

# 区と板橋区産業振興公社のあり方について 検討結果報告書

令和3（2021）年10月

板橋区産業振興課  
（公財）板橋区産業振興公社



## 目次

1	検討の経緯	1
2	新たな公社のあり方に向けた具体的な方針	2
	（1）事業	3
	（2）予算	4
	（3）人材	4
3	公社発足当初の「区と公社のあり方」	5
4	板橋区の産業振興の方向性とあり方検討	7
	（1）板橋区産業振興構想 2025 における公社の位置付け	7
	（2）いたばし No. 1 実現プラン 2025 との関係	7
	（3）産業振興事業計画との関係	8
	（4）公社のあり方の位置づけと公社のミッション	10
5	区と公社の強み・特徴と役割	11
	（1）区の強み・特徴と役割	11
	（2）公社の強み・特徴と役割	12
6	公社の成果と課題	14
	（1）事業	14
	① 現在に至るまでの事業の成果と展開	14
	② 解決すべき課題	21
	（2）予算	22
	① 公社の財政状況について	22
	② 公社の予算上の課題について	24
	（3）人材	25
7	他自治体・他公社との比較	26
	（1）事業	26
	（2）予算	26
	（3）人材	26
8	新たな公社のあり方実現の人員体制・スケジュール・効果	30
	（1）令和 5 年度の組織と人員体制について	30
	（2）令和 5 年度へ向けたスケジュール	30
	（3）あり方の実現による効果	32

## 1 検討の経緯

公益財団法人板橋区産業振興公社（以下「公社」）は、昭和 52（1977）年に設立された財団法人板橋区中小企業振興公社（以下「前公社」）を前身として、公益法人改革に伴う新公益制度への移行にあわせ、前公社が担っていた信用保証業務や勤労者福利共済（ハイライフ）事業に加え、区の実施事業の一部を公社に移管するかたちで平成 24（2012）年に発足した。

発足当初から区内事業者を対象とした各種産業施策を展開し、区内産業の発展に大きく貢献してきた一方で、発足から年月が経ち、区と公社の役割が不明確になりつつある点や、公社の自主財源と位置付けてきた信用保証業務・求償権回収業務が縮小傾向にある点など、課題も浮き彫りになってきた。

そこで、公社の課題を整理し解決を図るとともに、区内産業振興における区との役割を明確化し、区と公社が両輪となってこれまで以上に区内事業者に寄り添い、社会経済情勢の変化に迅速に対応することのできる公社のあり方について検討したので報告する。

表 1 公社略歴

S52. 4. 1	財団法人板橋区中小企業振興公社 設立 主な事業：信用保証業務
S60. 8. 1	勤労者福利共済事業の開始
H20. 12. 1	公益法人制度改革関連法施行
H23. 4. 1	区から事業移管 職員が兼務から派遣へ
H24. 10. 1	公益認定を受け、公益財団法人板橋区産業振興公社 設立
H31. 4	区・公社あり方検討会 発足

## 2 新たな公社のあり方に向けた具体的な方針

公社においては、社会・経済状況の変化に対して、公社ならではの強みや特徴を生かし、区内企業のあらゆるニーズに応えられる組織をめざしていく。

そのための具体的な方針を事業、予算、人材に分け、以下のとおり定める。

表2 具体的な方針

	方 針
(1) 事業	① 公社が担う事業を明確にする。
	・ 経済環境の変化に柔軟かつ迅速に対応すべき事業
	・ 単年度会計に縛られない事業
	・ 事業者との信頼関係が求められる継続的な個別支援事業
	・ より専門的な知識が必要な事業
	・ 勤労者福利共済事業、信用保証事業
	・ 新たな収益事業
	② 都に対する公益認定を変更する。
(2) 予算	方 針
	① 求償権回収事業を簡素化し、経費を削減する。
	② 公社に対する区補助金について、公社が柔軟に事業を執行できるようにする。
	③ 既存事業の経費を見直し、受講料や施設管理など新たな収益源を検討する。
(3) 人材	方 針
	① プロパー職員制度を整備する。(人事・給与面を整え、より長期的な雇用を実現する)
	② 公社への区派遣職員を一定数プロパー職員に切り替えていく。
	③ 区職員と公社職員間の人事交流により、職員の職務経験の蓄積を図る。

## (1) 事業

公社では発足以降、個別支援を中心に事業を展開してきたが、区との事業分担が曖昧な点が課題として残されてきた。

一方、今般のコロナ禍においては、テレワーク導入支援や営業活動促進事業助成金などの新規事業を矢継ぎ早に実施し、公社の強みを最大限発揮することができた。

これらを踏まえ、公社の強みや特徴を生かし、得意分野をさらに伸ばすことができる事業を公社が担うという視点で、区・公社間の事業を移管し、重複・類似事業は適宜廃止・統合することで、一層区と公社が両輪となって産業施策をブラッシュアップさせ推進できるよう、効果的な連携体制を再構築する。

また、移管後の新規事業について、事業分担仕分けが継続して適切に行われるように仕組みを整える。

さらに、移管、廃止・統合に伴い、都への公益認定の変更申請を行う。

表3 事業の整理

区から公社へ移管する事業
魅力ある個店の連携，創出・発掘支援事業
創業4分野マスターコース
ソリューションスタッフ派遣事業
デジタル環境構築補助金（予定）
公社から区へ移管する事業
製造業調査
働きがいのある会社賞などの表彰事業
産業見本市
廃止する事業
【公社】事業承継よろず相談
【公社】産業情報ガイドブック
【公社】販路開拓翻訳経費助成

表4 令和2年度公社が実施した新型コロナウイルス感染症対策関連事業

●動画で解説！中小事業者向け新型コロナ対策情報	●持続化支援事業（飲食店サポート事業・クラウドファンディング活用支援事業）
●専門家派遣事業	●新型コロナウイルス感染拡大防止事業助成金
●営業活動促進事業助成金	●テレワーク導入支援セミナー

## (2) 予算

公社に対する区補助金については、これまで年度途中で予算を流用できず、新たな事業を実施する際や、既存事業の予算を増額させる際は、補正予算を必要としていたため、機動性に欠けていた。そこで今後、区補助金については公社が柔軟に事業を執行できるよう、仕組みの変更を関係課と協議していく。

表5 公社に対する区補助金の今後の方針（案）

1. 産業振興課及び財政課へ事前に報告することにより、公社の既存補助事業または新規事業への予算の流用を可能とする。ただし、公社は四半期ごとに予算執行状況等を産業振興課に報告する。（実施済み）
2. 当年度の区補助金予算の範囲内で新規事業を企画、来年度に事業を実施する場合は、予算ヒアリングにて査定を受けることとする。ただし、当年度の区補助金予算を大幅に超えて新規事業を企画、来年度実施を希望する場合は、新規事業にかかる査定（サマカン）を受けることとする。

また、信用保証債権残高の減少に伴い、求償権回収事業の収益が徐々に縮小していくことから、当該事業にかかる経費を大幅に削減する。

さらに、既存事業の経費を見直すとともに、受講料や施設管理などの新たな収益源を検討していく。

## (3) 人材

公社職員が、個々の事業者や商工団体等と良好なコミュニケーションを形成し、長期に渡り信頼関係に基づき企業活動を支援するには、人材の継続性が不可欠である。

現状、公社で事業を実施する職員の大半が区からの派遣職員であり、「公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」の制約により5年以内に異動しなければならない。

そこで、今後公社にてプロパー職員制度を整備し、長期的に人材を育成、「継続的な個別支援」や「専門性」をより発揮できる組織にしていく。

また、プロパー職員制度のみならず、経験を有する専門家を雇用するなど、多様な雇用形態により、職員の「専門性」や「経験値」を高めていく。

さらに、区職員と公社職員間で情報共有や人事交流を積極的に行うことにより、積み上げた知識や経験をお互いに還元し、より質の高い産業振興を可能にしていく。

### 3 公社発足当初の「区と公社のあり方」

平成 24（2012）年 10 月に実施された公社の公益財団法人化にあたっては、平成 23（2011）年に区と公社の役割を検討・整理し報告書としてまとめ、平成 23（2011）年 12 月 5 日の区民環境委員会にて「中小企業振興公社改革と今後の産業施策のあり方について（以下「設立時あり方」）」で報告している。

「設立時あり方」の報告によると、区と比較した公社の優位ポイントは 9 点あるとし（表 6）、その優位ポイントを踏まえ、区は主に「計画的及び産業界全般を活性化する事業」を担い、公社は「機動性や柔軟性を活かした個別的事業」を担うこととしている（表 7）。また、中長期的な経営計画として、専門性の確保等の観点から、区派遣職員への依存度を下げ、プロパー職員を確保していくことや、独自財源を活用した自主事業の拡充を掲げている。

表 6 産業支援を公社が担うことによる優位ポイント

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>① 変貌する経済・社会情勢に応じた機敏かつ柔軟な対応</li><li>② 行政では限界のある個別企業への積極的・継続的な支援</li><li>③ 企業誘致に関する不動産情報や企業の新製品情報などのメディアを通じた発信</li><li>④ 専門人材を確保することによる専門性の蓄積及び事業へのフィードバック</li><li>⑤ 近隣エリアを含む事業展開や事業受託等による広域的な地域資源を活用した支援</li><li>⑥ 指定管理者として専門性を発揮した産業施設の管理及び事業運営の受託</li><li>⑦ 収益事業の開拓及び収益を活用した新たな事業展開</li><li>⑧ 民間会計基準によるコスト意識の向上</li><li>⑨ 制度改革によって、同一組織からの役員制限等、団体の自律性・独立性が強化されるため、区との協調・連携関係の再構築が必要</li></ol> |
|---|



表7 区と会社の役割分担

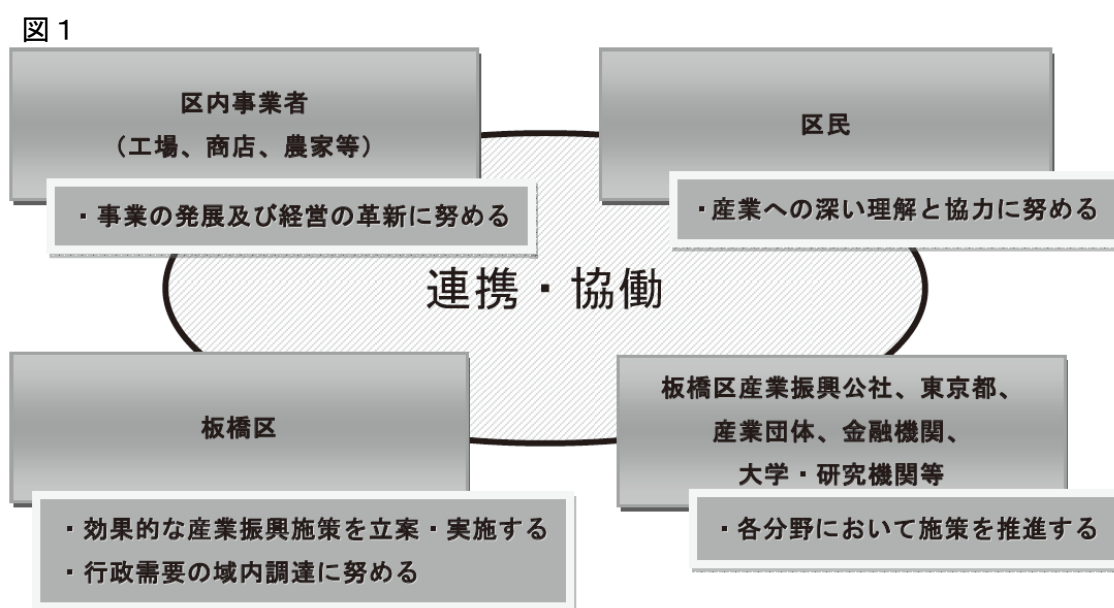
区	公 社
<p>① 産業振興施策の立案・策定 産業振興構想、産業活性化推進会議、都市型工業立地活性化調査</p>	<p>① 中小企業と密着した個別相談体制の構築企業活動 コーディネーター、企業情報交流、広域販路拡大</p>
<p>② 産業振興施設の建設・整備 工場ビル、ハイライフプラザ、企業活性化センター、新産業育成プラザ（仮称）の整備</p>	<p>② 中小企業の経営支援 経営品質賞、いたばし産業元気塾、若手経営者交流会事業、出前経営支援事業</p>
<p>③ 商工団体の支援及び関係団体との連絡調整 板橋区商店街連合会、板橋産業連合会</p>	<p>③ 中小企業の取引支援・ビジネスマッチング支援 ④ 中小企業の技術革新支援</p>
<p>④ 事業実施にあたり、自治体向け国庫補助金・都補助金を財源とする事業 にぎわいのあるまちづくり事業、空き店舗ルネッサンス事業、いたばし若者サポートステーション、就職支援セミナー</p>	<p>製品技術大賞、産業デザイン講座、新製品・新技術開発チャレンジ支援事業、ISO・知的財産助成事業</p>
<p>⑤ 区補助金等交付規則に基づき補助金を交付しているもののうち、個別企業支援にあたらぬもの 商店街振興、公衆浴場支援、環境配慮型商店街支援</p>	<p>⑤ 産業関連施設の効率的・包括的な管理運営の受託（指定管理受託含む） ハイライフプラザ受付業務</p>
<p>⑥ 地区計画など、区の計画策定に関与する事業 都市型工業立地活性化調査</p>	<p>⑥ 区内企業の個別積極的な情報発信支援 いたばし産業見本市、区外展示会、航空産業支援、板橋いっぴん</p>
<p>⑦ その他、事業主体が区であることで効果が期待できる事業 自治体間交流、就職サポート事業、経営相談、産業融資利子補給</p>	<p>⑦ 区内産業振興のための調査・研究 ものづくり夜間大学校、KICCプロジェクト、リーディング・製造業全件調査 ⑧ 中小企業向け勤労者福利事業 ハイライフ事業 ⑨ 信用保証に関する事業 ⑩ その他、行政では直接実施することが困難な産業振興に関する事業</p>

## 4 板橋区の産業振興の方向性とあり方検討

### (1) 板橋区産業振興構想 2025 における公社の位置付け

区では現在、板橋区産業振興構想 2025（以下「構想 2025」）で掲げた将来像「未来を輝かせる産業文化都市・いたばし」の実現に向け、産業振興事業計画 2021（以下「事業計画 2021」）に基づいて産業施策を展開している。

構想 2025 では、「第 4 章 1 推進体制」の中で、図 1 のとおり、各分野において施策を推進する団体の一つとして位置付けている。



構想 2025 の「第 2 章 産業振興施策の強化 1 工業」の中で記載されている施策の方向性では、「産業防災体制の構築」「新製品・新技術開発支援」「先端企業・研究機関・異分野等との連携」「販路拡大・取引支援」「経営者変革支援」と実際に公社が推進している多くの施策が挙げられており、工業分野において非常に重要な役割を担っていくこととされている。

### (2) いたばし No.1 実現プラン 2025 との関係

現在策定中の、産業振興事業計画 2025（以下「事業計画 2025」）より 1 年早く、令和 3（2021）年 3 月に改訂された、いたばし No.1 実現プラン 2025（以下「No.1 プラン 2025」）において、公社は「第 2 章 重点戦略 3 重点戦略の具体的な取組 (1) 新型コロナウイルス感染症対策 (2) 令和 3（2021）年度における取組」において「助成金制度を創設し、中小企業支援を継続実施」として引き続き、産

業・就労支援に取り組んでいく重要な役割を担っており、コロナ禍において区と共に中小企業支援を機動的に行っていくことが期待されている。

また、今後の公社のあり方を考える上では、「第4章 経営革新計画 4 民間活用のさらなる推進に向けて (1)新しい価値の創造」で掲げられている「民間の自由で魅力的な発想を活かせる発展的な手段を検討し、協創による新たなサービスの創造を目指します。」や、「第5章 人材育成・活用計画 4 計画の取組」における「取組2 専門性の高い人材の育成と活用」で求められている「専門知識・技術を職員一人ひとりが主体的に磨き、学びや経験を通して、それぞれの力を最大限に発揮する人材を育成するとともに、知識や技術の継承、専門人材の確保に取り組みます。」にも資するものであり、今後公社が独自性を発揮し、公益法人としての強みを生かしていくうえで重要な視点とも重なる。

### (3) 産業振興事業計画との関係

事業計画 2021 において、公社は区と共に施策を実施する位置付けとされており、事業計画 2021 追録版では、95 の個別施策のうち、15 の施策で公社が実施主体となるなど、公社の存在は益々重要となっている。

また、現在策定中の事業計画 2025 では、今後4年間で産業振興がめざすべき方向と事業計画 2025 で磨きをかけていく4つの展開として、図2のように掲げており、「1 区内産業を支える人材の育成支援」の中に、区と公社のあり方の検討を位置づけている。

また、4つの展開を中心に施策を実施していくためには、公社は構想 2025 の工業分野での役割だけに限定することなく、商業や農業といった分野も含め、強みをさらに伸ばしながら、幅広い役割を担い、区と公社が両輪として産業施策を推進していく必要がある。

コロナ禍による予測困難な時代において、新分野への進出やDX化など、さらなる柔軟な対応が求められる中、公社が持つ「迅速性」や「専門性」を最大限に発揮していくために、実効性のある改善に向け、区と公社のそれぞれの特徴や区と公社に求められる役割、公社の現在までの成果と課題を明らかにするとともに、他自治体や他公社の状況も分析し、あるべき姿に向け具体的な検討を行ってきた。

## 産業の未来を紡ぐ4つの展開

### 1 区内産業を支える人材の育成支援

低迷する区内創業率や事業承継・技能継承問題、新型コロナウイルス感染症拡大による雇用への影響を踏まえ、板橋の産業が将来にわたり成長するために重要な経営資源である「人」にターゲットを絞り、次代を見据えた施策をはじめ、働きやすい環境づくりや就労支援など、長期的視野に立って区内産業を支える人材の育成支援に取り組みます。

また、産業振興の一翼を担う公社のあり方を検討し、区と公社のそれぞれの強みを活かした推進体制・組織を構築します。

### 2 板橋ブランドの構築と強化

AIやIoT・ロボティクス・5Gなどの第4次産業革命・スマート化への対応に向け、DXやSDGsなどの新たな潮流を捉えるとともに、区の独自性や先駆性を打ち出しデザインすることで区が有する強みである医工連携や都市農業のさらなる活性化を図るなど、産業都市としての板橋ブランドの確立をめざします。

また、ブランディング・PRを含めた板橋のいっぴんのリニューアルを進めるほか、「(仮称)板橋産業ミュージアム」の整備では、理化学研究所や板橋区の産業発展に対する貢献と先端技術をテーマに展示し、歴史と文化が根差した地域を面として捉え物語を紡いでいくなど、魅力の創出に取り組みます。

### 3 地域の魅力再生とにぎわい創出

地域が持つ豊かな歴史や資源などの特性をいかした商店街の魅力再生や利便性の向上に商店街とともに取り組み、まちの賑わい創出や地域コミュニティの核となる個性あふれる魅力的な商店街づくりを進めます。さらに、商店街の土台とも言うべき個店の取組や経営力の向上を支援していきます。

また、収穫体験など、区民が農に触れられる事業を継続的に実施するとともに、さらなる充実に向け検討していきます。

### 4 まちづくりと連動した産業の維持発展

製造業における操業環境の維持・改善や商店街の活性化、農地の活用と保全という視点からまちづくりに取り組むとともに、新たな企業立地や新産業の創出、産業集積力の強化をはじめ、地域の付加価値を高める都市型産業の仕組みの構築や空間の創出に向けた取組を促進します。

また、区が保有する産業支援施設のあり方を検討し、時代に合った機能の構築を図ります。

#### (4) 公社のあり方の位置づけと公社のミッション

より詳細な公社のミッションについては、板橋区産業振興公社 経営計画 2022 (以下「経営計画 2022」) とそれに続く板橋区産業振興公社 経営計画 2025 (以下「経営計画 2025」) によって示される。

経営計画 2022・経営計画 2025 は、事業計画 2025 と共に、構想 2025 の将来像である、「未来を輝かせる産業文化都市・いたばし」の実現に向けた具体的なアクションプランとして、公社のミッションを示し、具体的な産業振興施策につなげるものである。

その、経営計画 2022・経営計画 2025 を実施する土台として、あり方の検討を位置づけている。

図 3



## 5 区と公社の強み・特徴と役割

産業振興におけるあるべき姿として、区と公社のお互いの強み・特徴と役割について分析した。

表8 区と公社それぞれの強み・特徴

項目	強み・特徴	役割	
区	社会的信用力 区外への情報発信力	対外的な発信	区民向け支援
	各種団体や大手企業との 関係構築力	産連・商連等の 団体支援	国・都・他公的機関等との連 携・調整
	長期的視点に立った 産業施策の立案力	区としての 方針の立案・策定	まちづくり
	財政運営の 主体性	施設整備・管理	
		法定事務	その他区で担うことが 望ましい事業
公社	継続的な個別支援力	事業者との長期的な信頼関係を 前提とした支援	
	経済環境の急変に対応できる 柔軟性・迅速性	経済変化に柔軟かつ 迅速的な事業者支援	
	個別事業者に対する 周知力	個別事業者への 情報の周知	
	支援の専門性	高度な専門性を 前提とした事業者支援	
		勤労者福利共済 信用保証・求償権回収	新たな収益事業

### (1) 区の強み・特徴と役割

- 区外への情報発信力  
区外への情報発信にあたっては公社よりも区の社会的信用力を活用した方が効果的である。例えば表彰などの事業を区が行うことによって、表彰された事業者・製品について対外的に高いPR効果が期待できる。
- 各種団体や大手企業との関係構築力  
各種団体や大手企業との関係構築においては、社会的信用力のある区の方が

効果的に実施できる。株式会社トプコンとの連携協定の締結などもその一例として挙げられる。

- ・ 長期的視点に立った産業施策の立案力  
都市整備部と連携したまちづくり関係の計画策定など、長期的な区内産業の発展に寄与する施策を推進することができる。区内産業の発展には個別事業者への日々の支援だけではなく、長期的視点に立った産業施策の立案が不可欠である。

区では、これらの強み・特徴から、産業全体の構想、計画等の区の方針に関わる事業や、まちづくりをはじめ、区民向け事業や各団体への支援、国・東京都等の調整は引き続き区の役割とする。また、区の持つ「社会的信用力」を活かした対外的な発信も区の重要な役割の一つとして位置付ける。

## **(2) 公社の強み・特徴と役割**

- ・ 継続的な個別支援力  
公社では、長期的に事業者と関係を構築することのできるプロパー職員制度を構築することで、5年間の派遣期間の制約がある区の派遣職員では難しい継続的な個別支援を行うことができる。
- ・ 個別事業者に対する周知力  
継続的な支援により構築した信頼関係を活かすことで、個別の企業に対しての情報の周知を効率よく実施することができる。
- ・ 経済環境の急変に対応できる柔軟性・迅速性  
補正予算を待たなければならない区と異なり、予算と公益認定の範囲内で柔軟に事業を執行でき、緊急で事業を実施する必要が生じた場合に、機動的に対応することができる。
- ・ 支援の専門性  
事業者支援経験者や、企業従事経験者をプロパー職員として採用することで、

より専門的な支援が可能になるとともに、長期的な職員の能力開発による専門性の強化も期待することができる。

公社においては、これらの強み・特徴から、引き続き勤労者福利共済事業や、信用保証・求償権回収事業を担うとともに、公社本来の特徴である「柔軟性」や「迅速性」を最大限発揮しながら、区内の個別事業者を支援する。また、区に代わって知識や経験に裏付けられた専門的かつ高度な事業者支援を継続的に行うことが求められる。さらに、区内企業への情報の周知について蓄積された能力を発揮することで、公社の事業のみならず、区の事業の効果的な実施をサポートすることも期待される。



## 6 公社の成果と課題

平成 24（2012）年 10 月の公益財団法人化以降、前述の役割に基づき公社は区内事業者に対し各種個別支援事業を展開、区内産業の発展に一定の成果をあげることができた。一方で、時間の経過とともに状況が変化し、浮き彫りになった課題があることから、「事業」、「予算」、「人材」の 3 つの切り口で整理すると表 9 のとおりである。

表 9 公社の課題のまとめ

事業	区と公社の事業分担の経年による基準の変化と事業の混在化
	都公益認定にかかる事業執行上の制約
予算	区から公社への補助金に関する制約
	信用保証・求償権回収事業の縮小による自主財源の枯渇
人材	区からの派遣職員が公社の事業を実施することによる事業者への継続的な支援に関する制約

### （1）事業

#### ① 現在に至るまでの事業の成果と展開

平成 25（2013）年度と平成 31（2019）年度の比較を行うと、個別の企業に対する情報の周知という点について、規模が拡大している。（表 10-1 公社の事業の成果の一覧）

企業サポートコーディネーター及び企業サポートマネージャーの訪問件数は、1,512 件から 3,503 件への増（受発注支援事業の事業費は、17,832 千円から 19,820 千円への増）、メールマガジンについては、登録が 377 件から 999 件への増、発行回数が 12 回から 32 回への増となっている。

また、上記の影響を受けて、セミナー関連の事業については、開催が 22 回から 12 回への減にも関わらず、参加が 386 名から 509 名への増となり、1 回当たりの参加人数の大幅増が読み取れる。（表 10-2 セミナー系の事業の合計）

表10-1 公社事業の成果一覧

項目		H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2
1号事業 調査・研究・ 情報発信	中小企業景況調査(回)	4	0	0	0	0	0	0	0
	Itabashi IndustrialNavigator(回)	1	0	1	0	0	0	0	0
	産業情報誌(回)	1	1	1	0	1	1	1	1
	メールマガジン配信(回)	12	16	24	24	22	28	32	29
	メールマガジン登録(人)	377	772	769	778	787	822	999	1245
	企業立地PR用パンフレット(回)	0	0	1	0	0	1	0	0
	ビジネスサポートガイド(回)	0	0	0	1	1	1	1	1
	製造業調査(回)	0	1	0	0	1	0	0	0
	魅力発信ガイド(回)	0	0	0	0	0	0	1	0
2号事業 経営支援	経営支援事業(回)	339	301	230	225	242	263	229	451
	BCP策定支援(社)	0	20	37	15	13	15	20	25
	創業マスターコース講師派遣(回)	0	0	51	32	24	24	24	16
	セミナー(回)	5	2	3	2	1	3	7	6
	セミナー(人)	72	56	481	83	48	172	216	960
	ものづくり夜間大学校(回)	7	7	6	4	5	3	0	0
	ものづくり夜間大学校(人)	160	168	141	151	126	51	0	0
	板橋支援機関研修会(人)	0	82	180	171	218	238	0	0
	金融機関勉強会(回)	0	0	0	0	8	2	4	5
	働きがいセミナー(回)	5	3	3	3	2	2	2	0
	働きがいセミナー(人)	20	8	37	38	45	133	93	0
	働きがい応募(社)	5	3	4	6	3	5	5	0
	働きがい表彰(社)	2	2	3	3	2	2	1	0
	働きがい記念講演(人)	66	58	139	98	105	142	110	0
	知的財産権(件)	6	7	12	13	14	12	17	16
	ISO(件)	7	4	4	2	4	4	0	1
3号事業 取引拡大・ 交流推進	産業見本市来場(人)	2079	2091	2437	2194	2303	2398	2223	2056
	産業見本市出展(企業・団体)	136	138	122	124	124	128	137	89
	産業見本市出展(小間)	137	146	139	140	141	142	144	0
	機械要素技術展出展(社)	12	14	14	14	14	25	0	0
	機械要素技術展カタログ(社)	7	8	4	4	3	10	0	0
	OPIE(社)	0	8	88	7	8	7	8	9
	MEDTEC	0	0	5	6	8	14	0	0
	専門展示会出展助成(社)	14	18	16	29	27	36	20	8
	企業サポートコーディネーター巡回(件)	1512	926	877	927	967	2371	2796	3673
	コーディネーター斡旋(件)	92	89	74	51	27	132	187	154
	コーディネーター成立(件)	10	4	13	11	3	4	9	5
	企業サポートマネージャー巡回(件)	0	12	450	498	608	591	707	643
	技術・体制強化・販路開拓(社)	15	7	8	20	24	22	17	16
	販路開拓翻訳経費助成(件)	0	2	4	0	3	1	0	2
	海外展開セミナー(人)	22	22	0	0	0	0	0	0
	商談会(社)	53	41	51	49	51	65	51	45
	商談会(組)	97	86	106	90	110	141	100	90
	開発・研究交流会(社・機関)	20	17	0	0	0	0	0	0

項目		H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2
3号事業 取引拡大・ 交流推進	東京国際航空宇宙産業展(社)	6	0	0	0	0	0	0	0
	東京エアロスペース(社)	0	0	6	0	0	0	0	0
	航空セミナー(人)	6	12	30	47	53	8	0	0
	航空技術アドバイザー派遣(社)	6	3	3	1	1	0	0	0
	光学区民理解促進事業(人)	131	0	0	0	0	0	0	0
	医療機関等の訪問(回)	5	2	0	0	0	0	0	0
	医療機関等の訪問(人)	120	17	0	0	0	0	0	0
	医工連携セミナー(人)	0	0	62	0	0	0	47	164
	いたばし医工連携交流会(回)	0	0	1	2	2	2	1	1
	いたばし医工連携交流会(人)	0	0	79	346	183	163	79	113
	医工連携アドバイザー派遣(件)	0	0	37	6	12	5	2	3
	医療機器製造業登録助成(社)	0	0	0	0	0	3	2	3
	いっぴんフェアの開催(回)	1	0	0	0	0	0	0	0
	飲食店サポート事業助成金(件)	0	0	0	0	0	0	0	72
	クラウドファンディング活用支援事業助成金(件)	0	0	0	0	0	0	0	2
	新型コロナウイルス感染拡大防止事業助成金(件)	0	0	0	0	0	0	0	401
営業活動促進事業助成金(件)	0	0	0	0	0	0	0	174	
4号事業 技術 開発支援	デザインセミナー(回)	2	2	2	0	1	1	1	0
	デザインセミナー(人)	40	47	55	0	26	72	43	0
	訪問デザイン相談(社)	3	2	5	8	18	17	17	38
	訪問デザイン相談(回)	0	0	16	16	28	31	36	54
	開発チャレンジ支援申込(社)	9	10	8	11	14	7	17	12
	開発チャレンジ支援助成(社)	5	5	6	6	5	5	7	5
	開発チャレンジアドバイザー派遣(回)	19	23	25	23	20	19	30	15
	公設試験助成(社)	0	0	3	8	6	6	5	6
	産学公連携助成(社)	0	0	0	0	3	3	4	2
	製品技術大賞応募(社)	20	23	23	27	22	24	22	24
	製品技術大賞受賞(社)	13	13	14	13	14	14	13	14
	製品技術大賞応募企業フォローアップ(社)	7	4	8	0	0	0	0	0
	製品技術大賞フォーラム(人)	85	0	0	0	0	0	0	0
	製品技術大賞受賞企業・外部展示会出展(社)	0	0	3	0	0	5	0	0
5号事業 事業者の 人材の 確保・育成	勤労者能力開発事業(講座数)	3	3	3	3	4	4	4	3
	勤労者能力開発事業(人)	102	78	117	87	94	136	82	64
6号事業 勤労者 福祉の 増進	勤労者福利共済加入(事業所)	2477	2458	2376	2356	2332	2310	2207	2094
	勤労者福利共済加入(人)	6971	6910	6736	6694	6591	6663	6558	6361
	勤労者福利共済給付金(件)	872	750	743	663	766	622	620	670
	勤労者福利事業(件)	45491	42275	49949	39045	36636	34056	31446	13425
7号事業 信用保証	信用保証回収(件)	1983	1983	1910	1768	1623	1399	825	448
	信用保証条件変更(件)	45	45	24	20	17	17	13	14
8号事業 他法人等 から受託	ハイライフプラザ利用(件)	2631	2781	2937	3091	3125	3335	2232	1368
	ハイライフプラザ利用(人)	89459	101236	109983	123020	122473	148966	70552	33208

表 10-2 セミナー系の事業の合計

項目	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	※R2
セミナー系事業合計(回)	22	17	17	11	11	11	12	7
セミナー系事業合計(人)	386	371	945	417	403	578	509	1124
セミナー(回)	5	2	3	2	1	3	7	6
セミナー(人)	72	56	481	83	48	172	216	960
ものづくり夜間大学校(回)	7	7	6	4	5	3	0	0
ものづくり夜間大学校(人)	160	168	141	151	126	51	0	0
働きがいセミナー(回)	5	3	3	3	2	2	2	0
働きがいセミナー(人)	20	8	37	38	45	133	93	0
働きがい記念講演(人)	66	58	139	98	105	142	110	0
海外展開セミナー(人)	22	22	0	0	0	0	0	0
航空セミナー(人)	6	12	30	47	53	8	0	0
医工連携セミナー(人)	0	0	62	0	0	0	47	164
デザインセミナー(回)	2	2	2	0	1	1	1	0
デザインセミナー(人)	40	47	55	0	26	72	43	0

※R2 年度の数値はオンラインによる視聴を含む

公社では数字から読み取れる成果の他に、区や公社以外の組織が実施する中小企業支援事業を活用することにより、費用をかけずに効果的な支援を実施している。

平成 31 (2019) 年度は、外部の専門家派遣制度として主に、国の中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業 (ミラサポ専門家派遣)、東京商工会議所ビジネスサポートデスクと中小企業活力向上プロジェクトなどを活用し、約 300 回程度の支援を実施している。

公社が作成しているHPは、中小企業支援の情報に特化しており、事業者にとって情報収集がしやすいページとなっている。また、メールマガジンの登録機能や事業申込・アンケート機能などの機能がそろっており、区の事業ページへのリンクも目次からダイレクトにリンク可能であることから、個別の企業に対する情報の周知機能の規模拡大と併せて、事業実施に欠かせない機能として運用されている。

区と公社がそれぞれ実施してきた事業とその移管の状況について見ると、中小企業景況調査のように、公益財団法人化の際に公社で実施することとしたものの、すぐに区側で実施する優位性が確認されたことにより、見直しが行われたものがいくつかあるが、件数は少ない。

しかし、区と公社の強み・特徴と役割としてまとめた内容に照らしてみれば、板橋製品技術大賞や経営品質賞・働きがいのある会社賞のような表彰事業を当初から公社が担当しているケースや、ものづくり活性化専門員やソリューションスタッフ派遣のような個別企業支援を区が実施しているケースが散見される。

これは、経年による状況の変化の他、事業開始時の区と公社の事業分担の整理が尽くされていなかったことによるものと考えられる。

また、移管事業以外で、平成 24（2012）年以降、公益財団法人化後に実施した新規事業について整理すると以下のようになるが、既存の流れから飛躍的に変化した事業は見られない。これは、公社が都における現在の公益認定の範囲内で事業を実施することが前提とされる制約に起因しているといえる。

表 11 公益財団法人化後に実施した新規事業

<p>継続している事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ O P I E 出展</li> <li>・ 産学公連携助成金</li> <li>・ 医工連携関連事業（医工連携交流会、医療機器製造業登録助成、医療機器展示会等）</li> <li>・ 公設試験利用助成</li> <li>・ 訪問デザイン相談・エドコレ</li> </ul>
<p>廃止または廃止予定事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業承継よろず相談</li> <li>・ 翻訳経費助成</li> </ul>

表12 検討に係る、区と会社の主な施策年表 平成19年度～令和2年度

凡例(公社設立以降について) ●区で実施 □公社で実施 ○区から公社へ移管予定 ○区から公社へ移管検討 ◆公社から区へ移管 ◇公社から区へ移管 ○公社から区へ移管 〓新型コロナウィルス感染症対策および緊急経済対策

和暦	平成24	平成25	平成26	平成27	平成28	平成29	平成30	令和元	令和2
産業振興構想	前構想(平成17年～平成27年)								
産業振興事業計画	構想2025								
基礎的調査	計画2018								
基礎的調査	計画2021								
技術・研究開発支援	◆中小企業景況調査(H26から区に移管)	◇製造業調査	◇製造業調査	◇製造業調査	◇製造業調査	◇製造業調査	◇製造業調査	◇製造業調査	◇製造業調査
ブランド戦略(光・印刷)	●日本光学会との連携 ●宇都宮大学による講座 ●理化学研究所共同研究契約	●宇都宮大学協定 ●ブランドコア発足	●日本光学会協定(区に本部設置) ●いばしフォトフォーラム(OF)	●SPEI出展 ●国際光年	●光格子時計PJ始動 ●印刷PJ始動	●陸軍板橋入寮製造所跡 国史研指定	●東日本光学 産業サミット出展		
プロモーション	【区外展示会】 ●日本光学会付設展示会 ●レーザー&オプティクス	●ODF ●ODF	●ODF開催 ●ODF出展						
ブランド戦略(商業)	◆板橋のいっしょん(H15、H17、H20から区に移管)								○リニューアルに向けた検討
技術・研究開発支援	【新産業育成の拠点づくり】 ●産業技術支援センター(工場ビル内) ●区立工場ビル(平成23年～)								●板橋区の魅力再構築 ●金沢市友好交流都市協定締結 10周年前店街コラボイベント
新産業育成	●理研・大森研究室試験研究委託 ○ものづくり夜間大学(岩手大学・山形大学) ○産業デザイン関連事業 ○航空産業参入支援事業 ○新製品・新技術開発チャレンジ ○KOCプロジェクト	●理研・大森研究室試験研究委託 ○ものづくり夜間大学(岩手大学・山形大学) ○産業デザイン関連事業 ○航空産業参入支援事業 ○新製品・新技術開発チャレンジ ○KOCプロジェクト	●理研・大森研究室試験研究委託 ○ものづくり夜間大学(岩手大学・山形大学) ○産業デザイン関連事業 ○航空産業参入支援事業 ○新製品・新技術開発チャレンジ ○KOCプロジェクト	●理研・大森研究室試験研究委託 ○ものづくり夜間大学(岩手大学・山形大学) ○産業デザイン関連事業 ○航空産業参入支援事業 ○新製品・新技術開発チャレンジ ○KOCプロジェクト	●理研・大森研究室試験研究委託 ○ものづくり夜間大学(岩手大学・山形大学) ○産業デザイン関連事業 ○航空産業参入支援事業 ○新製品・新技術開発チャレンジ ○KOCプロジェクト	●理研・大森研究室試験研究委託 ○ものづくり夜間大学(岩手大学・山形大学) ○産業デザイン関連事業 ○航空産業参入支援事業 ○新製品・新技術開発チャレンジ ○KOCプロジェクト	●理研・大森研究室試験研究委託 ○ものづくり夜間大学(岩手大学・山形大学) ○産業デザイン関連事業 ○航空産業参入支援事業 ○新製品・新技術開発チャレンジ ○KOCプロジェクト	●理研・大森研究室試験研究委託 ○ものづくり夜間大学(岩手大学・山形大学) ○産業デザイン関連事業 ○航空産業参入支援事業 ○新製品・新技術開発チャレンジ ○KOCプロジェクト	●理研・大森研究室試験研究委託 ○ものづくり夜間大学(岩手大学・山形大学) ○産業デザイン関連事業 ○航空産業参入支援事業 ○新製品・新技術開発チャレンジ ○KOCプロジェクト
プロモーション	【区外展示会】 ○航空宇宙展 ●エレクトロニクス(環境関連産業)	○産学連携助成金 ○区外展示会 ○航空宇宙展 ●エレクトロニクス(環境関連産業)	○産学連携助成金 ○区外展示会 ○航空宇宙展 ●エレクトロニクス(環境関連産業)	○産学連携助成金 ○区外展示会 ○航空宇宙展 ●エレクトロニクス(環境関連産業)	○産学連携助成金 ○区外展示会 ○航空宇宙展 ●エレクトロニクス(環境関連産業)	○産学連携助成金 ○区外展示会 ○航空宇宙展 ●エレクトロニクス(環境関連産業)	○産学連携助成金 ○区外展示会 ○航空宇宙展 ●エレクトロニクス(環境関連産業)	○産学連携助成金 ○区外展示会 ○航空宇宙展 ●エレクトロニクス(環境関連産業)	○産学連携助成金 ○区外展示会 ○航空宇宙展 ●エレクトロニクス(環境関連産業)

総合 プロモーション	<p>【製品等表彰】</p> <p>△板橋製品技術大賞(H15～)</p> <p>□Habashi Industrial Navigator発行 (平成25年度に英語版発行)</p> <p>【区外展示会】</p> <p>□機械要素技術展</p> <p>□ITABASHIQualityロゴ作成</p> <p>【区内展示会】</p> <p>△いたばし産業見本市(H9～)</p>	<p>□Habashi Industrial Navigator発行 (平成28年度に英語版発行)</p> <p>□ITABASHIQualityロゴ商標登録</p> <p>《20周年》</p>	<p>□産業情報ガイドブック (やるね板橋)発行</p>	<p>《リモート開催》</p>
	<p>●企業活性化センター(H14～)</p> <p>●創業支援ネットワーク・経営改善チーム</p> <p>●F-NEXI発足</p> <p>△経営品質賞(働きがいのある会社賞(H24～)(H81.R2休止))</p> <p>●創業相談・経営相談窓口</p> <p>□専門家派遣</p> <p>□企業活動コーディネーター</p>	<p>◎創業4分野マスターコース(R2から会社へ移管)</p> <p>□事業承継士研修</p> <p>□企業サポートマネージャー</p> <p>□転居経費助成</p>	<p>●事業承継チーム</p> <p>《●コロナに関する特別相談窓口》</p> <p>□企業サポートコーディネーター</p> <p>《貸付付金(個別相談会)》</p>	<p>《●コロナ対策チーム》</p>
個店の 商いの 力の向 上	<p>●産業融資・利子補給</p> <p>□信用保証</p> <p>□勤労者福利共済制度</p> <p>□勤労者能力開発事業</p> <p>□産業振興公社設立</p> <p>●設備投資助成</p> <p>●立地経費助成</p> <p>◎板橋型BCP(H26から会社へ移管)</p> <p>7/25/27</p>	<p>◎魅力ある個店の創出発掘支援事業(ワーク系の店づくり実証講座)</p> <p>●光輝く飲食店経営ネットワーク</p> <p>●板橋オリめし2017/みみた</p> <p>板橋オリめしプロジェクト2016 (いたばし光と食の祭典)</p>	<p>◎魅力ある個店の連携支援事業</p> <p>《●SNS等を活用したイケア支援》</p> <p>《●キャッシュレスポイント還元》</p> <p>《●#オイシイいたばし》</p> <p>《□飲食店サポート事業》</p> <p>《●コロナ利子補給優遇加算》</p>	<p>《リモート開催》</p>
基礎的 産業支援	<p>●設備投資助成</p> <p>●立地経費助成</p> <p>●貸工場家賃助成</p> <p>●先端設備助成</p> <p>●先端設備助成</p>	<p>●先端的企業誘致助成</p> <p>●貸工場家賃助成</p> <p>●先端設備助成</p>	<p>●地域共生推進助成</p> <p>●ベンチャー家賃補助</p>	<p>《●感染拡大防止協力金》</p>
産業基盤整備 (まちづくり、地区計 画等を除く)	<p>●設備投資助成</p> <p>●立地経費助成</p> <p>●貸工場家賃助成</p> <p>●先端設備助成</p>	<p>●先端的企業誘致助成</p> <p>●貸工場家賃助成</p> <p>●先端設備助成</p>	<p>●地域共生推進助成</p> <p>●ベンチャー家賃補助</p>	<p>《●感染拡大防止協力金》</p>
世の中の動き	<p>7/25/27</p>	<p>関連SDGs採択</p>	<p>新型コロナ拡大</p>	

## ② 解決すべき課題

### ア 都公益認定にかかる事業執行上の制約

平成 24 (2012) 年に受けた公益認定は、既存事業の限定列举に近く、新しい事業の企画や事業内容を一部変更する場合は、事前に東京都と協議を行い、公益認定を変更する必要がある。

そのため、経済環境の急変や新たなニーズに臨機応変に対応することが難しく、公社本来の柔軟性・迅速性を活かせずにいる。

なお令和 2 (2020) 年度は、新型コロナウイルス感染症やその影響を受けた経済への対策の対応のために、簡易的な手続きで公益認定の変更を受けることができ、迅速な支援策を実施することができた。しかし、これは一時的な措置であり、今後も事業執行上の制約は残っている。

### イ 区と公社の事業分担について

当初定めた区と公社の役割分担に基づき事業を実施してきたが、事業分担の整理が尽くされていないままに徐々に区と公社で類似・重複事業が行われるようになった。

類似・重複事業の発生により、各種事業の窓口が分かりづらく、事業者に必要な手間を掛けさせる要因の一つとなっている。

また、経済状況の変化などにより、実施主体を変更した方が、より区と公社のそれぞれの強みを活かせることが明らかになってきた事業もある。



## (2) 予算

### ① 公社の財政状況について

区の補助金は増加傾向にある一方、事業費に大きな増加は無いことが分かる。そのため、基本的には事業収入の減少による減を補助金収入の増で補っており、裁量で使用できる予算が大きく減少している。(表 13-1 公社決算推移)

現状、事業収益のほとんどは、利用者の負担金であり、その使途は固定されているため、自主財源比率は低下を続け、令和2(2020)年度以降はほぼゼロとなってしまう。また、今後、信用保証・求償権回収事業が自主財源として機能しないことは明確であり、財政状況に応じて正味財産を減らし事業を実施してきたが、限りある正味財産に頼った公社経営を続けていくことはできない。

(表 13-2 信用保証・求償権回収事業の推移) (表 13-3 信用保証・求償権回収の推移 詳細)

表 13-1 公社決算推移

(単位：百万円)

項目		H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度	R2年度	R3年度(予算)
経常収益	区補助金 (a)	142	143	151	147	154	165	167	231	215
	事業収入	126	129	141	123	120	120	110	84	99
	受託事業	4	5	5	5	5	6	7	7	7
	その他	15	13	17	11	20	12	11	19	8
合計 (b)		283	285	308	281	294	297	287	334	322
経常費用	事業費	279	277	304	287	280	290	279	308	325
	管理費	10	11	12	12	13	13	17	10	11
	合計 (c)	289	288	315	298	293	303	297	318	336
正味財産増減 (b-c)		▲ 6	▲ 3	▲ 7	▲ 18	1	▲ 5	▲ 9	16	▲ 14
正味財産期末残高		876	874	866	848	849	844	835	850	836
自主財源※1 (d)		9	19	26	17	21	11	7	1	2
区補助比率 (a/b)		50.2%	50.1%	48.9%	52.3%	52.5%	55.5%	58.0%	69.2%	66.8%
自主財源比率 (d/b)		3.3%	6.8%	8.3%	6.2%	7.2%	3.7%	2.3%	0.3%	0.6%

※1 自主財源 実際に収益事業に振り替えた額(収益の50%)ではなく、収益事業の「他会計振替前当期一般正味財産増減額」とする(全額振り替えることも可能なため)。

※R3年度の自主財源は、求償権回収事業を除くR2年度の自主財源実績と、R3年度の求償権回収事業の経常損益の合計値とする。

表 13-2 信用保証・求償権回収事業の推移

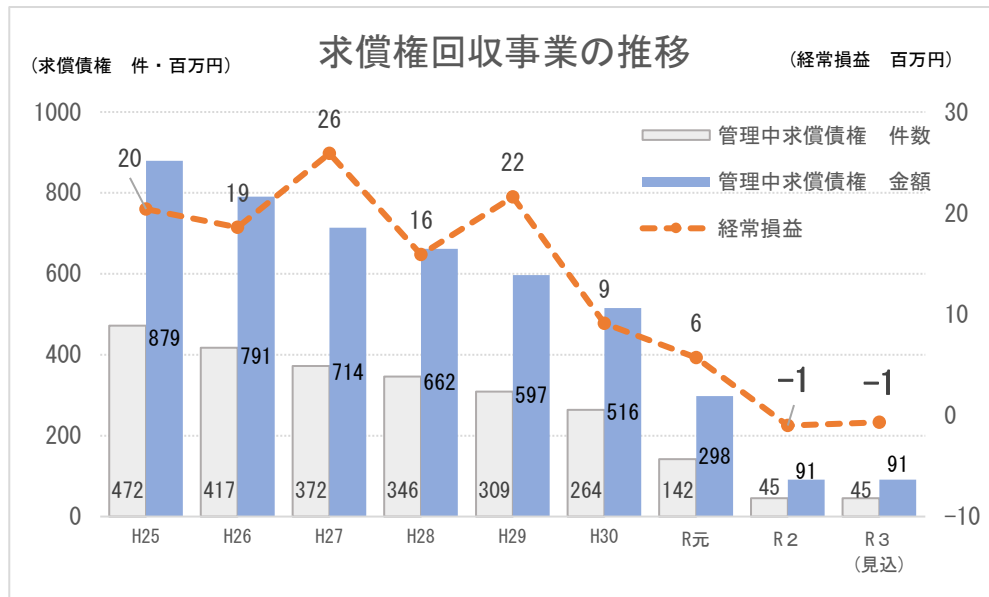


表 13-3 信用保証・求償権回収事業の推移 詳細

(単位: 百万円)

項 目	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度	R2年度	R3年度 (見込)
経常収益	47	41	52	37	45	35	26	18	7
経常費用	27	22	26	21	23	25	20	19	8
経常損益	20	19	26	16	22	9	6	▲ 1	▲ 1
保証債務残高	48	40	35	27	21	20	19	16	16
管理中求償債権 件数	472	417	372	346	309	264	142	45	45
管理中求償債権 金額	879	791	714	662	597	516	298	91	91

※経常収益、経常費用は、正味財産増減計算書内訳表より算出。

※R3年度の経常収益は予算書上の信用保証関連収益の合計とR2年度の共通収益（他2共通配賦）実績の合計とした。

※R3年度の経常費用は、予算書上の信用保証業務費用とR2年度の共通コスト（他2共通配賦）実績の合計とした。

※R3年度の保証債務残高はR3予算策定時ではなく、R3年4月時点の数値を採用した。（予算策定時では18百万円）

※R3年度の管理中求償債権件数及び金額は積算が困難なためR2年度と同額とした。

## ② 公社の予算上の課題について

### ア 公社に対する区補助金に関する制約

公社に対する区補助金は、事業実施の前年度に区へ見積書を提出、一事業ごとに査定を行っている。

年度内で予算に不足が生じた場合は、他の事業の予算から柔軟に流用することができず、補正予算で対応してきた。

これは、予算上のルールは、「設立時あり方」のなかで「予算編成や職員配置の考え方及び予・決算時の議会報告等は、これまでと同様である」と記載されていることによる。

公社の柔軟性を損なう一因となっており、自主財源が枯渇するにつれて、影響は深刻になっている。

なお、令和2（2020）年度からは新型コロナウイルス感染症による経済への影響に対応することもあり、あり方の検討の途中ではあるが、予算の流用については事業費内での予算の流用を可能とする対応を行った。これにより、迅速かつ機動的な事業者の支援を行うことができた。

### イ 信用保証・求償権回収事業の縮小による自主財源の枯渇

信用保証・求償権回収事業は、公社発足当初から自主財源の柱として位置付けられてきたが、自主財源として機能しなくなっている。

他の自主財源については、現状では検討段階である。自主財源の確保の難しさについては、後述する「7 他自治体・他公社との比較」を参照。

### (3) 人材

支援の専門性については、金融機関やメーカーなど民間企業出身のプロパー職員である企業サポートマネージャー・企業サポートコーディネーターが、区内事業者を定期的に巡回、公社職員にフィードバックすることにより実現してきた。

一方で、公社職員の半数以上が区からの派遣職員であり、「公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」の制約により5年以内に区に戻らなければいけない。

事業を実施するうえでも、産業振興に対する深い知識や、区内事業者との関係構築が不可欠であり、企業サポートマネージャー・企業サポートコーディネーターによるフィードバックだけでなく、プロパー職員などによる長期的な関係の構築が必要である。

今後長く勤務可能なプロパー職員を採用・育成するためにも、長期雇用を前提とした制度の構築が不可欠である。

表 14 公社職員構成（令和3年4月1日時点）

区派遣職員	プロパー職員（13人）						合計
	企業サポートマネージャー	企業サポートコーディネーター	ハイライブラザ	経理	調査役	事業運営	
14	1	5	4	1	1	1	27

## 7 他自治体・他公社との比較

公社の課題について、23 区内で産業振興に関する公社（財団）を有する大田、世田谷、台東、練馬の4自治体・公社運営を確認し、参考とする。

### (1) 事業

- ・ どの自治体・公社も、区は政策立案、公社は事業実施主体という位置付けにある。(表 15)
- ・ どの自治体・公社も、個別事業者向け事業は公社で実施するという点で一致している。
- ・ 「団体支援」、「表彰」、「調査」については各自自治体・公社で違いがみられる。
- ・ 課題として、大田、世田谷、練馬で「区と公社の役割の明確化」を挙げており、練馬では平成 26 (2014) 年度より区から公社へ順次事業を移管中、大田は平成 31 (2019) 年度に創業支援関係の事業の重複を整理、世田谷では区と公社のあり方を現在も検討中とのことである。

### (2) 予算

- ・ 自主財源額、自主財源比率ともに板橋（7 百万円、2.3%）が最大である。また、受託事業を含む区補助金比率についても板橋が 60.6%と相対的に低く、他自治体・公社の方が補助金依存度は高い。(表 16)
- ・ 4 公社とも自主財源の確保を課題としてとらえておらず、区からの補助金で事業を運営する方針とのことである。
- ・ 予算編成は4 公社とも区と同じように前年度に財政当局による査定を実施している。一方、年度内における事業間流用には違いがある。

### (3) 人材

- ・ 板橋の公社は比較時点の令和 2 (2020) 年 4 月 1 日では、臨時プロパー職員が 14 人で、正規プロパー職員は有しておらず、区職員比率は 52%と他区と比較して若干高い。(表 17)
- ・ プロパー職員の人事制度を有する 3 公社では、正規プロパー職員は中途採用がメインであり、採用方法は公募による採用または派遣からの登用とのことである。

表 15 各公社事業比較

令和 2 年 3 月時点

		板橋		大田		世田谷		台東		練馬		
		区	公社	区	公社	区	公社	区	公社	区	公社	
区と公社の役割の違い		区:計画的及び産業界全般を活性化する事業 公社:機動性や柔軟性を活かした個別的事业		区:産業施策の立案 公社:産業施策の実施主体		区:所管 公社:事業実施部門		区:企画立案,団体支援 公社:個別支援,区の計画立案の補充		区:企画立案,区が直接実施すべき業務 公社:事業実施主体,柔軟性・専門性の観点で迅速・効率的な事業執行が可能な業務,採算面で民間が実施困難な業務		
事業	区と公社で抱える課題			・区・公社の役割の明確化 ・区・公社の連携強化		・公社が担うべき事業の明確化(他団体との統合・再編)		・人材の活用(職員派遣に係る期間や人員の確保など)		・H26より区から公社へ順次事業移管中。改めて公社が担うべき事業範囲を明確化。		
	取組状況			・区と公社間の定期的な情報交換及び人材交流		・公社から区へあり方の提示(五輪終了まで区は保留措置)		・人員要求における意識、方向性の擦り合わせ及び見解の統一		・今年度から区と公社の職員でPTを設置		
	共通	融資・利子補給	●		●			●	●		●	
		勤労者共済		●		●		●	●			●
		就労支援	●			●		●	●			●
		創業支援	●	●	●	●		●	●			●
		専門家相談	●	●		●		●	●			●
		展示会							●			
		各種助成金	●		●		●		●	●	●	●
		セミナー		●			●	●				●
	工業	調査				●	●		●			●
		表彰		●		●	●		●		●	
		展示会	●	●	●	●					●	
		各種助成金	●	●	●	●	●	●		●		●
		セミナー	●	●	●	●						
	商業	調査		●	●							
		表彰		●	●	●			●			
商店街浴場支援		●		●			●	●		●		
展示会					●					●		
個店助成金		●						●	●		●	
備考欄	個店セミナー	●			●	●						
	個店調査											
	個店表彰	●			●							
備考欄		・区と公社間で重複事業がある。		・企業誘致関係・団体支援は区が単独で実施。 ・その他(創業支援・表彰・展示会・補助金等)は、区と公社どちらも実施。仕切りの基準が不明瞭。		・表彰制度・政治的な事業(建設業界支援)・臨時的な事業(生産性向上法・キャッシュレス等)・調査等は区で実施。 ・そのほかは基本公社で実施。		・表彰制度・地場産業支援・産学連携は区で実施。 その他は基本公社で実施(斡旋利子補給の担当は区だが、公社窓口)に設置)。		・個人向け・CSR・他区共同などは区で実施。 ・個別事業者向け支援は全て公社(斡旋利子補給の担当は区だが、公社窓口)に設置)。		

※区と公社で事業が重複している箇所を網掛けにしている。

表 16 各公社決算比較（令和元年度実績）

（単位：百万円）

項目		板橋 公社	大田 公社	世田谷 公社	台東 公社	練馬 公社
経常 収益	区補助金 (a)	167	492	373	109	249
	事業収入	110	572	136	78	366
	受託事業 (e)	7	230	14	0	140
	その他	11	3	5	12	10
合計 (b)		287	1,067	515	199	625
経常 費用	事業費	279	1,056	519	188	470
	管理費	17	6	8	16	158
	合計 (c)	297	1,062	527	203	627
正味財産増減 (b-c)		▲ 9	5	▲ 12	▲ 4	▲ 3
正味財産期末残高		835	750	620	573	144
自主財源※1 (d)		7	3	0	0	1
区補助比率 (a / b)		58.0%	46.1%	72.5%	54.6%	39.8%
区補助比率(受託事業含) ( (a + e) / b)		60.6%	67.7%	75.1%	54.8%	62.2%
自主財源比率 (d / b)		2.3%	0.3%	0.0%	0.0%	0.2%
自主財源の内訳 (千円)		求償権回収業務 (5,636) 給付業務 (3,493) 異業種交流業務 (▲29) ハイライフ窓口業務 (▲166) 共通管理費 (▲2,436)	産学連携研究開発支援施設管理運営 (1,730) 産業プラザの指定管理に伴う付加サービス事業 (1,363)			いきいき健康事業 (概算 1,000)
備考欄			・予算編成は区と同じ流れ。ただし事業間流用は産業経済部長決裁で対応可能。 ・自主財源はほぼなし。区からの潤沢な補助金で事業運営。産業プラザは収入が2億8千万、管理費光熱費メンテナンス費が2億、余った8千万は区に全額返還。庁内的な自主財源運営の要請なし。	・予算編成は区と同じ流れ。事業間流用も財政課の査定必要。 ・自主財源は難しいという判断。 ・毎年1千万の赤字のため、令和8年度頃に預金が枯渇する見込み。 ・事業費のみならず、人件費等の管理費、退職積立金も補助対象とするよう公社から区に依頼中。	・予算編成は区と同じ流れ。事業間流用は庁内的にNG。予算がなくなり次第事業終了。流用ができるよう企画・財政と協議中。 ・自主財源はなし。現在は全額区からの補助金で運営。 ・区からの貸館事業は収支±0。使用料と各種保守等を相殺。大規模修繕は区が実施。	・予算編成は区と同じ流れ。事業間流用は柔軟。財政課への事前報告のみ。 ・自主財源はほぼなし。特設課題にもなっていない。

※ 他公社の正味財産増減計算書を板橋区公社の正味財産増減計算書ベースに修正して作成。

※1 自主財源 実際に収益事業に振り替えた額（収益の50%）ではなく、収益事業の「他会計振替前当期一般正味財産増減額」とする（全額振り替えることも可能なため）。

表 17 各公社職員構成状況（令和 2 年度当初）

		板橋 公社	大田 公社	世田谷 公社	台東 公社	練馬 公社
区職員	(a)	15	14	6	18	5
	正規プロパー	0	23	11	2	9
	臨時プロパー	14	9	14	9	0
	職員数(人) (b)	29	46	31	29	14
	区職員比率 (a / b)	52%	30%	19%	62%	36%
正規プロパー職員の 人事制度		ない	ある	ある	ない	ある
制度内容			・区と同一	・区と同一	※再任用の元管理職のため不要	・給料表や各種手当は区と同一ながら、普通昇給は3号、地域手当10%、昇任は係長まで、時期も遅め
プロパー職員の職務内容			・各種事業の運営、事務作業	・各種事業の運営、事務作業		・各種事業の運営、事務作業
課題点			・喫緊の課題はなし	・正規職員の高齢化(平均年齢49.7歳) ・係長級職員の不足		・区の方針により将来の必要人員が常に変動する
取組状況				・中期人員計画に基づく人材の確保		・全外郭団体を対象に区が人事・給与制度を見直し中

※「正規プロパー」とは、期限の定めのない労働契約を結んだ職員（正社員）のこと。

※「臨時プロパー」とは、有期の労働契約を結んでいる職員で、5年以上の継続契約により無期転換権を行使した無期限の契約職員を含む。



## 8 新たな公社のあり方実現の人員体制・スケジュール・効果

### (1) 令和5年度の組織と人員体制について

令和5年度の公社組織と人員体制については、表18、表19のとおり。事業の移管により区派遣職員は2人減となり、区派遣職員とプロパー職員が同数となる想定である。また、令和5年度以降の人員体制については、必要とされる専門性を持つプロパー職員を積極的かつ柔軟に採用する方向であり、経営計画2025の策定と併せてより専門性の高い組織づくりをめざす。そのために、採用に向けた人事・給与等の制度の改正を令和4年度中に実施する。

なお、産業振興課の組織と人員体制については、新たな事業計画2025を着実に推進し、構想2025を実現するための産業施策、事業を戦略的に実施していく実行力のある組織へと改正していく。

表18 事業の移管、廃止・統合にかかる人員の変化

年度	区	公社	備考
	増減	増減	
令和5	+2人	▲2人	区：+2.1 優良企業顕彰+0.7人、製品技術大賞+0.7人、産業見本市+1.6人、魅力ある個店の連携事業▲0.1人、魅力ある個店の創出・発掘支援事業▲0.3人、ソリューションスタッフ派遣事業▲0.2人、デジタル環境構築補助金（予定）▲0.3人 公社：▲2.1 優良企業顕彰▲0.7人、製品技術大賞▲0.7人、産業見本市▲1.6人、魅力ある個店の連携事業+0.1人、魅力ある個店の創出・発掘支援事業+0.3人、ソリューションスタッフ派遣事業+0.2人、デジタル環境構築補助金（予定）+0.3人

表19 令和5年度までの公社人員の推移（プロパー職員の増員が無いケース）

(人)

年度	合計	区派遣職員						プロパー職員						
		計	局長	経営支援	第一	第二	ハイライフ	計	経理事務	事業運営	MG	CD	ハイライフ	調査役
令和2	28	15	1	4	4	4	2	13	1	0	1	5	4	2
令和3	27	14	1	3	4	4	2	13	1	1	1	5	4	1
令和4	26	14	1	3	4	4	2	12	1	1	1	5	4	0
令和5	24	12	1	3	3	3	2	12	1	1	1	5	4	0

### (2) 令和5年度へ向けたスケジュール

区と公社の新たなあり方による令和5年度からのリスタートに向けて、公益認定・事業移管・予算・人員の4要素について、(表20)のスケジュールで推進していく。

表20 令和5年度事業実施に向けたスケジュール

	公益認定	事業移管	予算	人員	
令和3年 11月	あり方検討報告書について、公社理事会(以下「理事会」)で承認を受け、公益認定計画の変更について意思決定 事業移管の対象事業が確定する 【公社】			令和5年度の人員と組織の体制について詳細を検討 【区】	
12月	東京都と協議開始 【公社】	移管対象事業について、事業引継ぎ準備 【移管前係】	債権管理体制を縮小し、簡易な管理体制への移行 【公社】		
令和4年 1月	事業体系について、担当レベルで東京都との協議を進める。 【公社】				検討結果を受けて移管する予算を概算 【区】
2月					関係各課と協議開始 【区】
3月					
4月		個別事業ごとの事業移管WG立上げ 【区・公社】			
5月	令和5年度の事業体系について、理事会で承認を受け、公社評議員会(以下「評議員会」)で議決 【公社】	移管事業に係る新事業にかかる査定(サマカン)案作成 【WG】		令和5年度の公社組織と所掌事務について詳細作成 【公社】	
6月		新体制予算フレーム作成 【区・公社】			
7月					
8月	本申請に向け、東京都との協議を進める 【公社】				
9月		新体制予算案作成 【区・公社】			
10月	令和5年度の事業計画・収支予算案について、理事会で承認を受け、評議員会で議決 【公社】	予算(補助金額)査定 【区】	新体制の人員についての査定 【区】		
11月					
12月	東京都へ公益認定変更申請 【公社】				
令和5年 1月		令和5年度事業運用に向けて引継ぎ、要綱・要領など作成、契約事務などを実施 【移管後係】			プロパー職員の採用 【公社】
2月	理事会で認定変更の認定について報告 【公社】				
3月					
4月	新しい体制にて事業実施				

### (3) あり方の実現による効果

区が進める産業政策の中で公社が果たすべき役割を再構築したあり方の検討結果に基づき、事業については強みや特徴を生かすために整理を行い、公益認定を変更し適正化を図り、公社の予算に柔軟性を持たせるとともに、既存事業経費の見直しと新たな収益源の確保を図っていくこととする。併せて、プロパー職員制度の整備を進め、長期的に人材を育成できる体制を整え、継続的な個別支援や専門性を発揮できる組織に改善していく。

こうした見直しにより、公社の個別支援力・周知力、柔軟性・迅速性、支援の専門性が高まり、一層有効な産業支援が可能になるとともに、企業に対する支援について区との役割分担が整理され、支援の段階に応じた役割の明確化が図られ、区と公社による切れ目のない支援が期待できる。

また、従来から力を入れていた工業・製造業の分野について、これまで以上の支援が可能になるだけでなく、商業分野においても移管事業に加えて、新規事業に取り組むことで、支援規模の充実を図っていく。

商業分野では、商店街を通じた支援を区単独で実施してきたが、近年着手した個店支援については既に、区と公社が一緒に取り組んでいるのが現状である。そこで、役割分担や連携方法を改めて整理し、支援体制の強化を図る。

これにより、地域コミュニティの要である商店街への支援を緩めることなく区が実施するとともに、SNS コミュニティ、EC サイト、クラウドファンディングといった新しい要素に対応した活気ある個店への伴走型支援を公社が担うことで、従来の支援を充実させ、時代にあった商業分野の発展を促していくことができる。

さらに、区が持つ商業支援のネットワークやノウハウを公社の個店支援にも活用しつつ、公社が支援した個店を核に商店街の活性化を促す、といった相互作用により、効果的な支援体制をめざしていく。

今後具体化に向け作業を進め、令和5年度以降はあり方の検討結果を反映した経営計画 2025 を策定し、公社ならではの特徴を生かした事業者に寄り添ったきめ細かな事業展開により区の産業振興施策の一翼を担っていく。