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。

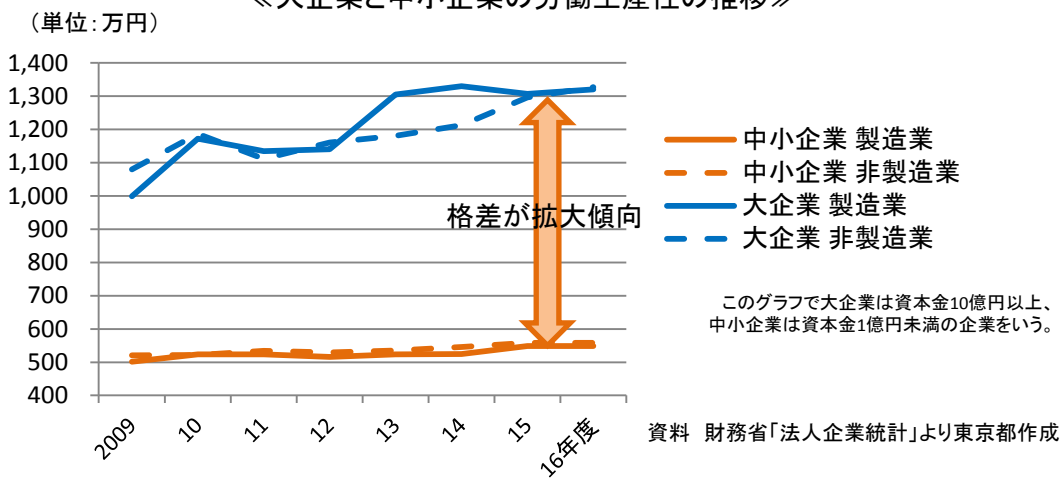
■　現　在　の　課　題

○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拡がっている

（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

≪大企業と中小企業の労働生産性の推移≫



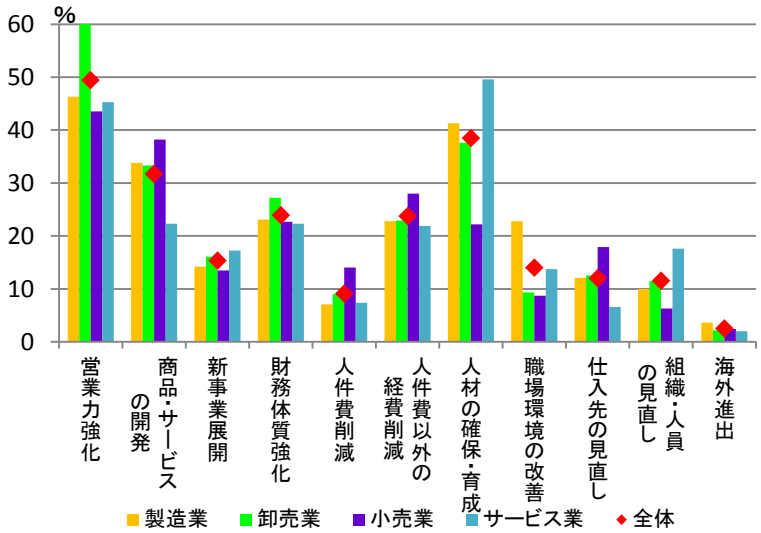
資料　財務省「法人企業統計」より東京都作成

○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

≪都内中小企業がH30年に取り組む内容≫



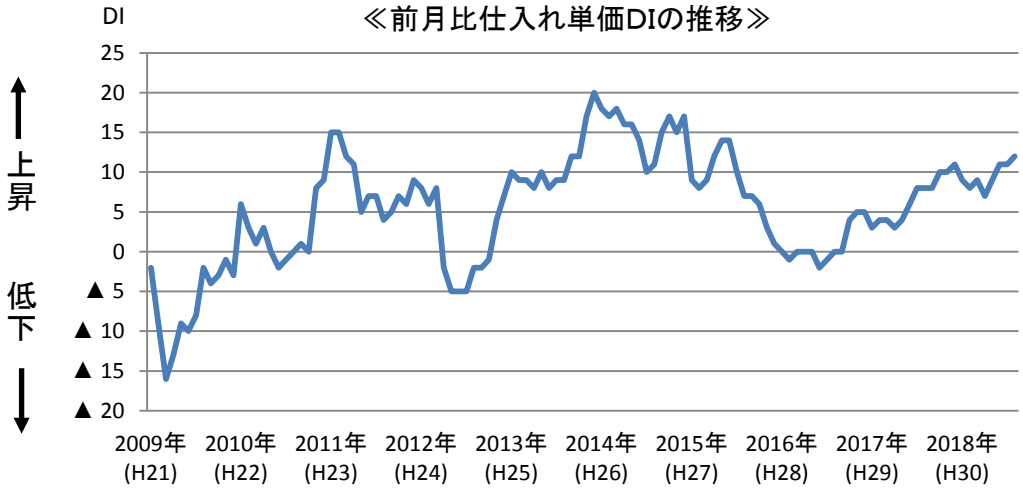
資料　東京都「東京都中小企業の景況（平成30年2月調査）」より東京都作成

○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

≪前月比仕入れ単価DIの推移≫



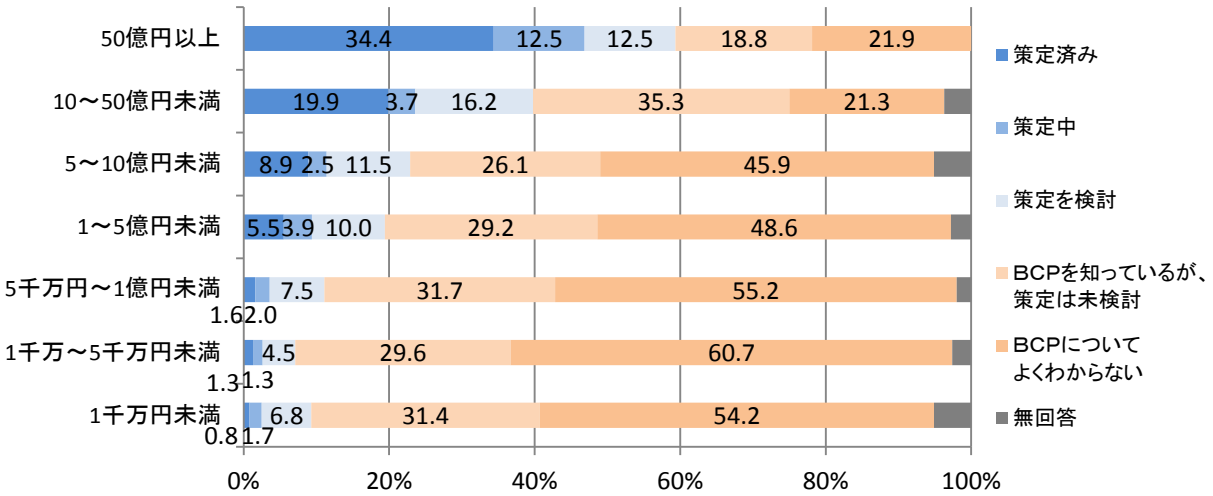
資料　東京都「東京都中小企業の景況」より東京都作成

○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≫



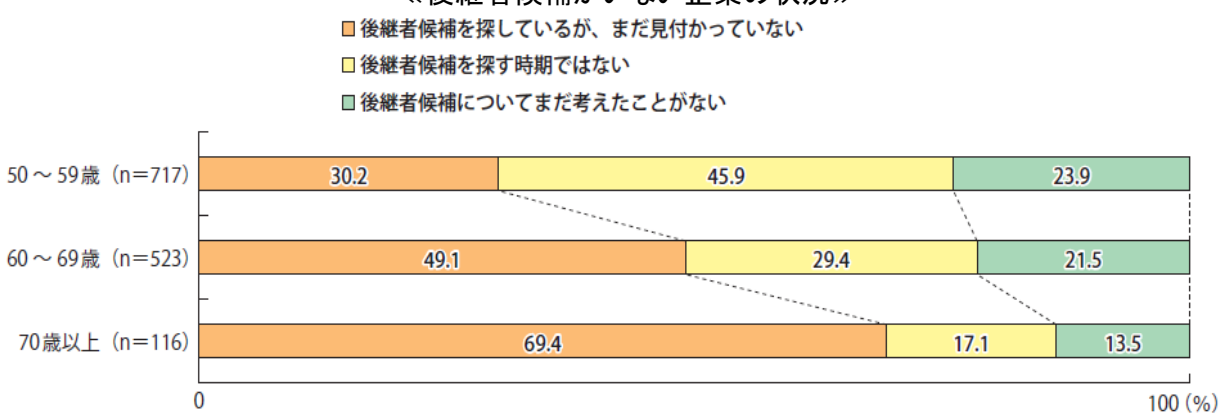
資料　（公財）東京都中小企業振興公社調査より東京都作成

○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」

■ 施 策 の 方 向 性

戦略Ⅰ　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

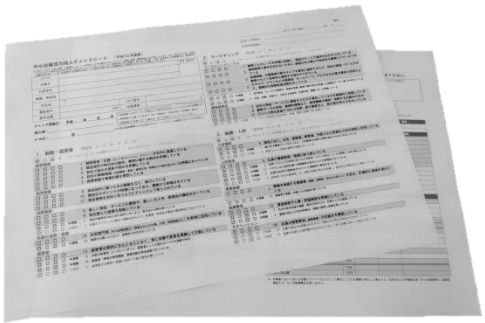
① ICT化の推進や設備導入などによる生産性の向上

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。

＜ICT技術の社内導入を促進＞

＜チェックシートを活用した経営診断＞

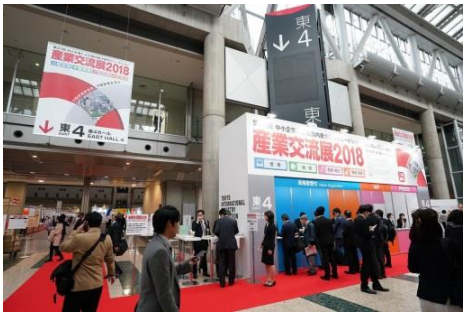


② 販路開拓の強化

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。

＜中小企業のための見本市を開催＞



＜WEB上で販路開拓を支援＞

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、経営資源を十分に確保できない多くの中小企業が、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推し進めるほか、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。

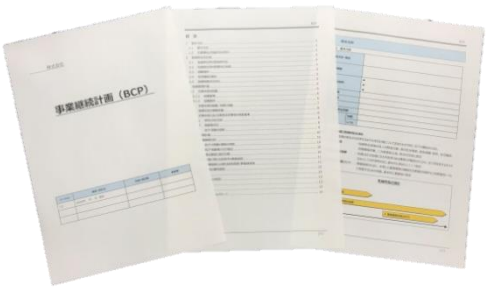
＜専門家の派遣による経営相談＞

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。例えば、自然災害等により甚大な被害が発生した際には、サプライチェーン全体へ影響を与えるため、こうしたリスク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など、中小企業の危機管理に対する意識を高め、具体的な対策が進むよう後押ししていく。

＜BCPの策定を推進＞



＜ガイドブックを活用した普及啓発＞

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。

＜事業承継セミナーの実施＞

＜多様な事業承継のステップ＞

出典　中小企業庁「事業承継ガイドライン」

■ 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に対して、導入の効果や方法などに関する普及啓発セミナーを開催するとともに、社内でＩＣＴの活用に当たりリーダーシップをとる人材の育成のための支援を行う。

- ＩＣＴやロボットといった最先端技術を活用した機器等を円滑に導入できるよう、専門家が職場の状況を診断し、計画の策定をサポートするとともに、ＲＰＡ※等の先進的なＩＣＴツールの導入を推進する。

  ※RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）：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ける生産性の向上には、顧客データ等の収集や分析が不可欠であるが、中小企業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、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等により最新の情報を提供するとともに、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、展示会等への出展に係る助成を行うほか、出展後も継続して製品などをＰＲできるような取組を後押しする。

- 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等を活用して、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等）

- 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。

- 販売促進のための様々な媒体を活用し、新たな販売ルートを作り上げることのできるよう、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、マッチングサイトの運営や展示会への出展支援に加えて全国各地に配置するサポーターなどを通じて、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。

（海外企業の東京展開の促進）

- 海外企業が東京で活躍する機会を提供することにより、都内企業との相互のビジネス機会拡大を促進する。

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て窓口での相談や現場への派遣等を行い、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、中小企業診断士を活用した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（裁判外紛争解決手続き）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、情報の共有などを進めるため、関係機関と連携した協議会等を開催する。

- 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て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などを支援する。

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ＢＣＰ（事業継続計画）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・機器の整備などを実施するための経費の一部について助成を行う。

- 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などによりリスクマネジメントの重要性を広く普及啓発していく。

（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など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、中小企業を支援する各機関とも連携を図りながら経営者向けに税制度等の専門的な知識を提供するセミナーを実施するなど、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などの相談に対応するため、都が地域の経済団体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。

- 弁護士等の専門家により、事業承継に係る計画の作成や課題解決をサポートするとともに、後継者の育成や承継後のフォローアップも継続的に行うなど総合的な支援を展開する。

（事業承継のための金融支援）

- 中小企業の円滑な事業承継が幅広く進むよう、各事業者の状況を詳しく理解している地域金融機関による普及啓発や計画策定などの取組を支援する。

- 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）

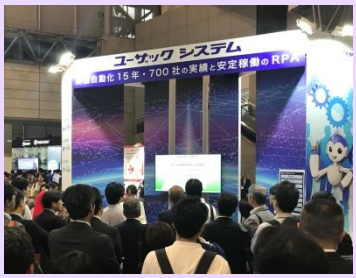
- 優れた技術やサービス提供のノウハウなどを有する中小企業が後継者の不足により廃業することを抑えるため、M&Aの後押しなど、親族以外への承継に対する支援を強化する。

Column

■工場のIoT化の徹底

パイプ加工を主力事業とする武州工業株式会社（青梅市）は、タブレット端末を活用し、出退勤から、在庫や工程不良等を管理。生産工程の20%の効率化を実現し、そのノウハウをスマホアプリとして販売できるレベルにまで到達した。

■中小企業におけるRPAの導入



RPAや業務改善のシステムの導入支援を主力事業とするユーザックシステム株式会社（中央区）は、近年中小企業に対するRPAの販売やサポートに力を入れている。同社が支援した企業では、21の業務を自動化し、月間140時間の時間短縮に成功。今後導入範囲を拡大することで、さらなる業務時間の削減が見込まれるという。

同社は「一見すると短時間の業務でも、積み重ねれば大きな時間を生む。積極的なRPA活用は中小企業の生産性向上に大いに寄与する。」と広報誌や展示会などで具体的な成功事例を発信し、試験的な導入を勧めている。

Column

■下請け依存からの脱却をめざして若手経営者が新製品を開発

東日本プラスチック製品加工協同組合では、若手経営者らが結集し、都の支援による専門家の助言等も活用しながら、それぞれの技術を持ち合い、従来にはない災害時用の「折り畳み式貯水タンク」を共同開発した。防災用備品として、地方自治体や大型の小売店などに多数納入されているなど、高く評価されている。

Column

■経営の安定化に3年

職人による多品種少量生産に強みを持つ、金属加工業のダイヤ精機株式会社では、社長を務めていた父の他界に伴い、次女の諏訪貴子氏が2004年に急遽会社のトップに就任したものの、事業承継の準備は全くできていなかった。

そこで、まず３年は経営の安定化に専念することとし、相続や金融機関との契約手続きに加え、社内の改革を行った。就任後1年目には、主に社員の意識改革やボトムアップでの組織体制を、２年目は設備投資を行うほか、生産性と技能承継を同時に進める教育モデルの確立に取り組んだ。３年目には、前年までの改革の標準化や職人から若手社員へのマンツーマン・トレーニングなどを実施した。

さらに、新規顧客の開拓や人材確保・育成も加速させた。その結果、20代・30代社員が最も多い組織構造を作ることに成功した。

■早期に事業承継に向けた準備を

事業承継のための３ステップ
出典：中小企業庁

ようやく自分自身の組織ができたと感じられるようになっている諏訪社長は、中小企業の事業承継を促進するために行政に期待する。「支援を知らない人に、支援を知ってもらうこと、赤字企業も含めたM&Aによる新たな価値の創出、新たな経営者へのメンタルケアなどにより早期に承継の準備を促すことが重要。」と今日も様々なチャレンジを続けている。