JA上伊那における事業組織改革と将来を展望した取り組み

1　はじめに

2005年８月現在の総合農協数は876。それぞれの農協を取り巻く環境は異なり、これまで積み重ねてきた歴史、組織、事業の方式も違う。統計によって平均的な農協の現状を把握することも重要であるが、ここでは、農協が多様であることを踏まえて今後の農協の方向性を考える参考とするために、地域、規模、事業内容などが異なるいくつかの農協について中期計画を中心とした聞き取り調査を行った結果を紹介していきたい。中期計画を取り上げているのは、それが各農協の現在抱える課題への一つの回答であり、今後の舵取りの方向を示すものだからである。

2　ＪＡ上伊那の概況

1回目は長野県のＪＡ上伊那を取り上げる。

ＪＡ上伊那は96年に５つのＪＡが合併して設立された。管内は長野県南部の２市４町４村からなり、人口６万人の伊那市、同３万人の駒ヶ根市を含む一方、高遠町、中川村、長谷村という過疎地域が含まれている。面積は1,348ｋ㎡と長野県の約10分の１を占める。

管内は中央アルプスと南アルプスに囲まれ、肥沃な平野が広がる伊那谷とよばれる地域であり、中心部には天竜川、三峰川の大河川が流れ、並行して河岸段丘が形成されている。

農業は河岸段丘の広大な農地を利用して稲作、野菜、花き、畜産が盛んである。また電気機械、一般機械、精密機械などの製造業が近年発展を遂げたため景況は底堅く、05年５月の有効求人倍率は1.2と県内最高である。

管内の総世帯数は６万５千戸、うち農家戸数は１万４千戸を占める。恒常的な勤め先が地元に多いこともあり、販売農家に占める第２種兼業農家の割合は80％と県平均68％を10％以上上回る。高齢化の進展と後継者不足から総農家数は90年から00年の10年間で13％減少、耕地面積も８％減少している。

当ＪＡは、組合員数２万４千人の比較的大規模な農協である。正組合員一人当りの事業量、職員数等を全国平均と比較すると、第１表にみられるとおり、職員数全体、金融・共済・販売・購買の各事業量では0.8～1.2倍などあまり大きな差はみられない。ただし、営農指導員、生活指導員数、生活購買品取扱高

第１表　ＪＡ上伊那の概要（2003年度）

	単位	実数 JA上伊那 a	単位	正組合員1人当り事業量、利益等（*は正組合員1万人当り） JA上伊那 b	全国 c	全回比較 b/c(倍)
組合員数合計	人	24,009	人	－	－	－
うち正組合員		18,733		－	－	－
職員数		1,059		565*	486*	1.2
うち営農指導員		82		44*	29*	1.5
生活指導員		16		9*	5*	1.9
事業所数	店	39	店	21*	43*	0.5
貯金残高	億円	2,160	万円	1,153	1,494	0.8
貸出金残高		629		336	419	0.8
長期共済保有高		16,670		8,899	7,356	1.2
販売事業取扱高		179		96	92	1.0
うち米		57		30	23	1.3
野菜		57		30	25	1.2
購買事業取扱高		147		78	71	1.1
うち生産購買品		58		31	47	0.7
生活購買品		90		48	24	2.0
事業総利益		98		53	41	1.3
事業管理章		94		50	38	1.3
事業利益		4		2	3	0.8
経常利益		9		5	4	1.2
事業管理費比率	%	96	%	96	93	1.0

資料　上伊那農業協同組合「協同のあゆみ」、農水省「総合農協統計表」

は全国平均を大きく上回るのが特徴的である。

３　第３期中期経営計画（04～06年度）

（１） 中期経営計画の作成プロセス

合併後に作られた「ＪＡ上伊那の基本理念」では当ＪＡの社会的使命として、「農を基盤に、地域の人々の明日の暮らしを耕す最良の事業、サービスの追求」をあげ、11年には「協心、共感コミュニティー」という「地域ビジョン」が作られた。以下で取り上げる第３期中期経営計画（04～06年度）はこれらを土台として作成された。

具体的な計画作成は、まず各部門が原案を作成しそれを総務企画部で取りまとめるという農協内部におけるボトムアップによる。

総務企画部でまとめられた原案は、部長と常勤役員による政策会議、政策会議メンバーに基幹支所の支所長を加えた経営会議、理事会の各専門委員会（総務金融共済、営農、経済）での検討を経て、04年１月に理事会で方針案が了承された。組合員には、支店運営委員会と組合員懇談会で説明が行なわれ、04年５月の総代会で承認された。さらに、組合員に直接影響の大きい店舗再編計画は、理事会の緊急委員会を開催し地域と組合員にとってどのような内容が好ましいかを別途検討した。

（２）基本方針

第３期中期経営計画では、「農業」、「地域」、「経営」の３つの視点から、①農業所得の向上、②地域社会への貢献、③健全経営の確立という３つの基本方針が掲げられている。

以下では、この３つの基本方針に沿って、計画の内容を紹介するが、今期計画の柱は健全経営の確立であり、合理化を中心とする経済、金融等の事業組織改革である。

（３）中期経営計画の内容

ａ　健全経営の確立

（ａ）先行した給油所、Ａコープ改革

合併後は経常利益が大幅に縮小するなど収支が悪化したため、当ＪＡは経営改善のために早くから事業組織改革に取り組んだ。第２期中期経営計画（01～03年度）では給油所とＡコープの外部委託化によって収支改善を図った。給油所の大半は退職した農協職員等に業務委託し、取扱量に応じた委託料を支払うこととした。Ａコープは、中規模店以上を全農県本部との共同経営とした。また小規模店は業者および個人に経営委託し、ＪＡは賃貸料を受け取っている。

また、02年度には金融店舗の機能再編を実施した。40店舗中37店舗にあったCIF（支所勘定）を16店舗（本所を含む）に統合し、その16店舗を全ての機能を持つフルバンク店、他の24店舗は窓口業務主体の地域サービス店として、店舗を機能別に分化した。

（ｂ）営農事業の拠点整備と金融店舗改革

第３期中期計画ではこれまでの改革をさらに進め、事業管理費を一層抑制し強靭な経営を作ることをめざしている。

今期のポイントの一つは、営農事業の拠点整備である。支所単位であった営農事業を、営農指導を３グリーンセンター、資材店舗を９地区拠点に集約、生産資材の配送拠点も７センターから３センターに集約する。

もう一つは金融店舗の機能をさらに見直し、コスト削減を図るものである。金融店舗は、すでにフルバンク店と地域サービス店に分けていたが、フルバンク店16店舗はそのまま、24の地域サービス店は10店舗にして、新たに機械サービス店８店舗、取次サービス店4店舗という限定したサービスを提供する店舗を導入し、２店舗は廃止した。機械サービス店

にはATMを設置するとともに、ATM機の操作支援と各種相談の取次ぎを行う職員１名を配置し、また、取次サービス店には機器類は設置せず、職員１名で当座性貯金の入出金と各種相談の取次対応を行うこととした。

金融部門では、このように店舗機能再編でコスト削減を進めるとともに、融資伸長を中心に収益増加に取り組み、収益基盤の安定化を図っている。全国統一商品の住宅ローン「ＪＡ安心計画」の当JAの取扱は全国でも高い伸びを記録し、収益にも貢献している。ローン伸長のため、県内で最初にローンセンターを開設し、住宅業者との連携も図った。また、貯金吸収中心だった渉外担当者のローン取扱の拡大を可能とするために、融資経験の豊富な担当者を同行した渉外活動の実施や外部コンサルタントによる研修などを行っている。

（ｃ）少数精鋭型事業組織の構築

Ａコープ改革や店舗再編等によって、合併した96年度当初1,546名であった職員数は04年度には1,036名と３分の２まで減少し、この職員規模での組織構築が必須となった。そのため、新人事制度を導入し、年功序列の賃金体系に職能給を導入、また総合職と専門職という複線型人事制度とした。

他ＪＡに比べ厚く配置されていた営農指導員、生活指導員数も大幅に減少し、営農指導員は96年度の120名が04年度までに80名となり、生活指導員は同じく21名が16名となった。人数の減少を機能強化で補うために、営農事業の拠点整備の一環として営農指導員は支所ごとの配置からブロックごとへと担当範囲を広げるとともに、米や野菜など品目別担当とし専門性を高めることとした。さらに、組合員と農協との関係が疎遠とならぬよう、農協ＯＢを営農指導員の補助員（９名が技術指導のため登録）、女性部員を生活指導員の補助員（152名が研修会講師等として登録）としてカバーしている。

ｂ　農業所得向上

営農部門では、前述のとおり営農事業の拠点整備に取り組むと共に、①売れる農産物生産への転換、②超重点作物拡大の取り組み、③多様な販売体制の構築等により、農業所得向上のための支援に取り組んでいる。

①については、例えば米の品種をモチ米や酒米という需要の強い品種へと誘導している。また、②については、生産調整の超重点作物としてねぎに取り組むこととした。③については市場、独自販売、地元流通等多様な販売への取り組みが進められている。

ｃ　地域社会の貢献

（ａ）組合員の拡充

地域社会の貢献として計画されている項目のうち、「組合員の拡充と組合員組織の活性化」を取り上げる。

後継者不足等で正組合員が減少する一方、准組合員は住宅ローンの「安心計画」利用者を中心に増加し、04年度は組合員数全体が増加に転じた。融資伸長や員外利用規制に対応し組合員をさらに拡充するため、中期経営計画ではその環境整備として、①新規加入組合員の出資基準引き下げと②賦課金の見直し（准組合員2,500円→1,000円、正組合員に対する経営基礎割賦課金の廃止）を打ち出した。

（ｂ）組合員組織の活性化

農家組合は集落や地区を基盤とした農協の基礎組織であるが、規模も活動状況も様々なのが現状となっている。組織の活性化、機能強化のための方策について、支所単位への組織集約も含め検討している段階である。

また、生活部会については、合併前の一つ

の農協では、営農と生活は両輪であり、その組合員組織は、営農は農家組合、生活は生活部会という考え方で、農家組合同様生活部会も全戸が自動的に加入するとしていた。ＪＡ上伊那でも同様の規定を設けている。しかし、現実には生活部会の組織率は約３割と、規定と実態がかい離しているため、農協役員、生活部会役員、職員からなる検討委員会で全戸加盟を含め組織のあり方を検討中である。

農家組合、生活部会ともに各地域がこれまで積み上げてきた歴史があるため、その改革には慎重に取り組んでいる。

ｄ　新たな事業展開への取り組み

事業組織改革を進めるとともに、次代に向けた新たな事業展開への取り組みも行っており、特に力を入れているのは、集落営農についての支援と食育である。

（ａ）集落営農活動強化支援

管内の農家の多くは兼業農家で、後継者問題も深刻であり、農地を個人では守れなくなっている。そのため、農協では行政とともに集落営農を進めており、これまでに「農業生産法人田原」など３つの法人が設立された。05年度から農協では法人の立ち上げ時に法人化に伴う事務的な支援を行うという人的支援と、法人が望めば農協から出資をするという資金支援ができる仕組みを作っている。

（ｂ）食育

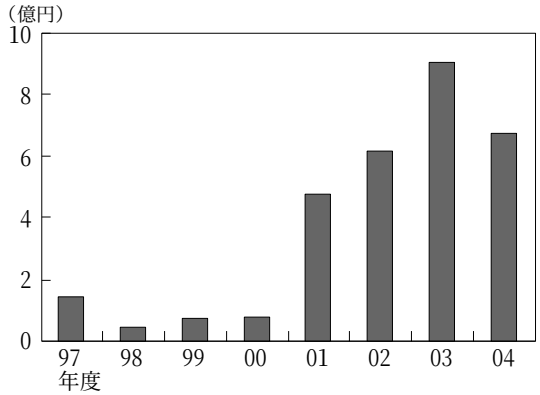
これまでにも管内各地区、各支所単位でさまざまな食育への取り組みを行ってきたが、農協全体として食育に取り組むこととして、子供と次世代を対象として、食農教育を開始することを予定している。

４　むすび

ＪＡ上伊那の中期計画について注目される点をあげて、むすびとしたい。

第１は、合併後悪化した経営を改善するために、経営の合理化を着実に進めてきたことである。合併以降、Ａコープ、ＳＳの改革、資材店舗、金融店舗などの事業組織改革を継続的に実施してきた。これによって人件費を中心に経費の大幅な削減が可能となり、その成果が積み重ねられてきた。総じて事業量、事業総利益の減少が続くなかで、98年度には４千万円まで縮小した経常利益が、03年度９億円、04年度7億円まで回復していることにもその成果は現われているといえよう（第１図）。

第１図　ＪＡ上伊那の経常利益の推移



資料　上伊那農業協同組合「協同のあゆみ」

第２は、次代につなぐ新たな事業展開のための取り組みが「農」を基盤とし、かつ地域社会への貢献につながるものであることである。ＪＡ上伊那管内は、小売店、スーパーなどの商業施設が多く、またほとんどの市町村には郵便局だけでなく、地銀、第２地銀、信金、信組の支店もあるなど農協の競合相手は多い。そうした中で農協が強みを出せるものは営農であるとして、集落営農の事務局機能の強化や営農技術指導の向上を図り、また食育にも力を入れている。基本理念にもあるように、「農」を基盤とし、地域に向けて、という方向性が、新たな事業展開においても重視されている。　（斉藤由理子）