

公益財団法人東京都中小企業振興公社

経営改革プラン 2022 年度改訂版

～本改訂版における留意事項について～

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

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

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日		1966年7月29日				
所在地		東京都千代田区神田佐久間町1-9				
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。				
役職員数	役員数	13 人	(都派遣職員	3 人	都退職者	2 人)
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)
	非常勤役員数	10 人	(都派遣職員	3 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	302 人	(都派遣職員	39 人	都退職者	1 人)
	再雇用・非常勤職員数	165 人				
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		210,940 千円	旧(財)東京都勤労福祉協会			
		66,000 千円	旧(財)東京都中小企業振興公社			
		千円				
		千円	その他	団体		
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				

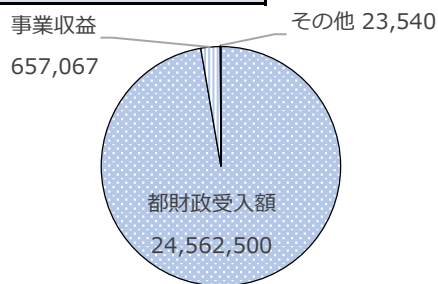
2 財務情報（2020年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	25,243,106	100%	25,307,131	100%	△ 64,025
（償却前損益）					218,419
販路開拓支援事業	2,784,756	11.0%	2,902,999	11.5%	△ 118,243
新事業創出支援事業	15,064,108	59.7%	15,068,049	59.5%	△ 3,941
総合支援事業	4,620,268	18.3%	4,621,019	18.3%	△ 751
その他事業	2,545,920	10.1%	2,487,095	9.8%	58,825
法人会計	228,055	0.9%	227,968	0.9%	87

※固定資産への投資額：372,078

経常収益内訳

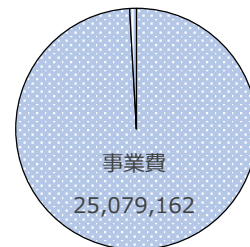


<都財政受入額 内訳>

補助金	13,425,412
委託料	1,080,074
その他	10,057,014

経常費用内訳

管理費 227,968



<事業費内訳>

人件費	2,469,767
委託費	2,847,254
その他	19,762,141

貸借対照表

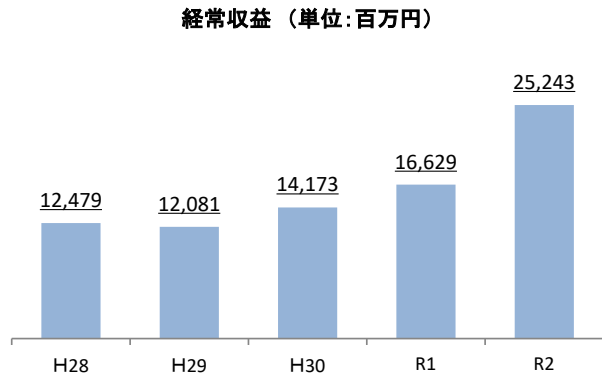
(資産の部)		(負債の部)	
1 流動資産	44,500,995	3 流動負債	44,186,068
現金及び預金	8,870,715	借入金	
有価証券		その他	44,186,068
その他	35,630,280	4 固定負債	928,330
2 固定資産	5,703,813	借入金	
基本財産	556,580	その他	928,330
特定資産	5,098,889	負債合計	45,114,397
その他固定資産	48,345	(正味財産の部)	
ー固定資産	35,267	正味財産合計	5,090,411
ー有価証券等			
ーその他	13,078		
資産合計	50,204,808	負債・正味財産合計	50,204,808

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2 平成28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》

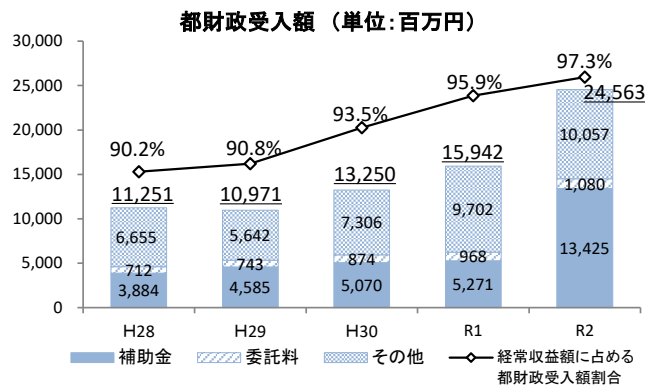
2-1 経常収益額から見る事業動向



・経常収益は、都の施策との連携により、平成28年度以降増加傾向である。

・令和2年度については、新型コロナウイルス感染症緊急対策支援事業を実施した影響により、都からの受取補助金が大幅に増加したことに伴い、経常収益が前年度対比152%と増加した。

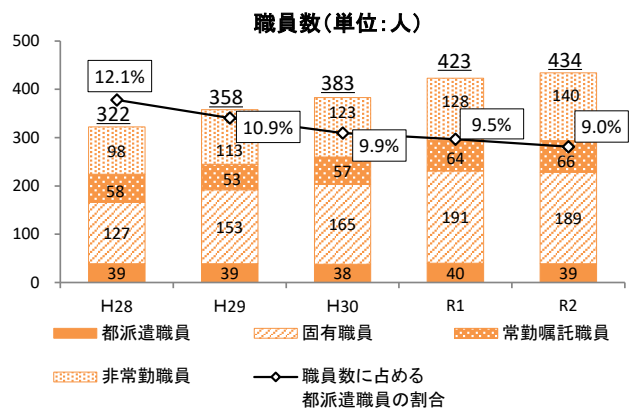
2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



・都財政受入額の増減は経常収益額と同様の傾向

・令和2年度については、新型コロナウイルス感染症緊急対策支援事業を実施した影響により、補助金額が前年度対比255%と大幅に増加した。

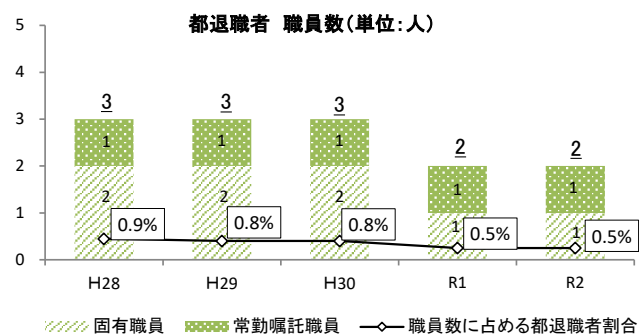
2-3 職員数の推移から見る経営状況



・全体の職員数は、近年の事業量の増大により、増加傾向である。

・都派遣職員数は、おおむね横ばいとなっている。

・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している。



※端数処理のため、グラフの内訳の合計と総計が合わない場合がある。

3 主要事業分野に関する分析

(1/3)

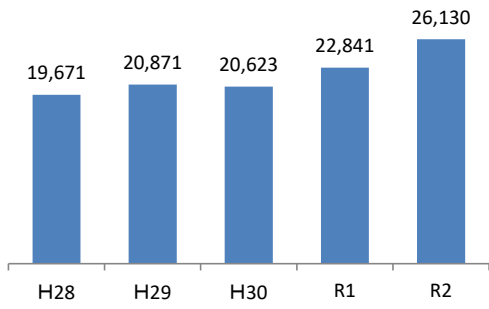
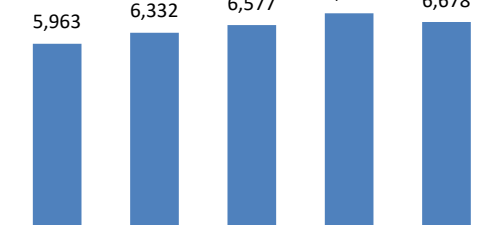
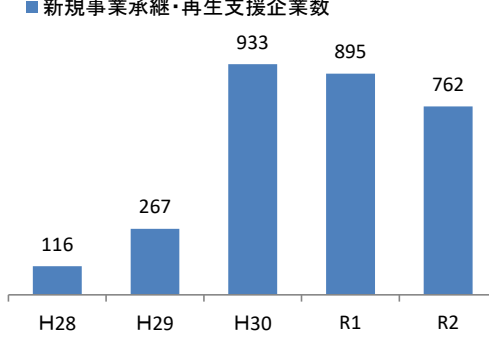
事業分野	販路開拓支援事業																																					
事業概要	・中小企業にとって大きな経営課題である販路開拓・取引拡大について、大手商社やメーカー出身のOB人材(ビジネスナビゲータ等)の知識や経験、現役時代のネットワークを活用し、国内外に向けた販路開拓支援(商談会の実施、営業ノウハウの提供、売込先紹介、製品改良等)に向けた助言など)を実施している。 ・あわせて、展示商談会や交流会などを活用し、都内中小企業の優れた製品・技術・サービスを商社・メーカーをはじめとした大手企業に売り込むための支援を実施している。																																					
各指標に基づく分析																																						
事業収益	(単位:千円) <table><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>H28</td><td>649,721</td><td>793,829</td><td>176,723</td><td>517,352</td><td>75.2%</td></tr><tr><td>H29</td><td>795,281</td><td>1,142,781</td><td>135,510</td><td>294,681</td><td>87.6%</td></tr><tr><td>H30</td><td>957,495</td><td>1,035,707</td><td>227,114</td><td>304,555</td><td>87.9%</td></tr><tr><td>R1</td><td>1,106,573</td><td>1,199,745</td><td>351,573</td><td>278,740</td><td>90.5%</td></tr><tr><td>R2</td><td>911,312</td><td>1,048,867</td><td>516,851</td><td>307,726</td><td>88.9%</td></tr></tbody></table> 2,087,625 (H28) 2,368,253 (H29) 2,524,871 (H30) 2,936,631 (R1) 2,784,756 (R2)	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	H28	649,721	793,829	176,723	517,352	75.2%	H29	795,281	1,142,781	135,510	294,681	87.6%	H30	957,495	1,035,707	227,114	304,555	87.9%	R1	1,106,573	1,199,745	351,573	278,740	90.5%	R2	911,312	1,048,867	516,851	307,726	88.9%	・令和元年度は、浜松町館の開館再開の準備、海外への販路拡大支援事業開始等で増加 ・令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、国際化支援事業において事業中止が発生したこと等により減少
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																																	
H28	649,721	793,829	176,723	517,352	75.2%																																	
H29	795,281	1,142,781	135,510	294,681	87.6%																																	
H30	957,495	1,035,707	227,114	304,555	87.9%																																	
R1	1,106,573	1,199,745	351,573	278,740	90.5%																																	
R2	911,312	1,048,867	516,851	307,726	88.9%																																	
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>H28</td><td>186,713</td><td>492,894</td><td>1,178,879</td></tr><tr><td>H29</td><td>219,639</td><td>623,141</td><td>1,506,065</td></tr><tr><td>H30</td><td>254,715</td><td>662,846</td><td>1,578,203</td></tr><tr><td>R1</td><td>283,516</td><td>815,509</td><td>1,835,107</td></tr><tr><td>R2</td><td>289,792</td><td>681,972</td><td>1,931,235</td></tr></tbody></table> 1,858,486 (H28) 2,348,845 (H29) 2,495,764 (H30) 2,934,132 (R1) 2,902,999 (R2)	年度	人件費	外注費	その他	H28	186,713	492,894	1,178,879	H29	219,639	623,141	1,506,065	H30	254,715	662,846	1,578,203	R1	283,516	815,509	1,835,107	R2	289,792	681,972	1,931,235	・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%前後で推移												
年度	人件費	外注費	その他																																			
H28	186,713	492,894	1,178,879																																			
H29	219,639	623,141	1,506,065																																			
H30	254,715	662,846	1,578,203																																			
R1	283,516	815,509	1,835,107																																			
R2	289,792	681,972	1,931,235																																			
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>H28</td><td>145,758</td><td>7.8%</td></tr><tr><td>H29</td><td>150,533</td><td>6.4%</td></tr><tr><td>H30</td><td>189,705</td><td>7.6%</td></tr><tr><td>R1</td><td>161,454</td><td>5.5%</td></tr><tr><td>R2</td><td>139,722</td><td>4.8%</td></tr></tbody></table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H28	145,758	7.8%	H29	150,533	6.4%	H30	189,705	7.6%	R1	161,454	5.5%	R2	139,722	4.8%	・産業貿易センターの建物管理業務等の委託が主 ・平成30年度は、新浜松町館整備及び世界発信コンペ(新規)に係る委託費約39百万円が増加 ・令和2年度は、浜松町館、世界発信コンペティション事業等で委託費が減少																		
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																				
H28	145,758	7.8%																																				
H29	150,533	6.4%																																				
H30	189,705	7.6%																																				
R1	161,454	5.5%																																				
R2	139,722	4.8%																																				
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><th>職員数に占める都派遣職員の割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>H28</td><td>9</td><td>28</td><td>23</td><td>24</td><td>10.7%</td></tr><tr><td>H29</td><td>10</td><td>40</td><td>22</td><td>34</td><td>9.4%</td></tr><tr><td>H30</td><td>9</td><td>42</td><td>25</td><td>36</td><td>8.0%</td></tr><tr><td>R1</td><td>9</td><td>47</td><td>31</td><td>33</td><td>7.5%</td></tr><tr><td>R2</td><td>9</td><td>45</td><td>32</td><td>33</td><td>7.6%</td></tr></tbody></table> 84 (H28) 106 (H29) 112 (H30) 120 (R1) 119 (R2)	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	H28	9	28	23	24	10.7%	H29	10	40	22	34	9.4%	H30	9	42	25	36	8.0%	R1	9	47	31	33	7.5%	R2	9	45	32	33	7.6%	・近年の事業規模の増大に伴い、職員数は増加傾向であったが、令和元年度以降は横ばいとなった。
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																																	
H28	9	28	23	24	10.7%																																	
H29	10	40	22	34	9.4%																																	
H30	9	42	25	36	8.0%																																	
R1	9	47	31	33	7.5%																																	
R2	9	45	32	33	7.6%																																	

主な事業成果													
事業成果①	■ 国内販路開拓支援(商談件数) <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th><th>商談件数</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>H28</td><td>4,525</td></tr> <tr><td>H29</td><td>4,668</td></tr> <tr><td>H30</td><td>5,796</td></tr> <tr><td>R1</td><td>5,287</td></tr> <tr><td>R2</td><td>2,531</td></tr> </tbody> </table> ・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 ・令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により件数が減少	年度	商談件数	H28	4,525	H29	4,668	H30	5,796	R1	5,287	R2	2,531
年度	商談件数												
H28	4,525												
H29	4,668												
H30	5,796												
R1	5,287												
R2	2,531												
事業成果②	■ 海外販路開拓支援(商談件数) <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th><th>商談件数</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>H28</td><td>491</td></tr> <tr><td>H29</td><td>1,016</td></tr> <tr><td>H30</td><td>1,224</td></tr> <tr><td>R1</td><td>1,373</td></tr> <tr><td>R2</td><td>625</td></tr> </tbody> </table> ・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 ・令和2年度は、新型コロナウイルス感染症を受けて一部事業の休止を行ったこと等により、件数が減少	年度	商談件数	H28	491	H29	1,016	H30	1,224	R1	1,373	R2	625
年度	商談件数												
H28	491												
H29	1,016												
H30	1,224												
R1	1,373												
R2	625												
事業成果③	■ 産業貿易センター稼働率 <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th><th>稼働率</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>H28</td><td>84.1%</td></tr> <tr><td>H29</td><td>78.9%</td></tr> <tr><td>H30</td><td>80.9%</td></tr> <tr><td>R1</td><td>72.6%</td></tr> <tr><td>R2</td><td>29.8%</td></tr> </tbody> </table> ※R2は浜松町館、台東館両館合計の稼働率 ・指定管理者として産業貿易センター台東館及び浜松町館を運営し、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、都内中小企業に対して多くの販路開拓の機会を提供 ・建替工事のため休館していた浜松町館が、令和2年9月に再開業 ・令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により催事の中止などが相次いだため稼働率が低下	年度	稼働率	H28	84.1%	H29	78.9%	H30	80.9%	R1	72.6%	R2	29.8%
年度	稼働率												
H28	84.1%												
H29	78.9%												
H30	80.9%												
R1	72.6%												
R2	29.8%												

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 border="1"><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>H28</td><td>112,279</td><td>5,641,930</td><td>667,588</td><td>6,631,311</td><td>96.8%</td></tr><tr><td>H29</td><td>109,148</td><td>4,127,590</td><td>801,750</td><td>5,184,285</td><td>97.2%</td></tr><tr><td>H30</td><td>111,814</td><td>5,829,891</td><td>826,854</td><td>6,891,307</td><td>98.2%</td></tr><tr><td>R1</td><td>74,182</td><td>7,842,442</td><td>596,505</td><td>8,597,166</td><td>99.0%</td></tr><tr><td>R2</td><td>6,719,001</td><td>8,249,014</td><td>43,512</td><td>15,064,108</td><td>99.7%</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	H28	112,279	5,641,930	667,588	6,631,311	96.8%	H29	109,148	4,127,590	801,750	5,184,285	97.2%	H30	111,814	5,829,891	826,854	6,891,307	98.2%	R1	74,182	7,842,442	596,505	8,597,166	99.0%	R2	6,719,001	8,249,014	43,512	15,064,108	99.7%	・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 ・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 ・平成30年度以降、支払助成金が増加に転じたことに伴い基金の取崩益が増加 ・令和2年度は、業態転換支援事業等の新型コロナウイルス感染症緊急対策事業の実施により事業収益が大幅に増加
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																																	
H28	112,279	5,641,930	667,588	6,631,311	96.8%																																	
H29	109,148	4,127,590	801,750	5,184,285	97.2%																																	
H30	111,814	5,829,891	826,854	6,891,307	98.2%																																	
R1	74,182	7,842,442	596,505	8,597,166	99.0%																																	
R2	6,719,001	8,249,014	43,512	15,064,108	99.7%																																	
事業費用	<table border="1"><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>H28</td><td>6,412,707</td><td>139,965</td><td>80,296</td></tr><tr><td>H29</td><td>4,931,695</td><td>173,652</td><td>84,169</td></tr><tr><td>H30</td><td>6,691,570</td><td>146,040</td><td>58,321</td></tr><tr><td>R1</td><td>8,386,526</td><td>157,469</td><td>57,677</td></tr><tr><td>R2</td><td>13,882,527</td><td>1,102,694</td><td>82,828</td></tr></tbody></table>	年度	その他	外注費	人件費	H28	6,412,707	139,965	80,296	H29	4,931,695	173,652	84,169	H30	6,691,570	146,040	58,321	R1	8,386,526	157,469	57,677	R2	13,882,527	1,102,694	82,828	・増減は基本的に事業収益と同様の傾向 ・令和2年度は、業態転換支援事業等の新型コロナウイルス感染症緊急対策事業の実施により事業費用が大幅に増加												
年度	その他	外注費	人件費																																			
H28	6,412,707	139,965	80,296																																			
H29	4,931,695	173,652	84,169																																			
H30	6,691,570	146,040	58,321																																			
R1	8,386,526	157,469	57,677																																			
R2	13,882,527	1,102,694	82,828																																			
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>H28</td><td>31,950</td><td>0.5%</td></tr><tr><td>H29</td><td>30,448</td><td>0.6%</td></tr><tr><td>H30</td><td>27,914</td><td>0.4%</td></tr><tr><td>R1</td><td>4,890</td><td>0.1%</td></tr><tr><td>R2</td><td>457</td><td>0.0%</td></tr></tbody></table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H28	31,950	0.5%	H29	30,448	0.6%	H30	27,914	0.4%	R1	4,890	0.1%	R2	457	0.0%	・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 ・令和元年度は、創業支援施設の建物管理業務に係る委託終了に伴い、デザイン支援事業の委託が主 ・令和2年度は、デザイン支援事業が補助事業になったため、再委託費が減少																		
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																				
H28	31,950	0.5%																																				
H29	30,448	0.6%																																				
H30	27,914	0.4%																																				
R1	4,890	0.1%																																				
R2	457	0.0%																																				
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>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>H28</td><td>12</td><td>6</td><td>31</td><td>32</td><td>14.8%</td></tr><tr><td>H29</td><td>11</td><td>5</td><td>38</td><td>38</td><td>12.0%</td></tr><tr><td>H30</td><td>12</td><td>6</td><td>43</td><td>46</td><td>11.2%</td></tr><tr><td>R1</td><td>14</td><td>5</td><td>40</td><td>53</td><td>12.5%</td></tr><tr><td>R2</td><td>13</td><td>5</td><td>48</td><td>83</td><td>8.7%</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	H28	12	6	31	32	14.8%	H29	11	5	38	38	12.0%	H30	12	6	43	46	11.2%	R1	14	5	40	53	12.5%	R2	13	5	48	83	8.7%	・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 ・R2年度は業態転換支援事業等の新型コロナウイルス感染症緊急対策事業の実施に伴い、職員数が大幅に増加 ・都派遣職員については、おおむね横ばいで推移しているが、割合は相対的に減少傾向
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																																	
H28	12	6	31	32	14.8%																																	
H29	11	5	38	38	12.0%																																	
H30	12	6	43	46	11.2%																																	
R1	14	5	40	53	12.5%																																	
R2	13	5	48	83	8.7%																																	

主な事業成果													
事業成果①	■ TOKYO創業ステーション利用後の創業者数 <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>創業者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>49</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>101</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>138</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>240</td> </tr> </tbody> </table> ・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、令和2年7月に「TOKYO創業ステーションTAMA」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、平成30年度より多数の起業家を創出 ※平成28年度以前は、TOKYO起業塾受講後の創業者数	年度	創業者数	H28	32	H29	49	H30	101	R1	138	R2	240
年度	創業者数												
H28	32												
H29	49												
H30	101												
R1	138												
R2	240												
事業成果②	■ 事業可能性評価事業・売上計上企業数 <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>企業数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>28</td> </tr> </tbody> </table> ・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、実績は少なかったが、平成30年度以降は「事業の可能性あり」の企業が増加しており、売上が見込める企業も増加	年度	企業数	H28	5	H29	10	H30	17	R1	25	R2	28
年度	企業数												
H28	5												
H29	10												
H30	17												
R1	25												
R2	28												
事業成果③	■ 事業化チャレンジ道場修了後の製品化数 <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>製品化数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table> ・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、主に製品開発を支援する「売れる製品開発道場」から事業化に向けた支援をする「事業化実践道場」を開催している ・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	年度	製品化数	H28	26	H29	27	H30	26	R1	22	R2	20
年度	製品化数												
H28	26												
H29	27												
H30	26												
R1	22												
R2	20												

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 border="1"><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>H28</td><td>867,128</td><td>380,673</td><td>119,529</td><td>1,852,782</td><td>79.2%</td></tr><tr><td>H29</td><td>1,073,251</td><td>408,079</td><td>371,765</td><td>2,226,484</td><td>83.2%</td></tr><tr><td>H30</td><td>1,177,688</td><td>446,251</td><td>440,126</td><td>2,272,091</td><td>90.8%</td></tr><tr><td>R1</td><td>1,307,025</td><td>447,079</td><td>660,042</td><td>2,451,249</td><td>98.5%</td></tr><tr><td>R2</td><td>3,410,440</td><td>415,385</td><td>759,132</td><td>4,620,269</td><td>99.2%</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	H28	867,128	380,673	119,529	1,852,782	79.2%	H29	1,073,251	408,079	371,765	2,226,484	83.2%	H30	1,177,688	446,251	440,126	2,272,091	90.8%	R1	1,307,025	447,079	660,042	2,451,249	98.5%	R2	3,410,440	415,385	759,132	4,620,269	99.2%	・平成25年度以降、中小企業の事業承継・再生支援の拡充、東京の伝統的工芸品の商品開発・普及促進支援、生産性向上のためのIoT、AI、ロボットの導入支援、サービス業への支援の開始等により事業収益が増加 ・令和2年度は、ガイドライン対策実行支援事業等の新型コロナウイルス感染症緊急対策事業の実施により事業収益が大幅に増加。
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																																	
H28	867,128	380,673	119,529	1,852,782	79.2%																																	
H29	1,073,251	408,079	371,765	2,226,484	83.2%																																	
H30	1,177,688	446,251	440,126	2,272,091	90.8%																																	
R1	1,307,025	447,079	660,042	2,451,249	98.5%																																	
R2	3,410,440	415,385	759,132	4,620,269	99.2%																																	
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>H28</td><td>323,467</td><td>328,917</td><td>1,200,115</td></tr><tr><td>H29</td><td>349,951</td><td>446,853</td><td>1,426,819</td></tr><tr><td>H30</td><td>357,621</td><td>502,857</td><td>1,411,450</td></tr><tr><td>R1</td><td>368,433</td><td>475,181</td><td>1,607,588</td></tr><tr><td>R2</td><td>375,660</td><td>793,150</td><td>3,452,209</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	外注費	その他	H28	323,467	328,917	1,200,115	H29	349,951	446,853	1,426,819	H30	357,621	502,857	1,411,450	R1	368,433	475,181	1,607,588	R2	375,660	793,150	3,452,209	・増減は基本的に事業収益と同様の傾向 ・令和2年度は、ガイドライン対策実行支援事業等の新型コロナウイルス感染症緊急対策事業の実施により事業費用が大幅に増加。												
年度	人件費	外注費	その他																																			
H28	323,467	328,917	1,200,115																																			
H29	349,951	446,853	1,426,819																																			
H30	357,621	502,857	1,411,450																																			
R1	368,433	475,181	1,607,588																																			
R2	375,660	793,150	3,452,209																																			
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>H28</td><td>48,773</td><td>2.6%</td></tr><tr><td>H29</td><td>48,208</td><td>2.2%</td></tr><tr><td>H30</td><td>46,415</td><td>2.0%</td></tr><tr><td>R1</td><td>54,068</td><td>2.2%</td></tr><tr><td>R2</td><td>51,989</td><td>1.1%</td></tr></tbody></table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H28	48,773	2.6%	H29	48,208	2.2%	H30	46,415	2.0%	R1	54,068	2.2%	R2	51,989	1.1%	・知的財産総合センターの管理運営経費が主 ・令和2年度は、人手不足対策プロジェクト事業等の委託費が減少したことにより再委託費が減少。																		
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																				
H28	48,773	2.6%																																				
H29	48,208	2.2%																																				
H30	46,415	2.0%																																				
R1	54,068	2.2%																																				
R2	51,989	1.1%																																				
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>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>H28</td><td>10</td><td>44</td><td>26</td><td>37</td><td>8.5%</td></tr><tr><td>H29</td><td>10</td><td>51</td><td>23</td><td>36</td><td>8.3%</td></tr><tr><td>H30</td><td>10</td><td>54</td><td>23</td><td>36</td><td>8.1%</td></tr><tr><td>R1</td><td>8</td><td>58</td><td>25</td><td>35</td><td>6.3%</td></tr><tr><td>R2</td><td>8</td><td>70</td><td>25</td><td>36</td><td>5.8%</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	H28	10	44	26	37	8.5%	H29	10	51	23	36	8.3%	H30	10	54	23	36	8.1%	R1	8	58	25	35	6.3%	R2	8	70	25	36	5.8%	・職員数は、全体的にやや増加 ・R2年度はガイドライン対策実行支援事業等の新型コロナウイルス感染症緊急対策事業の実施に伴い、職員数が大幅に増加 ・都派遣職員数については、おおむね横ばいで推移しているが、割合は相対的に減少傾向
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																																	
H28	10	44	26	37	8.5%																																	
H29	10	51	23	36	8.3%																																	
H30	10	54	23	36	8.1%																																	
R1	8	58	25	35	6.3%																																	
R2	8	70	25	36	5.8%																																	

主な事業成果														
事業成果①	■ 総合相談件数(支社含む)  <table><thead><tr><th>年度</th><th>総合相談件数(支社含む)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H28</td><td>19,671</td></tr><tr><td>H29</td><td>20,871</td></tr><tr><td>H30</td><td>20,623</td></tr><tr><td>R1</td><td>22,841</td></tr><tr><td>R2</td><td>26,130</td></tr></tbody></table>	年度	総合相談件数(支社含む)	H28	19,671	H29	20,871	H30	20,623	R1	22,841	R2	26,130	・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 ・令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、相談件数が増加
年度	総合相談件数(支社含む)													
H28	19,671													
H29	20,871													
H30	20,623													
R1	22,841													
R2	26,130													
事業成果②	■ 知的財産相談件数  <table><thead><tr><th>年度</th><th>知的財産相談件数</th></tr></thead><tbody><tr><td>H28</td><td>5,963</td></tr><tr><td>H29</td><td>6,332</td></tr><tr><td>H30</td><td>6,577</td></tr><tr><td>R1</td><td>6,969</td></tr><tr><td>R2</td><td>6,678</td></tr></tbody></table>	年度	知的財産相談件数	H28	5,963	H29	6,332	H30	6,577	R1	6,969	R2	6,678	・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、毎年数多くの中小企業の知財に関する課題を解決 ・年々、知財への関心や知財助成金への需要も高まっていること、また、知財相談に関しては1度の相談では解決できないことも多いため、複数回利用するリピーターも増加傾向
年度	知的財産相談件数													
H28	5,963													
H29	6,332													
H30	6,577													
R1	6,969													
R2	6,678													
事業成果③	■ 新規事業承継・再生支援企業数  <table><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>H28</td><td>116</td></tr><tr><td>H29</td><td>267</td></tr><tr><td>H30</td><td>933</td></tr><tr><td>R1</td><td>895</td></tr><tr><td>R2</td><td>762</td></tr></tbody></table>	年度	新規事業承継・再生支援企業数	H28	116	H29	267	H30	933	R1	895	R2	762	・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 ・平成30年度からは、巡回支援員を増加することで、件数が増加 ・令和元年度、2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により件数が減少
年度	新規事業承継・再生支援企業数													
H28	116													
H29	267													
H30	933													
R1	895													
R2	762													

4 団体経営に関する分析・評価 《SWOT分析を用いた戦略分析》

	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	
内部要因	○デジタル分野など専門的分野における高度な知識を持った中核人材の育成やデジタル技術等による生産性向上の必要性、経営者の高齢化に伴う事業承継の問題など、中小企業にとって大きな課題に対する支援のニーズの高まり ○コロナ禍で多くの企業が事業活動に影響を受けている中、経営の下支えやウィズ・アフターコロナにおける事業展開に対する支援ニーズの高まり ○脱炭素やデジタル技術を活用したサービス展開など、社会経済環境変化に伴うビジネスチャンスの拡大 ○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 ○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し、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	○都内事業所数の減少、大手企業の都外への移転などにより、国内の市場が縮小するとともに、サプライチェーンが弱体化 ○コロナ禍で企業体力が大きく消耗し、新たな事業展開への余力が低下 ○企業においてデジタル知識を有する人材が不足し、デジタル化への取組みが停滞
	○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（ハンズオン支援）を展開 ○長年の各種支援を通じて、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 ○中小企業の生産性向上に向けた支援（設備投資への支援、中核人材育成への支援、企業のデジタル化への支援など）を展開 ○「TOKYO創業ステーション」を拠点として、プランコンサルティングや専門相談・融資相談など専門家を活用しながら創業支援をワンストップで展開 ○タイ王国バンコクにASEAN展開に係る支援拠点であるタイ事務所を構え、当該拠点を中心にタイ政府機関や現地企業等と連携した中小企業支援を展開 ○製品開発・改良、販路開拓、知財保護・活用など、多様な助成金による支援を展開 ○実践的な製品開発をハンズオンで支援する事業を展開 ○知的財産総合センターによる知的財産に特化した支援を展開 ○新型コロナウイルス感染症対策として、企業の感染症対策への取組や業態転換等への支援を実施 ○大手企業等のOB人材が有する知識・経験・ネットワーク等を積極的に活用 ○中小企業支援のノウハウ・経験等を備えた職員が存在 ○中小企業診断士、税理士、公認会計士など多数の専門人材による多様な支援を展開	○都内事業所数に占める割合が大きいサービス業への支援の強化が必要 ○中小企業に対する資金面での支援が助成金に限定され、多様な資金調達ニーズへの対応に課題 ○公社事業の効果をさらに高めるため、他の中小企業支援機関との連携を強化していく必要 ○本社組織が様々な事業所に分散しているため、情報共有や迅速な意思決定に課題 ○施策立案などを担うことができる中小企業支援全体を俯瞰できる職員の育成に課題 ○公社内でのデジタル人材を育成していくことが課題 ○公社の強みである大手企業等の優秀なOB人材について、継続的に確保していく必要 ○公社及び公社事業に対する都内中小企業の認知度が低く、向上させていくことが必要 ○中小企業支援のための情報管理システムにおける企業情報の共有化など有効活用が課題
	強み	弱み

5 過去3年の外部からの指摘事項

指摘事項等	対応状況
特になし	

6 自己分析を踏まえた団体の経営課題

- ①今後公社を経営していく上で、これまで以上に利用者満足度や利用者からの意見等を把握・分析し、施策の立案・提言や事業・業務改善につなげていく必要がある。
- ②中小企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、公社としての今後の施策の方向性を示し、それに向けて公社一丸となって取り組んでいく必要がある。
- ③脱炭素やデジタル技術を活用したサービス展開などのビジネスチャンスについて、都内中小企業が的確に取り込むことができるよう、効果的な支援を展開していく必要がある。
- ④IoTやロボットなどのデジタル技術を活用した中小企業の生産性向上への支援や中核人材の確保及び育成に係る支援を一層強化していく必要がある。
- ⑤公社が展開している様々な中小企業支援施策を幅広い中小企業に提供していくためには、地域金融機関や他の中小企業支援機関との連携を強化していく必要がある。
- ⑥中小企業の利便性を高めるとともに、公社の効率的な組織運営を実施するため、本社機能の集約を図るなど公社組織体制のあり方を検討していく必要がある。
- ⑦中小企業の経営環境の変化や新たな事業展開に対応できる施策立案や中小企業への支援を担うことができるような公社職員の育成を強化していく必要がある。
- ⑧これまでの中小企業支援において蓄積してきた様々な中小企業情報を活用できる仕組みを整備し、効率的かつ効果的な中小企業支援を実現していく必要がある。
- ⑨公社事業が必要な潜在的な利用者に対する公社及び公社事業の認知度を向上していく必要がある。

2022年度改訂版のポイント

- ◆現場との接点を持つ公社の強みを施策立案に積極的に活かしていくため、戦略①で数値目標を新たに設定
- ◆脱炭素を契機とした新市場への参入支援、スタートアップに対する知財支援の強化など、近年の社会経済環境の変化を捉え、戦略③の年次計画を更新

【プランの主な改訂内容】

戦略①生産性の高い事業実施体制構築と効果的な情報発信

3年後の到達目標(改訂前)	3年後の到達目標(改訂後)
【目標①】 ・2023年度末まで利用者満足度90%以上を維持 【目標②】 ・2023年度末までに新聞等の媒体に取り上げられた記事数を120件	【目標①】 ・2023年度末まで利用者満足度90%以上を維持 【目標②】 ・2023年度末までに新聞等の媒体に取り上げられた記事数を120件 <u>【目標③】</u> ・2023年度末までに公社提案事業数を累計30件

戦略③中小企業の経営基盤を強化する総合的支援の実施

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
経営革新等に向けた支援の充実	○新たな事業計画・新製品開発に対する更なる支援 ○近隣県の支援機関等との連携強化 ○デザイン経営支援、SDGs経営支援の拡充検討 ○成長産業分野参入に向けた支援策強化に向けた支援を試行（スマート化、環境、医療技術など）	経営革新等に向けた支援の充実	○新たな事業計画・新製品開発に対する更なる支援 ○近隣県の支援機関等との連携強化 ○デザイン経営支援、SDGs経営支援の拡充検討 <u>○脱炭素を契機とした新市場への参入支援を開始</u> <u>○海外展開における企業のデジタルツールの強化を支援</u>
企業ステージに応じた知財の戦略的活用の更なる促進	○連携先の拡充による知財支援事業の普及啓発促進（著作権関連団体、金融機関等） ○オンラインによる相談、セミナーの充実	企業ステージに応じた知財の戦略的活用の更なる促進	○連携先の拡充による知財支援事業の普及啓発促進（著作権関連団体、金融機関等） ○オンラインによる相談、セミナーの充実 <u>○スタートアップ知財支援事業を開始</u>

戦略1	生産性の高い事業実施体制構築と効果的な情報発信	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○	○			○	

【戦略を設定する理由・背景】

生産年齢人口の減少やデジタル化に向けた新たな生産・サービス技術の出現のほか、新型コロナの影響も重なり、中小企業を取り巻く環境は大きく変化している。また、公社もデジタル化の促進を積極的に進めて業務改革を行うことで、中小企業支援施策を積極的に提供していくことがより求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	到達目標	2021年度	2021年度	3か年の取組(年次計画)	
					計画	実績(11月末時点)	2022年度	2023年度
◆近年、公社の予算額及び事業数が急激に増加しており、公社職員は日々の業務に追われてしまっているが、中小企業を取り巻く環境変化に対応するため、時機を逸することなく事業展開をしていくことが必要である。	◆公社業務のデジタル化の取組を推進していくことで更なる業務の効率化を図るとともに、効率化による時間を用い、利用者である中小企業のニーズやシーズを踏まえた施策立案・提言、事業改善を強化していく。	【目標①】 ・2023年度末まで利用者満足度90%以上を維持(2019年度:93.5%、2018年度:88.5%、2017年度:91.9%)	中小企業ニーズの把握体制の強化	①	○利用者満足度調査の継続実施(事業別認知度の分析) ○公社C S向上委員会によるサービス改善の継続実施 ○業種ごとに利用企業の経営者インタビューの実施 ○下請企業巡回・商店街巡回等の見直し検討	○利用者満足度調査及び認知度調査を2月に実施予定 ○利用者の要望を踏まえ、助成対象経費の一部見直しや初心向けチラシ作成等を実施 ○公社事業を利用する企業経営者の方々へのインタビューを実施予定 ○下請企業巡回、商店街巡回、中長期支援の担当等で課題を踏まえた対応策を2021年度中に策定予定	○利用者満足度調査・公社C S向上委員会等の継続実施 ○公社内の利用者意見を集約・共有するシステム・体制の検討(中小企業や大企業、研究機関等から情報を収集・共有・分析) ○新しい企業巡回等の開始	○利用者満足度調査・公社C S向上委員会等の継続実施 ○中小企業ニーズ・情報の分析体制づくり(定量・定性的情報の共有化、検索システム化など) ○新しい企業巡回等の継続・効果検証
◆現在、利用者満足度は93.5%(2019年度)と90%以上を達成できているが、公社認知度は45.5%(2019年度)である。都内の全中小企業に対し認知度を高めることも重要であるが、まずは公社事業の対象業種等にターゲットを絞り、事業内容をより知ってもらうことが必要である。	◆このようにして、不断の見直しを図りながら事業を円滑に執行し、利用者満足度の向上を図っていく。 ◆また、中小企業が課題解決のために公社事業を選択し利用できるよう、ターゲットを明確にし、戦略的な広報を展開していく。それにより、新聞等の媒体への露出を積み重ね、公社の主要事業の認知度の向上を図っていく。	【目標②】 ・2023年度末までに新聞等の媒体に取り上げられた記事数を120件(2019年度:86件、2018年度:97件、2017年度:102件)	公社業務の更なるデジタル化	①	○公社P Cのモバイル化、電子決裁システム等の運用開始 ○電子申請の更なる検討(助成金申請の電子化の拡大) ○オンライン相談の拡充(知財相談など) ○チャットボットによる情報提供の強化	○端末のモバイル化により会議等のオンライン化やペーパーレス化を推進 ○文書管理システム稼働により全部署で電子決裁を開始 ○感染症対策助成事業で電子申請開始、約8千件の申請 ○経営・創業支援等の既存事業で、相談業務のオンライン化やセミナー等のオンライン・アーカイブ配信に順次対応し、利用者の利便性を向上	○電子申請の充実 ○オンライン相談の更なる利便性向上 ○オンラインで実施した事業も含めて、収集した企業情報の共有化・活用促進を検討	○電子申請対応の完了(助成金) ○顧客情報管理のための「中小企業支援システム」リニューアルの検討
		【目標③】 ・2023年度末までに公社提案事業数を累計30件(2020年度:8件)	事業P D C Aサイクルの徹底	①	○効果的な目標への見直し・管理(アウトプット+アウトカム(成果目標)へ) ○研究開発に係る助成金利用企業の事業化を促進するため、公的機関の支援メニューを組み合わせ、重点的にサポートするプロジェクトを試行で実施	○事業を「創業」「海外販路」等のユニットに分類し、事業分野別のK P Iの設定を検討 ○助成金利用企業に対し、企業訪問により事業者の課題に応じた支援事業を紹介	○効果的な目標管理の継続 ○左記の重点的にサポートするプロジェクトを拡大 ○公社の自主事業提案制度を活用するなど、事業の不断の見直しや都への提案を実施	○効果的な目標管理の継続 ○公社全体での迅速な課題共有方法の検討(システムなど) ○事業の不断の見直しを継続
			戦略的広報体制の確立	②	○外部専門家による、担当職員向け研修の本格実施 ○ブッシュ型広報の更なる強化(メールマガジン・SNS等の見直し、新たにリビング広告の試行) ○H Pの見直し検討(より見やすい構成の検討) ○他の支援機関との広報連携の強化	○広報アドバイザーを設置し、当該専門家を講師に、広報業務に関わる職員等を対象にした研修を実施 ○Twitterの更新頻度を向上するとともに、投稿内容については専門家からのフィードバックを踏まえ発信 ○年度内に公社H Pのトップページを改修予定 ○産技研とTwitterのフォロー等による相互の情報発信	○事業別認知度を踏まえた広報策の構築 ○ターゲットを捉えた広報展開(業界紙への掲載・リスティング広告の実施)・H Pのリニューアル ○現場の臨場感が伝わる動画の発信(経営者へのインタビューと併せて)	○媒体・業界ごとの効果分析・見直し(成功事例の波及・象徴的な利用企業と連携した広報を検討)
実績(2021年11月末時点)及び要因分析								
○利用者満足度調査は2021年度末に実施予定 ○新聞や公的機関のSNS等の媒体への掲載記事数は、プレスやSNSでの積極的な発信に加えて、助成事業の開発製品をメディアに紹介する機会を新たに設けるなどにより、11月末時点で81件であった。			中小企業のニーズを踏まえた施策立案	③	○東京都事業の新規事業構築及び事業見直し時における新規取組の提案(創業・新事業、事業承継、販路開拓、生産性向上、人材育成等) ○公社自主事業提案制度の継続実施 ○事業改善提案をテーマとした新入職員研修を実施	○東京都事業の新規事業構築及び事業見直し時における新規取組の提案(創業・新事業、事業承継、販路開拓、生産性向上、人材育成等) ○公社自主事業提案制度の継続実施 ○事業改善提案をテーマとした新入職員研修を実施	○東京都事業の新規事業構築及び事業見直し時における新規取組の提案(創業・新事業、事業承継、販路開拓、生産性向上、人材育成等) ○公社自主事業提案制度の継続実施 ○事業改善提案をテーマとした新入職員研修を継続実施	

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度		2021年度		3か年の取組(年次計画)	
				計画	実績(11月末時点)	2022年度	2023年度		
◆近年、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したため、経験の浅い公社職員が増えている(直近6年間で職員数は約1.5倍の189名)。	◆中小企業支援の「現場」を担う公社職員として、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、公社職員の人材育成を強化していく。	【目標①】 ・2023年度末までに職員の中小企業支援に関する資格保有割合を70%(2019年度:固有職員189人中延べ113人・59.8%、重複なし82人・43.4%)	中小企業支援力を中心とした職員の能力向上	① ○中小企業支援やデジタルの知識付与も含め、「人材育成基本方針」を見直し(関連資格の取得支援の強化等) ○対象職員別の研修体系の見直し・メンター制度等の検討、若手職員の職場交流の実施 ○公社自主事業提案制度の継続実施、評価発表制度の検討	○若手職員の声を踏まえ、公社職員に必要な能力や習得方法をわかりやすくまとめたガイドラインを策定予定 ○オンデマンド型研修やメンター制度の2022年度導入に向け制度設計、新入職員向け研修での職場交流を実施 ○自主事業の職員提案を募集(24事業)。年度終了後に事業実績等の報告会を開催予定	○メンター制度等の導入 ○職場交流の効果検証・見直し ○自己啓発制度の見直し(外部機関の研修・セミナー受講費の補助など) ○デジタル人材の育成強化等を検討・実施 ○公社自主事業提案制度の継続実施、評価発表制度の実施	○メンター制度等の効果検証・見直し ○公社自主事業提案制度の継続実施、評価発表制度の効果検証・見直し		
◆中小企業を取り巻く環境変化に対応するため、現場を積極的に訪問するほかデジタルを活用し、中小企業ニーズを把握していくことが必要である。	◆また、研修等を見直し、中小企業の生産性を高めていく事業を実施する公社としても、職員にデジタル関連の知識等を付与していくほか、自己啓発として中小企業支援に役立つ資格取得を通して、職員一人一人の能力向上を図っていく。		中小企業支援力の実証機会の確保	① ○事業担当の枠を超え、期間を定めず個別企業を総合的に担当する中長期支援の見直し ○下請企業巡回・商店街巡回等の見直し検討[再掲]	○下請企業巡回、商店街巡回、中長期支援の担当等で課題を踏まえた対応策を2021年度中に策定予定	○新しい企業巡回等の実施(担当職員以外も関与)[再掲] ○公社コンシェルジュ制度の構築(中小企業へ適切な事業紹介を実施できる職員の育成、模擬総合相談) ○「中長期支援(所属組織に関わらず個別企業を現場支援する制度)」の研修化を検討	○新しい企業巡回等の継続・効果検証 ○公社コンシェルジュ制度の運用 ○「中長期支援(所属組織に関わらず個別企業を現場支援する制度)」の研修化		
◆また、2020年7月に都立産業貿易センター(公社は指定管理者)の利用予約等管理システム開発で不適切な事業があったため、より一層のコンプライアンス強化が必要である。	◆さらに、この先も公社が中小企業の総合支援機関として信頼され、成長続けられるよう、公社全体の統治強化を維持していく。		組織内コンプライアンス等の更なる強化	① ○コンプライアンス研修の強化(管理職・監督職・一般職・委嘱者向け研修の実施) ○自己監査の強化(職員への個別ヒアリングの実施等) ○自己監査に加え、外部の専門家によるチェック体制の構築・試行(お客さま対応・ITセキュリティ等)	○全職層を対象としたコンプライアンス研修を実施 ○自己検査実施時に各課職員への個別ヒアリングを実施 ○外部専門家を交えたクレーム・事故防止検討PTにて、現状の取組等を共有し、更なる対策を検討	○強化した自己監査の継続(職員への個別ヒアリングの実施等) ○外部の専門家によるチェック体制の継続	○さらなる自己監査の見直し ○外部専門家によるチェックの見直し		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析									
○職員の資格取得費助成の利用等により資格取得者が増加し、2021年度の中小企業支援に関する資格保有割合は54.3%(重複なし)であった。									

戦略3	中小企業の経営基盤を強化する総合的支援の実施	事業運営
	○	
	○	
		○
		○

【戦略を設定する理由・背景】
新型コロナウイルスの影響により、製造業やサービス業など様々な業種において、中小企業の経営は厳しくなっている。こうした中、アフターコロナに向けても中小企業の成長を支える基盤を強化していくため、デザイン・知財・事業承継などの支援策がより一層求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後（2023年度）の到達目標	個別取組事項	到達目標	2021年度	2021年度	3か年の取組（年次計画）			
					計画	実績（11月末時点）	2022年度	2023年度		
◆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。	◆経営相談や専門家派遣等の事業を継続するほか、ものづくり企業やサービス業において、新しい生活様式に対応した支援を充実させていく。 ◆これらにより、中小企業の経営基盤が強化され、新たに世の中に製品やサービスが出ることを目指していく。 ◆また、製品開発や海外展開等に欠かせない知財戦略を促進する。事業承継等については、既存事業を着実に遂行するほか、人員体制を強化し、助成金やマッチング支援を拡大していく。 ◆中小企業のネットワーク構築について、近隣の支援機関と連携するほか、事業承継について、国の支援センターや地域金融機関と連携するなど、関係機関との連携強化を継続していく。	【目標①】 ・2023年度末までに新たな製品・サービスの事業化及び販路拡大した企業数を600件 (2019年度：新製品の開発・販路拡大542件×10%増) 【目標②】 ・2023年度末までに知財戦略策定企業数を累計150社 (2019年度：累計89社)	経営革新等に向けた支援の充実	①	○中小企業のネットワーク構築及びイノベーション創出支援の継続（多摩ものづくりコミュニティ等） ○デザイン経営支援、SDGs経営支援の継続 ○都と連携した新型コロナ対策の継続 ○成長産業分野参入に向けた支援策強化に向けた検討	○イノベーション多摩支援事業を実施、企業の成長分野への参入機会を創出（389件） ○デザイン経営講座、SDGs普及啓発セミナー等を実施 ○感染症対策助成約2.2万件申請受付 ○脱炭素など新市場に対応した事業を都に提案	○新たな事業計画・新製品開発に対する更なる支援 ○近隣県との支援機関等との連携強化 ○デザイン経営支援、SDGs経営支援の拡充検討 ○脱炭素を契機とした新市場への参入支援を開始 ○海外展開における企業のデジタルツールの強化を支援	○点在する支援事業を有機的に連携するスキームの構築 ○経営革新等向け支援の効果検証・見直し		
◆今後、中小企業が新たに成長していくためには、デザイン経営やSDGs・知財の観点もより重要となる。			産業のサービス化に対応した支援の充実	①	○新しい生活様式に対応した新サービス創出の支援を実施（人材支援・資金支援） ○生産性向上へ向けた支援の充実（DX推進との連携） ○新しい日常や業態転換等に向け、都と連携した新型コロナ対策の継続（助成金等）	○「新しい日常」対応型サービス創出支援事業を開始し、企業へのハンズオン支援等を実施（24件） ○デジタル技術を活用した新たなサービス等の展開を支援する事業を検討 ○飲食事業者向けに経営基盤強化を支援する事業を開始（申請受付462件）。業態転換支援を約1.6千件申請受付	○新しい日常への事業継続及び対応事例の発信 ○デジタル技術を活用した新たなサービス等の展開を支援する事業を試行で実施 ○ものづくり起業家の事業化支援を試行で実施し、産業のサービス化を促進	○産業のサービス化に対応した支援の効果検証・見直し		
◆新型コロナウイルスの影響により、非常に厳しくなっている中小企業の経営を立て直し、経営基盤を強化していくことが必要であり、事業承継等に関する支援の重要性もより増加している。			企業ステージに応じた知財の戦略的活用への更なる促進	②	○オンラインによる相談、セミナーの体制構築と実施 ○知財センターの3支援室（城東・城南・多摩）での専門家（弁護士・弁理士）によるオンライン相談の開始 ○スタートアップ企業等を対象とする集中ハンズオン支援の検討	○オンラインによる知財関連セミナーを実施 ○2021年度中にオンライン相談を開始予定 ○スタートアップ知財支援事業に関する事業を都に提案検討	○連携先の拡充による知財支援事業の普及啓発促進（著作権関連団体、金融機関等） ○オンラインによる相談、セミナーの充実 ○スタートアップ知財支援事業を開始	○知財事業の効果検証・見直し（新たな産業分野やスタートアップなど、さらなる成長過程における知財支援の充実）		
			企業再編、承継、再生に係る支援の強化	①	○中小企業の強靱化に向け、民間事業者と連携したM&Aによる第三者承継の更なる推進 ○金融機関からの案件紹介の充実 ○経営・技術基盤向上に向けて、企業間の緩やかな連携により、経営統合や事業連携を目指すグループ化事業を試行	○中小企業と国内譲受（買い手）事業者とのM&Aマッチング支援を実施 ○事業承継・再生支援事業では、新規相談739件のうち、金融機関紹介による相談案件を79件受付 ○企業のグループ化事業のスキーム、実施体制を変更した上で、2021年度内に開始予定	○国の支援センターや地域金融機関との連携強化、特にハンズオン支援を通じ企業に寄り添いながら様々な事業を実施 ○承継に向けた後継者育成支援の充実、承継税制の動向を踏まえた集中的な支援 ○新分野展開等に必要となる中小企業の連携支援を試行で実施	○事業承継支援の効果検証・見直し		
実績(2021年11月末時点)及び要因分析										
○「新しい日常」に対応したサービス展開に取り組む事業者へのハンズオン支援や、開放特許等の技術シーズを持つ大企業と中小企業とのマッチングなどを着実に実施し、11月末時点の新たな製品・サービスの事業化・販路拡大した企業数は314件であった。 ○相談、助言等を継続的に行うとともに、必要に応じて専門家を派遣して多面的に支援を行い、11月末時点の知財戦略策定企業数は累計で計116社であった。										

戦略4	「未来の東京」に向けた強い中小企業をつくる重点支援の実施	事業運営
	経営改革	事業執行
		○
	状況変化への対応	DX
		財務
		民間連携 人事交流
		長期戦略
		○

【戦略を設定する理由・背景】
新型コロナウイルスを乗り越え、「未来の東京」に向け、高い技術を持つ都内の中小企業や都内各地の多様な産業が稼ぐ力を伸ばし、我が国経済の屋台骨として力強く成長していくことが求められている。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後（2023年度）の到達目標	個別取組事項	到達目標	2021年度	2021年度	3か年の取組（年次計画）	
					計画	実績（11月末時点）	2022年度	2023年度
◆都は2019年12月に、2040年代に目指す東京の姿「ビジョン」と、その実現のために2030年に向けて取り組むべき「戦略」を示した「『未来の東京』戦略ビジョン」を策定した。 ◆中小企業ニーズを捉え、現場を持つ公社として都と連携し、企業の強みや特徴を伸ばし、稼いでいける中小企業への発展のため、様々な支援が必要である。 ◆また、リアルとバーチャルを利用して中小企業支援を強力に推進していくことも求められている。 ◆このように、様々な事業を実施していることが公社の強みであるが、近年の状況を踏まえ、特に重点をおいている事業を中小企業に示し、利用を強力に促していくことが必要である。	◆中小企業のさらなる発展に向け、以下の4点を重点分野として集中的に支援していく。 ①創業支援 区部及び多摩地域の開業率を向上 ②販路開拓支援 新型コロナを受け、リアル・バーチャルの両面のほか、国内外での販路開拓を強化 ③生産性向上へ向けた支援 DX推進等により生産性向上を推進 ④中核人材育成 企業がより発展していけるよう、経営者を支える中核人材を育成 ◆これら事業を利用し、当初想定していた目標を達成できた中小企業等を増やしていく。（利用企業の満足度だけでなく、今後は一歩進んだ目標達成度で、これらの事業を評価）	【目標①】 ・2023年度末までに創業のプランコンサルティング修了件数を400件（2019年度：261件、2018年度：126件、2017年度：99件⇒区部・多摩地域で掘り起こし） 【目標②】 ・2023年度末までに重点支援事業について利用企業の目標達成度を70%（2018年度：64.3%、2017年度：65.1%）	きめ細かい創業支援の展開	①②	○スタートアップ支援事業の実施（行政課題解決型）、区部及び多摩地域のTOKYO創業ステーション間の連携強化 ○事業可能性評価の継続（ハンスオン支援の実施） ○企業成長に向けた資金調達・出口戦略を試行で実施（金融・投資・育成機関等との連携等）	○創業支援拠点での起業支援、行政との協働を目指すスタートアップ向けイベント(101回)を実施 ○事業可能性評価委員会で評価された企業に対し、公社事業の紹介等、企業課題にあわせたハンスオン支援を実施（14件） ○VC等からの資金調達を検討しているベンチャー企業向けエグゼクティブファインانس・カレッジを開催	○金融機関や区市町村等との連携強化による創業者の掘り起こしとシームレスな創業支援の実施 ○ベンチャー企業創出に向けた支援の充実 ○企業成長に向けた資金調達・出口戦略の支援充実（ピッチ会、交流会によるエグゼクティブファインانس、マッチング等）	○創業支援事業の効果検証・見直し ○イノベーション創出に向けた交流機能の充実
			リアル・バーチャルを舞台とした販路開拓支援の強化	②	○リアル・オンライン併用による国内外の商談・マッチング支援を推進 ○スタジオ活用やバーチャル展示会等への対応力強化を支援 ○現地拠点（タイ・インドネシア・ベトナム）活用による海外展開の集中支援	○リアル・オンライン両面で売込候補企業や商社等とマッチング ○中小企業のオンライン展示会出展等の営業活動に係るハンスオン支援（55件） ○現地ビジネスの経営相談、ローカル企業とマッチング ○産業貿易センター（指定管理事業）では営業活動を強化。ハイブリッドイベント開催支援として設備改善を予定	○新たな販路開拓支援メニューの構築（クラウドファンディング等） ○関係機関等とのネットワークを駆使した広域マッチングの企画及び実施 ○アフターコロナの状況に即した国際展開支援の検討（タイ周辺国（CLM）・欧米等進出への支援検討等） ○次期の指定管理事業に際して費用負担を都と調整	○国内外の販路開拓機関と連携した支援の実施（国内外ECサイトやオンライン展示会等） ○関係機関との連携強化（大使館など）、ASEAN地域でのマッチング強化（食品ビジネスや自動車に関するマッチング等の充実）
			デジタル技術等による生産性向上へ向けた支援の強化	②	○中小企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）推進に向けた総合的支援の開始（ICT・IoT・AI・ロボット・5G・データ利活用） ○一体的支援に向けた公社の組織体制変更	○巡回員による普及啓発、相談対応、専任アドバイザーによる現地調査・ハンスオン支援、助成金などを総合的に実施（現地調査131件、助成金受付220件） ○中小企業のデジタルツールを導入助成の施策構築。2022年度実施予定	○デジタル技術活用が進まない中小企業への集中的支援の実施（デジタルツールやシステム導入、設備投資への助成（約500件）） ○普及啓発に向けたデジタル技術の活用事例の発信	○DX関連事業の効果検証・見直し
			中小企業のデジタル化や経営者を支える中核人材育成	②	○中小企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）推進に向けた総合的支援との連携（人材育成） ○経営者を支える人材育成の継続 ○人材確保に関する他の機関との連携（しごと財団など）	○デジタル化推進に関する人材育成面での支援として、ロボットやIoT導入のノウハウを学ぶ講座を開催 ○経営者を支える次世代リーダーを育成する「経営人材NEXT20」を開講 ○企業診断ツールを作成し、中小企業に対してアンケート実施	○DX関連の人材育成支援の効果検証・見直し ○経営のほか、技術分野について関係機関との連携強化を検討 ○経営者を支える「経営人材」育成の拡充検討 ○人材課題に関する連携（しごと財団など）	○技術分野について関係機関との連携強化を実施
実績(2021年11月末時点)及び要因分析								
○担任のプランコンサルタントがビジネスプランの作成を継続的に支援し、11月末の創業プランコンサルティング修了件数は350件であった。 ○重点支援事業利用企業の目標達成度は2021年度末に行う利用者満足度調査で集計								

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化		○対応可能な手続については、全件規程等を改正 ○さらに、複数の助成金について、2021年度の申請から、これまでの持参や郵便での申請方法に電子申請を加え、デジタル化を推進していく。※2023年度に、電子申請対応の完了（助成金）	○対応可能な手続について、順次デジタル化を実施 ○一部の助成金申請について、J グランツで電子申請での受付を開始。また、感染症対策助成事業においては新たに独自の電子申請システムを構築し、受付（約8千件）	○2023年度までに対都民・事業者等を対象とした手続のうち、70%以上（補助金に係る手続については100%）のデジタル化を行う。2022年度は、採用に係る応募書類の電子申請化（年間応募見込約1,000件）、創業助成事業申請手続（事業全体の申請見込約500件）、市場開拓助成事業申請手続（事業全体の申請見込約110件）をはじめとした手続のデジタル化を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施
5つのレス	はんこレス	○対応可能な手続については、全件規程等を改正 ○さらに、助成金申請について、押印の代替手法を試行で実施する。 ○電子決裁システムの運用を開始している。	○対応可能な手続について、順次はんこレス化を実施 ○一部の助成金申請について、J グランツで電子申請での受付を開始。また、感染症対策助成事業においては新たに独自の電子申請システムを構築し、受付（約8千件） ○11月より電子決裁システムを稼働し、全部署で電子決裁を実施	○法令で定める契約手続及び助成金事業のうち電子申請によらない手続を除いて、原則押印を廃止
	FAXレス	○対応可能なものについては、FAXレス100%を継続	○対応可能なものについては、FAXレス100%を継続	○対応可能なものについては、FAXレス100%を継続
	ペーパーレス	○コピー用紙の使用量を2020年度比で30%削減（新型コロナの緊急対策関連を除く） ○具体的には、事務業務でのペーパーレスを推進（電子決裁システム等の導入）するほか、セミナーや助成金説明会等をリアルとオンラインで実施し、コピー用紙総使用量を減少させる。	○コピー用紙の使用量を、2020年度比41%削減	○コピー用紙の使用量を2020年度比で55%削減（新型コロナの緊急対策関連を除く）
	キャッシュレス	○都民利用施設については、全施設対応 ○さらに、京浜島施設での新たな決済手段を試行で実施する。	○都民利用施設については、全施設対応 ○京浜島施設での新たな決済手段（QRコード決済）を導入	○都民利用施設については、全施設対応
	タッチレス	○引き続き、オンラインで実施 ○さらに、知財相談について、知財センターの3支援室（城東・城南・多摩）での専門家（弁護士・弁理士）相談の体制を構築していく。	○引き続き、オンラインで実施 ○知財相談について、今年度中にオンライン相談を開始	○オンライン配信や事後閲覧など、説明会・講演会等イベントにおける非接触・非対面対応の取組を順次拡大
テレワーク		○公社PCをモバイル化し、テレワーク環境を整備する。 ○緊急対策の助成金事業など、在宅勤務の実施に馴染まない業務に従事する職員が大部分を占めるため、新型コロナ感染症の状況を踏まえ、随時テレワーク業務の可否を検討していく。	○公社PCをモバイル化するとともに、規定類を整備し、テレワーク実施体制を構築。 ○在宅による業務実施が可能な部署等において、随時テレワークを実施	○在宅による業務実施が可能な部署等において、随時テレワークを実施 ○新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、事業の執行状況も踏まえて適切に対応