

中小企業振興に関する 中長期ビジョン(仮称) 中間のまとめ(案)

産業労働局
2018年11月

目 次

第1章 東京の中小企業を取り巻く環境とその変化	4
1 都内産業の現状	5
(1)世界でも最大級を誇る東京の人口・経済規模	5
(2)多様な産業の集積	7
(3)産業を支える都市インフラ	10
2 大きな3つの環境変化	12
(1)グローバル化の進展	12
(2)ICT技術の広がり	13
(3)人口の減少	14
3 大きな3つの変化に伴う社会経済の動き	15
【グローバル化による新たな潮流】	15
【ICT技術に伴う変革】	17
【人口減少により生じる動き】	19
【複合的な要因による影響】	21
第2章 中小企業振興に向けた施策展開	24
1 東京都中小企業振興ビジョンが目指すべき姿	25
2 達成目標	26
3 中小企業の振興に向けた施策体系	27
4 目指すべき姿に向けた施策展開	28
(1)持続可能性のある経営を実現	28
10年後の中小企業像	28
現在の課題	28
施策の方向性	31
当面の施策展開	33
(2)イノベーション創出や海外展開による力強い成長	38
10年後の中小企業像	38
現在の課題	38
施策の方向性	41
当面の施策展開	43
(3)世界有数の起業しやすい都市へと発展	48
10年後の中小企業像	48
現在の課題	48
施策の方向性	51
当面の施策展開	53

(4) 小規模企業の活躍等による地域力の向上.....	56
10年後の中小企業像.....	56
現在の課題.....	56
施策の方向性.....	59
当面の施策展開.....	61
(5) 多様な人材が中小企業で活躍.....	65
10年後の中小企業像.....	65
現在の課題.....	65
施策の方向性.....	67
当面の施策展開.....	68
5 効果的な施策展開を実現するために.....	71
取組の方向性.....	71
具体的な取組内容.....	72

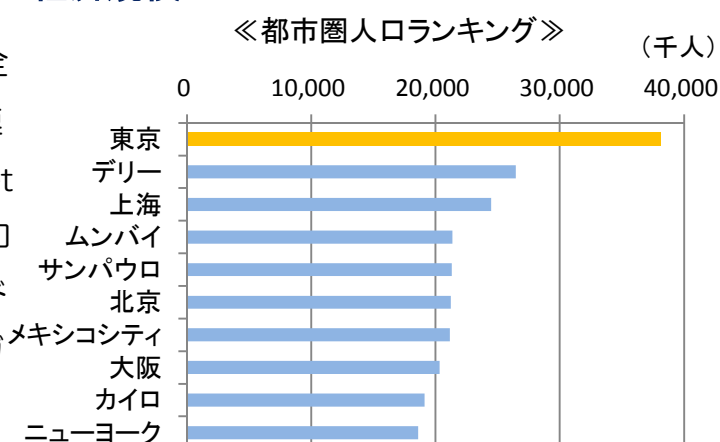
第1章 東京の中小企業を取り巻く環境とその変化

1 都内産業の現状

- 東京は人口1,300万人を超え、世界最大級の都市圏人口を持ち、ものづくり中小企業や大企業、研究機関などの多様な集積のほか高度な都市インフラを有している。
- こうした特徴は2020年東京大会をきっかけに更に発展し、レガシーとして未来に引き継ぐべき財産である。
- 一方、都内総生産の全国に占める割合は減少する傾向を示しており製造業や小売業での事業所数や従業者数の減少も進んでいる。我が国全体では景気は堅調に推移しているが、都内の景況の回復は緩やかなレベルとなっている。

(1) 世界でも最大級を誇る東京の人口・経済規模

- 東京都の人口は1,300万人を超え、全国の約1割を占めている。また、国連「The World's cities data booklet 2016」によると、東京の都市圏人口は、3,814万人となっており、インドのデリーを上回り、世界第1位のメガシティである。

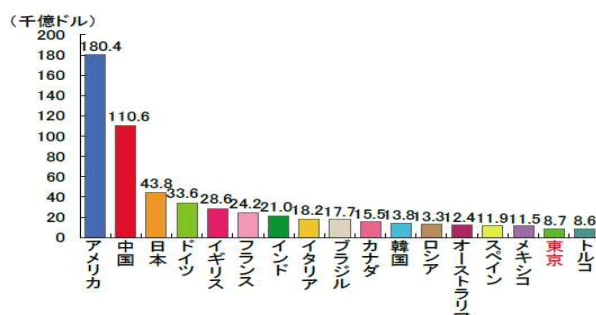


資料 国際連合「The World's cities data booklet 2016」より東京都作成

- 都内総生産（名目）は、全国の2割程度を占める約104兆円（2015年度）である。主要国の国内総生産（名目）と比較すると、メキシコに近い規模の約8,700億ドル（1ドル=120.13円で計算）であり、一国の生産額に匹敵している。

- 我が国の平均年収はアジア1位、世界でも18位と上位となっている。東京の一人当たりの所得は他の道府県より高く、そうした所得の高さを背景にマーケットが広がり卸売業・小売業の販売額が全国の約3分の1を占めている。このように、世界的にみると消費水準の高い世帯が高密度で集積した経済市場を形成している。

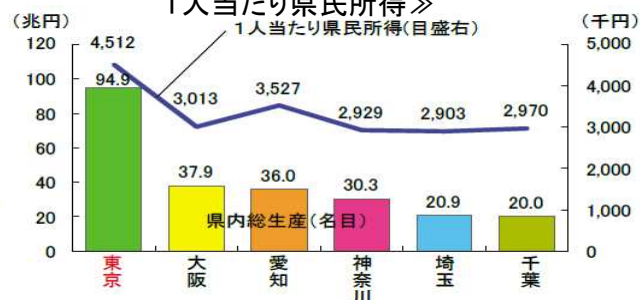
《国別国内総生産(名目)》



出典 東京都「東京の産業と雇用就業2018」

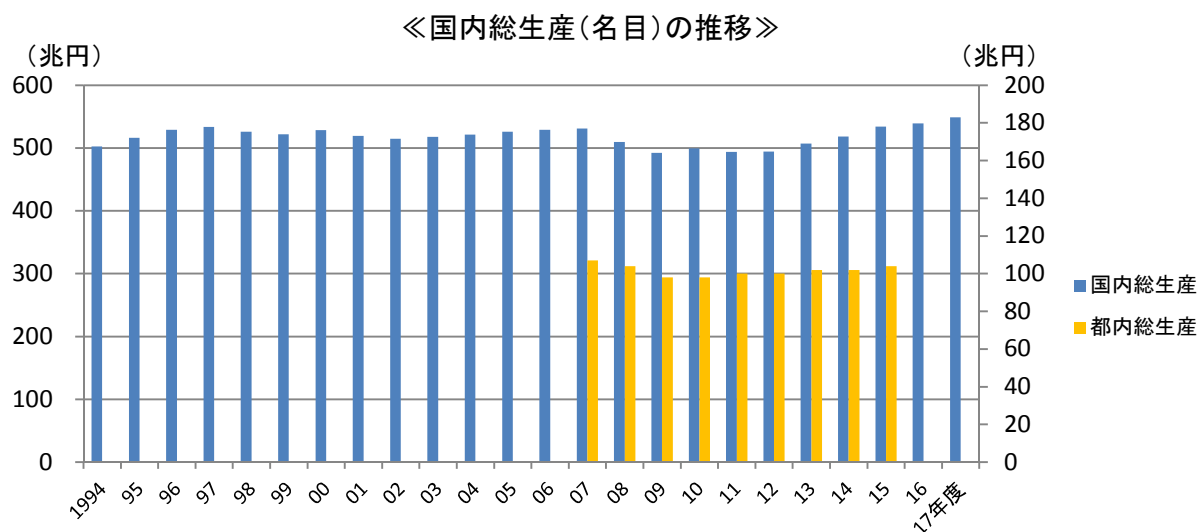
《都道府県別県内総生産(名目)、

1人当たり県民所得》



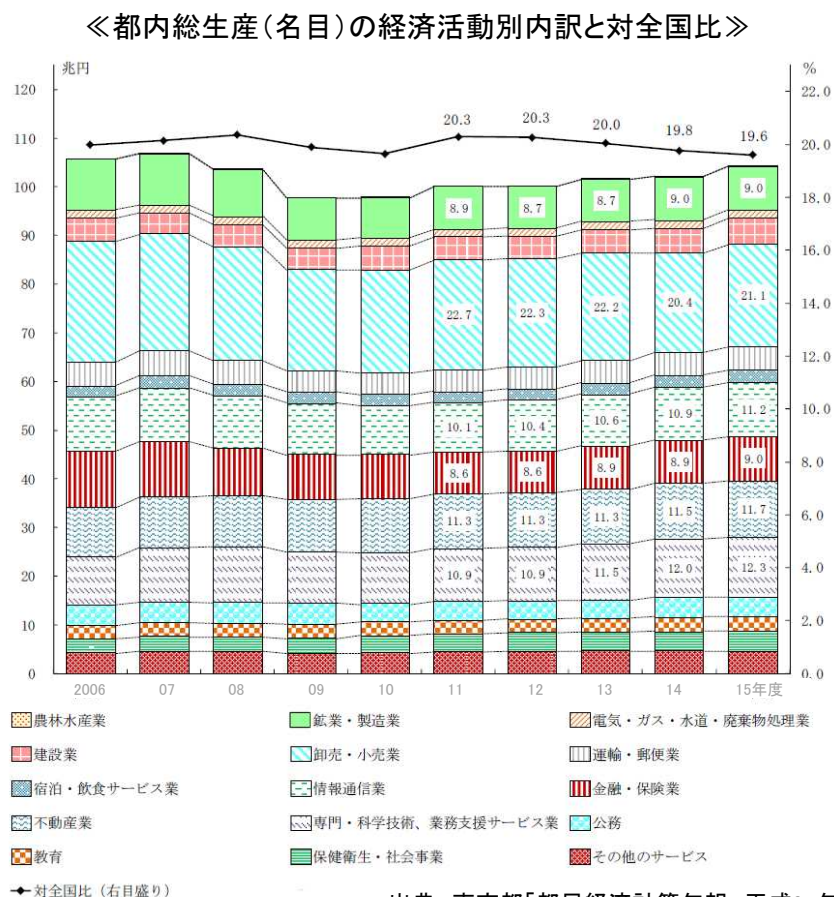
出典 東京都「東京の産業と雇用就業2018」

○ 我が国の国内総生産（名目）は世界経済の影響等により2009年度に約492兆円まで落ち込んだものの、2017年度は約549兆円となっており、近年では緩やかに回復する状態が続いており、そうした傾向は都内の総生産にも表れている。



資料 内閣府「国民経済計算」、東京都「都民経済計算年報 平成27年度」より東京都作成

○ 2015年度の都内総生産（名目）は約104兆円であり2009年度以降は回復傾向が続いているものの、全国の総生産に占める東京都の割合は2割を下回り、減少する状態が続いている。



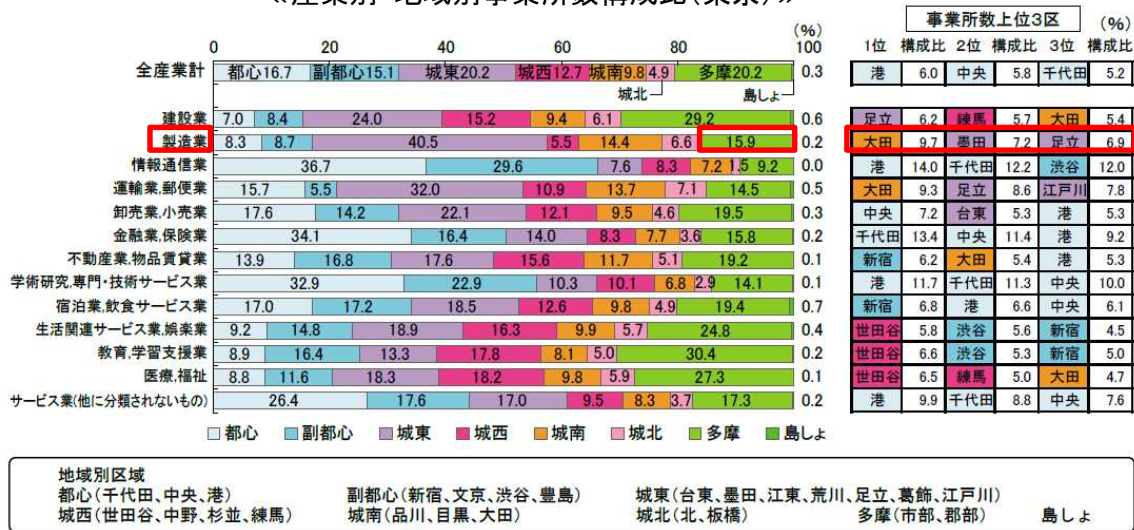
出典 東京都「都民経済計算年報 平成27年度」

(2) 多様な産業の集積

○東京の事業所数は全国の約12%の約62万所（2016年時点）であり、また東京で働く従業者数は約900万人（2016年時点）となっており、全国の約16%を占めている。

○産業別・地域別の事業所数の構成比によると、製造業は大田区・墨田区・足立区のほか多摩地域などにも幅広く集積している。こうした地域には、優れた基盤技術や製品開発の力を有する印刷業や金属加工業などのものづくり中小企業が立地しており、東京の強みの1つとなっている。

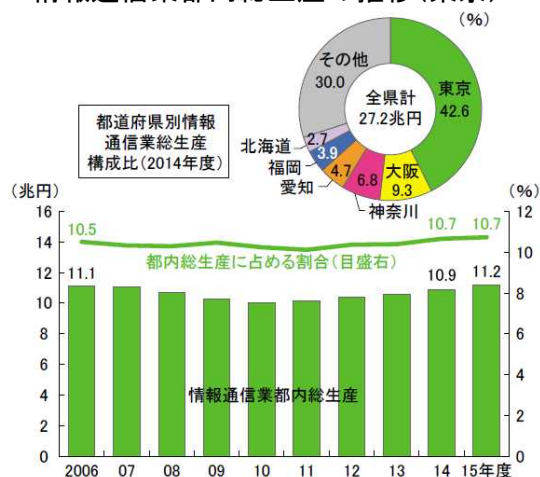
《産業別・地域別事業所数構成比(東京)》



出典 東京都「東京の産業と雇用就業2018」

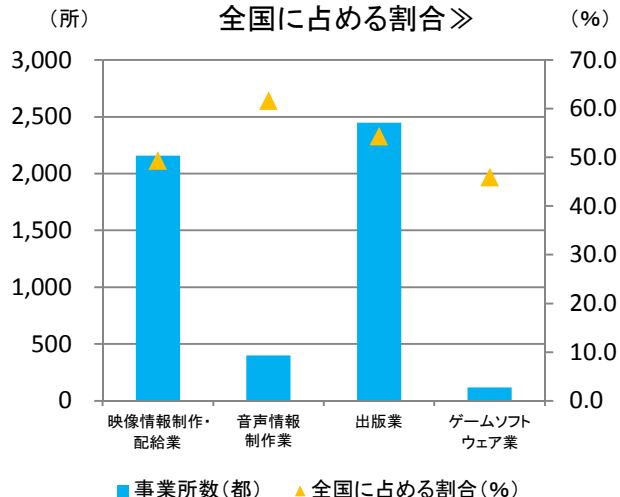
○また、東京に集積している情報通信業は全国の総生産額の約4割を占めており、特に映画・アニメといった映像や音楽、ゲーム等のコンテンツ産業に関わる業種については、事業所数・従業者数とも、5割前後が都内に集まっている。

《情報通信業都内総生産の推移(東京)》



出典 東京都「東京の産業と雇用就業2018」

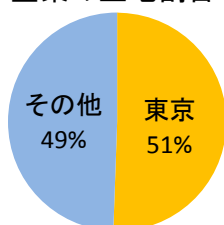
《コンテンツ関連産業の事業所数(都)と全国に占める割合》



資料 総務省・経済産業省「平成28年経済センサス」より
東京都作成

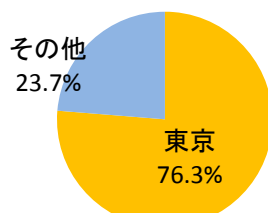
○ 都内には都心部を中心に多くの大企業や外資系企業、金融機関が集積しているほか、大学や研究機関に加えて行政機関などビジネスを支える様々な機関も多く集まっている。

《資本金10億円以上企業の立地割合》



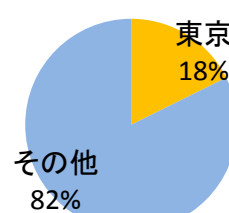
資料 総務省・経済産業省「平成28年経済センサス」より東京都作成

《外資系企業の立地割合》



資料 東京都「東京の産業と雇用就業2018」より東京都作成

《大学の立地割合(東京)》



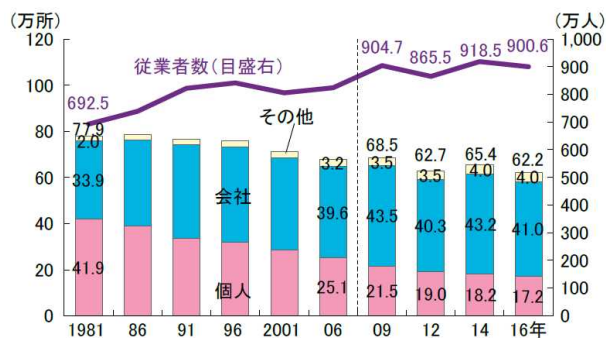
資料 文部科学省「文部科学統計要覧(平成30年版)」より東京都作成

○ このように、世界に誇る大都市東京は多様な産業が集積しており、その結果として経済の発展を通じた情報や人の交流が生まれ、研究開発やイノベーションの苗床となっている。

○ 一方で東京の事業所数・従業者数の推移をみると、従業者数は概ね900万人前後で推移し増加傾向は示しているものの、事業所数では個人事業主を中心に減少が続いている。

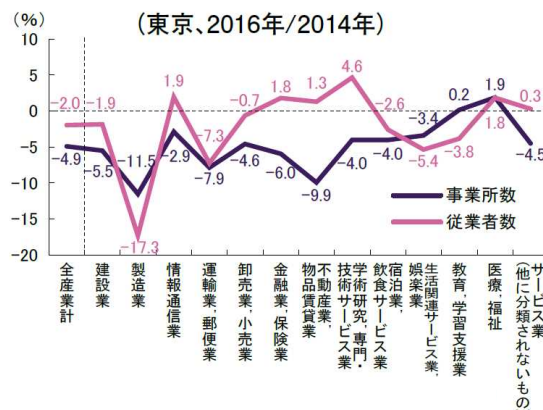
○ 産業別の事業所数の増減率は、製造業をはじめとする多くの産業でマイナスとなっている。また、従業者数の増減率は産業ごとに様々であるものの、特に製造業は他の産業と比較して大きく落ち込んでいる。

《経営組織別事業所数・従業者数の推移》



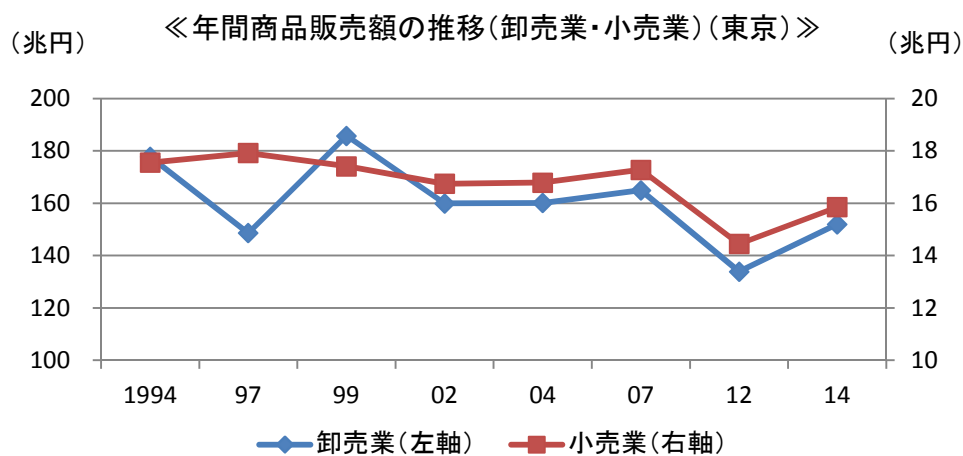
出典 東京都「東京の産業と雇用就業2018」

《産業別事業所数・従業者数増減率》



出典 東京都「東京の産業と雇用就業2018」

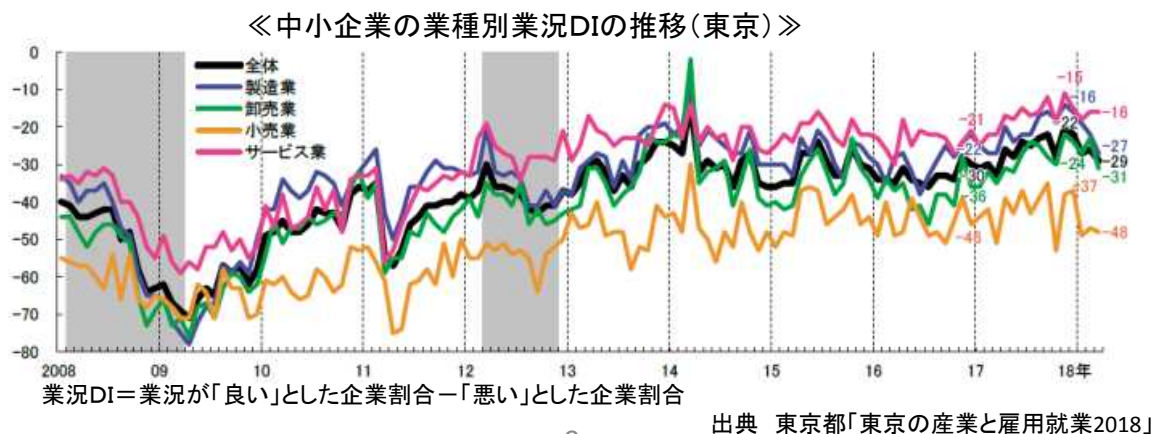
○ 東京における卸売業の年間商品販売額は約152兆円、小売業の年間商品販売額は約16兆円となっており、ともに2014年には持ち直したものの、中長期的に見ると減少傾向が続いている。



○ 小売業では、インターネットやコンビニエンスストアを通じた販売の売上が年々増加する一方で、東京の商店街数は減少が続き、1商店街当たりの平均店舗数も2016年度は2013年度と比較すると約6店舗（約12%）減少している。



○ 都内事業所数の99%を占める中小企業の業況DIについては緩やかに回復しているものの、マイナス（業況が悪いとした企業割合が多い状態）が続いており、特に小売業の回復が遅れている。



(3) 産業を支える都市インフラ

○ 鉄道や道路をはじめとする大都市東京のインフラは、2020年東京オリンピック・パラリンピック大会の開催にとどまらず、さらに先の時代も見据えながら整備が進められており産業を支えている。

○ 東京と全国各地を強く結びつける高速鉄道網については、東京を起点とする新幹線の整備が進められている。近年では北陸新幹線や北海道新幹線が開業する中、今後はリニア中央新幹線も2027年の品川～名古屋間の開業に向けた整備が進められ、東京と全国各地をビジネス面で結びつける環境の一層の充実が期待されている。

○ 首都圏の道路交通のネットワークでは、その骨格となる三環状道路（圏央道、外環道、中央環状線）が2018年6月に三郷南IC～高谷JCT間で開通するなど着実に整備が進んでおり、慢性的な渋滞の解消による物流の効率化が進んでいる。

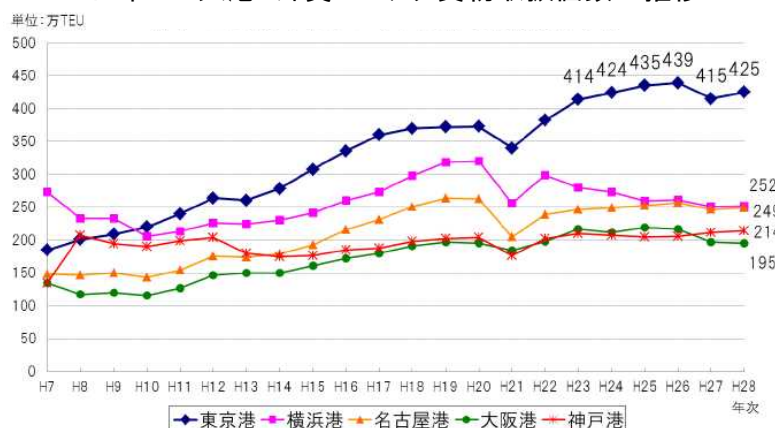


出典 東京都「東京都市白書」

○ 羽田空港は国内48都市（2017年4月現在）、海外18か国・地域／31都市に就航しており、世界で5番目に利用者が多い。他にも、東京港の外貿コンテナ取扱の個数は増加傾向を示しており、取扱貨物量が425万TEU※（2016年）となるなど、人や物が世界と行き来する世界有数の空と海の玄関口を有している。

※TEU（Twenty-foot Equivalent Units）：20フィートで換算したコンテナ個数を表す単位

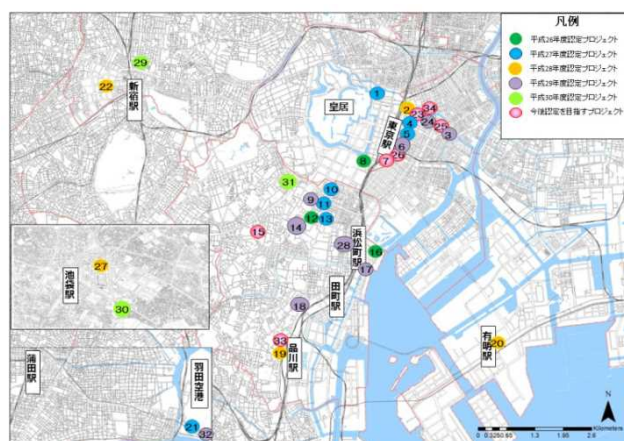
《日本の5大港 外貿コンテナ貨物取扱個数の推移》



出典10東京都「東京港の渋滞対策について」

《国家戦略特区を活用した都市開発》

○また、都心や地域の核となる鉄道駅などを中心に、周辺のまちづくりと一体となる地域特性を活かした拠点機能の形成も進められるなど、多様なビジネス交流拠点の整備等が確認されている。

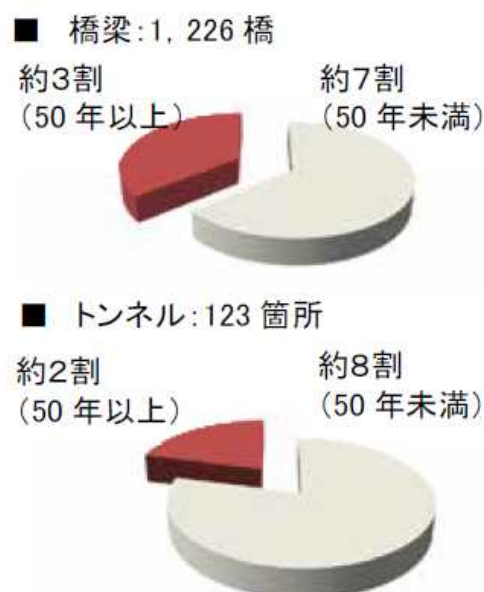


出典 東京都HP

○このように、充実した交通網を活用した全国へのアクセスのしやすさや新たにリノベーションされていく都市機能などの高度な都心インフラは東京における大きな強みの一つである。

○今後は、計画的な更新と適切な維持管理により都市インフラのレベルの維持とリニューアルを進め、50年先、100年先の東京の経済・社会を支えていく良質な社会資本ストックとして次世代に継承することが求められている。

《橋梁、トンネルの経過年数(2016年3月)》



出典 東京都「2020年に向けた実行プラン」

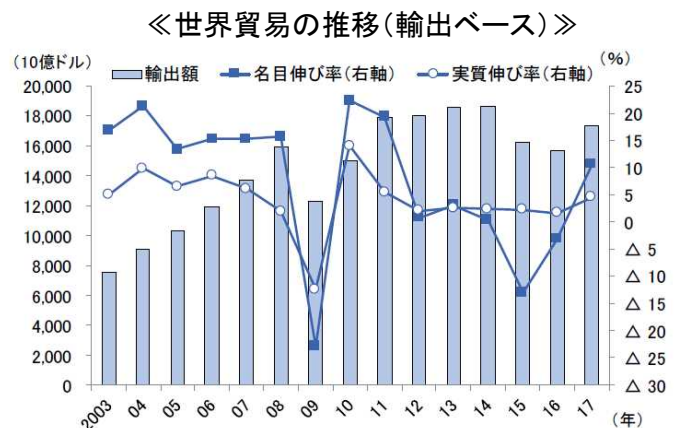
2 大きな3つの環境変化

○ 今後の東京の中小企業が直面する経営環境の大きな変化として、「グローバル化の進展」や「ICT技術の広がり」、さらには「人口減少」の3つが挙げられ、会社の経営に様々な影響を及ぼすことが想定される。

(1) グローバル化の進展

○ 経済のグローバル化は通信技術や交通手段の発達に合わせて、様々な国や地域の活動が相互に影響を及ぼし合い、もはや切り離すことが困難なまでに一体化をしながら進んでいる。

○ グローバル化を象徴する世界貿易の推移を見ると、世界経済の減速や資源価格の下落などの影響により一時的な低迷が見られる時期もあるものの、トレンドとして増加する基調にあり、こうした傾向は今後も続くと思込まれる。



○ 世界各国では経済面での協定を結んで人、モノ、カネなどの移動をより一層自由で活発なものとして経済の発展に結びつけようとする動きも進んでいる。

※我が国と世界各国の経済協定締結の動き

- ・ TPP11協定（環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定）2018年3月署名
- ・ EU・EPA（EUとの間の経済連携協定） 2018年7月署名

○ アジアやアフリカ諸国などの新興国では、目覚ましい経済発展により人口一千万人以上のメガシティが生まれている。こうした都市ではモバイル技術などにより情報通信の環境が飛躍的な速さで整備されている。これらにより、先進国の間だけでなく新興国も含めた都市間ネットワークは今後も高密度に形成されていくことが見込まれる。

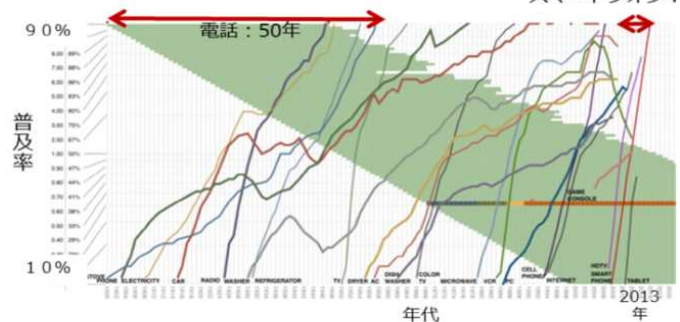
○ 近年では経済取引のあり方等を巡り、自国の利益のみを優先する局面が生じる状況もあるものの、今後も人・モノ・カネ・情報のネットワークが一層強まることなどを通じ、グローバル化が進展することが確実である。

(2)ICT技術の広がり

○テクノロジーとりわけICT技術の進歩が加速している。データ量やハードウェアの処理能力は急激な進化を続けているに加えて、AI（人工知能）の技術も革新的に発展している。

○ICT技術が普及するスピードも急激に速くなっている。電話が普及するまでには50年程度も要したものの、スマートフォンに関しては、わずか5年程度で普及したとの報告もあるなど、情報通信の技術は年を追うごとに普及する速度が急速になっている。

《新技術の普及率が90%になるまでに要する期間(米国)》
スマートフォン：5年

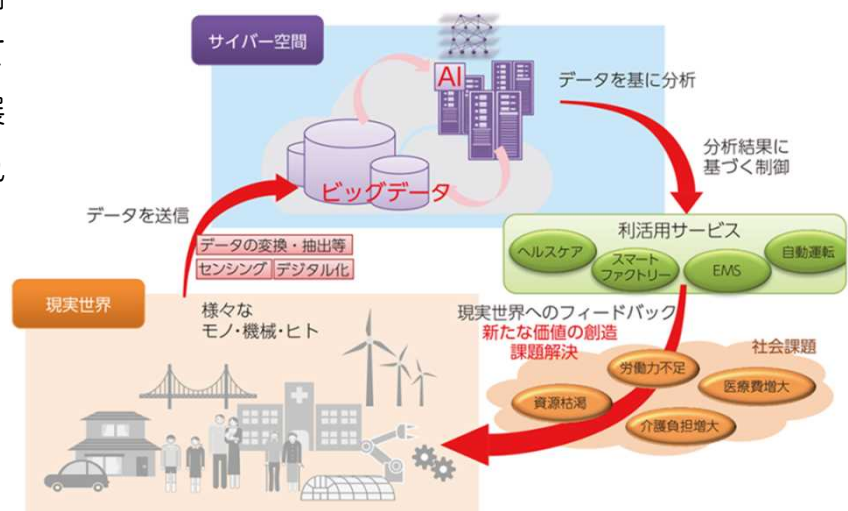


出典 経済産業省「新産業構造ビジョン」

○このようにICT技術は、今や社会・経済の隅々まで浸透する汎用技術となっており、様々な情報が国際的なレベルで瞬時に共有されるとともに新しいビジネスが次々に生まれている。そのため蒸気機関や電気、コンピューターが浸透した過去の産業革命に続く第4次産業革命が到来するとの予測も出ている。

○いわゆる「第4次産業革命」の中核的な技術とされるIoTやAIなどが進展することで、社会に新たなビジネスが創出される。現実社会のあらゆる情報がネットワークを通じて自由なやりとりが可能となり、新たなビジネスが生み出される可能性も高くなっている。こうした取組は、世界各国が凌ぎを削って推進しており、今後も更なる発展を遂げることが見込まれる。

《IoT・ビッグデータ・AIが創造する新たな価値》



出典 総務省「平成28年版 情報通信白書」

(3)人口の減少

○ 東京都全体の総人口は、2025年の1,408万人をピークに減少に転じる見込みとなっている。特に多摩島しょエリアの人口の伸びは、2020年の426万人をピークに区部と比べて早期に減少に転じることが想定されている。

○ こうした人口の減少は、東京の経済の成長を阻害するマーケットの縮小をもたらすことが予測される。また、労働力人口の減少も続き、人材の確保や人手不足は構造的な問題として続くことが想定される。

○ 平均寿命の伸長により、東京都の65歳以上の人口割合は2030年に24.7%と4人に1人が高齢者になると予測されている。また、東京の世帯数の動向は、単独世帯と夫婦のみの世帯のウエイトが高く、いずれも今後しばらくの増加が見込まれている。こうした流れが、都内の消費構造に変化を及ぼすことが想定される。

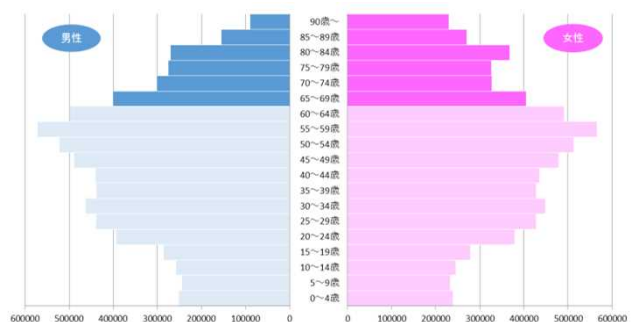
○ 高齢化や世帯構成の変化により、労働力の確保も困難になっている。また、日本の女性労働力率では、30代から40代前半の労働力率が落ち込むいわゆるM字カーブが解消しつつある。一方でスウェーデンなどと比較すると依然として女性の労働力率は低くなっており、今後も多様な労働力の確保に向けた取組が必要になると予測される。

《全国と東京都の人口の推移》



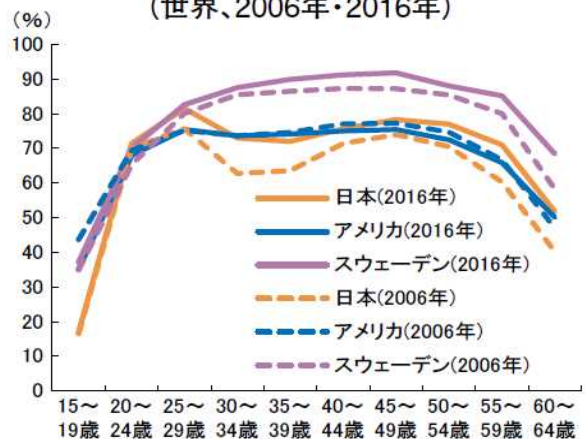
資料 「国勢調査」(総務省)、「日本の将来推計人口(平成29年推計)」(国立社会保障・人口問題研究所)、「東京都男女年齢(5歳階級)別人口の予測」(東京都総務局)等より作成

《2030年の人口割合(東京)》



資料 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」より東京都作成

《国別・年齢階級別女性労働力率》
(世界、2006年・2016年)



出典 東京都「東京の産業と雇用就業2018」

3 大きな3つの変化に伴う社会経済の動き

【グローバル化による新たな潮流】

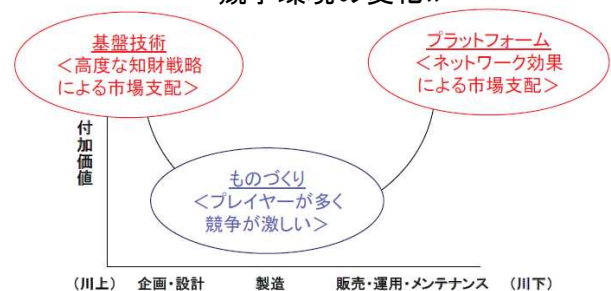
- 大きな3つの変化に伴って、社会経済の様々な場面で都内中小企業の事業活動に影響が生じることが予測される。
- 経済のグローバル化により、新興国との間で競争が厳しさを増すとともに、世界の潮流であるサービス経済の伸長や持続可能な社会へ貢献する動きが進むほか、国際的に通用する人材が一層活躍する場面が増えることも見込まれる。

（製造業における競争の激化）

- 製造業では外国に生産拠点を設ける動きやサプライチェーンの国際化が進んでいくものと予想される。特に、大量生産が可能な分野などでは、人件費や立地コストの面で有利となるアジアをはじめとする新興国の企業が競争力を高めていく状態が続くものと考えられる。

- 製造業の企画開発から量産・販売、アフターサービスまでの収益構造を比較すると、量産段階での付加価値が低下している。こうしたことから、製造業では量産面での競争よりも試作品づくりなど他の分野で力を発揮することが必要になる傾向が続くと考えられる。

《バリューチェーンの川上・川下における競争環境の変化》

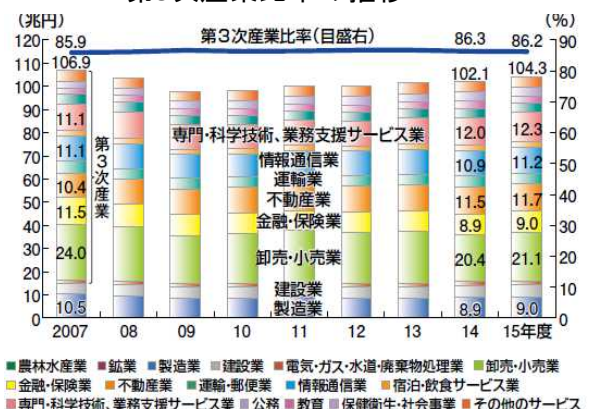


出典 国立研究開発法人科学技術振興機構 研究開発戦略センター「次世代ものづくり ～基盤技術とプラットフォームの統合化戦略～＜中間とりまとめ＞」

（サービス化の進展）

- 新興国の発展など世界各国では都市化が進展している。これから発展する都市では人・モノ・カネの移動や飲食、小売りなどの様々なサービス需要が生まれる。東京の産業構造においても、サービス関連の第三次産業の比重は高く、今後もこのような流れが続いていくことが見込まれる。

《東京の経済活動別都内総生産（名目）・第3次産業比率の推移》



出典 東京都「グラフィック東京の産業と雇用就業2018」

○サービス化社会が進展する中、製造業のサービス化の動きが一層進むことが予測される。一方で、サービス業が新たな技術を活用した製品を提供する動きもあり、「ものづくり」と「サービス」の融合の動きは、今後も強まると見込まれる。

(経営面での新しい潮流)

○近年、世界中で大型の台風や集中豪雨、干ばつなどの異常気象や大地震などの自然災害が発生している。IPCC（気候変動に関する政府間パネル）によれば、今後、異常気象は増えることがほぼ確実としている。世界の各国では環境問題を解決するため、自然エネルギーへの転換や脱炭素化といった環境問題を解決する取組が進められており、東京でも同じ動きが進むことが考えられる。

○様々な社会的要請の高まりから、企業では環境や社会の問題に責任を持ち、持続可能な世界の実現に戦略的に取り組むことがグローバル・スタンダードとして必要となっている。今後は、国連サミットで採択されたSDGs（持続可能な開発目標）や、環境に配慮した調達なども含めて企業を評価するESG投資を重視する動きなどが強まることが想定される。

《持続可能な開発目標(SDGs)》

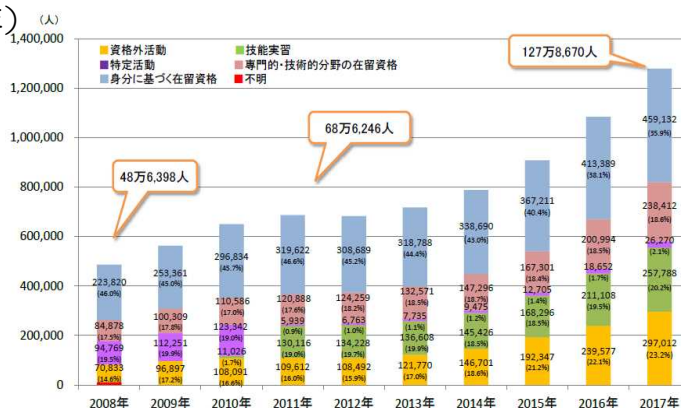


出典 国際連合広報センターHP

(グローバル人材の活躍)

○世界中の人々のつながりも強まっている。高度な知識や技術、技能を持つ外国人をはじめ日本で働く外国人は毎年増え続け、現在約128万人（2017年）となっており、近年では、人手不足の影響を背景に外国人の活用を望む声が挙がっている。2020東京大会を契機に、今後も人の移動や交流の流れは加速していくと見込まれる。

《外国人労働者数の推移》



出典 内閣府「第2回経済財政諮問会議資料」

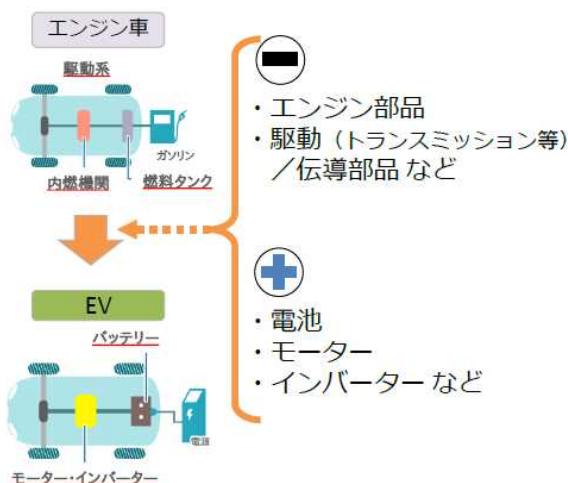
【ICT技術に伴う変革】

- テクノロジーが進化する中で、特にICT技術が経済社会の隅々に広がることにより、様々な場面でデータを利用することが今後益々重要となっていくと予想される。
- また、シェアリングエコノミーなどの新たな市場が生まれるとともに、消費者の価値観の多様化が進むと考えられる。

（産業構造の変化）

- ICT技術などの広がりにより、産業構造が変化すると見込まれている。例えば、電気自動車や自動運転などが普及した場合、エンジンなどの部品点数は減る一方で電動化や電子制御化に関連する部品が増えるとの試算がある。電池業界や通信業界から参入する新たなサプライヤーの存在感が増すなど、産業の構造はこれからの10年の間に大きく変化する可能性は高い。

《電動化がもたらす構造変化～搭載部品の変化》



出典 経済産業省「自動車新時代戦略会議（第1回）資料」

- このように従来の業界やグループ企業とは異なる新規参入者が現れるなど、異業種同士がグループを結ぶ動きは益々進むとされている。

- ICT技術の進歩により、製造プロセスの効率化やバイオテクノロジー等の先端分野でのスピーディな研究開発などデジタル化の進む社会に対応したもののづくりが進んでいくと考えられる。

《3Dプリンター》



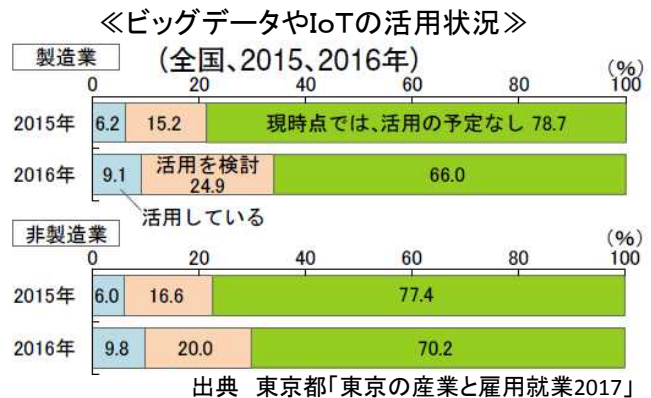
出典 東京都中小企業振興公社及び産業技術研究センターHP

- 企業間同士でデータを取り交わし3Dプリンターで試作品を製作するほか、工場では生産状況を自動で把握して運転するなど、これまでとは異なる新たなものづくりの動きは、今後も進んでいくと見込まれている。

(ビッグデータ等によるニーズ把握)

○ センサーなどのIoT関連機器の小型化と低コスト化により、膨大で多様なデータ（ビッグデータ）を活用できる環境が進展することは確実である。

○ ビッグデータの活用により、企業では顧客ニーズに基づくよりきめ細やかな付加価値の高い製品やサービスの開発が可能となることが期待される。また、生産現場における生産性の向上や新たな需要の掘り起こしにも繋がる動きが進むと考えられる。

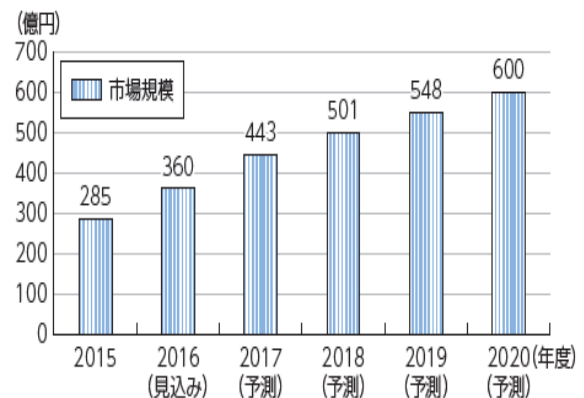


(シェアリングエコノミーの広がり)

○ 物、スキル、場所などを他人と共有してメリットを享受する、いわゆるシェアリングエコノミーはICT技術による利便性の向上と同時に広がる可能性がある。

○ 例えば、インターネットを通じ自動車を共有するカーシェアリングや他人が所有する部屋や駐車場などの不動産を利用希望者に提供するサービスなど、新しいビジネスが登場しており、こうした流れが進展することが見込まれる。

《シェアリングエコノミーの市場規模予測(国内)》



出典 総務省「平成29年版情報通信白書」

○ 「所有から利用へ」という発想転換が進む中、ICT技術等を用いた新しいビジネス機会が増えるとともに、ものづくり面での量産のほか、販売、消費のあり方に大きな変化を及ぼすことが予想される。

(消費者の価値観の多様化)

○ スマートフォンの浸透に伴って消費のスタイルが変化していく。EC（電子商取引）市場の拡大や、SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）の普及を背景に、口コミを参考にした商品の購入が増え、商品の選択において一般消費者の側からの情報発信の影響が高まっていく傾向が続くと考えられる。

○人々が消費だけでなく製品やサービスを提供する側になるなど、消費者と製品やサービスの提供者の関係が一体になる傾向も進むと見込まれる。また、少額の投資を可能とするクラウドファンディングの市場規模は年々増加傾向にあり、こうした動きが広がる可能性は高い。

○消費者と企業が連携して商品開発を行う動きや、「モノ」消費から「コト」消費へのシフトなど、今後とも消費者の価値観の多様化は益々進んでいくと考えられる。

《BtoC-EC市場規模、EC化率の推移(全国)》



出典 東京都「東京の産業と雇用就業2018」

【人口減少により生じる動き】

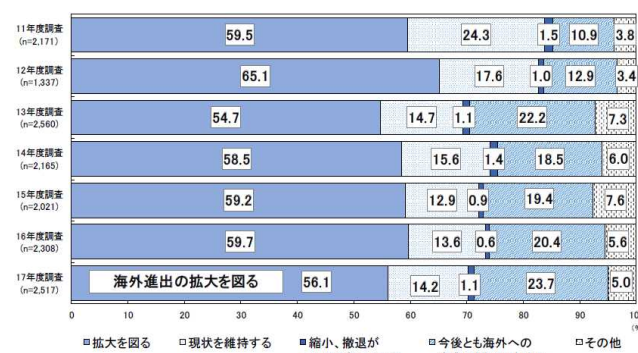
- 我が国や東京の人口減少が進むことにより、市場としての規模が縮小するため経営の戦略は大幅に見直していくことが必要となる。
- 高齢化の進展により、事業承継の重要性が高まるほかシニア向けの市場が拡大することが見込まれる。また、働き方の改革も不可欠となる。

(世界を目指す企業)

○大都市東京は、多くの人口を有するとともに品質が高い商品・サービスを求める消費者も存在する一大エリアである。しかし、人口減少社会を迎えることで、今後は市場としてのステータスが相対的に低くなる可能性がある。

○一方、アジア諸国をはじめとする新興国では経済発展が著しく、企業が海外市場へ進出する動きが続くものと考えられる。その一方、世界の各地では、全く新しい発想やビジネスモデルにより創業初期から国際的に活躍するベンチャー企業も増えており、今後こうした動向が継続すると見込まれる。

《今後の海外進出方針(中小企業)》

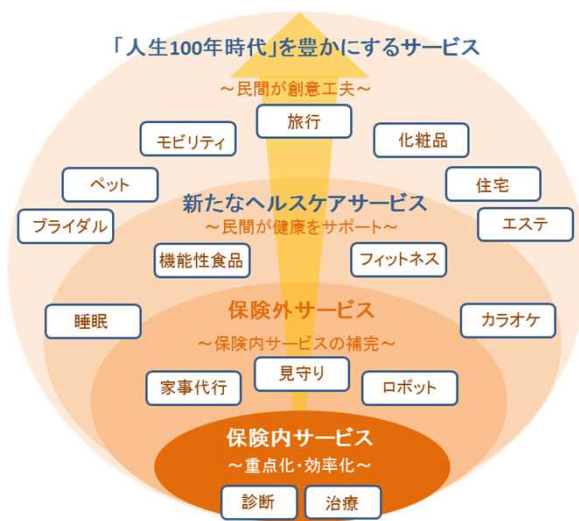


出典 ジェトロ「2017年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート」

(高齢化の影響)

○ 少子高齢社会においては経営者の高齢化も進んでいる。1995年から2015年の間で、経営者年齢の山は47歳から66歳へシフトし、近年では休廃業や解散の件数が増加している。このため、今後10年間は大廃業時代が到来するとも指摘されている。

人生100年時代のヘルスケアビジネス領域



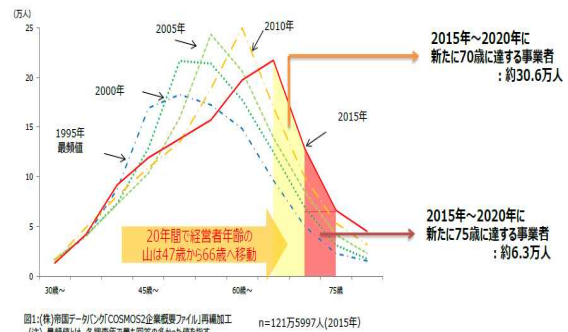
資料 みずほ銀行産業調査部作成
出典 みずほ総合研究所「第1回有識者会議資料」

(慢性的な人手不足)

○ 人口減少の影響に加えて景気が緩やかに回復する中、現段階でも人手不足は企業の間で広がっている。今後も市場からの安定した人材供給が難しくなることが見込まれるなど、企業が必要とする働き手の確保は中長期的に困難になると考えられる。

○ 特に中小企業では、各業種にわたり人手不足感が強くなっている。労働人材のみならず、現場のリーダーとなる中核人材も不足しており、人材の不足は、経営上の不安要素として今後も大きくなっていくことが予想される。

《中小企業の経営者年齢の分布》

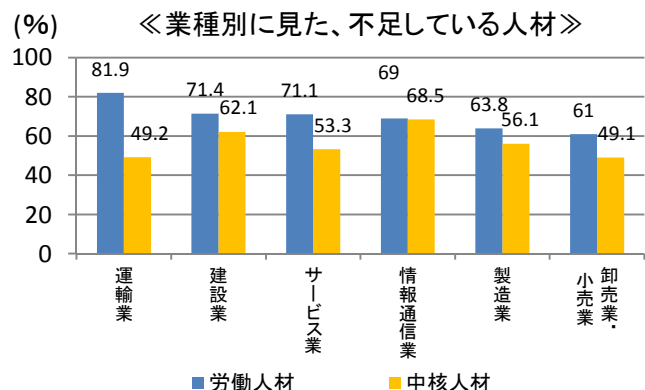


出典 中小企業庁「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について(事業承継5ヶ年計画)」

○ 企業経営者の高齢化が進展すれば、中小企業の活力の低下を招きかねない。このため、産業の活性化や雇用創出等の観点から創業の促進や事業承継の重要性は一層高まるものと考えられる。

○ 高齢化社会の進展に応じて、高齢者向け市場の拡大が見込まれている。医療・介護施設分野のほか、在宅療養者などの生活支援関連や一般健康者を対象とした健康管理・疾病予防関連分野など、多様な分野での製品やサービスの需要の増加が今後も期待される。

《業種別に見た、不足している人材》



資料 中小企業庁「2018年版中小企業白書」より東京都作成

（働き方の改革と多様な人材の活躍）

○こうした慢性的な人手不足の解消に向けては、ＩｏＴなどで生産性向上を図ることとあわせて「働き方改革」を進めることにより、多様な人材が活躍できる職場づくりを行うことが重要となっている。

○とりわけ、人生100年時代とも言われる中、全ての人が仕事を通じて元気に活躍し続けられるようにするには、長時間労働の削減や休暇取得の促進などを進めるとともに、子育てや介護といった個人のライフステージと仕事の両立が可能な環境をつくる必要があるとなっている。

○このためには、インターネット等のＩＣＴを活用し、時間と場所を選ばない柔軟な働き方を可能とするテレワークを東京2020大会に向けて推進し、大会のレガシーとしていくことや、女性やシニアなど多様な人材が働きやすい職場づくりを進めていくことも重要でとなっていく。

【複合的な要因による影響】

○大きな3つの変化が複合的に影響し、他の企業等と互いのリソースを活用して効果的な製品開発を行うことが重要になり、オープンイノベーションの動きがますます活発化することが見込まれる。

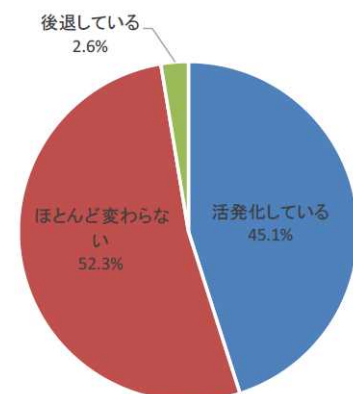
○また、地域経済についても、多摩地域を中心とする大規模工場の撤退や大規模な小売店との競合などが進んでおり、厳しい地域経済が続くことが懸念される。

（オープンイノベーションの機運の高まり）

○グローバル化の進展や技術革新の加速化などから開発競争は激しさを増しており、他の企業等と互いのリソースを活用して効果的な製品開発を行うことが重要となっていく。

○オープンイノベーションの動きが活発化し、東京に拠点等を持つ大企業の力を活用しながら中小企業がその技術力やサービス提供のアイデアを活かす取組は広がるとともに、大企業がベンチャー企業に育成プログラムを提供することや大学と企業とが共同開発を行う動きも進む可能性が高い。

《オープンイノベーションの取組み
（10年前との比較）》



出典 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構「オープンイノベーション白書 第二版」

○近年では、産産・産学のみならず、消費者なども巻き込んだ新たな視点でイノベーションを興すといった多様性のある活動の事例も見られ、オープンイノベーションは今後も様々な形で広がることが見込まれる。

(厳しい地域経済)

○グローバル化の広がりによる生産拠点の海外移転や人口減少による働き手の確保の難しさなどを背景に、特に、多摩地域において大工場の都外への転出が続く可能性も指摘されている。

○大規模な小売店との競合を始め、流通や消費のスタイルの変化やICT技術を活用したインターネットショッピングの進展などの影響が商店街に大きな影響を及ぼすことが見込まれる。都内の商店街では、店舗の確保や賑わいを維持し地域コミュニティの核として住民生活を支える機能を果たすための新しい道を模索する動きが続くと予想される。

○多摩地域や島しょエリアなどを中心に、人口減少の動きはさらに加速する懸念がある。このため、人、モノ、カネを効果の高い手法でそれぞれのエリアに取り込むための工夫が地域の様々な主体により続けられる可能性は高い。

○また、日本のゲートウェイとしての重要な役割を担う東京が、産業上で各地の連携を強めて地方貢献を展開する動きも続いていくことが見込まれる。

《2050年の人口増減率》

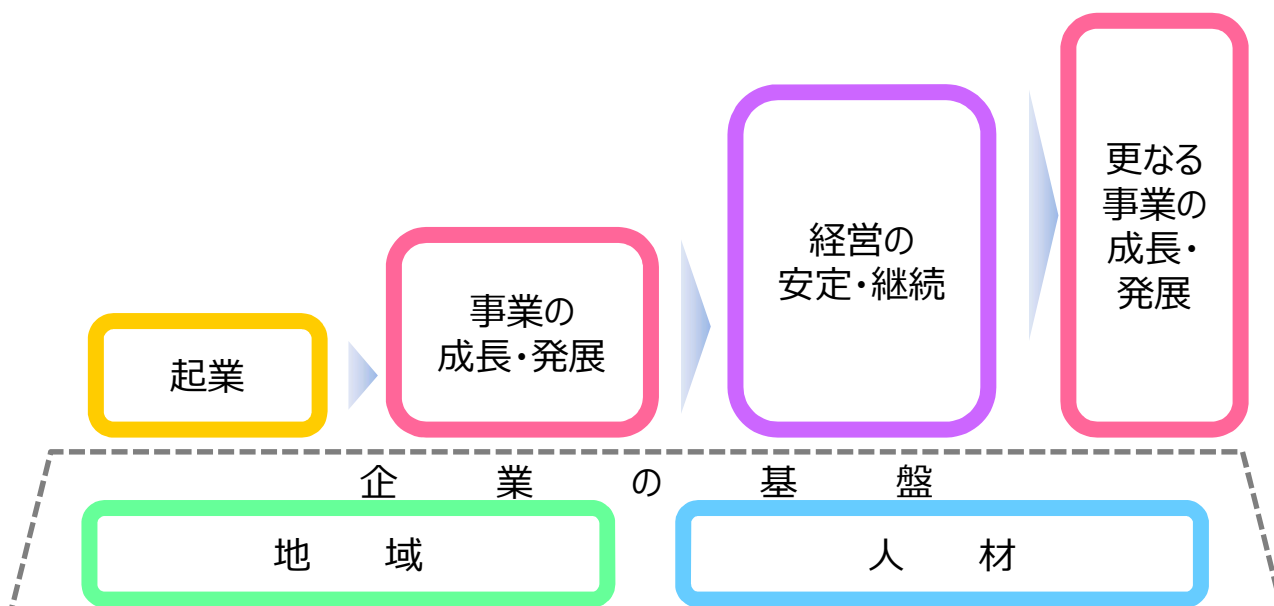
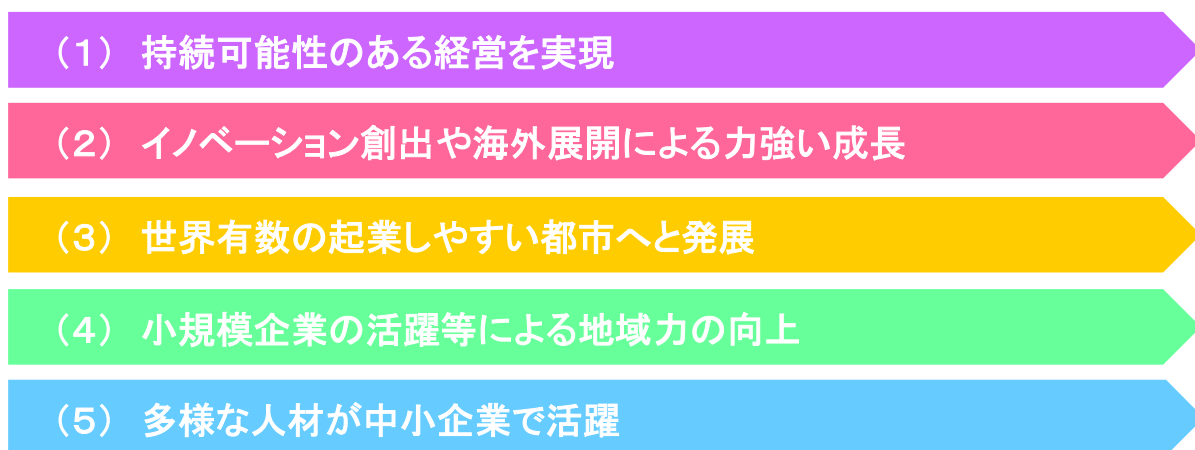


第2章 中小企業振興に向けた施策展開

1 東京都中小企業振興ビジョンが目指すべき姿

- 中小企業の振興を図る上で、中小企業の発展のステージに応じた支援が重要である。
- 都内で既に事業を展開している企業の安定や継続などを支援するとともに、その一層の成長のきっかけづくりをサポートする。また、起業を後押しして新しい産業の担い手を生み出していく。
- こうした中小企業は地域社会を基盤に活動し、地域を活性化する面があるとともに、様々な人材の力によって事業展開を図っており、それぞれの視点からのサポートも不可欠である。
- こうした観点から「目指すべき姿」を整理し、効果的に中小企業振興施策を展開していく。

【目指すべき姿と概念図】



2 達成目標

- 「目指すべき姿」を実現するための施策全体の評価や検証を総合的に行うため、新たに達成目標を設定する。
- 本目標の達成を通じて、「実行プラン」で掲げる都内GDP 120兆円の実現を図り、将来に向けた礎を作り上げることを目指す。

(1) 持続可能性のある経営を実現

都内の黒字企業の割合が50%超

＜参考＞
2016年度32.0% 東京都「東京都税務統計年報」

(2) イノベーション創出や海外展開による力強い成長

業績が成長している都内中小企業の割合が55%以上

＜参考＞
2017年度45.5% 東京都「東京都中小企業の景況」

(3) 世界有数の起業しやすい都市へと発展

都内の開業率が12%

＜参考＞
2017年度5.9% 厚生労働省「雇用保険事業年報」

(4) 小規模企業の活躍等による地域力の向上

都内の全ての自治体で経済成長率※がプラスに

※ 経済センサスにおける区市町村ごとの付加価値額

＜参考＞
2016年53%(33/62自治体) 総務省・経済産業省
「経済センサス活動調査」

(5) 多様な人材が中小企業で活躍

都内企業※のテレワークの導入率が50%超

※従業員30人以上

＜参考＞
2018年度19.2% 東京都「多様な働き方に関する
実態調査(テレワーク)」

3 中小企業の振興に向けた施策体系

- 目指すべき姿や達成目標の実現に向けて、5つの戦略を設定する。
- さらに、戦略毎に全部で23の施策の方向性を示す。

5つの戦略と施策の方向性

戦略1 経営マネジメントの強化

- ① ICT化の推進や設備導入などによる生産性の向上
- ② 販路開拓の強化
- ③ 経営の安定化に向けた基盤づくり
- ④ 危機発生時の事業継続に向けた対策の推進
- ⑤ 円滑な事業承継のためのサポート

戦略2 中小企業の成長戦略の推進

- ① 次世代型ものづくりのサポート
- ② 革新的な製品やサービスの創出への支援
- ③ オープンイノベーションの促進
- ④ 社会的な課題解決に向けた開発への支援
- ⑤ 中小企業の海外展開への後押し

戦略3 起業エコシステムの創出

- ① 創業が身近な選択肢となる環境の形成
- ② ベンチャー企業の育成支援
- ③ 世界に通用するベンチャー企業を数多く生み出す重点的な支援
- ④ 女性の起業家等のより一層の活躍の後押し
- ⑤ 質と量の両面からの着実な起業支援

戦略4 活力ある地域経済に向けた基盤整備

- ① 地域のものづくり企業の集積を活かした産業の発展
- ② 小規模企業の持続的発展に向けたきめ細かい支援
- ③ 商店街の活力向上のためのサポート
- ④ 多摩・島しょ地域のポテンシャルを活かした産業の活性化
- ⑤ 地域金融機関等からの円滑な資金調達

戦略5 人材力の強化と働き方改革の推進

- ① 中小企業の成長を支える人材の確保と育成の強化
- ② 中小企業における中核人材の育成促進
- ③ 多様な働き方を実現する職場環境の整備

4 目指すべき姿に向けた施策展開

(1) 持続可能性のある経営を実現

■ 10年後の中小企業像

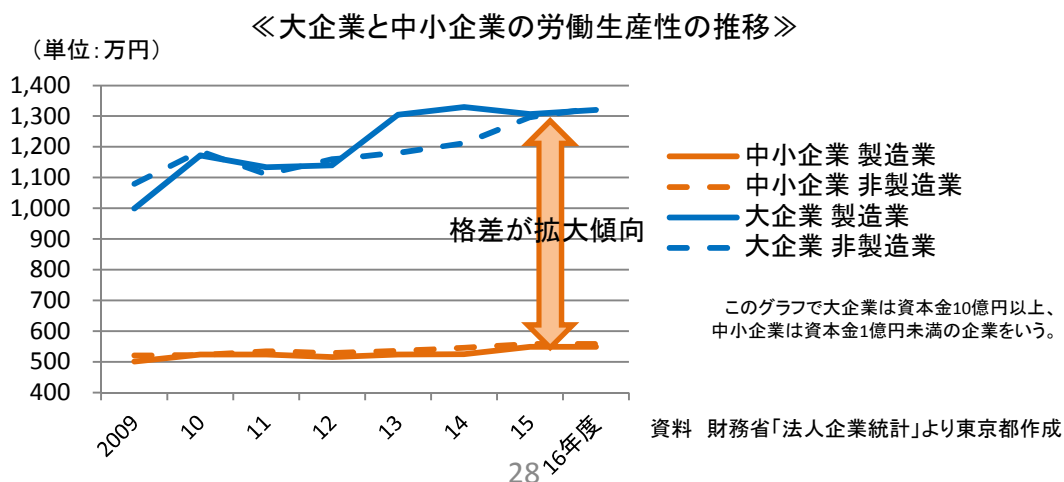
- ICTをはじめとする設備導入が効果的に進むことなどにより、生産性が飛躍的に向上して人手不足が解消している。
- 中小企業が自ら効果的な営業戦略を立案して、新たな取引先の開拓やPRの強化に日々取り組んでいる。
- 公正な商取引の下に、中小企業が経営環境の変化や様々なリスクへ適切に対応するなど、安定して事業を継続している。
- 東京の貴重な財産である技術やノウハウを次世代に確実に引き継ぐとともに、新たな経営者のもとで事業転換を図ることなどにより、中小企業の稼ぐ力がアップしている。

■ 現在の課題

○中小企業において、生産性向上に向けた取組が進まず、大企業との労働生産性の格差が広がっている

(具体的な課題)

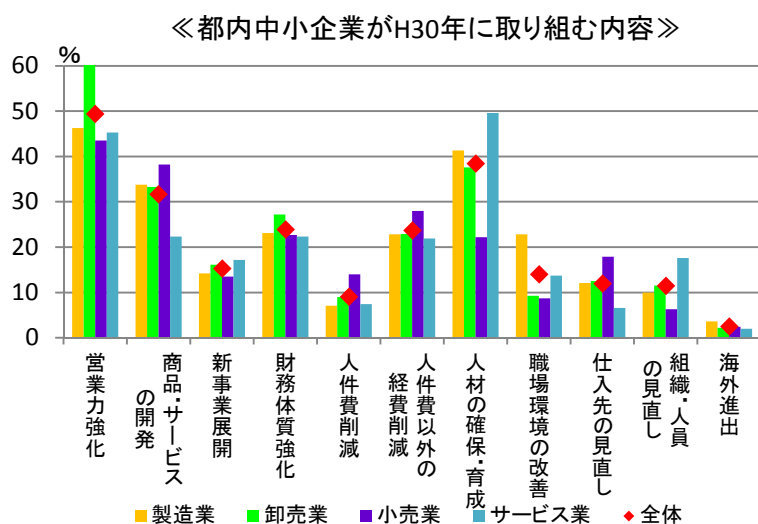
- ・ 大企業に比べて生産設備に関する情報や導入資金が十分でない状況をどう克服するか
- ・ 中小企業に対するICT技術等の活用をどのように促進していくか



○営業力が十分ではない中小企業にとって、消費者や流通の動向変化に対応することは容易ではない場合が多い

(具体的な課題)

- ・ 顧客のニーズを的確に捉えるための機会や場をどのように確保していくか
- ・ 新しいマーケティング手法や流通形態への対応をどう進めるか



資料 東京都「東京都中小企業の景況(平成30年2月調査)」
より東京都作成

○人件費や原材料価格の高騰に見合うコストを適正に販売価格へ転嫁できないなど、厳しい経営環境に晒されている

(具体的な課題)

- ・ 経営判断を行うための情報をどう幅広く確保していくか
- ・ 公正な商取引や市場競争をどのように維持していくか
- ・ 下請けによる受注以外の仕事をどう増やしていくか

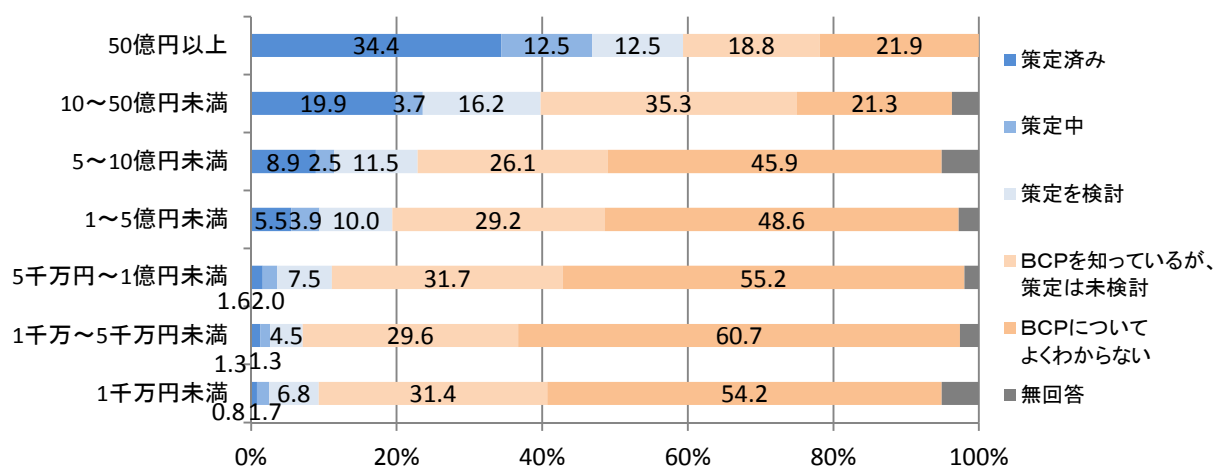


○世界で頻繁に発生している大規模な自然災害や、セキュリティが脆弱な中小企業へのサイバー攻撃等に対する対策が十分に進んでいない

(具体的な課題)

- ・ 大規模な自然災害に備え、事前の対策をどのように整えていくか
- ・ ICT技術の進展に伴い中小企業でもサイバー攻撃のリスクが高まる中、正確な知識に基づく実践的な対策をどう促進していくか

(売上高規模) <<従業員規模別に見た中小企業のBCPの策定状況>>



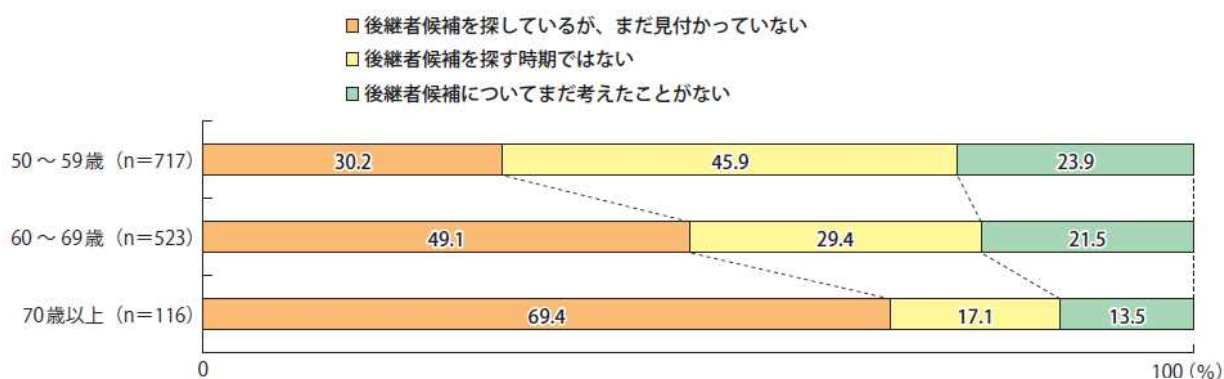
資料 (公財)東京都中小企業振興公社調査より東京都作成

○経営者の高齢化が進む中、後継者を見つけていないほか、承継はまだ先のことと考える場合が多く、いわゆる「大廃業時代」の到来が懸念されている

(具体的な課題)

- ・ 将来の承継を早期に見据えた事業の展開や経営の改善をどう促すか
- ・ 会社経営やその技術力などの存続に向け、幅広い承継のしくみづくりをどのようにして進めるか

<<後継者候補がいない企業の状況>>



出典 中小企業庁「2017年版中小企業白書」

経営マネジメントの強化

【方向性の体系】

- ① ICT化の推進や設備導入などによる生産性の向上
- ② 販路開拓の強化
- ③ 経営の安定化に向けた基盤づくり
- ④ 危機発生時の事業継続に向けた対策の推進
- ⑤ 円滑な事業承継のためのサポート

① ICT化の推進や設備導入などによる生産性の向上

労働力人口の減少に備えて中小企業が生産性の向上を図るためには、技術革新のスピードに乗り遅れることなく、個々の企業に最適な設備投資とりわけＩＣＴ技術を早急に導入してデジタル化社会に対応していくことが重要である。

ＩＣＴ機器導入のきっかけとなる機会や場を提供するとともに継続的なＩＣＴ技術の利用に向けた社内態勢のレベルアップを支援するなど中小企業のデジタル化を重点的に推進する。また、大企業並みに労働生産性を引き上げることを目指し、具体的な数字で目標を共有できるベンチマーク手法も活用しながら計画的な設備導入などをサポートする。

② 販路開拓の強化

ＩＣＴ技術の広がりなどにより消費者の価値観や流通構造は多様化している。中小企業が既存の取引先や従来の販売ルートだけではなく、絶えず新たな販路の開拓に取り組めるよう後押しすることが必要である。

取引先や顧客のニーズの変化に的確に対応した販路開拓ができるよう、見本市への出展や会社のＰＲ強化をサポートする。また、ＥＣ（電子商取引）の活用など多様な営業手法を取り入れられるようマーケティングの専門家も活用しながら支援する。

経営マネジメントの強化

③ 経営の安定化に向けた基盤づくり

法制度の改正や世界経済の影響などにより経営環境が急速に変化した際に、経営資源が十分に確保できないことの多い中小企業が、安定して経営を続けていくためには、きめ細かい経営支援や公正な商取引のできる環境を提供することが必要である。

日々発生する経営課題を解決するため、中小企業の関係団体とも連携して新しい情報やスキルを迅速に提供する。また、下請企業の振興を着実に図るため、商取引が公正な形で行われるよう各業界団体等とも協力してルールの徹底を押し進めるほか、技術やサービスの高度化等による多様な販路の確保を後押しする。

④ 危機発生時の事業継続に向けた対策の推進

経営を取り巻く環境には様々なリスクが潜んでいることを踏まえ、中小企業の危機管理に対する認識を高め対策が進むよう後押しする。また、甚大な被害が発生した際に、個々の企業のみならずサプライチェーン全体への影響を最小限に抑えるための事前の準備を後押しする必要がある。

大規模な地震などの自然災害が発生した場合に、自社のダメージを早期に回復し、事業を継続できるようBCP（事業継続計画）の策定を支援するなどのサポートを進める。また、ICT技術の進展により増加するサイバー攻撃に対し、セキュリティ対策が円滑に進むよう分かりやすく普及啓発を行うとともに必要な設備の導入を支援する。

⑤ 円滑な事業承継のためのサポート

経営者の高齢化により会社の存続が困難となる深刻な状況を克服するためには、中小企業を支える関係機関がその力を十分に発揮して、普及啓発から承継後のサポートまでの取組を総合的に実施していくことが急務となっている。

経営者等に事業承継の必要性を広く伝えるほか、可能な限り早い段階から次の経営者への引継ぎに向けた取組が進むよう各関係機関が協力してサポートを進める。また、親族以外への承継も含めて円滑に事業を承継できるよう実行段階や承継後のフォローアップなどについてもきめ細かく支援していく。

■ 当 面 の 施 策 展 開

① ICT化の推進や設備導入などによる生産性の向上

(ICT化の推進による生産性の向上)

- ▶ ICT技術は高度で取り入れることが難しいと感じている中小企業が、その導入の効果を実感できるようICT機器やシステムなどについて分かり易く伝える場の提供を検討する。
- ▶ ICTやロボット等の最先端技術を活用した機器等を円滑に導入できるよう、ITコーディネーター等の専門家が職場の状況などを診断し、計画の策定をサポートするとともに、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション※）等のより先進的なICTツールの導入を推進する取組を検討する。
※RPA：認知技術（機械学習、AI等）を活用した業務の効率化・自動化
- ▶ サービスや小売などの業態において、顧客データ等の収集や分析は生産性の向上に不可欠であるが、中小企業者にはそのための人材やノウハウが不足し、対応が困難な場合も多い。これらの事業者に対してICT技術による顧客データの活用等に関する各種セミナーを実施するとともに、規模や業態に応じたモデル事例を広く発信する。
- ▶ ICTを活用した生産性向上や技術・技能の継承に取り組む中小企業団体等を支援するため、団体向けセミナーを開催するほか、団体が行う研修会や、マニュアルの作成等に係る費用を助成する。
- ▶ 中小企業におけるICT技術等を活用したデジタル化の一層の推進に向けて、国の法制度や新たな技術革新の情報を収集するとともに、業界でのICTに関する標準的なルールの分析などを進めながら必要となる対策を検討する。

(設備の導入による生産性の向上)

- ▶ 生産性の向上とともに技術やサービスを高度化し、競争力の強化や成長産業分野への参入などを目的とする機械設備等についてもその導入経費の一部を助成する。

（生産性の向上への総合的な支援）

- ▶ 生産性向上のヒントとなる最適なノウハウや情報を容易に収集できるよう、セミナーやポータルサイトなどによる情報提供の場を設けるとともに、生産性向上に関する経営の専門家による相談窓口の設置や経営診断なども実施する。

② 販路開拓の強化

（見本市への出展支援）

- ▶ 新たな販路の開拓により中小企業の経営基盤を強化するため、見本市や展示会への出展に係る助成を行うほか、出展後も継続して製品等をPRできるようなサポートを検討する。
- ▶ 九都県市などと連携し、首都圏の中小企業の優れた技術や製品を展示する展示会の場合などを活用して、一層の販路拡大や企業間連携を実現し、新たなビジネスチャンスを作り出していく。

（広域的な連携による商談会の開催）

- ▶ 新たな取引先を確保するため、国内の各地域と連携し、それぞれの強みを活かしながら中小企業同士の受発注や連携・交流ができるよう合同商談会などを実施する。

（国際展示場等の運営）

- ▶ 国内外からのアクセスに優れ、国際的な見本市などが開催される東京国際展示場と東京国際フォーラムの機能を最大限活用し、中小企業の販路開拓や企業間連携にとってより効果的な展示会等の場を提供する。

（多様な営業手法の取り込み）

- ▶ 中小企業の優れた商品などを紹介し、商社やメーカーとの取引の実現を後押しするため、営業の経験豊富な大企業のOB等の持つネットワークや情報を活用したマッチング支援などを実施する。
- ▶ 自社の「強み」や「売り」を十分にPRできていない中小企業に対し、マーケティングの基礎知識やプロモーション戦略の策定、さらには具体的な事業展開までを体系的に学ぶ機会を提供し、一層の販路拡大につなげる。

- ▶ 様々なチャネルを活用し、新たな販売ルートを作り上げることでできるよう、中小企業と通信販売業者等とのマッチングを行うなど、メディアを活用した商品の販売等を支援する。
- ▶ 東京2020大会等を契機として中長期にわたり様々なビジネスチャンスが見込まれる中、受発注取引のマッチングサイトの運営や展示会への出展支援等を通じて、全国の中小企業の受注機会の拡大や販路開拓を支援する。

③ 経営の安定化に向けた基盤づくり

（経営基盤づくりへの総合支援）

- ▶ 金融、法律、IT関連などの各種専門家のノウハウを積極的に活用し、窓口での相談や現場への派遣等により、中小企業の様々なニーズにワンストップで対応する総合支援サービスを提供する。
- ▶ 中小企業が、生産性向上や人材確保・育成などの重要な経営課題を認識し、持続的に経営改善を進められるよう、経営診断や専門家派遣により課題の発見から解決までを一貫して支援する。

（顧客等からの著しい迷惑行為への対応の支援）

- ▶ 顧客等からの著しい迷惑行為を受ける中小企業に対して、専門家による相談窓口を通じて適切な対処方法等に関する情報を提供するとともに、その実態をきめ細かく把握して必要な対応を検討する。

（団体の取組への支援）

- ▶ 業界の活性化に向けて課題解決に取り組む中小企業団体等に対して、コーディネータ派遣や経費助成などを行い、事業計画の策定から実施までを一貫して支援する。

（下請企業の振興）

- ▶ 下請取引に係る紛争を迅速かつ効果的に解決するため下請取引紛争解決センター※の運営により、弁護士などによる相談及び調停を進めていく。

※下請取引紛争解決センター：下請取引に係る紛争解決のため、都道府県が国からADR（取引改善指導）認証を取得して設置する機関

- ▶ 取引適正化に係る専門の相談員を配置し、巡回による取引改善の指導や法令等に関する講習会を実施するほか、業界団体等と連携した協議会等も開催し、情報の共有等を進める。
- ▶ 下請企業の取引先の拡大に向けて、受発注の情報提供や専門展示会への出展支援に加え、商談会を開催するとともに、技術やサービスの高度化、高付加価値化に対応する技術開発等に要する経費の一部を助成することで競争力の強化等を支援する。

④ 危機発生時の事業継続に向けた対策の推進

(事業継続へのサポート)

- ▶ 中小企業が自然災害等の発生に備えた事業継続計画（BCP）の必要性を理解してその導入に取り組むことができるよう、講座やセミナーを開催するとともに、個別コンサルティングによりBCPの策定を支援する。
- ▶ 中小企業が策定したBCPが機能するよう、自然災害等の不測の事態が生じた場合に備えるための事前準備や施設・機器等の整備など、様々な取組段階に応じた支援を行う。
- ▶ グローバル化や情報化の進展、取引構造の変化等により生じる様々なリスクに対応できるよう、中小企業団体のネットワークを通じたセミナーや研修等によりリスクマネジメントの重要性を普及啓発していく。

(サイバーセキュリティ対策の推進)

- ▶ 中小企業向けにサイバーセキュリティに関する緊急性の高い情報等をポータルサイトで発信するほか、中小企業の支援機関等とともにサイバーセキュリティに関する各種の相談対応を行う。
- ▶ 中小企業が、社内や取引先企業と共有している様々な情報の保護に必要なサイバーセキュリティ対策を実施するための経費の一部について助成を行う。

⑤円滑な事業承継のためのサポート

（事業承継に向けた早期からの取組）

- ▶ 事業承継に向け、早期に計画的な準備を進めることができるよう、承継が必要な企業に対する巡回や訪問による相談対応を行うほか、経営者向けに税制度など専門的な知識を提供するセミナー等を実施して、幅広い普及啓発の活動に取り組む。

（事業承継の実行に向けたきめ細かい支援）

- ▶ 小規模企業にとって単独では解決が難しい事業承継等の相談に対応するため、都が地域の経済団体等と共同で設置した支援拠点により、専門家派遣の実施などを行い、小規模企業等が事業を次世代に引き継ぎ、業態の転換等を図りながら地域で持続的な発展ができるよう支援する。
- ▶ 事業承継に取り組む企業に対して、課題解決の提案・アドバイスや、外部専門家を活用した承継計画の作成と実行の支援を行うほか、承継計画の実施に向けた助成などについて検討する。

（事業承継のための金融支援）

- ▶ 事業承継期にある中小企業が円滑な承継を行えるよう、各事業者の状況を詳しく理解している地域金融機関の力を活用した支援の充実を進める。
- ▶ 成長の可能性を持つ中小企業の事業承継を円滑に進めるとともに、承継を契機とした次なるステージへの成長を促進するため、ファンドへの出資を通じて、経営ノウハウの提供など、資金と経営の両面から支援を実施する。

（親族外への承継に対する支援）

- ▶ 優れた技術やサービス提供のノウハウなどを有する中小企業が後継者の不足により廃業することを抑えるため、M&Aの後押しなど、親族以外への承継に対する支援を強化する。

(2) イノベーション創出や海外展開による力強い成長

■ 10年後の中小企業像

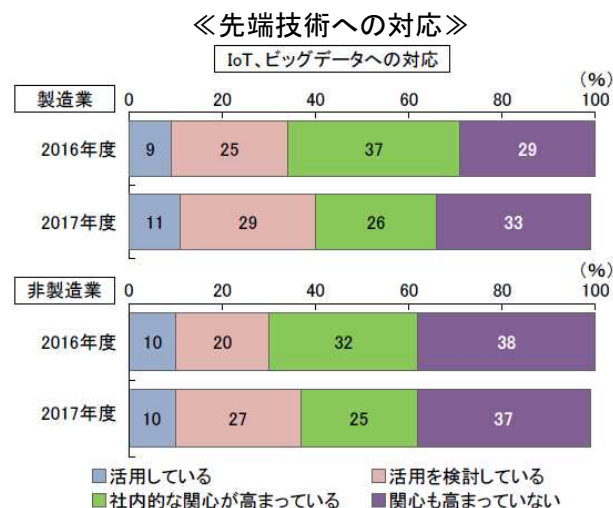
- 中小企業がデジタル化やICT技術など次世代のものづくりに欠かせない手段を効果的に活用しながら、創意工夫によりそのポテンシャルを存分に発揮し、次々と新たな製品開発や付加価値向上の取組に挑戦している。
- 東京に集積する多様な主体の力を結び付けるオープンイノベーションが一層進んでおり、それにより中小企業が革新的な製品やサービスを創出している。
- 都内中小企業のイノベーションにより開発された製品やサービスが、世界中で社会的な課題の解決に貢献している。
- 中小企業が積極的に海外展開を進めることで国外のマーケットで幅広く事業を展開し、グローバルな活躍をしている。

■ 現在の課題

○国際競争が激しくなる中、絶え間ない技術革新への取組がものづくりの分野では必要不可欠となっている

(具体的な課題)

- ・ ロボット、IoT、AI等の技術開発に関する最新の知見の確保や実用化をどのように進めるべきか
- ・ 世界をリードする製品の中に東京の中小企業の技術力をどのように活かしていくか



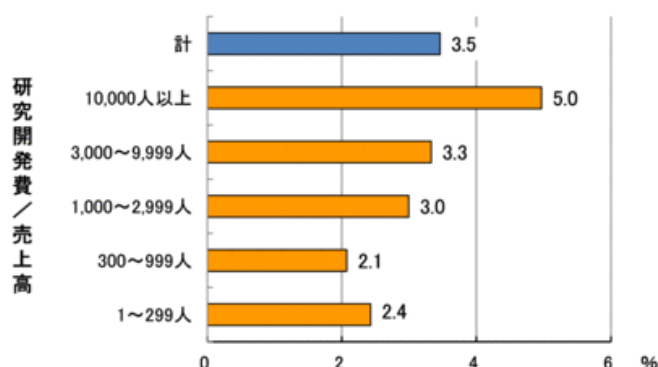
出典 東京都「東京の産業と雇用就業2018」

○社会経済環境の変化を新たな事業展開のチャンスと見極めることができず、新しい発展の機会を逃してしまうことがある。また商品の性能や品質は優れているものの、デザイン面などの付加価値に目が向けられていない場合もある

(具体的な課題)

- ・優れた技術を有する中小企業の製品開発をどのように後押しするか
- ・中小企業の製品等の魅力をどのように高めていくか
- ・市場の動向やニーズを的確に把握し、新しいサービスやビジネスモデルを生み出す中小企業をいかに後押ししていくか

《従業員規模別売上高に占める研究開発費》



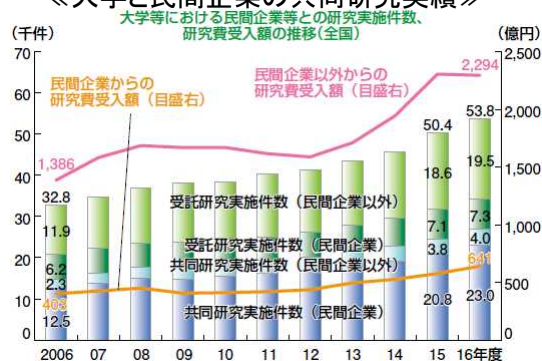
出典 文部科学省 科学技術・学術政策研究所
「科学技術指標2017」

○オープンイノベーションの機運は高まっているものの、中小企業にとって研究開発を協力して行う相手先を見つけることが難しい場合が多い

(具体的な課題)

- ・中小企業を含め様々な主体によるこれまでにない製品やサービスの開発を可能とする連携のしくみをどう構築するべきか
- ・東京の産業に波及効果のあるスケールの大きな開発を可能とするためにはどうすべきか

《大学と民間企業の共同研究実績》

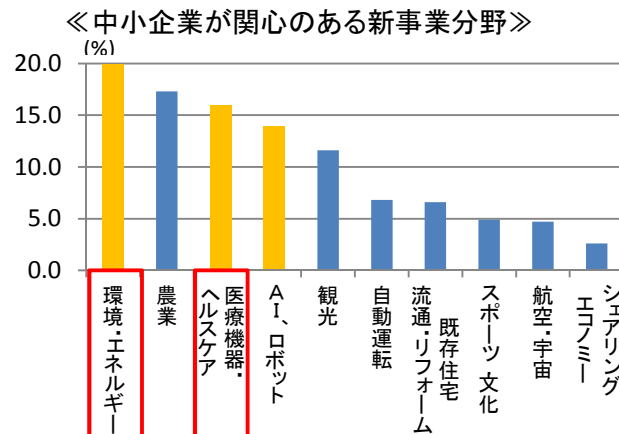


出典 東京都「グラフィック東京の産業と雇用就業2018」

○東京が抱える都市課題の解決へのニーズは拡大しているが、それに対応した製品開発に向け中小企業の優れた技術を活かす取組は十分に進んでない

(具体的な課題)

- ・ 中小企業の優れた技術を活かすために、どのような分野における開発を後押ししていくか



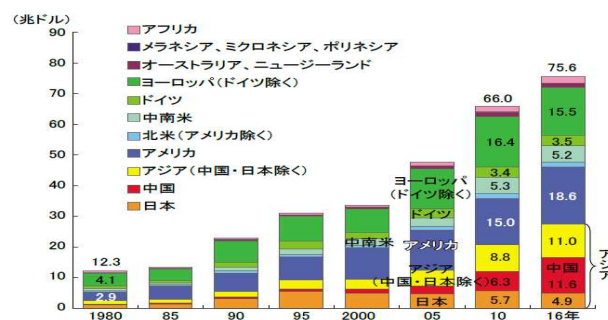
資料 中小企業庁「2017年版中小企業白書」より東京都作成

○ 国内市場の縮小が見込まれる中、中小企業には海外市場に進出するための情報やノウハウなどが不足している

(具体的な課題)

- ・ 中小企業がマーケットの動向や現地の情報を正確に把握して、様々な状況に応じた販路の開拓をどう円滑に進めていくか
- ・ 東京の持つ強みであるクリエイティブな力を、どのようにものづくりの付加価値向上につなげ、世界市場の中で存在感を発揮できるようにするか

《国・地域別GDPの推移(世界)》



出典 東京都「東京の産業と雇用就業2018」

中小企業の成長戦略の推進

【方向性の体系】

- ① 次世代型ものづくりのサポート
- ② 革新的な製品やサービスの創出への支援
- ③ オープンイノベーションの促進
- ④ 社会的な課題解決に向けた開発への支援
- ⑤ 中小企業の海外展開への後押し

① 次世代型ものづくりのサポート

世界の技術革新の進展は目ざましく、製品開発のための設備や機器が日々進歩しているなか、都内中小企業が競争力を持ち続けるためには、こうした最新技術に対応したものづくりをサポートできる態勢を整える必要がある。

中小企業がロボットやIoTのシステム、3Dプリンターなどの新たな手法を活用した製品開発や生産を進めることができるよう、最新の技術情報を提供するとともに、実証実験や検証作業を円滑に進めるための態勢も充実する。また、東京が誇る基盤技術の高度化に向け重点的なサポートも確実に実施していく。

② 革新的な製品やサービスの創出への支援

革新的な製品やサービスの開発を目指す中小企業にとって、資金面や開発態勢、他の製品等との差別化や知的財産の保護など、クリアすべき高いハードルがあり、それらに対応した適切なサポートを行うことが不可欠である。

中小企業が独自の技術力を活かして製品開発ができるよう、開発のステージに応じたきめ細かい支援を行うとともに、知的財産を活用した戦略的な事業展開やデザインを活かした付加価値の向上への取組を進めていく。また、ICT技術を活用したデジタル化の進展などにより、人々の生活や社会が大きく変わる機会を捉えて、中小企業がこれまでにない新しいサービスやビジネスモデルを構築することができるよう人材の育成やノウハウの提供などのサポートも展開する。

中小企業の成長戦略の推進

③ オープンイノベーションの促進

中小企業のオープンイノベーションを促進するためには、都が行政としてのハブ機能を発揮して産学公の連携を強化することにより、大都市東京の強みである多様な主体の集積を活かした協力や交流を活発化していく必要がある。

中小企業が大企業や大学・研究機関だけでなくユーザーなどとも連携した研究開発を進められるよう、マッチングの機会を数多く設けるなどオープンイノベーションを一層促進する。また、大企業の持つ販路や人材、資金等の経営資源や研究機関の持つ知見等と中小企業の技術力とを結びつけた革新的な大型プロジェクトを生み出すなど、都内経済を牽引する製品・サービスを創出するための重点的な支援も実施する。

④ 社会的な課題解決に向けた開発への支援

都市が抱える課題は、東京のような大都市で先鋭的に現れ、その解決に対するニーズもマーケットも共に大きい。このようなニーズに対応しマーケットに早期に参入することは、優れた技術を持つ中小企業にとって、大きなビジネスチャンスとなる。

健康・医療や環境といった東京の都市課題を解決する製品開発やサービス提供を行う中小企業に対して、市場の特性や参入の障壁となる課題を整理して解決策を提供するなどの積極的な支援を展開し、中小企業の成長と持続可能な社会づくりの両立を実現する。

⑤ 中小企業の海外展開への後押し

東京の中小企業が自社の持つ強みを活かしながら海外需要を効果的に取り込んでいくためには、法律や商習慣などが異なる各国の状況に適した海外展開を戦略的に進めることが必要である。

アジア地域をはじめ今後成長が見込まれる世界市場へ進出する中小企業に対して、現地の情報を提供するほか、輸出のみならず企業間連携や海外現地での拠点づくりまで含めた多様な海外展開へのサポートを行う。また、ファッションやコンテンツの分野などで将来有望なクリエイターの力を伸ばし、その海外進出をサポートする。

■ 当 面 の 施 策 展 開

① 次世代型ものづくりのサポート

(デジタルエンジニアリング※への支援)

- ▶ 3DのCADやスキャナー等により設計データの作成を支援するとともに高機能な3Dプリンターやレーザーカッター等を整備して様々な製品や部品の試作を支援するなど、中小企業の製品開発プロセスのスピード化等を後押しする。
※デジタルエンジニアリング：ICT技術により電子データを効果的に活用するものづくり

- ▶ 自動車産業におけるCASE※の進展に象徴される産業の構造変化に対応するといった次代のものづくりに取り組む中小企業に対して、アイデアを形にする試作やその製品化などを短い期間で進めることのできる支援を検討する。

※CASE：これからの自動車産業で重視される4つのトレンド

Connectivity（ツナガル） Autonomous（自動化） Shared & Service（共有・サービス） Electric（電動化）の頭文字を組み合わせたもの

(IoTやAI等を活用した製品開発への支援)

- ▶ IoTに関する基本的知識や活用事例を紹介するとともに、IoT関連製品やシステムの試作や製品の性能評価などを実施するIoT支援サイトの運営により、IoTやAI等を活用した製品開発を加速化する。

(ロボットに関する開発の後押し)

- ▶ 生産性を高めるほか、日常生活において人の傍らでサービス提供するロボットに関する技術の開発等を後押しするための拠点により、基盤研究や安全性の検証のほか、事業化に向けたサポート等を展開する。

(航空機産業への参入支援)

- ▶ 先端技術を活用することが不可欠な航空機産業での技術開発に中小企業が参入して事業を拡大することのできるよう、高度な技術で精密な部品を作り上げることのできる中小企業をクラスター化して、その事業展開をサポートする。

（先端材料を活用した製品開発への支援）

- ▶ CFRP※などの複合素材や機能性材料を活用した新製品・新技術の開発を支援するとともに、今後の成長が期待されるヘルスケア産業への中小企業の参入を促すため、バイオ技術等を活用した高付加価値製品の開発の支援を検討する。

※CFRP：Carbon Fiber Reinforced Plasticsの略。炭素繊維とプラスチック素材を組み合わせた軽くて高強度の新素材

② 革新的な製品やサービスの創出への支援

（新たな製品の開発に対する総合支援）

- ▶ 中小企業の積極的な製品や技術の開発を後押しするため、事前の検証から具体的な開発、製品の改良や認証の取得など、開発の様々な段階に応じて必要となる経費の一部を助成する。
- ▶ 中小企業の製品開発における技術的な課題の解決を図るため、幅広い分野の専門技術者による相談体制を整えるとともに、企業からの依頼に基づいて、国際規格などにも対応した製品の品質や性能の評価を適切に実施する。
- ▶ 中小企業の新しい製品やサービスの創出を担う人材の育成を推進するため、技術開発の動向や、国際化への対応などをテーマとするセミナーや実践的な講習会を開催する。

（先端設備の導入によるイノベーションの促進）

- ▶ 生産性の向上とともに技術やサービスを高度化し、競争力の強化や成長産業分野への参入などを目的とする大型の機械設備等についてもその導入経費の一部を助成する。【再掲】

（新たなビジネスモデルの創出支援）

- ▶ 新たなビジネスモデル等を企画する中小企業等に対し、専門家がその事業の存続や発展の可能性について評価するとともに、その具体的な取組に助言を行う支援により、ポテンシャルの高い企業を発掘し、総合的な支援を行う。

- ▶ サービス産業における新たなビジネスモデルの創出などに取り組む中小企業に対して、事業計画の策定から資金確保までを、きめ細やかに切れ目なく支援することにより、早期の事業化を図る。

(革新的な製品やサービスの発信)

- ▶ 中小企業の事業の拡大を後押しするため、革新的で将来性のある製品やサービスを表彰する。また、優れた新商品等を都として認定したうえで、試験的に活用し幅広く紹介する。

(知的財産の活用等の促進)

- ▶ 中小企業が知的財産に関して正確に理解し、その保護や活用を適切に行うことができるよう、相談や情報提供を行うとともに、大企業などが一般の利用を可能とするため開放した知的財産を活用した製品化を支援する。

(デザインを活かした取組への支援)

- ▶ 中小企業の製品の差別化を進めるため、造形や色彩等を含め、製品の競争力を向上させる「デザイン」の活用を推し進めるため、デザイナーとのマッチング等を通じた支援を展開する。

③ オープンイノベーションの促進

(オープンイノベーションの促進)

- ▶ 多摩地域のイノベーション創出のため、中小企業が大手企業や大学とマッチングする交流会やネットワークづくりのための勉強会を開催するとともに、産学公連携による製品開発への後押しを検討する。
- ▶ 将来の都内産業を牽引する技術や製品の開発を促進するため、ポテンシャルの高い中小企業等による連携体をつくり上げ、オープンイノベーションを活用した高度な開発に向けて必要となる経費の一部を助成する。

- ▶ 新たな発想や優れた技術力を持つベンチャーや中小企業が、資金や人材、販路等を有する大企業と連携して革新的な製品やサービスを創出する大規模プロジェクトを支援し、幅広い産業に波及効果を持つ新たなビジネスを生み出していく。

(新たなイノベーション機能)

- ▶ 技術革新などにより都内中小企業を取り巻く環境が大きく変化する中、中小企業がそのポテンシャルを発揮し、新しいイノベーションを生み出すことができるよう、国内外の他都市の状況を踏まえて必要な支援について検討する。

④ 社会的な課題解決に向けた開発への支援

(東京の都市課題を解決する産業分野への参入)

- ▶ 中小企業が持続的な成長が見込まれる医療機器産業に参入できるよう、機器の製造と販売ができる会社や病院等の機関とのネットワークの形成を支援するほか、国際的にも通用する先端機器の開発をサポートする。
- ▶ 高度防災都市の実現に向けて、中小企業が開発した、都市の防災力を高める新規性の高い優れた製品等の迅速な実用化とその幅広い普及を支援する。
- ▶ 海洋のプラスチックごみ等が社会問題化していることを踏まえ、中小企業による再生可能な原材料を使用したプラスチックの代替品の研究開発を進め、製品の量産化や事業化に向けた支援を検討する。

⑤ 中小企業の海外展開への後押し

(海外展開に向けた総合支援)

- ▶ 海外展開の計画づくりや販路開拓に係るハンズオン支援に加え、海外展示会への出展や人材育成のサポートなど、総合的な支援を行う。

(アジア地域への進出に向けたきめ細かい支援)

- ▶ 中小企業者が海外で取引を継続・拡大させていくためには、現地の法律や商習慣に関する情報収集等が不可欠であることから、経済成長の著しいASEAN地域の拠点の機能を高め、経営相談等の支援の充実を図る。

- ▶ 中小企業が、輸出のほか生産委託や技術連携が進むよう支援を行うとともに、海外拠点の設置などの動きに対応した支援の充実に向け、現地での人材の確保などを検討する。
- ▶ 中小企業の新たな販路開拓の可能性を探るため、インターネットを通じたeコマースによる販売の伸びが高いアジア市場をターゲットとし、越境EC※を活用した仕組みを取り入れることができるようサポートする。
※越境EC：インターネット通販サイトを通じた国際的な電子商取引
- ▶ 中小企業における知的財産戦略の策定を支援するとともに、国際出願等に係る経費の一部を助成する他、今後の増加が想定される海外での特許を巡る係争に対するサポートを検討する。

（今後の成長が見込まれる世界市場への進出支援）

- ▶ 技術力のある中小企業が医療機器産業において事業を拡大できるよう、海外の医療展示会への出展支援や現地企業等との商談のサポートを展開する。
- ▶ 中小企業がスポーツ産業など海外でも成長が見込まれる分野で積極的に力を発揮できるよう、海外での展示会への出展支援や現地企業等とのネットワークづくりなどの支援の充実を検討する。

（クリエイターの育成）

- ▶ 東京の伝統工芸産業の振興に向け、国内外から高く評価されている職人とデザイナーとの共同開発や国際的に通用する優れた人材の育成等を支援するとともに、こうした取組を国内外に発信して東京のブランド力の強化を図る。
- ▶ ファッション分野において、ポテンシャルの高いデザイナーの世界展開等を支援し、国際的に活躍するデザイナーの成功モデルを創出するとともに、幅広い層へ東京のファッションの魅力を幅広く発信することを検討する。
- ▶ 東京のアニメーション制作の国際競争力の強化を図るため、海外の商習慣を踏まえ、ビジネスに結び付けるセミナーを実施するほか、国際的なアニメ見本市への出展を支援する。

(3) 世界有数の起業しやすい都市へと発展

■ 10年後の中小企業像

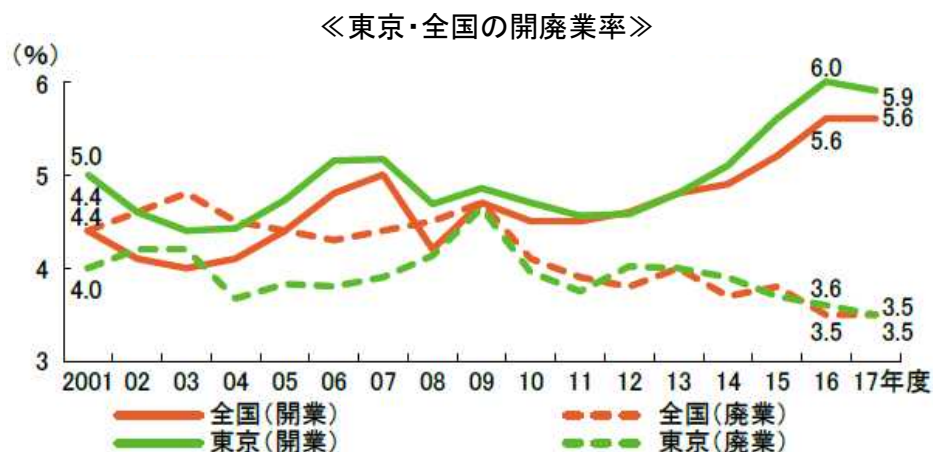
- アントレプレナーシップ（起業家精神）に対する理解が東京に定着し、起業家を目指す人材やそれを支える様々な主体が増えるなど、若者から女性、シニアまであらゆる層での起業が活発化している。
- ベンチャー企業が創業後も着実に成長して多くの雇用や新たな製品・サービスを生み出し、起業家を目指す人のロールモデルになるとともに、世界で活躍するスタートアップ企業が東京から次々と創出されている。
- 多くの女性起業家等が、女性ならではの視点や発想を活かして経営に参画することで、女性の活躍が一層進むとともに都内企業の競争力が高まっている。

■ 現在の課題

○これからの企業経営の担い手となる起業家を数多く生み出すためのしくみや基盤が十分にできていない

（具体的な課題）

- ・中長期的な将来を見据え、開業率を欧米に並ぶ10%を超える水準に引き上げる基盤をどう作り上げるか
- ・創業の可能性や意向のある人材が具体的な行動に踏み出すためには、どのようなしくみが必要か



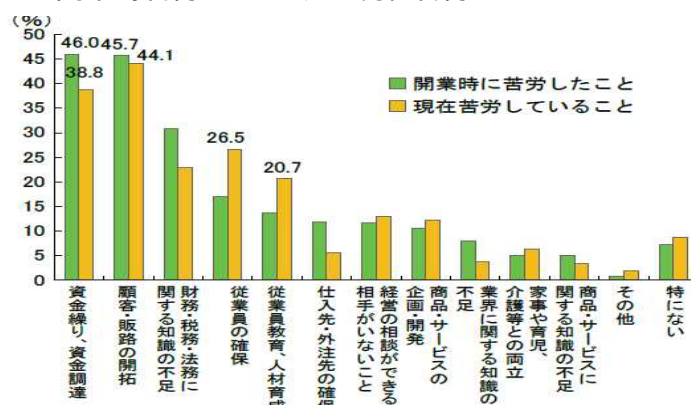
出典 東京都「東京の産業と雇用就業2018」

○創業者の属性や創業時に直面する経営課題が多様化する中で、その発展に必要な知識やノウハウを確保するのは容易でない状況がある

(具体的な課題)

- ・ 経営や事業を大きく伸ばすノウハウが十分でないベンチャー企業が発展するには、どのようなしくみが必要となるか
- ・ 様々な特徴を有する民間等のインキュベーターが数多く存在する東京の強みを効果的に活用することができないか

《開業時苦労したこと及び現在苦労していること》



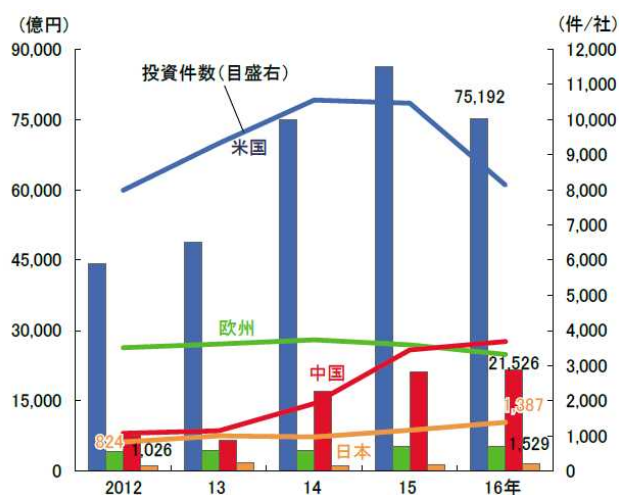
出典 東京都「東京の産業と雇用就業2018」

○世界のベンチャー先進都市に比べて、グローバル展開を目指すベンチャー企業が次々と生まれる状況が進んでいない

(具体的な課題)

- ・ 海外市場への参入に意欲的なベンチャー企業が東京の経済成長をけん引する中心的な存在として成長するにはどのような取組が必要か

《ベンチャー投資の国際比較》



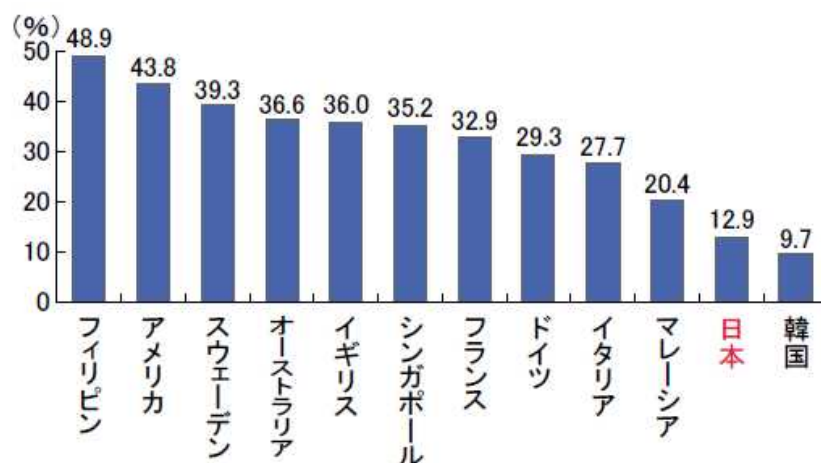
出典 東京都「東京の産業と雇用就業2018」

○労働力人口の減少が見込まれる中、多様な経営人材の活躍が必要となっている

（具体的な課題）

- 多くの女性が積極的に創業や企業経営に取り組むためのロールモデルや成功事例をどのように生み出していくか
- 未だ数が少ない女性経営者の直面する課題の解決をどう効果的に支援するか

《女性管理職の割合・国際比較》



出典 東京都「東京の産業と雇用就業2018」

○東京の特色を踏まえた創業のムーブメントが高まっていない

（具体的な課題）

- 東京で創業したベンチャー企業が相互に影響を及ぼしながら発展するというムーブメントを、行政としてどう高めていくか

起業エコシステムの創出

【方向性の体系】

- ① 創業が身近な選択肢となる環境の形成
- ② ベンチャー企業の育成支援
- ③ 世界に通用するベンチャー企業を数多く生み出す重点的な支援
- ④ 女性の起業家等のより一層の活躍の後押し
- ⑤ 質と量の両面からの着実な起業支援

① 創業が身近な選択肢となる環境の形成

事業所数の減少傾向に歯止めをかけ、中小企業が将来にわたり産業の中心的な担い手として発展し続けるためには、都が率先的に起業の機運を高めていくためのしくみづくりを進めることが重要である。

学校教育の段階から起業が将来の選択肢の一つであることを学ぶ「起業家教育」に目を向けるなど、創業が数多く行われる機運醸成のための裾野を広げる。また、普段の生活の中で考えついた着想を起業に気軽に結び付けるなど、創業が身近に感じられるよう総合的なサポートを展開する。

② ベンチャー企業の育成支援

ベンチャー企業には、都内経済の担い手として持続的な成長を遂げることが期待されるものの、起業後のステージや起業家の属性などによって様々な課題があり、こうした状況に応じた適切なサポートが求められる。

起業プランの策定から事業の拡大期までの創業の様々なステージに即して、知識・ノウハウの習得や資金調達などの支援ニーズについてきめの細かい対応を行うほか、これからの起業の担い手として可能性の大きい女性や高齢者について、各々の直面する課題を乗り越えられるようサポートする。また、こうした多様化する支援ニーズなどに十分対応していくため、様々な特色を持つ民間のインキュベーターが集積するメリットをより効果的に発揮できるしくみづくりを進める。

起業エコシステムの創出

③ 世界に通用するベンチャー企業を数多く生み出す重点的な支援

起業家が創業後の早い段階から国内の市場に留まることなく、世界的な広がりのあるマーケットに進出していくことは、都内経済の活性化にとっても重要な取組であるため、積極的な後押しをすることが必要である。

東京のベンチャー企業が世界を舞台として活躍できるよう、認知度の向上や、資金調達に向けた後押しを強化する。特に海外での取引先となる大企業のほか、VC（ベンチャーキャピタル）等とのネットワークづくりに向けたサポートを重点的に行う。

④ 女性の起業家等のより一層の活躍の後押し

海外と比較すると女性管理職の登用は未だ増加の途上であり、女性の起業家や経営者としての力の発揮に向けた支援が不可欠である。

女性起業家の育成、特に、世界の市場における販路の拡大など、企業規模の飛躍的な拡大につながるサポートに力を入れていく。また、女性の経営者が抱える様々な課題の解決に向けたしくみづくりを進める。

⑤ 質と量の両面からの着実な起業支援

東京における創業が中長期にわたり一定のレベルとボリュームを維持しながら展開することが、これからの産業の担い手づくりに不可欠となる。

そのため、創業に向けた機運を高めるための発信を行いながら、起業を目指す人材や起業後のベンチャーなどに対して、経営や技術など様々な面からの集中的なサポートを年間1,000件程度実施する態勢を継続し、起業エコシステム※の確立を目指す。

※起業エコシステム：ベンチャー企業、投資家、メンター、ベンチャーキャピタルなど様々な立場の人たちが繋がり、必要な機能を提供し合うしくみ

■ 当 面 の 施 策 展 開

① 創業が身近な選択肢となる環境の形成

(起業家教育の推進)

- ▶ 起業に対する関心を諸外国並みの水準にまで高めるため、将来の職業を選ぶ際に起業が選択肢に入るよう学校教育の段階における起業家教育の導入の支援を検討する。

(ビジネスプランコンテストの開催)

- ▶ 次世代の産業を担う若者から広くビジネスプランを募り、ビジネスプランコンテストを実施するとともに、そのプランのレベルを高めるサポートも行い、起業への関心と意欲を喚起する。

(総合的なサポート)

- ▶ 起業に関心ある都民が気軽に立ち寄ることができる支援の場を通じて、創業に関する相談や交流スペースの提供等により、創業希望者の掘り起し等の支援を行うとともに、創業予定者等に対し、創業支援の場を通じて事業計画の策定のサポートや専門相談、セミナー等を実施して、事業化までをワンストップで支援する。
- ▶ 開業率を高める余地の多い多摩地域において、創業希望者の掘り起しや起業に向けた各種支援を行うため、新たに多摩地域における創業支援拠点の整備を検討する。

② ベンチャー企業の育成支援

(設立段階でのサポート)

- ▶ 先端的なものづくり企業や、都内に集積する成長分野の企業に対し、低廉な賃料のオフィスの提供やインキュベーションマネージャーによる経営支援を実施する。
- ▶ 資金調達が厳しい状況にある創業予定者や創業間もない会社などに対し、従業員の人件費やオフィスの賃借料等、創業期に必要な経費の一部を助成する。また、起業家による新たな空き家の利活用モデルを作り出す取組を実施する。

（アクセラレーターの活用）

- ▶ 都の政策課題に関連する事業分野に取り組むベンチャー企業などに対し、先輩の起業家等から短期間で集中的に支援を受けるとともに、起業家同士が切磋琢磨できる機会と場を提供する。

（女性や高齢者などへの起業支援）

- ▶ 女性・若者・シニアによる地域に根ざした創業を支援するため、信用金庫や信用組合を通じた低金利・無担保の融資と地域創業アドバイザーによる事業計画への助言や創業後の経営サポートを組み合わせて提供する。
- ▶ 超高齢社会の到来に伴い今後ますます増加が見込まれるシニア層に対して、定年退職後等の活躍の場が広がるよう、創業支援に関する効果的な施策を検討する。

（民間インキュベーション施設へのサポート）

- ▶ 都内に点在する様々な強みを持ったインキュベーターの一層の連携強化を見据えながらその着実なサポートに向け、協力態勢を作り上げるために必要となる経費の一部を助成し、創業予定者の発掘・育成から成長の促進までを一体的に支援する。
- ▶ 民間等による創業支援施設の開設を後押しするため、一定の基準を満たす事業計画を認定し、優れた取組に対しては、施設のレベルアップに必要な整備や運営の費用の一部を助成する。

③ 世界に通用するベンチャー企業を数多く生み出す重点的な支援

(マッチング機会の提供)

- ▶ ベンチャー企業が世界展開していくために必要な環境を整備するため、都内においてベンチャーキャピタルや大企業等との出会いの機会の提供や支援団体とのマッチングなどを実施する。また、海外においてベンチャー企業や投資家等と交流することで新たなビジネスモデルの構築を支援するしくみを検討する。

(ベンチャーファンドを通じた支援)

- ▶ IoTやAIなど先端技術を活用したイノベーションの創出やグローバルな活躍を目指すベンチャー企業を後押ししていくため、ファンドへの出資を通じて、経営のノウハウの提供など、資金と経営の両面からの支援を実施する。

④ 女性の起業家等のより一層の活躍の後押し

(飛躍に向けたサポート)

- ▶ 女性起業家としての成功のモデルを作り出すため、成長を目指すスタートアップ企業の女性起業家に対して国内での育成プログラムや海外での派遣研修等を実施する。

(女性経営者が抱える様々な課題への対応)

- ▶ 企業経営における女性の一層の活躍を後押しするため、その直面する課題の解決に向けた相談態勢の整備のほか、経営者として必要な知識等の習得やネットワークづくりなどに向けた施策を検討する。

⑤ 質と量の両面からの着実な起業支援

(着実な起業支援の展開)

- ▶ 創業への関心を高めるために効果の高いPRや優れたベンチャー企業の発掘を行うほか、経営や技術など様々な面からの集中的なサポートを年間1,000件程度着実に実施し、起業エコシステムの確立を目指す。

(4) 小規模企業の活躍等による地域力の向上

■ 10年後の中小企業像

- 地域の産業の様々な主体が強固なネットワークを確立しており、都外エリアとも活発な交流を展開するなど、自治体のエリアを超えた域外から多くの人や投資を呼び込んでいる。
- 地域経済を支える小規模企業が、地域の支援機関等と手を携えながら持続的な成長・発展を成し遂げているとともに、多摩・島しょ地域のポテンシャルが十分に発揮され、各種の産業が活性化している。
- 地元の商店街が、切磋琢磨して魅力ある店づくりを行うことで多くの来街者を呼び、賑わいを創出するとともに、コミュニティの核として地域の活性化にも貢献している。
- 時代の先進的な技術等を踏まえた多様な金融手法が浸透するとともに、地域金融機関等から中小企業の経営実態に即した円滑な資金調達が行われている。

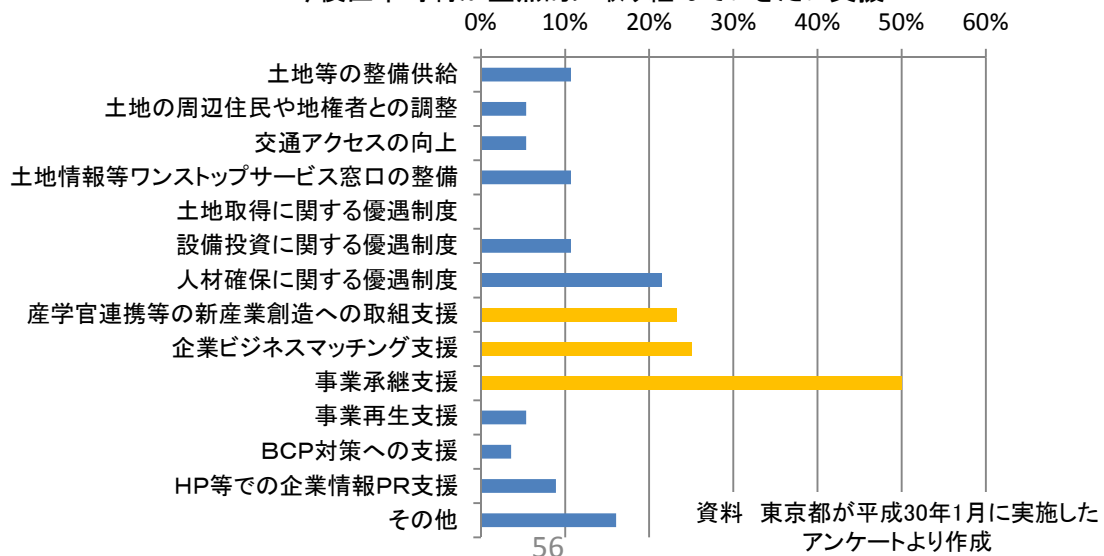
■ 現在の課題

○各地域では、事業承継をはじめ産業の創出やビジネスマッチングなど集積の維持と発展に関する取組が必要となっている

(具体的な課題)

- ・ 工場の都外への転出等による、中小企業の経営への影響をどのように抑えていくか
- ・ 自治体の区域を超える企業間の広域的な交流をどのように広げていくか

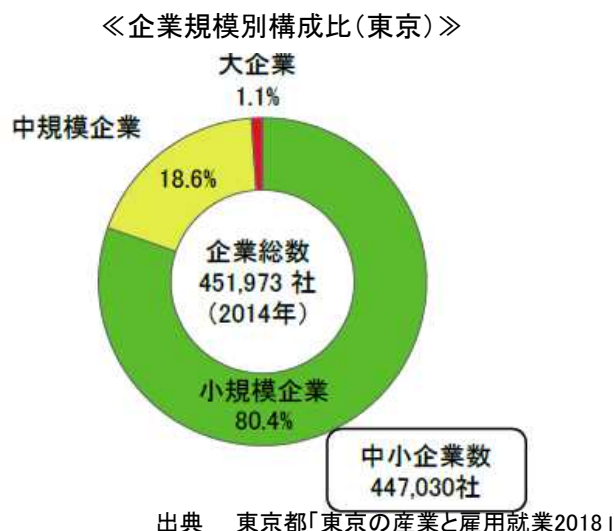
《今後区市町村が重点的に取り組んでいきたい支援》



○地域経済の重要な担い手である小規模企業は経営基盤が脆弱であり、経営環境の変化などの影響を受けやすく、経営が不安定である

(具体的な課題)

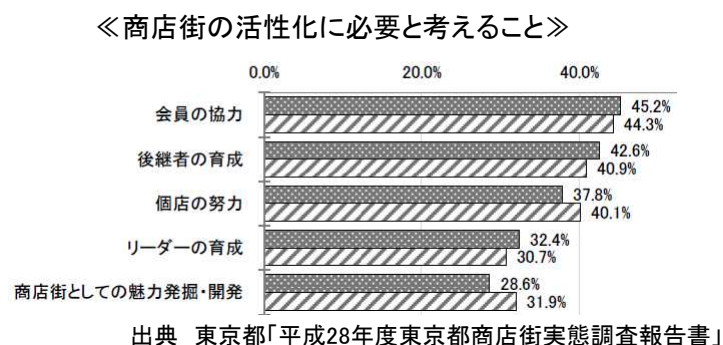
- ・ 小規模企業が抱える様々な経営上の課題をどのようにきめ細かく解決していくか
- ・ 地域ごとの特色をどのようにビジネスに結び付けていくか



○都内各地の商店街では、大型店との競合やネット販売の影響などにより売上を伸ばすことができない店舗も生じており、地域コミュニティの核としての役割を担う力が弱まりつつある

(具体的な課題)

- ・ 買い物客の動向を踏まえつつ、商店街が戦略を持って発展するためにはどのような取組が必要か
- ・ 商店街の持続的な発展をどのように進め、地域全体の活性化につなげていくか

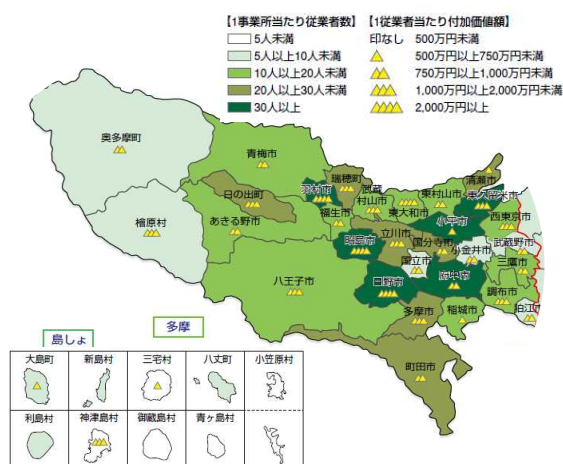


○多摩エリアに集積する企業、大学、研究機関の力を十分に引き出して中小企業との連携を図るほか、島しょエリアでは豊かな地域資源を産業振興に結び付けるなど、地域経済を活性化していく必要がある

（具体的な課題）

- ・ 大規模工場の撤退などに伴う地域経済への影響が懸念される中、多摩地域において産業を活性化するためのしくみをどう構築するか
- ・ 島しょ地域における多様な資源を、地域の活性化にどのようにつなげていくか

《多摩・島しょ地域の産業の状況》



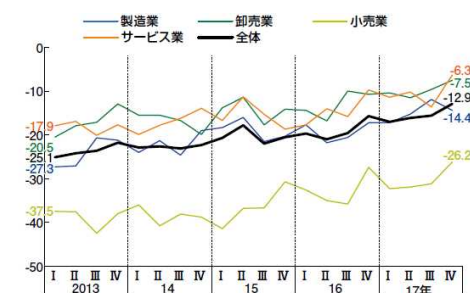
出典 東京都「グラフィック東京の産業と雇用就業2018」一部加工

○東京で活動する中小企業が様々な資金ニーズに応じて金融機関等から円滑に資金調達を行えるよう、一層努めていく必要がある

（具体的な課題）

- ・ 中小の町工場や商店が、その実態をよく理解する地域金融機関等から必要な資金調達を行っていく上で、どのような支援が必要か

《業種別中小企業資金繰りDIの推移》



出典 東京都「グラフィック東京の産業と雇用就業2018」

活力ある地域経済に向けた基盤整備

【方向性の体系】

- ① 地域のものでづくり企業の集積を活かした産業の発展
- ② 小規模企業の持続的発展に向けたきめ細かい支援
- ③ 商店街の活力向上のためのサポート
- ④ 多摩・島しょ地域のポテンシャルを活かした産業の活性化
- ⑤ 地域金融機関等からの円滑な資金調達

① 地域のものでづくり企業の集積を活かした産業の発展

地域経済の活力が失われることのないよう、各地域における産業集積の維持と発展に向けて、適切な支援を行っていくことが必要である。

工場集積の確保に努め、都内のものでづくり企業が地域の社会と良好な関係を築き、生産活動を継続できるよう、立地情報の提供や区市町村の産業施策と連携したサポートを行う。また、広域的に人・モノ・情報が行き交う支援拠点の整備を進める。

② 小規模企業の持続的発展に向けたきめ細かい支援

中小企業の約8割を占める小規模企業は、地域の特色を活かした事業活動を行い、就業の機会を提供することにより、地域経済の安定や住民生活の向上、交流の促進に寄与する存在であることから、持続的な発展を実現することが極めて重要である。

小規模企業が地域の関係機関等と協力しながら健全な事業活動が行われるよう、「かかりつけ医」のような地域密着の支援体制を確保していく。また、地域資源の有効活用や伝統工芸品産業の振興など、地域の特色を活かした産業振興にも力を入れる。

活力ある地域経済に向けた基盤整備

③ 商店街の活力向上のためのサポート

商店街は商業活動の場であるとともに、地域住民の生活と交流を支えるコミュニティの核として不可欠な機能を有している。商店街の活性化は地域の活性化にもつながるため、その活力を引き出す支援が必要である。

各地域の商店街がそれぞれ創意工夫をこらして実施する戦略的な取組に対して、ハードとソフトの両面から着実なサポートを実施する。また、店主の高齢化や後継者不足により空き店舗が増加する現状を踏まえ、若者や女性など、新たなビジネスの担い手による数多くの開業を促す取組を強力に進める。

④ 多摩・島しょ地域のポテンシャルを活かした産業の活性化

東京の持続的な発展のためには、多摩地域や島しょ地域の持つ力を十分に活用することが不可欠である。

中小企業が、多摩エリアの特色である大企業や大学、研究機関の集積や島しょエリアの豊かな自然などを活かして、新たな技術や製品・サービスの開発を行えるしくみづくりを進める。

⑤ 地域金融機関等からの円滑な資金調達

中小企業にとって資金繰りは経営を支える重要な要素であり、経営の安定化や事業の発展のためには、ニーズに対応した資金調達が行われることが不可欠である。

中小のものづくりの工場や様々な商店が、地域で日頃からの取引を通じて経営実態を把握している地域金融機関等から、それぞれの抱える課題等に応じて円滑に資金調達を行えるよう支援する。

■ 当 面 の 施 策 展 開

① 地域のものづくり企業の集積を活かした産業の発展

(地域毎の集積の維持・発展のためのサポート)

- ▶ 地域産業の活性化に向けて、区市町村の作成する地域産業活性化の計画の実現を後押しするため、地域内のネットワークを活用した自治体の様々な産業振興施策に対するサポート等を行う。
- ▶ I o T等の先端技術を活用し地域の課題解決や地域産業の振興を図るため、区市町村が中小企業と連携して先端技術を活用した実証実験を実施する取組等へのサポートを展開する。

(ものづくり企業の立地支援等)

- ▶ 住工混在により操業環境が悪化する中、ものづくり企業が地域と共生しながら操業を継続することのできるよう、周辺環境に配慮した防音・防臭等の対策や周囲のエリアとの調和などに取り組む企業を区市町村と連携して支援する。
- ▶ ものづくり企業の減少や大規模工場の撤退などにより、地域の産業への影響が懸念される中、都内への立地を希望する企業に対する物件情報の提供や支援施策等の展開などにより、産業集積の維持と発展に結び付ける。

(広域的な産業交流の活性化)

- ▶ 区部では中小企業や中小企業団体が開催する見本市などの場として最適な中規模展示施設を通じて中小企業の販路開拓を支援するほか、多摩地域では広域的な産業交流を促進するための拠点を整備する。

② 小規模企業の持続的発展に向けたきめ細かい支援

(小規模企業への支援)

- ▶ 小規模企業の経営を改善し、経営基盤の安定化を図るため、経済団体と協力して税務・会計等の相談に対応するほか、経営力の強化に役立つ講習会等を実施する。

（地域資源の活用促進）

- ▶ 東京の各地域の持つ強みと特色である技術や伝統工芸品等を活用し、中小企業者等による新たな製品及びサービスの開発や改良を支援する。
- ▶ 東京の優れた製品などの販売及びPRに必要な経費助成や販売促進のアドバイス等を行うことにより、それらの市場での認知度を高めてブランド力の強化等を後押しする。

③ 商店街の活力向上のためのサポート

（商店街の戦略的な取組のサポート）

- ▶ 魅力ある商店街づくりに向けて、将来を見据えた戦略的な取組にチャレンジする商店街に対し、区市町村を通じた補助を行うほか、都の政策課題の解決につながる商店街の取組に対する支援を行う。
- ▶ 商店街が抱える潜在的な課題の抽出や、その解決に向けた取組の提案を区市町村でサポートできる態勢を整備するよう支援を行うほか、商店街に専門家を派遣し新たな取組を行う際に必要となる知識やノウハウを提供する。
- ▶ 空き店舗を活用した先進的取組を支援し、モデル的事例として広く波及させるとともに、外部の専門家を活用してまちづくり的な視点を持った取組に支援を行うことなどにより、商店街の活性化をサポートする。

（商店街での開業支援）

- ▶ 都内商店街での開業や事業承継を促進するため、開業等の際の店舗の新装や改装などに要する経費等への助成や経営のノウハウを身につけるための専門家による継続的なアドバイス等の支援を行う。

- ▶ 魅力ある店舗の創出を目指し、将来のリーダーとしてもポテンシャルを持つ若手や女性を対象に、本格開業に向けたノウハウを学べるようチャレンジショップにおいてトライアルの機会を提供する。これに加え、地方の繁盛店の経営手法を学ぶ研修を実施することで、商店街の新たな担い手の育成を図る。
- ▶ 意欲のある若手の事業主に対して、専門家の派遣や実践的な講座により事業を伸ばすノウハウを提供し、次世代の商店街を担う人材の育成を図る。

④ 多摩・島しょ地域のポテンシャルを活かした産業の活性化

(多摩・島しょ地域の特色を活かした支援)

- ▶ 中小企業の経営・技術相談や職業能力開発・人材育成支援等を行う多摩地域の総合支援拠点を運営する。
- ▶ 多摩地域のイノベーション創出のため、中小企業が大手企業や大学とマッチングする交流会やネットワークづくりのための勉強会を開催するとともに、産学公連携による製品開発への後押しを検討する。【再掲】
- ▶ 開業率を高める余地の多い多摩地域において、創業希望者の掘り起しや起業に向けた各種支援を行うため、新たに多摩地域における創業支援拠点の整備を検討する。【再掲】
- ▶ 人口減少や産業の低迷に直面する島しょ地域の小規模事業者に対して、経営力向上や経営基盤の強化を図り事業を継続することができるよう、地域資源のPRや販路の拡大、事業承継に役立つ機会の提供を検討する。

⑤ 地域金融機関等からの円滑な資金調達

（中小企業の抱える経営課題に対応した金融支援）

- ▶ 都、東京信用保証協会及び金融機関の3者が協調して融資を行い、信用力が弱く金融機関からの融資を受けにくい中小企業の資金調達の円滑化を図る。
- ▶ 人材確保や生産性向上、事業承継など様々な課題を抱える中小企業に対し、これらの課題を解決するとともに、その成長を後押しするため、ファンドを活用した支援について検討する。

（資金調達手段の多様化に向けた取組の充実）

- ▶ 高い技術力や優れたビジネスプラン等を有しているにもかかわらず、当面の事業継続に必要な運転資金等を十分に確保することの難しい中小企業に対し、都と地域の金融機関とが連携した融資制度により資金繰りを支援する。
- ▶ 中小企業の資金調達の選択肢を広げるため、不動産担保に頼らずに、中小企業が保有する機械・設備等や売掛債権、在庫といった様々な事業用資産を担保として有効活用することにより資金調達を支援する。
- ▶ 主婦や学生のほか高齢者等の幅広い層による創業や新製品開発等への挑戦を促進するため、クラウドファンディングの利用手数料への補助を行うとともに、相談窓口の設置やセミナーの開催により、クラウドファンディングを活用した資金調達を支援する。

(5) 多様な人材が中小企業で活躍

■ 10年後の中小企業像

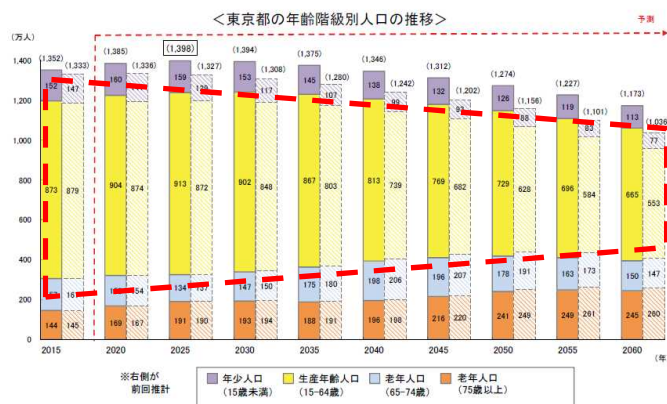
- 中小企業の事業活動に必要な人材の確保が円滑に進み、主体的に人材育成に取り組んでいる。
- 現場を牽引するリーダーや未来の経営者となり得る中核的な人材が会社の事業の発展に必要となる能力などを身に着け、現場でその能力を存分に発揮している。
- 誰もが希望するワークスタイルで働ける環境が整備され、女性やシニアをはじめとする多様な人材が活躍している。

■ 現在の課題

○人手不足が年々深刻化する中で、中小企業には人材の確保や育成を図るための知識やノウハウ、体制の整備が十分でない場合が多い
(具体的な課題)

- ・ 女性やシニア、外国人などの多様な人材の活用も含めて、事業活動の担い手をどう着実に確保していくか
- ・ 時代のニーズに対応して力を発揮できる人材を社内でどう育成していくか

《東京都の年齢階級別人口の推移》



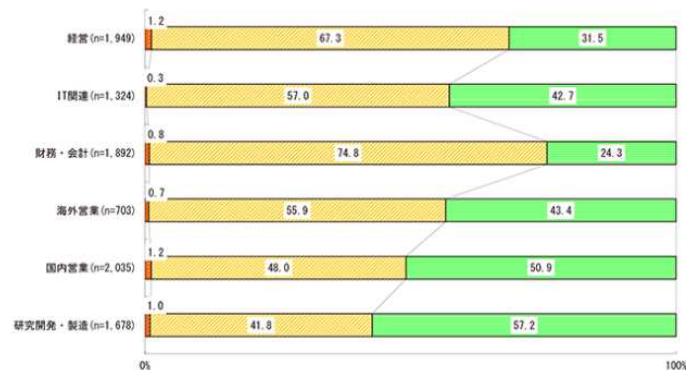
出典 東京都「都民ファーストでつくる「新しい東京」
～2020年に向けた実行プラン～」

○中小企業の成長にとって重要な役割を担う現場のリーダーや経営に関わる 中核的人材の確保や育成が十分に進んでいない

（具体的な課題）

- ・ 経営者をサポートできる人材をいかに育てるか
- ・ 各部門の専門的な人材をどのように育成するか

《部門別の中核人材の過不足感》



出典 経済産業省「2015年版中小企業白書」

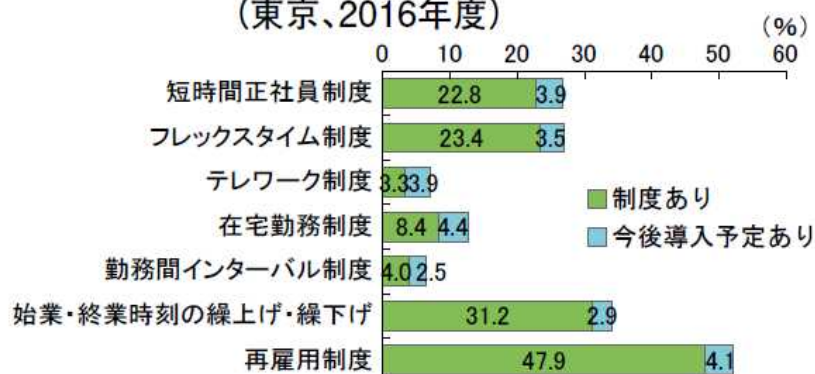
○人材の確保や多様な人材の活躍に向けて、誰もが希望に応じた柔軟な働き 方ができる環境づくりが必要となっている

（具体的な課題）

- ・ ライフ・ワーク・バランスを実現できる働きやすい職場環境をどのように整備するか
- ・ 多様な働き方を実現するフレックスタイムやテレワークなどのしくみを定着させていくためにはどのように中小企業に働きかけていくのか

《多様な働き方に関する制度の導入状況》

（東京、2016年度）



出典 東京都「東京の産業と雇用就業 2018」

人材力の強化と働き方改革の推進

【方向性の体系】

- ① 中小企業の成長を支える人材の確保と育成の強化
- ② 中小企業における中核人材の育成促進
- ③ 多様な働き方を実現する職場環境の整備

① 中小企業の成長を支える人材の確保と育成の強化

生産年齢人口の減少が見込まれる中で、企業の成長に必要な人材を確保し、その育成を着実に進めることができるよう、適切な支援をしていくことが必要である。

中小企業の人材確保に関する相談への対応や人材戦略の構築、採用ノウハウの向上に向けた支援など、採用活動のサポートを行う。また、中小企業の人材育成ニーズに対応する訓練を行うほか、生産性の向上、従業員の技能の継承などに向けた人材育成・能力開発をきめ細かく支援する。

② 中小企業における中核人材の育成促進

生産性の向上や新たな事業展開の中心を担う現場のリーダーや幹部候補となる人材については、業務が多忙であることなどから、意欲がありながらも学習することが困難な場合があり、適切なサポートが必要である。

中小企業で働くこうした中核人材が、これまで培った経験やノウハウを体系的に整理して現場での指導において活用できるよう後押しするとともに、最新の経営手法やICTの知識を学ぶことができるよう、重点的に支援する。

③ 多様な働き方を実現する職場環境の整備

企業における人材確保を図り、多様な人材活躍を促すためには、誰もが意欲と能力を発揮できる職場づくりを推進することが必要である。

より多くの企業が働き方改革を着実に進め、一層の業務改革等に取り組めるよう支援する。また、多様なワークスタイルの実現に繋がるテレワークの導入やサテライトオフィスの設置などに対して、重点的に支援する。

■ 当面の施策展開

① 中小企業の成長を支える人材の確保と育成の強化

（総合的なサポート）

- ▶ 人材確保に悩む中小企業からの相談に専用窓口で対応するとともに、女性やシニアなど多様な人材の活用方法等を助言する専門家派遣やセミナー開催のほか、合同就職面接会を行うなど、中小企業の採用活動を総合的にサポートする。

（戦略的な人材の確保のための支援）

- ▶ 生産性向上や新たな事業展開などに向けて、中小企業が中期的な視点で人材戦略を構築できるよう、人材戦略講座やコンサルティングによる支援を実施する。
- ▶ 外国人材を円滑に受け入れられる環境づくりを推進するため、中小企業を対象としたセミナーやインターンシップを実施するほか、相談体制の整備や仕事上のスムーズなコミュニケーションに役立つノウハウの提供などを検討する。

（地域と連携した人材の確保のための支援）

- ▶ 中小企業における人手不足などの課題の解決に向けて、地域の金融機関等と連携して中小企業にアプローチし、経営の視点も含めた都の人材確保支援策等の活用を促進する仕組みを検討する。
- ▶ 地域ニーズに応じ中小企業における労働力の確保や処遇の改善を目的とした事業を行う区市町村への支援を進めるとともに、業界団体を通じて、中小企業が「女性の活躍推進」や「働き方改革」の視点に立った人材確保に取り組めるよう支援する。

（中小企業で働く魅力を発信）

- ▶ 若者・女性等に対して、中小企業の魅力をWEBサイトや冊子で発信するとともに、企業と若者等が直接交流する企業見学ツアー等を実施するほか、中小企業と教育機関が連携して実施するインターンシップへの支援を行う。

（人材育成のための訓練の場の提供）

- ▶ 中小企業の従業員を対象に、ものづくりや情報関係など多様な訓練コースを設定し、スキルアップを着実に後押しするとともに、中小企業の多様な人材育成ニーズに対応するオーダーメイド型の訓練や、企業現場で行う訓練への指導員の派遣を実施する。
- ▶ 中小企業の生産性の向上や従業員の技能の継承、従業員のモチベーションの維持や向上などに向けて、企業の成長を担う中堅・中核層等の人材育成や能力開発に繋がるよう在職者訓練のレベルアップを検討する。

② 中小企業における中核人材の育成促進

（経営人材等の育成）

- ▶ 経営戦略や組織マネジメント等の面で経営者を支える人材を育成するために必要となるスキルを習得する講座や個別支援を実施することにより企業の持続的な成長を後押しする。

（専門スキルの向上）

- ▶ 生産性や収益力の向上によりものづくり産業の競争力を高めていくため、基礎的な講座と生産現場での実習を組み合わせたプログラムを開催するとともに、生産現場で中核人材が活躍できる力を身につけるためのサポートの充実を検討する。
- ▶ サービス産業の事業者に対し、新たなサービスの創出や生産性の向上を実現するために必要な知識を提供し、専門性を有する人材を育成するため、基礎知識や実践方法を学ぶ場を提供する。
- ▶ 新製品開発力が十分でない中小企業等に対して、講座や個別指導により開発から販売までを一貫して支援することで、継続してイノベーションに取り組むことができるよう社内の体制を整備するサポートを実施する。

③ 多様な働き方を実現する職場環境の整備

(働き方改革の一層の推進)

- ▶ 長時間労働の削減や年次有給休暇等の取得を促進するために「TOKYO働き方改革宣言企業」制度を引き続き実施するとともに、宣言を行った企業が一層の業務改革等に取り組めるよう、専門家派遣による生産性向上に向けたコンサルティングを実施する。
- ▶ 中小企業をはじめ、より多くの企業が働き方改革に取り組むよう、働き方改革の好事例の紹介や、経済団体や金融機関等と連携した普及啓発により、一層の気運醸成や取組の推進を図る。
- ▶ 中小企業で働く方が個々のライフイベント、ライフステージに応じて安心して働き続けられるよう、育児・介護等と仕事の両立ができる社内制度や職場環境づくり等に取り組む企業を支援する。

(テレワークの推進)

- ▶ 国と連携して、テレワーク推進の気運醸成に努めるとともに、東京テレワーク推進センターにおいて、テレワーク導入を検討している企業等に対し情報提供・相談・助言等の支援をワンストップで行う。
- ▶ 企業のテレワーク導入を加速化するため、専門家を企業に派遣しテレワーク導入の前提となる業務の見直しや改善に向けたコンサルティングを行う。また、機器経費や制度整備等に対する支援の拡充などについて検討する。
- ▶ テレワークの普及を効果的に推進するため、業界をあげてテレワーク導入に取り組む団体への支援や、経済団体や企業に身近な地域の金融機関等と連携した普及啓発や相談対応などを検討する。
- ▶ 市町村部で職住近接に繋がるサテライトオフィスが増えるよう施設整備費や運営費の補助を行うとともに、子育てや女性活躍、地域振興など地域の実情に応じて区市町村が取り組む先進的なテレワーク推進に関する事業等への支援を検討する。

5 効果的な施策展開を実現するために

- ビジョンで掲げる「目指すべき姿」や「達成目標」を実現するためには、中小企業振興に携わる様々な主体が共通の理念や考え方を持つことが重要である。
- 東京では、中小企業関係団体や金融機関などを通じ多様なサポートを実施しており、こうした団体の支援機能をより高め、相互の連携を強めていくことが必要である。
- また、中小企業への支援施策を事業者が適切に利用できるよう、支援メニューの利用を容易にするとともに内容のPRを進めることが重要である。

■ 取 組 の 方 向 性

① 中小企業の振興に関する条例の理念等の実現

中小企業の振興に向けた条例に掲げる基本的な理念に基づいて、本ビジョンの『目指すべき姿』や『達成目標』を実現するため、施策の企画・立案から効果検証に至るまで、施策のPDCA（計画・実行・検証・改善）を徹底していく。

② 支援機関の強化

中小企業の支援にあたって、東京都のほか（公財）東京都中小企業振興公社や（地独）東京都立産業技術研究センター、商工会議所や商工会、中小企業団体中央会、商店街振興組合、労働団体などの関係団体が各々の機能を十分に発揮し力を高めつつ、互いの連携を一層強化して取組を進めていく。

③ 中小企業の利便性の向上

中小企業の支援策が適切に活用されるよう、個々の事業者のニーズに合致したメニューをきめ細かく提供していくことが重要である。こうした支援メニューを利用する場合の利便性を高めるため、ICT技術を用いて申請や書類の提出を容易とするしくみの充実を進める。

④ 施策の認知度の向上

多くの中小企業が東京都の支援内容を正確に理解して最も効果の高い支援メニューを利用できるよう、様々な施策の認知度の向上などを図る工夫を進める。

■ 具体的な取組内容

① 中小企業の振興に関する条例の理念等の実現

- ▶ 中小企業の振興に向けた条例の理念を実現するためのPDCAのサイクルを確立するために、施策の実施状況について、様々な意見を聞きながら効果の検証をしっかりと行い、より効果的な施策を企画・立案できるしくみを作る。

② 支援機関の強化

（中小企業振興公社の事業実施等の検証）

- ▶ 中小企業の経営全般に関する各種支援事業の実施主体である東京都中小企業振興公社において、PDCAサイクルによる施策の効果検証を行い、現場の声等を反映しながら中小企業の様々な発展のステージや個々の経営課題等に応じたきめ細かい支援策を展開していく。

（産業技術研究センターの機能強化）

- ▶ 東京都立産業技術研究センターでは中小企業の技術開発をサポートするため、基盤研究や共同研究、依頼試験、技術相談等を実施しており、様々な企業が最新の技術を導入した製品開発等に積極的に取り組むことができるよう、技術動向を把握するとともに支援体制の一層の充実を図る。

（中小企業関係団体との連携）

- ▶ 中小企業に対する支援を行っている中小企業関係団体や金融機関等との連携を強化し、総合性のある支援体制を構築することにより、企業からサポートを求められた機関で対応できない場合には他の機関を紹介するなど、様々な主体が提供している各種の支援を受けやすい環境を整える。

③ 中小企業の利便性の向上

(支援体制の充実)

- ▶ 中小企業の現状を的確に把握するため、アンケートや統計データの収集や日常的な業務の運営から得られる情報を活用して、都として先進的な支援策の企画と立案に取り組むなど、支援のスキルを不断に高めることで、中小企業が直面する新たな課題へ対応できる体制を整える。
- ▶ 中小企業の基本情報や施策の利用状況などの情報をデータベース化して利用者の状況を一元的に把握できるしくみを作り、中小企業の状況やニーズに合致した新たな事業を効果的に提案するなど、企業経営を戦略的にサポートできる態勢を整える。

(手続き面での負担軽減)

- ▶ 申請書類の多さや手続きの煩雑さなど支援メニューを利用する際の事務的な負担について軽減を図り、中小企業が必要な支援を時期を含め的確に受けることができる環境を確立するため、申請書類の簡素化や電子申請の推進等に取り組んでいく。

④ 施策の認知度の向上

(事業内容のより分かりやすい発信)

- ▶ 多くの中小企業に様々な施策を積極的に活用してもらうため、施策の名称にサブタイトルを付したり、分かりやすいパンフレットを作成するなど、支援の内容を具体的にイメージすることができるよう発信力を強化する。

(各経済団体との協力)

- ▶ サポートを必要する中小企業に必要な情報が行きわたるよう、経済団体等と協力し多岐にわたる中小企業支援施策に関する情報共有や相互PRを進め、きめ細かく周知を図るなど、PR体制を強化していく。

