

第6回地域産業活性化ワーキング・グループ 議事概要

1. 日時：令和5年4月28日（金）13:00～16:01

2. 場所：オンライン会議

3. 出席者：

（委員）岩下直行座長、佐藤主光

（デジタル臨時行政調査会）金丸恭文構成員

（専門委員）青山浩子、小針美和、南雲岳彦、林いづみ、堀天子

（事務局）辻規制改革推進室次長、川村規制改革推進室参事官

（ヒアリング出席者）農林水産省：村井経営局長

農林水産省：姫野経営局協同組織課長

農林水産省：菊地経営局協同組織課経営・組織対策室長

農林水産省：中尾経営局金融調整課長

全国農業協同組合中央会：馬場専務理事

全国農業協同組合中央会：山田常務理事

農林中央金庫：八木代表理事兼常務執行役員

農林中央金庫：川田常務執行役員

花巻農業協同組合：伊藤代表理事組合長

鈴鹿農業協同組合：平子代表理事専務理事

鈴鹿農業協同組合：小林理事

なめがたしおさい農業協同組合：金田代表理事専務

丹波ささやま農業協同組合：原理事

4. 議題：

（開会）

1. 農協の自己改革に関する取組のヒアリング

2. 農協の内部監査・働き方改革の取組状況のヒアリング

（閉会）

5. 議事概要：

○事務局 それでは、13時になりましたので、第6回「規制改革推進会議地域産業活性化ワーキング・グループ」を開催させていただきます。

本日は、Web会議ツールを用いてオンラインで開催しております。お手元に資料を御準備いただき御参加をお願いします。なお、会議中は雑音が入らないよう、マイクアイコンでミュートにさせていただくようお願いいたします。御発言の際はミュートを解除して御発言いただき、御発言後は再度ミュートにさせていただくよう御協力をお願いいたします。

本日は、堀専門委員に御出席いただいているほか、デジタル臨時行政調査会より金丸構

会員にも御出席いただいております。

以後の議事進行につきましては、岩下座長にお願いをいたします。

○岩下座長 それでは、本日の議事に入ります。

議題1は、「農協の自己改革に関する取組のヒアリング」です。

本日は、農林水産省から、農協の自己改革の進捗の把握状況などについて、全国農業協同組合中央会から、農協の自己改革の進捗状況及び全国組織として行った自己改革の内容及び具体的な成果などについて、農林中央金庫から、JAバンクの自己改革の進捗状況及び金融機関として行った自己改革の内容及び具体的な成果などについてヒアリングを行います。

また、各農協における自己改革の取組及びその成果などについてお話しいただくべく、花巻農業協同組合代表理事組合長、伊藤清孝様、鈴鹿農業協同組合代表理事専務理事、平子伸様、理事、小林英将様、なめがたしおさい農業協同組合代表理事専務、金田富夫様、丹波ささやま農業協同組合理事、原智宏様に御出席いただいております。

それでは、農林水産省より10分程度で御説明をお願いいたします。

○村井経営局長 農林水産省経営局長の村井でございます。本日もどうぞよろしくお願いたします。

お手元の資料1-1、「農協改革の着実な推進について」ということで、農林水産省のクレジットの資料をお配りしているかと思いますが、そちらを用いて説明させていただきます。

まず表紙をおめくりいただいて、1ページ、2ページを御覧いただければと思います。

こちらのほうで、規制改革実施計画と監督指針の対応関係について整理をしております。農林水産省におきましては、令和3年6月18日の規制改革実施計画を踏まえて監督指針を改正しております。農協による自己改革実践サイクルの構築を前提とした指導・監督を行うため、昨年1月1日から、これに基づく指導・監督を開始しているところでございます。

左側に規制改革実施計画に盛り込まれた内容を列挙しておりますけれども、それに対応して、農協監督指針のどの部分に反映をさせているかということで整理をさせていただいております。

3ページを御覧いただければと思います。

農協の自己改革の取組に対する農林水産省の対応状況でございます。まず、上の枠の中に少し整理をしておりますけれども、各農協におきましては、組合員との対話を通じて、自己改革を実践するための具体的な方針、中長期の収支シミュレーションを踏まえた収支改善策なり事業計画、それから准組合員の意思反映及び事業利用についての方針、いわゆる3つの方針と言っておりますけれども、これを決定されているということでございます。これらが令和4事業年度の総会において決定をされているところでございます。

農林水産省では、(1)にありますように、各農協が策定をした3つの方針等に係る資料を収集いたしまして、合併予定等の農協を除く全ての農協、当時の数字で申しますと551

になりますけれども、551農協において3つの方針等が策定されていることを確認しているところでございます。

その下の(2)にありますように、都道府県の農協指導担当者を対象に、例年行っているヒアリング、指導機関等ヒアリングと称しておりますけれども、このヒアリングにおきまして農協における組合員との対話の状況とか、3つの方針等に対する見解、今後の指導方針などについて確認いたしますとともに、必要に応じた助言を行っているところでございます。

また、その下の(2)のイでございますけれども、農林水産省が直接個別農協に出向いて、農協の役職員の方々と現場の取組状況について意見交換を行っております。令和4年度は15農協との対話を実施したところでございます。

続きまして、右側(3)でございますけれども、各農協から収集いたしました3つの方針等に関する資料を分析いたしまして、優良事例集を作成しております。これは都道府県と共有をしているところでございます。

(4)、(5)につきましては、JAグループとしての取組が監督指針に沿ったものとなるよう、全中あるいは農林中金と調整を行いながらこういった取組を進めていくということでございます。

続きまして、4ページ、5ページに移ります。

これは、ある意味おさらびな話になりますけれども、農協系統組織と行政との関係を整理しております。

4ページの図のほうで簡単に説明をさせていただきます。左上に「農協」とございますけれども、基本的に、複数県域にまたがる場合を除いて農協の指導・監督行政庁は都道府県ということになります。その下に矢印でつながっているのは、そういった意味合いだということ御理解をいただければと思います。指導・監督行政庁である都道府県が各単協の自己改革の取組を把握し、助言をしていただくということになります。

「農協」の右側に県域中央会・連合会あるいは全国団体ということで整理をしておりますけれども、こういった県域の中央会なり連合会や全国団体が農協の自己改革を支援するという構図になるということでございます。

農林水産省は、まずJAを指導・監督する都道府県に対しても指導機関等ヒアリングなどを通じまして、様々な助言といたしますか、そういったことで、都道府県と農協の指導・監督に当たっての目線をそろえるというような取組を行っておりますし、また、県域の中央会・連合会あるいは全国団体との間でも、農協の指導方針についてすり合わせを行いながら対話を行っているということでございます。指導機関等ヒアリング、あるいは信連に対するヒアリング等にそれぞれ参加をいただいておりますし、全国団体とは適宜意見交換を行いながらこういった取組を進めているということで御理解をいただければと思います。

続きまして、6ページを御覧いただければと思います。6ページから13ページにかけま

して、3つの方針等のそれぞれにつきましてPDCAの段階ごとに農林水産省が監督指針に基づいて確認した内容とか、農協の取組事例を整理させていただいております。

まず6ページでございますけれども、1つ目の柱でございます、自己改革を実践するための具体的な方針のPの関係でございます。Pにつきましては、令和4年度は自己改革実践サイクルの初年度になりますので、農協の自己改革の方針の策定に向けた組合員との対話の状況を中心に確認をさせていただきました。

右の欄に農協の取組例を2つ掲げておりますけれども、コロナ禍の影響もあり、A農協のように4年度の総会に向け、それぞれ支店運営委員会あるいは総代会議案説明会、集落実行組合長会議と、①から③を掲げておりますが、それぞれ時期をずらしながら段階的に組合員との対話を重ねた農協もありますけれども、やはりなかなか思うようにいかなかったといいますか、総代会前の説明のみにとどまった農協もあるというのが実態でございます。

続きまして、7ページを御覧いただければと思います。

自己改革の具体的な方針のDに関してでございます。ここにつきましては、各農協がそれぞれの事業環境に応じて、所得向上に関するKPI等を設定されていることを確認させていただいたところでございます。

右の欄に農協の取組例を掲げておりますけれども、例えばC農協ですと、これは契約栽培米の取組になりますけれども、1俵当たり500円の売上増加という効果が期待されるKPIを設定して取り組んでいる農協もあったということでございます。D農協の場合は取組事項がやや大まかな中身といいますか、抽象的なレベルにとどまっているのかなと考えております。

8ページを御覧ください。

このページは、自己改革の具体的な方針のCとAの関係について整理をしておりますけれども、4事業年度が初年度ということで、このC、Aにつきましては、まさしく今度総会に向けてそれぞれの農協が現在整理をされているということでございます。多くの農協が6月下旬に総会なり総代会ということになりますので、現時点では農林水産省としては把握できないタイミングだということで御理解をいただければと思います。この点につきましては、今年度の指導機関ヒアリング等を通じて確認させていただきたいと考えております。

なお、都道府県に対しましては、今月、担当者会議を開催しております。その会議の中で、CとAに重点を置いた確認を徹底させていただきたいということでお話をさせていただいているところでございます。

続きまして、9ページ以降のところを説明させていただきます。

9ページ、10ページ、11ページで、中長期の収益シミュレーションの関係を整理させていただいております。

まず、9ページのPとDにつきましては、各農協とも中長期の収支シミュレーションを

決定していることを確認させていただいております。

続いて、10ページのところで、収支シミュレーションの事例を掲載させていただいております。左のE農協につきましては、シミュレーションの結果を踏まえて、赤字の主な要因や経営上の課題あるいは具体的な改善方策について、組合員に示して対話を行っているということが確認できるかと思えます。

一方、右側のF農協の場合ですと、収支シミュレーションによる収支見通しにまだ具体的に触れるところまでは至っていないということで理解をしております。

11ページでございます。

このページでは、収支シミュレーションのCとAについて整理をさせていただいておりますが、CとAにつきましては先ほどの第1の柱で御説明した状況と同じでございます。CとAについては今年度の総会の次の総会に向けて、各農協において整理をされている段階だということで、この点につきましては今年度のヒアリング等で確認をしていきたいと考えております。

12ページ以降の説明に移らせていただきます。

12ページ、13ページで、准組合員の意思反映、事業利用の方針に関して整理をさせていただいております。准組合員の意思反映等につきましても、その方針を総会なり総代会で決定をしているということを確認させていただいております。農協の取組例では、一部の農協におきまして、意思反映の対象が准組合員であるかどうか、記載内容だけでは不明確な点が見られたところでございます。

13ページを御覧いただければと思います。

准組合員の意思反映等に関するCとAにつきましても、次の総会に向けてという段階でございますので、今後ヒアリング等で確認をしてまいりたいと考えております。

次に、14ページから16ページにかけまして、連合会の支援について整理をさせていただいております。

14ページが全中の取組、15ページは全農の取組、16ページが地域の連合会ということで整理をさせていただいておりますけれども、団体の取組に関しましては、この後、全中さんからの説明があるかと思えますので、詳細の説明は割愛させていただければと考えております。

15ページを御覧いただければと思います。

15ページは全農による支援内容でございますけれども、全農におきましては大きく2つ、直接販売等の経済事業の強化に対する支援、それから経済事業の収支改善に対する支援に現在取り組んでおられるということで御理解をいただければと思います。

飛びまして、17ページ以降のところを御覧いただければと思います。17ページ、18ページ、19ページで、金融面における自己改革について整理をさせていただいております。

まず、17ページでございますけれども、JAバンク中期戦略、2022年から2024年度の3か年の戦略になりますけれども、この中期戦略という全体的な方針の下で、各農協なり信連

が具体的な取組内容を定めた個別計画を策定し、実行に着手している。そういった状況について確認をさせていただいております。

個別の計画策定の例につきましては、18ページに3つほど掲げておりますけれども、規模拡大を志向するなど、地域の農業の担い手に焦点を当てて提案につなげていくような取組とか、営農経済部門と信用部門との情報共有、あるいは金融支援専任担当者の設置によって農業者ニーズに応える、そういった取組が見られると理解をしております。

最後、19ページでございますけれども、農林中金の取組でございます。経営管理について金融庁とともに状況を確認しております。また、農協への支援については、この後また農中さんのほうからも説明があると思います。行政としても、貸出支援等の取組状況を確認しているところでございます。

農林水産省からの説明は以上とさせていただきます。よろしく申し上げます。

○岩下座長 ありがとうございます。

続いて、全国農業協同組合中央会より、8分程度で御説明をお願いいたします。

○馬場専務理事 JA全中専務の馬場でございます。

貴重なお時間をいただき、ありがとうございます。

私からは、資料1-2、JAグループ自己改革の取り組みについて御報告をさせていただきます。

1ページを御覧ください。

JAグループ自己改革は、農業者の所得増大などを3つの基本目標として、平成26年以降、組織を挙げて取り組んでまいりました。

令和3年に開催しました第29回JA全国大会では、その取組を継続・強化する意味で、不変の自己改革によるさらなる進化を掲げ、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しています。

自己改革実践サイクルは、JAの段階におけるPDCAの実践、中央会・連合会による支援の取組、そして農水省等による監督という重層的な仕組みです。また、その改善も、JAにおける組合員との対話を通じた改善、中央会等からの支援を通じた改善、さらに農水省からの指導・監督を通じた改善という仕組みになってございます。

以降、取組のポイントを説明いたします。

2ページを御覧ください。

自己改革実践サイクルでは、農業者の所得増大、収支シミュレーションを踏まえた経営基盤強化、准組合員の意思反映という3つについて自己改革工程表に取りまとめて、組合員との徹底した対話を行っています。そして、総会・総代会において自己改革工程表を事業計画等と連動させて決定することで、着実な実践につなげています。

自己改革実践サイクルの初年度であります令和4年度末には、全てのJAでこの3つの方針を総会・総代会で決定し、取組を進めてまいりました。

3ページを御覧ください。

自己改革実践のための具体的な方針のポイントは、JAの取組を通じて農業者の売上げ増加・コスト低減を支援することで、農業者の所得増大を実現する。そして、そのJAの取組にはKPIを設定することで、着実な実践を進める仕組みとしていることです。

取組例として、生産販売支援とセットの作付推進、及びその場合のKPIを掲げていますが、取組初年度ということもあり、一部所得増大とのつながりが不明確なものもありました。今後は、所得増大の多寡が判断できるようなKPIを設定する改善を進めてまいります。

続いて、4ページであります。

その事例及び状況です。JA①では、対話を通じて取り組む施策の内容とKPI、想定される効果などを明らかにしています。左下には、JAが自己改革としてKPIを設定の上、取り組む施策の割合を掲載しています。

5ページを御覧ください。

各事業の収支シミュレーションを踏まえた経営基盤の強化のポイントは、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すること、そして、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、施策を策定することにあります。また、妥当性のある収益改善策の実践に向けて組合員とも対話し、各施策の事業量目標等を設定、そして、対話を通じてPDCAを回しながら、進捗管理の高度化へと改善を進めています。

続いて、6ページであります。

この事例、JA②は、シミュレーションの結果と具体的な収支改善策を開示し、改善策の評価指標や目標値、想定される効果額も明記しています。左下には、取組状況として、収益増加に向けては販売事業の収益力向上や農産物の生産拡大に取り組む割合が7割を超えるほか、費用削減に向けては各JAの実態に合わせた取組を進めています。

次に7ページを御覧ください。

准組合員の意思反映等に基づいての取組方針のポイントではありますが、准組合員を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、そして、農家の人が一番近くにいる消費者として捉え、意思反映の仕組みを明確化し、その事業利用に当たっては利用状況を把握して組合員が判断するということでもあります。また、意思反映は、准組合員のニーズを踏まえて、一つの方法に満足することなく、地域農業の振興の応援団としての意思反映の取組へと改善を進めます。

8ページはその事例・状況です。

JA③は、意思反映の仕組み及び事業利用の判断を明示し、事業利用の状況や制度の趣旨等も丁寧に説明しています。左下の取組状況としては、コロナ禍で活動を控える中でも約7割のJAが訪問による対話に取り組んでいるほか、実態に応じて種々の取組を進めています。

次に、9ページを御覧ください。

実践サイクルにおけるC、A。まさに対話を通じて取組に対する組合員の評価を把握し、

取組を改善することでさらなる実践につなげていくことが自己改革実践サイクルの最重点であります。工程表においても、取組状況や対話を通じて毎年見直し、事業計画等と連動して毎年決定することで、着実に改善、実践に取り組める仕組みとなっています。

しかしながら、コロナの影響もあって訪問や会合を控える中でも、今後さらなる徹底した対話と実践に向けて取組を改善していきたいと思っています。

続いて、その事例・状況です。

JA④では、様々な機会を通じて対話に取り組み、半期での実績開示や、アンケートを通じた評価の把握等に取り組んでいる事例です。左下には、取組状況として、営農指導等の機会を通じたC、Aは大宗のJAで取り組んでいるほか、7割超のJAで評価等の把握を目的として訪問対話に取り組むなど、最重点として取組を進めています。

続いて、11ページを御覧ください。

中央会等の支援のポイントは、全国域の支援策を踏まえてJA領域が実践的な支援を進める、各JAの実態に応じた取組を支援する、そして、着実に実践するということであります。全国域においても、各階層あるいは地域ごとの重層的な取組により着実な実践を後押ししています。

12ページは事例でございます。

本会主催でJAトップ層向けのフォーラムを全国6か所で開催しているほか、JA全農ではコスト低減や労働力支援に取り組むなど、自らの取組を通じてJAの支援を進めています。

最後に、13ページです。

冒頭申し上げたとおり、自己改革の実践サイクルは3重の改善の仕組みを備えています。実践2年目に当たるわけですがけれども、JA、中央会等がそれぞれベストプラクティスで農業者の所得増大をはじめとする自己改革の目標実現に取組を進めます。

一番下に書いていますが、自己改革に終わりはないと。自己改革実践サイクルによる改善を通じて、不断の自己改革によるさらなる進化を目指してまいります。

私からは以上であります。

○岩下座長 どうもありがとうございました。

続いて、農林中央金庫より8分程度で御説明をお願いいたします。

○八木代表理事兼常務執行役員 農林中央金庫の八木でございます。

JAバンクにおける自己改革実践サイクルの実施状況について、資料1-3に沿って御説明さしあげます。

2ページをお開きください。

このページは、JAバンクにおける自己改革の実行、継続及び強化の全体像でございます。上段は、監督指針の抜粋でございます。下段は、JAバンクにおける農業者向けの融資等に係る各段階のPDCAサイクルの概要を記載してあります。そのための実践ツールといたしまして、全国から経営戦略シートをJAに提供してございます。

3ページをお開きください。

参考として、経営戦略シートの農業融資新規実行額の指標設定用の様式事例を載せています。PDCAのP、C、Aを網羅した様式としており、真ん中より上のところに農業新規実行額の2022年度目標値、実績値、さらに翌年度、2023年度の目標値、その下には2022年度 of 取組状況と要因分析、最下段に2023年度における具体的な取組事項を置いております。

4 ページをお開きください。

JAバンク中期戦略における取組事項の報告ルートを図示しています。農業融資新規実行額については、まずJAから県域へ報告、そして全国段階の農林中金と報告されます。報告の頻度は、農業融資の場合は月次報告、担い手コンサルの場合は四半期報告となっています。

5 ページをお開きください。

JAバンク全体の農業融資新規実行額、担い手コンサルの実績でございます。まず、農業融資新規実行額についてですが、2021年度は3,822億円と未達でした。これは、コロナ禍の中で、外食等の需要の落ち込み等によって設備投資等が停滞したためです。2022年度は4,000億の目標に対して資料上は4,200億の見込みとなっておりますが、速報ベースで4315億となっております。目標を達成しました。

具体的な取組事項としては、右のほうに書いてございますとおり、農業融資専任担当者のための研修の実施、後ほど御説明いたしますJAの貸出実施体制の整備・強化のためのプログラムの実施、さらには、生産資材価格高騰等に対するJAバンク独自の金融支援等を実施してございます。結果として、農業法人との取引も4,000社以上増加し、1万4,000社に迫っております。

下段は、JAバンク全体の担い手コンサル実施件数です。JA信連、農林中金の取組件数は2021年度で186件、2022年度で302件と目標を達成しております。初めて取り組む県域におきましては、農林中金が伴走支援を行ったほか、優良事例の提供や提案資料のフォーマットの提供の拡充策を実施してございます。

6 ページをお開きください。

農業融資についてです。農業融資残高は2022年3月末で2.7兆円、自然災害、新型コロナウイルス、資材高騰等に対して出融資メニューを取りそろえています。

下段の右には担い手コンサルの概要を載せています。前工程として、信用事業が主体となり事業性評価を実施し、経営課題を把握した上で、後工程として、課題解決に向けたJAグループによるソリューションの提供を行うものです。

下段の左には事例を載せています。これら生産者の課題解決に向けて取り組む中で把握した資金ニーズに対して、JAバンク一体となり資金対応を進めております。

7 ページをお開きください。

食農リスクマネーについてです。農業法人に対する出資機能を提供するため、アグリビジネス投資育成を通じたりリスクマネーを提供しており、累計で654件、113億円となっております。国内で最大規模の投資実績となっております。

2021年度の投資円滑化法改正により、アグリ社は食農関連企業への出資も可能となり、食農関連企業とのバリューチェーンの構築・強化に向けて、累計で40件、43億円の実績となっております。

下段には、宮城の酪農、熊本のフードテック、高知の野菜、青森のリンゴの事例を載せております。

8ページをお開きください。

このページは、金融環境の急速な変化に対応できる農林中金の体制について書いてございます。下段の箱の中にあるとおり、農林中金の意思決定プロセスは、各テーマに応じて経営管理委員会、理事会、その下の理事及び執行役員で構成される会議体や、アドバイザーボード等によって行われております。金融経済の急速な変化に対応できるよう、日々努力しております。

1ページ飛ばして、10ページをお開きください。

JAが目標を達成するために、農林中金が提供する貸出システムについてです。農林中金では、JAの貸出インフラを整備するため、WEB受付サブシステム、融資稟議サブシステム、電子契約サブシステムを今年から順次リリースして、農業者等の利用者の利便性向上とJAの審査効率の向上を目指しております。

1ページ飛ばして、12ページをお開きください。

先ほど5ページの農業融資新規実行額のところで施策として出てきた貸出強化支援プログラムの概要を左側に記載しております。2023年3月末時点で、37県域、68JAに導入しております。

右側が、JA営農経済部門の赤字を少しでも改善するためのプログラムを全農さんと一緒に展開してございます。2023年3月末時点で、導入JAは103JAとなっております。営農・経済主体の取組ではありますが、農家に出向く活動を通じてタイムリーな資金ニーズの把握等、信用事業へのプラス効果も認識しているところです。

最後に1ページ戻っていただき、11ページをお開きください。

このページは、JAが目標を達成するために農林中金が行っている信用事業の収支改善サポート策についてです。先ほど全中さんの説明の中でもありましたが、各JAでは持続可能なJA経営基盤の確立・強化に向けて中長期の収支シミュレーションを行っています。真ん中上の図にあるとおり、成行きシミュレーション、収支改善策、対策後シミュレーション、事業計画の作成という流れになっております。

JAバンクでは、JAバンク中期戦略の中で各種プログラム等の収支改善策を提示しています。具体的には、右下にある店舗再編、ATM再配置等の効率化戦略を実施することで捻出したリソースを、先ほど御説明いたしました農業融資の取組、担い手コンサル、12ページで説明いたしました貸出強化支援プログラムやJA営農経済・成長効率化プログラム等の成長戦略に投入していくことをサポートしております。

これらを通じ、農林中金として、JAにおける経営基盤の確立・強化の取組に農業融資も

しっかりと位置づけながら事業を推進しております。

説明は以上でございます。

○岩下座長 ありがとうございます。

続いて、花巻農業協同組合様より5分程度で御説明をお願いいたします。

○伊藤代表理事組合長 JAいわて花巻の伊藤と申します。本日はどうぞよろしくお願いたします。

それでは、お手元の資料1-4、第5次中期経営計画進捗状況報告書に沿って説明してまいります。

まずページをめくっていただきまして、向かって左側でございます。「JAいわて花巻自己改革の取り組みについて」です。この資料は今次の総代会の資料に添付をする資料でございます。

前段、まず令和4年度の全般的な概況が書かれております。その下、白抜きの右矢印、自己改革の目的ということで3つの項目が書かれております。農家組合員の所得増大と農業生産の拡大、地域の活性化、そして協同の強化。

さらにその下でございます。自己改革を実践するための具体的な方針ということで、今次3か年の内容を抜粋して書いております。1、2とございまして、その下の白抜きの右三角ということで、「農家手取り向上」のため、次のことを取り組みますと、アからエまででございます。アとして、銀河のしずくの作付拡大、イとして、JA独自支援の充実による作物振興、これは園芸でございます。ウといたしまして、新たな奨励措置の創設、予約供給価格等の引き下げ、これは生産資材でございます。エとして、次世代等農業者支援制度の創設ということでございます。

その下、地域の活性化や協同の強化に向けて次のことに取り組むということで、まさに「支店を核」とした事業運営の展開というものでございます。

その下でございます。自己改革を支える経営基盤の確立・強化の取り組みということです。これは、先ほど来出ております経営のシミュレーションでございます。2段落目のところでございますけれども、成り行きのシミュレーションでいけば、令和9年度では事業利益が1億円程度となると。ただ、それに向けて対策のシミュレーションということで、2億円以上の利益を確保する見込みだと書かれております。

その次、自己改革の実践に向けた組合員の意思反映。これは先ほども出ておりましたが、准組合員のことでございます。詳細は後で説明をいたします。

続いて、このページ上段、JAいわて花巻自己改革の工程表、数値編でございます。左側には、農業者の所得増大なり、地域の活性化、経営基盤の確立、対話・意思反映という項目がございまして、それに準じて、右のほうに行っていただければ数字が書かれております。少し色合いの関係で見づらいですけれども、真ん中辺に「令和4年度」という薄い緑のラインがございまして、これが令和4年度に行ったそれぞれの各項目に沿った目標と実績の数字でございますので、ここはお目通しを願いたいと思います。

ページをめくっていただきまして、「I 農業者の所得増大・農業生産の拡大」の項目でございます。先ほども申しました4つの項目を今回挙げておりますので、1番として銀河のしずくの作付拡大、2番としてJA独自支援の充実による作物振興、3番の次世代等農業者支援制度、4番のその他営農に関する取り組みということでございます。

簡単に説明いたします。

銀河のしずくの作付についてですけれども、皆さんは多分イメージが湧かないと思います。我々のところは、今、ひとめぼれという品種を約83%作付しております、実は銀河のしずくというのは岩手県のオリジナルブランドでございます。

今、盛んに卸のほうに、付加価値のつく、高く売れる米ということで宣伝中でありまして、実際、令和3年産でひとめぼれと銀河のしずくで、1,300円ほど銀河のしずくの仕上がりが高く、今、ひとめぼれを83%ぐらい作付しているものを70%に下げて、20%ぐらいを銀河のしずくに作付転換をし、幾らかでも所得を上げたいということで、こういう取組を行っております。

2番目の園芸振興でございます。今回の場合はネギの新規・増反に向けた支援ということで、3か年で5,000万円ほど支援をすることになっております。それから、②に書いておりますけれども、地域の重点品目ということで、こちらも園芸ですけれども、3か年で3,000万円、トータルで8,000万円ほどの支援をして園芸振興を図るというものでございます。

ちなみに、令和4年度の実績は、トータルで1,100万円ほどの実績になっております。

それから、このネギに関しましては、今、来年度に向けまして日本版のJGAPというものを取得するというので、今年の秋に審査していただくということになっておりまして、幾らかでも評価のあるものを作るということで、組合員とともに話をしながら進めております。

それから、右隣の次世代等農業者支援制度でございます。こちらは書いておおり、次世代を担う新規就農者なり農業後継者ということで、こちらも年間で総額500万円ほど予算を持ちまして、60歳以下の正組合員であることなどが条件になっておりますけれども、まずは年間500万円ほどの助成をして、新規就農なり経営支援に取り組むというものでございます。

ちなみに、去年は113万円ほどの金額を支援したということになっております。

4番のその他営農に関する取組は、多々ありますけれども、やはり一番上の生産コスト等上昇対策、これは皆さん御存じのとおり、肥料関係が高騰しております。餌も高騰しております。よって、令和4年度はそれらに対してトータルで3,800万円ほど支援をしたというものでございます。さらには、令和5年度は米に対しまして1億円、園芸に対しまして3,200万円ほど支援をすることで決裁を受けております。

あとは、下のほうに写真が6つございますが、その中の上の3つの真ん中、「TACによる担い手訪問」と書いております。（営農渉外）となっておりますけれども、これは「タック」と読みます。これは、全農のTACシステムというものを使って、農家の皆様へ営農の渉

外担当者ということで出向いて、私どものところは10人のTAC職員がおりまして、法人や個人の担い手をリストアップしながら、年間を通じて営農の渉外活動をしております。

最後のページになります。

「Ⅱ 地域の活性化・協同の強化」ということで、支店を核とした事業運営の展開と。特に今回は、これは令和5年度からになりますけれども、上のほうに書いております、管理課を組合員課へ変更しました。支店はそのとおり金融・共済というイメージがございました。その中で管理課という課があったのですけれども、それをあえて組合員課と名称を変えました。

それは何をするのだということなのですけれども、2段落目のところを見ていただきたいのですが、組合員課に変更することで、これまで以上に組合員に寄り添った対応、皆様の総合の受付窓口ということで、金融・共済以外の何でも受付をする部署を創設しました。その中では、特に営農の話が重点的に行われております。

2番、3番は、それぞれの支店企画のイベントの模様などを書いておりますので、こちらは見させていただきたいと思います。

それから、向かって右側のほうですけれども、「Ⅲ 経営基盤の確立・強化」ということで、これは4年度の目標・実績ということで書かれておりますし、あとは令和6年度、3か年の最終年になりますけれども、それに向かつての数字が書いてありますので、こちらもお目通しを願いたいと思います。

最後、「Ⅳ 対話・意思反映」ということで、まず1番目に座談会と書かれております。秋期と冬期、年に2回開催しておりまして、数字はそのとおりでございます。そのほかに、我々のJAは、全職員が毎月1回組合員の家庭を全戸訪問するという制度がもう何十年も続いております。広報誌や請求書の配達などの文書配達ということで、必ず月に1回、組合員宅を訪問し、そこでも対話をしております。

その下、先ほど出ました准組合員モニター制度です。令和3年度と令和4年度、2年かけて、まずは准組合員の方々にアンケート方式でJAいわて花巻のことを聞き取りいたしました。准組合員がJAいわて花巻をどう思っているか、まずそれを分かった上でこちらの策を練るべきだろうということで、2年間、アンケートを取らせていただきました。今年3年目になりますけれども、同様にアンケートを実施しながら、今度は、どういう形で集めるか分かりませんが、准組合員の方々に集まっていただき、例えば代表理事組合長が准組合員の方々といろいろなトークをするという企画も考えており、少しずつ取り込む形で対応したいと思っております。

雑多な説明で本当にすみませんでした。

ただ、今まで話したことは、JAといたしましては普通の、当たり前のような活動しかしておりません。それから、私どもの花巻というところは、昭和の時代から先輩方がしっかり教育文化活動を続けまして、それを代々引き継いで現在私がおります。ですから、自己改革が始まったから急に我々がこうなったというのではなくて、こういう活動は実は以前

からずっと取り組んできたということを申し添えまして説明に代えさせていただきます。
よろしく申し上げます。

○岩下座長 ありがとうございます。

続いて、鈴鹿農業協同組合より5分程度で御説明をお願いいたします。

○平子代表理事専務理事 JA鈴鹿の平子でございます。本日はよろしくお願いいたします。

それでは、JA鈴鹿の自己改革の取組みの資料に基づきまして御説明をさせていただきます。

まず、2ページをお願いいたします。

当JAでは、PDCAサイクルに基づく自己改革の実践として、受託者部会、受託後継者部会をはじめとする組合員組織との対話やアンケートなど、組合員と多様な接点をいかして組合員ニーズの把握に努め、自己改革の基本目標である農業者の所得向上、農業生産の拡大に向けた取組を進めてきております。

次に、3ページをお願いいたします。

組合員との対話で得られたニーズに対しては、これまでに平成27年に創設した営農振興基金を通じた支援や、獣害被害対策をはじめとした総合支援策の実施、白ネギ、加工用野菜の作付推進など、独自の施策を打ち出し、組合員ニーズに対応した事業の展開に努めてきております。

また、自己改革の取組状況につきましては、定期的に報告書を作成し、広報誌やホームページ、総代会資料などに掲載して、生産部会をはじめとする組合員への情報発信を行っています。

次に、4ページをお願いいたします。

取組の一例といたしまして、白ネギの産地拡大の取組を行っております。当JA管内は、植木の産地としてサツキ・ツツジ等の生産が盛んに行われていますが、近年は、公共事業等の需要減少に伴い、売上げが減少傾向にあり、生産者の所得向上に向けた支援が課題となっていました。

このような状況を踏まえ、所得向上に貢献するため、植木生産者を中心として、収益性が高く、安定的な需要が見込める白ネギを複合品目として推進し、産地拡大に取り組んできたところでございます。

その結果、平成25年度に生産部会を設立した当初は0.2ヘクタールの生産面積でしたが、平成28年度には指定産地として認定もされまして、現在では生産面積17.2ヘクタールの県下最大の産地へと成長し、販売高も当初の目標であった1億円を上回ることができたというところでございます。

次に、5ページをお願いいたします。

新規就農者や規模拡大、経営転換等に取り組む意欲的な生産者に対しましては、当JA独自の営農振興基金による資材や機械設備に係る費用の助成を行っております。この営農振興基金を通じて支援した白ネギ生産者の売上げは年々増加しており、所得向上に貢献でき

ていると思っております。

また、白ネギの生産者に対しては、定植機や播種機などのレンタルも行い、経営を支援しているところでございます。

次に、6ページをお願いいたします。

そのほかにも、契約取引による加工用野菜として、ハクサイ、カボチャの生産を推進し、農家経営の安定と所得向上に取り組んでおり、こちらも生産面積、販売高とも増加をしているところでございます。

この加工用野菜につきましては、ダンボール出荷から鉄コンテナ出荷に切り換え、作業の効率化とコスト削減にも取り組んでおり、ハクサイ、カボチャの10アール当たりの収量目標に対する出荷経費の約9割を削減することができております。

最後に、7ページをお願いいたします。

営農振興基金の概要をまとめてありますが、組合員の声に応える形で営農振興基金を設立したように、これからも組合員との対話を継続し、組合員ニーズに対応したJA経営に努めてまいりたいと考えております。

私からの御説明につきましては、以上でございます。

○小林理事 鈴鹿農協の小林でございます。よろしく申し上げます。

私からは、担い手として鈴鹿農協の自己改革の評価をさせていただきたいと思っております。

私自身、学業を卒業してから就農して、家業を法人化し、少しでも地域の活性化や農業者の所得の向上、農家の声を農協に届けたいと思い、JA鈴鹿の理事をさせていただいております。

その中で、地域の一生産者の立場として申し上げますと、スライドナンバー8の「営農振興基金利用者の声」にもあるように、地域の生産者さんから、白ネギや加工用野菜の生産を始めてよかったという声を聞いています。

このように、JA鈴鹿の自己改革の取組に対する評価は高いと感じており、組合員さんから、JA鈴鹿は地域や組合員のためによく頑張っているという声をよく聞いております。

これからも、組合員の声に真摯に耳を傾けながら、地域社会や農業生産に貢献していくJAであり続ける必要があると思っております。

以上です。ありがとうございます。

○岩下座長 ありがとうございます。

続いて、なめがたしおさい農業協同組合より5分程度で御説明をお願いいたします。

○金田代表理事専務 お世話になります。茨城県のJAなめがたしおさいの金田と申します。よろしく申し上げます。

私のほうの事例報告ですが、「わがJAの営農事業改革の実践と課題」ということで、実際にやってきたこととお話しできればなということの説明させていただきたいと思っております。

資料については、参考資料ということでパワーポイントの資料が約60枚あるのですが、全部を説明すると1時間ぐらいになるので、簡単に要点を説明させていただきたいと思

ますのでよろしく申し上げます。

まず、JAの概要ということで、2019年、今年で合併して5年目のJAであります。JAなめがたとJAしおさいの2つのJAが合併しました。それぞれいろいろな特徴がありまして、ピーマンの全国一の生産量を誇るしおさいと、多品目のJAなめがたという部分で合併しております。

販売額について約210億でございます。

自分が今まで、実は常勤役員ということで去年の総代会で変わりました。私はちょうど1年ということで役員をやらせていただいておりますが、その前に、実際に自分が取り組んできた営農・経済の実績ということで今日は報告させていただければいいのかなということで、お話をさせていただきたいと思っております。

ずっと私が仕事をする上でいつも頭の中に置いておいたのは、経営理念です。これは、組合員・地域住民へ貢献できる組織だという部分であります。それと、一番JA改革については変わったのかなと思うのですが、チャレンジ精神を発揮できる職員と職場環境をつくっていこうという部分で取組をさせていただきました。

パワーポイントの資料の1ページに、「自己改革とは」と書いてあります。自己改革は、改善でなくて改革なのだよということで書かせていただきました。自己改革とは、役員・職員の一人一人の意識改革から始まるのだよということであります。そして、自己改革はJAらしくないJA、JAの殻を破った新しいJAを目指していくことを自分は目指していきたいと考えています。それがこれからの組合員が、特に後継者が求めている本当のJAの姿なのではないかという部分で、そこに視点を置いて進めてきました。

今回発表させていただくについては、まずレジユメのほうにもありますが、まず販売戦略の考え方ということで、私なりに5つの視点から物事を考えるようにしています。

1つは、情報力。情報はどこにでもある。情報はごみのようにどこでも落ちていますが、そこに気がつくか、気がつかないか、それを取り上げるか、取り上げないか。また、気がつかないで行ってしまうという部分の情報です。情報は取ることも大事だし、私たちが考えたのは出すことも大事だと考えております。

それから、企画力です。情報を取ってどう企画するのか。どうそれをいかせるのか。

それから、商品力です。商品力というのは、エンドユーザー、消費者が納得するような商品を出していかなければ続かないということです。

それから、組織力。当然、JAの場合は生産部会なり、また同じ考えで皆さんが動けるようなことで力を合わせていきます。

それから、機動力。一人一人が迅速に行動する。皆さんと一緒にやるということが大事なのかなということで考えています。

次が、パワーポイントの7枚目ですが、販売戦略における意識改革。先ほど言ったように意識改革が始まるということで、どのJAも出荷という部分で考えているのですが、私は販売の部分で、販売についてはここにありますように営業だと。要は、情報を取引先の方

に出す。農協は営業マンという部分で、外の情報を中に入れる、中の情報を外に出すという部分での情報が必要だろう。

それから、今、市場さんは委託販売なのですが、そこにも無条件でなくて商談という意味で情報を入れながらつくっていきたいと考えています。

それから、プレゼン活動にもかなり力を入れて、見える化、どうしておいしいのか、どうしたらいいのか、デジタル化をしてちゃんと相手に伝えるような、理解を求めるようなことで取組をさせていただきました。

それから、よく取引、取引と言いますが、取引から取組、お互いがウィンウィンでよくなるような、これをやらないとお互いに信頼・信用ができないし、事業の拡大にもつなげていけないという部分で、この辺を重点に置いて仕事を進めていったという部分であります。

その中で、次にどん底から這い上がったとありますが、日本農業賞の大賞をいただいたり、天皇杯をいただきました。いただく前の取組としては、ほかの産地が、芋の場合ですが、今年は腐ってしまった、うちの産地も腐って、諦めだったのですが、それをどう克服してやればいいのか、どう乗り越えるかということで、JAから提案をして、それで生産者もそれに沿っていただいて進めたという部分でありまして、それが翌年の被害が物すごく減って、それが販売の戦略としては大きい一つのキーポイントになったという部分であります。

キュアリングというのは、秋に掘った芋が傷ついたところから病が入るのですが、それを治療する。キュアという治療をしてから貯蔵する。今までは貯蔵する芋だけだったその仕方を販売のほうに向ける企画力、これをちゃんと応用して販売力に向けていったという部分があるのかなと思います。

それから、消費者として見ると、消費者の方はおいしい芋が欲しいよと言うのですが、しかし、物の価値観というのは、芋の場合は市場の販売の場合、選果・選別は色、形状で、おいしさがいいのです。そのおいしさをどう伝えるか、何で伝えるかという部分では、今回仕掛けた一番シンプルで焼くだけでおいしさを伝えることができる焼き芋という部分で伝える方法を考えてあります。

以前から、焼き芋というのは、芋を焼いて焼き芋だと売っていたのですが、自分たちが考えたのはおいしい焼き芋、商品として焼き芋を作る。どうその商品を作るのだという部分で力を入れて始まったのですね。

最初は、スーパーの中でやろうと思っていたのですが、火が使えない。火が使えないからどうしたらいいか。では、電気で焼き芋を作ろう。メーカーの方と一緒にやる。そうしたら、焼き芋のおいが出る。おいが出たら、今度はいろいろな野菜についてしまう。駄目でしょうと言われて、いろいろな困難を乗り越えながら、しかし、売れ行きがどんどん伸びることによって、焼き芋をどんどん店内でやってくれという話がありまして、それでどんどん実績が上がってきて、今は当然大きいスーパーさんも始まる、量販店も始まっ

たのですが、全国で約4,000店舗まで取組をされているということです。

そうすることによって、1年間365日供給できるような仕組みはできないかということで、今までは冬の食べ物だったのを夏場に出すことはできないかということで、貯蔵技術の習得やいろいろなことを挑戦してきました。

それから、長期間貯蔵することによって、今まで気がつかなかったでんぷん、芋はでんぷんなのですが、でんぷんの糖化という作用がある。それがまた味がおいしくなる、甘みが強くなるということで、ますます商品価値が上がってきたという部分では、新たな取組としてできています。

それをやることによって、10ページにも書いてあるのですが、「日本を変えた“焼き芋”戦略」という部分では、焼き芋と言っても、芋一つとってもスイーツ、いろいろな意味で、これだけ自分たちの農協でもかなり売上げが上がりましたが、全国から見ると物すごく日本の経済効果が出たという部分ではすごい取組ができたのかなと思います。

4月25日の農業新聞にも載っていますが、「サツマイモ“激アツ”」ということで、これは埼玉のアリーナで「さつまいも博」をやったのですが、5日間で5万人出ている。全国的にも、焼き芋という部分の影響が物すごく出てきているのかなということで、イベントを見に行ったときに自分も感動したというか、そういう思いに浸かりました。

それと、農研機構といって品種を選択してくるところなのですが、その品種の方向性も、今までのほくほくした栗芋から、やわらかい干し芋のように品種の構成が変わってきているということですね。

それと、東日本大震災とか放射能の風評被害で、関西のほうからどんどん荷物が返ってきたときに、関西のほうに取組という部分で理解をしていただきたいということで話をしに行きました。それをすることにより、今は北海道から九州まで全国で販売されるような形になりまして、大分芋の価値観が上がってきております。

それと、平成29年に天皇杯をいただいたときに、海外のほうにという部分も考えました。今、日本のマーケットだけだと、どうしても需要と供給のバランスで値段が安定しないという部分で、海外にマーケットを広げて、海外と国内の土俵（売り場、マーケット）を分けることによって安定的に販売できるという部分と、もう一つは日本の食文化、おいしいものを世界に広げようという部分がありまして、一時は、東南アジアに行ったり、北米、カナダに販売に行ったり、フランスに行って、自分の言葉で自分の足で相手の国の状況を把握しながらそこでプレゼン活動をして、納得していただいたという部分であります。今はタイのほうにもかなり需要がありまして、タイの輸入の半分ぐらいが当JAから行っているという状況にまでなってきているし、やはり日本の食文化が海外でも認められるようになってきているのかなと思っています。

輸出という部分でやることによって、農協の職員の意識、スキルも上がってきているという部分では、そういう意味ではチャレンジ精神という部分では経営の中にかかせているのかなと思っています。

今回、カンショの販売だけを見ると、今までは青果の販売だけだったのを焼き芋というマーケットをつくって、これからは冷凍焼き芋ということでマーケットを今つくっています。それによって、芋の供給量も安定してくるし、食べていただく量もあるという部分で、私たちがうまい芋をつくらうということで取組が始まった平成15年から比べると、その当時は12億だったのが今は52億ぐらいまで販売額が伸びている。4倍になっている。1,000万の収入の農家の方が4,000万、5,000万を上げて、今は1億から2億上げている農家の方が出てきているということは、物すごく農協の価値観、農協の存在感が出てきているのかなと思います。

これからも、JA改革の一つの目標であります農家、生産者の所得増大に向かった、自分なりに意識改革をしっかりとしながら、農家の経営がよくなるような部分もやっていきたいと考えています。

これからは、よく私は話をしていますが、魅力的な農業を目指して、若い後継者といろいろな話を進めています。Uターンで帰ってきた農家の方と話をする、農業はどうだ、農家はどうだといったら、魅力がある、当然収入もあるということです。これからはもうける農業、もうかる農業、いろいろありますが、まず農業をやればもうかるのではなくて、もうけることを考える、経営を安定させることを考えるということから始めて、それと今だんだん生産者が少なくなっているという部分では、農協としても危機感を感じながら、もっと農協の存在感を出しながら、農協のやるべきことをしっかり捉えていきたいと考えています。それによって、JAは持続可能な農家の育成という部分で、これはしっかりやっていきたいと考えています。よろしくお願いします。

以上です。

○岩下座長 どうもありがとうございました。

それでは、今日の議題1の発表の最後になりますが、丹波ささやま農業協同組合より5分程度で御説明をお願いいたします。

○原理事 よろしく申し上げます。

JA丹波ささやま非常勤理事となっておりますが、私は株式会社アグリヘルシーファームの代表取締役、担い手としてもやっております原智宏と申します。よろしく申し上げます。

まず、自己紹介ですけれども、兵庫県の丹波篠山市で、米、黒大豆等を中心に経営をしております。自社経営のほか、地元や兵庫県の農業・産業活性化に向け積極的に活動しております。地域、兵庫県ということで載せておりますので、後ほどお目通しください。

JAの理事は、地区代表理事として、2019から2期5年目になります。今日は非常勤理事の立場で、農協の経営に関わる担い手農業者として農協改革に直接関わりながら考えること、思うことをお話しさせていただきたいと思います。よろしく申し上げます。

続きまして、JAの概要ですが、こちらについても後ほどお目通しください。小さい農協です。1市1JAでやっております。

次のページをお願いいたします。

JA丹波ささやまの課題としては、営農経済事業の収支改善と捉えております。JA全体では利益を確保しておるのですけれども、営農経済事業は赤字。特に、営農経済事業は他事業に比べて事業管理費が高く、コスト削減には営農経済事業再編が必須となっております。

それで、営農経済事業の運営としては、資材注文や営農計画書の取りまとめなど、組合員の窓口は営農経済支店で、金融支店と同じく地区ごとに6か所ございました。その結果、店舗も維持コスト負担が大きくなりまして、各支店に営農経済職員の配置が必要で、各支店で取りまとめたものを本部で集計するなど、事務も煩雑になっていまして、非常にコストアップになっておりました。

次のページをよろしく申し上げます。

そのため、JAからは、営農経済支店の拠点を生産総合センターに一本化し、6営農経済支店を廃止いたしました。その代わりに、出向く体制、先ほどから出ておりますTACの取組の強化や、肥料・農薬の注文サイトを開設いたしました。また、LINE等による情報発信の強化ということも提案いたしました。

しかしながら、担い手の若手は特に何も言わないのですが、高齢農家の組合員さんからは、支店がなくなると遠くて不便だとか、支店で済ませていた用事ができなくなるといったことで、反対の意見が今もたくさん出ております。とはいえ、営農経済支店を残しておくのはコスト面から含めても困難であります。

そこで、高齢の組合員に、スマホやネット環境に慣れてもらうために、提供サービスを使いこなせてもらうようにということで、スマホ教室を開設するようになりました。

次のページをお願いいたします。

一言で言うと、組合員へのIT推進です。ここは本当に肝ではないかと思っていまして、今後、IT推進が後退することは考えにくいので、組合員さんに対するスマホ教室の開催をいたしました。NTTドコモさんが協力してくれたのですけれども、すぐに満員になるぐらいなので、組合員さんも興味を持っておられるのですね。そこは非常にいい取組だと思っております。

そして、先ほど言ったような「JA購買ねっと」ができていますので、ここから注文するとお安く買えたりということになっております。LINEの公式アカウントも初めてということで、あと、いろいろな場面のいろいろな部署でインスタの発信もさせていただいております。

ただ、まだまだフォローが少なく、このスマホ教室、組合員さんに対するIT推進が足りていないなというところで、途中の話にもありました准組合員さんに対するということも含めまして、一番早いのはここではないかなと思っております。インスタやLINEというところで、組合員さん、准組合員さんに対しての情報発信の場にしたいなと考えております。

次のページをお願いします。

事業の改善効果が、先ほどのことによりまして令和3年では令和元年と比べまして5,228万円減少できております。黒字転換には至らないものの、事業利益・経常利益の赤字幅は大きく縮小しておるところでございます。

ITの推進でコスト削減をしても、サービス機能は維持するということで、スマホ利用の活動はネットバンク等金融サービスの提供にも波及していると考えております。

次のページをお願いします。

8ページと9ページについても、農家の所得増大に向けた取組ということで書いておりますが、後で見てくださいなのですが、注目するとしたら、担い手との結びつき強化というところ、先ほど農林中金のほうからあったと思うのですが、我々のJAのほうでも農業融資額が伸びております。

こういうことにつながっている理由としましては、担い手をひっつけて、担い手向けの取組ということで、新たにデカンショ豆という枝豆の生産を始めたり、インターネット販売の強化ということで、今までのJAとして販売する、自分たちで物を売ののだという体制を強くするというところで、インスタグラム等のSNSの発信ということで、担い手が農協というところに大分ひっついてきたのかなという認識を私も持っております。

次は飛ばしてください。

10ページ、自己改革に向けて必要なこと。営農事業の再編：経営体制の強化・コスト削減というところで、何度も言いますが、IT推進というところを一つの核として、次に、すごく大事なことなのですが、よりよい組織・事業とするためには、組合員と経営層、我々理事と職員の3者がそれぞれ歩み寄ることが必要だと考えております。

これからは、営農経済事業の黒字転換に向けて、生産・販売量の増加や単価向上による事業収益の拡大を目指し、販売強化に向けたさらなる改革が必要という必要になります。

次のページをお願いします。

これも非常に大事なのですが、課題ということで、達成に向けたスピード感が足りないと、私は5年間やっております感じておりました。経営判断・意思決定というところが非常に遅い。そして、JA職員の意識が、これまでのやり方を変え切れずにいるということでスピード感が出せていない。職員の意識行動の改革も非常に必要ではないかなと考えております。

そのためには、役員選考において、農業法人経営者などの経営感覚に優れた役員（理事）を増やし、その人たちの意思決定を事業に反映させやすくすること、ガバナンスの在り方の見直し・強化が必要であると考えております。トップが変わることで職員の意識もだんだん変わっていくと思いますので、ここは非常に大事だと思っております。

また、組合員も、JAから与えられて当たり前ということではなく、組合員自ら、「自分たちに役立つ組織・事業とするために、農協を変えていく」という意識を持って行動をしていただくことが大事ではないかなと思います。

課題も多いのですが、農協の持つ機能や資産は地域活性化に不可欠だと考えております。これまで先人が培ってきた丹波ささやまブランドを維持・発展させ、地域農業をもっと元気なものにしていきたい。

だから、一番分かりやすく言うと、私のような会社を経営している農業法人が利用しなくなるような農協に、大規模農家と兼業農家がしっかりとすみ分けのできる農協になっていくことが重要ではないかなと考えております。

以上です。

○岩下座長 どうもありがとうございました。

それでは、ただいまの御説明を踏まえまして、委員の皆様からの御意見、御質問がございましたらお願いいたします。御発言の際には、「手を挙げる」という機能がありますので、そちら手を挙げていただきましたらこちらから指名させていただきます。もし不具合で、「手を挙げる」機能が働かない場合は画面を通じて手を挙げていただくなどの意思表示をお願いいたします。

特に、後半の各農業協同組合さんの御発言は大変元気が出る前向きなものが多かったと思いますので、ぜひ皆様から活発なコメントや御質問をお願いいたします。

林専門委員、お願いします。

○林専門委員 皆様、御説明ありがとうございました。

私も、皆様方からの御発表に大変感動しております。ありがとうございました。

まず、農水省にお伺いしたい点が1点と、JA丹波ささやまの原さんと、JAなめがたしおさいの金田さんにお伺いしたい点がございます。

まず、農水省なのですけれども、551か所のヒアリングをしていただいたということで、誠にありがとうございます。資料1の中で、10ページでは、中長期の収支シミュレーションをすると、E農協では現状のまま事業改革をしなかったら、令和5年度に経常利益が赤字に転じる見通しを組合員に開示して説明していることとか、11ページで、都道府県については今月実施した都道府県担当者会議で自己改革実践サイクルの評価（C）、改善（A）に重点を置いた指導・監督の徹底を求めたところ、というようなお話がありました。

農水省にお伺いしたいのは、先ほど花巻の農協さんからもお話があったような、今後5年間の事業利益シミュレーションといったものを全国551の農協でやっていただいて、そのシミュレーションを例えば今年の6月とか何月とかにするという計画でいらっしゃるのかどうかというところを教えていただければと思います。

2点目ですけれども、JAなめがたしおさいさんとJA丹波ささやまさんにお伺いしたいと思います。いずれの内容も本当に全国で展開していただきたい有意義な内容なので、中央会などでも教育に取り入れていただけたらと思います。やはり、こういった皆様方のような改革の先駆者とか改革を実行してくださるようなリーダーシップやスキルを持つ人材を育てていく、次の方を育てていくというシステムが必要ではないかと思うのですが、その点について、農協内での人づくりとか、人的投資と言ったりしていますけれども、その促

進のためにどういう取組を行っていらっしゃるかということをお伺いしたいと思います。

○岩下座長 では、まず農水省さん、林専門委員の御質問に対しての御回答をお願いいたします。

○姫野経営局協同組織課長 姫野です。林専門委員、ありがとうございます。

まず、551の農協からKPIなどを都道府県に集めてもらいまして、それを私どもが都道府県を通じて見ました。そのときに、5年間の収支シミュレーションについても実は全部の農協でつくっていただきまして、それを集めるという作業を今年度やりました。

ちなみに、令和5年度においては、都道府県が集めたものを見て、令和4年度との差を分析して、目標が未達だったら要因分析をするといったことも含めて、今年度、全ての農協のシミュレーションについて都道府県を通じて私たちが集め、分析をしたいと思っています。

以上です。

○岩下座長 林専門委員、よろしいですか。

続きまして、質問にありました順で、JA丹波ささやまの原様、JAなめがたの金田様に、それぞれ農協内での人材育成についてのお考えをお聞かせいただければと思います。

まず、原様からお願いいたします。

○原理事 JA内の取組というところについては、私がきっちり把握しているというところでは正直ございません。ただ、うちの場合ですが、1市1JAであるためというところも手伝って、認定農業者、あとJAが持っておりますJA青年部、そういったところに職員がおります。職員はTACのメンバーが入ってきていますので、日々、そういうところに関しては意見交換ができていますのかなと。

また、私のように認定農業者でありながら兵庫県の法人協会の役員をしていたり、稲作経営者会議のほうに出ていたり、そういうところの中央といいますか兵庫県の情報もしくは全国の情報も町に持ち帰り、JAの職員とともに意見交換をする。そして、JAの役職員とともに、年に1回だけですけれども、理事と常勤理事を交えまして意見交換をしたり、そういう場所で担い手の意見、こういうところをJAと一緒に頑張っていきたいというところの意見交換というところにされているのかなと思います。

なので、人的投資というような活動という部分ではあまりないかも分かりませんが、そういった1市1JAの強みをいかした密な関係を取っておるというところが一つ強みであるのかなと思います。よろしく申し上げます。

○岩下座長 ありがとうございます。

続きまして、JAなめがたしおさいの金田様、お願いします。

○金田代表理事専務 うちの組織でも同じなのですが、人材育成というのが一番大変な課題かなと思っています。

実際、私が営農経済の部長をやらせていただいたときには、営農経済の職員も集めて、コロナ禍でなかなかできなくなってしまったのですが、男性職員は男性職員、女性職員は

女性職員というふうに分けて研修会をしました。

最初に私が今取り組んでいる内容のことを、同じJAでも、品目、野菜の担当が替わったら分からないという状況であっては困るということなので、私が一番前に立って1時間ぐらい、こういう取組をしていて、こういう結果で、考え方はどうなのだというのを職員にも周知したし、あとは女性のパートの方なり職員については、一番大事な食の安全・安心、これからの機能性という部分の外部からの講師を入れて話をしたり、男性職員などもそうだったのですが、量販店のバイヤーさんという部分では、全体で同じ情報を共有できるような部分でも研修会を開いた。

それと、一番自分でやったなというのは、私が行くときには、私と私の下担当と県の普及センターの方、3人が一つのチームになって、北海道に行った、九州に行った、どこへ行っても同じ目線で見せる。

最初の2回、3回は私の言葉で話しますけれども、次は後輩に、おまえやってみろとやって、自信をつけさせる。それから、県の職員の方にもやらせるという部分では、何もないう人をぼんと海に投げるのではなくて、ある程度情報入れて、あとは自分で言葉を話さないよ、自分が理解した中で相手に伝えるよと。話すのではなくて伝えるようにしようよという話ではやりましたね。

そういう部分では、今も継続して、私以上にパワーがある職員がどんどん出てきて、取引先の方がちょっと困っているような状況でもあるし、もしそういうことがあったら、私は以前は青森の八戸まで新幹線で日帰りで行って、あまりにも強い発言をしてしまって申し訳ないと、向こうの市場の社長にも謝ってきたり、いいことなのですが、そういうエピソードもあったりして、フォローをしながら、今の私の立場だと、職員の働く環境づくりがいかにできるかという部分ではやりがいを感じさせているというのが現状であります。

以上です。

○岩下座長 ありがとうございます。

林専門委員、よろしいですか。

○林専門委員 ぜひ、改革の実質化に向けて、ただ今、御示唆いただいたような加速化の視点を具体的にとり入れて、農水省や全中でも進めていただければと思います。貴重なご教示をいただきありがとうございます。

○岩下座長 そうですね。原さんのおっしゃった青年部というのは、各農協さんでそれなりに持っていらっしゃるでしょうから、それを上手に活用するというのも有効ですね。やはりお年を召した方がトップにいらっしゃると、なかなか若い人の声がうまく通じなかったりするでしょう。先ほどのデジタル化の改革なんていうのは高齢の方から発想が出てこないでしょうから、そういう若い方の意見を採用するのは非常に大事だと思います。

あと、金田さんのおっしゃったのも非常に大事で、いわゆるOJTということだと思いますけれども、なめがたしおさいさんの焼き芋のプロジェクトというのはテレビでも何度も取り上げられた、とても有名なプロジェクトですよ。結果、いろいろなところで焼き芋が楽

しめるようになったので、とてもすばらしいことをやってらっしゃると思うのですね。そういう新しいアイデアが営業から生まれてくることは大変すばらしいことと思うので、ぜひほかのJAさんにも同じような取組を進めていただきたいと思います。と思っています。

続きまして、次の質問について移りたいと思います。南雲専門委員、お願いいたします。

○南雲専門委員 ありがとうございます。

2つ質問がありまして、まず農中さんです。ワークシートを使ってレンディングを増やしていく一つの試行の枠組みをJAバンクのほうに広げていって、これは非常にいい試みかなと思うのです。

一方で、2つ気になる点がありまして、レンディングのアセットが増えていくということ自体は、農業の拡大に資する金融部門としての役割を果たされるという意図が伝わってきて大変よろしいと思うのですけれども、一方で実需に基づく金融でどのくらいのリスクを取っているのかというリスクアセットの考え方が今日の御説明の中になかったという意識があります。果たしてどういうリスクアセットのものが積み上がっているのだろうかということを考えておかないと、中長期的には、不良債権が出てくるかどうかは分かりませんが、あまりいいアセットが積み上がらないで、結果的に言うと、リスク入れたアセットがキャピタルを減耗してしまう。ROEの考え方で言うとあまりいいことにならないのではないかなという形になっていくと思いますので、果たしてどういうレンディングを積み上げていこうとしているのかという質の部分については、一つの着眼点としてどうお考えなのかということをお聞きしたいと思っています。

2点目としては、先ほどJAの皆さんのいいプラクティスの話が出ていましたけれども、ああいうものにインセンティブとしてファイナンスも側面支援していくという形で、どんな内容のファイナンスなのか、どんな目的とかタイプの活動に対してファイナンスがついていったのかということについてもアグリゲートする必要があると思うのですね。どういったタイプの資金使途なのかということについては、どんなふうになっているのかなというのが大変気になります。

その並びで、リスクマネーの供給ということ、これは投資という形になっていると思いますけれども、非常に多くの件数、それなりのボリューム感というのが積み上がっているという御説明がありましたけれども、これは潜在的なマーケットに対して何%やったのかというのがないと、単純に今幾ら、何件というのだと、あまり意味がないと思うのですね。

なので、日本の農業を近代化していくという形において、新しいテクノロジー、フードテックとかが出ていましたけれども、そういったものがどのくらいの潜在マーケットを持っていて、そのどのくらいの部分をリスクマネーの供給という形でカバーされているのか、もしくは今後どのくらいカバーされるのかという点についてぜひ教えていただければと思います。

もう一つ、JAの皆さん、ベストプラクティスの御説明がありましたけれども、最近リスクリングというのはみんなオンラインでやる時代になっていると思うのですね。JAごとに

いいものが積み上がってきたということがぼこぼこ出てくるのではなくて、オンラインで全国カバーされるという形でシェアするほうがスピードがはるかに速いですね。これはあらゆる業界で行われていることなのですから、そういったことを検討されているかどうかです。

これは各JAさんよりは全農さんになるのか分かりませんが、そういったアクティビティ、もしくは農水省がやってもいいと思いますけれども、そういった形で知識の伝達の速さをどう考えているのかということについても御説明いただければと思います。以上です。

○岩下座長 ありがとうございます。

3点御質問がありましたので、最初の2つは農中さんに、最後の1つは農水省さんか、全中さんか、どちらか御発言をされる御用意をしておいていただければと思います。

まず農中さんから最初のいわゆるリスクとアセットを積み上げることに對するリスクをどう考えるのかということと、果たして潜在的なマーケットに対してどのぐらいリスクマネーが供給できているのか、難しい御質問だと思いますけれども、御回答をお願いできますでしょうか。

○川田常務執行役員 農林中央金庫、農業融資等を担当してございます川田と申します。よろしく御願ひ申し上げます。

南雲専門委員からございました1つ目の質問でございます。リスクアセットという、まさに御指摘のとおりではございます。我々JAバンクといたしましては、まず融資機関としても農協、県段階にある信農連、それから農林中金という仕分けになってございます中、主に川上にある生産者向けの資金供給というのはJAさん、農協さんがされてございます。全てではございませんが、大方、保証期間の保証をつけた融資になってございますので。だからリスクフリー化ということではないのですけれども、そういう形の役割分担が一つございます。

その上で、それを越えた当然リスク、あるいは全てが保証というわけではない領域に入りますと、県段階でございます信農連、あるいは手前どもの農林中金が、これはアセット全般を通じたリスクウェイトの概念でリスク管理の下、資金対応をさせていただく、ざっくり言うとそういうイメージかなと思ってございます。

加えて、生産者だけではございません。これは2つ目の質問にもつながると思うわけですが、資金ニーズ、食の川上、川中、川下を含めたバリューチェーン向け出資ということも大切な機能だと思ってございます。

そういう意味では、一つ一つ個別の全国の様々な生産者の所得を太くする、パイプを太くするような個別案件に関しまして、デットであります融資の取組であるとか、あるいは先ほど御指摘いただいたようなアグリビジネス投資育成会社、今回の資料につけてございますが、そういったエクイティも含めて、適切に、我々がというよりもバリューチェーンの資金ニーズに応じる形で、先ほどの役割分担を含めて資金対応をさせていただいている

ということかと思っております。

特に、最後の質問は正直非常に難しゅうございます。今回の資料で言いますと、手前どもの資料の7ページ目に記載されているとおりでございます。潜在的マーケットということで、御指摘のとおりでございますが、まず我々のエンティティの中でこのアグリビジネス投資育成会社がエクイティをつかさどる団体ですけれども、こちらのほうが2021年8月の円滑化法改正で、昨年の前あたり、昨年度ぐらいから本格的に、今まで農業法人中心だったところから食農企業へのバリューチェーンの構築に向けた出資を活用してございまして、昨年のうちで40件、43億、下の事例にあるようなエクイティを対応させてございます。当然デットという意味では、農林中金もこれらアグリ社を含めて対応してございます。

今、これが潜在マーケットかと言われればあれなのですけれども、少なくともこうしたアグリ社は、手前どものリスクマネー供給といたしましては、1,500億ということで5年間一旦置かせてございます。ここに対して、委員からございましたような精密な分析に至っていないかもしれませんが、一旦そういう目標感を置き、また成長している部分でもございますので、その辺も横目で見ながら、目標の妥当性も見ながら、機能を果たしてまいりたいと考えてございます。

よろしく願いいたします。

南雲専門委員、いかがでしょうか。

○南雲専門委員 ありがとうございます。

農業の将来性を占う上で、リスクのテイクの仕方と、バリューチェーンをまたがる近代化でどういうテクノロジーを使うとか、どういう新しい会社を興していくのかということマクロ感で持てるというのは金融の強みだと思うのですね。

金融というのは、御案内とおり、お金だけではなくてシンクタンク機能も当然持っているので、ここについては見失うことなくやっていっていただければと思います。これはもちろん農中さんだけではなくて、農林水産省さんについても同じことだと思いますので、ここが抜けてしまうと、個別に積み上げて、合成の誤謬で必ずしも全体が最適にならないと思いますので、ぜひよろしく願いいたします。

以上です。

○岩下座長 ありがとうございます。

座長から追加の質問なのですが、先ほどの日本における農業向け貸出というのは、おっしゃるとおり単位農協から各県の信連、さらに農中さんまで様々な担い方があるのだと思います。農中さんも一定のリスクマネーの供給を進めていらっしゃるということだったのですが、普通の金融機関にはリスクアペタイト・フレームワークというのがあって、どれくらいのキャピタルを事業に充てて、どう拡大をしていくかということを考えていらっしゃる。農中さんは、国内の農業向けにそんなに目立った資産を持っていらっしゃるようには見えないのですが、例えば農業向け貸出でこういうリスクを取る方針だからこういう資本の割当てをするということについて何か決めたことがあるのですか。

○川田常務執行役員 ありがとうございます。

御案内のとおり、手前ども農林中金としては非常に大きなアセットを抱えてございます。その中においては、やや僅少ではございますが、2020年度の実績といたしましては、農林水産業、林と水も入っておりますけれども、第一次産業全体が約3,000億のアセットを抱えておりますので、これ以上はいわゆる国際投資のようなキャップを設けるものではないのですけれども、この辺りのリスクアセットと、先ほど言いました枠と、基本的には我々は何と言っても第一次産業向けはキャップという概念よりは必要な資金、機能提供を果たしてまいりたいと考えてございます。よろしく願いいたします。

○岩下座長 では、南雲専門委員の第3の質問について、JAさんのほうからお手が挙がりましたので、お願いします。

○馬場専務理事 南雲専門委員からの御質問ですが、オンラインでというお話でございます。まさにおっしゃるとおりでありまして、本日御報告されたJAのような先進的な取組については、自己改革実践トップフォーラムという形で、ウェブを併催しながら全JAに行き渡るように取組を進めてきましたし、今後もそういう取組を進めたいと思います。

また、営農経済フォーラムという形で、営農担当役員等を中心として、その担当まで含めて、今日の金田専務も前に出られたことがあるそうですけれども、そういう取組をフォーラムという形で全国でやっています。それも録画でちゃんと見られるようにして、徹底をしたり、進めたりしております。さらに広げてまいりたいと思います。ありがとうございます。

○岩下座長 ありがとうございます。

今の点について、農水省さん、何かコメントはございますか。

○姫野経営局協同組織課長 農水省です。

基本的には同じでございます。私たちが全国の農協の方、あるいは都道府県の担当者に対して、農協の自己改革についてお話をするときも、ウェブ会議を積極的に活用して多くの方に同時にリーチできるように頑張っているところでございます。

○岩下座長 ありがとうございます。

南雲専門委員、いかがでしょうか。

○南雲専門委員 頻度が大事だと思いますので、年に1回、2回やったというのではなくて、毎週ぐらいオンラインでベストプラクティスが流れるような形にしてもいいのかなと思います。そういうベストプラクティスを持っている人たちが横でつながる、これがオンラインの強さなのですね。それを実現していただきたいと思います。Slackとか、そういうものも使ってもいいと思います。

それから、農水省さんはBUZZ MAFFという非常に大ヒットしたものを持っているので、ああいうものにこういうコンテンツを載せるみたいなことも工夫の余地としてはあるのかなと思いました。

以上です。

○岩下座長 ありがとうございます。

それでは、次の話題に移りたいと思います。

挙手の順に、佐藤委員、お願いいたします。

○佐藤委員 よろしく願いいたします。

では、私のほうからも大きく3点ほどです。1つ目は、今回の話題は自己改革ということなのですが、自己改革というのは大学もやっているのですけれども、ややもすれば内部評価にとどまり、言葉は悪いけれども、自己満足に終わるケースが少なくないわけです。このときに必要なのは外部の視点でありまして、我々も外部の人を理事会に入れたりしていろいろな声を聞くということはやっているのですけれども、例えば外部というのは、単に会員さんとかではなくて、経営とか財務の専門家を含めた外部の視点を入れていくという取組が実際にあるのか、あるいはそういったことは当面考えていらっしやらないのかなということが1つ目。

それから、2つ目なのですが、先ほどからも議論は少しあるのですけれども、こういう改革はどうしても上が決めて、現場にどこまで浸透しているのかなというのは若干分からないところがあります。先ほど、フォーラムであるとか、広報であるとか、いろいろな情報発信をされているのは分かるのですが、あれはフィードバックがないのですよね。一方的なのです。現場のほうでどれくらい理解が進んでいるのかとか、まさに普通は膝詰めで議論しながら日々の業務を改善するというのを企業はやりますよね。下からのフィードバックはどういうふうに確保していくのか。

もし何かそういう取組があればなののですけれども、なければなかなか現場に浸透というのは難しいのかなというのは、私は次の話題はいないものですから、内部監査とかコンプライアンスについても同じようなもので、トップが決めるのだけれども、それがどこまで現場のほうで理解し、実践しているのかと、一言で言えばフォローアップはどれくらいできているのかなというのがちょっと疑問だったということです。

最後なののですけれども、そうは言ってもこれから人口減少していく。東京とか都会はともかくとして、地方においては、これから人口減少は必然になってきますので、金融事業だろうと、経済事業であろうと、国内では恐らくこれから大きく縮小に向かっていく。海外展開しない限りは、国内は事業展開をするにもマーケットが縮小していくと思うのですけれども、この辺りについて、これは農水省さんに対する質問になるかもしれませんが、どのようなビジョンを持ってらっしゃるのか。

例えば、総務省なんかがかつて自治体戦略2040というのをやって、いろいろな自治体で人口減少してきますよねということが分かって、そのときにどうやって自治体を機能させるようにするのかということを考えたりして、いろいろと物議もあったのですけれども、そういった点で人口減少の社会における農協の在り方をどういうふうに捉えていくのかということについて、いわゆる2040年でも、今なら人口統計が2070年まで出たので、2070年でも構わないのですけれども、何かそういうビジョンがあれば、あるいは何かそういうこ

とを検討されているのであれば教えていきたいということです。

取りあえず以上です。

○岩下座長 ありがとうございます。

では、全般的に全国農業協同組合中央会さん向けの質問のように感じましたので主に答えていただいて、その後で農水省さんに全体についての御回答をいただきたいと思います。

まず、全中さん、お願いいたします。

○馬場専務理事 まず、外部の目線という話でございますが、確かに員外監事とか員外理事という枠があったりして、弁護士とか公認会計士が入っておられたりするケースもあります。そういう意味では、一つのやり方としてはそういうことをやっているということだと思います。

情報発信も一方通行なのではないか、膝詰めではないのではないかという話もございましたが、我々もそうですけれども、オンライン等も一方通行ではなくて双方向にしていますけれども、とりわけ農協に対して中央会は、県の中央会がございますので、ここは巡回しながら膝詰め、それこそ対面しながら自己改革の実践サイクルの支援を進めておるところでございます。

最後に、人口減少における農協の在り方についてでありますけれども、我々は人口減少するという方向の中で、第29回のJA全国大会、これは3年に一遍なので3年間の方針ですけれども、そういう意識を持ってJA大会の決議案をつくっております。

いずれにしても、人口減という状況は変わらないわけでございますので、その中での我々としての取組方向、ビジョンをつくってまいりたいと思います。

以上です。

○岩下座長 続いて、農水省さんから御回答いただいた上で、佐藤委員にコメントをいただきたいと思います。

○村井経営局長 経営局長でございます。

佐藤委員、御指摘ありがとうございます。

自己改革の評価について外部の視点が必要ではないか、あるいは改革の考え方について現場へ浸透させることの重要性等々を御指摘いただきました。御指摘のとおりだと思っております。

我々も、監督行政庁の立場で、全体の改革の取組の状況ということは当然把握をしていくわけでございますし、他業界でのいろいろな取組の状況、そういったところについても、常日頃、関係省庁との間で様々な情報共有をさせていただいております。そういったことを踏まえながら、監督行政庁の立場で自己改革の進展状況なり、そういったことについて我々としてチェックをしていきたいと考えておりますし、内部監査等々の機能がきちんと果たされているかどうかということについても、そういった中できちんとチェックしていくように努めてまいりたいと考えております。

あと、現場への浸透という点に関しても、先ほどからの繰り返しになりますけれども、

JAならJA内部で、各役職員の間で問題意識の共有等々、まずはそういったことが基本になるかと思っております。そういった取組の状況についても、ヒアリング等を通じて把握させていただき、気づきの点があれば、そういったところについて指導の中で対応していければと思っております。

あと、人口減少のお話は、我々は直接の担当部局ではないので、正確な説明がし切れないかもわかりませんが、御案内のとおり、農林水産物などの輸出について現在国を挙げて積極的に取り組んでおります。2030年に5兆円の目標を掲げておりますけれども、それに向けて戦略的に輸出を増やしていかなければいけないと考えております。

JAにおかれましても、先ほどJAなめがたしおさいの御説明の中にもありましたけれども、各組織がそれぞれの地域の農産物の輸出に積極的に取り組んでいただいている事例が出てきていると承知をしておりますので、そういった取組についても横展開をしていく。特に輸出に当たっては、国を挙げて戦略的に取り組んでいくことが非常に重要だと考えておりますので、行政、関係団体と意思疎通を密にしながら展開をしていくことが必要ではないかなと考えております。

あと、人口減少ということで申しますと、農業の現場は今後農業の担い手が減っていくことが想定されます。そういった中で、地域の農業をいかに支えていくか、その中にJAにおかれてもきちんと役割を果たしていただくことが必要になってまいりますけれども、そういったことを見越しながら今後の政策展開をどうするかにつきましては、現在、食料・農業・農村基本法の検証作業を進めております。その中でもしっかりと議論をしていきたいと考えております。

以上です。

○岩下座長 佐藤委員、いかがでしょうか。

○佐藤委員 ありがとうございます。

最後の点なのですが、農業人口がこれから減っていくというところは、まさにこのワーキング・グループで議論している農業法人にも関わるのですが、いかに新しい担い手を確保するかと。農家の息子・娘の時代ではもはやないので、昔からの農家が継承していくのは無理だと思えば、いかに外から新しい担い手を確保するか。それは法人だろうと、個人だろうと、その視点はあってもいいかなということ。

輸出は分かるのですが、何でもかんでも輸出できるわけではないので、攻めの経営ができる分野とそうでない分野があって、攻めの経営ができる分野については拡大するのは悪いことではないけれども、そうではない分野、国内市場にとどまる分野については、何らかの再編成が必要になってくるのかなと思います。この辺はめりはりが必要かなと思いました。

全中さん、ありがとうございます。ストラクチャーとして現場に浸透させる仕組みがあるのは分かるのですが、自分の大学もそうなので、自治体の仕事をしていてもそうなので、目線が合っているかどうかというのがいつも言われていて、つまり

現場の目線と上が考えている目線が本当に合っているのかということが問われるのですよね。

上はそれなりの問題意識、例えば事業の展開、効率化であるとか、コンプライアンスの強化とか、問題意識を持っている。現場が同じ視点を持っているかどうかというのは、私は経営学が専門ではないのですけれども、経営学の先生方がよくバランス・スコアカードで戦略マップみたいなのを考えて、上の目標を日々の業務まで落としとしていって、あなたの仕事は今こういう業務と関連しているのですよ、こういう目標と関連しているのですよというのを見える化させるとか、かなりシステムティックにやらないと、現場への浸透は担保できないかなと思います。あとは、いずれにせよフォローアップしていくということは常に必要かなと思います。

取りあえず私からは以上です。ありがとうございました。

○岩下座長 ありがとうございました。

続きまして、青山専門委員、お願いいたします。

○青山専門委員 青山です。ありがとうございます。

全中の馬場様にお聞きしたいと思います。担い手についてです。

今日の4JAの皆さんのお話を聞いて、共通点としてJAとして力を入れている品目に集中して、担い手を若い人とかチャレンジする人に集中的に支援するという、選択と集中が共通点だったように思うのですね。一方、JAグループとして、基本法の検証部会でも出ている話なのですが、多様な農業者をカバーしていくというお話がありました。

今日の4JAのお話と比べると、多様な農業者と若干ずれがあるのかなと思うのですね。原さんがたしか担い手と兼業農家を区別して支援をしていく必要があるとおっしゃったと記憶しているのですけれども、これだけ経営で苦しんでいる農家が多くて、酪農でも廃業をしているような担い手が増えている中で、もっとスピードアップしていくには、多様な農業者という大きなくくりではなくて、最優先で担い手に対しての支援が必要になってくる、そういうJAであるべきではないかなと思うのですけれども、その辺りの担い手をどういうところに定めていращやるのか、改めてお聞きできればと思います。

○岩下座長 ありがとうございます。

今の質問は具体的には全中さんに対してでよろしいですか。

○青山専門委員 はい。

○岩下座長 では、全中さん、御回答をお願いいたします。

○馬場専務理事 我々、担い手はいろいろな言い方をされていて、中心的な担い手、まさに大規模農業法人も含めて担い手経営体という言葉を使っています。その方々に向かって、TACとかがありましたように、ニーズに合わせた提案をするというような仕掛けが自己改革の中心であることは間違いないと思っています。

さらに中核的な担い手、さらに多様な担い手という3つの区分で、担い手経営体、中核的担い手、多様な担い手という言い方を大会の決議の中でもしています。もちろん担い手

経営体が生産の大宗を占めていくわけですから、そこに向かってJAとして取組を強化する。一方で、そうは言っても高齢農家や中小・家族経営もいらっしゃいますので、そこは直売所で活躍されたりしていますので、そこはそういう舞台で活躍をしてもらう。そういう意味で3階層に分けて、我々としては取組を進めているところであります。

ですから、今日報告のあったJAの取組は、まさに全国的にもそういう取組を進めておるということでございますので、多様な担い手ばかり言っているというわけではないということだけは青山専門委員に御説明したいと思いました。

以上です。

○岩下座長 青山専門委員、いかがでしょうか。

○青山専門委員 ありがとうございます。明確にお答えをいただいております。

JAいわて花巻さんのほうで、たしか月に1回農家訪問を必ず行っているとのことでした。それが、自己改革という以前に当たり前にあるべき姿だと思います。残念ながらほかのJAでは、組合員の方に聞くと、職員はめったに来ない、だから顔も知らないし、当然商品も買わないという。逆に言えばサポートを必要としている担い手層はいるのですよね。特に、大規模法人とか、もう独り立ちしてしまったような担い手を目指そうとしている手前といいますか、これから伸びようとしている人ではないかと思えます。ぜひそういった人たちに重点的に支援をしていただければなというお願いとともにお答えとさせていただきます。

ありがとうございました。

○岩下座長 ありがとうございました。

続きまして、堀専門委員、お願いいたします。

○堀専門委員 御説明、ありがとうございました。

農協の改革の取組に対して、様々な御検討をいただいていることについて理解をいたしました。

私からは、農中様がどのような金融面でのサポートをするのかということについてお伺いしたいと思います。

農中様の資料では、4ページ、8ページ目で、定期的な報告を求め、貸出システムの導入支援や助言を行うというような記載がございます。一方で、10ページ目を拝見しますと、貸出システムというのがWEB受付サブシステムや融資稟議サブシステム、電子契約サブシステムということを御検討されているとの記載がございます。どちらかといいますと入り口に重点があるのかなと思っております。

今回の課題との関係で、金融環境の急速な変化に対応できる体制を構築するという観点からすると、貸出しした後、残債管理や延滞状況、農協ごとのクレジットデータをどのように管理していくのかという観点が大事になるように思うのですが、そうしたリスク管理の観点から、システム化されるということは御検討されているのかどうかということについてお伺いしたいと思います。

また、報告をそれぞれ求めるという部分の記載がございました。例えば4ページ目など

を拝見しますと、農協から実績や取組状況の定期的な報告を求め、これに対して必要な助言を行うという記載がございます。

この内容を見ますと、報告ルートがJA、信連・金庫支店、それから金庫に行くというような、まず県域での取りまとめ、そして全国にての取りまとめというような2段階のルートが記載されています。

このような報告は全て紙でなされるのか、システム化されるのか、タイムラグが発生するのか、しないのか、横断的に金庫様として把握できるような内容になっているのかということについても併せてお伺いしたいと思っております。

いずれもシステム構築することで、即時的な状況を把握し、適切な助言を行っていただくということが必要であるという問題意識でございます。構築されていこうとされる、あるいは検討されているシステムの内容では足りないのではないかと。少なくとも報告に関しては即時共通のデータを見ることができるよう体制を構築し、データを一元的にITで管理できるようにすべきではないかという問題意識でございます。

もう1点目が、12ページ目の貸出強化支援プログラムに関しての御質問になります。こちらについては、農業所得向上に向けた取組強化ということで貸出強化支援プログラムというものを予定されていて、農中様としてはプログラムを提供し、JAの目指す姿の実現に向けたサポートに取り組んでいかれるということが記載されております。

貸出の強化ということについてはよろしいのかなと思うのですが、一方で、貸し過ぎ、あるいは貸しはがし、あるいは貸出しした後のリスク管理ができていのかどうかも含めて、ガバナンスはどのように担保されていく予定なのかということについてもお伺いしたいと思います。

以上、2点でございます。

○岩下座長 ありがとうございます。

いずれも農中さんへの御質問でしたので、農中さんから御回答をお願いいたします。

○川田常務執行役員 再び農林中央金庫の川田でございます。

堀専門委員、御質問、大変ありがとうございます。

1つ目の貸出システムのところについてでございます。本日の資料で言いますと、10ページのところを御指摘いただいたところでございます。御指摘のとおり、これは入り口のところの受付とか、JAの稟議のところ、契約のところ、そういう入り口部分でございます。

そういった意味では、本日のリリースの部分については今年度リリース予定の装備を御案内しているのですが、これは1.5次であり、2次開発という次の3次までを含めて領域を広げてまいりの中で、御指摘いただいたような延滞管理システムもまだ意思決定を検討の中でしてございませぬが、一つの固まりとして、この記載以降のシステム導入についてまさに具体的にもうつくり込みも始まってございます。

そういった意味では、リスク管理という意味での部分で言うと、我々JAバンク基本方針の中でも、JAさんごとの貸出状況に係る財務モニタリング、自己査定状況も含めて見せて

いただいております。貸出債権の健全性といったところについては、枠組みの中で財務モニタリングシステムなり、こうした個別のシステムを含めて見せていただくということになっております。

今後、まさに後段御指摘いただいたようなクレジットデータといいましようか、そういった意味では、今回の担い手コンサルティング等の中でも課題になっているのは、生産者ごとの例えば品目別収支というところについてのデータ把握が今後非常に重要になってこようかと思えます。これはコンサルティングの支援という攻めの意味でもそうですけれども、1つの信用リスクとして何かアプローチができるのではないかとということで、これはまだこれからの検討課題でございますが、まさに御指摘いただいたようなところも認識してございます。

あと、実績のところ、県域あるいは全国を通じて紙でやっているのかというような御指摘が4ページのところでもございました。ここについては、御案内のとおり、JAバンクというのは信用事業に関しては1つのシステム、勘定系なり情報系というシステムがJASTEMという仕組みの中で構築されてございます。

大半のところは、実績ベースからいきますと、こうしたJASTEM等で把握できるのですが、何分県域によって累計ありなしもございまして、数字のところはしっかり確認をしながら、紙でもらえないと分かる部分、分からない部分も含めてですけれども、進捗管理をしているという状況でございます。

最後、プログラムのところも御指摘いただきました。プログラムにつきましては、今攻めのような体制づくりのところもございまして、片側で、ちょっと分かりにくいのですが、プログラムのⅡという呼び方をしておりますが、上から2つ目の段がございまして。こちらのよう、農協さんが保証付のいわゆるローンとか農業融資、小口のもの以外に、事業性資金とか、ややリスクが顕在化する、高まるような資金に対して一定程度の農協さんのニーズもございまして。こういうところに対しては、農林中金がリスク管理の在り方、審査のやり方、そういったことをもう少しプログラムを掘り下げてやっておるようなメニューも設けてございます。

いずれにしても、リスク管理という意味では保証付債権が先ほど言いましたとおりJAでは大半でございまして、協会保証でもリスクウェイト10%ということではありますけれども、まさに御指摘いただいた車の両輪の融資の部分と片側のリスク管理の部分、ここは体制も含めて構築するように指導しているところでございます。

一部答えが不足しているかもしれませんが、以上でございます。

○岩下座長 堀専門委員、いかがでしょうか。

○堀専門委員 いずれも御指摘させていただいた点、検討の射程に入れていただいているということはよく分かりました。

保証付債権といえども、JAバンク、農協の各取組に対して、急激な環境変化にもかかわらず健全かつ適切な運営がされていくということに関しては、農中様の全国的な目線、横

も見た御指導が非常に大事になってくるのかなと思います。

ぜひ、生データにつきましてはリアルタイムでの把握をしていただき、そのためにITシステムといったものを活用し、実効的な監督・モニタリングもされていくことを期待しております。

以上でございます。

○岩下座長 ありがとうございます。

では、次の質問に移りたいと思います。

小針専門委員、お願いいたします。

○小針専門委員 御説明ありがとうございます。

各農協の取組をお聞きしてしまして、トップの意識が違くと職員も含めて動きが変わるのだなということを改めて感じています。

一方で、理事を地域の中で事実上輪番制で決めるというようなケースが今もあるというように、全国を見渡すとJAにおける理事の選定の仕方は様々で、丹波ささやまの原さんの資料の11ページにありましたが、改革をスピード感を持って進めていくためには、より経営感覚に優れた人の理事の登用が必要であるという御指摘はまさにそのとおりだと思います。

そこで、農林水産省にお伺いしたいのですが、農協法では認定農業者が理事の過半となるということが定められていますけれども、これをもう一步先に、より経営感覚に優れた人、農協法でいうと、認定農業者の中でも実践的能力者にも該当するような人を理事に登用することをさらに進めることについて、制度もしくは政策面からさらに後押しできるような方策は打ち出せないのでしょうか。

これは農協のガバナンスを強化するという意味でも重要と考えますので、そのことについてのお考えなり、やり方があるのか、農水省から御説明をよろしくお願いいたします。

○岩下座長 農水省さん、お願いいたします。

○村井経営局長 経営局長でございます。

御指摘ありがとうございます。

まず、小針専門委員から御指摘ありました農協の理事の関係で、委員の皆様はもう御案内のとおりでございますけれども、平成27年の農協法改正の中で、法律上の仕組みとしては現在の仕組みに改正させていただいたところでございます。

まず、この農協法の考え方は、既にもう法律を改正して、施行されてから7年経過をするという段階ではありますけれども、まずはきちんと考え方を浸透させていただいて、具体的な理事の選び方についてはそれぞれの組合で考えていただくということでもあります。そういった中で、具体的にはどういう理事さんを選ぶのかというところで、それぞれの組合員が考えていただくことが非常に重要だと思っております。

一方で、先ほど御指摘があったように、既に全国のJAを見ていった場合に、そういった理事の選任の在り方についても様々な工夫をされているようなJAさんがあると承知をして

おります。先ほどの経済事業のベストプラクティスの横展開の話ではありませんけれども、各JAの様々な工夫を凝らした取組を全国のJAにも示しながら、事業運営をさらによくするためにはどういった理事の選任の在り方があるのかということをしっかり考えていただく、そういった取組は進めていきたいと考えております。

○岩下座長 小針専門委員、いかがでしょうか。

○小針専門委員 ありがとうございます。

前回のワーキングでも議論になった共済の話も含めて、ガバナンス強化というところでも、ここはやはり一番のポイントになると思いますので、ぜひよろしく願いいたします。

以上です。

○岩下座長 ありがとうございます。

挙手をいただいた方は全て御質問をいただいたと思います。

議題1の議論を終える前に、金丸構成員から一言御発言をお願いできればと思います。

○金丸構成員 ありがとうございます。

本日の御説明をお伺いして、農林水産省及びJAグループともに、農業所得の増大という目標に向けて、農協の自己改革の取組を着実に開始いただいております、大きな第一歩を踏み出していただいたことを評価するところでございます。

一方で、現状ではその改革が具体的な成果まで結びついている単協は一部にとどまっております、経済事業の赤字を信用事業及び共済事業の黒字で補填する構図から依然として脱却できていない単協も見られます。

改革の好事例をより広く深く浸透させ、農業全体の改革の加速を図り、改革の成果を実質的なものとして全国に波及していただくことを強く期待いたします。

また、本日、すばらしい好事例をお示しいただいた各単協をリードする立場の皆様のような方々には、先行事例をさらに前進させて、裾野の広い自己改革を先頭に立って牽引していただくことを期待しています。

最後に、農林水産省及びJAグループにおかれては、引き続き農協の自己改革を推し進めつつ、改革への積極的なチャレンジを後押しするとともに、将来を担う若手の声を取り入れるための環境整備などを実行し、希望の持てる農業の発展を実現していただきたいと思っております。

以上です。ありがとうございます。

○岩下座長 ありがとうございます。

それでは、最後に私、座長からまとめのコメントをさせていただきます。

本日議論しました農協の自己改革の取組につきましては、単協ごとに程度にばらつきがあるとは想定されますが、まずは取組を開始したこと自体は評価して良いのではないかと考えます。

本日ヒアリングをさせていただきました各単位農協、JAいわて花巻、JA鈴鹿、JAなめがたしおさい、JA丹波ささやまの各農協さんにおかれましても、置かれた状況は様々であり

まして、その中で農協の自己改革の目的である農業所得の増大に向けた具体的な好事例が示されました。特に販売力の向上に向けて、農協自らが営業力とか経営力を身につけていくための方策、あるいは、組合員に一層使われる農協になるために、若手や担い手などの意見を汲み取る方策の検討が今後の改革の実質化のためには必要だと考えます。

農林水産省さんには、このような好事例を整理し、横展開を推進していくなど、改革を実質化するための具体的な方策の検討をお願いいたします。検討結果についてはワーキング・グループ終了後、速やかに事務局まで御報告いただきたく、よろしくをお願いいたします。

それでは、以上で議題1につきましては終了させていただきます。皆様、ありがとうございました。議題1の関係者の方々はこちらで会議から御退室ください。

(議題1関係者退室)

○岩下座長 それでは、議題2に入ります。

議題2は、「農協の内部監査・働き方改革の取組状況のヒアリング」です。

本日は、農協の内部監査・働き方改革の取組状況について、全国農業協同組合中央会からヒアリングを行います。また、質疑応答として農林水産省にも引き続き御出席いただいております。

まず、全国農業協同組合中央会より8分程度で御説明をお願いいたします。

○山田常務理事 全中常務の山田でございます。

御説明の機会をいただき、誠にありがとうございます。

お手元の資料2「JAの内部監査と働き方改革の取り組み状況について」を御説明いたします。

1ページでございます。

JAグループでは、JAの使命や社会的役割、役職員の心構えを示す共通理念として、左側にあります「JA綱領」を制定してございます。

また、真ん中の箱でございます。JAグループ関係団体が共通で遵守する自主的な経営管理の指針としまして、「会員の行動規範」を制定してございます。2の「遵守する事項」にあります、コンプライアンス態勢、内部管理態勢、持続可能な経営基盤、共通の指標を定めまして情報提供を決めます。その上で、中央会・連合会がJAの点検内容を踏まえまして、改善提案、ツールや研修の支援を行う枠組みでございます。

それから、右側、「内部統制システム基本方針」は、各JAにおいて理事による適切な内部統制構築・運用に向けて基本方針として整備しているものでございます。会社法の規定等も参考にしながら、全中が法令及び定款の適用、あるいは情報管理、あるいは危険の管理、こういった内容をお示しして全JAで決議して運用しております。

2ページでございます。

JAにおけるガバナンス・内部統制の全体像でございます。理事会が主導して、まず第1のディフェンスライン、現業部門における担当者の事務手続の整備と遵守徹底、管理職の

知識の向上・経験蓄積による検証強化に取り組んでおります。第2のディフェンスライン、リスク管理部門、コンプライアンス部門による監視の強化。第3のディフェンスライン、内部監査部門の機能強化・監査品質の向上という3線モデルを基にした体系的な取組を進めており、連合会・中央会はJAのこうした取組を支援してございます。

3ページでございます。

特徴的な取組事例でございます。JAは、それぞれの実態に応じてガバナンス・内部統制強化に取り組んでございます。

第2のディフェンスラインのところで言いますと、特にリスク管理部門、検査・監査、不備事項について、リスク管理部署が要因分析や改善の取組をフォローする。あるいは、第3のディフェンスライン、内部監査部門が内部監査等で発見した不備事項について、原因分析や改善策の策定を主導する、リスクアプローチの徹底を行っております。コンプライアンス研修、JAヘルプライン、全国ヘルプラインの周知、こういったことも共通で取り組んでおります。

4ページでございます。

リスク管理部門による監視強化でございます。2線は、リスクを特定して指標によりモニタリングする「守りのガバナンス」に加えまして、この2線の強化を通じて、経営戦略を指標によってモニタリングする「攻めのガバナンス」を組み合わせ取り組んでございます。

2線のところに、ALM委員会、コンプライアンス委員会とあります。体制整備基準によりましてALM委員会を義務づけ、また、コンプライアンス委員会の設置を含むマニュアルについても義務づけ、全JAでモニタリングにより整備済みと考えてございます。

また、右側に中央会支援がございまして。第三者、外部目線というキーワードも前回のワーキングでいただきました。ここでのチェックを行い、それから2線、3線、品質評価、監査の計画や改善提案の内容などもフォローする中央会の支援に取り組んでおります。

5ページでございます。

内部監査部門の機能強化・監査品質の向上でございます。3線の内部監査部門においても先ほどの体制整備基準を定めまして、独立性や専従者の配置、あるいは適切な実施内容についてモニタリングによる実効性の向上を図ってございます。

資格として農協内部監査士1万2,000人、要となる内部監査部門長のスキルアップの観点から、農協上級内部監査士、今900名ですが、令和3年度に創設してございます。

また、県においては、管理者として押さえておくべきチェックポイントを習得する研修会も御覧のように実施してございます。

6ページでございます。

内部監査部門のために全中が主催する主な研修を挙げてございます。特に、全国JAコンプライアンス実践トップセミナーは、JAの組合長、コンプライアンス担当役員に御出席いただき、労働法やリスクマネジメントに精通した弁護士、あるいは監査法人の理事長とい

った公認会計士、必要により主務省からも担当官に御講演をいただき、右のようなガバナンスや3線モデル、あるいはハラスメント、こういった役員責任についてもセミナーで徹底を図っております。

JA常勤監事研修会、内部監査室長・リスク管理部門長等研修会、上級内部監査士の継続研修会等と、2線、3線の人材育成、取組の徹底を実施してございます。

7ページでございます。

公益通報窓口でございます。上の箱にありますように、公益通報者保護法改正の万全な対応を期すことや、より実効性を向上させる観点から、全国域に外部公益通報窓口「全国JAヘルプライン」を設置し、令和4年6月より運用してございます。

右側でございますように、実績が今83件。ハラスメントにも対応しておりまして、事業全般に係る通報がございまして。通報者保護を徹底の上で、調査、是正対応も丁寧に実施してございまして、JAグループ内の業務の改善にも活用してまいります。

目的のところは、先ほど言いました法改正の万全な対応、JA・県域ヘルプラインの補完でございます。

また、通報先については、中島法律事務所内のインターナショナル・リエゾン社でございまして、中島先生は高裁判事経験の弁護士で、かつ不祥事対応における第三者委員会にも多数参画していただいております。心理的安全性にも配慮した建て付けとしてございます。

周知につきましても、リーフレット作成・配布、新聞記事の掲載、会議、研修会での説明、JA向けの個別の研修等を実施してございまして、今後一層の認知度向上を目指し、ホームページの作成も視野に入れ、他団体の事例も参考にしながら拡充に努めてまいります。

8ページが人づくりでございます。

左側に、JAグループ人づくりビジョン全国運動とございます。平成25年より全国展開してございます。大会決議に基づき第4次運動として展開中でございまして、全中から基本的考え方を提起しながら、人材育成基本方針の策定、協同組合運動者としての職員教育、あるいは活力ある職場づくりが主な取り組み。

中央会の主な支援としては、トップセミナーの開催、優良事例の横展開、あるいは研修といったものでございます。

右側に事例がございまして。何といたっても、組合員・職員の声に基づく人材育成基本方針の策定に取り組んでいただいている。声を聞く仕組みの事例を増やしたい、対話を重視したいと思っております。多様な組合員組織や利用者組織との対話・ヒアリングの実施、職員との現地意見交換会、職員アンケート、事業横断プロジェクト等、風通しのよい職場づくりに取り組んでいる事例でございます。

目指す職員像、実践的協同組合教育ということで支店協同活動を位置づけ、積極的な活動も推進してございます。

イノベーション人材、デジタル人材の育成にもさらに取り組んでまいりたいと思っております。

ります。

最後、9ページでございます。

働きやすい職場づくりの事例でございます。上段にありますように新規採用職員の確保と離職防止、女性職員の活躍ということで、ここではJAの一般的な事例を挙げてございます。

また、3段落目にありますように、複数JAで労働環境・職場環境に関する外部団体表彰の受賞ということで、健康経営優良法人、えるぼし、くるみんの受賞をしたJAもでございます。

職員満足度向上の取組事例としては、中央会が管内JAを対象に職員満足度調査を実施し、この結果に基づいて対策をJAに提案する。JAは中央会支援の下、管理者を対象に御覧のような管理者研修会を実施し、対策の共有化も行ってまいります。

複数JAの調査の結果を踏まえまして、離職防止・職員エンゲージメントの向上、具体的な支援策も検討しております。

職場環境の改善につきましては、提案制度や、スポーツや趣味といったイベント、あるいは人事評価制度の見直し、ワークライフバランス、あるいはデジタルによる効率化、企業の取組を参考にさらに検討を進めてまいります。

何といたっても、これらを引っ張るリーダーシップのある経営人材の育成に重点的な取組をしているところでございまして、全中として今後よい事例のJA展開を図ってまいりたいと思っております。

私からの説明は以上でございます。よろしくお願いいたします。

○岩下座長 ありがとうございます。

それでは、ただいまの御説明を踏まえまして、委員の皆様から御意見、御質問がありましたらお願いいたします。御発言される際には、「手を挙げる」という機能がありますので、手を挙げていただきますと、こちらで指名させていただきます。

南雲専門委員、お願いします。

○南雲専門委員 ありがとうございます。

3線モデルについては、極めて標準的なモデルになっているなという理解ですけれども、ちょっと細かい点になってしまうかもしれませんが、幾つか教えていただければと思っております。これが1点目です。もう1点目は、従業員の働きやすさの点です。

1点目のリスクの3線モデルに関して言うと、まず、第1線の中にリスク管理を担当する人がいて、この人は現業部門の長に報告するのではなくて、リスク管理部門の長に報告するというのがベストプラクティスなのですね。そこまでやったほうが本当はいいのですが、それをどこまでやられているのかなというのが1点目です。

それから、同じくリスク部門の2線のトップ、チーフリスクオフィサー、チームコンプライアンスオフィサーと言われる人は、現業部門のビジネスにおいて、これはまずいと思ったときには差し止めができるという権限を持ってなければいけないのです。そうでな

いと、抑制が効かない。たとえCEOがこれをやると言ったとしても、やめてくださいという権限を行使するという、キリングパワーと言うのですけれども、これを持っていないと本当の意味で機能しないのです。現業に飲み込まれてしまうのですね。そこまでやっておられるのかなというのが2点目です。

それから、研修もたくさんやっておられて大変素晴らしいと思うのですけれども、金融におけるリスク管理の考え方というのは、第2線で止まっていなければいけないのですね。第3線でリスクが見つかるというのは、もう致命的なのです。そういうことを考えると、監査研修というのはおかしくて、リスク管理研修でなければいけないのだと思うのです。なので、リスク管理の人材を育てる研修というふうに、これ名前だけの問題なのか、内容は監査のための研修になっているか、分からなかったので、どうなっているのかなと。

もし名前だけだったとすれば、監査士を育てるのではなくて、リスク管理をできる人材を育てるというふうに少しモードを変えられたほうがいいのかと思いました。

最後の点ですけれども、人材育成のところ。これもいろいろやっておられて、大変素晴らしいという印象を受けました。ただ、言葉の問題だけなのですけれども、職員満足度調査という言葉は最近あまり使われていないのです。要するに、仕事が緩くて給料がたくさんもらえれば職員は満足する。ところが、今皆さんのところでも求められているのは、仕事にエンゲージする人、改革をする人、成長する人ということなので、一般的には職員エンゲージメントサーベイという言葉が使われます。エンゲージメントのスコアとパフォーマンスというのは相関性なり、因果関係があるのです。職員満足度とパフォーマンスはあまり因果関係がないのです。なので、言葉だけではないかなと思いますけれども、もし可能であれば新しい言葉にされたほうがいいのかと思います。

以上です。

○岩下座長 ありがとうございます。

今の点、全中さん、お願いいたします。

○山田常務理事 南雲専門委員、ありがとうございます。

まず1点目のところで言いますと、第1のディフェンスラインのところでございます。御指摘のように、第1のディフェンスラインの報告は、上司と同時に、リスク管理部門は網羅的にJA内のリスクを集めるということになっていきますので、リスク管理部門にも報告が行くような仕組みを全中としてモデル的に進めてございます。

それから、コンプラオフィサーということで権限をどの程度持っているかと。御指摘のとおりだと思ってございます。2ページの資料にありますように、何といってもコンプライアンスオフィサーに権限を持たせるため、理事の監督指揮下にあつて経営機能を発揮する。事業目標を達成されないリスクをコンプライアンスオフィサーは抱えない。つまり、事業目標に責任がないので、いつでもストップできるようにしていくということが具体的に大切だと思っております。さらに、このところは、JAの現場で実効性が上がるように仕組んでまいりたい、そのように進めております。

それから、研修のところでございます。本日いただいたテーマが内部監査ということだったので、内部監査部門中心の研修を並べてしまいましたけれども、リスク管理部門についても、これと別に研修をしてございます。さらに、リスク管理部門の研修についても強化をしてみなければいけないと思っておりますが、事実はそのようにございます。

それから、エンゲージメントサーベイのところは、おっしゃるとおりでございます。最後の事例にありましたように、幾つかの事例ではもう既にエンゲージメントという観点で、とにかく職員が自ら企業の目標に従っていろいろな実績を上げられるような職場風土づくりに取り組んでいるような事例も出てきております。まだまだ少ないと思っております。

先進的な企業のヒアリングを我々は今行っておりますので、御指摘のようにエンゲージメントという観点でさらに取組を強化してまいりたいと思います。何といたっても、具体的な満足度向上につながる支援策、このところをしっかりと事例などもJAに示していく。これが全中の仕事だと思っております。

ありがとうございます。

○岩下座長 南雲専門委員、いかがでしょうか。

○南雲専門委員 分かりました。ありがとうございます。

研修の点はよく分かりました。やはり第2線のトップのキリングパワーの度合いというのが肝になってくると思いますので、不祥事が発生しないようにするときはそういうこと。

それから、逆にリスクを取らなければいけないときもあるのですね。リスクテイクすべきだと。なので、リスクアペタイト・フレームワークというのがないとその判断ができないということなのですけれども、その辺も引き続きよろしく願いできればと思います。

以上です。

○岩下座長 ありがとうございます。

座長から追加で質問ですけれども、いわゆるJ-SOX法というのがありますよね。それに基づいた内部統制の仕組みというのは、日本の上場企業は基本的に全部入れていることになっていて、もちろん程度の差はありますが、リスクコントロールマトリックスとか、いろいろ面倒くさいのをいっばいつくって、書類の固まりみたいになっている部分もあるのですが、そういうのは制度上入れなくてはいけないということなので、それは株式を公開した途端にどの会社もやると思うのですね。

多分、JAさん、単位農協さんもそうですし、途中の組織でもそうなのですけれども、別に上場しているわけではないので、J-SOXの強制的な適用はないと思うのですけれども、一応内部統制の基本方針を定めたとしたということですが、これはJ-SOX的なことをやられるのですか、あるいはやる枠組みを各単位農協さんでお持ちなのでしょうか。その辺のところはよく分からなかったのを教えていただけますか。

○山田常務理事 ありがとうございます。

これはJ-SOXの枠組みではございません。座長がおっしゃられましたように、上場企業で

はございませんので、基本的に会社法の施行規則を参考にしながら、ほぼその施行規則と同じような内容をここで具備している。コーポレートガバナンス・コードなどの議論なども参考にしながら、JAの目線に合わせて取り組んでいるという状況でございます。ありがとうございます。

○岩下座長 分かりました。事実関係が確認できれば十分です。

堀専門委員、お願いします。

○堀専門委員 御説明ありがとうございます。

いただいた資料の7ページ目に関して御質問をさせていただきたいと思います。

JAグループにおける公益通報窓口ということで、既存のJA段階の窓口に加えて、全国JAヘルプラインを設置され、令和4年6月より運用開始、令和5年3月末までの間に83件の実績が出ているという記載がございます。この全国JAヘルプラインの周知はどの程度、どのような形でされているのかということについて御質問させていただきたいと思います。

2点目として、どのぐらいの効果が出ているのか。内容面で、JA単位では通報がしにくかったということが、全国JAヘルプラインのほうに上がってきているのかどうか、個々の案件というよりは全体としてこの効果をどのように全中さんとして把握されているのかということをお伺いしたいです。

最後に、ここで上がってきたもの、全国で把握されたものを今度どのようにJA単位でフィードバックしていくのかということについて、どう改善につなげていくのかの取組について御検討あるいは実施されていることがあれば教えてください。

以上です。

○岩下座長 全中さん、お願いします。

○山田常務理事 ありがとうございます。

まず1点目の全国ヘルプラインの周知のところでございます。先ほど説明の中でも少し申し述べましたが、基本、リーフレットを作成・配布をしたり、会議、研修会などでの説明でございました。令和4年6月から開始ということでまだ1年たっていないところでございますが、さらにホームページ作成なども視野に入れ、周知徹底を行ってまいりたいと思っております。

2点目の効果のところでございます。先ほど実績が83件、ハラスメントにも対応していると申し上げました。大変残念ながら、やはりJA段階、あるいは県においては県のヘルプラインもありますが、そこに通報したのだけれども、なかなか対応していただけないことから、全国ヘルプラインでまさに補完対応というような成果が上がっているような残念な事例も多くございました。むしろ全国JAヘルプラインをつくって、事業全般に係る通報なり、これらをしっかり通報者保護も徹底しながら調査、是正対応、こういった改善にもつなげていくというのはJAグループとして重要な取組なのかなと思っております。

3点目、JAのフィードバックのところでございますが、基本は全国ヘルプラインと契約をしているJAの場合は、JAのリスク管理部署に対して連絡をして取り組むということにな

ります。それで、JAの中で調査していただき、改善していただいた内容なども、ここにあります東京高裁の判事経験者の中島先生を中心とした通報先でしっかり検討いただく、フォローをいただいているところでございます。

御説明は以上でございます。

○堀専門委員 ありがとうございます。

周知の手段についてはお伺いしておりましたが、どの程度周知が進んでいるのかということをお伺いした趣旨でございました。

いずれにせよ、質問がき始めているということですので、今後、ホームページなども御用意されて常時対応もされていくとお伺いしました。できるだけ膿を出すということをししながら、またこれを細かくフィードバックしていただきながら改善につなげていくということ在全国で行っていただきたいと期待しております。よろしく申し上げます。

○山田常務理事 ありがとうございます。

○岩下座長 ありがとうございます。

続きまして、青山専門委員、お願いします。

○青山専門委員 御説明ありがとうございます。

説明いただいた資料の8ページのJAにおける人材育成等の取組というところで、随分いろいろな人材育成をされているのだなと実感したと同時に、ややJAの中だけ、内部的な人材育成のプログラムが多いかなと思ったのですね。組合員組織とか、あるいはJA内の何か策定とか。

今、地域は、JAもちろんその一プレーヤーですけれども、JAだけではとても地域を支え切れなくて、例えば商工関係の人とか、企業とか、若手のベンチャーとか、いろいろな人が地域に関わるような取組をされていますよね。ですので、農協もその一プレーヤーということで、横のつながりのような、勉強会とか人材育成といった中でJAは何ができるのかというような、そういう勉強会ももっとあったらいいのではないかなと勝手に思っているのですけれども、そういったことがなされているのかどうかをお聞きできればと思います。横断的な人材育成という点です。お願いします。

○岩下座長 全中さん、お願いします。

○山田常務理事 ありがとうございます。

先ほど最後に、何といっても人づくりのところはリーダーシップがある経営人材の育成に取り組まなければいけないと。イノベーション人材、デジタル人材の育成もお話ししました。これはいずれも、いろいろなコンサルティング会社や企業グループも一緒に入っていて、場合によってはフィールドスタディで、現場に行って、そこでいろいろな経営戦略の学びをしている。

JA経営ビジョンセミナーという役員層のセミナーと、未来共創プロジェクト、まさに地域の商工業者の皆さんも入っていただいて、地域を活性化するような取組、こういったことを部課長さんクラスでも今取組を始めているところでございます。

まだまだこれからという部分もございますけれども、さらに活発に、JA内部だけではなくて、外部の企業や外部のコンサルティング、デジタル人材も含めて、地域で支えるような研修にしていきたいと思います。

以上でございます。

○青山専門委員 期待いたしております。ありがとうございました。

○岩下座長 ありがとうございます。

次の質問者、小針専門委員、お願いします。

○小針専門委員 御説明ありがとうございました。

今の8ページ、9ページの人づくりのところに関連するのですが、改めてこうやって整理をすると、協同組合の原点である組合員への教育活動、それは職員も含めてですが、それで脈々とやってきていることは今日的にも非常に有効であるのと、逆に今新しい形で人材育成のための研修、今お話があったように、企業も交えた形の研修もやられているということなので、そこも含めた上で、これからJAグループとしてどのような人材育成を図っていくべきなのかというのをもう一段整理をしていくと、協同組合らしい人材育成につながっていくのかなと感じましたので、御検討願えればと思います。

以上です。

○岩下座長 全中さんお願いします。

○山田常務理事 ありがとうございます。

御指摘いただいた8ページの右側の箱にありますように、全中として人材育成基本方針、実践的協同組合教育ということで、まさに組合員、地域の住民の皆さん、それから役職員が支店協同活動の実践にまさに協同組合教育として参加することを進めております。

ここでは、食農の体験活動、あるいは地域の清掃活動、環境美化活動などを例示しておりますけれども、こういった地域のいろいろなステークホルダーと連携しながら、協同組合運動として教育も一緒に図っていく。この教育は、JAの役職員だけではなくて、組合員の皆さんの教育と、この二面があると思っていますので、さらにこの活動を活発化してまいりたいと思っています。御意見ありがとうございます。

○岩下座長 ありがとうございます。

では、林専門委員、お願いします。

○林専門委員 御説明ありがとうございました。

1点お願いと、1点、全中様への質問でございます。

まず、全国JAヘルプラインの周知についてお願いなのですが、本日の資料では通報先として「株式会社インターナショナル・リエゾン（中島肇法律事務所内）」という記載がされているのですが、私が前回3月28日のワーキングの際に、インターネットで調べると、「株式会社インターナショナル・リエゾン」しか出てこない検索結果が多かったです。通報先が秘密保持をちゃんとしてくれて、専門性のある中島先生のような事務所であるということが分かったほうが通報しやすくなると思いますので、ぜひ今後はこういった併記

をしていただくような形で周知していただければと思います。

以上がお願いでございます。

質問ですが、内部監査や労働環境・職場づくりについての実効性の向上について、先ほど佐藤委員からもお話があったように、佐藤委員は時間切れで退出されたのですけれども、上層部はきれいな仕組みをつくろうとしても、現場の人間まで認知が浸透することが難しい現状があるという御指摘がありました。

つきましては、中間管理職レベルや現場レベルでの認識状況を定期的に確認して、浸透状況を数値ベースで可視化して、動向を適切に把握することが必要ではないかと思われまますので、その点についての御検討をお願いできないかという点。

それから、一般企業ではリスクマネジメントにおいて、ヒヤリハットについてコンサルティングなども入れて日々努力しているところがございます。こちらの農協についてもリスク情報を早い段階で捕捉するために、例えば週に1度現場でリスク管理レポートを作成して、情報を吸い上げるといったようなリスクマネジメントの取組を御検討いただけないかと思います。この2点、いかがでしょうか。

○岩下座長 全中さん、お願いします。

○山田常務理事 ありがとうございます。

まず1点目につきましては、全国JAヘルプラインの周知につきまして、ホームページの具体的なお願いということで御指摘をいただきました。まず、私自身もホームページ等も確認しながら検討してまいります。一旦お預かりをさせていただければと思っております。

2点目の内部監査のところでございます。実効性で、佐藤委員からも現場の情報がしっかりと上がるのかということだったかと思っております。おっしゃられるように、しっかりとリスク管理部門がそういう現場の情報も網羅的に収集できるようにしていくこと。それから、何といても第三者、外部目線というのは非常にキーワードだと思っております。

ここでは、中央会の支援ということで、2線、3線、あるいは現場のそういった情報も中央会が契約を結んで取り組んでいるような事例もございますが、しっかりと効率的に中央会も第三者目線でチェックできるようなこともさらに検討をしてみたいと思っております。

ヒヤリハットといったお話もございました。全中はこの4月から、JA段階でリスク管理高度化のために、農業分野や経済・金融分野のリスク情報を全中でまとめて各県中央会から御提供する、リスク管理委員会等で御説明、共有化していただく。これも一つのリスクというものを認識していただく情報提供になろうかと思っておりますが、リスクはリスクとして、それはもう確認することや、緊急で対策を取らなければいけないものがいろいろございます。さらに、経営管理の高度化に向けて検討を進めてまいりたいと思っております。御指摘ありがとうございます。

○林専門委員 よろしく申し上げます。

○岩下座長 座長から1点コメントさせていただきますと、今回のテーマが内部監査とい

う話だった割に、中味を見ると比較的牧歌的というか、全体としてどういうふうに業務を改善するかという議論になっています。もちろんDX人材を育てて様々なイノベーションをしていくことはとても大事なことなので、それ自体はすごく推進したいのですが、私は実際に内部監査の仕事をやっていたことがありまして、これは結構真剣で、非常にシビアな仕事だと認識しています。

JAの職員の方が既に内部監査士の資格を相当数取っておられる、1万2,000人取っていらっしゃるという数字もありましたけれども、これらの方々が全てそのシビアな内部監査の仕事をばりばりにやられているということは多分ないのだと思います。

今回こういうことをお聞かせいただくことになった経緯というのは、例えばJAおおいたとかJA対馬とか、いろいろな不祥事が実際に発生してしまった。それ以外にも様々な問題が起こっていることについて、それがきちんと適切に内部でリスクが判断されているのか。せっかくスリーラインもあるのに、スリーラインが全て突破されて実際に問題になってしまって、公になって、報道されている。そんなことがあったからこそ、一体これはどうなっているのですか、という話になっている訳です。そうすると、本当にシビアに内部を監査する部門の人們たちがどのぐらいのパワーでしっかり監査しているのだろうか。逆に、明らかに監査が不十分で、リスクが顕現化してしまった事例が過去にたくさんあるわけですから、そういうときにちゃんと監査できなかったことについてのチェックが本当になされるのだろうか。協同組織だからということでその部分が何となく軽くなるのがくれぐれもないようにしなければなりません。少なくとも会社法に基づいてとおっしゃっておられましたけれども、経営体全体として見ると、極めて重要な機能を果たしている、上場企業に匹敵するような機能を果たしているJAさんですから、そこが本当にきちんとした内部統制の仕組みを持っているかどうかはとても大事なことだと私は思うので、それに匹敵するようなことがきちんとできているのかということをごひはつきりと説明していただければと思います。これについて、コメントはいかがでしょうか。

全中さん、お願いします。

○山田常務理事 座長、ありがとうございます。

内部監査はシビアであるというのは全くおっしゃるとおりです。何といたっても3線内部監査は、リスク管理もそうなのですけれども、人づくりに終始すると思っております。特に内部監査部門は、精神的な独立性もしっかりと担保される必要があります。継続研修や配置、これは人事システム等も使いながら、どういう配置、どういうキャリアで来た内部監査部門長か。やはり事業をよく理解している人に内部監査部門長になっていただかないといけないと思っております。

そういうことから、上級内部監査士の試験制度なども、これは論文をかなりつくっていただいて書類選考するような試験制度でございますけれども、そういった仕組みもさらに作りながら、ここの人材育成を図ってまいりたいと思っております。

内部監査協会でありますとか、日本のいろいろな監査分野の専門家とも意見交換、実務

指針などもしっかりと織り込みながら、内部統制システム基本方針の中でひな形を示してございますが、実際にJAおおいた、JA対馬のような事件、やはり2線、3線を突破して起こってしまったことの一つ一つの原因究明と再発防止策を私はやってまいりました。本当に痛恨の極みのような不祥事もございます。二度とこういうことがないように、再発防止をそれぞれの県域JAで行っておりますけれども、さらに徹底してまいりたいと思っております。

ありがとうございます。

○岩下座長 よろしく申し上げます。

ほかに挙手の方はいらっしゃらないようですし、この議題2につきましてもそろそろ取りまとめにかかろうと思えます。

議論を終了する前に、金丸構成員に一言お願いしたいと思えます。

○金丸構成員 ありがとうございます。

本日の全中からの御説明をお伺いして、ガバナンス内部統制における3線モデルやモニタリングによる攻めのガバナンスなど、民間企業と同様の取組がなされているということは確認できました。

一方で、先日のJA共済に関するワーキングの際に、私からは不適切、不適正な契約行為とその隠蔽、過大なノルマ、ハラスメントなど、一体いつの時代の話をしているのか、今の企業経営ではあり得ないことばかりだと申し上げました。

JA全てに問題があるとは考えていませんけれども、なぜ複数のJAでこういう不祥事や情報隠蔽やハラスメントが発生するのでしょうか。このような事態は、JAのブランドとJAの信頼を毀損しかねない重大な問題だと思います。経営課題の真ん中だと思います。

形だけの仕組みをつくるのでは意味がありません。それを機能させるためには、組織のトップ自身が目的を正しく理解し、強い覚悟を持って、御自身の言葉でメッセージを発し続け、また、自らが率先して実践していくことが不可欠です。漏れなく全てのJAで、本日御説明いただいた取組が機能するようにしていただきたいと思えます。

また、バッドニュース・ファーストは組織運営の要諦です。悪い情報にもトップが見逃すことなく敏感に反応し、誠実に対応することで、情報が迅速に伝わり、不祥事に発展する前に対処できる風通しのよい組織風土をつくり出していきたいと思えます。

さらには、労働力人口が減少する中で、組織の価値を持続的に向上させるため、人的資本への投資が見直されています。職員は競争力の源泉です。また、優れた経営者の後継者を育てていくことも重要です。

ここでも重要なのは、明確なビジョンを持ち、組織をリードするトップの存在です。健全な組織風土をつくるのはまさにトップの存在、姿勢です。JAが生まれ変わるためには、ここが正念場だと認識しています。各単協のトップが切磋琢磨し高め合う、JAの本気度を見せていただきたいと思えます。よろしくお願ひいたします。

以上です。ありがとうございました。

○岩下座長 ありがとうございます。

最後に、座長からまとめのコメントをさせていただきます。

本日の議論を受けまして、農林水産省さんには大きく2つお願いしたいことがございます。

まず1点目。農林水産省は、農協におけるガバナンスや内部統制の仕組み、通報窓口の設置など、労働環境や職場環境を改善するための体制整理が職員に認知され、浸透し、適切に活用される等、実効性を向上させるための取組についての御検討をお願いします。

2点目。農林水産省は、農協における人的資本投資の取組に向けて、各農協のトップのコミットメントを求めるとともに、比較可能な形で定量的・客観的な指標を設定するなどして、現場の負担に配慮しつつ、取組を促すための方策の検討をお願いします。

これらの検討結果については、ワーキング・グループ終了後、速やかに事務局まで御報告いただければと思います。

以上をもちまして、会議を終了させていただきます。本日は誠にありがとうございました。