

# 経営計画 2018

---

【 2018年 4月 ~ 2022年 3月 】

2018年3月

(2020年3月 一部改訂)



公益財団法人

みやぎ産業振興機構

Miyagi Organization For Industry Promotion

## 目 次

I	計画策定の趣旨	1
1	趣旨	1
2	計画期間	1
II	経営計画2014の評価・検証	2
III	経営計画の基本方針	3
1	基本方針	3
(1)	県内中小企業者の「経営基盤の強化」支援	3
(2)	県内中小企業者の「経営革新・創業」支援	3
(3)	県内中小企業者の「復興・再生・発展」支援	3
2	本計画の評価	4
IV	計画実行に向けた取組み	5
1	計画を実現するための戦略	5
2	事業推進体制	6
(1)	事業実施体制	6
(2)	適正な正職員数の確保	7
3	「まるごと支援」の実現と組織力向上に向けた取組み	8
(1)	コーディネート機能の向上	8
(2)	他機関との連携支援体制の強化	8
(3)	情報発信力の向上	8
(4)	財務体質の強化	9
(5)	リスクマネジメントの強化	9
(6)	職員の資質向上	9

# I 計画策定の趣旨

## 1 趣旨

当機構は、経営計画（「経営計画2014」として2014年6月策定）を策定し、基本理念と経営ビジョンに基づき、実施計画を着実に遂行してきた。

我が国の経済は、雇用・所得環境の改善にみられるように好循環が広がりつつある中で、資源価格の低下等の動きが一服したことにより、企業の業況観も改善を見せ、生産面を中心に緩やかな回復基調が続いている。しかし、企業の設備投資や個人消費といった支出面への波及はまだ十分ではない。

宮城県においては、生産は回復を続けており、求人倍率は高水準で推移しているなど基調としては緩やかに回復している一方、震災で失った販路の開拓や人手不足に苦慮する中小企業者等も多い。「宮城県震災復興計画」（以下、「復興計画」という。）における発展期を迎えるにあたって県勢の発展に向けて戦略的に取組みを推進していく。

機構はその展開に呼応しつつ、引き続き県産業の「復興」「再生」「発展」を支援する。更に、基本理念に基づく県内中小企業者の「経営の革新及び創業の促進」「経営基盤の強化」「他機関との連携」を力強く推進するほか、経営革新等支援機関として県内中小企業者の経営分析や事業計画策定等に関する助言等に係る専門性の高い支援も実現していく。

加えて、県内中小企業者の経営課題解決、企業力向上を迅速かつ適切に支援するため、ニーズに対応した効果的な事業推進体制の構築を見据え、既存体制の組み直しを図りつつ、機動性を向上させ、最適かつ効果的な支援も実施する。その実現に向けた指針とすべく、ここに本計画を策定するものである。

### ～基本理念～

県内中小企業等の経営の革新及び創業の促進並びに経営基盤強化等のための支援事業を行い、もって宮城県の産業の振興に寄与する。

## 2 計画期間

計画期間は、以下の観点から4か年度（2018年4月から2022年3月）とする。

- ① 基本理念と本計画の基本方針に基づき中長期的な視点で本計画を遂行する必要性
- ② 復興計画発展期に呼応して県内中小企業者の経営基盤の強化を本計画の実施主体事業として推進する連動性

なお、本計画の事業遂行期間の中間で取組みの実現性を検証し、必要に応じて見直しを図る。

## Ⅱ 経営計画 2014 の評価・検証

### ■事業面■

「経営計画 2014」で掲げた事業実施計画に対する遂行結果は、目標値を多くの事業で達成することができた。

復興支援事業においては、水産加工業ビジネス支援室を新設し、沿岸部の基幹産業である水産加工業の再生・持続的発展を伴走支援する水産加工業ビジネス復興支援事業をスタートさせ、震災からの復興の加速化に貢献した。

一方で、債権買取支援及び中小企業再生支援利子補給助成金支援では、震災からの復旧に伴い、買取に結びつく案件が少なかったため事業目標に到達せず、利用企業の進捗に応じたフォローアップに努めた。

既存事業においては、実践経営塾や専門家派遣事業等の充実により、中小企業者の経営課題の解決を支援するとともに、2016 年から産学官連携フェアと商談会を併催し、ものづくり企業への販路開拓・取引拡大支援へのニーズに対応した。2017 年には、中小企業者の経営者の高齢化・後継者不在を支援するため、宮城県中小企業事業承継ネットワーク事業を開始。経営環境の安定化を目指し、各支援機関とのネットワーク構築により、事業承継支援の体制整備に尽力した。

また、震災以降中断していた産業支援事業評価委員会を 2016 年から再開。各事業の次年度以降の方向性について、外部委員による評価がなされた。目標を達成できた事業が多く高い評価を得るとともに、中小企業者からの要望も大きい販路・取引拡大等の支援事業に関して、更なる強化・充実が求められた。

### ■財務面■

機構の経営健全化に向けて掲げた財務改善策については、機械類貸与事業の県借入金の償還財源として、一般正味財産の活用や復興関係国委託事業の一般管理費等から捻出することとし、一定の見通しが確保された。

そのため、その財源として検討していた基金については、一部国庫分を返還し、新たに新基金を造成して事業を継続するとともに、人件費も確保し経営改善を行った。

機構の資金繰りに必要な県からの短期借入金についても県との交渉を重ねた結果、オーバーナイトの発生は国の概算・精算払い制度に起因するもので、県からの短期借入金により、金融機関借入期間を最短とすることで金利負担の軽減を図ることができた。

また、年度内の国の概算払いなどによる資金滞留を解消するため、一部返済を行うなど資金需要を踏まえたより適切なスキームを実現した。

機構は、過年度の実績を踏まえ、震災からの復興を推進するとともに、既存産業の活性化、高度化並びに新産業創出を促進し、更なる産業振興に向け、中小企業者と同じ目線に立ち、その声に応える支援を継続し強化していかなければならない。

### Ⅲ 経営計画の基本方針

---

機構は、県の産業の振興を推進するため、支援の方向性として本計画の基本方針を以下のとおり定める。役職員が基本方針を共有し、県の中核的産業支援機関としてみやぎの産業「まるごと支援」の実現に向け事業を展開する。

#### 1 基本方針

##### (1) 県内中小企業者の「経営基盤の強化」支援

県内中小企業者の安定的な発展に資するため、生産性効率化、労働力不足等の課題解決を目的とした設備近代化支援や生産現場改善支援を行うほか、市場ニーズに適合した販売戦略のための営業力支援、取引機会を提供する販路・取引拡大支援、そして次世代を担う人材育成や円滑な事業承継に向けた支援を実施する。

##### (2) 県内中小企業者の「経営革新・創業」支援

経営革新等を目指す県内中小企業者の技術力・提案力の向上に資するため、横断的な産学官金ネットワークにより技術開発や商品開発の取組みを支援し、新事業・新産業創出の促進を図る。

##### (3) 県内中小企業者の「復興・再生・発展」支援

災害により甚大な被害を受けた県内中小企業者に対し、復興支援メニューを提供することにより、確実な復興と再生を支援する。

そして、これまでの復興に向けた取組をベースに、県内中小企業者のさらなる発展を支援する。

## 2 本計画の評価

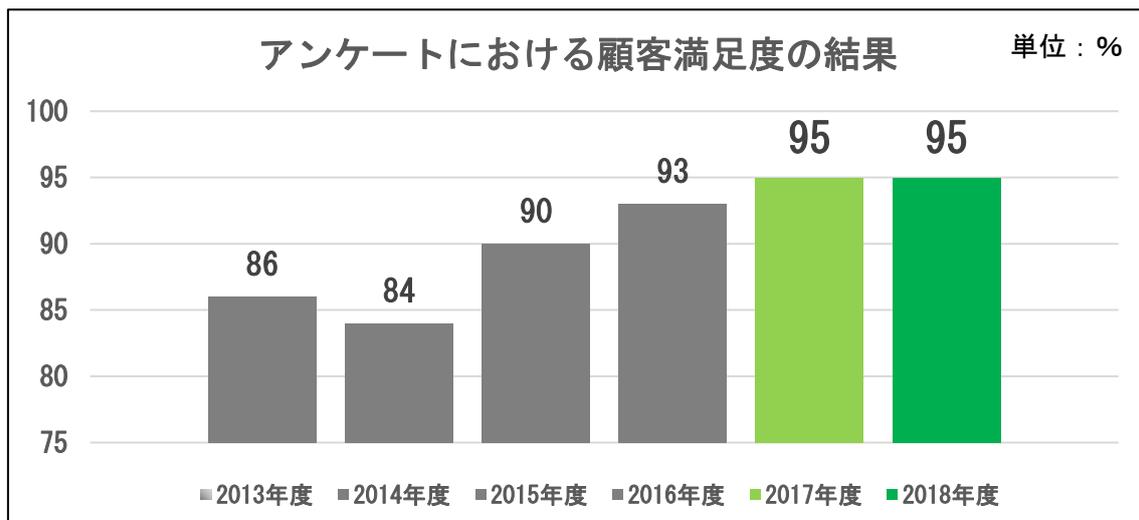
上記の基本方針を踏まえ、本計画を遂行するにあたり、数値目標として機構事業を利用する中小企業者の顧客満足度の向上を目指す。

具体的には、機構事業を利用している企業を対象に毎年実施している支援事業に関するアンケートの満足度の回答で、「大変満足」と「満足」の合計が90%を超える顧客満足度を維持するように支援を実施する。

事業によっては満足度にばらつきがあるため、中小企業者の満足度が低い事業はその低い原因を追究することによって不満の解消に努め、満足度が高められるように事業を改善していく。さらには、支援利用企業の満足度の向上だけでなく、支援利用企業の経営数字を向上させるような質の高い支援を実施する。

なお、各事業の実施状況に関しては、自己評価を行った上で、毎年開催する産業支援事業評価委員会において評価を受けるものであり、事業計画及び実績の詳細については本計画には記載しない。

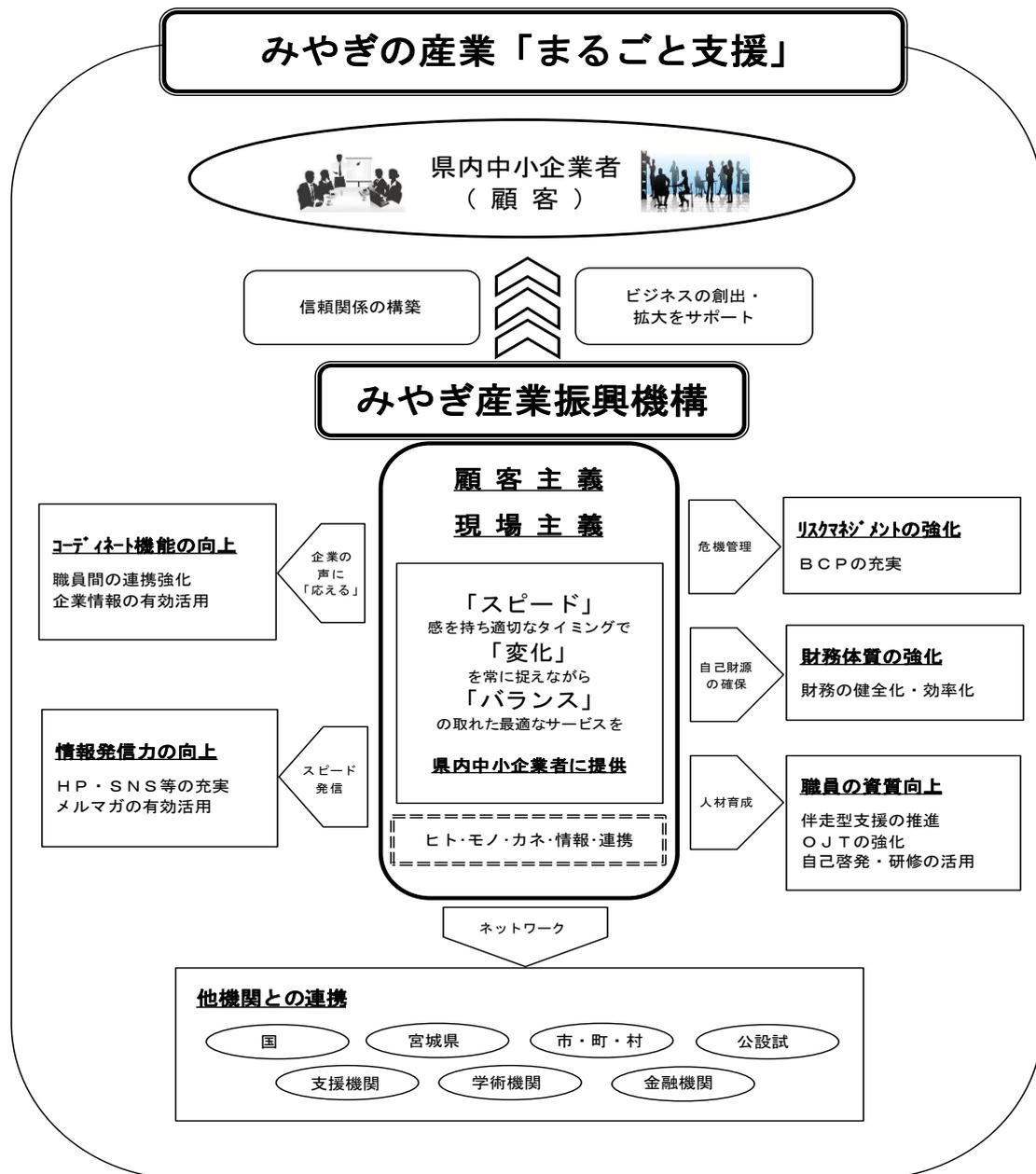
※参考：顧客満足度の推移



## IV 計画実行に向けた取組み

### 1 計画を実現するための戦略

機構は、本計画を実現するために下図のとおり基本戦略を構築し、その柱として「顧客主義」「現場主義」を掲げる。企業訪問を強化し、顧客目線で直接向き合い、企業のニーズに応える最適なサービス（支援）を提供する。職員一人ひとりが高い目的意識と志を持ち、コーディネート機能を発揮できるようにスキルアップを図り、県を代表する産業支援機関として県内中小企業者との信頼関係を構築し、トータルサポートを実現する。



## 2 事業推進体制

### (1) 事業実施体制

機構は基本方針に基づき事業を推進するにあたり、各部門が有する支援に向けた情報をスピーディかつ有効に共有するとともに、組織の機能的連携を実現し、多面的支援ができる体制を構築する。



公益財団法人

みやぎ産業振興機構

Miyagi Organization For Industry Promotion



## (2) 適正な正職員数の確保

機構が実施する支援事業数は、現在の組織体制のスタート時である 1999 年に比して 3 倍程度に増加しており、業務量の増加には任期付職員等（出向者を含む）の雇用増で対応している状況にある（表 1）。

しかしながら、直接的な企業支援を受け持つ任期付職員等の雇用増は、正職員の管理業務の負担増へと繋がり、機構にとって重要な資産となる「現場での企業支援のノウハウ・経験」が正職員に蓄積されない状況になってきている（表 2）。

については、支援事業の効果的な推進を踏まえた職員構成や事業実施体制の整備を重要課題と捉え、2016 年から再開した産業支援事業評価委員会の意見を踏まえた支援事業の取捨選択を進めていくとともに、支援機関としての基盤強化と機能維持を見据えた適正人員の確保を県に働きかけていく。

【表 1】職員数の推移

	1999 年 4 月 (現在の組織設立時)	2013 年 4 月 (復興事業増 職員数最大)	2017 年 4 月
正職員数	27 人	30 人	28 人
任期付職員等	15 人	99 人	83 人

※任期付職員等の数は、復興事業のフォロー事業が定常化するため 2017 年 4 月の数で当面の間推移する見込み。

【表 2】2017 年 4 月～2018 年 3 月の職員の企業訪問件数

	支援事業にかかわる人数	訪問企業数	一人あたり週の訪問数
正職員数	19 人	1,067 社	1.08 社
任期付職員等	41 人	3,190 社	1.50 社

### 3 「まるごと支援」の実現と組織力向上に向けた取組み

#### (1) コーディネート機能の向上

中小企業者の経営課題解決に対する支援コーディネート機能を高めるためには、職員の資質向上や他機関連携とともに、機構の支援リソースを活かすための組織内の連携体制、情報共有化の仕組みが重要となる。

##### ① 組織内の有機的な連携強化

中小企業者の多種多様な経営課題に呼応し、機構の支援メニューも多岐に亘るものになってきている。これらの支援の特性を活かしつつ、ニーズに合った最適な支援を中小企業者に提供するためには、所属の枠に捉われない複合的な支援を提供できる体制にしていく必要がある。

については、部署間、担当者間での有機的連携体制を積極的に推し進めるとともに、部署を超えた柔軟な連携支援を推進できる仕組みも検討していく。

##### ② 企業情報の充実と活用

有機的な連携を推進するツールとして、機構では日々の支援業務を通じて収集した企業情報をイントラネット上のシステムに蓄積しており、支援メニューが多岐に亘り、支援窓口も広がっている現在の組織体制においては、本システムの重要性が一層高まっているといえる。

また、蓄積された多くの情報は、機構が県の中核的産業支援機関としてコーディネート機能を維持していく上でも重要な財産である。

これらを踏まえ、企業情報の更なる充実と活用を図るとともに、本システムの重要性を再確認し、常に正確かつ有益な情報の記録・管理に努めながら、中小企業者に対する支援効果を最大化できるよう整備・活用を強く推進していく。

#### (2) 他機関との連携支援体制の強化

機構は、国・県・市町村等の行政機関をはじめ、県内の各中小企業支援機関、金融機関、学術研究機関、中小企業団体等との連携を強化し、シナジー効果による支援の拡充を図るため、各機関の支援施策等に関する相互理解を深め、施策情報等を共有化することにより、連携支援体制の強化を目指す。

#### (3) 情報発信力の向上

県の産業支援機関として行う事業の活用促進や機構の認知度の向上を目的として、HP、SNS等の積極的な活用により、県内の中小企業者を対象として実施する助成事業や商談会、研修会、フェア等の多様な支援メニューをタイムリーに発信する。

#### **(4) 財務体質の強化**

現在の正職員の人件費については一定の用途がたったものの、地代等の共通経費や修繕費用、正職員の退職引当金等については依然として確保できていないため、今後も国委託事業の一般管理費や受益者負担等の継続により、引き続き自己財源の確保に取り組んでいく。

一方、今後償還が本格化する被災貸付事業は、被災中小企業者を対象とした貸付であることから未収発生が予想され、機構の財務状況に大きく影響を及ぼす可能性が高い。

未然防止策については、「現場主義」により利用企業の巡回訪問を行い、業況把握の徹底に努めることが重要であることから、適正な正職員の確保及びその財源の確保に努めるものである。

機構職員各自が財源の健全化・効率化のために財務・予算管理等の把握を行い、自ら検証を行えるよう意識改革を進めていく。

#### **(5) リスクマネジメントの強化**

機構の突発的リスク等に対応するため、組織的な備えや対応策を事前に講じておくことで危機回避に繋げることが必要である。

震災以後、機構の内部統制の一端として、安否確認システムの導入を行い緊急時における状況確認について整備を行ってきたが、今後起こりうる災害に備え、機構の体制に即したBCPやインフラの整備、充実を図る。

#### **(6) 職員の資質向上**

高度なコーディネート機能を有する支援人材を目指し、専門家等の外部人材が持つ優れた見識や機構職員が蓄積してきたノウハウについて、OJTの強化を通じ継続的に取得するほか、自己啓発、外部研修による学びや気づきを得ることで職員一人一人の資質の向上に努める。

また、組織内連携、情報共有化を強化し、機構の支援リソースを活かす体制のもとで最適な支援を最適なタイミングで提供していくためには、個々の職員が支援機関としての客観的視点を保ちつつ、中小企業者の目線に立ち、経営課題と支援ニーズを整理して伴走型支援に取り組む姿勢が必要である。