

戦略２ 経営基盤を強化する【経営基盤】

都内企業の 99%を占める中小企業は、経済の活力の源であるとともに、雇用の場を創出している。さらに、イノベーションの苗床として、今後の産業発展の原動力となっている。一方で、経済変動の影響を受けやすく、時には厳しい競争条件におかれる存在でもある。

東京には、長年培ってきた独自の技術やノウハウを持つ企業や農林水産事業者が存在する。これらの中小企業等の多くは、近年のリーマンショックや円高などにおいても、これまで蓄積してきた経営・技術革新のノウハウを活用するとともに、新たな経営革新によって困難な状況を乗り越えてきている。こうした多様な中小企業等が、今後も東京で様々な活動を行うことが、東京の産業の発展には不可欠である。

国際競争の激化、歴史的な円高、人口減少・高齢化の一層の進展に伴う国内市場の縮小、東日本大震災及び原子力災害の影響など、中小企業を取り巻く環境は依然として厳しい状況が続くものと予想されるが、これまで蓄積してきた経営・技術革新のノウハウを活かしつつ、新たな取組によって困難を乗り越えていくことが重要である。

都は、新たな経営に乗り出す中小企業等の経営基盤の強化に向けて、様々な施策により積極的に支援していく。

２－１ 新製品・新サービス・新技術を創出する

- (1) ビジネスプランの策定、マーケティングから事業化までの一貫した支援
- (2) オープン・イノベーションの推進
- (3) 知的財産の保護・活用の推進
- (4) デザインの活用による製品・サービスの高付加価値化

２－２ 経営力の向上を図る

- (1) 経営力の向上

２－３ 経営体質を強化し、様々な環境の激変に対応する

- (1) 円高に対応した経営体質の強化
- (2) 電力供給の制約に対応した経営の推進
- (3) 大規模自然災害に備える事業者の防災対策の推進

２－４ 経営の安定を図り、セーフティネットを整備する

- (1) 事業再生や事業承継の円滑化
- (2) 中小企業の経営安定支援
- (3) 多様なメニューによる中小企業の資金調達の円滑化

2-1 新製品・新サービス・新技術を創出する

<要旨>

イノベーションは、多様な主体の活動から生まれるものである。その苗床として、中小企業が果たす役割は大きい。

東京に集積する中小企業は、先端的なニーズを把握できる洗練された巨大マーケットや、多様な業種・業態の企業や大学等の存在など、東京の強みを活かして、様々なイノベーションを生み出しながら我が国の経済をリードしてきた。

一方、中小企業にとって、新製品・新サービス・新技術の創出の取組は、先行投資などの開発リスクを自ら負いにくいこと、先行きを十分に見通せないこと、日々の業務に追われることなどから困難な面があり、都の支援が必要である。また、中小企業単体では、開発に必要となる様々な技術・ノウハウがそろわない場合も多い。

このため、ビジネスプランの策定、マーケティングから企画、研究開発、実証実験、事業化に至るまで、新製品・新サービス・新技術の創出に必要なプロセスに沿って、一貫した支援を実施していく。

また、新製品・新サービスを創出するために必要な他の企業、大学、研究機関等の資源（ヒト、モノ、技術・ノウハウなど）を活用するオープン・イノベーションを推進するとともに、ニーズに合致した開発の前提となるマーケティング力の向上や、知的財産の保護・活用、デザインの活用による製品・サービスの高付加価値化などを図っていく。

<戦略のポイント>

(1) ビジネスプランの策定、マーケティングから事業化までの一貫した支援

ビジネスプランの策定、マーケティングから企画、研究開発、実証実験、事業化に至るまでの一貫した支援を実施していく。

(2) オープン・イノベーションの推進

中小企業の新製品・新サービス開発における、他の中小企業、大企業、大学、試験研究機関等との連携や、産学公連携・産産連携を促進していく。

(3) 知的財産の保護・活用の推進

中小企業の知的財産活用支援の拠点である知的財産総合センターの機能を強化し、支援体制の拡充などを図っていく。

(4) デザインの活用による製品・サービスの高付加価値化

中小企業の製品の企画から設計、製造、マーケティング、広報まで総合的なデザインの活用による高付加価値化を支援していく。

(1) ビジネスプランの策定、マーケティングから事業化までの一貫した支援

(技術を事業化に結び付ける)

- 中小企業には、これまでの製品・技術開発等の経験がノウハウやアイデアとして蓄積されており、これらを元に新製品開発に向けた創意工夫が繰り返されている。しかし、資金不足により、研究開発の実用化に向けた「あと一歩」が進まない場合や、工業製品を中心に、試作品の開発までは到達したものの、実証データの取得やさらなる改良に着手できない場合も多い。優れた製品の事業化までの最後の一步を、きめ細かい支援によって成功に導いていく。
- 中小企業の中には、優れた技術を持ちながら、これを製品開発や事業化に結び付けるノウハウがない企業が存在する。これらの企業に対して、製品開発前のマーケティング、設計・デザイン、試作品の製作・改善、量産のための体制構築、販売までの各段階をきめ細かく支援する。
- 新製品開発の段階においては、中小企業の技術支援の中核的機能を担う都立産業技術研究センターを中心とした試験研究体制において、都内中小企業の強みである超微細加工や超精密、稠密分野など、先端技術分野における試験研究・測定・技術指導機能をさらに拡充し、これらの分野における支援を強化する。

(マーケティングから事業化までの一貫した支援)

- 開発力を向上することができても、開発した製品等が市場に受け入れられなければ付加価値は向上しない。このような課題に対しては、製品開発前の的確なプランニングやマーケティングが欠かせない。このため、成長可能性が高い事業プランを公募により発掘し、当該事業プランを早期に事業化するため、営業やマーケティング実務の専門家を派遣し、集中的なコンサルテーションを行うなど、販路開拓を支援する。
あわせて、新製品・新サービス・新技術を創出しようとする中小企業に対し、ユーザーのニーズを的確に捉えることができるマーケティング支援を強化していく。
- 実用化の段階では、実証実験への支援に加え、第三者機関での評価・認証取得を支援するなど、新商品等の競争力強化を図ることが重要である。また、高い製品開発力や技術力を持ちながら、営業力が弱いために販路先の確保が経営課題となっている中小企業は少なくないため、東京ビッグサイトや東京国際フォーラムでの展示会等を活用し、販路開拓を支援する。
- 中小企業の新製品・新サービス・新技術の開発に向けた取組をきめ細かい支援によって成功に導くため、これらの取組に連続性を持たせ、ビジネスプランの策定、マーケティングから企画、研究開発、実証実験、事業化に至るまでの、新製品・新サービス・新技術の創出に必要なプロセスに対し、一貫した支援を実施していく。

(2) オープン・イノベーションの推進

(多様な集積を活かしてオープン・イノベーションを促進)

- 近年、製品・サービスそのものが高度化しており、一つの開発に多様な技術・ノウハウの活用が必要になることが少なくない。また、製品のライフサイクルが短縮化し、国内外の競争が激化している。

こうした中、自社のみで開発を行うのではなく、他企業や大学・試験研究機関等と連携して外部の技術・ノウハウ等を活用するオープン・イノベーションは、新製品開発におけるスピードアップを可能とするなど、中小企業の新製品開発において非常に重要である。

- 東京は、多様な産業、大学、研究機関の集積など、オープン・イノベーションの推進に有利な条件を備えている。こうした東京の強みを活かし、研究開発、知的財産の活用から事業展開に至るあらゆる段階において、大企業と中小企業、企業と大学、企業と行政等の様々な主体や、技術と市場などをつなぎ、交流と連携を促進していく。

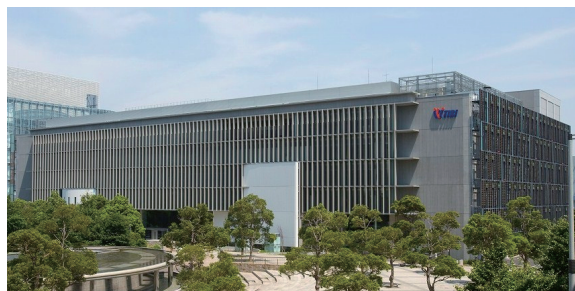
(マッチング機能の強化とコーディネーターの確保・育成)

- 効果的なオープン・イノベーションを推進するためには、企業間や産学公の適切なコーディネート機能が不可欠である。都立産業技術研究センターや公益財団法人東京都中小企業振興公社（以下「中小企業振興公社」という。）におけるマッチング機能を強化するとともに、効率的かつ高度なマッチングを行うコーディネーターの確保・育成について検討していく。

(広域的な産業交流の促進)

- 企業間の取引・交流は広域化しているが、広域的交流に取り組む企業は、地縁的つながりや従来の取引（垂直関係）の中だけでなく、自社にない機能やノウハウを求めて、都域を越えた異なる業種との連携（水平関係）による新たな取引形態を獲得している。イノベーション創出のためには、都外の企業との win-win 関係の構築に向けた都域を超えた産産・産学公など多様な産業交流を図っていく。

- 中小企業の技術支援を担う都立産業技術研究センターをはじめとして、異なる分野を担う東京都の研究機関相互や、他県・民間試験研究機関との共同研究等、研究機関相互の連携を強化し、必要に応じて、そのネットワークを中小企業の新製品・新サービス・新技術の創出に活用していく。また、広域的産業交流の中核機能を担う産業交流拠点を八王子市に整備する。



都立産業技術研究センター 本部（江東区青海）

(3) 知的財産の保護・活用の推進

(グローバル化の進展で重要性が増す知的財産戦略)

- 国際競争の激化に伴い、中小企業は、経営戦略の重心を「価格競争への対応」から「技術、ノウハウ、発想力により製品・サービスに高い付加価値をつけて差別化を図ること」へ転換していかなければならない。

新たな技術やノウハウは、研究開発に多額の投資を必要とするにもかかわらず、一旦その技術などが完成すると他が真似をするのは容易であり、本来模倣に極めて弱いという特質を持っている。そのため、こうした技術などに独占的な排他権を与えて保護するとともに、他者による利用には対価を求めることを可能とし、その代わりに内容を公開する制度が知的財産権制度である。

- 自社の優れた技術や高付加価値の製品等を活かし、市場での競争力を維持するためには、知的財産の保護と戦略的な活用が重要である。具体的には、模倣等の権利侵害を損害賠償請求などで排除し、営業活動を有利にすることや、知的財産を広く他社に使用許諾を与え、その代償としてロイヤリティ（対価）を得ること、あるいは、自社の特許と他社の特許を相互に使用するクロスライセンスを行うことなどである。

産業の高付加価値化が進む中、中小企業においても、知的財産戦略が極めて重要となっている。しかし、特許出願等に関するノウハウが不十分なため、特許出願を行ったにもかかわらず、特許の範囲の設定が限定的となり、特許侵害に対して対抗できなかったなど、知的財産戦略の運用に課題を持つ企業もある。

- 東京の中小企業は、世界トップレベルの高い技術力を持っているが、近年、アジア諸国の台頭により国際競争が激化する中で、知的財産戦略を中小企業経営の中軸に据え、優れた技術などを守り、育て、競争力を高めていくことが一層重要となっている。

都は、知的財産総合センターを設置し、個別の支援を行うとともに、中小企業経営者の知的財産に対する意識向上のための施策を展開しているが、グローバル化の一層の進展を見据えると、今後は新興国をはじめ国際的な知的財産に関する保護、活用の重要性が増大する。

(知的財産総合センターの機能強化)

- 中小企業の知的財産を経営戦略に活かし、運用面でも十分な対応をするため、また、経済のグローバル化に伴い増加する知的財産活用支援ニーズに対応するため、中小企業の知的財産活用支援の拠点である知的財産総合センターの機能を強化する。

具体的には、知財戦略の経験を有する企業OBや弁理士などの知的財産の専門家による支援の一層の強化、国ごとの制度の差異を踏まえたきめ細かい対応など、国際的な知的財産の保護・活用に関する支援体制の拡充を検討していく。

(4) デザインの活用による製品・サービスの高付加価値化

(付加価値の高い製品開発に向けたデザイン支援)

○ デザインは、単なる商品の造形や色彩の創造にとどまらず、企業の経営戦略の立案から具体的な製品・サービスの創出に至るまで、企業活動をトータルにサポートする広範な機能を有するものであり、製品・サービスの高付加価値化の重要な要素である。しかし、中小企業の間でデザインの重要性は十分に普及していない。また、重要性は認識しながら、デザインを活用するための人材やノウハウが不足している企業も多数存在する。

○ このため、中小企業におけるデザインの重要性に対する意識啓発を引き続き進めていく。また、デザインの重要性を理解している企業に対しては、デザインを効果的に活用するための仕組みを整備するとともに、デザインを戦略的に活用できる人材の育成支援について検討していく。

加えて、中小企業が製品の企画から設計、製造、マーケティング、広報まで総合的にデザインを活用し、付加価値の高い製品開発が行えるよう支援を図っていく。

(中小企業とデザイナーの協働の促進)

○ デザインを活用した中小企業の製品開発には、市場のニーズと企業の技術の両者を知り、それらを結び付けて新たな価値を創造することを可能とする優れた課題解決力と提案力を併せ持つデザイナーとの連携が不可欠である。そのため、優秀なデザイナーを呼び込み、高いポテンシャルを有する中小企業との協働を促進していく。



産学連携デザイン開発プロジェクトの成功例
法政大学デザイン工学部×(株)エヌエスケーエコーマーク
伸縮自在印刷を利用したスポーツ用アンダーウェアの開発

2-2 経営力の向上を図る

<要旨>

中小企業等を取り巻く環境は、国際競争の激化、歴史的な円高、人口減少・高齢化の一層の進展に伴う国内市場の縮小、東日本大震災及び原子力災害の影響、産業構造のサービス化など、目まぐるしく変化するとともに、様々な課題が山積している。

しかし、厳しい状況下でも、これまでに蓄積された経営・技術革新のノウハウを活かしつつ、新たな取組によってこれを乗り越え、堅調な業績を維持している中小企業等は多数存在する。

そこで、他の中小企業等が同様に不断の経営革新を図り、販路開拓や新製品・新サービス・新技術の開発に取り組めるよう支援していく。

<戦略のポイント>

(1) 経営力の向上

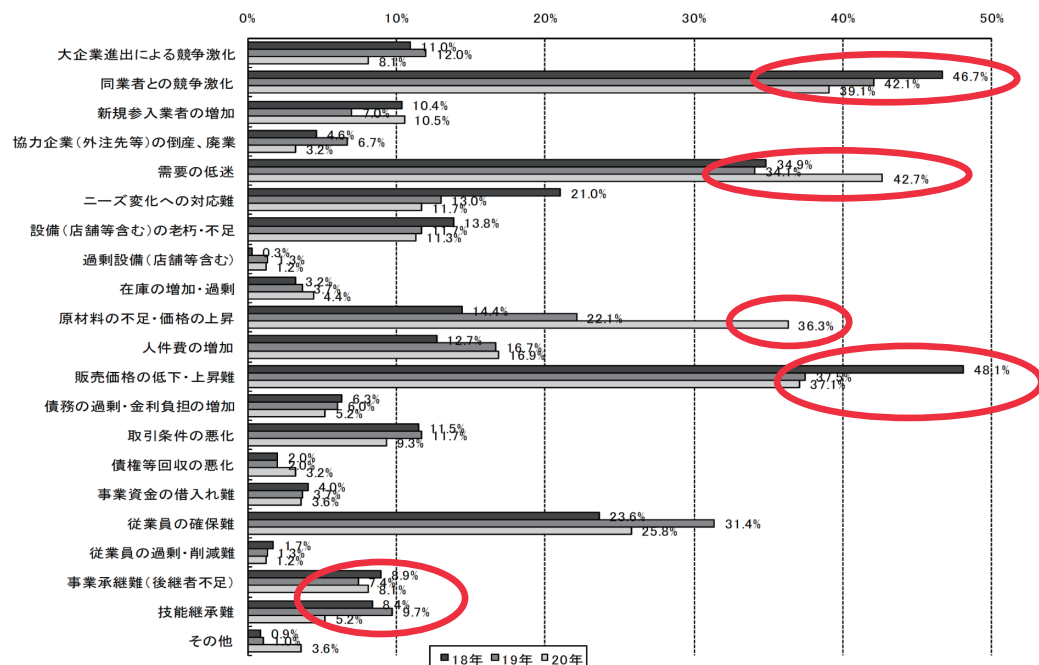
経営力向上 TOKYO プロジェクトで蓄積された支援ノウハウを有効活用しながら、都と都内中小企業支援機関が連携し、中小企業の経営力向上のための支援策を実施していくとともに、個別企業の状況に応じたきめ細かい相談や専門家の派遣、グループによる経営革新への取組等を支援する。

(1) 経営力の向上

(中小企業が抱える様々な経営課題)

- 優れた技術を持ちながら、経済のグローバル化や円高の影響を受け、競争の激化、需要の低迷、販売価格の低下など様々な経営課題を抱えている中小企業が多い。

＜中小企業の経営課題＞



(資料)『中小企業の経営課題に関するアンケート』(平成20年 東京商工会議所)

- こうした厳しい経営環境の中にあっても、不断の経営力向上に取り組み、堅調な業績を維持している中小企業もある。これらの企業は、経営体質の強化に日々取り組んでおり、その結果として強靱な経営力を持つに至ったといえる。

(経営力の要素)

- 経営力は、多面的な要素から構成されている。中小企業の利益に直結する経営改善活動を幅広く支援する目的で展開された「経営力向上 TOKYO プロジェクト¹」により明らかにされた経営力を高めるための手法や、優れた企業が実際に用いている会社経営のコツは、以下のとおりである。

戦略や経営の面では、

- ・ 社内に経営理念や社是などが浸透し、これが戦略・事業計画と整合している。
- ・ 情報収集や自社の強み・弱みの把握、独自のノウハウ・技術の蓄積などを活用し、営業・開発・生産等の部門が協力し、柔軟な姿勢で新事業開発に取り組んでいる。
- ・ 公認会計士やデザイナー、大学、公的中小企業支援機関等を活用するとともに、他分野の専門家や異業種の経営者とも積極的に交流している。

¹ 経営力向上 TOKYO プロジェクト：中小企業の経営力を強化するため、都内の中小企業支援機関が参画した実行委員会による、経営力を高めるための手法と優れた企業が実際に用いている会社経営のコツをまとめた「経営力向上ハンドブック」の作成や、専門家による企業診断及び改善点の提案とその後の継続的サポート等に取り組んだ運動。

経営者・組織・人材の面では、

- ・ 社員にビジョンや方針を明確に示すとともに、経営者と社員間のコミュニケーションが図られ、社員の意見をくみ上げた経営を行っている。
- ・ 欲しい人材が明確であり、将来の人員構成を考慮して計画的に採用している。
- ・ 社員の外部研修参加を奨励し、研修内容を社内に還元するとともに、ほめて育てる工夫や、やる気の持続、成果の伸張が可能な人事制度の構築をしている。

マーケティング面では、

- ・ 自社内に顧客志向の考えが浸透し、顧客に喜ばれる情報提供や提案を行っている。
- ・ 顧客満足やクレーム情報の共有化が図られるとともに、顧客満足度を向上するための方策が講じられている。

ＩＴ・業務管理面では、

- ・ 部門間や事業間で連携が取れるよう定期的な意見交換が行われるとともに、業務成果や課題が社員間で情報共有・理解できるようになっている。
- ・ 生産・販売・開発業務等にＩＴを積極的に活用し、迅速で効率的な業務運営に努めるとともに、常に業務改善を模索している。

財務・会計管理面では、

- ・ 会計手続きに関する内部統制の仕組みが確立しており、外部の会計専門家に定期的に指導を受けている。
- ・ 在庫、売上、粗利、経費、債務等の把握と、目標・実績管理が適切に行われている。

知財・知識・マネジメント面では、

- ・ 自社内で、知的財産に関する基本的な考え方が整理されており、保有する知財を「見える化」により把握している。また知財担当者を定めている。
- ・ 業務ノウハウや商品の製造方法など、営業秘密を管理するルールを定めている。

環境・危機・社会面では、

- ・ 環境マネジメントシステムの認証取得や、省エネルギーに関する法令を理解している。
- ・ 事業活動に関連する重要な法令などを全社員が理解し、その遵守を徹底している。
- ・ 地域社会に貢献する取組を積極的に行っている。
- ・ 災害時の事業継続に関する方針・計画・教育・訓練が確立している。

などがある。

- 経営力を構成する要素を要約すると、①従業員における高いモチベーションの維持とそれを支える従業員重視の経営姿勢、②顧客の価値を高める経営革新の不断の実行とそれを支える自社外との連携、③地域や業界など自社外への貢献とそれを支える企業理念・従業員教育の明確化などといえる。

（中小企業の経営力向上に向けた支援）

- 企業が置かれた状況はそれぞれ異なり、経営力は簡単に向上するものではない。経営環境や社会状況の変化をいち早く読み、まずは経営者自ら「気づき」を得て、そこから自社の経営を見つめ直していくことが重要である。

- このため、経営力向上 TOKYO プロジェクトで蓄積された経営革新ノウハウの普及が重要であり、個別の企業の状況に応じたきめ細かい指導が必要である。また、中小企業自身が蓄積したノウハウも貴重な資産であり、これらを有効活用しながら、都と都内中小企業支援機関が連携し、中小企業の経営力向上のための支援策を実施していく。

（中小企業自らが策定する経営革新計画に沿った事業活動への支援）

- 中小企業新事業活動促進法に基づき、中小企業から提出される経営革新計画を都が承認した場合、中小企業は低利融資制度等を活用しつつ、計画に沿って新事業を実施する。その際、新事業が計画どおり遂行されるよう、専門家の派遣による指導や成功事例の紹介などによるきめ細かい支援を行う。
- 当該企業が開発した新商品が市場に認知され、販売されることは重要である。しかし、新商品が市場で支持を得るのは、中小企業にとって非常に困難であることから、都立産業技術研究センターや第三者機関での評価・認証取得を支援するなど、新商品の競争力強化を図っていく。また、近隣の公設試験研究機関との連携により、国際規格に関する情報提供・相談などの支援にも取り組む。

（グループでの経営革新に対する支援）

- 現下の厳しい経済情勢にあって、経営資源の限られた中小企業が単独で将来を見据えた課題を解決していくことは非常に困難である。そこで、同じ課題を抱える中小企業が、グループで新製品開発や販路開拓等の経営革新に取り組めるよう、きめ細かく支援し、個別の企業の経営力向上を図る。

（支援機関の相互連携）

- 経営力の向上に加え、総合的かつ効果的に中小企業を支援するため、各支援機関が相互に連携して支援を行うことが重要である。このため、中小企業振興公社を核として、都立産業技術研究センター等の都の機関や各支援機関が相互に連携し、中小企業のニーズに応じて、総合支援事業などの各種経営支援策や技術支援策を拡充していく。

（中小企業振興公社による総合的支援）

- 中小企業振興公社の総合相談窓口や専門家派遣等は、中小企業診断士、弁護士など経営の専門家に経営、金融、法律、創業・会社設立、ベンチャー支援、情報化、税務会計など様々な経営上の課題をワンストップで相談でき、多くの中小企業から厚い信頼を得ている。今後も経済情勢の変動に伴う相談ニーズに的確に応えるよう、他の機能とのワンストップ化を含め、体制の改善・充実を行い、都内中小企業を総合的に支援していく。

（認定農業者等の経営力強化に向けた支援）

- 農業分野では、高い意欲と戦略的な経営マインドを持つ認定農業者等に対し、施設整備等への支援を行うなど、都市の有利性を活かした農業経営力の強化に向けた施策を展開する。

2－3 経営体質を強化し、様々な環境の激変に対応する

<要旨>

平成 23 年夏以降の歴史的な円高は、欧州債務危機などにより長期化の様相を呈している。円高にはメリットがある一方、多くの中小企業で採算の悪化や受注量の減少といったデメリットの影響が見られる。

また、東日本大震災では、都内における直接被害に加え、ものづくり企業の被災などによりサプライチェーンが寸断され、経済活動に大きな影響が生じた。

経済活動は、企業自らの判断による主体的な事業活動が前提となるものの、環境の激変に対して自助努力や自己責任だけで対応していくことには限界がある。

こうした観点から、東京の産業を維持・発展させるため、環境の激変による影響を緩和するとともに、経営体質を強化し、将来の環境の激変に備える対策の推進を図っていく。

<戦略のポイント>

(1) 円高に対応した経営体質の強化

為替変動に左右されにくい経営体質の強化に向け、きめ細かく、かつ実効性ある支援を実施するとともに、下請取引に係る紛争の未然防止や迅速な解決など、適正な取引が行われる環境をつくり上げていく。

(2) 電力供給の制約に対応した経営の推進

省エネや使用電力の平準化、自家発電や蓄電の設備導入など、「電力自給型経営」を促進し、今後の電力供給の状況にも対応できるよう中小企業等を支援していく。

(3) 大規模自然災害に備える事業者の防災対策の推進

被災しても中小企業が事業活動を継続できるよう、BCPの策定支援や、その策定を前提とした、災害に備えた事業活動の基盤づくりを支援していく。

(1) 円高に対応した経営体質の強化

(円高の長期化がもたらす中小企業経営への影響)

- 平成 23 年夏以降の急激な円高の背景は、欧州債務危機の深刻化や米国の財政問題といわれている。これらの問題の終息には当分の時間を要することから、円高も長期化することが見込まれている。そこで、企業経営にも一定の期間を見据えた戦略的かつ継続的な対策が求められる。

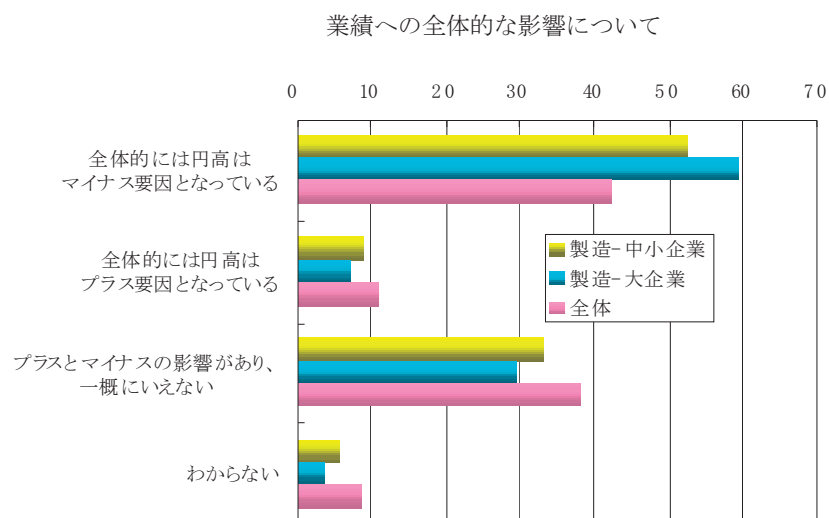
円高には、国際的にし烈な資源獲得競争を有利に展開するなど輸入面でメリットがある一方で、ものづくり企業を中心に、輸出への依存度が高い企業は国際的な価格競争において不利になることや、原材料を国内材としている企業も国内外の価格競争において不利になることなど、デメリットもある。

- 円高の長期化は、ものづくり企業を中心に、輸出への依存度が高い企業の主力商品の国際的な価格競争力を低下させ、収益を減少させる。また、国内市場を対象としたものづくりにおいても、安価な製品・部品との価格競争が激しくなり、受注量の減少や採算の悪化につながっていく。

円高を機に、海外に生産拠点を移転する発注元企業が増えれば、下請企業は仕事を失う可能性が高い。また、円高による発注元企業の輸出が減少し、生産量（下請企業への発注量）が絞り込まれたり、輸出減少の中にあっても発注元企業が一定の利益を確保しようとする、下請企業に対するコストダウンの圧力がかかったりすることになる。

- 平成 23 年 10 月に都が行った調査によれば、中小製造業では、円高がマイナス要因と答えた企業が5割以上であるのに対し、プラス要因と答えた企業は1割以下にとどまっている。

<平成23年夏以降における円高の影響>



(資料) 平成23年10月 産業労働局調べ

（為替水準に左右されにくい経営体質づくりへの支援）

- 中小企業の経営に様々な影響をもたらす急激な円高に対して、中小企業が自らの力だけで業績を回復し、新たな活路を見出すことは困難である。直面する様々な課題を解決するため、専門家を活用し、各企業を取り巻く状況や経営の状況を分析した上で、高付加価値化や非価格競争化など、円高に左右されにくい経営体質の強化に向けて、きめ細かく、かつ実効性ある支援を行っていく。

（下請企業へのしわ寄せを防ぐ取引適正化）

- 円高により、受注量の減少やコストダウン圧力の上昇など、極めて厳しい影響を受ける可能性がある下請企業に対しては、取引関係において不当なしわ寄せが及ばないよう、取引情報の提供や展示会出展支援など、新たな取引先を確保できるよう支援するとともに、下請取引に係る紛争の未然防止や迅速な解決など、適正な取引が行われる環境をつくり上げていく。

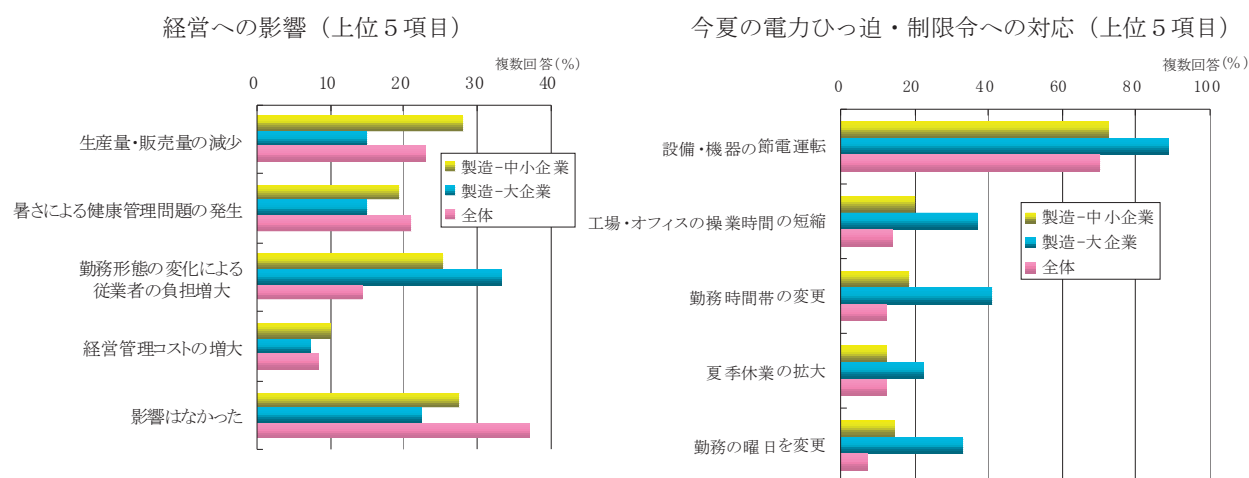
（2）電力供給の制約に対応した経営の推進

（電力の供給制約と料金負担増加）

- 東日本大震災により、被災地を中心に、太平洋側に位置する原子力発電所や火力発電所の多くが稼働を停止した。これにより、東京電力の電力供給能力は一時期、約 5,200 万 kw から 3,100 万 kw に減少し、首都圏の電力がひっ迫する事態となり、平成 23 年 3 月から 4 月にかけて計画停電が実施された。夏季には、電気事業法に基づく電気の使用制限に関する経済産業省令が施行され、15%の電力需要抑制が大口需要家に義務付けられ、小口需要家には努力目標として設定された。
- 節電の取組と東京電力が稼働を停止していた火力発電所の再稼働や揚水発電所の稼働など供給力の積み上げ等が奏功し、計画停電や需給ひっ迫による停電は回避された。しかし、原子力発電の停止を燃料コストの高い火力発電で代替していることから、東京電力は事業者向け電気料金の値上げを表明しており、今後も電力供給の制約が続くことになる。また、平成 24 年度以降も、引き続き夏季の電力需要のピーク時には需給がひっ迫する懸念が払拭されていない。
- こうした電力供給の制約は、中小企業をはじめとした事業者の生産活動を停滞させる可能性があり、首都圏における電力供給能力の回復に加え、中小企業等における節電などの取組も必要である。
- 平成 23 年 10 月に都が行った調査によれば、電力不足の影響として、生産量・販売量が減少したとする中小製造業が 3 割程度、輪番操業等による勤務形態の変化が従業員の負担であるとした企業が 2 割強であった。
また、電力不足への対応方法として、設備・機器の節電運転とした中小製造業は約 7

割であったが、操業時間の短縮や勤務時間帯の変更などにより、電力供給の制約に対応した企業は2割以下にとどまっている。

＜電力供給制約の経営への影響と対応＞



（資料）平成23年10月 産業労働局調べ

（電力需要の抑制と生産活動の維持の両立に向けた支援）

- 電力供給の制約を契機とした新たな視点で中小企業の経営体質を強化するため、電力需要の抑制と生産活動の維持を両立する「電力自給型経営」の実現が求められる。

このため、中小企業経営の視点に立って、情報提供を広く行うとともに、省エネや使用電力の平準化、自家発電や蓄電の設備導入などを促進し、今後の電力供給の状況にも対応できるよう、中小企業等を支援していく。

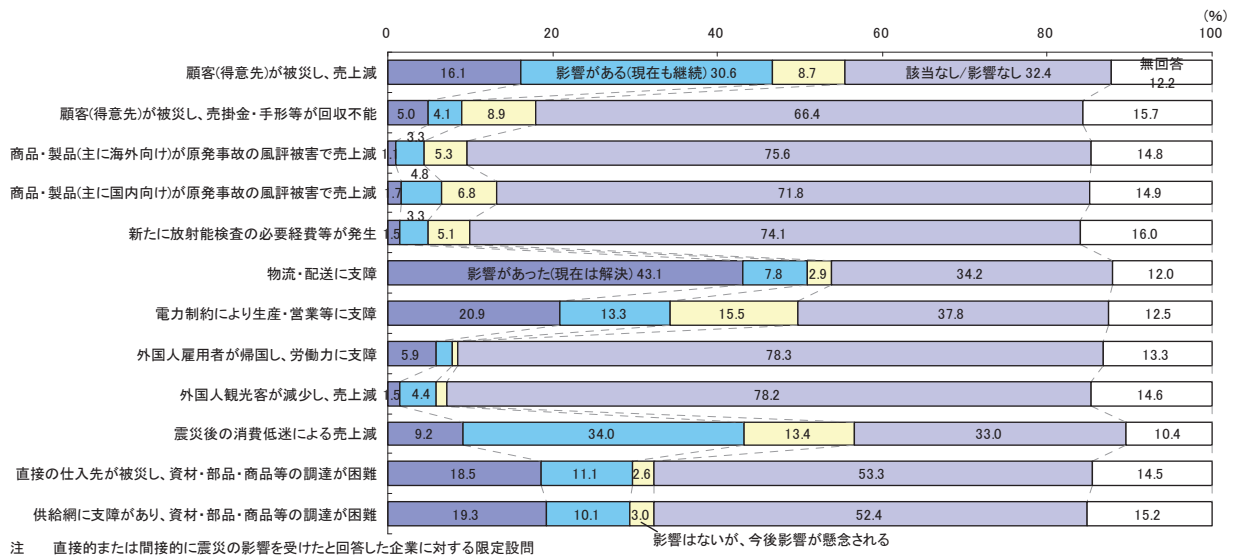
(3) 大規模自然災害に備える事業者の防災対策の推進

（東日本大震災の影響と教訓）

- 東日本大震災により、各地に甚大な被害がもたらされ、都内でも様々な混乱が発生した。特に、直接被害に加え、ものづくり企業が被災したことなどによりサプライチェーンが寸断され、我が国だけでなく世界の生産活動に影響が生じ、災害に対する企業活動の脆弱性が明らかになった。

- 平成23年6月末時点で都が行った調査では、何らかの震災の影響を受けたとする企業のうち、物流・配送に支障があったとする企業は4割以上となった。また、震災後の消費低迷による売上減、顧客（得意先）が被災したことによる売上減ともに、約3割の企業が現在も影響が続いていると回答している。さらに4～6月期における売上が前年同期比で減少した企業は約半数であり、震災前の予想と比べて今年度の売上見通しが減少すると回答した企業も約半数となっている。

<震災に伴う都内企業の間接被害の状況>



(資料) 平成 23 年度 産業労働局調べ

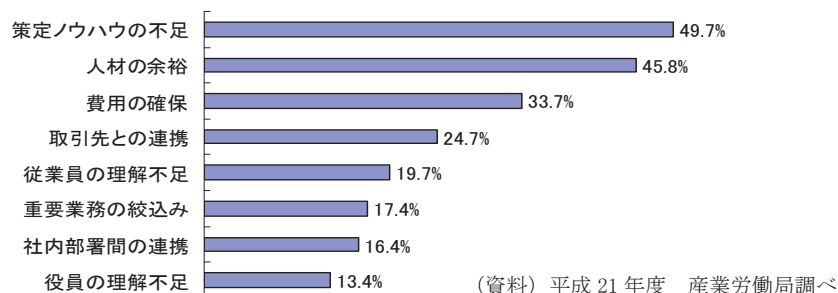
○ 首都東京がなすべきことは、大震災を過去の出来事とするのではなく、3月11日以降に起こった現実を改めて振り返り、再確認することによって、いつ発生するか分からない首都直下地震や東海・東南海・南海連動地震等への備えを万全にしておくことである。

○ 都は、平成 23 年 11 月に東京都防災対応指針を策定した。同指針では、中小企業をはじめとする事業者は、震災等の発災時に地域の一員として救助活動に当たることや、事業の継続を通して地域の経済活動や雇用を支えることなど、地域住民の生活の安定化に寄与する二つの役割が求められており、周辺の地域にとって重要な存在である。

(災害に備えた事業活動の基盤づくりへの支援)

○ 速やかな事業再開や経営の継続を実現するためには、BCP（事業継続計画）の策定が鍵となる。過去の震災でも、BCPの策定が企業における事業の早期再開に結び付いたとする例が多数報告されている。しかし、BCPを策定するノウハウの不足や、策定に係る人材・資金の確保難により普及が進んでいない。都が平成 21 年度に調査した段階では、策定中を含め、対応できている中小製造業は全体の 2%強にとどまっている。

<中小企業におけるBCP策定上の課題>



- 震災等による経済活動への大規模な影響を回避するため、被災しても事業活動を継続できるよう、中小企業におけるBCP策定をより一層進めるとともに、策定したBCPを前提とした、災害に備えた事業活動の基盤づくりを支援していく。

（災害による二次被害の防止）

- 中小企業は、地域に密着した事業活動を行っている場合がほとんどである。地域との共生を図っていくためには、近隣住民等に対する安全性の確保が求められる。例えば、東日本大震災では、地震の揺れにより工場内に有害な化学物質を含むガスが充満し、死亡者が発生する被害が起きていることから、二次被害を防止する対策を進めることも重要である。
- 今後、発生の可能性が高いと予想される首都直下地震では、より深刻な被害が想定されることから、BCPの策定を支援した中小製造業等における施設被害の軽減や従業員の安全確保、地域住民に対する二次被害の防止等への対策を進めていく。

（災害の影響を抑えるための広域ネットワークの構築）

- 今回の震災では、企業間の広域的なネットワークが共助につながり、早期の復旧に寄与した例がある。震災等による企業活動等への影響を抑えるため、企業間の日頃からの広域的なネットワークの構築に向けた支援を検討していく。

（放射線測定などの取組）

- 原子力発電所の事故により、工業製品は、諸外国から一時輸入停止措置や、放射線測定結果等の証明書の提出を求められるなどの影響を受け、都立産業技術研究センターでは工業製品の放射線量の測定と証明書の発行などを実施した。



GMサーベイメータ
(携帯用放射線測定器)

2-4 経営の安定を図り、セーフティネットを整備する

<要旨>

都内には、他社にはない優れた技術を持ち、大企業や海外から厚い信頼を得ている中小企業や、変化が著しいニーズを的確に捉え、市場の支持を得られる製品を開発し続けている中小企業など、事業自体は順調に運営している企業が多数存在している。しかし、このような企業であっても、急激な環境変化や経営上の失敗等により、資金繰りの悪化などの経営課題を抱える場合がある。また、事業承継に悩む中小企業や農林漁業者も多い。

企業等の事業活動は、自助努力や自己責任が前提である。しかし、競争力を失った事業者を全て保護することは困難であるとしても、都内企業の99%を占め、都内経済の活力の源であるとともに、雇用の場を創出する中小企業等で、再生の可能性を有する事業者に対しては、セーフティネットを用意し、経営の安定を図ることや、円滑な事業承継や事業再生を促すことは重要である。

また、制度融資など、中小企業等の事業者が金融機関から事業資金の融資を受ける際、信用を創造し、借入れを容易にする公的な制度は、中小企業等の資金繰りを円滑化するために不可欠である。

このため、中小企業の資金調達の円滑化や、経営相談の充実、円滑な事業再生や事業承継など、様々な中小企業の経営の安定支援やセーフティネット策を実施していく。

<戦略のポイント>

(1) 事業再生や事業承継の円滑化

優れた技術やノウハウを持ちながら、財務上の問題等を抱えている中小企業の事業再生を図るため、事業再生の専門チームによって、再生計画の策定や経営改善指導により事業再生支援するとともに、円滑な事業承継を図るための相談等の支援を実施していく。

(2) 中小企業の経営安定支援

小規模企業、下請企業、伝統的な技術・技法を今日に伝承する企業などを支援するとともに、地域における高度な技術の継承を支援する。

(3) 多様なメニューによる中小企業の資金調達の円滑化

中小企業の資金調達の円滑化を図るため、制度融資に加え、中小企業向けファンド、地域の金融機関と連携した新保証付融資制度など、多様なメニューにより、中小企業の置かれている状況に的確に対応した金融支援を実施する。

(1) 事業再生や事業承継の円滑化

(事業再生への支援)

- 中小企業においては、産業構造の変化や国際競争の激化、為替相場の変動や原材料価格の高騰などの環境の変化等により、早期に事業再生に着手しなければ事業継続が難しくなる場合がある。

こうした企業は、事業運営が円滑に進まず金融機関からの借入れが多くなったり、売上に変動を来たしていながらどのように解決すればよいのか分らず、相談する相手もない場合が多い。

中小企業の事業再生においては、いわゆるM&Aなどの事業再生手法に加え、資金繰りの円滑化や資産の見直しといった財務体質の改善、ビジネスモデルの立て直し、販路開拓、抜本的な経営改善など、それぞれの企業に合わせた様々な再生の道がある。

- 優れた技術やノウハウを持ちながら、財務上の課題等を抱えている中小企業の事業再生を図るため、事業再生の専門チームによって、再生計画の策定や経営改善指導により事業再生支援を行う。

(円滑な事業承継に向けた支援)

- 一方、経営者の高齢化が進んでいる。都内中小製造業の場合、後継者の確保が経営課題であるとしているのは全体の約6割に上る。特に、小規模な企業ほど事業承継が深刻な状況となっており、1～3人の企業では約8割が課題を抱えているとしている。事業承継は親族による承継が中心であるが、企業の置かれている状況によっては親族への承継以外の選択肢についても検討していく必要がある。

後継者問題を解決することができれば、その企業が長年培ってきた独自の技術ノウハウなどを喪失することなく、円滑に承継される。このことは東京の産業活力の維持・向上にとっても重要である。

- 円滑な事業承継のためには、早期からの準備や後継者の育成等が重要であり、窓口での相談対応を行うとともに、普及啓発セミナーや後継者育成支援等の施策を実施していく。また、個々の企業の問題・状況に応じた具体的対応方針の策定とともに、その実行に応じて、制度融資をはじめとした支援策につなげていく。さらに、中小企業等の円滑な事業承継を図るため、税制が問題となる場合には、事業承継に関連する税制の改善について国に要望していく。

(2) 中小企業の経営安定支援

(小規模企業への支援、組織化の推進)

- 中小企業の中でも特に経営基盤が脆弱な小規模企業が、昨今の厳しい経済状況に対応するためには、企業単体では困難な場合が多い。こうした状況から、様々な環境変化に伴う影響を緩和し、経営の安定を図るため、緩やかなネットワークに加え、組合等の組織化の重要性が再び高まっている。また、業種共通の課題の解決に当たっては、業種別団体の役割も再認識されている。
- このため、中小企業の組織化を推進し、多くの課題を抱えて厳しい経営環境におかれている企業が、多様で活力ある成長・発展を図ることができるよう、事業協同組合などの活性化を図っていく。
- 特に商工業者の太宗を占めている小規模企業の経営基盤の安定を図るために、中小企業支援機関による経営指導を継続的に実施していく。

(地場産業、伝統工芸への支援)

- 東京の地場産業には、歴史と風土に育まれ、その伝統を今に伝える製品や技術が数多く存在し、東京の魅力の一つとなっている。しかし、これらに携わる企業のほとんどは規模が小さく、近年の社会・経済環境の変化に対応しきれず、技術の伝承が危うい状況にあるため、引き続き地場産業の保存と発展を図る。

(下請企業支援、取引の適正化)

- 多くの大企業や中堅企業は、下請企業の支えなしに生産活動を円滑に行うことはできない。下請企業は、ものづくり産業の担い手として重要な存在である。
一般的に下請企業の経営基盤は脆弱である。これまでも、時々の経済情勢の変動等に伴い様々な影響を受けてきたが、震災の影響や歴史的円高など最近の目まぐるしく変化する経済情勢は、下請企業の経営を一層厳しいものにしている。
特に、現下の経済状況では、円高の進展等による影響が、立場の弱い下請企業に不当にしわ寄せされることのないよう配慮することが必要である。また、下請企業の資金繰り等が一層厳しさを増すことが懸念され、発注元企業が下請企業の資金繰りに支障を来さないようにすることが期待されている。
- 取引情報の提供や展示会出展支援など、新たな取引先を確保できるよう支援するとともに、下請取引に係る紛争の未然防止や迅速な解決など、適正な取引が行われる環境をつくり上げていくことにより、下請企業の自立化を図る。
- また、下請企業であっても、自社の技術を高めるとともに、発注元企業の課題を積極的に解決するための提案を行うことにより、取引上の地位を高めることが可能である。自社製品の保有に向けた新製品・新技術開発を支援するとともに、自立型の受注企業も

デルをつくり出していくことにより、下請企業の経営を革新していく。

（技術承継に向けた取組）

- ものづくり企業が高度な技術を保有しつつ、経営を継続することと同時に、各企業が保有する高度な技術を地域で継承していくことは、地域の高付加価値製品開発力を向上させることにつながり、これが各企業の収益力を向上させる。こうした地域全体で技術承継を核とした収益力向上の好循環を生み出すため、技術承継に取り組むよう支援する。

（3）多様なメニューによる中小企業の資金調達の円滑化

（中小企業の状況にきめ細かく対応した金融支援）

- 中小企業の資金調達の円滑化の中心的施策である中小企業制度融資は、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ため、都、東京信用保証協会及び金融機関の三者が協調して行う融資である。都は融資の原資となる資金を金融機関へ預託し、金融機関が都の定める融資条件の範囲内で、東京信用保証協会の保証を付して融資を行っている。この制度融資は、中小企業振興公社による経営支援や都立産業技術研究センターによる技術支援と並び、中小企業支援の中核をなすものである。
- また都は、制度融資に加え、高度化資金貸付、ＣＬＯ（ローン担保証券）等、中小企業向けファンド、地域の金融機関と連携した新保証付融資制度、機械・設備担保融資等の導入など、多様な手法により中小企業の資金調達の円滑化を図ってきた。
- 東日本大震災による影響や昨今の円高への対応など緊急的な施策としては、制度融資の中にこれらの情勢に対応したメニューを創設するなど、きめ細かく中小企業の資金調達の円滑化を支援している。
今後も、中小企業が置かれている状況に的確に対応した金融支援を実施していく。