

公益財団法人東京都中小企業振興公社

経営改革プラン改訂版（2019年度）

# 1. 経営情報

## 1 基礎情報

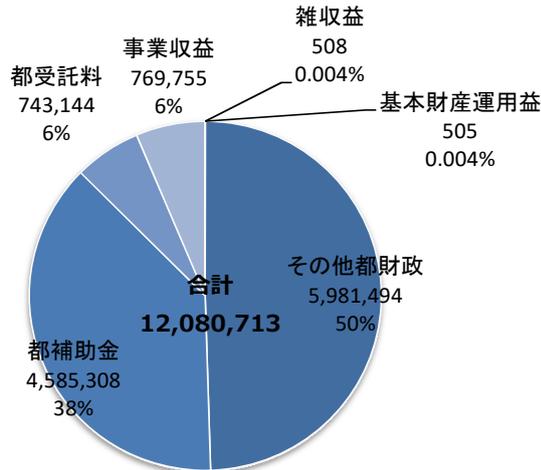
平成30年8月1日現在

団体名	公益財団法人東京都中小企業振興公社		
所管局	産業労働局		
設立年月日	昭和41年7月29日		
設立後の主な沿革	昭和41年7月 財団法人東京都下請企業振興協会設立 昭和58年4月 財団法人東京都中小企業振興公社に名称変更 平成15年4月 東京都知的財産総合センター開設 平成18年4月 社団法人東京産業貿易協会から国際化支援事業継承 平成23年4月 財団法人から公益財団法人へ移行 平成27年12月 タイ事務所開設 平成28年11月 東京都医工連携イノベーションセンター開設 平成29年1月 TOKYO創業ステーション開設		
所在地	東京都千代田区神田佐久間町1-9		
基本財産	556,580	千円	
都出資(出捐)額	279,640	千円	※団体の統合前に都が出資(出捐)した分も含む
都出資(出捐)比率	50.2	%	
他の出資(出捐)団体及び額	旧(財)東京都勤労福祉会館	210,940	千円
	(財)東京都中小企業振興公社	66,000	千円
			千円
	その他 _____ 団体		千円
その他資産	・【建物】中小企業会館(東京都中央区銀座2-10-18) 等		
役員数			
常勤役員数	2	人	(うち都派遣職員 1 人、都退職者 1 人)
常勤職員数	260	人	(うち都派遣職員 38 人、都退職者 3 人)
非常勤職員数	123	人	
団体の使命	・都内中小企業の経営基盤の強化に関する事業を総合的に実施することにより、中小企業の経営の安定と発展に貢献し、もって地域経済の振興に寄与することを目的とする。		
事業概要	・公社は、創業から新製品・新技術の創出、事業承継・再生まで、あらゆるステージに対応する中小企業の総合的な経営支援機関として、事業を実施している。 ・特に、大手企業のOB人材等を活用した国内外への販路開拓支援、創業や新製品・新サービス開発など中小企業による新事業創出への支援、ワンストップ総合相談や事業承継・再生など総合的な支援を重点的に展開している。		

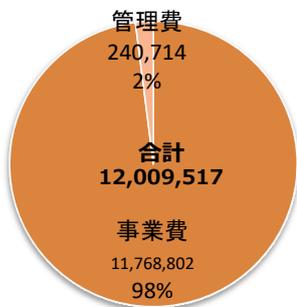
主要事業全体像 (平成29年度決算) (単位:千円)	区 分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	12,080,713	100%	12,009,517	100%
	販路開拓支援事業	2,368,253	19.6%	2,348,845	19.6%
	新事業創出支援事業	5,184,285	42.9%	5,189,516	43.2%
	総合支援事業	2,226,484	18.4%	2,223,623	18.5%
	その他事業	2,061,023	17.1%	2,006,819	16.7%
	法人会計	240,668	2.0%	240,714	2.0%

平成29年度 決算情報

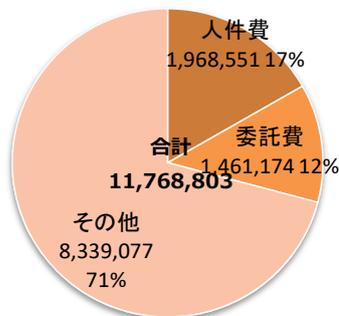
経常収益内訳 (単位:千円)



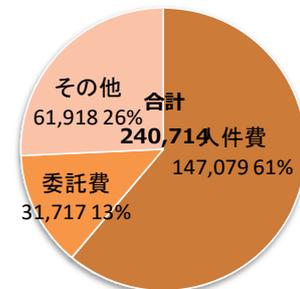
経常費用内訳 (単位:千円)



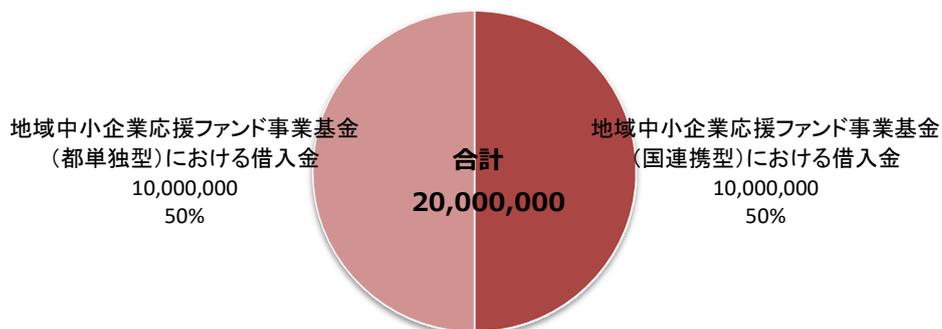
事業費内訳 (単位:千円)



管理費内訳 (単位:千円)



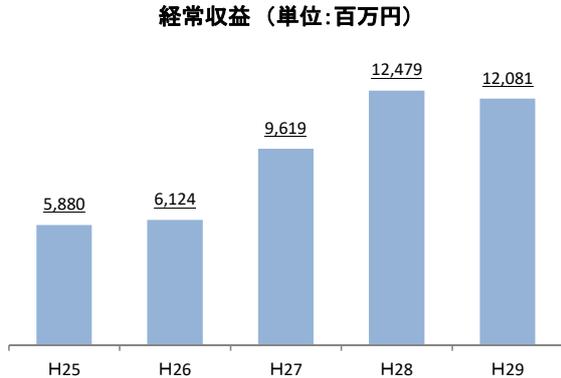
長期借入金内訳 (単位:千円)



## 2 平成25年度以降の事業実施状況

### 《「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

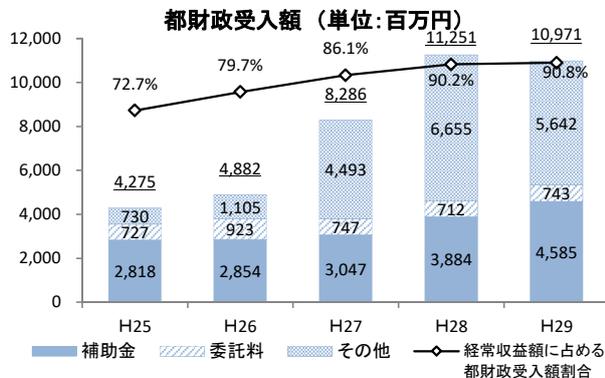
#### 2-1 経常収益額から見る事業動向



・経常収益は、都の施策との連携により、平成25年度以降増加傾向である。

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

#### 2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

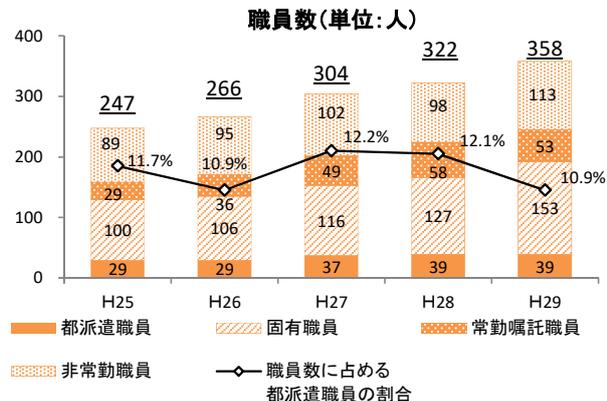


・都財政受入額の増減は経常収益額と同様の傾向

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

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

#### 2-3 職員数の推移から見る経営状況



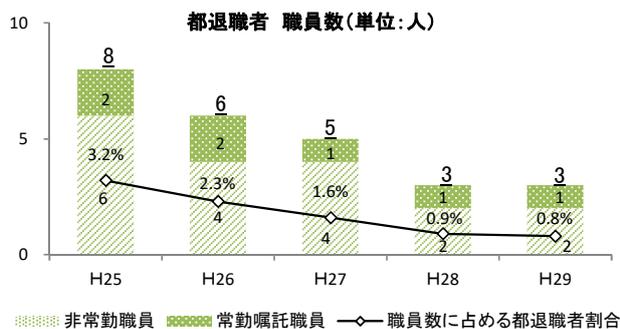
・全体の職員数は、近年の事業量の増大により、増加の傾向

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

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

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

・平成29年8月1日より、理事長が都退職者から現職派遣に変更

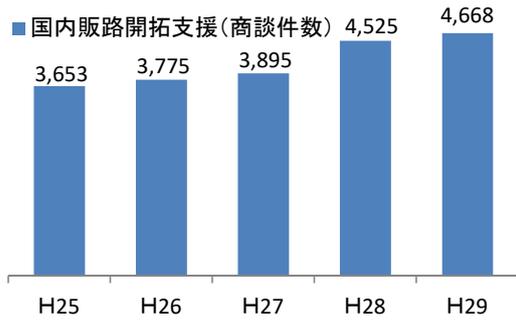


3 主要事業分野に関する分析

事業分野	販路開拓支援事業																																											
事業概要	<p>・ 中小企業にとって大きな経営課題である販路開拓・取引拡大について、大手商社やメーカー出身のOB人材（ビジネスナビゲータ等）の知識や経験、現役時代のネットワークを活用し、国内外に向けた販路開拓支援（商談会の実施、営業ノウハウの提供、売込先紹介、製品改良等に向けた助言など）を実施している。</p> <p>・ あわせて、展示商談会や交流会などを活用し、都内中小企業の優れた製品・技術・サービスを商社・メーカーをはじめとした大手企業に売り込むための支援を実施している。</p>																																											
各指標に基づく分析																																												
事業収益	<p>(単位: 千円)</p> <table border="1"> <caption>事業収益 (単位: 千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>補助金</th> <th>その他</th> <th>委託料</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>収益に占める都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>684,507</td> <td>224,702</td> <td>0</td> <td>686,842</td> <td>57.0%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>460,244</td> <td>388,317</td> <td>114,082</td> <td>313,385</td> <td>75.4%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>543,812</td> <td>198,333</td> <td>444,067</td> <td>404,438</td> <td>74.6%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>649,721</td> <td>126,723</td> <td>793,829</td> <td>517,352</td> <td>75.2%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>795,281</td> <td>135,510</td> <td>1,142,781</td> <td>294,681</td> <td>87.6%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	補助金	その他	委託料	都財政受入額以外	収益に占める都財政割合	H25	684,507	224,702	0	686,842	57.0%	H26	460,244	388,317	114,082	313,385	75.4%	H27	543,812	198,333	444,067	404,438	74.6%	H28	649,721	126,723	793,829	517,352	75.2%	H29	795,281	135,510	1,142,781	294,681	87.6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成26年度は産業貿易センター台東館が大規模改修により休館、平成27年度は台東館が再開するも浜松町館が建替により年度途中より閉館したことから、事業収益が減少。相対的に都財政割合が上昇</li> <li>・ 平成28年度は中小企業の海外販路拡大や展示会出展支援、その他ビジネスチャンス拡大のための事業収益が増加</li> </ul>						
年度	補助金	その他	委託料	都財政受入額以外	収益に占める都財政割合																																							
H25	684,507	224,702	0	686,842	57.0%																																							
H26	460,244	388,317	114,082	313,385	75.4%																																							
H27	543,812	198,333	444,067	404,438	74.6%																																							
H28	649,721	126,723	793,829	517,352	75.2%																																							
H29	795,281	135,510	1,142,781	294,681	87.6%																																							
事業費用	<p>(単位: 千円)</p> <table border="1"> <caption>事業費用 (単位: 千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>247,291</td> <td>323,035</td> <td>985,031</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>208,081</td> <td>324,239</td> <td>722,380</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>209,494</td> <td>428,116</td> <td>912,627</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>186,713</td> <td>492,894</td> <td>1,178,879</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>219,639</td> <td>623,141</td> <td>1,506,065</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H25	247,291	323,035	985,031	H26	208,081	324,239	722,380	H27	209,494	428,116	912,627	H28	186,713	492,894	1,178,879	H29	219,639	623,141	1,506,065	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 増減は基本的に事業収益と同様の傾向</li> <li>・ 事業費用における人件費の割合は、おおよそ10~20%で推移</li> </ul>																		
年度	人件費	外注費	その他																																									
H25	247,291	323,035	985,031																																									
H26	208,081	324,239	722,380																																									
H27	209,494	428,116	912,627																																									
H28	186,713	492,894	1,178,879																																									
H29	219,639	623,141	1,506,065																																									
再委託費	<p>(単位: 千円)</p> <table border="1"> <caption>再委託費 (単位: 千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>再委託費</th> <th>事業費に占める再委託割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>237,305</td> <td>15.3%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>236,476</td> <td>18.8%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>215,848</td> <td>13.9%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>145,758</td> <td>7.8%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>150,533</td> <td>6.4%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H25	237,305	15.3%	H26	236,476	18.8%	H27	215,848	13.9%	H28	145,758	7.8%	H29	150,533	6.4%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 産業貿易センターの建物管理業務等の委託が主</li> <li>・ 平成28年度は台東館のみの運営であるため再委託費が減少。一方で、事業費全体額は増加していることから、相対的に再委託割合が低下</li> </ul>																								
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																										
H25	237,305	15.3%																																										
H26	236,476	18.8%																																										
H27	215,848	13.9%																																										
H28	145,758	7.8%																																										
H29	150,533	6.4%																																										
職員構成	<p>職員構成(単位: 人)</p> <table border="1"> <caption>職員構成 (単位: 人)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>固有職員</th> <th>その他常勤職員</th> <th>非常勤職員</th> <th>職員数に占める都派遣職員の割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>18</td> <td>18</td> <td>33</td> <td>72</td> <td>0</td> <td>4.2%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>2</td> <td>17</td> <td>28</td> <td>63</td> <td>0</td> <td>3.2%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>2</td> <td>22</td> <td>34</td> <td>78</td> <td>0</td> <td>2.6%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>9</td> <td>28</td> <td>24</td> <td>84</td> <td>0</td> <td>10.7%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>10</td> <td>40</td> <td>34</td> <td>106</td> <td>0</td> <td>9.4%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	固有職員	その他常勤職員	非常勤職員	職員数に占める都派遣職員の割合	H25	18	18	33	72	0	4.2%	H26	2	17	28	63	0	3.2%	H27	2	22	34	78	0	2.6%	H28	9	28	24	84	0	10.7%	H29	10	40	34	106	0	9.4%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 近年の事業規模の増大に伴い、職員数は増加傾向</li> <li>・ 中小企業のビジネスチャンス拡大に向けた取組などを都と連携しながら実施するため、平成28年に、都派遣職員数は増加した。</li> </ul>
年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	固有職員	その他常勤職員	非常勤職員	職員数に占める都派遣職員の割合																																						
H25	18	18	33	72	0	4.2%																																						
H26	2	17	28	63	0	3.2%																																						
H27	2	22	34	78	0	2.6%																																						
H28	9	28	24	84	0	10.7%																																						
H29	10	40	34	106	0	9.4%																																						

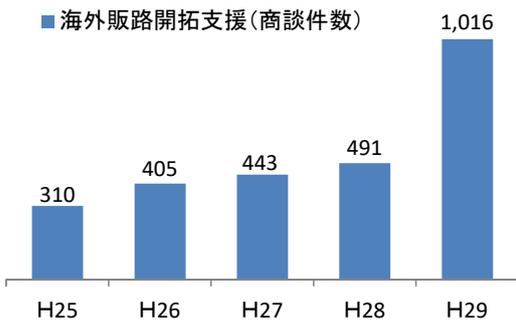
主な事業成果

事業  
成果  
①



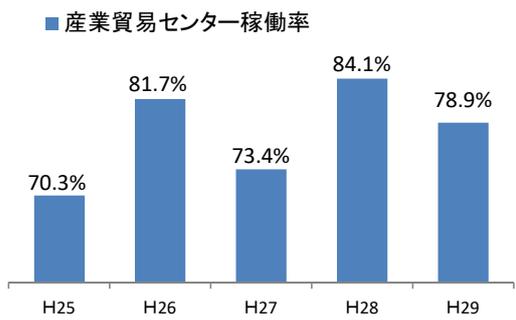
- ・ 中小企業の重要な経営課題である販路開拓を重点的に支援
- ・ 大手商社等のOB人材（ビジネスナビゲータ）のノウハウや経験、ネットワーク等を活用し、中小企業と発注企業との具体的な商談を支援
- ・ その結果、中小企業と発注企業との商談の引き合わせを多数コーディネート
- ・ 中小企業が自律的に販路開拓に取り組むための知識・経験の付与も実現

事業  
成果  
②



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

事業  
成果  
③

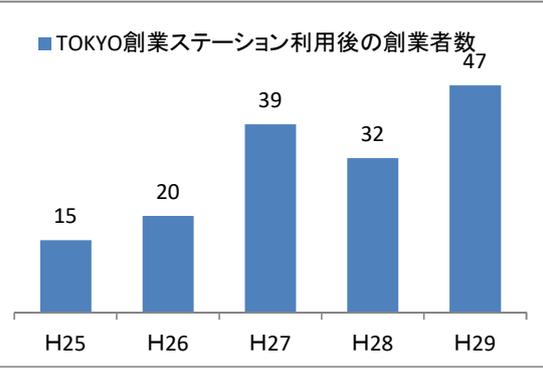


- ・ 指定管理者として産業貿易センター浜松町館及び台東館を運営し、都内中小企業に対して販路拡大の場を提供
- ・ 利用者の利便性向上や公社事業との連動などにより、高い稼働率を実現し、都内中小企業に対して多くの販路開拓の機会を提供
- ・ 平成26年度は台東館が改修工事が実施され、また、平成28年度以降は浜松町館が建替工事のため、それぞれ休館し、相互の利用者をもう一方の施設で積極的に受け入れ、高い稼働率を達成

事業分野	新事業創出支援事業																																					
事業概要	<p>・都内産業の振興を図るとともに、東京発の新たなビジネスモデルの創出を促進するため、創業支援や中小企業の新製品・新技術・新サービス開発支援など、中小企業による新事業創出を支援している。</p>																																					
各指標に基づく分析																																						
事業収益	<p>(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>事業収益 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>補助金</th> <th>委託料</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>収益に占める都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>1,196,603</td> <td>190,015</td> <td>493,612</td> <td>84.1%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>1,539,218</td> <td>199,989</td> <td>735,177</td> <td>87.0%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>4,478,947</td> <td>201,566</td> <td>121,011</td> <td>95.5%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>6,631,311</td> <td>209,519</td> <td>112,279</td> <td>96.8%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>5,184,285</td> <td>145,797</td> <td>109,148</td> <td>97.2%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	補助金	委託料	都財政受入額以外	収益に占める都財政割合	H25	1,196,603	190,015	493,612	84.1%	H26	1,539,218	199,989	735,177	87.0%	H27	4,478,947	201,566	121,011	95.5%	H28	6,631,311	209,519	112,279	96.8%	H29	5,184,285	145,797	109,148	97.2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成26年度以降、中小企業の成長産業分野への参入促進のための助成事業を開始したほか、創業支援のための施設開設等により事業収益が大幅に増加</li> <li>・平成29年度は、規模が大きい設備投資助成が、新規事業へ移行するタイミングであったため、一時的に助成実績が減少</li> </ul>						
年度	補助金	委託料	都財政受入額以外	収益に占める都財政割合																																		
H25	1,196,603	190,015	493,612	84.1%																																		
H26	1,539,218	199,989	735,177	87.0%																																		
H27	4,478,947	201,566	121,011	95.5%																																		
H28	6,631,311	209,519	112,279	96.8%																																		
H29	5,184,285	145,797	109,148	97.2%																																		
事業費用	<p>(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>事業費用 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>その他</th> <th>外注費</th> <th>人件費</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>1,038,386</td> <td>57,477</td> <td>81,347</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>1,337,320</td> <td>74,317</td> <td>116,936</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>4,265,525</td> <td>135,604</td> <td>76,584</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>6,412,707</td> <td>139,965</td> <td>80,296</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>4,931,695</td> <td>173,652</td> <td>84,169</td> </tr> </tbody> </table>	年度	その他	外注費	人件費	H25	1,038,386	57,477	81,347	H26	1,337,320	74,317	116,936	H27	4,265,525	135,604	76,584	H28	6,412,707	139,965	80,296	H29	4,931,695	173,652	84,169	<ul style="list-style-type: none"> <li>・増減は基本的に事業収益と同様の傾向</li> <li>・事業費全体に占める人件費、外注費は僅少</li> </ul>												
年度	その他	外注費	人件費																																			
H25	1,038,386	57,477	81,347																																			
H26	1,337,320	74,317	116,936																																			
H27	4,265,525	135,604	76,584																																			
H28	6,412,707	139,965	80,296																																			
H29	4,931,695	173,652	84,169																																			
再委託費	<p>(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>再委託費 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>再委託費</th> <th>事業費に占める再委託割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>24,021</td> <td>2.0%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>25,234</td> <td>1.7%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>40,987</td> <td>0.9%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>31,950</td> <td>0.5%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>30,448</td> <td>0.6%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H25	24,021	2.0%	H26	25,234	1.7%	H27	40,987	0.9%	H28	31,950	0.5%	H29	30,448	0.6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創業支援施設の建物管理業務等の委託が主</li> <li>・事業費全体額は増加していることから、相対的に再委託割合が低下</li> </ul>																		
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																				
H25	24,021	2.0%																																				
H26	25,234	1.7%																																				
H27	40,987	0.9%																																				
H28	31,950	0.5%																																				
H29	30,448	0.6%																																				
職員構成	<p>職員構成(単位:人)</p> <table border="1"> <caption>職員構成 (単位:人)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>固有職員</th> <th>非常勤職員</th> <th>職員数に占める都派遣職員の割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>12</td> <td>2</td> <td>21</td> <td>9</td> <td>20.5%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>20</td> <td>2</td> <td>24</td> <td>11</td> <td>19.3%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>25</td> <td>4</td> <td>31</td> <td>14</td> <td>18.9%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>32</td> <td>6</td> <td>31</td> <td>12</td> <td>14.8%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>38</td> <td>5</td> <td>38</td> <td>11</td> <td>12.0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	固有職員	非常勤職員	職員数に占める都派遣職員の割合	H25	12	2	21	9	20.5%	H26	20	2	24	11	19.3%	H27	25	4	31	14	18.9%	H28	32	6	31	12	14.8%	H29	38	5	38	11	12.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創業支援や新事業創出など、近年の事業量の増加に伴い、全体の職員数は増加</li> <li>・都派遣職員については、概ね横ばいで推移しているため、割合は、相対的に減少傾向</li> </ul>
年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	固有職員	非常勤職員	職員数に占める都派遣職員の割合																																	
H25	12	2	21	9	20.5%																																	
H26	20	2	24	11	19.3%																																	
H27	25	4	31	14	18.9%																																	
H28	32	6	31	12	14.8%																																	
H29	38	5	38	11	12.0%																																	

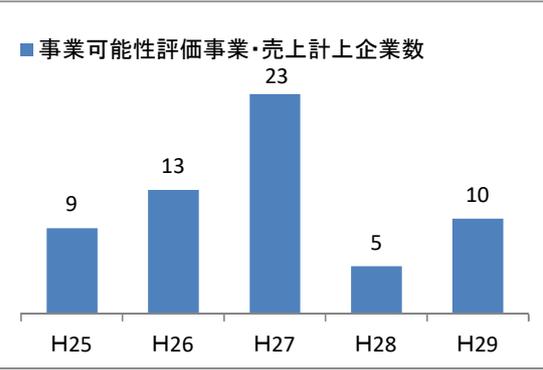
主な事業成果

事業  
成果  
①



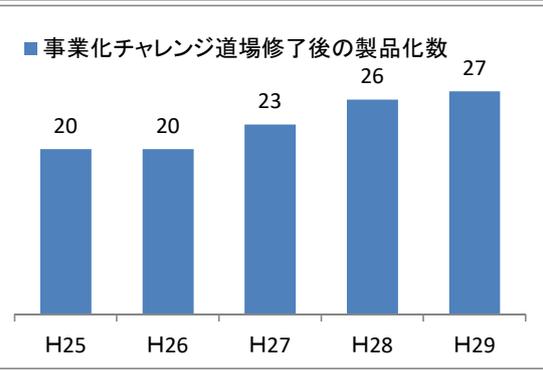
- ・ 創業に特化した総合支援拠点として、平成29年1月に「TOKYO創業ステーション」を開設し、創業希望者の掘り起こしから事業化までをワンストップで支援
- ・ TOKYO起業塾をはじめ、各種セミナーや、創業相談、金融機関と連携した融資相談、専門家によるプランコンサルティングなど幅広い支援メニューを展開
- ・ その結果、多数の起業家を創出

事業  
成果  
②



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

事業  
成果  
③



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

3 主要事業分野に関する分析

(3/3)

事業分野	総合支援事業																																					
事業概要	<p>・ 都内中小企業が抱える様々な経営課題に対する総合的な相談をワンストップ体制で実施するとともに、相談内容に応じて公社の各支援事業や他の支援機関と連携した対応を実施している。</p> <p>・ また、知的財産に特化した支援や、中小企業の事業承継・再生に係る支援を実施するなど、都内中小企業の様々な経営課題に対して総合的な支援を展開している。</p>																																					
<b>各指標に基づく分析</b>																																						
事業収益	<p>(単位: 千円)</p> <table border="1"> <caption>事業収益 (単位: 千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>補助金</th> <th>委託料</th> <th>その他</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>収益に占める都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>524,577</td> <td>304,506</td> <td>236,369</td> <td>378,637</td> <td>73.8%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>566,302</td> <td>314,235</td> <td>256,081</td> <td>370,911</td> <td>75.4%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>584,248</td> <td>331,834</td> <td>405,361</td> <td>373,521</td> <td>78.0%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>867,128</td> <td>380,678</td> <td>219,529</td> <td>385,447</td> <td>79.2%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>1,073,251</td> <td>408,079</td> <td>371,765</td> <td>373,389</td> <td>83.2%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	補助金	委託料	その他	都財政受入額以外	収益に占める都財政割合	H25	524,577	304,506	236,369	378,637	73.8%	H26	566,302	314,235	256,081	370,911	75.4%	H27	584,248	331,834	405,361	373,521	78.0%	H28	867,128	380,678	219,529	385,447	79.2%	H29	1,073,251	408,079	371,765	373,389	83.2%	<p>・ 平成25年度以降、中小企業の事業承継・再生支援を強化した他、東京の伝統的工芸品の商品開発・普及促進を行う事業を開始したこと等により事業収益が増加</p>
年度	補助金	委託料	その他	都財政受入額以外	収益に占める都財政割合																																	
H25	524,577	304,506	236,369	378,637	73.8%																																	
H26	566,302	314,235	256,081	370,911	75.4%																																	
H27	584,248	331,834	405,361	373,521	78.0%																																	
H28	867,128	380,678	219,529	385,447	79.2%																																	
H29	1,073,251	408,079	371,765	373,389	83.2%																																	
事業費用	<p>(単位: 千円)</p> <table border="1"> <caption>事業費用 (単位: 千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>263,974</td> <td>163,073</td> <td>1,044,763</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>259,585</td> <td>139,302</td> <td>1,120,998</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>271,342</td> <td>240,251</td> <td>1,186,011</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>323,467</td> <td>328,917</td> <td>1,200,115</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>349,951</td> <td>446,853</td> <td>1,426,819</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H25	263,974	163,073	1,044,763	H26	259,585	139,302	1,120,998	H27	271,342	240,251	1,186,011	H28	323,467	328,917	1,200,115	H29	349,951	446,853	1,426,819	<p>・ 増減は基本的に事業収益と同様の傾向</p> <p>・ 事業費用における人件費の割合は、およそ10~20%で推移</p>												
年度	人件費	外注費	その他																																			
H25	263,974	163,073	1,044,763																																			
H26	259,585	139,302	1,120,998																																			
H27	271,342	240,251	1,186,011																																			
H28	323,467	328,917	1,200,115																																			
H29	349,951	446,853	1,426,819																																			
再委託費	<p>(単位: 千円)</p> <table border="1"> <caption>再委託費 (単位: 千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>再委託費</th> <th>事業費に占める再委託割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>39,482</td> <td>2.7%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>38,850</td> <td>2.6%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>46,332</td> <td>2.7%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>48,773</td> <td>2.6%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>48,208</td> <td>2.2%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H25	39,482	2.7%	H26	38,850	2.6%	H27	46,332	2.7%	H28	48,773	2.6%	H29	48,208	2.2%	<p>・ 知的財産総合センターの管理運営経費が主</p> <p>・ 平成27年度より、中小企業の海外展開に際する知財の相談対応等に関する経費が増額</p>																		
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																				
H25	39,482	2.7%																																				
H26	38,850	2.6%																																				
H27	46,332	2.7%																																				
H28	48,773	2.6%																																				
H29	48,208	2.2%																																				
職員構成	<p>職員構成(単位: 人)</p> <table border="1"> <caption>職員構成 (単位: 人)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>非常勤職員</th> <th>職員数に占める都派遣職員の割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>10</td> <td>8</td> <td>37</td> <td>10.2%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>10</td> <td>17</td> <td>41</td> <td>8.9%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>13</td> <td>22</td> <td>39</td> <td>11.2%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>10</td> <td>26</td> <td>37</td> <td>8.5%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>10</td> <td>23</td> <td>36</td> <td>8.3%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	職員数に占める都派遣職員の割合	H25	10	8	37	10.2%	H26	10	17	41	8.9%	H27	13	22	39	11.2%	H28	10	26	37	8.5%	H29	10	23	36	8.3%	<p>・ 職員数は、全体的にやや増加</p> <p>・ 都派遣職員数については、概ね横這い</p>						
年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	職員数に占める都派遣職員の割合																																		
H25	10	8	37	10.2%																																		
H26	10	17	41	8.9%																																		
H27	13	22	39	11.2%																																		
H28	10	26	37	8.5%																																		
H29	10	23	36	8.3%																																		

主な事業成果

<p>事業成果①</p>	<p>■ 総合相談件数(支社含む)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>総合相談件数(支社含む)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>18,522</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>17,994</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>20,492</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>19,671</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>20,871</td> </tr> </tbody> </table>	年度	総合相談件数(支社含む)	H25	18,522	H26	17,994	H27	20,492	H28	19,671	H29	20,871	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業の様々な経営課題に対応するため、専門相談員（法律、経営、会計、ITなど）によるワンストップ総合相談を実施</li> <li>・ 相談内容に応じて、公社や他の支援機関による支援事業へ誘導し、中小企業の経営課題解決に向けた提案を実施</li> <li>・ 各支社においても、それぞれの地域の中小企業を対象に専門家を活用した幅広い相談を実施</li> <li>・ その結果、毎年度数多くの中小企業の経営課題を解決</li> </ul>
年度	総合相談件数(支社含む)													
H25	18,522													
H26	17,994													
H27	20,492													
H28	19,671													
H29	20,871													
<p>事業成果②</p>	<p>■ 知的財産相談件数</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>知的財産相談件数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>5,610</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>5,395</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>5,505</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>5,963</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>6,332</td> </tr> </tbody> </table>	年度	知的財産相談件数	H25	5,610	H26	5,395	H27	5,505	H28	5,963	H29	6,332	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 知的財産支援の専門組織である知的財産総合センターにおいて、高度な専門性を持つアドバイザーや弁護士・弁理士等の専門家を活用し、中小企業の知的財産に関する幅広い相談に対応</li> <li>・ 海外の知財状況に精通した専門家の配置や海外の法律事務所との連携により、海外展開に伴う中小企業の知財の課題にも対応</li> <li>・ その結果、毎年度数多くの中小企業の知財に関する課題を解決</li> </ul>
年度	知的財産相談件数													
H25	5,610													
H26	5,395													
H27	5,505													
H28	5,963													
H29	6,332													
<p>事業成果③</p>	<p>■ 新規事業承継・再生支援企業数</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>新規事業承継・再生支援企業数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>122</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>85</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>116</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>267</td> </tr> </tbody> </table>	年度	新規事業承継・再生支援企業数	H25	122	H26	80	H27	85	H28	116	H29	267	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業の大きな経営課題である事業承継について、専門家を活用し、企業の状況に応じた丁寧な相談対応を実施</li> <li>・ 近年増加している困難案件について、毎月開催する専門家による委員会において集中的に審議し、支援方針をブラッシュアップ</li> <li>・ 金融機関とも連携し、支援が必要な企業の掘り起こしを実施</li> <li>・ その結果、数多くの中小企業の事業承継・再生の課題を解決</li> </ul>
年度	新規事業承継・再生支援企業数													
H25	122													
H26	80													
H27	85													
H28	116													
H29	267													

## 2. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

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

### 3. 自己分析を踏まえた経営課題

#### ① 都内中小企業のニーズやシーズのさらなる把握

- 現在、公社事業を利用された都内中小企業に対して、事業ごとに目的の達成度や利用満足度などを把握しているが、公社全体に対する満足度の把握は未実施
- また、都内中小企業が抱える支援ニーズやシーズ、公社事業に対する意見・苦情・要望等について、事業所管課での把握・分析に止まっており、公社全体での共有が不十分
- 今後、利用者である中小企業ニーズやシーズを踏まえた施策立案・提言、事業・業務改善を強化していくための仕組みを一層充実

#### ② 中小企業支援の「現場」を担う公社職員の育成強化

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

#### ③ 公社の認知度向上

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

#### ④ 多様化する中小企業ニーズを的確にとらえた施策展開

- 公社は、都内中小企業の多様なニーズに応えるため、創業から新製品・新技術の創出、事業承継・再生まで、中小企業のあらゆるステージに対応した継続的な支援を実施するとともに、意欲の高い中小企業に対しては、多様な専門人材による長期間の伴走型支援を複合的に展開
- 一方で、人口減少社会の到来 (H28 年は、ピークの H20 年 (1 億 2,808 万人) から 115 万人減少) など中小企業を取り巻く経営環境の激しい変化や ICT 分野などでの新たな生産技術・サービス技術の出現など、常に変化する中小企業ニーズを施策に反映していくことが必要
- 中小企業ニーズを的確に捉えるため、中小企業が抱える課題や背景を詳細に分析した上で、効果的に施策へ反映させる取組を推進

#### ⑤ 新たなニーズ等に対応するための支援方法の構築

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

#### ⑥ 東京発の新たなビジネスモデルの創出

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

## 4. 経営課題解決のための戦略

### ① 中小企業ニーズ及びシーズに一層応える公社経営の推進

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

### ② 「現場」感覚に基づいた中小企業支援及び施策立案を行うことができる職員の育成

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

### ③ 多様な手法を活用した質の高い情報の発信

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

### ④ 中長期的な視点も踏まえた施策の見直し

- さらに戦略的な中小企業支援を行っていくため、現状の公社事業の棚卸を実施するとともに、中小企業を取り巻く社会経済状況の変化も踏まえた上で、公社が重点的に支援していく業種や分野について検討する仕組みを構築し、東京都とも連携を図りながら、絞り込んだ支援テーマなどに基づく施策の見直しを実施
- こうした取組も踏まえた上で、公社の今後の方向性を示す中長期的な支援指針を作成

### ⑤ 中小企業支援の充実に向けた有機的な連携の強化

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

### ⑥ 新事業を創出するための着実な支援

- 都内産業の一層の底上げを図るために、「TOKYO 創業ステーション」を拠点とした起業家へのさらなる支援の充実、事業可能性評価の規模拡大を始めとした新事業展開への支援の充実など、専門人材を活用したハンズオンにより一社一社を丁寧に磨き上げる支援を通じて、新たな事業が確実に生まれるためのサポートをさらに推進
- こうした取組を進め、ハンズオン支援による中小企業の新事業創出件数を年間 100 件確保

## 5. 2020年までの3年間の取組事項

### ① 中小企業ニーズ及びシーズに一層応える公社経営の推進

#### 【3年後の到達目標】

利用者の生の声を分析した上で業務改善を継続的に実施することにより、利用者満足度 90%以上を確保し続け、中小企業のニーズ及びシーズに一層応えていくことで、都内産業の一層の底上げを図る。

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
利用者満足度の向上に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>○公社CS向上委員会での利用者意見等の共有及び分析</li> <li>○利用者満足度調査の本格実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営層をメンバーに含んだ公社CS向上委員会を4回実施</li> <li>○利用者満足度調査年度末実施に向けて、調査項目等検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○不満足のご意見から、公社の潜在的な課題を掘り起こす</li> <li>○上記を踏まえた改善策を検討・実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○利用者の生の声を踏まえた業務改善活動を継続的に実施</li> </ul>	<p>利用者の意見(特に不満足の見解)を分析することにより、更なる見直しを図り、利用者の期待に応じていく。</p>
中小企業のニーズ及びシーズを把握する取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>○公社CS委員会での利用者意見等の集約・共有方法の確立</li> <li>○システムを活用した利用者意見等集約方法の検討</li> <li>○公社を積極的に活用し、問題意識も高い利用者のリスト化</li> <li>○利用者との公社事業に係るテーマ別意見交換会検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○CS向上委員会において、寄せられた意見等の全文を共有</li> <li>○新システムの開発に合わせて、新たな意見集約方法を検討</li> <li>○テーマ別意見交換会実施を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○利用者意見等に基づいた業務改善スキームの検討及び実施</li> <li>○システムによる利用者意見等の共有開始</li> <li>○利用者との公社事業に係るテーマ別意見交換会実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○利用者からの意見に基づいた事業見直し・業務改善等の実施</li> </ul>	—
公社会員制度の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>○これまでの会員制度の効果検証</li> <li>○新会員制度及び会員向けサービスの検討</li> <li>○会員のシステム上での管理方法の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○これまでの会員制度を改めて分析</li> <li>○新システムの開発に際して、会員制度の再整理に向けた検討を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新会員制度の構築</li> <li>○新会員向けのサービス開始</li> <li>○新規会員獲得に向けた広報実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新会員制度の効果検証及び必要な見直しの実施</li> </ul>	—

② 「現場」感覚に基づいた中小企業支援及び施策立案を行うことができる職員の育成

【3年後の到達目標】

「現場」感覚に基づいた中小企業支援及び施策立案を行うことができる人材を育成する重層的なスキームを構築することで、公社の支援力の維持・向上を図る。  
他支援機関との差別化を図るため、職員が公社支援の特徴であるハンズオン支援の担い手として成長できる環境を築く。

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
人材育成基本方針の見直し	○人材育成基本方針の見直しの検討 ○人材育成基本方針の改正	○人材育成基本方針の改正	○改正後の人材育成基本方針に対する効果検証 ○人材育成基本方針の見直しの検討（必要に応じて）	○人材育成基本方針の改正（必要に応じて）	—
研修体系及び内容の見直し	○研修体系の見直しの実施（特に現場で支援する力の強化など） ○見直し後の体系による研修実施 ○現場経験のノウハウ継承手法のブラッシュアップ	○研修区分を再整理するなど、研修体系を見直し ○企業訪問等を通じた現場ノウハウの継承実施	○現場での支援力強化に係る研修の実施 ○関連資格の取得奨励（支援対象資格の拡充） ○2019年度に実施する研修・資格取得奨励に係る取組の検証及び内容の見直し（必要に応じて）	○見直し後の体系により研修・資格取得奨励に係る取組を実施するとともに、効果検証を行う	○新規採用職員に対し、現場での支援力強化に係る研修の受講を徹底することで、新規採用職員の受講率 100%を目指す。 ○中小企業診断士など公社事業に関連性のある専門的資格の取得を奨励し、関連資格の保有率 38%を維持(2018/10時点 38%) ・新規採用職員の割合が増加している中で、公社全体で資格保有率 38%の維持を目指す。
研修等で培った能力の実証機会の確保	○中長期的な現場支援機会を提供する中小企業のリスト作成 ○パイロット事業提案制度の実施（2018年度以降も継続）	○現場支援機会の確保 ○パイロット事業提案制度の継続実施	○企業リストに基づき、経営課題の分析や支援方針の策定など現場支援実施（10社） ○施策立案機会の確保の効果検証及び見直し（必要に応じて） ○パイロット事業提案制度において、現場感覚に基づいた新規事業を提案	○見直し後の体系により、経営課題の分析や支援方針の策定など現場支援実施（20社） ○パイロット事業として試行した事業を磨き上げ、補助事業として都へ提案	○「現場」においてハンズオン支援を担う職員の育成を強化するため、取組内容のスピードアップを図る。 ○「現場」を知る職員の強みを活かした事業提案を行うことを明示。

### ③ 多様な手法を活用した質の高い情報の発信

#### 【3年後の到達目標】

公社事業の新規利用者数を1,000社確保し、多種多様な都内中小企業への幅広い支援を実現する。  
 ※公社登録企業数は31,445社（平成30年3月現在）

#### 【重点的に認知度向上を図る対象の例示】

- 分野 …… サービス業、食品関連産業など
- 課題 …… 事業承継の課題を抱える中小企業、海外展開を志向している中小企業など

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
対象別の公社認知度の向上	○対象別（業種、地域など）の公社認知度の把握方法の検討 ○公社認知度把握調査の実施（下半期）	○公社認知度把握調査年度末実施に向けて、調査項目等検討 ○新規利用者数700社	○新規利用者の分析や中長期的な指針の内容を踏まえ、重点的に認知度向上を図る対象を明確化 ○対象別の公社認知度向上のための広報戦略の策定	○広報戦略に基づいたPR活動の実施	○新規利用者数の目標達成のみならず、新規利用者を性質別に類型化するなど分析もを行い、広報戦略の策定に活かす必要がある。 ○上記に加え、戦略④の中で個別取組事項として掲げている中長期的な指針の策定を踏まえ、重点的に経営資源を活用していく対象を明確化する必要がある。
情報発信ツールの見直し	○事業案内の全体見直し ○HP全面改修 ○SNSを活用したPRの検討 ○各事業チラシの質の向上を目指す研修実施	○事業案内の全体見直しを実施 ○その他の情報発信ツールについても見直しに向けた検討を実施	○改修後のHPによる情報発信 ○デジタルデバイスを活用した情報発信の検討	○各情報発信ツール見直しの効果検証	—
パブリシティの強化	○経済関係メディアとの関係性の構築の検討 ○プレスリリース方法の見直し	○自主事業における試験的な取組を通じて、メディアとの関係性を新たに構築 ○ストーリー性を持ったプレスリリースのモデルケースを発信	○関係性を構築したメディアに対する情報提供による記事化の実現 ○パブリシティの強化につながるメディアの更なる開拓	○パブリシティ強化策の効果検証及び見直し（必要に応じて）	○2019年度以降の取組について、より具体的な表現に変更。
公社支援企業のプレゼンスの向上	○各事業における支援成果の体系的な把握方法の検討 ○公社支援事業を活用して成長している中小企業のさらなる掘り起し	○公社内の成果事例発信状況の調査を検討 ○中小企業表彰として、今後成長が期待される企業を表彰	○把握した支援成果の活用方法及び効果的な発信方法の検討	○支援成果の発信による公社認知度の向上	—

#### ④ 中長期的な視点も踏まえた施策の見直し

##### 【3年後の到達目標】

公社の今後の方向性を示す中長期的な支援指針の策定と指針に基づく支援を実施し、都内中小企業への戦略的な支援を実現する。

##### 【中長期的視点のニーズをもとに絞り込んだ支援テーマと施策展開の例示】

「サービス業の生産性向上」→モデル企業を選択、中長期のハンズオン支援を行うことで生産性向上を図る

「中核人材の確保・育成」→モデル企業を選択、人材のマッチングから育成計画の策定と実施をハンズオン支援

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
公社事業の継続的な見直し	○公社事業棚卸の検討会の実施 ○棚卸結果に基づいた都への予算要求	○事業の棚卸しを行い、その結果を踏まえた予算要求を実施	○棚卸後の事業体系に基づいた中小企業支援開始 ○継続的な事業見直し方法の検討	○棚卸後の事業体系の効果検証 ○継続的な事業見直しの実施	○2018年度に公社事業の棚卸しを実施し、事業体系を整理したことから、2019年度以降はその結果を踏まえた上で、継続的に事業の見直しを行っていくことを、取組事項とする
都と連携した支援事業の検討	○都商工部検討会への参加及び中小企業支援の現場からの意見・提案の実施 ○公社事業棚卸結果の共有 ○都商工部検討会結果に基づく都への予算要求	○検討会を計5回実施し、その中で議論を踏まえ予算要求を実施	○都商工部と定期的な議論を行う場の設定 ○都商工部との議論の結果を踏まえた都への予算要求	○都商工部と連携した支援事業のPDCAサイクルの確立	—
中長期的な支援指針の策定	○企業ヒアリング等を通じた支援対象(経営課題、業種など)の抽出 ○公社事業棚卸結果及び都商工部検討会結果の共有 ○中長期的な支援指針検討会設置(下半期)	○棚卸し結果等を全社で共有 ○中長期的な指針の方向性の検討を開始	○中長期的な支援指針検討会実施(上半期) ○都中長期ビジョンや事業棚卸し結果を踏まえた中長期的な支援指針を策定 ○支援指針に基づいた都への予算要求	○支援指針に基づいた支援開始	○産業労働局が策定する中小企業振興に関する中長期ビジョン(仮称)が2019年1月に公表が予定されており、都と事業連動性が極めて高い公社の指針策定に当たっては、その内容を踏まえる必要がある ○上記に加え、2018年度に実施した事業の棚卸しの結果等も勘案して公社の中長期的な指針を策定し、その中で、支援テーマの絞り込みや施策展開を示していく

⑤ 中小企業支援の充実にに向けた有機的な連携の強化

【3年後の到達目標】

他の中小企業支援機関（中小企業関係団体、地域金融機関、区市町村、支援機関等）との連携事業数を100件確保し、中小企業支援の充実を図る。

【目標数値の考え方】

- ・H26～28 三か年の他機関との連携事業数平均 約63件
- ・中小企業の多様なニーズに対応するため、個別取組事項に掲げる今後注力すべき連携先（①地域金融機関、②海外展開支援機関、③東京商工会議所等の支援機関）との連携事業の実施について、各10件増が必要
- ・「過去三か年の平均値約63件」+「3連携先×10件」=93件 ⇒ 100件を目標

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
地域金融機関等との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>○地域金融機関等の連携ニーズの把握及び分析</li> <li>○これまでの連携の効果検証</li> <li>○事業可能性評価企業への地域金融機関等との連携支援</li> <li>○地域金融機関等と連携した広報の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○5つの視点から連携ニーズを分析</li> <li>○事業可能性評価において2件の連携事例</li> <li>○地域金融機関への公社事業説明機会拡大の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業承継・再生について、金融機関との連携体制を強化し、支援を必要とする顧客の紹介を受けるルートを構築</li> <li>○連携ニーズ及び効果検証を踏まえた地域金融機関等との新たな連携事業の検討（支援テーマ別）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新たな連携事業の開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○喫緊の課題である事業承継・再生の問題を克服するため、金融機関との連携により対応を強化</li> </ul>
海外展開支援に係る関係機関との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>○海外展開支援機関との連携協議会立ち上げ（JETRO、JICA、海外大使館等）</li> <li>○海外の商工団体との連携強化（インドネシア、ベトナム等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○連携協議会を2回実施</li> <li>○海外展開に係る連携事業実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○タイ、インドネシア、ベトナムの関係機関との更なる連携強化</li> <li>○ASEAN諸国の経済状況、投資環境等を踏まえた新たな連携を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ASEAN諸国の経済状況、投資環境等を踏まえた新たな連携の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○中小企業の海外展開支援を行う上では、現地関係機関との連携が極めて重要となることから、商工会議所等との連携を深め、商談会等を充実させる（インドネシアにおいて、商談会と展示会への参加規模を拡充予定）</li> </ul>
その他の機関との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業承継・再生支援での東京商工会議所（事業引継ぎ支援センター）との連携</li> <li>○連携ニーズの把握及び分析</li> <li>○これまでの連携の効果検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業引継ぎセンターへの案件紹介等を実施</li> <li>○各事業を通じて連携ニーズを調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○都雇用就業部及びしごと財団と連携し、企業巡回を通じて、人手不足に対する公的支援メニューの活用を促進</li> <li>○連携ニーズ及び効果検証を踏まえた他機関との新たな連携事業の検討（支援テーマ別）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新たな連携事業の開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○喫緊の課題である人手不足の問題を克服するため、他機関との連携により対応を強化</li> </ul>
社内連携の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○支援ノウハウ等を「見える化」する取組の検討</li> <li>○支援効果を高めるシステムの検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「見える化」を実現するためのポータルサイトの立ち上げを検討</li> <li>○システム開発を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ノウハウ「見える化」の取組の実施</li> <li>○新システムの稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ノウハウ「見える化」の効果検証及び見直し</li> <li>○新システムの効果検証及び見直し</li> </ul>	—

## ⑥ 新事業を創出するための着実な支援

### 【3年後の到達目標】

ハンズオン支援による中小企業の新事業創出件数を100件確保し、東京発の新たなビジネスモデルの創出を図る。

#### 【目標数値の考え方】

- ・都において、開業率5.9%⇒12%が目標となるなど、新たなビジネスモデルの創出に向けて、成果を倍増させることが必要
- ・H26～28 三か年の新事業創出件数平均 約44件
- ・「過去三か年の平均44件」×「2（倍増）」＝88件 ⇒ 100件を目標
- ・「過去三か年の平均値約63件」＋「3連携先×10件」＝93件 ⇒ 100件を目標

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
起業家への支援の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「TOKYO創業ステーション」運営の効果検証</li> <li>○「TOKYO創業ステーション」による専門家を活用したハンズオンの創業支援</li> <li>○創業活性化特別助成の規模拡大</li> <li>○多摩地域のものづくり分野に特化した創業支援</li> <li>○創業形態別の創業支援方法の検討(例：チーム型創業など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○起業状況アンケート年度末実施に向けて調整</li> <li>○プランコンサルティング終了者が年度末までに100名程度を見込む水準で推移</li> <li>○創業助成採択件数72件</li> <li>○多摩地域におけるものづくり分野創業予定者等7名</li> <li>○チーム型創業イベントを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新たに多摩地域における創業支援拠点の整備を検討</li> <li>○ものづくり創業の関心を高めるための各種支援策の強化</li> <li>○創業形態別支援の更なる展開(シニア創業の支援実施)</li> <li>○創業後のフォローアップの充実に向けた検討</li> <li>○「TOKYO創業ステーション」運営方法の見直しに向けた検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○多摩地域における創業支援拠点の整備に向けた取組</li> <li>○創業後のフォローアップ充実</li> <li>○多摩地域のものづくり分野に特化した創業支援の見直し(必要に応じて)</li> <li>○「TOKYO創業ステーション」運営方法の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○多摩地域における創業環境の充実を図るため、創業支援拠点の整備等を検討</li> <li>○創業形態別の支援として、新たにシニア創業における支援事業を実施</li> <li>○創業後のフォローアップの充実を図るため、2020年度事業実施に向けた検討を実施</li> <li>○利用者の利便性向上を目指し、TOKYO創業ステーションの運営方法の見直しを図り、2020年度に事業へ反映させる</li> </ul>
新事業展開への支援の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業可能性評価の規模拡大(評価委員会開催回数の増加など)</li> <li>○評価企業に対する資金調達支援の充実(地域金融機関等との連携)</li> <li>○新事業創出支援関連事業の効果検証(棚卸)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業可能性評価委員会を10回開催(年間見込：17回)</li> <li>○地域金融機関連携融資を実行</li> <li>○新事業創出支援関連事業の現状を把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○革新的サービスの事業化支援事業の規模拡充</li> <li>○事業化チャレンジ道場において、事業化を促進するための社内体制構築を支援する新たな取組を実施</li> <li>○新事業創出支援関連事業の効果検証結果に基づく見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新事業創出支援関連事業実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「革新的サービスの事業化支援事業」の採択規模を拡充することで、サービス業における新事業創出の促進を図るとともに、他事業においても新事業創出を強化</li> </ul>