

## 「経営改善計画について（平成 26 年 3 月）」の実施状況について

### 1. 取組方針

独立行政法人奄美群島振興開発基金（以下「奄美基金」という。）は、平成 16 年 10 月より独立行政法人へ移行し、奄美群島地域の特性に即した農林水産業、商工業等の産業の振興開発に関する事項等を定める奄美群島振興開発計画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完・奨励することを目的としているが、今後とも、これら金融面からの支援を確実に果たしていくためには財務内容の改善を実現することが喫緊の課題である。

単年度収支の黒字化を確保していくため、

- 優良資産の増加による一定規模の保証・融資試算の確保に伴う業務収入の増加
- 審査及び債権管理の徹底強化等によるリスク管理債権の削減と不良債権の回収増加
- 一般管理費の適切な執行管理
- 内部統制の充実強化

を着実に進めることが必要であり、このことにより、約 57 億円（平成 24 年度末）の繰越欠損金の解消及びリスク管理債権割合の縮減を目指すこととする。

なお、この経営改善計画における収支計画（繰越欠損金解消計画）期間は平成 26～35 年度までの 10 年間とし、必要に応じ見直しを図るものとする。

また、この経営改善計画の実施状況については、毎年度の年度計画の業務実績と併せて公表する。

2. 具体的方策

(1) 審査に関する事項

	事項	改善策	実施状況（29年度）												
①	<p>限度額、期間等適切な保証、融資条件設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「奄美群島振興開発計画」に沿った、奄美群島の地域特性、行政面における重点分野及び事業者の実情等を踏まえつつ、奄美基金の政策としての役割、業務運営に必要なコスト・リスク等財務状況への影響等を勘案した限度額、期間等適切な保証、融資の条件設定を行い、利用者の経営安定化に資するとともに、優良資産増加等に対応する。</li> </ul> <p>【平成26年度より実施】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方公共団体の経済情報及び振興施策等との連携、協議を行っていく中で、基金の貸付金にかかる利子補助（補給）制度が創設された。今後、基金において補助（補給）金額の算定、利用実績の報告などの面で当該地方公共団体と連携し制度の円滑な運用に資することとしている。</li> </ul> <p>(奄美市) 平成27年11月から農商工事業者の資金需要に対する利子補助制度を導入済。</p> <p>(喜界町) 平成28年7月から基金利用者（農業に限る）に対する利子補給制度を導入済。</p> <p>(知名町) 農業振興にかかる利子補給制度を検討中。</p>												
②	<p>審査委員会の活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在、全ての申込案件について理事長を含む審査委員会で審議を行っているが、引き続き財務分析の徹底等更なる審査内容の充実、強化を図り審査の徹底に努める。</li> </ul> <p>【実施中】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保証・融資の申込全案件について、理事長以下を構成員とする「審査委員会」による審議を行った。</li> </ul> <p>「審査委員会」での審議回数</p> <table border="1" data-bbox="1375 1161 2056 1326"> <thead> <tr> <th>区 分</th> <th>28年度</th> <th>29年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>保証業務</td> <td>57</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>融資業務</td> <td>118</td> <td>87</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>175</td> <td>142</td> </tr> </tbody> </table>	区 分	28年度	29年度	保証業務	57	55	融資業務	118	87	計	175	142
区 分	28年度	29年度													
保証業務	57	55													
融資業務	118	87													
計	175	142													

	事項	改善策	実施状況（29年度）
③	中小企業信用情報データベースシステムの利活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業信用情報データベースの活用により、申込事業者の財務内容の点数化を行うことで、客観的審査への活用及びリスク区分別の保証料算定等を実施しているが、今後更に、情報のデータベース化、業種毎のリスクの動向把握のほか、リスク管理債権の発生要因等の分析を行い、結果等を審査面へ反映させる。</li> </ul> <p>【平成26年度より実施】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保証・融資の申込全案件について、中小企業信用情報データベースシステムを活用し、申込事業者の財務分析を客観的かつ迅速に行った。</li> </ul>
④	地元関係機関との連携強化（情報交換の緊密化と債権の安全性確保）	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者の経営状況及び地域経済動向等の情報収集に資するため地元自治体、事業者団体等（商工会、金融機関、事業者団体等）との更なる連携強化を図り、引き続き、情報交換の緊密化による成果を審査・債権管理面に反映させることで債権の安全性確保の充実に資する。</li> </ul> <p>【実施中】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保証業務・融資業務の関係者会議をそれぞれ開催し、既存の貸付条件、需要について意見交換・聴取を実施した。</li> </ul> <p>保証関係者会議の開催 62回（㊸：34回）  融資関係者会議の開催 45回（㊸：22回）  事業者団体との情報交換回数 135回（㊸：60回）</p>
⑤	地域の事業者向けセミナー等の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の事業者への適切な情報提供、制度の周知及び十分な事業計画の策定・経営改善を促進するため、引き続き、定期的に起業者向け、経営改善等のセミナー等の企画・開催を行い、きめ細かな経営サポートを実施することで、利用者の事業計画内容の向上を図るとともに、経営内容の向上を促して、保証、融資資産内容の優良化に繋げる。</li> </ul> <p>【実施中】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>奄美基金主催の保証業務関係者会議、融資業務関係者会議を通じ、地方公共団体、金融機関等との意見交換を8回実施した。</li> <li>また、事業者団体への資金説明会を通じ、群島内産業、経済状況、資金需要の動向等の情報交換を直接行ったほか事業者を選定して行う経営・再生支援を実施するとともに、奄美基金役員が講師となって、地域の経営者に対する事業者の経営改善に向けた奄美基金主催の経営セミナーを3回実施した。これらを通じ、更に必要性の高い事業者に対しては個別の経営指導等を行う等総合的な経営サポートの強化に取り組んだ。</li> </ul>

	事項	改善策	実施状況（29年度）
⑥	適切かつ効果的な債権保全策の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保証業務における「責任共有制度」を引き続き措置することで、代位弁済にかかるリスク分散を図る。 【実施中】</li> <li>・ 保証付き融資と民間金融機関独自融資の併用促進による事業者の自立化支援をリスク分散に引き続き努める。 また、奄美基金の融資と民間金融機関独自融資の併用促進によるリスク分散を図るとともに、引き続き、奄美基金と民間金融機関が協調し、事業者への支援体制を強化する。 なお、これら債務者の経営内容悪化、延滞発生等の際には金融機関と協調し経営改善の支援を行うほか、合同督促等により債権保全効果の向上に努める。 【実施中】</li> <li>・ 将来価値を見込んだ担保設定、事業資産等に対する動産担保設定の促進等によりリスクに対する多様な備えを図る。 【実施中】</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 責任共有制度付き保証の実績は以下のとおり。 → H29 新規取扱額 362 百万円に占める責任共有制度付保証額 362 百万円（全体の 100.0%） → H29 残高 2,214 百万円に占める責任共有制度付保証残高 1,748 百万円（全体の 79.0%）</li> <li>・ H29 新規取扱件数 54 件のうち、8 件 47 百万円に併せ、金融機関プロパー融資 41 百万円を実行。</li> <li>・ H29 新規取扱件数 87 件のうち、1 件 15 百万円に対し、金融機関プロパー融資 5 百万円を実行。</li> <li>・ 民間金融機関との合同督促を 3 回実施（㊟：6 回）。</li> <li>・ 利用者の実態等を踏まえ、債権保全の多様化及び弾力的な対応を図るため、融資対象設備を動産担保とする譲渡担保による融資の対応を実施した。 （融資：9 件（145 百万円）） ※ 昨年は融資：7 件（61 百万円）</li> </ul>

	事項	改善策	実施状況 (29年度)														
⑦	新規の債権に対する管理強化	<p>これら審査の厳格化、新規事業者への経営セミナー等を通じ、今後、新たに保証・融資を行う案件については、リスク管理債権発生比率が抑制されるよう、債権の審査強化に努める。</p> <p>【新規】</p>	<p>H26～H29中に与信した債権のH29末の状況は以下のとおり。</p> <p style="text-align: right;">(単位：千円)</p> <table border="1" data-bbox="1370 352 2069 624"> <thead> <tr> <th rowspan="2">区 分</th> <th colspan="2">総 括</th> </tr> <tr> <th>保 証</th> <th>融 資</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>年度末残高A</td> <td>3,817,096</td> <td>2,820,968</td> </tr> <tr> <td>リスク債権額B</td> <td>198,304</td> <td>713,630</td> </tr> <tr> <td>リスク債権比率 (B/A)</td> <td>23.9</td> <td>25.3</td> </tr> </tbody> </table>	区 分	総 括		保 証	融 資	年度末残高A	3,817,096	2,820,968	リスク債権額B	198,304	713,630	リスク債権比率 (B/A)	23.9	25.3
区 分	総 括																
	保 証	融 資															
年度末残高A	3,817,096	2,820,968															
リスク債権額B	198,304	713,630															
リスク債権比率 (B/A)	23.9	25.3															

(2) 債権管理に関する事項

	事項	改善策	実施状況 (29年度)
①	債権管理業務全般の可視化の促進と管理業務工程の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 期中管理の徹底を図るため、奄美基金組織内の改善活動等を通じて、引き続き、債権管理業務全般の可視化の促進と管理業務工程の改善に努める。 【実施中】</li> <li>・ 理事長を含む債権管理委員会の活用を引き続き図り、回収計画の立案、督促結果報告、問題整理、再督促の債権管理サイクルを確実に実施するとともに、個々の債務者の情報共有、回収方策等について多角的に検討を行い回収実績等の向上に努める。 【実施中】</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 債務者の返済状況、保全状況等を勘案して管理方針を区分し、効率的かつ効果的な債権管理サイクルとなるよう努めた。具体的には債務者の返済状況、経営実態、資産・負債状況等を踏まえた回収可能性を反映した区分別管理を行うこととして、入金実績（定期入金及び不定期入金、入金なし）と債務者現況等の実態把握に着目し、グループ分類による債権管理を実施した。</li> </ul> <p>債権管理委員会での審議 109回 (㊟: 93回)            法的手続き7件 (保証2件、融資5件) (㊟: 7件 (保証4件、融資3件))            民間金融機関との合同督促 3回 (㊟: 5回)            共通債務者をもつ民間金融機関との合同督促 0回 (㊟: 1回)</p>
②	モニタリング等個別事業者の状況把握の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一定規模の事業者から定期的に財務諸表等を徴求し、引き続き、信用状況の検証・分析の徹底等を図る。 【実施中】</li> <li>・ 信用状況の悪化した事業者に対しては「事業者再生支援委員会」の活用等を通じ、引き続き、経営・再生支援の強化を図る。 【実施中】</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大口利用先等に対するモニタリング 361件 (㊟: 395件)</li> <li>・ 平成27年4月に「再生支援マニュアル」を策定し、再生支援選定対象先を明確にするとともに、モニタリング、会議の開催等について規定した。</li> <li>・ また、経営改善のための施策のアドバイスを行うなど、9事業者に対して経営維持・安定、事業再生の支援を実施し、2事業者がランクアップした。</li> <li>・ 加えて、定期的に、役職員全員参加（非常勤職員除く）による再生支援委員会を開催し、フォローア</li> </ul>

	事項	改善策	実施状況（29年度）
			ップの内容及び進捗状況について検証、審議を行った。
③	債務者区分毎の管理方策の策定等	<ul style="list-style-type: none"> <li>奄美基金の自己査定に基づく債務者区分の応じた効果的な管理及び回収方策を策定するとともに、債務者の信用状況、保全内容等を分析し回収実績向上に努める。</li> </ul> <b>【実施中】</b>	（再掲）債務者の返済状況、保全状況等を勘案して管理方策を区分し、効率的かつ効果的な債権管理サイクルとなるよう努めた。具体的には債務者の返済状況、経営実態、資産・負債状況等を踏まえた回収可能性を反映した区分別管理を行うこととして、入金実績（定期入金及び不定期入金、入金なし）と債務者現況等の実態把握に着目し、グループ分類による債権管理を実施した。
④	債務者区分の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリング、経営・再生支援等を通じて、事業者と協力しながら、自己査定における債務者区分の維持・向上を図り、これらの効果による引当金戻入等収益確保に努める。なお、中期計画期間中の債務者区分向上による引当金戻入による収入は約2千万円を、リスク管理債権の減少は約2.4億円を目標とする。</li> </ul> <b>【実施中】</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>引当金戻入による収入は86百万円。</li> <li>リスク管理債権の減少額 （保証）⑳2,369百万円→㉑1,804百万円 （△565百万円） （融資）⑳2,359百万円→㉑1,980百万円 （△379百万円）</li> </ul>
⑤	回収、督促の強化及び効果的な法的手段の実施、債権回収会社の活用検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>督促計画等を踏まえ債務者へのコンタクトの増加に努め、返済財源の掘り起こしを着実に進める等、引き続き、回収・督促の強化を図る。</li> </ul> <b>【実施中】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>費用対効果を踏まえた法的措置の実行及び債権回</li> </ul>	（再掲） 債権管理委員会での審議 109回（㉒：93回） 法的手段7件（保証2件、融資5件）（㉒：7件） （保証4件、融資3件） 民間金融機関との合同督促 3回（㉒：5回） 共通債務者をもつ民間金融機関との合同督促 0回 （㉒：1回）  法的手続件数 7件

	事項	改善策	実施状況 (29年度)														
		収会社の活用を検討する。 <b>【実施中】</b>	※ サービスーとの協議内容、延滞債権及び回収の状況、現在の債権管理等について整理し、内部で検討を実施した。														
⑥	回収不能債権の整理（償却処理）促進	・ 財務内容の健全性を図るため、回収不能債権については、債務者の状況把握等に努め債権の回収可能性等を十分踏まえた上で償却処理の促進に努める。 <b>【平成 25 年度決算より実施】</b>	・ 債権の償却処理は以下のとおり。 （保証）128 百万円（㊟：320 百万円） （融資）101 百万円（㊟：283 百万円）														
⑦	新規の債権に対する管理強化	・ これら債権管理の厳格化、債務者へのモニタリング等の強化を通じ、今後、新たに保証・融資を行う案件については、リスク管理債権発生の比率が抑制されるよう、債権管理の強化に努める。 <b>【新規】</b>	（再掲） <table border="1" data-bbox="1370 632 2069 903"> <thead> <tr> <th rowspan="2">区 分</th> <th colspan="2">総 括</th> </tr> <tr> <th>保 証</th> <th>融 資</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>年度末残高A</td> <td>3,817,096</td> <td>2,820,968</td> </tr> <tr> <td>リスク債権額B</td> <td>911,934</td> <td>713,630</td> </tr> <tr> <td>リスク債権比率 (B/A)</td> <td>23.9</td> <td>25.3</td> </tr> </tbody> </table>	区 分	総 括		保 証	融 資	年度末残高A	3,817,096	2,820,968	リスク債権額B	911,934	713,630	リスク債権比率 (B/A)	23.9	25.3
区 分	総 括																
	保 証	融 資															
年度末残高A	3,817,096	2,820,968															
リスク債権額B	911,934	713,630															
リスク債権比率 (B/A)	23.9	25.3															

(3) 一般管理費に関する事項

	事項	改善策	実施状況 (29年度)																														
	一般管理費に関する事項	<p>これまでの一般管理費の抑制等の状況を踏まえながら、引き続き、収支改善に資するため適切な一般管理費の抑制目標の設定、執行管理を行う。</p> <p><b>【実施中】</b></p>	<p>・ 一般管理費（人件費、公租公課等の所要額計上を必要とする経費を除く。）については、支出の管理及びコスト意識の徹底等の効果等により、年度計画（H25比で5.6%以上の削減）を上回る44.1%の削減となった。</p> <p>一般管理費及び人件費の状況 (単位：千円)</p> <table border="1" data-bbox="1384 555 2080 890"> <thead> <tr> <th rowspan="3">区 分</th> <th>前中期目標期間</th> <th colspan="2">当中期目標期間</th> </tr> <tr> <th>終了年度</th> <th colspan="2">29年度</th> </tr> <tr> <th>(25年度)</th> <th>金額</th> <th>対H25比</th> </tr> <tr> <td></td> <td>金額</td> <td>金額</td> <td></td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>一般管理費</td> <td>22,477</td> <td>12,576</td> <td>△44.1%</td> </tr> <tr> <td>  うち出張旅費</td> <td>10,217</td> <td>7,357</td> <td>△28.0%</td> </tr> <tr> <td>  その他</td> <td>12,260</td> <td>5,219</td> <td>△57.4%</td> </tr> <tr> <td>人件費</td> <td>172,274</td> <td>147,006</td> <td>△14.7%</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>【参考】</b>            (一般管理費)            ㊸：15,927千円 (対25比 △29.1%)            (人件費)            ㊸：151,334千円 (対25比 △12.2%)</p>	区 分	前中期目標期間	当中期目標期間		終了年度	29年度		(25年度)	金額	対H25比		金額	金額		一般管理費	22,477	12,576	△44.1%	うち出張旅費	10,217	7,357	△28.0%	その他	12,260	5,219	△57.4%	人件費	172,274	147,006	△14.7%
区 分	前中期目標期間	当中期目標期間																															
	終了年度	29年度																															
	(25年度)	金額	対H25比																														
	金額	金額																															
一般管理費	22,477	12,576	△44.1%																														
うち出張旅費	10,217	7,357	△28.0%																														
その他	12,260	5,219	△57.4%																														
人件費	172,274	147,006	△14.7%																														

(4) 内部統制の充実強化

	事項	改善策	実施状況 (29年度)
①	—	相互牽制機能が十分に働く、組織規模に見合った内部監査体制の強化を図る。	<ul style="list-style-type: none"> <li>本部監査の際は、内部監査担当のほか各課から職員を1名選出し、牽掛けにて監査を実施した。</li> <li>また、毎月、課長並びに次長が自己検査を実施し、チェック項目を振り返ることにより定期的な意識付けを行った。</li> </ul>
②	—	業務の有効性及び効率性の向上に資するため、中期及び年度計画のほか数値目標等について取組状況の報告、意見交換会の実施を通じた目標管理の徹底を図る。	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎月開催する定例会において、業務実績及び取組状況の報告を行い、対応策等について協議を行った。</li> </ul> 定例会の開催回数 12回 (ⓧ : 11回)
③	—	コンプライアンス (法令遵守) 体制の強化を図る。	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス・プログラムを策定し、同プログラムに基づき、コンプライアンス体制の強化を図った。</li> </ul> コンプライアンス委員会の開催回数 13回 (ⓧ : 13回)
④	—	能力、業績等を反映するとともに職務、職級等に応じ、降級・降格も措置できる人事制度の運用に努める。 【①～④実施中】	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成29年度は、引き続き職務・階級に応じて期待される能力・資質面のガイドライン (平成24年1月作成) に基づいた人事考課を実施した。さらに、各種規程との関連を整理、具体的な評価基準を定める等新たに見直しを行い、平成27年4月に「人事考課マニュアル」を制定し、人事考課に活用した。</li> <li>定例的に年度計画と実績状況を役職員で共有し、組織全体での目標管理を行った。</li> <li>また、職員の評価にあたっては、個別の目標 (評価)</li> </ul>

	事項	改善策	実施状況（29年度）
			<p>シートの作成により、具体的な目標項目を設定し、半期に1回の実績評価を実施した。なお、実績評価にあたっては、当事者意見、各課長等の評価、理事長の評価等段階的かつ個別面談を行うなど詳細な評価方法で実施した。</p> <p>なお、評価内容については個別面談を通じ各職員にフィードバックを行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成25年6月に改正した給与規程の改正内容に基づき、個々の職員の勤務成績を給与、特別手当へ反映し、職員のインセンティブの確保を図ると同時に能力、業績等に見合った厳格な人事制度の運用を図った。</li> <li>・ 職員能力に応じた人事配置については、引き続き検討、実施を進めているところであるが、29年度においては、内部監査担当職員の異動を実施した。</li> </ul>

(5) 職員の質的向上に関する事項

	事項	改善策	実施状況 (29年度)												
①	—	<p>職員の内部事務（審査管理、回収・債権保全）講習の実施及び利用者への適切な経営アドバイスに必要な資格（FP、宅建主任等）取得等の奨励を引き続き実施する。 【実施中】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員研修等の状況は以下のとおり。 通信講座受講 5名（28：5名） 外部研修の受講 21名（28：23名） なお、平成29年度の通信講座は、金融庁が推奨している本業支援のコンサルティングについて、企業価値向上に資する支援を目的とした通信講座を受講し、同分野に関する知識向上に努めた。</li> <li>平成29年1月から簿記の資格取得に向けた3回目の勉強会を理事長が主催する等、業務に資する職員の資格取得を推進した。</li> </ul> <p>(参考)H29末における職員の資格取得状況</p> <table border="1" data-bbox="1395 780 1933 991"> <thead> <tr> <th>資格名</th> <th>取得者計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FP1級</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>FP2級</td> <td>7 (5)</td> </tr> <tr> <td>宅地建物取引主任者</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>ビジネス法務2級</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>簿記2級</td> <td>7 (6)</td> </tr> </tbody> </table> <p>注（ ）はH28末の取得者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平成29年4月から毎月1回、金融機関としての更なる資質及び専門性を高める目的で次長3名を対象とした理事長主催のバージョンアップ研修を実施した。</li> </ul>	資格名	取得者計	FP1級	1	FP2級	7 (5)	宅地建物取引主任者	2	ビジネス法務2級	1	簿記2級	7 (6)
資格名	取得者計														
FP1級	1														
FP2級	7 (5)														
宅地建物取引主任者	2														
ビジネス法務2級	1														
簿記2級	7 (6)														

②	—	<p>外部研修の実施及び民間金融機関、債権回収会社等との人事交流を促進する等他の金融機関等との連携強化に努める。</p> <p><b>【実施中】</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧問弁護士による債権管理実務研修（時効、債権回収方策等）について延べ16名が受講した。</li> <li>・ 法務局管内訴訟事務担当者研修について、1名が受講した。</li> <li>・ (株)日本政策金融公庫の短期の集合研修プログラム（審査・債権管理関係）を活用した職員研修に3名が参加、農業経営アドバイザー研修を1名が受講・合格し、奄美初の農業経営アドバイザーが誕生した。</li> </ul> <p>※ H30の研修計画は策定済み。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本公庫内部の研修プログラムの受講 2名</li> <li>・ 日本公庫の農業経営アドバイザー研修 1名 外</li> </ul>
---	---	--	---

