

# 資料

平成20年6月20日

# 目次

## 家森委員

- ・ リレーションシップバンキングへの取り組みの評価のところ、メインバンクへの満足度をみると、政府系金融機関の高さが目につくが、これはどのようなことを意味しているか。あるいは、一過性のことか。 （今松委員） . . . . . 4
- ・ 政府系金融機関はビジネスマッチングへの取り組みにも積極的なようであるが、27 ページの金融機関から受けた有用な助言や情報で、信金・信組は国や地方公共団などの公的支援策のうち金融関連のものが最も高いことを考えれば、協同組織金融機関と政策金融は補完的な関係で存続できると考えてよいか。 （今松委員） . . . . . 5
- ・ 信金・信組がアドバイス機能・能力を高めるために、合併により多様な人材をそろえることや地区拡張による取引先の拡大は、どの程度、効果があると考えられるのか。 （今松委員） . . . . . 6
- ・ 協金WG資料4-1の6頁～11頁の協同組織金融機関と銀行の比較分析では、双方の「業務の同質化」が進んでいるとの認識の下、両者の行動を比較した結果、協同組織金融機関は銀行に比べて、倒産発生率は高く、解散等は低く、合併発生率は低いという分析結果を得、これを元に、「合併では、適当な相手を探し、交渉をまとめるなどの総合力が必要。また、解散、廃業、休業の早期処理でも経営者に対する説得が必要。こうした点で、十分ではないために、ぎりぎりまで支えている面も。協同組織金融機関の力量アップが必要。」（8頁）と結論付けられたと考えられるが、  
（1） しかし、例えば、地方銀行が対象とする中堅企業同士の合併と、信金が従業員4人以下の小企業を合併して引き取ってもらう人を探すのとでは求められるノウハウや交渉力や専門性が異なり、倒産理由等も異なり、解散等を説得する際のノウハウも異なるのではないか。 . . . . . 7

- (2) そうであるなら、協同組織金融機関と銀行の業務やノウハウは必ずしも同質ではないのだから、双方の統計数値の差だけを根拠に「協同組織金融機関の力量アップが必要」と結論付けるにはやや早急と考えるがどうか。(久保田委員)

## 農林中央金庫

- ・ J Aバンクはバブル後の個別農協や信連の経営問題を、系統のトップである農林中金の機能強化で乗り切ったと考えられるが、この手法は他の協同組織金融機関にも有用か。(今松委員) . . . . . 11
- ・ 出発点であった農業金融の比率が小さくなっている中で、J Aバンクグループはアグリサポートなど特色ある事業展開はあるにせよ、今後、一般の金融機関に近付いていくのではないか。(今松委員) . . . . . 12
- ・ フランスのクレディアグリコールの経営戦略はどのように評価しているか。将来、わが国の協同組織金融機関もそのような方向に向かうことはありうると考えるか。(今松委員) . . . . . 13
- ・ 資料WG4-3の17頁「J Aバンク会員の責務」について、J Aバンク全体の安全・効率運用確保のためJ Aは信連へ3分の2以上、信連は農林中金に2分の1以上の余裕金の預入を義務付け、遵守しない場合にペナルティを課すとのことだが、
  - (1) 農林中金がサブプライムローン損失等で資産運用を誤った場合、資産運用を集中している分だけリスクも大きいと考えるが、農林中金自体のリスクチェックはどのように行われているのか。
  - (2) 個別のJ Aバンク(農協)にとってみると、余裕金の3分の2以上も上部団体に召し上げられるのでは、経営を改善して収益を稼ぐインセンティブを削いでしまう結果になるのではないか。あるいは、J Aバンク商標の使用禁止などのペナルティはそれほど厳しいものではない気もするため、これを甘んじて受けてでも、余裕金を全額自主運用した方が良いと考える農協が出てくる可能性はないか。(久保田委員)

- ・ 農協が貸付を行う際に審査が難しい案件について、農林中央金庫が協力して審査を行ったり、農協が顧客から受けた各種の相談（マッチングなども含めて）について、農林中央金庫で回答を探したり、マッチングの相手先を探すと言ったことは行われているのか。つまり、単位農協としての知識や情報の限界を中央機関として補完する機能を果たされているのか。（家森委員） . . . . . 16

リレーションシップバンキングへの取り組みの評価のところで、メインバンクへの満足度をみると、政府系金融機関の高さが目につくが、これはどのようなことを意味していると考えるか。あるいは、一過性のことか。（今松委員）

（家森委員）

今回のアンケートに限らず、過去数年にわたって、家森が実施してきたアンケートでは、総じて政府系金融機関に対する評価が高くなっている。ご指摘のように、「一過性」の部分もあろう。とくに、当時、各政府系金融機関は民営化論議の渦中にあり、企業の支持を得るために大変な努力をしていた。また、金融システム危機時の貸し渋り問題の悪印象が民間企業に残っているといったこともあろう。

しかし、同時に、この報告でも指摘したように、平時であっても、民間金融機関に相手にしてもらえない零細で脆弱な企業も少なくない。こうした企業ではセーフティネットとして政府系金融機関に頼ってきたことも事実であり、民間金融機関への低い評価の反面として、政府系金融機関に高い評価が与えられている面もあろう。

政府系金融機関はビジネスマッチングへの取り組みにも積極的なようであるが、27ページの金融機関から受けた有用な助言や情報で、信金・信組は国や地方公共団などの公的支援策のうち金融関連のものが最も高いことを考えれば、協同組織金融機関と政策金融は補完的な関係で存続できると考えてよいか。(今松委員)

(家森委員)

政府系金融機関は全国的なネットワークを持ち、優れた人材を擁しており、これまでも新しい金融技術の普及において先導的な役割を果たしてきた。また、政府系ゆえの中立性・公共性のイメージからも、協同組織金融機関の中央機関と並んで、金融機関同士の仲介者としての役割を果たしうると考えられる。

以上のような観点から、両者の補完的な関係は可能であったと考えるが、現実には政府系金融機関の再編・民営化が実施されることになっている。したがって、今後の関係は、新しく生まれる日本政策金融公庫や、民営化される商工中金などの経営姿勢に依存するので、期待はするものの、不確かであると言わざるを得ない。

なお、地方自治体が実施する制度融資は実施する自治体ごとに様々であり大変複雑になっている。そうしたきめ細かな情報をきちんと把握できるのは、そうした制度を実際に多くの顧客が使っている地域金融機関の職員である。その意味で、せつかくの公的な支援制度が必要なところに届くためにも協同組織金融機関の役割は重要であると考えられる。

信金・信組がアドバイス機能・能力を高めるために、合併により多様な人材をそろえることや地区拡張による取引先の拡大は、どの程度、効果があると考えられるのか。（今松委員）

（家森委員）

こうした業務には規模の利益が働くことは、ご指摘の通りである。確かに、自社の中で合併支援等のノウハウを持つ人材を保有する方法もありうる。しかし、多様なケースに自社の人材ですべて対応することは大手行であっても難しいし、協同組織金融機関の場合、一つの機関で人材を常時雇用するほどの取引量があるとも限らない。そのために、その時々に必要な人材・ノウハウを外部に依存する方法が有力だと考える。この場合も、協同組織金融機関の理念に沿った合併斡旋が図られる必要（そうでないと、担当窓口との間でも協働がうまくいかないはず）があり、銀行が依頼するのと同じ外部業者に頼ることが望ましいと限らない。そこで、具体的には、中央機関にそうした機能を期待するのが自然だと考えている。

協金WG資料4-1の6頁～11頁の協同組織金融機関と銀行の比較分析では、双方の「業務の同質化」が進んでいるとの認識の下、両者の行動を比較した結果、協同組織金融機関は銀行に比べて、倒産発生率は高く、解散等は低く、合併発生率は低いという分析結果を得、これを元に、「合併では、適当な相手を探し、交渉をまとめるなどの総合力が必要。また、解散、廃業、休業の早期処理でも経営者に対する説得が必要。こうした点で、十分ではないために、ぎりぎりまで支えている面も。協同組織金融機関の力量アップが必要。」

(8頁)と結論付けられたと考えられるが、

- (1) しかし、例えば、地方銀行が対象とする中堅企業同士の合併と、信金が従業員4人以下の小企業を合併して引き取ってもらう人を探すのとでは求められるノウハウや交渉力や専門性が異なり、倒産理由等も異なり、解散等を説得する際のノウハウも異なるのではないか。
- (2) そうであるなら、協同組織金融機関と銀行の業務やノウハウは必ずしも同質ではないのだから、双方の統計数値の差だけを根拠に「協同組織金融機関の力量アップが必要」と結論付けるにはやや早急と考えるがどうか。(久保田委員)

(家森委員)

(1) について

ご指摘の通り、合併や解廃業を円滑にすすめるノウハウは画一的なものとは考えられない。他方、協同組織金融機関の取引先と銀行の取引先のいずれについて合併や解散・廃業等が容易であるかは先験的に決められないと思っている。そこで、今回は、売上高利益率という視点で企業を分類して業態間の相違を比較した結果をご紹介します。

しかし、ご指摘の通り、企業規模や、業種、地域性などもこうした取引の成否に影響していることは予想できる。今回の研究のプロセスでは、規模などで整理してみることも行っており、その場合でも、

業態間の差異（従業員規模で比較した分析の1部を次頁以降に参考図として掲載）は見られたので、こうした要素を考慮に入れても、今回指摘したような業態間での差異はみられるものと予想している。

もちろん、本格的にお答えするには、様々な要因を同時にコントロールしたプロビット分析などを行ってみる必要がある。

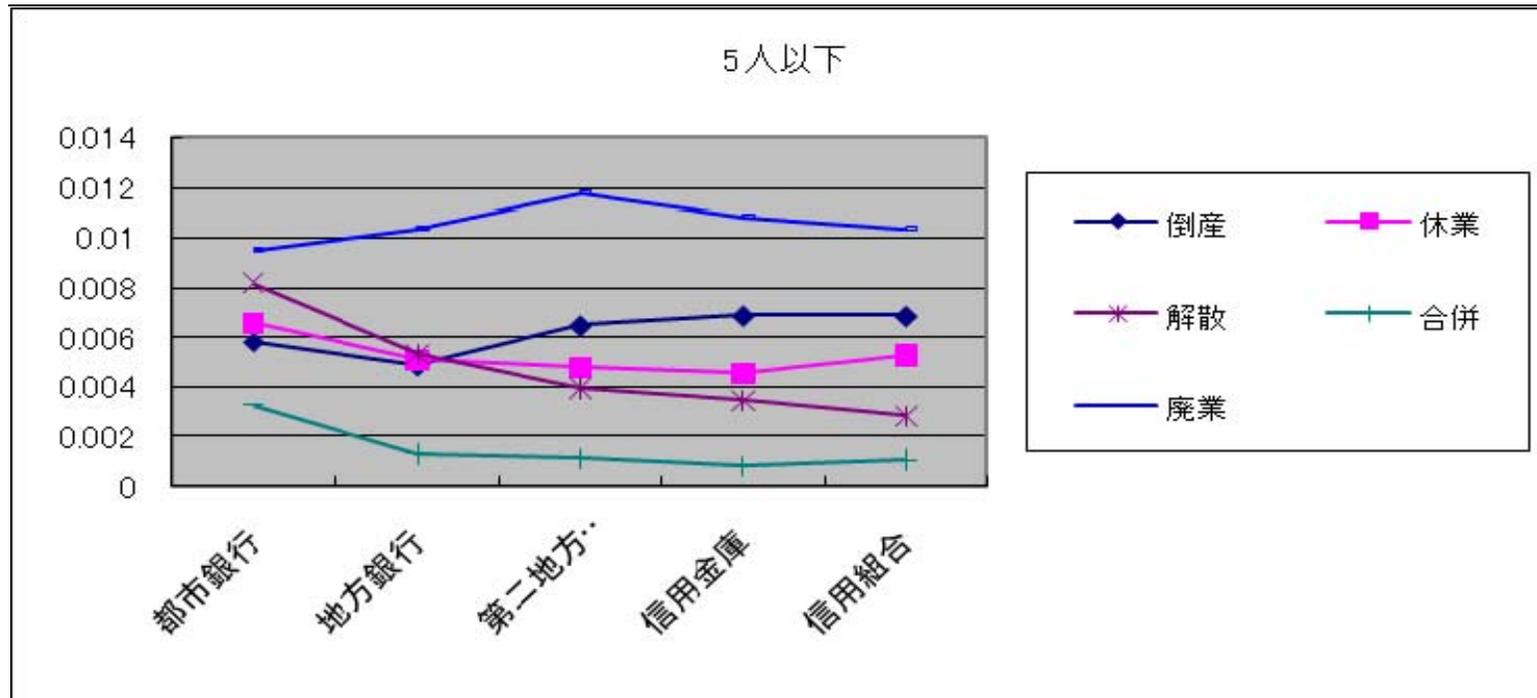
## （2）について

ご質問を敷衍すると、協同組織金融機関は早期再建をするのが難しい顧客が多いので、早期再建の比率が低くても致し方ないのではないかということになる。確かにその可能性もあり、これについて検討するには、上述のような様々な要因をコントロールした統計分析を行わなければならない。そして、同じ企業であってもメインバンクがどの業態かによって、破綻や解廃業の発生率が異なるのかを調べる必要がある。

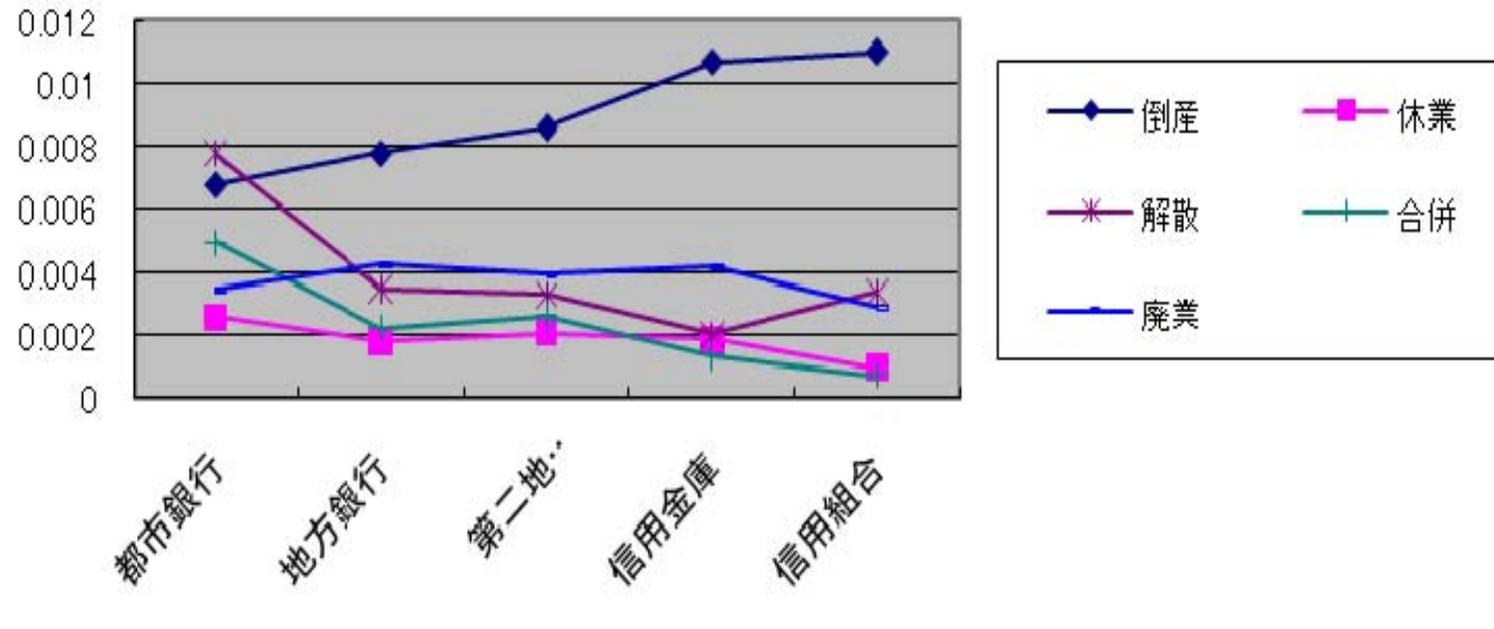
しかし、難しい顧客であってもそれにあつた再建方法を探る努力は必要である。とくに、協同組織金融機関はダメな企業はつぶせばよいという姿勢はとっておらず、早期対応による再生がそもそもの経営理念にそつた目標である。したがって、現状の倒産発生絶対水準をみて、一層の力量アップが必要であるということもできよう。

なお、質問の前提である、協同組織金融機関の顧客が銀行の顧客と違うということ自体、協同組織金融機関の存在意義を示していることになる点も指摘しておきたい。

参考図 従業員規模別分析の結果



従業員規模: 6人から10人



JAバンクはバブル後の個別農協や信連の経営問題を、システムのトップである農林中金の機能強化で乗り切ったと考えられるが、この手法は他の協同組織金融機関にも有用か。（今松委員）

（農林中央金庫）

歴史的経緯、背景および組織のフレームワーク（JA－県連－全国連の三段階制、JAが総合事業体であること等）が異なるなかで、他の組織にJAバンクシステムをそのまま導入して機能するのか、有用かどうかについて一概に評価はできない。

JAバンクに関して言えば、昨年金融審・リレバンWGの報告書のなかで、中央機関による業務補完・支援、個別金融機関のモニタリングの必要性等についての記述がなされているが、そうしたものに合致しているものと認識している。

出発点であった農業金融の比率が小さくなっている中で、JAバンクグループはアグリサポートなど特色ある事業展開はあるにせよ、今後、一般の金融機関に近付いていくのではないか。（今松委員）

（農林中央金庫）

既に一般金融機関と業務面での同質化は進んでいるものと認識しているが、組織運営という面での協同組織性、食料・農業・農村をベースにした農業・地域振興というコモンボンドに関して独自性を維持・発展させているものと考えている。

組合員と利用者が同じであるという協同組織としての最大の特長も踏まえ、単に利益の配当をどうするかということではなく、どういう形で配分・還元していくのか、つまり、メンバーの合意のもと農業・地域振興をいかに進めていくのかということの主目的にした組織・事業運営を行っていくことになる。

フランスのクレディアグリコールの経営戦略はどのように評価しているか。将来、わが国の協同組織金融機関もそのような方向に向かうことはありうると考えるか。 （今松委員）

（農林中央金庫）

農林中金としてはここ数年来、欧州協同組織金融機関の調査・研究を行っており、クレディ・アグリコールの事業戦略・経営戦略ということだけではなく、もう少し全体を俯瞰したうえでの幅広いビジネスモデルという側面からコメントさせていただくと、第2回の当WGで欧州協同組織金融機関の事例発表にもあったとおり、クレディ・アグリコールを含む欧州の3組織（クレディ・アグリコール、ラボ・バンク、BVR）はいずれも農業（者）をベースとして出発し、引き続き農業分野では相応の地位を占めたうえで地域協同組合として発展している。広く地域の住民を組合員としており、組合員と利用者が同じであるという特性を活かした取組みを実践することにより、金融界で相応のステータスを獲得している。

こうした状況を作り出している各種の枠組み（クロス・ギャランティ、グループ全体としての人材育成の枠組み、徹底した顧客志向、地域へのコミット等）は示唆に富む部分が多く、将来的なJAバンクグループのあるべき姿を検討していくにあたり、学ぶべき良い枠組みはビルト・インしていきたいと考えている。

協金WG資料4-3の17頁「JAバンク会員の責務」について、JAバンク全体の安全・効率運用確保のためJAは信連へ3分の2以上、信連は農林中金に2分の1以上の余裕金の預入を義務付け、遵守しない場合にペナルティを課すとのことだが、

- (1) 農林中金がサブプライムローン損失等で資産運用を誤った場合、資産運用を集中している分だけリスクも大きいと考えるが、農林中金自体のリスクチェックはどのように行われているのか。
- (2) 個別のJAバンク（農協）にとってみると、余裕金の3分の2以上も上部団体に召し上げられるのでは、経営を改善して収益を稼ぐインセンティブを削いでしまう結果になるのではないか。あるいは、JAバンク商標の使用禁止などのペナルティはそれほど厳しいものではない気もするため、これを甘んじて受けてでも、余裕金を全額自主運用した方が良く考える農協が出てくる可能性はないか。  
(久保田委員)

(農林中央金庫)

(1) について

農林中金の運用は「国際分散投資」のコンセプトに基づき、収益・資本・リスクのバランスの最適化を図るフレームワークの下、債券・株式・クレジット資産等の主要アセットクラスに、通貨・地域等のバランスを考慮したアセットアロケーションにより、健全性と収益性の両面を意識した運用を行っている。

具体的なリスク管理体制としては、監督規制上の自己資本管理、統合リスク的管理によるリスクマネジメントをベースとして、リスク特性に応じた各種の経営会議、理事会およびその執行状況を監督する経営管理委員会による重層的なリスク管理を行っている。

(2) について

ペナルティのあり方は、制度設計当初、悩んだ部分でもあり、本来的には会員の判断を重んじる領域ではあるが、現在のところ脱退して全額自主運用をしたいという動きは出てきておらず、相当程度理解されているものと認識している。

農協が貸付を行う際に審査が難しい案件について、農林中央金庫が協力して審査を行ったり、農協が顧客から受けた各種の相談（マッチングなども含めて）について、農林中央金庫で回答を探したり、マッチングの相手先を探すと言ったことは行われているのか。つまり、単位農協としての知識や情報の限界を中央機関として補完する機能を果たされているのか。（家森委員）

（農林中央金庫）

J Aが貸出を行う場合、J Aグループ全体として信用補完（保証）機能を整備しており、また、農業融資分野に関して言えば、J Aと連合会組織で機能分担をしており、中央機関が商品の全国企画、審査の充実・迅速化を図るための各種インフラ整備を行うとともに、規模や機能面からJ A単独では対応が困難な先については、信連・農林中金が直接またはJ Aと協力しながら取引する形で補完機能を発揮している。