

第8章 長野県 信州うえだ農協 －廃止店舗を地域住民と活用－

主な取組み

- ・ 平成27年9月、36店中17店で信用窓口を廃止した。
- ・ 窓口を廃止した店舗を「区域ふれあいセンター」として活用している。具体的な内容の検討と運営の一部は地域住民が担っている。
- ・ 廃止窓口の代替としてATMを整備し、渉外活動の質を向上させた。

取組みの成果

- ・ 「区域ふれあいセンター」として活用している店舗の一部では、窓口廃止前よりも来店者数が増えた。
- ・ 再編と並行して進めた取組みにより、支所活動や事業間連携も活発になった。

〔目 次〕

- 1 はじめに
- 2 農協の概要
- 3 支所再編の経緯
 - (1)27年9月の再編までの状況
 - (2)27年9月の再編のきっかけ
 - (3)プロセス
 - (4)再編の内容
 - (5)再編の基準
 - (6)組合員との合意形成
- 4 再編後の状況
 - (1)区域ふれあいセンター
 - (2)廃止店舗の代替手段
 - (3)1支所1活動と事業本部制
- 5 小括

1 はじめに

長野県東部に位置する信州うえだ農業協同組合(信州うえだ農協)は平成 27 年 9 月、17 店の信用窓口を廃止した。

2 農協の概要

信州うえだ農協は平成 6 年 11 月、上田市、東部町、真田町、丸子町、よだくぼ南部、塩田、青木村の 7 農協の合併で成立した。長野県の東部に位置し、管内は上田市、東御市、長和町、青木村の 2 市 1 町 1 村である。

平成 30 年度の農畜産物取扱高は 85.2 億円である。取扱が多い品目の上位は野菜 26.7 億円、米穀 14.5 億円、畜産 12.1 億円となっており、品目の偏りが比較的小さいのが特徴である。30 年度末の長期共済保有高は 8,835 億円、貯金残高は 3,338 億円、貸出金残高は 598 億円である。組合員数は正組合員 16,101 人、准組合員 12,670 人、合計 28,771 人で、職員数は 714 人である。

3 支所再編の経緯

(1)27 年 9 月の再編までの状況

信州うえだ農協には合併当時 36 支所、7 出張所の合計 43 店舗があった。合併後 2 度、店舗の再編を行っており、平成 27 年 9 月の店舗再編は 3 回目である。いずれも信用事業の事業環境の、今後の見通しを含めた厳しさが背景にある。

1 回目は平成 14 年、農協内に「信州うえだ金融店舗あり方研究会」を立ち上げて検討を重ねた。研究会は、今後は全店一律のフルバンキング店舗ではなく、機能特化型店舗を導入する必要があると結論付け、3 店舗を融資特化店に変更した。

2 回目の再編は平成 19 年に実施した。信州うえだ農協には、合併前の 7 農協をもとにした 7 つの地区があり、1 つの地区に複数の支所があるが、それを地区の中心となる「統括支所」1 つとその他の小規模な「ランチ店」に分け、営業担当者と為替業務及び後方事務を統括支所に集約した。ランチ店は職員数を存置最低基準の 4 人とした。また、資産相談センター「プレミアムサロン」とローン営業センターを導入する一方で、7 出張所のうち 6 出張所を廃止した。

1 回目と 2 回目はいずれも店舗機能の変更をしたが、6 出張所を廃止した以外は、ランチ店となったものも含めて旧支所はすべて残っていた。

(2)27 年 9 月の再編のきっかけ

平成 20 年に発生したリーマンショックとその後の金融環境のなかで金融事業の収益の厳しさを改めて認識した農協は、23 年に中長期経営財務計画を立ち上げた。中長期経営財務計画は、金融の収益が減少しているため今後は営農経済事業で収益を上げていく必要があるとし、大きく 4 つの改革方針を打ち出した(第 8-1 表)。事

業拠点の再構築はそのうちの 1 つであり、営農経済事業に資源を投じるために金融事業を効率化することを目的としている。

第 8－1 表 信州うえだ農協の中長期経営財務計画の枠組み(平成 23 年)

① JA事業方式の転換
② 農業基盤強化と営農事業改革 ・生活・福祉事業改革 ・信用・共済事業改革
③ 事業拠点の再構築
④ 人事労務改革

資料 信州うえだ農協資料

(3) プロセス

農協では、店舗再編を進めるにあたって一番難しい点は役職員の意見集約ではないかと考えた。自分の職場がなくなるうえに、組合員が離れていくきっかけになるかもしれないためである。そこで、「農協の中で揉む」ことを重視して再編案を検討する体制を作った。検討体制は第 8－1 図、検討プロセスの経過は第 8－2 図の通りである。

「プロジェクト会議」(正式には「事業拠点再構築検討プロジェクト会議」)は、支所再編の原案を練る場所である。ここに現場の統括支所長と本所の室部長など、主要な役職員を参加させて原案を作っていた。プロジェクト会議の事務局として総務企画部に改革推進室を置いた。プロジェクト会議は平成 24 年 1 月から 26 年 3 月まで、17 回開催した。

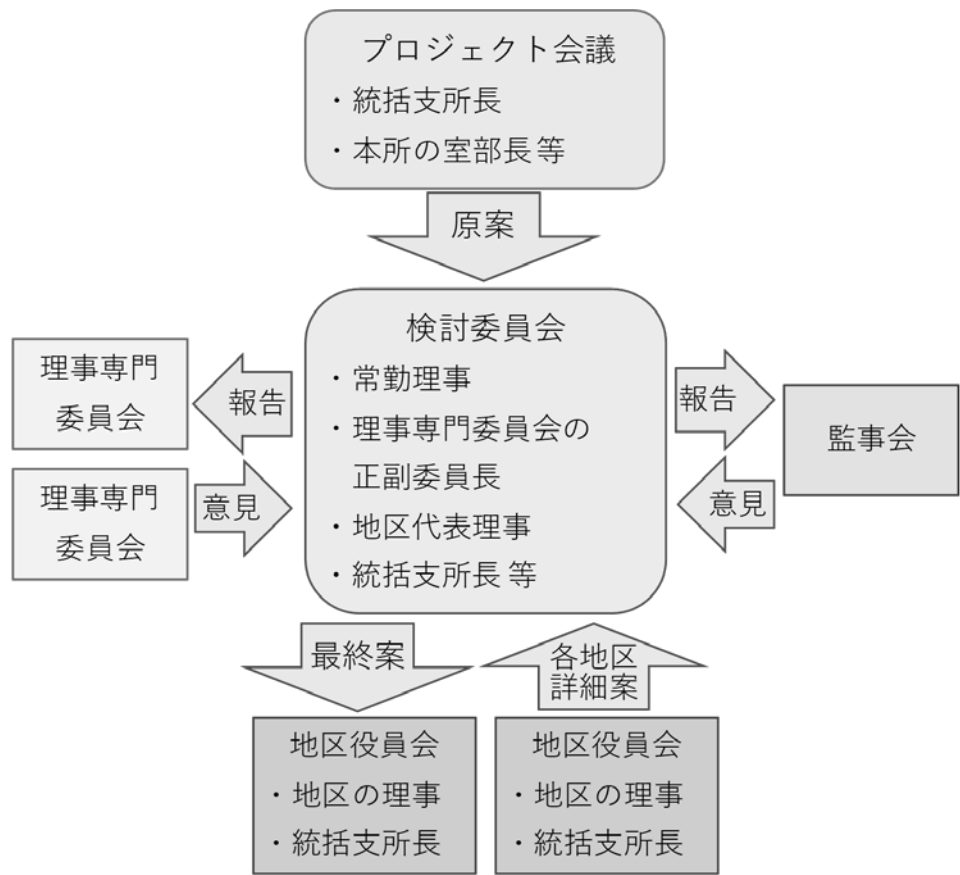
「検討委員会」(正式には「事業拠点再構築検討委員会」)は、常勤理事や、理事で構成される専門委員会の正副委員長、地区代表理事等の理事と、統括支所長等職員が参加しているもので、プロジェクト会議からの原案を検討し、再編の方針や基準を決めた。検討委員会は平成 24 年 8 月から 26 年 9 月まで、12 回開催した。

検討委員会は検討内容を随時、理事の各専門委員会と監事会に報告したうえで意見交換し、内容に反映させた。意見交換は平成 24 年 10 月から 26 年 7 月まで行った。

検討委員会は支所再編の方針や基準についての最終案を作ると、地区役員会(地区ごとの理事による会で、統括支所長も参加)に大枠を示した。地区役員会はそれに基づいて地区ごとの具体的な再編内容を決め、検討委員会に提出した。地区役員会は平成 26 年 4～9 月に開催した。

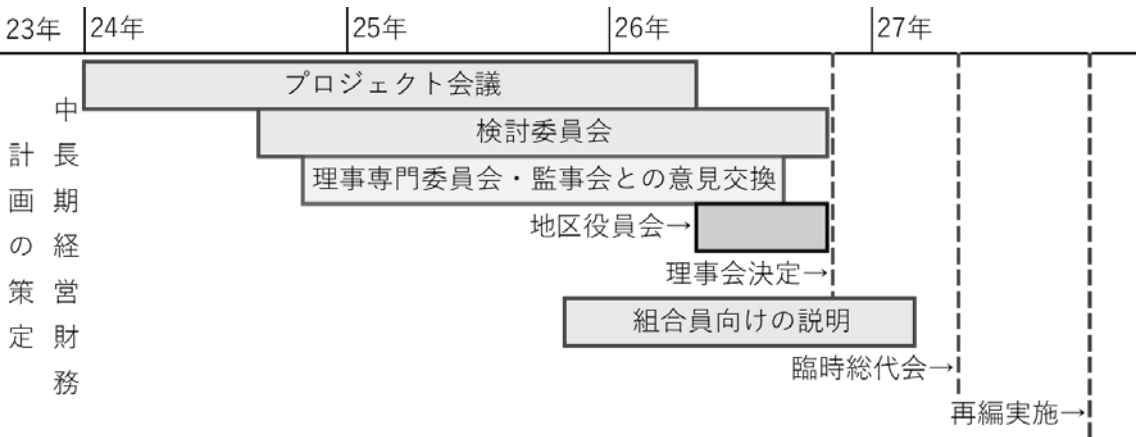
最終的な再編案は検討委員会が理事会に提出し、平成 26 年 9 月に決定した。

第 8－1 図 信州うえだ農協の店舗再編検討体制



資料 ヒアリングおよび信州うえだ農協資料より農林中金総合研究所作成

第 8－2 図 信州うえだ農協の店舗再編検討プロセス



資料 ヒアリングおよび信州うえだ農協資料より農林中金総合研究所作成

(4)再編の内容

再編の検討を進めるなかで、将来的に金融窓口の役割は減っていくと考えた。しかし、36 の店舗はかつて 1 つ 1 つが独立した農協であり、組合員にとっては昔から使っているもので、しかも信用・共済事業だけのものではない。そのため、再編の対象とする店舗では信用・共済事業の窓口を廃止するが、店舗は残して別の活用方法を探すことにした。また、代替手段としてATMを整備し、職員も 1 人常駐して相談対応や手続きの取次を引き続き行うこととした。窓口を残す店舗には特に手を加えず、店舗の新設もしないことにした。具体的な店舗窓口の存廃は第 8－2 表のとおりである。

新しい活用方法を探る店舗は「区域ふれあいセンター」と総称することとした。どのように活用するのかについては、地域づくりにおいて店舗が担うべき役割が地域によって異なり、農協側で決めてもうまくいかないと考え、地域の組合員に検討とその後の運営の一部を委ね、農協はその支援を行うこととした。

第 8－2 表 信州うえだ農協の平成 27 年 9 月の店舗再編

支所（＊は統括支所または地区 事業部、注 1）	店舗	窓口 存廃	備考
東御 支所＊	田中 店	○	
	滋野 店	○	
	祢津 店	○	
	和 店	○	
上田東 支所＊	神科 店	○	
	神川 店	○	
	豊里 店	—	
	殿城 店	—	
	上田 店	—	本所内営業窓口として移転
上田西 支所＊	泉田 店	○	
	塩尻 店	○	
	川辺 店	○	
	城下 店	—	
	室賀 店	—	
	浦里 店	—	
青木 支所		○	
真田 支所＊	長 店	○	
	菅平 店	○	
	本原 店	—	

	傍陽 店	—	
丸子 支所 *	丸子 店	○	
	長瀬 店	—	
	塩川 店	—	
	依田 店	○	
	西内 店	—	
	東内 店	—	
よだくぼ南部 支所 *	長久保 店	○	
	大門 店	—	
	古町 店	—	
	和田 店	○	
武石 支所		○	
塩田 支所 *	中塩田 店	○	
	別所 店	—	
	西塩田 店	—	
	東塩田 店	○	
	富士山 店	—	

資料 ヒアリングおよび信州うえだ農協ディスクロージャー誌

(注)1 再編前は統括支所、再編後に地区事業部となった。

2 出張所、派出所は除く。

(5)再編の基準

検討委員会は客観的な再編基準として考慮すべきものに、市町村域、中学校区、農協の地区割り、組合員数、貯金残高等を挙げた。これらに基づき、窓口を残す店舗数を地区ごとに定めた。具体的にどの店舗を残してどの店舗を閉じるかは、地区役員会での議論で決めた。

(6)組合員との合意形成

組合員向けの説明会は平成 25 年の終わりごろから、のべ 167 回、2,600 人に対して実施した。反対意見の強かった地区では重点的に説明した。

説明では、窓口を持つ店舗数や、廃止店舗には職員が 1 人常駐することとATMを整備することも示した。そして、大きな投資はできないものの、廃止店舗は区域ふれあいセンターとして再活用する方針であり、具体的な内容は地域の人々に考えてもらい、農協はその支援をすることも説明した。

最終的に平成 27 年 3 月の臨時総代会で事業拠点再構築計画が提案され、承認された。

4 再編後の状況

(1) 区域ふれあいセンター

区域ふれあいセンターとしての具体的な活用内容は、第 8-3 表のとおりである。活用の結果、窓口廃止前より来店者数が増えている店舗もあるという。

第 8-3 表 信州うえだ農協の店舗再活用事例(平成 30 年 1 月現在)

店	内容	備考
田中	ワイン造りの取り組みが盛んな地域で、イタリア料理の飲食店「東御ワインポータル」と地元産ワインの販売拠点に賃貸。	旧結婚式場
滋野	市民団体が運営する、地域住民の居場所づくりを目的にしたカフェ「おらちのえんがわ」。	旧生活店舗
豊里	介護施設「豊殿の家」、および喫茶機能を持ったふれあいサロン「hinata boccho とよさと」(写真 8-1)。農産物直売所を併設。ふれあいサロンはまちづくり協議会や女性部等によるボランティア組織が運営。	
殿城	多面的機能支払交付金制度の運営業務を代行する事務所。	
城下	地域の組合員や利用者が講師を務める市民講座「ふれあい自由広場」の会場等。また、郷土史をまとめる「諏訪形誌刊行委員会」の編集場所や、行政から委託を受けた「城下まちづくり未来会議」が活用。	
室賀	月 2 回、「室賀健康広場」として健康体操の会場になる。また組合員から預かった書籍の貸出。	
浦里	女性部等の料理教室の会場。	
傍陽	加工品の研究開発を行う拠点。	旧 A コープ
長瀬	いきいきスクール等の開催。	
塩川	女性部等の料理教室の会場、その他手芸教室など女性部の活動拠点、子供向けイベントの会場。加えて厚生連の訪問看護ステーションの事務所として賃貸。現在は厚生連の運営する介護施設「おおぞら」に改装。	
西内	地区事業部生活課の拠点など。	
大門	そば教室を中心とした、組合員の多目的利用施設。	
古町	そば教室を中心とした、組合員の多目的利用施設。	
別所	多目的利用施設、および市と連携したストレッチ・体操教室の会場。	
西塩田	農業支援センター事務所。	
富士山	農協子会社の事務所。加えて、料理教室ができる簡易設備を設置し、多目的利用施設として女性部や活性化組合等に開放。	
秋和	女性部等がフラダンスなど趣味の活動をする会場、および直売所。	

資料 信州うえだ農協資料

(注) 1 滋野と田中は信用窓口を廃止しておらず、それ以外の事業拠点の再活用事例である。

2 秋和は平成 19 年に廃止された 6 出張所のうちの 1 つである。

写真 8－1 「hinata bocca とよさと」の内観



写真 農林中金総合研究所撮影

(2)廃止店舗の代替手段

平成 27 年の再編前、9 店にはATMがなかったため、「通帳の繰り越しもできる最新式のATMを設置しますので、通常のお取引だったら不都合はありません」という説明をした。また、定期貯金の取引やキャンペーンなど特別の取引については、「渉外担当者が以前よりもきめ細かくまわります」という話もした。ATM設置と渉外体制強化、この 2 つで利用者に不便のないように配慮した。

渉外については担当者(信用事業および共済事業)の人数を増やすことができなかったため、渉外の質の向上を目的として平成 28 年後半から長野県信連の現場営業力強化プログラムを導入した。

さらに、利便性でネックになるのはやはり高齢者だと考え、年金宅配サービスの実施も表明した。

(3)1 支所 1 活動と事業本部制

信州うえだ農協は、「1 支所 1 活動」に力を入れている。地域の清掃活動などは再編前より実施していたが、店舗から金融窓口が無くなったことで、農協から施策を打っていかねばならなくなったため、地域づくりとしての位置づけが明確になった。

1 支所 1 活動は、7 つある地区事業部(第 8－2 表を参照)の単位で行っている。平成 27 年の店舗再編の際に地区制を導入し、地区内の支所や営農センターなど全体を統括する地区事業部長というポストを新設し、支所長に兼任させるようにした。1

支所 1 活動の活動主体は地区とし、今後さらに店舗再編しても活動がなくなる体制である。活動には農協からの予算がついており、加えて信連や共済連からの助成もあるという。

活動の内容は、地区事業部長が中心となって、地区で独自のものを考えている。一例として、上田市は寺社が多く信州の鎌倉と呼ばれており、鎌倉市と姉妹都市になっていることから、その寺社が多い地区の地区事業部長が鎌倉市に行って農産物の PR 活動をしている。地区事業部長となった支所長は、かつては金融関係のみを見ていたが、地区事業部長となったことで農業振興や地域振興にも力を入れるようになった。

その他の例として、小学生向けに、かぼちゃを種から育ててハロウィンのときにくりぬいてランタンを作るイベントなどもある。地域を巻き込んでのこうしたイベントは、毎日どこかの支所で開催されているくらい、盛んにおこなわれている。

地区制は平成 23 年の中長期経営財務計画 4 本柱のうち「JA 事業方式の転換」に位置付けられている。合併後しばらくは、業務の内容や仕方を統一することを意識して体制を整えてきた。1 支所 1 活動は、合併後 20 年を経過して、各地区で独自の活動をしてもいい時期になったのではないかと考えて始めた。

「JA 事業方式の転換」の別の施策として、本所に事業本部制を導入している。信用、共済、生活、健康福祉の各事業を同じ「くらしづくり本部」にぶら下げ、事業縦割りではなく横の連携を取りやすい体制に変えた。支所でも地区事業部長が営農経済事業も金融も考えていく体制に変えた。こうした取り組みの結果、農協全体で事業間連携も進んできている。

5 小括

信州うえだ農協の店舗再編の特徴は、対象店舗で信用事業と共済事業の窓口を廃止しつつも店舗自体は残し、地域住民のために活用していることがまず挙げられる。また、再編案を検討する体制を農協内に整備し、役職員、理事、組合員で慎重に合意形成を進めた点も特筆すべきである。

こうした取り組みの結果、再活用が始まっている店舗の一部では窓口廃止前より来店者数が増えている。また、同時に進めた事業方式の転換によって役職員の意識が変わり、支所活動や事業間連携も活発になった。

<参考文献>

- ・ 高山航希(H31)「農協の店舗再編と組合員接点の強化―組合員のニーズと地域の変化への対応―」、『農林金融』3 月号(第 72 巻第 3 号)、2～16 ページ
- ・ 高山航希(R1)「明日へのヒント 店舗再編の課題 組合員接点の強化」第 5 回、『日本農業新聞』、令和元年 7 月 6 日付