

独立行政法人奄美群島振興開発基金の組織・業務の見直し等について

独立行政法人奄美群島振興開発基金

1. 独立行政法人奄美群島振興開発基金の組織・業務の見直し等にかかる報告書について

「独立行政法人の制度及び組織の見直しの基本方針」（平成24年1月20日閣議決定）を受け、奄美群島振興開発基金（以下、「奄美基金」という。）内部に外部有識者等からなる第三者委員会を設置し、措置すべき事項に対応するための検討報告を行うこととした。

措置すべき事項（論点のポイント）

- 日本政策金融公庫との統合、信用保証業務や自治体からの出資の扱いなどを踏まえた組織・業務の見直し
- 成果目標達成法人への移行並びに金融庁検査の導入を見据えた高度なガバナンスの措置
- 具体的な繰越欠損金解消に向けた計画策定

上記の措置すべき事項等について、第三者委員会による客観的かつ専門的な議論並びに地域の特性等を踏まえた検討が数次にわたり行われ、報告書の取りまとめがなされたところである。

報告書要旨

- 保証、融資業務の一元的かつ総合的实施等による業務メリットは大きく、これら群島の産業振興を目的とする金融業務は、統合等により他の機関において実施可能か等の問題がある上、出資金の拠出等を通じ支援を行ってきた地元自治体からの意見も十分に踏まえた上で奄美基金の在り方の議論は行われるべきである。
- 奄美基金においても、事業者等からの要望を踏まえ、事業者の育成・経営能力の向上を図るため、地域の状況に即した経営サポート等に資する助言業務を実施することで、機能強化を図るとともに群島産業の振興に一層貢献することが必要である。
- 群島の産業振興を図る上では、地域の実情を踏まえた専門の政策金融機関が引き続き必要である。
- 内部統制体制の確立、コンプライアンス、危機管理体制の見直し、業務目標管

理の徹底等に努めながら、事務プロセス等の整理・改善を進めるとともに人事管理体制の改正を通じ職員の意識向上を促進することが必要である。

- 適切な保証・融資規模の確保による収入増加、審査及び債権管理体制強化等によるリスク管理債権の抑制及び助言業務の効果等により資産内容の健全化に努めるとともに、業務運営の統合管理を行うことで収支改善を着実に実施することが必要である。

2. 奄美群島振興開発審議会での議論に向けて

奄美基金においては、第三者委員会の検討結果を審議会へ報告し、以下の事項等について、審議会にて検証・精査並びに今後の方向性を示して頂くとともに、必要な検討材料の提供を行う。

- 類似の業務を行う機関の事業並びに制度内容と当該機関との業務統合の可能性の更なる検討（奄美の産業振興を確実に推進していく観点を踏まえた論点の整理）
- 出資者である自治体の意向及び奄美基金に対する要望等
- 再保険制度（信用保険制度）の状況と奄美基金における適用の可能性
- 限度額、金利等貸付条件の改正に向けての課題
- 内部統制及びガバナンス強化等についての組織・体制の整備

3. 奄美群島振興開発を促進する政策金融機関として

次の事項については審議会での議論と並行して速やかな検討を行い、議論の方向性等を踏まえながら、着実な実施に向けた体制の整備等に努めることとしている。

- ◎ 金融機関として必要な内部統制の確立、コンプライアンス体制の改善・強化等奄美基金の組織規模を踏まえた実効的な管理体制の構築。

成果目標達成法人として、組織全体並びに職員個別の目標管理を徹底するとともに、能力・貢献度に応じた人事評価を実施し、職員のスキル・モチベーションを向上。

- ◎ 現行業務に加え、奄美地域の状況に見合った効果的な「助言業務」を実施することによる事業者支援機能の強化並びに事業者の経営改善等の結果による財務健全化の促進。

- ◎ 単年度収支改善及び繰越欠損金の早期解消に向けた具体的方策の実施と収支計画の作成



独 奄 総 第 6 4 号
平成24年11月12日

国土交通大臣 羽田 雄一郎 殿
財務大臣 城島 正光 殿

独立行政法人奄美群島振興開発基金
理事長 澤田 正晴



独立行政法人奄美群島振興開発基金第三者委員会の検討結果の報告について

独立行政法人奄美群島振興開発基金第三者委員会より、「独立行政法人の制度及び組織の見直しの基本方針」（平成24年1月20日閣議決定）を踏まえた、当基金の組織・業務の見直し等についての検討結果を受領しましたので、別添のとおり報告します。

平成24年11月12日

独立行政法人奄美群島振興開発基金
理事長 澤田正晴 殿

独立行政法人奄美群島振興開発基金第三者委員会
委員長 内田良信

「独立行政法人の制度及び組織の見直しの基本方針」（平成24年1月20日閣議決定）を踏まえた、貴基金の組織・業務の見直し等について、別添のとおり本委員会の検討結果を取りまとめたので報告する。

**独立行政法人奄美群島振興開発基金の
組織・業務の見直し等にかかる報告書**

平成24年11月12日

独立行政法人奄美群島振興開発基金 第三者委員会

目次

1. 奄美群島の経済状況等について	2
2. 奄美基金の経営状況等について	3
① 独法化時点での欠損金発生	
② 近年の決算の状況	
③ 直近の23年度決算にかかる状況	
④ リスク管理債権の状況	
3. 制度及び組織の見直しについて	6
(1) 組織、業務の見直し及び目的を踏まえた今後の基金の在り方	6
① 類似業務を行う機関との比較を踏まえた業務の必要性	
② 出資者である地方自治体との関係、出資金の取扱及び連携強化	
③ 助言業務による機能強化	
④ 奄美基金の役割と奄美群島における業務継続の必要性	
(2) ガバナンスの強化、金融業務型の成果目標達成法人としての在り方	10
(3) 繰越欠損金解消に向けての具体的な計画作成	11
別添 収支試算（案）	13

参考資料

奄美群島の産業経済の状況について

- 主要産業生産額等の推移
- 産業別総生産の推移
- 奄美群島における貸出残高
- 奄美群島の金融機関別貸出残高状況（内訳）
- 商業の状況
- 製造業の状況

奄美群島内事業者、利用者からの意見集約整理

- 奄美基金と日本政策金融公庫との貸出条件等の違い
- 奄美基金と日本政策金融公庫、民間金融機関との棲み分け（イメージ）
- 奄美基金と日本政策金融公庫との棲み分け（イメージ）
- 奄美基金と鹿児島県信用保証協会との条件等の違い
- 奄美基金と鹿児島県信用保証協会との棲み分け（イメージ）
- 他機関（日本公庫、保証協会）との比較による奄美基金のメリット、デメリット
- 奄美基金と公庫等の統合にかかる利用者のメリット、デメリット等
- 他機関（日本公庫、保証協会）との統合等による問題点
- 事業者支援イメージ
- 奄美基金のコンサルタント業務等の状況について
- 鹿児島県及び地元市町村等との連携強化について
- 高度なガバナンスの仕組みによる体制強化に向けた取組みについて

（参考）奄美基金の融資、保証の種類及び条件等について

○ はじめに

独立行政法人奄美群島振興開発基金（以下、「奄美基金」）は、昭和30年に、奄美群島振興開発特別措置法（以下、「奄振法」という。）により、奄美群島の産業振興を支援する政策金融機関として創設され、保証及び融資業務による公的金融業務を実施している。

創設以降、改称・業務内容の改正等が行われているが、平成16年10月には、「特殊法人等整理合理化計画」（平成13年12月19日閣議決定）に基づき、独立行政法人へと組織変更を行っている。

また、平成23年9月から進められた「行政刷新会議」における独立行政法人の制度・組織の見直しの作業の中で各般の検討が行われた結果、次の閣議決定事項が示されたところである。

「独立行政法人の制度及び組織の見直しの基本方針」

（平成24年1月20日閣議決定）

【奄美群島振興開発基金】

- 今後、本法人の機能を安定的かつ効果的に果たしていくため、具体的な繰越欠損金の解消に向けた計画を定めるとともに、日本政策金融公庫との統合の可能性も視野に入れつつ、信用保証業務や自治体からの出資の扱いなどの問題を検討した上で組織・業務の見直しを行う。
- 高度なガバナンスの仕組みを措置した金融業務型の成果目標達成法人とし、金融庁検査を導入する。

この閣議決定事項に対応するため、奄美基金では客観的な協議、検討を行うことを目的として「第三者委員会」を設置し、外部委員による審議を行うこととした。

さらに、この検討結果は「奄美群島振興開発審議会」へ報告し、同審議会で見直しの方向性を検討することとされている。

当委員会では、奄美基金の組織・業務の見直しにあたっては、奄美群島の産業経済の動向、産業振興の今後の方向性に大きく影響を及ぼす事項であり、奄美基金の役割・必要性、存在意義、見直しを含めた業務改善の必要性、具体的方策等について検討を行うこととした。

なお、当委員会における主要な論点は次のとおりであるが、検討・協議にあたっては、奄美群島の経済状況、奄美基金の経営状況等を把握するとともに、群島内利用者、事業者等からの意見聴取等を踏まえて本報告書の作成にあたった。

○ 主な論点

- ◎ 組織、業務の見直し、目的を踏まえた今後の奄美基金の在り方
 - 奄美基金の現行業務体制の必要性と今後の業務の在り方
(奄美群島の産業振興により一層貢献するために必要な業務：助言業務の更なる強化等)
 - 類似業務を行う他の法人等との業務、制度面での比較・検討
 - 県、市町村の出資者との関係、出資金の取扱等
- ◎ ガバナンスの強化、金融業務型の成果目標達成法人としての在り方
- ◎ 繰越欠損金解消に向けての具体的な計画作成
 - 収支改善策
 - 長期収支試算

1. 奄美群島の経済状況等について

奄美群島の経済状況は、

- 農業においては、サトウキビを中心に比較的堅調と見られたが、近年の病虫害及び台風等の影響による減産等が懸念される。
- 製造業では、かつて基幹産業であった大島紬業の低迷が続いているほか、黒糖焼酎業においても一時のブームによる増産傾向が収まりを見せている。
- 観光関係でも入込客数が横這いからやや減の傾向。

等の状況であり、基幹的かつ安定的な産業の不在、公共事業の減少及び本土の景気低迷等の影響も受け、総じて厳しい状況が続いているものと見られる。

2. 奄美基金の経営状況等について

- 平成16年の独法化時において資産評価を実施。この際、引当金にかかる会計基準変更等に伴い繰越欠損金が増加。

(独法前 △1,488百万円→独法後 △4,989百万円) 3,501百万円増加

- 収入面においては、保証・融資残高の減少傾向から収入減少。
さらに、資産評価にかかる引当金増加の影響により欠損金計上が続いている。
- リスク管理債権比率は、23年度末で53.7%と高い状況。

① 独法化時点での欠損金発生

平成16年度下期決算（特殊法人）から独立行政法人に移行する際に、資産の評価が実施されたが、この際に引当金にかかる会計基準変更に伴い、欠損金が増加している。

独法前：△1,488百万円 → 独法後：△4,989百万円（3,501百万円増加）

② 近年の決算の状況

■ 平成21～23年度決算の状況

(単位：百万円)

区 分		21年度実績	22年度実績	23年度実績
収 益	経常収益	648	269	244
	貸付金利息	159	139	131
	保証料	86	63	71
	損害金等	2	6	6
	財務収益	24	24	27
	償却求償権取立益	17	37	8
	その他収益	360	1	1
費 用	経常費用	666	415	809
	引当金繰入	450	201	592
	貸倒引当金繰入	47	91	235
	求償権償却引当金繰入	403	101	268
	保証債務損失引当金繰入	—	8	90
	一般管理費	207	210	214
	支払利息	9	5	3
	その他費用	0	0	0
損益（収益－費用）		△ 17	△ 146	△ 565

収入面では保証・融資残高の減少傾向から収入も減少している。

- ▶ 貸付金利息 H17：206百万円→H23：131百万円
- ▶ 保証料 H17：126百万円→H23：71百万円

また、一般管理費については抑制に努めており、概ね横這いの状況である。

保証、融資ともに引当金増加の影響により欠損金を大きく計上しており、23年度末：5,767百万円と多額の繰越欠損金を有している。

③ 直近の23年度決算にかかる状況

主務省検査及び独法見直しで指摘されている内部統制の強化という課題に適切な対応を行うため自己査定において、実態精査、再評価等担保物件評価を厳格に見直している。

また、群島内地域経済は引き続き低迷しており、この影響で事業者の経営内容が悪化したことにより保証、融資債権の自己査定における債務者区分のランクダウンが生じた結果、592百万円の多額の引当金繰入増加から、565百万円の欠損計上となっている。

④ リスク管理債権の状況

■ リスク管理債権内容別状況

(単位：百万円)

区分	平成23年3月末	平成24年3月末
破綻先債権	1, 787	1, 755
延滞債権	4, 049	3, 961
3ヶ月以上延滞債権	108	40
貸出条件緩和債権	1, 644	1, 583
計	7, 588	7, 339
債権総残高	14, 329	13, 673
リスク管理債権比率	53.0%	53.7%

リスク管理債権比率は53.7%と他機関と比して高い状況が続いている。

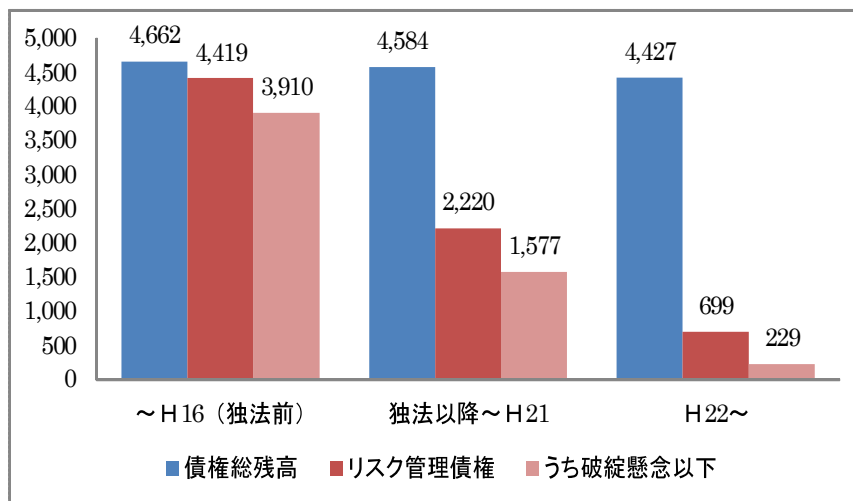
[参考：日本政策金融公庫（国民生活事業：22末） 10.4%
地元金融機関 (2機関平均：23末) 6.5%]

これは、奄美基金の利用者である群島内事業者が小規模零細事業者が多く、景気低迷等の影響を受け易い状況にあること、また、地元主要産業であった大島紬業、建設業の業況悪化の影響が大きいこと等が要因と考えられる。

また、過去に発生した不良債権の処理に時間を要しており、現在のリスク管理債権の多くを占めていることも影響している。

■ 平成23年度末リスク管理債権の時系列内訳

(単位：百万円)



※ 平成23年度末時点の債権総残高（保証・融資）を、保証又は貸付年度を基準として、独法化以前分、独法以後及び現理事長就任以後分とに区分したものの。

さらに、リスク管理債権額自体は減少しているものの、保証、融資等の総残高が大きく減少しており、比率が引き下げられない状況もある。

■ 平成17年度末と23年度末の比較

(単位：百万円)

区分	17年度末	23年度末	増減
リスク管理債権額	10,707	7,339	△ 3,368
総残高	25,453	13,673	△11,780
比率 (%)	42.1	53.7	11.6

3. 制度及び組織の見直しについて

(1) 組織、業務の見直し及び目的を踏まえた今後の基金の在り方

- ① 奄美基金と類似業務を行う機関においては、限度額、金利等の条件において奄美基金より利用メリットを有する面も見られるが、保証・融資の金融業務を一元的に、かつ全産業を対象とする奄美基金の業務メリットは大きい。
統合等を行った場合に、全国ベースを前提に置かれた目的の中で奄美振興の重要性が大きく後退してしまうことが懸念される。統合の合理性が十分存在するかは、奄美の産業振興という目的を明確にした業務運営が可能か、奄美の産業施策との連携が十分に図れるか等、様々な観点から慎重に検討することが必要である。
- ② 奄美基金に対しては、国のみならず鹿児島県及び群島内市町村からも出資金拠出がなされており、業務の円滑な推進等を図るため、行政機関との一層の連携強化に努める必要がある。
また、これら出資金等の状況を踏まえ、今後、奄美基金の統合等の議論においては、鹿児島県及び群島内市町村の意見も十分に踏まえて行われるべきと考える。
- ③ さらに、奄美基金の目的達成のためには、保証、融資の現行業務に加え、地元事業者等の意見を踏まえ、奄美の状況に即した助言業務を実施し機能強化を図り、群島産業の振興に貢献することが必要である。
- ④ 現在の奄美群島の経済状況等から見て、今後の産業振興施策の推進を図る上で、地域の実情に精通した政策金融業務の役割は引き続き必要である。奄美基金の現行の保証、融資業務を第一次産業から第三次産業まで総合的にワンストップで行う体制は、中小零細企業者の多い奄美地域では、過去の実績から見ても効率的であり、他の機関にはないきめ細かいサービス提供で、最大の特徴である。
今後の奄美群島の一層の産業振興を図る上では、地域の実情に精通した専門の政策金融機関が、事業者の成長過程、事業規模等に合わせて適切な金融支援の可能な機関として存在する必要がある。

- ① 奄美基金と類似の業務を行う機関としては、保証業務では鹿児島県信用保証協会（以下、「保証協会」という。）、融資業務では日本政策金融公庫（以下、「政策公庫」という。）がある。この中で、奄美基金と政策公庫との統合の可能性も検討すべき事項とされていることから、業務内容、対応面等について次のとおり検討を行ったところである。

政策公庫との業務、対応面での比較については、政策公庫の制度において貸付限度額、貸付期間、低利制度の適用面でメリットは認められるものの奄美群島内に本部及び事務所を有し、保証・融資業務を一元的に対応し、かつ全産業を総合的に対応できる奄美基金の業務メリットは大きいものと考えられる。

また、関連して保証協会との比較面においても同様である。ただし、制度面における貸付限度額、貸付金利等の条件面での改正等については、今後検討する必要がある。

統合等を行った場合には、前記のとおり、制度面において一部事業者は、メリットを有する可能性があるものの、奄美に意志決定機関（支店・専門部署等）を置き、迅速かつ機動的な対応ができるか、保証・融資による総合的な対応が維持できるか、奄美の産業振興という目的を明確にした業務運営が可能か、同時に奄美の産業施策との連携が図れるか等々の問題を精査する必要がある。

さらに、大規模組織の全国ベースを前提に置かれた目的の中で奄美振興の重要性が大きく後退してしまう懸念等があることから、統合することの合理性が十分存在するかどうかについては、様々な観点から慎重に検討することが必要である。

- ② また、付随する事項として、国のほか鹿児島県及び奄美群島12市町村が拠出している奄美基金の出資金の取扱についても、十分な検討が必要である。統合等が行われた場合、この出資金はどのように処理されるのか、法制上の問題もあるが、統合先に別勘定を設け奄美限定で使用することが可能か、あるいは、地域限定の特別な目的のために拠出された出資金が、そのまま別機関の出資金に組み込まれるか等多くの課題が認められるところである。

(統合時に、現在、奄美基金が有する繰越欠損金の処理を減資で措置する場合には、出資者における損失発生について整理が必要となる。)

よって、奄美基金は他の独立行政法人とは異なり、国のみならず地元自治体からも出資支援を受けている機関であることから、機関統合等を含む今後の見直しにおいては地方自治体からの意見（地方の視点）を踏まえての議論が必要と考えられる。

■ 平成23年度末出資金と繰越欠損金

(単位：百万円)

区分	出資金	比率	繰損按分金額
国（一般会計）	2,401	14.6%	842
国（財政融資）	7,800	47.5%	2,739
鹿児島県	4,258	25.9%	1,494
市町村	1,979	12.0%	692
計	16,438	100.0%	5,767

※平成23年度末繰越欠損金：5,767百万円

以上の点を総合的に勘案すると、現時点では各機関との統合によるメリットは少ないものと考えられ、奄美の産業振興を目的とする奄美基金の現行体制による業務実施が望まれる。

ただし、今後、制度面での充実を図るため、保証業務については信用保険体制への加入、融資業務については貸付限度額、貸付金利等の条件面改正を検討すべきである。

現在、行政機関とは次の事項について業務連携が図られているところである。

- ・ 保証業務における鹿児島県制度融資の運用
(保証料補助及び代位弁済にかかる一部損失補填)
- ・ 奄美市の市街地活性化事業にかかる制度融資の連携
(活性化推進事業の協力と保証料補助)
- ・ 融資業務における各市町村（信用調査委員会）による融資斡旋
- ・ 各市町村の産業施策にかかる各種委員会への参加

奄美基金においては、前記のとおり国のほか出資金措置を鹿児島県及び群島内市町村から受けているが、今後、奄美の産業振興施策を確実に進めるため、これら行政機関等との一層の連携強化が必要であり具体的検討事例としては、行政施策への奄美基金の保証・融資制度の枠組み化、企業誘致における審査面での関わり強化及び助言業務を含む起業支援、産業転換等への支援が考えられる。

なお、奄美基金の根拠法である奄振法は時限法であり次期期限は平成26年3月末（25年度末）となっているが、現在、奄振法の延長を検討するため鹿児島県では振興開発総

合調査を行っており、その中でも奄美基金についての調査が行われている。

また、「奄美群島の在り方検討委員会」（鹿児島県が設置）の提言〔平成24.9.6〕では、奄美基金について次のような整理がなされたところである。

第6章 奄振法に基づく公的支援の充実

(3) 民間資金を補完する公的資金の活用

基幹産業の長期低迷等により地域経済が停滞していることから、地元産業経済界の（独）奄美群島振興開発基金に寄せる期待は高まっており、今後、奄美群島の振興開発を推進していく上で、同基金の機能強化を図ることが必要である。

[施策例]

- ・融資から保証まで一元的な対応を行うワンストップサービスの拡充等、地域に密着したきめ細やかな対応の充実
- ・地域に密着し、地元の経済事情、金融事情に精通している特徴を生かした経営コンサルティング機能の強化

さらに、地域の特性を生かした産業の振興として、地域産業の振興、起業支援の充実が上げられており、群島の特性を生かした新商品の開発、市場に関する情報収集能力強化、販路拡大、地域資源活用型の起業支援、相談支援体制の充実、地元学校・民間事業者・行政の連携による起業家教育の充実等の記載がなされているが、奄美基金の行った地域事業者・利用者等からの意見聴取においても、これら提言の内容と同様の意見が寄せられている。

- ③ 群島内事業者の商品開発、事業規模・販路の拡大及び収益向上等に資するためには、各種セミナーの実施、経営サポート等の助言業務を奄美基金が実施することで事業者の育成を図り、経営能力の向上を促進することが必要である。

事業者からの奄美基金に対する意見等でも、これら助言業務に対する要望は多く認められるところである。

また、奄美で行う助言業務については、画一的な全国ベースのものではなく、奄美の産業特性、経済状況等を十分に把握し、かつ、群島内事業者の規模等を踏まえた奄美のレベルに見合った内容の対応が必要である。

なお、これら業務の効果として、事業者の経営安定、収支向上等に繋がれば資金供給側の奄美基金の資産内容の改善にもメリットがある。

助言業務の具体的事例としては次のとおりである。

- ・ 経営改善、起業、事業転換、人材育成等のセミナーの企画、開催
- ・ 産業、経済団体等、行政機関、教育機関と金融機関との企画連携
- ・ 島外からの企業誘致、資本取引を含む企業提携、ビジネスマッチング、人材（経営者）紹介等の支援

以上の助言業務を確実に実施していくためには、これを奄美基金の新たな業務として明確に位置づけることが必要であると考えられる。

また、職員の人材育成体制を強化する必要もある。

- ④ 奄美群島では圧倒的に中小零細事業者が多いため、その経営基盤を下支えして事業の育成・展開を支援するためには、各事業者の信用力を見極めた上で、身近で適切な支援を行うことができる地域の実情に精通した専門機関が必要である。

当該機関は、行政機関が実施する産業振興施策と緊密に連携した事業者向けの金融政策を展開することが期待され、現在の奄美群島の経済状況等を踏まえた上で、地域の自立的発展を目的とした産業振興を展開するためには、今まで以上に重要な役割を担うこととなる。

奄美基金のこれまでの組織・業務、そこから生まれた業績については、一定の評価を与えるべきと考える。特に保証と融資の業務を併せてワンストップで行う体制、奄美群島内事業者の多種多様な金融ニーズに対し、保証、融資ともに第一次産業から第三次産業まで総合的に対応できる仕組みは、他の機関にはない独自のきめ細かいサービス提供となっており、最大の特徴となっている。

しかし、奄美群島における産業活動は、依然として条件不利性に起因する諸事情により大変厳しいものであることから、地域の実情に精通した専門の政策金融機関は、より一層地域の産業振興を図ることを目的に、特に新規起業、経営多角化等を行う事業者に対して、その成長過程、事業規模等に合わせた適切な資金対応が可能な機関として存在する必要があると考える。

(2) ガバナンスの強化、金融業務型の成果目標達成法人としての在り方

- 内部統制体制の確立、強化を図り業務目標管理の徹底を行いながら、事務・業務プロセスの整理・改善を促進することが必要。
また、能力、貢献度に応じた人事管理体制（制度）への改正を行い、職員の意識向上を促進。
- コンプライアンス及び危機管理体制の見直しを実施。

奄美基金の現行内部統制体制については次の課題等が見られた。

- ・ 金融機関としての内部統制体制が不十分と思料され、目標管理、収益管理、事務管理、人事管理体制等に改善を要する。
- ・ コンプライアンス体制に更なる改善を要するほか、危機管理体制を構築する必要がある。
- ・ 人事制度においても、信賞必罰が不明確であること、処遇面では年功制が中心であり個々の職員のモチベーションの低下及び業務改善や個人のスキルアップの意識が低下し、組織の活力を引き下げたものとする。

よって、今後はこれら課題等を踏まえ金融機関としての内部統制体制の強化を図り、組織の目標の明確化・共有並びに目標達成のためのフレームワークを構築し目標達成型の法人として必要な改善に努める必要がある。

なお、奄美基金は小規模な組織であるが、この状況に見合った適切なガバナンス体制を構築する必要がある。

これら改善方策について、奄美基金では既に取り組みを始めている事項もあるが具体的には次のとおりと考える。

- ・ 内部統制体制の確立・強化
（数値目標管理：事業規模、収入・支出項目、延滞債権規模 等）
（収益管理：定期的な収支把握と次期改善策の実行 等）
（事務及び工程管理：事務・業務プロセスの確立、目標達成に向けての工程管理の徹底、マッピングによるリスク管理、PDCAサイクル徹底による事務改善の促進 等）
（内部統制等に資する必要人材の確保・育成）
（職員の教育、定期的なトレーニング・勉強会の実施）
- ・ コンプライアンス体制の改善、強化
- ・ 危機管理体制の構築
（災害等非常時における対応、事後の業務継続等の計画を作成）
（電子データを含む重要物管理計画を作成）
- ・ 内部統制体制の徹底に資する報告、チェック体制の強化
（役員会、定例会など既存組織の運用改善及び監事を含む監査担当者による組織の整備）
- ・ 人事管理体制の改正
（職員毎の目標設定の明確化と管理・評価体制の改善。能力・貢献度に応じた人事評価の実施 等）

(3) 繰越欠損金解消に向けての具体的な計画作成

- 新規保証、融資にあたっては、引き続き審査委員会での役職員合議体制を維持するとともに、地域関係機関との連携を一層強化し情報収集の徹底及び職員の資質向上に努め審査事務の強化を図り資産内容の良質化を推進。
- 適切な保証、融資規模の対応による保証料、貸付金利息等の収入増加が必要。
- リスク管理債権については、債権管理プロセスの見直しによる発生抑制、回収強化を図るとともに引き続き償却処理を促進。
さらに、法的措置を含む効果的な回収促進にあわせサービサーの活用も検討する必要がある。
- また、内部統制の強化により、業務目標、リスク管理等を統合管理し、収支改善を総合的かつ確実に進める。
- これらを含む収支試算（案）については別添のとおりである。

奄美基金においては、平成23年度末で5,767百万円の繰越損失金を有する状況であり、今後、奄美群島の産業振興施策に対し、金融面から適切な支援を行っていくためには安定経営の維持が図られなければならない。

経営状況を見ると、特に近年は過去の延滞債権にかかる自己査定の見直し措置（担保評価見直し等）から、各引当金（費用）の大幅な増加に至り収支に大きな影響を及ぼしているが、これら既存債権の引当処理は現時点では措置されている状況と考えられる。

今後、新たな利用者の経営悪化等による新規引当金リスクも予想されるが、改善後の業務管理体制の中で、審査委員会の活用による審査の徹底、審査担当職員の資質の向上、金融・行政及び商工団体等地域関係機関との一層の連携強化による情報収集の徹底、債権管理・回収の強化、促進及び助言業務の効果等による資産内容の維持向上に努めることで、発生リスクを最小限に抑制していくことが必要である。

また、モニタリング強化等を通じて利用者の状況の変化等を把握し、経営改善、再生支援策等を迅速に対応することが期待される。

さらに、収支改善に際しては収入の確保が必要であり、近年の傾向では保証・融資残高ともに減少傾向にあり保証料、貸付金利息等の収入も減少していることから、審査の徹底を前提に、これら金融資産を増加させて安定的な収入を維持していく必要がある。

奄美基金の有するリスク管理債権は、過去の数値と比較した場合、金額的には減少しているものの、債権全体の残高が、これを上回る減少に至っており、結果としてその比率が増加している。これらについては、今後は、法的措置を含む債権管理体制の強化、プロセス見直しによる効果的かつ効率的な督促体制の実施を図り、回収促進に努める必要がある。

また、費用対効果を踏まえサービサーの活用も検討する課題と考えられる。

以上の対応に取り組み、第一に単年度収支改善を実現させていくことが重要であり、さ

らに、内部統制体制の強化により、業務目標、リスク管理等を統合管理し、総合的な観点から収支状況の把握を行い、改善策を講じ、着実に収支改善を進めて行くことが必要と考える。

具体的な収支試算（案）は別添のとおり。

※ この収支試算（案）はあくまで、現時点の業務改善の内容を踏まえたものであり、例えば、業務目標がさらに高い水準とする場合、また、新たな法人への移管に併せ、新中期計画作成を踏まえた試算作成の場合は、当該時点での基礎及び目標数値等に置き換えて試算を行うこととなるため、前提条件及び試算内容等が変更することに留意いただきたい。

－以上－

別添 収支試算（案）

○ 保証業務

保証業務の収支試算については次のとおりの前提条件で行った。

〔(1) 基本パターン〕

項目	規 模	数値	考 え 方
保 証 費	率	30億円	現在の中期計画の保証規模
代 位 弁 済 率	率	3.79%	過去3カ年の平均延滞保証発生時代弁率
求 償 権 回 収 率	率	4.86%	過去3カ年平均
求 償 権 償 却 引 当 金 繰 入 率	率	3.43%	過去5カ年の最低率
出 資	金	26年度以降0	現行中期計画以降出資金が措置されないと前提

〔(2) 改善パターン〕

① 審査及び期中管理徹底等により代位弁済率を抑制

〔 3.79%→2.39% 〕

※2.39%は真信用保証協会5カ年平均

【26～30年度までの5年間での改善数値】

- ・ 求償権償却引当金繰入額累計が、414百万円→377百万円に減。（費用減少）
- ・ 代位弁済額累計が、1,193百万円→760百万円に減。（キャッシュフロー増加）

② 債権管理・回収の強化等により求償権回収率を向上

〔 4.86%→5.86% 〕

※5.86%は過去5カ年の最高率

【26～30年度までの5年間での改善数値】

- ・ 求償権回収額累計が、635百万円→752百万円に増。（キャッシュフロー増加）
- ・ 経常利益累計が、17百万円→36百万円に増。

③ 審査及び債権管理・回収の強化等により繰入率を段階抑制

〔 3.43%→1.55% 〕

※1.55%は過去の最低率

【26～30年度までの5年間での改善数値】

- ・ 求償権償却引当金繰入額累計が、414百万円→298百万円に減。（費用減少）
- ・ 経常利益累計が、17百万円→136百万円に増。

④ 出資金が引き続き措置されるとした場合

〔 0→毎年度334百万円 〕

【26～30年度までの5年間での改善数値】

- ・ 財務収益累計が、177百万円→224百万円に増。（収益増加）
- ・ 経常利益累計が、17百万円→64百万円に増。

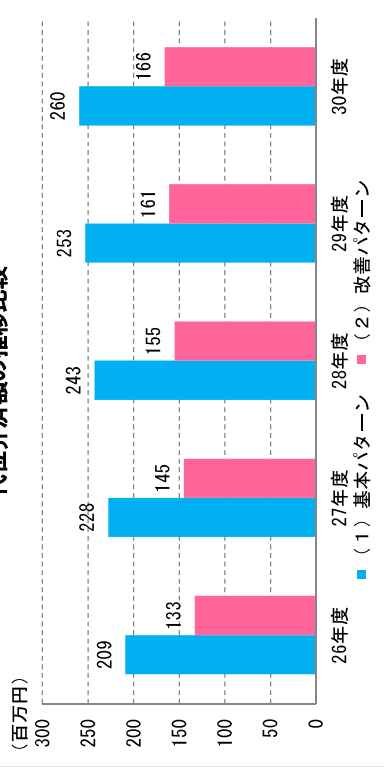
⑤ ①～④までの改善策を全て反映した場合

【26～30年度までの5年間での改善数値】

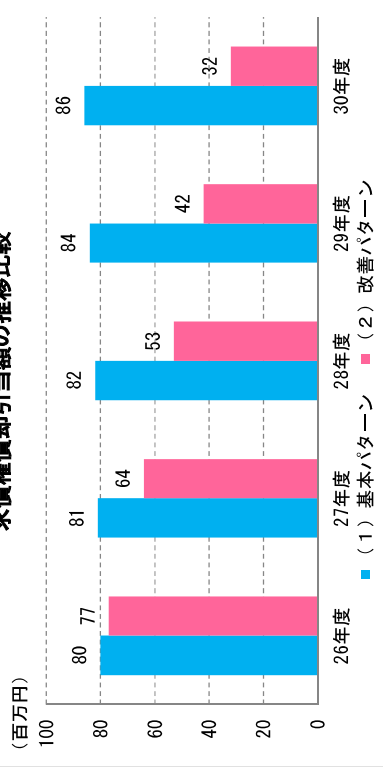
- ・ 経常利益累計が、17百万円→144百万円に増。

※保証業務の繰越欠損金解消年度は、平成59年度

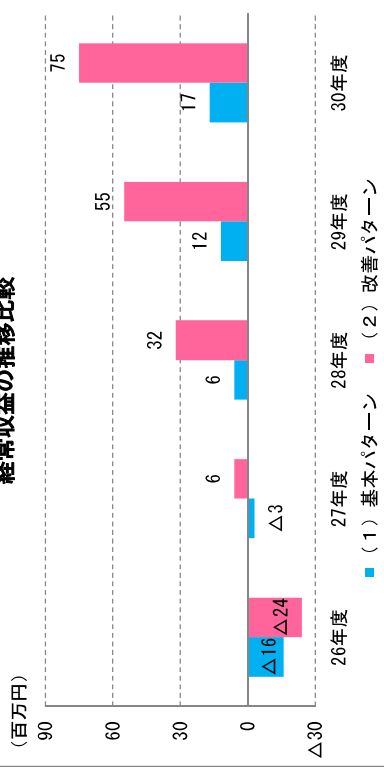
代位弁済額の推移比較



求償権償却引当額の推移比較



経常収益の推移比較



○融資業務

融資業務の収支試算については次のとおりの前提条件で行った。

(1) 基本パターン

項目	数値	考え方
融 資 規 模	24億円	現在の中期計画の融資規模
貸 倒 引 当 金 繰 入 率	0.17%	過去の最低率※過去3カ年平均1.79%を抑制改善

(2) 改善パターン

- ① 地域資金需要に適切に対応し事業規模を増加 24億円→30億円

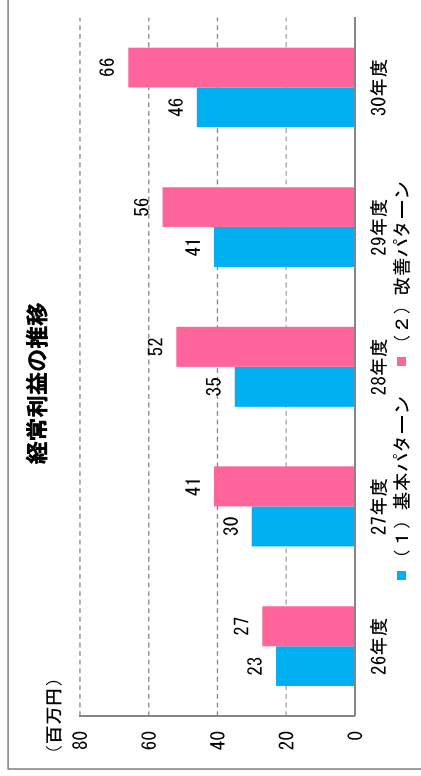
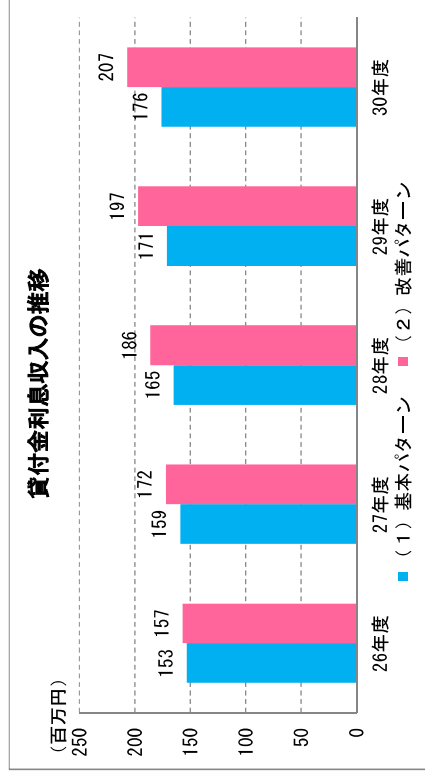
【26～30年度までの5年間での改善数値】

- ・ 貸付金利息収入が、823百万円→920百万円に増。(収益増加)
- ・ 経常利益累計が、174百万円→242百万円に増。

※融資業務の繰越欠損金解消年度は、平成51年度

○総括勘定（保証、融資合計）

※総括勘定の繰越欠損金解消年度は、平成55年度



○保証業務

【(1) 基本パターン】

	24	25	26	27	28	29	30	26~30計
経常費用	209,379	191,432	270,018	271,495	273,910	276,904	280,186	1,372,513
うち求償権却引当金繰入	89,710	73,939	79,973	81,024	82,480	84,146	85,907	413,530
経常収益	217,758	206,509	254,239	268,406	279,943	289,329	297,359	1,389,276
うち保証料収入	67,654	72,793	78,722	88,327	95,163	100,028	103,491	465,731
うち責任共有負担金	3,811	14,035	41,800	45,600	48,600	50,600	52,000	238,600
うち財務収益	29,701	32,454	34,518	34,588	35,052	35,954	37,304	177,416
経常利益	8,378	15,077	△ 15,778	△ 3,088	6,033	12,424	17,173	16,764
繰越欠損金	△ 3,205,175	△ 3,190,098	△ 3,205,876	△ 3,208,965	△ 3,202,932	△ 3,190,507	△ 3,173,334	—
代位弁済額	224,004	182,978	209,000	228,000	243,000	253,000	260,000	1,193,000
求償権回収額	191,302	219,105	122,810	124,396	126,613	129,162	131,863	634,844
求償権残高	2,534,087	2,317,960	2,331,597	2,362,222	2,404,671	2,453,242	2,504,592	—
求償権却引当金	1,740,489	1,814,429	1,821,851	1,829,896	1,838,439	1,847,319	1,856,440	—

(単位：千円)

【(2) 改善パターン① 代位弁済率抑制：実績3.79%→2.39%】

	24	25	26	27	28	29	30	26~30計
経常費用	209,379	191,432	267,538	264,242	261,892	260,224	259,032	1,312,928
うち求償権却引当金繰入	89,710	73,939	77,493	76,033	75,016	74,276	73,759	376,577
経常収益	217,758	206,509	239,467	250,901	259,619	265,959	271,848	1,287,794
うち保証料収入	67,654	72,793	78,722	88,327	95,163	100,028	103,491	465,731
うち責任共有負担金	3,811	14,035	26,600	29,000	31,000	32,200	33,200	152,000
うち財務収益	29,701	32,454	35,022	36,104	37,129	38,140	40,050	186,445
経常利益	8,378	15,077	△ 28,071	△ 13,340	△ 2,273	5,734	12,816	△ 25,134
繰越欠損金	△ 3,205,175	△ 3,190,098	△ 3,218,169	△ 3,231,509	△ 3,233,782	△ 3,228,048	△ 3,215,231	—
代位弁済額	224,004	182,978	133,000	145,000	155,000	161,000	166,000	760,000
求償権回収額	191,302	219,105	119,116	116,848	115,265	114,116	113,311	578,656
求償権残高	2,534,087	2,317,960	2,259,291	2,216,727	2,187,077	2,165,505	2,150,414	—
求償権却引当金	1,740,489	1,814,429	1,819,371	1,824,689	1,830,322	1,836,143	1,842,122	—

(単位：千円)

【(2) 改善パターン② 求償権回収率向上：実績4.86%→5.86%】

	24	25	26	27	28	29	30	26~30計
経常費用	209,379	191,432	269,151	269,038	269,978	271,599	273,595	1,353,361
うち求償権却引当金繰入	89,710	73,939	79,107	79,357	80,069	81,040	82,150	401,723
経常収益	217,758	206,509	255,242	269,093	279,923	288,651	296,066	1,388,975
うち保証料収入	67,654	72,793	78,722	88,327	95,163	100,028	103,491	465,731
うち責任共有負担金	3,811	14,035	41,800	45,600	48,600	50,600	52,000	238,600
うち財務収益	29,701	32,454	34,994	35,564	36,072	37,019	38,411	182,060
経常利益	8,378	15,077	△ 13,909	55	9,944	17,051	22,470	35,611
繰越欠損金	△ 3,205,175	△ 3,190,098	△ 3,204,007	△ 3,203,951	△ 3,194,007	△ 3,176,955	△ 3,154,484	—
代位弁済額	224,004	182,978	209,000	228,000	243,000	253,000	260,000	1,193,000
求償権回収額	191,302	219,105	148,079	148,511	149,818	151,621	153,690	751,719
求償権残高	2,534,087	2,317,960	2,306,328	2,313,628	2,334,393	2,362,705	2,395,062	—
求償権却引当金	1,740,489	1,814,429	1,820,984	1,828,153	1,835,806	1,843,781	1,851,979	—

(単位：千円)

【(2) 改善パターン③ 求償権償却引当金繰入率の抑制：実績3.43%→1.55%】

	24	25	26	27	28	29	30
経常費用	209,379	191,432	270,018	260,393	251,306	242,314	233,100
うち求償権償却引当金繰入	89,710	73,939	79,973	69,921	59,876	49,555	38,821
経常収益	217,758	206,509	254,692	269,313	280,852	290,239	298,271
うち保証料収入	67,654	72,793	78,722	88,327	95,163	100,028	103,491
うち責任共有負担金	3,811	14,035	41,800	45,600	48,600	50,600	52,000
うち財務収益	29,701	32,454	34,971	35,495	35,960	36,864	38,215
経常利益	8,378	15,077	△ 15,325	8,920	29,545	47,925	65,171
繰越欠損金	△ 3,205,175	△ 3,190,098	△ 3,205,423	△ 3,196,503	△ 3,166,957	△ 3,119,031	△ 3,053,860
代位弁済額	224,004	182,978	209,000	228,000	243,000	253,000	260,000
求償権回収額	191,302	219,105	122,810	124,396	126,613	129,162	131,863
求償権残高	2,534,087	2,317,960	2,331,597	2,362,222	2,404,671	2,453,242	2,504,592
求償権償却引当金	1,740,489	1,814,429	1,821,851	1,818,793	1,804,732	1,779,022	1,741,056

(単位：千円)

	26~30計
26~30計	1,257,131
	298,146
	1,393,367
	465,731
	238,600
	181,505
	136,236
	—
	1,193,000
	634,844
	—
	—

【(2) 改善パターン④ 出資金が引き続き増置されとした場合：0→毎年度334百万円】

	24	25	26	27	28	29	30
経常費用	209,379	191,432	270,018	271,495	273,910	276,904	280,186
うち求償権償却引当金繰入	89,710	73,939	79,973	81,024	82,480	84,146	85,907
経常収益	217,758	206,509	256,352	274,748	289,616	301,886	313,711
うち保証料収入	67,654	72,793	78,722	88,327	95,163	100,028	103,491
うち責任共有負担金	3,811	14,035	41,800	45,600	48,600	50,600	52,000
うち財務収益	29,701	32,454	36,631	40,930	44,724	48,511	53,655
経常利益	8,378	15,077	△ 13,665	3,253	15,706	24,981	33,524
繰越欠損金	△ 3,205,175	△ 3,190,098	△ 3,203,764	△ 3,200,510	△ 3,184,804	△ 3,159,823	△ 3,126,298
代位弁済額	224,004	182,978	209,000	228,000	243,000	253,000	260,000
求償権回収額	191,302	219,105	122,810	124,396	126,613	129,162	131,863
求償権残高	2,534,087	2,317,960	2,331,597	2,362,222	2,404,671	2,453,242	2,504,592
求償権償却引当金	1,740,489	1,814,429	1,821,851	1,829,896	1,838,439	1,847,319	1,856,440

(単位：千円)

	26~30計
26~30計	1,372,513
	413,530
	1,436,313
	465,731
	238,600
	224,451
	63,799
	—
	1,193,000
	634,844
	—
	—

【(2) 改善パターン⑤ ①~④までの全ての改善策を図った場合】

	24	25	26	27	28	29	30
経常費用	209,379	191,432	266,697	251,684	238,242	225,942	214,453
うち求償権償却引当金繰入	89,710	73,939	76,653	64,243	52,817	42,057	31,792
経常収益	217,758	206,509	242,566	257,920	270,196	280,624	289,766
うち保証料収入	67,654	72,793	78,722	88,327	95,163	100,028	103,491
うち責任共有負担金	3,811	14,035	26,600	29,000	31,000	32,200	33,200
うち財務収益	29,701	32,454	37,611	43,419	48,722	54,470	60,216
経常利益	8,378	15,077	△ 24,131	6,236	31,953	54,682	75,313
繰越欠損金	△ 3,205,175	△ 3,190,098	△ 3,214,229	△ 3,207,993	△ 3,176,039	△ 3,121,357	△ 3,046,044
代位弁済額	224,004	182,978	133,000	145,000	155,000	161,000	166,000
求償権回収額	191,302	219,105	143,626	139,455	136,267	133,735	131,735
求償権残高	2,534,087	2,317,960	2,234,781	2,170,378	2,121,178	2,082,049	2,051,145
求償権償却引当金	1,740,489	1,814,429	1,818,530	1,812,824	1,797,709	1,773,373	1,739,998

(単位：千円)

	26~30計
26~30計	1,197,018
	267,562
	1,341,072
	465,731
	152,000
	244,438
	144,053
	—
	760,000
	684,818
	—
	—

○融資業務

【(1) 基本パターン】

	24	25	26	27	28	29	30	26~30計
経常費用	131,768	130,935	154,063	158,508	159,059	159,538	159,909	791,077
うち貸倒引当金繰入	11,976	12,755	13,035	13,247	13,410	13,537	13,635	66,864
経常収益	136,974	144,247	177,016	188,082	194,237	200,103	205,591	965,029
うち貸付金利息収入	135,464	143,071	152,506	159,087	165,085	170,652	175,874	823,204
経常利益	5,205	13,311	22,952	29,574	35,178	40,564	45,681	173,949
繰越欠損金	△ 2,548,070	△ 2,534,759	△ 2,511,807	△ 2,482,233	△ 2,447,055	△ 2,406,490	△ 2,360,809	—
貸付金残高	7,127,889	7,591,889	7,758,523	7,884,226	7,981,699	8,057,087	8,115,320	—
貸倒引当金	1,423,378	1,436,133	1,425,635	1,410,779	1,395,632	1,380,258	1,364,709	—

(単位：千円)

【(2) 改善パターン① 融資規模の向上：24億円→30億円】

	24	25	26	27	28	29	30	26~30計
経常費用	131,768	130,935	154,856	161,629	165,645	173,889	175,731	831,750
うち貸倒引当金繰入	11,976	12,755	13,828	14,659	15,308	15,815	16,210	75,820
経常収益	136,974	144,247	181,702	203,086	217,223	230,162	241,499	1,073,672
うち貸付金利息収入	135,464	143,071	157,192	172,435	185,587	197,095	207,281	919,590
経常利益	5,205	13,311	26,845	41,457	51,577	56,273	65,768	241,920
繰越欠損金	△ 2,548,070	△ 2,534,759	△ 2,507,913	△ 2,466,456	△ 2,414,878	△ 2,358,605	△ 2,292,837	—
貸付金残高	7,127,889	7,591,889	8,230,213	8,725,066	9,111,316	9,412,673	9,647,675	—
貸倒引当金	1,423,378	1,436,133	1,426,428	1,411,276	1,394,981	1,377,793	1,359,908	—

(単位：千円)

○総括損益（保証（改善パターン）＋融資（改善パターン））

	24	25	26	27	28	29	30	26~30計
経常費用	341,148	322,368	421,554	413,313	403,888	399,832	390,184	2,028,771
うち求償権引当金繰入	89,710	73,939	76,653	64,243	52,817	42,057	31,792	267,562
うち貸倒引当金繰入	11,976	12,755	13,828	14,659	15,308	15,815	16,210	75,820
経常収益	354,733	350,756	424,268	461,007	487,419	510,787	531,265	2,414,746
うち保証料収入	67,654	72,793	78,722	88,327	95,163	100,028	103,491	465,731
うち責任共有負担金	3,811	14,035	26,600	29,000	31,000	32,200	33,200	152,000
うち財務収益	31,172	33,630	38,586	44,258	48,753	54,534	60,339	246,470
うち貸付金利息収入	135,464	143,071	157,192	172,435	185,587	197,095	207,281	919,590
経常利益	13,584	28,388	2,714	47,693	83,531	110,955	141,081	385,974
繰越欠損金	△ 5,753,246	△ 5,724,857	△ 5,722,143	△ 5,674,449	△ 5,590,918	△ 5,479,963	△ 5,338,882	—

(単位：千円)

参 考 资 料

奄美群島の産業経済の状況について

○ 主要産業生産額等の推移

【農林水産業、大島紬、黒糖焼酎等の状況】

(単位:百万円)

区 分	12年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	22/12
農業生産額(A)	27,375	29,634	30,680	30,792	29,424	29,771	108.8%
耕種	22,772	22,611	23,904	25,017	24,245	24,400	107.1%
さとうきび	8,297	8,294	10,197	11,401	9,363	10,142	122.2%
野 菜	6,466	6,961	6,881	6,776	7,676	7,709	119.2%
花き・花木	5,869	5,202	4,712	4,423	5,020	4,327	73.7%
果 樹	1,216	1,173	1,232	1,298	1,218	1,363	112.1%
そ の 他	924	981	882	1,119	968	859	93.0%
畜産	4,603	7,023	6,776	5,775	5,179	5,371	116.7%
肉 用 牛	4,067	6,586	6,291	5,292	4,748	4,898	120.4%
豚	198	136	195	177	128	125	63.1%
そ の 他	536	302	290	306	303	348	64.9%
林業生産額(B)	575	419	368	690	457	480	83.5%
漁業生産額(C)	6,847	1,249	9,042	10,032	9,442	-	-
漁 船 漁 業	2,185	1,249	1,270	1,479	1,259	-	-
養 殖 業	4,662	-	7,772	8,553	8,184	-	-
大島紬生産額(D)	3,014	1,953	1,479	1,128	834	695	23.1%
生産反数(千反)	37	24	18	14	11	9	24.3%
焼酎移出額(E)	4,994	10,258	9,827	9,023	8,518	7,783	155.8%
製成数量(kl)	7,619	12,610	11,806	11,250	10,088	8,057	105.7%
計 (A+B+C+D+E)	42,805	43,513	51,396	51,665	48,675	38,729	90.5%
入 込 客 (千 人)	769	755	741	707	691	666	86.6%
(参考)建設業総生産	45,002	30,928	28,067	23,170	26,113	-	-

※資料出所:「奄美群島の概況」

※漁業生産額(C)、大島紬生産額(D)は暦年(1月から12月)の実績を記載している。

○ 産業別総生産の推移

(単位:百万円)

区 分	11年度	18年度	19年度	20年度	21年度	構成比	21/11
一次産業	21,849	18,620	18,576	18,487	17,724	5.3%	81.1%
二次産業	66,981	48,495	45,332	37,502	40,633	12.1%	60.7%
建設業	49,711	30,928	28,067	23,170	26,113	7.7%	52.5%
三次産業	267,994	288,420	287,438	281,499	278,682	82.7%	104.0%
卸売・小売業	25,130	24,060	23,630	23,297	23,346	6.9%	92.9%
サービス業	67,780	84,362	84,730	82,340	81,467	24.2%	120.2%
計	356,824	355,535	351,346	337,488	337,039	100.0%	94.5%
対前年度比	-	0.7%	△1.2%	△3.9%	△0.1%		

※資料出所:「奄美群島の概況」

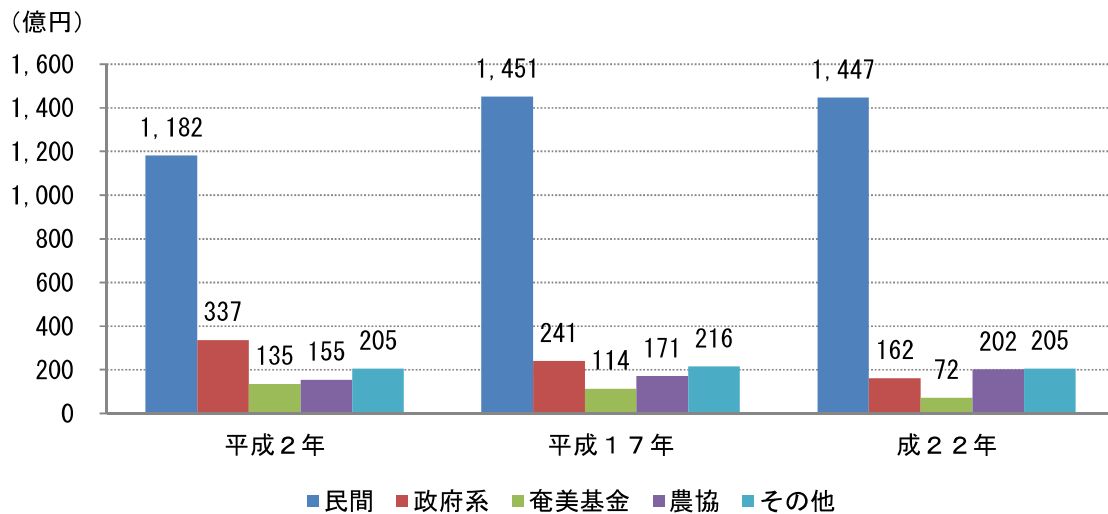
○ 奄美群島における貸出残高

(単位:百万円)

区 分	12年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
政府系・民間金融機関	225,613	219,311	220,938	212,548	215,611	210,770	208,844

※資料出所:「奄美群島の概況」

○ 奄美群島の金融機関別貸出残高状況（内訳）



○ 商業の状況

【商業統計調査（H19.6.1）】

（単位：店、人、百万円）

区分	奄美群島		鹿児島県計	
	19年	16年	19年	16年
商店数	2,314	2,494	23,858	26,158
従業者数	8,944	9,227	140,281	146,249
販売額	142,948	159,053	4,026,665	4,233,833
1店舗当たり販売額	62	64	169	162
従業員1名当たり販売額	16	17	29	29

○ 製造業の状況

【工業統計（H21.12.31）】

（単位：人、百万円）

区分	奄美群島	鹿児島県計
事業所数	149	2,479
従業者数	1,535	71,285
製造品出荷額	27,862	1,715,168
1事業所当たり出荷額	187	692
従業員1名当たり出荷額	18	24

※資料出所「奄美群島の概況（H24.6）」 鹿児島県発行

◎奄美群島内事業者、利用者からの意見集約整理

大島本島	徳之島	沖永良部
<p>○基金の機能面 【現行の制度等について】 <ul style="list-style-type: none"> ・期間と限度額を時代に合う様に柔軟に ・設備資金の期間を政策金融公庫並に 【その他】 <ul style="list-style-type: none"> ・農業はゼロからが多いので幅広い支援が出来ないか ・担保主義 ・地域の特質を加味した企業評価方法の確立 (事業計画) <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画等を重視しもう少し投資という概念を出して欲しい(保全重視ではなく) ・企業への長期展望への融資 ・実績はないが見込みのあると思われる分野に金融面からどこまで支援できるのか？ ・産業界育成にも関わって欲しい (企業の評価) <ul style="list-style-type: none"> ・論理的企業評価の必要 ・企業評価が雑 ・現状では無く未来への投資が欲しい ・事業者のロマンを感じて欲しい </p>	<ul style="list-style-type: none"> ・無担保無保証人の借入 ・金利を安くして欲しい。 ・借入限度額の増加。 ・借入方法の簡素化 ・商店街活性化資金の投入、産業おこし資金の投入 ・様々な金融商品の提供をスピード感を持ってほしい ・奄振法の枠組みを超え、もっと柔軟な対応をしてほしい ・基金と市町村等が作成しているようなその他のビジョンとの共有 ・基金の認知度をもっと上げてほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・金利の引き下げ(政策金融公庫) ・実効金利の仕組みをオープンにする ・保証人なしの融資 ・融資保証条件の緩和 ・基金の業務をもっとPR ・災害後の融資をもっとかかりやすく提供してほしい
<p>○ネットワーク <ul style="list-style-type: none"> ・漁協・農協との連携 </p>	<p>奄美各島のネットワークの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材交流の場を設ける ・他業種との架け橋 ・奄美と圏外との交流の情報 ・沖振(沖縄)との交流 ・人材・起業の紹介 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者の集まる機会の創出
<p>○観光物産サポート <ul style="list-style-type: none"> ・異業種のマッチング ・他業種とのビジネスマッチングの推進 ・人材(特に経営者)の紹介 ・M&Aのあっせん！廃業防ぐため ・奄美オ리지ナルのブランドの組立てと取りしきり </p>	<p>奄美群島全体の地産地消体制作り</p> <ul style="list-style-type: none"> ・農産物のB品商品化 ・奄美の独自性shopを開く ・ブランド作り ・規格の統一 ・島のB級品野菜を商品として購入してくれる先の紹介 ・各業種の仕入れ先の紹介 ・一次・二次・三次産業の技術支援を含めた、大企業の下請けの様な機関 ・島の付加価値の作り方を教えて欲しい(特産品・観光・農業) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスマッチング ・特産品の販売ルート ・農産物の輸出業務 ・観光のPR(奄美群島観光連盟の運営) ・特産農産物の加工化・販売 ・技術開発の連携 ・流通コストの緩和 ・奄美PASS(群島内移動の促進) ・成功している経営者の講演会 ・人材派遣会社設立 ・輸送コストへの支援 ・新規参入企業等へのバックアップ ・派遣コストのダウン

<p>○シンクタンク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営育成のためインキュベーター施設の運営 ・島内での各事業のマーケティングデータの共有 経営指標など奄美でのデータベース構築（活用できるように） 	<ul style="list-style-type: none"> ・業種、事業規模毎の成功したビジネスモデルをそろえて参考になる資料を集めて欲しい ・経済研究機関の設置 ・業種毎に知りたい内容・知る必要のある専門的な事を教えたい ・各事業者の商圏の調査・アドバイス。半径2kmの世帯数等、男女比率、戸数等 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報発信
<p>○コンサルタント (人材育成)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成への投資プログラム ・とにかく人ではないのか？ ・例えば、中・高向けに仮想の事業で融資審査体験とかして人材育成のサポート <p>(経営相談)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営的なサポート(助成金の情報等) ・島内での新規事業の提案&サポート ・知的財産権取得のコンサル ・地域振興に不可欠な人材育成→そこへの関わり方、眼界について <p>(創業支援)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルティング機能を充実 ・ファイナンシャルプランナーの人材育成 ・各業種毎に対する経営相談など 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営診断をして欲しい ・株式投資のセミナー(FX等) ・エラブの農産物を自由に売れるコンサル ・地域内外のモデルケースを紹介して欲しい ・経営相談の窓口になって欲しい ・失敗例を紹介して欲しい ・若者が起業しやすい環境づくり！ ・新規事業のサポート
<p>○企業誘致</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・企業誘致(雇用等) ・加工業誘致 ・スポーツ合宿誘致 ・格安航空会社の誘致
<p>○その他(産業振興に資する自由意見)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・金融機関幹部の高齢化 ・新しい企業を育てながら自ら(基金)も共に成長していく ・分社してスピードのある対応専門の機関 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規店舗設の融資(水商売) ・格安チケット ・揮発油(ガソリン)税の撤廃 ・ICTリテラシーの改善 IT活用 ・宝くじをやってほしい ・格安の流通会社を子会社で作って欲しい。沖縄-鹿児島間まで荷物専用飛行機等 	<ul style="list-style-type: none"> ・世界中からグルメが集うレストラン ・三つ星クラスのオーベルジュ(宿泊)建設 ・金メダリストを呼んで！！ ・カジノ建設 ・群島内高速船の運航 ・賃貸の保証人になってくれる ・生活用品・農業資材消費税肩代わり、撤廃 ・住宅建設(若者定住のため) ・介護付き高級マンション建設・運営 ・移入品・移出品の郵送金負担 ・宝くじの販売(ミニロト・ロト6・Big) ・奄美に根ざした個性を出して欲しい ・有名人の移住 ・野球場つくって！！ ・大学の設立 ・専門学校の設定 ・教育機関の勧誘 ・国際大学(外国人が通える)

奄美基金と日本政策金融公庫との貸出条件等の違い

区分	(独)奄美群島振興開発基金	(株)日本政策金融公庫	
		農林水産事業	中小企業事業
根拠法	奄美群島振興開発特別措置法 (昭和29年法律第189号)	株式会社日本政策金融公庫法(平成19年法律第57号)	
設立年月日	平成16年10月1日 (旧基金:昭和30年9月10日)	平成20年10月1日(旧農林公庫、旧国民公庫、旧中小公庫が統合)	
設置場所	本店(奄美市名瀬) 出先事務所(2)(徳之島、沖永良部)	本店(千代田区大手町) 支店(152)(県内は3支店(鹿児島市、鹿屋市、川内市))	
第一次産業	対象者	農林漁業者	農林漁業者
	金利	1.10%~1.25%	1.10%(基本) (0.50%~1.20%)
	限度額	(農)450~1,500万円 (林)300~1,000万円 (水)300~5,000万円	1.5~10.0億円
	期間	15年以内	25年以内
第二、三産業	対象者	大島紬業、黒糖焼酎業、 観光業、製糖業、流通・加工、 地域資源活用型産業 など	中小企業者(製造、建設、運輸、 卸・小売、サービス)
	金利	1.65%~3.25%	2.05%(基準) (1.00%~4.00%)(特利)
	限度額	1,500~7,000万円 (大型製糖工場向け資金は事業費 の80%)	4,800~7,200万円
その他	期間	(運転)7年以内 (設備)15年以内	(運転)7年以内 (設備)20年以内
	その他	・鹿児島県からの利子助成あり(農業、水産業の設備)	・(財)農林水産長期金融協会からの利子助成(当初5年実質無利子)等あり

(注1) 農林水産事業の金利、限度額、期間は「農業経営基盤強化資金(スーパーL)」(認定農業者向け)の貸付条件である。

(注2) 国民生活事業の金利、限度額、期間は「普通貸付」の貸付条件である。

(注3) 中小企業事業の金利、限度額、期間は「一般貸付」の貸付条件である。

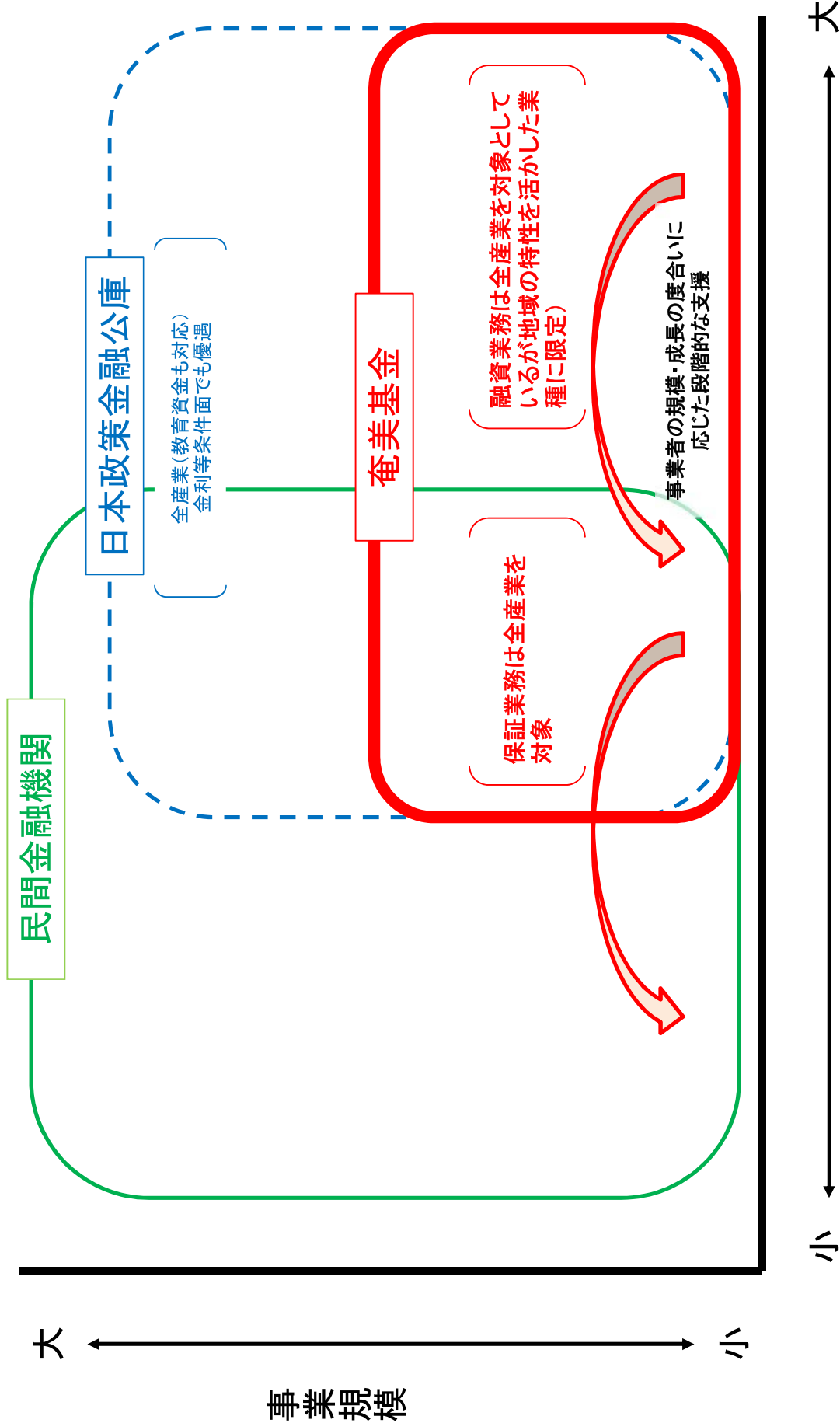
(注4) 金利は平成24年8月13日現在のものである。

・第三者不要、無担保・無保証人制度あり
・その他教育ローン、経済対策による融資制度等あり
・その他経済対策による貸付、災害復旧貸付の制度等あり

対象としてない

対象としてない

奄美基金と日本政策金融公庫、民間金融機関との棲み分け(イメージ)



民間金融機関

日本政策金融公庫

全産業(教育資金も対応)
金利等条件面でも優遇

奄美基金

保証業務は全産業を
対象

融資業務は全産業を対象として
いるが地域の特性を活かした業
種に限定)

事業者の規模・成長の度合いに
応じた段階的な支援

大

小

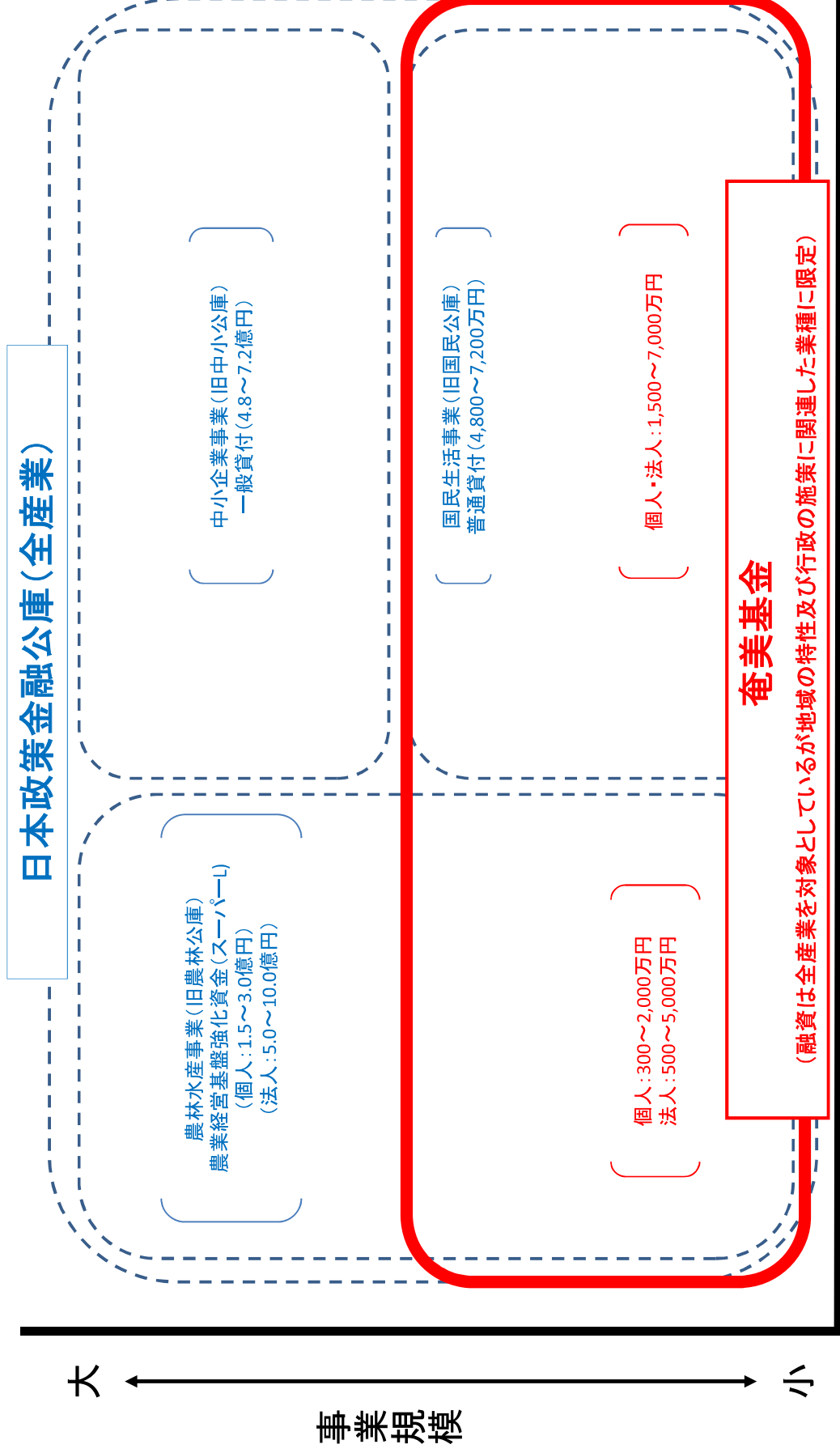
事業規模

小

大

リスク

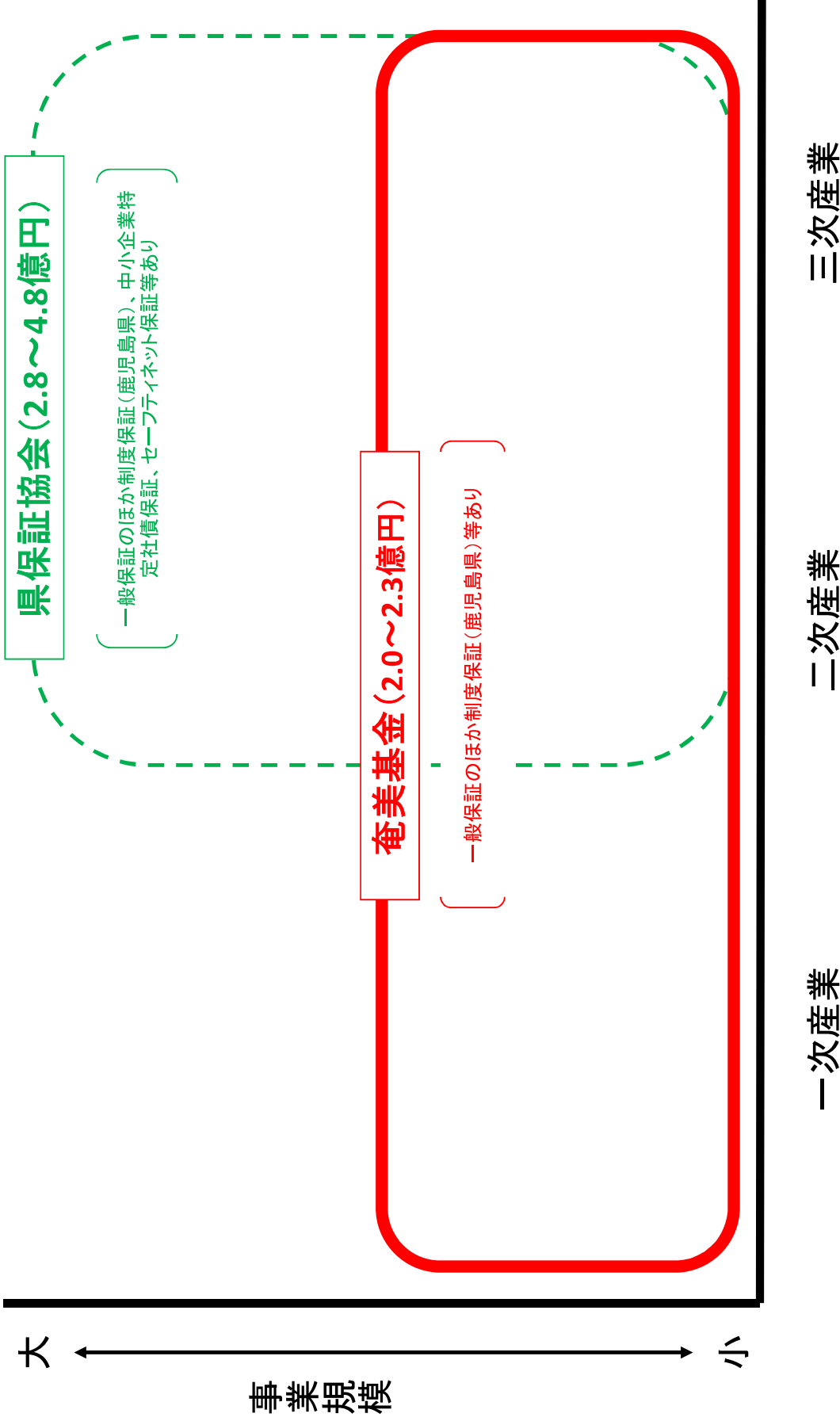
奄美基金と日本政策金融公庫との棲み分け(イメージ)



奄美基金と鹿児島県信用保証協会との条件等の違い

区分	(独)奄美群島振興開発基金	鹿児島県信用保証協会
根拠法	奄美群島振興開発特別措置法 (昭和29年法律第189号)	信用保証協会法 (昭和28年法律第196号)
設立年月日	平成16年10月1日(旧基金:昭和30年9月10日)	昭和23年12月30日
設置場所	本店(奄美市名瀬) 出先事務所(2)(徳之島、沖永良部) 奄美群島(奄美市及び大島郡)	鹿児島市 鹿児島県
対象地域	鹿児島県信用保証協会は、鹿児島県の区域内における中小企業者等の金融機関に対する債務保証を業務としている。 当基金は、奄美群島振興開発に基づく事業に必要な資金を供給すること等により、一般の金融機関が行う金融を補充し、又は奨励することを目的とし、奄美群島において振興開発計画に基づき事業を行う者又は奄美群島に住所(居所)を有する者の金融機関に対する債務を業務としているため、奄美群島については、従前より基金が対応するとの棲み分けがなされている。(ただし、セーフティネット保証等については、基金が窓口となっている。)	
対象事業者	全産業(第一次産業から第二次、三次産業まで)	一次産業を除く産業(農業は農業信用基金協会が、水産業は漁業信用基金協会がそれぞれ対応)
	限度額	2.8億円(組合は4.8億円)
	保証料	0.45~1.90%(※責任共有制度あり)
	保証人	原則として不要(法人代表者は徴求)
	担保	必要に応じて徴求 無担保枠制度あり(0.8億円)
その他	その他県制度保証等あり	その他中小企業特定社債保証、流動資産担保融資保証、セーフティネット保証及び県制度保証等あり
再保険制度	なし	中小企業信用保険法に基づく(株)日本政策金融公庫による再保険制度が昭和26年からあり、代位弁済額の70%~90%が補填される。

奄美基金と鹿児島県信用保証協会との棲み分け(イメージ)



他機関（日本公庫、保証協会）との比較による奄美基金のメリット・デメリット

区分	メリット	デメリット
資金の制度・条件等	<ul style="list-style-type: none"> ○ 保証においては、二三次産業のみならず一次産業も対象 ○ 保証と融資の一元的な対応（ワンストップ対応）により事業者の状況、規模及び成長の度合いに応じた段階的な支援が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 保証、融資ともに概して限度額が低い ○ 融資業務において、政策目的に応じた金利引き下げを行う特利制度の適用がない ○ 融資業務では、一次産業から二・三次産業まで対応ができるが地域の特性に即したものに限定されている （旧 国民公庫のように全ての産業には対応していない） （教育資金等の取扱も行っていない） ○ 無担保・無保証人制度の対応を行っていない
業務対応等	<ul style="list-style-type: none"> ○ 群島内に本部（奄美市）、出先事務所（徳之島、沖永良部島）を設置し、きめ細かな対応が可能 ○ 地域行政機関、商工団体、金融機関等との緊密な情報交換、連携対応が可能 ○ 奄美群島振興開発計画の産業振興施策とリンクした対応が可能 （行政施策＋公的金融支援により効果的な対応が可能） 例：重点三分野（農業、観光、情報通信） 	—
経営（収支）等	—	<ul style="list-style-type: none"> ○ 保証業務においては、再保険体制下でない（信用保証協会においては、代位弁済の7～8割が保険金によって補填される仕組みとなっておりリスク軽減が図られている）
その他	—	<ul style="list-style-type: none"> ○ 景況レポート等外部発信が乏しい

(整理資料)

奄美基金と公庫等の統合にかかる利用者のメリット・デメリット等

[メリット]

制度面

- 保証、融資ともに限度額が上がる。
- 政策的に応じ特利制度の適用がある。
- 特に、保証業務においては原則、第三者保証人不要の制度の対応となる。
- 公庫等における教育資金等対象が広がる。

条件面

- 奄美基金の保証業務は一次産業（農林水産業）も対象であるがこの保証一元化機能が活用できない。
- 融資業務においては、総合的かつ奄美群島の産業に特化した制度となっているが、公庫等の全国一律制度になる可能性がある。
- 保証、融資のワンストップ対応（一元的対応：担保も共用対応）を図ることが困難となる。

[デメリット]

対応面

—

【整理事項】

- 公庫、保証協会と統合した場合には、限度額、利率等の条件面でメリットはあるが、特に限度額は利用者の規模等を踏まえて審査を経て決定されるものであることから直接的メリットにし難い面がある。（保証人も現在は原則、事業関係者としている。）
- デメリットでは、特に奄美振興を事業目的とし、群島内に本部、支所を設けて、事業者の実情を踏まえ、きめ細かく対応しているサービスの後退が懸念される。（事業者の利用機会が失われる懸念）
- 最も重要な奄美振興策との連携が図れない。

- 公庫の中小、農林事業は比較的規模の大きな事業者の取扱が多いが小規模零細層の多い奄美の事業者の資金利用が円滑に行われるか懸念。
- 現在、奄美基金は群島内に本部及び出先事務所を設置しきめ細かな対応を行っているが、この体制が失われる。

- 奄美に支店設置を行うことが可能か。
- 公庫は、現在も国民、中小、農林事業と別個で対応しており、この体制では総合的な対応が困難。
- 複数事業所に加え、保証協会の支店を併せて措置することは事業として非効率との指摘が懸念。（システム統合、移管等の費用面の問題もある。）
- 保証、融資の対応において本部決裁を仰ぐ必要が生じる可能性があり迅速な対応に懸念がある。
- 奄美の産業振興施策とリンクした金融対応を図ることが困難である。

他機関（日本公庫、保証協会）との統合等による問題点

業務・制度関連

- 奄美群島の産業振興という目的に沿った業務を効果的・効率的に持続することが可能か。（奄美基金は奄振法が根拠であり、奄美の産業振興、経済の自立化といった目的が明確。）
- 出資者でもある国、鹿児島県及び地元市町村との施策連携が維持できるか。
- 現在と同様の業務（保証、融資）を行うことが可能か。（複数法人対応では非効率）
- 事業者によっては他機関の金利等制度条件が有利な場合もことから、事業者の意見を今後の制度改善に反映することが必要

法改正関連

- 現在の根拠法を改正する必要がある、統合先の根拠法の調整を要する（この場合、全国ベースの業務を行う法人において奄美の振興開発といった目的が維持できるか懸念）

出資金関連

- 現在の奄美基金の出資金整理について要検討。国、地公体等出資者並びに統合先との間で累積損失の処理について協議を行う必要がある。欠損金の補填（減資の場合は国のみならず鹿児島県、地元公共団体への影響大）等コスト負担の問題が生じる。

その他

- システムの統合、看板掛け替え等統合費用等のコスト
- 他機関の場合、案件審査等において本部協議を要し時間的に迅速な対応が困難な面あり

事業者支援イメージ

創業

事業再生

事業承継

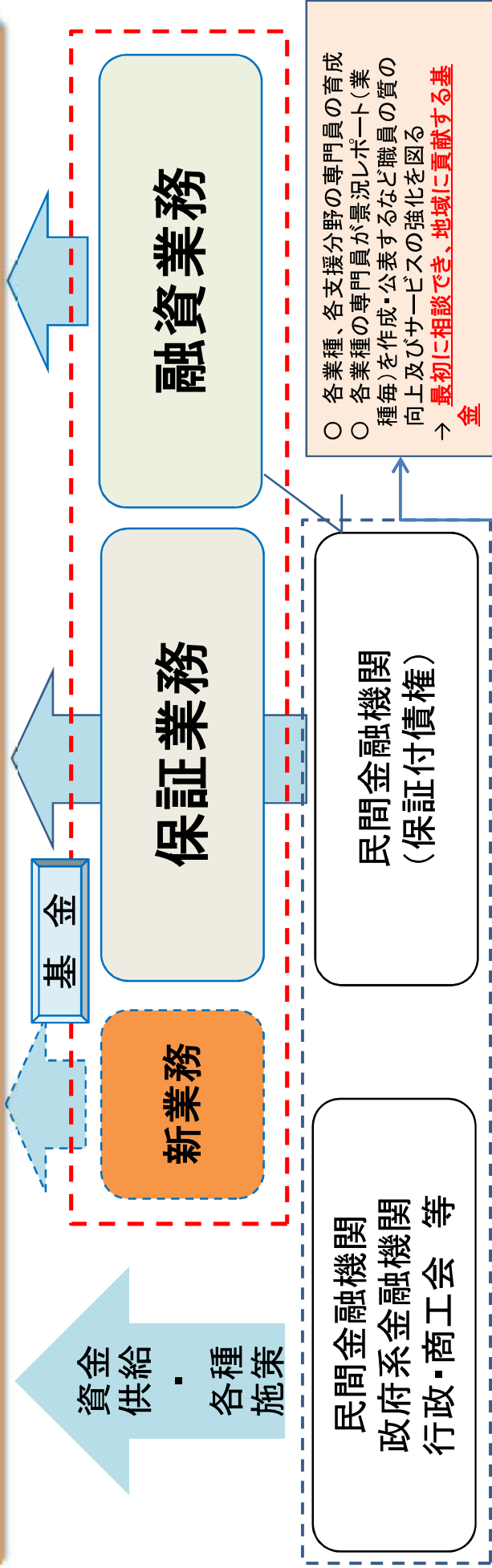
資金供給

経営改善

事業転換

経営多角化

奄美群島内の事業者・創業、起業を計画している方々



○ 現在は保証・融資による資金供給がメイン（下支え）。
→ 一般の金融機関が行う金融を補完し、又は奨励することが目的

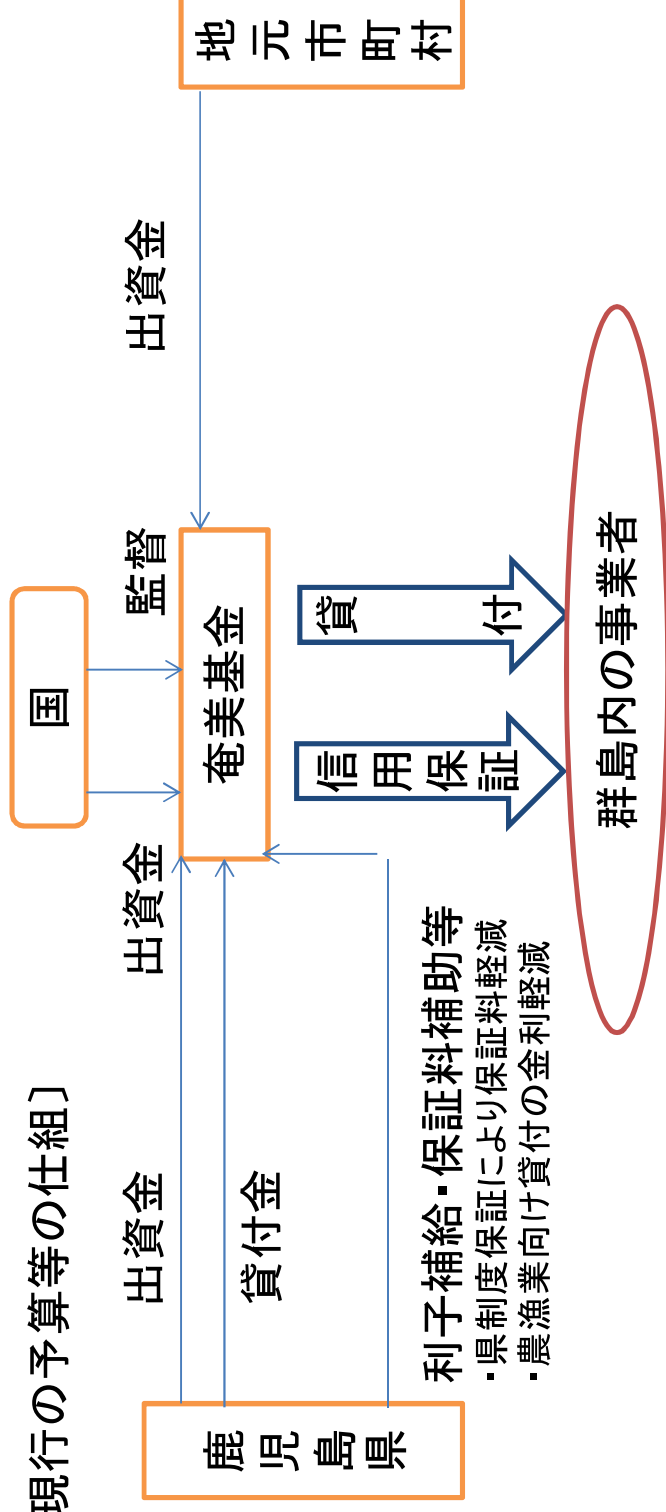
→ **【コンサル機能・シンクタンク機能による業務実施体制の強化を図る。】**
○ 今後は、事業者の経営上の問題や事業転換、経営多角化等の際に**気軽に相談できる基金**として窓口を充実し支援の幅を広げる（専門家への橋渡し、資格をもつ職員による対応等）。
○ また、基金が各種ターゲット向けのセミナーを計画的かつ継続することにより、**頼れる基金**となり、利用者の経営力向上、基金利用の促進を図る。

奄美基金のコンサルタント業務等の状況について

- 商工会における研修会の実施 「経営改善、生産性向上 等」
(知名町商工会、徳之島町商工会(三町合同)、北大島区商工会 等)
- 観光関連事業者の方々との研修会の実施
(ホテル、運輸、飲食業、情報発信・放送等の事業者の方々)
- 農業経営者の方々との研修会の実施 「奄美の活性化 等」
(大島地区、徳之島地区の農業経営の方々)
- 創業者向けセミナーの実施 「独立・起業のノウハウと注意点 等」
(大島地区の独立・起業を目指す方々)
※現在、事業承継に関するセミナーの実施を予定
- 各市町村の職員の方々との研修会の実施
(奄美市、与論町、広域事務組合)

○鹿児島県及び地元市町村等との連携強化について

〔現行の予算等の仕組〕



〔連携強化について〕

- 「奄美群島成長戦略ビジョン」→奄振法・開発計画へ反映 との連携
- ・奄美の将来像と実現のための戦略策定。産業の活性化（人材、地域の魅力の掘り起こし、共生協働、市場拡大）
- ・民間、行政、関係機関と一体となった取り組み。→産・学・官・金
- 奄美群島振興開発計画：鹿児島県（産業振興施策の基本方針）に即した業務の実施
- 地元市町村の施策との連携強化（「中心市街地活性化」、「産業間連携推進」等）

高度なガバナンスの仕組みによる体制強化に向けた取組みについて

「独立行政法人の制度及び組織の見直しの基本方針」(平成24年1月24日閣議決定)

【奄美群島振興開発基金】

○ 今後、本人の機能を安定的かつ効果的に果たしていくため、具体的な繰越欠損金の解消に向けた計画を定めるとともに、日本政策金融公庫との統合の可能性も視野に入れつつ、信用保証業務や自治体からの出資の扱いなどの問題を検討した上で組織・業務の見直しを行う。

○ 高度なガバナンスの仕組みを措置した金融業務型の成果目標達成法人とし、金融庁検査を導入する。

目的

○ 各種事務手続の見える化により、ガバナンスの強化を図り、事務上の事故発生リスクを軽減すること(職員の意識向上を図る)

取組内容

1. 主要業務(重要性・繰り返し性を勘案)を特定し業務記述書(業務フロー)作成、規程、マニュアル、様式の見直し
→ 保証・融資等の事務フロー(各事務における規程、帳簿、重要書類等の有無)
2. 業務フローのマッピング(フローチャート化)
→ リスクの所在、責任や権限の所在の可視化
3. リスクコントロールマトリックスの作成
→ リスク内容、深刻度、現在の取り組み、改善策等を整理・実行
4. 上記を基に内部監査マニュアルの作成(実施範囲・頻度・実施担当の明確化)
※ 継続してPDCAサイクルによる改善を実施

(参考) 奄美基金の融資・保証の種類及び条件等について

【貸付の種類及び条件等】

貸付の種類		貸付の限度額			資金使途・期間		貸付利率	
		個人	法人等	組合	農 業 機 械 等	取 得 ・ 集 出 荷 施 設 ・ 園 芸 栽 培 施 設 等	果 樹 植 栽 等	年 (%)
農・林業振興資金		4.5 (特認 10)	7.5 (特認 15)	7.5 (特認 15)	7 (2)	12 (3)	15 (7)	1.10、1.25
水産業振興資金		3 (特認 20)	5 (特認 40)	8 (特認 50)	漁船建造・取得	5	10 (2)	1.20、1.25
観光関連産業振興資金		15 (特認 70)			設備	15 (1)	7 (0.5)	1.65~3.25 2.05~3.15
製糖企業合理化資金		原則として 所要資金の80%以内			設備	10 (2)	7 (1)	1.65~1.95 2.05~2.15
流通・加工業等振興資金 (農林水産物の流通・加工業等)		15 (特認 48)			設備	10 (2)	7 (1)	1.65~2.95 2.05~2.15
地域資源等振興資金 (大島紬、黒糖焼酎等地域の特性を生かした特産品並びに地域の資源・技術等を活用した商品の製造・販売業)		15 (特認 70)			設備	15 (2)	7 (1)	1.65~3.25 2.05~2.15
地域活性化・雇用促進資金 (情報通信産業、企業立地、雇用の促進等地域活性化に資する事業)		15 (特認 70)			設備	15 (2)	7 (1)	1.65~3.25 2.05~2.15
運 転 資 金		個人 7、法人等 10						1.25、2.05

(注) 1. 貸付利率は平成24年8月10日現在のもの。また、農・林業振興資金、水産業振興資金並びに製糖企業合理化資金以外の貸付利率は、事業者の経営状況に応じた利率体系となり、借入期間によっても異なる。

2. 農・林業振興資金、水産業振興資金の対象事業については別途鹿児島県から利子補給補助の措置が図られている。

3. 資金使途・期間の()はうち据置期間。

【保証の種類及び条件等】

保証の種類		保証の限度額		資金使途		使途・保証期間		保証料率	
		200~230	80~100	運転・設備	運転・設備	必要な期間	5 (1) 10 (2)	0.45~1.90	0.87
一般保証									
激甚災害保証									
制度保証		12.5~70		運転・設備		資金によって異なる		0.00~1.74	

- (注) 1. 保証料率は中小企業の経営状況に応じた料率体系となる。
 2. 一般保証は、全国の信用保証協会に準拠(ただし、奄美基金は、第1次産業に対しても保証を実施。)
 3. 制度保証は、鹿児島県の定める融資制度に対する保証。一般保証に比し保証を受ける事業者の保証料率を軽減する措置が図られており、その差率は鹿児島県が奄美基金に対し直接補助している。
 4. 制度保証は、複数のメニューがあり、メニュー毎に保証限度額、保証料率等が定められている。
 5. 使途・保証期間の()はうち据置期間。