

中期経営計画書

策定年月日 2024 年 1 月 18 日

法人名: 公益財団法人21あおり産業総合支援センター

法人の設立目的

青森県内の中小企業者等に対し、研究開発から事業化、更には販路開拓までの一貫した支援を行い、企業の振興及び新たな産業の育成並びに新事業の創出の促進を図り、もって本県産業の活性化と活力のある地域づくりに寄与することを目的とする。

法人の経営目標

- 当センターは、青森県が行う中小企業支援事業の実施体制の中心としての活動に加え、国の事業であるよろず支援拠点、中小企業活性化協議会及び事業承継・引継ぎ支援センターを運営することにより、県内中小企業者に対し重層的な支援を行ってきたところであり、今後も県や国、市町村、商工団体や金融機関、大学等と緊密な連携を図りながら、積極的かつ着実に取組を進める。
- 県内中小企業者に対する支援能力を引き続き維持・向上させていくため、自立的な組織運営に向けてセンターの支援体制の強化を図るとともに、職員の人材育成を着実に実施する。

中期経営計画における基本方針と目標

【基本方針】

法人の設立目的及び経営目標に基づく県内中小企業者への支援を引き続き着実にを行うとともに、産業支援機関として自ら変革を図りながら、中期経営計画の期間中に進行する社会経済環境の変化や、DX・GXなどに伴う産業構造の転換にも的確に対応した支援活動を行い、本県の産業振興を支える中小企業者の持続的発展や経営革新を促進する。

【目標】

- 総合的な相談対応を起点とした経営基盤の強化
創業者及び中小企業者からの経営革新、新事業展開等の相談に対し、商工団体、金融機関、大学、公設試等の関係機関と連携し、デジタル化・DXの視点なども取り入れながら、ビジネスプランの作成から事業化・販路開拓まで一貫した支援を行い、県内中小企業者の経営基盤の強化を図る。
- 新事業展開や研究開発支援等によるイノベーション創出の促進
人口減少・少子高齢化が進む中で、本県の地域産業の活力を維持するため、成長を志向する県内中小企業者の新事業展開、研究開発及び販路開拓等に対する支援を通じ、青森県発のイノベーション創出を促進する。
- 事業再生及び事業承継支援による事業継続の促進
商工団体、金融機関をはじめとした関係機関との緊密な連携のもと、収益力改善・事業再生等を通じて経営の立て直しを支援するとともに、親族内・第三者等への円滑な事業承継・引継ぎを後押しし、地域にとって不可欠な県内中小企業者の事業継続を促進する。
- 自立的な組織運営に向けた人材育成
県内中小企業者に対する支援能力を維持・向上させていくため、自立的な組織運営に向けて職員の人材育成を着実に実施する。

目標達成に向けた具体的な取組と取組指標					
① 総合的な相談対応を起点とした経営基盤の強化					
【取組内容など】 創業者及び中小企業者からの経営革新、新事業展開等の相談に対し、商工団体、金融機関、大学、公設試等の関係機関と連携し、デジタル化・DXの視点なども取り入れながら、ビジネスプランの作成から事業化・販路開拓まで一貫した支援を行い、県内中小企業者の経営基盤の強化を図る。					
【指標(目標値)】：プロジェクトマネージャー及びインキュベーション・マネージャーへの相談件数 ・目標値については、2018～2022年度の相談実績の平均値が2,164件であることを踏まえ、2,000件とした。 ・相談件数の維持・増加を図りながら、県内中小企業の経営基盤の強化につながる伴走型支援を行う。					
	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度(最終年度)
目標値	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
実績値	2,321	2,106			
進捗率	116.05 %	105.30 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
2025年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点			2025年度の達成状況に係る所管課分析・改善点		
2025年度の相談件数は冬季の記録的大雪等の影響を受け、前年比では減少したものの目標値を上回る結果となった。物価・エネルギー価格の高騰に加え、人手不足の影響が顕在化するなか、DXによる業務効率化や生産性向上、新事業展開等による商品・サービスの高付加価値化に向けた支援を関係機関と連携して強化することで、相談件数の維持・増加を図るとともに、県内中小企業者の本質的な課題解決につながる質の高い支援を推進していく。			中小企業者等からの経営革新、新事業展開等の相談に対し、各支援機関と連携し、ビジネスプランの作成から事業化・販路開拓まで一貫した支援を行っている。不確実性が増す中東情勢の影響など不透明な外部環境を踏まえ、相談窓口の拡充や積極的に現場へ赴く「訪問型支援」の実施などにより、相談件数は目標値を上回っている。本県唯一の中核的支援機関として重要な役割を担っている。		
② 新事業展開や研究開発支援等によるイノベーション創出の促進					
【取組内容など】 人口減少・少子高齢化が進む中で、本県の地域産業の活力を維持するため、成長を志向する県内中小企業者の新事業展開、研究開発及び販路開拓等に対する支援を通じ、青森県発のイノベーション創出を促進する。					
【指標(目標値)】：補助金採択件数 ・当センターの基幹的補助金であるAX企業成長促進事業補助金及び新事業展開等促進補助金の年間採択予定件数を踏まえ、30件とする。					
	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度(最終年度)
目標値	30	30	30	30	30
実績値	46	54			
進捗率	153.33 %	180.00 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
2025年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点			2025年度の達成状況に係る所管課分析・改善点		
成長を志向する県内中小企業者の新事業展開、研究開発及び販路開拓等を支援する新事業展開等促進補助金並びに、生産性向上に資する設備導入支援枠を拡充したAX企業成長促進事業補助金において、計54件を採択し目標値30件を上回った。専門家による伴走支援との連携をさらに強化し、実効性の高い補助事業を実施することで、物価・エネルギー価格高騰の影響を受ける県内企業の収益性向上につなげていく。			中小企業者等が、経営革新を目的としたビジネスモデルの構築等に取り組む際の新商品・新技術・新役務の開発や販路開拓、経営コスト削減や効率化に係る経費の一部を補助している。 複数地域で説明会を開催し補助金の周知に努めたことなどにより、補助金採択件数は目標値を上回っている。また、専門家等による伴走支援を行い、補助事業の効果を高めており、中小企業者の成長に重要な支援策となっている。		
③ 事業再生及び事業承継支援による事業継続の促進					
【取組内容など】 商工団体、金融機関をはじめとした関係機関との緊密な連携のもと、収益力改善・事業再生等を通じて経営の立て直しを支援するとともに、親族内・第三者等への円滑な事業承継・引継ぎを後押しし、地域にとって不可欠な県内中小企業者の事業継続を促進する。					
【指標(目標値)】：青森県中小企業活性化協議会及び青森県事業承継・引継ぎ支援センターへの相談件数 ・目標値については、2021～2022年度の相談実績の平均値が403件であることを踏まえ、400件とした。 ・事業再生・事業承継に係る相談ニーズに応えながら、県内中小企業者の事業継続の促進を図る。					
	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度(最終年度)
目標値	400	400	400	400	400
実績値	473	436			
進捗率	118.25 %	109.00 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
2025年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点			2025年度の達成状況に係る所管課分析・改善点		
中小企業活性化協議会においては、厳しい事業環境を背景に増加する再チャレンジ支援案件に重点的に対応するとともに弁護士等の専門家との連携体制を図ったほか、事業承継・引継ぎ支援センターにおいては、自治体・商工団体・金融機関等と連携したセミナーを県内25市町村に拡大し、相談件数の掘り起こしに努めた結果、目標値を上回る結果となった。			中小企業活性化協議会及び事業承継・引継ぎ支援センターにおいて、事業者からの相談を幅広く、かつ早期に受けられるよう、関係機関との連携を強化したことなどにより、相談件数は目標値を上回っている。 物価高騰等の影響による厳しい経営環境下において、中小企業者の存続・発展に重要な役割を担っている。		

④ 自立的な組織運営に向けた人材育成					
【取組内容など】 県内中小企業者に対する支援能力を維持・向上させていくため、自立的な組織運営に向けて職員の人材育成を着実に実施する。					
【指標(目標値)】：職員研修の受講人数 ・職員向けの研修を年間延べ5人以上受講させ、職員の企業支援に係る知見や支援スキルの向上を図る。					
	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度(最終年度)
目標値	5	5	5	5	5
実績値	42	28			
進捗率	840.00 %	560.00 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
2025年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点			2025年度の達成状況に係る所管課分析・改善点		
全国中小企業振興機関協会が実施する「公益法人関係に関する研修」及び「債権管理研修」に職員を派遣し、事務局運営の適正化を図ったほか、若手職員のスキル向上を図るため、中小企業基盤整備機構の支援機関サポート事業を活用し、財務の基本と主要業種(飲食・製造小売・サービス業)の支援における着眼点を習得する研修を実施した。			関係機関が実施する各種研修への積極的な職員の派遣や、資格取得支援制度の実施など、人材育成に計画的に取り組んでいる。 体系的な研修実施などにより、職員研修の受講人数は目標値を上回っている。今後も中期計画や研修体系に沿って、着実に人材育成を進めることが期待される。		

定数管理(役・職員数)		(単位:人 / 上段:計画、下段:実績)				
項 目		2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
常勤役員	県派遣職員					
	県職員OB	1 1	1 1	1	1	1
	民間からの役員	1 1	1 1	1	1	1
	プロパー職員					
	小計①	2 2	2 2	2	2	2
常勤職員	県派遣職員	5 5	5 5	5	5	5
	県職員OB					
	民間からの職員					
	プロパー職員	14 14	14 15	14	14	14
	その他の職員	8 9	8 7	8	8	8
	小計②	27 28	27 27	27	27	27
非常勤役員	県・市町村関係	6 6	6 6	6	6	6
	民間からの役員	5 3	5 3	5	5	5
	小計③	11 9	11 9	11	11	11
非常勤職員	県職員OB					
	その他の職員					
	小計④					
臨時職員⑤						
合計(①～⑤)		40	40	40	40	40
		39	38	0	0	0

計画の基本的考え方
現時点で見込まれる事業の終了及び新規事業の立上げを踏まえ、2023年度と同水準の組織体制として定数を推計した。

2025年度の実績に係る法人自己分析・改善点	2025年度の実績に係る所管課分析・改善点
概ね計画どおり執行した。	概ね計画どおりとなっており、自立化に向けたプロパー職員の人材育成を図りつつ、国及び県の各種支援事業の円滑な実施に努めている。

経営状況(収支計画)				※一般社団法人・公益社団・財団法人用（単位:千円 / 上段:計画、下段:実績）					
項 目				2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	
一般正味財産増減の部	経常増減の部	経常収益	基本財産運用益	5,598 5,597	5,387 5,797	5,176	5,176	5,176	
			特定資産運用益	20,385 20,617	20,386 21,369	20,741	21,172	21,248	
			受取会費	1,625 1,497	1,658 1,301	1,691	1,725	1,759	
			事業収益	427,635 343,903	427,156 379,355	427,071	427,071	425,879	
			受取補助金等	283,783 254,585	240,860 335,486	215,850	187,404	187,403	
			受取負担金	326 108	236 117	236	236	236	
			雑収益	6 1,059	6 1,659	6	5	5	
		計	739,358 627,366	695,689 745,084	670,771 0	642,789 0	641,706 0		
		経常費用	事業費	669,368 534,813	610,632 578,531	581,525	549,730	549,271	
			管理費	72,940 70,499	72,308 71,748	72,876	71,468	70,601	
			(うち人件費)	140,850 143,180	141,360 150,873	143,143	139,869	139,289	
				(うち減価償却費)					
			その他						
		計	742,308 605,312	682,940 650,279	654,401 0	621,198 0	619,872 0		
	当期経常増減額				-2,950 22,054	12,749 94,805	16,370 0	21,591 0	21,834 0
	経常外増減の部	経常外収益							
		経常外費用	返還金		148,935				
			除去損		592				
		当期経常外増減額				0 0	0 -149,527	0 0	0 0
		当期一般正味財産増減額				-2,950 22,054	12,749 -54,722	16,370 0	21,591 0
	一般正味財産期首残高				821,324 552,180	818,374 574,234	831,123	847,493	869,084
	一般正味財産期末残高				818,374 574,234	831,123 519,512	847,493 0	869,084 0	890,918 0
指定正味財産増減の部	受取寄付金								
	一般正味財産への振替額			104,924 34,126	61,789 144,814	36,428	8,332	8,542	
	当期指定正味財産増減額			-96,380 -25,535	-53,456 238,361	-28,306	0	0	
	指定正味財産期首残高			1,080,488 1,033,778	984,108 1,008,243	930,652	902,346	902,346	
	指定正味財産期末残高			984,108 1,008,243	930,652 1,246,605	902,346	902,346	902,346	
	正味財産期末残高				1,802,482 1,582,477	1,761,775 1,766,117	1,749,839 0	1,771,430 0	1,793,264 0

計画の基本的考え方

2023年度の予算を基準に、国や県等からの補助事業及び受託事業において新規事業はあるが終了予定の事業もあり、経常収益及び経常費用の減少を見込んでいる。

計画との乖離状況	(当期一般正味財産増減額)	847.59 %	529.23 %	100 %	100 %	100 %
	(正味財産期末残高)	12.21 %	0.25 %	100 %	100 %	100 %

※計画との乖離状況(計算式) = |(計画値-実績値)| ÷ |計画値| × 100

2025年度の実績に係る法人自己分析・改善点	2025年度の実績に係る所管課分析・改善点
新たな補助金の基金造成に伴い、財源の一部とする既存基金の返還金を経常外費用に計上したことから、当期一般正味財産増減額はマイナスとなったものの、指定正味財産としての受取補助金等の増加により、正味財産期末残高は概ね計画どおりとなった。 また、震災対応事業に係る無利子借入金の運用益については、将来の貸倒リスクに備えるため貸倒引当金として定期預金へ積み立て、安定した財務運営に努めている。	当期一般正味財産増減額は、新たな基金造成に伴う既存基金の返還金の経常外費用への計上により、計画と比較して減となっているものの、受取補助金等の指定正味財産への計上により、正味財産期末残高は概ね計画どおりであり、経営状況に影響を及ぼす状況にはない。

長期借入金償還計画		(単位:千円/上段:計画、下段:実績)				
項	目	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
前年度借入残高		2,972,658 2,972,658	2,885,950 2,898,121	2,783,432	2,680,914	2,578,396
当該年度借入額(新規)						
当該年度元金償還額		86,708 74,537	102,518 73,852	102,518	102,518	100,943
当該年度末借入残高		2,885,950 2,898,121	2,783,432 2,824,269	2,680,914 0	2,578,396 0	2,477,453 0

計画の基本的考え方
県が定めた償還方法に関する事務取扱要領に基づく償還額となっている。

計画達成率	(年度元金償還額)	85.96 %	98.55 %	0 %	0 %	0 %
	(年度末借入残高)	100.42 %	98.55 %	0 %	0 %	0 %

※計画達成率(計算式) = 実績値 ÷ 計画値 × 100

2025年度の実績に係る法人自己分析・改善点	2025年度の実績に係る所管課分析・改善点
概ね計画どおりに執行した。	経営基盤の安定化に向けて計画的な返済に努めている。

中期経営計画に対する所管課の意見	
基本方針について	「青森県基本計画『青森新時代』への架け橋」を踏まえ、創業、新事業展開、事業再生、事業承継など、県内中小企業者のライフサイクルに対応したワンストップ支援は、本県産業の活性化にとって引き続き重要であり、妥当である。
目標設定について	デジタル・DXの視点を入れた総合相談対応、青森県発のイノベーション創出などは、県内中小企業者の生産性向上と経営基盤の強化につながるものであり、また、事業再生・事業承継支援や、支援業務を遂行する人材育成など、社会・経済環境を踏まえた適切な目標を設定している。また、過去の実績等をもとに達成すべき水準の目標値を設定しており、妥当である。
定数管理について	2024年度以降、県派遣職員の1名減及びプロパー職員の1名増を見込んでおり、本計画における、自立的な組織運営のための人材育成の目標と整合性があり、妥当である。
収支計画等について	よろず支援拠点、中小企業活性化協議会、事業承継・引継ぎ支援センター等の国事業や県の各種事業のほか、今後の想定人員に対応した人件費等を収支に反映させており、妥当である。

所管課の方針	
今後の県としての関与について	本県唯一の中核的支援機関として、国・県からの受託事業や自主事業を実施し、県内中小企業者の経営革新等に対する支援を、商工団体、金融機関、大学・研究機関等の支援機関と連携を図りながらワンストップで行うなど、本県の産業振興にとって極めて重要な機関である。県としては、「青森県基本計画『青森新時代』への架け橋」(令和6年度～令和10年度)の基本理念であるAX(Aomori Transformation)の実現に向けて、引き続き当該機関と連携した取組を進めていく。

2025年度の実績に係る所管課意見等	
改善すべき点等	概ね計画どおりとなっており、県内中小企業者のワンストップ支援窓口として、円滑かつ効果的な事業実施に努めている。 今後も関係機関との連携を一層深めながら、経営コストの上昇やDX・GXの進展などの社会経済環境の変化や産業構造の転換を的確に捉えた効果的な支援活動の展開が求められる。 また、当法人の経営は、職員の人件費等に充当される県の補助金に支えられている面もあることから、補助金への依存度を低下させるため、更なる経営基盤の安定化に向けた取組を実施していく必要がある。