

第29回JA全国大会決議 【概要レジメ】

持続可能な農業・地域共生の未来づくり
～不断の自己改革によるさらなる進化～



令和3年11月
全国農業協同組合中央会

I. 情勢・課題認識	2
1. 第28回JA全国大会決議の成果と課題	3
2. 中長期的に考慮すべき情勢・課題	4
II. 第29回JA全国大会においてJAグループがめざす方向	5
1. JAグループのめざす姿（10年後）	6
2. 中長期（10年後）を見通して重点的に取り組む方向	7
3. 第29回JA全国大会実践期間における取り組み方向と実践の仕組み	8
III. 第29回JA全国大会におけるJAグループの取組実践方策	12
1. 持続可能な食料・農業基盤の確立	13
2. 持続可能な地域・組織・事業基盤の確立	15
3. 不断の自己改革の実践を支える経営基盤の強化	17
4. 協同組合としての役割発揮を支える人づくり	19
5. 「食」「農」「地域」「JA」にかかる国民理解の醸成	21
IV. 連合会・中央会によるJAの支援・補完機能の強化	23

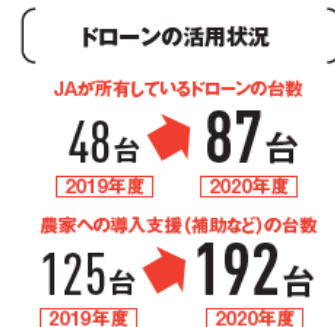
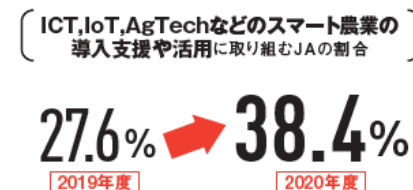
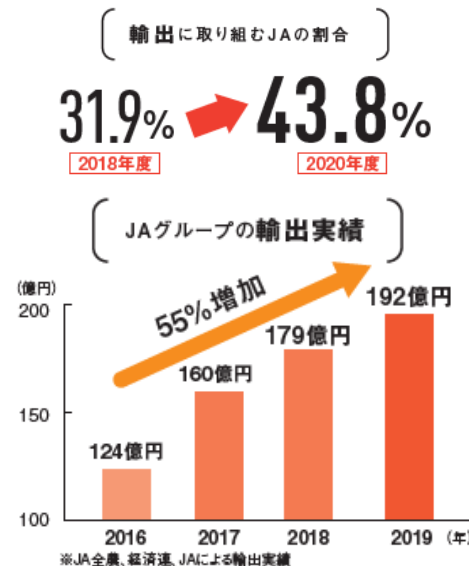
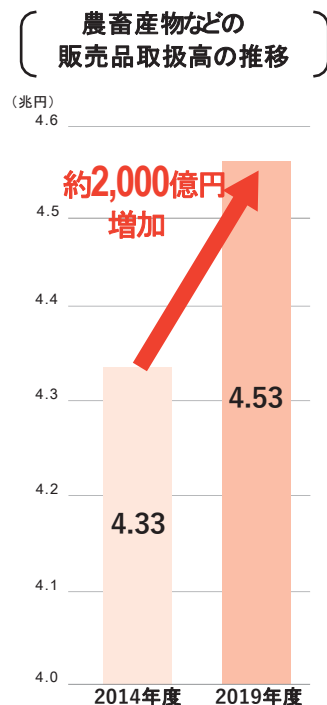
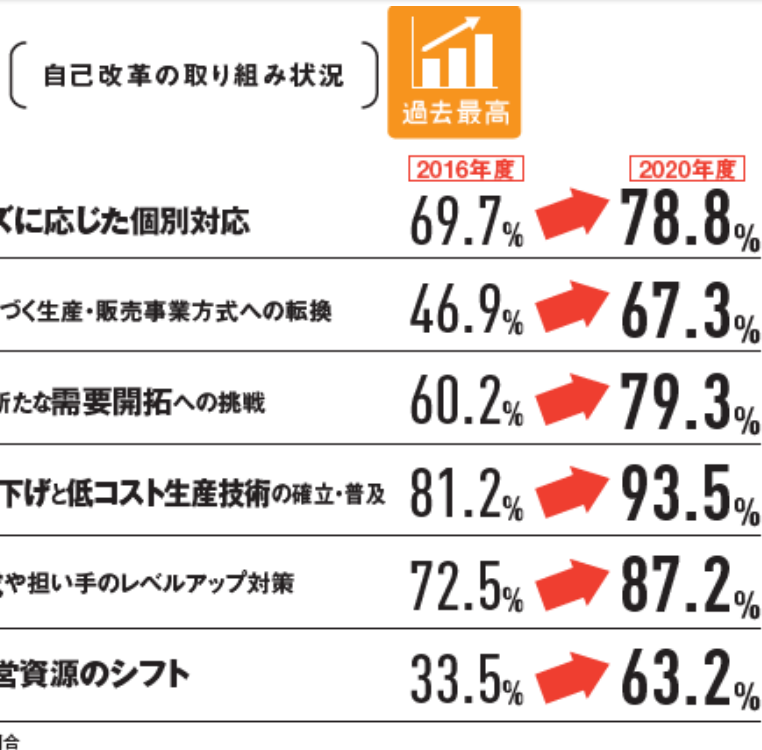


I . 情勢・課題認識

1. 第28回JA全国大会決議の成果と課題



- 第28回JA全国大会「創造的自己改革の実践」において、**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」**を中心に取り組むことを決議。
- **取り組み成果については内外から一定の評価を得られたが、今後も**不断の自己改革の実践を継続・強化**する必要がある。**



JAの自己改革に関する組合員調査

JAグループの役職員が
約**606万人**を訪問
約**390万人**から回答



2. 中長期的に考慮すべき情勢・課題



- 第28回JA全国大会において、JAグループは**3つの危機「農業・農村の危機」「組織・事業・経営の危機」「協同組合の危機」**に直面していることを認識。**中長期的な情勢からは、これらの危機が加速化・深刻化するおそれがある。**
- 一方で、これらの変化の潮流は、**JAグループが変革する貴重な機会である**と捉えられる。

食料・農業・農村

- 基幹的農業従事者の大幅な減少
- 農業経営体の規模拡大と、大規模経営体のシェア拡大

「食料・農業・農村基本計画」の実現

- JAグループの要望した「中小・家族経営や地域政策」、「農業・農村に対する国民理解」などの反映

JA組織・経営

- 正組合員数と准組合員数の逆転状態、2018年には組合員総数が減少
- 早期警戒制度の改正

コロナ禍による価値観や社会・行動の変容

- 食料安全保障への関心やデジタル技術を活用した生活様式、多様な働き方
- 社会を分断する流れや価値観・行動の変容など、さまざまな分野に不連続的な変化

劇的に拡大するデジタル化への対応

- 農水省におけるeMAFF（農林水産省共通申請サービス）スタート
- 官民デジタル化のさらなる加速に対応する必要

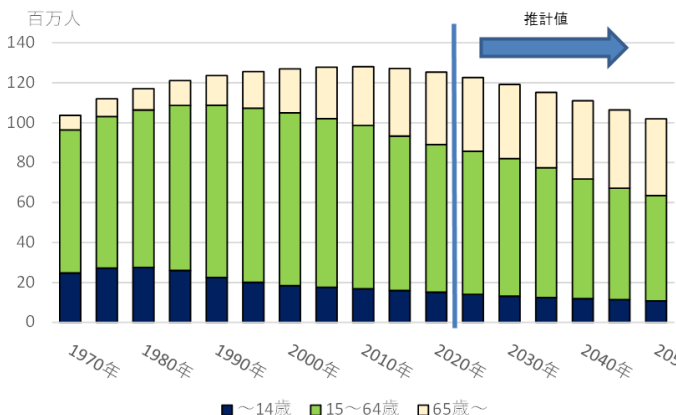
持続可能な社会実現への潮流

- SDGsとJA綱領は親和性が高く、社会的要請は大きい
- 「2050年カーボンニュートラル」や農水省「みどりの食料システム戦略」

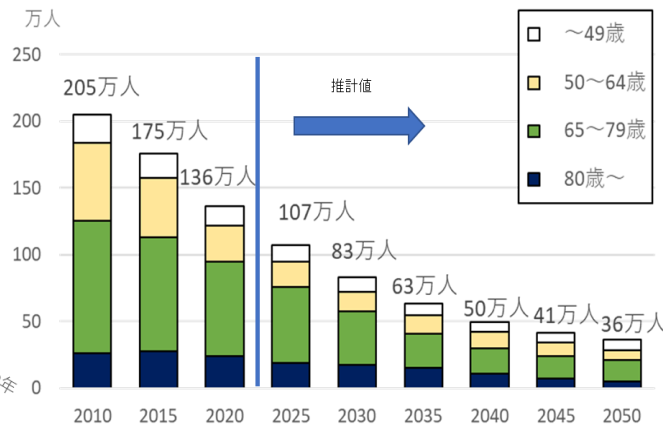
10年後（2030年）の将来見通し

- **現在のトレンドが今後も継続するものと仮定して10年後の数値をシミュレーション**すると、10年後には**農業・地域・JAの基盤自体の持続可能性が懸念**される。

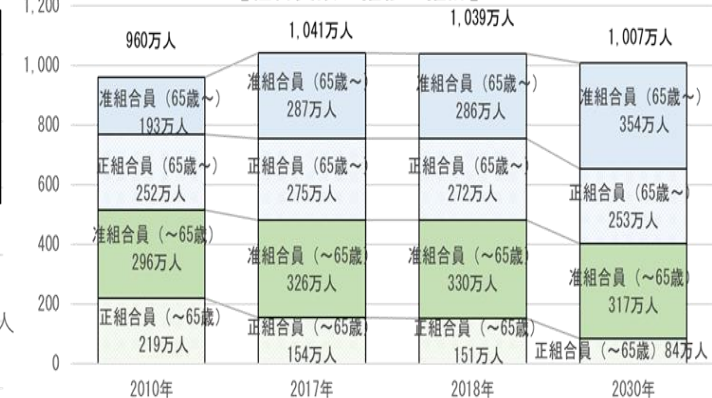
【日本の総人口】



【基幹的農業従事者数(年齢階層別)の推移と推計】



【組合員数の推移と推計】



Ⅱ. 第29回JA全国大会においてJAグループがめざす方向

1. JAグループのめざす姿（10年後）



- **第26回JA全国大会では、10年後のJAグループのめざす姿として「持続可能な農業の実現」「豊かで暮らしやすい地域社会の実現」「協同組合としての役割発揮」を提起**した。この間、JAグループは「創造的自己改革」の実践に全力で取り組み、多くの実績・成果を積み上げてきた。
- 一方で、本格的な人口減少社会、担い手不足、JA経営の厳しさ、終息の見えないコロナ禍等、さらなる環境変化に直面するなか、**第29回JA全国大会において、あらためて次の10年に向かって挑戦する「めざす姿」を提起**する。
- JAグループは、**今後とも組合員の声を聴き、「不断の自己改革」を通じて、農業・地域の展望を力強く切り拓き、組合員と地域にとつてなくてはならない存在**であり続ける。

JAグループのめざす姿（10年後）

① 持続可能な農業の実現

消費者の信頼や実需者のニーズにこたえ、安全で安心な国産農畜産物を安定的に供給できる持続可能な地域農業を確立し、農業者の所得増大を支える姿

② 豊かで暮らしやすい地域共生社会の実現

総合事業を通じて地域の生活インフラ機能の一翼を担い、多様な関係者とともに協同の力で豊かで暮らしやすい地域共生社会の実現に貢献している姿

③ 協同組合としての役割発揮

次世代や地域共生社会の構成員とともに、「食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」として、経営の健全性を確保し、役割を発揮している姿

不断の自己改革の実践

中長期的に考慮すべき環境変化・課題

	人口減少・高齢化
担い手・農地の減少	農業生産基盤の弱体化
食料・農業・農村基本計画	消費構造の変化
コロナ禍の価値観・行動変容	
自然災害の激甚化	地域社会存続への危機感
持続可能な社会実現への要請	世界人口の増加
	劇的なデジタル化
正組合員の減少・高齢化	早期警戒制度の見直し
社会構造・くらしの変化	協同組合意識の希薄化
地域金融機関の再編	

2. 中長期（10年後）を見通して重点的に取り組む方向



- 10年後の将来見通しとして**農業・地域・JAの基盤自体の持続可能性が懸念**される状況をふまえて、**10年後の「めざす姿」**へ到達するため、**中長期（10年後）を見通して重点的に取り組む方向**を共有する。
- 「めざす姿」で実現する「持続可能な農業」と「豊かでくらしやすい地域共生社会」に対応して、**①「持続可能な食料・農業基盤の確立」と②「持続可能な地域・組織・事業基盤の確立」**、「協同組合としての役割発揮」も念頭に2つの基盤を支える土台として**③「不断の自己改革の実践を支える経営基盤の強化」**、さらに横断的な取り組みとして**④「協同組合としての役割発揮を支える人づくり」**、**⑤「『食』『農』『地域』『JA』にかかる国民理解の醸成」**を重点的に取り組む5つの柱と位置づける。

JAグループのめざす姿（10年後）

- 持続可能な農業の実現
- 豊かでくらしやすい地域共生社会の実現
- 協同組合としての役割発揮

中長期(10年後)を見通して重点的に取り組む5つの柱

持続可能な2つの基盤確立とそれを支える土台

- | | | | |
|-----------------------------|-----------------|---|--------------------|
| 1 | 持続可能な食料・農業基盤の確立 | 2 | 持続可能な地域・組織・事業基盤の確立 |
| 3 不断の自己改革の実践を支える経営基盤の強化 | | | |
| 横断的な取り組み | | | |
| 4 協同組合としての役割発揮を支える人づくり | | | |
| 5 「食」「農」「地域」「JA」にかかる国民理解の醸成 | | | |

持続可能な社会実現に向けたJAグループのSDGsへの貢献

- JAグループは、**みどりの食料システム戦略**や**2050年カーボンニュートラル**といった持続可能な社会実現への潮流をふまえ、**総合事業と協同活動に取り組むことでSDGs達成への貢献をめざす**。
- **各取り組みについて、必要に応じて目標設定とあわせて事業計画や中期経営計画に位置づけ**て実践し、積極的な情報発信を行う。

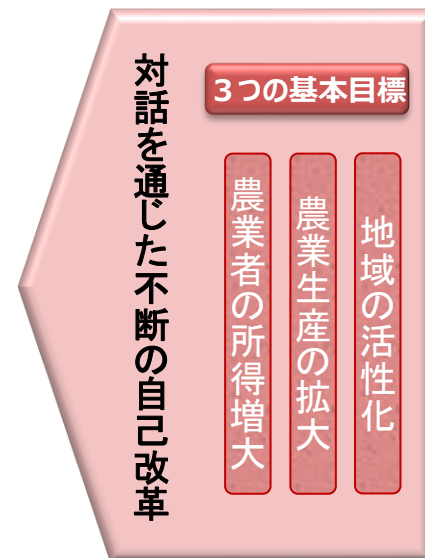
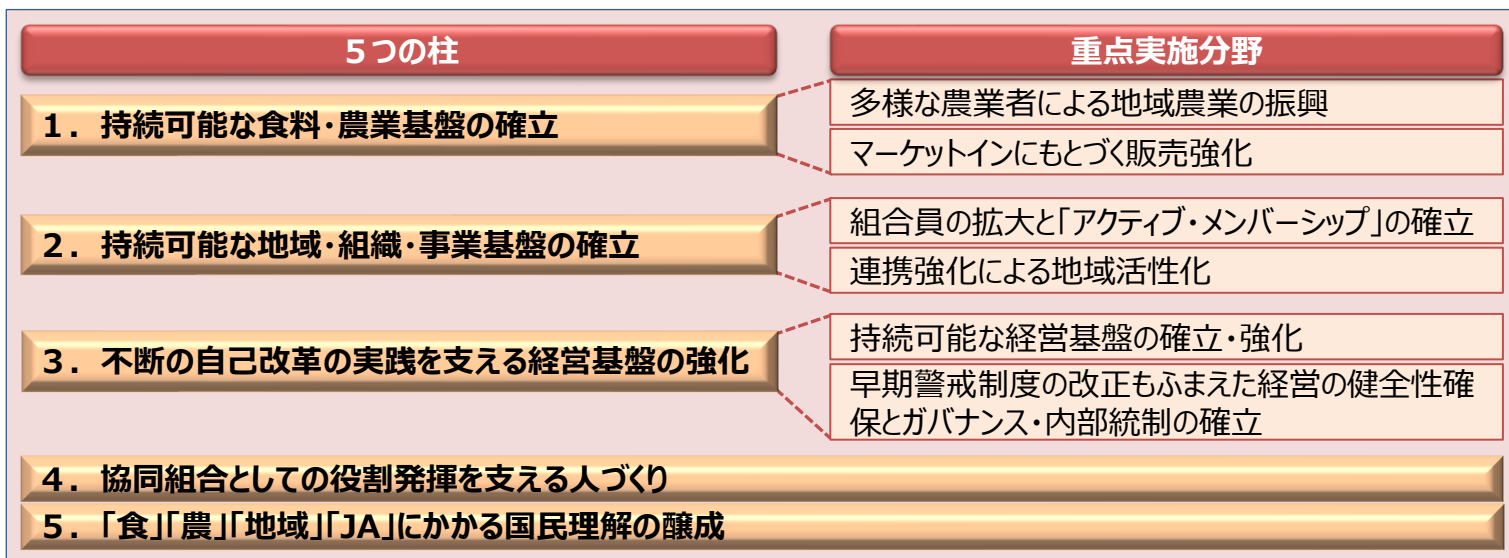


3. 第29回JA全国大会実践期間における取り組み方向と実践の仕組み



めざす姿の実現に向けた基本的考え方と重点実施分野の設定

- JAグループは、「めざす姿」の実現に向けて、「**中長期（10年後）を見通して重点的に取り組む方向**」で提起した**5つの柱に対する取り組みの実践**を通じて、不断の自己改革として3つの基本目標へ挑戦する。
- 10年後の将来見通しをふまえた農業・地域・JA組織などの基盤自体の持続可能性の確保や、不断の自己改革の3つの基本目標の達成に資する**6つの分野をJAグループが共通かつ優先して取り組む「重点実施分野」として提起**する。
- 横断的に取り組む「人づくり」や「国民理解の醸成」もめざす姿の実現に向けて不可欠な要素であることから、**実践方策については、地域の課題、組合員等のニーズや環境変化等を改めて確認したうえで、JA・県域の実情に合わせて検討・実践する。**



3. 第29回JA全国大会実践期間における取り組み方向と実践の仕組み



組合員等のニーズの把握と求められる取組実践方策の策定

○ JAは、**組合員や地域住民などの多様な対象者と関係を強化していくため、その属性や特性をふまえ対象者を特定し、対話等を通じて把握したニーズに応じ、組合員・利用者目線で総合事業全体として求められる取組実践方策を定める。**

対象者	対象者の属性・特性 ^注	農業振興上の区分	① 担い手経営体 販売シェアの77.12% %	② 中核的担い手 販売シェアの14.18% %	③ 多様な担い手 販売シェアの9.72% %	④ 准組合員	⑤ 地域住民等	主な対象者	主なニーズ	主な取組実践方策
正組合員	① 地域農業をリードする「担い手経営体」である組合員 ② 地域農業を支える「中核的担い手」である組合員 ③ 地域・農村を支える「多様な担い手」である組合員	農業振興の主人公	<ul style="list-style-type: none"> 大規模農業法人経営者 大規模主業農業者 大規模集落営農代表者 	<ul style="list-style-type: none"> 農業法人の経営者 人・農地プランの中心経営体の農業者 認定農業者 主業農業者 集落営農組織の構成員 新規就農者 	<ul style="list-style-type: none"> 准主業農業者(半農半X、マルチファー含む) 副業的農業者 定年帰農者 雇用農業者 自給的農業者 農地所有者 	<ul style="list-style-type: none"> 新規就農予定者 定年帰農予定者 雇用農業者 地域住民 組合員の家族 	<ul style="list-style-type: none"> 新規就農予定者 定年帰農予定者 雇用農業者 地域住民 組合員の家族(都市在住者含む) 	<ul style="list-style-type: none"> 安定した販売先の紹介 様々なリスクへの備え 融資等の提案 	<ul style="list-style-type: none"> 規模拡大・経営多角化に向けた労働力の確保 産地の維持・拡大 次世代への資産・事業承継 農産物需要にかかる情報提供 農産物の販売額向上 経営指導 生産資材の価格低減 環境にやさしい生産技術の導 ファーマーズマーケットへの出荷 農地管理 	<ul style="list-style-type: none"> 県域担い手サポートセンター、連合会と連携した高度な個別対応、総合事業提案 実需者との多様な契約方式による販売の拡大 農業労働力の支援と働きやすい環境整備 次世代総点検運動による次世代の担い手の確保 専門家と連携した相続・事業承継支援 輸出、知的財産等による付加価値の増大と新たな需要の開拓 販売先に応じた生産部会の再編 農業経営支援による所得増大の伴走支援 取引条件に応じた生産資材価格の引き下げ 持続可能で環境負荷の低い営農体系の確立 ファーマーズマーケットの拡充・機能強化 JAによる農地の利用調整
准組合員	④ 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	農業振興の応援団						<ul style="list-style-type: none"> JAの活動・運営参画 農業・地域の振興 	<ul style="list-style-type: none"> 安全・安心な農畜産物購入 地元産の農畜産物購入 農業体験の提供 新規就農、農業従事 地域の食や農への関心・貢献 故郷への応援 	<ul style="list-style-type: none"> モニター制度等による意思反映 JAの地域農業振興等への理解・賛同と組合員加入 ファーマーズマーケットや学校給食の地産地消利用等を通じた「地産地消」の強化 食農教育(農業体験)や市民農園・体験農園、援農の拡充・情報提供 親元就農も含めた新規就農への支援強化 働きやすい環境整備、副業農業検討 農業応援金融商品(農業応援貯金等)の活用 地域の食・農に関する情報提供 ふるさと納税やeコマースへの対応強化
地域住民・関係人口	⑤ 食と農に関する活動に取り組む地域住民・関係人口									

注:属性・特性による整理は、各JAが実態に合わせて実施

3. 第29回JA全国大会実践期間における取り組み方向と実践の仕組み

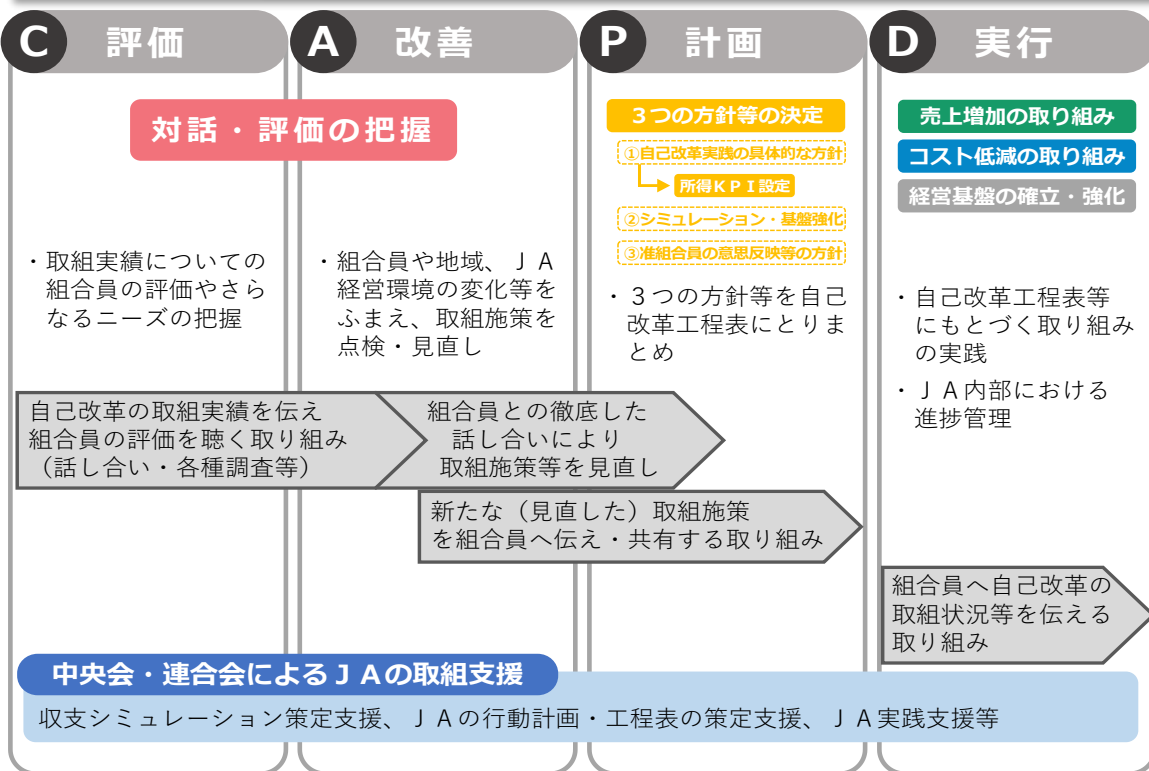


大会決議事項の実践方策の進捗管理

- JAは、実践方策に取り組むにあたり、**個々の項目ごとに目標の数値化をはかったうえで、中期経営計画の行動計画や単年度事業計画に反映**し、その達成に向けて組合員との対話を行いつつPDCAサイクルをまわし、着実に実践、進捗管理を行う。

「不断の自己改革」の実践と進捗管理

- JAグループは、「不断の自己改革」の実践にあたり、「農業者の所得増大」につながる指標である**JAの「販売品取扱高の拡大」を継続して共通目標として取り組む**。
- JAは、担い手を中心に組合員との徹底した対話を通じて、組合員のニーズを的確に把握したうえで、**必要な実践方策を「自己改革工程表」としてとりまとめ、その取り組みを中期経営計画や事業計画に反映**するとともに、**取り組みの成果を「見える化」**したうえで、担い手を中心に**組合員の評価をふまえ、さらなる対話を行い、必要に応じて「自己改革工程表」を改訂**する。



JAの主体的な取り組み

「自己改革工程表」をとりまとめ、中期経営計画や事業計画に反映する。そのうえで、JAは主体的に、

- 「農業者の所得増大」につながる、農業者の売上増加・生産コスト低減の取り組みについて、数値目標（KPI＝業績評価指標）の設定**
- 各事業の収支シミュレーションをふまえた経営基盤強化の取り組み**
- 准組合員の意思反映や事業利用に関する方針**

を策定し、総代会等で決定し、実践する。

持続可能な農業・地域共生の未来づくり

～不断の自己改革によるさらなる進化～

めざす姿
(10年後)

持続可能な農業の実現

豊かでくらしやすい
地域共生社会の実現

協同組合としての
役割発揮

中長期的に考慮すべき環境変化

農業・農村の危機

組織・事業・経営の危機

組合員・担い手・
農地の減少
コロナ禍による
価値観・行動の変容

協同組合の危機

持続可能な社会
実現への潮流
食料・農業・農村
基本計画
拡大するデジタル化
早期警戒制度
地銀再編

新たな事業機会
の確保

中長期(10年後)を見通して重点的に取り組む5つの柱

持続可能な2つの基盤確立とそれを支える土台

- 1 持続可能な食料・農業基盤の確立
- 2 持続可能な地域・組織・事業基盤の確立

- 3 不断の自己改革の実践を支える経営基盤の強化

横断的な取り組み

- 4 協同組合としての役割発揮を支える人づくり
- 5 「食」「農」「地域」「JA」にかかる国民理解の醸成

対話を通じた不断の自己改革 【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

取組実践方策（令和4年度～令和6年度）

- 1 多様な農業者による地域農業の振興
 - マーケットインにもとづく販売強化
 - 地域の実態に応じた持続可能な農業・農村の振興と政策の確立
 - 組合員参画による事業運営、営農・経済事業体制の構築
- 2 組合員の拡大と「アクティブ・メンバーシップ」の確立
 - 女性・青年の活躍推進
 - 生活インフラ機能の発揮
 - 連携強化による地域活性化
- 3 持続可能な経営基盤の確立・強化
 - 早期警戒制度の改正もふまえた経営の健全性確保とガバナンス・内部統制の確立
- 4 協同組合らしい人づくり
 - 組織基盤の確立に向けた人づくり
 - 経営基盤の強化に向けた人づくり
- 5 「食」「農」「地域」とこれらを支える「JA」にかかる国民理解の醸成
 - 「JAグループ広報戦略」にもとづくJAグループ一体となった情報発信の強化
 - 連合会・中央会によるJAの支援・補完機能の強化

大会決議の実践

Ⅲ. 第29回JA全国大会におけるJAグループの取組実践方策

1. 持続可能な食料・農業基盤の確立



中長期（10年）の取り組みの基本的方向

- 幅広い新規就農者の育成・定着など次世代の担い手確保に向けて、新たに、**組合員の参画と意思反映のもとでの地域農業振興計画の策定を通じた、「次世代総点検運動」を提起**
- あわせて、**中小・家族経営を含めた多様な農業者への伴走支援や、連合会と連携した大規模な担い手経営体への対応強化**などにより、農業者の所得増大と農業生産の拡大に行政や多様な組織と連携して取り組む

3カ年の具体的な取り組み分野

多様な農業者による地域農業の振興

- ✓ **次世代担い手の確保**: 地域農業振興計画における確保すべき組合員数等の目標設定、現状の担い手の状況等の総点検、事業承継や幅広い新規就農者の育成・定着支援
- ✓ **中小・家族経営も含めた多様な農業者への伴走支援**: JA農業経営コンサルティング、省力化力支援、JA出資型法人・JA直営型農業経営の取組拡大
- ✓ **大規模な担い手経営体への対応強化**: 担い手サポートセンター、連合会と連携した対応

マーケットインにもとづく販売強化

- ✓ **JA・連合会による直接販売体制の強化**: 実需者対応強化、FMを通じた地産地消促進、eコマースの強化
- ✓ **フードバリューチェーンの構築**: リレー出荷、企業と連携した商品開発、部会再編、物流合理化・効率化
- ✓ **輸出の強化**: オールジャパンでの目標達成に向けた積極的取り組み

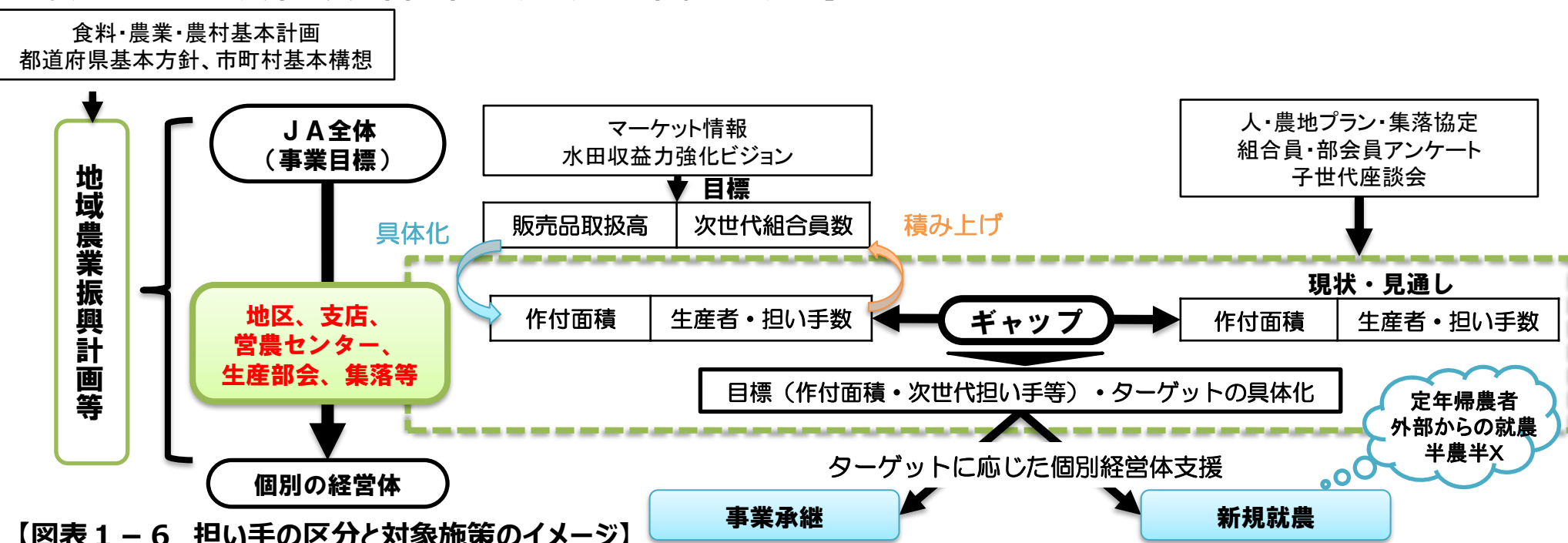
地域の実態に応じた持続可能な農業・農村の振興と政策の確立

- ✓ **持続可能な農業生産の実現**: 生産トータルコストの低減、みどりの食料システム戦略をふまえた環境調和型農業の推進
- ✓ **地域・作目に応じた農業・農村の振興**: 中山間・都市農業振興、鳥獣被害対策・水田農業の振興
- ✓ **持続可能な農業・農村に資する政策の確立・推進**
- ✓ **WFO・AFGCを通じた「多様な農業の共存」が可能となる枠組みの構築**

組合員参画による事業運営、営農・経済事業体制の構築

- ✓ **組合員参画型の事業モデルの構築**: 意識の参画、行動の参画、事業方式の参画
- ✓ **組合員参画を支える体制・職員づくり**: 事務プロセス改善、企画部門拡充、営農・経済部門の人材育成
- ✓ **農業ICT導入とデジタル化による生産効率向上支援**: ICTを提案・コーディネートする人材育成、GISなどの活用支援

【図表 1 - 2 地域農業振興計画の策定を通じた次世代総点検運動】



【図表 1 - 6 担い手の区分と対象施策のイメージ】

「新たな担い手」への支援 →農業への参入・活動のハードルを低くする	
新規就農者	新規就農支援(事業承継含む)
定年帰農者	新規就農支援
雇用農業者	労働力支援※→新規就農支援へ
半農半X・マルチワーカー	労働力支援※→新規就農支援へ

※ 労働力支援を受ける側ではなく労働力を提供する側としての参入

「既存の担い手」への支援 →より長く農業現場で活躍してもらう	
準主業農業者	農地の維持や一定の所得確保のための支援(省力化支援)
自給的農業者	生きがいづくり支援(技術支援)
農地所有者	集落営農の参加、自給的栽培支援(機会支援)

① サービス事業者としての支援
(労働力支援/農作業受託/庭先集荷/農機レンタル・オペレータ/選果場・パッキング/スマート農業/販売支援、等)

② 組合員参画型の支援
(組織化(集落営農、生産部会、出荷組合等)/組合員間委託(例、青年部による資材配達等))

③ 外部組織との連携

地域・農村を支える
多様な担い手
JAによる多彩な支援

地域農業をリードする
担い手経営体・中核的担い手経営体

JAによる戦略的アプローチ
営農指導・販売・購買の強化

① 出向く活動
② 総合事業提案
③ 農業経営支援
(JA農業経営コンサルティング)

連合会と一体となった
戦略的アプローチ

担い手経営体のうち、特に大規模農業法人等

2. 持続可能な地域・組織・事業基盤の確立



中長期（10年）の取り組みの基本的方向

- **組合員との対話運動**を継続・拡充し、**特性・ニーズに対応した協同組合活動や総合事業により、食と農に関心のある地域住民や准組合員とも接点強化**をすすめ、**メンバーシップ強化と農業振興の応援団のすそ野を拡大**
- **地域共生社会の実現に向け、多様な関係者と連携を強化**し、生活インフラ機能の維持や地域活性化に貢献

3カ年の具体的な取り組み分野

組合員の拡大と「アクティブ・メンバーシップ」の確立

- ✓ 「組合員との対話運動」の継続・強化：ICT・SNSの活用、アンケート調査等による全組合員の実態把握
- ✓ 組合員の拡大：組合員拡大の取り組み目標設定、組合員メリットの拡充、食と農に関心ある地域住民の創出
- ✓ 組合員類型に対応したメンバーシップ強化：ニーズをふまえた事業・活動・組合員組織の整備、准組合員の意思反映
- ✓ JAらしい活動による組織の活性化：JAらしい活動の整備、メンバーシップの段階に応じた活動の充実
- ✓ デジタルを活用した活動の促進：対面と非対面を複合させた活動、JAスマホ教室の開講

女性・青年の活躍推進

- ✓ 女性の活躍推進：女性運営参画目標(女性理事15%以上等)達成に向けた方針策定と環境・態勢整備
- ✓ 青年の活躍推進：すべてのJAでの青年組織設置、ポリシーブック作成支援、若手農業者との対話

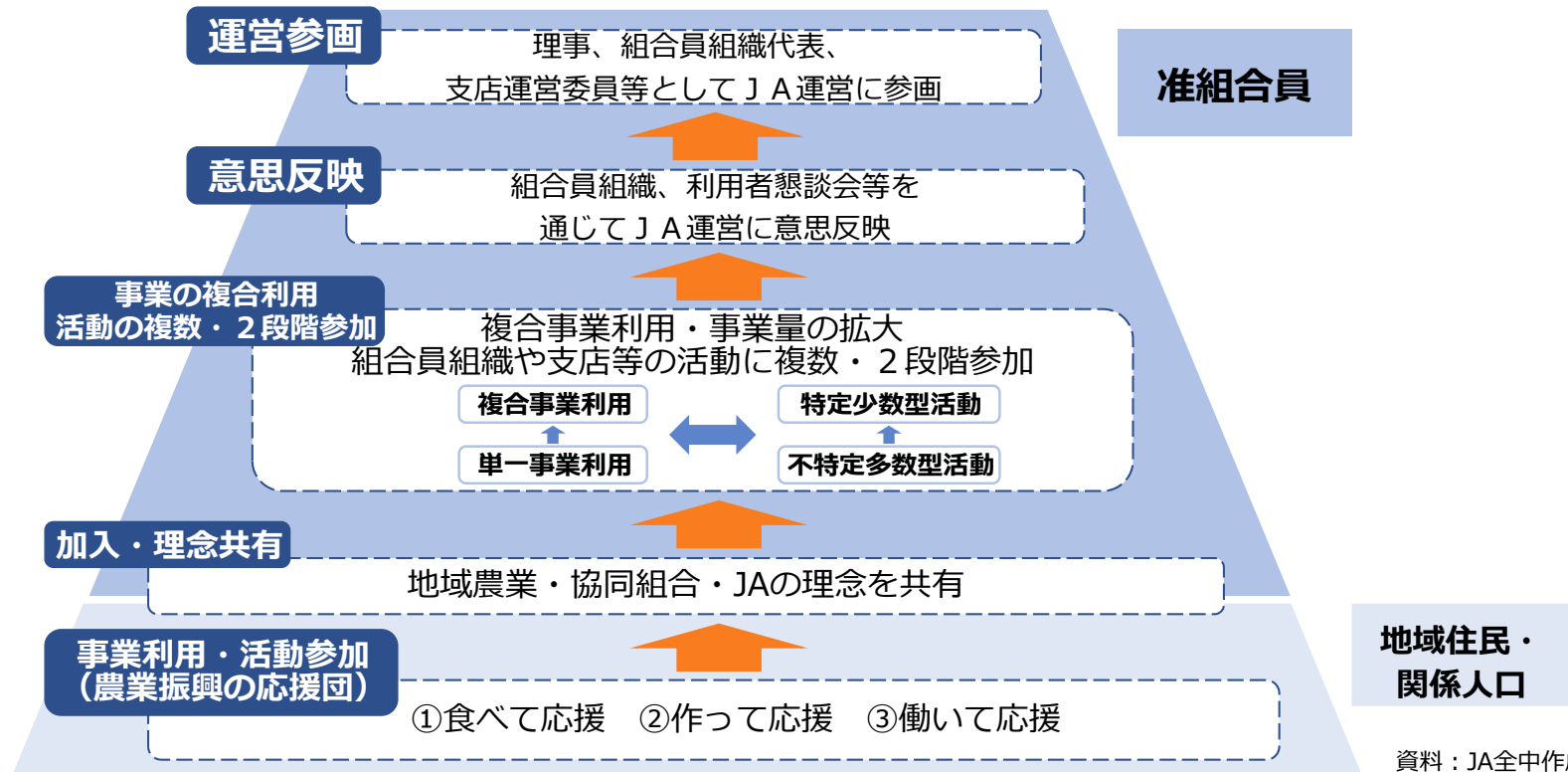
生活インフラ機能の発揮

- ✓ 店舗・サービスのあり方をふまえた生活インフラ機能の発揮：総合事業を通じたサービス提供、小さな拠点づくり
- ✓ 事業収支改善に向けた体制整備：役割・ニーズに応じた運営方法の検討、人材確保・育成

連携強化による地域活性化

- ✓ 関係人口の創出と地域との接点強化：都市農村交流の促進、農業を通じた接点強化、幅広い食農教育
- ✓ 新たな健康増進活動の展開：食や健康に関する運動・コンテンツ連携、介護保険事業を通じたセーフティネット機能の発揮
- ✓ 多様な関係者との連携強化：行政・農林漁商工業団体・協同組合・地域の多様な組織との連携強化
- ✓ 循環型社会への貢献：農林漁業の健全な発展と調和がとれた再生可能エネルギーの利活用

【図表 2 - 4 准組合員・地域住民のステップアップイメージ】



【図表 2 - 21 地方公共団体との連携協定の締結状況】

テーマ	JA数	中央会・連合会数	協定数	協定数の割合
防災関係	132JA	4 県域	284 協定	49.3%
防犯関係	6JA	1 県域	9 協定	1.6%
高齢者の見守り関係	81JA	2 県域	155 協定	26.9%
農業・地域振興関係	40JA	4 県域	64 協定	11.1%
地域・産業振興関係(移住支援含)	25JA	2 県域	41 協定	7.1%
貧困対策関係	2JA	—	2 協定	0.3%
環境関係	5JA	—	6 協定	1.1%
健康・スポーツ関係	6JA	1 県域	12 協定	2.1%
その他	2JA	—	3 協定	0.5%
合計	—	—	576 協定	100%

資料：JA全中作成（令和2年1月時点）

3. 不断の自己改革の実践を支える経営基盤の強化



中長期（10年）の取り組みの基本的方向

- **収支シミュレーション**をふまえ目標利益を設定し、**経済事業の収益力向上、効率化戦略・成長戦略**を実践。そのうえで収支確保等困難な場合には、事業・組織再編を検討し、**経営体質の抜本的な改善を事前に実施**
- JA経営の**PDCAサイクルを確立・強化**し、不祥事未然防止等の**ガバナンス・内部統制の確立・向上**に取り組む
- 組合員等との**対面・非対面の接点構築**や、DXに向けた**業務・システムの統一化などデジタル対応を強化**

3カ年の具体的な取り組み分野

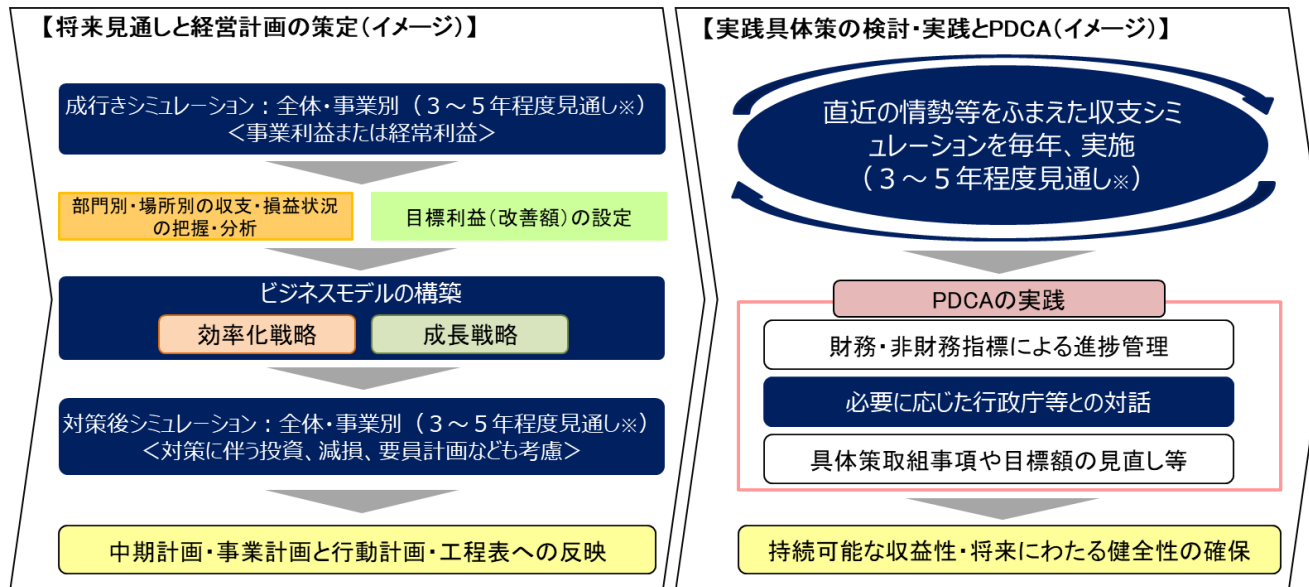
持続可能な経営
基盤の確立・強化

- ✓ 将来見通しをふまえた経営計画の策定・見直し：収支シミュレーション、場所別・部門別損益、目標利益の策定
- ✓ 経済事業の収益力向上に向けた実践：JA間や連合会との事業連携強化等、経済事業利益目標値の実現
- ✓ 徹底した効率化戦略の実践：合理化が必要な経済事業施設や店舗・ATM再編と非対面の接点強化
- ✓ 成長戦略の具体化・実践：事業領域の拡大、デジタル技術等の活用、地域の市町村や企業等との連携
- ✓ 組織再編における経営基盤の強化：経営資源の再配分等、合併前に経営体質を抜本的に改善
- ✓ JAの組織再編をふまえた県組織・全国組織のあり方検討
- ✓ デジタル対応の取り組み強化：統一された業務・システムの導入等デジタル化対応、システムリスク管理高度化

早期警戒制度の
改正もふまえた経営の健全性確保と
ガバナンス・
内部統制の確立

- ✓ JA経営のPDCAサイクルの確立・強化：早期警戒制度の改正もふまえたモニタリング強化
JA経営者による説明力・対話力の強化
- ✓ ガバナンス・内部統制の確立・実効性向上：農協法・独禁法の遵守やコンプライアンスの確立・不祥事未然防止、リスク情報戦略としてのJA理事会の適切な運営

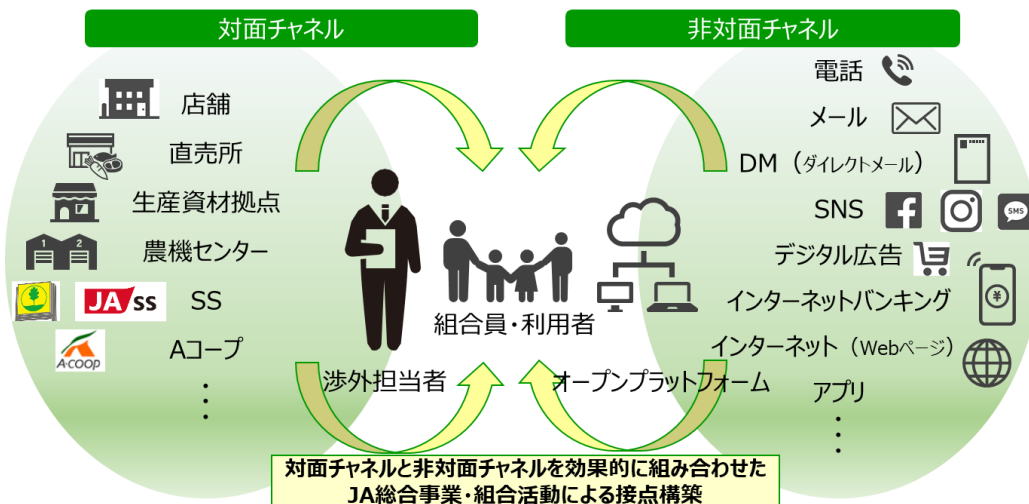
【図表3-1 将来見通しをふまえた経営計画の策定・見直し】



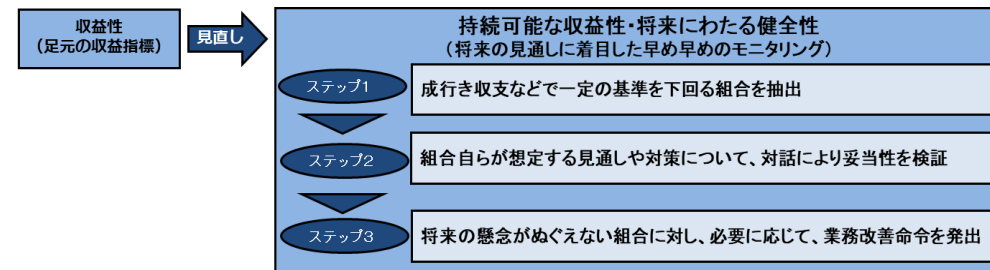
※ 早期警戒制度改正後は5年を想定

資料：JA全中作成

【図表3-3 組合員・利用者との対面・非対面の接点構築イメージ】 【図表3-6 早期警戒制度改正の概要】



資料：JA全中作成



【早期是正措置】

「より早期に」

【早期警戒制度】

自己資本比率	行政の対応	区分	内容	行政の対応
非区分 (4%以上)	-	収益性	足元の基本的な収益指標	①組合の抽出 ②組合との対話 ③行政措置検討
第一区分 (2%~4%)	改善計画提出	⇒改正の方向	「持続可能な収益性」・「将来にわたる健全性」	
第二区分 (0%~2%)	業務の縮小や従たる事務所の廃止等	信用リスク	不良債権、大口信用集中状況等	
第三区分 (0%未満)	業務停止命令	市場リスク	有価証券の価格変動による影響等	
		流動性リスク	貯金動向、流動性準備の水準等	

資料：JA全中作成

4. 協同組合としての役割発揮を支える人づくり



中長期（10年）の取り組みの基本的方向

- 協同組合は「人」の組織であり、**人づくりを根幹として持続可能な基盤を確立**するため、激変する環境と課題のなか、**協同組合意識を持ち、迅速に変革し続ける人づくり**に取り組む
- **職員教育**に加え、多様な組織・学習活動による**組合員教育**、**経営者の幅広い総合企画・実践・指導力を強化**

3カ年の具体的な取り組み分野

協同組合らしい人づくり

- ✓ **JA人材育成基本方針の見直し**：JA人材育成基本方針の策定、時代に即した見直し・実践
- ✓ **多様な組合員学習・教育文化活動の取り組み強化**：JA組合員大学、総代・非常勤役員の教育、多様な教育・文化活動の展開とその共有
- ✓ **協同組合運動者としての職員教育の強化**：対話運動・支店協同活動による実践、JAファシリテーション研修、副業農業を含めた農業知識・経験を得る機会づくり
- ✓ **IDACA・JICAとの連携による海外の農協・農業者組織の育成支援**：現地派遣等による人材育成

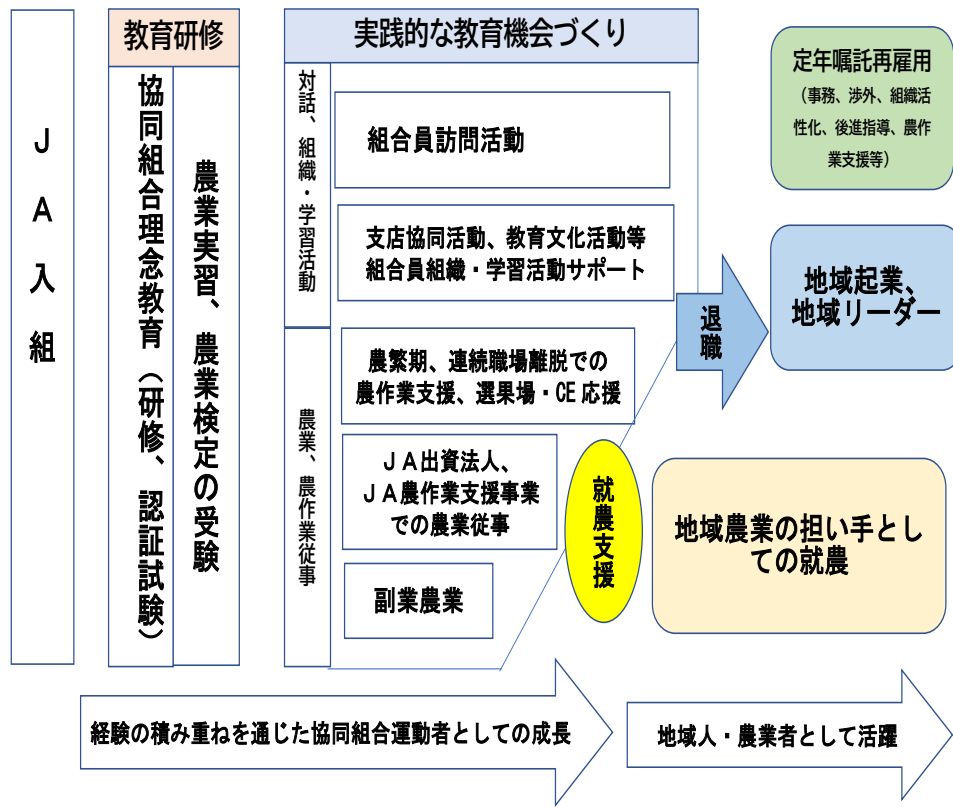
組織基盤の確立に向けた人づくり

- ✓ **組合員組織・学習活動の担当者育成**：基礎組織の整備、職員の組合員組織・学習活動に必要な資質向上
- ✓ **組合員組織コーディネーターの確保**：組合員組織再編等の重要課題解決におけるベテラン職員の活躍
- ✓ **多様な人材・働き方による活力ある職場づくり**：採用の確保・離職防止、女性職員の活躍、高年齢者の働き方と処遇の見直し

経営基盤の強化に向けた人づくり

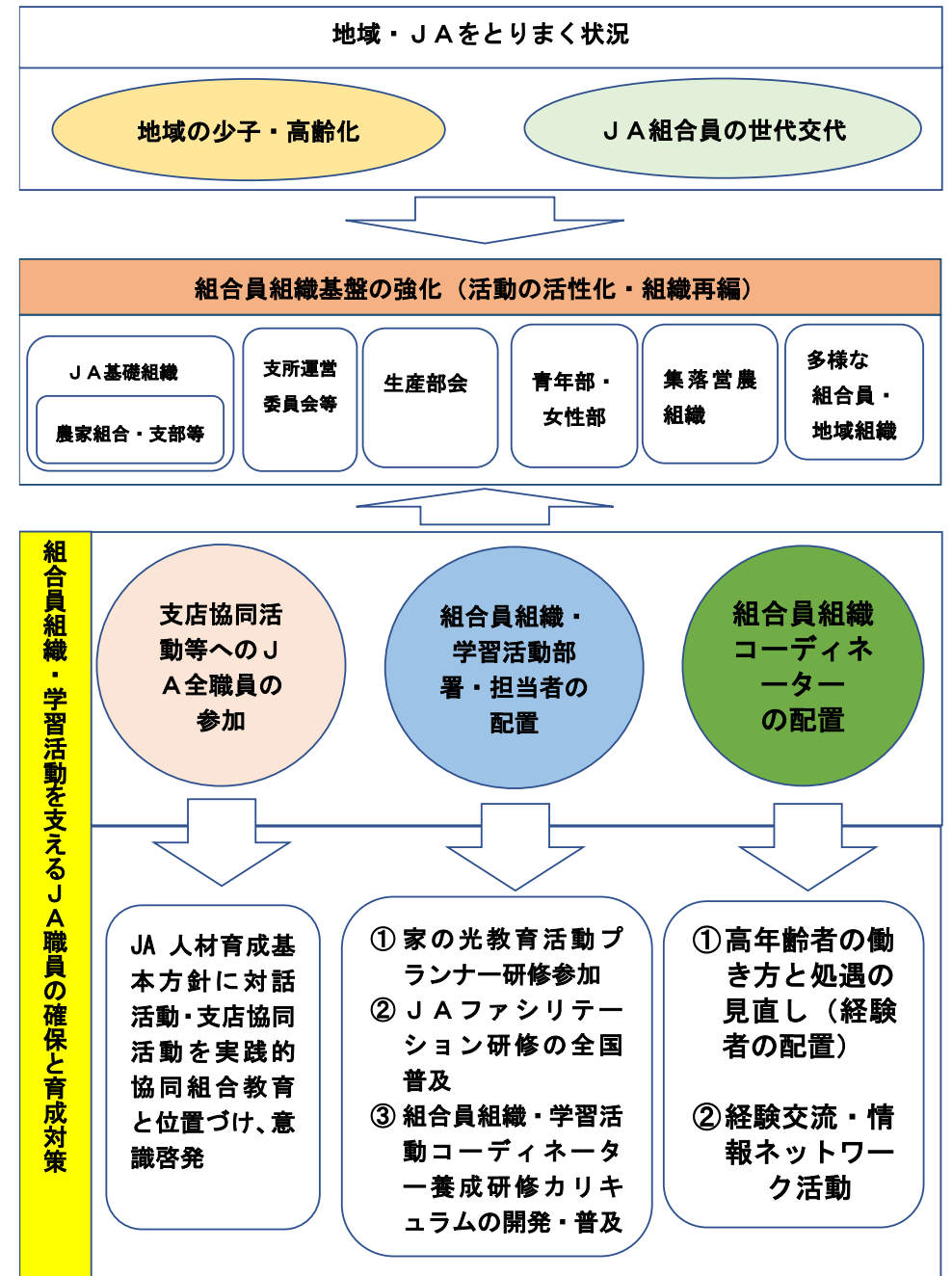
- ✓ **マネジメント力の向上**：拠点再編をふまえた人事配置、人事管理制度・目標管理制度の適切な運用
- ✓ **イノベーション人材の育成**：JA経営マスターコース・中核人材育成研修の充実、AgVentureLab等との連携
- ✓ **経営者の自己学習・相互研鑽**：自己学習・相互研鑽に努める環境づくり、経営者同士のネットワークづくり
- ✓ **デジタル人材の育成**：ITリテラシー・データ利活用の知識・技術習得、AgVentureLabや企業との連携

【図表 4 - 2 協同組合らしい職員教育】



資料：JA全中作成

【図表 4 - 5 組合員組織基盤強化を支える職員の確保・育成】



資料：JA全中作成

5. 「食」「農」「地域」「JA」にかかる国民理解の醸成



中長期（10年）の取り組みの基本的方向

- 「食」と「農」、「地域」と不断の自己改革によりこれらを支える「JA」の情報発信強化による、**組合員・地域住民の信頼と共感づくり**に取り組む。特に、国民が必要として消費する食料は、できるだけその国で生産するという考え方である「**国消国産**」の意義等に関する国民理解醸成を通じた、**消費者による国産農畜産物選択への行動変容**をめざす
- そのため、JAグループ広報戦略をもとに**一体感をもった効果的・効率的な情報発信**を実施

3カ年の具体的な取り組み分野

「食」「農」「地域」とこれらを支える「JA」にかかる国民理解の醸成

- ✓ **国消国産の意義等の浸透を通じた「食」「農」「地域」への国民理解の醸成：**
 - ・食料安全保障、食料自給率の向上、生産基盤の維持・拡大、次世代の担い手の確保、多面的機能の維持・増進、環境負荷に配慮した農業、ごはんを中心とした日本型食生活の実践 等の発信
 - ・「地産地消」「SDGs」等と関連づけた訴求
- ✓ **「なくてはならない・必要とされるJA」という信頼と共感づくり：**
 - ・「食」「農」「地域」と不断の自己改革によりこれらを支える「JA」の情報発信
 - ・「SDGs取組方針」にもとづく取り組みの発信、広報誌やホームページ等の活用

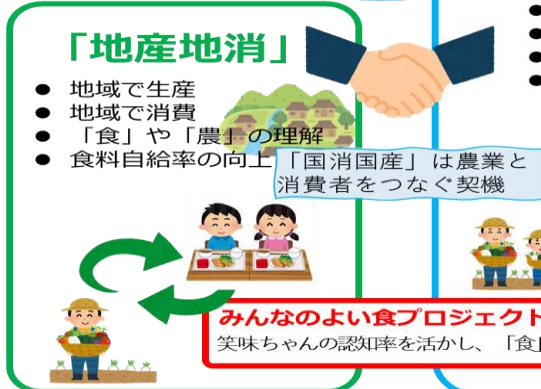
「JAグループ広報戦略」にもとづくJAグループ一体となった情報発信の強化

- ✓ **広報戦略にもとづく、JAグループ一体となった情報発信：**
 - ・「JAグループ広報戦略」にもとづく広報戦略の策定・見直し
 - ・JAグループ統一広報の展開
- ✓ **訴求対象の重点化：**
 - ・子育て世代の女性、次代を担う若年層
- ✓ **広報戦略に合致した広報手段の選定：**
 - ・「訴求内容」「訴求対象」との整合性をはかった「手段」の選定、
 - ・パブリシティ、トップ広報、SNS等のデジタル技術活用の実践拡大
 - ・みんなのよい食プロジェクトの再認識と活用

【図表5-2 「国消国産」と他の広報施策や訴求内容との関係】

■ それぞれの定義や意義等をふまえ、必要に応じて関連づけたうえで訴求

コロナ禍で高まる食料への不安



「国消国産」

- 食料安全保障
- 食料自給率の向上
- 生産基盤の維持・拡大
- 次世代の担い手確保
- 多面的機能の維持・増進
- 環境負荷に配慮した農業
- ごはんを中心とした日本型食生活

SDGs 持続可能な開発目標

- 飢餓をゼロに（農業所得の増大・農業生産の拡大、食農バリューチェーンの構築）
- 働きがいも経済成長も（農業従事者への各種支援）
- つくる責任つかう責任（フードロス削減、エネルギー消費の推進、農業生産における環境負荷の軽減など）



SDGsとJAグループ
持続可能な地域農業・地域社会の実現に向けて

持続可能な地域農業
地域社会づくり



みんなのよい食プロジェクト
笑味ちゃんの認知率を活かし、「食」をはじめ「環境」や「地域」に関する訴求に活用

「JAグループSDGs取組方針」2020年5月策定

資料：JA全中作成

【図表5-5 「JAグループ広報戦略」にもとづくJAグループ一体となった情報発信】

JAグループ広報戦略
現行（令和元年～令和3年度）

JAグループ広報戦略 ※令和3年11月策定
次期（令和4年～令和6年度）

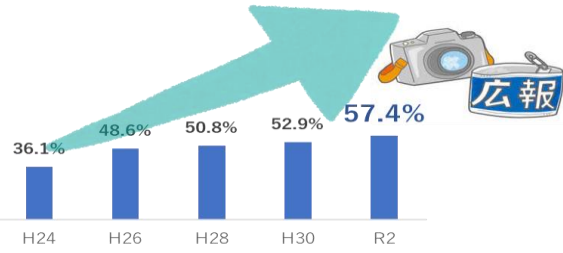
広報活動を経営戦略・事業計画の重要な柱として位置づけ！



【現行戦略の特徴】
● JA段階で広報戦略「策定促進」を目的とした「総論的」内容

- 戦略策定JAは、H30年度から4.5%増加
- 半数以上のJAが広報戦略や中期経営計画に広報活動を明記

【広報戦略等の策定状況】



【次期戦略の特徴】

- 「JAグループ広報戦略」にもとづき、JAが広報戦略を議論・策定、見直し、同じベクトル（「訴求内容」「訴求対象」）で、JAグループ全体で一層の効果的・効率的な情報発信！
- めぐる情勢等をふまえ「訴求内容」「訴求対象」を最優先に設定し、「手段」などの選定を徹底！

JAグループ広報戦略

JA広報戦略



訴求内容	「国消国産」など
訴求対象	「子育て世代女性層」と「若年層」を重点
手段	「訴求内容」・「訴求対象」をふまえ選定

「国民からの信頼を得て・理解醸成をはかる広報」
JAグループ一体となった情報発信の強化

資料：JA全中作成

IV. 連合会・中央会によるJAの支援・補完機能の強化

- 連合会・中央会は、JAが総合事業を通じ「食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」として、**組合員や地域住民に提供する事業、サービスの質をより向上させるため、横軸としての連携強化をはかり、各事業同士の支援・補完機能を発揮**する

JA総合事業として連合会・中央会が連携した取り組み

- ✓ 5つの柱に関する取り組みの効果的な支援
- ✓ JAグループのデジタル化に関する取り組み
- ✓ デジタルイノベーションによる支援

- 連合会・中央会が連携し、JAの「めざす姿」実現に向けた5つの柱に関する取り組みを効果的に支援
- 未統一の分野におけるシステムの統一をめざした新Compass-JAシステムの開発・利用拡大、必要な機能整備や人材育成
- AgVentureLab等の活動を通じた幅広い領域におけるスタートアップ企業、行政、大学を含む外部組織・団体と連携したイノベーションの創出

経済事業（JA全農）に関する取り組み

- ✓ 生産基盤の確立
- ✓ 販売力の強化と物流の効率化
- ✓ 輸出戦略の構築
- ✓ 経済事業の課題解決および合理化・効率化の促進
- ✓ 資源・エネルギー調達における地域循環と環境負荷軽減

- 組合員・農業者の営農継続に資する労働力支援や新規就農支援と生産性向上に向けたスマート農業や低コスト資材普及等の支援
- 消費者や実需者のニーズに対応した消費の出口を確保し、販売を起点とした生産提案による生産振興の支援
- 外部企業との業務提携・出資などのアライアンス推進を通じた実需者ニーズと産地の結び付け強化による商品開発力強化と販売力強化
- 冷蔵・加工機能などを具備した広域の集出荷施設や産地ストックポイント整備などによる、加工・物流システムの構築
- 輸出版路の拡大と中間コストのかからない流通体系の構築および海外展開する企業との連携
- 連合会・中央会と連携した経済事業強化メニューの提案・実践
- 受発注などの業務効率化に向けた情報化戦略の構築やIT活用の提案
- 環境にやさしい資材の供給や技術の普及、地域未利用資源の活用や地域循環型の省エネ等の取り組みによる環境負荷軽減の支援

信用事業に関する取り組み

- ✓ JAバンクならではの金融仲介機能発揮
- ✓ 持続可能なJA経営基盤の確立・強化の徹底および金融仲介機能発揮の土台となる取り組み
- ✓ JAの創意工夫の最大限の発揮
- ✓ 取組成果の可視化・発信

共済事業に関する取り組み

- ✓ 新たな生活様式への対応の加速
- ✓ 共済事業の長期安定的な展開
- ✓ 長期にわたり契約者が安心できる土台・スキームづくり

信用事業・共済事業が連携した取り組み

- JAバンクならではの金融仲介機能を発揮し、多様化する農業・くらし・地域の課題を解決
- 農業者の所得増大にむけて農業者への資金供給（融資・出資）、JAを中心とする担い手へのコンサルティング等に取り組む
- 地域共生社会の実現に向けて、食農バリューチェーン等地域企業への融資、行政・地域関係者との連携強化等に取り組む
- 豊かなくらしの実現に向けて生活資金の供給、ライフプランサポート等に取り組む
- 金融仲介機能を実現する前提として、店舗・ATMの再編、店舗事務効率化、経済事業の収益力向上・収支改善による経営の持続性・健全性確保と人材確保の支援
- JAが創意工夫ある取り組みを実践するためのインフラ（システム・商品）提供、個々のJAにおける実践を支援
- 農業者の所得増大、地域活性化、くらしの満足度・生活向上を可視化する枠組み構築

- 新たなニーズを捉えた仕組み開発や予防・アフターサービスによる付加価値の提供等を通じた「ひと・いえ・くるま」の万全な保障提供
- デジタル技術を活用した対面と非対面の融合による利便性の向上および非対面手続きの整備
- 農業リスク分野を「ひと・いえ・くるま」に続く第4の柱に位置づけた農業保障・サービス提供の強化
- 地域・農業活性化積立金を活用した取り組み等を通じたJAファンの拡大
- 契約者・組合員1人ひとりに“寄り添う”活動（3Q活動・はじまる活動）の実践
- JAの課題・ニーズ等に応じた各種プログラム・ツールを活用した体制整備支援
- ペーパーレス・キャッシュレス、非対面手続きの拡大等によるJAのさらなる事務負担軽減
- 将来収支シミュレーションとこれに基づくJAの経営管理・経営改善（PDCA）の実践支援
- 組合員・利用者の「声」をふまえたCS向上に向けた取り組みの実践
- 審査・査定・モニタリング等の高度化等を通じたコンプライアンス態勢の強化

- 一人ひとりの組合員・利用者本位の最適な組み合わせでの金融・保障サービスを提供
- 信用・共済部門間での情報連携および金融・保障サービスにかかる相談、提案、提供、フォロー等の活動の実践支援（取り組みにかかる方針・方策、取り組みを支える業務基盤、人材育成・全国プログラム、渉外・窓口機能、非対面チャネル等の連携策の展開）

IV. 連合会・中央会によるJAの支援・補完機能の強化

厚生事業に関する取り組み

- 保健・医療・高齢者福祉サービスの提供を通じたJAの協同組合活動の支援・補完
- 健診事業や健康教育活動など、健康寿命の延伸に重点を置いた健康増進活動の展開
- 公的医療機関として地域に求められる機能・役割に応じた医療サービスの提供
- 地域のニーズをふまえた医学的管理を必要とする施設・在宅介護サービスの提供

代表・総合調整・経営相談等事業に関する取り組み

- 連合会等と連携し、JAグループとしての取り組み方針を提起する等、JAの創意工夫ある取り組みの実践を総合的に支援
- 組合員・JAの意思を結集した政策提案と国民理解醸成に向けた情報発信
- 会員による「JAの基本的な取り組み・行動の方向」の尊重・実践、「会員の行動規範」の遵守に向けた求められる機能の発揮
- 会員理解のもと財政・体制を確保した事業実施と中央会全体での有機的な連携による効果の最大化

【巻末】

- 用語解説
- JAの基本的な取り組み・行動の方向 ～第28回JA全国大会決議（平成31年3月7日）～
- 会員の行動規範（令和元年7月4日JA全中理事会で制定、令和元年9月30日施行）

JAの基本的な取り組み・行動の方向

- JA は、農業者の所得増大や農業生産の拡大につなげるため、農業構造や食生活等の変化をふまえ、営農・経済事業の機能強化をはかる。
このため、組合員との徹底した話し合いを通じて、組合員の経営規模や経営形態等ごとにニーズを把握し、具体的施策を立案・実践する。あわせて、事業機能強化の取り組みについて、組合員の理解と参画のもと、必要な検証・見直しを行う。
- JA は、多様化した組合員のニーズを把握し、組合員の事業利用に反映するとともに、地域農業と協同組合の理解を深める活動を展開する。
このため、組合員組織や支店協同活動の活性化等により、組合員の参加・参画の場をつくり、組合員の意思反映や運営参画をすすめる。
- JA は、組合員の願いを協同活動・事業ならびに組織づくりを通じて実現するため、協同組合運動を実践する人づくりに取り組む。
このため、JA 役職員の意識と行動改革をはかり、役員のリーダーシップのもと、日常の事業・活動を通じて組合員と対話し、組合員とともに協同活動ができる人材育成に計画的に取り組む。
- JA は、自己改革の実践を支える経営基盤を確保するため、不断の経営改革を通じて、安定的な事業利益を確保するとともに、自己資本の充実をはかる。
このため、自らの組織基盤と収支の将来見通し等をふまえ、自らの取組課題を把握し、具体策を検討し、経営計画を策定し、持続可能な組合経営の確立をはかる。
- JA は、経営の健全性および透明性を確保し、事業規制や社会的規律に対応した経営責任を的確に果たすため、不祥事や法令等違反を発生させないコンプライアンス態勢を構築するとともに、内部管理態勢の強化に取り組む。
このため、内部監査機能の強化をはかるとともに、経営管理体制の運用状況を点検し、不備が発見された場合や万一、不祥事や法令等違反が発生した場合は、原因究明を行い、速やかに改善具体策を立案し、実践する。
- JA は、不断の自己改革への取り組みや持続可能な経営のため、必要に応じて中央会・連合会等からの支援、または補完あるいは共同の取り組みを通じて、自らの経営課題の解決や積極的な事業展開をはかる。

(第 28 回 JA 全国大会決議 (平成 31 年 3 月 7 日) より)

会員の行動規範

- 1 趣旨
「JA の基本的な取り組み・行動の方向」に基づき、組合員の営農・生活を支える持続可能な経営基盤を確立・強化するため、会員自らが経営点検および改善活動を実践するにあたっての共通の指針として「会員の行動規範」を定める。
- 2 会員の行動規範
「会員の行動規範」は次のとおり定める。
 - (1) 法令等違反を発生させないコンプライアンス態勢を構築していること
 - (2) 内部管理態勢 (内部統制・内部監査体制の確立ならびに実践) を構築していること
 - (3) 不断の経営改革を通じて、組合員の営農・生活継続を支える持続可能な経営基盤を確立していること (公認会計士の監査報告書が適正意見であること (もしくは同等の内容が確保されていること) を含む)

(令和元年 7 月 4 日 JA 全中理事会で制定、令和元年 9 月 30 日施行)

- ※ 会員は「JA の基本的な取り組み・行動の方向」を尊重、実践し、「会員の行動規範」を遵守する (一般社団法人全国農業協同組合中央会 定款第 15 条より一部抜粋)