

東京都産業振興基本戦略 (2011－2020)

～産業力を高め、東京を新たな成長軌道に乗せる～

平成24年3月



東京都

は じ め に

日本の首都東京は、大きな経済規模と洗練された巨大な市場、多様な産業の存在など、産業振興に活かすべき強みを多く有しています。特に、東京を中心とした首都圏における、世界でも類を見ない3,600万を超える人口の集積は、向こう10年不動のものとされており、今後も東京の産業にとって大きな強みとなります。

一方で、グローバル化の進展、国内の少子高齢化の一層の進行、平成23年夏以降の歴史的な円高に伴う空洞化の危機など、日本経済は大きな構造変化の中にあります。

東京都は、平成19年3月に「東京都産業振興基本戦略」を策定し、重点産業の育成や技術・経営革新の促進等を図り、国際競争力の強化を目指してまいりました。今般、こうした取組をより一層推進するとともに、戦略策定後の構造変化によって生じた様々な課題にも対応するため、同戦略を改定することといたしました。

産業力を高め、東京を新たな成長軌道に乗せるためには、変化を単に脅威と捉えるだけでなく、発展のチャンスと捉え、あわせて東京の強みを最大限活用していく視点が重要です。本戦略では、こうした視点に立ち、中長期にわたる産業振興の方向を示しました。

今後、本戦略に基づき、グローバル市場など新しい成長機会を取り込むとともに、中小企業等の経営基盤の強化、産業集積の維持・発展、地域産業の活性化、産業人材の確保・育成などに取り組み、都内産業の振興を図ってまいります。

平成24年3月

東京都産業労働局長 前 田 信 弘

目 次

第1章 産業力を高め、東京を新たな成長軌道に乗せる

1	2020年の東京に向けた産業振興	1
2	現行の産業振興基本戦略	2
(1)	現行戦略の概要	2
(2)	現行戦略の成果と課題	4
3	東京の産業を取り巻く環境の変化	6
(1)	現行戦略策定後の経済情勢等	6
(2)	産業に影響を与える環境の変化	10
(3)	脅威を機会に変えて	16
4	産業振興に活かすべき東京の強み	17
5	産業振興基本戦略の改定	23
(1)	戦略改定の趣旨	23
(2)	戦略改定のポイント	23
(3)	本戦略の位置付け	24

第2章 新たな成長に向けた5つの戦略

戦略1	新しい成長機会を取り込む【成長機会】	27
1-1	重点産業を戦略的に育成し、中小企業の参入を促進する	28
1-2	グローバル市場に対応した事業展開を促進する	40
戦略2	経営基盤を強化する【経営基盤】	44
2-1	新製品・新サービス・新技術を創出する	45
2-2	経営力の向上を図る	50
2-3	経営体質を強化し、様々な環境の激変に対応する	54
2-4	経営の安定を図り、セーフティネットを整備する	60

戦略3 産業の集積を維持・発展させる【産業集積】	64
3-1 ものづくり産業の集積を維持・発展させるための環境を整える	65
3-2 多様な主体の連携・ネットワークを強化し、 東京の立地メリットを高める	69
3-3 産業集積の発展に資する創業を促進する	72
3-4 外国企業の誘致・定着を促進する	75
戦略4 都民生活・地域社会のニーズに対応した事業を活性化する【地域産業】	78
4-1 サービス産業の振興や社会的事業の育成を図る	79
4-2 商店街の活性化を促進する	84
4-3 都民生活に密着した農林水産業を振興する	87
4-4 多様な資源を活かして地域の観光を振興する	93
戦略5 産業を牽引し、支える人材を確保・育成する【産業人材】	95
5-1 産業を支える人材を確保・育成する	96
5-2 新しい成長機会に対応した人材を育成する	102
戦略の地域別展開	105
東京都産業振興基本戦略（2011-2020）の概要	115
参考資料	119
付章 企業紹介「新たな時代を切り拓く都内企業」	125

第1章 産業力を高め、東京を新たな成長軌道に乗せる

1 2020年の東京に向けた産業振興

- 東京は、物資不足の戦後から 1960 年代の高度成長を実現し、さらには安定、成熟へと都市の発展段階を進んでいく中で、他に類を見ない多様な産業、優秀な技術、豊富な人材が集積する都市となった。また、国際的な産業都市として存在感を示し、日本経済を牽引する役割を担ってきた。
- 我が国が世界有数の長寿大国となり、また、犯罪が比較的少ない安全な国となったのは、産業が発展し、多くの雇用を生み出し、豊かな国民生活を実現したことと無関係ではない。東京においても、豊かな都民生活を実現するためには、産業の振興が不可欠である。
- しかし、近年、グローバル化や少子高齢化など様々な構造変化によって、我が国の産業は揺れ動いている。また、世界的な原油・原材料高やリーマンショック、急激な為替の変動など、大きな変化にも見舞われている。
- こうした状況の下、東京の産業力を高め、新たな成長軌道に乗せることにより、将来にわたって存在感のある都市であり続け、東京から再び我が国経済の発展を実現していくことが重要である。このため、様々な構造変化を見据え、中長期的な視点で継続的に産業力を強化していく。
- 本戦略は、平成 19 年 3 月に策定した東京都産業振興基本戦略（以下「現行戦略」という。）の改定版として、2020（平成 32）年度までの中長期を見据え、現行戦略の到達点（成果・課題）、近年の産業を取り巻く環境の変化や今後の見通し、さらには東京の強みを分析した上で、産業振興の基本的な考え方を示していく。

2 現行の産業振興基本戦略

(1) 現行戦略の概要

- 現行戦略は、2016（平成 28）年の東京の姿とそれに向けた都市戦略を示した都の長期ビジョン「10 年後の東京」（平成 18 年 12 月策定）が目指す都市像の実現を産業振興の面から推進するため、平成 19 年度から 10 年間の産業振興における施策展開の方向性を示すものとして、平成 19 年 3 月に策定した。
- 国際競争の激化や労働力人口の減少など、様々な構造変化に対応するため、東京ならではのイノベーションにより国際競争力を強化し、東京の産業を新たなステージに飛躍させるという基本的な考え方に基づき、「10 年後の東京」で掲げた「都市の魅力や産業力で東京のプレゼンスを確立する」という目標の実現を目指すとしている。
- 現行戦略は、東京の産業全体の振興を目的とし、製造業、サービス業、卸売・小売業、観光、農林水産業などとともに、産業振興の基盤となる都市機能の整備や人材育成に関する都の施策も対象としている。

＜ 現行戦略の概要～基本的な方向性と4つの戦略 ＞

(方向性)

イノベーションにより国際競争力を強化～新たなステージへの飛躍～

(都の役割)

- 東京の強みを活かし、異なるものをつなぐ
- イノベーションを支える環境を整える



4つの戦略

～戦略1～

重点産業を育成し、東京の産業を牽引する

- イノベーションが期待される産業を重点的に育成する
 - ・大都市の課題を解決する産業(健康関連、環境関連、危機管理)
 - ・東京の情報発信力を高める産業(コンテンツ、ファッション)
 - ・高度技術を活用した産業(航空機関連、情報家電、ロボット)

～戦略2～

技術・経営革新の促進と経営基盤の強化を図る

- 交流を促し、多様な活動を支えることにより、イノベーションを促進する
 - ・異分野交流の促進／知識・技術と市場を結ぶ
 - ・創業から事業再生／基盤技術から先端技術

～戦略3～

「知」が交流し、価値が生まれる魅力ある都市を創出する

- イノベーションを生み出す場としての都市を整備する
 - ・人や情報をひきつける魅力ある都市
 - ・快適、安全・安心な都市
 - ・効率的・機能的な都市

～戦略4～

産業を牽引し、支える人材を育てる

- イノベーションを生み、支える人材を育成する
 - ・新サービス・新事業を創出する高度人材の育成
 - ・産業を支える多様な人材の育成と確保



都市の魅力や産業力で、東京のプレゼンスを確立

（２）現行戦略の成果と課題

- 都は、平成 19 年度以降、現行戦略で掲げた「４つの戦略」に基づき様々な施策を展開してきた。それぞれの戦略に沿った取組の成果と、その過程で明らかになった課題は以下のとおりである。
- 戦略１で掲げた「重点産業の育成」については、戦略に基づく各種支援策により、今後成長が期待される重点産業（創造的都市型産業）において、産学・産産連携等による新技術・新製品の創出に取り組んだ。
 - ・ ファッション分野やアニメーション分野では、若手クリエイターが台頭し、新たなビジネスを創出している。東京は、クリエイティブ産業の集積地としての地位を確立している。
 - ・ 航空機産業分野では、都内企業グループが海外からのPMA部品¹の受注に成功した。
 - ・ 一方で、重点産業の育成に向けて、産学公金のネットワーク構築の一層の推進や、ネットワークから創出された事業プロジェクトの事業化促進が課題となっている。
 - ・ コンテンツ産業における資金力、人材、営業力、知的財産の保護等に関するサポートの強化等も課題である。
- 戦略２で掲げた「技術・経営革新、経営基盤の強化」については、都内の中小企業に対し、リーマンショック、円高、不況など様々な危機を克服するための経営・技術革新支援に取り組んだ。
 - ・ 経営力向上 TOKYO プロジェクト、海外販路開拓支援事業などを実施し、中小企業の経営力の向上や、海外への販路開拓などが図られた。
 - ・ 都域を越えた連携については、九都県市やつくば市等との広域産業交流が実現し、都内中小企業の活躍の場が拡大した。
 - ・ 創業支援の分野においては、インキュベーションマネージャーの設置による創業支援施設の活性化が実現するとともに、地域中小企業応援ファンドによる地域密着型ビジネスの支援等により、起業家や社会的企業家が育成された。
 - ・ 中小企業の経営安定に向けて、都独自の保証付融資制度などのセーフティネットを構築した。
 - ・ 今後は、優れた製品・技術を持ちながらも、海外市場への挑戦を躊躇している都内中小企業に対して、アジアをはじめとする海外展開の機会・ノウハウの提供を一層強化していくことが重要であり、企業の海外展開をどのように支援するべきか、検討していく必要がある。また、社会的事業の担い手の確保や、多種多様な主体による地域活性化に資する取組をどのように促進するべきか、併せて検討が必要な課題となっている。

¹ PMA 部品：米国連邦航空局による「航空機部品製造認証制度(Parts Manufacturer Approval)」によって認証された航空機の機体やエンジンを構成する部品の互換部品

○ 戦略3で掲げた「魅力ある都市の創出」については、商店街の活性化に取り組むとともに、観光振興、農林水産業振興に力を入れた。

- ・ 都の支援策を活用し、意欲あふれる取組によって活力ある商店街が生まれ、商業機能のみならず地域コミュニティとしての機能を発揮している。今後、買物弱者など、地域をめぐる新たな課題に対して、商店街がどのように対応し、ビジネスチャンスを広げていくかという課題がある。
- ・ 農林水産分野では、新たな担い手による新しい農業経営が生まれてきており、都民の安全・安心な都内産農産物への需要が高まっている。また、多摩産材の利用拡大が進むとともに、都民の都内産水産物への関心が高まっている。
- ・ 観光分野では、外国人旅行者の増加により観光産業の振興が進んでいたが、東日本大震災の発生により外国人旅行者が大幅に減少し、その回復が課題となっている。

○ 戦略4で掲げた「産業人材の育成」については、中小企業の魅力発信プロジェクトの実施を通じて、就職先としての中小企業に対する認知度や好感度の向上を図るとともに、都立職業能力開発センターにおいて、総合相談窓口の設置、オーダーメイド型の講習の実施、各種情報提供など、企業の実情に応じたきめ細かい支援を実施した。

- ・ 人材確保の面では、若者の安定志向や大企業志向が高まる中、ものづくりを中心とした中小企業の魅力に対する認知度が向上した。しかし、中小企業が十分な人材を確保できるまでには至っていない。
- ・ 人材育成の面では、昨今の厳しい経済状況を克服するため、人材が企業経営の根幹であることを認識し、人材育成を戦略的に実施する中小企業が現れている。企業が即戦力となる人材を採用する傾向にある中、産業振興における人材育成の位置付けは、より重要なものとなっている。

○ 本戦略は、現行戦略のこうした成果と課題とともに、平成19年度以降の産業を取り巻く環境変化等、さらには今後10年間の環境変化をも見据えていく必要がある。

3 東京の産業を取り巻く環境の変化

(1) 現行戦略策定後の経済情勢等

- 平成 19 年 3 月の現行戦略策定以降、我が国の経済・雇用情勢は大きく変化している。以下では、こうした状況を年ごとに概観する。

平成 19 年

<概況>

- 都内経済は、年の半ばまでは企業部門が堅調に推移し、前年からの回復基調が持続した。しかし、夏以降、米国のサブプライムローンに端を発した金融市場の混乱、燃料や原材料価格の上昇、耐震偽装問題を発端として 6 月に施行された改正建築基準法の影響による住宅着工の大幅な減少などにより、企業収益は急速に悪化した。

<経済情勢>

- 消費については、大型小売店販売額がわずかに持ち直したものの、乗用車登録台数が減少するなど、家計消費支出は低調に推移した。消費者物価指数については、燃料や原材料価格上昇が波及して年の後半に上昇した。工業生産指数については、一般機械工業を中心に堅調に推移し、前年を上回った。設備投資は引き続き増加した。新設住宅着工は 7 月以降大幅に減少し、マンション発売戸数も減少した。企業の倒産件数は、2 年連続で上昇した。

<雇用情勢>

- 有効求人倍率は前年を下回ったものの全国水準より高く、1 倍以上で推移しており、失業率も低下した。賃金はわずかに上昇したが、労働時間は所定内、所定外ともに前年に比べ減少した。

平成 20 年

<概況>

- 日本経済は減速傾向が強まっていたところに、9 月の米国の大手金融機関の破綻が引き金となり、金融市場の混乱（いわゆるリーマンショック）が実体経済に本格的に波及し、景気は急速に悪化した。

<経済情勢>

- 都内経済では、不振が続いていた個人消費が一層冷え込んだ。輸出産業を中心に生産は大幅に落ち込み、企業活動の低下により産業側の需要も減少した。内外の需要が大幅に落ち込む中で企業の収益は急激に悪化し、企業倒産は 9 月以降、大幅な増加が続いた。企業収益に打撃を与えていた原材料の高騰は、年末にかけて収束したものの、受注の急減や資金繰りの悪化により、中小企業の業況はさらに低下した。

<雇用情勢>

- 景気悪化の影響が顕在化し、有効求人倍率の低下が続くとともに、前年同期と比べた毎月の失業率も上昇傾向となった。

平成 21 年

<概況>

- 米国発の金融危機に続く世界同時不況の中で、1－3月期には実質GDP（国内総生産）が大幅に落ち込んだ。2月には輸出、3月には全国の生産が増加に転じるなど、持ち直しの動きが見られるようになったものの、回復の動きは緩やかで、年末まで経済活動は低い水準で推移した。

<経済情勢>

- 都内経済では、雇用不安等を背景に個人消費の低迷が続いた。乗用車販売はエコカー補助金等の政策効果で増加したものの、大型小売店やコンビニエンスストアなどの販売額は減少し、消費者物価が低下した。新型インフルエンザの流行もあいまって、訪日外国人旅行者数の減少が続いた。マンション発売は低水準で推移し、新設住宅着工は大幅な減少が続いた。生産は5月を底に増加傾向となったものの、全国に比べて弱い動きで推移した。設備投資の回復は弱く、オフィス空室率が上昇した。中小企業の景況感4月に調査開始以来最悪の値に落ち込んだ後、上昇傾向となったが、低い水準が続いた。企業倒産は年の半ばまで高い水準であったが、金融支援等の政策効果もあり、後半には沈静化傾向となった。

<雇用情勢>

- 雇用情勢は前年よりさらに悪化した。東京の完全失業率は7－9月期には5.2%まで上昇し、有効求人倍率は低下が続き、11月、12月には0.56倍となった。

平成 22 年

<概況>

- 日本経済は、実質GDPが1－3月期及び7－9月期に対前期比でプラスになる一方、10－12月期には個人消費の落ち込みなどにより再びマイナスに転じる等の動きがあったが、暦年ベースで見ると対前年比でプラス4.0%と前年からの回復の傾向が見られた。前年に落ち込みが見られた輸出は、円高が進行したにもかかわらず、1950年以降4番目である67.4兆円にまで回復した。また、訪日外国人旅行者数は、約861万人と過去最高を記録した。一方、消費者物価指数は緩やかな下落が続き、失業率は高水準にあるなど、依然として厳しい状況が続いた。

<経済情勢>

- 都内経済では、個人消費の低迷が続いた。乗用車販売数はエコカー補助金受付終了後減少し、百貨店やスーパーの販売額も低迷した。このため、消費者物価指数も前年を下回った。生産については、生産指数が前年より上回ったものの、平成20年の水準には

及ばなかった。マンション発売戸数は前年を大きく上回り、新設住宅着工数も前年をわずかに上回った一方、オフィス空室率は、対前年比で上昇が続いた。中小企業の景況感は改善傾向を示したものの、厳しい状況認識が続いた。

<雇用情勢>

- 都内の雇用情勢は厳しい状況が続いた。東京の年間完全失業率は前年より悪化し5.5%となった。また、東京の有効求人倍率は、1月時点の0.59倍から年間を通じて緩やかな上昇傾向にはあったものの、12月においても0.70倍にとどまった。

平成 23 年

<概況>

- 3月11日に発生した東日本大震災及びこれに伴って引き起こされた原子力発電所の事故は、甚大な被害をもたらした。サプライチェーン（供給網）の寸断や電力供給制約などの問題が顕在化し、日本経済は一時非常に厳しい状況となった。その後、サプライチェーンの立て直しなどにより、景気は持ち直しつつあったが、欧州債務問題の深刻化や米国景気の減速懸念、これらを背景として1ドル75円台をつけた歴史的な円高、株価低迷等により、再び景気の下振れが懸念される事態となった。

実質GDP成長率は1－3月期、4－6月期ともに前期比でマイナスとなった。その後持ち直しに向けた動きが見られ、7－9月期はプラスに転じたものの、10－12月期は欧州債務危機の影響を受けた外需の落ち込みなどにより再びマイナスとなった。震災後、サプライチェーンの寸断や計画停電等の影響により大幅に減少した生産は、持ち直し傾向にあったが、世界経済の不透明感やタイの洪水によりそのテンポは緩やかになった。3月以降、前年同月比が減少で推移していた輸出は、8月に増加に転じたものの10月には再び減少に転じた。年間を通じての貿易収支は、31年ぶりに赤字となった。

また、訪日外国人旅行者数は、震災の影響で激減した。

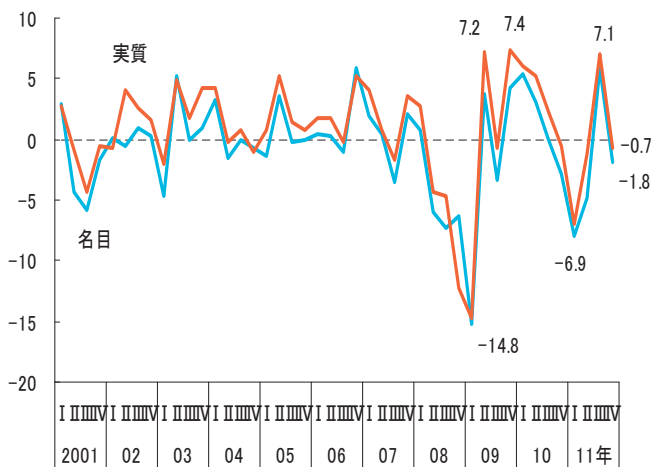
<経済情勢>

- 都内経済についても、東日本大震災の影響により大きく悪化し、その後は持ち直しの動きが見られたが、秋以降そのテンポは緩やかになった。自動車などを中心に3月に大幅に下落した東京の生産指数は、4月から8月にかけて回復基調が続いた後、9月には世界情勢や円高の影響により再び前月比が低下したものの、12月には震災前の2月を上回る水準となった。消費については、震災に伴う冷え込みにより3月に大幅に減少した百貨店の売上が、6月にはほぼ前年水準まで回復したものの、その後も前年同月比のマイナスが続いた。震災後大幅に悪化した都内中小企業の景況感は、8月まで回復傾向が続いたが、9月以降はおおむね横ばい傾向にある。

<雇用情勢>

- 1月には0.75倍であった有効求人倍率は、緩やかな回復傾向を続け、12月には0.91倍となった。また10－12月期の東京の完全失業率は4.5%であり、前年同期より0.3ポイント低下した。

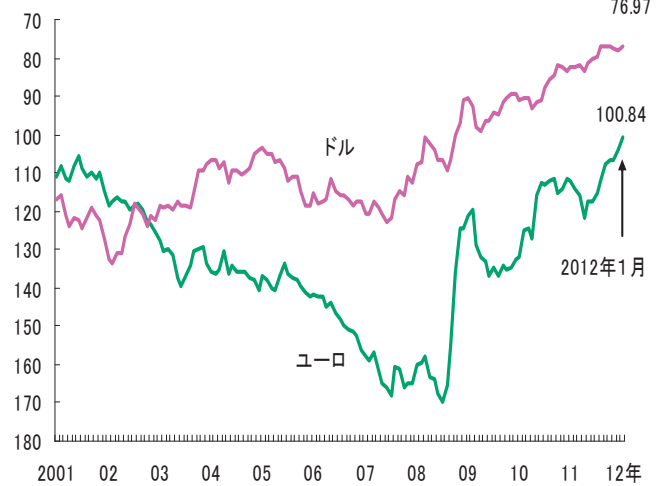
＜四半期別GDP成長率（全国）＞



注 2011年10～12月期（2次速報）。年率換算の季節調整値。前期比。
数値の表示については、直近四半期以外は実質の数値のみ。

（資料）「国民経済計算」（内閣府）

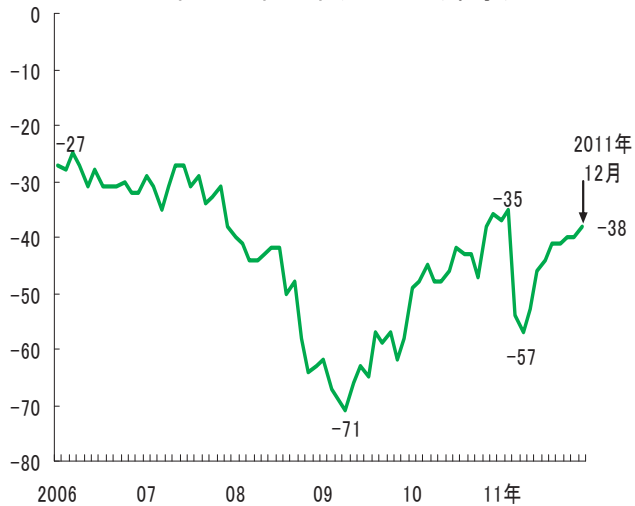
＜外国為替市場の円相場＞



（資料）「各種マーケット関連市場」（日本銀行）、

三菱東京UFJリサーチ&コンサルティング株式会社HP

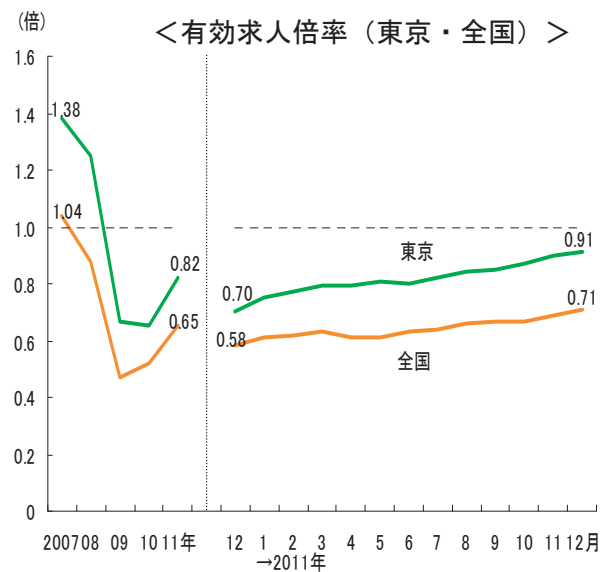
＜中小企業の業況DI（東京）＞



注 DI＝「良い企業割合」－「悪い企業割合」。

（資料）「東京都中小企業の景況」（産業労働局）

＜有効求人倍率（東京・全国）＞



注 月の値は季節調整値。

（資料）「職業安定業務統計」（東京労働局、厚生労働省）

（２）産業に影響を与える環境の変化

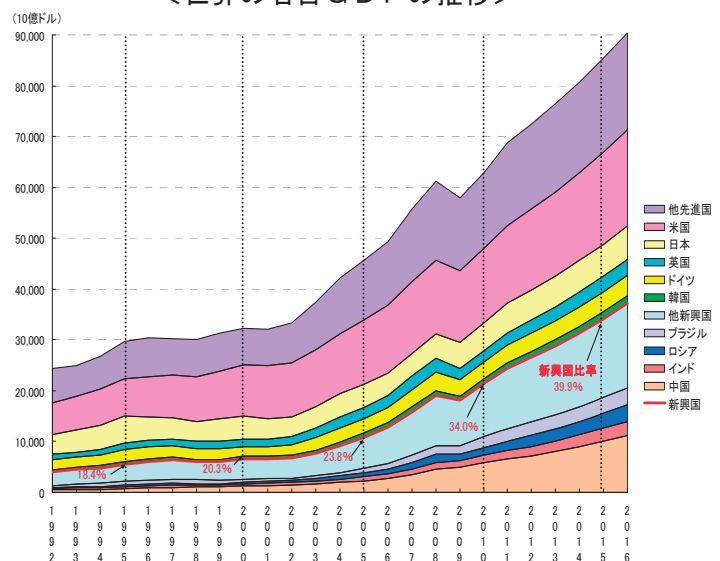
- 本戦略では、経済情勢など近年の環境変化に加え、我が国の産業や都内産業を取り巻く構造変化をも見据えていく必要がある。中長期的な見通しとして踏まえるべき重要な点は、グローバル化の一層の進展、歴史的な円高による産業集積への影響、人口減少や高齢化の一層の進展、情報化の進展等である。

①グローバル化の一層の進展

- 現行戦略策定以降、産業をめぐる環境変化として最も大きな変化といえるのが、グローバル化の進展である。
- 近年、国際的な人の交流や資金の移動、貿易の発展、インターネットの普及などに伴い、ヒト、モノ、カネ、情報の動きがますます活発化している。これにより、国境を越えた社会的・経済的な連関が強まり、特定の事象の変化が地球規模の変化を引き起こすようになってきている。米国のサブプライム問題によって引き起こされた世界的な景気停滞や、東日本大震災やタイの洪水被害に伴う世界のサプライチェーンへの影響も、グローバル化が進展してきたことと無関係ではない。
- グローバル化が進展する中で、我が国に地理的に近いアジア諸国をはじめとする新興国が経済成長期を迎え、世界の名目GDPのうち新興国が占める割合は、平成19年には28.3%であったのに対し、23年には35.4%、28年には41.1%になると予測されている。
- 新興国の成長は、我が国にとってビジネスチャンスでもある。我が国が人口減少社会を迎え、今後、国内需要の大幅な拡大が望めない中で、ものづくり分野や観光分野などにおいて急速な経済成長を見せるアジア等新興国の需要を取り込むことは、都内経済の発展にとって重要である。

- 一方で、新興国企業が国際競争力を急速に伸ばしている。海外諸国の追随が困難な高度技術を活用した高付加価値の分野などを育成し、東京の産業の国際競争力を高めるとともに、人材交流を活発化し、アジア諸都市等との相互補完的な関係を強化することは、将来の東京の産業の活性化につながる。また、グローバル化の進展により、「企業が世界の中から立地地域を選ぶ時代」となっていることから、東京の立地競争力の強化が重要となっている。アジアを中

＜世界の名目GDPの推移＞



備考：各国の自国通貨建てGDPから算出。2011年から推計（韓国、ブラジル、ロシアは2010年から推計）

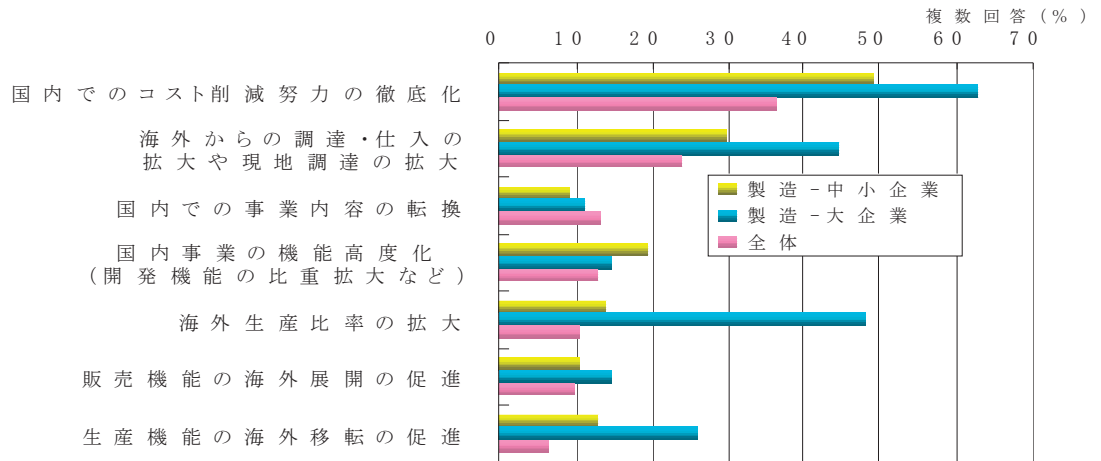
（資料）IMF「WEO, April 2011」

心とした新興国市場が急成長する中、我が国の持続的成長を図るためには、日本企業による新興国の需要獲得を促進すると同時に、国内における高付加価値拠点を維持・強化することが求められる。

②歴史的な円高と産業の空洞化の懸念

- 一般的に、国や地域の産業構造は、その経済発展によって、付加価値の相対的に低い産業から、より高付加価値の産業へと人や資金がシフトすることで変化する。為替等の影響により相対的な事業コストが高まり、企業が海外へと移転し、移転した企業が属する産業のウェイトが減少する場合でも、新たな産業が興隆し、その減少分を補完する場合は、産業構造の変化は起きても産業の空洞化は起こらない。
- しかし、産業の空洞化は、従前から、我が国を含め人件費等事業コストの高い先進国共通の課題として認識されてきた。特に国際競争の下では、相対的な事業コストに為替水準が大きく作用する。
- 平成 23 年夏以降の歴史的な円高は、欧州債務危機とあいまって長期化の様相を呈している。円高がもたらす輸出の減少、輸入の増大、大企業を中心とした海外での生産の増加は、国内中小製造業の受注減少や受注単価の低下といった影響を及ぼす。これにより、中小企業の生産拠点の海外移転や倒産・廃業が増加し、こうした影響による産業の減少分を新たな産業で補完できず、空洞化につながる懸念が高まっている。
- 空洞化が無秩序に進行すれば、中小企業を中心とした基盤的技術の集積を弱体化させ、将来の新産業を生み出す力を弱めることにつながりかねない。特に、新しい産業分野の技術的基盤を担うという意味で、ものづくり産業の集積の維持は大きな課題となる。また、経済の停滞や雇用機会の減少のみならず、賑わいの創出など都市の活力を損なう恐れもある。
- 海外移転による空洞化懸念のように、企業の最適な立地選択の結果である生産の海外シフトが地域の雇用を減少させ、地域経済の活性化に結び付かないなど、グローバル化の下では、企業の論理と地域の論理は必ずしも一致しない。しかし、地域の論理だけで企業を地域につなぎ止めておくことはできない。
- 一方、円高はデメリットのみをもたらすものではなく、多面的・複合的な見方が必要である。例えば、円高は、海外企業の買収により世界シェアを大幅に拡大することや、国際的にし烈な資源の獲得競争を有利に展開することなどのチャンスでもある。
- こうした状況を踏まえ、円高や産業の空洞化への対応については、今後の産業振興を検討する上で特に考慮すべき問題として捉える必要がある。

＜円高への対応の方向性（平成 23 年 10 月）＞



（資料）産業労働局調べ

歴史的な円高に伴う産業の空洞化と影響

☆産業の空洞化のプロセス

＜相対的な事業コスト高＞

歴史的な円高の長期化

↓
相対的な事業コストの増加

※円高以外にも、高い税率や電力供給の制約などの要因がある。

＜産業の空洞化の過程＞

- ①輸出の減少による国内生産の縮小
- ②輸入の増大による国内生産の輸入品への代替
- ③大企業を中心とする生産拠点の海外化による国内生産の海外生産への代替

☆地域経済等への影響

＜中小企業への影響＞

受注量の減少・受注単価の低下

- ↓
- ①中小企業自体の海外展開の加速
 - ②倒産・廃業の増加

＜地域への影響＞

- ①事業所数の減少
- ②雇用機会の減少

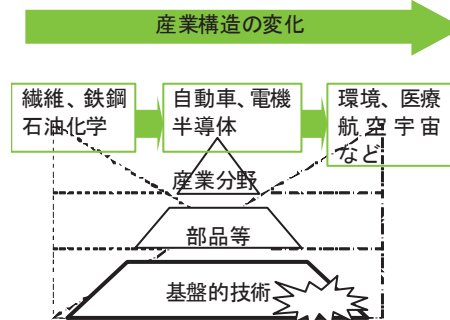
等

＜将来的な影響＞

ものづくり集積の維持が困難に

→基盤的技術の集積が弱体化

→将来の新産業を生み出す力も弱まる



③人口減少・高齢化の一層の進展

○ 人口の高齢化は21世紀の世界的な課題の一つである。その中で、我が国は最も高齢化が進む世界有数の長寿大国である。

○ 人口構造の変化を概観すると、我が国全体では少子高齢化が進行し、人口は減少に転じた。一方、東京は、地方から一定数の継続した人口流入が見込まれ、平成32年までは微増又は横ばいになると予測されている。平成32年には、東京を中心とした首都圏は約3,500万人の人口を擁し、世界有数の大都市圏としての地位を維持し続けると予想されている。

○ 高齢化は今後も進展し、平成32年には都内65歳以上の人口は334万人になると予測されている。これは、平成22年からの10年間で約70万人増加することになる。こうした状況は、生産年齢人口の減少とあいまって、産業を支える労働力の不足や社会保障費の増大、消費の縮小などをもたらす可能性がある。

○ 高齢化の進展に伴い、高齢者市場規模は拡大する。高齢者世帯の消費支出額は、平成22年には41兆円であったのに対し、平成32年には49兆円にまで拡大することが予測され、消費市場における高齢者の存在感が高まっている。

○ さらに、今後、余暇市場において高齢者の消費が一層拡大する可能性がある。元気な高齢者が増加することにより、高齢者の消費行動は、休養などの受動的・消極的なものから、旅行やスポーツなどのより能動的・積極的なものへと変化することが予想されている。一方、買物弱者の問題も注目されており、それぞれの高齢者のニーズにきめ細かく対応することがビジネスチャンスにつながる。

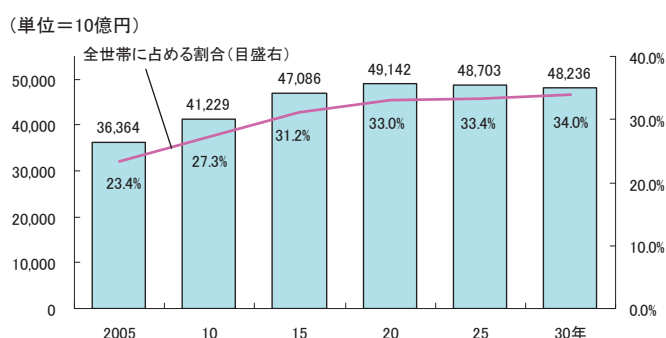
○ 高齢者市場は今後の有望な市場であり、この市場へのアプローチは重要となる。同時に、高齢者特有の身体面、マインド面にきめ細かく配慮した製品・サービスの開発が進めば、新たなニーズが掘り起こされ、さらなる市場規模自体の拡大が可能である。

(万人) <年齢階層別人口統計(東京都)>



(資料) 2005年・2010年は、平成22年国勢調査、
2015年以降は、国立社会保障・人口問題研究所

<高齢者世帯の消費支出総額の推移(全国)(推計値)>

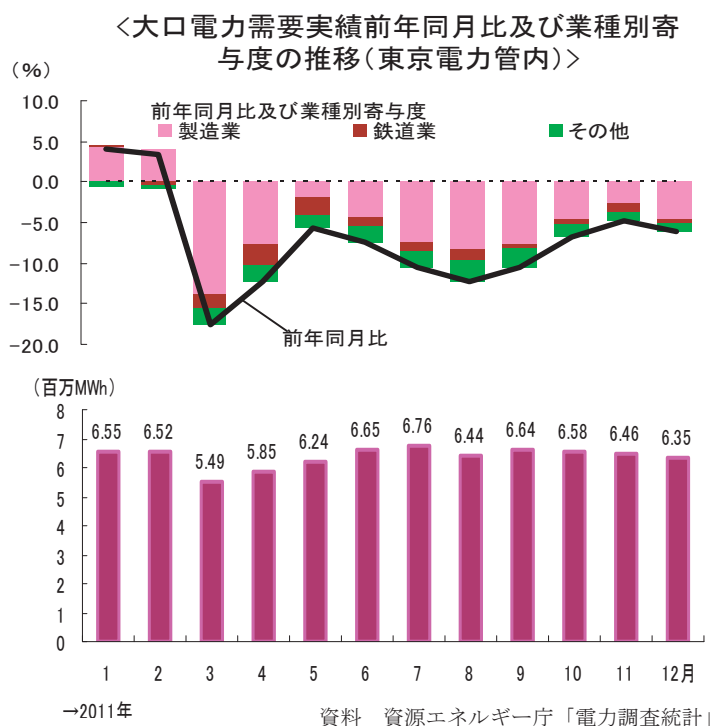


注 高齢者世帯は、ここでは世帯主が65歳以上の世帯を意味する。
消費支出総額は、高齢者世帯を単身世帯と2人以上世帯に分けた上で、それぞれの世帯数にそれぞれの世帯ごとの消費支出額(2010年以降はすべて2010年の値を使用。月平均)を乗じ、12倍した合計額。
推計値(「家計調査」に示された2005、2010年時点の世帯ごとの消費支出額と、「日本の世帯数将来推計」に示された世帯数の推計値をもとに東京都産業労働局において独自に推計した)。

(資料) 総務省「家計調査」、
国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数将来統計」より作成

④東日本大震災の影響

- 原子力発電所の事故は、産業を支えるエネルギーの重要性を再認識させるとともに、その後の電力供給の制約は、製造業を中心に生産量の低下や不安定化などの影響を与えた。特に、平成 23 年夏の厳しい電力供給の制約に対して、都内中小製造業は、作業時間の変更や自家発電設備の導入などにより対応した。こうした節電への取組と電力会社による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。
- 震災後数か月間は、被災地からの素材や部品の供給が滞り、製品の生産がままならない自動車・電機メーカーが続出するなど、我が国だけでなく世界のサプライチェーンに混乱が生じた。このことは、ものづくりのサプライチェーンにおいて、日本がその重要な拠点であることを浮き彫りにするとともに、サプライチェーンの寸断が産業や経済に与える影響の大きさを如実に示した。
- 原発事故の影響により、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ており、地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター（以下「都立産業技術研究センター」という。）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ているが、収束の見通しは立っていない。また、都内産農林水産物についても、放射性物質検査を実施し、その結果を迅速に公表しているが、こうした食の安全・安心を守る取組は長期化することが予想される。
- 都立産業技術研究センターでは、都内における大気浮遊塵中の核反応生成物の測定検査を行い、その結果を毎日公表している。
- 今後、防災意識の高まりや電力供給制約等の中で、特にニーズの高まりが見られる防災、省エネルギー・新エネルギー、安全・安心などは、さらなる成長が期待される。
- 東日本大震災をはじめ、これまでの震災で、企業におけるBCP（事業継続計画）の策定が、生産活動の低下の軽減や事業の早期再開を可能とした例が報告されている。しかし、中小企業では、人材・費用・ノウハウの不足など、策定に当たって様々な困難を抱えている。



⑤情報化の進展

- 情報化は着実に進展しており、電子商取引市場規模も年々増加している。今後、中小企業等においても、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を事業に活用することなどを含め、情報化の進展を自社の経営に戦略的に取り込めるかが重要となってくる。他方、情報化が進展しても、取引及び企業間連携等の場面におけるフェイス・トゥ・フェイスは今後とも重要となる。
- 利用者がコンピュータ資源を「必要な時に、必要な量だけ」サービスとして利用でき、従来とは全く異なる情報通信システムの利活用策であるクラウドサービスの市場規模も拡大が見込まれている。
- 情報化は、個人のライフスタイルや企業行動のみならず、社会の仕組みそのものにも大きな影響を与えており、産業振興策を検討する上で欠かせない視点となっている。

⑥国際的な経済連携協定の動き

- 我が国では、現在、TPP²への参加問題が大きな議論となっている。TPPは外交戦略の一環であり、国民生活の広範囲に影響を及ぼすことから、国民的議論を行った上で、国の責任において判断すべき問題である。

² TPP：Trans-Pacific Partnership の略。環太平洋パートナーシップ。アジア太平洋での自由貿易圏の構築を目指すための協定。参加国間で貿易に関する関税の撤廃を原則とした完全自由化を行う。TPPに参加すれば大きな経済効果があるとして、平成22年以降、我が国も参加が検討されているが、参加については、産業界をはじめとして様々な意見がある。

- 国は、貿易立国としての我が国が、活力ある社会を発展させていくためには、アジア太平洋地域の成長力を取り入れていくことが重要であることから、ＴＰＰ交渉参加に向けた関係各国との協議を開始し、各国が我が国に求めるものに関する情報収集に努め、十分な国民的議論を経た上で、あくまで国益の視点に立って結論を得たいとしている。

⑦欧州債務危機による景気の下振れリスク

- 平成 22 年頃からくすぶり続けてきたギリシャを発端とする欧州債務危機は、平成 23 年から深刻さを増し、当面の世界経済にとって最大の下振れリスクとなっている。失業率の高止まり状態が続く米国経済や、インフレ抑制に悩む中国などの状況も考えれば、世界経済は当面、低成長で推移する可能性が高い。グローバル化が進展する中、世界経済の不透明感が一層高まれば、我が国の実体経済への影響が危惧される。

(3) 脅威を機会に変えて

- グローバル化に伴う新興国企業の競争力向上、円高の長期化、人口減少・高齢化の一層の進展に伴う国内市場の成熟化、電力供給制約・放射能災害など長期化する震災の影響は、国内需要の縮小、国際競争力の低下、無秩序な産業空洞化といったリスクにつながりかねない、東京の産業にとっての脅威である。
- 一方、これらの変化は、アジア等新興国市場、円高メリット、高齢者市場、省エネルギー・新エネルギー、防災市場など、新たな成長機会と捉えることもできる。
- 産業振興においては、こうした変化が、将来にわたって東京の経済・雇用就業構造にどのような影響を与えるかを見極めていくことが求められる。変化には、機会と脅威、メリットとデメリットの両面があると認識し、様々に生じる脅威を克服しつつ、成長機会を捉えて中長期的視点に立った施策を展開し、日本経済を牽引する東京の産業を成長軌道に乗せていくことが重要である。

4 産業振興に活かすべき東京の強み

- 首都東京は、我が国最大の経済規模を持つこと、多様で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であること、あらゆる業種・業態の企業や大学・研究機関が存在すること、国際ビジネス交流の拠点であること、情報の集積地であることなどにその特徴を見出すことができる。

これらは、東京が持つ大きな強みであり、産業活力の源泉となっている。産業振興施策を検討する上では、こうした東京の強みを十分に活用していくことが重要である。

①大きな経済規模と洗練された巨大な市場

- 都内総生産（名目）は約 85 兆円で全国の約 18%を占め、東京は我が国最大の産業都市である。また、総生産（名目）を東京圏³で見れば、G8メンバーであるカナダに匹敵する経済活動が展開されており、その活力は日本全体のみならずアジアを牽引している。加えて、道路や駅などの社会基盤、公共機関、企業等が高度に集積した、世界に類を見ない効率性・生産性の高い都市である。

- 都内には 1,300 万人を超える人口を抱え、首都圏全体では 3,600 万人に上り、要求水準の高い巨大市場を擁している。市場に近接して生の情報を迅速に入手でき、差別化・細分化された新しいビジネスの創出や先端的な製品開発を行うことができる企業立地上のメリットがある。

都内の企業は、足元に広がる魅力的な市場にアクセスすることにより、他都市では成立しないニッチな産業や市場の小さな産業を含め、多様で先進的な製品・サービスを創出している。このように東京は、新しい産業や製品・サービスを生み出し、それらを他都市や世界に輸出・移転することができる創造的な地域である。

全国から人が集まる東京には、産業活動を支える多様な才能、知識、技術を持った人材が数多く集積し、交流している。

＜世界大都市（都市圏）ランキング＞

	2010	人口 (百万人)	2015	人口 (百万人)	2020	人口 (百万人)
1	東京	36.67	東京	37.05	東京	37.09
2	デリー	22.16	デリー	24.16	デリー	26.27
3	サンパウロ	20.26	ムンバイ(ボンベイ)	21.80	ムンバイ(ボンベイ)	23.72
4	ムンバイ(ボンベイ)	20.04	サンパウロ	21.30	サンパウロ	21.63
5	メキシコシティ	19.46	メキシコシティ	20.08	メキシコシティ	20.48
6	ニューヨーク	19.43	ニューヨーク	19.97	ニューヨーク	20.37
7	上海	16.58	上海	17.84	上海	19.09
8	カルカッタ	15.55	カルカッタ	16.92	ダッカ	18.72
9	ダッカ	14.65	ダッカ	16.62	カルカッタ	18.45
10	カラチ	13.12	カラチ	14.82	カラチ	16.69

(資料) 国際連合, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2010) World Urbanization Prospects: The 2009 Revision.
CD-ROM Edition - Data in digital form (POP/DB/WUP/Rev. 2009)

³ 東京圏：東京都、千葉県、埼玉県、神奈川県の一都三県

②多様な産業の存在

- 平成 21 年の東京の事業所数（民営）は約 68 万所で全国の 11.6%、会社企業数は 28 万企業で全国の 15.5%、就業者数は 821 万人で全国の 13.3%を占め、資本金 10 億円以上の大企業は全国の 48.2%である。

企業のうち 99%は中小企業であり、それぞれが特徴を持ち、多様な技術・ノウハウを蓄積している。こうした多様性は、イノベーションが起きやすい環境として産業振興上の強みとなる。

- 首都東京には、企業の本社機能や金融機関が集中している。特徴的なのは、諸外国に比べて首都への集積度合いが非常に高い点である。ドイツやアメリカなどの諸外国において、企業の本社がここまで集積していることはない。加えて、教育・研究機関や各種マスメディア等が集積しており、最先端の文化やライフスタイルを日々発信する、我が国の情報の集中・発信の中心地となっている。

- 都内総生産の 8 割以上は第 3 次産業である。特に、サービス業は 3 割を占めるなど、サービス経済化が進んでいる。ビジネス支援・生活支援サービスが活発な企業活動や豊かな生活を支えるとともに、情報・コンテンツ産業などの、いわゆるソフトなものづくり産業の集積がある。特に情報関連産業の事業所数は全国の 33%を占め、大きな集積を形成している。

- サービス経済化が進む中で、ものづくりの高い技術がサービス内容の高度化を支え、サービス内容が商品の競争力を決めるなど、サービス業と製造業は相互に密接不可分となっており、製造業とサービス業の融合が進んでいる。

- 東京には、コンテンツ、ファッション、デザイン等のクリエイティブ産業が集積している。また、美術館・博物館・劇場等の文化・芸術施設が数多く立地し、伝統芸能、現代美術から大道芸に至る多様な文化・芸術活動が展開されている。

- 製造業は減少傾向にあるが、多種多様な業種が立地し、それが都内各地域の産業特性となっている。また、高地価にもかかわらず立地している東京の製造業は、高度な技術力や豊かな発想を活用して、高付加価値化を図っている。さらには、大学・研究機関、大手企業等との近接性を活かし、多品種少量、短納期、試作などを得意とする中小企業や研究開発型企業が数多く立地している。古くからの技術や技能が残り、現代の新しい技術との融合が見られることも東京の強みの一つである。

- 平成 19 年には、東京の商業販売額が全国の 33%を占めるなど、流通の中心となっている。また、平成 22 年の都内商店街数は、全国の 2 割を占める約 2,700 か所となっている。

- 農林水産業は、多摩地域及び島しょ地域を中心として、豊かな自然を活かして営まれ

ており、新鮮で安全・安心な農林水産物を都民に提供している。農業では消費者のニーズを捉えた高収益な経営が行われており、平成 20 年において耕地面積 10a 当たり生産農業所得は約 10 万円と、都道府県別で第 9 位となっている。

- 平成 22 年の観光による経済波及効果は 9.8 兆円と、都内生産額の 5.6%に及んでいる上、雇用効果は 52 万人となっている。訪都旅行者が都内で消費した金額は、4.5 兆円で、うち外国人旅行者によるものは 4,585 億円となっており、都内の観光産業には大きな経済波及効果がある。

③情報の集積地

- 都内企業が挙げる東京立地のメリットの代表的なものは、事業に関する情報の得やすさである。情報は、事業者の経営資源として重要な役割を果たす。東京には、事業活動に必要な情報が得やすいという立地上のメリットがある。
- 統計的に見ても、東京は我が国の情報発信・流通の中心地である。代表的なメディアを計量対象とした「情報流通インデックス」での全国の流通情報量における東京のシェアは 11.8%、放送を除くと 19.7%である。
- 情報化の進展は東京にとって大きなビジネスチャンスとなる。一方で、インターネット販売や web 会議での打ち合わせや情報交換など、企業活動にとって立地場所に依存しない傾向が高まることになり、東京の立地の有利性が薄れる可能性も否定できない。
- しかし、情報化の進展によりインターネットやメールが普及し、膨大で多種多様な情報があふれているとはいえ、いわゆるフェイス・トゥ・フェイスの関係が果たす役割がなくなったわけではない。様々な出会いの機会により、新たな企業間取引が生まれたり、異業種や産学の連携が始まったりする可能性がある。また、対面することによってのみ得られる情報もある。例えば、東京ビッグサイトでは、様々な分野の展示会が開催されており、都外からも各分野の有力な製品や技術が展示され、そこでの交流により、当該分野の技術動向等について把握することができる。こうした点で、東京に立地することにより、情報の集積のメリットを享受することは、引き続き大きな強みとなる。
- 産業振興に当たっては、フェイス・トゥ・フェイスと情報通信によるコミュニケーションを効果的に組み合わせるなど、今後も情報化の進展が都内産業の強みとなるようにしていかなければならない。

④国際都市としての東京の地位

- 東京は、国内にある外資系企業の本社の 4 分の 3 が存在する、国内随一の国際ビジネス拠点であり、来日する外国人の半数以上が訪れている。
- 国内では圧倒的な地位と多様な強みを持つ東京だが、産業立地における我が国の競争

力について、海外進出を行う企業が海外での拠点を設けるに当たり、アジア地域で魅力のある国等を尋ねたところ、日本はアジア地域統括拠点とR＆D（研究開発活動）拠点として、2007 年は第1 位となっていたが、2009 年にはアジア地域統括拠点は第4 位に、R＆D拠点は第2 位となっている。

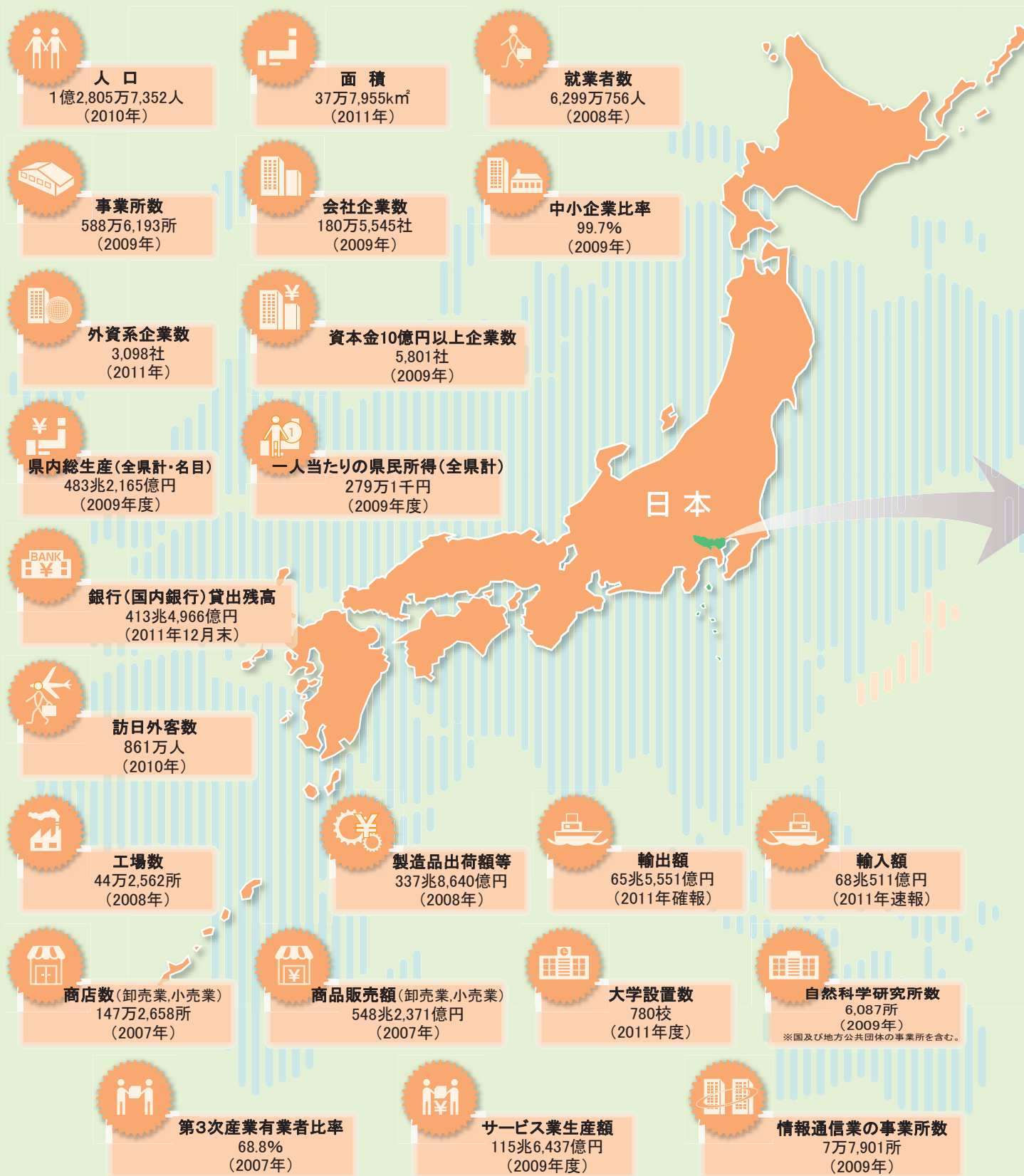
また、それ以外の拠点機能も、全てにおいてアジアの中での我が国の地位は低下している。東京は我が国を牽引する役割を担うことから、産業振興においては、競争相手は国外にある、世界にあるということを常に認識する必要がある。

- 都市別の国際会議件数は、東京は増加傾向にあるが、シンガポール等の都市に遅れをとっている。また、海外の各都市が大規模で国際的な展示場を相次いで建設している中、東京ビッグサイトを含めた展示会機能の強化が課題となっている。
- アジア等の新興国が高い経済成長を続け、グローバル化は今後も進展していくことが見込まれている。東京は、現在持っている強みを最大限に活かして産業発展に結び付けることが重要である。

⑤産業活動を支える都市インフラ

- 産業の振興には、企業活動の基盤となる都市インフラが高度に整備されていることが重要である。都は、経済活力はもとより、国際都市に不可欠と考えられる環境、文化、生活等の様々な魅力を備えた都市の実現に長年にわたって取り組み、骨格的な幹線道路の整備、羽田空港の再拡張と国際化、再開発等による都心部の機能更新をはじめ、縦横に張り巡らされた公共交通網、高水準な情報通信基盤、質の高い水道など、世界に誇るべき都市インフラを整備してきた。これらの都市インフラは、効率的な企業活動を可能とし、企業が東京に立地する魅力となるなど、東京の強みの一つとなっている。
- 高密度な集積のある大都市では、都市インフラが効率的に機能する一方、慢性的な交通渋滞や通勤混雑等といった集積のデメリットが生じる傾向もある。こうしたデメリットの緩和は、さらなる産業活動の活発化につながる。また、防災力の強化や、安定的な産業活動に向けたエネルギーや水の供給も、産業の持続的な発展には欠かせない要素である。こうした点を踏まえながら、今後も都市インフラを継続的に維持・強化していくとともに、産業の振興を図る上で、東京の強みとして最大限活用していくことが重要である。

東京の強みに関連するデータ



【資料】・国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」
・総務省「国勢調査」「経済センサス基礎調査」「就業構造基本調査」
・日本政府観光局(JNTO)「訪日外客数・出国日本人数」
・中小企業庁「中小企業白書」
・東洋経済新報社「外資系企業総覧」

・内閣府「県民経済計算」
・日本銀行「預金・貸出関連統計」
・経済産業省「工業統計調査」「商業統計調査」
・財務省「貿易統計」
・文部科学省「学校基本調査」



注 カッコ内は全国比。昼間人口は抽出速報値。

【資料】・国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」
・総務省「国勢調査」「経済センサス基礎調査」「就業構造基本調査」
・東京都産業労働局「東京都観光客数等実態調査」
・東京都産業労働局調べ
・東洋経済新報社「外資系企業総覧」

・内閣府「県民経済計算」
・東京都「工業統計調査」
・日本銀行「預金・貸出関連統計」
・経済産業省「商業統計調査」
・東京税関「貿易概況」

・文部科学省「学校基本調査」

5 産業振興基本戦略の改定

（１）戦略改定の趣旨

- 平成 19 年 3 月に現行戦略を策定して以来 5 年の間、都は、この戦略に基づき様々な施策を展開してきた。しかし、未曾有の震災の発生やグローバル化の進展、歴史的な円高などの変化が、都内経済に大きな影響を与えている。こうした動きを踏まえて、都の産業振興の方向性を構築し直す必要がある。
- 都政運営全般においても、「10 年後の東京」で掲げた目標に対する達成状況等を踏まえ、新たに各施策における 2020 年の東京の姿を示し、それに向けた政策展開の方向性を明らかにするため、新たな長期ビジョン「2020 年の東京」が平成 23 年 12 月に策定された。
- そこで、直面する困難を克服し、東京の産業を新たな成長軌道に乗せるため、現行戦略の改定を行い、平成 32（2020）年度までの中長期にわたる東京の産業振興の方向性を示していくこととした。これが本戦略（「東京都産業振興基本戦略 2011－2020」）である。
- 今回の改定戦略においても、前回の考え方と同様に、都の長期ビジョン「2020 年の東京」が目指す都市像の実現を産業振興の面から推進することを目的としていく。

（２）戦略改定のポイント

- 本戦略は、低成長が続く我が国の経済を、東京が今後も牽引して再び成長軌道へと導くという観点から、全体を貫くテーマを「産業力を高め、東京を新たな成長軌道に乗せる」とし、以下の点を現行戦略に主に付加、補強する部分（改定のポイント）とし、戦略の柱を次章に示す「5つの戦略」として取りまとめた。

①重点産業の育成と中小企業の参入促進

国際競争が激化する中で、東京の産業をさらに発展させていくためには、産業構造の変化や少子高齢化など社会構造の変化に対応し、今後成長が期待される産業分野を重点的に育成していく必要がある。今後の成長性、波及効果、現状の集積などから、イノベーションが期待される産業を重点産業として育成し、成果を他の産業に波及させることにより、東京全体の産業の強化を図る。また、このとき、イノベーションの苗床としての役割を果たす中小企業等の活力向上が重要である。

産学・産産連携の取組を核に、高付加価値化を実現する新技術の開発や新事業の創出を促進し、重点産業の戦略的育成をさらに進めるとともに、中小企業等の参入を促す施策を拡充していく方向性を打ち出す。

②グローバル市場へのアプローチ

我が国が人口減少社会を迎える中で、急速な経済成長を見せる新興国の需要を取り込むことは、都内経済の発展にとって不可欠である。特に、今後のアジアにおける需要の拡大は大きなビジネスチャンスである。

このため、「成長の取り込み」とともに「競争・協調」の視点も取り入れつつ、多様な産業の集積、巨大で洗練された市場の存在、国際性といった東京の強みを活かし、アジア等海外の成長に対応した施策を構築することが必要である。海外販路開拓を進める中小企業への支援を強化するとともに、中小企業の都内での研究開発を支援し、国内で生産される製品・サービスの付加価値を高め、国際競争力を強化する。

また、外資系企業と中小企業との連携を促進し、外資系企業が都内で活躍し続けられる環境を整備するとともに、海外企業の誘致施策を展開し、関連各局との連携により、アジアのビジネス拠点の形成に向けた取組に着手する。

観光産業分野においては、成長著しいアジアをはじめ諸外国に対して、外国人旅行者の誘致を推進していく。

③産業集積の維持・発展

現在の円高水準が継続すれば、無秩序な空洞化が進行する懸念が高まる。空洞化が進めば、中小製造業を中心とした基盤的技術の集積が弱体化し、将来の新産業を生み出す力も弱まりかねない。

特にものづくり産業集積の維持は、新しい産業分野の技術的基盤を担うという意味でも大きな課題となる。

将来の東京の産業発展の可能性を高める観点から、ものづくり産業を中心に立地環境の整備等により産業集積を維持する。また、産業集積の発展に向け、集積内の創業を促進するとともに、企業間ネットワークを強化し、立地メリットを高める。

（３）本戦略の位置付け

- 本戦略は、現行戦略の改定戦略として位置付けることとする。このため、現行戦略を基本としつつ、東京の強みを活かしながら、現行戦略において施策を実施する中で明らかになった課題に対応するとともに、本章で示してきた新たな環境変化によって生じる産業振興上の課題にも対応することを基本とする。
- 基本戦略の役割は、産業振興を実施する上で、今後の施策展開の拠り所となる基本的な方向性を示すことにある。そのため、本戦略は、戦略の柱を示した後、その柱ごとの産業振興における基本的な考え方を示すことにとどめる。本戦略に基づく具体的な施策は、全庁的な長期戦略「2020年の東京」に基づき示される「実行プログラム」で明らかにしていくとともに、各年度の予算に反映させ、着実に実施していく。また、税制など制度の改善が必要な場合には、国に措置を強く働きかけていく。

東京の産業を取り巻く環境の変化

【脅威】

国際競争力低下、産業の空洞化

- 新興国企業の競争力向上
- 歴史的な円高の長期化
- 長期化する東日本大震災の影響
電力供給制約
放射能災害など

国内市場の成熟化(内需の縮小)

- 人口減少、高齢化の一層の進展

【機会】

新たな成長機会

- アジア等新興国市場
- 輸入等における円高メリット
- 省エネルギー・新エネルギー
- 防災市場
- 高齢者市場



【東京の強み】

強みを最大限活かして産業発展に結び付けることが重要

- 我が国最大の経済規模、洗練され要求水準の高い巨大な市場
- 多様な産業（企業、教育・研究機関、マスメディア等）の存在
- 情報の集積地（事業活動に必要な情報が得やすい）
- 国内随一の国際ビジネス拠点
- 産業活動を支える都市インフラ

第2章 新たな成長に向けた5つの戦略

5つの戦略

戦略1 新しい成長機会を取り込む【成長機会】

- 1-1 重点産業を戦略的に育成し、中小企業の参入を促進する
- 1-2 グローバル市場に対応した事業展開を促進する

戦略2 経営基盤を強化する【経営基盤】

- 2-1 新製品・新サービス・新技術を創出する
- 2-2 経営力の向上を図る
- 2-3 経営体質を強化し、様々な環境の激変に対応する
- 2-4 経営の安定を図り、セーフティネットを整備する

戦略3 産業の集積を維持・発展させる【産業集積】

- 3-1 ものづくり産業の集積を維持・発展させるための環境を整える
- 3-2 多様な主体の連携・ネットワークを強化し、東京の立地メリットを高める
- 3-3 産業集積の発展に資する創業を促進する
- 3-4 外国企業の誘致・定着を促進する

戦略4 都民生活・地域社会のニーズに対応した事業を活性化する【地域産業】

- 4-1 サービス産業の振興や社会的事業の育成を図る
- 4-2 商店街の活性化を促進する
- 4-3 都民生活に密着した農林水産業を振興する
- 4-4 多様な資源を活かして地域の観光を振興する

戦略5 産業を牽引し、支える人材を確保・育成する【産業人材】

- 5-1 産業を支える人材を確保・育成する
- 5-2 新しい成長機会に対応した人材を育成する

戦略 1 新しい成長機会を取り込む【成長機会】

我が国は、本格的な人口減少社会の到来やグローバル化の一層の進展など、大きな構造変化に直面している。また、デフレの長期化や歴史的円高などの影響を受け、厳しい経済情勢が続くとともに、成長著しい新興国の台頭もあいまって、国際的地位の相対的な低下が懸念されている。

今後、国際競争の一層の激化が見込まれる中で、日本経済の牽引役となっている首都東京の産業が将来にわたって発展するためには、国内外の新しい成長機会を積極的に取り込んでいくことが重要である。

東京の強みであり、今後成長が期待される産業分野を重点的かつ戦略的に育成し、これらの産業への中小企業の新規参入を促進するとともに、中小企業の海外販路開拓を支援するなど、都内産業の振興を図っていく。

1-1 重点産業を戦略的に育成し、中小企業の参入を促進する

- (1) 大都市の課題を解決する産業の育成【社会的課題解決型産業】
(健康、環境・エネルギー、危機管理など)
- (2) 情報発信力を持つ産業の育成【情報発信型産業】
(コンテンツ、ファッションなど)
- (3) 高度技術を活用する産業の育成【都市機能活用型産業】
(航空機、ロボットなど)

1-2 グローバル市場に対応した事業展開を促進する

- (1) 海外市場への販路開拓の支援
- (2) 海外からの集客や国際交流の促進

1－1 重点産業を戦略的に育成し、中小企業の参入を促進する

<要旨>

都は、今後の成長性、波及効果、集積の現状などから、イノベーションが期待される産業を重点産業として位置付け、戦略的に育成してきた。これらの産業は、今後も東京の産業の「成長エンジン」として重要な役割を担っていくと考えられることから、戦略的に育成するとともに、中小企業の新たな参入を促進する。

<戦略のポイント>

(1) 大都市の課題を解決する産業の育成【社会的課題解決型産業】

(健康、環境・エネルギー、危機管理など)

電力供給制約に対応する省エネルギー・新エネルギー分野を含め、大都市の社会的課題の解決に資する健康関連産業、環境・エネルギー関連産業、危機管理産業等を重点産業として育成していく。

(2) 情報発信力を持つ産業の育成【情報発信型産業】

(コンテンツ、ファッションなど)

東京には、世界に情報を発信する多様なマスメディアや巨大消費市場の存在を背景に、コンテンツ産業やファッション産業をはじめとする情報発信型産業（クリエイティブ産業）が集積している。これらの産業は、日々新しい文化的価値を生み出し、高い情報発信力を持つことから、重点産業として育成していく。

(3) 高度技術を活用する産業の育成【都市機能活用型産業】

(航空機、ロボットなど)

東京には、高い技術力を持つ中小企業が数多く立地し、高度な基盤技術が蓄積されている。高度技術の結集であり、関連技術分野が多岐にわたる航空機関連産業、ロボット産業等を重点産業として育成していく。

(1) 大都市の課題を解決する産業の育成【社会的課題解決型産業】（健康、環境・エネルギー、危機管理など）

（社会的課題の解決に産業の力を活用）

- 東京は世界に類を見ない大都市であり、様々な社会問題が先鋭的に現れる。とりわけ高齢化対策、地球温暖化対策、治安の維持・改善は喫緊の課題である。また、東日本大震災とこれに伴う原子力発電所の事故を受けて、防災力の強化や電力供給制約への対応などにも早急に取り組む必要がある。
- これらの社会的課題を解決するためには、行政の力だけでなく、様々な技術やノウハウを持つ産業の力を活用することが有効である。このことは、産業振興の側面から見れば、新たなビジネスチャンスと捉えることができる。
- 社会的課題の解決に資する、いわゆる社会的課題解決型産業には、医療・福祉等を含む健康関連産業、省エネルギー・新エネルギー・リサイクル等を含む環境・エネルギー関連産業、防災・治安等を含む危機管理産業などが挙げられる。都内には、これらの産業に関わる中小企業やベンチャー企業が多数存在することから、今後、高齢化の進行や電力供給制約などによって生じる社会的課題の解決を図る上で、彼らが持つ技術やノウハウの活用を促進することにより、産業を育成する。

（実証実験の場の提供などにより中小企業の参入を促進）

- 社会的課題解決型産業を効果的に支援するためには、各産業分野の現状や特性を踏まえながら、公共部門と民間部門の様々な資源を活かした取組を行う必要がある。都は、庁内の各局が連携することにより、社会的課題やそれを解決する上で必要とされる製品・技術・サービスを明らかにし、広く情報を発信する。また、民間事業者が開発した新しい製品・技術・サービスを実用化するため、行政等が持つフィールドを活用した実証実験の場を積極的に提供する。
- 中小企業の新たな参入を促進するため、重点産業分野などへの転換を図る中小企業に対して、「自社の技術をどのような分野に活かせるか」といった戦略的なアドバイスを
するほか、市場調査から戦略策定、製品開発、販路開拓までの一貫した支援を実施する。

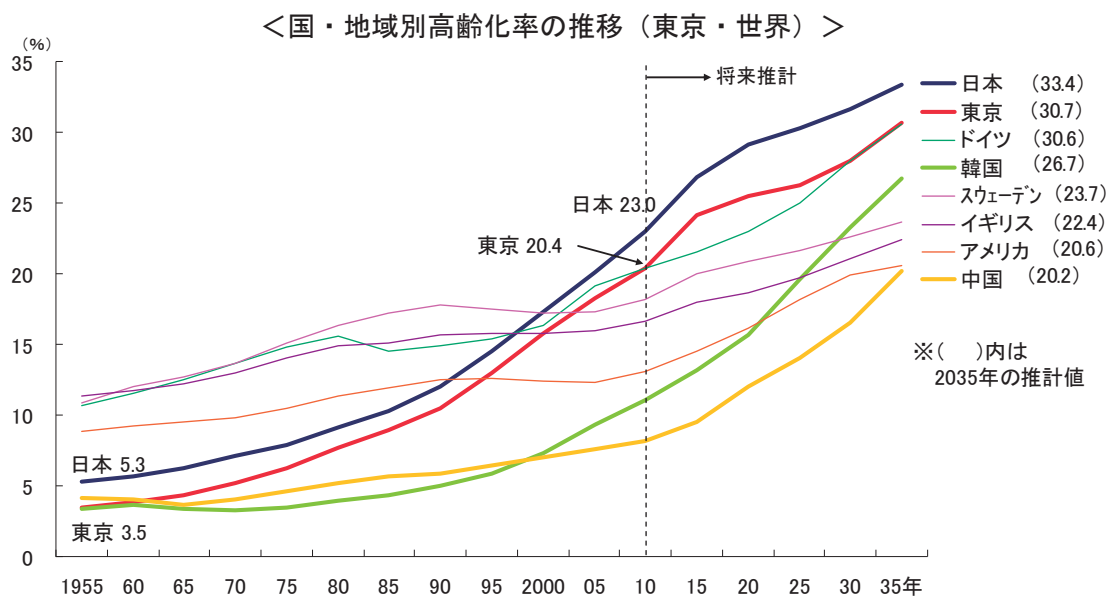
＜都民の都政への要望（上位5位）＞

1位	防 災	62.5%
2位	高 齢 者	37.1%
3位	治 安	36.9%
4位	環 境	24.6%
5位	行財政改革	24.6%

（資料）「インターネット都政モニターアンケート」
（平成23年10月 生活文化局）

健康関連産業

- 健康関連産業は、医療、介護・福祉、健康増進などに分類され、ものづくりからサービスまで多様な産業を含んでいる。これらの産業は、技術革新、雇用創出、地域振興の観点からも、有力な成長分野として位置付けることができる。
- 都内には、全国の医療機器製造業者の3割弱が集積するとともに、高度医療施設、大学医学部、研究施設、介護・福祉施設、バイオベンチャーなどが数多く立地し、東京の強みとなっている。
- 1995年以降、東京の高齢化は急速に進行し、高齢化率（総人口に占める65歳以上の割合）は2020年には25%、2035年には30%を超える見通しである。
- 人々の健康志向の高まりとともに、国内における健康関連産業の需要は拡大傾向にある。加えて、先進国における高齢化の進行や、新興国における医療体制充実へのニーズの増加などに伴い、国外市場も中長期的に拡大していくことが予想される。
- 健康関連産業には、身体・生命の安全に関わるため製造物責任等のリスクが高いこと、また、安全管理やアフターケア体制の整備に係る負担が大きいことなどの課題がある。



注 東京、日本以外は全年中位推計値。東京、日本は2010年までは「国勢調査」の実績値。2015年以降は、日本は「国勢調査」(2010年)に基づく中位推計値、東京は「国勢調査」(2005年)に基づく中位推計値であり、東京の場合、推計値の基準年が2005年のため、2010年の値とそれ以降の推計値は接続しない。

(資料) 総務省「国勢調査」、国立社会保障人口問題研究所「日本の都道府県別将来推計人口」、国際連合「World Population Prospects, the 2010 Revision」

環境・エネルギー関連産業

- ・ 環境・エネルギー関連産業は、環境汚染防止、環境負荷低減、資源有効利用、省エネルギー・新エネルギー等に分類され、装置製造からサービス提供まで多様な産業を含んでいる。また、運輸分野、生活関連分野、電気自動車等の革新的製品分野など、幅広い分野への展開が期待されている。
- ・ 近年、地球規模で環境問題が顕在化し、国際的な取組の必要性が叫ばれる中、地球温暖化対策や持続可能な社会形成に向けた国内外の動きが活発化しており、さらなる市場の拡大が見込まれている。
- ・ 東日本大震災と原子力発電所の事故を契機に、人々のエネルギーに対する関心が急速に高まっている。今後は、省エネルギー・新エネルギーなどの分野で新たな巨大市場の誕生が予想され、大きなビジネスチャンスとして期待されている。
- ・ 和紙のすき返し（古紙再生）、「焼き継ぎ」による陶器の再生、徹底した金属回収など、江戸時代の人々の知恵と工夫から生まれたリサイクル・リユースの伝統は、現代まで確実に受け継がれ、今日の東京が世界をリードし得る分野である。
- ・ 環境・エネルギー関連産業には、社会的認知度の低さや、開発技術の事業化・実用化の困難性などの課題がある。社会的認知度の向上を図るには、消費者や事業者に対して環境製品等の需要を促す各種制度（例：エコポイント制度）を活用した事業展開が有効である。また、事業化・実用化を進める上では、製品・サービスの評価・改善をどのように行うかが課題となっている。

<我が国の環境ビジネスの市場規模及び雇用規模の現状と将来予測の推計について>

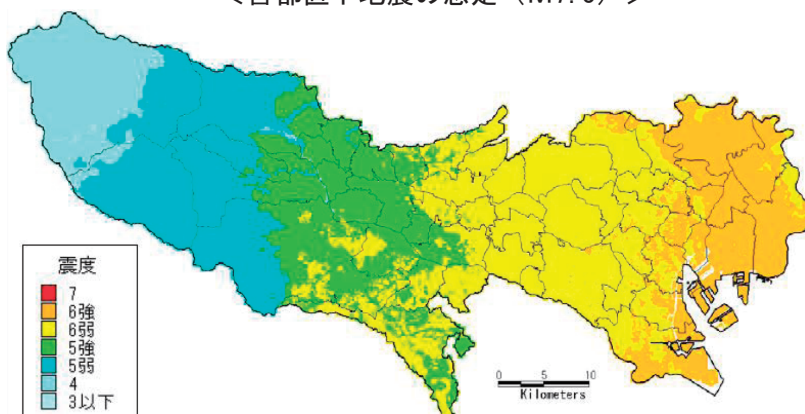
	2006 年	2020 年
市場規模（兆円）	70	120
雇用規模（万人）	約 140	280

（資料）「緑の経済と社会の変革」による市場規模（平成 21 年 環境省）

危機管理関連産業

- ・ 東日本大震災をきっかけに、人々の防災・減災に対する意識が急速に高まっている。また、首都直下地震や東海・東南海・南海三連動地震の発生も懸念され、様々な主体による防災力強化に向けた取組が求められている。
- ・ 都内の刑法犯認知件数は、平成 17 年以降減少しているものの、都民の都政に対する要望には「治安対策」が毎年上位に入るなど、依然として都民の体感治安は改善しておらず、防犯に対するニーズは高い。
- ・ 防災・減災、防犯、リスク管理等危機管理に対する意識の高まりを背景に、危機管理産業の市場は、国、自治体、病院等のライフライン施設を中心に需要が拡大し、一般の民間企業（オフィス・工場等）や家庭にも広がりを見せている。
- ・ 危機管理産業分野の製品・サービスは多様であり、非常用発電機、自動通報装置、住宅用火災警報器、監視カメラなどは既に一定の市場が形成されている。今後は、安否確認サービス、BCP（事業継続計画）関連コンサルティング、河川水位予測警告システムなどの製品・サービスの拡大が期待される。また、災害対応型自動販売機、傷病者情報集約システムなど、災害対策を付加価値とした製品・サービスが新たに生まれている。
- ・ 危機管理産業分野は、単体の製品・サービスで成り立つものもあるが、複数の製品・サービスを組み合わせた一連のシステムとして成り立つものもある。そこで、企業間の連携によって事業化を図ることが重要である。

<首都直下地震の想定（M7.3）>



（資料）「東京都防災対応指針」（平成 23 年 11 月 総務局）



危機管理産業展 2011

(2) 情報発信力を持つ産業の育成【情報発信型産業】（コンテンツ、ファッションなど）

（東京の魅力を世界に発信する産業）

○ 東京には、多様なマスメディアや巨大な消費市場の存在を背景に、ゲーム・アニメ・映画などのコンテンツ産業やファッション産業をはじめとする情報発信型産業、すなわちクリエイティブ産業が集積している。これらの産業は、より豊かな都市生活の実現に寄与するとともに、東京の魅力を世界に発信する役割を担っており、地域経済を活性化させる新たな成長産業として注目されている。

○ コンテンツ産業やファッション産業などに関わる企業の多くは規模が小さく、知的財産の帰属や制作側の収益性に課題を抱えているケースが多い。

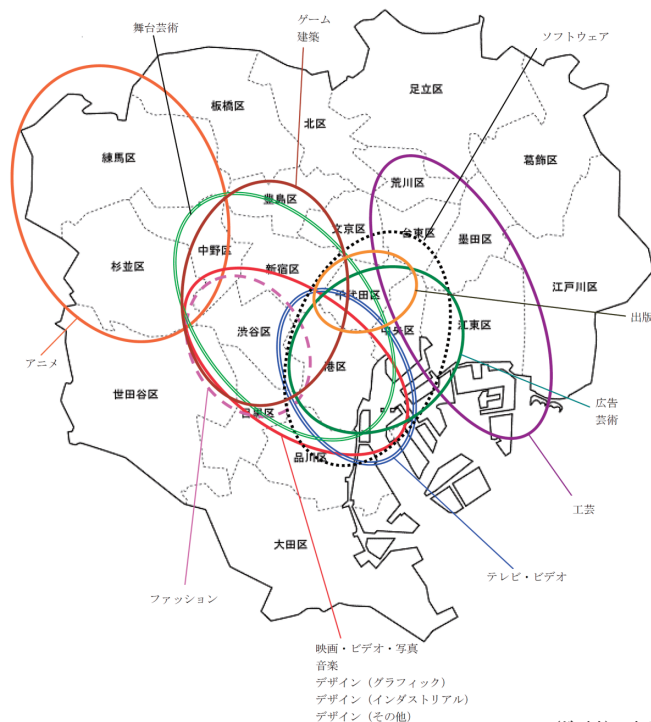
（創造性を経済的価値に転換）

○ 小規模・下請企業における知的財産の創造、活用、保護を支援するほか、キャラクターやデザインの活用を望むものづくり企業との連携や、今後市場の拡大が見込まれる海外への進出など、制作側の収益向上につながる取組を支援する。

○ クリエイターやファッションデザイナー個人の能力を高めると同時に、これからの産業を支える人材の育成やビジネスマッチングにより、産業が創造性を発揮し、創造性を経済的価値に転換する取組を促進することにより、利益を生む仕組みを構築する。

○ 産業界・教育界・行政が緊密に連携して積極的にPR活動を展開するとともに、クリエイティブ産業の集積地としての東京のブランド力を一層高めていくため、情報発信力を強化する。

＜クリエイティブ産業の集積状況＞



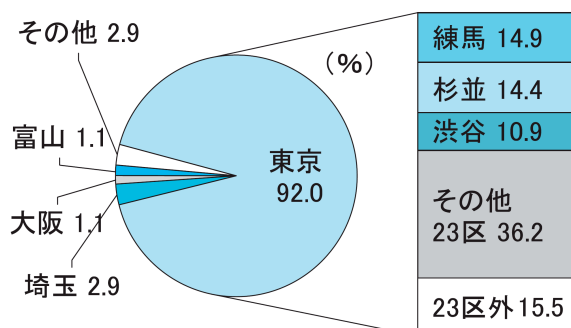
（資料）産業労働局調べ

コンテンツ産業

- ・ コンテンツ産業は、大きな経済波及効果を持つ産業である。我が国はアメリカに次いで世界2位の市場規模を有し、アニメやゲームでは高い国際競争力を持っている。
- ・ アニメは、その独創性から国内のみならず海外でも高い評価を受けている。アニメを制作する会社の多くが都内に立地し、東京の強みとなっている。
- ・ ゲームは、我が国が世界に誇るコンテンツの一つである。世界市場においては、今後、北米、ヨーロッパをはじめ、中国や韓国などのアジア諸国、中南米、東欧などで市場が拡大するといわれている。また、エンターテインメントとしての性格のみならず、医療・福祉現場における高齢者等の身体機能の維持・向上や教育現場における学習意欲の向上に資するなど、社会貢献的な性格も有しており、幅広い分野への応用が期待されている。
- ・ これまで我が国のコンテンツ産業は国内需要に支えられてきたため、海外市場の開拓が遅れている。現在の国内市場規模は横ばい状態にあるものの、今後は少子高齢化の進行に伴い、縮小していく可能性がある。他方、海外では、中国や韓国などのアジア諸国が台頭するとともに、欧米を中心に3Dなどの次世代技術開発が進むなど、コンテンツ産業における国際競争の激化が予想される。
- ・ コンテンツ産業においては、創造された知的財産が命である。しかし、制作会社に知的財産が帰属せず、収益が十分に確保されないケースが指摘されている。また、キャラクタービジネスをはじめとする、コンテンツを活用した新たなビジネス展開や海外展開を図る上では、知的財産の保護が課題となっている。

＜地域別アニメ制作会社本社数構成比

(全国、2009 年度)＞



(資料)「アニメ制作会社の経営実態調査」
(平成 22 年 8 月 株式会社帝国データバンク)

ファッション産業

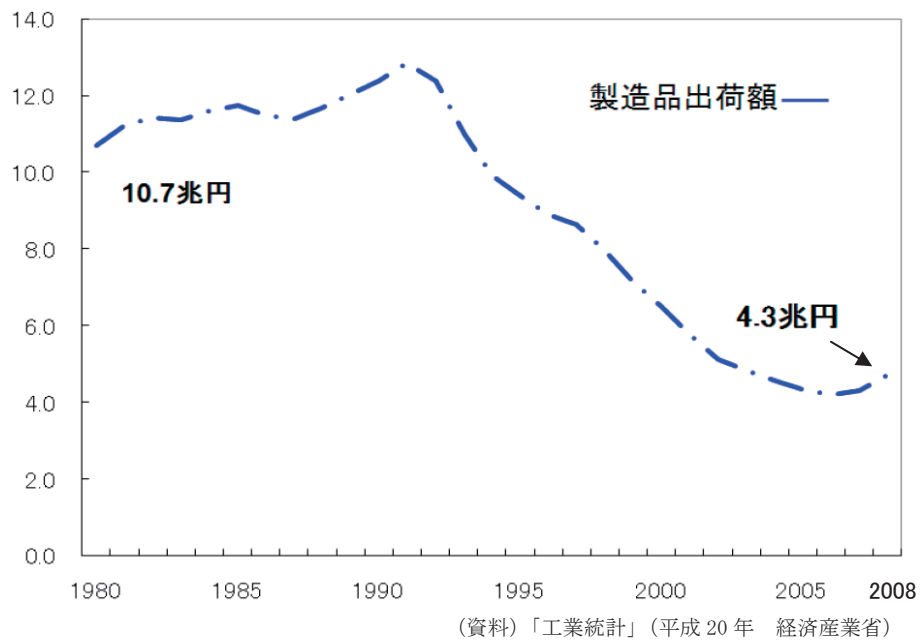
- ・ アジアにおける日本のファッション雑誌の売上部数からも分かるように、日本のファッションは世界から高い関心を集めている。渋谷や原宿のストリートファッションは、個性的な着こなしや先鋭的なスタイルが評価され、海外の多くの若者に影響を与えている。
東京には、多様なファッションを生み出す服飾デザイナーが数多く存在するとともに、ファッション関連製品を扱うメーカー、卸売業、小売業が集積し、高いポテンシャルを持っている。
- ・ 中国をはじめとするアジア等新興国では、急速な経済発展に伴い、富裕層や中間層の増大による購買力の拡大が続いており、国民一人当たりの衣料品年間支出の大幅な増加が見込まれることから、今後は、高価格帯の日本製品でも市場を獲得できる可能性が高い。
- ・ I T機器の普及や消費者ニーズの多様化、意識の変化に伴い、ウェブ、モバイル、テレビショッピングなど様々な販売チャネルが登場している。これにより、新たな需要が発掘されるとともに、海外展開のチャンスが拡大する可能性を有している。
- ・ 近年、業界を横断的に集めたファッションショーや、I Tを活用した一般消費者向けのファッションイベント、家具やプロダクトデザインなどとの合同展示会等が開催されるなど、発信の場が徐々に広がりつつある。
- ・ 一方で、これらのファッションショーや展示会は、海外バイヤーの参加が十分でないとい指摘されている。また、欧米の高級ブランドに対して、糸や生地などの素材を提供している事例は多いものの、海外で東京発のブランドを展開している事例は少ない。さらに、ファッションをビジネスにつなげるため、創作能力のみならずビジネス能力をも併せ持つデザイナーの育成も課題である。

<アジアにおける日本のファッション雑誌の売り上げ部数（2009年7月現在）>

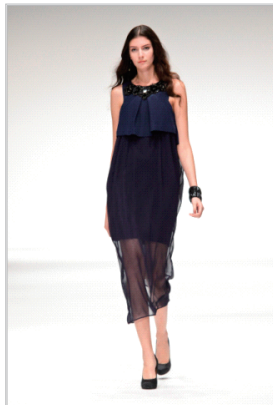
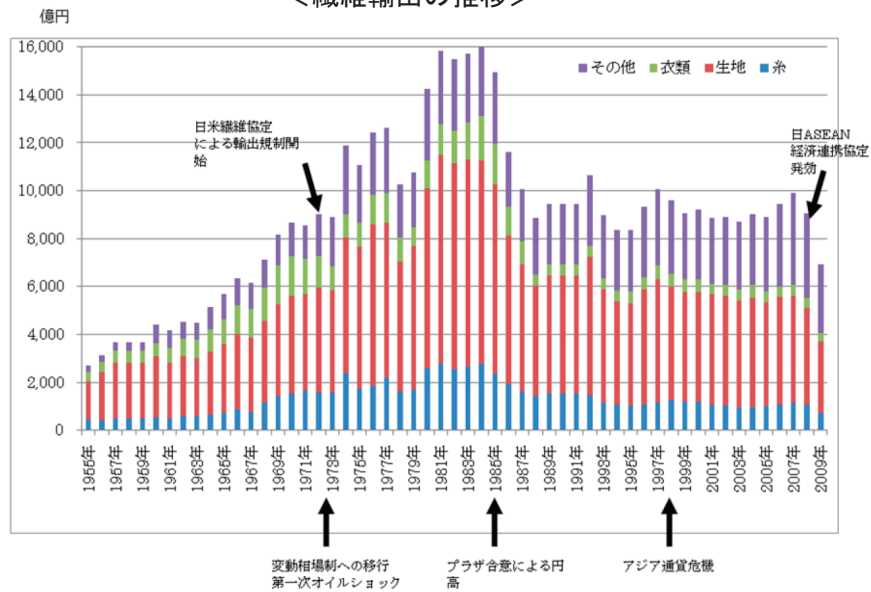
雑誌名	中国	台湾	タイ／マレーシア	日本
「Ray」	98万部	7万部	12万部／－	18万部
「Mina」	88万部	12万部	－／5部	25万部
「scawaii」	40万部	8万部	12万部／－	21万部

（資料）「今後の繊維・ファッション産業のあり方に関する研究会報告書」
（平成22年4月 経済産業省）

＜繊維産業の製品出荷額の推移＞



＜繊維輸出の推移＞



「2011 Tokyo 新人デザイナーファッション大賞」
プロ部門デザイナージョイントショー (2011年11月)

(3) 高度技術を活用する産業の育成【都市機能活用型産業】（航空機、ロボットなど）

（高い波及効果が期待できる航空機関連産業・ロボット産業等）

- 航空機関連産業やロボット産業等は、我が国が世界に誇る先端技術を結集した、高度な技術を活用する産業である。また、関連する技術分野が多岐にわたるため、他の産業への応用や高い波及効果が期待されている。
- これらの産業は、いわゆる高度組立産業であり、我が国が持つ高品質・高機能な部材や、製造業の強みであるすり合わせ技術を応用できる分野である。こうした分野における部材の加工やソフトウェアの製造・開発は、中小企業の新規参入が可能な領域でもある。
- 東京には、城南地域や多摩地域を中心に蓄積された高度な基盤技術が存在し、これらの産業に参入し得る高い技術力を持つ中小企業が数多く立地している。また、ＲＴ（ロボット技術）、ＩＣＴ（情報通信技術）、ナノテクノロジー、バイオテクノロジーなどの先端技術に関わる企業も集積している。
- 今後、三環状道路をはじめとする交通インフラの整備により、他の集積地域との連携が一層深まり、産業交流がさらに活発化することが予想されている。そこで、産業交流から生まれる取組を支援することにより、高度技術を活用する分野への中小企業の参入や新事業の創出を促進し、都内産業の活性化を図ることが重要である。

（コミュニティ形成から新事業創出までを総合的に支援）

- 参入を希望する中小企業に対しては、大手メーカーとマッチングできるよう支援するとともに、中小企業の受注力や技術力の強化を図るため、都内ものづくり企業の集積を活かしたグループ化を支援する。
- 航空機関連産業は、安全性確保の観点から高度な技術力と厳しい品質管理体制が要求されるため、技術力のレベルアップや品質管理体制の強化を図る中小企業を支援する。
- 高度加工技術と先端技術を融合させることにより、新事業の創出が期待されることから、産学連携、産産連携、ネットワークによる共同開発、広域連携などを視野に入れ、コミュニティ形成から新事業創出までの総合的な支援を実施する。

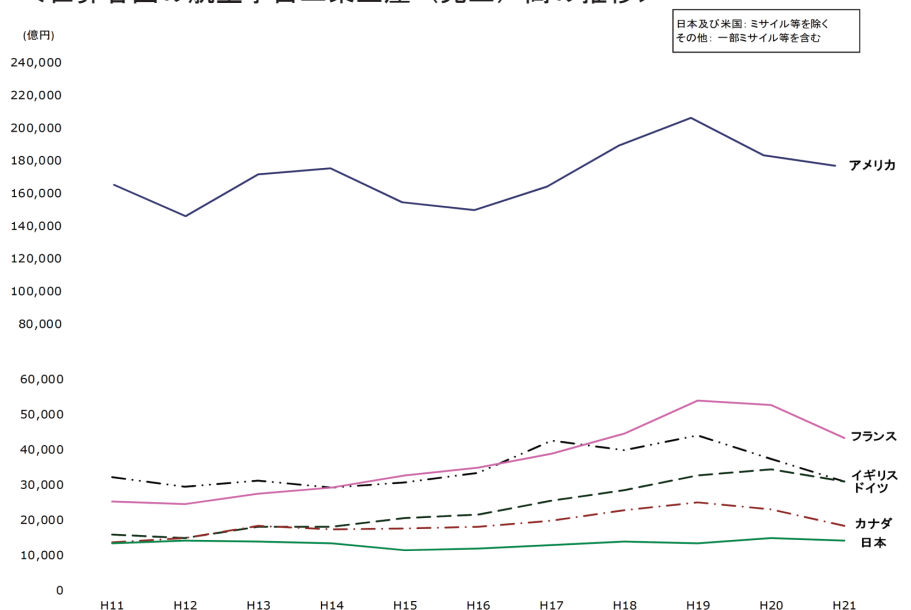
航空機関連産業

- 航空機は一般的に、1機当たりの部品点数が300万点に上るといわれている。航空機関連産業は裾野が広く、技術の波及効果が高い分野である。
- 現在、世界における航空機産業の市場規模は約50兆円（家電産業の6倍以上）といわれている。今後、民間航空機数は年率4%の増加が見込まれ、向こう20年間の市場規模は約300兆円と推計されている。
- 我が国における航空機産業の市場規模は、他の先進国に比べて低い水準にとどまっている。しかし、米国ボーイング社が開発・製造する次世代中型旅客機「ボーイング787」は、機体の約35%を国内部材メーカーが担当するなど、航空機の国際共同開発における日本の存在感が高まっている。同時に、国産の次世代小型旅客機「MRJ¹」の開発・製造も進んでおり、市場の大きな成長が期待されている。
- 都内には、高い技術力を持つ中小企業が多数存在するものの、大手メーカーとの取引開拓を実現するために不可欠な企業同士のマッチングの機会が不足している。また、航空機部品の製造には世界基準の品質管理が求められるため、JISQ9100²やNadcap³認証取得など、部品製造過程における品質管理体制の強化が課題となっている。



東京国際航空宇宙産業展 2011

<世界各国の航空宇宙工業生産（売上）高の推移>



（資料）各国航空宇宙工業会 Report 他（日本航空宇宙工業会HPより抜粋）

¹ MRJ：三菱リージョナルジェット

² JISQ9100：航空宇宙産業における品質マネジメントシステム

³ Nadcap：National Aerospace and Defense Contractors Accreditation Program の略。国際特殊工程認証システム

ロボット産業

- ・ ロボット産業は、機械、エレクトロニクス、情報通信などの幅広い技術を統合した産業であり、他の分野への波及効果が高い。
- ・ 近年、高性能ロボットの研究開発は世界的に行われているが、我が国の産業用ロボットは技術力・価格競争力ともに世界のトップレベルであり、世界シェアの約6割を占めている。また、この技術をさらに発展させたヒューマノイドロボット（人型ロボット）の分野でも、我が国は世界で初めて自立型二足歩行を実現するなど、優位性がある。
- ・ 今後、労働力人口の減少、高齢化の進行、防災・減災ニーズの増加などを背景に、医療福祉、危機管理などの社会的課題を解決していく上で、ロボットの活用が期待されている。
- ・ 一方、生活分野で活用される生活支援用ロボットや、医療福祉分野で活用される介護用ロボットなどは、利用者の身体・生命の安全に深く関わることから、安全性、有効性、性能の面で多くの課題が残されており、実用化が進んでいない。
- ・ 災害現場での活躍が期待される災害救助ロボットをはじめとする、行政需要を中心とした製品・サービスについては、実用化に向けた研究開発・実証実験の場の確保が課題となっている。

<ロボットの国内市場見込（2025 年）>

製造業分野	1 兆 4,000 億円
生活分野	3 兆 3,000 億円
医療福祉分野	9,000 億円
公共分野	5,500 億円
計	6 兆 1,500 億円

（資料）「ロボット政策研究会報告書」
（平成 18 年 5 月 経済産業省）

1－2 グローバル市場に対応した事業展開を促進する

<要旨>

我が国の経済は、長期的な人口減少により、市場の先細りが懸念されている。

一方、海外では、中国やインドをはじめとする新興国で高い経済成長が続き、市場の大幅な拡大が見込まれている。

都内経済が活力を失うことなく持続的に発展していくためには、好調な国外需要を積極的に取り込むほか、戦略的に海外展開を行うなど、多様な事業機会を確実に捉え、グローバルな視点で競争力の強化を図ることが不可欠である。

このため、都内中小企業が外国企業と同じ土俵で対等に競争できる環境を整備し、企業のグローバル化に向けた取組を一層加速させることにより、東京の着実な経済成長を実現していく。

<戦略のポイント>

(1) 海外市場への販路開拓の支援

販路開拓の各段階に応じたきめ細かい支援を行うことにより、都内中小企業が直面する様々な障壁を取り除き、国際的ビジネス機会の拡大を図っていく。

(2) 海外からの集客や国際交流の促進

効果的・継続的な海外プロモーションの展開などにより、外国人旅行者を積極的に誘致するとともに、高い経済波及効果が期待でき、東京の国際的な認知度を向上させるMICE誘致を推進する。

(1) 海外市場への販路開拓の支援

(知的財産支援と連携した販路開拓支援の実施)

- 少子高齢化に伴う国内市場の縮小と新興国など海外市場の拡大を見据え、都内中小企業の多くが海外販路の開拓に高い関心を示している。しかし、資金力やノウハウ・情報の不足から、海外企業との取引を躊躇する企業や、世界に通用する技術や製品を持ちながら思うように販路を見出せない企業は多い。また、現地の商習慣・雇用慣行の違いや知的財産の流出などにより、トラブルに巻き込まれるケースも報告されている。
- 海外企業との取引に際し必要となる情報の提供や、海外ビジネスに精通した企業OB人材を活用した助言など、販路開拓の各段階に応じたきめ細かい支援策を充実させていく。また、東京都知的財産総合センター（以下「知的財産総合センター」という。）のサービスの充実など、国際的な知的財産に関わる様々な支援策を拡充していく。

(新興国の社会的課題に対応した事業展開への支援)

- 成長著しい新興国では、急速な都市化に伴うインフラ整備の遅れや環境対策など、様々な課題が生じており、これらの解決を図る「社会的課題解決型産業」の需要は、今後大幅に拡大することが予想される。こうした状況を好機と捉え、都内中小企業が持つ独自の優れた技術を積極的に現地へ売り込み、国際的ビジネスへと発展させることが重要である。
- 諸都市との連携や交流を通じて、現地のニーズを把握するとともに、社会的課題の解決に資する都内中小企業の先進技術を広くPRし普及を図っていく。

(戦略的な海外進出への支援)

- 生産拠点の移転によって海外展開を志向する企業においては、国内外の拠点の役割をしっかりと整理するとともに、海外展開により生じるリスクを把握した上で機能分化を図ることが必要である。特に、国内拠点では、基幹的な技術を集約して機能の強化・高付加価値化を図り、海外拠点との補完関係を構築することが重要である。また、海外拠点では、国内で生み出した技術や付加価値を、現地市場の特性やニーズに合致するよう改良し、製品やサービスをタイムリーに供給していくことが求められる。
- 海外で成功を収めている国内企業の多くは、信頼できる現地のビジネスパートナーを上手に活用しながら、進出先の実情に応じた事業展開を図っている。
- 中小企業が、進出成功の鍵となる新たなビジネスパートナーシップを構築できるよう、海外に拠点を持つ中小企業支援団体等との連携も検討しながら、現地ネットワークの形成、外国企業との技術提携や販売提携、海外の有力な展示会・見本市等への出展等の支援を行う。あわせて、海外展開を希望する中小企業に対して、税務・法務等の現地情報の提供や金融機関との連携促進への支援など、総合的な支援を検討していく。

(2) 海外からの集客や国際交流の促進

(経済波及効果が高い一方、国際競争が激化している観光産業)

- 観光は多くの産業に大きな経済波及効果をもたらし、飛躍的な成長が見込まれることから、都は国に先駆けて観光を重要な産業と位置付け、これまでシティーセールスなど外国人旅行者の誘致に努めてきた。
また、平成 19 年の観光立国推進基本法の施行、平成 20 年の観光庁の創設など、国も観光立国に向けた体制を強化し、観光産業の振興に注力してきた。
- 東京を訪れる外国人旅行者数は、平成 22 年には過去最高となる約 594 万人に達した。しかし、ロンドン、ニューヨーク、パリなどの観光先進都市と比較すると、依然として大きな隔たりがあり、旅行者のニーズや行動特性を踏まえたアプローチが課題となっている。
- また、東日本大震災の発生以降、国内及び東京の観光を取り巻く環境は激変し、外国人旅行者の一時期の急激な減少、観光気運を盛り上げるためのイベントなどの中止や延期、これに伴う観光産業の低迷といった過去に経験したことのない厳しい状況に陥った。
- 観光は今後、世界レベルで市場規模の拡大が見込まれ、都市の経済発展に大きく貢献し得る産業である。このため、世界の各都市が観光振興やコンベンションの誘致に積極的に取り組んでおり、国際都市間競争は一層激化している。このままでは、東京は競争に遅れをとり、ひいては我が国の国際競争力が低下しかねず、より一層の旅行者誘致を推し進めていく必要がある。

(より積極的なインバウンドの推進)

- 事業の推進に当たっては、各国の旅行者によって異なる東京に対するイメージやニーズ、行動特性をきめ細かく分析した上で、国ごとの戦略を明確に持ち、旅行者誘致に取り組んでいく。欧米豪の外国人旅行者誘致については、旅行目的地としての東京のイメージアップを図ることが効果的であり、東京の魅力を積極的に世界に発信して東京の認知度を向上させるとともに、民間事業者と連携したシティーセールスの実施など積極的な観光プロモーションを展開していく。旅行者の増加が見込まれるアジア地域については、民間事業者と連携してアジア各地の旅行事業者等に対し、旅行商品の開発・販売促進や東京の P R の実施等きめ細かい誘致策を推進していく。
- 旅行者の受入体制の整備として、空港など海外とのゲートウェイとなる場所への観光情報センターの整備や、外国人が多く集まるスポットへの多言語案内標識等の整備を進めるほか、東京ならではの資源を活かした魅力的な観光メニューの開発や最新の I C T (情報通信技術) による観光情報の外国人旅行者等への発信などに取り組んでいく。



スペインでの観光プロモーション

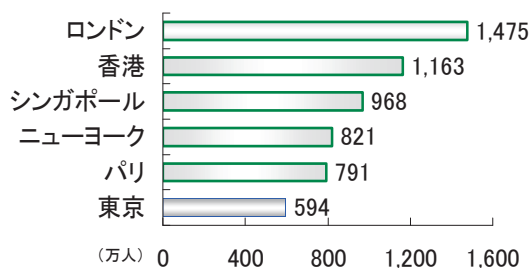
（MICE誘致策の拡充）

- MICE⁴は、関連する分野が多岐にわたり、大きな経済波及効果や東京の国際的なプレゼンスの向上が期待されることから、さらなる振興を図っていく。その際、関係する各主体が協力し、MICE誘致・開催を支える体制を充実させ、東京の強みを活かしたMICEプロモーションを積極的に展開していく。また、東京の伝統や文化を活かした支援メニューを創設するほか、MICEに合わせた観光プランなどMICE参加者をもてなす仕組みづくりを行う。
- MICE人材の確保・育成については、豊富なノウハウを持つ民間人や外国人等の多様な人材を活用することなどにより体制を強化し、活発な誘致活動を展開する。また、大学でのオープンユニバーシティ講座の実施など、産業界や大学機関等と連携しながら、高度なノウハウが求められるMICE人材を育成・輩出し、すそ野を広げていく。

（東京観光財団の体制整備、官民の役割分担と連携を踏まえた観光施策の推進）

- 都は、これまでの取組を踏まえつつ、ハード・ソフトの両面から施策の充実を図るとともに、施策実施の中心となる公益財団法人東京観光財団（以下「東京観光財団」という。）の体制強化を図っていく。さらに、国や他道府県、区市町村、観光関連団体、民間事業者、都民がそれぞれの役割を踏まえながら、相互に連携した取組を進めていく。

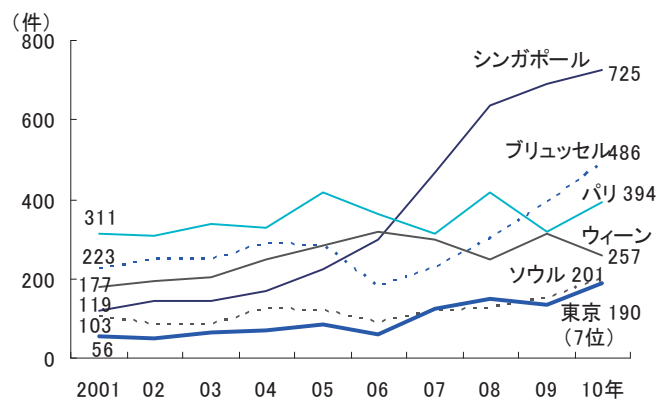
＜世界の主な都市の外国人旅行者数＞



注 東京は2010年、他都市は2008年・2009年の数値

(資料) 「Global Power City Index YEARBOOK 2010」
(平成 23 年 2 月 財団法人森記念財団) 等より作成

＜都市別国際会議の開催件数推移（世界）＞



注 2010年の開催件数上位5都市及び東京。

(資料) 日本政府観光局(JNTO)「国際会議統計」等より作成

⁴ MICE : Meeting (企業会議)、Incentive (企業の報償旅行)、Convention (国際会議)、Exhibition (イベントや展示会) の総称

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。

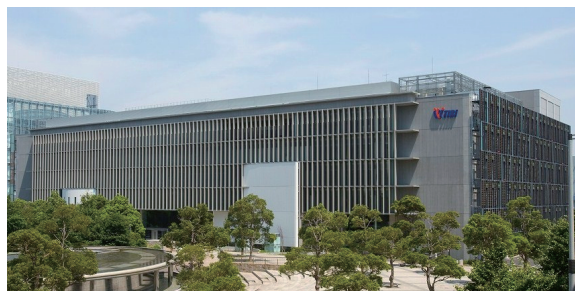
(マッチング機能の強化とコーディネーターの確保・育成)

- 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

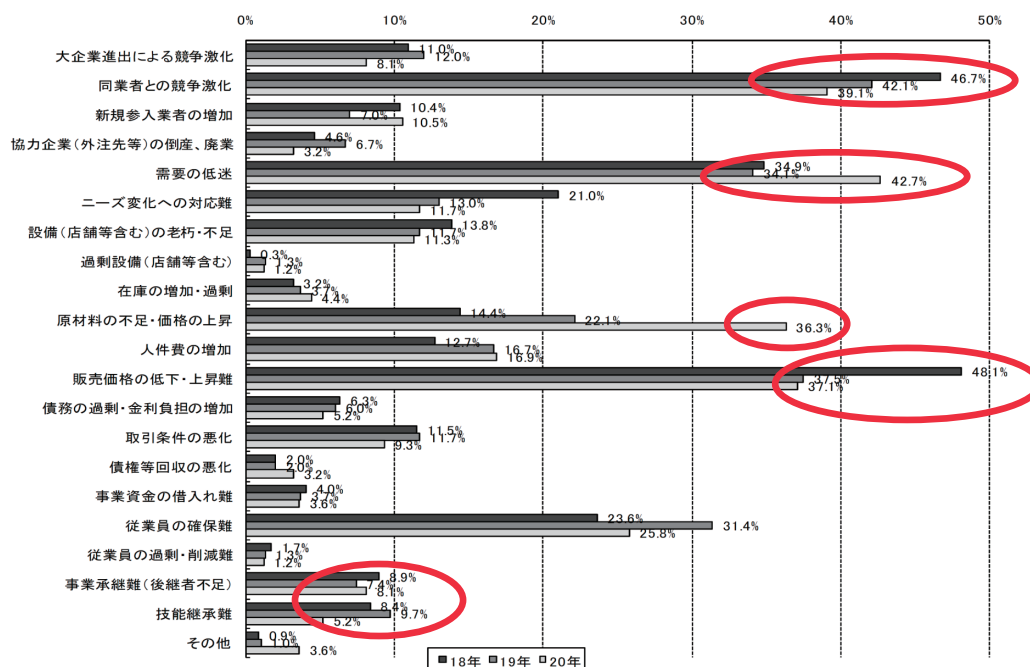
経営力向上 TOKYO プロジェクトで蓄積された支援ノウハウを有効活用しながら、都と都内中小企業支援機関が連携し、中小企業の経営力向上のための支援策を実施していくとともに、個別企業の状況に応じたきめ細かい相談や専門家の派遣、グループによる経営革新への取組等を支援する。

(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、経営体制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。

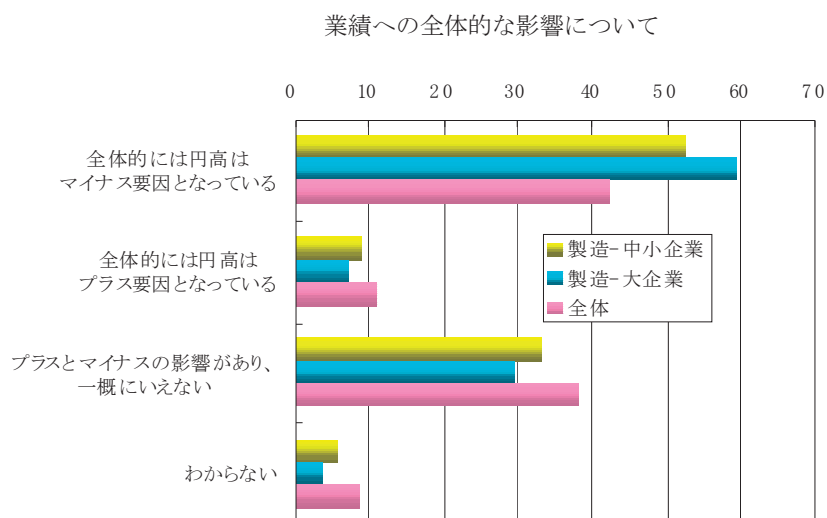
円高には、国際的にし烈な資源獲得競争を有利に展開するなど輸入面でメリットがある一方で、ものづくり企業を中心に、輸出への依存度が高い企業は国際的な価格競争において不利になることや、原材料を国内材としている企業も国内外の価格競争において不利になることなど、デメリットもある。

- 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。

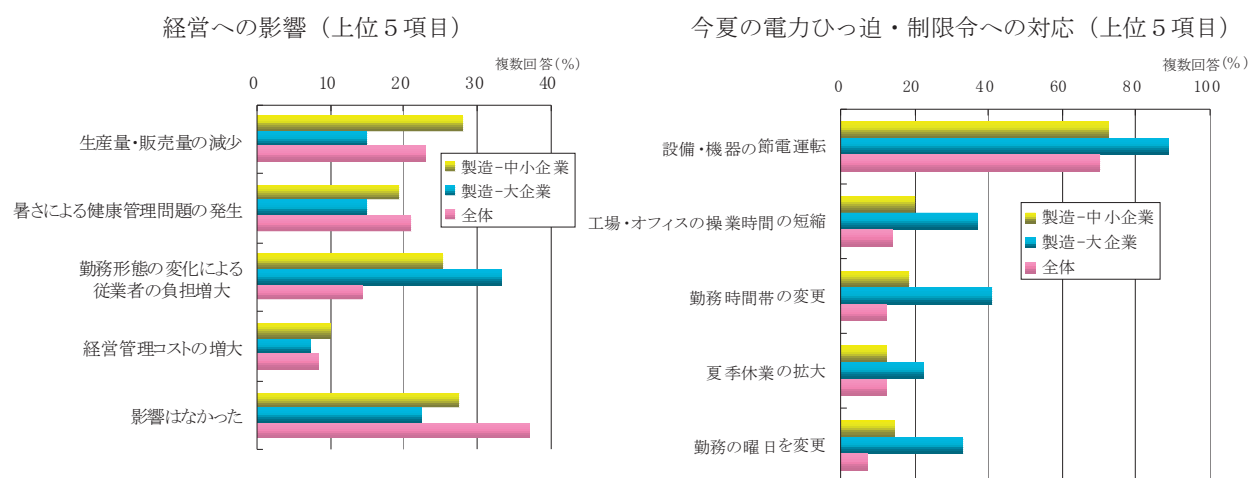
（2）電力供給の制約に対応した経営の推進

（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。

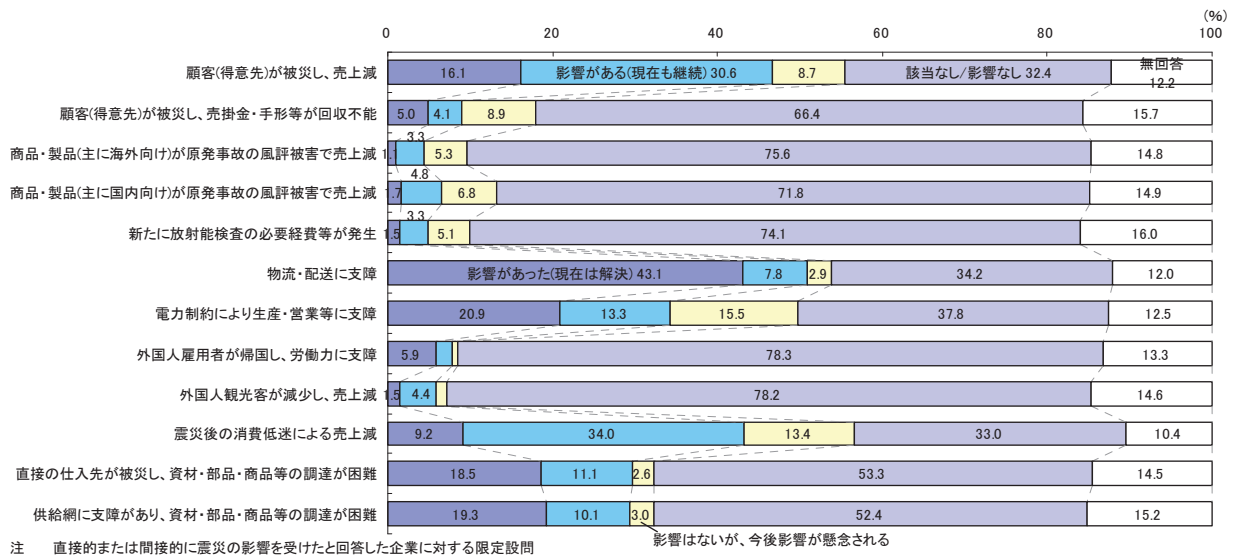
このため、中小企業経営の視点に立って、情報提供を広く行うとともに、省エネや使用電力の平準化、自家発電や蓄電の設備導入などを促進し、今後の電力供給の状況にも対応できるよう、中小企業等を支援していく。

(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

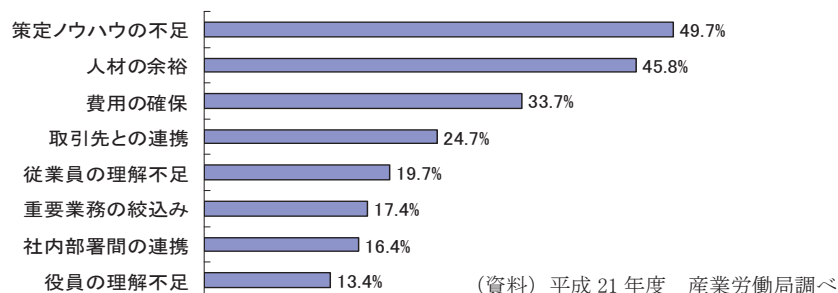
○ 首都東京がなすべきことは、大震災を過去の出来事とするのではなく、3月11日以降に起こった現実を改めて振り返り、再確認することによって、いつ発生するか分からない首都直下地震や東海・東南海・南海連動地震等への備えを万全にしておくことである。

○ 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。

戦略３ 産業の集積を維持・発展させる【産業集積】

我が国が直面している歴史的な円高は、国内での事業コストを相対的に高め、製造業を中心とした企業の収益を圧迫している。こうした状況下で懸念される無秩序な産業の空洞化の進行は、東京の産業の将来に大きな影響を与える恐れがあり、総合的に対策を講じてこれを阻止しなければならない。

都市の発展とともに培われた東京の産業の集積は、新しい産業やビジネス創出の苗床である。産業集積の役割を将来も発揮させていくため、都内の多様な集積を維持・発展させるために必要な環境整備を行う。同時に、それらの集積がもたらすメリットを最大限に活かすため、経済活動を担う様々な主体によるネットワークづくりを強化する。他方で、集積を維持・発展させていくためには、新たなプレーヤーを生み出す創業を促進していくことも重要である。

また、都内の経済、産業、雇用などにメリットをもたらす対内直接投資を増加させることも、集積を維持・発展させるための取組の一つであり、戦略的に外国企業を誘致するとともに、その定着を促進していく。

３－１ ものづくり産業の集積を維持・発展させるための環境を整える

- (1) ものづくり産業の集積を維持するための環境整備
- (2) 研究開発機能の集積促進

３－２ 多様な主体の連携・ネットワークを強化し、東京の立地メリットを高める

- (1) 多様な主体の連携・ネットワークの強化

３－３ 産業集積の発展に資する創業を促進する

- (1) 創業の促進（創業者を増やす）
- (2) 創業者の支援（創業者の成長を促す）

３－４ 外国企業の誘致・定着を促進する

- (1) 外国企業の誘致・定着に向けた事業環境の整備

3－1 ものづくり産業の集積を維持・発展させるための環境を整える

<要旨>

我が国が将来にわたって国際競争力を維持していくためには、これまで日本経済を牽引してきたものづくり産業の存在を欠かすことはできない。

東京には、現在でも約4万の工場が立地し、地域ごとに特色ある集積を形成している。しかし、東京のものづくり企業は、大震災に伴う電力供給制約や歴史的な円高など、グローバル化の中で相対的な事業コスト高という厳しい状況に直面している。特に円高は、欧州債務危機ともあいまって、長期化の様相を呈している。こうした状況の下では、これまでも進んでいた海外への生産拠点等の移転がさらに加速することが懸念されている。

企業立地、特に、ものづくり企業の立地については、国際競争下では為替などの影響により相対的な事業コストが高まるため、歴史的な円高の中では、製造業の生産拠点の海外移転の流れを全て食い止めることは困難である。しかし、現在の製造業を取り巻く状況をこのまま放置すれば、無秩序な空洞化を招き、集積のメリットが失われ、これまで蓄えてきたものづくりの基盤が喪失してしまう恐れがある。さらに、こうしたものづくりの基盤が失われれば、将来の新産業を生み出す力も弱まる可能性がある。

これまで長年にわたり築き上げられてきた、ものづくり産業の集積に内在する基盤技術は、一度失われたら容易に取り戻すことはできない。都は地元区市町村と連携しながら、将来に残すべき基盤技術を守り抜くという強い姿勢を示し、空洞化防止と集積維持に向けて着実に努力していく。

<戦略のポイント>

(1) ものづくり産業の集積を維持するための環境整備

ものづくりの集積を維持・発展させるため、事業コストの軽減や操業環境の改善など、中小製造業等が都内で事業活動を継続できるよう、区市町村と連携した環境整備を強化する。

(2) 研究開発機能の集積促進

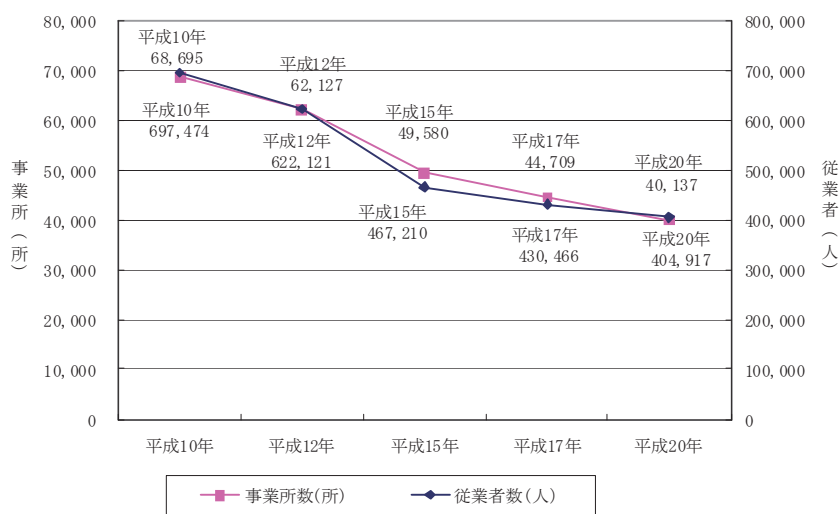
大学や試験研究機関、大企業・中小企業の研究開発拠点など、多様な東京の強みを活かし、高付加価値なものづくりの拠点として研究開発機能の集積を図っていく。

(1) ものづくり産業の集積を維持するための環境整備

(ものづくり産業の集積は次代の産業競争力の源)

- 東京には、世界最高水準の技術を持ち、新たな技術の創造に挑戦する優れた中小製造業が数多く存在している。それらの中小企業が蓄積してきた高度な技術基盤は、都内産業だけでなく、我が国全体の産業競争力の源泉となっている。
- 東京の製造業は、都市化や後継者難などの影響により長期減少傾向となっているとはいえ、現在でも全国2位の事業所数を誇る。今も数多くの優秀なものづくり企業が東京に立地し、困難な時代を生き抜いている。

＜都内製造業の事業所数と従業者数の推移＞



(資料)「平成21年度 東京の中小企業の現状
(製造業編)」(平成22年3月 産業労働局)



金属加工の現場

- 我が国が将来にわたって国際競争力を維持していくためには、多様な産業が必要であるが、特にものづくり産業は、次の三つの観点から、その集積の維持が大きな課題となっている。
- 第一は、その立地行動の特性である。消費地(需要地)から離れた場所に立地することが困難な小売商業などと異なり、ものづくり企業の場合、立地を選択する際の自由度が比較的高い。したがって、企業は最適化行動の結果として、行政区域や国境にかかわらず、自由に立地を選ぶことが可能であり、地域の要望だけで企業をとどめておくことは困難である。
- 第二は、ものづくり産業における基盤技術などの蓄積の重要性である。企業の廃業や生産拠点の移転等により、多くのものづくり企業の長年の研鑽と努力の結果として蓄積されてきた基盤技術や知恵、経験、ノウハウは、一度失われると、それを取り戻すことは容易ではない。

- 第三は、多様な産業が集積することの必要性である。東京においても経済のサービス化が進行する中、ものづくり産業も含め、あらゆる分野にわたる数多くの企業や関係機関がバランスよく集積していることが、新しい製品やサービスを生み出す力につながる。多様な産業集積を維持していくことが重要であり、とりわけものづくり産業の集積は欠かすことができない。

（中小製造業が操業し続けられるような環境の整備）

- 一方、企業が都内に立地して操業する上でのデメリットとしては、地価や物価、人件費等の事業コストの高さや狭隘なスペース、住工混在の問題などが挙げられている。産業集積の維持・発展においては、これらの問題にも対処していく必要がある。

＜ビジネス環境としての東京の評価＞

＜現在の評価が高く、10年前の評価より上昇した項目＞		＜現在の評価が高く、10年前の評価より下降した項目＞	
通信環境	48.8	治安の良さ	16.1
事業に関連する情報の得やすさ	37.4	外注先の集積	11.1
円滑な地域内交通・物流	29.8	質の高い労働力の存在	7.4
事業に関連する展示会、イベント等の多さ	29.6		
国内外からの来訪者、観光客の多さ	28.8		
顧客の集積、市場の大きさ	28.5		
地域ブランド・知名度	26.2		
利便性の高い国内外からの物流	24.9		
同業・関連業者の集積	17.3		
国際的な商談のしやすさ	16.6		
事業連携先の見つけやすさ	13.8		
関連する研究・教育機関の集積	13.5		
個性的で多彩な街の存在	12.4		
新たな発想を生み出す場や環境	11.4		
＜現在の評価が低く、10年前の評価より上昇した項目＞		＜現在の評価が低く、10年前の評価より下降した項目＞	
(該当なし)		労働者の生活環境	-20.6
		事業に必要なスペース(広さ)の確保	-27.0
		地価・物価・人件費等事業のコスト	-33.9

(注) 都内企業へのアンケート

(資料) 産業労働局調べ

- 事業コストの問題については、中小企業による都内での新規立地や設備投資に伴うコストを軽減することが重要である。将来にわたって工業用地として維持・発展させていくべき集積地域において、奨励金や補助金等を通じた事業コストの軽減策を講じていく。あわせて、住工混在や事業スペースなどの問題については、工場アパートの整備や防音対策、公有地を活用した良好な工業用地の確保など、操業環境の整備に向けた取組を重点的に強化する。こうした取組を、地域の実情に精通する地元区市町村と連携し、まちづくりと一体的に展開することにより、中小製造業が地域で操業し続けられるような環境の整備を進めていく。
- 産業集積の維持に向けては、産業振興の観点のみならず、ハード・ソフトを含む様々な角度から総合的に施策を講じていく必要があることから、庁内の産業力強化会議を活用し、部局横断的な取組を強化する。
- 加えて、長期化が懸念される円高についてはもちろん、産業空洞化の問題も一義的には国の責任で取り組むべきであることから、国の動向を注視し、必要に応じて国に対しても対応策を講じるよう強く要望していく。

(2) 研究開発機能の集積促進

(研究開発は国内重視)

- 企業の研究開発機能については、現地市場に対応するための必要性などから海外に移転するケースも出てきているが、現時点では国内を維持又は強化としている企業が多く、研究開発の部門は、今後とも国内立地が重要視されている。
- 日本政策投資銀行が平成 23 年 7 月に資本金 10 億円以上の大企業 3,302 社に対して実施した企業行動に関する意識調査結果（回答企業数 1,464 社）によれば、供給能力（生産）の面では海外を重視する企業が多い一方、研究開発については国内重視の姿勢が見られる。こうした研究開発機能の立地を促進させることが、ものづくり産業の集積を発展させる有効な手立ての一つである。

(高付加価値なものづくりの拠点として研究開発機能の集積促進)

- 東京には事業コストの高さなどのデメリットを補うのに十分な「東京ならではの強み」が存在する。整備された通信環境、大学や試験研究機関などの集積、多くの展示会、製品発表会が開催されることなどによる事業に関する情報の得やすさ、地域内での円滑な交通や物流、巨大で洗練されたマーケットの存在などである。こうした東京の強みは、研究開発機能に最も効果を発揮する。
- 都内中小企業の都内拠点での研究開発への取組の強化に向けて様々な支援を行うとともに、立地促進のインセンティブ策を打ち出すことで、国内の大企業・中小企業、外国企業の研究開発機能の東京立地の動きを後押しし、高付加価値なものづくりの拠点として研究開発機能の集積促進について検討していく。

<国内・海外の生産活動及び研究開発活動（製造業）>

有効回答数比（％）		国内供給能力		
		増加	変わらず	縮小
海外供給能力 （生産）	増加	32.8	26.9	4.5
	変わらず	5.8	27.3	1.5
	縮小	0.6	0.2	0.4

有効回答数比（％）		国内研究開発		
		強化	現状維持	縮小
海外研究開発	強化	22.3	7.4	0.8
	現状維持	23.1	44.6	0.5
	縮小	0.3	0.3	0.8

（資料）「特別アンケート 企業行動に関する意識調査結果」（平成 23 年 7 月 日本政策投資銀行）に一部加筆

- 供給能力 国内を変えず、海外を増加する傾向が強い（上表の黄色部分）
- 研究開発 国内を増加し、海外を変えない傾向が強い（下表の黄色部分）
- 供給能力・研究開発とも、逆の傾向は弱い（上・下表とも青色部分）

3－2 多様な主体の連携・ネットワークを強化し、 東京の立地メリットを高める

<要旨>

東京には、企業の本社機能や金融機関、大企業、外資系企業、大学、研究機関など、経済活動や産業活動の主体となる多くの機関や機能の集積が見られ、そのポテンシャルは世界的にも比類ないものがある。これらの産業集積は、情報交換や取引交渉、輸送・物流に要する費用の節約、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションを通じた信頼関係の構築などを容易にし、経済活動を行う上でも大きなアドバンテージとなりうる。

しかし、都内に立地する多くの事業者や関係機関などが個々別々に活動しているだけでは、集積のメリットを十分に活かすことはできない。企業や地域の主体的な取組がなければ、集積に伴う効果は発揮されず、イノベーションの創出も期待できない。

こうした立地メリットを高めることが東京の立地競争力の強化につながることから、多様な経済主体が分野を超えて集積内で活発に連携し、様々なネットワークの輪を広げるための取組を推進していく。

<戦略のポイント>

(1) 多様な主体の連携・ネットワークの強化

産業集積のメリットをより一層活かすため、中小企業と大企業、大学や試験研究機関など、産産・産学公の連携やネットワークづくりを強化していく。また、ネットワークの核となる企業、支援機関、人材の育成を推進する。

(1) 多様な主体の連携・ネットワークの強化

(連携・ネットワークは集積の大きなメリット)

- 資金面や人材面などで十分な経営資源を持たない多くの中小企業にとって、他社や公的機関などと連携することにより、自社で調達できない技術や知見、ノウハウなどの外部資源を有効に活用することは、重要な経営戦略の一つである。
- 産業集積には、地域内に様々な企業が存在することにより相互の輸送、施設等の共同利用、情報の共有などによる様々なコスト節減が可能となること、企業間ネットワークが機能しやすく、仕事のやり取りや共同での研究・製品開発など事業連携が比較的容易となることなど、様々なメリットがある。
- 産業集積を活かし、自社が蓄積してきた技術を他社や試験研究機関等の資源と融合させることで、技術レベルのさらなる高みや新たな事業展開へとつながる可能性が広がり、また、他社との交流・連携を通じてネットワークを形成できれば、事業に有益な様々な情報の収集も可能になる。自社製品・サービスの販路開拓の面でも、安定的な受注確保や新たな顧客獲得に向けた足がかりとなるなど、外部とのネットワークが経営に与える好影響は少なくない。
- 東京には、特定分野に限らない、多様な分野の企業群と関係機関群が集中している。連携・ネットワークを強化する上で、こうした都内の多様な産業集積の存在は大きなアドバンテージとなる。
- 都内中小製造業を対象とした調査でも、集積のメリットとして「部品・部材が調達しやすい」「情報が入手しやすい」「輸送費が低減できる」などが上位に挙げられている。また、中小企業において、外部の主体との連携に対する期待は大きく、特に、連携の相手として同じ地域内の企業や大学等の研究機関に期待する企業が多い。このことは、集積内における多様な主体の連携やネットワークにメリットがあることを意味している。

<集積のメリット>

複数回答

		部品・部材が調達しやすい	情報が入手しやすい	輸送費が低減できる	連携が図りやすい	地域内で水平分業ができる	人材が集めやすい	公的支援を受けやすい	地域全体のイメージが上がる	その他	集積の立地でない	n
全 体		31.7%	23.7%	20.8%	18.2%	14.6%	9.3%	4.4%	4.3%	1.7%	41.9%	2,128
従業者規模別	1～3人	30.0%	16.3%	16.4%	15.5%	13.7%	2.3%	2.7%	2.6%	2.0%	49.2%	657
	4～9人	35.9%	23.8%	22.3%	20.0%	14.2%	7.2%	4.5%	5.0%	1.5%	39.2%	719
	10～29人	31.7%	28.1%	22.9%	20.6%	17.0%	16.3%	4.7%	5.7%	1.2%	38.1%	423
	30～99人	28.1%	32.8%	23.4%	14.0%	14.5%	18.3%	7.7%	5.5%	2.1%	37.4%	235
	100人以上	20.2%	29.8%	21.3%	19.1%	11.7%	19.1%	5.3%	3.2%	2.1%	42.6%	94

*従業者規模別は、従業者数未記入除く

*従業者規模別に、最も割合の高いものに網掛け

(資料)「平成18年度 東京の中小企業の現状(製造業編)」

(平成19年3月 産業労働局)

（重層的なネットワーク構築への支援）

- これまで都は、共同事業に取り組む中小企業のグループや企業間ネットワークの構築、開発・生産・営業体制の強化のための共同の取組への支援や、都外も含めた広域の産業交流・連携に対する支援などを通じて、企業間のネットワークづくりの促進を図ってきた。今後はこれらの取組を強化し、より重層的かつ広域的な連携・ネットワークの構築を支援していく。
- 企業間連携を単なる交流で終わらせないためには、関係する企業が主体的に活動することが不可欠であり、連携・ネットワークのコーディネート役となり得る企業、支援機関、人材等を支援していくことも有効な手段の一つである。

（地域の「コーディネーター役」の育成と活用）

- 東京には、大企業にも劣らぬ強みを持つ革新的な中小企業が存在する。それらの企業の中には、地域の産業集積を活用して、周辺の企業や大学と共同研究、共同受注、人材派遣、資材調達、技術補完、情報交換など、自らがコーディネーター的役割を担い、多種多様な連携を行っているところも多い。地域の大学や各種支援機関がコーディネーターとしての役割を果たしている場合もある。地域で中核的な存在となっているこうした企業や支援機関等を重点的に支援することにより、産学・産産等連携の推進やネットワークの強化を図る。
- 企業間連携やネットワーク形成を行う場合、それらをコーディネートする人材の存在が重要である。実際に企業間連携の核となっているなど、経験豊富な人材を数多く発掘し、ネットワークの構築役、連携の橋渡し役のキーパーソンとして活用する。それらのキーパーソンを通じて、企業間の連携・ネットワーク化を強力に推進するとともに、実践を通じてコーディネート人材の育成について検討していく。

（地域社会との共存に向けた取組）

- 企業活動は、地域との関わりなくして成り立つものではない。地域の一員として周囲との共存を図り、地域社会に貢献していくことが、企業の存続ひいては産業集積の維持にもつながることから、企業が行う地域貢献の取組、住民や学校などとの協働・交流に対する支援も検討していく。

3-3 産業集積の発展に資する創業を促進する

<要旨>

都市の発展とともに培われた東京の産業集積は、新しい産業やビジネス創出の苗床である。国内の産業を取り巻く昨今の厳しい経済環境の下で、都内においても事業所数の減少傾向が続く中、地域における創業の芽を育て、地域経済の担い手となる新たなプレーヤーを次々と生み出していくことが何より重要である。

創業は、①経済の新陳代謝と新規企業の高い成長力、②雇用の創出、③創業が生み出す社会の多様性など、地域経済に様々な好影響をもたらす。

東京には、世界有数の人口と多種多様な産業の集積があるがゆえに、ビジネスチャンスが広がっている。

こうしたビジネスチャンスの広がりに対応し、創業の担い手が増え、イノベーション促進の原動力となることが、産業集積に厚みを加え、都内経済の活性化につながる。産業集積の維持・発展を図っていくためにも、様々な施策により創業を促進するとともに、地域における発展の担い手となる創業者を積極的に支援して成長を促していく。

<戦略のポイント>

(1) 創業の促進（創業者を増やす）

創業を支援するためには、まず、「創業したい人」を増やすことが重要である。創業経験者や民間企業の知見・ノウハウも十分に活用しながら、様々な段階における「生きた」起業家教育の充実を図っていく。

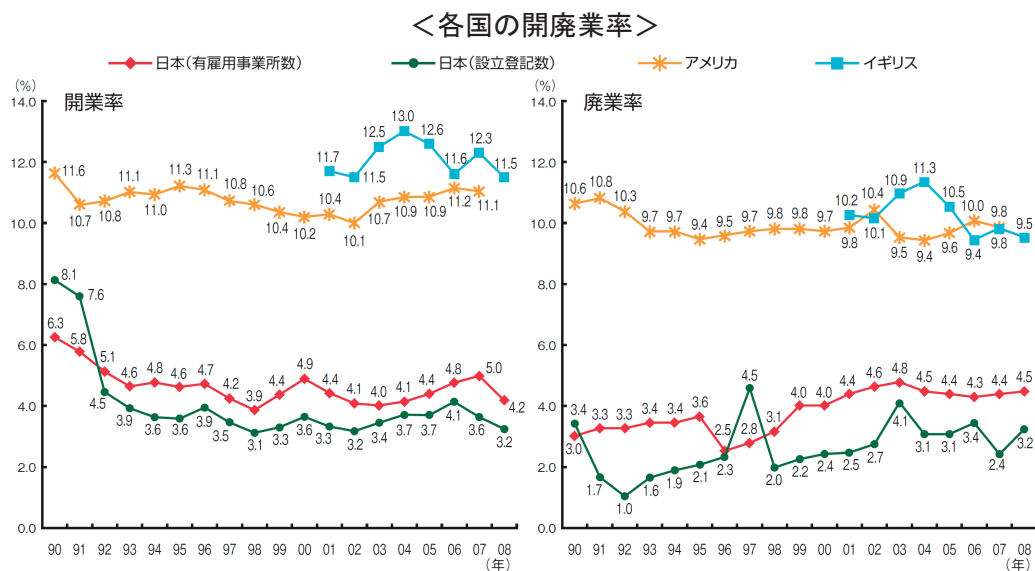
(2) 創業者の支援（創業者の成長を促す）

セミナーや相談に加え、新しいビジネスの芽を発掘する目利き力を持ったインキュベーションマネージャーを活用した支援の強化、ビジネスプランコンテスト等による新事業の発掘、投資家によるリスクマネーの供給促進等を通じて、創業を支援していく。

(1) 創業の促進（創業者を増やす）

（低迷する事業所開設率）

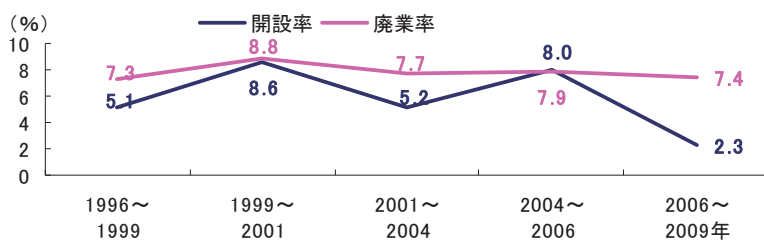
- 創業を支援するためには、まず、創業したい人を増やすことが重要である。しかし、我が国では 1980 年代末から開業率が廃業率を下回り、近年では創業活動が活発とはいえない状況が続くとともに、開業率・廃業率ともに諸外国と比べて低い水準にある。平成 22 年の GEM（グローバル・アントレプレナーシップ・モニター）調査では、起業・創業の活性度合いを示す「起業活動率」は 3.3%と、調査対象 59 カ国中 58 位と低迷している。
- 近年、都内でも事業所開設数は減少傾向にある。また、おおむね事業所の開設率が廃業率を下回っており、全国と同様の傾向が続いている。



(注) 1. アメリカの開廃業率は、雇用主(employer)の発生・消滅を基に算出。
 2. イギリスの開廃業率は、VAT（付加価値税）及び PAYE（源泉所得税）登録企業数を基に算出。
 3. 国によって統計の性質が異なるため、単純に比較することはできない。

(資料) 中小企業白書（2011 年版）

＜事業所開設率、廃業率の推移（東京）＞



(資料) 総務省「事業所・企業統計調査」「経済センサス」より産業労働局作成

(注) 1972年から2006年までは事業所・企業統計調査（総務省）の前回調査日の翌日から次回調査日までの日割り計算による年平均。
 2006年から2009年の値は、開設率は2007年1月1日から経済センサス（総務省）調査日（2009年7月1日）までの月割りによる計算、廃業率は2006年事業所・企業統計調査（総務省）の調査日（2006年10月1日）から2009年経済センサス（総務省）調査日（2009年7月1日）までの月割り計算による計算。
 事業所・企業統計調査と経済センサスでは新設事業所の定義が異なるため、2006～2009年の開設率は過去の数値と単純に比較できない。

- 我が国の開業率が低い理由としては、「国民の起業に対する意識の低さ」「起業に必要な知識、能力、経験が少ない」「起業時のコストが高い」「新規事業に出資する投資家＝エンジェルが少ない」「事業失敗時の生活のリスクが大きい」「再チャレンジを認めない社会」など、様々な要因が挙げられている。

（起業家教育の充実）

- 敗者復活を認める社会風土への転換などは一朝一夕に為しうるものではないが、創業を促進するためには、次代を担う若い世代が、できる限り早いうちから創業を身近なものに感じることをできる環境づくりが必要である。
- 例えば、若年者に、早期の段階から創業に必要な知識の習得や創業経験者による講義などの機会を設けることや、大学等における、起業家育成カリキュラムに、創業経験者や民間企業の知見・ノウハウを十分に活用するなど、様々な段階における「生きた」起業家教育の充実を図っていく。

（2）创业者の支援（创业者の成長を促す）

（ハンズオン支援などソフト支援の強化）

- 創業しようとする者にとって、創業経験者や他の創業希望者と交流し情報交換を行うことは効果的である。実際に創業する場合には、創業経験のある者にしか分からない多くの悩みを抱えることが多いことから、相談相手、創業までの道のりの水先案内人となる人材（メンターなど）の存在も重要になる。
- 创业者を支援するためには、通常の企業への支援よりも経営に深く入り込み、新規事業を立ち上げ、その事業化を実現し、継続的に成功に導くための各段階で必要とされる支援をリアルタイムで提供するハンズオン支援が重要となる。現在、都が設置した創業支援施設においては、インキュベーションマネージャー（IM）が常駐し、経営戦略や財務、技術提携先の紹介など、施設入居者に対するハンズオン支援を行っている。
一方で、IMは地域における創業支援の専門家として貴重な資源であり、有効に活用すべきである。このため、今後は、地域の创业者の相談に応じるなど、IMによるハンズオン支援機能を入居者以外にも提供できるようにしていく。
- 新しいビジネスの芽を発掘する目利きとしての役割を担うIMには、様々な分野の知識・経験に加え、企業・行政・支援機関・専門家など幅広い人的ネットワークが求められる。创业者への的確な支援を進めるため、こうした知識・経験、ネットワークを持つIM人材の発掘・育成について検討していく。

（ベンチャーファンドによる資金供給）

- 創業時の資金の問題に関しては、ビジネスプランコンテスト等による新事業の発掘とともに、投資家と起業家とのマッチングなどを通じて、投資家が起業家に対して開業資金を提供しやすい環境を整備する。また、投資家によるリスクマネーの供給を促進するため、官民で立ち上げるベンチャーファンドによる資金供給に加え、国に対してもエンジェル税制のさらなる拡充を求めていく。

3－4 外国企業の誘致・定着を促進する

<要旨>

我が国が人口減少社会を迎え、市場が成熟化する中、急速な経済成長を見せるアジア諸国など新興国の台頭により、相対的に我が国の立地競争力は低下してきた。さらに、東日本大震災や長引く円高により産業の空洞化も懸念され、内需の低迷が国内の企業を一層苦しめている。

このような厳しい経済状況下において、海外からの投資を通じて、新たな技術や経営ノウハウを呼び込み、さらに我が国の既存技術やノウハウ等にも大きな影響を与えて新たな展開を促すことにより、我が国の経済を活性化させることが可能になる。

東京に、海外の優秀な企業を数多く誘致し、それらの外国企業や外資系企業と都内中小企業の連携を通じて、取引の拡大や海外展開への足がかりの確保などを図っていく。国際的な都市間競争が激化する時代において、外国企業の誘致を通じて経済を活性化させ、その効果を国内に波及させていく。

都は、欧米の多国籍企業やアジアの成長企業が、アジア地域の業務管理や研究開発を統括する拠点を東京に誘致することを目的とした「アジアヘッドクォーター構想」を掲げ、平成 23 年 12 月に国から総合特別区域の指定を受けたところである。この機を捉え、今後外国企業の東京進出を加速させていく。

<戦略のポイント>

(1) 外国企業の誘致・定着に向けた事業環境の整備

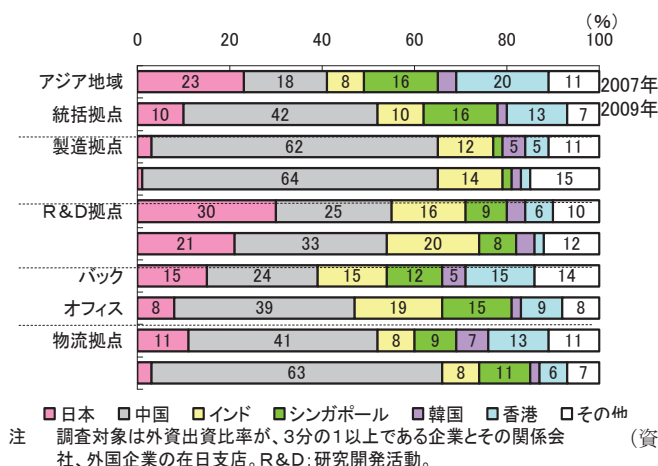
東京進出への意欲を有し、東京の産業や経済に好影響をもたらす外国企業の研究開発拠点等の立地・定着促進に向け、東京のビジネス環境の魅力を直接伝えることにより、企業の積極的な掘り起こしを図っていく。あわせて、外国企業の誘致を促進するための事業環境の整備や都内中小企業との連携を推進していく。

(1) 外国企業の誘致・定着に向けた事業環境の整備

(企業立地における日本の地位の低下)

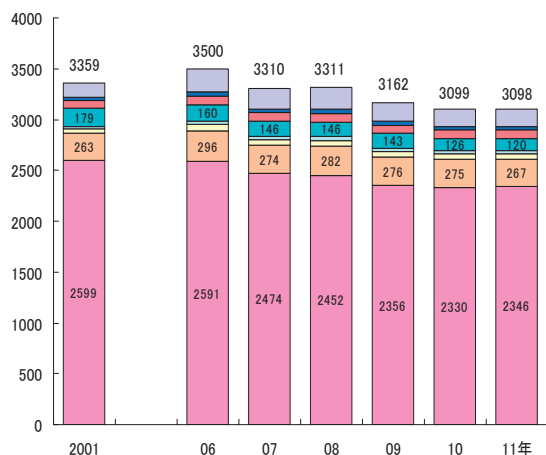
- 外国企業を呼び込む我が国の国際的な立地競争力は、ここ数年で急速に低下してきているとの指摘がある。こうした背景には、従来はアジア地域統括拠点やR&D拠点として我が国が果たしていた役割が、中国をはじめとした他国に奪われている実情がある。その主要要因として、諸外国と比べて高い法人実効税率や事業活動コスト、優遇措置等のインセンティブが低いことや英語人材の不足などが挙げられている。さらに、追い討ちをかけるように東日本大震災が発生し、電力供給制約などの新たな不安要素がアジアにおける地位の低下に拍車をかけている。

＜拠点機能別アジア地域で魅力を感じる国・地域（2007・2009年度）＞



- 国内の他地域との比較で見ると、代表的な大手企業や中小企業を集積、本社や政府機関の集中、顧客やパートナーのを見つけやすさなど、その優れたビジネス環境から、東京には全国にある外資系企業の4分の3が集中している。また、「中小企業白書（2011年版）」によれば、企業の規模を問わず、外資系企業の国内調達額は増加傾向にあり、外資系企業は日本国内での事業活動を活発化させている。

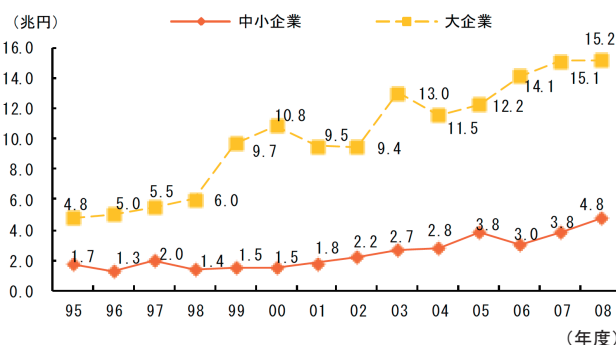
(社) ＜国内外資系企業の本社所在地分布＞



(注) 当該年の3月に、郵送によるアンケート調査

(資料) 週刊東洋経済「外資系企業総覧」各年版

＜外資系企業の国内調達額＞



(注) 国内調達額＝仕入高－輸入高

(資料) 中小企業白書（2011年版）

- このことは、都内の中小企業にとっても、外資系企業との連携を通じて事業機会を取り込むチャンスが多分にあることを意味している。さらに、これらの外資系企業のネットワークを通じて、海外への販路を拡大できる可能性もある。
- 外国企業の誘致により、①雇用機会の創出、②国内企業への経営・技術ノウハウの移転、新規産業の創出、③地域経済の活性化、④消費者利益の増大、⑤都内企業の国際化、⑥技術の空洞化への対応、⑦税収増など、様々な効果が期待できる。
- 外国企業の誘致では都内ものづくり企業への波及効果が期待できる研究開発企業やアジア地域統括拠点などの誘致に重点化することによりメリットを活かしていくべきである。こうした外国企業は、都内企業と競合する場合もあり得るが、グローバル経済の中では、たとえその企業が都内に進出しなくても、他地域に進出すれば同じような競争に巻き込まれる結果となるため、むしろ都内地域に誘致したほうがメリットは大きいといえる。

（誘致セミナー等による進出企業の発掘）

- 都は既に、海外に出向いて企業誘致のためのセミナーを行うなど、東京進出に関心のある企業の発掘を行っている。今後も引き続き、東京のビジネス環境の魅力を直接伝えることにより、東京進出への意欲を有し、東京の産業や経済に好影響をもたらす企業の積極的な掘り起こしを図っていく。あわせて、ウェブサイトを通じて東京の優れたビジネス環境や関連制度などを海外にも発信することにより、マーケットとしての東京の魅力を広め、東京へ進出する企業を発掘する。



海外企業誘致セミナー2012
(平成 24 年 2 月 2 日・ミュンヘン)

（ワンストップでの情報提供による定着促進）

- 既に東京で事業を展開している外資系企業や、将来東京での事業展開を目指す企業、起業家に対し、東京でビジネスを行う上で役立つ情報や生活に関する情報をワンストップで提供することにより、都内での定着を促進する。

（事業環境の整備、都内中小企業との連携の推進）

- 都は平成 23 年 12 月に国から総合特別区域¹の指定を受けており、今後、関係自治体や民間企業等とも連携し、規制の特例措置や税制上の支援措置等も活用しながら、外国企業の誘致を促進するための事業環境の整備や都内中小企業との連携を推進していく。加えて、企業の国際競争条件を諸外国と同一（イコール・フットィング）にするため、国際競争力強化に大きな影響を与える税制等の改正についても、引き続き国に改善を要望していく。

¹ 総合特別区域(制度)：今後の我が国全体の成長戦略の観点から、複数の規制の特例措置及び税制・金融・財政上の支援措置等を一体として実施する取組

戦略４ 都民生活・地域社会のニーズに対応した事業を 活性化する【地域産業】

東京には、人口や企業の集積を基盤とする巨大なマーケットがあり、他の都市では成立し得ないニッチな産業やきめ細かい産業が成立すると考えられる。

経済のグローバル化によって「外のニーズ」に視野を広げる必要がある一方で、足元に市場が広がる「内のニーズ」にもしっかりと目を向けるべきである。

都内の様々な事業主体にとって、足元に広がる魅力的なマーケットや豊富な地域資源の存在は、大きなアドバンテージである。地域経済を活性化し、それを都内全体に波及させていくためには、以上のような視点を踏まえ、サービス産業、地域密着型ビジネスや社会的事業、農林水産業、地域資源を活かした観光などの振興に取り組んでいく。

４－１ サービス産業の振興や社会的事業の育成を図る

- (1) サービス産業の振興
- (2) 地域密着型ビジネスや社会的事業の育成

４－２ 商店街の活性化を促進する

- (1) 商店街の活性化

４－３ 都民生活に密着した農林水産業を振興する

- (1) 農業の振興
- (2) 林業の振興
- (3) 水産業の振興

４－４ 多様な資源を活かして地域の観光を振興する

- (1) 地域資源を活かした観光振興

4－1 サービス産業の振興や社会的事業の育成を図る

<要旨>

我が国の経済は、国際競争力を持つ自動車や家電を中心とする製造業が牽引してきた。一方で、今日の世界経済は着実にサービス化が進行しており、GDP・雇用の両面において、サービス産業が占める割合は、ほぼ一貫して増加傾向にある。東京でも、卸売・小売を除く第3次産業の従業者数は全体の6割を超え、サービス産業の重要性は高まっている。

サービス産業の特性として、開業率が製造業より高く、新ビジネスの創出が期待されること、ライフスタイルの変化等に伴い新たな需要が拡大していること、地域の雇用を生み出すと同時に地域のブランド力を高める効果が見込まれることなどが挙げられ、都内経済の活性化を図る上での役割は大きい。

一方、様々な都市機能が集中する東京では、ニッチなニーズに対応したビジネスが成立する。地域課題を解決し、豊かな都民生活を実現するためには、これらのニーズを見つけ出しビジネス化する中小企業等の取組を促進することが重要である。

近年、地域課題の解決などを目的とする社会的事業をビジネスとして行う「社会的企業家」などと呼ばれる人々や、その企業活動が注目されている。

東京ならではのニッチなニーズに対応した新ビジネスの創出や、都市に山積する様々な社会的課題の解決、市民主体による地域経済の活性化などを実現するため、サービス産業や社会的事業などの課題を把握し、その課題に的確に対応した支援策を講じていく。

<戦略のポイント>

(1) サービス産業の振興

都内で存在感を強めるサービス産業について、生産性向上や人材育成を図るとともに、東京ならではの新しいビジネスモデルの開発や海外展開などの取組を支援することにより、サービス分野における新たな需要の創出・拡大を図る。

(2) 地域密着型ビジネスや社会的事業の育成

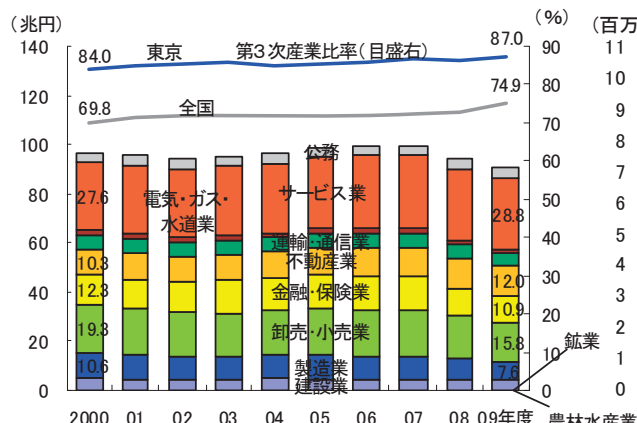
他の地域では成立し得ないニッチなビジネスや多様な地域資源を活用した地域密着型ビジネスの創出に向けた取組を支援する。また、大都市で顕在化する社会的課題の解決を担う社会的事業の育成を図っていく。

(1) サービス産業の振興

(存在感を強めるサービス産業)

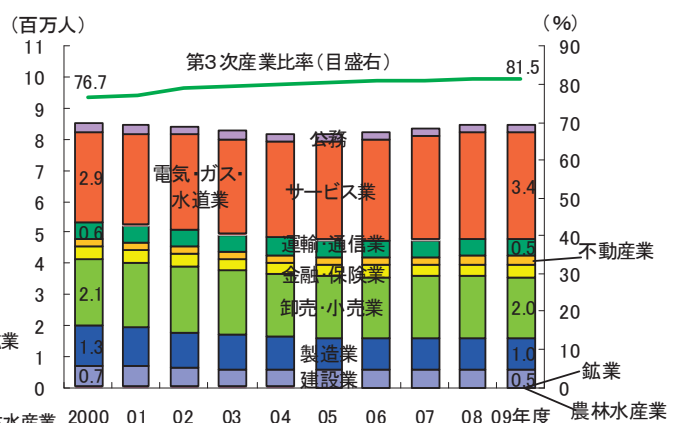
- 東京では、総生産額の 87.0%、就業者数の 81.5%を、サービス産業をはじめとする第3次産業が占めており、消費面でも財（商品）とサービスの割合がほぼ半々となっているなど、サービス産業が存在感を強めている。

＜産業別都内総生産額、
第3次産業比率の推移（東京）＞



注 全国の第3次産業比率は暦年。輸入品に課される税・関税、
帰属利子等の控除を除く
(資料) 東京都「都民経済計算」、総務省「国民経済計算」

＜産業別就業者数、
第3次産業比率の推移（東京）＞

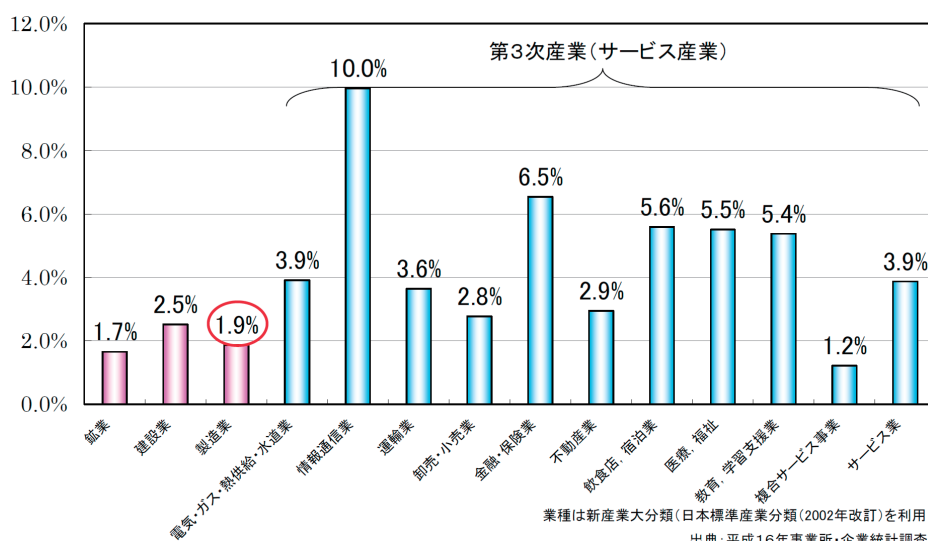


注 就業地ベースで算出。

(資料) 東京都「都民経済計算」

- サービス産業には、医療・介護・福祉、教育、ビジネス支援、観光・余暇など、実に多様な分野が含まれる。他産業と比べて、新規開業率が高いことや、より雇用を生み出す力が高いことなどの特徴がある。また、日本のサービスはハイレベル・高品質との評価もある。

＜業種別開業率（平成 13 年 10 月からの 32 ヶ月の平均）＞



業種は新産業大分類（日本標準産業分類（2002年改訂）を利用
出典：平成 16 年事業所・企業統計調査

(資料) 「サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて」

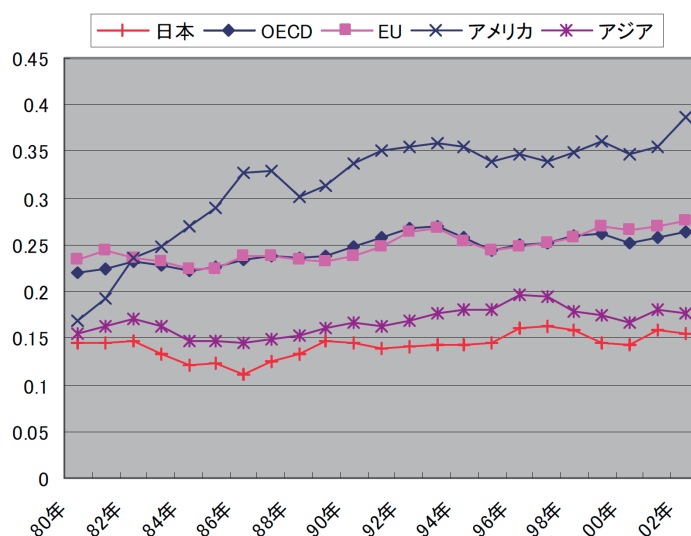
(平成 19 年 4 月 サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会（経済産業省）)

- サービスは、無形性、同時性（提供と同時に消滅）などの特性を持つため、サービスの提供場所（立地）が経営に大きく左右する。人口が集積する東京では、他の地域では成立し得ない様々なサービスが成立する可能性がある。こうした東京の強みを活かしていくことが重要である。
- 一方で、我が国のサービス産業は先進諸国と比べて労働生産性が低いといわれている。サービス産業の生産性を向上させるには、設備投資やITの活用など、経営の合理化を積極的に進めることが必要である。さらに、サービスの主要素である「人」の意欲・能力を高め、付加価値を生み出すことのできる人材を育成することが重要である。

（新サービスの創出に向けて）

- 都は、平成 23 年度から技術開発を伴う新サービスの創出に係る支援を行っている。今後は、健康、福祉、観光などサービス産業の中でもこれから発展が期待される分野、都民生活の向上や都市課題の解決に寄与する分野に照準を定め、企業や起業家等による新サービスの創出を促進するための施策を検討していく。
- 我が国の貿易に占めるサービスの割合は、世界の他の地域と比較して低い水準にとどまっているが、高品質な東京のサービスは諸外国でも市場を獲得できる可能性が高い。現に、宅配便や美容院などの分野では、日本におけるきめ細かいサービスが諸外国に受け入れられている事例がある。
- こうした事例を踏まえ、まずは先進事例の収集・分析を実施し、その後、例えばサービス分野における東京モデルともいえるべき新しいビジネスモデルの開発や海外展開の取組への支援など、サービス産業への支援を拡充し、生産性向上や新サービスの創出に向けた検討を進めていく。

＜主要地域・国のサービス輸出／財輸出比率＞



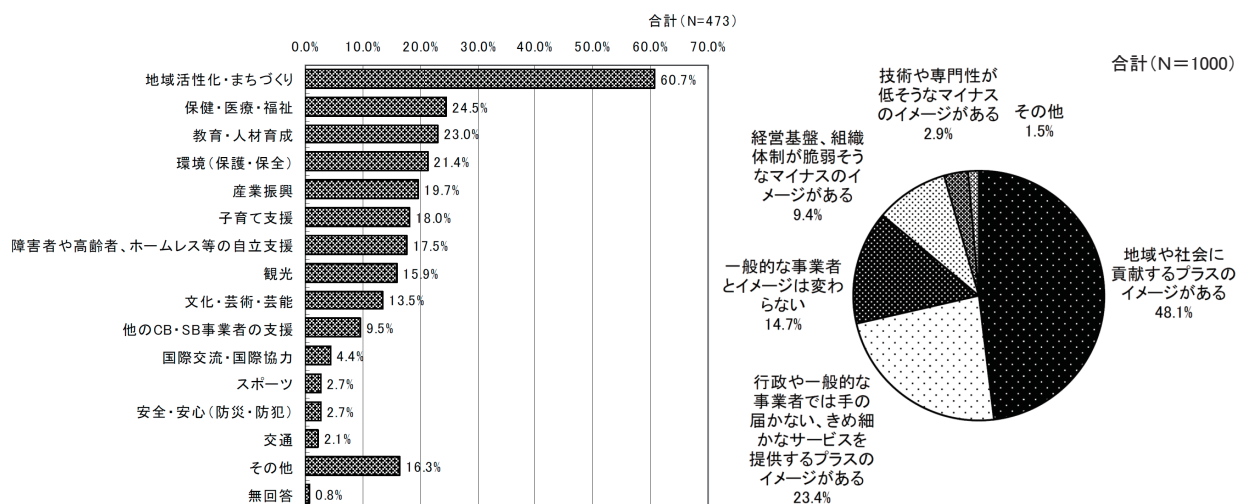
（資料）「サービス産業の現状と課題」（平成 16 年 6 月 経済産業省）

(2) 地域密着型ビジネスや社会的事業の育成

(社会的事業に対する期待の高まり)

- 東京は、少子高齢化の進行、環境問題、安全・安心の確保など、大都市に共通する課題が顕著に現れる地域であるとともに、社会状況の変化に伴い都民ニーズが多様化してきている。
- このような社会的課題の解決を図る上では、従来、一義的には行政が主体となって取り組み、ボランティアやNPOなどが行政を補完し、また行政の代わりを担ってきた。しかし近年、市民自らが当事者意識を持ち、ビジネスとして社会的課題の解決を積極的に図ろうとする動きが盛んになってきている。これらの活動は「社会的事業」(ソーシャル(コミュニティ)ビジネス)、その実施主体は「社会的企業家」などと呼ばれ、地域の、又は地域を越えた社会的課題解決の担い手として期待されている。

＜ソーシャルビジネスの事業分野／ソーシャルビジネスに関するイメージ＞



(資料)「ソーシャルビジネス研究会報告書」(平成20年4月 経済産業省)

- 社会的事業の活動は全国で徐々に広がりつつあるが、まだ緒に就いたばかりといえ、その担い手の絶対数は不足している。大都市特有の課題が先鋭的に顕在化する東京では、様々な分野で社会的企業家が担う役割は大きいと考えられる。今後、高齢者や女性なども含めた多くのプレーヤーが社会的事業に参入することが望まれる。
- 一方で、様々な都市機能や人口の集積はニッチなニーズに対応した市場を生み出し、他の地域では実現し得ないビジネスの成立を可能にする土壌が東京には備わっている。さらには、伝統工芸などの産地技術や豊富な農林水産物、都内各所に存在する観光・文化資源など、東京にはビジネスの種となり得る多様な地域資源がそろっている。このような東京のポテンシャルを活かした地域密着型のビジネスが活発に行われることにより、新たな雇用が生み出され、地域社会や経済の活性化につながる。

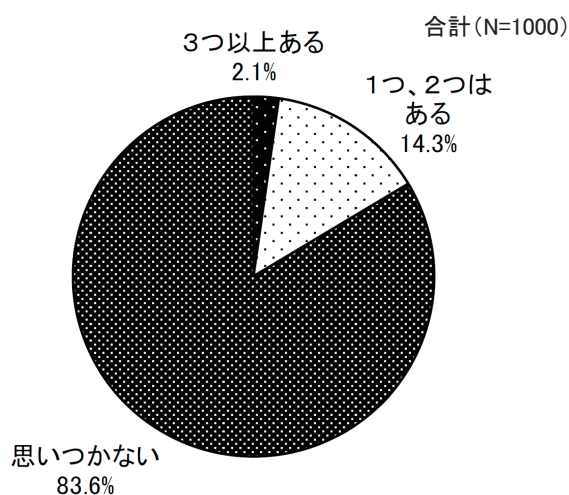
（地域に密着したビジネスの創出への支援）

- 都は現在、東京都地域中小企業応援ファンドを通じて、都市における社会的課題の解決や東京の地域活性化に資する新商品・新サービスの開発・事業化を支援している。今後もこのような取組を継続していくことにより、さらなる新ビジネスの創出を通じた都内経済や地域の活性化を図っていく。

（社会的企業家への支援）

- 他方、社会的事業は、事業を行う際の資金調達力が弱く、また担い手となる人材に加え、それらを支援・育成する人材も不足しているなど課題がある。こうした課題を解決することにより、社会的企業家が地域と一体となり、地域や社会の課題解決に向けて取り組めるよう支援策を講じていく。また、社会的事業に対する世間の認知度はまだ低い
ため、セミナー等を通じて、社会的事業が社会や地域に及ぼす様々な効果や具体的な取組事例を紹介していく。

＜ソーシャルビジネスの具体的事例に関する認知度＞



（資料）「ソーシャルビジネス研究会報告書」
（平成 20 年 4 月 経済産業省）

4－2 商店街の活性化を促進する

<要旨>

商店街は、様々な商品やサービスを提供する商業の場であると同時に、地域住民が行き交い集う場としても、その機能を発揮している。これらの機能を併せ持つ特徴から、近年、地域コミュニティの担い手として期待が寄せられている。

地域コミュニティでは、誰もが買物を楽しめ、必要なものを適価で手に入れられることが望ましい。そこで、商店街がその期待に応えるために、まずは商業機能を強化する必要がある。近年、商店街の担い手の高齢化等に伴い空き店舗が増加するなど、商業機能の低下が指摘されていることから、商業機能を支える新たな担い手を育成していく。

加えて、買物弱者等の問題への対応など、地域住民の生活を支え、地域コミュニティの核として重要な役割を担う商店街の活性化を図ることにより、都内経済の活性化と都民生活の向上を実現していく。

<戦略のポイント>

(1) 商店街の活性化

区市町村や商店街と緊密に連携しながら、今後も、防犯、防災、環境対策など、東京が直面する重要な課題の解決に結び付く取組を含め、商店街が地域コミュニティの中で適切にその役割を担うことができるよう、その意欲あふれる多様な取組を支援し、効果的な振興策の実現を図っていく。

(1) 商店街の活性化

(厳しい経営環境の中、賑わいのある商店街が多数存在)

- 近年、商店街の衰退が全国的に深刻な問題となっている。多くの商店街が、経営者の高齢化や後継者不足、消費者ニーズの多様化、大型店舗の進出、激化する低価格競争などの課題を抱え、厳しい経営環境に立たされている。
- 一方、都内、特に区部においては、公共交通機関のネットワークが高度に発達しており、消費者の徒歩による買物行動が多く見られることから、賑わいのある商店街が多数存在し、全国的に見れば稀有な地域といえる。
- 各個店が専門家として、取り扱う商品に関連する豊富な知識と情報を持ち、フェイス・トゥ・フェイスでの販売を通じて顧客との関係を築くことができることも商店街の特性の一つである。こうした特性を活かし、大規模小売店舗やコンビニ等とは異なる競争優位性を構築していくことが重要である。

(地域コミュニティの場としても重要な商店街)

- 意欲ある商店街では、防災・防犯対策、高齢者・障害者福祉、子育て支援、環境美化、祭りやイベントなどのコミュニティ活動を通じて、まちづくりや地域おこしに貢献している。地域社会に対して多面的な機能を発揮するこれらの商店街を、重点的に支援していくことが重要である。
- 元来、商店街は地域社会の中心にあって、単なる商業の場としてだけでなく、地域コミュニティの場として重要な役割を担っている。社会構造の劇的な変化を背景に、地域社会から本来のコミュニティ機能が失われつつある今こそ、商店街は地域コミュニティの担い手として重要である。
- 商店街がかつての賑わいを取り戻し、地域住民にとってますます必要とされる存在となるためには、一義的には「魅力的な商品やサービスを提供する」という個店の経営努力が必要である。また、大型店やいわゆる駅ナカとの競合が激化する中で、競争条件の整備をどのように図っていくかを検討する必要がある。加えて、商店街全体が、日々変化するニーズを的確に捉え、そのニーズに応える取組を着実に実施していくことも必要不可欠である。

(商店街の意欲あふれる取組を支援)

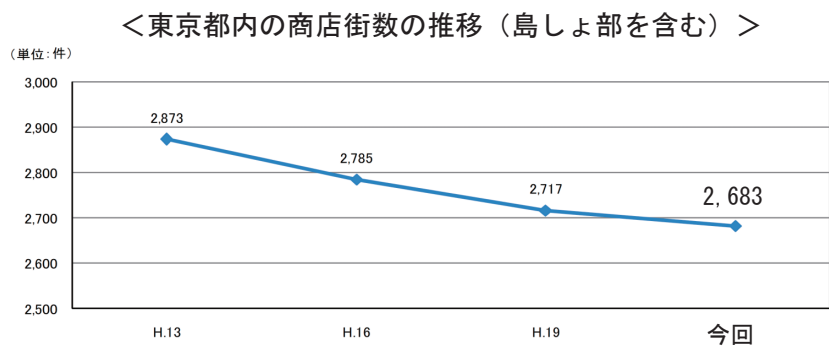
- こうした認識に立ち、区市町村と緊密に連携しながら、今後も、防犯、防災、環境対策など東京が直面する重要な課題の解決に結び付く取組や、買物弱者への対応策の検討などを含め、商店街が地域コミュニティの中で適切にその役割を担うことができるよう、その意欲あふれる多様な取組を支援し、効果的な振興策の実施を図っていく。



第7回商店街グランプリ 優秀賞（平成23年度）
「立川南口 ISM Spring Event 2010 立川フラメンコ」
立川南口すずらん通り商店街振興組合
立川南口いろは通り商店街振興組合

（商店街を支える新たな担い手の育成）

- 商店街の活力は、商店街の担い手である商店経営者が支えている。商店街の継続的な活性化を図るため、商店街を支える新たな担い手の育成を図る。



資料：「東京都商店街実態調査報告書」（平成22年度 産業労働局）

4－3 都民生活に密着した農林水産業を振興する

<要旨>

東京の農林水産業は、区部、多摩地域から小笠原諸島、沖ノ鳥島までの南北約 1 千 7 百キロにわたる広大なエリアで、それぞれの地域特性を活かした事業を展開しており、都民に新鮮な農林水産物を提供している。また、その生産基盤である農地や森林、海や川は、都民生活に憩いや潤いをもたらしている。

そこで、消費者に近い生産立地環境を活かし、多様な都民ニーズを迅速に経営に反映することで高い収益性を上げる農業など、創意工夫あふれる農林水産業経営の推進を支援する。

東京の農林水産業を都民生活に密着した産業として発展させるため、都民ニーズに最大限応えながら、都民の理解と協力を得て、農林水産業施策を着実に推進していく。

<戦略のポイント>

(1) 農業の振興

大都市東京に立地する特色と優位性を活かし、多様な流通ルートの構築、新技術の導入や施設化などによる生産性の向上、農業と加工・サービスの組み合わせによる経営の多角化などにより、限られた農地面積で最大限の収益を上げ、収益性の高い農業経営の実現を図る。

(2) 林業の振興

林道などの基盤整備、施業の集約化や林業経営力の強化、林業労働力の確保・育成などを一体的に実施するなど、効果的な林業振興施策を展開することで施業コスト等の削減を図り、林業を再生していく。また、多様なセクターと連携することで多摩産材の供給体制整備や需要拡大に取り組み、森林の伐採、利用、植栽、保育という循環を促進していく。

(3) 水産業の振興

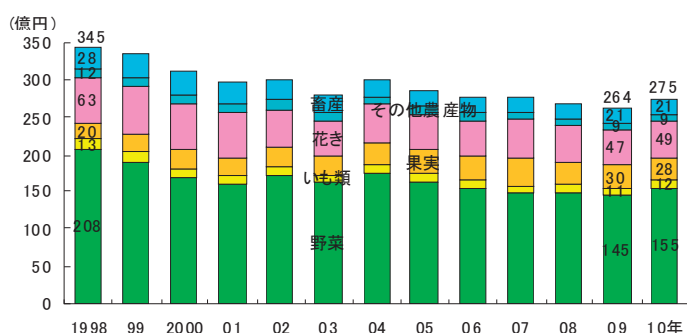
各島の漁業資源・操業実態に応じて、地元町村や関係団体との連携の下に、魚礁設置などの漁場整備を進めるとともに、特定の魚種などに依存しない多様な操業体制の構築や、効率的な漁業操業、未利用資源の活用、販路の拡大などにより、安定した漁業経営の実現を図る。また、漁業協同組合の経営改善についても引き続き支援していく。

(1) 農業の振興

(多種多様な展開がみられる東京の農業)

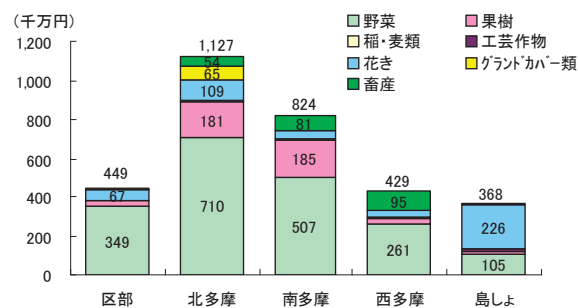
- 東京では、それぞれの地域特性を活かした特色ある農業が営まれている。都市地域では、施設栽培により狭小な農地を最大限に活用した収益性の高い農業が展開され、山村地域や島しょ地域では、豊富な流水や温暖な気候等の自然環境を活かした特産物の生産が行われている。生産品目は、都内総産出額の約6割を占める野菜類のほか、果樹類、花き・植木類、畜産物など幅広く、バラエティの豊かさが東京農業の特徴となっている。また、大消費地にある利点を活かした加工・直売・観光にわたる複合的経営など、多種多様な農業経営の展開が見られる。

<種類別農業産出額>



(資料) 農林水産省「生産農業所得統計」

<地域別農業産出額(平成20年)>



注 植木を除く

(資料) 産業労働局調べ

(減少する農地、都市化に伴う生産環境の悪化)

- 一方で、都内の農地は、都市化の影響や農家の相続などをきっかけに年々減少しており、生産機能など農地が果たしている大切な機能が失われている。
- 東京の農業は収益性の悪化、農業者の高齢化や後継者の不足など、我が国の農業に共通する問題に加えて、都市化に伴う生産環境の悪化や高い税負担など、大都市特有の問題を抱えている。このため、生産技術はもとより、食の安全・安心の向上のための管理技術の活用、経営感覚に優れた人材の確保・育成や経営体の法人化などによる経営体の強化、情報技術等の活用による効率化、農産物の多様な販路開拓、意欲ある経営体への農地の利用集積など、産業力強化に向けた取組が課題となっている。
- また、都市農地は、現行の農地制度や税制度のもとで大きく減少してきたが、都民生活やまちづくりの中で果たす都市農業・農地の意義と役割を評価し、保全していくことが必要である。

（他産業との融合による収益性の高い農業経営の実現）

- 東京の農業を魅力ある産業として発展させていくためには、消費者ニーズの反映、多様な人材の活用、産業間連携の可能性など、大都市に立地する特色と優位性を活かして、都民生活に密着した農業を展開することが重要である。そのため、農業者の創意工夫とチャレンジ精神を発揮した、個性ある経営を展開していく。また、新技術の導入や施設化などによる生産性の向上、農業と加工・サービスの組合せによる経営の6次産業化などにより、収益性の高い農業経営の実現を図っていく。



収益性の高いコマツナハウス栽培

- 農業体験農園や観光農園、ファーマーズレストランの開設など、将来の都民のライフスタイルなどを見据えて、都民ニーズを積極的に開拓し経営に活かす、新しい農業経営を確立する。



都民ニーズにマッチした体験農園

- また、商店街での地場農産物の販売や特産農産物を材料とした加工品の製造・販売、農業体験や農産物の直売を観光資源として積極的に活用するなど、農業と商工業、観光業などの地場産業が連携し相乗効果を発揮することにより地域の活性化を図る。

（東京都農林総合研究センター等による多面的な支援）

- 農業者や企業からの地場農産物を活用した新商品開発に向けた相談対応や、試作のための施設開放、技術支援の実施、加工施設の整備や流通促進の支援など、新商品の開発を総合的に支援する。
- 農産物価格が低迷する中で、都内産農産物を有利に販売していくため、東京独自の新たな品種の開発や育成を行うとともに、都内各地にある個性豊かな農産物・加工品の商品性向上や都民への積極的なPRなどによりブランド化を推進する。また、高付加価値化に向けて、東京都農林総合研究センター等において新たな栽培技術や特産農産物の研究開発を推進する必要がある、より効果的・効率的な研究を推進するため、農林水産関連の研究所間の広域的な連携や、産業サポートスクエア・TAMA を核とした商工分野・人材育成分野の支援機関との連携をより一層進めていく。

（農業生産基盤の整備）

- 農業の生産基盤となる都内農地の環境は、平坦な農業振興地域や急峻な傾斜地にある山村地域、防風林に囲まれた小規模な農地が多い島しょ地域、住宅地に囲まれた都市地域など、それぞれ異なる。こうした地域において、効率的で生産性の高い農業や、都市に調和した農業を展開するため、各地域の特性を踏まえた、きめ細かい農業生産基盤の整備を実施するとともに、耕作放棄地の解消と農地の利活用を推進する。生産緑地については、区市と連携・協力して追加指定を積極的に行い、都市農地の確保・保全に努めていく。

（地産地消のネットワークの整備）

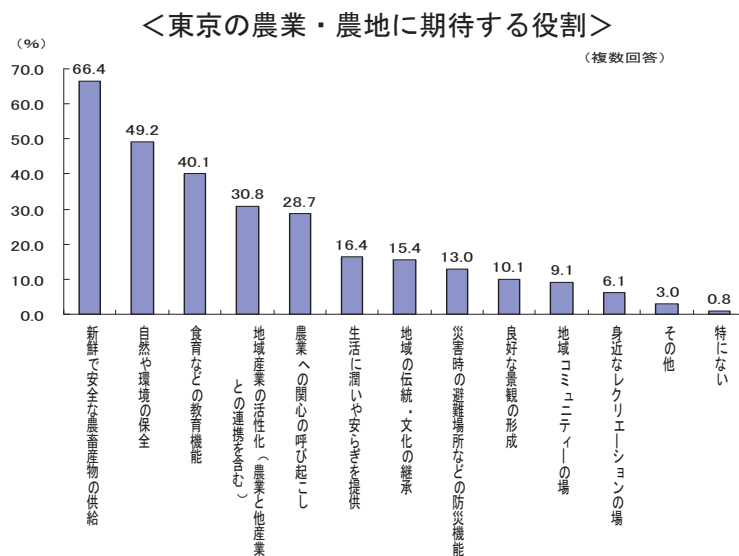
- 東京全域をエリアとした地産地消のネットワークを整備し、新鮮な都内産農産物を求める都民ニーズに応えるとともに、各地域の農産物の地元での販売を促進していく。

（島しょ地域の農業への支援）

- 島しょ地域の農業は、花き・観葉植物やアシタバなど特産野菜の産地化が図られ、市場に出荷されている。また、小笠原村では、亜熱帯性の気候を活かし、パッションフルーツなど熱帯性果樹の生産などが行われている。このような島しょ地域の農業生産を安定させるため、農道や農業用水施設などの基盤整備を着実に実施するとともに、季節風、台風対策としての防風施設やハウス施設などの整備を推進する。また、東京都島しょ農林水産総合センターによる試験研究や普及指導を着実に推し進め、特色ある島しょ地域の農業を振興していく。

（都市農業・農地の位置付けの明確化などを国に要望）

- また、東京における農地減少の大きな要因となっている農地制度や税制度は国の所管であることから、都市農業・農地の位置付けの明確化とともに、生産緑地制度と相続税制度などの改善を国に要望していく



（資料）「インターネット都政モニターアンケート」
（平成 21 年 6 月 生活文化局）

(2) 林業の振興

(森林整備、コスト削減等による林業の再生)

- 東京の森林は、東京都の面積の約4割を占めており、木材の供給をはじめ、水源のかん養、土砂災害や洪水の防止等、都民生活に欠かすことのできない機能を持ち、常にその役割を果たしている。また、林業は、森林整備と木材利用の循環をつくり、森林の持つ多面的機能の維持・増進に貢献している。
- 林業の中心である多摩地域の山間部では、急峻な地形が多いことや所有が小規模に分散していることなどにより、伐採、搬出等のコストが高く、木材価格の下落とあいまって林業経営を圧迫し、林業従事者の高齢化・減少により森林の十分な管理が困難となっている。
- このため、林道等の基盤整備、施業の集約化、林業経営力の強化、林業労働力の確保・育成等を一体的に実施するなど、効果的な林業振興施策を展開することで施業コストの削減を図り、収益性の高い林業経営を確立し、林業を再生していく。



整備された林道

(多摩産材の利用拡大)

- 森林の循環を促進し、優良な木材を持続的に生産するためには、多摩産材の品質確保などによりブランド化を図り、需要を創出していくことが不可欠であるため、都は多摩産材の利用拡大に取り組んでおり、供給体制整備と需要拡大の両面から対策を推進している。また、自然エネルギー源として木質バイオマスなどの活用も視野に入れていく。



多摩産材の製材

- 供給体制整備においては、製材所などへの施設整備に加え、多摩産材の生産・加工・流通プロセスにおける課題やコスト構造を分析し、そのプロセスの効率化やコストダウンなどに取り組むことにより、他の産材に対する商品としての競争力を高めていく。
また、需要拡大においては、民間における多摩産材の利用を促進すると同時に、「東京都公共建築物等における多摩産材利用推進方針」を踏まえながら、庁内での率先利用はもとより、区市町村、関係団体等での利用も促していく。

(3) 水産業の振興

(水産業を取り巻く厳しい経営環境)

- 東京の水産は、島しょ地域を中心に営まれ、好漁場に恵まれているという利点を活かし、都民に新鮮な水産物を供給している。しかし、島しょ地域の基幹産業である水産業は、水産資源の減少や海洋環境の変化により漁獲は減少し、漁価の低迷、燃油高騰に伴う操業コストの増大等により、経営環境は厳しさを増している。漁家経営の安定を図るため、漁業資源の回復や操業の効率化、労働力の確保等が課題となっている。

(安全で新鮮な水産物の提供)

- 水産物は豊かな栄養素を含むことからバランスの取れた健康な食生活を送る上で不可欠な食品だが、その魅力や東京産水産物に対する理解は十分に進んでいない。したがって、東京産水産物の魅力の発信や料理方法などについて、都民の理解を深める取組が不可欠である。

- 東京の水産物に関する食育活動について、教育現場をはじめ様々な機会を活用し展開することで、東京産水産物に対する理解を深めるとともに、その魅力を都民に伝えることで消費拡大を図っていく。



東京産の魚を扱った料理講習会

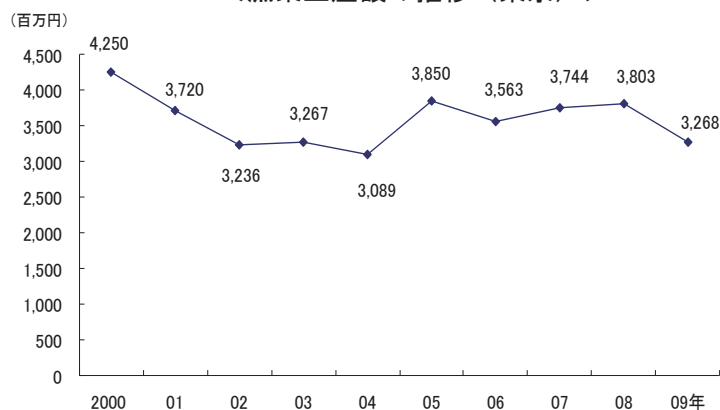
(漁場整備、漁協の経営基盤強化等)

- 各島の漁業資源・操業実態に応じ、魚礁設置などの漁場整備を進めるとともに、特定の魚種などに依存しない多様な操業体制の構築や、漁業の協業化、未利用資源の活用、多様な流通ルートの構築などにより、収益安定に向けた経営改善を図っていく。また、漁業協同組合の経営改善についても引き続き支援していく。



タカベ漁の様子

＜漁業生産額の推移（東京）＞



(資料) 産業労働局調べ

4－4 多様な資源を活かして地域の観光を振興する

<要旨>

今日の旅行形態を見ると、個人旅行が増加するなど、旅行者が地域の人々と関わりを持つ機会が重要となっている。

また、東京は日本の政治、経済、文化の中心であり、成長産業が集積しているとともに、江戸東京の歴史や文化を感じる一方で、多摩・島しょ地域には豊かな自然が存在するなど、多様な観光資源が存在している。

何度訪れても楽しめる、新たな魅力を創出するため、地域の特色ある資源を活かした旅行者誘致の主体的取組に対する支援などを実施し、着実に観光振興施策を実施していくことで旅行者を呼び込み、あわせて地域の観光関連産業などの振興を図る。

<戦略のポイント>

(1) 地域資源を活かした観光振興

地域資源を新発見・再発見するとともに、東京における地域ごとのイメージを明確化し、旅行者の誘致を推進する。

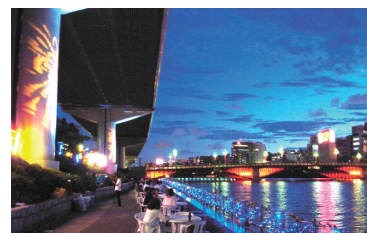
(1) 地域資源を活かした観光振興

(地域資源の新発見・再発見や地域イメージの確立)

- 多様化する旅行者ニーズに対応するためには、様々な地域資源を活用していくことが重要である。東京には、伝統的な文化や賑やかな街並み、豊かな自然等、観光振興に活用し得る多様な地域資源が存在する。しかし、観光資源としての価値が十分に理解されていないこと、特色ある地域ごとのイメージが鮮明になっていないことなどが課題となっている。旅行者が東京を何度訪れても楽しめる、新たな魅力を創出するとともに、東京における地域ごとのイメージを明確化していく。

(水辺を活かした地域観光振興)

- かつては、江戸の中心部の2割を水路が占め、隅田川を軸に浅草、両国などの市街地が発展してきたことなどから、多くの歴史的な観光資源が水辺を中心に広がっている。そこで、舟運を利用する観光ルートの開発など、水辺を活かした多様な魅力ある取組を推進し、水辺に賑わいを創出することにより、多くの旅行者を集客する環境を整備する。



隅田川カフェ

(多摩地域及び島しょ地域の観光振興)

- 多摩地域は、都心に近接しながら豊かな自然に恵まれ、歴史、文化、産業など多くの魅力ある観光資源が存在する。
- 島しょ地域は、外洋に囲まれ豊富な海洋資源に恵まれるとともに、島々により異なる多様な魅力を有している。
- これらの地域においては、自然に親しめる観光拠点の整備や体験型観光の促進を図っていくなど、地域の特色を活かして、旅行者の誘致を推進する。

(広域的な観光振興)

- 広域的な観光振興を図るためには、点在する観光資源をつなぎ回遊性を高めることが重要である。広域自治体としての役割を発揮し、区市町村との連携により地域に点在する資源を周遊ルートでつなぐことで観光振興を推進していく。

(多言語による情報発信)

- 国内外から旅行者を誘致するためには、東京の観光情報を発信していくことが重要である。地域資源を活かした観光ルートや展示会等のイベント情報などを、東京観光財団のウェブサイトや観光パンフレットなどにより多言語で一層広く発信していく。

<旅行者にアピールしたい東京の魅力>

江戸・東京の情緒を伝える街並み	62.9 %
神社仏閣、公園、庭園等の歴史的・文化的施設	50.0 %
先進的な技術・施設	25.3 %
食文化の素晴らしさ	23.2 %
生活や歴史、伝統に根ざした祭り、風物詩	22.4 %

戦略5 産業を牽引し、支える人材を確保・育成する

【産業人材】

産業の競争力を高める上で、最も重要な資源の一つが人材である。

新製品・新技術の開発を支える基盤技術を担う人材や、観光まちづくりを担う地域の人材、農林水産業の新たな担い手など、東京の産業の基礎となる部分を支える人材を確保・育成する。

また、東京に集積する教育機関との連携などにより、成長産業分野への参入や、グローバル化への対応を図る中小企業経営を支えるなど、次代の東京の産業を牽引する人材を確保・育成する。

5-1 産業を支える人材を確保・育成する

- (1) 中小企業を支える人材の確保・育成
- (2) 次世代のものづくり人材の育成
- (3) 就業支援の強化による就業率の向上
- (4) 観光・MICE人材の確保・育成
- (5) 農林水産業を支える多様な担い手の確保・育成

5-2 新しい成長機会に対応した人材を育成する

- (1) グローバル人材の育成
- (2) 重点産業分野やイノベーションを支える人材の育成

5－1 産業を支える人材を確保・育成する

<要旨>

人材は企業経営にとって最も重要な資源の一つであることから、産業を支える人材の確保・育成は都内産業を振興する上で重要な課題である。優れた人材を確保・育成することにより、事業者の活性化、生産性の向上、競争力の強化などの原動力となることが期待される。

一方、人材の流動化が進むとともに、国内外における企業間競争の激化や世界的な景気後退を受け、産業側では即戦力を重視する姿勢が強まっている。これに伴い、中長期的な視点に立って人材投資を十分に行うことが困難になり、企業内で人材を育成する力が弱まっているといわれている。

各産業における人材育成の取組を支援するとともに、後継者や新たな担い手を発掘し、その育成を図る。

<戦略のポイント>

(1) 中小企業を支える人材の確保・育成

中小企業の魅力を発信することなどにより、事業展開に必要な人材の確保を支援するとともに、企業ニーズに応じた職業能力開発等の人材育成施策を推進する。

(2) 次世代のものづくり人材の育成

ものづくり産業における熟練技能やノウハウ等の継承を推進する。

また、工業高校等と連携し、ものづくりの基盤技術・技能を体験できる機会の充実を図る。

(3) 就業支援の強化による就業率の向上

都内産業を支える人材を確保するため、若年者、女性、高齢者、障害者など、就業を希望する人への能力開発や就業支援を強化していく。また、中小企業における仕事と家庭生活の両立に向けた環境整備の取組を推進する。

(4) 観光・MICE人材の確保・育成

観光まちづくりのノウハウや最新情報等を共有するための機会を設けるなど、地域間の交流を促進し、観光まちづくりを担う人材の育成を図る。

また、専門知識・スキルを備えたMICE人材を養成していく。

(5) 農林水産業を支える多様な担い手の確保・育成

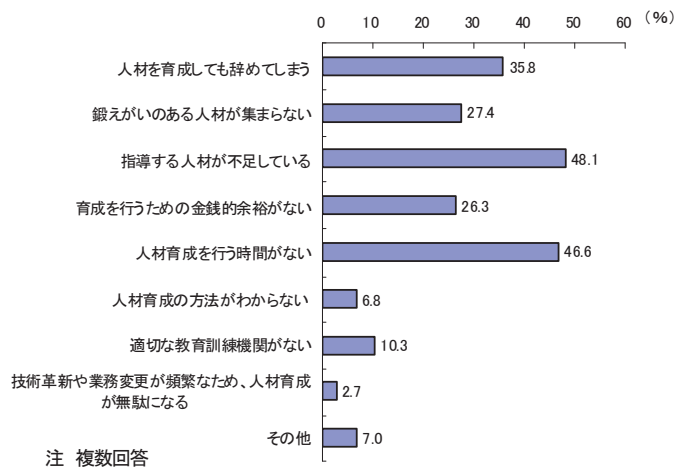
就労支援策を講じることで、生産技術はもとより経営感覚に優れた意欲ある農業・漁業後継者を確保・育成するとともに、林業労働力の確保を図っていく。

(1) 中小企業を支える人材の確保・育成

(人材の確保・育成は企業経営の重要課題)

- 従業員に対する人材育成は、本来、事業主の責務である。しかし、「指導する人材が不足している」、「人材育成を行う時間がない」、「経済的な余裕がない」等の課題を抱えている企業が多い。また、技術の進展やサービス水準の高度化などに対応した人材の確保も重要な課題である。

<人材育成に関する問題点の内訳（複数回答）>



(資料)「平成 22 年度能力開発基本調査」(厚生労働省)

(意欲ある学生等の中小企業への就業の促進)

- 新規卒者の就職状況は、平成 23 年 3 月卒業の大卒者の就職率が 91.0%と過去最低の数値を記録するなど極めて厳しい。しかし、学生等について見ると、優秀な人材の確保に意欲的な中小企業からの求人があるにもかかわらず、学生等の側の大企業志向が強いため、中小企業の人材確保が困難でミスマッチが生じているとの指摘がある。
- 今後、生産年齢人口の減少が見込まれる中、質の高い人材を確保・育成することは、企業の将来を左右する重大な課題である。就職活動を行っている学生等が中小企業に関心を向けるためには、就職情報サイトだけでは分からない優良企業情報や求人情報等に接する機会をつくることが重要である。このため、学生等を対象としたマッチング事業を強化するとともに、ものづくり中小企業の魅力を発信する取組を推進するなど、意欲ある学生等の中小企業への就業を促していく。また、中小企業への就業を促進するためには、中学や高校等の学校教育において、子ども達の勤労観、職業観、企業観を養っていくことも必要である。

(多様な人材育成プログラムの推進)

- 企業の人材育成を図っていくため、将来を見据え、中小企業の今後の経営と企業の成長に必要な人材育成の取組に対する支援を強化していくとともに、企業の事業展開に必要な人材を育成するため、企業ニーズに応じたオーダーメイド型の講習や在職者向け職業訓練等を推進する。
- 社員研修など企業の主体的な人材育成を支援し、働く人の能力向上を効果的に図るため、人材育成に関する情報を企業に提供するとともに、専修学校や高等専門学校などの教育機関と連携しながら、産業に応じた教育プログラムの策定・実施等を支援する。

（職業能力開発センターによる地域の職業能力開発の推進）

- 都内を4ブロックに分け、それぞれに配置した都立職業能力開発センターにおいて、人材育成の地域拠点としての機能を高め、産業界や産業支援機関と連携し、中小企業への人材供給など地域における職業能力開発の推進に向けた取組を行う。



城東職業能力開発センター 溶接科

（後継者や新たな担い手の育成）

- 都内中小企業の多くが事業継承の問題を抱えている。経営自体は順調な企業が、後継者問題によって長年培ってきた独自の技術やノウハウ等を喪失することなく、円滑に継承することは、東京の産業活力の維持・向上にとって重要である。円滑な事業継承の促進に向け、後継者や新たな担い手の育成を進めていく。



城東職業能力開発センター江戸川校
機械加工科

＜従業員規模別 大卒求人倍率の推移＞

	2010 年 3 月 卒	2011 年 3 月 卒	2012 年 3 月 卒
300 人未満	8.43 倍	4.41 倍	3.35 倍
300～999 人	1.51 倍	1.00 倍	0.97 倍
1000～4999 人	0.66 倍	0.63 倍	0.74 倍
5000 人以上	0.38 倍	0.47 倍	0.49 倍
300 人未満と 5000 人以上の倍率差(ポイント)	8.05	3.94	2.86

（資料）「ワークス大卒求人倍率調査」（株式会社リクルート ワークス研究所）

（2）次世代のものづくり人材の育成

（熟練技能やノウハウ等の継承を推進）

- 団塊の世代が退職期を迎え、国内産業を支えてきた熟練技能者が失われつつある中、若年者のものづくり離れや技能離れを背景に、後継者の確保に苦慮する企業が多い。こうした傾向は、とりわけ人材を抱える余裕の乏しい中小企業において顕著に見られる。
- ものづくり産業における技能尊重の気運を高め、熟練技能やノウハウ等の継承を推進する。そのため、都立職業能力開発センターや東京都職業能力開発協会を中心として、技能継承に関する相談の実施、技能検定制度の普及、基礎から熟練技能に至るものづくり技能の映像化などによる継承者の技能習得・向上、高度熟練技能者による青年技能者への指導の機会の提供などの様々な取組により、後継者の育成を支援する。

（ものづくりの体験機会の提供、魅力の発信）

- ものづくりの魅力を高めるため、子どもの頃からものづくりへの理解を深める取組が重要である。工業高校等と連携し、若年者を対象としたものづくりの基盤技術・技能を体験できる機会の充実を図り、ものづくり教育を推進する。また、中小企業自らの魅力発信のために、工業高校生等を対象とした職場体験の受入れを推進する。加えて、ものづくり中小企業の魅力を発信する取組も併せて行う。

(3) 就業支援の強化による就業率の向上

(就業希望者への能力開発・就業支援の強化)

- 少子化の進行による若年労働力の減少や、職業生活から引退する高齢者の増加により、東京の労働力人口は減少し、産業を支える人材の確保が困難になると予想されている。
- 一方で、働く意欲と能力を持ちながら、就業の機会に恵まれない人々が多く存在することから、こうした層を労働市場に参入させ、就業率を引き上げることが重要である。特に、若年者、女性、高齢者、障害者などで就業を希望する人に対し、職業能力開発センターにおける能力開発を行うとともに、公益財団法人東京しごと財団と連携した就業支援を強化していく。

(若者と中小企業とのマッチング機会の確保)

- 正社員を希望しながら不安定な雇用を余儀なくされた若者の多くは、安定した雇用を希望している。こうした若者がその意欲や能力を十分に発揮できるよう、正社員など希望する形態での就業の促進を図る。また、引き続き厳しい就職環境が見込まれる新卒者等については、きめ細かい相談による支援を図るとともに、採用意欲があるにもかかわらず人材を確保できない中小企業とのマッチングの機会を確保する。

(女性の再就職支援、職業訓練の機会の提供)

- 女性労働力を確保するためには、育児・介護等を行いながら就業し続けられる環境と、能力を伸長・発揮できる環境の整備が必要である。結婚や出産、子育て等で離職した女性の再就職支援を実施するとともに、子育て中の求職者の状況に即した職業訓練の機会を提供する。

(就業意欲の高い高齢者のニーズに応じた支援の強化)

- 日本の高年齢者の就業意欲は、国際的に高い水準となっている。高齢者の就業には、賃金だけでなく生きがいなどの多様なニーズがあるため、就業意欲の高い高齢者のニーズに応じた支援をしごとセンターにおいて強化していく。

(しごとセンター多摩の機能拡充)

- 就業支援の強化に併せ、多摩地域における雇用就業支援機能の一層の拡充を図るため、しごとセンター多摩を立川に移転整備し、その機能を拡充する。

(ワークライフバランスの推進)

- 共働き家庭が増加し、仕事と家事の両方を担う人が増えている。しかし、子育て世代といわれる30代男性は長時間労働が多いこともあり、6歳未満の子どもを持つ男性が育児にかける時間は、欧米諸国と比較して半分程度である。働く男女共に両立支援制度を安心して利用できる職場の環境づくりを進めていくことが重要であり、中小企業を中心に仕事と家庭生活の両立に取り組む企業を支援する。

(4) 観光・MICE人材の確保・育成

(地域の観光振興を支える人材の育成)

- 今日の旅行形態は、旅行者ニーズが多様化し、個人旅行が増加するとともに、体験や交流を重視した旅行への関心が高まっている。こうした中、国内外から旅行者を東京に呼び込むためには、地域の特色ある観光資源を活かしながら、人々の交流や賑わいを創出し、旅行者が何度でも訪れたいような活力あるまちづくりを推進するべきである。その鍵を握るのが、地域の観光振興を支えるリーダーとなる人材であることから、こうしたリーダーの育成を十分に図っていく。さらには、地域のリーダー同士が交流する機会を拡大していくことも検討する。

(観光まちづくり人材の育成、ボランティアの一層の活用)

- 観光まちづくりのノウハウや最新情報等を共有する機会を設けるなど、地域間の交流を促進し、観光まちづくりを担う人材の育成を図るとともに、グローバル化に対応した、国際的で観光産業を牽引する人材を育成していく。さらに、ボランティアガイドの一層の活用など、外国人旅行者の大幅な増加に対応できる人的資源を確保するとともに、国際交流の機会の増加等を通じて、外国人旅行者を温かく迎え入れる気運を醸成する。

(MICE人材の育成)

- MICE誘致は、関連する分野が多岐にわたることから、東京の魅力を国内外にPRする絶好の機会であり、大きな経済波及効果が期待できる。例えば、東京の名を冠した大規模な国際会議の開催や世界に向けたアピールの採択などにより、東京の国際的な認知度を向上させることができる。こうした地域経済にとって大きな効果を持つMICEの誘致について、他都市とのし烈な誘致競争に勝ち抜いていくためには、海外プランナーの高い要求に対応できる高度な誘致ノウハウを持ち、プランナーのニーズに合わせて各種施設などを的確にコーディネートするための専門知識・スキルを備えたMICE人材の養成が急務である。
- このため、大学・産業界と連携した人材育成のスキームを検討し、MICE業務従事者に対して誘致ノウハウを中心にMICEに関する包括的な知識と実践スキルの向上を図る教育プログラムを提供し、MICE人材の育成を推進していく。

(5) 農林水産業を支える多様な担い手の確保・育成

(農林水産業を支える人材の高齢化、後継者不足)

- 東京の農林水産業は、従事者の高齢化や後継者不足等が顕著である。このため、生産技術はもとより、経営感覚に優れた農業・漁業後継者の確保・育成や林業労働力の確保が課題となっている。

(農業の新たな担い手の確保・育成)

- 農業を力強く展開するためには、農家の後継者の円滑な就農と優れた技術や経営力を備えた担い手の育成が必要である。このため、就農準備や新規就農の段階から経営展開に至るまでの一貫した支援体制を充実し、意欲と経営者マインドあふれる農業者を育成する。また、農業者の高齢化や担い手不足に対応するため、農業への参画に意欲的な都民などを東京農業の新たな担い手として確保・育成していく。

(林業従事者の育成)

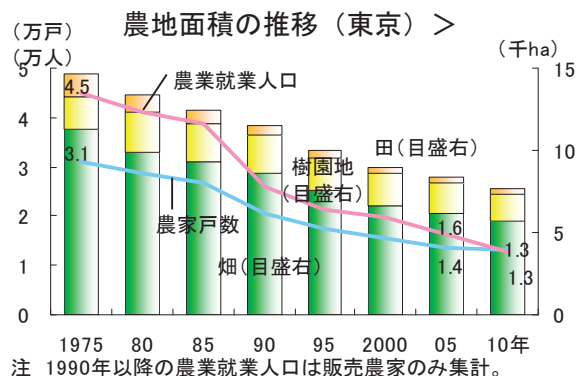
- 林業従事者は、長引く林業の低迷により新規就業の場が少なくなったことに加え、新規就業者があっても定着しにくい状況にある。さらに林業は、樹木の伐採など危険な作業が多く、高度な知識と熟練を必要とする。高性能林業機械の操作や作業路の開削についても林業従事者の技術力が必要である。このため、東京都林業労働力確保支援センターと連携して、新規就業者の確保を図るとともに、林業従事者の労働環境を改善し、定着率の向上を目指す。

また、先進地からの技術導入や専門機関等での技術・技能開発により林業従事者の育成を図っていく。

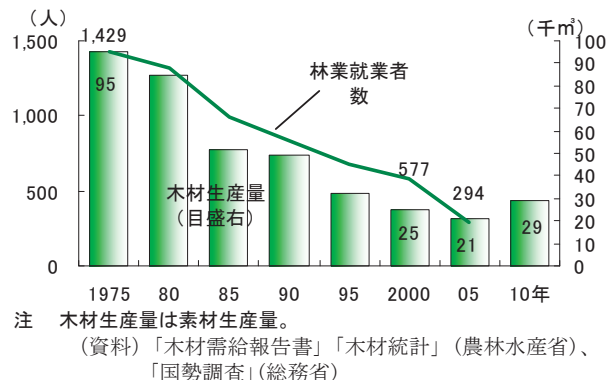
(漁業就業者の確保・育成)

- 漁業就業者の高齢化が進み、後継者不足ともあいまって漁業就業者は長期的には減少傾向にある。このため、漁業協同組合、東京都漁業協同組合連合会などの関係団体や町村と連携し、就職面接会や資金融資の実施など就業から自立までを支援する体制を確立する。また、ホームページを活用して東京漁業の紹介をするほか、全国漁業就業者確保育成センターやハローワークと連携し、幅広い求人情報等を提供していく。

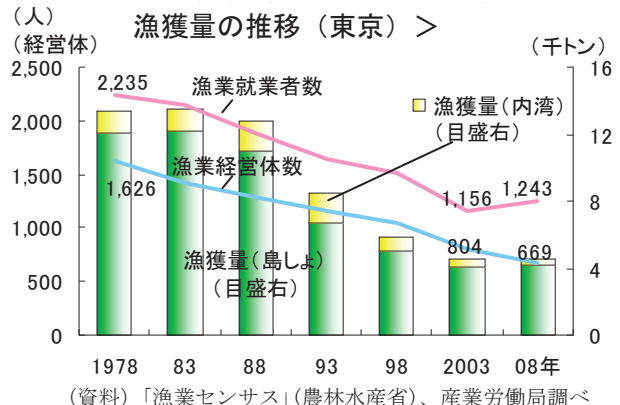
<農家戸数、農業就業人口、



<林業就業者数、木材生産量の推移（東京）>



<漁業経営体数、漁業就業者数、



5-2 新しい成長機会に対応した人材を育成する

<要旨>

今後成長が期待される新たな産業分野への参入やグローバル化への対応など、社会・経済環境の変化や構造変化に伴う新しい成長機会を取り込むためには、こうした機会を活かす意欲的で能力のある人材を育成することが重要である。

社会・経済環境の変化や構造変化に対応した人材は、我が国において十分に育成されているとはいえない。特に、世界的に人材の移動が活発化する中であって、我が国には国際感覚に優れた人材が少ないとも指摘されている。

経済のグローバル化が進む中、市場・技術の急速な変化への対応のほか、新たな事業展開や生産性の向上を達成するために、イノベーションを誘発し、次代において新たな価値を生み出すことができる高度人材やグローバル人材の育成を進めていく。

<戦略のポイント>

(1) グローバル人材の育成

経済のグローバル化が進む中、国際感覚のある人材を育成するため、若者が積極的に海外で学習・現場実習できるシステムを構築する。

(2) 重点産業分野やイノベーションを支える人材の育成

都内経済を牽引する「重点産業」分野への就業を目的とした若年層の就業支援を実施する。重点産業として成長が期待される産業に関連した職業訓練を推進する。

また、知識・技術と市場を結び、新たな事業展開やサービスを創出する高度人材を育成するプログラム等を産学連携の下で実施する。

(1) グローバル人材の育成

(グローバル人材に対するニーズの高まり)

- かつて、我が国企業の海外主力市場は欧米であり、アジア諸国は安価な労働力を背景とした大量生産の拠点としての地位にとどまっていた。しかし、近年の中国をはじめとするアジア諸国の経済成長により、海外市場は大きく変化している。東京の産業振興を図る上では、こうした新興国の需要を取り込むことが不可欠であり、企業が有する高度な技術やノウハウに加え、現地の文化や商習慣に長けた人材や、現地の人材と協働してその能力を最大限に引き出すことができる国際感覚あふれる人材が求められている。
- グローバル化の進展は、単に海外販路の拡大にとどまらず、企業にとっては、資本提携や人事管理をはじめとする経営判断や事業活動の展開など、あらゆる場面で海外との関係を考慮しなければならなくなっている。したがって、海外での営業や現地での生産管理に加え、国内における研究開発や知的財産管理、経営戦略の策定など様々な分野で、豊富な国際感覚を持つ、いわゆるグローバル人材が求められるようになっている。

(「内向き志向」とも指摘される日本の若者)

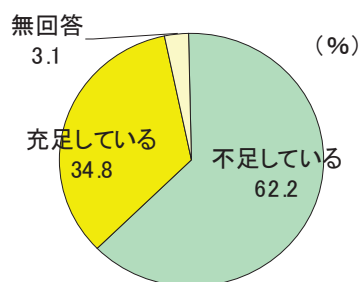
- グローバル人材へのニーズが高まる一方で、日本の若者の「内向き志向」が強まっているとの指摘がある。20歳代の出国率の低下や新入社員の海外勤務に対する意欲の低下は、経済のグローバル化が進む中で大きな課題の一つとなっている。新しい価値を生み出すためには、世界中から人材を集めることが重要である。また、海外から優秀な人材を呼び込むためには、国内からも相応の人材を海外に送り出すことが欠かせない。

(グローバル人材が育ち、活躍できる環境の整備)

- 国際感覚のある人材を育成するためには、長期的な取組が必要である。大学等が行うグローバル人材育成に向けたカリキュラムの開発・実施への支援や若者が積極的に海外で学習・現場実習できるシステムの構築など、グローバル人材が育ち、中小企業を含めた都内企業で活躍できる環境整備を推進する。企業側においても、様々な価値観を有する多様な人材を確保することが重要であり、中小企業のダイバーシティ（多様性）への対応についても支援していく。

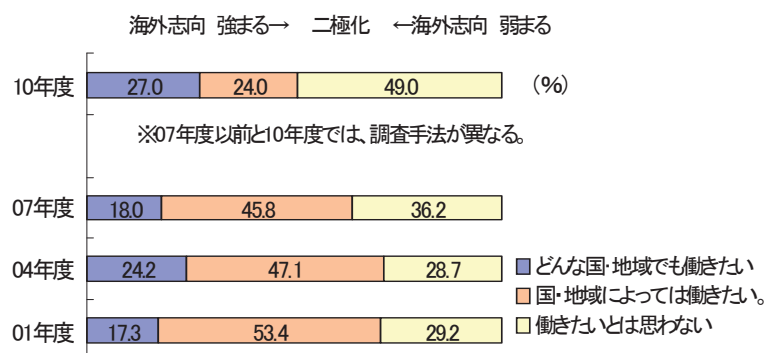
<海外市場向けビジネスの

鍵となる人材の過不足感>



注 海外市場向けビジネス実施企業に対する質問
(資料) 産業労働局調べ

<新入社員の海外志向>



(資料) 「第4回新入社員のグローバル意識調査」
(平成22年7月 学校法人 産業能率大学)

(2) 重点産業分野やイノベーションを支える人材の育成

(重点産業分野を支える人材の育成)

- 都は、今後の成長が見込まれ、都内経済を牽引する産業を重点産業として位置付け、技術開発、販路開拓などの経営上の課題に対し様々な支援策を講じてきたところであるが、今後それらの産業の発展を担う人材の確保が課題となっている。しかし、成長分野を担う人材には不足感があり、特に、大企業に比べて認知度が低い中小企業にとって、こうした人材確保は容易ではない。重点産業における人材の確保・育成が急務となっている。
- 産業の発展に必要なイノベーションをもたらすためには、研究者が重要な役割を担うとともに、その研究成果をベースに産業化を実現するための高度専門職人材が必要となる。このため、首都大学東京や産業技術大学院大学をはじめとした高等教育機関と連携し、こうした人材の育成を促進していく。
- また、若年者を対象として重点産業分野への就業を促すとともに、産業の成長を支える人材の育成・確保に向けて、重点産業分野に関連した知識・技術・技能を付与する職業訓練を推進する。
- クリエイティブ産業の分野では、創造性に富んだクリエイターや、クリエイターによって生み出された創造物をビジネス化するプロデューサー等の人材が必要である。このため、関連局、産業界、教育界の連携により、各分野における人材育成カリキュラムを開発して研修・セミナーを実施するなど、クリエイティブ産業分野における人材育成について検討していく。

(イノベーションを支える人材の育成)

- グローバル化の進展や国際競争が激化する中で、都内産業の競争力を強化するためには、知識・技術と市場を結び付けることでイノベーションを誘発し、新たな価値を生み出すことができる高度人材の育成が必要である。そのためには、知識・技術を体系的に理解するばかりでなく、理論を現場に適用する力を体得することが必要であり、自らの専門領域外の知識・技術を学ぶ中で新たな発想が生まれる素地をつくることが重要である。あわせて、既に実社会で活躍する人材が、異分野の知識や技術を学び、より高度な人材へと成長する機会が求められる。また、これらの人材が、異業種や産学公の連携のつなぎ役となるよう、事業のプロデュースやコーディネート機能を担う仕事を職業として確立することも重要である。
- このため、産業界、教育機関との連携をさらに強化し、知識・技術と市場を結ぶ新たな事業展開やサービスを創出する高度人材を育成するプログラム等を実施していく。

戦略の地域別展開

東京は、大きく分けると区部、多摩地域及び島しょ地域で構成されており、それぞれが特色ある地理的・社会的・文化的特性を有し、地域に根ざした独自の産業構造を形成している。地域ごとの特徴を活かし、各区市町村においても、産業振興施策を打ち出している。都は、区市町村との連携と役割分担の下、様々な施策を進めていく。

多様性は、次代の新たな産業の出現や成長の苗床になるという意味からも、個性あふれる地域の強みを活かすため、今後も区市町村と連携した支援を行うことが重要である。

ここでは、東京を区部、多摩地域及び島しょ地域の三つに大きく分けた上で、各地域の特性を踏まえた五つの戦略の展開について掲げていく。

区部

<戦略1 新しい成長機会を取り込む【成長機会】>

- 区部は、900万人に近い人々が暮らし、1,000万人を超える人々が活動する巨大都市である。首都機能とともに、経済・金融機能が集中する、我が国の中枢部である。また、日本の高度成長を支えた数多くの中小企業が集積している。
- こうした集積を有する区部では、重点的に育成すべき多様な産業の「成長の芽」が存在するが、特にライフ・イノベーション産業とクリエイティブ産業は大きなポテンシャルがある。
- ライフ・イノベーション産業（医療、介護・福祉、健康分野等）については、大田区、墨田区等を中心に高度な基盤技術を有する企業が集積しているほか、文京区においては大学病院等の医療機関を中心とした、医療機器、医薬品関連の製造業の高度な集積がある。医療機関や医療関係の研究機関も多数立地し、基礎研究から応用研究及び産業化までを一貫して行うことのできる環境が整っている。今後、関連企業と医療・介護・福祉施設、関連企業間、関連企業と研究機関、大学等のネットワークを構築していくことで、これまでにない新製品開発や新サービスの創出など、産業の高付加価値化が十分に期待できる。
- コンテンツ、ファッション、デザインなどのクリエイティブ産業についても、区部は一大集積地となっている。制作会社やクリエイターにおける知的財産の創造・活用・保護を支援するほか、キャラクター・デザインの活用を望むものづくり企業との連携や、今後市場の拡大が見込まれる海外への進出など、制作側の収益向上につながる取組を支援していくことが重要である。

- 東京ビッグサイトがある臨海副都心地域や、東京国際フォーラムが立地する都心部は、MICE誘致による活性化が期待できる。そこで、MICE誘致などを図るためコンベンションの機能強化を視野に入れ、海外からの観光客誘致と併せて、東京の強みを活かしたMICEプロモーションを積極的に展開していくとともに、東京の伝統や文化を活かした支援メニューを創設するなど、MICE誘致を推進する。

＜戦略2 経営基盤を強化する【経営基盤】＞

- 区部は、従来から大学が数多く立地しているが、高地価や法規制を背景に郊外への移転が相次いだ。しかし近年、都心回帰の傾向が顕著となり、大学の区部における新立地が相次いでいる。これに伴い、各地域において、大学を核として産業を活性化させようとする動きが活発化している。こうした機を捉え、産学公連携・産産連携など、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を促進していく。
- 区部における都の中小企業支援は、都立産業技術研究センター新本部（江東区）や中小企業振興公社本社（千代田区）及び各支社などを中心に実施している。中小企業の経営力向上や経営安定への支援に加え、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り、都立産業技術研究センターや中小企業振興公社における企業間、産学など多様な主体相互のマッチング機能を強化する。

＜戦略3 産業の集積を維持・発展させる【産業集積】＞

- ものづくり産業については、地域別事業所数では、区部に84.4%が集中しており、中でも大田区が最も多く10.9%、続いて墨田区が8.4%となるなど、区部に集積するものづくり産業は大きな存在感を示している。また、事業所数という量的な側面だけでなく、大田区、墨田区、板橋区をはじめとした各地域には、独自の技術や製品を持つ中小企業が数多く存在している。一方、都市化が最も進んでいるのも区部であり、住工混在や高地価に伴う税負担など、ものづくり企業の操業環境は決して十分なものとはいえない面もある。そこで、地元区と連携し、まちづくりと一体的に展開することにより、中小製造業が操業を続けられる環境の整備を進めていく。
- 区部は意欲ある起業家が全国から集まり、創業が比較的活発である。このため、地域の創業者の相談に応じるなど、インキュベーションマネージャー（IM）によるハンズオン支援機能を入居者以外にも提供できるようにしていく。
- 外国企業が数多く立地していることも区部の大きな特徴である。この特徴を活かし、東京のビジネス環境の魅力を直接伝えることにより、東京進出への意欲を持ち、東京の産業や経済に好影響をもたらす企業の積極的な掘り起こしなどを図っていく。あわせて、アジアNO.1のビジネス拠点の形成に向けて、総合特区制度も活用しながら、既に東京で事業を展開している外資系企業や、将来東京での事業展開を目指す企業、起業家に対

し、東京でビジネスを行う上で役立つ情報や生活に関する情報をワンストップで提供することにより、都内での定着を促進する。

＜戦略4 都民生活・地域社会のニーズに対応した事業を活性化する【地域産業】＞

○ 様々な都市機能が集中する区部では、ニッチなニーズに対応したビジネスが成立する。地域課題を解決し、豊かな都民生活を実現するためには、これらのニーズを見つけ出しビジネス化する中小企業等の取組を促進することが重要である。ニッチなニーズに対応した新ビジネスの創出や、都市に山積する様々な社会的課題の解決に資する地域密着型のビジネスやサービス業を振興するための支援策を講じていく。

○ また、区部には魅力ある商店街が多数存在する。今後も各区と緊密に連携しながら、商店街が地域コミュニティの中で適切にその役割を担うことができるよう、意欲あふれる多様な取組を支援し、効果的な振興策の実施を図っていく。

＜戦略5 産業を牽引し、支える人材を確保・育成する【産業人材】＞

○ 人材の育成は、各地域の各産業において重要な取組である。その中で、我が国の国際的なゲートウェイである区部では、今後、特にグローバル人材の育成が重要な課題となっている。このため、大学等が行うグローバル人材育成に向けたカリキュラムの開発・実施への支援や若者が積極的に海外で学習・現場実習できるシステムを構築するとともに、国際的な高度人材の相互交流を活性化させるなど、グローバル人材が育ち、活躍できる環境整備を推進する。

○ クリエイティブ産業の分野では、産業の国際競争力を強化し、さらなる活性化を図るためには、企業家や創造性に富んだクリエイター等の人材が必要である。例えば、ファッション産業では、才能ある若手デザイナーの育成が必要不可欠である。このため、クリエイティブ産業分野における人材育成について、関連局、産業界、教育界の連携の下に検討していく。

多摩地域

＜戦略1 新しい成長機会を取り込む【成長機会】＞

- 多摩地域は、東京の人口の約3分の1にあたる400万人を超える人口を擁し、首都機能に隣接することによる利便性を備えるとともに、「東京の森」ともいえる豊かな自然を有している。また、有効利用が可能な大規模空間が残されている地域でもある。
都心と異なるこれら多摩地域の特性、優位性、ポテンシャルといった強みを十分に発揮し、高めていくことにより、今後より一層の発展を遂げることが期待されている。
- 製造業の出荷額等では区部をしのぐ多摩地域は、高度な技術基盤が存在し、計測・分析器、半導体・電子デバイス、ロボットなどの産業に参入し得る高い技術力を持つ中小企業が多く存在する。このため、計測・分析器、半導体・電子デバイス、ロボットなどの都市機能活用型産業を重点的に育成していく。
- 多摩地域を中心とした首都圏西部地域に集積するイノベーション支援型産業と先端技術を牽引する大学・研究機関及び関係機関による「産学官金の知の統合」を行うことにより、環境産業分野や健康産業分野などにおいて、個々の状況、多様な個別ニーズにも適合して暮らしの質を向上させる技術を次々に創出し、都市課題の解決と持続的に発展可能な活力ある地域づくりに貢献するとともに、グローバル市場へ発信していく。

＜戦略2 経営基盤を強化する【経営基盤】＞

- 多摩地域においては、中小企業の経営・技術支援、農林水産業の支援、さらには職業能力開発・人材育成を支援する施設が結集する新たな産業支援拠点として、平成22年2月に産業サポートスクエア・TAMA（昭島市）が開設した。本拠点において、地域の中小企業のポテンシャルを活かした新たな技術開発や競争力の向上を強力に支援するとともに、中小企業の人材確保と人材育成機能を充実させることなどにより、地域産業のさらなる活性化につなげていく。
- 大学や研究機関が数多く立地しており、製品開発型中小企業や基盤技術型中小企業の集積とあいまって、産学連携による新製品・新サービス・新技術の創出が進みやすい地域といえる。こうした強みを活かし、産業分野ごとに、研究者、技術者、経営者やビジネスに関わる多様な人材が、従来の枠組みや組織を超えて、活発に交流・連携をする場（産業コミュニティ）をつくり、そこから生まれる新たなプロジェクトを的確に支援していく。
- また、こうした産業コミュニティに参画する事業者等には、これまでの事業活動では得られなかった新たな研究開発のヒントや最適な事業パートナーを見出す機会を提供し、確実に事業化を進めていく環境を整備していく。

- さらに、今後は、産業サポートスクエア・TAMAや、八王子市に整備予定の産業交流拠点の機能を活用しながら、広域的な産業交流や「産学公金」のネットワーク化を一層推し進め、これらを活用してイノベーションの創出を図り、新たな需要を生み出すことが可能な、世界有数の先端ものづくり地域の形成を目指していく。

＜戦略3 産業の集積を維持・発展させる【産業集積】＞

- 多摩地域のもものづくり産業は、歴史的には、大企業による新しい製品を生み出す「母工場」の立地と、そこからのスピナウトによる中小企業の創業などによって形成されてきた。現在でも、輸送用機械や情報通信機械、電子・デバイス等の業種を中心に、区部よりも企業規模がやや大きい中堅企業の集積が数多く見られる地域である。
- 区部と同様、準工業地域へのマンションの立地等により、住工混在が進行している。このため、操業環境の整備など、ものづくり産業集積の維持・発展に向けた支援が重要となっている。
- 多摩地域では、隣接する埼玉県南部、神奈川県北部等との連携が活発に行われている。圏央道等の整備により、つくばや京浜など他の集積地域との連携が深まり、産業交流が活発化することが予想されている。こうした交流を活かし、高度技術を活用する産業（都市機能活用型産業）への中小企業の参入を促進し、多摩シリコンバレーともいえるべき先端技術の集積地として発展を図ることが重要である。
- 多摩地域には、大企業にも劣らぬ強みを持つ革新的な中小企業が多く存在する。それらの企業の中には、地域の産業集積を活用して、周辺の企業や大学と共同研究、共同受注、人材派遣、資材調達、技術補完、情報交換など、自らがコーディネーター的役割を担い、多種多様な連携を行っているところも多い。また、地域の大学や各種支援機関もコーディネーターとしての役割を果たしている。こうしたポテンシャルを活かし、立地メリットを高めるため、地域で中核的な存在となっている企業や支援機関等を重点的に支援することにより、地域における産学・産産等連携の推進やネットワークの強化を図る。
- さらに、多摩地域の中小企業が持つ優れた技術・製品を、ウェブサイトの活用や展示会への出展支援などにより広くPRし、多摩地域へのさらなる産業の集積を促進する。

＜戦略4 都民生活・地域社会のニーズに対応した事業を活性化する【地域産業】＞

- 多摩地域にも大きな人口集積があり、地域のニーズに対応した商店街、サービス業などが多数立地している。商店街については大型店との競合も激しいが、地域コミュニティの中で適切にその役割を担うことができるよう、今後も市町村と緊密に連携しながら、意欲あふれる多様な取組を支援していく。
- 東京全体の農地面積の約75%以上、森林面積の約60%以上を有するなど、東京の

農林業において多摩地域が果たす役割は非常に大きい。

農業については、引き続き、都内産農畜産物の安全・安心の確保と地産地消の推進を図るとともに、都民生活と快適な都市環境に対し積極的に貢献する農業を目指していく。また、東京農業の特性を活かした産業力の強化を図るため、魅力ある農業経営の確立、東京オリジナルの商品開発やブランド化の推進に加え、意欲と経営マインドあふれる農業者の育成や、新たな担い手の確保に取り組む。

加えて、高付加価値化に向けて、東京都農林総合研究センター等において新たな栽培技術や特産農産物の研究開発を推進する必要がある、より効果的・効率的な研究を推進するため、農林水産関連の研究所間の広域的な連携や、産業サポートスクエア・TAMAを核とした商工分野・人材育成分野の支援機関との連携をより一層進めていく。

- 林業については、伐採、利用、植栽、保育という森林の循環を再生し、持続的な木材生産の体制を確立する。林道等の基盤整備、施業の集約化、林業経営力の強化、林業労働力の確保・育成等を一体的に実施するなど、効果的な林業振興施策を展開することで、施業コスト等の削減を図り、林業を再生していく。また、多摩産材の利用については、需要拡大と供給体制の整備の両輪により、利用拡大を図るとともに、庁内での率先利用はもとより、区市町村、民間団体等においても利用推進を促していく。
- 多摩地域の観光振興については、情報発信、観光資源の開発、受入体制の整備などが展開されている。今後も、各市町村の自主的活動を支援し、都心部とは異なる多摩地域固有の魅力を引き出していく。また、平成 25 年には東京で「スポーツ祭東京 2013」（第 68 回国民体育大会及び第 13 回全国障害者スポーツ大会）が開催される。これを契機に、スポーツを活用した取組について検討し、今後の多摩地域の観光振興を図っていく。

<戦略5 産業を牽引し、支える人材を確保・育成する【産業人材】>

- 多摩地域は、区部の産業集積のベッドタウンとしての機能を併せ持ち、技術者等が数多く居住しているとともに大学が集積している地域でもある。こうした特性を活かしながら、イノベーションを誘発し、次代において新たな価値を生み出すことができる高度人材等の育成が重要である。あわせて、多摩地域における雇用就業支援機能の一層の拡充を図るため、しごとセンター多摩を立川に移転整備し、その機能を拡充する。
- 地域の農業を力強く展開するためには、農家の後継者の円滑な就農と優れた技術や経営力を備えた担い手の育成が必要である。このため、就農準備や新規就農者の段階から経営展開に至るまでの一貫した支援体制を充実し、意欲あふれる農業者を育成する。
- 林業分野では、東京都林業労働力確保支援センターと連携して、新規就業者の確保を図るとともに、林業従事者の労働環境を改善し、定着率の向上を目指す。また、先進地からの技術導入や専門機関等での技術・技能開発により林業従事者の育成を図っていく。

島しょ地域

＜戦略1 新しい成長機会を取り込む【成長機会】＞

- 島しょ地域は2町7村で構成され、それぞれが独自の生活圏を形成している。都は、こうした地理的な特殊事情からくる制約条件を改善し、各島が持つ特性を活かした活力ある地域社会をつくるため、東京都離島振興計画や小笠原諸島振興開発計画などによる各種事業の実施など、島の自立的発展を目指し、総合的な施策を講じている。
- 島しょ地域は、豊かな自然に恵まれているだけでなく、その背後には首都圏が存在し、潜在需要の掘り起こしによって観光をはじめとする産業振興に大きなポテンシャルを有している。こうしたことから、各島がそれぞれの自立的発展に向けて知恵を絞り、多様で豊かな地域資源を活かした産業振興が期待されている地域である。
- この地域は、伊豆大島の日本ジオパーク認定や小笠原諸島の世界自然遺産登録など新たな取組がなされており、今後はこのような取組を活用し、自然環境との調和を図りながら、観光振興を進めていくことが必要である。都は、これまでの取組を踏まえつつ、ハード・ソフトの両面から施策の充実を図るとともに、地元自治体、観光関連団体、民間事業者等との連携を深め、旅行者の誘致を推し進めていく。

＜戦略2 経営基盤を強化する【経営基盤】＞

- 島しょ地域においては、離島としての事業の難しさを抱えながらも、建設業、農林水産業、観光業をはじめとした各産業の事業者が、特色ある事業を展開し、地域経済に寄与している。こうした産業の重要性に鑑み、地域の支援機関とも連携しながら、各産業を支える事業者の経営基盤の強化に向けた支援を実施していく。

＜戦略3 産業の集積を維持・発展させる【産業集積】＞

- 島しょ地域は農業や水産業が基盤的な産業としての役割を担っており、また、製造業の分野では食料品や飼料等の割合が大きく、この2業種で6割以上を占めるほか、窯業・土石の割合が高い。このため、島しょ地域の産業の発展のためには、観光を基軸とした第3次産業と第1次産業を組み合わせるなど、業種間のネットワーク化や連携・融合を進め、各島がそれぞれの地域特性に応じた個性ある産業基盤を確立していくことが重要である。都は、各町村と連携しながら、地域産業の活性化に向けた施策の構築を図っていく。

＜戦略4 都民生活・地域社会のニーズに対応した事業を活性化する【地域産業】＞

- 島しょ地域では、農林水産業や観光業など、豊かな自然を活かすとともに、都民の生活にも関わりの深い産業が存在している。農業分野では、特産であるアシタバや温暖な気候を活かした花き・果樹などが生産されている。しかし、その維持・発展のためには、厳しい自然環境に対処するとともに、生産性向上や安定出荷へ向けた対策を進めていく

必要がある。このため、今後も、農道や農地、農業用水の整備による生産基盤の強化、強風被害の緩和、出荷時の品質保持などの取組への支援や各島の気候風土に適した農作物の導入支援や栽培加工技術の普及指導等に取り組んでいく。

- 都には、東京湾から伊豆・小笠原諸島にわたる広大な海域があり、我が国の排他的経済水域の約4割はこれら東京の島々により支えられている。この広大な海域で営まれている東京の水産業は、新鮮な水産物の供給を通じて、豊かで健康的な都民の食生活に寄与している。また、観光業や農業と連携したエコツーリズムの推進の観点からも、水産資源を活用した地域経済発展への貢献が期待される分野であり、貴重な水産資源を地域内でより一層有効に活用していくことが求められている。

このため、水産物の鮮度を保持するための施設整備や漁業操業の効率化への支援、水産資源の維持増大を図るための種苗放流などを実施するとともに、新たな漁場開拓や漁業資源の調査研究、船舶、航空機による漁業取り締まりなども行っていく。加えて、都内での水産物の消費拡大を図るなど、各島が置かれている自然環境や漁業の実情に応じてきめ細かい対策を講じていく。

- 観光については、多くの島で来島者数の低迷が続いている。そこで、島の観光が抱える課題に主体的に取り組む気運の醸成を図っていく。また、各島において民間団体等との連携により、観光産業の活性化に向けた様々な自主的取組を定着させ、自立的発展につなげるため、運営に当たる人材の確保を含め、長期的に取り組む体制の構築が必要である。

地域資源を最大限に活用し、受入体制の整備を強化していくことにより、自然環境の保護と観光振興を両立させ、持続可能な観光を推進していく。

- 平成12年の噴火活動の影響による全島民避難の後、平成17年2月1日より帰島が可能となった三宅島では、これまでも、漁業施設などを緊急整備するなどの支援を実施してきたが、村民生活の安定や産業・観光振興など地元自治体による中長期的な取組が重要であることから、引き続き、島の復興に向けた取組を支援していく。

＜戦略5 産業を牽引し、支える人材を確保・育成する【産業人材】＞

- 農業分野では、特に農業者の高齢化や担い手不足が深刻であることから、地元町村と連携した、きめ細かい担い手の確保対策を推進していく。

- また、伊豆諸島や小笠原諸島周辺海域を漁場とする島しょ地域の漁業は、都全体の総漁獲量の約9割を占めているが、その漁獲量は年々減少傾向にある。資源管理や収益構造の改善に加え、島外からの新規参入を含めた担い手の確保・育成が課題となっている。このため、漁業協同組合、東京都漁業協同組合連合会などの関係団体や町村と連携し、資金融資や研修会の実施など就業から自立までを支援する体制等を確立していく。

区部・多摩地域・島しょ地域の産業に関する基礎データ

	区部	多摩地域	島しょ地域	単位	年	資料元
人口	8,945,695	4,185,878	27,815	人	2010	総務省「国勢調査」
面積	537.28	1,159.89	405.78	km ²	2010	国土地理院「全国都道府 県市区町村別面積調」
就業者数	4,011,554	1,888,766	15,213	人	2005	国勢調査
昼間人口	11,581,700	4,026,600		人	2010	総務省「国勢調査」 (抽出速報集計)
	11,284,699	3,663,705	29,176	人	2005	総務省「国勢調査」
事業所数	547,610	135,040	2,245	所	2009	東京都「経済センサス」
商店街数	2,032	644	7	商店街	2010	東京都産業労働局「東京 都商店街実態調査」
農地面積	678	5,863	1,132	ha	2010	農林水産関係市町村別統 計
農家戸数	1,767	10,196	1,136	戸	2010	農林業センサス
農業就業人口	2,240	9,764	961	人	2010	農林業センサス
林業就業者数	91	196	7	人	2005	総務省「国勢調査」
漁業経営体数	669			経営体	2008	漁業センサス
漁業就業者数	494	0	749	人	2008	漁業センサス
漁獲量	352 (内湾)		3,568	t	2009	東京都の水産
大学・短大数 ※	298	93	—	所	2009	東京都「経済センサス」
宿泊、飲食サービス業数	78,287	18,600	713	所	2009	総務省「経済センサス」

※ 高等教育機関の合計。高等教育機関には大学、短期大学、高等専門学校を含む。

「東京都産業振興基本

～産業力を高め、東京を

改定の趣旨

長期ビジョン「2020 年の東京」策定に伴い、東京の産業を新たな成長軌道に乗せるため、現行戦略(平成 19 年 3 月策定)を改定し、中長期にわたる東京の産業振興の方向性を示す。
計画期間:平成 23 年度～32 年度

産業に影響を与える環境の変化

○＝新たな成長機会の萌芽 ●＝東京の産業の脅威

1 グローバル化の一層の進展

- アジア等新興国の急成長する需要の取り込み
- 新興国企業の競争力の急速な向上、国際競争の一層の激化

2 歴史的な円高と産業の空洞化の懸念

- 円高は海外企業の買収による世界シェア拡大や熾烈な資源獲得競争には有利に展開
- 歴史的な円高の長期化により空洞化の無秩序な進行が懸念
→基盤技術の集積の弱体化、将来の新産業を生み出す力を弱める

3 人口減少・高齢化の一層の進展

- 高齢者市場の拡大
- 労働力不足、社会保障費の増大、消費の縮小

4 東日本大震災の影響

- 省エネルギー・新エネルギー、防災市場の拡大
- 電力供給の制約、原子力災害の影響の残置

5 情報化の進展

6 国際的な経済連携協定の動き(TPP)

7 欧州発経済危機による景気の下振れリスク

東京の強みを活かし、脅威を克服し、成長機会を捉える中長期視点に立った施策を展開

戦略改定の考え方

○ 重点産業の育成と中小企業の参入促進

- ・産業構造の変化や少子高齢化などの社会構造の変化に対応し、今後の成長とイノベーションが期待される産業分野を重点的に育成
- ・イノベーションの苗床である中小企業の活力向上(新技術・新事業創出、重点産業への参入促進)

○ グローバル市場へのアプローチ

- ・新興国の「成長の取り込み」と「競争・協調」のための施策の構築(海外販路開拓支援、都内での研究開発支援 → 製品・サービスの高付加価値化、国際競争力の強化)
- ・アジアのビジネス拠点形成に向けた取組(中小企業との連携を促進し外資系企業が活躍し続ける環境整備、海外企業の誘致)
- ・成長著しいアジアを中心に、外国人旅行者の誘致を推進

○ 産業集積の維持・発展

- ・ものづくり産業を中心に立地環境整備等により産業集積を維持
- ・産業集積の発展に向けた集積内の創業の促進
- ・企業間ネットワークの強化

立地メリットを高める

戦略(2011-2020)」の概要

新たな成長軌道に乗せる～

<概要①>

5つの戦略＋地域別展開

戦略1 新しい成長機会を取り込む【成長機会】

- 1-1 重点産業を戦略的に育成し、中小企業の参入を促進する
- 1-2 グローバル市場に対応した事業展開を促進する

戦略2 経営基盤を強化する【経営基盤】

- 2-1 新製品・新サービス・新技術を創出する
- 2-2 経営力の向上を図る
- 2-3 経営体質を強化し、様々な環境の激変に対応する
- 2-4 経営の安定を図り、セーフティネットを整備する

戦略3 産業の集積を維持・発展させる【産業集積】

- 3-1 ものづくり産業の集積を維持・発展させるための環境を整える
- 3-2 多様な主体の連携・ネットワークを強化し、東京の立地メリットを高める
- 3-3 産業集積の発展に資する創業を促進する
- 3-4 外国企業の誘致・定着を促進する

戦略4 都民生活・地域社会のニーズに対応した事業を活性化する【地域産業】

- 4-1 サービス産業の振興や社会的事業の育成を図る
- 4-2 商店街の活性化を促進する
- 4-3 都民生活に密着した農林水産業を振興する
- 4-4 多様な資源を活かして地域の観光を振興する

戦略5 産業を牽引し、支える人材を確保・育成する【産業人材】

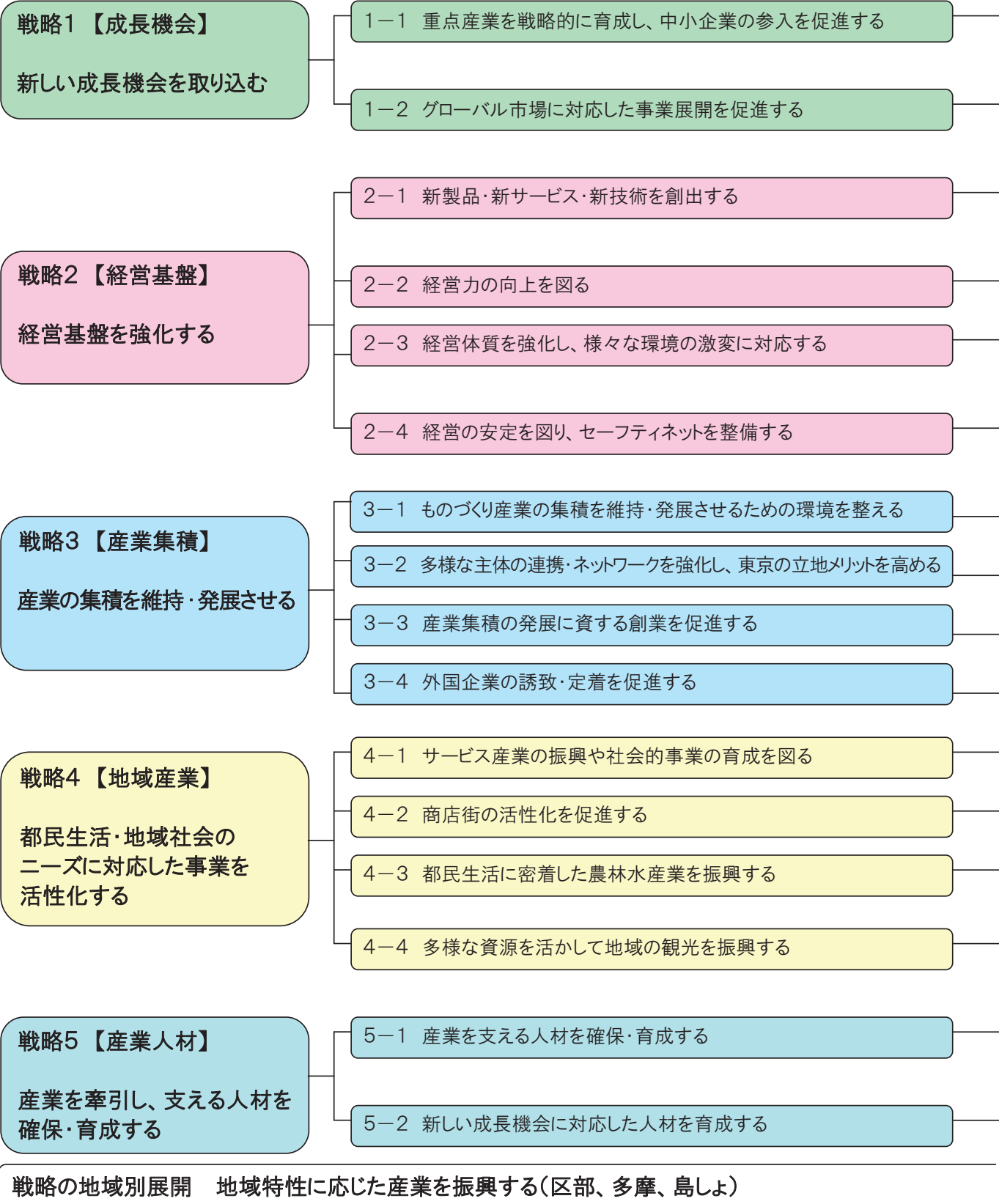
- 5-1 産業を支える人材を確保・育成する
- 5-2 新しい成長機会に対応した人材を育成する

戦略の地域別展開

産業力を高め、東京を新たな成長軌道に乗せる

【東京都産業振興基本戦略（2011-2020）】

＜戦 略 の



体 系＞

<概要②>

- (1) 大都市の課題を解決する産業の育成【社会的課題解決型産業】（健康、環境・エネルギー、危機管理など）
- (2) 情報発信力を持つ産業の育成【情報発信型産業】（コンテンツ、ファッションなど）
- (3) 高度技術を活用する産業の育成【都市機能活用型産業】（航空機、ロボットなど）

- (1) 海外市場への販路開拓の支援
- (2) 海外からの集客や国際交流の促進

- (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

- (1) 経営力の向上

- (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

- (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

- (1) ものづくり産業の集積を維持するための環境整備
- (2) 研究開発機能の集積促進

- (1) 多様な主体の連携・ネットワークの強化

- (1) 創業の促進（創業者を増やす）
- (2) 創業者の支援（創業者の成長を促す）

- (1) 外国企業の誘致・定着に向けた事業環境の整備

- (1) サービス産業の振興
- (2) 地域密着型ビジネスや社会的事業の育成

- (1) 商店街の活性化

- (1) 農業の振興
- (2) 林業の振興
- (3) 水産業の振興

- (1) 地域資源を活かした観光振興

- (1) 中小企業を支える人材の確保・育成
- (2) 次世代のものづくり人材の育成
- (3) 就業支援の強化による就業率の向上
- (4) 観光・MICE人材の確保・育成
- (5) 農林水産業を支える多様な担い手の確保・育成

- (1) グローバル人材の育成
- (2) 重点産業分野やイノベーションを支える人材の育成

参 考 資 料

- 現行戦略（「東京都産業振興基本戦略」（平成 19 年 3 月策定））の概要
・・・・・・・・ P 120
- 「2020年の東京」計画全体概要 ・・・・・・・・ P 121
- 「東京都産業振興基本戦略(2011-2020)」策定までの経過／
産業振興の中長期戦略に関する懇談会 委員名簿（別表）・・・・・・・・ P 122
- 「東京都産業振興基本戦略(2011-2020)〈素案〉」に対する意見の概要
・・・・・・・・ P 123・124

東京都産業振興基本戦略（平成19年3月策定）の概要

～産業活力と都市の魅力を切り拓く～

（策定の趣旨）

「10年後の東京」が目指す都市像の実現を産業振興の面から推進するため、今後10年の産業振興の施策展開の方向性を示す

◆都市戦略と連携した産業振興

・三環状道路の整備

◆「10年後の東京」の3つの視点を踏まえる

・科学技術力により社会を変革
・人材育成の再構築
・東アジア諸都市との連携・連帯

◆産業発展の原動力である、中小企業の活性化が重要

○対象

・製造業、サービス業、卸売・小売業、観光、農林水産業など
・都市機能整備や人材育成など

○対象期間

平成19年度から平成28年度までの10年間

（これまでの施策の成果）

○全国に先駆けた東京都独自の中小企業施策を展開

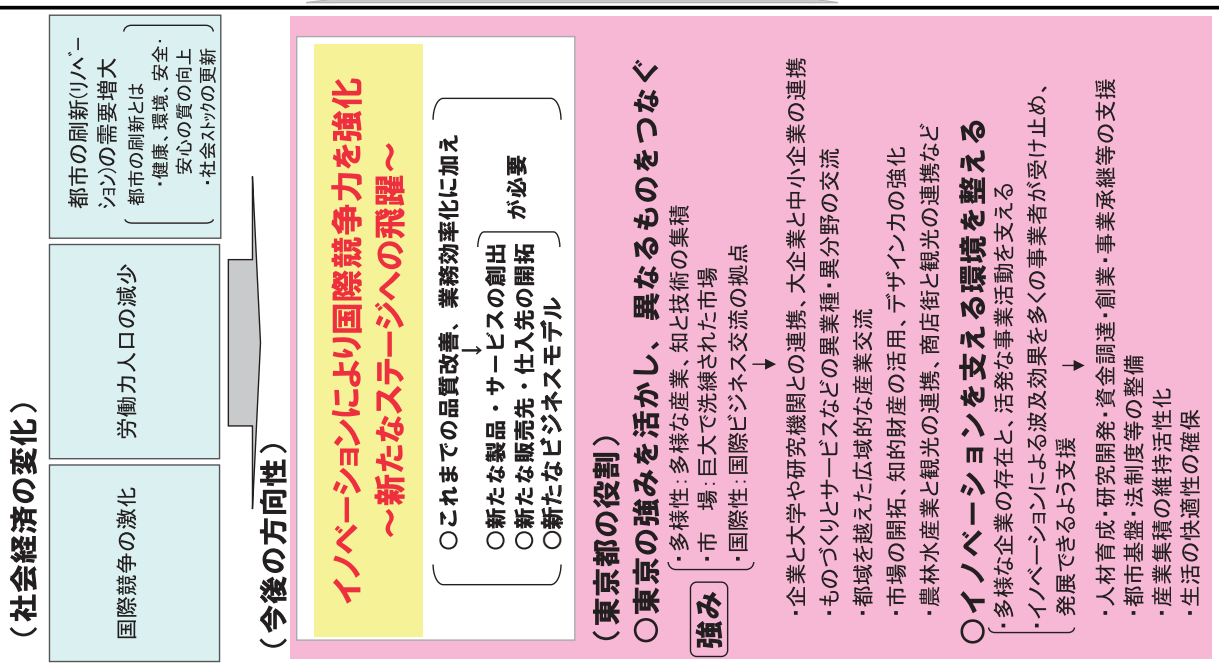
○産業としての観光振興を推進

○都市の有利性を活かした農林水産業振興

○しごとセンター開設によるワンストップの就業支援



東京の特徴を踏まえ、引き続き独自の施策展開を推進



＜四つの戦略＞

～戦略1～

重点産業を育成し、東京の産業を牽引する

○イノベーションが期待される産業を重点的に育成する

・大都市の課題を解決する産業(健康関連、環境関連、危機管理)
・東京の情報発信力を高める産業(コンテンツ、ファッション)
・高度技術を活用した産業(航空機関連、情報家電、ロボット)

～戦略2～

技術・経営革新の促進と経営基盤の強化を図る

○交流を促し、多様な活動を支えることにより、イノベーションを促進する

・異分野交流の促進／知識・技術と市場を結ぶ
・創業から事業再生／基盤技術から先端技術

～戦略3～

「知」が交流し、価値が生まれる魅力ある都市を創出する

○イノベーションを生み出す場としての都市を整備する

・人や情報をひきつける魅力ある都市
・快適、安全、安心な都市
・効率的、機能的な都市

～戦略4～

産業を牽引し、支える人材を育てる

○イノベーションを生み、支える人材を育成する

・新サービス・新事業を創出する高度人材の育成
・産業を支える多様な人材の育成と確保

○実現に向けて

・19年度に、今後3年間で展開すべき施策を盛り込んだ「産業振興指針(仮称)」を策定、指針に基づき事業を具体化(社会情勢の変化等をふまえ適切に改定)

・19年度に「東京都産業科学技術振興指針」を改定

・庁内連携のさらなる推進

・国・近隣県・区市町村、大学・研究機関、民間企業等との連携の推進

都市の魅力や産業力で、東京のプレゼンスを確立

「2020 年の東京」計画 全体概要

「10 年後の東京」計画から「2020 年の東京」計画へ

「10 年後の東京」計画 (2007~2016)

- 2016 年の東京の姿 (8 つの目標) と、それに向けた政策展開の方向性を明示した都市戦略

<10 年後に向けた8 つの目標>

- 目標 1 水と緑の回廊で包まれた、美しいまち東京を復活させる
- 目標 2 三環状道路により東京が生まれ変わる
- 目標 3 世界で最も環境負荷の少ない都市を実現する
- 目標 4 災害に強い都市をつくり、首都東京の信用を高める
- 目標 5 安心でできる少子高齢社会の都市モデルを創造する
- 目標 6 都市の魅力や産業力で東京のプレゼンスを確立する
- 目標 7 意欲ある誰もがチャレンジできる社会を創出する
- 目標 8 スポーツを通じて次代を担う子供たちに夢を与える

◆「10 年後の東京」計画が折り返しの時期 ◆東日本大震災の発生

「2020 年の東京」計画 (2011~2020)

都が目指す将来の東京の姿とそれに向けた政策展開を明らかにし、東京が大震災を乗り越え発展を続け、日本を牽引していく道筋を提示

- 「10 年後の東京」計画に掲げた各施策は引き続き着実に推進
- 防災対策、エネルギー政策、国際競争力の向上策を特に強化

- ◆ 「2020 年の東京」における 8 つの目標と「2020 年の東京」を支える「12 のプロジェクト」
- ◆ 東京から 21 世紀の都市モデルを発信し、世界に誇れる都市へと進化させる

人口動向からみた「2020 年の東京」

- 東京の人口・世帯は当面増加するも将来的に減少傾向へ
人口：平成 32 (2020) 年をピークに減少
世帯：平成 37 (2025) 年をピークに減少
- 生産年齢人口が減少する中、一人暮らし高齢者は急増し、超高齢社会へ突入
- 300 万人を超える膨大な昼間人口の流入が続く東京

「2020 年の東京」計画における 8 つの目標

目標 1 高度な防災都市を実現し、東京の安全性を世界に示す

- ・緊急輸送道路の沿道建築物の耐震化完了 ・都独自の耐震マーク表示制度により耐震化を加速 ・木密地域 7,000ha の主要な都市計画道路の整備を完了 ・「防災隣組」の構築 ・帰宅困難者対策に関する条例の制定 等

目標 2 低炭素で高効率な自立・分散型エネルギー社会を創出する

- ・100 万 kW 級の高効率な天然ガス発電所の設置 ・コージェネレーションシステムによる発電 50 万 kW 導入 ・住宅への太陽光発電 90 万 kW 導入 ・スマートシティの実現に向けたリーディングプロジェクト 等

目標 3 水と緑の回廊で包まれた、美しいまち東京を復活させる

- ・2016 年に 1,000ha の緑創出、街路樹 100 万本を達成 ・新たに都市公園 433ha 整備 ・5 万本の大径木再生大作戦を展開 ・水と緑のネットワーク化 ・東京スカイツリーを起爆剤とした「隅田川ルネサンス」の展開 等

目標 4 陸と海と空を結び、東京の国際競争力を引き上げる

- ・三環状道路の整備率 92% (外環完成) ・区部環状道路・多摩南北道路等の骨格幹線道路路網形成 ・羽田空港の昼間時間帯における国際線発着枠の拡大 ・京浜港がアジアのハブポートとしての地位を確立 等

目標 5 産業力と都市の魅力を高め、東京を新たな成長軌道に乗せる

- ・総合特区制度などの活用により外国企業を誘致し、アジアのヘッドクォーターを実現 ・成長が見込まれる産業の育成や中小企業がもつ高い技術の活用を推進 等

目標 6 少子高齢社会における都市モデルを構築し、世界に範を示す

- ・7 万人分の保育サービス創出 ・「東京都版シルバークローク (仮称)」創設 ・高齢者見守りネットワークを全区市町村で構築 ・障害者雇用を新たに 3 万人増加 ・2014 年度末までに N I C U を 320 床に増床 等

目標 7 誰もがチャレンジできる社会を創り、世界に羽ばたく人材を輩出する

- ・「教育再生・東京円卓会議」で幅広い視点から具体的な改革案を発信 ・「かわい子」には旅をさせよプロジェクト」で延べ 1 万人の若者の海外留学支援 ・若年者、非正規労働者等へのきめ細かな就業支援 等

目標 8 誰もがスポーツに親しみ、子供たちに夢を与える社会を創る

- ・2020 年オリンピック・パラリンピック競技大会の開催を実現 ・神宮、駒沢、臨海、武蔵野の森でスポーツクラスタを整備 ・国際的なスポーツ大会の連続開催 ・「東京アスリート・サイクル」の形成 等

「2020 年の東京」を支える 12 のプロジェクト

- 8 つの目標達成のために、今後 10 年間で戦略的な取組を展開
- プロジェクトごとに、「2020 年の姿」と「政策展開」を描く

「2020 年の東京」への実行プログラム 2012

「2020 年の東京」計画の実現に向けた政策を、着実に実施するための 3 か年のアクションプラン

計画期間：平成 24 年度～平成 26 年度 規模：22 施策、370 事業
事業費：3 か年 約 2.2 兆円 平成 24 年度 約 7,500 億円

「東京都産業振興基本戦略(2011-2020)」策定までの経過

- 1 「産業振興の中長期戦略に関する懇談会」の開催
中小企業団体代表や中小企業経営者、学識経験者など計7名で構成 (別表)

① 第1回 [平成23年10月21日(金)]

<議事内容>

- ・東京都の産業振興施策における課題と方向性について
- ・今後成長が期待される産業分野の振興について
- ・グローバル化に対応した産業振興策について
- ・産業集積の維持・発展について

② 第2回 [平成23年11月25日(金)]

<議事内容>

- ・東京都の産業振興における基本的な考え方と方向性について
- ・産業振興基本戦略の骨子 (5つの戦略) について
- ・第1回懇談会での意見に対する方向性の検討について

③ 第3回 [平成23年12月14日(水)]

<議事内容>

- ・「東京都産業振興基本戦略(2011-2020)〈素案・事務局案〉」について
- ・第2回懇談会での意見に対する方向性の検討について

- 2 企業ヒアリングの実施

○実施期間：平成23年9月8日(木)～10月7日(金)

○訪問企業：「企業紹介」のページ参照

- 3 区市町村へのアンケート調査の実施

○実施期間：平成23年11月29日(火)～12月28日(水)

○実施方法：都下全区市町村にEメールでアンケート票を送付して依頼

○主な調査内容：

- ・産業振興上の課題
- ・重点的に振興・育成する産業分野
- ・集積する産業・集積地／産業の空洞化の状況と対策

- 4 バックコメントの実施

○実施期間：平成24年2月7日(火)～2月24日(金)

(別表)

産業振興の中長期戦略に関する懇談会 委員名簿

区分	氏名	役職等
【座長】 学識経験者	原島 文雄	首都大学東京学長
学識経験者	上野 裕子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 政策研究事業本部 経済・社会政策部 主任研究員
学識経験者	加藤 秀雄	埼玉大学経済学部教授
学識経験者	北嶋 守	一般財団法人 機械振興協会 経済研究所 調査研究部長 兼 研究主幹
学識経験者	八幡 成美	法政大学キャリアデザイン学部教授
中小企業 団体代表	大村 功作	東京都中小企業団体中央会会長
中小企業 経営者	梶原 徳二	株式会社カジワラ 代表取締役会長 (食品加工機械製造)

「東京都産業振興基本戦略(2011-2020)＜素案＞」に対する意見の概要

「東京都産業振興基本戦略(2011-2020)＜素案＞」を発表した後、平成24年2月7日から2月24日までパブリックコメントを実施し、様々な見地からご意見を頂戴しました。短い期間にもかかわらずご意見をお寄せいただいた皆様に御礼申し上げます。

ここでは、主なご意見の概要と戦略策定に当たっての考え方をご紹介します。この中には、具体的な事業提案に近いご意見もありましたが、改定に際しての本戦略の位置付けから、基本的な考え方を示すにとどめました。なお、今後の事業展開の参考とさせていただきます。

ご意見については、主旨が異なることが無いよう配慮し一部要約を行っています。

＜戦略2 関係＞

ご意見	○ 中小企業の経営安定支援において、中小企業支援機関による継続的な経営指導が重要であり、そのことを強調した記載が必要である。 ○ 中小企業の販路開拓は、経営の安定を図る上で重要な取組であり、支援強化を明確にするべきである。販路開拓におけるハンズオン支援、展示会出展支援など強化が必要である。 ○ ITの利活用は、生産性の向上、マーケティング、販路の開拓などに有効である。中小企業のIT化を推進するための支援、及び中小企業におけるIT担当者の育成への支援が必要である。 ○ ITを高度活用した業務改革の研修が必要。経営戦略の明確化、業務プロセスの分析と改革手法、IT活用技術、組織風土改革などを総合的に学ぶ場を設け、その成果を共有する。 ○ 業態変革に対応して、中小企業が自らの手でITカイゼンを推進するためのITプラットフォームや業務プロセス改革手法を実証研究し、中小企業にノウハウを還元する。
考え方	○ 中小企業支援機関による経営指導に関する記載については、ご意見を踏まえ、独立した項目としました。 ○ 販路開拓については、新製品・新サービス・新技術などの開発、グループでの経営革新、下請企業の経営安定に対する支援等の中で引き続き取り組んでいきます。 ○ 高水準な情報通信基盤を有する東京において、産業振興に当たっては情報化の進展が都内産業の強みとなるようにしていかなければならないと認識しています。 ○ ITの積極的活用による業務改善など、経営力向上TOKYOプロジェクトにより蓄積された、優れた企業が実際に用いている会社経営のコツや経営革新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きます。

＜戦略3 関係＞

ご意見	○ 埼玉県で行われている「彩の国」の東京版の設定を希望する。都内企業や工場に東京メトロポリスのブランドを持たせ、誇りを持たせることにより発展を期待する。助成も必要だが各企業にとにかく元気を与えていただきたい。
-----	--

ご意見	○ 新たな市場開拓を目指す中小企業の共同受発注グループに対して、企業を超えた I T 活用による連携力強化を促進する。企業間データ連携を実現する I T システム開発などを促進する。 ○ 事業コストの軽減策として最も有効なのは税制の拡充であり、事業所税の廃止、法人事業税・法人住民税の超過課税の廃止を検討してほしい。
考え方	○ 都では、革新的な技術や製品開発に取り組む中小企業を表彰するベンチャー技術大賞などを実施しています。今後もこうした施策を通じ、東京が誇る中小企業の技術などの魅力やそれらの企業の様々な取組を積極的に発信していきます。 ○ 同じ課題を抱える中小企業が、課題解決のためグループで行う新製品開発や販路開拓などの経営革新の取組をきめ細かく支援していきます。 ○ 事業コストの問題については、中小企業による都内での新規立地や設備投資に伴うコストを軽減することが重要と考えています。今後、将来にわたって工業用地として維持・発展させていくべき集積地域において、地元区市町村と連携し、奨励金や補助金などを通じた事業コストの軽減策を講じてまいります。

＜戦略５関係＞

ご意見	○ この戦略を遂行し、一定の成果を挙げるためには、企業サイドに立って仕事と人のマッチングができるプロフェッショナルを一定数以上養成することが必須の要件と考える。その上で、より高度な概念として企業規模毎に求められる人材の能力要件の作成と運用を具体化することが文字どおり戦略的雇用政策の武器になると考える。 ○ I T の利活用は、生産性の向上、マーケティング、販路の開拓などに有効である。中小企業の I T 化を推進するための支援、及び中小企業における I T 担当者の育成への支援が必要である。（再掲） ○ 年金受給開始 65 歳に合わせて、企業も定年を 65 歳に延長。65 歳以上の希望者には更に雇用の場を。 ○ 女性の働きやすい職場を増やすことで、世帯収入を増やし、経済を活性化させる。 ○ 女性は子育てをしながら、高齢者は体力の衰えに合わせた、自分のペースにあったワーク・ライフ・バランスの実現。
考え方	○ 産業を振興していく上で、企業と人材とのマッチングは益々重要な課題になってきていると認識しています。マッチングのための施策推進においては、専門的ノウハウを持つ民間会社も活用しながら推進しているところです。 ○ 将来を見据え今後の経営と企業成長に必要な人材を育成する、都内中小企業の取組に対して支援を強化していくとともに、ものづくりや I T など、企業の事業展開に必要な人材を育成するため、企業ニーズに応じたオーダーメイド型の講習や在職者向け職業訓練等を推進します。 ○ 働く意欲と能力を持ちながら就業機会に恵まれない人々を、労働市場に参入させ就業率を上げることが重要であることから、高齢者や女性など就業を希望する人に対して、能力開発や就業支援を強化していきます。 ○ 共働き家庭が増加する中、働く男女ともに安心して働くことができる職場の環境づくりを進めていくことが重要であることから、中小企業を中心に仕事と家庭生活の両立に取り組む企業を支援していきます。

企業紹介 新たな時代を切り拓く都内企業

リーマンショック、円高、大震災の発生など、企業を取り巻く状況が一段と厳しさを増す中で、本戦略に基づく産業振興策は、苦しい経営を余儀なくされている都内事業者を支えるものでなければなりません。

一方で、首都東京は、我が国最大の経済規模を持つことや、多様で先端的なニーズの把握が可能な洗練された巨大マーケットであること、あらゆる業種・業態の企業や大学・研究機関が存在すること、国際ビジネスの拠点であること、情報の集積地であることなど、様々な強みを持っています。

こうした東京の強みを活かしつつ、これまで蓄積された経営・技術革新のノウハウの活用や新たな経営革新によって、近年の困難な状況を乗り越えるとともに、将来に向かって飛躍が期待される企業が東京には多数存在します。

このような企業、及びそれらの企業が持つ経営ノウハウ、他に類を見ない高い技術力や発想力は、東京を新たな成長軌道に乗せる礎ともいうことができます。また、新しい時代を切り拓こうとする企業の存在そのものが東京の強みでもあります。

本戦略は、次ページ以降でご紹介する、こうした企業の先進的取組や経営課題を参考にしており、多くの企業における課題の克服と将来の飛躍を支え得るものと考えています。

最後に、お忙しい中にもかかわらず、取材にご協力いただきました企業の皆様に、この場をお借りして御礼申し上げます。

★ 有限会社アミネックス

★ 英弘精機株式会社

★ 株式会社榮太樓總本舗

★ 株式会社上島熱処理工業所

★ 東成エレクトロビーム株式会社

★ 株式会社南武

★ バルミューダ株式会社

★ ファイン株式会社

★ ホットマン株式会社

技術を磨き抜き、「削る」を極めたモノづくり企業 (有限会社アミネックス)

有限会社アミネックスは、精密加工の分野で国内トップクラスの技術を持つ金属加工会社である。高硬度素材や難削素材の加工、ミクロン単位の加工など、難度が高く同業他社が手掛けられない仕事に対応できるのが強みである。

精密加工への飽くなきこだわり

同社の地下工場は 7m の深さに設けられ、床には厚さ 50cm のコンクリート基礎が埋まっている。これは周囲の振動を回避し、機械の精度を極限まで追求するためだ。さらに、機械の性能を確実なものにするための空調設備も完備している。「お客様に満足してもらえる製品を作りたい」と、常に最新鋭の工作機械を導入しながら、従業員の腕を磨き、技術力の向上を図ってきた。三代目の峯尾社長は、「複雑な製品を 5/1000mm 以下の精度で“常に安定して”仕上げるには、1/1000mm の精度を確実に出せる技術力が必要です。機械が 1/1000mm 仕様だからといって、その精度が出せるわけではないのです。お客様の一步先、二歩先の技術を追求していかなければ、要求には応えられません。」と語る。精密加工への飽くなきこだわりが同社を支えている。

製品検査員のいない会社

驚くべきことに、同社には検査の専門職がいない。だが、顧客からの信用により、製品は無検査で受け入れられているのだ。言うなれば社員全員が検査員である。まさに、信頼してくれる顧客に報いようと、従業員一人ひとりがたゆまぬ努力を続けてきた成果と言えるだろう。「高い技術力を要求する引き合いを獲得できなければ価格競争に陥る。お客様は技術力でつなぎ止めるしかないので。」と峯尾社長は語る。

請ける仕事に対して「無理だ」とは言わない

同社は、取引先との「フェイス・トゥ・フェイス」によるコミュニケーションが容易な東京での立地を活かし、訪れた営業担当者からの情報収集に余念がない。取引先には大手企業の設計開発部門も多く、築き上げてきた信頼関係の下で、設計の段階から意見を求められるポジションを確立している。同社が請けるのは難度が高い仕事ばかりだ。「高硬度素材」「難削素材」「複雑形状」「要求精度が高い」といった、他社がやりたがらない仕事を地道にこなしていく。「多種少量生産しか当社の生きる道はない。」と峯尾社長は言い切る。請ける仕事に対して「無理だ」とは言わない。確かな技とプライドを持った機械職人たちによる試行錯誤の日々が続く。

全ては“精密加工”のために

「いずれは自社製品を」という会社設立時からの思いを実現するため、1986 年に関連会社「エクセル」を設立。オリジナル商品の開発・製造・販売を一貫して手掛ける。これまでに、工具研磨機や木造建築用耐震補強金物などを開発したほか、アワビの養殖にも取り組んできた。しかし、意外にも峯尾社長は「自社製品を積極的に売っていこうとは思っていません。あくまでも本業は精密加工です。」と割り切っている。新しい取組に挑戦するのは、そこから得た技術やノウハウを蓄積し、本業に役立てるためだ。

「当社のコア技術である精密加工を追求し続けて、色々な材料を削れるようにしたい。」と熱く語る峯尾社長。

これから先、同社は何を「削る」のだろう。さらなる活躍が期待される。

上：西八王子駅徒歩 3 分に立地する本社工場
下：地下とは思えない、明るく広い工場内

会社概要

社 名：有限会社アミネックス

創 業：1939 (昭和 14) 年 (会社設立 1956 年)

資 本 金：500 万円

従業員数：15 名

事業内容：鉄・非鉄金属精密機械加工、機械・装置設計製造

事 業 所：本社工場 (八王子散田町)、

(株)エクセル (八王子台町、第二工場、15 名)



国内外の英知・センスを結集、世界に通じるものづくり (英弘精機株式会社)

英弘精機株式会社は、創業 85 年、1955 年（昭和 30 年）に国内初の全天日射計（日射強度を測定）の開発に成功し、現在、同社の計器が気象庁のアメダス地域気象観測システム約 800 か所で稼動するなど、多くの気象・環境計測機器及びシステムを世に送り出している研究開発型の企業である。特に分光放射計（光の電磁波スペクトルを測定する機器）、トラッカー（太陽追尾装置）では高い世界シェアを占め、米国・欧州（オランダ）に子会社を設立、世界を相手にビジネスを続けている。

日本とヨーロッパの「ものづくりセンス」

「基本的な技術力は日本人もあまり変わらないんですが、ヨーロッパ人のものを作っていくセンス、非常に合理的にお客さんが要求するものだけを、非常に簡素に合理的に作るそういうセンス」を高く評価し、これを同社のものづくりに取り込んでいると同社社長の長谷川氏は語る。

片や日本のものづくりは、精密で複雑なものづくりに強みがある一方で、「色んな要求を入れて、実用というよりも個人が満足するというだけで、どんどん膨らんで」、「意外と本当に欲しいところは出来なくて、余計なところにお金がかかる。」傾向にあるという。

こうした認識は、同社の主力製品である計測器が合理的に単一目的を達成するための機器であり、90 年代後半の貿易自由化で外国製の「安くて性能がいいもの」に国内市場が席捲され「痛い目にあった」経験からきている。長谷川氏は「常々我々も簡素で合理的なものづくりを目指さないと、海外では技術もコストも認められないことになる。」と語る。

「初めから世界で売ること考えて」

同社がヨーロッパのものづくりセンスを意識したのは、オランダの技術者と協力して現地に子会社を設立してからである。また、初めから世界で売ること考え、営業マンが世界中を回り販路を開拓し、世界中から入手した情報をものづくりに反映する「好循環」にも注目している。長谷川氏はこうしたヨーロッパのものづくりセンスを評して「持っている厚さが違う。」という。このため、同社では、世界の市場とコミュニケーションができる人材、特に「英語も出来て、技術も出来る厚みのある」人材の育成を目指し、様々な取組を行っている。

国内人材は採用から地道に

一方、同社は製品の特性からアナログとデジタル技術を合わせ持った人材を確保したいと、これまでは中途採用を試みてきたが、非常に困難であった。最近では「時間もかかるんですけど、新卒の社員を教育し、それでもうちの会社でやりたいことができるような人材に育てていく」方向にあるという。そのために、語学教育や、民間出身で企業のものづくりに理解があり、研究開発パートナーである大学教員から専門性の高い研修を受けるなど、人材育成に心を砕いている。

世界を席捲するものづくりへ

同社の製品開発においては、欧米が主導する世界標準への適合が不可欠で、世界標準をクリアし、世界で評価されなければ、国内でも取り扱ってもらえない。

同社におけるヨーロッパのセンスと国内の技術それぞれの良いところを活かしたものづくりや、世界とのアクセスに利便性の高い東京での立地は、同社を取り巻く環境に適合したものであり、現在及び将来の厳しい経済情勢を生き抜く原動力の一つとなっている。



上：太陽電池評価装置
下：全天日射計

会社概要

社 名：英弘精機株式会社

創 業：1927（昭和 2）年

資 本 金：4,000 万円

従業員数：80 名

事業内容：理化学機器、計測機器、光学機器の製造及び輸出入販売

事 業 所：本社（笹塚）、技術研究所・テクニカルセンター、海外子会社（米・蘭）他



新製品開発のリソースは引き継ぎ培った技術の中にあり (株式会社榮太樓總本舗)

株式会社榮太樓總本舗は、創業 150 年を超える老舗和菓子メーカーである。そのため顧客の多くは固定客であり、景気変動による需要のブレが少なく安定しているものの、顧客の高齢化が進んでいる。そうした中、これまでの顧客層に加え、若い女性を中心とした顧客の開拓を目指し、伝統を活かした新商品の開発を進め、新商品のみで構成した店舗「あめやえいたろう」を新宿伊勢丹、銀座三越といった、洗練された市場である東京の中心で展開し、市場から評価されている。

「親切的味」「安全な商品づくり」「変えない技術」にこだわる

同社は、製品を作る職人の中にお客さまへの心配りがなければ、完成した製品はお客様の満足いく製品とはならないという意味の『味は親切にあり』を社是とし、原料は出来る限り安全・安心な国内産を使用するとともに、製法技術にこだわり、これを変えない姿勢で菓子づくりを続けている。こうした姿勢は新商品開発においても同様である。

得意の「飴」を磨きぬく

新製品開発に際しては、出店する百貨店や外部コンサルタントの意見を取り入れながら検討した結果、同社が最も得意としている「飴」をもっと磨き抜き、情報に敏感でビジュアル的にもこだわりのある若いミセスをターゲットとし、伝統の技術を活かしたものを開発することとした。

例えば、煮詰めた飴を冷やして固める前に柔らかい状態で保たせたものが、リップスティック状の新しい飴である「スイートリップ」である。また、新しい食感とビジュアル的な美しさを追求するために、千歳飴の技術を生かした板状の飴が「羽一衣 (はねひとえ)」である。こうした新製品は、伝統の技術を活かしたものとはいえ、完成までにはかなりの時間を要している。

心理学者のリチャード・バンドラーは「問題解決のリソースは自らの内にある。」という。同社の新製品開発＝新しい顧客の獲得という問題の解決のためのリソースは、まさに同社が連綿と守り、培ってきた技術の中にあつたのである。

黙々と連綿と

同社の取締役経営企画室長の石川氏は「新商品の製法も伝統の技術の工程と途中まで一緒に全く変わらない。よって、今後も先代から頂いた技術を大切に継承していきたいと考えます。頂いた技術の応用でその時々ニーズに合わせて育てていきたい。」と語る。今回の新商品のヒットは、黙々と連綿とものづくりに取り組んできた結果に対する、先人達からの贈り物ともいえる。

お客さまへの親切的心

同社の社是は『味は親切にあり』であるが、顧客が高齢化し、遠方の百貨店で買い求めることが難しいお客様にもご愛顧いただけるようコンビニエンスストアなどでも展開を行っている。石川氏はこれを「今までの支持層を大切に思い、その方が年配になってもこちらから歩み寄っていく商いでいたい。」と語る。

同社の新製品開発における成功は、徹底した顧客志向と、技術の保全と革新努力のバランスにあるといえる。



若い女性向けの新商品 上：スイートリップ
下：羽一衣 (はねひとえ)



会社概要

社 名：株式会社榮太樓總本舗
創 業：1857 (安政 4) 年
資 本 金：2,500 万円
従業員数：230 名
事業内容：和菓子の製造販売
事 業 所：本店 (日本橋) 工場 (調布市) 他

「ものづくりはひとづくり」人材の確保・育成に心を砕く (株式会社上島熱処理工業所)

株式会社上島熱処理工業所は、創業以来 55 年、一貫して金属熱処理加工、金属表面改質処理、摩擦圧接加工を行っている企業である。

「熱処理は上島で行っているから、製品の品質は間違いない」

これは、同社の Web サイトではなく、同社に熱処理を依頼している切削工具メーカーの Web サイトに記載されているものである。まさに同社の品質の高さを如実に示すエピソードである。

こうした同社の品質に対する顧客の高い信頼は、「(同社の社員である) 現代の名工の連中が築き上げたものなんですね。『特に切削工具は上島でやれば持ちがいい』」というような評価を切削工具メーカーに植え付けてくれたのは技能者集団なんですね。」と社長の上島氏は語る。同社は、2 名の現代の名工、3 名の東京マイスターを含む 7 名の金属熱処理特級技能士を始めとして、現場社員のほとんどが技能検定有資格者であり、技能集団としての地位を築いてきた。

「ソルトバス熱処理は上島に頼めばいいじゃないか。」

ここ 20 年、ほとんどの切削工具・金型や部品等が飛躍的に性能の向上した真空炉で処理できるため、仕事は集配体制を整備した真空炉を持つ企業等に流れた。逆にソルトバス（高温の溶けたソルトを媒体とした焼入れ）でなければ品質が保てない寸法の大きいものや長尺のものは「ソルトバスでしかできないものは上島に頼めばいいじゃないか。」という企業が増え、物流の利便性が高い東京に立地していることも手伝って、売上は順調に推移している。

また、ここ 10 年は、大手メーカーからの熱処理テストでソルトバスの利用が増えてきている。このように産業構造の転換期にあっても、長年に亘って築き上げた技能の蓄積が同社を支えている。

技能者と技術者

ところが、大手メーカーの熱処理テストとなると、メーカー側の担当者が全員工学博士であったり、技術の最高責任者であったりと、「当社の技能集団では熱処理テストのような仕事は顧客のニーズを理解した上での対応は難しい。」という状況であった。その際、メーカー側の技術者と同社の技術者の媒介役となったのが、大手メーカーを退職し中途採用した 1 人の技術者であった。

その時、上島氏は「一流の技術者が社内にいると、大手企業との対応がうまくいく」との感触を得、それ以来、同様の人材確保に腐心し、現在では 6 名の技術者を擁するまでになっている。

技術者を育てる

同社は最近、米国の航空部品受注に必要な認証 (Nadcap) を取得するためのプロジェクトを立ち上げ、メンバーは、認証取得の経験がある技術者と若手の社員 10 名で構成した。上島氏はこれにノータッチで、1 年半の間、土曜日の勉強会や現場でのトレーニングなどに取り組んだ。その結果、審査においては「若い人が非常にやる気で作ってくれて素晴らしい。」との評価を得て、日本の熱処理業者としては、真空熱処理では 4 社目、ソルトバス熱処理では初めて認証を取得した。

上島氏は「将来は、最近入社するようになった技術者の卵が、外部からの技術者の頭脳を少しでも学んで、自前の技術者が育ってくればいいなということは考えています。」と語る。

「上島は遅い・高い・態度がでかい」

「それは必要な時間とコストをかけ、仕事に媚びずに本当のことを申し上げているだけです」と上島氏は語る。この言葉は、同社が長年にわたり人材の確保・育成に心を砕き、現在の高い技能・技術力を獲得したことの自負の表れといえる。

上：ソルトバスによる熱処理
下：航空機部品対応真空炉



会社概要

社 名：株式会社上島熱処理工業所

創 業：1956（昭和 31）年

資 本 金：1,000 万円

従業員数：45 名

事業内容：金属熱処理加工、金属表面改質処理、摩擦圧接加工

事業所：本社工場（大田区）



企業間ネットワークのコーディネーターとして全国で活躍 (東成エレクトロビーム株式会社)

東成エレクトロビーム株式会社は、我が国初となる電子ビーム溶接加工業として創業した電子ビーム・レーザー加工の先駆者である。世界トップレベルの技術・設備を武器に、宇宙ステーションや航空機の部品加工、半導体製造装置、医療機器の精密加工など、幅広い分野の部品溶接加工を手がける、高密度エネルギー技術を核とした総合ものづくり企業である。

企業間ネットワークの先駆け

同社は、早くから地域を越えた異業種連携に取り組んできており、現在、大阪・滋賀・栃木・福岡の企業による「広域強者連合 ファイブテックネット」、また比較的近隣の企業との連携によるソリューション型協業受注集団「チーム入間」の構成メンバーでもある。

さらに、トップクラスの技術を有する都内中小企業 10 社による航空宇宙部品製造の企業連合「AMATERAS」にも参加している。

「近隣企業のコーディネート」から「強い企業同士の広域連携へ」

当初行っていた企業間連携は、協力企業をコーディネートし一連の工程を一括受注するというもので、大企業などの顧客からのニーズを踏まえたものだった。そして、それを発展させたのがファイブテックネットである。「顧客ニーズの高度化に対応するためには、近隣の企業ネットワークだけでは困難。高い技術を持った企業との連携が必要。」との考えの下、現社長が参加した経営講演会での出会いがきっかけとなり、2002 年に発足した。

企業間連携によるメリットと成功の秘訣

企業間連携には大きく分けると、3つのメリットがあるという。

- ①使える引き出し（技術シーズ）を増やすことで、対応できるチャンスが増え、受注増が見込める。
- ②色々な場面で取り上げてもらえるため、知名度の向上、引いては広告宣伝費の削減にも繋がる。
- ③連携を通じて相手企業に対する理解を深め、連携事業に参画する社員のスキル向上にもなる。

そして連携を成功させるためには、次のことが重要だという。

- 連携による成果の明確化（同じ思想の共有。収益か、人のつながりか、知名度の向上か）
- 動かしていくための機構（決めごと）を最初に決める

（成果を評価するシステム、誰がいくら拠出するか、利益が出た時の配分方法など）

- 作った計画に沿って行動すること、そして常に行動すること

このほかにも、「連携相手は同じくらいの規模の企業にすること」「メンバー全部が各事業に参加する必要はなく実現目的に応じてフレキシブルに連携相手を選んでいくこと」などを挙げられていた。

企業間連携を支えるコーディネートのプロ

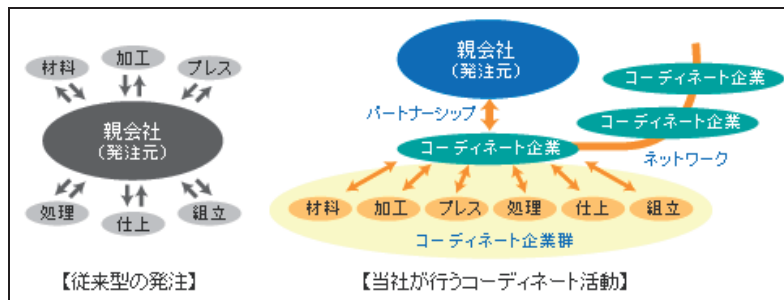
今回お話を伺ったのは、企業間連携のキーマンとも言うべき方。様々な場面で調整役になる機会が多いという同氏によると、連携に参加する企業の本気度を見るためにも「連絡員にはエース社員を投入して欲しい。」と頼んでいるとのこと。同氏が最後におっしゃった言葉が印象深かった。

「自分は、様々な連携に携わってきたこともあり、行政と企業の間に立って、民間の立場から行政の言うことを企業側に分かりやすく伝える『翻訳者』のようなものです。」

行政などが行う、企業間連携に取り組む中小企業に対する支援策をより生きたものにするためにも、このような頼れるキーパーソンの果たす役割が重要になってくるのだろう。

会社概要

社 名：東成エレクトロビーム株式会社
創 業：1977（昭和 52）年
資 本 金：8,500 万円
従業員数：66 名
事業内容：電子ビーム受託加工、
レーザー受託加工 他
事 業 所：本社工場（瑞穂町）、
羽村工場



東成エレクトロビームのビジネスモデルの一つ
「コーディネート」（同社 HP より）

「社員を大切に」の経営が業界トップシェアと海外展開の成功を支える

(株式会社南武)

株式会社南武は、独自の「南武規格」をもつ特殊油圧シリンダメーカー。主に自動車エンジン製作向けに用いられるダイカスト金型用シリンダは国内シェア 7 割以上、製鉄用ロータリーシリンダでは世界シェアの 7 割を誇る。現社長の就任以降 16 年間、リーマンショック時を除き黒字基調が続くなど、業界のトップを走っている。

「海外進出＝国内の空洞化」ではない

他の追随を許さない高い技術力や業界での圧倒的なシェア、研究開発へのたゆまない努力から生まれた数多くの特許保有、各種の受賞歴など、同社を表す言葉は枚挙にいとまがない。

その南武を語る上で欠かせない特徴の一つが、積極的な海外展開である。2001 年の米国企業との技術供与契約締結を皮切りに、2002 年にタイ進出、2006 年には大田区が同国に開設したオオタ・テクノ・パークに第 1 号企業として入所した。また、2010 年には中国に現地工場を開設、さらに 2012 年 3 月にはタイに新たな工場を開設予定である。

多くの中小企業にとって海外進出はハードルが高いとも言われる中で、同社海外拠点の業績は好調である。さらに同社では「海外進出＝国内の空洞化」は当たらないという。黒字基調を維持しているのは、国内拠点をもちつつ海外工場（法人）の支えがあるためとのこと。

海外展開成功の秘訣は、現地人材の定着にあり

こうした海外進出の成功は、「世界中へ製品を供給できないメーカーは生き残れない」という社長のリーダーシップや、同社の確かな技術力と高品質に裏打ちされたものであることは言うまでもない。また、メッキや熱処理、鍛造などのサポーティングインダストリーに囲まれた立地や、羽田空港に近いという東京ならではの強みも要因の一つと言える。さらにそれらに加え、現地法人を支える人材を定着させるための同社ならではの工夫があった。

タイは言うまでもなく暑い。そこで工場に冷房を設置した。これが従業員にとっても好評なのだという。さらに、スポーツ大会やパーティなどを通じた従業員間の交流も欠かさない。こうした社員を大切にする、また現地に大幅な権限を与える姿勢が定着率の向上につながり、引いては堅調な業績をもたらしている。

「若い人や女性が居つような会社になれば会社は伸びる」

この社風は、社長である野村氏のポリシーが体现されたものにほかならない。野村社長は商社での勤務経験から、特に女性従業員の存在が大事だと考え、女子高から女性技能工を採用。「ドリル・ガールズ」とも呼ばれる彼女たちは、各種マスコミで脚光を浴びている。また、リーマンショックの影響で赤字を計上した際、社長の信念から社員のリストラを行わず、そのことが「クイックリカバリー（早期回復）につながった。」という。こうしたエピソードにも、社員を大切にする姿勢を見ることができる。

この他にも、オリジナルの「南武カレンダー」による長期休暇取得の促進や社員旅行（社長のポケットマネーでの実施も！）、全工場へのエアコン完備など、社員の定着につながる様々な工夫がなされている。整備された快適な労働環境と、社員が大切にされるアットホームな社風の下で、南武のグローバル規模の快進撃はしばらく続くのだろう。

会社概要

社 名：株式会社南武
創 業：1941（昭和 16）年
（会社設立 1965 年）
資 本 金：5,800 万円
従業員数：（国内）110 名、
（タイ）55～60 名、
（中国）30～35 名
事業内容：特殊油圧シリンダの
製造・販売
事 業 所：本社（大田区）、工場
（浜松市、タイ、中国）



海外の事業所 上：タイ【NAMBU CYL (THAILAND) CO.LTD】
下：中国【南武油缸（常州）有限公司】と工場内





“必要”を形にする新進気鋭のファブレスメーカー (バルミューダ株式会社)

バルミューダ株式会社は、高性能冷暖房機器を中心とした若いファブレスメーカーである。2010年に発売した、自然の風を再現した扇風機「GreenFan」は、大手メーカー製品より高い価格帯にもかかわらず計画の倍の数量を完売。翌年発売した「GreenFan2」は、東日本大震災の影響に伴う夏の節電需要への高まりもあって、大ヒット商品となった。同年秋に発売したサーキュレータ「GreenFanCirq」を契機に、今後は冷暖房機器メーカーとして幅広いプロダクトを世に送り出す。

これまでの常識をくつがえした高級扇風機の大ヒット

同社の代表的製品である「GreenFan シリーズ」は、希望小売価格 3 万円台半ばと、一般的な量販店で売られている扇風機に比べ 2~3 万円も高額であるが、なぜここまで売れたのか。同社の寺尾社長はその理由について「お客様が価格に対して同等以上のメリットを感じ、必要としてくれたから」と飾らずに話す。そこにいたる道のりには多くの苦勞とこだわりの積み重ねがある。

「格好良いメーカー」から「“必要”を形にするメーカー」へ

2003 年の設立当時、「世界一格好良いメーカー」を目指していたという同社は、照明器具などの高価格なデザインアイテムの製造・販売を行い、ニッチながらも一定の評価を受けてきた。しかし 2008 年にリーマンショックが起こると、同社の商品は一気に売れなくなった。価格的にハイエンドな商品しか作っていなかった同社は、不況に対し為す術がなかった。

追い込まれた同社は、「売れるメーカーになるためにはどうすればよいのか」を徹底的に考えた。「世の中に必要とされるものを作ること」。同社がたどり着いた答えは非常にシンプルだ。

環境問題を見つめた先に生まれた事業コンセプト

「世の中に必要とされるもの」を模索していく中で着目したのは環境問題であった。地球温暖化が進む一方で、石油燃料は枯渇への一途をたどっているという事実。地球全体の気候変動が今より大きくなったときには、資源の枯渇とあいまって世界中の人が困る時代がやってくる。同社は、技術革新と省エネルギーを柱とした冷暖房事業に社運をかけることに決めた。

冷暖房の新たな花形として、エアコンという技術が発達し、90 年代以降に一般家庭にも普及していくと、扇風機は「今の時代に要らないもの」という認識が半ばされていた。そういう認識が生まれると、消費者はいい物を望まなくなり、メーカーもいい物を作ろうと思わなくなる。しかしその一方でエアコンの風が苦手だという人も多い。「それが凄くチャンスじゃないかと思った」。そして約 2 年の開発期間を経て完成した、自然の風を生み出す高性能扇風機「GreenFan」は、「高すぎて売れない」という家電市場関係者の予測を覆す大ヒット商品となった。

世界を目指すバルミューダの“風”

この大ヒットにも関わらず、寺尾社長は「このままではただの一発屋。こちらの目論見はそうじゃない」と、気を緩めることはない。自社製品を長く愛用してもらうために、修理対応にも可能な限り国内事業所で応えるなど、充実したアフターサービスはユーザーからの評価も上々である。

「GreenFan でやっと認知度を得られた状態。今後は商品の“面”を広げていきたいし、海外にも販路を広げたい。だって、世界には暑いところ寒いところたくさんありますしね」。世界を目指すバルミューダの“風”は吹き始めたばかりだ。

バルミューダの名を世に知らしめた
省エネ高級扇風機「GreenFan2」

会社概要

社 名：バルミューダ株式会社
創 業：2003（平成 15）年
資 本 金：300 万円
従業員数：約 15 名
事業内容：冷暖房機器等の企画・販売
事 業 所：吉祥寺



使いやすさを追求しながらオリジナリティ溢れる商品を開発 (ファイン株式会社)

ファイン株式会社は、「歯ブラシ」を中心として各種口腔ケア用品の開発・製造を行っているメーカーである。ライオン、サンスターなど大手メーカーが主流である歯ブラシ業界の中で、成人用はもとより、幼児向け歯ブラシから介護用品など様々なニーズに応えながらオリジナリティ溢れる商品を開発し続けている。

ヒット商品開発のエピソード

社長の清水直子氏は 2010 年 9 月から代表に就任。「質を落とさない、安全で良心的な商品づくり」をモットーにニッチな商品開発を追求している。

以前は幼児向け歯ブラシの植毛加工の下請をしていたが、販売元の契約終了によりファインが製造販売を引き継ぐことになった。ところが、ある時、歯ブラシの柄が口の中で折れてお子さんが怪我をしてしまったという。安全な商品づくりを念頭に、それまでの A S 樹脂を柔らかい P P 樹脂に変え、さらに形を変えて編み出したのが、幼児用のリング歯ブラシ「ぷうぴい」であった。1997 年にグッドデザイン賞を受賞した同社のヒット商品の一つである。

「面白いと思ったら作ってみる」

リング歯ブラシのヒットがきっかけとなって異業種交流の場で紹介したところ、障がい児施設のオーナーからの相談を受けて、障がい者用歯ブラシを開発、介護用品分野へ参入することとなった。福祉機器などの展示会に出展すると歯科医師や、言語聴覚士からアイデアを持ち込まれるケースも多く、「新しいアイデアはとりあえずファインへ持っていけ」と言われるようになった。面白いものはとりあえず作るという決断の速さと小回りの良さが評価されたのだろう。

事業継承を意識した経営改革

中小企業にとって重要な戦略の一つとして、後継者への経営承継という課題がある。清水氏は副社長時代に東京都中小企業振興公社の「事業承継塾」に参加している。講座終了後も経営革新計画策定の支援、製品開発に関する支援など公社の経営支援を戦略的に活用している。

公社の支援メニューはセミナーから助成金まで多岐にわたるが、当社の経営に大きなメリットをもたらしたという。

また、副社長時代には財務の見直しを行い、月次で損益計算書を公開した。会議は本社と工場との間をインターネット電話で結んで情報共有に努め、売上の変動原因を分析している。セールスミーティングの議事録も会議中にパソコンで打って、工場に送っている。これにより「今度こんな注文がもらえそうだ」という時には、予め工場側が準備することが出来る。

社員の意識変化

清水氏は、一昨年から社員に対して読書癖をつけることをシステム化している。「営業担当も本を読むようになってから発言内容が変わってきており、逆境に強くなったように見える。意識も切り替わって、営業活動が活気づいている。」という。

今後の展開

少子化の進行が「ベビー市場」にも影響を与えているが、その分一人ひとりのベビーに費やすお金は上昇傾向にあり、「良い物」は売れる。同社は「良い物」をつくり続けていこうとしている。

会社概要

社 名：ファイン株式会社（若松油脂化学工業所から歯ブラシ部門が分離独立）
創 業：1973（昭和 48）年
資 本 金：2,000 万円
従業員数：22 名
事業内容：歯ブラシ製造販売
事 業 所：本社（南大井）工場（伊賀）他



幼児向けリング歯ブラシ



吸引歯ブラシ（介護用品）

徹底した原材料と品質へのこだわりが顧客の心を捉える (ホットマン株式会社)

ホットマン株式会社は、創業 140 年を超える老舗企業であり、純国産高級タオルをはじめ、パジャマ、寝装具などの綿製品を製造から販売まで一体で手がけている世界的にも稀有な企業である。

「いいものを作っていれば必ず認められる」を胸に

同社は、創業以来、絹織りの布地から綿先染婦人服地へ、1960 年代には政府からタオル織機の割当てを受けてタオルの生産へと製造製品を転換しながら今日に至っている。

タオル生産への切替えは、一生ものの寝具など室内空間の豊かさを大事にするドイツ文化に先代の経営者が深く感銘し、家の中で最もホッとできる風呂場空間を豊かにしたいと考えたことが発端である。以降、同社は、純国産の高級タオルにこだわって生産している。

これは、洗練された市場である東京の立地にメリットがあることから、他産地に比べ事業コストが高い東京での生産を継続するために必要な戦略といえる。また先代の経営者が掲げた「いいものを作っていれば必ず認められる。」の理念を軸に、今日までぶれずに経営を続けた結果ともいえる。

ものづくりで大切なことは、「お客様の顔が見えること」

同社は、70 を超える直営店舗網を持つ。これは、商品がお客様の手にどのように渡って、どのように使われるかを分ることが、ものづくりにおいて一番大切なことと考えているためである。

これを逆の視点で見れば、多くの直販店舗を抱えることは事業コストと商品単価を押し上げる。そのため、商品の高級化を戦略として選択し、原材料や品質にこだわってものづくりを追求することになる。そして、こだわりの商品は直営店舗で顧客の納得感を得ながら販売することが重要である。同社ではこれを「多少高くても、大事に使えるものならば、一日当たりにすれば決して高いものではない。」という。こうした考え方にに基づき、積極的な宣伝は行ってこなかった。

経営理念と商品・販売・宣伝の各戦略が有機的に結合

このように、同社は、経営理念と商品戦略（高級路線）・販売戦略（直販）・宣伝戦略（直営店での直接訴求）が有機的に結びついた経営が行われ、好調な業績を続けてきたのである。

景気後退期の戦略転換

ところが、バブル崩壊以降の景気後退は、同社の主力の一つであったギフト市場を大幅に縮小させ、売上に大きな影響を及ぼした。また、ネット上での認知度調査の結果が 35% というショッキングな結果が出た。こうしたことを契機にメディア露出の増加、Web ショップの開設、青梅マラソン等イベント景品頒布、病院・ホテル・エステサロンへの展開など、これまでの待ちの姿勢から、攻めの姿勢に経営戦略を転換し、これが確実な業績回復に結びついている。

創業の理念は不易

同社は、今後も「いいものを作っていれば認められる」というものづくりの本質は変えず、いいものを伝えるチャネルは社会状況に合わせて拡大していきたいとしている。

経営理念・商品・販売戦略の軸をしっかりと保ちつつ、攻めの宣伝戦略という新たな活性剤によって、今後も同社は生活を豊かにする商品を提案し続けていく。

上：定番のタオル（ホットマンカラー）
下：パジャマ、バスローブ



会社概要

社 名：ホットマン株式会社

創 業：1868（明治元）年（会社設立 1951 年）

資 本 金：8,000 万円

従業員数：450 名

事業内容：タオル、パジャマ等の製造販売

事 業 所：本社工場（青梅市）、川越工場 他

東京都産業振興基本戦略 (2011-2020)

～産業力を高め、東京を新たな成長軌道に乗せる～

平成24年3月 発行

登録番号 (23)243

編集・発行 東京都産業労働局総務部企画計理課
東京都新宿区西新宿二丁目8番1号
電話 03(5320)4602 (ダイヤルイン)
03(5321)1111 (代表) 内線36-311

印刷 明誠企画株式会社
東京都武蔵村山市榎二丁目25番5号
電話 042(567)6233 (代表)