

「事業モデルの転換」をめぐっての諸説の検討

小池 恒 男

農協改革における「事業モデルの転換」の位置づけ

周知のように、第28回 J A 全国大会決議は、第27回大会決議がかかげた（１）「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」へのさらなる挑戦、（２）連携による「地域の活性化」への貢献、の２つの重点課題に、新たに（３）自己改革の実践を支える経営基盤の強化、を加えて、そのうえで「（１）、（２）を支える（３）」とした。そして肝心かなめに位置づけた経営基盤の確立・強化のなかで、さらにひととき強く強調されているのが「事業モデルの転換」である（３～５ページ）。小論は、こうした大会決議の流れのなかで新たに重要な位置づけが与えられることになった「事業モデルの転換」について検討し、その目指すべき方向性について考察を試みるものである。

第28回大会決議における「事業モデルの転換」の定義

同決議は「事業モデルの転換」について以下のような定義を与えている。

「事業モデルとは、事業を行う枠組みやシステムをいい、事業モデルの転換とは、事業を行う枠組みやシステムを見直し、経営資源の再配分等を行うことをいいます。具体的には、例えば様々な担い手に対応する複数の事業モデルへの転換、マーケットインに基づく生産・販売事業モデルへの転換、生産トータルコストの低減に向けた購買事業や配送体制等の見直し6次化や輸出などへの挑戦や、すべての事業にわたる J A 事業・組織の枠を超えた効率化などをいいます」^{注1)}

ここで明らかのように、第28回大会決議は、定義はさて置くとして、その具体策がもつばら事業の拡大と効率化の強調に終始していて、各事業部門の収支構造の転換は、あくまで暗黙裡の大前提（与件）として置かれていて、そのこと自体について直接的に論及しようとはしていない。

第28回 J A 全国及び県大会決議、J A 次期 3 年計画をめぐる諸問題に関する農業・農協問題研究所の受託研究班（以下、農業・農協問題研究所受託研究班と略称）の「第28回 J A 全国大会議案と J A の次期 3 年計画の策定問題を巡る諸問題」は、そこをとらえて、大会決議が今問題として取り上げるべきは、「従来の信用事業・共済事業に依存した事業（経営）モデルの転換というより大きな事業モデルの転換である」のに（31ページ）、問題の対象を「農協の全体の事業モデルではなく個々の経済事業モデルに矮小化」してい

ると指摘している（25ページ）^{注2）}。

農林水産省の「経済事業の赤字体質からの脱出」

昨年10月31日に開催された全中・全農・農林中金の「営農経済事業に関するJA実践支援の合同説明会」（260人参加）において農林水産省経営局協同組織課の日向彰課長は、「農協総合統計表に基づいて、経済事業の赤字体質を脱却している全国の約2割農協の特徴を紹介」して、「黒字農協と赤字農協の際立った特徴として、1農協当たりの経済事業の総利益はほぼ同水準だが、黒字農協の事業管理費11億円は赤字農協の28億円の半分以下になっている」「これはやる気があればできることを示している。今後、農協の経営はきびしくなることは確実。そのことをふまえて経済事業の改革・経営基盤の強化に取り組んでほしい。次の世代に農協をつなぐために、黒字農協の事例を面的に広げて、今後100年続く組織であっていただきたい」と奮起を促した^{注3）}。つまり農林水産省は、信用事業の収支悪化を絶対的与件として、経済事業部門の黒字化にターゲットを絞っているのである。

増田氏の「事業モデルの転換」の把握

増田佳昭氏は、「総合JAの未来像をこう描く－事業モデルの転換を中心に－」（農業開発研修センター「JAの自己改革と事業モデルのあり方に関する特別研究会」2019年11月）において、「事業モデルの転換」をJAグループの事業部門の収支構造の転換と、各事業部門における事業改革（事業の内容と進め方の見直し）にかかわる問題としての把握を試みている。

加えて、氏が「JAグループの」としているところの意味は大きい。JAのみならず、それを、系統組織を包含してとらえるべき問題としているところが重要である。各事業は単位農協のところで完結しているわけではないのだから、総合農協の総合事業は連合会があって完成形をなすものであるから、「事業モデルの転換」は連合会も含めてダイナミックに論じられなければならない^{注4）}。

以上の三者の「事業モデルの転換」についての見解からみえてくる「事業モデルの転換」理論の枠組みは、大きくはJAグループの事業部門の収支構造の転換と、各事業部門における事業改革（事業の内容と進め方の見直し）にかかわる問題であり、さらにそれはJAのみならず系統組織を包含してダイナミックにとらえるべき問題として理解される（系統組織を包含したダイナミックな把握）。→「事業モデル転換」の3つのベクトル

第1のベクトルについては、各農協の部門別損益計算書全体にわたる分析と考察が求められることになり、第2のベクトルについては各事業部門の事業収益、事業費用についての分析さらには事業管理費（配分）についての分析が求められることになる。しかし、そのいずれもが各地域、各農協の固有の特殊性を反映してあるものであり、一般論での解

明にはおのずと限界がある。その先は、それぞれについての地道な事例研究を待たなければならぬ。

まとめ

第28回大会決議は上記で明らかなように、「事業モデルの転換」の「事業を行う枠組みやシステムの見直し、そしてそれにともなう経営資源の再配分」という定義が、必ずしも「JAグループの事業部門の収支構造の転換」という内容を排除するものではないとしても、その具体策としてもっぱら「事業の拡大とすべての事業にわたる効率化」を強調していることに加えて、決議が全体として、「購買事業や利用事業の運営効率化、JA間や連合会との事業連携の強化、物流の合理化等をすすめる、共通管理費配賦後の経済事業利益（農業関連・生活その他）に目標値（赤字幅の圧縮、黒字幅の拡大など）を設定し、その実現をめざします」とうたい（29ページ）、農林水産省と同様に経済事業の赤字体質の脱却というところに自己改革の課題を収斂させていて、結果として問題が矮小化されてしまっている点が気にかかるところである。

ただし、そこでの「JA間や連合会の事業連携の進化、物流の合理化等をすすめる」、
「JAと連合会による施設の共同運営や複数JAによる計画的な施設の集約再編、相互利用、担い手への施設の運営委託等をすすめる」としている点は、先にあげた「事業モデル転換」の第3の要点「系統組織を包含したダイナミックな把握」とのかかわりではきわめて重要な課題提起といえる。とくに、「担い手への施設の運営委託」の提起は、担い手の農業者所得の増大に直結する可能性が大きいことを考えるときわめて貴重な提起といえるのではないか。

いずれにしても、「事業モデルの転換」を上記のように定義する限りは、われわれはそれを農協の事業と経営のあり方全体の問題として、さらに言えば、農協グループ全体の問題としてとらえなければならないということになる。

（本センター会長・滋賀県立大学名誉教授）

注

- 1) 第28回JA全国大会決議『創造的自己改革の実践－組合員とともに農業・地域の未来を拓く－』2019年3月。
- 2) 受託研究班「第28回JA全国大会議案とJAの次期3か年計画の策定問題をめぐる諸問題」、農業・農協問題研究所『農業・農協問題研究』2019年7月、第69号。
- 3) JAcom農業協同組合新聞2019年11月1日付。
- 4) (一社)農業開発研修センター『JAの自己改革と事業モデルのあり方に関する特別研究会』2019年11月。

【お断り】前号で掲載を予告していた「“農協グループ”の子会社について今どう論じるか（中）」は、筆者の都合により変更いたしました。