

[報告 3]

物流を契機とした営農経済事業強化と 組合員満足度の向上、そしてその成果

山村千秋（JA ながさき西海営農経済部生産資材課課長）

JA ながさき西海は、平成 14 年に 4 つの JA が合併してできた JA だが、当初から非常に厳しい経営状態にあり、「改革しないとつぶれる」という危機感の中にあっただ。そこで、マルチ JASMIC にコンサルを依頼し、その提案の中から出てきたのが、8 億 7,000 万円という経営改善目標額であった。その目標に向け、営農・経済事業はじめ各事業部ごとにプロジェクトを立ち上げ、具体的な改革に着手した。

支店には、金融共済面に重点を置いた機能を持たせることとし、支店数を 43 から 27 へ削減。この統廃合については、総論の時点では反対はなかったものの、具体案を決定する段階になると、調整は非常に難航した。職員や地域の組合員を動かすには、ともかく役員が動くしかない。組合長が方針を打ち出し、3 名の役員が中心となって推し進めることで、なんとか統廃合を実現することができた。

1. 人員削減を含む改革プロジェクト

経済事業では、コストや生産資材価格を下げるために、配送を業者に委託することとした。物流は、トータルで考えれば県域であるべきだ。一つの JA では限界があり、やはり JA、全農、業者が一体となって取り組まなければならないと考えている。

また、改革案の中には、121 名の人員削減を含む職員の再配置も含まれていた。これを一時に実施するのは難しいので、まずは 70 名の削減に取り組むこととし、早期退職優遇制度を取り入れた。ただし、戦力になる若い人に辞められては困るので、50 歳以上の人しか受け付けないこととした。当時、57 歳以上が 33 名いたので、非常に申し訳なかったが、人件費の高いこの世代に辞めていただいた。内部的な反対もあり、結局、削減したのは 60 名。つらい決断ではあったが、物流改革を実現するためには、人員削減は避けて通れないと考えている。

営農事業では、本店機能を再編し、生産資材課を経済部門から営農部門へ移管。地区ブロック別に営農経済センターを設置して機能を集約し、販売・指導・生産機能の一元化をはかることとした。

2. 組合員の意識調査から

改革に取り組むことは JA 存続のために必要不可欠であるが、それは同時に組合員のためになることでなければならない。そこで私たちは、改革にあたり、組合員アンケートを実施している。



購買事業を営農経済センターに集約する際には、JA 内部から「支店から購買事業を切り離すべきではない」「職員と組合員が触れ合う機会が減ってしまう」という反対の声が多くあがった。組合員アンケート調査の結果を見てみると、職員の訪問内容で一番多かったのは、共済や貯金など「各種事業の推進」で 40%、次が「配達」で 38%であった。しかし、「JA 職員とどういう機会によく話をするか」という質問では、8 割を占めたのは「支所・事業所へ行ったとき」であり、「配達」は 7%でしかなかった。つまり、職員が思っているほど、「配達」は JA と組合員のふれあいの機会にはなっていないのである。

もう一つ、職員と組合員に意識の差が見られたのは、予約販売である。職員は、予約販売は価格メリ

ットを出していると考えており、安さを全面に出して予約をお願いしてきた。ところが、アンケート結果を見ると、組合員の大多数が「価格メリットが少くない」と感じていることがわかった。

では、組合員は JA に何を求めているのだろうか。アンケートで最も多かったのは、圧倒的に「安い資材の提供」という回答であった。そして、「価格が低減されるなら配送合理化を受け入れる」と答えた組合員は 8 割にもものぼった。

このアンケート結果から、組合員にとっても JA は物流改革に取り組むべきだという確信を得た。

3. 改革の成果と今後の課題

改革に取り組み、支店が統廃合されたことで、事業分量の減少を懸念していたが、生産資材の実績を

見ると、合併前とほとんど変わっていない。物流コスト比率では、改革前は 18.9% だったのに対し、改革後は 12.3% まで下がっている。

また、組合員に対して広域物流に関するアンケート調査を行ったところ、比較的好意的に受け入れられているようである。

今後の課題は、物流コストのさらなる削減と、取扱高の拡大である。

物流コスト比率は先進 JA 同様の 7~8% を目標とし、配送車両台数の削減や店舗販売から物流への切り替えなどを推進している。

今後は、JA 取扱高をさらに拡大するために、①生産資材価格の引き下げ（仕入れ価格の引き下げ）、②商系との価格競争、③大口農家への対策、④予約率の向上 に取り組む予定である。