

令和5年3月24日

新世紀JA研究会、課題別セミナー



JA全農

令和5年度事業計画（案）の概要

～直近の情勢を踏まえて取り組みを

強化する事項を中心として～

全農グループ経営理念

私たち全農グループは、**生産者と消費者を
安心で結ぶ懸け橋**になります。

私たちは「安心」を3つの視点で考えます。

- 営農と生活を支援し、元気な産地づくりに取り組みます。
- 安全で新鮮な国産農畜産物を消費者にお届けします。
- 地球の環境保全に積極的に取り組みます。

全国農業協同組合連合会

※赤文字：直近の情勢を踏まえて取り組みを強化する事項

①生産振興

国際的なサプライチェーンの混乱や円安の影響もあり食料安全保障への意識が高まる一方で、生産資材の価格が高止まりし、農家経営が圧迫されています。また、基幹的農業従事者の減少など生産基盤の持続性が懸念される状況が続いています。そのため、以下の取り組みをすすめます。

- 肥料の銘柄集約や共同購入など生産コスト低減に向けた取り組みを強化するとともに、最新のデジタル技術の普及・活用により、生産性向上をはかります。
- 堆肥や子実とうもろこし等の国内資源の活用、輸入依存度の高い穀物（麦・大豆・子実とうもろこし等）の計画的な増産を通じ、食料自給率の向上に取り組みます。
- 国内研究機関と連携した品種開発や種子の確保に取り組むことで、将来に渡り持続的に農家経営ができる環境を整えます。

1. 生産性向上やコスト低減など最適な生産に向けた提案

- (1) 国産化成肥料の銘柄集約や集中購入の予約積み上げ
- (2) 土壌分析需要の増加に対応した簡易分析法の導入、および肥料コストを抑制する施肥暦への見直し
- (3) 堆肥入り混合肥料など国内肥料資源活用銘柄の普及・拡大
- (4) 農薬担い手直送規格の取り扱い拡大
- (5) 生産者が必要とする機能を厳選した共同購入コンバインの受注開始
- (6) TACなど出向く活動の強化や営農計画策定支援システム「Z-BFM」の活用を通じた経営改善支援など担い手経営体への対応力強化
- (7) 営農管理システム「Z-GIS」や営農栽培支援システム「ザルビオ フィールドマネージャー」などによる効率的な営農管理手法の提案・普及
- (8) 主食用米需要に見合う計画的な生産、および需要・地域性・収益性をふまえた作物（水田活用米穀・麦・大豆・飼料作物など）の作付提案・推進

- (9) 実需者ニーズにもとづく加工・業務用向け栽培品目・品種の生産提案による、輸入青果物の国産への置き換えと国産供給体制の整備
- (10) ハイコープ種豚や和牛ET受精卵など、優良遺伝資源の供給拡大による消費者に求められる畜産物の生産
- (11) 畜産基盤の拡大などによる配合飼料の取り扱い強化



2. 生産拡大・品質向上に向けた革新的な技術・商品開発と実証・普及

- (1) 子実とうもろこし等の国産飼料原料の生産拡大・栽培実証による国内資源の有効活用
- (2) 国内研究機関等と連携した多収性・加工適性・耐病性などを有する米・麦等の品種開発や普及に向けた栽培マニュアルの作成

- (3) 果樹の省力生産方式（りんご高密度植栽培、すももジョイント栽培等）の導入・普及に向けたモデル園地での実証、および省力生産方式に適合した資材の取り扱い拡大
- (4) 園芸作物における栽培実証施設で確立した高収量栽培技術や施設パッケージの普及、および本会施主代行体制の整備
- (5) 大豆の生産拡大および安定供給体制構築を目的とした産地での長期保管の実証
- (6) ジェネリック農薬の普及・拡大、およびパートナー企業との新たな農薬開発
- (7) 環境に配慮した糞尿の量や臭いを軽減する機能性飼料などの開発・普及



3. 担い手・家族経営への支援強化および地域の農畜産物の生産支援

- (1) 多収品種種子を栽培する農業生産法人への出資や県域種子センター設置を通じた種子供給体制の整備
- (2) 実践型研修農場や「ゆめファーム全農」などの本会施設を通じた担い手の育成
- (3) パートナー企業等と連携した農作業受委託や農福連携、および「91 農業」の推進による農業関係人口の増加に向けた取り組み拡大
- (4) J A 出資型生産法人等への出資など耕種農業生産支援に向けた地域との継続的協議
- (5) 畜舎賃貸事業の活用による家族経営生産者等の経営維持や規模拡大への支援強化
- (6) 地域の畜産生産基盤の補完を目的とする、本会グループによる乳肉複合農場などの整備

4. 地域の農業用施設の整備と効率的な配送体制の構築

- (1) 米麦の集荷・販売の拡大に向けた広域集出荷施設のインフラ整備
- (2) 生産者の労力の軽減と物流効率化に資する青果物の広域集出荷施設の整備
- (3) 施設の維持と効率的運営を目的とした「農業施設総合コンサル」の実践と担当者の育成

②食農バリューチェーンの構築

コロナにより、冷凍食品や宅配・ネット販売、小分け包装が普及・拡大するなど食品流通に大きな変化をもたらしました。これらの変化に対応し、国産農畜産物の付加価値向上や適正な価格形成に向けて、以下の取り組みをすすめます。

- 農畜産物の効率的な輸送体制の構築に取り組むとともに、実需者・消費者のニーズに対応した食品流通施設への積極的な投資をおこないます。
- 本会ECサイトやグループ飲食店舗等を活用した地域の販売事業支援など、国産農畜産物の価値向上による適正な価格の実現に取り組めます。
- グループ会社や他企業との連携により地域の特徴ある原材料を使用した商品開発を加速するとともに、本会グループの商品ブランドの認知度向上と販売力強化をすすめます。

1. 農畜産物流通に必要な物流体制・インフラの整備

- (1) 青果物の物流課題に対応するJA域・県域を越えた共同配送体制の構築と卸売市場と連携した効率的な輸送体制の整備



- (2) パートナー企業と連携した大豆の選別調製機能を有する消費地保管倉庫の設置

- (3) JAグループの冷凍工場と連携した冷凍青果物リパック工場や冷凍青果物工場の設置検討

(4) 青果物の貯蔵・保管機能を具備する産地施設の設置による新たな流通スキームの構築

(5) 農産物の輸送力確保に資するパレチゼーション輸送や統一フレキシブルコンテナの普及、
および輸送合理化に合わせた段ボール箱などの資材提案

(6) 業務用牛乳の年間を通じた供給体制の整備



2. 多様な販売チャネルによる国産農畜産物の消費拡大

(1) J Aタウンの販売拡大に向けた取り扱い品目の拡充や認知度向上対策の強化

(2) 頒布会事業や通販サイト「純農」など販売先に応じた商品開発・提案の強化

(3) 全農グループ直営飲食店舗の運営を通じた国産農畜産物消費拡大・P R施策の展開



- (4) 地域農畜産物の販売拡大に資する J A 直売所への支援
- (5) 日本米粉協会の会員との連携による米粉消費拡大に向けた消費者・実需者への情報発信
- (6) 日本フードサービス協会との連携による外食企業との取り引き拡大
- (7) SNS や WEB メディアなどの積極的な活用による、国産農畜産物の消費拡大に向けた情報発信の強化

3. 魅力ある国産地域原料の発掘および国産原材料を使用した商品開発

- (1) グループ会社・他企業等と連携した「全農グループMD 部会」・「全農グループ惣菜部会」などによる、国産農畜産物を使用した商品開発や協議会の立ち上げによる販売力強化
- (2) 魅力ある国産地域原料の発掘・活用による本会オリジナルブランド「ニッポンエール」や「農協シリーズ」などの販売拡大
- (3) グループ会社や資本・業務提携先と連携した「パックごはん」など米加工事業の強化
- (4) プラントベースフード（代替肉）など新たな需要への国産大豆の安定供給・販路拡大



4. 総合営業体制の構築と実需者への営業強化による販売拡大

- (1) 全農グループ会社との連携による地域や品目を横断した総合営業体制の構築および販売力強化
- (2) 地域特性をふまえた多様な手法による米の買取や実需者直接推進の強化
- (3) 麦の増産に向けた実需者への推進強化、および播種前契約拡大による需給安定
- (4) GAP の取り組み強化に向けた生産者・J A 部会と実需者の結び付け支援

(5) 農系乳業会社と連携した商品開発などによる牛乳市場の維持・拡大

5. 生産コスト等を考慮した適正な価格形成および需給調整機能の発揮

(1) 実需者に向けた適正な価格形成や消費拡大の働きかけ、および消費者の理解醸成に向けた情報発信

(2) 食品メーカー等と連携した青果物の需要喚起に向けた取り組みの実践

(3) 米の現物市場導入に向けた取引条件の整備など J A グループの意向をふまえた適切な対応

(4) でん粉（馬鈴しょ・甘しょ）の需給調整による用途別需要の確保

(5) 飲用需要の維持・拡大に向けた生乳の需給調整機能の強化

(6) 全農グループ直営飲食店舗における規格外農産物などの活用促進や産地フェアの実施

(7) J A タウンを活用した自然災害等など被害のあった農畜産物などの販売支援

③海外事業展開

ロシア・ウクライナ情勢など、地政学的リスクの高まりにより、世界的な資源調達競争が激化し、肥料・飼料原料の安定確保が最優先課題となっています。また、国内の人口減少がすすむなか、国内需要の補完対策として国産農畜産物の輸出拡大がより一層求められます。このため、以下の取り組みをすすめます。

- これまで50年以上かけて築いてきた海外ネットワークや全農グループの海外インフラを最大限に活用することで、肥料・飼料原料の必要量を安定的に調達します。
- 海外の実需者ニーズを把握したうえで、マーケットインの輸出に取り組むとともに、現地加工施設を設置することで、商品の付加価値を高め、輸出拡大に取り組めます。
- 国内における育成者権の保有者等と連携し、新品種の海外流出を防止するとともに、ロイヤルティの確保に向けた仕組みづくりをすすめます。

1. 肥料・飼料など必要な海外原料の安定調達・確保

- (1) 海外輸入仕入先とのパートナーシップを通じた肥料原料の安定的な調達力の強化、および国内における原料備蓄強化の検討
- (2) 船積能力を増強した全農グレインの穀物販売の拡大、および米国・ブラジル・カナダの関連会社による穀物集荷網の拡充
- (3) 他企業との共同購買・共同物流の強化やトウモロコシ・油糧種子・飼料用麦などの販売拡大による国内向け飼料原料の安定確保



2. マーケットイン・アライアンス・積極的投資を基本戦略とする輸出事業の拡大

- (1) 北米・アジア等の需要が見込まれるエリアに向けた日本産農畜産物の輸出強化
- (2) 香港における日本産鶏卵の現地加工施設を活用した卵製品の販売拡大
- (3) クリームやアイスなど国産乳製品のアジア等への輸出拡大、および脱脂粉乳の輸出対応
- (4) 海外市場ニーズをふまえた商品開発やハラール認証品目の取り扱い拡大
- (5) 国内の食肉処理施設と連携した衛生管理強化による賞味期限延長やスキンプACK導入による品揃え強化
- (6) コールドチェーン機能を有する物流企業と連携した農畜産品の鮮度維持および効率的な配送の試験実施
- (7) 産地と連携した輸出用米の安定確保やJ A等と連携した青果物の産地リレーの品目拡大
- (8) 日系量販店や海外パートナー企業との連携による輸出品目・輸出国の拡大



3. 新たな事業機会の創出に向けた体制整備

- (1) 国内研究機関等と連携した国内育成者権の保有者保護と活用を目的とする「育成者権管理機関」設立・運営への参画
- (2) 新たな販売ターゲットの獲得に向けた新規海外拠点の設置検討
- (3) 現地企業と連携した新たな現地加工施設の検討

- (4) 海外での出資・投資、M&A・提携等の専門知識などを有するパートナー企業との連携強化、海外事業に関する専門チームの育成検討



④地域共生・地域活性化

地域人口の減少や過疎化、燃料高騰などにより、安心した地域社会の暮らしが脅かされようとしています。農業の生産基盤である地域の暮らしを守り、魅力的で住みやすい地域社会を実現するために、以下の取り組みをすすめます。

- 地元の農産物を提供するファーマーズ型Aコープ店舗の出店拡大や直売所の運営支援により、生産者が意欲的に農業に取り組める環境づくりに貢献します。
- 太陽光発電や蓄電池などの普及に取り組み、地域で使うためのエネルギーを地域でつくる環境を整備します。
- 過疎地域におけるライフライン対策として、生活物資の宅配や簡易型SSの設置などインフラ・サービスの維持・向上をすすめます。

1. 地域活性化に向けたネットワーク基盤づくり

- (1) ファーマーズ型Aコープ店舗の出店促進や農産物直売所の運営支援など「地産地消」推進ネットワーク強化
- (2) 都市と農村の接点強化に向けた農業労働力支援の取り組みと連携した農泊の推進
- (3) 最新の技術とITネットワークを活用し、地域活性化・ライフライン支援・環境対策を一体的に実現した「スマートアグリコミュニティ」の実証



2. 中山間地域を含めた生活・エネルギーインフラの維持

- (1) 太陽光発電や蓄電池・A Iなどを活用した地域循環型エネルギー供給システムの開発
- (2) J A関連施設への自家消費型太陽光発電パネルの設置促進
- (3) 過疎地域における簡易型S Sの設置によるライフライン維持
- (4) 石油供給体制の維持に向けた、マスタープランの実践やリニューアルなど既存セルフS Sの競争力強化
- (5) 他企業との充填配送アライアンスによるL Pガス供給体制の維持
- (6) 宅配・移動購買車の強化などによる生活インフラの維持



3. 組合員サービスの充実に向けた新規事業などの取り組み強化

- (1) 組合員家庭におけるエネルギーの電化に向けた J A でんきの普及・拡大
- (2) 大手発電事業者との相対契約による安定的な電源の確保
- (3) 蓄電池などの新技術機器や電気・L P ガス・灯油を活用した総合エネルギー提案の拡大
- (4) 生協など地域に拠点を持つ企業との連携強化・機能補完による地域住民へのサービス向上
- (5) ファミリーマートの出店支援や連携強化による組合員の利便性向上
- (6) J A と連携した組合員の事業承継や資産管理の総合支援

⑤環境問題など社会的課題への対応

世界的な異常気象や自然災害が頻発するなか、事業者として脱炭素化の推進など環境問題への対応が必須の状況となっています。「SDGs（持続可能な開発目標）」や「みどりの食料システム戦略」に呼応して、以下の取り組みをすすめます。

- 畜産現場で発生する堆肥および堆肥入り混合肥料の開発や広域流通などにより、循環型の耕畜連携事業を構築します。
- 農業における温室効果ガスの削減に向けて、水田や畜産、園芸施設等における脱炭素の取り組みをすすめます。
- 国が主導する長期的な環境技術開発事業に国内研究機関等と連携して参画し、長期的な環境技術の開発に取り組みます。

1. 地域性や農業現場の実態をふまえた環境負荷低減の取り組み

- (1) 畜糞堆肥等の地域資源の活用による「耕畜連携」の推進
- (2) 環境調和型農業に関する技術・資材を体系化した「グリーンメニュー」にもとづく提案
- (3) G A Pの活動・指導を担う人材育成、産地への認証支援による持続可能な農業の実践拡大
- (4) 被覆肥料のプラスチック殻の流出防止策の推進、代替施肥法の実証・普及、環境に配慮した被覆肥料の開発
- (5) 労働力・環境負荷低減に資する「生分解性マルチ」の普及と対象作物の拡大
- (6) バンカーシートなどの活用による I P M（総合的病害虫・雑草管理）の普及推進



2. 脱炭素化の実現に向けた環境対策の取り組み

- (1) 水田における秋耕などメタンガス削減技術の普及・推進、および環境に配慮した米のブランド化の推進
- (2) 牛から排出されるメタンの削減やバイオ炭による炭素貯留など、国が主導する事業への参画による長期的な脱炭素技術の開発・検討
- (3) バイオマス資源の利用や熱源排出施設との連携による排熱・CO₂を活用した園芸施設の設置検討
- (4) 脱炭素エネルギーの利用や脱石油由来プラスチック素材を使用した容器・包装の活用などによる加工・流通・販売段階の環境負荷低減
- (5) 温室効果ガス排出量の可視化による排出量削減に向けた取り組み検討



3. 持続可能な農業の確立に向けた消費者理解の醸成

- (1) Aコープ店舗等でのフードロス発生率低減に資する取り組み強化
- (2) 農業・食・環境への消費者理解醸成に向けた、食農教育や生態調査などの実施
- (3) 「SDGs」や「みどりの食料システム戦略」、脱炭素化などの実現に向けた取り組み、およびJAグループ・全農グループの社会的価値の理解促進に資する広報活動の強化

⑥ J Aグループ・全農グループの最適な事業体制の構築

事業環境の変化に対応した持続可能な J A 経営基盤の確立・強化に向けて、J A 経済事業の収益性の改善が求められています。また、事業変革の実行には、全農グループの持つ経営資源を最大限に活用する体制の構築が必要です。そのため、以下の取り組みをすすめます。

- 事業競争力の強化と効率性の両立のため、J A 域を超えた広域の拠点整備や共通システムの開発を推進します。
- グループ会社の事業再編や資金、情報インフラ等の一体的な運用をすすめるとともに、グループの人材活用やガバナンスを強化します。
- J A グループが持つ情報をデジタル技術により事業に役立てることで、農家・組合員サービスの向上に取り組むとともに、将来の事業変革にも対応します。

1. J A 営農・経済事業への支援強化

- (1) 集荷・販売や資材物流業務などにおける J A との機能分担の見直しや、**J A との広域拠点整備など共同事業による事業拡大**



- (2) 青果物の出荷情報のデータ化に資する新たな情報システム体系の検討
- (3) 「受発注センターシステム」による資材等の受発注業務の効率化、および「新・資材店舗 POS システム」の普及による資材店舗運営の合理化

- (4) JA直売所の品揃え拡充や直売所間の受発注・代金決済支援に向けた、JAタウンプラットフォームの活用促進
- (5) 系統物流会社と連携した農家戸配送受託による資材の効率的な配送体制の構築
- (6) JA営農・経済事業の改善に向けた、経済事業強化メニューの提案・実践や経営分析によるJAへの支援強化

2. 全農グループ経営の強化

- (1) パールライス事業の再編・整備による精米販売事業の競争力強化
- (2) グループ会社の体制整備を通じた、肥料事業サプライチェーンの効率化と機能強化
- (3) 飼料会社の広域化などによる飼料事業の機能強化と生販一体事業体制の整備
- (4) 農系乳業会社との広域事業体制の構築による販売機能の強化
- (5) Aコープ会社の事業競争力強化に向けた再編・整備、他企業と連携した葬祭事業のJAからの事業受託の拡大
- (6) エネルギー事業の広域体制構築と小売・卸一体化による小売機能強化
- (7) 海外子会社を含めたグループ内資金の一元管理などグループファイナンス機能の強化
- (8) 不動産情報等のデータベース化による本会グループ資産の有効活用に向けた取り組み
- (9) 農家・組合員サービスの向上に向けたDX戦略(※)にもとづく取り組みへの着手

※DX（デジタルトランスフォーメーション）戦略：
顧客や社会のニーズをもとに、データとデジタル技術を活用して、業務、組織、プロセス、企業風土を変革すること。



3. 本会の機能発揮に必要な人材育成とガバナンス強化

- (1) 営農支援や営業販売など様々な専門的な技術を有し、事業環境の変化に対応できる人材の育成・確保および活用
- (2) 柔軟かつ多様な働き方に対応できる人事制度の見直し検討
- (3) コンプライアンス意識向上にむけた研修会の実施などによる「全農グループ役職員行動規範」の浸透・定着
- (4) 一斉事業点検を起点とした業務改善などによるコンプライアンス体制の強化