

第3回農協系統の事業・組織に関する検討会議事要旨

1. 時間：平成12年5月19日（金） 15:00～17:00

2. 場所：農林水産省4階第2特別会議室

3. 出席者：委員

岩原 紳作	東京大学大学院法学政治学研究科教授
奥村 一則	富山県・農事組合法人サカタニ農産代表理事
岸 康彦	愛媛大学農学部教授
後藤 康夫	農林水産長期金融協会会長
佐藤 晴登	J A 山形おきたま代表理事組合長
佐藤三千男	読売新聞論説委員
生源寺真一	東京大学大学院農学生命科学研究科教授
森本 一仁	熊本県・農業者
山田 俊男	全国農業協同組合中央会専務理事

専門委員

永井 和夫	全国信連協会専務理事
西村 博之	全国共済農業協同組合連合会専務理事
橋本 勝好	農林中央金庫専務理事

農林水産省

経済局長、審議官、金融課長、農業協同組合課長、組織対策室長

4. 議題：農協系統の信用事業、共済事業及び組織等について

5. 議事内容

事務局より農協系統の信用事業、共済事業及び組織の現状と課題について説明を行った後、自由討議に入った。

委員等からの主な意見・質問

- ・ 農家が農協の信用事業を利用するのは、農産物の販売代金が農協の口座に振込まれ、そこから農薬・肥料等の経費が引かれるため。好きで使っているからではなく、利用せざるを得ないから使っている。
- ・ 農家が共済の加入推進に協力して、共済の掛金を払うと、当座貸越しになり、農協から高い金利で借りる形になってしまうようなケースもある。農家の中でも青色申告するような先進的な農家はシビアに金融機関を選択している。当座貸し越しにかかる金利は一般の金融機関の方が低い。
- ・ 信用事業でも、農協の仕事の仕方はあぐらをかいたやり方である。リスクをとらず、貸出に際して、担保や保証人を必ずとることからもわかるように、人材育成面で相当遅れている。今後、信用事業の体制整備を進めていったとしても、農協段階で信用事業を行える職員が育つのか疑問であり心配でもある。
- ・ 自分は農協とも一般の金融機関とも取引しているが、いつも担保や保証人をとるのが農協であり、貸出の仕方が非常に画一的である。一方、一般の金融機関は、しっかりと経営分析を行った上で担保や保証人をとらずとも貸出をしてくれる。他の金融機関と同じ方法をとれないのは、農協・信連の窓口職員や役

員の経営分析能力が非常に低いからではないか。したがって青色申告するような大規模農家は、他の金融機関にシフトしていつている。

- ・ 農協系統としてもそのような問題意識はよくわかるので、信用事業の再構築を早急に進めていく必要があると思っている。
- ・ 自分の農協では、きちんとした信用事業を行っており、先程御指摘のあったような安易な信用事業の仕方は今は行っていない。
- ・ 共済の場合には、全国同一のサービスを行っており、地域差はほとんどない。ところが、信用事業は、県あるいは農協によってサービスの中身に違いがあり、特に、貸出の際の、担保や保証人の取扱いなど、地域によって大きな差があり不思議である。全国どこでも農協から同じサービスを提供していただきたい。
- ・ 農協系統としても、農家のニーズに応えられるような信用事業の再構築をきちんと検討してまいりたい。
- ・ 銀行で何10年も前からやっている話を農協では今議論している。農協の事業の場合にはリスクがないから努力しないという悪循環に陥っている。農協がリスクをとって、その上でリスクを小さくする努力をするのが農協金融のあり方であり、それを行うことが職員の資質の向上にもつながる。

信用や共済については、全国どこでも、農家組合員がきちんとした同一のサービスを受けられるよう、農協系統が一つとなるような形になっていかないとこれから難しいのではないか。

- ・ これまで農協系統の信用事業は、護送船団方式によって守られてきたが、垣根が取りはらわれ、協同組織金融機関として今後どうやっていくかが不明瞭。金融機関一般としてリスクをとりながら、かつリスクに対する十分な備えをきちんと行っていくことは当然必要だが、それをどのようにやっていくのか、検討しているところ。特に、協同組織としてどこに重点を置いていくのか検討していくことが必要。
- ・ 全国一律のサービスを提供することについては、地域の特性というものがまったくなくしでよいのかという問題もある。IT投資を含めて相当見直すところは見直さないと、今後、農協の信用事業は生き残れないのではないか。
- ・ 本日の検討会の資料の問題意識については自分もその通りと思う。危機感も相当強く持っている。

特にIT革命は非常に大きい話。ITで末端のユーザーと直接結びついていくということになると、系統3段階を飛び越えていく可能性がある。しかもコスト面でこのIT投資は相当の金額がかかるもの。この投資をどう負担していくのか。銀行の場合は大きな投資をある程度トップダウンで決定することが可能だが、今の農協系統の体制では下からの意思決定を集約・決定していかなければならない。そこをどういう風にして、いろいろな事業、資源配分を見直して、中央段階で負担をしていくかという議論も必要。これからは、重要な課題や戦略についてはある程度トップダウンで意思決定していくことも考えなければならないが、これと協同組織の意思決定方法とをどう調和を図っていくかということも重要な検討課題。

- 農協系統が一つの金融機関としてうまく機能することを目指していかなければならない。そこに収れんさせるような仕事の仕方を考えていくことが必要。末端農協は融資審査能力を向上させる必要がある。

農協系統金融は、今日の資料の数字だけをみると、思っていた以上の数字でよくやっているという印象をもっている。ただし、このことは農協系統の仕事の仕方が効率がよいからということではなく、人のよい客、すなわち組合員の善意の利用で支えられているからと考える。このことを冷静に分析し、こういうことはいつまでも続けられるものではないということ認識すべき。
- 農協系統が大銀行と本当に競争できるのか、あるいは、競争をする必要があるのかを考えるべき。大きなコンピューターシステムをただつくればよいというものではなく、失敗すれば相当大きな損失を被ることとなる。具体的に農協系統としてどういうところを目指していくのか、農家が農協に対して何を期待しているのかということをはっきりとさせた上で議論を進めていくことが必要。
- もうこのような時代であるから、農協としてうまくできないような仕事は止めていくということも必要。すべてのことをやる必要はない。地銀等は、多分、都銀と真正面からぶつかるような仕事の仕方はしないはず。そういうことを踏まえながら、農協としてどういうものを目指すのかよくつめていく必要がある。
- 確かに農協が無理なものにまで手を出すことはつつしむべき。一方で、持っている力をきちんと出しているとは思えない。結局、人材育成が重要。農協が合併すると、職員に余裕ができる。合併で生じた人的余裕をプロの職員の育成にあてられる。そういう人を農林中金等に出向させて資質の向上を図っていくことも合併メリットの一つ。
- 信用事業の貸出の際に担保や保証人を付けることなど一律平等主義は問題がある。よく見直していくべき。信金・信組は、農家の経営をきちんと分析した上で農家を信頼して、担保をとらずとも融資を判断する。農家にしてみれば自分の経営内容をきちんと審査した上で信用してくれたのだという意味で、自分の経営が評価されたという受取り方をしている。農協でこういうことをやっているところは非常に少ない。この結果として、優良農家は農協以外にシフトしている。
- 都銀等は、量的にも質的にも再編を進めつつあるのに、農協系統は切迫感がない。農協系統3段階の中でノウハウは上の組織に行けば行くほど蓄積されている。一方で、意思決定は、下から積み上げていくのが協同組織の特徴。この関係でうまく改善が図れないことが問題。これからIT革命が進んでいくと、時間や距離を乗り越えることになる。したがって、信用事業だけではなくて、共済や購買事業を含めてトップダウンでやっていかざるを得ない。このことと、協同組合民主主義とをどう調和させるかが非常に重要な問題。このことは結局、経営管理委員会と理事会の併用方式をもっと普及させていくしかないのではないか。現在は、選択制だが、場合によっては、一定規模以上の農協については、これを基本とすべきではないか。

- これまでの議論を聞いていて2つの大きな議論の流れがある。
 - 1つは、農協が持っている力を十分発揮していないのではないかということ。これは今後、改善すべき点は積極的に改善していくべき。その際、意思決定を迅速に行うことが非常に重要。2つ目は、農協系統は都銀と同じことをやれるのかということ。これも議論しなければならない大きなテーマ。ITともなれば相当膨大な投資が必要になる。そこのあたりをよく整理すべき。
 - 今の農協系統は、貯貸率等をみれば、貯金の吸収機関、有価証券の運用機関という性格を強くもっている。このような性格は短期的にはドラスティックに変えられないと思う。そうであれば、他にどういう変え方ができるのかよく検討する必要がある。
- 今年の4月、県共済連と全共連との統合により完全な組織二段となった。これは一方で、万が一のリスクは非常に大きくなったのではないか。そういう意味で、全共連の経営が破綻を未然に防ぐような体制整備をどう図っていくのかも検討することが必要。
- 農協系統としては、万が一のときの共済のリスクについては、そういう点も十分留意しながらやっているつもり。不良債権についても生保に比べて少ないのが実態。
 - 討議の後、次回の開催の日程につき説明を行い、閉会した。