

第16回国土交通省独立行政法人評価委員会 奄美群島振興開発基金分科会

平成26年3月4日

【岡野特別地域振興官】 それでは、定刻になりましたので、ただいまから第16回独立行政法人評価委員会奄美群島振興開発基金分科会を開催したいと思います。

本日はお忙しい中、どうもありがとうございます。

事務局を代表いたしまして、苧谷大臣官房審議官から一言ご挨拶を申し上げます。

【苧谷大臣官房審議官】 皆さん、おはようございます。国土政策局で地域振興を担当いたしております審議官の苧谷と申します。どうぞよろしく願い申し上げます。

本日の分科会に当たりまして、一言ご挨拶を申し上げたいと思います。

堀田分科会長をはじめ委員の先生方におかれましては、年度末の大変お忙しい中、第16回分科会にご出席を賜りましてまことにありがとうございます。

既に皆さん方ご承知のとおりでございますが、奄美群島振興開発特別措置法につきましては、法律自身が5年の期限という形でございます。この3月末をもちまして法律が失効するというところでございます。当然、奄美群島振興開発基金はこの法律の中に書かれてございますものですから、これ自体、この法律の帰趨で決まるということでございます。

昨年の夏に奄美群島振興開発審議会でご審議を賜りまして、奄美基金につきましては、奄美群島の振興のために重要な役割を果たしており、今後とも地域に密着した金融業務を行う必要があるとされましたことから、引き続き法による特別措置が必要だという意見具申を頂戴いたしたところでございます。

これを受けまして政府といたしましては、法の期限を向こう5年間、平成31年の3月末まで5年間延長するという内容といたします改正法案を1月28日に閣議決定いたしまして、国会に提出をいたしておるところでございます。現時点におきましては、まだ国会の審議が始まっていないということでございますので、そういう意味ではまだ正式には確定していないということですが、ご承知のとおり、法律が成立してから分科会を開催するというものでは次年度の事業開始まで日数がないという場合がございますので、本日、分科会の開催とさせていただいた次第でございます。

そういう意味で、あくまで国会で法案が成立すればという前提ではございますが、奄美基金の業務が円滑に継続できますように、第三期の中期目標及び第三期の中期計画等につ

きまして、ご審議を開始していただくということをお願いしたいと思います。

以上をもちまして、開会の挨拶とさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

**【岡野特別地域振興官】** 本日は、委員5名のうち4名の方のご出席をいただいております。委員会令に定めます定足数である過半数を満たしておりますことをご報告いたします。永田委員は、本日はご都合により欠席であります。

それでは、お手元の資料の確認をいたしたいと思います。配付しているものが束になっておりますが、4枚目に配付資料一覧がございますので内容を確認いただきたいと思います。

資料自体は、上のほうにあります中期目標、中期計画に関するもの、業務方法書の改正案、参考資料が幾つかございます。

もう一つ、この束になっているものとは別に、今回、奄美群島振興開発特別措置法の改正法案を提出いたしております内容の紹介でございます。この法律は、有効期限が平成26年3月末までとなっておりますので、その期限を5年間延長して平成31年までにするという内容です。この改正法案が通れば、引き続き奄美基金は業務を行うことになるのですが、現在まだ国会での審議が行われておりません。奄美基金が今後とも引き続き業務を行うことがまだ決まっておきませんので、本日の委員会は、引き続き業務を行うということになった場合のための議論をするということでございます。

それから、議事の1つ目の、中期目標及び中期計画はこの独立行政法人の5年間分の業務について定めます。中期目標の承認、あるいは中期計画の認可をする際には、あらかじめこの委員会の意見を聞かなければならないという規定がございますので、それに基づいております。ですので、奄美法が成立してからこの作業をするということになりますと、実態上間に合いませんので、前もってご審議をいただくことになります。

それでは、議事に進ませていただきたいと思います。これ以降、堀田分科会長、よろしくをお願いいたします。

**【堀田分科会長】** それでは、今ご説明がありましたように、本日の議題に基づく決定などは、延長改正法が成立した際に国において実施されるという条件付きの案件ということでございます。そうした事情をご理解の上、本日の分科会の円滑な運営につきまして、皆様のご協力をお願いしたいと思います。

それでは、最初に「中期目標（案）及び中期計画（案）について」でございますが、よろ

しく願います。

【岡野特別地域振興官】 それでは、順序としては、国交省が中期目標を定めまして、それを奄美基金に対して指示し、奄美基金がそれを受けて中期計画をつくるという段取りでございますので、先に私のほうから次期中期目標の原案のご説明、その制定の背景等についてご説明をいたします。その後に奄美基金のほうから、それを踏まえた中期計画あるいは経営改善計画（案）をつくってございますので、それについて説明をしていただきまして、皆様にご議論いただければと思っております。

ですので、先に私のほうから今般の第三期の中期目標を定めたものと、あるいはそれを定めるに至った背景等をご説明したいと思います。

まず背景は、現在、法律改正をしているところでございます。法律改正の中では、奄美の産業振興について幾つかの内容の改変しております、進めていきますが、奄美基金の業務内容とか大枠の骨格のところは現在と同様でございますので、実質的な変更はございません。

それから、今般の策定に至りました背景の一つとして、昨年末、独立行政法人の改革のための閣議決定がございますので、これを参照いただきたいと思います。参考3-2を開けていただきたいと思います。平成25年12月、閣議決定であります。これは奄美基金のみならず独立行政法人全体の規定がありまして、それぞれ独立行政法人の形態ごとに横割りで規定をするという部分と、個別の独立行政法人ごとの規定という両方ございます。まず、先に独立行政法人についての部分を見ていただきたいと思います。

この資料の一番後ろのページに奄美基金の規定がございます。この内容をご説明いたします。まず、丸が4つありますが、1つ目は中期目標管理型の法人とするという意味でありまして、103の独立行政法人を3種類の形態に分けておりまして、1つ目は中期目標管理型法人、2番目が研究開発型法人で、宇宙とか、IPSといったものの活動、3番目が行政執行型法人です。2番目の研究開発型は中期目標みたいな尺度だけではなくて、IPSとか長期的に判断しないといけないものは、今後の動向を見据えながら進める必要がありますので、もう少し長い尺度でやることになる。逆に、3番の行政執行型法人というのは、造幣局とか、比較的業務をそのまま執行するというに近いので、どちらかというとも毎年ごとの評価をする。ですので、長期と短期とそれ以外、通常ということで分離されたということがございます。その中で言うと奄美基金は通常のものになったというわけです。

次の丸ですが、これは1年前の民主党政権の閣議決定のときから言われておりますが、リスク管理債権比率、繰越欠損金の削減がございまして、それについての具体的な計画を策定する。それから、まさに今般やろうとしている三期の中期計画に反映させるということでございます。本日、これを審議いただくことになるわけでありまして。

3番目の丸で、財務の健全性、適正な業務運営のため、内部ガバナンスの高度化とともに、金融庁検査を導入するということでございます。これも今般の中期計画に盛り込んでおります。

次の丸は、日本政策金融公庫との連携でございます。「統合の可能性も視野に入れつつ」というのは、1年前のときから入っておりましたが、視野に入れつつ、むしろ今般、重きが置かれたのはその後段で、人事交流、業務連携等を実施するなどして、公庫との連携を図っていくということが盛り込まれたわけでございます。

これらがポイントとなって、今回の中期目標を策定していくことになります。まず、これがもととなっております。

もう一つ、参考4-1をごらんいただければと思います。総務省のもとに政策評価・独立行政法人評価委員会がございまして、これは全政府横断的に見て、意見を勧告する機関でございまして、独法の業務の見直しに関する勧告を行う機関でございます。前半半分は関係のない都市再生機構という独法なのですが、まずこれがありまして、7枚ぐらimeくっていただきますと、その次に奄美基金に対する意見が出ております。これはすごく微細な表現ぶりとして、勧告の方向性に準じる意見ということになっております。ただの勧告ではなくて、というのは、期間が終了する前に勧告を行うことになっているわけですが、先ほどのように、奄美基金は次の期間があるということが法律で決まっているわけではありませぬので、そういうことを公式に言うことはできないのですが、それに準じた意見でございます。

3枚ほどめくっていただきまして、「事務及び事業の見直し」とございまして、その中の3番目に「出資の見直し」がございまして。「出資の見直し」というのは、今現在、国あるいは県・市町村の出資を入れながら、保証基金の造成に充てているわけでございますが、これは単年度黒字を今後目指していく、あるいは単年度黒字を重ねることによりまして、繰越欠損金を減らしていくことを目標にしてございまして、それが黒であれば、国の出資に依存することなく、出資がなくてもいいんじゃないかというようなことでございますので、それは経営状況等を勘案しながら、毎年国からの出資のあり方を見直すというもので

あります。これは毎年必ずしも出資することが確定しているわけではないということが記載されております。

もう1ページめくっていただきまして、これは政独委の独自の観点であります、「第3業務実施体制の見直し」の2番目に「現地事務所」という項目がございます。基金は出先機関が徳之島と沖永良部にありまして、そこでのコストがかさんでいるのではないかとというような議論もされました。なので、これは本部から、両事務所に出張を増やせばその対応ができるのではないかとという指摘が一時あったのですが、実際、この売り上げに対する貢献とかかる費用との割合を勘案した上で、今後のあり方を検討するというような結論的なものになってございます。

以下は、独法見直しの閣議決定で先ほどお話ししたものとほぼ重なっているところでございます。これらを背景としまして、今般、第三期の中期目標（案）を策定しましたので、資料1-1という中期目標（案）をごらんいただければと思います。第一期、第二期と、これまでに2回、中期目標、中期計画を策定しておりまして、それに基づき、今申し上げました今般の幾つか新たなことを勘案して、加除をしながらつくってございます。

1ページからまいります。これまでとの大きな変更点は、下から7行目、第2の（3）に、「管理部門及び現地事務所の業務効率化に係る検討」を追加してございます。これは徳之島、沖永良部事務所の経営に与える影響、奄美群島の振興に与える影響を検証の上、今後のあり方を検討するというものでございます。（4）も新たな追加として、「債権回収会社の活用に係る検討」、これまでほとんど活用しておりませんでした、こういった法的措置についても活用を検討するというところでございます。

2ページの2ポツ以降、ここは比較的これまでを踏襲してございまして、（1）の「一般管理費の削減」は、第三期におきましては5%相当額を削減することを目標にしております。これまで第一期13%、第二期15%とそれぞれ削減してきてございますので、同じような比率でどこまでも削減し続けられるわけではございませんので、適切な額のところで目標を設定してございます。

3ポツ「内部統制の充実・強化」で、これは新規の項立をしております。（3）に「内部監査体制の強化等」、（4）に「金融庁検査の導入」をこの中に盛り込んでおります。ただ、金融庁検査が導入されていないほかの金融関係法人もございます。こちらの動向等も踏まえながら、金融庁とも議論が必要でございまして、その検討を進めていくものであります。

4 ポツは、(2)に「人事交流・業務連携の強化」とございまして、閣議決定の中でございました日本政策金融公庫との連携という項目がございまして、政策金融公庫と統合することがアプリアリということではありませんので、まずは金融公庫のノウハウとか、情報を共有しながら、ほんとうにここと一緒になってやっていくことが適切なのかどうなのかを図っていくためにも、まずは人事交流・業務連携等を進めていく。あるいは、日本政策金融公庫だけではなく、それ以外の民間金融機関も含めての内容であります。それから、この行に、審査に並びコンサルティング機能を強化するということが書いてございます。今後は、奄美経済全体のパイが膨らむということも画策しつつ、より一層手に手をとったコンサル機能を強化して、融資規模、保証規模を適切に増やしていくことを考えてございますので、コンサルティング機能の強化が次の機能として非常に大きな課題でございます。そういうことにもつながればと考えております。

3 ページに進んでいただきまして、「第3 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項」で、それぞれ保証、融資、共通事項とございまして、ここは第一期、第二期と比較的同等でございまして、「事務処理の迅速化」ということで、これまで同じようなことを言ってきてございます。標準処理期間を設定し、その中で8割以上の処理を行うということは前回と同様であります。

次の4 ページに移っていただければと思います。4 ポツの「リスク管理体制の充実・強化」でございます。これはリスク管理債権の比率を下げっていく、リスク管理債権の額も下げっていくという目標を今回設定してございますので、引き続き幾つかの策を講じていく。

(1)は「審査委員会及び債権管理委員会の活用」、引き続き活用していくということでございまして、理事長以下で全案件の審査をしていく体制を引き続きやっていただくということです。それから、(2)の「債権管理の徹底」、(3)の「区分に応じた債務者のモニタリングの実施」等を行いつつ、(5)の「新規の債権に対する管理強化」もあわせて行っていくということで考えてございます。

第4は「財務内容の改善に関する事項」についてでございます。これまで(2)の「繰越欠損金の削減」というのは中期目標の中には入れておりませんでしたので、今般、新たにこれを追加することになります。これは次に基金のほうからご説明いただきたいのですが、経営改善計画というのは長期スパンで、最終的に繰越欠損金が解消するまでの計画をつくってもらいまして、そのうち最初の5年間を切り取ったものが次期中期計画になりますし、今回、私どもが対応した次期中期目標にしたいと思っております。このシミュレー

ションをした結果、この次期においては約8%の削減が目標ではないかと考えてお  
りまして、目標は8%の削減としてございます。

3ポツは「出資の見直し」。これは先ほど資料の1つの中で申し上げましたように、国、  
自治体の出資ありきのものではありませんで、地域の経済状況、基金の運営状況等を国が  
勘案しながら、出資のあり方を検討するというところでございます。次のその他についても  
前回同様でございます。

以上、私どもの目標設定はこのように考えたいと思っております、これを受けて、基  
金のほうでつくった2つの計画も今から説明いただきまして、あわせてご議論いただけれ  
ばと思っております。

【堀田分科会長】 よろしいですか。

それでは、引き続きまして、奄美基金からのご説明をお願いいたします。

【笠間課長補佐】 一部資料が欠落しておりましたので、今の中期計画に関係しました  
別表として数字、予算等が入っているところが抜けておりましたので、先に先生方にお配  
りさせていただいております。少しだけお待ちください。

【林総務企画課長】 よろしいでしょうか。

【堀田分科会長】 お願いします。

【林総務企画課長】 奄美基金の林でございます。よろしくをお願いいたします。

まず、経営改善計画からご説明したいと思えます。資料1-3「経営改善計画(案)につ  
いて」というものがございます。こちらは先ほど話がございました行革の閣議決定の中で、  
リスク管理債権比率及び繰越欠損金の削減の具体的な計画を策定するということが決定さ  
れております。私どもも繰越欠損金の解消という目標に向けて、この経営改善計画を策定  
しているに至った次第でございます。取組方針としましては、産業振興に必要な資金の供  
給という金融面の支援を確実に実施しながら、財務内容の改善を行っていききたいとい  
うことです。

1 ページの真ん中より上でございますが、大きく4つの目標を掲げております。優良資  
産の増加による一定規模の保証・融資資産の確保に伴う業務収入の増加、審査・管理の徹  
底によるリスク管理債権の削減と不良債権の回収を増加させる、一般管理費の適切な執行  
管理、内部統制の充実強化、大きくはこの4本の柱で進めてまいりたいと思っております。

2 4年度末に57億円という大きな繰越欠損金を持っているわけですが、この解  
消を目指して平成26年から平成35年という10年間の計画を示しているところでござ

います。

具体的な方策としましては、「審査に関する事項」として、限度額、期間等適切な保証、融資の条件設定でございます。地域の実情に合った条件設定を我々のコスト・リスクを勘案しながら決定していくことで、優良な資産を増加させたいということでございます。あと審査委員会の活用は、今、全案件を理事長決裁でやっております審査委員会をさらに充実・強化を図ってまいりたいと思っております。

③でございますが、中小企業信用情報データベースは全国130弱の機関が加盟しております中小企業のスコアリングをするシステムでございます。こちらを活用しながら、自分たちの情報のデータベース化、業種ごとのリスクの動向の把握といったもので審査面へフィードバックさせることを考えております。

④は、地元関係機関とのさらなる連携強化に努めるということでございます。このことを通じまして、お客様の情報とか、そういった地域の情報を細かく捉えることで、債権の安全性の確保にも反映させてまいりたいと思っております。

あと⑤でございますが、地域の事業者向けセミナー等の実施といったことで、きめ細かな経営サポートに努めてまいりたいと思っております。

⑥は、適切かつ効果的な債権保全策の実施。保証業務では信用保証協会と同様の責任共有制度をとっております、こちらを引き続き措置してリスク分散を図ってまいりたいと思っております。保証付き融資と民間金融機関のプロパー融資を併用促進して、お客様の支援体制を民間金融機関と一緒にやってまいりたいと思っております。あと将来価値を見込んだ担保設定、動産担保設定の促進によりまして、弾力的な債権保全策といったものに努めてまいりたいと思っております。

⑦は、新規の債権に対する管理強化。こちらは数字を書いておりますが、引き続き検討事項になっておりますので、ペンディングにさせていただきたいと思っております。

(2)は債権管理に関する事項でございます。こちらは期中管理の徹底ということで、組織内の改善活動を通じまして、引き続き債権管理業務全般の可視化の促進とプロセスの改善に努めてまいりたいと思っております。債権管理委員会というのがございまして、理事長、理事、各課長が入っておりますが、委員会での協議を通じまして、回収計画の立案、督促結果報告、問題整理、再督促といった管理サイクルを確実に実施して、実績の向上に努めたいと考えております。

②はモニタリングの強化でございます。こちらは今、一定規模の事業者の方々から、財

務諸表等の徴求等を行わせていただいておりますが、検証・分析の徹底を図ってまいるといふことをごさいます。また、信用状況が悪化した事業者の方々に対しては、事業者再生支援委員会の活用等を通じまして、引き続き適切なアドバイス、金融措置といったもので支援の強化を図ってまいりたいと思ひます。

③は債務者区分ごとの管理方策の策定、こちらは私ども資産分類しておひまして、正常先から要注意、最終的には破綻先といったようなお客様の状態に応じた債権管理に努めて、効果的な回収・実績を上げてまいりたいと思ひます。

④の債務者区分の維持・向上、こちらは今申し上げた要管理債権であれば要注意、正常先に持っていくとか、財務内容の改善を支援しながらランクアップに努めてまいりたいと思ひておひます。

⑤の回収、督促の強化は、お客様へのアクセスの増加に努めまして、返済財源の掘り起こし、お客様と一緒にたって考えながら、回収・督促の強化を図ってまいりたいと思ひておひます。法的措置の効果的な実施と債権回収会社、サービサーの活用を検討を行ってまいりたいと思ひます。

⑥は、そういった回収措置を通じまして、結果としまして回収不能な債権が出た場合には、債務者の方の状況把握に努め、十分踏まえた上で償却処理の促進に努めてまいりたいと思ひます。

(3)の「一般管理費に関する事項」でござひます。これまで人件費、物件費ともに抑制に努めてまいったわけでございますが、引き続き収支改善に資するため、一般管理費の抑制目標を設定して、適切な執行管理を行ってまいりたいと思ひておひます。

(4)の「内部統制の充実強化」、こちらは相互牽制機能が十分に働くような組織規模に見合った内部監査体制の強化を図る。あと、数値目標等についての取組状況、意見交換の実施を通じまして、目標管理の徹底を図ってまいりたいと思ひます。引き続き、コンプライアンス体制の強化を図ってまいると。④ですが、能力、業績等を反映した職務、階級等に応じた降級・降格も措置できる適切な人事制度の運用に努めてまいりたいと思ひておひます。

(5)は「職員の質的向上に関する事項」としまして、審査管理、回収・債権保全といった内部の事務講習及びお客様に適切な指導ができるような資格、FPとか宅建とかの取得の奨励に引き続き努めてまいりたいと考えておひます。②は、外部研修の実施及び民間金融機関、債権回収会社との人事交流を促進して、金融機関として必要な情報収集、知識

の吸収に努めてまいりたいと考えております。

5 ページに「今後の経営の見通し」がございますが、こちらは我々の平成35年までの、青が単年度の損益で、赤が累損の減少の状況でございます。今、26年度見込みで56億円、24年度末で大体157億円でございますが、25年度は一応黒字を見込んでおりまして、それを勘案した数字でございます。

6 ページは「リスク管理債権の推移」。こちらは総括で44%でございますが、平成35年度では25%以下に抑制するように努めてまいるということで、それぞれ試算した結果でございます。

繰越欠損金がいつになればなくなるかということで、先ほど35年までの資産を見ていただきましたけれども、これをずっと伸ばしていきますと、7ページの下でございますが、平成49年に繰損の三角表示ですので、ここで黒字が出てくるというような試算を行っております。25年後ですので、試算としては数字の整理の問題とかいろいろございますけれども、めどとして平成49年度に累損の解消が見込めるといった数字になっております。

以上が経営改善策でございます。また、収支の状況につきましては、中期計画のほうでご説明したいと思います。

この経営改善策に従って、次期中期計画を組んでおります。参考1-3に、中期目標と中期計画の対比表がございます。左に中期目標、右に中期計画と書いてございます。前文は省略させていただきます。

2 ページでございますが、第1「業務運営の効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置」としまして、「業務運営体制の効率化」でございます。組織体制・人員配置の見直し、審査事務等の効率化、(3)に管理部門のスリム化とございまして、こちらは総務省からの意見にもございましたように、給与計算、資金出納といった総務課的な仕事の集約化、アウトソーシングでこういった事務管理のスリム化を図る、検討することにしております。先ほどもお話がございましたように、現地事務所、徳之島と沖永良部事務所がございまして、運営に係るコストと業務量の検証で今後のあり方について検討を行ってまいりたいと思っております。あと、債権回収会社の活用に係る検討も、サービスの業務の内容とか、経費の問題とかを勘案しながら検討してまいりたいと思っております。

「一般管理費の削減」でございますが、こちらは(2)人件費の抑制でございます。人件費については、第二期中期目標の最終年度、平成25年度の水準を維持することを基本としながら、財政状況等を踏まえ可能な範囲で抑制した運用を行う。なかなか限られた人

数でございますが、こちらは実際横ばいで試算させていただいております。後でまたご説明したいと思います。給与水準の適正化は、国家公務員の給与構造改革等の状況を踏まえながら、適正な給与水準を維持し、十分な説明をしてみたいと思っております。

「内部統制の充実・強化」でございますが、こちらは先ほどもございましたように、目標管理の徹底、自己評価の実施、内部監査体制の強化、こういったコンプライアンス委員会の活用とか、内部監査の適切な実施を通じまして、実効ある業務運営体制の構築に努めてまいりたいと思っております。(4)も行革の事項で、金融庁検査の導入でございます。現在、財務省と主務省の検査を受けておりますけれども、今回、金融系の法人は全般的に金融庁検査ということでご指摘・ご意見をいただいておりますので、他の法人の動向等を踏まえながら、金融庁検査の導入に向けて努めてまいりたいと思っております。

「人材育成」でございます。こちらは職員研修・資格取得の推進といったことで職員の質的向上に努めてまいりたいと思っております。4ページでございますが、人事交流・業務連携の強化ということで、政策公庫、外部の金融機関等との交流、業務連携を実施してみたいと考えております。

「入札及び契約手続きの適正化・透明化」は、特に今回、「反社会的勢力」という文言を入れておりますが、私ども内部のコンプライアンス等でも勉強を今やっているところでございまして、こういったものに適切な対応ができるように、備えを十分にやってみたいと思っております。

第2「国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置」ということで、「保証業務」に事務処理の迅速化とございますが、6日の標準処理期間の中で8割以上を処理してみたいと。こちらは現在の中期計画と同じ日数でございます。あと適切な保証条件の設定は、奄美群島振興開発計画といった政策等と十分な連携を図りながら、業務運営に必要なコスト・リスクも踏まえて、適切な条件設定を行ってまいりたいと思っております。また、地方公共団体との連携・強化のために、新たな新規制度の創設、既存制度の改善にも努めてまいりたいと思っております。

「融資業務」でございます。こちらは標準処理期間を9日——保証より少し長目でございますが——を設定しまして、8割以上の処理ということでございます。適切な貸付条件の設定も保証と同様に奄美群島の特性に即した条件設定に努めてまいりたいと思っております。

めくっていただきまして6ページでございます。ホームページ、窓口の情報提供に引き

続き努めてまいりたいと思います。あと利用者ニーズの把握及び業務への反映、こちらはアンケートとかコンサルティング機能の充実、セミナー等の開催で、引き続き経営サポートに努めてまいると考えております。支援体制の強化、こちらも先ほどございましたように、お客様の起業段階から経営安定に至るまで、円滑に業務が実施できるように経営・再生支援を行ってまいりたいと思っております。担保設定の柔軟化は、生産物、船、あるいは機械といったものの動産担保の設定も進めていながら、弾力的な対応、債権保全の強化に努めてまいりたいと思います。(5)は県と奄美群島の地方公共団体との連携といったことで、農業、観光等の重点分野の政策的な産業振興の施策とあわせて、協調を図りながら積極的に対応してまいりたいと思います。

「リスク管理体制の充実・強化」でございますが、理事長をはじめとします審査委員会、債権管理委員会の活用を引き続き図る。長期延滞債権については、集中管理を徹底してまいるといふこと。先ほど申し上げました債務者区分に応じた効果的な債権管理を進めてまいりたいと考えております。民間金融機関との連携・協調も、責任共有制度の実施、プロパー融資との併用で債権保全効果の向上に努めてまいりたいと思います。あと新規の債権、平成25、26年から30年度、次の中期計画の中での債権についての管理強化も引き続き徹底してまいりたいと思っております。

第3「予算、収支計画及び資金計画」でございます。こちらは、保証業務においては十分な返済能力が見込まれる先について保証実施を行い、あと金融機関との責任分担、期中管理の徹底ということで、中期目標期間の最終年度にリスク管理債権を35%以下に抑制してまいりたいと思っております。融資業務も同様で、こちらは31%以下を目標にしております。

「繰越欠損金の削減」でございます。こちらは次の次期中期目標期間の利益の合計が4億5,000万円の削減に向けて業務を進めてまいりたいと考えております。

「出資の見直し」でございますが、こちらも財務内容の改善を図りながら、今は保証業務に出資金を入れていただいておりますけれども、経営努力による保証基金の造成、群島の経済状況とか、我々の経営内容を勘案しながら、出資のあり方については毎年度見直しを行うこととしております。

「余裕金の適切な運用」につきましては、今は国債の金利がかなり低くなっておりますが、運用方針の見直しということで、引き続き効果的な運用体制を構築してまいりたいと思っております。

9 ページでございますが、短期借入金の限度額が4億円、財産の譲渡と剰余金の使途、施設及び設備に関する計画は該当がございません。

第8の「人事に関する計画」でございますが、こちらは職員の資質、能力に応じた適正な人員配置に努めてまいりたいと思います。業務実績は、個々の職員の勤務成績といったものを給与等に適切に反映できるような、今の現行の人事評価制度をより一層適切に運用してまいりたいと思っております。また、職員の能力・知識向上のために職場内研修の実施、公的資格取得の奨励、政策公庫等外部の金融機関等との人事交流を促進してまいりたいと思っております。

今のところ、予算収支計画及び資金計画でございますが、お手元にあります表でございます。

「総表」の次に「融資勘定」というのがありますので、勘定ごとにご説明したいと思います。一般管理費とございますけれども、こちらは5年間で5億7,500万円を計上しております。大体毎年当たり人件費で1億7,000万ほど、物件費で6,000万、毎年大体2億3,400万円ほどを一般管理費で計上しております、これは保証と融資で折半でございますので、5年間で大体11億7,000万円ほど、これを割りますと5億七、八千万円ぐらいになります。こちらを5億7,000万円計上しております。一般管理費はほぼ同額の計上でございます。先ほど申し上げました物件費の5%削減分、こちらは加味されておりますけれども、ほぼ人件費と増額でございます。減価償却費は所要額を計上しております。貸倒損失も、償却の促進ということで、毎年度所要額を見込んでおります。我々が持っています4分類の償却を進めてまいりたいと考えております。引当金繰入もリスク管理債権を算出しまして、そこからの繰入を計算しております。所要額はおおむね0.2から0.35%程度の引当金の繰入率になっております。

事業収入でございますが、9億5,700万円という収入を立てております。こちらでは見えませんが26年度が大体1億5,000万弱、利回りとしまして、26年度で2%ほどのトータル利回りを計算しております。昨年11月から積算を始めておりまして、そちらの貸付金利が大体2.5%程度で、この金利が30年度までには2.5%に入れかわるであろうという一定の試算でございます。このペースでいくと30年度には資産規模が大体98億ぐらいになるものですから、その2.5%、2億3,000万程度が私どもの利益になるということで、これを5年間合計したものが9億5,700万円という数字でございます。引当金戻入は、償却に要する所要額といったものを積み上げております。事業外収益は運

用益で、0.1%程度でございます。短期の運用しかできないものですから、0.1%程度でございます。

5年間の収益が2億5,500万円ということで、26年度が1,700万、27年度が2,200万、そこから6,000万、7,000万、8,000万と、金利収入に応じて利益が増えるということで、5年間で2億5,500万円の収益を確保したいと考えているところでございます。

一方、「保証勘定」でございます。こちら先ほど申し上げましたように、一般管理費は折半で5億7,000万でございます。減価償却費が所要額でございます。求償権償却損失は、過去5年間の最低償却率が3.7%程度でございましたけれども、35年までに大体6%ぐらい償却できるように引き上げの計算を行っております。これは逓増方式で計算してございます、引当金繰入もリスク管理債権に連動しておりますけれども、率でいきますと大体0.9%から2%ぐらいまで引当金の繰入を行っております。

収入のほうでございます。直近の26の計画で平均保証残高に対する保証料率が大体1.39%程度でございますけれども、過去の実績等を見ますと、最高の実績で大体1.55というのがございますので、平成30年までにはそこに引き上げられるまで上げております。この中に損害金が含まれておりますが、こちらは所要額を見込んでおります。この中に責任共有負担金がございます、5年間で大体1億円ぐらいを見込んでおります。こちらが代位弁済しますと、金融機関で2割の負担が発生します。こちらを残高で割り戻して求めています。5年間で約1億円ほど入ってまいります。こういったものが事業収入になっております。

引当金戻入が求償権の償却損失に使う分と保証債務から戻し入れられる分が計上されておまして、4億6,700万円でございます。事業外収益は、今、有価証券の運用益を26年度で大体2,700万ほど見込んでおまして、5年間で3,800万ほどまで伸びる計算をしております。この事業外収益2億8,000万のうちの大体1億6,000万程度が有価証券の利息を見込んでおります。そのほかは償却求償権の取り立てが約1億1,000万ほど見込んでおります。過去3年の平均回収率が0.43%で、こちらの率を使わせていただいて回収益、取り立て益ということで計上しております。この結果、5年間で大体1億9,500万円の利益、こちら26年度は1,400万程度、27年度が3,500万、そこから3,700万、4,600万、6,000万円台と漸増する計画でつくっております。

この保証と融資の勘定を合計したものを「総表」で計上しておまして、この合計が4

億5,100万円ということで、利益を確保してまいりたいと考えております。

以上、経営改善計画と中期計画の説明でございます。よろしくお願いいたします。

【堀田分科会長】 どうもありがとうございました。

本日の議題はここがメインですので、時間をとって議論したいと思いますが、ただいまのご説明につきまして、質問並びにご意見などございましたら、お出しいただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

【岡野特別地域振興官】 ご審議いただく前に、1点補足なんですけれども、今、使っております参考1-3の中で、目標と計画を見比べる資料でございます。7ページですが、1カ所ペンディングのところがございます。参考1-3ですね。

【岡野特別地域振興官】 7ページに、リスク管理債権、リスク管理体制についての記述がございます。そこで、リスク管理債権を抑制するという観点で、(1)から(5)まであるのですが、(1)はそれぞれ審査委員会等の規定がございます。(5)は新規の債権についての管理を行うという部分でございます。さらに、その下のほうをずっと8ページにまいりますが、それぞれに財務内容を改善するという部分におきまして、保証についてのリスク管理債権の割合、上から5行目に35%という目標設定があります。融資につきましては、その7行下に31%という目標設定をいたしております。トータルの保証及び融資それぞれの期末におけます、次の期におけますリスク管理債権の割合、これの低減目標を31%ということで設定いたしております。

また、7ページの冒頭のところは空欄になっています。ここに戻っていただきますと、その中でも新たな新規受けつけ債権についてのリスク管理強化をやっていくという意味でございます。昔発生してしまった種々の経済情勢の危機管理債権については、全体で35%と31%で管理していこうということでございますが、この次の期で新たに発生するものは、我々の目を見たこれからのチェックということで、リスク管理をやろうと考えてございまして、審査及び期中管理で適切に管理していくということでございます。今、考えてございますのは、新規のもので5年間の期末におきまして、5年経過したものから始まり、4年、3年、2年、1年と経過したものとありますが、それらを合わせまして、リスク管理債権比率をある一定割合で設定し管理目標としたいという趣旨でございます。それは、この35とか31よりは低目に設定しておくということを考えております。

その前段の考え方としては今のようなことを考えてございまして、具体的な設定比率はややじっくり数字を見てみないといけないということがございますので、今日はペンディン

グになっておりますが、考え方の発想としてはそういうことでございますので、そこだけ補足をさせていただきたいと思います。

【堀田分科会長】 よろしいですか。

【岡野特別地域振興官】 はい。

【堀田分科会長】 それでは、議論に入りたいと思いますが、よろしく願いいたします。

一気にご説明があったので、正直どこから手をつけたらいいかという感じがしますけれども、お気づきのところからで結構ですので、どうぞ。

はい。

【委員】 資料1－3の経営改善計画の5ページ、「今後の経営の見通し」があり、そこに単年度の損益が伸びていくようなグラフがありますが、こちらは主にどういった要素で益が出ていくと考えていらっしゃるのか。これが例えば奄美全体の経済の発展に依拠しているのか、それともここに書かれているいろいろな経営改善の計画を履行するとこういった益が出てくると考えていらっしゃるのか、確認したかったのです。収支というのは、平成28年でしたか、世界遺産登録、文化遺産登録でしたか……。

【岡野特別地域振興官】 自然です。

【委員】 自然遺産登録があるということで、それによって奄美全体の経済発展が多少なりともあるとは思いますが、それに依拠しているものなのかというのを伺いたかったところです。

【澤田理事長】 今、委員からご質問があった件、前か後かというお話で言えば、これは経済成長に依拠しています。私たちから一番最初にこういう計画でと出したものより、これは大幅に前倒しで収益が出るようなものに修正されています。その前提となっておりますのは、私が出した中には、世界自然遺産登録によって、ある程度設備投資が伸びるであろうということで、最初たたき台を出しているわけではありますが、それにつけ加えまして、まだこれから延長が決まるわけですが、延長が決まった暁には、ご説明にあった奄振の交付金の予算が新たにつくことになりました。これによって、経済成長が……この交付金は地元からの強い要望でなされたわけでございまして、これについては地元でも異次元の要望をしているわけでございますから、当然、異次元の成長を期待される方々がいらっしゃるわけだと思います。それにのっとなって、この試算は議論を重ねて出てきた数字だにご理解いただけるとありがたいと思います。

【荇谷大臣官房審議官】 交付金の中身を簡単に説明させていただきますと、横紙がございませけれども、従来は支援メニューの一番下を書いてあります観光とか人材育成等という約6.7億円の補助金でやっておりましたけれども、今後はメニュー化いたしまして、予算の配分自体を地元でチェックするというので、6.7億から21.3億円まで増やしております。さらに支援メニューでいうと、例えば奄美群島から鹿児島港まで送る輸送費、典型的な額は基本的に全額地元で負担して、それを国費で、交付率でいうと10分の7を出している。さらに、地元負担の2分の1については特別交付税で措置するという形なので、地元負担は極力少なくした形で、そうすると輸送も伸びますので、当然運送も伸びますけれども、農業も増える。それから、航路、航空路の運賃の低減もございませるので、運輸関係が活発化する、人の交流なり人の移動も活発化する。世界自然遺産登録に向けた観光キャンペーンもやりますので、これも観光客関係がかなり入り込むだろうと。あと農業の近代化で、これも10分の6、例えば平張ハウスの整備等に関してその費用を見ていくこともございませるので、農業関係も非常に発展していきだろうということで、地元でも期待されています。私どもとしてもこれで大きく振興を伸ばしたいと思っております。

【堀田分科会長】 今の見通しはちょっとわかりにくいところがあるのですが、これだけ順調に収益が上がっていくということだと、一方で交付金のカットという話につながる可能性もあつたり、あるいはそもそもこれだけ収益が上がるような事業体制ということ自体が、奄美基金の事業特性というか、性格に合っているのかどうかという……その辺も素朴に疑問を感じるんですけれども。

【澤田理事長】 交付金ではなく出資金の……。

【堀田分科会長】 出資金の。

【澤田理事長】 出資金のほうでございませね。私は着任してから4期目でございませ、ガバナンスという意味では、この3年間で財務の透明性を高めてまいりました。平成23年度に大きな赤字を出しておりますけれども、平成24年度には、自分たちのオペレーションがそのまま数字に反映されるようになって、わずかでございませますが黒字化できました。ここのところ、ほぼ昨年と同様の数字でコントロールできてきていると思ひます。先ほど委員からのご指摘にもございませたとおり、この場合は経済状況が悪くなっていくことを考えていない数字でございませるので、悪くならなければ、我々もコストはかなり厳しいところまで我慢して抑えているところがございませますが、今の資産規模を少しずつ上げていけば、基本的には、ここまできかないにしても黒字化はできると考えてひます。ただ、

経済状況が悪くなると、当然私どもの利用者のクレジットが下がりますので、そうするとまた引当を積み増すことはございますから、そうならないことが前提でございます。

【堀田分科会長】 うん。いいと思いますけれども、要するに繰越欠損金を減らすという目標に向かって立てた見通しという理解です。そういう意味においては理解するのですが、もう一方で事業の特性との兼ね合いも必要ですよ。

【澤田理事長】 そうですね。当然、繰越欠損金を解消するのが課題でございます、私どもの組織の目的は産業振興のための金融補完・奨励でございます。そこは我々もはき違えないようにしていきたいと思っております、この数年間の学びというのは、単に債権管理・強化をするだけではなく、いかに政策と一体化するか。これは言葉尻だけで捉えると、何か口だけじゃないかと言われると困るんですけども、行政と私どもとの距離感もすごく近くなっておりますし、今回地元で、向こう10年間で成長戦略ビジョンという計画を立てておりますが、さらに私もその懇話会の委員になっておりまして、直接いろいろな提言をさせていただきました。

こういう距離感をもっともっと縮めていって、この中に出てきております例えば農業の6次産業化、あるいは企業誘致のあたりで、実際に金融がうまくできるように、あるいはこちらからのアドバイスが生きるようにしていくことが、この成果のほうにつながっていくというように考えています。

【堀田分科会長】 どうぞ。

【委員】 この資料を読ませていただいて感じるのは、成長戦略との関係と言っていいんでしょうか、そこら辺をもう少し明確に書いてもよかったのかなという気がしております。まず、参考1-3の6ページを見ていただきますと、ここでは記載内容としては地方公共団体、金融機関、云々と書いてございまして、地方公共団体とお話、情報共有、意見交換をするというところまでは書いてあるのですが、何をテーマにするのかというと、人口減少化にある奄美では成長戦略、たとえば一人当たりの付加価値を高めるという議論、現状の認識は重要なんだろうけれども、むしろそちらのほうが重要なのではないかと。さらに奄美の立地から考えますと、内地よりも外地、海外のほうが近い。そういうことを考えますと、例えば6ページの(5)で農業・観光等、あるいは地方公共団体との連携と書いてあるのですが、ここにJETROとか貿易関係、つまり海を越えた関係についてもう少し焦点が行ってもいいのかなという気がしました。

【澤田理事長】 これは前回の審議会のワーキンググループで委員の方御二名にも参加

いただいて……。

【委員】 すみません、耳タコな話で。

【澤田理事長】 その中にはちゃんと入っておりましたので、私どもはそれを実際に、今、JETRO鹿児島とお会いしたり、中小企業基盤整備機構の方とお会いしたり、あるいは今、鹿児島銀行自体も東南アジアに向かっては非常に活発に情報をとりに行ったり、ビジネスマッチングをやったりしているので、その中に我々もどんどん入っていこうという動きはしております。ただ、今、委員がおっしゃっているニュアンスを私がとれば、具体的にこういうことが課題で、この課題に向けて具体的にどういう動きをしていくんだというところまで行くには、もっと地元行政と議論を活発化させる、あるいは同じ目線でやっていかないと、実弾のところまでは行っていないかなと……。

【委員】 どうすればアプローチできますか。いや、ごめんなさい。例えば今、日本国全体で輸出に対する依存度は高いですね。奄美をこれに置きかえると、輸出と移出があるはずですが。輸出と移出に依存する割合は、国全体で考えた場合と、奄美で考えた場合で、どのくらい劣っているのでしょうか。つまり、経済は人口が減少しているから融資も伸びないというようなことが言えるのかもしれませんが、人口は何も国内の人口とは限らないわけです。輸出先のマーケットを見れば増え得るわけです。そういうことを勘案した上で、日本国全体での輸出・移出割合と奄美を比較して、仮にそれが下振れしているのだったら、引き上げるだけでも融資の割合は増える可能性があるはずですが。そこら辺の情報共有はされたのでしょうか。

【澤田理事長】 できていないです。

【委員】 ごめんなさい、もう一つあるんです。

【澤田理事長】 どうぞ。

【委員】 独立行政法人は行政機能を担っているわけですね。国も行政、奄美市も行政です。なぜ、同じ行政機関として、もっと情報共有を積極的に……いや、されようとして努力はされているんでしょうけれども、優先順位を引き上げていただいても宜しいのではないかと思われませんが……。

【澤田理事長】 非常に建設的で、本質的なご質問だと私も思います。情報共有、これは行政だけでなく一般の会社でも同じことが言えると思うんですけども、ある価値観を共有できないと、同じ情報を与えても、あるいは同じ情報が目の前にあっても、同じ捉え方をしてもらえないところがあります。今、その価値観をどう共有していくか、委員か

らご指摘もあったように、捉えていくべき尺度の数字もまだ固まっていない中で、皆さんがまだブレーストーミングしている状態だと考えています。ですから、おそらく今、振興課もお話しされようとしたんだと思いますけれども、国も県も、地元の広域事務組合—地元の自治体の集まりですが—こういったところとどうやってうまく情報共有をしていくかということも、その中の1つの課題と考えています。

【委員】 つぎに、4ページに「反社会的勢力の排除」と書いてございますが、ここについてはもう過去の経験、ほかの金融機関での経験を踏まえて、例えば反社であることがわかった場合には契約を解除できるという条項は入っているわけですね。

【澤田理事長】 契約の中に入っています。先週ちょうど監査法人が来られて、ちょうどその議論をしたところですけども、そこは手当てをしております。

【委員】 今度は、いざとなったら整理回収機構と連携できるわけですね。

【澤田理事長】 そこは……。そういった意味では、比較的かねてから議論のとおり、私ども地元の情報を非常にたくさん持っている中で、じゃ、何親等までだという話になると難しいんですけども……。反社の情報は比較的行き渡りやすいところで、先週ちょうど監査法人ともそういう議論をしたのですが、実態としては非常によく捉えているけれども、これをどう文書化するのかはもう少し課題があるよねという議論になっています。

【岡野特別地域振興官】 今のお話に補足させていただきたいんですけども、委員からのご指摘は非常にありがたいと思っております、地域の行政との連携という部分です。ここは私どもも極めて重要な分野だと思っておりますので、連携というのは実は悪い言葉でもありまして、連携って何をやるのかということがあらわされていないんです。連携はブレークダウンすると情報交換、情報共有か、意見交換……。すみません、揚げ足をとるわけではないけれども、先ほどの6ページをごらんいただくと、ちょうど真ん中ぐらい、「地域の事業者を支援するため」という部分で、公共団体等との定期的な意見交換会、ただの情報交換ではだめなので、まず少なくとも意見交換は必要だと思っております。意見交換というのは、私どもがこれから構築していきたいと思うのは政策提言です。ともすると市役所等が地域の産業の実態があまりよくわからない場合がありますので、そういう情報を提供することによりまして、政策をどこに投入すればいいのかを提言していただくようなことを私どもはこれから期待して、あるいはそこに……。

それから、6ページのさらに一番下の4行をごらんいただきたいのですが、それをより強調して書いたつもりであります。奄美群島振興施策との連携・協調ということで、言葉

は連携になってしまっていますが、これまで以上に緊密にし、農業、観光のような重点分野への、交付金等の効果をより高めるような協調を図っていく。金融面からも積極的に支援するというあわせわざでやっていくような姿を実現していただきたいというのがこの内容です。

【委員】 なるほど。そうすると、6ページ(2)の2段落目の3行目、「実施等」と書いてある「等」というところで読み込めるわけですね。

【岡野特別地域振興官】 はい、そのとおりでございます。

【堀田分科会長】 どうぞ。

【委員】 お尋ねします。

参考4-1の後ろから3行目に、徳之島、沖永良部の現地事務所の現状が書かれていますが、少し教えて下さい。先程のお話のように、本来、基金の役割は産業振興のために金融面から下支えしていく、あるいは新しい産業を掘り起こし、産業の芽を見出し、それを支え、経済的に自立させるようにしていくというような大きな目標があると思うんです。支所においてもそういう活動をしているのかなと思っていたのですが、現状は債権の管理や回収業務に追われてしまっているというようなことを、ここで言っているのでしょうか。

【澤田理事長】 出先……徳之島と沖永良部で、回収のほうに追われて……。

【委員】 回収に力が注がれているということなんですか。

【澤田理事長】 必ずしもそうではないです。

【委員】 大半が？

【澤田理事長】 大半、半分半分だと思っておりますけれども、回収だけではなく、特に地元の——2島にすれば町ですね——徳之島3町、沖永良部2町、それから沖永良部については与論町、行政等の意見交換等も定期的にしております。それで、案件の推進でいろいろ融資の説明会、あるいは昨年も台風がございましたが、台風の後の説明会等でもそういうことも前向きにお話を推進しております。

【委員】 今回、お示ししていただいた参考1-3に、「現地事務所の在り方に係る検討」というようなことも書かれております。島にいて感じるのですが、現地事務所の役割は非常に大きいのかなと私は思っていたんです。例えば名瀬にいて、与論や徳之島の災害の正確な状況は伝わりづらいです。それからもう一つ、例えば徳之島の伊仙地区で、農家の人が自分たちの育てた地場産を使った農家レストランをしている。その方が、例えば自宅改修をして農家民宿をしたい、ああ300万円があったら、というような情報が、果たして

地域に事務所や人がいない状態で情報として入るかという非常に難しいような気がするんです。

【澤田理事長】 全くご指摘のとおりだと思います。

【委員】 そのようなことを考えると、検討していく上での課題だと思います。この表を見て、そういうところにも少し配慮しながら検証していくことも大事なのかなと。スリム化、スリム化と言うけれども、本来の役割を忘れてはいけないのかなと感じました。

【澤田理事長】 ありがとうございます。

この計画等の策定に当たっては、関係各省からさまざまなご意見がございまして、それについては我々も検討するというので、我々のほうではある程度十分な検討はしているつもりでございます。実態として、沖永良部、徳之島は出張ベースで言ってもほぼ同じぐらいのコストがかかります。今、委員のご指摘のとおり、地元の情報は地元にはないと、私も出張で行っても比較的大きな道路をすっと通るだけで、それ以外の周りの小道の中の風景は意外と知らないで帰ってくる人が多いのですが、そこに貴重な情報が隠れているというのは非常によくわかるお話でございますので、また債権の回収管理という面でも、その場にいるかないかは非常に大きな違いがございます。私の立場からすると、この2つの出先事務所を今閉じることが得策だとはとても思っておりません。

【委員】 この中を見ると、将来的にどうなるんだろうということが気にかかったものですから。

【岡野特別地域振興官】 これは確かにそのようなトーンが若干残っておりまして、少し補足ですけれども、当初はこういう文章ではなく、政独委の事務局が、この両事務所を何とか廃止しようということを前提として書いた文書のトーンがこうなっていました。ですので、最後の部分は、債権管理等が大勢を占めているので、出張等にもよることが可能であると考えことから、両事務所は廃止するみたいな表現になっていたんです。現地の実態をよくわからない調査の者がこういうトーンで書き始めたものですから、したがって、これは私ども事務局の重きは最後の3行です。両事務所の経常収益をよく検証した上で、この事務所のあり方、つまり事務所を設置しておくべきだという判断をすれば、しかるべくやっていくということなんです。なので、これも1つの原因はそれぞれ事務所ごとの収益を出させられて、事務所ごとの売上高を調べるようなことがありました。売り上げは全部名瀬の本社で出るものですから、売り上げはゼロになってしまったんです。そういう統計のやり方とかちょっと違う面が出てきたところがありまして、違うトーンみたいなもの

はやや残っているというような感じでございます。

ですので、どちらかという、横見開きの参考1-3にすぐフラットに書いてありますように、必要性とか運営に係るコスト等をよく検証し、今後のあり方についてという、これは極めてニュートラルな形になってはいますが、私どもの思いはむしろこっちの計画のほうの内容であるというふうに見ていただければと思います。

【委員】 わかりました。

【委員】 情報開示の仕方は難しいですね。

【澤田理事長】 おっしゃるとおりです。

【堀田分科会長】 どうぞ。

【委員】 あと、スリム化というところに関して、参考1-3の2ページ、「管理部門のスリム化」で、アウトソーシングをしたり、債権回収会社などの活用も検討するということなのですが、これはどれぐらい具体的に考えていらして、むしろ経費がかかり過ぎるのではないかと、今はそういったご検討はなさっているということでしょうか。特に債権回収会社はどういったところを使うということまでお考えになっているのか。

【澤田理事長】 実際に政府系のアウトソースを受けている債権回収会社もございますし、比較的近い地域のサービサーとも今コンタクトをとっております。ただ、私が政府系のところもやっているとあるサービサーとお話ししたときに、一番答えに窮したのが、私どものどこの部分の業務をアウトソースするんですかという質問に対して、実は私が明確に答えられなかったんです。というのは、私どもの管理体制というのは全部、債務者ごとに個別個別の対応になっていて、以前から委員にもご指摘をいただいているようなABC管理をちゃんとしなさいと。先ほど債務者区分ごとの管理というお話があったのですが、債務者区分によっても今度は管理の仕方、あるいは管理戦略、あと事務フローの中でどういふことが多いのかがある程度わからないと、それが可視化できないと、ソーシングがすぐできないんです。

この2年ぐらい、この中の体制を整えてきております。それでようやくもう1回、今、サービサーとコンタクトし始めたというのが具体的なところなんです。一番簡単なソーシングとしては、督促のコールをお願いするとか、そういうところからだと思います。あと、個別もかなり深い交渉については、ある程度地元の人がやらないとだめな部分がございますし、場合によっては、逆に地元の人がやると、情に訴えてくる部分、エモーショナルに部分がこれまた出てきますので、特に誠意のない債務者に対する対応は、地元の人がやるよ

りは外からやってもらったほうが有効であるということも、実際にほかの債権のお話で聞いたことがございますので、そういうこともこれから具体的に考えていく。その次はコストです。自分たちがやるほうが効率がいい可能性がございますので、結果的に遠隔地からとなりますと、交通費等々ございますので、それが可能かどうか、そのあたりの経済性と並行してこれから検討し、アウトソースできるようにしていこうということです。

【堀田分科会長】       どうぞ。

【委員】       今の人数で余裕の時間がないのであれば、サービサーを活用する余地があるかと思われま。しかし、サービサーが必ずしも業務に精通している人ばかりではないと思われま。場合によっては、法律の専門家に依頼したほうが確実で、しかもコンプライアンス上も好ましいこともあるかと思われま。現状のマンパワーでは、手に余るほどに債権が増えてきたら外注も考えるというスタンスもあろうかと思われま。

【澤田理事長】       ありがとうございます。実際に今やっている中で、私どもの顧問弁護士は非常に優秀な方でございまして、職員もいろいろなご指導を受けているので、そういった意味では、リスク管理債権の中、特に破綻債権については、着実に金額自体も減らしてきておりますので、果たしてそこまでやる必要があるのかというのは私自身も心の中にずっととめて、検討を進めていきたいと考えております。

【委員】       もう一つよろしいですか。物融という言葉が理事長もご存じだと思います。

【澤田理事長】       はい。

【委員】       優良な債権であれば、通常の金融機関で対応できます。しかし、奄美基金は信用補完、民業と競合しないことを標榜している以上は、優良な債権ばかりではないわけで、たとえば、設備資金が運転資金に流用されないようにするために、物を貸すのと同様同じような配慮が必要な融資先もあろうかと思われま。そういうところでサービサー活用の余地があるのか、もう少し検討してみたいですね。

【澤田理事長】       ご指摘ありがとうございます。

【委員】       いえ、すみません。

【堀田分科会長】       今の話にもかかわるところですが、日本政策金融公庫との連携を図ると書いてありましたけれども、これは具体的にどこの部分を連携されるという話なんでしょうか。政策金融公庫との情報交換というのは、例えば先ほどの話の中では、クレジットリスクの話も活用すると言うんですけれども、それが必ずしも奄美特有の問題と整合するのかという気がするのですが、何を具体的に理解したらいいのかちょっとわかりません。

【岡野特別地域振興官】 これは私どもから補足しますけれども、まず、日本政策金融公庫とはいろいろな場面で、類似している金融機関だからということでよく比較をされる。行政の主導で行っています公的な金融機関であり、非常に連携性がございます。違いは何かという点で規模が圧倒的に違います。まず、すごくシンプルに考えますと、例えば事例のノウハウとか多いのではないかと。あるいは場合によっては公的なもの、行政との対応の仕方みたいなノウハウも含めてだと思えますけれども、そういったようなことを基本的には吸収してくるというのが、こちら側から得られるものではないかと……。

【堀田分科会長】 確か株式会社化しましたよね。

【岡野特別地域振興官】 ええ、株式会社化されてはおりますが、これまでの日本政策金融公庫の生い立ちを見ると、公的な政策目標のために設置されているわけでございます——というようところがこちらから得られるようなものかと思えますし、逆に日本政策金融公庫から、奄美基金と交流することにより、得られることもあるかと思っております。これは、例えばいかに地元密着型融資とか、地元密着型金融を行うに当たっては、大手町を中心部とする日本政策金融公庫では持っていないような部分はあるだろうと思っております。それをお互いに情報交換し、あるいは人間を交換しながら情報をやりとしていくことが、まずスタートなのかと思っております。

具体的には、まだまだこれからよく探っていかなければいけない部分があると思えます。

【堀田分科会長】 どうぞ。

【委員】 政策金融公庫は赤字ではなかったですか。

【澤田理事長】 赤字です。

【委員】 当基金は短期というか、直近では黒字ですね。となると、融資の方法や何かについては、あまり……。

【荻谷大臣官房審議官】 連携については、例えば新入社員が入ったときに、人数が少ないですから、向こうの新入社員に一般的な金融の常識とかをやるときにはそっちのほうがコストはかからないかもしれない。何か連携できることはあるでしょうし、せっかく同じような金融機関ですから、全く没交渉というのも確におかしいですねということでこういうのを入れさせていただいております。

【澤田理事長】 すみません。私どもダイバーシティがない中で、人事交流を通じてのダイバーシティを求めていくというのが組織としては必要かもしれません。規模は違うんですけれども、財務体質からするとかなり開きがございます。あちらは赤字でござい

ますし、おそらく出資金も十分に受けているようですし、さらに政府公給金までいただいている組織でございます。私どもそれは一切なしというか、今、出資金についてはもうやめてくれという状態で経営し、さらに大幅な黒字を計上しろという状況でやっておりますので、この体質の違いは、私もぜひ政策金融公庫の方と個人的に議論してみたいと考えております。

【委員】 赤字というのは向こう傷である可能性もあるわけですから、政策金融公庫のやり方は評価されるべきだと思いますが、当基金の大きさでそんな大きな向こう傷を受けるわけにはいかないですよ。人事交流、何ていうんでしょうか、限定された範囲での交流というのが良いかもしれませんね。

【澤田理事長】 はい。特にいろいろな研修制度はどうもあるようでございますし……。鹿児島の支店の方は、奄美に来られたときには時々私どもの拠点にも寄っていただけるものですから、そういう情報交換をいろいろさせていただいております。

【委員】 政策金融公庫とだけですか。それともほかの地域の金融機関との交流はお考えではないんですか。

【澤田理事長】 いえいえ、できる範囲でそれはしていきたいと思います。比較的近場の鹿児島に拠点を置くような地銀、もしくは東京に事務所がございますので、東京でさまざまな金融機関、あるいは金融関係でいろいろな情報を持っていらっしゃる会社もございますので、そういうところとの交流はしていきたいと思っています。特に、本人いますけれども、1人東京事務所の人間がおりますので、時間とコストの許す範囲でそういう交流を持っていきたいと思っています。

【委員】 もう一つだけよろしいですか。

仮に今、地域の金融機関で鹿児島とかいうお話が出ましたけれども、そういう金融機関は地域の行政とどういう関係を保っておられるのですか。

【澤田理事長】 緊密度とかどれぐらいの情報交換をしているのかというのは、直接は存じ上げておりません。

【委員】 例えば政策金融とか、地域の行政機関の要望にこたえた融資を強化しているとか、そのような話はないんですか。

【澤田理事長】 なるほど。ちょっと調べて今後の課題にしたいと思います。

【堀田分科会長】 いかがですか。

【委員】 人事に関する計画のところ、金融公庫との人事交流というのもありました

けれども、今までやってこられて、職員の方々に足りないものが何で、今後どういったところの教育を進め、研修を進めようとなさっているのかというのを具体的にお伺いしたかったんですけども。

【澤田理事長】 職員の課題でございますね。

【委員】 そうですね。ここに人事に関する計画となっていたので……。

【澤田理事長】 以前の評価委員会のおかげからこういうお話をさせていただいているのですが、まず1つ、最初に意識改革を掲げまして、どちらかというと窓口で待っている職員が多かったので、積極的に窓口から外に出ていきましょう。先ほどの地方行政とか、コミュニケーションにしても、一部の人間が一生懸命とっていて、それ以外の方は、自分たちの仕事じゃないんだよというムードが正直言ってございましたので、少しずつ場を設けということをずっとやってきたんです。そこも今まで課題でしたし、今後もまだ課題だと私は思っています。

2番目に金融のスキルです。これも正直申し上げまして、私は事務的な仕事をしていたと思っていて、金融もっと本質の部分、この回収に携わっている人は、実はすごくわかっています。一方で、要件を整えて審査を上げるというようなところで、じゃ、この金融の本質についてはどうかというスキルが不十分だった方が何人かいらっしゃっています。ここについても、この二、三年間、私と理事のニシムラが、特にニシムラのほうは毎週金曜日に20分から30分の勉強会をやって、金融のスキルについて全般的にはレベルアップができたと思っております。もちろんこれは緩めてしまうとまたもとに戻ってしまう可能性がなきにしもあらずなので、そういうところを引き続きやっていきたいと思っております。

ただ、今、私が社内でやっている研修も、ニシムラがやっている研修も、我々は個人的にそれができるわけですし、これを継続的に、あるいは外からも少しコストをかけながら職員を育てるということがもうちょっとできればと思っております。ごめんなさい、今のは質問の回答にはなっていませんが……。

【堀田分科会長】 はい。

【委員】 ランチタイムに職員さんは昼食を一人で食べられるのですか、それともクライアント先に行くことを奨励するのですか。クライアント先との会議が実りあるものであった場合には会議費としての経費申請を認めることもありえると思われませんが、いかがですか。

【澤田理事長】 これはいいアイデアだと思ひまして、奨励いたします。実は、そのコ

ストも以前は自分でお願いしていたのですが、前年……。

【林総務企画課長】 今年度です。

【澤田理事長】 今年度、昨年4月から、その理由が正当と認められるものはどうぞということで、昼もしくは夕方のような情報交換会、懇親会等は奨励を……。

【委員】 気をつけなければいけないのは、これを地域の行政機関と行いますと、コンプライアンス上の問題もいろいろクリアしなければならないことになりますので、そこら辺のルールを明確にすることが望ましいと思われま。

【堀田分科会長】 ほかにどうですか。

どうぞ。

【委員】 資料1-3「経営改善計画（案）について」で、黒字化のために4つの大きな目標を出しています。保証融資資産の確保に伴う業務収入の増加ということで出されていますが、とても重要なことだと思うんです。特に今回は、参考1-3の中でも5から7ページにかけて、融資業務、保証業務の適切な条件等についての設定が書かれていますが、例えば融資額の見直し、保証額の見直しとか、そのメニューについての検討はこれからとても重要だと思います。先ほど委員がおっしゃったように、これから世界自然遺産へ向けた活動というのも非常に活発化してきました。そのために、この融資額ではなかなか使えないというようなことも聞いておりますし、そのような意味では、業務収入の中から黒字を出していくという方向づけのためにも、ぜひこの辺の融資額等の検討はしていくべきかなと思って見させていただきました。

それからもう一つは、先ほど振興官のお話もありましたが、資料には、地元の交渉、市町村と連携というふうに簡単に書いています。ぜひ政策提言ができて、一緒に同じ目標に向かって地域づくりがしていけるような、そういう人材や産業を見出し背中を押していくようなところにもぜひ力を入れていただけたらと思いました。

【堀田分科会長】 今のお話に多少かかわるんですけども、今日拝見しているこの計画の中に、数値目標が幾つかあるわけですが、この数字は今後の評価の段階で厳しくそれと突き合わされるわけです。ですから、明るい展望を掲げられているのは1つの目標を達成していることなんだと思うのですが、一方で、来年以降の評価の段階で非常に厳しいことになりはしないかという危惧を感じるんです。先ほどお聞きしていると、出てくる根拠があくまで楽観的な数値に基づいていますというように聞こえたのですが、それで私はその目標のつくり方でいいのかという一抹の不安を感じておるんですけども、大丈夫なんで

しょうか。

【荇谷大臣官房審議官】 この計画は我々だけではなく、もちろん財務当局等とのすり合わせをしていかなければいけないのですが、この基金そのものの存在にかかわりますけれども、欠損金を出していいのかと言われると、欠損金は出さない形で健全に運営していかなければいけないというのが、まず独立行政法人の目標でございます。何でこの期間があるかという、資金を集めるコストは、税金をその分ドンと出してもらえるわけですので、もちろんそこは民間よりはコストがかからないだろうというのと、もう一つ、出資に対して配当義務がない。そういうところで独法として有利な部分があって、それを地域の不利なところに、例えば同じリスクでも融資率を上げるなり、リスクが高いものでも同じような率で貸すなりという形のことをする。ですから、野放図に赤字をどんどん出しているというものではない。また、そういう事業であれば、今後健全に発展していかないということもございますので、そういう中で、過去ちょっとたまり過ぎたところがあるのは確かでございます、何とかしていかないと基金そのものの存続の問題も出てまいりますから、とにかくぎりぎり努力できる範囲内で最大限のもので出さないことには、存続そのものを認められなくなるということがございました。澤田理事長には、非常に大変ではございますけれども、ぎりぎりできるところで何とか出していただいたという事情でございます。

【堀田分科会長】 目標値と実績をとる対比を毎年されて、ABCというのをつけていくわけですよ。その段階で、結果的に自分で自分の首を絞めるようなことになってしまうのは、今おっしゃっているように、その基金の性格とちょっと違ったところで評価を受けてしまう恐れがあるんじゃないかと思うんです。その部分がCとか何とかとついて、やたらにそこだけあげつらわれると、むしろ基金自体の性格を否定されるようなことがあり得ないとも限らない。ということで、これは私が思っているという意味では、目標を高く設定し過ぎると、かえって基金を弱体化させてしまうのではないかという気がします。「やるんです」とおっしゃることを否定はしませんし、ぜひやってくださいということなのですが……。

【委員】 チャレンジングな計画だと思います。でも、仮にできなかったとしても、なぜできなかったのか、どうすればいいのか、つまり低い目標をつくったら何も努力しないです。それで満点を取っても何の意味もないし、基金の存在意義が滅殺されてしまうように思われます。高い目標を掲げて、実績が下振れした場合には、なぜできなかったのか、

どうすればできるのか、そういう試行錯誤の積み重ねを見守り、かつ、助言を惜しまない、そのために評価委員会があるという考えもあるはずです。客観的な数値だけで見ればCかもしれない。しかし、行政機関であって、営利を目的とする組織でなく、良い成績をとることだけが目標ではないはずです。なぜできなかったのか、どうすればできるのかという試行錯誤を毎年繰り返して、目標達成のための努力を積み重ねる、そのような姿勢は評価に値するのではないのでしょうか。

【堀田分科会長】 いずれにしても、目標値に関してはそちら側で計画を立てられて、ずっと出されているわけですから、これに対して、いや、高過ぎますという言い方はおかしいと思いますので、むしろそれを目指してやっていただきたいという返答になるだろうと思います。

【岡野特別地域振興官】 そういう意味からすると、この評価委員会でのご議論はありがたいと思っておりますし、具体的には4.5億円だと思います。この後平成49年までというのは全体の長いプロセスで、今、議論するのは5年間とか、4.5億円でございます。これはまさに足元の黒字は3,000万円と出ておりますので、3,000万円を5年間続けていっているだけだと1.5億円になるわけでございますが、そのままずっと同じでいいということではないと思っておりますので、それを拡大させていくというのが私たちに課せられた課題だと思うんです。だからといって4.5億まで楽に行くのかというのは、ほんとうにもう必死でやらなくてはいけないということは、堀田先生のおっしゃるとおりだと思います。

一方で、高田先生のように、独立行政法人の使命として、5年間はいちいち箸の上げ下げまでとやらないけれども、5年後にはしっかりと見るというたてつけ、制度の設計でございますので、その中でも1回、1年ごとに見直していただく機会がございますので、何がだめだったかというのをフィードバックしていくという中で、私たちが最大限努力しようということのかなと受け取らせていただいております。

【委員】 分科会長は、先ほど「目指して」ほしいとおっしゃいました。「目指す」ですから必達とはおっしゃっておられません。つまり、分科会長は最大限の努力をすることを求めておられる。そのように理解しました。

【堀田分科会長】 予定の時刻が迫っておりますが、ほぼご意見はお出しただけかと思えます。特段の修正意見という形のものはないかと思っておりますので、ご提出いただいている中期目標及び中期計画につきましては、このとおりにお認めしたいということで

よろしいでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

【堀田分科会長】 ありがとうございます。それでは、そのようにさせていただきたいと思えます。

それでは、2つ目の議題になりますが、「業務方法書の一部改正(案)について」、事務局からご説明をお願いします。

【笠間課長補佐】 よろしいでしょうか。

資料2-1「独立行政法人奄美群島振興開発基金業務方法書」というものを手元に置かせていただいております。こちらにつきましては、奄美群島振興開発基金が業務を行うに当たっての業務運営上の注意事項だとか、あるいは保証融資業務を行っているわけですが、その中におけるメニュー等を書いているものです。

今回、法律改正の中で奄美群島振興開発基金に対して変えるものはなく、先ほど委員からもありましたけれども、今後、法律が成立した後の交付金の施行、あるいは世界自然遺産登録に向けた経済情勢、あるいは投資意欲の変化に応じたところで、また何らかの変更をする際にはこちらの変更も出てこようかとは思いますが、今回4月のタイミングで変更させていただきますのは、法改正となる条項のずれに基づくものだけになっております。こちらについては中に書いてあるものと、あと参考資料で、どの条がどうずれたかというものをつけておりますので、見ておいていただければと考えております。

なお、過去、平成18年3月31日までという、期間限定で出資業務ができるという規定が附則の中にございまして、それに伴って出資というところが、業務報告書の附則の中に書かれておりましたものについては、この期間に削除させていただくといった章の改訂だけをさせていただきますので、こちらについては特段議論はないかと思っておりますので、ご確認のほどお願いいたします。

【堀田分科会長】 どうぞ。

【委員】 この業務方法書は従来と同様に、融資に付随するコンサルは含まれると理解してよろしいわけですね。

【笠間課長補佐】 はい。それにつきましては、平成24年のワーキンググループでもありましたように、いまだこの時点でコンサル業務について有償で受けるということは、地元がまだ育っていないのもありまして、そこはこれまでどおり、現在、業務に付随する中でコンサルティングをやっておりますものを継続するというところで、実質の変更がないこ

とから、こちらの変更もしない。法律の変更もこちらの変更もなしで、ただ、これまでどおりのことはより強化しながら続けるというふうになっております。

【委員】 もったいないですね。有償にできないんですね。

【笠間課長補佐】 それはこの5年、あるいは世界自然遺産とか、まさに奄美の経済につきましてはやや右肩下がりで来ていて、これから取り戻すような意欲的な計画をつくっていく中で、そういったことはいつでもできる状況をつくっていったらと考えております。

【委員】 法のたてつけ上はできるんですよね。

【笠間課長補佐】 法のたてつけ上は、結局、附随業務の中にあればできるんですけども、ただそれを代替的にできる、現場ができていくかというところに、法のたてつけでは、どちらかという現場の問題なのかと。特にこれから外からの資金が入ってくるとなったときには、そういったものを有償で受けるというのは思想としてあるのかなと思っています。

【委員】 ありがとうございます。

【堀田分科会長】 ほかどうでしょうか。

内容的には、法改正に伴う事務的な整備のし直しということのようですので、そのことの意見という形ではないのかもしれませんが、よろしいでしょうか。

よろしければ、そのように進めたいということでございます。

ということで、こちらのほうはほんとうに終わりましたけれども、そのほか何か本日の議事につきまして、ご意見ございますか。もしないということであれば、本日の議事は全て終了といたしたいと思えます。

それでは、この後は事務局にお返ししたいと思います。

【岡野特別地域振興官】 どうもありがとうございます。長時間のご審議、どうもありがとうございました。

ここで苧谷審議官より、一言終わりの挨拶をお願いします。

【苧谷大臣官房審議官】 本日はお集まりいただきまして、第三期奄美基金の中期目標、中期計画につきましてご審議いただきまして、ありがとうございました。また、本日貴重な意見をいただきまして、今後の業務運営の中で役立てていきたいと思えます。

その中で、特に、とにかく地元自治体の意見をよく聞いてというご指摘がございました。実は奄美群島は自治体を含め、地元のいろいろなご希望、思いが強いところでございまして、地元の方は奄美振興の戦略ビジョンというのを自治体全体で取りまとめられまして、

私ども奄美審議会のほうでもそれを生かすべく、意見具申の中でもそれがほとんど取り込まれ、それで今回の法改正となっております。その中で奄美群島の振興交付金等を結実したということで、その議論につきましてはこの基金の澤田理事長もずっとご承知されておるところでございます。

そういう意味で、実はほかの機関以上に、地元の方のご希望・ご意見は常に聞いている組織ではないかと思っておるところでございます。今後ともそういう地元のニーズに合った、地元の振興のために役に立つ基金を運営することを頭に入れて、業務を進めていきたいと思えます。

本日はほんとうにどうもありがとうございました。

**【岡野特別地域振興官】** では、本日はこれで終了させていただきます。本日の議事録はまとめまして、後ほどご確認いただいてから公表することにいたします。もし資料の郵送を希望される方は机の上に置いていただければと思います。

本日はどうもありがとうございました。

**【堀田分科会長】** どうもありがとうございました。

— 了 —