

中期計画策定の考え方



2021年 12月2日（木）

企画課 村上 智



J A はだのの概要



写真提供: 秦野市

J A はだのの概要

組合員数 1 4 4 8 5 人

正組合員 2 8 6 4 人

准組合員 1 1 6 2 1 人

職 員 数 2 1 1 人

営業店舗 9 店舗

本所 1 支所・支店 8



(2021年2月末現在)

J A はだのの概要

【特産農産物】（落花生・八重桜）



JAはだのの概要

【JAはだのオリジナルキャラクター】



■ ぴーなマン

■ やえのちゃん

JAはだのがめざすもの

①JA運営の基本理念

「夢のある農業と

次世代へつなぐ豊かな社会を
地域できずく」

JAはだのがめざすもの

②JA運営の基本目標

- ・地域の特性を活かした農業振興と

都市農業が果たし得る地域社会への多面的な機能の発揮

- ・健康で福祉が充実した豊かで活力ある

コミュニティーの形成への積極的貢献

JAはだのがめざすもの

③「3つの共生運動」への取組み

- ・次世代との共生
- ・地域との共生
- ・アジアとの共生

中期経営計画の推移

計画名	年度
第一次中期経営計画	2006年度～2008年度
第二次中期経営計画	2009年度～2011年度
第三次中期経営計画	2012年度～2014年度
第四次中期経営計画	2016年度～2018年度
第五次中期経営計画	2019年度～2021年度
第六次中期経営計画	2022年度～2024年度

- **第三次から第四次にかけての2015年度は農協改革の方向性が出ていなかったため作成せず。**

中期経営計画策定の流れ

- ①プロジェクトチームによる骨子案の作成
- ②策定会議による骨子案検証
- ③策定委員会による骨子案の決定
- ④座談会で組合員へ骨子案周知と意見聴取
- ⑤策定会議による行動計画・数値目標の作成
- ⑥策定委員会による原案の決定
- ⑦理事会で総代会への附議を承認
- ⑧総代会での計画決議

プロジェクトチーム

構成

- 30代前後の係長、次長クラスの若手職員を中心に10名程度で構成。

目的

- 現状の課題から取り組むべき要点を整理し、骨子（大項目、中項目などの方向性）をまとめる。
- 骨子案作成後は、チームリーダーが策定会議に報告。

策定会議

構成

- 常勤役員、部室長で構成

目的

- プロジェクトチームがまとめた骨子案を検証。
- 座談会に提示した骨子案について、組合員からでた意見を踏まえ、部署ごとの細かい行動計画や数値目標を作成。

策定委員会

構成

- 常勤理事（4名）、非常勤理事（3名）、女性理事（2名）、生産部会（4名）、地区代表（7名）、女性部（1名）、青年部（2名） 計23名

目的

- 骨子案の承認、行動計画・数値目標の承認等中期経営計画案の決定。

座談会

- 毎年、春と秋に市内83会場で開催、J A 運営に対し意見聴取。
- 中期経営計画策定年度は、骨子案を提示し、意見聴取。



2021年度秋の座談会資料

JAはだの「第六次中期経営計画」骨子(案)について

1 策定にあたって

JAはだは、中長期的にわたって取り組む事項を整理するため、3年ごとに「中期経営計画」を策定し、それを基礎に半年ごとの事業計画を具体化して実施しています。今年度が「第五次中期経営計画」の最終年度であるため、来年度以降の3か年(2022~2024年度)に向けた「第六次中期経営計画」の策定を進めています。

2 計画策定の考え方

第六次中期経営計画は、自己改革を継続し続けるJAの使命として「次代につなぐ農業」「農業者の所得増大」「豊かなくらしづくり」の3本の柱を軸に、役員と組合員に共通した人づくりの新たな指針として「学び、実践する」という「バリュー(行動規範)」を掲げました。これは、役員は新技術や資格取得への意欲やチャレンジスピリットを持って農事に取り組むことに常に志し、組合員も自らより良いくらしづくりに向けて、組合員教育事業など、学びの機会を積極的に活用することを共有価値とするものです。今後とも役員・役員候補が同じ目標で、ともに協同組合の発展に向けて歩んでいく土台と考えます。JAの使命に対応する基本目標としては「持続可能な地域農業の確立」「地産地消を中心とした販売力強化」「相対機能の強化と総合事業の積極展開」を軸として「持続可能な経営基盤の強化」を掲げます。

地域に根ざしたJAの事業・活動には、新たに「SDGs(持続可能な開発目標)」17の目標との関連性も明示します。計画の実施項目としては、これまでの「総合基本計画」を土台に、基本目標の達成に向けて、重点的に取り組む施策を「重点実施計画」として抽出し、明確化します。「重点実施計画」には、新たに数値化した成果目標を設定し、進捗管理していきます。

3 重点実践計画に盛り込む項目

- 1 持続可能な地域農業の確立
 - 営農指導の充実
 - 農業生産基盤の維持・継続
 - コスト削減と環境負荷に配慮した生産支援
- 2 地産地消を中心とした販売力強化
 - 「はだのじばんず」の販売拡大
 - 買い取り販売の拡大
 - 学校給食への農産物の安定供給
- 3 相対機能の強化と総合事業の積極展開
 - 資産相談センターの設置
 - 専門的な金融相談機能の強化
 - 日常的な金融相談機能の維持
 - 非対面取引の充実と窓口業務の効率化
- 4 持続可能な経営基盤の強化
 - 事業再構築計画の実施

SDGs(持続可能な開発目標)について

SDGsとは、「Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)」の略称で、地球を保護し、全ての人が平和と豊かさを享受できるようにすることを目指して、2015年9月の国連サミットで採択されました。JAグループ神奈川は、2020年6月に開いたJA東中央会理事会で「JAグループ神奈川2020~2030SDGs取組宣言」および「取組方策」を決議しました。東内JAは、SDGsの理解促進と事業・活動の実施を通じたSDGsの達成に資する取り組みを展開しています。このためSDGsとJA事業との関連性を明確にします。

中期経営計画の全体骨子 概要

JAはだの基本方向

基本理念
夢のある農業と次世代へつなぐ豊かな社会を地域でできずく

JAの使命① 次代につなぐ農業
JAの使命② 農業者の所得増大
JAの使命③ 豊かなくらしづくり

「バリュー」行動規範・共有価値観
「学び、実践する」(役員・職員・新技術・知識・資格取得、チャレンジスピリット)

「SDGs」に関連する事業の明確化

基本目標① 持続可能な地域農業の確立
基本目標② 地産地消を中心とした販売力強化
基本目標③ 相対機能の強化と総合事業の積極展開
基本目標④ 持続可能な経営基盤の強化

成果目標であるKPI(重要業績評価指標)を設定した重点施策

「組織」「事業」「経営」の各分野における基本施策

2018年度秋の座談会資料

JAはだの自己改革の実践(2018年度上半期の主な取り組み報告)

営農指導事業の強化	● 畜産ニクコク生産拡大を目指し、種子140万粒を配布しました。 ● 神奈川県選抜育成品種「湘南ボモロン(トマト)」の機能性農産物としての評価を試験する取り組みを始めました。 ● 農業の担い手を支援するため、北宮茶工場を利用した「農の担い手みんなの倉庫」を開設しました。 ● 貸出担当者が農業の担い手を訪問し、農業資金のニーズに対応しました(19件249万円を実行)。
販売力の強化	● はだのじばんずで出荷が集中した農産物を試験的に買い取り、量販店などに販売しました。 ● 豊野産農産加工品などを詰め合わせたセットの取り扱いを開始しました。
生産購買の強化・再構築	● 生産コスト削減に向けて実施している肥料の購入割引(3%)を、3か月間で60歳以上購入した方も対象にしました。 ● JAグリーンの利用拡大と農家の生産コスト削減に向け、生産資材の割引キャンペーンを継続的に実施しました。 ● 農業機械を農家に貸し出す農業機械利用事業を新たに立ち上げ、特定(せんでい)チャッパのレンタルを始めました。
組織運営・経営管理の改善	● 農業応援定期貯金の8月末の取り扱い実績が全体で265件2億7150万円となりました。 ● 農産加工者の所得向上を目指し「農産加工セミナー」を4回開催しました。 ● 冊子「JAはだの農業経済改善への挑戦 CHALLENGE」を作成し、配布しました。

JAはだの「第五次中期経営計画」骨子(素案)について

1 策定にあたって

JAはだは、中長期的な視野に基づき取り組む事項を整理するため3年ごとに「中期経営計画」を策定し、それを基礎に半年ごとの事業計画でその具体的な実践に取り組んでいます。来年度以降の3か年(2019~21年度)では、自己改革の実現に向けてJAはだのが一人となって取り組む「第五次中期経営計画」を策定し、実践していきます。

2 計画策定の考え方

「第五次中期経営計画」は、①重点実施計画と②総合基本計画の2本の柱によって、今後の経営環境の変化に対応する事業モデルの転換に取り組み、組合員や地域に対して農業協同組合としての役割を果たしていきます。

①重点実施計画
「持続可能な経営基盤の確立・強化」を新たに目標設定し、各事業の効率性・実効性を高めるとともに目標達成に資する業務をより明確にすることで、自己改革の基本目標「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」「地域の活性化」の実現に取り組めます。

②総合基本計画
変化の中期経営計画を踏襲しつつ、JAはだを取り巻く情勢変化の基調を的確に捉え、組合員ニーズに即応した「組織」「事業」「経営」の各分野における充実強化を図ります。

3 重点実践計画に盛り込む項目

- 1 計画的営農指導の強化
 - 営農指導員の育成強化
 - 農業経営支援体制の強化
 - 担い手育成と新たな農業経営の研究
- 2 販売事業の高機能化
 - 販売専門部門の設置による販売戦略の高度化
 - 買取販売システムの構築・強化
 - 「はだのじばんず」の販売力強化
- 3 トータル生産コストの削減
 - コスト管理に基づいた営農指導
 - より安価な生産資材の供給
- 4 組合員のアクティブメンバーシップの強化
 - 組合員の意思反映強化
 - 支所支店を拠点とした組合員の結束力強化
 - 地域とJAをつなぐ広報活動の充実
 - 組合員と農業・JAの関係強化
- 5 事業構造の再構築
 - 重点実践計画達成に向けた経営資源の計画的再配分
 - 金融共済事業のIT化
 - 経済事業の収支改善

※「アクティブメンバーシップ」は、組合員がJAの理念を体現し、JAの発展に自ら積極的に事業に参画し、協同活動に参画すること。

自己改革達成へのアプローチ(イメージ)

自己改革
農業生産の拡大
農業者の所得増大
地域の活性化組織基盤の強化

持続可能な経営基盤の確立・強化

重点実践計画
計画的営農指導の強化
販売事業の高機能化
トータル生産コストの削減
組合員のアクティブメンバーシップの強化

事業構造の再構築

第五次中期経営計画
組織運営基本計画
事業活動基本計画
経営管理基本計画

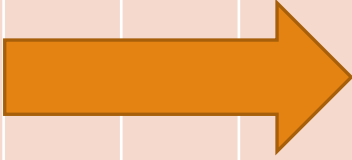
組織運営基本計画
● 将来にわたる組織基盤の拡充
● 組合員組織の育成・活性化
● 組合員教育事業の充実
● 次世代との関係強化
● 農政活動、相談、権限対策の充実 など

事業活動基本計画
● 作物別ニーズに合った生産資材
● 農産物対策強化
● 消費者ニーズに合った購買品の充実
● ライフプラン・セールの実施
● 信頼できる店舗づくり
● ひたひたくまの生活総合保障の普及 など

経営管理基本計画
● トップマネジメント機能の維持向上
● コンプライアンス影響の強化徹底
● 公認会計士監査に向けた体制整備
● 大規模災害対策
● 人事労務管理制度の強化
● 合併に向けた研究 など

策定までのスケジュール

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
・プロジェクトチームによる骨子案の作成				・策定会議による骨子案の検証	・策定委員会による骨子案の決定	・座談会で骨子案を組合員へ提示	・策定会議による行動計画の作成	・策定委員会による行動計画の決定	・策定会議による数値目標の作成	・理事会による総代会附議の承認 ・策定委員会による原案の決定			・総代会での中計の承認



第六次中期経営計画の策定①

■ 事業再構築計画

①全中 甲斐野先生のコンサルティングにより2025年度（令和7年度）までの収支改善計画を作成

金融共済部門

- 金融店舗の再編
- 渉外の集約
- 相談・提案機能の充実
- 共済トレーニー制度の導入

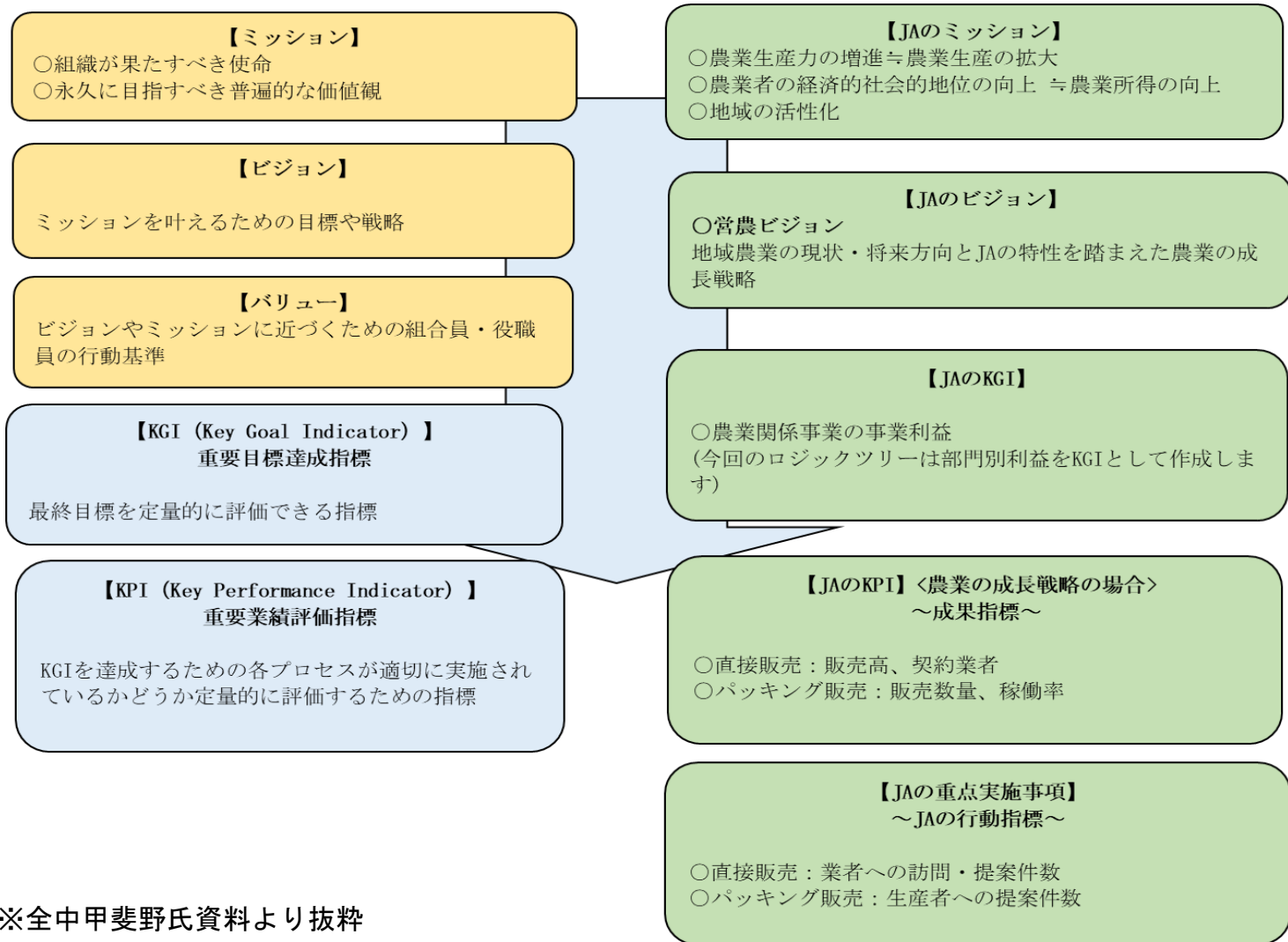
など

営農経済部門

- ファーマーズマーケット「はだのじばさんず」の販売拡大
- 中学校給食への安定供給
- 実需者ニーズに基づく営農指導

など

第六次中期経営計画の策定②



※全中甲斐野氏資料より抜粋

第六次中期経営計画の策定③

【時期】	【内容】	【備考】
第1回PT 6月29日	<ul style="list-style-type: none"> ①早期是正、規制改革などの情勢 ②中期計画の振返り ③ロジックツリーの検証 	
組合員インタビュー	<p>【ヒアリング対象者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ①農業者(直売所出荷者、施設園芸、観光農園、水田農業、中山間、JA外出荷者) ②女性部など組織活動の参加者 ③食農教育、学校給食関係 ④直売所利用者(消費者) <p>【ヒアリング内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ①生い立ち ②現在の生活 ③将来の夢 ④将来の不安 <p>⇒インタビューの中からJAが支援できる事項を整理する</p>	
第2回PT 7月15日	<ul style="list-style-type: none"> ①インタビューの報告・整理 ②組合員インタビューからJAのミッション、ビジョンを検討 	
第3回PT 7月29日	<ul style="list-style-type: none"> ①ミッション、ビジョン、バリューの整理 ②戦略(KGI)の整理 ③KGIを実現するための戦略の検討 ④JAの取組み(重点実施事項の整理) 	
第4回PT 8月18日	<ul style="list-style-type: none"> ①重点実施事項と行動計画の整理 ②ロジックツリーの再整理 	
	<ul style="list-style-type: none"> ①全体取りまとめ ②報告 	※全中甲斐野氏資料より抜粋

【基本理念】 夢のある農業と次世代につなぐ豊かな社会を地域で築く

【JAの使命①】
次代につなぐ秦野農業

【JAの使命②】
農業者の所得増大

【JAの使命③】
豊かなくらしづくり

【バリュー:行動規範・共有価値観】「学び、実践する」

組合員:組合員教育事業、健康管理活動、生活文化活動、各種研修会などへの参加を励行
役職員:新技術・知識・資格取得への意欲、チャレンジスピリット

「SDGs」に
関連する事業
の明確化

【基本目標Ⅰ】
持続可能な地域農業
の確立

【基本目標Ⅱ】
地産地消を中心とした
販売力強化

【基本目標Ⅲ】
相談機能の強化と
総合事業の積極展開

【基本目標Ⅳ】
持続可能な
経営基盤の強化

成果目標を設定した重点施策

「組織」「事業」「経営」の各分野における基本施策

JAはだのの基本方向

重点実践計画

総合基本計画

地域農業振興計画





ご清聴ありがとうございました