

J Aグループ自己改革の取り組み



令和 5 年 4 月 2 8 日
全国農業協同組合中央会



1. 第29回 J A 全国大会決議と自己改革実践サイクルの全体像

自己改革
基本目標

1 農業者の所得増大

2 農業生産の拡大

3 地域の活性化

令和3年10月開催 第29回 J A 全国大会

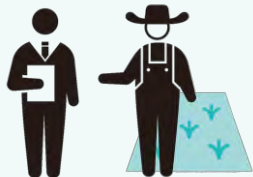
持続可能な農業・地域共生の未来づくり
～**不断の自己改革によるさらなる進化**～



自己改革実践サイクルに取り組むことを
組織として決定

自己改革実践サイクルの全体像

J A



P 計画 3つの方針の決定
組合員との対話をふまえ決定

D 実行 3つの方針に基づき実践

A 改善 評価等をふまえ取り組みを改善

C 評価 取り組みの評価・意向を把握

中央会・連合会

S 支援 J A の方針策定や取り組みを支援

A 改善 取組状況をふまえ支援内容を改善

農林水産省等

A 改善 指導監督、助言等を通じて改善

自己改革実践サイクルのカイゼン

- J A ①組合員との対話を通じた改善
- 中央会等 ②中央会等の支援を通じた改善
- 農林水産省等 ③指導監督等を通じた改善

2. 3つの方針の決定状況

3つの方針

①自己改革を実践するための具体的な方針

➡ 農業者の所得増大につながるJAの取り組み及びKPI

②中長期の収支見通しについてのシミュレーション

➡ 各事業の収支シミュレーションをふまえた経営基盤強化の取り組み

③准組合員の意思反映及び事業利用についての方針

➡ 意思反映の仕組みの明確化及び事業利用についての判断

対話

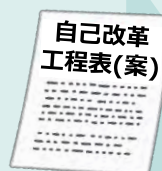
「自己改革工程表」等にとりまとめて、**組合員と対話**

令和3年度

令和4年度

①組合員と**対話**

- ・訪問活動
- ・品目別の会合
- ・地区別座談会 など



①組合員と**対話**

- ・訪問活動
- ・品目別の会合
- ・地区別座談会 など



②ニーズを**把握**

②自己改革工程表(3つの方針)案を**説明**

③必要な方策を**とりまとめ**

③組合員の意見をふまえ**修正**

ポイント💡 過年度取り組みや工程表詳細など組合員向け説明資料も適宜作成

決定

全てのJAの
総(代)会で決定

自己改革工程表


- ①自己改革方針 **KPI**
- ②シミュレーション
・経営基盤強化
- ③准組合員方針

ポイント💡 事業計画等と連動

3-1. 自己改革実践のための具体的な方針

農業者の所得増大につながるJAの取り組み及びKPI設定の考え方



- ポイント**  JAの取り組みで、**農業者の売上増加・コスト低減**を支援することで、**所得増大**を実現
- 「農業者の所得増大」につながるJAの取り組みに **KPI** を設定
 - 各JAが置かれている事業環境及び組合員との対話を通じて、必要な方策を検討・実践

売上増加につながる取り組み

【販売量を増やす】

- 生産販売支援とセットの作付推進
- 多収性品種への転換推進 など

【販売価格を上げる】

- 優良品種への転換 ・ニーズに合わせた荷姿出荷 など

コスト低減につながる取り組み

【資材使用量を減らす】




- コンテナ出荷推進 ・土壌診断による適切施肥 など

【資材価格を下げる】

- 大型規格普及 ・予約購買の推進(一括仕入れ) など

例

生産販売支援とセットの作付推進のKPI

- ① 作付増加分の販売数量や単価
農業者の所得増大へのつながりが**明確**
農業者の所得増大の多寡が**判断可能** 
- ② 作付増加分の作付面積
農業者の所得増大へのつながりが**明確** 
- ③ 作付推進に向けた巡回回数
農業者の所得増大へのつながりが**不明確** 

A 改善

「③」をなくし「②」から「①」へ **カイゼン**

3-2. 事例・状況 自己改革実践のための具体的な方針

取組内容と所得増大につながるKPIを明示するとともに、具体的な内容を説明している事例

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					
集客力向上の取組みによる生産者所得の向上			令和4年度	令和5年度	令和6年度
所得向上対象者：直売所出荷者		想定：来店客数増加による、売上増加効果	目標	目標	目標
3か年累計	50,000人	客単価1,660円	15,000人	15,000人	20,000人
販路拡大による農業者の所得増大					
所得向上対象者：担い手出荷者		想定：販売先拡大による、売上増加効果	目標	目標	
3か年累計	3件	売上高1件あたり200万円	1件	1件	
銘柄集約された肥料の一括仕入れによる取扱拡大を通じたコスト削減			令和4年度	令和5年度	令和6年度
対象者：必要とする全ての者		想定：コスト削減効果	目標	目標	
3か年累計	42,300袋	1袋あたり1,000円	14,000袋	14,100袋	14,200袋

ポイント 都市的地域であるJA①では、対話の結果、置かれた環境に応じた施策を決定。組合員向けの説明資料では、目標だけでなく、**想定される効果を示すと同時に、より具体的な内容・目標数、中期的方向性も明示。**

直売所の集客力向上の取組みによる生産者所得の向上

所得向上対象者：直売所出荷者	想定：売上増加効果	令和5年度以降の取組み	
令和4年度は、来店客数 1.5 万人増加、売上高 24,900 千円増加をはかります。		令和5年度は、更なる各種イベントを開催し、新規顧客の開拓および既存客の固定化に取組みます。令和6年度には、栽培講習会による指導効果を発揮して、端境期の地場率向上をはかり、集客力を強化して所得向上に貢献します。	
	平均客単価1,660円		
■	4,000人	■	900人
■	4,100人	■	750人
■	3,000人	■	650人
■	1,050人	■	550人
計	15,000人		

販売先（売り場）の確保による売上高増加

所得向上対象者：担い手出荷者	想定：売上増加効果	令和5年度以降の取組み
令和4年度は、マーケットインに基づき量販店の売場の確保・また加工向け販路を確保し、売上高 200 万円増加をはかります。		令和5年度は、実需者ニーズを捉え、販売先を確保し安定的な取引を行い、さらに販売拡大を進めます。(売上高増加額 200 万円) 令和6年度は、消費者の信頼にこたえ、安全で安心な「産農産物」を安定的に供給する取組みを強化しつつ、販売力の向上をはかります。(売上高増加額 200 万円)
管内量販店	1件	売上高200万円

銘柄集約された肥料の一括仕入れによる取扱拡大を通じたコスト削減

対象者：必要とするすべての者	想定：コスト削減効果	令和5年度以降の取組み
令和4年度は、「肥料の新たな共同購入運動」の着実な実践により、銘柄集約された肥料の一括仕入れによる利用促進をはかります。		令和5年度以降についても、集約メリットを反映した、「肥料の新たな共同購入運動」の着実な実践により、一層の取扱量拡大を通じて所得増大に貢献します。
化成肥料 14-14-14	14,000袋	1袋あたり1,000円

JAの取組状況（KPIを設定し取り組む割合）

内容	JA割合
販売量増加につながる取組み	72.8%
販売価格向上につながる取組み	59.0%
資材等の使用量減少につながる取組み	44.8%
資材等の価格低減につながる取組み	69.1%
上記以外の所得増大につながる取組み	41.2%

4-1. 中長期の収支見通しについてのシミュレーション

各事業の収支シミュレーションをふまえた経営基盤強化の考え方

成行き シミュレーション

過去の傾向に基づき
将来の収支を予測

収支改善策


具体的な数値目標を
設定し着実な実践へ

対策後 シミュレーション

成行きシミュレーションに
改善策の内容を反映

事業計画

事業計画と収支改善策を
整合して妥当性を担保

- ポイント**  ・ **早め早めの経営改善**で、持続可能な収益性と将来にわたる健全性を確保
- ・ 中長期にわたる全事業のシミュレーションを毎年見直し、**施策を策定**

収益増加につながる取り組み

- ・ 出向く体制の強化
- ・ 手数料適正化等に関する基準の見直し など

費用削減につながる取り組み

- ・ 施設の集約・効率化
- ・ 生産資材の配送及び在庫管理の一元化 など

例

収支改善の取り組み

出向く体制の強化

これまでJAを未利用・低利用だった大規模法人等
に対して、営農指導員と購買担当者が連携してア
プローチし、営農指導とあわせた低コスト生産資材の
提案販売に取り組むことで、供給拡大につなげるなど、
出向く体制の強化により農業者の所得増大とJAの
事業量増加を実現。

A 改善

妥当性ある収支改善策の実践にむけて、組合員とも対話のうえ、各施策の事業量目標や改善額などを設定。対話を通じてPDCAを回しながら、進捗管理の高度化へ **カイゼン**

4-2. 事例・状況 中長期の収支見通しについてのシミュレーション

シミュレーション結果に加えて、収支改善策の具体的な内容や効果額を明記している事例（抜粋）

今後5年間の収支見通し(成行きシミュレーション)

- J A 〇〇〇として、現状のまま事業改革を進めなかった場合の5年後の成行きについてシミュレーションを行うと、5年後には現在の事業利益に比べて、約2.7億円減少する見通しとなりました。
- 今後は事業管理費のさらなる削減を実行するとともに、特に営農経済部門の事業総利益の収支改善の取り組みを実践し、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ります。

今後5年間の収支見通し(収支対策後シミュレーション)

- これらの施策から、成行きシミュレーションより事業利益ベースで、令和4年度約69百万円、令和5年度約71百万円、令和6年度約93百万円、令和7年度約79百万円の改善ができる見通しとなりました。

ポイント ☀ J A ②では、シミュレーション結果と具体的な収支改善策を開示。改善策の**評価指標や目標値、想定される効果額も明記**し、組合員との対話・理解促進につなげている。

経営基盤強化に向けた実践施策(収支改善策)

改善施策	取組の詳細	評価指標	目標値(または状況)			効果額
			R 4	R 5	R 6	
春キャベツの作付推進による苗供給枚数の純増	合併によるスケールメリットを活かし、適地への栽培振興を行い面積拡大を図ります。	栽培純増面積	3ha	3ha	3ha	1,132千円
職員によるドローンを活用した共同防除	外部委託の無人ヘリからドローンを活用した職員による共同防除への転換を図ります。	散布面積	100ha	120ha	150ha	990千円
アプローチリスト活用による購買品供給高、J Aシェア率の向上	アプローチリストを活用し、耕作面積に応じた生産資材の推進強化を行い、購買品供給高の拡大を図ります。	供給高	9,000千円	9,000千円	9,000千円	2,700千円
拠点事業所の集約化	営農・経済事業に関する事業所について、営農指導体制の拡充や機能強化を図るため事業所の集約を図ります。	集約化数	1拠点	3拠点	4拠点	19,800千円

J Aの取組状況（収益増加に取り組む割合）

内容	J A 割合
販売事業の収益力向上（直接販売、ブランド化等）	76.6%
農畜産物の生産拡大（単収拡大、部会の見直し等）	70.7%
貸出強化等による信用・共済事業の伸長	59.2%

※複数回答可能な設問における回答上位施策

J Aの取組状況（費用削減に取り組む割合）

内容	J A 割合
金融店舗の再編	55.9%
農業関連施設の再編	41.7%
集荷・分荷・物流の合理化（販売事業）	31.8%

※複数回答可能な設問における回答上位施策

5-1. 准組合員の意思反映及び事業利用についての方針

意思反映の仕組みの明確化及び事業利用についての判断の考え方

吉川農林水産大臣（当時）の記者会見

- 正組合員＜准組合員である貸出状況について
- ・正組合員向け貸出しの支障となっていない
 - ・准組合員向け貸出しで得た利益は、正組合員向けの営農指導事業など営農面でのサービス充実にも寄与

生活インフラへのアクセスに関する調査

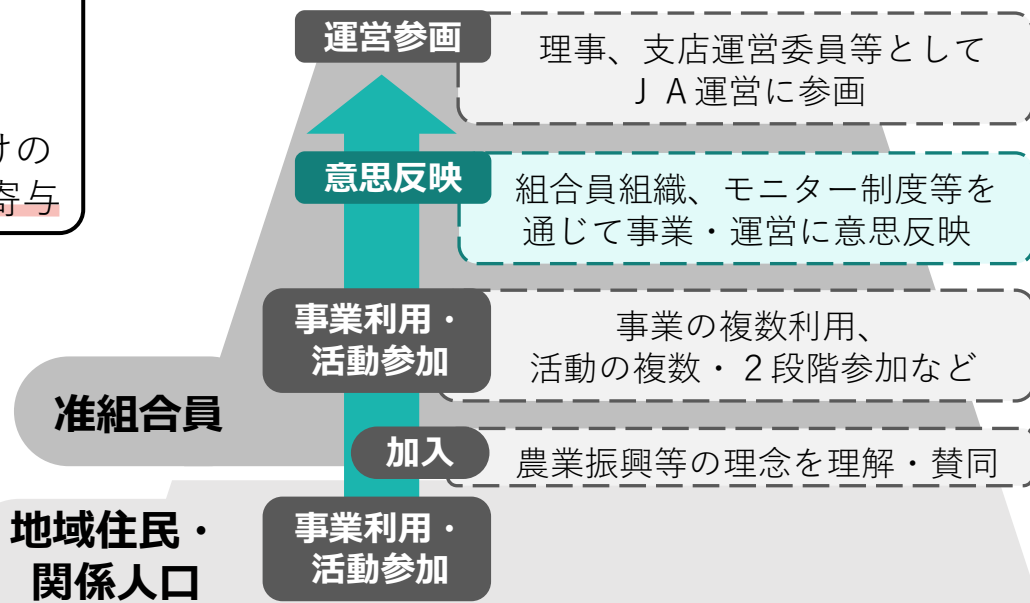
- 利用者の約9割は「今後も利用する」と回答
- ・地域の重要なインフラとして機能
 - ・今後とも地域のインフラとして期待が高い

ポイント

准組合員は、「**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**」として、**農家の一番近くにいる消費者**として、JAの事業・運営に対する意見・要望等を把握することが重要

- ➡ **①意思反映の仕組みを明確化 ②資格別の利用状況を把握して事業利用を組合員が判断**

【准組合員・地域住民のステップアップイメージ】



准組合員の意思反映の仕組み

【組合員組織】

女性組織、基礎組織を通じた各事業等への意思反映

【個別モニター制度】

個別の事業・活動等の利用・参加を通じて意思反映 など

A 改善

一つの意思反映の手法に満足せず、他のJAの取り組みも参考にしつつ、**農家の一番近くにいる消費者として農業振興の応援団の取り組みへカイゼン**

5-2. 事例・状況 准組合員の意思反映及び事業利用についての方針

准組合員の意思反映の仕組み及び事業利用の判断を明示し、事業利用の状況を丁寧に開示している事例

3. 准組合員の意思反映及び事業利用についての方針

自己改革の実践にあたっては、改革の評価を把握するため正組合員や生産者組織との話し合い等のみならず、支店運営委員会、准組合員組織、組合員アンケートを通じて、准組合員が「地域農業の主人公である正組合員の営農を支えるとともに、協同による地域の活性化を正組合員と共に担う方」であることで、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、組合員の評価を踏まえながら必要な見直しを行っていきます。

併せて、**正・准組合員の利用状況を具体的に把握した結果**、准組合員の事業利用が、正組合員の利用や農業者の所得増大に支障をきたしていないことを確認しており、准組合員を「地域農業の主人公である正組合員の営農を支えるとともに、協同による地域の活性化を正組合員と共に担う方」と位置づけし、引き続き事業を利用することや協同活動に参加することを進めていきます。

< 組合員との対話・意思反映の取組状況 >

項目		令和3年度実績	令和4年度計画
支店運営委員会	開催回数	48回 (12総合支店×年4回)	48回 (12総合支店×年4回)
	出席人数 (延べ)	955人 (書面開催含む)	1,008人
組合員アンケート	対象人数	600人 (内訳) 正組合員300人 准組合員200人 員外利用者100人	700人 (内訳) 正組合員300人 准組合員300人 員外利用者100人
	回答人数	316人	500人以上

ポイント

JA③では、准組合員の意思反映及び事業利用の方針で、**准組合員の意思反映の仕組み及び事業利用の判断を明示**するとともに、**事業利用の判断にあたり、組合員の事業利用の状況を明示、制度の趣旨も丁寧に説明**している。

「准組合員の意思反映及び事業利用についての方針」における事業利用に関する確認

【令和3年度における事業利用の状況】

(単位：千円、%)

	信用事業		共済事業	購買事業	生産資材	生活物資	ガソリンスタンド
	貯金	貸出金					
正組合員	1,031,723 9.6%	821,751 2.0%	735,450 3.4%	372,893 4.2%	104,355 1.8%	100,316 5.8%	668,221 5.5%
准組合員	40,223 9.6%	552,305 2.2%	354,667 8.1%	990,308 3.1%	424,535 4.3%	774,196 4.9%	591,577 9.7%
員外	35,235 0.8%	790,939 5.7%	124,095 2.5%	335,886 2.7%	392,177 4.0%	900,309 9.3%	743,400 4.8%
合計	1,077,181 100.0%	1,164,995 100.0%	1,214,212 100.0%	1,999,087 100.0%	921,068 100.0%	1,774,821 100.0%	2,003,198 100.0%

准組合員制度は、地域に居住する住民等についてもJAの事業を組合員として利用する途を開くために設けられているものであり、地域社会において、JAが地域のインフラとして「豊かでくらしやすい地域共生社会の実現」や事業運営の安定化を通じた「自己改革を支える経営基盤強化」に資することで、准組合員の事業利用が正組合員へのサービス確保につながる側面を持っていることを確認します。

しかしながら、JAはあくまでも農業者の協同組織であり、准組合員へのサービスに主眼を置いて、正組合員である農業者へのサービスが疎かになってはならないよう、引き続きJAが地域になくならないJAであり続けるため、持続可能な経営基盤の確立・強化とともに、組合員との徹底した対話を通じ、自己改革に継続して取り組んでいきます。

JAの取組状況（施策に取り組む割合）

内容	JA割合
日常的な訪問活動による対話	69.8%
組合員アンケート	49.1%
くらしの活動・イベントのモニター等	44.6%
支店（支所）運営委員会の委員	35.4%

※複数回答可能な設問における回答上位施策