

会 議 録

会議の名称		第1回つくば市スタートアップ戦略策定懇話会		
開催日時		令和7年（2025年）7月28日 開会 13:00 閉会 15:00		
開催場所		オンライン（Zoom）		
事務局（担当課）		政策イノベーション部スタートアップ推進室		
出席者	委員	（外部委員：五十音順）加々美 綾乃委員、小柴 優子委員、 菅谷 勇貴委員（市民委員）、高橋 朗委員（市民委員）、谷 垣 聡音委員（市民委員）、西野 由高委員、濱川 聡委員、藤 本 あゆみ委員 （内部委員）高橋 安大委員（座長）		
	その他	茨城県産業戦略部技術振興局技術革新課 吉田 哲大 （松長 宏一委員の代理出席）		
	事務局	屋代 知行スタートアップ推進室長、山田 耕太主査		
公開・非公開の別		☒ 公開 ☐ 非公開 ☐ 一部公開	傍聴者数	0人
非公開の場合はその理由				
議題		第2期つくば市スタートアップ戦略の中間見直しについて 1 成長ステージ（1→10、10→30）へと支援領域を広げていく際に、市に求められるものは何か？ 2 資金面、人材育成/確保の両面で市に求められるものは何か？ 3 一般市民や学生を含め、アントレプレナーシップを高めていくために市に求められるものは何か？		
会議録署名人	—	確定年月日	—	
	1 開会			

会	2 委員紹介
議	3 議事の運営について
次	4 事務局資料説明
第	5 討議
	6 閉会
<審議内容>（※発言者敬称省略） 1 開会（13：00 開始） ○事務局：ただいまから第1回つくば市スタートアップ戦略策定懇話会（中間見直し）を開始いたします。本日は皆さんお忙しい中、お集まりいただき、誠にありがとうございます。私は事務局のつくば市政策イノベーション部スタートアップ推進室長の屋代でございます。よろしくお願いいたします。本懇話会は、委員の皆さんの予定を合わせやすくする観点から、全編オンラインで開催いたします。まず、事前に電子媒体でお送りした資料の確認をさせていただきます。議事次第に配付資料リストがございますが、資料1が議事次第、資料2が委員名簿、資料3が懇話会及び資料等の公開について、資料4が事務局説明資料、資料5は参考になりますが第2期つくば市スタートアップ戦略となります。本日は資料1の議事次第に沿って進行させていただきます。会議に先立ちまして、本懇話会の設置要項に則り、座長を務めるとともに、本事業の実施主体であるつくば市政策イノベーション部長より挨拶をさせていただきますのでよろしくお願いします。 ○座長：つくば市政策イノベーション部長の高橋でございます。お忙しい中、この懇話会にご参加いただきまして本当にありがとうございます。第2期つくば市スタートアップ戦略が2023年の2月に策定され、対象期間が2023年から2027年までの5年間ということになりますが、ちょうど今が中間の時期ということで、まさにこのスタートアップ戦略が今まで第1期から始	

まって第2期の今までどうだったかということ、一旦検証する時期ということになっています。今回のこの懇話会では、ぜひ有識者の皆様から、つくばの今のスタートアップがどういう状況なのか、どういった施策が必要なのか、市のどういったところが強みでどういったところが弱みなのかということ、率直なご意見をいただきながら、今後第2期の残りで素晴らしい成果を出せるよう、ぜひ忌憚ないご意見を多数頂戴できればと思います。本日はどうもありがとうございます。後ほど、ご議論どうぞよろしくをお願いします。

2 委員紹介

○事務局：続きまして本懇話会の委員をご紹介します。資料2をご参照ください。委員の皆さんにお名前を読み上げますので、一言ご挨拶をいただけますと幸いです。資料2の五十音順に、上から紹介させていただきます。本日石川委員については欠席ということで、加々美様からお願いいたします。

○加々美委員：ご紹介いただきました、CICの加々美と申します。初めましての方もそうでない方もいらっしゃると思いますが、私はCICでスタートアップの支援事業を担当させていただいており、茨城県とも付き合いがある関係で、つくば発のスタートアップの皆さんのサポートや、筑波大学のビジネスデベロップ講座のメンターをさせていただいております。どうぞよろしくをお願いいたします。

○小柴委員：初めまして。フィランソロピーアドバイザーズの小柴優子と申します。フィランソロピーとは社会貢献という意味なのですが、個人であったりファミリーであったりのご自身の資産を活用して、本気の社会貢献をされたい方々のアドバイザーをしております。基本的には、ファミリーやファミリーオフィス財団がお客様で、お仕事をしております。前職はインパクト投資の普及をする財団に勤めていました。この3回、貢献できる

ように頑張りたいと思いますのでよろしくお願いいたします。

○菅谷委員：菅谷と申しますよろしくお願いいたします。私は今回市民委員で応募させていただきました。2年ほど前につくば市に引っ越してきました、まさに今回の資料にもありましたつくば市のスタートアップ戦略の資料をネットでたまたま見つけ、それに感動して市のホームページにいきなり連絡を送りつけたというところから、色々あって今回のご縁も繋がっていますので、市民としても貢献できればなと思っております。皆さんどうぞよろしくお願いいたします。

○高橋委員：同じく、つくば市在住市民委員として応募させていただきました高橋朗と申します。本職では、東京でマカイラという会社をやっておりまして、こちらでは主にパブリックアフェアーズの観点から様々なスタートアップが直面する、法規制の問題等を何とか整えて、新しい事業ができるような環境を整えようというような仕事をしております。また私自身前職で、医療とITのスタートアップに参画して、5年ほどでIPOまで行ったという経験もありまして、スタートアップには色々な観点で関心があります。また第2期を策定する際の懇話会にも同じく市民委員として参加させていただいておりまして、今回これがブラッシュアップされるのを楽しみにしております。どうぞよろしくお願いいたします。

○谷垣委員：こんにちは。同じく市民委員として参加させていただきます、筑波大学医療科学類3年生の谷垣聡音です。私はつくば生まれつくば育ちで、父がつくば市内の研究所で働いているということもあって、高校生のときから研究に興味があって、大学に入ってからずっと続けています。スタートアップとの繋がりでいうと、私達と同世代の学生を集めた、次世代研究所 ADvance Lab というコミュニティを作り、株式会社 LINOA に社名変更して活動しています。よろしくお願いいたします。

○西野委員：筑波大学国際産学連携本部の西野と申します。どうぞよろしくお

願います。私たちのところでは大学発スタートアップの創出支援をやってきております。前回のこの第2期つくば市のスタートアップ戦略策懇話会にも、委員として参加をさせていただきました。中間見直しで有意義な議論ができますよう、どうぞよろしくお願いいたします。

○濱川委員：皆さんこんにちは。産業技術総合研究所の濱川です。私は研究戦略本部の企画部長をしております。研究をする機関であり、そこから技術を作って社会実装を目指すという研究開発を日々行っておりまして、そこで私は研究マネジメントとして全体を見ています。もともと出身はものづくりでしたが、今は情報人間から計量標準や地質、生命工学等様々ある研究戦略を見ている立場です。社会実装を狙った研究所ということで、我々の技術を企業と一緒にやるケースもあれば、我々自身がスタートアップを起こして社会に技術を還元していくということもやっております。産総研全体ではこれまで100社以上ベンチャーを作ってきています。そういった意味では、今回の見直しにも何か有益な助言ができればなと思って参加させていただきました。よろしくお願いいたします。

○藤本委員：皆さんこんにちは。スタートアップエコシステム協会代表理事の藤本と申します。私はノンプロフィットの一般社団法人で、国内外のスタートアップエコシステムの研究をずっとやっております。そこから東京都のスタートアップ戦略の策定や自民党のスタートアップ議連の戦略策定のお手伝いなどもやらせていただいております。そういった日本全体の観点と、国内外約20都市の今のスタートアップエコシステムの研究データから皆さんにも還元できれば良いかなと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

○吉田（松長委員代理）：茨城県技術革新課の吉田と申します。今回松長の予定合わなかったため、代理出席という形にさせていただきます。茨城県としても、つくば市と日々連携させていただきながら、スタートアップ支

援に取り組ませていただいておりますので、こういった会の出席などを通じてぜひ今後も皆様方との繋がりを強くしたいと思っております。

3 議事の運営について

○事務局：皆さま、ありがとうございました。続きまして事務局から本懇話会及び議事録概要等の公開に関する取り扱いについてお知らせいたします。資料3になります。本懇話会、配付資料及び、議事録につきましては、つくば市附属機関の会議及び懇談会等の公開に関する条例及び施行規則に則りまして、原則公開とさせていただきます。また会議の議事録につきましては、委員の皆さんにご発言内容をご確認いただいた上で公開することとなっておりますのでよろしくお願いします。それではここからは高橋座長に議事進行をお願いします。

4 事務局資料説明

○座長：改めまして座長として議事進行を進めさせていただきます高橋でございます。よろしくお願いします。それではまず、本懇話会の背景、目的、進め方等について事務局から説明をよろしくお願いいたします。

○事務局：事務局の屋代です。ここからは資料4に沿って画面共有をしながら皆さんにご説明をさせていただきます。時間は大体20分から25分程度を考えております。なお、大変失礼ながら、事前に資料をお読みいただいたという前提で説明をさせていただき、そのあと議論のお時間を少し長めに取りたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

まず本懇話会は第2期つくば市スタートアップ戦略の中間見直しというところになりますが、初めに議論のポイントとして3つ挙げさせていただいております。1点目は、成長ステージ、いわゆる1→10、10→30、これはあくまで会社の人数というイメージですけれども、成長支援を広げていく際に、我々つくば市行政の支援として求められているものは何か。2点目は、資金面、人材育成と人材確保の両面で、我々つくば市に求められてい

るものは何か。3点目は、一般市民や学生を含めて、アントレプレナーシップを高めていく、或いはそういったものを醸成していくために、我々つくば市に求められているものは何か。そういった観点で今回ご議論いただきます。

本懇話会の背景、目的はこちらに書いてあるとおりでございます。我々2018年から第1期つくば市スタートアップ戦略を掲げておりまして、第1期は23の施策を掲げ、いわゆる起業する前の段階からレイター期まで幅広く支援をさせていただきました。その中には予算がつかないものもございました。その中である程度行政として支援を絞っていくものが見えてきたという段階で、前回の第2期スタートアップ戦略というものを、2023年度から運用しているところでございます。その間、国のスタートアップ5か年計画など、色々な支援メニューが多くなってきて、或いはグローバルな動きとしましては、AIの急速な技術発展や民主化によって、社会システムが大きく変わろうとしていることもスタートアップ支援にとっては外せないポイントかなと考えております。

そのような中、我々つくば市のスタートアップ支援における様々な内外の環境要因の変化を考慮して、市として今後取り組むべき施策を導き出すための中間見直しを行いたいと考えております。そのために本懇話会を開催し、産官学の有識者や市民委員からの多角的な知見から助言や提案をいただいて、見直しの材料としていきたいと考えております。

今回全3回を予定しております。本日と、8月19日、9月24日です。第2回では、今回第1回目のご議論を踏まえた上でのある程度の見直し案としての素案を提案させていただきます。そこでもまたご議論いただいた上で、第3回につきましては、中間見直しの案というところで、また皆さんに最終的なご意見をいただいて、我々の方で微修正をした上でパブリックコメントを実施し、中間見直しの決定という流れになっておりますので、

よろしくお願いいたします。いただいた意見につきましては全部拾える訳ではないかと思いますが、いただいた意見はすべて我々の方で検討し、なるべく組み込めるような形で持っていきたいと考えております。

それではまず、我が国のスタートアップの環境の現状ですが、資金調達額の推移は、2023 年以降は若干下に落ち始めています。そういった中で、特に経済産業省では、ディープテック支援は逆に厚みを増してきていると考えられます。このことは、つくば市のスタートアップの特徴として、筑波大学や産総研をはじめとしたディープテックがあり、そことの親和性は非常に重要なと考えております。そういった中で、国の動きとしては、全体では投資額は落ちつつも、ディープテック支援に少しずつ舵をとりつつあるかなという中で、国の施策とも足並みを揃えつつ、つくば市としても必要な市役所としての支援を打っていきたいなと考えているところでございます。つくば市の特徴としましては、TX ができてから人口が毎年増加しておりまして、今はもう 26 万人を超えているところでございます。その中でも筑波研究学園都市ということで、研究機関と研究従事者、Ph.D 取得者の数が多いのが特徴になっております。また、働く人が 10 万人いた場合の研究者の数という割合も、2 位以下を大きく引き離しております。研究者の絶対数でいうとももちろん大都会に比べると負けてしまっていますが、この割合というところで見れば、やはりつくば市の特徴というのを表しているのかなと考えております。

また、筑波大学は、大学発ベンチャー数で昨年度も第 5 位というところで、他の大学は立地が大都市圏或いは政令市というところがほぼすべてという中で、264 社という累計を出されているというところもつくばの強みかなと考えております。

さらに、先ほど濱川様からもありましたとおり、産総研の認定ベンチャーとして 155 社、また ISOL スタートアップとしては 8 社、またそれ以外で

も、農研機構や国環研といったところも近年ベンチャー支援制度を組織で新しく作りまして、認定ベンチャー第1号、第2号を出すといった動きもすごく大きくなってきているかなというところになります。

また、つくば市の特徴としましては、大阪と2つだけ認定されているスーパーサイエンスシティ構想がございます。こちら、スタートアップに関する規制緩和というところで、国家公務員退職特例ですとか開業ワンストップセンター、外国人雇用相談センター、スタートアップビザなどがあります。スタートアップビザに関しましては、今はもう全国展開して最大2年とされておりますが、それに至るまでの過程としましては、つくば市において最大1年半というところが当時は一番長く、スーパーサイエンスシティ構想をもって規制緩和をしたというところがございます。

そういった中でつくば市のスタートアップを取り巻く現状を簡単にお伝えいたしますと、予算規模につきましては、1億円行かないような形で年々推移しております。

所々1億円を超えるところは、つくばスタートアップパークというインキュベーション施設のリニューアルですとか、大規模修繕を行ったところになります。ここの資料でご説明したいのが、予算がこれしかないから、何か新しい事業ができませんということではなく、我々としては今この予算でこのメニューをやっていますというところで、下に記載がありますが、企業版ふるさと納税で過去これだけご寄附をいただいた事例もございます。そのため、今後の可能性としては、そのスタートアップへの直接の支援ではなくて我々行政に対して何かその外部資金寄付みたいな形で、取り入れる施策もあるのかなということもございますので、あくまでこの予算というのは、これしかないからできないという意味ではなく、現状という意味で捉えていただければなと考えております。

続きまして、つくば市の登録スタートアップは今120社ほどございます

が、つくば市の特徴としましては、宇宙からバイオ、ものづくり、人工知能など幅広くあるなと考えております。その中でも従業員数がそこまで多くないところで一番ボリュームがあり、創業年数は図の分布のとおりです。なお、この登録スタートアップの中で、いわゆる IPO をしたところは、今のところゼロです。10 年以上前ですと CYBERDYNE さんが創業されていますが、我々の登録スタートアップ制度を作ったときには対象外でしたので、集計から抜いております。

その中で第 2 期スタートアップ戦略というのは、人的資源と研究成果を活かしたスタートアップ創出、いわゆる研究成果と人にとに着目したアントレプレナーシップ、そういった 0→1 のところを中心としております。また基本方針というのが、エコシステムというような形になっております。モニタリング指標というのを実は我々設定しておりまして、一般的に行政の計画というのは KPI という形をとるものもあれば、こういった形でモニタリング指標というのを取るものもございます。我々税金を使って事業をしている手前、市議会にも当然報告をするため、毎年事務事業評価という形で何らかの評価をするという形をとっておりますので、その中で特にスタートアップの創業数というところを市議会の方にも重要な指標としてお示ししているところでございます。第 1 期スタートアップ戦略の課題にもありますが、つくばに技術シーズがたくさんある中で、1 人でも多くの方にスタートアップと創業という道を選んでもらおうという意味で、0→1 のところを行政として支援していくというところを掲げておりますので、このスタートアップ創業数というのは、このモニタリング指標の中でも一番ボリュームが大きいのかなと考えております。その中で実績を見ますと、基準値に比べて大幅にという表現が適切かどうかは置いておいて、我々としては比較的満足のいくものが出ているのかなと考えております。下の資金調達につきましても同じように、大型資金調達があればそこに引っ張られ

てしまうところはあるものの、数字は上げているかなと考えております。エグジット件数につきましては、2027年度の2件ということをやっておりますので、現時点ではまだ数字は出しておりません。最後のこのスタートアップの流入数というのは、外からつくば市に来て、そのあと登録スタートアップに登録していただいた数で、一昨年が5件で昨年度は0でした。ここは少しばらつきがあるのかなと思います。ただ我々としては、中々都内のスタートアップに対する営業活動というのは、取れる時間や手段が今ない状況ですので、我々が都内の、何か出張とかイベントにお招きされていくときに、詳しくPRをするというような形になっております。

モニタリング指標の1と2を見ると、順調にきている段階で何も中間見直しする必要はないのではないかというご議論ももちろんあるかと思いますが、やはり少し遠い将来を見ていく中で、最初の3つ掲げさせていただいたところを少してこ入れする必要があるのではないかというところで今回、中間見直しということで皆さんからご意見をいただこうかなと考えております。

各施策の実施状況は、全部で8つありますので1つ1つ説明しますとお時間がございますので、その中でも私からつくば市として力を入れているところを中心にお話させていただきます。

まず施策1の企業チャレンジ精神の醸成というところでです。こちら特に一番上の段、つくば次世代アントレプレナー育成プログラム、ビジネスデベロップ講座というものがございます。こちらは筑波大学が主体的にやっているものでございまして、文部科学省のエッジネクストというアントレプレナーシップ事業が過去にあり、つくば市役所としましても、スタートアップ支援におきましては、この技術シーズの事業化というところをすごく大事に考えておりましたので、そのエッジネクストの補助期間が切れた後に、つくば市もお金を出して一緒にやっているというようなものでご

ざいます。今はつくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアムの参画機関である産総研、NIMS、JAXA、農研機構など色々なところから参加いただいて、皆でお金を出し合っているプログラムでございます。

こちらの特徴としましては、シーズオーナーと言われる知財研究成果を持っている方、さらにそのフォロワー、いわゆるシーズを持っている方をサポートする人材も一緒に参加を募って、チームとしてメンタリングをしていくというものでございます。

加々美委員にもメンターに入ってくださいまして、エコシステムの関係者の皆さんの協力をいただきながらやっています。

続きまして施策2の初期の事業化というところで、つくばスタートアップパークが主なものになります。2019年10月からオープンしており、もうすぐ6年になりますけれども、その間、こちらにあるとおり、スタートアップパーク内での起業件数は、令和4年は少し低かったものの順調にきているというところでございます。ここでは、コワーキングスペースやカフェ、セミナールーム、会議室といったものがございまして、インキュベーションマネージャーは常駐しております。或いは弁護士、税理士につきましては、予約制にはなりますけれども、オンラインで第1回第2回ぐらいまでは無料という形で提供しております。またAWSと業務提携しており、このスタートアップパークの会員にはクラウドサーバーの利用サービス、限度がございすけれども、一定のクレジットを利用できるというようなところもっております。

社会実装支援というところも力を入れておりまして、他の部署にはなりますが、スタートアップも活用できるというところで、年1回、公募しているつくばスマートシティ社会実証トライアル事業。こちらは藤本委員にも最終審査委員になっていただいております。通年募集でお金はいらないものとしては、ライトな社会実装を支援する未来共創プロジェクトがあ

ります。そしてどちらかというと行政の DX に特化したものでは、デジタル政策課のイノベーションスイッチというものがございます。

施策 4 につきましては、インフラ環境の保持ということで、スタートアップパークの 2 階が貸しオフィスになっております。左下の赤字のところはまだ議案を上程していないので、予定という形ですが、0→1 の支援のところから 1→10、10→30 と考えたときに、ディープテックは時間がかかるため、3 年の利用限度を 5 年に延ばした方が良いのではないかという議論があり、制度変更してスタートアップ支援をしていければという狙いです。或いは市内のオフィスを使う場合、市内の民間オフィス、特にラボ付きのインキュベーションオフィスは費用が高いため、そこをつくば市が支援するという形で今年度から補助期間を 1 年から 2 年に延ばし、去年までは 5 万円だったものを、今年度から、初年度 7.5 万円で 2 年度 3 万円という形の家賃補助をしております。この事例としましては、オリエンタル技研工業のオープンイノベーション拠点ですとか、プロロジスのいわゆる物流 2024 年問題を解決するためのインキュベーション施設。或いはアステラス製薬は、バイオラボ、三井不動産と一緒に SakuLab-Tsukuba を昨年オープンしましたので、こういったところに対して家賃補助というのはすごく有効かなと考えております。こちら参考ですが、つくば市もスタートアップから選ばれるまちというところで、東大発スタートアップで柏の葉にある Pale Blue が茨城県の土地を買って、今年の秋に製造開発拠点をつくば市内にオープンさせるという動きがございます。

海外につきましては、CIC、ルクスイノベーション、シンガポールの JSIP、ドイツのボーフムというところになりますけれども、主には JETRO のプログラムを使っております。JETRO が海外にスタートアップを連れていくプログラムがございまして、一昨年昨年とルクスイノベーション、ルクセンブルクの方に連れて行きました。今年はシンガポールを予定しております。

やはり海外にスタートアップを連れていくにはどうしても資金がかかってしまいますので、ここは JETRO の事業をうまく使いながらやっていくというような形になっております。

コミュニティの醸成につきましては、年に1回 CIC Tokyo でベンチャーカフェ東京との共催で Tsukuba Startup Night というものをやらせていただいております。今年は12月11日に開催する予定でございます。

施策7につきましては、実は人材交流、人材の確保というところはすごく大事だと言いながらも、今まで中々良い施策が打ててこなかったのではないかとこのところは少し反省点としてございます。第1期からやっている Beyond Next Ventures との Co-Founders というところにつくば独特のマッチングイベントやりましたが、裏方の業務量がものすごく多くなってしまい、ストレートに言うと、費用対効果といいますか、効率が中々上手くいかないというところがございますので、1年間で終わってしまいました。経営者が中々いないという、つくばの問題に対する有効な施策というのは、これから我々の課題かなと考えております。

最後はエコシステムというところで、当然我々行政だけの支援だけでは間に合わないところがございますので、技術シーズを持つスタートアップ支援というものを支援機関の皆さんのリソースをうまく使いながら、我々と茨城県で繋ぎながらスタートアップを支援していくというようなところになっております。1つの事例として、筑波大発ベンチャーの Closer というところがあるのですが、我々の実証実験をやりながら、創業した後、国とか茨城県の事業を上手く使いながら、或いは特区の事例を使いながら、そういった形で色々なものを上手く組み合わせながら成長していききました。そのため、やはりこういったエコシステムという横の繋がりを機能させていくことが必要なのではないかと考えております。そういった中で、施策をとおした全体の成果というところでは、先ほどのモニタリング指標

であったとおり、いわゆる0→1の創業数というところは順調に増えてきています。筑波大学のBizDev講座につきましても、そこから生まれてくるスタートアップも出てくるというところがございます。或いは先ほど申し上げた民間企業のオープンイノベーション拠点の入居が増えてきております。これは、やはり大企業が求めるニーズというか技術シーズ成果に対して直接、その場で色々ディスカッションできたりするというのがメリットかなと考えております。またNIMS発ベンチャーのサーマリティカというところですが、シンガポールのピッチイベントで優勝したり、KPMGのグローバルコンテストで昨年度優勝したりと、そういったところでやはりつくばのテクノロジーに対する注目というのはさらに高まってきているなというのは、我々行政側でも感じているところでございます。そういった中で、課題認識としましては、やはりディープテックはお金と時間がかかるという中で、資金調達ファンドのサイズがだんだん減っていく中では、中々大きな調達をしにくくなるとか、国がディープテックを支援するとはいえそういったお金の流れも少し難しくなるのかなというところは考えております。また成長のポイントとなる人材の確保や育成をどのようにサポートしていくかというのがやはり一番大きなところかなと考えております。最後の若年層のアントレプレナーシップ醸成というところは、つくば市役所としてスタートアップを支援するのは当然産業面で強くしていくというところもあるのですが、つくばで生まれ育った若い子たちが、挑戦する、スタートアップのように問題を解決していく、といったマインドを持っていくことがすごく街としては大事なのではないかと考えております。

ですので、最終的にその子たちがスタートアップをするかどうかという議論ではなく、こういった自分で何か問題を解決していくために、行政としてもこのスタートアップ支援の中で、色々な支援メニューがあるのではないかと考えております。そういった幅広くつくばとして街を強めていく

ことが、将来的にスタートアップ、もちろんスタートアップだけではなくて先ほどのフォロワーのような経営人材の確保にも繋がっていくのかなと考えております。説明は以上になるのですが、課題の認識としては、冒頭に申し上げたとおり 3 つございます。

0 → 1 というところを、ある程度成果が見えてきた中で、1 → 10、10 → 30 へ支援を広げていくというところ。資金面、人材育成人材確保の面。そして先ほど申し上げたアントレプレナーシップ、市民、市全体としてチャレンジ精神を上げて、人材を作っていくというところ。これらが、今回の中間見直しの方向性というところで、皆さんにご意見をいただきたいと考えているところでございます。

かなり駆け足にはなってしまいましたが、この後ディスカッションの中でご質問あれば対応したいと思いますし、ご議論の時間を多くとり終わらせていただきたいということで、駆け足で説明をさせていただきました。以上になります。

5 討議

○座長：ありがとうございました。これから先ほど話にあったポイント 3 つについてそれぞれ議論をしていきたいと思うのですが、議論に入る前にもし今の時点で屋代室長からの説明に対して、何か質問だとか、最初に確認しておきたいこととかがあれば、聞いてみたいと思います。何かそういった方いらっしゃいますでしょうか。もちろん個々の件については、議論の中でご質問いただいても良いかと思いますが、よろしいでしょうか。

○座長：大丈夫そうですかね。ご質問あればその際に適宜対応させていただきますので、よろしくお願いします。では 3 つの点について、それぞれ 25 分ぐらいずつ時間は取れるかと思しますので、ご意見を頂戴できればと思います。まずポイントの 1 つ目。成長ステージについて、0 → 1 については成果が出てきているものの、1 → 10 とか 10 → 30 へといった成

長ステージに、市としても支援を今後広げていく必要があるのではないかと
といったところについて、何かご意見、こういったところにもっと注力し
た方が良いのではないかとか、或いはこういうことをしたら良いのではな
いか、こういうことはやめた方が良いのではないかなど含めて、ご意見を
頂戴できればと思います。よろしくお願いします。ご意見ある方まず挙手
をお願いいたします。

では、加々美委員お願いします。その次に藤本委員お願いします。

○加々美委員：1→10、10→30の支援も必要なのですが、10→30になるような、
0→1の支援をちゃんとするのもあるのかなと思います。というのも、私
もここ数年つくば市のスタートアップを見させていただいているときに、
どうしてもシーズは良いのですが、シリーズAの調達となるときに、創業
のときの株主の状況であったり、或いはお金をシードラウンド調達してこ
こまでマイルストーンができているはずなのにまだ達成してないのでシリ
ーズAの調達に困っているといったところがあります。ですので、そうい
う意味でも最初の株主も、創業するときの状況であったり、或いは創業体
制にも力を入れていくと、その後100まで成長するポテンシャルのあるス
タートアップがもっと出やすくなるのではないかなと思っています。

○座長：ありがとうございます。今のご意見は0→1にするにしてもただ単に
0→1にするのではなく、しっかりとした足腰の強いというか、そういった
1を作るべきというご意見でしょうか。

○加々美委員：そうですね、はい。

○座長：ありがとうございます。では藤本委員よろしくお願いします。

○藤本委員：私も今の加々美さんの意見に近いです。0→1、1→10、10を増
やそうというのはもちろんそうなのですが、何を増やすのかというところ
と、つくばだから何なのかという強みをどう定義するのかというところが、
もう少し議論があっても良いのかなと思ってお聞きしていました。もちろ

ンディープテックや研究開発といったところは強みだと思うのですが、ディープテックと一言で言ってもすごく広いですし、資料の方でもかなりのカテゴリーがある中で、本当に全部やるのかというところと、その全部において0→1を増やし1→10を増やし10→30を増やすのか、それとも濃淡をつけていくのかというところをどう捉えていらっしゃるのかということをお伺いできればと思います。

○座長：事務局への質問ということでよろしいですか。

○藤本委員：はい。私はそれを決めた方が良いのではないかとこのところ、もし、すでにあるのであればそれをお伺いしたいです。

○座長：ではまず事務局から今のことについて何か考えがあれば教えてください。

○事務局：はい。おっしゃるとおり登録スタートアップを見ても宇宙を含め様々な分野があるという中で、これまでつくばとして中々絞り切れていない、或いはストレートに言ってしまうと色々な国の研究機関に配慮して絞り切れないというところもあったかもしれません。

一方で、国の方もGXとか色々なところで色々なお金をつけ始めているというところがありますし、つくばも例えば脱炭素というところで施策を入れているというところありますので、そういった国ですとか市としての施策の流れの中で、その分野についてさらにスタートアップを強めていくという絞り方ができるのかなと考えております。

今ここに何かをお出しできる資料はないのですが、やはり我々の問題意識としてはそろそろそういう絞るステージもあるのかなということは考えているところでございます。

○藤本委員：そうすると国の方向性によってつくばの魅力とか強みは変わってくるということになりますか。

○事務局：そうですね、やはりお金という面で言いますとどうしても国のNEDO

も含めて大きいところがありますので、そこに合わせていくということもスタートアップ支援、成長するスタートアップ支援というのが1つあるのではないかなと考えております。

○藤本委員：なるほど。もちろん金銭面はそのとおりだなと思うのですが、そうなるとよりつくばだからこそとかつくばの魅力みたいなところ、つくばじゃなきゃいけないという理由がどんどん増えてきそうな気がするのですが、そこはどのように調整をされていくイメージでしょうか。

○事務局：そこにつきましては、国の研究機関ですとか筑波大学のテクノロジーをベースにしているので、そこが強みになるのかなとは漠然と思っているところでございます。おっしゃるとおりビジネスとして何が強い、つくばの強みは何かと言われると中々そこが見出せていないというのが現状にはなっております。

○藤本委員：今すぐ絞っていただきたいということではないのですが、我々業界でもMITの比較優位性の話をよくしていて、エコシステムを構築していく際に、なぜその地でなければいけないのか。それは様々な理由で決めていくので、複合的な判断というのと、1つに絞るというわけでもなかったりもするのですが、やはり選んでもらうため、人が入ってくる、ここで創業する、育っていくというところ1つ取っても、ここじゃなきゃいけない理由みたいなところがやはりより強く必要になってくるなと思っているので、ぜひその絞り込みと検討をお願いできればと思います。

○座長：ありがとうございます。西野委員お願いします。

○西野委員：議論のポイント1は、大変重要かなと思います。ポイント2、ポイント3にも関係する項目だと思うのですが、実は私たちも大学の中でスタートアップの支援をしている中で、悩んでいるところでもあります。我々もスタートアップを創業するところまでは、支援がすごくしやすいのですが、創業した後というのは、もう登記もして、会社として法人として独立

している立場になる。だからそういう独立した企業に対して、どういう形で支援をすべきなのかというのをいつも悩んでおります。例えば先ほど加々美委員からありました、資金調達の課題みたいなところ、確かに色々あると思います。人材を増やしていく面の課題とかも。ただ、いずれもそういった課題に公的な立場で踏み込むと、個々の企業の経営に触ってしまうと思います。逆に言うと、企業としてはもう競争環境に置かれているところなので、特定の企業に、肩入れと言うとおかしいですが、利益供与に当たるようなところまで踏み込めないというのもありますので、公正公平な立場で、いかに1→10とか、10→30というステージで、何ができるのかという観点で検討するのが重要かなと思っております。私たちもあまり答えは持っていないのですが、例えば1つは、今、私たち大学発ベンチャーの声を聞いていますと、ステージが上がってきて人も増えてくると、場所に困ると。会社の規模が増えてくるときに、どうしても、つくばの地では良い場所がないと。そういったような声も聞きますので、先ほどのプロロジスのスペースとかもありますけれども、もう少し市の方でこういう企業が、特にステージフェーズが進んできた企業が入るような場所を少し調査して紹介するみたいなところとか、若干の家賃の補助はもう始まっているようですけれども、もう少し踏み込んだ、ある程度公正な形でやるという点も1つあるのかなと思いました。

○座長：ありがとうございます。確かにおっしゃるとおり成長フェーズに入ってくると、なぜその企業を支援しなければいけないのかという、特に公的な部門であればあるほど問われる部分があって、難しいところなのかなとお聞きしていました。では続きまして濱川委員お願いいたします。

○濱川委員：説明どうもありがとうございました。これまで0→1にするなど様々な取り組みを行われているということで、自治体としても、すごいことやっておられるなと思いながら聞いていました。今ポイントになってい

る成長ステージで1→10、10→30へと広げていくために何が必要なのかということで、私がコメントさせていただくとするならば、やはり先ほど皆さんも言われていますけれども、ベンチャーを作るならつくば市という考え方から、儲けるならつくば市というフェーズをどれぐらい作っていけるかということを考えていかなければいけないのではないかなと思いました。作ることを最初に支援していたので、最初の方は仕方がなかったかと思うのですけれども、これからは、作ったベンチャーをどうやってきちっとするかだけではなく、そこで儲けているというようなところまでいかないと、やはり新しいベンチャーはできていかないのではないかなという気がします。アントレプレナーシップ醸成は、まさにそれがあることがすごく大きいことなのではないかなと思いました。その時にポイントとなるのは、藤本委員も言われていましたけれども、ここじゃなきゃだめだという理由ですよね。やはりつくば市だからというところをどれぐらいしっかりと前に出していけるか、そこをもっと活かした方が良いのではないかなと、そこをどうやって作り込んでいくかということ考えた方が良いのかなと思います。だからこそ、エグジットとかIPOだとか流入数ってやはり少ないですよね。作っている数はどんどん増えてきているけれども、エグジットする数が少ない。IPOは難しいかもしれませんが、少しでもエグジットを。またもっと言うならば流入数ですよね。それはやはり、ここに行ったら儲かるぞ、仲間も集まるし儲かるぞというような、その魅力がないから、流入数が少ないような気がしていて、先ほどの宇宙スタートアップが、JAXAがあるから来ているということもあるので、なぜここを選んでくれたのかとかをヒアリングしたら良いのかなとも思いました。それに加えて、コーディネーション機能というものがどれぐらい充実しているのかということをお自身ちょっと質問したかったことですね。ベンチャー創業、我々のところもそうなのですが、結局技術はあってそれに投資してくれるエンジェ

ルだったり VC が出てきたりもするものの、上手く自分達で選べないとか、誰に聞けば良いのかとか、NEDO や役所に行ってお金を取ってきても、そのお金を生き金にするための方法論と言いますか、何に投資をすれば良いのかというの、実はフォーカスしきれていない部分があって、いやその段階ではまだ違うよねということも分からずに提案することもある、せっかく提案して通ってもそこにお金を充当できないということもあつたりしますので、支援の一環としてそういうコーディネーション機能みたいなものの、或いはコーディネーターでも良いのですが、そういう方がおられたりすると、ぐっと 1 から 7、8、9、10 になっていくのではないかなと思いました。

○座長：ありがとうございます。ただいまコーディネート機能について質問がありましたが、事務局で何か答えられますか。

○事務局：はい、ありがとうございます。率直に言うと、市としてコーディネート機能というのは持っておらず、あくまでスタートアップパークは相談対応という形になります。ただ一方で、つくば研究支援センターという県の第 3 セクターは、スタートアップ専門の部署でそういった人材を雇ってそういった機能をやり始めているというところがございますので、まさにスタートアップエコシステムの中での連携という形は今後あり得るのかなと考えております。

○濱川委員：ありがとうございました。

○座長：ありがとうございます。菅谷委員、その次に高橋委員にお伺いしたいと思います。よろしくお願いします。

○菅谷委員：はい、ありがとうございます。ご質問ですが、私があまりディープテックに今まで馴染みがなくてそこが分からないのと、逆に自分自身がまさに 1 → 10、10 → 30 みたいな 3 社ぐらいを経験して周りも見てきた上での意見とセットになりますけれども、いわゆる SaaS だったり IT スタートア

ップと言われる会社は、これぐらいのフェーズですと、ほぼほぼ引っかかる場所は、採用と、採用した後の組織づくりだなというのはすごく感じています。そもそもその事業がどうなのというところで言うと、やはり0→1を突破できないケースが多いなと肌感では感じているので、0→1で起業が増えてきて、ある程度軌道に乗ってきた会社ないし社長自身が陥るのは、採用と組織づくりで、これに対してソリューションは世の中にいっぱいあると思うので、どう繋ぐかである程度解決できるだろうなというのは想像していました。ですが、自分がやってきた周りだと最初はまず営業かマーケット、そのあとマネジメントできる人と順番も大体決まっていたりして、はまればすぐ解決できるケースを多く見てきたものの、ディープテックの場合はそもそも営業がいつ必要なのか、5人目6人目の人材でどういう方が必要なのかというのが分かりませんでしたので、つくばの実際のスタートアップの皆さんの声で言うと、何で引っかかっているのだろうというのは解像度を上げたいなと思いご質問しました。

○座長：ありがとうございます。事務局、説明できますか。

○事務局：ありがとうございます。アンケートとかは取っていないのですが、おっしゃるとおり営業というよりもまず経営人材というところは、やはり欲しいと言う声が漠然と聞くとあります。あとは1→10、10→30ということ了我々が今掲げたのは、支援をしていくに当たって、やはりつくばで強いスタートアップが出てこないとか中々お金も出てこないのではないかなというところがあるので、いわゆる高さを出すという狙いがございます。

○菅谷委員：ありがとうございます。経営人材のイメージですが、特にディープテックの社長はあまりビジネスは分からないが引っ張ってきた参謀的な方によろしくパターンが多いのか、両方ともできるという方が多いのかというのは。

○事務局：そこは個々によるのですが、そういったことにならないように、筑

波大学とか産総研とかでもベンチャー支援部署で、先ほどの BizDev 講座など、基本というものをしっかり学んでいくというところはやっております。

○菅谷委員：なるほど、ありがとうございます。

○加々美委員：よくあるケースというのが研究ベースのシーズが多いので、研究者の方が一番ビジネスをしていくときに苦しむのってプロダクトマーケットフィット（PMF）のところなのですね。ものはあるがどこの産業にさせたら良いかというところのヒアリングをするとか、どのあたりの産業に行くのが良いのか、みたいなのところのネットワークもなかったりとか知識もなかったりするんで、そこをつくばの BizDev 講座とかでもやっていたりします。あとは資金調達のところ、VC とかもあまり知らないみたいなこともあったりするんで、そこを初期の段階からしっかり入る方がいると変わってくるのではないかなという声はよく聞かれます。

○座長：よろしいですか菅谷委員、何か今のコメントを受けてございますか。

○菅谷委員：まさに PMF 直後ぐらいをイメージして話していたので、課題感は分かって良かったです。ありがとうございます。

○座長：ありがとうございます。では高橋委員、そのあとに小柴委員お願いします。

○高橋委員：はい、ありがとうございます。まさに今の話の流れで1つ質問と1つは意見なのですが、0→1の数としては50、60 あって良いけれども、この中身についての課題、加々美委員もおっしゃったようなところについて、市として今どう見てらっしゃるのか。すなわち、今上がったような資本政策に関して、躓いている、躓きかけているようにも見えるスタートアップが割とある、或いはディープテックの場合には PMF に向けて次何をやったら良いかということが分からなくて、迷走しているようなスタートアップを、私も見るなあと思います。この個々の中身についての課題をどう思っていらっしゃって、今回、1→10 というように次の課題を定義されて

らっしゃるのは、単に起業し登記しました、そしてその後というわけではなく、おそらく単に立ち上げれば良いのではなくて、上手い立ち上げ方、その後の10とか30を目指せるような立ち上げ方を支援するにはどうしたら良いだろうかという問題意識かなあと今の議論を聞いていて思ったのですが、今上がったような資本政策での悩み、或いはPMFに向けての課題、この辺りを今まで、経営人材の不足というように漠然と定義していたように感じています。この経営人材の不足、経営人材という言葉が、急に役員(CXO)を捕まえてくれば良いみたいに誤解されがちなので、この表現が良いかどうか分からないのですが、この0→1を通り越して10というよりも3とか5ぐらいのところについての課題をどのように整理すると良いのかというのが、今回のこの1点目の論点に繋がるのではないかなと思いました。この辺りを市への質問というよりは皆さんにどうすると良いですかねという意味での質問の投げかけというのが1点目。それからもう1点申し上げたいのは、つくば市ならではの強みを何に置くのかという論点について。1点目の話とも繋がるのですが、そもそも技術シーズはあり、それが事業化され得るためには、そもそも挑戦が歓迎されるような空気感だとか、或いはこれはちゃんとお金になりそうだなという空気感とかによって、市外から経営人材なるものが集まってきて、マッチングされることというのが一番の課題であり、シーズがあることそのものは引き続きつくばのユニークな魅力として訴えていくべきだと思います。これがさらに歓迎される空気感、事務局が設定している3点目のアントレプレナーシップの醸成と繋がる話だとは思いますが、こここそをつくばの強みにしていくためにはどうしたら良いかという議論をぜひ、この後できればなと思いました。

以上2点でございます。

○座長：ありがとうございます。まさに座長が非常にクリティカルなご意見と
いいですか、今後皆さんにぜひご意見いただきたいところを提示していた

だいたかと思います。先に小柴委員とあと谷垣委員から今の点に関してでも結構ですし、そうでなくても良いかと思うのですが、ご意見いただいた上で、また引き続き議論を深めたいと思います。よろしくお願いします。

○小柴委員：ありがとうございます。つくば市は何かエグジットのサポートとかをされているのでしょうか。特に M&A とかをエグジットとして狙っている会社が多いのかなと思っておりまして、つくばの企業とこの M&A のサポートができれば非常に大きな価値になるのかなと思いました。もしご検討されていなかったらぜひ。その点に関して、もし何かありましたら。

○座長：事務局、何かありますか。

○事務局：エグジットは IPO、M&A に関するサポートというのは、私が把握している限りではつくば市内でそういう組織というのはなく、やはりスタートアップが例えば資金調達すればその VC を介して当然都内のとか、そういった形になるかなと考えております。

○小柴委員：分かりました。私の方から事例紹介というところで、神奈川県がヘルスケア・ニューフロンティア・ファンドというファンドに LP として入っています。GP は別の民間企業なのですが、自治体として税金を使ってそこに LP 投資をしまして、市としてもそういうファンドをサポートしているというか、市民の税金をそこに還元していることが良くとられるか悪いととられるかというのは分からないのですが、そのようなサポートの仕方もあるのかなと思いご紹介させていただきました。ヘルスケア・ニューフロンティア・ファンドの特徴としては、インパクト評価というのに非常に力を入れておりまして、やはり今後儲かることというのも非常に大事、大前提であるということは変わりがないと思うものの、社会的なインパクト、ESG などは日本で非常に注目が高いと思いますので、その辺りのサポートで何か差別化できることがあるのは非常に面白いのかなと思っております。3 点目なのですが、私が資産をお持ちの方の社会貢献をサポートし

ている関連でよく話が出るのは、起業家が自分の故郷に帰ってそこの一部のスタートアップエコシステムをサポートするというのは非常に起業家としても大事だと思っているし、足りないところということです。いくつかの市では、自分たちが排出した起業家をアドバイザーに入れるということをやっていると思うのですが、特に目立っているところとして、例えば群馬県の前橋市、メガネの JINS の田中仁さん。前橋市出身で、スタートアップの支援からやっているのですが、今はまちづくりというところにフォーカスしていて、最初の試みの 1 つに群馬イノベーションというのがあり、高校生を巻き込んでスタートアップのピッチコンテストみたいなことをやっていて、今ではそこで優勝すると慶応 SFC の推薦枠が確かもらえる、それぐらい盛り上がっています。お伝えしたかったこととして、もしつくばから著名な起業家がいるのであれば、色々なものを無料にされているみたいなところでキャッチを強めようとしているということは書いてはあるものの、やはりそういうアイコン的な人たちがそこで頑張っているとか、その人たちに指導をもらえるとかなというのは非常に心強いかなと思っておりまして、そういう人がもしつくばからいるのであれば、巻き込めれば良いのではないかなと思う次第です。

○座長：はい、ありがとうございます。谷垣委員、お願いします。

○谷垣委員：ありがとうございます。私から 1 点ご質問になのですが、先ほど菅谷委員からも、1→10、10→30 になるときに採用というところが特に課題になるのではないかというお話があって、ここの採用に関してのサポートはどういったものがありますか。というのも、私が高校生のときから先ほどの事例にもありました、つくばスタートアップパークに時々行っていたのですが、スタートアップの横の繋がりという意味ではすごく良い場所であって、そういったところにはファウンダーとかアントレプレナーと呼ばれるような人たちがすごく多いとは思いつつ、フォロワー側というか雇

用側という方々はあまりいいような印象があって、そういう意味で採用が課題ということで、そのサポートとかどういったものがあるのかなというのが気になってご質問させていただきました。

○座長：今のご質問は、菅谷委員とか或いは他の委員で何かご意見というか知見があればという理解でよろしいですか。

○谷垣委員：そうですね。よろしくお願いいたします。

○座長：いかがでしょうか。

○菅谷委員：私もその課題感を持って発言した形でしたので、むしろ、市として取り組まれていれば知りたいなという立場ではあります。谷垣委員がおっしゃったように、どちらかというフォロワーとして入ってきて参謀的に伸ばすのが得意な人はあまりスタパに来ない印象があります。そこをスタパなり他のコミュニティなりで接続するというのは、もう少しできたら良いのかなと私個人も感じていますので、課題感の共有みたいな発言になってしまいますけれども、同じ思いは感じておりました。

○加々美委員：次の課題に被ってしまうかもしれませんが、その採用という話でも本当は分解して考える必要があると思っています。先ほどフォロワーというお話がありましたが、そういう専門的に経営にも関わるような方もいらっしゃるれば、バックオフィスで困っていればバックオフィスの採用もありますし、一方でディープテック系のスタートアップだと、研究者、エンジニアが欲しかったり、営業の人が必要だったりというときがあります。その時々で、研究者技術者であればつくばエリア内で採用は強みなのかなと思ったりもしますし、一方でそれ以外のエリアになってくると場所が違ってきたりもすると思うので、そういうときにどういう戦略でそれぞれの人たちを呼んでくるかという議論はした方が良いのではないかなと考えています。

○座長：ありがとうございます。せっかくなので2番目の資金面、人材育成人

材確保の両面で求めるものは何かという観点でも、この話題に被せてでも新たな視点でもいただければと思います。

○事務局：事務局から人材というところでの現状ですが、我々として中々施策を打てていないという中で、例えばキャリアフェアのようなものをつくば市内でやるときに、そこへスタートアップが行く、或いはつくば市内でのインターンなどを会社が単独でやっていて、まだ連携はできていないというのが今のつくば市の状況かなと考えています。

○高橋委員：ちなみに人材という意味ではぜひ菅谷委員に伺いたいです。先ほど第1次の戦略を見たとき自己紹介でおっしゃっていましたが、何に惹かれたか、或いは周りで、同じようにつくばのスタートアップという文脈に惹かれて流入してきた方々が何を目指していてどんな方がいらっしゃるのかなど、簡単に教えていただければ、参考になるかなと思ったのですがいかがでしょうか。

○菅谷委員：ありがとうございます。私自身と最近仲のいい人の共通として、ビジネスをやりたいのでまずつくばというのは、実際のところ一回も思ったことはありません。私自身は妻の出産を控えて、かつ妻が茨城県出身なので、TXで東京にも通えるなということもあり、住環境で引っ越してきました。ちなみに私がなぜ見つけたかということ、保育園のことを調べようと思って市のホームページに行ったら、スタートアップという文字があり、初めて知ったというぐらいでした。私の知人でスタートアップの社長をやっている方とか、最近独立された方とかもほとんど住環境で引っ越してきて、調べてみたら、意外とつくばにいるじゃんで繋がったというケースがほとんどかなと思っております。

○高橋委員：人材理由という意味では、スタートアップ戦略だけで考えてもダメだというヒントでしょうか。

○菅谷委員：まさにおっしゃるとおりで、つくばに引っ越してくる方は当然な

がらスタートアップだけを目指してというのではなく、やはりかなりの部分が教育だとか住環境を非常に重視していらっしゃるといったところが多いのかもしれないということを改めて今、実感させていただきました。ありがとうございます。

○屋代：先ほど濱川委員からもありましたが、宇宙スタートアップがつくばに開発拠点ということで、私も Pale Blue にお話を聞いたところ、本社が柏の葉なので、従業員のことを考えて TX 沿線で探していたとのことでした。あと住環境と教育環境と、もちろん JAXA があるので試験とかもできるからのことでした。やはりスタートアップビジネス云々というよりも住環境と教育環境、加えてつくば市は人口が増えていますので、おそらく採用面でも他の都市と比べてチャンスがあるのではないかということをおっしゃっていたので、やはりスタートアップだけではない色々な面があってつくばをえらばれたのではないかなと感じています。

○加々美委員：この点について2つあるかなと思っています。1つは、先ほどの施策の中でも外からスタートアップの流入がないという話があったと思うのですが、すでに会社を立ち上げて採用してしまったスタートアップにとってみると、場所をつくばに移すとなったときに、社員の引っ越しとか通勤の問題があるので、そこをどういうふうにサポートしていくのか、或いはお子さんがいるなら住環境は非常に重要かなと思うので、そこをPRしたりとか、或いは海外の方を受け入れたいのであればそういうところをPRしていくということになるかなと思います。もう1つは、つくばエリア内でスタートアップを作るか作らないかで悩んでいる方にしてみると、自分はそのにいるもののそこで成長できるのか、お金が集められるのか、人が採用できるのかとなったときに、やはり営業とかビジネス人材、バックオフィスの採用になってくると都内の方が良いのでそっちで会社を作って、研究所はつくばでという方が採用戦略として良いかもしれないというふう

になってくるかなと。そういう2つの考え方があるなというふうに思っています。

○座長：ありがとうございます。採用というところが、つくばの流入の特徴といたところも含めて色々と議論が深まってきたなと思います。このままこのテーマでも良いですし、すでに2つ目のポイントに移っていると思いますので、またその観点でも。浜川委員お願いいたします。

○濱川委員：人材の確保というところで、私も一言だけ言わせていただければと思います。コーディネーターが徹底的に少ないのではないかとこのことを言わせていただきましたので。TCIもTCIで良いのですが、やはりビジネスデベロッパーというか、しっかりビジネスを育ててくっつけられる人が良いと思います。TCIには産総研のOBもいっぱい行っていて、研究者のOBはいるのですが、やはりビジネスをくっつける人というのが少なくて、それがつくばにあるということだけでもものすごく魅力になると思います。それをどうやって作るのかというのは、おそらくどの業界も困っていると思いますので、誰か1人を作るということだけでなく、そういうコミュニティを作っておくのも良いかなと思いました。例えばベンチャーキャピタルみたいな人たちが集う場、コミュニティを作っておいて、その人たちで、こんなことあるのですがどうすれば良いですかねといった質問ぐらいから入ってコーディネーター引き出していくというようなこともあっても良いのではないかなと思います。あそこに行く自分の困っていることが何とか助かると思えば、つくばにも人が来るかもしれませんし、そこで手厚い支援が受けられると思えばつくばでも作ってみようと思う人も出てくるような気がしたので、今ベンチャーを創業する人とか、どうやって資金を取るかということだけでなく、コーディネーターを作ると言いますか、エコサイクルを回すために何が必要でその人をどうやって作るかという、人材育成の観点もあって良いのではないかなと思いました。

○座長：今のお話は私が西野委員にお伺いしたいと思うのですが、ビジネスと技術をくっつけるコーディネーターという人材作り、コミュニティ作りという話もありましたけれども、人材育成という観点だと、産学連携というところでもし筑波大学でこういった案が良いのではないかとか、こういった取り組みをしていましたとか、何かご知見あればお伺いしてもよろしいですか。

○西野委員：中々難しい観点だと思ってしまして、私たちもそういう人材をもっと欲しいなと思っているところではあります。産業経験もあって、テクノロジーに精通していて、いわゆる経営的なセンスも持っていて、という方が本当に欲しいなと思っているのですが、中々そういう方はおられないですし、あえてつくばに来てくれるかということ、中々探しても、お声掛けしても来てくれないというところがあるかとは思いますが、今この観点はつくばだけの課題ではなくて、スタートアップ全体の課題なんだと思います。つくばだけで解決するというよりは、スタートアップ全体の中でつくばとして魅力をどうやって出していくかというところが今のスタートアップ戦略の施策の中に入ってくると良いのかなと思いました。先ほど菅谷委員がおっしゃっていたみたいに、住環境と教育環境は、この地域の強みだと思います。そういうものとスタートアップ戦略の施策みたいなものを、何らかの形で繋げた施策みたいなものを入れていけると、中間見直しとしては、すごく良いのかなと感じました。

○座長：ありがとうございます。谷垣委員お願いします。

○谷垣委員：ありがとうございます。人材育成の観点で、大学生として話をしたいと思います。先ほど若年層のアントレプレナーシップ醸成について研究があり、そもそも関心がないのかという疑問が提示されていたと思うのですが、そこに関して高校で探求学習などが始まっていることもあって、アントレプレナーシップがどんどん醸成されてきているのではないかなと

いう感覚があります。特に筑波大学では、例えば ARE というプログラムがあり、通常、研究室配属は大学3年生4年生からだと思うのですが、1年生から研究室に入って自分で研究できたりだとか、筑波大学の入試制度でAC入試があったりして、自分の特徴、特技を活かした学びをしたいがために筑波大学に入ってくる同世代って結構多くいるなという印象があります。そういった意味では、筑波大学は採用の面とか人材育成という場所という観点において、すごく良いフィールドになるのではないかなということとを私自身は感じています。

○座長：ありがとうございます。現役の大学生が見ると、筑波大学のプログラム含めてアントレプレナーシップはかなり進んできているのではないかなというご意見かと思います。藤本委員お願いします。

○藤本委員：はい、ありがとうございます。資金面、人材面で言うとスタートアップ全般的に困っているというところはそのとおりだなと思っています。ただ、それを市が提供するのかどうかというそもそものところは、もう少し議論するべきだと思っています。というのも、つくば市に限らず日本全体そうなのですが、国の方も予算がすごく増えてスタートアップを支援するというところになっているものの、実際に支援されたスタートアップがどこまで成長しているのかところは、つくば市だけじゃない問題なのかなと思っています。資金面や人材面といったところがサポートされたら、スタートアップはその3倍の売上で返すのかと言われると多分そうならないというときに、本当に売上を上げられる、自走できるようなエンジンを彼らが積める支援をどうやってするかというところが非常に重要だなと思っています。資金には限りがあるので、それを祖父の財産を孫が食いつぶすみたいにならないように、自分たちが稼ぐということと、稼いできちんと市に還元するというモデルを作らなきゃいけないと思います。また何をすれば良いかというところだと、やはり圧倒的な事例を作ることだと思

っています。モデルとなるような、一緒に取り組んでくれるスタートアップを何社か決めて、彼らにどういうサポートしたからこういう形で返してくれて、だから次のスタートアップを支援ができるみたいな循環を作った方が良いと思います。ですので、どうやってそれを次に進めていくのかといったところをしっかりと考えていく必要があるのではないかなと思っています。グローバルでも今圧倒的に問題になっているのがスケーリングアップというところで、ファンディングなどももちろんまだまだ課題もあるし、まだやらないといけないことはたくさんあるのですが、政府や様々な自治体がこの10年間スタートアップを支援してきて本当に何が変わったのかというところと、次のレベルにしないといけないという中では、やはりスケーリングアップ、きちんと事業を成長させるというところが全世界でも課題にはなっているので、それにつくばがしっかり取り組んでいくことに期待したいと思います。

○座長：ありがとうございます。まさにおっしゃるとおりで、今出しているご意見というのは、つくば市だけでなくスタートアップ全体を取り巻くような課題でもあるのかなと思います。もちろん我々つくば市としても、そのうちの1つのプレイヤーとして、色々絡んでいきたいと思う一方で、逆に言うと、つくば市も1つのプレイヤーに過ぎないという点もありますので、市の戦略としては、市として何ができるのかというところは特にご意見いただけるとありがたいなと思います。高橋委員お願いします。

○高橋委員：今の藤本さんのご意見に関連して、異論でもあるのですが、つくば市で完結するエコシステムを作ろうと思わない方が良いという大前提に立つべきだと思っています。そういう意味で、0→1に特化することで、別につくば市で大きくならなくても良い、或いはつくば市に売上、税収、雇用を返さなくても良い、それが東京或いは日本全国なり世界に出てくれ

ればそれで良いというのが、ある意味割り切った、この第2期スタートアップ戦略の面白いところだと思っています。その意味でも、色々な挑戦がここで生まれること自体に価値があって、そうすれば人が集まってその人達がお金を落とす、或いはこの空気そのものがつくば市に返すものであれば良い。このことには割とこだわって戦略を立て、日本全体のスタートアップエコシステムの中の、特にディープテック系を新しく生み出すこの培養器としてのつくば市という特徴をさらに強みにしていった方が、そういうところに特化する方が良いのではと正直思っております。

○座長：ありがとうございます。別の観点からのご意見を頂戴したと思いますし、3番目の一般市民と学生含めて市としてアントレプレナーシップを高めていくためにはというところで関連をしているご意見をいただいたかと思えます。加々美委員お願いします。

○加々美委員：2番に戻ってしまうのですが、先ほど藤本委員も高橋委員もおっしゃったように、政府も含めて色々な支援があり、それを使うべきというのはそのとおりです。その中で、先ほど藤本委員がおっしゃった、スタートアップの皆さんに今何が使えて、政府のお金とか色々な制度を使ってもここが困っているという掘り下げをしてみると面白いかなと思っています。例えば、人材の面で言えば、少し極端な例かもしれませんが、色々なキャリアフェアがあったりとか、リクルートのスタートアップエージェントがあったりとか、TCIの方でも人材採用のポータルがあったりとか、皆さん手を尽くしています。一方で、ではなぜ人を採用できなかったのかという点を掘り下げる必要があるかなと思っていて、1つはアーリーステージのスタートアップだと、エージェントに払う年収の30%という成功報酬が払えないからエージェントを使わず、自分で頑張って採用するみたいなことに苦しんでいるのであれば、例えばエージェント経由で人が採用できたら、その人の引越し費を市がそのスタートアップに対して補助すると

いうものがあったても良いかもしれないですし、そういうハードルを1個1個聞いてみるというのは、施策を作っていく上で良い方法なのかなと考えていて思いました。

○座長：ありがとうございます。他何か2番目のところを中心に、言い足りなかったとか、この意見をぜひというものがあればよろしくお願いします。今日は基本的には議論を広げる回だと理解していただいて結構ですので、特に他の人の意見にあまり左右されずに思っていることを言っていただければと思います。今後議論を深めていくのは、次回以降やりたいと思います。西野委員お願いします。

○西野委員：1点だけ補足というか、考えた方が良いかなと思うことです。先ほど、スタパは0→1を作る場として良いのだけれども、その次のフェーズの人達とか、フォロワーの出会いを作る場みたいなものが必要じゃないかといったご意見があったと思うのですが、つくばの中でもすでにいくつかできているコミュニティがあると思います。その中で特に私たちも参画しています、つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアムがあって、そこは金融機関も皆さん入っていただいていますし、分科会とか機能別に少し仕立て直して、いくつか課題を持って活動しても良いのかなと感じました。

○座長：ありがとうございます。まさに具体的なご指摘というかご意見をいただいたかと思います。高橋委員、お願いします。

○高橋委員：人材という意味では、この戦略の中で、経営人材という言葉のブレイクダウンを試みてはいかがかなと思います。これを一括りで話していると10年間これまであったとおり変わらないので、例えば、いわゆるCX0レベルも財務も組織も何でもできる後方系とか、研究開発をさらにリードできるCTO系、或いはBizDevも営業も何でもできる、この3つぐらいにせめて分けるべきだし、CX0レベルでなくても、こんな人がつくばのスタート

アップに早い時期からいたら良いのにと、このブレイクダウンがされて、それを基に、どういう環境を整えると良いかなという議論を市がリードできると有益なのではと思いました。

○座長：ぜひ今回もそうですし次回以降もブレイクダウンした形で議論ができればと思います。ありがとうございます。もし2点目について他に意見がなければ、3点目に入りたいと思います。一般市民や学生を含めてアントレプレナーシップを高めていくために市に求められているものは何かという点について、ご意見ありましたら挙手の上よろしくをお願いします。加々美委員、お願いします。

○加々美委員：先ほど谷垣委員がおっしゃったとおりで高校教育、大学教育というのは結構できているのかなと思います。一方で筑波大学の BizDev 講座をやっていて難しいと思うのが、国研の研究者の方々は非常に良いシーズを持っている一方で、その方々にアントレプレナーシップみたいなものができてくると、BizDev 講座とかもあるので、裾野が広がっていくのではないかと考えているので、国研の方々向けに何か講座などが開かれているのか気になりました。スタパの方でも結構やられていると思うのですが、スタパも場所が遠いという方もいらっしゃると思うので、何かその辺りお伺いできると嬉しいです。

○座長：事務局何かありますか。特に拒んでいるものとかはないと思うのですが。

○事務局：そうですね、ないです。

○座長：特に国研にこだわってというか国研に限定したようなものはないということですね。

○事務局：ないですね。ただ、エコシステム・コンソーシアムの会員だと少し BizDev 講座も安くできたりするので、ターゲットがそこであるということとは間違いないですが、逆にそれが囲っているように見えてしまっているの

はあるかもしれないです。

○座長：はい。まさに国研としてご意見お伺いしたいと思っていましたけども、濱川委員お願いいたします。

○濱川委員：加々美委員、ありがとうございます。国研代表として発言するわけではないですけども、産総研全体として見たらおっしゃるとおりだと思います。海外の国研と日本の国研の一番大きな違いとして、日本は自分たちの技術シーズをそのままスタートアップに持っていくとか、自分たちの技術を醸成して社会実装していくというマインドがすごく少ないのだらうなと思っています。その問題意識は我々も持っていて、産総研の中でアントレプレナーシップ研修というものを職員向けにやっています。それはベンチャーを創業するために始めたものなのですが、どちらかというところチャレンジすることを忘れないようにというアントレプレナーシップ自身の本当の意味の方に戻ってくるケースが多いです。アントレプレナーシップ研修では、技術系のベンチャーもしくはディープテックを対象としたVCの方々を呼んで我々のイニシエーションをしてもらうような講演をしてもらったり、ディスカッションのパートをやってみたりとか色々しますし、一方で、起業家ということだけではなくチャレンジすることを忘れないようにと言って、大企業の中でもチャレンジをして新しい新規事業を立ち上げた人たちにも話をしてもしてもらっています。なので、私たち産総研はAIST Solutionsという自分たちの事業会社を作りました。これは国立の研究機関の中では初めてで、自分たちの技術を社会実装するし、自分たちの技術だけでなく他も実装しようというところもやっていて、今もNIMSとも一緒にもやっていたりもします。そういう中で我々としては、大企業に技術シーズを持っていこうと思っても、投資されないとするならば自分たちでベンチャーを起こしてやろうということで、AIST Solutionsの中でやっています。それらが全部アントレプレナーシップなんですよね。研修とい

うかですね。ですので、結果としてつくば発のベンチャーが増えてくれば良いかなと思っています。それが、つくば市の施策の中にどれぐらいコミットできるかということについては皆さんからアイデアをいただければ、僕も何かフィードバックできることがあればなと思って話を聞かせていただきました。参考になればと思います。ありがとうございます。

○座長：ありがとうございます。今お話ありましたようにアントレプレナーとは、起業するというだけではないというのも議論のポイントにも書かせてもらいましたが、だからこそ、市としても色々支援する意味があるのかなという気もしています。

○屋代：最初の高橋委員のご発言でもあったとおり、いわゆる $0 \rightarrow 1$ から $1 \rightarrow 10$ へというところ。我々としても若干語弊があるかもしれないですが、創業数を多く出すというところに着眼点があり、最初から $1 \rightarrow 10$ 、 $10 \rightarrow 30$ を目指した $0 \rightarrow 1$ のメニューかと言われると、そこはどこまでできたかなという反省点というか考えがあります。冒頭に申し上げたとおり、つくばでも成長できるというところを考えたときに、 $0 \rightarrow 1$ と $1 \rightarrow 10$ を切り離すのではなくて、最初から $1 \rightarrow 10$ 、 $10 \rightarrow 30$ をめざせる $0 \rightarrow 1$ というところの支援の大事さというのは、反省を込めて言えばしっかりできていなかったのではないかなと思います。つくばスタートアップパークというインキュベーション施設でありながら、何となく数を出せば良いのではないかみたいなところに KPI があったがゆえの、これまでだったのかなというところがあります。 $0 \rightarrow 1$ の時点で、 $1 \rightarrow 10$ 、 $10 \rightarrow 30$ を踏まえてどういう支援があるかというところ、おそらく濱川委員がおっしゃったとおりのコーディネート機能というのが大事であって、色々な人を繋いでいくための仕組みも必要なのではないかというところが今日聞いてきた中での、次の戦略の1つのメニューなのかなと感じたところです。そこはつくばで完結するものではなく、つくばに関わる方々は都内でも当然いますし、つくばから育って都

内で仕事をされている方もいらっしゃるので、そういった方をどう繋ぐかというところもあるのではないかなという気はしていました。我々の中で $0 \rightarrow 1$ と $1 \rightarrow 10$ というのはかなり別なものと考えていたところがあり、今日の資料でもそういった考えがあったので、実は最初の根っこの $0 \rightarrow 1$ の段階からの、しっかりした支援というところで人材なんかも色々変わってくるのかなという気がします。感想にはなってしまうのですが、今日皆さんの意見を聞いて、そういった感じの頭の中での整理ができた気がします。

○加々美委員：その点ですが、我々は手前から $0 \rightarrow 1$ 、 $1 \rightarrow 10$ というふうに積み上げで考えてしまうのですが、おそらく大きいスタートアップを育てようと思ったら、100 を作るということを最初に考えないとダメだと思います。100 というかユニコーンなるようなスタートアップを作るためのマーケットってどうなのかみたいなエンドポイントがあって、それを達成するにはどういうタイムラインで事業を進めていくのか、どういう組織を作っていくのか、最後のサプライチェーンを考えるとどこにスタートアップを置くのがベストなのかというように考えていって、ではどこでビジネスを始めるのが大切で、最初の資金調達をどうするかというように、最後の絵をきちんと書かないと、手前の部分がずれてくると思います。どうしても手前の部分というのがあやふやなままスタートをしてしまって、それが後戻りできないパートに行ってしまったら 100 は無理という話になってくるので、そういう体制を創業期から議論するための人材がいると少し変わってくるのかなと思いました。

○座長：どうもありがとうございます。藤本委員お願いします。

○藤本委員：今の加々美委員のお話を聞きながらですが、本当につくばでユニコーンは必要なのですかというのをお聞きしたいです。ユニコーンは育てたくて育てられるものじゃないからユニコーンと言うのだというところと、もし本当にユニコーンを作りたいのであれば圧倒的な裾野を広げなけ

ればいけないっていう中で、そのバランスをつくばで本当にやりますかというのは、もしかしたら皆さんを考えた方が良いのかなと思っています。加えて、ユニコーンがいたからつくば市に何か良いことあるのかというのもあまり議論されずに、ユニコーン目指そうみたいな議論になっています。これをつくば市に限らず他の都市でも結構あって、何々の都市が何社だから何社にしようみたいなことに意味があるのかというところを、今だからこそ見直しても良いのかなと思います。何のために皆さんが税金を投じてまでスタートアップ支援をするのかというところの基礎の基礎に立ち返るのが、今日の議論を聞いていても必要だと思っています。研究開発の人たちが起業するならつくばが一番良いみたいなところを仮置するのであれば、専門家が集まっていたり、相談できる人が集まっているから選んでもらう、とにかく研究開発の事業化や社会実装をとことんやる、みたいなところを、ユニコーンに捉われないような方法を皆さんで考えていく、議論することはぜひやってほしいなと思います。

○座長：ありがとうございます。一番基礎の部分ですね、市としてどういったところを目指すのかというところについて重要な論点を提示していただいたかなと思います。濱川委員どうぞ。

○濱川委員：ありがとうございます。SIP という内閣府のプロジェクトで、マテリアル分野を対象にしてユニコーンベンチャーを作れるエコシステムを作ろうというプロジェクトがあって、私はサブプロジェクトリーダーをやっています。そこで言いたいことは、先ほど加々美委員が言われたように、 $0 \rightarrow 1$ ではなく $1 \rightarrow 10$ 、 100 というユニコーンでなくても、遠い将来を見据えて、そこにどういうポイントを求めて計画を立てていくという考え方はとても重要だと思っています、ユニコーンじゃなくてもそこは目指しても良いのかなと思ったことが1つ。それとプロジェクトの中で言っていることとして、技術系ベンチャーを作る場合にディープテックを対象とするとい

うのは1つの考え方なのだろうなと思っていました。ディープテックは少し息が長いので、実装化して色々と市場大きくなって、シリーズA、Bと上がっていくまでに時間がかかる中、ニーズが変わっていつてしまうようなものだ、でき上がったときにはほとんどニーズがなくていらなくなってしまうということにはならないですね。ディープテックは少し息が長い分、みんなもその方向に向かっているし、その分競争は厳しいのですが、やはり少し息の長いということで、ニーズが変わらないという意味において、ディープテックを対象にしていく技術ベンチャーというのは、1つの考え方だと思っています。今プロジェクトをやっている関係で、参考になれば良いかなと思って発言しました。

○座長：ありがとうございます。高橋委員どうぞ。

○高橋委員：藤本委員がおっしゃったところに私の意見を申し上げるならば、つくば市からユニコーンを出すみたいな目標を掲げるべきではないと私も思います。ユニコーンは出そうと思って出せるものではないので。0→1が多い街、特にディープテックで多い街という目標で十分かと思います。つくばの社会の中で、新しいことを色々試して良いのだとか、何か新しいことが許されるのだとか、試した方が楽しいというのが当たり前になっている街であること自体が、市への貢献なのかなと思っております。ただ、0→1を増やす過程で不幸な0→1が9割みたいなことになると、それが悪循環になっていくので、より良い0→1が増えると良いのではないかと思います。

○座長：ありがとうございます。西野委員、お願いいたします。

○西野委員：今、高橋委員や藤本委員おっしゃったとおりだと思います。話題が変わって議論のポイント3、アントレプレナーシップの観点です。ぜひ市でご検討いただきたいと思っていることが一点あります。私たち筑波大学では、エッジプライムという文科省のプログラムが今3年目に入っており

ます。これは、小中高のアントレプレナーシップ教育を定着させていこうというプログラムです。それで、高校の方のプログラムを茨城県の教育委員会と一緒にやらせていただいているのですが、文科省のプログラムも今年で終わってしまいます。来年からは各自治体中心でやっていただくということがとても大切になるので、特に小中学校に向けたアントレプレナーシップ教育を、市の教育委員会の方でしっかり来年から取り組めるような施策をぜひ入れる、又は少し触れていただくのは良いのかなと思っております。ぜひ、第2回第3回の方でご検討いただければと思います。

○座長：ありがとうございます。むしろそういった教育との連携みたいな話は、市でしかできない、市がやるべき話ということもあると思いますので、ご意見ありがたく思います。

○西野委員：特に、学生に向けたプログラムもそうなのですが、教員自体にそういうスキルを持っていただくために教員向けのプログラムというのにも一緒にやっています。その辺ができないと、自立してそういうプログラムが学校教育で進められないと思いますので、中学高校の教員に向けて、ぜひそういう観点も入れていただきたいと思います。

○座長：ありがとうございます。残り時間少しということで、何かこれだけは言っておきたいということなどがあればご意見いただければと思います。菅谷委員、お願いします。

○菅谷委員：ありがとうございます。個人的には、資料にあった、研究者比率が圧倒的に高いというのはすごいなと思っています。ビジネス文脈でも優れている研究者が圧倒的に多いとなると、つくば市をもっと誇れると思っていますのですが、実際私もつくばのスタートアップにいたり、話を聞いたりしていると、つくばに限らずだと思うのですが、やはり技術ありきというところを抜け出せないというのは正直あるなとは感じています。基本的にビジネスをしていく上で、お客様に、市場に選ばれなければ価値はないと

個人的には思っていて、そこを受け入れられるかはすごく大事ななと思っています。それをまず受け入れないとフィードバックを集められないので、技術はすごいけど市場としてどうかという、ある意味自己否定に繋がるフィードバックをどれだけ早く集められるかというのは、まさに先ほどのPMFできるかというところですからすごく重要だと思っています。そういった市場にいかに関わっていくかというマインドも持った研究者がものすごく多い街になると、それこそアントレプレナーシップと呼べるかなと感じているところです。

○座長：ありがとうございます。谷垣委員、お願いします。

○谷垣委員：つくばの強み、つくばの固有性といった点について、つくばで生まれ育った私が思うことというのは、先ほど菅谷委員からも研究者が圧倒的に多いという話があって、親が研究者という人が私を含めて周りに多く、それが特徴的だなと思っていて、そういった意味でつくばにいて生まれる一体感、濱川委員からお話があったコミュニティを作れるというところが強みなのかなと思っています。それと、東京へのアクセスという意味では、TXはとても良いと思う一方で、少し高いということもあって、東京行くハードルが少しあります。これは悪くも捉えられるのですが、私は良いところでもあると思っていて、つくばの中でのコミュニティが作りやすいという捉え方もできるのではないかと思います。大学3年生になるとインターンをしようという学生が多く、インターン＝都内に行くとなりがちですが、それはもったいないことだなと思っていて、つくばの中で色々な雇用の機会というかインターンの機会が、大学生にも設けられるようなシステムを作れたら良いなと思っています。採用の点で大学生を巻き込むというのが、どれくらい可能性があるのか、どれくらいベンチャーにとってやりたいことなのか、或いはどういったハードルがあるのかといったところをお聞きしたいなと思っていて、先ほどスケールアップという

点で採用が課題となっているというお話もあったので、その点で大学生を巻き込むことがどういった意味があるのか、難しいところなのかというところをお聞きしてみたいです。

○座長：ありがとうございます。今、谷垣委員から質問がありましたが、何かお答えできそうな方いらっしゃいますでしょうか。

○藤本委員：スタートアップエコシステム協会では東京都と一緒に、ちょうど今週末にスタートアップインターンシップフェスというのをやる予定です。これは、学生の皆さんからの声で、スタートアップでインターンしたいけど探すのが大変なのと、学生しか参加できないものもやってほしいということで、東京都がお金を出してくれて、スタートアップも無料で出せますというものをやって、今年で3回目になります。全部で500名ぐらいの学生が参加して、スタートアップ40社ぐらい来るので、徐々に形成できているなというところがあります。そこでスタートアップの方が言うのは、そもそも人材が足りていないので、学生大歓迎みたいなのところもあれば、学生の発想やアグレッシブさを知りたいというところ、次の世代の起業家を育てるために中に入ってもらって自分たちの背中見せるために募集するということなど、色々なタイプの方がいらっしゃいます。オフィスに来てくださいというところもあればリモートでもOKですというところもあるので、東京に限らずつくばを含めてリモートでもできるといったスタートアップの情報が集められると、もしかしたら機会が広がって良いのかなと思ってお聞きしていました。研究開発といえばつくばだけでも、つくばに新しい風を持ってくるために、つくば研究開発でないスタートアップでインターンするといったことを学生ができると、それが自分たちの起業のときにも生きてくるような仕掛けを、つくば市が作っていくことはできるだろうなと思ってお聞きしていました。需要はすごくありますし、ますます増えると思います。毎回スタートアップからの問い合わせが多く来る

ので、やはりスタートアップは採用を沢山したいのだなと私たちも肌で感じています。

○谷垣委員：ありがとうございます。東京都の事例を教えてくださいありがとうございます。つくばの中でもそういったイベントなどを行うことで、つくばの中でエコシステムが回っていくような取り組みができるとすごく面白いのかなということのを思いました。

○藤本委員：それに関して私は実は反対で、つくばで閉じてやらない方が良いと思っています。やはりつくばだからというところだけにすると、そのテーマは何なのかという話になるので、研究開発のスタートアップでインターンしたい人達はつくばでやるキャリアフェアに行きましょうといったことであれば分かる気がします。そうでないとしたら、他ともっと共催にして、広くやっていく、とにかく沢山のの人に会う、人もスタートアップも広く面を取りに行くといったところと言うと、つくばに閉じずに広く協力してやっても良いのかなとは思いますが。

○谷垣委員：確かにそうですね。広くアントレプレナーとしてやっていきたい人だけでなく、フォロワーとしてスキルアップをやりたい学生も対象にして広く機会を設けるというのは確かにそうだなと思います。

○座長：濱川委員どうぞ。

○濱川委員：先ほどの質問ではないかもしれませんが、菅谷さんが言われたことに対しての現状と言いますか、作ってきた感じからすると、おっしゃるとおり市場に選ばれる技術というのが一番良いので、マーケットドリブンでテーマを作っていくことが多分重要だろうなと思います。また、産総研で 150 以上のベンチャーを作っていてよく分かったのは、技術者は CT0 になれても CEO にはなれないということですね。実は CCEO がやりたいということでベンチャー創業される技術者もいるのですが、あなた CT0 であって CEO は別の人にやってもらうからということを知ってもらったのに時間

がかかりました。その反省から、マーケットドリブンの研究対象もそうですし、CEO 対象者とうまくマッチングできるような場に、つくばがなれば良いですね。研究者は多いかもしれないので、その人達のアントレプレナーシップが高まっていったとしても、そこにやはり CEO となるべき人がいないと、0→1 ができないので、うまくマッチングできる場があると良いだろうなと思いました。

6 閉会（15:00 終了）

○座長：ありがとうございます。ちょうどお時間になりました。本日はお忙しい中お時間を頂戴し、ありがとうございました。先ほど申し上げましたとおり、今日はどちらという議論を広げるといいですか、皆さんから色々のご意見をいただく回とさせていただきます。先ほど事務局からもご説明させていただきましたとおり、今後は第2回第3回と中間見直しの中身を詰めていく作業になります。次回につきましては、8月19日、火曜日の13時から15時で、オンラインで開催します。引き続きよろしくお願いしたいと思います。本日どうもありがとうございました。

以上

第1回 つくば市スタートアップ戦略策定懇話会(中間見直し)
議事次第

令和7年7月28日
13:00～15:00
Zoom オンライン

1. 開会
2. 委員紹介
3. 議事の運営について
4. 事務局資料説明
5. 討議
6. 閉会

(配布資料)

- | | |
|-----|------------------|
| 資料1 | 議事次第 |
| 資料2 | 委員名簿 |
| 資料3 | 懇話会及び資料等の公開について |
| 資料4 | 事務局説明資料 |
| 資料5 | 第2期つくば市スタートアップ戦略 |

つくば市スタートアップ戦略策定懇話会

委員名簿

(敬称略・五十音順)

(委員)

いしかわ か す こ
石川 佳寿子

NETZSCH Japan 株式会社 つくば事業所長

か が み あやの
加々美 綾乃

CIC Japan Innovation Services 合同会社

CIC Institute Assistant Director

こしば ゆうこ
小柴 優子

フィランソロピー・アドバイザーズ株式会社 代表取締役

すがや ゆうき
菅谷 勇貴

市民委員

たかはし あきら
高橋 朗

市民委員

たにがき さとね
谷垣 聡音

市民委員

にし の よしたか
西野 由高

国立大学法人筑波大学 国際産学連携本部審議役／特任教授

はまかわ さとし
濱川 聡

国立研究開発法人産業技術総合研究所

上級執行役員／研究戦略本部 本部長代理 兼 企画部長ほか

ふじもと あゆみ
藤本 あゆみ

一般社団法人スタートアップエコシステム協会 代表理事

まつなが こういち
松長 宏一

茨城県 産業戦略部技術振興局技術革新課長

(座長)

たかはし やすひろ
高橋 安大

つくば市政策イノベーション部長

懇話会及び資料等の公開について

本懇話会及び資料等の公開については、以下のとおりとする。

1. 懇話会について

つくば市附属機関の会議及び懇談会等の公開に関する条例及び施行規則にのっとり、原則として、公開する。

2. 議事概要及び配布資料について

議事録及び配布資料は、原則として、公開する。

議事録の公開は、原則として、事前に参加者の確認を受けた上で行うものとする。

つくば市スタートアップ戦略策定懇話会

第2期つくば市スタートアップ戦略 中間見直し 第1回懇話会 事務局説明資料

令和7年(2025年)7月28日
つくば市 政策イノベーション部スタートアップ推進室

目次

1. 本懇話会の目的・背景	4
2. 中間見直し策定までのスケジュール	6
3. 我が国のスタートアップ環境の現状	9
4. つくば市のスタートアップを取り巻く現状	15
i) つくば市の特徴	
ii) 第2期スタートアップ戦略の概要と施策の概況	
4. 「第2期つくば市スタートアップ戦略」	68
中間見直しの方向性(議論のポイント)	

1. 成長ステージ(1→10、10→30)へと支援領域を広げていく際に、市に求められるものは何か？
2. 資金面、人材育成/確保の両面で市に求められるものは何か？
3. 一般市民や学生を含め、アントレプレナーシップを高めていくために市に求められるものは何か？

1. 本懇話会の目的・背景

本懇話会の背景・目的

つくば市は、筑波研究学園都市の強みを生かしたディープテック・スタートアップ(ベンチャーも同義語として扱う。以下同じ。)の創出及び成長を支援することを目的とした「第2期つくば市スタートアップ戦略」を2023年度から運用している。その間、国のグローバル拠点都市構想は第2期に移行し、各省庁でもイノベーション創出というテーマにおいてスタートアップの活用が積極的に取り入れられている。

また、グローバルな動きとしては、AIの急速な技術的发展や民主化により、日常生活や仕事における社会システムが大きく変わろうとしている。

これらのような背景の中で、つくば市のスタートアップ支援における様々な内外の環境要因の変化を考慮し、「市として今後取り組むべき施策を導き出す」ための中間見直しを行う。

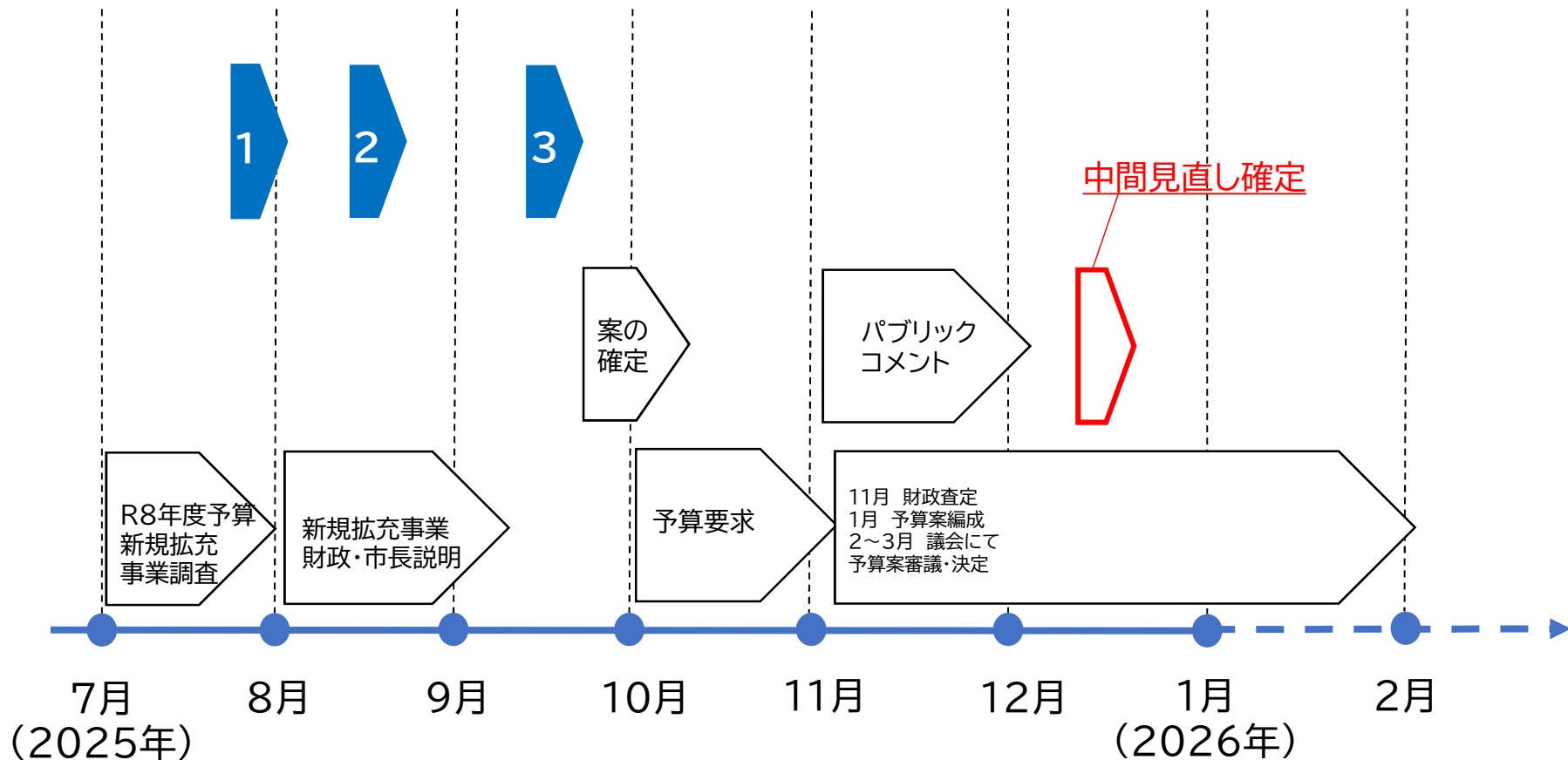
そのため、本懇話会を開催し、産官学の有識者や市民委員からの多角的な知見から助言や提案を頂き、見直し案の材料としていくことを目的とする。

2. 中間見直し策定までのスケジュール

中間見直し策定までのスケジュール

- 中間見直しは2026年2月上旬を目途に策定を目指す

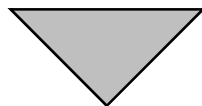
■ 懇話会 □ 市のスケジュール



本懇話会の進め方(予定)

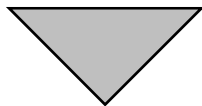
<第1回 7月28日(月)>

目 的	取り巻く環境/問題意識の共有、議論の枠組みの設定、大枠の構成の検討
内 容	ご議論・ご意見いただきたいこと ➤ スタートアップ支援を持続的にするために市として必要な支援領域 ➤ 見直す点、新たに加える点(施策レベル)



<第2回 8月19日(火)>

目 的	見直し項目の議論
内 容	ご議論・ご意見いただきたいこと ➤ 中間見直しの素案について



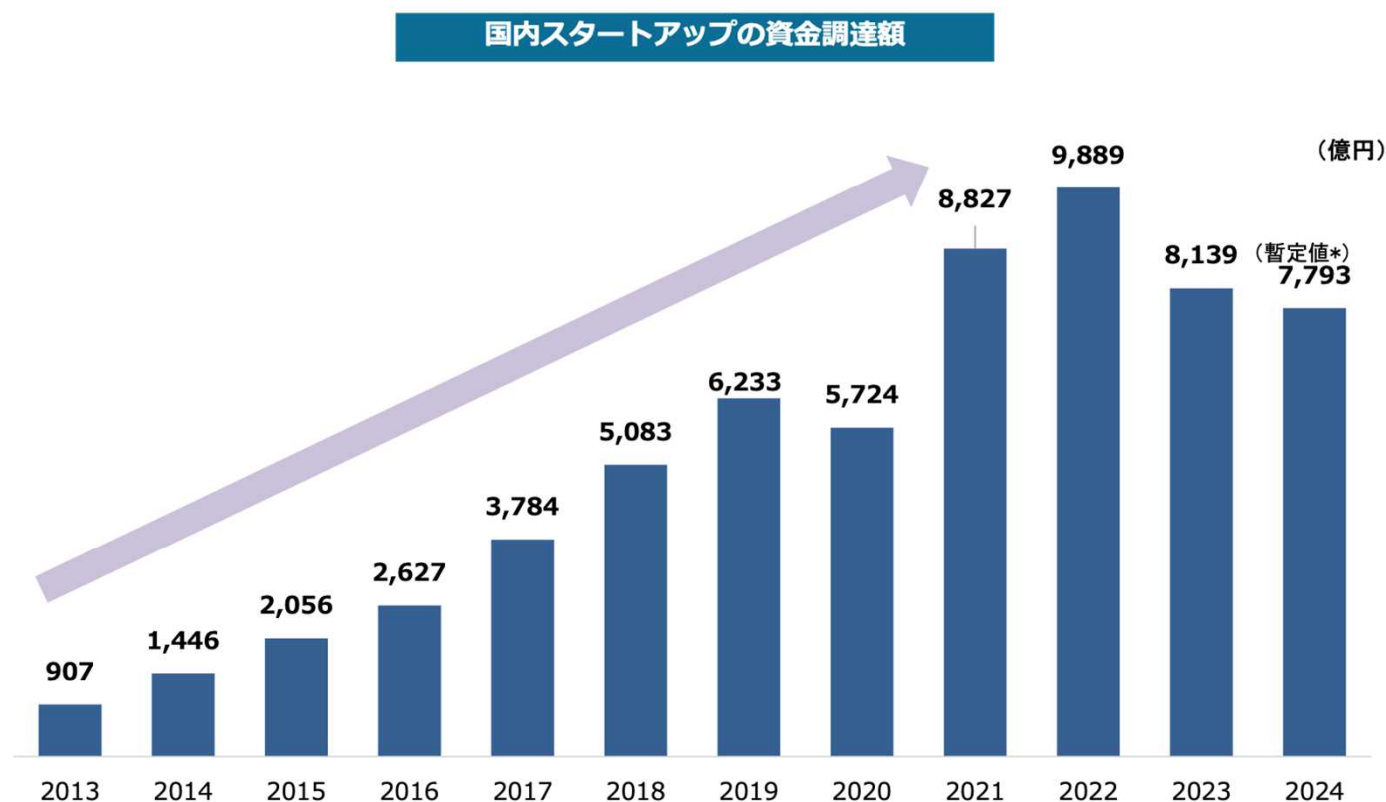
<第3回 9月24日(水)>

目 的	中間見直し案の調整
内 容	ご議論・ご意見いただきたいこと ➤ 中間見直し案の決定について

3. 我が国のスタートアップ環境の現状

スタートアップの資金調達額は2年連続で減少

(参考) 資金調達額の推移



(出典) INITIAL 「Japan Startup Finance」 (2025年1月21日時点)

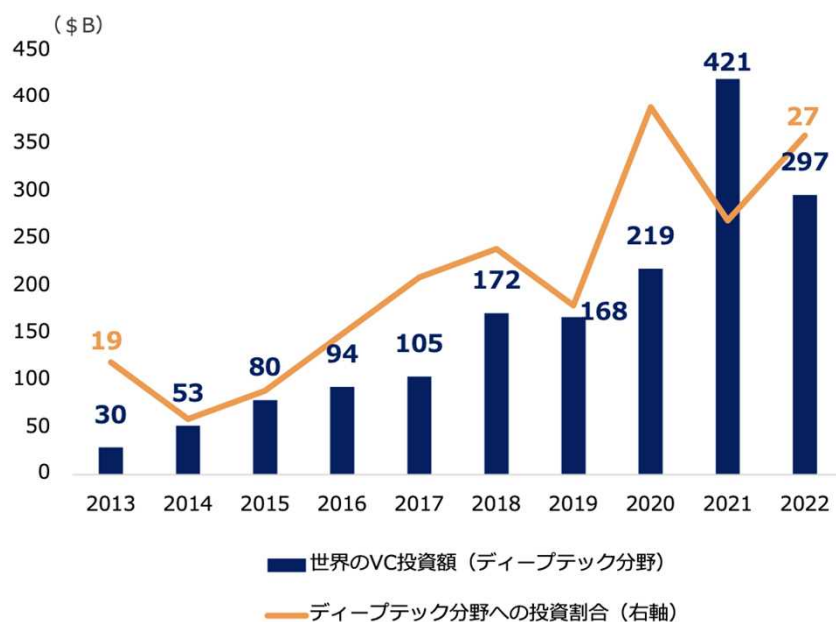
*: 今後の集計により上振れの可能性あり

38

ディープテック投資は国内外で拡大、1社あたり調達額・伸びは低い状況

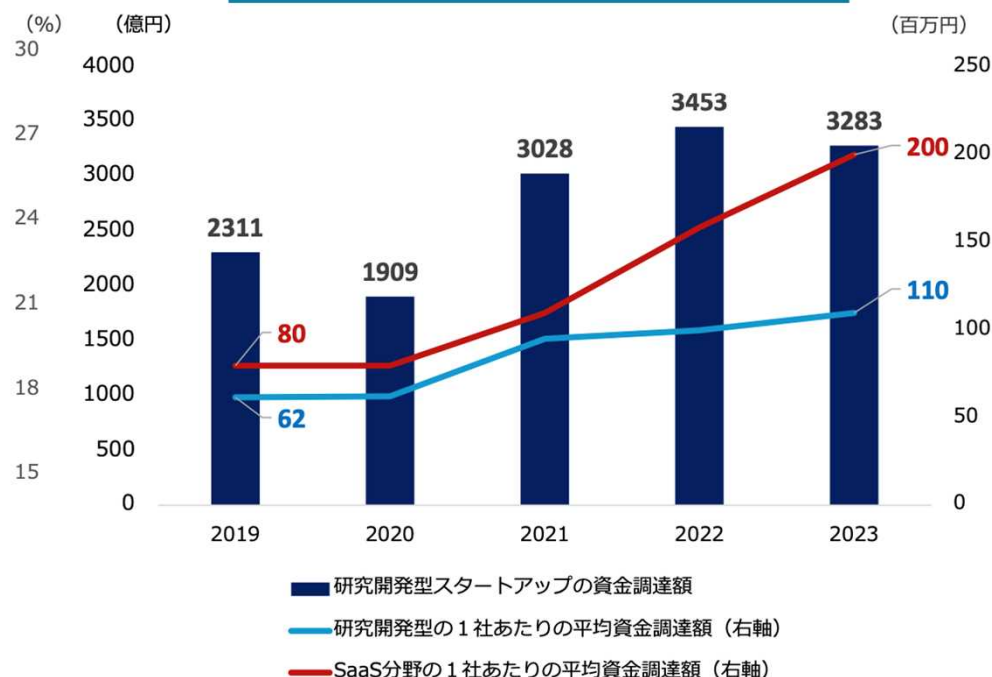
ディープテック投資は国内外で拡大 1社あたり調達額・伸びは低い状況

世界のVC投資額に占める
ディープテック関連の投資額及びその割合



(出典) PitchBook Data, Inc. (内閣府「グローバル・スタートアップ・キャンパス構想関連調査」、参考資料2 (グローバル・スタートアップ・キャンパス構想に関する有識者会議 (第6回)))
※ “ディープテック関連”は、公的レポート等でディープテック領域とされる産業・技術分野 (AI、コンピュータ、エネルギー・環境、バイオ・医療ヘルスケア、素材・産業、航空・宇宙、食糧農業) に該当する、PitchBook上の各インダストリー・カテゴリを選択 (同有識者会議資料より)

研究開発型のスタートアップ
の資金調達額 (国内) 及び
1社あたりの調達額についてのSaaSとの比較



(出典) 株式会社ユーザベース「Japan Startup Finance 2023」より経済産業省作成。

国のディープテック・スタートアップへの支援が拡充傾向

ディープテックの特徴や成長段階に応じた支援の実行

- スタートアップの創出から事業化に至るまで、**成長段階に応じた施策を充実化。本格的な実行フェーズへ。**

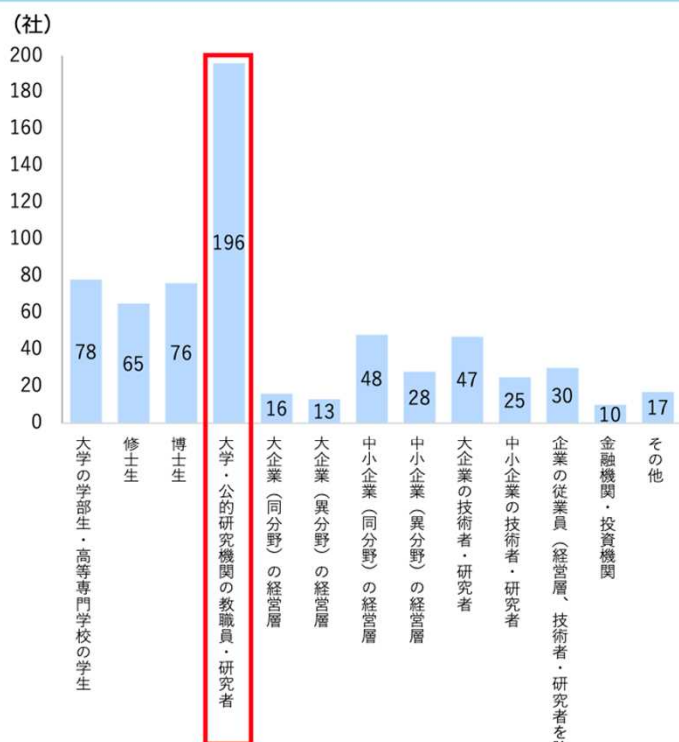


40

ディープテック・スタートアップへの成長の鍵は「経営人材」

ディープテック・スタートアップの成長には経営人材が鍵

- ディープテック・スタートアップの成長には、資金調達や事業開発などビジネス側をリードする経営人材とのチーム組成が必要。
- 大学発スタートアップのCEOの最終経歴は、全体では過半数が研究者(教職員・学生)。これに対しIPOしたSUは70%超が企業出身者等。
- また、CEOの民間企業経験の有無で比較すると、民間企業経験のあるスタートアップの売上高や特許保有件数が多い傾向にある。

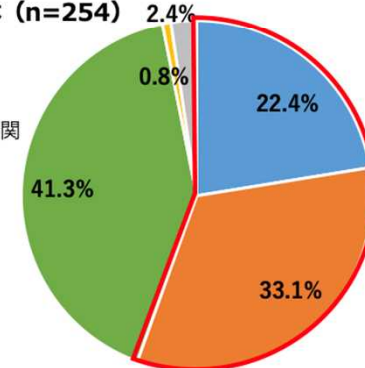


(出典) 経済産業省「令和5年度大学発ベンチャー実態等調査」

CEOの最終経歴

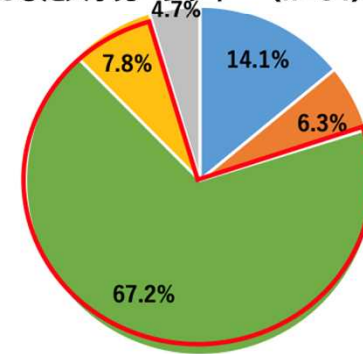
大学発ベンチャー全体 (n=254)

- 学生
- 教職員
- 企業出身
- 金融機関・投資機関
- その他



CEOの最終経歴

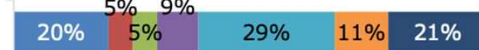
IPOした大学発ベンチャー (n=64)



(出典) 経済産業省「令和3年度大学発ベンチャー実態等調査」

CEOの過去の経歴別 売上高

過去に民間企業の経験がある(n=195)

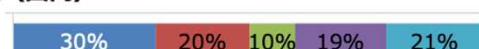


過去に民間企業の経験がない(n=139)

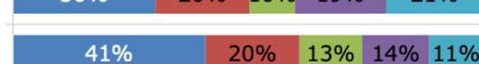


CEOの過去の経歴別 特許保有件数 (国内)

過去に民間企業の経験がある (n=155)



過去に民間企業の経験がない(n=105)



(出典) 経済産業省 令和4年度「大学発ベンチャー実態等調査」

イノベーション創出の視点では一貫通貫の支援が必要

より大きな成長が期待される一方、大きな投資も必要となるディープテック・スタートアップについて、創業段階で必要となる研究開発や経営体制の強化から、事業化段階で必要となる設備投資等まで、一貫して支援する仕組みを構築する。

<具体的施策>

- ✓ ディープテック・スタートアップ支援事業、GX分野のディープテック・スタートアップ支援事業による研究開発から事業化までの支援の充実
- ✓ ディープテック分野で活躍するスタートアップ企業に対しては、研究開発支援に加え、その成果を産総研等がアーリーアダプターとして率先して調達・導入し、更なる研究開発に活用していくことで、研究成果の迅速な社会実装を促進するとともに、信頼性のある初期顧客の獲得や実績の構築を通じたスタートアップ企業のグローバル市場への参入や更なる成長の機会を創出
- ✓ 分野の特性に応じたスタートアップ支援
 - ・ 量子分野におけるスタートアップの研究開発支援、産総研による調達の検討
 - ・ 創薬分野におけるベンチャー・エコシステムの強化や国際展開を見据えた医療機器開発を行うスタートアップ等に対する支援
 - ・ 宇宙戦略基金によるスタートアップを含む民間企業等に対する技術開発・実証、商業化等の支援等
- ✓ 改正NEDO法に基づく設備投資支援等の事業開発支援による大きな成長事例の創出
- ✓ 研究者の起業家育成や経営人材とのマッチング等による大学・研究機関等の研究成果を元にした起業の促進
- ✓ ディープテック・スタートアップに対する民間融資への債務保証制度による支援

4. つくば市のスタートアップを取り巻く現状

i) つくば市の特徴

つくばの特徴

市の人口
260,773人 (2025年7月1日現在)
14,242人 在留外国人
(145の国と地域)

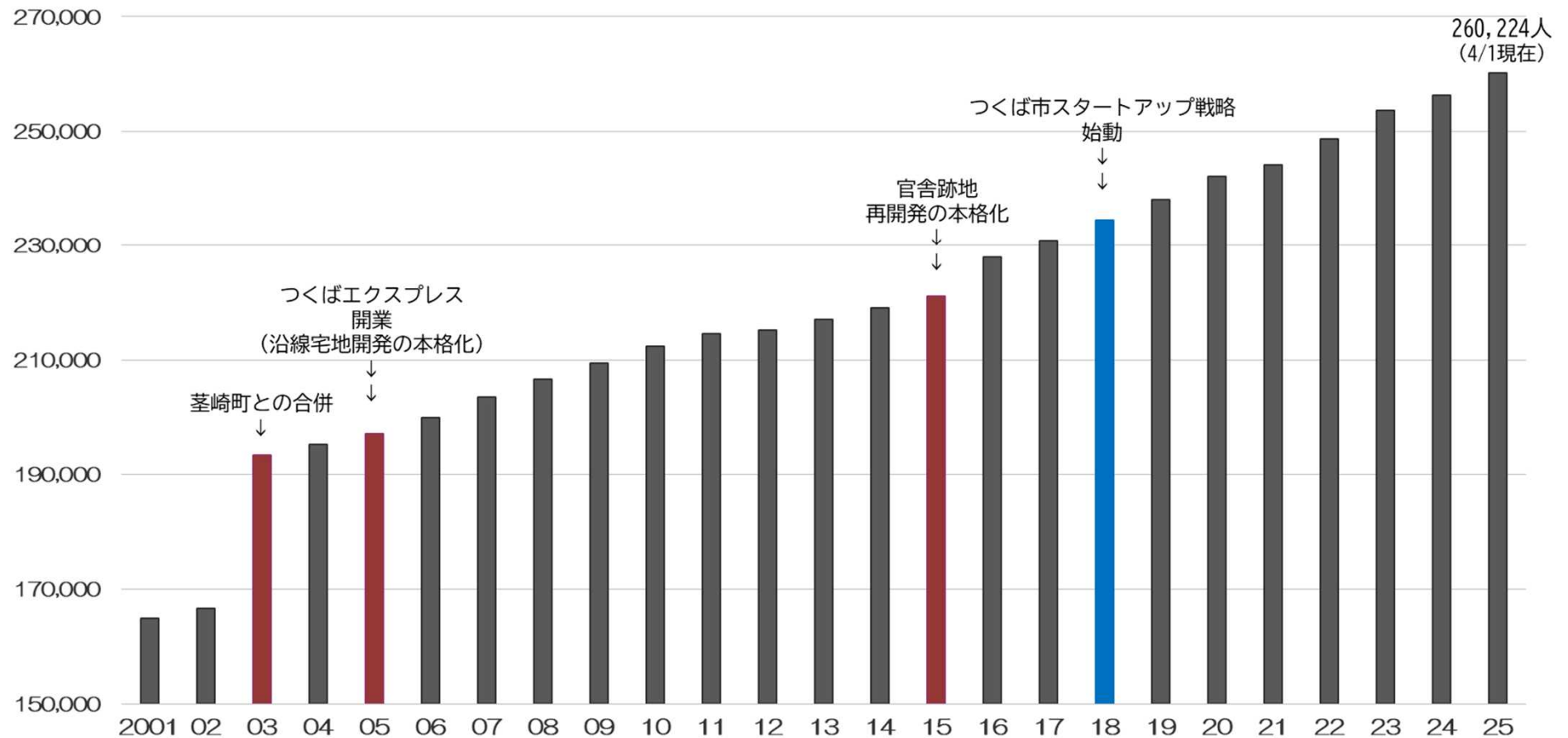
科学のまち
159 研究機関
約14,000人 研究従事者
約8,500人 博士号取得者



東京駅から約1時間
成田国際空港から約1時間

つくばの特徴

都内へのアクセスの良さ、住環境、教育環境が魅力

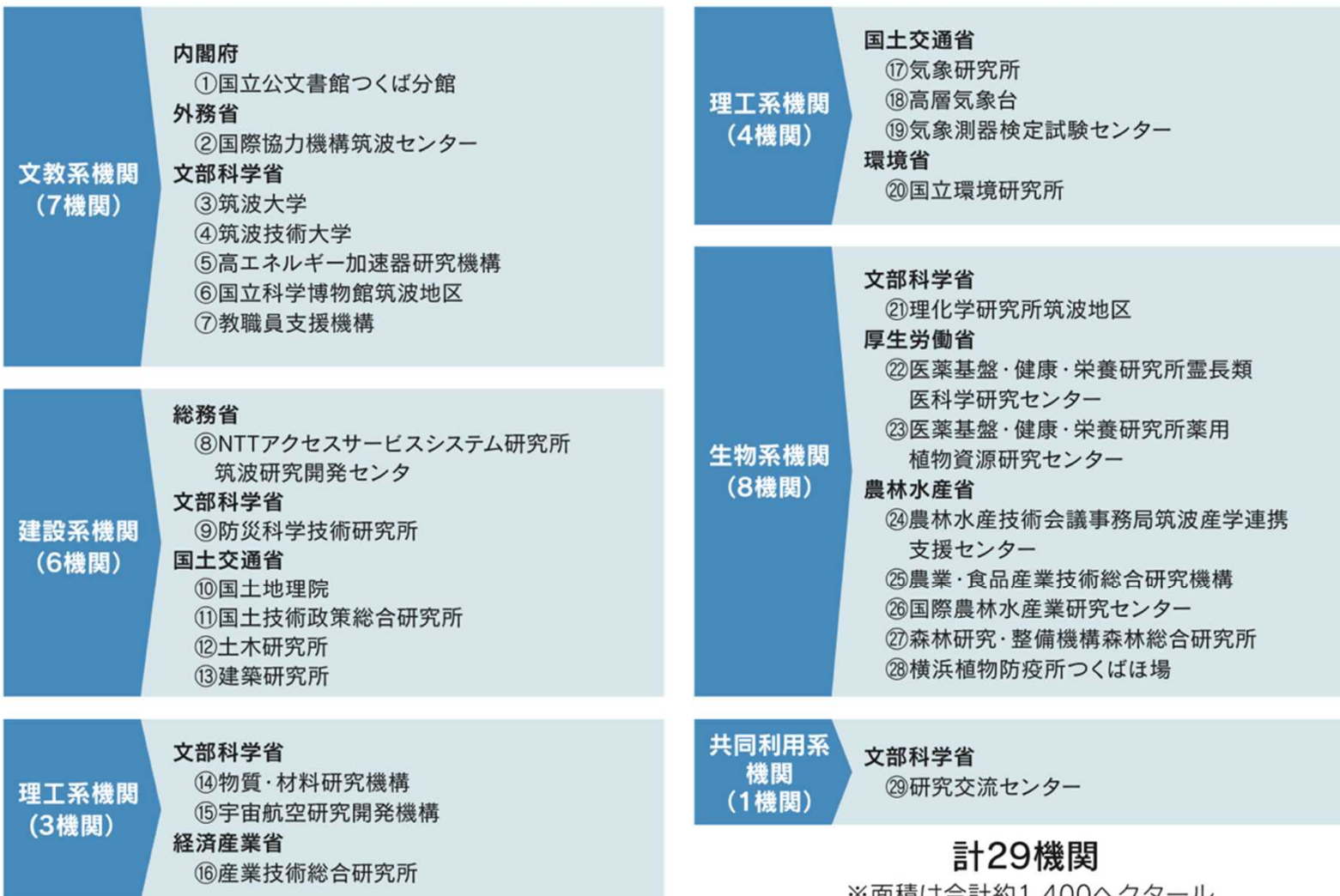


参考: 常住人口調査結果 各年4月1日時点(茨城県)

筑波研究学園都市 - 国等の研究・教育機関の集積 -

国等の研究・教育機関

(研究・学園都市建設推進本部決定に基づいて移転・新設された29機関)

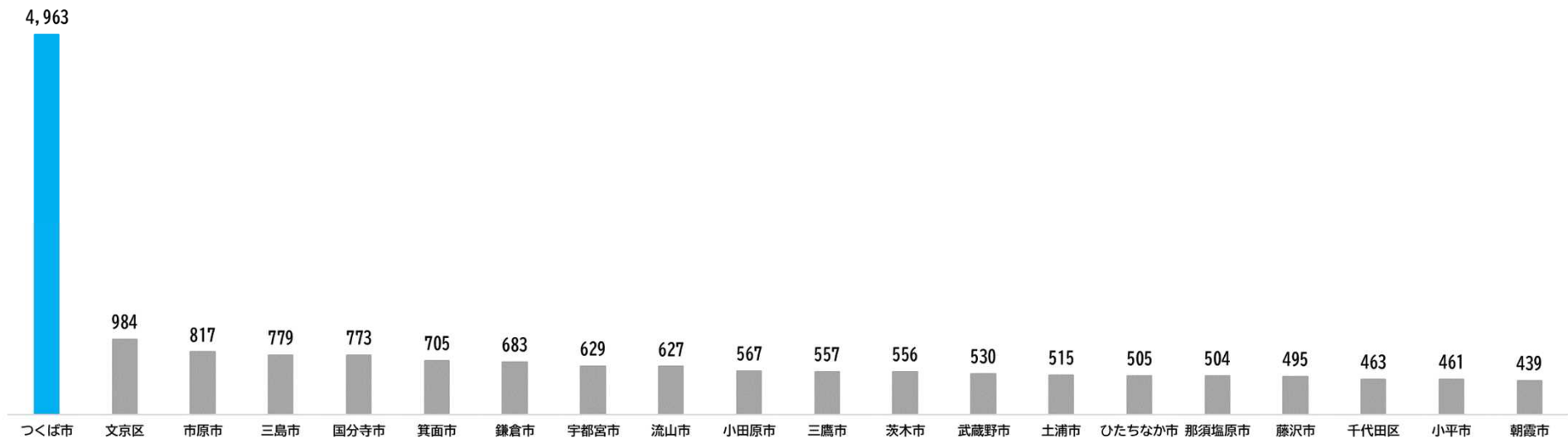


計29機関

※面積は合計約1,400ヘクタール

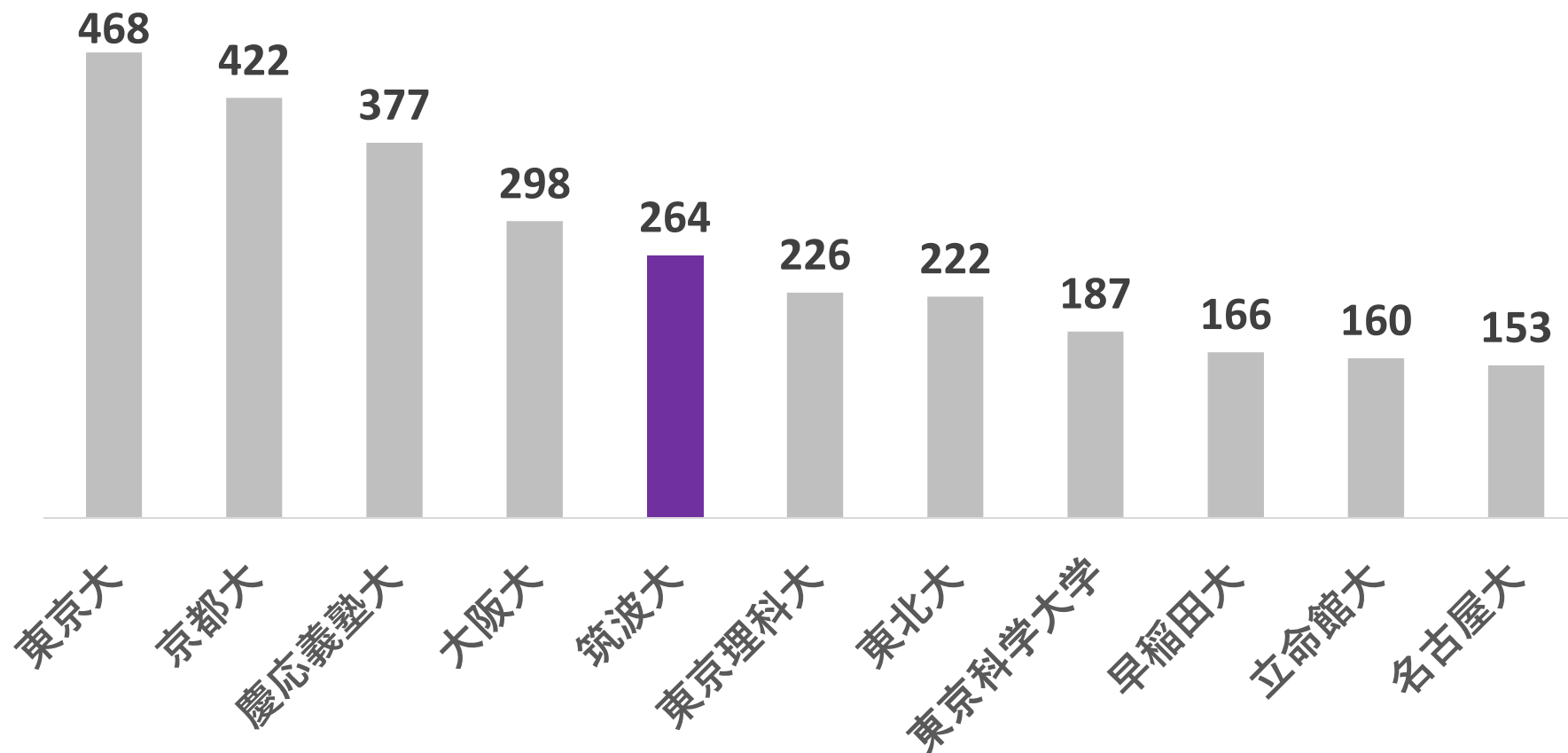
研究者として働く者の割合が突出

従業者10万人当たりの研究者数_上位20市区
(国勢調査2020、従業地、職業中分類「研究者」)



令和2年度国勢調査結果(総務省)を基につくば市が作成

指定国立大学法人「筑波大学」のベンチャー創出



出所 令和6年度大学発ベンチャー実態等調査(経済産業省)

国立研究開発法人のベンチャー創出

産総研技術移転ベンチャー等	155社
AISolスタートアップ	8社
NIMS発ベンチャー	24社
JAXAベンチャー(筑波宇宙センター以外含む)	14社
農研機構発ベンチャー	2社
国際農研発ベンチャー	2社
国立環境研究所発ベンチャー	1社
防災科研発ベンチャー	1社

注:数はウェブサイトで公表済みの機関のみ

スタートアップ支援につながる規制改革も



つくばスーパーサイエンスシティ構想

～科学で新たな選択肢を、人々に多様な幸せを～



社会全体が一人ひとりを包み込み、支え合う「誰一人取り残さない」SDGsの精神の下で、世界最高峰の科学技術を結集し、デジタル、ロボティクス等の最先端技術の社会実装と都市機能の最適化を進めていく。

これにより、住民参加を基盤とし、住民と住民、住民と行政のつながりを深化しつつ、出口の見えない社会課題の克服や革新的な暮らしやすさを実現する住民中心のスーパーシティを目指す。



市長
五十嵐 立青



全体統括者（アーキテクト）
筑波大学 鈴木健嗣 教授

実装に向けた取組

デジタル インフラ整備	マイナンバー・マイナンバーカード利用 拡大、高齢者向けスマホ・タブレット配 布、スマホアドバイザー配置
研究成果の 社会実装と エコシステム	つくばの研究機関（約150機関）から 生み出される研究成果を、実証実験 を経て社会実装
広範かつ大胆な 規制・制度改革	公職選挙法、住民基本台帳法、道 路構造令、道路交通法、道路運送 法、行政機関個人情報保護法、建 築基準法、WTO政府調達協定等
民間事業者等の コミットメント	つくばスマートシティ協議会（産学公 73機関加盟）と連携、データ連携基 盤の構築
住民等の 意向の把握	住民投票、市長キャラバン、オープ ンハウス、有識者会議、パブリックメン ト、住民ワークショップ等
住民等の 個人情報の 適切な取扱い	つくば市個人情報保護条例等、職員 データ活用研修、市独自の倫理原 則

先端的サービスの実装

行政	先端的行政サービス（つくばトラスト） ①インターネット投票、②多言語ポータルアプリ、 ③行政手続DX、④行政ビッグデータの活用
移動	先端的移動サービス（つくばモビリティ） ①周辺部コミュニティ・モビリティの導入、②中心部ワン マイル・モビリティの導入
物流	先端的物流サービス（つくばポーター） ①荷物搬送ロボットやドローン等による買物の利便 性向上、②移動スーパーの高度化
医療・ 介護	先端的医療・介護サービス（つくばヘルスケア） ①医療情報や生活習慣情報活用による健康寿 命延伸、②救急医療高度化、③医療・介護・服 薬の連携、④個人への健康関連データの還元
防災・ 防災・ インフラ	先端的防災・防災・インフラサービス（つくばレジ リエンス） ①インフラ・エネルギー・マネジメント、②避難所・被 災状況の可視化、③地域防犯情報ネットワーク

目指す社会



- ① 移動の自由と健康な自立を人々へ提供し、安心して暮らせるために都市と郊外の二極化を是正する。
- ② 人生の各段階を支える行政サービスを人々へ提供し、信頼ある行政が支える多文化共生の社会を実現する。
- ③ 安全で持続可能な都市空間を人々へ提供し、活力ある都市力を向上させる。

- ・国家公務員退職特例（国家公務員←→スタートアップのリボルビングドア）
- ・開業ワンストップセンター、外国人雇用相談センター
- ・スタートアップビザ制度で在留資格の「特定活動」の期間を最大2年に延長
→結果として現在は最大2年として全国展開されている

4. つくば市のスタートアップを取り巻く現状

ii) 第2期スタートアップ戦略の概要と施策の概況

スタートアップと一般中小企業支援の関係

組織

経済部 ― 産業振興課

一般創業を中心とした創業支援

政策イノベーション部 ― 科学技術戦略課

└ スタートアップ推進室

「筑波研究学園都市」の『ディープテック』を中心とした
スタートアップ(創業)支援

予算

科学技術支援(科学技術戦略課)

スタートアップ支援

中小企業支援(産業振興課)

つくば市スタートアップ事業の予算規模(一般会計の約0.07%)

R7年度 室員(6名)➡ 室長、主査、主任、主事(2名)、会計年度任用職員(1名) ※育休等の休暇2名を除く

単位：千円

	H30年度	H31, R1年度	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
スタートアップ推進	23,572	23,811	26,285	17,113	25,695	19,873	23,486	25,815
産業振興センター	133,257	76,982	84,248	178,038	54,843	55,724	57,449	61,302
合計	156,829	100,793	110,533	195,151	80,538	75,597	80,935	87,117

※R7年度一般会計予算:127,325,000千円
(前年度)111,804,000千円
※当事業歳入予算: 22,312千円

産業振興センターリニューアル経費(円)	国庫補助
基本設計(2018)	2,376,000 対象外
実施設計(2018)	3,963,600 40%
工事監理(2018-19)	1,598,400 40%
改修工事(2018-19)	109,404,000 40%
備品購入(2019)	17,226,000 対象外

【R3FY産業振興センター大規模修繕】
121,342千円
屋上防水、外壁樹脂塗装、シーリング
空調設備入替、換気扇入替

「企業版ふるさと納税」でスタートアップ支援を目的に寄附を受ける

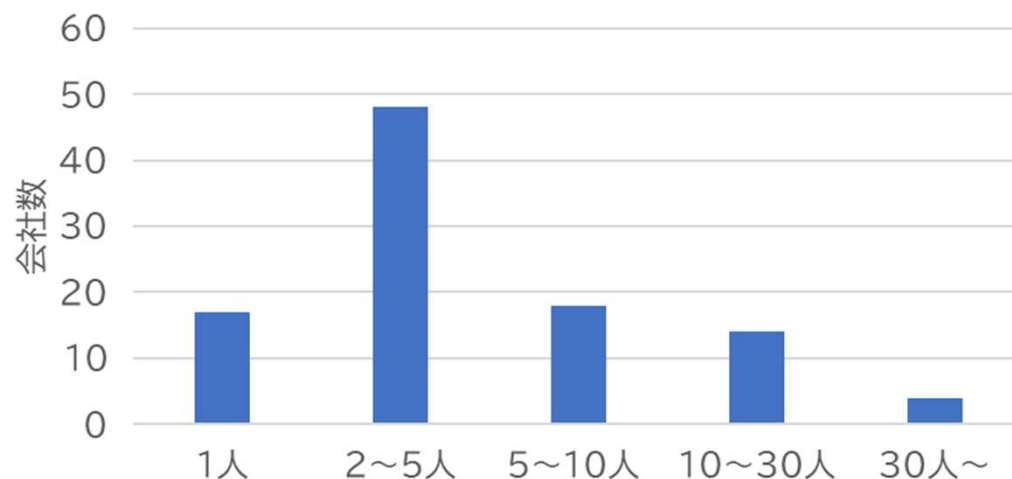
令和3年3月 880万円、令和6年2月、令和7年3月 各50万円 → 成長した先輩からの恩返し

※産業振興センターの愛称が「つくばスタートアップパーク」

つくばで活動するスタートアップ(登録スタートアップ制度)※アルムナイ含む

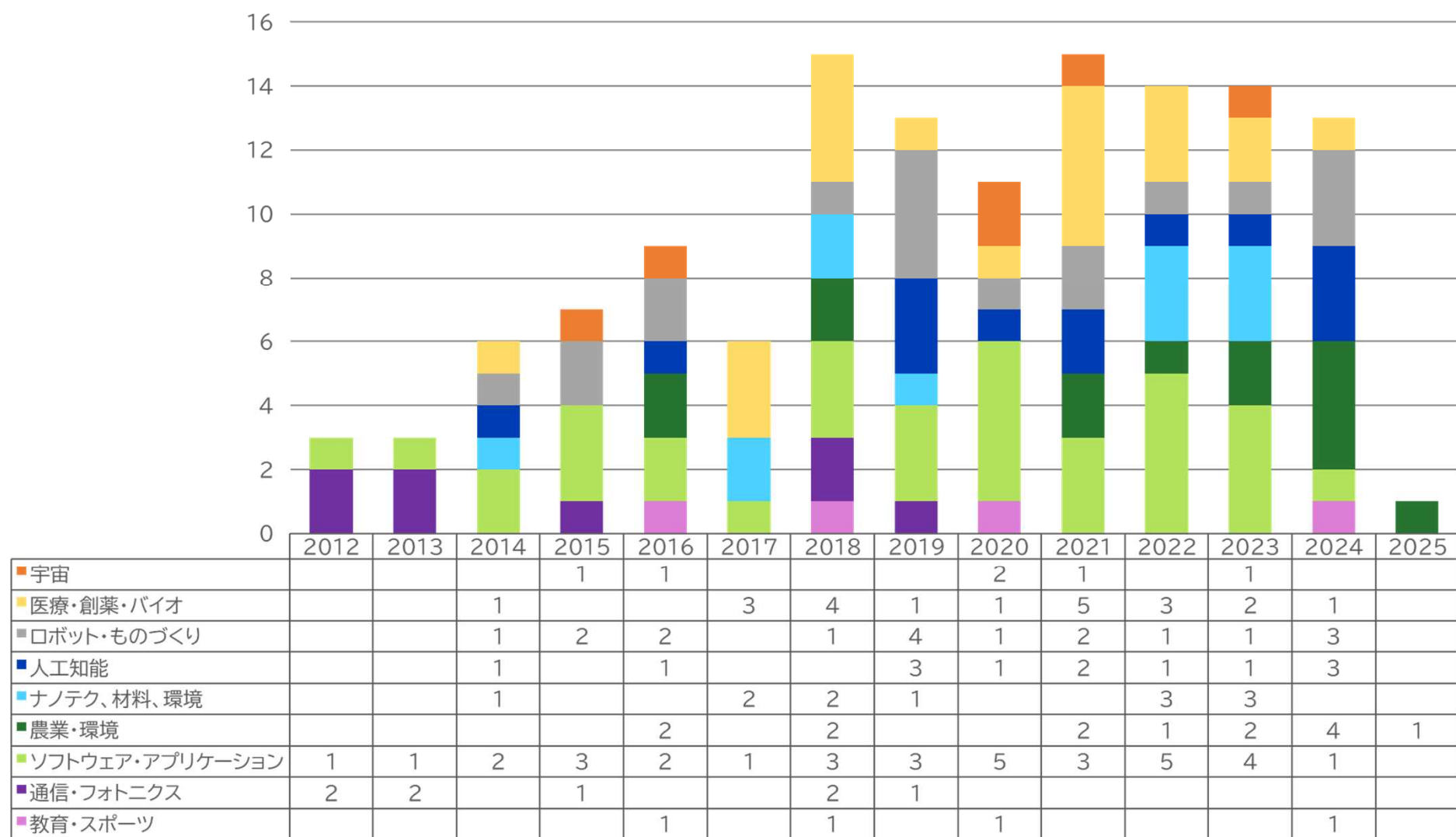


従業員数(非正規含む)



従業員数で推測すると
シード、アーリー規模が大多数を占める
※登録時の数値のためその後の増減は不明

つくばで活動するスタートアップ(登録スタートアップ制度)※アルムナイ含む



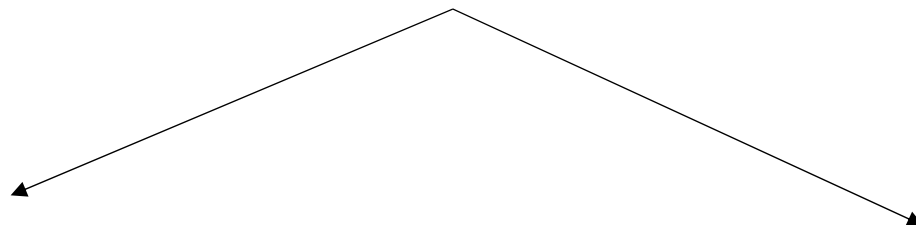
つながりの力で未来をつくる

つくば市未来構想(つくば市の最上位にあるまちづくりの理念)



ビジョン

起業文化の醸成により、人の成長と科学技術が
社会に生かされるまち



基本方針1

人的資源と研究成果を活かした
スタートアップ創出

基本方針2

スタートアップが成長できる
エコシステムの醸成

基本方針と個別施策

基本方針1

人的資源と研究成果を活かした
スタートアップ創出

個別施策1

起業、チャレンジ精神の醸成

個別施策2

初期事業化の促進

個別施策3

社会実装支援

個別施策4

成長段階に応じた適正なインフラ環境
の確保支援

個別施策5

海外展開及び海外人材確保支援

基本方針2

スタートアップが成長できる
エコシステムの醸成

個別施策6

コミュニティの醸成

個別施策7

スタートアップと人材の交流支援

個別施策8

スタートアップの創出及び成長を
促すエコシステム(連携体制)の構築

モニタリング指標の状況

モニタリング指標1:スタートアップ創業数(累積) ※基準値の2022年度30件に毎年度+7件				
2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
基準値:37件 実績値:44件	基準値:45件 実績値:60件	基準値:54件	基準値:64件	基準値:75件
モニタリング指標2:スタートアップの資金調達額 ※公表ベース				
2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
基準値:8.9億円 実績値:14.2億円	基準値:11.8億円 実績値:22.6億円	基準値:15.7億円	基準値:20.9億円	基準値:27.8億円
モニタリング指標3:スタートアップのエグジット件数				
2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
基準値:-	基準値:-	基準値:-	基準値:-	基準値:2件
モニタリング指標4:スタートアップの流入数				
2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
基準値:2件 実績値:5件	基準値:2件 実績値:0件	基準値:2件	基準値:2件	基準値:2件

各施策の実施状況

個別施策1 起業、チャレンジ精神の醸成

内容

起業を志す人だけでなく、新しい挑戦に取り組む人やそれを見守る、応援する、支える人を増やすことがまちの活性化にとって重要です。あらゆる年代の人が新しいことにチャレンジすることやそれを支援するマインドの醸成を図り、もってスタートアップがつくば市内でさまざまなステークホルダーと協働しやすい環境を創出します。また、これらについて様々なメディアや情報媒体を活用し、市民が知る機会の創出を図ります。

主な実績

◆つくば次世代アントレプレナー育成プログラム～ビジネスデベロップ講座～

2023年度 受講者数 50人(うち技術シーズオーナー:12人)、起業に至った数 1社

2024年度 受講者数 37人(うち技術シーズオーナー:7人)、起業に至った数 1社

◆高校生ビジネスプラン作成講座

2022年度 4人

2023年度 2人

2024年度 2人

◆つくばスタートアップパークイベント参加者数(オンライン含む)

2023年度 3,892人

2024年度 3,537人

課題

若年層のアントレプレナーシップ醸成の強化(関心を高める)

市民向けPR

つくば次世代アントレプレナー育成プログラム～ビジネスデベロップ講座～

- ハンズオン支援型、**ディープテック起業**の実践的教育プログラム「**大学、国研、民間が同時参加**」
- 事業化の必須スキルを実践的に学び、事業化シーズを投資対象となるビジネスプラン(顧客の課題を解決する製品と市場規模の提示)に昇華させることができるプログラム
- 2～6名から成る**チームを複数編成**し、各チームに**メンター2名を配置**して、ハンズオンメンタリングとワークショップ形式で進行
- シーズオーナーをチームリーダーとし、チームを構成するメンバー、メンターと共に起業・事業化シーズを社会実装するビジネスプランを策定

講座参加者 シーズオーナー	
- 自身の研究成果・アイデア等の起業・事業化シーズを基に、起業・新規事業創出を目指す方 *シーズオーナーは、チームリーダーとして活動し、チームを構成するメンバー、メンターと共に起業・事業化シーズを社会実装するビジネスプランを策定します。	研究者
講座参加者 フォロワー	
- 起業・事業化の手法を学びたい方、将来的に起業・事業化を目指している方 *フォロワーは、希望するチームに所属し、チーム構成メンバーとして活動し、アントレプレナーシップやビジネスプラン構築の流れを身につけます。	支援部署、研究者
講座参加者 トレーニー	
- 起業・事業化の指導人材(メンター等)になることを目指している方 *トレーニーは、OJTによってメンタリングスキルを習得できます。	支援部署、研究者
聴講者	
- 起業・事業化に興味があり、チーム活動に参加せずレクチャーやワークショップ、ビジネスプラン発表会をオンラインで聴講する方 *起業・事業化の活動情報を得るために講座を聴講できます。	誰でも

スケジュール



講座参加者(シーズオーナー・フォロワー・トレーニー)で参加する方

つくばコンソ参画機関	団体 5名まで・・・受講料 50万円(税込)
	個人 1名・・・受講料 20万円(税込)
一般	団体 5名まで・・・受講料 75万円(税込)
	個人 1名・・・受講料 25万円(税込)
大学生個人・・・	受講料 2万円(税込) ※学生は別途本プログラムに適用される傷害保険と賠償責任保険への加入必須

主な成果(2022～2024年度)

大学発ベンチャーに参画・事業化、GAPファンド事業採択(筑波大)、NEP採択(AISol)、認定ベンチャー設立(農研機構、JAXA)



2022年から日本政策金融公庫と一緒につくばスタートアップパークで開催
2022年:全国ベスト20入賞(茨城県内初)
2023年:全国ベスト100入賞



文部科学省と経済産業省が2025年3月に立ち上げ、つくば市は7月に加盟
情報/ノウハウ共有やイベント開催などを予定

各施策の実施状況

個別施策2 初期事業化の促進

内容

スタートアップはアイデアをいかに実社会のニーズに合わせて形にできるか、その事業化が重要です。拠点となるインキュベーション施設などでの専門家による相談などをとおして、アイデアを形にするサポートを行います。

実績

◆つくばスタートアップパーク利用実績(※R1年度はオープンした10月～3月の半年)

		R1年度	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	累計
コワーキング スペース	定期指定(27席)	14	26	26	24	26	27	143
	定期自由(48席)	-	-	25	35	42	48	150
	ドロップイン	43	60	74	60	51	24	312
来場者数	総数	2,712	7,268	11,290	10,108	9,348	9,121	49,847
	うちイベント参加 (オンライン含む)	1,792	2,579	5,232	4,639	3,892	3,537	21,671
相談件数		45	151	243	163	202	181	985
起業件数		1	10	16	6	12	12	57

◆開業ワンストップセンター

2023年度 14人

2024年度 49人

◆外国人雇用相談センター(どちらかという成長支援)

2023年度 0人

2024年度 0人

課題

0→1は充実しつつも、そこからの成長をインキュベーション施設としてどのように支援するか

つくばスタートアップパークの概要

創業前後を市営でサポート「つくばスタートアップパーク」(2019.10～) (条例名:つくば市産業振興センター)

つくば駅から徒歩5分



貸しオフィス(50㎡～140㎡)
コワーキング(24H 365日)
会議室
セミナールーム
カフェ

専門家(士業)相談
専門員駐在
各種補助金情報
イベント開催(毎週水曜夜)
交流の場(官民いろいろ)
AWSクラウドサーバーの
利用サービス(限度あり)

スーパーシティ関連
・創業ワンストップセンター
・外国人雇用相談センター

つくばスタートアップパークの物件情報

所在 : つくば市吾妻2-5-1 ※つくばエクスプレスつくば駅出口から徒歩5分

建築 : 平成11年(1999年)2月28日

構造 : 鉄骨造陸屋根2階建

1階 927.47㎡

2階 924.62㎡

種類 : 研究所

所有者:

1999年～2016年 国立研究開発法人情報通信研究機構(NICT)

※旧:通信・放送機構

2016年～現在 つくば市 ※NICTから無償譲渡

【つくば市の利用】

2009年4月～現在

ベンチャー向け貸しオフィスとして2階を運営

※NICTから無償貸与(2016年に無償譲渡)

2019年10月～

1階をつくばスタートアップパークとしてリニューアル

オープンし、各種スタートアップ支援を開始

(再整備では、国土交通省の社会資本整備総合交付金を活用)

参考:設置根拠

つくば市産業振興センター条例(平成20年(2008年)条例第38号)



特定創業支援等事業(登録免許税半額&残り半分補助)

特定創業支援等事業(産業振興課)

- 創業時に必要な経営・財務・人材育成・販路開拓の知識を身につける
- 各項目1回、計4回以上、1カ月以上の継続的な支援を受ける必要
- 支援を受けた後、つくば市が証明書を発行
- 会社設立登記にかかる登録免許税の軽減や創業関連保証の拡充などのメリット

新規創業促進補助金(産業振興課)

下記の条件を全て満たしている場合、市内での会社設立時に係る登録免許税最大7万5千円と定款認証費用に係る手数料最大5万円を補助

- 平成26年度以降に特定創業支援事業による支援を受けたことの証明を受けていること
- 市税の滞納がないこと
- 当該年度の3月31日までに上記証明に記載の会社を設立し、その代表者となること。

一般的な登録免許税 15万円 → 上記の合わせ技でゼロに

つくば市とPR TIMES特別プラン(産業振興課)

対象者

- 市内に事業所を有する中小企業者(中小企業基本法第2条に規定する会社及び個人)
- 特別プラン利用の前に、PR TIMESの講習を受講

内容

- 講習受講後、「PR TIMES」を用いたプレスリリースの配信を、利用開始日(初回配信予定日)から6カ月の間で、**3配信無料**で行うことができます。



プロモーション戦略の現場 vol.3
ースタートアップのプレスリリース活用ー

会 場	つくばスタートアップパーク オンライン配信
日 時	2022年6月8日(水) 17:00~19:00
定 員	会場30名／オンライン100名
参加費	無料
主 催	つくばスタートアップパーク

株式会社PR TIMES
山下 誠矢 氏

各施策の実施状況

個別施策3 社会実装支援

内容

新しい製品やサービスは、実際にどのように社会生活に実装することができるのか、またその革新性ゆえに既存の法律や社会制度に合致するものか、慎重かつスピード感をもって実証を行うことが重要です。スタートアップの製品やサービスを社会実装し、いち早く市民の身近に届くよう、プロトタイプの実証支援や実証実験をサポートしていきます。

実績

◆つくばスマートシティ社会実装トライアル支援事業

- 2023年度 株式会社Thermalytica(NIMS発ベンチャー)
- 2024年度 株式会社Palames(筑波大学発ベンチャー)
- 2025年度 BONSAI STUDIO株式会社(筑波大学発ベンチャー)

◆つくば市未来共創プロジェクト

- 2023年度 なし
- 2024年度 なし

◆つくばイノベーションスイッチ

- 2023年度 なし
- 2024年度 なし(市外スタートアップ2件あり)

◆プロトタイプ補助金

- 2023年度 5件
- 2024年度 6件
- 2025年度 4件

課題

実証実験事業が全国的に増えている中で、応募者も減ってきている。
つくばで実証実験するメリットについて、スタートアップ支援と連動させて展開する必要がある。

①つくばスマートシティ社会実装トライアル支援事業(科学技術戦略課)

#経費支援(上限100万円、概算払い可) #専門家の助言 #テストフィールド確保 #事業PR
#モニターあっせん #大学・研究機関への繋ぎ等 #年1募集 #外部審査・採択制

②つくば市未来共創プロジェクト(科学技術戦略課)

#経費支援なし #テストフィールド確保 #事業PR #モニターあっせん等
#通年募集 #内部審査・採択制

③つくばイノベーションスイッチ(デジタル政策課)

#行政未導入の先端ICT技術の試験フィールド提供 #共同研究 #経費支援なし
#市は市職員の事務費(人件費及び消耗品費、旅費等)を負担
#共同研究者は技術・ノウハウの適用経費等を負担
#通年募集 #内部審査・採択制
#共同研究の成果(製品、サービス等)を市が本格的に導入する際は通常の調達方法(一般競争入札等)

PoCやpivotなどの試作品、改良品補助

つくば市スタートアップ製品等試作改良支援補助金

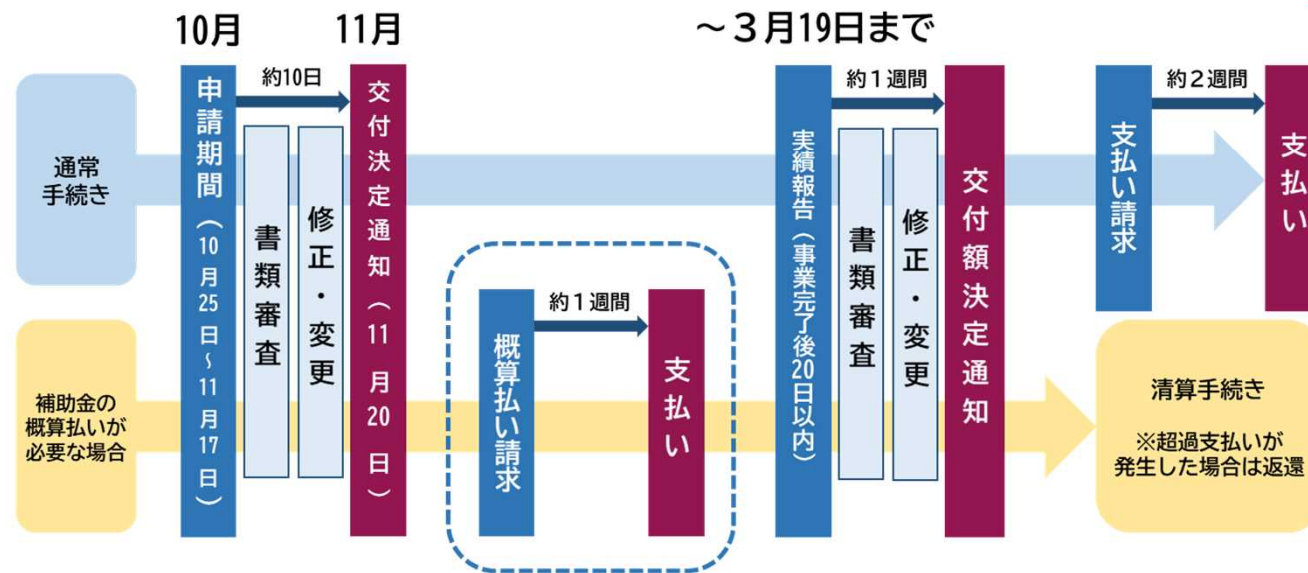
スタートアップに対し、製品・サービスの試作または改良に要する経費の一部を補助します

申請期間

2023年10月25日(水)～ 2023年11月17日(金)16時必着

ただし、採択にあたっては、外部審査選考があります。

交付申請から支払いまでの流れ



- # 最大30万円
- # 補助率 1/2
- # 対象(登録スタートアップ)
- # 全額前払いが可能

※支払いについては
翌年度5月までに処理

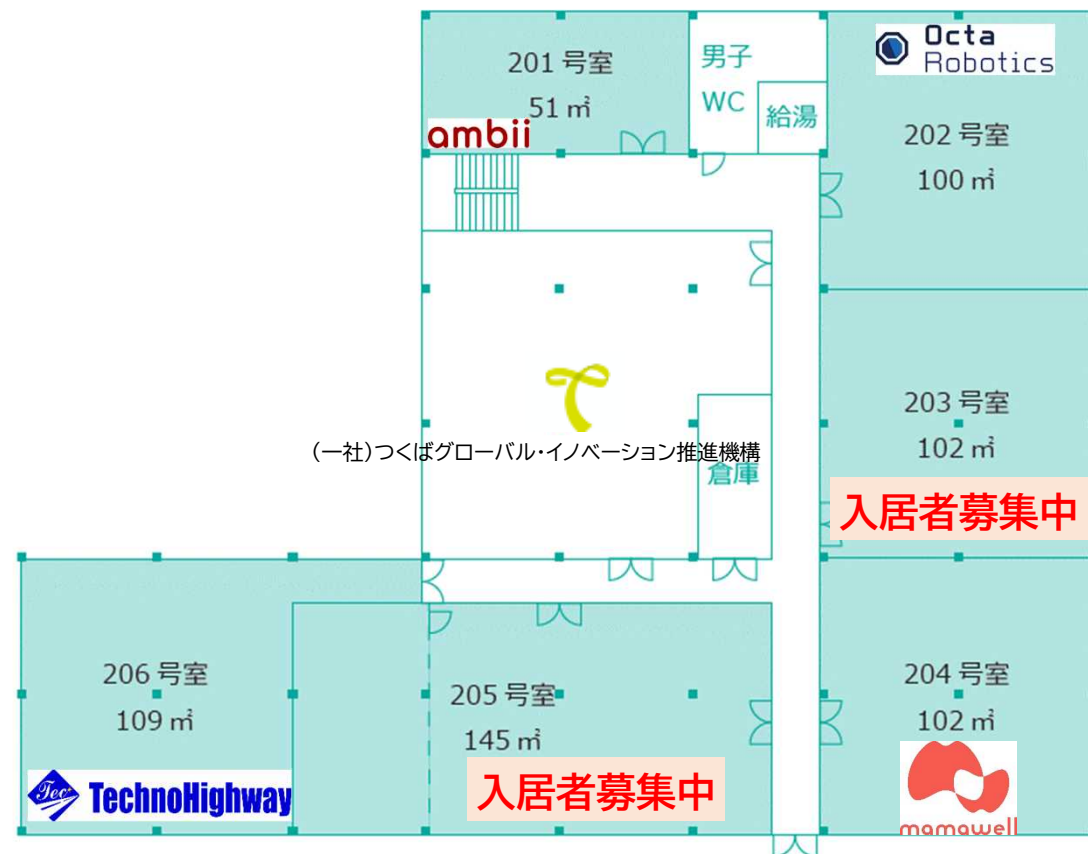
2F スタパ貸しオフィス

(1㎡あたり 1,500円/月)

201室	51㎡	76,500円
202室	100㎡	150,000円
203室	102㎡	153,000円
204室	102㎡	153,000円
205室	145㎡	217,500円
206室	109㎡	163,500円

最大3年間 利用可能

※最大5年に延長する条例改正を
9月市議会に上程予定



市内移転/転入を財政支援する「オフィス賃料補助」

市内の新たな事業所の設置に要する経費の一部を補助 **「制度を強化、しかし要件を絞る」**

R7年度予算額 6,300千円(R6年度 3,000千円)に増額

制度骨子を以下のとおり変更

- ◆ 補助率:1/2(変更なし)
- ◆ 補助期間:最大2年間(R6年度は最大1年間)
- ◆ 補助金額:1月最大7.5万円(~1年)、最大3万円(1~2年)
(R6年度は1月最大5万円)
- ◆ 実績要件
大学発ベンチャー等への認定、国費助成への採択等
又は施設要件(市内シェア型ウェットラボ施設への入居)

XiS WORKSITE オリエンタル技研工業のオープンイノベーション拠点

オフィス、レンタルラボ、コワーキングスペース、交流スペース(BBQ)、東京サテライトオフィス
- イノベーションのための最高の空間を -



【入居企業】

アステリズム合同会社、(株)Dinow、ノクターンキャピタル(株)、フィコケミー(株)、(株)藤原製作所、(株)ポリスフェア

最大の強み(特徴)

マーケット最前線にいる大手企業のインサイト・ニーズを常に意識しコミュニケーションしながら商用向けに開発できること



物流のグローバル企業「プロロジス」が仕掛ける拠点 inno-base TSUKUBA
物流業界の2024年問題への対応

【入居企業】

(株)Octa Robotics、(株)Yellow Tree、(株)コピー、(株)子田、安泰新エネルギー・ジャパン(株)
四恩システム(株)、(株)GoQSystem、理想科学工業(株)、(株)ハクオウロボティクス、株式会社Closer

Astellas' Open Innovation Center in Tsukuba



Leading pharmaceutical company collaborate with Startups to
accelerate innovation

「SakuLab™-Tsukuba」

※biolabs : Global incubator in the biotechnology field with 11 offices in the U.S. as well as in Germany and France

【入居企業】

アルファフュージョン(株)、ソニー(株)、テンセグリティファーマ(株)、TIME TRAVELER(株)
筑波大学「つくばデジタルバイオ国際拠点」

【参考】成長したスタートアップからも選ばれる都市へ

関連ニュース

宇宙産業スタートアップ「Pale Blue」が水推進機の生産技術開発拠点を2025年秋に稼働予定
(つくば市内に用地を取得、その際に「茨城県企業立地促進補助金」を活用)

茨城県とも連携し、選ばれるつくばへ



市長を表敬訪問するPale Blue社の浅川CEO、工藤さん
(2024年3月13日)

株式会社Pale Blue

東京大学発の宇宙スタートアップで、安全無毒である「水」を推進剤とした持続可能な小型衛星用推進機の技術革新および社会実装に取り組む。人工衛星のサイズや目的に応じて、水蒸気や水蒸気から生成したプラズマを噴射するエンジンを開発。2023年3月には、宇宙空間で実際に作動させることに成功している。

各施策の実施状況

個別施策5 海外展開及び海外人材確保支援

内容

スタートアップの成長にとって、グローバル戦略は重要です。海外展開を視野に活動できるよう、グローバル企業や海外スタートアップ支援機関との提携、JETROなどをおとしたグローバル展開に関するサポート等を行うとともに、海外人材がつくばで起業する際の様々な障壁の緩和を図ります。

実績

◆JETROグローバルアクセラレーションプログラム

2023年度 4社(Luxembourg)
2024年度 5社(Luxembourg)
2025年度 Singapore(今後公募)

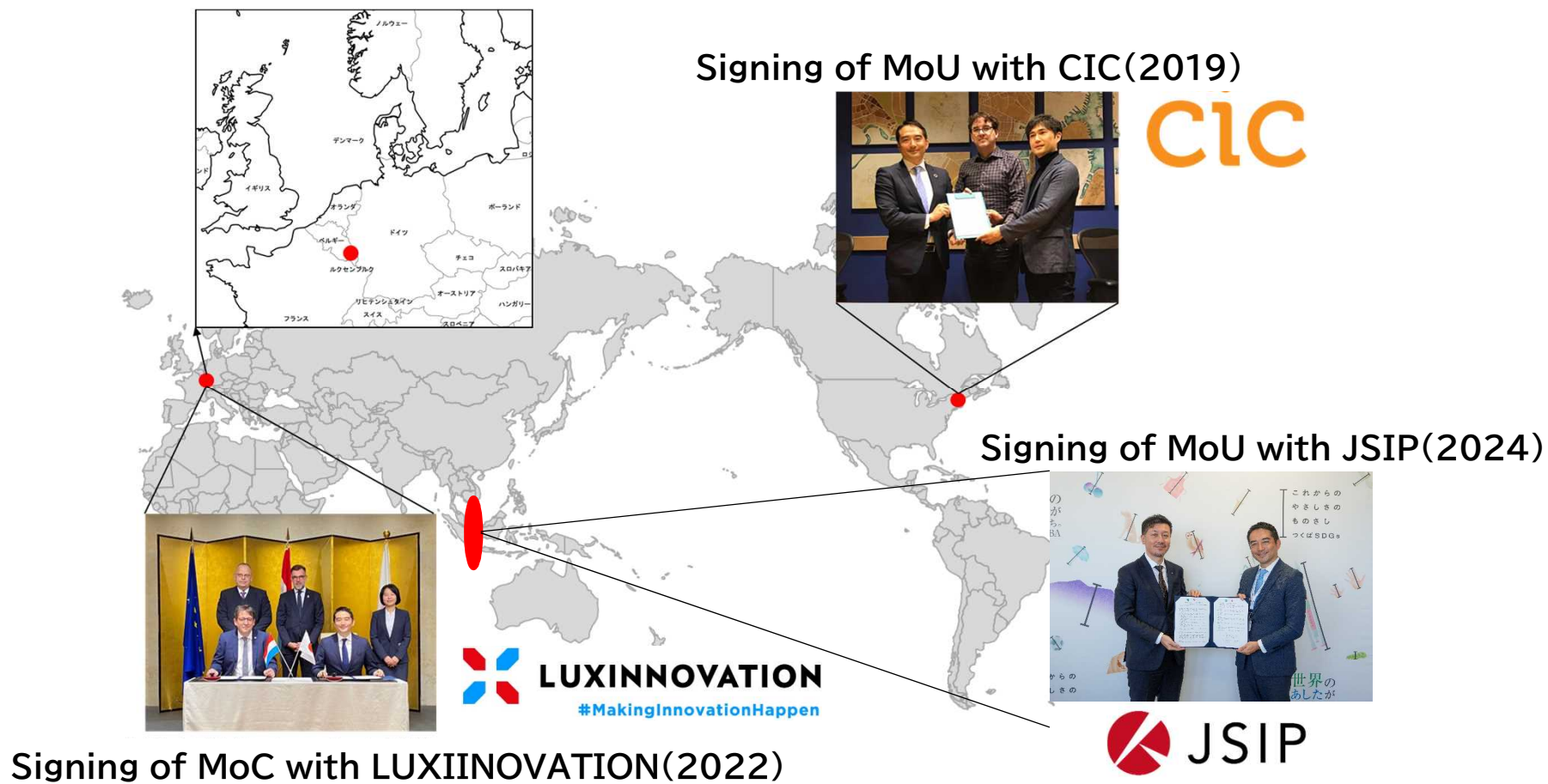
◆スタートアップビザ

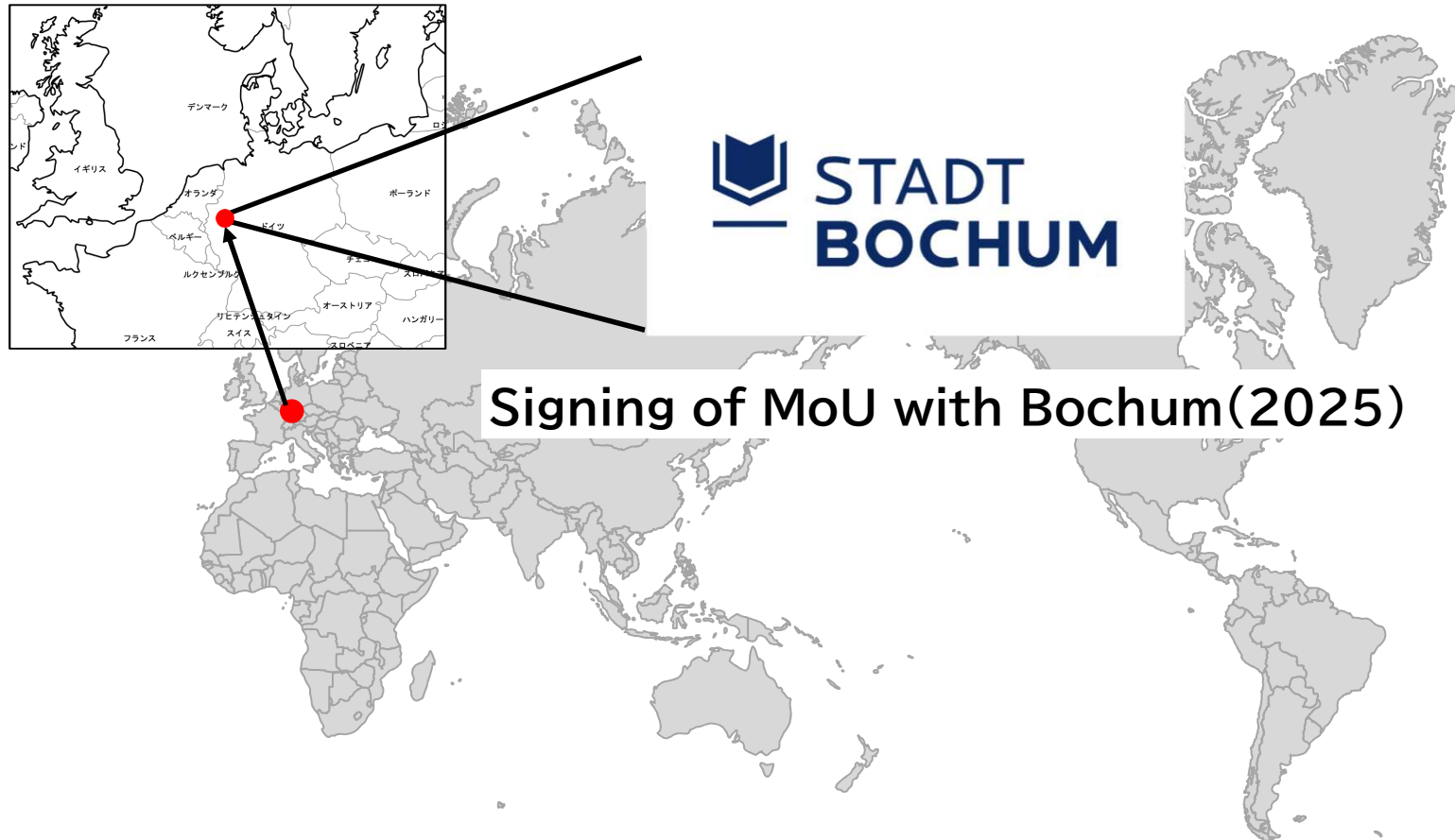
2023年度 0件
2024年度 1件(台湾)→つくば市内で起業

課題

連携しているLuxembourgについては、現地の知名度やメリットが知れ渡っておらず、事業への申請者が少なかった。どちらかという個別具体案件が出てきてから協力する状況である。
外国人の市内起業については、スタートアップビザだけでなく私生活のサポートなどトータルでのPRが必要。

海外機関との業務提携

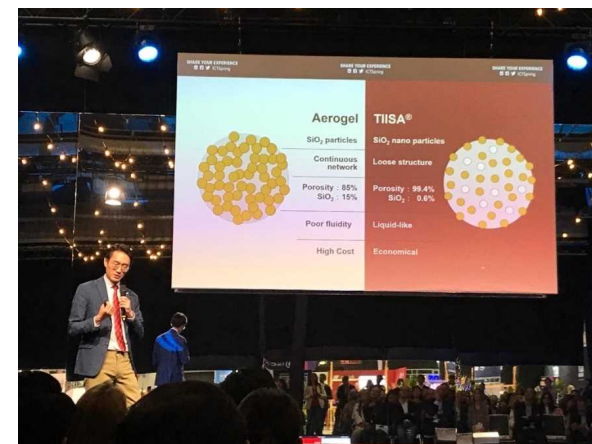




海外機関とのトップ交流



五十嵐市長の登壇 &
NIMS発スタートアップ「Thermalytica」が現地出展とピッチ参加

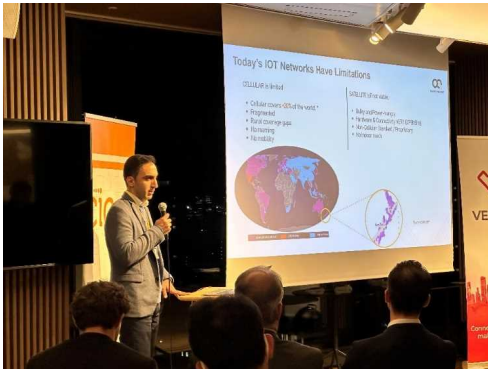


JETRO Global Acceleration Program in cooperation with LUXINNOVATION (27-29 Nov, 2023)



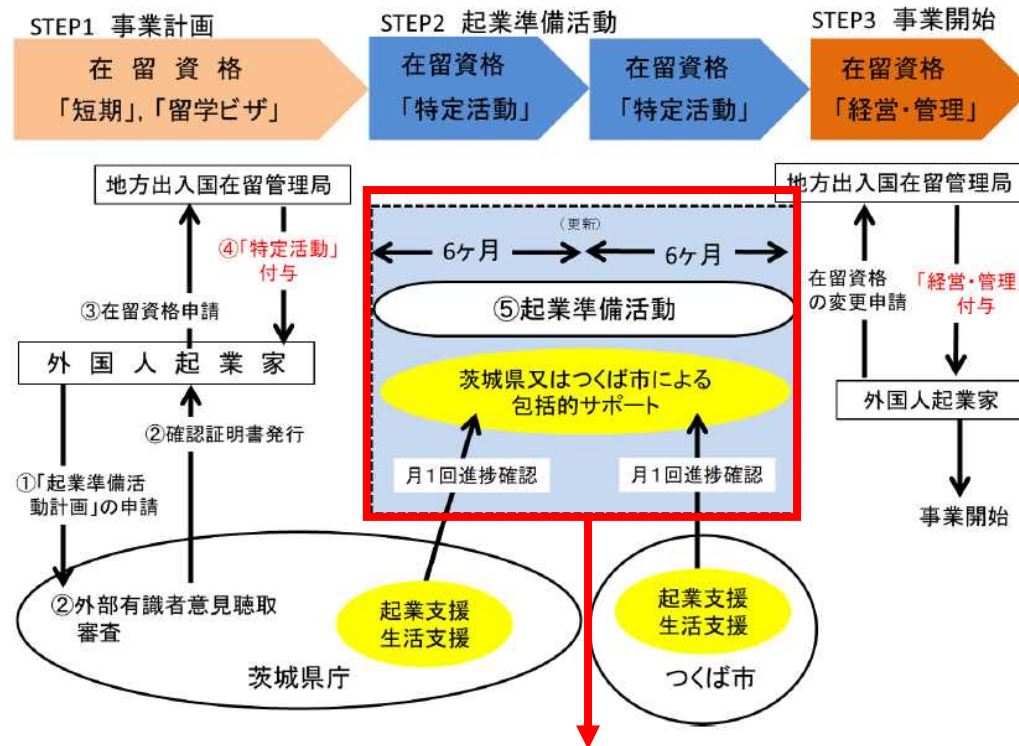
JETRO事業を活用した海外企業の来訪/交流

Invited Luxembourg space industry startups to Japan.
Exchange meeting with startups and researchers in Tsukuba (23-25 Jan, 2024)



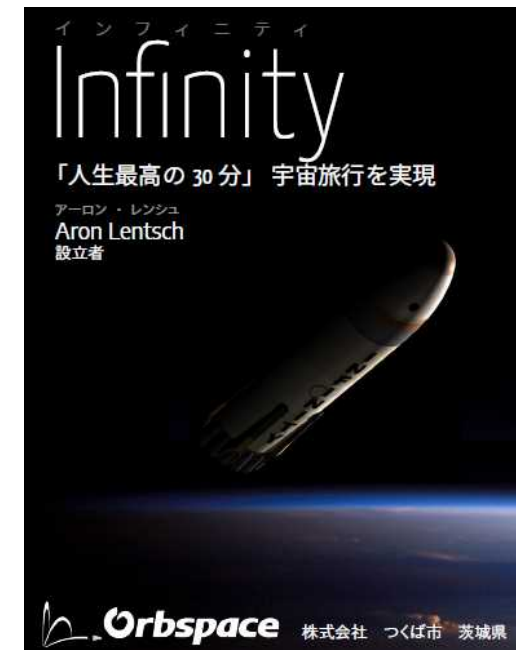
海外研究者、エンジニアの呼び込み

スタートアップビザの拡充(経産省制度+スーパーシティ事業)



経産省制度が令和7年1月1日に全国展開され、最長で2年間までとなる

起業を目指す外国籍の方は一定の条件を満たせば、
起業準備という目的で最長1年半の「在留」が可能



認定第1号 → 創業済み
(オーストリア人)

展示会出展支援補助金(産業振興課)

国内外の展示会(オンライン可)の出展経費の一部を補助

対象者(次のすべてに該当する中小企業等)

- 製品等の特徴的な部分の全てを自ら開発し、又は生産した製品等の宣伝又は商談を目的として、国内若しくは国外で開催される展示会に出展するものであること。
- 出展する展示会が、販売を主たる目的とする展示会でないこと。
- 同一の年度において展示会出展支援補助金を受けていないこと。
- 市内に本店を置いていること。
- 市税の滞納がないこと。

対象経費

- 展示会に係る出展小間料
- 国外線の航空旅客運賃(最短経路をエコノミークラスで往復する運賃とし、最大2名までとする。)
- 国外線の燃油特別付加運賃
- 国外線の航空保険特別料金
- 情報掲載料(企業情報、製品等の情報掲載費用に限る。)
- 通訳、翻訳に係る費用(補助金を申請する展示会に使用するものに限る。)

補助限度額

- 国内で開催される展示会の場合 30万円
- 国外で開催される展示会の場合 50万円

補助率 1/2

各施策の実施状況

個別施策6 コミュニティの醸成

内容

スタートアップや新しいチャレンジに取り組む人にとって、共創・相談できる人や目標となる人の存在は重要です。研究機関や支援機関のみならず、あらゆることに挑戦する人たちが集まり、交流し、新しい動きが次々に生まれてくるようなコミュニティの醸成や場づくりをつくばスタートアップパークを拠点として行います。また、イベントでの交流などを通じてつくば市内外に所在するスタートアップ、起業家、応援する人たちとのネットワーク構築に加え、学術・芸術・エンタメなど広範な領域でのクリエイティブな活動を行う人たちとの交流や創発が生まれる場づくりを支援します。

実績

◆Tsukuba Startup Night -Venture Café Tokyo Thursday Gathering-@CIC Tokyo

2023年度 参加者 294名

2024年度 参加者 311名

◆つくばスタートアップパークイベント参加者数(オンライン含む)※再掲

2023年度 3,892人

2024年度 3,537人

課題

都内イベントが多くなっている中で、つくばのイベントの特徴(参加するメリット)をどう出していくか
スタートアップの展示会などは、既存の民間イベントや展示会の方が来場者数が多い(民間イベントとの棲み分け)

Tsukuba Startup Night (2018～)



CIC Tokyo(@虎ノ門&オンライン)で、つくばの可能性や課題をディスカッション
5つのプログラム/5時間、現地参加200名を超える熱狂！

各施策の実施状況

個別施策7 スタートアップと人材の交流支援

内容

スタートアップにとって、人材の育成・獲得は重要です。一方で、研究開発型スタートアップによる経営者人材の獲得をはじめとして、自社の成長に必要な人材の獲得は難しいものです。スタートアップが機動的に自社に必要な人材をつくばで育成・獲得できるよう、インターン支援や地元企業、市内外の専門人材との人材交流などのマッチングの仕組みづくりを図ります。

実績

◆国家公務員退職特例(スーパーシティ型国家戦略特区の規制改革)

認定スタートアップ3社

2023年度 0人

2024年度 0人

課題

国家公務員退職特例については、つくばのディープテック・スタートアップは経営人材が少ないところが課題であり、そしてディープテック・スタートアップは政府のグラント事業(SBIR、NEDO等)を使うことで成長が期待できる点から、そのノウハウを持つ国家公務員はニーズがあるんじゃないかと思料した。しかし、実績はゼロ(全国の活用自治体でも実績はゼロ)。

一般的なキャリアフェアに出展するスタートアップもいるため、外部イベントの活用が考えられる。

2019年度にBeyond Next Ventures株式会社と実施したつくば市単独の人材マッチングイベントは、裏方のマッチング労力が大きく、単独事業としての難しさを感じた。

人材マッチングは労力が必要(費用対効果?)

経営人材やサポート人材の確保が課題

Beyond Next Ventures株式会社との連携協定(2019年)



Beyond Next Ventures株式会社
代表取締役社長 伊藤 毅 氏



「Co-founders」で、経営者とつくばの技術者がマッチング(2019年度)



代表取締役
社長 吉川寿徳 薬剤師



取締役
最高科学・技術
責任者 木村忠史 博士(理学)
技術士(生物工学部門)

各施策の実施状況

個別施策8 スタートアップの創出及び成長を促すエコシステム(連携体制)の構築

内容

つくばの特徴である研究開発型スタートアップは成長まで長期間を要することから、成長への支援を関係機関で連携する必要があります。特に創業前後の時期については出資を受けにくいことから、つくばのポテンシャルをPRするために「つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアム」の関係機関が一体となったイベントを実施します。また、政府系機関を始めとした補助事業の活用支援やつくばエリア内で「人、モノ、金」が回るエコシステムを関係機関とともに醸成していきます。

実績

◆つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアム会員数

2023年度 43機関

2024年度 47機関

2025年度 51機関

◆会員交流事業(オリエンタル技研工業XiS WorksiteでBBQ)

2024年度 参加者 49名

課題

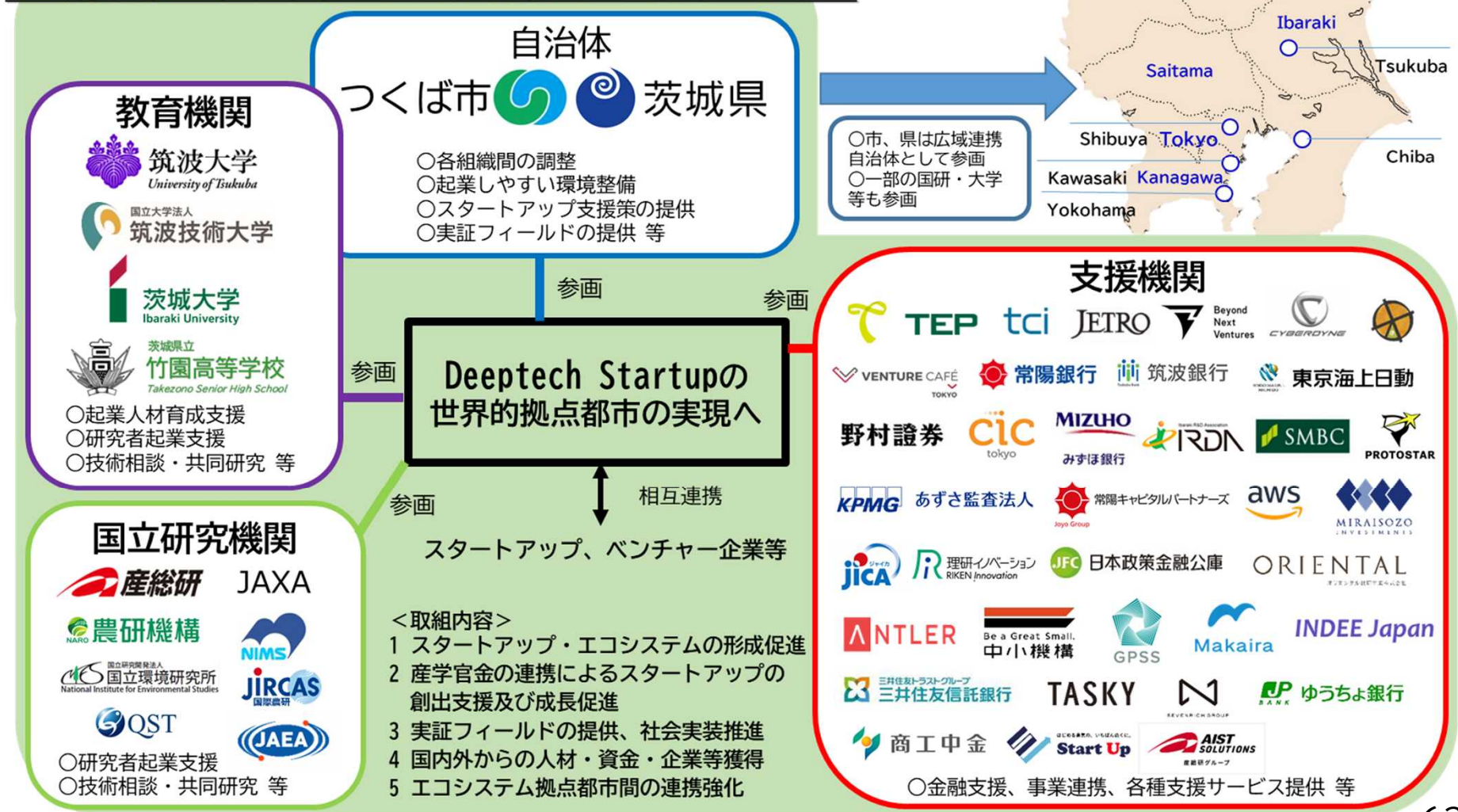
会員機関同士の動きの活性化と情報共有方法

つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアムによりスタートアップを包括的に支援

○つくばコンソーシアムは、東京コンソーシアムとは別の独立した組織

○つくば市が調整役で両コンソーシアムの個別案件の連携を推進

つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアム



つくばのスタートアップ・エコシステムの情報を一元化



～つくばエリアのスタートアップ関連情報を一元化するウェブサイトを新たに構築～

-2 ~ -1y → 創業 → 1 ~ 4y → 5y ~

つくばSociety5.0社会実装
トライアル採択(2020)★

筑波大学EDGE-NEXT採択(2020)★

筑波大学GAPファンド
プログラム採択(2021)



(トライアル時の様子)

★実証実験の結果を踏まえ、
EDGE-NEXT受講中に方向転換(pivot)へ
※飲食店向け→製造現場向け



(2021創業)



PickPacker™

(現在の製品)

資金調達(ディープコア、epiST Ventures、個人投資家)
1億円(2023)

経産省J-Startup選定(2023)

NEDO SBIR(連結型)フェーズ1採択(2023)
→PoC・FS、定額100%、1,500万円以内

農水省 SBIRフェーズ3基金 採択(2023)
→3社連名、最大約25億円

経産省 革新的ロボット研究開発等
基盤構築事業 採択(2024)

茨城県ディープテックベンチャー成長プログラム
採択(2023)※運営 CIC Institute

国家公務員退職手当法の特例【スーパーシティ事業】
→プロマネ人材等の採用強化(2023)

開発強化(拠点強化)

長岡(2023)

つくば(2023)つくばスタートアップパーク2階、プロロジス
シリコンバレー(経産省事業オフィス採択)(2023)

施策を通じた成果(全体)

- ◆ 研究者や大学生の起業数は順調に実績を積み上げており、筑波大のBizDev講座やスタートアップパークの創業相談など、支援体制も出来てきている
- ◆ つくばスタートアップパークの利用者(コワーキング、オフィス)も上限に達するまでになった
- ◆ 民間企業のオープンイノベーション拠点も入居が増えてきている(市の賃料補助も間接的に貢献?)
- ◆ スタートアップ・エコシステムの会員が増えてきている
- ◆ グローバルなスタートアップコンテストでNIMS発ベンチャーが優勝したことにより、つくばへの注目度も上がってきている
- ◆ 都内イベントの参加者は、コロナ後に順調に回復している

施策を通した課題認識(全体)

- ◆ ディープテック・スタートアップ向けの国の助成金などは拡充しつつもスタートアップの成長に欠かせない「資金」であるベンチャーキャピタルのファンドサイズが縮小していく
→スタートアップが大きな挑戦をしにくくなる？
→成長しにくくなる？
- ◆ 成長のポイントとなる「人材(特に経営人材)」の確保や育成をどのようにサポートしていくか
- ◆ ディープテック・スタートアップはアプリやウェブサービスなどのSaaS系に比べて成長に要する時間が多くなる(支援の持続性をどう確保するか)。
- ◆ スタートアップ・エコシステムとして強さを出していくためには、成長する強いスタートアップを輩出できるかどうか重要
→多くの支援機関の参画は引き続き必要ながらも、エコシステムの求心力となるのは強いスタートアップ、そしてエコシステム間の連動
- ◆ 若年層のアントレプレナーシップ醸成(そもそも関心がない?)

4.「第2期つくば市スタートアップ戦略」 中間見直しの方向性

●課題認識(議論のポイント1)

- エコシステムの中心をスタートアップとするならば、事業規模や会社規模を大きく成長させていく支援が必要になる。これまで市の支援の中心であった0→1というプレイヤーの創出においては、一定の成果が出ている中、成長ステージ(1→10、10→30)へと支援領域を広げていく際に、市に求められるものは何か？

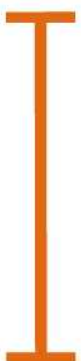
●課題認識(議論のポイント2)

- 成長支援においては、資金調達に加えて、社会実装支援、社会制度支援(設計、改革)、人材確保支援、拠点拡大支援など多岐にわたる。特に経営人材確保は国でも成長のポイントとして挙げている。特に資金面、人材育成/確保の両面で市に求められるものは何か？

●課題認識(議論のポイント3)

- アントレプレナーシップは単に「起業家(企業家)」を育てるだけのものではなくチャレンジ精神というスタートアップ以外の環境でも必要とされるものであるが、現状としてスタートアップ政策としての認識があるのか、「起業」に関心がある者のみが関わっている。一般市民や学生を含め、エンゲージメントを高めていくために市に求められるものは何か？

1. 成長ステージ(1→10、10→30)へと支援領域を広げていく際に、市に求められるものは何か？
2. 資金面、人材育成/確保の両面で市に求められるものは何か？
3. 一般市民や学生を含め、アントレプレナーシップを高めていくために市に求められるものは何か？



第2期 つくば市 スタートアップ戦略

令和5年(2023年)2月

〔対象期間〕

令和5年度(2023年度)から
令和9年度(2027年度)まで



これからの
やさしさの
ものさし
つくばSDGs

はじめに

つくば市は「世界のあしたが見えるまち」をヴィジョンに掲げ、世界が抱える課題を解決する新たなモデルを提示していくことを目指しています。筑波研究学園都市として約 150 の研究機関に最先端の研究・技術シーズ、そして約 2 万人の研究従事者が集積する都市は世界的にみても少なく、その「知の集積」を活かして、つくば市は 2018 年からこれら研究成果を基礎として創業するスタートアップの創出に取り組んでいます。

近年では、スタートアップを創出し成長を促進するための取組は我が国においても積極的に行われており、政府は 2022 年を「スタートアップ創出元年」とし、経済面のみならず人材育成面など様々な場面でスタートアップが持つ可能性に期待されているところです。

スタートアップは社会問題の解決や革新的な技術開発、新たな産業の創出、予測不可能と言われる時代に適応する思考構築等の可能性を秘めており、新型コロナウイルス感染症による劇的な社会の変化を支えていくことも期待されています。また、将来的につくば市の人口は減少局面に突入することが予想される中で、スタートアップを創出し続けることは地域経済の持続的な発展においても不可欠です。

筑波研究学園都市という世界的な学術都市の特徴を最大限に活用し、スタートアップの創出や成長支援によってつくば市未来構想に掲げる「顔と顔が見える」「挑戦を応援する」「未来をつくる」まちに成長していくことに貢献していきます。

目次

第1章 背景	1
1 策定の背景	2
2 つくば市スタートアップ戦略の位置づけ	6
第2章 第1期つくば市スタートアップ戦略の検証	7
1 第1期つくば市スタートアップ戦略の前提-スタートアップの成長段階と課題-	8
2 第1期つくば市スタートアップ戦略の体系図	12
3 第1期つくば市スタートアップ戦略の施策をとおした成果と課題	14
第3章 第2期つくば市スタートアップ戦略の基本方針	22
1 スタートアップ推進都市としてのつくば市の現状分析	23
2 第2期つくば市スタートアップ戦略の全体像	25
3 第2期つくば市スタートアップ戦略の基本方針	27
第4章 第2期つくば市スタートアップ戦略の個別施策	30
1 人的資源と研究成果を活かしたスタートアップ創出に向けて	31
2 スタートアップが成長できるエコシステムの醸成に向けて	36
第5章 第2期つくば市スタートアップ戦略に対する各主体の関わり	39
1 市民との関わり	40
2 各関係機関との協働	41
3 つくば市が果たすべき役割	44
参考資料編	45
1 第1期戦略の各個別方針及び施策の成果と課題	46
2 つくば市スタートアップ戦略策定審議過程	55
3 つくば市スタートアップ戦略策定懇話会委員名簿	56
4 スタートアップ推進に関するアンケート調査	57

5	スタートアップ登録制度への登録スタートアップ一覧	88
6	用語解説	96

第 1 章 背景

1 策定の背景

潮流とつくば市の支援のこれまで

2000 年代以降、スタートアップを創出し成長を促進するための取り組みが米国シリコンバレーを始めとして世界中で積極的に行われてきており、Google (Alphabet)、Amazon、Facebook (Meta)、Apple、Microsoft (これらを総称して GAFAM とも言われる) を始めとした世界経済を牽引する企業が数多く出現しています。日本国内では、スタートアップに対する投資や支援が活発化しており、スタートアップの資金調達額は 2012 年の 634 社合計 639 億円から 2021 年の 1919 社 7,801 億円へと 10 倍以上増加しており、同年の資金調達額は過去最高額となりました¹。

このような中、つくば市では 2017 年度からスタートアップ支援の検討を始め、会社経営や投資実績も持つ外部人材の活用をしながら、2018 年には専門部署のスタートアップ推進室の設置や「つくば市スタートアップ戦略」を策定し、支援を開始しました。その後も 2019 年には市営インキュベーション施設である「つくばスタートアップパーク」の開設や姉妹都市の米国ケンブリッジ市にある CIC(ケンブリッジイノベーションセンター)との施設間連携を、2020 年にはつくばエリアの関係機関が横串で連携するつくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアムの設立を、2021 年には東京虎ノ門の CIC Tokyo で開催した自治体単独開催では最大級のスタートアップイベント「Tsukuba Startup Night 2021」の開催など、これまでに 23 の支援事業を展開してきました。

また、政府においては 2020 年に内閣府がスタートアップ・エコシステム拠点都市²として 8 都市を選定し、各省庁のスタートアップ関連予算を集中投入するなど世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点形成戦略を展開しています。2022 年には「スタートアップ創出元年」と掲げ、スタートアップ数を 5 年で 10 倍に増やすことを宣言するなど、我が国においてもスタートアップへの期待が一層高まっています。

¹ INITIAL『Japan Startup Finance2021』(2022 年)

² グローバル拠点都市 4 か所、推進拠点都市 4 か所が選定されており、つくば市はスタートアップ・エコシステム 東京コンソーシアムのメンバーとして参画しています。

スタートアップに対する期待

スタートアップの創出や成長を支援することは、一般的に次の効果が得られることが期待されています。

① 社会課題の解決

スタートアップは社会課題や行政サービス課題の解決につながる製品・サービスを素早く生み出す可能性を秘めています。資金調達を行い急激なスピードで製品開発と販路拡大を行うことで、研究や一般創業と比べて早期に解決策が社会的に広まることがあります。

一例として、重量物を持った際に腰にかかる負荷を低減させる作業支援装置（ロボットスーツ）を、介護、建設、物流、農業等の現場で活用し作業者の負担軽減を図る事例が出てきており、少子高齢化時代における労働力を支えています。

② 革新的な技術開発

スタートアップは従来の技術では実現困難な課題を革新的な技術の実装により実現可能にする力があります。従来は行政が担ってきた分野においても、ビジネス化する事例が出てきています。

近年のアメリカでは、商業ベースで衛星の利用、打上げ等の宇宙関連サービスを提供できるスタートアップを政策的に育成・強化し、アメリカ政府の宇宙政策は自前での国家事業からこれらの事業者の提供するサービスを市場で調達する方式に移行しつつあります。

③ 新たな産業の創出

スタートアップの集積は、起業家・経営者・研究者・投資家等のネットワークの強化につながります。これらのネットワークにより、つくばに集積された豊富な研究シーズが新たな製品やサービスとして実用化されることは、新たな産業の創出につながり、結果として雇用の創出や経済の発展が期待されます。

経済特区として発展した中国の深セン市には著名なスタートアップが集積しており、中国全土から年々若者が集まっています。市の誕生から約 40 年足らずで労働人口は約 14 万人から約 1,300 万人に（約 93 倍）増加しています³。

④ 人材の創出

新型コロナウイルスによる社会の大きな変化など、予測不可能といわれる時代においては、急激な環境の変化に対して臨機応変に対応できる人材、思考手法の創出、または育成が期待されます。

これらは技術革新面でも企業運営・経営面でも必要になる要素となります。また、ベンチャーキャピタルや個人投資家からの視点では、そのビジネスモデルや技術シーズよりも「経営者（人）」に着目して出資を判断する事例が多く見られ、スタートアップを経験し時には失敗を経験することで、その人材が更なる成長を遂げてより大きな成果を生み出すことも期待されています。

³ 深圳統計局『深圳統計年鑑 2019』（2019 年）

⑤ 地域ブランドの向上

人材を育て、呼び込み、新しいことにチャレンジしていく風土が醸成されることで、スタートアップを含めた「まち」全体に活気が生まれ、まちの「ブランド」の向上につながることが期待されます。

最先端の研究機関が集積する「筑波研究学園都市」

筑波研究学園都市は、国の研究機関等を計画的に移転することにより東京の過密緩和を図るとともに、高水準の研究と教育を行うための拠点形成を目的に、国家プロジェクトとして1963年9月の閣議了解によりその建設が決定されました。現在、国と民間合わせて約150の研究機関が立地し、約8千人の博士号取得者を含む約2万人の研究従事者が、最先端の研究開発を行っています。大学・研究機関ではベンチャー支援部署が多く設立されており、起業支援制度も年々拡充され、筑波研究学園都市の研究・技術シーズが事業化につながる事例が生まれ始めています。

例えば、筑波大学発認定ベンチャーとして活動している企業数は167社⁴を数え、つくば市に所在する各国立研究開発法人からもスタートアップの創出や、スタートアップに対する出資が進んでいます。

また、2005年のつくばエクスプレス開通後の発展により近年では年間約5,000人ペースで人口が増えており、都内通勤のビジネス人材も多く、研究従事者とビジネス人材が協業できる高いポテンシャルがあります。まちの発展のみならず、「水と緑、きれいな空気と青い空」という豊かな自然が今もなお残っており、これら「人間と自然と科学の調和」と通じて、つくば市は筑波研究学園都市のテクノロジーをいかした「持続可能都市」や「ゼロカーボンシティ」を推進し、世界の社会課題の解決にチャレンジしています。

スタートアップの定義

つくば市ではスタートアップを「新たなビジネスモデルを開拓し急成長を目指す会社」と捉え、本戦略の主要ターゲットを次のとおり定義しています。

- 日本国内の非上場会社である
- 設立から10年未満である
- 事業分野がライフサイエンス、ロボット、エネルギー、ナノテクノロジー・物質・材料、情報サービス、環境及び宇宙分野のいずれかに該当する
- ユニークなテクノロジーや製品・サービス、ビジネスモデルを持ち、事業成長のための投資を行い、事業成長拡大に取り組んでいる
- これまでの世界を覆し、新たな世界への変革にチャレンジしている

⁴ 2022年7月5日現在の公表数

スタートアップと一般創業

スタートアップと一般創業では成長方法に特徴的な違いがあります。図1のように、一般的にスタートアップは赤字期間を経て急激に成長し（成長曲線の形状から J カurve と呼ばれます）、一般創業は徐々に成長する傾向があります。

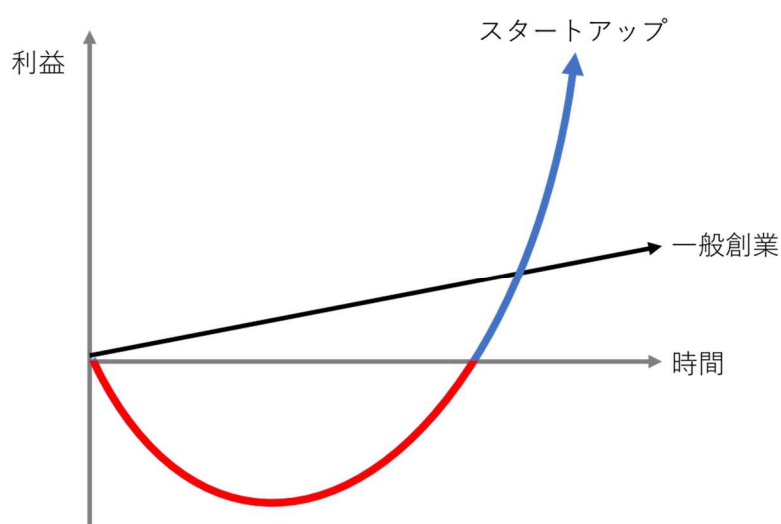


図1 スタートアップ・一般創業の成長イメージ⁵

表1 スタートアップ・一般創業の違い⁶

	スタートアップ	一般創業
成長方法	Jカーブを描いて成長し、巨額の収益を短期間で生む可能性がある	収益を着実に得る
市場環境	市場の存在が確認されていない、不確実な環境の下で競争が行われる	既に市場が存在することが証明されており、市場環境の変化が少ない
資金調達先	ベンチャーキャピタルの投資家やエンジェル投資家	自己資金や銀行

^{5,6} 田所雅之『Startup Science 2017』（2017年）を基に作成

2 つくば市スタートアップ戦略の位置づけ

本戦略はつくば市未来構想（2020年3月改定）における、「つながりを力に未来をつくる」というまちづくりの理念に基づき、研究・技術シーズ等を活用してチャレンジする人材を支援し、地域の産業を発展させるとともに、新産業創出に取り組み、地域の活力を生み出すまちを目指すための戦略と位置付けます。その中で、つくば市未来構想では「第2次産業では、全国や茨城県と比較して就業者割合が低く、産業構造上の核となる主要産業が確立されていない。また、それによって十分な就業場所の確保ができておらず、大学生の卒業後定住率の低さにつながっている。」といった課題が挙げられています。その課題を副次的に解決する一役として、第2期つくば市スタートアップ戦略（以下、「第2期戦略」という。）を策定します。

また、つくば市産業戦略、つくば市科学技術・イノベーション振興指針を関連計画として位置づけ、施策同士の連携を深め、効果を高めていきます。

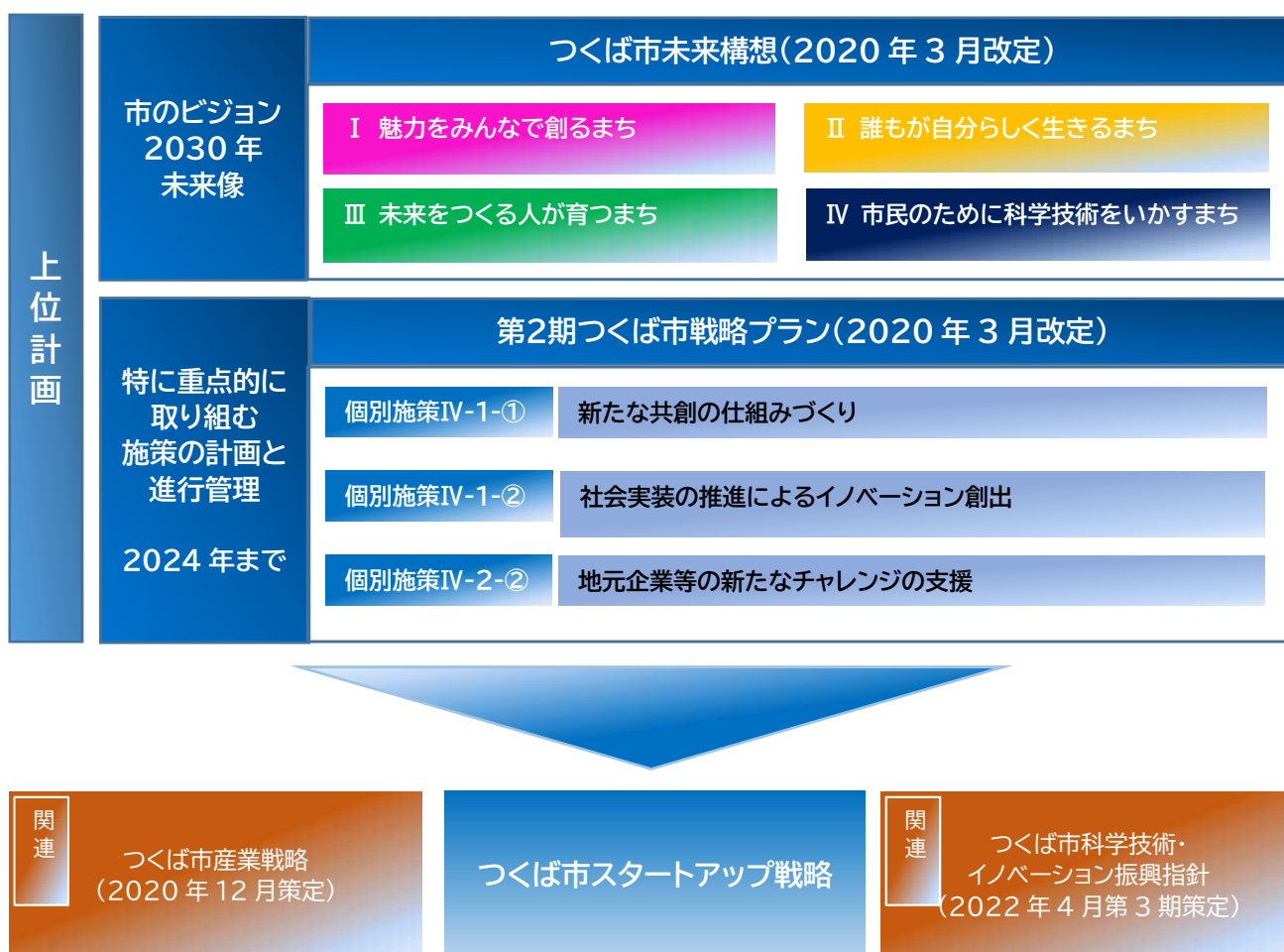


図2 つくば市スタートアップ戦略と関連計画

第2章 第1期つくば市スタートアップ戦略の検証

1 第1期つくば市スタートアップ戦略の前提-スタートアップの成長段階と課題-

第1期つくば市スタートアップ戦略（以下、「第1期戦略」という。）は2018年12月に公表（2020年度中間見直し）し、2022年度までを実施期間としています。第1期戦略では、スタートアップの成長段階を5段階で捉え、スタートアップの直面する課題を次の8つに整理した上で、特に「潜在的起業希望期～創業期」及び「創業期～事業化期」に注力して施策を展開してきました。

成長段階

スタートアップの成長段階を5段階で捉え、一般的に各段階においてスタートアップが実施する主な事項を以下のように整理しました。

① 潜在的起業希望期

- 起業に関心を持ち、情報収集を始める
- 周囲の理解を得る
- 起業の意思を決定する

② 設立準備期（プレシード期）

- 事業アイデアを検討する
- 共同創業者を探す
- 創業のための資金調達を行う

③ 創業期（シード期）

- 会社設立のための手続を行う
- 事業に関わる市場調査（市場参入の障壁の調査を含む）を行う
- 事業計画（開発スケジュール・人員計画・資金計画等）を作成する
- 製品開発を開始する
- 資金調達を行う

④ 事業化期（アーリー期）

- 製品・サービスを公表する
- 製品・サービスへの顧客の反応を検証する（プロダクトマーケットフィットの確立）
- 社会実装実証を行う
- マーケティングを開始する
- 資金調達を行う

⑤ 成長期（レイター期）

- 販路・営業・カスタマーサポート・生産の拡大を行う
- 資金調達を行う

直面する課題

前述のように成長段階を整理した場合、第1期戦略では、「潜在的起業希望期～創業期」においては、スタートアップを支えるインフラの不足等があり、「創業期～事業化期」においては、資金調達の課題・製品開発環境の課題等に対して施策を展開してきました。

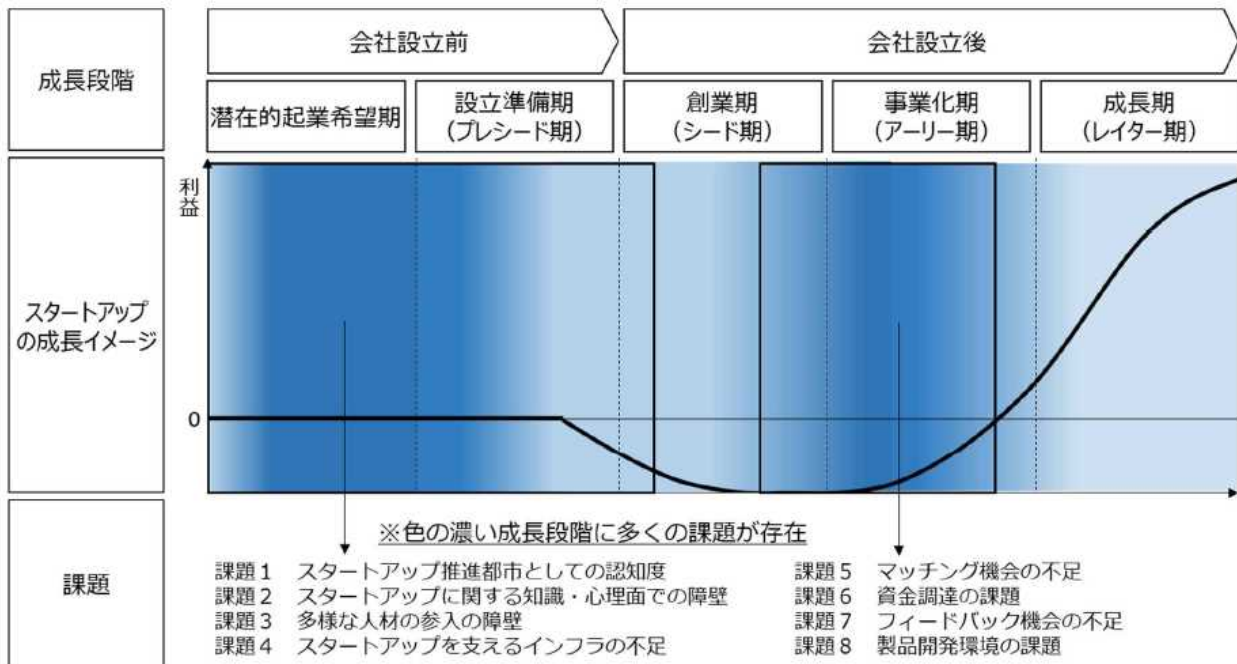


図3 スタートアップが直面する主な課題（第1期戦略策定時）

① 潜在的起業希望期～創業期における課題

課題1 スタートアップ推進都市としての認知度

スタートアップが成長する上で、多くのスタートアップ関係者が集い交流することは非常に重要です。そのためにも、市を挙げてスタートアップ推進に取り組む機運が醸成・認知されていくことが必要になります。その中で、2020年につくば市が参画する「スタートアップ・エコシステム 東京コンソーシアム」が国の「世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点形成戦略」における「グローバル拠点都市」に選定されました。

つくば市のスタートアップ推進都市としての認知度は高まりつつありますが、筑波研究学園都市の潜在的な力である豊富な研究・技術シーズの存在、社会実装の支援制度等の強みが、スタートアップ関係者に十分に認識されていません。スタートアップ推進都市として成長するた

めには、積極的な情報発信とともにスタートアップ関係者をつくばに誘致するプロセスや機会を充実させる必要があります。

課題2 スタートアップに関する知識・心理面での障壁

市内でスタートアップを目指す上で、潜在的起業希望者は「知識不足ゆえ起業に踏み出すことができていない」、「スタートアップ関係者との接触機会が不足している」、「創業期における経営知識が不足している」、「失敗したら再チャレンジしづらい」等、知識面・心理面の障壁に直面します。

また、研究者が研究・技術シーズを事業化する上で、研究者自身が経営者となる以外に、研究者が最高技術責任者や特許技術提供者等の立場でスタートアップを生み出すことができるという選択肢も存在することが認知されていない現状もあります。さらには、起業家と交流する機会や創業について考えるきっかけがあまりないために、そもそも創業をするという発想に至らないケースもあります。

課題3 多様な人材の参入の障壁

つくば市に生活する外国人研究者や留学生、子育て中の親、高齢者、障害者、セクシャルマイノリティ等、あらゆる人々が活動しやすい環境を整備することで、スタートアップの振興にもつながると考えられます。

課題4 スタートアップを支えるインフラの不足

スタートアップを支えるには、活動・交流拠点が欠かせません。つくば駅を中心とする中心市街地等アクセスの良いエリアでは、オフィスやミーティングスペースが不足しており、これらが原因でスタートアップが市外へ流出するケースが見られます。

また、会社設立の各種届出に関わる、法務局、税務署、労働基準監督署等が市内には存在しないため、それぞれの手続の負担が大きい状況です。

② 創業期～事業化期における課題

課題5 マッチング機会の不足

創業期から事業化期へ速やかな移行を図るためには、創業者に加え、営業や経営等を担うビジネス人材や事務人材の確保が重要となります。しかし、現状のつくば市においてはマッチングや採用の機会が不足している状況です。

課題6 資金調達の課題

つくば市に特徴的なテクノロジー系スタートアップは、研究シーズからの実用化、また実証実験等、製品化までの期間が比較的長期になるため、IT系スタートアップと比べると資金調達が難しい傾向にあります⁷。また、都市部と異なり、スタートアップへ投資を行うベンチャーキャピタル等の担い手も不足しています。

課題7 フィードバック機会の不足

一般的に、初期ユーザーとの取引により、製品に対するコメントや導入実績が得られますが、スタートアップの製品を販売するマーケットは市内に少なく、初期ユーザーからのフィードバックの機会に課題があります。

課題8 製品開発環境の課題

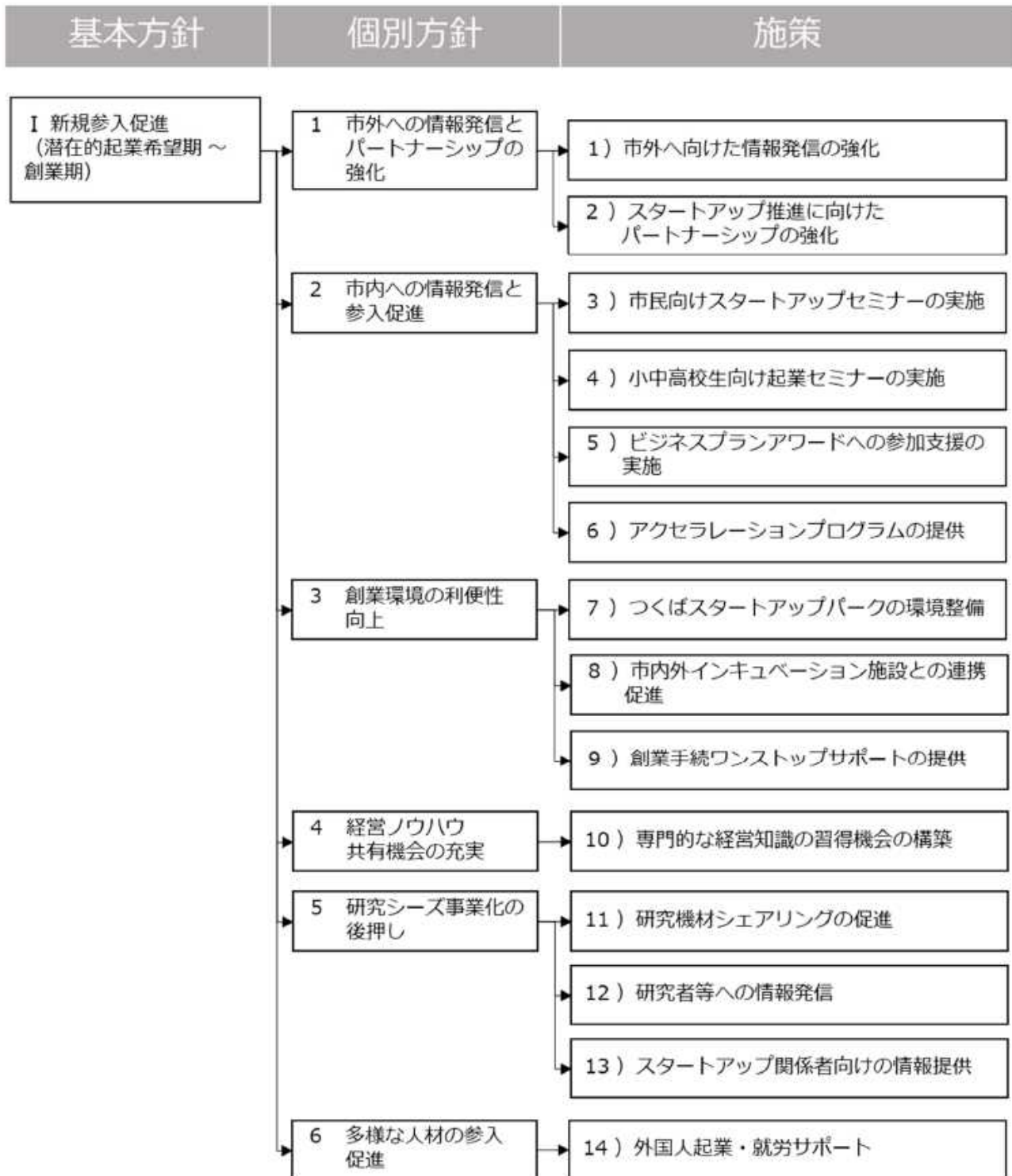
テクノロジー系スタートアップのマーケット調査や製品・サービスを実証実験する場所は、IT系スタートアップのサービスと比較して、特殊な環境や設備、一定の面積が必要な場合が多く、製品開発環境の確保が難しい状況にあります。

また、市内研究機関においては研究機材が集積しているものの、スタートアップがそれらを十分に活用し製品開発を行えるまでには至っていないのが現状です。

⁷ 富山和彦『日本型ベンチャー主導資本主義のエコシステム構築に向けて』（2014年）

2 第1期つくば市スタートアップ戦略の体系図

第1期戦略では、スタートアップが直面する課題などをふまえ、次のように方針及び施策を策定しました。





3 第1期つくば市スタートアップ戦略の成果と課題

第1期戦略の成果と課題は次のとおりです（各個別方針及び施策ごとの成果と課題は「参考資料編1」を参照）。

これまでの支援内容

第1期戦略策定期間につくば市では、「潜在的起業希望期」～「成長期」までの成長段階の各フェーズに合った幅広い支援施策を実施してきました。特に交流拠点「つくばスタートアップパーク」の環境整備、製品・サービスの社会実装を支援する「つくば Society5.0 社会実装トライアル支援事業」、また茨城県、研究機関、大学、さらにスタートアップ支援に取り組む民間企業等と連携した「つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアム」の形成を進めてきました。



図4 第1期戦略の個別方針と主な実施事業

第1期戦略を通した全体の成果

① スタートアップ・エコシステムの始動

スタートアップ・エコシステム拠点都市 グローバル拠点都市の一員（スタートアップ・エコシステム 東京コンソーシアム）としての参画や、つくば市、茨城県、国立大学法人筑波大学（以下「筑波大学」）、国立研究開発法人産業技術総合研究所（以下「産総研」）、国立研究開発法人物質・材料研究機構（以下「NIMS」）、国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構（以下「農研機構」）が中心となって関係機関が連携する「つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアム」の組成、市営インキュベーション・交流施設であるつくばスタートアップパークの整備、CICやLUXINNOVATION⁸とつくばスタートアップパークとの連携等を通して、つくば市がハブ機能を担うことで市内外の多様な関連事業者との連携及び交流が進み、スタートアップ・エコシステムの土壌が醸成されつつあります。



図5 国内外の組織との連携

⁸ 世界最大級のイノベーションハブである Cambridge Innovation Center (CIC) 及びルクセンブルク政府系イノベーション推進機関である Luxinnovation を指す

○つくばコンソーシアムは、東京コンソーシアムとは別の独立した組織

○つくば市が調整役で両コンソーシアムの個別案件の連携を推進

つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアム

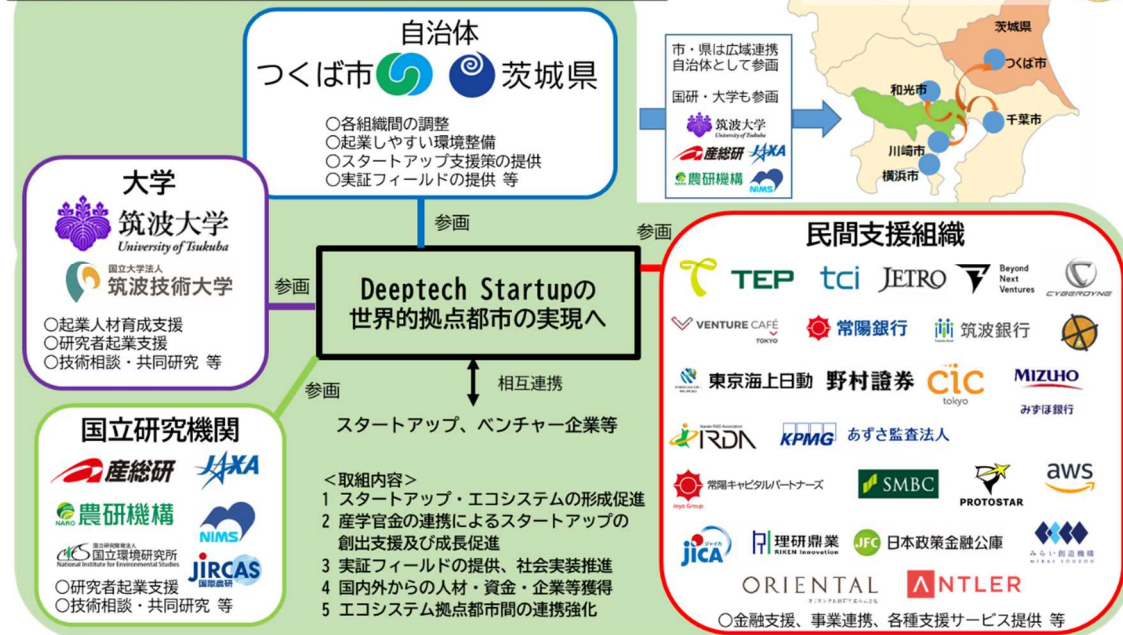


図6 つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアム相関図（2023年1月末時点）

② スタートアップ推進都市としてのつくばの知名度及び期待の向上

Tsukuba Startup Night、つくばスタートアップパークでのイベント、茨城県事業のTSUKUBA CONNÉCT等、市内外での情報発信や交流の場の提供に加え、民間イベントへの登壇機会の増加などを通して、それらの参加者の数やVC等からの接触機会の増加が見られ、市内スタートアップの認知度向上や、つくば市のスタートアップ推進都市としての認知度向上が進みました。

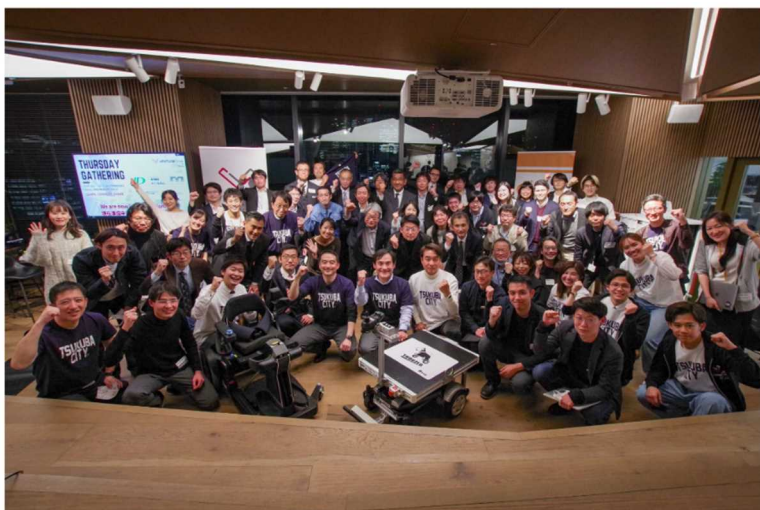


図7 Tsukuba Startup Night 2021開催の様子

イベント名	開催場所	参加者数
Tsukuba Global Night (2018)	虎ノ門ヒルズ森タワー	573 名
Tsukuba Startup Night 2019	虎ノ門ヒルズビジネスタワー	671 名
Tsukuba Startup Night 2021	虎ノ門ヒルズビジネスタワー/オンライン	387 名
Tsukuba Startup Night 2022	虎ノ門ヒルズビジネスタワー/オンライン	305 名

表3 東京都内でのつくば市主催イベントの参加者数



図8 つくばスタートアップパークでのイベント開催の様子

イベント名	開催場所	参加者数
つくばスタートアップパーク イベント（外部連携イベントを 含む）	つくばスタートアップパーク/オンライン	9,103 名 (延べ参加 者数)

表4 つくばスタートアップパーク開催イベントの参加者数（2019～2021 年度まで）

③ 登録制度の創設による寄り添った支援

つくば市内で活動するスタートアップについて、2020年に任意の登録制度を創設することで、活動状況や課題などを把握することが可能となり、つくばのスタートアップの特徴がより一層明確になりました。さらに、つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアム内における支援機関への情報提供や市補助金の要件とするなど、登録者へのインセンティブにより双方の事業推進への相乗効果を狙いました。

登録スタートアップの情報はこちらのQRコードから市ウェブサイトへご案内します。





図9 登録制度のスタートアップ一覧

(2023年1月27日時点、登録公開企業のみ、分類は市スタートアップ推進室によるもの)

第1期戦略を通した全体の課題

① 支援策の課題（資源の分散、類似事業の存在、時勢に応じた施策の実施）

第1期戦略策定時は地方自治体のスタートアップ支援の実例が僅少であったため、支援ステージのターゲットを広めに取り、その効果等を見ながら施策を進めました。現在は東京都、渋谷区、川崎市、横浜市、愛知県、名古屋市、浜松市、大阪市、京都市、神戸市、福岡市、札幌市、仙台市、広島県、北九州市など多くの自治体でスタートアップ支援が行われていますが、そのほとんどが都道府県、政令市であるため、つくば市と同様の財政規模の自治体はまだまだ事例がほとんどない状況です。つくば市ではスタートアップの支援は一定の効果が出てきているものの、これらの自治体と比べて施策規模・施策効果は限定的です。つくば市の規模でこれらの自治体と同様の支援策を講じることは、その財源や人的資源が分散し、その効果が最大限に発揮できたかどうかという課題が見えてきました。

また、JST、NEDO、JETROをはじめとした公的機関やVC、金融機関、大企業などでもアクセラレーションプログラムなどの支援事業を実施する事例が増え、つくば市との類似事業も増えてきました。

さらに、第1期戦略では24の施策（中間見直しで23に改正）を展開していましたが、スタートアップを取り巻く国などの支援状況の変化や制度の変化に加え、新型コロナウイルスの流行をきっかけとした社会的な構造や環境も急激な変化を起こす中で、戦略的な方針を定めつつも、時勢やその時々ニーズに即した支援策を臨機応変に実施していく必要性が生じています。

② 市民全体への波及効果

スタートアップを支援することで市及び市民として、雇用などの経済的メリットの恩恵を受けることが期待されます。これら経済的メリットは一般的に市民が生活の中で恩恵を感じることは中々難しいと言われていることに加え、新型コロナウイルスの流行により経済が停滞したことも恩恵が得られにくい要因と考えられます。これらについては、スタートアップに対する期待から市民がどのように恩恵を受けるのか、より明確化していくことが課題であると考えています。

③ 関係機関との協働

スタートアップ・エコシステムを発展させるためには、産官学金の関係機関が自立的に相互連携を図ることが必要不可欠です。特につくば市のように政令市と比べて財政規模が小さい都市では、スタートアップ支援に参画する機関を増やしていく必要があります。つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアムにより産官学金の連携が進んでいますが、行政を介さずに各機関が相互連携を図り、スタートアップの成長につなげるといった持続可能なエコシステムの形成には至っていません。エコシステムの更なる活性化及び相互連携を促進していくためにも、関係機関に期待されることや役割分担の明確化が必要ではないかという課題が見えてきました。

成果指標（KPI）の達成状況

第1期戦略では6つのKPIを定め、施策を実施してきました。KPIの達成状況は次のとおりです。

1 新規参入促進の実現に向けて 潜在的起業希望期～創業期

KPI 1：2018年度以降のスタートアップ創業数（累積）			達成状況
2020年度実績 15件	2021年度実績 24件 (目標 22件)	2022年度目標 30件	○

2 事業化期への移行促進の実現に向けて 創業期～事業化期

KPI 2：スタートアップの資金調達額			達成状況
2016年～2020年度の 年平均資金調達額 約 6.3 億円	2021年度実績 8.6 億円 (目標 7.6 億円) ※公表ベース	2022年度目標 9.2 億円	○

KPI 3：スタートアップとの実証実験数				達成状況
2019年度実績 8件	2020年度実績 7件	2021年度実績 8件 (目標 10件)	2022年度目標 10件	×

1・2 共通

KPI 4：スタートアップのエグジット件数（累積）				達成状況
2019年度実績 0件	2020年度実績 0件	2021年度実績 0件	2022年度目標 1件 ※2022年度までに累積1件	×

KPI 5：スタートアップの流入数				達成状況
2019年度実績 0件	2020年度実績 2件	2021年度実績 2件 (目標 2件)	2022年度目標 2件	○

KPI 6：スタートアップでの就業者数				達成状況
2019年度実績 1人	2020年度実績 410人	2021年度実績 1件 (目標 441人)	2022年度目標 482人	—

(注) 括弧内の数値は目標値。KPI6の実績値は2022年度末に集計し、市ホームページで公表予定。

図10 第1期戦略のKPIと達成状況

第1期戦略における KPI は、2020 年度の中間見直しで新たに設定しました。「KPI3 スタートアップとの実証実験数」は、つくば Society5.0 社会実装トライアル支援事業やつくば市未来共創プロジェクト事業などの取り組みから件数は堅調に推移しているものの、2021 年度実績時点では、目標に達していない結果となりました。KPI1、2、5 については目標を達成しました。

これら KPI の特徴としては、KPI3 以外は、市の施策実施の効果として直接的な因果関係を明示しにくいという課題や、定量的指標のみでは成果達成状況を正確に表現できないという課題があります。一方で、「KPI3 スタートアップとの実証実験数」で実証実験数を増やすという KPI に対しては、人的資源のマネジメントや誘致活動等により、成果が直接的に得られると考えられます。

また、「KPI2 資金調達額」については、スタートアップの経営のタイミングにもよるため、一概に年度当たりの目標値を定めることへの妥当性も課題として上がっています。「KPI5 エグジット件数」についても、IPO や M&A を見据えて例として IPO 準備期間（n-2 期）であれば、市の支援状況の有無によらず、IPO に向けてはほぼ計画的に進むものと思われます。

全体として、第2期戦略では市民やまちがどのように恩恵を受けるのか、そしてそのためには市として何に取り組むべきで、その目標や効果をチェックする方法として KPI ではなくモニタリング指標を設定することが望ましいものと考えます。

第3章 第2期つくば市スタートアップ戦略の基本方針

1 スタートアップ推進都市としてのつくば市の現状分析

スタートアップ支援環境における課題

第2期戦略では、第1期戦略の成果及び課題に加え、第2期戦略を策定するにあたっての有識者会議である「つくば市スタートアップ戦略策定懇話会」での意見や、つくば市がこれまで4年超の支援活動をとおして捉える都市としての強みや弱み、または期待を次のとおり整理します。

① 強み：「人的資源、研究・技術シーズ」が豊富であること

つくば市が持つ強みとしては、約150の研究機関、約20,000人の研究従事者、約8,000人の博士号取得者という世界有数の学術都市であることに加え、約150の国と地域から約11,000人の在留外国人が活動する、まちとしての多様性です。

その中でも、筑波大学は令和3年度大学発ベンチャー数で第4位であり、産総研は累計150を超える技術移転ベンチャーを創出し、他の国立研究開発法人でもスタートアップ創出の動きが活発化しています。

この「人的資源、研究・技術シーズ」が社会貢献していく一つの有効な方法として、スタートアップを創出（事業化件数の創出）し、成長を支援していくことがスタートアップ・エコシステムの根幹になるものと考えます。そして、これらが持続的に生み出されるエコシステムを醸成することが大切になります。

② 弱み：「起業、チャレンジ精神」が不足していること

筑波研究学園都市として研究者をはじめとした多様な人的資源が充実している一方で、大学においては大企業・安定経営の企業への就職が多い傾向にあり、研究・技術シーズの社会貢献の一環として起業を志す人材が増えにくいことなど、人材における起業やチャレンジ精神の不足が一つの弱みであると考えられます。

また、福岡市や仙台市といった他の地方自治体⁹と比べてもスタートアップ創業数は順調に増加しているものの、起業を志す人材やチャレンジ精神が十分であるとは言えない状況です。

これは、我が国全体の課題でもあり、2022年5月に経済産業省が公表した「未来人材ビジョン」においても、『次の社会を形づくる若い世代に対しては、「常識や前提にとらわれず、ゼロからイチを生み出す能力」「夢中を手放さず一つのことを掘り下げていく姿勢」「グローバルな社会課題を解決する意欲」「多様性を受容し他者と協働する能力」といった、根源的な意識・行動面に至る能力や姿勢が求められる。』と述べられており、1つの例

⁹ 福岡市におけるスタートアップカフェ相談対応者の累積起業家数約609社（2022年3月末時点）、仙台市2020年7月～2022年6月までのスタートアップ創出数215社

として、『デジタル時代において「探究力」を鍛錬するレイヤーでは、社会課題や生活課題の当事者として、課題の構造を見極めながら、自分に足りない知恵を集め、異なる他者との対話を通じて、協働的な学びが行われるべきであり、その際、世の中の社会課題を機敏に感知するスタートアップの知見を教育にも取り入れる必要があるのではないか。』と提案されています。

③ スタートアップ支援が持つ機会

国では2022年を「スタートアップ創出元年」と掲げ、国のスタートアップ支援策についても、5か年計画として着々と準備が進められています。そして新型コロナウイルスによる大きな生活の変化は、これまでにない住民サービスへの深化やデジタルトランスフォーメーション（DX）による働き方の変容が生じ始めています。これらの状況は、まさに社会課題への対応や迅速な環境変化への対応に強いスタートアップが活躍する機会とも言えます。

④ つくば市における脅威

VUCA¹⁰と言われる予測不可能な時代においては、経産省の「未来人材ビジョン」に述べられているとおり、その先行きの不透明さやAIなどのテクノロジーにより職業が専門・技術職などの高スキルと対個人サービス職の低スキルの二極化が進んでいます。また、大学生の就職先において、つくば市内には魅力的な就職先がないとの結果も出ており、人材の都内流出が続いています。

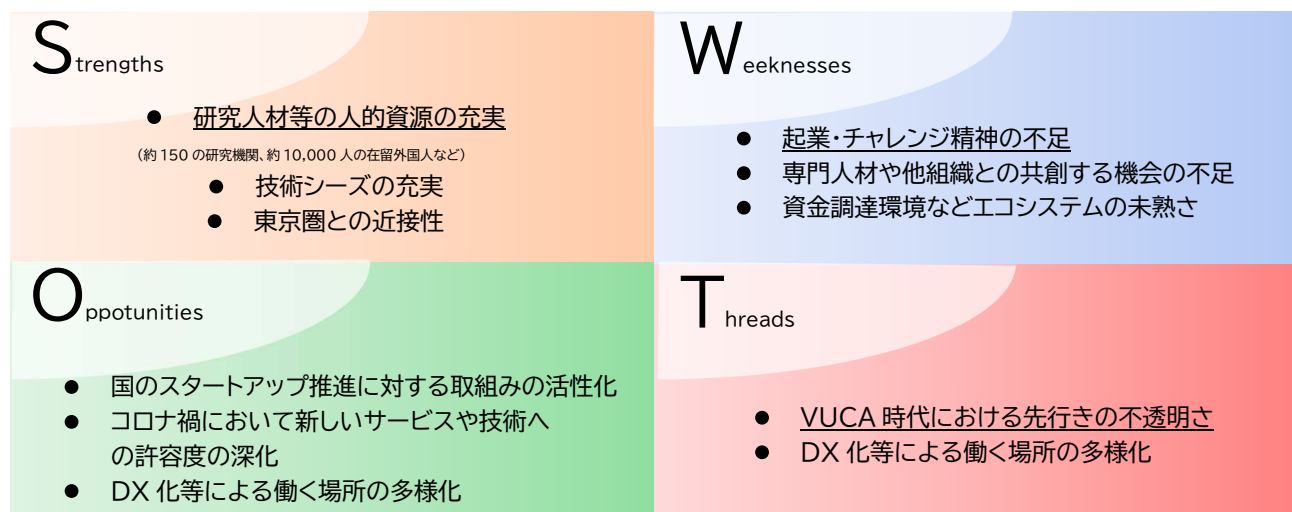


図11 つくば市のスタートアップ支援環境におけるSWOT分析

¹⁰ Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとった言葉で、「先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態」を指す

2 第2期つくば市スタートアップ戦略の全体像

ヴィジョン

「起業文化の醸成により、人の成長と科学技術が社会に生かされるまち」

基本方針 1

人的資源と研究成果を活かした
スタートアップ創出

基本方針 2

スタートアップが成長できる
エコシステムの醸成

個別施策 1

起業、チャレンジ精神の醸成

個別施策 2

初期事業化の促進

個別施策 3

社会実装支援

個別施策 4

成長段階に応じた適正なインフラ環境
の確保支援

個別施策 5

海外展開及び海外人材確保支援

個別施策 6

コミュニティの醸成

個別施策 7

スタートアップと人材の交流支援

個別施策 8

スタートアップの創出及び成長を
促すエコシステム（連携体制）の
構築



関係機関との協働

つくば市が担うべきパート

これまでのとおり、第1期戦略の成果・課題とつくば市が持つ強みや機会などを踏まえ、第2期戦略では、主に『人材』に焦点を当てた内容とします。

ビジョン

第2期戦略の推進をととして、雇用創出や社会課題の解決による市内経済の活性化や市民生活の利便性の向上、さらにはすべての人が課題解決を志すマインドを育て、何事にも挑戦できる環境を創出していきます。

第2期戦略では以下のビジョンを掲げて取り組んでいきます。

「起業文化の醸成により、人の成長と科学技術が社会に生かされるまち」

本戦略の対象期間

本戦略の対象期間は2023年度～2027年度までとし、中間年度で見直しを行います。

3 第2期つくば市スタートアップ戦略の基本方針

ビジョンの実現に向けて、第2期戦略では以下の基本方針を設定し、時勢に応じた施策を展開していきます。また、施策効果のフォローアップのため、モニタリング指標を設定します。

【基本方針1】

人的資源と研究成果を活かしたスタートアップ創出

筑波研究学園都市の強みである研究者、大学生を中心とした若い世代、退職した元研究者、都内通勤の社会人などが集積する「人的資源」に加え、150近い研究教育機関が持つ「研究・技術シーズ」は他都市にはないものです。つくばにおいて持続可能なスタートアップ推進を図る上では、これらの強みである資源を基に、多くの人材が起業マインドを持つようになり、そこから多くのスタートアップが創出されることが求められると考えます。

第1期戦略の推進をとおして、様々なスタートアップ支援策の提供や、つくばスタートアップパークの運営などを中心とした環境整備に取り組んできました。しかし、こうした施策・環境の整備を進める一方で、それらを活用して挑戦する人材、スタートアップが出てこなければ、持続的なまちの発展には繋がりません。また、つくばの「人的資源」、「研究・技術シーズ」を活かした多様なスタートアップ創出ステージにおいては、民間企業や公的機関の支援が少なくなります。

以上のことから、第2期戦略では、市としてスタートアップの創出ステージを集中的に支援することで、連続的に起業（挑戦する人材）が創出される環境を目指します。

【基本方針2】

スタートアップが成長できるエコシステムの醸成

つくばで生まれたスタートアップは、すべてがつくばで成長するケースは多くはありません。市場規模や海外展開などを見据え、市外へ出て自らの成長を促進することは、ビジネス面では有り得るものです。例えば、NIMS 発ベンチャーで2021年4月に東証マザーズに上場したオキサイド社は、結晶の一大産地である山梨県に本社を構えており、現在はつくば市内から巣立っています。一方で、第3回日本ベンチャー大賞で内閣総理大臣賞を受賞した筑波大学発ベンチャーのサイバーダイン社のように、つくば市内で成長し、そのままつくばで東証マザーズ上場という成長を遂げた例もあります。スタートアップやベンチャー企業にとって、株式上場は1つの大きな通過点とも言えます。また、M&Aにより技術移転や売却を経て、次の創業に向かうことも大きな成長の1つと言えます。

つくば市における豊富な人材が起業を志すうえで、これらの実績を生み出した先輩起業家の存在は非常に大きいものであり、人と人がつながる場の創出も不可欠です。第2期戦略では、つくばで生まれ育ったスタートアップや起業家、さらには応援する者がつくば市内外にかかわらず、様々な事業活動をとおして貢献できるようなエコシステムの醸成を目指します。また、関係機関が横断的に連携していく環境整備に加え、それぞれの機関所属者も組織を超えて交流・連携できる環境整備を行うことで、エコシステムの柱とも言われる「人材」の動きが自発的に活発化していくエコシステムの醸成を目指します。

モニタリング指標

第2期戦略では、施策をとおした成果の検証手法の一つとして、モニタリング指標を設定します。モニタリング指標の検証をとおして、施策の在り方を随時検討し、改善していくために活用します。次の数値は年度ごとの基準値（推定される数値）とします。実績値の推移によっては基準値を見直すこととします。なお、予算事業の評価にもこの数値を活用していきます。

モニタリング指標1：スタートアップ創業数（累積）				
2023年度： 37件	2024年度： 45件	2025年度： 54件	2026年度： 64件	2027年度： 75件

2016年度～2021年度の年平均スタートアップ創業数6.6件に対し、2023年度は7件、以降の年度で1件ずつ増加することを基準とします。目標値は第1期戦略のKPIである2022年度目標値の30件に加算したものとします。

・2023年度 30件 + 7件 = 37件

(参考)

市内におけるスタートアップ創業数					
2016年度： 8件	2017年度： 8件	2018年度： 8件	2019年度： 5件	2020年度： 2件	2021年度： 9件

モニタリング指標2：スタートアップの資金調達額				
2023年度： 8.9億円	2024年度： 11.8億円	2025年度： 15.7億円	2026年度： 20.9億円	2027年度： 27.8億円

INITIAL が発表する国内スタートアップ資金調達額によると、2012 年～2021 年の 10 年間の平均成長率は年率 33%の伸びが見られます。2016 年度～2021 年度の市内スタートアップ年平均資金調達額 667 百万円に、この成長率を乗じたものを基準とします。

モニタリング指標 3：スタートアップのエグジット件数

2023 年度：	2024 年度：	2025 年度：	2026 年度：	2027 年度：
—	—	—	—	2 件

IPO または M&A によるエグジットは、達成に一定期間を要します。第 2 期戦略の策定期間中、最終年度までに 2 件を基準として設定します。

モニタリング指標 4：スタートアップの流入数

2023 年度：	2024 年度：	2025 年度：	2026 年度：	2027 年度：
2 件	2 件	2 件	2 件	2 件

流入数は、市外のスタートアップがつくば市内に本社を移転した場合、事業所を登記した場合を対象とします。子会社新設の場合等は、スタートアップ登録制度への登録内容に基づき、自己申告で流入とするかどうか判断します。一定頻度での流入を目指し、毎年 2 件を基準とします。

第4章 第2期つくば市スタートアップ戦略の個別施策

1 人的資源と研究成果を活かしたスタートアップ創出に向けて

個別施策1 起業、チャレンジ精神の醸成

起業を志す人だけでなく、新しい挑戦に取り組む人やそれを見守る、応援する、支える人を増やすことがまちの活性化にとって重要です。あらゆる年代の人が新しいことにチャレンジすることやそれを支援するマインドの醸成を図り、もってスタートアップがつくば市内でさまざまなステークホルダーと協働しやすい環境を創出します。また、これらについて様々なメディアや情報媒体を活用し、市民が知る機会の創出を図ります。

施策例（第1期戦略策定期間）

筑波大学「つくば次世代アントレプレナー育成プログラム-ビジネスデベロップ講座-」への協賛

筑波大学の「次世代アントレプレナー育成事業」(EDGE-NEXT；平成29年度～令和3年度文科省補助事業)により開発されたハンズオン支援型の実践的教育プログラムを用いて、事業化に成功するアントレプレナーの輩出と研究・技術シーズに基づくスタートアップ創出を促進することを目的として、事業化の必須スキルを実践的に学び、事業化シーズを投資対象となるビジネスプラン（顧客の課題を解決する製品と市場規模の提示）に昇華させることを目指すプログラムです。

本事業につくば市として協賛し、つくば市の「人的資源」「研究・技術シーズ」が社会実装できるよう、支援しています。

高校生を対象とした起業マインドの醸成

高校生の起業マインドを向上させるため、スタートアップ経営者等を講師とした起業セミナーを実施しています。

個別施策2 初期事業化の促進

スタートアップはアイデアをいかに実社会のニーズに合わせて形にできるか、その事業化が重要です。拠点となるインキュベーション施設などでの専門家による相談などをとおして、アイデアを形にするサポートを行います。

施策例（第1期戦略策定期間）

相談会の定期開催

つくばスタートアップパークでは、起業や経営について弁護士や税理士等、各種専門家に相談できる「専門家相談会」を毎月開催しています。また、小さな疑問を含め、より広範な相談に対応する「起業相談会」を毎週開催しています。



個別施策3 社会実装支援

新しい製品やサービスは、実際にどのように社会生活に実装することができるのか、またその革新性ゆえに既存の法律や社会制度に合致するものか、慎重かつスピード感をもって実証を行うことが重要です。スタートアップの製品やサービスを社会実装し、いち早く市民の身近に届くよう、プロトタイプ製作支援や実証実験をサポートしていきます。

施策例（第1期戦略策定期間）**「つくば Society 5.0 社会実装トライアル支援事業」**

つくば市では、革新的な技術やアイデアで社会課題を解決する、Society5.0の社会実装に向けたトライアル（実証実験）を全国から公募し、優れた提案を全面的にサポートしています。スタートアップからの提案を後押しするため、2019年から「スタートアップ賞」を設け、2019年にはAmbii合同会社（現株式会社）の「多言語問診票アプリ」、2020年には株式会社TRUSTDOCKの「行政手続きのオンライン化」、2021年には株式会社amulapoの「VRを利用した参加型つくば宇宙観光システムの開発」、2022年には株式会社MamaWellの「専属助産師による妊婦の身体づくり伴走サポートサービス」が採択されました。

「つくば市未来共創プロジェクト」

つくば市では、市内において、未来を創るための先端技術や近未来技術の実証実験等の提案を、年間を通して受け付ける窓口を開設しています。スタートアップ推進室では、2019年からサグリ株式会社と「衛星データを活用した農地のモニタリング」、2020年にはAGRIST株式会社と「農作物の自動収穫ロボット開発運用」、2021年には株式会社World Life Mappingと「働く人のメンタルヘルスケアシステム」、Closerと「食品工場等を自動化するロボットの開発・導入」、株式会社ロジロジと「新規医療アプリによる医療サービス向上と医療コスト削減効果」の実証実験を実施しました。

個別施策4 成長段階に応じた適正なインフラ環境の確保支援

スタートアップは成長に伴い大きく雇用を増やす可能性があります。その場合に、人材確保状況、企業規模にあったオフィスの確保は重要です。関係機関と連携し、成長段階に応じた適正なオフィス確保ができるようサポートを行います。また、研究・事業開発を進めるためのハード環境が整っていることも重要です。特に、つくばの強みである研究開発型スタートアップにとって、研究開発を進めることができる場は限定されます。スタートアップが研究・事業開発に機動的に取り組めるよう、オフィス確保や研究機材シェアリングの観点からハード環境の形成を促進していきます。

施策例（第1期戦略策定期間）**つくばスタートアップパークでの初期オフィス支援と市内オフィスとの連携**

つくばスタートアップを2019年10月にオープンし、初期段階のスタートアップに対するオフィス環境を提供するとともに、オフィス賃料補助を実施しています。また、つくばスタートアップパークで成長した企業がその規模に応じたオフィスを確保できるよう、宅地建物取引業協会との協定締結や、co-enをはじめとした市内民間オフィス等との連携を進めています。

「JAXA 試験設備ツアー」

2020年11月にスタートアップや民間企業への試験設備利用拡大を目的とした、JAXA 筑波宇宙センターの「環境試験設備」見学ツアーと情報交換会を開催し、40人の参加がありました。

個別施策5 海外展開及び海外人材確保支援

スタートアップの成長にとって、グローバル戦略は重要です。海外展開を視野に活動できるよう、グローバル企業や海外スタートアップ支援機関との提携、JETRO などをとおしたグローバル展開に関するサポート等を行うとともに、海外人材がつくばで起業する際の様々な障壁の緩和を図ります。

施策例（第1期戦略策定期間）

CIC との MOU（覚書）、海外施設やグローバル企業との提携拡大

海外のインキュベーション施設やグローバル企業との業務提携を図り、スタートアップが海外でも活動しやすい環境を整備しています。2019 年の CIC との MOU 締結をはじめ、AWS ジャパン、プロロジスなどとも協定を締結しました。グローバルな成長を目指すスタートアップを支援します。

スタートアップビザ制度

海外人材が活躍できる環境を整備するため、外国人が起業する上で必要な経営・管理ビザや就労ビザを取得する際のハードルを下げるため、茨城県と協力してスタートアップビザ制度によるサポートを実施しています。2020 年度、2021 年度にそれぞれ 1 件の認定がありました。

2 スタートアップが成長できるエコシステムの醸成に向けて

個別施策6 コミュニティの醸成

スタートアップや新しいチャレンジに取り組む人にとって、共創・相談できる人や目標となる人の存在は重要です。研究機関や支援機関のみならず、あらゆることに挑戦する人たちが集まり、交流し、新しい動きが次々に生まれてくるようなコミュニティの醸成や場づくりをつくばスタートアップパークを拠点として行います。また、イベントでの交流などを通じてつくば市内外に所在するスタートアップ、起業家、応援する人たちとのネットワーク構築に加え、学術・芸術・エンタメなど広範な領域でのクリエイティブな活動を行う人たちとの交流や創発が生まれる場づくりを支援します。

施策例（第1期戦略策定期間）

つくばスタートアップパークの運営（イベント開催による交流促進等）

スタートアップの交流拠点として、インキュベーション施設「つくばスタートアップパーク」を整備しました。コワーキングスペースや交流スペースを用意し、スタートアップに役立つ情報を発信するイベントを毎週実施しています。



個別施策7 スタートアップと人材の交流支援

スタートアップにとって、人材の育成・獲得は重要です。一方で、研究開発型スタートアップによる経営者人材の獲得をはじめとして、自社の成長に必要な人材の獲得は難しいものです。スタートアップが機動的に自社に必要な人材をつくばで育成・獲得できるよう、インターン支援や地元企業、市内外の専門人材との人材交流などのマッチングの仕組みづくりを図ります。

施策例（第1期戦略策定期間）

経営者人材の確保に向けたベンチャーキャピタルとの連携

2019年7月にはベンチャーキャピタル業務を行う「Beyond Next Ventures 株式会社（以下「BNV社」）」と連携協定を締結しました。この協定では、テクノロジー系スタートアップの成長段階において課題となる経営者人材の確保に関して BNV 社が提供する共同創業プラットフォーム「Co-founders」を活用するなど、経営者人材のマッチングを支援します。

地元企業や大学との連携イベント

2021年11月には、学生の職業選択における可能性を創造することを目的とした「筑波大学オンライン業界研究会」に、市内スタートアップ4社の出展を支援しました。

また、2022年には、茨城県・地元企業等と協力して、優秀なプロ人材を副業・兼業で活用することを目的とした、目的別プロジェクトベースでの人材活用セミナーを開催しました。

スタートアップと多様な人材が交流できる機会を創出していきます。

（再掲）筑波大学「つくば次世代アントレプレナー育成プログラム-ビジネスデベロップ講座-」への協賛

個別施策8 スタートアップの創出及び成長を促すエコシステム（連携体制）の構築

つくばの特徴である研究開発型スタートアップは成長まで長期間を要することから、成長への支援を関係機関で連携する必要があります。特に創業前後の時期については出資を受けにくいことから、つくばのポテンシャルをPRするために「つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアム」の関係機関が一体となったイベントを実施します。また、政府系機関を始めとした補助事業の活用支援やつくばエリア内で「人、モノ、金」が回るエコシステムを関係機関とともに醸成していきます。

施策例（第1期戦略策定期間）

つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアムの形成

2020年に、つくば市が強みを持つディープテック・スタートアップを中心にスタートアップが集積し、成長する世界的拠点都市を実現することを目的に、つくば市、茨城県、大学・研究機関等が協力してスタートアップ・エコシステムの基盤を強化するための取組を行うコンソーシアムを組成しました。エコシステム一体となったイベント「TSUKUBA STARTUP WEEK」の開催をはじめ、連携を密にしてイノベーションを社会実装して地域に還元する活動を行っていきます。



第5章 第2期つくば市スタートアップ戦略に対する各主体の関わり

1 市民との関わり

第2期戦略をととして、市民がスタートアップの活動やスタートアップの考え方に触れることで、次のとおり市民に対する貢献を図ります。

【市民生活への効果】

- スタートアップの技術・製品・サービスを通して、生活・社会の「困りごと」が解決され、生活の利便性が向上する
- スタートアップが働く場として貢献し、新たな雇用創出が生まれる
- 身近な起業家・スタートアップとの交流の機会を得て、またはアントレプレナーシップ¹¹に関する学びの機会を得て、誰もが前向きに新しいチャレンジを行う素養が生まれる
- 新しいチャレンジが周りに理解され受け入れられる好循環を生むことで、未来を担うこどもたちが職業観を含めた様々な選択肢を持つことが期待できる

また、スタートアップがつくば市で成長し、市民生活の質の向上などに貢献するためには、市民の協力や理解、応援も必要であると考えています。実証実験のモニター参加やイベント参加を通じ、スタートアップの技術・製品・サービス等に触れることをととして、市民とスタートアップとの相互理解が深まり、市全体としての支援を強く前進させるものと考えています。

¹¹ イノベーションを武器として、変化のなかに機会を発見し、事業を成功させる行動体系（経営学者のピーター・ドラッカーによる定義）。「VUCA」と称される現在の予測不可能な時代を生き抜くために必要な素養であり、起業する人のように新しいことを考え、チャレンジする行動能力

2 各関係機関との協働

エコシステムの観点からは、つくば市単独の取り組みでは不足する部分があるため、これまで以上に各関係機関との横の連携を深め、協働を図ることが重要です。第2期戦略を進める上で、市内の各機関に対しては、次のような活動の継続的な推進を期待するとともに、つくば市としてもそれら各機関の活動を支援する連携を深めます。

茨城県

- 県内外の企業、支援機関、投資家等とのネットワーク強化
- 海外を含めた広域的なコミュニティとの連携促進によるエコシステムの醸成

取組事例	茨城県 「TSUKUBA CONNÉCT」
	国内外の起業家や研究者など多様な人材交流により、新たな事業展開や投資呼び込みなどを旨とするプログラムを開催することで、つくばを中心にスタートアップの世界的な拠点形成を図る。

取組事例	茨城県 「グローバルアクセラレーションプログラム」
	海外展開を目指すベンチャー企業が、海外で資金調達、事業連携できる仕組みを構築するため、米国ニューヨークにおいて1週間のアクセラレーションプログラムを実施。

取組事例	茨城県 「産学連携テックミーティング（大阪イノベーションハブとの連携）」 「北関東ピッチ（関東経済産業局、栃木県、群馬県との連携）」
	ベンチャー企業の県域を越えた事業展開や事業提携を後押しするため、様々な地域と連携したピッチイベント等を開催。

大学

- 教職員、大学生、学外研究者等のアントレプレナーシップ向上
- 教育をとおした多様な職業観の醸成と人材の供給
- 最先端の研究成果を生み出し、事業化による社会実装、ひいては社会実装をとおした地域のプレゼンス向上

- 社会実装の一つの手段、選択肢としてのスタートアップを教職員、学生等が知る機会の創出や情報発信
- 研究成果や事業化による成果を市民にわかりやすく伝える
- 企業や外部機関、市民との積極的な交流

取組事例	筑波大学 「つくば次世代アントレプレナー育成プログラム ビジネスデベロップ講座」
	筑波大学の次世代アントレプレナー育成事業（EDGE-NEXT；平成29年度～令和3年度文科省補助事業）により開発されたハンズオン支援型の実践的教育プログラムを用いて、事業化に成功するアントレプレナーの輩出と研究・技術シーズに基づくスタートアップ創出を促進することを目的としたもの。事業化の必須スキルを実践的に学び、事業化シーズを投資対象となるビジネスプラン（顧客の課題を解決する製品と市場規模の提示）に昇華させることができるプログラムを実施。
取組事例	筑波大学 「地域連携型インターンシップ」
	2020年度より、キャリア教育の一環として実施する「地域連携型インターンシップ」。40時間以上の実習、充実した事前学習・事後学習等により、体系的に学ぶことのできるインターンシップ。

国立研究開発法人等の研究機関

- 研究者のアントレプレナーシップ向上
- 最先端の研究成果を生み出し、事業化による社会実装に取り組む
- 社会実装の一つの手段、選択肢としてのスタートアップを研究者、学生等が知る機会を創出するため必要な情報を共有
- 研究成果や自らの事業化による成果について市民にわかりやすく伝える
- 企業や外部機関、市民との積極的な交流
- 各研究機関同士の成功事例の共有等による横の連携の強化

取組事例	産総研 TSUKUBA CONNÉCT #12 産総研 Night ～技術を社会へ！研究機関発ディープテックの挑戦～（茨城県主催）における情報発信・交流機会の創出
	他機関のイベント等と連携し、研究成果やその社会実装に向けた取組みの情報発信や、研究者と多様なステークホルダーとの交流機会を創出。

取組事例	NIMS 企業向け最新成果展示会「NIMS WEEK」
	シーズ技術を紹介し、共同研究による事業用途に応じた技術改善あるいは知的財産権のライセンスによる事業への活用を企業の関係者に検討いただく機会として、原則年一度開催。

企業

- 従業員のアントレプレナーシップ向上
- スタートアップとの協業やステージ横断的なスタートアップへの投資活動、さらには協業による成長
- 研究機関や大学との共同研究を進め、研究成果を通じた社会実装へのサポート
- 共創による自社の事業成長を通じた市内経済の活性化

取組事例	市内企業各社 スタートアップとの交流イベント参加 （茨城県・つくば市主催「ものづくり×スタートアップ vol.6 –ものづくり中小企業とベンチャー企業と研究者たちの交流会–」などへの参加）
	市内企業とスタートアップ等が気軽に会える場やイベントの開催を各所で実施しており、そうした機会に参加する。

その他

- スーパーサイエンスハイスクール¹²等の取り組みをととして、若年層のアントレプレナーシップ向上

¹² 文部科学省から指定を受けた学校において、科学技術系人材の育成のため、各学校で作成した計画に基づき、独自のカリキュラムによる授業や、大学・研究機関などとの連携、地域の特色を生かした課題研究など様々な取り組みを行うもの

3 つくば市が果たすべき役割

つくば市は、雇用創出や社会課題の解決による市内経済の活性化や市民生活の利便性の向上、さらにはすべての市民が課題解決を志すマインドを育て、何事にも挑戦できる環境を創出するために、第2期戦略の「2つの基本方針」に基づく個別施策をはじめ、その実現に必要な施策を立案し実施するとともに、市民・関係機関等と協働し、十分な連携を図ります。

また、協働する市民・関係機関等の取り組みへの支援を推進します。

参考資料編

1 第1期戦略の各個別方針及び施策の成果と課題

個別方針	施策	施策ごとの成果	施策ごとの課題
1) 市外への情報発信とパートナーシップの強化	1) 市外へ向けた情報発信の強化	2019 ・Tsukuba Startup Night@虎ノ門（参加者：525人） 2020 ・TSUKUBA CONNÉCT 誘致協力（県事業） 2021 ・TSUKUBA CONNÉCT 開催協力（県事業、計20回） ・Tsukuba Startup Night2021@虎ノ門（参加者：peatix 事前サインアップ 387名、当日 kiosk 参加者 327名、現地参加者 110名）	・コロナ禍によるリアル開催の難しさ（現地対面でのコミュニケーションによるコネクト強化）
	2) スタートアップ推進に向けたパートナーシップの強化	2018 ・スタートアップ都市推進協議会との連携事業実施 ・市議会への説明会実施 2019 ・CIC との MOU 締結 ・福岡市との連携事業実施 ・グルノーブル市・グルノーブル都市共同体と連携協定締結 ・ケンブリッジ市姉妹都市協定再締結 ・ボーフム市連携協定締結 2020 ・グローバル拠点都市選定（東京コンソーシアムの一員） 2021 ・スタートアップ都市推進協議会との連携事業実施	・実体的な交流の継続
2) 市内への情報発信と参入促進	3) 市民向けスタートアップセミナーの実施	2018 ・Thursday Gathering（6回） 2019 ・Thursday Gathering（3回） ・Startup Night in Tsukuba（1回）	・市民にスタートアップ推進の目的や効果等を分かりやすく伝える必要がある。特に製品やサービスを実際に体験できる

		2021 ・7/6 GIGA スクール宇宙イベント ・11/3 イオンモールつくばでイベント (amulapo、Doog が出展)	機会がない（展示のみではなくデモンストレーションできる） ・無関心層へのアプローチ
	4) 小中高校生向け起業セミナーの実施	2018 ・並木中等出前授業（1回） 2021 ・中学生向け起業セミナー@茗溪学園（2回） （12/6 amulapo, ワークスペース、1/17 Aruga, Telorain） 2022 ・茗溪学園2年生への講話「つくば市がスタートアップを支援する背景」（5/16、スタートアップ推進室長）	・新型コロナウイルスの影響により、学校との連携が難しい ・聞くだけでなくビジネスプランなどを実際につくってみる機会の創出
	5) ビジネスプランアワードへの参加支援の実施	2019 ・補助制度策定採択（2件採択） うち1件は参加したコンテストでアワードを受賞し、企業2社と事業提携した。 2020 ・コロナ対策への予算の組み替えにより未執行	・新型コロナの影響で、ピッチ会のオンライン化が進み、参加費用のニーズが減っている ・ビジネスプランの改善については、つくばスタートアップパークでのイベント（ピッチコメンテーターからの指摘等）やインキュベーションマネージャーからのアドバイスによる実績あり
	6) アクセラレーションプログラムの提供	2018 ・アクセラレーションプログラム実施（5者支援） 資金調達3件、市内での実証実験1件の成果を得た 2019 ・アクセラレーションプログラム実施（4者支援） 新拠点の事業計画策定1件、試作品完成1件、資金調達戦略シナリオ作成1件、事業構想・組織構築1件の成果を得た 2021 ・アクセラレーションプログラム実施（5者支援） 会社設立1件、資金調達1件、リード顧客の獲得1件、人材マッチング4件	・第1期戦略策定時と比べて、アクセラレーションプログラムの開催（官民ともに）が各所で増えている ・自治体でも同様の事業が増えており、入札等の仕組みを踏まえると、全国的に同時期に入札・事業開始となり、受託事業者の入札参加確保が難しくなる

3) 創業環境の利便性向上	7) つくばスタートアップの環境整備	・施設改修、リニューアルオープン 2019 (10月～3月) 定期会員 14 席/24 席、ドロップイン会員 43 名、イベント 70 回 (参加のべ人数 : 1292 名)、会員の創業数 : 1 件 2020 定期会員 26 席、ドロップイン会員 60 名、イベント 85 回 (参加のべ人数 : 2,579 名)、会員の創業数 : 10 件 2021 定期会員 固定 26 席・自由 25 席、ドロップイン会員 74 名、イベント 78 回 (参加のべ人数 : 5232 名)、会員の創業数 : 16 件	・会員数の増加に対し、実際にコワーキングスペースに来る人の数が増えておらず、交流や活気の創出が課題 ・3～5 人程度のチーム用小オフィスの早急な確保
	8) 市内外インキュベーション施設との連携促進	2019 CIC との MOU 締結 (利用実績 0 件) 2020 ・こゆ財団とのインキュベーション施設共同利用に関する連携協定締結 (利用実績 0 件) ・NEXs Tokyo への入会 2021 ・NEX s Tokyo との連携事業実施	・市内インキュベーション施設との連携 ・連携協定を有効な事業として生かせていない (コロナ禍の影響あり)
	9) 創業手続ワンストップサポートの提供	・スタートアップパークでセミナー・企業相談会実施 2019 起業相談会 15 件 2020 起業相談会 16 件 2021 起業相談会 96 件 起業相談会参加者のうちスタートアップパークで起業した企業または個人事業主 16 件	-
4) 経営ノウハウ共有機会の充実	10) 専門的な経営知識の習得機会の構築	・スタートアップパークでセミナー、専門家相談会実施 2019 専門家相談会 9 件 2020 専門家相談会 19 件 2021 専門家相談会 68 件 専門家相談会参加者のうちスタートアップパークで起業した企業または個人事業主 16 件	・専門家同士が連携してチームとして支援してほしいという声がある ・経営人材を獲得した方が効率的という声もある (創業者が経営知識も得ようとすると、時間や労力が割かれる)

5) 研究シーズ 事業化の後押し	11) 研究機材 シェアリングの促進	2019 ・スタートアップパークにおいて JAXA 機器利用促進セミナー実施（参加者 16 人） →セミナー後、JAXA へ施設見学（1 社） ・研究機関等へヒアリング実施 2020 ・JAXA と相互協力の促進に関する協定締結	・どのような共用機材があるのか、スタートアップ側に情報が行き届いていない ・研究機関側では、機材が故障した際の責任問題等の整理が不明瞭である ・研究機関の機材は使用目的が特化していることもあり、ハッカソンの実施が難しい側面がある
	12) 研究者等 への情報発信	・先輩起業家の体験談を聞き、交流できる場の創出 2019 ・つくばの起業家と夢を語る（2 回、参加者延べ 58 人） ・つくば先輩起業家トーク（1 回、参加者 77 人） 2020 ・つくば先輩起業家トーク（3 回、参加者延べ 316 人） 2021 ・研究所発スタートアップ関連イベント開催（3 回、参加者延べ 247 人） ・研究所発スタートアップ向け STAPA Finance Day 開催（2 回、参加者延べ 91 人）	・スタートアップへの短期インターンについては、スタートアップ側はその機会を提供する余裕がない
	13) スタートアップ関係者向けの 情報提供	2019 ・投資家向け市内視察ツアー実施（参加者 4 人） 2020 ・都内 VC にツアーの実施についてニーズをヒアリング ・つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアム設立による機関間の情報連携 2021 ・つくばスタートアップパークイベントとして、研究機関との共同開催による技術等の情報提供 ・Tsukuba Startup Week 2021 内のコンテンツとして、TCI や研究機関が技術マッチング等の	・新型コロナ対策の状況を考慮してオンラインでの実施も検討 ・スポット開催ではなく、レギュラー開催の検討（機会の増加）

		イベントを実施 ・同コンテンツとして、Tsukuba Startup Night 2021 を CIC Tokyo で実施し、参加スタートアップと現地参加者のマッチングを実施	
6) 多様な人材の参入促進	14) 外国人起業・就労サポート	2019 ・スタートアップビザ制度認定（主体：茨城県） 2020 ・スタートアップビザ確認証明書交付（1件） 2021 ・スタートアップビザ取得者の支援（新規1件） 2022 ・スーパーシティ指定による更なる期間の延長（最大2年）を国に要望	・新型コロナウイルスの影響により、申請者の増加が見込めない ・外国人向けの生活環境のサポートの連動（つくば市国際交流協会等）
7) 様々なリソースへのアクセス環境の充実	15) 求める人材へのアクセス環境の構築	2019 ・Beyond Next Ventures 社との協定締結、共同事業実施（マッチング1件） つくばスタートアップパークで登記し、起業につながった。 2020 ・事務スタッフとしての求職者（スタートアップ推進室に直接問合せ）に対して TCI のつくば研究人材情報サービスを紹介 ・スタートアップに事務スタッフの採用方法等についてヒアリング 2021 ・筑波大学オンライン業界研究会出展 ・STAPA Knowledge Day5 -スタートアップ	・まだ事務スタッフを採用するフェーズに至っていないスタートアップも多い ・CXO などの役員候補の採用の際は独自の人脈を活用することが多い。一般社員やアルバイトについては、ハローワークや人材紹介サービスを利用することもある ・認知度向上のため、スタートアップやスタートアップの職員をつくば市で紹介してほしいというニーズあり ・市外エリアとの人材マッチング（他自治体との共同事業、

		の人材採用－開催（45 人参加） ・アクセラレーションプログラム内での人材募集・マッチング（6 名応募、協議継続中）	双方の足りない人材を埋め合う） ・スタートアップ側としてフルタイムではなく副業人材の採用も出てきている（スタートアップ側の資金状況による）
	16) 資金調達へのアクセス環境の構築	・スタートアップパークで資金調達セミナーを開催 2019 ・資金調達に関するセミナー（4 回、参加者延べ 47 名） 2020 ・つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアム設立（民間支援機関として金融、VC、監査法人、証券会社あり） 2021 ・STAPAFinance Day 開催（9 回、参加者延べ 390 名）	・新型コロナ対策の状況を考慮してオンラインでの実施も検討 ・スタートアップパークイベントでのピッチ回数の増加（ピッチを希望するスタートアップの掘り起こし）
8) 社会実装による製品・サービスの確立支援	17) スタートアップ向け社会実装トライアル支援	2019 ・つくば Society 5.0 社会実装トライアル支援事業（スタートアップ採択者：Ambii、トルビズオン、Jitera（旧名称：iRuuzza）、Doog） ・つくば市未来共創プロジェクト事業採択企業支援（Sagri 社） 2020 ・つくば Society 5.0 社会実装トライアル支援事業（スタートアップ採択者：TRUSTDOCK、ウエルモ、Onikle、Closer） ・つくば市未来共創プロジェクト事業採択企業支援（AGRIST、サグリ） ・NIMS とエレクトロクロミック（EC）調光ガラスの実証実験をつくばスタートアップパークで実施 2021	・実証実験により構築したスタートアップと地域との関係性の維持（事業単体ではなく、継続して支援できる仕組み）

		・つくば Society 5.0 社会実装トライアル支援事業（スタートアップ採択者：amulapo、テクノハイウェイ、シンコムアグリテック、歯っぴー、IoTBASE） ・つくば市未来共創プロジェクト事業採択企業支援（World Life Mapping、Closer、ロジロジ） ・内閣府オープンイノベーションチャレンジでつくば市の課題が採択（実際の実証（採択者）は浜松市のスタートアップとなった。つくば市内からの応募はゼロ。）	
9) 初期ユーザーとのマッチング支援	18) トライアル発注認定制度の見直し	・「つくばクオリティ認定制度」の仕組みを産業振興課と一緒に検討 2021 ・つくば市トライアル発注認定事業実施要綱制定 ・つくば市トライアル発注制度 発注実績 1 件（オカムラ社 テレキューブ（スタートアップパークに整備））	-
	19) 地元企業との相談機会提供	2019 ・Tsukuba Mini Maker Faire 2020 開催 ・リージャスつくば、デジタルハリウッドとの連携イベント実施 2020 ・カスミ無人店舗のつくばスタートアップパーク導入（実証実験、継続中） 2021 ・地元企業向け DX 系スタートアップのピッチイベント開催（1 回）	・工業団地等の企業では、市内の企業同士で連携したいという意向、ニーズは届いていない ・一方でスタパイベントには大手民間研究所の研究員の参加も目立つ（新規事業開発やスタートアップの情報がほしい）ため、そのマッチングに資するようなイベントの開催を検討 ・技術マッチングは、産業振興課がリンカーズと協定を締結して運用中

10) 規制改革に関する提案受付	20) スタートアップからの規制改革提案受付	[再掲] 2019 ・スタートアップビザ制度認定（主体：茨城県） 2020 ・スタートアップビザ申請認定（1件） 2021 ・スタートアップビザの在留期間延長を国に要求	・スーパーシティとどのように連携していくか
11) テクノロジー系スタートアップに特化した成長資金の提供	21) つくば版 SBIR の実施	・つくば版 SBIR の実施に向けて、内閣府オープンイノベーションチャレンジや防災テックチャレンジに参画し、制度設計に向けた検討を行った。 2019 ・内閣府オープンイノベーションチャレンジ（課題提案2件、応募数延べ4件うち採択1件） →市と採択者のマッチング継続中、10月に成果報告会実施予定 ・防災テックチャレンジ（課題提案1件、応募数3件） →審査会日程調整中 2021 ・内閣府オープンイノベーションチャレンジ 共同実証実験1件実施	・効果的な制度とするためには以下の課題をクリアする必要がある ■最新の研究トレンドや調達ニーズ（政策課題）を踏まえた適切な課題の設定 ■募集した提案と課題解決のマッチング等ができるプロジェクトマネージャー的な人材 ■民間企業や研究機関が期待する規模の予算の確保 ■NEDO や内閣府、農水省などで SBIR 事業が立ち上げられ、行われている（その中で市独自でどのように実施するか）
12) 成長段階に応じたオフィス・工場用地の確保支援	22) 不動産情報共有ネットワークを活用した情報提供	・市内オフィス相談対応（ライトオン跡地等） 2018 ・宅地建物取引業協会と協定締結 2022 ・センタービルに co-en がオープン。それらのオフィスとの連動（つくばスタートアップパークでの成長～co-en やトナリエへの移転など）	・ウエット系ラボ付きのオフィスが不足（ニーズあり。ライフサイエンス系スタートアップの増加） ・10人程度のオフィスも不足（県、TCI ともに満室）
	23) スタートアップ向けのオフィス賃料補助	・補助金制度実施 2018 ・3者交付（計2,864千円） 2019 ・5者交付（計2,969千円） 2020 ※新型コロナウイルス感染症で影響を受けている事業者向けの補助に予算組み替え	・茨城県の賃料補助金との効果的な運用

		(⇒7者交付(計2,593千円)) 2021 ・3者交付(計550千円)	
--	--	--	--

2 つくば市スタートアップ戦略策定審議過程

- 令和4年（2022年）6月2日 第1回つくば市スタートアップ戦略策定懇話会 開催
- 令和4年（2022年）7月4日 第2回つくば市スタートアップ戦略策定懇話会 開催
- 令和4年（2022年）8月10日 第3回つくば市スタートアップ戦略策定懇話会 開催
- 令和4年（2022年）10月24日 第4回つくば市スタートアップ戦略策定懇話会 開催
- 令和4年（2022年）12月2日～令和5年（2023年）1月4日
パブリックコメント
- 令和5年（2023年）2月14日 策定

3 つくば市スタートアップ戦略策定懇話会委員名簿

(五十音順・敬称略)

氏 名	所 属 ・ 役 職
石塚 万里	株式会社つくば研究支援センター ベンチャー支援部長
岩城 良和	市民委員
江渡 浩一郎	市民委員
太田 祥子	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センター長 ※第1回まで
川崎 純平	市民委員
川島 義也	国立研究開発法人物質・材料研究機構 外部連携部門企業連携室長
小池 英明	国立研究開発法人産業技術総合研究所 社会実装本部 スタートアップ推進・技術移転部 次長 ※第2回以降
須田 仁之	株式会社グッドパッチ 監査役
高橋 朗	市民委員
常間地 悟	株式会社ワープスペース 代表取締役社長
西野 由高	国立大学法人筑波大学 国際産学連携本部審議役
長谷川 克己	茨城県 産業戦略部技術振興局技術革新課長
藤光 智香	つくば市政策イノベーション部長 ※第2回以降
堀下 恭平	株式会社しびつくばわー 代表取締役社長
森 祐介	つくば市政策イノベーション部長 ※第1回まで
保田 浩	国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構 企画戦略本部経営企画部経営戦略総括課長

オブザーバー

機関名
国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構 新事業促進部事業支援課
内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局
文部科学省 研究交流センター
経済産業省 経済産業政策局新規事業創造推進室
つくば市 経済部産業振興課

事務局 つくば市政策イノベーション部科学技術振興課スタートアップ推進室

4 スタートアップ推進に関するアンケート調査

調査目的

これまでのつくば市スタートアップ政策の効果測定、今後市に期待する政策やスタートアップの課題抽出等を定量的・定性的に把握し、スタートアップ政策への反映、政策の改善等を目的とする。

調査概要

- 調査対象：スタートアップ登録制度の登録スタートアップ
(2022年4月22日時点の登録があった78社が対象)
- 回答者数：36社
- 調査期間：2022年4月22日（金）～5月31日（火）
- 調査方法：インターネットによる回答、調査票のメールによる回答
- 調査周知：登録スタートアップに対するメール

アンケート結果

☆ 経営・事業の概況、成長の展望

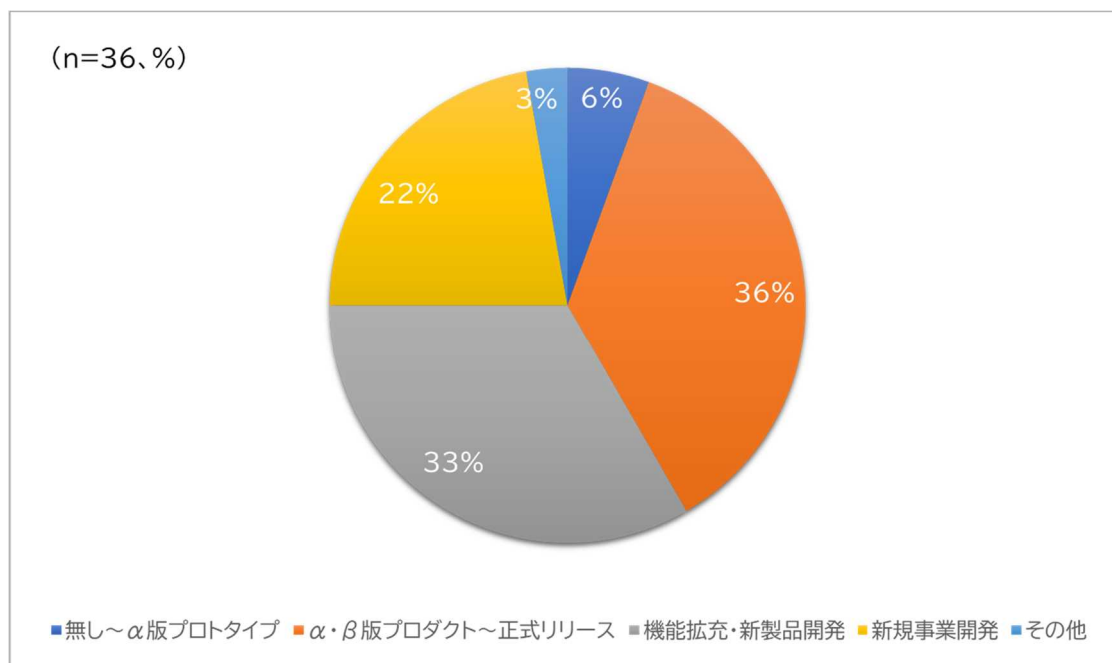
① 事業領域

- 回答者の事業領域はライフサイエンス分野とソフトウェア・アプリケーション分野が22%と最も多く、次いでロボット・ものづくり分野が19%と多い。

事業領域	回答数 (n=36)
宇宙	1
ライフサイエンス(医療、創薬、バイオ)	8
ナノテク・材料・電気	3
農業・環境(エネルギー)	5
ロボット・ものづくり	7
AI・IoT	2
ソフトウェア・アプリケーション	8
その他	2

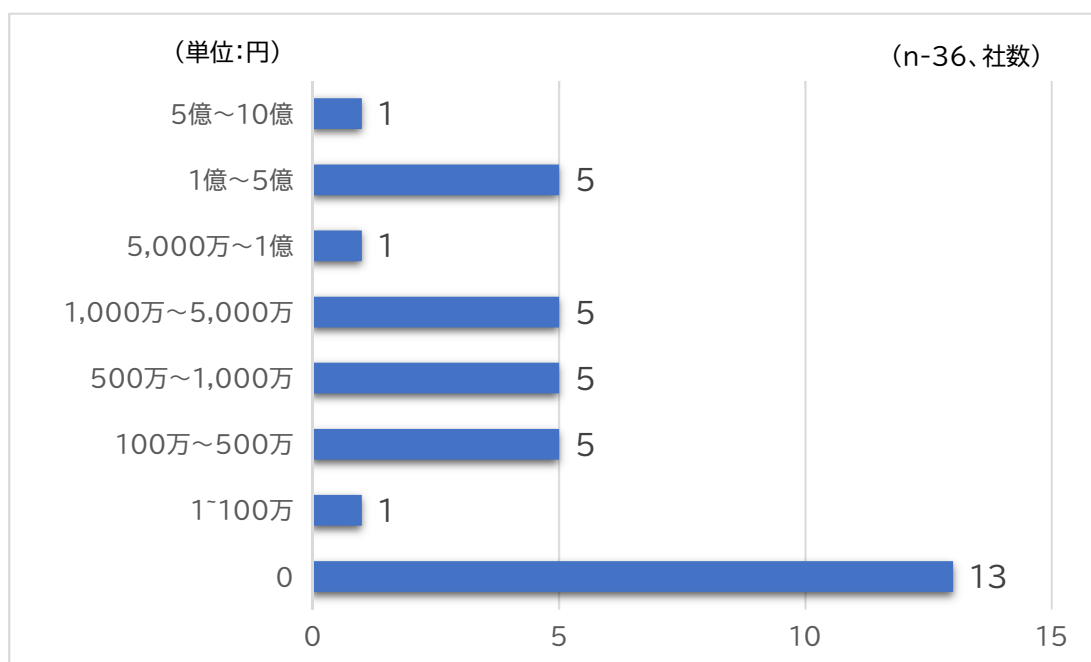
② プロダクト・サービスの状況

- 「α・β版プロトタイプ～正式リリース」が36%、次いで「機能拡充・新製品開発」が33%となっており、アーリー～ミドルのスタートアップが多い。



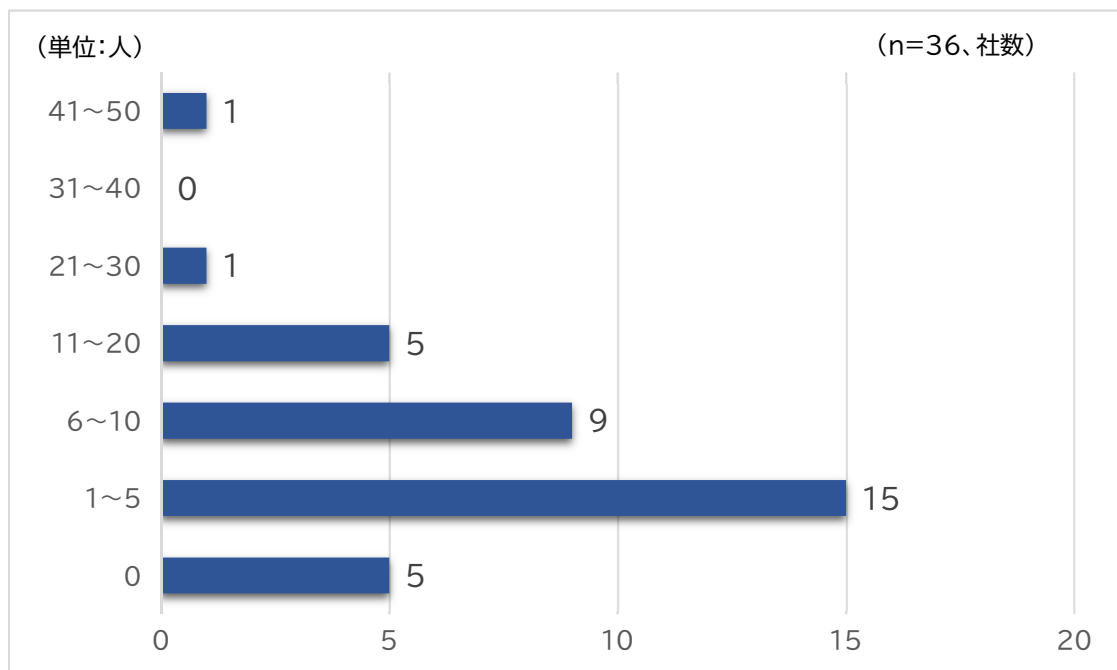
③ 直前期の年間売上高

- まだ売上のないスタートアップ（売上高：0円）のスタートアップが最も多い。



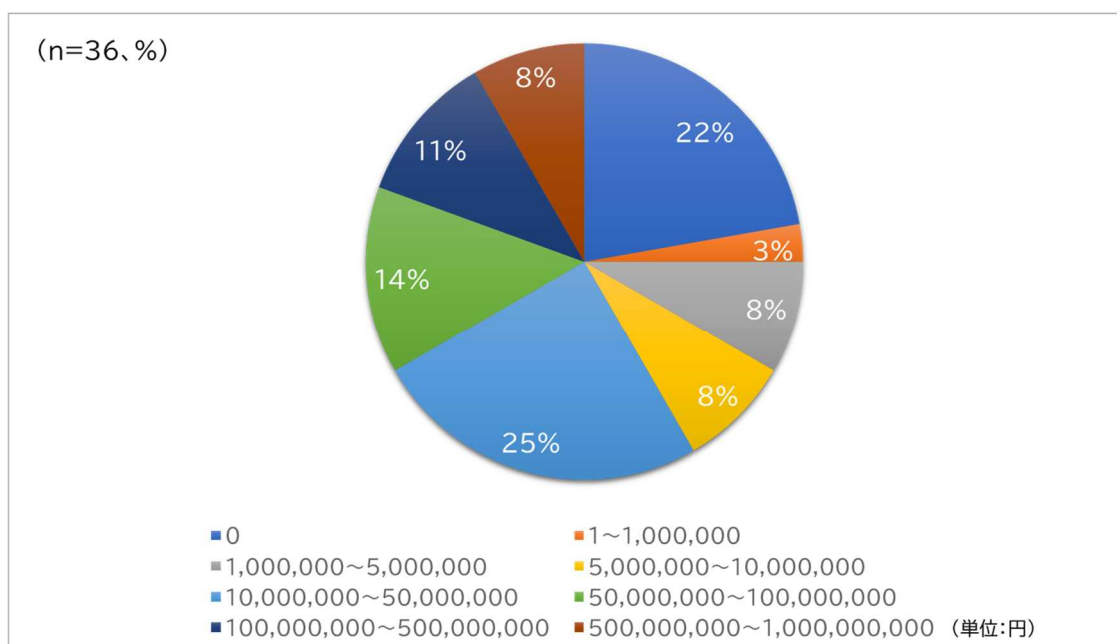
④ 就業者数

- 1～5名のスタートアップが最も多い。



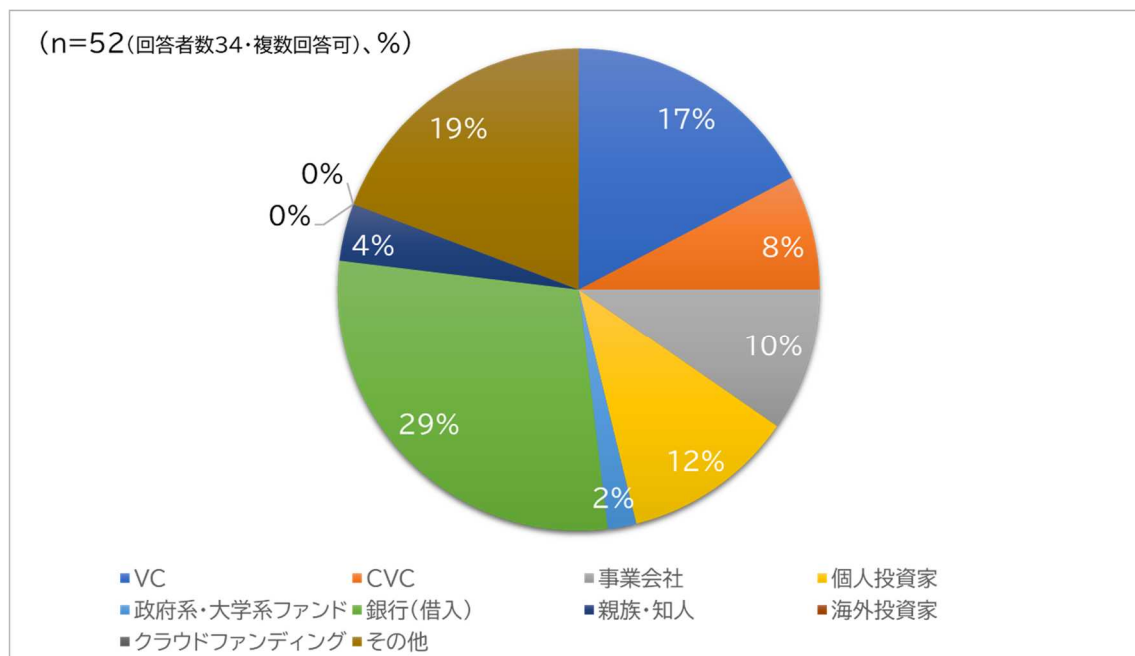
⑤ 資金調達額

- 資金調達額は1千万円～5千万円が25%と最も多く、次いで0円（資金調達を行っていない）と回答した企業が22%となっている。



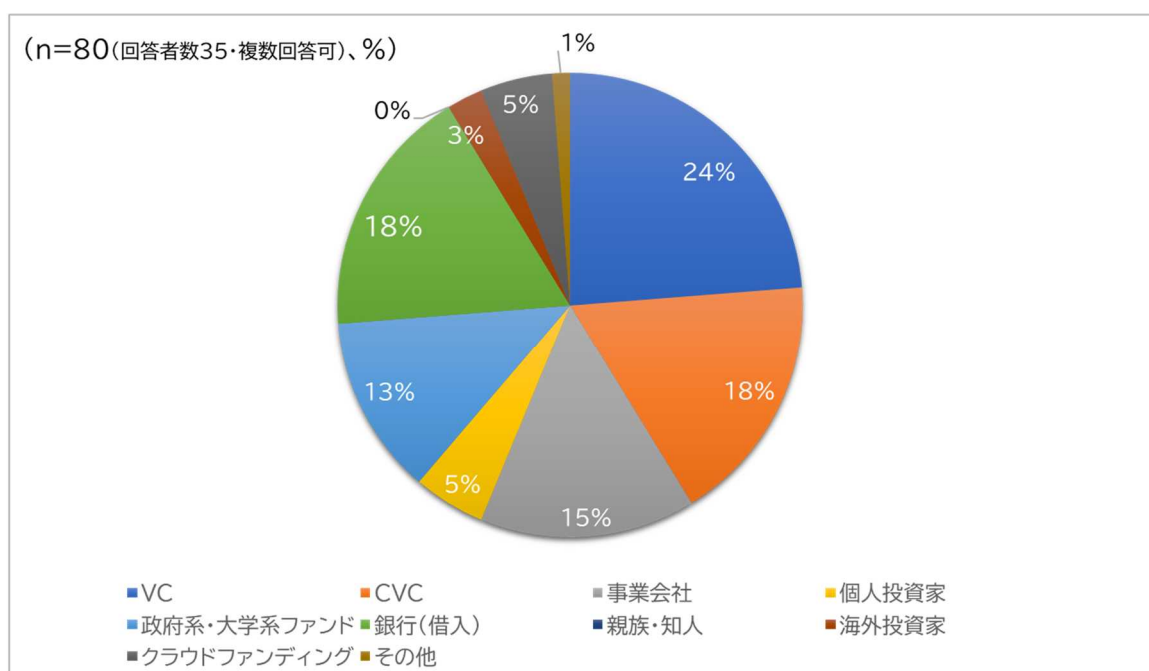
⑥ 資金調達先（複数回答可）

- 資金調達先は銀行（借入）が 29%と最も多く、海外投資家やクラウドファンディングによる調達を行っているという回答はゼロとなっている。



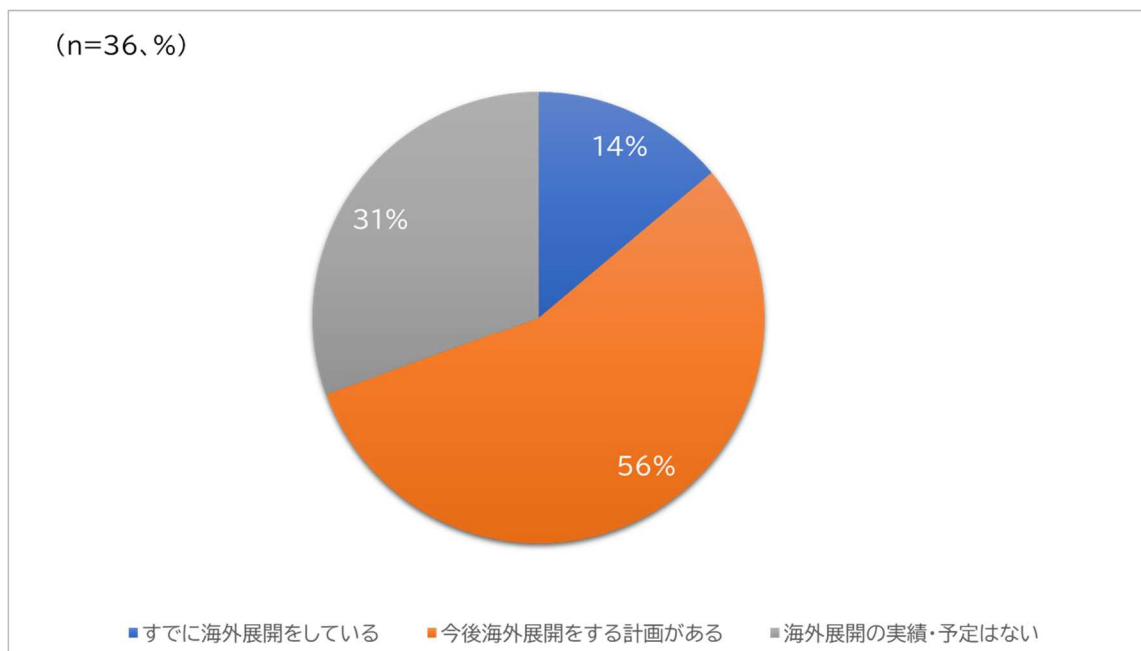
⑦ 今後調達を期待する調達先（3つまで回答可）

- 今後の資金調達は VC からが 24%と最も多く、CVC や事業会社からの調達を希望するスタートアップも多い。



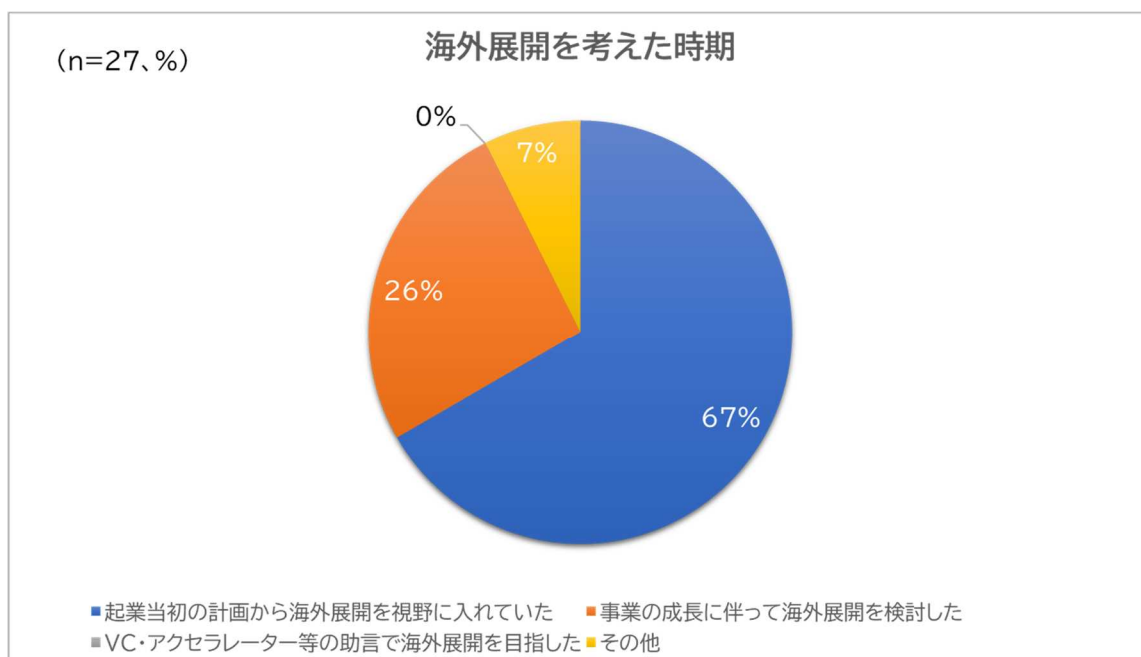
⑧ 海外展開の状況

- 海外展開をすでに実施・または今後実施予定と回答した企業が全体の 70%を占める。



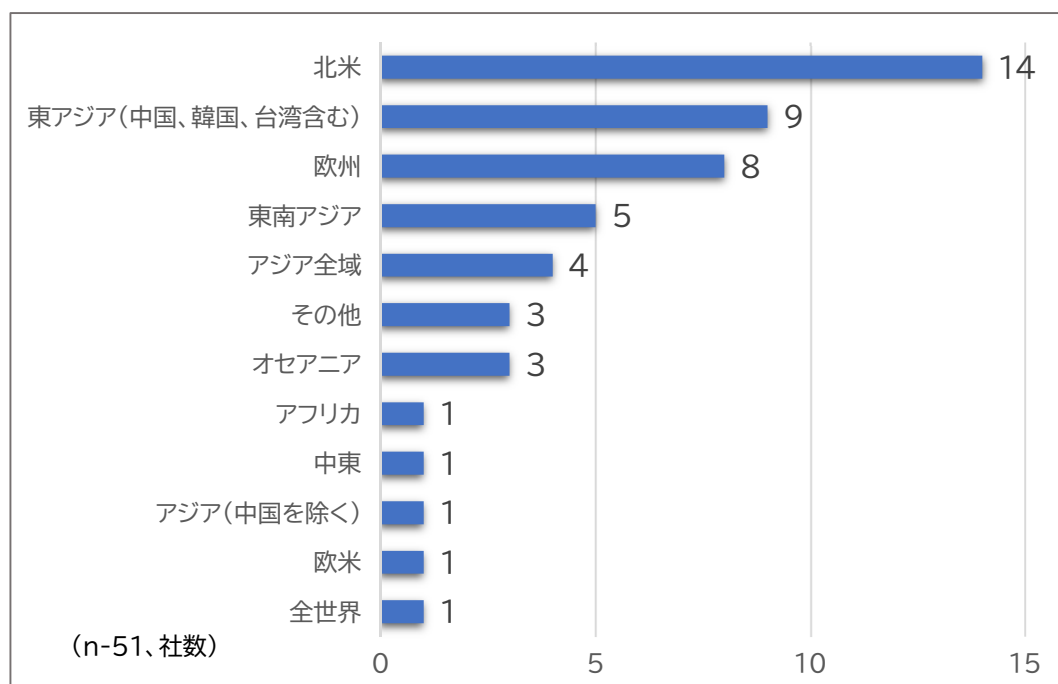
i. 海外展開を考えた時期

- 起業当初からの計画で海外展開を考えていた企業が 67%となっている。



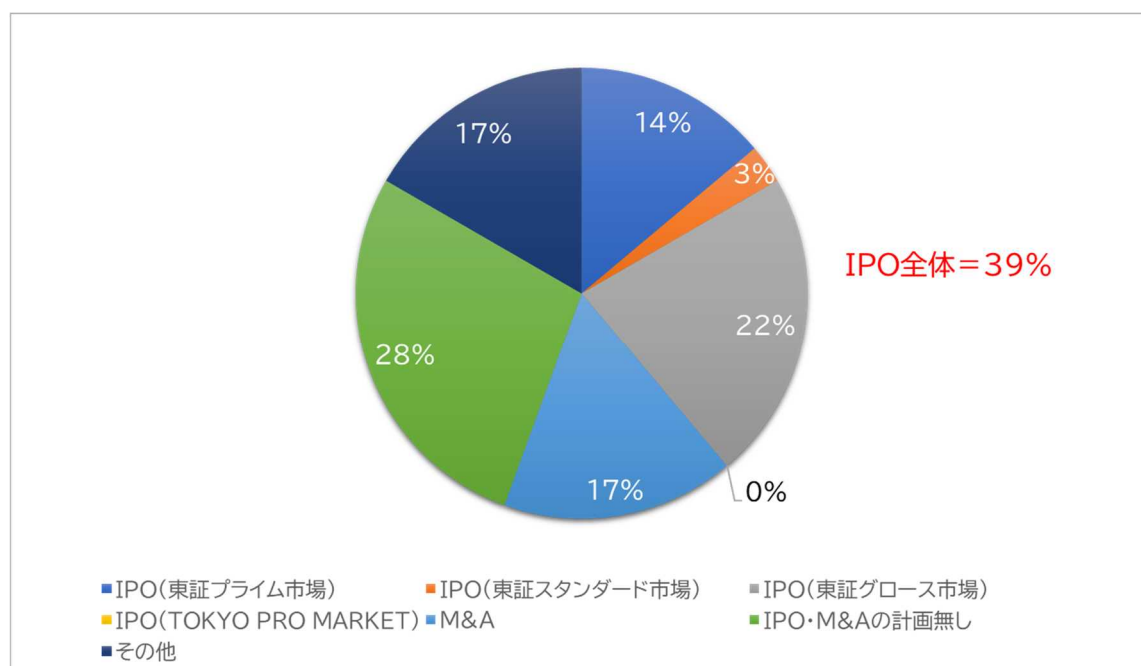
ii. どの地域・国への展開を行っているか、または行う予定か

- 北米と回答した企業が 14 者と最も多く、次いで東アジアが多い。



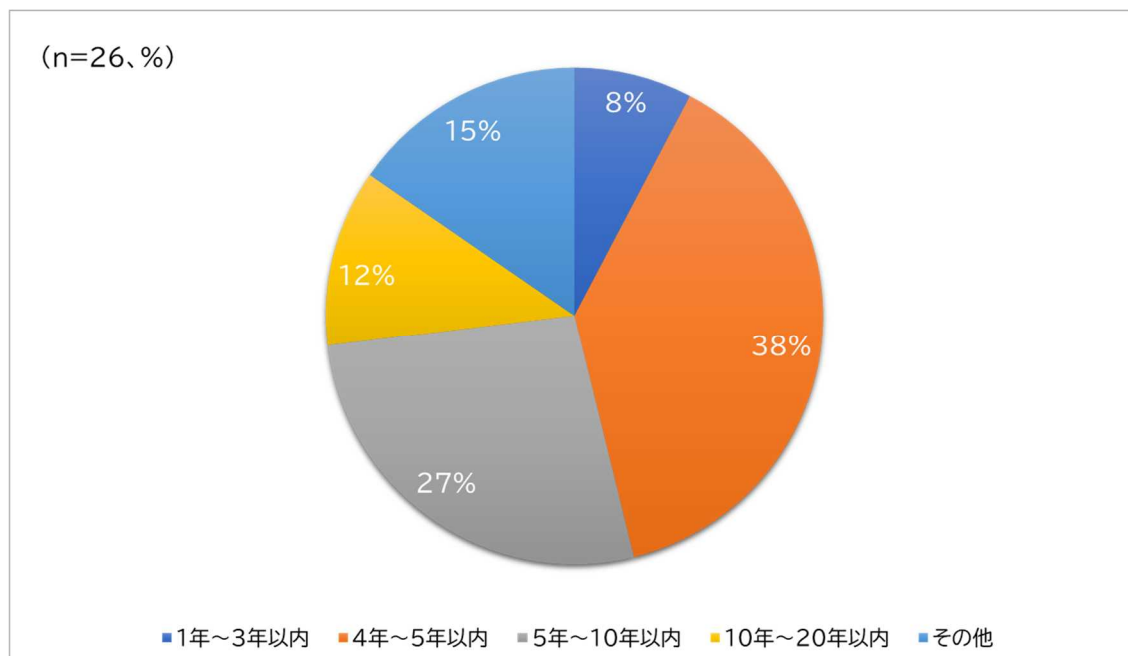
⑨ 事業の成長において計画するもの

- エグジットの展望は IPO（東証グロース市場）が 22%と最も多く、全体で 39%が IPO によるエグジットを展望。一方で、IPO や M&A の計画が無い企業も 28%と多い。



i. IPO 又は M&A を計画する場合、何年以内のエグジットを計画しているか

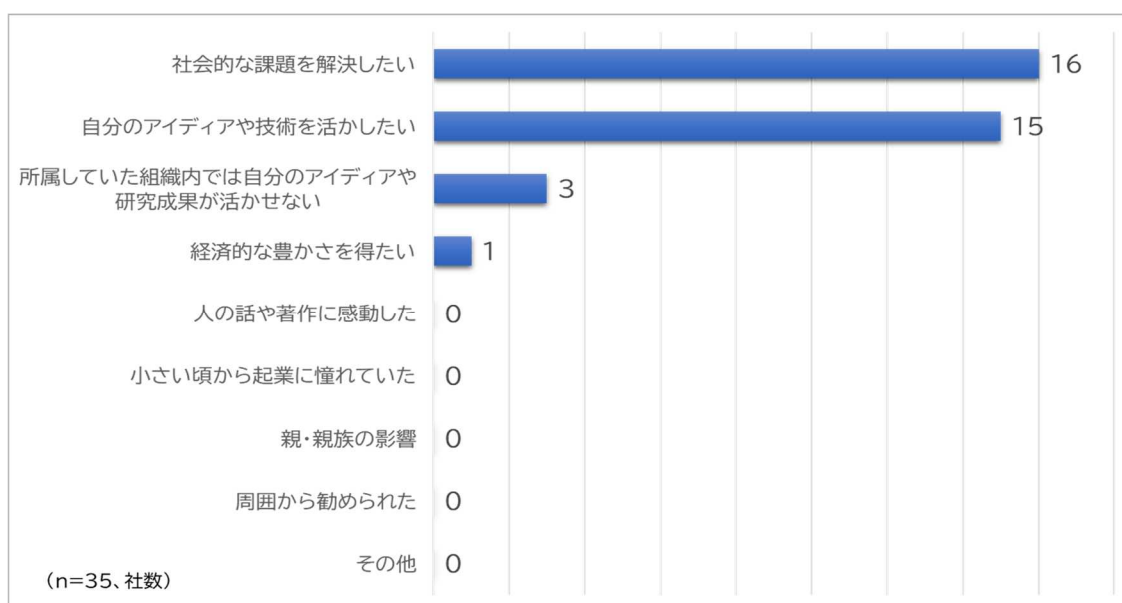
- エグジットまでの年数は 4 年～5 年と回答した企業が 38%と最も多い。12%の企業が 10 年～20 年かかると回答。



☆ 起業の経験

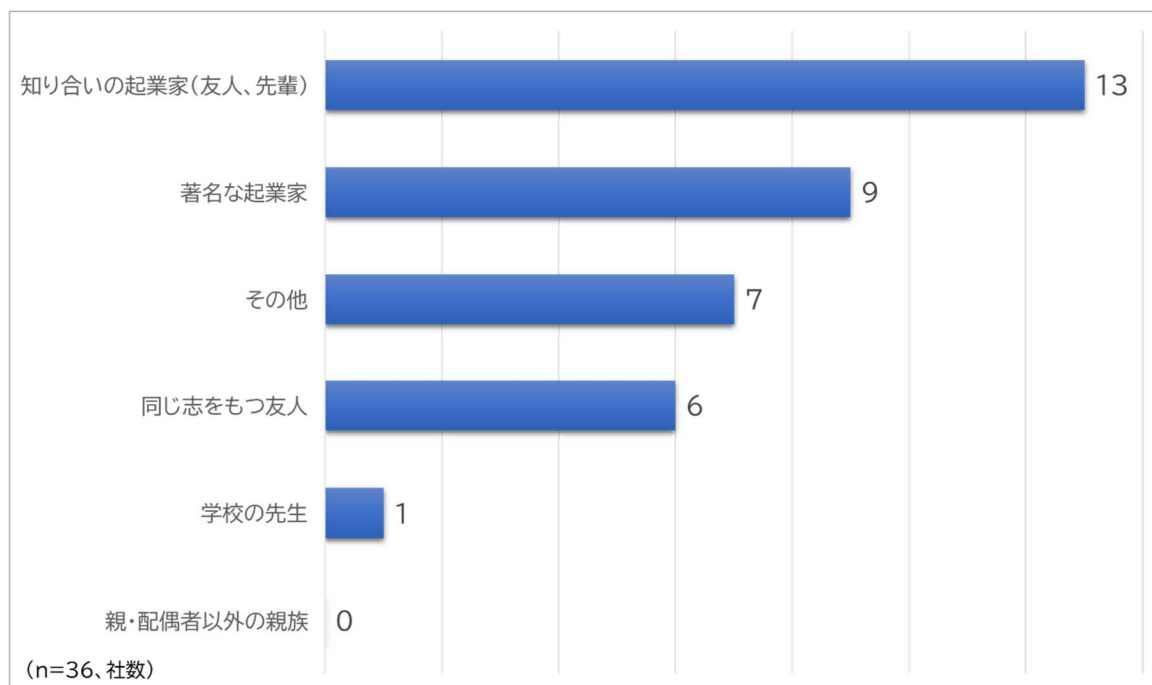
① 起業の動機

- 起業の動機は、「社会的な課題を解決したい」が 16 者と最も多く、次いで「自分のアイデアや技術を活かしたい」が 15 者の回答があった。



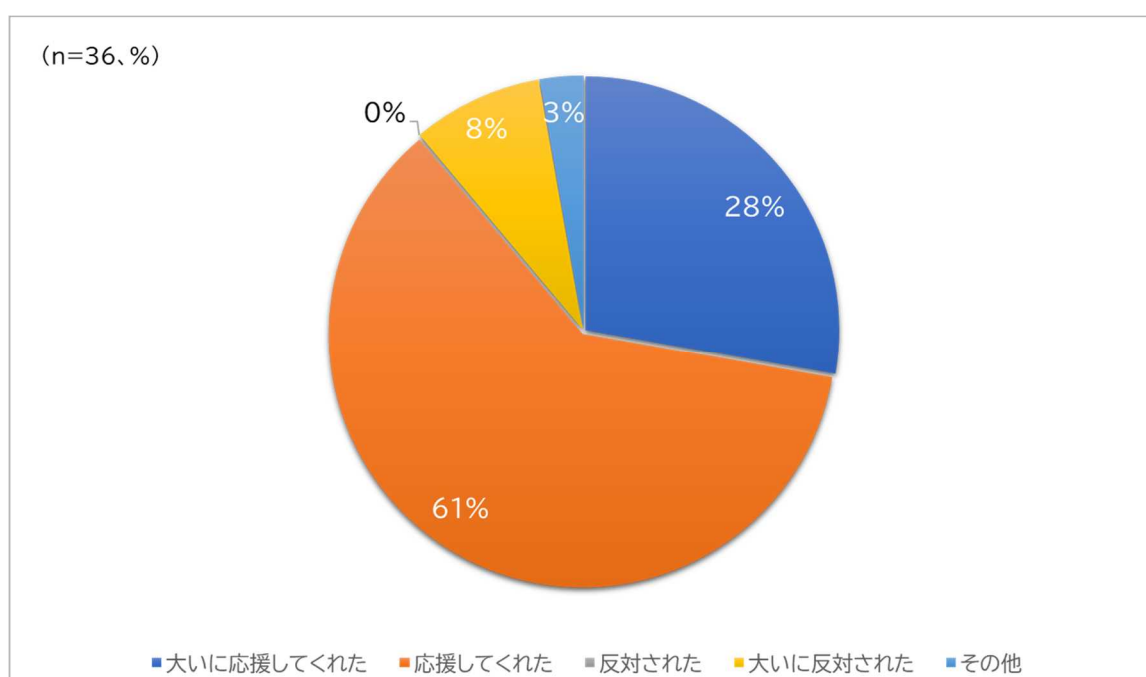
② 起業にあたり最も影響を受けた人

- 起業にあたり影響を受けた人は「知り合いの起業家（友人、先輩）」が13者と最も多く、次いで「著名な起業家」からの影響も大きい。



③ 起業をした際の周囲の反応

- 約90%が「大いに応援してくれた」「応援してくれた」のいずれかを回答しており、おおむね周囲からの応援を得られている状況。

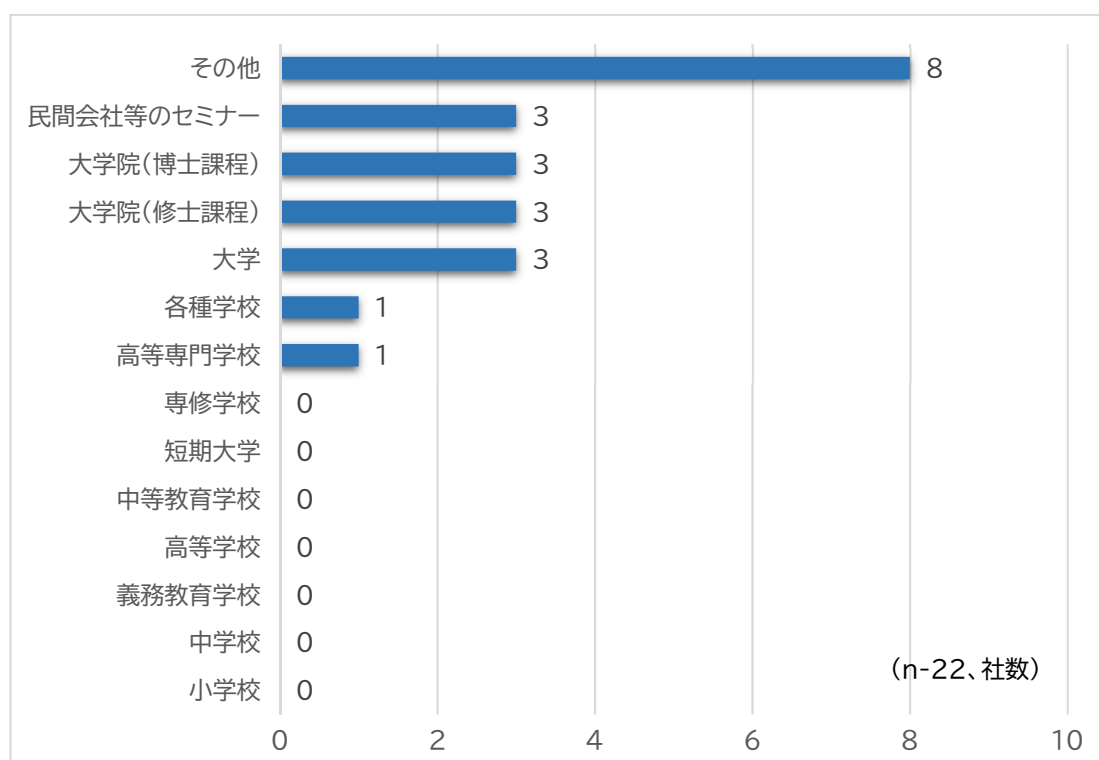


i. 反対された場合、誰に反対されたか。またそれでも起業した理由は何か

- 次のような回答があった。
 - 賛成してくれた人はいなかった。当時は良くも悪くも周りが見えておらず、気持ちだけで起業に踏み切ることができた。
 - 全関係者に反対された。自分の中で確信があったため起業した。説明にかける労力より数字を積み上げる方が性格的に向いていたため。
 - 当時は起業するか転職するか悩んでいた。起業する道を選んだのは配偶者の理解も大きかった。とはいえ、例えば誰に反対されたとしても、最終的には自分の人生を精一杯楽しむポリシーであるため、起業を選択したと思う。

④ 起業に関する教育・研修を受けたことがある場合、どこで受けたか

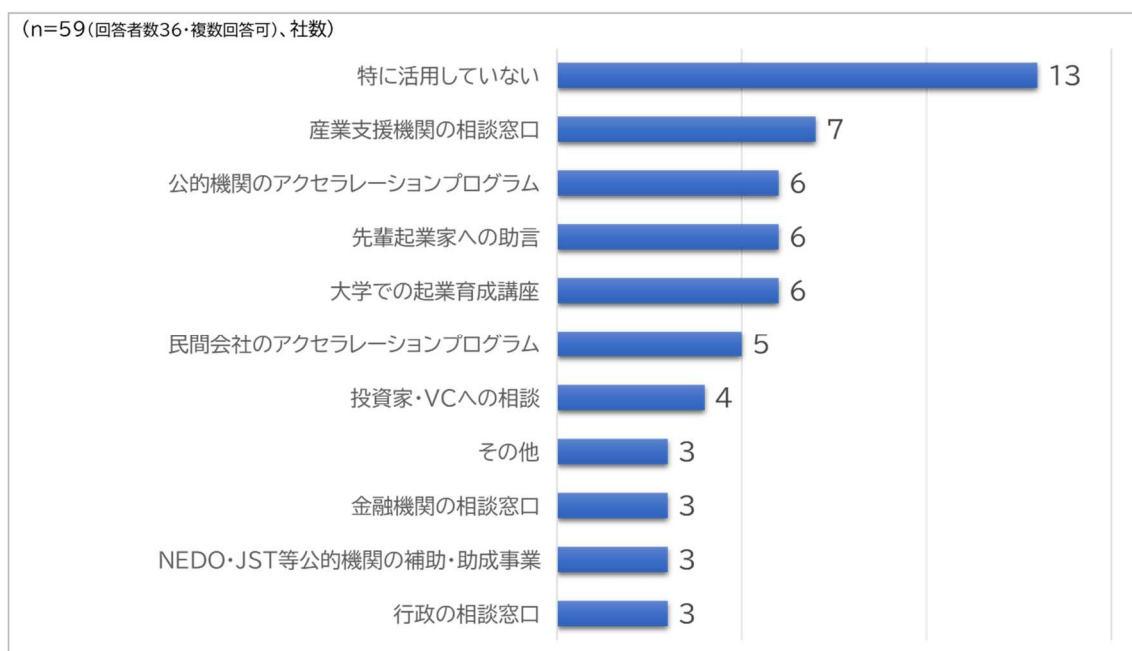
- その他の回答が最も多く、次いで民間会社等のセミナーや大学・大学院における教育・研修の経験が多い。



☆ 行政支援等の活用・効果（つくば市の施策以外）

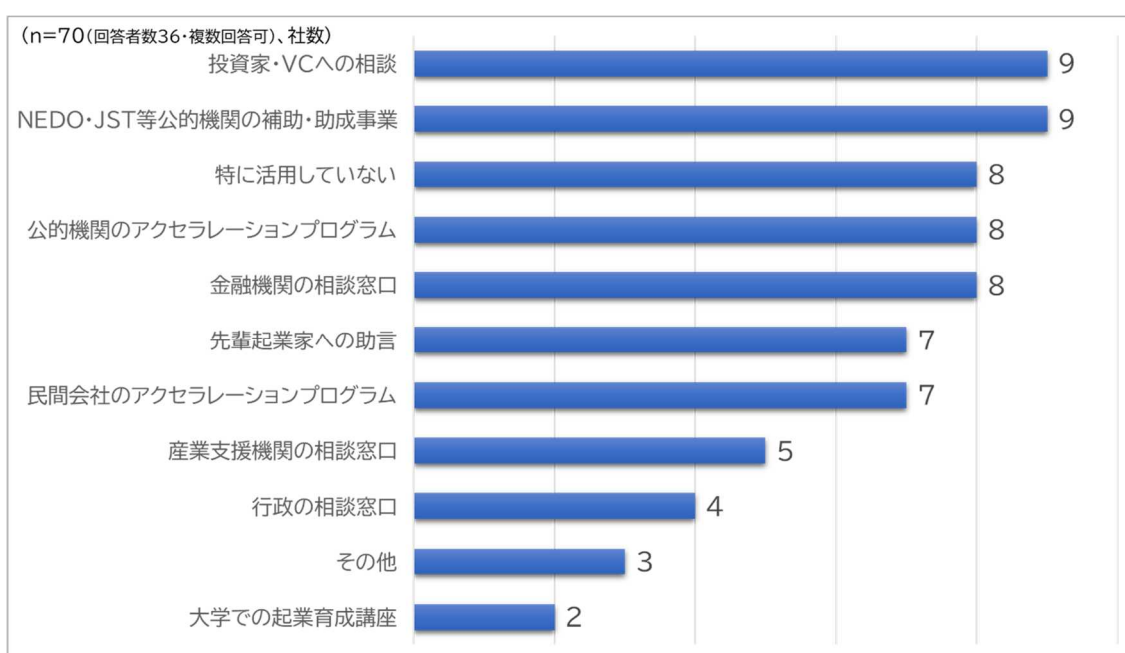
① 起業にあたって活用した支援（複数回答可）

- 起業の際に支援施策を活用していない企業が多く、活用している企業では「産業支援機関の相談窓口」が7者と最も多い。



② 事業の推進にあたって活用した支援（複数回答可）

- 事業の推進にあたり活用した支援施策では、「投資家・VCへの相談」及び「NEDO・JST等公的機関の補助・助成事業」がそれぞれ9者と最も多い。



③ 起業にあたって活用した支援で特に役立ったものとその理由

- 次のような回答があった。

【相談窓口（公的機関・民間）】

- TCI への相談
- 産業支援機関（つくば研究支援センター）の相談窓口（補助金相談やレンタルオフィスの提供など、あらゆる相談に対応してもらった）

【資金調達・補助事業】

- 創業融資（初期の創業資金を素早く用意できた）
- 自治体や国で実施している補助金等の支援（自社開発に向けて）
- 会社設立費用の補助
- JST SCORE、JST START
- NEDO TCP

【アクセラレーションプログラム】

- 茨城県次世代技術ビジネスイノベーション創出事業、筑波大学 EDGE NEXT（自身のビジネスアイデアを短期間で良い形にブラッシュアップすることができ、起業やその後の融資の獲得等に大きく寄与）
- 研究者を対象としたアクセラレーションプログラム
- 川崎市 Deep Tech Accelerator 支援プログラム（支援の質が高く、大手企業との商談マッチングも素晴らしい。KSP が投資機能を強化し始めているので、今後の出資も期待できる）
- 大学、公的機関、民間会社のアクセラレーションプログラムで、多様な専門性をもつメンターと事業化について相談できたこと
- 筑波大学 事業化促進プロジェクト

【コミュニティの活用】

- 起業家コミュニティでのコネクション
- 先輩起業家への相談（事業計画書の書き方を学び、やりたいことがまとまった）
- 起業を目指すまたは既に起業している方々との交流

- 大学主催のイベント等でのネットワーク、アイデアコンテスト、技術コンテスト等

【セミナーの活用】

- 創業支援セミナー
- 創業スクール（経営の一般的知識を学べ、法人登記費用の減免や創業融資の後押しを受けられた）
- 筑波大学の公開講座「サービス改善研修コース」

【コワーキング施設等の利用】

- 筑波大学内における本店登記、活動場所の無償提供、および研究環境整備予算の提供
- 都内にある無料のコワーキング施設
- スタートアップオフィスの提供

【その他】

- 筑波大学発ベンチャーの認定
- ETIC の地域ベンチャー留学（ビジネスとは何かを考えるきっかけになり、自分の生き方を見直すきっかけとなった）
- 自身で一通り事業をなした方の意見は、肩書きに関わらず有効。どんな肩書きを持っていたり、どんなに有名な機関であっても、上記のような経験がない方々の意見は、現実では有効になり得ない

④ 起業にあたって活用した支援であまり役に立たなかったものとその理由

- 次のような回答があった。

- 期間の短いアクセラレータ
- スタートアップをよく理解していない事業会社の形だけの支援
- 座学的なものは効果が薄く、メンターが親身になってくれるプログラムが効果的
- 担当がコロコロ変わるところは信頼関係を成就できないので、頼りにならない
- 産業支援機関に所属する専門家を名乗る方々は、起業に際して有効な助言をするには経験不足だと思う（他からも同様の声を聴く）

- いわゆる企業コンサルタント的なアドバイザーは実務的に援助してくれるものではなく、口頭アドバイスに限られているので、役に立たないケースが多い
- 事業を一通り起こした実力者の支援がやはり強く、そうでないところはあまり意味がない場合がある

⑤ 事業の推進にあたって活用した支援で特に役立ったものとその理由

- 次のような回答があった。

【相談窓口（公的機関・民間）】

- 投資家・VC への相談（出資者は、当社の目指すビジネスを深く理解しており、適切なアドバイスを受けられる）
- VC への壁打ち（事業ドメインで欠けていた知識や、投資家が起業家を見るポイントの肌感を掴むことができた）
- 産業支援機関の相談窓口（補助金申請相談やセミナーの開催（講師依頼）など、幅広い支援を受けている）
- 第三者割当増資を引き受けてくれたキャピタルや事業会社（VC の中でも経営を一任してくれる VC は良好な関係を持てた。一方事業会社の場合には協業を検討してくれて助かった）

【資金調達・補助事業】

- 政策金融公庫からの融資（初年度に 1,000 万円）
- NEDO・JST 等の公的機関の補助・助成事業（研究開発・販路開拓（展示会出展）など、様々な目的に応じて活用している）
- いばらきグローバル振興公社の補助事業、茨城県の補助金
- NEDO 助成事業（開発費に対する負担軽減。設備導入が図れた）
- JST の助成金による金銭的支援
- NEDO SBIR
- NEDO・JST・AMED 等の公的機関の補助・助成事業
- NEDO のシード発掘支援（技術開発で活用）
- NEDO 研究委託等（試作品の開発などに活用）
- JAXA のイノベーションハブの RFI/RFP（技術開発に拍車をかけられた）
- 経営革新計画

- 茨城県成長プログラム（海外展開を軸とした事業開発や戦略検討のメンタリング支援）
- 茨城県次世代技術ビジネスイノベーション創出事業→同事業のビジネスプラン支援事業（500万円の支援を頂き、試作品の開発・実証実験を実施することができ、事業を大きく進展させることができた）
- 自治体や国で実施している補助金等の支援（自社開発に向けて）

【アクセラレーションプログラム】

- 特許庁 IPAS（知財アクセラレーションプログラム）（知財戦略立案に関して、貴重な助言を頂けた）
- リバネス社主催 茨城地域テックプランター（事業会社や投資家へのビジネスプランのプレゼンテーション訓練およびコンテストによる表彰、賞金、その後の事業会社との事業連携支援）
- 研究者を対象としたアクセラレーションプログラム
- 民間会社のアクセラレーションプログラム（海外の事業開発に関するコンサルタントと出会うことが出来た）
- 令和3年度ベンチャー企業成長促進事業（成長プログラム）（海外の有識者からいろいろな情報を入手することができた）

【コミュニティの活用】

- 先輩起業家の助言（先輩起業家が経験した、経営上、資本政策上の具体的なケースを教えてもらうことができたり、適切なアドバイザーを紹介してもらえた）
- 先輩起業家の助力（何かあった時にすぐに相談できる人が近くにいることで起業に対する恐怖がかなり薄れたと思う）
- アクセラレーターなどのマッチング、デモデーなどのピッチ機会
- 大学主催のイベント等でのネットワーク、アイデアコンテスト、技術コンテスト等

【その他】

- 筑波大学での採用イベントへの参加（直接的な効果は採用にはつながらなかったが、新卒の採用状況が把握できたので良かった）
- 潜在顧客の紹介

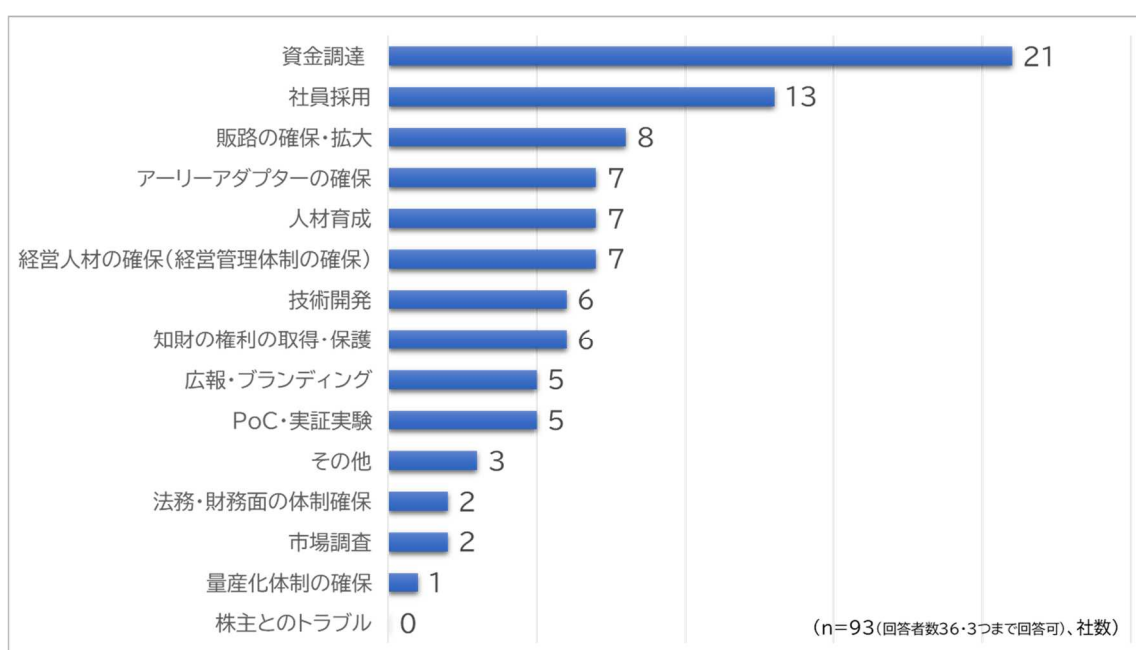
⑥ 事業の推進にあたって活用した支援であまり役に立たなかったものとその理由

- 次のような回答があった。
 - 国のアクセラレーションプログラム（想定する（プログラムを事業に役立てられる）参加者層と弊社の求めるものがマッチしなかった）
 - コロナに関する支援（創業のタイミングにより利用できなかった）
 - 企業のオープンイノベーションプログラム（本気でスタートアップと事業化や投資をするまでの意思決定にたどりつけない。スタートアップ側はただのイベントとして時間とコストをロスする。大企業側は多くのエントリーで事業アイデアを集めるメリットがある）
 - 期間の短いアクセラレータ
 - スタートアップを理解していない事業会社の形だけの支援
 - 協業先の紹介（実際には何にもならないことが多い気がする）
 - 実務経験のないアドバイザーによるメンター支援

☆ 事業課題

① 事業を成長させる上での課題（3つまで回答可）

- 「資金調達」を事業課題として挙げる企業が21者と最も多く、次いで「社員採用」が13者、「販路の確保・拡大」が8者となっている。



② その課題について、具体的にどのような点で課題を感じているか

- 次のような回答があった。

【資金調達】

- VC との接点がない
- シードからシリーズ A に向けて、VC からの資金調達をベストシナリオで達成すること
- 特に銀行融資での調達において、自社の事業スタイル（ビジネスモデル）を説明する難しさ
- 資本政策との関係を踏まえ、経営の独自性を確保しながら資金調達することの難しさ
- コロナ禍の影響で材料調達が難しく、製品製造が滞ることで販売ができず、資金難に陥るという状態が暫く継続している
- ディープテックには巨額の資金調達が必要であるが、市場が見えていないと大きな資金は集まらない
- ロボットを活用した PoC を行いたい、資金等のリソースが不足している
- コロナ禍創業のため、国の支援金対象にならない（売上がほとんどのないところに、対象月と比較して売上〇〇%以上減の場合などと、間もない場合支援対象にならない）
- 国立研究開発法人が研究職員によるベンチャー企業設立を推奨しているところだが、使用可能な財源はあまり存在しないため、独自で獲得する必要がある。それができるまで、会社を運営するための諸経費支出が困難である状況が続く
- 資金調達に関しての時間をかけた対応や計画などで、事業推進とのバランスがとれにくい
- 事業の拡大に合わせてキャッシュが必要となるが、事業推進に適合した資金調達の方法が少ない（現在、ファンド系の VC 等による出資は合わないと感じ受入していないが、その他の方法による調達が難しい場合がある）
- 預金を移すことを条件に某地方銀行に融資を依頼をお願いしたところ、預金を担保にするという条件にすり替わっており、それ以後融資の相談に前向きになれずにいる
- 短期融資の場合は受注したプロジェクトの内容を説明すれば融資してもらえるが、長期融資となると設備投資など有形物じゃないと難しい部分があり、社歴と

実績が浅いスタートアップでは運転資金（主に人件費や出張旅費）融資がなかなか下りない

【社員採用】

- 高額な給与を支払う資金がないため、人材を確保できない
- 地域（つくば）での就業を希望する層とのマッチング機会の少なさ（特に技術系）
- 想いを共有化できる人材の確保。人材採用サービスを利用したこともあるが、根本のところでは会社、経営者の想いと微妙なズレがあり、長続きしないケースが発生
- 有用な人員はいつでも必要
- しっかりした事業計画を立案することは起業家として大前提であり、そのためには最終製品に至る道筋を描ける根拠となるデータがあるかが重要。その後は、推進力と人材確保となるが、そもそもリスクの高いベンチャー企業に転職をしてくれる人材を確保することがもっとも難しく、そのためにも手持ち資金の確保（生活の安定の保証）が重要と感じている
- ベンチャー企業のイメージと現状の業務に大きなギャップを感じ社員が定着しない
- 営業やマーケティング、広報に強い学生が東京に比べるとかなり少ない印象
- ロボット開発人材が少なく確保、育成が困難
- 経営人材、開発メンバーの採用ともに会社としての安定性や財務体力が乏しい中で、競争力の高い人材を迎え入れる具体的な道筋を描く必要があると感じている
- 市場との対話においてブランディングは不可欠だが、専門人材のリクルーティングに苦戦している
- 優秀な研究人材の確保

【販路の確保・拡大】

- 販路拡大は支援機関に相談をして形になるものではなく、非常に時間を要する

- 0→1 の過程なので、まずは「プロダクトを作って売る。」に集中しているが、プロダクトは作れる一方、売るのが得意ではないため課題感を感じている
- 作業が属人的になっているため、成果物制作と販路確保の両立が困難になっている
- 有償導入の実績を着実に作っていくことが喫緊の課題。導入にいたるまでは導入サイドの意思決定が長引く場合が多く、契約に行きつくまでに時間とコストがかかる

【アーリーアダプターの確保】

- アーリーアダプターを確保できるようなバリュープロポジションの構築難易度が高い
- 革新的技術、製品の価値を認めて頂き、新しい市場を開拓する上で影響力のあるパートナーの選定。誤った選択は事業の成長を大きく妨げるリスクがある
- アーリーアダプターの確保には、各種 data が必要であるが、費用や人出などが必要。しかし、それを可能とする資金の調達には、アーリーアダプターの確保が頻繁に求められる

【人材育成】

- 教育リソースの確保が難しく、1 人あたりで受けきれず仕事が増えてしまい負の循環に陥る
- スタートアップでは採用してから新しい技術を一から学んでいる余裕はない一方で、逆に経験豊富な人材は賃金面で折り合わず採用できない、というジレンマに悩まされている人は少なくない

【経営人材の確保（経営管理体制の確保）】

- 成長するために良い人材を確保したいのだが、人材の方から見ると成長が確信されないと二の足を踏むのだと思う。設立メンバーは自社の成長を確

信しているので、結果的に設立メンバーが初期では大きな負担を抱えることになる。NDA など様々な契約の締結も創業メンバーが手分けをして対応している

【技術開発】

- シーズをベンチャーで開発するための技術開発と CMO、CRO との提携
- 技術がないと装置開発ができない
- 研究開発の時間捻出

【知財の権利の取得・保護】

- 知財交渉を順調に進めるための準備

【広報・ブランディング】

- 商品の使い方・認知度周知が課題。コロナ禍で対面説明ができなかったためイベントでの紹介ができず、営業活動等も思うようにできていない。また、固定費低減で人を入れていないため PR・広報に苦労している

【PoC・実証実験】

- 県内でのドローン、ロボット実験施設の確保が困難
- 多くのスタートアップにノウハウはなく、むしろ新しい技術をどのように社会実装に向けて展開していくべきかを柔軟に考えられる人材が必要とされと考えており、その意味では人材面よりも法規制などが課題としては大きい

【法務・財務面の体制確保】

- 企業との連携、プロダクトの成熟度を高める過程において法務面の適切なサポートをどのように受けたらよいのかははっきりしない。スタートアップとしての成長戦略にあわせて、財務面の定期的な資金調達も含めた戦略的サポートができる人がわりと少ない

- 増資にあたり資本政策の立案等への投資家からの要求に十分に対応するノウハウ、人材が不足

【市場調査】

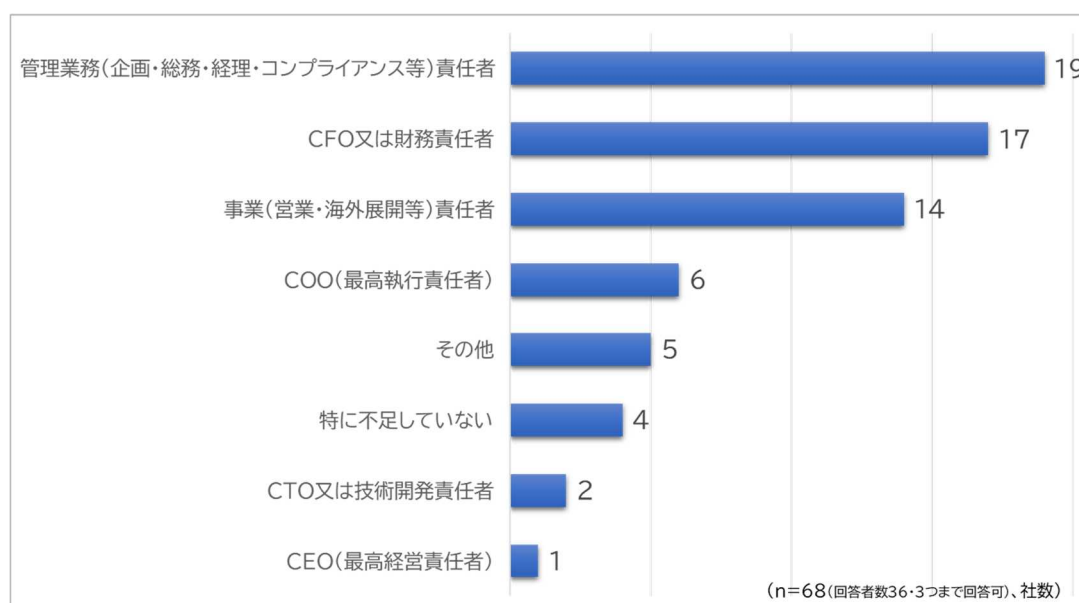
- 調査人員の不足

【その他】

- チーム間のビジョンの共有（スタートアップはピボットを避けられないが、ピボットの度に全員でビジョンの合意形成をすることは容易ではない）
- 値付け設定（売値をどのように設定するか）
- ものづくりしながら顧客の反応を柔軟に織り込んだ試作を行うにはそれなりの資金力や開発力を用意する必要があり、事業化の見通しとそうした力の増強タイミングのバランスは検討事項である
- 経営者の心が折れないような環境が必要。ある程度残高があれば心は休まるし、社員がいれば孤独感も減る

③ 自社に不足している経営人材

- 管理業務責任者が不足していると回答した企業は19者と最も多く、次いでCFO・財務責任者が不足していると回答した企業は17者あった。



☆ 市施策の認知・活用・効果

① **起業にあたって活用したつくば市の施策で、特に役立ったものとその理由**

- 次のような回答があった。

【相談窓口（公的機関・民間）】

- 潜在顧客の紹介や実際に市役所が潜在顧客になってくれたこと

【資金調達・補助事業】

- 新規創業促進補助金（125,000 円）登録免許税の 1/2 軽減（9 社から支持）
- 立地奨励推進補助金、家賃補助（2 社から支持）
- 展示会出展補助

【コワーキング施設等の利用】

- つくばスタートアップパークの登記利用（3 社から支持）
- 会議室貸出（打ち合わせがスムーズになった）
- 使用料の減免
- イベント参加するきっかけにもなっている

【その他】

- PR TIMES が 3 回まで無料で発出できる制度
- つくばクオリティ
- つくばソサエティ 5.0 トライアル事業
- 創業支援事業

【関連機関への意見】

- TCI の創業スクール（2 社から支持）
- TCI で毎月ある相談会 税務相談・労務相談・知財相談
- よろず支援拠点

② 事業の推進にあたって活用したつくば市の支援施策で、特に役立ったものとその理由

- 次のような回答があった。

【相談窓口（公的機関・民間）】

- スタートアップ推進室担当者の積極的な支援

【資金調達・補助事業】

- 展示会出展支援（3社から支持）（展示会の出展が決まってから、プロダクト開発が急ピッチで進んだから）
- スタートアップ立地推進奨励補助金（2社から支持）
- アルバイトの給与助成金（資金面でとても助かった）

【アクセラレーションプログラム】

- インキュベーション・アクセラレーションプログラム（2社から支持）
- <コワーキング施設等の利用>
- スタートアップパークの入居（2社から支持）
- 設備環境がとても良い。来客時には打合せスペースがあるのでとても助かる。複合機が使用できるのもありがたい

【その他】

- 交流会や登壇の機会提供（会社の認知度が広まった）
- 事業マッチング、関係者とのマッチング支援
- つくばクオリティ
- 未来共創プロジェクト
- つくば市東京事務所交流サロンの活用（実機を置くことができたので、都内での顧客との打ち合わせに役立った）

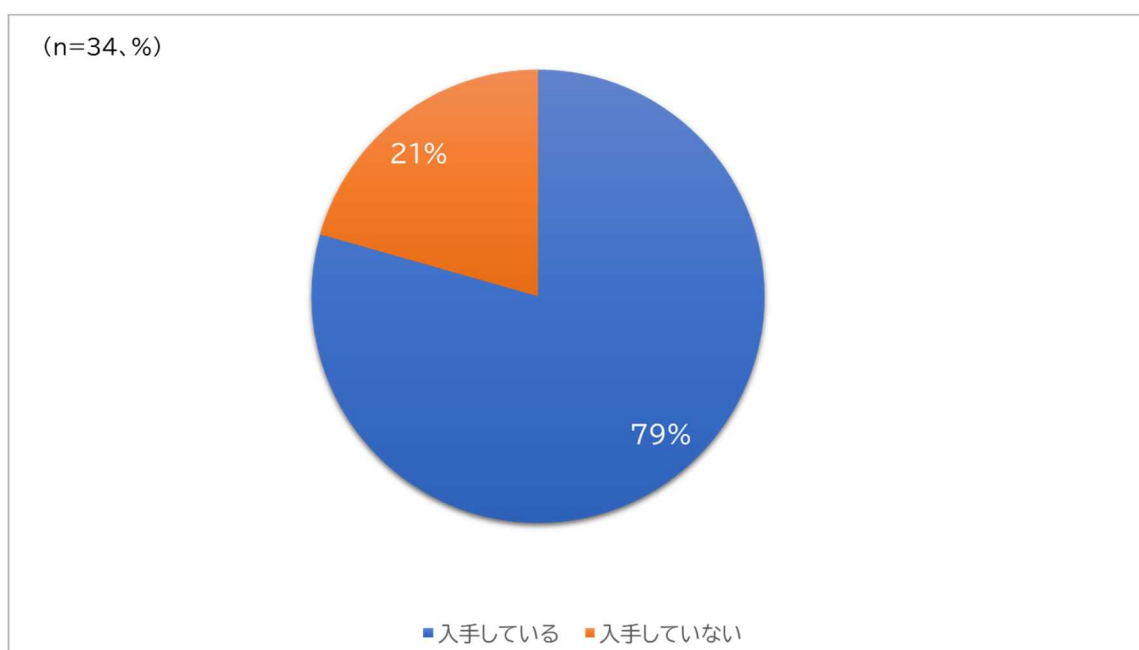
- 国際ロボット展等大規模展示会への共同出展（事業拡大前、自社でブースを確保するのは負担が大きかったので助かった）

【関連機関への意見】

- TCI で毎月ある相談会 税務相談・労務相談・知財相談（特許出願のために相談し、相談担当だった弁理士の方に継続依頼できた、商標出願の相談をし、自力で出願できた）
- よろず支援拠点

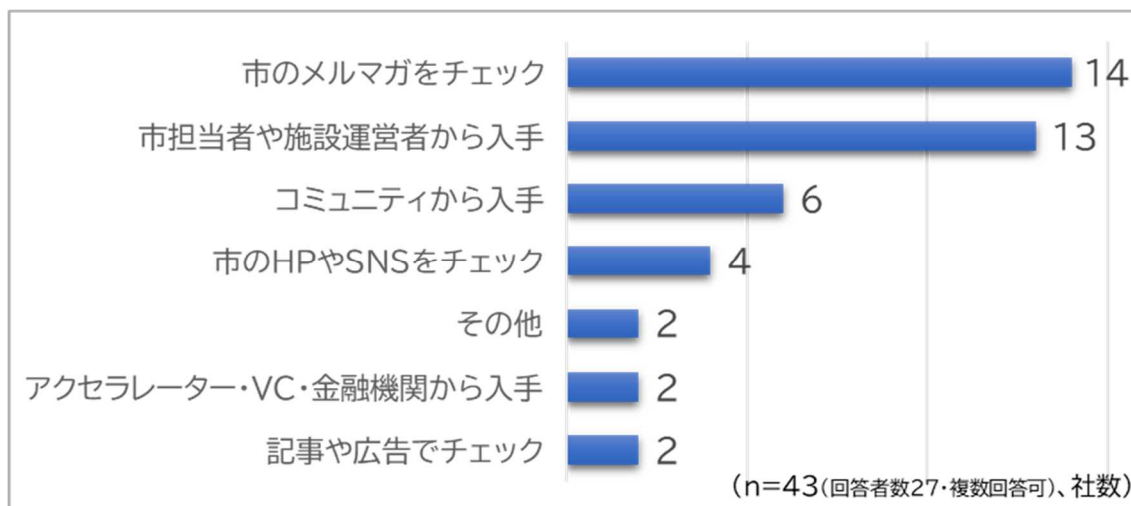
③ 市のスタートアップ政策の情報について

- 約 80%のスタートアップが市施策の情報収集を行っている。



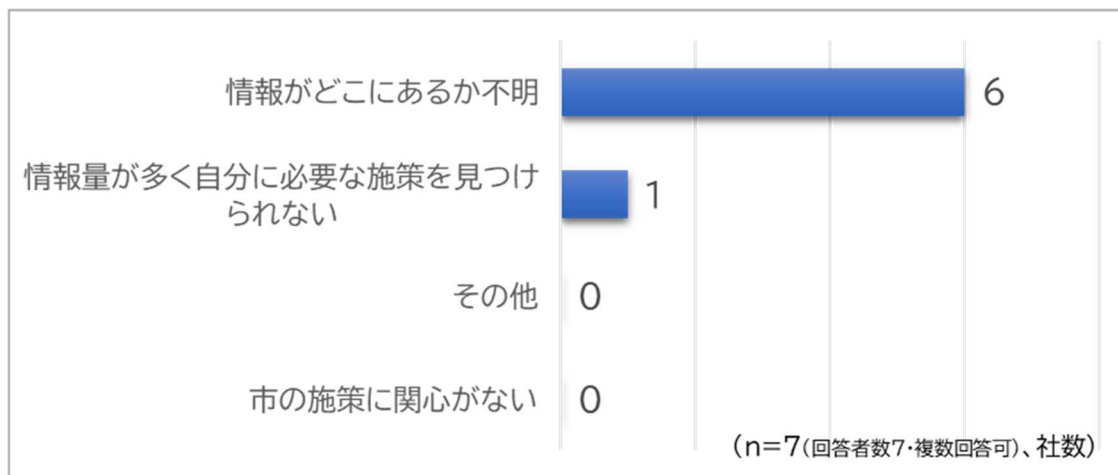
i. 情報を入手している場合、どこで入手しているか（複数回答可）

- 情報の入手手段としては、市のメルマガをチェックしている企業が14者ともっとも多い。



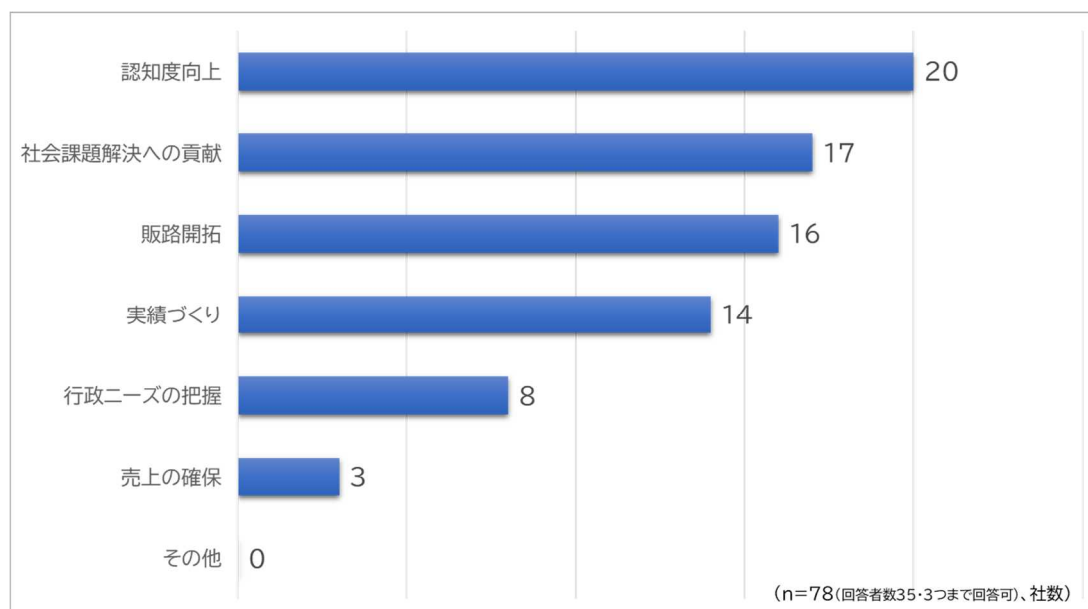
ii. 情報を入手していない場合、その理由は何か（複数回答可）

- 入手していない理由は、「情報がどこにあるか不明」との回答が最も多い。



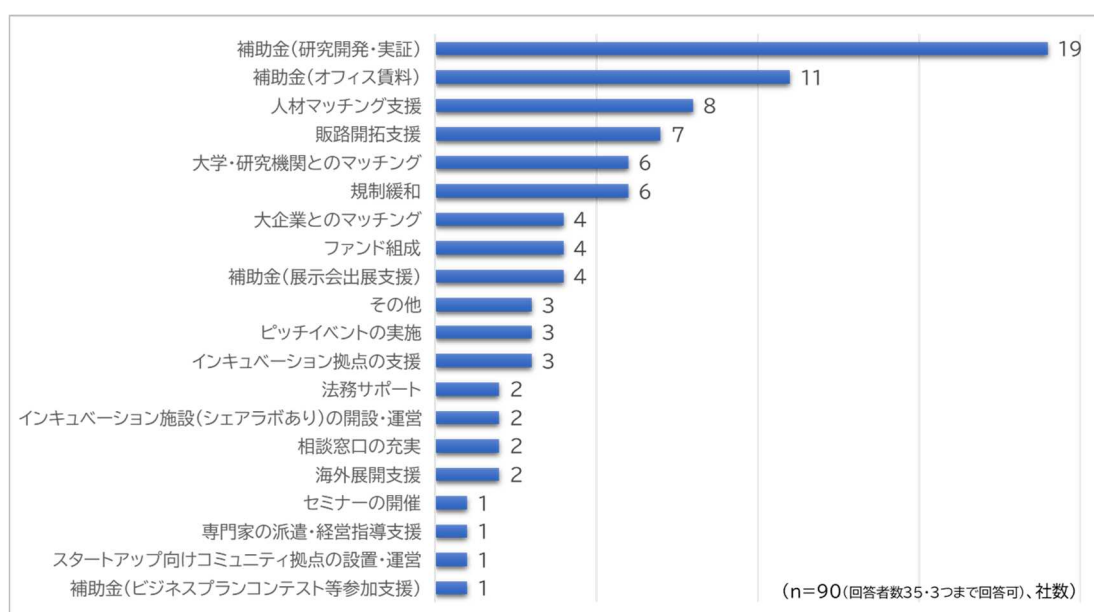
④ 市との協働で期待すること（3つまで回答可）

- 市との協働で期待することについて、「認知度向上」が最も多く 20 者、次いで「社会課題解決への貢献」17 者、「販路開拓」16 者の回答があった。



⑤ 今後活用・期待したい政策（3つまで回答可）

- 今後の市施策への期待として、「補助金（研究開発・実証）」が 19 者と最も多く、次いで「補助金（オフィス賃料）」11 者、「人材マッチング支援」8 者の回答があった。



☆ 市スタートアップ政策について、今後期待することや課題だと思うこと

① **今後、市スタートアップ政策に期待することや、課題だと思うこと**

- 次のような回答があった。

【相談窓口】

- つくば大学発、国の研究機関発のスタートアップは、スタート当初から規模が大きく期待値も大きい。それ以外の小規模ベンチャー、スタートアップはかなり自力で何とかしないといけない部分が多い。小規模企業の悩みどころは、基本的な部分だと思う。単なる相談だけでなく、本格的な事業に関する相談窓口があれば助かると思う（それこそ企業内で検討すべき内容だと思うが規模が小さすぎるため検討する人員がない。例えば事業戦略、営業戦略など）
- 起業前に期待することは、資金調達額の具体的見積もりを相談できれば良かったと思った。個人事業主レベルから起業するとスケールすることを考えたとき、調達した資金があまりにも少なすぎて、スピードアップが出来ない事を資金調達後に気がついた。必要な資金の見積もりや会社規模をどのくらいにするかを考えたとき、想定する規模によって調達する資金額が違う
- 起業した当時に比べて、支援体制が格段に充実している。一方で、スタートアップ推進室へのリソース配分が手薄になってきているように感じるので、つくば市スタートアップエコノミーへの投資と考え、思い切った人員増をお願い。スタートアップの推進を標榜するのであれば、成長を先取りしてリスクをとっていくスタートアップの感覚を取り入れてほしいと思う
- 経験上、起業は結局は起業家の能力に依存し、周囲で支えることにも限界があるため、起業支援は組織と言うより、一人の起業経験者がしっかりフォローして上げる方が効率的と考えている。過去に支援策に応募したことはあるが、支援できる人がいないと言うことで不採択になった経験がある。実務的に経験のあるしっかりした複数の専門家の紹介を望む

【資金調達・補助事業（研究開発・PoC 支援を含む）】

- つくば市ならではの、異次元の連携、具体的な具現化の補助などを期待している
- 研究開発への資金支援：助成金、補助金等の充実（金額規模の大きなものを希望：1000 万円以上）
- 100 パーセント助成の競争的開発資金提供の制度を作してほしい
- Ai 関連のベンチャー企業には色々と融通が聞く制度が多く感じられる。つくばは研究機関も多いので、安全、環境にも寄与する企業へのサポートとなる補助金、マッチングビジネスを企画してほしい
- 未来共創プロジェクトの採択があったことで企業へのアプローチがやりやすくなったので、同様の PoC の場をもっと創出すると良い
- プロダクトの開発資金に関する助成金の金額を増額してほしい。東京都の助成金の金額が大きい
- 開発中のドローンやロボットのテスト場の確保が難しく明示的ではないため、実証実験の場を分かりやすくオープンに場所の予約や利用状況が分かるようなシステムがあると嬉しい
- 市と協力して実施していけるような社会課題、地域課題の相談が通りづらく、相談してもそこからの進展が無いため提案が難しいと感じている
- 起業時期、シード期の判断の早いエンジェル投資家が少ないので、外部から呼び込むか、市民である事業家などを投資に喚起するか、あるいは代替できるものがあればよい
- 市レベルで申請できる補助金制度の充実。弊社は研究開発費用には困らないが、諸経費（HP の設立や税理補助業務など）を支出するための財源がないので、より積極的に営業活動を開始するため、数十万円～200 万円程度の資金を獲得できればより良いと考えている
- 実証実験フィールドの提供（特に規制緩和を活用したもの）
- 設立費用の補助は続けてほしい。家賃の補助は受けてないが、良い政策だと思う

【コミュニティの活用】

- グルノーブル等の姉妹都市との連携強化

【セミナーの活用】

- 営業やマーケティングに強い方のセミナーを受けたい

【コワーキング施設等の利用】

- 工場スペースの紹介
- 研究開発のための事務所や研究施設のレンタル、提供があるとありがたい
- 材料製造ができるような施設の有償提供（できれば割安で）
- コワーキングスペースだけでなく、創業初期に必要なサイズのオフィス（5名未満）の提供も検討してほしい
- つくばブランドの向上として、バイオ産業に対しさらなるバックアップを期待。特にウェットラボが不足している
- ロボットのようなハードウェア事業の場合、どうしてもある程度のスペースを確保した上で開発を行うことが必要となる。そのため、小さくても良いので、個室のあるインキュベーション施設があると良い。更に、学生が集まりやすく、駅や大学からのアクセスが良い場所だとなお良い
- 国研認定ベンチャーとしてつくばで研究活動を行いながらその研究成果の社会普及のためのベンチャーにも参加しているので研究所と近いところに会社の材料製造ができる生産ラインを所有することが望ましい。国研内の設備規模も限られているので、将来民間の施設などへの拡張が必要になるが、つくばにはそのような空き物件が頻繁に出るという状況ではないので、企業として成長していく結果としてつくばから離れざるを得ないことが残念
- スタパに筑波大生以外の他の大学生や社会人が集まってくる仕組みがあると良い
- スタートアップパークでテレキューブが導入され、共用スペースの長机で大きな声で電話や電話会議をする人が減っていることを期待したいが、いずれ

のボックスも空室になっているものの、利用しようとする共通認識がまだまだ醸成されていない

【認知度向上】

- つくば市スタートアップ企業の認知度（ブランド力）向上（産総研発、NIMS 発、筑波大発ベンチャーのような表現での認知度は高いと思うが、それらに属さないつくば市拠点のスタートアップ企業が、国内、海外で「つくばであることによる」認知度が高まることを期待。これによって、優秀な人材も集めやすくなると思う）
- PRTIMES は最初の半年で2回無料発信させてもらったが、別途 PRTIMES 社のサービスとして、スタートアップは最初の2年だったか、月1回以内であれば無料で発信できるというのがあり、そのサービスとの重複感を感じた。1ヶ月に3回発信しようと思おうと、つくば市のプランを使わないと無料ではできないのだが、プレスリリースはそんなに頻繁に発信するものでもない。折角つくば市独自のプランを設けられるのであれば、より旨味がクリアになるようにされるとよいのなと思う。例えば、PRTIMES の無料プランが終わった後、更に1年間延長できる、ただし、毎月（最大12回）ではなく、1年で4回まで無料とかだと、重複感がなく、つくば市ならではのプランになり、より喜ばれるかと思う

【人材マッチング】

- 会社経営人材の紹介
- 研究開発を行う拠点として、つくば市は行政の支援を含め、国研や大学、病院が集積するつくば市は非常に魅力的で事業運営しやすい環境である一方で、今後企業の成長に伴い人材の確保を中心として市外、県外への移転を検討したくなるタイミングが来ると感じている。この観点では、市内、県内でエンジニア人材の採用がしやすい環境を作ることが創業企業の事業継続ポイントになるのではないかと考える

- 情報管理担当や産業医など、フルタイムでは必要ないがいるとありがたい人材をスタートアップで共有できる仕組みなどを構築してもらえると有難い

【事業マッチング】

- 地元企業との連携
- 大企業の協業ニーズとスタートアップのマッチングと、その後の POC などの進捗サポート。強い大企業側のすすめやすい条件で進むことも多く、第三者的なチェックなどが入るとスタートアップは助かることも多いのではないと思う

【その他】

- 当社の設立時と比べると、創業支援のメニューは充実しているし関係機関の連携も強化されており、創業者にとっては良い環境になっていると感じる。一方で、ビジネスモデルや成長スピード、目指す方向性は各社様々なので、各社が成長するにつれて、市に求める政策や支援メニューは多様になると思う。全ての企業のニーズに応え続けることは現実的では無いと思うので、市として重点的に成長を支えたい（つくばで事業を継続し、拡大して欲しい）層（業種でも会社規模でも何かしらの基準で）を明確にして、その層の成長に必要な支援策を充実させる必要があると思う（例えば、オフィスが足りない問題はよく耳にするが、どのようなオフィスが足りていないかは多様だと思う）
- ディープテック領域に関わらず、IT の先端領域にも広く支援網を張ってほしい
- 官民連携で進めることで大きく事業が推進する可能性がある。市内に貢献できるような内容に対して、民間に任せきりになるのではなく、自治体の中の事業・プロジェクトとして整備し、伴走できる体制を整えていって欲しい
- 失敗リスクを恐れて起業しない人はかなりいると思う。対応として例えば、つくば市で起業して失敗した人は最大 3 年間市役所で採用されるようなセーフティセップランを導入してはどうか

- コロナ禍で実質的に事業展開できない期間が2年ほど続いてしまったため、いくつかの施策はすでに応募要件となる設立○年以内という要件を満たせなくなっている
- つくば市でも様々な施策をすでに検討・実施していると思うが、スタートアップ側でそれを使いこなせてない可能性もある。スタートアップパークなどで、市の職員との意見交換させて頂くなど、もっと密にコミュニケーションさせて頂くことが重要なのかなと思う
- 大学発ベンチャーの中には、アカデミアとの関係特有の問題として利益相反関係の管理や明確化があげられる。国公立大学が公費で私企業の利益に貢献しているのではないかと、または、大学出身の起業家が自社に大学の仕事を誘因しているのではないかとといった疑いが持たれないように、どのように大学内の資源を大学発ベンチャーが利用すれば良いのかを明文化できていない大学もあり、そういった大学の関連学則、学内制度の整備について市などが指導して整備してはどうか。勿論その際は、大学発ベンチャーが大学発であるメリットが失われないようにするべきだと思うし、成長を阻害しないものであるべきと考える
- スタートアップ登録制度に登録しているが、登録すると何ができるか、どんなメリットがあるのかがよく分からない。創業時の補助金を得るための条件になっていたりはあるようだが、それ以外は、メルマガがくるとか、といったことか。ウェブサイトにもその辺りは記載がないので、制度の目的とかメリットをクリアにした方がよいのではないかと

5 スタートアップ登録制度への登録スタートアップ一覧

市内のスタートアップに関する情報を集約し、今後のスタートアップ支援策や関心を持つステークホルダーへの情報発信に役立てるため、市内スタートアップの登録制度を設立しています。

■ つくば市スタートアップ登録制度について

登録スタートアップの情報はこちらのQRコードから市ウェブサイトへご案内します。



本制度におけるスタートアップの定義

本制度におけるスタートアップの定義は「新たなビジネスモデルを開拓し急成長を目指す会社」であり、次の定義に該当するものです。

- 日本国内の非上場会社である
- 設立から10年未満である
- 事業分野がライフサイエンス、ロボット、エネルギー、ナノテクノロジー・物質・材料、情報サービス、環境及び宇宙分野のいずれかに該当する
- ユニークなテクノロジーや製品・サービス、ビジネスモデルを持ち、事業成長のための投資を行い、事業成長拡大に取り組んでいる
- これまでの世界を覆し、新たな世界への変革にチャレンジしている

登録スタートアップ一覧（2023 年 1 月 27 日付けの登録企業を掲載（五十音順））

■ 宇宙

法人名	URL
amulapo 株式会社	https://amulapo-inc.com/
Orbospace 株式会社	https://www.orbospace.com/
SEESE 株式会社	https://seese.jp/
オリガミ・イーティーエス合同会社	—
株式会社ワープスペース	https://warpspace.jp/

■ ナノテク、材料、電気

法人名	URL
株式会社 Qception	https://qception.co.jp
株式会社 GCE インスティテュート	https://gce-institute.com/
株式会社デバイスラボ	https://www.devicelab.co.jp/
ナノブリッジ・セミコンダクター株式会社	https://nanobridgesemi.com/
株式会社 Next コロイド分散凝集技術研究所	http://www.nextcdc.co.jp/
合同会社 Flow Sensing Lab	http://aerospacebiz.jaxa.jp/venture/flowsensinglab/
株式会社マテリアルイノベーションつくば	https://www.mitsukuba.com/

■ 医療、創薬、バイオ

法人名	URL
株式会社 iLAC	http://www.i-lac.co.jp/
株式会社アークメディスン	https://alchemedicine.com/
株式会社アロマオルファクトリー	https://www.aromaolfactory.com/
Ambii 株式会社	https://www.ambii.com/
CrestecBio 株式会社	http://crestecbio.com/
Qolo 株式会社	https://qolo.jp/
株式会社 S'UIMIN	https://www.suimin.co.jp/
株式会社ツインカプセラ	https://twincapsula.co.jp/
ときわバイオ株式会社	https://tokiwa-bio.com/
株式会社ファース	—
PLIMES 株式会社	https://www.plimes.com/
Veneno Technologies 株式会社	https://veneno.jp/ja/jphome/
株式会社 MamaWell	https://mamawell.jp/
MED R&D 株式会社	https://www.med-rnd.com/

メルフロンティア株式会社	https://mel-frontier.jp/
ラスケーズ株式会社	—
株式会社リーバー	https://www.leber.jp/
株式会社ロジロジ	—

■ 農業、環境

法人名	URL
AGRIST 株式会社	https://agrist.com/
株式会社 Thermalytica	https://thermalytica.jp/
ShrimpTech JIRCAS 合同会社	—
シンコムアグリテック株式会社	https://syncom-agri.com/
株式会社 TOGA	http://www.toga.co.jp/main
株式会社モッタイナイ・エナジ ー	http://mottainai-energy.com/
株式会社 MoBiol 藻類研究所	—

■ 人工知能

法人名	URL
株式会社エイソス	https://aizoth.com/
株式会社 Onikle	https://www.onikle.io/
株式会社ソフィエイト	https://www.sophiate.co.jp/
テクノハイウェイ株式会社	https://www.technohighway.co.jp/
Telorain 株式会社	https://telorain.com/company.html
株式会社プライム・ファクターズ	https://primefactors.jp/
未来報酬株式会社	https://www.mirai-hoshu.co.jp/
株式会社 LIGHTz	https://lightz-inc.com/
株式会社 World Life Mapping	https://www.worldlifemapping.com/

■ ロボット、ものづくり

法人名	URL
株式会社 Closer	https://close-r.com/
株式会社コレオノイド	https://choreonoid.org/ja/#
株式会社 SteraVision	https://stera-vision.com/

ツクルアジア株式会社	https://tsukuru-asia.com/
株式会社 Doog	https://doog-inc.com/
株式会社ノエックス	https://noex-inc.co.jp/
株式会社 Bespoke Product	https://bespoke-product.co.jp
株式会社プライム・ファクターズ（再掲）	https://primefactors.jp/
株式会社 FullDepth	https://fulldepth.co.jp/
株式会社 revot systems	http://revot-systems.jp/

■ 通信、フォトニクス

法人名	URL
Optech Innovation 合同会社	https://optechinnovation.com/
株式会社グリーン・パイロラント	https://www.green-pyrolant.com
株式会社スペースフォトン	http://www.spacephoton.jp/
7G aa 株式会社	https://7gaa.co.jp/
輝日株式会社	https://www.telhi.co.jp/

■ ソフトウェア、アプリケーション

法人名	URL
株式会社アイピコ	https://aipco.tech/company/
Aruga 株式会社	https://aruga.site/
株式会社 via-at	https://via-at.com/
合同会社大人検索	https://otonakensaku.co.jp/
QuickMesh 株式会社	https://www.quickmesh.co.jp/jp/index.html
ココアップズ株式会社	https://kokoupz.com/
CommentScreen 株式会社	https://commentscreen.com/
株式会社 CONVER	https://www.conver.co.jp/
シフトアップ合同会社	https://studioshiftup.net/
合同会社スタープリンス	http://web.star-prince.com
株式会社 Select	https://selectbook-22.studio.site/1
SoInnovators 株式会社	https://soinnovators.com
株式会社 DiningX	https://www.diningx.co.jp/
Tavern 株式会社	https://tavern.co.jp/

D&P 株式会社	https://dp-inc.jp/
forent 株式会社	https://forent.co.jp/
プライムビーン株式会社	—
株式会社 Bloom Act	https://www.bloomact.co.jp/
株式会社 VeBuIn	https://vebuin.com/
株式会社未来物語	https://www.miraios.com/
株式会社れ組	https://www.regumi.net/

■ 教育

法人名	URL
合同会社たびいく	https://www.tabiiku-world.com/
地球科学可視化技術研究所株式会社	https://revj.co.jp/

6 用語解説

【ア行】

アントレプレナーシップ (p.39、40、41、42)

イノベーションを武器として、変化のなかに機会を発見し、事業を成功させる行動体系（経営学者のピーター・ドラッカーによる定義）。「VUCA」と称される現在の予測不可能な時代を生き抜くために必要な素養であり、起業する人のように新しいことを考え、チャレンジする行動能力。

アクセラレーションプログラム (p.18、40、46、50、66、69、70、77)

起業後のスタートアップの成長を促すために、大企業や投資家等が事業計画に助言や取引先に引き合わせることを行う制度。

INITIAL (p.28)

株式会社 INITIAL が運営する、スタートアップの情報プラットフォーム。

インキュベーション (p.2、15、31、34、35、46、47、77、83)

起業や新事業の創出を支援し、その成長を促進させること。

VUCA (p.23)

Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとった言葉で、「先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態」。

エコシステム (p.2、9、14、15、17、18、22、23、26、27、35、37、40、48、50)

ビジネスにおける生態系。複数の企業と支援機関等が商品開発や事業活動等でパートナーシップを組み、互いの知識や資源を生かしながら、消費者や社会を巻き込み、広く共存共栄していく仕組み。

M&A (p.20、26、28、61、62)

企業の合併・買収。

エンジェル (p.5、82)

創業間もない企業に対して、個人資産から投資を行う個人のこと。

【サ行】

シーズ（はじめに、p.3、4、6、9、10、11、14、22、23、26、30、41、42、48、74）
企業・大学・研究機関等が新しく開発、提供する特別な技術や材料のこと。

シェアリング（p.14、33、48）

共用。物・場所等を多くの人と共有・交換して利用する社会的な仕組み。

Society5.0（p.14、20、32、50、51）

IoT（Internet of Things）、ロボット、人工知能（AI）、ビッグデータなどの新たな技術を、あらゆる産業や社会生活に取り入れてイノベーションを創出し、一人ひとりのニーズに合わせる形で社会的課題を解決する新たな社会のこと。

【タ行】

ディープテック（p.37、41、71、85）

大学や研究機関で研究開発された技術。またはそうした技術を基にした製品・サービスを提供する企業のこと。

【ハ行】

ビジネスモデル（p.4、25、71、85、87）

事業で収益を上げるための仕組み。

フェーズ（p.14、49）

変化する過程の一区切り。局面。段階。

プロジェクトマネージャー（p.52）

プロジェクトの計画と実行において総合的な責任を持つ職能あるいは職務。

プロダクトマーケットフィット（p.8）

製品・サービスが顧客に受け入れられるかを検証し、それが確かめられること。

ベンチャーキャピタル（p.4、5、14、36）

有望なベンチャービジネスに対して、株式の取得等によって資金を提供する企業。一般的にVCとも呼ばれる。

第2期つくば市スタートアップ戦略

2023年2月初版

編集発行

つくば市政策イノベーション部

科学技術振興課スタートアップ推進室

会 議 録

会議の名称		第2回つくば市スタートアップ戦略策定懇話会	
開催日時		令和7年（2025年）8月19日 開会13:00 閉会15:00	
開催場所		オンライン（Zoom）	
事務局（担当課）		政策イノベーション部スタートアップ推進室	
出席者	委員	（外部委員：五十音順）石川 佳寿子委員、加々美 綾乃委員、 小柴 優子委員、菅谷 勇貴委員（市民委員）、高橋 朗委員（市民委員）、 谷垣 聡音委員（市民委員）、西野 由高委員、藤本 あゆみ委員、 松長 宏一委員 （内部委員）高橋 安大委員（座長）	
	事務局	屋代 知行スタートアップ推進室長、山田 耕太主査	
公開・非公開の別		☒ 公開 ☐ 非公開 ☐ 一部公開	傍聴者数 0人
非公開の場合はその理由			
議題		第2期つくば市スタートアップ戦略の中間見直しについて 1 第1回の意見概要と対応案 2 登録スタートアップへのアンケート調査結果及び考察 3 中間見直しの骨子	
会議録署名人		—	確定年月日 —
会 議 次 第	1 開会 2 事務局資料説明 3 討議 4 閉会		
＜審議内容＞（※発言者敬称省略） 1 開会（13:00開始）			

○屋代

時間になりましたので、始めさせていただきます。議事に先立ちまして、前回所用により参加が叶わなかった、NETZSCH Japan 株式会社の石川委員と茨城県の松長委員から自己紹介を兼ねたごあいさついただきたいと思います。まず、石川委員からお願いいたします。

○石川委員

NETZSCH Japan 株式会社の石川です。よろしくお願いします。筑波大学を卒業した後、NEC の宇宙開発事業部で熱制御系の仕事をしていました。その関連で、産業技術総合研究所の熱物性標準研究所とご縁があり、そちらで薄膜の熱物性測定に関するビジネスのスタートアップの可能性を模索するプロジェクトを2年間行っていました。そのタスクフォースプロジェクトが終わって、2008年にピコサームという会社を立ち上げまして、2021年にNETZSCH Japan とM&Aをしました。現在も同じ事業をNETZSCH Japan のつくば事業所で継続しています。よろしくお願いします。

○松長委員

茨城県技術革新課長の松長です。よろしくお願いいたします。

今回は出席できず申し訳ございませんでした。委員の皆様には、日頃からベンチャー企業支援等、県の施策にご協力いただきありがとうございます。特につくば市には、スタートアップ・エコシステム・コンソーシアムやTSUKUBA CONNECT の開催など、日頃からご協力いただき感謝申し上げます。私は今年から技術革新課長になりまして、この技術革新課は、中小企業、ベンチャー企業の支援、伝統工芸品の支援などを行っている部署です。ベンチャー企業支援、スタートアップ支援については、県では10年ほど前から特に力を入れておりまして、シーズ発掘から事業化、定着まで色々なメニューを用意しています。県内でもつくば市は、大学、研究機関があることから、人的資源と研究成果も多く、スタートアップ支援はつくば市が中心になってくるのかなと思います。

ます。今は月に1回、TSUKUBA CONNECT というイベントをつくばスタートアップパークでやらせていただいています、そういったものを通じてつくば市との連携を深めながら、引き続きスタートアップ支援の県内の拠点形成を目指したいと考えていますので、よろしくお願いいたします。

○屋代

松長委員、ありがとうございました。次に事務局から会議の公開についてお知らせいたします。前回と同様で資料3にあるとおり、配付資料及び会議録につきましては、原則公開とさせていただきます。なお、本日の傍聴者につきましては、前回同様に今のところいらっしゃいません。それでは、ここから高橋座長に進行をお願いしたいと思います。

○座長

皆様本日もどうぞよろしくお願いいたします。前回の議論につきましては、資料4に記載のとおりです。簡単に振り返ってみますと、1→10、10→30と拡大していくにあっても、まずはしっかりと0→1を作るべきというご意見、つくばにシーズはあるけれども、フォロワーのような人たちが少ないのではないかといったご意見、そういった人たちをコーディネートする機能が足りないのではないかといったご意見、つくばに起業目的で来るというよりも、住環境や教育環境を理由に来た人たちがつくばで起業している面が多いのではないかといったご意見などをいただきました。本日は、こうした意見も踏まえながら議事を進めていきたいと思います。今回の議題は3つございます。議題(1)と(2)は、前回の議論を踏まえての見直しに向けた基礎情報になります。議題(3)が、戦略の中間見直しの骨子になります。3つまとめて説明した上で、それぞれの議題に行きたいと思います。では事務局から説明をお願いいたします。

2 事務局資料説明

○事務局

今回皆様に第2回の資料として、資料4から資料7をお送りしています。資料4は、前回いただいた意見の要旨と市の解釈になります。また、それらについて、市がこの戦略の見直し及びその後の施策としてどう対応していくかを書かせていただいております。資料5は、前回の議論の中で、人材育成の中でもどういう人材が必要なのか、或いはスタートアップがどういう状況にあるのかといった情報がありませんでしたので、市内で活動している125社のスタートアップにアンケートをお願いし、回答期間は非常に短かったですが、36社から回答いただきまして、その結果と考察になります。資料6は、アンケートの質問項目になります。最後の資料7は、それらを踏まえて今回の中間見直しとして、こういったところを第2期戦略の中で上書きしていくと良いのではないかと書いているものになります。個別施策の見直しが中心になってくると思いますが、全体の話として、例えばPRの方法ですとか市のブランディングにも関わってくるところがありますので、つくば市の強みといいますか、スタートアップ支援の強みについての議論もしていただければと思います。

早速ですが、資料4についてです。先ほど座長からもありましたが、おおよそその意見として次のようなものがありました。第1回の時点では、1→10、10→30という、いわゆる成長するスタートアップを出していく必要があるのではないかと問題意識がありましたが、0→1の支援をしっかりとやって、それが多く生まれてくることがつくばの強みであり、また一方で、しっかりした0→1の支援がなければ、その後の成長にも繋がらないという意見がございました。我々も振り返ってみますと、0→1のところを一般的な創業支援ということでやりつつも、スタートアップパークでの各種専門相談やセミナーをもっと増やすと良いのではないかとこのところもありましたので、我々のそういった彷徨っている状況に対して、つくばの強みについてのご指摘いただいたのかなと感じております。

また、人材というところで、CX0 人材以外にも、エンジニアや一般事務といったところを個別に分けて考えていく必要があるというご意見がございました。この点は、資料5のスタートアップへのアンケートを見ましても、CX0 人材よりもエンジニア、営業、一般事務といったところの需要が非常に多いのかなと感じています。クロス分析はまだ資料としてお出ししていませんが、シリーズ A 以降は、CX0 確保の回答が1社で、ある程度成長してくると役員等は固まりつつあって、規模を拡大していくにはエンジニア、営業、一般事務が必要で、その前のシード、アーリーでは CX0 が必要というところも多いのかなと考察しています。会社の規模に応じた人材確保支援でどういったメニューが必要なのかを考えなければならないと思います。

また、つくば市全体としての強みというところで、皆さんがおっしゃられている0→1、研究開発型スタートアップが多く出てくるという強みを、もう少し街の強さとして出していくためには、起業するかしないかは別として、チャレンジするマインドが一般市民にも広がっていくことが重要だと思います。このことについては、前回西野委員がおっしゃった、筑波大学とガイアックスと市の教育委員会が国の予算を利用して行う、Edge Prime Initiative というものがあります。市内の小中高生或いは県内の高校生を対象に、アントレプレナーシップ育成のベースとなるプログラムを作るというメニューを3年間やっているのですが、それが今年度で終わることになりまして、来年度以降は教育委員会と市で自走していく、或いは大学など色々なところを巻き込んで自走していくこととなります。先日、教育委員会と打ち合わせを行い、来年度以降も自前でやっていくということで、この戦略には何か書けるようにしたいとなりましたので、第3回に向けて教育委員会と調整していきたいと思います。

また、濱川委員からあったコーディネート機能につきましては、おそらくですが、いわゆるスーパーマン的な人は全国探してもどこにおらず、誰もが

欲しいという状況ですので、そこは谷垣委員からあったコミュニティといいた
ますか、アドバイザーや専門家など色々な人が繋がり合って、大きなコーデ
ィネート機能のような形でエコシステムとしてやっていくことが必要なのか
なと思います。また、そういった人たちに0→1の支援に加わっていただく
ことが、つくばの強みになるのかなと思います。その人選をするに当たって
も、小柴委員からあったとおり、つくばに縁がある人ですとか筑波大学から
出た先輩起業家といった、つくばならではの強みを最大限に活かした仕組み
が必要になってくるのかなと思います。そこに我々市役所としてどういう支
援のアプローチがあるのかを考えているところです。

資料5につきましては、ある程度の結果にはなりますが、ご覧いただいた
とおりです。特に2枚目の資金調達ステージのところ、我々も驚いたのです
が、していないところが半数ありました。これは深掘りする必要があるかな
と考えておりまして、このアンケート自体は速報的なところがございますの
で、第3回に向けては、数社ピックアップして具体的な状況などについてヒ
アリングを行い、次の中間見直しの裏付けに活用していきたいと思ってお
ります。創業前後のギャップでは、資本政策がトップに来ています。おそらく
ですが、こういうところがあったので、半数以上が資金調達を考えていない
というという相関も意外とあるのかなと見ておりますので、その辺りも深掘
りして中間見直しに繋げていきたいと考えております。

その上で資料7につきましては、今回の施策の見直しというところで、ほ
ぼ個別施策のところに付け加えていく形で書いております。こちらにつつま
しては、我々が議論して考え得るところを導き出したものでございますので、
これにプラスアルファ何かあれば皆さんからもご意見をいただきたいと思
いますし、この施策ではなくもっとこうした方が良いのではないかというこ
ろがあればご意見をいただきたいと思います。冒頭に申し上げました個別施
策ですとか中身に加えて、つくばの強みをもっと広めていくPR戦略というこ

とも行っていかなければいけないと考えております。そこにつきましては、お時間が残るようでしたら、ご意見をいただければなと考えております。前回に比べて資料が少ないので、説明がかなり簡素化してしまいましたが、委員の皆さんから意見をいただいて、またブラッシュアップしていければと思っております。

事務局からは以上です。

3 討議

○座長

ありがとうございます。ただいまの事務局からの説明も踏まえまして、議論を進めていければと思います。まず議題（１）の第１回の意見概要と対応案に関する議論を実施したいと思います。先ほどの説明を踏まえまして、委員の皆様よりご意見を伺いたいと思います。いかがでしょうか。

ないようですので、登録スタートアップのアンケート調査結果と考察に関する議論に移りたいと思います。資料５について、何かご意見などございましたら、よろしくお願いします。こちら事務局からももう少し説明をお願いできますか。

○事務局

登録スタートアップへのアンケート調査結果及び考察になります。メールでアンケート配布を行い、125社のうち36社に回答いただきました。創業分布はご覧のとおりです。

事業ジャンルにつきましても、ご覧のとおりです。

先ほど申し上げたとおり、資金調達ステージでは、半分以上がしていないとなっていて、これはヒアリングする必要があると考えております。この中でクロス分析を我々で行ったところ、うち13社が、エグジット願望としてIPOやM&Aの計画なしでした。うち9社が、開業前の学び不足で資本政策、エグジット戦略、人材戦略を挙げています。ですので、開業前の0→1のところ

でのしっかりした支援が大事なかと考えております。

こちらがエグジット展望になります。

続いて会社を成長させる上での人材の課題は、先ほど申し上げましたとおりエンジニア、営業、一般事務というところが多くあります。ただし、シード、アーリーでは CXO 確保が割合として多く、シリーズ A 以降で、会社を拡大させる上でエンジニア等が重要になってくるのかなと考えております。また、スタートアップパークでサービスが受けられると良いというところでは、自分たちの会社を知ってもらうことを重視しているのかなと感じました。インターン希望の学生とのマッチング機会という回答もありました。前回の谷垣委員からもあったとおり、フォロワー人材がいないというところがスタートアップパークの弱みでもあると思いますので、人材確保の事業を行うことによって、そういったフォローの方々を流入させていくことも1つのアイデアとしてあるのかなと考えております。

また、開業前後のギャップとしましては、資本政策、出口戦略、人材採用、プロダクトマーケットフィットといった回答が多くあります。つくばで事業を行う理由は、前回菅谷委員からもあったとおり、マーケットはそこまで関係なく、地縁だったり、つくばに住んでいるからといったものが多くあります。

つくばの街としての強みである住環境、教育環境、或いは研究学園都市、アカデミアが多いというところを活かせるスタートアップ支援が我々の取る施策の一つになるのかなと考えております。説明は以上です。

○座長

ありがとうございます。まず、アンケートについて質問や情報提供などありましたら伺いしたいと思います。

まず松長委員お願いします。次に藤本委員お願いします。

○松長委員

はい、ありがとうございます。つくばスタートアップパークで受けたい支援でインターンシップのことが書いてありまして、前回はインターンシップの必要性について委員の方々から意見があったかと思います。現在つくば市ではスタートアップとのインターンシップをどういう形で支援しているのか、具体的にスタートアップの方がインターンシップとのマッチング機会かどうか、どういう人材を求めているのか、どういう事務をやらせたいのかなど、分かる範囲で教えていただけますか。

○事務局

ありがとうございます。アンケートでは理由や原因といったところまでは書いていませんが、特に創業間もないスタートアップですとか、正社員への人件費を中々払えないスタートアップなどは、意欲あるインターンの方に来ていただいて学びと同時に会社の役に立ってもらおうという意味では、まさに筑波大学には企業マインドが高い学生が多いので、インターンに期待している、即戦力になる、ということをスタートアップとのコミュニケーションの中でお聞きしました。

○松長委員

技術系の方に2週間ほど何かやっていただいて、そのままサポートに入ってくださいというようなことを狙いにしているのでしょうか。

○事務局

そういったことを狙っているスタートアップもありますし、都内の企業も筑波大学の学生のインターン目的で、色々なイベントなどでお声がけをするという話もお聞きます。

○松長委員

市としてマッチング事業的なものは行っていないのでしょうか。

○事務局

マッチング的なものはやっておりません。スタートアップパークで毎週行

っているイベントの中で、年に1～2回、例えばインターンを上手く活用するためにはといったノウハウ的なイベントは行っていますが、マッチング的なものに関しては行っていないという状況です。一方で、例えば株式会社しびつくばわーが、スタートアップに限らず地元の中小企業も含めてですが、今年度から学生とのマッチングイベントを始めたりと、そういった活動をされている民間企業があります。

○松長委員

ありがとうございます。

○座長

では次に藤本委員お願いします。

○藤本委員

はい、ありがとうございます。回答率が約28%というところでしたので、回答率を上げるためにどのようなことをしたのかお聞きできればと思います。加えて、資金調達をあまりしていないという回答が多いということでしたが、そもそも本当にスタートアップなのかというところについてどのように定義してアンケートを持ちかけ、そして回答を得たのか。業種要件はあったと思いますが、本来成長することがスタートアップの一番やるべきことであり、資金調達ができないからしていないのか、したくないのか、というところでも大きく違ってくるので、皆さんがどのように把握されているのか。この2点お聞きできればと思います。

○事務局

はい、ありがとうございます。まず1点目の回答率を上げるところにつきましては、メールではありますが、毎週リマインドを行いました。スタートアップの数が多いことと、夏休み期間中ということもあり、個別へのアプローチは行っておりませんでした。2点目につきましては、実はつくば市がスタートアップ支援をやり始める頃からの議論になってきます。藤本委員がお

っしやるエクイティ調達などによるスタートアップ支援に限定してしまうと、おそらく対象がすごく狭まってしまう一方で、国研発ベンチャーにしても、エクイティ調達までやらなくとも、スモールビジネス的に技術を使った会社が立ち上がってくるというところで、そこまで広く見ているという状況になっております。ですので、そういったエクイティ調達なしで売上だけでやっていくスタートアップ、ベンチャーも我々は広く対象としている状況ですので、厳密に全社が資金調達を行う、いわゆる一般的なスタートアップではないというのが現状です。

○藤本委員

エクイティ調達をするからスタートアップとは思っていませんが、色々な文献でスタートアップとは急成長するものであるという定義があったときに、今の話でスモールビジネスも含めてしまうと、スタートアップの議論のところで本当に何の運用をするのかという、そもそも論の話になってしまうと思っています。ですので、エクイティ調達でなくとも彼らがどういう成長カーブを描こうとしていて、それをどのように支援するから、私たちがこういう議論をするというところに行かないと、データは取ったもののよく分かりませんか、プッシュはしたけど回答が来ないのだとしたらデータとしての意味がなくなってしまうので、データの有効性をしっかり取るというところは是非やっていただければと思います。でないとこのデータを基にディスカッションすることに意味がなくなってしまうということを非常に懸念しています。

○事務局

ありがとうございます。高橋委員と加々美委員からもコメント欄にありますが、125社というのは、つくば市の登録スタートアップ制度に、緩くであっても対象になるところになります。ですので、成長志向があるというところに変わりはないかなと思っています。

○座長

ありがとうございます。では小柴委員お願いします。

○小柴委員

ありがとうございます。半数近くが資金調達を望んでいない、或いはこれからかもしれないというところで、どこにフォーカスするのかを見極める必要があるという点は、藤本委員がおっしゃったとおりかと思います。そもそも論になって申し訳ないのですが、スタートアップをつくば市でやりたい理由を改めてお伺いできればなと思います。つくば市としてどういう街になりたくて今スタートアップ支援をされているのかというところによっては、もしかしたらスタートアップの定義が変わってくるかもしれないので、そこについてご質問させてください。

○事務局

はい、ありがとうございます。一般的に我々が対外的にお話しているものとしては、つくばはテクノロジーが多い街であって、人口が毎年増えているという中で、街が持続的に成長維持、発展をしていくためには、産業、働く場を増やしていく必要があるというところがございます。2000年代から産総研や筑波大学がベンチャーを多く出してきているという中で、街にベンチャー、スタートアップが多く生まれることで、それで全てを解決するわけするわけではないですが、つくば市の発展に貢献できるかなというところがございます。もう1点として、市民へのアンケートで、テクノロジーの恩恵を感じないという方が半数以上いらっしゃるというところで、もう少しテクノロジーが身近に出ていくと良いとなったときに、研究成果が事業化して、製品サービスとして街中に出ていくことが、1つのアプローチ方法かなというところがございます。街に働く場を増やすということと、テクノロジーが身近に感じられる街ということで、つくば市がスタートアップ支援をやる意義があるだろうというところから、2018年から行っているという状況になってお

ります。

○小柴委員

ありがとうございます。2つの大きなことを1つの目標に据えている感じがして、2つを混ぜてしまうと戦略を立てるのも難しいのかなというのが第一の印象です。今事務局がおっしゃっていただいたことと、つくば市が今やろうとしていることというのは、目標に対して正しい戦略なのかという疑問が出てきたところです。皆さんの意見を伺えればと思います。

○座長

よろしければ小柴委員としてこういったところに懸念があるかをおっしゃっていただけますでしょうか。

○小柴委員

テクノロジーの恩恵を受けるということスタートアップ政策で解決するべきなのかというところが1つとしてあります。街を盛り上げる何というところで、何をもって盛り上げるのか、何をPRするのかというのは幾つかあるような気がしていて、それは複数を一緒に追える戦略なのか、それとも1つにフォーカスをした方が良いのか。もしKPIが複数あるのだとすると、スタートアップの定義であれもこれもとなっているかなと思っていて、明確にゴールを追及できるような戦略を1つ置いてそれを徹底的に追求する方が、分かりやすいし、進捗も分かりやすいし、この方向じゃないのかなと思ったときにピポットが効きやすいのかなと思います。

○座長

ありがとうございます。今事務局からあった2つの点のうち、後者の科学の街の恩恵については、スタートアップのお話ともう1つ、スーパーシティというところでも市として取り組んでいるところですので、スタートアップだけでやるというのではなく、筑波研究学園都市の中でスタートアップ、特にディープテックのシーズとなるような技術がある街であるというところに

結びつけた取り組みが進んできていると私自身は理解しています。ただおっしゃるとおり、これが二兎を追う者は一兎をも得ずとなってしまうのかについては、是非皆さんからご意見をいただきたいと思います。

○小柴委員

ありがとうございます。私が分かってないところで1つ教えていただきたいのですが、ディープテックで成功する企業で、調達をしないところであるのでしょうか。

○事務局

株式調達みたいなことはせず銀行の融資でやっているというところもありますので、完全にそうそういったものもなく成長しているところは、私はいままで聞いたことがありません。

○小柴委員

ありがとうございます。

○座長

石川委員お願いいたします。

○石川委員

直前の話ですが、産総研ベンチャーでも、銀行などから資金調達をせずに成功しているところは何社かございます。私どものピコサームも、資金調達はせず銀行からの融資でやっておりました。というのも、テーマがかなりニッチであることから、基本的にそういうところから中々理解が得られない、得られたとしてもかなり小規模の金額であったりということがあって、そのメリットというのがあまりなかったので、資金調達せずに、自分たちで補助金を取ったりとか銀行から融資を受けたりという形で事業を展開していくことが多かったです。今回のアンケートを見ても、例えばバイオ、ロボット、宇宙など、比較的資金調達をしやすいスタートアップがある一方で、私どものような研究開発型のものと、資金調達するのが難しかったりとか、技術

の良さを理解してもらえらるまでが大変であつたりということがあるので、一括りに同じような政策、対応をしていくのではなく、研究開発型のスタートアップと、比較的資金調達しやすいスタートアップというのは、分けて考えてもいいのかなと思っております。特に研究開発型の方が、つくばは多く、海外において有名な技術を保有しているところもございますので、そういった最先端の技術を海外に展開していくことを狙っているスタートアップもつくば市としてサポートをしていくと良いのではないかと思います。

○座長

ありがとうございます。次に加々美委員お願いします。

○加々美委員

話が一緒くたになっているのでポイントがずれて分からなくなっているのかなと思っていて、結局、このスタートアップ戦略の中で何をメインターゲットにしたいのかいうところだと思うのです。研究開発型ベンチャーでも資金調達して伸びていくところもあれば、SME 型になるところもあります。研究開発型でなく、もう少しライトに伸びていくスタートアップもあるという中で、それぞれに対して必要な支援施策は異なってくるので、それを念頭に置きながら施策を議論していかないと、皆さんの議論がバラバラになってしまうのではないかという気がしました。例えばグローバルに成長するスタートアップを 100 社欲しいというときの戦略の組み方と、2、3 社で良いというときの戦略の組み方では、どこまでつくば市、どこまで外側のリソースを活用するかが変わらると思うので、規模感と類型を整理すると、もう少し政策がマッチするのではないかなというのが一つで、出口サイドの話です。高橋委員がコメント欄に書いていただいたとおり、そことは離れて 0 → 1 の基盤部分をどうやっていくのかという議論の 2 つなのかなと思いました。

○座長

ありがとうございます。それでは高橋委員、次に菅谷委員お願いします。

○高橋委員

3点申し上げさせてください。1点目は事務局と座長へのご質問でもあるのですが、今回のアンケートの回答率が3割弱かつ、その中身があまり分からないので、これに引きずられすぎてはいけないと思う一方で、開業前後のギャップの設問で、資本政策、エグジット戦略、人材採用、PMFという4つの課題は、この辺りのきめ細やかな支援によって0→1の質を上げることが大事という前回の議論と整合的には見えます。回答の中身を見れば回答者がどういった企業かある程度推測できると思うのですが、この4点を抽出するに当たって、回答者の偏りの有無を事務局でお感じになっているかどうかは1点目の質問です。もしそうであるならば、この4点を今回の中間見直しのポイントとすることで本当に良いのかを確かめるためにも、第3回までにもう少し良質なサンプルでの回答が欲しいなと思います。

2点目は、他の委員の方からも出ているとおり、色々な成長スピードを目指すスタートアップが、ディープテックの中にもあると思います。巨額の資金を集めてグローバルレベルのものすごいスピードの成長を目指すスタートアップもあれば、ニッチな領域での研究開発であるがゆえに、そこまでの巨額の資金は必要としないものの、それなりの成長スピードといったところもあるかと思います。つくばの0→1では、それら全部があって良いと思うのですが、それぞれに必要な支援は違うと思うので、前回の議論であった経営人材の細分類化などを横軸とすると、縦軸としては目指す成長ペースに合わせた支援策が必要になるのではないかなと思いました。どこかの提言に、スタートアップを5種類くらいに分けてお考えになっていたものがあったかと思うので、よろしければ後ほど藤本委員からご紹介いただければと思います。

3点目は、先ほどの小柴委員からのご質問への私の意見になりますが、サービス、テクノロジーの恩恵を市民へというのは、仮に0→1をスタートアップ戦略の中心に据えるならば、別の政策で目指すべきことであって、仮に

整合的だとすると、挑戦する文化を醸成するという前回の論点に挙がっていたお話こそが、スタートアップ戦略と一緒に議論すべきことであって、サービス、テクノロジーの恩恵はスーパーシティの政策などで主に担わせるべきかなと私も思いました。以上3点でございます。

○座長

ありがとうございます。菅谷委員お願いします。

○菅谷

ありがとうございます。私も皆さんがおっしゃっているそもそも論について、スコープを絞るという部分と、絞らないと KPI が分からなかったりデータの整合性が取れなかったりといった点は、おっしゃるとおりだなと思います。とはいえ、このデータから読み取れる部分で、仮に回答者が、程度の差はあれ急成長を目指しているという前提になったときに、展望としてそもそも IPO や M&A をする気がないという 13 社のうち 9 社が勉強不足で資本政策を知らなかったというのは、個人的に気になりました。知っていたらやりたいが、知らなくてやる気もなく始めてしまった方たちだったとしたら、知る機会であったりとか、そもそも資本政策はいつ考えるべきなのかといったところは、分かりやすく支援はできるのかなと思いました。資本政策について学び不足だったのか、学んでいたとしても目指さないのかで話は別なので、どういう方々の回答だったのかなというのは少し気になりました。

○座長

ありがとうございます。今までの意見の中では、スタートアップの定義といますか、どういったところをターゲットにするのかというご意見、或いは、前回の話にあったしっかりとした 0→1 というところでは、藤本委員から様々なスタートアップがあるということをコメント欄でお示しいただきましたが、高橋委員からはそういったものはあっても良いのではないのかというご意見がありました。一方で、科学の恩恵をといるところはマッチしないの

ではないかというご意見もありました。これは小柴委員からあったように、雇用のところと科学技術の恩恵というところの両立は難しいのではないかと
いうお話にも繋がってくるのかなと理解をしております。現状、データとし
ては今ここにお見せしているものしかございませんが、次回第3回まで1ヶ
月程度時間がありますので、事務局でもう一度アンケートを行う、或いは、
質問を投げることはできますよね。

○事務局

はい。つくばのスタートアップの中でも、例えば NEDO などの国のプロジェ
クトに採択されたところなど、色々なパターンがありますので、どういう状
況なのかなどを個別に聞いていきたいと思っておりますし、もう少しサンプ
ルを増やすことが必要なので、第3回に向けて我々の方で個別のアプローチ
という形で増やしていきたいと思っております。先ほど藤本委員からいただ
いた5つの成長曲線というところは、我々のスタートアップ支援のベースは、
どうしてもテクノロジーをベースに考えていて、おっしゃるとおり成長に
色々なパターンがあるというところまでは考えが行き着いていないというの
が現状です。スタートアップ自身が何を目指すかによって必要なものが変わ
ってくると思いますので、目指す方向性によって支援メニューを変えて提供
するというのも1つあるのかなと率直な感想としてありました。以上です。

○座長

藤本委員をお願いします。

○藤本委員

はい、ありがとうございます。アンケートの回答を増やすとあったと思う
のですが、私は今それはやるのは反対です。何を提供するのがはっきりし
ない限り、データが必要だからスタートアップの時間を追加で奪ってまで取
りに行くことは、あまり賛成できません。加えて、私たちがスタートアップ
支援という言い方をするので、スタートアップがやりたいこと、困っている

ことを支援するということを言いがちなのですが、私たちも含めて考えなければいけないのは、つくば市が何をしたいのか、だからこういうスタートアップを応援するんだという、つくば市側のスタンスを決めなければいけないと思っています。全部のスタートアップは救えないという前提で、何を増やす、何を支援するということを決めないと、税金を使ってやる意味がなくなってしまうのかなと思っています。今つくばに限らず、スタートアップ支援がものすごく増えているからこそ、支援に甘えているスタートアップが増えているということをととても危惧しています。足りないものは何ですかとコンシェルジュ的に聞くので、あれも足りないこれも足りないと言ってくるのですが、成長で返してくれるのかという部分差があまりないというところで、つくば市がどうしたいのかというスタンスを提示することが非常に重要だなと思っています。それができるからこそ、前回の話に戻りますが、だからつくばでやった方が良いということで、つくばに来る意味を生み出すとか、それを広報できるのではないかと考えています。

○座長

ありがとうございます。加々美委員お願いします。

○加々美委員

今の藤本委員と似た話になりますが、事務局でスタートアップのリストを見ていただければ、本当は成長して欲しかったのに思ったより伸びなかったスタートアップのケースが出てくると思います。そのケースを見て、このスタートアップはなぜ成功しなかったのか、本当はグローバルスタートアップまで行けたはずなのに SME 型（事務局補足：Small and Medium Enterprises（中小企業））になってしまったのはなぜか、それがつくば市の目指すところなのか否かといったケーススタディをやった方が、アンケートを増やすよりも政策的には良いのかなと思いました。アンケートでスタートアップ全てが満足するものやれば良いのではなく、どういうものを作りたい、どういう

ケースを増やしたいといったことをある程度意図的に作っていかなければいけないと思うので、自分たちの作りたいものや課題に当てはまりそうなスタートアップから遡りをしていった方が良いと思っています。

○座長

ありがとうございます。西野委員お願いします。

○西野委員

先ほど藤本委員がおっしゃっていたように、スタートアップに御用聞きをするスタンスでアンケートを取ってもあまり意味がないと思います。また、たくさんアンケートを取ったから何かすごいことが見えてくるわけでもない気がします。今回は中間見直しですので、このアンケート結果と今までに市が確認されてきた種々のデータから、これまでの第2期の活動を振り返って今後の重点活動ポイントなどを考察されるのが良いのではないかと思います。

それともう1点なのですが、市としてこの戦略の実施によって何を目指しているのか、どういうことを望まれているのか、私も気になります。単にスタートアップを支援するばかりではなく、スタートアップと行政の間で何らかのエコシステムを作っていくことを目指されているのではないかと思います。先ほど事務局から話しがあったように、雇用を作っていくことが1つのエコシステムの要素だと思うのですが、それ以外にどういうことを市として目指しているのかという観点も含めて、中間評価として施策の見直しをされるのが良いのかと思います。以上です。

○座長

ありがとうございます。谷垣委員お願いします。

○谷垣委員

ありがとうございます。最初の方でお話があったインターンが私には印象的で、そこについて事務局から筑波大生にアントレプレナーシップを持って

いる人が多いので期待したいというお話があったと思うのですが、大学と連携して何かをすることが可能なのかをお聞きしたいです。しびつくばわ一社など民間企業が行っているマッチングイベントがあるとお聞きしましたが、そこに来るのは、どちらかというフォロワーより CEO 的な動きをしたいと思っている人が多いという印象があって、民間企業がやるマッチングももちろん大いに意味があると思いますが、大学として情報提供をして、そこから情報を拾って動いていくような人たちとのマッチングもできると、つくばの中でのエコシステムという意味では、すごく有意義なのかなと思いました。

○座長

ありがとうございます。先ほどから市として何を指すのかというところを色々ご指摘いただいたと思っています。また、藤本委員はじめ、加々美委員、西野委員からもこうしたデータを取ることで自体あまり意味がないのではないかというご意見、加々美委員からケーススタディをしてはどうかというご意見もあったかと思っています。このセッションについて何かご意見はございますか。言い足りないことがある方いらっしゃれば。

○小柴委員

1 ついいですか。

○座長

はい、どうぞ。

○小柴委員

感想になりますが、半数近くが資金調達を考えていなくて、一部はそもそも知識がなかったとありますが、それが現実かなと思います。大学の頃とか、20 代前半の頃とか、東京にいるかつくばにいるかは関係があるか分かりませんが、資金調達の話に触れる機会あまりない人が多いのかなと思います。そうしたときに、その教育はバリューがあるのではないかと思います。以

上です。

○座長

今の小柴委員のご発言は、半数が今後の資金政策を考えてないとあるけれども、そもそもそこを考える機会自体がないのではないかというご感想と、そこに対してのアプローチに意味があるのではないかというご意見でよろしいでしょうか。

○小柴

そうですね、はい。大学でその辺りがどのくらいカバーされているのかも気になります。

○座長

はい、ありがとうございます。加々美委員が都合により途中退席されましたが、コメントを残してくださいましたのでご覧いただければと思います。

では2番目の議事はここまでにしまして、最後に中間見直しの骨子に行きたいと思います。先ほどから市としてどうしたいのかというところを強くご指摘いただいていますので、そういった中で資料7の骨子について議論しても良いのかは少し気にはなりますが、できれば次回までにまとめたいというところもありますので、一旦ご意見をいただきながら、今後市として何をしたいのかも考えるきっかけにさせていただければなと思います。今後の見直しにつきましてご意見ある方、よろしくお願いいたします。

○高橋委員

もしよろしければ、この基本方針1にどういう意図で赤字の記載を付け加えたのか、前回の議論を踏まえたのかなどをご説明いただけますでしょうか。

○座長

事務局お願いします。

○事務局

ありがとうございます。基本的に高橋委員がおっしゃったとおり、前回の

議論と市として必要と思うところを踏まえて、市に求められる施策というところを赤字で書かせていただきました。起業、チャレンジ精神の醸成につきましては、研究者、一般市民に限らず全般に言えることですが、成長を見据えて0→1をしっかりとやっていくことを含めて、メンタリングやアドバイザーの支援と書きました。インキュベーションマネージャーという形でつくば研究支援センターがスタパに常駐してはいるのですが、個別の専門分野について機能を強化する必要があるのではないかというのが理由です。また、一般市民に対しても、市の教育部門を巻き込んでやっていくことが市全体としてスタートアップ支援を盛り上げる施策になるのかなということで、その2つを書いています。

2番目の初期事業化の促進については、主にスタートアップパークの話で1番と同じですので再掲と書いております。

3番目の社会実装支援については、テクノロジーの市民への恩恵という視点では、スタートアップの製品そのものが完結するということは中々なく、最終的な製品サービスとしては大手企業や中小企業が担う部分も多いので、そことのマッチング、交流促進が社会実装という意味ではあるのかなと思います。手法についてはまだ詰め切れていませんが、項目としては入れさせていただいたところです。

成長段階に応じた適正なインフラ環境というところは、前回西野委員からあったところでもございます。スタートアップが成長するにしたがって場所を探しにくくなるというところで、市の工業団地を担当している経済部の担当課と、或いは県の企業誘致部署とは、今も連携しているものの、もう少し密にしていく必要があるのかなと思います。日常的な登録スタートアップのニーズ把握というところでは、正直申し上げてアンケートなりなんなりでないとスタートアップの皆様とコミュニケーションを取る機会がございませんので、スタートアップの皆様の邪魔にならない程度でニーズを把握していき

たいと考えております。

海外展開につきましては、現在 JETRO との活動で上手く外部資金を使いながらやっておりますので、現時点では、加えることはないかなと考えております。

基本方針2のエコシステムのところのコミュニティについては、コーディネート機能を持つところの話になりますが、人と人との繋がり、或いは専門家同士の繋がりということで、1人のコーディネーターというよりも支援者の繋がりをどう組み立てていくか、スタートアップパークを中心にどうやっていくかというところになってくるかなと考えております。

7番目の人材の交流支援につきましては、インターンを含む採用に関するイベントや情報発信というのをスタートアップパークでやっていく必要がある、或いは、前回加々美委員からあったとおり民間でやっているところへの費用支援も検討する余地あるのかなというお話がありましたので、そういった可能性というところも記載しております。

最後に、エコシステム全体という話では、先ほどのコーディネート機能というところで、人ではなくコミュニティであったり、つくばで活躍された先輩などを上手く巻き込む仕組みづくりと、前回西野委員からご意見ありました、分科会活動などでエコシステム・コンソーシアムの様々なプレーヤーとコミュニケーションを取って課題への対応を検討していくということもあるのかなと考えております。あとは日常的なコミュニケーションというのは同じことになりまして、PRの強化というところでは、藤本委員がおっしゃっており、つくばだから活動したいというところをどう出していくのか、これは今日一番の議論となっている、つくばとしてどうしたいのかというところに行き着くのかなと感じています。こうした意味合いで今回、中間見直しについて書かせていただきました。

○座長

ありがとうございます。今回はあくまでも中間見直しですので、ゼロから組み立てるのではなく、これまで議論いただいてきたものを付け加えるような形になります。先ほどから議論があるとおり、市が何をやりたいのかというよりも、どういったところが足りないのかという観点で、今のところ書いております。色々ご意見いただければと思います。

高橋委員お願いいたします。

○高橋委員

市として何を指すのかのお話で、中間見直しの性格上、どうやっても総花感が増すということがあるかもしれませんが、ここはあえて、基本方針1の施策1から5、基本方針2の6から8の中で、特に強化したいところを絞ってみてはどうかと思います。これは私個人の意見ですが、私はやはり0→1重視でいくべきと思っておりますので、起業、チャレンジ精神の醸成と初期事業化の促進に、特に重点を置くべきと思いますし、それを踏まえた上で、つくば市はそこに重点を置くという姿勢をPRしてみteはどうか思います。

あと1点質問で、個別施策1で言うアントレプレナーシップ醸成事業というのは、スタートアップを起業しましょうというビジネスに閉じたものではなく、何か新しいことを取り組んでみましょうというような広義のアントレプレナーシップという意味で読み取ったのですが、その理解で間違いありませんか。以上です。

○事務局

ありがとうございます。最後のご質問は、おっしゃる通りです。まさに今年の夏に、つくばスタートアップパークで小学生向けにスタートアップキッズというアントレプレナーシップ事業を初めてやったのですが、それは既存のものを上手く組み合わせて新しい付加価値を自分で付けてみようという軽め感覚でやってものですので、何もかも全部スタートアップしましょうというものではないというのは、間違いございません。

○座長

菅谷委員をお願いします。

○菅谷委員

はい、ありがとうございます。私も意見と質問1つずつのつもりでしたが、意見に関しては高橋さんと全く同じで、優先順位は絞った方が良いと思っていたので、それは割愛します。

もう1つ質問として、中間見直しという関係上そもそも論的な話をここで決めるのは難しいと思いつつ、スタートアップと言ったらどのフェーズというのを内々で絞ることが、この中間見直しという文脈で可能でしょうか。全く無理ということであれば、おそらく意見する側もその前提で話さなければいけないと思いますし、ただ外には出せないが内々で絞れるという前提であれば、先ほど皆さんがおっしゃっているような議論はできると思うので、今まで出たような話に沿って実際に絞ったりできるのかを、質問として聞いてみたいところです。

○座長

事務局何かありますか。

○事務局

率直に申し上げますと、第2期スタートアップ戦略5年計画の3年目だから中間見直しという、いわゆる決まりきったことを言えばそういうことになりますが、おっしゃるとおり、見直しに当たって少し方向転換が必要ではないかというときに、どこまでできるかという議論があります。可能性としてはゼロではないかなと思っております。中間見直しと言いつつも、もう少ししっかり見直した方が良いという場合には、本当にそれが必要と判断するのであれば、皆様のご協力、ご都合次第になりますが、見直しの期間を延ばしても良いのかなと考えてはおります。事務局なので個人的な意見は言いにくいのですが、皆さんからいただいたご意見を聞いていると、そこまで踏み込

んでも良いのかなという気がします。次に第3期を作るとなっても、また2年後になるので、そこまで今の状況をそのままにして中間見直しだけするのかという議論も当然出てきますので、スタートアップ支援はスピードが速い時代の中での対応になりますし、少し踏み込んで、中間見直しの期間を延ばしても良いのかなというのがあります。ですので、可能性としてゼロではなく、できますというのが答えになります。

○菅谷

ありがとうございます。

○事務局

逆に言うと、そういうパターンは市役所の計画で今までなかったもので、前例踏襲ではなくそれを壊すことができるのはスタートアップぐらいかなという気がします。

○座長

松長委員お願いいたします。

○松長委員

細かい点で1つ教えてもらいたいことがあります。赤字で書いてある社会実装のところで、大手企業と中小企業の交流促進の部分ですが、これは製品化されることによる市民への恩恵が目的なのか、それとも、大手企業とか中小企業と結びついて製品化することによるベンチャー自身や市内産業振興が目的なのかだと思うのですが、市民への恩恵が目的になりますでしょうか。

○事務局

資料は今回第2回の議論をする前に書いたものになりますが、冒頭申し上げたとおり、スタートアップが成長していくというところと、市民への恩恵というところを考えると、つくばはBtoBが多いので、1つの取引先として大手企業とのマッチングがあるだろうと思います。SaaS系でないスタートアップの製品自体が単独で世に出ていくことがあまりないので、一番市場に出て

いる大手企業と組むことと、それが大手企業のサービスではなく実はつくばのテクノロジーが使われているという PR の両軸を睨んだ施策を、社会実装支援という形で掲げています。

○松長委員

わかりました。ありがとうございます。

○座長

事務局から、中間見直しよりももう少し大きな見直しに繋がっても良いのではないかという意見もありました。こういった施策は古いのではないかというようなご意見でも良いですし、いかがでしょうか。

西野委員お願いいたします。

○西野委員

2点あります。原点に立ち返る（そもそも論）の議論は、時間が許される範囲でしていくのが良いというのが私の意見ですが、委員それぞれお考えが違うと思いますので統一した見解に纏めるのではなく、第3期の戦略を市が作っていくための下準備としての位置付けでよいのではないのでしょうか。参考意見として、今回我々の意見を汲み取っていただいて、第3期の戦略を作っていくための検討課題を明確にするという位置付けで、意見を聞いていただくのが良いのかと思います。

2点目は、今回の中間見直しでご提示いただいている施策案についてです。総花的と言えそうですと思うのですが、行政の施策としてはある程度の網羅性が必要と考えます。例えば海外からの人材確保などは、必要な場面が多くはないのかもしれませんが、そういう施策も残しておくことは重要と思います。ただ、他の委員の皆様の意見とも重なりますが、今回の中間時点で今後の活動の中で重点を置くのはどの施策で、また、新たにこういう施策を加えましたということを分析結果から纏めるのが良いと思います。以上です。

○座長

ありがとうございます。西野委員がおっしゃるとおり、行政の文章は若干総花的であるべきと思う一方で、皆さんからご意見いただいているとおり、市としてどうするのかについては、我々としての狙いをしっかりとさせた上で、優先順位をしっかりと固めてお示しする必要があるのかなという思いを新たにしたところでございます。

はい、菅谷委員どうぞ。

○菅谷委員

たまたま自分がやっている領域ですごく土地勘があるのが採用周りだったりするので、1つコメントさせていただこうかなと思います。先ほどのアンケートになりますが、エンジニア、CFO、CXOが苦戦するということは理解できますが、2位と3位が営業と事務でした。これはつくばという土地上の要素がどれくらいあるか分かりませんが、単純に人がいないというレベルのニュアンスなのか、本当にここに困っているというニュアンスなのかにもよるものの、営業と一般事務で課題として困っているというのは、シンプルにちゃんと採用していないか、手法をそもそも知らないレベルの話かなと個人的には思っています。特に採用ブランディングは、つくばという街自体もしやすいところではあるので、ここを本当に困ってらっしゃるのであれば、割とすぐ解決できる梃子があるのかなと思いました。インターンに関しても同様で、都内はインターンの取り合いで、学生もあらゆるインターン媒体を見て色々行っているのが現状という中で、筑波大があって、スタパだったりつくば駅も立地的に近くて、わざわざ筑波大から都内にインターンを探しに行っている学生もいる中で、そこをもっと繋げてあげるというのは、成果に繋がしやすい施策なのかなと思います。ですので、本当に課題であれば解決しやすいし、注力しても良いのではないかと思います。以上です。

○座長

ありがとうございます。他にご意見いかがでしょうか。この3つ目の議題

に関わらず、今日の議事或いは前回の議事全体を通してご意見ある方いらっしゃれば承りたいと思います。

○藤本委員

先ほど、お時間があれば広報の部分をとお話がありましたが、何をお聞きしたかったのでしょうか。

○事務局

私の中では、この第2回に入る前で中間見直しをどう広報するかというシンプルな質問だったのですが、今日の議論でいうと、そもそもつくばの強みというか、優先順位などができてそれをどう広報するのかという考えがありましたので、広報の議論は置いておいて、そういったところの議論でも良いのかなというのが今日の意見を聞いた上での私のコメントです。

○藤本委員

ありがとうございます。加々美委員がコメントされているところも含めて、第1回の議論でも、これができるからつくばが良いというのをもう少し明確化できると良いと思っていました。皆さんがスタートアップは東京にと言うのはそうだと思うのですが、今世界中のエコシステムを見ていても、その限りではないという感じはしています。みんながみんなシリコンバレーにはいないですし、ニューヨークにもいないですし、インディアナポリスやジョージア、ブラスチラヴァといったところでそれぞれエコシステムを作って発信して、だからそこに人を呼ぶ、そのスタートアップが成長するのを支援するということをやっているの、なぜつくばなのかをもう少し明らかになってくると良いなと思っています。研究開発はその通りですがみんな言っているので、研究開発でも何ができるのか、分野なのか、人口における比率や施設といったところなのか、そういうファクトがもう少し揃ってくると皆さんの意見も出しやすくなるのかなと思っています。

○座長

ありがとうございます。今の件でお伺いしてみたいと思ひまして、シリコンバレーでないところで生まれてきているエコシステムというのは、どういったきっかけで生まれるようなものなのか、或いはそこに市としてどれくらいが関与できるのか、もしご知見あったら教えていただいでよろしいでしょうか。

○藤本委員

市の関与というとは分かりませんが、国単位だったり都市単位だったりエリア単位だったりというのはありますが、基本的になぜスタートアップを支援するのかという明確な答えを持っているというのがあります。例えば、フランスに関しては雇用政策であると聞いていて、スタートアップは彼らが危惧している失業率を改善できるものであるということで、フランスで起業していなくてもフランスのスタートアップという定義をしていたりします。例えば、大きく成長するスタートアップはアメリカの投資家から投資や出資を受けることが多いですが、そうするとデラウェア登記にしている方が圧倒的に有利なので、登記はデラウェアだけれども一番大きなオフィスをフランスに置いているため、フランスのスタートアップ、フランスのユニコーンであると認定します。そうするとフランスにたくさん人が来るので雇用政策になるといったことをことやっていたりします。この前行ってきたジョージアは、SME をとにかく増やすというところで、スタートアップの税金をほぼゼロにする、スタートアップ含めて起業する人たちのビザは全部出す、リビングコストをすごく安くする、そこから東欧へのアクセスができるので、ジョージアに来てくださいという誘致策をやっていたり、逆にユニコーンじゃないので、SME を応援する仕組みを、エンタープライズジョージアというところがやっていたりします。スロバキアなんかはもう少しスタートアップに寄っているのですが、スポットという場所を使って、横軸で役割別でのコミュニティをしっかりと作って、スタートアップの機能強化と、彼らが成長するときに足

りないものをスタートアップ同士が補えるように、御用聞きではなく、スタートアップ同士がサポートできるような仕組みを作っていたりします。なおかつ、位置的に他のヨーロッパにアクセスしやすく、治安が比較的良く、リビングコストも安いので、ブラスチラヴァが良いということで、民間登用のCIO、インフォメーションオフィサーを置いて、スロバキアとブラスチラヴァ市と連携して CIO が政策を全部担っていくということをやっていたりします。

○座長

ありがとうございます。行政の意思といいますか、ここを支援するというのがあるからこそ、そういった尖った支援ができるというご指摘という理解でよろしいですか。

○藤本委員

そうですね。なぜその国に行かなきゃいけないのか、都市に行かなきゃいけないのか、そこに行くとなんなメリットがあるのか、ということが非常に明確になっているというところと、それを成長で返すから行政の方もしっかりサポートするという、お互いのパートナーシップがしっかりできているなという感じがしています。

○座長

ありがとうございます。石川委員お願いします。

○石川委員

情報不足で申し訳ないのですが、茨城県の宇宙ビジネスのサポートですか、或いはつくば市のロボット政策ですとかやられていると思うのですが、その辺の成果はどのような感じなのかを伺いたいのが1つ。

あとは、私が実際、研究開発型ベンチャーをやっていたときに一番困ったのは、エンジニアの採用でした。つくば市は求人が多いので、国研とかと取り合いになってしまって中々優秀なエンジニアが見つからないという状況が

ありますので、つくばに來れば、優秀なエンジニアが沢山いるとか、或いは特化した技術開発ができるというようなブランディングができてくると良いのではないかと思います。そういう意味では、今ちょうど議論になっていると思いますが、つくばでベンチャーを創業する時に、テクノロジーの研究開発の分野においても、ここがメリットというところが見えてこないなという感じを受けています。

○座長

ありがとうございます。何か事務局で答えられる部分がありますか。

○事務局

特定の分野に特化するということはしていません。県の宇宙政策部署との連携はありますけれども。

○石川委員

今施策が多岐にわたっているので、その中で優先順位を考えていくところの参考にしたいとお聞きしました。

○事務局

そういう意味では、絞り切れていないといえますか、これはというのはないということです。前回ありましたが、国の動きと合わせて何か絞っていく、例えばGXも含めて環境分野を活発にやられているので、そこに合わせていくのも1つの方法としてはあるかなという議論はありましたが、中々絞るのは難しいというところで、幅広くやっている状況です。そこが、これまで成長支援というよりも0→1を中心にやってきたというところに繋がるのかなと思います。

○石川委員

その中で西野委員がおっしゃっていたように、つくばのエコシステムで人材交流に重点を置くのであれば、エンジニアが集まりやすい環境というところも検討課題に入ってくると良いかなと思います。

○事務局

そうですね。先ほどのアンケート結果から見ますと、そういったことも必要かなと思っています。

○座長

ありがとうございます。やはりつくばという街自体が研究学園都市でありまして、色々な種類の研究分野に跨ったような研究所が多数あるというところが、1つのつくばの強みではあると思うので、技術分野で区切って支援するというのは、もしかしたらつくばの強みをむしろ削いでしまうかもしれないと個人的には思います。

高橋委員お願いします。

○高橋委員

PR の話を戻しますが、シーズを持っている技術系の人材、前回も話になりました各種の経営人材と言われる CXO クラスの人、スタッフクラスの人たちに、つくばで起業するとこんな良いことがあるというところを、例えば挑戦することもできれば住環境はじめその他の環境も良いなど、両方とも欲張りにできるということをアピールすべきと思いました。ただ、このキャッチフレーズだけでは説得力を持たないので、加々美委員がコメントに残していかれたように、ステージ別、目指す成長のペース別、或いは、こうした横軸と縦軸としての人材の類型化を整理して、今どんなポテンシャルがつくばにあるのかということと、それぞれにどんな支援策を用意しているのかというのを、整理してしっかり見せた上で、挑戦も暮らしも両方といった PR をしていくべきと思いました。

もう1つは、つくば市民に対しての PR も非常に重要だと思ひまして、これらがもし上手く行ったら、どんどん面白い人が入ってきて活性化するという土壌文化を楽しめる街になると良いなと市民としても期待していますので、こんなストーリーが打ち出せたら非常に面白いなという意見です。

○座長

ありがとうございます。コメントまでをまとめていただいた上でのご意見、非常にありがたく思います。

他にご意見ないようでしたら、次回に向けて市として一体どこを目指すのか、何をやりたいのかを考えるという観点からも、私から皆さんに行政への期待について少し伺いしてみたいと思います。スタートアップを取り巻くプレーヤーでは、スタートアップ自身もそうですが、それを支えるベンチャーキャピタル、或いは民間の支援もある中で、あえて行政がこういったスタートアップの分野で携わるということについては、色々と良い面悪い面があるのではないかと考えています。市という立場なので、必ずしも資金が国や県と比べて潤沢にあるというわけではなく、或いは持てるものも条例しかないで、どこまでできるかというところもあります。そういった中で、行政、特につくば市に対しての期待というものもあれば、我々としても優先順位を考えた上で検討してみたいと思います。先ほどから高橋委員や他の委員からも、市としてはむしろ0→1を作るところをしっかりとやった方が良いのではないかというご意見をいただいたとっておりますので、0→1を作る立場を取ったときに、市としてどうするべきかなどご意見いかがでしょうか。

はい、高橋委員お願いします。

○高橋委員

スタートアップ・エコシステムは、お金だけでできているわけではなく、行政、大学、研究機関、企業、スタートアップ自身、投資家がしっかりと繋がっていることであったり、先ほど藤本委員が他国の事例で紹介してくれたスタートアップ同士の繋がりであったり、他の色々なプレーヤー同士の繋がりであったりといったことが大事だと思います。ですので、市が巨額のお金を投じる必要はなく、基本戦略の中で言えばコミュニティの醸成のところになります。色々なプレーヤーと話ができて、その人たちの繋がりを下支えで

きる人を、市の中にも周辺機関の中にも増やしていくことが、市民と企業に最も近い位置にいる市がやるべきことだと思いますし、そこから色々なものが生まれてくると思います。そういうことを市には期待したいです。

○座長

ありがとうございます。国のような大きいところではなく、市民やスタートアップに最も身近なところの役割であるということを理解しました。

他にご意見はございますか。はい、菅谷委員お願いします。

○菅谷委員

ありがとうございます。先ほど高橋委員がおっしゃったように、顔が見えるコミュニティのところはすごく重要なと思っています。具体的な話になりますが、つくばに住んで自分のビジネスをやっている方や、東京のスタートアップの人たちと話をしていて感じるのは、ビジネスに魅力がある以外の理由が圧倒的で、例えば住居などが強みだなと思います。つくばで事業をやられている方と飲んだりしていても、つくばがとても好きなのが伝わります。ですので、ここでビジネスすることにこういうメリットあるという利害ではなく、つくばで飲みに行けるということは個人的にはすごいと思っています。東京の人と話す時にはまず、私はその話とスタパで登壇した話と、屋代室長の話をし、次にスタートアップ専用の部署があってその人とも仲良くしているという話をしますが、これらのことはすごく興味を持たれます。中には東京に住んでいて東京に勤務している方を飲みに誘ったら、せっかくなのでつくばに行ってみたいです、クラフトビールも有名ですよ、と言ってつくばまで来てくれたこともあります。PRは誰に何を明確でなければいけないと思いますが、例えばスタートアップなどのビジネスをやる方で、つくばに住むのが良いと思ってくださる方を増やすのであれば、人に言いたくなるようなアイコンやイベント、きっかけがあると面白いなと思います。友人の中には、本気で声を掛けたら移住してくる人が何人かいるのではというレベ

ルで興味を持ってもらっているので、具体的な施策も大事ですが、感覚的に面白そうと思えるものをどう意図的に作っていくのかというのは、やりようがある部分ではないかと感じております。

○座長

ありがとうございます。人と人との繋がりというのは非常に重要だと理解しておりますので、まさにシンボリックなお話かなとお伺いいたしました。

谷垣委員、いかがですか。

○谷垣委員

高橋委員や菅谷委員からコミュニティ構築についてお話がありましたが、私もそこに関してはすごく興味のあるところす。私の話を少しだけすると、全国にバラバラにいる研究をしている中高生を集めてコミュニティとして箱を作ることで、その中で勝手にみんながコミュニケーションしていけるような場を作るということをしています。私は自己組織化という自然現象が好きなのですが、雪の結晶もその1つで、塵や埃を核にしてそこに勝手に水分子が集まって綺麗な構造物ができる現象で、自己構築とも呼ばれます。そのような動きは、つくばというフィールドだからこそできるのではないかと考えていて、それが起こるためのふわっとした環境作りや、トリガーをばら撒いていくといったことができれば、市としてはすごく良いのではないかと考えています。そういう意味で、今日の議題でも個別のマッチング、人材のマッチングというお話がありましたが、同時にコミュニティ構築の文脈も含めて話をするのが大事なのではないかと思います。箱として用意しておくというイメージですが、このフィールドにいる人たちは、それぞれの囲いはあるつつも、同じつくばという街で一緒に動いていくメンバーであるという帰属意識、コミュニティ意識みたいなものを持てるようなイベントの開催の仕方などを想像していました。そういう場があると、学生の感覚ではすごく動きやすいような印象があります。

○座長

ありがとうございます。自己組織化という話題が出ましたが、そのようにみんなが勝手に集まれるような取り組みができると非常に良いなと思います。他、よろしいでしょうか。

本日も活発にご意見をいただきまして、ありがとうございました。本日の意見の中では、中間見直しと言いますか、もう少し根本的なところについてもご意見をいただいたと思っております。市の方で次回までに考えを整理させていただいて、またご意見をいただくという流れにさせていただければと思います。それに基づき、今回お示した中間見直しの骨子も整理させていただいて、自治体としてのやりたいことが見やすいような形にさせていただければと思います。その流れで、中間見直しになるのか、もう少し大きな見直しになるも検討した上で、また皆さんにお諮りさせていただければと思います。ありがとうございます。では議事進行を事務局にお返しします。

6 閉会（15:00 終了）

○事務局

皆様本日もお忙しいところ議論いただきまして、ありがとうございます。今座長からあったとおり、いただいた意見を含めて市がどう中間見直しをしていくのかを内部で議論して、次回9月24日水曜日13時からの第3回でお示しして、また皆様からご意見をいただきたいと思います。また、今回の懇話会全体は全てオンライン開催ですが、懇話会とは別に、完全任意で委員の皆様リアルにお集まりいただく企画を年度内に考えたいと思っておりますので、またその際にご相談させていただきます。それでは第2回の懇話会はこれで終了とさせていただきます。本日は誠にありがとうございました。

以上

第2回 つくば市スタートアップ戦略策定懇話会(中間見直し)
議事次第

令和7年8月19日
13:00～15:00
Zoom オンライン

1. 開会

2. 議題

- (1)第1回の意見概要と対応案
- (2)登録スタートアップへのアンケート調査結果及び考察
- (3)中間見直しの骨子

3. 閉会

(配布資料)

資料1	議事次第
資料2	委員名簿
資料3	懇話会及び資料等の公開について
資料4	第1回の意見概要と対応案
資料5	登録スタートアップへのアンケート調査結果及び考察
資料6	登録スタートアップへのアンケート調査項目
資料7	中間見直しの骨子

つくば市スタートアップ戦略策定懇話会

委員名簿

(敬称略・五十音順)

(委員)

いしかわ か す こ
石川 佳寿子

NETZSCH Japan 株式会社 つくば事業所長

か が み あ や の
加々美 綾乃

CIC Japan Innovation Services 合同会社

CIC Institute Assistant Director

こしば ゆうこ
小柴 優子

フィランソロピー・アドバイザーズ株式会社 代表取締役

すがや ゆうき
菅谷 勇貴

市民委員

たかはし あきら
高橋 朗

市民委員

たにがき さとね
谷垣 聡音

市民委員

にし の よしたか
西野 由高

国立大学法人筑波大学 国際産学連携本部審議役／特任教授

はまかわ さとし
濱川 聡

国立研究開発法人産業技術総合研究所

上級執行役員／研究戦略本部 本部長代理 兼 企画部長ほか

ふじもと あゆみ
藤本 あゆみ

一般社団法人スタートアップエコシステム協会 代表理事

まつなが こういち
松長 宏一

茨城県 産業戦略部技術振興局技術革新課長

(座長)

たかはし やすひろ
高橋 安大

つくば市政策イノベーション部長

懇話会及び資料等の公開について

本懇話会及び資料等の公開については、以下のとおりとする。

1. 懇話会について

つくば市附属機関の会議及び懇談会等の公開に関する条例及び施行規則にのっとり、原則として、公開する。

2. 議事概要及び配布資料について

議事録及び配布資料は、原則として、公開する。

議事録の公開は、原則として、事前に参加者の確認を受けた上で行うものとする。

	委員	意見要旨	市の解釈	市の対応案
1	加々美	1→10、10→30の支援も必要なのですが、10→30になるような、足腰の強い0→1の支援をちゃんとするのもあるのかなと思います。	創業準備支援の段階で出口(ゴール)を意識したノウハウ学習が必要である。	個別施策1において、スタバ創業支援のメニューに出口戦略を見据えたメンタリングや講座を加える(ポイント:経験者、地縁者、先輩起業家の巻き込み)
2	藤本	エコシステムを構築していく際に、なぜその地でなければいけないのか。それは様々な理由で決めていくので、複合的な判断というのと、1つに絞るというわけでもなかったりもするのですが、やはり選んでもらうため、人が入ってくる、ここで創業する、育っていくというところ1つ取っても、ここじゃなきゃいけない理由みたいなのところがやはりより強く必要になってくるなと思っていますので、ぜひその絞り込みと検討をお願いできればと思います。	つくばの強み、特徴はブレずに出していく。	29の国の研究機関、150の民間研究機関、約14,000人の研究職という強みと120近いスタートアップがつくばで活動している強みを踏まえ、「テクノロジースタートアップが生まれやすい」という街の風土を作っていく。ただし、創業支援の段階で、成長(収益性なども)を視野に入れたノウハウ取得や学習を支援メニューに組み込んでいく(個別施策1)。他の委員意見を考慮すると、市として成長段階で何らかの絞り込みをすることは難しいと史料する。一方で、国が注力する分野や事業などについては、その側面支援について検討していく。
3	西野	公正公平な立場で、いかに1→10とか、10→30というステージで、何ができるのかという観点で検討するのが重要なかなと思っています。	成長していくに連れて、支援メニューが各社で異なってくる。市として公平性の担保をどのように確保していくのか。	【再掲】29の国の研究機関、150の民間研究機関、約14,000人の研究職という強みと120近いスタートアップがつくばで活動している強みを踏まえ、「テクノロジースタートアップが生まれやすい」という街の風土を作っていく。ただし、創業支援の段階で、成長(収益性なども)を視野に入れたノウハウ取得や学習を支援メニューに組み込んでいく(個別施策1)。他の委員意見を考慮すると、市として成長段階で何らかの絞り込みをすることは難しいと史料する。一方で、国が注力する分野や事業などについては、その側面支援について検討していく。
4	西野	会社の規模が増えてくときに、どうしても、つくばの地では良い場所がないと。そういったような声も聞きますので、先ほどのプロロジスのスペースとかもありますけれども、もう少し市の方でこういう企業が、特にステージフェーズが進んできた企業が入るような場所を少し調査して紹介するみたいなのところとか、若干の家賃の補助はもう始まっているようですけども、もう少し踏み込んだ、ある程度公正な形でやるという点も1つあるのかなと思いました。	成長し、事業所を拡張していく場面での市の支援の在り方。	個別施策4として、新たに市役所の産業立地課と茨城県庁の企業誘致担当課との情報共有事業を追加する。また、その一環として、つくば市工業団地連絡協議会などの催事にも顔を出し、日常的に工業団地内の企業とも情報連携できる繋がりを作っておく。また登録スタートアップとのコミュニケーションも密にし、ニーズを早い段階で捉えていく。
5	濱川	ベンチャーを作るならつくば市という考え方から、儲けるならつくば市というフェーズをとれぐらい作っていけるかということを考えていかなければいけないのではないかなと思いました。	シーズドリブンではなく、マーケットドリブンの技術系スタートアップをどのように増やしていくか。	【再掲】29の国の研究機関、150の民間研究機関、約14,000人の研究職という強みと120近いスタートアップがつくばで活動している強みを踏まえ、「テクノロジースタートアップが生まれやすい」という街の風土を作っていく。ただし、創業支援の段階で、成長(収益性なども)を視野に入れたノウハウ取得や学習を支援メニューに組み込んでいく(個別施策1)。他の委員意見を考慮すると、市として成長段階で何らかの絞り込みをすることは難しいと史料する。一方で、国が注力する分野や事業などについては、その側面支援について検討していく。
6	濱川	コーディネーション機能の充実	研究者、スタートアップや支援者、施設などを「コーディネートする機能」をつくば市としてどのように作っていくか(専門人材がベストだが、それは全国的に不足しているので別で考える必要がある)	個別施策8として、コーディネーターではなくコミュニティや各分野での先輩などを巻き込んだの「コーディネート機能」をつくばに根付かせていく(交流イベント?)。その一環として、個別施策1に追加する先輩起業家等とも連動していく。
7	菅谷	逆に自分自身がまさに1→10、10→30みたいな3社ぐらいを経験して周りも見てきた上での意見とセットになりますけれども、いわゆるSaaSだったりITスタートアップと言われる会社は、これぐらいのフェーズですと、ほぼほぼ引っかかるところは、採用と、採用した後の組織づくりだなというのはすごく感じています。つくばの実際のスタートアップの皆さんの声で言うと、何で引っかかっているのだろうというのは解像度を上げたい	スタートアップの採用に関する課題の深掘り	アンケート結果を見ると役員系よりも一般系でニーズが多いことから、採用に関するイベントや情報を定期的に発信していく(個別施策7)
8	加々美	よくあるケースというのが研究ベースのシーズが多いので、研究者の方が一番ビジネスをしていくときに苦しむのってプロダクトマーケットフィットのところ。初期の段階からしっかり入る方がいると変わってくるのではないかなという声はよく聞かれます。	【再掲】創業準備支援の段階で出口(ゴール)を意識したノウハウ学習が必要である。	【再掲】個別施策1において、スタバ創業支援のメニューに出口戦略を見据えたメンタリングや講座を加える(ポイント:経験者、地縁者、先輩起業家の巻き込み)
9	高橋	今上がったような資本政策に関して、願っている、置きかけているようにも見えるスタートアップが割とある、或いはディープレックの場合にはPMFに向けて次何をやったら良いかということが分からなくて、迷走しているようなスタートアップを、私も見るなあとします。	【再掲】創業準備支援の段階で出口(ゴール)を意識したノウハウ学習が必要である。	【再掲】個別施策1において、スタバ創業支援のメニューに出口戦略を見据えたメンタリングや講座を加える(ポイント:経験者、地縁者、先輩起業家の巻き込み)
10	高橋	そもそも技術シーズはあり、それが事業化され得るためには、そもそも挑戦が歓迎されるような空気感とか、或いはこれはちゃんとお金になりそうだなという空気感とかによって、市外から経営人材なるものが集まってきて、マッチングされることというのが一番の課題であり、シーズがあることそのものは引き続きつくばのユニークな魅力として訴えていくべきだと思います。	つくばの強みに加えて、成長まで見据えた創業準備支援が必要	【再掲】29の国の研究機関、150の民間研究機関、約14,000人の研究職という強みと120近いスタートアップがつくばで活動している強みを踏まえ、「テクノロジースタートアップが生まれやすい」という街の風土を作っていく。ただし、創業支援の段階で、成長(収益性なども)を視野に入れたノウハウ取得や学習を支援メニューに組み込んでいく(個別施策1)。他の委員意見を考慮すると、市として成長段階で何らかの絞り込みをすることは難しいと史料する。一方で、国が注力する分野や事業などについては、その側面支援について検討していく。
11	小柴	特にM&Aとかをエグジットとして狙っている会社が多いのかなと思っておりまして、つくばの企業とこのM&Aのサポートができれば非常に大きな価値になるのかなと思いました。	【再掲】創業準備支援の段階で出口(ゴール)を意識したノウハウ学習が必要である。	個別施策1において、スタバ創業支援のメニューに出口戦略を見据えたメンタリングや講座を加える(ポイント:経験者、地縁者、先輩起業家の巻き込み) また実際にIPOやM&Aに関するセミナーイベントも開催する。
12	小柴	ヘルスケア・ニューフロンティア・ファンドの特徴としては、インパクト評価というのに非常に力を入れておりまして、やはり今後儲かることというのも非常に大事、大前提であるということは変わりが無いと思うものの、社会的インパクト、ESGなどは日本で非常に注目が高いと思いますので、その辺りのサポートで何か差別化できることがあるのは非常に面白いのかなと思っております。	市としてファンドにLP出資する	まずは神奈川県 の状況 を調査・分析する
13	小柴	起業家が自分の故郷に帰ってそこの一部のスタートアップエコシステムをサポートするというのは非常に起業家としても大事だと思っているし、足りないところということです。つくばから著名な起業家がいるのであれば、色々なものを無料にされているみたいなのところでキャッチを強めようとしているということは書いてはあるものの、やはりそういうアイコン的な人たちがそこで頑張っているとか、その人たちに指導をもらえんとかというのは非常に心強いかなと思っておりまして、そういう人がもしくばからいるのであれば、巻き込めれば良いのではないかな	故郷を母体にした人(先輩)のつながりを生かしたエコシステムづくり	個別施策1において、スタバ創業支援のメニューに出口戦略を見据えたメンタリングや講座を加える(ポイント:経験者、地縁者、先輩起業家の巻き込み) 加えて、スタートアップに対してではなく、支援する市に対しての寄附(ふるさと納税)を増やしていくことで支援メニューが強化できるため、その仕組みについて戦略に落とし込む。
14	谷垣	つくばスタートアップパークに時々行っていたのですが、スタートアップの横の繋がりという意味ではすごく良い場所であって、そういったところにはファウンダーとかアントレプレナーと呼ばれるような人たちがすごく多いとは思いつつ、フォロワー側というか雇用側という方々はあまりいないような印象があって、そういう意味で採用が課題	スタートアップパークでの交流促進においてフォロワー人材が居ない	【再掲】アンケート結果を見ると役員系よりも一般系でニーズが多いことから、採用に関するイベントや情報を定期的に発信していく(個別施策7)
15	加々美	その採用という話も本当は分解して考える必要があると思っています。先ほどフォロワーというお話がありましたが、そういう専門的に経営にも関わるような方もいらっしゃる、バックオフィスで困っていればバックオフィスの採用もしますし、一方でディープレック系のスタートアップだと、研究者、エンジニアが欲しかったり、営業の人が必要だったりというときがあります。	人材支援の際には、求める人材の細分化が必要	【再掲】アンケート結果を見ると役員系よりも一般系でニーズが多いことから、採用に関するイベントや情報を定期的に発信していく(個別施策7)
16	菅谷	私自身と最近仲のいい人の共通として、ビジネスをやりたいのでまずつくばというのは、実際のところ一回も思ったことはありません。かなりの部分が教育だとか住環境を非常に重視していっているといったところが多いのかもしれない。	つくばで活動する要因は何か?	アンケート結果を見ると住環境や研究学園都市というインフラの影響が大きい。 【再掲】29の国の研究機関、150の民間研究機関、約14,000人の研究職という強みと120近いスタートアップがつくばで活動している強みを踏まえ、「テクノロジースタートアップが生まれやすい」という街の風土を作っていく。ただし、創業支援の段階で、成長(収益性なども)を視野に入れたノウハウ取得や学習を支援メニューに組み込んでいく(個別施策1)。
17	西野	住環境と教育環境は、この地域の強みだと思います。そういうものとスタートアップ戦略の施策みたいなのを、何らかの形で繋げた施策みたいなのものをに入れていけると、中間見直しとしては、すごく良いのかなと感じました。	スタートアップのみならず、つくば市全体の強みも繋げる	アンケート結果を見ると住環境や研究学園都市というインフラの影響が大きい。 個別施策1や個別施策7の人材交流において、繋がるような表現や施策を検討していく。
18	藤本	資金面、人材面で言うとスタートアップ全般に困っているというところはそれとおりだなと思っています。ただ、それを市が提供するのかどうかというそもそのところは、もう少し議論するべきだと思います。	人材課題に対するアクションの方法の議論	人材マッチングは規模が大きい都内イベントのほうが効果的・効率的であるため、日常的にライトに繋がる仕組みを検討していく(個別施策7)。

19	高橋	つくば市で完結するエコシステムを作ろうと思わない方が良いという大前提に立つべきだと思っています。その意味でも、色々な挑戦がここで生まれること自体に価値があって、そうすれば人が集まってその人達がお金を落とす、或いはこの空気そのものがつくば市に返すものであれば良い。 このことには割とこだわって戦略を立て、日本全体のスタートアップエコシステムの中の、特にディーブテック系を新しく生み出すこの培養器としてのつくば市という特徴をさらに強みにしていった方が、そういうところに特化する方が良いのではと正直思っております。	つくば市の特徴、強みを生かすことと、市内に留まらないエコシステムの形成	【再掲】 29の国の研究機関、150の民間研究機関、約14,000人の研究職という強みと120近いスタートアップがつくばで活動している強みを踏まえ、「テクノロジースタートアップが生まれやすい」という街の風土を作っていく。ただし、創業支援の段階で、成長(収益性なども)を視野に入れたノウハウ取得や学習を支援メニューに組み込んでいく(個別施策1)。 他の委員意見を考慮すると、市として成長段階で何らかの絞り込みをすることは難しいと思料する。一方で、国が注力する分野や事業などについては、その側面支援について検討してく。
20	加々美	皆さん手を尽くしています。 一方で、ではなぜ人を採用できなかったのかという点を掘り下げる必要があるかなと思っていて、1つはアーリーステージのスタートアップだと、エージェントに払う年収の30%という成功報酬が払えないからエージェントを使わず、自分で頑張って採用するみたいなことに苦しまれているのであれば、例えばエージェント経由で人が採用できたら、その人の引越し費を市がそのスタートアップに対して補助するというものがあっても良いかもしれないですし、そういうハードルを1個1個聞いてみるというのは、施策を作っていく上で良い方法なのかなと考えていて思いました。	【再掲】人材課題に対するアクションの方法の議論	民間マッチングサービスあるいはキャリアフェア等への費用支援などの可能性について検討していく。(個別施策7)
21	高橋	経営人材という言葉のブレイクダウン	【再掲】人材支援の際には、求める人材の細分化が必要	【再掲】 アンケート結果を見ると役員系よりも一般系でニーズが多いことから、採用に関するイベントや情報を定期的に発信していく(個別施策7)
22	濱川	産総研の中でアントレプレナーシップ研修というものを職員向けにやっています。 それはベンチャーを創業するために始めたものなのですが、どちらかということとチャレンジすることを忘れないようにというアントレプレナーシップ自身の本来の意味の方に戻ってくるケースが多いです。	起業を目的としないアントレプレナーシップ醸成事業	個別施策1において、スタバ創業支援のメニューに出口戦略を見据えたメンタリングや講座を加えることのほかに、街としてのチャレンジ精神を醸成するために一般市民(特に小中高生)に対するアントレプレナーシップイベントを継続的に開催していく。
23	加々美	我々は手前から0→1、1→10というふうに積み上げて考えてしまうのですが、おそらく大きいスタートアップを育てようと思ったら、100を作るということを最初に考えないとダメだと思います。どうしても手前の部分というのがあふやなままスタートをしてしまって、それが後戻りできないパートに行ってしまったら100は無理という話になってくるので、そういう体制を創業期から議論するための人材がいると少し変わってくるのかなと思いました。	【再掲】創業準備支援の段階で出口(ゴール)を意識したノウハウ学習が必要である。	【再掲】 個別施策1において、スタバ創業支援のメニューに出口戦略を見据えたメンタリングや講座を加える(ポイント:経験者、地縁者、先輩起業家の巻き込み)
24	藤本	本当につくばでユニコーンって必要なのですかというのをお聞きしたいです。	市として担うべき施策の検討(当戦略のアウトカムとしてユニコーン創出は適切か?)	【再掲】 29の国の研究機関、150の民間研究機関、約14,000人の研究職という強みと120近いスタートアップがつくばで活動している強みを踏まえ、「テクノロジースタートアップが生まれやすい」という街の風土を作っていく。ただし、創業支援の段階で、成長(収益性なども)を視野に入れたノウハウ取得や学習を支援メニューに組み込んでいく(個別施策1)。 他の委員意見を考慮すると、市として成長段階で何らかの絞り込みをすることは難しいと思料する。一方で、国が注力する分野や事業などについては、その側面支援について検討してく。
25	濱川	ディーブテックを対象とするというのは1つの考え方なのだろうなと思っていました。 ディーブテックは少し息が長いので、実装化して色々市場大きくなって、シリーズA、Bと上がっていくまでに時間がかかる中、ニーズが変わっていつってしまうものだと、でき上がったときにはほとんどニーズがなくなってしまうということにはならないですね。 ディーブテックは少し息が長い分、みんなもその方向に向かってるし、その分競争は厳しいのですが、やはり少し息の長いということで、ニーズが変わらないという意味において、ディーブテックを対象にしていって技術ベンチャーというのは、1つの考え方だと思っています。	【再掲】つくばの強み、特徴はブレずに出していく。	【再掲】 29の国の研究機関、150の民間研究機関、約14,000人の研究職という強みと120近いスタートアップがつくばで活動している強みを踏まえ、「テクノロジースタートアップが生まれやすい」という街の風土を作っていく。ただし、創業支援の段階で、成長(収益性なども)を視野に入れたノウハウ取得や学習を支援メニューに組み込んでいく(個別施策1)。 他の委員意見を考慮すると、市として成長段階で何らかの絞り込みをすることは難しいと思料する。一方で、国が注力する分野や事業などについては、その側面支援について検討してく。
26	高橋	つくば市からユニコーンを出すみたいな目標を掲げるべきではないと私も思います。0→1が多い街、特にディーブテックで多い街という目標で十分かと思います。0→1を増やす過程で不幸な0→1が9割みたいなことになると、それが悪循環になっていくので、より良い0→1が増えるといいのではないかと思います。	【再掲】創業準備支援の段階で出口(ゴール)を意識したノウハウ学習が必要である。	【再掲】 29の国の研究機関、150の民間研究機関、約14,000人の研究職という強みと120近いスタートアップがつくばで活動している強みを踏まえ、「テクノロジースタートアップが生まれやすい」という街の風土を作っていく。ただし、創業支援の段階で、成長(収益性なども)を視野に入れたノウハウ取得や学習を支援メニューに組み込んでいく(個別施策1)。 他の委員意見を考慮すると、市として成長段階で何らかの絞り込みをすることは難しいと思料する。一方で、国が注力する分野や事業などについては、その側面支援について検討してく。
27	西野	私たち筑波大学では、エッジブライムという文科省のプログラムが今年目目に入っております。 これは、小中高のアントレプレナーシップ教育を定着させていこうというプログラムです。 それで、高校の方のプログラムを茨城県教育委員会と一緒にやらせていただいているのですが、文科省のプログラムも今年で終わってしまいます。来年からは各自治体中心でやっていただくということがとても大切になるので、特に小中学校に向けたアントレプレナーシップ教育を、市の教育委員会の方でしっかり来年から取り組めるような施策をぜひ入れる、又は少し触れていただくのは良いのかなと思っております。	アントレプレナーシップの波及において、市教育委員会との連携を形にする	個別施策1において、街としてのチャレンジ精神を醸成するために一般市民(特に小中高生)に対するアントレプレナーシップイベントを継続的に開催していく。その際、市教育部門との連動、あるいは協力体制が不可欠であると考えことから、教育部門のかかわりについて戦略に落とし込む。
28	菅谷	市場にいかに選ばれていくかというマインドも持った研究者がものすごく多い街になると、それこそアントレプレナーシップと呼べるかなと感じているところです。	【再掲】シーズドリブンはではなく、マーケットドリブンの技術系スタートアップをどのように増やしていくか。	【再掲】 個別施策1において、スタバ創業支援のメニューに出口戦略を見据えたメンタリングや講座を加えることのほかに、街としてのチャレンジ精神を醸成するために一般市民(特に小中高生)に対するアントレプレナーシップイベントを継続的に開催していく。
29	谷垣	つくばにいてことで生まれる一体感、濱川委員からお話があったコミュニティーを作れるということが強み。つくばの中で色々な雇用の機会というかインターンの機会が、大学生にも設けられるようなシステムを作れたら良いなと思っています。	【再掲】人材課題に対するアクションの方法の議論	【再掲】 アンケート結果を見ると役員系よりも一般系でニーズが多いことから、採用に関するイベントや情報を定期的に発信していく(個別施策7) 【再掲】 個別施策8として、コーディネーターではなくコミュニティや各分野での先輩などを巻き込んだ「コーディネート機能」をつくばに根付かせていく(交流イベント?)。その一環として、個別施策1に追加する先輩起業家等とも連動していく。
30	藤本	スタートアップの方が言うのは、そもそも人材が足りていないので、学生大歓迎みたいなところもあれば、学生の発想やアグレッシブさを知りたいというところ、次の世代の起業家を育てるために中に入ってもらって自分たちの背中見せるために募集するということなど、色々なタイプの方がいらっしゃる。つくばで閉じてやらない方が良くと思っています。 やはりつくばだからということだけにすると、そのテーマは何なのかという話になるので、研究開発のスタートアップでインターンしたい人達はつくばでやるキャリアフェアに行きましようといったことであれば分かる気がします。	【再掲】人材課題に対するアクションの方法の議論	【再掲】 アンケート結果を見ると役員系よりも一般系でニーズが多いことから、採用に関するイベントや情報を定期的に発信していく(個別施策7) 【再掲】 民間マッチングサービスあるいはキャリアフェア等への費用支援などの可能性について検討していく。(個別施策7)
31	濱川	研究者は多いかもしれないので、その人達のアントレプレナーシップが高まっていたとしても、そこにやはりCEOとなるべき人がいないと、0→1ができないので、うまくマッチングできる場があると良いだろうなと思いました。	【再掲】人材課題に対するアクションの方法の議論	【再掲】 民間マッチングサービスあるいはキャリアフェア等への費用支援などの可能性について検討していく。(個別施策7)

登録スタートアップへのアンケート調査結果 及び 考察

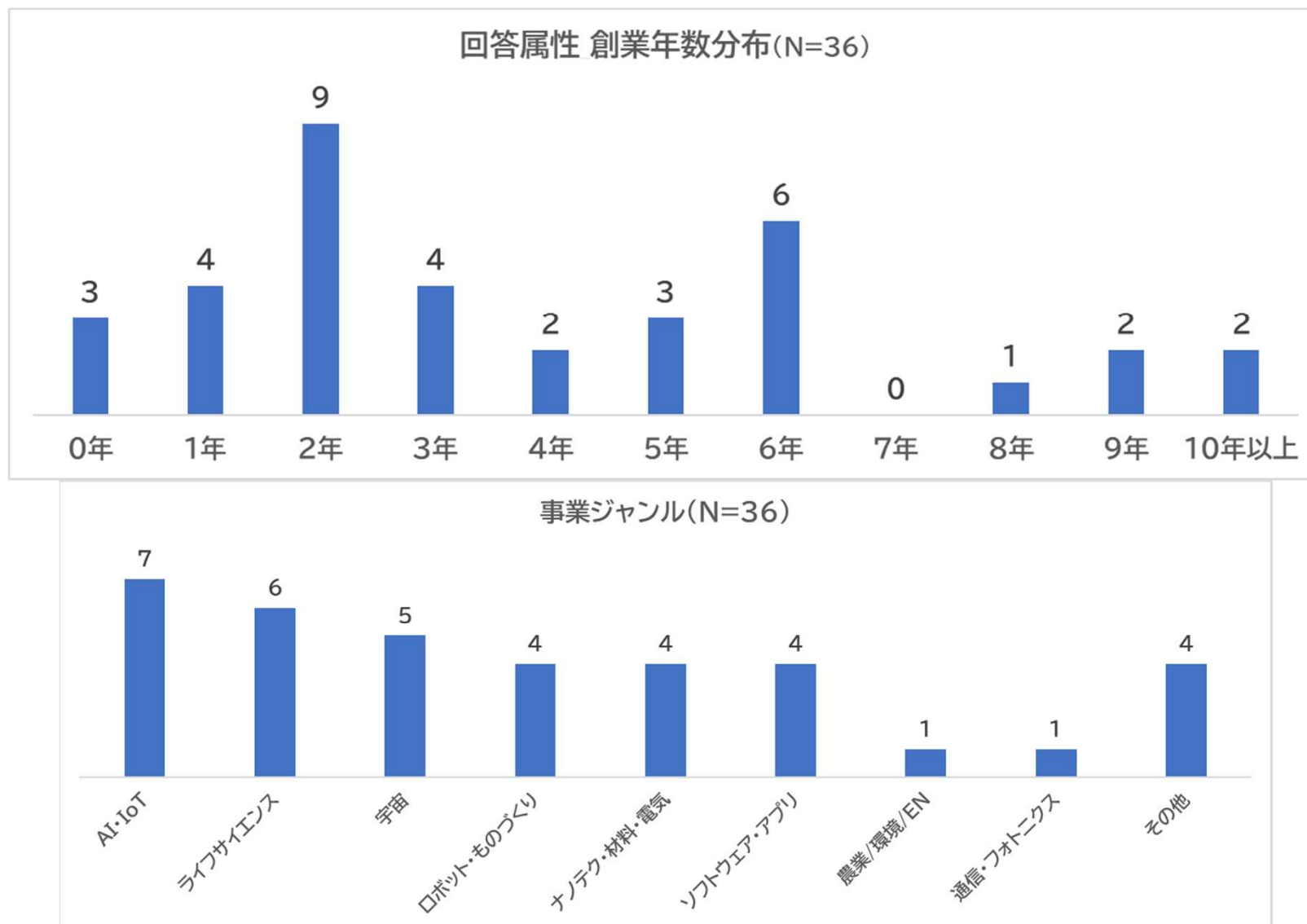
資料5

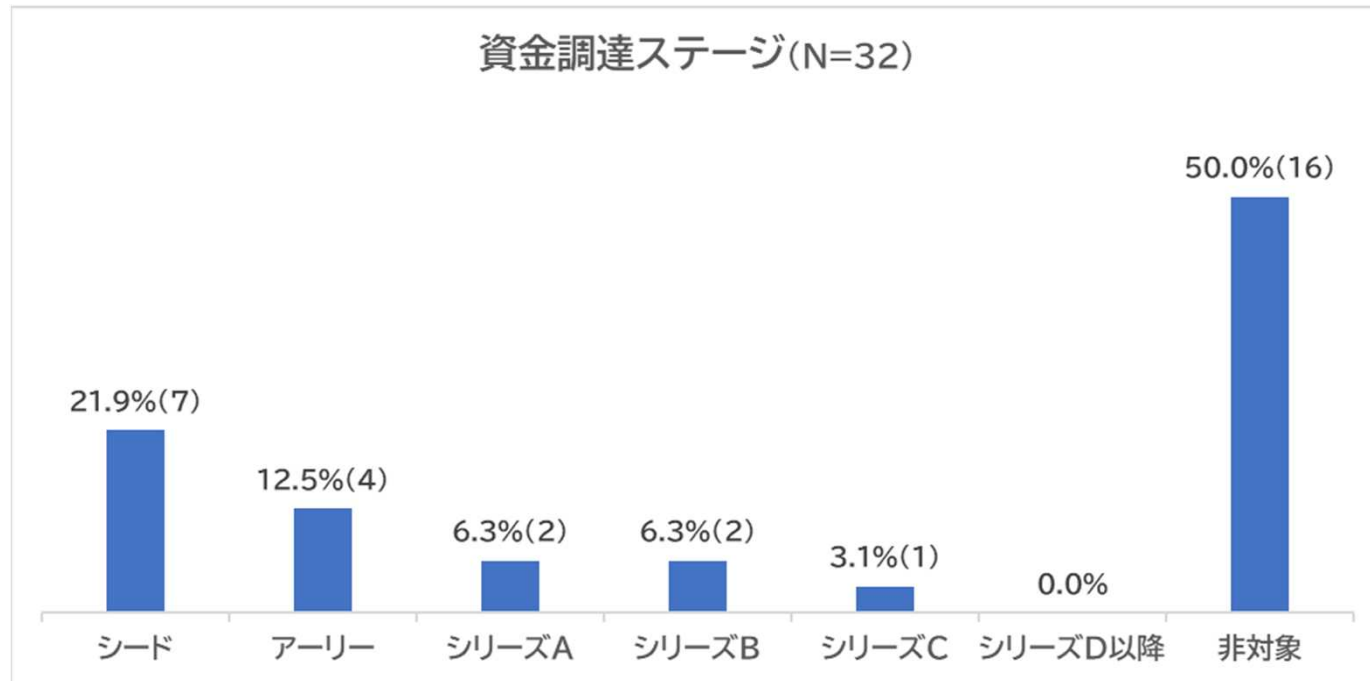
回答社数 N=36社 / 配布数125社

回答率 28.8%

期間:2025年7月31日~8月7日まで

方法:いばらき電子申請システムへの回答

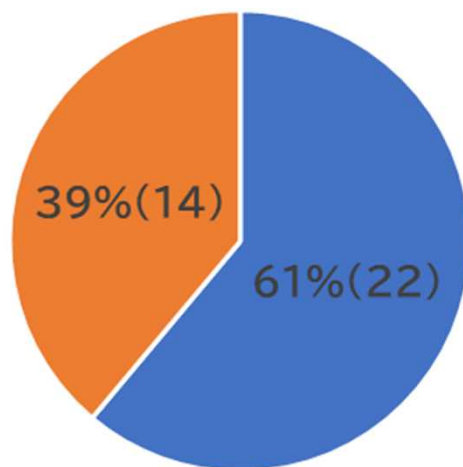




- ◆ 回答の半数(16社)はエクイティによる資金調達をしていない(しない?)
 - うち13社がエグジット展望として「IPOやM&Aの計画なし」と回答
 - うち9社が開業前の学び不足で「資本政策/エグジット戦略/人材戦略」と回答
- ◆ シード以降16社のうち約7割の11社がシード・アーリー
 - うち7社が人材課題でCXO確保と回答
- ◆ シリーズA以降5社のうちCXO確保は1社

<仮説> 開業前に成長を見据えた「ひと/もの/かね」の相談や
アドバイスを提供する必要がある

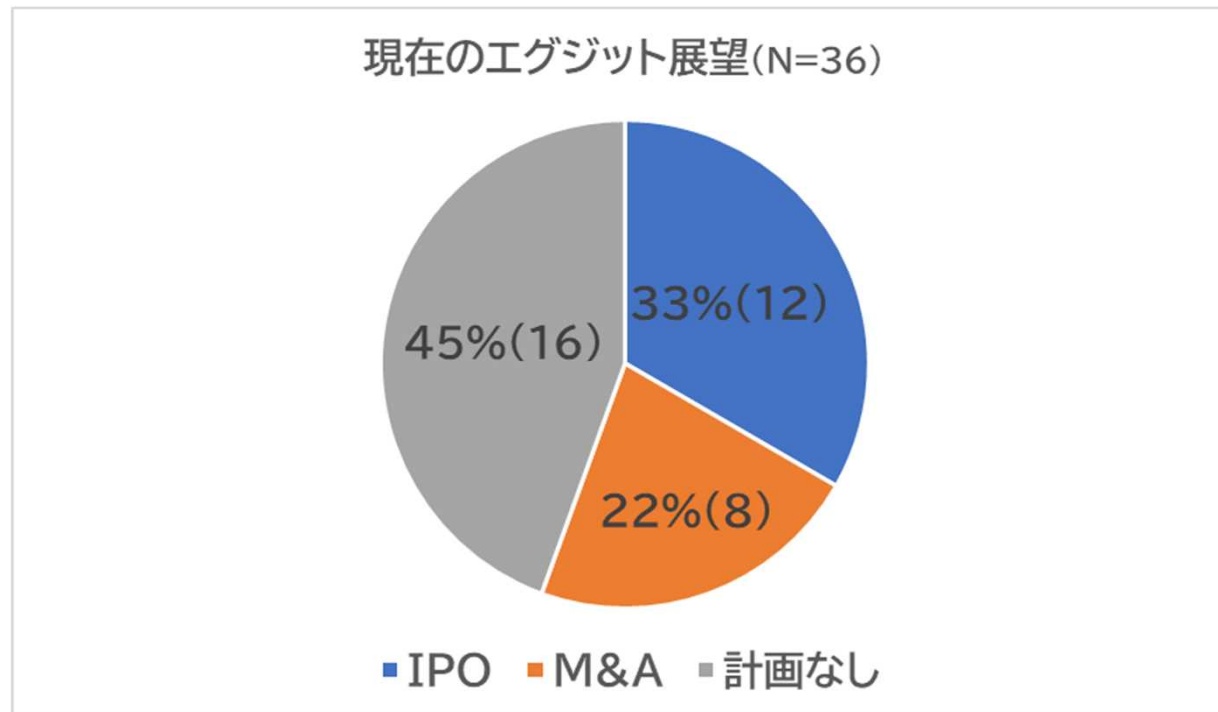
金融機関からの融資実績(N=36)



■ 有 ■ 無

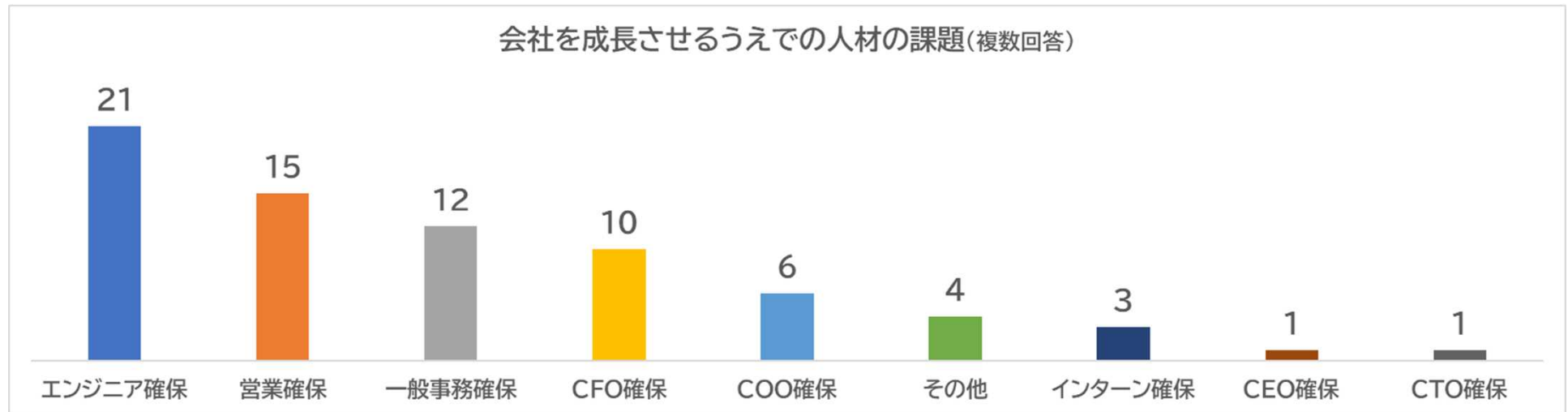
- ◆ 融資実績有り22社のうち、エグジット戦略があるのは16社(73%)
→エグジット戦略を持っていると資本政策に有効か？

<仮説> 開業前に成長を見据えた「ひと/もの/かね」の相談や
アドバイスを提供する必要がある
→特に資本政策？



- ◆ IPO展望12社のうちスタパに求める支援としては
インターン学生マッチング3社、経験者/VCメンタリング2社、PMF支援1社の順
- ◆ M&A展望8社のうちスタパに求める支援としては
PMF支援3社、インターン学生マッチング2社、経験者/VCメンタリング1社、
製品展示1社の順

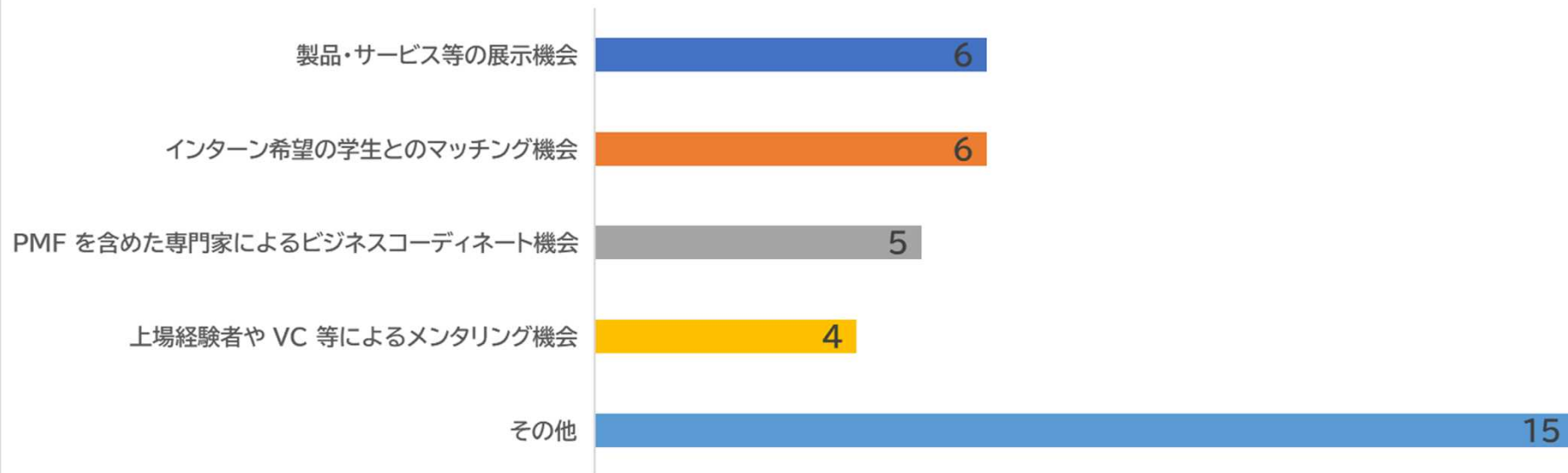
<仮説> IPO、M&Aを分けることなく支援するとなると、すべてバランスよく
実施する必要がある



- ◆ 全体的に見るとCXO人材よりも一般人材、特にエンジニアのニーズが高い
- ◆ 【再掲】シード・アーリー11社のうち7社が人材課題でCXO確保と回答
- ◆ 【再掲】シリーズA以降5社のうちCXO確保は1社

<仮説> 就職/転職フェアのようなオーソドックスな事業が有効か？
CXO人材は民間人材マッチングサービスを活用する際の支援も有り得るか？

会社を成長させるうえで、つくばスタートアップパークにおいて受けられると良いと一番思う支援は何か？(複数回答)



<その他>

◆ビジネスマッチング

企業間交流。ベンチャー間交流ではなく、地場の中小企業とベンチャーの交流。
県内企業とのビジネスマッチング機会
ビジネス人材とのマッチング

◆設備強化

宇宙試験設備の整備
オフィスの充実。2階に2, 3名の個室をつくってほしい。
オフィスやPC等の補助

◆経営サポートツールの提供

秘書機能のサービス提供
実績のあるSNSを含めたデジタルマーケティングを取り入れる機会

◆経営相談

経営課題の確認と実行においての壁の確認
弁理士、社会保険労務士による相談会

◆PR関連

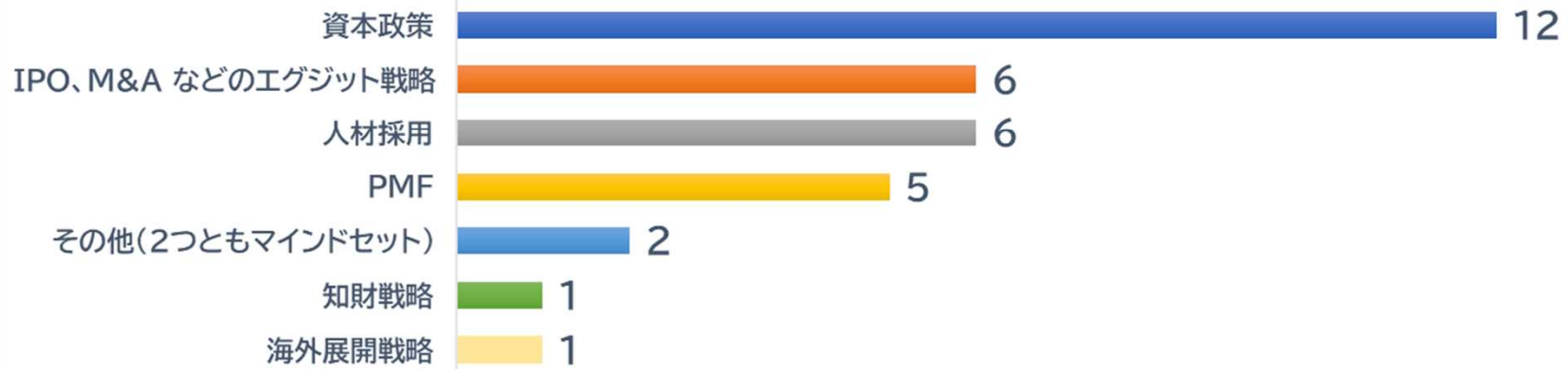
マスコミへの紹介機会
つくばへの移住の魅力発信

◆イベント強化

機関投資家(VCでなく)の考えを聞ける場があると良い
ビジネスマインドが身についたり、視座が上がるような講演、グループワーク

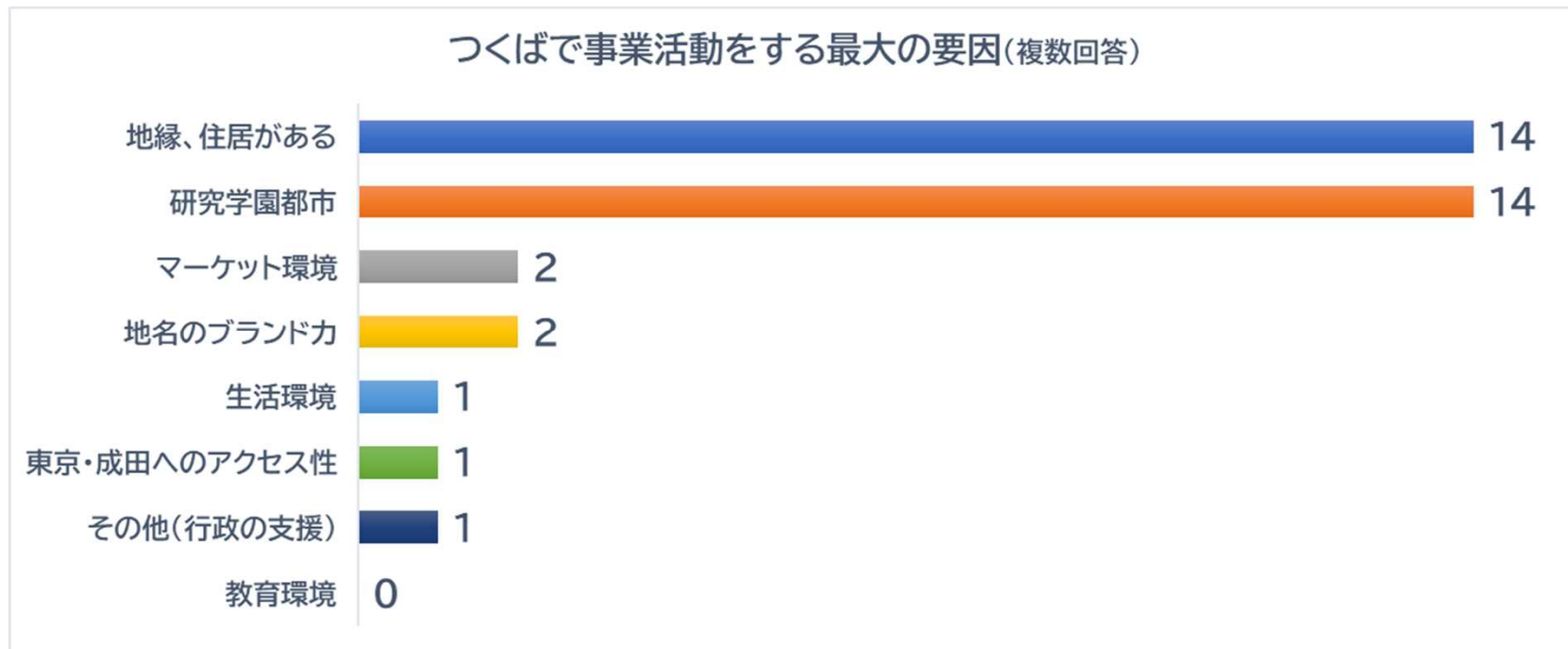
会社開業前後のギャップ

(開業前にもっと学んでおいた方が良かったこと)(複数回答)



- ◆ 全体的に見ると資本政策の学びが重要であると分かる
→もしかすると開業後も継続的に相談できる支援が必要か？

<仮説> アンケート設問「スタートアップパークへの期待」の選択肢には入っていないが、上位4つが相談できる支援メニューが必要かもしれない



- ◆ 上位2つは、ある意味つくば市としての強み(住環境、人口増加、研究学園都市)である
→まちづくりに広がる/影響するような施策展開が強みを生かすことになるか？

<仮説> スタートアップのみならず市民に広く好影響となる施策展開が必要
(例:チャレンジ精神の醸成、スタートアップと気軽に触れ合える機会など)

いばらき電子申請・届出サービス【つくば市】

プレビュー 【つくば市登録スタートアップ向け】経営状況を把握するためのアンケート調査

【つくば市登録スタートアップ向け】経営状況を把握するためのアンケート調査

会社の創業年 **必須**

現在の社員数 **必須**

 名

(内訳) 役員 **必須**

 名

(内訳) 常勤（役員を除く） **必須**

 名

(内訳) パート **必須**

 名

(内訳) インターン **必須**

 名

(内訳) その他

 名

業種 **必須**

もっとも適当だと思うものを一つ選択してください。

- ☐ 宇宙
- ☐ ライフサイエンス（医療、創薬、バイオ）
- ☐ ナノテク・材料・電気
- ☐ 農業・環境（エネルギー）
- ☐ ロボット・ものづくり
- ☐ AI・IoT
- ☐ ソフトウェア・アプリケーション
- ☐ 通信・フォトリソ
- ☐ その他（自由記述）

選択解除

資金調達ステージ

※エクイティファイナンスでの調達の場合のみ

- ☐ 非対象
- ☐ シード
- ☐ アーリー
- ☐ シリーズA
- ☐ シリーズB
- ☐ シリーズC

☐ シリーズD以降

選択解除

金融機関からの融資実績 **必須**

☐ 有

☐ 無

選択解除

現在のエグジット展望 **必須**

☐ IPO

☐ M&A

☐ IPO や M&A の計画なし

選択解除

会社を成長させるうえでの人材の課題 **必須**

☐ CEO確保

☐ CFO確保

☐ CTO確保

☐ COO確保

☐ 営業確保

☐ インターン確保

☐ エンジニア確保

☐ 一般事務確保

☐ その他（自由記述）

会社を成長させるうえで、つくばスタートアップパークにおいて受けられると良いと 一番思う支援は何か？ **必須**

☐ 上場経験者や VC 等によるメンタリング機会

☐ PMF を含めた専門家によるビジネスコーディネート機会

☐ 製品・サービス等の展示機会

☐ インターン希望の学生とのマッチング機会

☐ その他（自由記述）

選択解除

会社開業前後のギャップ（開業前にもっと学んでおいた方が良かったこと） **必須**

☐ IPO、M&A などのエグジット戦略

☐ 資本政策

☐ 知財戦略

☐ PMF

☐ 海外展開戦略

☐ 人材採用

☐ その他（自由記述）

最後に、貴社がつくばで事業活動をする最大の要因を教えてください **必須**

☐ 地縁、住居がある

☐ 生活環境

☐ 教育環境

- ☐ マーケット環境
- ☐ 研究学園都市（大学、国研、民間研究部門等）
- ☐ 東京・成田へのアクセス性
- ☐ 地名のブランド力
- ☐ その他（自由）

選択解除

閉じる

No	現行 ページ	箇所	見直しの方向性	理由
1	6	上位計画等との関連図	最新情報に更新する	定例的な見直し
2	15	図5 国内外組織との連携	最新情報に更新する	定例的な見直し
3	16	図6 つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアム関連図	最新情報に更新する	定例的な見直し
4	17	表3 東京都内でのつくば主催イベントの参加者数	最新情報に更新する(第1期と第2期で分ける)	定例的な見直し
5	17	表4 つくばスタートアップパーク開催イベントの参加者数	最新情報に更新する(第1期と第2期で分ける)	定例的な見直し
6	18	図9 登録制度のスタートアップ一覧	最新情報に更新する	定例的な見直し
7	24	【新規】	策定懇話会(中間見直し)における委員意見から導き出された課題等	懇話会における委員意見概要を記載することで、外から見たつくばの課題等を認識することができる
8	28－29	モニタリング指標	中間の実績値を記載する	現状値を把握し、今後の施策展開の参考とするため
9	29	【新規】	財源の確保に向けた取組の記載	スタートアップの資金調達という面での外部資金ではなく、市の予算編成における財源確保の一環として、ふるさと納税(企業版含む)を活用した寄附金の収集促進を記載することで、幅広いスタートアップ支援への貢献が期待できる。
10	31-38	施策例(第1期戦略策定期間)	実施中及び今後求められる施策を記載、さらに1施策を2ページに拡張する	現行の第2期戦略で実施中の施策の列記に加え、今回の中間見直しで議論された内容を踏まえた「今後求められる施策」を記載することで、予算編成の根拠としていく
11	55	つくば市スタートアップ戦略策定審議過程	中間見直しの情報を追記	定例的な見直し
12	56	つくば市スタートアップ戦略策定懇話会委員名簿	中間見直しの情報を追記	定例的な見直し
13	57	スタートアップ推進に関するアンケート調査	中間見直しにおける登録スタートアップへのアンケート結果を追記	中間見直し内容の根拠の一つとして掲載する
14	89-95	登録スタートアップ一覧	最新情報に更新する	定例的な見直し
個別施策の見直し				
基本方針1 人的資源と研究成果を活かしたスタートアップ創出				
15	31	個別施策1 起業、チャレンジ精神の醸成	○実行中の施策 ・つくば次世代アントレプレナー育成プログラム～ビジネスデベロップ講座～ ・高校生ビジネスプラン作成講座 ・つくばスタートアップパークイベント ★市に求められる施策 ・出口戦略を見据えたメンタリングやアドバイザー支援(スタバ) ・市教育部門を巻き込んだアントレプレナーシップ醸成事業 ・一般市民(特に小中高生)向けのアントレプレナーシップ醸成事業	
16	32	個別施策2 初期事業化の促進	○実行中の施策 ・つくばスタートアップパーク →相談事業(IM、土業等) →開業フンストップセンター →特定創業支援等事業(登録免許税半額へ) ★市に求められる施策 ・出口戦略を見据えたメンタリングやアドバイザー支援(スタバ)【再掲】	
17	33	個別施策3 社会実装支援	○実行中の施策 ・つくばスマートシティ社会実装トライアル支援事業 ・つくば市未来共創プロジェクト ・つくばイノベーションスイッチ ・プロトタイプ製作支援補助金 ・インパクト・スタートアップ社会実装支援事業(制度設計中) ★市に求められる施策 ・大手企業や中小企業との交流促進	
18	34	個別施策4 成長段階に応じた適正なインフラ環境の確保支援	○実行中の施策 ・つくばスタートアップパーク(コワーキングスペース、2階オフィス) ・スタートアップ立地推進奨励補助金 ・不動産情報共有ネットワークを活用した情報提供 ・民間ラボ付きオフィスの連携 ★市に求められる施策 ・市内工業団地企業との繋がり促進 ・産業用地、県担当課との定期的な情報共有 ・日常的な登録スタートアップのニーズ把握	
19	35	個別施策5 海外展開及び海外人材確保支援	○実行中の施策 ・海外機関との連携 ・JETROグローバルアクセラレーションプログラム(JETRO事業への協力) ・スタートアップビザ(茨城県との共同事業) ★市に求められる施策 ・(特になし)	
基本方針2 スタートアップが成長できるエコシステムの醸成				
20	36	個別施策6 コミュニティの醸成	○実行中の施策 ・Tsukuba Startup Night -Venture Café Tokyo Thursday Gathering-@CIC Tokyo ・つくばスタートアップパークイベント ★市に求められる施策 ・各種コミュニティや事業を単体で扱うのではなく「コーディネート機能」を持つような仕組み(個別施策8とも関連)	
21	37	個別施策7 スタートアップと人材の交流支援	○実行中の施策 ・国家公務員退職特例 ★市に求められる施策 ・採用(インターン含む)に関するイベントや情報を定期的に発信していく ・民間マッチングサービスあるいはキャリアフェア等への費用支援など	
22	38	個別施策8 スタートアップの創出及び成長を促すエコシステム(連携体制)の構築	○実行中の施策 ・つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアム及び関連交流事業 ・つくばスタートアップ・エコシステム一元化ウェブサイト ・登録スタートアップ制度 ・スタートアップ都市推進協議会(会長:福岡市長)会員 ★市に求められる施策 ・コーディネーター(人)ではなくコミュニティや各分野での先輩などを巻き込んでの「コーディネート機能」をつくばに根付かせていく仕組み ・つくばスタートアップ・エコシステム・コンソーシアムの分科会活動を強化し、各種課題に対応していく(その効果として各コミュニティの動きが出てくる) ・日常的に登録スタートアップのご用聞きを行い、ニーズを把握し、しかるべきコミュニティ等へ促す ・各種PRの強化(つくばの世界観のPR、ファンを増やす→一般市民向け)	