

## 事業モデルと経営モデル

J Aの個々の事業のビジネスモデルを追求することは大切である。信用事業であれ、共済事業であれ、個々の事業にはそれぞれの特徴があり、競合する相手はその分野に特化した金融機関であり保険会社である。総合事業のJ Aといえども各事業の専門性と効率化に磨きをかけないわけにはいかない。これまでJ A系統はJ Aから全国連までを包含する形で一体的に、統合的に、そして、基本的には全国連主導で各事業モデルを追求してきた。

ところで、J Aの現場を歩き、役職員の方々から話を伺って痛感することは、彼らはJ Aの経営のビジネスモデルを日々模索しているということである。総合事業体としての経営モデルを追求している。資産管理事業にしても大変手間のかかる仕事であり、専門的な知識を必要とするが、それに取り組むわけは組合員の所得の維持・安定が図れるからであり、その成果は信用・共済事業等に反映される。そこに働いているのは経営の論理である。

振り返ってみれば、90年代に入ると、金利・金融自由化の浸透、バブルの崩壊（91年）、日本経済の低成長等の環境変化のなかでJ Aの経営は悪化し、経営の合理化が喫緊の課題となった。J A系統は広域合併の加速（総合農協数は80年4,528 90年3,574 2000年1,347）、96年の金融機関健全化法に対応したJ Aの経営改革、系統事業の二段階化、02年のJ Aバンクシステム開始など経営・事業・組織改革に取り組んできた。その結果、90年代後半から悪化したJ Aの事業利益は01年度には下げ止まる（事業利益は95年度1,904億円 01年度261億円 05年度1,600億円）。その間事業総利益が減少傾向にあるなかで、それを上回る事業管理費の削減によって、J Aは収支の均衡を図ってきた。

これまでのJ A改革はどちらかといえば事業・組織改革に重点があり、そのテーマは合理化・効率化であったように思われる。そこに働いているのは事業の論理であり、事業の論理とは言い換えれば市場経済原理である。規模の経済の追求もそこに含めて考えることができよう。低成長・デフインフレ環境のもと市場のパイが縮小するなかでJ A系統はいわば“守りの選択”をしたのであり、その選択はそれなりの合理性があった。

しかし、そこには“攻めの選択”は少なかった。事業の論理を貫けば他金融機関や他保険会社と同じ土俵で競争し続けることになる。そこには終わりのないコスト競争が待っているだけかも知れない。

J Aは今一度原点を振り返り、事業モデルの追求とともに総合事業体としての経営モデルの追求にも磨きをかけるべきではないだろうか。そこにおいてこそJ Aらしい“攻めの選択”が可能なのではなかろうか。J Aには組合員・利用者の各種相談・ニーズに応えられる機能と能力がある。これはいわば「密度の経済」ともいえるものである。多様な事業・サービスを通じて密度の濃い信頼関係を構築し、太い絆を創り上げていく経営モデルを追求すべきである。市場経済原理と協同組合原理の調和を見いだす柔軟な経営が今、求められているように思われる。

((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)