ＪＡ職員座談会　信金の経営戦略を読んで

はじめに

当総研では昨年地域金融機関の生き残り戦略を探るために全国１０優良信金のヒアリング調査を実施し、その調査結果については、当総研で発行している『金融市場』、『農林金融』、『総研レポート』で公表してきた。信金の調査については一応一区切り付けたつもりであるが、農協の経営戦略との比較は手付かずであった。我々は、信金と農協の戦略の違いを調べる一環として、簡単なアンケートを作成し、昨年調査でお世話になった１０信金と、任意に選んだ１０ＪＡに同じ質問を行い、その回答を比較することにした。もとより、１０信金・１０ＪＡの回答は統計的な有意性はなく、アンケート結果を細かく分析し、それをもって何らかの結論を導くことは危険である。そこで、アンケート結果そのものを分析するのではなく、アンケート結果を“話の材料”に、農協職員の座談会を開き、自由に感想なり、意見を語ってもらうことで、農協職員が信金の戦略と農協の戦略の違いについてどのように感じたかを紹介しようと考えた。

座談会は、福島、広島、岡山、島根の４ＪＡの中堅職員にご協力いただいた。以下は、その座談会の記録の一部である。何らかの参考になれば幸いである。

座　談　会

司会者　資金調達の中で重要なものを３つあげてもらうと、信金、農協ともに年金がトップでしたが、給振を農協が２位にあげていることが意外でした。この結果を見て、何かご感想はありますか？

〔質問〕　資金調達の中で重要なものを３つ選んで、記入して下さい。

ａ．年金、　ｂ．定期積金、　ｃ．定期、　ｄ．定期（大口除く）、　ｅ．流動性預金、

ｆ．給与振込み、　ｇ．ボーナス推進、　ｈ．米代金、　ｉ．その他（　　）

〔回答〕　信金　：　a10　e5　c4　d4　f4　b2　g1

農協　：　a9　f8　c4　b3　e2　g2　d1

i1（農作物販売代金）

B　農協で意外と給与振込が重視されているというのは、今のところ充分に獲得できていないので、目標として重要という意味なのでしょう。

C　10年以上も前は、信用金庫さんもボーナス推進に、かなり力を入れていた時期がありましたが、今はそういう時代じゃないのでしょうね。定期積金に関しては、もしかして農協で共済がなかったら、見直すのかもしれません。共済の推進が厳しいので、ある程度顧客を囲い込んでおきたいのです。給与振り込みと年金が、沢山あればいいという夢はあります。でも、大口を無視

したら、それこそ農協は存続できません。

B　うちの県では、農協は年金が強いというイメージがあり、実際そのとおりです。ほかの部門でどんどん地銀が入ってきていて、実際いろいろなサービスを打っていますが、年金は守らなければいけないという意識があります。給振は取れたらいいなという感じです。

A　農協の方針と渉外担当者の考えは、多分別で、渉外担当者は大口で集めたほうが、1回で済むから楽なんですよ。一定の残高目標を集めるのには、100 件回るよりは20件で集めたほうが絶対楽ですよね。でも、大口の方ってプレミアムを絶対要求するんですよ。

司会者　不採算店舗の閉鎖について、どう思いますか。

〔質問〕　採算の悪い店舗は閉鎖するのではなく、店舗当たり人員を削減するなど経費抑制で対応するほうが良い。

a．そう思う　　b．なんともいえない　　c．不採算店舗は閉鎖したほうがよい

〔回答〕　信金　：　a7　　b2　　c1

農協　：　a4　　b3　　c3

C　農協と信金では、不採算店のレベルが、圧倒的に違います。農協が言う不採算店というのは本当に不採算です。というのは、農協の方が、店舗を高密度に配置しているからです。1支店あたりの預貯金量を比べたら、はっきりわかるでしょう。信金さんの不採算店の預金量と農協の貯金量を比べたら、農協は信金の2～4割程度ではないでしょうか。

D　例えば農協の店舗は、旧村単位くらいで支店が残っています。信用金庫だったら、町単位くらいでしょう。1つの信用金庫の支店単位に対して農協が4店舗くらいある感覚です。だから、信用金庫の店舗は、効率化するよりも従来のフルバンキング機能を維持したほうがいいというのは、わかる気がします。

B　市街地だけ抱えている農協ならいいんですけれども、中山間地とかでお年寄りしかいないところで、簡単に店舗を閉鎖できるでしょうか。購買店舗とかも抱えており、廃止すれば採算が合うことも考えられますが、廃止後に採算が改善したかといえば、それほどでもなかったという話も聞きますので、慎重なほうがいいという感じがします。

A　銀行の店舗と農協の店舗は、中身が違うので難しいです。閉鎖したほうがいいと思うものの、実際に閉鎖して、償却費などの固定費は削減できたとしても、人件費は人が辞めない限り浮かないんですよね。企画部門に配属されていたときは、2キロ四方に3つある店舗を1つにしても

不便ではないはずだから、1店舗にするという考えでした。ところが、支店に行くと、2キロはお年寄りにとってはすごく遠い距離で、だったら店舗を廃止するのではなく、機能を再構築したほうがいいんじゃないかという意見になります。店舗を統廃合しても、人まで合理化できません。余剰人員は減らないわけです。そうすると、生産性が全然上がらない。

司会者　コンビニATMは、アイワイバンクでも今のところ、成功していないようです。都市部よりも、むしろ地方においての方が、利用勝手が良いように思うのですが、地元でのケースを想定してご意見いただけないでしょうか。

〔質問〕都銀はコンビニATMの設置に積極的であるが、地域金融機関ももっと積極的に取り組むべきだ。

	a．そう思う	b．採算がとれないので難しい	c．必要ない
〔回答〕 信金 ：	a2	b6	c2
農協 ：	a7	b3	c0

B　コンビニって、結構田舎にもあるんですよ。店外ATMを置くのだったら、コンビニに置くのが有効なことなんだろうけれども、そうするとエリアの問題もあるでしょう。コンビニと提携することによって、農協の店舗は「エリア間の規制」が入るとかという話をちらっと聞いたのです。例えばローソン等と提携しても、同じ管内に2つの農協というのが存在していいのかといった問題がある。ただ、有効な手だてだなという気はします。当農協の店外ATMは、病院とか、ガソリンスタンドの横に設置していますが、これでは人が来ないだろうなというのはあります。コンビニに置いたほうが、夜でも若い組合員には使いやすく、ありがたがられるのかなと思います。

A　店外ATMは、ブースに入って見えないようになって、独立しているというイメージがありますが、ミニストップのATMは書籍売り場の隣にあるんです。あれは日本人には、合わないと思いますね。自分の暗証番号を入力したり、お金を受け取るところが、隣で見えますから。だから、ブースに入っている方がいいんじゃないですか。でも便利ですよね。

C　店外ATMは、人が集まるスーパー等に出していましたが、やはり年間を通してずっと使われないと、費用なんですよね。ATMについては、カードの発行枚数が足りないから使われないという話もあるし、便利のいいところへ出さないからカードが増えないという、いわゆる“ニワトリとタマゴ”の議論になります。ただ、市内だったら圧倒的に地方銀行が強く、ATMの設置は難しかったのだと思います。

司会者　信金は、CRMについて役立っていると評価しています。農協では、まだ活用は進んでいないようですが、現状と可能性についてお伺いいたします。

〔質問〕 現在、CRMを導入されていますか。

a．導入もしくは予定している　b．検討している　c．導入予定はない

〔回答〕 信金 ： a3　b5　c2

農協 ： a1　b2　c6　無回答 1

〔質問〕上記問いで「aまたはbと回答された方」へ、CRMの目的は何だと思われますか。

〔回答〕 信金 ：
- 取引先メイン化策、企業育成、地域貢献。
- 顧客ニーズに最適な商品開発とセールス体制の確立。
- 顧客の収益管理と顧客メイン化の推進。
- 優良顧客の育成と囲い込み。効率営業の為。
- 顧客の信頼を得ること。
- 顧客管理の囲い込み、さらなる顧客との信頼関係構築。
- 営業活動の効率化。

農協 ：
- 組合員個々のニーズに応じた提案型の事業推進。
- サービス提供。
- 利用者への情報提供。

C　CRMは、一農協でできるようなレベルの投資額ではなく、できませんと答えるしかないと思います。

B　CRMの最終的に行き着くところは、データをそろえて、それをどう結びつけて生かすかというところだと思います。そうすると、農協単体では無理があるという話にもなります。入り口のところで、まだデータベースがそろっていないし、共有化されていないという気がしています。いろいろな部門があることですし。まずは顧客管理をしっかりした上で、単協自体で工夫すると、それが結果的にCRMもどきになるのかもしれません。だから、一概にCRMと言われると、難しいと答えるしかないし、それ以前の問題だという印象があります。

A　単協ではCRM自体がわからない人もいるかもしれません。決して必要がないとか、導入予定がないのではなくて、内容をよく知らない部分もあるのではないでしょうか。

司会者　ハンディ端末の活用については、信金と農協で意見が分かれるところです。信金では役立

っていると評価していますが、農協での現状と可能性についてお伺いいたします。

〔質問〕 涉外担当者の携帯ハンディ端末を導入されていますか。
a．導入済もしくは予定　b．検討している　c．導入予定はない
〔回答〕 信金 ： a9　b0　c1
農協 ： a1　b0　c8　無回答１

C　ハンディ端末は、一度採用してからやめた経緯があり、扱いきれないと思います。効果が認められていたら、それをどんどんよくしているはずなので、結果として費用ばかりかかって、そこから効果が出なかったということでしょう。信金と農協では、客層の違いがあるのではないでしょうか。

B　信金のやり方は、顧客がどう思っているかを率直に考えて、積み上げていっているのだと思います。神奈川のＧ信金で、涉外の方が作られたモデルがありましたよね。あれなんか、本当に自分がどう使うかといったところから入っているから、有効なのだと思います。

司会者　今後事業所向け融資は厳しくなるなか、住宅ローンや個人向けローンへの期待が強まっています。特に住宅ローンは、どの業態も最も戦略的に重視している分野となっています。回答をみてみますと、住宅ローンの伸びについて７信金が「期待できる」と答えているのに対し、農協は「現状維持程度」「厳しい」とみる向きが７農協あり、信金とはかなり対照的な感じがします。個人向けローンについても同様な傾向がみられます。やはり農協のリテール向け貸出は難しいのでしょうか？

〔質問〕 住宅ローンの伸びは今後期待できると思いますか。
a．期待できる　b．現状維持程度　c．厳しい
〔回答〕 信金 ： a7　b1　c1　無回答１
農協 ： a3　b6　c1
〔質問〕 住宅ローン推進のために、実施されている項目は次の中のどれですか。
（複数回答可、該当する項目を○で囲って下さい。）
a．涉外活動　b．ローンセンター（休日、夜間の対応）、相談会の開設
c．建築業者との連係　d．借入手続きの簡素化・利便化
e．保証料、事務費用等の優遇・無料化　f．その他（　　）

〔回答〕 多い順

信金 ：	a8	c8	d6	b3	e2	f1
農協 ：	a7	c4	b2	d2	e1	f1

A　信金とは歴史が違いますね。農協はこれまで貸す必要がなかったんですよ。いまは違うけど、それでも法律の規制もあるし、融資の体制もまだ取れていない。農協が住宅ローンの伸びが「現状維持程度」とみている割合が大きいのは、伸ばすのがやはり難しいということだと思います。例えば、給振が取れてないこととか現実を知っているので、伸ばしたいんだけど伸ばせないというイメージだと思います。住宅ローンの場合、給振があるのは絶対強いと思います。

B　やはり農協の融資に対する慎重姿勢というのが出ていると思う。住宅ローンの伸びが期待できるとするのが信金7、農協3というのは、金融機関としての体質の違いだと思う。
信金はローンでやってきているし、これからもそれでやって行かなくてはいけないと思っている。農協も頭では分かっているけど、なかなか難しいというのが先に立ってしまう。公庫の廃止なんかも住宅ローン拡大のビジネスチャンスだと思うけど、じゃあ実際どうするのというところで、なかなか前向きな回答が見いだせないというのが農協だと思う。

C　まず借りる人から考えたら、給振がある銀行に行くのが一番だと思います。入るところから毎月の返済額を落とすのが一番楽ですよ、毎月のことが何十年と続くのだから。その次に考えるとしたら、金利が明らかに低い銀行に行くか、住宅メーカーさんの方で言われた銀行に行くのかなと思う。それ以外はよっぽどのことで、いろいろお世話になっているとか、義理人情の面が大きい。農協のウリとして誠実さというのも1つの戦略だけど、そこに入り込むしかないという面もあると思う。

D　立地条件の違いもあるけど、住宅ローンをめぐる競合先として、信金は農協を余りライバル視してないというは、当然というかそのとおりだなと感じました。

〔質問〕 個人向けローンの伸びは今後期待できると思いますか。
a．期待できる　b．現状維持　c．厳しい　d．その他（　　）

〔回答〕

信金 ：	a5	b4	c1	d0
農協 ：	a3	b6	c1	d0

B　農協はマイカーローンなんか結構強い。金利がやはり低いから。ただ、最近はちょっと話が違ってきて、地銀もすごい力を入れてきている。マイカーローンは、若い人を誘い込むとっかかりとしていいです。

C　個人ローンは、住宅ローンと比べると期間が短くて3年位だから、給振口座の有無の影響は小さくて、その分まだ伸ばしやすいと思う。

司会者　最後の質問は、経営戦略として重要だと思う項目について、重要なものを5つ選択肢の中から選んでもらいました。結果は、1位は信金、農協ともに「融資伸長」、2位は信金が「リスク管理体制の強化・充実」、農協が「店舗機能の見直し」、3位は信金が「人員・経費の削減」と「信用リスクに見合った貸出金利の設定」で農協は「人員・経費削減」、「資産運用・資産管理相談機能の充実」、「渉外営業の効率化」「職員教育の充実」でした。これについて全体的な感想をお願いします。

〔質問〕　経営戦略として重要だと思うものを5つ選んで、重要だと思う順番に下の欄に記入して下さい。

a．融資伸長　b．有価証券運用力の強化　c．低コスト資金の調達
d．大口預金者の捕捉　e．店舗機能の見直し　f．既存顧客との総合取引深化
g．高齢者層の囲い込み　h．30歳代～50歳代のミドル層の取り込み
i．人員・経費の削減　j．資産運用・資産管理相談機能の充実
k．リスク管理体制の強化・充実　l．自己資本の充実　m．職員教育の充実
n．地域貢献活動の強化　o．システム投資の効率化　p．合併などの組織再編
q．CRMの強化　r．経営相談機能の強化
s．信用リスクに見合った貸出金利の設定　t．渉外営業の効率化
u．その他（　　）

〔回答〕 全合計（多い順）

信金 ：	a8	k7	i6	s6	l5	m4	
農協 ：	a9	e6	i4	j4	m4	t4	h3

（2票以下の回答は、省略した。）

A　信金は「リスク管理体制の強化・充実」、「信用リスクに見合った貸出金利の設定」、「人員・経費の削減」といった財務体質の強化、不良債権や信用リスク対応、ペイオフ関係に関連する項目が重視されている。農協はこれらの点について余り強い意識がなくて「店舗機能の見直し」あるいは「渉外営業の効率化」というのが多い。それから「30歳代～50歳代のミドル層の取り込み」が3農協と多いのが特徴だと思う。これは、信金は既に対応済みなのに、農協は出来

てない部分かなと思う。自己資本比率のことが農協では出てこないのは、農協の内容がいいというよりは営業そのものがまだできてない、体制も出来ていないということだと思います。
全体として、信金は経営に対する危機感があり、金融機関としての生き残り戦略を持っているが、農協はまだそこまで危機感がないので「店舗機能の見直し」とかお客さんをこれから増やそうとかいう考えになっているのではないかと思う。あともう1つ、設問で「店舗」という言葉があちこちに出てくるのですが、これは非常に難しいと思う。農協の店舗というと、どうしても経済店舗も一緒になっているイメージがあるので、もしこういうアンケートをとるとすれば、金融店舗という考えをはっきりさせないと答えにちょっと迷うところが出てくる。

B　結構予想通りというか、ある程度農協の問題意識というのは同じなのかなと思った。やはり信金の方が、経営戦略について問題をはっきり分かっている感じがします。ただ融資伸長については共通していますね。それから農協は2番目に「店舗機能の見直し」がきてるが、これは合併等いろいろあった中で自分の組織のことを問題視しているのではないかと思います。信金はやはり経営戦略というか、利益に結びつくところが回答の上位に挙がっているという感じです。「貸出金利の設定」なんかもそうですね。農協の問題は取扱う事業が多いこともあり幅広い。信金は金融機関一本で食っているし、しかも融資で生きてきたので課題や問題点が明らかで、どれに取り組もうかというのが明確だと思います。

C　それぞれ今置かれている立場等を踏まえた回答で、きれいに出ているなという感じを持ちました。信金は不良債権で痛い目にあって、これからどう生き残っていくかと考え、信用リスクとか融資伸長、経費節減が上位に来ていると思う。農協の場合は、統廃合とかいろいろやってきた中での問題が、上位の回答になっていると思う。農協は他の金融機関に比べたら、そんなに不良債権で痛い目にあっていないからその辺の意識は大きくなくて、人の面とか店舗の面に問題が主に出ている感じです。

D　信金の方は「渉外営業の効率化」を選択したのは1信金だけですね。信金はもう自信をお持ちで、もうこれは出来ているからだと思いました。農協はこの点、まだ頑張らないといけないような気がします。

司会者　ご協力ありがとうございました。

（鈴木利徳、室屋有宏、萩尾美帆）