

# JA信用事業の強みと将来展望

## - 農協信用事業動向調査より -

### 要約

- ・JAの金融部長を中心に農協信用事業動向調査で回答いただいた結果によれば、信用事業の現在の強みとしては、総合事業の中の信用事業であること、組合員とのつながり・組織力、渉外体制・訪問活動、地域密着、経営の健全性、行政とのつながりなどがあげられている。
- ・将来目標としては、地域金融機関としての役割発揮が最も多く、約3割を占める。次いで、信頼される金融機関、収益力拡大・事業拡大、次世代・員外との取引拡大などであった。

### はじめに

金融ビッグバン、IT革命の進展、新農業基本法、高齢化の進展など、JA信用事業を取り巻く環境は大きく変化している。こうしたなかで、今後、JA信用事業はどのような方向で進んでいくことが可能であろうか。

本稿は、12年度第1回農協信用事業動向調査（12年6月実施、411組合集計）で、各JAの金融部長を中心に、参事、常勤役員の方にも、JA信用事業の強み・特長、JAの信用事業の将来像・将来展望の2点について、自由記入欄への回答をいただいた結果をまとめたものである。JA信用事業の現場における認識や考え方などを知る貴重な資料であると考えられるので紹介したい。

なお、とりまとめにあたっては、自由記入欄への回答から、当方でキーワードと思われる項目を拾い出して整理した。以下でキーワードの記入JA数を数えているが、それは大まかな傾向をみることにすぎないことを予めお断りする。

また、「」のなかに回答を紹介しているが、字数の関係で一部省略させていただいた箇所もあるので、ご了承ください。

### 1 JA信用事業の強み・特長

まず、「信用事業の強み・特長」については、

317組合から回答をいただいた。

第1表のとおり、信用事業の強みとして記入が多かった項目は、「総合事業の中での信用事業」(58)、「組合員とのつながり、組織力」(50)、「渉外体制・訪問活動」(47)、「地域密着」(39)、「経営の健全性」(32)、「行政とのつながり」(26)などである。「特長がない」との回答も3JAあった。

地帯別、貯金残高規模別にみると、「総合事業の中での信用事業」を強みとしてあげている

第1表 JA信用事業の強み・特長（回答組合数構成比）

（単位 組合数、％）

	回答組合数	総合事業の中での信用事業	組合員とのつながり、組織	渉外体制 訪問活動	地域密着	経営の健全性	行政とのつながり	地域金融機関	信頼関係	店舗展開	
全国（回答組合数）	317	58	50	47	39	32	26	25	24	22	
全国（構成比）	100	18.3	15.8	14.8	12.3	10.1	8.2	7.9	7.6	6.9	
新地帯区分	特定市	40	12.5	25.0	20.0	20.0	27.5	2.5	12.5	20.0	0.0
	中核都市	35	14.3	8.6	20.0	17.1	5.7	0.0	5.7	5.7	5.7
	都市的農村	142	16.2	14.8	16.2	7.7	7.7	7.7	7.0	4.9	11.3
	農村	69	21.7	17.4	13.0	11.6	8.7	15.9	7.2	7.2	4.3
	過疎地域	31	32.3	12.9	0.0	19.4	6.5	9.7	9.7	6.5	3.2
貯金残高規模	200億円未満	54	24.1	13.0	7.4	13.0	13.0	3.7	9.3	0.0	
	200～300億円	30	16.7	16.7	6.7	6.7	6.7	3.3	6.7	3.3	
	300～500億円	52	15.4	15.4	19.2	9.6	5.8	5.8	1.9	15.4	
	500～750億円	45	22.2	15.6	20.0	11.1	11.1	11.1	4.4	6.7	
	750～1000億円	49	12.2	16.3	12.2	10.2	12.2	14.3	8.2	6.1	14.3
1000億円以上	87	18.4	17.2	18.4	17.2	10.3	2.3	10.3	12.6	3.4	

以上（注）網掛けは全国平均を4%ポイント以上上回る場合。

のは、過疎地域、また小規模なJAで比較的多い。「組合員とのつながり、組織力」、「信頼関係」、「渉外体制、訪問活動」は、特定市および大規模なJAで割合が高い。「行政とのつながり」は、地帯別には農村、規模別には、750-1000億円および200億円未満の小規模なJAで回答の割合が高い。

以下、項目毎に各JAの回答内容を紹介したい。

### (1)総合事業の中での信用事業

「総合事業（営農指導、販売、購買、共済、信用）の中の信用事業であることが一番の強みであり、販売代金も米、...等含めると100億円、年金振込が73億円であり、この2大財源を貯金の源とし、27支店、組合員により密着した形の中での信用事業が何よりの強みであり、特長と考える。」（北陸、農村、1000億円以上）

### (2)組合員とのつながり、組織力

「『我々の農協である』という組合員の認識が強く、協力度が大きい。」（近畿、特定市、750-1000億円）

「メンバーシップ制であるJAは、リスク管理の基本である組合員とJAの互いの信用事業の把握が他金融機関にはない強みであると考えられる。」（近畿、農村、300-500億円）

「生産部会、女性部、年金友の会等組合員組織が充実しており信用事業の安定にもつながっている。」（四国、農村、500-750億円）

### (3)渉外体制、訪問活動

「渉外担当者のきめ細かな推進活動により地域との密着を重点に事業を展開している。管内におけるシェアは45%と過半数に至らないが、組合員の利用度は高い。」（東海、農村、300-500億円）

「『窓口担当者、渉外担当者を核として全職員相互の連携により、徹底した情報収集とその

蓄積を行なうことにより、信用事業のみならずJA総合事業の特質を最大限に発揮することができる』、このことを全役職員の統一した認識として事業運営を行なうこととしている。」（北陸、農村、200-300億円）

### (4)地域密着

「103名の得意先係を軸とした地域密着型の推進体制、目標管理の徹底、リスク管理への取組、ディスクロージャーによる経営の透明性、これらを強み、特長ととらえている。」（南関東、特定市、1000億円以上）

### (5)経営の健全性

「当JAは、自己資本比率が%と極めて高く、組合員、地域住民より高評価を受けていると自負している。十分な利用高配当の実施はもちろんのこと、優待旅行、年金友の会旅行、お中元、お歳暮その他の手厚いサービスを行っている。」（南関東、特定市、1000億円以上）

### (6)強みが活かしきれていない

こうした強みが活かされていない、あるいは、環境変化のなかで強みが薄れているという意見もあった。

「組合員との結びつきを維持している既存の組織。共済、生産、購買の事業を一体となって展開しやすい組織構造。資金吸収情報、資金需要情報をつかみやすい環境。他金融機関に比較して多店舗の展開。行政と連携しやすい環境。全ての国民が関心を持てる食・自然・環境を全面に出して業務展開が可能。しかしながら、以上の特長を十分活かしきれていないのが実情であると考えている。」（東北、都市的農村、750-1000億円）

「従来より、JA信用事業はJAの総合性、特に営農部門との連携による強みを発揮してきた。しかし、地域社会の変化・組合員の多様化

等により、その強み・特長が薄れてきており、今後の課題。」(東北、農村地帯、300-500億円)

## 2 JA信用事業の将来像・将来展望

「将来像・将来展望」については、326組合から回答をいただいた。各回答の中には、「目標」および、それを達成するための「具体的課題」が含まれている場合が多かったので、以下、目標と具体的課題の2点に分け整理した。

まず、目標として最も多かったのは、第2表のとおり、「地域金融機関(としての役割発揮)」(101組合)で全体の約3割のJAが回答している。次いで、「信頼される金融機関」(46)、「収益向上・事業拡大」(35)、「経営基盤の強化拡大」(28)、「競争力の向上」(27)、「地域との密着」(27)などであった。

第2表 JA信用事業将来像・将来展望

(回答組合数構成比)

(単位 組合数、%)

	回答組合数	地域金融機関	信頼される金融機関	収益力強化・事業拡大	次世代や員外との取引拡大	競争力強化	地域との密着	地域への貢献	農業、農家への貢献	
全国(回答組合数)	326	101	46	35	28	27	27	14	11	
全国(構成比)	100	31.0	14.1	10.7	8.6	8.3	8.3	4.3	3.4	
新地帯区分	特定市	40	32.5	25.0	2.5	15.0	7.5	10.0	12.5	0.0
	中核都市	35	37.1	14.3	8.6	5.7	2.9	11.4	5.7	2.9
	都市的農村	146	27.4	11.0	13.7	7.5	11.6	8.9	1.4	4.1
	農村	76	34.2	15.8	11.8	7.9	6.6	6.6	5.3	2.6
	過疎地域	29	31.0	10.3	6.9	10.3	3.4	3.4	3.4	6.9
貯金残高規模	200億円未満	54	38.9	11.1	9.3	14.8	9.3	1.9	3.7	7.4
	200~300億円	31	22.6	3.2	16.1	9.7	3.2	16.1	0.0	0.0
	300~500億円	52	30.8	15.4	13.5	5.8	5.8	9.6	5.8	3.8
	500~750億円	46	28.3	15.2	4.3	6.5	8.7	4.3	0.0	0.0
	750~1000億円	50	34.0	28.0	22.0	6.0	12.0	16.0	6.0	8.0
1000億円以上	93	29.0	10.8	5.4	8.6	8.6	6.5	6.5	1.1	

(注) 網掛けは全国平均を4%ポイント以上上回る場合。

「地域金融機関」は、「強み」としては25JAであげられていたのに対し、「将来像」としてはその約4倍の101組合で回答があった。

地帯別・貯金残高規模別にみると、「地域金融機関」は、中核都市と小規模なJAでの回答の

割合が比較的高い。

一方、「信頼される金融機関」は、特定市、規模の大きなJAでの回答割合が多い。「収益力強化・事業拡大」は、都市的農村および農村での回答が多くなっている。

また、具体的な課題としては、「貸出伸長など運用力強化」(64)、「渉外体制強化」(52)、「総合事業の特性発揮」(49)、「人材育成、職員再配置」(41)、「相談業務の充実」(36)、「財務の健全化」(28)、「店舗機能見直し、強化」(27)などがあげられている。

以下、目標別に、JAの回答内容を紹介する。

### (1) 地域金融機関としての役割発揮

「管内の全人口をターゲットとして、信用事業全ての業務において、シェアアップを図ることによりJAの存在意義を高めていく。土地資産、金融資産を包括した相談機能を高めることによる地域に必要な役割をもった金融機関を展望する。」(山陽、都市的農村、500-700億円)

「協同組織に甘んじることなく、他企業と充分競争できる自己資本の充実をはかり、経営の健全性、透明性を開示しながら、地域住民に必要なとき必要な商品等を提供、提案し、資産運用、融資、相続税等の相談業務を充実させ、地域においてももっとも必要とされる金融機関を目指す。」(東海、都市的農村、750-1000億円)

一口に「地域金融機関」といっても、JAによりイメージする内容は様々であろう。すでに准組合員や員外など地域住民との取引のウェイトが高いJAで、さらに地域住民や地元の中小企業との取引を積極化させるというケースも考えられる。また、従来、正組合員中心に、経済事業等と結びついて信用事業を進めてきた組合では、次のように地域金融機関への転換が必要ということになる。

「組合員の金融機関から地域の金融機関への方向転換がシステム上必要な時期にきている」

(東北、都市的農村、300-500億円)

また、地域住民の要望への対応が必要ではあるが、現状では難しいとの回答もあった。

「将来展望を切り拓くためには地域における存在意義を再構築できるのか、地域住民の要望に沿った柔軟な事業対応ができるのか次第ではあるが、現状の系統の意思決定や事業運営のシステムでは対応不可であると思われるので厳しい将来しか思い描けない。」(南関東、都市的農村、1000億円以上)

## (2)信頼される金融機関に

「より信頼される地域金融機関をめざし、相談機能を持った外務員の養成を急ぐ、自己貸出機能の強化対策として、専門外務員制の導入により、企業および地域住民の資金需要に答える、自ら余裕金運用できる体制を構築し自己完結型JAを目指す、支店の統廃合、機械化店舗等による合理化と遊休施設を地域へ開放」(山陽、都市的農村、750-1000億円)

## (3)収益力向上・事業拡大

「信用事業発展のためには、貯貸率を70%にしたい。余裕金も独自の運用先の強化を考えなければならぬ。そうでなければ年々縮小していく利鞘が将来の経営を圧迫していくと思われる。」(南関東、特定市、1000億円以上)

「数年前から信用事業の収益構造が徐々に変わり、収益確保が困難になってきた。また、従来健全債権であったものの不良債権化、地価下落による担保不足等、普段からの情報収集とリスク管理が大きなウェイトを占めるようになった。利益増強の営業とリスク管理のマネジメント強化が一体となって機能しないと生き残れないと実感。」(北陸、農村、200-300億円)

## (4)次世代や員外との取引拡大

「組合員の高齢化が進んでいるため、今後は

組合員家族も含めた員外への販路拡大が重要課題」(山陽、中核都市、100-200億円)

## (5)競争力強化

「今後の生き残りをかけて、事業部制による専門機能の発揮、部門収支、専門人材確保により他業態との競争にうち勝つ体制が必要となる。」(東海、農村、300-500億円)

「信用に特化した職員を置いて、高度な知識、技能を習得させ、資産の総合的コンサルティング業務に取り組む体制を整え、他行との競争力の強化を早急にはかる必要がある。」(東海、特定市、1000億円以上)

## むすび

従来からのJAの強みである、組合員とのつながりや組織力、総合事業を通じた事業推進等だけでは、今後の高齢化の進展や他業態との競争激化等乗り越えるのは難しい状況であろう。

こうした中、JA信用事業の現場では、「地域金融機関」や「信頼される金融機関」をめざす、「収益力向上」を図るなどの将来像をえがき、「相談業務の充実」、「渉外体制の強化」、「運用力の強化」、「店舗機能の見直し」などそのための具体的課題をかかげている。

個々のJAが、地域の実情に応じたそれぞれの将来像と具体的課題に取り組む姿が、この調査結果からはうかがえる。

(斉藤 由理子)