

T  
Tokyo

S  
SME

東京都中小企業振興公社  
創立50周年記念誌

未来へつなぐ50年

S  
Support

50  
th

Anniversary

東京都中小企業振興公社  
創立50周年記念誌

未来へつなぐ50年

## ごあいさつ



公益財団法人  
東京都中小企業振興公社 理事長

井澤 勇治

公益財団法人東京都中小企業振興公社は、平成28年7月で創立50周年を迎えました。

永年にわたり公社をご利用いただいている都内中小企業の皆様方に心より感謝申し上げますとともに、日頃よりご理解・ご協力を賜っている各支援機関等の皆様に、厚く御礼を申し上げます。

当公社は、昭和41年に下請取引の適正化等を目指して「財団法人東京都下請企業振興協会」として設立され、昭和58年に設備の近代化等を新たに事業目的に追加して「東京都中小企業振興公社」と名称を改め、名実ともに中小企業支援の中心的団体として歩み始めました。

その後、財団法人東京都中小企業会館、財団法人東京都勤労福祉協会との組織統合、知的財産総合センターの設置、社団法人東京産業貿易協会からの国際化支援事業の承継などを経て、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、事業の充実・拡大に努めてまいりました。

平成27年12月には、タイ王国政府機関の全面的なご協力により、バンコク都の中心部にタイ事務所を開設し、アセアン諸国全体を視野に入れた海外展開支援を強化いたしました。

また、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催決定を契機として、東京都や各支援機関と連携し、中小企業の優れた製品・技術やサービスを国内外に発信する「中小企業世界発信プロジェクト2020」を展開しております。

組織委員会をはじめとする官民の入札・調達情報を一元的に集約した情報ポータルサイト「ビジネスチャンス・ナビ2020」は、都内の中小企業だけでなく全国の中小企業や大手企業にもご登録いただいております。本サイトを受注機会の拡大や自社技術・実績のPR、パートナー探しなどに活用していただくことで、都内はもとより、全国の産業の活性化を目指してまいります。

さらに、成長産業である医療機器分野への中小企業の参入を支援するための拠点である「東京都医工連携イノベーションセンター」を開設するとともに、都内開業率を向上させるため、創業をワンストップで支援するための拠点である「TOKYO創業ステーション」を開設し、東京都とともに新たな創業支援モデルを提供するなど、さらに先を見据えた中小企業支援策も展開しております。

この50年間で日本の産業構造も大きく変わり、中小企業にも、グローバル化やイノベーションの波が否応なく押し寄せております。

都内の中小企業が持続的発展を続け、新事業や新サービスを創出し、地域経済の発展にいっそう寄与していただくためにも、公社職員一同、さらに現場力を磨き、次の50年に向けた一步を皆様とともに着実に踏み出してまいります。

# 祝 辞

中小企業の活力を引き出し、  
東京のさらなる成長に  
つながる活躍を



東京都知事  
小池 百合子

公益財団法人東京都中小企業振興公社の創立50周年を心からお祝い申し上げます。

昭和41年7月、都が公社の前身となる東京都下請企業振興協会を設立してから半世紀を迎えることとなりました。設立当時の日本は、高度経済成長の真っただ中にある一方で、多くの中小企業は、親企業との取引への依存度が高く、また、下請企業同士の過当競争から不安定な経営が続いておりました。

こうした中、公社は、下請取引の適正化をはじめ中小企業の育成振興に取り組み、都の商工行政の一翼として都内中小企業をこれまで支え続けてきました。今日では、創業や国内外への販路開拓、事業承継など切れ目のない支援のほか、タイ王国へ事務所を開設するなど国際的な支援機関としても活躍しているところです。

私は、「都民ファースト」の都政を展開し、誰もが希望と活力を持って安心して生活し、日本の成長のエンジンとして世界の中でも輝き続ける、首都・東京を実現していきたいと考えております。

ここで、都内産業を支える中小企業の持続的な成長と発展は、経済の活性化や雇用環境の改善など多くの恩恵をもたらす非常に重要な要素の一つであります。都は、常に中小企業のニーズを的確に捉えながら、更なる成長創出に資する施策を展開してまいります。

3年後に控えた東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会は、その先の東京が更なる成長を遂げるための大きなチャンスであります。大会開催を見据えて展開している「中小企業世界発信プロジェクト2020」をはじめ様々な施策を推進していくうえでは、都と公社が車の両輪となり、東京の経済・産業をしっかりと牽引していかなければなりません。

新しい東京の未来を実現するためには、日々変化、多様化する社会情勢に応じた中小企業への実効性ある支援が不可欠であり、都政グループの一員である公社がこれまで培ってきたノウハウを十分に活かし、今後果敢に取り組まれることを期待しております。

最後になりますが、創立50周年をステップとして、公社が東京の中小企業を支援する総合支援機関としてますます発展されることを心から祈念いたします。



# 祝 辞



東京商工会議所 会頭  
三村 明夫

公益財団法人東京都中小企業振興公社創立50周年に当たり、心からお慶び申し上げます。昭和41年に東京都が財団法人東京都下請企業振興協会として設立して以来、一貫して中小企業への支援を継続され、都内中小企業の振興と地域経済の発展のためご尽力されたことに、深い敬意を表すものです。また、私ども東京商工会議所も、財団法人東京都下請企業振興協会設立以来、貴公社の活動に参画させていただきましたことは、誇りとするところでございます。

さて、東京を取り巻く経済環境は、東京オリンピック・パラリンピック競技大会が2020年に迫る中であっても、一進一退が続いており、中小・小規模事業者に対する支援は、より一層、重要な度合が高まっております。

こうした状況を踏まえ、貴公社におかれては、国内外に広く中小企業・小規模事業者の優れた製品・技術やサービスを発信する「中小企業世界発信プロジェクト2020」を展開され、受注機会の拡大、販路の開拓及び新製品・新サービスの開発促進に向けた取り組みを逸早く開始されております。

さらには、東京大会の開催を契機とした受注機会の拡大として、東京オリンピック・パラリンピック組織委員会をはじめとする官民の入札・調達情報を一元的に集約した情報ポータルサイト「ビジネスチャンス・ナビ2020」を立ち上げ、東京大会、さらにはその後の中長期的なビジネスチャンスを見据えた受発注取引のマッチングを支援されております。

このほかにも、革新的で将来性のある製品・技術、サービスを表彰する「世界発信コンペティション」や、創意あふれる製品・サービス等を一堂に集めた展示・商談会である「ビジネスフロンティア・フェア」では、大手企業OBのナビゲータが商談のサポートをするなどの手厚い中小企業支援を展開されております。

都内中小企業の振興と地域経済の発展という思いを同じくする弊所にとりまして、東京都中小企業振興公社は同志であり、頼もしいパートナーでございます。東京オリンピック・パラリンピック競技大会を控え、貴公社に寄せられる期待は、さらに大きなものになると存じます。貴公社におかれましては、創立50周年を契機として、中小企業の振興と都内経済の発展のために、なお一層のご尽力を重ねていただくことを期待しております。

最後になりますが、貴公社のますますのご発展と、関係各位のご健勝、さらには、都内中小企業の持続的発展を心から祈念申し上げます。

# 創立50周年を祝して



東京都商工会連合会 会長  
村越 政雄

公益財団法人東京都中小企業振興公社の創立50周年を心からお祝い申し上げます。

下請企業の振興を目的として昭和41年7月に財団法人東京都下請企業振興協会として創立された貴公社は、昭和58年には業務を拡大し中小企業を支援する財団法人東京都中小企業振興公社へと改組され、半世紀にわたり時代と中小企業の要請に応え、東京の中小企業の発展と地域経済の振興に大きく貢献されてこられました。これも、ひとえに歴代役員の方々の皆様のご努力の賜物であり、深く敬意を表します。

また、平成20年のリーマンショック、続く平成23年の東日本大震災により大きな影響を受けたわが国経済は、現在では大企業を中心に比較的堅調に推移してきていますが、中小・小規模企業の景況感は横ばい状態です。加えて英国のEU離脱問題に伴い、世界の為替、金融市場の大幅な変動やそれに伴う急激な円高が進行し、先行きの不透明感が増えています。こうした中で貴公社が各支援機関と連携して展開する2020年オリンピック・パラリンピック大会に向けて中小企業の優れた製品や技術、サービスを国内外に発信する「中小企業世界発信プロジェクト2020」、中小企業のアセアン諸国への海外展開支援は、構造変化に直面した都内中小・小規模企業の今後の持続的な発展に大きく寄与するものといえます。

多摩地域の中小・小規模企業の現状は、経営者の高齢化や後継者難等による廃業など、事業所数や製品出荷額の減少に歯止めがかからないだけでなく、大規模工場の撤退など大変厳しい状況が続いております。しかし、大都市近郊でありながら、豊かな自然と利便性を備えた多摩地域のポテンシャルは高く、東京の持つインフラ、情報、学術、金融の力を活用することで、新しい産業を芽生えさせることができます。私ども商工会は、多摩地域を国際的な起業、創業の拠点として世界に知らしめることにより、中小・小規模企業が新たなチャンスに向けて力強く前進できるよう支援をしております。

貴公社におかれましても、こうした取り組みに以前にも増したご協力と絶大なるご支援をお願い申し上げます。

最後になりましたが、この記念すべき創立50周年を契機とされ、貴公社のますますのご発展と、関係者の皆様方のご健勝とご活躍を祈念申し上げます。私のお祝いの詞とさせていただきます。

# 創立50周年を祝す



東京都中小企業団体中央会 会長

大村 功作

公益財団法人東京都中小企業振興公社は、本年7月創立50周年を迎え、ここに記念誌を発刊され、後世に残すことは誠に有意義であり、心よりお祝い申し上げます。

貴公社は、昭和41年下請取引の適正化を目指し「財団法人東京都下請企業振興協会」として設立、昭和58年事業目的を追加のうえ「財団法人東京都中小企業振興公社」と改め、爾来、「財団法人東京都中小企業会館」等との組織統合などを経て、中小企業・小規模事業者のあらゆる経営ステージに対応する総合支援機関として、事業の拡充強化に努めてこられましたことに対して深く敬意を表するところであります。

中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境は、設備投資の伸び悩み、人手不足の深刻化、低迷する消費、公共事業の停滞等に加え、人口減少・超高齢社会等の構造要因による需要減少、熊本地震等を始めとする自然災害の多発、英国のEU離脱の決定や中国経済の減速など経済グローバル化によるリスクが懸念されており、景気回復の恩恵が及んでいないのが実態です。

貴公社が、経営環境の変化を踏まえ、平成15年「知的財産総合センター」設立、平成18年には3期9年に渡る行動計画策定、平成27年「タイ事務所開設」など質の高いサービスを提供できる総合支援機関として、地域経済の今後の発展に貢献するため、具体的に取り組んでこられましたことは本会としても、誠に心強く思っております。

さらに現在では、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を契機とする中長期的なビジネスチャンスを波及させ優れた製品や技術サービスを国内外に発信するための『中小企業世界発信プロジェクト2020』を積極的に展開されています。

本会としても、中小企業・小規模事業者の成長発展のため、貴公社の事業活動に今後ともお力添えをさせていただきますので宜しく願いいたします。

結びに、創立50周年を機に、今後ますますのご発展と組織のご繁栄をご祈念申し上げお祝いの言葉といたします。

# 公社創立 50周年記念事業の足跡

●2016年4月●

## 社章の作成

公社50周年にあたり、職員の一体感をより一層高めるとともに、公社の認知度向上を図るため、社章を作成した。デザインは円形で和（輪）をイメージし、下部の星の数は、公社が歩んできた50年間の年月を表している。



●2016年1月●

## 50周年アニバーサリーロゴの決定

インターネット公募による63作品から決定。デザインは明るさ・元気・笑顔・飛躍・発展性を表しており、50周年の感謝とこれからの発展性を表現している。



●2016年1月28日●

## 公社50周年キックオフイベント

公社50周年の始まりを記念し、キックオフイベントを東京都立産業貿易センター台東館で行った。展示商談会「ライフサポートフェア」やタイ優良企業による製品・技術発表会と同時に開催し、50周年アニバーサリーロゴの発表、公社利用企業のプレゼンテーション、元経済産業事務次官による記念講演を実施した。



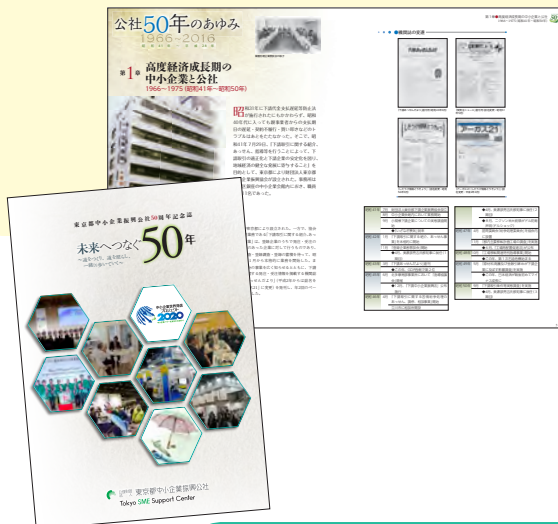
▲タイ企業製品技術発表会後の商談の様子

◀ライフサポートフェア2016の様子

●2016年7月●

## 50周年記念誌ダイジェスト版の発行

公社の歴史をコンパクトにまとめたダイジェスト版を発行し、50周年記念式典の出席者等に配布した。



●2016年7月●

## 企業紹介カタログ「東京のキラリ企業200社」の発行

公社が50年間培ってきた中小企業支援の経験を活かし、優れた製品・技術を持つ中小企業を紹介するカタログ『東京のキラリ企業200社』を発刊した。各企業が持つ得意な製品・技術をわかりやすくまとめ、企業の販路開拓のツールとして活用されている。



●2016年7月28日、29日●  
公社創立50周年イベント開催



## 公社創立

# 50周年記念イベント

公益財団法人東京都中小企業振興公社は、創立50周年を記念して、7月28日（木）、29日（金）に、東京都立産業貿易センター台東館において創立50周年記念式典や展示商談会、各種セミナーなど、関連イベントを多数開催した。



公社50周年記念式典



### 記念講演

伊藤元重東京大学名誉教授をお招きし、「中小企業の未来について」をテーマにご講演をいただいた。



### 公社中小企業表彰 表彰式

創立50周年を機に、公社の様々な事業を利用している中小企業を顕彰する新たな表彰制度として、「功労賞」と「奨励賞」の2部門を設け、各審査会により4社を選定し、表彰した。

|     | 社名        | 業務内容                      |
|-----|-----------|---------------------------|
| 功労賞 | 株式会社今野製作所 | 油圧機器の設計製作や板金加工など          |
|     | 株式会社米山製作所 | ウォータージェットによる受託加工          |
| 奨励賞 | 株式会社マークス  | 上質なデザインをまとったステーションリーの企画販売 |
|     | 株式会社神田技研  | 仮想空間・バーチャルリアリティのコンテンツ制作   |

表彰式後の記念撮影

(左から) 公社専務理事 保坂政彦、株式会社神田技研 代表取締役 西野元章様、株式会社マークス 代表取締役 高城和彦様、株式会社米山製作所 相談役 米山堅持様、同社 代表取締役 米山俊臣様、株式会社今野製作所 代表取締役 今野浩好様、公社理事長 井澤勇治

## 東京都中小企業振興公社創立50周年記念式典







### 公社 50 周年記念展示商談会「未来を担う東京の中小企業市」

「機械・金属」、「医療・健康」、「IT」、「危機管理・防災」、「環境・エネルギー」の5テーマに関連する製品や周辺技術を有する都内中小企業 100 社にご出展いただいた。

### 公社 50 周年記念パネルディスカッション「未来を創る中小企業」

公社支援企業 4 社の経営者の方より、後継者の育成や海外進出についてお話をいただいた。

#### パネリスト

|           |           |        |
|-----------|-----------|--------|
| 株式会社マテリアル | 代表取締役社長   | 細貝 淳一氏 |
| 株式会社浜野製作所 | 代表取締役 CEO | 浜野 慶一氏 |
| 株式会社今野製作所 | 代表取締役社長   | 今野 浩好氏 |
| 株式会社メトロール | 代表取締役社長   | 松橋 卓司氏 |



## イベント

### 現代に生きる伝統工芸士展

【城東支社主催】

地域に深く根付き、長く人々の日常に使われ親しまれてきた東京の伝統工芸品を子どもたちが体験できる各種ワークショップや、職人による実演が見学できるイベントを開催した。





## 交流会

### 第2回タイ優良企業製品技術発表会

(お互いフォーラム in 東京)

【国際事業課・タイ事務所主催】

日本とタイの現地企業9社による、優れた製品や技術のプレゼンテーションと、タイ王国のピチェット科学技術大臣によるタイ王国の最新政策「フードイノベーション」についての講演を行った。また、タイ工業省主催「タイ・インダストリアル・エキスポ」のタイ会場とテレビ中継を結び、来場者に向けて日本企業の魅力をPRした。

ライブ中継中



### 事業承継フォーラム2016

【総合支援課主催】

事業承継センター株式会社取締役 CMO 東條裕一氏による「後継者に伝えたい覚悟の磨き方」をテーマとした基調講演を行った。また、事業承継に取り組んだ4人の経営者によるパネルディスカッションを行った。

### 平成28年度 第2回 ビジネスマッチング in 東京

【取引振興課主催】

都内中小企業の広域的な取引のきっかけづくりや、新たなビジネスチャンスの創出を目的としたマッチング商談会を実施した。



### 技術シーズ説明会・マッチング会

【東京都知的財産総合センター主催】

PUIP (大学知財群活用プラットフォーム) との連携により、大学の保有する成長産業分野の技術シーズ (開放特許) を紹介する説明会を実施した。さらに、各大学との個別マッチングも行い、産学連携による自社製品開発の促進を行った。





# 専門セミナー

## 人材戦略セミナー

【企業人材支援課主催】

講師に東京商工会議所港支部事務局長の九川謙一氏を迎え、「人材育成の7つの課題とその対応方法」をテーマに具体的な取組みを提案した。



## 新サービス創出事業キックオフセミナー

【企業人材支援課主催】

慶應義塾大学教授 武山政直氏を講師に迎え、利用者や企業と一体となって新しいサービスを創出する手法の一つである「サービス・デザイン」についてご講演いただいた。



## 平成28年度「製品改良・規格等 適合理化支援事業」助成事業説明会

【助成課主催】

国内外の市場ニーズへの適合のための自社製品の改良等を目指す企業に向けた助成事業説明会を実施するとともに、一般財団法人機械振興協会経済研究所次長 北嶋守氏による市場ニーズに適合した製品改良の必要性についてのセミナーを開催した。



## 平成28年度第2回 東京都デザイン導入支援セミナー

【経営戦略課主催】

セメントプロデュースデザイン代表取締役 金谷勉氏を迎え、中小企業が新商品開発に取り組む際のデザイン戦略と販路開拓についてのセミナーを開催した。



## 平成28年度第1回 中小企業のための医工連携 セミナー

【取引振興課主催】

日本の技術をいのちのために委員会理事・事務局長 日吉和彦氏を迎え、中小企業による医療機器産業の参入に必要な法規制関連のセミナーと、実際に参入した企業の実体験についてのセミナーを開催した。



# 公社 事業所紹介

本社  
総務課・企画課  
総合支援課・取引振興課・設備リース課  
(秋葉原／東京都産業労働局 秋葉原庁舎)



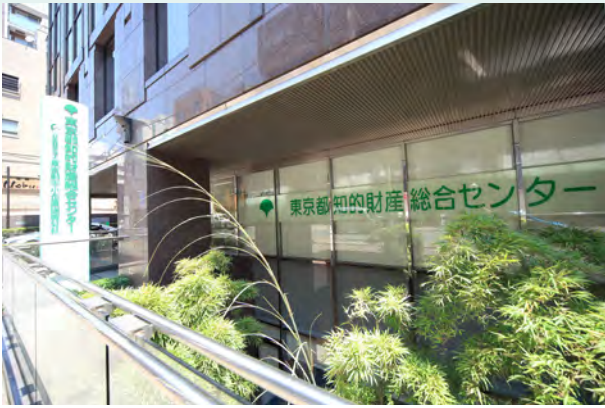
助成課  
(秋葉原／大東ビル)



経営戦略課・国際事業課・  
中小企業世界発信プロジェクト事務局  
(秋葉原／住友商事神田和泉町ビル)



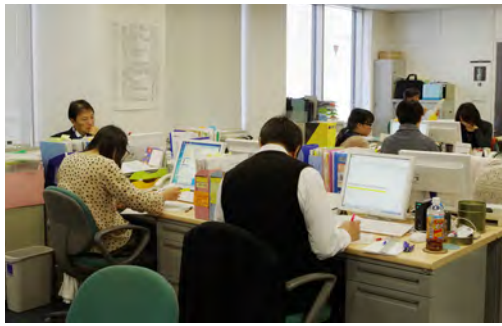




東京都知的財産総合センター  
(秋葉原/反町商事ビル)



企業人材支援課  
(秋葉原/反町商事ビル)



TOKYO 創業ステーション  
(創業支援課)  
(丸の内/明治安田生命ビル)



取引振興課 医工連携担当  
(東京都医工連携イノベーションセンター内)  
(日本橋/日本橋ライフサイエンスビルディング)





**多摩支社**  
(昭島市／産業サポートスクエア・TAMA内)



**城東支社**  
(青砥／城東地域中小企業振興センター)



**城南支社**  
(蒲田／城南地域中小企業振興センター)







東京都立産業貿易センター台東館  
(浅草)



東京都立産業貿易センター浜松町館  
(浜松町) 2015年10月、建て替えのため閉館



京浜島勤労者厚生会館  
(大田区京浜島)



タイ事務所  
(タイ王国/バンコク都)

中小企業会館  
(銀座)



# 目次

|       |                   |        |
|-------|-------------------|--------|
| ごあいさつ | 理事長               | 井澤 勇治  |
| 祝 辞   | 東京都知事             | 小池 百合子 |
|       | 東京商工会議所 会頭        | 三村 明夫  |
|       | 東京都商工会連合会 会長      | 村越 政雄  |
|       | 東京都中小企業団体中央会 会長   | 大村 功作  |
| 口 絵   | 公社創立 50 周年記念事業の足跡 |        |
|       | 公社創立 50 周年記念イベント  |        |
|       | 公社事業所紹介           |        |

## 通 史

### 第 1 章 30 周年までの歩み（昭和 41 年～平成 7 年）

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 1 公社の発足                          | 2 |
| (1) (財) 東京都下請企業振興協会の設立           | 2 |
| (2) (財) 東京都中小企業振興公社の発足           | 3 |
| 2 高度経済成長期の中小企業と公社（昭和 41 年～ 45 年） | 4 |
| (1) 高度経済成長と中小下請企業                | 4 |
| (2) 初年度（昭和 41 年度）に実施した事業         | 4 |
| ア 対象産業の実態調査                      | 4 |
| イ 企業の登録                          | 4 |
| ウ 技術水準及び経営合理化に関する相談              | 4 |
| エ 情報及び資料の収集                      | 5 |
| オ 下請振興協会の PR 活動                  | 5 |
| (3) 「下請取引に関する紹介、あっせん事業」の開始       | 5 |
| (4) その他の事業                       | 5 |
| ア 「登録企業者懇談会」の開始                  | 5 |
| イ 「下請あっせんだより」の創刊                 | 5 |
| ウ 相談所の開設                         | 5 |
| エ 「指導協議会」の開始                     | 5 |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| オ 調査事業                               | 5  |
| <b>3 安定成長期の中小企業と公社（昭和46年～57年）</b>    | 6  |
| (1) 安定成長下の中小企業と公社事業                  | 6  |
| (2) 「下請取引に関する苦情紛争処理のあっせん、調停、相談事業」の開始 | 6  |
| ア 「下請中小企業振興法」の制定                     | 6  |
| イ 「苦情・紛争処理事業」の開始                     | 7  |
| (3) 「工場移転関連特別指導事業」の開始                | 7  |
| ア 調査                                 | 7  |
| イ 指導                                 | 7  |
| ウ 相談・あっせん                            | 7  |
| <b>4 公社事業の新展開（昭和58年～63年）</b>         | 8  |
| (1) 技術革新時代の中小企業と公社事業                 | 8  |
| (2) (財)東京都下請企業振興協会から(財)東京都中小企業振興公社へ  | 9  |
| (3) 設備貸与事業                           | 9  |
| (4) 下請企業自立化専門化育成指導事業                 | 9  |
| (5) 中小企業振興基金事業                       | 9  |
| <b>5 バブル景気と崩壊後の中小企業と公社（平成元年～7年）</b>  | 10 |
| (1) 変動期の中小企業と公社事業                    | 10 |
| (2) (財)東京都中小企業会館との組織統合               | 11 |
| (3) 「中小企業情報相談室事業」の開始                 | 11 |
| (4) 「下請企業特別対策」の開始                    | 11 |
| (5) 「中小企業振興基金事業」の展開                  | 11 |
| ア 商店街活性化助成事業                         | 11 |
| イ 都市型産業育成助成事業                        | 11 |
| ウ 産学公提携助成事業                          | 11 |
| エ 中小企業人材確保助成事業                       | 11 |
| (6) 下請企業情報システムの稼働                    | 11 |

## 第2章 新しい事業展開への支援（平成8年～12年）

|          |    |
|----------|----|
| 1 国内外の動き | 13 |
|----------|----|



|  |    |
|--|----|
| 2 公社の事業展開                                | 14 |
| (1) 下請企業振興事業                             | 14 |
| ア 発注開拓・あっせんの実施                           | 14 |
| イ 産業交流展での商談会の実施                          | 14 |
| ウ ビジネスチャンス拡大交流会の実施                       | 14 |
| (2) 企業情報システムの整備とインターネットを活用した企業の情報発信活性化支援 | 14 |
| (3) 企業への積極的な情報提供                         | 15 |
| (4) 創業支援施策の充実化                           | 16 |
| ア 新規事業の創出や起業化を目指すベンチャー企業への支援センターモデル事業の実施 | 16 |
| イ インキュベーションオフィスの設置                       | 16 |
| ウ TOKYO 起業塾                              | 16 |
| エ 事業可能性評価事業                              | 16 |
| (5) 助成事業の展開                              | 17 |
| ア 新製品・新技術開発助成事業                          | 17 |
| イ 省エネ・リサイクル助成事業                          | 17 |
| (6) 中小企業の「コンピュータ西暦 2000 年問題」への対応         | 17 |

### 第3章 総合的な中小企業支援機関へ（平成 13 年～ 17 年）

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 1 国内外の動き                     | 19 |
| 2 公社の事業展開                    | 19 |
| (1) 中小企業支援センター               | 19 |
| ア 東京都中小企業支援センター事業の開始に向けた組織整備 | 19 |
| イ 総合相談事業                     | 20 |
| ウ 専門家派遣事業                    | 20 |
| エ 経営と技術の支援                   | 20 |
| (2) 販路開拓等への支援                | 20 |
| ア 中小企業ニューマーケット開拓支援事業         | 20 |
| イ ベンチャービジネス支援事業（マーケティング道場）   | 21 |
| ウ 新産業育成支援事業                  | 21 |
| (3) 産学公連携事業の展開               | 21 |
| ア 産学公マッチング交流会の開催             | 21 |
| イ コラボレーション研究会への展開            | 21 |
| ウ 多摩中小企業振興センターでの産学連携プラザ      | 22 |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| エ 産学公連携セミナーの開催           | 22 |
| (4) 知的財産活用事業の推進          | 22 |
| ア 東京都知的財産総合センターの運営       | 22 |
| イ 中小企業経営者のための特許マニュアル等の作成 | 23 |
| ウ 知財人材の育成                | 23 |
| (5) 情報発信システムの構築と IT 化の促進 | 23 |
| ア 公社ホームページのリニューアル        | 23 |
| イ ネットクラブ会員システムの採用        | 23 |
| (6) 公社と東京都勤労福祉協会の統合      | 23 |

## 第4章 連携の推進と海外展開支援（平成18年～22年）

|  |    |
|--|----|
| 1 国内外の動き   | 25 |
| 2 公社の事業展開  | 26 |
| (1) 公社事業の新たな展開                                       | 26 |
| ア 国際化支援事業及び伝統工芸品産業振興事業の開始                            | 26 |
| イ 公社の技術支援業務の移管                                       | 27 |
| ウ 産業貿易センターの指定管理                                      | 27 |
| エ 産業サポートスクエア・TAMA での団体連携                             | 28 |
| (2) 販路拡大に向けた新たな支援                                    | 28 |
| ア 新技術・新工法展示商談会                                       | 28 |
| イ 展示会出展と広告掲載費の助成                                     | 28 |
| ウ コラボレーション交流会の実施                                     | 28 |
| (3) 製品開発への支援   | 29 |
| ア 航空機関連産業への参入支援事業                                    | 29 |
| イ 企業とデザイン系大学のマッチング                                   | 29 |
| ウ 都市課題解決に資する技術革新や新技術創出のための開発経費助成                     | 29 |
| エ 事業化チャレンジ道場   | 30 |
| オ 地域中小企業応援ファンド事業                                     | 30 |
| (4) 他の機関と連携した事業展開                                    | 31 |
| ア 首都圏公社との連携による商談会の実施                                 | 31 |
| イ 金融機関との連携   | 31 |
| ウ 中小企業と大手メーカー、民間研究機関の連携による製品技術開発セミナーや<br>マッチング商談会の実施 | 31 |

|                  |    |
|------------------|----|
| (5) 新たな担い手の育成支援  | 32 |
| ア 事業承継・再生支援事業    | 32 |
| イ オーダーメイド研修      | 32 |
| ウ 商店街リーダー塾・商人大学校 | 32 |
| (6) その他          | 33 |
| ア 中小企業設備リース事業    | 33 |

## 第5章 未来を見据えた中小企業支援（平成23年～28年）

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 1 国内外の動き                       | 35 |
| 2 公社の事業展開                      | 36 |
| (1) 中小企業世界発信プロジェクト2020         | 36 |
| (2) 海外展開支援                     | 37 |
| ア 海外ワンストップ相談窓口                 | 37 |
| イ 海外知財出願・侵害対応相談                | 37 |
| ウ 海外展開支援の拡充                    | 37 |
| エ グローバル人材の育成                   | 37 |
| オ タイ事務所の開設                     | 38 |
| (3) 東京手仕事                      | 38 |
| (4) 新たな創業支援の取組                 | 39 |
| ア TOKYO 創業ステーション               | 39 |
| イ 創業活性化特別支援事業                  | 39 |
| (5) 新たな産業分野への参入支援              | 39 |
| ア 医療機器産業への参入支援                 | 39 |
| イ 成長産業分野への機械設備導入助成事業           | 40 |
| ウ ものづくり基盤技術の高度化経費助成事業          | 40 |
| エ 広域多摩イノベーションプラットフォーム事業        | 40 |
| オ 新サービス創出支援事業                  | 41 |
| カ 生産性向上のための中核人材育成事業            | 41 |
| (6) 東日本大震災関連事業と危機管理関連事業        | 41 |
| ア 被災地と連携した新たなものづくりビジネスの広域地域モデル | 41 |
| イ 被災県の企業へ都内施設の提供               | 42 |
| ウ 被災地企業コラボレーション商談会             | 42 |
| エ 自家発電設備の導入助成                  | 42 |
| オ 都市防災力向上の製品技術実用化助成            | 42 |

# 公社支援企業の声

## ● 座談会

### 未来を創る中小企業..... 44

|                     |         |
|---------------------|---------|
| 株式会社今野製作所 代表取締役社長   | 今野 浩好 氏 |
| 株式会社浜野製作所 代表取締役 CEO | 浜野 慶一 氏 |
| 株式会社マテリアル 代表取締役社長   | 細貝 淳一 氏 |
| 株式会社チバダイス 代表取締役社長   | 千葉 英樹 氏 |
| 武州工業株式会社 代表取締役      | 林 英夫 氏  |

### 世界にはばたく中小企業..... 54

|                         |         |
|-------------------------|---------|
| 大和合金株式会社 代表取締役社長        | 萩野源次郎 氏 |
| 株式会社ナガセ 代表取締役社長         | 長瀬 透 氏  |
| 株式会社ヒキフネ 代表取締役社長        | 石川 英孝 氏 |
| 株式会社リップス・ワークス 代表取締役 COO | 井ノ原忠彦 氏 |

### 輝く女性経営者..... 62

|                    |         |
|--------------------|---------|
| 株式会社博水社 代表取締役社長    | 田中 秀子 氏 |
| 小松ばね工業株式会社 代表取締役社長 | 小松万希子 氏 |
| 株式会社和える 代表取締役      | 矢島 里佳 氏 |

## ● 企業インタビュー

### 株式会社不二製作所..... 68

|         |         |
|---------|---------|
| 代表取締役社長 | 杉山 博己 氏 |
|---------|---------|

### システム・インスツルメンツ株式会社..... 71

|       |         |
|-------|---------|
| 取締役社長 | 濱田 和幸 氏 |
|-------|---------|



## 資料編

### 公社関係資料

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 経営理念体系               | 78  |
| 歴代理事長                | 79  |
| 名簿（評議員・理事・監事）        | 81  |
| 組織変遷                 | 90  |
| 公社組織図（平成28年度）        | 92  |
| 公社の事業概要（平成28年度）      | 93  |
| 予算額の推移               | 118 |
| 職員数の推移               | 120 |
| 公益財団法人東京都中小企業振興公社 定款 | 122 |

### 中小企業支援事業の歩み

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 中小企業に関する法律          | 130 |
| 創業・起業支援施策の歩み        | 134 |
| 中小企業のデザイン活用         | 138 |
| 事業承継・再生支援施策の歩み      | 142 |
| 都内下請企業振興支援の歩み       | 146 |
| 東京都における知的財産支援施策の推移  | 150 |
| 中小企業の海外展開の歩みと政策の変遷  | 156 |
| 中小企業の人材育成           | 160 |
| 東京都内の商店街振興          | 164 |
| 東京の伝統工芸品産業の変遷       | 168 |
| 都内企業と学術機関の連携        | 172 |
| 都立産業貿易センターと展示商談会の歩み | 176 |
| 年表                  | 181 |

通



史

# 第1章 30周年までの歩み (昭和41年～平成7年)



（財）東京都下請企業振興協会（東京都中小企業会館内）

業種別親企業懇談会の様子



目黒区相談所（目黒区民センター内）

## 1 公社の発足

### この時代の概要

昭和39（1964）年の東京オリンピックを過ぎると高度経済成長は2年ほど停滞期に入った。この時期は、それまでの第1次高度経済成長がもたらしたはずみによるものにはかならず、中小企業に大きな影響を与えた。そのような中、大企業と下請企業間の格差を是正し、対等な関係で適正な下請取引を行える環境づくりと、その対策を講じることを目的として、昭和41（1966）年7月29日に（財）東京都下請企業振興協会が設立された。この団体こそが東京都中小企業振興公社の前身である。

#### （1）（財）東京都下請企業振興協会の設立

「昭和41年工業統計表産業編」によれば、都内製造業の事業所数は約8万4,000（従業者数は約144万人）であったが、そのうちの99%以上は従業者数300人未満であり、都内製造業は、その大半が中小企業であると言えた。また、当時の東京の中小工業の特色のひとつに、大工場の下請系列にその多くが組み込まれていること

があった。

これら下請企業の抱える問題として、需要予測の困難性・経営体質改善の遅れなどが挙げられたが、とりわけ対策の必要性が指摘されたのは、下請取引における大企業との格差の問題であった。下請という関係が大企業と中小企業との間に結ばれるものである以上、下請取引はそもそも対等になりえない面があり、以前から、



支払いの遅延・返品・買い叩きなど、様々なトラブルが発生していた。

この問題を解決するためには、大企業と下請企業間の格差を是正し、対等な関係で適正な下請取引を行えるような環境づくりと、それを実施するための組織が必要であった。

そして、昭和41年7月29日、民法第34条の規定に基づき、東京都により(財)東京都下請企業振興協会(以下、「下請振興協会」という。)が設立された。中小企業にかかわる東京都の公益法人としては、昭和33(1958)年に設立された(財)東京都中小企業会館に続き、2番目の設立であった。

下請振興協会の設立趣意書においては、「系列関係の近代化、専門生産体制の確立、あるいは、下請取引の適正化等適切な対策を講じ、経済構造の高度化を図る」ため、下請振興協会を設立し、「下請企業の振興を図り、もって、本都経済のより高度な成長発展に寄与せんとするもの」とされていた。

また、下請振興協会の目的は、「下請取引に関する紹介、あっ旋、指導等を通じて、下請取

引の適正化と下請企業の安定化を図り、もって地域経済の健全な発展に寄与すること」と定められた。

下請振興協会は、中央区銀座の中小企業会館内に事務所を置き、昭和41年8月1日から業務を開始した。初代理事長・常陸壮吉氏(東京都経済局長)ほか開設当初の職員は取引指導員や東京都からの出向職員を含め、11人だった。

## (2) (財)東京都中小企業振興公社の発足

下請振興協会は、設立以来、下請取引と下請企業の安定化を図るために様々な事業を展開したが、その後、事業目的に「中小企業の設備の近代化を図ること」を加えて中小企業者への設備貸与事業を開始したことを期に、昭和58(1983)年4月1日、財団法人東京都中小企業振興公社(以下、「公社」という。)と名称を変更した。

公社は、下請振興協会から、基本的な事業内容・組織形態をそのまま引き継いだ。そのため公社では、下請振興協会が設立された昭和41年7月29日を公社の創立日としている。

### 財団法人東京都下請企業振興協会設立趣意書

日本経済のめざましい発展に大きな貢献をしてきた中小企業も、いまだ大企業に比べて、生産性、資本蓄積などの面において大きな遅れをみせております。

今後わが国経済が順調に発展しさらに前進を進めるためには、中小企業の画期的な近代化を図り、経済の変動に伴う構造上の不利を是正するとともに、開放経済下における競争力を強化することが、現下の急務であることは多言を要しません。

特に本都経済における重要な役割を果たしている中小企業には、小規模企業も数多く存在し、その階層も極めて多岐で、それぞれ下請系列に依存する度合も大きく、さらに下請企業自体によって行なわれる過当競争のため依然として不安定な経営が続く、その体質改善を遅らせているなど、下請工業をめぐる環境は一層複雑なものとなっている現況であります。

この際、系列関係の近代化、専門生産体制の確立、あるいは、下請取引の適正化等適切な対策を講じ、経済構造の高度化を図ることが要請されております。

これらの問題を解決して行くため、このたび本都において、財団法人東京都下請企業振興協会を設立して、下請企業の育成振興をはかり、もって、本都経済のより高度な成長発展に寄与せんものとするものであります。

つきましては、本協会設立の趣旨にご賛同いただき、格段のご協力を賜りますよう切望する次第であります。

昭和41年7月

東京都知事 東 龍太郎

## ② 高度経済成長期の中小企業と公社

(昭和41年~45年)

### この時代の概要

昭和40年代前半は、日本が高度経済成長期の最終段階を迎えていた時期であった。日本の国際収支は、昭和42(1967)年度を除いて47(1972)年度まで連続して黒字を記録した。その原動力は、新たに輸出の主力製品となった鉄鋼・船舶・自動車・合成繊維などの重化学工業製品であった。実質経済成長率も、昭和34(1959)年から45(1970)年までほぼ毎年10%成長を維持し、昭和43(1968)年には日本のGNP(国民総生産)はアメリカに次いで第2位となった。

#### (1) 高度経済成長と中小下請企業

昭和41年は、前年末からの景気の立ち直りを受け、順調な上昇過程をたどったが、事業活動の活発化とともに、労働力需給もひっ迫し、また、経営面での回復の遅れから企業倒産も高水準で推移した。昭和42年も景気上昇過程で中小企業の事業活動は活発であり、収益もかなり好転したが、依然として労働力不足と高水準の企業倒産であった。昭和43年は、前年9月からの景気調整下にもかかわらず、経済全体の拡大基調を背景に、中小企業の事業活動は順調な伸びを示した。この間、労働力不足はますます進行し、賃金の上昇傾向も著しかった。昭和44(1969)年の中小企業の事業活動も、設備投資の増勢、堅調な消費支出、順調な輸出等に支えられ、引き続き好調に推移した。一方で、昭和45年の日本経済は全体として鎮静化に向かい、昭和40(1965)年から続いていた「いざなぎ景気」が終わることとなった。中小企業の事

業活動も業種間に明暗を伴いつつ鎮静化し、収益も悪化に向かうこととなった。

#### (2) 初年度(昭和41年度)に実施した事業

##### ア 対象産業の実態調査

小規模下請企業についての実態調査を行った。対象は、下請取引の多い業種であるプレス加工業160社、プラスチック成型加工業470社、機械製造業490社、縫製加工業864社の計1,984社で、親企業と個別的取引関係の少ない企業を選定した。

##### イ 企業の登録

下請取引に関する紹介、あっせん、指導等を行う前提として、下請企業(受注企業)と親企業(発注企業)の登録を開始した。

##### ウ 技術水準及び経営合理化に関する相談

経営に関する相談を窓口及び電話によって行った。初年度に受け付けた件数は70件であり、金融、税務、経理に関するものが最も多かつ

### 主な出来事

#### 昭和41年

- 6月 官公需についての中小企業者の受注の確保に関する法律公布施行
- 11月 アジア開発銀行設立
- ◆この年 ○住民登録による日本の総人口が1億人を突破

#### 昭和42年

- 3月 「経済社会発展計画-40年代への挑戦-」閣議決定
- 7月 ヨーロッパ共同体ECが発足
- 8月 東南アジア諸国連合(ASEAN)が結成
- 8月 公害対策基本法公布
- ◆この年 ○初の「建国記念日」○東京キー局、カラーテレビ本放送開始

#### 昭和43年

- 4月 小笠原諸島返還協定調印
- 5月 消費者保護基本法公布施行
- 10月 川端康成氏がノーベル文学賞を受賞
- 10月 メキシコシティオリンピックが開幕
- ◆この年 ○日本、GNP世界第2位となる

#### 昭和44年

- 5月 東名高速道路全線開通
- 5月 新全国総合開発計画閣議決定
- 7月 アポロ11号が月面着陸に成功

た。

#### エ 情報及び資料の収集

企業者に随時資料を提供するため、関係省庁や各種業界団体等のパンフレットなどの資料を収集した。

#### オ 下請振興協会のPR活動

下請振興協会の設立及び設立目的を周知するため、関係省庁や各種団体等に概要書等を配付したほか、ラジオスポットPRを流した。

### (3) 「下請取引に関する紹介、あっせん事業」の開始

登録企業のなかで発注・受注の申し出のあった企業について事前準備である基礎調査・登録申込・登録調査・登録を経て、昭和42年1月から本格的にあっせん事業を開始した。昭和44年度まではあっせん件数は順調に増加傾向をたどったものの、45年度に入ると発注が減少し、それに伴ってあっせん件数も低下した。



あっせん相談風景

### (4) その他の事業

#### ア 「登録企業者懇談会」の開始

昭和42年度からは、紹介、あっせんを実施した登録事業者との集団懇談会を開始した。これは、「取引改善指導事業」の一環として企画さ

れたものであった。

#### イ 「下請あっせんだより」の創刊

下請振興協会の事業を広く知らせ、また発注・受注情報を掲載する機関紙として、昭和43年3月31日付けで「下請あっせんだより」を創刊した。

#### ウ 相談所の開設

下請取引に関して企業の相談を受ける場として、昭和44年1月に品川相談所と大田相談所の2相談所を開設した。



大田相談所の様子

#### エ 「指導協議会」の開始

下請振興協会の下請企業振興事業を浸透させるため、関係指導機関との連携を強化し、情報を総合化することを目指して、昭和45年6月に「指導協議会」を組織した。

#### オ 調査事業

下請企業の実態を把握し、下請振興協会の事業に反映させるため、「景気調整期における下請企業の動向調査」や「あっせん事業の追跡、調査」など、様々な実態調査を行った。

#### 昭和45年

- 3月 大阪・吹田で日本万国博覧会が開幕
- 3月 日本航空機よど号がハイジャックされる
- 3月 八幡製鐵と富士製鐵が合併して新日本製鐵が誕生
- 12月 下請中小企業振興法公布施行
- ◆この年 ○昭和40年11月から57か月間続いた「いざなぎ景気」が終わる



### 3 安定成長期の中小企業と公社

(昭和46年~57年)

## この時代の概要

昭和30年代後半から10年もの間、驚異的な経済成長を続けてきた日本は、昭和40年代後半からは相次ぐ国際経済の変動によって試練の時期を迎えることになった。昭和46（1971）年8月にドルショックが発生し、更に昭和48（1973）年には第1次オイルショックによる急激なインフレにみまわれたのである。日本政府はその対策として、今までの高度成長政策にかえて、公定歩合や預金準備率の引き上げなど一連の総需要抑制政策をとったが、その政策も功を奏さず、日本はかつてない不況に落ち込んだ。こうした要因も影響し、国内の中小企業の受注量は減少した。加えて、原料不足や価格高騰によって生産活動は困難を極めたのである。

#### (1) 安定成長下の中小企業と公社事業

昭和46年8月に発表されたアメリカの金・ドル交換停止などのドル防衛策(ドルショック)に端を発した日本円の切り上げ、変動相場制への移行により、国内産業は大きな影響を受けた。特に、輸出関連の中小企業への影響は大きく、下請振興協会が昭和46年に開始した「下請取引に関する苦情紛争処理のあっせん、調停、相談事業」の多くは、この経済変動がもたらした下請取引に関する対応に費やされることとなった。

昭和48年には、第1次石油危機により「狂乱物価」と呼ばれる急激なインフレが起こり、原材料不足と物価高騰の影響を受け企業の生産活動は停滞し、昭和49（1974）年には日本の実質GNP成長率が戦後初めてマイナスとなった。

昭和52（1977）年からは大幅に円高が進行し、輸出関連中小企業に多大な影響を与えたが、昭和53（1978）年には第1次石油危機を契機とする長期不況の調整過程がほぼ終わり、中小企業の生産活動も着実な拡大を続けるようになった。

しかしながら、昭和55（1980）年以降は、内需の低迷を中心とした全体経済の回復の遅れの影響を大きく受け、中小企業の景況も停滞気味となった。

こうした安定成長時代に、第3次産業の拡大などによる経済のサービス化・ソフト化の進展、省資源・省エネルギー型技術革新の進展、ICや半導体によるマイクロ・エレクトロニクス技術や情報処理技術の急速な発展などにより、日本の産業構造は大きく変化した。こうした中、中小企業においても、製品面における高度化・高付加価値化の進展、生産面における効率化の進展、間接部門におけるソフトな業務の増大などが見られるようになった。

#### (2) 「下請取引に関する苦情紛争処理のあっせん、調停、相談事業」の開始

##### ア 「下請中小企業振興法」の制定

昭和45年12月に「下請中小企業振興法」が公布施行された。同法は、「下請関係」、「下請事業

## 主な出来事

#### 昭和46年

- 8月 アメリカ、金ドル交換停止等発表(ドルショック)
- 12月 円が切り上げられ1ドル308円になる
- ◆この年 ○多摩ニュータウンへの入居が始まる

#### 昭和47年

- 2月 札幌冬季オリンピック開幕
- 3月 山陽新幹線が開通
- 5月 沖縄が日本に復帰
- 6月 田中通産相により日本列島改造論が発表される
- 8月 ミュンヘンオリンピックが開幕
- 9月 田中首相、日中共同声明

に調印

#### 昭和48年

- 1月 パリでベトナム和平協定調印
- 2月 円が変動為替相場制に移行
- 10月 OPEC加盟国による原油価格引き上げにより、第1次オイルショックが発生
- 10月 大規模小売店舗法公布
- 10月 江崎玲於奈氏、ノーベル物理学賞受賞
- 昭和49年
- 10月 佐藤栄作氏が非核三原則の制定等についてノーベル平和賞を受賞
- 11月 フォード米大統領が現職

の大統領として初めて日本を公式訪問(昭和天皇と会見)

- 12月 雇用保険法公布
- ◆この年 ○消費者物価の暴騰続く ○戦後初の経済マイナス成長率

#### 昭和50年

- 2月 経済対策閣僚会議、第1次不況対策決定
- 4月 ベトナム戦争が終結
- 7月 沖縄海洋博覧会が開幕
- 11月 フランスで第1回サミットが開催
- 昭和51年
- 1月 郵便料金が値上げ(葉書20円、封書50円)
- 5月 「昭和50年代前期経済計

画」閣議決定

- 7月 モントリオールオリンピック開催
- ◆この年 ○歌謡曲「およげ! たいやきくん」が大ヒット

#### 昭和52年

- 5月 200カイリ漁業水域法公布
- ◆この年 ○日本が長寿世界一になる

#### 昭和53年

- 1月 伊豆大島近海地震発生
- 5月 成田空港が開港
- 8月 日中平和友好条約を調印
- 11月 大店法改正公布、大規模店の出店規制強化

#### 昭和54年

者」などの定義を定め、下請中小企業の近代化や振興の目的のために講ずるべき措置を定めたものである。

この法律は、「下請代金支払遅延等防止法」(昭和31年6月制定)とともに、下請振興協会が取引改善指導事業を行うに当たって依拠する基本法となった。

#### イ 「苦情・紛争処理事業」の開始

下請振興協会では「下請中小企業振興法」を受け、また下請取引に関する適正化指導が下請企業の体質改善に果たす役割と重要性に鑑み、昭和46年4月から都内の下請事業者を対象とした「下請取引に関する苦情紛争処理のあっせん、調停、相談事業」を開始した。

まず、「紛争処理担当指導員」を設け、苦情・紛争に関する対応を行うとともに、輸出関連中小企業緊急対策相談室を設置し、ドルショックに端を発した下請中小企業への厳しい影響の緩和を図った。また、昭和47年度には、学識経験者など4名からなる諮問委員会「紛争処理委員会」を設置し、下請取引に関する紛争の処理方法の策定や重要案件の解決に当たった。

### (3) 「工場移転関連特別指導事業」の開始

昭和47年6月に過度の工業集積地域から集積の少ない地域へ工場を移転させることを目的とした「工業再配置促進法」が公布されたため、下請振興協会は昭和48年10月に「工場移転関連特別指導事業」を開始した。同事業は、「登録企業への実態調査」「取引改善化指導」「移転に関する相談・あっせん」を三本柱として推進することとされた。

#### ア 調査

下請振興協会の登録企業2,500社を対象に、昭和48年末現在における工場移転関連の実態を調査した。

#### イ 指導

集団指導と個別指導に分けて次のように実施した。

○集団指導……親企業の移転に伴う取引悪化の防止対策や残留下請企業に対する指導、及び過密・公害・都市計画等の実態を踏まえての下請企業に対する地域別の集団指導、並びに東京都との共催による「移転関連企業取引継続化協議会」「移転親企業連絡会」を実施した。

○個別指導……指導カルテに基づき親企業と下請企業の巡回を行った。

#### ウ 相談・あっせん

移転に関する一般的事項について相談を受けたほか、東京都が行う間接制度融資へのあっせんなどを行った。

2月 第2次オイルショックが起る  
5月 英国のサッチャーが先進国初の女性首相に就任  
6月 東京サミットが開催  
7月 ソニーが「ウォークマン」を発売

#### 昭和55年

7月 日米などがモスクワ五輪をボイコット  
◆この年 ○日本の自動車生産台数が米国を抜く

#### 昭和56年

2月 ミレーガン大統領、経済再建計画発表  
3月 第2次臨時行政調査会発足

4月 NASAが人類初の有人スペースシャトル「コロンビア」の打ち上げに成功  
11月 福井謙一氏が「フロンティア軌道理論」でノーベル化学賞を受賞

#### 昭和57年

2月 第2次臨時行政調査会「行政改革に関する第2次答申」  
4月 五百円硬貨の発行が始まる  
4月 イギリスとアルゼンチンによるフォークランド紛争が起る  
6月 東北新幹線が開通  
11月 上越新幹線が開通

## 4 公社事業の新展開

(昭和58年~63年)

### この時代の概要

昭和50年代を通じて各企業の労働生産性は向上し、合理化・省力化等により、製品コストは低下した。加工組立業を中心として、それらの高品質・低価格の製品が続々と海外へ輸出され、昭和60(1985)年には、日本は世界最大の債権国となったのである。昭和61(1986)年11月、日本は以後50か月に及び史上屈指の大型好況を迎えることになる。のちに「バブル景気」とも呼ばれる「平成景気」の始まりであった。中小企業にとってもこの時期は景気が上向いた時期といえるが、産業構造の転換が従来の下請関係や受発注の内容、更に中小企業の経営形態そのものに転換を促した。

#### (1) 技術革新時代の中小企業と公社事業

昭和50年代末、日本経済は輸出拡大・企業の合理化・産業構造の転換を通じて、拡大を続けていた。とりわけ、エレクトロニクス産業を中心とする技術革新の進展は日本の産業に大きな影響をもたらした。この時期には大企業はもとより中小企業に至るまでその経営の安定には新規設備の導入が不可欠となった。それに対応すべく、下請振興協会が昭和58年4月に名称を変更した(財)東京都中小企業振興公社では、新事業としてまず最初に中小企業に対する「設備貸与事業」に着手した。

昭和60年9月以降、円高・ドル安誘導の合意(プラザ合意)により急速に円高が進行し、いわゆる「円高不況」が発生したが、その後、規制緩和や内需拡大政策、金融緩和などを実施し、日本経済はいわゆる「バブル景気」を迎え

ることとなった。

この時期は中小企業にとっても全体として景気が上向いた時期といえるが、その動きは経済全般の動きと比べると緩慢で公社もそれに対応して様々な事業を行うこととなった。例えば、昭和59(1984)年には大型企業の倒産が相次ぎ、それに伴い下請企業の関連倒産が危惧されたため、急遽「倒産特別対策事業」を実施して、優先取引あっせんなどの措置を講じた。また、プラザ合意後の昭和60年末には、急激な円高が輸出関連企業と下請中小企業を直撃して受発注の急落を招いたため、「円高対策特別事業」を実施して発注開拓の促進などを行った。また、親企業の発注の内容が従来単純加工・量産から多品種少量生産・高精度・短納期へと変化し、下請中小企業はそれに応じて新鋭設備と高い技術を備えなければならなくなり、下請中小企業

### 主な出来事

#### 昭和58年

4月 千葉県浦安市に東京ディズニーランドが開園

5月 日本海中部地震が発生

11月 アメリカのレーガン大統領が来日

◆この年 ○ベンチャービジネス(新分野・技術開拓型中小企業)急成長

#### 昭和59年

7月 ロサンゼルスオリンピックが開幕

11月 新一万円札・五千元札・

千円札が発行される

#### 昭和60年

3月 つくば科学博覧会(つくば万博)が開催される

8月 日航ジャンボ機123便が群馬県御巣鷹山に墜落

9月 G5によるプラザ合意が成立・「ドル安」を推進する

◆この年 ○年末、日本の対外純資産が世界第一位に

#### 昭和61年

1月 NASAのスペースシャトル「チャレンジャー」号が発射

直後に空中爆発

4月 男女雇用機会均等法が施行される

4月 ソ連・チェルノブイリ原発事故が発生

5月 東京サミット開催

◆この年 ○円高により輸出品産地の中小企業に深刻な打撃

昭和62年

4月 産業構造転換円滑化臨時措置法公布施行

7月 NHKの衛星放送が開始

10月 ニューヨーク株式市場で

株暴落(ブラックマンデー)

10月 利根川進氏、ノーベル生理学・医学賞受賞

◆この年 ○国内で土地が異常高騰(銀座や新宿では坪1億円以上も)

#### 昭和63年

3月 青函トンネル開通し、北海道と本州が繋がる

3月 東京・文京区に日本初の屋根付き球場「東京ドーム」が完成

4月 本州と四国を結ぶ瀬戸大



の集団化・専門化・自立化といった新たな課題が発生した。このため、公社は「共同受注グループの育成」(昭和62(1987)年度開始)、「下請企業自立化専門化育成指導事業」、「構造転換円滑化支援指導」、中小企業振興基金による「融合化助成事業」(いずれも昭和63(1988)年度開始)などに取り組み、新事業を次々と展開する契機となった。



共同受注グループ結成式

## (2) (財)東京都下請企業振興協会から(財)東京都中小企業振興公社へ

昭和58年4月、下請振興協会は、更なる業務機能の充実と執行体制の強化を図るため、(財)東京都中小企業振興公社へと名称を変更した。

公社は、従来の下請振興協会が行ってきたあっせん・指導・調査事業を引き継ぐとともに、更に新しい事業として「設備貸与事業」を開始することとした。

## (3) 設備貸与事業

「設備貸与事業」は昭和58年9月から開始した事業で、「中小企業近代化資金等助成法」による国の助成に基づき、近代化のための設備機械の導入を図りながらも資金調達力に乏しい中小

企業にかわって公社がその購入を行い、これを長期・低利の割賦にて譲渡するものであった。

昭和61年度からは、従来の割賦による販売方式に加えて、「リース方式」が導入された。これは、技術の急速な進歩による設備の陳腐化に対応して政府が創設した制度を導入したもので、先端設備の合理的使用、資金の効率的運用を目指して新設した事業であった。

なお、本事業は、平成15年度をもって終了した。



「設備貸与事業」パンフレット

## (4) 下請企業自立化専門化育成指導事業

昭和63年度からは、「下請企業自立化専門化育成指導事業」を開始した。この事業は、技術革新と産業構造の変革がますます進むなかで下請中小企業が発展していくためには、自社製品の開発による自立化やより高度な技術の開発による加工技術の専門化により、積極的な事業展開を図っていくことが必要であるとの認識から、自立化専門化計画を持つ下請企業に対して、その経費の一部を助成するものであった。

## (5) 中小企業振興基金事業

昭和63年度には、下請企業振興事業・設備貸与事業に続く公社の主要事業として、「中小企業振興基金事業」を開始した。これは、同年に東京都が設置した「中小企業振興基金」に基づくものである。東京都では以後3年間にわたって毎年100億円ずつ積み立て運用し、公社はその基金の運用益で中小企業振興のための事業を実施した。

橋が完成  
9月 ソウルオリンピックが開幕



## 5 バブル景気と崩壊後の中小企業と公社

(平成元年~7年)

### この時代の概要

日本経済は平成に入っても好況を維持していた。生産量・出荷量は上昇し、中小製造業の設備投資についても平成2(1990)年には「いざなぎ景気」(昭和41年~45年)以来の4年連続2桁の伸びとなった。しかし、規制緩和や内需拡大政策、金融緩和などに起因した好況は、株価と地価の投機的な高騰を招き、経済の実態的水準を超えたいわゆる「バブル景気」であった。平成2年、政府の土地投機抑制政策と金融引締めなどを契機にバブルは一気に崩壊した。中小企業においても、バブル崩壊の影響は次第に深刻化していくことになる。

#### (1) 変動期の中小企業と公社事業

平成元(1989)年、日本経済は4年に及ぶ空前の好況を謳歌していた。しかし、規制緩和や内需拡大政策、金融緩和などに起因した好況は、株価と地価の投機的な高騰を招き、経済の実態的水準を超えたいわゆる「バブル景気」であった。バブル景気は平成2年、政府の土地投機抑制政策・金融引締めなどを契機に、一気に崩壊した。

平成3(1991)年、日本経済は調整期に入ったが、バブル景気崩壊の影響は中小企業に顕著に現れ、公社の取引あっせん事業では、発注申込が減少し、逆に受注申込は大幅に増加した。また、従来のように経済動向や親企業の景気に左右されないためにも、中小企業が自立化し、高度な技術開発や高付加価値の製品の開発などを行うことが必要であるとの認識がますます高まったのもこの時期である。公社では、こ

の時期、従来の支援事業である「発注開拓」を中心に不況対策を進める一方、「共同受注グループ育成」「融合化助成事業」「都市型産業育成助成事業」「産学公提携助成事業」など、中小企業の自立化を目指す一連の事業を推進した。

平成4(1992)年以降、日本経済は長期にわたる景気低迷期に入った。中小企業においては、個人消費の低迷による売上の減少、親企業のリストラによる受注単価切り下げ、下請分業構造の変化に伴う事業転換など、不況の影響は深刻化した。公社では、平成5(1993)年度には「ビジネスチャンス提供事業」を開始して企業の販路拡大を支援し、また平成6(1994)年度には「自立的経営基盤支援相談」を開始して、厳しい状況に立たされている下請中小企業の自立化を目指した。一方、当時関心の高まっていたエネルギー・環境問題に対応して「エネルギー環

### 主な出来事

#### 平成元年

- 1月 昭和天皇崩御
- 4月 消費税法が施行され、税率3%の一般消費税が導入される
- 6月 中国・北京市内で天安門事件が発生。一般市民の多くが犠牲に
- 12月 マルタで米ソ首脳会談、冷戦が終結する
- 12月 日経平均株価が最高を記録(3万8,915円)

#### 平成2年

- 1月 大学入試センター試験が開始される
- 4月 「花と緑の博覧会」(大阪)が開幕
- 8月 イラクがクウェートに侵攻
- 10月 東西ドイツが統一される
- ◆この年 ○東証株価、10月に2万円を割る(バブル経済崩壊)

#### 平成3年

- 1月 中東湾岸戦争が勃発
- 4月 ソ連のゴルバチョフ大統

#### 領が来日

- 6月 雲仙普賢岳で火砕流が発生
- 12月 ソ連邦が崩壊し、ゴルバチョフ大統領辞任
- ◆この年 ○バブル経済崩壊からみ大手証券会社の不祥事が明るみに

#### 平成4年

- 1月 G・ブッシュ米大統領が自動車ビッグ3(GM社・フォード社・クライスラー社)代表と共に来日

- 6月 国連平和維持活動に自衛隊が参加するためのPKO協力法案が成立

- 7月 バルセロナオリンピックが開幕

#### 平成5年

- 5月 国内サッカーのJリーグが開幕
- 7月 北海道南西沖地震発生
- 10月 国内で冷害による米不足により米を緊急輸入
- 11月 欧州連合(EU)の創設
- 12月 法隆寺・屋久島等が世界

境等対応推進事業」に取り組み、翌7(1995)年度にも「エネルギー環境対応情報提供事業」を開始した。

## (2) (財)東京都中小企業会館との組織統合

(財)東京都中小企業会館は、昭和33年6月の発足以来、中小企業者間の相互の交流や研修の場の拠点としてその使命を果たしてきた。しかし、公社と事業目的に類似性があり、統合によって事業運営の弾力性、効率性が高まると判断され、平成元(1989)年4月1日に両社は統合され、会館の管理運営業務を始めた。

この事業は、東京都や中小企業団体への貸室と、講堂・会議室の貸出からなり、東京都が行う中小企業施策への会議室の提供や、中小企業団体の事業への参加、「中小企業クラブ」を通じての講習会の開催など、東京都や中小企業団体等に対する協力・支援も行うこととなった。

これらの事業は、公社自主事業として現在も継続して行っている。

## (3) 「中小企業情報相談室事業」の開始

中小企業相談室は、目まぐるしく変化する経営環境に中小企業が的確に対応するのを支援するため、経済・商工関係の情報提供を行う部署として、平成元年4月に設置された。同相談室で行ったサービス及び事業は、個別情報応答サービス、情報収集加工及び閲覧・貸出し、「スマイルス(SMIRS)」情報の提供、公社広報誌「アーガス21」の発行などであった。

## (4) 「下請企業特別対策」の開始

「下請企業特別対策」は、構造転換が進行するなかでの中小企業の活路開拓を支援し、経営の安定と向上を図るため、「円高特別事業」(昭和60年度～62年度)・「構造転換円滑化支援指導」(昭和63年度～平成3年度)に引き続き、平成4年度には「取引先開拓支援」を拡大するとともに、「共同受注グループ育成」の強化を図った。

## (5) 「中小企業振興基金事業」の展開

### ア 商店街活性化助成事業(平成元年)

既存の地域商店街が実施する共同施設整備や共同事業、イベントなどの事業の助成を行った。

### イ 都市型産業育成助成事業(平成2年)

産業集積の活力を維持発展させることを目的として、産業集積への新規参入・開設を通じて既存産業の都市型産業化を支援した。

### ウ 産学公提携助成事業(平成3年)

中小企業(産)が大学(学)や公設試験研究機関(公)と緊密に連携して基礎的な研究開発や情報交換を行い、技術・製品開発力を向上させることを支援した。

### エ 中小企業人材確保助成事業(平成4年)

労働時間短縮や労働環境改善などを通じて中小企業が人材を確保するのを支援した。

## (6) 下請企業情報システムの稼働

下請取引あっせん業務の充実・強化を図るため、平成2年度から「下請企業情報システム」(SEIシステム)を稼働させた。これは、公社に登録している企業(当時約1万6,500社)をデータベース化し、受発注情報の提供をはじめ、迅速な検索・あっせんを可能にするものであった。

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| 遺産に登録される                 | M7.3の阪神・淡路大震災が発生         |
| <b>平成6年</b>              | 1月 世界貿易機関(WTO)が発足        |
| 1月 北米自由貿易協定(NAFTA)発行     | 3月 東京・霞ヶ関駅構内で地下鉄サリン事件が発生 |
| 6月 製造物責任法(PL法)公布         | ◆この年 ○金融機関破たん、不良債権問題が拡大  |
| 9月 関西国際空港が開港             |                          |
| 10月 大江健三郎氏がノーベル文学賞を受賞    |                          |
| ◆この年 ○戦後初めて円相場が1ドル100円割れ |                          |
| <b>平成7年</b>              |                          |
| 1月 明石海峡沖を震源とする、          |                          |

## 第2章

# 新しい事業展開への支援 (平成8年～12年)

TOKYO起業塾



ビジネスチャンス拡大交流会



事業可能性評価

## この時代の概要

平成8(1996)年度から12(2000)年度までの間の日本経済は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動減や民間金融機関の相次ぐ破たんによる金融システムへの不安などもあり、景気は停滞感を強めていた。その後、政府の緊急経済対策や信用収縮対策などにより、ITと関連の強い電気機械等情報関連企業を中心に持ち直したが、こうした動きも短命に終わることとなった。一方、中小企業も厳しい状況は続いていたが、平成11(1999)年に「中小企業基本法」の見直しが行われ、中小企業を新たにイノベーションの担い手、活力の源泉として捉え直すなど、中小企業政策の転換が図られた。

## 主な出来事

**平成8年**  
3月 アジア欧州会合第一回首脳会合開催  
4月 世界最大の資金量で東京三菱銀行が誕生  
4月 東京国際展示場(東京ビッグサイト)が開場  
7月 都、「臨海副都心開発の基本方針」公表  
8月 アトランタオリンピックが開幕  
12月 ペルーの日本大使公邸がゲリラに襲撃される

◆この年 ○生産年齢人口(15～64歳)が戦後初の減少  
**平成9年**  
2月 都、「生活都市東京構想」発表  
4月 消費税が3%から5%に引き上げられる  
7月 アジア通貨危機発生  
7月 香港が中国に返還される  
12月 地球温暖化防止京都会議(COP3)で「京都議定書」採択

◆この年 ○山一証券などの金融機関の破たんが相次ぐ  
**平成10年**  
2月 長野冬季オリンピックが開幕  
4月 経済対策閣僚会議、総合経済対策を公表  
5月 インドとパキスタンが核実験を実施  
6月 金融監督庁発足  
10月 日本長期信用銀行破たん  
12月 日本債券信用銀行破たん

◆この年 ○世界人口60億人を突破○名目GDP・実質GDPともにマイナス成長に転じる  
**平成11年**  
1月 EU加盟国中11か国で単一通貨ユーロを導入決定  
2月 日本銀行、ゼロ金利政策決定  
11月 経済対策閣僚会議、経済新生対策を発表  
12月 中小企業基本法を全面改正  
◆この年 ○大手金融機関の合



## 1 国内外の動き

平成8年度の日本経済は、在庫・設備・雇用の調整の進展や、円高から円安への転換、雇用情勢の改善などを要因として、下半期にかけて民間需要主導による自律回復の循環がみられるようになった。こうした中、中小企業の持ち直しの動きは大企業の回復に比べ大きく遅れ、中小企業の中でも業種によってばらつきが見られた。

平成9（1997）年度に入ると、消費税率引上げ（5%）に伴う駆け込み需要の反動減が大きく現れ、民間金融機関の相次ぐ破たんによる金融システムへの信頼低下やアジア通貨・経済混乱も先行不透明感の強まりを増幅し、景気は停滞感を強め、厳しいものとなった。中小企業においても、製造業、非製造業ともに低迷が広がり、大企業の生産、収益、設備投資等の推移との格差も拡大していった。

平成10（1998）年度に入っても、自己資本不足を背景とした金融機関の貸出態度が慎重になった影響などによる設備投資の減少や、アジア経済危機の影響などによる輸出の減少など、引き続き厳しい状況は続き、中小企業の景気動向も極めて厳しい状況で推移した。こうした中、政府は、同年4月に総事業規模16兆円を超える総合経済対策を策定するとともに、8月には「中小企業貸し渋り対策要綱」を閣議決定し、中小企業への信用収縮対策を実施した。また、10月には「金融再生関連法」等を制定するとともに、11月には緊急経済対策を策定し、総事業規模17兆円超の有効需要創出と信用収

縮対策を実施するなど、景気回復策を推進した。

平成11年度に入ると、前年度に実施した一連の緊急政策等の政策効果により、緩やかな改善が続いた。この時期に在庫調整も終了し、民間設備投資は持ち直しの動きが明確になるとともに、中小企業の景況感も年度を通じて改善に向かった。

しかしながら、こうした動きは弱く、また、短命に終わり、平成12年度後半には再び景気後退局面に入っていくこととなった。

いずれにしても、この5年間の日本経済は、バブル景気の後遺症を引きずった時期といえる。バブル期に盛り上がった消費や投資の反動が表れたのである。製品が売れなくなり、借金で設備投資をした企業の中には借金が返済できず、倒産する企業も続出した（平成12年には企業倒産の負債総額が約24兆円となり、過去最悪となった）。平成9年から10年にかけては金融危機が深刻化した。大手証券会社が廃業するなど証券業界も事態は深刻だったが、日本経済への影響が大きかったのは銀行業界の混乱であった。バブル崩壊後、銀行は多額の不良債権を抱えることとなり、結果的に貸し渋り問題が発生した。景気が悪化したため、政府は大量の公共投資や減税などによる景気の下支えを試みたが、財政赤字が膨らむ結果となった。

一方、この時期は情報技術革新によって情報処理能力が飛躍的に向上し、幅広い企業や個人等がその能力を活用できるようになり、コンピュータ・ネットワーク基盤の整備も大きく進展した。中小企業においてもITの導入が進展し、情報の共有化、業務の効率化、電子商取引等受発注業務への活用などITを活用した様々な取組が始まった。

また、中小企業における新事業の創出、新分野への進出、創業等を支援する政策が展開されるようになり、従来の中小企業を弱者と捉え格差の是正や不利の解消等を中心とする立場からではなく、新たにイノベーションの担い手、活力の源泉として中小企業を捉え直す必要性が生まれ、平成11年に「中小企業基本法」の抜本的な改正が行われた。

併発表相次ぐ○コンピュータ誤作動の2000年問題

10月 白川英樹氏、ノーベル化学賞受賞

12月 都、「東京構想2000—千客万来の世界都市をめざして—」発表

### 平成12年

- 4月 介護保険制度がスタート
- 4月 中小企業支援法を公布
- 6月 三宅島が噴火（9月に全島民が避難）
- 7月 先進国首脳会議「九州・沖縄サミット」開催
- 7月 金融庁発足
- 8月 シドニーオリンピックが開幕

この5年間の社会的な主な出来事としては、平成9年4月に消費税が5%に引き上げられたこと、平成10年2月に長野冬季オリンピックが開催され、同年4月に金融ビッグバンがスタートしたこと、そして平成12年4月には介護保険制度がスタートしたことなどがあげられる。

## 2 公社の事業展開

### (1) 下請企業振興事業

#### ア 発注開拓・あっせんの実施

下請企業振興事業は、公社設立以来取り組んできた事業で、これまで下請取引あっせん事業、育成指導事業、調査広報事業を事業体系として実施されてきた。

また、「試作品を外注したい」「より高い技術力や自社にない設備や資格を持った企業を探したい」など発注企業のニーズがあり、受注企業にも「受注量を確保したい」「新規取引先の拡大を図りたい」「技術の相互利用を図りたい」などのニーズがあったため、公社がそのあっせんを担っていくことは大きな事業の柱であった。

あっせん事業を円滑に推進するためには、登録企業の増加を図ることが最も必要であったため、公社は都内未登録企業に対して登録促進を実施した。平成27年度時点の総登録企業は30,748社となっている。

平成8年度からは、企業巡回調査で実施してきた発注開拓の積極的な推進を図った。この事業は受注企業の仕事量の確保を目指して、発注企業に対する巡回や公社情報誌「アーガス21」を活用した文書による発注案件の掘り起こしを行うもので、発注開拓強化月間を設定して精力的に企業を訪問した。平成8年度は2,237件発注企業を訪問し、3万5,883件文書によって開拓した。

受発注の申し出件数は社会情勢に大きく左右される数字となっている。特に発注申し出件数は消費税増税による駆け込み需要による一時的な増加や、円安による原材料価格の上昇等に起因した収益の圧迫による減少等年度ごとに大きな変化が見られた。

また、かつては単に発注量の増による新たな受注先の確保を求める声が多く聞こえたが、最近では、受注先の休業や廃業のためやむを得ず受注先の確保が必要になっているケースも徐々に増えている。

#### イ 産業交流展での商談会の実施

中小企業の受注の強化と商談の促進を図るため、平成10年、東京ビッグサイトで開催された「産業交流展」で受発注商談会を開催した。



受発注商談会の様子

#### ウ ビジネスチャンス拡大交流会の実施

「ビジネスチャンス拡大交流会」は、平成8～11年度は区部における「経済講演会」との二部構成開催が好評であったため、平成12年度は多摩地域における取引の振興・拡大を図るため、地元7つの商工振興団体の協賛のもと、(財)全国下請企業振興協会等と協力して立川市内のホテルで開催した。

平成13年度からはこれまでの形式を改め、参加企業の展示スペースを確保し、産業貿易センター浜松町館に会場を変更した「ビジネスマッチング交流会」として実施した。特色ある製品・高度な技術を持つ公社支援企業を中心に参加を呼びかけ、販路面でのノウハウを有する専門商社や大手メーカーの開発部署の参加を得、販路の確保や各種商談の機会として提供した。

### (2) 企業情報システムの整備とインターネットを活用した企業の情報発信活性化支援

IT化等の流れを背景に、公社の利用企業への迅速な情報提供と企業自らの情報発信を支援することが重要な課題になってきたため、公社に設置した中小企業情報センターでは、平成12年度に公社の情報システムをインターネッ



中小企業の情報化に関する基調講演



「ビジネスサポート TOKYO」創刊号

ト技術を活用した「中小企業総合情報システム」に再構築した。これによって、最新の支援情報や企業情報のリアルタイムでの外部への発信、eメールによる各種相談等が可能となった。また、同センターでは、企業情報発信についての個別相談や、企業向け研修資料の貸出、IT活用に関するセミナー等を行った。

### (3) 企業への積極的な情報提供

情報誌「ビジネスサポートTOKYO」は、平成5年6月から発行された。同誌はビジネスチャンス拡大を目的として発刊された。各企業から収集した情報を販路、技術情報、企業紹介、グループ紹介など、分野別に分類して提供していた。

200号を超えた現在も、公社の広告誌とし

て東京を中心とした多くの中小企業に情報を提供している。あわせて、ビジネスサポートTOKYOの毎月発行化に伴い、本誌の発送の際に企業のチラシ等を同封する「印刷物同封サービス」を開始した。

また、公社の事業を広く知らせるとともに、受発注情報を掲載する機関誌として昭和43年に創刊した「下請あっせんだより」は、「受発注ニュース」、「したうけ情報とうきょう」、「アーガス21」と誌名を変えて情報を提供し続けている。

現在、毎月2万部以上を発行し、公社が実施する各種支援事業・研修・セミナーの案内や、専門家の執筆による法律・税務の解説記事等の情報を提供している。

### 公社機関誌の変遷



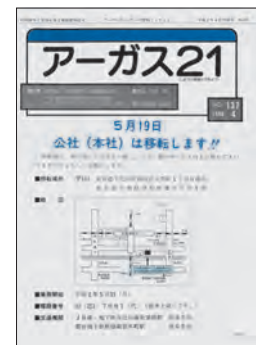
「下請あっせんだより」創刊号 (昭和43年3月)



「受発注ニュース」創刊号 (誌名変更・昭和51年5月)



「したうけ情報とうきょう」(誌名変更・昭和56年3月)



「アーガス21(したうけ情報とうきょう)」(誌名変更・平成2年4月)



#### (4) 創業支援施策の充実化

##### ア 新規事業の創出や起業化を目指すベンチャー企業への支援センターモデル事業の実施

国の平成11年度第二次補正予算に基づく「創業・ベンチャー・経営革新支援拠点体制整備事業」における支援センターとして、平成12年1月に公社が都から指定を受けた。この事業は、中小企業の新規事業の創出や起業化を目指すベンチャー企業に対して、経営上の諸問題を支援する事業であった。平成11年度は国の方針によるモデル事業として、平成12年度以降の本格的な実施に向けてその体制整備に取り組んだ。

##### イ インキュベーションオフィスの設置

平成8年10月、情報関連産業、ファッション・生活関連産業で創業を図ろうとする起業家や創業間もない企業を対象として、臨海副都心地区にある「タイム24ビル」及び「東京ファッションタウンビル」内に「インキュベーションルーム・スタートアップルーム」58室を設置した。また、研究開発型企业等を対象にして、交流・サービス施設の提供も行った。

その後、空き庁舎を利用した創業支援施設として、「ベンチャー SUMIDA」(平成12年度)、「ベンチャー HACHIOJI」、「ベンチャー KANDA」(平成13年度)を設置するとともに、平成23年度には「ベンチャー SUMIDA」を「ソーシャルインキュベーションオフィス・SUMIDA」として社会起業家向けに変更し、平成21年度末をもって「ベンチャー HACHIOJI」を廃止した上で、新たに多摩地域のインキュベーション施設として平成22年度に「インキュベーションオフィス・TAMA」を設置した。

現在公社ではタイム24のほか、ベンチャー KANDA、ソーシャルインキュベーションオフィス・SUMIDA、インキュベーションオフィス・TAMA及び白鬚西R&Dセンターを運営している。各施設にはインキュベーションマネージャーを配置し、入居企業へ継続的に経営支援を実施するとともに、経営基盤強化を図るためのセミナー等を開催している。

##### ウ TOKYO起業塾

平成10年に東京都商工指導所で開始され、公社に移管されたTOKYO起業塾は、創業を目指す人、第二創業に取り組む経営者、創業間もない経営者などを対象に、平成13年に開始された。

起業塾では、起業の準備状況に応じて必要な知識を提供するなどして、創業・起業活動をソフト面から総合的に支援している。

平成27年度は「創業入門コース(全2日間)」を2回、「創業実践コース(5日間)」及び「女性起業家コース(5日間)」を各2回、「スタートアップ支援プログラムSTARS(5日間)」を1回、計7回実施した。受講生の募集に当たっては東京都の広報誌や公社ホームページ、Facebook等、多様な媒体を活用して周知に努めた。



平成13年度TOKYO起業塾(実践・女性コース)の様子

##### エ 事業可能性評価事業

平成12年度から事業可能性評価事業が開始された。この事業は創業者やベンチャー企業、あるいは新たな事業展開を目指す都内中小企業の事業プラン、事業化に向けてのシーズの有望性、技術の先進性、ノウハウの独自性などの観点から事業の可能性について評価・助言を行い、必要な継続的支援を実施する事業であり、優良企業育成の出発点となるものであった。

事業の可能性を評価する「事業可能性評価委員会」は、プロジェクトマネージャーに各分野の専門家6名を加えた7名で構成され評価委員会において「事業の可能性あり」と評価されたプランについては、マネージャー等による事業化に向けた継続支援を実施した。具体的な相談

や課題としては、資金調達、助成金、販路開拓など多岐にわたっており、これらに対してマネージャーによるアドバイスのほか、他事業や関係機関への紹介、推薦を行った。また、評価企業交流会を開催し、企業間の交流の場を提供した。

## (5) 助成事業の展開

### ア 新製品・新技術開発助成事業

都内の中小企業が存続・成長していくためには、省力化、合理化、新製品・新技術の開発等による環境の変化への円滑な対応が必要であり、技術力の向上を図っていくことが重要であるとされていた。しかし、多くの中小企業にあっては、経営資源が脆弱であり、これが、新製品の開発を促進するうえで大きな制約となっていた。このため、平成8年から新製品・新技術に関する試作又は技術研究事業に対し助成を開始した。

助成対象は、①都内に主たる事務所及び原則として研究開発の実施場所を持ち、中小企業者、②都内の中小企業者を主たる組合員とする事業協同組合、協業組合等の組合並びに社団法人、財団法人で、設立後1年以上経過している団体、③創業予定個人とされた。助成対象事業の区分は次のとおりであった。

#### 「新製品・新技術の研究開発」

新しい機能を付加した製品や新しい製造技術等に関するハード面の研究開発

#### 「新たなソフトウェアの研究開発」

システム設計等ソフト面の研究開発で、データ処理装置や情報処理プログラムの開発

#### 「新たなサービスの研究開発」

新たなサービスの提供による生産性の向上、高付加価値化を目的として、サービス関連業等が外部の技術を活用して行う技術開発

この事業は現在(平成28年度)まで継続しており、平成27年度の採択は59件(うち中止8件)であった。

現在では上記のほかにも製品の本格開発に着手する前の事前検証に要する経費の一部を助成する製品開発着手支援助成や、海外規格等への

適合、市場ニーズへの対応に要する経費の一部を複数年度にわたり助成する海外展開技術支援助成、また、東京都又は公社の支援を受けて開発した新製品・新技術等の販路を開拓するため、国内外の展示会等への出展及び広告掲載等に要する経費の一部を助成する市場開拓助成事業を実施している。

### イ 省エネ・リサイクル助成事業

平成9年度から、省エネ・リサイクル支援法の認定を受けた企業や、創造活動促進法の認定を受けた企業等を対象に、省エネルギーやごみ減量化、資源サイクル等に関する事業に対して助成をした。

## (6) 中小企業の「コンピュータ西暦2000年問題」への対応

コンピュータ西暦2000年問題に対応するため、平成10年度と11年度に、公社にフリーダイヤルを開設し、アドバイザー1名による電話相談・助言を行った。また、平成11年度には、既存の体制に更に相談員2名を追加配置して窓口相談と巡回相談を行い、相談体制を強化した。また、平成11年には、西暦2000年問題を普及啓発するためにセミナーも2回開催した。更に、西暦2000年を迎えるにあたり、平成11年の年末と平成12年の年始にアドバイザー4名と公社職員による相談窓口を開設し、電話による相談・助言を実施するとともに、弁護士による法律相談も実施した。また、公社に登録しているシステムエンジニアを、平成10年度は146企業に、平成11年度は242企業にそれぞれ派遣して、調査・アドバイス・改善費用の見積等を実施した。

この問題については、企業の経営上多大な影響が想定されたため、緊急経済対策の一環としてコンピュータ等を入れ替える中小企業を対象に、既存の設備貸与より低廉な割賦販売とリースを平成10年度と11年度に実施した。

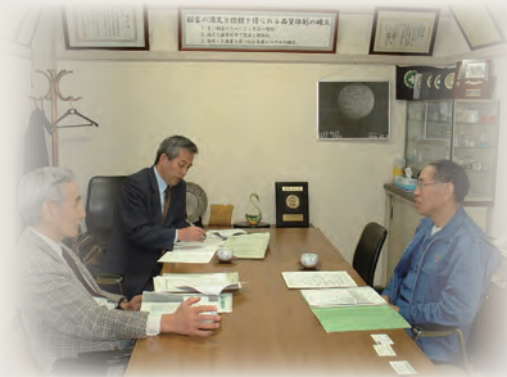
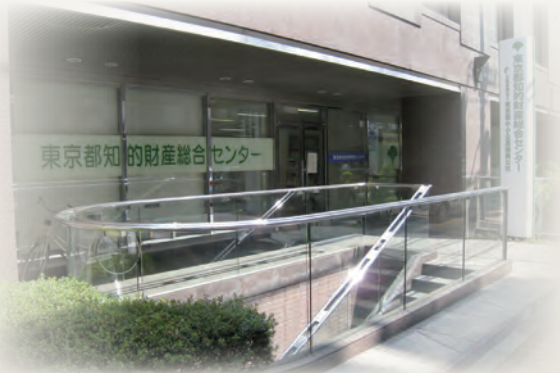
平成11年度には、公社の情報誌「アーガス21」を使用して、シリーズ等でその影響と対策を周知した。



# 第3章

## 総合的な中小企業 支援機関へ (平成13年～17年)

東京都知的財産総合センター開設  
平成15年



東京都中小企業支援センター事業開始  
平成13年



ビジネスマッチング交流会

### この時代の概要

平成13 (2001) 年度から17 (2005) 年度までの間の我が国経済は、当初は引き続き低迷状態を脱しきれずにいたが、平成14 (2002) 年度頃から徐々に悪化のテンポが弱まり、平成15 (2003) 年度以降は世界経済が回復傾向にある中で、輸出企業の生産が穏やかな伸びをみせ、回復基調の兆しが顕著になっていった。この時期には、企業部門の雇用・設備・債務の過剰も解消に向かうこととなった。中小企業においても、日本経済全体の回復の動きが徐々に波及し、製造業を中心に緩やかに回復していったが、企業間、業種間等でばらつきが見られる状況が続いた。

### 主な出来事

#### 平成13年

- 1月 中央省庁が再編され、1府12省庁になる
- 3月 ユニバーサル・スタジオ・ジャパン開園
- 6月 「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」(骨太の方針)、閣議決定
- 9月 アメリカで同時多発テロが発生
- 10月 野依良治氏、ノーベル化学賞受賞

- 10月 米軍主導の連合軍がアフガニスタンのタリバーン政権への攻撃を開始

◆この年 ○日経平均株価、17年ぶりに1万円割れ

#### 平成14年

- 4月 パイオニア一部解禁
- 5月 日韓共催で2002 FIFAサッカーワールドカップが開幕
- 9月 日朝首脳会談にて北朝鮮が日本人拉致を認める

- 10月 小柴昌俊氏 (物理学賞)、田中耕一氏 (化学賞) による日本初のノーベル賞ダブル受賞
- 11月 初の二国間協定であるシンガポールとの経済連携協定

#### 平成15年

- 3月 米英等によるイラクに対する武力行使を開始
- 4月 日本郵政公社が発足
- 5月 個人情報保護法公布
- 8月 都、「中小企業の知的財産活用のための東京戦略」を発表

- 11月 都、「第二次都庁改革アクションプラン」発表
- 12月 地上デジタルテレビ放送開始

#### 平成16年

- 10月 新潟中越地震(M6.8)が発生
- 12月 スマトラ沖地震 (M9.1)が発生

#### 平成17年

- 3月 愛知万博「愛・地球博」が

## 1 国内外の動き

平成13年度の日本経済は、世界的なITバブル崩壊の影響を受けて景気後退局面にあった。生産は大幅に減少するとともに、失業率も過去最悪の水準を更新した。中小企業においても、電気機械をはじめとする製造業を中心に業況の悪化が激しくなった。しかしながら、アメリカ経済とアジア経済が回復に向かい、為替も円安となったことを受け、輸出が増加に転じたことを機に、徐々に明るい動きが見え始め、平成14年1月には底入れした。

平成14年度は、当初、企業部門を中心に、生産の増加、企業収益の改善、設備投資の持ち直しといった景気持ち直しに向けた動きがみられた。中小企業においても、製造業を中心に持ち直しに向けた動きも見られるようになったが、その回復力は大企業に比べると弱く、改善に向けた動きは相対的に緩やかであった。そして、平成14年後半以降のイラク情勢の緊迫化とそれに続くイラク戦争の勃発や重症急性呼吸器症候群（SARS）の流行など、アメリカやアジア地域の経済が減速するに伴い、生産の伸びは止まり、前向きな動きは緩やかになった。

平成15年度は、イラク情勢やSARS問題が終息に向かうとともに不透明感も後退し、海外経済の復調による輸出の増加や設備投資の増加に伴って、回復の足取りが一段と着実さを増した。しかしながら、中小企業においては、大企業に比して特に非製造業で回復に遅れが見られる状況にあった。

平成16年度に入っても、家計消費が着実に

増加するとともにIT関連分野を中心として製造業の設備投資が増加するなど、引き続き景気回復局面は続いたが、後半に入ると、海外経済の減速による輸出増勢の鈍化、IT・デジタル関連分野における生産調整などの影響から、景気の回復度合いは緩やかになった。中小企業においても同様で、当初は日本経済全体の回復の動きが中小企業にも徐々に波及し、製造業を中心に緩やかな回復傾向を示していたが、後半はやや緩慢になっていった。

平成17年度は、前年末から続いた情報化関連部門の調整や輸出の鈍化等を主因とする踊り場の状況を脱し、企業部門、家計部門、海外部門がバランスよく回復する中で、順調に回復を続けることとなった。中小企業においても、景況感に緩やかな改善が見られたが、小規模企業においては回復に遅れが見られることとなった。

いずれにせよこの5年間において、平成14年初めに降引き続いた景気回復局面により、これまで経済の重石となっていた企業部門の雇用・設備・債務の過剰が解消し、デフレ状況にも改善が見られるようになり、中小企業においても、この「3つの過剰」を克服しつつあった。一方で、平成17年に始まった日本の人口減少という長期トレンドの変化により、従来にはない新しい発想でのチャレンジがより一層重要な時代となりつつあった。

この5年間の社会的な主な出来事としては、平成13年9月に米国で同時多発テロが起きたこと、平成14年9月に日朝首脳会談が行われて拉致被害者5人が帰国したこと、平成15年3月にイラク戦争が勃発したこと、そして平成17年4月には個人情報保護法が施行されたことなどがあげられる。

## 2 公社の事業展開

### (1) 中小企業支援センター

ア 東京都中小企業支援センター事業の開始に向けた組織整備

公社は平成13年に中小企業支援の新しい展開及び諸要請に積極的に対応するため、公社組

開幕

3月 福岡県西方沖地震(M7.0)発生

7月 中国の人民元が初めて切り上げられる

11月 経済財政諮問会議、「政策金融改革の基本方針」公表

◆この年 ○日本の総人口が初めて自然減となる

織を2部制から3部制に改めるとともに、業務部を改組し、都の「中小企業支援センター」(平成12年に中小企業支援法に基づき指定)としての事業や商工指導所移管事業などを行う部相当の「経営支援室」を置き、併せて今後の多摩地域における業務の進展をにらんで、多摩支所を「多摩支社」に位置づけ直す等、中小企業の支援体制を整えた。

### イ 総合相談事業

「ワンストップ総合相談窓口」は、中小企業からの幅広い相談にワンストップで対応できることを目的として平成12年度に開設された。以降、中小企業診断士・税理士・弁護士などを配置して法律相談や経営相談などの中小企業のような相談に応じてきた。平成15年度からは、相談体制の一層の充実を図る観点から、新たに「デザイン相談」等をメニューに加えて実施した。現在は法律・経営・会計・IT・デザインなどの専門相談員を配置し、夜間相談も実施しながら、中小企業の幅広いニーズに対応している。ワンストップ総合相談窓口へ相談のあった企業について、相談のニーズに応じて、専門家派遣事業や経営革新計画申請支援事業、各種助成金事業など、公社の実施する事業を紹介している。近年の相談実績は業種別にはサービス業の増加が大きく、次いで製造業となっている。

### ウ 専門家派遣事業

中小企業の要請に基づき、公社に登録している中小企業診断士、税理士、ITコーディネータ等の専門家を直接企業に派遣し、きめ細やかな助言等を行う「専門家派遣事業」を開始した。近年では、中小企業金融円滑化法の延長終了に伴う中小企業の経営状況の悪化に対応するため、派遣回数拡大や、改善計画の策定と計画実行



専門家が企業を直接訪問し、相談に応じている

等の支援を強化している。

### エ 経営と技術の支援

中小企業支援法に基づき東京都における「中小企業支援センター」としての役割を担う公社は、平成14年4月から都の城東、城南、多摩の各地域中小企業振興センターの事業を一体的に実施することになった。とりわけ「多摩中小企業振興センター」は、経営支援機能と技術支援機能が一体となった多摩地域における初の中小企業振興拠点であった。これによって公社は、各地域の特性にあったきめ細かい経営と技術の両面での支援事業が展開できることとなった。3つの振興センターはそれぞれ地域の特色を踏まえて稼働を開始したが、特に多摩中小企業振興センターは、開設時の公社自主事業として、「産学公マッピング交流会」を開催したほか、民間企業の寄付金をもとに新しい発想による「学生起業家選手権」事業にも取り組み、大きな反響を得た。



学生起業家選手権

## (2) 販路開拓等への支援

### ア 中小企業ニューマーケット開拓支援事業

「中小企業ニューマーケット開拓支援事業」は、都内中小企業の優れた製品・技術を商社・メーカー等に紹介して販路開拓を支援するとともに、「売れる製品」づくりを実践するための技術的助言を行う事業で、平成14年度に開始以後、拡充を重ねつつ、現在まで実施している。

実施にあたっては、豊富な製品開発の知識及び営業経験を有する大企業等のOB人材60名をビジネスナビゲータとして委嘱している。ビジネスナビゲータは各自の幅広いネットワーク及び知識・経験を活用し、支援企業や商社・メーカー等を積極的に訪問することで取引成約に結



びつけている。



中小企業ニューマーケット開拓支援事業 採択製品一例  
 (左)シート抵抗測定器ハンディタイプ“DUORES”/ナブソン(株)  
 (右上)±数μmの高精度切削加工技術/(株)タシロイーエル  
 (右下)レーザープラネットシリーズ/(有)篠原刃型

#### イ ベンチャービジネス支援事業（マーケティング道場）

平成13年度と14年度に、ベンチャー企業の弱点とされるマーケティングを強化するため、「マーケティング道場」を年に4回それぞれ開催し、成長段階に応じた開発製品の市場性や販路開拓等に向けた支援を行った。入門企業による新製品、試作品、企画等のプレゼンテーションに対して、マーケティング専門家が製品の市場性やマーケティング戦略について直接具体的なアドバイスを行った。

入門企業の募集にあたっては、公社のHPを活用するとともに、公社内の関係各課などと十分に連携を図った。入門企業としては、創業間



産業交流展2001でのプレゼンの様子

もないベンチャー企業のみならず、既存企業が新たな分野に進出する第二創業の企業もあった。また、入門企業のうち、情報・インターネット関連業が最も多く、半数を占めていた。道場を終了した企業に対しては、広報誌「アーガス21」や月刊誌「日経ベンチャー」に企業の広告を掲載したり、産業交流展にてプレゼンテーションを行った。

#### ウ 新産業育成支援事業

21世紀における東京の産業の牽引力となる新産業（環境・リサイクル、医療・福祉、情報関連業等）の育成と成長を促進させるため、新分野を中心とする企業に対して、平成13年度と14年度に継続的な支援を行った。支援を受けた企業は、平成13年度が80企業、14年度は多摩中小企業振興センターで実施した21企業を含め、102企業の経営支援を実施した。支援対象分野は、情報・インターネット関連業が最も多く、具体的な支援内容では「資金調達・財務管理」が圧倒的に多かった。

### (3) 産学公連携事業の展開

#### ア 産学公マッチング交流会の開催

多摩地域には、研究開発型中小企業及び大学・民間研究開発部門等が集積していた。こうした特性を踏まえ、地域中小企業に対する支援の一環として産学公連携支援を積極的に推進し、中小企業の経営革新・技術革新を実現するため、多摩中小企業振興センターオープニング企画として平成14年10月に「産学公マッチング交流会」を開催した。なお、この事業は平成15年度まで継続して実施された。

#### イ コラボレーション研究会への展開

平成15年2月、産学公マッチング交流会の継続的フォローアップの一環として中小企業の技術力と、商社のマーケティング力との融合を図る具体的な取組である「コラボレーション研究会」を、新素材を活用する用途開発や技術課題をテーマに開催した。産産連携から、産学連携へ至る呼び水として期待が高まるとともに、産学公連携の新しい展開としても注目された。



産学連携コラボレーション交流会ではセミナーや名刺交換会を行った

#### ウ 多摩中小企業振興センターでの産学連携プラザ

「産学連携プラザ」は、企業の連携ニーズの高い機械・電機電子等の分野について、中小企業との連携に関心の高い大学と、大学と連携した製品開発等を契機に経営革新を図る中小企業とのマッチングを図るために平成16年度から開催された。

参加大学によるパネルセッションと技術相談、参加大学による技術シーズのプレゼンテーション、知的財産セミナー（IPDL検索コーナー）、地域応援ファンド説明会、情報交換会などが行われた。

#### エ 産学公連携セミナーの開催

城東地域には大学が少ないことから、それまで産学公連携事業が実施されたことがなく、関連する知識も不十分で、産学連携に踏み出せない企業も少なくなかった。そこで、平成15年6月、城東地域での産学公連携事業の第一歩として、「産学公連携セミナー」を開催した。セミナーでは、産学公の成功事例を具体的に紹介するとともに、適切な情報を提供し、元気な企業になるためのサポートを行った。

### (4) 知的財産活用事業の推進

#### ア 東京都知的財産総合センターの運営

中小企業の知的財産の創造・保護・活用を支援するため、平成15年4月、都から受託して「東京都知的財産総合センター」を開設するとともに、城東、城南、多摩の各中小企業振興センター内に支援室を設け、高度な専門知識と経験を有するアドバイザーによる相談や、シンポジウム・セミナーの開催、外国特許出願費用の助成事業等を行い「中小企業の知的財産部門」としての役割を果たすべく、積極的な事業展開を図ってきた。

特に直近の新興国における模倣品・海賊版等の知的財産権侵害に対応するため、平成25年度に構築した現地支援機関とのネットワークは、中国1か国から3か国（26年度：韓国、27年度：タイ）に拡大した。加えて、平成28年度は海外知財支援ニーズの高いアメリカの特許事務所とも連携し、相談機能の充実・強化を図っている。

大企業等が保有する「開放特許」等の知的財産を中小企業が活用することによる製品化支援は、平成26年度に自主事業として取組を開始し、平成27年度からは都の委託事業として体制を強化している。

相談事業では、秋葉原の総合センター及び3か所の支援室（城東・城南・多摩）に高度な専門知識と経験を有するアドバイザーを配置し、知的財産全般の相談に応じている。

平成28年度の知的財産シンポジウムでは「企業の永続的発展 ～強い事業をつくる知財戦略～」をテーマに掲げ、中小企業経営者の事例紹介や専門家の解説等を交えながら、事業を強化するための知財活用の重要性について普及啓発を行った。

また、同じく普及開発を目的とし各種セミナーを開催するとともに、他機関主催のセミナーや都の職員研修の講師としてアドバイザーを派



知的財産に関する相談対応の様子



遣した。

更に、知財戦略の導入により経営基盤強化を図る企業を対象とした実践的支援である「ニッチトップ育成支援事業」や、各種助成事業（外国特許・実用新案・意匠・商標出願費用、外国侵害調査費用、特許調査費用、グローバルニッチトップ助成）を実施した。

#### イ 中小企業経営者のための特許マニュアル等の作成

中小企業の知的財産活用の一助とすべく、難解な知的財産を平易に説明した「中小企業経営者のための特許マニュアル」及び「2004年特許技術活用ガイドブック」を作成した。その後、商標や著作権、意匠についてのマニュアルや、技術契約、技術流出防止に関するマニュアルを作成している。近年では海外知的財産の概要や手続上の留意点についてまとめた資料も作成し、知的財産活用の普及啓発に役立てられている。



知的財産活用のためのマニュアルが充実している

#### ウ 知財人材の育成

知的財産に関する経営課題について継続的に意見交換を行う異業種交流型の勉強会「東京都中小企業知的財産交流会」を実施した。平成23年度にスタートした本交流会は、平成28年度までの6年間に延べ171社が参加し、知財を経営に活かす上で重要となる人材の育成に寄与している。平成28年度は「発明発掘と特許管理」、「商標・意匠」、「知財契約と営業秘密」、「自由討議」、「情報発信」の5グループに分かれ、活発な意見交換を行った。

### (5) 情報発信システムの構築とIT化の促進

#### ア 公社ホームページのリニューアル

都が管理運営してきた中小企業データベース

が、平成14年度から公社に移管されたことを受け、平成14年度中に既存の公社中小企業ベースと統合し、これまで提供してきた企業情報、製品・技術情報等に加えて、新たに企業の財務情報をも発信できるようにシステムを再構築した。

ホームページを活用した公社事業の案内については、事業ごとに提供する情報を体系的にまとめ、中小企業が必要とする情報に直接アクセスできるようにするとともに、中小企業支援策の内容をキーワードで検索できる機能を持たせるなど、より利用しやすいホームページの作成に取り組んだ。

#### イ ネットクラブ会員システムの採用

公社のホームページを活用して、企業が最新の自社情報を発信できる「ネットクラブ会員」に対し、平成13年度に公社からID・パスワードを付与し、会員企業自らが自社情報の更新・発信が行えるようにした。

また、ネット上で取引情報を発信したり、情報を検索したりできるなど、会員サービスの充実を図るとともに、会員拡大に向けてPRを行った。更に、メールマガジン（TOKYOネットクラブマガジン）を発行し、最新の中小企業情報や各種催物情報などをタイムリーに提供した。

### (6) 公社と東京都勤労福祉協会の統合

「東京都監理団体改革実施計画」により、平成12年11月以来の懸案であった公社と財団法人東京都勤労福祉協会との統合については、両団体と都（産業労働局）との間で推進組織を設けて準備が進められた。そして、平成14年度に、①公社が引き継ぐべき事業と内容の確定、②寄附行為をはじめとする関係規程類の改正、③理事・評議員の編成替え、④協会職員（46名）の受入れ及び協会財産の寄附受領準備など、平成15年4月1日付けの統合に向けた最終的な手続を行った。

これらを踏まえて、平成15年度の統合後の公社は、新たに健康管理事業、ライフプラン支援事業、共済事業、勤労福祉会館等の管理運営事業を、中小企業に対する「福利厚生支援事業」と位置づけて実施した。

# 第4章

# 連携の推進と海外展開支援 (平成18年～22年)

国際化支援事業の開始  
平成18年



産業サポートスクエア・TAMA 開所式



産業サポートスクエア・TAMA開所  
平成22年



事業化チャレンジ道場 平成20年

## この時代の概要

平成18 (2006) 年度から22 (2010) 年度までの間の我が国経済は、当初緩やかな景気回復が継続していたが、平成19年の米国のサブプライムローン問題を端緒とする米国の金融不安がリーマン・ブラザーズの経営破綻(リーマンショック)を契機に世界的な金融危機へと拡大し、それに伴う世界経済の急速な悪化が輸出型の製造業を中心に大きな打撃を与え、景気は大きく悪化した。中小企業も、リーマンショックによる世界的な不況の影響で、受注の激減や資金繰りの悪化などが起こり、輸出型企業を中心にあらゆる業種で業績が急速に悪化した。

## 主な出来事

**平成18年**  
5月 経済財政諮問会議、「グローバル戦略」公表  
7月 日本銀行がゼロ金利政策の解除を決定

7月 財政・経済一体改革会議「経済成長戦略大綱」を公布  
10月 北朝鮮が地下核実験を実施

◆この年 ○平成14年1月からの景気拡大が58か月連続となり、「いざなぎ景気越え」となる ○山中伸弥京都大学

教授らによって世界初の人工多能性幹細胞(iPS細胞)が作成される

**平成19年**  
1月 「日本経済の進路と戦略について」、閣議決定  
2月 第一回東京マラソン開催  
3月 都、「東京都産業振興基本戦略」発表

10月 日本郵政グループがスタート  
◆この年 ○米で、サブプライ

ムローン問題を発端とした世界金融危機発生 ○国内で食品会社の表示偽装事件が相次いで発生

**平成20年**  
7月 北海道洞爺湖町で先進国首脳会議「洞爺湖サミット」開催

8月 北京オリンピックが開幕  
9月 米国のリーマン・ブラザーズ経営破綻などにより、世界金融危機が深刻化

10月 南部陽一郎氏、小林誠氏、益川敏英氏がノーベル物理学賞、下村脩氏がノーベル化学賞を受賞

◆この年 ○原油価格、取引最高値 \$ 147.27/バレルを記録

**平成21年**  
3月 日経平均株価の終値が7,054円98銭。バブル崩壊後の最安値を更新  
4月 政府、「経済危機対策」を

## 1 国内外の動き

平成18年度から19年度にかけての日本経済は、海外の景気拡大に伴う輸出と大企業を中心とした設備投資の伸びにより、緩やかな景気回復が継続していた。一方で、中小企業においては、景気回復を牽引する輸出・設備投資の増加の恩恵が及びにくいこと、原料価格の上昇分を転嫁できないことなどから、必ずしも景気回復を実感できず、依然として厳しい状況にあった。

その後、米国のサブプライムローン問題に端を発した世界的な金融市場の混乱や、世界的な石油需要の増加や産油国の政情悪化、投機目的資金の原油市場への流入など多くの要因による原油や原材料価格の高騰、改正建築基準法の施行後の検査の厳格化による住宅着工件数の大幅な減少等により、業種間でばらつきはあったものの、平成19年度末には景気は足踏み状態となった。

平成20年度に入っても、我が国経済は前年に発生したサブプライムローン問題を端緒とする世界的な金融・資本市場の動揺の影響から、足踏み状態にあった。更に、同年9月の大手証券会社リーマン・ブラザーズの負債総額約6,000億ドルという史上最大の経営破綻（リーマンショック）により、世界は連鎖的な金融危機に陥った。リーマンショックを契機に世界規模の金融危機が発生し、それが実体経済にも波及して外需が大幅に減少したため、輸出や生産が急激に減少した。中小企業においても、売上や受注の減少や、金融機関からの借り入れの難

しさが増したことによる資金繰りの悪化で、輸出依存型企業を中心にあらゆる業種で業績が悪化した。

平成21年度の我が国経済も、リーマンショックから発展した急速な世界経済の低迷が続く中、国内需要も更に激しく落ち込んだ。しかし、年度の後半にかけては、経済政策の効果や在庫調整の一巡、海外経済の改善により緩やかながら持ち直す企業もみられた。一方で、中小企業においては、資金繰りへの不安はなかなか拭えず、足元では景気回復を実感できない企業が多かった。こうした中、同年9月、金融庁は、金融機関が中小企業等に対しできる限り貸付条件の変更等を行うよう努めることなどを内容とする「中小企業金融円滑化法」を中心とした「中小企業等に対する金融円滑化のための総合的なパッケージについて」を公表した。

平成22年度に入っても緩やかな持ち直しをみせていたが、夏以降の外需の弱含みに加え、新興国の成長に伴う需要増や中東・北アフリカ情勢の不安定化による資源価格の高騰等によって厳しさが増し、更には平成23年3月に発生した東日本大震災がもたらした未曾有の被害によって、大きな打撃を受けることとなった。

いずれにしろこの5年間は、サブプライム住宅ローン問題等を巡るアメリカの金融不安がリーマンショックを契機に世界的な金融危機へと拡大し、それに伴う世界経済の急速な悪化が輸出型の製造業を中心に大きな打撃を与え、そこから持ち直しつつある中で、東日本大震災が発生するという厳しい時期となった。

この5年間の社会的な主な出来事としては、平成18年5月に会社法が施行されたこと、平成19年に社会保険庁の年記記録問題が発生したこと、平成20年7月に洞爺湖サミットが開催されたこと、平成21年8月に衆院選で民主党が大勝して政権交代が起こったことなどがあげられる。

公表  
5月 裁判員制度がスタート  
8月 衆院選で民主党が大勝し、政権交代  
◆この年 ○新型インフルエンザが世界的に流行 ○平成22年の名目GDPが中国に抜かれ、世界3位に転落

平成22年  
1月 社会保険庁が廃止され、日本年金機構発足  
1月 日本航空が会社更生法適

用  
3月 平成の大合併終結。市町村数半減  
6月 小惑星探査機「はやぶさ」が帰還  
10月 羽田空港国際線ターミナルが開業  
10月 鈴木章氏、根岸英一氏がノーベル化学賞受賞  
◆この年 ○ギリシャの財政赤字に端を発したEU経済危機発生



## 2 公社の事業展開

### (1) 公社事業の新たな展開

#### ア 国際化支援事業及び伝統工芸品産業振興事業の開始

社団法人東京産業貿易協会が平成18年3月に解散したことに伴い、公社はそれまで同協会が実施してきた中小企業の国際化支援事業及び伝統工芸品産業振興事業を平成18年度から継承することとなった。公社においては、その着実な実施を図るとともに、新たに海外展開自立化支援事業や国際化対応力増強支援事業、伝統的工芸品販路開拓支援事業を実施し、事業のより一層の充実に努めた。

継承した事業は次のとおりであった。

##### ①国際化支援事業

貿易取引や海外投資等に精通する専門相談員を配置した「海外取引総合相談窓口」を平成18年度に国際化支援室（産業貿易センター浜松町館内）に設置し、中小企業からの貿易実務、海外現地情報、海外投資、海外取引等の各種相談を行うとともに、ジェトロなど他の支援機関と連携し、高度かつきめ細かい対応を図った。

開設当時から相談の件数はアジア諸国が多く、中小企業はアジア諸国をビジネスの対象としていることがわかる。

実際、現在に至るまでアジアへの市場を求める中小企業は年々増加し、事業展開に成功した事例も数多くみられた。中国、ベトナム、マレーシア、韓国と比較するとあらゆる成長及び技術のトレンドにおいて日本が優るだけに、アジアは格好のビジネス対象といえた。

また、新たな取組として、ベトナム進出を希望する中小企業を対象に投資セミナー等を行う国際化対応力増強支援事業を実施した。更に、ベトナム駐在経験のある商社OB等を海外展開推進員として2名配置し、ベトナム進出に関する相談・情報提供を行うとともに、継続的支援が適当と認められた企業に対し、販路開拓支援等を行う海外展開自立支援事業を実施した。これらの事業は平成22年度から「海外販路開拓支

援事業」として統合され実施されている。

更に、公社ではベトナムに進出しようとしている企業が、将来現地で幹部スタッフとなりうる人材を確保・育成できるよう、ベトナム人留学生との就職マッチング及びセミナーを平成20年度から開催した（アジア人材受入育成支援事業）。



韓国で開催された展示会へ出展した



海外販路開拓支援セミナー

##### ②伝統工芸品産業振興事業

東京の伝統工芸品の実演・展示販売を行う東京都伝統工芸品展は、平成18年度で50回目の記念展として日本橋三越本店において開催し、5万人を超える来場者があった。また、池袋の全国伝統的工芸品センターにおける実演販売や成田空港における販売の支援を行い、流通経路が減少傾向にある伝統工芸品の販路開拓支援に努めた。

更に、平成17年度から公社が開始した伝統工芸品事業者がデザイナーと連携し、製作した新製品をコンテスト形式で競う「東京の伝統的工芸品チャレンジ大賞」は、平成18年度から、対象を都内全域に拡大するとともに、「海外のお土産にも向く東京の伝統的工芸品」などテーマを設定した。



伝統工芸品チャレンジ大賞表彰式の様子



受賞製品を紹介する発表会を行った

## イ 会社の技術支援業務の移管

東京都立産業技術研究所（現・東京都立産業技術研究センター）の地方独立行政法人東京都立産業技術研究センターへの移行に伴い、これまで公社が担ってきた地域中小企業振興センターの技術支援業務は新法人に移管されることになった。また、東京都立食品技術センターの管理運営業務の財団法人東京都農林水産振興財団への移行に伴い、食品に関わる技術支援は同財団に移管されることになった。

## ウ 産業貿易センターの指定管理

### ①指定管理の開始

都立産業貿易センターの運営は、平成18年度から指定管理者制度が導入され、民間事業者を含めた応募者の中から、公社が、その後5年間の指定管理者として、都立産業貿易センターの浜松町館及び台東館の展示室・会議室の管理運営者に選定された。その初年度となった平成18年度には、民間出身者を中心とするなど運営体制を一新するとともに、一民間事業者として、利用者の視点から改めて事務運営を見直し、利用率の向上、サービスの質の向上に努めた。

また、イメージを刷新したパンフレット・ポスターの作成、ホームページのリニューアル、

業界団体等へのダイレクトメール送付、セールスタッフの配置等により、利用者の開拓にも努めた。更には、利用者アンケート等によって顧客の要望を的確に把握し、館内サインの改善等に反映させるなど、顧客満足度の向上に努めた。その結果、両館とも利用者数と利用料収入が前年度を上回った。



産業貿易センター浜松町館

### ②産業貿易センター自主事業

平成18年度から都立産業貿易センターの管理者となった公社は、2年目の19年度から管理運営事業のほか、浜松町館と台東館で自主企画事業を開始した。浜松町館では「江戸の技・東京の味」と題した東京の伝統工芸品と食品の展示商談会を開催した。一方、台東館では台東区地場産業まつりに出展し、伝統工芸チャレンジ大賞出品作品や東京の食品等の展示や販売を実施し、都内の地場産業や中小企業の活性化に貢献した。

また、平成20年度には台東館で小笠原返還40周年を記念した「東京の観光と産業フェア」が、21年度と22年度には浜松町館で展示商談会「ライフサポートテクノロジーフェア」がそれぞれ開催された。なお、ライフサポートフェアについては、平成26年度までは浜松町館で、平成27年度は台東館で毎年度開催された。





東京の観光と産業フェアの様子



「ライフサポートテクノロジーフェア」パンフレット表紙

## エ 産業サポートスクエア・TAMAでの団体連携

東京都は、平成22年2月、経営・技術の両面から多摩地域の中小企業を支える拠点である「産業サポートスクエア・TAMA」を開設した。同施設は、中小企業の経営・技術支援、農林水産業の支援、更には職業能力開発・人材育成を支援する施設が結集する多摩地域の新たな拠点と位置づけられた。

中小企業を経営面から支援する「経営サポート館」には公社多摩支社及び東京都商工会連合会が移転した。また、中小企業を技術面から支援する「多摩テクノプラザ」には(地独)東京都立産業技術研究センターが移転している。更に(財)東京都農林水産振興財団が農林水産業の発展を経営・技術面から支援している。平成23年には職業能力開発、人材育成を目的とした多摩職業能力開発センターが開設されている。

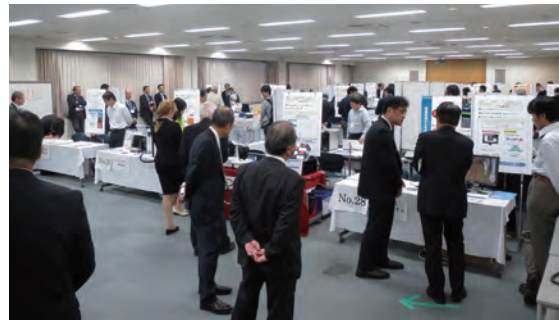


産業サポートスクエア・TAMA概観

## (2) 販路拡大に向けた新たな支援

### ア 新技術・新工法展示商談会

都内中小企業が持つ新技術を大手企業の開発部門等に紹介することを目的とした展示商談会である。品質改善や生産性向上等のニーズに対して中小企業が自社の製品・技術を積極的にPRする場を提供し、両者のビジネスに繋がる機会を創出している。



大手企業の開発部門をターゲットに商談会を毎年開催している

### イ 展示会出展と広告掲載費の助成

平成21年度に実施した「受注開拓緊急支援助成事業」に引き続き、受注低迷による売上げ減少に対する支援策として、平成22年度には「展示会等出展支援助成事業」を実施した。これは、展示会等への出展経費の助成を行うもので、東京商工会議所等による経営診断を受けた企業に対し、国内外の見本市へ出展する経費や新聞雑誌等に掲載する広告費または製品カタログ・パンフレット等の印刷費用の一部を助成するものであった。

### ウ コラボレーション交流会の実施

平成20年度から、優れた技術力を保有する中小企業が自らの技術力を大手メーカーにアピールする「コラボレーション交流会」を実施、コーディネータを委嘱し、コーディネータと職員が大手メーカーを個別に訪問し、発注の進捗



状況を把握するとともに、連携の課題解決に向けた提言を行った。コーディネータによるフォローアップが受注の成否に大きく関与してくるため、コーディネータは中小企業とともに連携構築を目指して月1回程度の頻度で大手メーカーを訪問し、大手メーカーの求めるニーズと中小企業が保有する技術について専門的な見地からアドバイスして相互の信頼関係を構築した。

### (3) 製品開発への支援

#### ア 航空機関連産業への参入支援事業

以下の3つの助成を行った。

○JISQ9100認証取得助成(助成率2分の1以内、助成限度3,000千円)

技術波及効果が大きく、高い成長性が見込まれる航空機関連産業への中小企業の参入を促進して、都内中小企業の成長・発展を図るため、参入の足がかりとしてJISQ9100(航空宇宙産業における品質マネジメント規格)の認証取得に要する経費の一部を助成する事業。

○NADCAP認証取得助成(助成率2分の1以内、助成限度額6,500千円)

平成22年度に開始した航空機産業における特殊工程(溶接、表面処理等)の認証(NADCAP)取得に要する経費への助成事業。

○PMAの試作等助成(助成率10分の10以内、助成限度額2,160千円)

平成22年度に開始したPMA(認証済み交換部品)市場への参入支援のため、製品の初回製作及び初回製品検査に要する経費の一部を助成する事業。

#### イ 企業とデザイン系大学のマッチング

産学連携デザインプロジェクトとして、中小企業の製品の高付加価値を促進するため、自社製品を開発したい中小企業とデザイン系大学の学生が互いの技術や発想を活かし、共同で新たな製品開発を行った。

平成21年6月に企業と大学のマッチング会を開催し(9大学、22社が参加)、組み合わせが決定した8大学・12企業のプロジェクトに

ついて、専任のコーディネータと職員が共同開発終了までの進行管理、調整を実施した。

プロジェクトごとに中間報告会及び最終報告会を実施して成果の確認を行うとともに、プロジェクトの概要を取りまとめた成果事例集を発行した。

平成26年度で産学連携デザインイノベーション事業(産学連携デザインプロジェクト後継事業)は終了、本事業は平成27年度からデザインコラボ事業に引き継がれた。当事業ではデザイナーと中小企業の接点拡大を図るため、ワークショップをはじめとした交流の場を提供するほか、商品やパッケージ、パンフレットなど、デザイナーに相談したい案件を持つ中小企業とデザイナー及びデザイン系大学とのマッチング会を実施し、その契約や進行をフォローしている。



超小型コンプレッサーの開発(株式会社パダイス/芝浦工業大学)



ワークショップの様子

#### ウ 都市課題解決に資する技術革新や新技術創出のための開発経費助成

「都市課題解決のための技術戦略プログラム製品開発プロジェクト助成事業(助成率2分の1以内、助成限度額20,000千円)」は、東京都

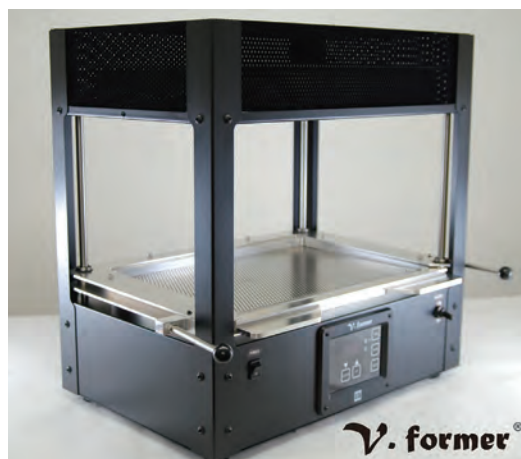
の抱える課題等に対し、中小企業者により解決が期待される技術・製品を指針化した「技術戦略ロードマップ」に基づき、都市課題の解決に寄与する技術・製品開発を促進するための助成事業であった。また、事業の円滑な推進と早期の事業化に向けて、プロジェクトナビゲータを中心とした支援チームによる継続的支援を実施した。

## エ 事業化チャレンジ道場

事業化チャレンジ道場は「売れる製品開発道場」と「事業化実践道場」からなり、平成20年度から自主事業であった「ものづくりデザイン道場」を拡充させる形で開始され、現在まで継続して実施されている。

「売れる製品開発道場」は、中小企業のものづくり機能や新製品開発力の向上を支援するため、インダストリーデザインの手法を採り入れた新製品開発に関し、開発の構想段階からアイデア展開、コンセプト決定、試作品づくりまで幅広い知識・スキルを体系的・実践的に修得するものであった。

また、「事業化実践道場」では、「売れる製品開発道場」修了企業を対象に、各社別のプロジェクトを編成し、「売れる製品開発道場」で開発した試作品を製品化に向けてブラッシュアップし、完成度を高め、量産化を図って市場に投入し、販売実績が上がるまでの事業化プロセスを支援した。また、事業化に最低限必要な知識・スキルを修得するための連続講座を開催したうえで、各社別の事業化ロードマップを作成し、実践を通じてロードマップを精緻化しながら事業化に取り組んだ。プロジェクトごとに進捗状況や課題、問題点等を把握し、的確で迅速な対応を行った。



道場参加企業(㈱ラヤマパック)の開発した卓上真空成型機



展示会(ギフトショー)に共同出展し、開発製品を紹介した

## オ 地域中小企業応援ファンド事業

この事業は、東京の強みである多様な地域資源や高いポテンシャルを活用し、地域の魅力向上や課題解決に取り組む中小企業を重点的に支援することにより、地域密着型のイノベーションを数多く生み出し、地域の活性化を図る事業であり、平成20年度から開始された。

中小企業基盤整備機構の「地域中小企業応援ファンド」から20億円、東京都から180億円を20年度に無利子で借り受けて基金を造成し、「国連携型」と「都単独型」としてそれぞれ100億円ずつ10年物国債等で運用し、その運用益をもって次の助成事業を実施した。

### 【事業者への支援(地域資源活用イノベーション創出助成金)】

都内の地域資源を活用し、支援重点分野(「都市課題解決型ビジネス」「地域資源活用型ビジネス」)に関する新製品・新サービスの開発や事業化に取り組む事業者に対して経

費の一部を助成する事業である。平成21年度から年2回募集を行っている。

#### 【支援団体等を通じた支援】

##### ○地域応援ナビゲータ事業

事業の立ち上げから販路開拓までを継続的に支援する「地域応援ナビゲータ」を各地域に配置し、地域に密着したハンズオン支援を行う中小企業支援機関へ経費を助成する事業として、平成26年度は12団体に交付決定を行った。

##### ○地域応援ナビゲータ向け研修の開催

各支援団体に選任された地域応援ナビゲータの中小企業等への支援スキル向上を図るため、集合研修形式により、平成26年度は区部及び多摩で各1回開催した。研修では制度説明及び指導のポイント、事例の紹介に加えて、公社と支援団体との連携を促進することを目的とした意見交換を行った。

##### ○販路開拓支援

地域資源活用イノベーション創出助成事業の成果である商品・サービスの販路開拓の機会を提供した。

##### ○地域資源活用の普及

地域資源活用イノベーション創出助成事業における優良案件の掘り起こしを目的に、助成事業完了事業者のなかからモデルとなる事業者を選出し、周知するイベントを開催した。また、本イベントでは助成金説明会及び個別面談会を開催した。

#### (4) 他の機関と連携した事業展開

##### ア 首都圏公社との連携による商談会の実施

都域を超えた様々な業種の企業の産業交流を促進し、イノベーションの誘発と新事業の輸出を図るため、平成20年度に「産業交流展2008」と同時開催で八都県市共同（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、横浜市、川崎市、千葉市、さいたま市）による国内最大級の開催規模となる商談会を初めて実施した。実施にあたり、民間企業OBのコーディネータを配置し、発注企業への参加依頼や受注企業への参加を呼びかけ

た結果、八都県市エリアで協力企業の新規開拓・情報収集を希望する多くの発注企業が全国から具体的な発注案件を携えて参加し、受注を希望する中小企業と対面形式で商談を行った。

この事業には平成22年度からは相模原市が加わり、「九都県市共同産産マッチング事業」として毎年開催されている。

一方、埼玉県中小企業振興公社と連携して、平成22年度に企業間マッチングや個別支援も行われた。



八都県市合同商談会

##### イ 金融機関との連携

「リレーションシップ・バンキングの機能強化に関するアクションプログラム」に基づく金融機関との連携は、平成15年度から開始されたが、平成18年度からは提携金融機関を15に拡大して事業を継続した。公社はこれら提携金融機関に対し、事業可能性評価において高い評価を得た企業等の紹介・推薦を行い、平成18年度は新たに8社、19年度は新たに4社に対する融資が実現した。

平成20年度には、1金融機関と覚書を交わして提携金融機関が16となり、新たに3社に対して融資が実行された。また、21年度は提携金融機関が17となり、公社は7社を金融機関に紹介・推薦した。

##### ウ 中小企業と大手メーカー、民間研究機関の連携による製品技術開発セミナーやマッチング商談会の実施

技術力の向上や高付加価値製品の創出を目指し、メーカーや研究機関と連携して研究開発に取り組む中小企業を支援する「産産連携支援事業」が平成18年度から開始された。



「産産連携マッチング」が開催され、優れた独自技術を保有する中小企業が自らの技術・連携テーマをメーカーにPRし、技術・連携テーマが合致したメーカーとの個別面談の実施とあわせて、参加した中小企業の製品展示会が開催された。

また、中小企業の連携ニーズの高い技術分野をテーマに、研究機関によるプレゼンテーション及びテーマ別の個別面談も実施された。更には、中小企業がメーカー・大学等と連携して共同開発を進めていくうえで必要となる想像力や発想の手法、課題解決法等をテーマにセミナーが開催された。

## (5) 新たな担い手の育成支援

### ア 事業承継・再生支援事業

平成17年当時、都内製造業は4社に1社が事業承継の問題を抱えており、東京のものづくり産業の存立基盤が崩壊する恐れがあった。そのため、平成17年度から「中小企業リバイバル支援事業」を開始し、事業再生、事業承継、又は新たな事業展開に取り組む中小企業に対する相談窓口を開設した。後継者問題や事業継続にかかわる問題解決に精通した専任スタッフによる相談対応、承継計画や再生計画の策定支援、支援後のモニタリングによる経営状況の把握、並びに事業承継・再生分野の有識者で構成される推進委員会を設置し、事業承継・再生の観点から有益な助言が受けられる支援体制を構築した。

平成20年度からは「事業承継・再生支援事業」と事業名称を変更し、従来の相談体制を更に強化するため、金融機関、他機関と連携した相談体制の整備に着手した。

また、早い段階から事業承継の準備を進めるための「普及啓発セミナー」や、次世代の経営を担う後継者を養成するための「事業承継塾」を開講し、経営人材の確保・育成の観点からも事業拡充を図った。

金融円滑化法の終了に伴う資金調達環境の変化を見据え、平成25年度からは、早急な経営改善計画の策定や抜本的な事業再生が求められる中小企業に対する新たな支援対体制として、

「業績向上支援チームによる継続的支援体制の整備」に着手した。

事業開始以来、計1,300社以上の事業承継・再生の可能性を模索した結果、やむなく廃業する企業には円滑な撤退を助力する一方、優れた技術を有しかつ事業承継に取り組む意欲のある企業に対して継続的な支援を行うことで、東京の技術喪失を防ぎ、都内中小企業の技術力の維持・発展を支援している。



事業承継塾の様子(これまでに計550名以上が受講している)

### イ オーダーメイド研修

「オーダーメイド研修事業」は平成17年度に開始した事業で、中小企業の様々な要望に応じた研修を、希望の場所と時間に、予算に応じて研修内容を企画・提供し、人材の効果的な育成のみならず、経営の改善・活性化に寄与するというものであった。「外部研修に社員を派遣する時間的ゆとりがない」とか「外部研修では効果が限定してしまう」という中小企業にとっては、画期的な研修といえた。

平成17年度に実施した研修例としては、階層別研修(経営者・幹部・中堅・新人)、マナー研修、ものづくり基本研修(ポカミス防止・ムダ取り等)、リーダー研修、コーチング、クレーム対応、問題発見・解決手法などがあった。

実施2年目の平成18年度からは、利用企業に対してコンサルティングを行うなど、時間をかけて入念に準備してから開催するケースが多くみられた。また、ISO研修の準備にあたっては、専門家派遣事業や助成事業と連携するなど事業の充実に努めた。

### ウ 商店街リーダー塾・商人大学校

「商店街リーダー塾(商店街リーダー養成研

修)事業」は、商店街の活性化を図るため、商店街活動の中心的な担い手である現役役員などを対象にして、講義並びにグループ演習によって商店街マネジメント能力向上(リーダーシップ、状況分析力、問題解決能力、企画力等)と地域住民・団体等とのネットワークづくりを促進する行動力を養成する事業で、平成21年度から開始された。

「商人大学校事業」は、若手商人の経営能力向上を目的に実施される事業で、実践的なカリキュラムによる「小売・サービス業昼コース」、「小売・サービス業夜コース」、「飲食店コース(昼のみ)」が設けられた。店長・経営者がリーダーシップを発揮する方法や、自店の魅力を見つめ直す方法、接客力の向上と手法を教える講義は各コースのカリキュラムに共通して盛り込まれた。

平成18年に事業を開始した「商店街パワーアップ基金事業」は、商店街の活性化を目的として商店街の会員が新たに会社又はNPO法人を設立する際の必要経費や都内商店街と会社・NPO法人・商工団体等が連携して取り組む商店街の活性化事業にかかる経費の一部を助成する事業である。



商店街リーダー塾(商店街への視察)

業である。平成22年度には地球温暖化防・省エネ設備の普及促進のための認定設備のリース事業も開始された。

## (6) その他

### ア 中小企業設備リース事業

平成21年度に、東京都の緊急経済対策として、都内中小企業者等を対象とする中小企業設備リース事業を開始した。この事業は、公社が中小企業に代わって生産設備を購入し、低廉な価格でリースすることにより、中小企業等の経営基盤の強化に必要な設備の導入を促進する事

# 第5章

# 未来を見据えた中小企業支援 (平成23年～28年)

タイ事務所開設 平成27年



TOKYO創業ステーション開設 平成29年



東京手仕事プロジェクト開始 平成27年

## この時代の概要

平成23 (2011) 年度から28 (2016) 年度にかけての我が国経済は、平成23年3月に発生した東日本大震災の影響を受けて一時は落ち込んだが、平成24 (2012) 年12月の政権交代以降、円安・株高に転じ、輸出産業を中心に緩やかに拡大傾向が見られた。しかし、中小企業は、原材料の高騰や消費税引上げなどから、引き続き厳しい収益環境に置かれており、景気回復を実感できない企業もあった。

## 主な出来事

### 平成23年

- 3月 東日本大震災(M9.0)と東京電力福島第一原子力発電所事故が発生
- 7月 FIFA女子W杯「なでしこジャパン」が優勝
- 7月 地上アナログ放送が終了
- 12月 都、長期ビジョン「2020年の東京」を策定
- ◆この年 ○東京電力管内で計画停電実施 ○世界総人口、70億人を突破

### 平成24年

- 5月 東京スカイツリーが開業
- 7月 ロンドンオリンピック開催。これまで最多のメダル数を獲得
- 8月 社会保障・税一体改革関連8法公布
- 10月 山中伸弥氏がips細胞の発見によりノーベル生理学・医学賞受賞
- 12月 衆院選で自由民主党が大勝して与党に復帰
- ◆この年 ○竹島や尖閣諸島の

領有権問題が顕在化する

### 平成25年

- 4月 日本銀行が「量的・質的金融緩和」を導入
- 6月 富士山がユネスコ世界文化遺産に登録される
- 7月 参院選で自由民主党が過半数を獲得してねじれ現象が解消
- 9月 2020年夏季オリンピック・パラリンピック開催都市が東京に決定

10月 伊豆大島で大規模な土砂災害発生

◆この年 ○訪日外国人旅行者数が初めて1,000万人突破

### 平成26年

- 4月 消費税が5%から8%へ引き上げ
- 9月 長野県・御嶽山が噴火
- 10月 赤崎勇氏、天野浩氏、中村修二氏がノーベル物理学賞受賞
- 12月 都、「東京都長期ビジョ



## 1 国内外の動き

平成23年度の日本経済は、未曾有の被害をもたらした東日本大震災の発生と、それに伴うサプライチェーンの寸断や計画停電の影響を大きく受けることとなった。更に、夏以降の欧州政府債務危機やタイの洪水被害によるサプライチェーンの分断が発生し、生産活動は困難に直面した。こうした中でも、財政出動等による下支えのある中で、持ち直す動きも見られた。中小企業においては、円高、原燃料の価格高騰、電気料金の引上げ、電力需給の逼迫等の影響が懸念され、景況はおおむね横ばいの動きとなった。

平成24年度に入っても、日本経済は引き続き円高の影響や世界景気の減速等を受けて厳しい状態が続いていた。しかし、同年12月以降、新しい内閣による大胆な金融政策、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略からなる「三本の矢」に一体的に取り組むという方針のもと、緊急経済対策の策定、日本銀行による物価安定目標（2%）の導入などにより、明確に円安・株高に転じ、中小企業も含め輸出産業を中心に景気回復の期待感が出始めた。その結果、平成25年には、実質GDPはリーマンショック前の水準を回復した。

平成25年度も引き続き政府による大胆な金融政策と機動的な財政政策の実施により、家計や企業収益の改善等を背景に、緩やかな景気回復の動きが広がった。中小企業においても景況判断が着実に改善する一方で、原材料価格の高騰等を背景に、中小企業の収益環境は引き続き

厳しい状況にあった。

平成26年度は、同年4月の社会保障・税一体改革を推進する観点からの消費税引上げ（8%）に伴う駆け込み需要の反動による影響を受け、夏以降は景気回復力に弱さが見られたが、その後の原油価格下落の影響などもあり、景気は緩やかな回復基調が続いた。一方で、中小企業は相対的に厳しい経営環境に置かれており、企業の業況や採算に関する指標にも弱い動きが見られた。また、消費税率引上げや原材料・エネルギー価格の上昇に伴って、価格転嫁問題も顕在化することとなった。

平成27年度も緩やかな回復基調が続いているものの、中国経済をはじめとする新興国経済の落ち込みやそれに伴う金融資本市場の変動などの影響により、国内需要が下押しされるなど、一部に弱さも見られるようになった。中小企業においては、経常利益が過去最高水準に達し、倒産件数が減少するなどしたが、売上の拡大に伴うものではなく、設備投資の伸び悩みや人手不足の深刻化などの課題が発生している。

この期間の社会的な主な出来事としては、平成23年7月に地上アナログテレビ放送が終了したこと、同年に欧州（ギリシャほか）の経済危機が深刻化したこと、平成24年5月に東京スカイツリーが開業したこと、平成25年7月に参院選で自民党が勝利してねじれ現象が解消されたこと、平成26年9月に御嶽山が噴火したこと、平成27年10月にマイナンバー制度が施行されたこと、そして平成28年4月には熊本地震が発生したことなどがあげられる。

ン]を策定

**平成27年**  
 3月 北陸新幹線が開業  
 4月 日経平均株価が一時、15年ぶりに2万円を回復  
 5月 大阪市の住民投票で「大阪都構想」が反対多数で否決  
 7月 アメリカとキューバが国交回復  
 10月 マイナンバー制度が施行  
 10月 大村智氏がノーベル生理学・医学賞を、梶田隆章氏が

ノーベル物理学賞を受賞

**12月** ASEAN共同体が発足  
 ◆この年 ○ギリシャデフォルト危機 ○中国の上海証券取引所等で株価が大幅に下落 ○中東から欧州へ多数の難民が流入

**平成28年**  
 1月 日本銀行、「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」を実施  
 2月 環太平洋パートナーシッ

プ協定(TPP)に署名

3月 北海道新幹線が開業  
 4月 熊本地震(M7.3)が発生  
 5月 先進国首脳会議が三重県伊勢志摩で開催（伊勢志摩サミット）  
 6月 英国の国民投票において欧州連合(EU)離脱支持票が過半数を獲得  
 6月 選挙権年齢を18歳以上に引き下げ  
 8月 リオデジャネイロオリンピックが開幕

**10月** 大隅良典氏、ノーベル生理学・医学賞受賞

## 2 公社の事業展開

### (1) 中小企業世界発信プロジェクト2020

「中小企業世界発信プロジェクト2020」は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会等の開催を契機とする中長期的なビジネスチャンスを、中小企業に波及させ、その優れた技術・製品等を世界に発信するプロジェクトである。

本プロジェクトを実行するため、東京都をはじめ、公社など都内の中小企業支援機関が連携して、平成27年5月に「中小企業世界発信プロジェクト推進協議会」を立ち上げた。



中小企業世界発信プロジェクトロゴ



キックオフイベントの様子

本プロジェクトは、「受注機会の拡大」、「販路の開拓」、「新製品・新サービスの開発促進」の3本柱からなっていた。施策の具体的な内容は次のとおりであった。

#### 【受注機会の拡大】

##### 「ビジネスチャンス・ナビ2020」

東京2020大会等を契機とする官民の調達情報を一元的に集約した情報ポータルサイトを構築し、中小企業に情報提供することで、受注機会の拡大を支援する。



ビジネスチャンス・ナビ2020ポータルサイト

#### 【販路の開拓】

「ビジネスフロンティア・フェア」の開催(平成28年10月産業交流展と同時開催)

東京2020大会等を契機とする様々なビジネスチャンスに向けて、中小企業が新たに開発した創意あふれる製品やサービスの展示・商談会を開催する。



平成28年度ビジネスフロンティアフェアの様子

#### 【「マーケットサポート」の実施】

東京2020大会等を契機とする様々なビジネスチャンスに向けて開発された「製品・技術・サービス」の販路開拓やその商談を大手メーカー・商社OB等のビジネスナビゲーターがサポートする。

#### 【新製品・新サービスの開発促進】

##### 「世界発信コンペティション」の実施

中長期的なビジネスチャンスに向けて、中小企業がその技術力を活かして開発した革新的で将来性のある製品・技術、サービスに対し、「製品・技術(ベンチャー技術)部門」「サービス部門」の2つの分野に分けてコンペティションを実施し、優れた製品・技術・サービスに開発・販売等奨励金を交付する。





世界発信コンペティション表彰式

## (2) 海外展開支援

### ア 海外ワンストップ相談窓口

公社は、都立産業貿易センター浜松町館にあった相談窓口を、平成27年7月から、住友商事神田和泉町ビル9階に設置して、無料で海外展開相談を実施している。専門相談員を配置して、海外進出や取引に関する疑問・質問（輸出・輸入手続、規制・制度・規格、契約書、決済方法など）に答えている。初めて海外取引を始めようとする人にも丁寧に対応しているので利用者が増加している。

### イ 海外知財出願・侵害対応相談

外国における知的財産権の出願や侵害等に関する相談に対応するため、秋葉原の知的財産総合センターに、中国・ベトナムに精通した弁理士を各1名（平成23年度から）、中国・ベトナム・タイに精通した弁護士を各1名（平成24年度から）配置し、相談に応じている。

また、平成25年度からは海外の法律事務所とネットワークを構築（中国：平成25年度から、韓国：平成26年度から、タイ：平成27年度から、アメリカ：平成28年度から）し、相談機能の充実・強化を図っている。

### ウ 海外展開支援の拡充

公社は、社団法人東京産業貿易協会から引き継いだ事業等を統合し、平成23年度から「海外販路開拓支援事業」を開始した。本事業では、世界に通じる可能性を秘めた商品力を持ちながら、貿易実務経験などへの不安から海外展開を躊躇している中小企業に対して、セミナーの実施、海外駐在経験のある商社等のOBである海外販路ナビゲータによるハンズオン支

援、ASEANを中心とした海外展示会出展支援等、多様な角度からビジネスマッチング等の支援を実施している。平成27年度から開始した海外展示会出展前後の海外ワークの実施や平成28年度から新たに開始した海外展開の実施に向けたプラン策定支援等の初期段階の支援を行う「海外展開チャレンジ支援」等、支援内容も拡充した。



海外展示会用に作成されたコミュニケーションロゴ



ASEAN最大級のものづくり展示会[THE GRAND METALEX 2016]の東京パビリオン(公社ブース)

### エ グローバル人材の育成

公社は、企業の海外取引に不可欠な貿易実務と国際ビジネスに精通した人材を養成するため、平成18年度から有料の「貿易実務講習会」を実施していたが、平成26年度からは、貿易実務に精通した人材を育成すること及び海外展開の中心的な役割を担える人材を育成することを目的とする「海外展開人材育成事業」を開始した。

「海外展開人材育成事業」で実施した講習会等は次のとおりである。

#### 【貿易実務者養成講習会】

貿易実務に精通した企業内人材の養成を目的に、主に中小企業を対象とした貿易に関する講習会を開催している。本講座は、輸出入に関する基礎知識から実務者向けまで、受講者の経験・習熟度に応じた幅広いクラスを設定し、平成26年度からは、受講者の要望な



どに応えるため、輸出入貿易実務(入門初級)を新たに実施している。

#### 【国際化対応リーダー養成講座】

海外展開を積極的に進める都内中小企業において、中心的となる人材を養成するため、平成26年度から新たに同講座を開講している。

#### オ タイ事務所の開設

平成27年12月、当社はASEAN経済共同体の発足やFTAの進展等により、今後も発展が見込まれるASEAN地域への展開を目指す中小企業のための支援拠点として、タイ王国バンコク都に「タイ事務所」を開設した。同事務所が取り組む事業は次のとおりである。

##### ○ビジネスマッチング

- ・タイ工業省等MOU先との連携による現地企業との引き合わせ
- ・ASEANへの販路開拓の本格化を考えている中小企業へのフォロー

##### ○展示会出展

- ・タイ王国で開催される展示会への出展(既にASEANへ展開中の企業紹介)
- ・東京で開催される展示会への出展(タイ王国大手企業等の紹介)

##### ○経営相談

- ・TV会議システムによる相談を実施(タイ事務所と公社国際事業課を結ぶTV会議システムを活用し相談を行うことが可能)

##### ○セミナー開催

##### ○商談スペース提供

##### ○現地ネットワーク形成、企業情報発信及び現地情報還元



タイ事務所外観

### (3) 東京手仕事

東京の「伝統工芸品」は、進取の精神に富む江戸職人の匠の技と心意気によって、磨かれ、洗練され、そして庶民に愛されて連綿と受け継がれてきた。「東京手仕事」(TOKYO Teshigoto)は、そんな伝統の技に光を当て、匠の繊細な「手仕事」の魅力を国内はもとより世界に発信していく取組である。その「粋」で「いなせ」な味わい、優れた機能性・日常性を広く知ってもらうとともに、東京らしい感性溢れる新しい工芸品にもチャレンジし、「伝統工芸品」に囲まれた潤いある豊かなライフスタイルを提案するため、平成27年度から「伝統工芸品の商品開発・普及促進支援事業」を開始した。

「東京手仕事プロジェクト」では、伝統工芸の技術を活かしながら東京の伝統工芸職人とデザイナーとの共同制作による「商品開発」を行っている。商品開発の翌年度以降には、開発した商品を「普及促進」につなげて国内外への販路開拓までを一体的・総合的に支援していく。

##### ○商品開発

伝統工芸の職人とデザイナーをそれぞれ募集し、出会いの場としてマッチング会を開催。職人とデザイナーがチームを組成し、共同制作によって、伝統工芸の技術を活用しながら現代のライフスタイルに合った商品開発を行う(約1年間)。開発中は様々な分野の専門家から構成されるアドバイザーチームが開発をサポートする。

##### ○普及促進

商品開発プロジェクトで完成した商品等を中心に、プロモーション活動や国内外の展示会への出展等により、新たな市場を切り開くことを目指す(約2年)。支援商品は「東京手仕事」の名称で発信していく。



東急プラザ銀座での製品発表会



TOKYO創業ステーション



国内展示会の様子

#### (4) 新たな創業支援の取組

##### ア TOKYO創業ステーション

創業予定者に対し、創業アイデアの具体化から創業に関する知識修得、事業プランの作成、事業化までをワンストップで支援する拠点を丸の内に29年1月開設した。

TOKYO起業塾や受講対象を女性に絞ったセミナーを開催するほか、創業予定者ごとに、事業計画書の作成初期段階からブラッシュアップまでを担任制でコンサルタントが個別支援するプランコンサルティングを実施している。

加えて、事業化の際に必要な法務、税務、労務に関する相談に専門家が応じるほか、金融機関による出張相談窓口を設置し、融資に関する相談にも対応している。

このほか、助成金やインキュベーション施設をはじめとする各種情報の提供も行っている。

#### イ 創業活性化特別支援事業

##### ①創業助成事業

都内における創業機運を醸成し、創業を促進させるため、創業希望者の目標となりうる成功事例を広く発信するとともに雇用の拡大を促進するため、優れたビジネスプランを持つ創業予定者または創業間もない中小企業者に対して創業期の必要な経費の一部を助成する。

##### ②インキュベーション施設整備・運営費補助事業

創業環境の整備を促進するために、一定の基準を満たす民間インキュベーション施設の運営に係る事業計画を都が認定し、認定事業のうち優れた計画についての整備費及び運営費の補助事業を実施する。

#### (5) 新たな産業分野への参入支援

##### ア 医療機器産業への参入支援

平成27年度から、成長産業分野である医療機器産業への中小企業の参入を支援するため、セミナー等を通じ、参入意欲があり、かつ高度なものづくり等技術を持つ中小企業の技術をコーディネータが調査し、シーズとして整理している。

また、東京都医工連携HUB機構や関東経済産業局と連携して医療機器製販企業や臨床機関のニーズとものづくり中小企業とのマッチングに取り組んでいる。

平成28年11月には、日本橋に設立された「東京都医工連携イノベーションセンター」内に、

医工連携支援拠点を開設するとともに、製品開発につながる支援として、医療機器産業参入促進助成を実施している。



東京都医工連携イノベーションセンター開所式の様子

### イ 成長産業分野への機械設備導入助成事業

平成26年度から、成長産業分野（健康、環境・エネルギー、危機管理、ロボット）への参入を支援するため、「成長産業等設備投資特別支援事業」として、先端設備機器等の導入に要する費用の一部を助成（助成率2分の1・助成限度額100百万円・助成下限額1百万円、小規模企業は助成率3分の2・助成限度額30百万円・助成下限額1百万円）した。

平成26年度（第1回）の採択件数は、91件、平成27年度（第2回）の採択件数は、128件、平成27年度（第2回）の採択件数は、60件であった。

### ウ ものづくり基盤技術の高度化経費助成事業

平成26年度から、「ものづくり企業グループ高度化支援事業」として、成長分野への参入や海外展開を目指して開発（技術力強化）・生産・販路開拓を行い、基盤技術の高度化に共同で取り組む中小企業グループ（2社以上）に対して、経費の一部を助成することにより、都内のものづくり産業の強化及び集積の維持・発展を促進している。直近の平成28年度は5事業（「軽量化技術で開発する自動回転ドアの市場創造」「誘虫器並びに防虫灯の開発と販売体制の構築」「曲面ガラスインサートインモールドカーナビパネルの開発」「デジタル統合診療システムの共同開発」「0～100歳向けくつのはつてのテトラ」を開発を行い世界へ発信する）を助成対象として採択した。

また、事業の進行管理、運営のサポート、助言等を行うプロジェクトマネージャーを中心とした事業推進チームによる採択企業の継続的支援も行っている。

### エ 広域多摩イノベーションプラットフォーム事業

平成26年度に、多摩地域を中心とする中小企業の新分野参入や新事業創出を促進するため、大手企業、大学、研究機関等のニーズを幅広く集め、試作品製作や共同開発につながるマッチングをきめ細かく行うとともに、技術提案力向上支援や中小企業グループの事業化支援を行うなど、産産・産学の交流・連携の場と機会を数多く提供するプラットフォームを構築した。具体的に行ったことは次のとおりであった。

- ・中小企業、大手企業、大学、研究機関等のネットワークを形成するため、技術テーマごとにセミナー・勉強会を開催した。
- ・大手企業等の技術ニーズをコーディネータが収集・整理し、中小企業の技術シーズとのマッチングを多様な方法で展開することにより、受発注や共同開発を促進した。また、マッチングを促進するため、中小企業が持つ優れた技術・製品情報を電子ブック化してWEBサイトから発信した。
- ・中小企業の技術提案のためのサポート環境及び3Dエンジニアリング環境を整備し、高度かつ迅速なコラボレーションを支援した。
- ・コーディネータ及びプロジェクトマネージャーがマッチング等から立ち上がった連携案件に対し、大手企業や中小企業等を継続的に訪問することで、フォローアップを行った。





事業の一つである新技術創出交流会の様子

## オ 新サービス創出支援事業

現在、都内サービス産業の事業所数、従業者数はともに産業全体の8割以上を占めており、東京都の産業における重要な位置づけとなっている。

更に、少子高齢化や産業構造変化への対応、経済成長に向けて、新たなサービスモデルの創出や生産性向上は不可欠である。そこで製造業のサービス分野への進出や、サービス産業におけるイノベーション創出及び生産性向上のための支援事業を平成28年度から開始した。

事業内容としては

### ①普及啓発事業(セミナー・ワークショップ)

新たなサービスモデルの創出や生産性向上に向けて「ヒトづくり(人材育成)」と「コトづくり(シナリオ・ビジネスモデル)」はより重要となる。これらの課題解決への取組の重要性の普及啓発を図るためセミナー・ワークショップを開催する。公社創立50周年記念イベントでは新サービス創出事業キックオフセミナーを実施した。

### ②サービス経営人材育成支援事業

新サービスの創出や生産性向上を実現するために必要な知識と専門性を有する人材の育成を図るため、必要な基本的知識や理論、その実践方法を学ぶ場として、「東京都新サービス創出スクール」を開講した。

### ③新サービス事業プランの一貫支援

都内中小企業の大半を占めるサービス業の生産性向上を図るため、革新的なサービス事業プランを発掘し、資金面も含めた積極的なハンズ

オン支援を行うことで、我が国をリードする新たなサービス事業の創出を図る。

### ④都内サービス産業の巡回調査

サービス産業に属する事業所の景況把握、支援ニーズ等の把握分析、支援メニューの情報提供のための巡回調査を実施する。

### カ 生産性向上のための中核人材育成事業

平成28年度から、「現場全体の良い流れ」に着目した生産技術や改善手法を総合的に学習する「東京都生産性革新スクール」を開講し、生産性向上を担う中核的人材育成の取組を開始した。

また、「生産性革新インストラクター派遣制度」として、現場改善を望む都内中小企業へスクール卒業生等を派遣し、生産性向上への実地支援も行っている。

## (6) 東日本大震災関連事業と危機管理関連事業

### ア 被災地と連携した新たなものづくりビジネスの広域地域モデル

東日本大震災の影響により、東日本全体における産業活動の停滞や産業空洞化が懸念されているなか、新たなものづくりビジネスの広域連携モデルを創出するため、被災地及び都内中小企業と大手企業の開発試作部門とのマッチングを促進し、中小企業の競争力を強化するとともに東日本の産業の活性化につなげることを目的に、平成24年度から「開発連携コーディネータの派遣」と「プレゼンテーション研修」及び「大手企業研究開発部門とのマッチングセミナー」を開始した。

「開発連携コーディネータの派遣」は、中小企業の得意分野等の力量把握やマッチングに向けたフォローを行うため、都内及び被災3県(岩手県、宮城県、福島県)の中小企業の工場などの訪問を行った。また、参加企業が保有する技術の優位性をより良くアピールするため、「プレゼンテーション研修」を実施した。

「大手企業研究開発部門とのマッチングセミナー」は、優れた技術を有する都内及び被災3県の中小企業15社が、大手企業5社の研究開

発部門とのマッチングを実施した。自社保有技術などを説明し、研究開発部門参入のための機会を提供するというものであった。

#### イ 被災県の企業へ都内施設の提供

東日本大震災の復興支援の一環として、東京ファッションタウン(TFT)ビル・インキュベータオフィスにおいて、被災した地域の中小企業を対象に、平成23年9月から平成24年2月までオフィスを無料で提供した。

また、東京進出に意欲的な地方の中小企業に東京都内での営業拠点を提供する施設「東京ブリッジヘッド」を活用し、平成23年度と24年度に、東日本大震災の被害を受けた被災3県(岩手・宮城・福島)の中小企業にブースを提供した(23年度は12ブース、24年度は18ブース)。ブースのすべてが使用され、顧客との取引継続の拠点として活用された。

#### ウ 被災地企業コラボレーション商談会

平成23年度と平成24年度に、東日本大震災により被災した東北3県(岩手・宮城・福島)の中小企業に対する復興支援として、東京の企業を中心に、新規需要の創出や技術連携等につながる発注案件を有する企業をマッチングコーディネータが中心となって発掘し、被災各県へ出向く形式での商談会を開催した。商談会は仙台、盛岡、郡山で各1回開催され、113件(仙台77件、盛岡18件、郡山18件)の商談が成立した。また、平成24年度においては「被災地企業コラボレーション商談会」を開催した。商談会は各年度、仙台、盛岡、郡山で各1回開催され、166件(仙台110件、盛岡28件、郡山28件)



被災地企業コラボレーション商談会

の商談が成立した。

#### エ 自家発電設備の導入助成

東日本大震災や原子力発電所の事故などでひっ迫する電力需給に対応するため、自家発電設備を対象として、平成23年度から「自家発電等設備等導入費用助成事業」を開始した。

平成23年8月から申込申請を受け付けたが、その後、中小企業者ニーズに対応するため同年度2月からは、蓄電池及びその付帯設備、デマンド監視装置、進相コンデンサやインバータ等、対象設備を拡大するとともに、震災以前から都内に本店登録がある場合は、都外の一部地域の事業所内設置も対象とするなど、対象地域を拡大した。また、助成金の審査時には節電アドバイザーを派遣して適切な運用ができるよう支援を行った。

平成25年4月からはLEDランプを対象設備に加え、現在も継続して実施している。

#### オ 都市防災力向上の製品技術実用化助成

「先進的防災技術実用化支援事業」は平成26年度から開始した事業で、新技術の普及による都市防災力の向上を図るため、都内中小企業等が開発した都市の防災力を高める新規性の高い優れた技術・試作品に対する実用化を支援するとともに、ユーザーに向けその導入を促進する仕組みの構築に要する経費の一部を助成した。

複数年度を助成対象としており、平成27年度は「自主防災組織向け災害時情報通信システム」「水位計と無線機を装備した水害監視システム」など、31件を採択した。



危機管理産業展にて支援製品を紹介した



■ ■ ■ ■ 公社支援企業の声 ■ ■ ■ ■



# 未来を創る中小企業



武州工業株式会社  
代表取締役  
林 英夫 氏



株式会社マテリアル  
代表取締役社長  
細貝 淳一 氏



株式会社今野製作所  
代表取締役社長  
今野 浩好 氏



株式会社浜野製作所  
代表取締役CEO  
浜野 慶一 氏



株式会社チパダイス  
代表取締役社長  
千葉 英樹 氏

**経営戦略課 大場係長 (司会)** 本日はお忙しい中の、また、日頃は当公社の事業にご協力いただき、ありがとうございます。さて、まずは当公社との出会いから伺っていきたくと思います。初めて利用した公社事業や、印象に残っている事業などは何だったでしょう。(株)マテリアルの細貝さんからお願いします。

## 公社との出会いについて

**細貝** 私の場合は、初めて展示会に参加したのが公社の事業でした。機械要素技術展という展示会だったのですが、とにかく集客率がかなり高かったです。正直に言うと、私自身は展示会への参加に積極的ではなかったのですが、助成金もありましたので参加した次第です。参加したからにはお客様にアピールしなければなりませんから、身が引き締まりました。その展示会で日立の仕事が決まりました。展示会には本当に

感謝しています。しかし、展示会の参加料は67万円でしたから、中小企業は参加しにくいのが実情だと思います。私どもは、参加料が半額になるということだったので、とりあえず参加してみようということになりました。その後も展示会には参加してきましたが、いい仲間に出会って友達も増えました。

**司会** 次に、武州工業(株)の林さんの当公社との出会いは何でしたか。

**林** 確か日立の展示会にパイプを出してほしいと言われたことが最初だと思います。助成金をいただいたりしたのは、2012年ぐらいからです。省エネ・非常用発電機の新しい工場をつくる際に助成金をお願いしました。

**司会** (株)今野製作所の今野さんの場合は何だったでしょう。

大場順二(司会)



今野浩好氏



**今野** 公社は25年ぐらい前から異業種交流会を支援されていたので、当社の先代が様々な交流会でお世話になっていました。私はその縁で、専務時代に自立化塾に参加させていただきました。また、海外展示会出展でも度々ご支援いただきました。

**司会** ㈱浜野製作所の浜野さんはいかがですか？

**浜野** 私どもの会社は父の代から量産型のプレスの仕事をやっておりました。2000年頃に父が亡くなったので、私が戻ることになったわけです。私自身は板金の町工場で働いていたので板金をやりたいと思っていました。しかし、機械設備を導入したくても資金がなく、その時に、たまたま公社の設備資金等の助成金を利用させてもらい、お世話になったのです。私どもの会社の大きな変革期に公社にお世話になったわけで、大変感謝している次第です。

**司会** ㈱チバダイスの千葉さんはいかがでしたか？

**千葉** 公社さんとはアーガス21という広報誌の取材のために職員の方が訪ねてこられたのが最初のきっかけでした。初めはどんなことをやっている団体か知らなかったんですが、取材後もいろいろな事業やセミナーをご紹介いただい

て、もう10年以上の長いお付き合いになっています。

■ **オーダーメイド研修はこちらの都合に合わせてくれるので受講しやすかった** ■

**司会** 助かったとか、あまり役立たなかったなど、印象に残る公社の事業はありますか。

**今野** 良かった事業はたくさんありますが、印象に残っているのは城南支社での製品開発道場です。製品開発をするための1年がかりの研修でした。当時私どもは福祉機器の開発で行き詰っていました。商品企画からマーケティングまで全部ゼロからやり直せる実践的な「道場」だと知り、社員が受講したいと申し出てきたのです。デザイン志向のものづくりを学んだことは、我が社の転機になるものでした。

**林** 公社の支援事業ではありませんが、東京都のビジネスデザインアワードと公社のネットワークも素晴らしいですね。公社が取り持って

企業紹介

**株式会社今野製作所(足立区)** 1961年創業。ステンレスの板金加工や油圧機器、福祉機器の開発製造を行う。特に「油圧爪つきジャッキ『EAGLE』」は国内トップシェア。また単品製作を可能とする板金加工部門の技術力は高く評価されている。経営理念は「力を合わせる力がある」。

千葉英樹氏



くれなければ都庁のどの部署に申し込んだらいいのかわかりませんでした。

**司会** 個人的には「何かあったら私に電話してください」というホットラインのような状態を目指していますが…。

**細貝** そうしたホットラインのある人はいいのですが、ない人はどうするのかなという疑問も残ります。ともあれ、「助成金がありますよ」などの情報を公社は教えてくれるので大変ありがたいと思っています。実際、7,000万円や8,000万円する機械を導入しても、すぐに利益が出るとは限りません。しかし、「あの機械がないからできないのだ」という社員の気持ちを考慮すれば、利益に変えられない価値を失うことになってしまうと考え、先日も、東京都からの助成金を利用させていただきました。公社から、「自己資金を半分入れれば十分ペイできる」とアドバイスいただいたのは非常に助かりました。この機械の導入はCM効果になりました。東京都内に最大1mの大きさの加工ができる5軸加

**株式会社チバダイス(葛飾区)** 1966年の創業以来、小型歯車の加工一筋に取組み、創業50年を迎える。「バイオニア精神」と「小さな歯車・大きく育む」をモットーに、日々新しい技術アイデアの開発に取り組んでいる。その高い工作技術は国内外、特に海外で高く評価されている。

企業紹介

工機をもっている会社はありませんから、仕事の量が増えました。

**今野** 単純な投資じゃなかった、と。

**細貝** ただ稼働率から見ると、いまのところこの機械はペイできていません。しかし、技術が向上してできない仕事がなくなってきたこと、社員のモチベーションが上がったことはメリットになっています。社員が「どうせこの機械は導入しないだろう」と考えていたものが入ってきたのですから、モチベーションが上がらないわけではありません。

**司会** 千葉さんは助成金を利用されましたか？

**千葉** (株)マテリアルさんと同様に2回成長産業等設備投資特別支援助成事業をいただきました。一生懸命自分で文章を書いたのを認めていただき感謝しております。当社は古い機械を大事に長く使っていこうという方針でしたが、事業を継続していくためには新しい設備を導入することも重要だと気づきました。それも1台や2台では中途半端だと考え、思いきって十数台導入したのです。この先の10年~20年を元気で仕事を継続させるために勝負をかけたわけです。設備導入以来受注量は増え続けています。近年になり好調さで、機械は業務に大いに貢献してくれています。細貝社長もおっしゃったように、機械が高価になってきていて中小企業では手が出せなくなっています。そんなときに半分助成してくださるとい話は魅力的でした。実際、「チャレンジしてみようか」という気持ちになりました。

しかし、公社の事業で最もいいと思ったのはオーダーメイド研修です。公社の定期的な研修セミナーを新人が受講させていただいているのですが、日程が噛み合わない場合も多かったのです。オーダーメイド研修ならば、全てこちらの都合に合わせていただけるので本当にありがたいと思いました。どんな社員教育をすればいいのか、自主性を育てるにはどうすればいいのか、ISOを取得するにはどうすればいいのか、などを教えていただきました。こちらのニーズに細かく対応してもらえるオーダーメイド研修



は、我が社にとって本当にありがたい事業でした。ともあれ、一般的に言えば公社との出会いは展示会や資金助成が多いようですね。

**細貝** 公社の事業をトータルにうまく使えるといいよね。

**司会** 当公社はトータルに支援メニューを取り揃えております。(笑)

## ■ 公社の職員はもっと外回りをして欲しい ■

**細貝** 「あなたの会社にはこれが必要ですよ」ということを公社職員の方が教えてあげることも必要だと思います。

**千葉** 公社の職員の方はもっと外回りをして欲しいと思います。それが中小企業と公社の最初の入口になるから。直接話し合えるような関係を東京中につくっていただければな、と思います。

**司会** なるほど、参考になります。ところで、浜野さんの印象に残る事業は何でしょうか？

**浜野** 新しいことにチャレンジするうえでは設備投資が欠かせませんが、設備を導入したからといって会社が繁栄するわけではないと思います。その点からみても公社の事業は充実している感じがします。私どももオーダーメイド研修を受講させていただきましたが、本当に業務の向上に役立ちました。また、公社の事業ではなかったかもしれませんが、オーダーメイド型の溶接の講習もありがたいと思いました。

**今野** それは城東職業能力開発センターの研修じゃないですか？私どもも「公社は溶接技能の研修はできない」と言われて、職業能力開発センターを紹介されました。

**細貝** 結局そのように紹介してくれる前向きな人が公社にいたから関係が繋がっていったよね。

**今野** そのとおりです。しかも、最初はオーダーメイドの現場訓練は難しいと言われたんですよ。

**司会** 「センターに設備があるのだから、センターで研修をすればいい」という回答だったのですね。

**今野** それでも、話を進めていただき、最終的に城東職業能力開発センターの方が「やりましょう」ということになって先生を呼んで溶接の研修が始まったのです。せっかくアレンジしてもらった研修が少人数ではもったいないので、浜野さんに相談し「合同研修にしよう」ということになりました。

**司会** 同業種の別会社の方々が同じ技術の研修を受けるということは画期的ですね。

**細貝** 粘り強く「ノー」を「イエス」に変えればいろいろな新しいことが生まれるんでしょうね。

**今野** 研修は複数の会社の社員と知り合いになれるメリットもあります。

**細貝** 「あの会社を超えてやる」という社員も出てきて成長します。

**浜野** こうした合同研修は制度化すればいいのでは？オーダーメイド研修だけではなく、こうした研修もニーズがあります。

**細貝** だけど、従業員同士が連携されると、経営状況が筒抜けになって、中には臆病になる経営者が出てくるかもしれない。

**浜野** でも、そうした壁を取り壊していかなければ次の道には進めないと思うな。

**林** 今までのお話を聞いていると、私どもの会社がある多摩地区は、都心から離れていることもあり、独立独歩の経営者が多いような感じがします。だから、会社間の関係づくりに関しては、足立・墨田・大田より遅れていると思います。

林  
英夫氏

### まずは一流の技術を身につけること

**司会** 皆さんそれぞれに自社の強みがあると思います。その源に世界に通用する「技術力」があると思うのですが、いかがでしょうか？

**林** じつは昨日息子がシリコンバレーから帰ってきました。TAMA協会を通じてNHKから「シリコンバレーに挑戦」というタイトルで密着取材を受けていたのです。息子は現地企業に我が社の技術売り込んだのですが、相当ほろほろにされて帰ってきました（笑）。現地の企業は、「安いだけならほかの国がある。日本に依頼する意味はないのだ。日本企業から来る人は、自分のスキルアップが目的で、こちらの会社の役に立たない」と言われたそうです。また、「技術だけ売り込みにきてもだめだ。その技術が我が社の製品の何に使えるかを調べたうえで来い。そうしたら話し合う余地はある」とも言われたそうです。

**武州工業株式会社（青梅市）** 1951年創業。自動車用パイプの曲げ加工と板金加工を営む。加工の技術力のみならず、生産設備の自社開発、一個流し生産とITによる管理など生産技術の評価も高い。近年ではデザイナーと共同で製品開発を行うなど、新たな取り組みにも力を注いでいる。

企業紹介

**司会** 「お客様のニーズを把握してから提案する」ということですね。

**細貝** しかし、それでもシリコンバレーにはチャンスが転がっていると思います。現地に拠点を構える成功事例もあるのです。いずれにしても、まずは日本で一流になれば、シリコンバレーどころではありません。

**司会** 技術力で世界を席卷しようとしている（笑）千葉さんはどういうお考えですか。

**千葉** 私どもの場合は、量を売るというよりも、つくりたいものをつくったらそれが偶然お客様のニーズにマッチしたというケースが多いです。人件費が高騰し続ける経営環境の中で、限られた面積の工場で生き延びるには、付加価値の高い仕事をするしかないと考えています。シリコンバレーが欲しいと言ってくるぐらいのものをつくらなければならないのです。以前ドイツの大手の会社の人が来社した際に「ドイツは日本より技術が20年遅れている」と言っていました。本当にうれしかったのを覚えています。

**浜野** 東京は人件費も土地代も日本一高いのですから、地方の工場や海外の工場と同じことをしても絶対にかなうわけがありません。ものづくりには、デザインや設計、原理試作があり、更にアフターフォロー、メンテナンスがあります。しかし、日本の町工場はほとんどが加工の部分に占めています。特殊な技術をもった会社はいいのですが、生き残れない会社が圧倒的に多いのが現実です。だからこそ、こちら側にハードウェアとソフトウェアのプロを備えたシリコンバレーをつくる必要があるのかもしれない。

**林** 日本の中にそのような仕組みをつくれればいいと思います。それで日本の企業が強くなれば、海外から「日本に頼もう」という話が必ず出てきます。

## ■ 会社間のネットワークが ■ 「下町ボブスレー」を可能にした ■

**司会** ネットワークや連携に話題を変えます。細貝さんは連携をどうとらえていますか。

**細貝** 連携は必要に迫られて行っています。自分の会社にメッキの技術があるわけではないし、板金の技術もあるわけではないですから、他社と手を組んで進んでいかないと一つの業態としてお客様に認知されないのです。様々なものが一括でパッケージにならないから、連携することで補いあっているということです。自分のところだけでメッキ工場や板金工場をつくっていたのでは、膨大な時間とコストがかかってしまいます。ネットワークがあるなら、そうした市場にわざわざ進出する必要はないのです。ネットワーク全体で進んでいこうというのが企業連携で、一つの夢という同一のモチベーションを持って大きな看板を掲げて取り組んだのが「下町ボブスレープロジェクト」でした。

先ほどシリコンバレーの話が出ましたが、私たちがまずやらなければならないことは、自分たちの地域を世界に知っていただくことです。だからこそ私たちのネットワークは、「羽田・大田区」ではなく、「羽田・東京」と大きな看板をかかげることにしました。日本にはすごい技術を持った企業がたくさんあるのだということをお知らせしたかったのです。オリンピックのように、日本の技術が海外企業の技術と競い合える舞台に立って、そこで通用する道具をつくらうと考えました。(加工中心の)ものづくりの現場が参入してこないのは、(全体として)何をつくっていいかわからないからだと思います。ワッシャーをつくったおじいちゃんがオリンピックで走っているボブスレーを指差して、孫に「おれがつくったんだよ」と言えたらすばらしいじゃないですか。細かい精度の技術はその後の話だと思います。

もちろん、大きな投資をしたからといって必ずしも成功するとは限りません。失敗する事例もたくさんあります。それでも関わってもらいたいのなら、熱意を持って相手に分かりやすく仕事の魅力を説明することだと思います。我々の場合は、切磋琢磨したり、問題解決のための

討議をしたりしているうちに自然にコミュニティが生まれました。

私は、社員を直接教えるのではなく、社員が育つ環境に投資をするのが経営者なのだと思います。いかに社員のモチベーションが高くなる環境をつくるかがマネジメントなのではないでしょうか。

中小企業の弱点は、成功事例がないと挑戦しないことです。小資本の会社が身銭を切つて人のために善意で仕事を続けることは不可能です。また、中小企業が大企業と一緒に製作するのも難しいことです。しかし、それを可能にしてくれたのが「下町ボブスレー」でした。大企業も中小企業も一つの目標に向かうことができたのです。我々には「大企業にも対等に提案できるのだ」という勇気がわいてきました。

## ■ ITを活用した独自の業務管理を構築 ■

**司会** 目に見える「下町ボブスレー」や「江戸っ子1号」とは別の、目に見えない連携とも言える今野さんの「つながる町工場」はどうでしょうか。

**今野** 現場の職人の意識の高さに支えられた、豊富なノウハウの蓄積が日本のものづくりの強みです。自分の頭で考える自律的な仕事をサポートするために「情報の見える化」が大事だと考えています。仕事は情報の伝達ともいえます。例えば、図面の情報は現物に転写していくし、仕様書もプログラミングも、納期や注文書に書いてあることも全て情報です。ただ、この情報伝達にはムダがたくさんあります。ものづくりの生産性をあげるためには設備機械や作業そのものの効率アップも大事ですが、むしろ情報伝達の実績や遅延をなくすことがより効果的だと考えています。

「つながる町工場」プロジェクトは、私たち中小企業の横受け、仲間受けといわれる、会社を超えた工程の水平分業を、IT、IoTを活用して効率化しようという取り組みです。本質的には共同受注が目的なのですが、そのためにもITで上手に「つながろう」と。つながるためには、前提として、各社の生産現場がデジタル化されている必要があります。受注、調達、生産の流



浜野慶一氏



れを管理するためのシステムを小規模企業でも利用可能なコストで実現しなくてはなりません。こうした課題を、情報技術の専門家のみなさんと産学連携のような形で取り組んでいます。少量多品種、高付加価値なものづくりには、私たちのような小さな企業でも、ITを上手に使うことがますます重要だと考えています。

**浜野** 少量多品種で業務を続けていると、発注してくれる企業の数も多くなるし、発注の形態も多くなるので、しっかりと技術を備えておかなければなりません。

**細貝** 工程管理はコンピュータで行う時代になりましたね。

**今野** しかし、なかなかそれをできない企業もあるんじゃないですか？

**浜野** 自動機でできないところが多くて、そこがITでは管理できないんですよ。

企業紹介

**株式会社浜野製作所(墨田区)** 1978年創業。板金加工、プレス加工を中心に開発・設計から試作・量産まで幅広く対応。様々な連携にも注力し、最近では「Garage Sumida」の取組みが話題を集めている。活動の中心には常に、「お客様、スタッフ、そして地域への『おもてなしの心』」がある。

**今野** おそらくその点は武州工業さんがピカ一だと思いますが…。

**林** この4月から購買部がものを頼むのではなく、社員が自分でものを頼むという仕組みにしました。この仕組みだと、忘れて痛い思いをするのは自分ですから、忘れずにものを頼むようになりました。また、コンビニのPOSと同様に、売れた分が補充される形になってきました。自分が責任を持って行うということが定着してくると、日々決算、毎日決算ができて、毎日の変動がみられるようになります。

このシステムは、IT技術者を雇って開発したのですが、彼には3年間ほどITの開発はさせませんでした。現場の仕事を覚えないとプログラムが組めないからです。現場の仕事を覚えれば、自分の思ったとおりに使用できるシステムが完成するというわけです。社内IT開発にはストレスがありませんので、自分が思ったとおりに開発していけば、使えるシステムができます。

**今野** 私どももシステムを自社開発しています。プログラミングしないで業務システムを構築できる新しいツールを活用しています。自社でつくることで業務の流れの改善ができます。人材育成の意味も大きいのです。

**司会** 林さんのところは専用機などの設備も自前でつくられていますね。

**林** しかし、設備を自前で整えると補助金はいただけません。

**今野** それはおかしいですよ？自前で工夫してシステムをつくることを促進しなければいけないと思います。

## ■ 会社の成長を考えると同時に ■ 地域の未来も考える ■

**司会** 今回のテーマが「未来を創る中小企業」ということなので、将来の話を伺いたいと思います。

**林** 当社は今年で創業65周年ですから、私は「目指せ100周年」と言っていました。そうしたら、25歳の社員が飲み会で「僕が定年になるとき武州は100周年ですよ」と言うのです。そこで彼にとっては「目指せ100周年」ではだめだという話になり、「目指せ300周年」に標語を変えることにしました。

**司会** 今の林さんの話にもありましたが、社員や会社あるいは地域の未来をつくるうえで何が大事になってくるのでしょうか。

**浜野** 1年先、2年先が見えない状況で、5年10年先の未来は予測できませんが、我々を取り巻く環境や背景が大きく変わっていくのは間違いないと思います。やはり変化に対応できる企業でなければ生き残れないと思いますね。まずは環境に上手に対応したビジネスを行い、会社を存続・成長させることが大事になります。その延長線上に家族や従業員や地域があるのだと思います。

私は日本の製造業はまだまだいけると考えています。我々のような中小企業が下支えをしながら、スタートアップベンチャーや若手の技術者を世界に進出させたいと思っています。我々は現在、ガレージスミダというインキュベーション施設を運営しているのですが、集まってくるメンバーは社員が2~3名の小さな会社でも高い志と熱い情熱を持って、「世界を変えたい」とか「人の役に立ちたい」とか「笑顔のない子どもたちに笑顔届けたい」などの共通点で結ばれているのです。彼らとともに地域を活性化できたらいいなと考えています。

とあるベンチャーキャピタリストは、「会社にとってお金や利益は空気のようなものだ。それがないと会社は死んでしまうが、空気を吸うために生きているわけではない」と言っています。つまり、「志を持ったいい会社をつくりましょう」ということです。

**今野** 将来について考えるときに、「不易流行」という言葉が浮かびます。時代によっても変化しない原理原則をしっかりと踏まえつつ、時代の流れに柔軟にかつ遅く対応していける社員を増やしていきたいです。リーマンショックや東

日本大震災などを私たちは乗り越えてきました。想像できないような事態にも、社員がチームとして結束して遅く、しぶとく生き抜いていく。そういう意味からも人材育成が大切だと思っています。

**林** 私も、「人が育たなければならない、地域も育たなければならない」と考えるようになってきました。我が社は全員が正社員で、正社員になりたくない人だけがパートという形になっています。しかし、入社時には「ずっとこの給料が継続してもらえとは思わないで」と言うことにしています。

実はバブル崩壊やリーマンショックがあっても我が社が何とか赤字を出さずに乗り越えられたのは賃下げをしたからです。社員と会社は一心同体のような状態になっているわけですから、困ったときには皆で助けあって乗り越えようということなのです。私は、賃下げしてでも地域の雇用を守らなければならないと考えてきました。だから、自治会長や消防団員などで地域に貢献している社員には手当を出しています。自治会で一生懸命活動する人は会社でも仕事を一生懸命こなします。夢中になって行動できるパワーを持っているのですから、インセンティブとして会社でも評価しようと考えたわけです。みんなで仕事を一生懸命やって、地域も盛り上げる、これを継続することが大事なのではないかと考えています。

**細貝** 我が社は残業が社員平均で1時間もありませんが、私は残業のない会社をこのまま続けていきたいと考えています。ともあれ、課題は近い将来に事業承継が問題になることだと思っています。私は創業者ですから誰かに譲らなければなりません、そのバトンの渡し方とその時期はきちんとしなければならないと思っています。これが未来に起こる現実なのです。血縁の者に継がせるのがいいという声も聞きますが、一旦はホールディングスにして、社員の中から選ぶと考えています。私は、経営陣も含めて少数精鋭の会社にしなければならないと思っています。売上規模を重視するのではなく、社員が食べていけるだけの規模を維持していくのが中小企業の強みだと思っているからです。後継



者には借金体質を排除して、最終的にはあらゆることに適応できる経営者になって欲しいと願っています。私がかつて創業する前にいた会社を辞めたのは、仕事の提案について自分に決定権を与えてくれなかったからでした。社員にはこんなビジョンを実現したいとか、自分で機械を買いたいなどということに対して、決裁権を持てるようにしてあげたいと考えています。

**千葉** 私は現実主義なので、半歩でも一歩でも前進して仕事が継続できたらいいと考えています。自分たちの技術力の延長線上に進むほうが現実的だと思うからです。ありがたいことに歯車ひとすじで創業80年ぐらいになります。どこの会社もお客さんがついて仕事をいただいているわけですから、一緒に頑張ってやっていきましょうと言いたいですね。これから先も日本人の国民性はそんなに変わらないと思いますので、欧米人のやり方に乗ろうと思っても無理だと思います。今みんながやっているものづくりの在り方がまさに日本人らしさで、違う方向に向けていくのは難しいのではないのでしょうか。

**株式会社マテリアル (大田区)** 1992年創業。金属材料販売やマシニング加工を営む。金属加工におけるスピードとクオリティは顧客から高い評価を受ける。モノづくりの町大田区のアピールにも注力、最近では「下町ボブスレープロジェクト」が話題を集めている。大田区優工場認定。

## ■ 公社は今後の企業間の ■ つなぎ役になってほしい ■

**司会** 最後にこれからの公社に求めることなど、我々へのメッセージをお聞かせください。

**千葉** これからも都民に寄り添って話を聞いていただきたいと思います。外に出ていたり、企業人と話す機会を増やしていたりしていただきたいです。そして、オーダーメイド研修のようなみんなが欲しがっているタイムリーな支援事業を提供していただきたいと思います。

**細見** 公社の支援内容についてですが、「伝える」と「お知らせする」とことでは違うので、「伝えること」を重視していただきたいと思います。「知らせること」は誰でもできるのですから、各企業に必要な情報とは何かを考えて伝えて欲しいです。公社ホームページなどの中小企業が情報収集のために使うツールを分かりやすくしたり、欲しい情報にすぐにアクセスできるように工夫したりしていただきたいです。公社のたくさんの事業を多くの人に活用して欲しいのであれば、伝達の方法を考えなければならぬと思います。

また、債務超過の企業が8割という現状で、その企業を救うのは誰かといたら同じ中小企業しかないのだと思います。中小企業の下請として仕事を依頼するような形でしか救いようがないのです。ですから、昔から公社が行ってきた下請取引も大事にしていきたいと思っています。

**林** 公社の事業は企業を平等に支援するという意識があるのですが、えこひいきが良くないとは必ずしも言えないと思います。企業のいいところを積極的に伸ばして元気にするという、いい意味でのえこひいきは必要なのではないのでしょうか。今回の座談会で出会えた企業同士の連帯感を強く感じました。しかし、「オール東京」や「オール日本」で連帯すればもっともっと日本は強くなると思います。公社には今後とも企業同士の出会いの場をつくり、企業の素質を育てていただけるように頑張りたいと思います。



**今野** 私も公社は企業間のつなぎ役になって欲しいと思っています。まさに私が皆さんとつながりを持てたのも、公社が経営者同士を引き合わせてくれたおかげです。私たちに関心を持って、時には心配しておせっかいなぐらいに踏み込んでくれた公社の人がいてくれたからこそ、今日の関係があるのです。そうしたことから、公社の職員には現場に出向いていただき、顔を見て話せる関係を築いて欲しいです。我々の努力だけではどうにもならないこともあるので、公社に同じ方向を向いて欲しいです。もう一つ、アンケート調査の回答だけで現場の声を判断して欲しくないことも付け加えておきます。公社には我々の考えを実際の肌感覚で感じ取って事業の立案につなげて欲しいです。

**浜野** 行政と民間の中間の立ち位置にあるのが公社だと思います。公社にはこの立ち位置を活かして、公社だからこそできる事業の実施を期待しています。ともあれ、素晴らしい加工技術や製品でも、市場では誰も買ってくれないということがよくあります。何が原因なのかは現場を回らないと分からないのです。回る現場が多ければいいというものではありませんが、回る量は絶対的に必要だと思います。現場の状況を自分の五感の全てで感じるようにしていけば、公社の職員なら自ずと何を行えばいいかが分かるはずで。公社にはこれまでもいろいろとご

支援をいただきましたが、今後も引き続きお世話になるとお思いますのでよろしくお願い致します。

**細貝** 東京都も大手の受注案件情報を持っていると思うので、どんどん流していただきたいと思います。今は中小企業に目を向けていますが、今後の公社の役割は大企業と中小企業をつなげることが最も大きな仕事になるような気がします。

**司会** 公社が事務局をしている中小企業世界発信プロジェクトは、大企業や東京都の発注案件を中小企業が見ることができるシステムになっています。

**細貝** しかし、発注案件が大手企業のパフォーマンスになっているケースもあります。その目利きをすることも必要になります。従業員数の指定をすとか、ISOの有無を明記するとか、受発注についてリアルで具体的な条件をお互いに共有できるシステムになって欲しいと願っています。ものづくりの主体は受託企業なので、日本の大手から中小企業に受注が来ることがベストなのだと思います。

**司会** 本日は今後の中小企業のあり方など、貴重なご意見をお聞かせくださってありがとうございました。



# 世界にはばたく中小企業



大和合金株式会社  
代表取締役社長  
萩野源次郎 氏

株式会社ナガセ  
代表取締役社長  
長瀬 透 氏

株式会社ヒキフネ  
代表取締役社長  
石川 英孝 氏

株式会社リップス・ワークス  
代表取締役COO  
井ノ原忠彦 氏

## それぞれの分野で 独自の技術を磨いた4社

**須崎国際事業課長（司会）** 本日は公社が応援している都内を代表する4社の企業の方にお集まりいただき、企業経営に対する考え方や経営者としての生き方をお聞きしたいと思います。まずは自己紹介を兼ねて自社の生い立ち、コア技術の誕生、現在までの技術の変遷や成長についてお話しください。

**井ノ原** リップス・ワークスの井ノ原と申します。弊社は2009年に創業した新しい会社です。レーザーの微細加工の技術開発や受託加工、またレーザー加工機をつくるという2つの仕事をしております。微細加工は、これまではシリコンを使ったものが多かったのですが、高性能なレーザーが出てきたことから、素材を問わずに非常に微細な加工が可能になりました。我々の

ビジネスは、まずはレーザー加工試作のためにお客様が来社され、お客様のビジネスが先に進むようでしたらレーザー加工機をつくってお納めする手順になっています。

**石川** ヒキフネの石川でございます。私どもは昭和7年に社名のとおり墨田区の曳舟で私の祖父が創業した会社です。今年で84周年を迎え、私が4代目ということになります。私どもはメッキという仕事をしておりますが、メッキにも様々な種類があって、製品をきれいにする装飾メッキ、錆を防ぐ防錆メッキ、メッキをすることによって金属に新しい付加価値をもたらす機能メッキ、あるいは精密メッキなどがあります。弊社は光ファイバー、ガラスにもメッキを施す技術を有しており、タイにも3年前に工場を持ち、40名ほどの規模で稼動しています。

私どもはそもそも装飾メッキとして輸出向けの金属の灰皿に金銀メッキを施す仕事からスタートしましたが、事業が大きく成長した最初



須崎数正(司会)



井ノ原忠彦氏



のきっかけは、大阪万博でした。その後、昭和53年に技術部を設置し、下請の依存度を低くするという考えのもとに自社開発や共同研究を開始しました。現在では様々なお客様と仕事をさせていただいております。

**萩野** 大和合金の萩野でございます。私どもは昭和16年に私の祖父が創業いたしました。創業前、祖父は特殊鋼の材料メーカーで非鉄の銅合金の研究をしており、銅合金の性能の良さと耐摩耗性の良さを活かす仕事をするために起業したということです。終戦後に一旦会社を閉じましたが、昭和28年に再開しました。私の代になってからは、付加価値の高い新しい材料を開発することに努力しています。良いものを世界に広めるのが私の役目だと考えています。

**長瀬** 株ナガセの長瀬でございます。私どもはへら絞りと総合金加工のデパートで、钣金、組立、三次元レーザー加工も行っています。へら絞りという技術は、元は英式・米式の旋盤を利用して銃弾や部品、食器などをつくって

ましたが、日本人の繊細な技巧や時代のニーズに合わせて活用されてきました。戦後の昭和20年に私の父が創業し、最初は昭島で鍋や釜をつくっていたそうです。昭和53年に法人化して有限会社ナガセ絞り工場になりました。

私は薬剤師だったのですが、父が倒れて、昭和50年5月に入社したのです。私は現場を6年経験し、工場を武蔵村山に移してから営業に専念しました。おかげさまで大手の得意先を開拓し、関西に営業所も出せました。半導体分野を中心に、現在は食料品、医療、車両、理化学、エネルギー、航空宇宙分野などの開拓をしています。我々のモノづくりのキャッチフレーズは「鍋からNASAまで」です。

### ■ 困難を乗り越えるために行ったこと ■

**司会** 会社経営の中で困難を乗り越えるために行った取組みについてお聞かせください。

**井ノ原** レーザーを使った微細加工技術開発は、大学や国の研究機関で積極的に行われていました。製造業の現場には微細加工のためのレーザー機械は1台もありませんでした。まずは産業用に使えるレーザーを形にするのが大きな壁でした。その後なんとか形にはしましたが、その活用が知られておらず、論文等を読みあさりしました。結局は大学の先生から摩擦係数を減

企業紹介

**株式会社リプス・ワークス(大田区)** 2009年創業。レーザー微細加工のエキスパートとしてお客様に最適なマイクロ加工法の提案を行っている。加工実験・試作から量産まで対応し、お客様のニーズに最適なレーザーの選定とレーザーシステムの設計・製造も行っている。



萩野源次郎氏



らせるという話を聞き、試作してデータをとったのですが、そこに一筋の方向性が見えてきました。その他は我々にとっては、レーザーを産業用に活用するという技術開発と、その後の営業や販路開拓が非常に大きな壁でした。現在は40%が車関係、20%が医療機器、残りが光通信、半導体などになっています。

**司会** 人がやっていないことを見つけ、飛び込み、新しいものをつくって世に提案するというスタイルですね。

**井ノ原** それしかなかったとも言えます。創業何十年という企業と競争しても絶対に勝てないので、我々はレーザーによって今ある製品に対して新しい付加価値をつけることを目指しています。

**石川** 我が社の大きな壁としては、リーマンショックの時と東日本大震災の時に売上げを落としました。その際には従業員のモチベーションの維持を図りました。毎月1回全体会という

会議を開いて情報を全て開示し、売上げも利益も全て示すことで会社の状況を共有しました。情報の開示は現在も続いています。一方、きれいな工場でなければ良い製品はできないという考え方から5Sに力を入れて清掃を行いました。毎月第二土曜日の午前中は全体会議、午後は清掃を10年以上続けています。

また、売り上げ関連では、機能メッキの発展形として、光ファイバーのメッキ加工への取組みを始めました。非金属に密着性を確保したメッキ加工の研究に2年ほど費やし、7、8年は底辺でしたが、ここ数年は通信インフラ関係が時勢に乗って、一つの柱の事業に成長してきました。

**萩野** 私どもの特殊合金は様々なものに広く使われているので景気の影響を受けにくいと過信していましたが、リーマンショックのときには売上げが半減しました。従業員の削減は図りませんでした。給与は減らしました。給与が減ってもついてくる社員は辞めさせないという方針をとったのです。それ以降、従業員のための研修を充実させ、1か月に1度講師を呼んで社内勉強会を実施するという取組みを開始しました。

**長瀬** 1つ目の壁は時代の変化とお客様のニーズの変化でした。へら絞りの技術だけではできないような一括受注が求められる時代になったのです。そのような仕事は90%以上の会社が「専門技術がないからできない」と仕事を断りましたが、我が社は「できます、やります」と答えました。ここでお客様の要求に応えられなければナガセの未来はないと考えたのです。職人、技術者、機械の全部を集め、社内にいけば金属加工のデパートをつくったのです。ナガセはへら絞りとその周辺のものづくりが全て一貫製作できる会社になっていました。そして、平成10年に「有限会社ナガセ絞り工場」から「株式会社ナガセ」に社名変更をしました。会社は営業と製作が一体感を持って両輪で走ることが重要ですが、他社の手と技術を借りれば更に発展すると考え「任せて安心パートナーづくり」というキャッチコピーを掲げました。そして、全国的に異業種との連携を進めています（三位一体の完成）。

また、もう一つの壁はリーマンショックのときで、売上げが半減して大変でしたが、お客様の開拓を幅広く行っていたおかげで思いのほか早く立ち直ることができました。

**司会** 新しい技術や製品の開発、またそれらの改良改善をするとき、どのような志や決断をされたのでしょうか。

**井ノ原** 誰も行っていないが要望や可能性がありそうなものに対しては学会や友人から話を聞くことにしています。技術力さえつければ必ず可能性があると考えています。

**司会** 可能性をキャッチアップする際に何かコツはあるのですか。

**井ノ原** レーザーに関連する学会だけではなく、昔から存在する学会に出向いて話を聞きつつ判断します。そして新しい業界や世界からレーザー技術で役立つニーズを探しています。

**石川** 我々は加工業なので基本的にはニーズありきです。ホームページを開設していますから、それを見たお客様から問い合わせが入ってきます。それに対して技術部員は間口を広く持って全てに対応するようにしています。今後出てくる問題としては研磨などのメッキの前工程です。特に装飾メッキの際の研磨の自動化や、海外のスタッフを導入するという変化はこれから起こりうると考えています。

また今は、新しい技術の開発同様に目の前のニーズを重視しようと考えています。今年から3年間の中期計画がスタートしましたが、今までの技術をもう一度掘り起こして、展示会でまた違うPRをしてみると、今の時代にはそれがマッチするかもしれないということで、今取りかかっているところです。

**萩野** 面白い合金を開発して町工場が大手企業へ提案しても相手にされないのが普通でした。だから、お客様の課題をうちの材料で解決するという方向にシフトしていきました。難しい課題に対しては100点とはいきませんが、できるだけ評価をいただけるように努力をしています。

また、技術の向上をどのように進めていくかということも課題で、大学の先生にご指導いただきながら、若手からベテランまでの月2回の技術検討会を行ったり、社会人向けの大学院に通わせて、先生や専門家とのご縁をつくったりしています。ほかには、大手企業からの実験委託も請け負うことにしています。彼らの最新のニーズを知ることができるからです。いずれにしても、お客様の細かいニーズに対応できる小回りの利く体制が我々の価値だと考えています。

**長瀬** へら絞り業界は職人の高齢化が進み、更には若い職人が育たなかったりで、後継者不足で業界全体が衰退しています。そこで我が社は工業高校とのパイプを活かして毎年若い社員を入社させています。一方、ローテクとハイテクの融合にも挑戦しています。昔からの技術であるへら絞りの後の加工に、新しい技術として三次元レーザー加工機を使用したりしています。

また、私を筆頭として営業力の強化に取り組んできました。プレゼンを通してへら絞り技術のメリットを提案して仕事を増やすとともに、異業種パートナーと連携を取ってメリハリをつけています。企業の企は「人がそこに止まる」と書きますが、お客様はもちろん、社員も留まってくれる、人を大事にする会社でありたいと思っています。ともあれ、我々は一次下請ですからお客様やメーカーにもものを言える立場です。今後は開発の担当者として直接会って技術的な提供もしていきたいと考えています。

**萩野** 二次、三次の下請企業のケースでは、図面に材質はこれと決定されていて変えようがありませんが、一次下請のケースでは代替材料やもっといい材料の提案ができます。

## ■ 展示会で出会ったお客様への ■ アプローチ方法 ■

**司会** 仕事を受注するためにはプロモーションも重要になります。展示会で出会ったお客様に対しては、その後どのようなアプローチや提案をされているのですか。

**井ノ原** 展示会ではブースに来たお客様に懇切

丁寧に説明をして、お客様の製品のこのようなところに応用できるのではないかと提案します。技術を求めて向こうから連絡が来ると、こちらから営業に行くのとでは根本的に違うと考えているからです。ちなみに日本はレーザーの後進国ですが、その加工技術を鍛えたのです。当社はレーザーによって複雑怪奇な階層をつくることができます。展示会で説明をすると、「この技術は使える」「レーザーを使って開発しよう」と興奮してお帰りになるお客様がいます。その後の反応を待ち、少しでも反応があれば営業がすぐに出向きます。その会社の人たちを集めてプレゼンテーションを2時間でも3時間でも行うというやり方です。

**長瀬** 我が社は関西に営業所を設けていますが、M&Aでそこにも事業体をつくるつもりです。また、各地の絞り屋さんとも手を取り合っており、テリトリーを侵すことなく連携をとっています。

**石川** 我々はメッキ加工を通じた企業同士の連携と経験を活かして新しい取組みにチャレンジしています。金型から受注するスタイルです。金型から受注することにより、コストも不良も抑えて満足いただける一貫生産ができますと、展示会等を通じてお客様にお伝えしております。

また、光ファイバーについては、他の企業との連携による相互受注により完成品を納品できるようになったことも大きな変化です。材料商社や金属商社に当社に足りない営業力を補ってもらい、相談や受注をいただけるようにしています。光ファイバーについては、海外展示会にも毎年2~3回のペースで出展しています。海外には大きな通信メーカーが存在しますが、海外の企業でファイバーにメッキだけを専業で施す会社は少ないので、まだまだ我々のビジネスチャンスはあると考えています。

## 企業紹介

**株式会社ヒキフネ(葛飾区)** 1932年創業。金属表面に施すメッキの技術において、日本屈指の高い技術を誇る。様々な工業製品にメッキを行うだけでなく、新たなメッキ技術の開発によって、製品価値を高める提案を行っている。



石川英孝氏

**萩野** 問屋でも商社でも大手であれば大量品なら興味を抱いてくださる一方、素材によっては単価が高くて売れにくいものもあります。そこで商社が現在売っている他の素材や部品とは別に、現在売っていない弊社の材料も追加で一緒に売って頂くという形で提案しています。いずれにしても、海外においても展示会での様々な方々との出会いを活かして、将来は現地に代理店や営業所を構えたいと思っています。

**長瀬** 私どもは全国の展示会に出展しています。産業交流展では機械を搬入してへら絞りの実演を行っています。実演をご覧いただいた人に来たものを差し上げると、来場者の印象に残るからです。更に、工場見学していただければ、へら絞りを深く理解していただけるというわけです。また、工場見学では、クオリティが高いということと納期厳守であることを伝えています。企業へは映像やサンプル品を持っていき、へら絞りとは何たるかという話をしています。いずれにしても、我々は待つというよりも攻めるというスタンスをとっています。

**司会** 海外という言葉が出始めましたが、国内市場の飛躍的な成長が難しい中、どのようにして世界市場に打って出るのでしょうか。構想や展望があればお聞かせください。

**井ノ原** うちが小規模ですから海外までは手が



回りません。しかし、精度が高く低コストの製品を中国や韓国でつくることができるとすれば、我々は機能面で差別化を図らなければなりません。我々がお客様に提案しているのは、レーザー加工によって機能面の充実まで図れるということなので、例えば中国や韓国で低コストの金型がつくれるならば、我々は金型自体にある種の機能を持たせることで差別化を図っていきます。一方、大手商社がレーザー加工技術に目を向けていますので、提携して展開することも検討しています。だから、海外でのビジネスは現時点では商社にお任せして、我々は技術開発に特化することにしています。

**司会** レーザー加工機メーカーとしての地位は世界でどのぐらいなのでしょう。

**井ノ原** おそらく加工技術ではトップクラスでしょう。ただし、レーザーそのものは輸入に頼っていますので制御、光学系を含めた加工技術ということです。我々は日本で使う加工機は日本でつくりますが、海外で使用するものは、レーザーはヨーロッパから、石の定盤はインドから買って、ソフトとレンズと加工軸は日本から調達することになると思います。すでに相当の受注があるので社内の体制を整えているところです。海外向けにつくる場合は、外国に工場を持っている日本企業と連携しようと考えています。

**司会** 海外で加工技術がトップクラスということは、日本では一番を目指しているということですか。

**井ノ原** そうです。日本一を目指してモチベーションを高めています。

**石川** 弊社の長い歴史の中で、2度中国に進出しましたが、2度ともうまくいきませんでした。1度目は中国でつくって日本に輸入しようとしたのですが、商社を介さずに契約したため、結果的にコストが上がり商談が成立しませんでした。2度目はメッキを使った宝飾品関連の新製品を開発しようとして中国に技術委託しましたが、市場が停滞しうまくいきませんでした。その反省もあって十数年海外に出ずに国内で頑張っ

ていましたが、リーマンショックや東日本大震災で超円高になり、3年前にタイに工場をつくりました。材料や設備は品質を考えて日本のものを使うとコストを削減できるのは人件費だけなので、海外展開の難しさを改めて感じています。しかし、タイに進出したことでご縁ができ、日本の工場での仕事をいただくこともできました。なお、光ファイバーについてはアメリカとヨーロッパに代理店を構えて受注を拡大している状況です。

**長瀬** タイは失業率ゼロ、人件費も上がっていると聞きますが実際はどうなのですか。

**石川** 国の政策で人件費は毎年少しずつ上がっています。タイ人の最低月収は3万円ぐらいですが、うちでは3万5000~4万円支給しています。

**司会** 大和合金さんは世界のサプライチェーンが近くなっていると実感される立場にいらっしゃると思いますが、いかがなのでしょう。

**萩野** 我々の希望は、国内外の既存の得意先企業のみならず、多くの潜在顧客により良い材料を使っただき喜んでいただき、頼りにされる存在でありたいということです。いずれにしても、他社との差を発信したり、クレームがあった際に毅然と対応するためには語学を磨く必要があります。

**司会** 長瀬さんも自社の技術が製品に内蔵されて海外に出ていくことが多いと思いますが、どのようにお考えですか。

**長瀬** 海外拠点を設置することで、海外販路の情報収集や現地企業との連携を図りたいと考えています。できれば日本の公的機関とともに何社かの協力体制で海外に進出できたらありがたいと思います。シェア的にはフィリピン、ベトナム、インドネシア、ミャンマーなどに可能性があると思っています。現地の人と地域を育てながら拠点を育てていければと考えています。

**石川** 海外に拠点を持つメリットは、BCP的な観点からも感じます。タイは幸い地震がない国

長瀬  
透氏

ですが、万が一の事態になっても装飾メッキとして日本で生産しているものと同じクオリティのものができますから、新たなPRができると思います。

**司会** ヒキフネさんはタイ人の社員を日本の現場で育ててタイの工場にフィードバックさせていらっしゃると聞きましたが。

**石川** 以前の中国の研修生は母国に帰ってしまうとつながりがなくなってしまいました。そこで、現地に工場のあるタイ人を研修生として迎えることになったのです。毎年新しい4名が研修を受けています。

### 今後目指していく 事業展開と事業承継について

**司会** 今後の事業の継続や拡大に向けて、どのように技術や事業の継承をしていくのかお聞かせください。

**井ノ原** 我々は日本の高度な技術でつくれるも

**株式会社ナガセ(武蔵村山市)** 1945年創業。武蔵村山市でへら絞り技術を中心とした金属部品製造や組み立て加工を行っている。試作から量産まで一括受注生産を可能にし、お客様の幅広いニーズに高い技術で応えている。

企業紹介

のはつくり、海外でつくれるものは海外から買うというスタンスです。東京でつくるという価値は立地にあります。東京には全ての技術が集結していて、アポイントさえあれば1時間で教授や企業のキーマンと話ができます。名古屋や大阪だって数時間で行けるのです。我が社は大田区にありますが、大田区のDNAは加工技術です。加工技術の立場から評価されるためには、共働できる仲間が必要です。仲間と組んでレーザーを組み合わせ、付加価値をあげることが大事なのです。人が集まる東京だからこそできることだと思います。

**司会** 井ノ原さんの跡継ぎは。

**井ノ原** 社員の中にも優秀な人材が何人かいます。経営者の子どもだから社長になれるということは決してありません。

**石川** メッキ工場を葛飾に移して40年になり、設備や建物をどうにかしなければならぬ時期になりました。しかし、メッキ設備と廃水処理を加えれば何億円になってしまいます。日本の市場が縮小していくなかで、こんな大がかりな投資をして大丈夫かという不安はありますが、このまま日本の仕事のボリュームを衰退させるわけにはいかないので、一歩踏み出そうと考えています。

また、知的資産経営プロジェクトと称して若い社員を20名ほど集め、先代社長らから創業以来の話を聞いたことは大きな収穫だったと思っています。危機的状況や対処方法をまとめることでヒキフネという会社の強みと弱みを目に見える形にし、3か年計画に反映させたのです。メッキの加工だけではなく、その周辺の作業も取り込んでいくことで過去最高の売上げにチャレンジしていこうという計画です。

**萩野** 溶解や鋳造を行っている埼玉の工場の近くに加工部門を引っ越して、本社は東京に残そうと考えています。東京は知の集積都市で、腕のある面白い中小企業が集まっていると感じます。出会いやご縁をいただけたのも東京だからこそだと思っています。ともあれ、我々はこれからも材料一筋でやっていこうと考えています。

材料をもっと深く追求したいのです。お客様目線で一步踏み込んだ材料提案ができれば、お客様との良いご縁が長く続くと思っています。

**長瀬** 「企業の目的は何か」と問われたら、「継続していくこと」と答えることにしています。継続していくためには事業承継があるわけですが、息子には「2020年10月1日にお前に引き継ぐ」と伝えてあります。日時を区切ることで本人も周りもその気になって行動できると思ったからです。私にとっても一抹の寂しさはありましたが、大きな喜びでもあるのです。

それから、社員が喜んで働ける会社づくりが最も重要なことだと思います。「全員営業、全員現場」という言葉がありますが、うちは「全員経営」を打ち出しています。社員全員が会社の経営に携わっているという意識を持って、自分の立てた目標を120%達成できるように努力し

ていこうということです。昨年創業70周年を迎えたので、立川のホテルで現役の社員とOBを呼んで記念の会を開きました。そこで私は、「この70年継続できたのは従業員の皆さんが支えてくれたおかげだ」と感謝の言葉を述べました。この言葉は私の実感でした。

今後我が社は新しい4Kに関連する製品開発をしたいと考えています。「環境」・「健康」・「観光」・「教育」の4Kです。息子の代には私どもの絞り技術が世界に打って出る時代になると思いますので、私の部屋には地球儀が置いてあります。

**司会** 当公社も皆さんが日本で一番という技術を開発し、販路を開拓できるように一生懸命サポートしていきたいと考えています。引き続きよろしくお願い申し上げます。本日はありがとうございました。





# 輝く女性経営者

株式会社博水社  
代表取締役社長  
田中 秀子 氏



小松ばね工業株式会社  
代表取締役社長  
小松万希子 氏



株式会社和える  
代表取締役  
矢島 里佳 氏



## 社長に就任したきっかけ

**福田城東支社長(司会)** 本日は「輝く女性経営者座談会」と題しまして、様々なお話をお聞きしたいと思います。まずは自己紹介をお願いします。

**矢島** 和えるの矢島と申します。私は大学4年のときに会社を立ち上げまして、今年で5年を迎えたところです。公社が開催された『学生起業家選手権』というビジネスコンテストで優秀賞をいただいたことが起業の後押しとなりました。コンテストでプレゼンした内容をそのまま事業化し、『0から6歳の伝統ブランドaeru』という、赤ちゃん・子どもの頃から使える日用品を、日本全国の伝統産業の職人さんと共に、オリジナルで企画・販売を行っています。現在は、東京直営店『aeru meguro』と京都直営店『aeru

gojo』、オンライン直営店、百貨店の常設コーナーにて販売を行っています。新規事業も始まり、「aeru room事業」「aeru oatsurae事業」などを展開しています。

**田中** 博水社の田中と申します。博水社は創業86年です。社名を言ってもたいていはクリーニング店か出版社と間違えられるのですが、「ハイサワー」という商品名で焼酎と割ればレモンサワーがつかれる清涼飲料水をつくっています。また、お酒の製造販売も行って、2本立てで運営しています。祖父が創業した会社で、私は3代目です。元々はラムネやミカン水をつくっていた町工場だったのですが、清涼飲料水業界に大手が進出してきたので、切り口を変えるために36年前にお酒を割るものもつくり始め、居酒屋に定着させました。

**小松** 小松ばね工業の小松と申します。当社

福田友子(司会)



は1941年の創業ですから今年で75年になります。母方の叔父が創業し、母が継ぎ、私が継いで3代目になりました。社名のおりばねをつくっており、製造業の金属加工業に属しています。当社は小さなばねに特化していて、線径が最も小さいもので0.02mmの材料をばね状に加工し、2mm前後まで対応します。ばね業界は材料の太さで用途もつくり方も違います。本社は大田区にあり、宮城県と秋田県にも工場を有しています。また、インドネシアには子会社があります。

**司会** それぞれ業種は異なりますが、矢島さんは創業者、田中さんと小松さんは3代目という立場で頑張っておられます。矢島さんはどんなことをきっかけに創業を意識されましたか。

**矢島** 私はもともとジャーナリスト志望で、日本の伝統産業や職人さんの技術など、先人の智慧が詰まったものには、人の心を豊かにする力があるのではないかと考え、職人さんの取材をしていました。取材を通じて、日本人が日本の伝統に親しむ機会が少なくなってしまった今、日本の伝統が衰退するのは当然のことだと感じ

企業紹介

**株式会社博水社(目黒区)** 1928年創業。酒の割り材をはじめとする清涼飲料水や缶チューハイの製造販売を行っている。代表商品はCMソングでも有名なレモン風味の割り材「ハイサワー」。

田中秀子氏



ました。

私は、幼い頃から日本の伝統に触れられる機会を作ることで、自然と日本の伝統を次世代につなぐ循環が生まれると感じました。赤ちゃんが生まれたときから、日本の伝統に出逢える仕組みをどのように生み出そうかと考えたときに、物を通して伝えることを思いつきました。そこで、就職先として、伝統産業の職人さんと共に、赤ちゃん・子どもの頃から使える日用品づくりができる会社を探したのですが、見つからなかったため、ビジネスコンテストに挑戦し、起業しました。

**司会** 小松さんと田中さんは先代からバトンを受けたわけですが、会社を引き継ぐと決意した経緯を教えてください。

**田中** 創業の頃は戦争の混乱でとにかく甘いものを売ればある程度粗利が得られましたが、原材料の砂糖が手に入らずに苦労したそうです。戦後は進出してきた外資系企業に太刀打ちできなくなり、更には大手ビールメーカーが清涼飲料水分野に入ってくるなど、困難は尽きなかったということです。私は親の仕事を見て育ちましたので、いつの日か会社を継ぐものと考えていました。しかし、いざ入社すると、小さな会社を動かすのも本当に大変なのだと痛感させられました。自分で希望して入社したのですが、そんな消極的なスタートだったのです。父は私

小松万希子氏



を次期社長としては当てにしていなかったと思います。

**司会** 親としては入社してくれたうれしさに相反して、自分の苦勞を子どもに背負わせたくないという思いもあったのかもしれませんが。逆に小松さんのところはお母様が急遽会社を継ぐことになったのでしたね。

**小松** 創業者の叔父が急逝し、株を持っている母が継ぐことになりました。最初は「座っていればいい」と言われたそうですが、責任をとらなければならないのは社長だということに気づき、そこから立て直しを図って30年間ほど社長を務めました。私は会社を継ごうとは考えていませんでしたが、「手伝って」と声がかかって経理や総務の仕事にかかわるうちに会社の将来を考えるようになっていきました。

企業紹介

**小松ばね工業株式会社 (大田区)** 1941年創業。創業以来一貫して精密ばねの設計製作を行い、技術の開発に創意を発揮しながら、現在精密ばねの分野では業界有数の専門メーカーとして、日本の精密機械産業を支えている。

■ 会社のトップとして心掛けていること ■

**司会** 社長として社員に対してリーダーシップを発揮する場面は多いと思いますが、ご自身はどのように心掛けておられますか。

**矢島** あまりリーダーシップをとろうと意識したことはありません。ただ、会社が20歳になるまでに10事業部を立ち上げ、それぞれが相互に作用しながら、日本の伝統を次世代につなぐ循環を生み出している和えるでありたいね。という、半歩先の未来の話を、社員にしています。

**司会** 社員の方の年齢は社長に近いのですか。

**矢島** 全員が27～28歳で私と同年齢です。社員というよりも、家族のような感覚ですかね。社員と社長という関係性であるべき時と、フラットな関係であるべき時。縦と横の関係をTPOに合わせて変えている組織です。

**司会** 会社を引き継がれた小松さんのところは、ベテランから若手まで年齢層が幅広いのではないのでしょうか。

**小松** 年齢も勤続年数も幅広いです。彼らが3工場それぞれ違う業務に携わっているのですから、私の思いを伝えるのは大変です。そこで、母の時代に1年間の売上目標・利益目標・仕事の心構え・経営理念などが記された経営計画書があります。それを基本に、毎年改善しながら発表し、社員に浸透させるようにしています。みんな同じ志で進むことができます。

**田中** 私も小松さんと同様に社員みんなで意識を共有することは心掛けています。欠かさず朝礼を行い、共有事項は担当者から直接言ってもらうようにしています。社長ではなくて現場の担当者が言うことで熱意がみんなに伝わり、年齢に関係なく社内が一つになると思います。

**矢島** 私は社長の仕事は、社員の特技や個性を引き出すことだと思っています。そのうえで、情報を共有し、会社が成長するには何が最善か



を全員で考える環境を目指しています。社長は船長のような存在で、進む方向は示しますが、その手段はみんなで、そして一人ひとりが考えるものだと思っています。

## ■ 経営者としての苦勞について ■

**司会** 会社の皆さんが思いを一つにすることがキーになるわけですね。ところで、経営者として注力したい視点や実際に苦勞されていることはありますか。

**小松** 最近はお客様がどんどん海外に出ていくようになりました。そうすると、日本の技術がどんなにすばらしくても日本の市場はどんどん縮小されてしまいます。これが一番の課題です。新しいお客様を見つけなければならないので、受注生産の当社は苦慮しています。

**司会** インドネシアに工場を出されたのはいつの頃ですか。

**小松** 平成9年です。まだ中小企業の海外進出は少ない中で、当社の将来を考え、規模は小さくても良いと海外へ出しました。その後インドネシアが注目されて大手メーカーも進出してきたので、ここ4、5年で急激に売上げが伸びています。

**司会** 矢島さんは何か苦勞している点がありますか。

**矢島** そうですね、2つ課題があります。1つは、各事業部のビジネスの内容は、一見すると多くの先人が行ってきた、既存のビジネスにも見えるかもしれませんが、和えるの事業は、少しずれたところにあるということです。このズレがあるからこそ、和えるは新たな市場の開拓を続けていけると感じていますが、事業の始めの頃は、その違いを理解していただくために、たくさんコミュニケーションを取り、丁寧にお伝えしていく必要があるということ、つまり時間がかかるビジネスなのです。

もう一つの課題は、和えるを支える人材探

しです。和えるの採用ページでは、「お兄さん、お姉さん(社員)」を探しています。最初は「募集」という感覚だったのですが、募集ではなかなか出逢えず、探すという感覚に代わりました。私たちと感覚を共有できる人材探しは大変難しいと実感しています。

## ■ 人材育成について ■

**司会** 小松さんも海外生産を行う上で労務管理を含めて人の問題は大きいと思いますし、矢島さんからも人材確保の難しさについてお話がありました。田中さんは人材採用・育成についてはどのようにお考えですか。

**田中** 当社は少人数で運営しているので、若い社員にも失敗を恐れずに挑戦させています。例えば、当社はスーパーや量販店で販売しているルートと、居酒屋に卸すルートがあって、営業のルートが分かれているのですが、時々互いの営業を一緒に連れていきます。あえてシャッフルすることで意外なことを学ぶことができるのです。

**矢島** 和えるも職人さんのところへ、社員を連れていきます。会った後の社員の見方や考え方が大きく変わる機会になります。

**田中** 仕事をしていて分かるのは、物事を大きく見る能力に長けている人と、小さいところを見ていって積み上げてから最後に結論を出す2種類の人がいるということです。最初は前者が男性で後者が女性と思っていたのですが、そうではなくてどちらも個性だと思ようになりました。ともあれ、得手不得手を見極めることで社員は本領を発揮できるので、私はきちんと社員に向き合うようにしています。

**司会** 矢島さんは教育や研修はされているのですか。

**矢島** 両店舗の店長と私が一緒に合宿するという研修を、先日初めて行いました。成果としては、4日間ずっと一緒にいたことで、協力し合

矢島里佳氏



うということが、どういうことかを改めて考え直す機会になったようです。研修を行った背景には、店長の2人が4日間不在になっても、店を任せられるくらい、ほかの社員が育ったということがあります。いずれにしても、研修を通じて店長としての新たな自覚や責任感も、生まれてきたようです。

**小松** 当社は創業当初からOJT中心で教育してきた中、技術には特化している社員は多くおりますが、管理職にはあまりなりたがりません。その代わり実力のある社員は「技術アドバイザー」という専門的な役目に就かせています。

**司会** 若い方は管理職になりたがらないのですか。

**小松** 中小企業なので管理職になるとその分仕事も増えますし、責任も重くなります。ですから、外部講習に出したり、後輩を指導させたり、徐々に実力をつけるようにしています。私自身も判断する力を学ぶ必要があると思っています。

企業紹介

**株式会社和える(港区)** 公社の「学生起業家選手権」での優秀賞受賞をきっかけに、「日本の伝統を次世代につなぎたい」と、2011年創業。伝統や先人の智慧を暮らしの中で活かしながら次世代につなぎために様々な事業を展開。

## 今後の事業展開について

**司会** 話題を企業としての今後の展開に変えます。社会や環境の変化に対応する戦略として、製品や技術開発に関する意識やイノベーションをどのように取り入れていくお考えですか。

**矢島** 会社として意識していることは、文化と経済の両輪で走ることです。たまたま和えるは、21世紀の日本に生まれました。これからは、これまでの価値観の良いところを学びつつ、本当に人類が生きやすい社会を新たに生み出していかなければなりません。和えるは、日本の伝統を次世代につなぎためにも、経済・社会がより良くなるにはどうすれば良いのかを考えながら、自分たちが今社会に提案できることを事業にしていきたいと思っています。

**小松** 当社は受注生産なのでお客様に必要とされるものに挑戦していきます。最近では形や素材の難しい注文が増えているので、「できない」を「できる」に変えられるような社員の意識改革をしていきます。また、改革に対する会社の本気度を理解してもらうためにも、私も今まで以上に情報収集をして、機械設備の充実を図り、社員を巻き込んでいきたいと思っています。

**田中** 量販店や商社自身がプライベートブランドをつくったり、コンビニのような店舗を丸ごと買い取って自社製品を置くようになると、私たちのようなメーカーの製品は要らなくなってしまいます。また、量販業界の悩みは売り場の縮小です。私は、縮小が起きているなら自分で売るしかないと考えました。幸いハイサーワーというブランドはかなり浸透しているので、ネット限定商品を充実させていくことにしました。しかし、販促だけではなくネット業界事情やマーケティング、広告までまったく未知なものを自分でつくらなければなりませんでした。

私が会社を継ぐときに父から2つのことを言われました。1つはものごとを3倍で考えるということです。社員が10人ならその3倍いる家族に責任を持つということです。もう1つは「つくることと売るとは違う」ということです。つ

くっても売れなければ、世に出ていかずに在庫を抱えてしまいます。当時はピンと来ませんでした。今になるとよくわかります。

**司会** 「ハイサワー」以外の商品展開も考えておられるのですか。

**田中** ビールの原料のホップを清涼飲料のメーカーでも入手できるルートができたので、これまでの知識や技術を活かしてホップの風味を加えた「ハイサワーハイッピー」という商品を横展開としてつくっています。アイデアは私一人が考えるのではなく、居酒屋やスナックなどの現場の方からの話をヒントにしています。

### ■ これからの公社に望むこと ■

**司会** これまでに利用された公社の事業や、今後の公社に「こんな支援事業があったらいいのに」というものがあればお話してください。

**小松** これまでは補助事業から下請に関する相談まで利用させていただきましたが、今後は海外市場進出に向けた専門的なアドバイスや情報提供をしていただけるとありがたいです。ばねは1個1円しないものもあるので、海外にサンプルとして無料で配付しようと思っても、送料や振り込み手数料のほうがはるかに高いので、その時点で止まってしまいます。何か打開策があれば教えていただきたいと思います。

**司会** 公社もタイに事務所を開設したので、ASEANのローカル企業とつながる機会が増えると思います。公社としても東京の中小企業の技術や製品を現地の企業や市場に積極的に提案していければと考えています。

**矢島** 正直なところ、公社が普段何をされているのか詳しく存じませんでした。私自身が公社開催の『学生起業家選手権』を通して実際に事業化するきっかけをいただいたので、ぜひ起業を考えている次世代のために貢献したいと考えています。

また、本日参加のお二人から、公社とのいろいろな関わり方についてお話を伺ったので、今後は何かご一緒する機会があれば幸いです。

**田中** 知的財産については商標権や画像の二次使用の著作権などいろいろと教えていただきました。「割るならハイサワー♪」というCMソングがありますが、音に関する商標登録についても教えていただきました。また、マーケティングやオリンピックに向けた受発注の情報、更に権利侵害関連についても教えていただきました。公社の支援メニューは充実していて心強い。皆さんもっと利用されたいと思います。

**司会** 今日は皆様の様々な経験や熱い思いを聞くことができました。皆様のお話を通して、本当にキラキラ輝いていることを実感するとともに、皆様からパワーをいただけたように思います。本日はありがとうございました。





# 株式会社不二製作所

サンドブラストの  
可能性を追い続ける



代表取締役社長  
杉山 博己 氏

## ■ サンドブラスト技術との出会い ■

**司会** 本日は貴重な機会をいただきありがとうございます。まず、初めに貴社の成り立ちをお聞かせください。

**杉山** 旋盤工だった創業者が、江戸川区にコンプレッサー機械を作る工場を1950年に創業したのが始まりです。しかし、売上が伸びず悩んでいたところ、「吹付加工法」という本に出会い、空気で研磨材を吹き付けるサンドブラストという加工技術を知り、大変有用な技術であると考えたようです。一方、当時、サンドブラストは、研磨材の粒子を作業者が吸い込んで健康を害する加工技術として、敬遠されており、むしろ水と研磨材を混ぜて噴射するウエットブラストの方が、粉塵の飛ばない先進的な加工として脚光を浴びていたようです。とはいつても、実際は、ウエットブラストの装置もメンテナンスが面倒であるなど問題点もありましたので、創業者は、

世間の一般的な意見に迎合するのではなく、シンプルな構造でメンテナンスも簡便であるドライのサンドブラストの有用性に着目し、キャビネット型のサンドブラスト装置を開発しました。研磨材をキャビネットに閉じ込めたまま循環させて加工する装置により、作業者が研磨材を吸い込むことなく加工できるようになり、またメンテナンスも簡便で、徐々にブラスト装置の販売が伸びていきました。

## ■ お客様のニーズに合わせて技術を高める ■

**司会** サンドブラストの技術力は、どのように高めてこられたのですか。

**杉山** サンドブラスト技術というのは、粗す・削る・取り除く・鍛える・磨くなど、表面処理のひとつであり、いろいろな産業・業界・技術に使われるものです。ですから、時代ごとの生産や消費の流れ、また企業ニーズに合わせて提案する中で、新たな技術や製品開発が自然と行

## 株式会社不二製作所

われていくものなのです。さらに、会長からは、不況期は物が売れないのではなく、むしろお客様がより良い新商品を出そうと頑張っている時期だから、我々が表面処理技術で付加価値を加えられるなら、ニーズは確実にあると言われました。

**司会** 企業ニーズに合わせて提案しているとのことですが、どのようにニーズを把握していますか。

**杉山** 企業の課題やニーズは、全国あまた存在するディーラーさんから知ることが多いです。お客様のもとに社員が出向き、情報やニーズを聞ければよいですが、幸いなことに日本全国で製品を使っているため、難しいです。最近では3Dプリンターがポピュラーになり、複雑な形の造形品であれば、手磨きよりも細かいところまでサンドブラストで磨けますよ、という提案をしています。



ブラスト技術による3Dプリンタ造形品の積層段差の除去や可視化

**司会** そのようにして作られた代表的な製品や技術はありますか？

**杉山** WPC加工があります。細かい研磨材を打ち付けることで、金属表面を強くする技術です。超高速の刀鍛冶だと思ってください。刀鍛冶は、金属温度を高くして柔らかくなった表面を叩くことで微細化して強く靱性を出します。これをミクロの世界でやっているのがWPC加工です。耐久性の求められる部品に利用される技術ですが、我々はもっと細かい研磨材を用いることで、部品の最表面を鍛え上げて差別化を図っています。

## 海外への展開

**司会** 海外進出について、平成24年にタイに営業所を出されたと伺いましたが、どのようなきっかけですか。

**杉山** 海外に工場を出した取引先から、日本で使用する製品と同じものを納めてほしいという要望があり、我々も海外へ装置を数多く輸出しています。現在、日本企業はどんどん海外に展開しており、この先、現地に決定権が移れば、ものづくりの現場も海外になってくるでしょう。さらに開発部門まで海外に行くと、日本にいる我々は開発現場の情報やニーズを知ることができなくなってしまいます。現地の生の情報を得るためにも、海外に拠点を作ることも一つの選択肢として進めています。

**司会** なぜタイを選ばれたのですか？

**杉山** アジアでは、タイがインフラや生産技術等様々な点で進んでおり、また日本企業の進出も多く、好適地だと考えました。中国は経営面でハードルが高く、競合も多かったこともあり、既に300台ほど自社製品を輸出していたタイに出ようということになりました。

**司会** 海外では、メンテナンスやお客様への要望をどのように対応されていますか？

**杉山** そもそも、我々の製品はメンテナンスが少なくなるように作っています。部品交換を簡便化し、ディーラーや工場の現地スタッフでも対応できるように開発しているのです。ただ、やはり産業機械なので、専門的な調整をするためのサービス体制が必要かと思っていて、今後の課題の一つです。

**司会** タイ人スタッフの研修を国内で行っていると伺いましたが、どのような研修ですか？

**杉山** 今後のタイ営業所の発展を見据えた先行投資として、現地スタッフとなる2名の技術研修生を受け入れています。日本語も頑張っており、どんどん上達しています。

**司会** タイへの進出にあたり、どのようなことに苦労されましたか？

**杉山** やはり違う土地で受注を取っていくということが一番大変でした。今まで海外へ売ってくれていたディーラーとの競合もあるなかで、どのように顧客を開拓していくかが課題です。そこで、サンドブラストの新しい用途を提案することで受注を取っていかようとしています。WPC加工やシリウス加工などの最先端技術を、通常のルートと別に提案しています。そこからさらに、普通のプラスト加工の受注もいただければもっといいですね。

### サンドブラストのファンを増やすために

**司会** お話を伺い、サンドブラストは今後も大きな可能性を持った分野だと感じます。

**杉山** 色々なことをやっていると、その経験から新たな発想が生まれ、新たな業界への提案や付加価値として広がっていきます。「プラストの可能性はまだまだ夜明け前」とは創業者が言った事ですが、だからこそ、我々はこの仕事が続けられると感じ、社是として掲げています。世の中に物が存在する限り、我々の技術は必要とされ続けると思います。ただ、大量生産・大量販売するような製品ではないので、お客様の期待に応え、一步一步着実に伸びていきたいです。

**司会** 公社との関わりや印象に残っている事業についても伺えますか。

**杉山** 公社からは巡回訪問や弊社の見学に来ていただいたり、先日発行された冊子「東京のキラリ企業200社」にも掲載していただきました。紹介される交流会や展示会に出るときは、その場で製品を売るのではなく、我々の技術による

付加価値が印象に残ることを重視しています。公社主催のコンパクトな展示会は、大規模な展示会と違い、出展企業同士の交流をきっかけとした取引が非常に多く、貴重な機会になっています。お会いした方と丁寧な情報交換を行い、「サンドブラストって面白いね」と思ってもらい、いわばファンを増やすことが重要だと思っています。

### これからの展望について

**司会** 今年4月に事業承継されたとのことですが、事業を継がれるに当たり、今後の展望についてお聞かせください。

**杉山** 我々の経営の方向性は、「ユニーク」、「ニッチ」、「イノベーション」という言葉に集約されています。プラストはシンプルな技術でありながら、とても応用の利く技術で、現在の産業の中でも引き続き幅広い用途や提案ができると考えています。実際、需要は尽きず、日々新しい相談をいただいている状態で、非常に楽しくやりがいがあります。

ものづくりの現場はこれから先、日本から離れていくかもしれませんが、我々はここにいる限り頑張っていきたいです。ありがたいことに素直で元気で積極的な社員に恵まれ、助かっています。彼らと一緒に今後も高い目標に向かっていけると 생각합니다。設計開発あわせて80人規模で行っており、サンドブラストの専門メーカーとしての人的規模は我々が国内の業界No.1かもしれません。これを名実ともに、世界で一番にしていけることが我々の使命だと思っています。まだまだ伸びるプラストの可能性に向かって、我々としても積極的な開発や投資を行っていきたく考えていますので、引き続きご支援をよろしくお願いいたします。



自動・手動のプラスト機械の製造を行っている。



# システム・インストゥルメンツ株式会社

分析技術で  
新たな分野に挑む



取締役社長  
濱田 和幸 氏

## 最初のターニングポイント

**司会** 本日は貴重なお時間をいただきありがとうございます。研究機関向けの分析機器が大元の事業分野であった同社が、現在のように事業領域の拡大に成功した経緯を教えてください。

**濱田** 当社は、1972年（昭和47年）菅澤（現・会長）、堀内（現・顧問）の2人で作った会社です。2人は大手分析機器メーカーでコンピュータの開発をしており、独立してミニコンピュータを利用した、大学病院での窓口処理を効率化するシステムのハードウェアの開発を始め、実績を残しました。さらにコンピュータ化が遅れていた各種分析装置のデータを分析する機器を開発し事業を展開しましたが、1985年に転機が訪れました。売り上げの半分以上を占めていた海外の大手企業が、突然吸収合併を打診してきました。それを断ると一切の取引が無くなることになる。しかし、せっかく育ててきた会社を簡単

に手放すわけにいかない。苦渋の決断でしたが、お断りしました。その結果、売上は半減しました。この経験から1つの事業のみに特化するだけでは、何かあった際に倒れてしまうということを痛感しました。事業領域を広げる決断をしたのはまさにこの時です。

**司会** どのような事業へ領域を広げたのでしょうか。

**濱田** 「医療」、「健康」、「環境」、「バイオ」の4分野です。環境以外は未知の分野でした。当社には、電気系とソフトウェア系の従業員しかいません。私を含め経営陣で社会情勢を分析し、各分野のどこで当社の強みを活かせるか見極める挑戦が始まりました。そして、産学官連携で研究開発を行うことにより、当社の技術や人材を提供しながら各分野を学ぼうと考えました。最初は大学主導の研究が多かったのですが、徐々に中小企業に理解がある教授に出会うことが増え、うまく共同開発を行えるようになりました。

## システム・インスツルメンツ 株式会社



介護予防自動筋力トレーニングシステム「リハトレーナー」

ただし、時間はとてもかかり、例えばリハトレーナー(上写真)の開発には8年も要しました。

### 成功の秘訣は、ぶれないキーワード

**司会** 福祉製品である「リハトレーナー」の名前がでましたが、健康分野での開発をされたきっかけはなんですか？

**濱田** 健康分野への進出は、公社からの提案でした。東京都健康長寿医療センターが提唱している「包括的高齢者運動トレーニング理論」があります。この理論では利用者一人一人に最適で定量的な負荷量が設定されなければなりません。しかし、その見極めは、運動指導員の判断にゆだねられているのが実情です。せっかくの素晴らしい運動理論を啓蒙することができません。東京都としては、超高齢化社会を迎えるにあたって本理論に基づいたトレーニングシステムがほしいとのことでした。

そこで「リハトレーナー」には本運動理論に基づいた運動プログラムをコンピュータに内蔵し、科学的根拠に基づいた最適な負荷量の設定を可能にしました。つまり、利用者一人一人のトレーニング効果を客観的に測定・評価してデータベース化し、それを基にマシンの設定を自動的に行います。しかも、個々の運動方針まで把握することができます。

こうした科学的根拠となるデータの取得は、更なる介護予防のベースともなります。リハトレーナーを導入している施設が現在100施設あるので、やっとデータとして活用できる段階までできましたので新たな事業を展開して行きたいと思います。また、リハトレーナーで記録し

たデータは、分析機器のクロマトグラムと同じ動きをします。これを分析することは、これまで自社の事業でやっていたことと同じでした。そういう意味で、分野が異なっても核となる部分で共通しています。ちなみに、一番苦労したのは負荷を定量的に自動調整する部分の構造です。油圧や電気など様々な方法を試みましたがすべて定量性がありませんでした。最終的には定量性を得るために錘を選択しました。500グラム単位で負荷調整できる機構を発案しました。

**司会** 医療、環境分野ではこういった挑戦をされたのですか。

**濱田** 医療分野では、大学との共同開発で、糖鎖を利用した小型診断装置の開発を行っています。がん性変異PSAに対する抗体を用いることで前立腺がんに対する診断精度が向上することに着目し、この抗体を高密度で固定した基板を内蔵した新規ピペットチップ(反応内蔵チップ)を開発し、これと自動分注・反応・計測装置を融合した前立腺がん小型診断装置を実用化いたします。



開発中の糖鎖による診断装置

環境分野では、産業技術総合研究所と共同で、海水や河川水中の微量重金属をICP-MSで測定する場合の試料のpHを自動に調整する機器「ElectrodeLess pH Controller」を作っています。現在、分析感度を向上させる前処理として、公定法ではキレート樹脂濃縮分離法が採用されています。この方法では、試料のpHが微量元素の回収率に大きく影響するため、pHの調整を正確に行うことが求められています。この装置の強みは、通常手動で行うpHの調整を、光

## システム・インスツルメンツ 株式会社



ElectrodeLess  
pH Controller®  
SSS-14C

無電極pH自動調整装置

を使って行うことにより、試料汚染の低減及び高精度なpH調整を自動で行えることです。装置は、環境省や大学で使われており、当社で分析方法を指導しています(上写真)。

**司会** これまでの多くのチャレンジにおいて、経営者としての判断のポイントと従業員へのフォローについて教えてください。

**濱田** 判断する際、「医療」、「健康」、「環境」、「バイオ」の4分野をキーワードに、そこからブレないように気を付けました。例えば、リハトレーナーを作ったときには、当社では機器を作ることではできませんが、販売に関しては全く業界が異なるので新たにサロンオールディーズという販売会社を作りました。装置の販売はもとよりどんな規模のデイサービスの開設及び運営にもきめ細かく支援する「コトづくり」をしています。

また、共同研究を行う際は、基礎分野など当社だけでは対応しきれない部分は大学の協力をお願いしています。大学にて研究開発された技術は、当社の技術員が長期間大学に行き、技術を習得するようにしています。このようにして最先端の技術を要素技術として社員の技術力アップにつなげています。

### ■ 公社事業を利用することは ■ 事業計画の一つに ■

**司会** 公社とはいわば「相思相愛」の関係だとお聞きしましたが、どのような関わり方をされていますか。

**濱田** 公社の相談員の方から親身な支援を受けており、当社の強みについて一緒に考えてもら

うこともありました。また、事業の利用申請にあたり、資料の作り方からプレゼンテーションのやり方について、技術そのものの強みだけでなく、技術を活用することで得られる付加価値のPRまでアドバイスをもらうことができました。

**司会** 公社との最初の出会いはどのようなものですか。

**濱田** 異業種交流会に参加し、深い関わりをもつようになりました。交流会では、前社長の菅澤が講演させていただきました。また、当社は単なる開発でなく、製品化を目標にしておりましたから、販路拡大で公社には大変お世話になりました。

現在の取引先からも、「東京都の冊子に載っていたから」、「東京都が奨励していた企業だから」といった理由で大手企業から声をかけてもらうことができました。そういった意味で、「東京都」という看板は非常に大きいと感じました。大変ありがたく思っています。

**司会** 公社の事業を非常に幅広く利用されていますね。

**濱田** 当社の事業計画の中に公社事業を入れているんです(笑)。製品の良し悪しは、当社の社員だけで決められるものでありません。公社などの第三者の目で評価してもらえることが重要です。公社事業を活用することは、当社の経営の柱の1つです。引き続き、ご支援を宜しくお願いいたします。

#### システム・インスツルメンツ株式会社(八王子市)






創業以来、研究開発型の形態を貫いており、「医療」、「健康」、「環境」、「バイオ」をキーワードに医療臨床検査装置、介護予防自動筋力トレーニングシステム、各種分析自動前処理装置、光検出応用機器、バイオ関連装置を開発・製造販売している。



---

# 資料編

---

公社關係     

     資料

# 経営理念体系

## 公社の使命(経営理念)

東京都中小企業振興公社は、企業経営に関する総合的な支援を通じて、東京の中小企業の発展と地域経済の振興に貢献します

## 公社のあるべき姿 (ビジョン)

東京都中小企業振興公社は、お客様に信頼され、効果的で質の高いサービスを提供できる総合支援機関を目指します。

## 職員のあるべき姿 (職員行動指針)

私たちは、公社の一員として中小企業の発展と地域経済の振興に貢献することを使命とし、以下の指針に従って行動します。

- 1 お客様に信頼され、効果的で質の高いサービスを提供します。(感動)
- 2 社会の変化を先取りし、新たな価値の創出に取り組みます。(挑戦)
- 3 効果・効率の視点から、たゆまぬ業務革新に努めます。(改革)
- 4 高い倫理観を持ち、適正に業務を遂行します。(公正)
- 5 中小企業支援のプロとして誇りを持ち、自己の研鑽に励みます。(向上)



# 歴代理事長



常陸 壮吉  
昭和41. 7. 29 ~ 43. 7. 4



土屋 鉄蔵  
昭和43. 7. 5 ~ 45. 7. 20



小沢 一磨  
昭和45. 7. 21 ~ 47. 11. 3



三柴 喜久雄  
昭和47. 11. 4 ~ 50. 5. 20



岡田 三郎  
昭和50. 5. 21 ~ 51. 7. 31



吉留 俊雄  
昭和51. 8. 1 ~ 53. 5. 31



澤田 茂彌  
昭和53. 6. 1 ~ 54. 5. 31



野口 壽康  
昭和54. 6. 1 ~ 56. 6. 15



横田 松寿  
昭和56. 6. 16 ~ 57. 7. 31



河合 昇  
昭和57. 8. 1 ~ 59. 7. 20



砂田 伸二  
昭和59. 7. 21 ~ 62. 5. 22



牧野 洋一  
昭和62. 5. 23 ~ 平成2. 7. 18



中山 敏行  
平成2. 7. 19 ~ 3. 5. 22



井上 修一郎  
平成3. 5. 23 ~ 5. 7. 15



小久保 久  
平成5. 7. 16 ~ 7. 5. 31



高村 袈裟茂  
平成7. 6. 1 ~ 8. 3. 31



坂庭 敏弘  
平成8. 4. 1 ~ 10. 3. 31



大関 東支夫  
平成10. 7. 30 ~ 12. 3. 31  
平成14. 8. 1 ~ 15. 3. 31



浪越 勝海  
平成12. 8. 1 ~ 14. 3. 31



柿沼 伸二  
平成15. 4. 1 ~ 18. 3. 31



高橋 功  
平成18. 7. 16 ~ 19. 3. 28



山内 隆夫  
平成19. 6. 1 ~ 25. 7. 15



井澤 勇治  
平成25. 7. 16 ~ 現在

# 名簿

## 評議員名簿

| 財団法人東京都中小企業振興公社 |                                     |   |                                      |   |  |   |  |
|-----------------|-------------------------------------|---|--------------------------------------|---|--|---|--|
| 役職 年度           | 平成 10                               | 11  | 12                                   | 13  | 14                                       | 15  | 16   |
| 評議員             | 熊谷 俊範<br>(株)フジマック代表取締役              |   |                                      |   |  |   |  |
|                 | 北川 邦弘<br>(東菱産業(株)代表取締役)             |   | 林 敏雄<br>(マイクロシステム(株)代表取締役)           |   |  | 永井 照夫<br>(青梅商工会議所専務理事)                        |  |
|                 | 石川 玲子<br>(株)石川取締役副社長                |   |                                      |   |  |   |  |
|                 | 岡田 政治<br>(有)岡建代表取締役                 | 東 伸浩<br>(株)タワーブックス代表取締役                     |                                      | 川口 宏幸<br>(有)川口設備工業所代表取締役                    |  | 宮坂 一郎<br>(株)新興グランド社代表取締役                      |  |
|                 | 桑島 俊彦<br>(有)新生堂代表取締役                |   |                                      | 篠 利雄<br>(株)マルマン代表取締役<br>H13.7.26 ~          |  |   |  |
|                 | 寺岡 健郎<br>(東京特殊印刷工業(株)代表取締役)         |   |                                      |   |  |   |  |
|                 | 杉本 喜宜<br>(株)テイト代表取締役                |   | 近藤 昭義<br>(株)ニューコン工業代表取締役             |   |  | 元村 英一<br>(東京労働者福祉協議会事務局長)                     |  |
|                 | 工藤 南海夫<br>(経営研究室 KUDOH)             | 増田 茂行<br>(増田会計事務所所長)                        |                                      |   |  |   |  |
|                 | 結城 徹<br>(株)イメージ代表取締役                |   |                                      |   |  |   |  |
|                 | 中川 知明<br>(株)中川堂代表取締役                |   |                                      |   |  | 三浦 繁夫<br>(株)三浦事務所代表取締役                        |  |
|                 | 船越 良人<br>(株)商工組合中央金庫<br>東京支店営業第一部長  | 荒木 裕二<br>(株)商工組合中央金庫東京支店営業第一部長<br>H12.1.1 ~ |                                      | 岡本 眞<br>(株)商工組合中央金庫東京支店営業第一部長<br>H13.7.26 ~ |  | 猪村 光裕<br>(株)商工組合中央金庫東京支店営業第一部長                |  |
|                 | 石井 政美<br>(国民金融公庫)<br>東京支店総括室長       | 大和田 桂則<br>(国民生活金融公庫東京支店総括室長)                |                                      | 小原 利見<br>(国民生活金融公庫東京支店総括室長)<br>H13.7.26 ~   |  | 山中 康裕<br>(国民金融公庫東京支店総括室長)                     |  |
|                 | 森田 弘<br>(東京信用保証協会企画部長)              |   | 原 篤司<br>(東京信用保証協会企画部長)<br>H12.5.29 ~ |   | 清水 義幸<br>(東京信用保証協会)<br>企画部長<br>H14.8.1 ~ |   | /  |
|                 | 長谷川 登<br>(東京都労働経済局)<br>商工計画部計画課長    | 桑原 正志<br>(東京都労働経済局商工計画部計画課長)                |                                      | 谷島 明彦<br>(東京都産業労働局)<br>商工部調整課長              |  | 山本 誠<br>(東京都産業労働局)<br>労働部副参事<br>調整担当課長        | 保坂 政彦<br>(東京都産業労働局)<br>商工部調整課長<br>H15.7.1 ~  |
|                 | 村上 和枝<br>(有)村上商店役員                  | 四方 敏彦<br>(東京都労働経済局商工計画部指導課長)<br>H11.7.1 ~   |                                      | 保坂 政彦<br>(東京都産業労働局商工部創業支援課長)                |  | 杉野 茂樹<br>(東京都産業労働局)<br>労働部副参事<br>H15.7.1 ~    | 潮田 勉<br>(東京都産業労働局商工部)<br>創業支援課長              |
|                 | 脇山 裕治<br>(メッセ・フランクフルト(株))<br>国内展開部長 |   |                                      |   |  | 前川 秀則<br>(東京都産業労働局)<br>商工部創業支援課長<br>H15.7.1 ~ | 米澤 義正<br>(東京都産業労働局)<br>雇用就業部副参事<br>H16.8.1 ~ |
|                 | 三澤 一雄<br>(ミサワ代表者)                   |   |                                      |   |  |   |  |
|                 | 森口 幸紀<br>(株)廣目屋取締役<br>第三営業部長        |   |                                      |   |  |   |  |
|                 | 山崎 登美子<br>(ジュバンスコスム(株))<br>代表取締役常務  |   |                                      |   |  |   |  |



財団法人東京都中小企業振興公社

| 役職 年度 | 17                                  | 18   | 19  | 20                                  | 21                                       | 22                                   |
|-------|-------------------------------------|--|---|-------------------------------------|--|--------------------------------------|
| 評議員   | 梶原 徳二<br>(梶原工業㈱代表取締役会長)             |  |   |                                     |  |                                      |
|       | 小松 清廣<br>(立川商工会議所専務理事)              |  | 堤 薫<br>(むさし府中商工会議所専務理事)                   |                                     | 佐藤 正志<br>(町田商工会議所専務理事)                   |                                      |
|       | 坂爪 正二<br>(東京都商工会連合会専務理事)            |  |   | 長谷川 登<br>(東京都商工会連合会専務理事)            |  |                                      |
|       | 大瀧 敏裕<br>(大瀧印刷紙器㈱代表取締役)             |  |   | 小林 康行<br>(㈱コバプロ代表取締役)               |  |                                      |
|       | 篠 利雄<br>(㈱マルマン代表取締役)                |  |   |                                     |  |                                      |
|       | 朝生 公章<br>(㈱印材舎代表取締役社長)              |  |   |                                     |  |                                      |
|       | 大森 栄司<br>(東京労働者福祉協議会事務局長)           |  |   |                                     |  |                                      |
|       | 増田 茂行<br>(増田会計事務所所長)                |  |   | 松枝 憲司<br>(社中小企業診断協会東京支部常任理事)        |  |                                      |
|       | 結城 徹<br>(㈱イメージ代表取締役)                |  |   |                                     |  |                                      |
|       | 三浦 繁夫<br>(㈱三浦事務所代表取締役)              |  |   |                                     |  |                                      |
|       | 長谷川 裕二<br>(㈱商工組合中央金庫<br>東京支店営業第一部長) |  | 五味 泰夫<br>(商工組合中央金庫東京支店営業第一部長<br>H18.8.1～) |                                     | 倉知 宗範<br>(商工組合中央金庫東京支店営業第一部長)            |                                      |
|       | 山田 康二<br>(国民金融公庫東京支店総括室長)           |  | 安達 研造<br>(国民金融公庫東京支店総括室長<br>H19.8.1～)     |                                     | 小島 光雄<br>(㈱日本政策金融公庫東京支店総括室長<br>H21.9.1～) |                                      |
|       | 大沼 章浩<br>(社)東京文具工業連盟専務理事)           |  |   |                                     |  |                                      |
|       | 保坂 政彦<br>(東京都産業労働局<br>商工部調整課長)      | 村松 明典<br>(東京都産業労働局商工部調整課長<br>H18.5.1～)     |   | 笹川 文夫<br>(東京都産業労働局商工部調整課長)          |  | 坂本 雅彦<br>(東京都産業労働局<br>商工部調整課長)       |
|       | 臼井 郁夫<br>(東京都産業労働局商工部創業支援課長)        |  | 恒藤 晃<br>(東京都産業労働局商工部創業支援課長<br>H19.6.1～)   |                                     | 中尾 圭介<br>(東京都産業労働局商工部創業支援課長<br>H21.7.1～) |                                      |
|       | 伊藤 聡<br>(東京都産業労働局雇用就業部<br>連絡調整担当課長) | 小熊 誠<br>(東京都産業労働局<br>雇用就業部副参事<br>H18.8.1～) | 林 俊文<br>(東京都産業労働局雇用就業部<br>連絡調整担当課長)       | 板谷 明<br>(東京都産業労働局雇用就業部<br>連絡調整担当課長) | 岩井 志奈<br>(東京都産業労働局<br>雇用就業部副参事)          | 岩井 志奈<br>(東京都産業労働局雇用<br>就業部連絡調整担当課長) |

| 公益財団法人東京都中小企業振興公社 |    |                                       |  |  |  |   |   |  |
|-------------------|----|---------------------------------------|--|--|--|---|---|--|
| 役職                | 年度 | 23                                    | 24   | 25                                     | 26   | 27  | 28  |  |
| 評議員               |    | 井上 裕之<br>(東京商工会議所特別顧問)                |  |  |  |   |   |  |
|                   |    | 桂 教夫<br>(東京都商工会連合会会長)                 |  | 桂 教夫<br>(東京都商工会連合会名誉会長)                |  |   |   |  |
|                   |    | 萬田 貴久<br>(東京都商工会議所連合会<br>(立川商工会議所会頭)) | 濱中 重美<br>(東京商工会議所連合会 (むさし府中商工会議所会頭))<br>H24.8.10 ~ |  | 深澤 勝<br>(東京商工会議所連合会 (町田商工会議所会頭))<br>H26.10.1 ~   |   | 坂田 忠孝<br>(東京都商工会議所連合会<br>(多摩商工会議所会頭))<br>H28.6.30 ~ |  |
|                   |    | 大村 功作<br>(東京都中小企業団体中央会会長)             |  |  |  |   |   |  |
|                   |    | 桑島 俊彦<br>(東京都商店街振興組合連合会理事長)           |  |  |  |   |   |  |
|                   |    | 横堀 禎二<br>(社)東京工業団体<br>連合会会長           | 宇野澤 虎雄<br>(一社)東京工業団体連合会会長<br>H23.6.30 ~            |  |  | 舟久保 利明<br>(一社)東京工業団体連合会会長<br>H27.6.10 ~             |   |  |
|                   |    | 中村 正士<br>(株)中小企業診断士<br>協会東京支部長        | 小出 康之<br>(一社)東京都中小企業診断士協会会長<br>H23.6.30 ~          |  | 小黒 光司<br>(一社)東京都中小企業診断士協会会長<br>H26.6.27 ~        |   | 米田 英二<br>(一社)東京都中小企業<br>診断士協会会長<br>H28.9.1 ~        |  |
|                   |    | 大森 栄司<br>(東京労働者福祉協議会事務局長)             |  |  | 大森 栄司<br>(東京労働者福祉協議会アドバイザー)                      |   |   |  |
|                   |    | 中川 祐一<br>(株)商工組合中央金庫東京支店長             |  | 吉田 昌功<br>(株)商工組合中央金庫東京支店長<br>H25.8.2 ~ |  | 青木 剛<br>(株)商工組合中央金庫東京支店長<br>H28.3.24 ~              |   |  |
|                   |    | 藤川 賢一<br>(株)日本政策金融公庫<br>東京中央兼国民生活事業統括 | 梅崎 義高<br>(株)日本政策金融公庫東京中央支店事業統括<br>H23.6.30 ~       |  | 斉藤 彰<br>(株)日本政策金融公庫東京中央支店長兼国民生活事業統括<br>H25.8.2 ~ | 大和田 桂則<br>(株)日本政策金融公庫<br>国民生活事業東京地区統括<br>H26.6.27 ~ | 佐藤 義朗<br>(株)日本政策金融公庫<br>国民生活事業東京地区統括<br>H27.6.10 ~  |  |
|                   |    | 三枝 健二<br>(東京都産業労働局)<br>総務部長           | 保坂 政彦<br>(東京都産業労働局総務部長)<br>H23.8.4 ~               | 斎藤 真人<br>(東京都産業労働局総務部長)<br>H24.8.10 ~  | 澤 章<br>(東京都産業労働局総務部長)<br>H25.8.2 ~               | 村松 明典<br>(東京都産業労働局総務部長)<br>H26.10.1 ~               |   | 寺崎 久明<br>(東京都産業労働局)<br>総務部長<br>H28.9.1 ~ |

## 理事・監事名簿

| 財団法人東京都下請企業振興協会 |                              |                              |                             |                               |                              |                           |                       |  |                           |
|-----------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|--|---------------------------|
| 役職 年度           | 昭和 41                        | 42                           | 43                          | 44                            | 45                           | 46                        | 47                    | 48   |                           |
| 理事長             | 常陸 壮吉<br>(東京都経済局長)           |                              | 土屋 鉄蔵<br>(東京都経済局長)          |                               | 小沢 一磨<br>(東京都経済局長)           |                           | 三柴 喜久雄<br>(東京都経済局長)   |  |                           |
| 副理事長            | 小沢 一郎<br>(東京都経済局<br>商工部長)    | 小沢 一磨<br>(東京都経済局商工部長)        |                             |                               | 堂山 茂雄<br>(東京都経済局商工部長)        |                           |                       | 岡田 三郎<br>(東京都経済局<br>商工部長)                  |                           |
| 専務理事            | 一島 庄英<br>(常勤)                |                              |                             |                               |                              |                           | 滝川 紳一郎<br>(常勤)        |  |                           |
| 理事              | 田原 大千<br>(東京商工会議所理事調査部長)     |                              |                             |                               | 田原 大千<br>(東京商工会議所<br>理事事務局長) | 田原 大千<br>(東京商工会議所常務理事)    |                       |  |                           |
|                 | 堀 平八<br>(東京商工会連合会理事工業部長)     |                              |                             | 四条 三郎<br>(東京商工会連合会理事工業部長)     |                              | 山本 浅雄<br>(東京商工会連合会副会長)    |                       |  |                           |
|                 | 菅谷 頼道<br>(東京都中小企業団体中央会専務理事)  |                              |                             |                               |                              |                           |                       |  |                           |
|                 | 外口 茂三郎<br>(東京都商工協同組合連合会会長)   |                              |                             |                               |                              | 外口 茂三郎<br>(東京冷凍業協同組合理事長)  |                       | 外口 茂三郎<br>(東京冷凍業協同組合理事長<br>都中小企業振興対策審議会委員) |                           |
|                 | 牧野 三喜之助<br>(社中小企業診断協会理事事務局長) |                              |                             |                               |                              |                           |                       |  |                           |
|                 | 深瀬 晃<br>(東京信用保証<br>協会理事)     | 清水 正之<br>(東京信用保証<br>協会理事)    | 清水 正之<br>(東京信用保証協会常務理事)     |                               | 大方 政蕃<br>(東京信用保証協会理事)        |                           | 高橋 重忠<br>(東京信用保証協会理事) |  |                           |
|                 | 山崎 龍夫<br>(商工組合中央金庫理事営業部長)    |                              |                             | 小林 恒夫<br>(商工組合中央金庫<br>理事営業部長) | 佐藤 力夫<br>(商工組合中央金庫理事営業部長)    |                           |                       | 丹沢 一延<br>(商工組合中央金庫<br>理事営業部長)              |                           |
|                 | 堀内 六郎<br>(国民金融公庫<br>東京支店長)   | 真柴 英<br>(国民金融公庫<br>東京支店長)    | 角田 善彦<br>(国民金融公庫東京支店長)      |                               |                              | 山本 良雄<br>(国民金融公庫東京支店長)    |                       |  | 松尾 勲<br>(国民金融公庫<br>東京支店長) |
|                 | 青木 久<br>(東京都経済局金融貿易部長)       |                              | 宮本 忠男<br>(東京都経済局金融部長)       |                               | 矢部 喜一<br>(東京都経済局<br>金融部長)    | 岡田 三郎<br>(東京都経済局金融部長)     |                       | 小山 幸次郎<br>(東京都経済局<br>金融部長)                 |                           |
|                 | 山道 茂夫<br>(助東京都中小企業会館専務理事)    |                              |                             |                               |                              | 清水 正之<br>(助東京都中小企業会館専務理事) |                       |  |                           |
|                 | 古屋 武敏<br>(東京都商工<br>指導所長)     | 平山 俣<br>(東京都商工指導所長)          |                             |                               | 清岡 崔爾<br>(東京都商工指導所長)         |                           |                       |  |                           |
|                 | 安藤 則康<br>(東京都経済局<br>消費経済部長)  | 岩松 宇佐雄<br>(東京都経済局<br>消費経済部長) | 赤羽 嘉郎<br>(東京都経済局<br>消費経済部長) | 三井 巖<br>(東京都経済局<br>消費経済部長)    | 上田 涼一<br>(東京都経済局<br>消費経済部長)  | 針谷 金久<br>(東京都経済局総務部長)     |                       |  |                           |
|                 | 菅原 善助<br>(東京都経済局農林部長)        |                              | 下松 勝久<br>(東京都経済局農林部長)       |                               |                              | 橋本 喜次<br>(東京都経済局農林部長)     |                       |  |                           |



| 財団法人東京都下請企業振興協会 |                             |                             |                              |                          |                          |                          |                              |                              |                              |                            |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| 役職 年度           | 昭和 49                       | 50                          | 51                           | 52                       | 53                       | 54                       | 55                           | 56                           | 57                           |                            |
| 理事長             | 三柴 喜久雄<br>(東京都経済局長)         | 岡田 三郎<br>(東京都経済局長)          | 吉留 俊雄<br>(東京都経済局長)           |                          | 澤田 茂彌<br>(東京都労働<br>経済局長) | 野口 壽康<br>(東京都労働経済局長)     |                              | 横田 松寿<br>(東京都労働<br>経済局長)     | 河合 昇<br>(東京都労働<br>経済局長)      |                            |
| 副理事長            | 岡田 三郎<br>(東京都経済局<br>商工部長)   | 青柳 喜久治<br>(東京都経済局商工部長)      |                              |                          | 西村 慶太郎<br>(東京都労働経済局商工部長) |                          |                              | 工藤 龍一<br>(東京都労働経済局商工部長)      |                              |                            |
| 専務理事            | 滝川 紳一郎<br>(常勤)              |                             |                              |                          | 小山 幸次郎<br>(常勤)           |                          | 荻島 毅導<br>(常勤)                |                              |                              |                            |
| 理 事             | 渡部 勇<br>(東京商工会議所常務理事)       |                             |                              |                          |                          |                          |                              |                              |                              |                            |
|                 | 山本 浅雄<br>(東京都商工会連合会副会長)     |                             |                              | 阿部 清次<br>(東京都商工会連合会副会長)  |                          |                          |                              |                              | 山下 光一<br>(東京都商工会<br>連合会副会長)  |                            |
|                 | 菅谷 頼道<br>(東京都中小企業団体中央会専務理事) |                             |                              |                          |                          |                          |                              |                              |                              |                            |
|                 | 天野 平八郎<br>(社)東京工業団体連合会会長    |                             |                              |                          |                          |                          |                              |                              |                              |                            |
|                 | 加藤 圭三<br>(社)中小企業診断協会東京支部長)  |                             | 加藤 圭三<br>(社)中小企業診断協会副会長)     |                          |                          |                          |                              |                              |                              |                            |
|                 | 高橋 重忠<br>(東京信用保証協会理事)       | 高橋 重忠<br>(東京信用保証<br>協会常務理事) | 高橋 重忠<br>(東京信用保証協会理事)        |                          |                          | 高橋 重忠<br>(東京信用保証協会常務理事)  |                              | 山野口 太郎<br>(東京信用保証<br>協会常務理事) |                              |                            |
|                 | 比田井 七郎<br>(商工組合中央金庫理事東京支店長) |                             | 長原 仁爾<br>(商工組合中央金庫<br>東京支店長) | 西村 和男<br>(商工組合中央金庫東京支店長) |                          | 山口 益弘<br>(商工組合中央金庫東京支店長) |                              | 平田 哲夫<br>(商工組合中央金庫<br>東京支店長) |                              |                            |
|                 | 松下 覚也<br>(国民金融公庫東京支店長)      | 時津 通夫<br>(国民金融公庫<br>東京支店長)  | 浜岡 孝義<br>(国民金融公庫東京支店長)       |                          | 富田 靖彦<br>(国民金融公庫東京支店長)   |                          | 森田 実<br>(国民金融公庫<br>東京支店長)    | 多屋 修一<br>(国民金融公庫<br>東京支店長)   |                              |                            |
|                 | 小山 幸次郎<br>(東京都経済局金融部長)      |                             |                              |                          | 荻島 毅導<br>(東京都労働経済局金融部長)  |                          | 山ノ上 要一<br>(東京都労働経済局<br>金融部長) | 新島 武<br>(東京都労働経済局金融部長)       |                              |                            |
|                 | 橋本 喜次<br>(助)東京都中小企業会館専務理事)  |                             |                              |                          |                          |                          |                              | 針谷 金久<br>(助)東京都中小企業会館専務理事)   |                              |                            |
|                 | 山田 一郎<br>(東京都商工<br>指導所長)    | 加藤 勉<br>(東京都商工<br>指導所長)     | 古谷 旺一<br>(東京都商工指導所長)         |                          |                          | 長島 俊男<br>(東京都商工指導所長)     |                              |                              |                              |                            |
|                 | 村上 次男<br>(東京都経済局総務部長)       |                             |                              |                          | 野口 壽康<br>(東京都経済局総務部長)    |                          | 横田 松寿<br>(東京都労働経済局<br>総務部長)  | 河合 昇<br>(東京都労働経済局<br>総務部長)   | 初澤 喜久夫<br>(東京都労働経済局<br>総務部長) | 西片 久<br>(東京都労働経済局<br>総務部長) |
|                 | 河合 昇<br>(東京都経済局農林緑政部長)      |                             |                              |                          | 河合 昇<br>(東京都労働経済局農林水産部長) |                          |                              | 加賀谷 博治<br>(東京都労働経済局農林水産部長)   |                              |                            |

財団法人東京都中小企業振興公社

| 役職 年度                     | 昭和 58                      | 59                        | 60                        | 61                         | 62                   | 63                        | 平成元                        | 2                          | 3                         |                          |
|---------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 理事長                       | 河合 昇<br>(東京都労働経済局長)        | 砂田 伸二<br>(東京都労働経済局長)      |                           |                            | 牧野 洋一<br>(東京都労働経済局長) |                           |                            | 中山 敏行<br>(東京都労働経済局長)       | 井上 修一郎<br>(東京都労働経済局長)     |                          |
| 副理事長                      | 工藤 龍一<br>(東京都労働経済局商工部長)    | 岩森 陽<br>(東京都労働経済局商工部長)    |                           | 丸山 尚雄<br>(東京都労働経済局商工部長)    |                      | 辰川 弘敬<br>(東京都労働経済局商工部長)   |                            | 徳永 春雄<br>(東京都労働経済局商工計画部長)  | 坂庭 敏弘<br>(東京都労働経済局商工計画部長) |                          |
| 専務理事                      | 荻島 毅導<br>(常勤)              |                           |                           | 岩森 陽<br>(常勤)               |                      |                           |                            |                            |                           |                          |
| 常勤理事                      |                            |                           |                           |                            |                      |                           | 丸山 尚雄<br>(常勤)              |                            |                           |                          |
| 理事                        | 渡部 勇<br>(東京商工会議所常務理事)      | 渡部 勇<br>(東京商工会議所常任参与)     |                           |                            |                      |                           |                            | 鶴薊 洋<br>(東京商工会議所常務理事)      |                           |                          |
|                           | 山下 光一<br>(東京都商工会連合会会長)     |                           |                           |                            |                      |                           |                            |                            |                           |                          |
|                           | 菅谷 頼道<br>(東京都中小企業団体中央会副会長) | 菅谷 頼道<br>(東京都中小企業団体中央会会長) |                           |                            |                      |                           |                            |                            |                           |                          |
|                           |                            |                           |                           |                            |                      |                           | 並木 貞人<br>(東京都商店街振興組合連合会理事) |                            | 並木 貞人<br>(東京都商店街連合会会長)    |                          |
|                           | 天野 平八郎<br>(社東京工業団体連合会会長)   |                           |                           | 八代 秀藏<br>(社東京工業団体連合会会長)    |                      |                           |                            |                            |                           |                          |
|                           |                            |                           |                           | 長島 徳太郎<br>(社中小企業診断協会東京支部長) |                      |                           |                            | 高瀬 武通<br>(社中小企業診断協会東京支部長)  |                           |                          |
|                           | 山野口 太郎<br>(東京信用保証協会常務理事)   |                           |                           | 飯田 禮介<br>(東京信用保証協会常務理事)    |                      |                           | 武重 貞雄<br>(東京信用保証協会常務理事)    |                            |                           |                          |
|                           | 平田 哲夫<br>(商工組合中央金庫東京支店長)   | 奥平 次男<br>(商工組合中央金庫東京支店長)  | 木村 泰雄<br>(商工組合中央金庫東京支店長)  |                            |                      | 星野 信男<br>(商工組合中央金庫東京支店長)  |                            | 末広 博之<br>(商工組合中央金庫東京支店長)   |                           |                          |
|                           | 多屋 修一<br>(国民金融公庫東京支店長)     | 和田 唯志<br>(国民金融公庫東京支店長)    |                           | 藤村 明朗<br>(国民金融公庫東京支店長)     |                      | 有田 秀彦<br>(国民金融公庫東京支店長)    | 三宅 昭比古<br>(国民金融公庫東京支店長)    | 中村 裕<br>(国民金融公庫東京支店長)      | 小坂 昭雄<br>(国民金融公庫東京支店長)    |                          |
|                           | 佐々木 節哉<br>(東京都労働経済局金融部長)   |                           |                           | 小林 福一郎<br>(東京都労働経済局金融部長)   |                      |                           | 町田 實<br>(東京都労働経済局金融部長)     | 町田 實<br>(東京都労働経済局商工振興部長)   |                           |                          |
|                           | 大日方 拓雄<br>(東京都立工業技術センター所長) |                           |                           |                            |                      | 玉崎 洋一<br>(東京都立工業技術センター所長) |                            |                            |                           |                          |
|                           | 広瀬 末治<br>(東京都商工指導所長)       |                           |                           |                            |                      |                           |                            |                            |                           |                          |
|                           | 監事                         | 新島 武<br>(東京都労働経済局総務部長)    | 中山 敏行<br>(東京都労働経済局総務部長)   |                            |                      | 佐々木 節哉<br>(東京都労働経済局総務部長)  | 篠原 孝久<br>(東京都労働経済局総務部長)    |                            | 赤木 博<br>(東京都労働経済局総務部長)    | 高村 袈裟茂<br>(東京都労働経済局総務部長) |
| 丸山 尚雄<br>(東京都労働経済局農林水産部長) |                            |                           | 三井 清信<br>(東京都労働経済局農林水産部長) |                            |                      | 稲垣 明郎<br>(東京都労働経済局農林水産部長) |                            | 柳澤 英治郎<br>(東京都労働経済局農林水産部長) |                           |                          |

| 財団法人東京都中小企業振興公社 |                               |                               |                            |                           |   |  |   |   |  |   |  |
|-----------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------------|---|--|---|---|--|---|--|
| 役職 年度           | 平成 4                          | 5                             | 6                          | 7                         | 8                                       | 9  | 10                                      | 11  | 12   |   |  |
| 理事長             | 井上 修一郎<br>(東京都労働<br>経済局長)     | 小久保 久<br>(東京都労働経済局長)          |                            | 高村 袈裟茂<br>(東京都労働<br>経済局長) | 坂庭 敏弘<br>(東京都労働経済局長)                    |  | 大関 東支夫<br>(東京都労働経済局長)<br>H10.7.30 ~     |   | 浪越 勝海<br>(東京都労働<br>経済局長)<br>H12.8.1 ~      |   |  |
| 副理事長            | 坂庭 敏弘<br>(東京都労働経済<br>局商工計画部長) | 北爪 由紀夫<br>(東京都労働経済局商工計画部長)    |                            |                           | 鎌形 満征<br>(東京都労働経済局商工計画部長)<br>H8.7.16 ~  |  |   | 中澤 正明<br>(東京都労働経済局<br>商工計画部長)<br>H11.7.1 ~  | 大原 正行<br>(東京都労働経済局<br>商工計画部長)<br>H12.10.31 |   |  |
| 専務理事            | 丸山 尚雄<br>(常勤)                 | 町田 實<br>(常勤)                  |                            |                           |   | 鎌倉 良裕<br>(常勤)<br>H10.7.30 ~              |   |   |  |   |  |
| 常勤理事            | 大川 亮<br>(常勤)                  |                               |                            | 那須 良英<br>(常勤)             |   |  | 大塚 勝美<br>(常勤)<br>H11.7.1 ~ H16.7.31     |   |  |   |  |
| 理 事             | 鶴薗 洋<br>(東京商工会議所<br>常務理事)     | 阿部 誠元<br>(東京商工会議所<br>理事・事務局長) | 阿部 誠元<br>(東京商工会議所<br>常務理事) | 川上 信次郎<br>(東京商工会議所常務理事)   |   |  | 小柳 重隆<br>(東京商工会議所<br>中堅・中小企業委員長)        |   | 井上 裕之<br>(東京商工会議所中堅・<br>中小企業委員長)           |   |  |
|                 | 山下 光一<br>(東京都商工会連合会会長)        |                               |                            |                           |   |  | 桂 教夫<br>(東京都商工会連合会会長)<br>H10.7.30 ~     |   |  |   |  |
|                 | 菅谷 頼道<br>(東京都中小企業団体中央会会長)     |                               |                            |                           |   |  |   |   |  |   |  |
|                 | 並木 貞人<br>(東京都商店街連合会会長)        |                               | 江藤 健雄<br>(東京都商店街連合会会長)     |                           |   |  | 田中 輝吉<br>(東京都商店街連合会会長)<br>H11.7.1 ~     |   |  |   |  |
|                 | 八代 秀藏<br>(社東京工業団体<br>連合会会長)   | 大山 忠義<br>(社東京工業団体連合会会長)       |                            |                           |   | 横堀 禎二<br>(社東京工業団体連合会会長)<br>H10.7.30 ~    |   |   |  |   |  |
|                 | 千葉 昌<br>(社中小企業診断協会東京支部長)      |                               |                            | 野中 東松<br>(社中小企業診断協会東京支部長) |   |  | 新井 信裕<br>(社中小企業診断協会東京支部長)<br>H10.7.30 ~ |   |  |   |  |
|                 | 武重 貞雄<br>(東京信用保証<br>協会常務理事)   | 吉澤 満雄<br>(東京信用保証協会常務理事)       |                            |                           | 小林 康久<br>(東京信用保証協会常務理事)<br>H8.7.10 ~    |  |   | 櫻崎 彰男<br>(八王子商工<br>会議所会頭)                   |  |   |  |
|                 | 山川 和夫<br>(株商工組合中央金庫東京支店長)     |                               | 舘川 靖夫<br>(株商工組合中央金庫東京支店長)  |                           |   | 首藤 康之<br>(株商工組合中央金庫東京支店長)<br>H9.3.10 ~   |   | 室井 秀則<br>(株商工組合中央金庫<br>東京支店長)<br>H11.5.28 ~ |  | 青柳 航三<br>(国民生活金融公庫<br>東京支店長)              |  |
|                 | 小坂 昭雄<br>(国民金融公庫<br>東京支店長)    | 織戸 究<br>(国民金融公庫東京支店長)         |                            | 綾部 神六郎<br>(国民金融公庫東京支店長)   |   | 岡本 正敏<br>(国民金融公庫<br>東京支店長)<br>H9.3.17 ~  |   | 稲波 輯<br>(国民金融公庫東京支店長)                       |  | 大橋 清<br>(商工組合中央金庫<br>東京支店長)<br>H13.3.23 ~ |  |
|                 | 吉松 峰男<br>(東京都労働経済局商工振興部長)     |                               | 小畑 憲司<br>(東京都労働経済局商工振興部長)  |                           |   |  |   |   | 草薙 研一<br>(町田商工会議所副会頭)                      |   |  |
|                 |                               |                               |                            |                           |   | 志々目 昭郎<br>(中小企業金融公庫<br>営業第一部長)           |   | 坂本 光男<br>(社東京産業貿易協会副会長)                     |  |   |  |
|                 |                               |                               |                            |                           | 長谷川 榮一<br>(東京都労働経済局商工振興部長)<br>H8.7.16 ~ |  | 山本 俊一<br>(東京都労働経済局商工振興部長)<br>H10.8.1 ~  |   | 樋口 勉<br>(東京都労働経済局<br>商工振興部長)<br>H12.8.1 ~  |   |  |
|                 | 監 事                           | 畠中 勇<br>(東京都労働経済局総務部長)        |                            | 横山 洋吉<br>(東京都労働経済局総務部長)   |   | 安榮 進<br>(東京都労働経済局総務部長)<br>H8.7.16 ~      |   | 中島 真介<br>(弁護士・中島法律事務所)                      |  |   |  |
|                 |                               | 柳澤 英治郎<br>(東京都労働経済局農林水産部長)    |                            | 土肥 謙二<br>(東京都労働経済局農林水産部長) |   | 小林 辰男<br>(東京都労働経済局農林水産部長)<br>H8.7.16 ~   |   | 早川 良躬<br>(東京都労働経済局<br>総務部長)<br>H10.7.30 ~   |  | 鎌形 満征<br>(東京都労働経済局<br>総務部長)<br>H11.7.1 ~  |  |
|                 |                               |                               |                            |                           |   | 押切 重洋<br>(東京都労働経済局<br>総務部長)<br>H12.8.1 ~ |   |   |  |   |  |



財団法人東京都中小企業振興公社

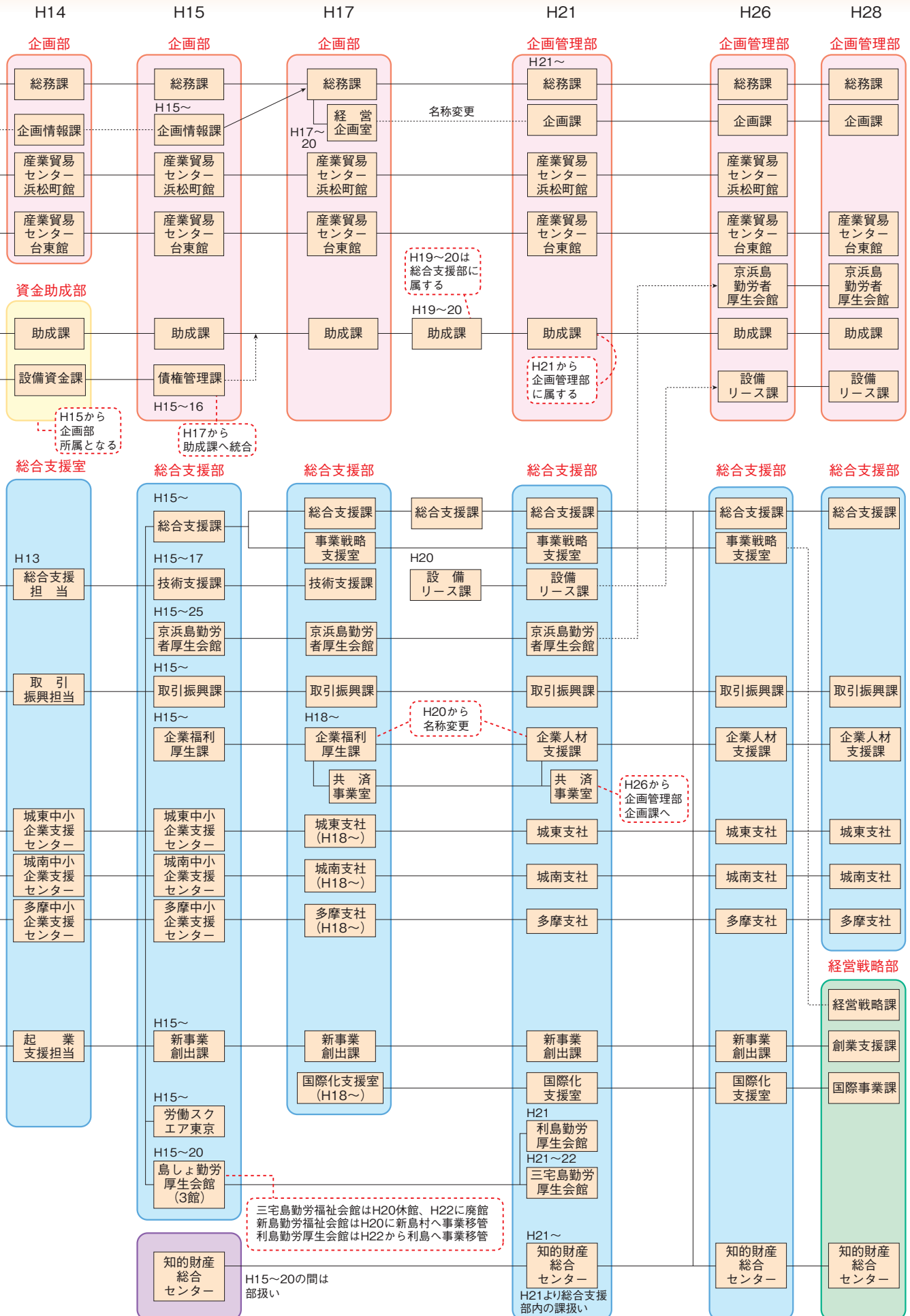
| 役職 年度 | 平成 13                                     | 14  | 15                                       | 16   | 17  | 18  | 19                                | 20  |  |
|-------|---|---|--|--|---|---|-----------------------------------|---|--|
| 理事長   | 浪越 勝海<br>(東京都労働<br>経済局長)                  | 大関 東支夫<br>(常勤)<br>H14.8.1 ~               | 柿沼 伸二<br>(常勤)                            |  |   | 高橋 功<br>(常勤)<br>H18.7.16 ~ H19.3.28           | 山内 隆夫<br>(常勤)<br>※ H19.6.1 ~      |   |  |
| 副理事長  | 大原 正行<br>(東京都労働経済局商工計画部長)                 |   | 市原 博<br>(東京都産業労働局商工部長)<br>H15.7.1 ~      |  | 中井 敬三<br>(東京都産業労働局<br>商工部長)                   | 新田 洋平<br>(東京都産業労働局<br>商工部長)<br>H18.7.21 ~     | 三枝 健二<br>(東京都産業労働局商工部長)           |   |  |
| 専務理事  | 鎌倉 良裕<br>(常勤)                             |   | 宮城 哲夫<br>(常勤)<br>H15.7.1 ~               |  | 小泉 克己<br>(常勤)<br>H16.8.1 ~                    |   |                                   | 松田 暁史<br>(常勤・元東京都<br>主税局理事)<br>H20.10.24 ~    |  |
| 理事    | 大塚 勝美<br>(常勤)<br>~ H16.7.31               |   |  |  |   |   |                                   |   |  |
|       | 井上 裕之<br>(東京商工会議所中堅・<br>中小企業委員長)          | 井上 裕之<br>(東京商工会議所中小企業委員長)                 |  |  | 井上 裕之<br>(東京商工会議所<br>副会頭)                     | 井上 裕之<br>(東京商工会議所副会頭 (中小企業委員長))               |                                   |   |  |
|       | 桂 教夫<br>(東京都商工会連合会会長)                     |   |  |  |   |   |                                   |   |  |
|       | 菅谷 頼道<br>(東京都中小企業団体中央会会長)                 |   |  |  | 大村 功作<br>(東京都中小企業団体中央会会長)<br>H17.5.12 ~       |   |                                   |   |  |
|       | 桑島 俊彦<br>(東京都商店街連合会会長)<br>H13.7.27 ~      |   |  |  |   |   |                                   |   |  |
|       | 横堀 禎二<br>(社東京工業団体連合会会長)                   |   |  |  |   |   |                                   |   |  |
|       | 野村 廣治<br>(社中小企業診断協会東京支部長)<br>H13.7.27 ~   |   | 古屋 良隆<br>(社中小企業診断協会東京支部長)<br>H15.7.1 ~   |  | 高島 利尚<br>(社中小企業診断協会東京支部長)<br>H17.5.17 ~       |   | 小林 勇治<br>(社中小企業診断協会東京支部長)         |   |  |
|       | 榎崎 彰男<br>(八王子商工会議所会頭)                     |   |  | 伊達 和男<br>(むさし府中商工会議所会頭)                        |   | 稲垣 英夫<br>(武蔵野商工会議所会頭)                         |                                   | 清水 保男<br>(青梅商工会議所<br>会頭)<br>H20.5.27 ~        |  |
|       | 青柳 航三<br>(国民生活金融公庫<br>東京支店長)              | 井出 智彦<br>(国民生活金融公庫<br>東京支店長)              | 天井 修<br>(東京労働者福祉協議会会長)                   |  |   | 遠藤 幸男<br>(東京労働者福祉協議会会長)                       |                                   |   |  |
|       | 大橋 清<br>(商工組合中央金庫<br>東京支店長)<br>H13.3.23 ~ | 八木 博<br>(商工組合中央金庫<br>前東京支店長)              | 成田 博志<br>(商工組合中央金庫<br>東京支店長)<br>H16.8.31 | 西岡 均<br>(商工組合中央金庫東京支店長)<br>H16.8.31 ~ H18.9.27 |   | 小倉 章男<br>(商工組合中央金庫東京支店長)<br>H18.10.31 ~       |                                   | 白井 友康<br>(株商工組合中央金庫<br>東京支店長)<br>H20.10.14 ~  |  |
|       |   |   | 小板橋 久夫<br>(東亜ディーケーケー(株)常務取締役)            |  |   |   |                                   | 田久保 隆幸<br>(株奈良機械製作所<br>取締役副会長)<br>H20.10.24 ~ |  |
|       | 坂本 光男<br>(社東京産業貿易協会副会長)                   |   |  | 坂本 光男<br>(株坂本商会代表取締役社長)                        |   |   |                                   |   |  |
|       | 樋口 勉<br>(東京都労働経済局<br>商工振興部長)              | 乾 敏一<br>(東京都労働経済局<br>産業政策部長)<br>H14.8.1 ~ | 高橋 勝<br>(東京都産業労働局<br>労働部長)               | 安藤 立美<br>(東京都産業労働局<br>雇用就業部長)                  | 松本 泰之<br>(東京都産業労働局雇用就業部長)<br>H17.8.10 ~       |   |                                   | 小田 昭治<br>(東京都産業労働局<br>雇用就業部長)<br>H20.8.1 ~    |  |
|       | 中島 真介<br>(弁護士・中島法律事務所)                    |   |  |  |   |   | 中島 真介<br>(弁護士・北斗総合法律事務所)          |   |  |
|       | 飯山 幸雄<br>(東京都労働経済局<br>総務部長)<br>H13.7.27 ~ | 山口 一久<br>(東京都労働経済局<br>総務部長)<br>H14.8.1 ~  | 島田 健一<br>(東京都産業労働局総務部長)<br>H15.7.1 ~     |  | 三枝 秀雄<br>(東京都産業労働局<br>産業企画担当部長)<br>~ H18.7.14 | 猪熊 純子<br>(東京都産業労働局<br>産業企画担当部長)<br>H18.7.16 ~ | 猪熊 純子<br>(東京都産業労働局<br>国際共同事業担当部長) | 櫻井 和博<br>(東京都産業労働局<br>企画担当部長)                 |  |

※ H19.3.29 ~ H19.5.31 までは、副理事長が理事長を代行。

| 財団法人東京都中小企業振興公社 |   |    | 公益財団法人東京都中小企業振興公社                        |                                    |    |  |    |   |  |  |  |
|-----------------|---|----|--|------------------------------------|----|--|----|---|--|--|--|
| 役職              | 年度  |    | 役職                                       | 年度                                 |    | 25                                     | 26 | 27  | 28                                       |  |  |
|                 | 平成 21   | 22 |  | 平成 23                              | 24 |  |    |   |  |  |  |
| 理事長             | 山内 隆夫<br>(常勤)   |    | 理事長                                      | 山内 隆夫<br>(常勤・元東京都福祉保健局長)           |    | 井澤 勇治<br>(常勤・元東京都生活文化局長)<br>H25.7.16～  |    |   |  |  |  |
| 副理事長            | 山手 斉<br>(東京都産業労働局商工部長)<br>H21.7.16～   |    | 副理事長                                     | 河内 豊<br>(東京都産業労働局商工部長)<br>H23.8.9～ |    | 十河 慎一<br>(東京都産業労働局商工部長)<br>H25.8.2～    |    | 松永 竜太<br>(東京都産業労働局<br>商工部長)<br>H28.2.12～  | 野間 達也<br>(東京都産業労働局<br>商工部長)<br>H28.9.25～ |  |  |
| 専務理事            | 松田 暁史<br>(常勤・元東京都主税局理事)   |    | 専務理事                                     | 松田 暁史<br>(常勤・元東京都主税局理事)            |    | 保坂 政彦<br>(常勤・元東京都産業労働局次長)<br>H25.7.16～ |    |   |  |  |  |
| 常勤理事            | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>井上 裕之<br/>(東京商工会議所副会頭<br/>中小企業委員長)</p> <p>井上 裕之<br/>(東京商工会議所<br/>特別顧問)</p> <p>桂 教夫<br/>(東京都商工会連合会会長)</p> <p>大村 功作<br/>(東京都中小企業団体中央会長)</p> <p>桑島 俊彦<br/>(東京都商店街連合会会長)</p> <p>横堀 禎二<br/>(社東京工業団体連合会会長)</p> <p>中村 正士<br/>(社中小企業診断協会東京支部長)<br/>H21.5.27～</p> <p>清水 保男<br/>(青梅商工会議所<br/>会頭)</p> <p>萬田 貴久<br/>(立川商工会議所<br/>会頭)</p> <p>遠藤 幸男<br/>(東京労働者福祉協議会会長)</p> <p>白井 友康<br/>(株商工組合中央金庫<br/>東京支店長)</p> <p>中川 祐一<br/>(株商工組合中央<br/>金庫前東京支店長)<br/>H22.6.30～</p> <p>田久保 隆幸<br/>(株奈良機械製作所取締役副会長)</p> <p>坂本 光男<br/>(株坂本商会代表取締役社長)</p> <p>小田 昭治<br/>(東京都産業労働局<br/>雇用就業部長)</p> <p>日請 哲男<br/>(東京都産業労働局<br/>雇用就業部長)<br/>H22.7.10～</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>穂岐山 晴彦<br/>(東京都産業労働局雇用就業部長)</p> <p>橋本 昌道<br/>(東京商工会議所<br/>総務統括部長)</p> <p>西尾 昇治<br/>(東京商工会議所理<br/>事・中小企業部長)<br/>H24.5.25～</p> <p>吉野 学<br/>(地独) 東京都立産業技術センター理事)</p> <p>佐藤 勝彦<br/>(東京商工会議所中小企業部長)<br/>H26.3.7～</p> <p>間部 彰成<br/>(東京商工会議所理<br/>事・中小企業部長)<br/>H27.6.10～</p> <p>山下 健<br/>(東京商工会議所<br/>中小企業部長)<br/>H28.6.30～</p> <p>鈴木 雅洋<br/>(地独) 東京都立産業技術センター理事)<br/>H26.5.20～</p> <p>中島 真介<br/>(弁護士・北斗総合法律事務所)</p> <p>矢田部 裕文<br/>(東京都産業労働局産業企画担当部長)<br/>H23.8.9～</p> <p>加藤英典<br/>(東京都産業労働局<br/>産業企画担当部長)<br/>H25.8.2～</p> <p>松永竜太<br/>(東京都産業労働局<br/>労働局特命担当部長)<br/>H26.3.7～</p> <p>久原 京子<br/>(東京都産業労働局<br/>産業企画担当部長)<br/>H26.5.26～</p> <p>青山 忠幸<br/>(東京都産業労働局産業企画担当部長)<br/>H27.6.10～</p> </div> </div> |    | 理事                                       | 穂岐山 晴彦<br>(東京都産業労働局雇用就業部長)         |    | 矢田部 裕文<br>(東京都産業労働局雇用就業部長)<br>H25.8.2～ |    | 貫井 彩霧<br>(東京都産業労働局<br>雇用就業部長)<br>H28.9.1～ |  |  |  |
| 理事              |   |    |  |                                    | 監事 |  |    |   |  |  |  |
|                 |   |    |  |                                    |    |  |    |   |  |  |  |
|                 |   |    |  |                                    |    |  |    |   |  |  |  |
|                 |   |    |  |                                    |    |  |    |   |  |  |  |
|                 |   |    |  |                                    |    |  |    |   |  |  |  |
|                 |   |    |  |                                    |    |  |    |   |  |  |  |
|                 |   |    |  |                                    |    |  |    |   |  |  |  |
|                 |   |    |  |                                    |    |  |    |   |  |  |  |
|                 |   |    |  |                                    |    |  |    |   |  |  |  |
|                 |   |    |  |                                    |    |  |    |   |  |  |  |
|                 |   |    |  |                                    |    |  |    |   |  |  |  |
|                 |   |    |  |                                    |    |  |    |   |  |  |  |
|                 |   |    |  |                                    |    |  |    |   |  |  |  |
| 監事              | 中島 真介<br>(弁護士・北斗総合法律事務所)  |    |  |                                    |    |  |    |   |  |  |  |
|                 | 櫻井 和博<br>(東京都産業労働局<br>企画担当部長)   |    | 澤 章<br>(東京都産業労働局<br>企画担当部長)<br>H22.7.16～ |                                    |    |  |    |   |  |  |  |

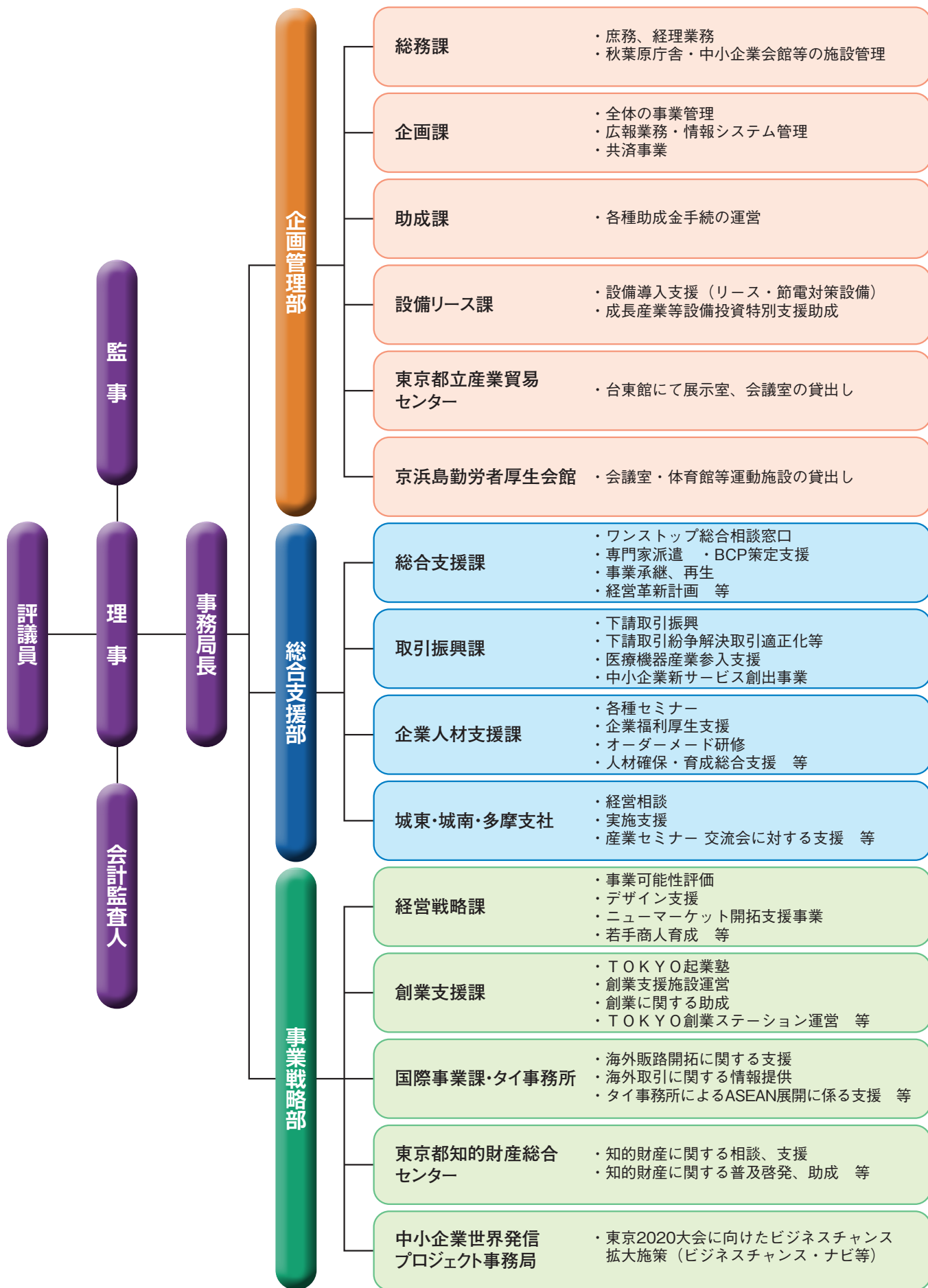






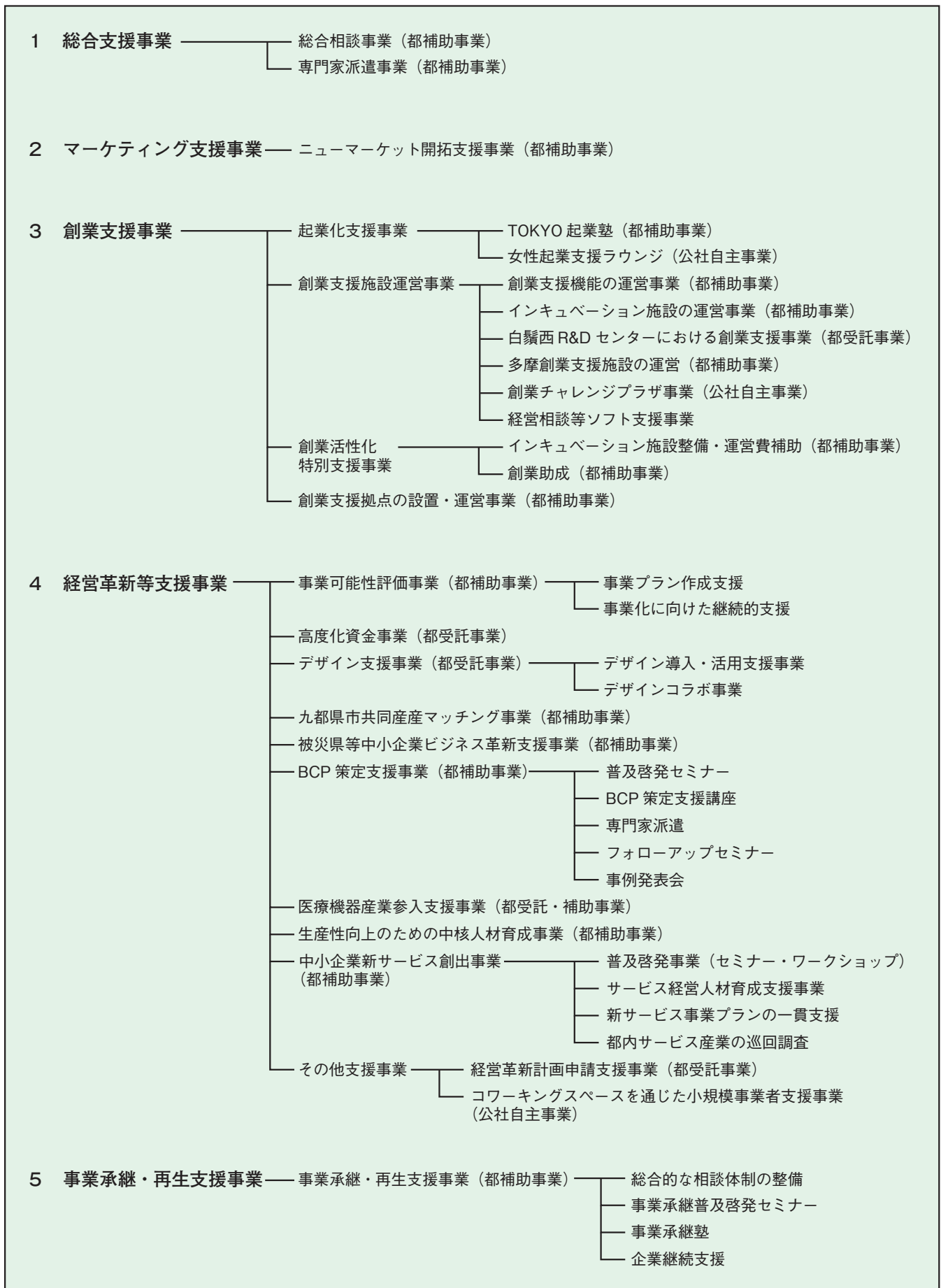
# 公社組織図 (平成28年度)

(平成29年 1月31日現在、職員定数358名)

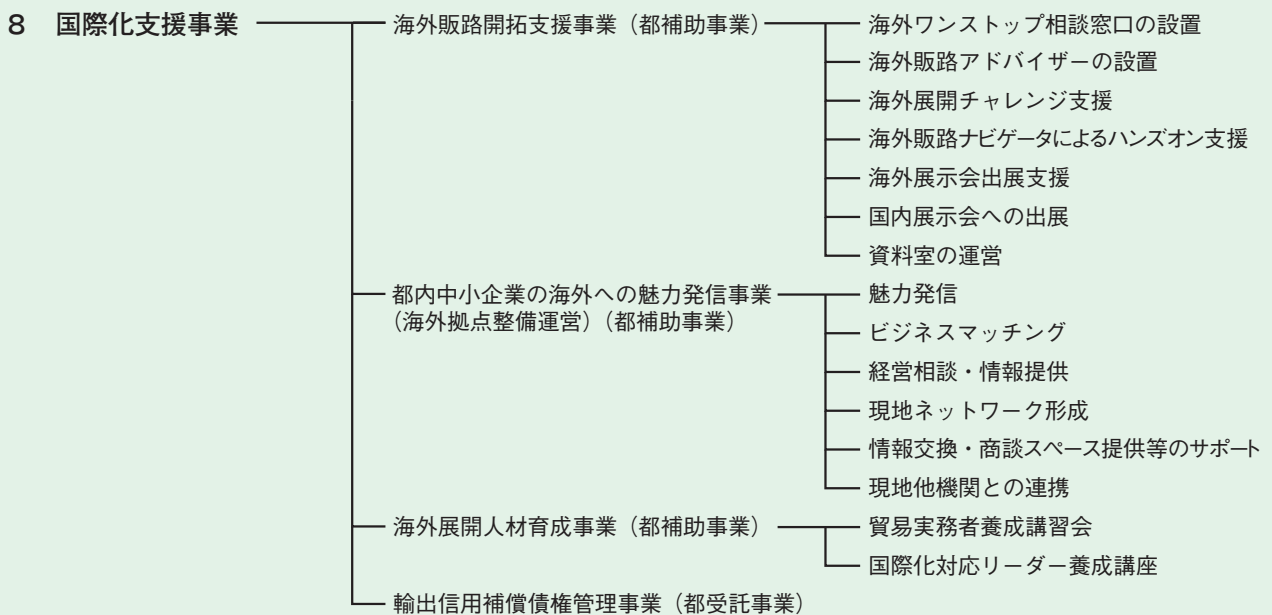
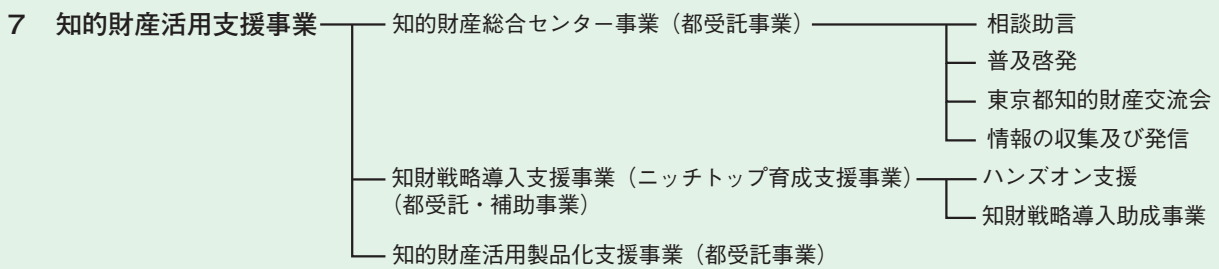
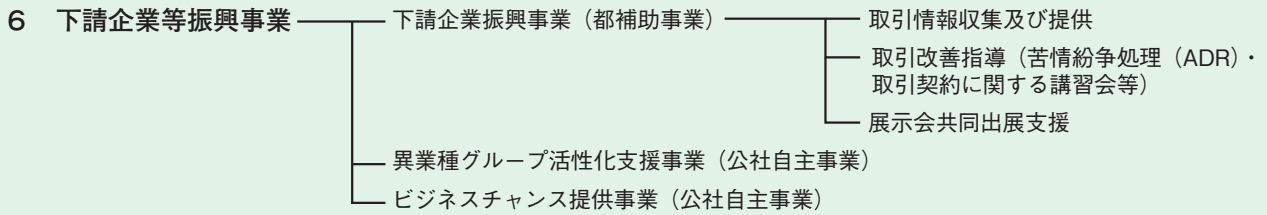


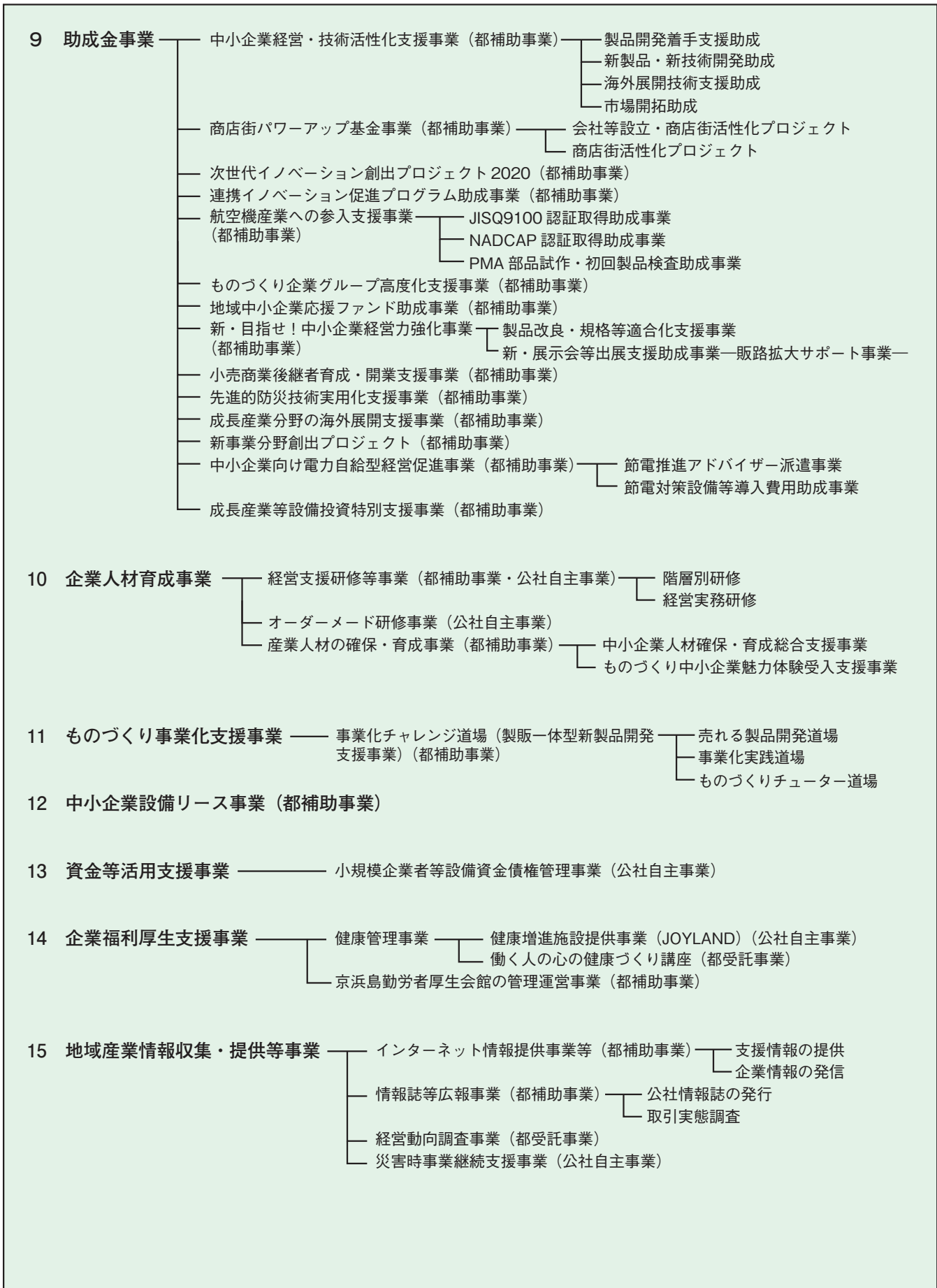
# 公社の事業概要 (平成28年度)

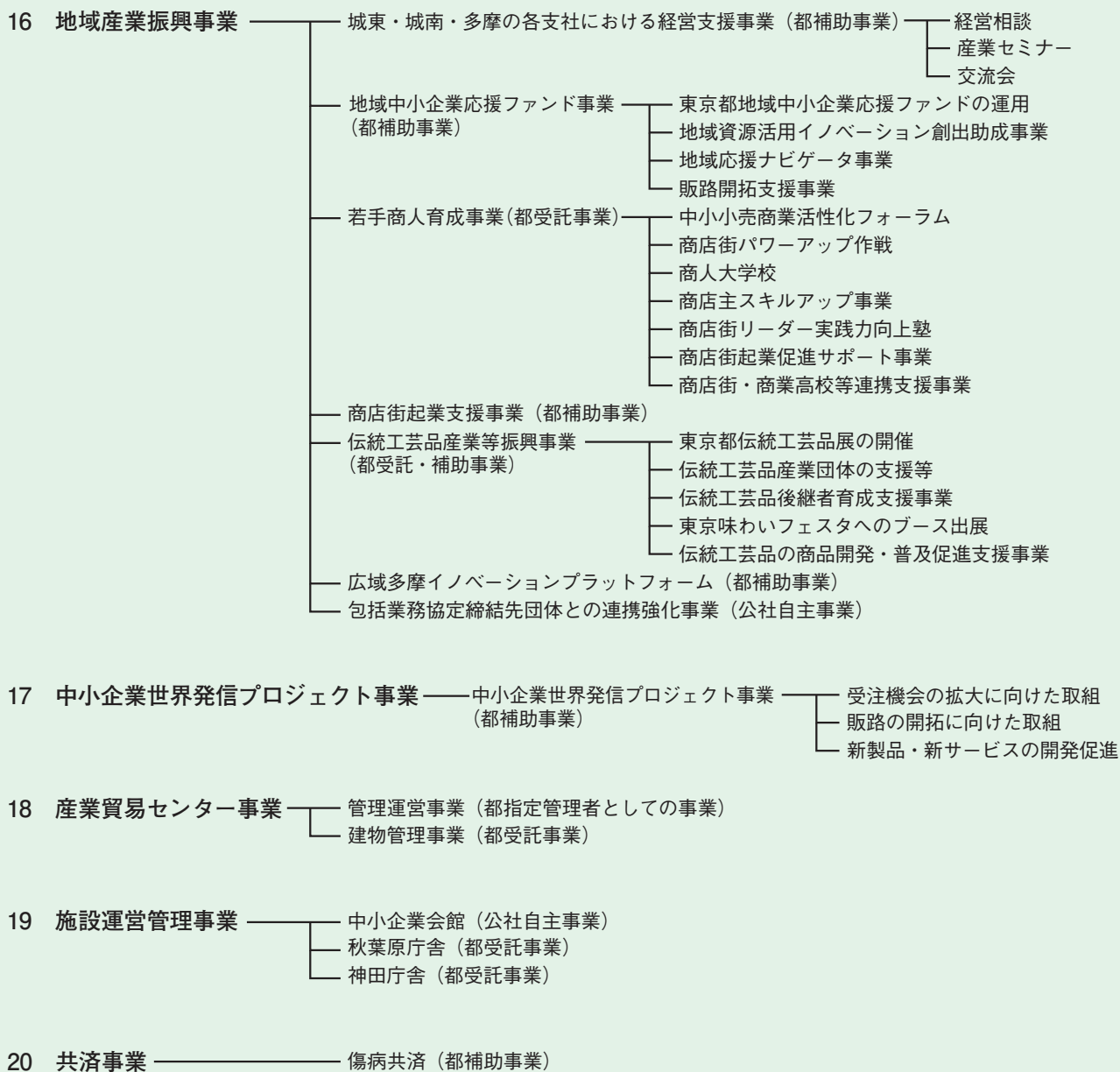
## 事業体系













## 重点的に取り組んでいる事業

### 1 中小企業世界発信プロジェクト2020事業 (都補助事業)

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会等の開催を契機として、「スポーツ・健康」「バリアフリー」「環境」「観光・おもてなし」をはじめとする幅広い分野で中長期的に様々なビジネスチャンスが見込まれている。こうしたビジネスチャンスを都内の中小企業はもとより、日本全国の中小企業に波及させるため、公社は東京都を始めとする都内の中小企業支援機関と連携し、「中小企業世界発信プロジェクト2020」の事業を展開している。本事業は、中小企業の受注機会の拡大、販路の開拓、新製品・新サービスの開発促進の3本の柱で構成されている。

#### ① 受注機会の拡大に向けた取組

##### ア 「ビジネスチャンス・ナビ2020」

ポータルサイト「ビジネスチャンス・ナビ2020」を立ち上げ、東京2020大会等を契機とする中長期のビジネスチャンスに向けた受発注取引のマッチング(商談)を支援している。サイトの登録企業は、製造業を始め、情報通信業や卸・小売業、サービス業など多岐にわたっており、発注案件に対しては、技術力のある中小企業とのマッチングが可能である。

また平成29年4月以降、東京2020組織委員会における調達物品・サービス等の電子入札手続は、原則として本サイトを通じて行われることが決定している。

#### ② 販路の開拓に向けた取組

##### ア 「ビジネスフロンティア・フェア」の開催

東京2020大会等を契機に開発された創意あふれる製品・サービス等を一堂に集めた展示・商談会である「ビジネスフロンティア・フェア」を開催する。

##### イ 協議会構成団体等による取組支援

協議会構成団体等が開催する東京2020大会等を契機とする中長期的なビジネスチャンスに向けた販路拡大に資する取組を支援している。

##### ウ 「マーケットサポート」の実施

大手企業OBのナビゲータが商談をサポートする「マーケットサポート」を展開し、中小企業の販路開拓を支援している。

#### ③ 新製品・新サービスの開発促進

##### ア 「世界発信コンペティション」の実施

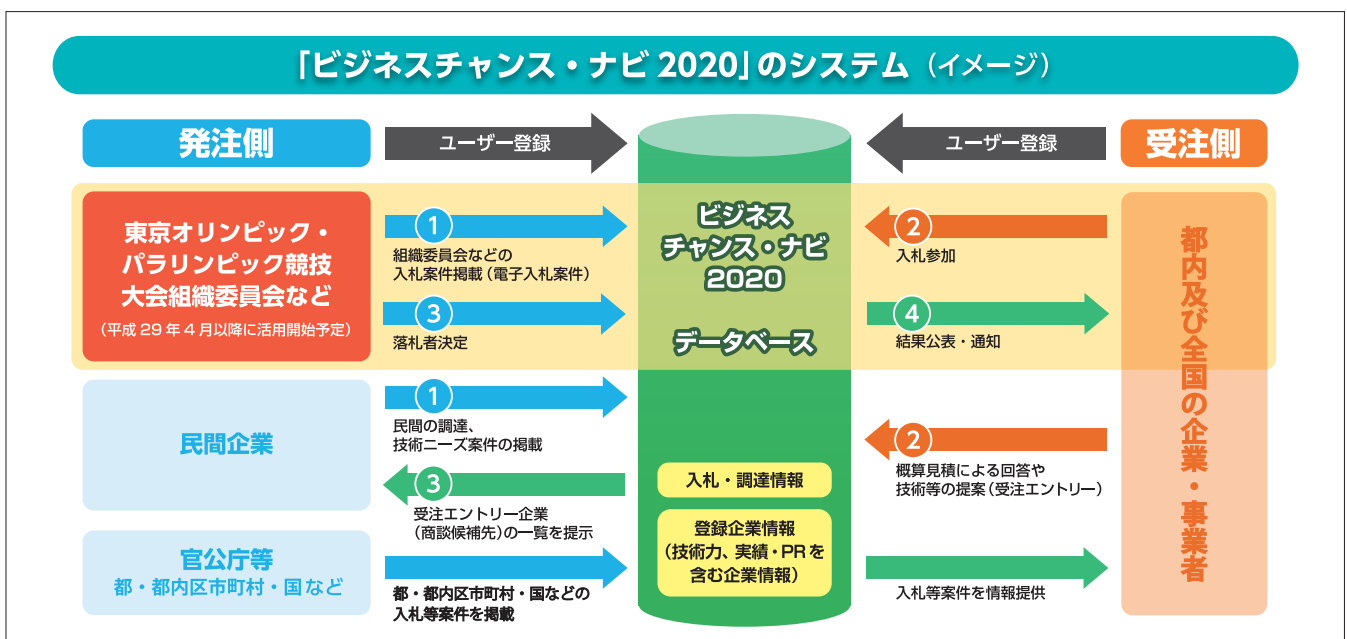
中長期のビジネスチャンスに向けて中小企業が開発した革新的で将来性のある製品・技術・サービスに対し、コンペを実施し、選定された製品等に開発・販売等奨励金を交付することで、新製品・新サービスの開発を促進する。

### 2 都内中小企業の海外への魅力発信事業 (海外拠点整備運営) (都補助事業)

平成27年度にタイ王国バンコクに開設した拠点において、都内中小企業の優れた技術や製品の魅力を広く世界に発信していくと共に現地での企業活動の支援を行う。

#### ① 魅力発信

都内中小企業の優れた製品や技術を、タイ王国及び周辺国に向けて情報発信を行う。



## ② ビジネスマッチング

現地需要の取り込みを支援するため、日本やタイ王国での展示会出展、商談会等を通じて都内中小企業と現地企業等とのビジネスマッチングに取り組む。

## ③ 経営相談・情報提供

都内中小企業や既進出都内企業の現地海外展開における課題解決及び情報提供(拠点設立、人事・労務、関税、法務)等のため、現地ビジネスに係る全般的な経営相談を実施する。

## ④ 現地ネットワーク形成

タイ王国に進出している都内中小企業や現地ローカル企業等と定期的な情報交換等に取り組み、交流の促進を図る。

## ⑤ 情報交換・商談スペース提供等のサポート

情報収集や商談のために訪タイし、拠点を訪れる都内中小企業のため、軽易な事務スペースや商談スペース等を提供し、企業間交流のサポートをする。

## ⑥ 現地他機関との連携

タイ王国及び周辺国において、MOU締結先であるタイ工業省やタイ・カシコン銀行、また都立産業技術研究センターバンコク支所、JETRO、JICA、日本大使館等と連携し、共同イベント開催や意見交換等を実施する。

## 3 「東京手仕事」プロジェクト(伝統工芸品の商品開発・普及促進支援事業)(都補助事業)

公社では、東京2020大会の開催を好機として、東京の伝統工芸品の産業基盤を強化していく新たな取組「東京手仕事」プロジェクトを開始した。

東京の「伝統工芸品」は、進取の精神に富む江戸職人の匠の技と心意気によって、磨かれ、洗練され、そして庶民に愛されて連綿と受け継がれてきた。「東京手仕事」は、そんな伝統の技に光を当て、匠の繊細な「手仕事」の魅力を国内はもとより世界に発信していく取組である。その「粋」で「いなせ」な味わい、優れた機能性・日常性を広く知っていただくとともに、東京らしい感性溢れる新しい工芸品にもチャレンジし、「伝統工芸品」に囲まれた潤いある豊かなライフスタイルを提案していく。

本事業では、国内外への販路開拓を行う「普及促進プロジェクト」と、伝統工芸の技術を活かしながら東京の伝統工芸の職人とデザイナーとの共同制作による商品開発を行う「商品開発プロジェクト」により、暮らしをうるおし、豊かにするための新たな東京の伝統工芸品の創出を、一体的・総合的に支援している。東京

を好きになってもらえる「東京の伝統工芸品」を開発し、「東京の伝統工芸品」の存在感を高め、産業の基盤を強化し、伝統技術を継承する。このような事業目的のもと平成27年度から取組を進めている。

「普及促進」では、国内の展示会のほか、パリで開かれたメゾン・エ・オブジェや、フランクフルトで開かれたアンピエンテなど、海外の展示会への出展も支援している。また、「商品開発」では、伝統工芸の技術を生かしながら市場の求める商品を開発するため、職人とデザイナーのコラボレーションを行い、専門家のアドバイスを受けながら、開発がスムーズに進むよう、きめ細かなフォローを行っている。こうして開発した東京ならではの感性溢れる商品は、テストマーケティングにより、市場の声をフィードバックして改良開発につなげ、市場に受け入れられる商品へと磨き上げながら新たな販路を切り開いていく後押しを行っている。

商品開発から、普及促進という製販一貫で支援を行うことにより、伝統工芸事業者にビジネスノウハウが蓄積され、自立へとつながるような支援を目指している。

このように東京の伝統工芸品の良さや発信力を高めていくことを大きな役割として捉え、『東京手仕事』として戦略的なブランド構築を進めている。

## 4 創業支援拠点の設置・運営事業(都補助事業)

創業予定者に対し、創業に関する知識習得から事業プランの作成、事業化までを一貫してワンストップで支援する拠点を新たに設置・運営する。

### ① TOKYO起業塾の実施

### ② 創業プランコンサルティング

創業予定者ごとに、事業計画書の作成初期段階からブラッシュアップまでを個別支援する。

### ③ 相談窓口

事業化において必要となる法務、税務、労務、融資等に関する相談に応じる。

### ④ 各種情報提供

民間機関、公的機関が実施・運営する創業支援施設や助成金をはじめとする創業などに関する各種情報を提供する。

## 5 医療機器産業の参入支援事業(都受託・補助事業)

医療機器産業への参入を支援するため、セミナー等を通じ、参入意欲があり、かつ高度なものづくり等技術を持つ中小企業を発掘する。対象となる中小企業の技術をコーディネータが調査し、シーズとして整理

すると共に、医療機器製販企業や臨床機関からのニーズを把握する東京都の医工連携HUB機構と連携してマッチング交流会を開催する。また、製品開発につなげる支援として、医療機器産業参入促進助成を実施する。

- ア 医工連携セミナーの開催
- イ 医療機器製販企業とのマッチング交流会の開催
- ウ 医療機器産業参入促進助成

## 主な事業

### 1 総合支援事業

中小企業支援法（昭和38年法律第147号）第7条第1項に定めのある、東京都が行う中小企業支援事業のうち特定支援事業を行うことができる「指定法人」として中小企業の経営に関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効果的に連携して対応する。

#### (1) 総合相談事業(都補助事業)

- ① 月曜日から金曜日まで毎日、中小企業診断士、弁護士等の専門家を配置した総合相談窓口を設置し、中小企業の相談にワンストップ体制で対応する。
- ② 相談内容に応じ公社の各支援事業や他の支援機関と連携し、効果的なフォローアップを行う。
- ③ 城東・城南・多摩支社を結ぶ支援ネットワークシステムを活用して、公社全体で企業情報や相談内容を共有し、相談事業の一体的運営を図る。
- ④ 週に1日、相談時間を延長し、夜間相談のニーズに対応する。

#### (2) 専門家派遣事業(都補助事業)

- ① 中小企業の要請に基づき、公社登録の専門家を直接現地に派遣し、きめ細かな経営支援を行う。
- ② 中小企業診断士、ITコーディネータ、税理士、社会保険労務士などの経験豊富な民間の人材を専門家として登録し、中小企業の多様な支援ニーズに対応する。

### 2 マーケティング支援事業

優れた製品開発力や技術力を持ちながら、市場開拓力が弱いために販路先の確保に苦慮する中小企業を対象に、販路開拓などのマーケティング支援を実施する。

#### (1) ニューマーケット開拓支援事業(都補助事業)

- ① 都内中小企業の優れた製品・技術に対して販路拡大を支援するため、実践的な営業経験や開発経験を有する大企業等のOB60名をビジネスナビゲータとして委嘱し、その豊富なネットワークを活用して商社・メーカー等売り込み先のニーズの把握に努めるとともに、取引マッチングの機会を創出する。
- ② 支援製品が販路開拓先のニーズを汲んだ「売れる製品」となるよう、ビジネスナビゲータのノウハウを活かした助言等による「ハンズオン支援」を行う。
- ③ 各種展示会等を活用して積極的にPRを行いながら、優れた製品・技術の発掘に努めるとともに各支援機関等とより一層の連携を図る。さらに専門的かつ効果的な販路開拓支援を行うため、販売対象先やテーマを絞った「東京都新技術・新工法展示商談会」を開催し、確度の高いビジネスチャンスの創出を図る。
- ④ 試作品等に対するテストマーケティングを含めたマーケティング戦略策定から支援することで、営業力強化及び営業体制の確立に対する意識改革を促しながら支援企業を自立化へ導く。

### 3 創業支援事業

創業希望者や創業間もない企業を対象に、レベルに応じた各種セミナー及び創業準備支援等を実施し、創業の促進や創業期企業の育成を図る。

#### (1) 起業化支援事業

##### ① TOKYO起業塾(都補助事業)

###### ア 人材育成

起業に対する意欲の喚起及び創業の初期段階における必要な知識を提供するため、総合的・実践的な対象別の各種セミナーを実施する。

###### イ 交流の機会場の提供

起業家の創業の成功率を高めるため、人材育成と併せて、起業家同士の交流や、専門家、投融資機関と起業家の交流の機会場を提供する。

###### ウ 創業時サポート

TOKYO起業塾卒業生等に対して、ガイド役を設置して起業に向けた進捗管理を行いながら個々の相談に応じ、公社各種支援メニューに繋ぐ等、数回にわたってサポートを行う。更に、事業計画の策定が十分でない起業家や見直しが必要な起業家等に対して創業分野で経験が豊富な専門家を配置し事業計画策定等のアドバイスを行う。



| セミナー概要                   |                             | 規模            |
|--------------------------|-----------------------------|---------------|
| 起業セミナー<br>(土日開催)<br>(有料) | 創業入門コース                     | 2回 2日間 各100名  |
|                          | 女性起業家コース                    | 2回 5日間 各 40名  |
|                          | 創業実践コース                     | 2回 5日間 各 40名  |
|                          | スタートアップ<br>支援プログラム<br>STARS | 1回 5日間 60名    |
|                          | 合計                          | 延べ7回 29日 420名 |

| 交流の機会の場の提供                           | 規模  |
|--------------------------------------|-----|
| 企業・創業者との交流<br>専門家との交流<br>投融資支援機関との交流 | 各1回 |

## ② 女性起業支援ラウンジ(公社自主事業)

多くの女性起業家を誕生させ、産業を活性化させることを目的として、技能・経験を持っているが、起業意欲の低い女性に対して、起業への関心を高めるセミナーや、仮説と検証を繰り返すことにより効率的に起業できる手法を学ぶセミナー、交流会、勉強会等を実施する。

## (2) 創業支援施設運営事業

### ① 創業支援機能の運営事業(都補助事業)

臨海副都心のタイム24ビルの一部フロアにおいて、創業支援施設であるインキュベータオフィス及びスモールオフィスの管理運営を行う。入居企業に対しては、インキュベーションマネージャーによる経営支援を行うとともにセミナーを開催するなどソフト支援を実施する。

| 施設名         | 場 所       | 開設年 | 概 要                  |
|-------------|-----------|-----|----------------------|
| タイム24<br>ビル | 江東区<br>青海 | H8  | 27室<br>(インキュベータオフィス) |
|             |           |     | 38室<br>(スモールオフィス)    |

### ② インキュベーション施設の運営事業(都補助事業)

東京都の空き庁舎を利用した創業支援施設である「ベンチャー KANDA」と「ソーシャルインキュベーションオフィス・SUMIDA」の管理運営を行う。入居企業に対しては、インキュベーション・マネージャーによる経営支援を行うとともにセミナーを開催するなどソフト支援を実施する。

| 施設名                           | 場 所  | 開設年 | 概 要 |
|-------------------------------|------|-----|-----|
| ベンチャーKANDA                    | 千代田区 | H13 | 25室 |
| ソーシャルインキュベーション<br>オフィス・SUMIDA | 墨田区  | H23 | 20室 |

### ③ 白鬚西R&Dセンターにおける創業支援事業(都受託事業)

白鬚西共同利用工場内にある研究開発型創業支援施設「白鬚西R&Dセンター」の入居者に対し、インキュベーション・マネージャーによる経営支援を行う。

| 施設名        | 場 所 | 開設年 | 概 要  |
|------------|-----|-----|------|
| 白鬚西R&Dセンター | 荒川区 | H19 | 14区画 |

### ④ 多摩創業支援施設の運営(都補助事業)

産業サポートスクエア・TAMA内において「インキュベーションオフィス・TAMA」の管理運営及びインキュベーション・マネージャーによる支援を行う。

| 施設名                        | 場 所 | 開設年 | 概 要                       |
|----------------------------|-----|-----|---------------------------|
| インキュベーション<br>オフィス・<br>TAMA | 昭島市 | H22 | インキュベータオフィス6室、共用会議室、共用応接室 |

### ⑤ 創業チャレンジプラザ事業(公社自主事業)

特に支援の必要が高いと認められる公社利用企業に対し、中小企業会館内にあるチャレンジプラザGINZAを、創業の場として活用する。

## (3) 創業活性化特別支援事業

### ① インキュベーション施設整備・運営費補助(都補助事業)

都が実施する「インキュベーション施設運営計画認定事業」の認定を受けた民間事業者等のうち、優れた事業に対し、施設運営のレベルアップに必要な整備・改修工事及び運営に係る経費の一部を補助する。

### ② 創業助成(都補助事業)

創業予定者又は創業から間もない中小企業者に対し、創業期に必要な人件費、事務所等賃借料、広告費等の経費の一部を助成する。

## 4 経営革新等支援事業

新たな事業展開や新製品・新技術開発などにより経営の革新を図ろうとする中小企業を対象に、創造的・革新的な事業プランに対する事業可能性の評価や、産産・産学連携の促進などを実施するとともに、総合的・継続的な支援を行う。

### (1) 事業可能性評価事業(都補助事業)

#### ① 事業プラン作成支援

統括マネージャー及びマネージャーが、申請された事業プランに対して、技術力、商品力、事業の成長性、経営者の能力などをヒアリングし、課

題がある場合、解決に向けた助言を提示する。また事業化の可能性が高いプランについては専門家で構成する「事業可能性評価委員会」での最終評価に向けた詳細な事業プラン作成支援を行う。

② 事業化に向けた継続的支援

「事業可能性評価委員会」において「事業の可能性あり」と評価を受けた事業プランに対しては、統括マネージャー及びマネージャーが公社各課と連携して事業の立ち上げから事業化までの継続的支援を行う。特に資金調達や財務基盤安定化に係る経営的な支援については経営・財務アドバイザーが主に担当し、評価案件の早期事業化、早期経営安定化を促進する。

また、新たなビジネスチャンスの可能性を探るため、交流会を開催し、継続支援企業同士の交流・マッチングを支援している。

|            |  |
|------------|--|
| 評価事業プラン    | 80件  |
| 事業可能性評価委員会 | 年12回開催<br>委員8名(プロジェクトマネージャー、中小企業経営者(経験者含む)、公認会計士、弁理士、学識経験者等) |
| 事業の流れ      | 事業計画公募→申込→事前評価→事業可能性評価委員会→継続的支援                              |

(2) 高度化資金事業(都受託事業)

中小企業が共同して経営基盤の強化を図るため、高度化事業(独立行政法人中小企業基盤整備機構・東京都の協調貸付)の適用を受け集団化・共同化・協業化など政策性の高い事業を行う場合に、公社が当該組合等に対する診断・助言・指導を行い、高度化事業の円滑な推進を図る。また、3組合を対象に特別指導を実施する。

(3) デザイン支援事業(都受託事業)

① デザイン導入・活用支援事業

ア デザイン導入支援セミナー

デザインの活用に関心のある中小企業を対象とするセミナーを開催し、デザインの機能や導入方法、成功事例等を紹介する。セミナーのテーマは、過去の参加者アンケートや窓口における相談内容など企業ニーズを踏まえて設定するほか、積極的PRを行い参加者の増加を図る。

イ デザイン活用ガイド

売れる製品・商品づくりのためにデザインの導入を考えている中小企業に向け、デザインを活用する上での基礎知識や市場を意識したデザイン戦略、デザイナーの活用方法を記したガイドブックを作成・配布する。

ウ デザイン関連事業パンフレット

公社・東京都・東京都関連団体で実施しているデザイン関連事業を一つにまとめたパンフレットを作成・配布して、中小企業への周知を図る。

② デザインコラボ事業

ア 東京デザイナーデータベース運営事業

中小企業とデザイナーを結ぶ無料のマッチングサイトを運営するとともに、積極的な周知を行い、デザイナーと中小企業の交流を活性化させる。

イ マッチング・フォローアップ事業

i 交流促進事業

・展示会出展、デザイナーツアー(工場見学)等を通じて、企業とデザイナーとの多様な交流機会を設定する。

ii コラボマッチング事業

・具体的な相談案件を有する中小企業とデザイナーとの商談会を設定する。  
・案件毎に進捗を確認し、必要に応じて各種支援事業の紹介などを行う。

(4) 九都県市共同産産マッチング事業(都補助事業)

首都圏(埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、横浜市、川崎市、千葉市、さいたま市、相模原市)の自治体及び中小企業支援機関と連携し、各行政区域内の中小企業と中小企業の技術力や高付加価値製品を求める大手企業等をマッチングさせ、取引促進及びそれによる技術力向上等の促進を図るための九都県市合同による商談会を開催する。

(5) 被災県等中小企業ビジネス革新支援事業(都補助事業)

東日本大震災の影響により、東日本全体における産業活動の停滞や産業空洞化が懸念されているなか、東日本を中心とした大手企業の研究開発部門と都内中小企業及び被災地等中小企業との連携・協働を促進し、新たなものづくりビジネスの広域連携モデルを創出する。

ア コーディネータの派遣

イ プレゼンテーション研修の実施

ウ 大手企業開発試作部門とのマッチングセミナーの開催

エ 技術データベースの作成

オ 業界別展示会等の出展支援

(6) BCP策定支援事業(都補助事業)

大震災や新型インフルエンザ等が発生した場合でも速やかに事業を継続するために非常に重要かつ喫

緊の課題である事業継続計画（BCP）の策定について、セミナー、専門家派遣等により、都内中小企業の継続的な事業実施を支援する。

① 普及啓発セミナー

BCP未策定の企業に対し、必要性や策定手順等（公社事業の利用方法等）に関するセミナーを年間2回実施する。

② BCP策定支援講座

業種別等による講座を年間10回開催する。BCP策定支援に実績のある専門家を講師として策定演習を行うとともに、BCP策定実績のある中小企業による取組事例や都や関係機関のBCP関連施策（助成金、融資制度等）、防災対策等も紹介していく。

③ 専門家派遣

BCP策定支援講座の参加企業を対象に、BCP策定に取り組む企業に対して、公社に登録された専門家を3回まで無料で派遣し、BCP策定完成に向けた支援を行う。希望する企業に対しては、2回まで派遣を追加することができる（企業負担あり）。

④ フォローアップセミナー

すでにBCPを策定した企業を対象に継続的な活動を促進するためのセミナーを年間2回開催する。

⑤ 事例発表会

BCPの優良取組企業の事例発表を業種別に分かれて行うとともに、参加者とのディスカッション等により事例の深堀を行う発表会を年1回開催する。

(7) 生産性向上のための中核人材育成事業（都補助事業）

生産技術の体系的な知識と現場改善を指導する手法を総合的に学習する「東京都生産性革新スクール」を運営、生産性向上を担う中核的な人材を育成するとともに、スクール卒業生による実地支援を行う「生産性革新インストラクター派遣制度」を展開、都内中小企業者の生産性向上の取組を支援していく。

(8) 中小企業新サービス創出事業（都補助事業）

少子高齢化や産業構造変化への対応、経済成長に向けて、新サービスの創出や生産性向上は不可欠である。そこで、製造業のサービス分野への進出やサービス産業におけるイノベーション創出及び生産性の向上のための支援をする。

① 普及啓発事業（セミナー・ワークショップ）

「ヒトづくり（人材育成）」と「コトづくり（シナリオ・ビジネスモデル）」はより重要となる。これら

の課題解決への取組の重要性の普及啓発を図るためセミナー・ワークショップを開催する。

② サービス経営人材育成支援事業

イノベーション（革新）やICT等の技術（テクノロジー）を活用した新サービス創出や生産性向上を実現するために必要な知識と専門性を有し、ビジネスモデル構築、事業化により高い価値を産み出せる高度サービス社会を牽引する経営人材の育成を図る。

③ 新サービス事業プランの一貫支援

都内中小企業の大半を占めるサービス業の生産性向上を図るため、革新的なサービス事業プランを発掘し、資金面も含めた積極的なハンズオン支援を行うことで、我が国をリードする新たなサービス事業の創出を図る。

④ 都内サービス産業の巡回調査

サービス産業に属する事業所の景況把握、支援ニーズ等の把握分析、支援メニューの情報提供のための巡回調査を実施する。

(9) その他支援事業

① 経営革新計画申請支援事業（都受託事業）

中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新計画の策定に関し、中小企業者からの相談に応じるとともに、経営革新計画の申請を受け付け、東京都が開催する承認審査会に上程する。

② コワーキングスペースを通じた小規模事業者支援事業（公社自主事業）

小規模事業者のイノベーション創出を推進することを目的として、コミュニケーションを端緒としたビジネス創出の場として期待されるコワーキングスペースを通じ、その利用者である小規模事業者のニーズに沿った支援を実施する。

5 事業承継・再生支援事業

経営環境の変化や後継者等の理由から事業承継の課題を抱える中小企業、過剰な債務はあっても事業の可能性のある中小企業に対応するため、相談体制を整備するとともに、専門家等と連携して、総合的に支援を行う。

(1) 事業承継・再生支援事業（都補助事業）

① 総合的な相談体制の整備

ア 相談窓口の開設及び訪問相談体制の整備

イ 事業・財務分析等の実施（企業が有する本質的な問題の把握）

ウ 事業承継・再生推進委員会の開催



エ 事業承継方針、再生方針の策定、提示  
 オ 公社各支援事業や関係機関等との連携による支援

カ 巡回相談員による事業承継案件の掘り起し

② 事業承継普及啓発セミナー

事業承継に際し必要となる考え方や取組について普及啓発を図るため、セミナーを開催する。

③ 事業承継塾

ア 後継者等を対象に事業承継塾を開催

イ 塾終了後も引き続き経営の勉強を続けるグループを支援

ウ 公社の塾卒業生がネットワークを拡充するために、他機関の後継者塾卒業生等も参加する後継者交流会を実施

④ 企業継続支援

優れた技術等を持ちながら、後継者不在や経営管理が不十分であるため、事業の継続が困難な状況にある企業に対して、企業継続支援マネージャーを中心に外部専門家も活用し、事業改善、事業承継、後継者育成等の継続的なハンズオン支援を行う。

また、ハンズオン支援を行う企業を対象に事業承継・経営安定化のために必要な経費（外部専門家委託費用、市場調査、人材採用等）の助成を行う。

6 下請企業等振興事業

都内製造業者の大半を占める下請中小企業の振興と経営の安定を図るため、取引情報の提供や経営改善指導を実施する。

(1) 下請企業振興事業(都補助事業)

① 取引情報収集及び提供

ア 公社に登録した中小企業に対し、希望により発注企業と受注企業の間にとって取引条件等を把握し、企業巡回時又は公社ホームページにおいて情報提供を行う。

イ 企業巡回では、中小企業の現場の声やニーズを的確に汲み取り、取引情報の提供や適切な支援メニューにつなげていく。また、受注機会を継続的に創出するため、大手企業等に対し発注開拓を行い、発注案件の確保に努める。

ウ 技術力向上アドバイザーを新設して、経営能力や技術開発力の向上を促すための助言も行うとともに、中小企業が抱える経営・技術課題やニーズを把握し、適切な支援策への橋渡しを行い、フォローアップを定期的実施することででき細かな現地支援を行う。

エ 取引情報の一層の充実を図るため、公社と各区の相談窓口を結ぶオンラインネットワークを活用し区と密接に連携する。

オ 提案・技術力のある企業を中心に積極的に登録を促すなど新規登録の拡大に努めるとともに、取引情報提供等を密に行うなど登録企業へのサービス向上を図る。

カ 親企業と下請企業の連携を促進し、将来にわたる継続的な取引を推進するための下請企業取引対策商談会を開催する。

② 取引改善指導(苦情紛争処理(ADR)・取引契約に関する講習会等)

ア 下請取引に係る紛争解決のため、法務大臣のADR認証を取得した下請取引紛争解決センター(通称「下請センター東京」)を配置し、迅速かつ効果的な相談・助言及び調停・あっせんを実施する。解決困難な相談案件については、弁護士の意見・助言を受けて公正・的確な解決を図る。

イ 本社に3名、多摩支社に2名、城東、城南支社にそれぞれ1名、合計7名の取引適正化相談員を配し、巡回等により下請代金支払遅延等防止法(昭和31年法律第120号)、下請中小企業振興法及び「下請適正取引等の推進のためのガイドライン」の普及啓発を行う。また昨年度に引き続き、消費税率引き上げに伴う価格転嫁が適正に行われるように消費税転嫁対策特別措置法(平成25年法律第41号)の普及啓発も行う。

ウ 取引契約に関する講習会を開催し、下請取引に必要となる外注(下請)取引基本契約書の見方と作成方法を説明する。

エ 経営基盤向上等講演会を開催し、大企業の生産拠点の移転に伴う下請取引関係や調達手段の変化等の説明をするなど、下請中小企業が生き残るための知恵や戦略立案の手法を提供する。

③ 展示会共同出展支援

東京ビッグサイト等で開催される大規模な専門展示会に共同出展し、取引機会の拡大と新規取引先の開拓を支援する。

(2) 異業種グループ活性化支援事業(公社自主事業)

激変する内外の環境変化に対応するため、企業体質の改善を意欲的に模索する企業を対象としたセミナー(技能継承や組織の活性化等に携わった実務経験者を講師に迎え、支援成功事例の紹介・解説などを行う)を開催する。こうした取組を通して同様の課題を持つ参加企業のなかから、将来的に新たなグ

ループの形成を目指す。

### (3) ビジネスチャンス提供事業(公社自主事業)

企業の販路拡大やビジネスパートナーとの出会いを促進するため、企業広告誌「ビジネスサポート TOKYO」(掲載料は有料)を月刊で発行する。

## 7 知的財産活用支援事業

都内中小企業による知的財産の創造、保護及び活用の促進を通じ、競争力ある中小企業を創出し、もって東京の産業を活性化するため、知的財産に係る総合的・専門的な相談及び情報提供事業等を実施する東京都知的財産総合センター事業を運営する。

### (1) 知的財産総合センター事業(都受託事業)

#### ① 相談助言

- ア 知的財産に関する高度な専門知識と経験を有するアドバイザーを配置し、中小企業の知的財産に関する相談に対応し、必要な助言を行う。
- イ 特許明細書や技術契約書の確認など、より専門性の高い相談については、知的財産に精通した弁護士、弁理士等を専門相談員として委嘱し、アドバイザーと連携して対応する。
- ウ 外国における出願や侵害対応等に関する相談の増加を踏まえ、同分野に精通した弁理士及び弁護士等を国ごとに委嘱し、相談に対応する。また、アジア圏の現地支援機関とネットワーク体制を構築し、海外知財相談を強化する。

#### ② 普及啓発

知的財産の普及啓発を図るため、中小企業の経営者、実務担当者などを対象とするフォーラム(シンポジウム)及びセミナーを開催する。特に特許情報の効果的な活用を図るためのセミナーの充実を図る。

#### ③ 東京都知的財産交流会

中小企業が直面する知的財産に関する様々な課題について情報を交換するとともに、参加企業が互いに切磋琢磨し研鑽を深め、知的財産を活用した経営基盤の一層の強化を図る。

- ア 課題解決に向け参加企業の取組を紹介し合うなど活発な議論を行う。
- イ 必要に応じ、外部の有識者や専門家を講師に迎え講演会を開催するなど、知的財産経営に関する最新の知見について情報の共有化を図る。

#### ④ 情報の収集及び発信

中小企業経営者を対象とするマニュアルの作成、ホームページの拡充、展示会への出展及びリーフ

レットの作成等を通じ、知的財産に関する情報発信を行う。

また、インターネットを活用した「弁理士マッチング支援システム」を運営し、中小企業と弁理士の出会いの場を提供する。

### (2) 知財戦略導入支援事業(ニッチトップ育成支援事業)(都受託・補助事業)

#### ① ハンズオン支援

独自の優れた技術・製品を有する中小企業が得意分野における世界的地位を確保できるよう、高度な知的財産戦略の策定・実行に向け、継続的な相談・助言等を行う。

平成28年度からは必要に応じて支援チームを編成し、高度で多岐に渡る課題に対して専門分野に応じたアドバイザーや専門家を派遣することで多面的総合的な支援を行う。知財戦略アドバイザーがチームを統括する。

#### ② 知財戦略導入助成事業

##### ア 外国特許出願費用助成

優れた製品・技術を有し、それらを海外において広く活用しようとする中小企業に対し、外国への特許出願に要する経費の一部を助成する。

##### イ 外国意匠・商標出願費用助成

識別力のある商標や審美性のある意匠等を有し、それらを活用して海外における事業展開を図る中小企業に対し、外国への意匠・商標出願に要する経費の一部を助成する。

##### ウ 外国侵害調査費用助成

中小企業が外国における権利侵害の調査を実施する場合の経費や、侵害品の鑑定費用、警告や交渉に要する費用、模倣品が国内に入ることを阻止する「水際対策」に係る費用等の一部を助成する。

##### エ 特許調査費用助成

中小企業が新製品・新技術を開発するに当たり、開発テーマを的確に選定し、「強い特許権」を効果的に取得するために必要な特許調査費用等に係る経費の一部を助成する。

##### オ 外国実用新案出願費用助成

模倣品や海外での知的財産侵害訴訟リスクへの対策として、早期に権利化できる外国実用新案の出願に要する経費の一部を助成する。

##### カ グローバルニッチトップ助成

世界規模で事業展開が期待できる技術等に対して、知財戦略に基づいた事業展開を可能とするため、権利取得や保護に関する費用等の一部

を助成する。

### (3) 知的財産活用製品化支援事業(都受託事業)

大企業・試験研究機関・大学等が保有する「開放特許」等の技術シーズを中小企業が活用し、新製品開発や新規事業展開、自社製品の付加価値の向上に繋げるための支援を実施する。中小企業の製品化ニーズを発掘し、ニーズに合った技術シーズを持つ大企業等と中小企業のマッチングの機会を設け、技術シーズの活用条件について合意した企業に対しては、利用ノウハウを含む技術移転のサポートを実施するとともに、事業化に向けた支援を行う。

ア 普及セミナーの開催

イ 大企業等とのマッチング会の開催

## 8 国際化支援事業

都内中小企業による海外取引及び海外展開等を支援するため、各種事業を実施し、国際化の面から中小企業の発展と東京の経済の活性化を図る。

### (1) 海外販路開拓支援事業(都補助事業)

世界に通じる可能性を秘めた商品力を持ちながら、外国語に対する不安や貿易実務の経験不足などから海外展開に踏み切れない中小企業を支援する。

#### ① 海外ワンストップ相談窓口の設置

貿易取引や海外投資等に精通する専門相談員を配置した「海外ワンストップ相談窓口」を設置し、輸出・輸入、海外投資、安全保障貿易管理など海外展開全般に関する相談にワンストップで対応する。また、海外販路開拓を目指しながらも準備不足等により輸出対応が未熟な場合にもアドバイスをを行う他、JETRO(独立行政法人日本貿易振興機構)や一般財団法人安全保障貿易情報センター等と必要に応じて連携しながら適切な相談対応を図る。

#### ② 海外販路アドバイザーの設置

貿易経験が乏しく、海外販売におけるリスク等が把握できていないなど、商社経由による海外販路開拓支援がまだ難しい都内中小企業のアドバイスや情報提供を行う。海外販路ナビゲータの海外販路開拓支援との相乗効果を図り、より一層効果的な支援を目指す。

#### ③ 海外展開チャレンジ支援

海外展開を志向しているが具体的な活動に至っていない中小企業に対して、情報提供、相談対応、プラン策定等の海外展開の実施に向けた初期段階の支援を行う。

#### ④ 海外販路ナビゲータによるハンズオン支援

海外ビジネス事情に詳しい企業等のOBを海外販路ナビゲータとして配置し、専門商社のネットワークを活用しながら海外市場での販売を目指す。海外販路ナビゲータは、海外取引を志向する企業の発掘から商材の目利き、専門商社等への仲介・進行管理等を行う。仲介する専門商社等は、海外市場で中小企業の商材を販売し、与信リスクや代金回収等を担う。

海外の金融機関等を活用して海外ワークを充実し、マッチングの効果を高めるとともに、さらに販路の拡大を目指し直接貿易を望む企業に対して、企業ごとの海外販売戦略に基づいた現地バイヤーや代理店との直接貿易の支援を行う。

#### ⑤ 海外展示会出展支援

出展効果の高い海外の展示会・見本市等を有効に活用し、中小企業の海外販路開拓を支援する。現地バイヤー等とのマッチング機能を充実し、綿密な事前調整を行うなど、海外ワークを強化し、展示会出展時におけるマッチング商談等をより円滑に実施していく。また、展示会に併せて現地での情報発信を強化し、更に展覧効果を高めていく。

#### ⑥ 国内展示会への出展

国内で開催される国際見本市にて、中小企業と海外バイヤーとのマッチング機会の提供や製品PRを行うことで、国内における中小企業の海外展開を支援していく。

#### ⑦ 資料室の運営

資料コーナーで、図書、無料刊行物、パンフレット等を利用者の閲覧に供する。また、中小企業の国際化に有益な図書等の購入や資料の収集により、資料閲覧コーナーの充実を図り、閲覧者への情報提供を行う。

### (2) 海外展開人材育成事業(都補助事業)

貿易実務に精通した人材を育成すること及び海外展開の中心的役割を担える人材を育成することで、都内中小企業の海外展開力強化を図っていく。

#### ① 貿易実務者養成講習会

貿易実務に精通した企業内人材の養成を目的に、主に中小企業を対象として貿易に関する講習会を開催する。講座は輸出入に関する基礎知識から実務者向けまで受講者の経験・習熟度に応じた幅広いクラスを設定する。

#### ② 国際化対応リーダー養成講座

海外展開を積極的に進める中小企業において、中心的な役割を担うグローバル人材を育成するた



め、1年間の講座(10日、15名程度)を2回実施する。講座内容については、製造業対象を中心として実施していた講座に加えサービス業向け講座を新設し、年間2講座の実施とする。また、平成26年度、平成27年度の国際化リーダー養成講座修了生向けにフォローアップ講座及び交流会を実施する。

### (3) 輸出信用補償債権管理事業(都受託事業)

独立行政法人日本貿易保険(平成13年3月末まで経済産業省)が実施する輸出手形保険に対し、東京都は昭和29年より上乗せ補償を行ってきたが、需要の減少により事業の存在意義が薄れたため、新規てん補契約は平成13年度に終了した。その未回収債権の管理業務を行う。

## 9 助成金事業

「技術革新基金」(平成15年設置)等を活用して中小企業の技術開発等を支援するため、各種助成事業を実施する。

### (1) 中小企業経営・技術活性化支援事業(都補助事業)

#### ① 製品開発着手支援助成

都内中小企業者等が、本格開発へ移行する前段階におけるアイデアや構想の検証・実証を行う際に必要となる原材料の調達、他企業・大学・試験研究機関等への性能・機能の評価依頼や委託研究等に要する経費の一部を助成する。

#### ② 新製品・新技術開発助成

都内中小企業者等の技術力の強化及び新分野の開拓を促進するため、実用化見込のある新製品や新技術の研究開発、サービス業等が外部の技術を活用して行う技術開発の取組に要する経費の一部を助成する。企業単独による取組に限らず、異分野の中小企業グループ又は産学公連携による取組も対象とする。

#### ③ 海外展開技術支援助成

都内中小企業者が、自社の製品等を海外市場で販売するため、海外規格への適合や国際的な認証取得に加え、今年度からは海外市場ニーズへ適合させるための製品改良等に要する経費の一部を助成する。また、航空機産業への参入支援事業(JISQ9100認証取得助成事業、Nadcap認証取得助成事業、PMA部品試作・初回製品検査助成事業)を統合することで更なる利便性の向上と対象事業の拡大を行う。海外向け製品の構成部品として、取引先へ部品を納入し、当該部品の最終製品

に組み込まれ輸出される場合を含む。

#### ④ 市場開拓助成

都及び公社の支援を受けて開発した新製品・新技術等の販路を開拓するため、国内外の展示会等への出展及び広告掲載に要する経費の一部を助成する。

### (2) 商店街パワーアップ基金事業(都補助事業)

商店街組合等の会員の高齢化や後継者不足による商店街活動の停滞や空き店舗問題などに対応し、都内商店街の活性化及び財務基盤の強化を図るため、助成等の支援を行う。

商店街の会員等が会社やNPO法人等を設立する場合や、商店街と協定等を締結した会社、NPO法人等が商店街の活性化を図るプロジェクトを実施する場合に経費の一部を助成するとともに、必要に応じアドバイザーの派遣等による経営支援を行う。

#### ① (パートI) 会社等設立・商店街活性化プロジェクト

##### ア 支援対象

会社・NPO法人を設立する予定の都内商店街の会員(個人)

##### イ 助成対象経費

法人設立等に係る経費、設立された法人が商店街活性化のために行うプロジェクト経費

#### ② (パートII) 商店街活性化プロジェクト

##### ア 支援対象

都内商店街との協定等に基づいてプロジェクトを実施する中小企業、NPO法人、商工団体

##### イ 助成対象経費

商店街活性化のために行うプロジェクト経費

### (3) 次世代イノベーション創出プロジェクト2020(都補助事業)

次世代産業の創出に向けて高いポテンシャルを有する中小企業を核とした連携体の構築を促し、集中的に支援することで、その技術力を最大限に活かし、今後の都内産業を牽引するような技術・製品の開発を促進する。具体的には、都が策定する都市課題を解決するための技術・製品開発の動向を示したイノベーションマップ(「健康・スポーツ」、「医療・福祉」、「環境・エネルギー」、「危機管理」の成長産業分野)に沿った他企業・大学・公設試験研究機関等と都内中小企業者の連携による技術・製品開発等に要する経費の一部を助成する。更に、連携コーディネータによるハンズオン支援を行う。

**(4) 連携イノベーション促進プログラム助成事業 (都補助事業)**

大都市・東京が抱える課題の解決に役立つとともに、国内外において成長が期待される産業分野へ都内の中小企業等が参入することを促進するため、都が提示する課題マップ(「健康・スポーツ」、「医療・福祉」、「環境」、「危機管理」)に基づき、他企業・大学・公設試等と連携し、それらの技術・ノウハウを活用して取り組む技術開発・製品開発に要する経費の一部を助成する。更に、連携アドバイザーによるハンズオン支援を行う。

**(5) 航空機産業への参入支援事業 (都補助事業)**

※平成26年度で新規募集は終了。

**① JISQ9100認証取得助成事業**

技術的波及効果が大きく、高い成長性が見込まれる航空機関連産業への中小企業の参入を促進して都内中小企業の成長・発展を図るため、足がかりとしてJISQ9100(航空宇宙特有のセクター規格)の認証取得に要する経費の一部を助成し、高度な品質管理体制の確立を図る。

**② NADCAP認証取得助成事業**

JISQ9100の認証を取得している企業が航空機産業の特殊工程(溶接、表面処理等)について、さらに高位なNADCAPの認証を取得するための経費の一部を助成する。

**③ PMA部品試作・初回製品検査助成事業**

PMA(認証済み交換部品)市場への参入支援のため、対象商品選定や初回製作の試作品を作成する経費の一部を助成することで、参入モデルの確立を図る。

**(6) ものづくり企業グループ高度化支援事業 (都補助事業)**

都内ものづくり中小企業の経営基盤強化と集積の維持・発展を促進し、各企業が持つ強みの相乗効果や効率性の向上により競争力を強化することを目的とした中小企業グループの新製品新技術開発等の取組に対し、経費の一部助成等を行う。

**① 支援対象**

成長分野への参入や海外展開を目指して、開発(技術力強化)や販路開拓を行い基盤技術の高度化に共同で取り組む2社以上から構成される中小企業グループ。

**② 支援内容**

経費の一部助成のほか、事業推進チームによる進行管理や運営のサポートなどについて、助言を

行う。

**(7) 新・目指せ！中小企業経営力強化事業 (都補助事業)**

**① 製品改良・規格等適合化支援事業**

国内外の新たな販路開拓を目指す都内中小企業が、製品改良や規格・認証の適合及び市場調査に要する経費の一部を助成することにより、新事業展開を目指す都内中小企業の経営力強化を図る。

**② 新・展示会等出展支援助成事業—販路拡大サポート事業—**

経済動向の変化による新たな課題に直面する都内中小企業が、販路開拓に向け、展示会等の出展に関する経費の一部を助成する。1回まで利用可能。

**(8) 小売商業後継者育成・開業支援事業 (都補助事業)**

商店街の活性化を図るため、都内商店街で開業等を行う者を対象に、技能等の習得及び後継時や開業時の店舗改装、備品購入等にかかる経費の一部を助成する。

**(9) 先進的防災技術実用化支援事業 (都補助事業)**

都内中小企業等が開発した都市の防災力を高める新規性の高い優れた技術・試作品に対する実用化を支援するとともに、ユーザーに向けその導入を促進する仕組みの構築に要する経費の一部を助成することにより、新技術の普及による都市防災力の向上を図る。

**(10) 成長産業分野の海外展開支援事業 (都補助事業)**

成長産業分野における優れた技術・製品等を有する都内中小企業者等の海外展示会等の出展に関する経費の一部を助成する。

**(11) 新事業分野創出プロジェクト (都補助事業)**

東京の魅力向上に繋がる新事業分野の創出に向けたネットワークを構築するとともに、その核となる中小企業の製品開発等の一部を助成する。

**(12) 中小企業向け電力自給型経営促進事業 (都補助事業)**

自ら電力需要の抑制に努め、事業活動の継続に必要な電力の確保に取り組む「電力自給型経営」を実践する中小企業を支援するため、節電推進アドバイザーの派遣、設備等導入費用の一部助成を実施する。

**① 節電推進アドバイザー派遣事業**

中小企業に節電推進アドバイザーを派遣し、適切な節電の診断（1回目）、助言（2回目）を行い、中小企業の節電行動計画策定の支援を行う。

## ② 節電対策設備等導入費用助成事業

中小企業が生産活動・事業活動の継続に必要な電力を確保するとともに、電力の効率的な利用の取組を支援するため、自家発電設備、蓄電池、デマンドコントローラー、LEDランプ等の導入費用の一部を助成する。

## (13) 成長産業等設備投資特別支援事業(都補助事業)

成長産業分野(健康・環境・エネルギー、危機管理、航空機、ロボット)での事業展開に必要となる機械設備や付加価値の高いものづくりを目指すために必要となる先端機械設備の新たな導入に要する費用の一部を助成する。

## 10 企業人材育成事業

中小企業における人材育成及び経営力の向上を支援するため、企業のさまざまなニーズを踏まえて各種研修を開催する。また、中小企業における人材の確保、特にものづくり人材の確保・育成を支援するための事業を実施する。

### (1) 経営支援研修等事業(都補助事業・公社自主事業)

人材育成研修(=集合研修)を通じて、経営者をはじめ従業員の資質向上やスキルアップ、能力向上を図るため、「階層別研修」と実務を中心とした「職種別研修」、「テーマ別研修」、「特別研修」に大別し実施する。

#### ① 階層別研修(公社自主事業)

新入社員や若手社員、中堅社員を対象に階層ごとの研修を実施することにより、各階層で求められる資質等の向上を図る。

新入社員研修においては、入社から今日までの振り返りを行うことによって、より自身の成長を促すためのフォローアップ研修も実施する。

#### ② 経営実務研修(都補助事業)

##### ア 職種別研修

生産・技術、営業、管理部門など職種ごとにカテゴリーを分け、必要に応じた専門的知識や技術、技能の修得を図る。

##### イ テーマ別研修

ビジネススキルやISO(9001,14001)の内部監査員養成研修など、テーマに特化した専門的知識の修得を図る。

##### ウ 特別研修

業務改革に関する内容をテーマとし、OJTリーダーを養成するなどの人材育成を軸とした現状の経営課題を解決する研修を実施する。

### (2) オーダーメイド研修事業(公社自主事業)

中小企業の経営課題や多様なニーズにきめ細かく対応し、個別対応型の研修、セミナー、コンサルティング等のサービスを提供する。具体的な内容は、階層別・テーマ別の研修、各種セミナーによる人材育成、ISO取得支援コンサルティング、内部監査員養成等。効果的な事業PRを行い、潜在的なニーズを掘り起こすとともに、多様なニーズに対応できるよう講師陣・メニューの充実を図る。

### (3) 産業人材の確保・育成事業(都補助事業)

#### ① 中小企業人材確保・育成総合支援事業

ア 人材ナビゲータ8名を配し、人材確保・定着・育成及び組織の活性化に取り組む中小企業に対し、現場支援活動を通じて個々の課題を明らかにし、整理するとともに、その解決策を提示する。解決策実施に際しては、人材支援機関等との連携や人材育成の専門家の活用等により継続的にフォローアップし、人材活用・戦力化及び組織活性化を図り、経営基盤の整備・充実を図る。

イ 人材確保・定着・育成及び組織活性化の重要性の普及や取組に際しての実務的情報・ノウハウの提供等を目的としたセミナーを開催する。

ウ 組織活性化に向けた従業員個々の資質向上、動機づけ等を図るため、テーマ別のセミナーを開催する。

エ 中小企業が人材力の向上や組織の活性化を図るにあたり参考となる支援ツール(課題解決ハンドブック)を作成・配布する(発行部数:3,000部)。また、ハンドブックの普及及び活用促進を図るためセミナーを開催する。

#### ② ものづくり中小企業魅力体験受入支援事業

魅力体験受入コーディネータ4名を配し、都内の工業系高校及び工業高等専門学校の就職活動を控えた生徒に対して、ものづくり中小企業の実際の現場を体験させ、その理解促進を図る。波及効果として中小企業と生徒との交流による中小企業での人材確保支援を実施する。また生徒を受け入れた企業者に対し、奨励金(助成金)を交付する。

## 11 ものづくり事業化支援事業

ものづくり企業による新製品開発とその事業化を通じた高付加価値化・自立化を支援するため、製品開発



から事業化に至る過程の知識・経験を有する人材の育成を目的に、講義と現地個別指導等を組み合わせ、中小企業の実情に合った新しいタイプの実践型人材育成プログラムを実施し、中小企業の持続的な発展を促進する。

**(1) 事業化チャレンジ道場 (製販一体型新製品開発支援事業) (都補助事業)**

**① 売れる製品開発道場**

受講者(企業)が、開発前のマーケティングから設計・デザイン、試作までの製品開発を自社のテーマに沿って実際に進めるなかで新製品開発に関する問題解決能力を高めるため、師範が適切な助言や問題解決に向けた指導を行う。

**② 事業化実践道場**

「売れる製品開発道場」を修了した受講者(企業)が、試作品のブラッシュアップから完成品化・量産化、営業・販売までに至る事業化プロセスを実践的に進めるなかで、専門家が適切な助言や個別プロジェクトに対するハンズオン支援を行って効果的な事業化達成を図り、開発から事業化までの一連のプロセスを体験的に習得する。

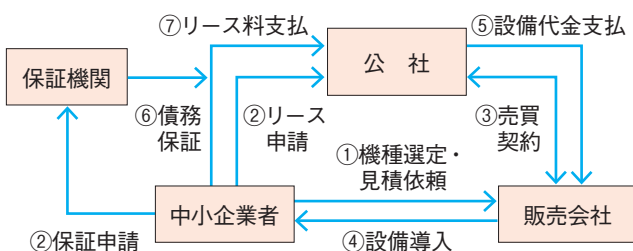
**③ ものづくりチューター道場**

「事業化実践道場」の経験者を組織化して「経験者(OB)交流会」を運営し、経験交流や勉強会等を通じて、新たな課題解決の発見や次世代の製品開発・事業化の芽出しを促すとともに、経験者間での新製品開発に関する情報交換を積極的に行える場所を提供する。

**12 中小企業設備リース事業(都補助事業)**

公社が、中小企業者に代わって生産設備等を購入し、低廉な価格でリースすることにより、資金調達力の乏しい中小企業等の経営基盤の強化に必要な設備及び中小企業の地球温暖化防止に資する認定設備の導入を促進する。

(スキーム図)



|       |  |
|-------|--|
| 対象者   | 製造業、卸売業、サービス業、小売業等<br>都内に主たる事業所を持つ中小企業基本法に定める中小企業者、事業協同組合等(個人事業者、創業予定者を含む)   |
| 対象設備  | 100万円以上1億円以下の機械設備(中古を除く)<br>(創業1年未満は100万円以上3,000万円以下)<br>なお、設備の設置場所は、原則として都内事業所とする。  |
| リース期間 | 3年～7年(再リース可能)  |
| 保証料   | 東京都が定める保証機関の保証を受け、保証料を支払うことを要件とする。<br>ただし、保証料については、東京都からの補助あり。<br>・従業員100人以下の事業者は保証料全額補助<br>・従業員100人超300人以下の事業者は保証料1/2補助<br>・地球温暖化防止に資する認定設備は保証料全額補助 |

**13 資金等活用支援事業**

**(1) 小規模企業者等設備資金債権管理事業(公社自主事業)**

「小規模企業者等設備導入資金助成法」に基づき実施してきた設備資金の貸付・貸与事業(平成15年度より新規受付休止)について、未収債権の管理・保全を行う。

**14 企業福利厚生支援事業**

中小企業に働く人々(正規及び非正規勤労者)のための健康管理事業等を実施し、中小企業の人材確保等を福利厚生の面から支援する。

**(1) 健康管理事業**

**① 健康増進施設提供事業(JOYLAND)(公社自主事業)**

中小企業が、個別に法定外の福利厚生制度を充実させることは、ノウハウやコスト等の面から困難である。このため、会員企業を募ってスケールメリットを活かし、会員が利用できる健康増進施設等のサービスを提供する。

**② 働く人の心の健康づくり講座(都受託事業)**

中小企業に働く人々が抱える不安やストレスを緩和し、「心と体」の両面から健康を増進するためフィジカルヘルスの要素を取り入れた「メンタルヘルス講座(セルフケア:労働者向け)と(ラインケア:使用者向け)の2コース」と、企業内でメンタルヘルス対策を推進するリーダーを目指す者を対象に、企業内での実践に役立つ体系的な講義と具体的な事例をグループにより討議する「推進リーダー養成講座(2日間コース)」を開催する。

## (2)京浜島勤労者厚生会館の管理運営事業(都補助事業)

主として京浜島地区の中小企業で働く勤労者に会議室や体育館等の施設を提供するとともに、施設を活用した事業(スポーツ大会、写真・絵画美術展等)を実施し、勤労者福祉の向上を図る。

| 施設名        | 開設    | 敷地面積   | 延床面積   | 主な設備                 |
|------------|-------|--------|--------|----------------------|
| 京浜島勤労者厚生会館 | S56.4 | 8,268㎡ | 2,535㎡ | 体育館、会議室、和室、屋外テニスコート等 |

## 15 地域産業情報収集・提供等事業

公社情報誌の発行及びホームページの運営を通じ、企業経営に役立つ情報を迅速・的確に提供するとともに、中小企業による情報発信を支援する。また、都内中小企業の経営動向を調査し、得られた情報の有効活用を図る。

### (1)インターネット情報提供事業等(都補助事業)

#### ① 支援情報の提供

ア 公社ホームページ上で、公社及び都その他支援機関の支援情報を迅速・的確に発信する。

イ 「ネットクラブ会員」の会員企業に対してメールマガジンを発行し、各種事業・催し物等に関する情報提供を行う。

#### ② 企業情報の発信

ア 希望する公社登録企業について、企業情報を公社ホームページから発信し、技術・製品等のPRを行う。

イ 「ネットクラブ会員」企業に対し、自社の商品情報や受発注情報を公社ホームページに自ら登録・掲載できるサービスを提供し、マッチング機会の創出を図る。

ウ 企業巡回を通じて発見した特色ある企業、ニューマーケット開拓支援事業の支援製品及びマスメディアに取り上げられた企業情報等を掲載し、企業の販路開拓等を支援する。

### (2)情報誌等広報事業(都補助事業)

#### ① 公社情報誌の発行

公社情報誌「アーガス21」を月刊で発行し、公社支援事業、企業経営に資する知識、企業の技術・製品等に関する情報提供を行う。

#### ② 取引実態調査

中小企業の取引や経営に関する問題や関心事、独自性の高い取組、景況感などについて、年1回調査を実施する。

### (3)経営動向調査事業(都受託事業)

都内中小企業の財務データから算出した経営比率を東京都中小企業業種別経営動向調査報告書としてまとめ、企業の活動状況の水準と動向を明らかにする。また報告書を財務内容判定の尺度や事業目標策定時の参考として中小企業、各支援機関及び行政機関等に提供する。調査協力企業に対しては、自社の経営比率と業種の平均値を比較した「経営分析結果表」を送付する。

### (4)災害時事業継続支援事業(公社自主事業)

大規模災害等発生時に、都内中小企業の営業状況や支援希望内容等の情報を収集し公社ホームページにて公開する。これにより風評被害の低減および企業の事業継続・早期復旧を図る。

## 16 地域産業振興事業

城東・城南・多摩の各地域の産業特性を踏まえた経営支援、次代の商店街を担う若手商人の育成支援、伝統工芸品産業等支援、地域資源を活用した事業に対する支援などを実施し、地域の産業振興と活性化を図る。

### (1)城東・城南・多摩の各支社における経営支援事業(都補助事業)

城東・城南・多摩の三支社体制で、本社関係部署及び地方独立行政法人東京都立産業技術研究センターなどの各支援機関と連携し、それぞれの地域特性を踏まえた中小企業支援事業を実施する。

#### ① 経営相談

ア 財務・法律・金融・労務・創業支援など、中小企業が直面するさまざまな経営上の課題について相談に応じる。

イ 東京都立産業技術研究センターが実施する技術相談、本社総合相談や知的財産総合センター及び知財センター各支援室で実施する相談と連携し、ワンストップ体制で専門的な相談に幅広く応じる。

#### ② 産業セミナー

地域特性や社会経済状況の変化を踏まえ、経営に関するセミナーを開催し、中小企業にとって必要な最新の経営情報や経営管理に関する知識等を提供する。

#### ③ 交流会

経営者等のグループが経営力や製品開発力等の向上を目的として自主的に開催する交流活動に対し、活動の場としての交流室を提供するとともに、交流会において情報提供や助言、相談等を行う。

## (2) 地域中小企業応援ファンド事業(都補助事業)

東京の強みである多様な地域資源や高いポテンシャルを活用し、地域の魅力向上や課題解決に取り組む中小企業を重点的に支援することにより、地域密着型のイノベーションを数多く生み出し、地域の活性化を図る。

### ① 東京都地域中小企業応援ファンドの運用

中小企業基盤整備機構の「地域中小企業応援ファンド」から20億円、東京都から180億円の貸付けを受けて造成した基金について、10年物国債等で運用し、その運用益をもって助成事業を実施する。

### ② 地域資源活用イノベーション創出助成事業

都内地域資源等を活用し、支援重点分野（「都市課題解決型ビジネス」「地域資源活用型ビジネス」）に関する新商品・新サービスの開発や事業化に取り組む事業者に対し、経費の一部を助成する。

### ③ 地域応援ナビゲータ事業

事業の立ち上げから販路開拓までを継続的に支援する「地域応援ナビゲータ」を各地域に配置し、地域に密着したハンズオン支援を行う中小企業支援機関へ経費を助成する。

### ④ 販路開拓支援事業

本事業の成果である商品・サービスに対し、公社内の他支援事業との連携及び動画の作成等の様々な販路開拓支援を通じて、消費者や新規市場への浸透を図る。

## (3) 若手商人育成事業(都受託事業)

商店街の次代を担う若手商人を対象に、専門家による現地支援、経営能力向上のための講座やフォーラムの開催、商店経営・商店街活性化に向けた研究会、商店街役員のマネジメント能力向上を図る研修の実施等を通じ実践的なアドバイスや情報提供等を行い、商店街の「経営力向上」や「人づくり」を支援する。

### ① 中小小売商業活性化フォーラム

経営意欲の増進を図るために講演、パネルディスカッション、支援成果の紹介などで構成するフォーラムを店主等に対して開催する。実施は、都主催の商店街グランプリ表彰式と同時開催とする。

### ② 商店街パワーアップ作戦(専門家の派遣)

商店街や商店の要請に応じて専門家を現地に派遣し、経営改善に資する具体的・実践的なアドバイスを行う。下記の商人大学校・店主スキルアップ事業・商店街リーダー実践力向上塾の参加者を

はじめ、後継者育成などの重点課題や都の「新・元気を出せ！商店街事業」に取り組む商店街に対しても積極的に支援する。

### ③ 商人大学校

次代を担う若手商人を対象に、討議や事例研究等を取り入れた実践的なカリキュラムによる商人大学校を開講し、経営能力の向上を図る。

### ④ 店主スキルアップ事業

的確に経営課題を把握できていない店主に対し、専門家を派遣し、商店経営を改善するために必要な経営課題抽出能力の育成を図る。

### ⑤ 商店街リーダー実践力向上塾

商店街の課題を的確に把握し、実践的な商店街活性化計画を策定できるリーダーの育成を図る。商店街リーダーと専門家チームがモデル商店街に対し、商店街活性化策立案のための基礎資料の作成を進める過程および商店街活性化策を検討する過程を研修会の場で受講生が共有することで、受講生の商店街活性化策企画・立案力を向上させる。

### ⑥ 商店街起業促進サポート事業

商店街の後継者問題に対応して創業を促進するため、商店街や企業など関係者の密接な連携・協力のもと、商店街での開業予定者を対象とした実践的な研修を実施する。

### ⑦ 商店街・商業高校等連携支援事業

高校生等が商店街で、就業体験を行う仕組みづくり、商業の知識を啓発して、将来の商店街を担う人材の発掘を図る。加えて、商店街の要望や商業高校、大学等からの提案に対応した事業を実施する。

## (4) 商店街起業支援事業(都補助事業)

商店街での開業を目指す創業希望者（公社が実施する創業セミナー等の受講修了者）を調査し、商店街とのマッチングを行う。マッチングが成立した後、試行的開業及び本格的開業に向けた経営支援と資金助成を実施し、起業促進と商店街の活性化を図る。

## (5) 伝統工芸品産業等振興事業

東京の地場産業で、伝統と技術を今に伝える伝統工芸品産業等の保存と発展を図るため、各種事業を実施する。

### ① 東京都伝統工芸品展の開催(都受託事業)

東京都により指定された伝統工芸品40品目を対象に、百貨店等を会場に展示販売会を開催し、伝統工芸品の市場開拓と消費者への普及を図る。

### ② 伝統工芸品産業団体の支援等(都受託事業)



都指定伝統工芸品40品目の産地組合（企業数1,009社（平成27年4月1日現在））から構成される3団体の運営支援を行う。

|      |   |
|------|---|
| 対象団体 | 東京都伝統工芸品産業団体連絡協議会<br>東京都伝統工芸士会<br>東京都伝統工芸品産業団体青年会 |
| 実施内容 | ・新たな指定品目の発掘調査<br>・伝統工芸士の認定候補者の推薦<br>・知事感謝状等候補者の推薦 |

### ③ 伝統工芸品後継者育成支援事業（都受託事業）

後継者層の職人による展示販売会を開催するとともに、商品や展示方法等について専門家から直接アドバイス及び評価を受ける仕組みを整えることにより、後継者層の職人に対して商品販売につなげるための実践的なノウハウを提供する。

### ④ 東京味わいフェスタへのブース出展

東京都が開催する東京味わいフェスタにおいて、伝統工芸品の展示や実演等の出展を行い、より広い消費者への普及を図る。

## (6) 広域多摩イノベーションプラットフォーム（都補助事業）

多摩地域を中心とする中小企業の新分野参入や新事業創出を促進するため、大手企業、大学、研究機関等のニーズを幅広く集め、試作品製作や共同開発につなげるマッチングをきめ細かく行うとともに、技術提案力向上支援や中小企業グループの事業化支援を行うなど、産産・産学の交流・連携の場と機会を数多く提供するプラットフォームを構築する。

- ① 技術テーマごとのセミナー・勉強会を通じた中小企業、大手企業、大学、研究機関等のネットワークを形成する。
- ② 大手企業等の技術ニーズをコーディネータが収集・整理し、中小企業の技術シーズとのマッチングを多様な方法で展開することにより、受発注や共同開発を促進する。また、マッチングを促進するためWEBサイトから技術・製品情報を発信する。
- ③ 中小企業の技術提案のためのサポート体制や3Dプリンターによる試作品製作環境を整備し、高度かつ迅速な技術コラボレーションを支援する。
- ④ マッチングから立ち上がった中小企業グループ等に対し、コーディネータ及びプロジェクトマネージャーが製品化、事業化までハンズオン支援を行う。

## (7) 包括業務協定締結先団体との連携強化事業（公社自主事業）

公社と業務連携・協働に関する覚書を締結する団

体（区市町村・金融機関等団体）との一層の連携強化のため、必要に応じて共同事業や情報交換会等を実施し、公社事業の認知度を高めるとともに、地域産業の活性化を図る。

## 17 産業貿易センター事業

都立産業貿易センター台東館の展示室・会議室に関し、平成28年度より、都の第4期指定管理者として管理運営を行うとともに、同施設の庁舎管理を都から受託する。

なお、都立産業貿易センター浜松町館は、都の都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）により平成27年9月末をもって閉館となっている。都指定管理者として、民間複合施設との合築により再整備される（仮称）新産業貿易センターの施設整備補助業務を行う。

### (1) 管理運営事業（都指定管理者としての事業）

産業貿易センターの管理運営にあたり、社内横断組織として「産業貿易センター戦略会議」を新たに設置し、本社との一層強固な連携を図り、次のような基本方針のもと、設置目的である「都内商工業及び貿易の振興」及び「中小企業振興」の達成を目指す。

- ① 社内各部署との連携強化により、展示会と相乗効果のある販路開拓支援策を提供し、利用者の販路開拓を更に効果的に支援する。
- ② 公社の豊富な支援メニューやネットワークを活かし、利用者に対する展示会の広報支援を行うとともに、公社事業の情報提供や都内中小企業のニーズにあった自主事業の企画を行うなど、展示会の開催支援・活性化を行っていく。
- ③ 長年の管理運営ノウハウにより、展示会の同時開催のコーディネートや搬出入時のエレベーターや駐車場の利用調整等、円滑かつ安心安全の運営を行う。

|          |                  | 台東館    |  |
|----------|------------------|--------|--|
| 開設年月     | 昭和44年11月         |        |  |
| 所在地      | 台東区花川戸2-6-5      |        |  |
| 展示室      | 4階               | 1,495㎡ |  |
|          | 5階               | 1,479㎡ |  |
|          | 6階               | 1,479㎡ |  |
|          | 7階               | 1,383㎡ |  |
|          | 計                | 5,836㎡ |  |
| 会議室      | 2室 面積各室 67.4㎡    |        |  |
| 展示台・机・椅子 | 558台・280台・2,500脚 |        |  |
| 放送設備     | 8台               |        |  |

**(2) 建物管理事業(都受託事業)**

- ① 日常点検・定期的点検等を徹底し、適切な管理水準の維持に努める。また、設備の予防保全の観点から修繕・改修の時期を計画的に決定して速やかな修繕を実施する。
- ② 防災マニュアルに基づき職員、建物管理業者及び主催者による自主防災組織を設置し、定期的な訓練を行う。

|      |                    |            |
|------|--------------------|------------|
|      | 台東館                |            |
| 敷地面積 | 3,047㎡             |            |
| 建築面積 | 2,272㎡             |            |
| 延床面積 | センター施設関連           | 10,574.98㎡ |
|      | 都・区専用              | 4,832.39㎡  |
|      | 共用面積               | 4,097.63㎡  |
|      | 計                  | 19,505㎡    |
| 所有区分 | 都69% 台東区31%        |            |
| 建物構造 | 鉄筋コンクリート造、地下1階地上9階 |            |
| 主要施設 | 展示室                | 4～7階       |
|      | 会議室                | 2階2室       |
|      | 荷扱場                | 2階：収容台数35台 |
|      | エレベーター             | 乗用4基 貨物用2基 |
| 改修計画 | 客用エレベーター改修工事       |            |

|           |  |                          |                                     |
|-----------|--|--------------------------|-------------------------------------|
|           | 中小企業会館   | 秋葉原庁舎                    | 神田庁舎                                |
| 開設日       | 昭和35年8月  | 平成2年7月                   | 昭和48年4月                             |
| 所在地       | 中央区銀座2-10-18   | 千代田区神田佐久間町1-9            | 千代田区内神田1-1-5                        |
| 面積(敷地・延床) | 657㎡・6,309㎡  | 945㎡・7,412㎡              | 787㎡・4,997㎡                         |
| 構造        | 鉄骨鉄筋コンクリート造  |                          |                                     |
| 階数        | 地下2階・地上10階   | 地下2階・地上8階                | 地下1階・地上8階                           |
| 施設概要      | 貸事務室：3,556㎡<br>(入館団体数：14団体(H28.3現在))<br>貸会議室等(4室)：373㎡ | 1～5階 公社<br>6～8階 食品技術センター | (入居者)ベンチャー・KANDA、警視庁神田運転免許更新センター ほか |

**18 施設運営管理事業**

中小企業の活動を支援するため、会議室の貸出等を行うとともに施設の維持管理を行う。

**(1) 中小企業会館(公社自主事業)**

中小企業の都内における活動を支援するため、企業等が開催する講習会及び研修会等の場として講堂・会議室の提供等を行う。また、公社固有の施設として、安全、快適な維持管理を行う。

**(2) 秋葉原庁舎(都受託事業)**

受託事業として庁舎の維持管理を行う。なお、秋葉原庁舎会議室は、改修工事のため、平成28年4月から2年間貸し出しを休止する。

**(3) 神田庁舎(都受託事業)**

受託事業として庁舎の維持管理を行う。

**19 共済事業**

都内専門的・家内労働者や個人事業主に対する共済事業を実施する。

**(1) 傷病共済(都補助事業)**

専門的・家内労働者や従業員4人以下の製造業を営む個人事業主等が、傷病のため就業できなくなった際に共済金を給付し、加入者の生活安定を図る(新規加入は69歳までとする)。

|    |     |                     |       |       |       |                     |       |       |       |
|----|-----|---------------------|-------|-------|-------|---------------------|-------|-------|-------|
|    |     | Aコース                |       |       |       | Bコース                |       |       |       |
| 給付 | 共済金 | 1日3千円<br>(年間最高54万円) |       |       |       | 1日5千円<br>(年間最高90万円) |       |       |       |
|    | 見舞金 | 18万円                |       |       |       | 30万円                |       |       |       |
| 掛金 | 年齢  | 15～64               | 65～75 | 15～64 | 65～75 |                     |       |       |       |
|    | 男女  | 男 女                 | 男 女   | 男 女   | 男 女   |                     |       |       |       |
|    | 月払い | 1,800               | 1,600 | 2,800 | 2,600 | 2,800               | 2,400 | 4,500 | 4,000 |

※ 掛金の支払方法は、月払、半年払(月払の5.75月分)、一括払(月払の11月分)がある。

## 事業実績

### ◆総合支援課

| 実績内容                                    | H12 | H13   | H14    | H15    | H16    | H17    | H18    | H19    | H20    | H21    | H22    | H23    | H24    | H25    | H26    | H27    |
|---|-----|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 総合相談延べ件数 (3支社含む)<br>※総合支援事業と地域産業振興事業の合計 | 279 | 9,180 | 21,268 | 27,767 | 29,980 | 31,070 | 15,264 | 15,780 | 16,697 | 17,346 | 17,047 | 17,424 | 17,199 | 18,522 | 17,994 | 20,492 |
| 専門家派遣事業<br>延べ派遣件数                       | 8   | 200   | 270    | 284    | 330    | 417    | 379    | 357    | 460    | 467    | 887    | 983    | 1,177  | 1,460  | 1,433  | 1,543  |
| 事業承継再生事業相談<br>延べ件数                      |     |       |        |        |        | 464    | 578    | 625    | 825    | 1,103  | 1,103  | 1,241  | 1,349  | 1,682  | 1,518  | 1,288  |

(注)・総合相談体制の開始は平成13年度から開始(本社のみ)。

・平成18年度から技術支援は産技研へ移管し、技術関連の相談は減少。

### ◆取引振興課

| 実績内容               | S41 | S42   | S43 | S44   | S45   | S46 | S47 | S48 | S49   | S50   | S51   | S52   | S53   | S54   | S55   | S56   | S57   |
|--------------------|-----|-------|-----|-------|-------|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 取引あっせん発注企業<br>新規登録 | 119 | 504   | 260 | 213   | 138   | 104 | 211 | 256 | 117   | 194   | 208   | 222   | 259   | 336   | 240   | 270   | 230   |
| 取引あっせん受注企業<br>新規登録 | 546 | 1,170 | 873 | 1,053 | 1,055 | 818 | 654 | 623 | 1,668 | 889   | 780   | 741   | 685   | 593   | 665   | 874   | 1,089 |
| あっせん件数             | 61  | 628   | 880 | 923   | 912   | 922 | 993 | 969 | 1,012 | 1,257 | 1,607 | 1,398 | 1,826 | 2,067 | 1,992 | 1,842 | 1,800 |
| 苦情・紛争処理<br>申し出件数   |     |       |     |       |       | 32  | 30  | 37  | 89    | 67    | 107   | 84    | 82    | 113   | 144   | 221   | 193   |

| 実績内容               | S58   | S59   | S60   | S61   | S62   | S63   | H元    | H2    | H3    | H4    | H5    | H6    | H7    | H8    | H9    | H10   | H11   |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 取引あっせん発注企業<br>新規登録 | 625   | 267   | 231   | 341   | 505   | 400   | 252   | 159   | 156   | 158   | 217   | 204   | 217   | 277   | 689   | 350   | 295   |
| 取引あっせん受注企業<br>新規登録 | 633   | 577   | 809   | 1,047 | 522   | 492   | 495   | 358   | 479   | 530   | 538   | 413   | 538   | 367   | 928   | 604   | 572   |
| あっせん件数             | 2,553 | 2,625 | 2,667 | 2,567 | 2,795 | 2,790 | 2,362 | 2,131 | 2,179 | 2,001 | 2,129 | 2,204 | 2,719 | 2,741 | 2,668 | 2,816 | 2,926 |
| 苦情・紛争処理<br>申し出件数   | 171   | 169   | 185   | 126   | 87    | 66    | 47    | 43    | 55    | 58    | 77    | 95    | 139   | 111   | 91    | 61    | 155   |

| 実績内容               | H12   | H13   | H14   | H15   | H16   | H17   | H18   | H19   | H20               | H21               | H22   | H23 | H24 | H25   | H26   | H27   |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------|-------------------|-------|-----|-----|-------|-------|-------|
| 取引あっせん発注企業<br>新規登録 | 252   | 198   | 217   | 1,463 | 240   | 231   | 212   | 199   | 156               | 140               | 131   | 120 | 145 | 124   | 140   | 129   |
| 取引あっせん受注企業<br>新規登録 | 284   | 1,044 | 3,522 | 4,344 | 829   | 689   | 775   | 953   | 1,144             | 1,054             | 1,054 | 889 | 941 | 887   | 877   | 791   |
| あっせん件数             | 2,314 | 1,712 | 1,691 | 1,809 | 2,348 | 1,767 | 1,711 | 1,270 | 1,702             | 1,232             | 1,141 | 930 | 869 | 1,304 | 1,191 | 1,014 |
| 苦情・紛争処理<br>申し出件数   | 163   | 98    | 98    | 37    | 116   | 92    | 81    | 80    | 464 <sub>*1</sub> | 738 <sub>*2</sub> | 685   | 468 | 448 | 378   | 363   | 290   |

(注)※1 平成20年4月、下請センター東京(下請取引紛争解決センター)を設置して、専門相談員による相談等を開始した。また同年7月、法務省より「裁判外紛争解決手続の利用の促進に関する法律」に基づく紛争解決事業者として認証を取得した。

※2 平成21年4月、下請センター東京多摩支援室を多摩支社内に開設した。

### ◆企業人材支援課

| 実績内容                 | H13   | H14   | H15 | H16   | H17   | H18   | H19   | H20   | H21   | H22   | H23   | H24   | H25   | H26   | H27 |
|----------------------|-------|-------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 中小企業人材育成研修<br>事業参加者数 | 1,480 | 1,226 | 907 | 1,683 | 1,328 | 1,282 | 1,579 | 1,666 | 1,066 | 1,493 | 1,123 | 1,200 | 1,257 | 1,156 | 966 |
| オーダーメイド研修<br>実施件数    |       |       |     |       | 15    | 15    | 18    | 21    | 41    | 41    | 38    | 48    | 35    | 31    | 21  |

(注)・平成13年度より、経営支援室にて実施。

### ◆経営戦略課

| 実績内容                                  | H12 | H13 | H14 | H15   | H16   | H17   | H18   | H19   | H20   | H21   | H22   | H23   | H24   | H25   | H26   | H27   |
|---------------------------------------|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ニューマーケット開拓<br>支援事業 支援対象企業数            |     |     |     | 613   | 172   | 68    | 79    | 102   | 117   | 165   | 114   | 117   | 178   | 132   | 108   | 120   |
| ニューマーケット開拓<br>支援事業 マッチング件数            |     |     |     | 1,043 | 1,528 | 1,980 | 2,366 | 2,427 | 2,655 | 3,041 | 2,918 | 3,080 | 2,836 | 3,653 | 3,775 | 3,895 |
| ニューマーケット開拓<br>支援事業 成約件数 <sub>*1</sub> |     |     |     | 128   | 138   | 140   | 155   | 163   | 171   | 180   | 213   | 275   | 227   | 227   | 215   | 233   |
| 事業可能性評価事業<br>申込件数                     | 6   | 41  | 65  | 67    | 77    | 102   | 84    | 84    | 92    | 121   | 70    | 73    | 72    | 101   | 87    | 87    |
| 事業可能性評価事業<br>評価企業数                    | 6   | 16  | 24  | 24    | 27    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 22    | 19    | 12    | 18    | 22    | 22    |

(注)※1 新規成約10万円以上。



◆創業支援課

| 実績内容             | H13 | H14 | H15 | H16 | H17 | H18 | H19 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 | H27 |
|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| TOKYO起業塾セミナー参加人数 | 349 | 367 | 325 | 351 | 356 | 320 | 301 | 231 | 328 | 358 | 388 | 387 | 403 | 423 | 419 |

◆国際事業課

| 実績内容         | H18 | H19 | H20 | H21 | H22 | H23   | H24   | H25   | H26   | H27   |
|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 海外ワンストップ相談件数 | 424 | 537 | 329 | 244 | 663 | 667   | 777   | 349   | 602   | 648   |
| 販路開拓マッチング件数  |     |     |     |     | 91  | 155   | 224   | 310   | 405   | 435   |
| 海外展示会商談件数*1  |     |     |     |     |     | 1,992 | 1,575 | 1,773 | 2,648 | 2,549 |

(注)※1 平成23年度より(H22年度より事業開始だが数値確認できず)。

◆東京都知的財産総合センター

| 実績内容                                       | H15   | H16   | H17   | H18   | H19   | H20   | H21   | H22   | H23   | H24   | H25   | H26   | H27   |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 相談件数                                       | 3,075 | 2,790 | 3,286 | 3,644 | 3,494 | 3,830 | 4,245 | 4,952 | 5,310 | 5,628 | 5,610 | 5,395 | 5,505 |
| 知的財産シンポジウム聴講者数                             | 756   | 666   | 533   | 603   | 450   | 869   | 1,026 | 521   | 503   | 427   | 444   | 400   | 387   |
| セミナー聴講者数                                   | 397   | 1,810 | 1,479 | 1,658 | 1,974 | 1,963 | 1,678 | 2,990 | 3,252 | 3,568 | 3,636 | 2,910 | 2,648 |
| 知的財産交流会参加企業数                               |       |       |       |       |       |       |       |       | 23    | 23    | 30    | 28    | 32    |
| 弁理士マッチング支援システム利用件数                         |       |       |       | 0     | 24    | 37    | 29    | 20    | 17    | 19    | 19    | 37    | 33    |
| ニッチトップ育成支援事業選定企業数                          |       |       |       |       |       | 10    | 10    | 10    | 10    | 10    | 10    | 10    | 10    |
| 知的財産活用製品化支援事業参加者数<br>(セミナー及びマッチングイベント参加者数) |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 137   |
| 知財MOT人材育成セミナー延べ参加者数                        |       |       |       |       | 96    | 87    | 64    |       |       |       |       |       |       |

◆設備リース課

| 実績内容            | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 | H27 |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 中小企業設備リース事業実施件数 | 0   | 7   | 11  | 12  | 11  | 11  | 16  | 10  |
| 節電推進アドバイザー派遣件数  |     |     |     |     | 384 | 88  | 59  | 47  |

◆東京都立産業貿易センター(浜松町館・台東館)

| 実績内容                 | H8      | H9      | H10     | H11     | H12     | H13     | H14     | H15     | H16     | H17     |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 施設利用収入額(浜松町館)(単位=千円) | 260,407 | 270,426 | 247,898 | 243,623 | 263,729 | 275,797 | 296,270 | 296,769 | 321,322 | 312,425 |
| 施設利用収入額(台東館)(単位=千円)  | 248,468 | 239,152 | 216,547 | 231,934 | 230,777 | 243,772 | 239,613 | 272,417 | 279,539 | 260,626 |

| 実績内容                 | H18     | H19     | H20     | H21     | H22     | H23     | H24     | H25     | H26     | H27     |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 施設利用収入額(浜松町館)(単位=千円) | 322,099 | 318,609 | 336,789 | 327,786 | 339,106 | 321,672 | 349,133 | 345,855 | 393,085 | 159,698 |
| 施設利用収入額(台東館)(単位=千円)  | 289,582 | 300,660 | 310,436 | 299,818 | 314,871 | 332,332 | 334,558 | 324,753 |         | 353,448 |

(注)・平成9年度以前は東京都の直営施設であり、平成10年度から公社が都受託事業として運営している。平成18年度より公社が指定管理者となった。  
・H26年度は改装工事のため利用なし(台東館)。

◆直近5カ年における公社助成事業実績一覧

| 事業課                 | 区分                                    |                                     | 件数     | 申請年度 |      |      |      |      |
|---------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--------|------|------|------|------|------|
|                     |                                       |                                     |        | 23年度 | 24年度 | 25年度 | 26年度 | 27年度 |
| 助成課                 | 経営・技術活性化助成                            | 製品開発着手支援助成                          | 申請件数   | -    | -    | -    | 41   | 33   |
|                     |                                       |                                     | 交付決定件数 | -    | -    | -    | 30   | 24   |
|                     |                                       | 新製品・新技術開発助成                         | 申請件数   | 261  | 236  | 228  | 194  | 257  |
|                     |                                       |                                     | 交付決定件数 | 76   | 64   | 57   | 58   | 59   |
|                     |                                       | 海外展開技術支援助成                          | 申請件数   | -    | -    | 71   | 35   | 56   |
|                     |                                       |                                     | 交付決定件数 | -    | -    | 29   | 22   | 30   |
|                     |                                       | ISO取得支援助成<br>(平成25年から海外展開技術支援助成に統合) | 申請件数   | 69   | 29   | -    | -    | -    |
|                     |                                       |                                     | 交付決定件数 | 63   | 29   | -    | -    | -    |
|                     |                                       | 市場開拓助成                              | 申請件数   | 97   | 100  | 99   | 110  | 103  |
|                     |                                       |                                     | 交付決定件数 | 53   | 65   | 64   | 66   | 72   |
|                     |                                       | 商店街パワーアップ基金事業                       | 申請件数   | 2    | 3    | 1    | 3    | 1    |
|                     |                                       |                                     | 交付決定件数 | 1    | 3    | 0    | 1    | 0    |
|                     | 次世代イノベーション創出プロジェクト2020助成事業            | 申請件数                                | -      | -    | -    | -    | 131  |      |
|                     |                                       | 交付決定件数                              | -      | -    | -    | -    | 15   |      |
|                     | 連携イノベーション促進プログラム助成事業                  | 申請件数                                | -      | -    | 70   | 110  | -    |      |
|                     |                                       | 交付決定件数                              | -      | -    | 17   | 17   | -    |      |
|                     | 都市課題解決のための技術戦略プログラム<br>製品開発プロジェクト助成事業 | 申請件数                                | 45     | 33   | -    | -    | -    |      |
|                     |                                       | 交付決定件数                              | 7      | 6    | -    | -    | -    |      |
|                     | 航空機産業への<br>参入支援                       | JISQ9100認証取得                        | 申請件数   | 4    | 1    | 1    | 4    | 0    |
|                     |                                       |                                     | 交付決定件数 | 4    | 1    | 1    | 4    | 0    |
|                     |                                       | NADCAP認証取得                          | 申請件数   | 4    | 0    | 0    | 0    | 0    |
|                     |                                       |                                     | 交付決定件数 | 4    | 0    | 0    | 0    | 0    |
|                     | PMA部品等                                | 申請件数                                | 8      | 2    | 0    | 3    | 0    |      |
|                     |                                       | 交付決定件数                              | 8      | 2    | 0    | 3    | 0    |      |
|                     | 地域資源活用イノベーション創出助成<br>(地域中小企業応援ファンド)   | 申請件数                                | 220    | 204  | 149  | 217  | 229  |      |
|                     |                                       | 交付決定件数                              | 55     | 38   | 45   | 44   | 50   |      |
|                     | 中小企業経営力<br>強化事業<br>目指せ！               | 試作品等顧客ニーズ評価・<br>改良支援助成事業            | 申請件数   | -    | -    | -    | 75   | 79   |
|                     |                                       |                                     | 交付決定件数 | -    | -    | -    | 50   | 61   |
|                     |                                       | 展示会等出展支援助成事業                        | 申請件数   | 292  | 242  | 444  | 357  | 257  |
|                     |                                       |                                     | 交付決定件数 | 292  | 242  | 444  | 357  | 257  |
|                     | 成長産業分野の海外展開支援事業                       | 申請件数                                | -      | -    | -    | -    | 21   |      |
|                     |                                       | 交付決定件数                              | -      | -    | -    | -    | 19   |      |
| 小売商業・後継者育成支援事業      | 申請件数                                  | -                                   | 2      | 3    | 6    | 12   |      |      |
|                     | 交付決定件数                                | -                                   | 2      | 3    | 6    | 11   |      |      |
| ものづくり企業グループ高度化支援事業  | 申請件数                                  | -                                   | -      | -    | 11   | 8    |      |      |
|                     | 交付決定件数                                | -                                   | -      | -    | 4    | 5    |      |      |
| ものづくり産業基盤強化グループ支援事業 | 申請件数                                  | 19                                  | 12     | 8    | -    | -    |      |      |
|                     | 交付決定件数                                | 5                                   | 4      | 4    | -    | -    |      |      |
| 先進的防災技術実用化支援事業      | 申請件数                                  | -                                   | -      | -    | 51   | 41   |      |      |
|                     | 交付決定件数                                | -                                   | -      | -    | 25   | 31   |      |      |

| 事業課               | 区分                    | 件数     | 申請年度 |      |      |      |      |
|-------------------|-----------------------|--------|------|------|------|------|------|
|                   |                       |        | 23年度 | 24年度 | 25年度 | 26年度 | 27年度 |
| 設備リース課            | 成長産業等設備投資特別支援事業       | 申請件数   | -    | -    | -    | 161  | 394  |
|                   |                       | 交付決定件数 | -    | -    | -    | 91   | 188  |
|                   | 節電対策設備等導入費用助成事業       | 申請件数   | 72   | 338  | 83   | 50   | 46   |
|                   |                       | 交付決定件数 | 65   | 307  | 74   | 45   | 46   |
| 創業支援課             | 創業助成事業                | 申請件数   | -    | -    | -    | -    | 190  |
|                   |                       | 交付決定件数 | -    | -    | -    | -    | 90   |
|                   | インキュベーション施設整備・運営費補助事業 | 申請件数   | -    | -    | -    | -    | 6    |
|                   |                       | 交付決定件数 | -    | -    | -    | -    | 6    |
| 東京都知的財産<br>総合センター | 外国特許出願費用助成事業          | 申請件数   | 120  | 149  | 155  | 133  | 132  |
|                   |                       | 交付決定件数 | 93   | 101  | 97   | 94   | 101  |
|                   | 外国商標出願費用助成事業          | 申請件数   | 51   | 33   | 61   | 69   | 95   |
|                   |                       | 交付決定件数 | 51   | 33   | 61   | 69   | 95   |
|                   | 外国意匠出願費用助成事業          | 申請件数   | 4    | 4    | 9    | 9    | 13   |
|                   |                       | 交付決定件数 | 4    | 4    | 9    | 9    | 13   |
|                   | 外国侵害調査費用助成事業          | 申請件数   | 4    | 1    | 1    | 3    | 1    |
|                   |                       | 交付決定件数 | 4    | 1    | 1    | 3    | 1    |
|                   | 特許調査費用助成事業            | 申請件数   | 4    | 2    | 5    | 4    | 4    |
|                   |                       | 交付決定件数 | 4    | 2    | 5    | 4    | 4    |
|                   | 外国実用新案出願費用助成事業        | 申請件数   | -    | -    | 6    | 5    | 2    |
|                   |                       | 交付決定件数 | -    | -    | 6    | 5    | 2    |
|                   | グローバルニッチトップ助成事業       | 申請件数   | -    | -    | 16   | 4    | 5    |
|                   |                       | 交付決定件数 | -    | -    | 4    | 4    | 5    |



# 予算額の推移

(昭和41年度～平成22年度)

(単位：千円)

| 年度     | 一般会計       | 特別会計      |                 |               |                |              | 合計         |              |
|--------|------------|-----------|-----------------|---------------|----------------|--------------|------------|--------------|
|        |            | 受託事業会計    | 設備貸与・<br>資金事業会計 | 設備リース<br>事業会計 | 中小企業会館<br>事業会計 | 火災共済事業<br>会計 |            | 傷病共済事業<br>会計 |
| 昭和41年度 | 7,609      |           |                 |               |                |              | 7,609      |              |
| 昭和42年度 | 9,458      |           |                 |               |                |              | 9,458      |              |
| 昭和43年度 | 11,690     |           |                 |               |                |              | 11,690     |              |
| 昭和44年度 | 15,952     |           |                 |               |                |              | 15,952     |              |
| 昭和45年度 | 19,513     |           |                 |               |                |              | 19,513     |              |
| 昭和46年度 | 21,337     |           |                 |               |                |              | 21,337     |              |
| 昭和47年度 | 26,937     |           |                 |               |                |              | 26,937     |              |
| 昭和48年度 | 35,587     |           |                 |               |                |              | 35,587     |              |
| 昭和49年度 | 50,275     |           |                 |               |                |              | 50,275     |              |
| 昭和50年度 | 54,710     |           |                 |               |                |              | 54,710     |              |
| 昭和51年度 | 72,179     |           |                 |               |                |              | 72,179     |              |
| 昭和52年度 | 83,201     |           |                 |               |                |              | 83,201     |              |
| 昭和53年度 | 90,374     |           |                 |               |                |              | 90,374     |              |
| 昭和54年度 | 95,741     |           |                 |               |                |              | 95,741     |              |
| 昭和55年度 | 105,546    |           |                 |               |                |              | 105,546    |              |
| 昭和56年度 | 122,895    |           |                 |               |                |              | 122,895    |              |
| 昭和57年度 | 140,848    |           |                 |               |                |              | 140,848    |              |
| 昭和58年度 | 185,800    |           | 926,149         |               |                |              | 1,111,949  |              |
| 昭和59年度 | 176,899    |           | 1,294,080       |               |                |              | 1,470,979  |              |
| 昭和60年度 | 201,312    |           | 2,353,599       |               |                |              | 2,554,911  |              |
| 昭和61年度 | 210,493    |           | 3,263,676       |               |                |              | 3,474,169  |              |
| 昭和62年度 | 342,735    |           | 3,857,628       |               |                |              | 4,200,363  |              |
| 昭和63年度 | 575,382    |           | 4,197,143       |               |                |              | 4,772,525  |              |
| 平成元年度  | 2,191,525  |           | 4,472,828       |               | 304,518        |              | 6,968,871  |              |
| 平成2年度  | 3,481,994  |           | 4,594,783       |               | 372,782        |              | 8,449,559  |              |
| 平成3年度  | 4,438,703  |           | 4,959,385       |               | 250,667        |              | 9,648,755  |              |
| 平成4年度  | 4,329,504  |           | 5,948,419       |               | 271,260        |              | 10,549,183 |              |
| 平成5年度  | 4,216,551  |           | 5,943,710       |               | 275,479        |              | 10,435,740 |              |
| 平成6年度  | 3,982,307  |           | 6,255,427       |               | 276,842        |              | 10,514,576 |              |
| 平成7年度  | 3,927,616  |           | 5,929,834       |               | 321,249        |              | 10,178,699 |              |
| 平成8年度  | 4,823,900  |           | 5,503,710       |               | 282,916        |              | 10,610,526 |              |
| 平成9年度  | 4,349,681  |           | 5,568,153       |               | 274,613        |              | 10,192,447 |              |
| 平成10年度 | 5,099,855  |           | 8,458,719       |               | 276,334        |              | 13,834,908 |              |
| 平成11年度 | 6,211,658  |           | 7,997,698       |               | 382,433        |              | 14,591,789 |              |
| 平成12年度 | 6,220,433  |           | 9,017,803       |               | 292,043        |              | 15,530,279 |              |
| 平成13年度 | 6,426,273  |           | 8,974,501       |               | 398,645        |              | 15,799,419 |              |
| 平成14年度 | 5,582,651  |           | 9,062,344       |               | 332,853        |              | 14,977,848 |              |
| 平成15年度 | 10,172,246 |           | 3,337,544       |               | 327,192        | 148,859      | 108,157    | 14,093,998   |
| 平成16年度 | 7,206,261  |           | 2,797,913       |               | 320,307        | 61,976       | 67,856     | 10,454,313   |
| 平成17年度 | 8,375,037  |           | 2,004,805       |               | 314,300        | 38,611       | 64,588     | 10,797,341   |
| 平成18年度 | 6,365,016  |           | 1,084,918       |               | 300,192        | 28,606       | 59,499     | 7,838,231    |
| 平成19年度 | 4,640,701  | 1,517,673 | 757,836         |               | 303,032        | 28,643       | 59,973     | 7,307,858    |
| 平成20年度 | 25,536,591 | 1,241,846 | 448,730         |               | 278,191        | 29,719       | 59,619     | 27,594,696   |
| 平成21年度 | 7,141,458  | 1,323,522 | 141,422         | 14,640,035    | 263,714        | 27,454       | 62,421     | 23,600,026   |
| 平成22年度 | 6,259,743  | 1,213,003 | 266,187         | 3,051,897     | 274,318        | 8,017        | 58,056     | 11,131,221   |

※平成18年度以降の記載額は当初予算

## (平成23年度以降)

(単位：千円)

| 年度     | 公益目的事業会計   | 収益事業等会計 | 法人会計    | 内部取引消去 | 合計         |
|--------|------------|---------|---------|--------|------------|
| 平成23年度 | 7,776,470  | 62,169  | 226,750 |        | 8,065,389  |
| 平成24年度 | 13,361,749 | 60,779  | 218,540 |        | 13,641,068 |
| 平成25年度 | 9,016,015  | 53,733  | 186,205 |        | 9,255,953  |
| 平成26年度 | 13,478,729 | 52,909  | 184,836 |        | 13,716,474 |
| 平成27年度 | 19,758,627 | 49,504  | 205,457 |        | 20,013,588 |
| 平成28年度 | 22,374,763 | 47,544  | 226,001 |        | 22,648,308 |

※平成23年度公益財団法人へ移行。記載額は当初予算

# 職員数の推移

| 区分  |            | 年度        | S41   | 42    | 43    | 44    | 45    | 46    | 47    | 48    | 49    | 50    |
|-----|------------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|     |            |           |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 常勤  | 事務局長       | 専務兼任<br>1 | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
|     | 部長等        |           |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|     | 課長・支社長等    |           |       |       | 2(1)  | 2(1)  | 2(1)  | 2(1)  | 2(1)  | 2(1)  | 2(1)  | 2(1)  |
|     | 係長・主任指導員等  | 5(1)      | 5(1)  | 7(1)  | 5     | 6     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     |
|     | 主任・主事・指導員等 | 5         | 5     | 5     | 5     | 5     | 9     | 9     | 11    | 11    | 12    |       |
|     | 嘱託員        |           |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|     | 小計         | 10(1)     | 10(1) | 12(1) | 12(1) | 13(1) | 13(1) | 13(1) | 15(1) | 15(1) | 16(1) |       |
| 非常勤 | 所長         |           |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|     | 調査員・嘱託員    |           |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|     | 小計         |           |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 合計  |            |           | 10(1) | 10(1) | 12(1) | 12(1) | 13(1) | 13(1) | 13(1) | 15(1) | 15(1) | 16(1) |

| 区分  |            | 年度    | 51    | 52    | 53    | 54    | 55    | 56     | 57    | 58    | 59    | 60    |
|-----|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
|     |            |       |       |       |       |       |       |        |       |       |       |       |
| 常勤  | 事務局長       | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1      | 1(1)  | 1(1)  | 1(1)  | 1(1)  |
|     | 部長等        |       |       |       |       |       |       | 次長1(1) |       |       |       |       |
|     | 課長・支社長等    | 2(1)  | 2(1)  | 3(1)  | 3(1)  | 3(1)  | 3(1)  | 3(1)   | 3(1)  | 4(1)  | 4(1)  | 4(1)  |
|     | 係長・主任指導員等  | 2     | 2     | 2     | 2     | 3     | 4     | 5      | 6     | 6     | 7     |       |
|     | 主任・主事・指導員等 | 12    | 13    | 12    | 13    | 12    | 12    | 12     | 15    | 15    | 15    |       |
|     | 嘱託員        |       |       |       |       |       |       |        |       |       |       |       |
|     | 小計         | 16(1) | 17(1) | 17(1) | 18(1) | 18(1) | 20(2) | 21(2)  | 26(2) | 26(2) | 27(2) |       |
| 非常勤 | 所長         |       |       |       |       |       |       |        |       |       |       |       |
|     | 調査員・嘱託員    |       |       | 1     | 1     | 1     | 1     | 1      | 1     | 2     | 2     |       |
|     | 小計         |       |       | 1     | 1     | 1     | 1     | 1      | 1     | 2     | 2     |       |
| 合計  |            |       | 16(1) | 17(1) | 18(1) | 19(1) | 19(1) | 21(2)  | 22(2) | 27(2) | 28(2) | 29(2) |

| 区分  |            | 年度    | 61    | 62    | 63    | H1    | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     |
|-----|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|     |            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 常勤  | 事務局長       | 1(1)  | 1(1)  | 1(1)  | 1(1)  | 1(1)  | 1(1)  | 1(1)  | 1(1)  | 1(1)  | 1(1)  | 1(1)  |
|     | 部長等        |       |       |       |       |       | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
|     | 課長・支社長等    | 4(1)  | 4(1)  | 4(1)  | 6(1)  | 8(2)  | 8(2)  | 8(2)  | 9(2)  | 9(2)  | 9(2)  | 9(2)  |
|     | 係長・主任指導員等  | 9     | 10    | 12    | 16    | 19(3) | 21(3) | 22(3) | 21(3) | 21(3) | 21(3) | 21(3) |
|     | 主任・主事・指導員等 | 13    | 12    | 14    | 18    | 31    | 32    | 31    | 34    | 35    | 36    |       |
|     | 嘱託員        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|     | 小計         | 27(2) | 27(2) | 31(2) | 41(2) | 60(6) | 63(6) | 63(6) | 66(6) | 67(6) | 68(6) |       |
| 非常勤 | 所長         |       |       |       |       | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
|     | 調査員・嘱託員    | 3     | 8     | 9     | 10    | 13    | 17    | 21    | 21    | 21    | 21    | 21    |
|     | 小計         | 3     | 8     | 9     | 10    | 17    | 18    | 22    | 22    | 22    | 22    |       |
| 合計  |            |       | 30(2) | 40(2) | 40(2) | 51(2) | 77(6) | 81(6) | 85(6) | 88(6) | 89(6) | 90(6) |

[注] 1. S41～56までの事務局長は専務が兼務 2. ( )内は、都派遣職員(内数。除く食品技術センター)



| 区分  |            | 年度    |       |         |         |         |         |         |
|-----|------------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|
|     |            | 8     | 9     | 10      | 11      | 12      | 13      | 14      |
| 常勤  | 事務局長       | 1(1)  | 1(1)  | 1(1)    | 1(1)    | 1(1)    | 1(1)    | 1(1)    |
|     | 部長等        | 1     | 1     | 1       | 1(1)    | 1(1)    | 2(2)    | 2(2)    |
|     | 課長・支社長等    | 9(2)  | 9(2)  | 10(4)   | 11(4)   | 11(4)   | 11(4)   | 18(12)  |
|     | 係長・主任指導員等  | 22(4) | 24(4) | 31(11)  | 33(12)  | 34(13)  | 37(19)  | 62(45)  |
|     | 主任・主事・指導員等 | 34    | 31    | 39(6)   | 36(6)   | 38(4)   | 41(9)   | 60(38)  |
|     | 嘱託員        |       |       |         |         |         |         | 2       |
|     | 小計         | 67(7) | 66(7) | 82(22)  | 82(24)  | 85(23)  | 92(35)  | 145(98) |
| 非常勤 | 所長         | 1     | 1     | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       |
|     | 調査員・嘱託員    | 22    | 23    | 39      | 39      | 39      | 41      | 41      |
|     | 小計         | 23    | 24    | 40      | 40      | 40      | 42      | 42      |
| 合計  |            | 90(7) | 90(7) | 122(22) | 122(24) | 125(23) | 134(35) | 187(98) |

| 区分  |            | 年度       |         |          |         |         |         |         |
|-----|------------|----------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|
|     |            | 15       | 16      | 17       | 18      | 19      | 20      | 21      |
| 常勤  | 事務局長       | 1(1)     | 1(1)    | 1(1)     | 1(1)    | 1(1)    | 1(1)    | 1(1)    |
|     | 部長等        | 1(1)     | 2(1)    | 4(1)     | 3(1)    | 2(1)    | 2(1)    | 2       |
|     | 課長・支社長等    | 25(14)   | 23(12)  | 23(13)   | 19(6)   | 20(7)   | 20(6)   | 20(7)   |
|     | 係長・主任指導員等  | 74(51)   | 74(49)  | 70(47)   | 48(23)  | 49(24)  | 44(19)  | 45(20)  |
|     | 主任・主事・指導員等 | 84(39)   | 74(33)  | 74(40)   | 52(11)  | 50(8)   | 55(9)   | 53(7)   |
|     | 嘱託員        | 14       | 9       | 8        | 20      | 23      | 26      | 26      |
|     | 小計         | 199(106) | 183(96) | 180(102) | 143(42) | 145(41) | 148(36) | 147(35) |
| 非常勤 | 所長         | 2        | 1       |          |         |         |         |         |
|     | 調査員・嘱託員    | 59       | 60      | 59       | 44      | 44      | 52      | 52      |
|     | 小計         | 61       | 61      | 59       | 44      | 44      | 52      | 52      |
| 合計  |            | 260(106) | 244(96) | 239(102) | 187(42) | 189(41) | 200(36) | 199(35) |

| 区分  |            | 年度      |         |         |         |         |         |         |
|-----|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|     |            | 22      | 23      | 24      | 25      | 26      | 27      | 28      |
| 常勤  | 事務局長       | 1(1)    | 1(1)    | 1(1)    | 1(1)    | 1(1)    | 1(1)    | 1(1)    |
|     | 部長等        | 2       | 3(1)    | 3(1)    | 4(1)    | 2       | 3(1)    | 3(2)    |
|     | 課長・支社長等    | 20(5)   | 18(4)   | 18(4)   | 17(4)   | 20(5)   | 23(6)   | 21(6)   |
|     | 係長・主任指導員等  | 43(17)  | 45(18)  | 42(15)  | 41(14)  | 44(15)  | 53(20)  | 58(21)  |
|     | 主任・主事・指導員等 | 59(9)   | 59(7)   | 64(9)   | 67(9)   | 69(8)   | 69(9)   | 85(9)   |
|     | 嘱託員        | 26      | 30      | 33      | 39      | 44      | 56      | 50      |
|     | 小計         | 151(32) | 156(31) | 161(30) | 169(29) | 180(29) | 205(37) | 218(39) |
| 非常勤 | 所長         |         |         |         |         |         |         |         |
|     | 調査員・嘱託員    | 59      | 60      | 74      | 81      | 86      | 90      | 98      |
|     | 小計         | 59      | 60      | 74      | 81      | 86      | 90      | 98      |
| 合計  |            | 210(32) | 216(31) | 235(30) | 250(29) | 266(29) | 295(37) | 316(39) |

( )内は、都派遣職員(内数。除く食品技術センター、再雇用職員)

# 公益財団法人東京都中小企業振興公社 定款

## 第1章 総則

### (名称)

第1条 この法人は、公益財団法人東京都中小企業振興公社と称する。

### (事務所)

第2条 この法人は、主たる事務所を東京都千代田区に置く。

## 第2章 目的及び事業

### (目的)

第3条 この法人は、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)

第4条 この法人は、前条の目的を達するため、次の事業を行う。

- (1) 中小企業の経営支援、勤労者の福祉向上並びに地域産業の振興に関する事業
- (2) 中小企業の事業者及び勤労者等に対する共済事業

## 第3章 資産及び会計

### (財産の種類)

第5条 この法人の財産は、基本財産及びその他の財産の2種類とする。

2 基本財産は、第4条に規定する事業を行うために不可欠なものであって、評議員会で決議した財産をもって構成する。その他の財産は、基本財産以外の財産とする。

3 基本財産は、この法人の目的を達成するために、善良な管理者の注意をもって管理しなければならないが、基本財産の一部を処分しようとするとき及び基本財産から除外しようとするときは、あらかじめ理事会及び評議員会の承認を要する。

### (財産の維持管理及び運用)

第6条 この法人の財産の維持管理及び運用は、理事

長が行うものとし、その方法は理事会の決議により別に定める。

### (事業年度)

第7条 この法人の事業年度は、毎年4月1日に始まり翌年3月31日に終わる。

### (事業計画及び収支予算)

第8条 この法人の事業計画書、収支予算書並びに資金調達及び設備投資の見込みを記載した書類については、毎事業年度開始の日の前日までに理事長が作成し、理事会の承認を受けなければならない。

2 前項の書類を変更しようとするときは、理事長は、理事会の承認を受けなければならない。

3 第1項の書類及び前項の規定による変更に関する書類については、主たる事務所に、当該事業年度が終了するまでの間備え置き、一般の閲覧に供するものとする。

### (事業報告及び決算)

第9条 この法人の事業報告及び決算については、毎事業年度終了後、理事長が次の書類を作成し、監事の監査を受け、かつ、第3号から第7号までの書類について会計監査人の監査を受けた上で、理事会の承認を得て、定時評議員会に提出し、第1号及び第2号の書類についてはその内容を報告し、第3号から第7号までの書類については承認を受けなければならない。

- (1) 事業報告
- (2) 事業報告の付属明細書
- (3) 貸借対照表
- (4) 損益計算書(正味財産増減計算書)
- (5) 貸借対照表及び損益計算書(正味財産増減計算書)の付属明細書
- (6) 財産目録
- (7) キャッシュフロー計算書

2 前項の書類のほか、次の書類を主たる事務所に5年間備え置き、一般の閲覧に供するとともに、定款を主たる事務所に備え置き、一般の閲覧に供するものとする。

- (1) 監査報告
- (2) 会計監査報告
- (3) 理事及び監事並びに評議員の名簿

- (4) 理事及び監事並びに評議員の報酬等の支給の基準を記載した書類
- (5) 運営組織及び事業活動の状況の概要及びこれらに関する数値のうち重要なものを記載した書類

(公益目的取得財産残額の算定)

第10条 理事長は、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律施行規則第48条の規定に基づき、毎事業年度、当該事業年度の末日における公益目的財産残額を算定し、前条第2項第5号の書類に記載するものとする。

第4章 評議員

(評議員)

第11条 この法人に評議員8名以上12名以内を置く。

(評議員の選任及び解任)

第12条 評議員の選任及び解任は、評議員会において行う。

2 評議員を選任する場合には、次の各号の要件をいずれも満たさなければならない。

- (1) 各評議員について、次のイからへに該当する評議員の合計数が評議員の総数の3分の1を超えないものであること。

イ 当該評議員及びその配偶者又は3親等内の親族

ロ 当該評議員と婚姻の届出をしていないが事実上婚姻関係と同様の事情にある者

ハ 当該評議員の使用人

ニ ロ又はハに掲げる者以外の者であって、当該評議員から受ける金銭その他の財産によって生計を維持している者

ホ ハ又はニに掲げる者の配偶者

ヘ ロからニまでに掲げる者の3親等内の親族であって、これらの者と生計を一にする者

- (2) 他の同一の団体(公益法人を除く。)の次のイからニに該当する評議員の合計数が評議員の総数の3分の1を超えないものであること。

イ 理事

ロ 使用人

ハ 当該他の同一の団体の理事以外の役員(法人でない団体で代表者又は管理人の定めのあるもの)であっては、その代表者又は管理人)又は業務

を執行する社員である者

ニ 次に掲げる団体においてその職員(国会議員及び地方公共団体の議会の議員を除く。)である者

- ① 国の機関
- ② 地方公共団体
- ③ 独立行政法人通則法第2条第1項に規定する独立行政法人
- ④ 国立大学法人法第2条第1項に規定する国立大学法人又は同条第3項に規定する大学共同利用機関法人
- ⑤ 地方独立行政法人法第2条第1項に規定する地方独立行政法人
- ⑥ 特殊法人(特別の法律により特別の設立行為をもって設立された法人であって、総務省設置法第4条第15号の規定の適用を受けるものをいう。)又は認可法人(特別の法律により設立され、かつ、その設立に関し行政官庁の認可を要する法人をいう。)

3 評議員会は、前条で定める評議員の定数を欠くこととなるときに備えて、補欠の評議員を選任することができる。

4 前項の場合には、評議員会は、次の事項も併せて決定しなければならない。

- (1) 当該候補者が補欠の評議員である旨
- (2) 当該候補者を1人又は2人以上の特定の評議員の補欠の評議員として選任するときは、その旨及び当該特定の評議員の氏名
- (3) 同一の評議員(2人以上の評議員の補欠として選任した場合にあっては、当該2人以上の評議員)につき2人以上の補欠の評議員を選任するときは、当該補欠の評議員相互間の優先順位

5 第3項の補欠の評議員の選任に係る決議は、当該決議後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時評議員会の終結のときまで、その効力を有する。

6 この評議員のうちには、理事のいずれか1人と親族その他特別の関係がある者の数又は評議員のうちいずれか1人及びその親族その他特別の関係がある者の合計数が評議員総数(現在数)の3分の1を超えて含まれることにはならない。また、評議員には、監事である者又はその親族その他特別の関係がある者が含まれてはならない。

(任期)

第13条 評議員の任期は、選任後4年以内に終了する



事業年度のうち、最終のものに関する定時評議員会の終結の時までとし、再任を妨げない。

- 2 任期の満了前に退任した評議員の補欠として選任された評議員の任期は、退任した評議員の任期の満了する時までとする。
- 3 評議員は、第11条に定める定数に足りなくなるときは、任期の満了又は辞任により退任した後も、新たに選任された者が就任するまで、なお評議員としての権利義務を有する。

#### (報酬等)

- 第14条 評議員に対して、各年度の総額が1,872,000円以内で、評議員会において別に定める支給基準に従って算定した額を報酬として支給することができる。
- 2 評議員に対して、その職務を行うために要する費用を弁償することができる。この場合の支出基準については、評議員会において別に定める。

## 第5章 評議員会

#### (構成)

第15条 評議員会は、すべての評議員をもって構成する。

#### (権限)

- 第16条 評議員会は、次の事項について決議する。
- (1) 評議員の選任又は解任
  - (2) 理事、監事及び会計監査人の選任及び解任
  - (3) 理事及び監事の報酬等の額
  - (4) 貸借対照表及び損益計算書（正味財産増減計算書）並びにこれらの附属明細書、財産目録並びにキャッシュフロー計算書の承認
  - (5) 定款の変更
  - (6) 残余財産の処分
  - (7) 基本財産の処分又は除外の承認
  - (8) その他評議員会で決議するものとして法令又はこの定款で定められた事項

#### (開催)

第17条 評議員会は、定時評議員会として毎事業年度終了後3ヶ月以内に1回開催するほか、必要がある場合に開催する。

#### (招集)

- 第18条 評議員会は、法令に別段の定めがある場合を除き、理事会の決議に基づき理事長が招集する。
- 2 評議員は、理事長に対し、評議員会の目的である事項及び招集の理由を示して、評議員会の招集を請求することができる。
  - 3 評議員会を招集するには、評議員会の日の3日前までに、評議員に対して、書面でその通知を発しなければならない。
  - 4 前項の規定にかかわらず、評議員会は、評議員の全員の同意があるときは、招集の手続を経ることなく開催することができる。

#### (議長)

第19条 評議員会の議長は、その評議員会において出席した評議員の互選により定める。

#### (決議)

- 第20条 評議員会の決議は、決議について特別の利害関係を有する評議員を除く評議員の過半数が出席し、その過半数をもって行う。
- 2 前項の規定にかかわらず、次の決議は、決議について特別の利害関係を有する評議員を除く評議員の3分の2以上に当る多数をもって行わなければならない。
    - (1) 監事の解任
    - (2) 定款の変更
    - (3) 基本財産の処分又は除外の承認
    - (4) その他法令で定められた事項
  - 3 理事又は監事を選任する議案を決議するに際しては、候補者ごとに第1項の決議を行わなければならない。理事又は監事の候補者の合計数が第22条第1項に定める定数を上回る場合には、過半数の賛成を得た候補者の中から得票数の多い順に定数の枠に達するまでの者を選任する。

#### (議事録)

- 第21条 評議員会の議事については、法令で定めるところにより、議事録を作成する。
- 2 議長及び会議に出席した評議員のうちから選出された議事録署名人2名は、前項の議事録に記名押印する。

## 第6章 役員等

### (役員及び会計監査人の設置)

第22条 この法人に、次の役員を置く。

- (1) 理事 5名以上8名以内
  - (2) 監事 1名以上2名以内
- 2 理事のうち1名を理事長、1名を副理事長、1名を専務理事とする。
  - 3 前項の理事長をもって一般社団法人及び一般財団法人に関する法律上の代表理事とし、専務理事をもって同法第197条において準用する同法第91条第1項第2号の業務執行理事とする。
  - 4 この法人に会計監査人を置く。

### (役員及び会計監査人の選任)

第23条 理事、監事及び会計監査人は、評議員会の決議によって選任する。

- 2 理事長、副理事長及び専務理事は、理事会の決議によって理事の中から選任する。
- 3 この法人の理事のうちには、理事のいずれか1人及びその親族その他特別の関係がある者の合計数が、理事総数（現在数）の3分の1を超えて含まれることになってはならない。
- 4 他の同一の団体の理事又は使用人である者その他これに準ずる相互に密接な関係にあるものとして法令で定める者である理事の合計数は、理事総数（現在数）の3分の1を超えて含まれることになってはならない。
- 5 この法人の理事及び評議員（これらの親族その他特別の関係にある者を含む。）並びにこの法人の使用人は、監事となることができない。また、各監事は、相互に親族その他特別の関係があってはならない。

### (理事の職務及び権限)

第24条 理事は、理事会を構成し、法令及びこの定款で定めるところにより、職務を執行する。

- 2 理事長は、法令及びこの定款で定めるところにより、この法人を代表し、その業務を執行する。
- 3 専務理事は、理事会において別に定めるところにより、この法人の業務を分担執行する。
- 4 理事長及び専務理事は、毎事業年度に4ヶ月を超える間隔で2回以上自己の職務の執行の状況を理事会に報告しなければならない。

### (監事の職務及び権限)

第25条 監事は、理事の職務の執行を監査し、法令で定めるところにより、監査報告を作成する。

- 2 監事は、いつでも、理事及び使用人に対して事業の報告を求め、この法人の業務及び財産の状況を調査することができる。

### (会計監査人の職務及び権限)

第26条 会計監査人は、法令で定めるところにより、この法人の貸借対照表及び損益計算書（正味財産増減計算書）並びにこれらの附属明細書、財産目録並びにキャッシュフロー計算書を監査し、会計監査報告を作成する。

- 2 会計監査人は、いつでも、次に掲げるものの閲覧及び謄写をし、又は理事及び使用人に対し、会計に関する報告を求めることができる。
  - (1) 会計帳簿又はこれに関する資料が書面をもって作成されているときは、当該書面
  - (2) 会計帳簿又はこれに関する資料が電磁的記録をもって作成されているときは、当該電磁的記録に記録された事項を法令で定める方法により表示したもの

### (役員及び会計監査人の任期)

第27条 理事の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち、最終のものに関する定時評議員会の終結の時までとし、再任を妨げない。

- 2 監事の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時評議員会の終結の時までとし、再任を妨げない。
- 3 理事又は監事は、第22条第1項に定める定数に足りなくなるときは、任期の満了又は辞任により退任した後も、新たに選任された者が就任するまで、なお理事又は監事としての権利義務を有する。
- 4 会計監査人の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時評議員会の終結の時までとする。ただし、その定時評議員会において別段の決議がされなかったときは、再任されたものとみなす。

### (役員及び会計監査人の解任)

第28条 理事又は監事が、次のいずれかに該当するときは、評議員会の決議によって解任することができる。

- (1) 職務上の義務に違反し、又は職務を怠ったとき。
  - (2) 心身の故障のため、職務の執行に支障があり、又はこれに堪えないとき。
- 2 会計監査人が、次のいずれかに該当するときは、評議員会の決議によって解任することができる。
- (1) 職務上の義務に違反し、又は職務を怠ったとき。
  - (2) 会計監査人としてふさわしくない非行があったとき。
  - (3) 心身の故障のため、職務の執行に支障があり、又はこれに堪えないとき。
- 3 監事は、会計監査人が、前項第1号から第3号までのいずれかに該当するときは、監事全員の同意により、会計監査人を解任することができる。この場合、監事は解任した旨及び解任の理由を、解任後最初に招集される評議員会に報告するものとする。

#### (報酬等)

- 第29条 理事及び監事に対して、各年度の総額が1,560,000円以内で、評議員会において別に定める支給基準に従って算定した額を報酬として支給することができる。ただし、常勤の理事に対しては、評議員会において別に定める総額の範囲内で、評議員会において別に定める支給基準に従って算定した額を報酬として支給することができる。
- 2 理事及び監事に対して、その職務を行うために要する費用を弁償することができる。この場合の支給基準については、評議員会において別に定める。
- 3 会計監査人に対する報酬等は、監事の過半数の同意を得て、理事会において定める。

#### (責任の免除)

- 第30条 この法人は、理事、監事又は会計監査人の一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第198条において準用する同法第111条第1項の賠償責任について、当該役員等が職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないと認めるときは、理事会の決議によって、賠償責任額から法令に定める最低責任限度額を控除して得た額を限度として、免除することができる。

## 第7章 理事会

### (構成)

第31条 理事会は、すべての理事をもって構成する。

### (権限)

第32条 理事会は、次の職務を行う。

- (1) この法人の業務執行の決定
- (2) 理事の職務の執行の監督
- (3) 理事長、副理事長及び専務理事の選定及び解職

### (種類及び開催)

第33条 理事会は、定時理事会及び臨時理事会の2種類とする。

- 2 定時理事会は、毎事業年度2回以上開催する。
- 3 臨時理事会は、次の各号の一に該当する場合に開催することができる。
  - (1) 理事長が必要と認めるとき。
  - (2) 理事長以外の理事から理事長に対し、理事会の目的である事項を記載した書面をもって理事会招集の請求があったとき。
  - (3) 前号の規定による請求があった日から5日以内に、その請求があった日から2週間以内の日とする招集通知が発せられない場合に、その請求をした理事が招集するとき。
  - (4) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第197条において準用する同法第101条第2項及び第3項に基づき、監事が招集の請求又は招集をしたとき。

### (招集)

第34条 理事会は理事長が招集する。

- 2 理事長が欠けたとき又は理事長に事故があるときは、各理事が理事会を招集する。
- 3 理事会を招集する者は、理事会の日の3日前までに、各理事及び監事に対してその通知を発しなければならない。
- 4 前項の規定にかかわらず、理事会は、理事及び監事の全員の同意があるときは、招集の手続を経ることなく開催することができる。

### (議長)

第35条 理事会の議長は、理事長がこれに当たる。



(決 議)

第36条 理事会の決議は、決議について特別の利害関係を有する理事を除く理事の過半数が出席し、その過半数をもって行う。

2 前項の規定にかかわらず、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第197条において準用する同法第96条の要件を満たしたときは、理事会の決議があったものとみなす。

(議事録)

第37条 理事会の議事については、法令で定めるところにより、議事録を作成する。

2 出席した理事長及び監事は、前項の議事録に記名押印する。

## 第8章 事務局

(事務局)

第38条 この法人の事務を処理するために、事務局を設置する。

2 事務局には、事務局長及び所要の職員を置く。  
3 事務局長は、理事長が理事会の承認を得て任免する。  
4 前項以外の職員は、理事長が任免する。  
5 事務局の組織及び運営に関し必要な事項は、理事長が別に定める。

## 第9章 情報公開及び個人情報の保護

(情報公開)

第39条 この法人は、公正で開かれた活動を推進するため、その活動状況、運営内容、財務資料等を積極的に公開するものとする。

2 情報公開に関し必要な事項は、理事長が別に定める。

(個人情報の保護)

第40条 この法人は、業務上収集した個人情報の保護に万全を期すものとする。

2 個人情報の保護に関し必要な事項は、理事長が別に定める。

## 第10章 定款の変更及び解散

(定款の変更)

第41条 この定款は、評議員会の決議によって変更することができる。

2 前項の規定は、この定款の第3条、第4条及び第12条についても適用する。

3 公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律第11条第1項各号に掲げる事項に係る定款の変更(軽微なものを除く)をしようとするときは、その事項の変更につき、行政庁の認定を受けなければならない。

4 前項以外の変更を行った場合は、遅滞なく、その旨を行政庁に届け出なければならない。

(解 散)

第42条 この法人は、基本財産の滅失によるこの法人の目的である事業の成功の不能その他法令で定められた事由によって解散する。

(公益認定の取消し等に伴う贈与)

第43条 この法人が公益認定の取消しの処分を受けた場合又は合併により法人が消滅する場合(その権利義務を承継する法人が公益法人であるときを除く)には、評議員会の決議を経て、公益目的取得財産残額に相当する額の財産を、当該公益認定の取消しの日又は当該合併の日から1ヶ月以内に、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律第5条第17号に掲げる法人又は国若しくは地方公共団体に贈与するものとする。

(残余財産の帰属)

第44条 この法人が清算をする場合において有する残余財産は、評議員会の決議を経て、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律第5条第17号に掲げる法人又は国若しくは地方公共団体に贈与するものとする。

## 第11章 公告の方法

(公告の方法)

第45条 この法人の公告は、電子公告によって行う。

2 事故その他やむを得ない事由によって前項の電子公告をすることができない場合は、官報に掲載する方法による。

## 第12章 補 則

(委 任)


第46条 この定款に定めるもののほか、この法人の運営に必要な事項は、理事会の議決により別に定める。

附 則

- 1 この定款は、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律第106条第1項に定める公益法人の設立の登記の日から施行する。
- 2 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律第106条第1項に定める特例民法法人の解散の登記と、公益法人の設立の登記を行ったときは、第7条の規定にかかわらず、解散の登記の日の前日を事業年度の末日とし、設立の登記の日を事業年度の開始日とする。
- 3 この法人の最初の理事長は、次に掲げる者とする。  
山内隆夫
- 4 この法人の最初の副理事長は、次に掲げる者とする。  
山手 齊
- 5 この法人の最初の専務理事は、次に掲げる者とする。  
松田暁史
- 6 この法人の最初の会計監査人は、次に掲げる者とする。  
市川義見
- 7 この法人の最初の評議員は、次に掲げる者とする。  
井上裕之  
桂 教夫  
萬田貴久  
大村功作  
桑島俊彦  
横堀禎二  
中村正士  
大森栄司  
中川祐一  
藤川賢一  
三枝健二

A horizontal row of four squares of increasing size from left to right. The first three are light gray, and the fourth is teal with a gray border.

中小企業支援  
事業の歩み

A horizontal row of four squares of decreasing size from left to right. The first is teal with a gray border, and the others are teal.



# 中小企業に関する法律

戦後の中小企業政策には、3つの大きな転換点があった。一点目は、戦後復興期に国内企業の大多数を占める中小企業の育成、発展のため中小企業庁が設立されたこと。二点目は、企業間に存在する生産性、企業所得、労働賃金等の著しい格差の解決を目指し1963年に「中小企業基本法」が制定されたこと<sup>i</sup>。三点目は、1999年に「中小企業基本法」が抜本的に改正され、経営革新等に積極的に取り組む中小企業を支援する方向へと変化したことである。これらは、時代の変化や経済発展とともに中小企業の位置づけや役割が変化し、それにあわせて中小企業政策も変化してきた表れと言える。

## 中小企業政策が求められる背景

日本国内の企業数、従業者数に占める中小企業の比率は高く、中小企業は、地域経済の担い手、雇用の担い手、新産業創出の担い手として、重要な役割を果たしてきた。こうした日本経済の基盤を形成している中小企業を支援していくことは、日本経済の活力の維持及び強化にとって非常に重要であり、時代環境に適応

して内容は変化してきているものの、一貫して中小企業支援施策の充実が図られてきた。

ここでは、中小企業施策の展開に重要な役割を果たしてきた中小企業庁の設置と「中小企業基本法」を中心に紹介し、最後に「小規模企業振興基本法」に触れることにする。

## 中小企業庁の設立(1948年)

中小企業庁は、戦後復興期の1948年に、独禁政策及び財閥解体政策が進められる流れの中で、GHQの指導の下に商工省の一部局として設置され、これをもって日本の中小企業政策が本格的に開始された<sup>ii</sup>。

「中小企業庁設置法」における目的は、「健全な独立の中小企業が、国民経済を健全にし、及び発達させ、経済力の集中を防止し、且つ、企業を営もうとする者に対し、公平な事業活動の機会を確保するものである

のに鑑み、中小企業を育成し、及び発展させ、且つ、その経営を向上させるに足る諸条件を確立すること」であり、これは、独占禁止法における市場競争の促進を補完する政策を推進するという側面が強かった。

中小企業庁の設立以来、中小企業政策は、まず金融、組織化、診断・指導の分野において法律・制度・機関等の創設が進むこととなった。

## 「中小企業基本法」の制定(1963年)

経済復興と1950年代後半の高度成長の過程において、中小企業と大企業との間の設備投資による生産性や賃金等の諸格差が広がり、「二重構造問題」として認識されるようになった。

こうした二重構造に基づく格差の是正と事業機会に関する不利の解消が強く求められてきたことを踏まえ、国民経済全体の発展には中小企業が重要な役割を担っており、中小企業の成長発展が急務である、という認

識のもと、1963年に「中小企業基本法」が制定された。また、GATT11条国及びIMF8条国への移行等、資本・貿易の自由化を目前にして、産業構造の高度化と国際競争力の強化への中小企業の対応の考え方を示すものとしての性格も有していた<sup>iii</sup>。

「中小企業基本法」では、政策目標を「中小企業の経済的社会的制約による不利を是正するとともに、中小企業者の自主的な努力を助長し、企業間における生産

性等の諸格差が是正されるように中小企業の生産性及び取引条件が向上することを目途として、中小企業の成長発展を図り、あわせて中小企業の従事者の経済的社会的地位の向上に資すること」としている。こうした目標を達成するため、必要な施策を総合的に講じる事項として、設備の近代化、技術の向上、経営管理の合理化、過度の競争の防止、下請取引の適正化などを規定した。

こうした規定に基づき、中小企業の生産性の向上を図ることによって産業構造等の高度化を促進するため、1963年に「中小企業近代化促進法」が制定された。あ

わせて「中小企業指導法」も制定され、経営、技術の診断・指導事業や経営者、従業員の研修も国や都道府県が計画的に行うこととなった。また、高度化資金制度や小企業等経営改善資金融資（マル経）制度の創設、「下請中小企業振興法」の制定など、生産性及び取引条件の向上のための諸施策が実施されていった。

こうしたことから、「中小企業基本法」は、日本経済の下支えとして重要な役割を担った中小企業を保護・育成する機能を果たし、日本経済の発展に大きな役割を果たしたと言える。

## 「中小企業基本法」の抜本改正(1999年)

オイル・ショック、ドルショックにより高度経済成長が終焉を迎えると、世界的に省エネ・省資源を中心とする低成長・安定成長の時代に入った。同時に、日本の産業構造も大きな転換期に入り、中小企業数も減少する傾向が顕著になってきた。

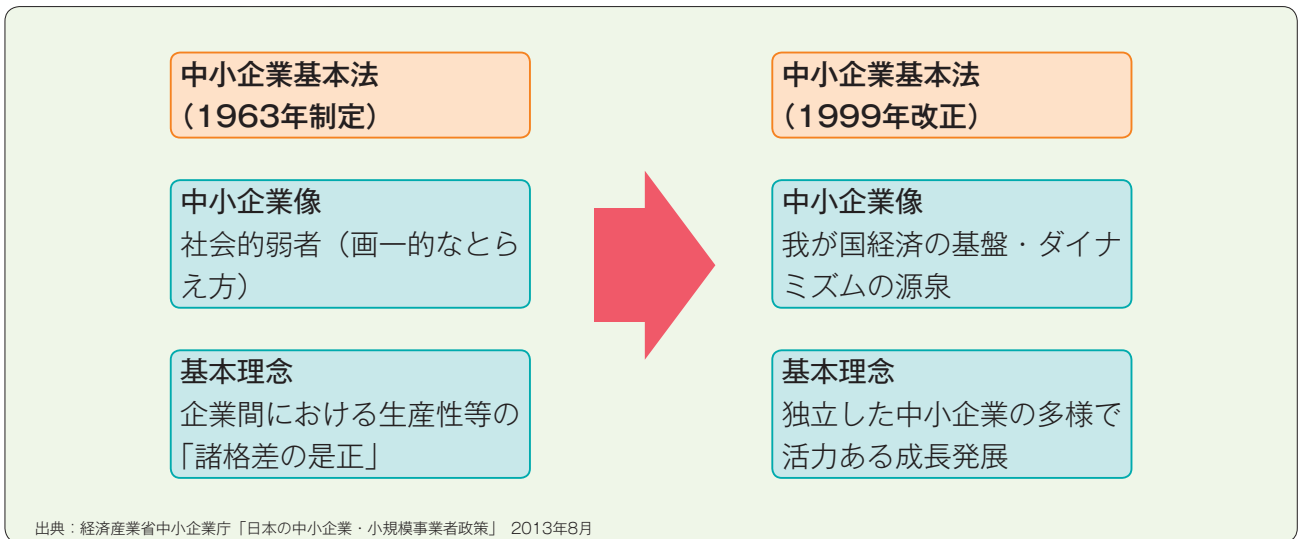
こうした状況下において、日本経済における中小企業の役割と発展の方向に対する見直しの機運が高まってきた。特に、1980年代以降、「中小企業技術開発促進臨時措置法」、「異分野中小企業者の知識の融合による新分野の開拓の促進に関する臨時措置法」、「特定新規事業実施円滑化臨時措置法」などが制定され、新事業の創出、新分野への進出、創業等を支援する政策が展開されるようになった。

こうした流れを受け、従来の中小企業を弱者と捉え格差の是正や不利の解消等を中心とする立場からではなく、新たにイノベーションの担い手、活力の源泉と

して中小企業を捉えなおす必要性が生まれ、「中小企業基本法」の抜本的な見直しへとつながった。

1999年に改正後の「中小企業基本法」(以下、「新基本法」という。)では、基本理念の中で、中小企業を「多様な事業の分野において、特色ある事業活動を行い、多様な就業の機会を提供し、個人がその能力を発揮しつつ事業を行う機会を提供することにより我が国経済の基盤を形成するもの」と明確に位置づけるとともに、中小企業の「経営の革新及び創業が促進され、その経営基盤が強化され、並びに経済的社会的環境の変化への適応が円滑化されることにより、その多様で活力のある成長発展が図られなければならない」とした。その一方で、「中小企業の経済的社会的制約による不利の是正」の文言を削除するなど、弱者救済的な施策から自助努力を支援する施策へとその重点を移すことを明文化している<sup>iv</sup>。

◆中小企業基本法の抜本的見直し



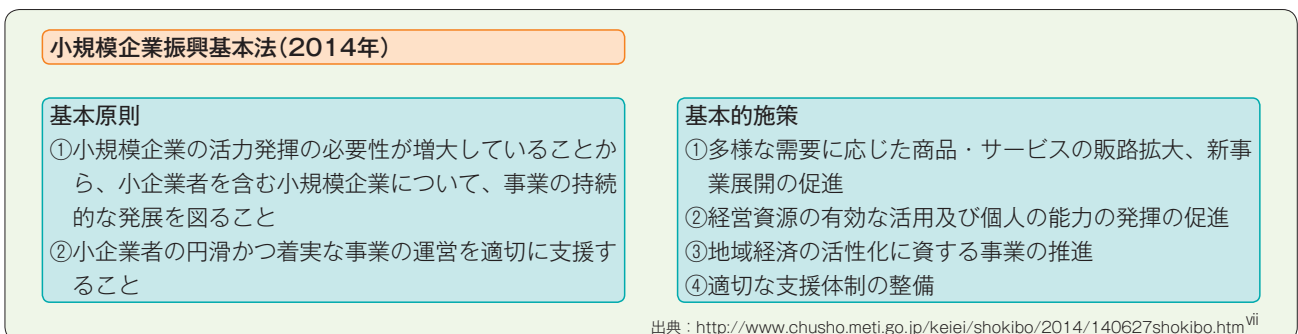
## 「小規模企業振興基本法」の制定(2014年)

中小企業の中でも規模がより小さい小規模事業者に関する政策については、1999年の改正前の「中小企業基本法」第23条における「その従事者が他の企業の従事者と均衡する生活を営むことを期することができるように」にあるように、社会政策的な観点が求められていた。一方で、弱者救済的な施策から自助努力を支援する施策へとその重点を移すことを明文化した新基本法においては、小規模企業の配慮が規定されたものの、そうした文言はなくなった<sup>v</sup>。

こうした流れの中で、中小企業政策は、中小企業の中でも中規模企業や顕著に成長する中小企業に焦点が当てられがちであり、また、既存の支援施策も小規模企業が活用しやすい制度・運用になっていないとの指摘がなされていた<sup>vi</sup>。

こうした中、小規模企業に焦点を当てた中小企業政策の再構築を図るため、2013年9月に「小規模企業活性化法」が施行され、「中小企業基本法」の基本理念の中に小規模企業の意義が「地域経済の安定と経済社会の発展に寄与」と規定されるとともに、施策の方針に小規模企業の活性化が明記された。

さらに、小規模企業に焦点を当て、「小規模企業活性化法」をさらに一歩進める観点から、2014年6月に「小規模企業振興基本法」(以下、「小規模基本法」という。)が施行された。これは、小規模企業の振興に関する施策について、総合的かつ計画的に、そして国、地方公共団体、支援機関等が一丸となって戦略的に実施するため、政府が基本計画を閣議決定し、国会に報告する等の新たな施策体系を構築するものとなっている。





## 【文献・資料】

- ・経済産業省中小企業庁 平成10年版中小企業白書
- ・参議院 「経済のプリズム」No.109 (2013.2) 「中小企業政策は何を目的とするのか～中小企業政策とその思想の変遷～」前経済産業委員会調査室 山田宏氏著
- ・参議院 「立法と調査」No.344 (2013.9) 「中小企業・小規模事業者政策の現状と今後の課題」経済産業委員会調査室 柿沼重志氏・中西信介氏著
- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構 日本労働研究雑誌 2014年8月号No649 「中小企業政策の変遷と今後の課題」松島茂著
- ・参議院 「立法と調査」287号 (2008年10月) 「中小企業基本法改正後の中小企業政策の展開と最近の動向～中小企業をめぐる状況と活性化に向けた取組～」経済産業委員会調査室 亀澤博徳・内田衡純・笹井かおり著
- ・経済産業省中小企業庁「日本の中小企業・小規模企業政策について」2013年8月版
- ・産業経済研究所 「通商産業政策(1980～2000年)の概要(12)中小企業政策—中田哲雄編著『通商産業政策』の要約—」産業経済研究所 河村徳士氏・武田晴人氏著
- ・経済産業省中小企業庁 「『小規模企業の事業活動の活性化のための中小企業基本法等の一部を改正する等の法律【小規模企業活性化法】』の概要」
- ・中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会 「小規模企業の振興を図るための施策のあり方について - 小規模企業基本政策小委員会報告書 - 」
- ・参議院 「立法と調査」352号 (2014年5月) 「小規模事業者向けを重視した新たな中小企業政策の始動-中小企業政策の再構築に向けた第二弾としての小規模基本法案-」経済産業委員会調査室 柿沼重志氏著
- ・経済産業省中小企業庁 「本日、『小規模企業振興基本法(小規模基本法)』及び『商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律の一部を改正する法律(小規模支援法)』が公布されました」

## 【注】

- i 「通商産業政策(1980～2000年)の概要(12) 中小企業政策-中田哲雄編著『通商産業政策史12中小企業政策』の要約-」P.3 (独立行政法人経済産業研究所河村徳士氏・武田晴人氏著)
- ii 「平成10年版中小企業白書」第3部第1章第1節(中小企業庁)
- iii 「平成10年版中小企業白書」第3部第1章第2節2(1)(中小企業庁)
- iv 「中小企業基本法改正後の中小企業政策の展開と最近の動向～中小企業をめぐる状況と活性化に向けた取組～」P.40 (「立法と調査」2008.10 No.287) (経済産業委員会調査室亀澤宏徳氏・内田衡純氏・笹井かおり氏)
- v 「小規模事業者向けを重視した新たな中小企業政策の始動-中小企業政策の再構築に向けた第二弾としての小規模基本法案-」P.80下、脚注(参議院「立法と調査」2014.5 No.352) (経済産業委員会調査室柿沼重志氏)
- vi 「小規模企業の振興を図るための施策のあり方について - 小規模企業基本政策小委員会報告書 - 」P.3 0.10～15 (中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会)
- vii <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shokibo/2014/140627shokibo.htm>

## 【執筆者】

企画管理部 企画課

# 創業・起業支援施策の歩み

経済活動における創業・起業の意義は大きく、日本経済を再度成長させる一つ的手段とも期待されている。平成11年の中小企業基本法改正を契機として創業・起業支援は国の重点政策の一つとなった。以降、国・自治体は積極的に創業・起業支援を行っているが、我が国の開業率は一向に低迷を続けている。創業・起業を阻んでいる要因を取り除き、開業率を向上させることが喫緊の課題となっている。

## 創業・起業の意義

バブル経済崩壊後、大きく傷んだ日本経済はITバブル、いざなぎ景気を超える景気拡大期と言われるいざなぎ景気を経験したのち、平成20年のリーマンショック以来、再び低迷を続けている。昨今、再度経済を成長させる手段の一つとして、創業・起業支援が盛んに取りざたされている。

経済活動における創業・起業の意義は大きく分けて3つある。

第一に創業・起業はイノベーションの源泉となったり、生産性の向上をもたらすことにある。創業・起業により生み出される企業は革新的な製品・サービスを提供する可能性が高い。また、新たな製品・サービスを提供せずとも、革新的な技術により生産性の向上を図る企業が生まれる可能性もある。こうした企業が生産性の低い企業を市場から退出させることで、新陳代謝が進んでいき、産業全体の生産性が向上するこ

とが期待できる。

第二に創業・起業は雇用創出の源泉となることである。新たに生まれた企業は新たな雇用を生む。サービス産業等、成長が著しい分野における新興企業は、特に高い雇用創出力を発揮する。

第三に創業・起業が働き方の新たな選択肢を提供することにある。

バブル経済崩壊後、国民の労働に対する意識は多様化している。かつて当たり前とされてきた終身雇用制度、年功序列賃金制度といった日本型雇用慣行にほころびが見え始める中、長く一つの企業に勤め続けることが美德であるという就業に関する画一的な社会通念に変化が見え始めている。創業・起業はこうした変化に対応し、自分自身が主体的に事業に取り組む働き方として、労働スタイルの新たな選択肢の一つとなる。

## 創業・起業支援施策史

1960年から現在に至る国・自治体等の創業・起業支援施策を概観する。

### ●1960年(昭和35年)代

高度成長期を迎えていた1960年代の開業率は高い水準で推移していた。中小企業に関する政策目標は近代的な大企業と前近代的な中小企業とが日本経済に併存するという二重構造の解消にあった。創業・起業促

進に関する問題認識は高くはなく、むしろ中小企業の過小、過多、過当競争が問題視されていた。このような背景から、昭和38年に成立した中小企業基本法には創業・起業支援は触れられていない。

1970年代から1990年代までの創業・起業支援施策の文脈における「創業・起業」はベンチャー企業の創業・起業の色が濃く、現在のそれとは若干かい離がある。

○：社会の動き ●：海外の動き ●：国の動き ●：都の動き

### 社会の動きと 施策の変化

1963

- 日本証券協会 店頭売買承認銘柄制度開始
- 中小企業基本法制定
- 中小企業投資育成株式会社設立

1970

- 第一次ベンチャーブーム到来

1971

- NASDAQ設立

1972

- 日本初の民間VCである京都エンタープライズデベロップメント(KED)が設立

1973

- 日本合同ファイナンス(現

ジャフコ：JAFCO)設立

1975

- 研究開発型企業育成センター(現VEC)設立

1982

- 第二次ベンチャーブーム到来

1986

- 株式会社ケイエスピー(かながわサイエンスパークの運営主体)設立

1989

- かながわサイエンスパーク開設
- 特定新規事業円滑化臨時措置法改正制定

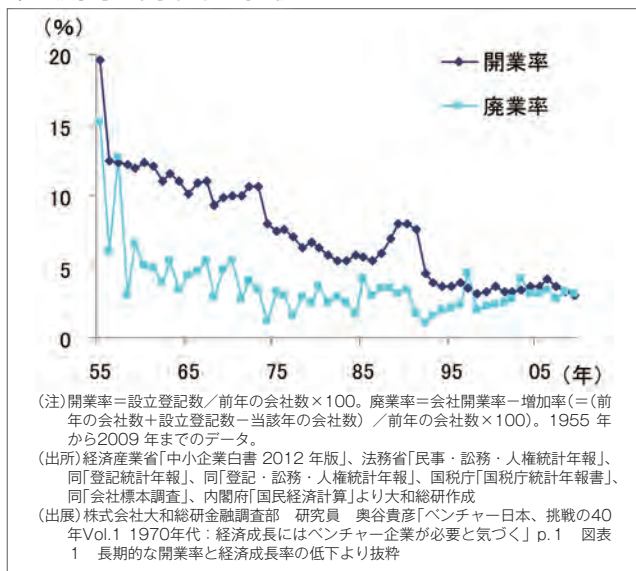
1995

- 第三次ベンチャーブーム到来
- Windows95発売
- 中小企業創造的活動促進法制定
- 特定新規事業円滑化臨時措置

1970年代から本格化するベンチャー企業支援のさきがけともいえる中小企業投資育成株式会社の設立は昭和38年のことである。中小企業投資育成株式会社は国内ベンチャーキャピタルの草分けといえ、主に株式引受等による資金供給に合わせて、コンサルティングを行うことで中小企業の自己資本の充実と成長促進に寄与する公的機関である。

さらに同年には店頭登録制度が整備されたことで、新興企業に対し、株式による資金調達の道が本格的に開かれた。

◆長期的な開業率の推移



●1970年(昭和45年)代

昭和45年頃からキーエンス、ぴあ、日本電産などを生む第一次ベンチャーブームが訪れる。昭和47年に日本初の民間ベンチャーキャピタルとなる京都エンタープライズデベロップメント(KED)が設立され、翌年には日本合同ファイナンス(現 ジャフコ：JAFCO)が設立されたほか、金融機関の出資によるベンチャーキャピタルの設立が相次いだ。

昭和50年には通商産業大臣の認可を受けて設立された財団法人研究開発型企業育成センター(現 一般

財団法人ベンチャーエンタープライズセンター)が、ベンチャー企業の資金調達を容易にするため、債務保証業務を開始している。

二度にわたるオイルショックの影響でベンチャー企業の業績が悪化すると、解散するベンチャーキャピタルが続出し、第一次ベンチャーブームは終焉を迎える。

●1980年(昭和55年)代

昭和58年に店頭登録市場で公開基準が緩和されたことなどに端を発し、再びベンチャーブームが沸き起こった。この第二次ベンチャーブームと言われる動きの中でソフトバンク、HISが生まれたほか、再び多くのベンチャーキャピタルが設立された。こうしてベンチャー企業に対する資金調達環境の整備が進んだが、第二次ベンチャーブームはプラザ合意後に訪れた円高により終焉を迎える。

昭和61年、現在稼働しているインキュベーション施設では最も古い「かながわサイエンスパーク」の中核的運営主体となる株式会社ケイエスピーが神奈川県や川崎市などの出資により設立された。同施設は平成元年に開設され、インキュベーション施設の草分けとなった。

インキュベーション施設

低廉な賃料で入居できるスペースを提供するとともに、創業・起業支援専門家が経営支援を行うことで創業・起業者を育成する施設。都は平成8年10月にタイム24ビル内にインキュベーション施設を開設したのを皮切りに、平成12年にベンチャーSUMIDA、平成13年にベンチャーHACHIOUJI、平成14年にはベンチャーKANDAを開設するなど、合計9施設を開設した。



- 法改正(ストックオプション制度導入)
- 1997 ○北海道拓殖銀行、山一証券破綻
- 1998 ●Google設立などITブーム到来
- 新事業創出促進法成立
- TOKYO起業塾開始

- 1999 ●中小企業基本法改正
- 2000 ○ITバブル崩壊
- 2002 ●国民生活金融公庫(現日本政策金融公庫)「新創業融資制度」開始
- 2003 ●中小企業挑戦支援法施行

- 2005 ●中小企業新事業活動促進法施行
- 2006 ●会社法施行
- 2012 ●日本再生戦略で起業支援が重要施策の一つとして位置付けられる

- 2013 ●日本再興戦略で開業率10%の目標が設定される
- 2015 ●創業助成事業、インキュベーション施設整備・運営補助事業開始
- 2017 ●TOKYO創業ステーション開設



## ●1990年(平成2年)代

平成3年3月、バブル経済崩壊後、我が国は景気後退局面に入った。開業率が下落し、廃業率を下回る状況が続いたことなどから、創業・起業促進が政策課題となった。このような中で、創業等を通じて、新製品・サービス等を創出しようとする活動を支援する法律である中小企業創造活動促進法が平成7年に制定された。本法を柱にして税制、金融面で幅広い創業・起業支援施策が展開されるようになった。

平成9年に金融機関の経営破綻が相次ぐなどして景気環境が急速に悪化すると、失業者が急増した。この流れに呼応して、創業・起業支援を強化することにより雇用問題にも対処しようとする動きが生じた。

こうして平成10年12月臨時国会で事業分野を問わず創業者全般を支援する法律となる新事業創出促進法が成立した。創業者を対象とする新たな信用保証制度も創設され、創業・起業支援への動きが一気に強まった。

平成11年には中小企業基本法の抜本的改正がなされ、中小企業政策の目標が二重構造論を背景とした中小企業と大企業の格差是正から、多様で活力ある中小企業の発展を図ることに転換された。これを受け、同法の基本方針に創業・起業促進が盛り込まれた。このことにより創業・起業支援が名実ともに中小企業支援施策の重点政策として位置づけられるようになった。

### 第3次ベンチャーブーム

政府の積極的なベンチャー支援策の展開やWindows95の発売によりインターネット環境が整備されたことから、平成7年前後に起こったベンチャーブーム。終期については様々な見方があり、ITバブルが崩壊した平成12年、あるいはライブドアショックが発生した平成18年とする見方、平成29年現在も継続しているとする見方などがある。この間、楽天、DeNAなどが設立されている。

## ●2000年(平成12年)代

米国のITブームの影響を受け、我が国でも平成11年からITバブルが始まった。この間に一時的に高まった開業率は、平成12年にITバブルが終焉を迎えると、一気に減少に転じた。

全国商工会連合会、日本商工会議所が開催する創業・起業関連セミナーが浸透していく中、東京都も平成10年より「TOKYO起業塾」(現在は公益財団法人東京都中小企業振興公社が運営)を開始した。



TOKYO起業塾開催風景

平成14年1月、創業・起業前の資金的障害を取り除くべく国民生活金融公庫(現 日本政策金融公庫)に無担保・無保証の「新創業融資制度」が創設された。また、翌15年2月には当時存在した最低資本金制度の規定適用を猶予し、1円の資本金でも株式会社、有限会社の設立を認める「中小企業挑戦支援法」が施行された。

同年には中小企業総合事業団(現 独立行政法人中小企業基盤整備機構)が成長初期段階にあるベンチャー企業等への資金供給を目的として、ベンチャーファンドへの出資を開始した。

平成17年4月には新事業創出促進法ほか関連法を整理統合した「中小企業新事業活動促進法」が施行され、創業・起業支援への強力な取り組みが方向づけられた。

## ●2010年(平成22年)代

平成20年に生じたリーマンショック以来、開業率は大幅に落ち込み、2010年代に入っても、引き続き低位で推移していた。このような中、平成24年7月に政府は「日本再生戦略」を閣議決定し、創業・起業支援を国の重点施策として位置付けた。

平成24年度補正予算で創業・起業を支援する補助金制度である地域需要創造型等起業・創業促進補助金が創設された。本制度は25年以降、創業促進補助金として、現在に至るまで継続している。

平成25年6月に閣議決定された「日本再興戦略」では開業率10%台という具体的な成果目標が掲げられた。

東京都は平成27年度より、同様に創業・起業を支援する助成金制度である創業助成事業を開始している。また、都が実施する「インキュベーション施設運営計画認定事業」の認定を受けた事業計画のうち優れた取組に対して、施設運営のレベルアップに必要な経費の一部を補助するインキュベーション施設整備・運営費補助事業も同時に開始している。

## 創業・起業の現状と課題

### (1)我が国の開業率と海外との比較

我が国の開業率は昭和40年代まで10%前後で推移していたが、その後、長期的に低下傾向が続いている。近年はおおよそ4%～6%の間で推移しており、廃業率が開業率を上回る状態となっている。海外に目を向けると我が国の開業率の低さは際立っており、欧米諸国と比較すると半分以下の水準にとどまっている。

### (2)創業・起業を阻んでいるもの

積極的な政策により創業・起業支援策が充実しているにも関わらず、我が国における創業・起業活動が欧米諸国に比べて低水準にとどまっている要因は大きく①我が国における創業・起業意識醸成風土における問題、②創業・起業予定者個人に由来する問題に分けられる。

#### ①創業・起業意識醸成風土における問題

我が国における創業者・起業者の社会的地位は欧米諸国に比べて低い。一部のカリスマ起業家を除けば、創業者・起業者に対して向けられる尊敬のまなざしは欧米諸国におけるそれよりも弱い。こうした環境下では創業・起業しようという意欲が生まれにくい。

また、創業者・起業者と触れ合う機会も少ないことも問題として挙げられる。周囲にロールモデルとなる創業者・起業者がいない状態では創業・起業という活動そのものを意識する機会が生まれにくいためである。

#### ②創業予定者・起業予定者個人に由来する問題

創業予定者・起業予定者が創業・起業しない理由として自己資金の不足を挙げるケースは多い。自己資金の不足を補完する創業融資制度、助成金制度はこれを解決する一助となる。

このほか、創業・起業に関するリスクの高さが大きな障害となっている。我が国では創業者・起業者が銀行借入れを起こす際、個人保証を求められたり、個人資産の担保差し入れを求められることが多い。このため創業・起業の失敗がそのまま創業者・起業者の人生上の失敗につながってしまう可能性が高い。

また経営に関する知識の不足が創業・起業を阻害しているケースも多いと思われる。

### (3)創業支援拠点「TOKYO創業ステーション」の開設による課題解決

都内開業率を高めることを目的として東京都および

公社は平成29年1月東京・丸の内に「TOKYO創業ステーション」を開設した。

「TOKYO創業ステーション」は2つのフロアで構成される。1階部分では創業・起業に挑戦する人の第一歩を応援するため、創業予定者・起業予定者が自由に使えるワークスペースを提供するほか、ほぼ毎日創業・起業に関するイベントを開催している。このほか創業・起業経験を有するコンシェルジュを配し、気軽に相談できる場も提供している。

公社が運営する2階部分では創業・起業への意思が固まった創業予定者・起業予定者を対象に、創業アイデアの具体化、ビジネスモデルの構築、ビジネスプランの作成、事業化までをワンストップでサポートしている。

創業・起業に際して必要となる経営知識をセミナー形式で幅広く提供するほか、プランコンサルタントが創業予定者・起業予定者ごとに担任制でビジネスプランの作成を支援するプランコンサルティングを実施している。

近時、行政機関等による女性の創業・起業支援が活発である。女性は自らの経験をもって家事、育児、介護といった場面で発生する課題を解決する製品・サービスを創出できる可能性が高い。こうした製品・サービスは女性の社会進出を阻んでいる障害を取り除き、女性の活躍を推進する一助ともなる。

TOKYO創業ステーションでは女性の創業・起業支援を強力に推進するために、女性専門のプランコンサルタントを配置するほか、対象を女性に絞ったセミナーを展開している。



TOKYO創業ステーション 2階ロビー

### 【文献・資料】

- ・株式会社大和総研金融調査部 研究員 奥谷 貴彦「ベンチャー日本、挑戦の40年 Vol.1 1970年代：経済成長にはベンチャー企業が必要と気づく」2013年2月12日 [http://www.dir.co.jp/research/report/capital-mkt/20130212\\_006801.html](http://www.dir.co.jp/research/report/capital-mkt/20130212_006801.html)
- ・太原正裕 「第三次ベンチャーブームの検証」(城西大学経営紀要7, 53-83, 2011-03)
- ・経済産業省 「ベンチャーを支援する日本の産業政策」(2014)

#### (執筆者)

事業戦略部創業支援課 西口貴憲

# 中小企業のデザイン活用

グローバル化の進展や激化する企業間競争のなか、中小企業が存在感を示し、生き残っていくためには「競争優位性のある商品の開発」や「マーケットや生活者の感性を意識した販売戦略」が必要である。そのときに欠かせない要素が「デザインの視点やアプローチ」であり、具体的には中小企業にそのようなインパクトを与えるデザイナーの発掘とマッチングが有効な手段として考えられる。

本稿では、事例を交えつつ、デザイナーの活用が中小企業に与える3つの効用を考察し、デザインを活用した中小企業政策の基本的な考え方について検討していく。

## デザイン政策の流れ「模倣からデザインの積極活用へ」

我が国におけるデザイン政策は、昭和32年にグッドデザイン商品選定制度（通称；Gマーク選定制度）が開始されたことにその端緒を求めることができる。翌33年には当時の通商産業省内にデザイン課が、その翌年にはデザイン奨励審議会が、そして約10年後の昭和44年に財団法人日本産業デザイン振興会がそれぞれ設置されるなど、政策の中核となる事業やその実現を図る組織の充実が図られていった。

デザイン奨励審議会答申の変遷をみると、黎明期の我が国デザイン政策の方向性は「(国内企業による) 外国製品の模倣を防ぐ」ことに重点が置かれていたことがわかる。つまり、「デザインの積極的活用」ではなく「デザインの盗作をいかに防ぎ、知的財産を保護する

か」の啓蒙政策の中心にあった。というのも、当時は知的財産に関する意識が低い企業が多く、海外製品の日本企業による模倣が国際的な問題になっていたからである。

しかし、1980年代から90年代にかけて、デザインの重要性に関する認知が高まり、大手企業などで独自のデザイン活用が高まってくると、従来のデザイン政策はその歴史的役割を終えることとなる。平成9年の輸出検査法及び輸出品デザイン法の廃止、翌10年のデザイン奨励審議会の廃止、Gマーク制度の民営化（日本デザイン振興会へ移管；グッドデザイン賞）などは、その象徴と言えよう。

## デザイン政策の流れ「ブランド構築による高付加価値化」

しかし、その後、中国をはじめとしたアジア諸国の台頭や、グローバル化による新たな企業間競争の激化に伴い、既存の企業努力のみでは競争力の確保が困難な状況となり、新しいデザイン政策の指針が求められることとなった。

その大きな柱は「ブランド構築による製品や企業の高付加価値化・差別化」である。単純なコスト競争ではこれら新興国に太刀打ちできないため、ブランドを確立することによる製品や企業の高付加価値化・差別

化は非常に有効であると言える。もともと欧米諸国ではブランドを企業の資産、すなわち経営資産として確立・保護していく認識が強く、我が国でも前述のような背景から、「デザインの戦略的活用によるブランド構築とブランドイメージの向上及びその活用や保護」についての重要性が叫ばれるようになった。

そして平成14年7月、知的財産戦略会議が策定した知的財産戦略大綱において「優れたデザイン、ブランドの創造支援」「デザイン、ブランドの戦略的活用」の

○：国の動き ●：会社の動き ●：産業技術研究センターの動き ●：都の動き

### デザイン政策の流れ

- 1957 ○優れたプロダクトデザインを選定するGマーク選定制度を開始
- 1959 ○輸出品デザイン法の制定→盗用模倣防止の法的体制の整備
- デザイン奨励審議会\*を設置

- 本格的なデザイン政策を開始
- 1961 ○デザイン奨励審議会答申
- 1969 ○(財)日本産業デザイン振興会設立
- 1972 ○デザイン奨励審議会中間答申「70年代のデザイン振興策のあり方」

- 1973 ○デザインイヤー
- 1979 ○デザイン奨励審議会部会報告書「今後のデザイン振興策について」
- 1988 ○デザイン奨励審議会答申「1990年代のデザイン政策」
- 1989 ○名古屋시가“世界デザイン会議ICSID'89名古屋”を開催

- 1990 ○「デザインの日」制定
- 1993 ○デザイン奨励審議会中間答申「時代の変化に対応した新しいデザイン政策のあり方」
- 1997 ○輸出検査法及び輸出品デザイン法の廃止
- 1998 ○デザイン奨励審議会の廃止
- Gマーク事業を(財)日本産業



検討が求められた。

これを受けて東京都では翌15年の8月に「中小企業の知的財産活用のための東京戦略」を策定、このなかで「東京の有力な地域資源である民間のデザイン人材を最大限活用した、中小企業のためのデザイン支援策

を実施することで、中小企業の個性化、差別化、高付加価値化を強力に推進していく」ことを宣言した。

以降、この戦略に基づいて東京都のデザイン政策が展開されていく。

## 東京都のデザイン政策概要

平成16年から本格的に始まった東京都におけるデザイン事業は、デザイナーのデータベース化やその育成、デザイン活用の普及啓発、デザイナーやデザイン系学部を持つ大学と都内中小企業のマッチングをベースとした商品開発支援の3つに大別され、当公社や公益財団法人日本デザイン振興会、地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター等がそれぞれ実施している。

当公社において特筆すべき取り組みとして、以下の事業があげられるだろう。

- ① セミナー事業（H16～デザイン普及啓発セミナー、H24～デザイン導入支援セミナー）
  - ・年4回の開催で毎年300人を超える集客がある。



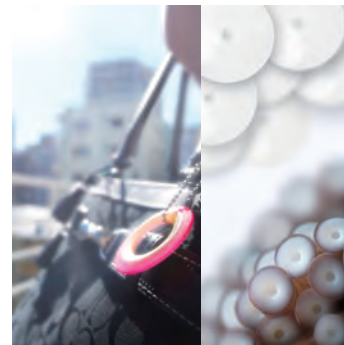
デザイン導入支援セミナーの風景

- ② 産学連携事業（H21～産学連携デザイン開発プロジェクト、H24～産学連携デザインイノベーション事業）
  - ・のべ72社と11大学の製品開発をマッチング。

特に産学連携事業においては、株式会社昭和テックと法政大学による「精密金型成型技術の応用と展開」や株式会社タイズと日本大学芸術学部の「完全吸引式



株式会社タイズと日本大学芸術学部の共同開発  
「完全吸引式ハンドドライヤー」



株式会社昭和テックと法政大学の共同開発  
「精密金型成型技術の応用と展開」

ハンドドライヤー」など、学生のアイデアを取り入れた、ユニークな商品化事例も出てきている。

- ③ 製品開発道場（H16～ものづくりデザイン道場、H20売れる製品開発道場、事業化実践道場）
  - ・のべ133社の製品開発と96社の事業化支援を実施。製品開発や販売戦略を実践的に学べる事業として高い評価を得ている。

また、公益財団法人日本デザイン振興会と東京都が平成24年から手掛ける「東京ビジネスデザインアワード」では、塗って剥がせる水性塗料を製品化した「マ

デザイン振興会に移管（民営化）

- 2003
  - 総合相談窓口でデザインに関する相談に対応を開始
  - デザイン活用実態調査実施
  - 売れる商品デザイン創造塾開始（産技研）
  - 「中小企業の知的財産活用のための東京戦略」策定
  - 戦略的デザイン活用研究会報告書「競争力強化に向けた40の提言」

- 2004
  - 東京デザイナー情報開設
  - デザイン普及啓発セミナー開始
  - 商品デザイン特選マーケット開始（産技研）
- 2005
  - ものづくりデザイン道場開始
- 2006
  - 産学連携デザイナー育成プロジェクト開始
  - スーパーデザイナー養成講座

- (産技大)
- 2007
  - 商品デザイン基礎講座開始（産技研）
  - キッズデザイン賞の創設
  - 感性価値創造イニシアティブ策定「『感性☆(きらり)21』報告書」
- 2008
  - 売れる製品開発道場開設
  - 事業化実践道場
  - スーパーデザイナー養成講座

- (振興会)
- 「感性価値創造イヤー」として、感性価値創造の実現に向けた施策を重点的に実施中
- 2009
  - 商品企画基礎講座開始（産技研）
  - デザインツールズ（デザイナー育成講座：振興会）
- 2011
  - 販売促進企画講座（産技研）

スキングカラー」(太洋塗料株式会社)や優れたパイプ加工技術を知育玩具へ昇華させた「パイプグラム」(武州工業株式会社)など中小企業の技術がデザイナーの手により、新たな価値を持つ商品として生み出された好事例が散見される。



太洋塗料株式会社 マスキングカラー



武州工業株式会社 パイプグラム

## 中小企業支援におけるデザインの効用

次に、デザインを活用した中小企業支援を検討するうえで非常に重要な、デザインの持つ効用について考えてみたい。

デザインの領域は広く、単に「色、モノ、カタチ」を操作して見栄えの良いものを創るだけではない。製品であればその企画段階から設計・試作、生産、そして販売促進まで様々な段階でデザイナーが参画していく。また近年ではこれらをトータルに束ねるプロデューサー的な役割を担うデザイナーや、企業全体の経営戦略にまで関わるコンサルタントの素養を持つデザイナーも現れるなど、デザイナーに求められる領域はかなりの広がりを見せている。

一方で、デザイナーの専門領域から見てみると、製品開発や製品ブランドを担うプロダクトデザイナー、チラシやWEB、パッケージなどのグラフィックデザイナー、ディスプレイ等を演出する空間デザイナー、アパレル系のファッションデザイナーなどに大きく分類される。しかしながら前述のとおり多様化が進む現代では、ひとつの専門領域のみで対応するデザイナーよりも、複数の領域の能力を持つもの、あるいは前述したとおり、何人かのデザイナーを束ね、広いデザイン領域に対応可能なプロデューサー的なデザイナーへの要請が高まっている。

さて、これらをまとめると、デザイン、あるいはデザイナーが持つ中小企業支援の効用は次の3つに集約されるであろう。

### ①モノを創るデザイン支援

従来のプロダクトデザイナーの領域である。市場動

#### 2012

- 産学連携デザインイノベーション
- デザイン活用ガイド・デザイン関連パンフ作成
- デザイン導入セミナーの開始
- 東京ビジネスデザインアワード開始(振興会)
- デザインコンサルティング講座(振興会)

#### 2015

- デザインコラボ事業(マッチング支援)

※ 前身は意匠奨励審議会(1956年設置)、1978年に輸出検査及びデザイン奨励審議会に改組

向や顧客ニーズをつかみ、生産へも配慮した設計を行い、中小企業の技術や既存製品を「ユニークかつ売れる商品」へと導く効用である。製品、あるいは製品群のブランディングもこの領域である。

### ②モノやサービスを売るデザイン支援

中小企業の製品やサービスについて、そのネーミン

#### ①モノを創るデザイン支援

レンズフィルターの専門メーカーが販売する「フィルター収納ケース」の事例である。

従来のフィルター収納ケースは本体とふたが分かれ、カメラを片手に持つと交換しにくく、紛失もしやすいという弱点があった。

この解決を依頼されたデザイナーは、「ケース本体とフタを一体化させたヒンジ構造を持つ樹脂ケースを提案、デザイナー自身が樹脂素材から製造事業者の選定、パッケージデザインまでをトータルで手掛けた。

企画・製造からパッケージデザインまで、プロデューサー的なデザイン支援取り組みの好事例である。



#### ②モノやサービスを売るデザイン支援

生活用品などを扱う企画販売会社が市場に新規投入するポット型浄水器のデザインを依頼した事例。

デザイナーは既存製品を検証し、持ちやすさや冷蔵庫への収納対応力などを徹底的に研究し、使い勝手に配慮した製品を開発、その機能部分の特徴を十分にアピールしたカタログや展示会出展支援を行った。また店頭販売時の棚の寸法まで配慮したパッケージデザインも考案した。

売り場の発想を取り入れた「販売促進支援」の好事例である。



グやキャッチコピー、あるいはパッケージやカタログ、チラシWEBに至るまで、そのマーケティングプランから、個別販売促進のデザインを担う、いわば販売戦略支援における効用である。ここではマーケティングプランナーの側面を持つデザイナーやグラフィックデザイナーが中心となる。

### ③会社を創るデザイン支援

デザイン経営という言葉が聞かれて久しい。米アップル社や日本でも日産など、まさにデザインの視点やデザイン思考を企業経営に取り込むことにより業績を

伸ばしている企業があらわれている。

企業全体のブランド構築は、独自性による競争優位性の向上や高付加価値化による収益性の向上が図れるだけでなく、企業イメージ向上による採用への好影響や、従業員満足向上によるモラルアップに効果があるといわれている。

デザインを活用した中小企業支援は上記の3つの支援をバランスよく組み合わせ、その効用を最大化する視点で構築されなければならない。

### ③会社を創るデザイン支援

会社全体のブランド構築は、バブル期に一世を風靡した「CI（コーポレートアイデンティティ）戦略」と重なる部分が多い。しかしながら、当時のCI戦略は非常に大掛かりで、かつその効果が見えづらく、中小企業が気軽に利用できるとは言い難いものであった。中小企業における、有用なブランド構築支援はいかなるものであろうか？

石材用品や工具販売の老舗である株式会社生田化研社（昭和26年創業 大塚俊明社長）は、平成26年9月に現社長が第5代社長として事業を承継し、新たな経営戦略の立案が必要な状況であった。

そんな折、「会社全体のデザインができるデザイナーを紹介してほしい」という依頼があり、東京デザイナー情報から「有限会社ステップ・ワン」の代表取締役 垣花創氏を紹介した。

垣花氏は、平成27年4月から当社の月例会議に出席、通常の議事にデザイナーの独特な視点からコメントをするだけでなく、独特な視点で企業理念やブランドなどについて、わかりやすく訴求し、社員一人一人に気づきを与える活動を開始している。まだ始まって日が浅いが、明らかに社員のモチベーションが上がったという。

大塚社長は言う。

「社員の共感が得られない経営理念や経営目的は意味がないと思います。私が垣花さんに期待するのは、その共感と社員の経営への参画意識醸成です。お金をかけて立派な経営理念や経営戦略を作っても、それがなければまさに絵に描いた餅

です。私が最初に企業理念や会社全体をデザインして欲しいとお願いした背景にはこのような思いがありました」

このように、デザイナーがその会社の日常に自然に入り込み、ある種の触媒として機能することに「（中小企業に向けた）会社を創るデザイン支援」のひとつの方向性が表われていないだろうか。

デザイナーにより社員が自社の強みを認識、肌感覚で「自社の顧客に対する価値」を自覚することは「ブランド構築」の前提条件と言え、すべての製品開発や販売促進、採用から人材育成に至るまでの企業活動が、ここから発想されていくことが重要である。

デザイナーによる「会社を創る支援」、特に中小企業においては、まだまだ確立されていないが、本事例はひとつの方向性を示すものとも言えよう。



株式会社生田化研社  
代表取締役社長 大塚俊明氏



有限会社ステップ・ワン  
代表取締役 垣花創氏

## まとめ

グローバルな企業間競争が激化するなかで、製品やサービス、企業そのものの差別化は競争優位性の源泉となる重要な要素である。その中で「デザイン」や「デザイナー」の果たすべき役割は大きい。

しかしながら、前述の3つの効用のなかで「会社を創る支援」について、特に中小企業支援の領域においてはまだ確固たる支援体制が整っているとは言いがたい。加えて「デザインの戦略的活用によるブランド構築とブランドイメージの向上」が国のデザイン政策の中心にあることから、「会社を創る支援策（中小企業のブランディングに係る支援策）」を講じることが急務であ

ると言えよう。

これまで「中小企業とデザイン」というテーマで、デザインやデザイナーによる中小企業支援という視点で稿を進めてきたが、「デザイナー」自身も個人事業主、あるいは中小企業であるということを忘れてはならない。支援策を講じるうえでは、企業、デザイナーどちらにも偏りがあってはならず、バランスよく双方にメリットのある支援策であることが重要である。

（執筆者）

経営戦略課 大場順二



# 事業承継・再生支援施策の歩み

事業再生支援とは、経営環境の激変等により経営不振に陥った企業の財務分析、事業分析等を行い、金融機関への返済計画策定や事業改善計画の策定を支援することにより、企業の事業継続をサポートするものである。また、事業承継支援とは、後継者不在や事業譲渡、株式等の資産問題を抱える企業の事業承継計画の策定を支援することにより、企業の事業承継をサポートするものである。

## 事業再生支援の背景と歴史

平成11年(1999)12月に改正された中小企業基本法が施行され、従来からの施策の基本理念である、企業間における生産性等の「格差の是正」から、「独立した中小企業の多様で活力ある成長発展」へと中小企業施策の方向づけが変更された。

そうした流れを受けて、同年に施行された「産業活力再生特別措置法」では、事業者が実施する事業再構築、共同事業再編、経営資源再活用などの円滑化により、日本経済の持続的発展を図るとともに、平成15年(2003)に中小企業再生支援指針が示される等、中小企業の活力の再生、事業再生のための措置が講じられることとなった。同法の制定によって中小企業の再生を支援する機関として、中小企業再生支援協議会が全国の都道府県に設置された。

一方で金融庁は、バブル崩壊の後遺症であった不良債権問題の解決に向けて金融再生プログラムを平成14年(2002)に作成し、本プログラムから「早期事

業再生ガイドライン」が平成15年(2003)に策定され、平成16年(2004)に「金融検査マニュアル」の周知が広まった。

そうした中で平成20年(2008)に起きたリーマンショックによる金融危機により、景気が低迷し、中小企業の資金繰りが悪化したことへの対策として、平成21年(2009)12月に約2年間の時限立法として「金融円滑化法」が施行された。期限を迎えても中小企業の業況・資金繰りは依然として厳しい状態であったことから、二度にわたって延長され、平成25年3月末をもって終了した。

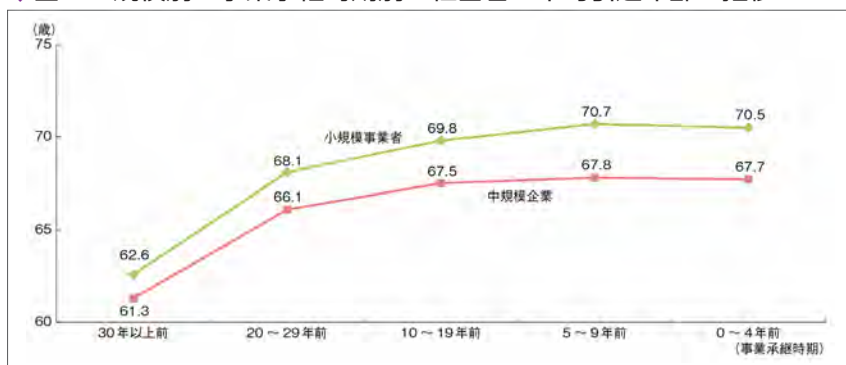
この間及び金融円滑化法終了後、中小企業への再生支援として、金融機関によるコンサルティング機能の強化や外部専門家を活用した経営改善計画策定支援、中小企業再生支援協議会の支援対象の緩和、簡易デューデリジェンスの実行等が行われてきた。

## 事業承継支援の背景と歴史

事業承継は事業再生とリンクする中小企業の課題である。中小企業経営者の平均引退年齢は上昇傾向にあり、経営者の高齢化が進んでいる。(図1参照)

また、規模別・経営者年齢別の経常利益の状況を見ると経営者が高齢であるほど、経常利益が「減少傾向」にあると回答する割合が増えている。(図2参照) さらに、今後の事業運営

◆図1 規模別・事業承継時期別の経営者の平均引退年齢の推移



資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012年11月、(株)野村総合研究所)

○：社会の動き ●：海外の動き ●：国の動き ●：都の動き

### 社会の動きと施策の変化

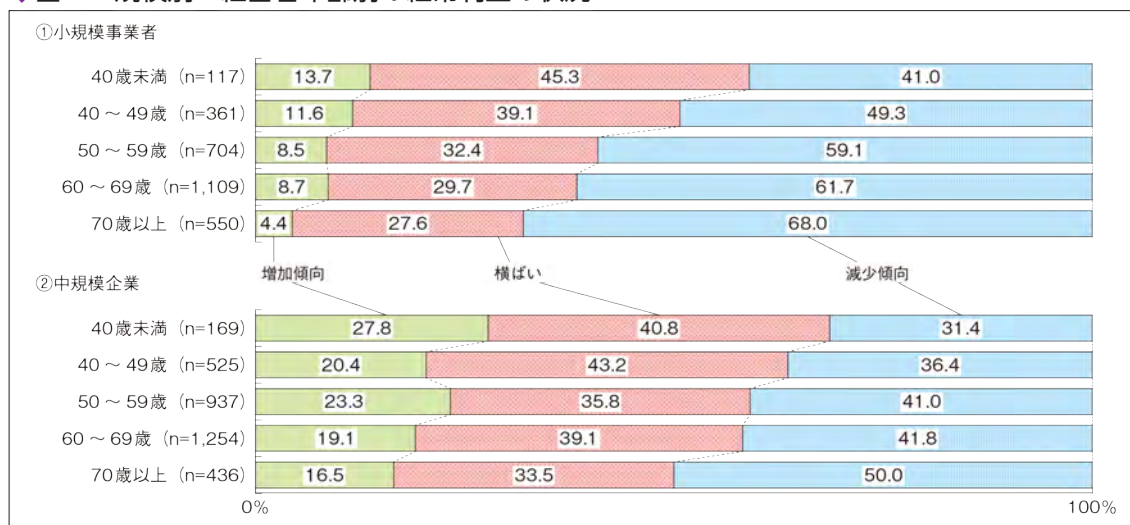
- 1999**
- コンピュータ2000年問題
  - 欧州通貨統合で「ユーロ」誕生
  - 産業活力再生特別措置法施行
  - 債権管理回収業に関する特別措置法入

- 2000**
- 第26回主要国首脳会議(沖縄サミット)開催
  - 民事再生法
- 2002**
- FIFAワールドカップ(日韓)開催
  - 金融再生プログラム
- 2003**
- 自衛隊のイラク派遣

- イラク戦争、自爆テロ相次ぐ
  - 中小企業再生支援指針
  - 早期事業再生ガイドライン
  - 中小企業再生支援協議会設置
- 2004**
- 中国のレノボがIBMのパソコン事業を統合
  - アテネオリンピック開催
  - 金融検査マニュアル
  - 事業再生相談を開始(公社)

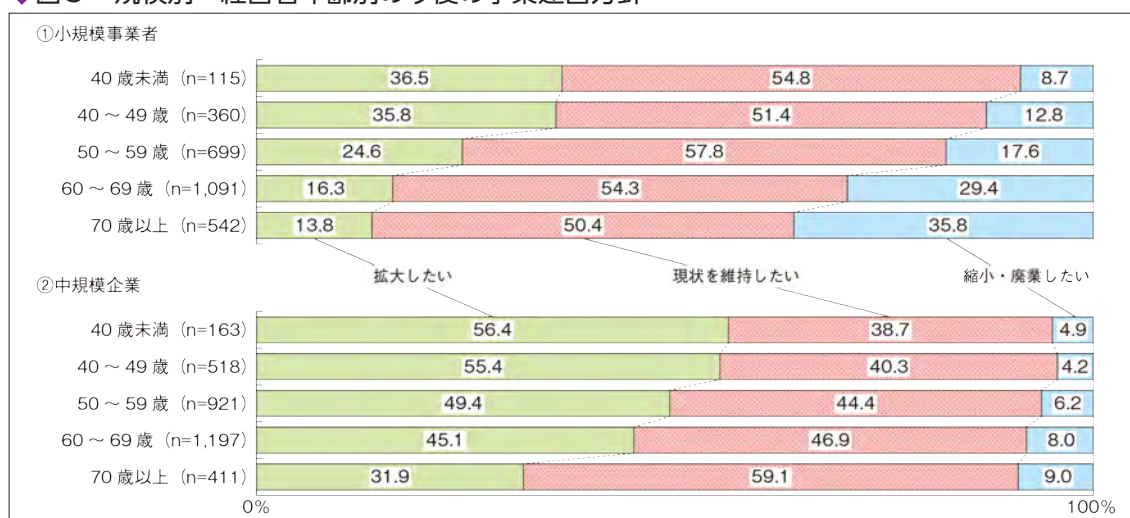
- 2005**
- 郵政民営化(関連法案が成立する)
  - 事業承継協議会設立
  - 事業再生支援が都の重点事業になる
  - 中小企業リバイバル支援事業開始(公社)
- 2006**
- トリノ冬季オリンピック開催

◆ 図2 規模別・経営者年齢別の経常利益の状況



資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012年11月、(株)野村総合研究所)  
 (注)最近5年間の経常利益(個人企業の場合は事業所得。)の状況についての回答。

◆ 図3 規模別・経営者年齢別の今後の事業運営方針



資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012年11月、(株)野村総合研究所)

方針についても経営者が高齢であるほど、「縮小・廃業したい」と回答する割合が増えており、早期の円滑な事業承継は我が国の産業活力維持の観点からも喫緊の課題となっている。(図3参照)

そうした中で中小企業庁は平成17年(2005)に、中小企業における事業承継の重要性を再認識し、その円滑化のために必要な取り組みの総合的検討及び実施のた

め、事業承継協議会を設立した。同協議会の組織のひとつとして、事業承継ガイドライン検討委員会が発足され、平成18年(2006)には「事業承継ガイドライン」(注1)が発表された。

法制度においては、平成20年(2008)に「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」(中小企業経営承継円滑化法)(注2)が施行され、法律、税制、

- 事業承継ガイドライン発表 2008
- 金融危機
- リーマンショック
- 中小企業経営承継円滑化法施行
- 事業名を事業承継・再生支援事業とする(公社) 2009
- オバマ大統領(第44代)誕生

- 金融円滑化法施行 2011
- 東日本大震災(死者約15,000人。経済被害約23兆円)
- タイで洪水発生
- 事業引継ぎ支援センター開設 2013
- 2020年オリンピック開催地が東京に決まる
- 金融円滑化法終了

- 金融円滑化法の終了対策として、「業績向上支援」を開始(公社) 2015
- 平和安全法整備法案、国際平和支援法案が可決
- 事業承継支援強化のために「企業継続支援」を開始(公社) 2016
- 東京都知事選に小池百合子氏

- 当選
- リオデジャネイロオリンピック開催
- 事業承継に係る助成金を創設

金融支援等の制度が整備され、その後、中小企業の実情に応じた改正を行ってきている。

平成23年度(2011)には事業承継に関する相談窓口として、全国7か所に「事業引継ぎ支援センター」が開設

され、これまでに後継者のマッチング、M&A（売りたい企業、買いたい企業）の相談・マッチング等の支援を行ってきている。

### 中小企業再生支援協議会

産業活力再生特別措置法に基づき中小企業の再生を進めるため、各都道府県に設置された組織である。常駐する専門家が事業再生に関する相談を受け、アドバイスを送る「1次対応」と外部専門家(有料)を活用し、実際に「再生計画」を策定する「2次対応」の支援スキームがある。平成15年度(2003)からの統計で「1次対応」は累計37,294件、「2次対応」(計画策定完了)は11,196件となっている。

※数字はいずれも全国の件数で平成28年度第1四半期(2016)まで。「中小企業再生支援協議会の活動状況について～平成28年度第1四半期～」平成28年(2016)6月中小企業庁発表の資料より

### 事業引継ぎ支援センター

後継者不在などの課題を抱える中小企業の相談に対応するため、産業活力再生特別措置法に基づき中小企業庁が全国47都道府県の認定支援機関に「事業引継ぎ相談窓口」を設置しており、特に事業引継ぎ支援の需要が多い全国7か所に「事業引継ぎ支援センター」が設置された(平成25年4月時点)。

事業内容は地域により特色がある。東京においては、M&Aに関する相談、マッチング等を行っている。地域によっては後継者マッチング等の機能を有するところもある。

## 東京都中小企業振興公社における事業承継・再生支援

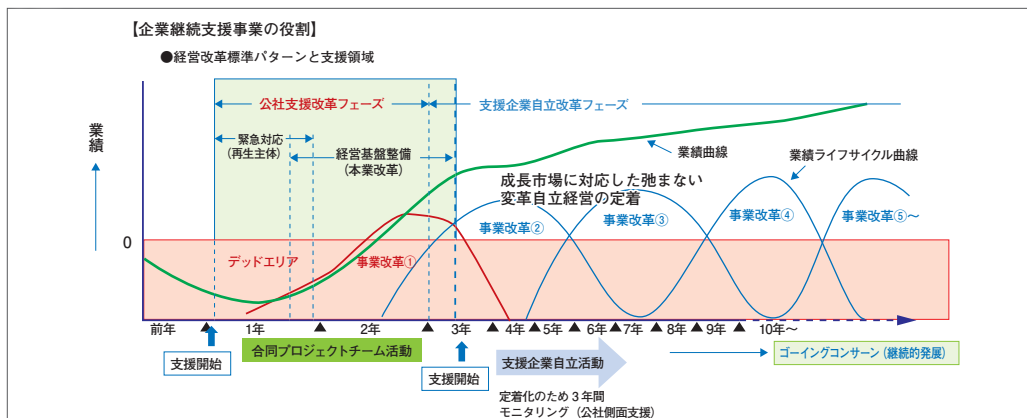
平成15年度(2003)、中小企業再生支援協議会が東京商工会議所に設置され、国による中小企業再生支援の動きが加速した。当時は、大企業を中心として明るい兆しが見えてきていたが、中小企業にとってはまだまだ厳しい経営環境が続いており、小規模企業を中心として廃業を余儀なくされる中小企業が多数見受けられ、(公財)東京都中小企業振興公社(以下、「公社」という。)においても経営者の債務負担等の軽減や人材・設備・技術の承継等について専門的に相談・助言を行う必要性が検討された。そして、平成16年(2004)11月から、東京都下の中小企業に対して再生支援相談を開始した。

平成16年度(2004)はセミナーによる事業PRを行うとともに相談対応のみでスタートした。平成17年度(2005)になると本事業が東京都の重点事業に指定され、専門のスタッフを常駐させた相談体制が整えられ

た。平成18年度(2006)以降は専門スタッフの増員を図る等、支援体制を拡充していった。年間の新規相談件数も100件を超えるようになった。

平成20年度(2008)にこれまで再生支援のイメージが強かったことから事業名を「事業承継・再生支援事業」とし、後継者による勉強会として「事業承継塾」を開始した。平成25年度(2013)には金融円滑化法(注3)の終了後を想定し、特に高度な技術や特徴のあるサービスを行う中小企業を対象に「業績向上支援」を開始した。これは事業再生後、公社の支援がなくても企業が自立して事業を継続していくことができるように、専門スタッフが経営管理、財務管理、生産管理、営業管理等の手法を2年間に渡ってコーチングしていく事業であり、25年度(2013)、26年度(2014)の2年間で5社の支援を行った。

◆ 図4





平成27年度（2015）からは、事業再生をメインとした「業績向上支援」から長く企業を継続していくために、事業承継に関する支援（後継者教育、承継計画策定、事業譲渡等）も追加する形で「企業継続支援」を開始した。支援期間3年にわたって企業が継続的に発展していくための基盤を構築することを目指し、支援を行っ

ている。（図4参照）

さらに平成28年度（2016）からは、「企業継続支援」の対象企業に対する助成金（経営改善や事業承継等に関わる費用）も設置した。また、後継者同士のネットワークを広げ、後継者が継続的に経営を学ぶための支援として、事業承継塾卒業生のグループ支援を開始した。

## 企業継続支援

平成25年度（2013）、26年度（2014）において、東京の特長ある技術、サービスを行う優良企業の事業再生、業績回復を目的に公社の専門スタッフが企業を2年間、集中的に支援する「業績向上支援」を事業化した。社長のみならず、社内のキーマンと公社の専門スタッフで編成されるプロジェクトチームにより、予算計画の策定、営業戦略策定、新製品開発計画策定等、企業が抱える課題を解決するための検討と実行を行い、企業の自立化を支援した。

平成27年度（2015）からは「企業継続支援」と事業名称を変えて、より事業承継についての支援を強化するために、事業承継計画や後継者育成、社内人材育成等も支援内容に加えた形で実施している。さらに経営課題や後継者問題に関わる必要な経費の助成金も創設した。支援期間は3年間とし、企業の継続的な発展の支援を目指している。

## 公社支援の特長と今後の方向性

資金力があって、事業意欲も旺盛であれば、多少の過剰債務であっても業務改善やビジネスモデルの構築、事業再生、事業承継の各種手法等により正常な状態になる可能性は高い。しかし、事業再生するための資金に加えて、再起にかける経営者に事業を継続する意欲（熱意）がなければ、その企業に対する本格的な支援は不可能であると判断されることが多い。このため、相談時に資金と事業意欲のどちらか一方でも欠けていると判断された経営者は、行き場がなくなってしまう。

公社では事業再生に限らず、後継者難等の理由から廃業等の課題を抱える中小企業に対する支援も併せて行うことを特長としている。資金力もなく、事業意欲が失われている場合においても、その経営者のみならず、ステークホルダー（家族、従業員、取引先、金融機関等）を考慮しながら支援方針を立て、支援をしていくこととしている。これは、経営上の打開策を見出そうにも相談先や支援者が見つからず、行き場を失ってしまった中小企業経営者であっても、専門的なアドバイスを必要としているためである。そしてその結果、自らの力で立ち直るケースもあれば、関係者によって事業継続を図るケースもあるためである。

事業再生とともに後継者難により事業継続を断念する企業も多い。こうした企業の後継者育成も必要ではあるが、現実問題として親族、従業員とも後継者候補がない企業も多く存在するのが現状である。こうした企業の事業継続を支援するため、事業譲渡やM&A等の支援スキームを検討していくことが今後の課題である。

### 【注】

#### （注1）事業承継ガイドライン

中小企業経営者の高齢化が進む中、少子化による影響で、親族から後継者を確保することが難しくなり、事業譲渡やM&A等、事業承継の形が多様化したことを受けて、中小企業庁が平成18年（2006）に発表した指針。M&Aの手続きや、手続きフローごとの利用者や仲介者・アドバイザー等の役割・留意点、トラブル発生時の対応等について記されている。

#### （注2）中小企業経営承継円滑化法

中小企業の持続的発展を支援することや増加傾向にある親族外承継を円滑に行うために制定された法律。民法上の遺留分に関する民法の特例や承継にあたっての金融支援、事業承継時の相続税の納税猶予制度等を定めている。

#### （注3）金融円滑化法

「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」、通称「金融円滑化法」中小企業や住宅ローンの借り手が金融機関に返済負担の軽減を申し入れた際に、できる限り貸付条件の変更等を行うよう努めることなどを内容とする法律。

### 【文献・資料】

- ・（公財）東京都中小企業振興公社 「中小企業リバイバル支援事業報告書」
- ・中小企業庁 「中小企業白書2013」
- ・中小企業庁「中小企業再生支援協議会の活動状況について」

### （執筆者）

経営戦略課 楠見真幸

# 都内下請企業振興支援の歩み

我が国の中小企業数は個人事業者も含め約380万社。東京の中小企業数においては約45万社、そのうち製造業等にあつては従業員20人以下、卸売・小売業サービス業にあつては従業員5人以下の小規模企業者数は約36万社で、取引関係を考えると大半が下請事業者として受託加工を中心とした生産活動を行っており、我が国の産業基盤を形成する重要な地位を占めている。

## 下請取引の背景

昭和20年代後半の、いわゆる戦後の復興期・成長期において、工業製品の生産量は飛躍的に増加し、大量生産を柔軟かつ効率的に行うための企業間取引として、製造業を中心に親企業を頂点とした階層的な分業構造が作られた。このように親事業者から下請企業に、また下請企業から孫請企業に発注を出す方法を『下請取引』と呼ぶ。

特に昭和30年代から40年代にかけては、高度成長期の過程とともに、製造業を中心に需要変動に対応する柔軟かつ効率的な取引が発達し、ピラミッド型の系列取引や企業城下町等産業集積地内による取引など、下請取引がさらに活発化した。

親企業にとって、下請取引は、自社の生産体制を支え製品やサービスのキーコンテンツを提供する際には不可欠であり、下請企業の技術の蓄積や経験豊富な人材を活用することで、自社の製品やサービスを提供する際の補完的な存在としている。

一方で、下請中小企業にとっては、親事業者から安定的に受注が確保できることで、新たな販路開拓先を自主的に探す必要がない。また、人的交流などを通じ親企業の情報入手が安易である。さらに過去の取引の経験やノウハウを活かすことができ、またそのことで親事業者からも信頼や信用を得られやすいなど利点が多い。しかしその反面、過去の実績から無理な注文を押し付けられる、取引条件の変更が難しい、現在の自

社の位置づけから脱却しにくいなど、親事業者の事情に影響を受けやすい立場にある。

昭和40年代後半からは円高の傾向が高まり、国際競争力の維持・向上を目指して海外進出を図る企業が出始めた。特に昭和60年秋のプラザ合意以降は、円高が急速な発展を受け、大企業を中心に海外展開を図る企業が急増した。これにより国内の下請取引が減少し、国内製造業は国際競争の波にさらされることとなった。

平成に入ると、バブル崩壊により、戦後最大といわれる不況の時代に突入した。加えて東アジア諸国の台頭により海外から安価な製品の流入や、経費削減を目的とした大企業による海外展開、取引先の選別強化などの厳しい環境の中、平成9年(1997年)の消費税率5%の引き上げによる国内消費の冷え込みや、原材料費の高騰が追い打ちをかけた。

こうした大企業の海外進出と内需低迷によって、下請分業構造は、親企業を中心とした系列的な関係から、多様な取引関係へと変化していった。下請中小企業が常時取引を行う親企業数を増やし、取引先も多角化するとともに下請依存度を全体的に低下するなど、下請中小企業における取引構造の流動化が進んだ。

昨今においては、グローバル化の進展や長期化する経済不安、更には国内需要の減少など日本の経済・社会構造の変化を受け、大企業自身の業績が悪化、強固

○：社会の動き ●：海外の動き ●：国の動き ●：都の動き

### 社会の動きと 施策の変化

- 1949 ● 第1次シャープ勧告
- 「中小企業等共同組合法」制定
- 「都立大学」開学
- 1950 ● 朝鮮戦争
- 「中小企業信用保険法」制定
- 1953 ● 「信用保証協会法」制定

- 「町村合併促進法」公布
- 1956 ● 「下請代金支払遅延等防止法」制定
- 1962 ● 「下請代金支払遅延等防止法」改正
- 1963 ● 「下請代金支払遅延等防止法」改正
- 「中小企業基本法」制定
- 1965 ● 「下請代金支払遅延等防止法」

- 改正
- 1970 ○ 日本万国博覧会開催
- 「下請中小企業振興法」制定
- 「中小企業指導法」制定
- 1973 ○ 第一次石油危機
- 「下請代金支払遅延等防止法」改正
- 「官公需についての中小企業者の受注の確保に関する法律」制定

- 1977 ● 「中小企業倒産防止共済法」制定
- 米軍から立川基地全面返還
- 1978 ● 小規模企業共済事業団が「中小企業共済事業団」に改称
- 1980 ● イラン・イラク戦争
- 「中小企業事業団」設立
- 1993 ● EU発足
- 商工会及び商工会議所による

な下請構造を維持していくメリットや体力が失われつつある。その結果、大企業と下請中小企業の間取引関係は希薄化し、下請中小企業は自らが市場と向き合い、新たな需要を掘り起こす必要が生じている。

## 下請中小企業への取引改善支援

下請取引の構造が抱える大きな課題の一つが、取引条件に関するトラブルである。

昭和20年代は、国内産業が飛躍的な発展を遂げる時期であったが、親事業者と下請事業者との取引において、古くから問題視されていた不公平な取引方法も顕在化した。

当時の下請取引は、発注方法が口頭によるもので、事前の取引条件が明確でなかったことが多く、代金の支払い時に取引条件の変更が強制的に行われるなど、取引条件を巡って紛争が生じることがあった。また下請事業者の親事業者への依存度が高かったことから、たとえ不公平な条件であっても飲まざるを得ない、または親事業者との関係を断つ覚悟で申立てをしなければならぬ状況であった。当時既に独占禁止法（私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律）が制定されていたが、これらの事柄は法の対象外で、取り締まることができなかったこともあり、中小企業団体等から政府に対し、下請取引の適正化を求める声が高まった時期でもある。

各界からの強い要望により、昭和29年（1954年）には公正取引委員会から、具体的な違法類型を示した「下請代金の不当な支払遅延に関する認定基準」が公表され、以後、取引条件を巡る紛争解決のため、より一層の法整備が進んでいった。昭和31年（1956年）には下請取引の公正化、下請事業者の利益保護を目的とする『下請代金支払遅延等防止法（下請法）』が、また昭和38年（1963年）には中小企業に関する施策を総合的に推進するための法律、『中小企業基本法』が制定され、我が国の中小企業対策が本格化した。

公社においても、下請中小企業の活性化に向けた取り組みとして、新規取引先開拓のためのビジネスマッチング商談会、自社製品開発のための助成金事業、事業化チャレンジ道場など、各種支援策を実施している。

東京都においても、東京都下請企業振興協会（現：公益財団法人東京都中小企業振興公社、以後「公社」という）において、昭和46年（1971年）に、都内下請中小企業の取引改善のため、下請取引にかかわる苦情

### 下請中小企業振興法

下請分業構造が発達しつつあった昭和45年12月に制定された。昭和40年代前半は労働力不足の深刻化、産業の高度化及び国際化等の進展等下請中小企業を取り巻く経済環境は悪化し、日本経済の健全な発展のためにも下請中小企業の体質改善を図る必要が生じていた。既に昭和31年には、独占禁止法の特別法として下請代金法が制定され下請代金の減額や支払遅延に対する取り締まりが強化されていた。こうした下請取引の適正化に加え、下請中小企業の自主性を損なわないように配慮しつつ、下請中小企業の体質改善に果たすべき親企業の役割を盛り込み、次の4つの柱からなっている。

第1は、下請中小企業の振興のための下請事業者、親事業者のよるべき振興基準の策定とそれに定める事項についての指導及び助言である。

第2は、下請事業者の組織する事業協同組合等がその親事業者の協力を得ながら作成し、推進する振興事業計画制度である。この制度に基づく計画が適当である旨の承認を受けた場合は、金融上の優遇措置等が講じられている。

第3は、2以上の特定下請事業者が、有機的に連携し、新製品の開発や新たな生産方式の導入等の新事業活動を行うことにより、既存の親事業者以外の者との取引を開始・拡大することで、特定の親事業者への依存の状態の改善を図る特定下請連携事業計画制度である。この制度に基づく計画が適当である旨の認定を受けたものについて、金融上の助成措置等が講じられている。

第4は、下請中小企業と親事業者との取引円滑化のための下請企業振興協会の充実・強化である。

小規模事業者の支援に関する法律（小規模支援法）制定

1999

- ユーコ誕生
- 「下請代金支払遅延等防止法」改正
- 「中小企業基本法」抜本改正
- 「国民生活金融公庫」発足
- 「中小企業総合事業団」発足

2000

- 「下請代金支払遅延等防止法」改正
- 中小企業指導法から「中小企

業支援法」に改正

- 中小企業向け第1回債権（CLO）発行

2003

- 「下請代金支払遅延等防止法」改正
- 首都圏ディーゼル車規制開始

2004

- 新潟県中越地震発生
- 「(独)中小企業基盤整備機構」設立

2005

- 「下請代金支払遅延等防止法」改正
- 「新銀行東京」開業
- 「首都大学東京」開学

2008

- 岩手・宮城内陸地震発生
- リーマンショック
- 「日本政策金融公庫」設立

2009

- 「下請代金支払遅延等防止法」改正
- 「中小企業金融円滑化法」制定

2013

- 「消費税の円滑かつ適正な転嫁の確保のための消費税の転嫁を阻害する行為の是正等に関する特別措置法（消費税転嫁対策特別措置法）」制定

2014

- デング熱国内感染症例確認
- 「小規模企業振興基本法」制定



紛争処理が正式に事業化され、取引適正化の普及活動を行いながら、下請取引に関する多くの相談・申立てに関してアドバイスや調停を実施した。

話し合いで解決できなければ、裁判にまで発展することもあるが、下請企業が仮に訴訟を起こすとなれば、解決までに長い期間と多額の費用を要するため、経営体力に深刻な影響を及ぼす恐れがある。費用対効果を考えると、多くの場合、下請企業は泣き寝入りせざるを得ない状況である。このような背景から、社会

的にも裁判によらない法的なトラブルの解決「裁判外紛争解決手続（ADR）」への気運が高まり、平成16年（2004年）『裁判外紛争解決の利用の促進に関する法律（通称ADR法）』が制定された。

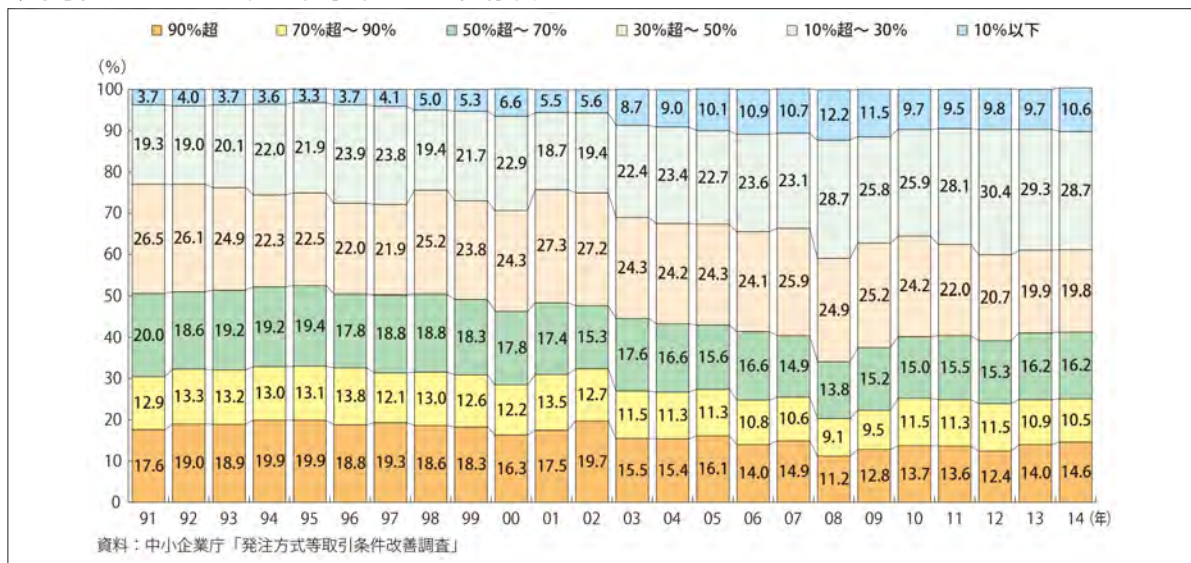
公社では、平成20年7月（2008年）に認証紛争解決事業者として自治体関係機関では初の認証を取得し、現在まで中小企業の下請取引の適正化をめざし支援を続けている。

## 下請中小企業をとりまく社会構造の変動

2016年版中小企業白書によると、親事業者への依存度について、『依存度が3割を超える』とした下請中小企業が、1991年には8割であったのに対し、2014年には6割程度まで減少している。これに対し、『親事業者への依存度が3割以下』とした企業は2割強から4割近くに増加している。また常時取引する親事業

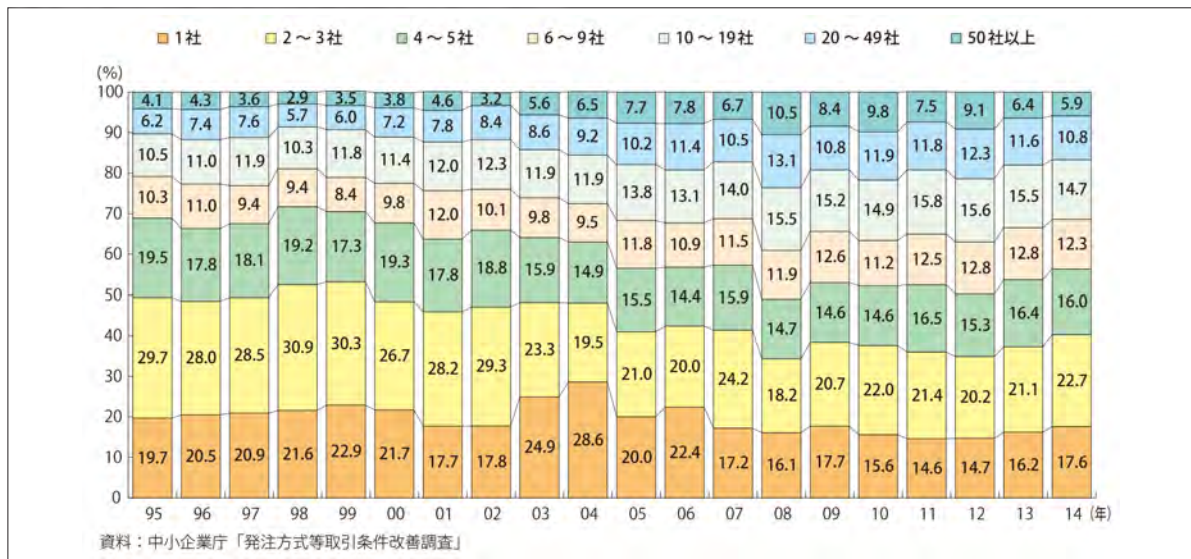
者数も、5社以下と回答した下請事業者が1998年以降では7割を超えていたが、2014年には6割に届かない状況となっている。これらのことから親事業者1社あたりの依存度がゆるやかながら減少し、取引先が多角化している様子が見えてくる。

### ◆取引額のもっとも多い親事業者への依存度



(2016版 中小企業白書)

### ◆下請事業者が常時取引している親事業者の数



(2016版 中小企業白書)

中小企業の雇用環境の改善が進む一方、若者の大企業志向なども相まって、中小企業にとっては量的・質的にも、既に人材不足に直面しているのが現状である。

我が国の年間の出生数は、第2次ベビーブームの約210万人をピークとし、以降減少を続け、平成25年(2013年)には約103万人と下がり続けている。今後の人口構造についても、平成22年(2010年)において人口が12,806万人、65歳以上の人口比率が23%であるのに対し、50年後の平成75年(2060年)には人口8,674万人、65歳以上の人口比率が39.9%と、少子高齢化が進む見込みで、15歳から64歳までの、生産年齢と言われる人口の減少でもある。

労働人口の減少に加え、経営者の高齢化、後継者不

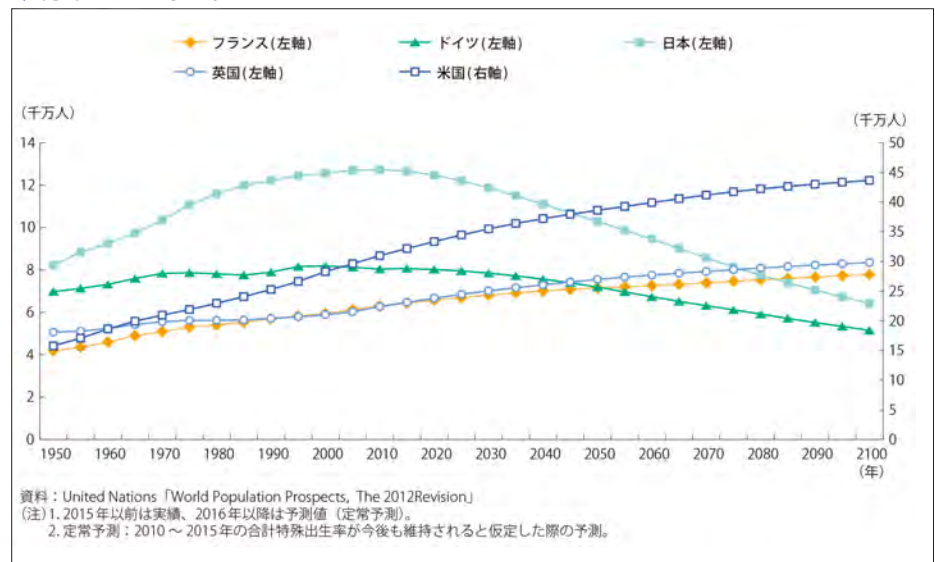
足の問題はより深刻な状況にある。2030年には経営者の平均年齢は80歳前後になるともいわれ、中小企業の存続が危ぶまれていると言われている。特に小規模事業者ほど経営者の高齢化が進んでおり、病気・高齢のため廃業する事業者が最も多く、今後この傾向は引き続くものと思われる。

更に、国内人口の減少は、「生産者」だけでなく「消費者」が減ることも意味している。人口減少は消費需要を中心とする国内市場も縮小要因となりうることから、円滑な事業承継や若者の起業促進などに加え、国外の需要を伸ばす対策が必要である。国内産業の維持のため、国レベルでの早急な課題対応が求められる。

### ◆将来人口の推計

#### 下請中小企業

下請とは一般には「特定の事業者」に依存する程度が高く、その事業者の発注に応じてその事業者の必要とする物品の全部又は一部について、製作、加工、組立、修理などを行っている全てのこと」を指すとされている。下請中小企業振興法において下請中小企業は、「自社よりも資本金又は従業員数の大きい他の法人から、製品、部品等の製造・加工や発注企業が他社に提供する役務等を受託している中小企業」としている。



(2016版 中小企業白書)

## 下請中小企業の新たな展開

消費者ニーズの多様化・高度化、商品のライフサイクルの短命化、技術革新等の進展に加え、社会状況、経済活動のグローバル化により、下請中小企業に対する要請も品質、性能コスト等あらゆる面で高度化、複雑化してきている。加えて少子高齢化、下請取引構造など、下請中業企業を取り巻く環境も大きく変動した。一方、海外市場は拡大の傾向にあり、今後は下請中小企業自身が自社のコア技術を活かして、自社製品の開発や自律的経営を目指し、環境変化にいかに対応していくか、また2020年の東京オリンピック・パラリンピックなどの機会をふまえ、新たなビジネスチャンスはどう捉えていくかが、新たな展開の鍵となるであろう。

### 【文献・資料】

- ・公正取引委員会 下請法五十年史
- ・中小企業庁 中小企業白書2016年版
- ・中小企業庁 小規模企業白書2016年版
- ・中小企業庁 中小企業政策委員会小さな企業未来部会「下請中小企業振興制度について」
- ・中小企業庁 下請企業の現状と今後の政策展開について

(執筆者)

取引振興課 林洋介



# 東京都における知的財産 支援施策の推移

日本の特許制度は、明治28年(1885年)に高橋是清によって制定され、昭和34年(1959年)に全面的に制度改定された。その後、バブル崩壊後に米国を中心とした知的財産権の保護の強化(プロパテント政策)に対抗すべく、平成14年(2002年)に、小泉元首相の「知的財産立国宣言」が行われ、知的財産基本法が成立した。これに対応すべく東京都は、平成15年(2003年)に東京都知的財産総合センター(以下「知財センター」)を開設し、独自の施策を展開していった。

## 知財センター設立の経緯

国が米国のプロパテント政策に対する対抗施策を検討していた頃、東京都も知的財産に関する情報収集と施策の勉強会を進めていた。『国より先に展開』とのポリシーの下、それまで運営されていた「特許流通」を基礎に、知的財産戦略を中心とする中小企業のための包括的事業展開を目指した組織体制、事業形態、予算などの検討が進められた。平成14年(2002年)3月に「知的財産戦略会議(第1回)」が開催され、同年7月に「知的財産戦略大綱」が策定された。そこには、知財活用支援(普及啓発、相談機能強化、経済支援など)のための東京都知的財産活用本部(以下「知財活用本部」)の設置と知財センターの開設が盛り込まれ、中小企業ニューマーケット開拓支援事業との連携も視野に入れた施策であった。

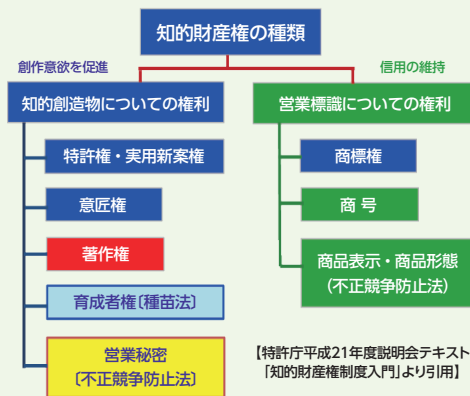
平成15年(2003年)1月から知財センターの開設に向けた本格的な作業がスタートした。知財活用本部の設置を4月1日、知財センターの開設を4月18日(発明の日)としたが、期間はわずか3ヶ月であり、想像を絶する組織体制作りが始まった。知財センターの初代所長に橋本正敬氏(元日本知的財産協会理事長)が就任し、知財活用推進員の公募やソフトの構築に注力した。また、弁護士、弁理士及び技術士の派遣を受けるため、東京三弁護士会、日本弁理士会及び技術士会に積極的に協力頂いた。事務方の徹夜の努力もあり、知財活用本部と知財センターの設置・開設、そして、8月の「中小企業の知的財産活用のための東京戦略」(知財活用本部)の発行まで一気に事が進められていった。

## 知的財産権とは

知的財産とは、発明、考案、意匠、著作物などの我々の創作的な活動により創造された成果物や、商標、商号などを通じて生み出される社会的信用、あるいは、営業秘密などの営業上の情報(技術・ノウハウを含む)であり、これらを保護する権利が知的財産権です。

## 知的財産権取得のメリット

例えば、特許権を取得すると、顧客に対して自社の技術力をアピールしたり、競合他社に対して模倣出来ないようにする(権利行使(差止請求や損害賠償請求など))ことができます。また、ライセンス供与によるライセンス料の収入や、同じ技術を使うグループ形成も可能です。すなわち、自社のビジネス(マーケット)の拡大につながり、最近では資金調達も可能になりました。



○：社会の動き ●：海外の動き ●：国の動き ●：都の動き

### 社会の動きと 施策の変化

- 1954 ● 特許・意匠・商標など改定
- 1964 ○ 東京オリンピック
- 1967 ● 世界知的財産所有権機関(WIPO)設立
- 1972 ○ 沖縄返還、日中国交正常化、札幌オリンピック

- 1975 ● WIPOに加盟
- 1978 ● 特許協力条約発効
- 1980 ● 国際出願(PCT)開始
- 1985 ○ デジタル化による情報化社会
- プラザ合意
- 工業所有権制度発足100周年

- 1989 ● 現在の特許庁舎完成
- 1990 ○ ネットワーク時代の到来
- 世界初の電子出願受付開始
- 1991 ○ ソ連崩壊
- 1995 ○ 阪神・淡路大震災
- 世界貿易機関(WTO)発足
- 知的所有権の貿易関連の側面に関する協定(TRIPS)発効

- マドリッド協定議定書発効
- 1996 ● 商標法条約発効
- 2001 ○ 中央省庁再編
- 2002 ○ サッカーワールドカップ日韓共同開催
- 知的財産基本法制定
- 知財立国宣言
- 2003 ● 知的財産戦略本部発足

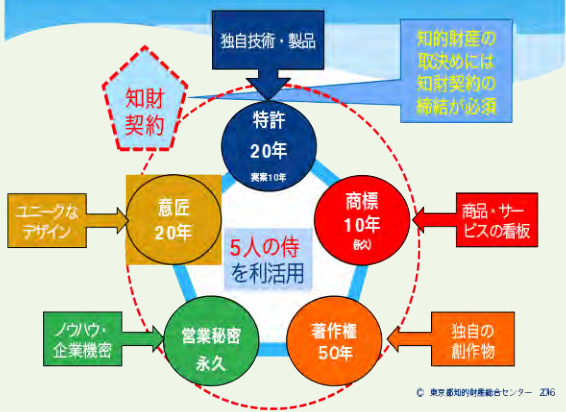


## 知的財産権の活用(知財戦略)

知財戦略とは新しい市場を狙う、あるいは既存市場の拡大を狙う事業戦略の段階から他社の知的財産権(以下「知財権」)の状況を把握して戦略を立てることを言います。また事業戦略を実行するための開発を検討する段階においても他社の知財権を把握して独自の開発戦略を立て、差別化した独自の成果に対して知財権を確立・活用し市場を獲得する戦略を言います。すなわち、自社の知財権を武器にして他社の市場介入を阻止し、市場のシェアを獲得、拡大し、会社を伸ばしていく戦略を言うわけです。

特に重要な知財権である特許・実用新案、商標、意匠、著作権、営業秘密を「五人の侍」に見立て、知財権の活用と知財契約の重要性を説明したのが下図です。例えば、海外に事業展開するためには「どの侍をどのような国で、また、どのような場面で使えば、ビジネス展開が上手くいくのか」を考えるのが知財戦略そのものです。

### 知的財産の総合的保護・利活用



## 「中小企業の知的財産部」創設 (2003年4月～2006年3月 橋本正敬所長)

知財センターの設計図はほぼ出来上がっていたが、ソフトはこれからであり、知財活用アドバイザーの確保が急務であった。選考委員を片岡健二氏(元日本知的財産協会理事長)と高橋甫氏(元日本知的財産協会研修委員長)にお願いし公募・選考したが、満足できる人材は児玉志郎氏1名であったため、選考委員お二人に無理を言ってアドバイザーになって頂き、何とか開設することができた。



知財センターの立ち位置は「中小企業の知的財産部」であり、「中小企業の知的財産の創造、保護、活用への支援強化のために」を目的としてスタートした。

知財センターの成功の鍵は、中小企業からいかに「信頼」されるかであり、そのために出来ることは何でもやった。知財活用アドバイザーを中心に、知財センター内の人々が努力してくれた。視線を低くして相談内容を理解し、かつ、中小企業の視点から解決方法を具体的に示すことが重要と考え、すべての相談カードをチェックし、時に、皆で事例検討することで課題を共通化し、レベルを向上させていった。

今後、グローバル化が進む中で相談内容も多様化していくと考えられる。相談者の視点に立って、中小企業から「信頼」され続ける知財センターであることに期待する。



## 実施事業(2003年4月～2006年3月)

『中小企業の知的財産部』をモットーに中小企業の知的財産の「創造」「保護」「活用」をサポートするプロ集団が組織化され、以下の3事業がスタートした。

### ①相談・助言事業

知的財産に関する高度な専門知識と経験を有する知的財産活用推進員(5名)、知的財産支援相談員(3名)、支援室相談員(城東、城南、多摩各1名)、特許情報活用支援アドバイザー(2名)、弁護士、弁理士、技術士(各1名)を配置した。

### ②普及啓発事業

○東京都中小企業知的財産シンポジウム  
H15(2003).7.24 第1回「『知』を拓く 東京イノベーション

ション」  
H16(2004).9.13 第2回「『知的財産』を活かして伸ばす」

H17(2005).10.25 第3回「知財でジャンプアップ」

○知財セミナー 特許、商標、著作権の各セミナー

○知財マニュアル H15「特許マニュアル」、H16「商標マニュアル」、H17「著作権マニュアル」

### ③助成事業

H15「外国特許出願費用助成事業」開始、H16「外国侵害調査費用助成事業」開始

- 東京都知的財産活用本部設立
- 東京都知的財産総合センター設立
- 2004 職務発明制度改定
- 2005 京都議定書発行
- 特許法条約発効
- 知的財産高等裁判所設立・インターネット出願開始
- 2008 リーマンショック
- 2010 電子書籍元年
- 2011 東日本大震災
- 福島第一原発事故
- 米国特許法改定(先発明主義)

- ⇒ 先出願主義)
- 特許法一部改定
- 2012 ノーベル生理学・医学賞(iPS細胞:山中伸弥教授)
- 2013 2020年夏季東京オリンピック開催決定

- 2015 パリ同時多発テロ
- ハーグ協定のジュネーブ改定協定に加入
- 新しい商標(動き、ホログラム、色彩、音、位置)
- 2016 不正競争防止法改定
- 職務発明制度改定

## 経営課題解決の鍵は「ハンズオン支援」 (2006年4月～2009年3月 佐治豊武所長)

知財センターに就職したときは、中小企業支援に関する知識は殆どなかったが、平成15年(2003年)発行の「中小企業の知的財産活用のための東京戦略」を見てその重要性を痛感するとともに、東京都の先進性(国より進んでいる)を強く認識した。



所長に就任したときは、個別相談やセミナー等は、先代所長はじめ所員のご努力で充実していたが、それに加えて、中小企業自らが知財力を所有することによって会社の経営課題を解決していくことが重要であり、そのためには「ハンズオン支援」が必須と考えていた。「ハンズオン支援」とは、「手を触れる」という意味から、支援する企業の経営に深く関与すること、すなわち、中小企業の知財力強化のため対象企業の内部に入り込んで積極的に働き掛け、その実現を図ることである。この「ハンズオン支援」は、当時、通産省から来られた東京都の創業支援課長と実現に向けて喧々諤々と議論し、「ニッチトップ育成支援事業」として制度化された。現在も事業継続中とのことであり、思い入れが深かったので感慨ひとしおである。

また、各支援室の要員は1～2名と少なかったので、さぞ寂しい思いをしているに違いないと思い、月に一度夕方に訪問し、各支援室の実態把握に努めたことも良い思い出になっている。

今後ともニッチトップ育成支援事業のさらなる充実が大事であると考えており、「知財センターのおかげで事業の花が開きました」とお礼を言われるような存在になって欲しいと期待している。



### 身近な著作権

15世紀後半、ドイツのグーテンベルグによる活版印刷機が発明され大量印刷時代の幕が開き、聖書などの印刷を担う印刷業者に複製する権利が発生しました。その後18世紀に入ると英国アン女王により著作者に一定期間権利を与える法律が制定されました。これが「アン法」と言われ、現在の著作権法に影響を与えた最初の法律と言われています。

その後、1886年に著作権の国際的保護条約として「ベルヌ条約」が創設されました。それ以来現在に至るまで著作物を伝えるアナログ時代を経て、20世紀後半のデジタル技術の発達とともに情報のデジタル化、ネットワーク化時代が進む中で、著作権はそれまでの専門家或いは特定事業者の権利から私たち一般人にも関係する身近な権利になってきました。

私たちの周りは様々な著作物で日々満ち溢れていますが、著作物の利用においては著作権の侵害或いは非侵害の難しい判断や、著作権者不明のいわゆる「孤児著作物」も未だ多数存在しています。また、著作権は人格権と財産権に分かれ、更に細かい権利で構成されているため「支分権の束」と言われており、産業財産権(特許、実用新案、意匠、商標)の権利構成とは大きな違いがあります。

私たちは日常の業務や私生活において、気付かないうちに他者の著作権を侵害したり、あるいは自身の著作権が他者から侵害されているかもしれません。私たちが身近な著作権と向き合っていくには、一層の著作権への関心が求められます。

### 実施事業(2006年4月～2009年3月)

4年目に入り、待ちの体制から積極的に中小企業へアプローチする支援体制作りと大学機関や専門家との連携システムを構築した。

#### ①相談・助言事業

相談件数の増加に伴い、相談員の強化とハンズオン支援の開始。H19(2007)ブランドアドバイザー(1名)を配置した。

#### ②普及啓発事業

##### ○東京都中小企業知的財産シンポジウム

H18(2006).11.13 第4回「鍛えよう!知財のチカラ」

H19(2007).11.14 第5回「知財を活かして未来へ!」

H20(2008).12.9 第6回「明日をみつめ、未来へつなぐ」

○新規セミナー H19「知財MOT人材育成セミナー」(3年間実施)

○知財マニュアル H18「意匠マニュアル」、H19「ノウハウの戦略的管理マニュアル」、H20「知的財産戦略マニュアル」、「知財センター成果事例集」

○マッチング支援 H19「弁理士マッチング支援システム」開始

○新規事業 H20「知財戦略導入支援(ニッチトップ育成支援)」開始

#### ③助成事業

H20「開発戦略策定支援助成事業」、「外国意匠・商標出願費用助成事業」開始





## 実施事業 (2009年4月～2013年3月)

知財センターの認知度も徐々に浸透し、相談件数も年間5千件以上を維持し始めた。

また、中小企業のニーズに より的確に対応出来るよう、相談員の専門性を活かした人選や、階層・部門別セミナーをスタートした。一方、国をはじめ外部機関との連携・PRを強化し、当センターの事業モデルが全国的にも知られた。

### ①相談・助言事業

相談内容の高度化と戦略性に伴い、アドバイザーの名称を「知財戦略アドバイザー」(6名)「知的財産アドバイザー」(3名)に改称し、「海外知財アドバイザー」(2名)を新設。支援室相談員の増強(城東、城南、多摩各2名)と特許情報アドバイザー(2名)の委嘱。また、海外相談対応の専門弁護士・弁理士(中国、ベトナム、タイ)を新たに委嘱した。

### ②普及啓発事業

#### ○東京都中小企業知的財産シンポジウム

- H21 (2009).11.30 第7回「逆風に打ち克つ知財戦略」
- H22 (2010).4.16 第8回「知財で拓く、明日への活路」
- H23 (2011).11.29 第9回「グローバル時代の知財戦略～知財が日本を元気にする～」
- H24 (2012).12.4 第10回「未来をつくる知財戦略～世界と繋がりビジネスチャンスを広げよう～」

#### ○コンテンツフォーラム H24.3.1コンテンツ産業向け「コンテンツ知的財産フォーラム」開催

#### ○新規セミナー H21「職務別知財戦略セミナー(営業マン、技術者、知財担当者、経営者向け)」開始

#### ○知財マニュアル H22「実用新案制度活用の手引」、H23「技術契約マニュアル」

#### ○知財塾 H22「知財塾」(城東、城南、多摩)開始

#### ○知財交流会 H23.7.15「第1回知財交流会」開催(23社、3グループ)

### ③助成事業

H22「開発戦略策定支援助成」⇒「特許調査費用助成」に改称

## 外部機関との連携構築、国際化対応 (2009年4月～2013年3月 生島博所長)

平成18年(2006年)にアドバイザーとしてスタートしたが、先輩アドバイザーが相談終了後に相談者に対して「ありがとうございました」と言って送り出していることに驚いた。これが知財センターの「中小企業を大切に、支援していく」基本ポリシーであり、知財センターが皆さんから慕われるキーファクターであった。



所長としては、知財の普及啓発の強化、公社内連携の整備と外部機関との連携構築に注力した。特に普及啓発に関しては、中小企業の階層・部門別(経営者・営業マン・開発者)夫々の知財セミナーを始め、城東・城南・多摩地域で知財塾を開設し各地域の中堅中小企業の支援を開始した。また知財人材の育成、知財に関する中小企業同士の交流の場(知財交流会)を作り、元気な知財の中小企業の輪を広げられている。中小企業のアジア展開に対しては海外専門家の配置など弁護士や弁理士の方々にもご助力頂いた。これらの施策が継続してうまく運営されているのは、知財センターの全員、都庁をはじめ公社の関係者の方々、弁護士・弁理士の皆さんが、がっちりスクラムを組み、積極的に連携して活動頂いた結果と思っている。

平成22年(2010年)、「知的財産推進計画2010」(内閣・知的財産戦略本部)に当センターが積極的な知財支援として紹介され、東京モデルとして全国展開されることになった。その結果、平成23年(2011年)には全国47都道府県に知財総合支援窓口が開設され、全国の中小企業の知財支援が始まる起点となったのはまさに同慶の至りである。

今後はさらに積極的に外に出て知財を普及させ、また、中身の濃い相談対応を行うことにより、東京都の中小企業が全国の中小企業と一緒に知財をベースに産業力を強化するようになってもらいたい。私の思いである「中小企業の知財全国サミット」が将来開催されんことを願って止まない。



## キャラクターと知財保護

2007年頃から「ゆるキャラ®」ブームが始まり、「ひこにゃん®」や「くまモン®」に代表されるようなキャラクターが自治体や企業の広報や宣伝等に活用されました。

キャラクターの知的財産権保護を考えた場合、著作権法上の「思想又は感情を創作的に表現されたもの」に該当し、図案化されたキャラクターは著作権で保護されます。

また、著作権だけではなく商標権や意匠権の保護も可能です。キャラクター入りの商標は「図形商標」として、キャラ

クターのネーミングは「文字商標」として、キャラクターを立体物にした場合は「立体商標」としてそれぞれ審査後権利化できます。

一方、キャラクターを人形など玩具として大量生産する場合、物品のデザインとして審査を得て意匠権で保護できます。このようにキャラクターと知的財産権は深いつながりがあります。





## 海外展開支援体制の充実・強化 (2013年4月～ 波多江重人所長)

知財センターのアドバイザーとして1年間実務を経験した後、設立11年目にあたる平成25年(2013年)4月から所長に就任した。



知財相談や外国出願助成金、普及・啓発など知財センターにおけるお客様対応の基本スタンスは、知財について困っているからお越しになるの理解のもと、親身になって困りごとのお話を伺い、中小企業経営者の目線で分かり易くアドバイスすることとしている。一方で、中小企業にも押寄せているグローバル化に対応するため、外国知財助成金を拡充するとともに、中国・韓国・アセアンなどアジア諸国の法律特許事務所と知財のネットワークを組み、中小企業の海外展開に必要な知財情報の提供や相談体制構築を行ってきた。また、企業や研究機関等の持つ技術シーズ(ノウハウや開放特許など)を活用し、中小企業が自社の技術ニーズを満たす製品の開発や上市を加速する支援事業を開始している。

今後は、これまでの相談対応に加え、頑張っている中小企業には一層深堀をして2歩踏み込んだアドバイスや支援に心掛けたい。また、これまでの55,000件を超える知財相談実績や中小企業経営者の現場の声を集め、ヘビーユーザー向けに制度構築がなされた知的財産制度が、中小企業の成長・発展にも資することとなるよう、情報発信や提言を行えればと考えている。知的財産を企業経営に取り込んで売上げや利益が増加する中小企業が一社でも多くなるよう、アドバイザーや職員一同、信頼される知財センターを目指したい。

### ノーベル賞受賞者と特許出願

2016年のノーベル生理学・医学賞は、東京工業大学の大隅良典名誉教授に授与され、これで、自然科学分野の日本人受賞者は22人になりました。物理学賞が最も多く、湯川秀樹博士をはじめとして11人が受賞されています。続いて化学賞が7人、生理学・医学賞が4人となっています。

日本のノーベル賞受賞者の特許出願状況は、受賞者一人当たりの出願件数を比較すると、およそ物理学賞(60件)、化学賞(60件)、生理学・医学賞(30件)になります。物理学賞が多いのは意外ですが、2014年に「青色発行ダイオード」で受賞した赤碕勇名城大教授、天野浩名古屋大教授、中村修二米カリフォルニア大教授の3人を除くと4件となります。基礎物理学は、特許出願が非常に少ないことが分かります。

ところで、ノーベル賞受賞者の中で特許を一番上手く活用したのは、2014年に「熱感染症の特効薬」で生理学・医学賞を受賞した大村智北里大特別名誉教授ではないでしょうか。特効薬の特許ライセンスを放棄し、特効薬の無償配布により10億人を救った話は有名ですが、日本で始めて、特許収入で研究するビジネスモデルを確立した人でもあります。



### 実施事業(2013年4月～)

中小企業のアジア地域への相談の増加に伴い、中国、韓国、タイの3か所の現地法律事務所とネットワークを構築し、より細やかな情報提供やそれぞれの国の状況に対応した海外知財相談の強化を始めた。

また、大企業等が保有する開放特許やノウハウ等の知的財産を中小企業が活用し、新製品の開発や新規事業化から販路開拓までを行う支援事業を開始した。

#### ①相談・助言事業

中小企業の相談に対し高度な専門知識と経験を有するアドバイザーから必要な助言が提供できる体制を構築した。また、アジア圏における訴訟・契約等に精通した中国人弁護士を委嘱し、中小企業のグローバル化のサポートを開始した。

#### ②普及啓発事業

○東京都中小企業知的財産シンポジウム

H25(2013).11.19 第11回「ものづくり×クリエイティブ～付加価値を生み出す知財戦略～」

H26(2014).12.11 第12回「虎の子を守り抜く経営戦略」

H27(2015).12.11 第13回「アジアとともに未来へ向かう～中小企業のグローバル展開と知的財産～」

H28(2016).12.2 第14回「企業の持続的発展～強い事業をつくる知財戦略～」

○知財マニュアル H26「技術流出防止マニュアル」、H27「海外知的財産マニュアル」、H27「実用新案制度活用のでびき」、H28「職務発明制度改正対応の手引」

○新規事業 H27「知的財産活用製品化支援事業」開始

#### ③助成事業

H25「外国実用新案出願費用助成」、「グローバルニッチトップ助成」開始



### 活用事例① 有限会社後藤金型興業所

#### 「双方、意をつくしたライセンス契約の締結」

後藤金型興業所は昭和45年（1970年）に設立された精密金型メーカーである。

プラスチック製品用精密金型が専門であり、高度な金型設計力と精密加工技術を有する。そこで独自開発されたのが、エアゾール容器（スプレー缶）用ガス抜きキャップ「e-CAP」、 「GT-CAP」であり、ライセンス契約により収益向上に貢献する製品になっている。

知財センターとの繋がりには、「e-CAP」が、第16回大田区中小企業新製品・新技術コンクール最優秀賞を受賞した平成18年（2005年）の2年前であり、本件特許の特許性の評価と販路拡大の方法の相談であった。以来、エアゾール容器用ガス抜きキャップの知財権（特許・意匠）取得とライセンス契約に関してアドバイス、支援することになり、双方納得いくまで議論して進めていった。

「金型はノウハウの塊、金型で権利化するより製品で権利化の方が効果的」との共通認識のもと、「e-CAP」の安全性をさらに向上させるための改良の議論と先行技術調査が続けられ、「GT-CAP」の発明が完成した。

一方、「e-CAP」は取引先のプラスチックメーカーと、GT-CAPは大手製缶メーカーとライセンス契約を締結した。ライセンス契約書は、専門用語、文言解釈など分からない事が大半であったが、分からないところは何度も理解できるまで質問し、納得できる契約書を作成、締結することができた。後藤孝社長は「知財センターのアドバイスがなければ相手方の言いなりになってしまうところであった。」と当時を振り返る。

当社は、知財センターの助言を受け入れてくれ、勉強して、納得のいかないところは何度も質問を投げかけてきた。この情熱があったからこそ知財の重要性を理解し、知財を経営資源として活用できたのだろう。

#### 【主な知的財産権】

|       |    |           |
|-------|----|-----------|
| 2005年 | 意匠 | 第1260547号 |
| 2006年 | 特許 | 第3796511号 |
| 2006年 | 意匠 | 第1292111号 |
| 2007年 | 特許 | 第3952417号 |



### 活用事例② 株式会社根本杏林堂

#### 「知的財産部を立ち上げるなど経験を糧にした進化する知財経営」

根本杏林堂は昭和14年（1939年）創業の医療機器メーカー。

MRI装置、CT装置向けの造影剤自動注入装置などにおいて卓越した技術を持ち、圧倒的なシェアを誇る。

そして、日本で初めて脳血管撮影を行った医師とともに開発したのが、脳血管撮影用注入器。これが会社の大きな発展につながった。同社のビジネスは、病院のニーズに深く入り込むところから始まる。医師と緊密なコミュニケーションを図りながら、どんなことに悩み、何を求めているかを常に医療の現場から探るようにしている。

そうして生まれたのが画期的な造影剤の注入装置の開発だった。その後、より高品質な製品へと改良を重ね、1990年代前半にこの装置の特許を取得した。90年代はほとんど国内ビジネスのため国内特許が多かったが、90年代後半から、海外メーカーへの技術指導や部品供給など、国際展開にも取り組む中で、アメリカにおける提携先の企業と特許上のトラブルが発生したことを機に知財の大切さに気づかされた。

また同時に特許の運用管理や他社分析の必要性を痛切に感じ、特許事務所に相談するだけでなく第三者の意見を求めようとした。そこで足を運んだのが知財センターであった。

知財センターのアドバイスから社内体制の強化や、特許の戦略的管理の重要性に努めるようになり、特許を多角的な視点で見えるようになった。

また、社内に知的財産部を設け、経営層とリーダーシップをとりながら会社全体で知財の質の向上と社員の「知財マインド」の醸成に努めている。

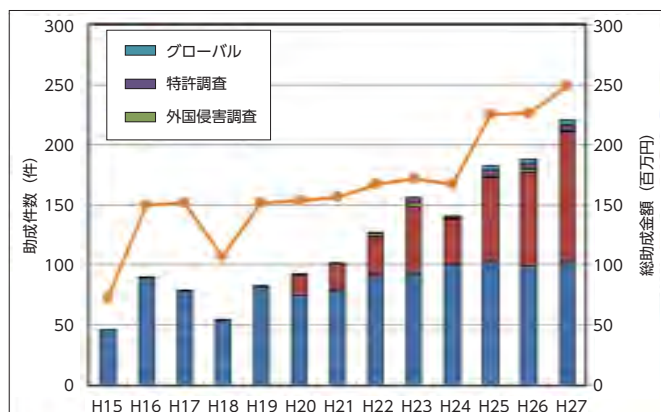
更に次のステップとして会社全体の情報共有によって埋もれた特許性のあるアイデアも発掘しようと、全社一丸となって取り組みを続けている。

#### 【主な知的財産権】

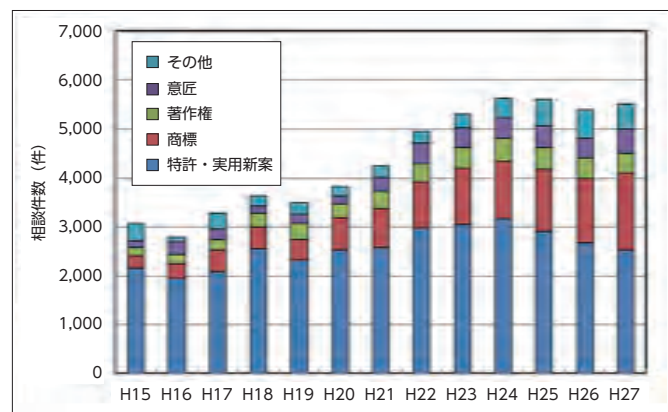
|       |    |           |
|-------|----|-----------|
| 2009年 | 特許 | 第4397140号 |
| 2012年 | 特許 | 第4907738号 |
| 2012年 | 特許 | 第4955744号 |
| 2013年 | 特許 | 第5172866号 |
| 2013年 | 特許 | 第5342109号 |



### ◆助成金推移



### ◆相談件数の推移



(執筆者)

東京都知的財産総合センター 田島英行 (知的戦略アドバイザー)  
 荒井英樹 (知的戦略アドバイザー)  
 濱咲雅人



# 中小企業の海外展開の歩みと政策の変遷

中小企業の海外展開とは、輸出（間接・直接）、直接投資（対外直接投資）という方法によりビジネス領域を日本国内から海外へ拡大することと解釈できる。

輸出に関して行われた政策は国内産業の保護政策、輸出金融政策、輸出税制政策、輸出保険政策、市場情報の調査および輸出秩序の維持、貿易促進政策などが取られてきた。

## 中小企業の海外展開とは

はじめに中小企業の海外展開とはどういうことか考えてみたい。中小企業は利益拡大のため、売上増大やコスト削減の手段として、あるいは取引先との関係の維持のために海外での事業活動を行っていく。つまり中小企業の海外展開とは「ビジネスの領域を日本国内から海外へ拡大すること」と解釈することができる。ビジネス領域というのは、事業ドメインともいい、誰に、何を、どのようにという3つの視点で説明できるものである。そう考えると、中小企業の海外展開とは、この3つの視点に直接的または間接的に海外を含んでいる状態とも言える。また、中小企業白書（2014年）では、「海外展開とは輸出（間接・直接）、直接投資（対外直接投資）をいい、輸入、海外企業との業務提携、

外国人観光客の誘致等は含まない。」としている。

次に、海外展開の具体的な中身についてであるが「輸出」は「直接輸出」と「間接輸出」に区別することができる。白書によると「直接輸出」とは、企業が自己又は自社名義で通関手続きを行った輸出をいい、「間接輸出」とは、輸出相手は分かっており、自国内商社や卸売業者、輸出代理店を通じて行った輸出をいう。「直接投資」とは、出資により海外に法人を設立すること、及び、企業が海外現地法人に資本参加することをいう。

本稿では、このように「海外展開」を定義し、その中でも「輸出」に焦点を当て、その環境の変化や政策の変遷についてそれぞれ考察することにしたい。

## 「輸出」に関する政策の変遷

我が国の輸出額の推移を見ると、1950年（昭和25年）当時、輸出が約2,980億円であったのに対して、1965年（昭和40年）には3兆円、1980年（昭和55年）には貸金や原材料価格の上昇、製品の高付加価値化等により輸出価格が上昇し約30兆円へと拡大している。2015年には75兆円となっている。（注1）

貿易収支は、1965年（昭和40年）に貿易黒字となり、1970年代は1973年（昭和48年）の第一次石油危機、1979年（昭和54年）の第二次石油危機当時及びその後数年は輸入超過となり赤字に転落したが、1981年（昭和56年）

以降は2010年（平成22年）まで輸出超過が続きその後は輸入が上回っている。

日本の商品別輸出構造の推移を見てみると、1960年代は繊維製品が全体の30%を占めており、機械機器25.3%、金属品13.8%と続いている。2000年代になると機械機器が74.3%を占めるなど増加し、繊維や金属はそれぞれ1.8%、5.5%と大きく縮小している。（注2）

このような輸出のデータを踏まえ、輸出産業振興政策について見てみたい。戦後は国内産業基盤が脆弱であったことから「外国為替及び外国貿易管理法（1949

○：社会の動き ●：海外の動き ●：国の動き ●：都の動き

### 社会の動きと施策の変化

- 1955 ● GATT加入
- 1956 ● 経済白書「もはや戦後ではない」
- 下請代金支払遅延等防止法
- 1958 ●

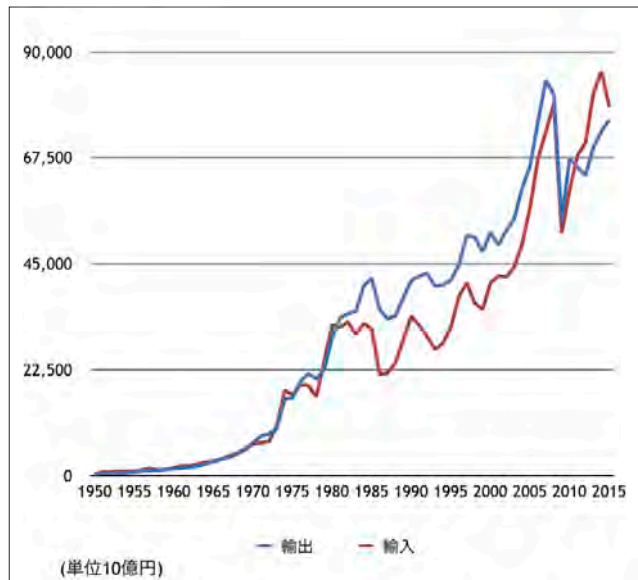
- 有償資金協力（円借款）開始、日本貿易振興会（元JETRO）発足
- 1960 ●
- 貿易為替自由化計画
- 1963 ●
- 鉄鋼業がアメリカを抜き世界1位
- 中小企業基本法、中小企業指導法

- 1964 ●
- 東京オリンピック
- OECD加入
- 1965 ●
- 自動車輸入自由化
- 1966 ●
- 下請振興協会設立
- 1967 ●
- 人口1億人突破
- 第一次資本自由化

- 1970 ●
- 下請中小企業振興法
- 1971 ●
- ニクソンショック
- 1973 ●
- 第一次石油危機
- 変動相場制
- 中小小売商業振興法
- 1974 ●
- 東南アジア反日デモ
- 国際協力事業団（JICA）設立



◆年別輸出入総額



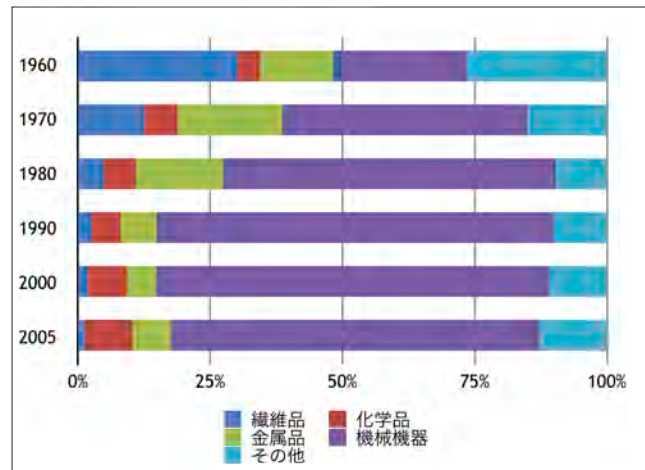
年)」を制定し、輸入制限・輸出促進により国際収支を均衡させる等、国内産業の保護・育成に力が入られ、輸出を支援するための政策が実施されていった。まず金融支援策として、日本銀行による「輸出貿易手形制度(1946年)」、「外国為替引当貸付制度(1953年)」、日本輸出入銀行(現国際協力銀行)による「輸出金融支援」が挙げられる。

次に輸出振興税制として、「租税特別措置法の一部改正(1953年)による輸出所得控除制度」、「輸出損失準備金制度」および「海外資産等特別償却制度」がある。(注3)

「これらの制度は当初は主に貿易商社の強化対策として検討され導入されたものであるが、輸出所得控除制度は段階的に強化拡充され1957年からは輸出品製造業者のみならず輸出品製造下請け業者まで適用され、輸出振興のための政策手段として幅広く利用された。」(注3)

さらに、「輸出保険制度(輸出保険法1950年。1987年に貿易保険法に改称)」は輸出に関わる海上保険、火災保険により対応できないリスクを政府が肩代わりする

◆日本の商品別輸出構造の推移



ことで輸出振興を図るものである。その他の政策として、「輸出検査法(1957年)」がある。当時の日本製品は品質管理体制が不十分であったことから、粗悪品が輸出されることも多かったため、「輸出検査法」により輸出品の声価の維持、および向上を図り、輸出貿易の健全な発展に寄与することを目的としていた。また盗用や模倣も多かったことから「輸出品デザイン法が制定(1959年)」され、輸出環境の整備が行われていった。なお、「輸出検査法」及び「輸出品デザイン法」は規制緩和の流れの中で、輸出者の負担の軽減や企業組織変更に係る事業者の負担の軽減などを目指し1997年(平成9年)に廃案となっている。(注3)

次に、貿易振興面についても見ておきたい。戦後日本は管理貿易下にあったため輸出や海外への拠点設置が制限されており、その為貿易に必要な海外現地市場の情報が不足していた。1950年代に入り民間貿易が再開されていく中で世界の市場調査を行うため、(財)海外市場調査会が1951年(昭和26年)に発足した。1958年(昭和33年)に日本貿易振興会法案が国会に提出され、海外市場調査会等を統合して正式に日本貿易振興会(現：独立行政法人日本貿易振興機構「ジェトロ」)が設立された。日本貿易振興会は海外市場調査業務に加え、貿易斡旋業務、貿易相談業務、海外見本市事業、輸出秩序維持対策事業、貿易図書館事業、海外宣伝事業が主な事業の柱であった。(注4) 1960年(昭和35年)には

- 伝産法
- 1977 日本製カラーテレビ輸出自主規制
- 1979 第二次石油危機
- 1981 対米自動車輸出自主規制
- 1985 プラザ合意
- 市場開放の行動計画
- 1986 経常収支黒字ピーク
- 前川レポート
- 1989 日経平均市場最高値(3万8915円)、消費税導入
- APEC第1回閣僚会議
- 1990 バブル崩壊
- 日米構造協議終結
- 1992 日米アクションプラン
- 1993 EU誕生
- 1995 阪神淡路大震災、超円高(79円75銭)
- WTO発足
- 1997 消費税引き上げ(5%)
- アジア通貨危機
- 1998 新事業創出促進法、中心市街地活性化法
- 1999 EU単一通貨ユーロ誕生
- 中小企業基本法改定、中小企業経営革新支援法
- 2000 沖縄サミット
- 中小企業指導法から中小企業支援法へ

輸出振興全盛の時代を迎え、ジェットロは国内外ネットワークの拡大と輸出の促進及び振興事業が強化された。こうして、日本は1968年(昭和43年)に世界第2位の経済規模となるなど経済成長が続いてきたが、アメリカを中心に日本の為替・輸入政策への批判が高まっていった。このような背景もあって、1960年(昭和35年)の貿易為替自由化計画により国際競争力がある産業から輸入を自由化していくことになる。1970年代に入ると、2度のオイルショックや変動相場制への移行など

で円高が進んだことにより輸出企業は打撃を受けることになるが、1980年代に入ってから貿易黒字がさらに拡大していった。次第に米欧諸国の対日通商批判の高まりや貿易黒字の解消、市場開放要求が強まった為、発展途上国への協力や輸入促進事業が拡大していった。1998年(平成10年)には貿易黒字が過去最大の14兆円となる中、いよいよ輸入促進事業が本格的に展開されていった。

## 2001年以降の施策の変遷

2001年(平成13年)以降に講じた中小企業の海外展開に関する国の施策について中小企業白書より見てみたい。国際化対策は大きく3つに分けられる。1つ目は「輸出支援」、2つ目は「海外展開支援」、3つ目は「事業環境整備」である。

「輸出支援」は、輸出を後押しするための情報提供や助言と販路開拓支援などに分けられ、JAPANブランド育成支援事業、海外展開資金支援、貿易保険の利用促進、海外展示会への出展、その他専門家の派遣などが実施されてきた。

「海外展開支援」は、海外展開を行おうとする中小企業への支援と現地日系企業への支援に分けられる。海外展開を行おうとする中小企業へは、中小企業の海外展開に関する調査、情報提供、セミナー開催、アドバイス等が実施されてきた。2006年(平成18年)以降、進出に係る現地調査や海外展開ノウハウのデータベース化、ノウハウ展開のためのワークショップを開催するなどより具体的な情報提供に力が入っていった。2011年(平成23年)には中小企業海外展開支援大綱が策定され、ジェットロと中小企業基盤整備機構が連携して支援を実施。さらに海外展開事業計画策定に必要な事業可能性評価(F/S調査)や国内外の展示会出展支援、バイヤー招聘、海外子会社の事業再編計画の策定支援など、海外展開の段階におけるニーズに応じた施策が展開されていった。海外現地日系企業に対する支援としては、現地企業への各種相談、現地で直面する問題に対する助言、マッチング支援、セミナー等の情報提

供が行われてきた。

「事業環境の整備」は、FTAやEPAのような貿易協定や、国際交流及び国際協力による相手国とのビジネス環境整備、助成金や融資など資金面での支援等である。また、長期的な取組として、人材育成がある。例えば、現地人技術者・管理者、日本人駐在員・指導員等の育成といった現地でのビジネスを推進するものと、日本の中小企業の海外展開を支援する開発途上国、新興国の人材育成などが実施されている。

公社は、都内中小企業の中国への進出・撤退の活性化を受け、2003年(平成15年)に中国ビジネスに関するセミナーを開催した。2006年(平成18年)4月には、社団法人東京産業貿易協会の解散に伴い国際化支援事業を継承。海外取引に関する相談、海外取引斡旋、情報提供及び人材育成等の事業を開始した。特に世界貿易機関(WTO)へ加盟し、日本企業の投資先として注目されていたベトナムに関する情報提供や展示会への出展支援に力を入れていった。2010年(平成22年)からは海外販路開拓支援事業がスタートした。これは、セミナー、現地情報提供、専門商社への仲介、海外展示会への出展支援、海外取引に関する相談により支援する事業で、現在では公社国際化支援事業の中核となっている。2015年(平成27年)12月には、タイ王国・バンコク都に公社初の海外拠点を設置し、タイをはじめとするASEAN諸国でのビジネスネットワークの拡大に取り組んでいる。

### 2001

●アメリカ同時多発テロ

### 2002

●初の経済連携協定(対シンガポール)

### 2005

●第1回東アジアサミット

●新事業活動促進法

### 2006

●中小企業ものづくり高度化法

### 2007

●中小企業地域資源活用促進法

### 2008

○リーマンショック

●洞爺湖サミット

●農商工連携法、事業承継円滑化法

### 2009

●地域商店街活性化法、中小企業金融円滑化法

### 2010

○GDP世界3位

●欧州金融危機

### 2011

○東日本大震災、原発事故、タイ大洪水、貿易収支31年ぶりの赤字

### 2012

●中小企業経営力強化支援法

### 2015

○訪日観光客過去最高を更新

●TPP大筋合意

## 環太平洋パートナーシップ協定(TPP)

アジア太平洋地域の12カ国が参加する経済連携協定(EPA)の枠組。

参加国：シンガポール、ブルネイ、ニュージーランド、チリ、米国、オーストラリア、ペルー、ベトナム、マレーシア、メキシコ、カナダ、日本

< TPP特徴 >

### (1) 大きな経済規模

TPP交渉参加12カ国のGDPは、世界全体の4割。締約国市場アクセスの向上が期待でき、これまで日本とEPAの締結のない米国、カナダ、ニュージーランドで大幅に改善される。

### (2) 高い関税撤廃率

日本からの輸出品に対し参加11カ国でほぼ100%の関税が撤廃される。(段階的撤廃を含む)

進出日系企業による販売・調達の選択肢が広がり、国境を越えたサプライチェーンが一層広がることが期待される。

### (3) 幅広い対象分野

貿易、投資・サービスの自由化に加え、貿易円滑化、政府調達、知的財産保護などかつてない幅広い分野でルールを設けている。

(参考：ジェトロ TPP早分かりガイドより)

## 海外販路開拓支援

公社では海外販路開拓支援事業を実施しており、海外展示会への出展を支援している。

支援企業は一般・輸送用機械、金属、環境・エネルギー、生活産業、電機電子、IT、精密機械、バイオ、化学等の分野の製造業で、約110社、150製品である。

年間7～8の展示会(タイ、インドネシア、シンガポール、中国、マレーシア等)へ支援企業と共に出展し、東京の技術力・製品力をPRしている。日本製品に対する信頼感が高く期待は大きい。製品分野によってはアジア企業やASEAN企業のプレゼンスが高まっており、これまでに以上に製品の差別化、顧客への価値提案が求められている。



(2015 タイ：Manufacturing EXPO)



(2016 タイ：Food & Hotel)

### 【注】

- (注1)：(参考)財務省貿易統計 年別輸出入総額(確定値)
- (注2)：(参考)日本の商品別輸出構造の推移 経済産業省HP
- (注3)：(参考)輸出産業政策 寺井泰(静岡大学)
- (注4)：(参考)JETRO山口 International news

(執筆者)

国際事業課 津田淳

## サービス貿易

世界の貿易(輸出額)に占めるサービス貿易の割合は約20%にまで達している。先進国では国民総生産や就労人口のおおむね6割以上がサービス産業に関連している。例えば、日常的に利用しているバス、電車などの運送サービス、銀行・保険などの金融サービス、電話・ファックスなどの通信サービス、デパートなどの流通サービスなどである。これらサービスを何らかの方法により日本の会社以外の業者を利用して受けた場合、サービスの貿易が行われたことになる。サービスの貿易の場合、外国製の家具や果物などのように製品が国境を越えてくるのが明確に分かるものでないため、世界貿易機関(WTO)、EPA/FTAではサービス貿易を4つのモードに分類し、分類毎に自由化約束を行う事でサービス貿易の円滑化を図っている。

### (1) 越境取引=第1モード

ある国のサービス事業者が、自国に居ながらにして外国にいる顧客にサービスを提供する場合

### (2) 国外消費=第2モード

ある国の人が、外国に行った際に現地のサービス事業者からサービスの提供を受ける場合

### (3) 拠点の設置=第3モード

ある国のサービス事業者が、外国に支店・現地法人などの拠点を設置してサービスの提供を行う場合

### (4) 自然人の移動=第4モード

ある国のサービス事業者が、社員や専門家を外国に派遣して、外国にいる顧客にサービスを提供する場合

(参考：外務省ホームページ)

## まとめ

2011年から我が国の人口が減少に転じたことや、日本国内のGDP成長の鈍化、為替の変動、あるいはASEAN、中国等の富裕層・中間所得層の増加といった外部環境の変化の影響を受け、アジアを中心に中小企業の海外展開が進展していると考えられる。

2015年10月には、環太平洋パートナーシップ(TPP)協定が大筋合意された。TPPはオーストラリア、ブルネイ、カナダ、チリ、日本、マレーシア、メキシコ、ニュージーランド、ペルー、シンガポール、米国及びベトナムの合計12カ国で高い水準の協定を目指し交渉が進められてきた経済連携協定である。その他、東アジア地域の包括的経済連携(RCEP)も交渉を行うなど連携の動きが活発化している。

公社は、こうした環境の変化の中で、貿易自由化のメリットをうまく活用し自社の付加価値の高い製品を海外に提供し活躍の幅を広げていく中小企業を支援するため、都内中小企業のビジネスマッチングや魅力発信に力を注いでいる。今後益々海外で稼ぐ力を持った中小企業が増加することを期待したい。



# 中小企業の人材育成

経済・経営環境が変化する中で、日本経済を支える中小企業が、労働生産性を高め、収益力を向上させて、成長・発展していくためには、貴重な経営資源である人材の「確保・育成」が重要な取り組むべき課題の一つである。しかし、今日、人材の採用・確保においては、採用の手段・ノウハウや情報等が限られている中小企業が多く、十分な人材を確保できない状況となっている。また、人材育成では、限られた経営資源の中で、育成をするためには様々な課題が存在している。

## 中小企業における人材確保・育成

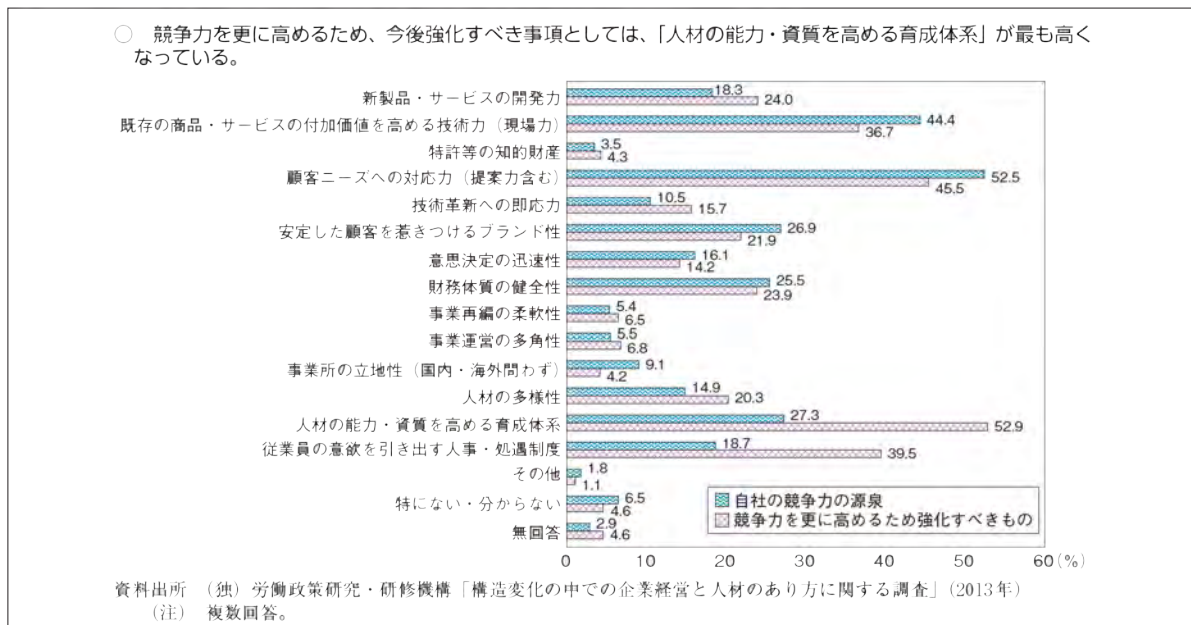
### (1)課題と現状

日本経済は、2014年末以降、緩やかながらも回復基調にあるとされているが、中小企業にとっては、景気の回復の実感が乏しく、また、雇用情勢も厳しい状況が続いている。こうした状況の中で中小企業が、グローバル化や技術革新等の進展による競争激化等の外部環境の変化に対応し、労働生産性を高め、発展していくためには、企業経営にとって最大の資源である「ヒト(人材)」「モノ」「カネ」「情報」のうち、とりわけ「ヒト(人材)」の確保、育成が、重要な課題となっている。※企業が競争力をさらに高めるため、今後強化すべき事項としては、「人材の能力・資質を高める育成体系」が52.9%と最も高くなっている(平成26年度労働経済の分析 厚生労働省)。

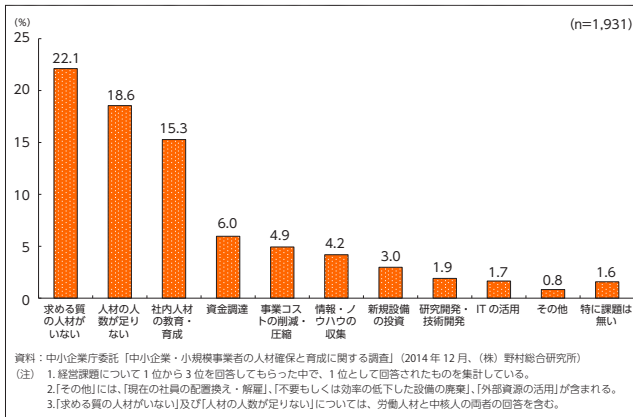
事業の維持・拡大を志向する中小企業が抱えている経営課題は、「求める質の人材がない」(22.1%)、「人材の人数が足りない」(18.6%)と人材確保に関する課題をあげる企業の割合が高い。次に、「社内人材の教育・育成」が15.3%を占め、人材の確保に加えて育成も大きな課題となっている(2015 中小企業白書)。

中小企業・小規模事業者が人材を確保できているか状況を見てみると、「十分確保できている」が6.7%、「十分ではないが確保できている」が37.1%となっており、十分に確保できていない中小企業・小規模事業者が半数以上を占め、その理由を見ると、「人材の応募がないため」、「よい人材がないため」が大半を占め、人材不足は質的にも量的にも深刻化している。

### ◆自社の競争力の源泉と、競争力を更に高めるため強化すべきもの

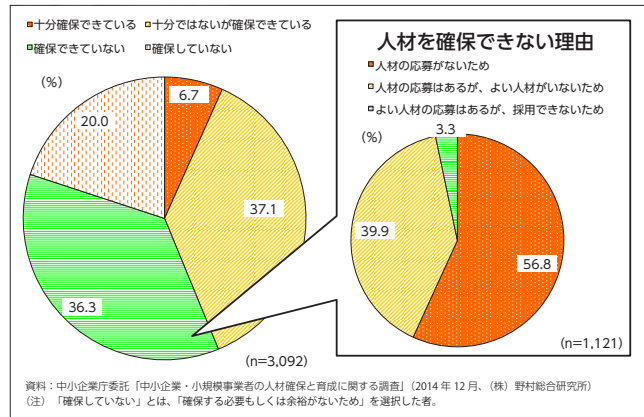


◆事業の維持・拡大を志向する企業の抱える経営課題



(中小企業白書 2015)

◆人材の確保状況



(中小企業白書 2015)

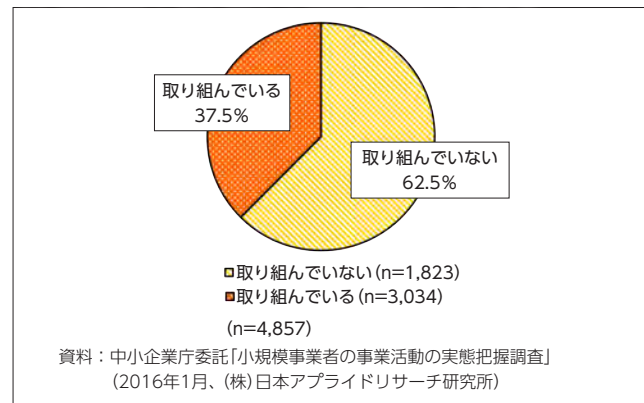
(2)人材確保・育成の実施状況

このように「人材不足」が深刻化し、「人材」が重要な課題であると認識している中小企業においても、「社内人材の教育・育成」が円滑に行われているとは言い難い。その理由として、「指導する人材の不足(52.2%)」、「人材育成を行う時間がない(48.8%)」、「人材育成をしても辞めてしまう(40.0%)」などの問題があげられ、企業内における人材育成が十分に行われる体制となっていないのが現状である。(平成26年度 能力開発基本調査 厚生労働省)特に小規模事業者においては、人材育成に取り組んでいないとの回答企業が全体の6割以上を占めている。その理由としては、「時間的な余裕がない」、「何から取り組んだら良いかわからない」、「経済的な余裕がない。」などがあげられている。人材育成の取り組みは、企業規模が小さくなるほど、実施状況は低いものとなっている。

(3)人材育成の手法(3本の柱)

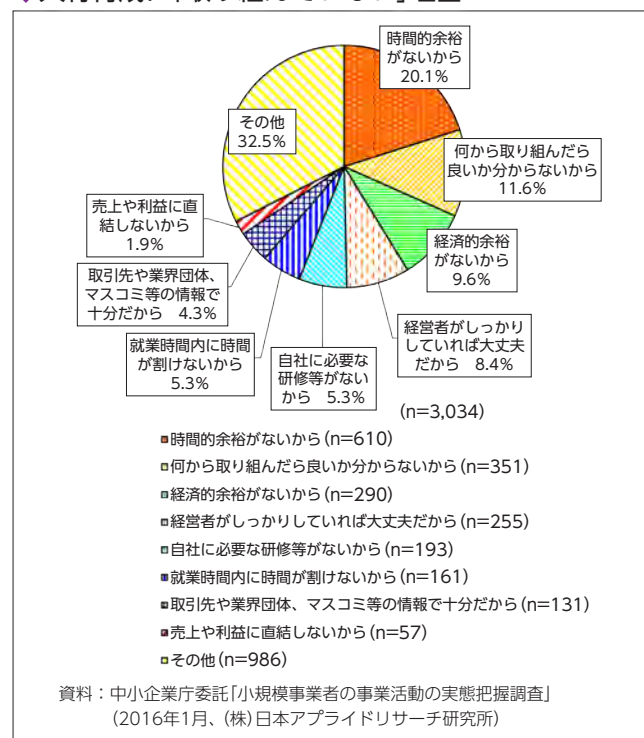
企業における人材育成の手法は、①OJT (On the job Training)、②Off-JT (Off the job Training)、③自己啓発(Self Development)の3本に大別される。OJT (On the job Training)は、上司や先輩が職員の能力開発・育成を計画的、継続的に日常的業務を通じて、教育訓練を行うものであり、中小企業で実施している取組として最も多い。二つ目のOff-JT (Off the job Training)は、仕事を進めていく上で必要な知識やスキル、技能などを修得するために業務命令に基づいて現場を離れて行う教育訓練であり、集合型研修などの業務外研修がある。

◆人材育成の取り組みの有無(直近3年以内)



(小規模企業白書 2016年度)

◆人材育成に「取り組んでいない」理由



(小規模企業白書 2016年度)

OJTのメリットとしては、時間や費用がかからないこと、効果が直接仕事に反映すること、各々の資質・能力に応じた個別指導ができることなどがあげられる。一方、デメリットは、指導者の能力や経験によって効果が変わってしまうこと、指導者が多忙であると機能しないことなどである。次に、Off-JTのメリットとしては、日常業務では得られない新しい知識や技能を修得できること、目的意識が同じものが集まるため、受講者同士の相互啓発や情報交換ができることがあげられる。デメリットとしては、直接業務に活かされるとは限らないこと、費用がかかることなどである。

#### (4)人材に関して充実させたい能力

中小企業のうち都内中小製造業においては、自社の人材に充実させたい能力を業種全体でみると、「営

業力」が38.5%と最も高く、次に「品質管理・検査の知識・技能」31.8%、「生産工程の合理化能力」28.6%の順となっている。業種別にみると、生活関連及び紙・印刷、その他では、「営業力」が最も高く、特に紙・印刷業では、49.2%と半数以上を占めている。非鉄金属の材料・部品業では、「品質管理・検査の知識・技能」が40.4%と最も高くなっており、高い品質や精度が求められることに対するものであるとみられる。一方、金属の材料・部品業では、「高度熟練技能」が37.7%、一般・精密機械では、「設計能力(CAD活用法等)」が37.2%、電機・電子では、「製品開発能力」が45.6%で最も高くなっており、業種によって充実させたい能力に違いがみられている(平成27年度 東京の中小企業の現状(製造業編))。

## 公的機関による人材育成に関する施策

### (1)国、東京都、公社の人材育成支援策

#### ①国における支援策

##### ア. 中小企業大学校

(研修事業)

・全国9か所に中小企業大学校を設置し、中小企業の経営者や管理者に向けて、経営戦略や経営課題の解決能力の向上や製造業等における現場改善実習など、様々なテーマについて、具体的で体験的な手法により、基礎から応用力までを習得する実践的な研修を実施している。

##### イ. 厚生労働省

(キャリア形成促進助成金)

・企業内における労働者のキャリア形成の効果的な促進のため、雇用する労働者を対象として、目標が明確にされた職業訓練の実施、自発的な職業能力開発の支援を行う事業主に対して、訓練等に要した経費及び訓練実施期間中の賃金の一部などを助成している。

(ものづくりマイスター制度)

・製造業・建設業を営む中小企業者において、技術レベルの向上が必要な若年技能者について、ものづくりマイスターを派遣して、実技指導を行っている。

#### ②東京都における支援策

##### ア. 都立職業能力開発センター

(現場訓練支援事業)

・中小企業等における技能の継承や職業能力の向上などの人材育成を支援するため、同センターに登録された指導支援者を企業のニーズに応じて紹介している。

(オーダーメイド研修)

・施設内の訓練設備や講師を活用し、中小企業や団体等の要望に応じて、機械系、電気・電子系、印刷系、情報系、介護・アパレル系などのオーダーメイド研修を行っている。

(キャリアアップ講習)

・中小企業で働く従業員が、スキルアップや資格試験受験対策仕事と両立しながら受講できるように、平日夜間や土日祝日に実施する短期型の講習を行っている。

#### ③公社における支援策

公社では、事業を実施していく中で、各支援事業の目的とあわせて、主に中小企業の経営を担う経営人材(経営者及び管理職者)及び部門の中核的役割を担う中核人材(専門人材、高度人材)の育成も視野に入れながら、支援施策を展開している。

具体的支援としては、普及啓発のためのセミナー開催、専門家によるハンズオン(継続的)支援、支援終了後のフォローアップ(交流会・勉強会の開催等)などがあり、この手法は、公社の多くの事業で取られている、いわば「公社スタイル」といえる。

ここでは、人材に関する主な支援策を紹介する。



| 事業分野        | 事業名・講座等  |
|-------------|--|
| 創業・起業支援     | ・TOKYO起業塾<br>・女性起業ゼミ                                     |
| ものづくり中小企業支援 | ・事業化チャレンジ道場<br>・東京都生産性革新スクール                             |
| サービス事業者支援   | ・東京都新サービス創出スクール  |
| 商業・地域支援     | ・若手商人育成(商人大学校)   |
| 知的財産支援      | ・知的財産戦略導入支援<br>(ニッチトップ育成支援)                              |
| 経営力向上支援     | ・人材確保・育成総合支援<br>(人材ナビゲータ)<br>・経営実務研修(集合研修)<br>・オーダーメイド研修 |
| 事業承継支援      | ・事業承継塾   |
| 海外展開支援      | ・国際化対応リーダー養成講座   |

## まとめ：人材育成への取り組み

人材の確保・育成は、中小企業において、企業経営に直結する大きなテーマであり、その重要度は増している。その一方で、中小企業においては、人材の応募がなく採用ができない、時間的余裕や資金的余裕がないなど、確保・育成については、課題が多く、十分な取り組みができていないのが現状である。

この課題の解決の一步として、まずは企業の目指すべき方向性を社内で共有、認識すること、そして、人材を育成する組織風土を築くことが求められ、企業価値を高めるために組織を活性化していくことが不可欠である。

成長している企業ほど人材育成に積極的に取り組んでいる。しかしながら、人材育成の取り組みは、自社内の取組だけでは限界がある。そこで、公的機関の支援施策を利用して、人材の確保・育成に取り組む手段がある。公的機関の支援策には、従業員向けの研修・セミナーのほか、専門家が企業の現状を分析し、助言・アドバイスを行う支援もある。これらも活用し、企業を支えるヒトを効率的かつ効果的に確保・育成していかなければならない。



会社における支援策(集合研修の風景)

### 【参考文献】

- ・中小企業庁 中小企業白書 2015年版 2016年版
- ・厚生労働省 平成26年度 労働経済の分析
- ・厚生労働省 平成26年度 能力開発基本調査
- ・中小企業庁 小規模企業白書 2016年版
- ・東京都産業労働局 平成27年度 東京の中小企業の現状(製造業編)
- ・中小企業庁 下請企業の現状と今後の政策展開について

### (執筆者)

企業人材支援課 石井敦利

# 東京都内の商店街振興

商店街は、地域の住民や働く人にとって身近な商品・サービスを提供するだけでなく、“まち”のにぎわいを創り出し、生活にうるおいと豊かさを提供するコミュニティの核となっている。また、商店街を構成する個店の活発な事業活動は、その集客力が近隣の商店に経済的な波及効果をもたらすなど、商店街全体の活性化に欠かせないものである。しかし、商店街を取り巻く状況は、消費者ニーズの多様化や生活スタイルの変化、大型店の出店、新しい商取引の増加などの環境変化に加え、店主の高齢化や後継者不足により、大変厳しい状況にある。



十条銀座商店街

## 商店街の役割と現状

商店街は、小売、飲食、サービス業者が多数集積しており、様々な商品やサービスをワンストップにて販売・提供する買い物の場である一方、お祭りやイベントに利用され、地域の人々が交流する場としての役割も果たしている。

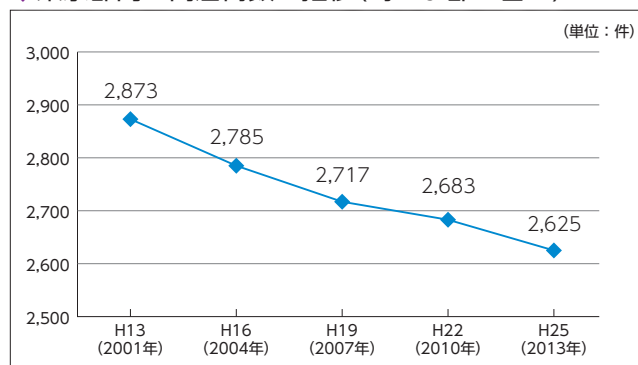
こうした特徴から、商店街は、人々の消費生活を支え、地域の創業や雇用を生み出し、地域商業を振興させる経済的機能を持つ存在といえる。加えて、地域住民の便利で快適な生活を支え、地域の人々の交流を促し、安全・安心なまちづくりを担う社会的機能をも併せ持っている。

しかし、現在、商店街は、会員数の減少や役員の高齢化とともに、減少傾向にある。平成25年度東京都商店街実態調査（以下、「実態調査」という。）によると、2013年（平成25年）時点の東京都内の商店街総数は、2,625件であり、2010年（平成22年）からの3年間で58件減少している。

また、商店街の組織は、商店街振興組合法に基づく「商店街振興組合」と中小企業等協同組合法に基づく「事業協同組合」、非法人である「任意団体」の3つ

の形態で存在している。商店街の法人化は、税制での優遇や金融機関からの融資などの面でメリットがあり、事業の運営責任や役割も明確になるなど、商店街の組織力を高める上で重要である。しかし、「実態調査」によると、都内商店街の組織形態は、「任意団体」が約8割を占める状況で横ばい傾向にあり、法人化はほとんど進んでいない。その背景には、規模の小さな商店街が多いこと、また、個店の商店街への加入率が下がり、会員数が減少している状況がある。

### ◆東京都内の商店街数の推移（島しょ部を含む）



出典：平成25年度 東京都商店街実態調査

○：社会の動き ●：国の動き ●：都の動き

### 社会の動きと施策の変化

1923

○関東大震災

1932

●商業組合法

1937

●百貨店法

1941~1945

○太平洋戦争

1954~1957

○神武景気

1956

○経済白書「もはや戦後ではない」

●第2次百貨店法

1957

○ダイエー1号店出店

●中小企業団体組織法（中小企業団体の組織に関する法律）

1958~1961

○岩戸景気

1959

○伊勢湾台風発生

●小売商業調整特別措置法

1960

○「国民所得倍増計画」決定

1962

●商店街振興組合法

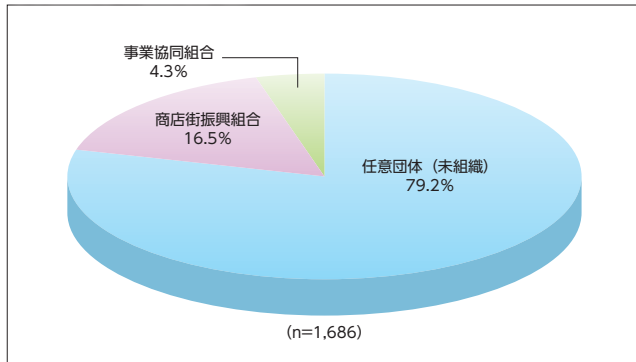
1965~1970

○いざなぎ景気

1965

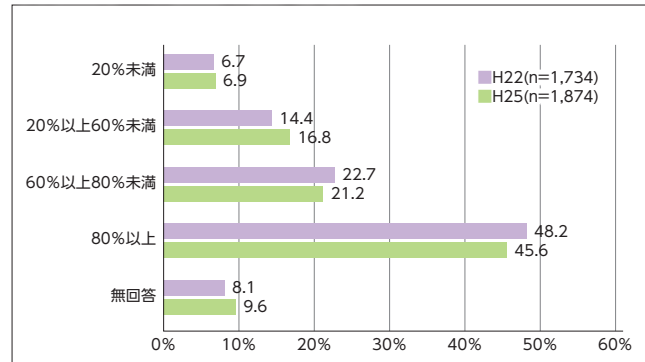
○世田谷区烏山駅前通り商店街

◆商店街の組織形態



出典：平成25年度 東京都商店街実態調査

◆商店街への個店の加入状況



出典：平成25年度 東京都商店街実態調査

商店街の歴史と外部環境

そもそも商店街は、商店街の多くが城下町や鉄道の駅周辺に存在するように、何らかの原因で都市が形成され、人が住み、日常的に様々な活動が行われるようになると、その必要に応じて商業者が集積することで形成される。そして、商店街は、単に商業機能を集中するのみならず、人々の生活の中心となり、歴史、文化、伝統を育み、地域に大きく貢献してきたのである。しかし、中小商業者は、一般にその立地環境に大きく左右されるものであり、商店街も同様に外部環境の大きな変化とともに、その盛衰を変遷してきた。

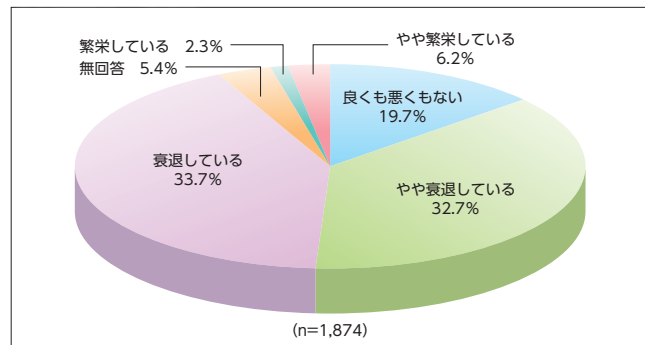
明治期、百貨店の出現に伴い、大規模店舗と商店街との競合の歴史が始まった。1923年(大正12年)の関東大震災をきっかけとして、それまで、上級階層のみを対象として商売を行っていた百貨店は、日常必需品や日用品の取扱いを開始し、大衆に浸透していくこととなる。そこで、中小商業者の経営を保護するため、1937年(昭和12年)「百貨店法」、1956年(昭和31年)「第2次百貨店法」といった百貨店の営業を規制する法律が整備された。さらに、1962年(昭和37年)には、商店街事業への国の支援を充実した「商店街振興組合法」が制定され、商店街の組織化も促進されることとなる。

しかし、1960年代、日本が高度成長期に入ると、豊富な品揃えと大幅な値引き販売で顧客を集める手法にて総合スーパーマーケットが拡大し、中小商業者に大きな打撃を与えた。1974年(昭和49年)「大規模小売店舗調整法(通称：大店法)」は、百貨店のみならず、

大規模店舗の出店を大きく規制したものの、自動車の普及など消費者の生活スタイルの変化を背景として、郊外への大規模店舗の出店は加速し、商店街を中心とする中心市街地は空洞化していった。

その後、2000年(平成12年)に成立した「大規模小売店舗立地法(通称：大店立地法)」において、中小商業者の事業活動の機会の適正な確保(経済的規制)から大型店の周辺の地域の生活環境の保持(社会的規制)へと政策転換が行われるなど、大型店出店への規制緩和と「まちづくり」という観点での大型店と中小商業者との共存共栄が図られるようになった。しかしながら、近年は、インターネット販売などによる購買機会の多様化、少子化による人口減少などの構造的な変化を要因として、商業全体を取り巻く環境は、より厳しいものとなっており、商店街の衰退にも歯止めが利かない状況となっている。

◆商店街の景況



出典：平成25年度 東京都商店街実態調査

- が「スタンプ事業」を開始
- 1973** 〇第1次オイルショック
- 1974** ●大店法(大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律)
- 1979** 〇第2次オイルショック

- 1986~1991** 〇バブル景気
- 1998** ●中心市街地活性化法(中心市街地における市街地の整備改善と商業等の活性化の一体的推進に関する法律)
- 2000** ●大規模小売店舗立地法

- 2001** ●東京都「東京都21世紀商店街づくり振興プラン」
- 2002** 〇岡崎市にて「まちゼミ」初開催
- 2003** ●東京都「新・元気をさせ商店街事業」「進め！若手商人育成事業」開始

- 2009** ●地域商店街活性化法(商店街の活性化のための地域住民の需要に応じた事業活動の促進に関する法律)



## 商店街振興と商店街が抱える課題

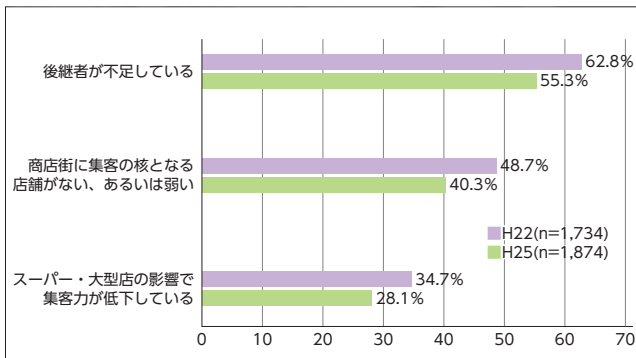
現在、国は、2009年（平成21年）に制定された「地域商店街活性化法」に基づき、商店街が「地域コミュニティの担い手」として行う地域住民の生活の利便を高める試みを支援することにより、地域と一体となったコミュニティづくりを促進し、商店街活動を支援している。

東京都においても、平成15年度から開始した「新・元気を出せ商店街事業」等により、顧客サービス向上や地域を元気づける商店街のイベント事業や、アーケード・カラー舗装、街路灯など施設の設置事業、空き店舗活用やホームページ作成など商店街の魅力向上に向けた事業に対して支援を行っている。

また、「進め！若手商人育成事業（東京都中小企業振興公社受託事業）」では、次代の商店街を担う事業者の育成を目的とし、商店の経営改善や商店街組織のマネジメント力向上など、商店街の人材育成を支援している。

「実態調査」によると、商店街が抱える問題として、「後継者不足」や「商店街に集客の核となる店舗がない、あるいは弱い」「集客力の低下」などが挙げられているものの、そういった問題点にどのように対策を行ってよいかわからない、対策のしようがないと考えている商店街が多く存在している。そのため、各商店街は、上手く公的支援を活用しつつ、活性化策に意欲的に取り組んでいくことが必要である。

### ◆商店街が抱える問題点(複数回答・上位3点)



出典：平成25年度 東京都商店街実態調査

## 「進め！若手商人育成事業」の主な事業

### ●商店街パワーアップ作戦(専門家派遣)

商店経営の改善や意欲向上、商店街の活性化を図るため、中小企業診断士、税理士、ITやマーケティングなどの専門家を商店や商店街に派遣し、具体的・実践的なアドバイスを行っている。



### ●商人大学校

経営意欲あふれる商店の経営者、後継者、従業員等を対象に、経営力向上のための実践的なセミナーを開催している。商店経営に必要なスキルを効率的に習得できるカリキュラムとなっている。



### ●商店街起業促進サポート

商店街が抱える、後継者不足や空き店舗の増加などの課題解決のため、商店街での店舗開業希望者を対象として、少人数制による講義を実施。事業計画のプレゼンテーションとアドバイスを行う支援会議も行っている。



## 商店街活性化の三種の神器とは？

商店街活性化の「三種の神器」と呼ばれる商店街イベントがある。いずれも地域住民が店舗の魅力を知るきっかけとなり、継続的な商店街利用につながるものとして、近年、全国的に広がりを見せている。

### ●100円商店街

各店舗が100円で購入できるものを店頭に並べ、商店街全体を1店の100円ショップに見立てるもの。店舗への入りやすさが払拭され、商店街全体の回遊性が高まるイベントである。

### ●バルイベント

スペイン語のBAR(酒場)を語源としている。参加者は5枚程度の綴りになったチケットを事前購入し、各店舗が提供する料理と飲み物の「バルメニュー」を食べ飲み歩く。一度に多くの店舗への来店が期待できるイベントである。

### ●まちゼミ

各店舗がゼミ(講座)を開催し、店主の専門知識や技術を生かした情報や体験を、参加者に提供する。店舗の個性や魅力を発信するだけでなく、店員と顧客のコミュニケーションを促進することができる。

## まとめ

東京都内には、約2,600の商店街があり、地域の住民や働く人にとって必要な商品・サービスを提供するとともに、地域の生活・文化・交流の核として、また、地域経済や雇用を支える場として、重要な役割を果たしている。

しかし、商店街を取り巻く状況は、消費者ニーズの多様化や大型商業施設の進出、インターネットによる商取引の普及など大きく変化しており、その変化に対応できない商店街からは顧客離れが進み、商店街の活力を失いつつある。加えて、会員数の減少など運営面でも大きな課題を抱えている。

こうした状況を打破し、商店街が活性化するためには、地域のニーズを的確に捉え、コミュニティの核としての役割を果たすとともに、個店の魅力や商店街の魅力を見つめ直し、効果的に発信していくことが重要と考えられる。

## 商店街タイプについて

商店街は、商圏の範囲に基づき4つのタイプに分類される。全国的にみると、8割を超える商店街が「近隣型商店街」または「地域型商店街」に分類されるが、郊外の大規模店舗の増加を背景として、地方の近隣型商店街は、衰退の一途を辿っている。一方、東京などの大都市に存在する超広域型商店街のなかには、訪日外国人を取り込むなど、さらなる賑わいを見せている商店街もある。

### ●近隣型商店街

最寄品(※1)中心の商店街で地元主婦が日用品を徒歩又は自転車等により買い物を行う商店街

### ●地域型商店街

最寄品及び買回り品(※2)が混在する商店街で、近隣型商店街よりもやや広い範囲であることから、徒歩、自転車、バス等で来街する商店街



### ●広域型商店街

百貨店、量販店を含む大型店があり、最寄品より買回り品が多い商店街

### ●超広域型商店街

百貨店、量販店を含む大型店があり、有名専門店、高級専門店を中心に構成され、遠距離から来街する商店街

※1 最寄品：消費者が頻繁に手軽にほとんど比較しないで購入する物品。加工食品、家庭雑貨など。

※2 買回り品：消費者が2つ以上の店を回って比べて購入する商品。ファッション関連、家具、家電など。

## 【文献・資料】

- ・東京都産業労働局「平成25年度 東京都商店街実態調査報告書」
- ・中小企業庁「中小企業白書 2005年版 2014年版」
- ・中小企業庁「平成27年度 商店街実態調査報告書」

(執筆者)

経営戦略課 山影亮

# 東京の伝統工芸品産業の変遷

東京の伝統工芸品は、長い年月を経て東京の風土と歴史の中で生まれ、時代を越えて受け継がれた伝統的な技術・技法により作られてきた。伝統工芸品は、手作りの素朴な味わい、親しみやすさ、優れた機能性等が、大量生産される画一的な商品に比べて、私たちの生活に豊かさと潤いを与えてくれる東京の重要な資源と言える。伝統工芸品は地域に根ざした地場産業として地域経済の発展に寄与するとともに、地域の文化を担う大きな役割を果たしてきており、現在、40品目が東京都の伝統工芸品として指定されている。

## 東京の伝統工芸品の生い立ち

どんな製品でも、その製品が生み出されるためには、「必要性」と「必然性」があるが、伝統工芸品の多くも、生活必需品として、生活に根ざしたものの中から生まれてきた。例えば「くみひも」は、物を結ぶものとして糸や縄から発展したものであり、いろいろな「織物」も、身にまとうものとして作られたものであり、「刷毛」は、漆などを塗る道具として欠かせないものだった。こうした生活必需品からその機能性の向上とともに、「美」への欲求が、生活用品としての価値を高めていくことになった。現在、東京都に指定されている伝統工芸品

は40品目あるが、その生い立ちを辿っていくと“東京”という地域的な特徴も見えて来る。

ひとつは、町人文化が育んだ人々の暮らしに根差したバラエティ豊かな品目があること、二つ目は、「作り手」と「使い手」の距離が近いからこそ、使い手のニーズに応える商品を生んできたということである。目の肥えた市場に受け入れられる商品を生まなければ、“江戸っ子”が納得しないという宿命が商品力を強くしたと言えるのかもしれない。

## 東京の伝統工芸の背景と歴史

東京の伝統工芸を歴史的に見ると、仏教伝来とともに、インド、中国などから多くの工芸品が、伝わってきたと言われている。その後、奈良時代から室町時代にかけて、日本の風土にあわせた改良が続けられ、この時代までにほとんどの工芸品が作られている。

江戸時代初期は、徳川幕府による幕藩体制の確立の時代であり、工芸技術の多くは、当時の先進地であった京都から移入された。幕府では、職人政策を進め、名工と言われる人達を京都から招き、職人町を作るなどして、優れた職人の育成に努めた。その後、元禄期から文化文政期までのおよそ百年間は、幕藩体制にひずみが生じ、改革を余儀なくされた。奢侈禁止令は、江戸町民の行動まで規制したものであるが、反面、町人経済の勢力が強くなったことを示すものでもある。経済の中心が武士から町人に移り、江戸が一大消費地として発展し、町人文化が栄えたが、それは「粋」で代表されるように、「見えないところほど銭をかける」などと表現さ

れている。この時期には贅にまかせたいろいろな工芸品が作られ、今日に多くの名品が残されている。

東京の伝統工芸品は、江戸三百年の歴史のなかで、とりわけ町人文化のなかで大きく育ってきたものであり、「江戸三百年の文化のなかで築きあげられたもの」ということができる。時代が明治へと変わり、近代国家づくりが行われると、ヨーロッパ諸国から多くの技術が導入され、次第に洋風化が進展した。こうした時代は、多くの伝統工芸品にとっては「転換期」ともいうべき時期でもあった。和服から洋服へ、手工業から機械工業へと変化していく中で、多くの工芸技術は、近代技術との競合の中で新たな活路を見出すことが求められてきた。大正から昭和、平成と日本が近代化の道をたどる時代の中で、時に手仕事の良さが忘れられがちだったが、このような風潮の中でも伝統工芸品の持つ良さは改めて認識されてきた。そして、今日では「新たな発展期」というべき時代を迎えている。

○：社会の動き ●：海外の動き ●：国の動き ●：都の動き

### 社会の動きと 施策の変化

- 1957 ● 第一回「東京都伝統工芸品展」開催
- 1973 ○ 第一次石油危機

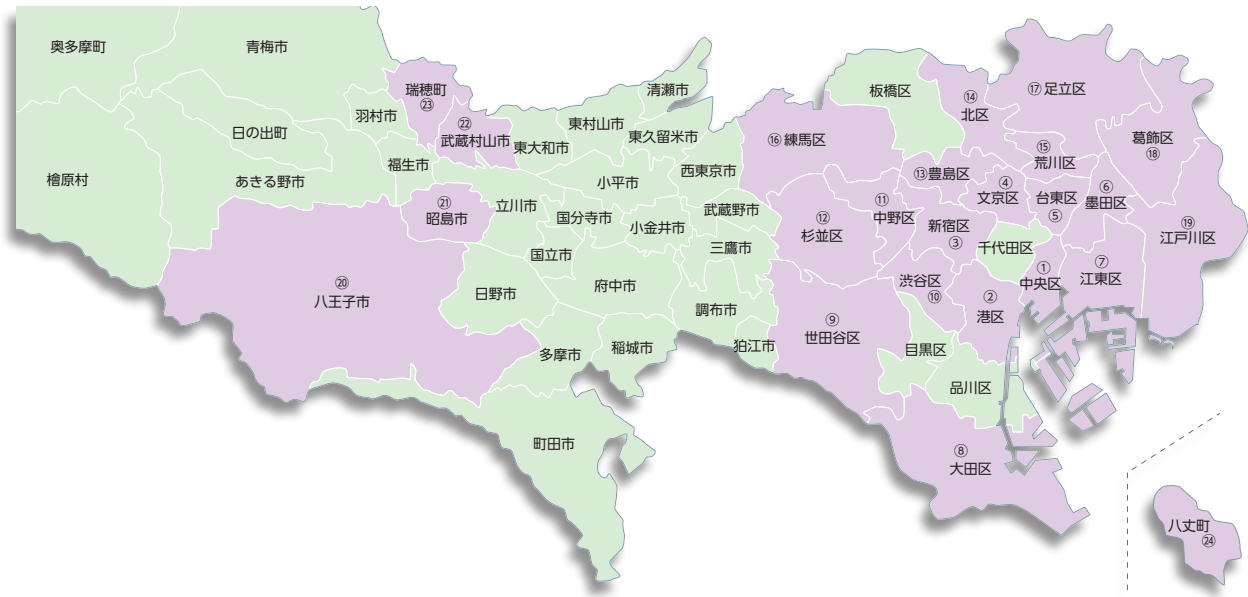
- 1974 ● 伝統的工芸品産業の振興に関する法律(伝産法)
- 1975 ● 伝統工芸品産業振興協会を設立
- 1979 ○ 第二次石油危機

- 1981 ● 「東京都伝統工芸品産業振興対策要綱」を策定
- 1982 ● 東京都の伝統工芸品として7工芸品を指定
- 1987 ● 東京都の伝統工芸士の認定制度を創立

- 1990 ○ バブル崩壊
- 1995 ○ 阪神・淡路大震災発生
- 2005 ● 第1回東京の伝統工芸品チャレンジ大賞
- 2006 ● (社団) 東京産業貿易協会の解



◆東京の伝統工芸品の分布



|  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|--|--|--|--|---|--|
| <p><b>①中央区</b><br/>江戸漆器<br/>東京三味線</p>  | <p>東京銀器<br/>東京くみひも<br/>江戸漆器<br/>江戸髷甲<br/>江戸刷毛<br/>東京仏壇<br/>江戸つまみ箸<br/>東京額縁<br/>江戸象牙<br/>江戸指物<br/>江戸簾<br/>江戸和竿<br/>江戸衣裳着人形<br/>江戸甲冑<br/>江戸木彫刻<br/>東京彫金<br/>東京打刃物<br/>江戸表具<br/>東京三味線<br/>江戸筆<br/>江戸木版画<br/>東京七宝<br/>東京手植ブラシ<br/>江戸手描提灯</p> | <p>江戸髷甲<br/>江戸刷毛<br/>江戸つまみ箸<br/>江戸象牙<br/>江戸衣裳着人形<br/>江戸切り<br/>江戸押絵羽子板<br/>江戸甲冑<br/>東京藤工芸<br/>東京手植ブラシ<br/>江戸硝子<br/>江戸手描提灯</p> | <p><b>⑩渋谷区</b><br/>東京琴</p>                                       | <p>東京額縁<br/>江戸指物<br/>江戸更紗<br/>江戸和竿<br/>東京打刃物<br/>江戸木版画<br/>東京七宝<br/>東京手植ブラシ<br/>江戸手描提灯</p>       | <p><b>⑬豊島区</b><br/>東京額縁<br/>江戸更紗<br/>東京藤工芸<br/>東京三味線<br/>江戸筆</p> | <p><b>⑭北区</b><br/>東京くみひも<br/>東京七宝</p>                                    | <p><b>⑮荒川区</b><br/>江戸木目込人形<br/>東京銀器<br/>東京仏壇<br/>江戸つまみ箸</p> | <p><b>⑯江戸川区</b><br/>東京本染ゆかた<br/>江戸和竿<br/>江戸押絵羽子板<br/>江戸木彫刻</p> |
| <p><b>②港区</b><br/>江戸簾</p>  |  |  | <p><b>⑪中野区</b><br/>東京手描友禅<br/>東京無地染</p>                          | <p><b>⑰足立区</b><br/>東京漆器<br/>東京仏壇<br/>東京本染ゆかた<br/>東京藤工芸<br/>江戸刺繍<br/>江戸木彫刻<br/>東京彫金<br/>東京打刃物</p> | <p><b>⑱葛飾区</b><br/>東京本染ゆかた<br/>江戸和竿<br/>江戸押絵羽子板<br/>江戸木彫刻</p>    | <p><b>⑲江戸川区</b><br/>東京本染ゆかた<br/>江戸衣裳着人形<br/>江戸切り<br/>江戸からかみ<br/>江戸硝子</p> | <p><b>⑳八王子市</b><br/>多摩織</p>                                 | <p><b>㉑昭島市</b><br/>村山大島紬</p>                                   |
| <p><b>③新宿区</b><br/>東京染小紋<br/>東京手描友禅<br/>江戸刷毛<br/>江戸更紗<br/>江戸刺繍<br/>東京無地染</p>                 |  | <p><b>⑦江東区</b><br/>江戸指物<br/>江戸切り<br/>江戸押絵羽子板<br/>江戸刺繍<br/>江戸表具<br/>江戸硝子</p>  | <p><b>⑫杉並区</b><br/>東京くみひも<br/>東京無地染</p>                          | <p><b>⑲江戸川区</b><br/>東京本染ゆかた<br/>江戸衣裳着人形<br/>江戸切り<br/>江戸からかみ<br/>江戸硝子</p>                         | <p><b>㉒武蔵村山市</b><br/>村山大島紬</p>                                   | <p><b>㉓瑞穂町</b><br/>村山大島紬</p>   | <p><b>㉔八丈町</b><br/>本場八丈</p>                                 |  |
| <p><b>④文京区</b><br/>東京銀器<br/>江戸髷甲<br/>江戸象牙<br/>江戸甲冑<br/>東京彫金<br/>東京琴<br/>江戸からかみ<br/>江戸木版画</p> | <p><b>⑥墨田区</b><br/>江戸木目込人形</p>   | <p><b>⑧大田区</b><br/>江戸表具</p>  | <p><b>⑬豊島区</b><br/>東京額縁<br/>江戸更紗<br/>東京藤工芸<br/>東京三味線<br/>江戸筆</p> | <p><b>⑰足立区</b><br/>東京漆器<br/>東京仏壇<br/>東京本染ゆかた<br/>東京藤工芸<br/>江戸刺繍<br/>江戸木彫刻<br/>東京彫金<br/>東京打刃物</p> | <p><b>㉒武蔵村山市</b><br/>村山大島紬</p>                                   | <p><b>㉓瑞穂町</b><br/>村山大島紬</p>   | <p><b>㉔八丈町</b><br/>本場八丈</p>                                 |  |
| <p><b>⑤台東区</b><br/>江戸木目込人形</p>   |  | <p><b>⑨世田谷区</b><br/>東京染小紋<br/>東京琴</p>  | <p><b>⑱葛飾区</b><br/>東京本染ゆかた<br/>江戸和竿<br/>江戸押絵羽子板<br/>江戸木彫刻</p>    | <p><b>⑲江戸川区</b><br/>東京本染ゆかた<br/>江戸衣裳着人形<br/>江戸切り<br/>江戸からかみ<br/>江戸硝子</p>                         | <p><b>㉒武蔵村山市</b><br/>村山大島紬</p>                                   | <p><b>㉓瑞穂町</b><br/>村山大島紬</p>   | <p><b>㉔八丈町</b><br/>本場八丈</p>                                 |  |

東京の伝統工芸品産業における支援の流れ

東京都は、伝統工芸品産業の振興策として、伝統工芸の指定とあわせて、業界が実施する後継者の育成、需要開拓、原材料確保対策事業を支援するほか、技術・

技法の保存継承事業、展示会の開催、伝統工芸士の顕彰事業などを実施してきた。昭和49年に伝統的工芸品産業の振興に関する法律が制定され、村山大島つむぎ、

- 散に伴い、公社が伝統工芸品産業事業を継承
- 第50回東京都伝統工芸品展開催
- 2011
  - 東日本大震災発生
  - 伝統工芸品後継者育成事業開始(公社)

- 2013
  - 2020年夏季オリンピック・パラリンピック大会の開催地が東京に決定
- 2015
  - 「伝統工芸品の商品開発・普及促進支援事業」『東京手仕事』プロジェクト開始(公社)

『東京手仕事』とは

東京の「伝統工芸品」は、進取の精神に富む江戸職人の匠の技と心意気によって磨かれ、洗練され、そして庶民に愛されて、連綿と受け継がれてきました。「東京手仕事」は、そんな伝統の技に光を当て、匠の繊細な「手仕事」の魅力を国内はもとより、世界に発信していく取組です。その「粋」で「いなせ」な味わい。優れた機能性・日常性を広く知っていただくとともに、東京らしい感性溢れる新しい工芸品にもチャレンジし、潤いある豊かなライフスタイルを提案していきます。

東京染小紋、本場黄八丈、江戸木目込人形、東京銀器、東京手描友禅、多摩織等7品目が、その後、平成27年度までに江戸指物、江戸和竿、江戸節句人形、江戸切子、江戸からかみ、江戸木版画、江戸硝子、江戸べっ甲、東京アンチモニー工芸品の9品目、全体で16品目が通産大臣指定の伝統工芸品として指定され、振興計画に基づく技術や技法の保存承継、後継者の確保・育成に関する支援が始まった。昭和56年からは、東京都伝統工芸品産業振興対策要綱により、都独自の品目指定(平成28年現在40品目指定)と振興対策を開始した。これにあわせて、昭和33年から実施してきた「東京商品秀作展」を「東京都伝統工芸品展」に改称し、継続して開催することで販路の拡大も図ってきた。この後、社団法人東京産業貿易協会(平成10年(社)東京都経済活動推進協会と東京貿易会が組織統合した団体)において、都の受託事業として伝統工芸の団体支援を平成17年度まで実施していたが、公社との組織統合による事業移管によって、平成18年4月から城東支社で実施することになった。また、この受託事業とは別に、産業集積として城東地域に伝統工芸事業者が多く集積することから、公社自主事業としても平成17年度から新素材・

新技術・新デザイン等を取り入れた市場性のある伝統的工芸品を公募し、優秀作品を選ぶコンテストを内容とする第1回「東京の伝統的工芸品チャレンジ大賞事業」を実施してきた。同事業は、その後毎年1回実施し、平成26年度の第9回まで継続した。更に、この公社自主事業を進化させるため、東京の伝統工芸品を新しく現代に創生させ、その魅力を国内外に発信する『東京手仕事』プロジェクトとして、平成27年度に「伝統工芸品の商品開発・普及促進支援事業」を開始した。また、都民に対し、広く東京の伝統工芸品の背景を伝えるツールとして、『江戸時代の町人地のジオラマ』を作成し、展示会等で活用しながら東京の伝統工芸について認知度を高め、理解を深めてもらう普及活動も行ってきた。



## 東京都伝統工芸品

下記の要件を備える工芸品について、「東京都伝統工芸品産業振興協議会」の意見を聴いて、知事が東京都伝統工芸品に指定している。

- 製造工程の主要部分が手工的であること
- 伝統的な技術又は技法により製造されるものであること。
- 伝統的に使用されてきた原材料により製造されるものであること。
- 都内において一定の数の者がその製造を行っていること。

### 指定40品目

|            |             |             |             |
|------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. 村山大島紬   | 11. 江戸刷毛    | 21. 江戸衣裳着人形 | 31. 東京三味線   |
| 2. 東京染小紋   | 12. 東京仏壇    | 22. 江戸切子    | 32. 江戸筆     |
| 3. 本場黄八丈   | 13. 江戸つまみ箸  | 23. 江戸押絵羽子板 | 33. 東京無地染   |
| 4. 江戸木目込人形 | 14. 東京額縁    | 24. 江戸甲冑    | 34. 東京琴     |
| 5. 東京銀器    | 15. 江戸象牙    | 25. 東京藤工芸   | 35. 江戸からかみ  |
| 6. 東京手描友禅  | 16. 江戸指物    | 26. 江戸刺繍    | 36. 江戸木版画   |
| 7. 多摩織     | 17. 江戸簾     | 27. 江戸木彫刻   | 37. 東京七宝    |
| 8. 東京くみひも  | 18. 江戸更紗    | 28. 東京彫金    | 38. 東京手植ブラシ |
| 9. 江戸漆器    | 19. 東京本染ゆかた | 29. 東京打刃物   | 39. 江戸硝子    |
| 10. 江戸鬚甲   | 20. 江戸和竿    | 30. 江戸表具    | 40. 東京手描提灯  |



東京都の伝統マーク  
このマークは、「東京都指定伝統工芸品」について、都の紋章と伝統工芸の頭文字の「伝」をあしらったもので、検査に合格した製品に貼られている。

## 東京都伝統工芸士の認定制度

下記の要件を備える者のうちから、「東京都伝統工芸品産業振興協議会」の意見を聴いて、知事が東京都伝統工芸士に認定している。

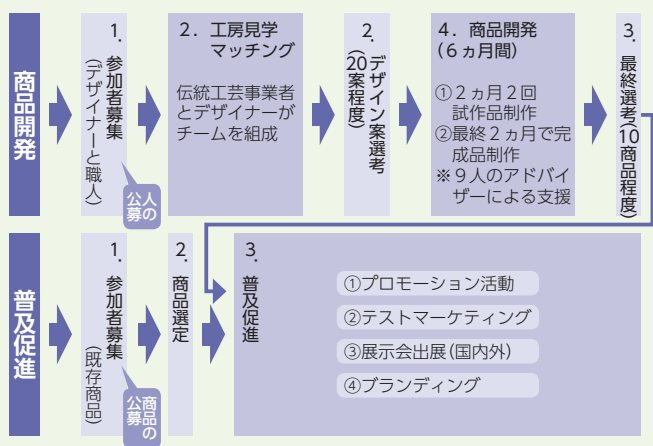
- 東京都伝統工芸品の製造の実務経験が15年以上あり、現在もその製造に従事していること。
- 高度の伝統的技術・技法を有していること。
- 伝統工芸品産業振興事業の推進に協力しており、今後も協力できること。

## 伝統工芸品産業団体の活動支援

伝統工芸品産業には下記の3つの産業団体があり、各団体は伝統工芸品のPRや研究開発、人材育成等を目的とした自主的な活動を展開している。公社は各団体の事務局を担い、その運営と活動を支援している。

- ・「東京都伝統工芸品産業団体連絡協議会」：東京都指定伝統工芸品の産地組合で構成する団体。
- ・「東京都伝統工芸士会」：東京都知事が「東京都伝統工芸士」として認定し、その称号を贈られた職人で構成する団体。
- ・「東京都伝統工芸品産業団体青年会」：伝統工芸品産業の若手後継者にあたる職人で構成する団体。

## 『東京手仕事』プロジェクトのスキーム



事業理念「暮らしをうるおし、豊かにする  
ための新たな伝統工芸品の創出」の実現



「東京手仕事」ロゴマーク

海外展示会出展の様子



## 今後の課題

伝統工芸産業のこれまでの課題を整理してみると、東京独自の課題としては、知名度が中々上がらなかったということが第一にある。他府県の一産地のように、一品を藩が保護して積極的に国内外に売り歩くこともなく、完全なる受注生産である職人は陰に隠れ、問屋の力が前面に出て販売管理を行った、そんな実情が要因しているのだろう。一方で、土地の高い都内での生産が困難になり、移転等で分散したことも職人を減らした要因として、都市の特徴と言える。

これに加え、日本の近代化に合わせて、生活様式の変化に対応しきれない「伝統工芸品」が、市場から置いてきぼりになってしまったということ、更には、需要の低迷による後継者の確保や育成への対応を困難にする悪循環を生み出していることが全国的な共通課題である。

東京の「伝統工芸品」は、進取の精神に富む江戸職人の匠の技と心意気によって、磨かれ、洗練され、そして庶民に愛されて連綿と受け継がれてきた。その一方で、節句や行事といった日本文化すらも希薄になって

しまう現代の暮らしにおける工芸品は、消費者に馴染み難しく、市場にアンマッチなものとしてイメージされ、その魅力が見逃されてしまいがちであった。手作りで生産するが故に量産することも困難である点や、経営基盤が弱く、後継者を育成する体制も取れないことから、事業者が減少する一方という厳しい環境が継続してきた。しかしながら、日本の文化を背景とした産業として世界から評価を受ける今、2020年東京オリンピック・パラリンピック開催を追い風に、伝統の技に光を当て、匠の繊細な「手仕事」の魅力を国内はもとより世界に発信していくことはある意味で必然となった。その「粋」で「いなせ」な味わい、優れた機能性・日常性を広くプロモーションしていくとともに、東京らしい感性溢れる新しい工芸品にもチャレンジし、「伝統工芸品」に囲まれた潤いある豊かなライフスタイルを提案していく。そんな『東京手仕事』プロジェクトにより、新たな販路を切り拓き、事業者の自立を見据えながら産業として基盤を強化し、東京の伝統工芸を発展させていく必要性が求められている。

## まとめ

2020年東京オリンピック・パラリンピック開催の追い風を受け、伝統工芸品への関心は確実に高まり、脚光を浴びつつある。しかし、伝統工芸品の事業者を取り巻く経営環境は厳しい状態が継続しており、その脆弱な経営体制から、意欲があっても新たな取り組みに対して、中々一歩を踏み出せない事業者も多いのが実態である。東京の伝統工芸技術が、東京のオリジナリティをアピールする重要な財産として捉え、この機運による注目が一過性で終わることのないよう、今後も事業者寄り添いながら、商品開発支援をはじめ、

マーケティング、国際化、知的財産権を含めた複合的な公社の力を結集した支援を丁寧に継続していく必要がある。

### 【文献・資料】

- ・ 東京都産業労働局 「東京の伝統工芸品」HP  
<http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/shoko/dentokogei/japanese/index.html>
- ・ 東京都産業労働局 「東京の伝統工芸品」パンフレット

（執筆者）

城東支社 福田友子



# 都内企業と学術機関の連携

産学連携とは、産業界と教育・研究機関との共同研究や新技術・新商品の開発、大学が持つ特許の活用、などを促進する連携である。日本では、1960年代以降、主に研究面を対象とした「産学協同」という用語が使われてきたが、1990年代になり政府の報告書などで「産学連携」という用語が使われるようになった。「産」と「学」を取り巻く環境の変化に合わせて、様々な取組が行われてきた。



(公財)東京都中小企業振興公社による産学連携支援の様子

## 産学連携の背景と歴史

わが国で、産学連携の必要性が明確に法的に位置づけられたのは、平成7年(1995)の科学技術基本法だと言われている。当時は、バブル経済崩壊後の日本経済の長期低迷と産業競争力の低下、米国の技術革新への立ち遅れ、民間企業の研究開発投資が低下することによる基礎研究の停滞などの議論が取り沙汰されていた。

科学技術基本法では、将来の日本経済への危機感に対処するため、科学技術立国を目指した科学技術の振興を、日本の最重要政策課題の一つとして位置づけた。日本経済を再生させる有力な手段として、科学技術の知見を経済に活用すること、とりわけ、大学などの研究成果を産業技術の強化に活用することへの気運が高まった。

### 科学技術基本計画

平成8年(1996)、科学技術基本法の理念を実現するため、4期にわたる科学技術基本計画が施行された。この計画では、重点的な科学技術分野を選定し、産業技術力の強化と産学連携の仕組みの改革への取り組み、地域における科学技術振興のための環境整備、科学技術システム改革の推進や基礎研究と人材育成の強化などの重要性を強調している。

### ◆産学連携の形態

| 研究実施                                   | 研究成果の移転促進                         | 教育人材      |
|--|-----------------------------------|-----------|
| 共同研究<br>受託研究<br>コンソーシアム<br>寄附講座・寄附研究部門 | ライセンス<br>コンサルティング<br>大学発ベンチャー(起業) | 人材交流・人材育成 |

産学連携には、研究実施、研究成果の移転促進、教育人材の側面があり、形態別に8つに分類することができる。

出典：兼本雅章氏「総合政策論叢第6号2015年3月」

○：社会の動き ●：海外の動き ●：国の動き ●：都の動き

### 社会の動きと 施策の変化

- 1980 ● バイ・ドール法成立
- 科学技術基本法策定
- 1982 ● 中小企業技術革新法成立 (SBIR制度)
- 1984 ● 国家共同開発法成立

- 1986 ● 連邦技術移転法成立
- 1995 ● 科学技術基本法策定
- 1996 ● 第1期科学技術基本計画策定
- 1998 ● 大学等技術移転促進法(TLO法)策定
- 1999 ○ 日本技術者教育認定機構設立 ● 中小企業技術革新制度(日本

- 版SBIR)の創設
- 産業活力再生特別措置法策定(日本版バイ・ドール条項)
- 2000 ● 産業技術力強化法策定 ● 産学公連携コーディネータ開始(東京都立産業技術研究センター)
- 2001 ○ 中央省庁再編 ○ 「平沼プラン」で「大学発ベンチャー3年1,000社計画」発

- 表 ● 第2期科学技術基本計画策定 ● 地域産学官連携サミット開催 ● 第1回産学官連携サミット開催
- 2002 ○ 知的財産基本法制定 ● 第1回産学官連携推進会議開催
- 2003 ○ 学校教育法改正 ○ 国立大学法人法制定

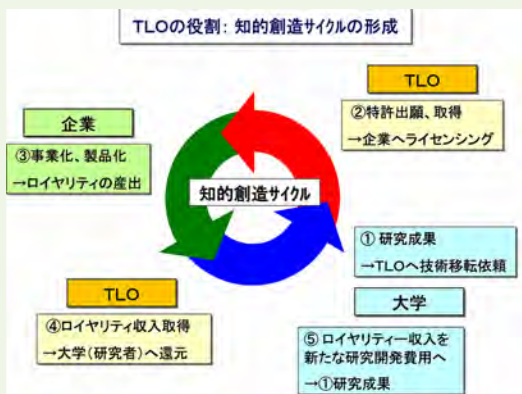
## TLO (技術移転機関)

### ●TLOとは何か

TLOとはTechnology Licensing Organization (技術移転機関)の略称である。大学の研究者の研究成果を特許化し、それを企業へ技術移転する法人であり、産と学の「仲介役」の役割を果たす組織である。大学発の新規産業を生み出し、それにより得られた収益の一部を研究者に戻すことにより研究資金を生み出し、大学の研究の更なる活性化をもたらすという「知的創造サイクル」の原動力として産学連携の中核をなす組織である。

### ●TLOの必要性

大学等には研究資源の多くが集中しており、その成果の中には新規産業の「シーズ」として有望なものが多いが、それが産業に十分活用されているとは言えなかった。また、企業(メーカー)には研究部門とは別に特許管理を行う「知的財産部」があるのに対し、大学にはそうした組織が従来存在しなかったことに大きな問題があり、大学の研究成果の特許化及び企業への移転(ライセンス)を行うTLOの必要性が認識されるようになった。



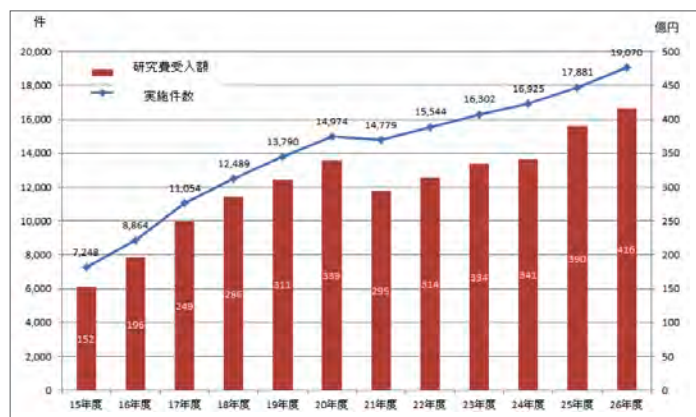
出典：経済産業省HP 大学の技術移転(TLO)「知的創造サイクル」

平成10年(1998)に、「大学等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律」、いわゆるTLO法が制定され、法的に技術移転機関の整備と産学連携の実務体制が整った。平成11年(1999)には、国の委託事業の知的所有権の成果について、国ではなく研究を受託した企業、大学や研究者に帰属されることを可能とする「産業活力再生特別措置法(日本版バイ・ドール条項)」が制定された。

平成12年(2000)には大学教官が営利企業役員を兼業することの条件を緩和し、大学・大学教官の特許料や出願審査請求手数料の2分の1を減免する措置等を盛り込んだ「産業技術力強化法」が制定され、産学連携が本格的に取り組まれるようになった。また、平成16年(2004)から国立大学法人化が実施され、国立大学が非公務員型の国立大学法人に移行したことも産学連携の推進に寄与した。

### ◆増加する共同研究実施件数

(民間企業との共同研究実施件数及び研究費受入額の推移)



出典：文部科学省HP 産学官連携の実績 「平成21年度大学等における産学連携等実施状況について」「平成26年度大学等における産学連携等実施状況について」のデータを元に作成

## 国立大学法人化と学校教育法の改正

法人化によって大学が自らの特許を保有することが可能となるとともに、その研究成果の普及・活用を促進することがミッションとして定められたこと、財務や人事に関する諸々の規制緩和が行われたことなどにより、学内の産学連携組織の整備が進み、大学独自の技術移転活動も積極的に行われるようになった。また、平成19年(2007)に行われた学校教育法の改正で、大学の役割に、教育・研究とともに「その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与する」ことが明確に位置づけられたことで産学連携の促進に向けた法的な枠組みづくりは一応の完成をみた。



●第1回産学官連携功労者表彰創設

2004

○大学発ベンチャー1,000社計画達成

○特許法等の一部改正法施行

●産学公連携支援開始(東京都中小企業振興公社)

2006

○教育基本法改正

●第3期科学技術基本計画策定

2007

○イノベーション25 中間とりまとめ発表

2008

○研究開発力強化法施行

2009

○行政刷新会議事業仕分け第1弾

2010

○新成長戦略策定

●科学・技術フェスタin京都開催

2011

●第4期科学技術基本計画策定

●地域イノベーション戦略地域選定

●東京イノベーションハブ開設(東京都立産業技術研究センター)

2013

●産業競争力強化法制定

●産学公連携相談窓口開設(東京商工会議所)

2014

●広域多摩イノベーションプラットフォーム開始(東京都中小企業振興公社)

2016

●第5期科学技術基本計画策定



平成13年(2001)以降、経済産業省と文部科学省が中心となって、地域における産学官イノベーションを推進するための基盤整備が、全国各地で展開された。具体的には、経済産業省による「産業クラスター計画」、文部科学省による「知的クラスター創成事業」及び「都市エリア産学官連携促進事業」によって、産学官の連携基盤整備から研究成果の事業化まで地域のニーズに応じた幅広い支援が行われた。

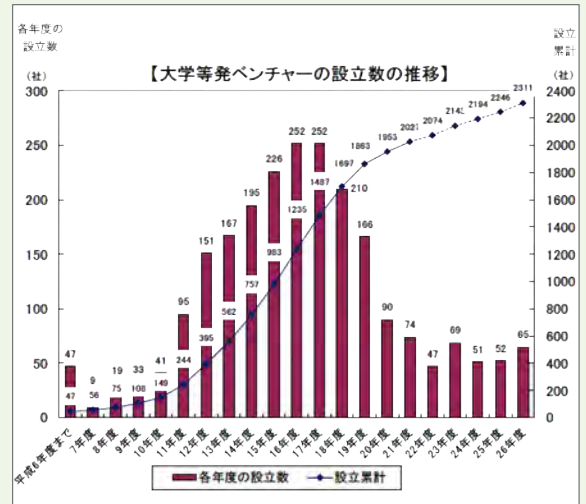
産学官連携の施策は、平成21年(2009)以降、政府の行政刷新会議により累次実施された事業仕分けにおいて、自治体独自の取り組みや、関係省庁間での取り組みの重複等を指摘され、施策の統廃合が行われた。

その結果、文部科学省、経済産業省及び農林水産省は、平成23年(2011)より、地域における産学官イノベーションの創出に向けた主体的かつ優れた構想を持つ地域を地域イノベーション戦略推進地域として共同で選定し支援する形態にリニューアルを図った。この地域では、新たなイノベーションの創出に向けてイノベーション推進協議会を設置すると共に、地域のポテンシャルに応じて、「国際競争力強化地域」又は「研究機能・産業集積高度化地域」のどちらかに選定する。さらに、選定された地域のうち、特に優れた戦略を有する地域においては、関係府庁の施策を総動員して、大学における基礎研究から企業による事業化まで切れ目なく支援し、総合的かつ効果的に地域における産学官イノベーション戦略の実現を図ることになった。

## 大学発ベンチャー

平成13年(2001)に経済産業省が発表した「新市場・雇用創出に向けた重点プラン」の中で、「大学発ベンチャー企業を3年間で1,000社にする」という目標が示された。

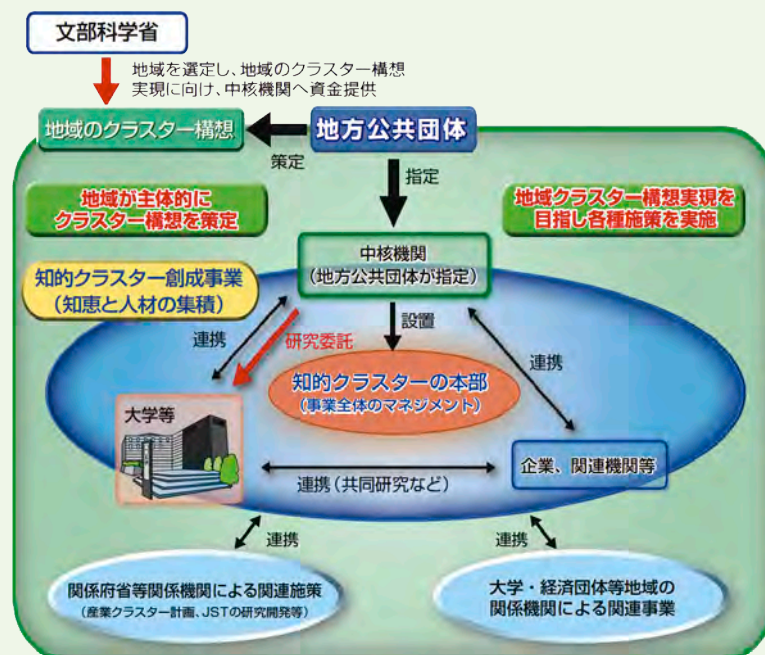
平成14年(2002)には、大学発ベンチャー企業を支援するための大学発事業創出実用化研究開発事業(マッチングファンド)を始め、研究開発などに必要な経費の一部の補助を行うようになった。その結果、2004年度末には大学発ベンチャー企業が1,112社となり、当初の目標が達成された。



出典：文部科学省HP「産学官連携の実績」[平成26年度大学等における産学連携等実施状況について]

## 知的クラスター創成事業

各地域のクラスター(注1)構想を実現するために、地域で実施する他の施策(独自施策、関係府省活用施策等)と連動して、産学官共同研究等を実施する。

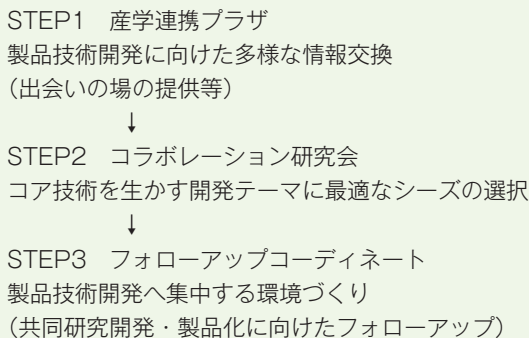


出典：文部科学省「平成21年度知的クラスター創成事業パンフレット」



## 東京都の産学連携支援事例

### ●(公財)東京都中小企業振興公社の取組 3段階のステップによる産学連携支援



広域多摩イノベーションプラットフォーム事業…平成26年度より従来の産学連携支援から一新し、成長産業分野に向けて踏み出す中小企業を強力に後押しするため、広域多摩イノベーションプラットフォームを開始した。このプラットフォームでは、中小企業を中心として大手企業、大学試験研究機関等を巻き込んだ形でのネットワーク構築及びマッチング支援を行う。

### ●(地独)東京都立産業技術研究センターの取組 東京イノベーションハブ…中小企業と大学・学協会・研究機関との連携を促進するセミナーや交流会、展示会を開催し、産学公連携を推進する。

### ●東京商工会議所の取組 産学公連携相談窓口…企業が大学や公的機関の持つ研究能力や知見、相談機能を広く活用できるよう、東京商工会議所が協力機関(大学・公設試験研究機関)との間を無料で橋渡しする。

上記の支援制度は平成28年度情報。各制度は変更される場合がある。

## 産学連携施設の事例

大田区では、旧大田区立北蒲小学校舎の改修により、区内産業の活性化と地域中小企業者の技術力向上を目的として、平成18年(2006)に産学連携施設を設置した。産学連携や新技術の研究開発を行う企業が、新たな挑戦の場としてこの施設を活用している。

出典：大田区HP 産学連携施設

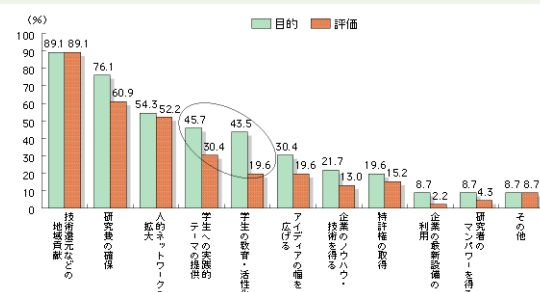
## 産学連携の意義

### ●大学から見た中小企業との産学連携の意義

大学側は地域貢献や研究費の確保の他に、「学生への実践的テーマの提供」や「学生の教育・活性化」といった教育面でのメリットを期待している。しかし、産学連携を実施した際のこれらの項目に対する大学の評価は期待値をかなり下回っている。

### ◆中小企業との産学連携における大学の目的と評価

～学生への実践的テーマの提供や教育といった分野で成果が上げられていない～



資料：(株)三菱総合研究所「大学と地域中小企業とのネットワーク形成に向けた取組に関するアンケート調査(2007年12月)」  
(注) 1. 上記集計は、中小企業との産学連携に取り組んだ実績があると回答した大学のみ集計した。  
2. 複数回答のため合計は100%を超える。

出典：中小企業庁(2008)「2008年度版中小企業白書」第3部「地域経済と中小企業の活性化」

### ●中小企業にとっての産学連携の意義

中小企業は産学官連携の結果、「技術レベルの向上」や「新製品の開発の成功」といった技術高度化面での成果を高く評価している。それに加え、「社員の質の向上」、「学生(新卒者)の獲得」など人材面での成果についても一定の評価をしている。

## 【注】

(注1) クラスター クラスターとは集まりや群、集団を意味する言葉として用いられ、クラスター構想は地域(集積)における取組の具体的な指針である。また、知的クラスターとは、地方自治体の主体性を重視し、知的創造の拠点たる大学、公的研究機関等を核とした、関連研究機関、研究開発型企業による国際的な競争力のある技術革新のための集積を意味する。第2期科学技術基本計画において、地域における知的クラスターの形成の促進が位置づけられた。

## 【文献・資料】

- (文献)
- ・(公財)東京都中小企業振興公社多摩支社(2012)「産学連携マニュアル」(平成23年度改訂)
  - ・中小企業庁(2008)「2008年度版中小企業白書」
- (資料)
- ・総合政策論叢第6号 兼本雅章「日本における産学連携-その変遷と文系産学連携を中心に-」(2015)
  - ・文部科学省「平成21年度知的クラスター創成事業パンフレット」(2009)

(執筆者)  
多摩支社 望月伸快

## 今後の課題

多くの教育・研究機関が抱えている共通の課題は産学連携人材の確保・育成と支援ノウハウの蓄積である。ただ、詳細を見ると、連携活動の実績に応じて異なってくる。連携実績の多い機関では、産学連携の実績の低迷や具体的な成果の創出が最も大きな課題となっており、連携実績の少ない機関(主に私立大学)においては、産学連携の受入れ体制の整備が最重要課題とされている。

## まとめ

国の施策を通して、大学における産学連携は確実に浸透しつつある。しかし、その一方で、まだ産学連携の体制が整っていない大学も多数存在している。今後、産学連携の実績をあげるための取組と、裾野を広げるための取組が求められる。

# 都立産業貿易センターと展示商談会の歩み

戦後、産業復興促進のために設立された「都立産業会館」から端を発し、日本の経済発展とともに歩んできた東京都の展示会場や産業貿易センターの歴史をたどりながら、現在の展示会場の動向や取り巻く環境を検証し、展示会場の役割と意義を確認した。

## 産業貿易センターの設立目的及び設立経緯

都内産業振興対策の一環として、商工業者が行う見本市・展示会開催のための会場提供を目的として、昭和44年(1969)11月に「都立産業会館台東館」は設立された。

東京都としては、すでに昭和29年(1954)10月千代田区大手町に「都立産業会館」を開館していたが、急速な経済成長のもとで旺盛な企業活動を反映し、業界の需要に応じられなくなっていた。このため、各業界から新産業会館の建設について強い要望があり、東京都としても見本市・展示会等が産業振興に不可欠であり、また大手町館のみでは業界の需要に対処しきれないと判断し、「都立産業会館台東館」として開設の運びとなった。さらに、昭和45年4月には都立貿易センターが浜松町の世界貿易センタービルの別館に常設展示場として開設され、中小企業の輸出向け商品を海外バイヤー等に紹介し、その引き合いあっせんを行う業務や貿易相談、海外市場情報の提供が行われた。

昭和55年(1980)3月末で都立産業会館大手町館は、老朽化等により閉館となった。これに代わる施設として業界から、中小企業の貿易振興や国内販路開拓事業をあわせて行う施設の設置要望が高まり、昭和58年(1983)6月、旧都立産業会館大手町館と都立貿易センターを統合し、港区海岸の都有地に港区商工会館との合築により、東京産業貿易会館が建設された。

これを契機に、内外販路開拓を一元的に推進する組織としてその名称を「東京都立産業貿易センター(本館)」と改められ、日替展示場を運営する台東館をその分館とする組織体制が整備された。

平成10年(1998)4月1日、東京都行政大綱における産業貿易センターの運営見直しにより、日替展示場の管理運営及び建物維持管理業務を東京都より(財)東京都中小企業振興公社に委託された。

これに伴う組織改正により、東京都立産業貿易センター(本館)は、「東



都立産業会館大手町館



都立産業会館台東館(設立当時)



都立産業貿易センター浜松町館

○：展示業界の動き ●：国の動き ●：都の動き

### 展示業界と都立産業貿易センターの動き

#### 1954

- 日本国際見本市(大阪)開催
- 都立産業会館(大手町)開設
- 第1回全日本自動車ショー開催

#### 1955

- 「日本国際見本市(東京)」開催(都立産業会館が日本国際見本市の第1会場となる)

#### 1956

- 社団法人東京国際見本市協会設立

#### 1958

- (株)東京国際貿易センター設立(東京ビッグサイト前身)

#### 1959

- 東京国際見本市会場完成

#### 1967

- 日展協設立
- 東京流通センター開設

#### 1969

- 都立産業会館(台東館)開設

#### 1970

#### ○大阪万博開幕

- TOC展示会場開設
- 都立貿易センター開設(世界貿易センター別館常設展示場)

#### 1973

- ポートメッセ名古屋開設

#### 1975

- 沖縄国際海洋博覧会開幕

#### 1977

- 西日本総合展示場開設

#### 1980

- 都立産業会館(大手町)閉館

#### 1981

- 神戸国際展示場開設

#### ○ポートピア81開幕

#### 1982

- 全国展示会連絡協議会発足

#### 1983

- 都立貿易センター(浜松町)閉館

- 都立産業貿易センター本館(浜松町館)開設、(都立産業会館は都立産業貿易センター台東館と改称)

- 財団法人東京都中小企業振興公社に名称変更

#### 1985

- インテックス大阪開設

京都立産業貿易センター浜松町館」と台東館分館は「東京都立産業貿易センター台東館」と改称した。

平成18年(2006)4月1日、地方自治法一部改正により、(公財)東京都中小企業振興公社が東京都の指定管理者として認定され、展示場運営管理と合同庁舎維持管理を行い現在に至っている。

平成27年9月、都市再生ステップアッププロジェクトによる竹芝地区再開発により、「東京都立産業貿易センター浜松町館」は閉館となった。

## 展示会とは

### 1) 展示会の意義と定義

展示会は単に商品を陳列する場ではなく、出展者が商談を通じて商品やサービスの売買や、商品の情報を伝える場である。展示会を開催する意義としては、次のことがあげられる。

- ① 効率的で効果的な販路開拓・人的交流やネットワークの形成が新たなビジネス機会の創出につながる。
- ② 開催地域を中心に、幅広い経済波及効果を生み出す。
- ③ 展示会を通じた人や情報の交流・流通、ネットワーク構築の容易さなどは都市の競争力・ブランド力の向上に寄与する。

展示会の定義については国際標準化機構(ISO)において「商品・サービス・情報などを展示、宣伝するためのイベント(ただし、フリーマーケットや路上販売は含まない)」と定義づけしている。

### 2) セールスプロモーションと展示会

商品を宣伝する中心的な役割は、マスメディアが担ってきた。メディアを用いてプロモーションを行う事により人々の購買意欲を高め、商品の購入に結び付けてきた。メディアの発達とともに国土面積が大きいアメリカでは通信販売が発達し、面積が小さい日本では多くの商品を扱う問屋制度が発達した。現在では新

## 展示会産業の歴史

日本における「展示会・見本市」の原型は、宝暦7年(1757)7月に平賀源内が師、田村元雄と共に江戸湯島で開催した、日本国内で採集できる様々な動植物や鉱物を集めて一般に公開した「本草会」というイベントがその起源のようである。

その後、日本は明治維新を機に明治10年(1877)政府主催による「第1回内国勲業博覧会」が、産業技術の展示という手法を用いて上野公園で開催された。

戦後になると戦災復興のための産業貿易の振興を目的に多様な展示会が開催されるようになった。昭和23年(1948)東京電気試験所で行われた「自動車機械工具実演展示会」(注1)昭和29年(1954)日比谷公園内広場で「全日本自動車ショー」(注2)が開催された。

しかし、今日我々が目にする「展示会・見本市」の原型と呼べるのは、戦後の高度成長期まっただ中おこなわれた、東京では昭和30年(1955)に、都立産業会館(大手町)及び晴海国際見本市会場で、また大阪ではこの前年の昭和29年(1954)に朝潮橋で、それぞれ開催されたアメリカ型の展示を中心とした見本市「日本国際見本市」であろう。現在も多くの展示会・見本市の出展区画の基準となっている3m×3m(9㎡)一小間という最少単位もこの国際見本市の当時の基準がルーツだといわれている。

戦後から昭和40年代前半が展示会産業の黎明期だとすれば、大阪万博が開かれた昭和45年以降は発展期と言われている。コンベンション施設や展示施設等の施設が日本各地に開設され、業界団体もあいついで誕生し、展示会産業のさまざまな社会基盤が整備された。成熟期は、バブル崩壊以降の低迷から脱出し成長戦略の一つとして「観光立国」が宣言された平成15年ごろから始まる。クールジャパン、地方創生、インバウンドなどの政策が追い風となり、「MICE推進」が謳われ、新たな産業としての期待を担い、産業としての裾野が広がった。

たな販売チャネルとしてネット通販が登場し、ネット上におけるプロモーションが重要視されている。ただし、BtoBについては、商品を直接触り説明を受けることができる展示会に利点があるため、展示会へ回帰する傾向がみられる。

### 3) MICEと展示会

近年、観光立国推進のための施策の一環として「MICE」という概念が注目されている。これは、多く

○科学万博 つくば'85開幕

1987

○マイドーム大阪開設  
○沖縄コンベンションセンター開設

1988

○大宮ソニックシティ開設  
○東京ドーム開設

1989

○幕張メッセ開設  
○横浜博覧会開幕  
○日本イベント産業振興会発足

1991

○パシフィコ横浜開設(展示場)

1995

○マリンメッセ福岡開設  
○夢メッセみやぎ開設

1996

○大田区産業プラザ・PIO開設  
●東京ビッグサイト開設  
●晴海会場閉場

1997

●東京国際フォーラム開設

1998

○グランメッセ熊本開設  
○ビッグパレット福島開設  
●都立産業貿易センターの管理

運営を東京都が(財)東京都中小企業振興公社に委託

2003

○朱鷺メッセ開設

2006

●(財)東京都中小企業振興公社が都立産業貿易センターの指定管理者として認定される

2007

○東京ビッグサイト・幕張メッセが経済波及効果を発表

2008

○展示会規格ISO25639が策定される

●観光庁発足

2014

●都立産業貿易センター台東館、大規模修繕により、1年間の休館

2015

○ミラノ万国博覧会開幕  
●都立産業貿易センター台東館リニューアルオープン・都立産業貿易センター浜松町閉館



の集客交流が見込まれるビジネスイベントの総称で、展示会はそのなかの「Exhibition」に該当するものである。ただし、展示会場の利用目的から見れば「MICE」のすべてが、展示会産業との関連性があると言える。

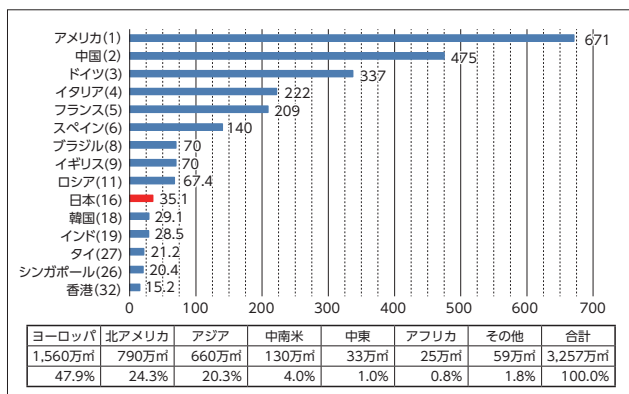
|                    |                           |
|--------------------|---------------------------|
| M Meeting          | 企業系会議：社内会議・セミナー・研修など      |
| I Incentive        | 企業の褒賞：研修旅行・表彰・レセプションなど    |
| C Convention       | 国際会議・総会：学会・学術会議など         |
| E Exhibition/Event | 展示会・見本市：文化・スポーツイベント・フェアなど |

## 現在の展示会産業の動向

世界の展示会産業の中では、後発であるアジア・太平洋地域が4年間で展示会開催面積を30%以上伸ばしており、北米に迫る勢いを見せている。アジアの展示会業界において、日本は90年代には圧倒的な存在感を示していた。現在はシンガポール、韓国など多くのライバルが躍進を遂げ日本の独占市場ではなくなった。アジアはヨーロッパ、アメリカにくらべて学会、企業ミーティングの開催件数の伸びが顕著である。ま

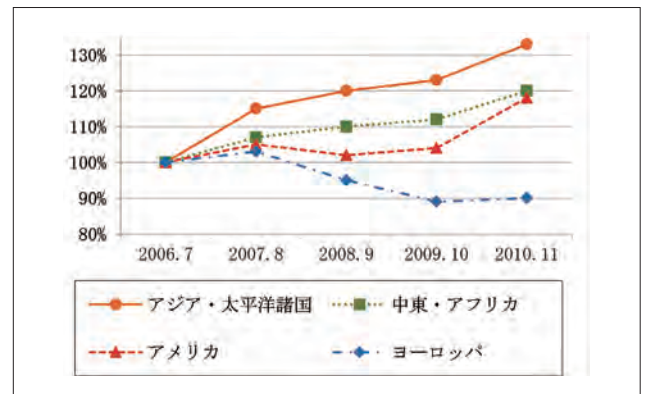
た、韓国では10.4万平米の「KINTEX」、シンガポールでは10万平米の「シンガポールエキスポ」、中国では平成27年(2015)に開設した世界最大規模(50万平米)を誇る「中国博覧会会展総合体」など大型化が進んでいる。日本でも業界の要望もあり、東京ビッグサイトや横浜パシフィコなどが展示面積の拡張を計画している。

### ◆各国の展示会場総面積



出典：2014年 世界見本市連盟(UFI) / 日本展示会協会 総面積(万平米)

### ◆展示会場総面積シェアの推移(%)



出典：2013年世界見本市連盟(UFI)

## データから見る産業貿易センター

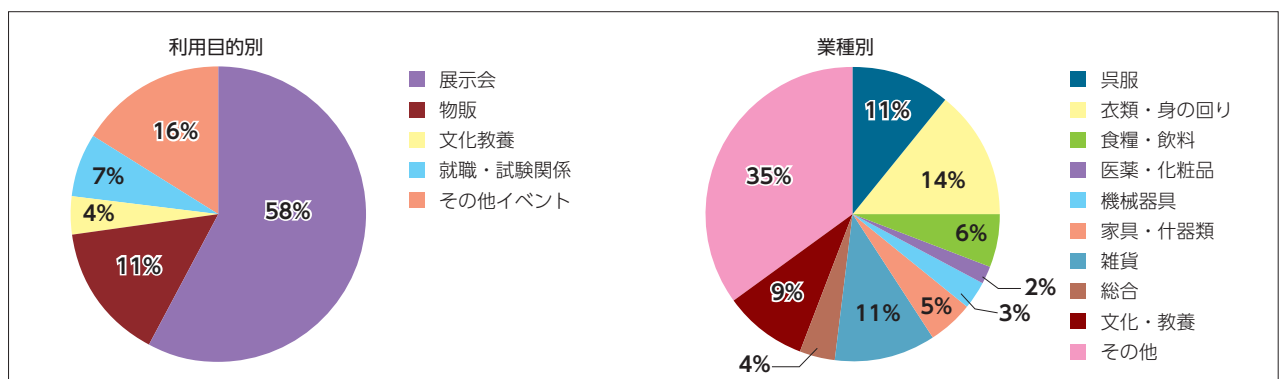
### 1) 展示会開催構成比(換算日数・平成25年度)

業種別では、衣類・身の回り、雑貨の利用度が高い。両館の内訳では、浜松町館は、食料品が9.7%、台東館は呉服が16.7%と高い特徴がある。利用目的別では展示会が58%と大半を占めている。

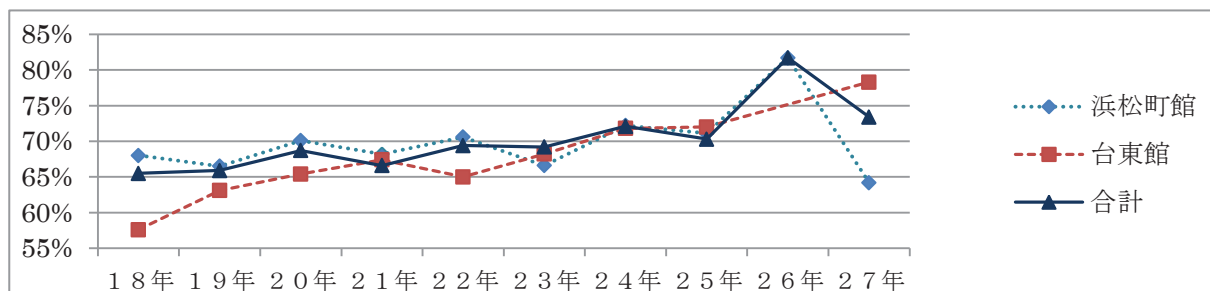
### 2) 稼働率の推移

両館合計は東日本大震災でキャンセルが相次いだ平成23年も含めて、平成18年より高稼働率を維持しており、産業貿易センターに対する利用者の期待度を感じさせられる。(平成27年9月浜松町館閉館)

### ◆産業貿易センター使用実績(両館合計)



◆産業貿易センター稼働率



〔東京ビックサイト 71.9 (H26)・横浜パシフィコ 74.0 (H25)・幕張メッセ42.5 (H24)・地方施設 (H38～40)〕

産業貿易センターに求められる今後の役割

1) 利用者が求める展示場と産業貿易センターの役割

展示会場の主催者に行ったアンケートによると、展示会場を選ぶ重要な要素はアクセス、スペース、料金の3点である。スペースの観点では、世界の動向に合わせて日本の展示場も大型化が進んでいる。しかし、中小企業が望む展示場は大きさだけが全てではない。自身に見合った規模の中で、コンパクトで見て回りやすく、かつ顧客本位のサービスに注力しようとしている。

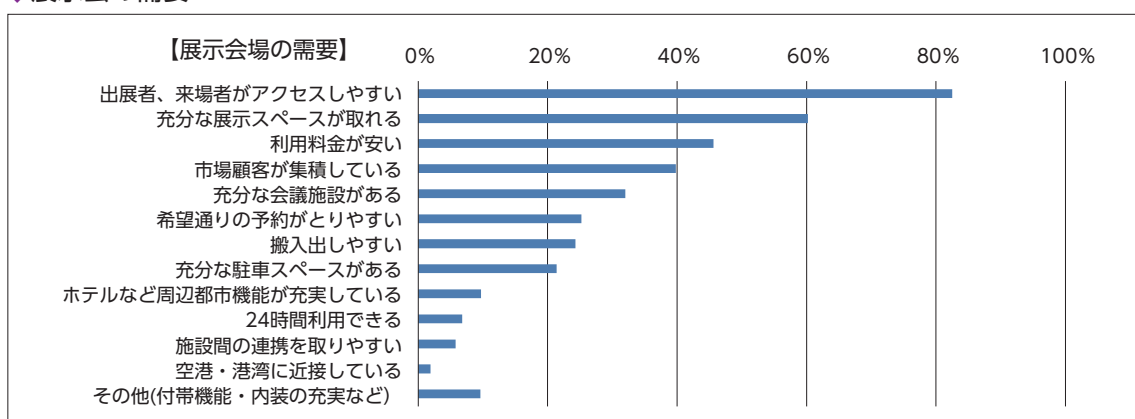
こうしたなか、産業貿易センターは、ほどよい広さとリーズナブルな料金が中小企業に支持され、高い稼働率を確保している。今後はさらに一歩押し進め、単なる場所貸し業務にとどまることなく、中小企業の販路開拓に資するソフト支援など展示会開催に主体的に関わっていくことが重要である。また、単なる展示

会の開催の場となるだけでなく、地域の“顔”として、地域との関係深化や日ごろからの連携も求められている。今後の具体的な課題としては、以下のことがあげられる。

- ・ イベント・プロフェッショナル人材の育成による、イベント企画・集客・設営などの出展者サポートの強化。
- ・ 展示会助成金など公社事業と連動した、中小企業の総合的な販路開拓支援の推進。
- ・ 地域と連動した自主展示会の開催やDMO(注3)との連携、帰宅困難者対策などの災害時対応の充実。

今後とも、公社の持つ支援メニューやネットワークを活用しながら利用者の販路開拓を効果的に支援していく。

◆展示会の需要



出典：国土交通省 官民連携による展示場の整備・運営検討業務報告書

【注】

- (注1) 「自動車機械工具実演展示会」：現在のオートサービスショー
- (注2) 「全日本自動車ショー」：第1回東京モーターショー
- (注3) DMO:観光地のマーケティング&プロモーションやブランディングをはじめ、安全・品質・資源管理など、観光地の総合的なマネジメント(成長・維持)をおこなう組織のこと。

【参考文献・資料】

東京都立産業貿易センター30年のあゆみ (公財) 東京都中小企業振興公社  
展示会産業概論 (経済産業省)

(執筆者)

東京都立産業貿易センター台東館 館長 永野欣彦

年



表



# 年 表

| 月           | (財)東京都下請企業振興協会  | 月   | 東京・日本・世界の動き  |
|-------------|---|-----|--|
| 昭和41(1966)年 |   |     |  |
| 7月          | 財団法人東京都下請企業振興協会設立(中央区銀座東二丁目8番地中小企業会館内)  | 6月  | 官公需についての中小企業者の受注の確保に関する法律公布施行  |
| 8月          | 下請取引あっせん・調査広報事業開始   | 7月  | 経済企画庁、経済白書「持続的成長への道」発表   |
| 9月          | 小規模下請企業についての実態調査開始  | 11月 | アジア開発銀行設立  |
|             |   | この年 | 住民登録による日本の総人口が1億人を突破   |
| 昭和42(1967)年 |   |     |  |
| 1月          | 下請取引に関する紹介、あっせん業務開始   | 1月  | 都、「これからの東京-20年後の展望」発表  |
| 11月         | 「登録企業者懇談会」開始  | 3月  | 「経済社会発展計画-40年代への挑戦-(昭和42~46年度)」閣議決定                                    |
|             |   | 4月  | 都、勤労福祉会館を中央区に開設<br>美濃部亮吉氏、第6代東京都知事に就任(1期目)                             |
|             |   | 7月  | ヨーロッパ共同体(E C)発足<br>経済企画庁、経済白書「能率と福祉の向上」発表<br>中小企業振興事業団法公布施行            |
|             |   | 8月  | 公害対策基本法公布施行<br>東南アジア諸国連合(A S E A N)結成                                  |
| 昭和43(1968)年 |   |     |  |
| 3月          | 「下請あっせんだより」創刊   | 4月  | 日米、小笠原諸島返還協定調印、6月26日本土復帰、東京都の所管となる。                                    |
|             |   | 5月  | 消費者保護基本法公布施行<br>都、行財政改革本部を設置   |
|             |   | 7月  | 経済企画庁、経済白書「国際化のなかの日本経済」発表  |
|             |   | 10月 | 川端康成氏、ノーベル文学賞受賞<br>都、東京100年記念行事挙行政                                     |
|             |   | 12月 | 都、「東京都中期計画1968年」発表   |
|             |   | この年 | GNP 1,428億ドル、西側で2位   |
| 昭和44(1969)年 |   |     |  |
| 1月          | 品川区が下請相談所開設(区立産業文化センター内)<br>大田区が下請相談所開設(大田区産業会館内)   | 5月  | 新全国総合開発計画閣議決定  |
|             |   | 7月  | 経済企画庁、経済白書「豊かさへの挑戦」発表<br>米宇宙船アポロ11号月面着陸                                |
|             |   | 11月 | 都立産業会館台東館開館  |
|             |   | 12月 | 都、「東京都中期計画1969年」発表   |
| 昭和45(1970)年 |   |     |  |
|             |   | 3月  | 大阪・吹田で日本万国博覧会(E X P O'70)開幕  |
|             |   | 4月  | 都立貿易センターを浜松町に開設  |
|             |   | 5月  | 「新経済社会発展計画(昭和45~50年度)」、閣議決定<br>家内労働法公布                                 |
|             |   | 7月  | 経済企画庁、経済白書「日本経済の新しい次元」発表   |
|             |   | 12月 | 都、工業奨励館、電気研究所を統合し「都立工業技術センター」開設<br>都、「東京都中期計画1970年」発表<br>下請中小企業振興法公布施行 |
| 昭和46(1971)年 |   |     |  |
| 4月          | 下請取引に関する苦情紛争処理のあっせん、調停、相談業務開始<br>墨田区が下請相談所開設(墨田区役所内)<br>板橋区が下請相談所開設(板橋区役所内)<br>立川相談所開設(都商工指導所多摩支所内) | 4月  | 美濃部亮吉氏、第7代東京都知事に就任(2期目)  |
|             |   | 6月  | 経済閣僚会議、輸入自由化促進など8項目の総合的対外経済政策決定  |
|             |   | 7月  | 経済企画庁、経済白書「内外均衡達成への道」発表  |
|             |   | 8月  | 米、金ドル交換停止等発表(ドル・ショック)  |

| 月           | (財)東京都下請企業振興協会            | 月   | 東京・日本・世界の動き  |
|-------------|---------------------------|-----|--|
|             |                           | 9月  | ドル・ショックで打撃を受けた中小企業の緊急救済対策決定、低利特別融資など   |
|             |                           | 10月 | 都、ドル・ショックの影響を受ける中小企業に輸出関連小規模企業特別融資を実施  |
|             |                           | 12月 | 「国際経済上の調整措置の実施に伴う中小企業に対する臨時措置に関する法律」公布施行   |
|             |                           | この年 | 多摩ニュータウンへの入居が始まる   |
| 昭和47(1972)年 |                           |     |  |
| 10月         | 工場移転関連特別指導事業開始            | 1月  | 都、「東京都中期計画1971年」発表   |
| 11月         | 都内主要移転計画工場の調査             | 2月  | 札幌オリンピック開催   |
|             |                           | 5月  | 都、初の中小企業白書「東京の中小企業と労働者」発表<br>沖縄の日本本土復帰実現、沖縄県発足   |
|             |                           | 6月  | 田中角栄通産相「日本列島改造論」発表<br>工業再配置促進法公布   |
|             |                           | 7月  | 勤労婦人福祉法(現男女雇用機会均等法)公布施行  |
|             |                           | 8月  | 経済企画庁、経済白書「新しい福祉社会の建設」発表   |
|             |                           | 12月 | 都、「東京都中期計画1972年」発表   |
| 昭和48(1973)年 |                           |     |  |
|             |                           | 1月  | 都、新財源構想研究会が第1次報告、「大都市財源の構想」発表  |
|             |                           | 2月  | 「経済社会基本計画－活力ある福祉社会のために－(昭和48～52年度)」、閣議決定<br>円、変動相場制へ移行   |
|             |                           | 7月  | 生活関連物資の買占め及び売り惜しみに対する緊急措置法(投機防止法)公布  |
|             |                           | 8月  | 経済企画庁、経済白書「インフレなき福祉をめざして」発表<br>都、初の「東京都震災予防計画－東京を震災から守る」(48～52年度)策定  |
|             |                           | 9月  | 中小小売商業振興法公布施行  |
|             |                           | 10月 | 大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律公布<br>江崎玲於奈氏、ノーベル物理学賞受賞  |
|             |                           | 12月 | 都、物価・生活物資対策本部設置  |
|             |                           | この年 | 小規模経営改善資金融資制度(マル経融資)開始<br>第4次中東戦争とオイルショック  |
| 昭和49(1974)年 |                           |     |  |
| 5月          | 原材料高騰及び金融引締めが下請企業に及ぼす影響調査 | 5月  | 伝統的工艺品産業の振興に関する法律公布施行  |
|             |                           | 6月  | 都、「特別区への事務事業移管等に関する基本方針」決定   |
|             |                           | 8月  | 経済企画庁、経済白書「成長経済を超えて」発表   |
|             |                           | 9月  | 都、「東京都中期計画－1974」発表   |
|             |                           | 10月 | 佐藤栄作氏、ノーベル平和賞受賞  |
|             |                           | 12月 | 雇用保険法公布  |
|             |                           | この年 | 49年経済成長率マイナス0.8%、名目19.1%(戦後初のマイナス成長)<br>卸売物価指数31.3%、消費者物価数24.5%上昇(狂乱物価)<br>石油ショックによる「もの不足」対策として中小零細企業に生産原材料のあっせん等を行う |
| 昭和50(1975)年 |                           |     |  |
|             |                           | 1月  | 都、初の土地白書「東京の土地－1974」発表   |
|             |                           | 2月  | 経済対策閣僚会議、第1次不況対策決定、中小企業向け融資円滑化・公共事業の消化促進など   |

| 月           | (財)東京都下請企業振興協会   | 月   | 東京・日本・世界の動き  |
|-------------|--|-----|--|
|             |  | 4月  | 美濃部亮吉氏、第8代東京都知事に就任(3期目)<br>23区で24年ぶりの区長公選実施                      |
|             |  | 5月  | 村山大島紬、通産大臣指定の伝統的工芸品に指定、以後、<br>東京染小紋、本場黄八丈、江戸木目込人形等指定             |
|             |  | 8月  | 経済企画庁、経済白書「新しい安定軌道をめざして」発表                                       |
|             |  | 11月 | 東京都行財政緊急対策プロジェクトチーム「財源確保の諸<br>方策に関する報告書」提出                       |
| 昭和51(1976)年 |  |     |  |
| 5月          | 広報「受発注ニュース」第1号発行   | 4月  | 都の中小企業振興対策審議会、「中小企業振興対策に関する<br>答申」提出                             |
|             |  | 5月  | 「昭和50年代前期経済計画(昭和51～55年度)」閣議決定                                    |
|             |  | 8月  | 経済企画庁、経済白書「新たな発展への基礎がため」発表                                       |
|             |  | 10月 | 都、「東京都行財政3カ年計画-1976年」発表、財政危機<br>克服の道筋を示す                         |
| 昭和52(1977)年 |  |     |  |
| 7月          | 発注開拓   | 6月  | 中小企業の事業活動の機会の確保のための大企業者の事業<br>活動の調整に関する法律公布、中小企業分野での大企業活<br>動を規制 |
| 11月         | 下請取引実態調査(東京通商産業局 委託調査)   | 8月  | 経済企画庁、経済白書「安定成長への適応を進める日本経<br>済」発表                               |
|             |  | 9月  | 都、緊急財政白書「都財政の現状について」発表   |
|             |  | 12月 | 中小企業倒産防止共済法公布、連鎖倒産防止のため<br>都、「東京都行財政三カ年計画-1977年」発表               |
|             |  | この年 | 中小企業の倒産件数全国で約18,000件   |
| 昭和53(1978)年 |  |     |  |
| 2月          | 円高の中小企業に及ぼす影響調査  | 1月  | 伊豆大島近海地震(M7.0)発生   |
|             | 親企業の下請問題調査   | 2月  | 円相場高騰関連中小企業対策臨時措置法公布   |
| 4月          | 倒産関連企業調査   |     | 都、「東京都財政健全化のための緊急措置(財政健全化計<br>画)」を自治省に提出                         |
|             |  | 3月  | 都財政の形式収支、都財政史上初めての赤字(54億円)                                       |
|             |  | 6月  | 都、労働・経済両局を統合し、労働経済局設置  |
|             |  | 8月  | 経済企画庁、経済白書「構造転換を進めつつある日本経済」<br>発表                                |
|             |  | 11月 | 大規模小売店舗小売業の事業活動調整法及び小売商業調整<br>特別措置法の改正により、大規模店の出店規制強化            |
| 昭和54(1979)年 |  |     |  |
| 6月          | 各区が相談所開設<br>江戸川区(江戸川区役所経済課)<br>新宿区(新宿区役所商工課)<br>荒川区(荒川区役所経済課)<br>港区(港区役所商工課)<br>足立区(足立区役所経済課)<br>目黒区(目黒区民センター)<br>江東区(江東区役所経済課)<br>葛飾区(葛飾区役所経済課) | 3月  | 都、東京都大規模小売店舗審議会設置、大型店の出店に伴<br>う紛争の調停にあたる                         |
|             |  | 4月  | 鈴木俊一氏、第9代東京都知事に就任(1期目)   |
|             |  | 6月  | 第5回先進国首脳会議を東京で開催、世界的石油危機に対<br>処する「東京サミット宣言」採択                    |
|             |  |     | 都、「都財政の現状」財政白書発表   |
|             |  | 8月  | 「新経済社会7カ年計画(昭和54～60年度)」閣議決定                                      |
|             |  |     | 経済企画庁、経済白書「すぐれた適応力と新たな出発」発表                                      |
|             |  |     | 都、「マイタウン構想懇談会」設置   |
| 7月          | 石油価格高騰の中小企業に及ぼす影響調査  | 11月 | 物価問題関係関係会議、物価対策の総合的推進決定、公共<br>事業抑制、便乗値上げ監視など                     |
| 8月          | 東京都制度融資申込受付機関に指定される  | この年 | 卸売物価指数7.3%上昇、石油高・円安が主因   |



| 月              | (財)東京都下請企業振興協会   | 月                            | 東京・日本・世界の動き  |
|----------------|--|------------------------------|--|
| 昭和55(1980)年    |  |                              |  |
| 4月             | 北区が相談所開設(北区役所経済課)  | 4月<br>5月<br>8月<br>12月        | 都の東京都財政再建委員会、「都財政再建の方策」最終答申<br>中小企業事業団法公布<br>経済企画庁、経済白書「先進国日本の試練と課題」発表<br>都のマイタウン構想懇談会「東京の新しいまちづくりの指針と施策のあり方」を最終報告   |
| 昭和56(1981)年    |  |                              |  |
| 3月<br>4月<br>6月 | 広報「受発注ニュース」の名称を改め「したうけ情報とうきょう」として刊行(第28号～)、月刊体制となる<br>立川相談所の相談日を週一日から週五日に拡充<br>取引あっせん効果分析調査<br>文京区に相談所開設(文京区役所経済課) | 1月<br>3月<br>8月<br>10月<br>12月 | 都、「マイタウン東京'81-東京都総合実施計画(第1部)」発表(56～58年度)<br>第2次臨時行政調査会(会長土光敏夫)発足<br>都、地域に散在する小規模工場を移転集約化し、「工場アパート」第1号を品川区東大井に完成<br>経済企画庁、経済白書「日本経済の創造的活力を求めて」発表<br>行財政改革に関する当面の基本方針(行財政改革大綱)、閣議決定<br>都、東京都地場産業振興対策実施要綱策定<br>福井謙一氏、ノーベル化学賞受賞<br>都、伝統工芸品の指定・振興について協議する「伝統工芸品産業振興協議会」設置 |
| 昭和57(1982)年    |  |                              |  |
|                |  | 2月<br>7月<br>8月<br>9月<br>12月  | 第2次臨時行政調査会、「行政改革に関する第2次答申」提出(7月に行政事務簡素合理化法公布)<br>第2次臨時行政調査会、「行財政改革に関する第3次答申」提出、国鉄・電電・専売3公社の分割・民営化など<br>経済企画庁、経済白書「経済効率性を生かす道」発表<br>「臨調基本答申」を受け、「今後における行政改革の具体的方策について」(行革大綱)決定<br>都、「東京都長期計画-21世紀をめざして」を20年ぶりに策定  |

| 月              | (財)東京都中小企業振興公社  | 月   | 東京・日本・世界の動き  |
|----------------|---|---|--|
| 昭和58(1983)年    |   |   |  |
| 4月<br>7月<br>9月 | 財団法人東京都下請企業振興協会を財団法人東京都中小企業振興公社に名称変更<br>世田谷区が相談所開設(世田谷区役所商工課)<br>中小企業者に対する機械設備の貸与事業開始<br>千代田区神田佐久間町一丁目8番地へ移転<br>設備貸与事業申込み開始<br>設備貸与審査委員会の設置 | 3月<br>4月<br>5月<br>6月<br>8月<br>10月<br>12月<br>この年 | 第2次臨時行政調査会、「行財政改革に関する第5次答申」(最終答申)、増税なき財政再建、国債依存の脱却など<br>鈴木俊一氏、第10代東京都知事に就任(2期目)<br>臨時行政改革調査会の最終答申を受けて、「新行革大綱」閣議決定<br>都立産業貿易センターを港区に開設<br>「1980年代経済社会の展望と指針(昭和58～65年度)」閣議決定<br>経済企画庁、経済白書「持続的成長への足固め」発表<br>都、海外共同事務所をニューヨークに設置、中小企業の海外取引の拠点<br>都、「マイタウン東京'83-東京都総合実施計画」発表(58～60年度)<br>都、活力ある都政推進本部発足<br>ベンチャービジネス(新分野・技術開拓型中小企業)急成長 |

| 月           | (財)東京都中小企業振興公社                        | 月   | 東京・日本・世界の動き  |
|-------------|---------------------------------------|-----|--|
| 昭和59(1984)年 |                                       |     |  |
| 3月          | 倒産特別対策＝調査、あっせん等                       | 7月  | 都、技術交流プラザ第一回開催、異業種の中小企業間の情報交換、技術交流の機会の提供                       |
| 4月          | 台東区が相談所開設(台東区役所商工相談所内)                | 8月  | 都の活力ある都政をすすめる懇談会、「活力ある都政をすすめるために」を最終報告                         |
| 7月          | 倒産特別対策＝調査、あっせん等                       |     | 経済企画庁、経済白書「新たな国際化に対応する日本経済」発表                                  |
| 10月         | 下請中小企業アドバイザーの設置                       | 10月 | 都、「マイタウン東京'85－東京都総合実施計画」発表(60～62年度)                            |
|             | 小規模企業共済、中小企業倒産防止共済の受付開始               | この年 | 企業倒産件数2万841件で過去最高  |
| 昭和60(1985)年 |                                       |     |  |
| 6月          | 新技術体化設備貸与(先端設備貸与)申込み開始                | 3月  | 「科学万博－つくば'85」開幕  |
| 12月         | 円高対策特別事業を実施                           | 5月  | 都、世界大都市サミット会議開催  |
|             | 輸出関連下請企業円高影響調査                        | 7月  | 労働者派遣事業法公布   |
|             |                                       |     | 臨時行政改革推進審議会、「行政改革の推進方策に関する答申」提出、民間活力の推進など                      |
|             |                                       | 8月  | 経済企画庁、経済白書「新しい成長とその課題」発表                                       |
|             |                                       |     | 都、東京都シティホール建設計画基本構想発表、新宿地区に「都庁舎」を一元的に配置、丸の内地区に「東京国際フォーラム」を配置   |
|             |                                       | 9月  | 先進5か国(G5)蔵相・中央銀行総裁会議により、為替レート安定化に関する合意(プラザ合意)                  |
|             |                                       | 10月 | 都の活力ある都政推進本部、行政改革大綱「活力ある都政の実現－新しい時代における都民の信託にこたえて－」策定          |
|             |                                       | この年 | 年末、日本の対外純資産1,298億ドルに達し、世界第1位に                                  |
| 昭和61(1986)年 |                                       |     |  |
| 1月          | 円高関連移動あっせん相談(9回)                      | 2月  | 特定中小企業者事業転換対策等臨時措置法公布施行  |
| 4月          | モニター制度による「下請取引動向調査」を開始                | 5月  | 第12回主要先進国首脳会議開幕、政策協調・相互監視などの「東京経済宣言」採択                         |
| 7月          | 円高対策発注事業特別訪問事業実施                      | 6月  | 臨時行政改革推進審議会、「今後における行財政改革の基本的方向」を最終答申                           |
| 10月         | 設備貸与(リース事業)創設                         | 8月  | 経済企画庁、経済白書「国際的調和を目指す日本経済」発表                                    |
|             |                                       | 9月  | 都、臨海部副都心開発計画会議設置   |
|             |                                       | 10月 | 都の東京都産業振興政策懇談会、「東京の産業振興政策」提言                                   |
|             |                                       | 11月 | 都、第2次東京都長期計画、「マイタウン東京－21世紀への新たな展開」(61～70年度)発表、臨海部副都心整備の方向を示すなど |
|             |                                       | この年 | 円高により輸出品産地の中小企業に深刻な打撃  |
| 昭和62(1987)年 |                                       |     |  |
| 9月          | 共同受注研究グループ化育成のための講演会                  | 1月  | 都の活力ある都政推進本部、第3次行政改革の実施方針「都における今後の行政改革」発表                      |
| 10月         | 事務所建て替えのため、千代田区神田松永町19番地へ移転(高久ビル3・4階) | 4月  | 都、中小企業事業転換等能力開発付金制度、中小企業団体能力開発事業推進事業助成金制度を創設                   |
|             |                                       |     | 産業構造転換円滑化臨時措置法公布施行   |
|             |                                       |     | 鈴木俊一氏、第11代東京都知事に就任(3期目)  |
|             |                                       | 6月  | 第4次全国総合開発計画を閣議決定、機能の東京集中から多極分散型国土への脱却など                        |
|             |                                       | 8月  | 経済企画庁、経済白書「進む構造転換と今後の課題」発表                                     |
|             |                                       | 9月  | 都、東京都伝統工芸士制度創設   |

| 月           | (財)東京都中小企業振興公社   | 月   | 東京・日本・世界の動き  |
|-------------|--|-----|--|
|             |  | 10月 | 緊急土地対策要綱、閣議決定<br>都、「東京都土地対策実施要綱」発表、11・1から監視区域内の土地取引の届出対象面積を「100平方メートル以上」に引き上げなど<br>利根川進氏、ノーベル生理学・医学賞受賞<br>ニューヨーク株式市場株価大暴落(ブラック・マンデー) |
|             |  | 11月 | 都、「マイタウン東京'87-東京都総合実施計画」発表(62~64年度)  |
|             |  | この年 | 年末、国民資産総額43兆7,000億ドルで世界1位となる<br>世界人口50億人突破   |
| 昭和63(1988)年 |  |     |  |
| 2月          | '88テクノフェア・イン・東京に参加(以降、平成7年まで参加)<br>輸出関連業種の下請中小企業セミナー開催   | 4月  | 都、中小企業振興基金設置<br>国土庁地価公示発表、東京圏の住宅地地価上昇率は68.8%と史上最高を記録   |
| 3月          | 3つの共同受注研究グループが発足   | 5月  | 「世界とともに生きる日本-経済運営5か年計画(昭和63~67年度)」、閣議決定  |
| 6月          | 下請企業自立化専門化育成指導事業開始   | 8月  | 経済企画庁、経済白書「内需型成長の持続と国際社会への貢献」発表  |
| 10月         | 中小企業振興基金事業(融合化助成事業)申請受付開始  | 11月 | 都、「マイタウン東京'89-東京都総合実施計画」発表(64~66年度)<br>「ふるさと創生政策」のため、全市町村に一律1億円の交付金配付方針決定  |
|             |  | 12月 | 消費税導入を柱とする税制改革関連6法案公布(平成元年4月1日施行)  |
|             |  | この年 | 年末、外貨準備高約977億ドル、西ドイツを抜いて世界第1位  |
| 平成元(1989)年  |  |     |  |
| 4月          | 財団法人東京都中小企業会館との統合、管理運営事業開始<br>中小企業情報相談室設置<br>消費税相談窓口の設置  | 1月  | 昭和天皇崩御、皇太子明仁親王即位<br>「平成」と改元  |
| 5月          | 中小企業ビジュアル情報提供事業実施  | 3月  | 横浜市開港130周年の記念事業の一環として、みなとみらい21地区で横浜博覧会(YES'89)開催   |
| 10月         | '89全国中小企業テクノフェア参加(以降、平成15年まで参加)  | 4月  | 消費税施行(税率3%)  |
| 11月         | 東京通商産業局管内中小企業地域情報センター連絡協議会   | 8月  | 経済企画庁、経済白書「平成経済の門出と日本経済の新しい潮流」発表   |
|             |  | 10月 | 千葉市に日本コンベンションセンター(幕張メッセ)開場   |
|             |  | 11月 | 「ベルリンの壁」、崩壊  |
|             |  | 12月 | 都、東京フロンティア基本計画大綱決定<br>土地基本法公布施行、投機的取引の抑制を規定  |
|             |  | この年 | 人手不足顕著となり、外国人労働者急増<br>東証株価、12月29日に史上最高値3万8915円記録   |
| 平成2(1990)年  |  |     |  |
| 4月          | 中小企業振興基金事業(都市型産業育成助成事業)開始<br>中小企業振興基金事業(商店街活性化助成事業)開始<br>「したうけ情報とうきょう」を「アーガス21」に名称変更して刊行<br>東京都労働経済局秋葉原庁舎の維持管理及び都立食品技術センター管理運営事業受託開始 | 4月  | 都、ニューヨーク事務所新設<br>大阪で「国際花と緑の博覧会」開幕  |
| 5月          | 新庁舎完成により、千代田区神田佐久間町一丁目9番地(東京都労働経済局秋葉原庁舎)へ移転  | 7月  | 都、東京都立食品技術センター開設   |
| 6月          | 下請企業情報システム稼働<br>公社組織を部制とし、管理部と事業部を設置   | 8月  | 都、パリ事務所新設<br>経済企画庁、経済白書「持続的拡大への道」発表  |
|             |  | 10月 | 東西ドイツ統一  |
|             |  | 11月 | 都、「第3次東京都長期計画」(平成3~12年度)策定   |
|             |  | この年 | 東証株価、10月に2万円を割る。89年12月29日の史上最高値3万8,915円から9か月で大幅下落、時価総額590兆円(世界一)から319兆円に減少(バブル経済崩壊)  |



| 月          | (財)東京都中小企業振興公社  | 月   | 東京・日本・世界の動き  |
|------------|---|-----|--|
| 6月         | 東京都中小企業振興基金事業の拡充に伴い、助成課を新設  |     |  |
| 7月         | 東京都立食品技術センター開所  |     |  |
| 8月         | 都市型産業育成助成事業・商店街活性化助成事業開始  |     |  |
| 10月        | 中小企業相談室、各種資料の公開とデータベース「SMIR S」(スマイルス)の提供開始<br>下請取引あっせんにおいて7区(足立、荒川、板橋、大田、葛飾、北、墨田)の相談窓口とオンライン化 |     |  |
| 平成3(1991)年 |   |     |  |
| 4月         | 中小企業振興基金事業(産学公提携助成事業)開始   | 1月  | 湾岸戦争始まる(4月停戦)  |
| 7月         | 城東相談所開設(城東地域中小企業振興センター内)<br>立川相談所を立川支所に名称変更   | 3月  | 新都庁舎の落成式挙行   |
|            |   | 4月  | 新都庁舎開庁式<br>鈴木俊一氏、第12代東京都知事に就任(4期目)                   |
|            |   | 5月  | 中小企業における労働力の確保のための雇用管理の改善の促進に関する法律公布                 |
|            |   | 7月  | 地域中小企業振興センター第1号として「城東センター」開設                         |
|            |   | 8月  | 都、地場産業等構造高度化対策開始<br>経済企画庁、経済白書「長期拡大の条件と国際社会における役割」発表 |
|            |   | 11月 | 都、「マイタウン東京'91-東京都総合実施計画」発表(平成3~5年度)                  |
|            |   | 12月 | ソ連邦の11共和国首脳会議で独立国家共同体(C I S)の設立に合意、ソ連邦消滅             |
|            |   | この年 | バブル経済崩壊にからみ大手証券会社の巨額損失補てんなど金融証券業界の不祥事明るみに            |
| 平成4(1992)年 |   |     |  |
| 4月         | 中小企業振興基金事業(中小企業人材確保助成事業)開始  | 2月  | 都、「東京都中小企業総合情報ネットワーク」本格稼働開始                          |
| 6月         | 東京都中小企業緊急景気対策に伴う特別相談窓口の設置(経営相談)   | 3月  | 国土庁発表の地価公示価格、17年ぶりに全国平均対前年比4.6%の下落                   |
| 7月         | 中小企業の人材確保のためのグループ人材確保事業・人材確保モデル事業開始   | 5月  | 都の労働経済局、初の「東京都中小企業経営白書(製造業編)」発表<br>中小企業流通業務効率化促進法公布  |
| 10月        | 東京都第2次中小企業緊急景気対策に伴う特別相談窓口の設置(継続)(経営相談)  | 7月  | 経済企画庁、経済白書「調整を超えて新たな展開をめざす日本経済」発表                    |
|            |   | 10月 | 都、東京都中小企業緊急経営安定本部設置                                  |
|            |   | 11月 | 都、「'93東京都総合実施計画」発表(平成5~7年度)                          |
| 平成5(1993)年 |   |     |  |
| 2月         | 東京都第3次中小企業緊急景気対策に伴う特別相談窓口の設置(継続)(経営相談)  | 4月  | 都、多摩東京移管100周年記念事業「TAMAらいふ21」の開幕記念式典、国営昭和記念公園で挙行      |
| 4月         | 東京都第4次中小企業緊急景気対策に伴う特別相談窓口の設置(継続)(経営相談)  | 5月  | Jリーグ開幕   |
| 5月         | ビジネスチャンス提供事業開始  | 7月  | 都、都制施行50周年記念式典を挙行<br>経済企画庁、経済白書「バブルの教訓と新たな発展への課題」発表  |
| 6月         | 「ビジネスサポートTOKYO」の発刊  |     | 多摩21くらしの祭典(VOICE93)開幕                                |
| 7月         | 多摩21くらしの祭典(VOICE93)参加   | 8月  | 第40回衆議院議員選挙にて細川内閣発足(55年体制崩壊)                         |
| 10月        | 東京都第5次中小企業緊急景気対策に伴う特別相談(継続)(経営相談)   | 10月 | 都、第3回世界首都会議開催  |
|            |   | 11月 | 都、「2015年の東京を考える懇談会」設置<br>欧州連合(EU)発足                  |

| 月          | (財)東京都中小企業振興公社   | 月   | 東京・日本・世界の動き  |
|------------|--|-----|--|
| 平成6(1994)年 |  |     |  |
| 1月         | 中小企業緊急景気・雇用対策に伴う特別相談窓口の設置  | 1月  | 「行政改革推進本部」の設置を閣議決定<br>北米自由貿易協定(NAFTA)発効                            |
| 4月         | 東京都平成6年度中小企業緊急景気対策雇用対策に伴う下請相談窓口の設置   | 4月  | 都、「地方分権推進についての提言」発表  |
|            | 自立的経営基盤支援相談窓口開設  | 6月  | 都の労働経済局、「東京都中小企業経営白書(小売業編)」を発表                                     |
| 6~11月      | 親企業懇談会の開催(4回)  |     | 製造物責任法(PL法)公布  |
| 7~3月       | 下請取引問題懇談会兼広域情報交換交流会の開催(11回)  | 7月  | 経済企画庁、経済白書「厳しい調整を越えて新たなフロンティアへ」発表                                  |
| 8月         | エネルギー使用合理化設備導入促進指導事業(省エネ)相談窓口開始(中小企業事業団から受託)   | 10月 | 都の中小企業振興対策審議会、「東京の新しい中小企業像について」を答申                                 |
| 9~2月       | 安全等対応推進事業講習会開催(中小企業事業団から受託)(8回)  |     | 大江健三郎氏、ノーベル文学賞受賞   |
| 10月        | 東京都平成6年度中小企業緊急景気・雇用対策に伴う特別相談窓口の設置(継続)  | 11月 | 平成9年4月に消費税率を5%に引き上げることなどを内容とする税制改革関連法が成立                           |
|            |  | この年 | 都、「東京都2015年長期展望:活力とゆとりの東京へ」発表<br>戦後初めて、円相場が1ドル100円割れ               |
| 平成7(1995)年 |  |     |  |
| 6月         | 製造物責任法(PL法)に係る相談事業の開始  | 1月  | 世界貿易機関(WTO)設立  |
| 10月        | 中小企業エネルギー環境対応情報提供事業の開始   |     | 阪神・淡路大震災発生(M7.3、死者6,400人以上)  |
|            |  |     | 都、「21世紀を展望する新たな都の行財政のあり方を考える懇談会」(略称「行財政懇21C」)を設置                   |
|            |  | 3月  | 地下鉄サリン事件発生   |
|            |  |     | 中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法公布   |
|            |  | 4月  | 青島幸男氏、第13代東京都知事に就任(1期目)  |
|            |  | 5月  | 都、世界都市博覧会の中止を決定  |
|            |  | 6月  | 都、「東京都行財政改革推進本部」設置   |
|            |  | 7月  | 経済企画庁、経済白書「日本経済のダイナミズムの復活をめざして」発表                                  |
|            |  | 11月 | 東京国際展示場(東京ビッグサイト)竣工  |
|            |  |     | 都、東京都総合三カ年計画「とうきょうプラン'95-生活都市東京をめざして」を発表                           |
|            |  |     | 都の21世紀を展望する新たな都の行財政のあり方を考える懇談会、「都民と共に拓く都政-二十一世紀への行政改革」を答申          |
|            |  | この年 | 金融機関破たん、不良債権問題が拡大  |
| 平成8(1996)年 |  |     |  |
| 4月         | 振興課を改組し情報相談課を設置<br>大田区に城南支所を新設<br>城東相談所を城東支所に、立川支所を多摩支所に改称                                     | 1月  | 「住専処理方策の具体化について」閣議了解   |
|            |  | 3月  | アジア欧州会合第1回首脳会合開催   |
| 7月         | 公社30周年記念経済講演会開催  | 4月  | 東京国際展示場(東京ビッグサイト)が開業   |
| 10月        | 創業支援機能整備事業開始(タイム24ビル、東京ファッションタウンビル内に開設)、新製品・新技術開発助成事業開始  | 5月  | 都の労働経済局、「東京都中小企業経営白書(卸売業編)」発表。売上高、得意先等取引規模が減少                      |
|            | '96中小企業テクノフェアに参加   | 7月  | 都、「臨海副都心開発の基本方針」公表   |
| 11月        | 公社30周年記念ビジネスチャンス拡大交流会開催  | この年 | 経済企画庁、経済白書「改革が展望を切り開く」発表<br>生産年齢人口(15歳~64歳)が戦後初の減少                 |
| 平成9(1997)年 |  |     |  |
| 4月         | インターネット利用助成事業開始<br>省エネ・リサイクル関連助成事業開始<br>ISO9000シリーズ人材育成等助成事業開始<br>東京都より「マイネット東京」を移管、公社で管理運営を開始 | 1月  | 旧都庁舎跡地に東京国際フォーラムが開館  |
|            |  | 2月  | 都、「生活都市東京構想」発表   |
|            |  | 4月  | 消費税増税実施(3%から5%に)<br>都立工業技術センターと東京都アイソトープ総合研究所の統合により、東京都立産業技術研究所が発足 |

| 月           | (財)東京都中小企業振興公社   | 月   | 東京・日本・世界の動き  |
|-------------|--|---|--|
| 9月<br>12月   | ビジネスチャンス拡大交流会及び経済講演会開始<br>東京都平成9年度中小企業経営安定対策に伴う「中小企業経営安定特別相談窓口」の開設 | 7月<br><br>10月<br>11月<br>12月   | タイの通貨パーツの変動相場制導入により、アジア通貨危機が始まる<br>経済企画庁、経済白書「改革へ本格起動する日本経済」発表<br>香港が英国から中国に返還される<br>都内中小企業のための産廃処理中間施設として、城南島廃棄物処理施設(通称「城南島エコプラント」)開業<br>金融機関(三洋証券、北海道拓殖銀行、山一証券など)のドミノ倒しのな経営破たんが相次ぎ、国内にも経済不安が広がる<br>第3回気候変動枠組条約締約国会議(地球温暖化防止京都会議、COP3)で「京都議定書」採択<br>介護保険法公布施行   |
| 平成10(1998)年 |  |   |  |
| 4月          | 寄附行為改正により評議員を置く<br>都立産業貿易センター浜松町館及び台東館の管理運営が公社に移管                  | 2月<br><br>4月<br>6月<br><br>7月<br>10月<br>11月<br>12月<br>この年                | 金融機能の安定化のための緊急措置に関する法律公布<br>冬季オリンピック長野大会開催<br>経済対策閣僚会議、総合経済対策を公表<br>金融監督庁発足<br>中央省庁等改革基本法公布<br>中小企業等投資事業有限責任組合契約に関する法律公布<br>大規模小売店舗立地法公布<br>経済企画庁、経済白書「創造的発展への基礎固め」発表<br>日本長期信用銀行破たん<br>経済対策閣僚会議、緊急経済対策を公表<br>日本債券信用銀行破たん<br>新事業創出促進法公布<br>自殺者数が統計のある1897年以降で初めて3万人を上回る<br>世界人口60億人を突破<br>名目GDP・実質GDPともにマイナス成長に転じる   |
| 平成11(1999)年 |  |   |  |
| 1月～<br>4月   | 中小企業へのコンピュータの「西暦2000年問題」対応事業(相談業務、エンジニアの派遣等)<br>中心市街地商業活性化推進事業開始   | 1月<br>2月<br>3月<br>4月<br>6月<br><br>7月<br>8月<br><br>11月<br><br>12月<br>この年 | EU加盟国中11か国で単一通貨ユーロを導入(ユーロ貨幣の流通は2002年1月から)<br>日本銀行、ゼロ金利政策決定<br>中小企業経営革新支援法公布<br>石原慎太郎氏、第14代東京都知事に就任(1期目)<br>都の労働経済局、雇用の確保と経営の安定に関する対策会議を開催<br>男女共同参画社会基本法公布<br>経済企画庁、経済白書「経済再生への挑戦」発表<br>地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律(地方分権一括法)公布<br>都、「緊急雇用対策に関する取組」発表<br>産業活力再生特別措置法公布<br>都、「危機突破・戦略プラン-21世紀への第一ステップ」発表<br>都の労働経済局、東京都産業振興ビジョン「中間まとめ」を発表<br>経済対策閣僚会議、経済新生対策を公表<br>中小企業基本法を全面改正<br>小規模企業者等設備導入資金助成法公布<br>民事再生法公布<br>大手金融機関の合併発表相次ぐ<br>コンピュータ誤作動2000年問題 |



| 月           | (財)東京都中小企業振興公社   | 月   | 東京・日本・世界の動き  |
|-------------|--|-----|--|
| 平成12(2000)年 |  |     |  |
| 1月          | 「創業・ベンチャー・経営革新支援拠点体制整備事業」における支援センターに指定される  | 4月  | 産業技術力強化法公布<br>介護保険制度開始   |
| 4月          | 東京ファッションタウンビル内「スモールオフィス」を設置<br>容器包装リサイクル助成・ベンチャー助成事業開始<br>設備資金貸付事業開始<br>情報公開制度開始   | 7月  | 経済企画庁、経済白書「新しい世の中が始まる」発表<br>先進国首脳会議「九州・沖縄サミット」開催<br>都の労働経済局、「都民と創る東京都産業振興ビジョン'00～東京再生！夢を現実に…ゼロからの出発～」を発表 |
| 5月          | 中小企業支援法による「東京都中小企業総合支援センター」に指定される<br>中小企業総合情報システムの運用開始   | 9月  | 金融庁発足<br>都の労働経済局、「投資事業有限責任組合(ベンチャーキャピタルファンド)」を設立   |
| 6月          | 「中小企業等投資事業有限責任組合」の無限責任組合員の募集を開始  | 10月 | 白川英樹氏、ノーベル化学賞受賞<br>経済対策閣僚会議、日本新生のための新発展政策を公表   |
| 8月          | 新事業創出促進法に基づく中核的支援機関に認定   | 12月 | 都、「東京構想2000－千客万来の世界都市をめざして－」発表   |
| 11月         | 空き庁舎を利用した創業支援施設「ベンチャーSUMIDA」を開設<br>ワンストップ総合相談窓口開設<br>専門家派遣事業開始<br>事業可能性評価事業開始  |     | 都、「都庁改革アクションプランー都政改革ビジョンー」発表   |
| 平成13(2001)年 |  |     |  |
| 4月          | 中小企業支援事業本格稼働<br>公社組織を2部制から3部制にし、業務部の改組及び「経営支援室」を設置<br>「多摩支所」を「多摩支社」に変更<br>「東京都商工指導所」の機能の一部を移管<br>創業支援事業「TOKYO起業塾」の開始<br>印刷物送付サービスの開始<br>「ベンチャーKANDA」及び「ベンチャーHACHIOUJI」の設置<br>「地域新生コンソーシアム研究開発事業」に管理人として参加<br>平成12年の三宅島噴火等における被災中小企業への支援開始<br>公社ホームページリニューアル、ネットクラブ会員システム採用 | 1月  | 中央省庁再編。従来の1府22省庁が、1府12省庁に  |
|             |  | 3月  | 都の労働経済局、「21世紀商店街づくり振興プラン」公表  |
|             |  | 4月  | 都の労働経済局が「産業労働局」と改称<br>経済対策閣僚会議、緊急経済対策を公表   |
|             |  | 6月  | 「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」(骨太の方針)、閣議決定   |
|             |  | 9月  | アメリカ同時多発テロ事件発生   |
|             |  | 10月 | 野依良治氏、ノーベル化学賞受賞<br>経済対策閣僚会議、改革先行プログラムを公表   |
|             |  | 12月 | 内閣府、経済財政白書「改革なくして成長なし」発表<br>経済対策閣僚会議、緊急対応プログラムを公表  |
|             |  | この年 | 日経平均株価、17年ぶりに1万円割れ   |
| 平成14(2002)年 |  |     |  |
| 4月          | 都の「TOKYOキラリ企業ネット」と公社の「中小企業データベース」を統合<br>城東・城南・多摩の各地域の中小企業振興センターが公社移管   | 2月  | 政府、早急に取り組むべきデフレ対応策を公表  |
| 10月         | 「産学コマatching交流会」、「学生起業家選手権」開催  | 4月  | ペイオフ一部解禁   |
|             |  | 5月  | 日韓共催による2002FIFAワールドカップ開催<br>日本経済団体連合会(日本経団連)発足   |
|             |  | 6月  | 「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2002」、閣議決定   |
|             |  | 9月  | 日朝首脳会談にて北朝鮮が日本人拉致を認める  |
|             |  | 10月 | 政府、改革加速のための総合対応策を公表<br>小柴昌俊氏がノーベル物理学賞を、田中耕一氏がノーベル化学賞を受賞  |
|             |  | 11月 | 初の二国間協定であるシンガポールとの経済連携協定発効<br>内閣府、経済財政白書「改革なくして成長なしII」発表   |
|             |  | 12月 | 独立行政法人中小企業基盤整備機構法公布<br>知的財産基本法公布<br>経済対策閣僚会議、改革加速プログラムを公表  |

| 月                            | (財)東京都中小企業振興公社  | 月   | 東京・日本・世界の動き |
|------------------------------|---|---|-------------|
| 平成15(2003)年                  |   |   |             |
| この年                          | 4月 東京都知的財産総合センター開設<br>財団法人東京都勤労福祉協会との組織統合により福利厚生事業及び勤労者厚生会館の運営開始<br>ニューマーケット開拓支援事業開始<br>若手商人育成事業を開始<br>売れる商品デザイン創造塾を開始<br>公社との連携に積極的な金融機関との覚書締結開始   | 3月 米英等によるイラクに対する武力行使開始(イラク戦争)<br>4月 石原慎太郎氏、第14代東京都知事に就任(2期目)<br>日本郵政公社が発足<br>5月 個人情報保護法公布<br>6月 「公益法人制度の抜本的改革に関する基本方針」、閣議決定<br>「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2003」、閣議決定<br>8月 都、「中小企業の知的財産活用のための東京戦略」を発表<br>10月 内閣府、経済財政白書「改革なくして成長なしⅢ」発表<br>11月 都、「第二次都庁改革アクションプラン」発表<br>12月 イラク人道復興支援特措法に基づき自衛隊をイラクに派遣                                 |             |
| 平成16(2004)年                  |   |   |             |
| 4月<br>9月                     | 外国侵害調査費用助成事業開始<br>公社自主事業として廃業・再生支援事業、地域産業ものづくり支援事業開始<br>「商品デザイン特選マーケット」実施<br>「東京デザイナー情報」開設<br>東京都中小企業知的財産シンポジウム開催   | 4月 都、BNPパリバ信託銀行を買収して、株式会社新銀行東京発足<br>6月 「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2004」、閣議決定<br>7月 経済財政白書「改革なくして成長なしⅣ」発表<br>10月 新潟県中越地震(M6.8)発生<br>12月 スマトラ島沖地震(M9.1)発生   |             |
| 平成17(2005)年                  |   |   |             |
| 2月<br>4月<br>9月<br>11月<br>12月 | 城南地域中小企業振興センター内に「東京都ナノテクノロジーセンター」を開設<br>「オーダーメイド研修事業」開始<br>中小企業リバイバル支援事業開始<br>ものづくりデザイン道場開始<br>第1回東京商店街グランプリ開催<br>第1回伝統的工芸品チャレンジ大賞開催  | 3月 愛知万博、「愛・地球博」が開幕<br>福岡県西方沖地震(M7.0)発生<br>4月 都、公立大学法人首都大学東京設立<br>中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律公布<br>6月 会社法公布<br>「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2005」、閣議決定<br>7月 経済財政白書「改革なくして成長なしⅤ」発表<br>9月 都、「豊洲新市場実施計画のまとめ」を策定<br>11月 経済財政諮問会議、「政策金融改革の基本方針」公表<br>この年 初めて日本の人口が自然減となる   |             |
| 平成18(2006)年                  |   |   |             |
| 3月<br>4月<br>7月<br>12月        | 第1期アクションプラン(18~20年度)策定<br>社団法人東京産業貿易協会からの事業継承により、国際化支援事業と伝統工芸産業振興事業を承継<br>技術支援事業を独立行政法人東京都立産業技術研究センターへ移管<br>指定管理者として都立産業貿易センターの運営開始<br>7月 公社40周年を記念し、展示商談会「ビジネスフェスタ2006」開催<br>12月 東京都中小企業事業化支援ファンドの運用者に選定され、東京都中小企業事業化支援事業有限責任組合を設立 | 4月 中小企業のものづくり基盤技術の高度化に関する法律公布<br>5月 経済財政諮問会議、「グローバル戦略」公表<br>6月 公益法人改革3法公布<br>7月 日本銀行がゼロ金利政策の解除を決定<br>内閣府、経済財政白書「成長条件が復元し、新たな成長を目指す日本経済」発表<br>財政・経済一体改革会議、「経済成長戦略大綱」を公表<br>「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2006」、閣議決定<br>11月 月例経済報告で景気拡大が58か月連続となり、「いざなぎ越え」と発表<br>12月 都、「10年後の東京－東京が変わる－」発表<br>この年 山中伸弥京都大学教授らによって世界初の人工多能性幹細胞(iPS細胞)が作成される |             |

| 月           | (財)東京都中小企業振興公社  | 月   | 東京・日本・世界の動き   |
|-------------|---|-----|---|
| 平成19(2007)年 |   |     |   |
| 2月          | トヨタ自動車本社において「新技術・新工法展示商談会」開催  | 1月  | 「日本経済の進路と戦略～新たな「創造と成長」への道筋～」閣議決定  |
|             | 海外経済視察調査団派遣事業としてベトナム・ホーチミン市に10社11名を派遣   | 2月  | 第1回東京マラソン開催。国内のマラソン競技会としては最高の3万870人が参加  |
| 11月         | 産業人材育成事業として「ものづくり経営人材普及啓発セミナー」を実施   | 3月  | 都、「東京都産業振興基本戦略」発表   |
|             |   | 4月  | 石原慎太郎氏、第15代東京都知事に就任(3期目)<br>経済財政諮問会議、「成長力加速プログラムー生産性5割増を目指してー」公表                                    |
|             |   | 6月  | 「経済財政改革の基本方針 2007」、閣議決定   |
|             |   | 8月  | 内閣府、経済財政白書「生産性上昇に向けた挑戦」発表   |
|             |   | この年 | 国土交通省発表の公示地価が16年ぶりに上昇<br>米サブプライムローン問題を発端とした世界金融危機発生   |
| 平成20(2008)年 |   |     |   |
| 4月          | 下請センター東京を設置<br>経営革新計画の受付業務開始<br>「グローバルR&D参入支援事業」開始<br>「広域産産連携支援事業」開始<br>地域中小企業応援ファンド事業開始<br>伝統工芸品の展示会出展支援事業開始<br>東京の伝統工芸品販売促進事業開始<br>知財戦略導入支援(ニッチトップ育成支援)事業・外国意匠・商標出願費用助成・開発戦略策定支援助成事業開始<br>アジア人材受入育成支援事業開始<br>東アジア圏経済交流事業開始<br>JISQ9100認証取得助成事業開始<br>基盤技術産業グループ支援事業開始<br>実践ものづくり中核人材育成事業開始<br>中小企業採用担当者の育成事業開始<br>多様性を活かすマネジメント研修開始<br>人材育成計画の作成支援事業開始<br>電子決算公告のインターネット公開事業開始 | 1月  | 「日本経済の進路と戦略ー開かれた国、全員参加の成長、環境との共生ー」、閣議決定   |
|             |   | 3月  | 都議会、新銀行東京へ400億円追加出資可決   |
|             |   | 4月  | 経済対策閣僚会議、「成長力強化への早期実施策」を公表<br>後期高齢者医療制度開始   |
|             |   | 5月  | 中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律公布   |
|             |   | 6月  | 「経済財政改革の基本方針 2008」、閣議決定   |
|             |   | 7月  | 北海道洞爺湖町で先進国首脳会議「洞爺湖サミット」開催<br>内閣府、経済財政白書「リスクに立ち向かう日本経済」発表   |
|             |   | 8月  | 政府、「安心実現のための緊急総合対策」を公表  |
|             |   | 9月  | 米リーマン・ブラザーズの経営破たんなどにより世界金融危機が深刻化  |
|             |   | 10月 | 国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫、国際協力銀行の国際金融部門が日本政策金融公庫に移行<br>南部陽一郎氏、小林誠氏、益川敏英氏がノーベル物理学賞を、下村脩氏がノーベル化学賞を受賞 |
|             |   | 12月 | 政府、「生活対策」(27兆円規模の新総合経済政策)を公表  |
|             |   | この年 | 経済対策閣僚会議、「生活防衛のための緊急対策」を公表<br>原油価格、取引最高値\$147.27/バレルを記録   |
| 7月          | 地域中小企業支援機関として初めて裁判外紛争解決手続の利用の促進に関する法律(ADR法)に基づく紛争解決機関に認定  |     |   |
| 10月         | 「東京の観光と産業フェア」を台東館で開催<br>多摩地域の技術を活用した展示会「きらりと光る企業展」開催  |     |   |
| 11月         | 八都県市共同産産マッチング商談会を開催   |     |   |
| 平成21(2009)年 |   |     |   |
| 3月          | 第Ⅱ期アクションプラン(21~23年度)を策定   | 1月  | 「経済財政の中長期方針と10年展望」、閣議決定   |
| 4月          | 「ブランド戦略を軸にした支援強化事業」・「東京ブリッジヘッド事業」を開始<br>中小企業設備リース事業の開始<br>「東京都優良商品研究会事業」開始<br>「インキュベーションオフィス・TAMA」の開設に向け、入居企業の募集と審査を開始<br>「多摩地域の商店街ブランド構築モデル事業」開始<br>「都市機能活用型産業振興プロジェクト推進事業」開始  | 3月  | 日経平均株価の終値が7,054円98銭。バブル崩壊後の最安値を更新   |
|             |   | 4月  | 政府、「経済危機対策」を公表  |
|             |   | 5月  | 裁判員制度開始   |
|             |   | 6月  | アメリカ自動車会社最大手のゼネラルモーターズが連邦倒産法第11章適用申請、負債総額16兆4,000億円<br>「経済財政改革の基本方針 2009」、閣議決定                      |
|             |   | 7月  | 内閣府、経済財政白書「危機の克服と持続的回復への展望」発表   |



| 月                    | (財)東京都中小企業振興公社  | 月   | 東京・日本・世界の動き  |
|----------------------|---|---|--|
|                      | 「多摩の世界発信・進出企業発掘事業」開始<br>「革新的技術の事業化支援事業」開始<br>「産学連携デザイン開発プロジェクト事業」開始   | 7月<br>8月<br>9月<br>10月<br>12月<br>この年       | 商店街の活性化のための地域住民の需要に応じた事業活動の促進に関する法律(地域商店街活性化法)公布<br>第45回衆議院議員選挙で民主党が大勝し、政権交代<br>金融庁が「中小企業等に対する金融円滑化のための総合的なパッケージについて」を公表<br>政府、「緊急雇用対策」を公表<br>政府、「明日の安心と成長のための緊急経済対策」を公表<br>中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律公布施行<br>新型インフルエンザが大流行<br>平成20年度の名目GDP、実質GDPがともにマイナスに転じる  |
| 平成22(2010)年          |   |   |  |
| 2月<br>3月<br>4月<br>9月 | 多摩支社が産業サポートスクエアTAMA内に移転<br>産業貿易センター浜松町館で「ライフサポートテクノロジーフェア」開催<br>保険業法の改正に伴い、火災共済事業の契約引受けが終了<br>「チャレンジプラザGINZA事業」開始<br>「海外販路開拓支援事業」開始<br>「中小企業IT経営支援事業」及び「魅力発信サポート事業」開始<br>「都市課題解決のための技術戦略プログラム事業」・「航空機産業への参入支援事業」・「展示会等出展支援助成事業」開始<br>ベンチャーKANANDA再開 | 1月<br>3月<br>7月<br>9月<br>10月<br>11月<br>この年 | 社会保険庁が廃止され、日本年金機構発足<br>日本航空が会社更生法を申請<br>平成の大合併終結。市町村数半減<br>内閣府、経済財政白書「需要の創造による成長力の強化」発表<br>「新成長戦略実現に向けた3段階の経済対策」、閣議決定<br>羽田空港国際線ターミナルが開業<br>鈴木章氏・根岸英一氏、ノーベル化学賞受賞<br>「円高・デフレ対応のための緊急総合経済対策」、閣議決定<br>横浜市でアジア太平洋経済協力(APEC)首脳会議を開催<br>平成21年度の名目GDP、実質GDPが2年連続でマイナスとなる<br>平成22年の名目GDPが中国に抜かれ、世界3位に転落<br>ギリシャの財政赤字発覚に端を発したEU経済危機 |

| 月                     | (公財)東京都中小企業振興公社   | 月   | 東京・日本・世界の動き   |
|-----------------------|---|---|---|
| 平成23(2011)年           |   |   |   |
| 3月<br>4月<br>9月<br>12月 | 東日本大震災の被災企業に対する特別相談窓口を設置<br>公益財団法人へ移行<br>「特許情報活用等支援事業」開始<br>「事業化チャレンジ道場」開始<br>「ものづくり中小企業魅力体験受入支援事業」開始<br>「中小企業人材確保・育成総合支援事業」開始<br>「営業力パワーアップ講座事業」開始<br>「伝統工芸品後継者育成総合支援事業」開始<br>「中小企業向け電力自給型経営促進支援事業」、 「中小企業被災地事業継続特別支援事業」開始<br>被災地企業コラボレーション商談会実施(宮城県)<br>創業支援施設を用い、被災企業へのオフィスへの提供事業開始<br>被災地コラボレーション商談会実施(岩手県) | 3月<br>4月<br>5月<br>6月<br>7月<br>10月<br>12月<br>この年 | 東日本大震災(M9.0)発生(30m超級の津波)、福島第一原子力発電所事故発生。東北地方を中心に死者1万6,000人余、行方不明者2,500人余、都内でも7人の死者<br>中小企業金融円滑化法を1年延長(更に1年延長)<br>石原慎太郎氏、第17代東京都知事に就任(4期目)<br>都、大震災に向けて「都政運営の新たな戦略」、「東京緊急対策2011」を策定<br>小笠原諸島がユネスコの世界遺産(自然遺産)となる<br>内閣府、経済財政白書「日本経済の本質的な力を高める」発表<br>「円高への総合的対応策ーリスクに強靱な経済の構築を目指してー」、閣議決定<br>都、長期ビジョン「2020年の東京」を策定<br>東京電力管内で計画停電実施<br>世界総人口、70億人を突破 |

| 月           | (公財)東京都中小企業振興公社   | 月   | 東京・日本・世界の動き  |
|-------------|---|-----|--|
| 平成24(2012)年 |   |     |  |
| 3月          | 被災地コラボレーション商談会実施(福島県)<br>第Ⅲ期アクションプラン(24~26年度)策定<br>TFTビル・インキュベーションオフィスを閉鎖   | 2月  | 復興庁を設置<br>「社会保障・税一体改革大綱」、閣議決定  |
| 4月          | 弁護士による相談業務を城東・城南支社にも拡大<br>「被災県等中小企業ビジネス革新支援事業」開始<br>「経営革新フォローアップ事業」開始<br>「スマートグリッドセミナー事業」開始<br>「事業承継・再生出口支援強化事業」開始<br>「小売商業後継者育成・開業支援事業」開始<br>「包括業務協定締結先団体との連携強化事業」開始   | 5月  | 東京スカイツリー開業   |
|             |   | 6月  | 中小企業経営力強化支援法公布   |
|             |   | 7月  | 内閣府、経済財政白書「日本経済の復興から発展的創造へ」発表  |
|             |   | 8月  | 社会保障・税一体改革関連8法公布   |
|             |   | 10月 | 山中伸弥氏、ノーベル生理学・医学賞受賞<br>石原慎太郎東京都知事が知事辞職   |
|             |   | 11月 | 「日本再生加速プログラム」、閣議決定   |
|             |   | 12月 | 第46回衆議院議員選挙で自由民主党が大勝し、与党に復帰<br>猪瀬直樹氏、第18代東京都知事に就任(1期目)   |
| 平成25(2013)年 |   |     |  |
| 2月          | 金融円滑化法廃止対策として特別相談窓口を設置  | 1月  | 「日本経済再生に向けた緊急経済対策」、閣議決定<br>復興特別所得税開始   |
| 3月          | 「中小企業経営力強化支援法」に基づく経営革新等支援機関に認定  | 3月  | 中小企業金融円滑化法廃止   |
| 4月          | 「外国実用新案出願費用助成事業」・「グローバルニッチトップ助成事業」開始<br>海外技術アドバイザー及び貿易アドバイザーの設置及び海外進出支援機能を強化<br>「海外展開技術支援助成事業」・「連携イノベーション促進プログラム助成事業」開始   | 4月  | 日本銀行が「量的・質的金融緩和」を導入  |
|             |   | 6月  | 成長戦略「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」、閣議決定   |
|             |   | 8月  | 内閣府、経済財政白書「経済の好循環の確立に向けて」発表  |
| 8月          | 「災害時の燃料確保に向けた中核給油所等支援事業」開始  | 9月  | 国際オリンピック委員会総会において2020年夏季オリンピック・パラリンピック開催都市が東京に決定<br>スポーツ祭東京2013(第68回国民体育大会・第13回全国障害者スポーツ大会)が都内で開催<br>小規模企業活性化法公布 |
|             |   | 10月 | 伊豆大島で平成25年台風26号による豪雨により大規模な土砂災害発生  |
|             |   | 12月 | 「好循環実現のための経済対策」、閣議決定<br>猪瀬直樹東京都知事が知事辞職   |
|             |   | この年 | 国債や借入金、政府短期証券をあわせた「国の借金」の残高が1,000兆円を突破<br>訪日外国人旅行者数が初めて1,000万人突破   |
| 平成26(2014)年 |   |     |  |
| 4月          | 「BCP(事業継続計画)策定支援事業」開始<br>海外拠点支援アドバイザーを設置<br>「海外展開人材育成事業」を開始<br>「製品開発着手支援助成」・「試作品等顧客ニーズ評価・改良支援助成事業」・「ものづくり企業グループ高度化支援事業」・「先進的防災技術実用化支援事業」・「成長産業等設備投資特別支援事業」開始<br>「災害時事業継続支援事業」開始<br>「商店街起業支援事業」開始<br>「広域多摩イノベーションプラットフォーム事業」開始<br>都立産業貿易センター台東館の大規模修繕のため、平成26年度中の利用を休止 | 1月  | 「産業競争力強化に関する実行計画」、閣議決定   |
|             |   | 2月  | 舛添要一氏、第19代東京都知事に就任(1期目)  |
|             |   | 4月  | 消費税を5%から8%に引き上げ  |
|             |   | 6月  | 小規模企業振興基本法公布施行<br>「『日本再興戦略』改訂2014-未来への挑戦-」、閣議決定  |
|             |   | 7月  | 内閣府、経済財政白書「よみがえる日本経済、広がる可能性」発表   |
|             |   | 10月 | 赤崎勇氏・天野浩氏・中村修二氏、ノーベル物理学賞受賞   |
| 9月          | タイ・カシコン銀行と業務連携・協力の覚書締結  | 12月 | 都、「東京都長期ビジョン」を策定<br>「地方への好循環拡大に向けた緊急経済対策」、閣議決定   |

| 月             | (公財)東京都中小企業振興公社   | 月   | 東京・日本・世界の動き  |
|---------------|---|-----|--|
| 平成27 (2015) 年 |   |     |  |
| 4月            | デザインコラボ事業開始<br>創業活性化特別支援事業開始<br>医療機器産業参入支援事業開始<br>生産性向上のための中核人材育成事業開始<br>次世代イノベーション創出プロジェクト2020開始<br>知的財産活用製品化支援事業開始<br>伝統工芸品の商品開発・普及促進支援事業開始<br>成長産業分野の海外展開支援事業開始<br>産業貿易センター台東館の改装が完了し運営を再開 | 4月  | 都、「東京開業ワンストップセンター」開設<br>日経平均株価が一時、15年ぶりに2万円を回復   |
| 5月            | 東京都をはじめとした6団体と連携し、「中小企業世界発信プロジェクト」推進委員会を立ち上げ<br>タイ王国政府機関のタイ工業省との間でMOU締結   | 5月  | 大阪市の住民投票で『大阪都構想』が反対多数で否決   |
| 9月            | 都立産業貿易センター浜松町館が東京都の都市再生<br>ステップアップ・プロジェクトにより閉館  | 6月  | 「『日本再興戦略』改訂2015－未来への投資・生産性革命－」、閣議決定  |
| 12月           | タイ・バンコクに事務所開設   | 7月  | 調布市で小型飛行機が住宅街に墜落   |
|               |   | 8月  | 内閣府、経済財政白書「四半世紀ぶりの成果と再生する日本経済」発表   |
|               |   | 10月 | 大村智氏がノーベル生理学・医学賞を、梶田隆章氏がノーベル物理学賞を受賞<br>マイナンバー制度開始  |
|               |   | 12月 | ASEAN共同体が発足<br>日本の理化学研究所の研究グループが発見した113番目の元素が正式に承認される(アジア初)  |
|               |   | この年 | ギリシャデフォルト危機<br>地方銀行の経営統合が相次ぐ<br>中国の上海証券取引所等で株価が大幅に下落<br>イスラム過激派によるテロ事件が相次ぐ<br>中東から欧州へ多数の難民が流入                                      |
| 平成28 (2016) 年 |   |     |  |
| 1月            | 公社50周年記念キックオフイベント開催   | 1月  | 日本銀行、「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」を導入  |
| 2月            | 「中小企業世界発信プロジェクト2020」キックオフ<br>フォーラムを実施   | 2月  | 環太平洋パートナーシップ(TPP)協定に署名   |
| 4月            | 中小企業新サービス創出事業開始<br>新・目指せ！中小企業経営力強化事業開始<br>新事業分野創出プロジェクト開始<br>「東京手仕事」製品発表会実施<br>創業支援拠点の設置・運営事業開始<br>事業戦略部を新設   | 4月  | 電力小売全面自由化開始<br>熊本地震発生(M7.3)<br>東京TYフィナンシャルグループと新銀行東京が経営統合  |
| 7月            | 都立産業貿易センター台東館にて公社50周年記念式<br>典及び記念展示商談会等、記念イベント開催  | 5月  | 第42回先進国首脳会議(G7サミット)が三重県伊勢志摩で<br>開催(伊勢志摩サミット)   |
| 11月           | 東京都医工連携イノベーションセンター開業  | 6月  | 英国の欧州連合(EU)離脱是非を問う国民投票において、<br>EU離脱支持票が過半数を獲得し、英国がEU離脱へ<br>舛添要一東京都知事が知事辞職<br>選挙権年齢を18歳以上に引き下げ<br>中小企業等経営強化法公布<br>「日本再興戦略2016」、閣議決定 |
|               |   | 7月  | 国立西洋美術館が世界文化遺産に登録決定<br>小池百合子氏、第20代東京都知事に就任(1期目)  |
|               |   | 8月  | 「未来への投資を実現する経済対策」、閣議決定<br>内閣府、経済財政白書「リスクを越えて好循環の確立へ」<br>発表<br>宮内庁、「象徴としてのお務めについての天皇陛下のおこ<br>とば」を公表                                 |
|               |   | 10月 | 大隅良典氏、ノーベル生理学・医学賞受賞  |



東京都中小企業振興公社 創立 50 周年記念誌  
～未来へつなぐ 50 年～

---

平成 29 年 3 月発行

編集・発行 公益財団法人 東京都中小企業振興公社  
企画管理部 企画課

〒101-0025 東京都千代田区神田佐久間町 1-9  
TEL 03-3251-7897

---

印刷・編集協力 株式会社 ぎょうせい



公益財団法人 東京都中小企業振興公社  
Tokyo SME Support Center