

経済事業改革の基本方向

全国農業協同組合連合会

1. 背景と経過

本会は、平成13年度から「中期事業構想」を策定し、昨年7月より経営管理委員会制度を導入して、あらたな執行体制のもとでその実現に取り組んできた。平成15年4月には35都府県本部との統合が実現し、統合連合の姿がほぼ見通せる段階となった。現在、平成15～17年度の3か年計画にもとづき、15年度は改革を加速させる初年度としてスタートした。

しかし、米政策の転換、「『食』と『農』の再生プラン」の具体化、JAバンクシステムの法整備、独禁法の適用除外問題、行政による農協改革の答申、偽装問題に対する業務改善命令等、JAグループ、とりわけ系統経済事業をめぐる環境は大きく変化している。

本会は、会員の負託、国民の信頼に応えるため、今後の事業環境変化を的確に予測し、系統経済事業のあるべき姿を明確に描くべく、経営役員会のもとに「事業改革委員会」を設置した。委員会は、事業環境の変化に対応できるあらたな事業形態への転換（統合効果の発揮・実質的な事業2段の実現）と経営体質の強化（効率的な運営による事業別収支の確立を通じた財務の健全化）をはかるため、改革の基本方向について昨年12月から審議を重ねてきた。

審議結果は「経済事業改革の基本方向」としてとりまとめ、基本方向にそった「事業改革構想」を策定し、今秋の第23回JA全国大会議案および平成16年度以降の事業計画に反映していく。

2. 事業改革の目的とその基本方向

〔目的〕

農家・組合員へ最大限のメリットを提供し、消費者に「安全・安心な国産農畜産物」を販売することが系統経済事業の目的であり、それを促進するため、合併JAの経済事業に対し効率的な補完・支援ができるよう、本会の事業形態を再編する。

〔改革の基本方向〕

本会は、平成15年4月に35都府県本部体制となり、統合連合の姿がほぼ見通せる状況となった。このため、統合連合のあり方について抜本的に見直し、合併JAに対して統合効果の発揮・統合メリットの還元を可能とする事業体制を構築する。

○全国本部・都府県本部の一体的運営を強化し、全会的な基本方針にもとづく重点化した事業展開と経営体質の強化をはかる。

○事業の広域化・県域一体化や会社化による実質的な事業2段を実現する。

〔課題別の基本方向〕

(1) 生産資材コストの削減と事業推進力の強化

①広域（・県域）での事業一体化によって実質的な事業2段を実現する。

②全国域は、行政対応、事業企画・調整、輸入業務・仕入、研究・開発等の機能に特化し、全国一元の仕入れを見直す。

③広域（・県域）は、商品群・仕入条件の見直しや仕入れ先の絞り込みによる地域実態に応じた仕入価格の獲得、弾力的な供給価格の設定（奨励金の価格算入等）、事業施設の有効かつ一体的な活用（BB工場の稼働率向上等）、物流拠点整備による合理化・ネットワーク化をすすめ、生産資材コストを削減する。

④広域（・県域）は、合併JA・組員や生産法人に対して、経営指導を含む営農支援や技術情報の提供、定期的な合併JA巡回と農家への直接対応の導入など、現場に立脚した推進体制を整備する。

(2) 安全・安心な国産農畜産物販売体制の確立と効率的な運営

①国産農畜産物に対する消費者・取引先からの信頼を回復するため、安全・安心な国産農畜産物の取扱拡大と流通管理体制の整備をすすめる。また、制度に基づく需給調整をおこなう。

②委託販売と市場販売については、合併JAの集荷・分荷機能の向上にあわせて、受渡・代金決済・共同計算等事務の合理化・集約化をはかり、価格変動や流通自由化に対応した効率的な事業運営を追求する。

- ③本会直販事業（園芸・畜産）の会社化、東西パールライス会社機能の整備・拡充をすすめ、産地生産者と消費者との距離を短縮し、流通コストを削減し収支を改善する。また、産地動向・販売ロット・販売先に応じた多様な販売ルートを確保し、販売力の強化をはかる。
- ④大消費地では、販売拠点を核として、量販店や中・外食産業、食品メーカーへの総合販売の強化・拡大をはかる。

（3）JA経済事業の補完・支援体制の整備

- ①各JAは、事業ごとの収支実態を把握し、組合員・利用者と協議をすすめるなかで、自ら収支改善に取り組む事業あるいは外部委託・撤退等を判断していくことが求められている。
- ②JA単独では収支改善や競争力強化の取り組みに限界がある事業、継続しても組合員・利用者の負託に応えることが困難な事業（生活関連事業・農業機械・物流等）がある。これらの事業は、一定の条件のもとに、本会が広域会社化・県域一体化による事業受託・事業移管を提案し、収支改善と組合員・利用者へのより良いサービス提供の実現をはかる。
- ③特にAコープ店舗事業や事業環境の悪化が想定されるSS・LPガス事業については、広域会社に事業機能を集約・移管して競争力を高める必要がある。

（4）統合効果の発揮・還元するための本会組織のスリム化と一体的運営

統合効果を発揮し、そのメリットを合併JA・組合員に還元するためには、全国本部・都府県本部の枠を取り払った一体的運営が不可欠であり、その手段として事業本部制を導入する。

また、効率的な事業運営と競争力の強化がはかれる事業については、既存関連会社の再編の一環として（広域）会社化する。

- ①事業環境の変化に柔軟かつ迅速に対応するためには、地域の意思を反映しつつ、現場で事業を展開する広域会社・広域（あるいは県域）事業拠点と、機能を特化した全国域（行政対応、ガバナンス、事業・営農企画、管理、輸出入業務、研究・開発等）を一体的に運営する。

広域会社については、経営資源の効率的配置により、最大の効果を発揮するグループ

連結経営をめざす。

- ②管理部門については、全国事務集中センターシステム稼働による事務合理化とあわせ、全国域で代替可能な県域管理機能を集約し、アウトソーシングも含め、全国域・県域とも極力スリム化・効率化する。
- ③事業形態を見直すことにより大幅な要員削減をおこない、機能的かつスリムな組織・機構を実現することを通じて事業機能の強化をはかる。

なお、事業改革を目指す過程においては、1県1JAを指向する場合や県域一体化、あるいは事業移管された広域会社がJA・組合員対応をする場合等、県域・広域単位で進捗が異なることが想定される。このため、事務処理等の統一をはかりつつ、いくつかのパターンに柔軟な対応ができる（複線型）事業システム・管理体制を構築する。

(5) 広域（あるいは県域）会社への事業機能移管

JA経済事業を円滑に運営するため、従来、JA・連合会の機能補完を目的として関連会社が設立されてきた。今回、広域会社を設立（新規あるいは既存会社との合併）するねらいは、JA・本会（全国本部・都府県本部）の各事業機能を会社を集約・移管することによって、実質的な事業1段に近い効率的な事業形態に転換し、競争力のある事業として再生することにある。くわえて、専門性の高い人材の確保、事業施設の有効活用と統廃合を含む配置の見直し、多様な労務形態、迅速な意思決定等が可能となり、収支改善や高品質のサービスを提供できる。

このことから、最も競争が激しい小売業（生活関連事業）では、JA・本会の事業機能を広域会社を集約・移管することが必須と判断される。

なお、会社への事業機能移管は、JA・県域あるいは広域での組織合意を前提におこなうが、検討課題は以下のとおりである。

- ①JAグループ企業としての基本方針（設立理念）の策定、事業規模・領域、経営体制（取扱品目、売上、収益、財務、株主構成と資本金、経営管理、組織・機構、営業エリアと事業施設、要員等）、事業システム等
- ②会社での人事・労務体系、就業条件等は、地域実態・業界水準に準ずる。

以上