

J A 人 づ く り 研 究 会
第 1 4 回 研 究 会 報 告 資 料

単一JA合併と人づくり

平成24年6月15日

J A お き な わ

管理本部常務 普天間朝重

1. 単一JA合併の経緯

(1) 早期是正措置

- 平成9年以降、銀行の相次ぐ破綻
- 平成10年4月、政府による金融機関に対する早期是正措置の発布（金融機関は自己資本比率が4%を下回ると早期是正措置）
- 県内JAグループでは、不良債権問題を抱えた状況で早期是正措置は乗り越えられないとの危機感。

早期是正措置

- 早期是正措置とは、金融当局である金融庁が、自己資本比率の基準を下回った金融機関に対して、業務の改善を図るために発動するもので、金融機関の破綻を未然に防ぎ、経営の健全性を確保することを目的として、1998年(平成10年)4月に導入したものの。
- 具体的には、自己資本比率の水準に応じて4段階に区分され、それぞれの段階にしたがって経営改善計画の策定・実施命令、自己資本の充実の実施命令、業務の縮小、業務の停止等が実施される。
- 早期是正措置の対象は、国際的に活動する金融機関(国際基準行)が自己資本比率8%未満、その他の金融機関(国内基準行)が4%未満となっている。

早期是正措置の概要

区 分	国際基準行	国内基準行	内 容
第1区分	8%未満	4%未満	経営の健全性を確保するための改善計画の提出・実行の命令
第2区分	4%未満	2%未満	資本の増強に係る計画の提出・実行、配当又は役員賞与の禁止又は要請、総資産の圧縮又は増加の抑制
第2区分の2	2%未満	1%未満	自己資本の充実、大幅な業務の縮小、合併又は銀行業務の廃止等の措置のいずれかを選択した上、当該選択に係る措置を実施
第3区分	0%未満	0%未満	行の全部又は一部の停止命令

(2) ペイオフ解禁

- ペイオフとは、金融機関の預貯金は1,000万円まで預金（貯金）保険機構が保証するというもの
⇒1,000万円以上は顧客の責任
- 銀行の相次ぐ破綻で平成8年4月、ペイオフ凍結（ペイオフ凍結とは、銀行が破綻しても、預貯金の全額を保証するというもの）
⇒凍結しないと危ない金融機関に取付け騒ぎが発生する懸念
- 金融情勢が安定化 → 政府は平成14年4月にペイオフを解禁すると発表
⇒顧客責任の復活
- 顧客の金融機関選別の高まり
⇒危ない金融機関には怖くて預貯金できない！

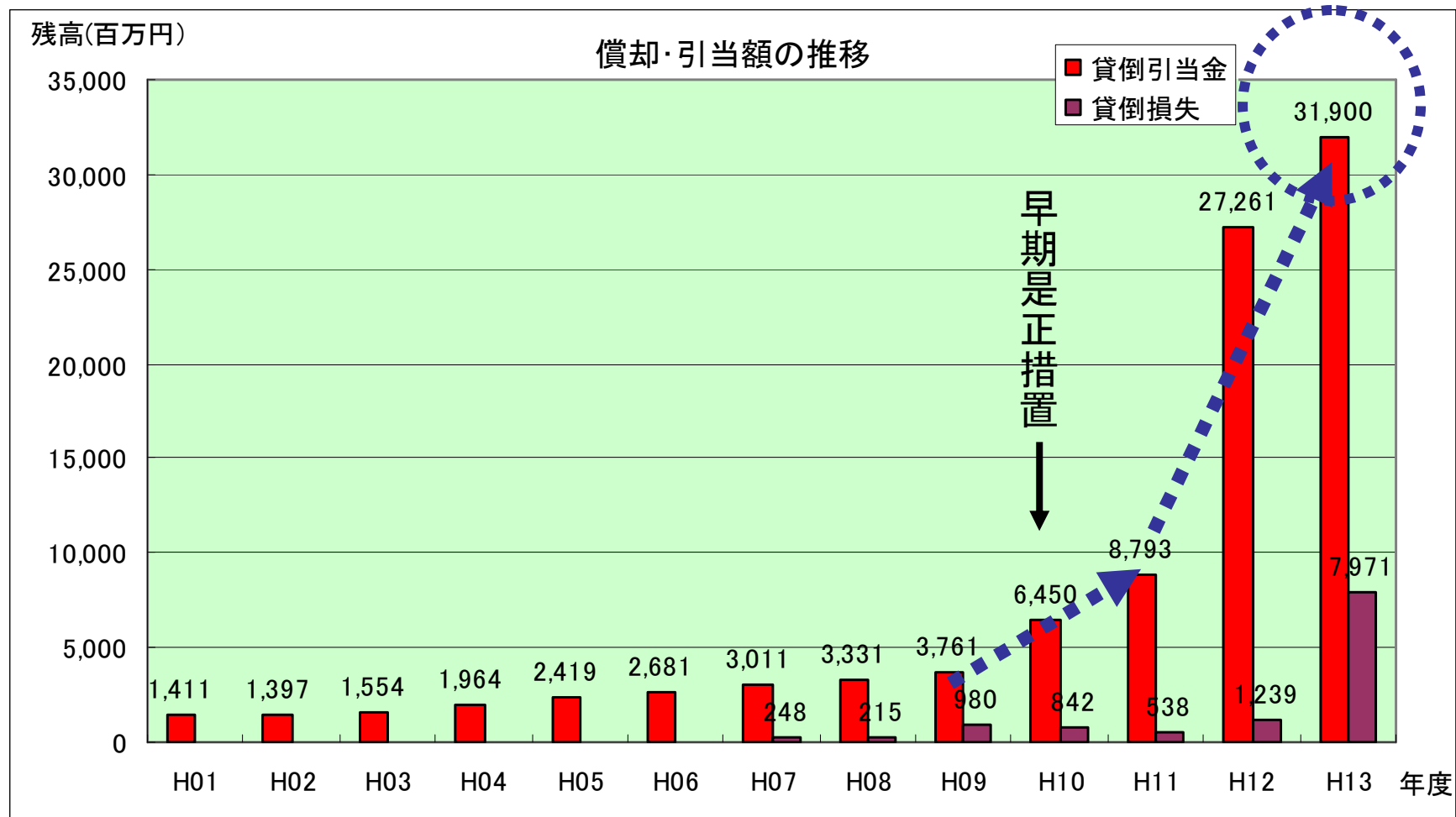
(3) 5JA構想と不良債権問題

- JAには多くの不良債権
⇒このままでは早期是正措置、ペイオフ解禁を乗り越えられない！
- 平成10年2月、第15回JA沖縄大会で「5JA合併構想」決議
- 5JA構想の実現に向けて、県、中央会でJAの不良債権処理支援策を模索
- 調査の結果、300億円を超える多額の不良債権が判明（平成12年度決算において不良債権処理で9JAが債務超過に！）



もはや単一JA合併しかない！

合併前JAの不良債権



(4) 合併推進本部の立ち上げ

- 13年1月26日、中央会理事会で「**沖縄県単一JA合併基本構想**」決定
- 13年2月1日、合併推進本部と合併推進協議会発足（本部長は中央会長、協議会長は県知事）。同時に合併推進局を設置
- 平成13年3月26日、第16回JA沖縄大会で単一JA合併構想の実現を決議

(5) 全国支援要請

- 中央会に全国支援作業チーム設置
- 経営困難8JAは平成13年度の総会で自主再建断念(=全国支援受入れ)決議
- 対象8JAの
 - ⇒ **必要処理額は349億円**
 - ⇒ **必要支援額は281億円**
(68億円は8JAの減資等の自助努力で対応)
 - ⇒ **全国支援額は248億円**
(33億円は県域で対応)
- 対象8JAの元役員(非常勤含む)700名余を経営責任追及
- 全国支援決定

769人の経営責任追及

県内、債務超過8 J A

過去10年の組合長ら対象 計15億円、返還要求

沖縄県農業協同組合（JAおきなわ）に合併する債務超過の八JA（農協）が、過去約十年間に役員を務めた組合長、理事ら七百六十九人の経営責任を問ひ、合計約十五億円の返還を求めていることが七日までに分かった。特に、不適当な融資でJAの経営に大きな損失を与えたとされる三十九人に対しては、十三日をめぐりに裁判上の手続を取る。大半の七百三十人には「道義的責任がある」として報酬の一部返還を求める。JAの破たん後、七百人以上の経営責任を求めているのは全国的にも例がない。

39人は法的手続きへ

経営責任追及は、二百とて構成する「JA経営」進め、対象となる案件を五十三億円の全国支援を責任検討委員会がガイ洗い出し、八JAへ申し渡す。八JAでは、ドラインをつくる作業を送り出した。八JAでは、

一九一一年度から二〇〇〇年度の間に就いていた役員など。このうち過剰な担保評価による貸し付けで回収不能に陥らせた事例など、不適当な融資をした三十九人に対しては裁判上の手続を取る。

三原則とは、①債務超過JAは存続させない（合併もしくは事業譲渡）②刑事・民事面からの経営責任の追及、道義的責任を求める③出資者責任（組合員の出資金を一口一千元を残し減資）とされており、債務超過JAに極めて厳しい内容になっている。

経営責任については、貯保の全国支援が決まる十三日を目標に、JA沖縄中央会、県、弁護士な

役員責任追及



(6) 組織合意の経緯

- 健全JA=6JA(宜野湾、真和志、浦添、津嘉山、南風原、豊見城)の組合員が反対運動活発化
- 健全JAが合併離脱を表明⇒その後、合併参加へ
- 与那国町農協は不祥事で解散
- 平成13年12月17日、全27JAが合併予備契約調印
- 平成14年1月18日、26JAが臨時総会で合併決議。JA真和志は否決⇒その後再度総会を開催(2月8日)し合併を承認
- 平成14年4月1日県単一JAとして「JAおきなわ」発足

JAおきなわ発足

預貯金量 全国2例目の単一組織 県内3位

県内二十七JAが合併して一日午前、那覇市の赤嶺本店理事長が新ら約二百五十二億円の資産から感涙まで一貫した参加する農業協同組合JA会館が開かれた。大いさげを披露し、組合員十一万六千八百八十一人、赤嶺本店理事長は「JAの原点に立ち返り、生産者の福を第一知事はた

営農事業の充実を図りた

「地域農業の発展と農家所得の向上の観点から単一JAの発足は誠に時宜を得たものだ。二十世紀の農業振興の大きな礎になると期待している」とJAおきなわ発足を祝した。

式典では、JA合併を進めてきた玉那覇清仁氏（JA沖縄中央会前会長・県単一JA合併推進本部長）に感謝状が贈られた。



県内27JAが合併し、単一JAとしてスタートを切った＝那覇市のJA会館

（正組合員五万七千五百十二人、准組合員五万九千二十九人）で全国一列目の単一JAがスタートした。

式典で大城会長は「県内の農業生産高が伸び悩み、輸入作物の貿易自由化など感しきは増している。持ちこたえる力を結集し、地域農業の発展に全力を尽くす」と誓いの決意を述べた。

貯金残高は六十八億九千十億円余となり、県内では琉銀、沖縄次ぐ三番目の預貯金規模となる。

同日付で、農水産業協同組合貯金保険機構と全国相互援助制度委員会が

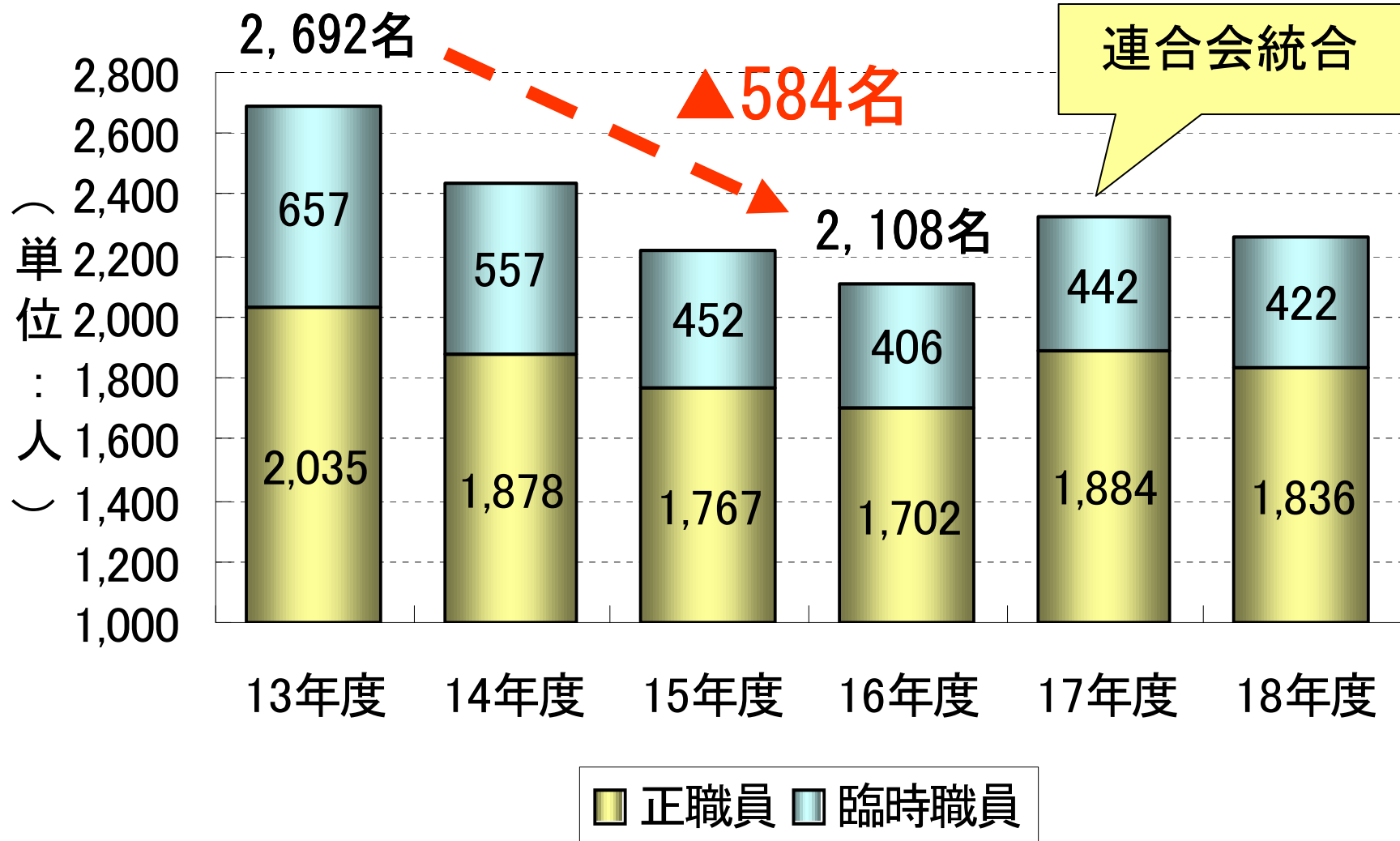
JAおきなわ発足

2. 合併後の動向

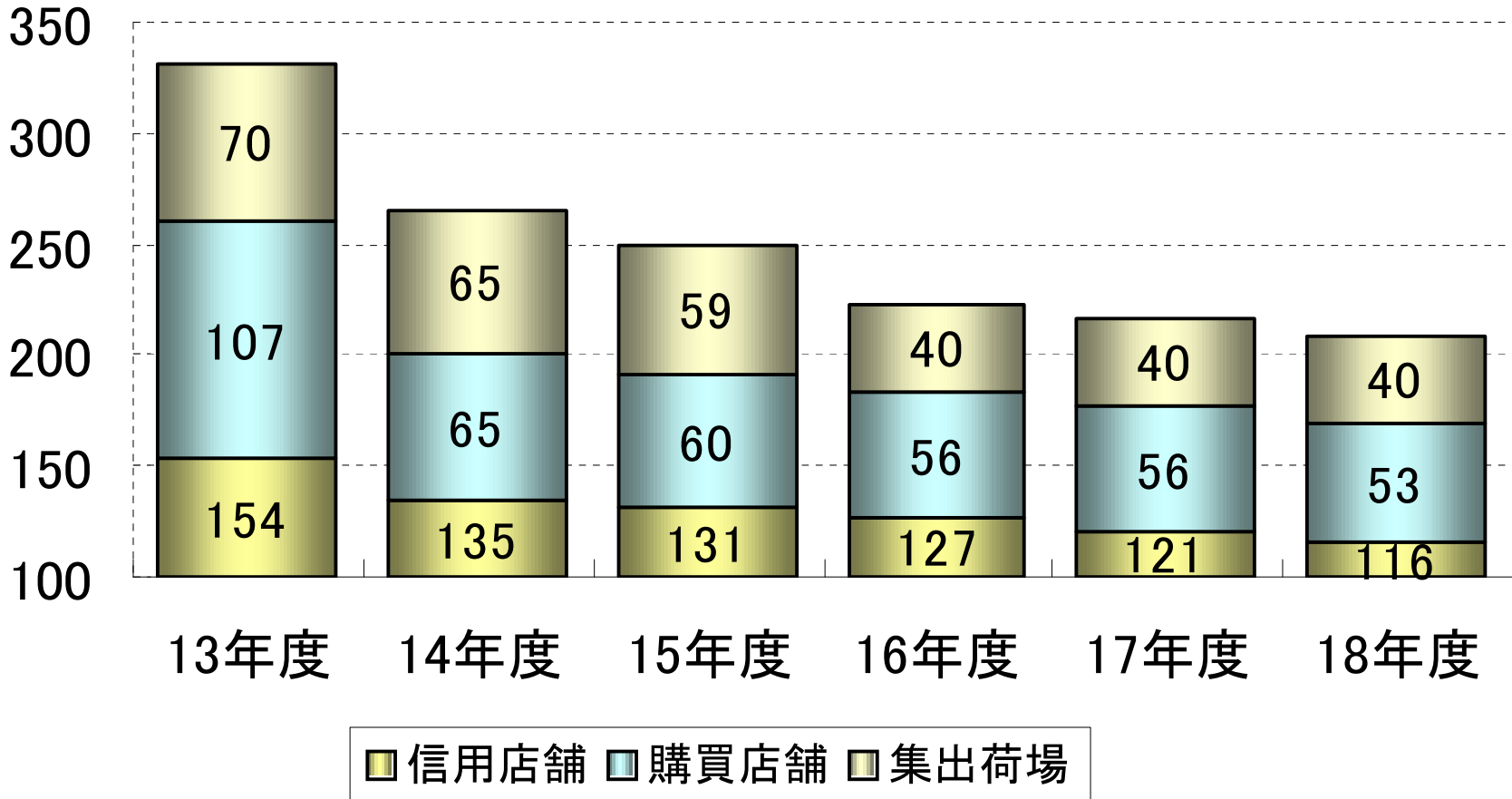
(1) 信用事業再構築計画（超リストラ計画）の策定と断行

- 全国支援（248億円）が必要支援額（281億円）の1／2を超えたため信用事業再構築計画策定
- 計画では、要員削減689名、信用店舗38店舗、購買店舗54店舗、集荷場30施設を廃止
- 計画の進捗状況を5年間、四半期ごとに農水省、貯金保険機構（運営委員会）、農林中金（JAバンク中央本部委員会）へ報告（義務）

要員数の推移



店舗・施設の推移



(2) 融資規制(レベル1格付の波紋)

- 平成14年1月、「JAバンク自主ルール」が施行され、自己資本比率が8%未満だと運用(主に融資)を制限
- JAおきなわの発足時の自己資本比率は6.4%で融資規制の対象 ⇒ **レベル1格付**
- 融資規制に組合員が反発
 - ⇒ **貸出金急減**(JAは金を貸してくれない)
 - ⇒ **貯金も流出**(金を貸さないなら貯金をする意味がない)

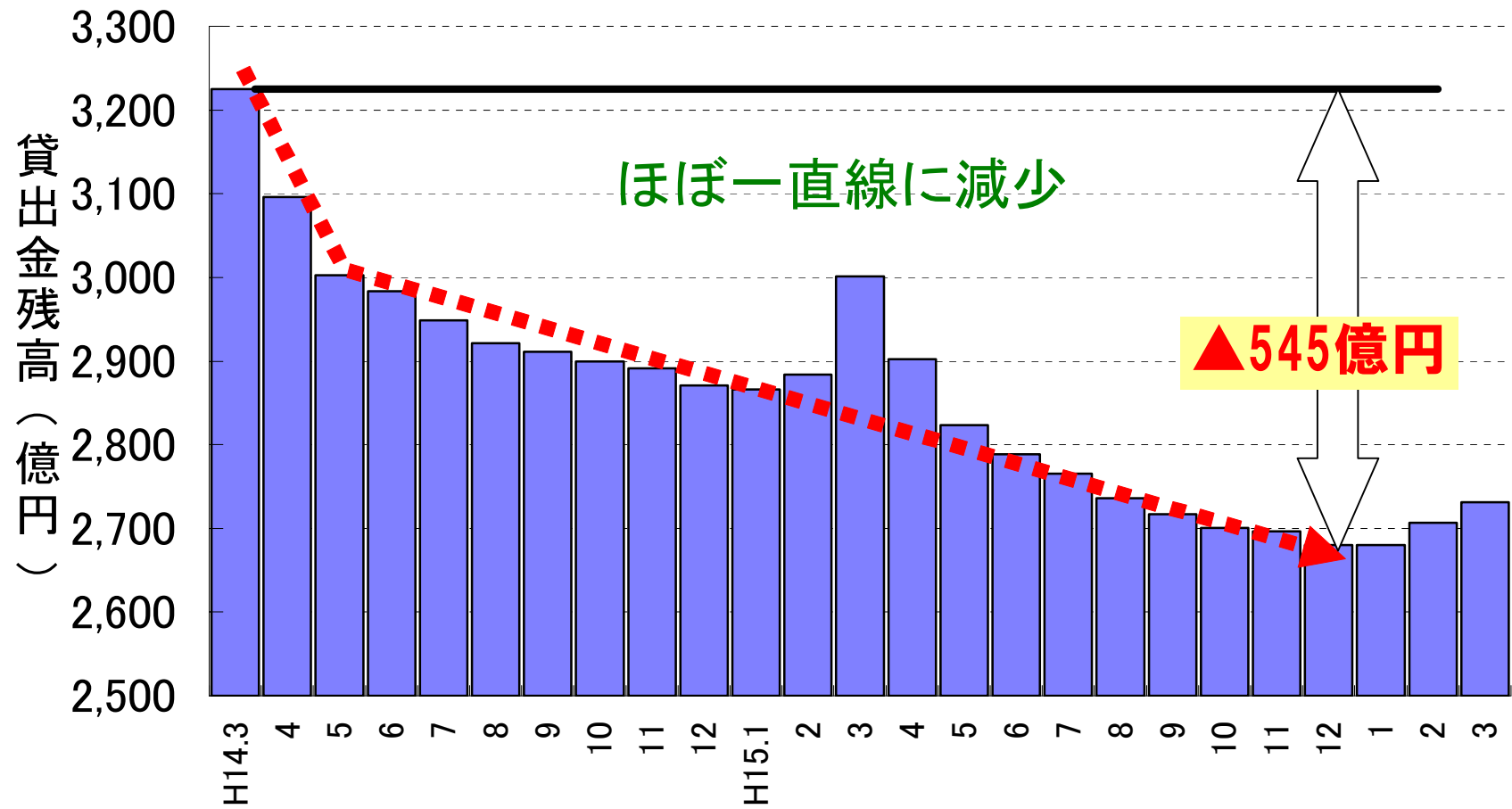
レベル1格付における 資金運用制限

限定列举
(これしかできない)

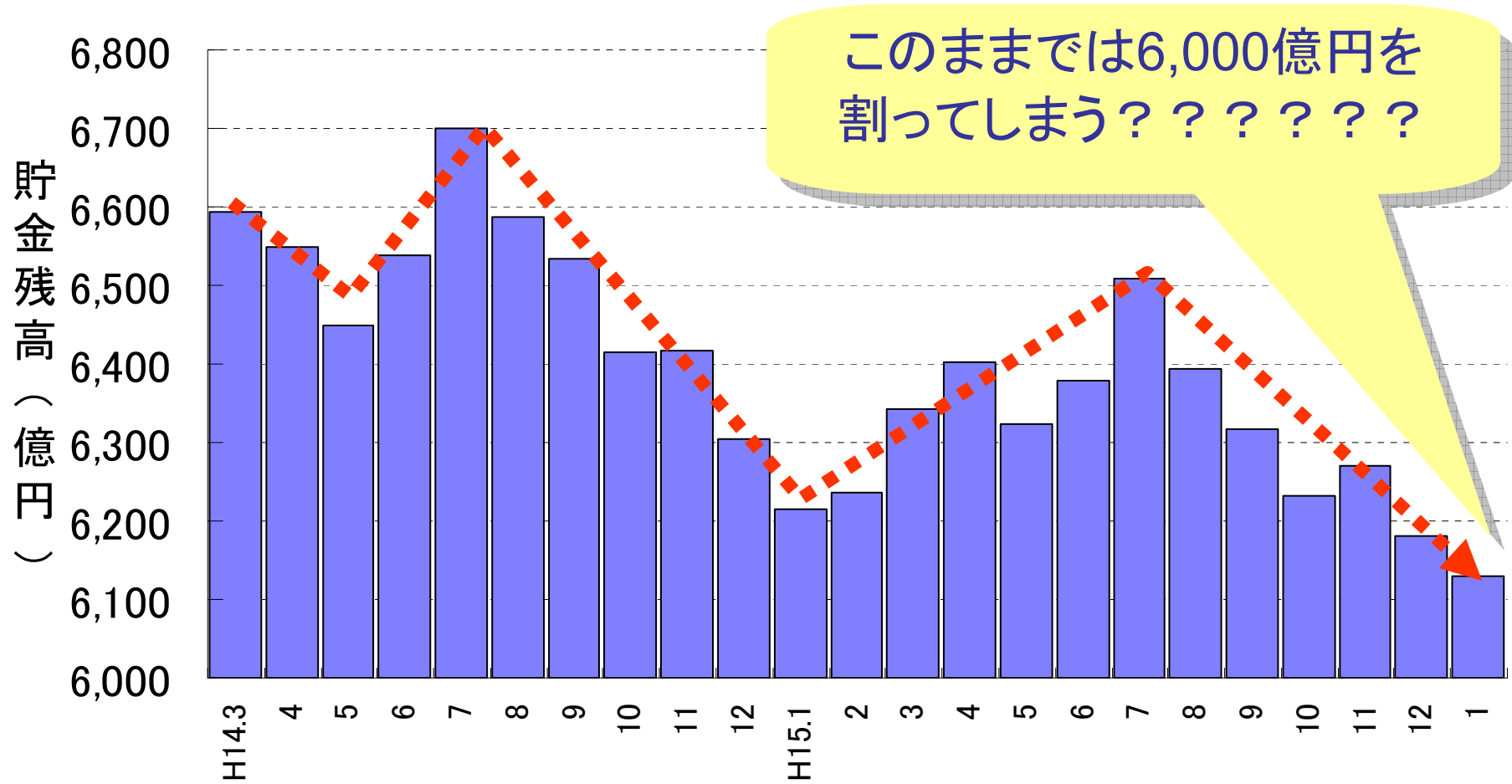
JAにおける資金運用制限の内容（別紙3-2） ※平成14年度当初のJAバンク基本方針より抽出

	運用制限の趣旨	具体的内容		運用対象(銘柄)
レベル1	リスクの小さい運用に限定	貸出	与信リスクの無い貸出先(実質的に)に対する貸出	<ul style="list-style-type: none"> ・地公体向け貸出 ・地公体外郭団体(地公体が保証あるいは損失補償を行う先)に対する貸出
			保全が充足され与信リスクが無い貸出	<ul style="list-style-type: none"> ・相殺可能な貸出(自組合貯金担保、共済担保、有価証券担保) ・農業信用基金協会保証付き貸出 ・都道府県信用保証協会保証付き貸出
		有価証券	信用リスクの無い(実質的に)銘柄への投資	<ul style="list-style-type: none"> ・国債、地方債、政府保証債 ・農林債券
	損失拡大の回避	損切り水準を設定し、損失を拡大させずに処分する		

合併直後の貸出金動向



合併直後の貯金動向

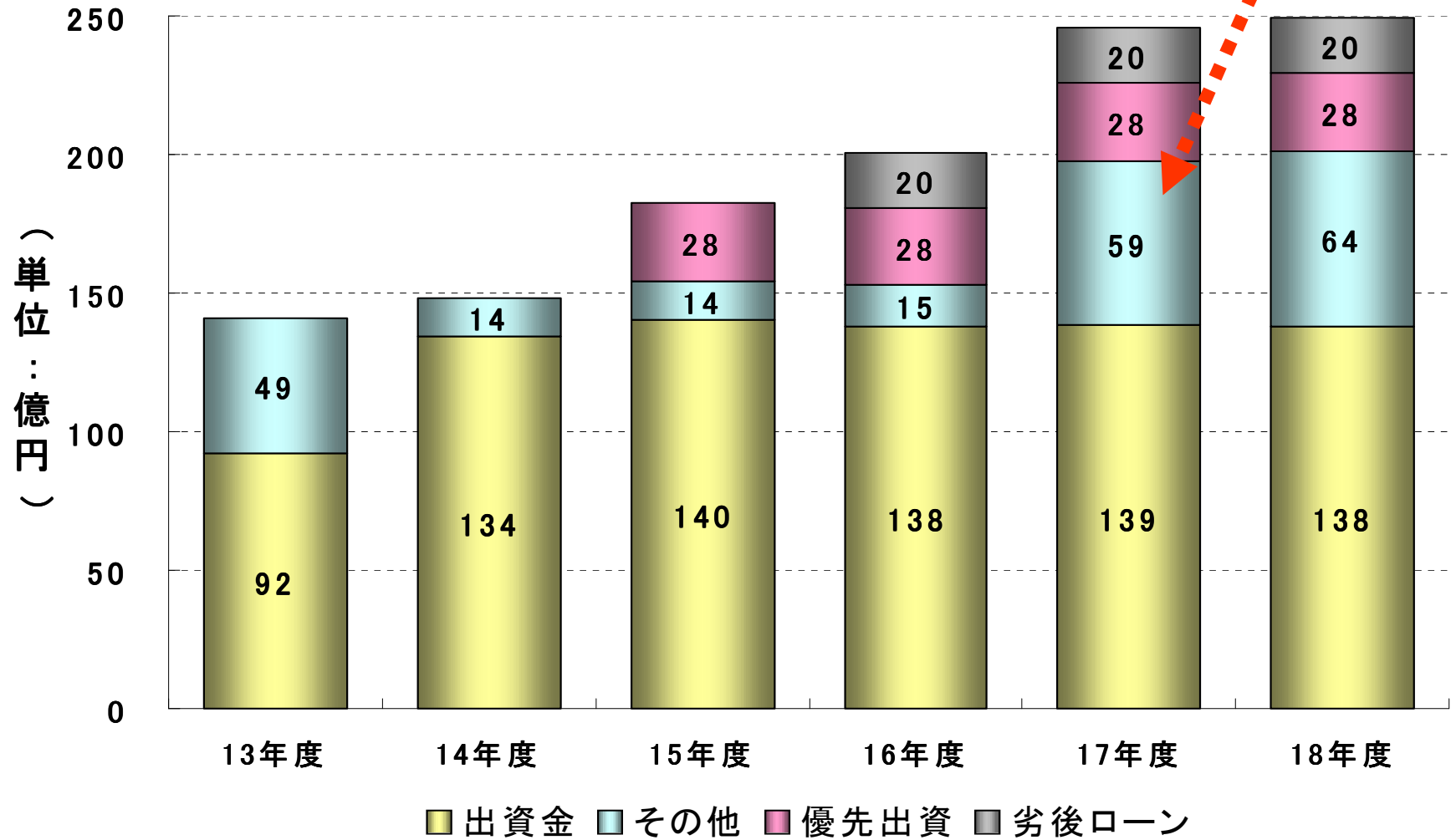


(3) レベル1格付脱却に向けて

- 14年12月、**役職員増資**開始⇒基本給(年額)の管理職は30%、一般職は20%を増資(一括か、または5年分割)
- 15年6月(総代会)、レベル1格付からの早期脱却を目指し「**自己資本増強5カ年計画**(14~18年度)」を策定
- 16年3月、優先出資(28億円)実施⇒県の外郭団体等
- **平成15年度決算で自己資本比率8%を達成**
- 16年10月、自己資本比率8%達成により**レベル1格付解除**

自己資本の推移

※連合会統合

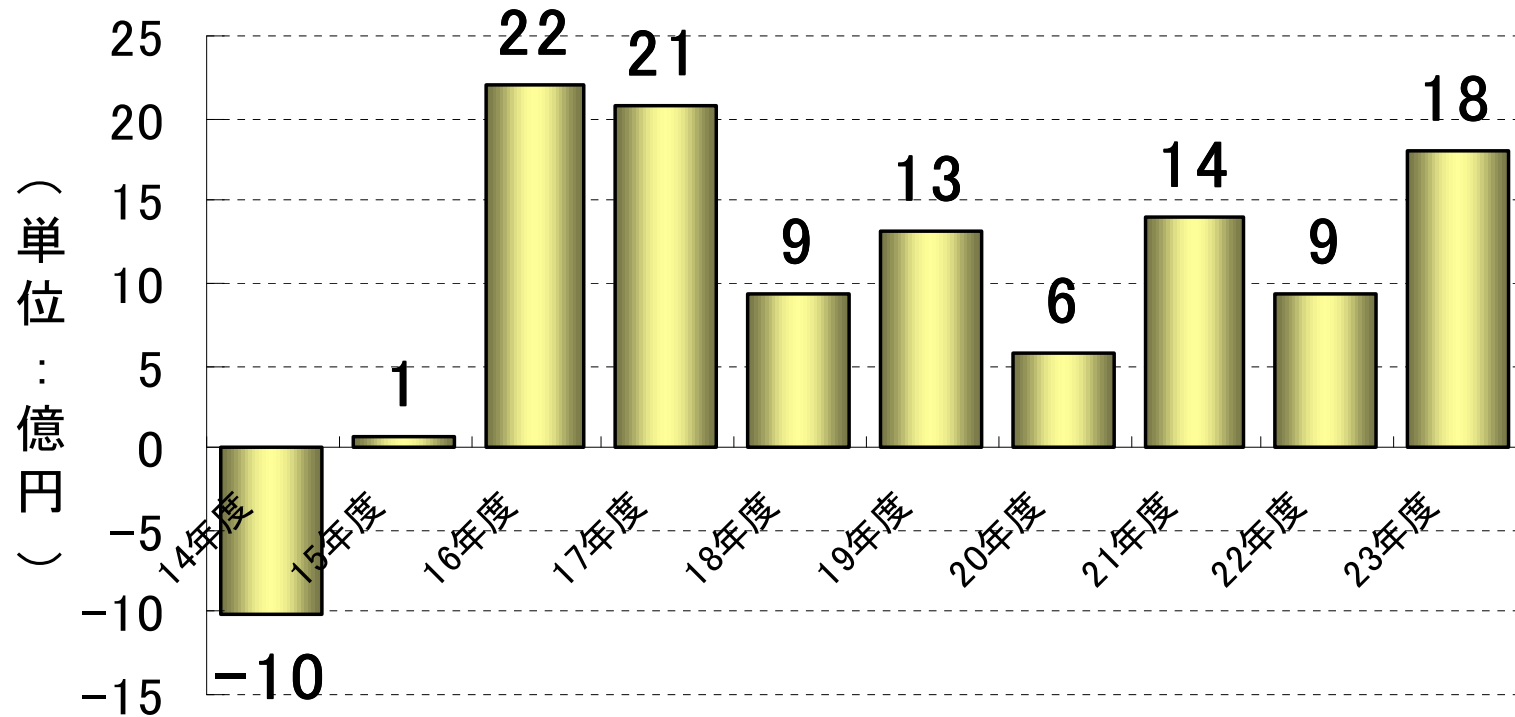


(4) 経営は多難な船出

- 合併初年度は10億円の赤字
 - ⇒繰延税金資産(20億円)計上否認
- 不良債権比率は25%
 - ⇒不良債権処理を加速
- 自己資本基準額は170億円の自己資本不足(自己資本基準とは、農協法で定める基準で、自己資本額は固定資産額を上回ることを義務付けたもの)
 - ⇒JAおきなわは法令違反状態
 - ⇒自己資本の増強と固定資産の処分を加速

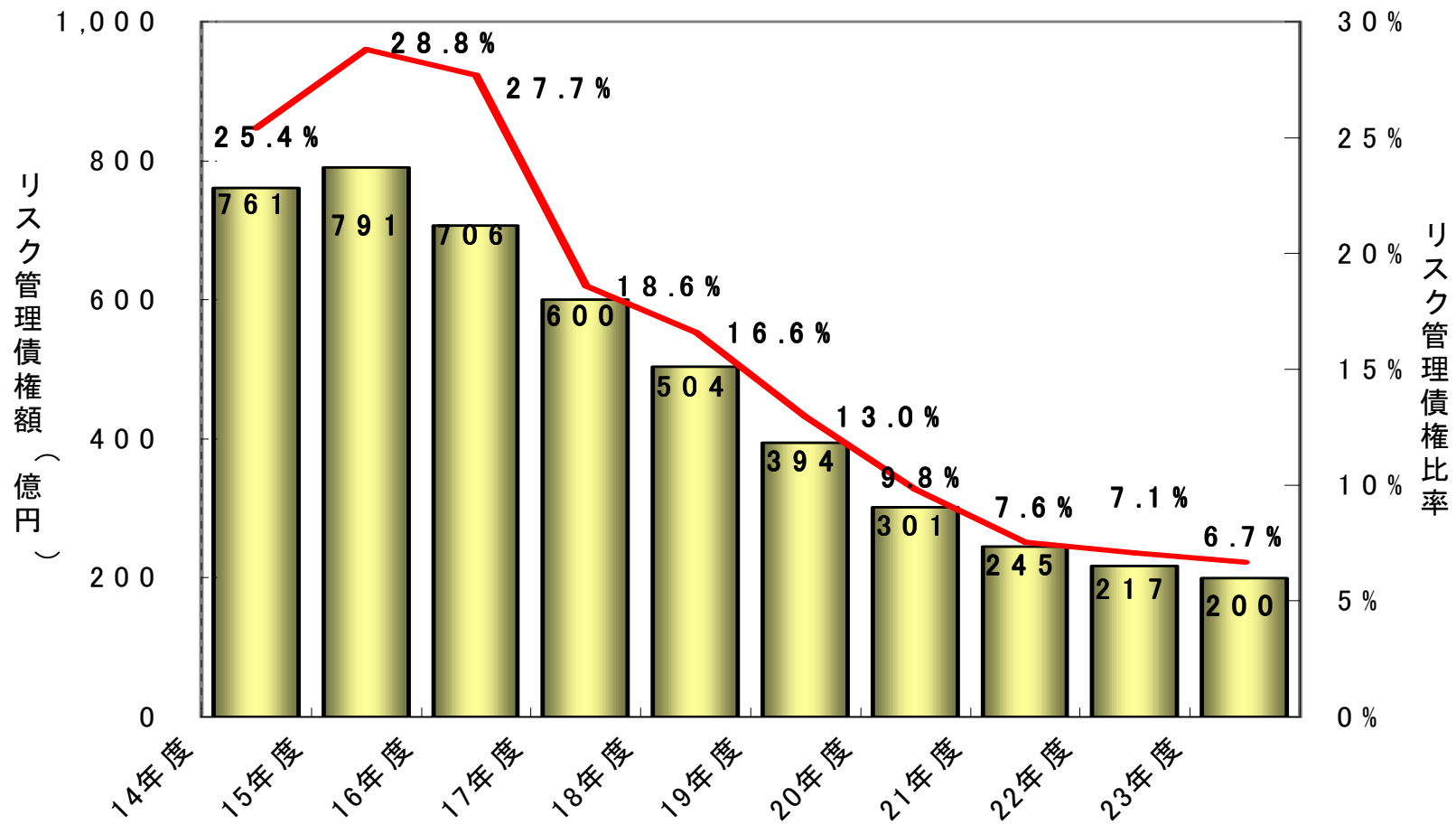
JAおきなわの決算の状況

当期未処分剰余金の推移



不良債権の状況

不良債権の推移



自己資本基準の状況

自己資本 > 固定資産 の額

農協法施行令

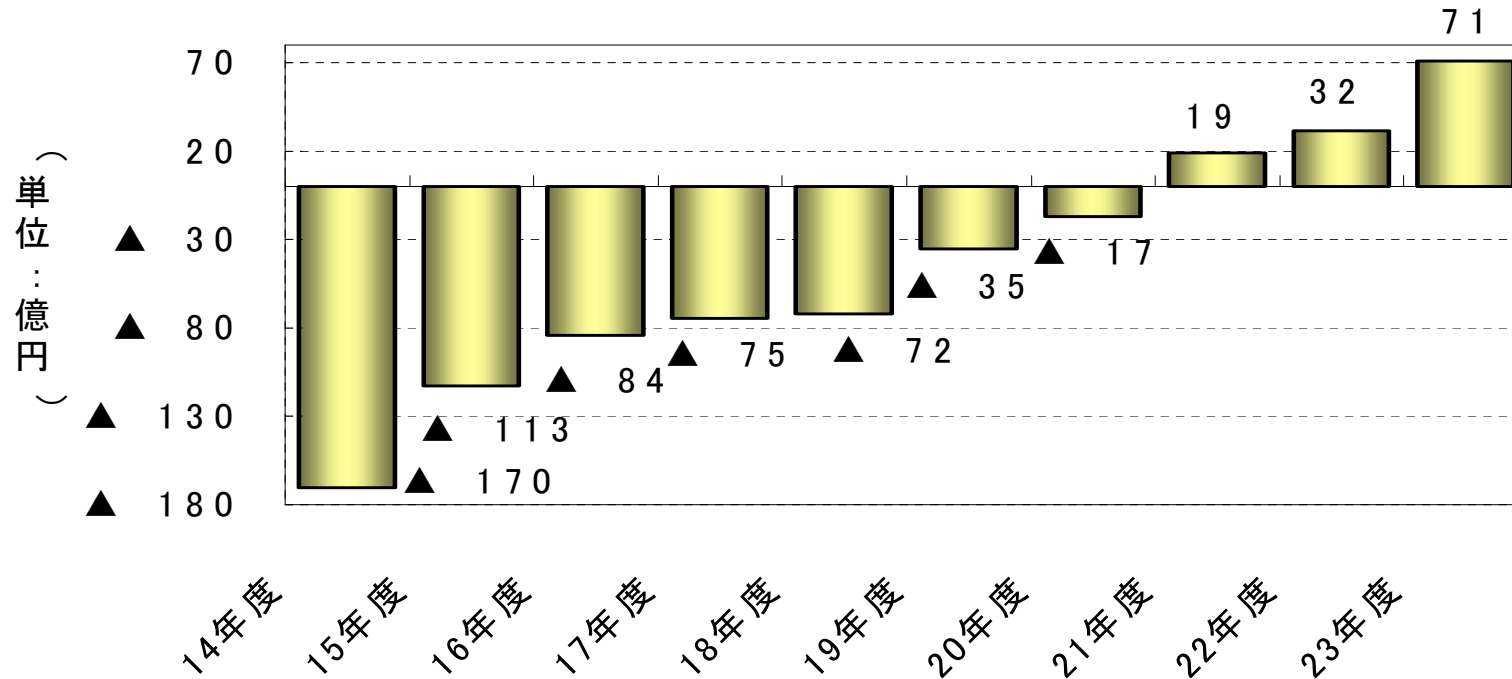
第3条の2(自己資本の基準)

出資組合の自己資本の額は、次の各号に掲げる金額の合計額以上でなければならない。

1 当該出資組合の有する固定資産の価額

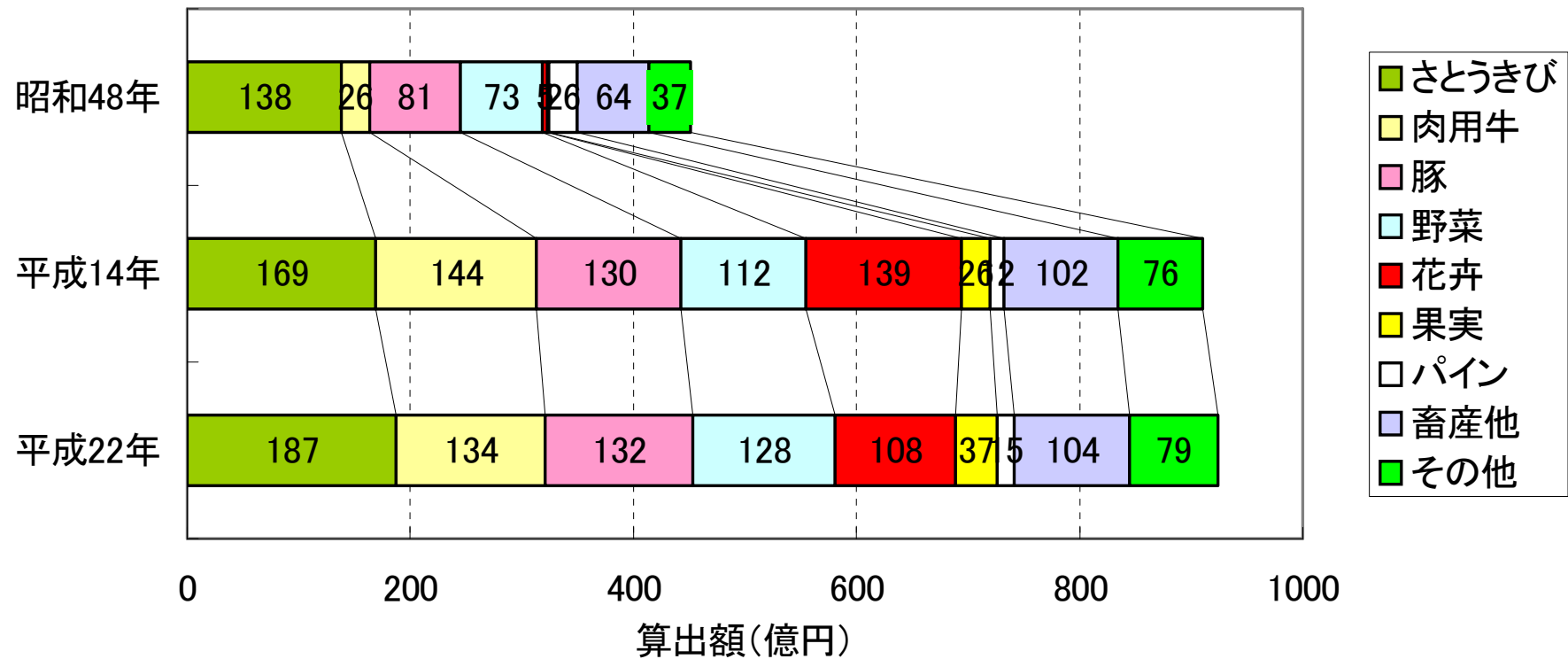
2 当該出資組合の出資する組合、農林中央金庫及びその他の団体への払込済出資金の額

自己資本基準の推移

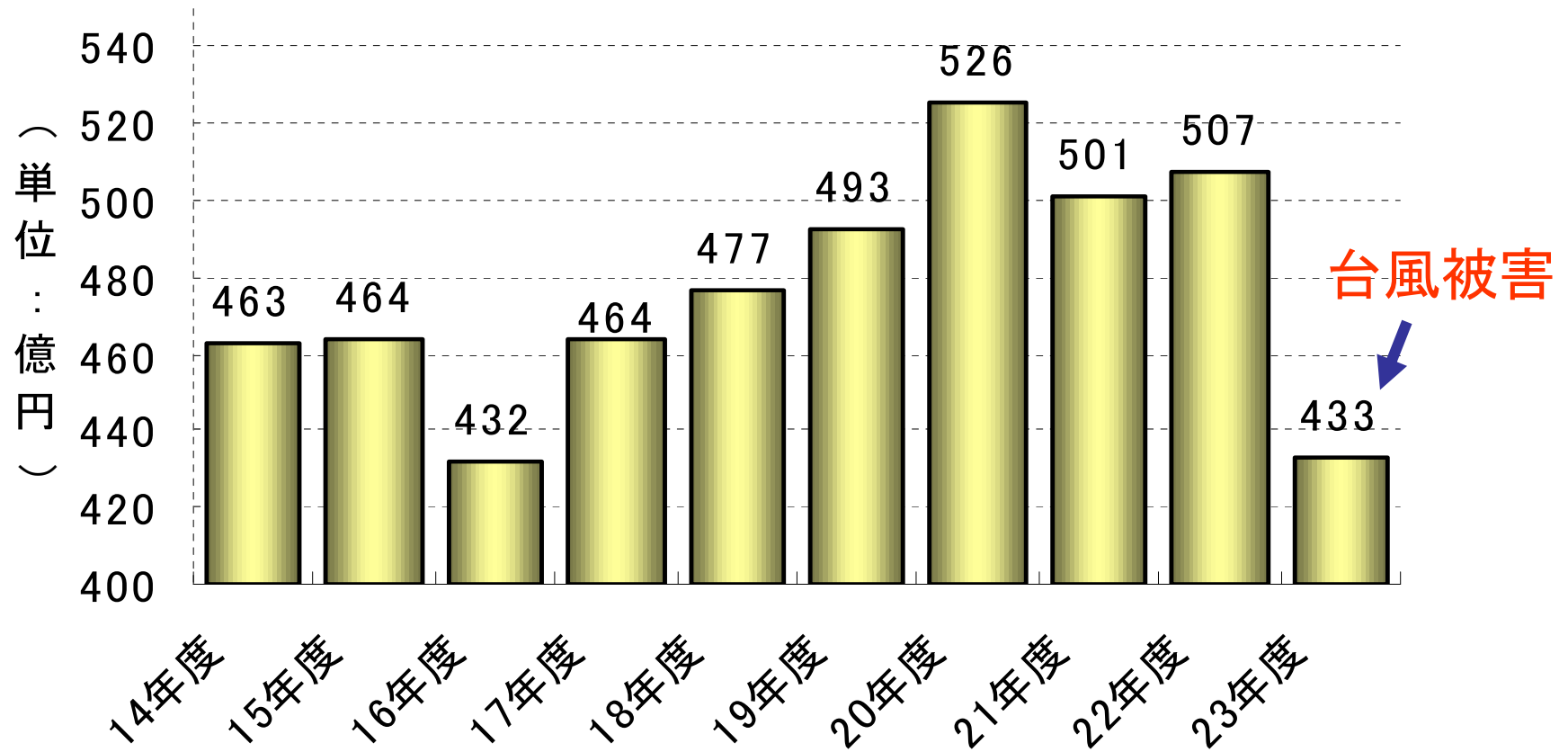


3. 事業の展開

沖縄県の農業算出額の推移



販売品販売高の推移



販売品販売高の明細

【平成23年度】

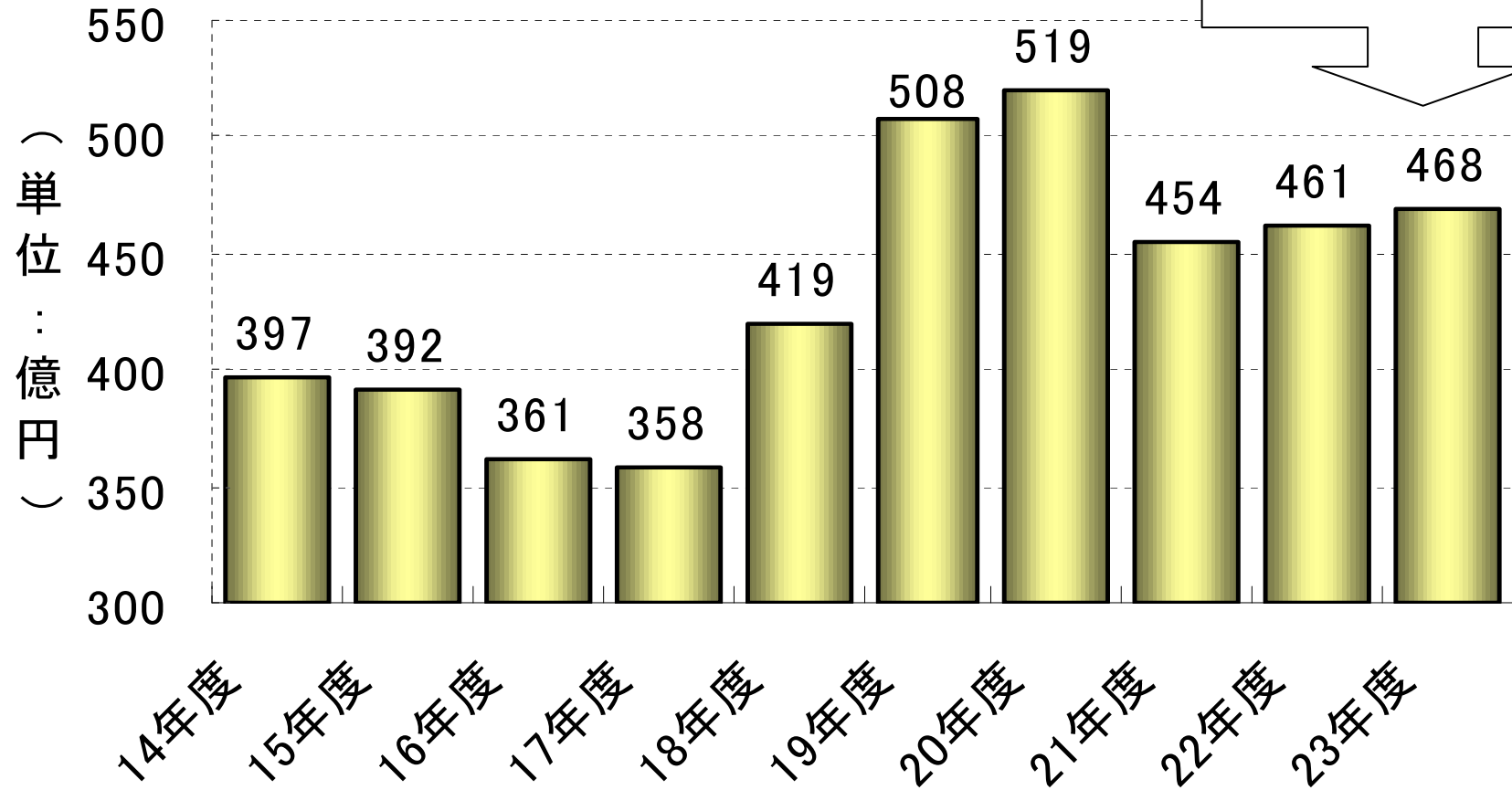
単位:百万円

受託販売	
種類	取扱高
さとうきび	11,851
青果物	6,439
花卉	4,230
ファーマーズ	3,368
牛	2,098
豚	734
鶏卵	1,363
家畜市場	8,000
その他	8
合計	38,091

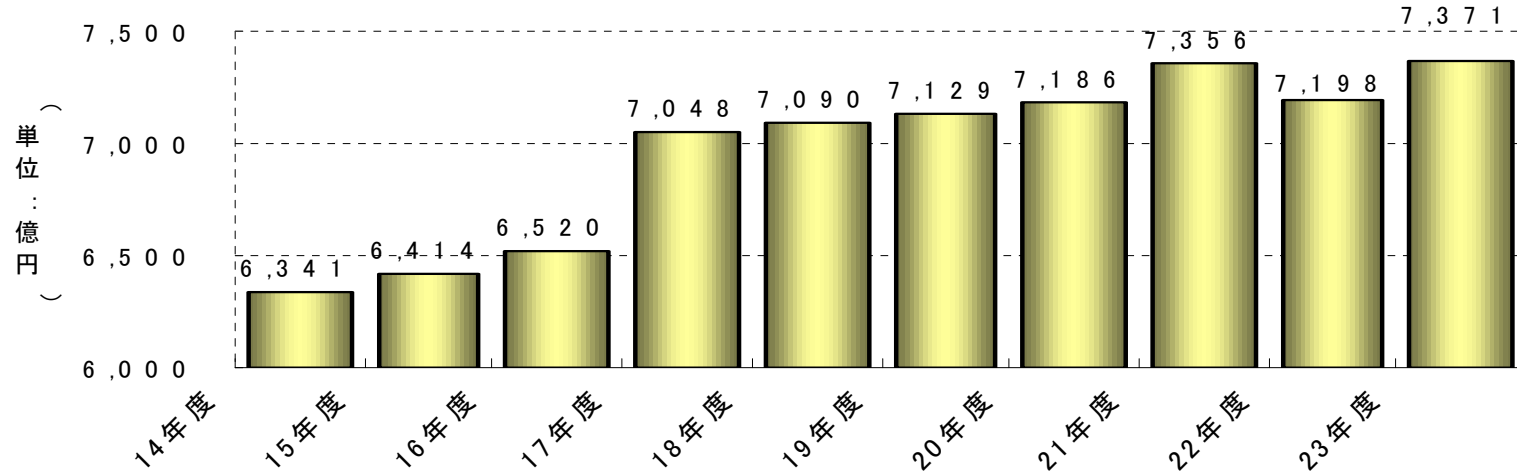
買取販売	
種類	販売高
青果物	941
粗糖	289
肥育センター	911
鶏卵	517
ファーマーズ	1,751
米穀	439
果汁等	392
合計	5,240

購買品供給高の推移

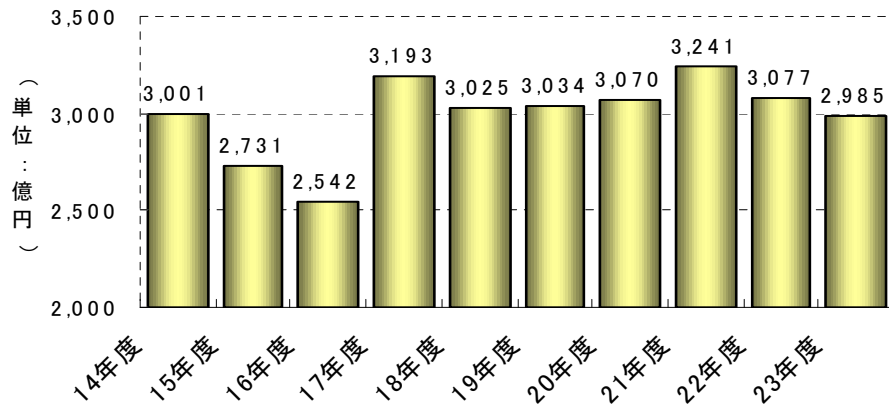
生産資材: 147億円
生活資材: 321億円



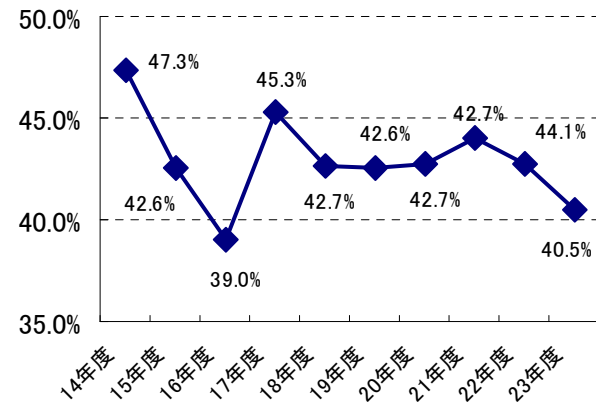
貯金残高の推移



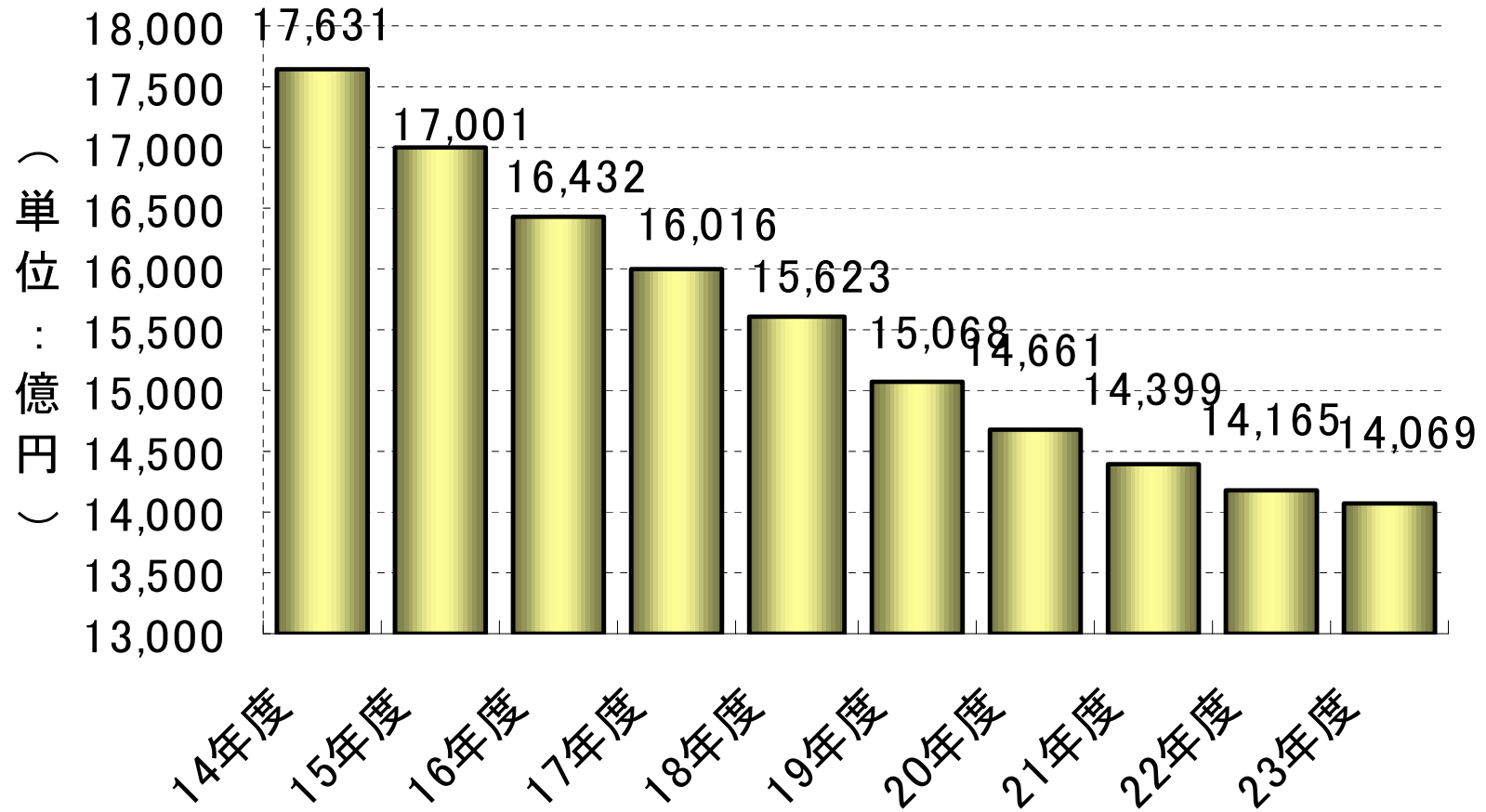
貸出金残高の推移



貯貸率の推移



長期共済保有高の推移



4. 人づくりへの取り組み

(1) 人事考課制度の導入

職員の意欲と業績向上を図る目的で平成18年4月から人事考課制度を導入

- 処遇に反映(昇格・昇給・賞与)
- 配置・異動・昇進に反映
- 自己啓発、能力開発の向上を期待

人事考課の賞与支給額への反映例

氏名	所属部署	等級	等級	基本給	賞与 (考課前)	考課点数 (下期)	順位	評価	賞与 (考課後)	賞与率	差額
?	?	2	主事補	163,800	343,980	82	48	S	350,532	2.14	6,552
?	?	7	審査役	293,950	617,295	62	712	B	617,295	2.10	0
?	?	6	考査役	269,290	565,509	80	55	A	570,895	2.12	5,386
?	?	6	考査役	264,250	554,925	39	1,620	D	544,355	2.06	-10,570
?	?	6	考査役	305,500	641,550	74	229	A	647,660	2.12	6,110
?	?	6	考査役	299,490	628,929	64	602	B	628,929	2.10	0
?	?	3	主事	189,300	397,530	30	1,623	D	389,958	2.06	-7,572
?	?	5	調査役	236,150	495,915	54	1,563	C	491,192	2.08	-4,723
?	?	2	主事補	179,550	377,055	80	55	A	380,646	2.12	3,591

(2) 役職員研修

1. 平成24年度を「教育元年」に設定
2. 予算を従来の1,500万円から3,000万円に倍増
3. 支店長・副支店長の研修を従来の1泊2日から年4～5回の継続研修へ
4. 経営分析のできる中長期的人材育成を目的に「知恵（じんぶん）塾」を新設（23年度からスタート）
5. ホスピタリティ（もてなしの精神）研修の新設
6. 役員（常務クラス）も講師として研修に参画

役職員研修例

1. JA経営マスターコースⅠへの派遣

JAの将来を担う中核的な人材を育成するため、合併以降18名を派遣し、うち14名が農協監査士取得。

2. JA経営マスターコースⅢへの派遣

JAの役員を対象とした当該研修に合併後3名(役員1名、参事2名)を派遣

3. 全国連への派遣

合併後、全中に4名、全農に1名、農中に6名、貯金保険機構に1名を派遣

4. 県内外部団体の主催する研修に参加

沖縄県経営者協会主催の「かりゆし塾」講座に1名参加

(3) サークル活動の奨励(職場の活性化)

JAおきなわスポーツクラブ助成金交付内規

(目的)

第1条 この内規は、JAおきなわとして活動するスポーツクラブ(以下「クラブ」という。)又は個人に対し助成金を交付し、活力ある職場づくりとJAおきなわのイメージアップを図ることを目的とする。

(交付対象)

第2条 助成金の交付対象とするクラブ・個人は次のとおりとし、全国大会および県大会等に出場する場合に交付する。また、クラブ発足時における必要経費(備品・ユニフォーム等)や個人のユニフォーム等も対象とする。

- (1) 野球部
- (2) サッカー部
- (3) ソフトテニス部
- (4) 大会に出場する個人

(活動条件)

第3条 助成金の交付対象とするクラブは、JAおきなわの役職員および組合員で構成されたものとし、各種大会にJAおきなわを称して出場することとする。また、クラブ設置については事前に設置申請書(様式第1号)を提出して承認を得るものとする。

2 助成金の交付対象とする個人は、JAおきなわの役職員および組合員とし、JAおきなわを称して出場する者とする。

5. 合併効果

(1) 必要な地域に必要な施設を！

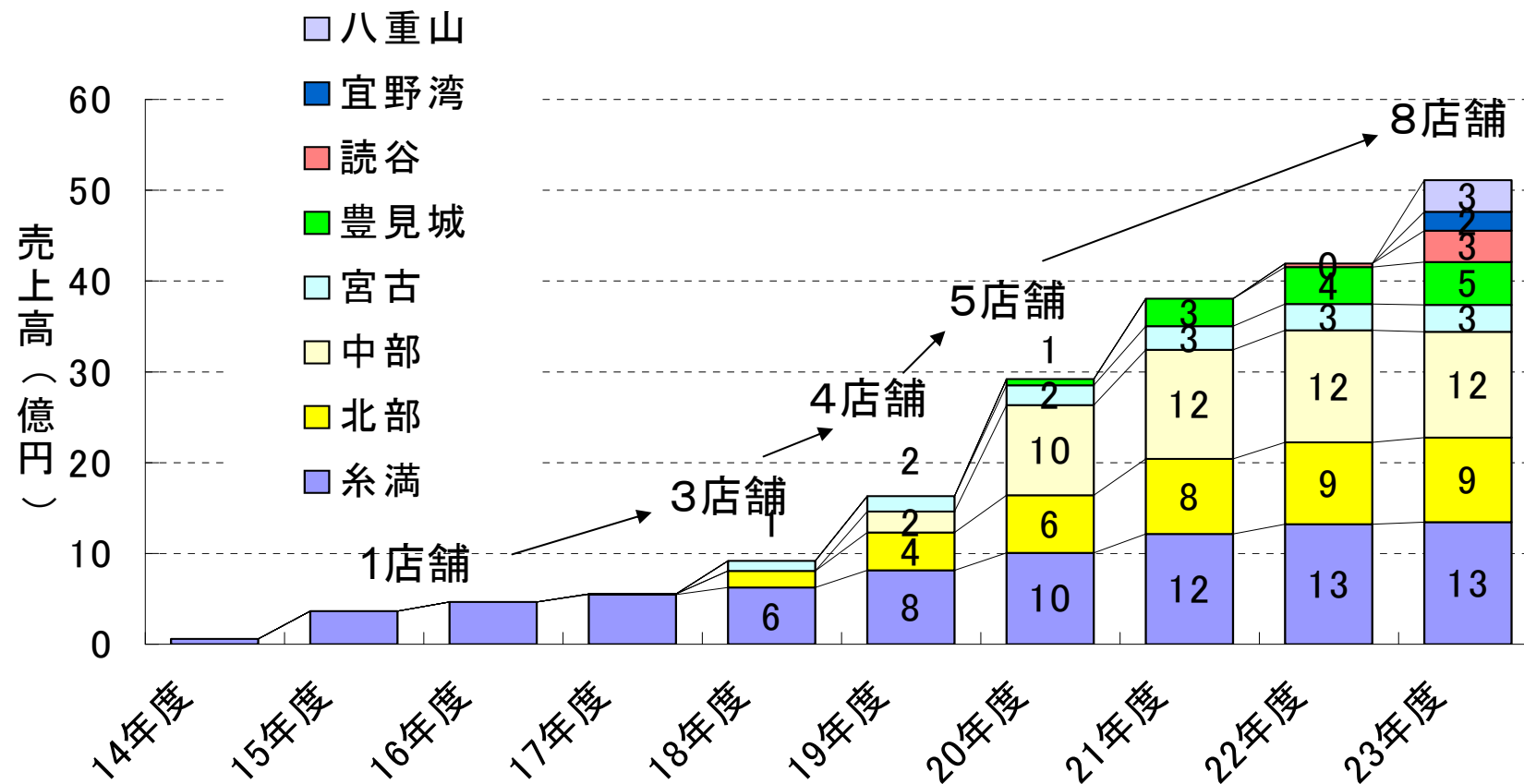
① 離島支店への設備投資

単位：百万円

店舗名	資産名称	住 所	当初取得価額	補助金額	自己資金
伊 是 名	ボイラー本体水管・チューブ取替工事代	島尻郡 伊是名村字仲田	70	0	70
伊 是 名	製糖工場製品倉庫(520)705、55平方	島尻郡 伊是名村字仲田	59	0	59
伊 平 屋	バガスボイラー一式	島尻郡 伊平屋村字前泊	195	146	49
伊 平 屋	排水処理設備(製糖工場)	島尻郡 伊平屋村字前泊	75	56	19
下 地	鉄骨ハウス	宮古島市下地字上地	120	81	38
下 地	16年度パイプハウス	宮古島市下地字洲鎌	89	60	29
久 米 島	久米島支店・Aコープ店	島尻郡 久米島町字謝名堂	157	0	157
城 辺	城辺支店・Aコープ店	宮古島市城辺字比嘉	51	0	51
南 大 東	補助事業 設置型農業用マリンタンク	島尻郡 南大東村字池之沢	129	117	12
南 大 東	設置型農業用タンク一式	島尻郡 南大東村字在所	115	103	11
南 大 東	国内農業生産流通体制整備強化対策事業	島尻郡南大東村字池之沢	87	80	7
南 大 東	設置型農業用タンク	島尻郡 南大東村字旧東	66	59	6
南 大 東	補助事業 具志堅地区農業用タンク	島尻郡 南大東村字池之沢	55	50	5
南 大 東	南地区マリンタンク	島尻郡南大東村字南	51	45	5
八 重 山	購買倉庫兼事務所	石垣市字大浜	135	0	135
八 重 山	JAファーマーズマーケットやえやま	石垣市新栄町	115	72	43
与 那 国	与那国支店製糖工場防菌対策工事	八重山郡 与那国町字与那国	59	0	59

②ファーマーズマーケットの展開

FM店舗別売上高実績



③行政との連携による農業施設の整備

行政が建設し、JAが指定管理を受ける方式で、各地に農業施設を建設。

施設名	建設日	建設・所有	運営委託先
総合農産加工場	平成21年6月	東 村	JAおきなわ
伊江村製糖工場	平成23年4月	伊 江 村	JAおきなわ
栗国村製糖工場	平成23年11月	栗 国 村	JAおきなわ
竹富町製糖工場	平成24年3月	竹 富 町	JAおきなわ

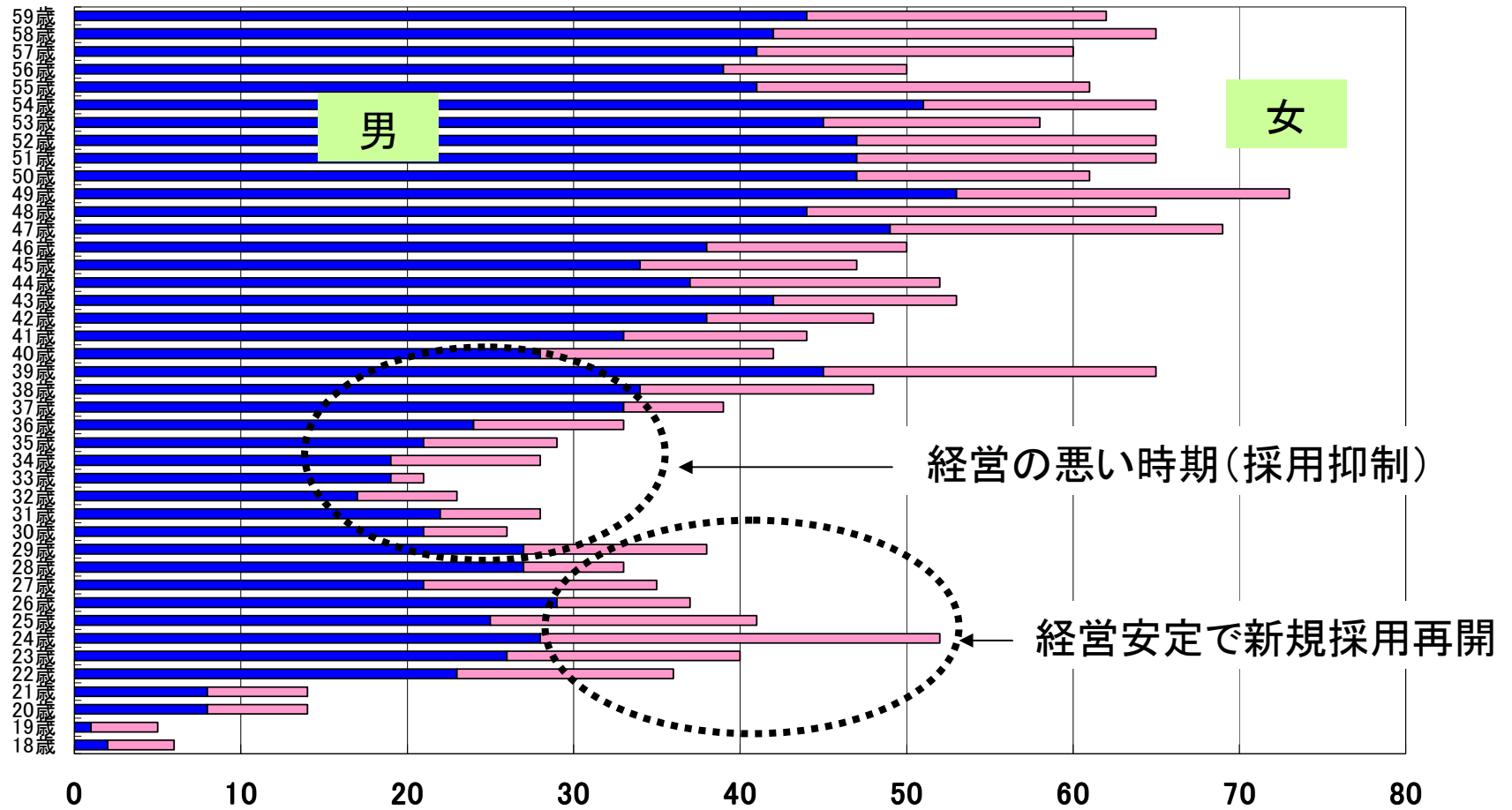
(2) 必要な地域に必要な人材を！

離島支店への他地区からの職員派遣

支店名	旧JA名	職 位	出身組織
伊江支店	旧JA伊江村	支店長	旧JAやんぼる
伊平屋支店	旧JA伊平屋村	支店長	旧JA伊是名
南大東支店	旧JA南大東村	支店長	旧経済連
北大東支店	旧JA北大東村	支店長	旧JA津嘉山
渡嘉敷支店	旧JA渡嘉敷村	支店長	旧JA島尻東
栗国支店	旧JA栗国村	支店長	旧JA小禄
八重山支店	旧JA八重山郡	支店長	旧信連

(3) 経営の安定で必要要員を確保

年齢別正職員構成



6. JAおきなわの目指す方向

1. 過去10年の総括と将来像の明確化

⇒次年度からの第5次中期経営計画の策定チーム(PT)を設置

2. 支店長の復権

⇒地域活動において支店長の位置づけはかなり大きいものがあり、合併前の組合長のような存在になってほしいとの期待から、支店長の権限拡大を図る。

3. 組合員組織の育成

⇒青壮年部の組織拡大:平成14年度373名(8組織)⇒平成23年度607名(21組織)

⇒女性部の強化:経営管理委員の女性部枠を1名から2名に増員予定

4. 職員の能力向上と職場の活性化

⇒研修の徹底

⇒最高の職場を目指して

【参考】沖縄県地図

