

Q&A 農協改革の論点と今後の行方

昨年4月に改正農協法も施行し、改革への取組みの只中にあるJAグループ。政府・与党は2019年5月までを「農協改革集中推進期間」と位置付けており、JAグループは自己改革の成果を、その期限までに示す必要がある。農協改革の成否は農業者の評価に委ねられているといえるが、これまでのところ農業者から高い評価が得られているとはいえない。残る後半戦で、具体的な成果が求められている。



全中が入るJAビル(東京・大手町)

問われる

経済事業への回帰

Q JAグループが改革を求められている背景は？

A JAの本来的な役割は、農業協同組合法（農協法）の第1条に「農業生産力の増進及び農業者の経済的社会的地位の向上」と書かれている。つまり、農業の競争力強化や農業者の所得向上を図ることがJAの役割といえるが、経営の実

態は非農家の准組合員を軸に信用事業への依存度を高める一方、本業である経済事業が縮小の一端をたどっていた。

2014年5月。政府の規制改革会議（注・農業ワーキンググループ（WG）は、農業を巡る環境は危機的状況にあるとして「農業改革に関する意見」を発表した。農業WGは意見書のなかで、「JAは全中（全国農業協同組合中央会）からの指導により独自性を発揮できていな

い」「全農（全国農業協同組合連合会）による系統での流通は競争力が低く非効率」「信用事業はJAにとってリスクや事務負担となっている」と指摘。こうしたことが「JAの自主的な取組みや農業の成長産業化を阻害している」として、中央会制度の廃止やJA全農の株式会社化、理事会の見直し、農中（農林中央金庫）への信用事業の譲渡・代理店化などを提言した。

重要な支持基盤としてきた自民党は、農業WGの提言に対し、まずはJAグループの自主的な取組みのもとで自己改革を図るべきだとして「農協・農業委員会等に関する改革の推進」を決定。政府・与党として14年6月からの5年間で「農協改革集中推進期間」と位置付けた。

一方、岩盤規制である農業分野で成果をあげたい規制改革会議も、「JAの改革推進のための環境整備」を御旗に、従来の

「赤字目前」で転換期を迎える 邦銀リテールビジネス

銀行の国内リテールビジネスが大きな転換期を迎えている。収益を牽引してきた銀行カードローンが頭打ちとなり、住宅ローンや投信・保険販売も収益性が悪化したことで、「リテール部門の赤字化が数年内に迫っている」（銀行アナリスト）との見方もある。こうしたなか大手行では、フィンテックを活用して事務コストの削減に乗り出しているほか、地方や不採算店舗を削減する動きも始めている。マイナス金利政策が長期化しそうななか、抜本的な経費構造改革が進んでいる。

収益悪化で 事務コスト削減を加速

三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）の平野信行社長は9月19日に都内で講演し、国内の事務作業のデジタル化に取り組み、「9500人相当の労働量の削減を実現したい」と宣言した。デジタル化によるたんなる人減らしではなく、浮いた営業人員をより付加価値の高い仕事に振り向ける戦略だ。9500人は三菱東京UFJ銀行（BTMU）の国内行員の約30%に相当する規模。MUFGは今年5月に発表した「再創造イニシアティブ」のなかで、デジタル化や生産性向上策をより強力に推進し、筋肉質な経営体質を作り上げていく方針をすでに打ち出しており、その具体的施策を来年4月スタートの中期経営計画に盛り込んでいく。

こうした動きは他行も同じ。住宅ローンや投資信託の申込みに伴う事務作業を、従来の手作業からフィンテックを活用した自動処理に置き換えることなどによって、事務コストを削減する動きが活発化している。なぜ、足もとでこうした取組みが進められているのか――。2016年2月に導入されたマイナス金利政策の影響などから、国内リテールビジネスが不振に陥っているためだ。たとえば、MUFGのリテール部門は連結業務粗利益の約3割を占めるコアビジネスだが、国内を中心に収益性が悪化しており、「BTMU単体のリテール部門は、業務純益ベースだと今後4～5年で赤字化しかねない」（関係者）といった分析がある。

他行の中期経営計画をみても、リテール部門で右肩上がりの増益シナリオを描いている銀行はほとんど見受けられない。三井

住友トラスト・ホールディングスの中計（17～19年度）における「個人トータルリユーシヨ事業」をみても、19年度の連結実質業務粗利益目標が2060億円（16年度実績比2%増）と、ほぼ横ばいの計画となっている。法人事業（同12・4%増）や不動産事業（同7・3%増）、受託事業（同5・5%増）といった部門と比較しても控えめな収益計画であることがうかがえる。

5年間で2割の店舗を 削減する銀行も

今後、大手行が国内リテール部門で安定的に利益を稼いでいくためには、「業務効率化によるコスト削減と収益源の多様化が避けて通れない」（銀行担当アナリスト）状況にある。ただし、抜本的な経費構造改革や収益源の多様化を実現するには「5～10年間かかる」（大手行幹部）とされ、当面はデジタル化などの投資コストが先行する厳しい事業環境となりそうだ。

こうしたなか、各行が足元で急速に進めている取組みが、不採算店舗の削減・統廃合だ。全国銀行協会の調べによると、都銀5行（メガ3行、りそな、埼玉りそな）の国内店舗数（出張所除く）は計2043店舗（17年3月末）で、この5年間ほぼ横ばいとなっている。しかし足もとでは、地方や不採算店舗を中心に「今後5年間で2割程度を削減する計画を策定している」（幹

独仏蜜月の裏で進む ユーロ圏人事を巡る駆け引き

自国出身者の就任に向け、水面下でのロビー活動が進む

マクロン仏大統領が誕生して以降、EU政策にかかる独仏首脳間の協調路線が鮮明になっている。とはいえ、その裏ではドイツの新政権発足後を見据えたユーロ圏の主導権争いが活発化している。独仏両国は、次のユーログループ議長やECB総裁ポストに自国出身者を据えるべく、それぞれ水面下でロビー活動を行っている。

国際金融情報センター
ブラッセル事務所長

金子 寿太郎



首脳同士の関係は 今後4年間続く見通し

本年5月のマクロン政権発足以降、独仏は首脳レベルで信頼関係を強めている。メルケル独首相は、マクロン大統領が掲げるユーロ圏改革案に対しても、肯定的な見方をたびたび示してきている。9月24日の総選挙でメルケル首相の4選が確実にな

ったことにより、両首脳のパートナーシップは今後4年間続く見通しが高まった。ユーロ圏最大の経済規模を誇る両国が連携を強化することは、EUの安定、ひいては統合深化に欠かせない。もともと、水面下では両国の域内における主導権争いが活発化しつつある。それが最も強くうかがえるのは、ユーロ圏の財政や金融を所掌する主要ポストを巡る駆け引きである。マクロ

ン大統領は、国内の改革に取り組む傍らで、EU外交での公約であるユーロ圏共通予算やユーロ圏財務相の創設に向けた働きかけを始めている。メルケル首相も、これに呼応しつつ、首相4期目の主要課題としてEUの統合深化を見据えている。両者は大局として近い方向を目指しているものの、ユーロ圏の高官人事においては、それぞれの国の有力候補者による激突が予想

される。

両国が虎視眈々と狙う 主要ポスト

(1)ユーログループ議長
ユーログループは財政問題等を扱う閣僚理事会の一つであり、おおむね月に一回開催される会合では、ギリシャ問題や銀行同盟といったユーロ圏の重要課題を議論している。メンバーはユ