農協の店舗再編と組合員接点の強化

──組合員のニーズと地域の変化への対応──

主事研究員　髙山航希

〔要　　旨〕

金融機関の店舗再編はしばらく落ち着いていたが、足下で活発化している。背景には、インターネットバンキングなどの普及により店舗の利用が減っていること、アドバイザー業務など比較的高度な業務が以前より求められるようになり、対応のため店舗を大型化・効率化する必要が出てきたこと、収益が減少しており合理化を進める必要があること、人口減少が予測されていることが挙げられる。

農協においては、さらに、店舗が他業態より小さく、老朽化が進んでおり、立地の状況変化にも対応しきれていないおそれがあるが、店舗は支店活動等のための場でもあるため、再編には組合員の合意形成が鍵になる。

４農協の再編事例は、農協の店舗が持つ課題を組合員が共有することがまず重要であり、新店舗においてアクセス困難な人に配慮し、支店活動等の拠点としての役割を強化することで、地域との距離を縮められる可能性があることを示唆している。

目　次

はじめに
1　金融機関の店舗の動向
（1）　店舗数の業態別動向
（2）　業態別の店舗の規模
2　足下の店舗再編活発化の要因
（1）　店舗再編の活発化
（2）　新しいチャネルの普及
（3）　個人リテール金融におけるサービスの比重の変化
（4）　業務純益の減少
（5）　人口動態
3　農協の店舗の特徴
（1）　他業態と比較して依然小規模
（2）　進む老朽化
（3）　立地
（4）　組合員活動の拠点
（5）　協同組織金融機関である
4　店舗業務効率化で渉外力を強化するJA邑楽館林
（1）　老朽化への対応が契機
（2）　新しい支所エリアと地区分けをして店舗づくりを考えた
（3）　効率化により渉外を強化
5　新店舗体制で利用者との接点を増やすJAおうみ冨士
（1）　ニーズ変化への対応のため店舗再編を決定
（2）　店舗再編の必要性を理解してくれる組合員が増えている
（3）　店舗数は減ったが利用者との接点は増加
6　総合事業体としての店舗再編を考えたJA信州うえだ
（1）　信用事業収支の厳しい見通しが再編の契機
（2）　慎重な合意形成プロセスと廃止店舗の活用が特徴
（3）　地域の組合員が廃止店舗の再活用の方針を決める
7　信用事業と営農経済事業の両面でサービスを強化したJAわかやま
8　農協の店舗再編事例からみえてくること
（1）　組合員が課題を共有する
（2）　アクセス困難な人に配慮する
（3）　組合員活動・地域活動の拠点としての役割に配慮する
おわりに

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

はじめに

金融機関の店舗は最も基本的なチャネルとして利用者と金融機関の間をつないでいる。利用者は、預貯金の預入れ、引出し、残高・明細照会、振込といった単純な手続きから、ローンや資産運用の相談といった高度なサービスまで利用することができる。しかし、金融サービスのデジタル化が進んで単純な取引で店舗を利用する人が減少しており、潜在利用者である人口そのものも減少している現在、店舗の再編に踏み込む金融機関が増えている。

他業態と比較すると一般的に農協の店舗は小規模であり、老朽化が進んでいる傾向があるため、再編の必要性を感じている農協も少なくないと思われるが、一方で店舗再編により組合員の利便性が低下するおそれがある。何より農協の店舗は地域の組合員活動や支店活動の拠点でもあるため、これらの点について組合員の合意形成をどう進めていくかが鍵になる。

そこで本稿では、まず金融機関が店舗再編を進めている背景について整理する。次に農協の店舗が持つ特徴をまとめたうえで、農協が店舗再編を実施した、あるいは実施している事例への調査を通して、農協が店舗再編を進める場合のポイントについて考察したい。

1　金融機関の店舗の動向

(1)　店舗数の業態別動向

まず金融機関の店舗数をデータから振り返ってみよう。第１表は、データのそろう2003年度以降17年度までの業態別の店舗数をまとめたものである。地方銀行と第二地

第1表　金融機関の業態別店舗数

（単位　店）　（単位　03年度＝100）

	本支店および出張所の数					左の指数				
	都市銀行(注1)	地銀＋第二地銀	信用金庫	信用組合	農協(注2)	都市銀行(注1)	地銀＋第二地銀	信用金庫	信用組合	農協(注2)
03年度末	2,154	11,374	8,263	1,985	13,415	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
04	2,111	11,088	8,059	1,955	12,875	98.0	97.5	97.5	98.5	96.0
05	2,063	10,888	7,879	1,922	12,154	95.8	95.7	95.4	96.8	90.6
06	1,954	10,782	7,777	1,901	11,521	90.7	94.8	94.1	95.8	85.9
07	1,922	10,695	7,734	1,858	10,418	89.2	94.0	93.6	93.6	77.7
08	1,962	10,694	7,687	1,826	9,780	91.1	94.0	93.0	92.0	72.9
09	1,972	10,694	7,671	1,785	9,198	91.6	94.0	92.8	89.9	68.6
10	1,990	10,655	7,619	1,765	8,901	92.4	93.7	92.2	88.9	66.4
11	2,003	10,616	7,584	1,755	8,995	93.0	93.3	91.8	88.4	67.1
12	2,010	10,617	7,535	1,737	8,708	93.3	93.3	91.2	87.5	64.9
13	2,020	10,575	7,504	1,723	8,650	93.8	93.0	90.8	86.8	64.5
14	2,026	10,558	7,451	1,718	8,628	94.1	92.8	90.2	86.5	64.3
15	2,037	10,548	7,398	1,709	8,464	94.6	92.7	89.5	86.1	63.1
16	2,044	10,546	7,379	1,695	8,314	94.9	92.7	89.3	85.4	62.0
17	2,043	10,519	7,361	1,679	8,131	94.8	92.5	89.1	84.6	60.6

資料　全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」、信金中金地域・中小企業研究所「信用金庫統計」、全国信用組合中央協会「全国信用組合預金・貸出金等状況」、農林水産省「総合農協統計表」
（注）1　都市銀行は、消費者金融会社の買収に伴い出張所数が大幅に増えた年があるため、出張所を除いた数値である。
　　2　農協は信用事業を営む店舗に限り、また各農協の事業年度末時点の数の合計である。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

方銀行は合併によって業態が変わるケースが少なくないため合算している。

期間中、最も店舗数が減った業態は農協である。17年度末の店舗数は03年度末と比べて４割近く少ない。特に最初の７年間、03年度から10年度までは合併が進展していたこともあり減少ペースが速く、この期間だけで３割以上減った。一方10年度以降に関しては、減少傾向が続いているもののペースは緩やかになっている。

農協以外の業態も店舗数は減少しているが、ペースは農協よりも緩やかである。農協に次いで店舗数が減った信用組合でも期間中の減少は15％であり、信用金庫は10％である。経営統合に伴って営業エリアが重なる店舗を統廃合する動きがみられる「地銀＋第二地銀」が、全体としてみると7.5％の減少にとどまっているのは、市街地を中心に新規出店も行われているためであろう。(注1)

概して店舗再編の動きは、少なくともここ数年は落ち着いていたといえる。業態別には農協の減少率が大きいが、10年度までと比較するとそれ以降は緩やかである。

（注１） 店舗統廃合の手法として、形式上は店舗を廃止せず他の店舗内への移転とすることで、実質的には廃止する「店舗内店舗」が広く使われていることも一因だろう。しかし、全体の店舗数から比較すると店舗内店舗の割合はそれほど多くないと思われる。

（2）　業態別の店舗の規模

次に、１店舗当たりの預貯金残高の推移を業態別に示す（第２表）。

１店舗当たりの預貯金残高が最も大きいのは都市銀行である。都市銀行のみ出張所を含めていないが、出張所数は本支店数の２割程度であるため、それを考慮しても都市銀行が最も大きい。都市銀行の店舗当たり残高は期間中に６割以上拡大したが、店舗数は大きく変わっていないため、預貯金残高の増加の寄与がほとんどである。地銀＋第二地銀、信用金庫、信用組合の店舗

第2表　金融機関の1店舗当たり預貯金残高

（単位　億円）　　（単位　03年度＝100）

	1店舗当たり預貯金残高					左の指数				
	都市銀行(注1)	地銀＋第二地銀	信用金庫	信用組合	農協(注2)	都市銀行(注1)	地銀＋第二地銀	信用金庫	信用組合	農協(注2)
03年度末	1,152	209	125	75	56	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
04	1,216	215	131	78	59	105.6	102.7	104.5	104.4	106.3
05	1,259	222	136	81	64	109.3	106.3	108.8	108.7	115.1
06	1,360	226	140	84	69	118.0	107.9	112.1	112.2	123.3
07	1,391	233	144	86	77	120.7	111.2	114.9	115.7	138.5
08	1,380	235	148	89	84	119.8	112.5	118.1	119.7	150.9
09	1,387	240	151	92	91	120.4	114.8	120.1	122.7	163.0
10	1,401	248	154	95	95	121.6	118.6	122.9	126.8	170.8
11	1,441	255	158	98	96	125.1	121.7	126.0	131.2	171.6
12	1,449	264	163	102	102	125.8	126.4	129.8	136.9	182.2
13	1,519	273	166	106	104	131.8	130.5	132.8	141.9	186.9
14	1,591	282	172	109	106	138.1	134.8	137.1	145.4	191.0
15	1,684	291	178	112	111	146.1	139.2	142.3	150.4	199.2
16	1,791	297	183	115	116	155.5	142.0	145.7	154.4	207.6
17	1,909	305	187	119	121	165.7	145.8	149.5	158.9	217.8

資料、(注)ともに第1表に同じ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

当たり残高の伸びは、1.5倍前後である。

農協は他業態よりも１店舗当たり残高の伸びが大きく、17年度末までに２倍以上に拡大した。預貯金の増加に加え、店舗の減少率が大きかったことが影響している。とはいえ、他業態と比較するとまだ小規模であるといえる。

2　足下の店舗再編活発化の要因

(1)　店舗再編の活発化

金融機関による店舗再編は全体として比較的落ち着いていたが、17年度以降に再び活発化する兆しがみられる。特に、ここ十数年間店舗数をほとんど変えなかった都市銀行の店舗再編計画は、削減割合が大きいため注目を集めている。例えば、みずほフィナンシャルグループは24年度までに国内拠点数を現在の２割に当たる100拠点削減し、またテレビ電話やセルフ端末を活用して生産性向上を図るとしている。グループの銀行、信託銀行、証券会社の店舗を合同店舗化し、グループ一体で営業を進める方針も打ち出している。また三菱UFJフィナンシャル・グループも17年度から23年度にかけて店舗数を２割削減する見通しを公表しており、さらにセルフ化を進めた店舗で従来型の店舗を置き換えることにより、窓口を持つ店舗数を５割削減するとしている。

もちろん都市銀行に限らず、地域金融機関においても店舗再編は活発化しつつある。それにはいくつかの要因が指摘できる。

(2)　新しいチャネルの普及

都市銀行が店舗再編方針を打ち出していることの最も大きな理由は、デジタル化の進展による利用者ニーズの変化である。総務省の「平成29年通信利用動向調査」をもとにすると、過去１年間にインターネット利用経験のある人の割合は全体の75％を超え、スマートフォンの保有率もすでに６割を超えている。そのため金融機関の利用者にとって、インターネットバンキングやスマートフォンのアプリバンキングというデジタルチャネルが身近なものになっており、残高照会や振込などの単純な手続きのために店舗まで行かない人が増えている。

こうした傾向を受けて、金融機関もデジタルチャネルの機能を強化しており、それが利用を一層促している面もある。残高や取引明細をデジタルチャネルで確認することを前提に紙の通帳を廃止（「通帳レス」化）し、口座開設もスマートフォンの専用アプリで運転免許証を撮影して送信すれば自宅にいながらにして完了する金融機関が増えている。さらに、新興企業により、複数金融機関のインターネットバンキング口座の残高や取引情報を集約するPFM（Personal Financial Management、個人資産管理）サービスなど、デジタルチャネルでなければ利用できない新しいサービスも生まれている。

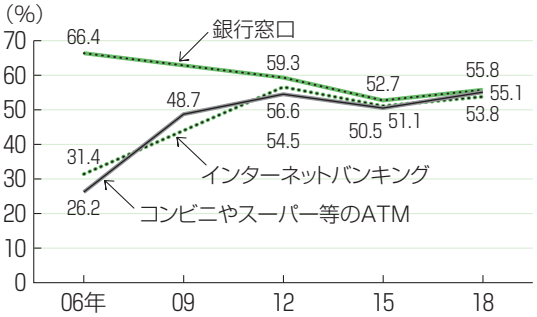
全国銀行協会が実施している「よりよい銀行づくりのためのアンケート」によれば、06年において銀行窓口を年に２回以上利用する人の割合は66.4％であったが、最近の調査時点である18年には55.8％に低下した。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

これに対し、インターネットバンキングを年に２回以上利用する人の割合は06年の31.4％から18年は53.8％に上昇した。利用割合の差は06年の35.0ポイントから18年は2.0ポイントにまで縮まっており、ほとんど差がなくなっている。

また、コンビニエンスストアや駅など、人の集まるところに設置されたATMの利用も伸びている。第１図にはコンビニ等のATMの利用割合も示した。こうしたATMは従来型の金融機関ではなく、コンビニチェーンの運営会社が設立した新しい形態の銀行や、ATMサービスが専業の子会社が設置しており、今やほとんどのコンビニにATMがある。そのため利用者は現金を引き出したいときも金融機関の店舗に行く必要がなくなっている。さらに、政府が推進を後押ししている現金を介さない取引、すなわちキャッシュレス化が現状より進めば、そもそも現金を引き出す必要が薄れるため、利用者が金融機関の店舗に行く機会はますます減っていくと思われる。

第1図　銀行のチャネルの利用割合



資料　全国銀行協会「よりよい銀行づくりのためのアンケート」
（注）　各チャネルを年に2回以上使う人の割合。年次によって質問内容に若干の違いがあり、特に18年のインターネットバンキングはPC、スマートフォン、タブレット等の媒体別に質問しており、それらの集計値となっている。

(3)　個人リテール金融におけるサービスの比重の変化

新しいチャネルが普及することにより、日常的で単純な金融取引が店舗業務において少なくなっていくと考えられるが、その一方でローンや資産運用に関する相談などのアドバイザー業務は店舗でしかできないものとして残ると思われる。利用者においても、高齢化に伴って金融機関に相談対応や手続きなどをしてほしいというニーズが高まっていくだろう。こうしたことから、店舗ではアドバイザー業務の比重が増していくと考えられる。

また、店舗には渉外担当者の拠点としての役割もある。近年では利用者のライフプラン、ライフステージや考え方等を勘案してニーズに適合した資産運用商品やローン、保険を推進する体制を整える傾向が強い。金融機関が売りたい商品を売りたいタイミングで進める従来型の推進と異なっており、渉外担当者の育成が今まで以上に重要になる。

さらに、コンプライアンスや金融規制の変化に対応するための人材も必要になっている。

金融機関はこうした比較的高度な業務の比重が高まることを考え、まずは対応できる人員を確保するため、店舗業務の効率化が必要になるだろう。さらに、人材を育成したりバックアップしたりするため、組織体制も大きくする必要があろう。そのためには店舗の統合による大型化と効率性向上が選択肢に入る。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

(4)　業務純益の減少

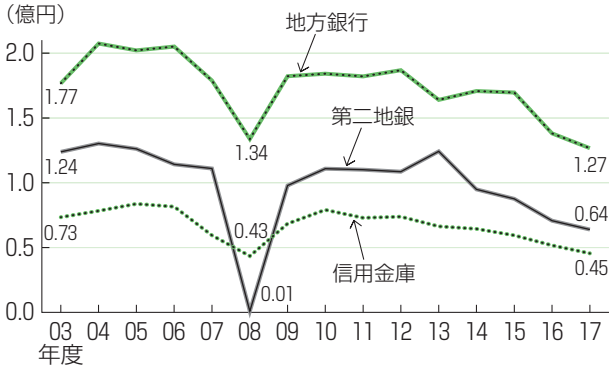
第２図は１店舗当たりの業務純益の推移を業態別にみたものである。業務純益とは、貸出による収支のほか、役務取引等収支なども含めた金融機関の本来業務による収支である。

地方銀行の１店舗当たり業務純益は03年度に1.77億円であり、以降はおおむね右肩下がりとなっている。特に直近の17年度は1.27億円と、世界金融危機のあった08年度を下回る低水準となっている。信用金庫もおおむね同様の傾向である。第二地銀も、業務純益の減少が甚だしい08年度を除くと17年度の業務純益が最も少ない。

１店舗当たり預貯金残高が拡大しているにもかかわらず業務純益が低下している理由は、主に低金利である。地域金融機関は貸出残高増加で金利低下をカバーしようとしているが、貸出機会の多い都市部を中心に競合が激化して利回りがさらに下がる要因となっており、金融機関は本来業務で利益を上げにくくなっている。そのために、経営統合を含めた合理化の一環として店舗統廃合が実施されている。

低金利環境は農協においても共通であり、収益の伸び悩みが店舗再編の背景にあることは後でみるとおりである。

第2図　地域金融機関の1店舗当たり業務純益



資料　業務純益は全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」、信金中金地域・中小企業研究所「全国信用金庫概況・統計」。店舗数は第1表に同じ
(注)　当該年度の業務純益を前年度末の店舗数で除したもの。

(5)　人口動態

人口動態も店舗再編につながる要素として挙げられる。国立社会保障・人口問題研究所によれば、2040年の世帯数は15年と比較して５％減少すると見込まれ、人口については15年より10～15％の減少になると予測されている。

堀江（2015）は、人口減少の金融機関への影響を業態別にみた場合、特に農協で強いことを指摘している。堀江（2015）は全国の金融機関の本支店の所在地データをもとに、市区町村別の人口変化率を本支店数で加重平均し、営業エリアにおける平均的な人口変化率を業態別に推計している。それによれば、10年から40年までの農協の営業エリアの予想人口変化率は△25.4％となっている。農協と同様に中山間地に店舗を多く持つ郵便局でも△24.1％にとどまっており、農協は最も減少率が高い業態となっている。内田（2006）は管内人口減少率が大きい農協ほど、正組合員当たりの貯金残高や長期共済保有高といった農協の収支・財務構造を示す指標が小さくなる負の相関があることを指摘しており、人口減少は収支見通しを通じて店舗戦略にも影響すると考えられる。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

3　農協の店舗の特徴

前節では金融機関が足下で店舗再編を進めている背景を説明した。加えて、農協の店舗にはいくつかの特徴的な傾向が指摘でき、店舗戦略を検討する際には考慮に入れる必要がある。

(1)　他業態と比較して依然小規模

１店舗当たりの職員数で店舗の平均的な規模を測ったものが第３表である。

職員数でみても最も大きいのは都市銀行で、地銀＋第二地銀と信用金庫はその半分弱、信用組合は都市銀行の３分の１弱の規模である。農協は預貯金残高でみると信用組合と並んだが、職員数でみると信用組合のさらに半分の規模である。他業態が保険窓販を行っていることを考慮して共済事業担当職員数を加えると信用組合と同程度になるが、農協の共済事業には窓口担当職員だけでなく渉外担当職員も多く所属していることを考えると、実態としてやはり農協は小規模といえそうである。

店舗当たりの職員数が少ないと、高度化、専門化が進む業務に対応する組織体制をとることが難しく、また防犯面の懸念が生じる可能性もあることから、統合による大型化の必要性を感じている農協は少なくないと考えられる。

(2)　進む老朽化

尾高（2018）によると、農協の有形固定資産の老朽化度合いを示す資産老朽化比率(注2)は16年度に71.4％まで高まった。90年度の54.3％から比べると大きく上昇しており、店舗設備を含む資産の老朽化が進んでいることが分かる。古い店舗はバリアフリー化が進んでおらず、利用者の高齢化が進んだ現在からすると使いづらいことが多いと考えられるほか、アドバイザー業務のための相談室等が充実していないことや、ロビーの快適さで劣ることなどが予想されるため、更新が望ましい場合があるだろう。

（注２）有形減価償却資産の取得価額に対する減価償却累計額の比率である。減損会計を実施した場合はその分を取得価額から除いて計算する。

(3)　立地

店舗が古い場合、居住地域の分布や交通状況の変化への対応が十分でないケースもみられる。全国的なレベルでみると東京や大阪などの大都市圏に人口が集中化していることはよくいわれるが、県レベルやもっと狭い範囲でも市街地に人口が集中する傾

第3表　金融機関の1店舗当たり職員数（2017年3月末）

（単位　人）

都市銀行(注1)	地銀＋第二地銀	信用金庫	信用組合	農協(注2)（信用職員のみ）	※参考　農協（信用+共済）
36.4	16.7	14.6	11.4	6.8	11.5

資料、（注）ともに第1表に同じ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

向がある。新しい道路ができたために交通の流れが変わったことも考えられる。また農業生産者について、一部の担い手への農地の集積が進んでいる地域も多い。店舗の立地が長期にわたって変わっていない場合、地域の現状に対応した店舗配置の見直しが必要である可能性がある。

(4) 組合員活動の拠点

農協の店舗の内容面における大きな特徴は、信用事業や共済事業だけでなく、営農経済事業や生活事業等の拠点としての機能を持つ点である。さらに事業活動にとどまらず組合員活動のための場でもあり、特に近年ではJAグループが推進する「くらしの活動」や「支店協同活動」の拠点ともなっている。店舗再編は店舗数の減少を伴い、組合員や地域住民との距離が広がるおそれがあるため、再編を検討する際にはこうした点について考慮に入れる必要がある。

(5) 協同組織金融機関である

銀行は投資家が所有する株式会社であるため、銀行の決定のみで再編を進められるが、農協は組合員が所有する協同組織金融機関であるため、再編について組合員の合意形成をどう進めていくかが一つの鍵となる。

それでは、すでに店舗再編を行っている農協では、これらの点についてどう考え、対応しているのだろうか。以下では筆者が行ったヒアリングをもとに、農協での店舗再編事例をみていきたい。

4 店舗業務効率化で渉外力を強化するJA邑楽館林

(1) 老朽化への対応が契機

JA邑楽館林は群馬県南東部の館林市、板倉町、明和町、邑楽町、千代田町、大泉町を事業エリアとしており、09年３月、３農協の合併で誕生した。

店舗に関しては、老朽化が合併当初より課題になっていた。一部には築50年近い建物もあり、メンテナンス費用の負担が重くなっていたうえ、組合員・利用者の高齢化への対応として、設備のバリアフリー化を進める必要もあった。また、来店が困難な組合員・利用者が増えることが見込まれたため、渉外担当者を充実させて出向く体制を強化する必要があったが、店舗の規模が小さく、営業エリアも狭かったため、そのための人的余裕がなかった。店舗再編はこれらへの対処を契機としてスタートした。

(2) 新しい支所エリアと地区分けをして店舗づくりを考えた

再編前のJAには22店舗があり、信用事業、共済事業、営農経済事業を行う店舗が20店舗、信用事業と共済事業のみを行う店舗が２店舗あった。JAは検討の末、これを10の信用共済店舗と別途４つの営農経済拠点店舗に集約する再編案を立てた。信用共済店舗は「新・店舗づくり」ビジョン、営農経済拠点店舗は「新・農業ビジョン」に基づきそれぞれ並行して進めることとしたが、

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

以下では信用共済店舗の再編案について概要を紹介する。

まず、新しい支所エリアとゾーニングを組合員・利用者の人数や事業量を勘案して地区分けすることとした。具体的には、館林市内を５地区に分け、残る地域は行政上の町域をそのまま地区とするため、地区の数は10となった。新しい信用共済店舗の立地は各地区の中心付近で、役場の近くなど交通の便の良い場所とした。再編前店舗のうち２店は中心に近いところにあったため再編後も維持するが、８店は新規に用地を取得して建設する計画とした。

また、JAは再編案の組合員・利用者に対する説明を丁寧に進めた。JAの支部長、女性会、青年部、出荷組合等において開催した座談会で説明した後、14年12月の臨時総代会で提案、承認された。各種会議体においては、「新・店舗づくり」というカラー刷りのパンフレットを配付して、再編案の概要が分かりやすくつかめるようにした。パンフレット冒頭では、JAが店舗再編で「自立した『実行力』のある利用者目線の店づくり」を目指すとし、新しい店舗網で組合員・利用者に質の高いサービスを提供するために取り組んでいくことを提示した。そして、旧店舗が管轄するエリアの小ささを説明し、設備の老朽化や組合員・利用者の高齢化についてはデータで示し、店舗再編の必要性を訴えた。さらに、地図と文章で10の地区分けの概要を示した。

(3)　効率化により渉外を強化

再編事業は15年度から２期６年かけて進める計画で始まった。新店舗は用地取得ができたところから建てており、ヒアリングを行った18年12月時点では２店が営業を始めている。新店舗では店舗内を利用者スペースと職員スペースに分け、利用者スペースを広めにとった。明るくきれいになったため入りやすくなったほか、ユニバーサルデザインの採用で利便性も向上した。

店舗統合による大型化と、それに合わせてオンライン・テラーズ・マシン（OTM）やオープン出納システムを導入したことにより、業務の効率性も向上した。また、出向く体制を強化し、以前より積極的に組合員・利用者とコミュニケーションを取れるようになった。特に、組合員・利用者から電話連絡を受けて渉外担当者が訪問する体制が好評で、多くの利用があるという。１店当たりの職員数が増えたため、若手の教育が効果的にできるようになったことも大きい。

店舗統合のメリットとして、統合後の店舗で独自のイベントを開催する機会も増え

再編が完了した館林北支所の店内

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ているという。イベントの内容は女性会によるお菓子づくり教室、クリスマスのリースづくりやナシの即売会などで、近隣の住民向けにポスティングをして参加を募っている。イベントの開催以外でもイルミネーションの飾りつけを行うなど、店舗を居心地の良い空間にする工夫もできるようになった。

以上の結果、再編が済んだ２店舗で開店の半年後に地区の組合員向けにアンケートを実施したところ、８割以上が新店舗の印象や新店舗を利用しての感想として「良い」と評価する結果となった。また、員外の新規利用者も増えているとのことである。

5　新店舗体制で利用者との接点を増やすJAおうみ冨士

(1)　ニーズ変化への対応のため店舗再編を決定

JAおうみ冨士は滋賀県守山市と野洲市を事業エリアとする農協で、97年に３つの農協の合併によって誕生した。店舗再編前には15支店と１出張所があった。

JAは07年に一度店舗の統廃合を行っている。05年に地域の正組合員代表、女性部代表などが中心となって検討を始め、07年に２支店１出張所を統廃合した。

その後もJAは経営管理委員会によって店舗再編の検討を続けた。そのなかで組合員のニーズの多様化に対応するためには店舗を大型化する必要があり、経営の健全性維持や、老朽化した設備を更新するためにも、店舗再編をさらに行う必要があることを確認した。そして13年度に13支店を６支店に再編する構想が固まり、通常総代会で報告、承認された。新しい６支店は信用事業と共済事業に特化し、一部の担い手に農地の集積が進んでいることから営農経済事業は営農センターに集約することとした。

(2)　店舗再編の必要性を理解してくれる組合員が増えている

JAは「規模の小ささ、採算性の改善、老朽化への対処を考えると店舗再編が必要」という総論から組合員と合意形成を進めていった。あるべき店舗数など具体的な事項は総論が受け入れられてから提案し、最終的には統合後の新支店のおおまかな立地まで段階を踏んで合意を得ていったため、根強い反対はなかったという。こうした手続きを踏むと、「どの支店を廃止するか」ではなく、「地域に新しい店舗を一からつくる、その望ましい姿は何か」という視点に立てるため、再編が受け入れられやすく、また議論にも参加しやすくなると思われる。

07年の再編時には組合員の店舗に対する思い入れが強く、店舗が遠くなることへの反対意見が比較的多かった。13年度の店舗再編は段階を踏んだ合意形成もあって比較的スムーズに受け入れられたが、その背景には組合員の意識の変化もあるのではないか、という。JAの組合員には兼業農家が多く、勤務先の企業で事業改革や業務革新に接した人も多いため、農協利用者のニーズや地域の状況が変化しているのであれば、

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

農協もそれに合わせた再編が必要だという意識がある。

(3) 店舗数は減ったが利用者との接点は増加

再編予定の６支店のうち、現在は２支店が完成し、１支店の建設が始まった段階である。新店舗は旧店舗より広いこと、テラスやラウンジなど快適な空間が増えたこと、子供を遊ばせておけるキッズスペースを設置したことにより、利用者の滞在時間は延びているという。また、店舗が新しく明るくなったことで、若い人が入りやすくもなった。こうした結果、店舗再編が完了した地区では利用者との接点が増えている。

新しい支店の取組事項としては、出向く体制の強化、地域の人々が集まる場づくり、相談機能の充実などを打ち出している。

出向く体制の強化とは、具体的には渉外活動の充実や金融移動店舗車の導入等が挙げられる。渉外活動については担当者が月１回組合員等利用者宅を訪問し、接点活動のなかでふれあいと絆を深め、訪問の内容を一層充実させている。目指すのは渉外担当者が組合員の第１次相談窓口となる体制であり、専門的知識のある渉外担当者が、組合員との対話のなかで相談ニーズがあれば、内容によって適切な部署につないでいる。相談に対応できる職員の育成も併せて進めている。

また、長距離の移動が困難になった高齢者向けの金融移動店舗車は15年から運用している。渉外担当者も手配し、様々な相談を受けることも可能である。地域の人々が集まる場づくりとしては、各支店で「支店ふれあい協議会」を発足し、夏祭りや収穫祭、文化祭などを開催しているほか、地域の組合員とともにくらしの活動を推進している。

6 総合事業体としての店舗再編を考えたJA信州うえだ

(1) 信用事業収支の厳しい見通しが再編の契機

JA信州うえだは長野県の上田市、東御市、長和町、青木村を事業エリアとする農協で、94年の合併によって設立された。合併当初は36の支所と７つの出張所、計43店舗があった。

JAは合併直後から将来の信用事業収益について厳しい見通しを立てていた。03年に将来的な収支見通しと店舗網について改めて検討したところ、店舗再編が必要という結果が得られたため、店舗再編委員会を組織し、07年に７出張所の廃止と支所のスリム化を実施した。支所を母店とその他のブランチ店に分け、ブランチ店には業務効率化のためOTMを導入して職員を１店舗当たり最低４人に減らし、母店に職員を集めたうえで事務・営業を集中化した。

その後08年の世界金融危機を受け、信用事業収益の見通しが厳しいことを再認識したJAは、11年に「中長期経営財務計画」を立てた。計画では、信用事業、共済事業だけでなく営農経済事業を強化することを目

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

指し、営農経済事業への投資を進めるため店舗の機能、役割、配置を再編する「事業拠点の再構築」を改めて打ち出した。

(2) 慎重な合意形成プロセスと廃止店舗の活用が特徴

11年に始まった事業拠点再構築のプロセス面における特徴は、JA内の役職員と組合員向けの双方で慎重に合意形成を進めていった点である。特に地区別に選ばれている役員（理事）に対しては、早い時期から検討会への参加を要請している。また再編の内容については、再編の対象となった店舗から信用事業と共済事業の窓口はなくなるが、不動産は処分せず、「区域ふれあいセンター」（総称）として地域のために活用することを打ち出した点が特徴である。

検討は12年に始まった。理事会での検討と並行して、各地区の理事の代表を含めたメンバーで構成される事業拠点再構築検討委員会でも検討が進められた。そこでは店舗再編の方針と計画の大枠を定め、詳細な内容は地区ごとに開かれる役員会で検討した。経営合理化の観点から新しい店舗は建てず、また店舗の更新もしないこととなった。再編案は14年９月の理事会で正式に決定された。

組合員向けの説明は13年11月から始めた。地区の運営委員会や組合員懇談会など計167回にわたり延べ2,600人の組合員に対して説明を行った。その際には、窓口を持つ店舗数や区域ふれあいセンターとして廃止店舗を活用することも説明した。最終的に15年３月の臨時総代会で事業拠点再構築計画が提案され、承認された。

(3) 地域の組合員が廃止店舗の再活用の方針を決める

店舗再編は15年９月に実施し、36あった支所のうち17店で信用共済窓口を廃止した。廃止店舗にはATMを置くほか、JA職員が１人常駐し、相談対応や手続きの取次ぎを引き続き行っている。「区域ふれあいセンター」に関しては、地域づくりにおいて店舗が担うべき役割は地域によって異なるはずであり、JAが活用方針を決めてもうまくいかないと考え、検討とその後の運営は地域の組合員に委ね、JAはその支援に回ることにした。19年１月までに多くの店舗の活用方針が決まっており、一部は利用が始まっている。

そのなかの一つ豊里店は、同じ建物に入る特別養護老人ホーム「ローマンうえだ」と連携して、地域密着型居宅介護施設「豊殿の家」とふれあいサロン「hinata bocco とよさと」を開設した。「hinata bocco とよさと」はまちづくり協議会、JA女性部、活

「hinata bocco とよさと」店内

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

性化委員会等の協力によるボランティア組織が運営しており、喫茶店として飲み物や食事を提供しているほか、イベントも開催している。農産物直売所も併設されており、組合員をはじめとする地域住民が集まる場として利用されている。結果的に、窓口廃止前より来店者数が増えているという。

窓口を残置する支所では、渉外活動の質を向上して窓口廃止店舗を利用していた人の利便性が維持されるよう配慮した。また「地区活動」として、清掃活動や子供向けの食農教育イベント、棚田など農業文化の維持のための活動、農産物のブランド化やPRのための取組みなどを、支所と地域が共同で進めている。再編後は、支所長を「地区事業部長」と呼ぶようにしたこともあって、農協の総合事業性を生かした地域づくりが強く意識されるようになったという。事業本部制をとる同JAは、信用、共済、生活、健康福祉の４部が同じ「くらしづくり本部」に所属する形となっており、今後も各事業の連携を重視した取組みを進める。

7　信用事業と営農経済事業の両面でサービスを強化したJAわかやま

JAわかやまは和歌山県和歌山市を事業エリアとする農協で、93年に６農協の合併により誕生し、99年にさらに１農協と合併して現在の形となった。

JAわかやまは合併直後から店舗再編の検討を始めた(注3)。当時の店舗は旧街道沿いにあり、建てられた当初はメインストリートであったが、新しい道路の敷設により通行量が減っていた。また、店舗の規模が小さかったため、業務内容の高度化や土休日の営農経済店舗の営業ニーズへの対応が難しく、防犯体制を強化する必要もあった。

そのため、08年に営農センターの設置と支店機能の再編に着手した。事業エリアを５ブロックに分け、営農センターは１ブロックにつき１店、信用共済店舗は事業量や組合員数、利用者数、また渉外担当者が効率的に回れるかどうかなどの観点から、数と立地を検討した。併せて、OTMやオープン出納システムも導入することとした。

組合員に対しては地区別事業報告会で計画案を説明した。営農センターの設置で高度な営農指導が可能になること、土休日の営農指導や資材の供給が可能になること、また金融共済に関しては立地や規模の課題があり、解決には店舗再編が必要であること、そして新店舗は交通の便が良くなり、渉外力も強化されるため、利便性が高まることを段階を追って説明し、理解を得ることができた。再編計画は09年の総代会でも報告された。

再編は19年１月現在４ブロックが実現し、残る１ブロックの目途も立っている。店舗業務が効率化した結果、渉外力強化も実現し、店舗が遠い組合員には訪問頻度を高め、営農センターによる資材の休日配達も始めた結果、アクセスが困難な人にも便利になっており、好評を得ているという。

（注３）JAわかやまの店舗再編についての詳細は高

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

山（2017）を参照されたい。ここではその概要を述べる。

8　農協の店舗再編事例からみえてくること

取り上げた４農協は、店舗の老朽化や立地状況の変化、必要とされる業務の高度化などに対応するため、店舗再編を実施している。ヒアリングでみえてきた、農協が店舗再編を進めるうえでのポイントをまとめたい。

(1)　組合員が課題を共有する

店舗再編においてまず必要となるのは、現状の店舗網が持つ課題について組合員が合意をつくり上げていくことである。JA邑楽館林、JAおうみ冨士、JAわかやまは、抱える課題を組合員に対して説明し、解決のためには店舗再編が必要だという総論のレベルで納得してもらうことから合意形成を重ねていった。JA信州うえだでは、店舗再編について検討する段階から、地区の役員に参加を要請している。

店舗再編の出発点として課題が共有できれば、店舗が遠くなる可能性のある再編計画に納得してもらうことができ、またより良い店舗サービスのため前向きに再編内容の検討を進めていくこともできよう。

(2)　アクセス困難な人に配慮する

店舗再編により、店舗が遠くなる利用者、特に移動が困難な高齢者への対応策として、４農協は渉外活動の充実を図っている。

この点に関して、JA邑楽館林が「電話一本入れてもらえれば出向く」サービスを行っており、好評を博していることは示唆的である。渉外体制の強化とはいっても、必ずしも訪問頻度を一律に高めたりしなければならないものではなく、組合員や利用者のニーズに適時、的確に対応できる体制づくりこそが求められているのではないだろうか。

また、JAおうみ冨士の第１次相談窓口として渉外担当者を位置づける方針は、組合員や利用者との関係を強固にできるうえ、将来的な相談ニーズの高まりにも対応できる体制となっている。

(3)　組合員活動・地域活動の拠点としての役割に配慮する

金融機関の店舗再編は、利用者のライフスタイルの変化に伴って金融サービスにおける店舗窓口の役割が低下していることに適合させる側面があるが、農協の店舗には金融にはとどまらない役割、とりわけ地域活動や組合員活動の拠点、組合員や地域住民との接点としての役割があり、その重要性はむしろ高まっている。

この点については、新店舗でイベント開催頻度を高めることができたJA邑楽館林の事例や、新店舗で支店活動を強化したJAおうみ冨士の事例は参考になる。店舗再編は店舗数の減少を伴うものであるが、効率化が達成できれば、組合員や利用者との接点をさらに増やすことができるだろう。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

また、金融窓口を廃止しつつも、完全な店舗廃止はせず、地域づくりのための拠点として活用しているJA信州うえだの取組みも、一つの方法として参考になるだろう。検討と運営を組合員をはじめとする地域住民に委ね、農協は支援に回ることで、コストを抑えながら地域が必要とする活動拠点につくり替えることができた。

おわりに

本稿では、金融機関が店舗再編を進める背景について整理したうえで、農協が店舗再編を進める場合に考慮すべき点についてまとめた。組合員や利用者のニーズ、また地域の状況が時代とともに変化したことに合わせて店舗再編が進められるのであれば、信用事業に限らず、農協と地域のつながりをより強固にすることにも貢献すると思われる。

＜参考文献＞

・内田多喜生（2006）「地域の社会・経済環境と農協の収支・財務構造」『農林金融』11月号、15～30頁
・尾高恵美（2018）「農協における青果物共同選果場の再編に向けた合意形成」『農林金融』12月号、2～16頁
・髙山航希（2017）「利便性向上のための店舗再編――JAわかやまの店舗再編計画――」『農中総研 調査と情報』９月号、22～23頁
https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/nri1709re10.pdf
・堀江康熙（2015）『日本の地域金融機関経営――営業地盤変化への対応――』勁草書房

（たかやま　こうき）

発刊のお知らせ

農林漁業金融統計2018

A4判　193頁
頒 価　2,000円（税込）

農林漁業系統金融に直接かかわる統計のほか、農林漁業に関する基礎統計も収録。全項目英訳付き。

編　集…株式会社農林中金総合研究所
〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-11　TEL 03(6362)7753
FAX 03(3351)1153
発　行…農林中央金庫
〒100-8420 東京都千代田区有楽町1-13-2

〈発行〉 2018年12月

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/