

「JAの総合事業を問う」

信用事業、共済事業と、その他事業を兼営するのは、わが国においては、郵便局が分社化した今日農協と漁協のみである。制度的には、経営不振による信用不安を招かぬように金融行政の観点から、経営の健全性確保のために他業態の兼務を禁じているものである。

農協においては昭和7年の農村不況における産業組合拡充運動を契機として、信用事業中心から、営農生活に関する指導事業、肥料・農薬の共同購入、農産物の協同販売を核とした四種兼営へと転換はかるに至った。

戦後は、農家経済の安定のためには、指導、資金融通、資材調達、販売、購買機能を併せ持つ総合的な機能を農協が発揮することが適当であるとの観点から、農協法の下で兼営を引き継いだ経過がある。

ところで今日、農協の総合事業をめぐる様々な意見がだされているが、きちんとした整理がなされているとはいえない状況にある。

規制改革推進会議において、JA経営の井勘定的な問題点を理由に信用事業をJA本体から分離すべきであるとの提言されている。具体的には、経済事業の赤字を信用事業、共済事業から補填するのは問題であるということである。

こうした中で、JAグループとしては、同一経営体のなかで信用・共済・経済事業の部門別採算性を徹底しつつ、各事業部門ごとの専門性強化を図っている。

一方、部門別採算性といいつつも、営農指導事業については、農協として不可欠な機能として、共通管理費に織り込むべきであるとの考え方が農林水産省から示され、むしろ営農指導を行うから信用事業を兼営させているのだと説明がなされる。

現在、JAの全国営農指導員数は約1万人であり、1人1000万円の事業管理費を見込むと、全体として1000億円であり、JAの経常利益の約半分の水準があてられている。

J A 経営者の意識としては、営農指導事業をやっているからこそ、信用・共済事業の利用を確保できているのであって、営農指導なくしてJ A 経営はなりたないとの意見が主流といえる。現実には、金融機関の店頭金利は、キャンペーンを除けば同一水準といてよく、金利水準が利用の決め手になっているとはいえない実態ではある。

しかしながら、こうした議論は、いわば経営体としてのJ A を運営するためには信用・共済事業が必要であり、農協が総合事業を営む本来的な理由である、農家への営農指導、購買、販売、共済という農家経済サイクルからの必要性という議論とはいえない。

こうした中で、経営の健全性確保という観点からよりもむしろ、農家の所得向上と地域農業の振興のために、信用事業を切り離して、農業関連事業に特化する農業専門農協に特化すべきとの意見も、農協経営者サイドから発信されてもいる。このことにより、組織の目的が明確になり、職員の専門性の向上につながるという考え方である。しかしながら、こうした意見のうちであっても、農業者への与信提供という意味での信用機能をどう具備するかは重要な課題である。

一方で農協の総合機能を活かした取り組みも一部展開されている状況にある。宮崎県J A グループの農業経営支援事業はその典型である。農家の利用データ及び系統外利用を含め、農家ごとの経営データ及び総合的な事業利用データに置き換え、データにもとづき経営指導、事業提案活動がなされている。とりわけ、データに基づく資材調達から在庫率が圧倒的に少なく、競争力の強化につながっている。

J A いづもにおける総合ポイント制は、利用の一元化によるポイント獲得が容易にすすみ、組合員の利用高向上につながっている。

いずれにしても、農協における総合事業の本来の姿、現実世界におけるいい面、わるい面、また、どう改善していくかについて、JAの第一線の経営者が徹底して議論し、大づかみでもいいので、基本的な考え方を整理することが喫緊の課題ではないか。

また、JAにおける組織づくりは、農協の事業をどうするかという明確なビジョンに応じて、機能的に編成されるべきであり、人材育成についてもどういう仕事をするのかによって人事ローテーションや人材育成のあり方もかわってくるものであり、どういう事業をおこなうかというきちんとした議論に抜きにして、組織づくり、人材育成はおぼつかない。

総合事業を素材として、JAは何をすべきか、そのためにどういう組織をつくり、人材を育てるか。徹底討論すべきではないか。