

特性を活かした農協信用事業の展開

特別理事研究員 斉藤由理子

〔要 旨〕

低金利の長期化等により、これまで農協の収支を支えてきた信用事業利益は縮小に向かっており、さらに人口減少・高齢化、デジタル化など、農協信用事業を取り巻く環境は大きく変化している。こうした厳しい環境下で、協同組合、総合事業性、系統組織という農協信用事業の3つの特性を活かし、持続可能な地域と農協経営の実現に向けて取り組む2つのJAを紹介した。

事例からは、組合員や利用者の声を聞き、農業や地域のために農協は何を行うべきか深く考え、必要に応じて総合事業性や系統組織、外部の資源も活用することで、環境が大きく変化するなかでも、組合員や地域に必要とされる農協であり、信用事業であり続けられることが可能と考えられる。

目 次

はじめに

- 1 農協信用事業の特徴と特性
- 2 農協信用事業を取り巻く環境の変化
- 3 JA山形市
- 4 JAぎふ
- 5 特性を活かすためのポイント

むすびにかえて

はじめに

農協（注1）の信用事業は、組合員等の貯金を預かり、それを住宅ローンなどの生活資金や農業資金等の貸出とともに、信用農業協同組合連合会（以下、「信連」とする）や農林中央金庫（以下、「農林中金」とする）への預け金および有価証券で運用する金融仲介機能と決済機能を主に果たしている。信用事業が生み出す利益が、他事業を含めた農協の収支を支え、組合員・利用者の農業、生活、仕事、ひいては地域の経済・社会を支えてきた。

しかし、低金利の長期化等により、貸出金および預け金の利回りは低下、信用事業が他事業を支える機能は弱まった。一方で、2022年には全国の市町村の過半数が過疎地域に認定されるなど、高齢化・人口減少による地方、特に農村における経済・社会の衰退の懸念が徐々に高まっている。

こうした環境下、改めて農協には自らの経営とともに、農業を含めて地域が持続可能となるビジネスモデルの構築が求められている。2つのJAの事例から、その可能性について考えたい。

（注1）農協は、信用事業を行う総合農協と信用事業を行わない専門農協とに分類されている。信用事業をテーマとする本稿では、総合農協について論じるが、以下、「農協」とする。

1 農協信用事業の特徴と特性

まず、農協の信用事業について概観して

おこう。農林水産省『総合農協統計表』によれば、21事業年度の総合農協569組合の組合員数は1,036万人、貯金残高（譲渡性貯金含む）109兆円、貸出金残高23兆円、信用店舗数6,599、信用事業担当職員は4万8,045人である。

農協信用事業は、①協同組合、②総合事業性、③系統組織という3つの特性を持つ。これは農協の特性でもある。

農協は、農業者を正組合員とし地域住民等を准組合員とする協同組合である。協同組合の組合員は「出資者」であり、「運営参画者」であり、「事業利用者」という、三位一体の性格を持っている。

また、農協は信用事業だけでなく、営農指導事業、農産物販売事業、生産資材購買事業、生活資材購買事業、利用事業など、農協法に基づき事業を兼営する、総合事業という特性がある。

さらに、信用事業を支える様々な組織、制度がある。信用事業を行う組織としては、地域の段階には農協があり、県段階には信連、全国組織としては農林中金がある。これらは、「JAバンクシステム」として、①破綻未然防止システムと②一体的事業推進を2つの柱に、実質的に一つの金融機関として機能するよう一体的に取り組んでいる。事業ごとに組織した連合会等と農協を含めて「系統組織」や「JAグループ」と呼び、連携した活動を行っている。

特性と歴史的な経緯等を反映して、農協信用事業には次のような特徴がみられる。

第1に、個人リテール中心ということである。

ある。信用事業の事業利用量についても員外利用規制があるため、組合員である農業者などの個人から貯金を集め、農業資金や住宅ローンなどの生活資金を貸し出す、いわゆる個人リテールが農協の信用事業の中心である。

第2は、貯貸率が低いことである。利用者の中心である個人は資金余剰主体であり、さらに、正組合員である農家は高齢化が進み、かつ持家比率も高いことから、農業のための借入れも、住宅のための借入れも低い水準となっている。その結果、農協の貯金に対する信連や農林中金への預け金の割合は高くなり、信用事業収益の主たる源泉となっている。

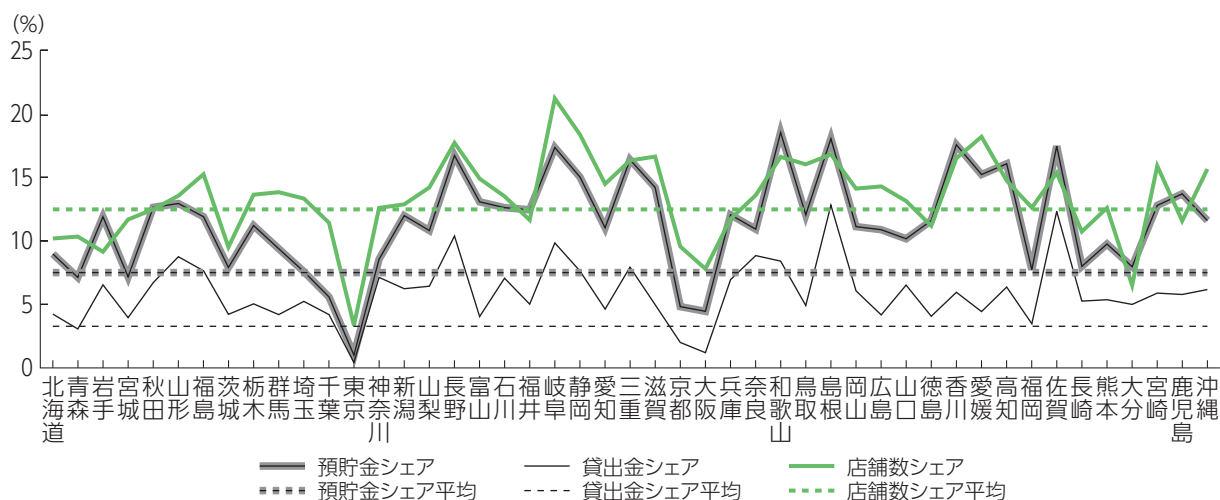
第3は、民間金融機関のなかでは農業融資に占めるシェアが最も高いことである。農協の正組合員である農業者は、農協の営農指導事業、農産物販売事業、生産資材購買事業を利用することが多く、また農協職

員の農業および農業融資に関する専門性が高いことから、農業資金の借入れに際して農協を利用するケースが多いと考えられる。

第4は、他の金融機関に比べ、農協の信用事業は比較的規模が小さいことである。21事業年度末の一組合当たりの貯金残高（譲渡性貯金含む）は1,909億円、貸出金残高は406億円である。

第5は、他の金融機関が少ない地域で、農協信用事業の存在感が比較的大きいことである。金融ジャーナル社（2022）によれば、全金融機関に占める農協のシェアは、貯金が7.5%、貸出金は3.3%、店舗数では12.5%である。第1図で、都道府県別の農協のシェアをみると、東京や大阪など、収益性や効率性を求めて他の金融機関の預貯金、貸出金、店舗が集中している都府県では農協のシェアは大変低いが、一方で、全国平均のシェアを上回る都道府県は、貯金では41、貸出金では43、店舗数では32となっ

第1図 農協の貯金残高、貸出金残高、信用事業店舗数の全金融機関合計に占めるシェア（2022年3月）



資料 金融ジャーナル社（2022）より筆者作成

ている。大都市以外の他の金融機関の少ない地域で農協は比較的高いシェアを占めている。

2 農協信用事業を取り巻く環境の変化

農協を含めた地域金融機関を取り巻く環境の変化として、直近では、コロナ禍、ウクライナ危機、欧米金融不安などもあるが、ここでは、中長期的な変化である、①人口減少・少子高齢化、②低金利の長期化、③デジタル化の進展を取り上げたい（注2）。

人口減少・少子高齢化は、預金、貸出、決済などの金融サービスの需要が長期的に縮小する要因である。また、高齢者や高齢者を抱える家族への金融・非金融ニーズへの対応が金融機関にとっては重要となる。

低金利の長期化は、金融機関の資金収支を大幅に悪化させている。

さらに、デジタル化によって、①ネットバンキングやモバイル決済などの非対面取引、②利便性や商品性が高まった金融サービスの提供、③業務の効率化などが可能となっており、利用者にとっての便益向上や金融業務の効率化にも寄与するが、金融機関にとっては、フィンテック企業などとの競争が激化し、収益機会が縮小する懸念もある。

厳しい環境下で、金融機関が持続可能なビジネスモデル構築のために創意工夫を重ねられるよう、金融行政においては、規制、検査・監督の見直しなどの環境整備が進め

られている。また、地域金融機関では、経営統合、店舗再編、自行ATMの削減、デジタル化による経営の合理化が行われるとともに、フィンテック企業との連携等により新たなサービスの提供なども進められている。さらに、地域商社などの非金融サービスに取り組む金融機関も増加している。

環境変化は、農協にも多大な影響を及ぼしていると考えられる。第1に、正組合員である農業者の高齢化は他産業以上に進んでいる。第2に、過疎地域など人口減少が大幅な地域を事業エリアに含む農協は多い。第3に、低金利の長期化により、農協の経営を支えてきた信連、農林中金への預け金利息が減少している。第4に、比較的小規模な農協が多いため、単独ではデジタル化などへの対応が難しい場合もあるためである。

こうした環境の下、持続可能な地域と農協経営を実現するために、協同組合、総合事業性、系統組織という農協の特性を活かすことが寄与するのではないだろうか。

第1の特性である協同組合は、組合員が出資者で運営参画者かつ利用者であるため、利用者である組合員を第一に考え、その組合員の目的にかなう事業を行うものである。これが可能となれば、組合員や地域に必要とされる組織となる。また、他機関との競争が激化すると見込まれるなかで、長期的・安定的に利用者を結びつけるためには、利用者である組合員から信頼され、密接な関係を築いていることが強みとなる（注3）。

第2の総合事業性によって、組合員、利

用者そして地域のニーズに適したサービスの提供が可能となる。「JAバンク中期戦略(2022-2024年度)」には、JAバンク（農協、信連、農林中金）が中長期的に目指す姿について、「信用事業を起点として、総合事業性を最大限活かした役割発揮をおこない、農業・くらし・地域の持続可能性、ひいてはその先にある地球環境の持続可能性の向上のため、地域の中核的役割を担っていきます」として、総合事業性を最大限活かすことが明記されている（注4）。

第3に、JAバンクグループ、JAグループなど様々な機関、制度との連携によって、農協単独では難しい、変化等への対応も可能となる。

次の第3節、第4節では、山形県のJA山形市と岐阜県のJAぎふの事例を取り上げる。それぞれのJAは多様で幅広い事業を行っているが、そのうち特性を活かす、農業や生活を含めた地域の持続可能性および農協経営の持続可能性を図るという視点から、取組みを紹介する。

なお、2021年度の職員一人当たりの経常利益をみると、JA山形市は172万円、JAぎふは271万円で、全国平均の145万円を上回っており、両JAとも比較的利益水準が高いといえるだろう。

（注2）金融調査研究会（2020）は、わが国の銀行を取り巻く環境変化を整理している。

（注3）八木（2019）は、共通価値の創造における協同組織金融機関の可能性について論じている。

（注4）農林中央金庫（2021）

3 JA山形市

（1）JAの概要

JA山形市（第3節では、以下「JA」という）は、山形県の県庁所在地である山形市を事業エリアとし、2022年度末現在、正組合員1,194（648戸）、准組合員4,732（3,081戸）、職員数93人、支店5か所であり、比較的小規模なJAである。

（2）協同組合という特性を活かす

組合員のため、地域のために行動する

JAは、「組合員のため、地域のため」に役職員が行動することで、組合員、地域との信頼関係を築いている。職員は、「組合員のためという軸足を持ち、迷ったら組合員の視点から考える。組合員・利用者の役に立つこと、褒められることをする」ことが重要だと教育され、そのように組合員や利用者に接するなかで、感謝される喜びがわかる瞬間があるという。「喜望塾（きぼうじゅく）」という入組1～3年目の職員への研修を行っているが、その名前には組合員から本当に「喜」ばれる職員、組合員から来てほしいと「望」まれる職員となつてほしいという期待が込められている。

住宅ローンのパンフレットの表紙には「本当は、ローンで家を建てることをすすめてくありません」と書かれており、組合員・利用者の役に立つことを行うというJAの姿勢が表れている。10年の冬に、他の金融機関の住宅ローンの金利優遇が大きくJA

も金利を引き下げないと難しいという外務員の声があった。これをJAとしての住宅ローンを再構築する機会として、各支店から1人ずつ選抜された職員が2か月にわたって毎週勉強会を行い、農協の強み、良さとは何かをまとめていこうと話し合い、この住宅ローンのパンフレットを作成した。「本当は、ローンで家を建てることをすすめてくありません」「でも現実には、なかなかそうはいきません。私たちはあなたの夢を実現するために、コンパクトに立てて、余裕で暮らすという視点から、一緒に考えます。一緒に悩みます。そして提案します。お気軽にご相談ください」とパンフレットには書かれている。

パンフレットは新しく作り変える予定だが、その姿勢は変わらない。住宅ローンの審査にあたっては、源泉徴収票などの数字だけで判断することはなく、必ず、借入者と面談して生活の状況なども聞き、住宅ローンを借り入れても余裕のある生活が送れるかを検討して、貸出を決定する。

組合員、利用者との面談を重視

重視しているのが、職員の組合員、利用者との面談である。JAでは、組合員の生活・福祉についての総合的な相談対応を「知的福祉サービス」と名付け、年金手続き相談、相続手続き相談、債務整理などの様々な相談業務に取り組んできた。

職員の若い層を中心に各支店に配置された「くらしの相談員」は、組合員を訪問し、米の配達、貯金の預かり、ローンの提案な

どをし、それだけでなく、相談の窓口となっている。くらしの相談員は日誌に、貯金などの数字は書かないこととなっており、一日の行動や出来事のほか、訪問先の状況、組合員から褒められたことなどを書く。「金つながりではなく、人つながり」を重視するJAの姿勢が反映されている。くらしの相談員だけでなく、役員、支店長、次長、本店職員、不動産センター職員など何人もの職員が、必要に応じて一人の組合員と面談する、重層的な相談体制がとられている。

また、組合員がJA役員に相談したことがきっかけとなって、後述のとおり、JAによる『山形セルリー』農業みらい基地創造プロジェクトが始まり、山形セルリーの産地を再興し、ブランド化することに成功した。

(3) 総合事業性を活かす

組合員のニーズの変化に合わせ事業が拡大

時代の変化と組合員のニーズに合わせて、JAは新たな事業に次々と取り組んできた。

1958年の通常総会で「都市農協としての経営方式に移行し、准組合員利用（貯金吸収、融資伸長）に努力し、信用事業を推進すること」を決議し、信用事業を事業の中心とした。

また、60年代以降、山形市内の農地が市街化区域に編入されて、その資産価値が高まり、組合員が相続にともなう土地売却や相続税の申告が必要になったことから、73年にJAは不動産業務を開始した（2023年3月現在、職員の過半を占める49人が宅地建

物取引士の資格を持つ)。74年からは臨時税理士の許可を得て確定申告の受付を行うようになり、相続相談も開始した。04年からは記帳サポートセンターを立ち上げて記帳代行業務を開始、さらに16年からは相続まるごとサポートセンターで、これまで無料で行っていた相続事務手続きの業務を統一、標準化して、利用者から受益者負担金をもらうことにした。

80年代後半の地価上昇期には、組合員に賃貸住宅経営を提案した。賃貸住宅経営について、不動産部門が企画、建設、リフォーム、入居者の仲介、管理を行うとともに、賃貸住宅資金の融資、建物共済、LPガス供給、経営収支の記帳代行など、JAの総合事業が有機的に結びついて、多面的なサポートを行っている。

高齢化が進むなかで、06年から遺言信託代理店業務を開始、16年からは、「健康福祉事業」と名付け、サービス付き高齢者賃貸住宅「ガーデンテラス七日町」の運営を行っている。また、組合員の財産を守るため、JAによる法人後見を目指し、17年から社会福祉協議会の市民後見人の養成講座を役職員が受講、現在16名が登録している。

部門間の連携と情報共有

総合事業性を発揮するためには、部門間の連携とそのための情報共有が重要である。日誌にはくらしの相談員だけでなく、他の職員も記入するようになり、日誌は全ての役職員が見ることができる。また、毎週月曜日に、常勤役員と部長、支店長の会議を

開催し、情報を共有している（注5）。年度の事業方針の策定にあたっては、事業間や部内での連携に留意するとともに、全部長と常勤役員が集まって、事業方針に部門間で齟齬がないかを確認している。

(4) 系統組織との連携

近隣JAとの連携協定

山形市を含む2市2町を事業エリアとするJAやまがたとは、これまでもカントリーエレベーターを共同運営してきたが、19年には、「山形市と山形市農業協同組合・山形農業協同組合との連携に関する協定」を締結した（注6）。これは、両農協が総合事業の連携や協力に努め、持続可能な活力ある地域社会を作ることを目的としている。連携協定を経て、JA山形市の山形セルリー団地とJAやまがたの野菜ハウス団地を総称して「おいしいサラダ団地」と名付け、山形の農産物PRに取り組んでいる。山形市役所の封筒にはJA山形市とJAやまがたが一緒に広告を出し、また、山形市の様々なイベントにも連携して協賛している。さらに、不動産の売買やアパートの賃貸にあたって物件などを紹介し合うことも行っている。

また、農中信託銀行の遺言信託代理店となっていることが、総合的な相談対応としての「知的福祉サービス」の品揃えに役立っている。全国114の農協が農中信託銀行の遺言信託代理店となっているが、コロナ禍前には毎年行われていた代理店会議で、他地域のJA職員と話すことが勉強になっていたという。

(5) 地域の持続可能性に寄与する

大学と連携して共創のまちづくりを目指す

JAでは80年代から本格的に組合員の賃貸住宅経営を総合事業でサポートしているが、それは地域に良好な住環境を提供することでもある。これまでも賃貸住宅の質を高め、空室率を下げるために、JAではリフォームを積極的に提案してきた。

23年4月からは、JAの子会社（株）ジャオが「賃貸住宅の長寿命化」を目的に購入した築41年になる鉄骨造2階建ての共同住宅を、山形市内にある東北芸術工科大学と連携してリノベーションを行う、「エコリノベーションプロジェクト」を開始した。80年代以降に建築した組合員の賃貸住宅は、築年数が30年、40年と積み重なっていくが、JAでは、住宅の価値を高めるリノベーションによる「賃貸住宅の長寿命化」が地球環境にやさしく、SDGsに合致すると考えた。JAから東北芸術工科大学の中山学長に依頼した結果、デザイン工学部建築環境デザイン学科の准教授と専任講師が技術員ないし指導教員となり、ゼミの学生にJAの若手職員も加わって、2年間でリノベーションを完成するプロジェクトが計画されている。

教員と学生の専門知識や柔軟な発想を取り入れたプロジェクトの成果を、組合員の賃貸資産のリノベーション、リフォームや新たな物件の企画に反映させていく予定である。また、JA職員がこのプロジェクトに関わることで、教員や学生から刺激を受けて、視野を広げるといふ、人材育成の効果も見込んでいる。

建設資材価格や職人の人材不足による人件費の高騰で、賃貸住宅の建築費用は上昇しており、築年数が古い賃貸住宅でも建替えが難しくなっている。建替えよりも、費用が安いリノベーションを所有者が選択することで、賃貸住宅にかかる借入需要が拡大することもJAでは期待している。

セルリー産地の再興

JA山形市野菜園芸専門委員会セルリー部長で「山形セルリー」栽培のレジェンドと呼ばれる会田和夫氏が、このままでは「山形セルリー」の産地が消滅してしまうとJA役員に相談したことがきっかけとなり、JAはJA全農山形や行政と「『山形セルリー』農業みらい基地創生プロジェクト」を立ち上げた。セルリー団地を建設し、新規就農者7名を含む担い手を確保・育成した。さらに販売戦略として、生協をはじめとする直販に取り組むとともに、ブランド化に向けて「山形セルリー」のGI（地理的表示）取得、JGAP認証、地域団体商標登録認定などをすすめた。その結果、セルリー部会員は増加、出荷量、販売額はピーク時に迫るなど、セルリー産地の再興に成功した。このセルリーのブランド化を契機にJAのオリジナルキャラクターのデザインを一新するなど、JAのまるごとブランド化も目指している。これまでの信用、共済事業での利益による内部留保で、セルリー団地建設に投資をして、産地振興に成功、このことがJA全体のブランドイメージの向上につながるという好循環がみられる（注7）。

(6) 経営の持続可能性に寄与する

組合員ニーズに基づき発展した事業が収益の柱に

21年度の経常利益1.7億円のうち、生活その他事業が1.2億円で信用事業の0.8億円、共済事業の0.3億円を上回っている（第2図）。生活その他事業の内訳をみると、賃貸住宅管理戸数は3千世帯あり、その管理料が安定的な収益源である。また、確定申告の記帳代行業務と相続事務手続きの受益者負担金も収益の柱の一つになっている。

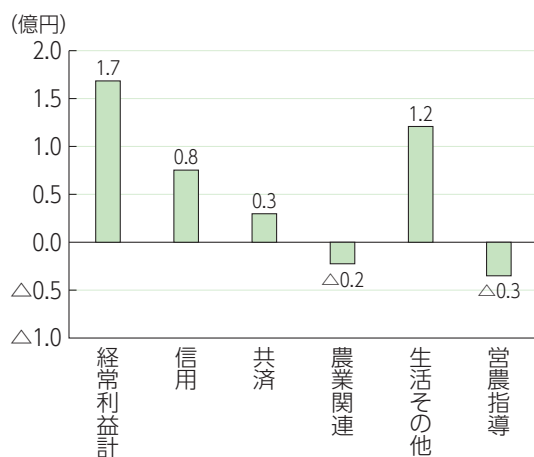
低金利の長期化や高齢化による信用事業や共済事業の利益減少を、組合員ニーズに対応して発展した様々な事業が補っている。

(注5) 農協における部門間の情報共有については、藤田（2019）に詳しい。また、JA山形市、JAぎふともに「個人情報保護方針」をホームページに掲載し、関係諸法令およびガイドラインを遵守するなど、個人情報を正しく取り扱うことを誓約している。

(注6) 山形市農業協同組合（2022）P.15

(注7) 長谷（2022）に詳しい。

第2図 JA山形市の部門別経常利益（2021年度）



資料 JA山形市「ディスクロージャー誌2022」より筆者作成

4 JAぎふ

(1) JAの概要

JAぎふ（第4節では、以下「JA」という）は、岐阜県の県庁所在地である岐阜市を含む6市3町を事業エリアとし、都市的地域と山間農業地域を含む。22年3月末現在で、正組合員4万45、准組合員5万8,765、職員993人（嘱託職員を含む）、店舗54か所を有する比較的大規模なJAである。

(2) 協同組合という特性を活かす

すべては組合員とともに

JAの第3次中期経営計画（16-18年度）のテーマは「積極的な自己改革への挑戦」であった。自己改革において注力したのが、准組合員を含めた組合員訪問活動である。18年度には、年3回、全職員が同じ組合員を訪問し、自己改革の内容を伝え、組合員から意見を聞いた。職員一人当たり平均80戸を担当して、組合員10万人のうち8万2千人への訪問が実現した。これ以降、毎年、組合員全戸訪問に取り組んでいる。

自己改革の取組みを継続的に発展させたのが、第4次中期経営計画（19-21年度）である。「すべては組合員とともに」をメインテーマとし、組合員の悩み事の相談にのり、総合事業を通じて解決し、組合員とともに「豊かで暮らしやすい地域社会」を目指した（注8）。

暮らしの相談受付簿

組合員に相談してもらうには、JA職員が信頼され好感を持たれることが必要である。そのため、20年4月から「組合員や地域からの大切な声を形にする」をスローガンに「暮らしの相談受付簿」を作った。受付簿は、①職員が行った相談対応や組合員からの感謝、喜ばれた行動や言動を記入、②所属長を通じ担当部に送付、③コメントが記入されたうえで役員へ回覧後、支店に保管し、JA内で情報を共有化する。この組合員に感謝され喜ばれる行動を通じて、組合員との信頼関係を構築し、相談対応につなげることを目指した。

フレームワーク

また、職員の行動指針「フレームワーク」は、「私たちは組合員の期待に応えるために、支店が中心となり、総合的なサービスをもって、組合員の財産活用と暮らしのお手伝いをします」である。役職員の行動がこのフレームワークから外れていないかを確認するようにしており、フレームワークに沿って業績考課も行われる。

(3) 総合事業性を活かす

生活トータルサポート

第4次中期経営計画では、組合員の悩み事を、総合事業を通じて解決することとしており、農業融資先への定期的な訪問と経営診断の実施など、多くの事業で相談機能強化に取り組んだ。

また、組合員からの相談が事業に結びつ

いた事例の一つが、「生活トータルサポート」である。「一人暮らしの親が心配」という組合員の声聞いた職員が、近くに行ったときなどに声かけをし、本人からも別居家族からも喜ばれたことを暮らしの相談受付簿に書いた。それを受けて、そういう対応がJA全体でもできるようにと、「生活トータルサポート」を開始した。

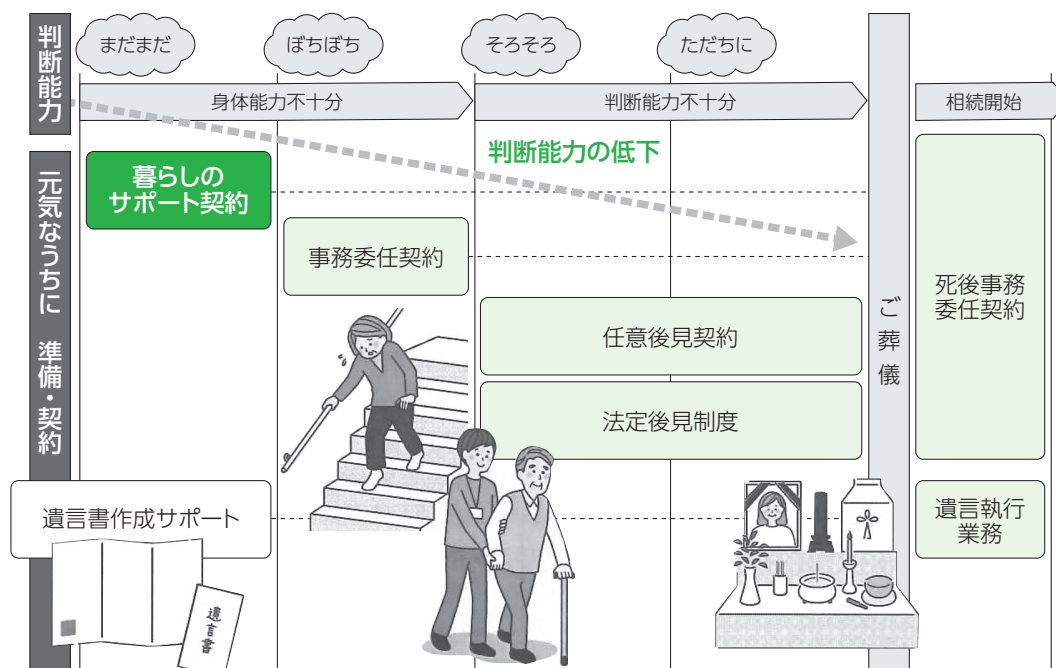
JAぎふ「生活トータルサポートのご案内」によれば、高齢の組合員や利用者が来店した時や自宅への訪問時に、職員はお変わらないかの声かけをしているが、定期的な見守りサポートが必要な場合には、年額5.5万円の「暮らしのサポート契約」を紹介する。契約者には本部職員が毎月1回定期的に訪問し（原則2時間まで）、生活状況や安否の確認のほか、必要な支援・サポートを行い、希望がある場合には、その結果を親族に電話やメールで報告する。「生活トータルサポート」には、このほか、事務委任契約、任意後見契約、法定後見人の受任、死後事務委任契約、遺言書作成サポート、遺言執行業務も含まれており、「暮らしのサポート契約」以外は、23年2月に設立された（一社）JA成年後見センターぎふが受任する（第3図）。

(4) 系統組織との連携

信連・農林中金の支援プログラムの活用

農協改革において、JAは他の多くの総合農協同様、信用事業を続けることを選択した。そして、地域金融機関として生きていくことを決意し、地域の資金需要に応じて、

第3図 JAぎふの生活トータルサポートの概念図



出典 JAぎふ「生活トータルサポートのご案内」を基に作成

その役割を発揮するために、本店事業部に融資推進課を設置した。現在、融資推進課は12人で、うち農業融資専任担当は2人である。

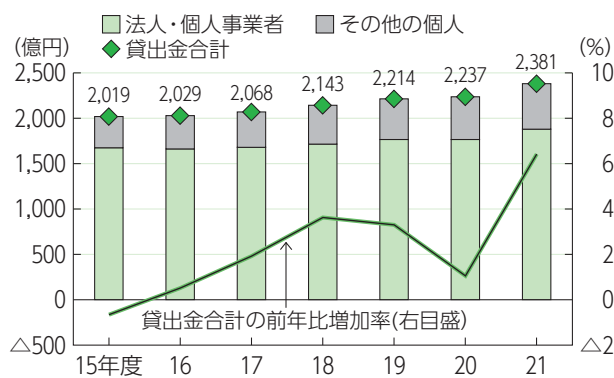
貸出金残高は、16年度以降、毎年増加を続けている（第4図）。21年度は前年比6.4%と高い伸びとなっているが、これは、主に

住宅ローンと法人融資の増加によるものである。

住宅ローン増加の背景には、ローンセンターの休日相談や役員によるハウスメーカーへの働きかけなど、積極的な対応がある。

法人融資の強化については、信連・農林中金の「貸出強化支援プログラム」を活用している。融資推進課に法人融資の専任担当者を置き、法人融資の経験がある地銀のOBも配属されている。支店の次長も法人融資に関わることとした。また、総合事業を活かして、毎月、各部が本支店の取引先とその情報を持ち寄り、貸出案件等につながるかを検討する会議を開催している。その結果を踏まえ、取引先には、各部の担当者と融資推進課と一緒に訪問して、課題の把握や提案などを行っている。工場用地が必

第4図 JAぎふの貸出金の業種別残高



資料 JAぎふ「ディスクロージャー」各年度版より筆者作成

要な企業に組合員が所有する土地を紹介する、水栓の製造業者を建設業者に紹介して水栓を利用してもらい、取引先の扱う豆腐をJAの直売所で販売するなど、企業からの要望に応じており、融資に結び付く案件もでてきた。

また、信連・農林中金の「資産形成サポートプログラム」を導入し、職員の提案スキルを高めている。資産形成の様々な選択肢があることを伝えて、興味があれば投資信託を提案するなど、組合員、利用者の要望に応えるようにしている。

(5) 地域の持続可能性に寄与する 中山間地域での伝統的茶栽培の復活

10年後の農協（N）を背負って（S）たつ（T）人材の育成のための研修「NST」を、3年間のカリキュラムで実施しており、この研修の最後には、グループで地域の活性化に取り組む。一つのグループは、中山間地域の山県市北山地区で、地元の農家グループ、JA支店、および地域おこし協力隊と連携して打合せを重ね、途絶えていた伝統的茶栽培を復活した。収穫した茶は、県内の業者が製茶し、JAの産直施設「おんさい広場」と同じくJAの「山県ばすけっと」（県内の農畜産物、加工品を販売し、山県市を中心に岐阜の農産物を使ったグルメを提供するダイニング「山県ごはん」併設）でも販売されている（注9）。

消費者と農業者を結びつけて持続可能な 農業と地域を目指す

JAは有機農業など「ひと・環境・地域にやさしい農業」で消費者と農業者を結びつけることで、持続可能な農業と地域を目指すビジョンをえがく。22-24年の第5次中期計画では、10年後の目指す姿を、①活力ある農業と②豊かな地域とした。活力ある農業については、「地消地産やオーガニックに対する消費者の理解を高め、生産者がスマート農業などの農業DXを活用し、労働の効率化を図ることで有機農業への転換を支援します。その結果、家族農業の継続を目指すとともに、地域の食を支えているという誇りと安定した所得の確保により、魅力的で持続的な農業を実現します」、②豊かな地域には、「農業者と消費者が食と農を基軸としてお互いが尊重し合える地域づくりが求められています」と書かれている（注10）。

消費者が求める農産物を農家が栽培する「地消地産」というJAが目指す農業の第一歩として、22年12月に、「食と農の連携推進フォーラム」を設立した（注11）。メンバーはJA管内の消費者を中心に料理研究家、食に関わる企業等13人からなり、座学や農業の現場見学、加工品づくりを行う。さらに、消費行動やアンケートなどを踏まえて、数年かけて消費者が求める農産物の価値基準を策定する。将来的には、この基準をJAが生産者に伝えて、農産物を栽培してもらい。並行して、生産者には有機農業に取り組んでもらうようにJAは働きかけており、22年に有機農業実践園芸塾を開講し、また堆肥

の研究も行っている。

(6) 経営の持続可能性に寄与する

自己運用の拡大とフィージビリティの強化

持続可能な経営基盤の確立を目指し、信用事業では貸出、有価証券での自己運用の拡大、投資信託などフィージビリティの強化を図っている。そして、上記のように、法人融資や投資信託という、職員の経験や知識が不足する分野については信連・農林中金のプログラムが活用されている。

総合事業再編戦略

また、21年1月の臨時総代会で承認された「総合事業再編戦略」では、地域の実情に合わせて、支店形態を総合サービス店舗からふれあいプラザまでの5タイプに分類し、必要に応じて移動店舗の対応も行うこととし、これに沿って店舗再編が進められている。このうち、ふれあいプラザはATMを設置し取次は相談機能に特化して、少人数の職員で運営する最もスリムな拠点だが、これを「地域がつながる憩いの場」と位置付け、組合員だけでなく地域住民も対象とした各種のイベントや活動が行われている(注12)。

「総合事業再編戦略」には、採算性の確保を図るとともに、地域に必要なインフラとしての役割を担い続けるというJAの思いが込められており、両者が経営基盤の強化とその持続可能性に寄与すると考えられる。

(注8) ぎふ農業協同組合 (2019)

(注9) 同 (2022b)

(注10) 同 (2022a)

(注11) 同 (2022c)

(注12) 野場 (2023)

5 特性を活かすためのポイント

2つのJAは、規模や地域性に違いはあるものの、農協の特性である、協同組合であること、総合事業性、JAバンク・JAグループ等との連携を活用して、経営と地域の持続可能性の向上を図っている。

まず、2つの事例から読みとれる、特性を活かすためのポイントをまとめた。

第1に、協同組合としてあたりまえのことではあるが、組合員や地域の利用者のために行動することを第1に考えることである。そして、組合員・利用者への訪問から始まり、対話、相談対応を重視する。また、その情報を記録し、農協内で共有化する。そして、組合員・利用者のために何が最も必要か、その情報を事業に結びつけていく。デジタル化が進むと、数字に表せない情報の価値はより高まり、新しいサービスに結びつく源泉となる可能性を持つ。

職員が組合員との関係を重視した行動をとるためには、農協として組合員を重視する方針を明確にすることはもちろんのこと、農協職員の教育とそれを評価する仕組みが重要である。教育の機会は、研修だけでなく、JAぎふの暮らしの相談受付簿のように、組合員から感謝されたことを記入すること、それを上司や役員が把握して評価もすることが、職員の組合員との向き合い方に影響

すると考えられる。

ただし、これまで、農協では、ニーズを把握し、対応するためには、役職員が組合員や利用者とは対話することが重要な役割を果たしてきたが、コロナ禍で職員の組合員訪問が難しい時期が続き、職員、組合員ともに、直接対話することには苦手意識がでていたのではないかと考えられる。また、デジタル化が進むなかで、PCやスマホ・タブレットなどを使ったコミュニケーションを好む利用者も増えると思われる。組合員や利用者との対話について、手法、手段も含めて検討する良い時期ではないだろうか。

第2に、組合員、利用者の声を聞き、そのニーズに応えるために必要なことを考えた結果として、2つの事例では総合事業など、農協が抱える様々な経営資源を活用して、必要な事業を行っており、新たなサービスも生み出されている。農協の役職員は各部門に所属しているため、その壁を越えるためには、①情報の共有化と、②部門間の連携と総合事業の活用が重要であるという農協の方針が明確なことが必要である。

第3に、農林中金をはじめとした、JAバンクグループやJAグループと連携、あるいは利用することにより、事例にみられるように、JAの役職員が必要な新たな知識や経験を比較的短期間に得て、組合員・利用者に提供するサービスの幅を広げることが可能となる。

組合員の声を聞き、総合事業性を活用し、さらに系統組織も活用した事例として2つのJAに共通するのが、充実した高齢者向け

サービスである。JA山形市では、高齢化に対応して、年金手続きや相続手続きの相談、遺言信託代理店業務などを行い、サービス付き高齢者賃貸住宅も経営している。また、JAぎふでは、「生活トータルサポート」として、高齢者の定期的な見守りサポート（暮らしのサポート契約）のほか、障がい者や独居高齢者の生前や死後の様々な不安に応えるサービスを提供する。高齢化が進むなか、組合員や地域住民にとって、これらのサービスの必要性は高まっており、かつ農協経営の持続性にも寄与すると見込まれる。

また、JAが外部と連携することで、新たな価値を生み出す可能性にも注目したい。

JA山形市が山形セルリーの販売戦略の一環で、地元の芸術系大学と共同でのデザイン開発や県内出身の有名シェフを起用した料理コンテストを実施することにより、山形セルリーは地域を代表するブランドになっている。また、賃貸住宅のリノベーションを大学と連携して行い、若い世代の感性を活かした住宅の姿を地域に発信していく。これらの取り組みは、地域住民が地域と農協を再評価する機会となり、地域の活性化をもたらす可能性や、農協と住民との新たな関係構築につながる可能性もあるのではないかと考えられる。

JAぎふは、新しい農産物の価値基準を作成するプロジェクト「食と農の連携推進フォーラム」を、メンバーを地域の消費者中心にして設立した。その延長線上には、食と農を基軸に消費者と生産者が結びついて、安心・安全な農産物が育ち、食べることが

できる地域に人が集まり、その中核に農協があるという、農業と地域、そして農協の新たな未来が期待されている。

むすびにかえて

特性を活かして事業を展開する2つのJAの事例をみてきたわけだが、組合員・利用者のために、農業や地域の振興のために農協は何を行うべきか、何が行えるかと深く考え、行動していくと、農協における職員の行動や役員のリーダーシップ、組織、体制、事業は、おのずと変容していくのではないかと考えさせられる。

組合員の相談に農協の役職員が対応したときに、信用事業担当など部門の枠を超えて、話を聞き、考え、応えたからこそ、組合員や高齢者等の相談に、信用事業も含めて幅広く対応するJA山形市の「知的福祉サービス」やJAぎふの「生活トータルサポート」につながった。

農業や地域の振興に何が必要かを考えた結果、未来に向けたビジョンをえがき、実現に踏み出したのが、JA山形市「『山形セルリー』農業みらい基地創生プロジェクト」であり、JAぎふの「食と農の連携推進フォーラム」の設立であろう。

いいかえれば、協同組合であること、総合事業であること、系統組織があるという3つの特性が、環境が大きく変化するなかで、組合員や地域にとって必要とされる農協および農協信用事業への変容を可能にすると考えられる。その結果として、組合員

の事業や生活を含めた持続可能な地域、それによってたつ持続可能な農協経営が実現することを期待したい。

<参考文献>

- ・金融ジャーナル社（2022）「月刊金融ジャーナル増刊号金融マップ2023年版」12月
- ・金融調査研究会（2020）「わが国銀行を取り巻く環境変化と収益源の多様化」3月
- ・ぎふ農業協同組合（2019）「JAぎふ 中期経営計画 令和元年度～令和3年度」
- ・ぎふ農業協同組合（2022a）「JAぎふ 第5次中期経営計画 令和4年度～令和6年度」
- ・ぎふ農業協同組合（2022b）「復活した伝統茶葉の収穫始まる」5月27日、JAぎふホームページ Topics (<https://www.jagifu.or.jp/wp/archives/50692>)
- ・ぎふ農業協同組合（2022c）「食と農の連携推進フォーラム基本計画～健康を考える～」12月22日
- ・斉藤由理子（2017）「信用事業にみる農協の意義」、石田正明・小林元編著『JAの価値と役割』全国共同出版
- ・斉藤由理子（2019）「特性を活かしたJA信用事業の展開」、農林中金総合研究所編著『地域・協同組織金融とJA信用事業—JA経営の真髄—』全国共同出版
- ・斉藤由理子（2020）「JAの自己改革の成果と課題—単位JAにおける農業振興を中心に—」『農林金融』2月号
- ・斉藤由理子（2021）「変革期に求められるJAの人材育成」、農林中金総合研究所編著『地域・社会とJA人材事業：JA経営の真髄』全国共同出版
- ・長谷祐（2022）「野菜の産地振興とブランド化—JA山形市「『山形セルリー』農業みらい基地創生プロジェクト」—」『農中総研情報』5月号
- ・農林中央金庫（2021）「JAバンク中期戦略（2022～2024年度）について」12月17日
- ・野場隆汰（2023）「ふれあいプラザがつなぐ地域とJA—JAぎふの取り組みから—」『農中総研情報』3月号
- ・藤田研二郎（2019）「農協における部門横断的な情報共有体制と事業間連携」『農林金融』11月号
- ・八木瑞枝（2019）「Interview 協同組織金融機関だからこそ実践しやすい『共通価値の創造』：持続可能なビジネスモデルの構築に向けた探求型対話を実施」『金融財政事情』9月2日
- ・山形市農業協同組合（2022）「COMMUNICATION GUIDE 2022 JA山形市コミュニケーションガイド VOL.42」

（さいとう ゆりこ）