

農協における農業融資体制の強化

—出向く体制に着目して—

主事研究員 石田一喜

〔要　　旨〕

農業分野の資金ニーズに対して、農協、信用農業協同組合連合会、農林中央金庫が構成するJAバンクは、一体的な金融サービスを継続的に提供してきた。特に2000年代中頃以降は、農業者の大規模化、法人化が進んだことに伴う多様かつ高度な金融ニーズへの対応策を講じ、的確な対応を目指している。

また、10年以降は、「メイン強化先」に対する訪問活動も積極的に行っている。この時、訪問活動を実施する「出向く体制」の整備が欠かせず、先行する事例では、専任担当者の配置や出向きやすくする工夫、営農・経済部門との連携などを実践している。

訪問を通じて農業者の事情を理解することは、適切な資金対応に加えて、経営課題の解決をサポートする際にも重要となり、今後の取組みが期待される。

目　次

- はじめに
 - 1 「農業メインバンク」機能強化のこれまでの経緯
 - (1) 大規模経営体や農業法人が増加
 - (2) JAバンクによるこれまでの経緯
 - 2 農協の「出向く体制」構築にかかる論点
 - 3 「出向く体制」構築の取組事例
 - (1) 新潟県・JA北越後、JAにいがた岩船
 - (2) 岩手県・JA新しいわて
 - (3) 茨城県・JA常総ひかり
 - (4) 宮城県・JAみやぎ仙南
 - (5) 各事例のポイント
- 4 「出向く体制」を補完するポイント
 - (1) 「出向く体制」づくりに付随する論点
 - (2) 営農・経済部門との連携
- おわりにかえて

はじめに

農業者が経営発展する局面において、農業金融は依然として重要であり、大規模化や法人化、事業の多角化が進むなかで、その意義は一層増している。

こうした農業分野の資金ニーズに対して、農協、信用農業協同組合連合会（以下「信連」という）、農林中央金庫（以下「金庫」という）が構成するJA銀行は、一体的な金融サービスを継続的に提供している。

2004年から3か年ごとに策定する総合的戦略である「JA銀行中期戦略」をみても、農業・農業者への資金対応はその柱であり続けており、特に第3次中期戦略（10～12年）以降は、農業者への訪問活動を起点とする関係性の構築・強化に力を入れている。

さらに、現行の中期戦略（19～21年）は、各農業者の経営課題の解決サポートも視野に入れて、「農業分野において何か困ったことがあれば、真っ先に声をかけてもらうファーストコールバンク」になることを目指しており、これまで以上に農業者の事情を理解するための訪問活動を重視している。

そこで本稿では、訪問活動の実施体制である「出向く体制」の構築に着目しながら、農協の農業融資体制の在り方を検討することにしたい。

1 「農業メインバンク」機能 強化のこれまでの経緯

（1）大規模経営体や農業法人が増加

前述のとおり、JA銀行は農業者の金融ニーズに継続的に対応してきた。ただし、2000年代半ばまでは、多くの農業者が農協の購買・販売事業を利用し、かつ農業資金の利用を希望する場合は、まず農協に相談することが一般的だった背景もあって、「組合員からの相談があれば積極的に対応する」^(注1)ことを基本姿勢とする農協が多かった。

しかし、以下2つの理由から、こうした姿勢の限界がみえてきた。

一つは、営農を継続する農業者の一部が、大規模化や法人化を進めたことである。特に法人化した場合、金融ニーズが多様かつ高度な内容になりやすい。そのため、これまで個人農家を中心に対応してきた農協職員、とりわけ支店の融資担当者では、ニーズに応えきれない事例が生じてきた。

もう一つは、他の民間金融機関との競合である。かつて「農業金融特質論」は、小規模家族経営の資金需要の性質から、民間金融機関は農業融資を忌避する傾向があることを論じていた。しかし、農業法人数の増加によって本論の前提が崩れ、かつ農林漁業金融公庫（現日本政策金融公庫）が民間金融機関の農業融資への参入を積極的に支援したことによって、2000年代半ば以降、地方銀行や信用金庫が大規模農業法人等にアプローチし始めている。^(注2)^(注3)

(注1) 05年頃までの農協の融資体制については長谷川(2006) 参照。

(注2) 農業金融特質論については泉田(2013) 参照。

(注3) 地方銀行等が農業融資に参入し始めた2000年代半ばの動向は長谷川(2006)に詳しい。また、日本再興戦略等が、「農業の成長産業化」の一環として民間金融機関による農業融資の活性化を進めた動向については、石田(2016、2019)にまとめている。

(2) JAバンクによるこれまでの経緯

その後、JAバンクではこうした状況を認識し、大規模経営体や農業法人に対応するための施策を講じている。

まず05年には、全国の農協、信連、金庫において、大規模経営体や農業法人などの資金相談に対応する役割を担う「担い手金融リーダー」を設置し、体制面の整備を行った。

また、「農業メインバンク機能の強化」を掲げた第3次中期戦略(10~12年)では、農業者全体に対する「農業メインバンク」として、金融サービスを行う方針を定めつつ、とりわけ将来的な地域農業の担い手として関係を再構築・強化すべき農業者を「メイン強化先」として選定し、より専門的かつ高度な農業金融サービスを提供することとした。また、その具体的な施策として、「メイン強化先」を対象とする訪問活動の実施を明記し、出向く体制づくりの起点をなす内容になっている。そして、これ以後、JAバンクでは、職員の訪問活動をサポートする施策を順次拡充している。

その一つが、各農協の取組みを支援する、県域段階での農業金融センターや担い手サ

ポートセンターの設置である。農業金融センターは、信連・金庫支店を中心に、農業金融の施策全般を検討しており、担い手金融リーダーを通じて、農協の出向く体制構築の支援等を担っている。一方、担い手サポートセンターは、県の中央会や全農県本部等も交え、金融にとどまらない、総合的なサービスの提供が創設目的である。なかでも、産業としての農業を担う農業法人を選定した「農業法人アプローチ先」への対応を想定しており、16年度に全県域に設置されている。

もう一つは、農業融資を担う農協における人材育成への支援である。特に現行の中期戦略は、貸出の強化をはかるうえで、融資専任担当者や農業融資専任担当者など、専門的な人材を重視し、トレーニング制度や人材開発施策を設けている。また、このような人材が中心的な役割を担う出向く体制づくりを想定するなかで、それを補完する農協の体制や人材育成の支援にも併せて着目し、広く貸出実施体制の拡充に着手している。

2 農協の「出向く体制」構築にかかる論点

JAバンクが掲げる農業メインバンク機能強化については、葛谷(2010)とそれを踏まえた森(2011)による課題の整理がある。

そこでは、農業法人等への対応力の強化(経営評価に関するデータ蓄積・活用、財務管理能力向上のための支援)、不動産担保貸出

に過度に依存しない金融手法の確立、情報提供機能・相談機能の強化、借り手である農業者と貸し手である農協とのコミュニケーション不足を課題にあげているが、多くの内容について指摘された時点と比べて大幅な改善がみられる。

例えば、担保・保証人の徵求については、不動産を担保として徵収しないケースが増えており、事業性評価に基づく融資事例も増えている。また農中総研の調べによれば、7割強の農協が、信用事業職員または営農・経済事業職員による農業融資に関する組合員への訪問を実施済みである。部会への参加など既存の取組みを利用しながら農業者との関係性構築を進める農協も多く、既にかつての「待ち」の姿勢から脱却し、コミュニケーションの機会を増やしている。

もっとも、訪問活動に関しては引き続き課題も残されており、「量的」「質的」両面からの向上が必要になっている。

このうち、「量的」な向上については、訪問回数が多いほど、農業者の訪問に対する満足度が高い傾向がみられることもあり、関係性を深めるうえでも望ましい内容である。しかし、訪問活動を担当する融資担当職員は、農業融資以外の業務を兼務する者が多く、農業者を訪問する時間の確保が難しい場合も多い。さらに、農協の職員数が減少している事情もあって、営農・経済事業職員と比べると信用事業職員の訪問機会が少ない傾向がみられる。

また、いま一つの事情として、各事業において専門性が求められる状況となり、人

事ローテーションのなかで、信用事業、営農・経済事業をともに経験する職員が以前と比べて少ないこともあげられる。これまで農業者と会話する機会が少ない信用事業職員も多く、農業者への訪問に消極的になりがちなケースが散見される。

以上の事情は、「質的」な向上が求められる要因にもなっている。さらには、これまで対応することが多かった家族経営と比べて、高度な知識等を要求する農業法人への対応機会が増えていることが、質的なレベルアップの必要性を高めている。

なお、農業者の訪問活動に対する評価は、訪問時の情報提供があるほど高い傾向がみられる。それにもかかわらず、特に大規模な農業者からは、他金融機関の職員よりも農協職員からの情報提供機会が少ないという印象を持たれやすい。ここには、農協職員としては情報提供しているつもりでも、農業者がそう認識していないケースが相当含まれていると考えられる。すなわち、求める内容を的確に捕捉し、タイミングよく提供しなければ、情報提供と認識されにくくとも考えられる。

また、農業者が借入先とする金融機関を選択する際は、金利条件に次いで、担当者の対応の良さと自らの経営をよく理解し、相談に乗ってくれることを様々な内容の情報提供以上に重視する傾向がある。この結果から、一方的に情報提供を行うのではなく、対話を通じた訪問先の事情を理解し、農業者の課題を引き出すことが重要であり、それを引き出す対話力がポイントとなる。

3 「出向く体制」構築の取組事例

上記の訪問活動の量的・質的向上の背景をまとめると、現行の中期戦略が進める方針、すなわち農業融資専任担当者の設置や農業融資に関する人材の育成を進めることで、改善が見込まれる内容が少なくない。また、日常的な業務を通じて、農業者との関係性を既に構築しているTAC（営農経済渉外）や営農・経済事業職員との連携を通じて、対応しやすくなる点も多い。そこで、以下では、こうした取組みを先行的に進めている県域や農協の事例をみていくことにしたい。

(1) 新潟県・JA北越後、JAにいがた岩船

a JAバンク新潟の取組み

新潟県は、国内最大の米産地であり、平野部を中心に農地集積が進み、担い手への集積率が6割を超えており。また、農業法人数が北海道、鹿児島県に次いで多い特徴を持ち、なかでも集落営農組織が法人化した農事組合法人数は全国最多である。

こうした県内動向も踏まえ、新潟県では、農業法人を「メイン強化先」の中心と考えている。もちろん、今後の地域農業の中核となりうる先、規模拡大意欲が強い先、経営規模が大きい先、今後法人化を予定している先も対象に含めて考えており、その選定にあっては、新潟県信連と各農協で協議

し、両者間での訪問の役割分担も決めている。

農業法人の多さから、各経営体の資金繰りに注目しており、特に大規模農業法人に対しても、運転資金への対応に力を入れている。一般に資金繰りや運転資金に対応するためには、各経営体の事情をよく理解することが必要になる。そのため、年に複数回の訪問だけでなく、定期的な面談や対話を通じた経営状況の確認、営農部門との連携がより重要となっている。しかし近年では、信用事業店舗と営農経済事業の拠点が異なる建物にあることも多く、部門をまたぐ連携には工夫が必要になっている。

以上の背景と課題を踏まえたうえで、農業法人が多い稲作地帯のモデルとなる取組みをしているのが、JA北越後とJAにいがた岩船である。両JAとも、複数の農業融資専任担当者を有し、必要に応じてTACと連携する点で共通しつつ、管内の特性に応じて異なる点もみられる。以下、各取組みをみていきたい。

b 農業法人対応に特化した担当者を配置 —JA北越後—

JA北越後は、新潟県北部に位置し、新発田市と聖籠町を事業区域としている。県内有数の良質米産地であり、JAの販売取扱高でも、米が65億円と全体の7割超を占めている。管内の水田作では組織化が進んでおり、以前から農業法人数が多く、農業法人同士の自主的な集まりもあった。現在でも法人数は増加傾向にあり、近年の設立傾向

としては集落営農法人の形態が多く、法人全体の半数近くを占めている。

以前の農業法人との関係性は、JAの販売・経済事業は利用していても、ライスセンター建設時に近代化資金を利用する場合を除けば、農機具等の取得資金や運転資金などの融資取引の拡大につながることが少なかった。この背景には、農業法人の金融ニーズが個人農業者と比べて高度かつ多様であるため、これまで個人農業者を中心としてきたJAの職員では、対応しきれなかったという事情もある。市中銀行でも、個人向け融資と法人向け融資は部署を分けて対応しているなかで、JAとしても法人に特化した対応力強化が課題であるとの認識もあった。

そこで11年4月には、さらなる法人数の増加も踏まえ、「農業担い手への金融対応力」の向上を目的として、①本支店の役割分担の明確化、②農業融資専任担当者としての「農業融資相談員」（以下「相談員」という）の設置、という2つの取組みの実施^(注4)を決定した。

相談員は、支店の融資担当を本店に集約するタイミングで配置され、2名体制で活動を開始。所属は本店の融資課であるが、席は同敷地内にある営農センターに置くことで営農部門との連携をとりやすい環境とし、各種営農情報や法人の活動状況の共有を可能とした。

相談員の主な役割は、「メイン強化先」である農業法人の対応全般である。

設置直後は、農業法人が特に必要とする運転資金に注力し、新たに創設した農業法

人向けの運転資金の案内に努めた。当初は、JA内にも運転資金の対応ノウハウがなかったため、新潟県信連より決算書の見方や稟議調書のつづり方などを学び、同行訪問等も通じて、徐々にJA内のレベルを高めていった。現在、基本対応はJA単独で行っており、新潟県信連との同行訪問は必要に応じて行っている。

その後は定期的な訪問を含めた営業活動により関係性の深化を進めている。また、農業情勢の変化を踏まえ、各法人の経営体力を勘案し、必要であれば、信用事業以外の相談に対するサポートも行っている。

既に法人対応としての体制を確立しているが、農業法人数の増加に伴い、メイン強化先数が相談員設置当初から倍増しており、業務量が増大している。このため、設置当初の2名から3名に増員しているが、今後の増員も視野に入れている。なお、19年9月に店舗再編を行ったタイミングで、新たに職員3名を相談員として配置し、一時的に6名体制で業務を行っている。現在、新任相談員へ業務およびノウハウの承継を進めており、人が代わっても、質が落ちることのない活動の継続を目指している。

(注4) 本店－支店、本所－支所等の表記については、各JAに準じている。以下JAも同様。

c 農業融資専任担当者と支店担当者で訪問を分担

—JAにいがた岩船—

01年に誕生したJAにいがた岩船は、山形県と隣接する県北部の村上市と関川村を事業区域として、本店と5支店1出張所体制

で運営している。管内は産地ブランド化された「岩船産コシヒカリ」の産地であり、同じくブランド化されている「村上牛」を中心に畜産も盛んである。

同JAでは、13年に各支店に配置されていた融資渉外を「ローン営業センター」へ集約した。この時センターの職員は、エリアを分担し、農業融資から住宅ローンまで兼務していた。それゆえ、繁忙期が重なることも多く、農業者への訪問時間が十分確保できない状況にあった。そこで17年に、ローン営業センター4名のうち2名をセンターから切り離して農業融資専任担当者として位置付け、残り2名をセンターの住宅ローン専任とした。

農業融資専任担当者は、「農業融資相談員」（以下「相談員」という）と呼ばれ、担当エリアの農業融資に特化した訪問活動と案件対応、生産部会等への情報提供、JAの農機センターや系統内外を問わない農機具店への金融商品案内を主な業務としている。

訪問先は支店の融資担当者と分担しており、農業法人や大規模経営体を中心とする訪問先148先を2名で分担する。

相談員の訪問先に資金ニーズがあった場合、相談員自らが相談受付から実行までを行う。支店の訪問先については、制度資金以外は基本的に支店の融資担当者が対応し、制度資金では相談員がサポートに入る。制度資金の場合、相談員が稟議作成まで行うこともあるが、支店の融資担当者が今後相談員になることを見据えて、相談員のサポートのもとで、支店担当者が実行まで行う

こともある。

こうした支店担当者との連携に加え、相談員はTACとも連携している。相談員と同時期に創設されたTACは、担当手担当として相談員と日常的に情報交換する機会を持つべきという考え方から、お互いが向かい合って席を並べている。

両者は基本的にそれぞれ業務を進めており、訪問活動も別々に行っている。しかし、すぐ近くにいることから、訪問先で何かあればすぐ相談でき、必要に応じて同行訪問を行っている。例えば相談員は、農業者との接点づくり、法人化支援、施設・機械導入相談等で同行訪問を行う。また、各自が訪問で得た情報については、相談員とTACが参加する週次のミーティングであらためて共有をはかっている。

相談員の設置後、メイン強化先への訪問件数はそれ以前の6倍に増え、対話の機会は大幅に増えている。また、農業融資の新規実行額も18年度は前年比48%増となる実績があがっている。なお、農業融資と同様に、生活資金の融資も件数・実行額ともに増加しており、融資専任担当者が各ローンに特化する意義が確認できる。

（2） 岩手県・JA新しいわて

a 農業金融センターによる同行支援を拡充

JA新しいわてが位置する岩手県は、北海道に次いで県面積が広く、生産品目でみると、県北部および沿岸部は畜産主体、県央の盛岡市周辺では野菜・果樹も生産、県南部は

稻作中心といった地域性がみられる。

こうしたなか、JAバンク岩手では、農業者に出向く活動の強化をはかり、メイン強化先への年4回訪問や農業融資の新規実行額などの目標を着実に達成してきた。

ところが、農業者向けにアンケートを実施すると、信用事業職員の訪問を少ないと感じている農業者が予想以上に多かった。そのうえ、訪問に対する満足度が訪問する側の想定より低く、訪問先からの評価とのかい離を認識するに至った。

この理由を検討すると、担当者が農業者への訪問に不慣れだったことに加えて、訪問活動にあてる時間を十分確保できていないことがわかった。なかでも融資担当者が1名しかいない支所では、他業務を兼務することも多く、限られた時間のなかで行きやすい先の訪問を優先しがちとなっていた。また、こうした支所の場合、他の担当者から学ぶ機会がないため、若手職員ほど農業者の訪問に不慣れなまま、訪問スキルに自信が持てず、結果的に訪問に消極的となり、訪問先からの評価につながっていなかった。

このような課題を認識した後、JAバンク岩手では、農協主体の出向く活動の再強化の方針を定め、農業金融センターによる同行支援を強化している。

具体的には、まず農業金融センターの職員と農協の支所の職員で同行訪問を実施する。その後、センターから農協に対して、当日の訪問内容、同行訪問を通じて把握した支所の課題とその改善に向けたアドバイス、および農協本所主管部への依頼事項等

を記載した実績報告書の送付を行い、各農協は、その記載内容を参考に自らの訪問活動の在り方を再検討している。

既に複数の農協において、こうした活動を行い、各農協が課題解決を目指している。なかでも、エリア特性に応じた訪問体制の構築を進めているのが、以下で紹介するJA新しいわてである。

b 「ペア推進」を実施

—JA新しいわて久慈エリア—

JA新しいわては、滝沢市を本所とし、97年と08年の2回の合併を経て、県のほぼ半数にあたる18の市町村を事業区域としている。その広域さゆえ、行政区域や営農上の特性に応じて、管内を7つのエリアに分けており、各エリアの基幹支所・営農経済センターを中心として、その特性にあった「エリア戦略」を企画・実践している。

このうち久慈エリアは、県北部の久慈市を中心とする1市1町2村を対象に、6支所で構成されている。当エリアは漁業が盛んなこともあり、もともと農家が少なく、資金需要も少ないとみられていた。そのため、融資担当者による訪問も積極的には行っていなかった。しかし、他県域に本店がある地銀も含め、多くの金融機関の店舗がエリア内にあるなかで、JAが出向かなければ、他金融機関の利用に流れてしまうのではないかという危機意識を当時の支所長は感じていた。

そこで、18年から開始したのが「ペア推進」である。これは、毎月2回（毎月第2、

第4水曜日に固定)、各支所に基本1名ずつ在籍している融資担当者を1か所に集め、2名1組のペアで訪問を行う仕組みである。なお、曜日を固定しているのは、事前のスケジュール調整をしやすくするためである。

実施にあたっては、基幹支所である久慈支所が、事前に隔週水曜日にペア推進を行う地区(支所単位)、訪問先(法人を優先的にリストアップ)、ペアとなる担当者の組合せを決めている。JA本所の融資担当者や農業金融センターの職員が加わり、支所の融資担当者とペアを組むこともある。

当日のスケジュールは、朝8時に訪問するエリアに近い支所に集まり、班編成と訪問地区の概要、当日利用する資材(チラシ等)を確認する。実際に農業者を訪問するのは、9時から12時、13時から15時の間であり、各ペアは1日平均10先を目安に訪問する。その間、12時に集まって昼食を取りながら、途中経過を話し合うほか、訪問後の15時にも再び全員で集まり、当日の活動報告と次回のペア推進の予定等を話し合い、解散となる。訪問後は、各自ペア推進の成果を一覧表(面談内容、成果、備考等を記載)にまとめ、管理者にも回覧する。

訪問時に話す内容は、融資提案というよりも訪問先の直近の状況や課題を聞くことを意識しているが、資金ニーズを把握すれば、後日担当支所の融資担当者がフォローすることになっている。

ペア推進は、職員1名では訪問に消極的になってしまふところ、2名であれば行きやすいと感じてもらうための工夫である。

また、農業金融センターの職員を含め、異なる知識を持つ人と同行することで、訪問スキルが向上することを期待しており、意識的に毎回ペアを変えている。その結果、徐々に訪問の苦手意識はなくなりつつあり、各担当者同士の新たな交流や情報交換なども増えている。また、ペア推進後は、訪問先の満足度も高まった印象を受けているとのことであった。

c 融資担当者を基幹支店に集約

—JA新しいわて八幡平エリア—

次に紹介する八幡平エリアは、八幡平市全域を対象に、4支所1出張所で構成されている。管内でも有数の畜産地帯に位置し、潜在的な資金需要を見込めるはずのエリアであるが、実際の貸出実績では伸び悩みが続いていた。こうした状況を脱却するためには、職員が農業者に出向くことが欠かせないという意識が芽生え、各支所に1名ずつ配置されていた融資担当者を基幹支所である西根支所に集約し、15年から計3名の「エリア融資班」を発足させている。エリア融資班は、広域的に融資業務に対応することで、貸出業務を効率化し、訪問する時間を確保するのがねらいである。

発足直後は、メンバー全員が融資業務に詳しかったわけではなく、あまり経験がない若手職員も含まれていた。そこで、まずは3名の間で役割分担を決め、融資業務に詳しい年長者を訪問活動の主担当者、これに次ぐ者が事務作業を中心に回収業務や各種報告のとりまとめを担当することにした。

最若手職員は訪問活動を中心としつつ、事務作業のサポートや別支所での駐在も行うことになっており、業務を通じて、全般的なスキルが身に付くような配慮がされている。班全体で150先程度を訪問し、実績管理も班全体で行っている。そのため、一丸となる意識が生まれやすく、お互いの情報共有も盛んになっている。

訪問を中心的な業務とする融資担当者が配置されたことで、エリア内の農業者に出向く機会は増加した。訪問の際は、融資提案や商品紹介をすることよりも、話を聞くことを優先し、要望があれば対応するなど、訪問先との信頼関係の構築を第一としている。また訪問先には、何かあればすぐに連絡できる先として携帯電話番号を伝え、連絡があれば、すぐに出向くようにしている。

さらに、同じ組織内にもかかわらず連携が不十分であったJAの営農経済センターや系統外の農機センターに足を運ぶようになった。農機センターについては、当初は一方的に情報をたずねるばかりであったが、現在では、先方も連絡すべき担当者を明確に認識したことによって、向こうから情報提供してくれる機会が増えている。

こうしたエリア融資班の取組みは、出向く機会が増えたこともあり、訪問先からの評価も高い。訪問を重ねることでこれまで取引がなかった先との新規取引も生まれており、発足2年目には、新規実行額が前年比9割増となる成果が出るなど、融資業務拠点集約化のモデル的な事例になっている。

(3) 茨城県・JA常総ひかり

a 茨城県信連と全農茨城県本部が同行訪問を実施

JA常総ひかりが位置する茨城県は、国内第3位の農業産出額を誇る農業県である。上位2県が畜産主体であるのに対し、茨城県は野菜、米など土地利用型農業を中心としている。販売農家数は全国最多であり、販売金額が5千万円を超える農家も多い。

しかしながら、農産物販売高における農協利用率が全国平均を下回るなど、必ずしも農協と大規模経営体のリレーション構築が進んでいるわけではない。今後さらに大規模経営体の存在感が増すことが見込まれるなかで、「JAグループが大規模経営層とリレーションをとるためのきっかけをつくれたら」という思いがあり、茨城県信連と全農茨城県本部が連携した大規模経営体へのアプローチが16年度から開始されている。

同行訪問など連携の具体的な内容は齊藤(2019)による紹介があり、連携により会話の内容も借り入れにとどまらず販売・購買に関するここまで多岐にわたるため質問や要望も出やすく、訪問回数が増えたと報告されている。

また、両者が関係性を構築した大規模経営体を農協に紹介することも進めている。例えば、資金対応が必要となった場合は、運転資金は主に信連が対応するが、設備資金は農協への紹介を基本としている。

茨城県信連は、信連として営農・経済事業の知見を深めているが、県内農協に対しても、農協内での信用事業と営農・経済事

業の連携強化を促している。その一例が、以下で紹介するJA常総ひかりの取組みである。

b 「MAC活動」を実践

—JA常総ひかり—

JA常総ひかりは、常総市、下妻市、八千代町の2市1町を事業区域としている。管内は野菜の産出額が多く、白菜、メロンの大産地であるが、近年は農業者人口の減少が目立ち始めている。

これまでJA内では、05年に設置されたTACが、農業者を訪問してきた。設置時は管内6地区のうち3地区を対象とする6名体制であったが、その後増員され、現在では管内全域を対象に13名体制となっている。

また、TACとは別に、金融部のMA（マネードバイザーの略称。融資から貯金、年金まで担当する専門担当者）も農業者を訪問していた。ただしMAは、信用部門以外の経験がない若い職員が多く、農業者と接する機会も少なかったため、訪問を通じた情報収集に苦手意識を持ちやすかった。そこで、MAが農業者に出向きやすくする仕組みが必要という認識が高まり、18年度から開始されたのが「MAC活動」である。

JA内の「金融部」と「経済部」の連携である本取組みは、MAとTACによる同行訪問が主な内容であり、認定農業者や大規模農業法人に対して、単独での訪問では対応が難しい踏み込んだ対応を目指している。

初年度である18年度は、各支店のMAとTACが連携して13のチームをつくり、各チ

ームがそれぞれ15先訪問することにした。なお、事前に集中して訪問する期間を定め、訪問先は、TACが主体となって、MAが訪問したことがない先を中心に選定した。

訪問時は、まずTACが話題を切り出す。これは、TACにとっては既に顔見知りの農業者が多く、会話が続きやすいためであり、その後、MAが金融商品などを案内する。この時、資金ニーズがあれば本店の融資担当につなぎ、具体的な手続きに進むよう手配する。また、この先投資予定や資金利用への関心があることがわかれば、訪問記録にその旨を記録し、時期をみて再訪する。

既に関係性を構築しているTACに同行してもらうMAC活動は、MAの立場からみると、訪問先の新規開拓や情報収集の機会となっている。一方で、TACも、金融に関する情報提供や相談対応があると、資材や機械の購入につながりやすいというメリットを感じている。特に認定農業者に関しては、低利で資金を利用できると案内することで、設備投資が実現するケースが少なくなかったということであった。そのうえ、同行するMAが、農業融資だけでなく住宅ローンや教育ローンにも対応できることが、TAC単独での訪問時よりも幅広い会話につながったという点は、TACだけでなく、訪問先からも評価されている。

こうした成果もあり、19年度もMAC活動を継続することとし、さらなる融資提案力の強化をねらって、融資専任担当者6名とTACが連携する体制とすることが決まっている。なお、融資専任担当者は18年度まで

全体で2名であったが、19年度からは店舗再編後の6店舗体制に応じて6名に増員されている。これら6名は、本店に籍を置き、各自が支店単位でエリアを担当している。MAC班は6名の融資専任担当者とTACで計6班組織することにしている。^(注5)

これにより昨年度までは、MAが資金ニーズを捕捉し、手続き等の対応は本店の融資担当者が行うという役割分担をしていたのに対し、今年度は専門的な知識と相談対応力を有する融資専任担当者が、ニーズの捕捉から実行までを完結して行うことになる。今年度のMAC活動は下期以降行う予定であり、その成果が期待されている。

(注5) 支店によっては複数のTACがいる。誰がMAC活動に参加するかは、融資専任担当者が、事前に決まっているTACの連絡責任者と話し合うなかで決めることになっている。

(4) 宮城県・JAみやぎ仙南

a 「実践支援班」を創設

JAみやぎ仙南がある宮城県は、全国有数の米産地であるが、畜産も盛んである。稲作では、集落営農が集積する面積は都府県最大であるが、現存する集落営農の7割が任意組織であり、今後の法人化が課題となっている。

宮城県では、かねてから金庫仙台支店と県内農協が連携し、農業者の資金ニーズ対応を強化した成果から、借入れに対する農業者からの評価は高い。しかし一方で、訪問に対する満足度は低い傾向がみられ、訪問活動の強化が必要になっていた。

そこで金庫仙台支店では、「出向く体制」

の構築を支援するための様々な取組みを行っている。

その一つが、県内農協の訪問活動に携わる職員が参加する年6回の「農業メインバンク研究会」の開催である。研究会では、各農協の参加者が、本年度のテーマである「出向く活動の強化」についてPDCAの実践状況を話す機会を設けており、県内他農協の取組みを学ぶことができる。また、TACが参加する農協もあるため、「金融商品の概要が知りたい」といったTACの要望や営農・経済事業との連携にも話題が及ぶなど、部門をまたぐ情報共有の場になっている。

もう一つは、農協の訪問活動をサポートする専門部署として、19年度新たに「実践支援班」を金庫の仙台支店内に創設したことである。

以下で紹介するJAみやぎ仙南は、実践支援班とも連携しながら、出向く体制の強化を進めている事例である。

b 本店と支店との協力体制の構築

—JAみやぎ仙南—

98年に7農協の合併で誕生したJAみやぎ仙南は、西を山形県、南を福島県に接する2市7町を事業区域としている。管内は稲作が中心であり、広い水田面積を有している。山間部が多い地理的な条件から、農地集積はそれほど進んでいないものの、家族経営を中心に多くの経営体が営農を継続している。

農業融資に関しては、18年度までJA本店のローン営業センター職員3名と支店の融

資担当者で対応していた。その後19年度には、さらなる対応力の強化を目指し、ローン営業センター職員のうち、金庫仙台支店でのトレーニー経験がある者1名を農業融資専任担当者とする体制変更を行った。また、本店と支店が協力して農業融資に取り組むことを決め、金庫仙台支店の実践支援班の協力を得ながら、以下3つの取組みを現在実践中である。

一つは、JAの農業融資専任担当者と金庫仙台支店実践支援班職員の同行訪問を通じた農業法人への新規アプローチである。同行訪問を始めるにあたり、管内の農業法人をピックアップし、毎週水曜日平均4先の訪問を継続的に行っている。

この際、商品紹介や融資提案よりも訪問先の話を聞くことに重点を置き、次回以降の訪問で関連した情報提供を行うことに努めている。訪問時に聞いた内容は、JAが一覧表にまとめ、JAの常務、金融部長、担当者と金庫仙台支店の職員が参加する実績検討会で毎月報告する。一般に月次の実績検討会というと、数字上の進捗状況に着目することが多いが、ここでは、訪問先ごとに今後の対応方針を協議している。JAの常務や金融部長は、担当者よりも管内の事情や過去の取引経緯等に詳しい。こうした知見を持つ役職者を交えて、農業者ごとに対応方針を判断するため、担当者も今後の方針が決めやすく、結果的に素早い対応につながっている。

もう一つは、金庫仙台支店が「ミニFST」(Field Sales Training)と名付ける、JA支店

の融資担当者の訪問活動強化に向けた取組みである。具体的な内容は、訪問経験が多い金庫仙台支店職員2名とJA本店職員2名が、支店の融資担当者とペアを組み、計4ペア体制でのメイン強化先への同行訪問を毎週実施している。なお、管内に10支店があるなか、毎週4支店ずつが参加しているため、各支店単位ではほぼ隔週での実施となっている。

支店の融資担当者は若い女性が多く、これまで農業者への訪問機会が多かった者ばかりではない。しかし、訪問し慣れている職員とペアを組むと安心して訪問できるという感想が多く、訪問ノウハウを高めることにつながっている。また訪問先からは、顔を知っている支店の職員が訪問することを喜ぶ意見も出ている。

3つ目の取組みは、金庫仙台支店の職員を講師とする農業融資の貸出手続きに関する講習会の開催である。対象は、新たに農業融資を担当することになった者も含む支店の融資担当者であり、他のローンと比べて特殊な点も多い農業融資の事務処理ノウハウを学ぶ機会を提供している。2か月に1回の講習を通じて習熟が進んでおり、現在の本店中心の貸出実施体制から、資金需要の内容に応じて本店と支店が役割分担することも視野に入れながら、よりスピーディーに資金対応できる体制の構築を進めている。

なお、これらの取組みを通じて、JAみやぎ仙南では、メイン強化先に加え、大規模農業者、農業法人との関係構築が進んでい

る。その成果は、今年の農業融資新規実行額の前年比増に明らかであり、8月末までの実績は前年対比173%となっている。

(5) 各事例のポイント

以上4県域の5農協について、出向く体制づくりの事例を紹介してきた（第1表）。

各事例は、久慈エリアを除き、支店の融資担当者を1か所に集約し、融資専任担当者ないし農業融資専任担当者を配置している点で共通している。農業法人等が持つ高度かつ多様な金融ニーズに対応する者を明確化することによって、訪問スキルや事務処理ノウハウを蓄積しやすいことや、他の金融業務（貯金等）を兼務しないことで、訪問活動とその後のフォローにあてる時間の確保が容易になっていることがうかがえた。

なお、集約先は、農協の管内の広さやメイン強化先として設定する農業者数、資金実行の件数見込みなどを勘案して決めるものであり、本店・本所に限らず、基幹支店・支所となる場合も想定される。このとき、集約先は本店とするが、日常的には管内の支店に席を置くケースもありえるだろう。

また各事例とも共通して、融資専任者等の配置にあわせて、こうした者を中心とし

た、新たな職員間の連携に基づく取組みを開始していることがわかった。

ちなみに、連携を通じて修得可能な知識に関しては、口頭での情報共有が可能な内容と「暗黙知」に近い、口頭での伝達が難しい内容の2種類があると考えられる。

口頭で共有しやすい情報としては、管内の営農スケジュールや各農業者の近況などが想定され、担当者間で日常的に会話する機会が増えることで、共有が活発になりやすい。その具体的な例が新潟県の2農協であり、農業融資専任担当者とTACをワンフロアに配置することで、スムーズな情報共有が可能になっている。

一方、農業者への訪問ノウハウの多くは、口頭だけでは伝えきれないことも多い点で暗黙知に近い。そのため、同行訪問を通じて、実際に訪問活動を一緒にを行いながら共有をはかる事例が多くみられた。

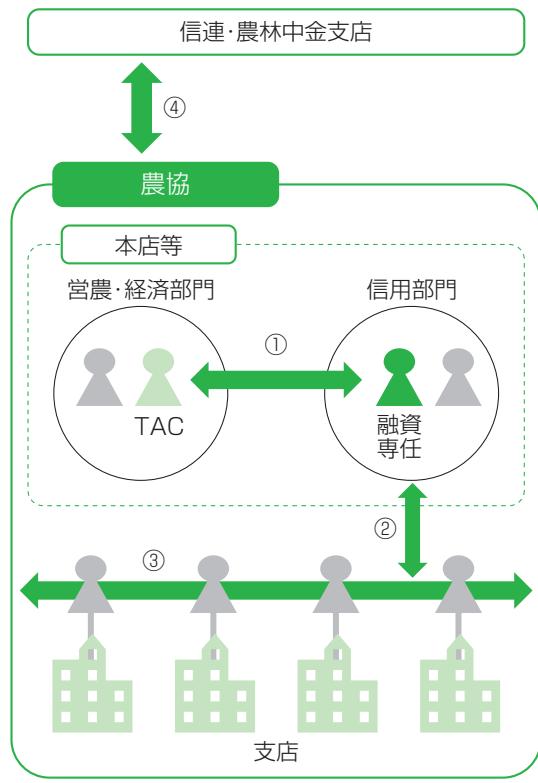
第1図は、出向く体制づくりにおいて、新たに始まった同行訪問のタイプをまとめたものであり、①部門間での連携、②本店と支店の連携、③支店間の連携（本店が入ることもある）、④信連・金庫支店－農協との連携、以上4タイプがあることがわかる。いずれも、既に訪問先との関係性を構築し

第1表 各事例の概要

	新潟県		岩手県		茨城県	宮城県
	JA北越後	JAいにいがた 岩船	JA新しい 久慈エリア	JA新しい 八幡平エリア	JA常総ひかり	JAみやぎ仙南
専任担当者の設置	農業融資専任	農業融資専任	融資専任	融資専任	融資専任	農業融資専任
専任担当者の配置先	本店	本店	支店	基幹支所	本店	本店
取組みの名称	—	—	「ペア推進」	—	「MAC活動」	「ミニFCT」

資料 筆者作成

第1図 出向く体制づくりにおける連携



資料 筆者作成

ている、あるいは訪問に慣れている者との同行訪問であり、訪問を通じたノウハウの継承を目指している。

こうした同行訪問は、当初こそ常に実施する意義もあるが、いずれは必要に応じて実施するものであり、各職員が単独で訪問できるようになるまでの「補助輪」として位置付けている農協もある。JAバンク岩手の実践はこの考えに近く、各農協と同行訪問を実施し、そこで課題があれば指摘し、農協で対応を考えてもらうというPDCAの実践を進める事例となっている。

4 「出向く体制」を補完するポイント

(1) 「出向く体制」づくりに付随する論点

ここでは前述の小括を踏まえながら、出向く体制づくりに付随して検討されている事項3点をまとめてみたい。

一つは、融資専任担当者等を設置する融資業務の集約が、各支所・支店の融資担当者の異動を伴う場合の、業務分担の見直しである。例えば、「エリア融資班」を創設したJA新潟では、創設のタイミングで、債権書類保管および回収業務等の担当分担の見直しや、生活資金融資の受付および窓口相談対応の事務フローを事前に決めている。人員減となる支店に配慮しつつ、エリア融資班が前向きな資金獲得に専念できる環境づくりを行うことが必須だろう。

いま一つは、貸出業務体制の見直しである。訪問活動を通じて、資金ニーズを捕捉する機会が増えれば、同時に対応すべき事務処理件数も増える。事務処理件数が増えることで、機動的な訪問活動の実施が阻げられる事態は避けるべきであり、実行件数が多いエリアでは、既に貸出業務の分担を検討している。事例では、資金対応に求められる専門性に応じて、農業融資専任担当者と支店の融資担当者間での役割を分担するケースがみられ、新たに担当する者に対しては、各自の事務処理スキル向上をねらった講習会を実施する事例もみられた。ま

た、複数の融資専任がいるJA新しいわて八幡平エリアのように、渉外担当と事務処理担当を分けて、各自の業務に特化する対応もありえよう。

最後にみておきたいのは、担当者が代わったとしても、出向く体制を維持・継続するための工夫である。訪問記録を残すとはいえ、農業者の性格、生産品目や生産状況、これまでの農協との取引経緯、日中いることが多いは場や施設等の場所など訪問先の基礎的な情報であり、かつ訪問を進めるにあたって重要な内容は、訪問者の属人的な情報となりやすい。

こうした属人的な情報こそ、訪問活動を行ううえで有意義となりやすく、後任者にいかにして継承するかに関して工夫が必要なポイントになっている。

前述の同行訪問は、この点もカバーする取組みになっている。

また、実際の取組事例からは、農業融資専任の経験者の異動先を本店の企画部署や審査部署とすることで、後任の担当者が気軽に相談できるようにしているケースがみられる。加えて、農業融資専任担当の役割と日常的な業務内容を引き継ぐことも目的として、一定期間後任者と一緒に業務するタイミングを設ける人事ローテーションの工夫を行うことも一案であろう。

(2) 営農・経済部門との連携

最後に、いま一度意識すべき、営農・経済部門との連携に関して述べておきたい。

TACを含む営農・経済部門の職員は、信

用事業職員と比べて、日常的な業務のなかで農業者と接する機会が多い。営農・経済部門が既に構築している関係性や入手した情報は、信用部門にとっても参考になる内容が多く、各農協が情報共有の在り方を検討している状況にある。このとき、小針（2018）が紹介するJAぎふの「営農経済職員奨励制度」のように、営農・経済職員から農業融資専任担当者への情報提供の促進を目的とする仕組みを設けることも、現場の農業融資にかかる業務意欲を高める意味では有効かもしれない。

農中総研の調べでは、農業分野に関する信用部門と営農・経済部門の連携が進まない理由として、「席がある建物が異なる」とをあげる農協が最も多かった。一方、農協の店舗再編を検討する段階では、それぞれの業務の専門性を高めるため、信用事業店舗と経済事業の拠点が分かれる動きがさらに強まっている。こうした状況においては、藤田（2019）が紹介する、システムを活用した部門横断的な情報共有体制を検討する意義も高まっているといえよう。職員の配置方法と併せて、今後検討が必要なポイントであると考える。

おわりにかえて

以上、農協の出向く体制づくりとそれをサポートする仕組みの重要性を論じてきた。

こうした体制に関しては、一つの正解があるわけではなく、それぞれの農協が、管内および組合員の特性に応じた在り方を検

討することが望ましい。全国段階および県域段階では、各農協の検討内容に応じて、同行訪問を実施したり、トレーニーを受け入れるなどして、そのサポートを継続的に行うべきである。なお、この際、高山（2019）が報告する農協の店舗再編の動向や、デジタルイノベーションの取組強化を通じた既存店舗の業務効率化を考慮することが欠かせない。農業融資だけでなく、信用事業全体を見渡す視野を持つことが重要となろう。

また、農業者の大規模化、法人化は、さらに多様化が進み、今後も集落営農法人の合併や連携、スマート農業など新技術の普及による新たな生産体系が生まれてくる可能性が高い。これらに向けた対応が求められるなかで、営農・経済部門との連携もさらに重要になってこよう。

＜参考文献＞

- ・石田一喜（2016）「農業分野での成長に必要な資金供給を目指す成長戦略——『日本再興戦略2016』に注目して——」『農中総研 調査と情報』9月号

- ・石田一喜（2019）「農業融資の現状とJAの取組み」農林中金総合研究所編著『地域・協同組織金融とJA信用事業』全国共同出版
- ・泉田洋一（2013）「農業金融特質論再考」泉田洋一先生・定年退職記念出版委員会編『日本の農村金融・マイクロファイナンス』農林統計協会
- ・小針美和（2018）「JAぎふにおける農業融資の取組強化」『農中総研 調査と情報』5月号
- ・斎藤由理子（2019）「県段階における事業間連携の成果—茨城県信連と全農茨城県本部の連携による農業法人対応—」『農中総研 調査と情報』3月号
- ・高山航希（2019）「農協の店舗再編と組合員接点の強化—組合員のニーズと地域の変化への対応—」『農林金融』3月号
- ・葛谷栄一（2010）「農協農業貸出伸長の今日的意義と課題—地域社会農業と農協の役割（2）—」『農林金融』5月号
- ・農林中央金庫営業企画部（2019）「JAバンク中期戦略における『農業・地域の成長支援』の取組みについて」『JAバンク情報』4月号
- ・長谷川晃生（2005）「農協における農業融資の現状と課題—融資相談への対応を中心に—」『農林金融』5月号
- ・長谷川晃生（2006）「地銀等民間金融機関における農業分野への取組状況と農協の課題」『農林金融』5月号
- ・藤田研二郎（2019）「農協における部門横断的な情報共有体制と事業間連携」『農林金融』11月号
- ・森佳子（2011）「農業金融研究の動向と展望」『農業経済研究』第83巻第1号

（いしだ かずき）

