

(1) (財) 2 1 あおもり産業総合支援センター

【担当：竹田委員、藤谷委員、舘山委員】

1 法人の概要及び前回評価・所見・提言の要旨

(1) 法人の概要

代表者	理事長 唐津一		
設立年月日	平成12年4月1日 (昭和44年5月26日設立の青森県中小企業振興公社を存続法人とし、青森テクノポリス開発機構、21あおもり創造的企業支援財団を統合・新発足)		
役員・従業員	理事29人(うち常勤3人)、監事3人、正職員36人(うち県派遣職員14人)、非常勤職員19人、臨時職員12人		
基本財産	549,756千円(うち青森県からの出捐390,000千円)		
主な出資者又は出捐者	平成13年12月現在		
	出捐者	出捐額(千円)	出捐割合(%)
	青森県	390,000	70.9
	市町村	45,000	8.2
	民間	114,756	20.9
主な業務	県内中小企業者に対する研究開発から起業化に至る各種支援事業(設備投資支援・オーダーメイド型工場貸与、経営革新支援、情報支援、技術振興支援、創造的企業創出・起業化支援、商業活性化支援等)		
主な収入	県補助金収入、受託料収入、受取利息、割賦リース料収入		

(2) 前回の評価及び所見の要旨

所管部は、委員会の平成10年度の提言「既存商工関係3法人を統合し、新たに本県商工中小企業政策の総合的・中心的支援機関とすべきこと」を受け、3組織の統合・当センターの発足を迅速に実現した。委員会は平成12年度検討結果報告書で、所管部の提言に対応した迅速な努力を高く評価した上で、次の所見を示した。

すなわち、当センターは新発足に伴う初期課題を整理し、組織・機能等の整備を図る必要があること、当センターの中長期経営計画については、統合後の新たな経営実績数値が判明する本年度に検討することが妥当であるとして、委員会の検討を本年度の作業とすることにした。

2 今年度の検討結果の評価と所見

委員会は、当センターが本県商工政策・中小企業政策の新たな中心的実行部門となったことから、特に本年度においては、所管部に対し当センターとの係わりにおいて、本県商工政策の今後の基本戦略、クリスタルバレイ構想等について、及びこれと係わる当センターの位置付けと役割等について、質疑と意見交換を行い、それに基づく検討の結果、以下の所見と評価に達した。

(1) 事業の見直し・再構築の努力

委員会は、先の提言・所見において、前3法人の各担当事業の少なくない部分が重複していること、そのために組織・事業・資源利用に非効率があることを指摘し、3法人統合によってこれら非効率を解消できるのみならず、統合後速やかに政策環境の変化（経済の低成長・停滞化、産業構造の変化、特にソフト化、グローバル化の進行に伴う競争条件の急速な悪化傾向）に対応した事業の見直し・再構築を期待したのであった。

当センターは、統合後なお日が浅いことを認めた上でも、新しい政策環境に適合した事業の見直し・再構築が緊急に必要である（注1）。この作業は当センターよりも、むしろ所管部に対して、環境変化に対応する本県商工政策の再編成における、主導性の発揮を期待したい。当センターはこの点で従的位置にある。

事業再構築のためには、当然に当該事業の費用対効果による「効率性評価」、政策ニーズの大きさと内容への対応度合い等による、事業の「整合性評価」が必要である。所管部と当センターには、簡便かつ実用的な評価手法の開発についても、積極的な努力を期待したい。

(2) 当センターの定例的業務執行の見直し

当センターは各種・多様な支援事業を遂行しているが、それら業務の遂行が商工支援政策としてどのような効果を挙げているか、形式的業務遂行に終わっていないか。当センターの担当事業の政策効果を高めるためには、どのように事業の内容・遂行の在り方を工夫改善すべきか、またどのように担当事業にフィードバックすべきか等々に関して、定例的業務遂行のなかの不可欠な一部として、努力の傾注が制度的に担保されなければならない（注2）。

このためには支援事業のそれぞれについて、定期的な費用対効果分析、事業の政策評価によって、定例的業務執行の適時・適切な見直しが必要である。

当センターは、定例的情報支援事業の一つとして「県内中小企業景況動向調査報告書」を4半期毎に調査・発行している。これは建設・製造・小売・卸売・農業関連の5業種（それぞれは、さらに3～5業種に細分）について、県内全企業数の約7割を対象に、ディフュージョン・インディックス方式による調査である。この方式は景況全般の現時点と翌4半期の全体動向を知るには優れているが、具体的な支援政策の立案にフィードバッ

クするには情報不足であろう。したがって現在、この調査結果は当センターの支援事業の在り方にも、所管部の対策立案にも有効利用されにくいように見える。調査対象の企業経営者にも全般的情報提供以上の支援にはならないであろう。

特に現在のデフレ・スパイラル的局面においては、金融情勢の悪化に伴う企業の資金繰り状況、記録的高失業率下での地域雇用情勢等について、業種別・規模別・地域別・年齢別などの、具体的政策の立案のための情報が必要である。簡便かつ低費用の要件を確保しつつ、形式化・定型化に陥ることなく、真に必要な情報提供としての適時・適切、かつ効果的な支援事業の立案に結び付くような、真に必要なとされる情報提供とするための、絶えざる努力が制度的に担保される必要がある。

(3) 県商工・中小企業政策の基本的在り方の検討

当センターは県所管部の商工政策・中小企業政策の中心的実行機関であるから、当センターの経営効率を規定する要因は、担当する支援事業をいかに遂行・管理するか以上に、むしろ支援事業自体の政策効率の方が圧倒的に大きい。したがって県商工政策・中小企業政策の、支援政策としての有効性・妥当性、すなわち政策効率性が常に問われなければならない。

その場合の必要かつ主要な検討課題は、経済・産業構造の最近の傾向的变化に整合し、かつ本県の経済・産業条件に適合した商工・中小企業政策の基本戦略である。基本戦略の策定のためには、次の諸項目の検討が必要であろう。すなわち、本県商工（観光を含む。）産業の比較優位の評価及び優位創出の方向、本県の経済・経営資源の再評価及びこれら諸資源の新結合の可能性、経済・産業全般におけるソフト化傾向への対応の在り方、産業間の融合・境界消滅等の産業構造の変化への対応の在り方、新しい産業連関形成への努力の在り方、劣位・衰退的産業の再生・復活の可能性、等である。

これらの諸項目を正確かつ均衡的に評価することによって、状況・条件に整合した効率的な本県商工政策・中小企業政策の基本戦略の方向性が編み出されよう。当センターの担当事業の再構成は、このような商工政策・中小企業政策に対応して、整合的に検討されなければならない。

3 提言

委員会は以上の所見と評価から、当センターの経営問題に関して、次のとおり提言する。

(1) 当センター担当事業の再編成の努力

当センターが担当する現行諸事業は、所管部の商工政策、中小企業政策の基本戦略に沿った、支援事業はどうあるべきかの観点から、政策効率追求的な事業再編成に向けての努力が必要である。このためには事業の政策効率の評価に関する簡便・容易な手法も、併せて開発・整備されなければならない。

(2) 支援事業の評価と政策へのフィードバックの努力

当センターは、担当する諸支援事業の効果について、費用対効果の観点からの効率性、求められる支援ニーズへの諸事業の適合程度等について、政策効率を高めるための、支援事業の内容と在り方を適切に改善しなければならない。さらに当センターは支援事業の遂行過程で得られた政策情報を、所管部に適時・適確にフィードバックすることによって、所管部の商工政策・中小企業政策の適切な立案・再編成を効果的に支援しなければならない。

(3) 商工政策・中小企業政策の戦略策定の努力

当センターの経営問題は、県商工政策・中小企業政策の中心的実行機関であることから、これら政策の有効性・効率性に大きく左右される。

このためには前述(2の(3))した商工・中小企業政策の基本戦略の策定において、今日状況と本県独自の諸条件を十二分に考慮することが必要である。これによって単なる願望ではない、諸条件に客観的に整合した、したがって政策効率・有効性の高い商工・中小企業政策の基本戦略が得られる。当センターの経営問題の圧倒的に大きな部分は、所管部のこれら政策の是非に大きく掛かっている。支援政策の政策効率・有効性の大きさもまた、そのほとんどは決定される。

当センターの中長期経営計画については、当センター及び所管部が上記3点の提言の実現に努力することを条件として、概ね妥当と評価する。

(後記)本文2の(3)「県商工・中小企業政策の基本的在り方の検討」及び3の(3)「商工政策・中小企業政策の戦略策定の努力」に関連して、次の点を後記しておきたい。

少なくとも今世紀前半における日本経済の長期停滞的傾向の可能性は極めて大きい中で、並行して産業と技術の急交替、中国経済の台頭による東アジア経済構図の大変化等、ほぼ確実に予測される世界的趨勢を考えると、本県の商工政策のリスク要因の高まりは、今までになく大きいものがある。したがって委員会は、これまでにない新しい、かつ厳しい政策状況・事業環境に見合って、より高い次元での政策リスクへの対応策が求められていることを、特に指摘しておきたい。高い次元でのリスク対応というのは、例えば、支援する対象企業との間で県が結ぶ、県のリスク回避のための契約の類ではない。それは勿論、必要ではあるが、委員会が特に指摘したい点は、次のような問題である。すなわち一つのプロジェクトが仮に不成功に終わっても、県の商工政策・産業政策が大きな打撃を受けることなく、継続して政策展開が可能なための選択肢を数多く持つこと、換言すれば、多重構造の戦略構築である。しかし県の投入可能な政策資金には限界があるから、指向すべき戦略方向は政策の埋没費用を抑制しつつ、未活用の潜在的資源特にソフト的資源を再認識して活用すること(それは、1次、3次産業の新しい産業連関への組み込みによる

参加・有効活用になろう。)、それによって産業融合化傾向に適応しつつ、より内在的发展を指向する方向である。政策競争もまた、比較優位の大きい「有利なフィールドで展開すべきである」からである。

(注1) 3法人統合に伴う事業見直しは、次のとおりである。

3法人の重複・類似事業の整理

- ・ 廃止 15件
- ・ 見直し 8件

新事業創出・中小企業振興施策

- ・ 新規事業 7件

県との役割分担見直し

- ・ 県からの移管 8件

(注2) 「制度的に担保する」とは次のようなことである。例えば、定例的業務の担当者
と組織は、3～5年に1回、業務の本来目的、目的に対する内容の適合度、業務の
費用対効果、業務の成果が当センターの商工政策・中小企業支援政策にどのように
活用されているか、改善・合理化の余地はないか、等々について定期的に検討を加
えることを、業務の一部として制度化することである。経済・産業環境の変化は急
速であるから、業務発足時に環境・対象に対して、整合的・合理的であった業務も、
不整合・不合理に変わることは極めて多い。