

奄美基金の経営改善に関する方向性

目次

1. 奄美群島の産業振興と基金の役割.....	2
2. 保証業務のあり方.....	3
3. 融資業務のあり方.....	3
4. コンサルティング業務のあり方.....	4
5. 組織のあり方.....	5
6. 経営改善に向けて.....	5
○ 保証業務について.....	6
○ 融資業務について.....	6
○ その他.....	7
○ むすびに.....	7

令和6年6月26日

独立行政法人奄美群島振興開発基金の経営改善に関する検討会

1. 奄美群島の産業振興と基金の役割

奄美群島の若年層の人口動態をみると、一度は島を出ていくが、一定数は戻ってきている。このため、現時点において、同群島は消滅可能性地域ではなく、人の住み続けることが期待できる素晴らしい地域になる可能性がある。

そのような地域を対象エリアとする政策金融機関、独立行政法人奄美群島振興開発基金（以下、「基金」という。）の使命は、同群島の産業振興や地域社会に貢献することである。基金にとって現下のテーマである経営改善にあたっても、その使命を第一に考えて、本末転倒にならないよう留意しなければならない。

しかし、群島の経済状況については、本検討会事務局（以下、「事務局」という。）による地元金融機関等との意見交換においては、

- ・ 畜産農家は子牛価格の周期的な変動による低迷と飼料高騰等に苦しんでいる。
- ・ 奄美群島で製造業や小売業を行う場合、輸送コストを補う付加価値のある商品でないと事業が成り立たない。
- ・ 売り上げは伸びているが、資金繰りに苦労している事業者が一定数いる。原価上昇を価格転嫁できていないことが要因と思われる。
- ・ 資材高騰のため、ホテルや設備への新規投資を躊躇している事業者が多い。
- ・ 奄美大島へのLCCの減便・運休による観光客減少の影響が出ている。

等の声があった。

そのような状況の中、地域経済の振興は決して容易ではないが、奄美群島には観光・移住地としての魅力がある。

今後は、クルーズ船やLCC、世界自然遺産登録等を有機的に結びつけて、観光産業を支えていくことが求められる。その際、同群島には沖縄とは違った雰囲気・文化が残っていることを認識して、景観も重視した観光施設等をつくり上げていくことが重要である。また、昨今、サステナブルツーリズムが非常に注目を浴びており、観光面からも、群島内のエネルギーをよりクリーンにしていくことには意味がある。

一方、群島内の生産物については、大消費地への輸送に相応のコストがかかるという不利性がある。そのため、まずは、観光客・移住者の増加策を徹底的に行うとともに、それらのニーズに応える生鮮食品等を提供する仕組みをつくる必要がある。

また、産業人材の確保といった観点からも、二地域居住の推進を含め、移住の促進にさらに積極的に取り組んでいくべきである。

奄美群島の産業振興のためには、これらの取組に、国、地方自治体、民間事業者、金融機関等が各々総力を挙げるとともに、関係者間の協力体制をさらに強固なものとしなければならない。本検討会が行った地元事業者へのヒアリングによると、基金の丁寧かつ柔軟な対応、事業計画策定の支援、融資実行後の各種情報提供等が一定の評価を得ているとともに、行政等と連携した金融に限らない更なるサポートなどを期待する声が聞かれた。

基金においては、そうした期待に応えていくためにも、関係者間の協力体制の構築・運営に積極的に関わり、かつ、自らの事業が民業圧迫等の議論を招かないよう、地元金融機関や商工会議所・商工会等と必要な分野で個別にも業務提携するなど、Win-Winの関係を構築して政策金融機関としての役割を果たしていかなければならない。

2. 保証業務のあり方

保証残高については、リーマン・ショック以降、新型コロナウイルス感染症対策による保証の利用が急増した令和2年を除き、全国的に減少傾向にある。これに加えて、基金では、リスク管理債権割合を減少させるために保証承諾に係る審査を厳格化してきたことから、さらに保証残高が減少することとなった。

地元金融機関等との意見交換においても、基金の保証は鹿児島県信用保証協会と比べてハードルが高く、保証が付かない場合、民間金融機関がリスクをとってプロパー融資をしているが、政策金融のセーフティネット機能の観点からは疑問があるとの意見があった。

ただし、本来、それぞれの金融機関には、融資等に関するディシプリンがあるべきである。そのため、保証承諾に係る審査を一律緩和するような対応はモラルハザードを招く懸念があって、望ましいことではない。

こうした点を踏まえて、政策金融機関としての役割を果たし保証残高を増加させるためには、まずは、他の金融機関との関係を再構築する必要があり、トップセールスとともに、担当者レベルでも丁寧なコミュニケーションを図らなければならない。

また、基金が有する群島内の事業者に関する情報提供などにより、他の金融機関の与信に寄与することも関係の再構築にも資すると考えられる。

さらに、保証承諾にあたっては、保証条件に加えて、迅速な審査も重要となってくる。地元金融機関等からは、中小事業者はスピードを一番に求めるため、保証承諾に係る審査に時間をかけるよりは、多少金利を上乗せしてでもプロパー融資で対応するといった声も聞かれた。基金においては、対象となる事業の奄美群島の産業振興への寄与度に応じた保証料率の軽減や、審査の更なる迅速化に向けた取組を検討すべきである。

3. 融資業務のあり方

融資残高については、世界自然遺産登録による資金需要の増加が見込まれていたが、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う経済の悪化等により、融資件数・額ともに想定よりも低く推移し、減少傾向にある。

ただし、融資業務にあたっても第一に考えるべきことは、基金の融資残高の増加ではなく、奄美群島の産業振興等への貢献であり、地域経済の振興のために民間金融機関等との連携を図っていかなければならない。

そのためには、これまで以上に商工会議所・商工会等と連携し、事業者への経営指導も含めて積極的に伴走支援することや、行政による起業セミナーや事業者サポートに関与していくこと等が考えられる。

また、事業者は、各種許認可や補助金申請、決算処理等の関係で行政や税理士・司法書士・行政書士等に相談に行くことが多いため、融資残高を増加させる観点からも、これらとの連携が有効である。地元事業者からも、奄美群島振興交付金と連携した融資等を期待する声があった。

なお、成長分野における比較的信用度の高い事業者であっても、民間金融機関からの借入だけでは資金需要を満たせない、あるいは、大口融資にあたって民間金融機関がリスク分散を図る必要がある場合等には、民間金融を補完・先導するために、基金として、政策的な目的に沿った条件での融資が考えられる。

特にこれからは、観光、再生可能エネルギー関連や移住者などによる起業等の資金需要が見込まれる。サステナブルツーリズムが非常に注目を浴びている中、群島内のエネルギーを一層クリーンにしていくことは、観光面においても意義がある。また、起業の意思があっても、的確な事業計画の策定が困難な者に対しては、伴走型支援も重要となってくる。

さらに、基金に求められるセーフティネット機能の観点からは、新型コロナウイルス感染症対応特別貸付を受けた事業者や、子牛価格の低迷など厳しい環境にある畜産業者等に対して、据置期間の妥当性なども含めて、積極的な対応が求められる。ただし、基金には預金口座がなく、取引先の日銭の動きが分からないため、事業者の経営実態の把握等にあたっては、他の金融機関との連携等を最大限に活用すべきである。

4. コンサルティング業務のあり方

これまで対価をとらずに行っていた取引先に対する経営相談等のコンサルティングをいきなり収益の柱に掲げて有償とすることは、事業者との関係も踏まえると困難だと考えられる。また、大手民間会社が行うような経営コンサルは、研修等によって直ぐにできるようになるという単純なものではない。

そのため、まずは、基金が有する奄美群島ならではのネットワークや知見を活かした情報等を金融機関や行政に提供して対価を得ることが考えられる。また、国や地元自治体から基金に対して、各業種の現状分析や今後の見通し等についての調査を発注することも考えられる。基金としては、そのような発注をこなす中でコンサルティング能力を向上させていくべきである。

その上で、経営が厳しい事業者や事業性に乏しいNPO等への経営指導には、リスク管理債権の削減という観点からも意義がある。ただし、基金単独ではなく、地元の行政、経済団体、他の金融機関等と連携しながら取り組むことが望ましい。コンサルティング業務にあたっては、そうした外部のリソースの活用が鍵となる。基金としては「何を行うか」焦点を絞り、基金が担えない機能については、代替的な提供先の紹介等を行うべきである。

また、地元事業者からは群島外事業者とのマッチング支援等も望まれるが、群島外事業者からは地元事業者の財務データ等からは分からない定性情報を使った助言などに需要がある。そのため、基金においては、金融関係に限らず、奄美群島の地元の情報を様々な者からこまめに収集し、信頼度や実績を上げる必要がある。さらに、基金の知名度を向上させて各所からの情報が入りやすい体制をつくることや、基金職員の有する暗黙知を形式知化することも重要である。

5. 組織のあり方

基金職員の年齢構成は歪であり、高年齢化が進みつつある。基金が長期にわたってその役割を担うためには、若年層の採用は必須である。

その際、優秀な人材確保に向けて、群島内の高校生等に基金を紹介する講座や、本土に転出した学生が帰省するタイミングにあわせた就職説明会などを開催することも考えられる。さらに、若手の給与改定を優先すること、新規業務に KPI を設定して給与に反映させる業績連動報酬を導入することも検討すべきである。ただし、KPI と個人の総合的な能力や組織への貢献が直接結びつかない場合があることにも留意が必要である。

また、即戦力となる中途人材の確保も重要であり、奄美群島振興開発特別措置法の令和 6 年改正で法目的等に移住の促進が追加されたことを受け、二地域居住等による副業人材の活用も視野に入れて、今後の職員構成を考えていく必要がある。

一方、現状の組織規模等を踏まえると、オンラインの活用等による出先機関の代替や債権回収のアウトソーシングも考え得る。しかし、その検討にあたっては、事業者と対面で接することにより得られるメリットを始めとする事業者との関係や、債権回収業務には金融の知見が詰まっていること等に十分留意しなければならない。

6. 経営改善に向けて

以上のとおり、基金がその使命を果たしつつ、経営改善に向けてなすべきことは多々あると考えられる。

しかし、対象エリアが限定され、立地産業も限られていることから、金融面で業種的なリスク分散は図りづらく、大数の法則も働きにくい。そうした条件下において収支を改善し、単年度収支を黒字とするためには、相当な努力が必要だと認識しなければならない。

他方、赤字や繰越欠損金の削減ばかりに目を向けて、基金が与信に過度に慎重になってしまうことは、政策金融機関として問題がある。基金を評価するときには、収支改善の状況だけでなく、雇用や交流人口拡大への寄与、事業者の経営改善の状況、関係機関との連携による成果等もあわせて見るべきである。

こうしたことから、基金の経営改善のためには、自ら最大限の努力を尽くすことを前提としつつ、他の政策金融機関等との横並びも踏まえて、以下の制度的な措置についても検討し、その結果に基づく行政と連携した不断の取組が必要である。

○ 保証業務について

保証業務は代位弁済による損失を伴うところ、鹿児島県信用保証協会には中小企業信用保険法に基づく信用保険制度を通じて一部補填がなされる一方、同制度が適用されない基金は損失をすべて自己負担する構造になっている。そのため、鹿児島県信用保証協会とのイコールフットィングを図るべきとの意見がある。

一方、国の事業として信用保証協会の信用保証能力を強化するという同制度の趣旨に鑑みると、基金は信用保証協会とは異なり、国の事業として保証業務を行う組織であること、独立行政法人通則法に主務省による財源措置規定があること、また、保証業務を実施している他の独立行政法人にも同制度が適用されていないこと等も踏まえると、基金への同制度の導入は容易ではないとの見解もある。

しかし、保証業務に伴う損失が基金の経営に与える影響は甚大であり、基金が奄美群島の産業振興等に貢献する政策金融機関として、持続的・安定的に当該業務を行うことができるよう、基金が政策金融機関として引き受けた妥当なリスクについては、国において何らかの損失補填の方策を検討しなければならない。

そのため、交付金の交付や資本金の減資、保証条件や保証商品の見直しへの支援等も含めて、様々な選択肢の実現可能性や課題について、引き続き関係者と議論を重ねていくべきである。

○ 融資業務について

民間金融機関が融資できないようなリスクの高い事業者に基金が融資することは、政策金融機関の役割として重要である。しかし、その際に高リスクだからといって一律に金利を上げてしまうと、融資先の収益性はより悪化するおそれがある。

基金の金利は日本政策金融公庫の金利を参考に設定しているところ、基金の一部の融資商品の金利には、融資先事業者の信用リスクにかかわらず一律にプレミアムを付加している。しかし、奄美群島という条件不利地域の事業者を対象としていること、また、イコールフットィングの観点からは、一律プレミアムの付加は再考の余地があり、基金の収支改善に及ぼす効果を踏まえつつもその見直しが必要である。

こうしたことを踏まえ、基金が政策金融機関としての役割を果たしつつ、収支改善が図られるよう、奄美群島の産業振興への寄与度が高い事業、地域社会を支えている生業や非常に厳しい経営環境におかれている事業等について、利子補給制度の創設等を検討すべきである。

（協調融資関係）

令和6年の法令改正によって、協調融資の場合、農漁業者共同利用施設整備事業、畜産業、黒糖焼酎製造業、観光関連施設整備事業について1億円を超える大口融資が

可能となった。引き続き、奄美群島における実需も踏まえて、更なる対象事業の追加や、メイン行の融資額を超えないこととされている基金の融資限度額の引上げも検討すべきである。

例えば、再生可能エネルギー関連事業は、群島内のエネルギーのレジリエンス等に貢献するものであり、政策的に推進する意義が大きい。同時に、一般的に収支が安定しやすい事業であるため、民間金融を補完・先導できるよう大口融資の対象とすることで、基金の収支改善にも資するものである。

また、地元金融機関からは、数十億円を要する船舶の建造費についても基金とリスク分担ができれば融資対象として十分あり得るとの意見や、協調融資の際には民間金融機関の金利にあわせる等柔軟な対応を求める声があった。特に、シンジケートローンを活用する場合には金融慣行として、担保を含む融資条件、債権管理方法等を共通化することが求められる。

○ その他

（現預金の運用）

元本を毀損しないよう、国債・地方債・政府保証債を対象とするほか、他の政府機関が運用対象としている証券等については、基金も対象とすべきである。また、保証勘定と融資勘定の現預金をまとめた運用や、基金の預金口座を開設している民間金融機関からの提案を受けた運用等も検討すべきである。

（新規業務の検討）

令和6年の法令改正で基金の業務にはコンサルティングが追加されたところだが、さらに基金が奄美群島の産業振興に貢献するため、また、その経営改善を図るために必要な業務そのものの検討は続けなければならない。

例えば、事業再生には資本性の資金活用が効果的な場合がある。そのため、まずは、そうした機能を有する日本政策金融公庫との更なる連携強化などが考えられる。

また、住宅ローンや教育ローンを扱っている他の政策金融もある。ただし、事業者向けの金融と個人向けとでは審査やリスク管理の方法が異なる。不動産の管理型信託等のニーズもあるかも知れないが、これについても独自のノウハウが必要となる。

引き続き、基金の新規業務を検討するにあたっては、業務の性質や基金の強み・弱みを十分踏まえなければならない。

○ むすびに

本検討会における議論、また、地元事業者や金融機関等の声も通じて、奄美群島の産業振興等に貢献するという基金の使命、社会的な意義・役割があらためて認識された。同群島が本土から隔絶した外海にあっても、人が住み続けられる地域となるよう、基金職員が一丸となり、基金に何ができるのか、そのために何をすべきかを前向きに考え、組織内外に情熱をもって示し、取り組んでいくことを期待する。