JAにおける支店機能再編の現状と課題

―― JA全国大会の指針と取組事例から ――

〔要　　旨〕

1．広域合併の進展によりJAの組織機構や機能整備の必要性が高まっており，「支店機能再編」「施設の集約化・センター化」「店舗統廃合」等の動きが注目されている。JA段階における支店・施設の再編対策は徐々に進行しているとみられ，特に施設については施設数の減少として計数面にも現れてきている。

2．営農指導事業については，JA営農センター構想として踏み込んだ指針が示されており，趨勢としては営農センターを設置し，営農指導機能を集約化する方向にある。生活関連施設については，従来の施設の機能・機構を見直し，組合員や地域住民のくらしの拠点として生活総合センターの設置を推進している。

3．経済事業施設については，経済事業部門収支の改善をはかるため，施設の集約化，統合・再編，物流拠点の整備，集出荷施設等の整備を進めている。信用事業店舗については，顧客基盤の維持と経営の効率化を両立させる観点から，単に統廃合するのではなく機能・業務の仕組みを再編する方向で検討が進んでいる。

4．JA支店の来店客調査結果では，「女性」「40～50歳代」「主婦」「組合員家族」という層の来店が多数を占め，信用事業利用目的での来店が多い。こうした利用者動向は「事業利用の面では一部の機能に集約した支店への見直しも必要」とするJA全中の組織・事業運営指針等が示す方向とも合致するものである。

5．支店機能再編は，検討開始から実施まで数年を要する重い課題であり，実施プロセスにおいて組合員，生産部会や協力組織，地域，職員等各層に対し十全な説明を行い，関係者の調整に相当な配慮がなされる。こうした合意形成過程に協同組織としての独自性と特色が現れる。

6．支店の再編，統廃合は経営面への影響が大きく，経営資源の再配分ともいえる抜本的変更を伴う場合もある。これは組織機構や支店の分掌業務の変更のほかに，権限規程の見直しや施設整備等の投資計画，新規事業や既存事業の強化，事業運営方法の変更，経営管理方法の見直し等に及ぶものである。

7．JAの支店は地域と密接に結びついており，協同組織として組織基盤や組合員との結びつきを強める運営が求められる。組合員の利便性低下をきたさないための補完措置や事業方法に関するきめ細かな措置を実施するなど組合員対応が不可欠である。支店機能再編への取組みは単にJA経営の合理化・効率化の観点だけではなく，組合員や地域社会の接点としてJAの存立基盤を考慮した取組みが求められる課題といえよう。

目　次

はじめに
１．支店の業務機能と再編対策への取組み
２．JA全国大会の指針と取組方向
（1）　JA営農センター整備の基本構想
（2）　生活総合センター強化への取組み
（3）　経済事業施設の集約化・センター化等の動向
（4）　信用事業における店舗再編の検討
３．JA支店・施設の利用者動向
４．組合経営への影響と組合員対応
（1）　支店機能再編の実施プロセス
（2）　組織機構の変更と組合経営への影響
（3）　地域における役割と組合員対応
結語にかえて

はじめに

広域合併の進展によりJAの規模が拡大し，組織機構や事業運営の整備が一層重要になってきている。支店はJAの組織や事業・地域活動の拠点として多面的な役割を果たしてきたが，より経営的観点から効率化や機能整備の必要性が高まっている。こうした中で「支店機能再編」「施設の集約化・センター化」「店舗統廃合」等の動きが注目されており，合併JAの経営課題として主要なテーマになりつつある。

支店機能再編はかつて困難な課題とされてきた。広域合併は進展しているが，現在でも旧JAの本・支店が合併JAの支店として引き継がれ存続するケースは多い。JAの支店といえば，市町村区域の「字」単位に事務所建物が置かれ，農産物の集出荷施設や倉庫等が付属している姿を依然としてみることができる。

本稿は，JA全国大会や全国連の指針からJAにおける支店機能再編の方向について検討することを主な目的として，利用者動向，実施プロセス，組合経営への影響や組合員・利用者との関係等について概括的な考察を行ったものである。

１．支店の業務機能と再編対策への取組み

ａ．支店の呼称と業務機能

「農業協同組合法」や「農業協同組合模範定款令」において，支店は「従たる事務所」に区分される。支店を設置する場合，農業協同組合法上は定款に所在地の記載を要し，従たる事務所としての登記を行わなければならない。(注1)

支店は経営管理規程等JAの内規に規定され，JAの業務執行や経営管理上の単位となっている。本稿では主たる事務所（＝「本店」）に対するものとして，従たる事務所を「支店」と記述し，支店およびそれに付属する施設や事業拠点の再編を含めて対象とし

ている。(注2)

支店機能は，概念的には営農相談等の営農指導機能，農産物の集出荷等の販売機能，生産資材の供給等の生産購買事業機能，生活・文化施設の運営等の生活相談機能，生活購買店舗や給油所の運営等生活購買機能，組合員の資産管理相談等の地域振興・資産管理機能，貯金や貸付等の信用事業機能，共済契約の推進等の共済事業機能，組合員組織の育成等が含まれ，総合事業体であるJAの機能を分担するものである。(注3)

b．支店・施設再編対策の実施状況

平成９事業年度の『総合農協統計表』（農林水産省）によれば，支店数は12,555で１JA当たりおよそ６支店である。１支店あたりの職員数は平均で10人弱である。また営農や生活関連等の施設については35,129に達している。昭和60年，平成５年との比較において支店数は増加基調，施設数は減少基調で推移している（第１表）。

第１表　支店・施設数の推移

（単位　数）

	支店(所)等				施設計
	支店(所)	出張所	事業所	計	
昭和50年	10,484	2,433	3,836	16,753	36,796
60(A)	11,122	2,131	5,565	18,818	41,788
平成５年(B)	12,227	1,826	6,932	20,985	39,295
8 9(C)	12,524 12,555	1,771 1,694	7,555 7,680	21,850 21,929	36,493 35,129
C-A	1,433	△437	2,115	3,111	△6,659
C/A(%)	113	80	138	117	84
C-B	328	△132	748	944	△4,166
C/B(%)	103	93	111	104	89

資料　農林水産省『総合農協統計表』
（注）「支店(所)」「出張所」「事業所」の区分は「農業協同組合一斉調査票」の区分による。但し施設数には共同利用施設のほかに購買店舗数を含めている。

第２表　支店(所)・施設の機能再編・統廃合対策の実施状況

（単位　該当ＪＡ数，%）

		対象組合数	実施した	検討中	実施予定なし
支店	全体	1,532 (100)	258 (17)	390 (25)	884 (58)
	うち合併構想実現ＪＡ	325 (100)	91 (28)	136 (42)	98 (30)
施設	全体	1,532 (100)	408 (27)	387 (25)	737 (48)
	うち合併構想実現ＪＡ	325 (100)	133 (41)	133 (41)	59 (18)

資料　JA全中『JA経営．事業の現状認識』（平成12年2月）70頁
（注）１．平成11年4月1日時点での調査結果。
２．（　）内は対象組合数に対する割合。

JA全中の調査によれば，JA段階における支店，施設の再編対策は徐々に進行しているとみられ（第２表），特に施設については，施設数の減少として計数面にも現れてきている。

（注1） 農業協同組合法第28条［定款の記載事項及び模範定款例］，第75条［従たる事務所の登記］

（注2） 「支所（店）機能再編・施設統廃合」はJA全中が実施している個別経営指導「JASMIC」マニュアルにおける用語である。JAでの再編の対象や内容により「事業システム再構築」「事業方式の再編」等も使用され統一はされていない。

（注3） JA全中『大規模合併JAの組織・事業運営指針』（平成７年10月）50～53頁。

２．JA全国大会の指針と取組方向

(1)　JA営農センター整備の基本構想

a．営農センター構想

JAにとって営農指導機能の強化と体制の整備は重要な課題であるが，第20回JA全国大会において，営農センター構想に関する指針が示され，「支

所・市町村営農センターの整備」「本所広域営農センターの整備」に取り組むこととされた。

この指針は「JA営農センター整備の基本構想」[注4]としてまとめられ，第21回JA全国大会へと引き継がれた。営農センター基本構想は広域合併JAを念頭においたものであるが，営農関連事業の機能と要員を集約化して，その機能の高度化・効率化をはかろうとするものである。

営農センター構想では，JAの組織面や本・支店機能に踏み込んだ提言を行っている。この構想においては，JA本店段階にJA広域営農センターを設置し，JA管内市町村ごとにJA市町村営農センターを設置しようというものである。

JA広域営農センターは営農関連事業本部，市町村営農センターは営農企画推進担当部署という位置付けで，広域営農センターは本店と１対１に対応し，市町村営農センターは１市町村１基幹支店であれば，基幹支店と１対１に対応することを想定している。

b．営農センター設置の進展

営農センター構想に対し，JA段階では，地域性やJAの規模・方針，営農形態の多様性等を反映し，多種多様な営農センターの形態が模索されている[注5]。しかしながら，合併JAにおいては，趨勢として営農センター化の方向に動いており，支店機能の再編が進んでいるといえよう（第３表）。

これを組織機構の変化という観点からみると，本店においては営農（経済）事業本部に営農企画や指導を行う部署が置かれ，地区営農センターが付属するという構造が普及しつつある[注6]。

（注4）　JA全中「JA営農センター整備の基本構想」（平成９年７月）「地域農業農村再建創造運動関係資料」所載。

（注5）　JA全中『JA営農センター実態調査報告書』（平成11年３月）

（注6）　JA全中『合併構想実現JAにおける組織・事業運営上の課題と取り組み』（平成８年10月）17頁以下。

(2)　生活総合センター強化への取組み

a．生活総合センターの設置と施設構成モデル

JA系統では昭和63年のJA全国大会決議「21世紀を展望する農協の基本戦略」で，魅力ある地域社会の創造にむけてJA生活総合センター強化を掲げた[注7]。

生活総合センター機能整備と強化の取組みは第19回・第20回JA全国大会に引き継

第3表　合併構想実現ＪＡにおける集約化・センター化，支店機能再編等の動向

（単位　該当ＪＡ数）

	営農センターの設置，営農指導の集約化	生活センターの設置，生活関連の集約化	物流センターの設置，配送の集約化	信用・共済事業に特化	一部経済事業を存置	基幹支店を重視
合併後取り組んできた具体的事項	68 (41)	25 (15)	80 (48)	28 (17)	45 (27)	40 (24)
現在課題となっている具体的事項	57 (34)	47 (28)	73 (44)	44 (27)	19 (11)	27 (16)

資料　JA全中『合併構想実現ＪＡにおける組織・事業運営上の課題と取り組み』（平成8年10月）
（注）（　）内は対象ＪＡ数166ＪＡに対する割合（%）。

がれ，特に第20回JA全国大会では，基幹店舗として「生活総合センター」の設置を推進することとした。

生活総合センターとは，組合員・家族および地域住民のくらしの拠点として，くらしの相談活動，生鮮品共同購入運動，店舗購買活動，健康管理活動，高齢者対策活動，生活文化教室活動などJA生活活動の基本機能を備えた総合施設をいう。

生活総合センターの施設構成のモデルとしては，Aコープ店舗，各種専門店，相談・情報コーナー，集会所等の多目的施設，スポーツ関連施設，談話室等その他関連施設および給油所の併設などである。(注8)

生活総合センターの設置・整備は，農家の生活圏の拡大や組合員ニーズの多様化に合わせて，JAの生活関連諸施設を再編する試みで，支店機能の整理と適正な人員配置を必要とする。このため，従来の施設の統廃合や機能・機構および体制の見直しを想定している。(注9)

b．生活購買店舗にみる再編の動向

生活購買店舗については，売場面積50坪未満の小型零細店舗について，早くから経営上の課題が指摘され，系統農協経営刷新強化方策の一環として運営改善が進められてきた。第21回JA全国大会では「生活購買をめぐる事業環境等の変化に対応し，Aコープ店舗の統廃合と組合員の立場にたった多様な事業方式の確立による生活購買事業の再構築をすすめる」こととしている。

このうち，Aコープチェーンメンバー店舗については，協同会社による一体化とチェーン組織の再構築，県域を越える協同活動の強化等を視野において，広域物流拠点の整備，県・全国本部の効率化等が進められている。

また小型零細店舗については，いわゆる「スクラップ＆ビルド」すなわち店舗の廃止と新たな店舗の出店，食材宅配やJAグリーン等への業態転換，農産物直売所やコンビニエンスストアなど他の小売形態への転換，経済連等への経営委託，地域生活・高齢者対応拠点等での施設利用などが模索されている。

（注7） JA生活活動に関しては，昭和45年の第12回JA全国大会で「生活基本構想」を策定し，昭和60年に「農協生活活動基本方針」を決議するなど全国的な方針の樹立と実践を続けている。

（注8） JA全中『生活総合センター設置のすすめ方の手引き』（平成４年７月）５～８頁。

（注9） 前掲資料（注８）10頁。

(3) 経済事業施設の集約化・センター化等の動向

a．経営刷新強化の実践

経済事業施設については，昭和40年代から50年代にかけては増設・拡充の方向であったが，第16回JA全国大会で決議された系統農協経営刷新強化方策を受けて，事業方式の見直しや合理化・効率化の観点を強めていった。

第20回JA全国大会では「経済事業を中心とする施設の統廃合等に取組む」ことを明確化し，第21回JA大会においても，JAの経済事業部門収支の改善をはかるため，「リニューアル・集約・統廃合等により施設運

営コストを削減する」取組みを進めることとしている。こうした動きを受けて，経済事業施設については施設の集約化，統合・再編，物流拠点の整備，集出荷施設の整備等が進行している(注10)。

b．施設集約化と組織機構の変化

JA全農の事業計画においても，広域化等によってこれまでの事業の仕組みを大胆に見直す方向にあり，JA経済事業の集約化・センター化の動向に呼応し事業別には以下のような取組みが進められている。

米穀事業：JAグループ卸の広域会社化の具体化
酪農事業：ブロック単位に余乳処理施設の増強
飼料事業：配合飼料工場の広域再編と製造・物流合理化
肥料農薬事業：肥料の広域供給や農薬の広域配送センターの設置検討
生活店舗事業：ブロック域での一括共同仕入と統一供促活動を行う広域商品部の拡大，石油の有利購買と効率的な配送強化

JA段階では，各支店に分散している経済事業機能を「地域の営農形態や組合員等の利用状況に配慮しつつ，施設としての発展性を加味しながら集中化・効率化・機能強化を図る」取組みが進んでおり，JAの中長期経営計画にも明確に位置付けられる傾向にある(注11)。

経済事業施設は，集約化・センター化等で広域的施設として整備されるものや事業として独立性の強いものは，支店から分離され本店機構の下に位置付けられる傾向が強まっている(注12)。

これには，集出荷施設，物流配送センター，生産資材店舗，農機車両整備施設，生活関連施設（生活購買店舗・給油所，葬祭センター）などが該当する。また，再編の形態として事業の協同会社化の動きもあり，生活購買事業，燃料事業，葬祭事業，農機・自動車の整備，農産加工等で設立される傾向にある。

（注10） JA全農総合企画部『JA経済事業の経営確立に向けた取り組み事例集』（平成８年６月）に詳しい。

（注11） JAの「通常総代会資料」「中期経営計画」等による。
例えばR農協：事業機能の集約・強化と組合員サービスの充実
①生産資材店舗（JAグリーン）の設置
②経済センターの設置と渉外体制の確立
③物流センターの効率的運営
④大量取引による有利購買の実現

（注12） 前掲資料（注6）17頁以下および（第３表）参照。

(4) 信用事業における店舗再編の検討

a．信用事業店舗再編をめぐる情勢

金融機関店舗は大蔵省の店舗行政によって店舗の設置場所・設置数・業務・人員・形態等細かく規制されてきた。しかしながら平成９年６月には店舗設置場所基準や店舗人員基準が撤廃されるなど規制緩和が進み(注13)，金融機関独自の店舗政策が重要な位置付けを占めるようになってきた。

特に経営合理化・効率化の有力な手段として，不採算店舗や重複店舗の統廃合，地区母店制の導入，特化型店舗の設置など店舗再編への取組みが急速に進んでいる。

またIT（情報通信技術）の進展を背景にダイレクトバンキングの導入など，金融機関の店舗をめぐる環境も大きく変わろうとしている。

ｂ．信用事業における店舗機能再編の検討

JA信用事業は，他事業との兼営，歴史的地域密着性，組合員への利便性の重視，事業区域の制限など一般金融機関と異なる特性をもっている。一方，店舗配置や機械化・高機能化対応，店舗効率性等の面での遅れも指摘されている。こうした状況下でJA系統独自の戦略に基づく信用事業店舗機能再構築の検討が進められている。

JAにおける支店機能再編に関しては，既に第20回JA全国大会において「総合機能を備えた支所と信用・共済事業等特定機能に集約化した支所に再編するなど，機能強化と整備に取り組む」とされている。

またJA全中の合併JAの組織・事業運営指針においても，「信用事業店舗についてはほとんどの場合は支所内に設置するが，業務機能に応じて店舗を分類し，地域ニーズに応じた店舗展開をする」とし，「総合信用事業店舗と分散した貯金小口融資店舗と機械化店舗を組み合わせた構成とする」ことを想定している[(注14)]。

検討にあたっては顧客基盤の維持と経営の効率化を両立させる観点にたち，単に店舗統廃合するのではなく，店舗機能・業務の仕組み再編（事務集中化等）を基本的考え方に置いている。具体的には，①店舗機能の集中化・効率化，②店舗機能・役割の類型化，③類型化に応じた営業体制の再構築，④店舗配置基準の作成等が検討されている。

想定するJA信用事業店舗の形態は「総合店舗」「一般店舗」「有人ミニ店舗」「機械化店舗」である。

総合店舗：専門的な相談機能まで具備したフル機能店舗
一般店舗：既存業務を中心とする従来型店舗
有人ミニ店舗：人員３名体制による機能特化型店舗
機械化店舗：ATM店舗

なお，JA系統においてもITを活用した新たな顧客チャネルについても検討しているところである。

（注13）（社）金融財政事情研究会金融年報別冊『現行通達集』『事務ガイドライン集』参照。
（注14）JA全中『合併JAの組織・事業運営指針（第３版）』（平成11年９月）53頁。

３．JA支店・施設の利用者動向

JAの支店・施設の利用者動向をみるために農林中金総研が実施した来店客調査結果を紹介したい。調査実施支店は広域合併JAの旧JA本店で，支店事務所建物に生産資材店舗や農機整備施設等いくつかの施設が付属し，いわゆる基幹支店に位置付けられる支店である[(注15)]。

ａ．来店客調査結果の概要

来店客調査結果の概要は以下のようであった。

男女別：女性の割合が61％で，両支店とも男女比はほぼ６：４であった。

年齢別：50歳代が最も多く，次いで40歳代（年齢は推定）の順となった。

組合員資格：組合員の家族が37％と最も多く，次いで非組合員（28％）となり，正組

合員は21%であった。

職業別：主婦が最も多く（30%），次いで勤め人（26%），農業（20%）の順となり，パートや無職と回答した人を含めると，主婦層の割合はさらに上がるとみられる。

時間帯別：９時から15時までほぼきれめなく来店があり，15時以降減少する傾向となった。

目的別：信用事業利用目的での来店客が73%と大半を占めた。

信用事業利用目的の詳細：信用事業利用目的204件（ATM利用を含む）のうち，入金が85件，出金が71件で貯金入出金がほとんどであった。

信用事業の来店場所：信用窓口が62件（32%），ATM133件（68%）でATM利用客の割合が高い。

複数目的の来店：複数の目的で来店した顧客は来店客総数の14%であった。

来店頻度：月１回の来店客が最も多く，回答者の39%を占めた。

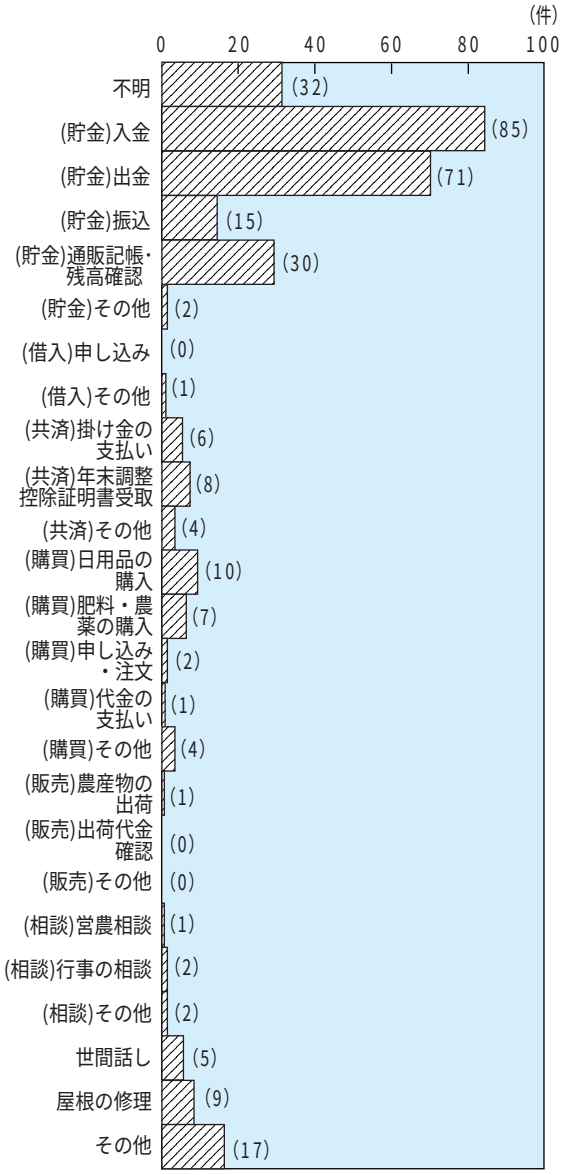
交通手段別：自動車を利用した来店客が83%を占めた。

ｂ．来店客調査にみる利用者ニーズ

限られたサンプルでの調査であるが，今回の調査結果から，来店客の属性では「女性」「40～50歳代」「主婦」「組合員の家族」という層の来店が多数を占めている。来店目的では，信用事業利用目的が最も多く，ATMを利用して貯金の入出金を行うという行動が多数みられる（第１図）。また自動車を利用した来店で，月１回の来店頻度が多い。

JA全中の個別経営指導「JASMIC」で実施したJA職員の観察法による来店客結果データでも，「女性」が58%，「40歳代以上」が89%，「信用事業利用目的」の来店が52%と最も多く，「自動車を利用した来店」が58%という結果がみられ，上記来店客調査

第１図　来店客調査にみるＪＡ支店利用者の来店目的



資料　農林中金総研「来店客調査結果」から作成
（注）複数回答。

とも共通の傾向をみることができる。(注16)

このことは，支店への来店ニーズは，信用事業，特に貯金入出金等簡便な用務に利用者ニーズがあり，生活購買店舗や給油所等来店誘致型の一部施設を除き，恒常的な来店ニーズは限られるのではないかと想定される。こうした利用者動向は「事業利用の面では一部の機能に集約した支店も必要」とするJA全中の組織・事業運営指針等の示す方向と合致するものとみられる。(注17)

（注15） 調査実施支店はいずれも組合員900名弱，職員10名強の規模で，立地は町村部における市街化地区と田園地区である。調査方法は来店者の観察と聞き取りアンケートを実施し，２支店で278のサンプルを得た。

（注16） 対象JAは１市５町１村を管内とする広域合併JA。組合員数21,475名，郡部は中山間地域で高齢者比率の高い地域。本店を除く41支店・出張所等でJA職員による観察法での調査を実施し，サンプル数は16,383であった。

（注17） 前掲資料（注14）50〜52頁。

４．組合経営への影響と組合員対応

(1) 支店機能再編の実施プロセス

支店機能再編は，一般的にいって検討開始から実施まで数年を要する重い課題であり，実際の実施事例では第２図のようなプロセスを経ている。(注18)

特に合意形成に相当な配慮がなされているのが特徴である。実際に行われる過程は各JAにより多様であるが経営計画全般にかかわる事項であるため，中期経営計画として上程し，段階的に実施する事例も多い。

合併JA実践研究集会東北・北海道ブロックアンケート調査結果では，決定までのプロセスは様々であるが，プロジェクト答申→常勤理事会→理事会→座談会→中期経営計画→総代会という検討過程が報告されている。(注19)

（注18） 農林中金総研によるJAでの事例調査および第２回全国合併JA実践研究集会資料による。

（注19） 第２回全国合併JA実践研究集会東北・北海道ブロック共同研究「広域合併を契機とした事業機能のレベルアップ」（平成12年１月）８頁，23頁。

(2) 組織機構の変更と組合経営への影響

a．支店機能再編の目的と組織機構の変更

合併の主要な目的として，組合員への利便性向上とともに経営の合理化・効率化・高度化を掲げるJAが多い。支店機能再編はこの目的を達成するための優先順位の高い課題であり，以下のような観点から実施されている。(注20)

第一は経営合理化・効率化をはかる場合である。これには経営収支の悪化や労働生産性の伸び悩みに対処する場合や経営再建をはかる目的で実施する場合もある。特に経営刷新を目的に実施する場合は，大幅な組織の変更や改革を伴う傾向にある。

第二は主に本・支店機能の整備の観点から実施する場合である。

合併が実現しても支店運営について旧JAの方式が引き継がれる場合が多く，支店の業務運営，施設展開の考え方や方式の統一化をめざす場合である。また指揮命令や職務権限の流れを改善したり，分掌業務や

第2図　支店機能再編の実施プロセス（事例）

資料　農林中金総研で実施したJA事例調査および第2回全国合併JA実践研究集会資料
（注）検討段階・合意形成段階・実施段階は便宜的区分であり筆者による。

要員配置の見直しをはかる場合である。

支店機能再編では，本・支店間の機能重複の解消をはかるため，組織機構や分掌業務の見直し・改善がはかられる。これに関して基幹支店制の採用や機能特化型支店の選択でJAにより考え方が分かれるようである。

基幹支店制は支店によって有する機能を区分し，地区内の一般支店を統括させるような形態である。例えば基幹支店と一般支店を分け，基幹支店に地区内の連絡，調整，相談の機能を持たせ，地区内事業活動の拠

点として地区母店機能を持たせるケースである。これとは逆に基幹支店を廃止し支店を一律の扱いにしたいというJAもある。

機能特化型支店の選択は，営農関連事業や生活事業等を本店機構に集約化し事業利用面で一部の機能に集約した支店への見直しを行うものである。典型的には支店を信用・共済事業機能特化型に再編する場合である。これに対し経済事業を一部存置する場合や例えば総合機能支店，特定機能支店，出張所機能支店というように，JA内において支店の類型化を行い再編を進める場合などがある(注21)。

b．組合経営への影響

支店機能再編は組織機構や支店の分掌業務の変更とともに，経営管理面の影響がでてくる。

（a） 権限規程の見直し

支店要員の再配置や支店の業務内容の変更に伴い，人事や決定権限の見直しが必要になる。例えばY農協では営農経済事業の拠点としてグリーンセンターを開設し，従来は支店長の権限範囲にしていたが，事業本部制の導入とあわせて専任のセンター長を配置した。センター長は育苗センター，カントリーエレベーター，農業倉庫，配送センターも所管するようにした(注22)。

（b） 施設整備等の投資計画

施設再編はJAにとって大きな設備投資とそれに要する資金計画を伴い，重要な意思決定を要する。K農協では，経済事業拠点を整備することとし，広域配送センター，中央農機センター，広域営農センターの建設計画に着手した。支店の購買事業見直しを行い，総合経済拠点施設へ移行すべく検討を重ねたが，固定資産取得が多額となるため，既存の敷地，施設を再利用する方式で整備をはかることとした(注23)。

（c） 新規事業や既存事業の強化

支店再編に伴い，組合の資産や人的資源の見直しの課題が出てくる。H農協では，支店再編後の経営資源を「新規事業」と「組合員利益の向上」のために活用することを予定している。具体的には在宅介護サービスやデイサービスセンターなどの生活関連事業や組合員が利用可能なふれあいセンターとして活用することを予定している。

また要員の再配置についても新規事業や既存事業の強化に向けられる。既に「開発業務課」を新設し対応を進めている(注24)。

（d） 事業推進体制の変更

事業運営の方法や要員配置について抜本的変更を行う場合も生じる。M農協では，支店機能再編に併せ各事業部門の人員が責任を持って事業推進を行う体制に変更し渉外担当者を大幅に増強している。内務職員と外務職員を分離したほか信用事業と経済事業の分離等を行い，従来の事業運営方法を一変するものとした(注25)。

（e） 損益管理等経営管理方法の見直し

JA全中の事業運営指針では，「経営計画を徹底し，責任単位毎・個人毎に目標管理を行うためには，責任単位別・月次計画の実践管理が可能な場所別部門別月次損益管理システムの具備が必要である」としている。

部門別・場所別損益分析は，支店機能再編の過程で支店分析の前提になるが，単に損益状況の把握だけではなく，経営管理全般において重要な手段である。組織機構や運営方法の変更に対応して，業績管理や目標管理，人事制度との連携を含め経営管理方法の見直しが生じてくる[注26]。

（注20） 前掲資料（注19）のアンケート結果22頁～23頁。
（注21） 前掲資料（注6）および（第３表）参照。
（注22） 『JA経営実務』８年11月号特集「合併効果を上げるための経営組織」所載の事例による。
（注23） 『JA経営実務』10年８月号所載の事例による。
（注24） 農林中金総研で実施したJA事例調査による。
（注25） （注24）に同じ。
（注26） 『JA経営実務』10年３月号特集「部門別・場所別損益管理のシステム化」所載の事例に詳しい。

（3） 地域における役割と組合員対応

ａ．組織基盤と地域における役割

JA管内には作物別生産者組織（作目別部会）をはじめ青年部，女性部，年金・共済など各種友の会，趣味・スポーツサークル等目的別・機能別に様々な組合員組織や協力組織が結成されている。これらの組織は組合員の営農やJAの組織基盤を支えるとともに地域社会との関係も深い。

U農協では基幹支店制を廃止しすべての支店を本店直轄にしたが，町村行政や町村内の関係団体対応および支店間の役割調整等のため統括支店を設置した。

統括支店では総代・集落の代表・町議会議員・農業委員・女性の代表等で構成される支店運営委員会を年２回ほど開催しており，運営は統括支店の支店長があたっている。また野菜や果樹，椎茸，肉用牛等の生産者組織や稲作推進協議会，農政協議会，女性部等の組合員組織・協力組織も地域と密着した活動を行っている[注27]。

ｂ．合意形成過程における組合員対応

支店機能再編の実施プロセスにおいては，合意形成に相当な配慮がなされているのが実情である。総代会決定までには組合員，生産部会や協力組織，地域，職員等各層に対し，十全な説明を実施し合意形成に努めている。

例えばH農協では，「支店は組合員等利用者とJAとの接点となる拠点として重要な存在である」との基本認識にたって，利用者指向の事業システムの改革を目指した支店機能再編に取り組んでいる。

合意形成にあたっては，中期経営刷新計画推進委員会（常勤理事３名，地区役員８名，部長２名の13名で構成）等で最終的にどのような支店に再編するか検討を重ねた。

また委員会体制の変更を行い，常勤理事４名と地区役員14名の構成とし地域間の調整を円滑に行う措置をとった。

さらに支店運営委員会・総代合同会議を34会場で実施し，総代や生産者部会，協力

組織の理解に努めたほか，組合員集落座談会を200会場において実施している。これには全職員が分担して担当集落の座談会に出席し，組合員から直接意見・要望の集約にあたり，意見・要望は938件に達した(注28)。

こうした組合員との直接的なふれあいが合意形成には重要であり，JAと地域との共生や組合組織の存続発展につながるものである。

c．利便性確保の取組みと組合員対応

N農協では平成８年２月に本店機構を縮小し，地区本部に大幅な権限委譲を行った。また各地区に総合事業を行う「地区支店」を設置し組合員活動の拠点とするほか，10支店を最寄りの支店に統合した。

これに伴い，きめ細かな組合員対応を行い，組合員の利便性確保を優先する措置をとっている(注29)。

例えば作目部会や各組織（総代協議会・青年部・婦人部・年金友の会・農政連・転作協議会など）に支店統合の影響がでないようにするとともに，各組織の事務局や対応窓口は統合先の支店が対応することとした。

ふれあい活動は，職員の「集落担当制」を継続し，これを充実して組合員とJAのふれあい活動を強化した。とくに統合した地域については，組合員の家庭を専門に巡回する「総合渉外」の担当者を配置した。

営農指導は，各地区の「営農相談係」に指導員を配置し，作物担当及び担当支店（地域）を定めた広域営農指導体制を継続し，統合先の支店に担当指導員を配置して巡回と窓口対応を行うようにしている。

各事業についても補完措置や事業方法の変更に関する事項において，組合員の利便性低下をきたさないよう組合員対応に特に配慮をはかっているのが特徴である。

（注27）『月刊JA』８年９月号特集「組合員参加と結束強化」所載の事例による。
（注28）農林中金総研で実施したJA事例調査による。
（注29）前掲資料（注19）事例発表36～40頁。

結語にかえて

先ごろJA全中・都道府県中央会主催による全国合併JA実践研究集会が開催されたが，各分科会テーマにおいて支店機能再編に係る内容が関心をひいていた。JA全中の実施する個別経営指導「JASMIC」でも本・支店の業務や体制の整備，施設の集約化等をメインテーマとするJAが増加しており，JA段階での支店機能再編の動きは加速していくとの印象を受けた。今後JAの支店はかなり変化していくことが予想される。

特に営農指導機能や生活関連施設，経済事業施設は集約化の方向にあり，支店から徐々に分離されていく傾向にある。来店誘致型の信用事業店舗は支店に残っていくが形態について類型化が進み，特定業務を営む支店が増加していくとみられる。集約化・センター化の進行により，支店からこうした機能が分離し信用・共済事業等機能特化型の支店も出現してきている。一方ではかなり集約化が進行したJAにおいて

も，JAの総合性を発揮するために，業務限定等何らかの形態で購買・販売・生活関連・利用事業等を支店に残すJAも多く支店機能再編の多様性を象徴している。

支店機能の再編は，高度な経営判断を要し実施に数年を要する重い課題である。また最善という結論はなく見直しを必要とする性格を有する。各JAの置かれた環境により，その取組みも異なるものがある。

一般的にはJAの経営面への影響が大きく，経営資源の再配分ともいえる抜本的変更を伴う場合もある。これは組織機構や支店の分掌業務の変更のほかに権限規程の見直しや施設整備等の投資計画，新規事業や既存事業の強化，事業運営方法の変更，経営管理方法の見直し等に及ぶものである。

事業拠点としての役割とともに，支店の機能として組織基盤や組合員との結びつきを強める組織運営が必要であり組合員対応が重要となる。支店機能再編を進める上では組合員の合意形成が基本的に重要である。また組合員・利用者の支店利用動向を踏まえて，組合員対応を十全に行うとともに補完策も不可欠である。こうした組合員対応において，地域と密接な関係を持ち，組合員との接点において活動を行う協同組織としてのJAの特色が現れる。

支店機能再編への取組みには，経営面における合理化・効率化の必要性と協同組織として組合員・利用者の利便性との調和をはかることが必要である。本来的にはJAの経営体質強化，効率化の側面が強いものであるが，「組合員・利用者」「地域社会」「職員」との共存が不可欠であり，単に経営の合理化・効率化といった論理だけでなく，組合員・利用者やJA職員の満足度に配慮し，JAの存立基盤を考慮した取組みが求められる課題といえよう。

（鴻巣　正・こうのすただし**）**