



別冊

# 農協改革特集



JAグループの自己改革の取り組み

## はじめに

政府は「農林水産業・地域の活力創造プラン」において、農業の成長産業化に向けて農協改革の推進を行うことを決定しましたが、JAグループは、自主・自立の協同組合であることを鮮明にし、組合員の意思に基づき、JA改革、中央会改革を行って参ります。

組合員の願いは、持続可能な農業・豊かで暮らしやすい地域

社会の実現です。JAは自らの地域から離れることはできず、自らが存する地域社会と農業が回復・維持されない限り、自らの将来を拓くことはできません。

JAグループは、「食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」として、総合事業を展開し、農業と地域社会を豊かにするために全力を尽くします。

も く じ	はじめに	1	年間輸出額は 現行の10倍超を目指します!	4	連合会の担い手・JAへの 支援補完機能をさらに強化します!	6
	JAグループは自らの手で改革を断行します!	2	担い手の意見を取り入れた 組織運営をさらに進めます!	4	●農業所得増大・地域活性化応援プログラム	6
	組合員に選ばれる満足度の高い サービスを提供します!	3	「新たな中央会」に生まれ変わります!	5	●担い手育成強化の取り組み	6
	●販売事業改革	3			●全農・経済連の事業戦略と信用・共済 事業によるJA総合事業の機能発揮	7
	●購買事業改革	3				

# JAグループは自らの手で改革を断行します！

JA全中会長の諮問機関である総合審議会は、政府が6月に決めた「農林水産業地域の活力創造プラン」を受けて、JA自己改革案について検討し、11月上旬に中間とりまとめ

を行いました。JAグループは、この中間とりまとめを踏まえ、自己改革の内容を決定しました。自己改革は、「食と農を基軸として地域に根ざした協同

組合」として、農業者や地域住民と一体となって持続可能な農業と、豊かで暮らしやすい地域社会を実現するために、「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」「地域の活性化」を基本目標に掲げ、総合事業の展開により、この目標の実現に向けて取り組みます。  
JA改革については、組合員

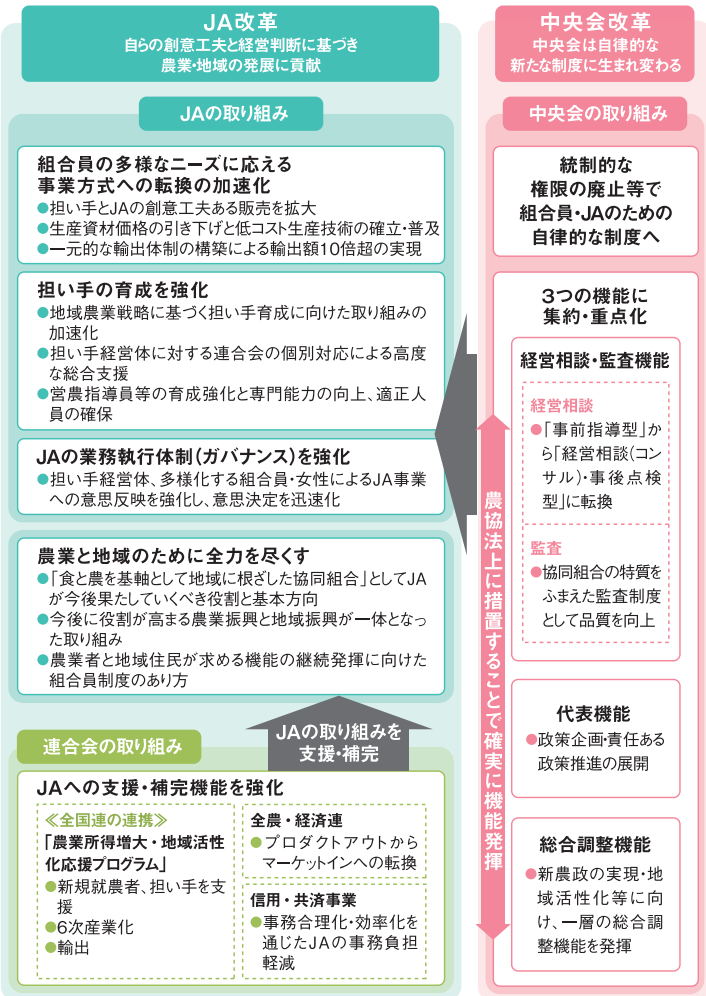
## 自己改革 (JA改革、中央会改革) の全体イメージ

3つの基本目標

農業者の所得増大

農業生産の拡大

地域の活性化



デイサービスセンターに併設した歯科診療所 (福岡県のJAにじ)

### 総合事業で「農業」と「地域」振興を

JAは、農業振興はもちろんのこと、地域振興でも重要な役割を果たしています。農業者の職能組合と地域組合の性格を併せ持つ「食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」として、総合事業の展開に

に選ばれるJAとなるために、今までの創意工夫と経営判断に基づき、積極的な事業展開を進めます。

具体的には、組合員のニーズに応じた事業方式への転換の加速化、担い手育成強化、JAの業務執行体制(ガバナンス)強化に取り組みます。

また連合会は、JAの取り組みを支援補完する機能を強化します。

中央会改革については、国から与えられた統制的な権限などは廃止し、JAの経営課題の解決や積極的な事業展開の支援を目的とする自律的な制度として、新たな中央会に生まれ変わります。

より、地域活性化に取り組んでいくことが必要です。

JAグループは総合事業により、一つの拠点で複数の事業が利用できるワンストップサービスを組合員や地域住民に提供しています。

地方によっては、銀行機能や購買店舗がJAにしかないという地域もあり、JAの総合事業は地域社会の暮らしを支え、地域インフラの一翼を担っています。また、農業・農村が食料の安定供給や多面的機能を維持していくためには、農業者と地域住民が一体となった協同活動が不可欠であり、JAの役割発揮がこれまで以上に強く求められています。

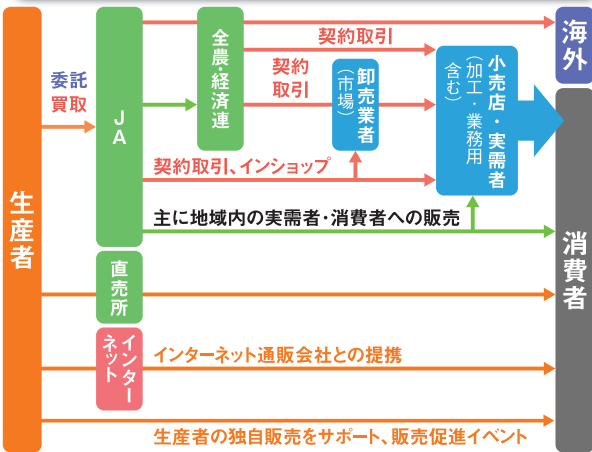
## 組合員に選ばれる満足度の高い サービスを提供します！

### 販売事業改革

JAグループは、組合員の多様なニーズに応える事業方式への転換の加速化を図ります。特に、担い手が強く期待している「販売力の強化」「資材価格の引下げ」などに取り組み、販売・購買事業で、担い手に選ばれる満足度の高いサービスを提供していきます。

JAは、組合員利用率の向上と販売・購買取扱高の拡大を目標に掲げ、担い手をはじめ

### 拡大・多様化した農産物の販売ルート(イメージ)



とする多様な組合員に高品質のサービスを提供することで、組合員のJAへの結集力を高め、その結果として農業関連事業(営農経済事業)の段階的な収支改善に取り組みしていきます。また、地域内の加工・小売業者への販売など、自らの創意工夫と経営判断に基づく販売に積極的に取り組みます。

連合会は、JAを支援・補完し、JA単独では実現が困難である企業との連携などによる業務・加工用販売の強化や、インターネット通販会社の提携などにより、担い手、JAによる消費者への販売を支援していきます。

## 組合員に選ばれる満足度の高い サービスを提供します！

### 購買事業改革

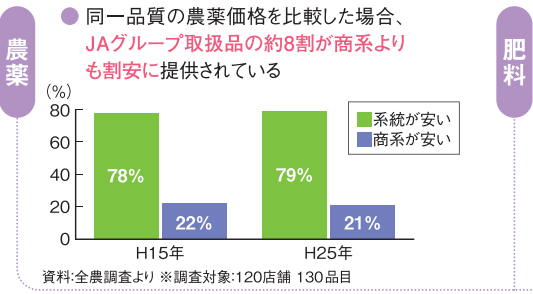
JAは連合会と連携し、一律的な価格体系による購買方式を見直し、取引条件に合った弾力的な

価格設定や広域物流拠点配送体制の強化により、生産資材価格を引き下げます。また、競合するホームセンターなどの定期調査を実施し、

JAの取扱価格が高い場合は、連合会などの仕入先と協議し、弾力的に価格・手数料設定の見直しに対応します。

さらに、JA・連合会は、生産資材価格の引き下げだけでなく

### JAグループ取扱品(農薬・肥料)と商系の比較



- 価格は、JAグループと商系では品質格差が大きいことから、価格の単純比較は困難
- 品質面は、全農調査によれば、ホームセンターが販売する化成肥料の約8割に肥料取締法やJAグループの取扱ルール(くみあい肥料の品質および銘柄取扱いの考え方)に不適合な商品が見ついている

### JAにおける担い手への弾力的対応(事例)

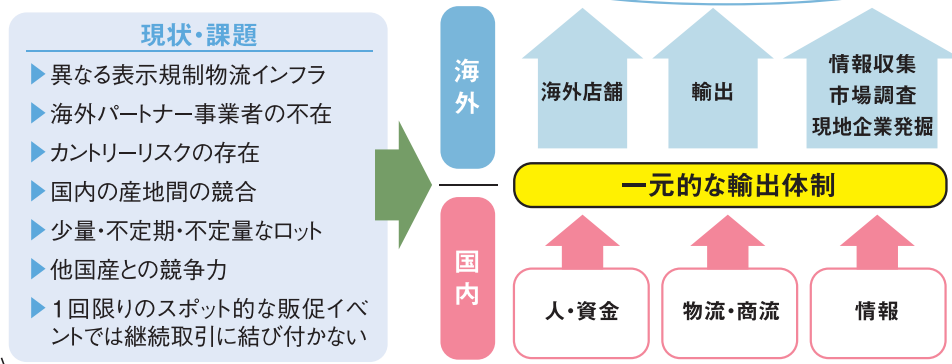
- ① 価格の引き下げ
    - 予約購買による価格メリット → 当用価格と比較して割安に提供
    - 大口購入値引き → 肥料の大口購入について、購入量に応じて値引き
    - 自己取り値引き → 大型規格肥料の購入について、自己取りした数量に応じて値引き
  - ② 後戻し奨励 → 価格算入へ
    - JA・連合会の生産資材に関する後戻し奨励の価格算入を進め、競争力ある価格設定に見直し
  - ③ 他業態への対応
    - ホームセンター価格調査(毎月2回)により、同等の商品でJAの価格が高い場合の対応  
1: 仕入先(主に連合会)と交渉して価格を見直し 2: JA手数料の引き下げにより価格を見直し
- ホームセンターなどに負けない生産資材価格と、担い手経営体へのメリット還元を実現

く、低コスト生産技術の確立、普及により生産コストの低減に取り組みます。例えば、土壌診

断に基づく無駄のない施肥による肥料コストの引き下げ、鉄コーティング水稲直播技術による省力化、水稲育苗箱全量施肥栽培などの新たな低コスト生産技術の開発普及に取り組みます。

JAグループ輸出拡大戦略の構築イメージ

→ 目標:年間輸出額を**現行の10倍超**に拡大



JAグループ輸出推進協議会において、一元的な輸出体制の構築

を進め、平成32年までに年間輸出額を現行の10倍超に拡大します。

年間輸出額は  
現行の10倍超を目指します！

輸出先の動植物検疫・衛生基準の緩和

輸出向け農畜産物の一元的なデータベースの構築、データベースを活用した海外バイヤーとのマッチング、物流の一元化、戦略的な品目の輸出先開拓、地理的表示を活用した産地ブランドづくりに取り組み、付加価値向上や輸送コストの低減を図り、輸出拡大を実現させます。

経済界とも連携し、輸出先の動植物検疫や衛生基準緩和や、輸出規制の撤廃など、輸出環境を整備する働きかけを行います。

輸出向け農畜産物の一元的なデータベースの構築、データベースを活用した海外バイヤーとのマッチング、物流の一元化、戦略的な品目の輸出先開拓、地理的表示を活用した産地ブランドづくりに取り組み、付加価値向上や輸送コストの低減を図り、輸出拡大を実現させます。

理事会方式採用JAにおける役員選出枠

	全体 (276JAのうち)	
	取り組みJA数	割合
地区選出枠	276	100.0%
女性枠	129	46.7%
青年部枠	24	8.7%
生産部会枠	14	5.1%
学識経験者枠	212	76.8%
その他枠	25	9.1%

※JC総研アンケート(平成24年) ※選出枠の内訳は重複の可能性あり  
※317JAが回答、うち理事会方式採用は276JA

このため、理事などの「担い手枠」や「女性枠」を設定・拡大した

また、常勤の営農経済担当理事の明確化、理事会を補完する営農経済委員会や販売事業委員会などの設置、JAの共同利用施設や一部事業を担い手が組織する営農組合や法人などへの運営委託をするとともに、積極的な施設投資に必要な仕組みの整備も検討します。販売や経営などの分野で専門的な知識を有する学識経験者の活用なども取り組みます。

担い手経営体や多様な組合員の意思を、JA事業に反映し、意思決定を迅速にするために、業務執行体制(ガバナンス)の整備が必要です。

また、常勤の営農経済担当理事の明確化、理事会を補完する営農経済委員会や販売事業委員会などの設置、JAの共同利用施設や一部事業を担い手が組織する営農組合や法人などへの運営委託をするとともに、積極的な施設投資に必要な仕組みの整備も検討します。販売や経営などの分野で専門的な知識を有する学識経験者の活用なども取り組みます。

担い手の意見を取り入れた  
組織運営をさらに進めます！

# 「新たな中央会」に生まれ変わります！

農協法上の中央会は、新農政の実現や「農業生産の所得増大」「地域の活性化」に向けたJAの自主的な取り組みを支援することを目的とする自律的な組織に転換します。組合員およびJAから求められる機能を発揮できる、「新たな中央会」に生まれ変わります。

ポイントは2つ。1つは、JAの定款等を一律的に規制する模範定款例や、JA指導を拘束する統一的な基本方針といった、現行の統制的な権限を廃止し、JAの自主的な取り組みを支援する組織に転換します。

もう1つは中央会の機能を「代表」「総合調整」「経営相談・監査」に3つに集約・重点化します。

「経営相談機能」では、JAの創意工夫を後押し・下

## 中央会改革のポイント

### 現状

JAグループの総合指導機関として、国が統制的な権限を付与

- ▶ JAの模範定款例の策定
- ▶ JAの組織、事業、経営に関する基本方針の策定
- ▶ 中央会の指導に関する資料等の報告徴求権
- ▶ 中央会が行った指導の総会報告義務

改革

### 今後

統制的な権限の廃止

### 現状

一律の規定例等に基づく経営指導

- ▶ 中央会が策定した模範定款例によるJAの定款指導

改革

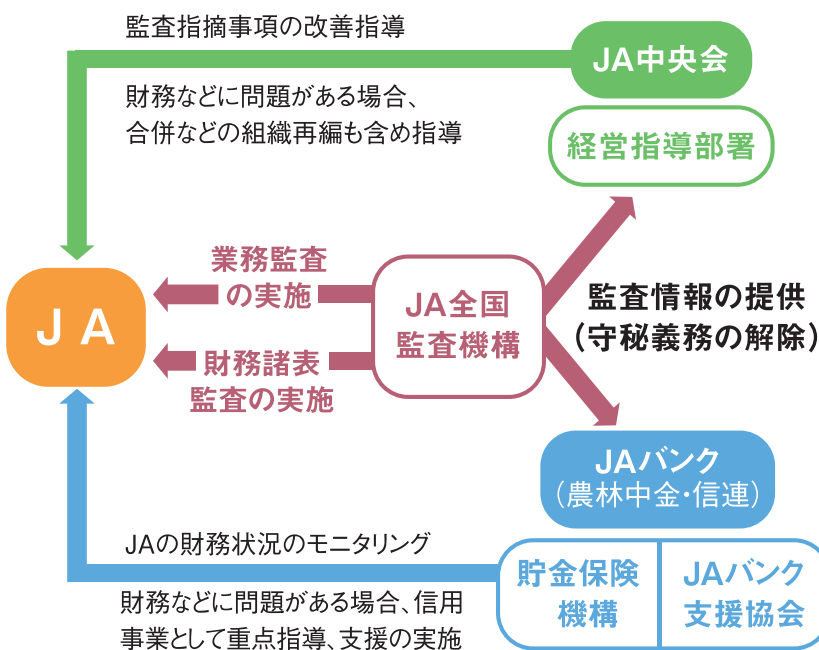
### 今後

高度化するJAの経営課題の解決につながる経営相談（コンサル）の展開など、機能を重点化

支えるため、一律的な事前指導から個別相談と事後チェックに転換します。「監査機能」では、会計監査と業

務監査を一体的に実施する、JAの特質を踏まえた監査制度を農協法上に措置。その上で品質の向上を実現

## 現在の経営指導と監査、JAバンクとの連携による仕組み



「代表機能」では、組合員・国民に支持される農政推進を図るため、農政連と

役割分担し、中央会は政策企画・提案に特化します。「総合調整機能」については、JAの営農経済事業を強化する「担い手サポートセンター」の設置、一元的な輸出体制の構築など、JA、連合会の枠を超えた取り組みを行います。

# ● 連合会の担い手・JAへの支援補完機能をさらに強化します！

## 農業所得増大・地域活性化応援プログラム

全国連は、農業者の所得増大と持続可能な農業経営実現のため、事業連の連携・活用を主体に、「農業所

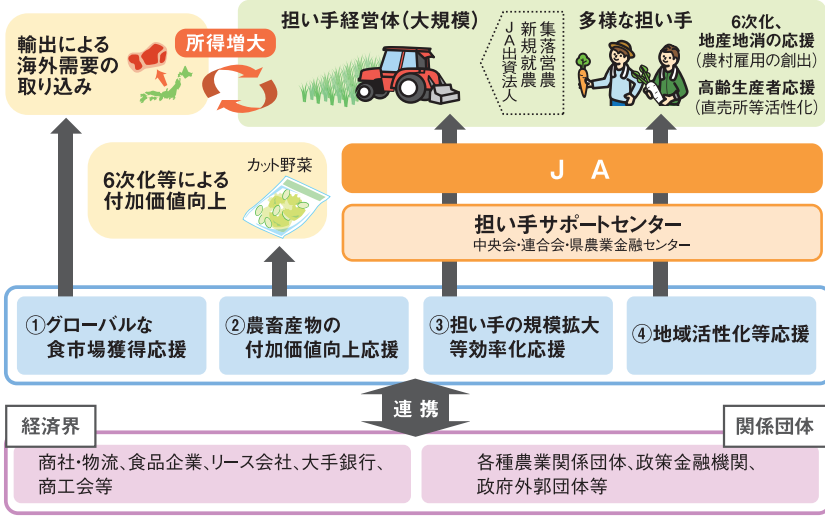
得増大・地域活性化応援プログラム」(事業規模2兆円、事業費1000億円程度、26～30年度)を創設しま

## 担い手育成強化の取り組み

大規模化・多様化が進む担い手経営体に対して、担い手に向うくJA担当者(愛称TACタック)などによ

る個別対応を拡大します。またJAの対応が困難な大規模な担い手経営体に対しては、JAと連携を図り、

## 「農業所得増大・地域活性化応援プログラム」(イメージ)

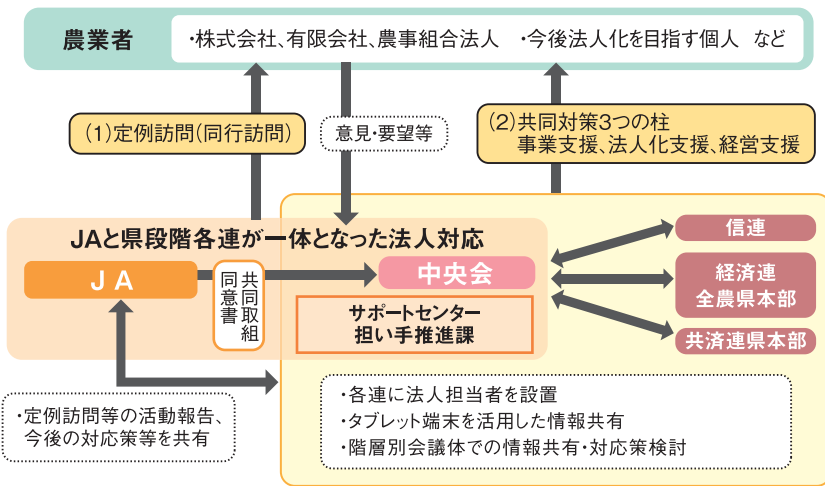


資料：全国連作成

6次産業化、高付加価値化、担い手の初期投資を軽減するための支援、担い手への経営サポート、新規就農者を育成・確保する取り組みへの支援など、総合的な支援を実施します。

プログラムの推進では、商社・物流、食品企業、リース会社などの経済界や、各種農業関係団体、政策金融機関、行政などの関係団体と連携して、それぞれの取り組みが実現できるように強力に推進します。

## 担い手への支援に関する総合調整のイメージ(JAグループ鹿児島島の事例)



個別対応を拡大します。またJAの対応が困難な大規模な担い手経営体に対しては、JAと連携を図り、

別対応で、販売、購買、農業金融、共済事業などを含む高度な総合支援を行い、JAグループ一体となって、担い手育成強化に取り組みます。

例えばJAグループ鹿児島では、JA・連合会の連携による「担い手サポートセンター」を設置し、既存組織の枠を超えた担い手への支援体制の構築を進めています。事業ごとに設立した連合会間の連絡・調整を行うことで、事業の縦割りを解消し、JAグループの総合力を発揮しています。

# 全農・経済連の事業戦略と 信用・共済事業によるJA総合事業の機能発揮

## 全農・経済連

近年の消費形態の変化を受けて、全農・経済連は将来に向けた系統経済事業の機能強化に取り組みます。

1つに、「プロダクトアウト(作ったものを売る)」から「マーケットイン(実需者ニーズに基づく生産・販売)」へ事業の転換を図ります。

2つに、生産、流通、加工・販売までの各段階の付加価値を高め、つなぎあわせる「バリューチェーン」を構築し販

売力を高め、生産から販売までのトータルでのコスト低減を図ります。

3つに多様化する生産者のニーズに対応するため、高度化、専門化、個別化するニーズへの対応力を強化します。

政府の「農林水産業・地域の活力創造プラン」では、全農・経済連を「株式会社」に転換することを可能とするための法的な措置が提起されていますが、組織形態の重大な変更については、どのような措置内容であっても、会員総代の合意形成が前提になります。また、独占禁止法の適用除外が外れたときの影響も精査が必要です。

## 信用事業

信用事業では、連合会は、JAの信用事業にかかるリスク・負担を軽減するなどの環境整備を行います。この一環として、信用事業の負荷を一層軽減したいJAのための選択肢の1つとして、「代理店モデル」の基本スキームを提示します。業務内容は譲渡したサービスを最大範囲として個別に協議して決めます。手数料は代理店JAが行うサービスに対して適正な対価を支払うことを基本的な考え方としています。

## 全農・経済連の基本的な戦略

### ① プロダクトアウトからマーケットインへ事業を転換

消費者のニーズを的確にとらえ、買ってもらえるものを作って売る戦略に転換

### ② 生産から販売までのトータルコスト低減の取り組み

「バリューチェーン」構築による販売力強化に加え、トータルでのコスト低減に取り組む

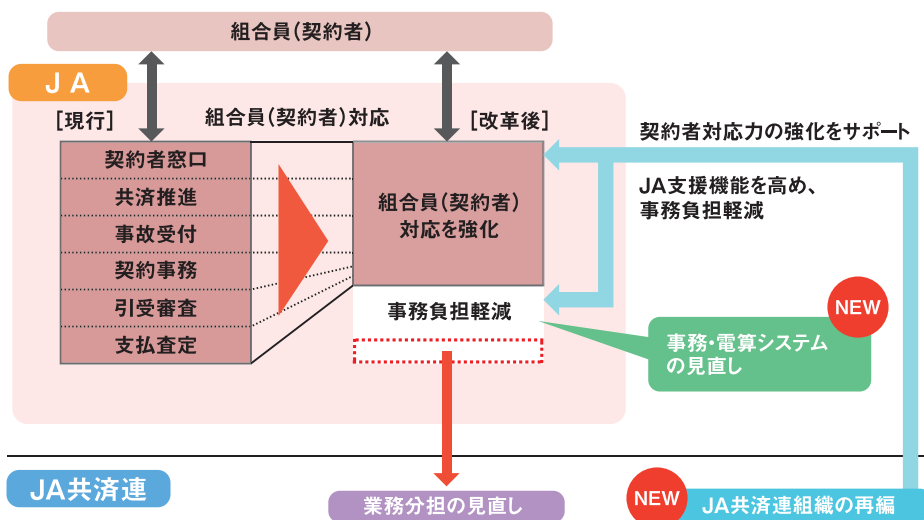
### ③ 農産物生産にかかる多様化する農業者ニーズへの柔軟な対応

高度化・専門化・個別化する要求に対して、営農指導員の人材育成を急ぎJAグループとして対応力を強化

## 信用事業における「代理店モデル」の基本スキーム

業務内容・体制	譲渡したサービス(貯金・貸出・為替)を最大範囲として、個別協議により決定
代理店手数料の基本的考え方	代理店JAが行うサービスに対して、適正な対価を手数料として支払い

## 共済事業におけるJAの事務負担軽減に向けた取り組み



## 共済事業

共済事業では、新事務手続きの導入に加え、仕組みの簡素化やこれを実現する電算システムの再構築について、一体的に取り組み、JAの事務負担を軽減します。また、自動車損害調査体制については、JAと連合会の業務分担の見直し

を行うことで、JAにおける業務負担の軽減と契約者対応力を強化します。さらに、JA共済連組織の再編を行い、業務センターを全国8か所に新設するなど機能集約に努めるほか、業務照会等に対応する問い合わせ相談機能(コールセンターなど)も設置して、JAへの指導・サポート機能を強化します。

