

経営計画 2021

平成31年(2019年)1月

公益財団法人板橋区産業振興公社

はじめに

平成 24 年 10 月に新制度下の公益財団法人として歩みを開始した「公益財団法人板橋区産業振興公社」(※)は、国内外を取り巻く経済環境や産業構造の急速な変化に直面している個別企業に着目して支援することにより、地域産業の発展に寄与することを目的に、事業を展開し本年で 6 年が経過した。

公社設立の公益法人化後も、中小企業を取り巻く社会経済環境は、IoT・ロボット技術の飛躍的な進展、海外諸国との競争激化、大企業における生産拠点の海外移転や内製化、為替の変動、急速に進む国内の高齢化、少子化による生産年齢人口の減少、区内のものづくり企業の区外転出や減少など激しく変化し、区内中小企業にも多大な影響を及ぼしている。

このような中において、板橋区では既に「板橋区産業振興構想 2025」を策定し、現在この構想を実現するため「板橋区産業振興事業計画 2021」を策定している。これらの中で、今後の製造業を中心とした中小企業支援の課題を「人材確保」、「労働生産性の向上」、「事業承継・技術承継」などとしている。これらを踏まえ、今まで以上に板橋区と連携、役割分担しながら、活力にあふれるまちづくりのためにも、区内中小企業が活力を持ち続けられるよう、公社として役割を果たしていかなければならない。

また、中小企業は雇用の受け皿としても大きな役割を担っており、中小企業が元気であることは、板橋区周辺地域にとっても優先すべき課題の一つである。

公社は、このような地域課題を念頭に、事業者自身による経営力の強化や製品開発、販路開拓の取り組みなど、区内中小企業の「チャレンジ」「課題解決」「困った」をサポートする事業を実施してきた。

中小企業の経営課題は、産業構造変化などの外部要因によるものをはじめ、事業所内の人材、風土、製品開発、販路拡大、技術革新への対応など多岐にわたる。これらの課題に対して効果的に支援を行うためには、事業の硬直化を避け、必要とする支援策に十分な量の資源をスピード感をもって振り向けるなど、公益財団法人の運営上の特色を活かした、機動的かつ弾力的な予算執行と個別企業対応による継続的・段階的な経営支援が求められている。

本計画では、こうした観点をもとに今後 3 年間の事業の考え方を整理し、収支見通しとともに運営体制のあり方などの課題を取りまとめ、安定した法人経営に基づく持続的な事業展開の展望と課題を示した。

※「公益財団法人板橋区産業振興公社」については、以下「公社」と表記する。

I 公社の使命

板橋区が産業集積地として発展を続けるために、個々の事業者に着目し各企業の課題解決に向けた取り組みをサポートするとともに、国内外の経済環境や産業構造の変化に対応し、変化をビジネスチャンスに変えるための情報発信や、区内事業者の継続的な経営革新支援を行うことで、中小企業等の振興と勤労者福祉の向上を図り、豊かな地域社会の実現・発展に貢献すること

II 板橋区との連携・協調による事業の推進

公社は、区内の中小企業等の活動をサポートする機関として、板橋区産業活性化基本条例及び板橋区産業振興構想並びにこれらに基づき策定された事業計画等を尊重するとともに、板橋区の産業振興施策の一翼を担う団体として、板橋区基本構想等に描かれた将来像実現のため、産業団体や支援機関と連携して事業を展開していく

III 本計画の位置付け

板橋区基本構想・基本計画・実施計画



板橋区産業振興構想 2025・

産業振興事業計画 2021



公社経営計画 2021（本計画）

IV 区内企業の状況

近年板橋区内産業の構造変化が進んでおり、事業所・従業員数の平成21年度と平成26年度の推移をみると、事業所数では1,719社、8.2%の減、従業員数では378人0.2%の増となっている。業種別に企業数を見ると卸売業・小売業が568社11.6%の減、製造業が413社16.3%の減、うち印刷・印刷関連業は130社19.2%の減、宿泊業・飲食サービス業が303社10.6%の減、運輸業・郵便業が288社27.4%の減、建設業が277社14.8%の減などとなっている。一方、増加している企業は、医療、福祉で355社23.3%、うち社会福祉・介護事業等が267社61.0%である。

また、従業員数についても同様の傾向であるが、特に医療、福祉のうち医療業が12,315人65.8%の増となっており、従業員数総数が増加した大きな要因と見られる。（巻末に参考資料）

さらに、平成29年度に区内製造業2,060社を対象に実施した「板橋区製造業調査」（回答数1,164社）の結果の概要は以下のとおりである。

まず、売上が増加傾向の企業が13.8%ある一方、横ばいの企業が42.3%、減少傾向43.9%であり、営業利益についてもほぼ同様の傾向であり、相当数の企業が経営上課題を抱えているといえる。

次に、外的な経営課題については、「取引先や発注数の減少」を上げる企業が51.7%と最も多く、続いて「市場の縮小」が28.1%、「仕入れ価格の上昇」が27.0%となっている。また、内的課題としては、「経営者または従業員の高齢化」が33.2%、「工場・設備の老朽化・不足」が29.7%、「人材の採用難」が22.5%などとなっている。さらに、今後の事業方針については、事業の拡大と答えた企業が18.1%である一方、「譲渡・廃業予定」が8.2%、「事業の規模の縮小」が4.8%、「業種・業態の転換」が3.2%となっており、将来の事業継続について課題を抱えている企業が、全体の16%を占めている。（別添「平成29年度板橋区製造業調査実施報告書」参照）

以上のことから、区内の製造業を概括的に見ると板橋区内においては、「受発注の減少」+「事業者の高齢化」⇒「製造業企業数の減少」という動向が続いているものと推測される。また、近年、製造業を中心に生産拠点が区外転出し、その後の工場跡地への集合住宅建設がすすみ、区内製造業にとって、周辺集合住宅への配慮や取引先・連携先の減少など操業環境の悪化が進行していると考えられる。

V 前期経営計画の実施状況

(1) 自主財源確保等の検討

前計画での課題	対応状況
<p>(1) 長期的展望に基づく収益事業の研究</p> <p>法人固有職員の人件費や事業経費に相当する収益の確保は、法人として最重要課題の一つである。一般的な公益法人の収入源は寄付金や施設等の賃料、資格試験等の受験料などであり、事業収入のみで法人運営に要する費用全額を捻出することは極めて難しい。</p> <p>しかし、独立した法人として持続的に活動していくためには、収益事業の展開を常に模索していくべきであり、板橋区当局との密接な連携のもとに、長期的な視点で全国の支援機関や産業団体の動向を研究するなど、安定的な収益確保策の研究が不可欠である</p>	<p>他区の産業関係の公益法人会計を見ても、公益目的事業については、参加者負担金などの事業収入に加え、区からの補助金や委託金を財源としている。また、その他事業については、基本的に事業収益を財源としている。このことについては、板橋区においても同様であるが、今後信用保証・求償権回収業務が縮小していく中で、板橋区当局との連携のもと、新たな財源をどのように確保していくかについては、引き続き研究が必要である。</p> <p>なお、低金利が続く中で平成 29 年度には、初めて投資有価証券（東京グリーンボンド、豪ドル債）を購入し、利息収入の増を図った。</p>
<p>(2) 求償権の回収強化策</p> <p>債務者の高齢化による所得減が進み、分割払いによる債権回収の限界が見える中で、一定額の納付を条件に残債の返納を事実上免除する「債務免除」など公平性・客観性を踏まえた、実回収額を上げる仕組みの研究</p>	<p>今後の求償権回収業務については、平成 30 年度中に求償権の整理を開始した。高齢等の一定の条件の債務者から一括弁済を受けた後の残債権については、償却資産として取り扱う。（一括弁済による債務免除の実施：P9 参照）</p>
<p>(3) ハイライフ事業における事業収入増・広告収入増の検討</p> <p>受益と負担のバランスなど自主財源比率の向上について検討</p>	<p>平成 28 年度から実施している入会キャンペーンが回を重ねるごとに新規会員の獲得に成果を上げ、また、勤労者能力開発事業について、申込受付期間の延長や会員の同居家族への受講料特典の拡大等の手続きの見直しと各講座チラシの周知により受講者数が増加するなど、会費・受講料収入の増を図った。</p>

(2) 支援経験・専門性を有する法人固有職員の配置に向けた検討と課題①

前計画での課題	対応状況
<p>(1) 専門性・継続性の追求による「支援力」の強化</p> <p>事業の基本構成で触れたとおり、職員にはコンシェルジュ機能の発揮が求められている。その要求に応えるためには、専門性の高さや幅広い知識をはじめ、中小企業経営者や管理職層などとの信頼関係の構築、分析力、軽快なフットワークなどの行動力が欠かせない要素となる。</p> <p>「ビジネス・コンシェルジュ」として事業者の意欲に応え、あるいは不安や悩みに寄り添いながら、事業者の得意分野や技術、経営課題、業界の実情などをたぐり寄せ、産業技術の先進事例や関係諸機関の施策を理解し、さらにより高い専門性をもった支援機関と連携するなど、事業者の経営課題に全方位から取り組み、課題解決のための支援メニューを選び出し、適確に対処する方法をアドバイスできるキーパーソンの存在が欠かせない。</p>	<p>・企業サポートコーディネーターの強化</p> <p>区内企業の現状と課題を把握し、迅速かつ柔軟な中小企業支援を行うことを目的に、平成30年度より「企業活動コーディネーター」を「企業サポートコーディネーター」にリニューアルし、巡回相談を重点業務としたより専門性を持ち実務経験豊富な人材を雇用し、相談件数の実績増やきめ細かい対応の充実などの成果を上げている。また、喫緊の課題である事業承継についても業務内容に加え、区内企業の課題解決や販路拡大に取り組んでいく必要がある。</p>

参考1：ハイライフいたばし
入会キャンペーンチラシ



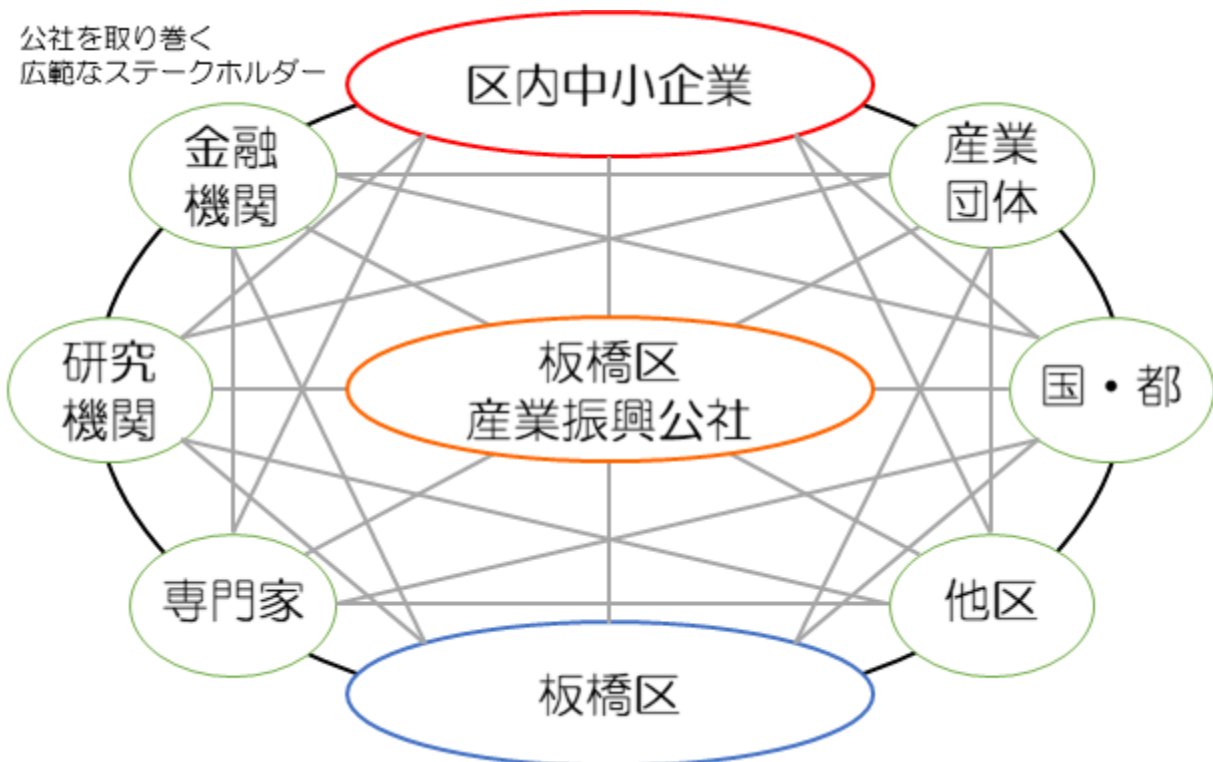
(公財) 板橋区産業振興公社ハイライフいたばしサービスセンター
〒173-0004 板橋区板橋1-55-16 TEL5375-8102 FAX5375-8104

参考2：いたばし産業ニュース
企業サポートコーディネーター特集



(2) 支援経験・専門性を有する法人固有職員の配置に向けた検討と課題②

前計画での課題	対応状況
<p>(2) 現状の人事制度と課題</p> <p>最長で5年の派遣に限られる区の人事制度のもとでは、継続的・安定的にこうしたスキルを持つ職員を育成することは困難である。一方、企業活動を支援する者として、事業者や大学などの研究者、他機関の支援担当者などの広範なステークホルダーと信頼を築き、支援事業を推進するためには、一定の経験と実績の積み重ねが不可欠であり、顔の見える関係づくりなくして産業振興の成果は上がらない。</p> <p>区派遣職員の人事異動による経験値の損失は、法人固有職員を適材適所に配置することで解決が可能な問題であるが、限られた自主財源の活用だけでは安定雇用が困難であり、板橋区当局の理解と協力を得て法人固有職員増に向けた具体的な方策を検討する。</p>	<p>区職員の派遣期間の延長については、派遣法の規定で5年を超えることはできないが、広範なステークホルダーと信頼関係が構築できるよう、人材育成と人材確保について区と連携して引き続き取り組んでいく。なお、公益法人化に伴い区から移管された事業については、現在も区との共催事業である。今後も、区の政策や方針に沿って実施していくためにも、区からの派遣職員が積極的にかかわりながら事業を進めていく必要がある。</p>



(2) 支援経験・専門性を有する法人固有職員の配置に向けた検討と課題③

前計画での課題	対応状況
<p>(3) 課題解決のための検討事項</p> <p>産業振興・経営支援の分野では、幅広い人材ネットワークをもつキーパーソンの存在が欠かせないとされ、身近なところでは中小企業庁からも注目される板橋区立企業活性化センターの中嶋センター長の例を見ることができる。</p> <p>経験の蓄積を生かせるようにするためには、組織の要所に豊富な実務経験を持つ民間企業経験者などを配置することが現実的な選択肢となる。</p> <p>現在、板橋区産業振興公社では、経験を有する60歳以上の職員を期限付き職員として迎え入れているが、こうした実務経験を生かした人材配置は、財団ならではの柔軟性が発揮できる部分であり、派遣職員の人件費を財団固有職員人件費に置き換えることなどを含め、本計画期間中に法人固有職員の適正配置について検討する。</p>	<p>平成30年度に、企業サポートコーディネーターなどの専門職員の雇用規程を新設し、専門性や実務経験豊富な人材確保のための専門職員雇用規程の整備を図った。</p> <p>なお、法人固有職員の配置については、今後の区との連携や共催事業の方向性を踏まえ、職員配置のあり方について引き続き検討していく。</p>

参考4:板橋区ものづくり立地ガイド掲載 中嶋センター長に関する囲み記事

中小企業救う板橋モデル

「板橋モデル」とは、経済産業省が平成26年より開始した「よろず支援拠点」のモデルとなった、板橋区経営改善支援、企業再生チームの活動のことです。

同チームは板橋区創業支援ネットワーク登録専門員(200名超)の中から選抜したメンバー(税理士、弁護士、中小企業診断士、行政書士、社会保険労務士、実務専門家等)で経営改善チームを結成し、経営改善計画支援、事業再生(企業再生)支援を目的とした相談機能を充実させています。

チームの方針として、

- ・どんな状況の企業でも受付(経営者の合意が条件)
- ・事業全般のデューデリ(精査)・改善計画策定支援
- ・資金繰り支援、金融機関交渉支援、モニタリング
- ・土日、祭日夜間でも受付、相談します(予約制)
- ・ネットワーク金融機関との連携強化を進めます
- ・経営者への知恵と勇気の提供をモットーに支援を掲げており、徹底的に企業と経営者に寄り添う姿勢で確実に成果を上げています。



板橋区立企業活性化センターセンター長 中嶋修

平成18年度にセンター長に就任。平成19年度に産学公金に専門家を加えた「板橋区創業支援ネットワーク」を設立、平成21年度に経営改善チーム結成。自身も大型倒産をし、どん底から立ち直った経験を持つ。

中心となる中嶋センター長の、「どんなに悪い状況でも手遅れはない」「経営難に陥る中小企業の9割は適切な支援を行えば助かる」という信念は、板橋区の多くの中小企業にとって頼もしい助けとなり、全国の中小企業支援の手本となっています。

(3) 産業振興分野における公益財団法人の優位性

前計画での課題	対応状況
<p>あらかじめ事業展開を想定し、予算の事前議決の原則などの予算原則に沿って予算措置された産業振興施策を講じていくだけでは、常に化する中小企業の経営上の戦略や課題に添えていくことが難しい。</p> <p>それに対して公益財団法人における事業予算は、あらかじめ承認された事業の枠内であれば、事業量の増減や緊急の経済対策などに弾力的に対応することができるなど、行政の仕組みにとられない利点がある。</p> <p>また、複数年の事業期間を設定して製品開発にあたることができるように制度設計したり、専門家派遣相談事業の活用によって経営の安定化や収益改善のための支援を翌年度に継続して実施するなど、事業者の経営力強化に向けた支援事業の組み立てや手続きが容易である。</p> <p>さらに、前述したように専門的知識や実務経験のある職員についても、基本的には弾力的に雇用することが可能であり、公益財団法人の優位性の一つとしてより積極的に活用すべき事項である。</p>	<p>公益法人には、その公益性のため行政（東京都）への事業計画書や実施報告書の提出、実施事業の内容変更認定申請など、対応すべき事項も多数存在している。特に、認定を受けている事業の変更には、再度認定を受ける必要がある場合もある。このため、事業の単純な量的拡大の場合を除き、新事業開始や事業の廃止・縮小については、行政と連絡をとりつつ、事前に調整を図っていかなければならない。従って事業内容や変更状況によっては、公社の弾力的対応という優位性を発揮しにくい場合も想定される。</p> <p>行政の仕組みにとられないで、公益法人としての優位性を発揮するためにも、公益法人関係諸機関、区の他の公益法人、東京都などと連携しつつ柔軟な運営を行っていく。</p> <p>なお、専門的知識や実務経験のある職員の弾力的に雇用については、引き続き積極的に取り組んでいく。</p>

VI 公社の施策体系

<事業群の構成と目的・ねらい>

1 経営支援・基盤強化支援

- 企業サポートマネージャーや平成 30 年度から配置した企業サポートコーディネーター、さらに区のものづくり企業活性化専門員が連携して、区内企業の経営、販路拡大、技術支援などのアウトリーチ型直接的支援に加え、様々な行政サービス・支援メニューの紹介や支援機関の紹介などを行い、個別企業に密着した伴走型支援を行うもの
- 専門家の助言による課題解決や経営改善、公的認証取得支援など、経営力を強化し、企業価値を高めるための取り組みをサポートするもの

2 新産業参入支援、研究開発支援

- 大学や公的研究機関との連携や専門家による技術支援、知的財産権 ISO 取得助成などを通じて、事業者の開発力や技術革新をサポートするとともに、医療機器産業など今後の成長が見込まれる分野への参入を支援するもの

3 製品・技術開発支援、PR支援

- 区内企業の製品開発支援や技術力を表彰及び情報発信を行って、ビジネスチャンス拡大の取り組みをサポートするとともに、板橋の産業ブランドの認知度や理解促進を図るもの

4 販路開拓・受発注支援

- 見本市や商談会などを通じ中小企業の新規取引先や顧客の開拓や企業間の交流情報収集を支援し、区内企業の収益力の向上・活性化をサポートするもの

5 資格取得支援

- 実務に活用できる資格取得を通じて、区内在住・在勤者のキャリアアップをサポートするもの

6 勤労者福利共済事業

- 中小企業等の経営者及び従業員を対象とした福利共済サービスを提供し、ゆとりある暮らしや文化的興味などのニーズに応えるもの

7 その他事業

- 過去に実施していた信用保証業務にかかわる債権回収など

Ⅶ 3か年の事業の方向性

板橋区では平成 28 年度に策定した「板橋区産業振興構想 2025」と、これに基づき今後3年を計画期間とする新たな事業計画「板橋区産業振興事業計画 2021」を策定する予定である。公社の主要事業についても、この計画中に位置づけられることになっている。

したがって、当公社は板橋区と連携協力して事業を推進するものであり、特に板橋区と共催・協調して行う計画事業については上記の区計画に委ねるものとし、本計画では現時点における課題の解決を目的としたものなど、次ページの一部事業について見直しの方向性を示すに止めた。

○ いたばし産業見本市

本事業は平成 31（2019）年度で 23 回を迎えるが、ものづくり企業のためのビジネスチャンス拡大をめざしたビジネス展示会の性格を前面に打ち出しており、出展事業者からは高評価を得ているところである。

平成 32（2020）年には、東板橋体育館の改修が計画されており、平成 32（2020）年度の会場確保が課題である。さらに、来場者のニーズに即した事業内容が求められており、企画展示、会場設営、運営内容など事業の改善を図っていく。

○ 板橋製品技術大賞

単に技術の優秀さだけでなく、市場性を念頭に置いて、製造コストやデザインなどを踏まえた商品としての価値に着目した観点も必要である。

本事業については、板橋ブランドを構成するものとして、引き続き事業を継続し広く内外にアピールしていくべきと考えるが、審査方法や情報発信方法等について引き続き改善していく。

○ 区外専門展示会ブース出展

区外専門展示会については、参加企業が大きな実績を上げるなど、板橋ブランドの発信にも有効な事業である。今後、東京オリンピック・パラリンピックの影響で、開催会場については流動的であるが、出展規模等について毎年精査しつつ、「板橋区ブース」を継続していく。

○ 働きがいのある会社賞

本賞については、年々区内事業者の理解が進み、関心を寄せる事業者が増える傾向にある。現在、区内企業にとって人材確保・定着が大きな課題となっており、区内企業を支援する視点からも、本賞は有効な事業である。ただし、選定過程における基準が不明確であるなどの指摘もあるので、選定過程の透明性や選定基準の納得性を高めるようあり方を含め改善を図っ

ていく。

○ 経営支援事業等

企業支援については、平成 30 年度にリニューアルした企業サポートコーディネーター等による、訪問型企業支援については、個々の企業ニーズの把握や公社や区の事業の PR 等について、有効な事業である。今後、人員体制を含め拡充を検討していく。

また、企業訪問や製造業調査、受発注支援等の基礎となる産業データベースについては、平成 25 年度に構築後 6 年が経過しており、時代のニーズに対応していくためにも、データや閲覧方法などについて再構築を検討していく。

○ 中小企業勤労者福利共済制度の運営（ハイライフ事業）

本事業は、大企業と中小企業との間の福利厚生面での格差解消を目的として、厚生労働省の支援によって設立された制度である。平成 19 年度まで運営費の一部が国費により措置されていたが、国補助金が廃止となった後も、会費収入を原則としつつ運営費の不足分（広報費や管理費など）を自治体が負担する形で事業運営されている。

板橋区においても、現状は他地域のサービスセンター同様、管理経費などの一部が補助金として措置されている。

約 6700 名の会員を抱える本事業については、会費とサービス内容のバランス、会員数の維持・拡大、管理的経費の縮減、会費を含む収入増の検討、運営費削減のための方策の検討、あるいは民間事業者のより一層の活用、会員のニーズに合ったサービス提供など、検討すべき項目が多数ある。人材確保が難しい社会環境の中で、中小企業で働く経営者及び従業者対象の福祉的事業と公益法人としての公益事業との均衡を図りつつ、今後の事業のあり方を検討する。

○ 求償権回収

信用保証業務は平成 15 年度で終了し、現在は代位弁済によって生じた債権の管理・回収が主な業務である。債務者の高齢化、貧困化が進行しており回収困難事案が増加している。また、管理している求償権については、平成 25 年度の 339 件 611 百万円から平成 29 年度には 216 件 401 百万円となり約 3 分の 2 に減少している。さらに、信用保証業務についてであるが、保証債務残高は平成 25 年度の 31 件 47 百万円から平成 29 年度には 16 件 21 百万円になり半減している。

当事業では債務者の高齢化、貧困化の進行により、月々の返済額も少額の案件が多く、債権回収の最大化を図るためにも一括弁済による債務免除

（一定額のまとまった返済を条件に残債の返納を免除すること）を平成29年度から開始した。信用保証業務については、融資を行った金融機関の判断もあり平成32（2020）年度に完了することは難しいが、管理求償権については平成32（2020）年度末を目途に債権整理を行うとともに、管理・回収方法などの事業運営方法の見直しを行っていく。

<各事業に共通する検討事項>

上記で取り上げた求償権回収以外の各事業は、いずれも補助金の対象事業となっており、事業の仕様を決定あるいは変更を検討する際には、事業目的が補助要綱などの規定と整合していることに留意が必要である。

また、独自財源による事業については、継続が必要と判断されれば今後3年程度継続していくことは財源上可能であるが、今後の方向性について板橋区と十分協議したうえで、理事会に諮り、実施の可否を判断していくものとする。

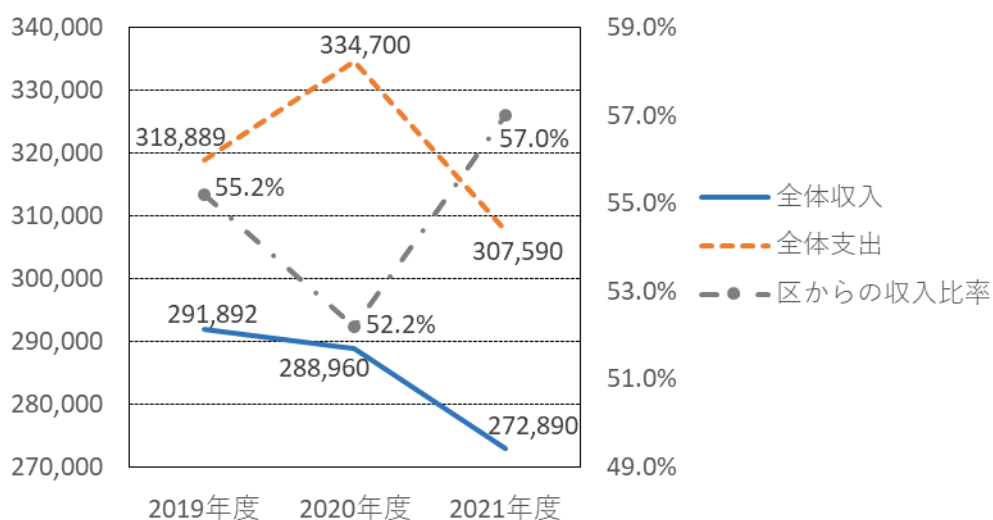
Ⅷ 3か年の収支見通し（平成 31（2019）年度～平成 33（2021）年度）

（表 - 1 単位千円）

項 目		平成 31（2019）年度	平成 32（2020）年度	平成 33（2021）年度
収 入	基本財産運用益	7,075	7,070	7,070
	特定資産運用益	25	20	20
	事業収益	111,400	110,190	95,160
	受取補助金	169,445	167,940	168,500
	雑収益	3,947	3,740	2,140
計		291,892	288,960	272,890
うち自主財源		115,898	114,340	97,710
区補助金		169,445	167,940	168,500
区委託金		6,549	6,680	6,680
区からの収入比率(%)		55.2	52.2	57.0
支 出	事業費	230,190	247,160	220,050
	管理費	88,699	87,540	87,540
計		318,889	334,700	307,590
当期収支差額		△26,997	△45,740	△34,700
正味財産期末残高		822,025	776,285	741,585

※ 自主財源率は、公社自主財源を支出額で除したものである。

3か年収支見通しの推移



1 中小企業振興事業

(表 - 2 単位千円)

項 目		平成 31 (2019) 年度	平成 32 (2020) 年度	平成 33 (2021) 年度
収 入	基本財産運用益	7,075	7,075	7,075
	事業収益	5,998	5,998	5,998
	受取補助金	100,995	104,805	101,005
	雑収益	1,207	1,207	1,207
計		115,275	119,085	115,285
支 出	製造業調査	9,097	20,517	517
	産業立地広報費	1,800	1,800	3,000
	経営診断・指導費	6,542	6,542	6,542
	セミナー	920	920	920
	優良企業顕彰	4,340	4,340	4,340
	ISO・知的財産権助成	3,002	3,002	3,002
	産業見本市	23,206	23,206	23,206
	区外見本市支援	23,747	23,747	23,747
	受発注支援	21,846	29,236	32,931
	新産業参入	5,213	5,213	5,213
	産業デザイン	500	500	500
	新製品・新技術	20,102	20,102	20,102
	製品技術大賞	5,748	5,748	5,748
	勤労者能力開発	684	684	684
	異業種交流	50	50	50
	管理費	13,733	12,180	12,180
	計	140,530	157,787	142,682
収 支 差 額		△25,255	△38,702	△27,397

※ 平成 31 年度は、魅力発信ガイド(製造業調査)を見込んでいる。

※ 平成 32 年度は、製造業調査(製造業調査)及び産業 DB 更新(製造業調査)、コーディネーター 2 名増(受発注支援)を見込んでいる。

※ 平成 33 年度は、ものづくり立地ガイド(産業立地広報費)、コーディネーター 1 名増(受発注支援)を見込んでいる。

2 ハイライフ事業

・事業費

(表 - 3 単位千円)

項 目		平成 31 (2019) 年度	平成 32 (2020) 年度	平成 33 (2019) 年度
収 入	受取入会金	90	90	90
	受取会費	40,125	40,000	40,000
	事業収益	38,000	39,600	39,600
計		78,215	79,690	79,690
支 出	給付事業	10,860	10,860	10,860
	福利厚生事業	66,100	66,000	66,000
	計	76,960	76,860	76,860
収 支 差 額		1,255	2,830	2,830

※ 福利厚生事業の平成 30 年度は、60,846 千円の支出を見込んでおり、前年度比で 464 千円の伸びとなっている。平成 31 年度は、消費税の増税に伴うサービスメニューの単価増等をふまえ、平成 32 年度以降は支出額を安定させていく見込みである。

※ 福利厚生事業の収益は、平成 31 年度以降おおむね支出額の 60%を見込んでいる。

※ ハイライフいたばし会員には、会費は給付事業・福利厚生事業に充てると説明しており、事業費のみでは黒字となっている。

・管理費

(表 - 4 単位千円)

項 目		平成 31 (2019) 年度	平成 32 (2020) 年度	平成 33 (2019) 年度
収 入	特定資産運用益	10	10	10
	受取補助金	44,960	40,602	44,960
	雑収益	740	740	740
計		45,710	41,352	45,710
支 出	管理費	47,023	42,665	47,023
	計	47,023	42,665	47,023
収 支 差 額		△1,313	△1,313	△1,313

※ 雑収益は、主に広告収入である。

※ 平成 31・33 年度は、隔年実施の利用ガイドブック（区補助 1/2）を見込んでいる。

3 区受託事業

(表 - 5 単位千円)

項 目		平成 31 (2019) 年度	平成 32 (2020) 年度	平成 33 (2021) 年度
収入	受託収入	6,549	6,686	6,686
	計	6,549	6,686	6,686
支出	ハイイフ°ラサ° 受付	6,549	6,686	6,686
	計	6,549	6,686	6,686

4 求償権の回収 (本表修正済み)

(表 - 6 単位千円)

項 目		平成 31 (2019) 年度	平成 32 (2020) 年度	平成 33 (2021) 年度
収入	特定資産運用益	15	10	10
	信用保証料収益	168	130	100
	求償権回収金	18,000	16,000	1,000
	代位弁済支払準備金戻入益	1,000	100	100
	雑収益 (損害金)	2,000	1,800	200
	計	21,183	18,040	1,410
支出	信用保証業務	19,884	18,000	6,000
	計	19,884	18,000	6,000
収 支 差 額		1,299	40	△4,590

※ 代位弁済支払準備金戻入益とは、代位弁済準備積立預金取崩収入であり、保証債務の減少金額を戻入益として算出している。

※ 求償権回収金は、求償権回収収益と求償権償却準備金戻入益を合算した数値であり、元本に対する回収金である。

※ 平成 31 (2019)年度の求償権回収金は、18,000 千円で算出しているが、臨時(相続等)に大口回収分が発生することなどにより変動する。(以降同様)

※ 支出額には、求償権回収金区返還分(平成 31 (2019) 年度 2,160 千円)を含んでいる。

※ 平成 33 (2021) 年度には、回収体制等を見直し、簡素な形での回収を実施する。

※ 信用保証業務に係るコンピューター機器リース期間は、平成 33 (2021) 年度末までである。

Ⅷ 経営上の課題と検討すべき事項

当社は公益財団移行から6年が経過し、この間の法人経営は自主財源に区補助金を加えた安定した財政基盤に支えられ順調に推移してきた。しかしながら、社会経済環境の変化に伴う、板橋区の今後の産業振興施策の推進のためには、今まで以上に区と公社が役割分担し、区内産業団体、支援機関とともに求められる役割を果たさなければならない。

今後3年以内に見込まれる公社の求償権回収収益の減少と単位事業における赤字化、さらには自主財源の減少に対する的確に対応していかなければならない。

本計画では、“頼りになる中小企業支援機関”として目指すべき「区と連携した事業戦略の策定」、「財源確保」、「職員の確保・育成」、「公益法人としてのガバナンス確保、他機関との連携」の4つの課題を重点事項とし、今後3か年の本計画期間中に一定の方向性を描き出していくものとする。

1 戦略的事業展開

前述のとおり、公社事業については、区の産業振興施策に即して実施していく必要がある。しかしながら、公益法人移行から6年が経過し、産業構造変化への対応や新たな産業振興施策が求められている中で、区と公社の役割分担・連携については、公益法人移行時以上に、連携や役割分担、協力関係の下での事業推進が求められているが、区・公社双方の担当職員も定期的に異動することもあり関係継続が難しいことも課題となっている。

そのため、今年度から区との共催事業及び補助事業について、毎年双方で確認するよう運用の変更を行った。さらに、平成31（2019）年には、区と公社の役割分担を抜本的に見直し、今まで以上に戦略的に事業実施していくよう改善を図っていく。

また、後述するように、今後公社の自主財源の主要な柱である求償権回収事業に伴う収益金等については、大きく減少していくことが見込まれるので、これを踏まえて、区との協議を経た事業の精査も必要である。

2 財源確保

公社の財務構造は、区補助金、会費・参加者負担金などに加え、信用保証の求償権回収で得た収益を中小企業振興事業に振り向ける構図となっている。今後は求償権回収金等の収益は減少していくことが見込まれ、回収事業については平成32（2020）年度で一定の区切りをつける方針となっている。

また、区から収入比率をみると従来50%前後で推移してきたが、10ページ表・1のとおり、平成31（2019）年度は55%を超える見込みであり、

今後求償権回収収益等の減少により、自主財源の比率については暫時低下していくことが予想される。そのため、今後の収益の動向を見据え代替の収入確保策、あるいは区補助金の中長期的な対応について、早急に区と協議、検討していく必要がある。

(1) 求償権回収事業

まず、信用保証業務については、平成30年3月末現在16件21百万円の保証を行っている。債務者の高齢化や廃業等により、当初各金融機関と約定した返済条件を変更しており、さらに全ての案件が毎年条件変更しているため、今後の返済には相当長期間を要する見込みである。従って、信用保証案件がある限り、引き続き公社として保証業務は継続していかなければならない。加えて、上記のように信用保証している案件について、現在の返済状況からすると長期継続化が見込まれる案件がほとんどであるため、今まで以上に金融機関との情報共有を進めていく。また、今後新たに代位弁済に至る可能性は皆無ではないので、従来どおりの対応を継続しつつ、可能な限り整理に向けて検討を進めていく。

一方、求償権回収業務については、前述したように管理求償権の減少、債務者の高齢化、貧困化の進行などにより、事業自体が大きな曲がり角に差しかかっており、平成32(2020)年度末をもって、一定の整理を行う計画である。但し、個々の債務者の状況を見ると、今後も現在の少額返済を継続していかざるを得ない案件も存在しているので、規模は縮小するが継続的に対応が必要である。

平成33(2021)年度以降の信用保証業務及び求償権の管理体制については、平成32(2020)年度の早い時期での管理状況を踏まえ簡素な管理回収に向けた方針を示していく。現時点で考えられる内容は、残された保証案件と管理求償権への対応方針、法的回収についての方針、求償権管理・回収に関する組織人員体制、信用保証・求償権回収コンピューターシステムのあり方(リース期限平成33(2022)年度)等である。

(2) その他の財源確保策

法人固有職員の人件費や事業経費に相当する収益の確保は、法人として最重要課題の一つである。一般的な公益法人の収入源は寄付金や施設等の賃料、資格試験等の受験料などであり、事業収入のみで当公社の法人運営に要する費用全額を捻出することは極めて難しい。

しかし、独立した法人として持続的に活動していくためには、収益確保の道を常に模索していくべきであり、板橋区との密接な連携のもとに、区の支援を含めた安定的な収益確保策の検討を開始していく。また、区以外の助成金の活用についても幅広く情報収集し活用を図っていく。特に、東京都の地域産業活性化時計画事業補助金については、都の方針に即して区

で計画を策定すれば事業内容が限定されるものではないので、可能な限り計画化し助成対象事業としていく。

なお、当面の対策として以下の点について、早急に実施又は検討していく。

- ・事業見直しや改善による経費の適正化
- ・事業参加費用及び助成金の適正化
- ・広告収入の確保
- ・都その他の補助金の活用
- ・寄附金、協賛金収入の確保

3 人材育成・人材確保

現在、公社では、区からの派遣職員14名、契約雇用職員7名の常勤職員と短時間雇用職員2名、非常勤の専門職員3名で、事業を実施している。公社の事業の主な対象は、製造業などの区内中小企業事業者及び従業員である。公社職員は、企業や産業団体関係者などの事業対象者と良好なコミュニケーションを形成し、信頼関係に基づき各々の役割分担を踏まえ、事業を円滑に実施していくことが求められる。企業活動を支援する者として、事業者や大学などの研究者、他機関の支援担当者などの広範なステークホルダーと信頼を築き、支援事業を推進するためには、一定の経験と実績の積み重ねが不可欠であり、顔の見える関係づくりなくして産業振興の成果は上がらない。特に区からの派遣職員にとって、他の区役所の業務からみると、特殊な能力や対応が求められる。

また、公益法人の特殊性を踏まえた今後の公社の継続的安定的な運営を考慮すると、公社の公益事業運営に精通し、企業、産業団体、支援機関などの様々な関係者とうまく連携協働し、公社事業の目的を的確に達成していくことができる固有職員の育成が大きな課題である。

さらに、専門職について見ると企業サポートマネージャーと企業サポートコーディネーターについては、各職員の得意分野を活かしつつ、個々の企業サポートについて、従来以上の成果を上げてきている。今後は、産業振興課に配置されているものづくり企業活性化専門員との一層の情報共有、連携強化が求められる。

なお、求償権回収事業の一定の整理に伴い、平成33(2021)年度以降の調査役のあり方についても検討し方針を示していく必要がある。

加えて、派遣職員については、派遣法の制約から最長派遣期間が5年であり、現状の人事制度では公社で蓄積した職務経験を産業分野で活かしていくことが難しい現状があるが、人事制度の弾力化や柔軟な配置により、課題解決が図れるよう、協議検討していく。

なお、当面の対策として以下の点について、早急に実施又は検討していく。

- ・ 公社の人材育成方針を定め、人材育成の具体的推進
- ・ 専門職員のあり方について検討し、方針の策定
- ・ 派遣職員の職務経験の活用について検討・協議
- ・ 固有職員の採用の可能性の検討

4 公益法人としてのガバナンス確保、他機関との連携

区の事業執行では、あらかじめ事業展開を想定し、予算の事前議決などの予算原則に沿って予算措置された産業振興施策を実施していくことが求められている。この事業手法だけでは、常に変化する社会経済環境の変化や中小企業の経営上の戦略及び課題に添えていくことが難しい。

それに対して公益財団法人における事業予算は、あらかじめ承認された事業の枠内であれば、事業量の増減や緊急の経済対策などに弾力的に対応することができるなど、行政の仕組みにとらわれない利点がある。

一方で、独立した公益法人としてのガバナンス確保の課題がある。まず、公益法人には、公益法人認定法に基づく運営に係る基準、公益法人会計基準の適用(下記《公益法人に課せられる3財務基準》参照)、都の定期検査などの一般法人とは異なる遵守事項が求められる。さらに、一般法人として、労働関係法の順守、企業会計の適用、公租公課の対応など、一般自治体とは異なる対応も求められる。当公社は、財源的に大きく区に依存している中で、これらの、課題を解決しつつ、独立した公益財団法人として運営を継続していかなければならない。そのためには、諸制度に精通した職員の育成とバランスの取れた運営・かじ取りが求められる。そのためにも、専門的知識や実務経験のある職員について、弾力的な雇用が可能であり、公益財団法人の優位性の一つとしてより積極的に推進していく。

次に、産業団体や関係諸機関との連携の課題である。公社は公益財団法人であり、ハイライフ事業を除き会員制度を採用していない。そのため、区内企業や事業主のニーズは巡回相談などを通じて把握しているものの、全体的な把握という意味で課題となっている。一方、セミナー、企業表彰、見本市などの公社事業の参加勧誘などについても、個々のつながりを生かしての周知にとどまっている部分もある。これらについては、会員制組織である区内産業団体と連携し、双方の事業目的が達成されるような関わり・協力が始まってきている。さらに、個々の事業実施にあたっては、企業活性化センターや都公社、中小企業診断士協会、業界団体などの連携も拡大してきている。加えて、区内金融機関への産業施策の情報提供なども金融機関勉強会を実施するなど、充実強化に努めている。今後はこれらの取り組みを一層強化し、当公社の事業展開を活発化し、より効率的で効果的なものとしていく。

なお、当面の対策として以下の点について、早急に実施又は検討していく。

- ・ 公益法人として抑えるべき情報の職員間での共有

- 公益法人運営に係る専門性を習得した職員の育成
- 産業団体、支援機関、金融機関等との連携強化

《参考：公益法人に課せられる3財務基準》

公益財団法人は、公益目的事業比率が50%以上であることのほか、各事業年度の公益目的事業について、当該公益目的事業に係る収入がその実施に要する適正な費用を償う額を超えてはならないという「収支相償」規定、各事業年度の末日における遊休財産額がその年度の公益実施費用額(上限額)を超えてはならないという「遊休財産の保有制限」規定などの公益法人認定法の規定があり、財政調整基金のような積立金を持つことが原則できない。このため単年度会計では、赤字決算が推奨されることとなり制度上の課題として、法人団体などが法改正を求めているところである。

X まとめ

現在、板橋区内中小企業は、受注の減少、設備の老朽化、人材確保・定着、事業承継など、多くの課題に直面している。また、印刷業を含む製造業などで区外転出や廃業等による事業所数の減少化傾向が続くなど、区内ものづくり企業の操業の維持が難しい状況が続いている。これらへの対策として、公社事業である「経営相談」、「知的財産取得助成」、「受発注支援」などを活用し、個別企業の状況に応じてサポートを行うことが重要となっている。

平成24年10月に公益財団法人として歩みを開始した公社は、個別企業に着目した中小企業支援を重点的に行い、地域産業の発展に寄与することを目的に事業展開してきた。この間の公社の経営状況は、求償権回収事業や勤労者福利共済事業の安定的な収入に加え、区からの補助金に支えられ健全な経営を続けてきた。しかしながら、公社の収益の大きな柱である求償権回収事業に伴う収益は、回収の進展による求償権の縮小や債務者の高齢化、貧困化などによる回収金の減少により、大幅に縮減していく見込みであり、早晚事業のあり方の見直しが求められる状況にきている。さらに、勤労者福利共済事業においても、会員の減少が続いており、これに伴う会費収入等の収益の減少も今後課題となることが予想される。

従って、公社が区内企業のサポートを継続していくためには、本経営計画の期間（2019年度から2021年度）での、経営改善の取り組みが極めて重要である。具体的には、本計画で提起した「事業戦略の構築」、「財源の確保」、「人材育成」、「公益法人としてのガバナンスの確保等」の課題に対して、着実に取り組んでいかなければならない。

これらの取り組みを進めるためには、板橋区、東京都、東京都中小企業振興公社、区内産業団体との連携、協力を一層進め、それぞれの強みを活かした取り組みが求められる。板橋区が産業区としての活力を維持・発展していくために、地球レベルでの持続可能な開発目標（SDGs）なども踏まえつつ、本経営計画が着実に成果を上げていくよう、公社として不断の努力を行っていくものである。

（参考）

- 経営計画の概念図、マトリクス図
- 事業所数・従業員数の推移
- 製造業調査概要