

### 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

(6) また、連合会においては、農協が自己改革を実践するための具体的な方針を策定するに当たって、例えば、連合会として農協に提供・連携可能な取組の提示や助言、優良事例の横展開等を図るとともに、生産資材価格、輸出、他業種連携、販売網の拡大等の農業者の所得向上のための改革に連携して取り組み、これらを通じて農協が積極的に自己改革に取り組むための支援等を行うための仕組みを構築しているか。

### 確認状況

## 自己改革実践サイクルにおける連合会の支援の確認

### 全国農業協同組合中央会（全中）

- 全中においては、
  - ・ 都道府県中央会を通じた各農協の3つの方針等の策定支援及び策定状況の確認
  - ・ 優良事例の横展開例：「自己改革工程表等の項目別事例集」の作成・都道府県中央会を通じた配布  
全国の農協役員等を対象とした、先進的な取組を進めている農協からの取組発表（令和5年1月「自己改革実践トップフォーラム（全6回）」）  
により、農協の自己改革の取組、県域中央会のサポートへの支援を実施していることを確認。
- 農水省との幹部レベルでの意見交換（令和5年1月）
  - ・ 全中幹部から農協系統の自己改革の進捗状況について報告・意見交換。農業者の所得向上に向け引き続き農協を支援することを確認。

全中における各農協の3つの方針等の策定支援や優良事例の横展開等が図られていることは確認できたが、組合員の評価・意向を踏まえ次期事業計画等の反映・方針の修正といった農協のC・Aの取組に対する支援の状況については、引き続き確認していく。

### 確認状況

## 自己改革実践サイクルにおける連合会の支援の確認

### 全国農業協同組合連合会（全農）

- **全農**においては、農業者の所得向上に向け、個々の**農協が自己改革を継続**していくための経営基盤強化（＝**経済事業の事業強化・収支改善**）を**支援**するため、以下の支援策を引き続き実施。

#### 1. 農業者の所得向上に向けた経済事業の強化に対する支援

##### (1) 農協個別課題への支援

①販売力強化（直販や輸出の拡大等）、②農家への対応強化（生産コスト低減や労働力支援等）、③産地づくり支援（重点品目作付推進等）、④環境負荷低減（堆肥入り混合肥料の普及等）の解決策を提案し、要請のあった農協と一体的に取組を実施。

##### (2) 農協域を超える県域・広域課題への支援

①拠点型事業の体制整備（資材店舗や農機事業等）、②生産資材の県域・広域物流の整備（広域物流センターによる一貫物流体制等）、③広域集出荷施設の設置・運営による農協機能の補完（倉庫配置の再編や広域集出荷施設の共同設置・運営等）の解決策を提案し、要請のあった農協と一体的に取組を実施。

#### 2. 個別農協の経済事業の収支改善に対する支援

要請のあった農協に対して、農協の経済事業の収支改善に向け経営資源の分析を行い、支店等の再編、業務の効率化、DX化等の様々な改善策の策定を支援。

## 確認状況

### 自己改革実践サイクルにおける連合会の支援の確認

- 県域連合会（全農等の全国連合会の県本部・支店含む）においては、
  - ・ 全中の支援を受け、都道府県中央会を中心に、経済連（又は全農県本部）や信連（又は農中支店）等の各連合会が農協の3つの方針等の策定をサポートする体制を構築・伴走していることを確認。
    - 例：信連と全共連県本部は、成行き（対策後）シミュレーションの前提条件のデータを提供。中央会は左記以外の事業等のシミュレーションの前提条件と対策後シミュレーションの作成方法など全般の進捗管理を実施。
  - ・ 全農と農協の自己改革につながる取組・連携について、地域の状況に応じ検討・実施されていることを確認。

## 取組事例

### Ⅰ 農協（自己改革を実践するための具体的な方針・組合員説明資料（抜粋））

ブロッコリー生産者の労力軽減による生産基盤強化、発泡氷詰め箱による品質保持を目的に、全農県本部が2農協（1農協含む）と共同事業方式で運営を行う集出荷施設を設置。Ⅰ農協は当該施設の利用（労力軽減）による組合員の面積拡大により農業所得の向上を図ることを自己改革を実践するための具体的な方針に掲げている。

#### 【組合員説明資料（抜粋）】

##### 「農業者の所得増大」「農業生産拡大」への更なる挑戦

生産者・市場・取引先との対話を重ね、強い産地づくりを目指しています。たぎにわたる農業生産者の力を結集した共同販売事業の総力を挙げて、安全・安心な農産物の安定供給に努めています。

#### 農業者の所得増大・農業生産の拡大

##### 契約栽培米の取引の拡大

- 需要に応じた生産と安定的取引

農業生産トータルコストの低減に向けた挑戦を行います。

##### 特産園芸品目の単位収量向上

- 白ねぎの単位収量アップ
- 強化品目（スイートコーン・ピーマン）作付け拡大

○「農業者の売上増加・コスト低減」につながる取り組みについて、目標及び実施具体策を策定のうえ実践し、改革の目的である「所得増大」の実現に取り組めます。

##### 野菜広域センター利用による面積拡大と所得安定

- ブロッコリーの面積拡大
- GAP 認証取得

#### 【自己改革を実践するための具体的な方針（抜粋）】

### 自己改革工程表（数値編）

重点目標 成果指標・目標値

農業者の所得増大・農業生産の拡大					
重点目標	令和3年度	令和4年度	令和5年度		
契約栽培米の取扱い拡大による売上高増加	目標	実績	目標	目標	
対象者：中核的担い手や多様な担い手など	1kgあたり20円 (600円/77kg→30kg)	404 t	1,207 t	1,400 t	1,830 t
令和5年度	1,830 t				
特産園芸品目(白ネギ)の単位収量向上による売上増加	目標	実績	目標	目標	
対象者：中核的担い手や多様な担い手など	708円→800円(10aあたり) 52円×0.1200t=11万円アップ	270ha	253ha	260ha	270ha
令和5年度	270ha				
野菜広域センター(ブロッコリー)利用による1戸当たりの面積拡大	目標	実績	目標	目標	
対象者：中核的担い手や多様な担い手など	産地全体で29.4ha RS 40ha→RS 49.1ha	2.29ha	2.35ha	2.4ha	2.5ha
令和5年度	2.5ha				

## 監督指針（抜粋）

### Ⅱ-12 金融面における自己改革の実行、継続及び強化

#### Ⅱ-12-2-2 主な着眼点

- (1) 中長期的な戦略の策定については、
- ① 農業及び関連産業の実態や投融資等の実績を踏まえつつ、自己改革実践サイクルの構築の意義に即して、自己改革の具体的な取組内容を示すものとなっているか。
  - ② 農中、信連、農協が目標の設定及び個別計画の策定を行う上で必要となる具体的な指針を示すものとなっているか。
  - ③ 進捗状況を適切に把握するものとなっているか。
- (2) 目標の設定及び個別計画の策定については、農中、信連、農協において、それぞれ、
- ① 農業及び関連産業の実態や投融資等の実績を踏まえつつ、中長期的な戦略の考え方や内容に即したものとなっているか。
  - ② 実施手法が明確であり、実行に必要な組織態勢が整えられているか。
  - ③ 進捗状況を適切に把握し、実績や取組状況について中長期的な戦略等との比較及び分析を行うことが可能なものとなっているか。
- (3) 具体的なアクションの実行及び個別計画への反映については、年度当初に策定した個別計画に基づき具体的なアクションを着実に実行するとともに、当年度の実績や取組状況について中長期的な戦略等との比較及び分析を行い、会員及び組合員等へ丁寧に説明した上で、次年度等の計画策定を行っているか。さらに、農協においては、組合員数が多数に上ることから、例えば、理事会のほか、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、丁寧に説明しているか。

## 確認状況

### 金融面における自己改革

#### 【確認方法】

- 農協及び信連への総合的なヒアリング、指導機関等ヒアリング、農中ヒアリング
- 農協との対話

#### 【確認内容】

JAバンクとして農業融資等に係る全国的な取組方針を含んだ「JAバンク中期戦略（2022～2024年度）」を策定し、これを踏まえ、農中、各信連、各農協において、具体的な取組内容を定めた個別計画を策定し、当該計画に基づき具体的なアクションを実行していることを確認。

（実績や取組状況の分析、個別計画への反映等については、今後確認。）

- 今後、実績や取組状況の分析、個別計画への反映等について、
- 都道府県は、総合的なヒアリング等を通じて**農協の金融面の取組状況を確認**する。
  - 農林水産省は、指導機関等へのヒアリングなどを通じて、**農中、各信連、各農協の取組及び各都道府県の指導・監督の状況を確認**し、農協として自己改革を推進する中で信用事業部門（JAバンク全体）においても**農業者向けの事業融資の強化**等の取組が着実に進展するよう必要な指導・助言を行う。

# 金融面における自己改革（個別計画策定等の取組）

## 農協の取組例

- 規模拡大を志向する等の地域農業の担い手に焦点を当てて的確な提案につなげる取組、また、営農経済部門と信用部門とのタイムリーな情報共有や金融支援専任担当者の設置によって農業者ニーズへの迅速かつ効果的な対応を図る取組などが見られた。
- こうした農協の取組を後押しするべく、信連や農中支店が、アプローチ先のリストアップや人材育成面での支援を行っている事例が見られた。

### J 農協

#### 2022年度以降における具体的取組み

- 営農部門と信用部門が連携した専門部署等（チーム）の設置や農業融資にかかわる人員の増員を行い、両部門の持つ知識、ノウハウが共有できる体制を構築します。
- 農業経営コンサルティング活動の展開を実施し、地域農業の担い手に対して経営分析等のサービスを提供します。
- 地域農業活性化に向けた金融仲介機能を発揮し、ビジネスマッチングを企画します。
- 農業の担い手に対して営農部門と信用部門が連携して同行訪問活動を実施し、農業者のニーズ把握に努め、適切に対応します。
- 金融サービス利用者への働きかけを通じた総合事業のメリットを活かした農業応援企画を実施します。
- 多様な農業資金に対応する独自商品（地域農業応援資金）の促進を図り、事業性評価に基づく融資の実行を行うことで農業者の幅広い資金ニーズに対応します。
- 農業融資担当者は信連の座学研修に参加させ、JAバンク農業金融プランナーや農業経営アドバイザー等の資格を取得させることで農業経営コンサルティングのできる人材を育成します。

### K 農協

生産基盤対策の農業融資の斡旋		令和5年度以降の取組み
対象者： <u>担い手経営体や中核担い手など</u> 概要 <u>生産基盤の拡大</u>		担い手コンサル等を活用しながら農業融資だけではなく、総合的な提案力の強化に努め、農業所得増大に向けた金融仲介機能への対応を發揮します。渉外担当者、営農経済部門職員向け知識習得に向けた取組みを強化します。
令和4年度より融資専任担当者を設置し、各部署と連携の上、 <u>きめ細やかな巡回によるニーズの掘り起こし</u> を図ります。		
アグリマイティー資金	21,000万円	
農業近代化資金	12,500万円	

### L 農協

#### 2022年度における具体的取組み

- J A ■■■■■ 全体で組織的に貸出強化支援プログラムの実践を進め、営業力（利用者対応力）の強化に取り組む。
- 営農経済部との事業間連携により、情報連携・勉強会・同行訪問の仕組みづくりや営農経済部門・信用部門のデータ連携に取り組む。
- 農業融資渉外と営農経済相談員が連携し、生産部会や集落営農組織等へのアプローチで効率的に複数農家への推進活動を実施する。
- 茶業部・農機具センター等と連携し、大型農業機械等の作業効率の高い農機具の需要に対応する。
- 営農課と連携し、イチゴハウスの建設・高設栽培システムの更新・自動カーテン設備やビニール張替え等の設備資金の需要に対応する。

## 金融面における自己改革／連合会の支援（全国連）③

### 監督指針（抜粋）

#### Ⅱ-12 金融面における自己改革の実行、継続及び強化

##### Ⅱ-12-1 自己改革の実行、継続及び強化

(5) ④ 農中において、金融環境の急速な変化に対応できる態勢を強化するとともに、農協から実績や取組状況の定期的な報告を求め、農協に対して融資の審査等に必要な貸出システムの導入といった支援や目標達成のために必要な助言等を行う。

##### Ⅱ-12-2-2 主な着眼点

(4) 定期的な報告並びに必要な支援及び助言等については、農中において、農協の実績や取組状況について決算期毎に適時の報告を受けているか。また、農協に対して融資の審査等に必要な貸出システムの導入といった支援を行うなど農協のニーズや実態をくみ取った実践的な支援及び助言等を行っているか。

### 確認状況

#### 金融面における自己改革／農中の支援の確認

##### 農林中央金庫（農中）

- 農中は、**リスクアペタイトフレームワーク**に基づき、経営環境やリスク認識を踏まえた**トップリスク**（例：大幅な金利上昇、利用者減少に伴う事業基盤の弱体化など）を選定し、想定する**将来シナリオの分析**を経て、経営計画等に反映。**農林水産省**として、**金融庁とともにその取組状況を確認**。
- 農中は、**農協から**、農業者向けの事業融資の取組実績、担い手農業者の資金ニーズ・経営課題に適切に対応した個別事例等について決算期毎などの**定期的な報告を聴取**するとともに、以下の**支援や助言**を実施。
  - ・ 農協の**貸出業務の事務合理化**や**債権管理の高度化**に向けて、WEB受付、融資稟議、電子契約、延滞債権管理に係る**システムを整備**（2023年度末までに順次整備予定）
  - ・ 各農協の**中長期の収支シミュレーションを踏まえ**、信用事業における**収支改善策の策定・実行を支援**  
例：**貸出強化支援**（融資専任担当者による出向く体制づくりや融資・審査対応力の強化を支援）、**業務コスト低減**（店舗やATMの再編）に係る支援 等