

# 監査法人から見た 農協の「攻めの課題」と「守りの課題」

## 第4回

### 農協における資産査定課題と活用について

かさい としひこ  
葛西 利彦

有限責任監査法人トーマツ JA 支援室

#### 1. はじめに

私が農協と関わるようになってから、農協における資産査定管理態勢や個別の債務者区分判定について様々な相談を受けてきました。私自身は銀行・信用金庫等の地域金融機関の会計監査や、リスク管理態勢の整備・運用に関連する業務に関わってきた経験があり、資産査定の局面においても農協らしさを（いい意味でもそうでない意味でも）感じる事が多かったことから、あらためて過去を振り返りながら、農協における資産査定の将来像について記してみます。

#### 2. 農協における資産査定に対する取組みについて

実際に資産査定を担当される支店等の融資業務担当者の方の認識を聞いていると、「資産査定は規制等に対応するため仕方なく実施している手続」という思いを感じることがあります。「毎年、融資先を訪問して申告書・決算書を入手するのが手間」「融資先が保有する賃貸物件の入居状況といってもどうやって調べればいいのか」「債務者概況表にどの

ような内容を記載すればいいのか」という話もあれば、「限られた期間内に集中して一次査定を実施しなければいけない」というご苦勞を聞くこともあります。

当然ながら、他の地域金融機関でも融資担当者が一次査定を行う際には非常に負荷がかかっており、決して楽に作業しているわけではありません。それでも、他の地域金融機関における資産査定の結果を拝見すると、融資先の事業内容やその強み・弱み、融資取引の経緯と今後の取組み方針等がまとまっており、外部監査人として融資先の概況や貸出金の信用リスクを理解しやすくなっています。

では、なぜ農協では資産査定管理態勢、あるいは資産査定そのものについて課題認識を持っているケースが多いのでしょうか。

私はその原因は「融資先の実態把握不足」に尽きると思います。

さらにその背景として、「日常的に把握している融資先の実態を資産査定に反映する」のではなく、「資産査定のために実態把握をしなければならない」と考える結果、実態把握にかける態勢（時間・人員・組織・あるいは熱意）が十分ではない点が、農協の資産査定、ひいては与信管理の本質的な課題としてあげられると思います。

#### 3. 貸出金の資金使途と融資先の実態把握

融資先の実態を「日常的に」把握するというのはどのような状態を言うのでしょうか。

単に年に一度決算書を入手する、という取組みは日常的とは言えないでしょう。少なくとも、融資先と定期的に接触し、営んでいる事業や生活の状況を共有し、課題があれば共に解決策を模索することが、融資先の実態を「日常的に」把握しているという状態であると考えられます。

あらためて、農協の融資先との関係において日常的な接触の機会が乏しい原因を想像してみると、その一つには、農協が扱っている融資商品は設備資金（農機・ハウス・資材）や住宅ローン、自動車ローン等、その商品数が多いことから、頻繁に融資先に訪問できていないことがあげられます。これらの融資については原則として約定弁済が付されており、

一度実行してしまえば融資担当者から主体的な行動を起こすことなく返済が進むこととなります。このような融資先に対して、融資先の信用状況の悪化を示す特段の情報がなければ、積極的にアプローチする誘因がないのも理解できますし、資産査定にあたって延滞基準、すなわち延滞が発生していないから問題もないだろうという形式的な判断が行われることが多かったという実態も納得することができます。

では、他の地域金融機関が相対的に融資先に密着した実態把握を行っているのはなぜでしょうか。

最大の違いは地域金融機関（特に信用金庫・信用組合）が融資をする場合の資金使途として運転資金が多い点にあると思います。一般的に運転資金とは経営に必要な資金、在庫として保有しなければいけない資産や販売代金が実際に入金されるまでの未収金から、仕入代金を差し引いたものになります。そして、この正常な運転資金の範囲内で実施する融資については信用リスクが低いとされています。

また運転資金は事業規模を縮小しない限りずっと必要であるというのが特徴です。いったん借入により商品を仕入れ、販売し、販売代金を手に入れたとしても、これを借入の返済に回してしまうと次の仕入れに充てる原資がなくなってしまう。このため、運転資金の見合いとして融資した貸出金は半永久的に継続され、同時に金融機関にとっては収益源となり続けます。

先ほど、運転資金見合いの貸出金はリスクが低いと記しましたが、もちろん無条件にリスクが低い訳ではありません。前提となるのは資金使途が「正常」な運転資金であることです。ここで「正常」ではない運転資金とは、例えば棚卸資産のうち不良品等の販売可能性がない部分、あるいは未収となっている販売代金のうち得意先の倒産等により回収可能性がない部分を言います。これらについては営業循環サイクルから外れた資産であり、営業過程で当然に回収されるものではありませんので、「正常」な運転資金に含まれず、これらの資産見合いの貸出金については回収可能性について注意が必要となります。

ここまでの説明でおわかりかもしれませんが、この「正常」な運転資

金の把握には、融資先の実態把握が不可欠です。融資先の事業内容、営業循環サイクル、販売代金や仕入代金の支払条件、最近の業況や在庫の内容、といった情報がなければ、自らの貸出金が正常運転資金の範囲内であり回収可能性に問題がないか判断することができません。しかも、これらの状況は事業の進捗に合わせて随時変化していくため、例えば年に一度の決算内容等の確認ではタイムリーな対応（条件変更といった支援、あるいは保全の強化）を取ることができません。このため、運転資金見合いの融資については予め返済期限を短く設定し、返済期限を更新する都度融資先の業況、ひいては信用状況を把握するという取組みが行われています。

#### 4. 農協における融資先の実態把握の前向きな効果

このような貸出金の資金使途の違いから、他の地域金融機関と比べて農協における債務者の実態把握の必要性は低いのでしょうか？

例え設備資金が占める割合が多く、また債務者の実態把握なしに貸出金の返済が進むといっても、融資先が資金繰りに行き詰まれば当然に貸出金の評価が毀損することとなります。したがって、延滞基準のみによって融資先の信用力を評価する場合、対応が手遅れとなるケースが発生することも考えられます。これは、健全な財務内容を維持するという農協の立場からも、あるいは事業を継続し関連する個人の生活を維持する融資先の立場からも、十分な対応とはいえません。

特に、中小企業者の保護を目的とした「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」（金融円滑化法）施行後は、金融機関に対して借り手保護が要請されており、金融円滑化法が期限切れとなった現在も貸付条件の変更や円滑な資金供給等に務めるべきという金融機関の役割については何ら変わりがないことも明示されています。したがって、融資先の事業内容に問題がある場合には、融資先からの相談に応じることはもちろん、積極的に融資先の課題を認識し共に対応していく姿勢が必要となります。

ここで延滞基準によって融資先の健全性を判断する場合の課題の一つ

として、融資先が複数の金融機関から借入を行っており、農協に対する返済に問題はないものの他行に対する返済が滞っているような事例を発見できない場合が存在することがあります。このような事例を早期に発見し、必要であれば他行とも協調して返済条件の変更等を行うといった手を打つために、まずは融資先の決算書の分析を通じ債務償還能力に問題が生じていないかを確認することが必要となります。

また、決算書に現れる前に信用不安につながる事象を発見するためには、例えば資金使途が収益物件の建築資金の場合であれば、融資先の物件の入居率の聞き取りや実地調査といった手法が有効となります。さらに物件の実地調査を行うことで、修繕の必要性についてあたりをつけ、必要資金の確保状況について融資先に質問するといった方法によりあらたな資金需要を発見することにつながるかもしれません。

これによって、物件の収益性の低下を未然に防ぎ、融資先の経営の健全化につながることで、農協・融資先の両者にとってメリットがある関係を築くことが可能となります。もちろん、すべてのケースでこのような解決策を見つけられるとは限りませんが、少なくとも農協・融資先の両者が共に手を打つ時間を確保することができることは間違いありませんし、資産査定のためだけでなく、より前向きな行動につなげて実態把握の効果が期待できることは再認識して頂きたいと思います。

## 5. 農協改革における農協の役割の再評価

農業改革の議論の中でまずあげられている課題は、農業者の農業所得の拡大であり、農業者が農協組織の主役であることが改めて明らかにされています。ここで農協に期待されるのは、農業者の実態を把握し、単に信用事業の観点だけでなく総合事業の強みを発揮して様々なサポートを行うことにあると考えます。このような大きな流れの中で、融資担当者に求められるのは、融資先（あるいは見込先）の実態を把握する力であり、これによって農業者のビジネスチャンス資金面でサポートし、結果としてあらたな融資機会を見だし、農協としても成長していくことにつながるのではないのでしょうか。

農協には農業者に関する深い理解が期待され、また農業者からの期待にも応えることが必要とされています。特に営農事業担当者と信用事業担当者の連携は、他の地域金融機関が持たない強みであり、これからますます融資先の実態把握の必要性や期待が高まっていくと考えます。

## 6. 前向きな資産査定の実施と活用に向けて

融資先の実態把握を強化する必要性は理解できても、融資先の目利きをする力を鍛えるにも時間がかかりますし、人的資源を確保することも必要になります。では、当面どのような取組みをするべきでしょうか。私は農協内で三段階のステップが必要だと思います。

まずは、目利き力の強化と特に農業融資拡大に向けた方針の明確化が必要です。これは経営層が長期的な観点で示すべきものであり、これに基づき将来の体制・行動を検討していくことになるものです。

次に、農協内で融資拡大に向けた推進・企画機能を担い、支店等の融資担当者と連携して見込先の発掘・審査を行う部署と人員が必要になります。この段階では少数であっても目利き力に優れた人材を育成し、支店等の担当者と連携し実践していくこととなります。

そして、将来的には、目利き力を持った支店の融資担当者が主導して融資拡大に向けていく態勢を整えることで、自律的・主体的に農業者を資金面でサポートしていくことが可能になります。

これらの取組みを実施していく上で不可欠なのは、融資先の実態を把握・分析した上でその強み・弱みや悩みを理解し、解決策を提示して融資先をサポートできるような人材を育てることです。このような態勢が構築できたなら、資産査定とは日常的に把握している融資先の実態をある一定の基準日でとらえる機会に過ぎなくなり、規制対応のための後ろ向きな作業ではなく、債務者に関して見落としていることがないか再確認する場になるのではないのでしょうか。

このように資産査定を前向きに考え実践に移す農協が増え、融資先と共に発展し地域が活性化される将来を期待しています。

本連載の掲載内容は筆者の個人的見解であり、筆者の所属組織とは無関係です。