

農協信用事業と他業態金融機関の競合問題

茂 野 隆 一

1. はじめに
2. 農協信用事業と他業態との競争の実態
 - (1) 農協信用事業をめぐる環境
 - (2) アンケート調査にみる競合状況
3. 農協信用事業の特性
 - (1) 信用金庫からみた農協の強みと弱み
 - (2) 農協信用事業の特性
4. 農協の競合問題に対する対応
5. おわりに

1. はじめに

近年における農協信用事業の特徴的な動きを要約するならば、①貸出の低迷、②貯金のシェアの低下、③余裕金運用構造の変化の三点になるだろう。このうち①については、農業生産の先行き不透明感に伴う農業投資の減退という要因はあるものの、上記三点いずれも他業態金融機関との競合と、その背景にある金融自由化に大きく関係している。

農協はいわば地域独占的な機関であり、他との競争という局面に遭遇する機会は比較的少なかったが、周知のとおり近年においてその状況が大きく変化してきている。とりわけ信用事業は他の事業と比較してその競合の度合いが大きく、問題が端的に現われている分野といえよう。さらに農協経営の収益の柱である信用事業が、他業態との競合によってつまづくということになれば、問題は信用事業のみに留まらず、農協経営全体に影響を与えよう。その意味で、信用事業と他業態金融機関との競合問題は、現在の農協が抱えている最も大きな課題の一つといえる。

さて、農協信用事業と他業態との競合問題を考える場合、さしあたって次のようなことを検討しておく必要がある。

まず第一に、他業態との競合の実態である。他業態と一口にいっても都市銀行から信用組

合、郵貯までとその形態は多様であり、おのずとターゲットとする顧客層もことなってくるが、農協信用事業はそのどれと最も競合しているのであろうか。また地域的な金融市場の差異に基づく競合度合の違いはいかなるものだろうか。第二に、農協の信用事業を他業態と比較した場合の強みと弱みについてである。農協信用事業が他業態との競争に生き残っていくためには、当然のことながら弱点を少なくし長所を伸ばしていかなければならない。第三に、競合状況に対する農協の対応方策についてである。農協系統組織全体としては、対応の指針ともいうべき「自由化チャレンジ計画」を策定し各農協の指導にあたっているが、実際の対応状況となると各農協が置かれている状況や経営層の判断によって大きく異なっているのが現状である。このような競合問題に対する対応方法の違いについて、ひとまず整理しておく必要がある。第四に農協合併の効果についてである。現在、系統組織を挙げて合併推進にあたっているが、その最も有力な根拠として、信用事業の競争力強化が挙げられるが、果してその実効があがっているのだろうか。また、その場合の具体的な効果と問題点は何か。

本稿では大まかにいって以上のような問題意識に基づき、農協信用事業と他業態金融機関との競合の現状を考察する。

2. 農協信用事業と他業態との競争の実態

(1) 農協信用事業をめぐる環境

従来の地域金融市場においては、対象とする顧客層の違いによって暗黙の内に業態間の「棲み分け」がなされていたとされる。その中で農協信用事業の位置づけは、農業者を中心とする個人をその主たる対象とするというものであり、また、信用金庫、信用組合といった他の協同組織金融機関については、個人の他に中小、零細企業が加わる。しかしながら、大企業の資金調達が直接金融に移行していることにともなって、それまで企業金融を中心として扱っていた都銀、地銀といった一般金融機関が、元来、協同組織金融機関が対象としていたこれらの分野に進出してきている。

第1表は融資対象の内訳を業態別に示したものであるが、この表からも明かなとおり1975年時点では26%程度だった都銀の全貸出に占める中小企業向け融資の割合が、1990年には52%と倍増、同じく個人向け融資の割合も8%から19%と急激に増えている。また、地銀についても、都銀ほどではないにしてもほぼ同様な傾向がみえる。こういった地銀、都銀の中小企業、個人向け融資に対する積極姿勢を反映して、第二地銀、信用金庫といった中小金融機関はこれらの分野でのシェアを減らすことになっている。農協信用事業について言えば、中小企業および個人に対するリテール戦略を強化する都銀、地銀に対抗すると同時に、失地回復をはかる第2地銀、信金との競争にもさらされるわけであり、極めて強い競争圧力を受けていると見ることができよう。

このような厳しい状況は、従来は農協の独

第1表 業態別貸出残高の内訳

(単位: 億円, %)

	1975	1985	1990
都市銀行			
中小企業向け	127,494 (26.4)	496,424 (42.6)	883,849 (52.3)
個人向け	38,008 (7.9)	119,830 (10.3)	313,045 (18.6)
中小企業・個人計	165,502 (34.2)	616,254 (52.9)	1,198,894 (70.9)
貸出金銭高計	483,227 (100.0)	1,165,789 (100.0)	1,691,505 (100.0)
地方銀行			
中小企業向け	131,419 (48.5)	388,975 (57.3)	598,816 (62.4)
個人向け	29,331 (10.8)	84,923 (12.5)	141,210 (14.7)
中小企業・個人計	160,750 (59.3)	473,898 (69.9)	740,026 (77.1)
貸出金銭高計	271,003 (100.0)	678,375 (100.0)	959,586 (100.0)
第二地銀			
中小企業向け	95,884 (75.0)	225,948 (76.4)	269,897 (65.9)
個人向け	17,572 (13.7)	53,190 (18.0)	93,123 (22.7)
中小企業・個人計	113,456 (88.7)	279,138 (94.4)	363,020 (88.7)
貸出金銭高計	127,885 (100.0)	295,810 (100.0)	409,347 (100.0)
信用金庫			
中小企業向け	130,185 (82.6)	278,784 (78.0)	—
個人向け	26,358 (16.7)	75,827 (21.2)	—
中小企業・個人計	156,543 (99.3)	354,611 (99.2)	—
貸出金銭高計	157,704 (100.0)	357,423 (100.0)	—

資料: 日本銀行「経済統計月報」。

注: () 内は構成比。

中小企業＝資本金一億円以下または常用従業員300人以下。

壇場であった対農家貸出においても現われている。農水省『農家経済調査』より作成した第2表によれば、農家の借入金について概ね以下のようなことが指摘できよう。①借入額全体の近年における停滞、②農業近代化資金に代表される農業関係借入の落込み、③一般市中銀行からの借入額の増大とシェアの増加、④農協からの借入額の停滞とシェアの低下、である。これらの背景には、上述したような地域金融市場における競争の激化があるのは明らかなが、その他にも次の二つの要因がある。すなわち、第一に農家の農業投資意欲の減退という問題であり、第二に兼業化にともなう「農家の農協離れ」の問題である。他業態との競合問題を外部からの圧力とする

ならば、これらの要因はいわば内部からの問題であり、農協信用事業の貸出部門は内外ともに厳しい環境に直面していると言わざるを得ない。

一方貯蓄部門については、第3表にみるように農協のシェアは貸出部門ほどに低下していない。その結果、貯貸率は27%（1992年8月現在）にまで低下し、農協はますます貯蓄金融機関としての性格を強めている。貯蓄部門で注目すべき点は、むしろ貯金の内容であろう。近年における貯蓄の増加の中心は、自由金利貯金であり、貯金残高全体に占める割合は48%（1991年3月）にまでなっている。このことは、貯金獲得においても金利面での競争が重要になってくることを意味している。

第2表 農家の借入金の金融機関利用状況（全国一戸平均）

（単位：千円、%）

	1975	1985	1990
農協			
普通貸出	262.9 (31.2)	502 (24.4)	491 (22.3)
農業近代化資金	134.5 (16.0)	251 (12.2)	195 (8.8)
その他制度資金	41.2 (4.9)	92 (4.5)	61 (2.8)
その他系統貸出	52.7 (6.3)	126 (6.1)	193 (8.8)
小計	491.3 (59.3)	970 (47.2)	940 (42.6)
財政資金	133.9 (15.9)	394 (19.2)	419 (19.0)
一般市中銀行	29.5 (3.5)	418 (20.3)	560 (25.4)
その他	188 (22.3)	272 (13.2)	285 (12.9)
計	842.7 (100.0)	2054 (100.0)	2205 (100.0)

資料：農林水産省『農家経済調査』。

注：（ ）内は構成比。

第3表 個人貯蓄の業態別シェアの推移

（単位：%）

3月末	預 貯 金						信託	保険	証券	計
	農協	銀行	信金	郵便局	その他	小計				
1985	8.1	26.2	7.9	21.5	3.5	67.2	5.7	14.4	12.6	100.0
1986	7.9	25.8	7.7	21.5	3.3	66.2	5.5	15.3	12.8	100.0
1987	7.6	25.2	7.5	20.9	3.3	64.5	5.2	16.5	13.8	100.0
1988	7.3	25.0	7.3	20.2	3.1	62.9	4.8	17.9	14.4	100.0
1989	7.1	24.4	7.2	19.6	3.1	61.4	4.9	19.3	14.3	100.0
1990	7.0	25.0	7.3	18.9	3.1	61.3	5.0	20.1	13.5	100.0
1991	7.2	26.0	7.5	18.0	3.1	61.8	5.3	20.7	12.2	100.0

資料：日銀「経済統計月報」。

(2) アンケート調査にみる競合状況

前節で述べたように、農協信用事業をめぐる環境は他業態とより厳しい競争を行なわざるを得ない状況になりつつあるが、農協の担当者はその点をどのように認識しているのだろうか。また逆に、他業態からみた農協信用事業との競合状況はいかなるものであろうか。ここでは、農業総合研究所が行なった二つのアンケート調査をもとに、この点を見てみよう。調査の一つは、「農協の金融自由化対応調査」で、平成2年3月末時点の全国483農協を対象に、各農協の金融自由化対応について聞いたものである(以下、「農協自由化調査」と略記)⁽¹⁾。もう一つの調査は、平成4年2月

時点の全国の252信用金庫を対象に行なわれた「信用金庫アンケート調査」(以下、「信金調査」と略記)であり、これは信用金庫が農協の信用事業、合併をどう捉えているかを聞いたものである。なお、「信金調査」については、付表として稿末に一括してその結果を掲げた。

まず農協側からみた競合状況についてであるが、「農協自由化調査」によれば農協と最も競合する金融機関は、貯金分門で地銀を挙げる農協が多く、次いで郵便局、信金の順に、貸出部門では、地銀、信金を挙げる農協が多く、総じていえば農協の主要な競争相手は地銀、信金であると考えられる(第4表)。

一方、他業態の方から見た農協信用事業で

第4表 農協と最も競合している金融機関

(単位: %)

	都銀	地銀	第2地銀	信組	信金	郵便局	無回答
貯金	4.0	34.0	3.6	2.4	15.8	23.9	15.8
貸出	2.4	32.4	5.7	1.6	22.7	0.8	34.4

資料: 農業総合研究所「農協の金融自由化対応調査」1991年。

あるが、付表1、2は信用金庫側からみた農協との競合状況を示している。前述のアンケートによれば農協側は信用金庫を地銀に次ぐ競争相手として捉えていたが、これらの表によれば、信用金庫側の認識は預金部門と貸出部門ではかなり異なるようである。すなわち預金部門については約8割の信用金庫が「激しく競合している」ないし「競合している」としており、競合状況の厳しさを伺わせるが、貸出部門になると「ほとんど競合していない」の割合が増えて4割を越えるようになる。ただし、地域別に見ると関東、東海といった地域は貸出部門においても比較的強く競合しており、その競合分野は貸貸住宅向けのローンであることが判っている。

上記2つのアンケート調査から判るとおり、預金部門においては農協、信金双方とも競合相手としてお互いを意識しているものの、貸

出部門については農協側は信金を意識しているにもかかわらず、信金側の方では農協を競争相手としてそれほど認めていない。

3. 農協信用事業の特性

(1) 信用金庫からみた農協の強みと弱み

以上で見てきたような農協と他業態金融機関との競争が避けざるを得ない状況にあるとしたら、農協側の対応としては、自らの長所を伸ばし、短所をなくすことが最善の途であることはいうまでもない。それでは、農協の金融機関としての強みと弱みはなんだろうか。ここではそれを検討する前に、前出の「信金調査」を用いて、信用金庫からみた農協信用事業の強みと弱みについて紹介してみたい。

付表4は信用金庫からみた農協の金融機関としての強みを挙げたものであるが、最も多

かったものは「共済事業を兼営していること」であった。一般金融機関の間でいわゆる「業種間の相互乗り入れ」が問題になっている中では、ある意味で当然の回答ともいえよう。また、「経済事業を兼営していること」という回答も含めると、農協経営の「総合性」の強さを指摘する声が圧倒的に強い。次に多かったのは「農家・地域住民を組織している」という回答である。同じ協同組合組織でありながら、農協の組織力の強さを指摘する信金が多かったことは興味深い。

他方、付表5は農協の金融機関としての問題点を示したものである。ここで最も多かった回答は、「貸出審査体制の甘さ」である。次に多かったのが「規模の小ささ」「機械化の遅れ」「職員の資質」である。いずれも正鵠を得た指摘であり、傾聴に値しよう。

(2) 農協信用事業の特性

信用金庫担当者の意見を参考にしつつ、農協信用事業の特性を整理すると概ね次のようになるであろう。

a 事業の総合性

農協の信用事業を他業態と比較した場合、最も目につくのは農協の事業範囲がきわめて広範囲に及ぶということであろう。事実、「信金調査」においても、農協信用事業の強みとして、共済・経済事業を兼営していること、すなわち事業の総合性のメリットを指摘する声が圧倒的に多かった。ここでいう総合性のメリットは、経済学のタームで置き換えるなら、「範囲の経済性」と呼ぶことができる。「範囲の経済性」とは、一つの企業が同時に複数の製品を生産した方が、単一の製品を生産する場合よりも費用が割安になることをいう。もし、「範囲の経済」が存在するならば、企業は製品構成の多角化のメリットを享受することができるわけである。このような「範囲の経済性」の源泉は、「複数の分野で共通利用可能な未利用資源が企業のなかに発生している

こと（青木昌彦、伊丹敬之『企業の経済学』岩波書店、1985年）であるとされている。

農協の場合に即していうならば、各事業で共通利用が可能な資源とは、職員、店舗、各種施設、組合員組織、組合員に関する情報など極めて多岐にわたる。このような資源を各事業が効率的に利用することによって農協経営の総合性のメリットは実現される。例えば、販売事業担当の職員が信用事業の業務を一時的に兼務する、購買店舗にATMを設置する、営農指導で集めた組合員の情報を推進に活用するなどといったように、総合性のメリットを活かした活動は、現状の農協経営においても日常的に見られることである⁽²⁾。

ここで問題なのは、「範囲の経済性」のメリットを享受していないばかりか、「範囲の不経済」ともいふべき状況に陥っている場合が少なからず存在することである。例えば、黒字部門の収益に寄りかかって赤字部門の効率化が進まない、信用事業のシステム開発において、他部門との連携を図るためにシステム開発経費が必要以上にかかる、人事ローテーションの都合で専門的知識を持った職員を養成できない、といった事例であり、これも日常的に見られることがらである。つまり、総合性のメリットを享受するということは、それ程容易なことではなく、それなりの対応があって初めて実現されるという性格のものだといえることができる。

b 組合員の組織力

藤谷築次氏によれば、農協における組織力とは「組合員相互の意識的な結合の力」であるとし、この「組織力」によって「予約、専属利用、統制への服従」といった組合員の協同組合利用方式の特性が生まれてくるとしている。より具体的には、「組織力」の強さいかにによって、組合員の農協利用率が左右され、そのことが農協の業績に影響を与えるというものである。准組合員をも含めた組合構成員をいかに組織していくかを課題としている農

協が多いことからわかるように、「組織力」を活用していくことが、農協信用事業の大きな強みとなることは疑いようがない。「信金調査」の結果が示唆するように、農協の組織力は信金、信組といった他の協同組織金融機関と比べても、かなり強いと思われる

このような農協における「組織力」を規定するものとしては、たとえば、各種指導事業の密度といった組合員への還元策、組合員の啓蒙等の教育活動などと同時に、農協と組合員との物理的、心理的距離などが挙げられよ

う。しかしながら、兼業化、混住化の進展にともなって従来の農村の結合が弱まるなかで、組織力の弱体化ともいえる農家の農協離れが問題とされることが多くなっている。農林中金調査部がある農協の管内の住民を対象に行った調査を掲げた第5表が示すように、このような農協離れは特に若年層において深刻である。その一方で、近年急速に進められている農協合併も、後述するように農協と組合員との距離を拡げる恐れがある。

c 小規模性

第5表 農協がなければ困るか

(単位：%)

			男			女		
			困る	困ない	無記入	困る	困ない	無記入
農家	20 歳 代		36.1	51.4	12.5	36.1	55.6	8.3
	30		58.4	32.7	8.8	50.5	33.3	16.2
	40		58.7	33.7	7.6	54.5	30.3	15.2
	50		64.2	23.4	12.4	63.1	24.6	12.3
	60		69.6	22.8	7.6	45.9	31.1	23.0
	70 歳 以上		52.6	23.7	23.7	30.3	42.4	27.3
	再掲	29 ～ 39 歳	49.7	40.0	10.3	45.0	42.6	12.4
		40 歳 以上	62.7	26.0	11.3	53.7	29.5	16.8
	計		58.1	31.1	10.9	50.6	34.0	15.4
	非農家	20 ～ 39 歳	28.9	62.2	8.9	27.7	63.8	8.5
40 歳 以上		37.3	49.3	13.4	30.1	60.3	9.6	
計		33.9	54.5	11.6	28.9	62.0	9.1	
合 計			53.3	35.4	11.3	46.1	38.5	15.3

資料：中島明都「環境変化と農協金融の課題」『農林金融』1987.3.

農協信用事業の平均規模は、貯金量、貸出量、職員数すべての指標をとっても、他業態金融機関には遠く及ばない。金融機関にはスケールメリットがはたらくという説が一般的であるから、規模の小ささは農協信用事業の弱みということができよう。「信金調査」で指摘された機械化の遅れや、貸出体制が不十分

なことに起因する審査の甘さなどは、農協信用事業が小規模であることが大きな原因の一つであろう。

実際、第6表にみるように、CD・ATMの設置率からみても農協は他業態に遅れをとっているし、システム開発についても数年の遅れがあるといわれている。また、貸出体制

についても専門部署を持っている農協は希であり、専従職員もかなり少ない状況(第7表)にある。その他、財務体質の脆弱性、職員教育体制が貧弱といった巷間で指摘される農協信用事業の問題点のほとんどは、この小規模性に由来するといってもよい。

系統組織を挙げて現在進められている農協合併は、これらの小規模性に起因する欠点を改善するための一つの有効手段であることは間違いなく、農協合併により経営が良くなった農協が数多く存在することも事実である。ただ、ここで注意しなければならないのは、

規模の大小という要因は、農協の経営力を規定している数多くの要因のうちの一つにすぎないということである。規模の大きな農協が必ずしも優れた経営を行なっているわけではなく、小規模でも信用事業で優れた業績を挙げている農協も少なからず存在するが、このことは規模以外の要因も農協の経営力に大きく影響を与えていることを示唆する。この点は合併問題のポイントとも言えるが、本稿の最後に再びふれることにする。

d 「平等主義」

協同組合原則に基づく農協経営の民主性・

第6表 業態別CDネットワークの概要

(1992年9月末現在)

	参加金融機関数	参加店舗数	CD・ATM設置		CD・ATM設置 台数 (台)	利用件数 92年9月間 万件(億円)	キャッシュカード	
			店舗数	設置率 (%)			発行枚数 (万枚)	CD・ATM 1台当たり
都市銀行	13	3,370	3,366	99.9	18,586	653(3,881)	6,232	3,353
地方銀行	64	7,354	7,290	99.1	19,503	167(987)	5,317	2,726
信託銀行	7	376	375	99.7	885	3(29)	248	2,802
第二地方銀行	68	4,553	4,419	97.1	7,756	39(277)	1,757	2,265
信用金庫	455	7,754	7,583	97.8	11,225	89(664)	2,359	2,102
信用組合	252	2,318	1,851	79.9	1,993	1(10)	250	1,254
労働金庫	47	642	634	98.8	1,341	4(22)	315	2,349
農協	3,735	15,050	9,645	60.9	10,525	6(40)	1,042	990
日本キャッシュサービス	(53)	—	386	—	394	100(460)	—	—
民間合計	4,641	41,417	35,549	85.8	72,208	1,062(6,370)	17,520	—
郵便局	1	23,949	8,100	33.8	8,411	—	2,040	2,425

資料：「業態間CDオン提携の意義と課題」、
『農林金融』1990.2.

第7表 貸出専任担当者数別の農協数
(貸出残高10億円当たり)

	農協数	構成比
0.4人以下	32	27.1
0.5～0.9	47	39.8
1.0～1.4	27	22.9
1.5～1.9	7	5.9
2.0人以上	5	4.2
計	118	100.0

資料：農業信用保険協会「貸付金の償還延滞
に対する農協の対応と保障リスク」
1986年。

平等主義は、組合運営の理念的な支柱であり、企業形態の株式会社組織と農協を最も根本的なところで分け隔てている。したがって、「平等主義」を農協の特質として挙げることは当然のことであるが、近年その状況に変化がみられ、とりわけ信用事業において顕著である。

この点について次の2点を指摘したい。まず、貸出金利の弾力適用についてである。この場合の弾力適用とは、同一資金使途、同一金額の貸出にあたって、利用者の農協利用状況によって金利を弾力的に設定することであ

る。組合員はすべて「平等」という立場に立てば、金利面で一部の組合員を優遇するということは理念に反するとも考えられるが、一方では、「農協の総合的利用者に利益を還元してこそ、真の平等である」という意見もある。しかし、実際に弾力適用を実施している農協をみると、他業態金融機関への対抗上、弾力適用を推進せざるを得なかったというのが実情のように思える。第8表は「農協自由化調査」による弾力適用の実施状況を掲げたものである。これによれば、全国では7割弱の農協が弾力適用を実施しているが、地域的には都市化の進んだ地域での適用率が高い。また弾力適用の実施時期を示した第9表によれば、1988年以降に実施した農協が過半数を占めており、弾力適用がきわめて最近の動きであることを表わしている。

二点目は、人事評価における業績主義の採用の動きである。その是非はともかく「平等主義」は農協の利用面のみならず、職員人事についても採用される場合が非常に多い。しかし近年において、これも都市的地帯を中心に業績主義を採用する農協が増えている。業績の人事への反映状況を示した第10表によ

第9表 弾力適用の実施時期

(単位：%)

導入期日	%
1970年以前	0.6
1970～1979年	0.6
1980～1984年	6.1
1985年	7.0
1986年	1.8
1987年	8.8
1988年	31.1
1989年	23.4
1990年	13.4

資料：第8表に同じ。

れば、約6割の農協がなんらかの形で業績を人事に反映させており、1.6%とわずかではあるが業績を完全に人事に反映させている農協もある。

上述の2点からも判るとおり、都市部の他業態金融機関との競合が激しい農協を中心に、いわゆる「平等主義」から抜け出そうとする動きが見られる。こうした動きは徐々に広まりつつあるといえるが、上記のデータを金利の弾力化や業績主義の採用が当然の常識となっている他業態の実態と比較するとき、依然として「平等主義」が農協信用事業の特質と

第8表 農協の貸出金利弾力適用の実施状況

①実施していない ②一定の基準(利用度等)に応じて
③相対で決める

(単位：%)

項目	①	②	③	無回答
北海道	63.6	27.3	9.1	0.0
東北	38.0	62.0	2.0	0.0
北陸	48.3	51.7	0.0	0.0
北関東	25.0	75.0	0.0	0.0
南関東	21.4	71.4	21.4	0.0
東山	20.0	80.0	0.0	0.0
東海	14.3	85.7	7.1	0.0
近畿	37.5	58.3	4.2	4.2
中国	39.1	56.5	4.3	0.0
四国	44.4	50.0	11.1	0.0
九州	38.2	61.8	2.9	0.0
全国	36.8	61.1	4.5	0.4

資料：農業総合研究所「農協の金融自由化対応調査」1991年。

第10表 業績の人事への反映状況

①完全な年功序列体系なので反映させていない
②一部反映させている ③全面的に反映させている

(単位：%)

項目	①	②	③	無回答
北海道	9.1	81.8	0.0	9.1
東北	38.0	58.0	0.0	4.0
北陸	44.8	41.4	0.0	13.8
北関東	55.0	35.0	5.0	5.0
南関東	28.6	57.1	7.1	7.1
東山	30.0	70.0	0.0	0.0
東海	7.1	78.6	0.0	14.3
近畿	8.3	83.3	4.2	4.2
中国	47.8	52.2	0.0	0.0
四国	16.7	77.8	0.0	5.6
九州	23.5	64.7	2.9	8.8
全国	30.8	61.1	1.6	1.4

資料：第8表に同じ。

して指摘されることも確かである。

4. 農協の競合問題に対する対応

農協が他業態金融機関との競合問題に対処する場合、その対応方法はきわめて多様である。しかし、当然のことながら、いずれの農協の場合も自らの長所を伸ばし、短所を補完するという方針に変わりはないはずである。そこで、前節で述べたような農協信用事業の特質に着目し、その特質を農協経営にどのように取り入れまたは排除しているかによって、農協の競合問題に対する対応を類型化することも可能であろう。以下、農協の対応について3つの類型を紹介する。

a 地域組合理型

地域組合理型による対応の特徴は、農協の各種の活動を通じて農協と組合員との距離を縮め、農協への参加意識を醸成して、農協の利用率向上を図っていかうとするところにみられる。3. で指摘した農協信用事業の特質に即して述べるならば、「組合員の組織力」をより強化するという方向である。そしてその方策は、指導事業や経済事業との連携、相談業務といった活動によって農協の「事業の総合性」を活かし、組合員との交流を深めていかうとするものである。このような地域組合理型を指向する農協は、准組合員への対応について積極的な場合も多い。そういった農協では、各種催しもの、農協ならではの付帯サービスの実施や准組合員への説明会の開催等によって准組合員とのつながりを深め、口座数の拡大、メイン化や個人ローンの推進に結び付けている。

b 信用事業特化型

地域組合理型とは対照的に、金融機関としての性格を前面に出し、農協らしさは極力おさえていくというタイプであり、他業態との競争においては、金利等の商品内容、渉外力、窓口サービスの善し悪しといった、いわば同

じ土俵で争おうというものである。したがって対応の方向としては、先に指摘した農協の特質を弱める形のものとなる。たとえば、貸出金利を顧客に応じて変化させたり、人事面での思い切った業績主義の採用といった形で、従来の「平等主義」からの脱皮を図る、あるいは不採算部門である経済事業や指導事業を合理化し、「総合性のメリット」に換えて専門化のメリットを追い求めるというようにである。

上記の「地域組合理型」と「信用事業特化型」は、農協の競合問題への対応手段の2つの極であり、両者を結ぶ軸上にほとんどの農協は分布しているものと思われる。しかし視点をやや変えると、次のような分類も可能であろう。

c 不動産管理組合理型

近年の地価高騰によって、市街地に農地を持つ農家は軒並み巨額の資産を手になすことになった。こうした農家を組合員に持つ農協は、組合員の農協利用さえ従来のまま確保するならば、他業態との競争を十分乗り切ることができる。したがって、このような農協では競争力強化のための種々の手段を講ずるよりも、資産家になった組合員の資産管理に施策の重点を置き、組合員を農協につなぎとめようとする。組合員との関係を重視するという意味では、上記の「地域組合理型」に近いが、目だった競争力強化のための対応をとらず、また准組合員対応についても消極的である。

5. おわりに

本稿では農協信用事業と他業態との競合実態を概観したのち、農協信用事業の特質について整理し、それらを踏まえた上で競合問題に対する農協の対策について述べた。最後に、農協の競争力強化の主要な手段とみられている農協合併について若干付言して本稿の結びとしたい。

現在進められている農協合併の目的の一つは、いうまでもなく経営規模の拡大によって、3. で指摘したような「小規模性」による様々な弱点を補強することにある。しかしながら農協のみならず経営組織の合併は、組織体制、マネジメントの方法、職員の教育・モラルといった定性的な要因にも強く関係し、その影響は極めて広範囲に及ぶ⁽³⁾。したがって、農協合併が、他業態との競合問題にどの程度の効果を挙げているかは、これらの点を含めて総合的に検討しなければならない。

その点で、まず第一に指摘しなければならないのは、合併が「組合員の組織力」に及ぼす影響である。農協合併によって、組合員の農協活動に対する参加意識が希薄化するという点はよく指摘されるところである。農業総合研究所が行なった「農協合併に関する意識調査」によれば、合併にともなう問題として、「組合と組合員との間に心理的な距離が生じた」ことを指摘する農協が50%もあった。これがどの程度農協の信用事業の業績に影響を及ぼしているかは明かでないが、このことが組合員の農協離れに通じ、経営にマイナスに作用するということは十分に予想される。ただし、農協合併が「組織力」に対してマイナスだけの作用を及ぼすとは限らない。規模が大きくなることによって金融機関としてのイメージアップにつながるという可能性もあるし、経営基盤が充実することによって、指導事業をはじめとする各種のサービスが向上し、それが「組織力」を強化することもあり得よう。

第二に、合併が役職員のモラル（士気）

に及ぼす影響である。どの農協合併にも常につきまとうものとして、「役員人事の調整」「職員の人事配置」「給与格差の調整」等の人事関連の問題がある。これらの問題をうまく解決できない場合には、モラルの低下につながる恐れがある。これに対して、規模拡大による優秀な人材の確保を合併に期待する農協も少なくないし、規模の拡大による研修や福利厚生施設の充実、職員の資質の向上につながるかもしれない。

上記の2点からもわかるように、合併は農協信用事業の競争力の向上に対して、プラスにもマイナスにも作用する可能性がある。現在のところ、合併がそのどちらに作用しているかは定かではないが、当然のことながら農協の対応如何でそれが決まるということである。したがって、今後合併を進めるにあたっては、単にスケールメリットの効用だけでなく、これらの要因を考慮にいたれた総合的な対応を進めることが必要であろう。

注(1) 「農協自由化調査」については、農業総合研究所『農協の金融自由化対応——その現状と問題——』平成4年3月を参照されたい。

(2) 計量的に「範囲の経済性」を計測した研究としては、川村保「総合農協の規模の経済と範囲の経済——多財費用関数によるアプローチ——」『農業経済研究』1991年6月がある。

(3) 定性的な要因が農協経営に及ぼす影響については、拙稿「農協経営の技術効率性とその要因」『農業経済研究』1991年9月を参照されたい。

付表 ——信用金庫アンケート調査集計結果——

- ・調査票配布 平成4年2月上旬 回収 同3月下旬
- ・調査対象 全信用金庫（約450金庫）
- ・回収数 252金庫 回収率56%

付表1 金融機関としての農協との競合状態

預金

1. 激しく競合している 2. 競合している 3. ほとんど競合していない
4. 域内に農協がない

(単位：%)

	1	2	3	4	無回答	計	実数
全 国	8.3	71.8	18.3	0.8	0.8	100.0	(252)
北 海 道	14.3	61.9	14.3	0.0	9.5	100.0	(21)
東 北	3.8	73.1	23.1	0.0	0.0	100.0	(26)
関 東	10.4	58.3	29.2	2.1	0.0	100.0	(48)
北陸, 東山	7.1	85.7	7.1	0.0	0.0	100.0	(28)
東 海	13.8	79.3	6.9	0.0	0.0	100.0	(29)
近 畿	9.1	63.6	24.2	3.0	0.0	100.0	(33)
中 国	4.3	91.3	4.3	0.0	0.0	100.0	(23)
四 国	10.0	80.0	10.0	0.0	0.0	100.0	(10)
九 州	2.9	70.6	26.5	0.0	0.0	100.0	(34)
三大都市	0.0	58.5	36.6	4.9	0.0	100.0	(41)
預金残高 (91年3月)							
500億未満	3.1	79.7	15.6	1.6	0.0	100.0	(64)
500～1000	11.9	67.8	16.9	1.7	1.7	100.0	(59)
1000～2000	10.8	70.8	16.9	0.0	1.5	100.0	(65)
2000～5000	9.0	70.0	22.0	0.0	0.0	100.0	(50)
5000億以上	7.1	64.3	28.6	0.0	0.0	100.0	(14)

注. 三大都市＝東京都、愛知県、大阪府、以下同じ。

付表2 金融機関としての農協との競合状態 (つづき)

貸出

1. 激しく競合している 2. 競合している 3. ほとんど競合していない
4. 域内に農協がない

(単位：%)

	1	2	3	4	無回答	計	実数
全 国	1.2	54.4	43.7	0.8	0.0	100.0	(252)
北 海 道	0.0	42.9	57.1	0.0	0.0	100.0	(21)
東 北	0.0	65.4	34.6	0.0	0.0	100.0	(26)
関 東	2.1	54.2	41.7	2.1	0.0	100.0	(48)
北陸, 東山	0.0	60.7	39.3	0.0	0.0	100.0	(28)
東 海	6.9	55.2	37.9	0.0	0.0	100.0	(29)
近 畿	0.0	33.3	63.6	3.0	0.0	100.0	(33)
中 国	0.0	69.6	30.4	0.0	0.0	100.0	(23)
四 国	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	100.0	(10)
九 州	0.0	58.8	41.2	0.0	0.0	100.0	(34)
三大都市	0.0	29.3	65.9	4.9	0.0	100.0	(41)
預金残高 (91年3月)							
500億未満	1.6	57.8	39.1	1.6	0.0	100.0	(64)
500～1000	1.7	59.3	37.3	1.7	0.0	100.0	(59)
1000～2000	1.5	46.2	52.3	0.0	0.0	100.0	(65)
2000～5000	0.0	54.0	46.0	0.0	0.0	100.0	(50)
5000億以上	0.0	57.1	42.9	0.0	0.0	100.0	(14)

付表3 ここ2、3年で特に競合してきている分野

- 1.自動車ローン 2.住宅(自己住宅用)ローン 3.住宅(賃貸住宅用)ローン
4.カードローン 5.給振口座獲得 6.年金口座獲得 7.自由金利商品
8.積立預金 9.その他

【複数回答】

(単位: %)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
全 国	36.1	13.1	12.7	6.3	2.8	52.4	32.9	15.5	1.2
北 海 道	38.1	0.0	0.0	9.5	0.0	57.1	52.4	23.8	0.0
東 北 道	50.0	11.5	11.5	7.7	0.0	53.8	34.6	15.4	3.8
関 東 道	29.2	20.8	25.0	4.2	4.2	31.3	37.5	14.6	0.0
北陸, 東山	35.7	25.0	3.6	3.6	3.6	57.1	32.1	10.7	0.0
東 海 道	31.0	13.8	34.5	0.0	3.4	69.0	10.3	10.3	6.9
近 畿 道	6.1	12.1	6.1	3.0	6.1	63.6	42.4	18.2	0.0
中 国 道	65.2	8.7	8.7	4.3	0.0	43.5	34.8	13.0	0.0
四 国 道	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	60.0	60.0	0.0	0.0
九 州 道	52.9	8.8	5.9	20.6	2.9	52.9	14.7	23.5	0.0
三大都市	7.3	14.6	31.7	2.4	2.4	39.0	24.4	19.5	2.4
預金残高(91年3月)									
500億未満	37.5	17.2	0.0	10.9	4.7	53.1	29.7	15.6	0.0
500~1000	39.0	11.9	15.3	1.7	1.7	57.6	30.5	23.7	1.7
1000~2000	41.5	7.7	12.3	9.2	1.5	46.2	41.5	12.3	1.5
2000~5000	30.0	14.0	22.0	4.0	2.0	52.0	22.0	12.0	2.0
5000億以上	14.3	21.4	28.6	0.0	7.1	57.1	57.1	7.1	0.0

付表4 農協の金融機関としての強み

1. 共済事業(保険)も併せて行なっている
2. 経済事業(Aコープ, 自動車, 農機具販売等)も併せて行なっている
3. 情報収集能力 4. 農家・地域住民を組織している 5. コンサルタント機能
6. 税制上の優遇措置 7. 地域における知名度の高さ
8. 農林中金, 信連を含む3段階制 9. その他

【複数回答】

(単位: %)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
全 国	68.7	39.3	4.4	65.1	0.4	2.8	7.5	4.8	1.2
北 海 道	85.7	28.6	0.0	57.1	0.0	4.8	0.0	4.8	0.0
東 北 道	69.2	50.0	0.0	61.5	0.0	0.0	7.7	7.7	0.0
関 東 道	60.4	33.3	8.3	66.7	0.0	6.3	8.3	8.3	2.1
北陸, 東山	71.4	42.9	7.1	57.1	0.0	0.0	3.6	3.6	0.0
東 海 道	69.0	41.4	3.4	72.4	0.0	3.4	3.4	0.0	0.0
近 畿 道	51.5	33.3	0.0	81.8	0.0	0.0	24.2	9.1	0.0
中 国 道	87.0	43.5	0.0	60.9	0.0	4.3	4.3	0.0	0.0
四 国 道	70.0	30.0	20.0	60.0	0.0	0.0	10.0	10.0	0.0
九 州 道	70.6	47.1	5.9	58.8	2.9	2.9	2.9	0.0	5.9
三大都市	65.9	29.3	2.4	70.7	0.0	4.9	17.1	4.9	0.0
預金残高(91年3月)									
500億未満	71.9	39.1	3.1	67.2	1.6	6.3	6.3	1.6	0.0
500~1000	66.1	37.3	6.8	59.3	0.0	1.7	10.2	11.9	0.0
1000~2000	64.6	36.9	3.1	67.7	0.0	1.5	10.8	3.1	3.1
2000~5000	72.0	48.0	6.0	66.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0
5000億以上	71.4	28.6	0.0	64.3	0.0	7.1	14.3	14.3	0.0

付表5 農協の金融機関としての問題点

1.規模が小さい 2.職員の資質 3.トップマネジメント 4.機械化の遅れ
5.貸出審査体制の甘さ 6.接客態度 7.その他

【複数回答】

(単位: %)

	1	2	3	4	5	6	7
全 国	37.7	34.1	18.3	34.9	40.9	6.3	7.1
北 海 道	47.6	33.3	28.6	52.4	14.3	4.8	4.8
東 北	30.8	42.3	23.1	38.5	50.0	7.7	3.8
関 東	41.7	18.8	20.8	27.1	39.6	4.2	10.4
北陸, 東山	35.7	53.6	10.7	28.6	39.3	3.6	7.1
東 海	41.4	31.0	17.2	44.8	37.9	6.9	0.0
近 畿	48.5	30.3	12.1	45.5	36.4	6.1	6.1
中 国	30.4	34.8	26.1	21.7	47.8	4.3	13.0
四 国	40.0	30.0	10.0	0.0	50.0	10.0	20.0
九 州	23.5	41.2	14.7	38.2	52.9	11.8	5.9
三大都市	36.6	12.2	17.1	56.1	41.5	4.9	7.3
預 金 残 高 (91年3月)							
500億未満	25.0	43.8	14.1	37.5	45.3	7.8	6.3
500~1000	47.5	22.0	25.4	25.4	37.3	5.1	6.8
1000~2000	38.5	40.0	16.9	35.4	36.9	6.2	7.7
2000~5000	34.0	32.0	16.0	38.0	48.0	6.0	8.0
5000億以上	64.3	21.4	21.4	50.0	28.6	7.1	7.1

付表6 域内の農協合併状況について

1.詳しく知っている 2.ある程度知っている 3.ほとんど知らない 4.関心がない

【複数回答】

(単位: %)

	1	2	3	4	無回答	計	実数
全 国	7.1	68.3	23.4	0.8	0.4	100.0	(252)
北 海 道	4.8	66.7	23.8	0.0	4.8	100.0	(21)
東 北	19.2	69.2	11.5	0.0	0.0	100.0	(26)
関 東	2.1	58.3	37.5	2.1	0.0	100.0	(48)
北陸, 東山	7.1	71.4	21.4	0.0	0.0	100.0	(28)
東 海	13.8	65.5	20.7	0.0	0.0	100.0	(29)
近 畿	3.0	72.7	21.2	3.0	0.0	100.0	(33)
中 国	4.3	73.9	21.7	0.0	0.0	100.0	(23)
四 国	20.0	40.0	40.0	0.0	0.0	100.0	(10)
九 州	2.9	82.4	14.7	0.0	0.0	100.0	(34)
三大都市	4.9	46.3	43.9	4.9	0.0	100.0	(41)
預 金 残 高 (91年3月)							
500億未満	9.4	68.8	21.9	0.0	0.0	100.0	(64)
500~1000	11.9	61.0	25.4	0.0	1.7	100.0	(59)
1000~2000	3.1	70.8	24.6	1.5	0.0	100.0	(65)
2000~5000	6.0	68.0	24.0	2.0	0.0	100.0	(50)
5000億以上	0.0	85.7	14.3	0.0	0.0	100.0	(14)

付表7 農協信用事業に対する合併の効果

1. 渉外の充実 2. 機械化の進展 3. イメージの向上 4. 職員の資質の向上
5. 金利面での競争力 6. その他 7. 特に効果はない

【複数回答】

(単位: %)

	1	2	3	4	5	6	7	無回答	計	実数
全 国	2.0	27.0	23.0	6.3	16.3	1.6	9.1	14.7	100.0	(252)
北 海 道	0.0	28.6	9.5	0.0	9.5	4.8	14.3	33.3	100.0	(21)
東 北	3.8	34.6	30.8	7.7	19.2	0.0	3.8	0.0	100.0	(26)
関 東	0.0	16.7	18.8	10.4	18.8	2.1	12.5	20.8	100.0	(48)
北陸, 東山	3.6	28.6	17.9	7.1	17.9	0.0	7.1	17.9	100.0	(28)
東 海	10.3	44.8	20.7	6.9	6.9	3.4	6.9	0.0	100.0	(29)
近 畿	0.0	24.2	21.2	3.0	24.2	3.0	12.1	12.1	100.0	(33)
中 国	0.0	21.7	34.8	4.3	21.7	0.0	8.7	8.7	100.0	(23)
四 国	0.0	10.0	40.0	0.0	20.0	0.0	20.0	10.0	100.0	(10)
九 州	0.0	29.4	26.5	8.8	8.8	0.0	2.9	23.5	100.0	(34)
三大都市	2.4	29.3	19.5	7.3	9.8	0.0	9.8	22.0	100.0	(41)
預金残高 (91年3月)										
500億未満	1.6	26.6	20.3	4.7	21.9	0.0	6.3	18.8	100.0	(64)
500~1000	3.4	23.7	23.7	5.1	15.3	0.0	10.2	18.6	100.0	(59)
1000~2000	1.5	26.2	23.1	7.7	12.3	3.1	12.3	13.8	100.0	(65)
2000~5000	0.0	32.0	22.0	8.0	16.0	4.0	10.0	8.0	100.0	(50)
5000億以上	7.1	28.6	35.7	7.1	14.3	0.0	0.0	7.1	100.0	(14)

付表8 合併による農協の金融機関としての競争力

1. かなり強化される 2. やや強化される 3. 強化されない
4. かえって弱体化する

(単位: %)

	1	2	3	4	無回答	計	実数
全 国	18.3	65.9	13.1	1.6	1.2	100.0	(252)
北 海 道	23.8	61.9	9.5	0.0	4.8	100.0	(21)
東 北	23.1	61.5	15.4	0.0	0.0	100.0	(26)
関 東	18.8	66.7	12.5	2.1	0.0	100.0	(48)
北陸, 東山	17.9	67.9	7.1	3.6	3.6	100.0	(28)
東 海	24.1	62.1	13.8	0.0	0.0	100.0	(29)
近 畿	15.2	69.7	12.1	3.0	0.0	100.0	(33)
中 国	17.4	60.9	17.4	4.3	0.0	100.0	(23)
四 国	30.0	40.0	30.0	0.0	0.0	100.0	(10)
九 州	5.9	79.4	11.8	0.0	2.9	100.0	(34)
三大都市	12.2	75.6	12.2	0.0	0.0	100.0	(41)
預金残高 (91年3月)							
500億未満	17.2	70.3	9.4	1.6	1.6	100.0	(64)
500~1000	16.9	64.4	13.6	3.4	1.7	100.0	(59)
1000~2000	18.5	58.5	21.5	0.0	1.5	100.0	(65)
2000~5000	22.0	66.0	10.0	2.0	0.0	100.0	(50)
5000億以上	14.3	85.7	0.0	0.0	0.0	100.0	(14)