

千葉県 ちば県北農協

〒270-02 千葉県野田市中里513

☎0471-29-6611

エクセレント農協探訪記は、どちらかといえば営農を中心とした優良農協が主だった。今回は、営農だけでなく信用事業でも素晴らしい実績をあげている首都圏周辺のエクセレント農協を取り上げてみることにした。都市農協は、金融自由化の暴風雨に見舞われている。そんな中敢然と立ち向っているのが、組合長自ら「不良債権ゼロ」と豪語する「ちば県北農協」（岡田保組合長）である。

ちば県北農協のプロフィールを簡単に紹介しておこう。農協のエリアは、名前の通り千葉県の北部。利根川と江戸川沿いに埼玉県と茨城県に槍のように突き出た、「千葉のチベット」のような地域である。利根川と江戸川の間を東武野田線沿いに拡がる。都心から3、40キロ圏内にありながらまだまだ農業が強い地域でもある。野菜の取扱高だけでも95年で23億8000万円もあった。

大手監査法人を導入して 組合員からの信頼を回復

良い農協は「こ」が違う！
エクセレント農協探訪記 ⑪



農業評論家
土門 剛

大手監査法人を 導入

ちば県北農協が、今年6月、新聞記事を賑わした。6月23日付け毎日新聞は、大手監査法人による外部監査を導入するこ

とに踏み切ったと報じたのである。経済欄に7段の派手な扱いだった。農政審報告が出る直前のことで、実にタイムリーな話題だった。岡田組合長に、「外部監査をあれだけのペースで取り上げてもえれば、広告料に換算していくらぐらいいになりますか」と冷やかしてみたら、「暗い話題が続く農協界の中では千金に値するだろうな」という答えが戻ってきた。続いて岡田組合長は、

「どれだけ外部監査を導入しているか、全中に調べさせたら、全国2200農協の中で佐世保市農協（長崎県）だけということでした。他の金融機関はすでに外部監査に委ねています。貯金量が800億円もあって中央会の内部監査では組合員は納得してくれませんが」と説明してくれた。

大半の農協組合長は、貯金が減っているのをただ指をくわえて見ているだけで

ある。あるいは中央会や行政の指示をひたすら待っている。岡田組合長のように先手必勝の動きをする農協経営者はごく稀だ。

監査法人の最大手のトーマツを入れることにしたのは、住専問題がきっかけだった。その理由を岡田組合長は、

「住専問題を契機に、農協系金融機関の経営問題があれこれと話題になりました。時には組合員が動揺するような話が流れてきて、貯金が他の金融機関に流出するなど、私たちの農協の経営にも影響が出始めてきました。このまま放置すると、農協経営の屋台骨を揺るがしかねないと判断しました。そこで銀行や信用金庫並みに、ディスクロージャー（経営内容の公開）と外部監査に踏み切ることにしたんですよ」と説明してくれた。

トーマツとの事前打ち合わせで、トーマツ側は組合の組織図、職務分担表、電算処理など情報システムの中身、過去5年間の財務諸表、有価証券の含み損益など、多くの農協が組合員にすら公開しない資料の提出を求めてきたという。岡田組合長は、公正な監査を求める観点からすべてを差し出した。

その外部監査の結果が10月下旬、トーマツ

どもん たけし/1947年大阪府生まれ。早稲田大学大学院法学研究科中退。「省益に走った農水官僚の100日」（中央公論94年3月）、「食管死守で焼け太る農水官僚」（This is 読売94年3月）、「懸案見送られた食管改革」（同94年7月）、「食管制度のあり方に関する調査懇談会」（エコノミスト94年8月）など、農業や農協問題について規制緩和と国際化の視点からの論文を多数執筆。主な著書に、94年1月「農林中金の憂鬱」（日経ファイナンシャル94）、93年10月「市場開放決断の日」（日本経済新聞）、92年11月「農協が倒産する日」（東洋経済新報社）、「穀物メジャー」（共著/家の光協会）、「東京をどうする、日本をどうする」（通産省八幡和男氏と共著/講談社）、「新食糧法で日本のお米はこう変わる」（東洋経済新報社）など。大阪府米穀小売商業組合、「明日の米穀店を考える研究会」各委員を歴任。

マツの公認会計士から農協に報告された。農協幹部は一安心した。不良債権は限りなくゼロに近いとの「超健全経営」の折り紙つきであったからだ。これを機関誌に掲載して1万2500人（正組合員4800人）の組合員に大きくPRする方針だ。

ところで岡田組合長は今回の農政審報告にはとても不満だった。焦点になつていた外部監査の制度化が見送られたためだ。農協中央組織は、農協中央会職員による内部監査システムを温存することにしたのだ。その内部監査は、とにかく身内に甘く職員やトップによる乱脈融資があつても目をつぶりがちだ。能力の問題もある。それどころか農協不祥事の温床のように思われていた。

地方へ行けば実態はもつとひどいケースもある。不正を指摘すれば農協組合長から白い眼でみられる。農協幹部の機嫌を損ねれば遠い支所へ飛ばされてしまうこともあるらしい。

農政審メンバーの中には、岡田組合長が主張しているように、銀行や信金並みに公認会計士による外部監査を導入を求める意見もかなりあつた。そうした意見



ちば県北農協の岡田保組合長

は簡単に一蹴されてしまった。全国農協中央会が強い圧力をかけたからだ。公認会計士の役割は、中央会職員が内部監査を実施する時に同行して意見を述べるだけという結果になった。公認会計士による外部監査は見送られたのだ。農協関係者によれば、公認会計士による外部監査を導入すれば、全国の1281人の農協監査士の職場が奪われることになる。農協組織はこれを恐れたのだ。

貯貸率向上で貸し出し強化

岡田組合長は、今後の農協経営でクリアすべき問題をいくつか残している。金融機関の中でももつと低い貯貸率をアップさせることだ。これまでは信連に預け入れて、その利息、配当や奨励金で農協経営を支えてきた。これからはそうはいかなくなる。信連からの配当や奨励金が今までのように期待できなくなつてきているからだ。それには農協独自の貸し付けも強化しなければならない。

ちなみにその貯貸率は、近隣の農協と比べても低い。例えば市川市農協の貯貸率は62・9%である。これに対しちば県北は23%にすぎない。三分の一しかないのだ。不良債権ゼロに近い超健全経営の秘密はここにあつた。貸し出しリスクがなかったのだ。岡田組合長は、「金融機関の競争激化で利ザヤが縮小気味です。信連頼りの経営姿勢は、農協にとって楽でしたが、これからはそうはいきません。効率的な資金運用が求められます。最大のウィーク・ポイントである貸し付けを強化しなければなりません。それにはリ

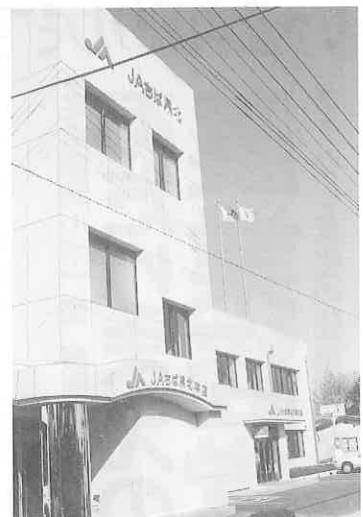
スク管理態勢の強化や職員の資質向上など信金や地銀並みの営業体制に転換する必要があります。と説明する。

前任者から岡田組合長がパトンを引き継いだのは、10数年前のことである。当時の組合長で衆議院議員だった染谷誠氏が、自分の後がまとして

強引に口説き落とされたのだ。千葉県信連の東葛支所長からUターンで副組合長に迎えられた。その当時、農協の金庫はそれほど豊かではなかった。岡田組合長が、経営再建に乗り出して、わずか数年で健全農協に生まれ変わらせた。その秘訣は徹底した職員教育にあつた。

今では内部留保が30億円もある。県内でもトップクラスの厚みだ。地元のライバル銀行の支店長も、「県北農協さんは強いですよ。農家さんにはなかなか食いつけません。組合長さんの人柄で組合員さんが農協を全面的に信頼しているのが、ハタから見ているとよくわかりますね。転動してきた地銀の支店長はここでは勝負にならないとボヤいていますね」と、岡田組合長の経営手腕には一目置いている。

岡田組合長にとって、金融事業に携わる農協職員の資質向上は、喫緊の課題である。本格的な金融自由化時代を迎えて、地銀との間で圧倒的な差をつけておくためだ。最近では、農協が扱う金融商品も複雑になってきた。例えば、資金調達の手段として高利回りの金融商品を扱った時に、金利変動に伴う金利リスクを総合的



千葉県野田市にあるちば県北農協

に管理しなければならないからだ。岡田委員長は「民間金融機関へ職員を派遣して、貸し付け業務の実態を研修させようかなと考えています」とも言う。

野田市周辺は首都圏の開発ブームのエアポケットのような場所だ。千葉から埼玉、東京都下、神奈川の一都三県を環状で結ぶ国道16号線が完成した20年ほど前に開発ブームがあつたが、それ以降はどちらかといえば開発ブームから取り残されていた。しかし今度は、東京・秋葉原から茨城県筑波地区を結ぶ第二常磐線が管内の近くを通ることが確定していて、工事は2000年以降に完成予定である。それに伴い住宅や工場などの開発が押し寄せてくることは目に見えている。

岡田組合長は、豊富な農協マネーを優良宅地の建設資金として供給することを考えている。もちろん農業との調和を図ることはいうまでもない。そうすれば貯貸率アップも同時に解決することもできる。岡田組合長の頭の中には、農水省や全中が指導する農協丸の「護送船団」から下船して、新しい時代の農協経営のあり方を真剣に模索する真摯な態度がしのばれる。