

過疎化・高齢化に対応した経営改革を進める JA 島根おおち

1 JA 島根おおちの概要

農協の中期的課題シリーズ7回目は、島根県邑南町・川本町・美郷町・江津市桜江町にまたがるJA 島根おおちを取り上げる。JA 島根おおちは、95年1月に6農協が合併して設立された。管内全域が山間農業地域に属しており、過疎地域に該当する。当JA 管内の人口密度は約31人/km²であり、県下JA 中最も低い。清流江の川流域では、比較的温暖な気候を活かした野菜・茶などの栽培が盛んであり、山間部ではその特有の自然条件を活かした稲作・畜産などが盛んである。全体としては稲作の占める割合が高く、耕地面積に占める田の面積の割合は75%を超える。管内の総世帯数は約1万であり、農家数は約4,700戸である。販売農家に占める専業農家の割合は約24%、第2種兼業農家の割合は約69%とどちらも全国平均を上回る。また、高齢人口比は約37%で、全国1位の島根県の数値(24%)を大幅に上回っている。現在のところ、この高齢者が小規模ながらも農業生産の多くを担っている。但し、農業粗生産額は年々減少傾向にあり、同時に1農家あたりの農業所得も減少傾向にある。

当JAの組合員数は13,397人であり、うち5,656人が正組合員である。当組合の05事業年度の状況を04事業年度の全国の組合平均値と比較すると、生活購買品取扱高の大きさが際立っている(第1表)。これは、山間部に位置する当JAが、高齢化する組合員からライフラインとしての機能を求められているためである。次に、営農指導員の充実が挙げ

られる。これは、高齢者にも継続耕作可能な作目への転換を図る必要性と経営支援の両面からきめ細かく対応できる体制が求められているからである。

第1表 JA 島根おおち概要(2005事業年度)

	単位	実数	正組合員1人当たり 事業量、利益等 (*は正組合員1万人当たり)		
			JA 島根 おおち	全国	全国 比較
			a	b	a/b (倍)
組合員数合計		13,397	-	-	-
うち正組合員		5,656	-	-	-
職員数	人	218	385*	476*	0.8
うち営農指導員		18	32*	29*	1.1
生活指導員		2	4*	5*	0.7
出資金		14	24	30	0.8
貯金残高		538	951	1,542	0.6
貸出金残高		152	268	420	0.6
長期共済保有高		3,086	5,456	7,283	0.7
販売事業取扱高		24	42	91	0.5
うち米	億	11	19	20	0.9
畜産		7	13	23	0.6
購買事業取扱高	円	40	71	70	1.0
うち生産購買品		15	26	47	0.6
生活購買品		26	45	22	2.1
事業総利益		21	38	40	0.9
事業管理費		22	38	37	1.0
事業利益		0	0	3	0.1
経常利益		0	1	4	0.1
事業管理費比率	%	100.7	% 100.7	93.2**	1.1

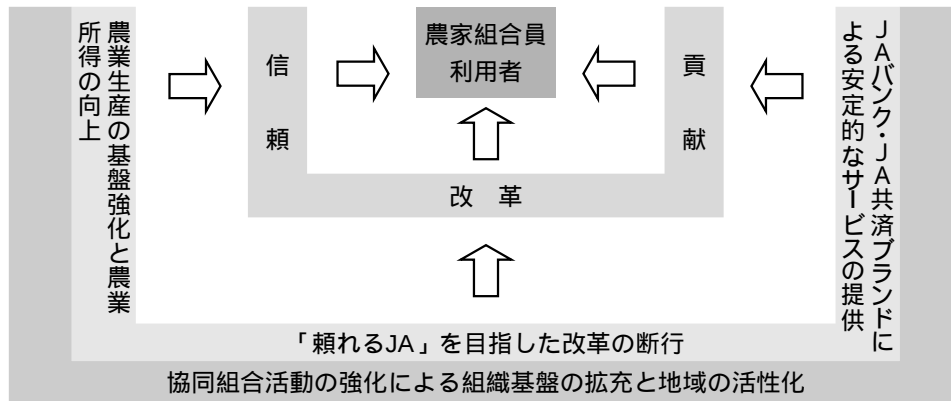
資料 島根おおち農業協同組合総代会資料、
農林水産省『平成16事業年度総合農協統計表』農林統計協会
(注) **は全国の事業管理費比率の実数。

2 第4次事業強化総合2カ年計画

(1) 計画策定過程と策定当時の現状認識

当JAの計画作りは、02年に決議された第3次事業強化総合3カ年計画において課題とされた事項の進捗状況を整理することから始められた。その上で、04年度末に第4次事業強化総合2カ年計画(以下中期計画)の策定に入った。そのとき、03年の第23回JA全国大会において示された3つの姿勢(「信頼」

第1図 中期計画の基本姿勢と基本方針



資料：JA島根おおち「JA島根おおちが目指すもの」から一部加工の上抜粋

「改革」「貢献」が基本事項として考慮された。中期計画は、事業計画の立案を担当する企画管理部が中心となってたたき台を作成し、それを役員が検討・議論し、理事会承認を得る形で策定された。

当JAの04年当時の現状認識は、信用事業における利ざやの縮小や米価低下による米の受託販売品取扱高の減少といった状況に対応することにあり、それが第一の課題であった。これに加えて、進行する過疎化や高齢化に対応することが一層求められた。これらを踏まえ、長期的には管内人口の減少とそれに伴う各種事業への需要縮小に備え、管内各種取引でのシェアアップとサービス向上を図る必要性が認識されていた。

しかし、中期課題としては、事業利益の薄さを優先して解決する必要性があり、いかに柔軟に費用削減を中心とした経営改善を行うかに焦点が当てられることとなった。これは、組合の頑健な財務体質が結果として組合員に便益をもたらすとの判断によるものである。また、生活店舗の見直しも必要とされていたが、一方で高齢化が進んでいる状況から、ライフラインを維持していくことも各地域の組合員から求められていた。

農業生産の振興という点では、高付加価値

農産物への作目転換が大きな課題であった。当JAの管内環境と組合員の状況を鑑みると、作目選択において特に重要なのは、鳥獣による被害が少なく、かつ労働強度の低い作目を選択することであった。同時に、農業振興策において、作目転換のみならず販路を拡大していくことが求められていた。

(2) 基本方針

現状を考慮の上、策定された中期計画では、農業生産の基盤強化と農家所得の向上、「頼れるJA」を目指した改革の断行、JAバンク・JA共済ブランド強化による安定的なサービスの提供、協同組合活動の強化による組織基盤の拡充と地域の活性化、を基本方針とした(第1図)。は、中期計画全体にまたがる方針であり、からは、より具体的な方針である。中でも、が利用者へ安定的に便益を供給していくために重視された。

(3) 改革の主な取り組み

上記基本方針を踏まえた具体的取り組みを以下で紹介する。

a 支所統廃合と地域外務員の新設

支所・事務所の統廃合は経営改善の一環で

あり、02年の総代会決議以降、順次進められている。06年2月にも9事務所を廃止し、事業管理費の削減に努めた。支所・事業所の統廃合が進められる中、その代替チャネルとして支所・事業所が廃止された管内を担当する地域外務員が設置され、利用者の利便性が確保されている。この制度は、当JA特有の事情、すなわち過疎地域でありかつ利用者が限られる中で、利用者の利便性を確保しつつ店舗運営費を削減することを考慮したものである。15名配置されている地域外務員の業務は、事務所が有していた業務のほとんどを対象としている。現在のところ、職員として10年以上の経験をもつ中堅職員がこの地域外務員に任命されており、支所・事務所が廃止された集落に住む組合員に安心感を与えている。但し、現在もこの地域外務員については、試行錯誤の中にある。当JAでは、連絡があれば訪問するという現在の体制に対する組合員の満足度などを考慮し、地域外務員の効果と今後のあり方について検討し、利用者へのサービスの低下を招かぬよう改善をすすめていく予定である。

また、地域外務員とは別に渉外職員の拡充にも努めており、金融、営農、生活分野の各渉外職員が、それぞれ14、14、9名配置されている。渉外職員は、専門的知識を背景とした質の高いサービスの提供に取り組んでおり、組合員との距離をより近いものにしようとしている。

b 経済事業改革

経済事業改革も経営改善策の一環である。全域が山間農業地域で、過疎化が進み、集落が点在する当JAの管内では、各事業分野における需要減退への対応、流通の合理化など

問題は山積みである。これまで当JAは、6農協の広域合併に伴う重複事業、事業所の統廃合を進めてきた。中期計画の経済事業改革では、ライスセンター等の稲作関連施設や肥育センター等畜産関連施設の一層の有効利用、集約化に取り組んでいる。

生産購買事業に関しては、県下近隣JAと連携し、仕入コストを削減すること、配送に関する設備の集約化と一括管理による事務の合理化、配送費用の削減に取り組んでおり、既に事業利益ベースで黒字化が達成されている。事務の合理化は、労働コストの削減にも寄与している。

c 生活事業改革

生活事業改革の焦点は、過疎化と高齢化が進む中で必要とされるライフラインを、収支を考慮しながらどう維持していくかにある。

取り組みの第1は、高齢者組合員の生活に必要な生活購買店舗に関する改革である。その一環として、管内のAコープを(株)Aコープ島根に経営委託していた。しかし、島根、岡山、広島県の3県のAコープが統合されるにあたり、5店舗が当JAへ経営返還されることとなった。該当店舗は、売場面積基準を満たしていないものと不採算店舗であるが、返還される5店舗のうち4店舗は後者に属する。こうした事実からも、当JA管内における生活店舗の運営の難しさが見てとれる。当JAは、生活店舗を中心とした改革を推進している最中にこの問題に直面することとなった。今後取り組まれるべき方策として模索されているのは、ライフラインとしての店舗維持を前提とし、店舗運営にその地域の組合員の参加を求めることである。これは、店舗は必要だが採算上問題があるという相反

する事柄に対し、地域の組合員が参画することで、収支均衡のための解決の糸口と今後の生活店舗のあり方を見定めることにつなげようという試みである。

第2に、当JAは全農の生活事業改革のモデルJAとなっており、全農と協力して事業改革に取り組んでいる。その一環として、石見支所内にギフトセンター「花かご館」が創設された。そのサービスの中心は、カタログを通じて生活用品の購買需要に対応することである。「花かご館」は、店舗の代替チャネルの役割を果たすことが期待されており、生活渉外職員と連携して本サービスの普及に努めている。

d 農業振興策

JAが組合員とともに取り組んでいる農業振興策では、組合員の農業所得を中心とした所得の向上を掲げている。条件不利地域に位置する当JAの管内では、既に基盤が確立している稲作を中心としつつ園芸作物に転換していく農業振興策が計画されている。米については、山間部の優位性を活かし、JA島根おおちブランドとして「ハーブ米」の推進を行っている。「ハーブ米」は、ハーブを土に鋤き込み、土作りからこだわった良食味米であり、毎年作付面積を増加させている。

園芸作物については、ねぎを中心に作付け振興を行っている。ねぎは、鳥獣害が比較的少なく、当JAが作付けを推奨している作目である。その他、なす・とまと・ピーマンなどが比較的軽量であり、高齢農業者にも栽培可能な作目として推奨されている。これら全ての農産物に対し、JAが経営指導を含む様々な方面から組合員をバックアップしている。販売面においては、広島市方面を中心にこれらの農産物を拡販す

る体制を整備し続けている。

まとめ

店舗の統廃合による費用削減、経済事業改革および生活購買事業の収支均衡化、地域の実情を踏まえた農業振興など、当JAは一步一步着実に中期計画を実施してきている。その結果、事業収支は改善傾向にある。しかし、米価など最終生産物の価格水準の低下スピードが速く、収益減少は避けられない状況にあり、事業利益計上までには至っていない。非常に厳しい外部環境にさらされている当JAや同様の環境下にあるJAでは、地域における各事業の管内シェアを伸ばし、事業収益を確保しつつ、サービスを向上させていくことが求められている。しかし、事業収益そのものが縮小しつつある中では、当然それに見合った費用削減は重要である。当JAも現在はこの点に注力しているのが現状である。

このような状況下において、地域外務員を利用したチャネル戦略は興味深い。これは、固定費の削減とともに、過疎化が進む管内での業務効率と利用者の利便性を考慮したものである。また、生活購買事業にみられたように、ライフラインを維持することが求められる中での生活店舗収支均衡化の取り組みも注目される点である。組合員参加型の店舗運営は、より組合員の意見を反映させた組合活動につながり、JAと組合員一人一人の距離を再確認することにもつながる。

最終的な生き残りのためには、創意工夫と試行錯誤が必要である。当JAの取り組みや取り組み姿勢が、高齢化、過疎化、条件不利地域のモデルとなることを願う。

(若林剛志)