

第5章 農協信用事業の戦略の特徴と課題

本章は、農協の信用事業を取り巻く環境の特徴とその戦略の方向性について検討することとする。

1. 農協信用事業を取り巻く環境について

①農協経営にかかる課題認識について—収支は新たな局面に—

議案によると、07年度の農協事業利益は1,729億円と見込んでいる。これは、全中発表の「平成07事業年度JA決算概況」（集計対象791農協）をベースにした予測であるが、同「概況」では事業総利益1兆9,267億円（前年比▲1.2%）、事業管理費1兆7,602億円（同▲1.1）、その結果事業利益は1,665億円（前年比▲2.1%）となっている。特徴的な点は、事業利益の前年比が3年ぶりにマイナスに転じたことであり、またその要因として、前2カ年度とは異なり、事業総利益の減少幅を上回る事業管理費の圧縮が困難となったことである。すなわち、減収増益路線が困難となり減収減益に転じたということである。

事業量の伸び悩み傾向は、組織・事業基盤の脆弱化によって、90年代以降顕著となってきたが、そうした傾向は今後も続くともみなければならないであろう。とくに収益の柱である共済事業は、2000年代に入って頭打ちの傾向がはっきりと現れている。

このような収支の悪化への対応として打ち出されたのが、組織・事業の合理化・効率化であり、人件費を中心とする事業管理費の圧縮であった。しかし、今やそうした路線は採りにくいギリギリの状況になったといわざるを得ない。すでに、これまでの事業の再編、店舗・施設の統廃合、人件費の圧縮等の合理化・効率化等によって、組合員との関係の希薄化等が指摘され、また新たな環境の変化に即した体制整備や事業の企画・強化を進めるための人材配置が困難な状況に立ち至っているといわざるを得ない。

こうした農協経営にかかる課題認識をふまえて打ち出されたのが、個々の農協単位での合理化を超えた「もう一段の合併」であり、事業伸長、さらには目標利益（適正利益）の確保等である。農協経営は、一層厳しい「新たな局面」に入ったという課題認識は首肯できるにしても、その対応方向についてはこれまでとは異なった協同組合らしい事業展開からの視点も必要であろう。

②当面の農協の収支予測について

そこで、まず対応方向の前提となっている農協の収支予測について検討してみたい。議案では、07年度の事業利益を1,729億円、さらに08年度もほぼ横這いと仮置きし、09～11年度における収支変動要因を加味した09～11年度までの農協事業利益の予測を行っている。その前提として、まず、事業管理費を毎年度155億円ずつ減少させること、事業総利益では毎年度の減少幅として、共済事業▲149億円、購買事業▲131億円、信用事業▲129億円、合計409億円ずつ減少を見込んでいる。一方、引当・償却コスト（購買未収金・信用事業不良債権の処理）は、今後さらに増加する環境にないとの判断で、毎年度472億円の処理コストを見込み、最終的には、毎年度の事業利益減少幅（対08年度比）で、09年度は▲727億円、10年度は▲981億円、11年度は▲1,235億円と予測している。その結果、09、10、11年度の事業利益はそれぞれ、1,002億円、748億円、494億円と試算している。

この試算の詳細は不明だが、問題は08年秋の米国発の金融・経済危機によって、農林中金はその財務内容が大きく傷ついたこと、そして09年3月期決算（単体ベース）では、経常利益▲6,100億円、当

期純利益▲5,700億円と、かつて経験をしたことがない大幅な赤字に転落した影響が、どれくらい織り込まれているかである。農林中金の09～12年度までの「経営安定化計画」では、系統信用事業への利益還元は奨励金を中心として約3,000億円は保証するというものの、4年かけて財務を安定的配当が可能な状態に戻すというもので、農協の信用事業への影響は単年度の収支にとどまらず長期にわたることは明らかである。

すなわち、農林中金の赤字決算が続く限り、出資配当（後配出資も同様であり、今回の増資による影響も大きい）、特別配当はゼロになる可能性が高い。ちなみに、07年度の奨励金以外の利益還元をみるとは、好決算を背景に農林中金への普通出資に対する配当金は170億円で、農協系統の出資割合が約9割であることを勘案すると、約150億円の減少となる。また、特別配当金は446億円であるが、農林中金への預金残高のうち、農協・県信連の定期性預金の割合は95%を占めており、それを勘案すると最大で420億円程度の減少となる。農協・県信連への普通出資配当、特別配当への影響は、極めて荒い試算であるが、07年度対比で合計500億円を優に越える額の配当金が減少する可能性がある。そしてその影響は、08年度決算から始まり、農林中金の財務の修復度合いにもよるが、長くにわたって相当程度の影響を受けざるを得ない。

こうした点を勘案すると、大会議案の信用事業の事業利益減少幅は小さすぎるきらいがあり、全てが農協への影響というわけではないが、統合県、県農協では直接的に、それ以外は県信連の経営体力にもよるが、県信連から農協への配当金も間接的に影響を受けることになる。大会議案の試算は、現在の趨勢のまま推移した場合はこうしたシナリオも想定されるとするものであり、約半数の県域の農協で赤字の懸念が生じかねないとしているが、いづれにしても極めて厳しい収支状況が予測される。

2. 実践事項について

こうした厳しい予測を受けて、それへの対応方向と実践事項についてみてみたい。

①目標利益（適性利益）の設定と確保

目標利益は、「自らの存続・成長を可能とする内部留保を踏まえた」水準とし、「信用・共済事業を収益源に、地域における営農・生活事業や各種活動を戦略的に展開する」としている。そして、具体的には組合員・利用者への還元・配当や事業・活動等の機能・サービスを提供するため財源を確保し、現状程度の自己資本比率を維持していくための目標利益（適正利益）として、農協全体で07年度並の事業利益、1,729億円並みの確保が必要と結論づけ、各農協それぞれの目標設定とその必達を提起している。

しかし、その具体策となると議案からは浮かび上がってこない。それはやはり、合理化・効率化、すなわち新たに打ち出された「もう一段の合併」と「県域等を単位とし機能集約による効率化」ということであるが、信用事業でいえば、「農業メインバンク」（農業融資体制の強化）や「生活メインバンク」としての機能強化（重点推進事項としてのJAバンクローン・住宅ローン、JAカード・年金口座獲得の目標達成等）ということであり、具体策としての新鮮味はとくにはない。

②県域等を単位とした機能集約による効率化とその狙い

ポイントは、「もう一段の合併」と「県域等を単位とし機能集約による効率化」を打ち出している点であろう。今回の大会では、「県域等」を単位とした合理化・効率化が随所に現れている。それは、信用事業の事業別戦略として、営業体制の強化（県域営業戦略策定、渉外体制強化支援）、年金推進・相談体制強化（「県域年金センター機能」確立、県域センターを中心とする情報収集・相談・推進体制の

構築)、さらには県域ローンセンター構築、県単位のローン営業戦略・営業構築といった、「県域センター」の機能の確立や体制の構築である。以下、その概略についてもう少し掘り下げてみたい。

まず、「JAグループの事業伸長と効率経営に向けた対応」(p52)では、「県域等を単位として、あたかもひとつのJAのような機能集約を行うことで、新たな効率的事業運営体制を確立する」とあり、またこれは「JAと中央会・連合会(含む県本部)の現行の機能分担・リスク分担をも直すものであり、効率化の手法そのものを従来から変革する」とされている。すなわち、「新たな効率的事業運営体制を確立」とは、従来の延長線上ではなく、「手法」そのものを変える新たな「県域戦略構想」といえよう。

ちなみに、「県域戦略」的な発想が出てきたのは、前回24回大会であろう。その発想は、全国一律ではなく、地域(県域)の実情に応じて県域戦略を策定し、さらにそれに基づきつつも各農協の地域特性や実体に応じて中期計画・事業計画を策定・実践するといった組立て(後者に力点)であったようにみえた。しかし今大会の「県域等の機能集約」は「県域一本化」を前提とした各種センターを軸にした構想で、その指令等は県域センターにあり、各農協はその代理店的な存在として想定しているようにみえる。

たしかに、今大会議案にも総合事業体としての事業推進や協同活動の強化等について、「地域特性を踏まえたJAの戦略の策定と実践」(p48)のなかで、地域特性が一見強調されているようにみえる。しかし、その地域性とは地域農業振興(正組合員基盤の維持・拡大)と「消費者・地域住民への事業・活動の拡大」(新規組合員の加入促進)の機械的マトリックス程度にすぎなくもない。あくまで重点は、「県域等を単位とした機能集約による効率化」にあり、今回大会の本質的狙いは、合理化と新たな事業・組織の「県域」による再編にあるといえそうである。

それは、事業・組織・運営、すなわち総ぐるみでの徹底した県域での合理化と再編であり、あたかも県域を単位とした事業本部制への再編のごとくでもある。その先には農協の総合事業解体と窓口化があり、経営主体としての農協の否定へ繋がりがかねない危険性をはらんだものといえよう。それはまさに、協同組合の精神とは相容れない「上意下達方式」の事業・運営になりかねないものである。

そこで、信用事業についての事業伸長と効率的経営の具体策を「新たな効率的事業運営体制のイメージ」(p53)からみてみよう。まず、各農協に共通する機能の県域への集約について、①事業推進にかかる企画機能(チャネル戦略、人材戦略、重点商品営業施策、金利手数料戦略)、②専門機能戦略(県域農業金融センター、県域ローンセンター、県域年金センター)、③後方事務の集約(県域事務集中センター)、の3つの例示がある。また、広域(ブロック)での機能集約については、信用事業については記述がなく、事業の性格からして、広域レベルの集約の必要性はないということであろう。

さらに、全国レベルの機能集約については、①事務・商品の統一、②顧客接点媒体(通帳・カード・交付書類等)の統一と作成・交付業務の全国集約、③全国共通インフラの強化(ローン保証業務、不良債権回収業務)があげられている。これらは、金融商品の開発や事務処理におけるシステム化が前提とされる分野であり、比較的効率化が可能で組合員等との対面性が損なわれるといった心配はない。

問題はやはり、前述の県域への機能集約のひとつである事業推進にかかる企画機能と専門機能の集約化であろう。「後方事務の集約」を除くと、「企画機能」を含めて実質的な業務展開は県域の農業・ローン・年金の各種「県センター」が指令塔になり、それを軸に展開される構想とも受け取れる内容である。それは、人事・労務においても「県域戦略を踏まえた人事戦略」というかたちで補完される格好となっている。

これらは、効率的事業運営体制構築にかかる「機能・リスク分担等の考え方」(p53)にも現れてい

る。そこでは、ケース1「JAに共通する業務（例えば後方事務）の県域・全国一元的集約」、ケース2「JAと連合会の機能分担を見直し、効率化を図る」、ケース3「事業にかかる勘定やリスクをJAから連合会に移転し、JAは事業の受託者として窓口機能、顧客対面機能等を発揮」の3つのケースが想定されている。ケース1および2は、IT・システム化や事業特性を踏まえた機能分担の見直しは肯定できる点といえるが、ケース3については、農協信用事業のこれからの展開方向を左右する論点が含まれているといわざるを得ない。この延長線上には、農協の信用事業主体は、農協ではなく、各種県域センターの機能を統括する連合組織に移り、農協はその連合組織の「支店」「窓口」化していく可能性が否定できない。

またこの点に関して、信用事業の事業別戦略（p60）において、「機能の集約等による効率化・コストダウンと競争力の強化」（10年後を見据えた仕組みづくり）において、「全ての県域において、県域本店がJAと直結・一体化し、県域全体としての経営資源が最も有効に発揮し、組合員・利用者へのサービス提供が戦略的にできる『県域共同事業運営態勢』構築を志向する」とされている。ここでいう「県域本店」とは何を指すのかは今ひとつ明確ではない。しかし、取組み事項には「県域本店をひとつの金融機関とみてる」「県域本店とJAの一元的な目標進捗管理態勢の確立」「農業融資、ローン、年金等の専門機能について、県域的に対応し、JAと一体的に機能する姿」とあり、各種県域センター機能を統括する前述の連合組織が想起される。すなわち、その組織（「県域本店」）が、各農協の店舗単位の総合収益、目標進捗管理および取組みを統括していくという方向性が、10年後の農協系統信用事業の姿なのであろう。

農協の経営主体としての存在を軽んじ、目標利益を最優先するという本音が見え隠れしているといってもよい。地域実態を踏まえた農協信用事業の「企画力」を吸い上げて、果たして組合員等に対する対面性重視の事業・活動を展開できるか疑問である。

3. JAバンクシステムの展開と農協信用事業

① JAバンク構想の一層の深化

こうしたJA大会の議案は、近年、行政サイドからの農業・農協政策および農協各事業の具体的な展開方向と密接な関係を持つようになってきている。それは、2000年の第22回大会以降、顕著な傾向となっており、とりわけ、住専処理および金融制度改革のもとで農協系統の組織・事業改革が喫緊の課題とされ、全中（各連合会）、自民党、農水省が一体となってその課題への対応方向が検討された時期とも重なっている。そしてそれらの検討は、96年の「農政審議会報告」に始まり、2000年の自民党農林部会の農協改革に関する取りまとめ、同じく農水省経済局長私的検討会の「農協系統の事業・組織に関する検討会」における「農協改革の方向（案）」における農協系統組織再編への「提言」に収斂していく。そこでは、農協信用事業について、「系統が全体として一つの金融機関として機能する農協金融システム（JAバンク）」「破綻未然防止」、さらには「農林中金主導による再編」を骨子とする方向性が打ち出され、JAバンクシステムはそうした流れのなかで創設された。

「一つの金融機関」については、当初「あたかも一つの経営体」と表現されたり、また「限りなく1経営体に近い系統組織の形成」であったりしたが、農協合併の広域化や信用事業を取り巻く経営環境が厳しくなるなかで、第23回JA大会以降の議案のなかでもより実態的に「一つの金融機関」としての方向性が強調されるようになってきている。そしてそれは、JAバンク構想の深化の過程といってもよいであろう。

②農林中金の急速な収支悪化と農協系統信用事業の展開

農林中金は、昨年秋以降の急速な財務および収支の悪化を踏まえて、09年度から4年間にわたる「経営安定化計画」に取り組むこととなっている。その計画目標の2本柱は、①安定収益還元を可能とするリスク管理、資金運用体制を再構築し、安定的配当が可能な財務状況に回復すること、②会員および農林水産業への貢献を第一として、協同組織中央機関の機能発揮に取り組む、としている。とはいうものの、農林中金はこれまでの「ビジネス・モデル」における「経営目標の両翼」、すなわち農協・県信連・農林中金が一つの金融機関としての総合的戦略の樹立する系統信用事業の成長戦略（JAバンク中期戦略）と農林中金が独自に担う国際投融資戦略の双方を堅持することとしている。

これらは、JAバンクシステムにおける役割（リテール本部機能）の遂行と国際分散投融資等による収益確保を通じた安定的な還元等という、これまでの農林中金の基本的な役割は変わるものではない。むしろそれらを通じて存在感のある金融機関となることが基本目標であるとしている。そして、25回大会議案には、JAバンクシステムが現段階で抱える課題としての「県域等を単位にした機能集約」による新たな再編を基本的枠組みとし、その上での数値目標管理の強化を盛り込んだ「事業伸長と効率経営」が、直接反映しているとみてよいであろう。

加えて、JAバンクの基盤強化・効率化に取り組むなかで、「中央会・JAバンクの指導一元化（全中・金庫のワンフロア化）、監査機構検査・内部監査充実への協力によるJAの健全性確保」が新たに盛り込まれているのも、今回の議案の特徴点である。これはJAバンクシステムの「破綻未然防止」に関する態勢整備の仕上げともいえるべきものであろう。また、「経営安定計画」と25回大会の目標終了時の到達点が重ねあわされており、そうした意味においては、今大会は農林中金の当面の危機突破とJAバンクシステムの一定段階の仕上げとして位置づけられているとみてよいであろう。

これまで述べてきたことを総括すると、今後の農協信用事業は現在の展開方向を続けるならば、農協信用事業は農林中金という巨大な投資銀行の資金調達部門を担いながら、その支店・代理店としての限定した金融サービス提供する代理機関となる道に辿り着くことになる。そうではなく、自立性を一層発揮して、組合員等の営農とくらしに密着した協同組合金融としての方向に立ち返るのか、組合員等からの声をくみ上げながら、そうした視点からの十全な検討が今まさに求められているとあってよい。