

H30.6.28

第14回副首都推進本部会議

資料3 - 2

府市の中小企業支援について

- 産振機構と都市型センターの統合を機に -

特別顧問 上山 信一

特別参与 福岡 克美

- 本冊子では、『公益財団法人 大阪産業振興機構』を産振機構、『公益財団法人 大阪市都市型産業振興センター』を都市型センターとする
(センターをCと略する場合もある)

目次

はじめに

第1章 産振機構と都市型センターの現状

第2章 産振機構と都市型センターの課題

第3章 中小企業を取り巻く環境の変化

第4章 改革の方向性

はじめに

- 今回はタスクフォースと共に作業を行った
- 主にヒアリングとデータ分析を行った

<ヒアリング先>

関係者

- ・ 産振機構（マイドームおおさか、MOBIO）
- ・ 都市型センター（産創館、ソフト産業プラザ、メビック扇町、大阪イノベーションハブ）

府内企業

- ・ 府内6企業（産振機構利用3社、都市型C利用3社）

類似機関

- ・ JETRO大阪本部
- ・ JETRO本部（東京）
- ・ 大阪外国企業誘致センター（O-BIC）
- ・ IBPC大阪
- ・ 東京都中小企業振興公社

- 今回は、特別顧問・特別参与の経営コンサルタントとしての知見を活かしつつ、特にグローバル経営時代における企業の経営力強化と企業支援のあり方という視点から、客観的な評価と問題提起を行った。

第1章 産振機構と都市型Cの現状

- マイドームおおさか『産振機構』と産創館『都市型C』は、かつて“ハコモノ”の二重行政の代表例とされてきた。
- しかし、その後の改革で、両法人はそれぞれの強みを活かして、実績を積んできた。
 - 産振機構は、主にものづくりの支援と貸館事業で
 - 都市型Cは、創業・ベンチャー支援などのソフト事業で実績を上げ、また、非製造業以外にもサービスを拡張してきた
- この10年間で両法人は、経営をスリム化。また、府市は法人の合理化と自立化を促し、財政面、人材面の関与も縮小してきた
 - スタッフは合計118名（産振機構 62名、都市型C 56名）」
 - プロパーは約1割（16名）で、任期付き／非常勤を活用
- 両法人の“ハコモノ”の稼働率は十分に高い。しかし、提供する支援のメニューと内容はかなり限定的
- 本件はもはや“ハコモノ”二重行政の問題ではない。そもそも大都市大阪として、どのような中小企業支援をするべきかという、都市戦略とあわせて検討すべきテーマ
 - 支援を受ける側の中小企業や外国企業が何を求めているのか？
 - 東京やアジアの大都市が提供するサービス・体制と比べてそん色がないか？都市間競争の視点からみてどうか？
 - 今の2法人を単に統合しただけで十分か？

大阪の中小企業支援拠点 位置図

- 産振機構は、中央区の【マイドームおおさか】に本部機能と大型展示機能を持たせ、東大阪市（MOBIO）にものづくり中小企業をサポートする窓口機能を配置（府ものづくり支援課・民間企業と連携）
- 都市型Cは、中央区の【大阪産業創造館】に本部機能を持たせ、大阪市内の梅田、扇町、南港、大正に、それぞれ機能の異なる拠点を配置
- “マイドームおおさか”と“大阪産業創造館”は直線距離で約200mしかなく、過去には、府市の二重行政の代表例とされてきた。



産振機構と都市型Cの拠点施設

	(公財)大阪産業振興機構	(公財)大阪市都市型産業振興センター
施設名	マイドームおおさか	大阪産業創造館
所在地	大阪府中央区本町橋2-5 * 法人本部 (法人登記)	大阪府中央区本町1-4-5
面積	敷地 : 5,419.9㎡ 建築 : 4,012.1㎡ 延床 : 30,417.5㎡	敷地 : 2,492.8㎡ 建築 : 1,455.9㎡ 延床 : 23,827.6㎡
権利関係	土地 : 府所有 (府から賃借) 建物 : 府と区分所有 (約8割を法人が所有) * ビル管理協定に基づき府有建物部分も管理	土地・建物とも市所有 (公の施設) * 産業創造館条例に基づく指定管理
入居状況	○産振機構が81%を使用 産業団体 ・5階 大阪府中小企業団体中央会 他7団体 ・6階 大阪府商工会連合会 他15団体 ・7階 (一社)大阪中小企業診断士会 他2団体	○都市型Cが36%を使用 大阪市 ・2階 大阪市経済戦略局 企業支援課 ・7~9・11階 大阪市契約管財局 産業団体 ・12階 大阪市商店街総連盟 他5団体 ・地下1階 大阪商工会議所 (大阪起業家ミュージアム)
府市の事業所管	中小企業支援室、成長産業振興室国際ビジネス・企業誘致課	産業振興部企業支援課

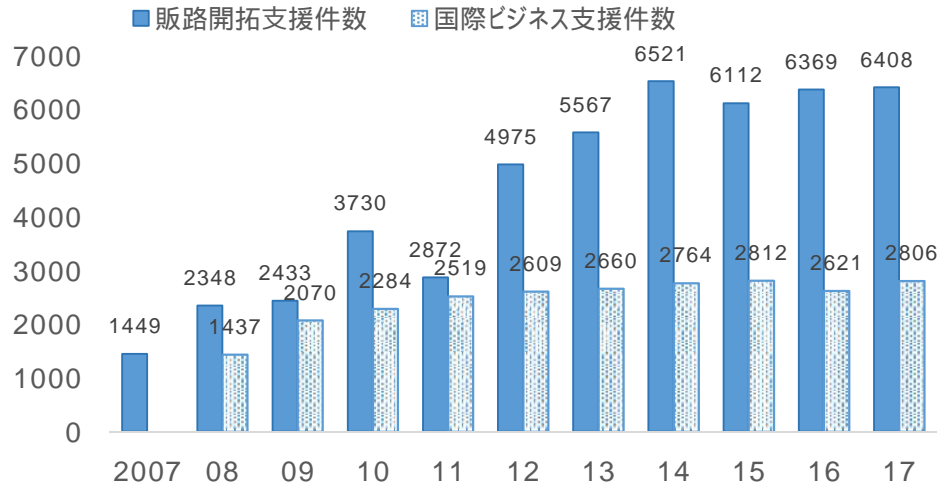
施設名	クリエイション・コア東大阪 <MOBIO>	テクノシーズ泉尾	大阪イノベーションハブ (OIH)	クリエイティブネットワークセンター大阪 (メビック扇町)	ソフト産業プラザ (iMedio)
所在地	東大阪府市荒本北	大正区泉尾 (法人登記)	北区グランフロント大阪 ナレッジキャピタルタワーC 7F	北区扇町 関テレ扇町スクエア3F	住之江区南港北 ATC-ITM棟6F
施設概要	北館 / 敷地 : 1,340㎡ 延床 : 2,352㎡ 南館 / 敷地 : 4,889㎡ 延床 : 4,978㎡	延床 : 2,750㎡ 貸室 : 30室 入居数 : 16社 27室 (2018.3月末現在)	延床 : 586.9㎡ 施設 : ワークショップ・ルーム、 プレゼンルーム他	延床 : 641.58㎡ 施設 : 交流スペース 他	延床 : 1,927.35㎡ 貸室 : 19室 入居数 : 16社 17室 (2017.3月末現在)
権利関係	土地・建物 : 中小機構所有	土地 : 大阪市所有 建物 : 都市型センター所有	貸主 : KMO 借主 : 大阪市	貸主 : 関西テレビ 借主 : 大阪市	貸主 : ATC 借主 : 大阪市
法人の 主な事業等	・ものづくり企業の販路開拓支援 * 東大阪府市外郭団体、府立大学等が入居	・賃貸工場	・イノベーションエコシステム構築 ・国内外ネットワーク構築 等	・クリエイターネットワーク構築 ・情報発信、プロモーション ・マッチング 等	・インキュベーションオフィス運営 ・先端技術を活用したプロジェクトの創出 等

* MOBIO(ものづくりビジネスセンター大阪) : 中小機構が所有・運営する「クリエイション・コア東大阪」内で、産振機構・府(ものづくり支援課)・民間企業が共同で運営。

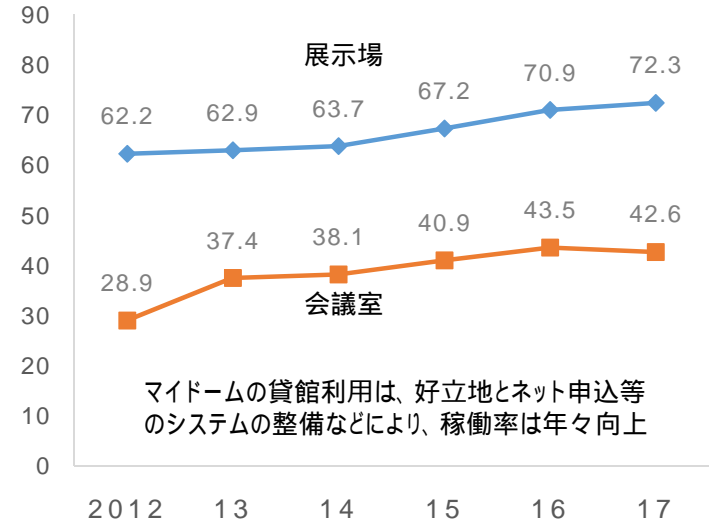
産振機構と都市型Cの経営努力

産振機構

業務実績の推移（支援件数）



貸館稼働率の推移



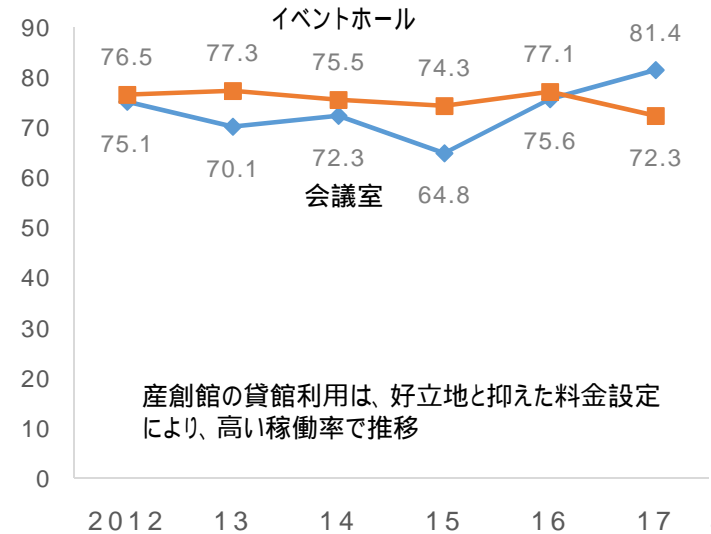
業務実績の推移（大阪市以外の公募事業の受託）

大阪市以外の国、府、他市の公募事業を継続的に受託（2017年は8件で1.1億円）

	2014	2015	2016	2017
府	大阪起業家スタートアップ 新分野ニッチ市場参入事業	プロフェッショナル人材戦略拠点 市町村等創業支援力強化 健康寿命産業創出		
機構	よろず支援拠点アシスタント			
他市	創造的企業創出（高槻）	中小企業ブランド（八尾） 産業活性化C（大東）		
国	アントレプレナー育成（文科） 女性起業家支援（経産）	ITベンチャー支援（経産） 地域イノベ創出促進（近経）	ベンチャーエコシステム（同） 地域中核企業創出（同）	

都市型C

貸館稼働率の推移

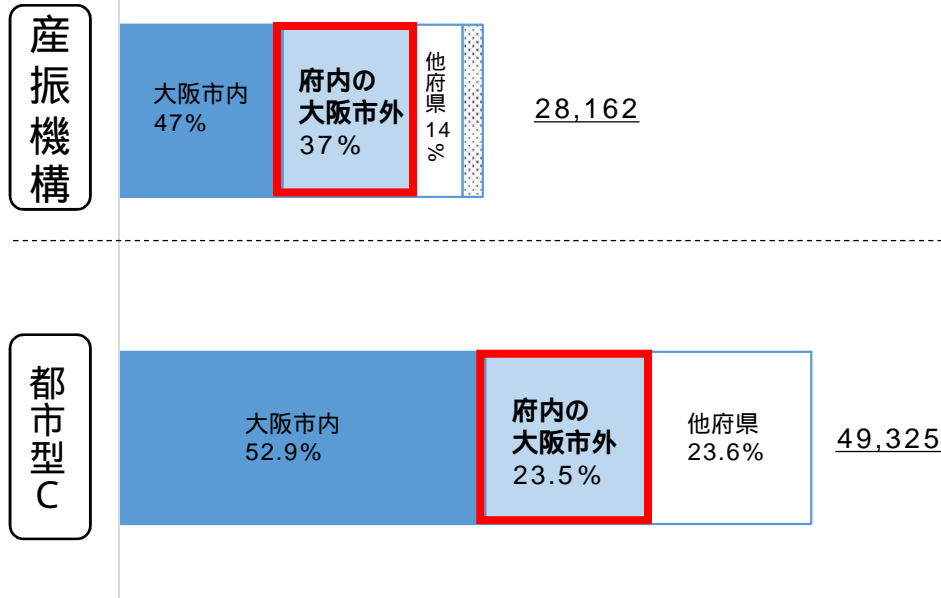


産振機構と都市型Cの企業情報属性【所在地別と業種別】

- 都市型Cは、産振機構の1.8倍の登録事業者規模を持ち、非製造業にも広く浸透
- 都市型C、産振機構ともに、大阪市内の企業が中心

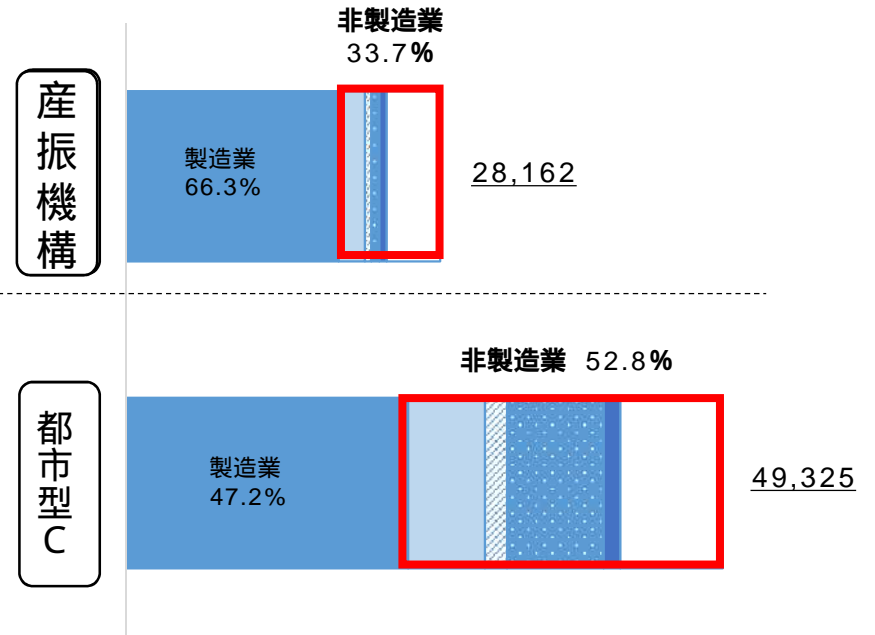
所在地別

■大阪市内 ■大阪市外 □他府県 □不明



業種別

■製造業 ■サービス業 ■小売業 ■卸売業 ■建設業 □その他



注) 両法人とも2017年度の数値
産振機構は全事業（国からの受託事業を含む）の利用者数、都市型Cは大阪産業創造館事業における利用者数であり、単純比較ができないことに注意

事業費の内訳（2018年度予算：百万円）

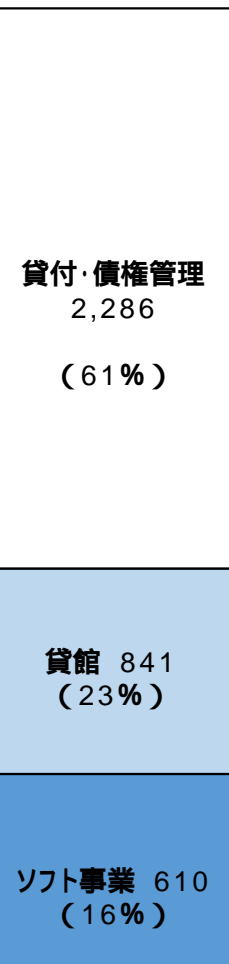
両法人予算総額は48.5億円（うち資金支援が22.9億円（産振機構）、貸館事業が11.2億円）。
そのうち経営支援等のソフト事業は14.4億円（約3割）に留まる。

産振機構

設備貸与等の資金支援事業を除くと貸館事業の比率が高く、ソフト事業は6.1億円で全体の16%で、ソフト事業は都市型Cよりも少ない。

事業費 (百万円)	主な事業
2130.0 35.1	【貸付・債権管理】 設備貸与 金融新戦略
840.9	【貸館（自主事業）】 マイドームおおさか管理運営
13.2 42.9 8.9	【自主事業】 オープンイノベーション 出資法人CMS事業 展示商談会事業
32.0 57.4 19.1 14.6 9.8 4.0	【補助金】 外国特許支援（国） 取引あっせん事業 ビジネスマッチングサポート ものづくりB2Bネットワーク 大規模企業・広域商談 下請取引適正化
95.9 70.0	【委託料】 よろず支援拠点（国） 事業承継事業（国）
12.7 21.7	【負担金】 国際ビジネスサポートC 上海事務所管理運営

3,737百万円

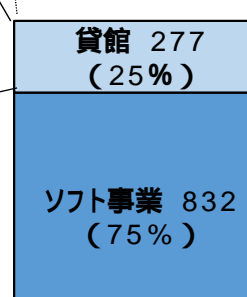


都市型C

ソフト事業が全体の3/4

主な事業	事業費 (百万円)
【施設管理（代行料）】 産創館管理運営事業	277.2
【自主事業】 ナレッジフロンティアPJ テクノシーズ泉尾（貸工場）等	73.4
【他公募（委託料）】 プロ人材戦略拠点【府】 女性起業家支援（国） 創造的企業創出（高槻） ベンチャーエコシステム（国） その他	40.7 14.0 5.0 3.0 62.4
【市公募（委託料）】 大阪イノハブ イメディオ（インキュ施設等） 大阪トップランナー育成 メビック扇町（クリエイティブ産業）	104.5 81.0 70.6 60.9
【産創館事業（交付金）】 創業支援事業 新事業創出・経営革新支援事業 コンサルティング事業 プロモーション事業 等	317.2

1,109百万円

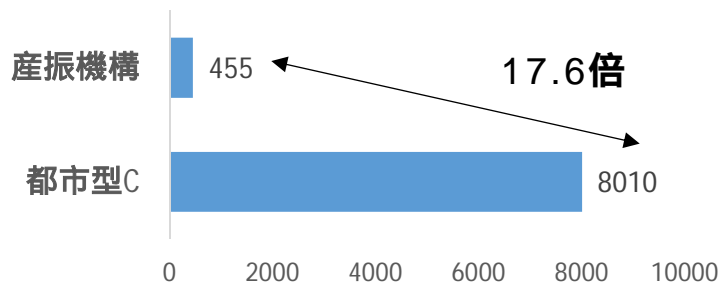
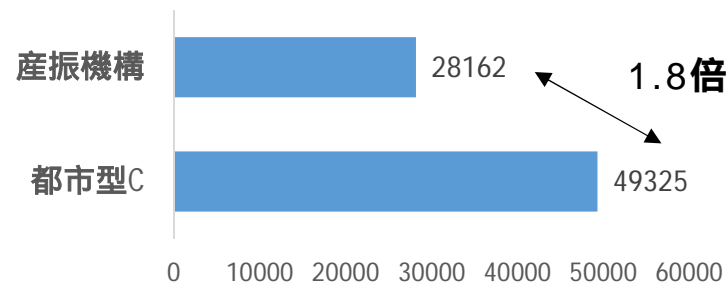
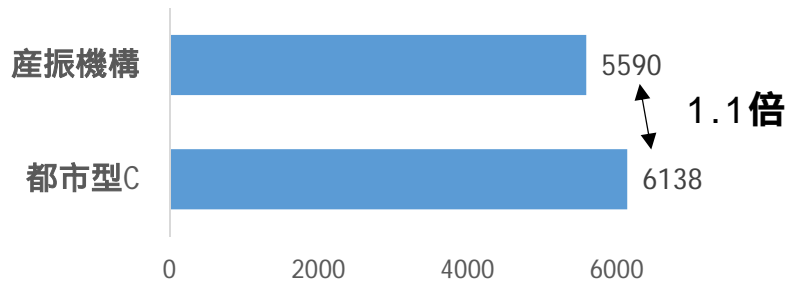


サービス提供状況と人員

- 都市型Cは、外部人材を活用し、機動的なサービス事業を展開

サービス提供状況

経営相談件数(件)
企業データベース(件)
外部ネットワーク(者)



注) 相談内容、企業データベースの目的、外部ネットワークの捉え方など各団体が違う部分もあるので、単純比較は困難であることに注意

人員

産振機構は、資金支援や施設管理に過半を充てているのに対し、都市型Cは事業部に集中投入。

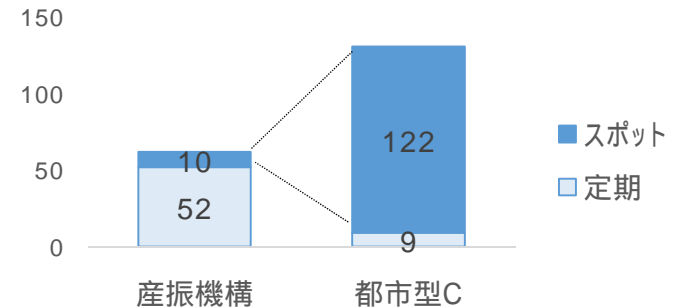
	産振機構	都市型C
総務企画・経営支援	25名	15名
国際ビジネス	6名	
資金支援	17名	
施設管理	14名	
事業部		41名
合計	62名	56名

職員数は、プロパー、任期付採用、団体OB、派遣の合計

職員の部門別内訳

都市型Cは、経営相談窓口としての企業経営者やコンサルタントなどの専門人材を131人登録している。(産振機構の約2倍)

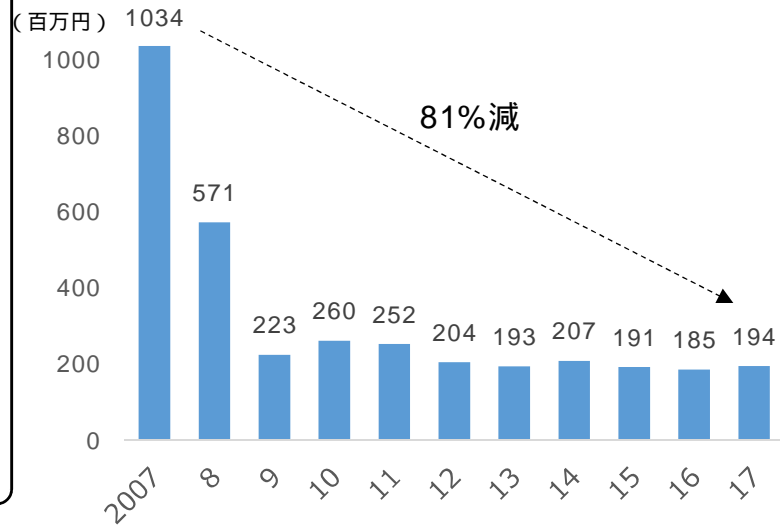
登録専門人材(人)



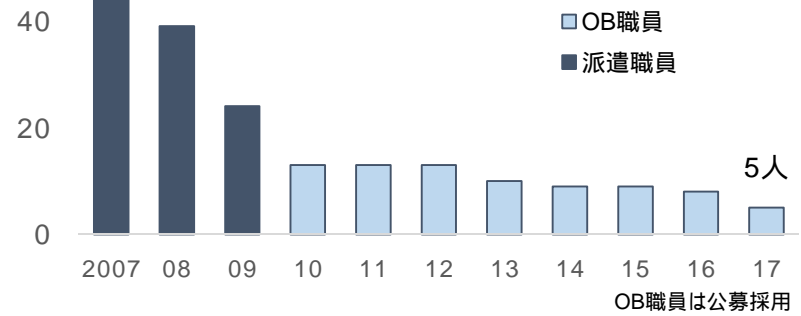
府・市による財政的関与・人的関与の変遷

府関与の推移

財政的関与の推移（補助金）



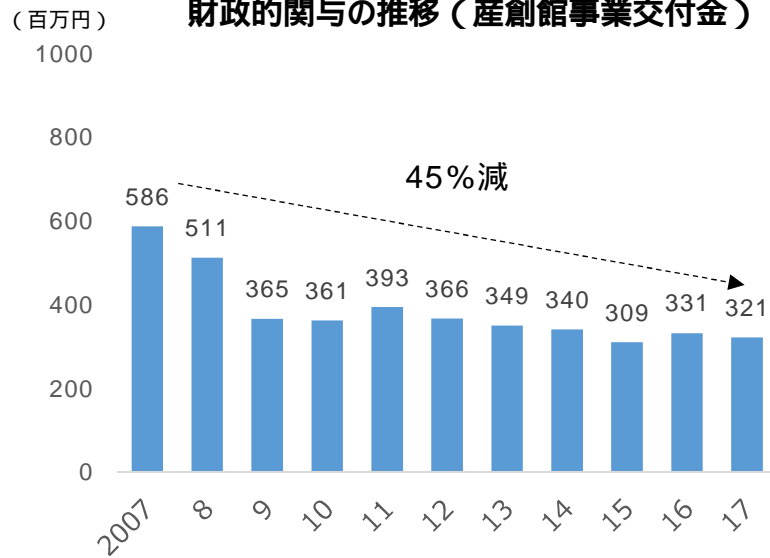
人的関与（派遣とOB）の推移



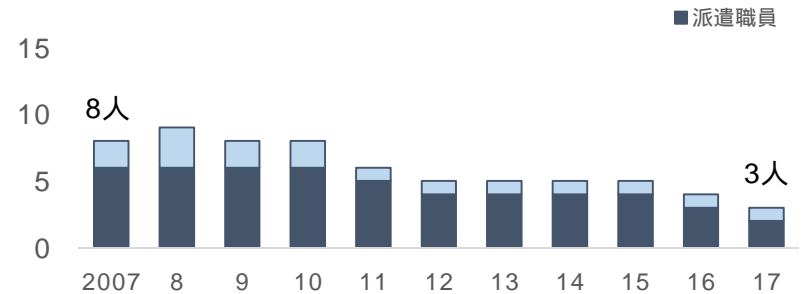
OB職員	0	0	0	13	13	13	10	9	9	8	5
派遣職員	44	39	24	0	0	0	0	0	0	0	0
任期付等	10	5	20	28	29	33	38	35	35	38	42
固有職員	16	16	20	20	21	20	19	19	19	19	18
合計	70	60	64	61	63	66	67	63	63	65	65

市関与の推移

財政的関与の推移（産創館事業交付金）



人的関与（派遣とOB）の推移



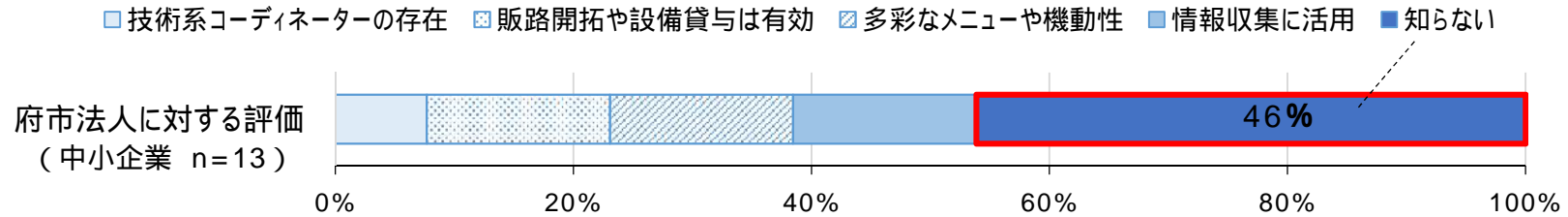
OB職員	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1
派遣職員	6	6	6	6	5	4	4	4	4	3	2
任期付等	45	48	50	52	60	54	52	52	52	52	52
固有職員	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
合計	55	59	60	62	68	61	59	59	59	58	56

第2章 産振機構と都市型Cの課題

- 両法人とも、企業経営者の認知は高くない。
 - 2法人以外も含めた多くの機関が類似のサービスを提供
 - 内容と手続きがわかりにくく複雑という印象 / イメージ
- 大阪市内が中心で、府域全体の企業にサービスが提供できていない。
 - 産振機構の顧客は「東部大阪の製造業」が中心となりがち
 - 都市型Cは大阪市以外の中小企業は二の次となりがち
- 自治体としての資金 / 人員の支援が手薄。
 - 主要府県（6都府県）や他の政令市に比べ、中小企業1社あたりの事業費は、大阪が最も少ない
 - 自治体からの派遣職員も少ない。大阪府が0で大阪市が2人（派遣率4%）
これに対し、東京都は39人（16%）、京都府は17人（35%）
- 東京都（公社）、京都等に比べ、大阪は支援機関が二つに分かれ、わかりにくい。また小規模なのでスケールメリットが働かない。

両法人の認知とイメージの問題

- ヒアリングした中小企業のうち約半分弱は、そもそも両法人の「存在を知らない」。また、手続きが煩雑などの理由で敬遠されている。



中小企業経営者の声

『知られていない』

(名前も知らない、何をやっているか知らない)

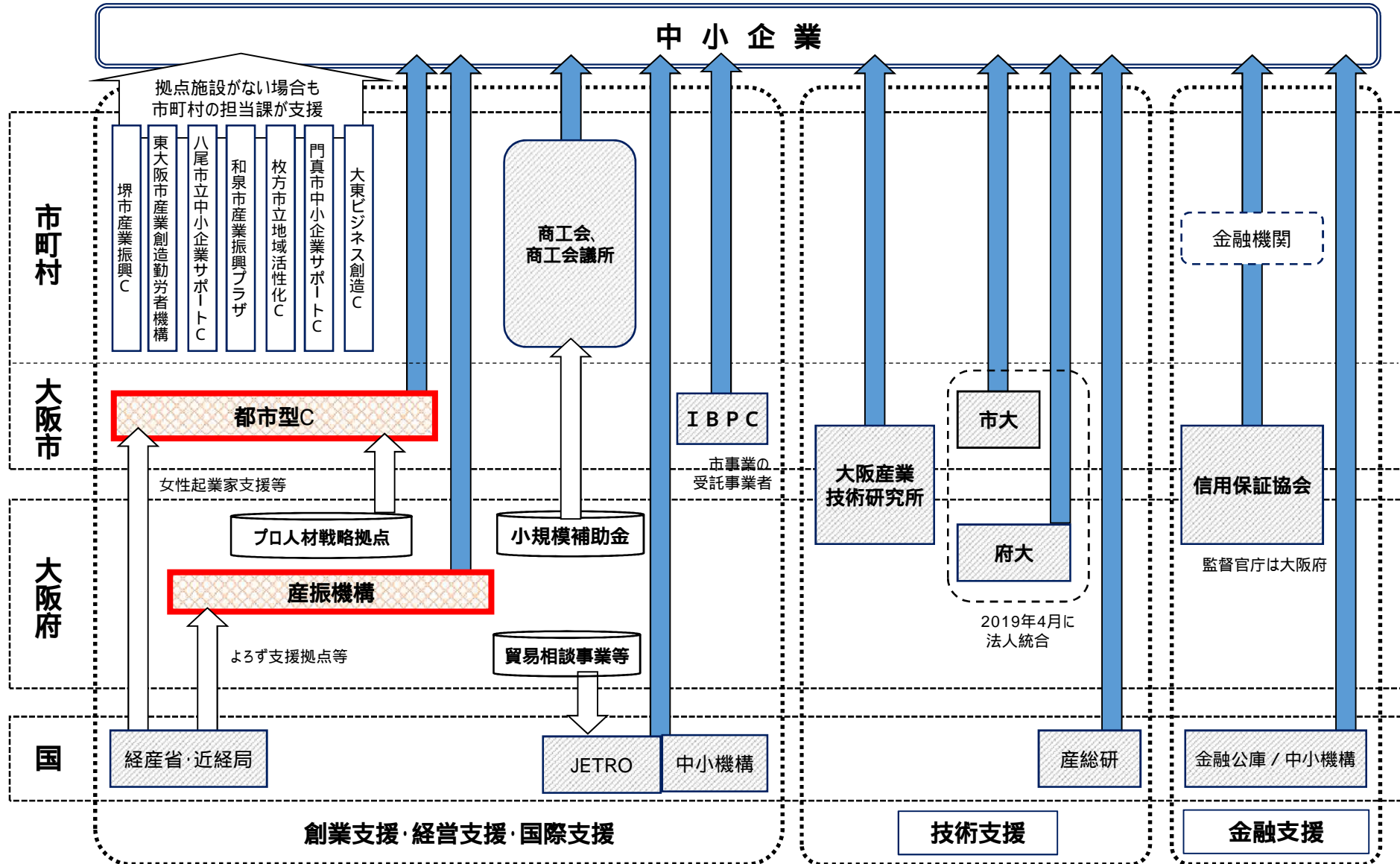
- ✓ 産振機構・都市型Cともに名前も知らない。
- ✓ 聞いたことはあるが、何をしているのか知らない
- ✓ 府市の支援機関は、すべてアピールが足りない。知人の企業は、公の支援機関を知らないことが多く、利用できるサービスが利用できていない。
- ✓ 先日、民間の設備リースをしたばかり。設備貸与の制度を知っていれば利用していたのに残念
- ✓ 設備貸与事業は利用したことがあるが、産振機構という認識はなかった。
- ✓ MOBIOは知っているが、「ものづくり企業のための支援拠点」という印象。卸売業としては立ち入りにくい
- ✓ 以前、新事業開拓や海外販路の拡大について検討したが、どこに相談していいかわからなかった。

『使いにくい』

- ✓ 以前にインターシップの事業を利用したことがあるが、手続きが非常に複雑かつ煩雑で苦勞した。以降、行政の補助金などは利用する気にならなくなった。
- ✓ とにかく事業がわかり難く、支援の有無を含めたとっかかりを知る機会がない。
- ✓ 困った時は、まずは自分の知り合いに相談する。支援機関へ相談に行くのは最後。
- ✓ 相談先を調べたことがあるが、ピンと来る支援施策が見当たらなかった。
- ✓ 自分のネットワークで事足りているので、府市法人に相談することはない。身内のメンバーでも、府市の法人を使っているのは3割くらいのイメージ

(注) 2014年3月～2018年4月までに実施した企業ヒアリング(全19社)における経営者の声(抜粋)

大阪では、様々な支援機関が似て非なるサービスを少しずつ提供 ……中小企業からみて極めてわかりにくい



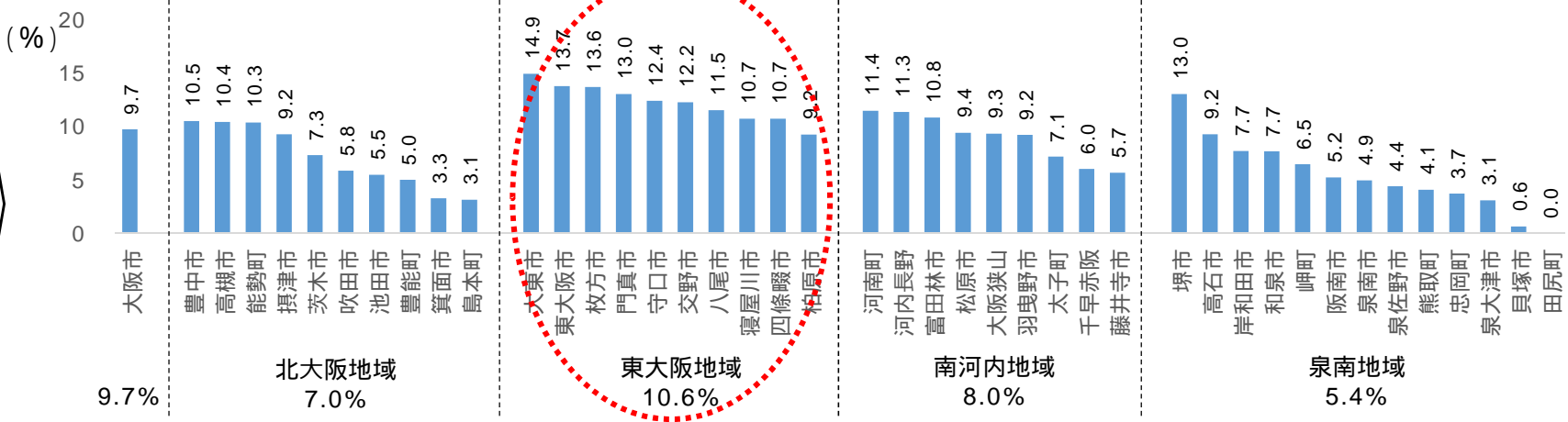
IBPC : 大阪国際経済振興センター 中小機構 : 中小企業基盤整備機構 JETRO : 日本貿易振興機構

両法人のユーザー企業捕捉率

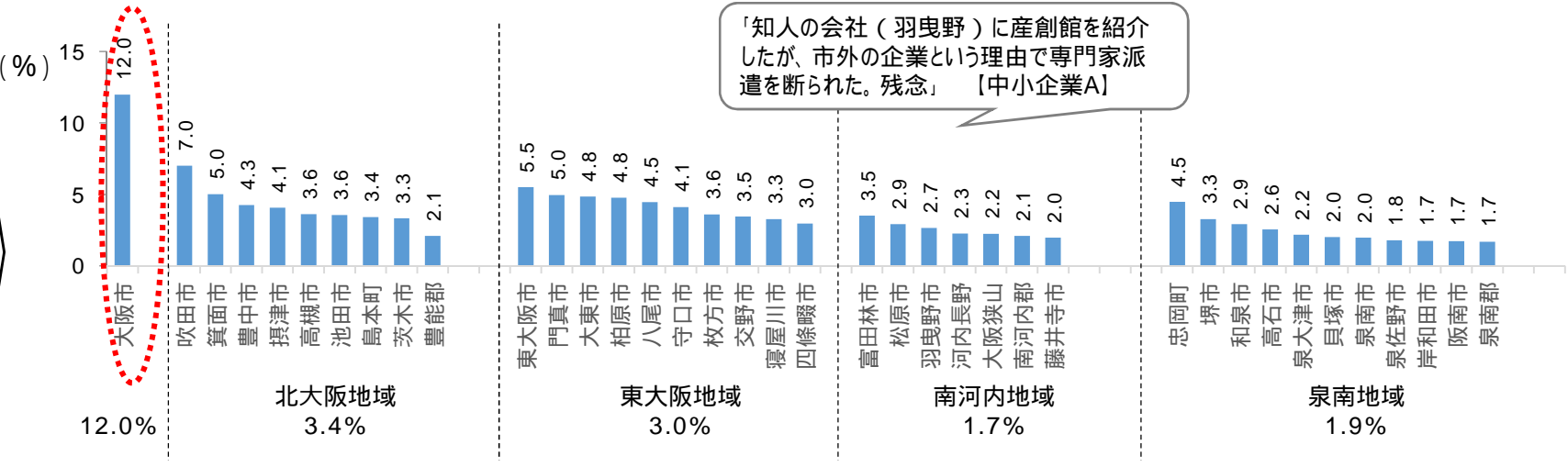
[% : 各市町村別の全事業所に占める法人の登録企業数]

- 産振機構の対象顧客（受注企業 = 製造業）は、大阪東部に偏る一方で、都市型Cは大阪市内に集中

【受注登録企業 / 全製造業】
産振機構の企業捕捉率



【府内全登録企業 / 全事業】
都市型Cの企業捕捉率



ユーザー企業捕捉率・・・ 産振機構 $\left[\frac{\text{取引あっせん事業の受注企業登録数 (4,447件)}}{\text{全製造業事業所数 (42,625件)}} \times 1000 \right]$
 都市型C $\left[\frac{\text{府内全登録企業数 (29,905件)}}{\text{全事業所数 (395,664件)}} \times 1000 \right]$
 出典：事業所数は経済センサス活動調査（2016年）の、非農林漁業（公務除く）の全事業所数

公的機関が提供する（分散する）中小企業支援メニュー

		産振機構	都市型C	大阪商工会議所	中小機構	大阪府工業協会	
総合 支援	経営相談	よろず支援拠点	あきない・えーど	経営相談・特別相談室	「よろず支援拠点」		
	専門家派遣		コンサル出前一丁	「エキスパートバンク」	専門家継続派遣		
	セミナー	経営セミナー 等	創業支援 経営力強化支援 等	ビジネススキル 営業・販売 等	事業承継	経営セミナー 新入社員研修 等	
機能・ 課題別	開発	市場調査		サンソウカンデモニター会		J Net21による情報提供	
		商品企画	大阪商品計画	「売れる商品づくり」窓口		地域資源活用の支援	工場長大会
		ビジネスマッチング	オープンイノベーション支援	ビジネスチャンス倍増PJ	「Osaka Innovation Ecosystem」	マッチングイベント	
		産学連携	産学連携オフィス		産学官技術交流ラボ	J Good Tech (ジェグテック)	
		知的財産	大阪府中小企業等 外国出願支援事業				
		新分野		大阪トップランナー 育成事業	各フォーラム（環境・医療・省エネ等）	ものづくり連携	新技術研究会
	生産	外注・生産ネットワーク	取引あっせん事業 ものづくりB2Bネットワーク	ビジネスチャンス倍増PJ	「3大阪ものづくり相談所」 「ものづくり加工ネットワーク強化交流会」	J Good Tech (ジェグテック)	工場見学会
		下請け保護	下請かけこみ寺				
		設備投資	設備貸与		開業サポート資金	高度化事業	
		BCP		BCPマニュアル策定 運用サポート		J Net21による情報提供	

国事業

公的機関が提供する（分散する）中小企業支援メニュー

		産振機構	都市型C	大阪商工会議所	中小機構	大阪府工業協会	
機能・課題別	販路拡大	ビジネスマッチング	大企業を対象にしたマッチング	ビジネスチャンス倍増PJ 大企業（様々な産業）のパートナー公募	販路・取引先マッチング 「ベストバイヤーズ」 「買いませ！売れ筋商品発掘市」 「ザ・商談モール」	イベント、セミナー	
		Webマッチング	OSAKA EXPORTERS GUIDE ビジネスマッチングステーション（他財団リンク）		「ザ・ビジネスモール」	J Good Tech（ジエグテック）	
		常設展示	MOBIO常設展示				
		主催展示会	マイドームビジネスフェスタ	業界分野別展示会	大阪勤業展 OSAKA STYLING EXPO	中小企業総合展	大企業との展示商談会
		貸館（展示場）	マイドームおおさか	産創館会議室貸出（運営）	国際会議ホール		
		海外販路	国際ビジネスサポートセンター	海外展開支援相談窓口（専門家へのつなぎ）	中国ビジネス支援室 「アセアン事業展開 関心企業プラットフォーム」	海外展開支援	海外視察団

【経営者の声】

- 支援制度が複雑で理解し難い。どこに聞けばいいのかわからないので、ワンストップ窓口があればよい。

国際化支援は、6つの機関が似て異なるサービスを提供。利用者からみて分かりにくい

1. 海外展開を目指す経営者

2. 対大阪投資を検討する海外企業等

サービス利用の流れ

海外展開 までのプロセス	主な支援機関					対大阪進出 までのプロセス	主な支援機関	
	国際BSD* [大阪府]	国際BSC* [産振機構]	IBPC 大阪	JETRO 大阪本部	JICA 関西		O-BIC** [大商]	JETRO 大阪本部
着想・相談 (電話・net・面談) (国内セミナー)			○	○	○	情報収集 (電話・net・面談) (地域産業レポート)	○	○
進出計画策定 (目的明確化) (F/S調査)				○	○	インセンティブ調査 (特区や規制緩和) (公的機関の補助金)	○	○
予備・現地調査 (見本市・商談会) (合同ツアー参加)	(有料対応)		(BPCのみ)	○	○	予備・現地調査 (不動産情報調査) (生活・環境調査)	(仲介紹介)	○
パートナー選定 (パートナー紹介) (現地での交渉)				○	○	パートナー発掘 (ビジネスパートナー) (在日スタッフ)	(仲介紹介)	○
進出決定 (拠点決定・雇用) (各種申請手続き)				○	○	対大阪投資決定 (拠点決定・雇用) (各種申請手続き)	(仲介紹介)	○

・ BSDは「ビジネスサポートデスク」、BSCは「ビジネスサポートセンター」の略

** O-BICは「大阪外国企業誘致センター」で、大阪府・大阪市・大阪商工会議所が共同で運営（事務局：大商）

注）JETRO大阪本部の所管は、大阪府及び奈良県。JICA関西の所管は、大阪府・滋賀県・京都府・兵庫県・奈良県・和歌山県

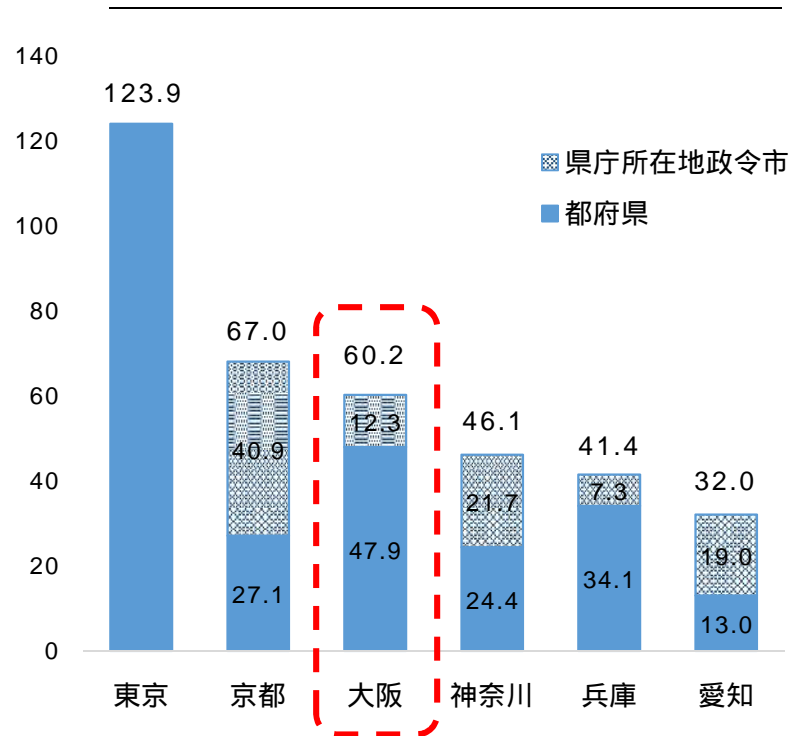
外国企業や海外に進出した企業にとってワンストップになっていない

府市	府市連携組織	大阪府	大阪市
名称	海外事務所	国際ビジネスサポートデスク	ビジネスパートナー都市
サービス内容	中国華東地域（上海市、江蘇省、浙江省）における販路開拓支援を中心とした様々なビジネスサポート（企業リストアップ、市場調査など）を実施	希望条件に合った取引候補先企業のリストアップ、現地ポイント等の出張支援、市場調査等の海外展開支援を有料で実施	アジア太平洋地域における経済ネットワーク構築のための都市提携。自治体リーダーシップの下、民間レベルの国際経済交流を促進し、大阪の中小企業の国際化や活性化を図る
運営形態	常設・常勤の海外事務所	現地のネットワークとビジネス経験を持つ現地法人へ委託（7社。下記は各管轄地域）	現地公的機関との連携協定
中国	大阪政府上海事務所		上海市商務委員会 天津市商務委員会
韓国			ソウル商工会議所
香港			香港貿易発展局
シンガポール			シンガポール国際企業庁
タイ		バンコク	タイ商工会議所
フィリピン		マニラ	マニラ市 フィリピン貿易サービス公社
インドネシア		ジャカルタ	ジャカルタ商工会議所
マレーシア		クアラルンプール	マレーシア貿易開発公社 クアラルンプール市
ミャンマー		ヤンゴン	
ベトナム		ホーチミン ハノイ	ホーチミン市人民委員会 ベトナム商工会議所
インド		チェンナイ、バンガロール、ハイデラバード、ムンバイ、デリー	インド商業会議所
オーストラリア			メルボルン市 オーストラリアン・インダストリーG
ニュージーランド			オークランド商工会議所

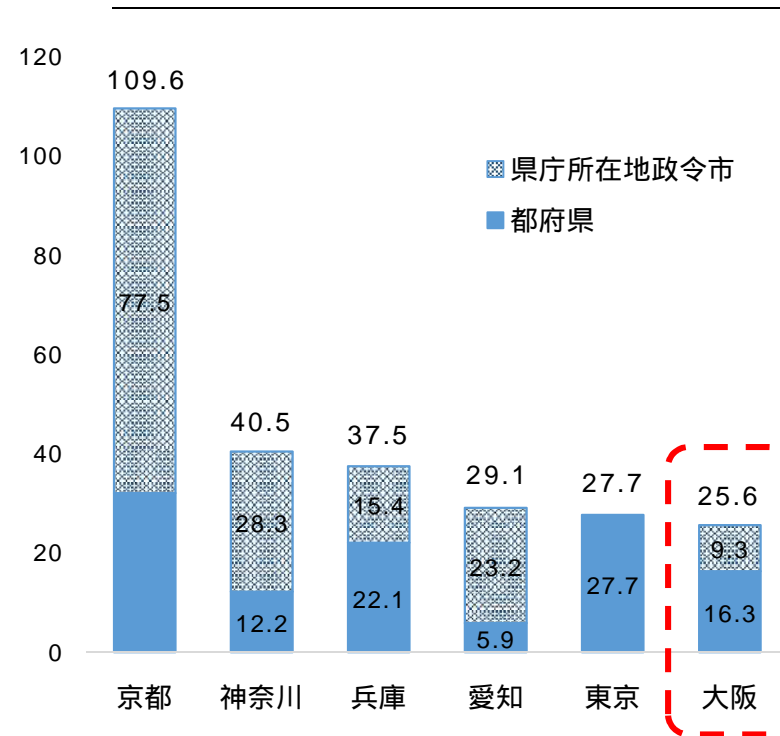
主要都市における中小企業支援団体の事業費の状況

- 両法人の事業費（合計）は、類似の6都府県中三番目。
また、1企業あたりに換算すると、最下位。

中小企業支援団体の総事業費
(億円)



左記グラフの中小企業1企業あたりの事業費
(千円)

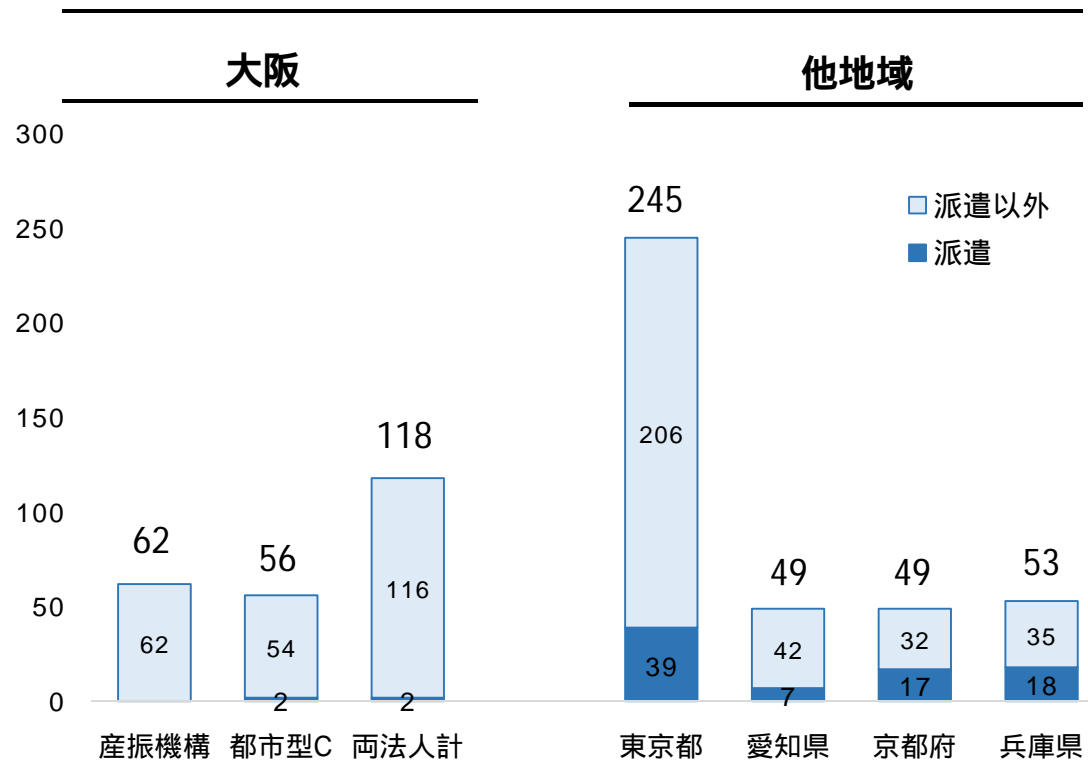


出典：総事業費は、6都府県において中小企業支援センターに指定されている各団体の、2016年度決算の財務諸表から経常経費を記載棒グラフは左が都道府県、右が県庁所在地政令市（東京は特別区に中小企業支援センターが無いため省略）
中小企業数は、2016年経済センサスの数値

設立団体（自治体）から中小企業支援団体への職員派遣

- 両法人の常勤職員等は、東京の半分程度。また、大阪は府市からの派遣職員数が極めて少なく、自治体が派遣職員経由での現場の企業ニーズやノウハウを吸収する仕組みが機能しない

設立団体から中小企業支援団体への常勤職員の状況



他府県支援法人のヒアリングより

< 東京都中小企業産業振興公社のコメント >

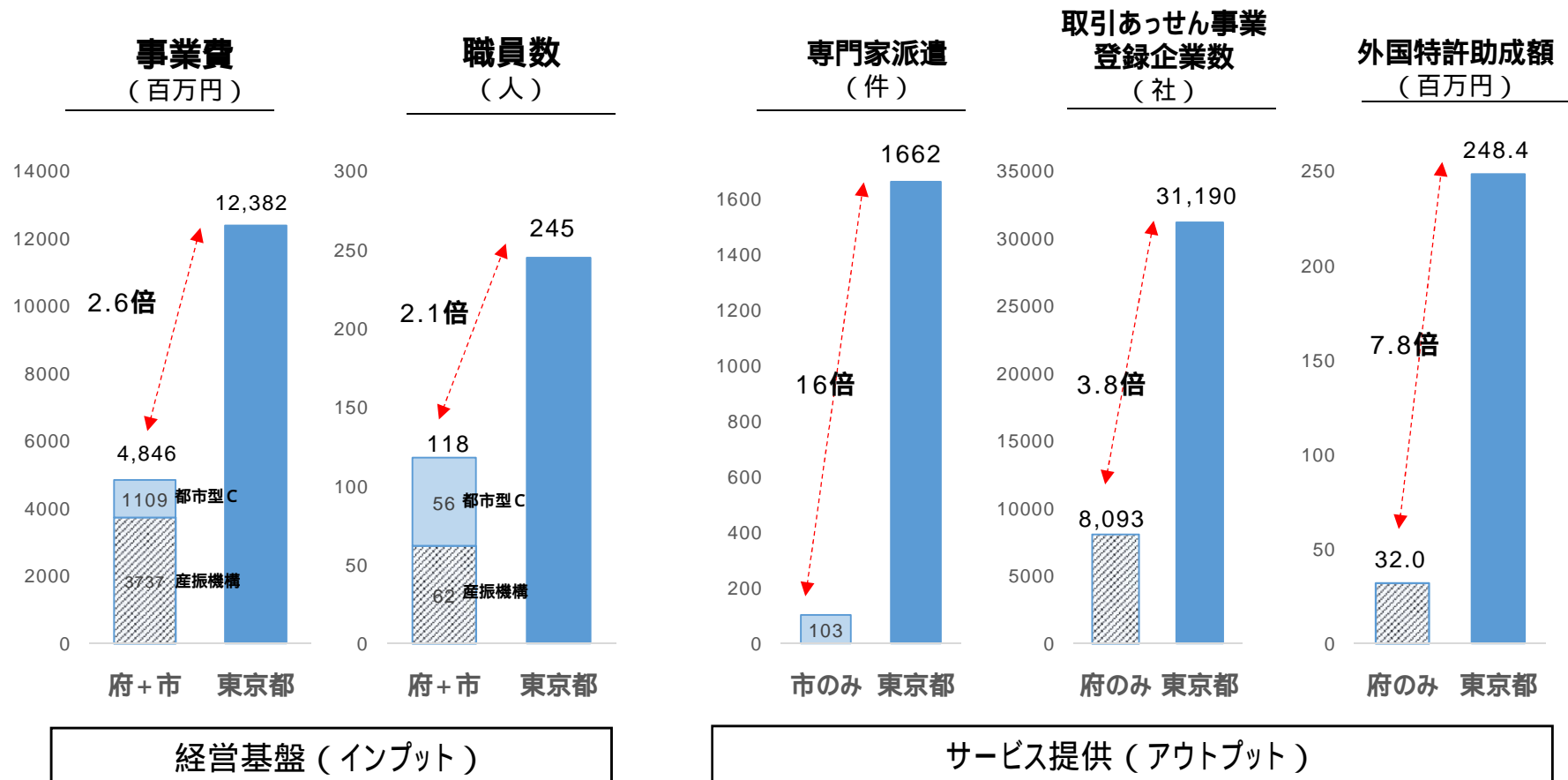
「設立団体と支援法人は一体であり、設立団体における政策立案や予算編成においても職員が現場を知っていることは重要。」

「都道府県の政策と一体となって動く中小企業支援団体は、事業の実施部隊として、設立団体と同じ方向を向いて取り組む必要があり、そのため人の繋がり(派遣)が必要。」

東京都中小企業振興公社との比較 (主な指標)

- 東京都は、資金も人員も大阪の約2倍（事業費2.6倍、職員数で2.1倍）であるのに対し、成果をみると、専門家派遣（16倍）、登録企業数（3.8倍）、外国特許助成額（7.8倍）という開きが生じている

➡ 2法人に分かれ、かつ、スケールが小さいことのハンディが大きい



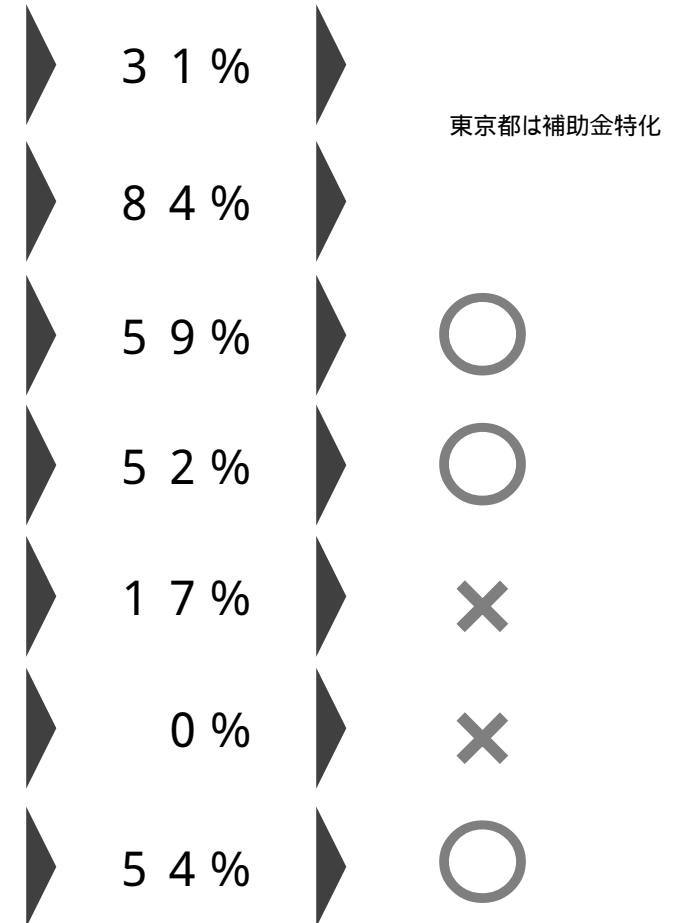
東京 vs 大阪 (支援領域別事業費)

- 東京都公社は、各支援領域ともに一定のスケールを持っており、充実
- 大阪は国際化や人材育成が極めて手薄

単位：百万円

	東京都振興公社	産振機構	都市型C
創業支援	692 【 5.6%】		215 【19.6.%】
	創業支援施設運営 創業活性化支援		大阪起業家スタートアップ 創業支援事業（交付金）
経営支援	425 【 3.4%】	95 【 2.0%】	260 【23.7%】
	事業承継・再生支援 総合支援	よろず支援拠点 下請取引適正化	新事業創出・経営革新支援事業 （交付金） コンサルティング事業（交付金）
販路開拓	977 【 7.9%】	252 【 5.3%】	324 【 29.5%】
	知的財産総合C運営 下請企業振興	取引あっせん ビジネスマッチングサポート	新分野ニッチ市場参入 大阪トップランナー育成事業
資金支援	6,657 【53.8%】	3,468 【72.5%】	
	成長産業設備投資支援 技術活性化支援	設備貸与 地域創造ファンド(2017終了)	
国際化支援	711 【 5.7%】	90 【 1.9%】	
	中小企業世界発信PJ 海外販路開拓支援	国際ビジネスサポートC 上海事務所管理運営	
人材育成	147 【 1.2%】		
	中小企業魅力体験支援 中小企業人材確保・育成		
貸館	2,008 【16.2%】	816 【17.1%】	283 【25.8%】
	中小企業会館ほか	マイドームおおさか	産業創造館 テクノシズ泉尾
その他	499 【 4.0%】	64 【 1.3%】	15【 1.4%】
	地域産業情報収集提供	CMS	景気観測調査等
合計	12,382	4,785	1,097

都公社 vs 産振 + 都市型 (%は予算規模比較)



(注) 年度はいずれも2016年度決算
東京都資料は同公社の年報より、
網掛けは、各法人における相対的な強み
として事務局作成

第3章 中小企業を取り巻く環境の変化

1 . ユーザー企業のニーズと環境変化

- ヒアリングでは 海外事業、 事業承継、 都市間競争、 などの課題が浮き彫りになった。
- M&A、 人手不足、 事業承継など高度化なども喫緊の課題

2 . 今後の中小企業支援の3本柱

国際化支援

- 外国企業（特にアジアの国内誘致合戦）
- 従来の輸出や工場進出とは異なる課題。M&Aや人材問題など

事業承継支援の重要性

- 高齢化等による後継者問題
- 若返りやM&Aに伴う新規投資の誘発など

創業支援の重要性

- 従来からの強みをさらに伸ばす
- 大企業の首都圏流出等への対抗策としても重要

ユーザー企業ヒアリング（*）による府市法人の課題整理

	ユーザー企業が持つ経営課題	総 括	支援策への意味合い
海外事業	<ol style="list-style-type: none"> 1. 輸出・グローバル化 2. インバウンド需要 3. 海外企業（技術・市場の両面）連携 	<ul style="list-style-type: none"> • 現地企業の品質が上がる中、今から「ASEANの自動車産業」は遅い • 自社の技術・品質を活かすために、欧米やさらに先の新興国を検討したい 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 下請け企業の弱点であるデザイン・マーケティング力の強化 ■ 「ダントツ品質」を活かせる欧米企業とのマッチング
後継・承継 人材育成	<ol style="list-style-type: none"> 1. 後継者・コア人材育成 2. 企業連携・合併・M&Aによる集団化 3. いわゆる「ベンチャー型事業承継」 	<ul style="list-style-type: none"> • いずれの業界も大きな問題。後継体制を作った会社に受注が集まる傾向ある。 • 同族だけが後継問題の解ではなく、社員教育も課題と認識 • あきんど塾等育成プログラムの評価は高い • 海外企業（特に中国）への売却・後継には心理的抵抗がまだ残る 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 後継者教育の更なる拡充 ■ 後継企業として海外企業を検討できるサービス（特に中国・アジア企業）
都市間競争	<ol style="list-style-type: none"> 1. 域外（取引先や顧客の移転、市場規模の差等）によるやりにくさ 	<ul style="list-style-type: none"> • 大阪 v s 東京というだけでなく、関西近隣自治体による誘致があり、大阪は劣位である。実際、他自治体サービスを受け、東京や神戸に移転を決めた会社は多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 他都市と同レベル以上の支援策とワンストップショップ化は必須 ■ 特に工場立地等紹介等具体的で細かなサービスが必要
既存事業強化・高度化	<ol style="list-style-type: none"> 1. デジタル技術の取り込み 2. デザイン強化 3. バリューチェーン強化 4. 共同受注、一括受注等 5. 産学連携による技術革新 	<ul style="list-style-type: none"> • 東日本への展開を進めている企業が多い • 設備を自社開発するなど設備面での投資ニーズ、高度化の一環として工場移転のニーズは強い • 産学連携・共同開発を使っている企業は少数で、自社の技術範囲の開発に留まっている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 支援機関ができることには限界が（プロ等で対応） ■ 大阪市の持つデザイナーネットワーク、創業イベントを通じて得た海外企業群、共同プロジェクト事務局等側面支援ではやれることはある。

* 今回は、国内企業のみをヒアリングしたが、外国企業や府外企業の誘致や創業支援も重要

海外企業の大阪（日本）への進出現状と東京都公社の取組み

海外企業の進出状況（全国）

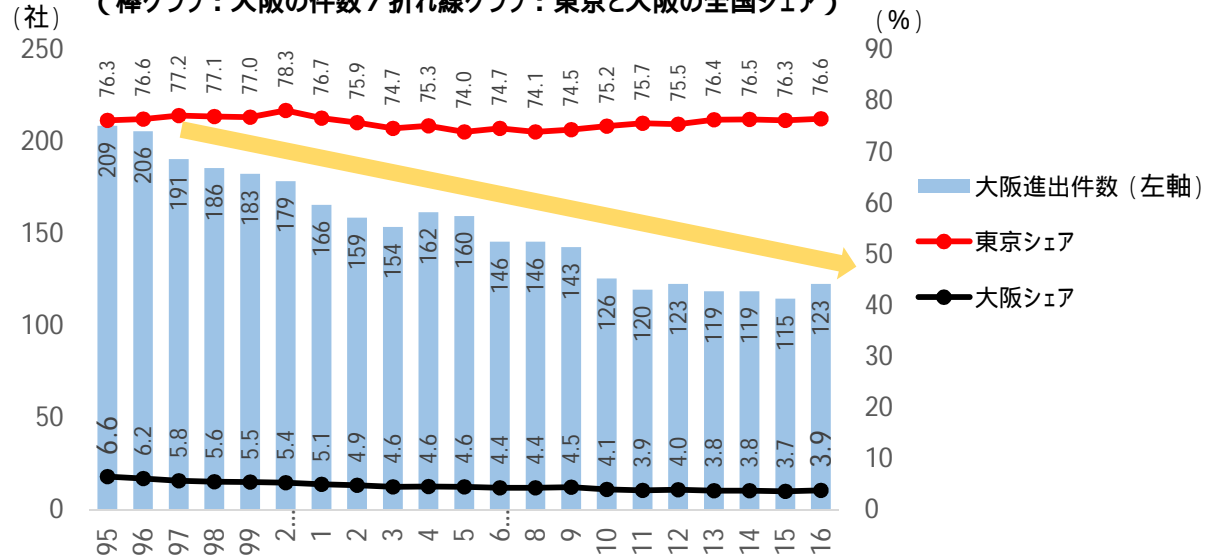
- 外資系企業の日本進出は東京に集中していて、大阪は神奈川県を下回る3位で、わずか3.9%
- さらに大阪は進出件数やシェアが年々減少傾向にあり、プレゼンスをますます下げている。

外資系企業進出件数内訳
(2016年：全国3,158件)

上位7	件数	国内シェア
東京都	2,419	76.6%
神奈川県	268	8.5%
大阪府	123	3.9%
兵庫県	78	2.5%
千葉県	44	1.4%
埼玉県	42	1.3%
愛知県	35	1.1%

出典：東洋経済新報社「外資系企業総覧2016」

外資系企業の日本への進出件数の推移
(棒グラフ：大阪の件数 / 折れ線グラフ：東京と大阪の全国シェア)



東京都公社の取組み

Tokyo SME SUPPORT CENTER

1 海外ワンストップ窓口

輸出入、契約、規制、投資等の海外ビジネスの課題に対して、相談員（AIBA貿易アドバイザー）が助言

相談件数
729件
(2017年)

相談分野	件数
輸出	409
海外事情	111
輸入	89
海外投資	76
仲介貿易	13
その他	31
合計	729

2 海外展開チャレンジ支援

海外チャレンジセミナー

- 海外展開の具体的な進め方や取り組み事例を紹介するセミナー

海外展開プランの策定

- 海外ビジネス経験豊富なプランナーが「海外展開プラン」を策定

支援実績 92件<2年累計>
(製造業73社、非製造業19社)

3 海外販路開拓

ビジネスマッチング

- 海外販路ナビゲーターが、専門商社や現地ローカル等とマッチング

海外企業連携プロジェクト

- 技術力のある海外企業の情報提供を行い、都内中小企業とマッチング

支援実績
168企業(2017年)

4 海外拠点

タイ事務所（経営相談等）

インドネシア・サポートデスク

展示会出展（8回 / 出展100社）
2017実績

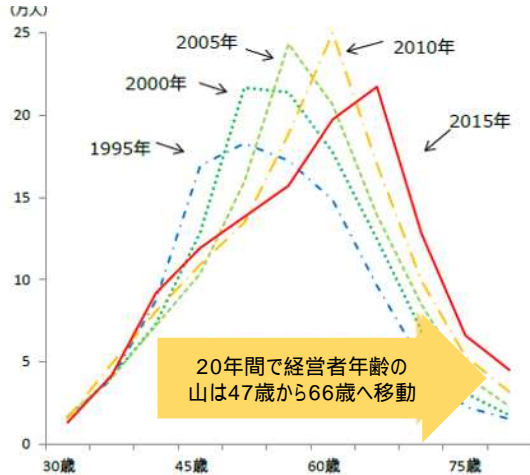
対象分野	開催地	出展
製造	バンコク	11社
医療	バンコク	10社
食品雑貨	バンコク	10社
環境	ホーチミン	14社
製造	バンコク	15社
製造	ジャカルタ	16社
医療	ドバイ	15社
雑貨	シンガポール	9社

事業承継の課題と東京都公社の取組み

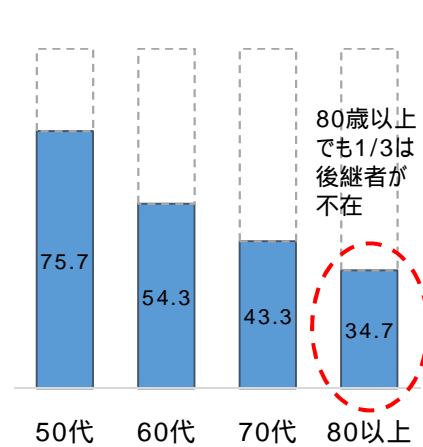
- 中小企業は高齢化等による後継者問題が最大の課題となっており、利益率にも影響を及ぼす
- そのような中、東京都公社は事業承継・再生支援に対する手厚いサービスを展開

事業承継の課題（全国）

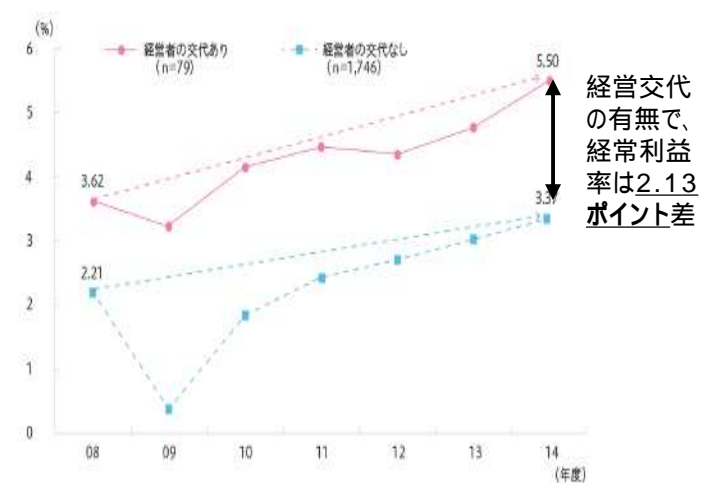
中小企業の経営者年齢の分布（年代別）



年代別後継者不在率（単位％）



経営者交代による経常利益率の違い



出典) 中小企業の事業承継に関する 集中実施期間について (2017.7) 中小企業庁

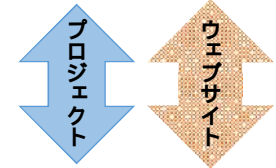
東京都公社の事業承継・再生支援強化事業（2016年度 事業報告書）と府市法人における取り組み比較

サービスメニュー	東京都公社の取組み		府市法人での実績有無	
	事業概要	2016実績	産振機構	都市型C *2016実績
事業承継相談	経営課題の解決に精通したスタッフを14名配置して相談を受け付け	年間116件の相談を受付	×	* 相談件数 43件
事業承継塾	事業承継に必要なスキルを習得を短期集中的に支援する事業	前期後期全16回 172社・172人受講	×	×
事業承継普及セミナー	中小企業経営者及び後継者等を対象に、「戦略的事業承継セミナー」	全4回 127社・151人受講	×	* 1回14人受講
企業継続ハンズオン支援	企業継続支援マネージャーと外部専門家からなる「企業継続支援チーム（17チーム）」によるハンズオン支援	支援回数 602回 専門家回数 221回	×	×

東京都公社との比較

創業支援サービスの改良ニーズ

大阪市は「創業・成長を加速するヒト・モノ・カネ」支援が薄く、大阪府は相談やワークショップは未実施。東京都に比べ、府市との間でも提供組織・プロジェクトの分散が目立ち、分野でも一貫性がない。



		大阪		東京
		大阪市(都市型C)	大阪府	(東京中小企業公社)
1. 知識をつける	セミナー	毎月のイベント・セミナー OIH**	毎月のイベント・セミナー (府内各支援機関実施分を含む)	毎月のイベント・セミナー
	相談	あきないえーど OIH起業家メンター		創業ステーションコンシェルジュ 東京開業ワンストップセンター
2. ビジネスモデルを書き、検証する	ワークショップ	立志庵 立志庵定期WS		Tokyo IoT Monozukuri College 2018
	プログラム(イベント)	IAGベンチャーサポート 多数の海外イベント (ハッカソン等)	ビジネスプランコンテスト	TOKYO STARTUP GATEWAY 各区主催ビジネスコンテスト
3. 創業・成長を加速する	インキュベーション	iMedio テクノシーズ泉尾	クリエイションコア東大阪***	東京コンテンツインキュベーションセンター 東京農工大学連携型起業家育成施設 東京都中小企業振興公社インキュベーションオフィス 認定インキュベーションオフィス 多摩ものづくり型創業支援施設整備補助事業
	ヒト・モノ・カネ支援		ビジネスプランコンテスト 受賞者に対する補助金	クラウドファンディング支援 女性・若者・シニア創業サポート事業 東京都中小企業制度融資「創業」 創業助成金(東京都中小企業振興公社)

* Booming!とStart UPは大阪府の事業(民間委託)

** Osaka Innovation Hub

*** 府ものづくり支援課が入居するクリエイション・コア東大阪において中小機構がインキュを運営

都市型Cは創業・起業分野のサービスが充実しており、特にセミナーや講座、交流やイベントの参加者数は、ともに東京公社の約8倍に及ぶ。(いずれも2016年度事業報告より)

創業支援サービス比較(大阪市と東京都)

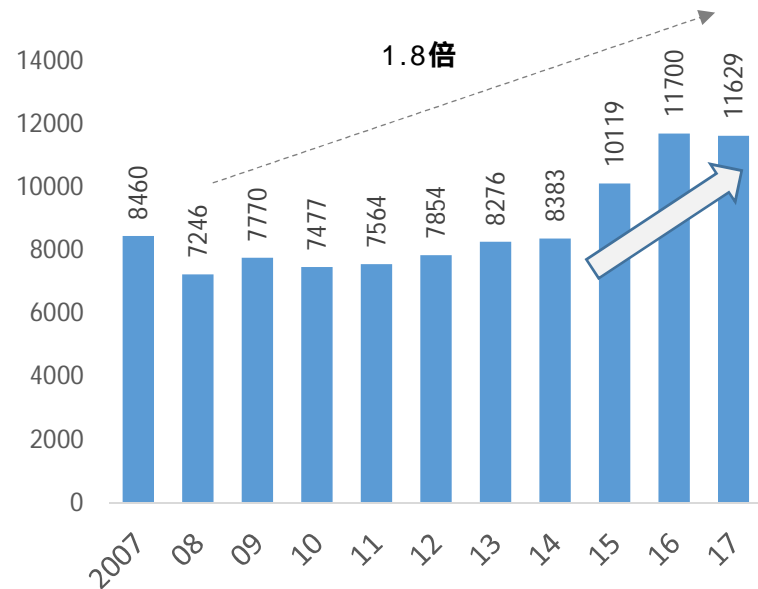
	大阪市 都市型C	東京都 中小企業振興公社			
セミナー・講座	<ul style="list-style-type: none"> 創業スタートアップ、起業準備、創業チャレンジゼミ、創業支援、あきない虎の穴 等 6メニュー 	<ul style="list-style-type: none"> 東京起業塾(創業入門、創業実践、女性起業家、スタートアップ支援) 			
	<table border="1"> <tr> <td>受講者数</td> <td>2,836名</td> </tr> </table>	受講者数	2,836名	<table border="1"> <tr> <td>受講者数</td> <td>362名</td> </tr> </table>	受講者数
受講者数	2,836名				
受講者数	362名				
交流・イベント	<ul style="list-style-type: none"> 創業向けイベント、創業交流プログラム、女性起業家等支援ネットワーク 等 	<ul style="list-style-type: none"> 「出会いの場」、女性起業家サポートラウンジ 			
	<table border="1"> <tr> <td>参加者数</td> <td>3,092名</td> </tr> </table>	参加者数	3,092名	<table border="1"> <tr> <td>参加者数</td> <td>392名</td> </tr> </table>	参加者数
参加者数	3,092名				
参加者数	392名				
インキュベーション施設	<ul style="list-style-type: none"> 立志庵(17名) ソフト産業プラザ(16社) テクノシーズ泉尾(16社) 	<ul style="list-style-type: none"> タイム24(9社) インキュベーションオフィス・SUMIDA(8社) ベンチャーKANADA(16社) 白髭西R&Dセンター(12社) インキュベーションオフィス・TAMA(6社) チャレンジプラザGINZA(1社) 			
	<table border="1"> <tr> <td>入居数</td> <td>17名・32社</td> </tr> </table>	入居数	17名・32社	<table border="1"> <tr> <td>入居数</td> <td>52社</td> </tr> </table>	入居数
入居数	17名・32社				
入居数	52社				
ハンズオン支援	<ul style="list-style-type: none"> 大阪起業家スタートアップ(25社) 	<ul style="list-style-type: none"> 創業時サポート(146人) 			
特徴的な事業	<p>【大阪イノベーションハブ】 グローバルイノベーション創出事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外ワークショップ(深セン、シリコンバレー29名) イノベーション人材のコミュニティ形成(8,042名) <p>イノベーション支援</p> <ul style="list-style-type: none"> OIHカレッジ(125名) ハッカソン(6回・341名) アイデアソン(5回・245名) オープンイノベーション(5回・189名) ピッチイベント(52回・3,998名) 	<p>【創業支援助成事業】 創業活性化特別支援事業 (補助率)2/3以内 (補助限度額) 整備改修:50,000千円 運営:20,000千円</p> <p>創業支援拠点の設置・運営事業</p> <ul style="list-style-type: none"> プランコンサルティング(延べ564件) 専門相談窓口(63件) 女性起業・女性プチ起業スクエア(42名) ワンポイントセミナー(81名) 			

大阪の新規開業は他都市よりも好調

近年大阪では、新規開業が増加。創業支援のニーズは、依然高い。

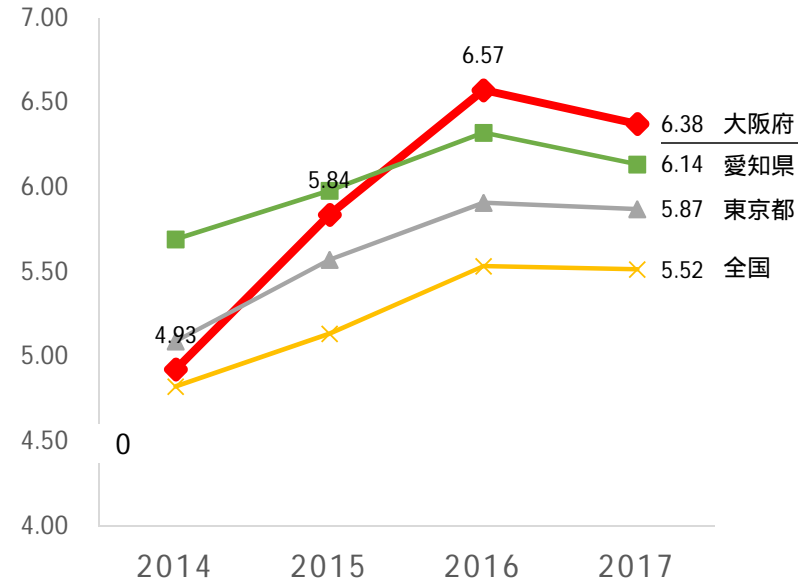
大阪府の開業数の推移

- 大阪の開業数は2008年から1.8倍
- ここ数年、特に増えている



主要都市の開業率の推移

全国平均に近似していた大阪の開業率は、他都市を上回る伸びで、3大都市中トップ



出典：開業数、開業率ともに厚生労働省「雇用保険事業年報」より作成

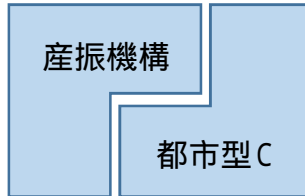
(注) 以下について、会議後に訂正(平成30年7月13日訂正)
 「主要都市の開業率の推移」のグラフ中、大阪府、愛知県、東京都、
 全国についての、2017年の数値の誤り

第4章 改革の方向性

- 全国一律型の伝統的な中小企業支援策よりも、有力企業の獲得、誘致を巡るアジアの大都市間競争を考えた支援策が重要。
- 内容としては、次の三つを中心とすべき。
 - 国際化支援（海外展開 / 対大阪投資）
 - 事業承継支援
 - 創業支援
- しかし既存の産振機構と都市型Cはいずれも小規模で、こうした支援機能を提供できる強力な組織体制を備えていない。
- 従って、今後は新たに国際化支援を旗印とする新法人（例えば“大阪国際産業支援センター（仮称）”）を設立し、現在の産振機構と都市型Cのサービスはそこに統合すべき。
- また、新法人の設立にあわせて、府市の関連事務もなるべく新法人に移管し、新法人を大阪の企業育成のエンジンとする。
 - 専門人材の確保と育成の受け皿とする。
 - 現場発の企業支援ノウハウの集約と蓄積の場。自治体職員も出向し、ノウハウを吸収
- 以上の機能強化に必要な財政的支援と人的支援についても、かつては意義のあった自立化・行革路線の見直しも含めて、前向きに検討すべき。

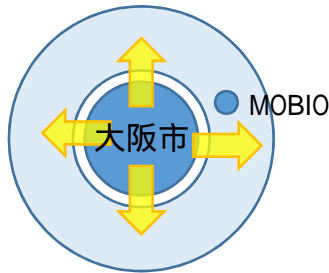
法人統合の意味と効果（まとめ）

1．ワンストップサービスショップ化



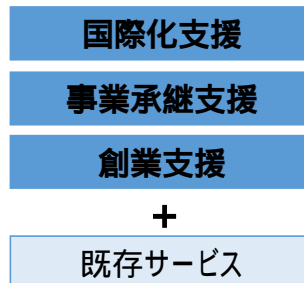
- まず認知度を上げる
- 企業にとってわかりやすい統一的服务メニューを提示
- ワンストップサービスの窓口を開設

2．全域での支援展開



- 大阪市内、東大阪以外の拠点も考える？
- 主に大阪市内向けの都市型Cのサービスを大阪市域外にも提供
 - 326人（うち定期194）、16分野（労務、税務、法律等）に及ぶ登録専門人材
 - 土業や金融機関、商社やバイヤー、マスコミなど、豊富で多様なネットワーク
 - 国際ハッカソン、クリエイティブ産業、IoTやロボットなど、先端分野

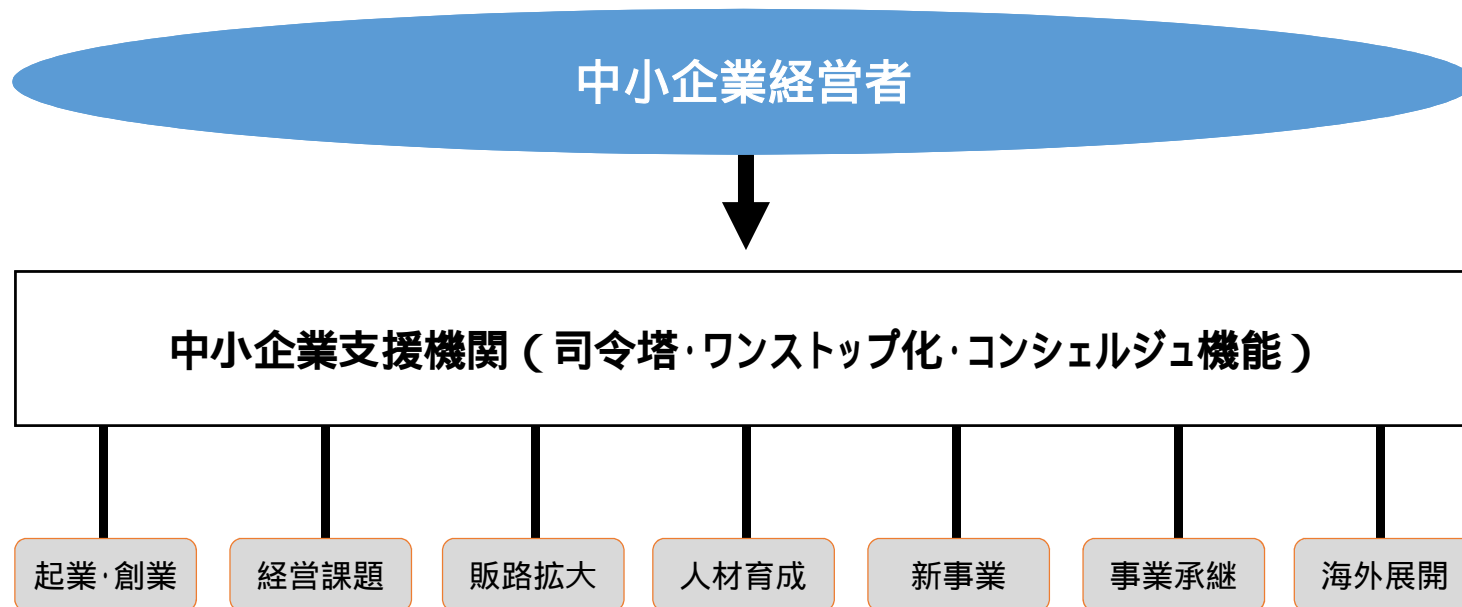
3．アジア大都市内の企業獲得競争への対応（副首都にふさわしい都市機能）



- M&Aやアライアンスに踏み込んだ支援
- 外国企業の対日進出対応のワンストップショップ化
- 海外拠点、イベントのスケールアップ

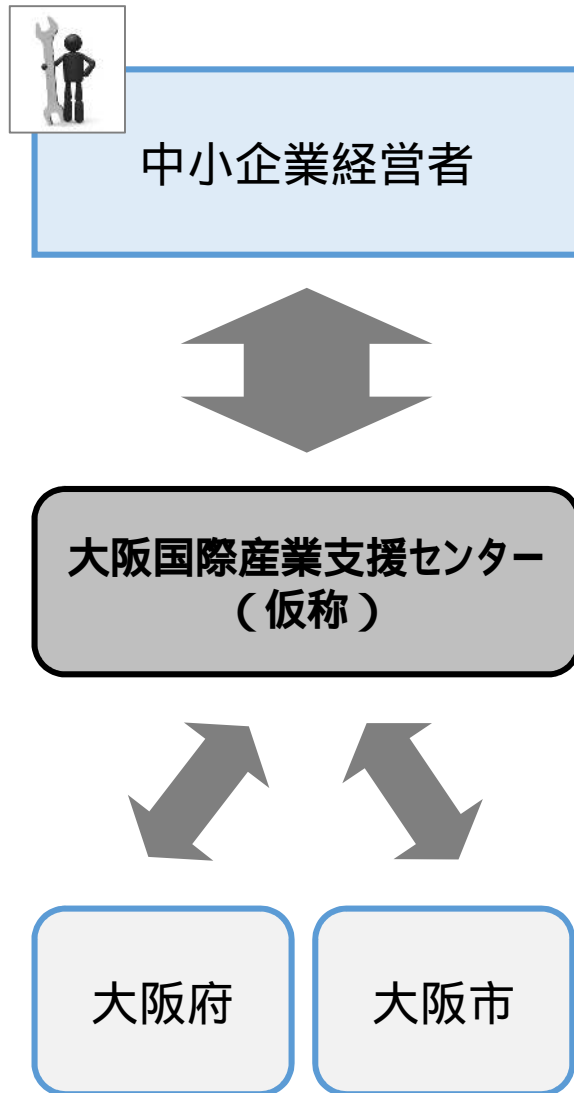
公的機関が提供する（分散する）中小企業支援メニュー

ワンストップ・シヨップ化（含む外国企業）によるコンシェルジュ機能（司令塔機能）への期待



経営者の悩みは一つではなく、また経営者自身が気付いていない課題も多い。
しかし現状は、様々な支援機関が多様なメニューを展開していて、分かりづらい

新法人を中小企業支援の中核組織とする



1. ワンストップ・ショップ化によるホットな現場情報収集能力の向上

- あらゆる業種や課題タイプのニーズが集まる
- 外国語や高度専門課題への対応能力向上

2. 企業支援の専門人材とノウハウの蓄積

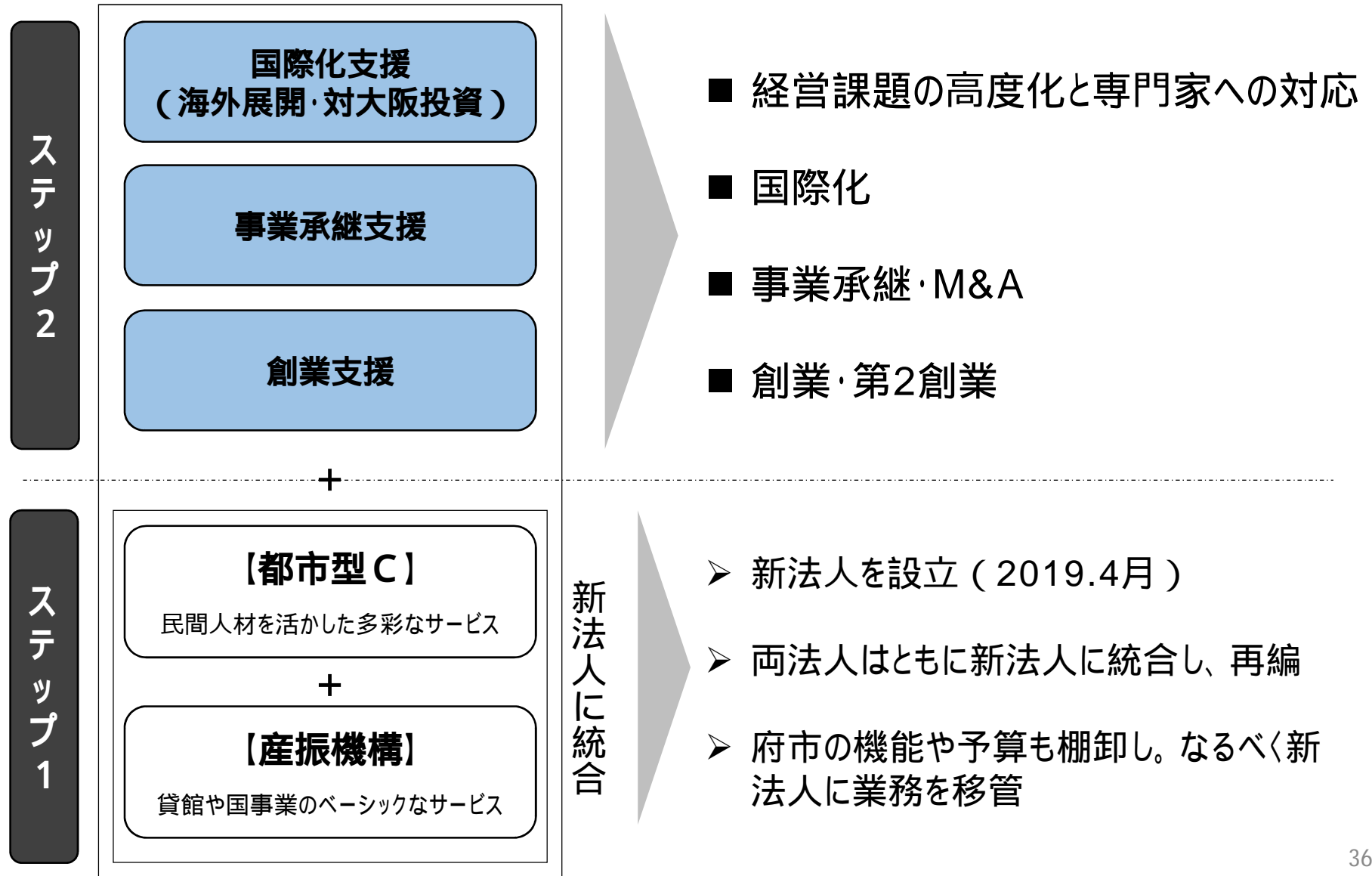
- 企業経験や専門スキルを持つ人材をプール
- 組織としてのスケールメリットの発揮
- 日常の支援活動の延長線上に新しい政策（支援策）ニーズが見える。

3. 行政職員のスキルアップ

- ビジネス経験のない行政職員が実地経験を得る場
- 双方向の出向を通じた自治体と現場の意思疎通の向上

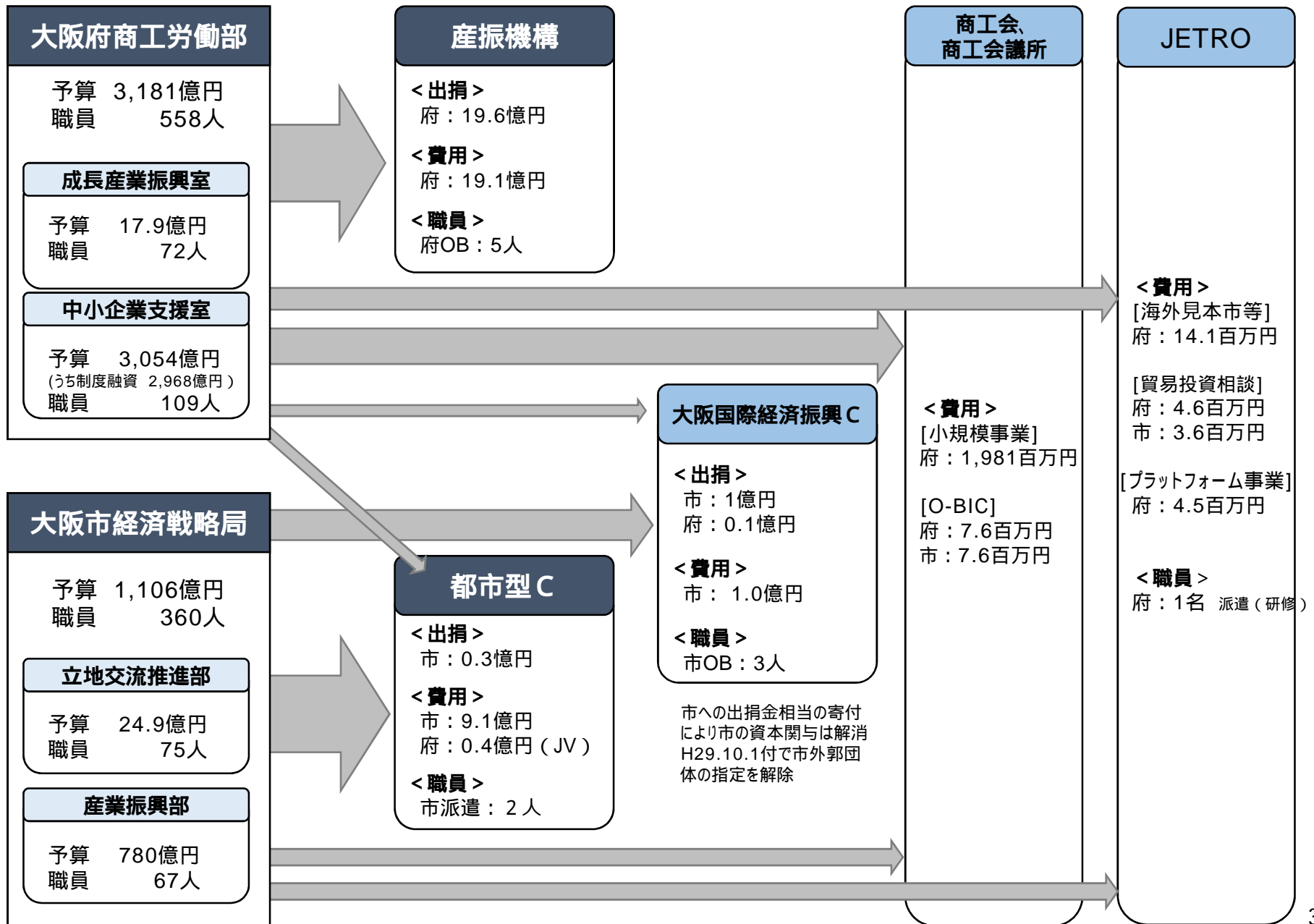
中小企業支援機関における改革の方向性

中小企業支援機能の進化のプロセス



Appendix

中小企業支援機関に対する府市の財政関与及び人的関与



中小企業支援機関に対する府市の財政的関与・人的関与（内訳一覧）

	大阪府			大阪市		
	出捐・出資 【億円】	財政的関与 【百万円】	人的関与 【人】	出捐・出資 【億円】	財政的関与 【百万円】	人的関与 【人】
産振機構	<u>19.6億円</u> [83.5%] [基本財産:23.4億円]	<u>1,912百万円</u> ・補助金 174 ・負担金 85 ・貸付金 1,600	<u>6人(OB)</u> ・役員OB 1人 ・職員OB 5人* [全職員:62人]			
都市型C		<u>41百万円</u> ・プロ人材戦略拠点		<u>0.3億円</u> [12.6%] [基本財産:2.0億円]	<u>911百万円</u> ・交付金 317 ・委託料 317 ・代行料 277	<u>4人(派遣・OB)</u> ・派遣 2人 ・役員OB 1人 ・職員OB 1人* [全職員:56人]
大阪国際経済 振興C	<u>0.1億円</u> [6.2%] [基本財産:1.6億円]			<u>1.0億円</u> [61.7%] ** [基本財産:1.6億円]	<u>96百万円</u>	
商工会・ 商工会議所		<u>1,989百万円</u> ・小規模 1,981 ・O-BIC 7.6			<u>7.6百万円</u> ・O-BIC	
JETRO		<u>23.2百万円</u> ・海外見本市等 11.6 ・貿易相談 4.6 ・プラットフォーム 4.5	<u>1人派遣(研修)</u>		<u>3.6百万円</u> ・貿易相談	

注) 財政的関与は2018年度当初予算、出資と人的関与は2018.4.1現在

* 人的関与のうち、職員OBは府市ともに公募採用

** 市への出捐金相当の寄付により市の資本関与は解消し、2017.10.1付けで市外郭団体の指定を解除

東京都の人材育成事業（企業人材育成事業）

後継者問題、中堅職員の育成、人材不足への対応など、中小企業が様々な人材にかかる課題を抱えているなか、東京都公社は1.5億円の事業費を投じて取り組んでいる

1. 総合支援事業 / 経営支援研修等事業

- 中小企業者の人材の育成。支援を図るため、実務担当者向け・階層別の専門知識習得を目的とした研修

総合支援事業（経営実務・人材育成研修）

内訳	コース数	参加者数
職種別研修	18	267名
テーマ別研修	22	656名
特別研修	7	98名
合計	47	1,021名

経営支援研修

内訳	コース数	参加者数
新入社員研修	3	267名
若手・中堅社員研修	2	45名
合計	5	312名

2. オーダーメイド研修事業

- 企業の経営資源である「人材」をより効果的に育成し、経営の改善・活性化に向けたオーダーメイド研修

内訳	件数
実施企業数	33社
実施件数	36件
延べ受講者数	926人

3. 産業人材の確保・育成事業

人材確保の総合支援

- 人材に関する課題を抱える中小企業に対し、人材ナビゲーター（8名）が課題解決に向けた現場支援を実施

内容	相談・支援実績
採用・確保	792件
定着・育成	2,805件
支援企業数	188社

セミナーの開催

内訳	開催回数	参加者数
経営者向け人材戦略セミナー	4回	209名
経営者向け人材定着セミナー	4回	195名
実務担当者向けセミナー	8回	310名
従業員向け（入門・基礎・応用）	3×3=9回	259名
合計	25回	973名

4. ものづくり中小企業魅力体験受入支援事業

- 高校生等にインターンシップ体験させるため、魅力体験コーディネーター4名が、受入企業開拓、学校への情報提供などを実施

内訳	件数
受入協力企業数（累計）	638社
学校への紹介企業数	186社
受入企業数	266社