

(i) 自己改革を実践するための具体的な方針①

監督指針（抜粋）

Ⅱ-6-1 自己改革の実行、継続及び強化

Ⅱ-6-2-2 主な着眼点 ①

(1) 農協において、集落座談会や地区別協議会などの会合や組合員組織である生産部会、戸別訪問の機会等の活用により、役員が組合員たる農業者、特に担い手と徹底的な対話を行い、農業者の所得向上のための具体的な取組内容を検討しているか。

確認状況

自己改革実践サイクルの“計画(P)”の確認

【確認方法】

- ・ 総合的なヒアリング（都道府県。以下同じ。）
- ・ 指導機関等ヒアリング（農林水産省。以下同じ。）

【確認内容・結果】

各農協において、

- ・ 集落座談会や地区別・支店別協議会、生産部会等での対面での役員と組合員の対話
- ・ 営農指導員等による組合員との対話
- ・ 総会議案（原案）等を配布した上で意見収集 等を行い、所得向上のための取組内容を検討していることを確認。

Point

- ① わかりやすい資料の作成
- ② 説明・対話の場、機会の設置
- ③ 意見の集約、検討、反映

組合員との対話による取組内容の検討が行われていることは確認できたものの、コロナ禍もあり対話の回数等が少ない例も見られた。

全体のレベルアップを図るため、事例集を作成し都道府県に共有。

農協の取組例

【指導機関ヒアリング資料での設問】

3つの方針等の作成に当たっての組合員との対話の実施状況（実施時期、どのような場・資料を用いて説明したか。）

A 農協の回答

- ① 支店運営委員会 1月28日～2月1日に8支店で支店運営委員各14名、計112名を対象に説明を行った。資料は「自己改革」の取組パンフレット
- ② 総会議案説明会 6月13日～6月17日に8町域で総代500名を対象に説明を行った。資料は「自己改革」の取組パンフレット、総代会資料、総代会資料要約版
- ③ 集落実行組合長会議 6月21日～6月22日に集落実行組合長296名を対象に10回に分けて開催した。資料は「自己改革」の取組パンフレット、総代会資料、総代会資料要約版

B 農協の回答

令和4年6月14日～16日
地区別総代会説明会 総代会資料

(i) 自己改革を実践するための具体的な方針②

監督指針（抜粋）

II-6-2-2 主な着眼点 ②

- (2) 上記(1)の所得向上のための具体的な取組内容は、それぞれの農協が置かれている事業環境に応じて、所得向上に関するKPI等を設定し、それぞれの取組の工程等と併せ、自己改革を実践するための具体的な方針を策定し、総会で決定しているか。
- (3) 当該方針において当事業年度中に取り組むこととした内容を、当事業年度に係る事業計画等に適切に反映し実践しているか。

確認状況

自己改革実践サイクルの“実行(D)”の確認

【確認方法】

- 各農協が決定した3つの方針等及び組合員説明資料等（都道府県が農協から徴収。農水省は都道府県から入手。）
- 指導機関等ヒアリング

【確認内容】

各農協の自己改革を実践するための具体的な方針の策定については、都道府県域の連合会等（中央会等）による支援を受けつつ、それぞれの農協が置かれている事業環境等に応じて農業者の所得向上に関するKPI等を設定し、当該方針を総会で決定(P)し、事業計画に組み込み実践(D)していることを確認。

【取組例】

- 契約栽培等の実需との取引拡大
(KPI例：契約高〇俵、〇kg等)
- 生産資材の銘柄集約、農薬の大型規格化等による生産資材価格の低減
(KPI例：当該資材取扱高〇袋、〇kg等)

概ね各農協でそれぞれの事業環境に応じて所得向上に関するKPI等が設定され、総会で決定されていることは確認できたものの、取組事項の内容が大まかな例も見られた。
全体のレベルアップを図るため、事例集を作成し都道府県に共有。

農協の取組例

【自己改革を実践するための具体的な方針（抜粋）】

※ 所得向上の取組・KPIによる数値目標

C 農協の取組及びKPIの一例

農業者の所得増大・農業生産の拡大					
契約栽培米の取り組みによる農業所得の向上		令和4年度	令和5年度	令和6年度	
対象者：契約栽培米の取り組み生産者	想定売上増加効果	目標	目標	目標	
令和6年度	2,000俵	1俵あたり500円	1,600俵	1,800俵	2,000俵

- 売上増加効果が期待できる契約栽培米の拡大に向け、取組実績を測定できるKPI（契約俵数）を設定し、進捗を管理。

D 農協の取組及びKPIの一例

農業者の所得増大・農業生産の拡大		R3	R4	R5	R6
		実績	目標	目標	目標
取組事項	安全・安心な農産物の販売	5,479百万円	5,000百万円	5,100百万円	5,200百万円
KPI	販売品販売高				

- 取組内容を明確にすることで、より効果的なKPIを設定できる可能性。

(i) 自己改革を実践するための具体的な方針③

監督指針（抜粋）

Ⅱ-6-2-2 主な着眼点 ③

- (4) 毎事業年度、当該方針に基づき実践した取組における実績、取組状況等を、所得向上に関するKPI等と照らして比較及び分析し、その内容をわかりやすく資料にまとめ組合員に丁寧に説明しているか。
- (5) 上記(4)の説明によって得られた、取組に対する組合員の評価と意向を踏まえ、更なる改革の取組のため、次期の事業計画等への反映や自己改革を実践するための具体的な方針の修正等を行っているか。

確認状況

自己改革実践サイクルの“評価(C)・改善(A)”の確認

今後、業務報告書等により確認

【確認方法】

- ・ 業務報告書及び事業計画等、組合員説明資料等（都道府県が農協から徴収。農水省は関係資料を都道府県から入手。以下同じ。）
- ・ 総合的なヒアリング、指導機関等ヒアリング
- ・ 農協との対話

※ 令和5事業年度における3つの方針等に係る資料の徴収及び農林水産省への提供を本年3月都道府県に依頼済み。（12月決算農協の場合、3月中下旬の総会開催後。）

- ・ 4月中旬に実施する都道府県担当者会議において、**C・Aに重点を置いた指導監督の徹底を確認。**
- ・ **都道府県**は、上記の資料収集や総合的なヒアリング等を通じて、当該方針に基づき実践した取組の**実績・進捗状況**及びKPIによる目標未達の場合の**要因等の分析状況**、これらを**組合員にわかりやすく説明**するための資料などの**説明態勢**、**組合員の評価・意向**を踏まえた**次期事業計画等への反映・方針の修正状況**等、**農協のC・Aの取組状況を確認**する。
- ・ **農林水産省**は、上記の資料収集や指導機関等ヒアリング等を通じて、**各農協の取組状況及び各都道府県の指導・監督状況を確認**する。

(ii) 中長期の収支シミュレーションを踏まえた事業計画等①

監督指針（抜粋）

II-1 経営管理体制 II-1-1-2 主な着眼点 ①

(1) 組合の事業の方針の明確化

④ 事業計画等は、以下に掲げる内容を反映し総会で決定したのものになっているか。

イ 農協全体及び信用事業、共済事業、販売事業、購買事業等の各事業ごとの現状を踏まえた将来の収益及び費用の見通し並びに現状の見通しに収支改善を踏まえた将来の収益及び費用の見通し（以下「中長期の収支シミュレーション」という。）により、事業及び経営上の課題を洗い出すとともに、健全で持続性のある経営を確保する上で必要な目標利益等が設定されていること

エ 事業別、支所・支店別、主要施設別等組合の損益管理単位で赤字原因を把握及び分析し、改善に取り組むべき内容を踏まえたものとなっていること

(2) 事業の実施態勢

① 組合の事業の方針や中長期の収支シミュレーション及びそれらを踏まえた事業計画等の進捗状況を管理できる態勢が構築され、適切に進捗管理を行いつつ実践されているか。

確認状況

自己改革実践サイクルの“計画(P)・実行(D)”の確認

農協の取組例 は次ページ

【確認方法】

- ・ 各農協が決定した3つの方針等及び組合員説明資料等
- ・ 総合的なヒアリング、指導機関等ヒアリング

【確認内容】

各農協においては、都道府県域の連合会（中央会等）の支援を受けつつ、中長期の収支シミュレーションを作成し、改善に取り組むべき内容を事業計画等に反映、総会で決定していることを確認。

【収支改善策の例】

自己改革の取組を通じた経済事業の収益力向上、農業関連施設（集出荷場等）や物流拠点の再編（合理化・効率化）、金融店舗の統廃合やATM再編によるコスト削減、全農・近隣農協と連携した選果場等の共同利用 等

中長期の収支シミュレーション（農協全体及び事業ごと）が策定されていることは確認できたものの、組合員への説明においてシミュレーションによる収支見通しに触れていない例も見られた。
全体のレベルアップを図るため、事例集を作成し都道府県に共有。

(ii) 中長期の収支シミュレーションを踏まえた事業計画等②

農協の取組例

【中長期の収支シミュレーションによる将来見通しと、それを踏まえた収支改善策（抜粋）】

E 農協

自己改革を支える経営基盤の確立・強化の取り組みについて

管内の農業経営体は5年前と比較すると、全体として2割程度減少し、高齢化も進展しております。また、JA XXXXXXXXXX の販売品取扱高は160億円前後で推移している状況です。

こうした情勢のなか、JA XXXXXXXXXX として現状のまま事業改革を進めなかった場合の成り行きシミュレーションを行ったところ、令和5年度に経常利益が赤字に転じる見通しとなりました。

これは、金融情勢の長期低迷により大きな黒字であった信用・共済事業の減少により営農経済事業の赤字をカバーできない収支構造となったことであり、とりわけ利用事業（園芸施設）、生活購買事業の赤字額が主な要因であります。

販売力の強化を通じた事業伸長や効率的な施設運営による費用削減により、健全で持続性のある経営を確保することが緊急の課題となっております。

経営基盤の確立・強化

	令和4年度	令和5年度	令和6年度
営農経済事業の効率的な運営に向けた再編	目標	目標	目標
令和6年度	8 営農経済センターの集約・再編	再編案の決定	4 センター
	目標	目標	目標
令和6年度	全農との一体運営（農機・青果物集出荷施設）	農機事業	青果物集出荷施設

▶ シミュレーションによる収支見通しを組合員に開示している

F 農協

3. 自己改革を支える経営基盤の確立・強化の取り組みについて

将来に渡って持続可能な経営基盤を確立するため、地域農業の実態や経営環境、並びに将来的な収支見通しやリスク等を踏まえた経営基盤強化方策を検討・策定し実践します。

また業務処理統制の整備と運用点検の実施など内部統制の強化に取り組みます。

加えて総合事業経営の適切な運営を図るため、コンプライアンス態勢を継続強化いたします。

3. 経営基盤の確立・強化

実施事項	目標指標	目標値		
		令和4年度	令和5年度	令和6年度
農業関連施設（集荷場・共撰場）の機能再編	集荷場	再編案の決定	実施	検証
コンプライアンスの徹底	委員会開催	毎月	毎月	毎月
情報セキュリティマネジメントシステムの確立	委員会開催	年2回	年2回	年2回

▶ シミュレーションによる収支見通しについて、触れられていない

(ii) 中長期の収支シミュレーションを踏まえた事業計画等③

監督指針（抜粋）

II-1-1-2 主な着眼点 ②

(2) 事業の実施態勢

- ② 組合の事業の方針や中長期の収支シミュレーション及びそれらを踏まえた事業計画等の具体的な内容や進捗状況、採算性等について、組合員への説明を行う態勢が構築され、適切に説明がなされているか。
- ④ 組合の事業の方針や中長期の収支シミュレーション及びそれらを踏まえた事業計画等と進捗状況の比較及び分析を行う態勢が構築され、目標未達の要因を分析した上で、組合員の評価と意向を踏まえた対応策等の修正等を行っているか。

確認状況

自己改革実践サイクルの“評価(C)・改善(A)”の確認

今後、業務報告書等により確認

【確認方法】

- ・ 業務報告書及び事業計画等、組合員説明資料等
- ・ 総合的なヒアリング、指導機関等ヒアリング
- ・ 農協との対話

- ・ 4月中旬に実施した都道府県担当者会議において、**C・Aに重点を置いた指導監督の徹底を確認。**
- ・ **都道府県**は、上記の資料収集やヒアリング等を通じて、**中長期の収支シミュレーション**及びそれらを踏まえた**事業計画等の進捗状況**及び目標未達時の**要因等の分析の状況**、これらを**組合員にわかりやすく説明**するための資料などの**説明態勢**、**組合員の評価と意向**を踏まえた**対応策等の修正**、**次期事業計画等への反映状況等**、**農協のC・Aの取組状況を確認**する。
- ・ **農林水産省**は、上記の資料収集や指導機関等ヒアリング等を通じて、**各農協の取組状況及び各都道府県の指導・監督状況を確認**する。

(iii) 准組合員の意思反映及び事業利用についての方針①

監督指針（抜粋）

II-7 組合員の事業利用

II-7-2 主な着眼点 ①

- (1) 地域の実情に応じ、組合員との話し合い、アンケート調査、集落座談会等により准組合員の意見等を把握し、事業運営に反映させる仕組みを構築しているか。また、農業者の所得向上を図る観点から、農協における准組合員の位置付け及び今後の准組合員に対する事業利用の在り方等を検討しているか。
- (2) 農協は、正組合員、准組合員又は員外の資格別に事業利用の状況を具体的に把握し、組合員に当該状況を説明するとともに、組合員との徹底的な対話を行うことにより意見等を把握した上で、准組合員の意思反映及び事業利用についての方針を策定し、総会で決定しているか。
- (3) 当該方針において当事業年度中に取り組むこととした内容を、当事業年度に係る事業計画等に適切に反映し実践しているか。

確認状況

自己改革実践サイクルの“計画(P)・実行(D)”の確認

【確認方法】

- ・各農協が決定した3つの方針等及び組合員説明資料等
- ・指導機関等ヒアリング

【確認内容】

各農協において、准組合員の意見等を把握し、事業運営に反映させるため、既存の意見集約の仕組みの活用や新たな仕組みの構築を検討していることを確認。
また、集落座談会等での対話を通じて、准組合員の意思反映及び事業利用についての方針を策定、総会で決定し、事業計画等に反映し実践していることを確認。

【准組合員の意思反映の仕組みの例】

准組合員アンケート、准組合員モニター、支店運営委員会の委員の選任 等

准組合員の意見等を把握して事業運営に反映させる仕組みを構築し、方針策定・総会決定が行われているとともに、その内容を事業計画等に反映していることは確認できたものの、准組合員への説明であるかどうか不明確な例も見られた。
全体のレベルアップを図るため、事例集を作成し都道府県に共有。

農協の取組例

【准組合員の意思反映及び事業利用についての方針（抜粋）】

➤ 准組合員の声を聴く仕組みが明確

G 農協

3.自己改革の実践に向けた組合員の意思反映

自己改革の実践にあたっては、改革の評価の把握に向けた正組合員との対話や地区別懇談会のみならず、地域に根ざしたJAを目指して広報誌付属ハガキや広報モニター制度、准組合員モニター制度の仕組みを通じて、正組合員とともに、地域農業や地域経済の発展を支える組合員である准組合員の声も聴くことで、正組合員と准組合員が一体となったJA運営を実現します。

また、地域農業の応援パートナーでもある准組合員の事業利用にあたっては、正・准組合員の利用状況を把握したうえで、改革の目的である「農業者の所得増大」に繋がるよう取り組みます。

H 農協

➤ 准組合員の声であるかどうか不明確

自己改革の実践に向けた組合員の意思反映

自己改革については、農業者との徹底した対話が基本であるため現場での改革意識が最も求められ、下記の3つの視点を注視しJA ■■■ 3年計画に即し実践します。

- ・組合員との地域別座談会、生産部会との会合、外務活動等利用した個別の訪問活動を中心に実践して改革に反映します。
- ・「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」の主役は農業者であり、農業者が所得増大を目指し、JA ■■■ およびJAグループが積極的に支援し各生産部会を核として所得増大、生産の拡大に努めます。
- ・各支店、直売所に利用者モニターとして意見箱を設置し、利用者の意見、要望等を反映した事業展開を進めます。

(iii) 准組合員の意思反映及び事業利用についての方針②

監督指針（抜粋）

II-7-2 主な着眼点 ②

- (4) 事業年度ごとに、准組合員の意見等の把握、事業利用の状況等について当該方針と照らして分析した内容を組合員に丁寧に説明しているか。
- (5) 上記(4)の説明によって得られた組合員の評価と意向を踏まえ、必要に応じて次期の事業計画等への反映、准組合員の意思反映及び事業利用についての方針の修正等を行っているか。

確認状況

自己改革実践サイクルの“評価(C)・改善(A)”の確認

今後、業務報告書等により確認

【確認方法】

- 業務報告書及び事業計画等、組合員説明資料等
- 総合的なヒアリング、指導機関等ヒアリング
- 農協との対話

- 4月中旬に実施する都道府県担当者会議において、**C・Aに重点を置いた指導監督の徹底を確認。**
- **都道府県**は、上記の資料収集やヒアリング等を通じて、**准組合員の意見等の把握状況及び事業利用の状況等の分析、これらを組合員にわかりやすく説明するための資料などの説明態勢、組合員の評価と意向を踏まえた次期事業計画等への反映・方針の修正状況等、農協のC・Aの取組状況を確認する。**
- **農林水産省**は、上記の資料収集や指導機関等ヒアリング等を通じて、**各農協の取組状況及び各都道府県の指導・監督状況を確認する。**