

# JAグループの自己改革について

～農業者の所得増大、農業生産の拡大、地域の活性化の実現に向けて～

平成26年11月6日

全国農業協同組合中央会

## 1. 基本的考え方 ～自主・自立の協同組合としての自己改革～

- ① 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、多様な農業者のニーズに応え、担い手をサポートし、農業者並びに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」を実現していくため、下記を基本目標とした自己改革に取り組む。

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

- ② JAは、農業者の世代交代による担い手不足、農産物の消費・流通構造の急激な変化、高齢化・人口減少による地域社会の疲弊等の厳しい環境のなか、基本目標を達成するため、今まで以上の創意工夫により、積極的に新たな事業展開に取り組む。

連合会は、JAの創意工夫と経営の自由度を拡大するため、JAの支援・補完機能を強化する。

- ③ 中央会制度は、行政の代行的な組織として設立されたが、環境変化をふまえ、国から与えられた統制的な権限等を廃止し、農業者の所得増大、農業生産の拡大、地域の活性化に向けた、JAの経営課題の解決及び積極的な事業展開の支援を目的とする、農協法上の自律的な制度として、新たな中央会に生まれ変わる。

## 2. 農業と地域のために全力を尽くす

### (1) 「食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」として、JAが今後果たしていくべき役割と基本方向

- JAは、農業者が出資・運営し、自らが必要とする事業の利用を目的とする組織であり、正組合員である農業者の営農と生活を支える総合事業を展開し、あわせて准組合員である地域住民に必要な生活サービスを提供。
- これにより、効果的かつ効率的な事業運営を確保し、組合員に対して品質の高いサービスの提供、農業振興、地域振興、農業・農村の多面的機能など重要な役割を發揮。
- JAグループは、農業者の職能組合と地域組合の性格を併せもつ「食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」として、「持続可能な農業」と「豊かで暮らしやすい地域社会」の実現を目指し、総合事業の展開により、農業者の所得増大、農業生産の拡大、地域の活性化に取り組むことが今後とも目指す基本方向。
- こうしたJAが今後果たしていくべき役割を農協法上に位置付けることを検討する必要。

### (2) 今後役割が高まる農業振興と地域振興が一体となった取り組み

- JAグループは、全国多数の拠点を活用した総合事業（営農経済、信用、共済、生活、医療、介護、福祉等）を通じて、組合員と地域住民にワンストップで総合サービスを提供することにより、地域インフラの一翼として役割を發揮。
- こうしたJAの農業振興と地域振興が一体となった取り組みは、今後、地方の人口減少や高齢化への対応、雇用の創出、6次産業化という「地方創生」を実現し、地方経済・社会・コミュニティを維持・発展するため必要不可欠。

### (3) 農業者と地域住民から必要とされる機能の継続発揮に向けた組合員制度のあり方

- JAは農業者と地域住民に必要な総合サービスを提供する一方、規

制改革会議からは、農業者の職能組合として営農経済事業に全力投球するため組織分割や事業譲渡、准組合員の事業利用制限を導入すべきではないか、との指摘。

- これに対し、JAグループは、今後とも農業者と地域住民に必要とされる農業振興と地域振興が一体となった機能を継続発揮するため、組織分割・事業譲渡や准組合員の事業利用制限ではなく、准組合員を農業や地域経済の発展を共に支えるパートナーとして位置付け、准組合員のJA事業・運営への参画を推進。

また、准組合員の共益権のあり方等を含め、今後の組合員制度について法制度を含め検討。

### 3. 組合員の多様なニーズに応える事業方式への転換を加速化する

#### (1) 販売・購買事業改革の基本的考え方

- これまでの均質的な組合員を前提とした事業方式から、担い手経営体を含む組合員の多様なニーズに応える事業方式への取り組みを加速化。
- 組合員利用率の向上と販売・購買取扱高の拡大を目標として、農業関連事業（営農経済事業）の収支を段階的に改善。
- 事業目的（農協法第8条）の改正にあたっては、株式会社のように出資者への配当を目的ではなく、事業を通じて組合員への最大奉仕を目的とする、協同組合原則に基づいた事業目的を遵守する必要。

#### (2) 担い手とJAの創意工夫ある販売を拡大

- JAは、地域内の消費者を中心とした精米販売や加工・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を拡大。また、生産から販売まで創意工夫ある取り組みを行う担い手に対して、各段階のコスト削減や消費者販売等の取り組みを支援。
- 連合会は、インターネットを利用して農畜産物を購入する消費者の増加に対応して、インターネット通販会社と提携し、担い手・JAの消費者への販売を支援。
- JA及び連合会は、卸売業者を中心とした販売から、中食・外食・小売等最終実需者のニーズに応じた生産・販売に転換し、実需者との事前契約に基づいて農業者からの買取販売を拡大。
- 飼料用米の生産拡大に生産者が取り組みやすい環境を整備するため、27年度より全農による飼料用米の農業者からの直接買取方式を導入。(26年度取扱量18万トンの3倍強の60万トンで27年度に買取予定)

### **(3) 生産資材価格の引き下げと低コスト生産技術の確立・普及**

- 担い手経営体のニーズに対応し、生産資材価格を引き下げるため、一律的な価格体系に基づく購買方式の見直し等を以下のとおり実践。
  - ・ 取引条件に応じた弾力的な価格設定
  - ・ 生産資材に関する後戻し奨励等の価格算入
  - ・ 物流の広域化、配送体制の見直し、農業者への生産資材の直送
  - ・ ホームセンター等調査に基づく弾力的な価格・手数料設定
- 低コスト生産技術の確立・普及等により、生産コストを引き下げるため以下の取り組みを実践。
  - ・ 土壌診断に基づく無駄の無い施肥や PK セーブ等の低成分肥料への銘柄集約等による肥料コストの引き下げ
  - ・ 鉄コーティング水稲直播栽培等の省力技術、水稲育苗箱全量施肥栽培等の確立・普及

(鉄コーティング種子の無人ヘリによる水稲直播栽培と PK セーブの活用による慣行施肥・栽培により生産コストを約 20%引き下げ (全農試算))

### **(4) 一元的な輸出体制の構築による輸出額 10 倍超の実現**

- JA グループ輸出推進協議会において、平成 27 年 3 月までに一元的な輸出体制の構築をすすめ、年間輸出額 10 倍超 (24 年度実績 38 億円からの 10 倍超) を目標として、取り組みを展開。
- 輸出向け農畜産物の一元的なデータベースの構築、海外バイヤーとのマッチング、物流の一元化、輸出先の開拓、地理的表示制度を活用した産地ブランドづくり等を実践。
- 国内外の外食産業と連携し、海外における焼肉・和食レストラン等の展開により海外販売拠点を拡大。
- 経済界とも連携し、輸出先国の動植物検疫や衛生基準の緩和、輸出規制の撤廃等を国に働きかけることにより輸出環境を整備。

#### 4. 担い手の育成を強化する

- 地域農業戦略に基づく担い手育成に向けた取り組み（農地集積、新規就農支援、JA 出資型農業法人の設立等）の加速化。
- 大規模化・多様化がすすむ担い手経営体に対しては、専任担当者（TAC）等による個別対応を拡大。JA での対応が困難な担い手経営体に対して、連合会・中央会（県担い手サポートセンター）の個別対応による高度な総合支援（指導・販売・購買・農業金融・共済等）を実施。
- 営農指導員等の農業者個々に対する課題解決力や販売企画力の向上を目的とした人材育成の強化、専門能力向上に資する人事ローテーションの見直し、営農指導員等の適正人員の確保など、営農経済事業の人員体制を強化。

#### 5. JA の業務執行体制（ガバナンス）を強化する

- 担い手経営体、多様化する組合員・女性による、JA 事業への意思反映を強化し、迅速な意思決定をはかるため、以下により JA の業務執行体制を強化。
  - ・ 理事等の「担い手枠」（生産部会、農業法人、青年部の代表者等）及び「女性枠」の設定・拡大、地区選出枠の見直し
  - ・ 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等の設置
  - ・ 販売や経営など多様な分野の専門的な知見を有する学識経験者の活用
  - ・ 共同利用施設や一部事業を担い手の組織する営農組合や法人等に運営委託
- また、JA の積極的な事業転換を加速化する施設投資等を可能とするため、以下の規制緩和や制度改正が必要。
  - ・ 理事枠の拡大等の定款変更における行政庁の認可要件の緩和
  - ・ JA 間の施設の共同利用にかかる員外利用制限の緩和
  - ・ JA の積極的な事業展開に対応した新たな準備金制度の創設

## 6. 連合会によるJAへの支援・補完機能を強化する

### (1) 全国連による「農業所得増大・地域活性化応援プログラム」創設 【事業規模2兆円・事業費1,000億円規模(26~30年度)】

- 全国連が連携し、農業者の所得増大と持続可能な農業経営の実現のため、輸出の取り組み、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。

### (2) 経済事業の取り組み及び全農（経済連）の株式会社化と事業への影響の考え方

- 経済事業においては、①プロダクトアウトからマーケットインへ事業を転換、②生産から販売までのトータルコスト低減の取り組み、③農産物生産にかかる多様化する農業者ニーズへの対応強化を機能強化策の基本戦略と位置付け、JAを支援・補完。
- 全農（経済連）の株式会社化については、組織形態の重大な変更であるため、会員総代の合意形成が前提。また、独禁法の適用除外が外れた時の事業の影響等も引き続き検討。

### (3) 信用・共済事業の取り組み

- 信用・共済事業の事務合理化・効率化により、JAの事務負担を軽減。
- 信用事業においては、営農経済事業の強化に向け信用事業の負荷を一層軽減したいJAのための選択肢のひとつとして、「代理店モデル」の基本スキームを提示。

## 7. 生まれ変わる「新たな中央会」

中央会制度は、行政の代行的な組織として設立されたが、環境変化をふまえ、国から与えられた統制的な権限等を廃止し、農業者の所得増大、農業生産の拡大、地域の活性化に向けた、JAの経営課題の解決及び積極的な事業展開の支援を目的とする、農協法上の自律的な制度として、新たな中央会に生まれ変わる。

### (1) 生まれ変わる「2つのポイント」

#### ① 現行の統制的な権限の廃止等により、組合員・JAのための自律的な制度へ

##### ア. 法律に基づく統制的権限を廃止

《農協法に規定された統制的事項の具体例》

- ・ JAの定款等を一律的に規制する模範定款例
- ・ 中央会のJA指導を拘束する統一的な基本方針
- ・ 中央会の指導に必要な情報及び資料の徴求権
- ・ 中央会による指導の内容を総会に報告する義務

##### イ. JAが求める自律的な組織に転換

- 現行の全中への当然加入（※県中への加入は自由）や区域を指定した制度を廃止。
- JAの意思で地方・全国に組織を設置できる制度に転換（中央会の設置はJAが判断）。
- 新たな組織を設置する場合、地区を重複せず、代表機能を明確化する必要。

#### ② 組合員・JAが求める機能に集約・重点化

##### ア. 3つの機能（経営相談・監査機能、代表機能、総合調整機能）



## に集約・重点化

- 新たな中央会は、JA・連合会が担うことができない以下の機能を発揮。

### <経営相談・監査機能>

- ・ 農業者の所得増大に向けたJAの創意工夫を支援する経営相談の実施。
- ・ JAの経営健全性を確保し、組合員が求める事業の安定的な利用をはかるため、協同組合の特質をふまえた監査を実施。

### <代表機能>

- ・ JAの意見・要望をとりまとめ、共通の意思として対外的に発信することで、組合員・JAの意思結集と意思反映。
- ・ JA大会の開催等を通じた、共通方針の確立
- ・ 国内外の協同組合組織との連携・情報発信

### <総合調整機能>

- ・ 事業ごとに設立されたJA間・連合会間の連絡・調整を行うことにより、事業の縦割りを解消し、JAグループの総合力を発揮。
- ・ 地域活性化、電算システム、統一広報、危機管理、協同組合教育など、JAグループの総合力を発揮するための取り組みを展開。

## イ. 県・全国の一体的な運営を強化、効率的な組織運営・事業展開を徹底

- 現場指導・県行政対応を県域組織、その後方支援と国対応を全国組織で行うなどの一体的な運営をすすめる、組合員・JAのために、さらなる効率化を徹底。

### **(2) 新たな中央会の「機能発揮のポイント」**

#### **① 「事前指導型」から「経営相談（コンサル）・事後点検型」に転換**

- 自立したJAの創意工夫を後押し・下支えするため、統制的権限に基づく経営指導を廃止し、一律指導から個別相談に転換。

- JA間の格差が大きい中で、優良事例の横展開等を通じて、個別JAニーズに応じた経営相談等を展開。

## **② 協同組合の特質をふまえた監査制度として品質を向上**

- JAが積極的な事業展開に挑戦するなか、組合員の求める経営健全性と適正な運営を担保するため、「会計監査と業務監査を一体的に実施」する効率的・効果的な「JAの特質をふまえた監査制度」を農協法上に措置。そのうえで、品質の向上を実現。
- 新たな中央会においても、破綻未然防止のため経営相談と連携する制度を確立。

## **③ 代表機能として求められる政策企画・責任ある政策推進の展開**

- 農業者・JAの意思結集・反映をはかり、組合員・国民に支持される農政推進をはかるため、農政連と役割分担。
- 新たな中央会は政策企画・提案に特化するとともに、責任ある政策提案と政策推進を実践。

## **④ 新農政の実現・地域活性化等に向け、「新たな中央会」で一層の総合調整機能を発揮**

- 連合会の統合が進展し、事業タテ割りが強まる中で、横串を通して、総合力を発揮する機能が必要。
- 新農政の実現を強力に進めるため、以下のようなJA・連合会の枠を超えた事業を「新たな中央会」の総合調整により取り組む。
  - (例) ・ JAの営農経済事業を強化するための「担い手サポートセンター」の設置
  - ・ JAグループの一元的な輸出体制の構築

新たな中央会が、以上の組合員・JAが求める機能を責任を持って確実に発揮するためには、農協法上に措置することが必要。

## 8. 5年間を自己改革集中期間として実践

- ① JAグループは、本自己改革案に基づき、5年間を自己改革集中期間として、自らの事業・組織の改革に徹底して取り組む。
- ② 自己改革の着実な実践をはかるため、JA・県域・全国域の各段階において、地域実態をふまえ自己改革工程表（仮称）を作成し、進捗管理を徹底する。