

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 ～

説明資料



平成26年11月
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～ …… 2

JA
改革

② 農業と地域のために全力を尽くす …… 5

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 …… 8

④ 担い手の育成を強化する …… 13

⑤ JAの業務執行体制(ガバナンス)を強化する …… 14

⑥ 連合会によるJAへの支援・補完機能を強化する …… 15

中央会
改革

⑦ 生まれ変わる「新たな中央会」 …… 21

⑧ 5年間を自己改革集中期間として実践 …… 27

1-1 全体像 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

JA改革

JA自らの創意工夫と経営判断に基づき農業・地域の発展に貢献

JAの取組み

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
 ・担い手とJAの創意工夫ある販売を拡大
 ・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
 ・一元的な輸出体制の構築による輸出額10倍超の実現 など

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の加速化
 ・担い手経営体に対する連合会・中央会の個別対応による高度な総合支援
 ・営農指導員等の育成強化と専門能力の向上、適正人員の確保 など

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、意思決定を迅速化

② 農業と地域のために全力を尽くす
 ・「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
 ・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
 ・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

連合会の取組み **JAの取組みを支援・補完**

⑥ 連合会によるJAへの支援・補完機能を強化する

《全国連の連携》
 「農業所得増大・地域活性化応援プログラム」
 ・輸出の取り組み
 ・6次産業化、高付加価値化
 ・担い手の初期投資軽減・経営サポート
 ・新規就農者の育成・確保支援 など

全農・経済連
 ・プロダクトアウトからマーケットインへ事業を転換
 ・全農(経済連)の株式会社化と事業への影響の考え方など

信用・共済事業
 ・事務合理化・効率化を通じたJAの事務負担軽減 など

JAの経営課題の解決や積極的な事業展開を支援

中央会改革

中央会は自律的な新たな制度に生まれ変わる

中央会の取組み

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

組合員・JAが求める3つの機能に集約・重点化

経営相談・監査機能

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

(監査)
 ・協同組合の特質をふまえた監査制度として品質を向上

代表機能
 ・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

総合調整機能
 ・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

農協法上に措置することで確実に機能発揮

1-2 全体像 JAグループ自己改革の基本的考え方



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

- 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、上記を基本目標とした自己改革に取り組む。

～ 自主・自立の協同組合としての自己改革 ～

JA改革

- 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。

中央会改革

- 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。



JA改革

～ JAは自らの創意工夫と経営判断に基づき農業・地域の発展に貢献～

② 「食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」として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とする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。

図1 協同組合と株式会社等の比較

	協同組合	株式会社	NPO
目的	組合員の生産・生活の向上など	利潤の追求・株主への配当	公益の増進
根拠法	〇〇協同組合法	会社法	NPO法
事業	根拠法で限定	限定なし	根拠法で限定
出資者	組合員	株主	会員
利用者	組合員	不特定	不特定
運営参画者	組合員 (代表する理事)	株主または株主代理人 としての専門経営者	原則として会員
運営方法	一人一票	一株一票	格差設定も可能

(資料) 2012国際協同組合年全国実行委員会
「2012国際協同組合年ってなに？」より抜粋

図2 JAの組織概要 (H24年度)

JA数	694JA (H26.10.1現在)
組合員数	正組合員 461万人、准組合員 536万人
職員数	211,782人 (295人/1JA)
うち営農指導員	14,142人 (20人/1JA)

(資料) 農林水産省「総合農協統計表」(717JAベース)より全中作成、JA数は全中調査

図3 JA事業の主要取扱高 (H24年度)

信用	貯金残高	90兆992億円	(1,257億円/1JA)
共済	長期共済契約保有高	297兆3,299億円	(4,147億円/1JA)
購買	購買事業供給高	2兆9,571億円	(41億円/1JA)
販売	販売事業取高	4兆3,305億円	(60億円/1JA)
	ファーマーズマーケット	約2,300施設、年間販売約2,500億円	
厚生	医療	病院111、診療所63、農村検診センター22 等	
	介護	介護事業所(訪問介護、デイサービス等)1,056	

(資料) ファーマーズマーケット: 全中・全JA調査(H24年度) 医療: JA全厚連 介護: 全中調査
その他: 農林水産省「総合農協統計表」より全中作成

② 今後に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発揮。
- 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。

図4 JAグループの拠点と支店管内の構図

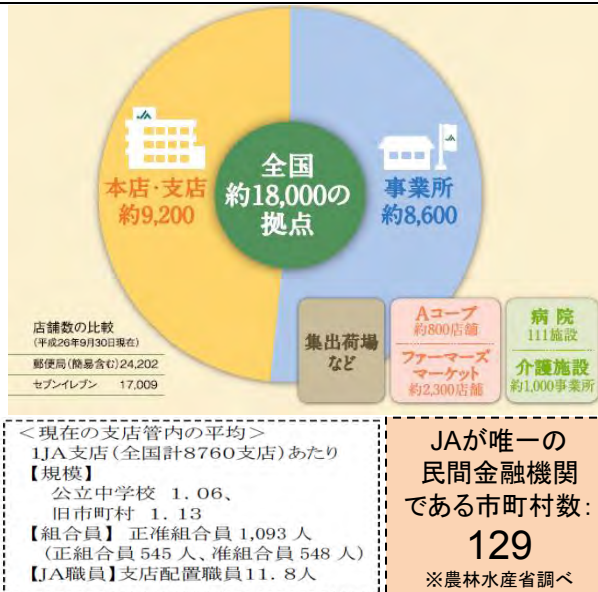


図5 農業者と地域住民を支えるJAグループの主な取り組み

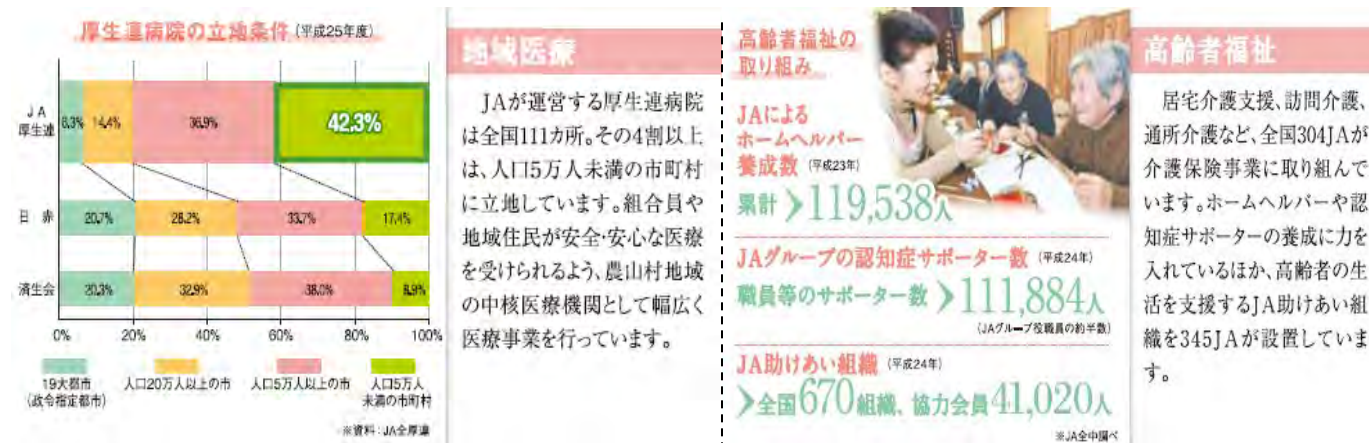


図6 「地域インフラ」としてのJAの位置付け

経済産業省「地域生活インフラ」	国土交通省「小さな拠点」
【定義】 ある地域での快適な生活を営むに際しての最低限の基盤を形成する要素として、衣食住や医療・金融等の機能を広く含むもの。 【物理的拠点】 コンビニ、郵便局、農協、銀行、役所・役場・支所、公民館、訪問介護	【定義】 基礎的な生活サービスを効果的に提供するため、医療、食料品・日用品の販売、金融等の複数の生活サービスの提供機能を集約したもの。 【想定主体】 自治会、NPO、農協、生協、交通事業者、市町村



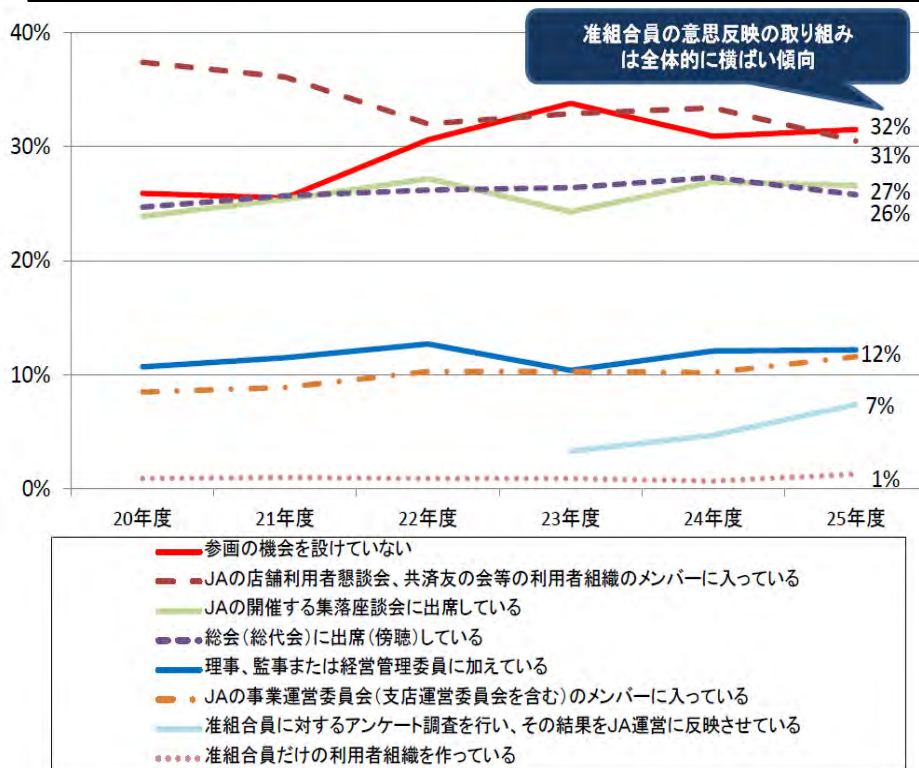
(図4・5) 全中作成 (図6) 経済産業省「地域生活インフラを支える流通のあり方研究会報告書」国土交通省国土審議会政策部会集落課題検討委員会「集落課題検討委員会中間とりまとめ」

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。

図7

准組合員のJAへの意思反映の取り組み



(資料) 全中「全JA調査」より全中作成

図8

JA組合員の資格・権利

		正組合員	准組合員
資格	法定	農業者 (地区内に住所を有する農民 又は農業を営む法人)	・地区内に住所を有する個人 ・組合のサービスを継続的に受けている個人 など
	定款	《多くのJAで定めている事項》 ・耕作面積10a以上(76%) ・農業従事日数90日以上(78%)	《多くのJAで定めている事項》 ・地区内に勤務地を有する個人(95%) ・地区外に住所があるが組合のサービスを継続して受けている個人(83%)
自益権		・事業利用権 ・持分払戻支払請求権	・剰余金支払請求権 ・残余財産分配金支払請求権
共益権	直接的	・議決権 ・選挙権 ・総会招集請求権 など	なし
	間接的	・代表訴訟を提起する権利 ・総会決議の無効・不存在確認の訴えを提起する権利 ・合併無効の訴えを提起する権利 など	

(資料) 全中作成

3-1

共通

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。

図9 農業者がJAに対して「最も強化してほしい」と考えている事業

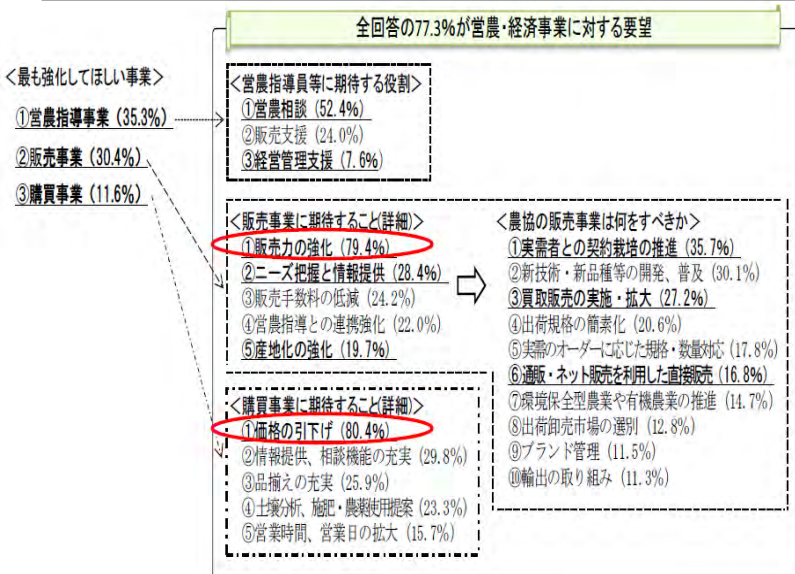


図10 JAにおける農業関連事業の損益状況(平成24年度)

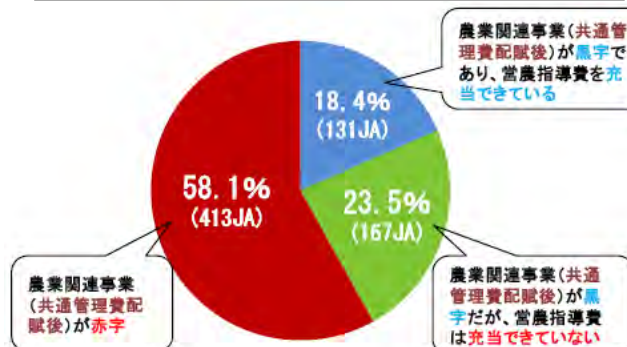


図11 黒字・赤字JAの販売事業取扱高と手数料率(1JA平均)

	黒字JA	赤字JA
取扱高	8,230	4,154
手数料率	3.79%	3.07%

＜黒字JAの特徴＞

- 取扱高、手数料率ともに赤字JAより高い
- 取扱品目の違い、多様な販売方式と機能に応じた手数料体系となっている

図12 黒字JAの販売事業における特徴的な取り組み(事例)

JA名	主な取り組み
JAきたそらち(北海道)	米販売における実需者との複数年契約取引
JA士幌町(北海道)	食品メーカーと提携した加工事業の展開
JAゆうき青森(青森)	堆肥製造施設等の活用による耕畜連携
JA富里市(千葉)	農家が選択できる多様な販路の開拓(契約取引、スーパー等のインショップ、企業連携等)
JA里浦(徳島)	独自ブランド農産物の価値向上による有利販売
JA馬路村(高知)	特産品の加工販売と地域ブランドの確立
JA尾鈴(宮崎)	個別コンサルティングによる農家組合員の経営改善支援

(図9) 農林水産省「農業協同組合の経済事業に関する意識・意向調査」(25年12月、農業者モニター1,269人)より全中作成

(図10)(図11) 全中作成

(図12) 全中「販売事業改革ケースイヤーブック」等より全中作成

注1) 農協法施行規則に定める部門別損益計算書に基づき、農業関連事業の事業利益段階(株式会社)の営業利益に相当の損益で算出

注2) 農業関連事業は、販売事業、購買事業(農業関連)、利用事業(農業関連)、加工事業、農業経営事業など

注3) 共通管理費は、信用、共済、農業関連、生活その他、営農指導の各事業のいずれにも属さない収益・費用をいう。総務部門や本店の管理コスト等が該当

注4) 全中「経済事業改革指針」(平成15年)においては、JAの農業関連事業については共通管理費配賦前の事業利益段階での収支均衡を目標としている