

# 公益財団法人東京都中小企業振興公社

## 経営改革プラン改訂版（2020年度）

### ～本改訂版における留意事項について～

新型コロナウイルス感染症の拡大や東京オリンピック・パラリンピック競技大会の延期等による団体運営への影響については、今後、本改訂版で定める経営戦略や個別取組事項等を進める中で、実情を踏まえ柔軟な対応を図ることとします。

# 1. 経営情報

## 1 基礎情報

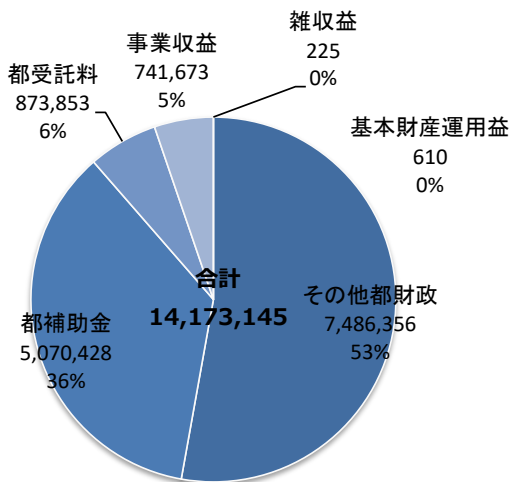
令和元年8月1日現在

団体名	公益財団法人東京都中小企業振興公社		
所管局	産業労働局		
設立年月日	昭和41年7月29日		
設立後の主な沿革	昭和41年7月 財団法人東京都下請企業振興協会設立 昭和58年4月 財団法人東京都中小企業振興公社に名称変更 平成15年4月 東京都知的財産総合センター開設 平成18年4月 社団法人東京産業貿易協会から国際化支援事業継承 平成23年4月 財団法人から公益財団法人へ移行 平成27年12月 タイ事務所開設 平成28年11月 東京都医工連携イノベーションセンター開設 平成29年1月 TOKYO創業ステーション開設		
所在地	東京都千代田区神田佐久間町1-9		
基本財産	556,580	千円	
都出資(出捐)額	279,640	千円	※団体の統合前に都が出資(出捐)した分も含む
都出資(出捐)比率	50.2	%	
他の出資(出捐)団体及び額	旧(財)東京都勤労福祉協会	210,940	千円
	旧(財)東京都中小企業振興公社	66,000	千円
			千円
	その他 _____ 団体		千円
その他資産	・【建物】中小企業会館(東京都中央区銀座2-10-18) 等		
役員員数			
常勤役員数	3 人	(うち都派遣職員 0 人、都退職者 2 人)	
常勤職員数	295 人	(うち都派遣職員 40 人、都退職者 2 人)	
非常勤職員数	128 人		
団体の使命	・都内中小企業の経営基盤の強化に関する事業を総合的に実施することにより、中小企業の経営の安定と発展に貢献し、もって地域経済の振興に寄与することを目的とする。		
事業概要	・公社は、創業から新製品・新技術の創出、事業承継・再生まで、あらゆるステージに対応する中小企業の総合的な経営支援機関として、事業を実施している。 ・特に、大手企業のOB人材等を活用した国内外への販路開拓支援、創業や新製品・新サービス開発など中小企業による新事業創出への支援、ワンストップ総合相談や事業承継・再生など総合的な支援を重点的に展開している。		

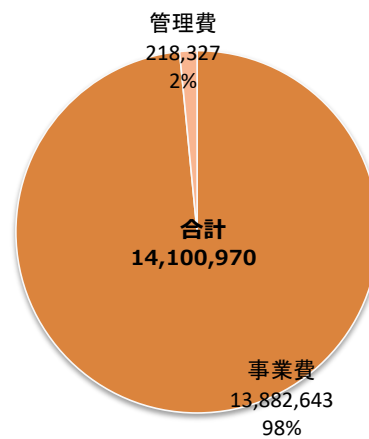
主要事業全体像 (平成30年度決算) (単位:千円)	区 分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	14,173,145	100%	14,100,970	100%
販路開拓支援事業	2,524,871	17.8%	2,495,764	17.7%	
新事業創出支援事業	6,891,307	48.6%	6,895,931	48.9%	
総合支援事業	2,272,091	16.0%	2,271,928	16.1%	
その他事業	2,266,587	16.0%	2,219,020	15.7%	
法人会計	218,289	1.5%	218,327	1.5%	

平成30年度 決算情報

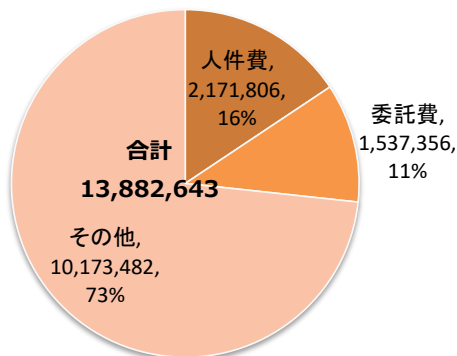
経常収益内訳 (単位:千円)



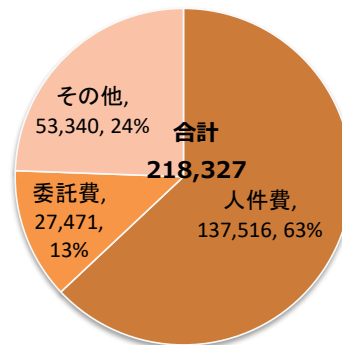
経常費用内訳 (単位:千円)



事業費内訳 (単位:千円)



管理費内訳 (単位:千円)



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

## 2 他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

### 事業内容の比較

主要他団体の事業内容について、販路開拓支援、新事業創出支援、総合支援の分野別で比較。

○主要他団体の分野別事業内容の比較

区分		都公社	A 県公社	B 県公社	C 県公社	D 県公社
分野	主な事業					
販路開拓支援	取引あっせん	○	○	○	○	○
	展示商談会	○	○	○	○	○
	海外展開/海外拠点	○	○	○	×	△ (拠点なし)
	航空機・宇宙産業	×	×	×	×	○
新事業創出支援	創業支援	○	○	○	○	○
	デザイン支援	○	○	×	×	×
	新製品開発	○	○	×	○	×
総合支援	総合相談/専門家派遣	○	○	○	○	○
	サービス産業	○	×	×	○	○
	B C P 策定	○	×	×	○	○
	知的財産	○	○	×	○	○
	承継・再生	○	×	○	○	○

※航空機産業について都の施策あり

出典：各県各団体の平成30年度または29年度事業報告書

#### <他府県の先進事例>

##### 【SDGs関係】

##### ○かながわSDGsパートナー（神奈川県）

- ・ 県の中小企業制度融資による支援
- ・ 県による対外的な広報・アピール

出典：神奈川県ホームページより

##### ○長野県SDGs推進企業登録制度（長野県）

- ・ 県がSDGsの具体的な取組を提示し、具体的なアクションに取り組む企業等を登録
- ・ 登録マーク提供やHP等による公表

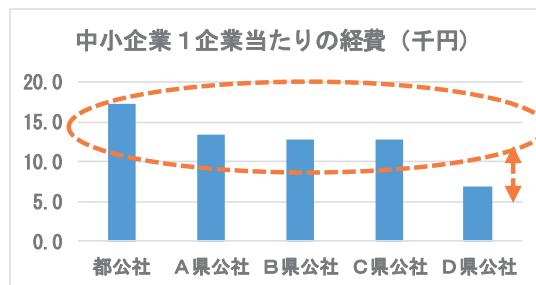
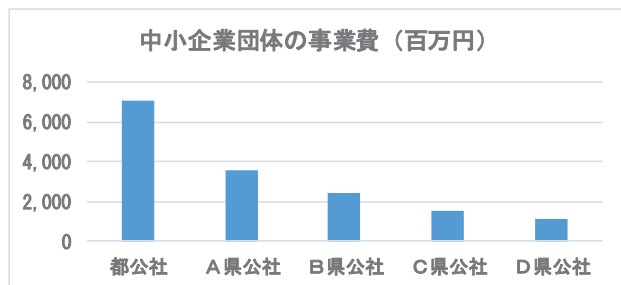
出典：長野県ホームページより

### 分析1

- ・ 「取引あっせん」や「展示商談会」、「総合相談」等の基本支援については各県でも実施。
- ・ 公社（東京都）は、「サービス産業」への支援、「BCP策定」、「知的財産」、「承継・再生」など他府県に比べ、幅広い支援を実施。
- ・ SDGsや先端技術への支援は、新たなニーズとして今後取り組んでいくことが必要。

### 事業費の比較

主要他団体の事業費及び中小企業1企業あたりの事業費を比較。



出典：事業費は、各県各団体の平成30年度または29年度決算の財務諸表から経常経費（助成金を除く）を記載  
中小企業数は中小企業庁による「都道府県・大都市別企業数（民営、非一次産業、2016年）」から記載

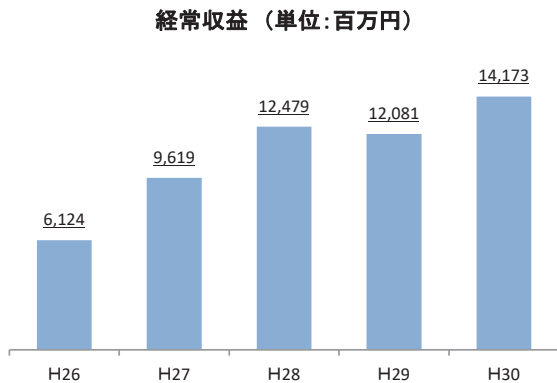
### 分析2

- ・ 事業費を見ると、公社（東京都）は、類似の団体の中で最も大きい。
- ・ 中小企業1企業あたりに換算すると、公社（東京都）は主要類似3団体とほぼ同程度。
- ・ 費用対効果を高めながら、実効性の高い事業を推進。

## 2 平成26年度以降の事業実施状況

《「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

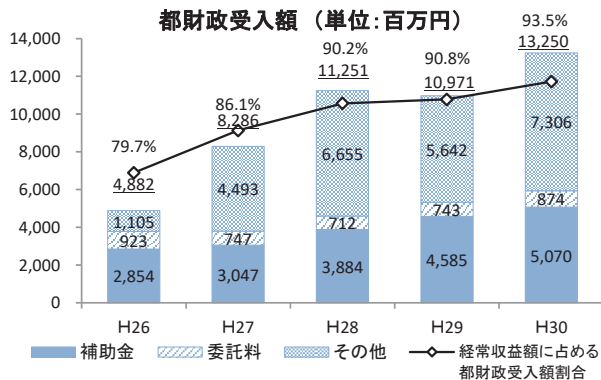
### 2-1 経常収益額から見る事業動向



・経常収益は、都の施策との連携により、平成25年度以降増加傾向である。

・増加の主な要因としては、中小企業の海外販路開拓等ビジネスチャンスの拡大、成長産業分野への参入促進、新規開業率を向上させるための施設の開設などが挙げられる。

### 2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

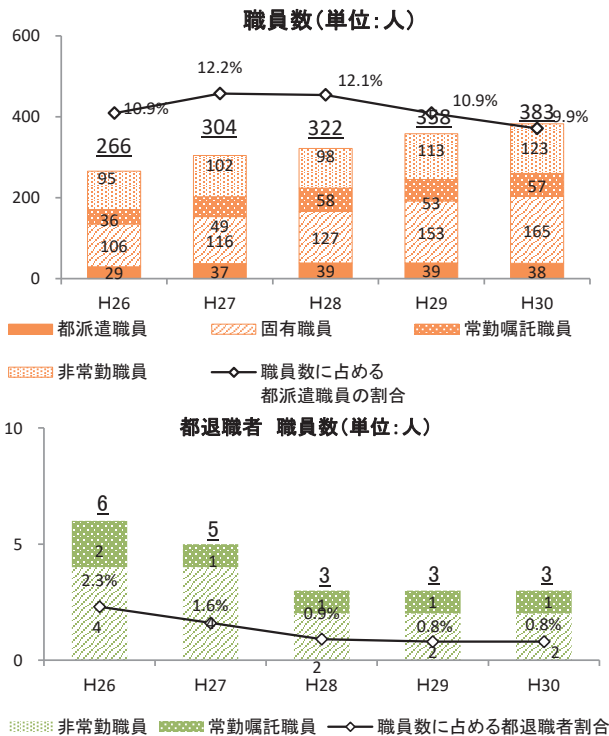


・都財政受入額の増減は経常収益額と同様の傾向

・都財政受入割合上昇の要因としては、産業貿易センターの休館・閉館により、自主事業収益が減少した半面、都の施策に沿った補助事業等が大きく増加したことによる。

・補助金、受託料の他、その他に記載の「出せん金」の増加が大きい。これは、中小企業の技術開発、販路拡大、創業の促進、設備導入を支援するための助成実績増に伴うものである。

### 2-3 職員数の推移から見る経営状況



・全体の職員数は、近年の事業量の増大により、増加の傾向

・都派遣職員は、平成27年度以降は増加の傾向であるが、割合は、相対的に漸減傾向

・民間のOB人材を有効活用して、中小企業支援を効果的に推進するため、常勤嘱託員等が増加

・都退職者は、平成27年度まで職員数、割合とともに減少の傾向であったが、平成28年度以降は横這い

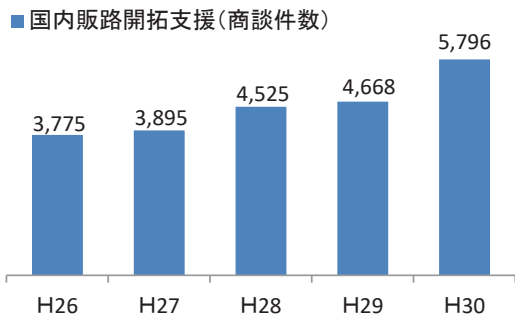
3 主要事業分野に関する分析

(1/3)

事業分野	販路開拓支援事業																																						
事業概要	<p>・ 中小企業にとって大きな経営課題である販路開拓・取引拡大について、大手商社やメーカー出身のOB人材（ビジネスナビゲータ等）の知識や経験、現役時代のネットワークを活用し、国内外に向けた販路開拓支援（商談会の実施、営業ノウハウの提供、売込先紹介、製品改良等に向けた助言など）を実施している。</p> <p>・ あわせて、展示商談会や交流会などを活用し、都内中小企業の優れた製品・技術・サービスを商社・メーカーをはじめとした大手企業に売り込むための支援を実施している。</p>																																						
各指標に基づく分析																																							
事業収益	<p>(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>事業収益 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>補助金</th> <th>その他</th> <th>委託料</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>収益に占める都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>460,244</td> <td>388,317</td> <td>114,082</td> <td>313,385</td> <td>75.4%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>543,812</td> <td>198,333</td> <td>444,067</td> <td>74,616</td> <td>74.6%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>649,721</td> <td>126,723</td> <td>793,829</td> <td>517,352</td> <td>75.2%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>795,281</td> <td>135,510</td> <td>1,142,781</td> <td>294,681</td> <td>87.6%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>957,495</td> <td>227,114</td> <td>1,035,707</td> <td>304,555</td> <td>87.9%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	補助金	その他	委託料	都財政受入額以外	収益に占める都財政割合	H26	460,244	388,317	114,082	313,385	75.4%	H27	543,812	198,333	444,067	74,616	74.6%	H28	649,721	126,723	793,829	517,352	75.2%	H29	795,281	135,510	1,142,781	294,681	87.6%	H30	957,495	227,114	1,035,707	304,555	87.9%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成26年度は産業貿易センター台東館が大規模改修により休館、平成27年度は台東館が再開するも浜松町館が建替により年度途中より閉館したことから、事業収益が減少。相対的に都財政割合が上昇</li> <li>・ 平成28年度は中小企業の海外販路拡大や展示会出展支援、その他ビジネスチャンス拡大のための事業収益が増加</li> <li>・ 平成30年度は、プロモーション支援、海外企業連携プロジェクトの開始等により事業収益が増加</li> </ul>	
年度	補助金	その他	委託料	都財政受入額以外	収益に占める都財政割合																																		
H26	460,244	388,317	114,082	313,385	75.4%																																		
H27	543,812	198,333	444,067	74,616	74.6%																																		
H28	649,721	126,723	793,829	517,352	75.2%																																		
H29	795,281	135,510	1,142,781	294,681	87.6%																																		
H30	957,495	227,114	1,035,707	304,555	87.9%																																		
事業費用	<p>(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>事業費用 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>208,081</td> <td>324,239</td> <td>722,380</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>209,494</td> <td>428,116</td> <td>912,627</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>186,713</td> <td>492,894</td> <td>1,178,879</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>219,639</td> <td>623,141</td> <td>1,506,065</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>254,715</td> <td>662,846</td> <td>1,578,203</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H26	208,081	324,239	722,380	H27	209,494	428,116	912,627	H28	186,713	492,894	1,178,879	H29	219,639	623,141	1,506,065	H30	254,715	662,846	1,578,203	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 増減は基本的に事業収益と同様の傾向</li> <li>・ 事業費用における人件費の割合は、およそ10~20%で推移</li> </ul>													
年度	人件費	外注費	その他																																				
H26	208,081	324,239	722,380																																				
H27	209,494	428,116	912,627																																				
H28	186,713	492,894	1,178,879																																				
H29	219,639	623,141	1,506,065																																				
H30	254,715	662,846	1,578,203																																				
再委託費	<p>(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>再委託費 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>再委託費</th> <th>事業費に占める再委託割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>236,476</td> <td>18.8%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>215,848</td> <td>13.9%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>145,758</td> <td>7.8%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>150,533</td> <td>6.4%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>189,705</td> <td>7.6%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H26	236,476	18.8%	H27	215,848	13.9%	H28	145,758	7.8%	H29	150,533	6.4%	H30	189,705	7.6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 産業貿易センターの建物管理業務等の委託が主</li> <li>・ 平成28年度は台東館のみの運営であるため再委託費が減少。一方で、事業費全体額は増加していることから、相対的に再委託割合が低下</li> <li>・ 平成30年度は、新浜松町館整備及び世界発信コンペ（新規）に係る委託費約39百万円が増加</li> </ul>																			
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																					
H26	236,476	18.8%																																					
H27	215,848	13.9%																																					
H28	145,758	7.8%																																					
H29	150,533	6.4%																																					
H30	189,705	7.6%																																					
職員構成	<p>職員構成(単位:人)</p> <table border="1"> <caption>職員構成 (単位:人)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>非常勤職員</th> <th>固定職員</th> <th>その他常勤職員</th> <th>職員数に占める都派遣職員の割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>28</td> <td>16</td> <td>17</td> <td>63</td> <td>4.2%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>34</td> <td>20</td> <td>22</td> <td>78</td> <td>2.6%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>24</td> <td>23</td> <td>28</td> <td>9</td> <td>10.7%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>34</td> <td>22</td> <td>40</td> <td>10</td> <td>9.4%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>36</td> <td>25</td> <td>42</td> <td>9</td> <td>8.0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	固定職員	その他常勤職員	職員数に占める都派遣職員の割合	H26	28	16	17	63	4.2%	H27	34	20	22	78	2.6%	H28	24	23	28	9	10.7%	H29	34	22	40	10	9.4%	H30	36	25	42	9	8.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 近年の事業規模の増大に伴い、職員数は増加傾向</li> <li>・ 中小企業のビジネスチャンス拡大に向けた取組などを都と連携しながら実施するため、平成28年に、都派遣職員数は増加した。</li> </ul>
年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	固定職員	その他常勤職員	職員数に占める都派遣職員の割合																																	
H26	28	16	17	63	4.2%																																		
H27	34	20	22	78	2.6%																																		
H28	24	23	28	9	10.7%																																		
H29	34	22	40	10	9.4%																																		
H30	36	25	42	9	8.0%																																		

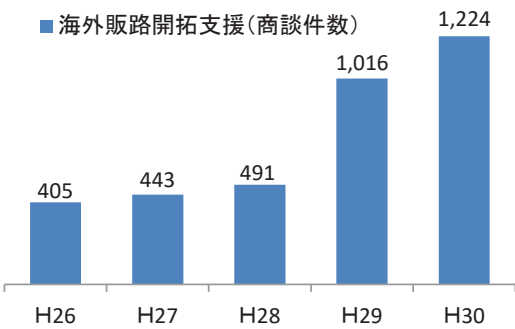
主な事業成果

事業成果①



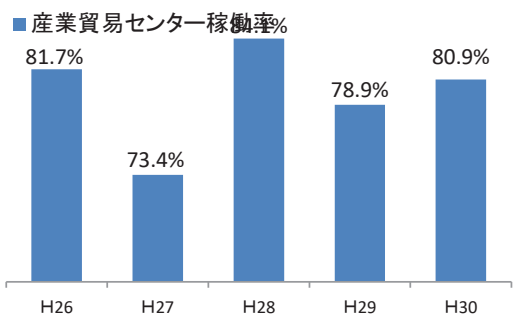
- ・ 中小企業の重要な経営課題である販路開拓を重点的に支援
- ・ 大手商社等のOB人材（ビジネスナビゲータ）のノウハウや経験、ネットワーク等を活用し、中小企業と発注企業との具体的な商談を支援
- ・ その結果、中小企業と発注企業との商談の引き合わせを多数コーディネート
- ・ 中小企業が自立的に販路開拓に取り組むための知識・経験の付与も実現

事業成果②



- ・ 海外ビジネス事情に詳しい企業等のOB人材（海外販路ナビゲータ）の知識や経験、ネットワーク等を活用し、海外展開を希望する中小企業と商社等との具体的な商談を支援
- ・ その結果、中小企業と商社等との商談の引き合わせを多数コーディネートし、都内中小企業の海外展開を支援
- ・ タイ事務所を中心にASEAN地域への展開も積極的に支援

事業成果③



- ・ 指定管理者として産業貿易センター浜松町館及び台東館を運営し、都内中小企業に対して販路拡大の場を提供
- ・ 利用者の利便性向上や公社事業との連動などにより、高い稼働率を実現し、都内中小企業に対して多くの販路開拓の機会を提供
- ・ 平成26年度は台東館が改修工事が実施され、また、平成28年度以降は浜松町館が建替工事のため、それぞれ休館し、相互の利用者をもう一方の施設で積極的に受け入れ、高い稼働率を達成

3 主要事業分野に関する分析

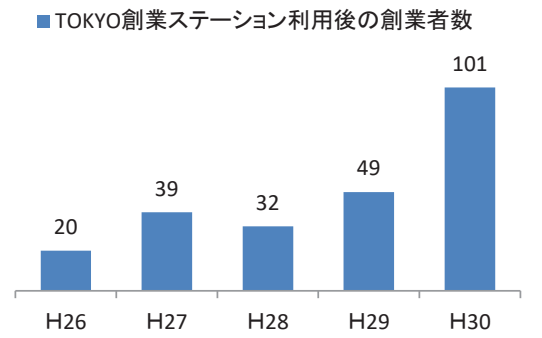
(2/3)

事業分野	新事業創出支援事業																																					
事業概要	・都内産業の振興を図るとともに、東京発の新たなビジネスモデルの創出を促進するため、創業支援や中小企業の新製品・新技術・新サービス開発支援など、中小企業による新事業創出を支援している。																																					
各指標に基づく分析																																						
事業収益	<p>(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>事業収益 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>補助金</th> <th>委託料</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>収益に占める都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>1,539,218</td> <td>199,989</td> <td>795,177</td> <td>87.0%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>4,478,947</td> <td>201,566</td> <td>121,011</td> <td>95.5%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>6,631,311</td> <td>209,519</td> <td>112,279</td> <td>96.8%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>5,184,285</td> <td>145,797</td> <td>109,148</td> <td>97.2%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>6,891,307</td> <td>127,748</td> <td>826,854</td> <td>98.2%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	補助金	委託料	都財政受入額以外	収益に占める都財政割合	H26	1,539,218	199,989	795,177	87.0%	H27	4,478,947	201,566	121,011	95.5%	H28	6,631,311	209,519	112,279	96.8%	H29	5,184,285	145,797	109,148	97.2%	H30	6,891,307	127,748	826,854	98.2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成26年度以降、中小企業の成長産業分野への参入促進のための助成事業を開始したほか、創業支援のための施設開設等により事業収益が大幅に増加</li> <li>平成29年度は、規模が大きい設備投資助成が、新規事業へ移行するタイミングであったため、一時的に助成実績が減少した。</li> <li>平成30年度から支払助成金が増加に転じたことに伴い基金の取崩益が増加</li> </ul>						
年度	補助金	委託料	都財政受入額以外	収益に占める都財政割合																																		
H26	1,539,218	199,989	795,177	87.0%																																		
H27	4,478,947	201,566	121,011	95.5%																																		
H28	6,631,311	209,519	112,279	96.8%																																		
H29	5,184,285	145,797	109,148	97.2%																																		
H30	6,891,307	127,748	826,854	98.2%																																		
事業費用	<p>(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>事業費用 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>その他</th> <th>外注費</th> <th>人件費</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>1,337,320</td> <td>74,317</td> <td>116,936</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>4,265,525</td> <td>135,604</td> <td>76,584</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>6,412,707</td> <td>139,965</td> <td>80,296</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>4,931,695</td> <td>173,652</td> <td>84,169</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>6,691,570</td> <td>146,040</td> <td>58,321</td> </tr> </tbody> </table>	年度	その他	外注費	人件費	H26	1,337,320	74,317	116,936	H27	4,265,525	135,604	76,584	H28	6,412,707	139,965	80,296	H29	4,931,695	173,652	84,169	H30	6,691,570	146,040	58,321	<ul style="list-style-type: none"> <li>増減は基本的に事業収益と同様の傾向</li> <li>事業費全体に占める人件費、外注費は僅少</li> <li>成長産業設備投資の支払助成金が減少(▲1,989百万円)した一方、後継事業の革新的設備投資の支払助成金の増加(+3,508百万円)</li> </ul>												
年度	その他	外注費	人件費																																			
H26	1,337,320	74,317	116,936																																			
H27	4,265,525	135,604	76,584																																			
H28	6,412,707	139,965	80,296																																			
H29	4,931,695	173,652	84,169																																			
H30	6,691,570	146,040	58,321																																			
再委託費	<p>(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>再委託費 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>再委託費</th> <th>事業費に占める再委託割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>25,234</td> <td>1.7%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>40,987</td> <td>0.9%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>31,950</td> <td>0.5%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>30,448</td> <td>0.6%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>27,914</td> <td>0.4%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H26	25,234	1.7%	H27	40,987	0.9%	H28	31,950	0.5%	H29	30,448	0.6%	H30	27,914	0.4%	<ul style="list-style-type: none"> <li>創業支援施設の建物管理業務等の委託が主</li> <li>事業費全体額は増加していることから、相対的に再委託割合が低下</li> </ul>																		
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																				
H26	25,234	1.7%																																				
H27	40,987	0.9%																																				
H28	31,950	0.5%																																				
H29	30,448	0.6%																																				
H30	27,914	0.4%																																				
職員構成	<p>職員構成(単位:人)</p> <table border="1"> <caption>職員構成 (単位:人)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>固定職員</th> <th>非常勤職員</th> <th>職員数に占める都派遣職員の割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>57</td> <td>2</td> <td>24</td> <td>11</td> <td>19.3%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>74</td> <td>4</td> <td>31</td> <td>14</td> <td>18.9%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>81</td> <td>6</td> <td>31</td> <td>12</td> <td>14.8%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>92</td> <td>5</td> <td>38</td> <td>11</td> <td>12.0%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>107</td> <td>6</td> <td>43</td> <td>12</td> <td>11.2%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	固定職員	非常勤職員	職員数に占める都派遣職員の割合	H26	57	2	24	11	19.3%	H27	74	4	31	14	18.9%	H28	81	6	31	12	14.8%	H29	92	5	38	11	12.0%	H30	107	6	43	12	11.2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>創業支援や新事業創出など、近年の事業量の増加に伴い、全体の職員数は増加</li> <li>都派遣職員については、概ね横ばいで推移しているため、割合は、相対的に減少傾向</li> </ul>
年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	固定職員	非常勤職員	職員数に占める都派遣職員の割合																																	
H26	57	2	24	11	19.3%																																	
H27	74	4	31	14	18.9%																																	
H28	81	6	31	12	14.8%																																	
H29	92	5	38	11	12.0%																																	
H30	107	6	43	12	11.2%																																	



主な事業成果

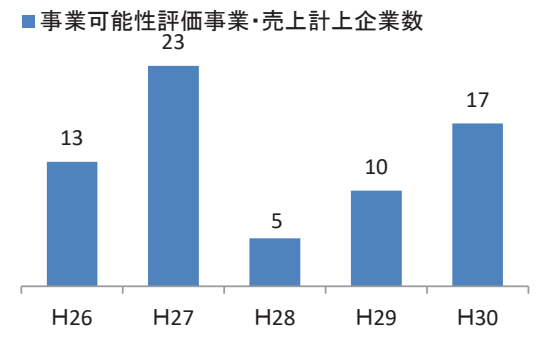
事業成果  
①



- ・創業に特化した総合支援拠点として、平成29年1月に「TOKYO創業ステーション」を開設し、創業希望者の掘り起こしから事業化までをワンストップで支援
- ・TOKYO起業塾をはじめ、各種セミナーや、創業相談、金融機関と連携した融資相談、専門家によるプランコンサルティングなど幅広い支援メニューを展開
- ・その結果、多数の起業家を創出

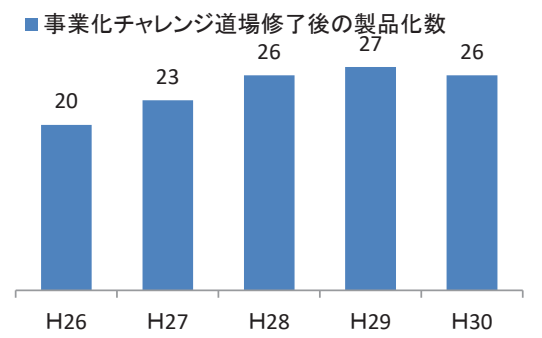
※H28以前は、TOKYO起業塾受講後の創業家数

事業成果  
②



- ・創業者、ベンチャー企業や革新的な事業活動を行う中小企業等の事業プランなどの事業可能性の評価・助言等を行い、中小企業による新たなビジネスモデルの創出を支援
- ・事業プランに対する多岐に亘る支援の結果、毎年度新たに売上を計上できる企業を多数生み出し、都内産業の活性化に寄与
- ・平成27年度は早期に売上計上につながる事業プランが多い一方、平成28・29年度は収益を上げるまでに時間が必要なプランが多く、実績は減少

事業成果  
③



- ・自社保有の技術力を活かし系列取引からの脱却を目指す中小企業や、新たな事業分野で新製品開発に取り組む中小企業をハンズオンで支援
- ・外部専門家を活用し、製品開発から事業化までを一貫して支援
- ・その結果、毎年度中小企業による多くの新製品開発を実現

3 主要事業分野に関する分析

(3/3)

事業分野	総合支援事業																																					
事業概要	<p>・都内中小企業が抱える様々な経営課題に対する総合的な相談をワンストップ体制で実施するとともに、相談内容に応じて公社の各支援事業や他の支援機関と連携した対応を実施している。</p> <p>・また、知的財産に特化した支援や、中小企業の事業承継・再生に係る支援を実施するなど、都内中小企業の様々な経営課題に対して総合的な支援を展開している。</p>																																					
各指標に基づく分析																																						
事業収益	<p>(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>事業収益 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>補助金</th> <th>委託料</th> <th>その他</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>収益に占める都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>566,302</td> <td>314,235</td> <td>256,081</td> <td>370,911</td> <td>75.4%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>584,248</td> <td>331,834</td> <td>405,361</td> <td>373,521</td> <td>78.0%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>867,128</td> <td>380,678</td> <td>219,529</td> <td>385,447</td> <td>79.2%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>1,073,251</td> <td>408,079</td> <td>371,765</td> <td>373,389</td> <td>83.2%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>1,177,688</td> <td>446,251</td> <td>440,126</td> <td>208,026</td> <td>90.8%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	補助金	委託料	その他	都財政受入額以外	収益に占める都財政割合	H26	566,302	314,235	256,081	370,911	75.4%	H27	584,248	331,834	405,361	373,521	78.0%	H28	867,128	380,678	219,529	385,447	79.2%	H29	1,073,251	408,079	371,765	373,389	83.2%	H30	1,177,688	446,251	440,126	208,026	90.8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成25年度以降、中小企業の事業承継・再生支援の拡充、東京の伝統的工芸品の商品開発・普及促進支援、生産性向上のためのIoT、AI、ロボットの導入支援、サービス業への支援の開始等により事業収益が増加</li> </ul>
年度	補助金	委託料	その他	都財政受入額以外	収益に占める都財政割合																																	
H26	566,302	314,235	256,081	370,911	75.4%																																	
H27	584,248	331,834	405,361	373,521	78.0%																																	
H28	867,128	380,678	219,529	385,447	79.2%																																	
H29	1,073,251	408,079	371,765	373,389	83.2%																																	
H30	1,177,688	446,251	440,126	208,026	90.8%																																	
事業費用	<p>(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>事業費用 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>259,585</td> <td>139,302</td> <td>1,120,998</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>271,342</td> <td>240,251</td> <td>1,186,011</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>323,467</td> <td>328,917</td> <td>1,200,115</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>349,951</td> <td>446,853</td> <td>1,426,819</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>357,621</td> <td>502,857</td> <td>1,411,450</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H26	259,585	139,302	1,120,998	H27	271,342	240,251	1,186,011	H28	323,467	328,917	1,200,115	H29	349,951	446,853	1,426,819	H30	357,621	502,857	1,411,450	<ul style="list-style-type: none"> <li>増減は基本的に事業収益と同様の傾向</li> <li>事業費用における人件費の割合は、およそ10~20%で推移</li> </ul>												
年度	人件費	外注費	その他																																			
H26	259,585	139,302	1,120,998																																			
H27	271,342	240,251	1,186,011																																			
H28	323,467	328,917	1,200,115																																			
H29	349,951	446,853	1,426,819																																			
H30	357,621	502,857	1,411,450																																			
再委託費	<p>(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>再委託費 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>再委託費</th> <th>事業費に占める再委託割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>38,850</td> <td>2.6%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>46,332</td> <td>2.7%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>48,773</td> <td>2.6%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>48,208</td> <td>2.2%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>46,415</td> <td>2.0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H26	38,850	2.6%	H27	46,332	2.7%	H28	48,773	2.6%	H29	48,208	2.2%	H30	46,415	2.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産総合センターの管理運営経費が主</li> <li>平成27年度より、中小企業の海外展開に際する知財の相談対応等に関する経費が増額</li> </ul>																		
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																				
H26	38,850	2.6%																																				
H27	46,332	2.7%																																				
H28	48,773	2.6%																																				
H29	48,208	2.2%																																				
H30	46,415	2.0%																																				
職員構成	<p>職員構成(単位:人)</p> <table border="1"> <caption>職員構成 (単位:人)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>非常勤職員</th> <th>固有職員</th> <th>職員数に占める都派遣職員の割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>41</td> <td>17</td> <td>10</td> <td>44</td> <td>8.9%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>39</td> <td>22</td> <td>13</td> <td>42</td> <td>11.2%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>37</td> <td>26</td> <td>10</td> <td>44</td> <td>8.5%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>36</td> <td>23</td> <td>10</td> <td>51</td> <td>8.3%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>36</td> <td>23</td> <td>10</td> <td>54</td> <td>8.1%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	固有職員	職員数に占める都派遣職員の割合	H26	41	17	10	44	8.9%	H27	39	22	13	42	11.2%	H28	37	26	10	44	8.5%	H29	36	23	10	51	8.3%	H30	36	23	10	54	8.1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員数は、全体的にやや増加</li> <li>都派遣職員数については、概ね横這い</li> </ul>
年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	固有職員	職員数に占める都派遣職員の割合																																	
H26	41	17	10	44	8.9%																																	
H27	39	22	13	42	11.2%																																	
H28	37	26	10	44	8.5%																																	
H29	36	23	10	51	8.3%																																	
H30	36	23	10	54	8.1%																																	

主な事業成果

<p>事業成果①</p>	<p>■ 総合相談件数(支社含む)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>総合相談件数(支社含む)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>17,994</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>20,492</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>19,671</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>20,871</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>20,623</td> </tr> </tbody> </table>	年度	総合相談件数(支社含む)	H26	17,994	H27	20,492	H28	19,671	H29	20,871	H30	20,623	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業の様々な経営課題に対応するため、専門相談員（法律、経営、会計、ITなど）によるワンストップ総合相談を実施</li> <li>・ 相談内容に応じて、公社や他の支援機関による支援事業へ誘導し、中小企業の経営課題解決に向けた提案を実施</li> <li>・ 各支社においても、それぞれの地域の中小企業を対象に専門家を活用した幅広い相談を実施</li> <li>・ その結果、毎年度数多くの中小企業の経営課題を解決</li> </ul>
年度	総合相談件数(支社含む)													
H26	17,994													
H27	20,492													
H28	19,671													
H29	20,871													
H30	20,623													
<p>事業成果②</p>	<p>■ 知的財産相談件数</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>知的財産相談件数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>5,395</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>5,505</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>5,963</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>6,332</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>6,577</td> </tr> </tbody> </table>	年度	知的財産相談件数	H26	5,395	H27	5,505	H28	5,963	H29	6,332	H30	6,577	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 知的財産支援の専門組織である知的財産総合センターにおいて、高度な専門性を持つアドバイザーや弁護士・弁理士等の専門家を活用し、中小企業の知的財産に関する幅広い相談に対応</li> <li>・ 海外の知財状況に精通した専門家の配置や海外の法律事務所との連携により、海外展開に伴う中小企業の知財の課題にも対応</li> <li>・ その結果、毎年度数多くの中小企業の知財に関する課題を解決</li> </ul>
年度	知的財産相談件数													
H26	5,395													
H27	5,505													
H28	5,963													
H29	6,332													
H30	6,577													
<p>事業成果③</p>	<p>■ 新規事業承継・再生支援企業数</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>新規事業承継・再生支援企業数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>85</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>116</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>267</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>933</td> </tr> </tbody> </table>	年度	新規事業承継・再生支援企業数	H26	80	H27	85	H28	116	H29	267	H30	933	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業の大きな経営課題である事業承継について、専門家を活用し、企業の状況に応じた丁寧な相談対応を実施</li> <li>・ 近年増加している困難案件について、毎月開催する専門家による委員会において集中的に審議し、支援方針をブラッシュアップ</li> <li>・ 金融機関とも連携し、支援が必要な企業の掘り起こしを実施</li> <li>・ その結果、数多くの中小企業の事業承継・再生の課題を解決</li> </ul>
年度	新規事業承継・再生支援企業数													
H26	80													
H27	85													
H28	116													
H29	267													
H30	933													

## 2. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

		機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境		<p><b>（社会経済）</b> ○東京2020大会開催を契機としたビジネスチャンスの拡大</p> <p><b>（ステークホルダー（顧客））</b> ○都内中小企業の業種は多様であり、企業規模も様々であることから、多種多様な支援ニーズが存在</p> <p><b>（ステークホルダー（関係団体））</b> ○都や国など行政機関による中小企業支援関連事業の充実・拡大 ○他の中小企業支援機関と包括業務協定を締結（16団体）するなど、各種支援事業の連携ニーズが拡大 ○事業性評価融資をベースとした経営支援を金融庁が推進していることから、地域金融機関からの連携ニーズが増加</p>	<p><b>（社会経済）</b> ○都内事業所数の減少（H21：68.5万所→H26：65.4万所）</p> <p><b>（ステークホルダー（顧客））</b> ○人口減少社会の到来や経済のグローバル化などに伴う国内市場の縮小見込み ○ICT分野など新たな生産技術・サービス技術（IoT、AI、ロボット、ビッグデータ、フィンテックなど）の出現により、中小企業ニーズが複雑・多岐化 ○都内開業率（東京（H28）：6.0%）や起業意識の低迷（起業希望者（全国）：H19：173.5万人→H24：151.6万人） ○経営者の高齢化などによる都内廃業数の高止まり（H28：約3千社）</p>
	内部環境		<p><b>（人的資源）</b> ・長年の各種支援を通じ、中小企業の支援ニーズや中小企業支援の多様なノウハウを数多く蓄積 ・大手企業等のOB人材が有する知識・経験・ネットワーク等を活用 ・中小企業診断士、税理士など多くの専門人材による多様な支援を展開</p> <p><b>（その他）</b> ・創業から新製品・新技術の創出、事業承継・再生まで、中小企業のあらゆるステージに対応した継続的な支援を実施（H29：79事業270.8億円） ・ワンストップ総合相談など、利用者の意見・要望等を吸い上げることができる事業を多数実施（各種相談件数（H28）：約3.9万件） ・企業巡回やハンズオン支援など、中小企業の経営者などから直接様々な情報を得ることができる多数の機会（巡回件数（H28）：約9千件） ・長年の中小企業支援の中で培ってきた他の支援機関とのネットワーク</p>
		強み	弱み

### 3. 自己分析を踏まえた経営課題

#### ① 都内中小企業のニーズ等をとらえた施策展開

- 現在、公社事業を利用された都内中小企業に対して、事業ごとに目的の達成度や利用満足度などを把握するほか、公社全体に対する満足度の把握を実施しているが、利用者の意見を踏まえた改善について検討中
- また、中小企業を取り巻く経営環境の激しい変化やICT分野などでの新たな生産技術・サービス技術の出現など、常に変化する中小企業ニーズを施策に反映していくことが必要
- 今後、利用者である中小企業ニーズやシーズを踏まえた施策立案・提言、事業・業務改善を強化していくための仕組みを一層充実

#### ② 公社の持続的成長に向けた基盤づくり

- 金融機関が企業コンサルティングに力を入れるなど、中小企業支援を行う主体が多様化
- また、近年の急激な事業拡大に伴い、公社の人員は急激に増大し、拠点分散化による効率性低下に直面
- こうした内外の環境変化を踏まえ、この先も公社が中小企業の総合支援機関として信頼され、成長を続けられる基盤づくりが急務

#### ③ 中小企業支援の「現場」を担う公社職員の育成強化

- 公社の経常収益額が59.8億円（H22年度）から124.8億円（H28年度）となるなど、公社事業の規模が大幅に拡大していく中で、事業を円滑に実施していくために多くの職員を新規に採用（H22年度以降95名新規採用）
- また、人口減少社会の到来など中小企業を取り巻く経営環境の激しい変化やICT分野などでの新たな生産技術・サービス技術の出現（IoT、AI、ロボット、ビッグデータ、フィンテックなど）など、常に中小企業ニーズは変化
- 中小企業ニーズやシーズを的確に捉え、「現場」感覚に基づいた中小企業支援及び施策立案を行うことができるよう、新規採用者を中心として公社職員の人材育成を強化

#### ④ 公社の認知度向上

- 公社は、創業から新製品・新技術の創出、事業承継・再生まで、中小企業のあらゆるステージに対応した継続的な支援を実施しているが、下請振興事業からスタートした経緯もあり、公社認知度はものづくり企業が中心と想定
- また、公社認知度を業種や地域など体系的に把握しておらず、戦略的な情報発信等を行うことが困難な状況
- さらに、公社事業の規模が大幅に拡大していく中で、利用者目線に立ったわかりやすい情報発信の工夫が必要
- 多種多様な都内中小企業から選ばれる支援機関となるためには、ターゲットごとに効果的な情報発信を行うなど認知度向上に向けた取組を強化

#### ⑤ 新たなニーズ等に対応するための支援方法の構築

- 深刻化する事業承継問題（H28年の休廃業・解散数（約3千件）は、同年の倒産件数（1.7千件）の約1.8倍）や地域金融機関からの事業性評価ニーズの高まりなど、中小企業をめぐる新たな課題への対応が必要
- 一方で、公社では、他の支援機関（16団体）との包括業務協定締結や地域金融機関との連携など、長年培ってきたネットワークを活用した多様な中小企業支援を展開しているが、都内中小企業の多様なニーズに応えるには不十分
- 都内中小企業の多様なニーズに応えるとともに、公社の支援が届いていない都内中小企業にも支援を提供していくために、公社内外での有機的な連携の強化を通じた支援を推進

#### ⑥ 東京発の新たなビジネスモデルの創出

- 公社では、都内開業率向上や新事業創出を通じて都内産業の振興を図るため、多様な専門人材を活用した「TKYO創業ステーション」を拠点とするワンストップの創業支援、専門家による事業可能性評価、事業化へのチャレンジに対するハンズオン支援など、新たな事業を創出する中小企業への支援を実施
- 一方で、都内開業率の低迷（H28：6.0%）や休廃業・解散数の高止まり（H28：約3千件）などは依然として続き、新たなビジネスを生み出す必要性はますます増大
- 都内産業をより一層活性化させるためには、起業家や中小企業が東京発の新たなビジネスモデルを創出することができるような支援の充実が必要

#### ⑦ 新たな都政課題等への対応

- 平成31年1月には、中小企業振興を総合的かつ計画的に進めるため、「東京都中小企業振興ビジョン～未来の東京を創るV戦略～」が策定され、5つの「目指すべき姿」と具体的な数値を用いた5つの「達成目標」が掲げられるとともに、その実現に向けた5つの戦略が設定
- 都庁グループの一員として、東京都中小企業振興ビジョンに掲げられた達成目標の実現に向けて、積極的に役割を果たすことが必要
- 中小企業が直面している人手不足等の課題に対しては、先端技術を活用した生産性向上が不可欠であることから、5G導入などに先駆的に取り組む企業を支援し、その効果や課題について広く発信していくことが必要
- また、SDGsの達成につながる事業や経営を進めることが企業価値の向上やビジネスチャンスの拡大にもつながることから、中小企業に対する認知度向上を図っていくことが重要

## 4. 経営課題解決のための戦略

### ① 中小企業ニーズ及びシーズに一層応える公社経営の推進

- 中小企業支援の「現場」を担う公社だからこそできる中小企業のニーズやシーズの把握及び分析の仕組みを構築し、公社全体で共有していくことで、都内中小企業の支援ニーズやシーズをさらに踏まえた施策立案や都への提言を推進。また、都とも連携を図りながら公社事業の見直し及び業務改善を継続的に実施
- こうした取組を通じて、変化の激しい経済環境にあっても、常に利用者の期待に応じていく

### ② 公社の生産性向上に向けた効率的な執行体制の確立及びガバナンス強化

- 公社事業の競争力向上と業務効率化の促進を目的として、組織風土（ソフト）・業務環境（ハード）の両面から、公社業務改革として抜本的な改善を実施
- あわせて、コンプライアンス遵守が徹底され、より良い組織運営となるよう、コーポレートガバナンスを強化

### ③ 「現場」感覚に基づいた中小企業支援及び施策立案を行うことができる職員の育成

- 中小企業支援の「現場」を担う公社職員として、中小企業の経営環境の変化や新たな事業展開に柔軟に対応し、中小企業ニーズやシーズを的確に捉えた中小企業支援及び施策立案を実施できるようにするため、「人材育成基本方針」の改正や研修体系及び内容の見直しなどを実施
- こうした取組により、「現場」感覚に基づいた中小企業支援及び施策立案を行うことができる人材を育成する重層的なスキームを構築

### ④ 多様な手法を活用した質の高い情報の発信

- 多種多様な都内中小企業から選ばれる支援機関となるために、公社認知度の現状を調査及び分析するとともに、対象別の効果的な情報発信、パブリシティ強化など、公社認知度の向上に向けた取組を強化
- あわせて、公社がハンズオン支援により磨き上げた支援企業の成果を体系的に把握し広く発信するなど、支援企業のプレゼンス向上に努め、対象別に公社の認知度を向上
- これらを推進することで、新規利用者を年間 1,000 社確保

### ⑤ 中小企業支援の充実に向けた有機的な連携の強化

- 公社が展開している多岐に亘る支援施策を提供していくために、区市町村や地域金融機関など他の中小企業支援機関の連携ニーズを把握、分析した上で、新たな連携事業を実施するとともに、支援効果を高めるための社内連携をさらに強化する仕組みを構築することで、都内中小企業への支援を充実
- これらを推進することで、他の中小企業支援機関（中小企業関係団体、地域金融機関、区市町村、支援機関等）との連携事案件数を年間 100 件確保

### ⑥ 新事業を創出するための着実な支援

- 都内産業の一層の底上げを図るために、「TOKYO創業ステーション」を拠点とした起業家へのさらなる支援の充実、事業可能性評価の規模拡大を始めとした新事業展開への支援の充実など、専門人材を活用したハンズオンにより一社一社を丁寧に磨き上げる支援を通じて、新たな事業が確実に生まれるためのサポートをさらに推進
- こうした取組を進め、ハンズオン支援による中小企業の新事業創出件数を年間 120 件確保

### ⑦ 新たな都政課題や都民ニーズに的確に応える施策の推進

- 中小企業を取り巻く経営環境が急速に変化する状況を踏まえた上で、都が掲げている新たな都政課題等に対応する施策の見直し・検討を実施
- 公社が実施してきたセミナーや研修で把握した中小企業のニーズを踏まえながら、都内中小企業への支援施策をより一層充実させ、戦略的かつ機動的に事業を展開

## 5. 2020年度までの3年間の取組事項

### ① 中小企業ニーズ及びシーズに一層応える公社経営の推進

3年後（2020年度）の到達目標	利用者の生の声を分析した上で業務改善を継続的に実施することにより、利用者満足度 90%以上を確保し続け、中小企業のニーズ及びシーズに一層応えていくことで、都内産業の一層の底上げを図る。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○公社CS向上委員会を定期的実施し、利用者意見や苦情・要望等を共有し、各課が課題に対する改善策を検討 ○年明けの利用者満足度調査の実施に向けて、調査項目等を検討

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
利用者満足度の向上に向けた取組	○不満足のご意見から、公社の潜在的な課題を掘り起こす ○上記を踏まえた改善策を検討・実施	○経営層をメンバーに含んだ公社CS向上委員会を4回実施 ○利用者満足度調査の実施（2月）に向けて、調査項目等を検討	○利用者の生の声を踏まえた業務改善活動を継続的に実施 ○利用者意見等を踏まえた改善内容をホームページで公表	○利用者の意見（特に不満足の見解）を分析することにより、見直した改善内容を、支援企業を含め、広く周知する。 ○利用者の意見が、公社の事業運営の改善につながっていることを示すことで、さらなる満足度向上につなげていく。
中小企業のニーズ及びシーズを把握する取組	○利用者意見等に基づいた業務改善スキームの検討及び実施 ○システムによる利用者意見等の共有開始 ○利用者との公社事業に係るテーマ別意見交換会実施	○CS向上委員会において、寄せられた意見等の全文を共有 ○新システムによる利用者意見集約の実施に向け、調査項目等を検討 ○テーマ別意見交換会の実施時期を検討	○利用者からの意見に基づいた事業見直し・業務改善等の実施 ○新システムを活用した利用者意見等の収集	○これまで、満足度調査や利用者との意見交換会を実施することにより、ニーズ及びシーズを把握している。 ○年1回の満足度調査に加え、新システムで付加した機能を用い、利用者アンケートを実施することで、中小企業のニーズやシーズ把握に努めていく。
都と連携した支援事業の検討及び施策の見直し	○都と定期的な議論を行う場の設定 ○都との議論の結果を踏まえた都への予算要求	○都と検討会を2回実施し、その中での議論を踏まえ予算要求を実施 ○5G、IoT、AI、ロボットの導入支援事業など、新たな都政課題等への対応について、都と議論をし、都への予算要求を実施	○利用者目線に立った事業の不断の見直し	○近年、公社の支援メニューが急増、細分化の傾向がある。利用者目線に立って、都と協力しながら事業の不断の見直しを実施していく。

## ② 会社の生産性向上に向けた効率的な執行体制の確立及びガバナンス強化

3年後（2020年度）の到達目標	<p>外部環境に適応しながら、事業の目的達成・効果向上を追求する組織へ変革している。</p> <p>【主な取組の視点】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織風土</li> <li>・仕事の進め方に係る共通規範の策定、人事考課制度の運用見直し</li> <li>・業務環境</li> <li>・端末環境の整備（ペーパーレス会議）、電子決裁システムの導入準備</li> </ul>
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	—

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
業務改革の推進	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>○改革推進検討会の開催</li> <li>○ペーパーレス会議の実施</li> <li>○電子決裁システムの導入</li> <li>○Web・テレビ会議の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○業務環境や組織風土を見直し、効果的な運営をすることで、現場支援の時間をより充実させていくことが重要である。</li> <li>○そのため、改革推進検討会を設置し、会社の生産性向上に向けた効率的な執行体制の確立について検討していく。</li> <li>○具体的には、経営会議や定例幹部会をペーパーレスで実施することにより、紙の使用量及び、資料のセットに要する時間の削減を図る。</li> <li>○また、拠点が分散していることを踏まえ、電子決裁システムを導入して意思決定を迅速化するとともに、Web・テレビ会議システムを導入することにより、連絡・情報共有手段の拡充を図る。</li> </ul>
人事考課制度の見直し	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新様式で自己申告を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○激しく変化する中小企業を取り巻く状況を捉え、常に新たな取組や、既存事業の見直しに取り組んでいくことが重要である。</li> <li>○そのためには、新規施策の提案や事業見直しに積極的に取り組んだ職員を適切に評価する仕組みが必要である。</li> </ul>
コーポレートガバナンスの強化	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>○監事監査の複数回実施によるガバナンス強化</li> <li>○コンプライアンス委員会の機能強化</li> <li>○ヒヤリハット事例集の作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○これまで、年1回、決算時に実施していた監事監査の回数を年2回に増やし、ガバナンスの強化を図っていく。</li> <li>○増やした分については、年度ごとに重点テーマを設定し、監査結果を経営に反映させていく。</li> <li>○コンプライアンス委員会の委員に監事を追加し、チェック機能を高める。</li> <li>○また、コンプライアンス事案発生時に機動的な対応を図るため、コンプライアンス委員会の下部組織として情報セキュリティ部会を設置する。事故が発生した場合ただちに開催し、速やかに対応・再発防止策を討議する。</li> <li>○日常の業務におけるヒヤリハット事例を収集し、各所属で共有することで、事務ミスの未然防止及び再発防止を図っていく。</li> </ul>



③ 「現場」感覚に基づいた中小企業支援及び施策立案を行うことができる職員の育成

3年後（2020年度）の到達目標	「現場」感覚に基づいた中小企業支援及び施策立案を行うことができる人材を育成する重層的なスキームを構築することで、公社の支援力の維持・向上を図る。 他支援機関との差別化を図るため、職員が公社支援の特徴であるハンズオン支援の担い手として成長できる環境を築く。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○研修やOJTなどを人材育成基本方針に沿った内容に見直し ○自主事業の予算要求を通じて、職員の政策立案能力の向上を図った。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
人材育成基本方針の見直し	○改正後の人材育成基本方針に対する効果検証 ○人材育成基本方針の見直しの検討（必要に応じて）	○研修やOJTなどを人材育成基本方針に沿った内容に見直し ○研修結果の検証、OJTの進捗状況確認などを通して、人材育成基本方針の効果を検証	○人材育成基本方針の改正（必要に応じて）	—
研修体系及び内容の見直し	○現場での支援力強化に係る研修の実施 ○関連資格の取得奨励（支援対象資格の拡充） ○2019年度に実施する研修・資格取得奨励に係る取組の検証及び内容の見直し（必要に応じて）	○主に若手職員に対して、中小企業支援の基盤となる多様な公社事業の知識習得、現場経験及び理解、外部支援機関の理解・交流、専門知識の付与などを行い、支援力の底上げを実施 ○継続的に資格取得奨励を実施	○見直し後の体系により研修・資格取得奨励に係る取組を実施するとともに、効果検証を行う ○他の支援機関との合同研修の実施	○他の支援機関の施策を学ぶことで、団体間の連携強化、若手職員の育成につなげていくことができる。 ○2020年度は、中小企業基盤整備機構との合同研修（事業内容の説明、意見交換）を実施するほか、他の支援機関や金融機関との合同研修についても検討していく。
研修等で培った能力の実証機会の確保	○企業リストに基づき、経営課題の分析や支援方針の策定など現場支援実施（10社） ○施策立案機会の確保の効果検証及び見直し（必要に応じて） ○パイロット事業提案制度において、現場感覚に基づいた新規事業を提案	○中小企業のPR強化を目的とした現場支援を実施 ○公社自主事業において、職員個人が施策を提案できる制度を見直し ○自主事業の新規予算要求を実施	○見直し後の体系により、経営課題の分析や支援方針の策定など現場支援実施（20社） ○パイロット事業として試行した事業を磨き上げ、都へ施策提案	—

#### ④ 多様な手法を活用した質の高い情報の発信

3年後（2020年度）の到達目標	<p>公社事業の新規利用者数を1,000社確保し、多種多様な都内中小企業への幅広い支援を実現する。</p> <p>※公社登録企業数は31,711社（平成31年3月現在）</p> <p>【重点的に認知度向上を図る対象の例示】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 分野 …… サービス業、食品関連産業など</li> <li>○ 課題 …… 事業承継の課題を抱える中小企業、海外展開を志向している中小企業など</li> </ul>
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	○新規利用者数は672社（令和元年11月現在）

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
対象別の公社認知度の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新規利用者の分析や中長期的な指針の内容を踏まえ、重点的に認知度向上を図る対象を明確化</li> <li>○対象別の公社認知度向上のための広報戦略の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○認知度向上を図るため、新システムによる利用者意見集約の実施に向け、調査項目等を検討</li> <li>○広報戦略の内容を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○広報戦略に基づいたPR活動の実施及び効果検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○広報戦略をPDCAサイクルとして、効果検証しながら見直しを図っていく。</li> </ul>
情報発信ツールの見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>○改修後のHPによる情報発信</li> <li>○デジタルデバイスを活用した情報発信の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新システムによる情報発信を開始</li> <li>○新規会員獲得に向けた動画配信を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○各情報発信ツールの見直しの効果検証</li> <li>○ホームページのスマホ対応の完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○利用者の利便性を向上させるため、ホームページのスマホ対応を行い、情報提供の環境整備を推進していく。</li> </ul>
パブリシティの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○関係性を構築したメディアに対する情報提供による記事化の実現</li> <li>○パブリシティの強化につながるメディアの更なる開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○自主事業における取組を通じて、メディアとの関係性を構築</li> <li>○試験的にイベントのインスタ配信などを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○パブリシティ強化策の効果検証及び見直し（必要に応じて）</li> <li>○公社職員の広報スキル向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○公社のプレス発表を、より多くのメディアで取り上げてもらえるよう、各課が有する記者等の情報を組織全体で共有して重層的な関係を構築するなど、戦略的にパブリシティを実施していく。</li> <li>○各課の広報担当向けに、メディア戦略の専門家によるセミナーを行うなど、広報スキルの向上を図っていく。</li> </ul>
公社支援企業のプレゼンスの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>○把握した支援成果の活用方法及び効果的な発信方法の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○公社内の成果事例を一覧にし、ホームページで公開</li> <li>○中小企業表彰として、今後成長が期待される企業を表彰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○支援成果の発信による公社認知度の向上</li> </ul>	—

## ⑤ 中小企業支援の充実にに向けた有機的な連携の強化

3年後（2020年度）の到達目標	<p>他の中小企業支援機関（中小企業関係団体、地域金融機関、区市町村、支援機関等）との連携事業数を100件確保し、中小企業支援の充実を図る。</p> <p>【目標数値の考え方】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・H26～28 三か年の他機関との連携事業数平均 約63件</li> <li>・中小企業の多様なニーズに対応するため、個別取組事項に掲げる今後注力すべき連携先（①地域金融機関、②海外展開支援機関、③東京商工会議所等の支援機関）との連携事業の実施について、各10件増が必要</li> <li>・「過去三か年の平均値約63件」＋「3連携先×10件」＝93件 ⇒ 100件を目標</li> </ul>
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	<p>○地域金融機関等や海外展開支援にかかる関係機関、しごと財団などのその他の機関と、公的事業説明や各事業を通じて、確実に連携を図ることができた。</p>

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
地域金融機関等との連携	<p>○事業承継・再生について、金融機関との連携体制を強化し、支援を必要とする顧客の紹介を受けるルートを構築</p> <p>○連携ニーズ及び効果検証を踏まえた地域金融機関等との新たな連携事業の検討（支援テーマ別）</p>	<p>○事業承継・再生支援事業における、金融機関紹介による新規相談案件は10機関から68件受付</p> <p>○金融機関が開催する2つの展示会に公社ブースを出展し事業PRや相談を実施</p>	<p>○事業承継・再生支援における、金融機関との更なる連携強化</p>	<p>○中小企業庁の調査によれば、約127万企業が後継者未定で、このままではGDP約22兆円が喪失するなど、中小企業の事業承継が大きな課題となっている。</p> <p>○現在、公社として、普及啓発や後継者育成セミナー、承継相談、巡回支援のほか、支援マネージャーによる継続支援を実施している。また、M&amp;A支援について、事業引継ぎ支援センターへの案件紹介等を実施している。</p> <p>○2019年度に策定した「事業承継のすゝめ」などを活用しながら、地域の金融機関とも連携を図り、事業承継計画の早期策定の必要性などを啓発するほか、都や東京商工会議所などとも連携し、引き続き多面的な取組を実施していく。</p>
海外展開支援に係る関係機関との連携	<p>○タイ、インドネシア、ベトナムの関係機関との更なる連携強化</p> <p>○ASEAN諸国の経済状況、投資環境等を踏まえた新たな連携を検討</p>	<p>○大使館と連携した企業交流会の実施</p> <p>○新たな連携の検討</p> <p>○タイ周辺国（カンボジア、ラオス、ミャンマー）の投資環境調査の実施</p>	<p>○ASEAN諸国の経済状況、投資環境等を踏まえた新たな連携の実施</p> <p>○タイ周辺国（カンボジア、ラオス、ミャンマー）の支援機関との関係構築</p>	<p>○タイ国内の労働者不足や人件費上昇等を背景に、「タイ+1」として周辺のカンボジア、ラオス、ミャンマー（CLM）への企業進出に注目が高まっている。</p> <p>○CLMへ進出を検討する中小企業に向けて情報提供や相談対応をしていくため、情報収集や各国支援機関と連携を図っていく。</p>
その他の機関との連携	<p>○都雇用就業部及びしごと財団と連携し、企業巡回を通じて、人手不足に対する公的支援メニューの活用を促進</p> <p>○連携ニーズ及び効果検証を踏まえた他機関との新たな連携事業の検討（支援テーマ別）</p>	<p>○人手不足対策プロジェクト開始</p> <p>○各事業を通じて連携ニーズを調査</p>	<p>○ものづくり中小企業のネットワーク構築支援の実施</p>	<p>○多摩地域では多種多様なものづくり中小企業が存在するが、個々の企業が単独で大手企業等への提案等を行うことに限界がある。</p> <p>○このため、多摩ものづくり企業のコミュニティ形成にあたり、神奈川県や埼玉県などの近隣県の支援機関との連携を深め、ビジネスチャンスの拡大につなげていく。</p>
社内連携の強化	<p>○ノウハウ「見える化」の取組の実施</p> <p>○新システムの稼働</p>	<p>○中長期支援のためのノウハウ「見える化」サイトを立ち上げ、活用</p> <p>○新システムを稼働</p>	<p>○ノウハウ「見える化」の効果検証及び見直し</p> <p>○新システムの効果検証及び見直し</p>	—

⑥ 新事業を創出するための着実な支援

<p>3年後（2020年度）の到達目標</p>	<p>ハンズオン支援による中小企業の新事業創出件数を120件確保し、東京発の新たなビジネスモデルの創出を図る。  <b>【目標数値の考え方】</b>          ・都において、開業率12%を目標としており、新たなビジネスモデルの創出に向けて、各種事業をより積極的に実施していくことが必要          ・2018年度の実績は、TOKYO 創業ステーション利用の起業家数など、119件であった。          ・創業相談の件数も、前年に比べて2割程度増加している。          ・こうしたことから、新事業創出件数の目標を120件に引き上げる。</p>
<p>実績（2019年11月末時点）及び要因分析</p>	<p>○創業支援事業等により、ハンズオン支援や助成金交付を行うことで、中小企業の新事業創出を支援している。</p>

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
<p>起業家への支援の強化</p>	<p>○新たに多摩地域における創業支援拠点の整備を検討            ○ものづくり創業の関心を高めるための各種支援策の強化            ○創業形態別支援の更なる展開（シニア創業の支援実施）            ○創業後のフォローアップの充実に向けた検討            ○「TOKYO 創業ステーション」運営方法の見直しに向けた検討</p>	<p>○立川で新たな創業支援拠点の開設に向けて検討            ○シニア創業の機運醸成            ○創業者の状況把握に向けた調査の実施（12月末回収予定）            ○プランコンサルティング終了者157名            ○創業助成採択件数70件            ○「TOKYO 創業ステーション」運営方法見直しの検討            ○多摩地域のものづくり創業支援において、一部セミナーを拡充・強化</p>	<p>○多摩地域における創業支援拠点の整備及び運営            ○創業後のフォローアップ充実            ○「TOKYO 創業ステーション」の一体運営及び効果検証</p>	<p>○「TOKYO 創業ステーション」（丸の内）の利用者をみると、多摩地域からの利用が少ない。            ○多摩地域の開業率向上に向けて、新たに立川に創業支援拠点を設置し、大学や地元金融機関などとも連携を図りながら、多摩の地域特性を踏まえた支援策を展開していく。             ○また、丸の内の「TOKYO 創業ステーション」と「Startup Hub Tokyo」を公社が一体的に運営することで、利用者の利便性向上を図っていく。</p>
<p>新事業展開への支援の強化</p>	<p>○革新的サービスの事業化支援事業の規模拡充            ○事業化チャレンジ道場において、事業化を促進するための社内体制構築を支援する新たな取組を実施            ○新事業創出支援関連事業の効果検証結果に基づく見直し</p>	<p>○革新的サービスの事業化支援事業の2019年度予算規模拡充            ○事業可能性評価事業の評価件数24件            ○事業化チャレンジ道場における、組織体制構築支援の実施</p>	<p>○革新的サービスの事業化支援の重点化            ○新事業創出支援関連事業の実施</p>	<p>○生産性を飛躍的に高め、潜在成長力の強化にもつながる5G・AI・IoTなどの先端技術を用いたサービスなど、革新性の高い案件を重点的に支援していく。</p>

⑦ 新たな都政課題や都民ニーズに的確に応える施策の推進

3年後（2020年度）の到達目標	都の施策や公社を取り巻く環境の変化に応じて都と連携し、時期を逸することなく、都内中小企業への支援を充実させる。 【主な都政課題の例示】 「Society 5.0の実現（5Gの導入、AI・IoTの活用など）」 「持続可能な開発目標（SDGs）」 「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会レガシー」
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	—

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
5G及びAI・IoTの導入支援強化	—	—	<p>○5Gによる工場のスマート化モデル事業の実施</p> <p>○IoT、AI等の導入支援事業の実施</p>	<p>○5Gという新たなテクノロジーの活用により、ものづくり中小企業による生産性の向上や、ビジネスモデルの革新等が誘発されることが期待できる。</p> <p>○このため、新たに、先駆的に自社工場へ5G導入を図る中小企業を、モデル事業として支援するとともに、その成果を他の中小企業に向けて情報発信していく。</p> <p>○5Gについては、現状、投資額も多額となることから、実際に投資効果が得られるのか十分な検証を行うよう促し、その結果に応じて他のICT化ツールの導入についても支援していく。</p>
SDGsの達成に向けた支援策の検討	—	—	<p>○中小企業へ対するSDGsの普及啓発</p> <p>○公社自らのSDGsへの取組をとりまとめ、ホームページ等で公表</p>	<p>○SDGsは今後、大きなビジネスチャンスをもたらす市場として企業が取り組むメリットは大きいと考えられているが、関東経済産業局の調査によると、「SDGsについて全く知らない」という企業は84.2%にものぼり、中小企業のSDGs認知度は2割を下回る状態にある。</p> <p>○2019年度の研修参加者のSDGsへの関心は高く、満足度も高かったため、時期を逸することなく中小企業のニーズに応じていく必要がある。</p> <p>○このため、新たに、SDGsに関するセミナーやワークショップなどを実施し、中小企業における認知度をさらに高め、経営に取り入れる企業の増加を図っていく。</p> <p>○また、公社自らもSDGsに関する取組を整理し、支援企業を含め都民へ広く周知することで、公社のプレゼンスを高めていく。</p>
中小企業の受注機会の拡大	—	—	<p>○「ビジネスチャンス・ナビ2020」の活用の方向性を、関係機関と連携し検討</p>	<p>○中小企業の受注機会拡大につながるサイトとして、東京2020大会後の方向性を検討するとともに、関係機関と調整をし、今後の方向性を検討していく。</p> <p>○あわせて、PR・周知活動を実施していく。</p>