

縦を横に結ぶ事業モデル

今、日本中のJAが将来のビジネスモデルを模索しているのではないかと。模索しているもののビジョンを描き切れずにいる。大都市部に位置する3つのJAに出かけて気付いたことがある。期せずして、面談した3人の農協幹部職員は、「将来ビジョンはない。都市化のなかで組合員組織が立ち行かなくなると経営が行き詰まったら、また合併することになるよ」(東京)、「1県1JAになることで、農外事業融資のノウハウを含めて運用力の強化が図られるのではないかと」(神奈川)、「1県1JAになれば、県域レベルで店舗も合理的に配置できるのではないかと」(埼玉)と、理由は異なれど、最終的な“期待”を合併に求めている。

日本の他業態を眺めれば、グローバル競争のなかで生き残るために企業は買収・合併による寡占化という大きな潮流のなかで悪戦苦闘している。金融機関においても都銀から信金に至るまで合併は経営安定化のための重要な選択肢のひとつである。

しかし、人的結合を基本理念とする協同組合にとっては、際限のない合併は命取りになりかねない。「もうすでに実態として脱協同組合化が進んでいるのに…」という意見もあるが、変質しても協同組合は協同組合である。

ところで、合併に期待する真意は何であろうか。それは、融資力等の専門性の強化、店舗などの資源配分の効率化、人材育成の強化などである。

このような専門性の強化と資源配分の最適化について、JAバンクは、合併という手段だけに頼らず、県連、全国連による機能還元と統制によって、それを実現する努力を続けてきたし、今後もその努力は続けられよう。

このように、不十分とはいえ、系統の縦割り事業モデルのなかで各事業の専門性の発揮は工夫されてきたと言える。それでは、協同組合らしさの発揮はどのように工夫されてきたのであろうか。

それは、JAの現場においてほかにない。協同組合らしさの発揮は各JAの創意工夫によってなされてきた。と同時に、矛盾する話ではあるが、JAの現場における創意工夫を阻害してきたものは前述した商品別縦割り事業モデルそれ自体でもあった。たとえば信用と共済と不動産あるいは葬祭事業などの部門が分断されている。資産管理相談、遺言・相続相談などにおいても各部門の連携なくして組合員に十全なサービスを提供することはできない。とくにJAが大規模化すればするほど縦割りの弊害は強くなる。

われわれは商品別縦割り事業モデルの可能性と限界をとらえ見据える視点が必要である。そのような複眼的アプローチが明日のJAのビジョンを描くうえで欠かせない。縦割り事業モデルの活用で専門性を強化する一方で、組合員に接する現場では縦を横に結び付けていく横断的な事業モデルを構築することで、他の金融機関にはない協同組合らしい事業展開が可能になるし、それは組合員の信頼を得る道でもある。

((株)農林中金総合研究所取締役調査第一部長 鈴木利徳・すずきとしのり)