

公益財団法人 東京都中小企業振興公社

経営改革プラン

経営情報

1 基礎情報

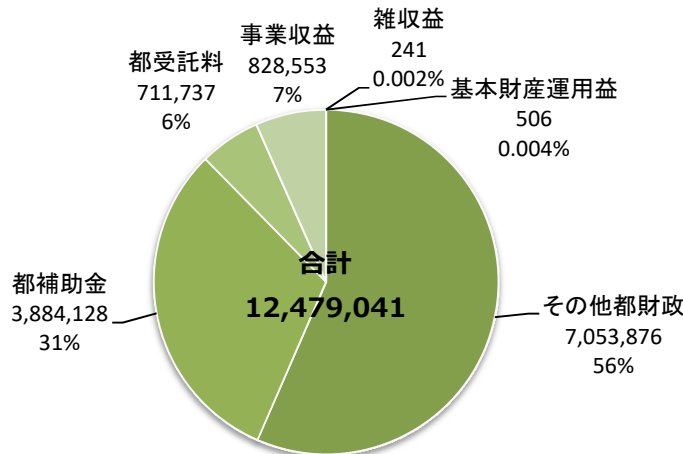
平成29年4月1日現在

団体名	公益財団法人東京都中小企業振興公社						
所管局	東京都産業労働局						
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						
役員員数(平成29年8月1日現在)							
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	245	人	(うち都派遣職員	39	人、都退職者	3	人)
非常勤職員数	113	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。						

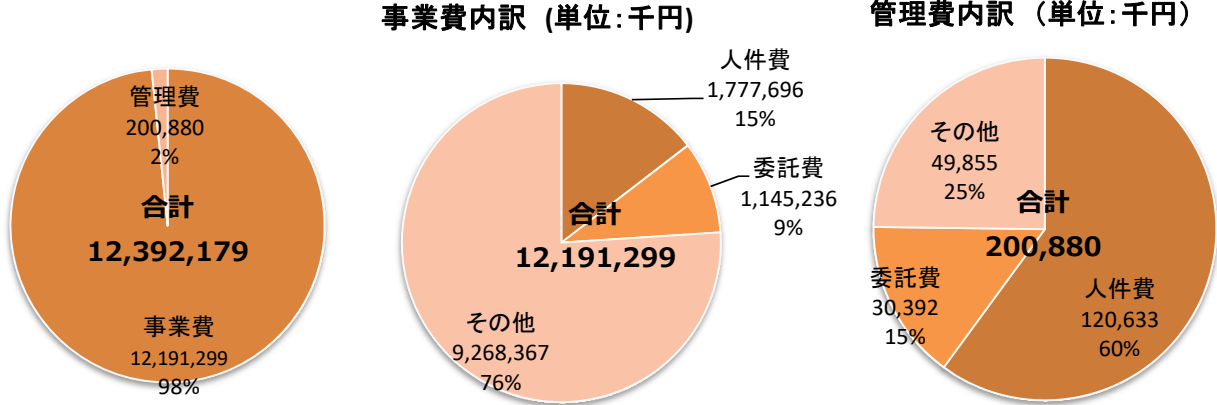
主要事業全体像 (平成28年度決算) (単位:千円)	区 分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	12,479,041	100%	12,392,179	100%
	販路開拓支援事業	2,087,625	16.7%	1,858,486	15.0%
	新事業創出支援事業	6,631,311	53.1%	6,632,968	53.5%
	総合支援事業	1,852,782	14.8%	1,852,499	14.9%
	その他事業	1,706,531	13.7%	1,847,346	14.9%
	法人会計	200,792	1.6%	200,880	1.6%

平成28年度 決算情報

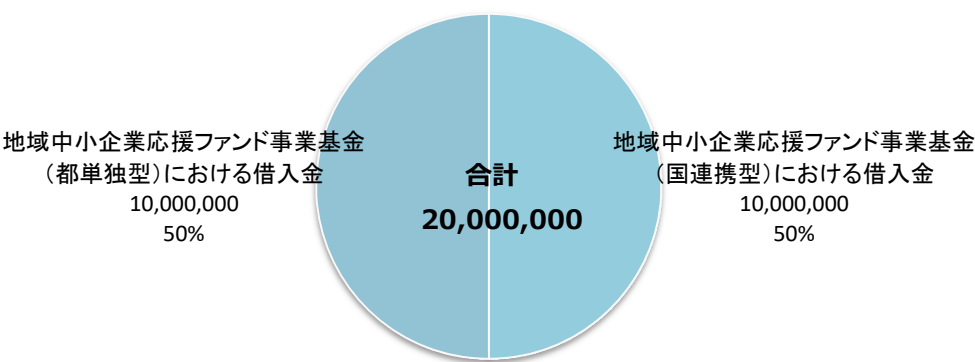
経常収益内訳 (単位:千円)



経常費用内訳(単位:千円)



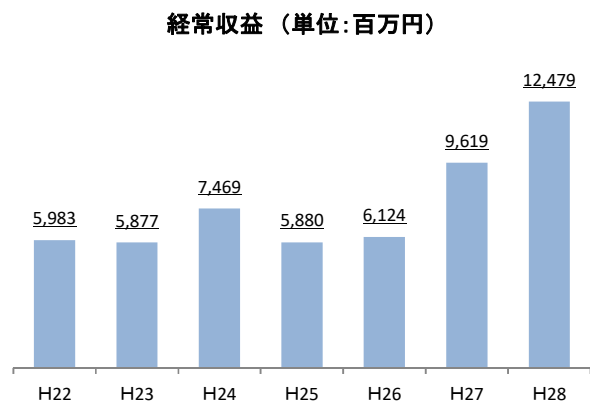
長期借入金内訳 (単位:千円)



2 平成22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》

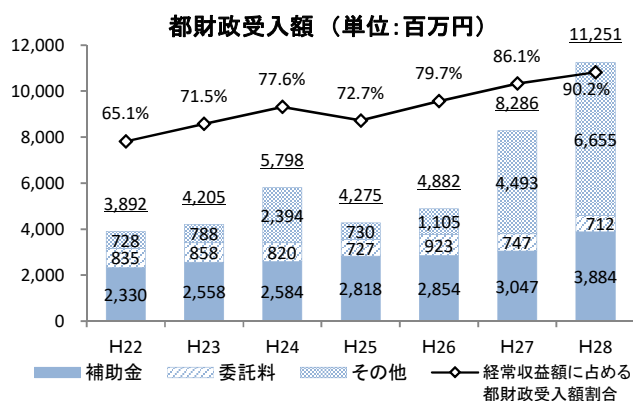
2-1 経常収益額から見る事業動向



・都の施策との連携により、平成25年度以降、経常収益が一貫して増加

・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

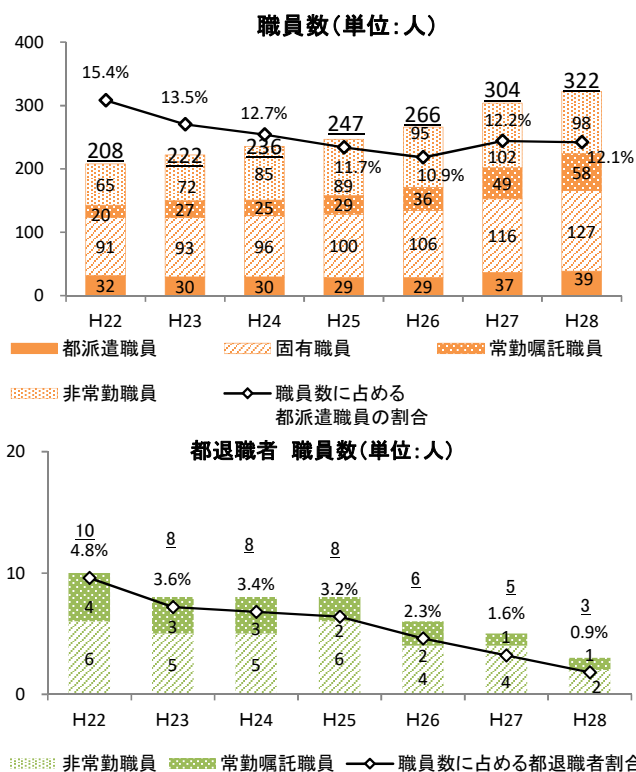


・都財政受入額の増減は経常収益額と同様の傾向

・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26年度まで概ね横這いであったが、平成27年度以降は増加

・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、職員数、割合ともに減少

・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

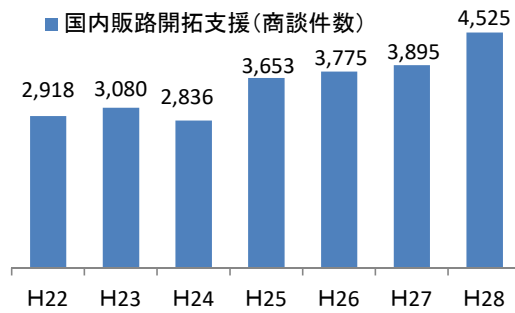
3-1 事業分野分析

(1/3)

事業分野	販路開拓支援事業																																																									
事業概要	・ 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。 ・ 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。																																																									
各指標に基づく分析																																																										
事業収益	(単位:千円) <table border="1"><thead><tr><th>年度</th><th>補助金</th><th>委託料</th><th>その他</th><th>収益に占める都財政割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H22</td><td>532,944</td><td>239,552</td><td>1,441,091</td><td>53.6%</td></tr><tr><td>H23</td><td>588,861</td><td>239,007</td><td>1,504,212</td><td>55.0%</td></tr><tr><td>H24</td><td>607,107</td><td>228,278</td><td>1,538,085</td><td>54.3%</td></tr><tr><td>H25</td><td>684,507</td><td>224,702</td><td>1,596,051</td><td>57.0%</td></tr><tr><td>H26</td><td>460,244</td><td>388,317</td><td>1,276,029</td><td>75.4%</td></tr><tr><td>H27</td><td>543,812</td><td>198,333</td><td>1,044,067</td><td>74.6%</td></tr><tr><td>H28</td><td>649,721</td><td>126,723</td><td>793,829</td><td>75.2%</td></tr></tbody></table> ■ 補助金 ■ 委託料 ■ その他 — 収益に占める都財政割合	年度	補助金	委託料	その他	収益に占める都財政割合	H22	532,944	239,552	1,441,091	53.6%	H23	588,861	239,007	1,504,212	55.0%	H24	607,107	228,278	1,538,085	54.3%	H25	684,507	224,702	1,596,051	57.0%	H26	460,244	388,317	1,276,029	75.4%	H27	543,812	198,333	1,044,067	74.6%	H28	649,721	126,723	793,829	75.2%	・ 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 ・ 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																
年度	補助金	委託料	その他	収益に占める都財政割合																																																						
H22	532,944	239,552	1,441,091	53.6%																																																						
H23	588,861	239,007	1,504,212	55.0%																																																						
H24	607,107	228,278	1,538,085	54.3%																																																						
H25	684,507	224,702	1,596,051	57.0%																																																						
H26	460,244	388,317	1,276,029	75.4%																																																						
H27	543,812	198,333	1,044,067	74.6%																																																						
H28	649,721	126,723	793,829	75.2%																																																						
事業費用	(単位:千円) <table border="1"><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>H22</td><td>177,590</td><td>297,628</td><td>896,817</td></tr><tr><td>H23</td><td>188,142</td><td>323,102</td><td>941,990</td></tr><tr><td>H24</td><td>234,740</td><td>335,226</td><td>899,778</td></tr><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></tbody></table> ■ 人件費 ■ 外注費 ■ その他	年度	人件費	外注費	その他	H22	177,590	297,628	896,817	H23	188,142	323,102	941,990	H24	234,740	335,226	899,778	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	・ 増減は基本的に事業収益と同様の傾向 ・ 事業費用における人件費の割合は、およそ10～20%で推移																								
年度	人件費	外注費	その他																																																							
H22	177,590	297,628	896,817																																																							
H23	188,142	323,102	941,990																																																							
H24	234,740	335,226	899,778																																																							
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																																																							
再委託費	(単位:千円) <table border="1"><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>H22</td><td>244,851</td><td>17.8%</td></tr><tr><td>H23</td><td>239,115</td><td>16.5%</td></tr><tr><td>H24</td><td>236,047</td><td>16.1%</td></tr><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></tbody></table> ■ 再委託費 — 事業費に占める再委託割合	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H22	244,851	17.8%	H23	239,115	16.5%	H24	236,047	16.1%	H25	237,305	15.3%	H26	236,476	18.8%	H27	215,848	13.9%	H28	145,758	7.8%	・ 産業貿易センターの建物管理業務等の委託が主 ・ 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																																
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																																								
H22	244,851	17.8%																																																								
H23	239,115	16.5%																																																								
H24	236,047	16.1%																																																								
H25	237,305	15.3%																																																								
H26	236,476	18.8%																																																								
H27	215,848	13.9%																																																								
H28	145,758	7.8%																																																								
職員構成	職員構成(単位:人) <table border="1"><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>H22</td><td>16</td><td>15</td><td>17</td><td>48</td><td>0</td><td>17.8%</td></tr><tr><td>H23</td><td>21</td><td>17</td><td>21</td><td>61</td><td>0</td><td>16.5%</td></tr><tr><td>H24</td><td>2</td><td>18</td><td>29</td><td>66</td><td>0</td><td>16.1%</td></tr><tr><td>H25</td><td>3</td><td>18</td><td>33</td><td>72</td><td>0</td><td>15.3%</td></tr><tr><td>H26</td><td>2</td><td>17</td><td>28</td><td>63</td><td>0</td><td>18.8%</td></tr><tr><td>H27</td><td>2</td><td>22</td><td>34</td><td>78</td><td>0</td><td>13.9%</td></tr><tr><td>H28</td><td>9</td><td>28</td><td>23</td><td>84</td><td>0</td><td>7.8%</td></tr></tbody></table> ■ 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	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	H22	16	15	17	48	0	17.8%	H23	21	17	21	61	0	16.5%	H24	2	18	29	66	0	16.1%	H25	3	18	33	72	0	15.3%	H26	2	17	28	63	0	18.8%	H27	2	22	34	78	0	13.9%	H28	9	28	23	84	0	7.8%	・ 近年の事業規模の増大に伴い、職員数は増加傾向 ・ 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年では都派遣職員の割合が増加
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																																																				
H22	16	15	17	48	0	17.8%																																																				
H23	21	17	21	61	0	16.5%																																																				
H24	2	18	29	66	0	16.1%																																																				
H25	3	18	33	72	0	15.3%																																																				
H26	2	17	28	63	0	18.8%																																																				
H27	2	22	34	78	0	13.9%																																																				
H28	9	28	23	84	0	7.8%																																																				

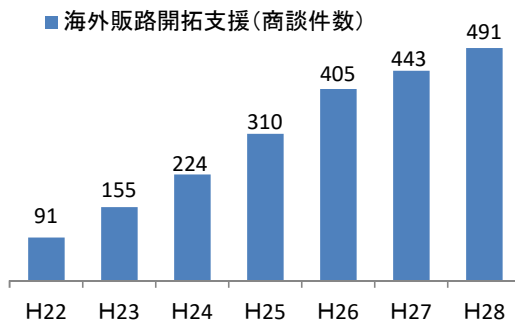
主な事業成果

事業
成果
①



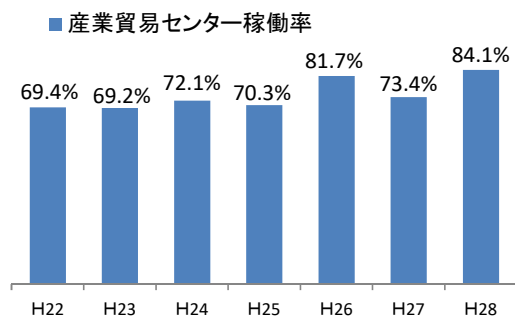
- ・ 中小企業の重要な経営課題である販路開拓を重点的に支援
- ・ 大手商社等のOB人材（ビジネスナビゲータ）のノウハウや経験、ネットワーク等を活用し、中小企業と発注企業との具体的な商談を支援
- ・ その結果、中小企業と発注企業との商談の引き合わせを多数コーディネート
- ・ 中小企業が自律的に販路開拓に取り組むための知識・経験の付与も実現

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のため、平成28年度は浜松町館が建替工事のため、それぞれ休館し、相互の利用者をもう一方の施設で積極的に受け入れ、高い稼働率を達成

3 主要事業分野に関する分析

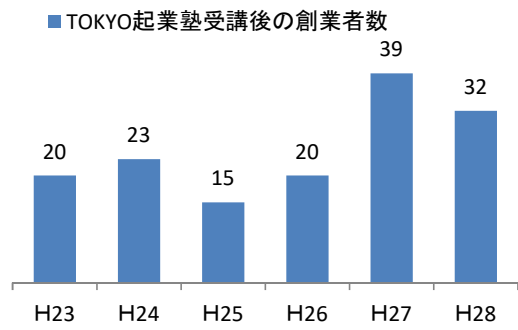
3-1 事業分野分析

(2/3)

事業分野	新事業創出支援事業																																									
事業概要	・ 都内産業の振興を図るとともに、東京発の新たなビジネスモデルの創出を促進するため、創業支援や中小企業の新製品・新技術・新サービス開発支援など、中小企業による新事業創出を支援している。																																									
各指標に基づく分析																																										
事業収益	(単位:千円) <table><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>H22</td><td>1,368,521</td><td>205,279</td><td>713,485</td><td>85.0%</td></tr><tr><td>H23</td><td>1,460,070</td><td>217,971</td><td>681,927</td><td>85.1%</td></tr><tr><td>H24</td><td>1,184,179</td><td>206,784</td><td>486,769</td><td>82.5%</td></tr><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>112,779</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></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	H22	1,368,521	205,279	713,485	85.0%	H23	1,460,070	217,971	681,927	85.1%	H24	1,184,179	206,784	486,769	82.5%	H25	1,196,603	190,015	493,612	84.1%	H26	1,539,218	112,779	735,177	87.0%	H27	4,478,947	201,566	121,011	95.5%	H28	6,631,311	209,519	112,279	96.8%	・ 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
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																																						
H22	1,368,521	205,279	713,485	85.0%																																						
H23	1,460,070	217,971	681,927	85.1%																																						
H24	1,184,179	206,784	486,769	82.5%																																						
H25	1,196,603	190,015	493,612	84.1%																																						
H26	1,539,218	112,779	735,177	87.0%																																						
H27	4,478,947	201,566	121,011	95.5%																																						
H28	6,631,311	209,519	112,279	96.8%																																						
事業費用	(単位:千円) <table><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>H22</td><td>1,193,563</td><td>54,831</td><td>97,914</td></tr><tr><td>H23</td><td>1,227,411</td><td>67,780</td><td>78,631</td></tr><tr><td>H24</td><td>1,031,167</td><td>61,250</td><td>85,847</td></tr><tr><td>H25</td><td>1,038,336</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>4,477,713</td><td>135,604</td><td>76,584</td></tr><tr><td>H28</td><td>6,632,968</td><td>139,965</td><td>80,296</td></tr></tbody></table>	年度	その他	外注費	人件費	H22	1,193,563	54,831	97,914	H23	1,227,411	67,780	78,631	H24	1,031,167	61,250	85,847	H25	1,038,336	57,477	81,347	H26	1,337,320	74,317	116,936	H27	4,477,713	135,604	76,584	H28	6,632,968	139,965	80,296	・ 増減は基本的に事業収益と同様の傾向 ・ 事業費全体に占める人件費、外注費は僅少								
年度	その他	外注費	人件費																																							
H22	1,193,563	54,831	97,914																																							
H23	1,227,411	67,780	78,631																																							
H24	1,031,167	61,250	85,847																																							
H25	1,038,336	57,477	81,347																																							
H26	1,337,320	74,317	116,936																																							
H27	4,477,713	135,604	76,584																																							
H28	6,632,968	139,965	80,296																																							
再委託費	(単位:千円) <table><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>H22</td><td>31,568</td><td>2.3%</td></tr><tr><td>H23</td><td>28,137</td><td>2.0%</td></tr><tr><td>H24</td><td>21,175</td><td>1.8%</td></tr><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></tbody></table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H22	31,568	2.3%	H23	28,137	2.0%	H24	21,175	1.8%	H25	24,021	2.0%	H26	25,234	1.7%	H27	40,987	0.9%	H28	31,950	0.5%	・ 創業支援施設の建物管理業務等の委託が主 ・ 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																
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																								
H22	31,568	2.3%																																								
H23	28,137	2.0%																																								
H24	21,175	1.8%																																								
H25	24,021	2.0%																																								
H26	25,234	1.7%																																								
H27	40,987	0.9%																																								
H28	31,950	0.5%																																								
職員構成	職員構成(単位:人) <table><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></tr></thead><tbody><tr><td>H22</td><td>31</td><td>8</td><td>15</td><td>8</td></tr><tr><td>H23</td><td>45</td><td>13</td><td>20</td><td>10</td></tr><tr><td>H24</td><td>38</td><td>11</td><td>18</td><td>9</td></tr><tr><td>H25</td><td>44</td><td>12</td><td>21</td><td>9</td></tr><tr><td>H26</td><td>57</td><td>20</td><td>24</td><td>11</td></tr><tr><td>H27</td><td>74</td><td>25</td><td>31</td><td>14</td></tr><tr><td>H28</td><td>81</td><td>32</td><td>31</td><td>12</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	H22	31	8	15	8	H23	45	13	20	10	H24	38	11	18	9	H25	44	12	21	9	H26	57	20	24	11	H27	74	25	31	14	H28	81	32	31	12	・ 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 ・ 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、相対的に漸減傾向
年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	固有職員	非常勤職員																																						
H22	31	8	15	8																																						
H23	45	13	20	10																																						
H24	38	11	18	9																																						
H25	44	12	21	9																																						
H26	57	20	24	11																																						
H27	74	25	31	14																																						
H28	81	32	31	12																																						

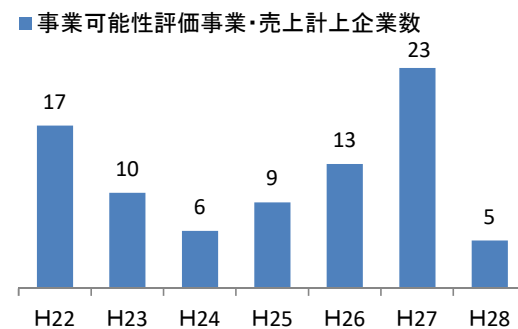
主な事業成果

事業
成果
①



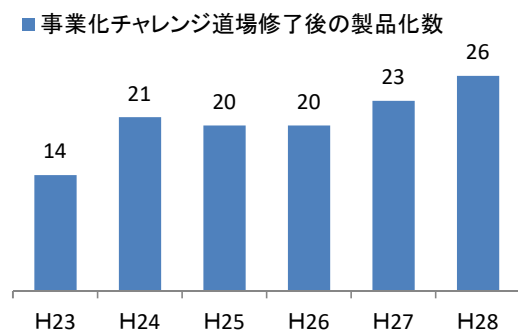
- ・ 都内開業率の向上を図るため、創業希望者等に対して創業セミナー（TOKYO起業塾）を開催
- ・ あわせて、相談や助言、交流の場の提供など、創業活動の各段階に応じた支援を実施
- ・ その結果、TOKYO起業塾受講後、多くの創業希望者を創業させることができ、都内開業率の向上に寄与
- ・ 今後、創業のワンストップ拠点である「TOKYO創業ステーション」にて創業希望者への支援を充実

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

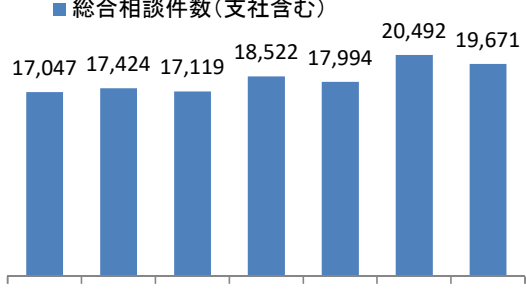
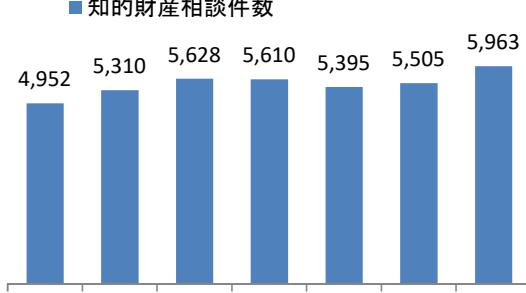
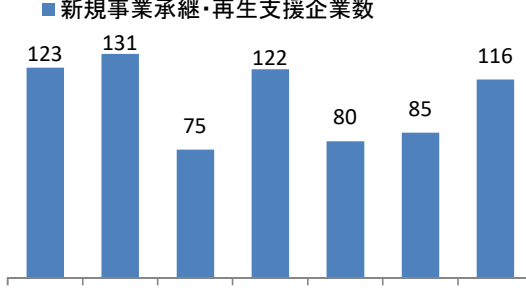
3 主要事業分野に関する分析

3-1 事業分野分析

(3/3)

事業分野	総合支援事業																																																	
事業概要	・ 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。 ・ 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。																																																	
各指標に基づく分析																																																		
事業収益	(単位: 千円) <table><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>H22</td><td>822,994</td><td>14,339</td><td>382,529</td><td>292,483</td><td>45.6%</td></tr><tr><td>H23</td><td>404,157</td><td>106,435</td><td>416,755</td><td>340,007</td><td>68.1%</td></tr><tr><td>H24</td><td>1,906,996</td><td>403,500</td><td>406,549</td><td>402,588</td><td>87.1%</td></tr><tr><td>H25</td><td>1,444,089</td><td>304,506</td><td>524,577</td><td>378,637</td><td>73.8%</td></tr><tr><td>H26</td><td>1,507,529</td><td>314,235</td><td>566,302</td><td>370,911</td><td>75.4%</td></tr><tr><td>H27</td><td>1,694,964</td><td>331,834</td><td>584,248</td><td>373,521</td><td>78.0%</td></tr><tr><td>H28</td><td>1,852,782</td><td>380,678</td><td>867,128</td><td>385,447</td><td>79.2%</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	H22	822,994	14,339	382,529	292,483	45.6%	H23	404,157	106,435	416,755	340,007	68.1%	H24	1,906,996	403,500	406,549	402,588	87.1%	H25	1,444,089	304,506	524,577	378,637	73.8%	H26	1,507,529	314,235	566,302	370,911	75.4%	H27	1,694,964	331,834	584,248	373,521	78.0%	H28	1,852,782	380,678	867,128	385,447	79.2%	・ 平成24年度は、東日本大震災の復興対策として実施した被災地企業の事業継続や電力自給のための支援事業等に関連する事業収益が大きく増加 ・ 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
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																																													
H22	822,994	14,339	382,529	292,483	45.6%																																													
H23	404,157	106,435	416,755	340,007	68.1%																																													
H24	1,906,996	403,500	406,549	402,588	87.1%																																													
H25	1,444,089	304,506	524,577	378,637	73.8%																																													
H26	1,507,529	314,235	566,302	370,911	75.4%																																													
H27	1,694,964	331,834	584,248	373,521	78.0%																																													
H28	1,852,782	380,678	867,128	385,447	79.2%																																													
事業費用	(単位: 千円) <table><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>H22</td><td>171,163</td><td>220,727</td><td>1,144,440</td></tr><tr><td>H23</td><td>178,827</td><td>250,319</td><td>966,249</td></tr><tr><td>H24</td><td>179,627</td><td>283,079</td><td>2,737,457</td></tr><tr><td>H25</td><td>163,073</td><td>263,974</td><td>1,044,763</td></tr><tr><td>H26</td><td>189,302</td><td>259,585</td><td>1,120,998</td></tr><tr><td>H27</td><td>240,251</td><td>271,342</td><td>1,186,011</td></tr><tr><td>H28</td><td>328,946</td><td>323,467</td><td>1,200,116</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	外注費	その他	H22	171,163	220,727	1,144,440	H23	178,827	250,319	966,249	H24	179,627	283,079	2,737,457	H25	163,073	263,974	1,044,763	H26	189,302	259,585	1,120,998	H27	240,251	271,342	1,186,011	H28	328,946	323,467	1,200,116	・ 増減は基本的に事業収益と同様の傾向 ・ 事業費用における人件費の割合は、おおよそ10～20%で推移																
年度	人件費	外注費	その他																																															
H22	171,163	220,727	1,144,440																																															
H23	178,827	250,319	966,249																																															
H24	179,627	283,079	2,737,457																																															
H25	163,073	263,974	1,044,763																																															
H26	189,302	259,585	1,120,998																																															
H27	240,251	271,342	1,186,011																																															
H28	328,946	323,467	1,200,116																																															
再委託費	(単位: 千円) <table><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>H22</td><td>51,496</td><td>3.4%</td></tr><tr><td>H23</td><td>52,078</td><td>3.7%</td></tr><tr><td>H24</td><td>46,423</td><td>1.5%</td></tr><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></tbody></table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H22	51,496	3.4%	H23	52,078	3.7%	H24	46,423	1.5%	H25	39,482	2.7%	H26	38,850	2.6%	H27	46,332	2.7%	H28	48,773	2.6%	・ 知的財産総合センターの管理運営経費が主 ・ 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 ・ 平成24年度は事業費全体額が急増したことから、相対的に再委託割合が低下																								
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																																
H22	51,496	3.4%																																																
H23	52,078	3.7%																																																
H24	46,423	1.5%																																																
H25	39,482	2.7%																																																
H26	38,850	2.6%																																																
H27	46,332	2.7%																																																
H28	48,773	2.6%																																																
職員構成	職員構成(単位: 人) <table><thead><tr><th>年度</th><th>都派遣職員</th><th>固有職員</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>H22</td><td>94</td><td>40</td><td>4</td><td>15</td><td>16.0%</td></tr><tr><td>H23</td><td>84</td><td>35</td><td>6</td><td>11</td><td>13.1%</td></tr><tr><td>H24</td><td>100</td><td>43</td><td>6</td><td>11</td><td>11.0%</td></tr><tr><td>H25</td><td>98</td><td>43</td><td>8</td><td>10</td><td>10.2%</td></tr><tr><td>H26</td><td>112</td><td>44</td><td>17</td><td>10</td><td>8.9%</td></tr><tr><td>H27</td><td>116</td><td>42</td><td>22</td><td>13</td><td>11.2%</td></tr><tr><td>H28</td><td>117</td><td>44</td><td>26</td><td>10</td><td>8.5%</td></tr></tbody></table>	年度	都派遣職員	固有職員	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	H22	94	40	4	15	16.0%	H23	84	35	6	11	13.1%	H24	100	43	6	11	11.0%	H25	98	43	8	10	10.2%	H26	112	44	17	10	8.9%	H27	116	42	22	13	11.2%	H28	117	44	26	10	8.5%	・ 職員数は、全体的にやや増加 ・ 都派遣職員数については、概ね横ばいで推移しているため、割合は、相対的に漸減傾向
年度	都派遣職員	固有職員	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																																													
H22	94	40	4	15	16.0%																																													
H23	84	35	6	11	13.1%																																													
H24	100	43	6	11	11.0%																																													
H25	98	43	8	10	10.2%																																													
H26	112	44	17	10	8.9%																																													
H27	116	42	22	13	11.2%																																													
H28	117	44	26	10	8.5%																																													

主な事業成果

事業成果①	■ 総合相談件数(支社含む)  <table><tr><th>年度</th><th>総合相談件数(支社含む)</th></tr><tr><td>H22</td><td>17,047</td></tr><tr><td>H23</td><td>17,424</td></tr><tr><td>H24</td><td>17,119</td></tr><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></table>	年度	総合相談件数(支社含む)	H22	17,047	H23	17,424	H24	17,119	H25	18,522	H26	17,994	H27	20,492	H28	19,671	・ 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 ・ 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 ・ 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 ・ その結果、毎年度数多くの中小企業の経営課題を解決
年度	総合相談件数(支社含む)																	
H22	17,047																	
H23	17,424																	
H24	17,119																	
H25	18,522																	
H26	17,994																	
H27	20,492																	
H28	19,671																	
事業成果②	■ 知的財産相談件数  <table><tr><th>年度</th><th>知的財産相談件数</th></tr><tr><td>H22</td><td>4,952</td></tr><tr><td>H23</td><td>5,310</td></tr><tr><td>H24</td><td>5,628</td></tr><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></table>	年度	知的財産相談件数	H22	4,952	H23	5,310	H24	5,628	H25	5,610	H26	5,395	H27	5,505	H28	5,963	・ 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 ・ 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 ・ 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
年度	知的財産相談件数																	
H22	4,952																	
H23	5,310																	
H24	5,628																	
H25	5,610																	
H26	5,395																	
H27	5,505																	
H28	5,963																	
事業成果③	■ 新規事業承継・再生支援企業数  <table><tr><th>年度</th><th>新規事業承継・再生支援企業数</th></tr><tr><td>H22</td><td>123</td></tr><tr><td>H23</td><td>131</td></tr><tr><td>H24</td><td>75</td></tr><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></table>	年度	新規事業承継・再生支援企業数	H22	123	H23	131	H24	75	H25	122	H26	80	H27	85	H28	116	・ 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 ・ 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 ・ 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 ・ 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
年度	新規事業承継・再生支援企業数																	
H22	123																	
H23	131																	
H24	75																	
H25	122																	
H26	80																	
H27	85																	
H28	116																	

1. 団体経営に関する現状分析・評価

【S W O T 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		内部環境	
	（社会経済） ○東京2020大会開催を契機としたビジネスチャンスの拡大 （ステークホルダー（顧客）） ○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 （ステークホルダー（関係団体）） ○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		（社会経済） ○都内事業所数の減少（H21：68.5万所→H26：65.4万所） （ステークホルダー（顧客）） ○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）	
	（人的資源） ・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 （その他） ・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		（人的資源） ・公社の事業拡大による新規採用者の増加に伴い、中小企業支援の経験やノウハウを習得すべき職員が増加（平成22年度以降95名新規採用） （その他） ・公社全体に対する利用者満足度を把握できていない ・利用者からの意見・苦情・要望等を組織全体で共有できていない ・都内事業所数に占める割合が大きいサービス業などへの支援の充実が必要 ・近年事業が拡大し、支援メニューも多種多様となっていることから、利用者にとって分かりにくい状況 ・他の支援機関とさらなる連携を検討していくことが必要	
	強み		弱み	

2. 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が中心と想定
- また、公社認知度を業種や地域など体系的に把握しておらず、戦略的な情報発信等を行うことが困難な状況
- さらに、公社事業の規模が大幅に拡大していく中で、利用者目線に立ったわかりやすい情報発信の工夫が必要
- 多種多様な都内中小企業から選ばれる支援機関となるためには、ターゲットごとに効果的な情報発信を行うなど認知度向上に向けた取組を強化

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

3. 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
- こうした取組により、公社に対する利用者満足度 90%以上を達成

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）との連携事業件数を年間 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

4. 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】

利用者満足度 90%以上を確保し、中小企業のニーズ及びシーズに一層応える経営を実現することで、都内産業の一層の底上げを図る。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
利用者満足度の向上に向けた取組	○公社 CS 向上委員会の設置及び試行開催 ○利用者満足度調査の試行実施	○公社CS 向上委員会での利用者意見等の共有及び分析 ○利用者満足度調査の本格実施	○利用者満足度調査結果の分析及び改善取組の検討・実施	○利用者満足度 90%以上	○経営層をメンバーに含む公社 CS 向上委員会を設置し、利用者の満足度や意見等の共有・分析を実施するとともに、利用者満足度向上策を検討・実施することで、中小企業のニーズやシーズに応えるための取組を進め、利用者満足度を向上させる。
中小企業のニーズ及びシーズを把握する取組	○事業所管課ごとに意見・苦情・要望等の把握・分析	○公社CS 委員会での利用者意見等の集約・共有方法の確立 ○システムを活用した利用者意見等集約方法の検討 ○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 ○利用者との公社事業に係るテーマ別意見交換会検討	○利用者意見等に基づいた業務改善スキームの検討及び実施 ○システムによる利用者意見等の共有開始 ○利用者との公社事業に係るテーマ別意見交換会実施	○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	○都内中小企業の潜在的なニーズ及びシーズを把握するため、利用者からの意見・苦情・要望等を集約及び共有する仕組みを構築するとともに、具体的な意見交換が可能な中小企業をテーマ別に抽出し、意見交換を行う仕組みを構築する。こうしたニーズやシーズを分析し、公社の経営や事業にフィードバックしていく。
公社会員制度の見直し	○一般会員及びネットクラブ会員制度	○これまでの会員制度の効果検証 ○新会員制度及び会員向けサービスの検討 ○会員のシステム上での管理方法の検討	○新会員制度の構築 ○新会員向けのサービス開始 ○新規会員獲得に向けた広報実施	○新会員制度の効果検証及び必要な見直しの実施	○公社として新たな利用者を獲得し、幅広い中小企業に質の高いサービスを提供するため、現行の会員制度の見直しを図る。

② 「現場」感覚に基づいた中小企業支援及び政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政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。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
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見直しの検討 ○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）	○現行の人材育成基本方針は平成23年度に策定しているが、その後の中小企業等を取り巻く環境の変化に対応するとともに、公社職員が今後身に付けるべき能力を明確化するため、人材育成基本方針の継続的な見直しを図る。
研修体系及び内容の見直し	○研修体系の見直しに係る検討会実施 ○人材育成チームによる若手職員への現場支援ノウハウの継承	○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	○研修の効果を評価・検証する場の設置 ○前年度研修の評価・検証実施及び研修内容の見直し	○内容見直し後の研修実施	○「現場」を支援する力を強化するという観点から、公社職員に求められる能力を明らかにした上で、人材育成基本方針を改正するとともに、研修体系及び内容を見直し、段階に応じた人材育成を実施する。 ○さらに、人材育成に関するPDCAサイクルを確立し、不断の見直しを実施する。
研修等で培った能力の実証機会の確保	○パイロット事業提案制度による職員の施策立案機会の確保	○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）	○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）	○現場支援及び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）	○公社職員が研修等で培った能力をもとに、中小企業の現場のニーズやシーズを踏まえた中小企業支援及び政策立案を行うことができる機会を確保していくことで、公社職員の能力のさらなる向上を図る。

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。

【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	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
対象別の公社認知度の向上	○正確な公社認知度の把握が不十分	○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）	○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	○多種多様な都内中小企業に幅広く支援を提供していくため、公社の認知度を把握するとともに、対象別（サービス業など）に認知度を向上させるための広報戦略を策定し、PR活動を実施する。
情報発信ツールの見直し	○HP一部改修 ○事業案内の内容の一部見直し ○機関誌の内容見直し	○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	○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	○幅広い都内中小企業に支援事業を利用してもらうため、既存のツールの見直し、様々な情報発信ツール（HP、事業案内、SNS、メルマガ、機関誌など）を活用した効果的なPRを実施する。 ○あわせて、SNSなど新たな手段を活用し、多層的な情報発信を展開する。
パブリシティの強化	○メディア等に対する個別の情報提供	○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	○経済関係メディアと連携した事業運営の実施	○経済関係メディアと連携した事業運営の効果検証及び見直し（必要に応じて）	○公社の潜在的な利用者が目にする可能性が高い経済関係メディア等を戦略的に活用し、公社のパブリシティの強化を図る。
公社支援企業のプレゼンスの向上	○事業の一部で成果事例集作成	○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	○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	○公社支援企業の成果を把握し、広く発信していくことで、公社支援企業のプレゼンスを向上させることで、支援機関としての公社の存在感を高め、公社の認知度向上に繋げていく。

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
「シルバー創業」→高齢者の新規事業に絞り込んだ創業支援の展開

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
公社事業の棚卸の実施	○公社事業の実績及び成果を集約し、分析 ○公社事業棚卸の検討会を公社内に設置	○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	○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	○戦略的な中小企業支援を行うため、現状公社が実施している施策の実績や成果の分析を通じて事業の棚卸を行い、施策を再構築する。
都と連携した支援事業の検討	○各事業課における予算要求等の議論を通じた検討 ○都商工部検討会への参加	○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	○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	○都商工部が実施する施策に係る検討会に参加し、中小企業支援の現場からの意見・提案を実施するとともに、都と連携して中小企業支援の新たな枠組みを検討し、戦略的な中小企業支援を実施していく。
中長期的な支援指針の策定	○各事業課における予算要求等の議論を通じた施策検討	○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）	○中長期的な支援指針検討会実施（上半期） ○中長期的な支援指針策定 ○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	○公社が今後重点的に支援していく対象（業種、経営課題など）の明確化や、支援メニュー及び支援方法の検討などを実施するための検討会を設置し、公社の今後の方向性を示す中長期的な支援指針を策定するとともに、指針に基づいた支援を実施していく。

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。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
地域金融機関等との連携	○事業承継・再生支援での連携 ○公社事業連携融資制度 ○「TOKYO 創業ステーション」融資相談 ○セミナー等の共同開催 ○包括業務協定締結	○地域金融機関等の連携ニーズの把握及び分析 ○これまでの連携の効果検証 ○事業可能性評価企業への地域金融機関等との連携支援 ○地域金融機関等と連携した広報の検討	○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）	○新たな連携事業の開始	○中小企業の生きた情報を多数蓄積している都内地域金融機関等について、公社との連携ニーズを把握及び分析し、連携事業を強化していくことで、都内中小企業の支援の充実を図る。
海外展開支援に係る関係機関との連携	○JETRO 等海外展開支援機関との連携（海外展示会出展など） ○タイ事務所における連携（地元省庁、商工団体等）	○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） ○海外の商工団体との連携強化（インドネシア、ベトナム等）	○ASEAN 諸国の経済状況、投資環境等を踏まえた新たな連携先（商工団体等）の検討	○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	○人口減少社会の到来や国内市場の縮小が見込まれる状況において、海外への展開は中小企業にとって大きな経営課題であるため、海外展開支援機関との連携を強化し、都内中小企業の海外展開を後押ししていく。
その他の機関との連携	○「中小企業世界発信プロジェクト推進協議会」運営 ○展示商談会・セミナー等の共同開催 ○各種委員等への職員派遣 ○包括業務協定締結	○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 ○連携ニーズの把握及び分析 ○これまでの連携の効果検証	○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）	○新たな連携事業の開始	○公社が展開している多岐に亘る中小企業支援施策を幅広く提供していくため、他機関の公社との連携ニーズを把握及び分析し、連携事業の強化を図る。
社内連携の強化	○特定案件ごとのPT設置 ○社内システムへの支援情報の登録	○支援ノウハウ等を「見える化」する取組の検討 ○支援効果を高めるシステムの検討	○ノウハウ「見える化」の取組の実施 ○新システムの稼働	○ノウハウ「見える化」の効果検証及び見直し ○新システムの効果検証及び見直し	○中小企業に対して公社がシームレスな支援を提供するため、社内組織の枠を超え、職員の支援ノウハウを有機的に連結させる取組を強化する。

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。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
起業家への支援の強化	○「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 ○創業希望者やインキュベーション施設などへの創業活性化特別助成 ○多摩地域のものづくり分野に特化した創業支援	○「TOKYO 創業ステーション」運営の効果検証 ○「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 ○創業活性化特別助成の規模拡大 ○多摩地域のものづくり分野に特化した創業支援 ○創業形態別の創業支援方法の検討（例：チーム型創業など）	○「TOKYO 創業ステーション」運営方法の見直し（必要に応じて） ○創業支援後のフォローアップ（成果把握等）の充実	○「TOKYO 創業ステーション」運営方法の見直し（必要に応じて）	○東京発の新たなビジネスモデルの創出を図るためには、都内産業の未来を担う創業者への支援が必要不可欠であるため、創業支援のワンストップ機関である「TOKYO 創業ステーション」を中心として、ハンズオンによる起業家への支援の強化を図っていく。
新事業展開への支援の強化	○事業可能性評価の実施及び評価企業へのハンズオンでの事業化支援 ○事業化チャレンジ道場による新製品開発支援 ○革新的サービス支援事業によるサービス分野における事業化支援	○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） ○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） ○新事業創出支援関連事業の効果検証（棚卸）	○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	○新事業創出支援関連事業実施	○東京発の新たなビジネスモデルの創出を図るためには、革新的な新事業にチャレンジする都内中小企業に対する支援を充実させることが必要不可欠であるため、ハンズオンによる支援の強化を図っていく。