

経済事業の収支改善が進まない原因

有限責任監査法人
トーマツ JA 支援室
みず たに せい ご
水谷 成吾

1. 収支改善どころか拡大する経済事業の赤字

全国の農協で経済事業の収支改善について意見交換すると、経済事業に対して漠然とした問題意識を持っているだけで、本質的な原因追究を怠ってきたのではないかと感じるものが少なくありません。そのような農協では、経済事業の収支改善は「できたらいいね」という努力目標になっていることがほとんどです。

その結果、役員と現場職員との収支改善に対する意識に乖離ができ、役員が経済事業の収支改善に頭を悩ませる一方で、現場職員からは「農協改革」によって自らの正当性が後押しされたと言わんばかりに、ヒト・モノ・カネに対する追加要求が出てきます。ボトムアップのプロジェクトチームなどが事業計画を策定すると、地に足のつかない理想論が飛び交い、「もっと人を増やして」「もっとコストをかけて」「もっと新しい施設をつくって」という、採算性を度外視した農家のための取組みが提案され、役員を啞然とさせています。

この感覚の違いが、経済事業の収支改善に向けた大きな足枷です。役

員がいくら経済事業の収支改善を掲げても、当の職員にその意識はなく、「組合員のためなら、いくらコストをかけても構わない」と錯覚しているようでは、経済事業の赤字が拡大するのも無理はありません。

2. 脱却できない殿様商売

「組合員が農協を利用することは当然だと言わんばかりの対応で利用者分析やマーケティングをおろそかにし、農協を利用しない組合員は自分勝手な組合員だとレッテルを貼り、改善努力を怠ってきたのが農協の経済事業だ」という農協の経済事業に対する批判も、地域によっては的を射ていると言わざるを得ない状況です。

ホームセンターの台頭からは、「品質が違う」と目を背け、予約のFAX用紙をポストイングさえすれば、組合員は当然に購入するものと思っているのではないのでしょうか。競合のホームセンターが営農指導員を配置するだけでなく、農家向けに収穫期払いを可能にしている時代に、「組合員だから農協を利用するのが当然だ」と胡座をかいて、旧態依然の経済事業を継続するのは農協の驕りと言えます。

それにもかかわらず、昨年度の購入実績から今年度の購入見込みを整理して、取りこぼしのないようにアプローチしている農協がどの程度あるのでしょうか。また、販売取扱高からあるべき購入額を推定して、組合員をフォローしている農協がどの程度あるのでしょうか。

3. 漠然とした問題意識では収支改善できない

これまでは、経済事業の赤字部分を補填する信用事業という収益事業があったので、「経営事業の赤字は当たり前」などと悠長なことを言われていました。そのため、「経済事業には数字目標がそぐわない」と言い訳し、詳細な実態把握を避けてきたのではないのでしょうか。その結果、「業務に無駄がありそう」「物流に無駄がありそう」などと、漠然とした問題意識は持っていても、部門別損益計算を理解し、どこに改善すべき無駄があるのかを把握している役職員は多くありません。

供給高や取扱高が増加した、減少したとどんぶり勘定で議論していて

も有効な改善策など出てくるはずがありません。組合員のための経済事業だと言っても、どの程度の赤字が許容範囲なのか明確にしているでしょうか。労働分配率をもとに人件費が高いという話はよく聞きますが、経済事業の業務内容を理解し、適正な職員数を把握している役職員がどれほどいるのでしょうか。ほとんどの農協では、経済事業の収支構造も理解していない役職員が、勘と経験で闇雲に収支改善に取り組んでいるのが実態ではないでしょうか。

このように、問題意識が漠然としている限り解決されることはありません。問題の本質に迫ることなく、感覚的な議論に終始し、漠然とした問題意識をそのまま放置すれば、改善されないどころか、状況は悪化していくでしょう。

4. 安易な「人員削減」と「施設の集約」

漠然とした問題意識で経済事業の収支改善に取り組む農協が陥りがちなのが、安易な「人員削減」と「施設の集約」でしょう。部門別損益計算を眺めてみれば、特出しているのは「人件費」と「施設費」であり、経済事業の実態をあいまいにしか把握していない役職員が、ここを改善することが一番効果的だと考えるのも無理はありません。

しかし、人件費と施設費は組合員に対するサービスレベルに直結する費用であり、職員数（人件費）を減らせば、組合員に対するサービスも低下するおそれがあり、施設（費）を減らせば、組合員にとって不便になるおそれがあります。

それでも、「背に腹は代えられない」と、安定経営のために採算性の悪い事業・事業所を廃止することが農協らしい事業のあり方と言えるのでしょうか。都合よく「組合員のため」と言い訳し、経営が苦しくなったら切り捨てるのであれば、農協を資本の論理で改革しようとする規制改革推進会議の主張と変わりません。

5. 経済事業の収支改善の要諦

経済事業の収支改善に取り組むには、「この辺」に無駄がありそうだ」

購買事業（生産）の収支構造

生産購買 事業総利益	=	事業収益	-	事業費用				
事業収益	=	供給量	×	供給単価				
供給量	=	生産量	×	肥薬の散布 割合	×	農協利用率		
供給単価	=	仕入原価	×	手数料率	+	諸掛・運賃	-	値引き
生産購買 事業費用	=	仕入原価	+	人件費	+	施設費		

と問題を大雑把に捉えるのではなく、「“ここ”に無駄がある」と明確化することが必要です。そのために、まずは、経済事業の収支構造を要素分解し、経済事業の抱える問題の所在を見極めることです。

自分の農協の経済事業について以下の問いに明確に回答できないのであれば、何をするかを検討する前の段階です。このまま収支改善に取り組んでも、どこにゴールがあるのかわからないまま走り始めた状態であり、思い付きの施策が形式的に実施され、成果の検証もないままに消えていくことになるでしょう。

経済事業の収支改善で成果を出すためには、役職員が「なぜ赤字なのか」を理解(①～⑧)したうえで、農協の経済事業に対する想いを整理(⑨、⑩)して、収支改善に向けた取組みを方向付けていくことが必要です。

【経済事業の実態を理解していますか？】

- ① 経済事業が赤字なのは、事業収益が少ないのか、事業費用が多いのか？
- ② 事業収益が少ないのは、供給量が少ないのか、供給単価が低いのか？
- ③ 供給量が少ないのは、生産量（使用量）が少ないのか、農協利用率が低いのか？
- ④ 事業費用が多いのは、仕入原価が高いのか、人件費が高いのか、施設費が高いのか？

- ⑤仕入原価が高いのは、仕入先（全農・経済連）の問題か、購買プロセスの問題か？
- ⑥人件費が高いのは、職員数が多いのか、単価が高いのか？
- ⑦職員数が多いのは、業務が多いのか、効率が悪いのか？
- ⑧施設費が高いのは、施設数が多いのか、施設ごとの維持費が高いのか？
- ⑨組合員が農協を利用する理由・利用しない理由は何か？
- ⑩収益性・採算性を超えて農協の経済事業が守りたい価値とは何か？

6. 経済事業の収支改善が進まない原因

組合員のための非効率を受け入れようという経済事業をどんぶり勘定で運営していれば、コスト過多になることは容易に想像できます。「組合員のため」という“赤字”の大義名分があるために、費用対効果（採算性）を問うことが悪であるかのように勘違いし、コストに関する感覚が鈍くなっています。

そもそも「利は仕入れにあり」と言われるビジネスにおいて、どれほどの農協が仕入れに本気で向き合っているのでしょうか。稲盛和夫氏の言葉を借りれば、「利益を得ようと思えば、ポイントは仕入れにある。だから大阪の船場では、仕入れは旦那がするものでした。売り場は番頭に任せても仕入れは旦那がする。高いものを仕入れていたのでは、いくら頑張っても利益はあまりでないわけで、仕入れをとことん安くする必要があるので。」（PHP 研究所「新版・実践経営問答 こうして会社を強くする」稲盛和夫）。

それにもかかわらず、仕入れを連合会に依存し、仕入れ価格を与えられるものとして受け入れているのではないのでしょうか。そのうえで、「経済事業にはその程度の人材しか配置していない」という負い目もあり、経済事業に抜本的な改革など期待できないと諦めてはいないのでしょうか。「組合員のため」という言い訳で経済事業の赤字を正当化し、問題の本質から目を背け、「昔からやっていること」を継続しているだけなら、収支改善が進まないのは当然です。

7. 「改善すべき無駄」を見極める力

経済事業の収支改善が難しいのは、農協の経済事業の性質から、単に赤字を解消すればよいというものではないということです。農協の安定経営のために、経済事業を儲かるか否かの判断によって整理し、わずかな利益を出すことが農協の目指すべき経済事業ではないはずです。

しかし、信用事業・共済事業の収益に寄りかかり、経済事業の無駄はすべて許容すべきと考えている農協に収支改善などできるはずがありません。そのような農協が、経済事業の実態を理解せずに、人件費と施設費を安易に削減し、短期的に収支改善しても本質的な問題解決になっていないことがほとんどです。

まずは、「経済事業の赤字は今に始まったことではない」と言って臭いものに蓋をするのではなく、何が「組合員のための非効率」であり、何が「改善すべき無駄」なのかを明らかにすることから経済事業の収支改善を開始するべきです。

掲載内容について

掲載内容は筆者の個人的見解であり、筆者の所属組織とは無関係です。

好評発売中

**「農協人」を
育成するための
人事制度改革**

有限責任監査法人トーマツJA支援室 著
水谷 成吾

**「農協人」を
育成するための
人事制度改革**

有限責任監査法人トーマツJA支援室 著
水谷 成吾

A5版116頁／定価1,620円