

## 施設の効率化を進めるとともに、人材育成による 組合員サービス高度化を模索するＪＡ鹿児島きもつき

### 1 管内とＪＡの概況

ＪＡ鹿児島きもつきは、93年に鹿屋市、垂水市、肝属郡の6ＪＡが合併して設立された。管内は鹿児島県南東部の大隅半島に位置しており、西は錦江湾、南東部は太平洋に面し、温暖な気候に恵まれた地域である。管内総面積は1,200平方キロメートルを超え、鹿児島県の面積の13%強に相当する広域となっている。

北部は高隈山（1,237メートル）を中心とした山々が連なり、南東部には1,000メートル弱の山々からなる肝属山地が広がっている。これらに挟まれた中央部は、平坦なシラス台地（一部は水田）となっており、管内の耕地

面積は1万8,200ha（管内総面積の約15%）、そのうち7割が畑地となっている。畜産と園芸を基幹作物とした県内有数の農業地帯であり、黒毛和牛、黒豚をはじめ、ピーマン、きゅうりの施設園芸や南部地区のばれいしょ、鹿屋・大根占地区の茶等、多様な営農が行われている。

管内の総世帯数約6万9,000世帯のうち、販売農家戸数は9,112戸（13.2%）と、鹿児島県全体の販売農家世帯割合9%を上回る。また農家の経営形態としては、専業農家が46.8%を占め、鹿児島県全体の40.9%（全国では18.2%）に比べても、専業農家の割合が高いことが特徴である（以上農業関係データは2000年センサスによる）。

第1表 ＪＡ鹿児島きもつき概要（2005事業年度）

|           | 単位 | 実数                | 単位 | 正組合員1人当り<br>事業量、利益等<br>（*は正組合員1万人当り） |                |        |
|-----------|----|-------------------|----|--------------------------------------|----------------|--------|
|           |    | ＪＡ<br>鹿児島<br>きもつき |    | ＪＡ<br>鹿児島<br>きもつき                    | 全国<br>(2004年度) | 全国比較   |
|           |    | a                 |    | b                                    | c              | b/c(倍) |
| 組合員数合計    | 人  | 19,889            | 人  | -                                    | -              | -      |
| うち正組合員    |    | 14,272            |    | -                                    | -              | -      |
| 正職員数      |    | 352               |    | *247                                 | *476           | 0.5    |
| うち営農指導員   |    | 62                |    | *43                                  | *29            | 1.5    |
| 生活指導員     |    | 3                 |    | *2                                   | *5             | 0.4    |
| 出資金       | 億円 | 26                | 万円 | 18                                   | 31             | 0.6    |
| 貯金残高      |    | 797               |    | 559                                  | 1,542          | 0.4    |
| 貸出金残高     |    | 200               |    | 140                                  | 420            | 0.3    |
| 長期共済保有契約高 |    | 4,848             |    | 3,397                                | 7,283          | 0.5    |
| 販売事業取扱高   |    | 242               |    | 170                                  | 91             | 1.9    |
| うち米       |    | 5                 |    | 4                                    | 20             | 0.2    |
| 野菜        |    | 48                |    | 33                                   | 25             | 1.3    |
| 畜産        |    | 158               |    | 111                                  | 23             | 4.7    |
| 購買事業取扱高   |    | 89                |    | 62                                   | 70             | 0.9    |
| うち生産購買品   |    | 66                |    | 46                                   | 47             | 1.0    |
| 生活購買品     |    | 16                |    | 11                                   | 22             | 0.5    |
| 事業総利益     |    | 27                |    | 19                                   | 40             | 0.5    |
| 事業管理費     |    | 27                |    | 19                                   | 37             | 0.5    |
| 事業利益      |    | 0                 |    | 0                                    | 3              | 0.0    |
| 経常利益      |    | 1                 |    | 1                                    | 4              | 0.2    |
| 事業管理費比率   | %  | 99.9              | %  | 99.9                                 | 93.2           | 1.1    |

資料 鹿児島きもつき農業協同組合「ディスクロージャー誌」（2005年）  
農水省「総合農協統計表」

当ＪＡの組合員数は1万9,889人と全国平均のほぼ2倍の規模で、うち正組合員が1万4,272人と72%を占めている。

17年度の正組合員1人当りの職員数、事業量等を全国と比較すると、営農指導員の数が全国平均の1.5倍と相対的に多いこと、販売・取扱高が全国平均の2倍、中でも畜産物の販売取扱高は4.7倍もあることが特徴となっている。ブランド力のある黒毛和牛や黒豚を中心に、多様な農産物による販売事業中心の農協であるといえる。

### 2 施設の新設と固定比率の悪化

93年の合併後、当ＪＡでは様々な施設の新設を行っている。その主なものは第2表の通りである。このように頻繁に施設の新設を行ったのは、一つには、補助事業として補助金が獲得できた場合に新

第2表 鹿児島きもつき農協における施設の新設例

|       |                                                   |
|-------|---------------------------------------------------|
| 93年   | 鹿児島きもつき農協発足<br>A支所事務所落成                           |
| 94年   | 茶再製工場落成、オートパル落成<br>ピーマン選果場落成                      |
| 95年   | B支所事務所落成<br>給油所開業                                 |
| 96年   | 総合農機センター竣工、ガスセンター開業<br>葬祭センター開業、ライスセンター開業         |
| 97年   | 貯蔵施設竣工、ライスセンター竣工<br>にんじん集出荷施設竣工                   |
| 98年   | たまねぎ集出荷施設竣工                                       |
| 99年   | パレイショ集出荷施設竣工、繁殖センター落成<br>豚供給センター落成、堆肥センター落成、C支所落成 |
| 2000年 | 茶工場落成、A総合葬祭センター落成<br>子豚供給センター落成                   |
| 2001年 | B総合葬祭センター落成、C総合葬祭センター<br>落成                       |
| 2002年 | 有機堆肥センター落成、配送センター稼働                               |
| 2004年 | D総合葬祭センター落成                                       |
| 2006年 | 肉用牛繁殖牛センター落成                                      |

資料 J A鹿児島きもつき「ディスクロージャー誌」

設したケースや、また、合併前に旧農協の中で、金融資産ではなく実物資産の形で資産統合したい（自由に使用できるうちに、自分たちの施設を新しくしておきたい）という意向が働き、合併前にすでに建設計画ができていた場合があったこと、広域合併したために、一部の地域で施設を新設すると他の地域でも、つりあい上新設せざるを得ないこともあったこと、等が背景として考えられるとのことだった。

補助事業で施設を新設する際など、事業見込みが概して甘いものだったことや、継続的に続く農家数の減少の中で、施設の稼働率低下や、施設に人を配することによる事業管理費の高止まりが問題となった。また財務面でも、01年度には固定比率（分母に外部出資を加える固定比率）が33.7%と固定資産に対して著しい資本不足になる等、財務内容の悪化が顕著となった。

### 3 経営改善計画の立案と実施

そこで当JAでは、02年度におよそ半年かけて経営改善計画（03年度～05年度の3か年計画）を立案した。経営改善計画の立案は、組合長を本部長として、理事（組合員代表）4名、職員30名弱からなる経営改革推進本部が中心となって行われた。職員は分野ごとに、金融改革プロジェクト、業務改革プロジェクト、経済改革プロジェクトの3つのプロジェクトチームに分かれて経営改善計画の素案の立案を行い、それを理事、組合長を含めた経営改革推進本部で取りまとめ、理事会での承認を得るというプロセスをたどった。

この経営改善計画においては、「地域経済の停滞や他業態との競争激化、組織基盤の脆弱化、営業力の弱体化等により事業が伸び悩み、事業総利益で事業管理費を賄えない状況が続いていること、このような状況を打破するためには、抜本的な経営改革に取り組み、強靱な経営体質を構築することが急務な課題」との情勢認識のもと、以下の6つを基本方針とした。

1. 収支構造の改善による経営の健全化
2. 事業管理費抑制の徹底
3. 支所・出張所の機能見直し及び不採算事業の休廃止
4. 固定資産取得の抑制と不稼働遊休資産の処分、有効活用
5. 自己資本増強運動の展開
6. 固定化債権の徹底圧縮と抑制

そしてこれらの基本方針をいくつかの経営指標に集約し、05年度までの改善目標を数値として明示した（第3表）。

3か年の損益計画値によれば、事業総利益はほぼ横ばいでの推移のなかで、事業管理費を10%削減して、事業管理費比率を90%にま

第3表 第1次経営改善計画の改善目標

| 改善項目    | 2001年度実績 | 2005年度目標 |
|---------|----------|----------|
| 事業管理費比率 | 107.9%   | 90%      |
| 事業利益    | 6億円      | 3億円      |
| 労働生産性   | 520万円    | 700万円    |
| 労働分配率   | 73.5%    | 65%      |
| 固定比率    | 33.7%    | 100%     |
| 自己資本比率  | 10.93%   | 15%      |
| 職員数     | 670      | 500      |

資料 J A鹿児島きもつき「私たちのJ A」(第10回総代会資料)

で下げていく計画となっており、そのために退職者補充の徹底抑制、それまで50歳、55歳であった割増退職金による選択定年制を、45歳にも設けるといった施策を講じたとのことである。

また経済事業関連施設については、稼働率、利用率の点検を実施し、施設の集約化を進めることや、新規の固定資産投資についても、可能な限り圧縮・削減に努めることとされた。

固定資産に対する自己資本不足という問題に対しては、施設利用者に応益増資を求め、自己資本の強化に努めるとされた。

#### 4 合併当初から進めてきた出張所の廃止

当J Aでは経済事業施設については、02年度の第1次経営改善計画策定まで毎年のように多くの施設を新設していたが、一方で、合併当初53店舗あった出張所(旧J Aの支所、出張所)については、早い段階から少しずつ廃止してきている(現在の店舗は本所支所の12のみ。出張所は一部で週2回午前中職員が駐在しているが、原則廃止)。

というのは、出張所に関しては利用率が低下している等、役割の低下が明らかだったからである。組合員の高齢化(現状では60歳以上が63%、50歳代が13%とのこと)が進む中では、出張所の窓口職員を配置した「待ち」の仕組みでは、なかなか組合員との接触、交

流の機会も期待できなくなっていること、低い利用率が出張所の採算悪化から組合経営全体の損益にも大きな影響を与えていること等が問題とされた。

95年に11店舗を廃止し、96年にも、2店舗を廃止している。当初は出張所廃止に伴う利便性低下への対応はとられなかったが、2002年以降の出張所の本格的廃止に対しては、組合員からの要望もあり、利便性確保の手段として、廃止した出張所の管内を担当する総合渉外を設置してきた。

総合渉外は、組合員宅を直接訪問し、組合員の様々なニーズ(大半が信用事業関連)を、支店の担当部署につないでいく「御用聞き」を主な仕事としている。総合渉外は04年には29名にまで増加したが、組合員宅への訪問頻度等を勘案して、その後は減らす方向にあり、06年では15名となっている。

#### 5 第1次経営改善計画の実績と第2次経営改善計画

第1次経営改善計画で掲げた目標に対する実績については、企画管理部が事務局となって四半期ごとに進捗を点検し、常勤役員・参事からなる経営会議及び理事会に報告、協議するとともに、半期ごとに、県の各連合会常務・参事からなる「J A県経営改善指導会議」

第4表 第2次経営改善計画の改善目標

| 改善項目    | 2005年度実績 | 2008年度目標 |
|---------|----------|----------|
| 事業管理費比率 | 92.1%    | 90%      |
| 事業利益    | 181万円    | 2億5千万円   |
| 労働生産性   | 548万円    | 600万円    |
| 労働分配率   | 67.0%    | 65%      |
| 固定比率    | 68.0%    | 100%     |
| 自己資本比率  | 11.9%    | 12%      |
| 職員数     | 573名     | 500名     |

資料 J A鹿児島きもつき「私たちのJ A」(第13回総代会資料)  
(注) 事業管理費比率計算の際の事業総利益には、貸倒引当金繰入額が控除されていない。

及び県連理事会にて報告、協議するという実績管理体制を敷いた。

3か年計画の最終年次である05年度における各経営指標の実績は第4表の通りであり、当初の目標数値を完全に達成したとはいえないものの、改善の方向をたどってきたことが分かる。

05年度には06～08年度を対象とする第2次の経営改善計画が策定されたが、これは第1次経営改善計画の延長上に位置づけられたため、各部と企画管理本部との調整で、短期間（2か月ほど）で策定できたとのことである。

## 6 経営改善計画実施に伴う新たな問題

このように当JAでは、第1次経営改善計画で、事業管理費削減を中心とした収支改善、固定投資の抑制による財務内容の改善を図ってきた。職員数（常雇的臨時雇用者含む）も、第1次経営改善計画前の01年度の670人から、05年度には573人と減少を続けてきた。その結果、第1表のように、当JAの正組合員当りの正職員人数は全国平均に比べてもかなり少なくなっており、現状では人手不足に陥っているということである。組合員からも集落座談会等の席で、「職員が回ってこない」「農協と組合員との間の距離がひろがっている」等の不満が出されるという。

人手不足で仕事が忙しくなったことに加え、中堅職員の減少により高齢層と若年層が多い職員年齢構成になったため、職場でのOJTも難しい状況になっているとのことである。新人職員を採用しても、個人に課せられたノルマの厳しさから退職する例もあり、組合の収支確保と人材育成の両立が課題となっているという。個人のノルマに関して共済事業では、LA（ライフアドバイザー）の増員による一般職員の推進割合の削減が計画されているところである。

## 7 高齢化と農家数減少への対応

当JAの経営収支、財務内容は経営改善計画の実施によって改善の方向に向かいつつある一方、高齢化や農家数の減少といった地域農業の抱える問題に対しては、これから本格的な対応が必要とのことである。

新たな経営安定対策において、国の施策の対象が認定農業者や集落営農組織で一定以上の規模の生産者（組織）に絞られたことを受け、当JAでも06年3月に、地域農業の担い手確保、担い手への経営支援を中心になって行う、「営農支援センター」を、経済担当常務直属の部署として設置、4名の職員を配置した。当該部署の職員は、行政や農業改良普及センターとも連携をとりながら、地域農業の担い手明確化に向けた取り組みを進めつつある。

## おわりに

当JAでは、事業利益の継続的赤字や低い固定比率といった財務面での問題の改善が、過去5～6年の主要な課題となってきた。その点では相応の成果もみられつつあるが、一方で人材の確保と育成という面で問題が出てきている。施設や店舗の効率化を進めつつ、組合員の信頼を得て組合の利用度を高めるためには、JA職員の組合員に対するサービス提供能力の高さが重要になってこよう。地域農業の担い手が、一定規模以上の認定農業者や集落営農組織に集約されてくれば、JAが行う事業へのニーズも、よりレベルの高いものになってくると思われ、そういったニーズに応える人材の確保・育成が当JAにとっての今後の課題になるとみられる。

（小野沢康晴）