

# J A 長野県長期ビジョン

## 2022～2024 3 力年計画重点事項

食と農で地域に笑顔をつくります  
～ 次代につなげる農業・組織・経営基盤の確立 ～



令和 3 年 11 月

J A 長野県長期構想策定委員会  
J A 長野県大会運営委員会

# J A 綱 領

～わたしたちJAのめざすもの～

わたしたちJAの組合員・役職員は、協同組合運動の基本的な定義・価値・原則（自主、自立、参加、民主的運営、公正、連帯等）に基づき行動します。そして、地球的視野に立って環境変化を見通し、組織・事業・経営の革新をはかります。さらに、地域・全国・世界の協同組合の仲間と連携し、より民主的で公正な社会の実現に努めます。

このため、わたしたちは次のことを通じ、農業と地域社会に根ざした組織としての社会的役割を誠実に果たします。

- 1．わたしたちは、地域の農業を振興し、わが国の食と緑と水を守ろう。
- 1．わたしたちは、環境・文化・福祉への貢献を通じて、安心して暮らせる豊かな地域社会を築こう。
- 1．わたしたちは、JAへの積極的な参加と連帯によって、協同の成果を実現しよう。
- 1．わたしたちは、自主・自立と民主的運営の基本に立ち、JAを健全に経営し信頼を高めよう。
- 1．わたしたちは、協同の理念を学び実践を通じて、共に生きがいを追求しよう。

## 目 次

・ 情勢認識・課題	3
1．第71回 JA 長野県大会決議の中間総括（成果と課題）	
2．中長期的に考慮すべき情勢・課題	
3．10年後（2030年）の将来見通し	
・ 第72回 JA 長野県大会において JA 長野県グループがめざす方向	10
1．JA 長野県グループがめざす姿（10年後）	
2．JA 長野県長期ビジョン	
3．中長期（10年後）を見通して取組む事項	
・ 次期3ヵ年計画における取組実践方策	17
1．直近3ヵ年で重点的に取組むテーマ	
2．次期3ヵ年計画の位置づけ	
3．テーマ1_農業所得増大へのさらなる挑戦	24
4．テーマ2_不断の自己改革による組織・経営基盤の確立	40
・ 参考資料	69
・ JA 長野県次期3ヵ年計画策定の進め方について	
・ JA 長野県長期構想策定関係スケジュール	

## はじめに

第 71 回 JA 長野県大会では、「JA 長野県ビジョンの実現に向け、次期 3 カ年計画を樹立し、新時代へ向けた改革を実行します」を大会決議とし、3 カ年計画重点事項に取組み、自己改革を加速していくことを確認しました。

現代社会は、コロナ禍による分断を契機とした価値観の変化と劇的に進展するデジタル化、地球温暖化、自然災害の頻発・激甚化、SDGs をはじめとした持続可能な社会実現への潮流など、まさに時代の転換期にあるといえます。また、農業・地域を取り巻く情勢も、農村部の人口減少・高齢化がすすみ、基幹的農業従事者が減少を続けるなかで、中・大規模農業者のシェア拡大もすすんでおり、農業生産構造が急速に変化しています。

このような時代において、JA のみで組合員の多様化・深化するニーズにこたえることは難しく、農業と地域を支える様々な組織・団体・企業等との協働・共助のもとで、様々な情報技術を活用して新時代を切り拓くことが求められています。

これらの情勢・課題をふまえ、第 72 回 JA 長野県大会では「10 年後のめざす姿」を提起するとともに、中長期（10 年後）を見通して重点的に取り組む方向を整理します。

また、「10 年後のめざす姿」の実現に向けて、JA グループとして取り組む方向性を「食と農で地域に笑顔をつくります」というビジョンに表し、副題（3 カ年計画テーマ）には、農業・地域・JA が劇的に変化する新時代に対応してさらに発展していくことを示す「次代につなげる農業・組織・経営基盤の確立」と表します。

JA 長野県大会議案は、「10 年後のめざす姿」の実現に向けて、同じ方向に向かうための「羅針盤」です。本組織協議案の内容は、そのための 3 年間の取組みであり、JA・県連の各組織が、それぞれの事業、地域の実態をふまえて組合員の期待にこたえ、創意工夫ある取組みを実施するための基本的な取組み方向として位置づけます。

## 1. 第71回 JA 長野県大会決議の中間総括（成果と課題）

- JA 長野県グループは、平成30年度に開催した第71回 JA 長野県大会において、JA 長野県ビジョン「食と農で地域に笑顔をつくります ～新時代へ向けた改革の実行～」の達成に向けた「2019～2021 3カ年計画重点事項」を策定し、令和元年度より取組みを開始しました。
- 具体的には、JA 長野県ビジョン実現に向けた3カ年計画重点事項である、「農業生産基盤の強化による産地の維持」「組合員とJAのつながりの強化」「総合事業を支えるJA経営基盤の確立」に継続して取り組んできました。また、組合員メリットの最大化を目指し、地域性と効率性が両立する、JA 長野県グループの新たな「組織・事業・経営のあり方」の検討と決定にも取り組んできました。
- 平成から令和に元号が変わる中、JA 長野県グループは自己改革を着実に実践してきました。しかし、近年は自然災害による農畜産物、農業施設等に大きな被害が生じています。特に、令和元年度の台風19号においては、家屋の倒壊や浸水等により生活基盤にも被害が生じました。
- さらに、新型コロナウイルスの影響により、業務用やイベントなどの農畜産物需要が激減しています。実需者との結びつきを強めて対応していますが、コロナ禍前に戻るには数年かかるともいわれており、厳しい局面が継続すると思われます。

### （1）「農業生産基盤の強化による産地の維持」

- 「担い手への労働力支援の強化」は、JA 長野県労働力支援センターを立ち上げ、農業労働力マッチングに努めています。しかし、新型コロナウイルスの影響により、外国人材が来日できないなど、農業者の要望する労働力の確保が難しい状況は続いています。
- 「担い手のニーズに沿った総合支援の充実」は、担い手支援システムの稼働や出向く職員の知識習得、担い手ニーズ対応を目的とした地域農業課題研修を開催しました。担い手の農業所得向上およびJA 取引増への貢献を意識した総合支援策の検討が必要です。
- 「営農指導体制の強化・再構築」は、営農指導強化取組方針・アクションプログラムを基本に、重点取組事項の進捗管理をはかりました。全体的な取組みは進んでいますが、よりスピード感を持った取組みが必要です。また、県域においても連合会間および部門間の連携強化が必要です。
- 「農地・技術・経営をつなぐ仕組みの構築」は、モデルJAにおいて、親族間承継支援、後継者不在対策支援に取組み、後継者ニーズのある組合員の実態把握を進めています。今後、モデル取組みを進めるとともに、組合員への必要性認識の向上に向けた取組みを全県に進めていきます。

- 「多様なニーズに寄り添う相談体制の強化」は、営農相談員による相談対応を進めています。また、全職員もしくは営農技術員以外の営農経済担当者による相談対応ができるよう、営農相談員資格の取得推進・相談対応を3JAで行っています。

## (2)「組合員とJAのつながりの強化」

- 「組合員の声や対応内容の明瞭化」は、新型コロナウイルスの影響により、組合員との対話活動が難しい面もありますが、様々な機会・媒体を通して組合員からの意見・要望の吸い上げ、対話活動を継続し、適時のフィードバックを徹底する必要があります。
- 「組合員のライフステージやニーズ・地域特性に応じた対応の強化」は、モデルJAにおいて検討・実施をしましたが、思うような結果が得られていません。組合員がJAに期待するものが多様化する中で、組合員各々の考えに応じた関係性を再構築し、活動参加者・事業利用者へのアプローチをする必要があります。
- 「准組合員の位置づけの明確化と対応の強化」は、准組合員の位置付けを全JAで定めることができました。准組合員の意思反映・運営参画を更に進めるとともに、「自己改革実践サイクル」取組みに向けて準備をする必要があります。
- 「組合員・消費者・地域を結ぶJAの仲介機能の発揮」は、新型コロナウイルスの影響もあり、予定していた地域住民・団体とのイベントは中止になっています。一方、政府・行政・協同組合等との連携については強い期待も寄せられていることから、農業や食について更に連携を深めていく必要があります。

## (3)「総合事業を支えるJA経営基盤の確立」

- 「事業効率化による収支改善」は、全JAが3ヵ年計画にもとづき事業拠点再構築を進めています。引き続き財務の健全性・収益性・生産性の向上や不良債権比率等の項目についても、各組織の課題認識に基づき更に取組みを加速し、進捗管理を徹底していくことが重要です。
- 「JA・県連組織が一体化した事業方式や管理体制の検討・実行」は、県域組織ごとに一体化した事業方式や管理体制の検討・実行を推進しています。しかし、連合会に対しては、従来以上の効率化の効果・成果が求められていますので、更なる具体的施策の検討・実施が必要です。

## (4)JA長野県グループの新たな「組織・事業・経営のあり方」の検討と決定

- 令和3年2月には、「新たなJA長野県グループの姿に関する答申」が組織整備委員会で報告され、答申に沿って経営基盤確立強化計画の策定と実行・実現を全JAで取組むことを確認しました。JAと県域組織一体となり期限までに各JAが必達できるよう、次期3ヵ年計画樹立に反映していきます。

## 2. 中長期的に考慮すべき情勢と課題

農業・農村を巡る情勢を見ると、農業者の減少・高齢化が一層進み、人手不足も深刻化、農地面積も減り続けるなど生産基盤が弱まっています。加えてコロナ禍で、業務用やイベントなどの農畜産物需要も激減しています。また、主食用米の需給が緩和し、過去最大規模の生産調整も必要になっています。一方で、農産物の家庭消費が増加、「関係人口」も含め田園回帰の潮流が鮮明になり、「半農半」など農業との関わり方も多様化しています。そのような状況の中、JAグループが中長期的に考慮すべき情勢・課題は以下の通りです。

### (1) 食料・農業・農村・JAをめぐる状況

国土交通省は人口減少の進行、急速な高齢化などをふまえた国土の長期展望として、2050年時点で日本の総人口は約1億人へ減少、全国の3割の市区町村の人口が半減、老朽化した社会資本の急増などを予測しています。特に、農村部の人口減少と高齢化は歯止めが掛からず、基幹的農業従事者や農地面積、農家戸数も減少傾向が見込まれるなかで、中・大規模農業者のシェア拡大もすすんでおり、農業構造は大きく変化しています。

高齢化の進行や少数・共働き世帯の増加等を背景に、食の簡便化・外部化のニーズが高まっていたところ、コロナ禍を契機にさらに消費行動の変化は加速しています。また、食料自給率が低調で推移するなか、国内の農業生産基盤が弱体化していることに加え、世界人口の増加や日本を含む世界規模での自然災害の激甚化・頻発化から、食料需給がひっ迫する懸念と食料安全保障の確立を求める機運が高まっています。

農業者が減少傾向にあるなか、長野県内の組合員数は、±1%以内の横ばいで推移しています。正組合員は減少しているため、准組合員の増加で減少を止めている状態です。70歳以上の正組合員が全正組合員の半数以上を占め、このまま相続・事業承継がすすまらずに高年齢層のリタイアが続くと農業関連事業の取扱高減少が危惧されます。また、農業者の減少や農業生産構造の変化に伴い、集落組織の脆弱化や組合員とのつながりの希薄化など、JAの組織基盤もまた危機的状況を迎えています。

- JA 合併・拠点統廃合がすすみ、事業・経営の効率化がすすむにつれて、組合員とJAとの距離は物理的にも心理的にも広がっています。組合員の「お客様化」が進み親しみや意思反映、運営参画の機会に乏しい組合員が増加し、「わがJA意識」も低下してきました。また、正組合員も分化（大規模化・兼業化・土地持ち非農家等）が進み、准組合員も多様化して、協同組合に対する理解不足が課題となっています。このため、今後は、「組合員の全般的・平均的なニーズに応える活動」や前年踏襲の活動から、組合員の参加・参画レベルに合わせて、アクティブ・メンバーへの移行を意識した戦略的な活動が求められます。

長野県内のJA数については、令和2年11月にJA松本ハイランドがJA松本市・JA塩尻市と合併し、14となりました。全国的には、平成22年度以降ほぼ横ばいで推移していましたが、平成27年度以降、1県1JAまたは県域JA合併が進展したことで、JA数の減少がすすみました。また、今後の合併に向けた検討もす

すめられています。(令和3年4月1日現在 562JA)

## (2) 持続可能な JA 経営基盤をめぐる状況

JA 経営をめぐることは、経済事業の赤字を信用・共済事業の利益などで補う構造が継続しているなか、信用・共済事業の収益が縮小しており、事業総利益は減少傾向が続いています。高齢化・人口減少、低金利環境の継続など、外部要因からは環境の好転が見込めない状況です。

地域金融機関における地域商社化の動きや、政府による地銀再編支援措置など、外部環境の変化が加速しています。また、JA 版の早期警戒制度の見直しも見据えて、JA における経営の健全性を高め、経営の継続性を一層確保する必要があります。

- 令和3年2月に「新たな JA 長野県グループの姿に関する答申」が JA 長野県組織整備委員会でまとめられました。組織再編を優先するものでなく、すべての JA が経営の健全性を確保する自立的経営を原則とし、経営基盤確立強化計画の策定・実行が求められています。

## (3) 「食料・農業・農村基本計画」の実現に向けた役割発揮

令和2年3月に閣議決定された「食料・農業・農村基本計画」においては、食料安全保障を柱に、農林水産物・食品の輸出目標、関係人口など農村振興のための新たな活力の創造・活用、スマート農業の加速化やデジタル技術の活用推進などが提起されており、これまでの基本計画とは異なる視点での施策も提起・重視されています。

特に、中小・家族経営や地域政策への支援強化、農業・農村に対する国民理解醸成など、JA グループの考えが反映されている項目も多く、これらの施策に対して JA グループが自らの取組みとして役割を発揮していく必要があります。

- 長野県では、2022年度まで「第3期長野県食と農業農村振興計画」に沿って、振興計画が実施されています。JA 長野県グループとしても、行政と一体となって農業振興をすすめていく必要があります。

## (4) コロナ禍を契機とした価値観や社会・行動の変容と定着

新型コロナウイルス感染症の拡大は、わが国の社会、人々の生活、経済情勢に甚大な影響をもたらしています。そのような中、JA 長野厚生連は新型コロナウイルス感染症患者の受け入れ、ワクチン接種への対応等、公的医療機関として地域医療に大きく貢献しています。

コロナ禍がもたらした社会の価値観・行動の変容は、経済・生活、働き方、教育、行政、医療、防災など、さまざまな分野に生じており、これらの一部はコロナ禍が収束した後も定着するものと考えられます。JA は、<sup>ニューノーマル</sup>新常態社会における組合員・地域住民のニーズに対応した総合事業や活動の提供方法を整備する必要があります。

## (5) 劇的に拡大するデジタル化への対応

近年、著しい情報技術の発展が進むなか、2025年にITインフラを初期から支えてきた人材の退職や主要な基幹系システムのサポート年限など、いわゆる「2025年の崖」を迎えるとされています。政府はデジタル庁を創設し、2025年度までに国と地方のデジタル社会形成にかかるインフラ整備を完了するほか、農水省でもeMAFF（農林水産省共通申請サービス）導入により、補助金の申請などの行政手続の2022年度100%オンライン化をめざしています。

また、「第6期科学技術・イノベーション基本計画」において第5期基本計画に引続き「Society5.0」が提起されたことや、官民データ連携による新たなデジタル社会に向けたデータ戦略が策定されるなど、政府はデジタル化を社会的課題と位置づけており、官民における情報技術活用促進（デジタルトランスフォーメーション）への取組みが進展していきます。

JA長野県グループとしても業務・システムの統一化を進めるなど、新たな情報技術を活用し、官民デジタル化のさらなる加速に対応することが求められます。そのため時間軸と役割分担を整理した取組方針・戦略のもとで、取り残される組合員が出ないように、今後の情報技術活用促進（DX）を検討し、着手できる取組みから早急に始めることが必要です。

## (6) 持続可能な社会実現への要請

政府は「SDGsアクションプラン2020」を策定し、「行動の10年」として2030年の目標達成に向けた取組みを加速化していくことを示しています。SDGsの取組み分野はJA綱領と親和性が高く、既に取り組んでいるものも多くあり、JAグループにおける基本的な価値感を共有するものです。それらをふまえ、JA長野県グループでは、令和2年8月に「JAグループSDGs取組方針」を制定し、3つの分野・6つの取組みを通じてSDGsでめざす目標を達成していくこととしています。

こうしたなか、令和2年12月に「労働者協同組合法」が成立しました。その目的として、「多様な就労の機会の創出」と「地域における多様な需要に応じた事業の実施」を規定し、この2つの実現を通じて「持続可能で活力ある地域社会の実現に資すること」が最終的な目的として明記されました。SDGsの理念が明文化された法律という意味と、42年ぶりの協同組合に関する法律の成立という意味で、画期的な意義を持ちます。

また、パリ協定の枠組みをふまえて脱炭素社会の実現に向けて世界各国では温室効果ガス排出削減目標を打ち出しています。政府は「2050年カーボンニュートラル」に向けた2030年の温暖化ガス排出削減目標として2013年度比46%減を打ち出しており、官民挙げての一層の取組みが求められています。また、農林水産省においても、令和3年5月に「みどりの食料システム戦略」を取りまとめ、持続可能な農林水産業の実現に向けて、生産力向上と持続性の両立をイノベーションで実現することが掲げられました。JAグループは、こうした不連続な激しい環境変化と社会的な潮流に対し、協同の精神にもとづき組合員と対話を重ね、メンバーシップ組織として、ともに課題解決に取組み、JAの協同組合としての価値を高めていく必要があります。

### 3. 10年後の将来見通し

- 今後の取り組みを検討するにあたり、主要な指標について、現在と10年前の値を比較しました。また、10年後のデータについては、JA長野県地域開発機構のデータを使用しています。
- このまま推移すると、10年後には農業従事者数は激減、組合員の減少も加速するなど、農業・地域・JA組織などの基盤の弱体化が一層すすむことが想定されます。

	2010	2020 (現在)	2030 (推計)	2020/2010対比	2030/2020対比
人口					
(1) 長野県	215万人	203万人	187万人	94.4%	92.1%
うち65歳以上	57万人	64.9万人	66.4万人	113.9%	102.3%
(2) 全国	128百万人	121百万人	119百万人	94.5%	98.3%
県内農業の現況					
(1) 販売農家数	6.2万人	4.3万人	3.1万人	69.4%	72.1%
(2) 基幹的農業従事者数	8.3万人	5.5万人		66.3%	
うち65歳以上	5.7万人	4.0万人		70.2%	
(2) 販売金額別の経営体割合					
販売額1000万円以上	4,391経営体	4,312経営体		98.2%	
販売額300万円以下	52,275経営体	31,925経営体		61.1%	
(3) 農地面積	11.1万ha	10.5万ha	10.1万ha	94.6%	96.2%
JA数					
(1) JA数					
全国 (うち1県1JA)	715 JA (5県)	584 JA (10県)	481~529 JA (14~20県)	82.3%	
長野県	20 JA	14 JA		70.0%	
県内JAの現況					
(2) 組合員戸数	25.9万戸	24.0万戸		92.7%	
うち正組合員戸数	16.7万戸	13.8万戸		82.6%	
(3) 組合員数	32.4万人	32.5万人	27.5万人	100.3%	84.6%
うち正組合員数	20万人	17.5万人	14.2万人	87.5%	81.1%
65歳以上の正組合員の割合	52.5%	71.3%		18.8ポイント	
(4) 職員数	9804人	9396人		95.8%	
(5) 事業総利益	754億円	661億円 <sup>1</sup>	527億円 <sup>2</sup>	87.7%	79.7%

1 2019年    2 2028年

○10年後の販売金額別農家（農業経営体）数予測

販売金額別による経営体数・シェア		単位：経営体					
区分		販売金額 10～300万円未満	販売金額 300～1000万円未満	販売金額 1000万円以上	計	正組合員 数（人）	
実数	2016年 (H28)	県全体 1	38,161	6,755	4,317	49,233	
		割合(%)	77.5	13.7	8.8	100.0	
		系統	30,900	5,727	3,081	39,708	183,443
		割合(%)	77.8	14.4	7.8	100.0	
	2020年 (R2)	県全体 2	28,472	6,565	4,312	39,349	
		割合(%)	72.4	16.7	11.0	100.0	
系統		26,646	5,174	2,927	34,747	174,026	
	割合(%)	76.7	14.9	8.4	100.0		
予想	2030年 (R12)	県全体 3	—	—	—	31,580	
		系統	(26,000)	(5,000)	(3,000)	(34,000)	169,272
系統シェア率 (%)		H28	81.0	84.8	71.4	80.7	
		R2	93.6	78.8	67.9	88.3	
1 2015 (H27) 農林業センサスデータより。県全体データには、販売金額10万円未満の農家も含む 2 2020 (R2) 農林業センサスデータより。県全体データには、販売金額10万円未満の農家も含む 3 地域開発機構の予測による							

\* 農林業センサスデータは、経営体数のカウントをしているが、以下のコメントでは経営体数 = 農家数としています。

- ・長野県農業産出額は、1998年に2,697億円あり、農家数・栽培面積の減少により2008年まで減少、近年の価格高騰もあり2018年には2,616億円まで回復しています。
- ・一方、JA販売額は、1998年の2,735億円から減少し、2020年には1,867億円と約3割減少しています。
- ・長野県全体の販売農家数は、高齢化に伴い減少傾向にあります。しかし、県全体では販売金額1,000万円以上の農家数は、横ばいで推移していますが、系統内における1,000万円以上の農家数は減少傾向にあります。
- ・販売金額300万円以上1,000万円未満の農家数は、県全体で減少傾向にあります。系統内の減少数が大きくなっています。
- ・販売金額が300万円未満の地域農業を支える多様な担い手は、9割以上がJAに結集しており、地域農業の振興に寄与していると思われます。
- ・販売農家数が減少傾向にある中で、10年後もJAが地域農業の中心として農業・農家を支援していくには、大規模な担い手経営体のJA結集を増やし、自然減を上回る新規就農者の確保・中核的な担い手の養成、そして農業を継続できる農業所得の確保が必要です。

## 第 72 回 JA 長野県大会において JA 長野県グループがめざす方向

### 1. JA 長野県グループのめざす姿（10 年後）

第 71 回 JA 長野県大会（平成 30 年）では、2018 年度までの後期中期計画の達成状況をふまえ、次年度以降のめざすべき姿である「JA 長野県ビジョン 食と農で地域に笑顔をつくります」とその実現に向けた取組み具体策「3 カ年計画重点事項」を決議しました。

- 第 71 回大会以降、JA 長野県グループは大会で決議した「新時代へ向けた改革の実行」の実践に全力で取り組み、組合員との話し合いを経て、事業モデルの転換をはじめ創意工夫ある自己改革の取り組みが日々実践されており、多くの実績・成果が積みあがっています。そして「JA の自己改革に関する組合員調査」においても多くの組合員から総合事業を通じた自己改革への評価と期待の声をいただきました。
- 中長期的に劇的な環境変化が見込まれるなか、JA グループのあり方・ビジネスモデルは、大きな変革の過渡期を迎えています。そこで、「新たな JA 長野県グループの姿に関する答申」での意見も踏まえ、「2030 年（10 年後）の JA 長野県のめざす姿」を描き、「めざす姿」からバックキャスト（現状や課題から未来を考えるのではなく、「めざす姿」から逆算で“いま”を考える思考）により、中長期（10 年後）を見通して重点的に取り組む方向を共有します。
- また、「JA 長野県グループ SDGs 取組方針」を令和 2 年 8 月に中央会理事会において決定しました。SDGs の取組は JA 綱領・協同組合運動と親和性が高く、JA グループにおける基本的な価値を共有するものとなっています。持続可能な社会実現への要請などの中長期的に考慮すべき情勢・課題をふまえ、持続可能な食料生産や農業振興、地域社会づくり、気候変動リスク低減、脱炭素社会の実現等に向けて、総合事業と協同活動に取り組むことで、持続可能な開発目標（SDGs）達成への貢献をめざします。
- 第 71 回 JA 長野県大会で提起・決定した JA 長野県長期ビジョン「食と農で地域に笑顔をつくります」は、共通の組織・運営原則である JA 綱領の理念をもとに、「農業をどうしたいか（どのような姿が理想か）」「地域をどうしたいか（どのような姿が理想か）」の視点から検討したものであることから、今後とも変わらず実現をめざすべき姿であるという認識です。よって、JA 長野県ビジョン（JA グループの到達点）については、現行ビジョンを継続していくものとします。

## 2. JA長野県長期ビジョン

### 「食と農で地域に笑顔をつくります」

#### ビジョンサブテーマ

#### ～次代につなげる農業・組織・経営基盤の確立～

JA長野県グループは、平成30年度に開催した第71回JA長野県大会において、JA長野県ビジョン「食と農で地域に笑顔をつくります ～新時代へ向けた改革の実行～」の達成に向けた「2019～2021 3カ年計画重点事項」を策定し、「農業生産基盤の強化による産地の維持」「組合員とJAのつながりの強化」「総合事業を支えるJA経営基盤の確立」に継続して取り組んでいます。しかし、農業の国際化、高齢化の進展と人口減少社会の到来はもちろん、あいつぐ自然災害による農畜産物・農業施設等への被害、新型コロナウイルスの影響による業務用・イベントなどの農畜産物需要の減少など、農業・組織・経営基盤すべての面への影響が継続している状況です。

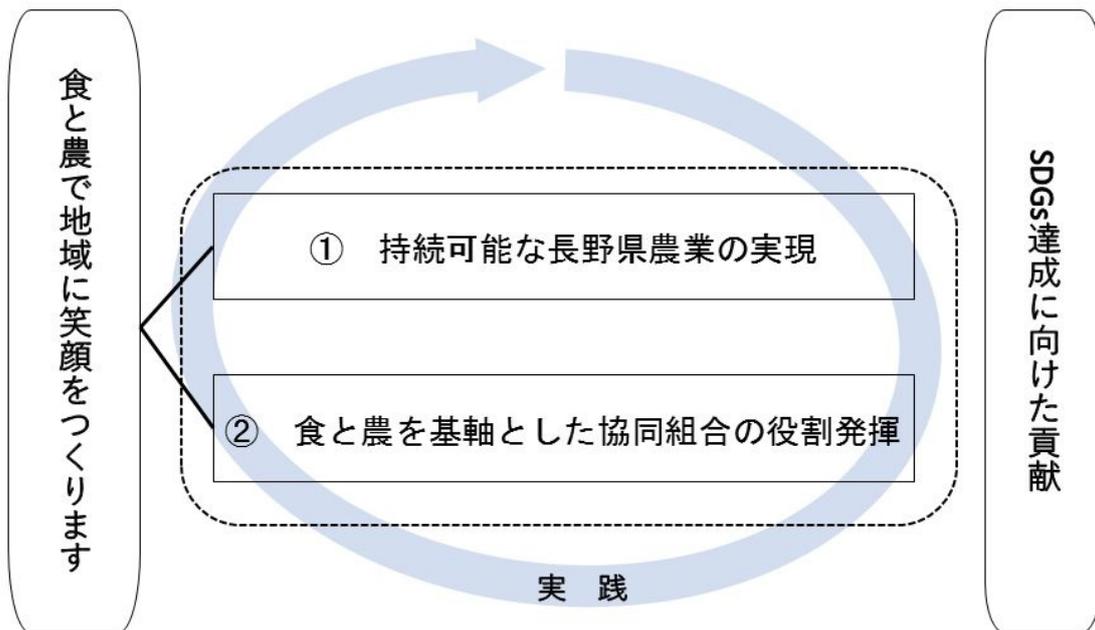
厳しい環境変化の渦中であり、組合員・役職員・地域に閉塞感が強まっていますが、人々の命の源である「食」と、その「食」をつくる「農業」を起点として、2030年（10年後）のJA長野県のめざす姿を描き、「めざす姿」から“いま”を考える思考により、中長期（10年後）を見通して重点的に取り組む方向を共有します。そして、組合員・役職員・地域住民みんなに笑顔が生まれている（活性化している）状態をつくりたいと考えます。前回大会時にJA長野県ビジョンを決定し、その後、大きな方向転換はないことから、現行のJA長野県ビジョンを継続することにしました。

前回3カ年計画検討時には、持続可能な開発目標（SDGs）達成に向けたJA長野県としての行動は盛り込みませんでした。今回の議案検討においては、「JA長野県グループの10年後のめざす姿」とSDGs達成に向けた期限が2030年と同一であること、そして、協同組合の思想としてSDGs達成に向けた貢献が盛り込まれていることから、各JAの3カ年計画実践を通してSDGsに積極的に取り組むこととします（事業計画の中でSDGs達成に向けた貢献を意識する）。

また、新型コロナウイルスによる社会と経済の歴史的な大転換を乗り越え、次の10年に向けた新たな一歩を踏み出すという決意を含め、3カ年計画のテーマとして、「～次代につなげる農業・組織・経営基盤の確立～」を設定します。

JA 長野県グループにおいては、これまでの自己改革の実績がある一方、実践途上の課題もあることから、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ます。そして、組合員と地域にとってなくてはならない存在であり続けるため、今回の大会において次の10年に向かって挑戦する「めざす姿」をあらためて提起します。

## 「10年後のめざす姿」の全体像イメージ



## 【JA 長野県グループのめざす姿（10年後）】

### 『持続可能な長野県農業の実現』

組合員がJAの購買・販売・営農指導事業を利用し、農業で所得を上げ、販売代金がJAの貯金口座に入金され、共済掛金やくらしの資金の原資になるというJA事業の基本循環をきちんと回していくため、原点である生産拡大に取り組めます。

大規模農家層の経営発展がなければ農業は産業として成立せず、かといって中～小規模農家がいなければ、農地の維持管理や多面的機能の発揮ができません。JAグループにおいて、大規模～小規模のあらゆる農家層へそれぞれのニーズに合った支援を実施し経営向上や生きがいづくりを図るとともに、地域の様々な農家層が相互に認め合い連携をする農村コミュニティ(プラットフォーム)を構築することで、持続可能な農業や産地の維持をめざします。

### 『食と農を基軸とした協同組合の役割発揮』

地域農業、地域社会がともに危機を迎えているなか、JAグループ単独で十分な役割を発揮することはできません。「地域共生社会の構成員」と連携しながら、「食」と「農」に関し、「地域に根ざした協同組合」としての「責任をはたすこと」で、持続可能な地域社会・農業の実現をめざします。

また、地域において、農業協同組合として総合サービスを提供することが、JAグループの大きな役割です。その役割を発揮するためには、厳しい将来見通しのなかでも、JAグループが健全な経営を前提に信頼を高めることで、「次世代」の組合員とともに継続的に「存立」することが不可欠です。

地域共生社会...制度・分野ごとの『縦割り』や「支え手」「受け手」という関係を超えて、地域住民や地域の多様な主体が『我が事』として参画し、人と人、人と資源が世代や分野を超えて『丸ごと』つながることで、住民一人ひとりの暮らしと生きがい、地域とともに創っていく社会

## 「10年後のめざす姿」実現と「SDGs 達成にむけた貢献」

農業・組織・JAの各事業・活動を通じてSDGs達成に向けて貢献します。

SDGsの中には、「協同組合の思想がちりばめられている」、あるいは「協同組合の定義・価値・原則の中にSDGsを先取りした考え方がいくつも埋め込まれている」、ととらえることができます。したがって、10年後のJA長野県グループの姿、「持続可能な長野県農業の実現」「食と農を基軸とした協同組合の役割発揮」が実現できるよう、様々な施策を実践することを通じて、JA長野県グループとしてのSDGs達成に向けた貢献をおこないます。実践するにあたっては、県統一行動の策定や「JA長野県グループSDGs取組方針」にもとづく、各組織それぞれの実践をするとともに、積極的な情報発信を行います。

### 3. 中長期（10年後）を見通して取組む事項

10年後の将来見通しをふまえると、農業・地域・JA組織などの基盤自体が危機的な状況にあるといえ、このまま推移すると、それぞれの持続可能性が懸念されます。「めざす姿」を実現する前提として、早急に各基盤の確立・強化に取り組めます

- 「めざす姿」で実現する「持続可能な長野県農業の実現」と「食と農を基軸とした協同組合の役割発揮」に対応して、農業、組織・JAの2つの分野について、中長期を見通して以下のことに取組めます。

#### (1) 農業

JA長野県グループは、農業者の所得増大と農業生産の拡大に向けて、不断の自己改革を進めるとともに、食料自給率の向上、環境問題へ大きく貢献できる協同組合として、環境負荷に配慮しつつ、持続可能な食料・農業基盤の確立に取り組めます。

JAは、これまですすめてきた組合員との対話運動をさらに深化し、農業構造の変化をふまえた地域農業振興計画などの産地づくりや事業実施・施設運営への組合員の参画・意思反映等をすすめます。

JAは、人口減少の進行と急速な高齢化をふまえ、確保すべき次世代の組合員数などの目標を設定したうえで、多様な次世代の担い手の確保・育成に取り組めます。

また、担い手に寄り添い、経営相談や労働力支援、JA出資型農業法人等による農作業受託・農業経営やスマート農業の導入による省力化支援等に取り組むとともに、多様な人材が働きやすい農業環境づくりに取り組めます。特に、担い手対策会議や連合会と連携して、担い手経営体の課題解決に重点的に取り組めます。

また、輸出の拡大や、企業等と連携した商品開発等による新たな市場の創出、持続可能な物流体制の構築などの取組みを通じて、フードバリューチェーンの構築をおこない、販売力の強化をはかります。

JAは、デジタル化の進展もふまえ、営農・経済事業の業務の重点化・効率化や、農業ICTを活用した農業生産性の向上と営農指導の効率化・高度化に取り組めます。また、効果的な営農指導体制の再構築、営農指導員の育成強化をはかります。

## ( 2 ) 組織・JA

多様な組合員や地域住民等との対話を通じ、その特性・ニーズに対応した協同組合活動や総合事業によるサービスを提供します。それにより、多様な関係者との連携のもと、関係人口・地域住民との接点強化による地域活性化を実現し、地域の活力をJA組織基盤に取込むことで、盤石な事業基盤を構築します。

田園回帰の動きの加速化をふまえ、JAは関係人口の創出と、その受け皿としての機能を発揮し、地域への関わりの促進・定着に寄与することで、地域活性化をはかります。

地域住民・関係人口との「農」を通じた接点づくりを行うとともに、地域共生社会の一員として、地方公共団体や地域の事業者など産官学の多様な関係者と連携を強化し、多様な生活スタイルに応じた生きがいや地域・社会貢献の機会を提供することや、生活インフラ機能の維持に貢献することで、地域活性化や地域とJAの結びつきを一層強化します。

既存の正・准組合員に加え、地域活性化により創出した新しい活力である次世代を含めた新たな活動参加者・新規就農者ともアクティブ・メンバーシップへと取組みの深化をはかり、組合員の定着・拡大をすすめます。

対話運動や協同組合活動について、対面の活動と環境変化をふまえた非対面・デジタルによる活動との融合をすすめるとともに、メンバーシップの段階等による組合員の類型に応じたニーズ把握を徹底することで、組合員の意思反映・運営参画を強化します。

JAは、将来にわたって持続可能な組織として「不断の自己改革」を実践し、役割を發揮し続けるため、将来見通しをふまえて効率化戦略・成長戦略を策定し、経営計画に反映・実践をすることで、持続可能なJA経営基盤の確立・強化に継続的に取り組めます。そのうえで、環境変化に対応した新たな事業方式による収支確保にむけ、事業再編や施設利用のJA間連携、連合会との共同運営、組織再編などの体制整備を検討します。

JAは経営の健全性を確保し、不祥事等を未然に防止するとともに早期に発見するガバナンス（業務執行体制）の構築や内部統制の強化、役職員のコンプライアンス意識の向上に取り組み、中央会・連合会は連携のうえJA経営の高度化を支援します。

JA長野県グループは、コロナ禍を契機とした官民デジタル化のさらなる加速に対応し、業務・システムの統一化、デジタル化をすすめ、業務の効率化や組合員・利用者との接点構築を強化するとともに、利便性向上に取り組めます。

(1)(2)の取組みを通じて、

- 協同組合は、「相互扶助」の考えのもと「一人は万人のために、万人は一人のために」を基本に運営しており、「誰一人取り残さない」の理念を掲げるSDGsの達成にあたって重要な役割を担う民間セクターの一員として、国連や政府の「SDGs実施指針」にも位置付けられています。
  
- JA長野県グループは、「食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」としてJA綱領のもと取り組んでいる様々な事業・活動がSDGsの達成に貢献するものであることをふまえ、積極的な情報発信を行います。
  
- JA長野県グループは、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の高まりなど中長期的に考慮すべき情勢・課題をふまえ、持続可能な食料生産や農業振興、地域社会づくり、気候変動リスク低減、脱炭素社会の実現等に向けて、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します。
  
- このため、JA長野県グループは、それぞれの組織において、「JAグループSDGs取組方針」にもとづいて、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ます。

## ．次期3カ年計画重点事項における取組み実践方策

### 1．直近3カ年で重点的に取組むテーマ

○直近3カ年で全組織をあげ、重点的に取り組む「JA 長野県3カ年計画重点取組み事項（2022～2024）」を策定します。重点取組み事項は、総花的な内容とはせずに、環境認識を踏まえ、各組織の3カ年計画に指針を与えることができる項目、事業一体的・横断的に取り組む項目、事業構造の改革、経営資源の選択と集中を行う項目などの視点で重点化を行います。

特に、次期の3カ年計画は、「10年後のめざす姿」実現に向けて、成長の種を蒔く時期でもあります。特に、農業生産の拡大・農業所得の増大実現に向けた取組み、JA組織基盤を強化し、盤石な事業基盤の構築を色濃く打ち出していく必要があります。

○そこで、「組合員との対話運動」を基本にJAへの信頼を高め、継続して関係を強化するとともに、その声をJAの事業・活動への意思反映につなげることで、組合員とともにその達成に向けた課題解決に取り組めます。

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、各JAの実態に応じて、その属性や特性をふまえ対象者を特定したうえで、各JA・組合員等の実態や対話等を通じて把握した主なニーズに応じ、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み実践方策を定め、めざす姿の実現に取り組めます。

#### 【組合員の類型化とJAとして関係を強化する対象者（例示）】

対象者	属性・特性による類型の区分	農業振興上の区分
正組合員	地域農業をリードする「担い手経営体」である組合員 地域農業を支える「中核的担い手」である組合員 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
准組合員	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
地域住民・関係人口	食と農に関する活動に取り組む地域住民・関係人口	

各JA、中央会・連合会では、本計画の項目については、自らの環境変化や実態・戦略を改めて確認したうえで、その実情に合わせて検討・実践します。

## テーマ 1 ; 農業所得増大へのさらなる挑戦

### 【趣旨】

10年後の階層別戸あたり販売高を10~30%アップを実現するために、生産拡大・販売拡大をめざします。そのためには、生産拡大を担う担い手にとっての規模拡大・労働力確保・JA事業全体での生産拡大支援や、自給的農家を含めた多様な担い手の育成・確保を含め、「地域全体の生産基盤の強化」をめざします。

また、JA長野県グループは、持続可能な社会実現への要請などの中長期的に考慮すべき情勢・課題をふまえ、持続可能な食料生産や農業振興、地域社会づくり、気候変動リスク低減、脱炭素社会の実現等に向けて、SDGs達成への貢献をめざします。

### 【主要施策】

#### 担い手ニーズへの対応によるJAへの結集と生産基盤の強化

担い手の経営形態等の状況を点検し、個別課題やニーズに対応するための体制整備、情報共有による対応強化により、JA事業への結集を図ります。また、マーケットインに基づく重点振興作物の提案、農業開発基金事業等の再構築による産地・生産基盤の強化により、農業所得の増大を目指します。

#### 所得増大につながる販売力強化とコスト削減

急速に変化する流通・消費構造に対応する農畜産物の販売力強化とコスト低減に取り組めます。

#### 営農・農業関連事業の効率化と成長に向けた実践

JA・連合会は、令和3年度に策定される経営基盤確立強化計画にもとづき、「新たなJA長野県グループの姿に関する答申」を令和6年度末の実現に向けて取り組めます。

#### 生産者の声を反映した農業政策・地域政策の確立

「食料・農業・農村基本計画」「長野県食と農業農村振興計画」等の実現に向けて、現場の実態を踏まえた農業者・生産組織等の声を国政・県政等に継続して届けます。

## テーマ 2 ; 不断の自己改革による組織・経営基盤の確立

### 【趣旨】

人口減少・過疎化の進展などにより、地域社会の存続は危機的な見通しにあるとともに、正組合員減少に歯止めがかからない状況から、JA の組織基盤弱体化が懸念されます。多様な組合員のニーズを踏まえた組合員対応として、関係人口の拡大を捉えて新たな活動参加者や農業応援団とアクティブ・メンバーシップを構築することで地域・組織の活性化に取り組めます。

「新たな JA 長野県グループの姿に関する答申」に記載のとおり、経営の持続性（各事業の健全性）を確立するための経営基盤確立強化計画の策定・実行・実践に取り組めます。各事業については、10 年先の経営環境を見通した成長戦略（信用・共済・経済）に取り組めます。とりわけ IT・DX の急速な進展をふまえた系統事業方式・事業推進形態の研究・検討も盛り込みます。

また、SDGs 達成に向けた貢献として、組合員・地域住民も巻き込んで行動します。それらの活動については、SNS を含めた広報活動とも連携し、さらなる活動の輪を広げます。

### 【主要施策】

多様化している組合員のメンバーシップ強化

- ・「組合員との対話運動」を継続・拡大し、JA への「意思反映」「運営参画」への促進をはかり、メンバーシップ強化をはかります。
- ・関係人口の拡大を捉えて新たな活動参加者や地域住民とも関係深化を構築することで地域・組織を活性化し、「農業振興の応援団」である組合員の拡大・定着に取り組めます。

新たな事業方式による事業成長と事業運営の効率化による収益性の向上

- ・信用、経済、共済、厚生事業において  
10 年先を見通した新たな事業展開(戦略)により地域に潜在する需要を掘り起こし、事業量を拡大します。また、組合員・利用者サービス向上と事業運営の効率化を両立できる最適な事業実施体制、管理体制を構築します

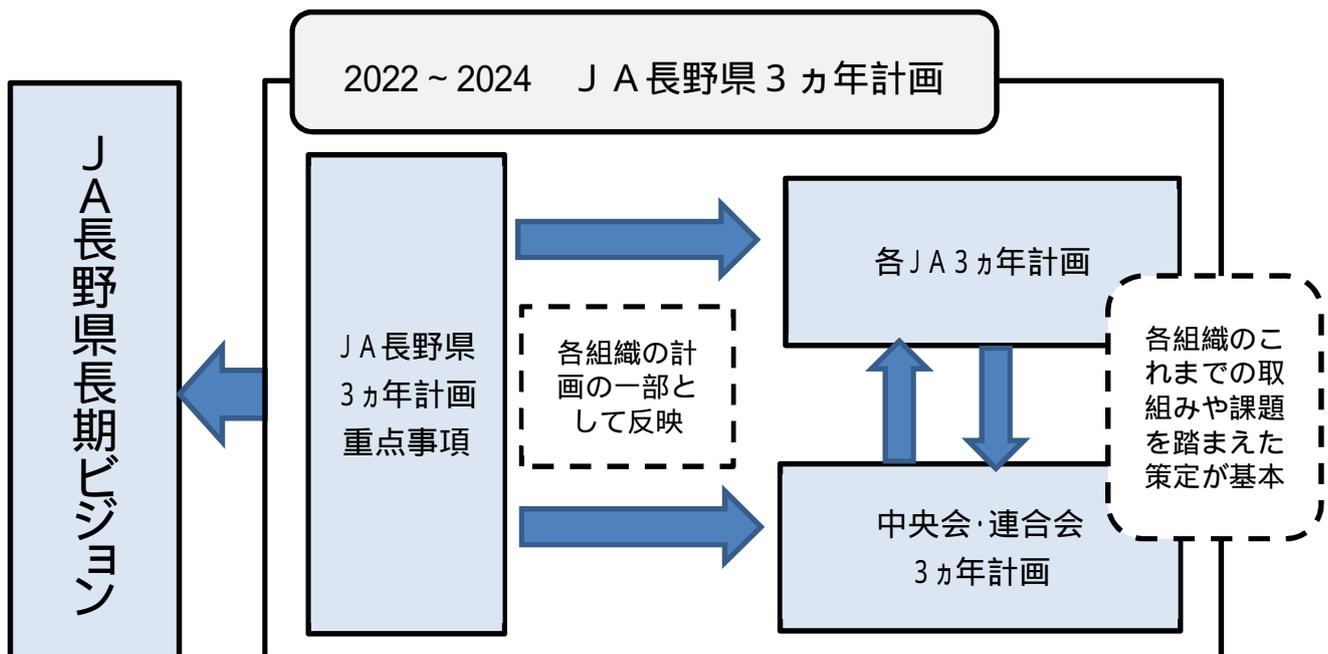
事業戦略を支える経営管理の変革

- ・協同組合運営を担える人材育成に取り組むとともに、働き方改革に貢献する人事施策を実践します
- ・持続可能な収益性・将来にわたる健全性の確保に向けた経営管理・経営改善を実践できる態勢を確立するとともに、経済活動に甚大な影響を及ぼす災害・感染症に対応する危機管理態勢を再構築します。

## 2. 次期3カ年計画重点事項の位置づけ

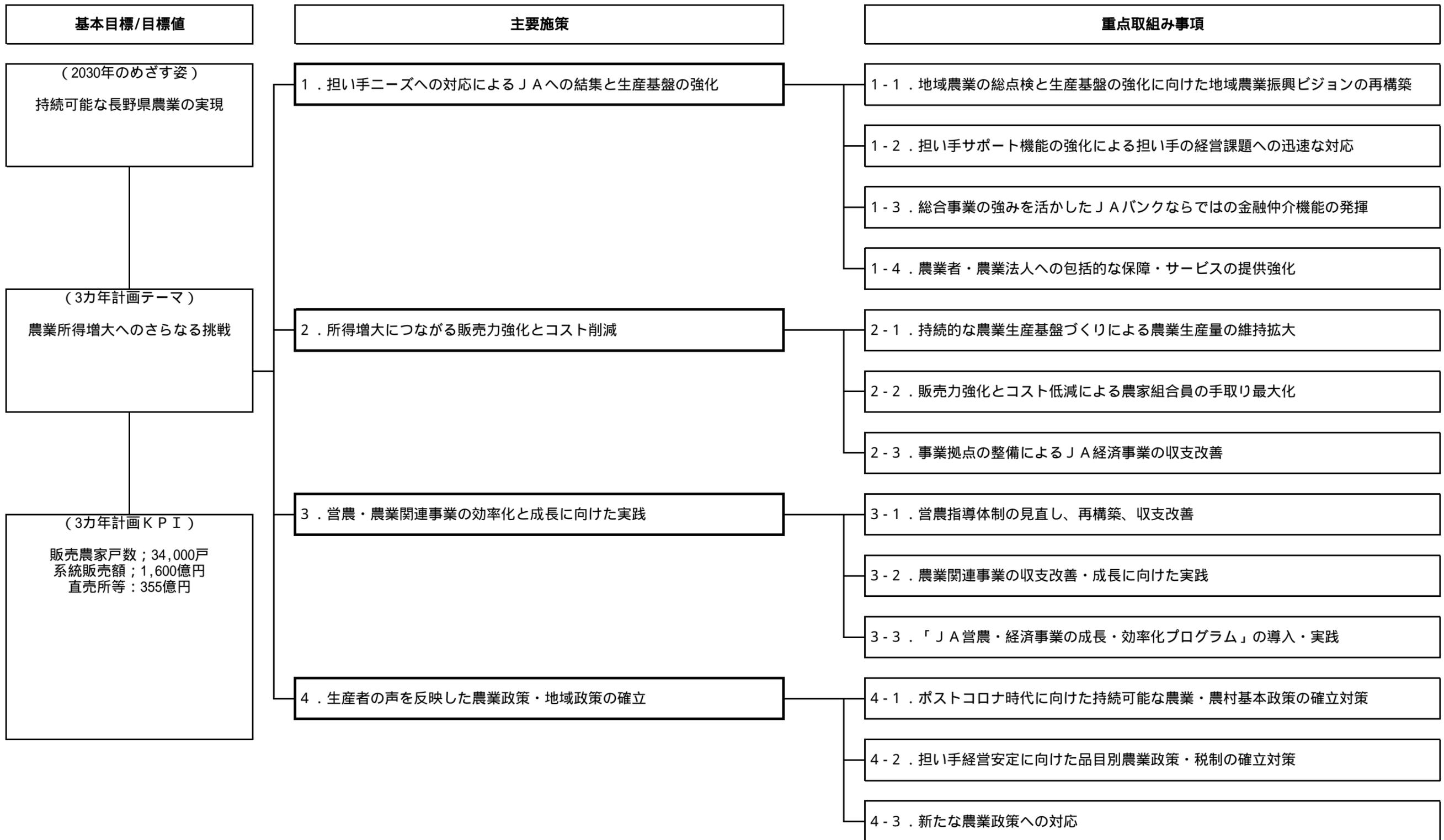
全体の建付けやJAの計画との関連性、組織協議事項について以下の通り整理をします。

- (1) 「10年後のめざす姿」に向けた「3カ年達成目標」に向かって各JA・連合会で様々な施策を検討・設定していきます。
- (2) 農業及びJAを取巻く経営環境が前回JA大会時よりJA毎に異なっていることから、次期3カ年で、県全体で特に重点と考える施策を「主要施策」として提起しています。(これまで全県的に取り組みが弱かった内容や、新しく取り組む必要があると考える施策)  
  
次期3カ年計画重点事項の「主要施策」に記載のない項目は取組まないということではなく、当然各JA・組織の総括により継続実施をしていく施策やJA独自の施策があります。
- (3) 各JA・連合会は、これまでの取組みの総括や地域特性、環境変化等を踏まえ、次期3カ年計画を策定していきますが、「3カ年計画重点事項」の内容(考え方)については、具備すべき要素として各組織の計画に反映し、具体策を検討します。
- (4) JA長野県長期ビジョン実現に向けた、「JA長野県3カ年計画重点事項」「各JA3カ年計画」「中央会・各連合会3カ年計画」の総体をもって、『2022～2024 JA長野県3カ年計画』とします。



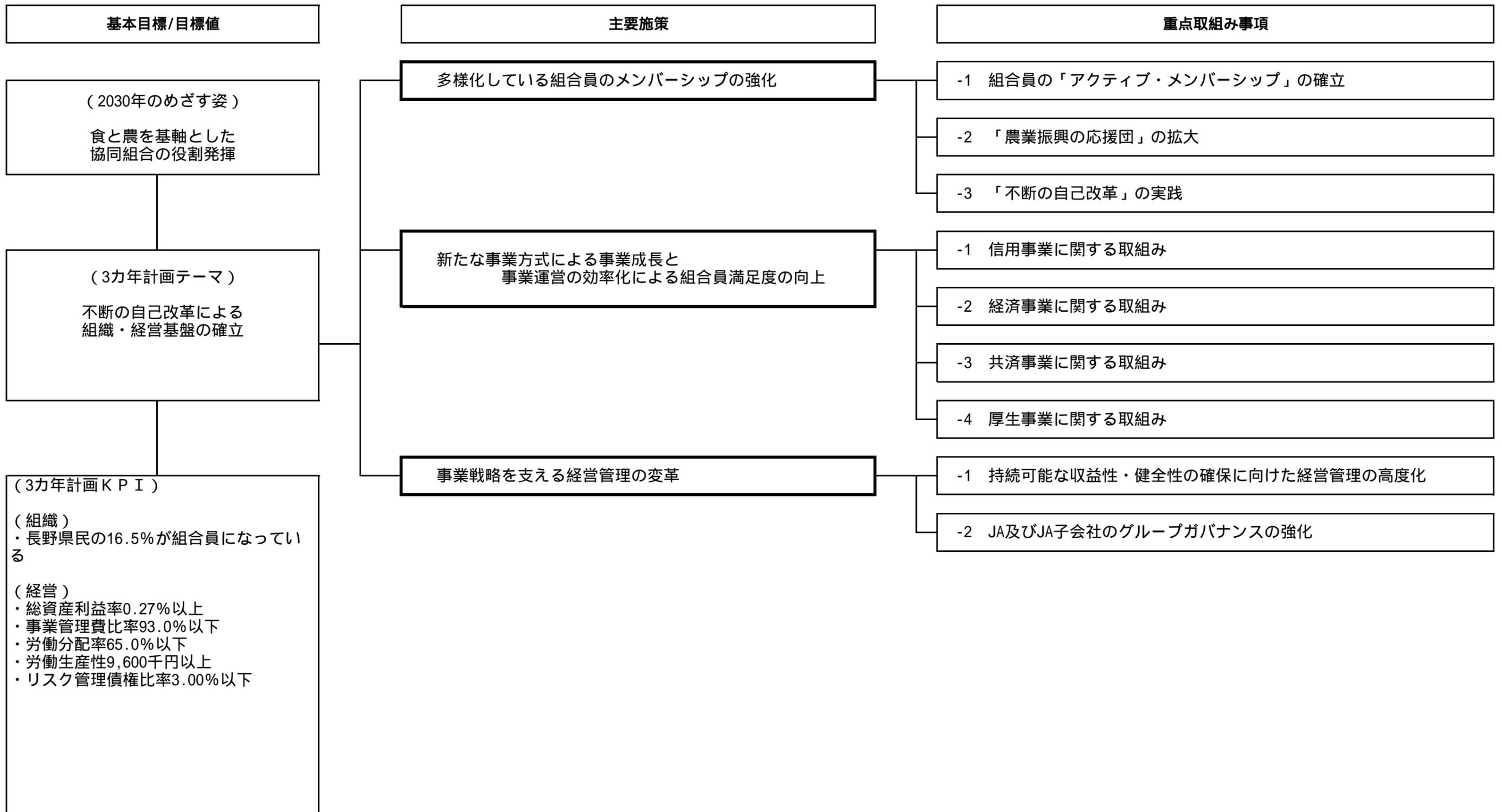
# 2022～2024 JA長野県3カ年計画重点事項

## 「農業」分野の取組み





2022～2024 JA長野県3カ年計画重点事項



### 3 . テーマ 1 \_農業所得増大へのさらなる挑戦



## 持続可能な長野県農業の実現

組合員がJAの購買・販売・営農指導事業を利用し、農業で所得を上げ、販売代金がJAの貯金口座に入金され、共済掛金やくらしの資金の原資になるというJA事業の基本循環をきちんと回していくため、原点である生産拡大に取り組みます。

大規模農家層の経営発展がなければ農業は産業として成立せず、かといって中～小規模農家がいなければ、農地の維持管理も難しくなり多面的機能の発揮ができません。JAグループにおいて、大規模～小規模のあらゆる農家層へそれぞれのニーズに合った支援を実施し経営向上や生きがいを図るとともに、地域の様々な農家層が相互に認め合い連携をする農村コミュニティ（プラットフォーム）を構築することで、持続可能な農業や産地の維持をめざします。

### バックカスティングによる各期間の到達水準

令和2年度実績 (基準)	(令和4～6年) 令和6年度末の 到達水準	(令和7～9年) 令和9年度末の 到達水準	(令和10～12年) 令和12年度末の 到達水準
販売農家戸数 34,747戸	34,000戸	34,000戸	34,000戸
販売額 1,548億円	1,600億円	1,660億円	1,760億円
直売所等 329億円	355億円	390億円	427億円

販売農家戸数：販売金額10万円以上の担い手農家数

販売額：販売額10万円以上の合計金額(販売共計システム)

直売所等：販売額10万円未満および直売所出荷者等の合計金額

到達水準は30%UPで仮置き



令和2年度販売額 1,548億円 ...

販売品販売高合計 1,877億円 ... = 329億円

「持続可能な長野県農業の実現」の到達水準

- 持続可能な農業の達成指標として、「農業所得」が挙げられます。
- 農業所得は、「売上(販売量×価格) - コスト」から構成されます。
- JA長野県グループでは、売上増加とコスト低減に向けた取組みを各JA・連合会が実践しています。
- 「10年後のめざす姿」の到達点として、販売規模別農家戸数と販売金額の目標値を明確にします。
- 2020年の販売農家戸数を10年後も確保し、販売金額も規模に応じ伸長を図ります。

販売農家数にもとづく目標販売額  
 $(26,000 \text{ 戸} \times 100 \text{ 万円}) + (5,000 \text{ 戸} \times 600 \text{ 万円}) + (3,000 \text{ 戸} \times 4,000 \text{ 万円}) = \underline{1,760 \text{ 億円}}$

年度	項目	販売金額		
		10～300万円未満	300～1000万円未満	1000万円以上
2016(H28)年	販売額合計(a)	236億円	305億円	1,089億円
	農家戸数(b)	30,900戸	5,727戸	3,081戸
	戸当販売額(a/b)	77万円	533万円	3,537万円
2020(R2)年	販売額合計(a)	203億円	281億円	1,064億円
	農家戸数(b)	26,646戸	5,174戸	2,927戸
	戸当販売額(a/b)	76万円	545万円	3,635万円
2030(R12)年	販売額合計(a)	260億円	300億円	1,200億円
	農家戸数(b)	30%UP 26,000戸	10%UP 5,000戸	10%UP 3,000戸
	戸当販売額(a/b)	100万円	600万円	4,000万円

- ・2016年、2020年の販売額は symfo-JA から抽出したものであり、直売所を通じた販売額等は含まれていない。よって、各年度の合計額は決算時の販売品販売高(全県合計)とは一致しない。
- ・1,000万円以上の経営体は、販売額10%UPとして目標額を4,000万円とした。300万円～1,000万円未満の農家は、販売額10%UPとして目標額を600万円とした。300万円未満の農家は、販売額30%UPとして目標額を100万円とした。
- ・農家戸数は、300万円以上1,000万円未満の農家戸数は減少と見込み、1,000万円以上の農家の育成と、地域農業を支える300万円未満の農家を2020(R2)年水準と設定した。

区分		販売金額 10～300万円未満	販売金額 300～1000万円未満	販売金額 1000万円以上	計	
実数	2016年 (H28)	県全体※1	38,161	6,755	4,317	49,233
		割合(%)	77.5	13.7	8.8	100.0
	2020年 (R2)	系統出荷	30,900	5,727	3,081	39,708
		割合(%)	77.8	14.4	7.8	100.0
		県全体※2	28,472	6,565	4,312	39,349
		割合(%)	72.4	16.7	11.0	100.0
系統出荷	26,646	5,174	2,927	34,747		
割合(%)	76.7	14.9	8.4	100.0		
系統シェア率 (%)	H28	81.0	84.8	71.4	80.7	
	R2	93.6	78.8	67.9	88.3	

## 農業所得増大へのさらなる挑戦

10年後の階層別戸あたり販売高を10～30%アップを実現するために、生産拡大・販売拡大をめざします。そのためには、生産拡大を担う担い手にとっての規模拡大・労働力確保・JA事業全体での生産拡大支援や、自給的農家を含めた多様な担い手の育成・確保を含め、階層別の営農指導・事業提案等により「地域全体の生産基盤の強化」をめざします。

また、JA長野県グループは、持続可能な社会実現への要請などの中長期的に考慮すべき情勢・課題をふまえ、持続可能な食料生産や農業振興、地域社会づくり、気候変動リスク低減、脱炭素社会の実現等に向けて、SDGs達成への貢献をめざします。

令和6年度末の到達水準	
販売農家戸数	34,000戸
販売額	1,600億円
直売所等	355億円

### 主要施策1：担い手ニーズへの対応によるJAへの結集と生産基盤の強化

#### 1. 10年後の目指す姿に向けた取組む方向（背景・内容）

- (1) 販売農家数が減少傾向にある中で、10年後もJAが地域農業の要として農業・農家を支援していくには、大規模な担い手経営体を中心にJA結集を増やし、自然減を上回る新規就農者の確保・中核的な担い手の育成、そして農業経営を継続できる農業所得の確保が必要となります。
- (2) JAは、現状の担い手の経営形態や年齢構造、後継者の有無、耕作面積、作付品目等の状況を点検し、確保すべき次世代の担い手経営体数、系統出荷数量・面積等の目標を設定した上で、所得確保に向けた重点振興作物の提案、事業承継支援や新規就農支援等による、次世代を担う担い手の育成・就農定着に向けた取組みなど、階層別の営農指導・事業提案等をすすめます。
- (3) とりわけ、農業法人・大規模農業者など地域農業の中心となる担い手経営体（約7%）が販売額の約7割を占めることから、そうした担い手経営体に寄り添い、個別課題やニーズに対応するための体制整備や部門を超えた情報の共有化を図り対応することで、JA事業への結集を図るとともに、農業開発基金事業等を活用した生産振興誘導により産地・生産基盤の維持と農業所得のさらなる増大を目指して参ります。

10年後の将来見通し

	2010	2020 ( 現在 )	2030 ( 推計 )	2020/2010対比	2030/2020対比
人口					
( 1 ) 長野県	215万人	203万人 ↓	187万人 ↓	94.4%	92.1%
うち65歳以上	57万人	64.9万人 ↑	66.4万人 ↑	113.9%	102.3%
( 2 ) 全国	128百万人	121百万人 ↓	119百万人 ↓	94.5%	98.3%
県内農業の現況					
( 1 ) 販売農家数	6.2万人	4.3万人 ↓	3.1万人 ↓	69.4%	72.1%
( 2 ) 基幹的農業従事者数	8.3万人	5.5万人 ↓		66.3%	
うち65歳以上	5.7万人	4.0万人 ↓		70.2%	
( 2 ) 販売金額別の経営体割合					
販売額1000万円以上	4,391経営体	4,312経営体 ↓		98.2%	
販売額300万円以下	52,275経営体	31,925経営体 ↓		61.1%	
( 3 ) 農地面積	11.1万ha	10.5万ha ↓	10.1万ha ↓	94.6%	96.2%
県内JAの現況					
( 2 ) 組合員戸数	25.9万戸	24.0万戸 ↓		92.7%	
うち正組合員戸数	16.7万戸	13.8万戸 ↓		82.6%	
( 3 ) 組合員数	32.4万人	32.5万人 ↑	27.5万人 ↓	100.3%	84.6%
うち正組合員数	20万人	17.5万人 ↓	14.2万人 ↓	87.5%	81.1%
65歳以上の正組合員の割合	52.5%	71.3% ↑		18.8ポイント	

◇ 皆で支える農業・農村のイメージ ◇



イメージ「第3期長野県食と農業農村振興計画」

## 2. 次期3カ年の重点取り組み事項

### (1) 地域農業の総点検と生産基盤の強化に向けた地域農業振興ビジョンの再構築

JAは、担い手アンケート・動向分析調査等の実施、担い手農家台帳整備、系統結集状況（販売・資材）の点検を行い、組合員との対話により重点振興作物等の作付面積・販売数量・資材供給等の目標を設定し、階層別の営農指導方針や総合事業提案、JA結集施策の明確化を図り、人・農地プランとも連動した地域農業振興ビジョンの再構築をすすめます。

#### (階層別営農指導・事業提案の例)

担い手区分	指導・提案手法	方向性
担い手経営体 (販売額1,000万円以上)	営農技術員・渉外担当者等による個別訪問・個別指導など	スマート農業の導入による大規模低コスト化生産など
中核的担い手 (300万円～1,000万円)	営農技術員等による定期訪問・集団指導など	マーケットインに基づく生産誘導など
多様な担い手 (300万円未満)	営農経済部門職員による窓口対応など	少量多品目栽培による直売所向けなど

総点検結果に基づき地域農業振興ビジョンには、確保すべき次世代の担い手数の目標設定、重点振興作物等の生産・販売目標、重点対応農家の設定、重点振興作物の導入・拡大などを組合員との対話を基本に設定します。その際は、人・農地プランとの連動にも配慮します。また、JAは、JA出荷に向けた支援策、担い手支援策、重点対応農家への個別支援によるJA事業への結集などを地域農業振興ビジョンの中へ位置付けます。

地域農業振興ビジョンの実践に向けては、将来見通しの総点検による産地での危機感の共有と実効性のある次世代担い手対策、JA結集対策の実践により生産基盤の強化を図ります。また、JAは、進捗管理に基づき、必要に応じて地域農業振興ビジョンの見直しを図ります。

JAが策定する地域農業振興ビジョンに基づく重点振興作物の導入やJA・県域等が一体的に生産振興・販売拡大を図るため、JA・中央会・各連合会は、農業開発基金事業等の継続による生産基盤強化、農業振興策などの支援に取り組みます。

多様なニーズと JA に求められる取組実践方策(例)

	主な対象者	主なニーズ	主な取組実践方策
<b>担い手経営体</b> 1 組合員戸数の 8.4 % システムシェア 67.9 %	> 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	■ 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	■ 県域担い手サポートセンター、連合会と連携した <b>高度な個別対応、総合事業提案</b> ■ 実需者との多様な契約方式による販売の拡大
<b>中核的担い手</b> 2 組合員戸数の 14.9 % システムシェア 78.8 %	> 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	■ 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入	■ 農業労働力の支援と働きやすい環境整備 ■ <b>次世代総点検運動による次世代の担い手の確保</b> ■ <b>専門家と連携した相続・事業承継支援</b> ■ 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 ■ <b>農業経営支援による所得増大の伴走支援</b> ■ 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
<b>多様な担い手</b> 3 組合員戸数の 76.7 % システムシェア 93.6 %	> 準主業農業者 (半農半X、マルチアフォーカス含む) > 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	■ ファーマーズマーケットへの出荷 ■ 農地管理	■ 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
<b>准組合員</b>	> 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	■ JAの活動・運営参画 ■ 農業・地域の振興 ■ 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・出荷機会	■ モニター制度等による意思反映 ■ <b>JAの地域農業振興等への理解・賛同と組合員加入</b> ■ ファーマーズマーケットや学校給食の地場産利用等を通じた「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
<b>地域住民等</b>	> 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)	■ 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	■ <b>親元就農も含めた新規就農への支援強化</b> ■ 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

1 2020年 販売額 1,000 万円以上の農家。  
 ※2 2020年 販売額 300 万円～1,000 万円の農家。  
 ※3 2020年 販売額 300 万円未満の農家。  
 (販売額は symfo-JA から抽出したものであり、直売所を通じた販売額等は含まれていない。前述のとおり)

## (2) 担い手サポート機能の強化による担い手の経営課題への迅速な対応

担い手の経営課題・ニーズや JA 事業の利用状況、経営実態を把握し、情報の共有化と課題対応（総合事業提案）を進めるため、JA・中央会・連合会は、担い手サポート機能の強化を図り、JA 事業への結集を進めます。

担い手のワンストップ総合支援窓口として、全ての JA に各事業の担当者からなる会議体である「JA 担い手対策会議（仮称）」を設置します。中央会・各連合会では、既存の「県域担い手対策会議」がその役割・機能を担い、JA との連携強化を図ります。

担い手対策会議の役割・機能として、以下を想定しております。

ア．抽出した重点対応農家を中心に担い手への巡回訪問等により積極的に出向き、事業推進のほか、担い手の経営課題やニーズの把握とその共有を図り、JA・中央会・連合会が一体となった課題解決のための総合事業提案を行います。

また、必要に応じて各分野の担当職員の同行訪問等により、担い手ニーズに応じた迅速な対応を図ります。

JA とともに地域農業振興を図る意思のある系統外の経営体に対しても、その取り込みに向けて訪問活動を進めます。

イ．今後の農業人口の減少を見据え、現在の生産基盤を次世代の担い手へ円滑に引き継ぐため、経営継承支援事業に積極的に取組みます。とりわけ、中央会では各 JA と連携し、後継者不在農業者の各種資産の見える化（システム化）を進め、継承希望者（第 3 者継承）との仲介を進めます。

ウ．JA の農業簿記の記帳代行業務の取組強化を図り、担い手の経営実態を把握するとともに、経営分析・経営診断の実施などにより、営農技術員等の経営指導・相談業務、税務支援をサポートします。

営農技術員の経営指導能力の向上に向けた研修の見直し、将来的な記帳代行業務の中央会への集約についての検討を進めます。

エ．行政等とも連携し、各種情報の共有化とその活用のための仕組みづくり（DX 化）を進めます。

## (3) 総合事業の強みを活かした JA バンクならではの金融仲介機能の発揮（信用）

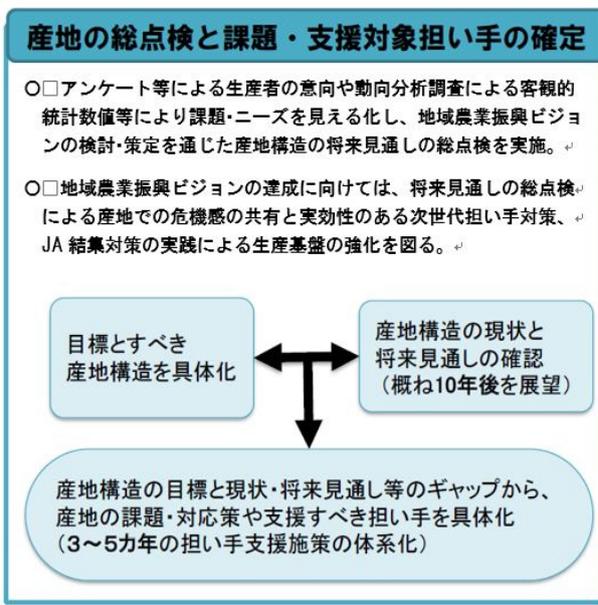
担い手のニーズに応じた的確な資金対応力の強化を図るとともに、担い手の経営の安定・成長に向け、経営課題の解決に取り組めます。

## (4) 農業者・農業法人への包括的な保障・サービスの提供強化（共済）

農業分野については、営農技術員等と連携して、公的保障を含めた農業リスクを相談できる体制整備・保障提供に取り組めます。

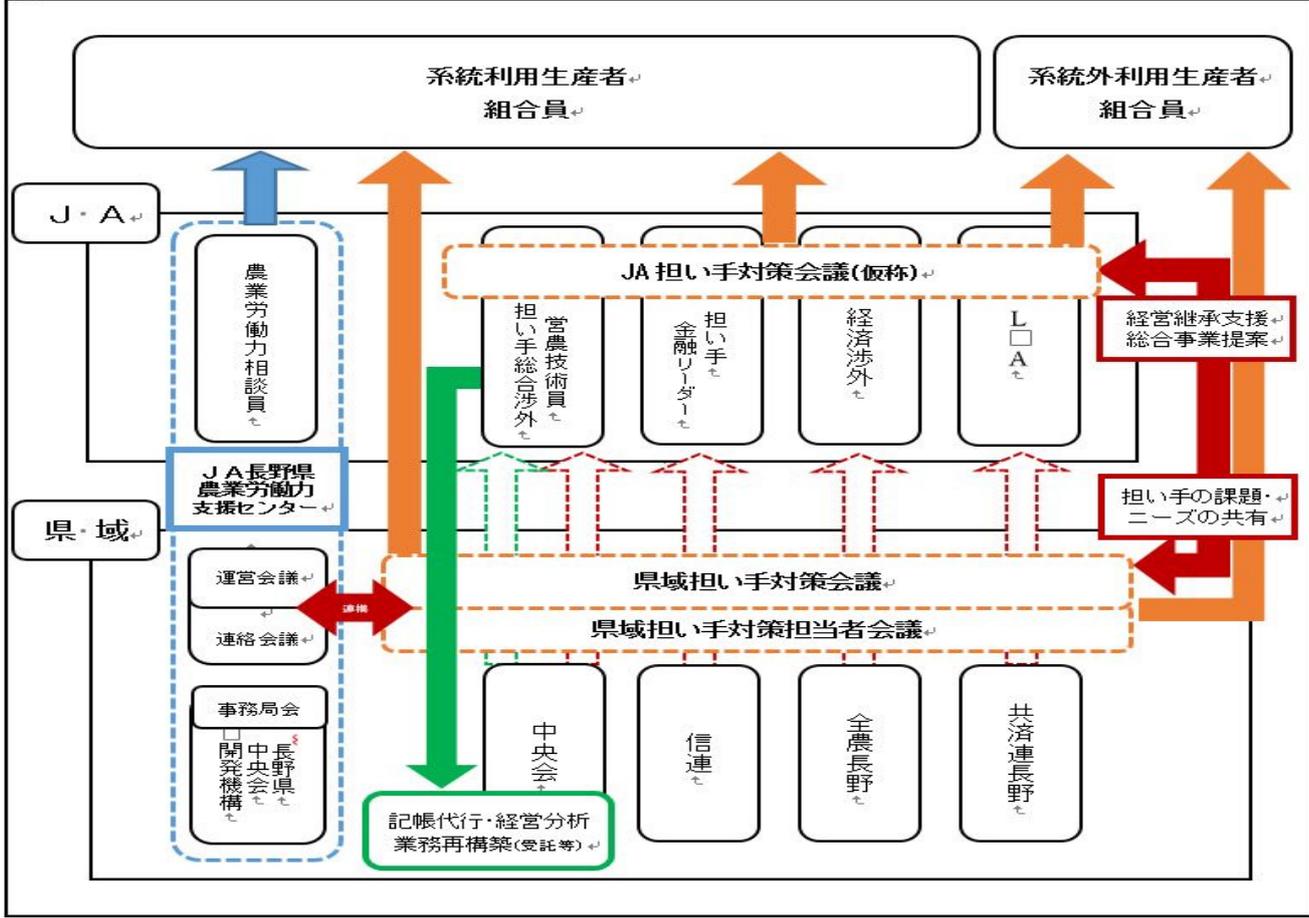
### 地域農業の総点検による地域農業振興ビジョンの再構築

- ✓ □ 地域農業の総点検では、地域農業振興ビジョン等の検討・策定を通じて、産地構造(品目別作付け面積、生産者数、年齢構成等)における目標と現状・将来見通し(10年後)等を総点検し、確保すべき次世代の担い手(組合員・JA出荷生産者)数などの目標を設定する。
- ✓ □ 担い手アンケート、動向分析調査、農家巡回等から、産地の課題・ニーズや支援すべき担い手を具体化するとともに、農業労働力調整支援や事業継承、経営相談等の個別支援や幅広い新規就農者の育成・定着に取り組み、地域農業振興ビジョンの実現を目指す。



- 「地域農業の総点検」取り組みのポイント
- ① 担い手アンケート、動向分析調査、農家巡回等を通じた、確保すべき次世代の担い手数の目標設定
  - ② 重点振興作物等の生産・販売目標、重点対応農家の設定
  - ③ 重点振興作物の導入・拡大、JA 出荷に向けた支援策の実施
  - ④ 次世代・新規就農者を焦点にした担い手支援策の体系化
  - ⑤ 重点対応農家に応じた個別支援による JA 事業への結集

### 担い手サポート機能の強化による担い手支援と JA 結集対策イメージ



## 主要施策 2：所得増大につながる販売力強化とコスト削減

### 1. 次期3か年の重点取り組み事項

#### (1) 持続的な農業生産基盤づくりによる農業生産量の維持拡大

JAは地域農業振興ビジョンの再構築によるプロダクトアウトのほか、変動する食料需要に対応し、JA・県域一体的なマーケットインにより、重点振興作物導入等の生産振興を強化します。

JA・県域は労働力不足や省力化に資するスマート農業の普及促進を展開するため、営農指導と連動した技術提案をすすめます。

JAは、多様な生産者や経営体に対応した推進体制の強化をすすめ、系統結集による集出荷力の確保に取り組めます。

#### (2) 販売力強化とコスト低減による農家組合員の手取り最大化

JA・県域は、重点卸売会社との連携強化による販売促進をはかるとともに、付加価値販売等を通じた収益力の向上に取り組めます。

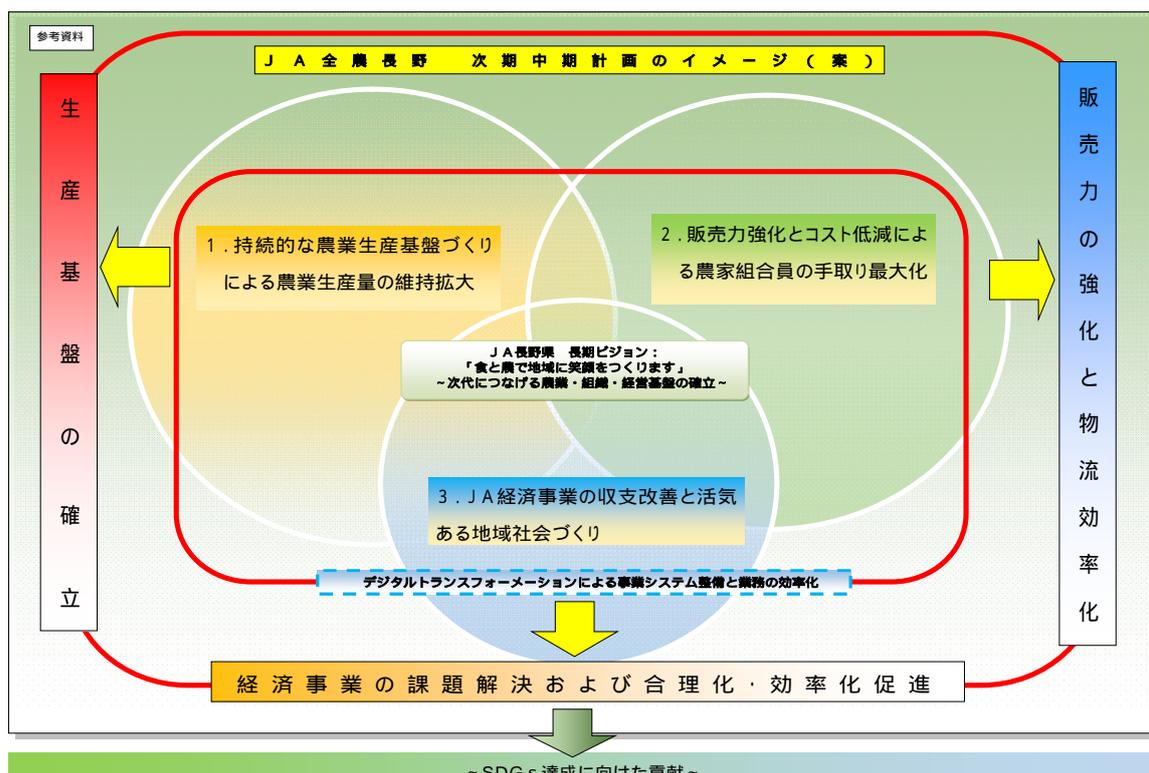
JA・県域は、トータルコストの低減のため、生産資材等の安価な原料への切り替えや現行規格の集約および省力化資材の導入をすすめます。

また、物流業界における2024年問題（ドライバー不足、荷役軽減等）に対応するため、JA・産地における集出荷体制の整備をすすめます。

#### (3) 事業拠点の整備によるJA経済事業の収支改善

JAは、商圈調査や経営分析に基づいた拠点再編をすすめるとともに、JA拠点の再編・集約による効率的な戸配送物流に取り組むため、県域物流拠点の物流・在庫機能の活用等により収支改善をすすめます。

また、受発注業務等のデジタル化をすすめ、経済事業全般にわたりデータ化による業務の合理化、他部門との連携により組合員サービスの向上に取り組めます。



ページ調整による空白

## 主要施策3：営農・農業関連事業の効率化と成長に向けた実践

### 1．10年後のめざす姿に向けた取組む方向（背景・内容）

- (1) J Aを取り巻く環境・農業構造の大きな変化により、収益の悪化が顕在化してきています。そのため、持続可能なJ A経営基盤の確立・強化に向けて必要性や認識は高まっているものの、各J Aの進捗状況と経営指標には依然として差があります。
- (2) 令和3年2月には、「新たなJ A長野県グループの姿に関する答申」により、営農・経済事業を中心とした経営対策がまとめられました。そこでは、「すべてのJ Aは経営基盤確立強化計画（仮称）を策定・実行し、経営の持続性（各事業の健全性）を確立する。県域組織は、J Aの計画実現と経営目標指標の達成に向け、J Aと県域組織の一体的事業方式や効率化の実現に取り組む。」こととしました。
- (3) 各J Aにおいては、令和3年度に策定する「経営基盤確立強化計画」（仮称）を令和6年度末の実現に向けて取組みます。

### 2．次期3カ年の重点取組み事項

- 営農指導事業と農業関連事業はJ A総合事業・総合経営の中核をなすことから、相互に連携しながら、収益構造の改善に取り組み地域農業の振興と信用・共済事業への過度な負担からの転換をはかります。
- 営農指導強化取組方針（アクションプログラム）における取組みとして、農業関連事業については共通管理費配賦後の収支均衡（事業利益確保）、営農指導事業については収支改善を目標に取り組めます。
- J Aそれぞれで総合損益の構造が異なることから、営農経済事業の改革のすすめ方は、それぞれのJ Aの地域性を斟酌のうえ、営農指導事業・農業関連事業の収支改善目標額をJ A固有（ユニーク）で設定し、経営基盤確立強化計画に反映します。計画策定は令和3年度中、実施は令和4年度までに着手します。

### (1) 営農指導体制の見直し、再構築、収支改善

営農指導事業は農業関連事業とともに、JA総合事業・総合経営の中核をなすことから、部門別損益計算書では営農指導事業にかかる費用負担は各事業に配賦してきました。生産者の減少と二極化、営農技術員の人材確保、営農指導事業費 40～45 億円/年間 等の課題に対し、将来にわたって持続的な営農指導事業の体制づくりが必要です。そこで、営農指導体制の見直しと再構築のロードマップ（工程表）の策定を行います。再構築のロードマップには、新たな営農指導体制・重点対象農家経営体数・販売農家数目標・目標販売額の設定等を行い、実行・実現をめざします。

### (2) 農業関連事業等の収支改善・成長に向けた実践

過去 10 年間の損益の状況は、全県合計で 23～27 億円余の赤字です。主な要因は共同販売事業に従属する加工・利用施設（利用事業）で、集出荷量の減少に伴う稼働率・採算性の悪化と施設の老朽化による保守修繕・更新に伴う経費増嵩となっています。農業関連事業の収支改善には、組合員理解が不可欠であり、系統結集による施設利用の増加、手数料見直し、販売戦略・生産品目集約、生産者間の公平性確保等による収支均衡をめざします。

なり行きで収支悪化が進むと、JA 単独での事業継続の限界が想定されることから、JA と県域組織は、利用施設の実態調査と JA をまたぐ広域共計・集出荷施設の共同利用の調査・研究を行います。

JA は、農業者と消費者を結ぶ販売・交流の拠点として直売所を位置づけ、農業者の規模や形態等に応じて必要な機能を発揮するとともに、地消地産の取組みを通じて、物流距離の短縮等による環境負荷軽減にも貢献します。JA は、消費者・実需者のニーズや競合の動向等をふまえ、直売所出荷者向けの営農指導体制の強化や多様なニーズに応じた流通・販売の仕組みを構築するなどの施策を通じて、新たな出荷者の掘り起こしや出荷者の生産拡大・所得増大に取り組めます。

JA・連合会は、産地のこだわりや農畜産物の機能性、国産の安全性を知ってもらい消費を推進する場として、農業現場（EX;直売所・選果場・利用施設等）と結びついた情報発信の強化を行い、消費拡大に努めます。

### (3) 「JA 営農・経済事業の成長・効率化プログラム」の導入・実践

県域組織は JA からの要請に応じて、令和 2 年度より県内 JA においても取組みを開始している農中・県域組織合同による全国プログラム「JA 営農・経済事業の成長・効率化プログラム（見える化プログラム）」の導入及びその先事例の活用を JA と一体となって行うことにより、経営基盤確立強化計画の策定及びその実践を支援します。

#### [プログラム概要]

本プログラムは、JA の経営状態の客観的な分析から営農・経済事業の成長・効率化施策を抽出し、連合会と協働して JA が主体となり施策を実行することで、営農・経済事業の成長・効率化の実現を目指すプロジェクトです。

導入ＪＡに対して、県連職員がＪＡ実践支援チームを構成し、一定期間ＪＡに常駐します。

部門別・場所別の財務分析を行い、改善が必要な事業を見える化したうえで、ＪＡ役職員へのヒアリングを行い、定量・定性両面からのアプローチと連合会の知見を活かしつつ実施すべき施策（ソリューション）を具体化し、収支改善効果額を詳細に試算します。

ＪＡ自らが主体となり、施策（ソリューション）実現に向けた行動計画（アクションプラン）を策定・実践し、連合会はこれを支援します。

## 主要施策4：生産者の声を反映した農業政策・地域政策の確立

### 1. 10年後の目指す姿に向けた取組む方向（背景・内容）

- (1) 令和2年3月末に閣議決定された国農政の基本方針「食料・農業・農村基本計画」の実現対策や毎年見直しされる政府の重点方針である「農林水産業・地域の活力創造プラン」への対応、2022年度までの「第3期長野県食と農業農村振興計画」の実現対応など担い手経営の安定に向けて、現場の実態をふまえた政策実現対策を進めていく必要があります。
- (2) とりわけ政府の重点方針である「輸出」「デジタル」「グリーン」といった新たな方針への現場で活用しやすい施策実現に向けて全国・県・市町村段階での運動強化に取り組む必要があります。
- (3) 一方、温暖化を主因とする世界的に頻発する災害やコロナ禍をふまえ、食料安全保障の重要性が高まっており、防災対策を含めた農業の多面的機能の政策反映や消費者の農業理解対策に引き続き取り組んでいく必要があります。
- (4) このためには、生産組織や青年・女性組織の声を国政・県政・市町村行政に反映していくことが改めて重要となっています。

### 2. 次期3カ年の重点取組み事項

- (1) ポストコロナ時代に向けた持続可能な農業・農村基本政策の確立対策
  - ・JAは、持続可能な農業生産をめざす観点から、気候変動や異常気象に強い栽培品目・品種の導入、耐候性ハウスの導入など減災の取り組みや、災害発生に備えた対策の周知、保障の提供に取り組めます。
  - ・JAグループは、中小・家族農業、中山間地農業や国土保全機能を含めた農業の役割を、政策に反映するよう取り組みを強化します。
- (2) 担い手経営安定に向けた品目別農業政策・税制の確立対策
  - ・JAグループは、農業再生産価格の確保に向け、品目別の経営安定対策の充実や関連する税制の確立に取り組めます。
- (3) 新たな農業政策への対応
  - ・JAグループは、みどりの食料システム戦略の実現に向けた新たな法的枠組みや政策支援等をふまえ、地方公共団体が作成するビジョン等との連携や消費者の理解醸成に向けた国民運動の展開をはかります。

以上の実現に向け、国・県・市町村段階での働きかけ等をすすめます。

# 政府当初予算額の推移



(単位：千円、%)

年度	県当初予算額	前年比	農政部当初予算額	前年比	全体に占めるシェア
H29	862,598,485	98.5	27,641,108	95.6	3.2
H30	846,395,633	98.1	29,029,477	105.0	3.4
R1	885,973,110	104.7	29,423,104	101.4	3.3
R2	947,686,607	107.0	40,567,698	137.9	4.3
R3	1,042,330,675	110.0	35,125,901	86.6	3.4

## 農業関係重要税制の延長を実現

項目	結果	減税効果等
<b>農業経営基盤強化準備金制度</b> <small>①交付金を準備金で積立て⇒<b>積金控除</b> ②準備金を取崩して資産取得⇒<b>圧縮記録</b></small>	【当初の状況】 > 税制でなく補助金でいいのではないかなど厳しい指摘をされていた。 (昨年度は1年みの延長) ⇒ <b>2年延長</b> (対象者要件を見直し)	<b>約141億円減税</b> * R元年度実績
<b>農業用軽油の軽油引取税の免税制度の恒久化</b> <small>軽油引取税32.1円/L⇒<b>免税</b></small>	⇒ <b>3年延長</b>	<b>約117億円減税</b> * H30年度実績
<b>中小企業投資促進税制など、中小企業税制</b> <small>中小企業投資促進税制、商業・サービス業・農林水産業活性化税制⇒対象設備の取得価額の<b>30%の特別償却または7%の税額控除</b> 中小企業経営強化税制⇒対象設備の取得価額の<b>即時償却または10%か7%の税額控除</b></small>	中小企業投資促進税制 ⇒ <b>2年延長</b> (商業・サービス業・農林水産業活性化税制と統合) 中小企業経営強化税制 ⇒ <b>2年延長</b>	中小企業投資促進税制 <b>約573億円減税</b> 中小企業経営強化税制 <b>約1,063億円減税</b> * H30年度実績

## みどりの食料システム戦略 (概要)

～食料・農林水産業の生産力向上と持続性の両立をイノベーションで実現～  
 Measures for achievement of Decarbonization and Resilience with Innovation (MeaDRI)

令和3年5月  
農林水産省

### 現状と今後の課題

- 生産者の減少・高齢化、地域コミュニティの衰退
- 温暖化、大規模自然災害
- コロナを契機としたサプライチェーン混乱、内食拡大
- SDGsや環境への対応強化
- 国際ルールメイキングへの参画



「Farm to Fork戦略」(20.5)  
2030年までに化学農薬の使用及びリスクを50%減、有機農業を25%に拡大



「農業イノベーションアジェンダ」(20.2)  
2050年までに農業生産量40%増加と環境フットプリント半減

**農林水産業や地域の将来も見据えた持続可能な食料システムの構築が急務**

持続可能な食料システムの構築に向け、「みどりの食料システム戦略」を策定し、中長期的な観点から、調達、生産、加工・流通、消費の各段階の取組とカーボンニュートラル等の環境負荷軽減のイノベーションを推進

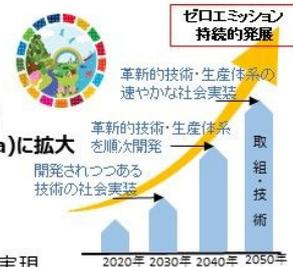
### 目指す姿と取組方向

#### 2050年までに目指す姿

- > 農林水産業のCO2ゼロエミッション化の実現
- > 低リスク農業への転換、総合的な病害虫管理体系の確立・普及に加え、ネオニコチノイド系を含む従来の殺虫剤に代わる新規農薬等の開発により化学農薬の使用量 (リスク換算) を50%低減
- > 輸入原料や化石燃料を原料とした化学肥料の使用量を30%低減
- > 耕地面積に占める有機農業の取組面積の割合を25%(100万ha)に拡大
- > 2030年までに食品製造業の労働生産性を最低3割向上
- > 2030年までに食品企業における持続可能性に配慮した輸入原材料調達の実現を目指す
- > エリートツリー等を林業用苗木の9割以上に拡大
- > ニホンウナギ、クロマグロ等の養殖において人工種苗比率100%を実現

#### 戦略的な取組方向

2040年までに革新的な技術・生産体系を順次開発 (技術開発目標)  
 2050年までに革新的な技術・生産体系の開発を踏まえ、今後、「政策手法のグリーン化」を推進し、その社会実装を実現 (社会実装目標)  
 ※政策手法のグリーン化: 2030年までに施策の支援対象を持続可能な食料・農林水産業を行う者に集中。  
 2040年までに技術開発の状況を踏まえつつ、補助事業についてカーボンニュートラルに対応することを目指す。  
 補助金拡充、環境負荷軽減メニューの充実とセットでグロスコンプライアンス要件を充実。  
 ※革新的技術・生産体系の社会実装や、持続可能な取組を後押しする観点から、その時点において必要な規制を見直し。  
 地産地消型エネルギーシステムの構築に向けて必要な規制を見直し。



### 経済

#### 持続的な産業基盤の構築

- ・輸入から国内生産への転換 (肥料・飼料・原料調達)
- ・国産品の評価向上による輸出拡大
- ・新技術を活かした多様な働き方、生産者のすそ野の拡大

### 社会

#### 国民の豊かな食生活 地域の雇用・所得増大

- ・生産者・消費者が連携した健康的な日本型食生活
- ・地域資源を活かした地域経済循環
- ・多様な人々が共生する地域社会

### 環境

#### 将来にわたり安心して暮らせる地球環境の継承

- ・環境と調和した食料・農林水産業
- ・化石燃料からの切替によるカーボンニュートラルへの貢献
- ・化学農薬・化学肥料の抑制によるコスト低減

アジアモンスーン地域の持続的な食料システムのモデルとして打ち出し、国際ルールメイキングに参画 (国連食料システムサミット (2021年9月) など)

## 4 . テーマ 2\_ 不断の自己改革による組織・経営基盤の確立



## JA長野県グループのめざす姿（10年後）

### 食と農を基軸とした協同組合の役割発揮

地域農業、地域社会がともに危機を迎えているなか、JAグループ単独で十分な役割を発揮することはできません。「地域共生社会の構成員」と連携しながら、「食」と「農」に関し、「地域に根ざした協同組合」としての「責任をはたすこと」で、持続可能な地域社会・農業の実現をめざします。

また、地域において、農業協同組合として総合サービスを提供することが、JAグループの大きな役割です。その役割を発揮するためには、厳しい将来見通しのなかでも、JAグループが健全な経営を前提に信頼を高めることで、「次世代」の組合員とともに永続的に「存立」することが不可欠です。

#### バックカスティングによる各期間の到達水準

（令和4～6年） 2024年度末の到達水準	（令和7～9年） 2027年度末の到達水準	（令和10～12年） 2030年度末の到達水準
長野県民の16.5%が組合員になっている	長野県民の18%が組合員になっている	長野県民の20%が組合員になっている

（2020年まで実数、2025・2030年の人口は国立社会保障・人口問題研究所の推計、他は中央会予測）

年度	長野県人口(人)	合計組合員数(人)	組合員割合(%)
2015	2,098,804	323,438	15.4
2020	2,037,622	317,650	15.6
<b>2024</b>	1,973,924	325,698	<b>16.5</b>
2025	1,958,000	-	-
<b>2027</b>	1,926,000	346,680	<b>18.0</b>
<b>2030</b>	1,878,000	375,600	<b>20.0</b>

## 組織・JA分野のテーマ（3年後）

### 不断の自己改革による組織・経営基盤の確立

正組合員減少に歯止めがかからない状況から、JAの組織基盤弱体化が懸念されます。多様な組合員のニーズを踏まえた組合員対応として、関係人口の拡大を捉えて新たな活動参加者や農業応援団とアクティブ・メンバーシップを構築することで地域・組織の活性化に取組みます。

また、「新たなJA長野県グループの姿に関する答申」に記載のとおり、経営の持続性（各事業の健全性）を確立するための経営基盤確立強化計画の策定・実行・実践に取組みます。各事業については、10年先の経営環境を見通した成長戦略（信用・共済・経済）を検討します。とりわけIT・DXの急速な進展をふまえた系統事業方式・事業推進形態の研究・検討も盛り込みます。

また、3カ年計画重点事項の実践を通して、SDGs達成に向け貢献します。実践にあたっては、「JA長野県グループSDGs取組方針」にもとづき、各組織それぞれで実践するとともに、積極的な情報発信を行います。

# 新たなJA長野県グループの姿に関する答申 抜粋

(令和3年2月25日 JA長野県組織整備委員会)

## 1. 本答申における基本的な考え方

本答申は平成30年の組織・事業・経営のあり方研究会の目的にならって、JA経営を将来にわたり安定させるための戦略(シナリオ)とした。すべてのJAは経営基盤確立強化計画(仮称・以下同)を策定・実行し、経営の持続性(各事業の健全性)を確立する。県域組織は、JAの計画実現と経営目標指標の達成に向け、JAと県域組織の一体的事業方式や効率化の実現に取り組む。

「組織・事業・経営のあり方研究(平成30年)」で定義した「新たなJA長野県グループの姿」，“「地域性」と「効率性」が両立する経営形態”を実現するための戦略は、組織再編(例：県域組織を含む1県1JAや合併による県内複数JA等)を優先するものではなく、すべてのJAが経営の健全性を確保する自立的経営を原則とする。

全県域の組織整備・組織再編は、今後の経営基盤確立強化の進捗と将来の経営環境を見極めながら、次々期中期計画(令和7～9年度)策定にあたる令和6年度以降の検討とする。

## 2. 県統一経営目標指標の設定(令和6年度末戦略目標達成指標)

新たなJA長野県グループの姿を実現するため、経営目標指標を県統一で設定し、その実現に向けたシナリオを策定する。なお、県統一経営目標指標は以下のように設定する。

○ 総資産利益率(ROA)	0.27%以上
<small>ただし算出方法(付加価値÷総資産)の付加価値については従来の事業利益から経常利益に改める<sup>1</sup>。</small>	
○ 事業管理費比率	93.0%以下 (下限値95.0%)
○ 労働分配率	65.0%以下
○ 労働生産性	9,600千円以上
○ リスク管理債権比率	3.00%以下
<small>(1)事業利益に事業外利益を加えた経常利益に改める理由は、信連の受取配当金を含む信用事業にかかる全収益を認識する他、子会社へ移管した事業の運営実態を踏まえた利益を認識するため。 上記より適正な利益(目標利益)とは、総資産の0.27%以上の経常利益となる。</small>	

## 3. 実現方法(重要成功要因)

### (1) 経営基盤確立強化計画の策定・実行・実現

すべてのJAは、経営の持続性(各事業の健全性)を確立するためのシナリオ・ロードマップ(経営基盤確立強化計画)を令和3年度末までに策定するとともに、次期中期3カ年計画に反映させ、令和6年度末の実現に向けて取り組む。

県域組織はJA単位の経営努力だけでは実現が困難と考えられる、上記計画の実現と目標指標の達成に向け、JAと県域組織の一体的事業方式の実現に引き続き取り組み、実施可能な内容から実行に着手する。

## 主要施策 1：多様化している組合員のメンバーシップ強化

### 1. 10年後のめざす姿に向けた取組む方向（背景・内容）

- (1) 組合員のJAに対するニーズの多様化、正組合員を准組合員が上回る逆転傾向、そして、65歳以上の正組合員が約72%を占めるなどの状況を踏まえれば、JAとして、どのように総合的なメリットを発揮し関係性を深めていくか、そして次世代への引き継ぎをどのようにしていくかが大きな課題となっています。
- (2) 課題解決に向けて、多様な組合員や地域住民等との対話を通じ、その特性・ニーズに対応した協同組合活動や総合事業サービスを提供します。そして、アクティブ・メンバーシップへと取組みの深化をはかり、組合員の定着・拡大をすすめます。
- (3) 対話運動や協同組合活動について、対面の活動と環境変化をふまえた非対面・デジタルによる活動との融合をすすめるとともに、メンバーシップの段階等による組合員の類型に応じたニーズ把握を徹底することで、組合員の意思反映・運営参画を強化します。
- (4) 地域住民・関係人口との「農」を通じた接点づくりを行うとともに、地域共生社会の一員として、地方公共団体や地域の事業者など産官学の多様な関係者と連携を強化し、多様な生活スタイルに応じた生きがいや地域・社会貢献の機会を提供し、地域活性化や地域とJAの結びつきを一層強化します。

### 2. 次期3カ年の重点取組み事項

#### (1) 組合員の「アクティブ・メンバーシップ」の確立

JAは、「組合員との対話運動」を継続・強化し、正・准組合員を対象に、日常的な事業利用・活動参加・会合・訪問等による対面およびICTやSNSの活用による非対面により、効果的な対話運動の追求と、組合員の声にもとづいた組織・事業運営に取組みます。

JAは、すべての正・准組合員に対し、地域農業・協同組合・JAの「理解」、JA事業の「複合利用」、JAくらしの活動の「複数・2段階参加」、JAへの「意思反映」「運営参画」の促進をはかり、メンバーシップ強化に取組みます。

JAは、組合員・利用者との対面・非対面の接点の融合をはかります。非対面の接点強化については、電話・DM（ダイレクトメール）等に加えて、急速に拡大しているSNSやデジタル広告等、様々なツールがありますが、すべてをこのようなデジタルに置き換えることではなく、アナログ的な対面での接点とともに効果的に組合せたうえで組合員の満足度向上に取組みます。

## 【アクティブ・メンバーシップの定義】

組合員が積極的に組合の事業を利用し、活動に参加すること。

JAにおいては、組合員が地域農業や協同組合の理念を理解し、「わがJA」意識を持ち、積極的に事業利用・活動参加・意思反映・運営参画に取り組むこと。

資料：JA 全中作成

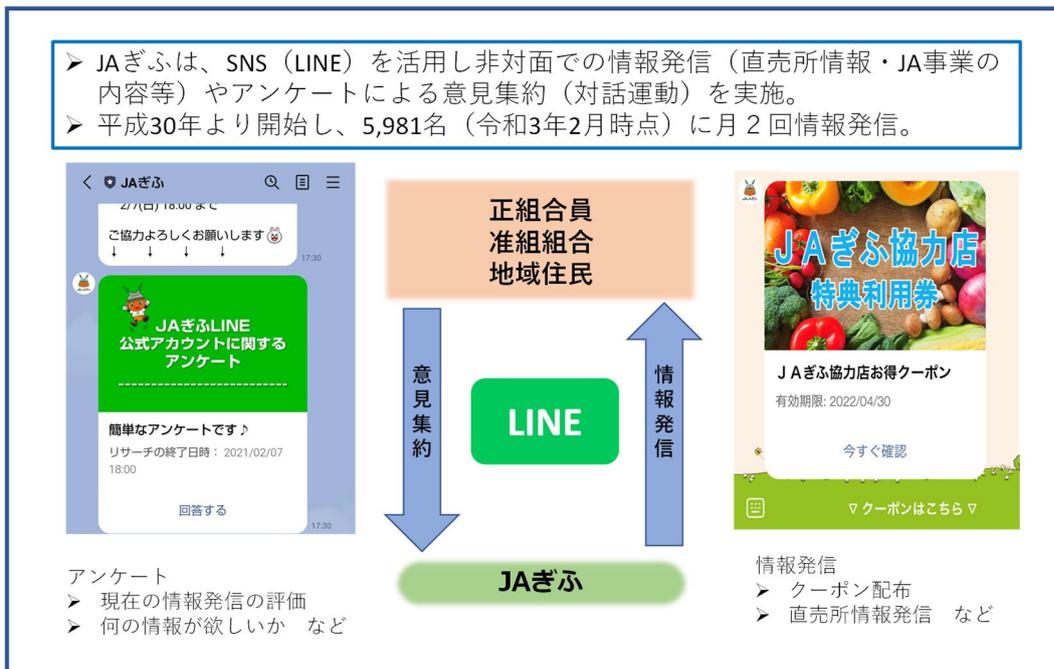
## 【組合員との対話運動】

		主な対話内容	手法
正組合員	担い手経営体 (販売額1,000万円以上)	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己改革の成果（特に販売事業・生産資材購買事業の具体的な成果）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>訪問・対面（個別が基本）</li> <li>役員による実施</li> </ul>
	中核的担い手 (300～1,000万円以下)	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種アンケートへの意見等をふまえた、評価向上に向けた対話</li> </ul>	
	多様な担い手 (300万円未満)	<ul style="list-style-type: none"> <li>准組合員の位置付け、意思反映・運営参画の取り組みに関する周知・理解促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>訪問・対面（座談会等含む）</li> </ul>
准組合員	関係強化先および意思反映を希望する准組合員	<ul style="list-style-type: none"> <li>意思反映・運営参画の枠組みや、意思がある場合の申し出先の周知</li> <li>属性・ニーズ・関心をふまえた、事業の複合利用、活動参加への誘導</li> <li>事業・経営等に関する情報発信の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>可能な限り、訪問・対面</li> <li>事業上の訪問機会を活用した訪問の実施</li> </ul>
	その他の准組合員	<ul style="list-style-type: none"> <li>JA・農業への理解促進</li> <li>意思反映・運営参画の枠組みや、意思がある場合の申し出先の周知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>訪問・対面のほか広報誌や資材配布</li> <li>事業上の訪問機会を活用した訪問の実施</li> </ul>
全ての組合員		中期計画策定年など3年に1回以上を目安として、全ての組合員を対象として、訪問・対面を基本にアンケート等を活用した対話を実施	

コロナ禍では、広報誌、ホームページ、SNS等を活用して訪問・対面によらない情報発信・対話を実施

資料：JA 全中作成・一部県中央会修正

## 【ICT・SNSを活用した非対面での対話運動】



資料：JA 全中作成

JA・中央会・各連合会は、組合員との非対面ツールの研究・活用（CIF への非対面チャンネルの情報付加・ポイントシステムのデジタル化・地域経済との互換性確保等）により事業利用維持・伸長をはかります。

JA は、JA への参画意識を醸成するため、生産部会、青年組織、女性組織、事業利用者組織（年金友の会、共済友の会等）等の会合等の場を活用して、協同組合や JA 事業についての学習活動を行います。学習活動を通じて、JA 運営や地域の活性化についての関心を高めます。また、農業塾や地域塾、女性大学など組合員リーダーを育成するための組合員教育を充実します。

JA は、JA ぐらしの活動の検証・整備を行い、組合員の意思反映・運営参画へのステップアップに向けて、メンバーシップの段階に応じた対応や活動の充実に努めます。また、JA 内で目的・活動内容等の共有を徹底し、JA の理解者を増やし、組合員・地域住民等の積極的な JA 事業や活動への参加を促します。

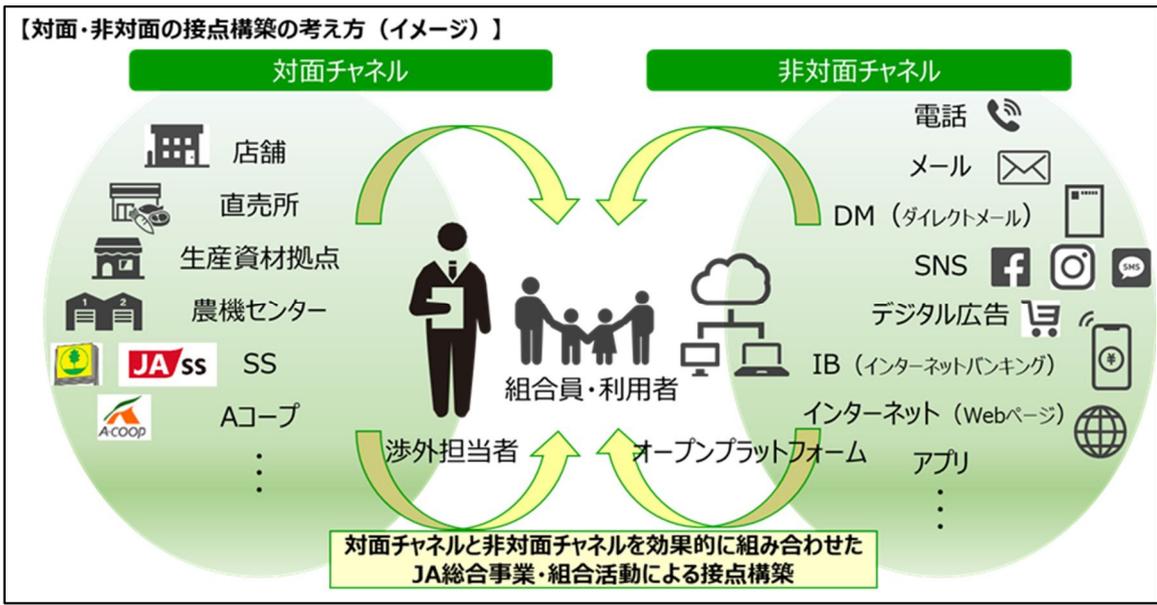
JA は、JA ぐらしの活動をメンバーシップ強化の手段としても位置づけ、その目的を明確にするとともに、組合員のニーズに応じた戦略的な展開をはかることで、JA ぐらしの活動への複数・2段階参加を促進します。また、自主的に活動へ参加する組合員を組織化し、活動のさらなる活性化をはかります。

JA は、第5次男女共同参画基本計画の実践、女性の意見を反映した JA 運営に取り組むため、女性運営参画目標を設定し、その達成に向けた環境整備に取り組めます。

JA は、女性組織メンバーの拡大や女性組織の活性化に資するため、フレッシュミズ組織、目的別組織の設置を促進します。中央会は、女性組織の活性化をはかるため、事務局育成を支援します。

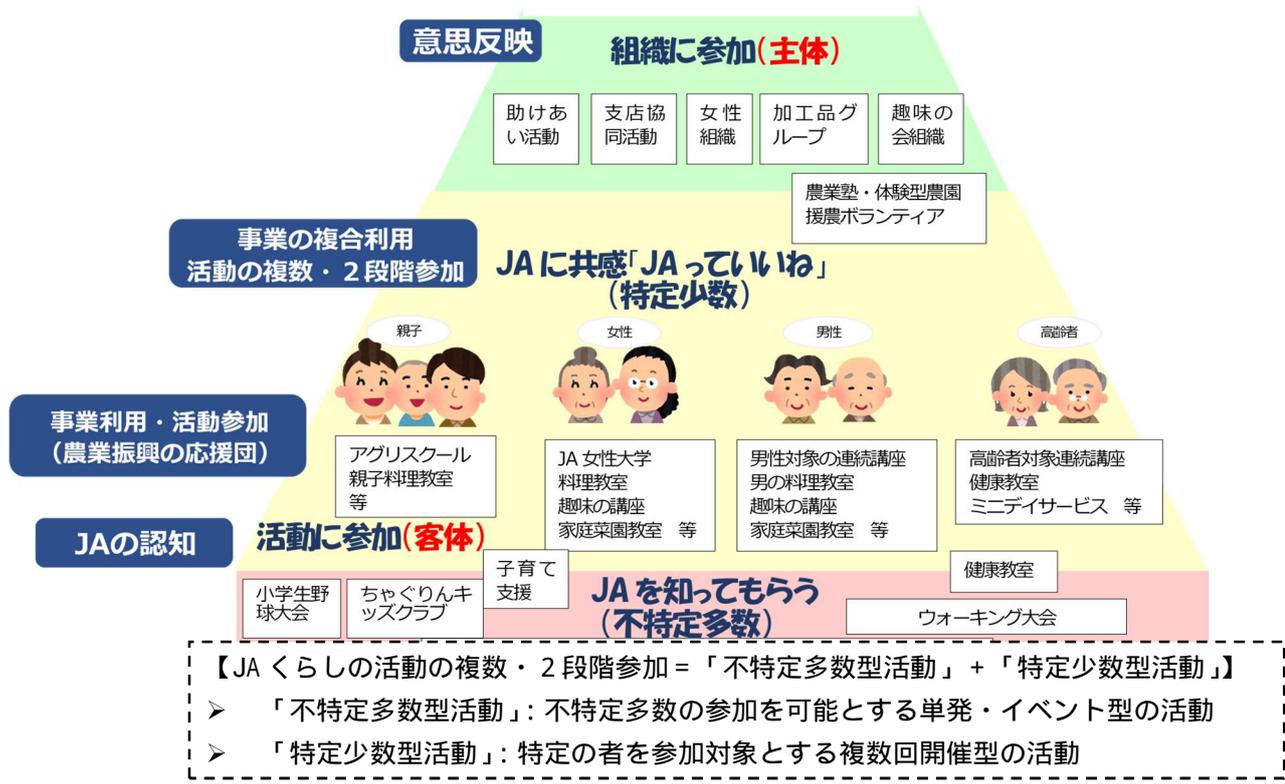
JA は、男女を問わず、若手農業者や新規就農者の積極的な青年組織加入を促進するとともに、青年組織盟友の正組合員化に取り組めます。そして、積極的な理事登用や対話を通じた事業計画への意見の反映等、JA 運営への参加・参画の機会増大にも取り組めます。

JA・中央会は、地域農業振興や JA を担う次世代のリーダーを育成するため、県内青年組織間との連携を強化します。中央会は、青年組織の活性化をはかるための事務局育成や青年層の JA 運営参画を強化するための支援を行います。



「JA 経営基盤協強化にあたっての基本的な考え方」JA 全中作成より

**【くらしの活動による関係性の構築イメージ】**



資料：JA 全中作成

## (2)「農業振興の応援団」の拡大

JA は、多様な農業者の育成・定着支援の強化とあわせて、新規就農者・雇用農業者・定年帰農者、青年組織盟友・女性組織メンバー、正組合員の同居家族等の正組合員の資格要件を満たす多様な農業者を対象として、取組み施策に対する目標を設定したうえで、「農業振興の主人公」である正組合員の拡大に取り組みます。

JA は、地域住民に対して地域農業・JA の理解促進に加えて、「食べて応援」「作って応援」「働いて応援」の各取組み等を通じて、食と農に関心のある地域住民・関係人口の創出・拡大に取り組みます。

JA は、食と農に関心のある地域住民、および JA の事業利用者や活動参加者を対象に各取組みへの参加・利用を推進するなど、取組み施策に対する目標を設定したうえで「農業振興の応援団」である准組合員の拡大に取り組みます。

JA・中央会は、総合サービス事業体としての組合員メリットを再整理し、組合員が、活動・事業の両面から JA サービスを利用しやすい環境を整え、取引の深化を目指します。

JA・中央会・連合会は、組合員の拡大に向けて、組合員・地域住民が組合加入および総合事業のメリットを実感できるよう、事業利用や総合ポイント制度等の組合員メリットの拡充や周知に取り組みます。

JA は、地域住民に対する農業・JA の理解促進に加えて、田園回帰の動きを捉えた関係人口づくりに取り組みます。JA の組合員組織や各種団体等と連携し、関係人口の受け皿としてのコミュニティを創出するうえでの役割を発揮するとともに、地域との接点を強化します。

JA グループは、健康管理・増進活動にかかる各事業連の連携を強化し、高齢者層に限らない全世代を対象とした組合員・地域住民の健康増進にグループ一丸となって取り組みます。

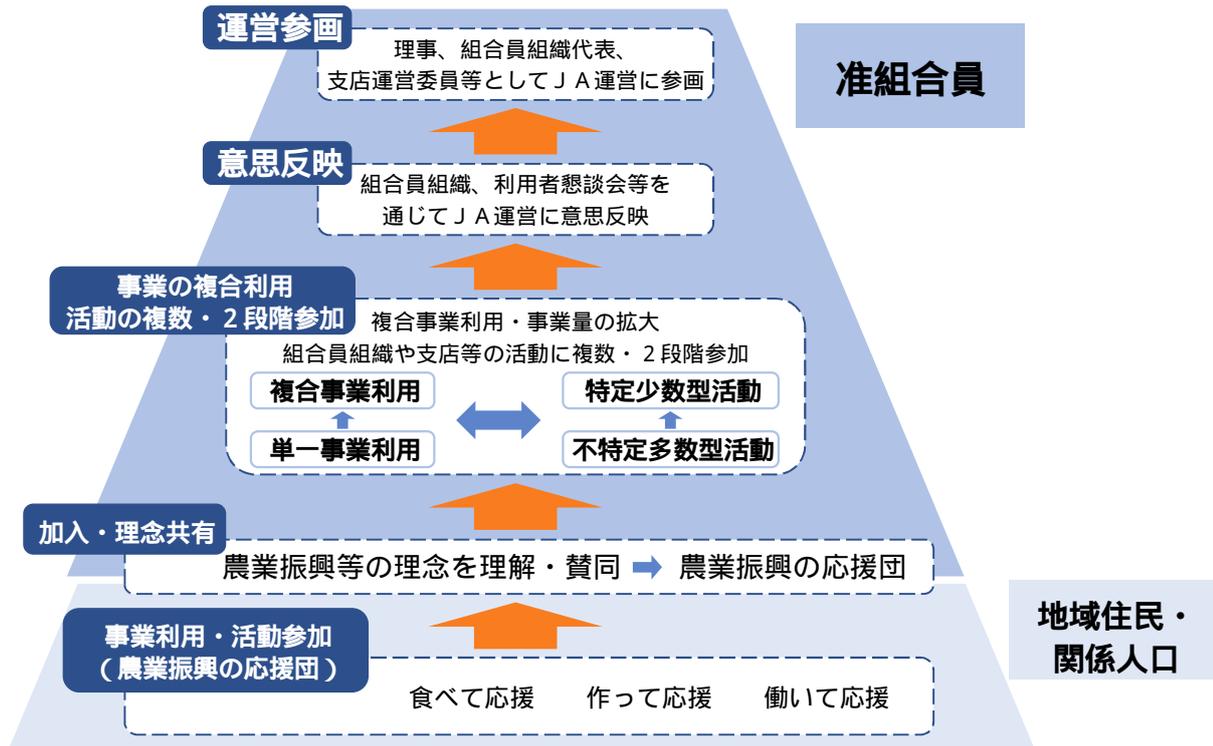
中央会・連合会は、JA 組織基盤強化にかかる支援ツールの提供や他県・JA における優良事例の共有をはかります。また、他の協同組合との連携を通して、「農業振興の応援団」の拡充に向け検討を進めます。

JA・中央会・連合会は、それぞれの段階ごとに地方公共団体や他の協同組合、農林漁商工業団体・企業・福祉団体など、地域の多様な組織と連携して地域の活性化や地域内の資源活用・循環に取り組みます。

JA・中央会・連合会は、JA や長野県農業・農畜産物のファンづくりに向け、県内外の消費者への情報発信に取り組みます。

【准組合員・地域住民のステップアップイメージ】

資料：JA 全中作成



【管内人口に占めるJA別組合員の割合】

JA名	正組合員			准組合員			組合員合計(C)	管内人口			管内人口に占める組合員の割合		
	男性	女性	合計(A)	男性	女性	合計(B)		男性	女性	合計(D)	(C)/(D)	うち男性割合	うち女性割合
長野ハヶ岳	2,329	430	2,759	774	306	1,080	3,839	7,411	6,287	13,698	28.0%	41.9%	11.7%
佐久浅間	15,163	3,278	18,441	8,133	3,762	11,895	30,336	95,509	100,067	195,576	15.5%	24.4%	7.0%
信州うえだ	12,131	3,148	15,279	8,983	3,700	12,683	27,962	92,641	98,724	189,365	14.8%	22.8%	7.1%
信州諏訪	7,663	1,541	9,204	9,469	4,263	13,732	22,936	95,152	98,905	194,057	11.8%	18.0%	5.9%
上伊那	12,728	2,340	15,068	9,166	6,316	15,482	30,550	88,288	91,627	179,915	17.0%	24.8%	9.4%
みなみ信州	12,188	2,701	14,889	9,231	3,909	13,140	28,029	74,987	80,426	155,413	18.0%	28.6%	8.2%
木曾	2,435	722	3,157	4,581	1,815	6,396	9,553	13,518	14,310	27,828	34.3%	51.9%	17.7%
松本ハイランド	16,906	8,205	25,111	9,409	5,704	15,113	40,224	155,138	160,340	315,478	12.8%	17.0%	8.7%
洗馬	733	149	882	310	126	436	1,318	2,488	2,492	4,980	26.5%	41.9%	11.0%
あづみ	7,985	3,507	11,492	2,837	1,342	4,179	15,671	48,840	52,334	101,174	15.5%	22.2%	9.3%
大北	5,841	1,771	7,612	3,085	1,461	4,546	12,158	27,395	28,903	56,298	21.6%	32.6%	11.2%
グリーン長野	7,303	2,389	9,692	7,221	3,363	10,584	20,276	65,360	69,010	134,370	15.1%	22.2%	8.3%
中野市	2,874	1,031	3,905	2,654	1,110	3,764	7,669	18,774	19,902	38,676	19.8%	29.4%	10.8%
ながの	24,716	6,163	30,879	21,879	10,690	32,569	63,448	215,460	227,395	442,855	14.3%	21.6%	7.4%
合計	130,995	37,375	168,370	97,732	47,867	145,599	313,969	1,000,961	1,048,722	2,049,683	15.3%	22.9%	8.1%

管内人口は、令和2年実施の国勢調査<速報値>による  
ただし、複数JAが管内とする市については、当該市の住民基本台帳データ（R2.10.1時点）から地区別人口比率を計算し、国勢調査の人数に乗じて算出した  
組合員数は令和2年度決算集計（中央会調）より（法人除く 正・准法人組合員数 3,681）

長野ハヶ岳	5町村
佐久浅間	6市町・東御市の15.5%
信州うえだ	3市町村・東御市の84.5%
信州諏訪	6市町村
上伊那	8市町村
みなみ信州	14市町村
木曾	6町村・塩尻市の3.5%
松本ハイランド	5村・松本市の93.9%、塩尻市の89.1%、安曇野市の8.3%

洗馬	塩尻市の7.4%
あづみ	安曇野市の91.7%、松本市の6.1%
大北	5市町村
グリーン長野	長野市の36.0%
中野市	中野市の91.3%
ながの	13市町村、長野市の64.0%、中野市の8.7%

### (3) 「不断の自己改革」の実践

今後の自己改革の取組みについては、規制改革実施計画及び同計画をふまえた農水省の総合監督指針にも対応した取組みをします。

JA 長野県グループは、「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」を共通目標として取り組みます。

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( 自己改革実践の具体的な方針 中長期シミュレーション 准組合員の意思反映及び事業利用についての方針 )を「自己改革工程表」としてとりまとめます。特に「農業者の所得増大」につながる、農業者の売上増加及び生産コスト低減の取組みについては、数値目標 ( KPI = 業績管理指標 ) を設定して実践します。

JA は、3 カ年計画重点事項や単年度事業計画から集約された「自己改革工程表」について、各事業の収支シミュレーションならびに准組合員の意思反映や事業利用に関する方針とあわせて、毎年度の総代会において事業計画の付属資料として決定し、自己改革の実践・進捗を行う「自己改革実践サイクル」に取り組みます。

JA は、「自己改革工程表」の総代会への付議に向けて、理事会や総代会を対象とする地区別懇談会に参考資料を提出して協議を行います。また、組合員の事業利用状況については、理事会等で確認を行います。

JA は、「不断の自己改革」の取組みの成果を「見える化」し、担い手に会合や訪問等で説明するほか、組合員には総代会、JA 広報誌、ディスクロージャー誌、Web サイト等で報告します。また、会合やアンケート調査等を通じて、担い手を中心とする組合員の評価を把握します。

JA は、担い手を中心とする組合員の評価をふまえ、さらなる対話を行い、必要に応じて実践方策の見直し、「自己改革工程表」の改訂を行います。これらのプロセスにより、「不断の自己改革」に継続して取り組みます。

中央会・連合会は、JA における実践方策や KPI の検討、「農業者の所得増大」に向けた営農・経済事業の強化に向けた JA 支援に取り組みます。

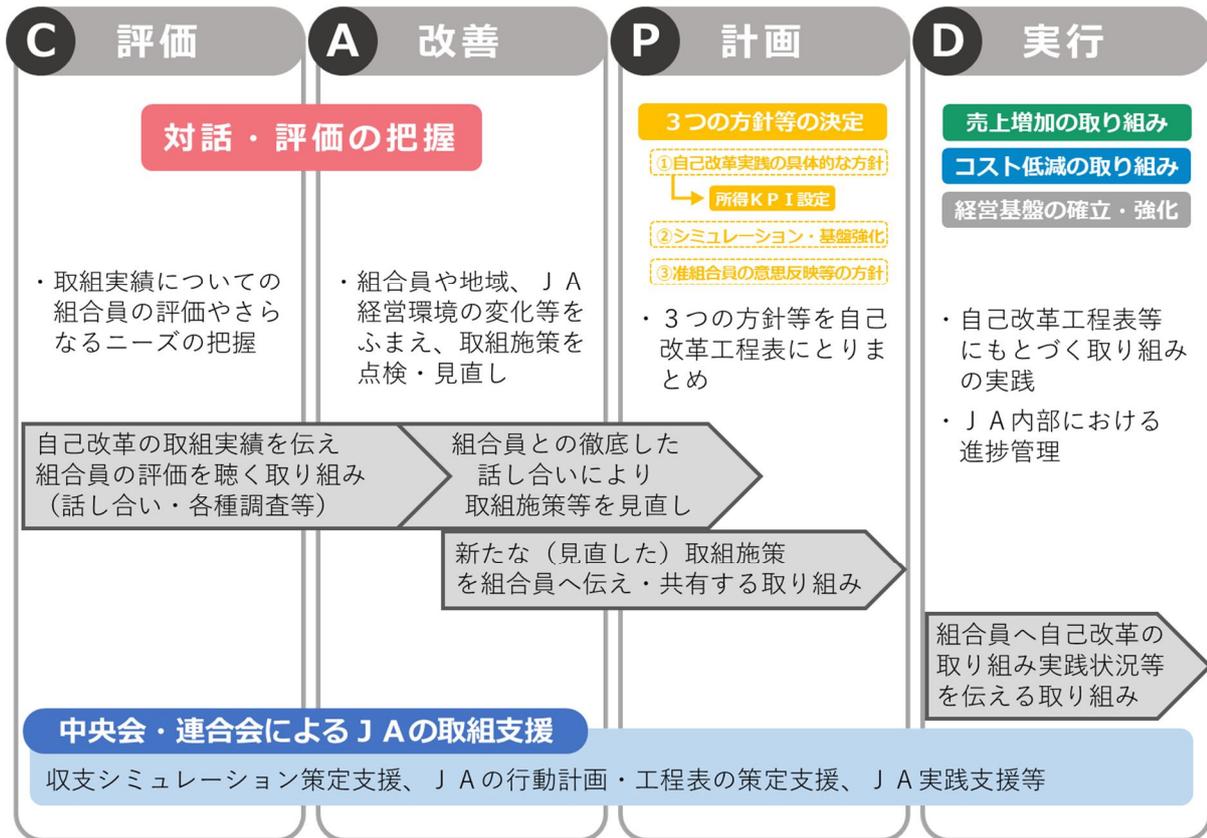
中央会は、農水省の総合的な監督指針の改正等も踏まえ、JA の自己改革に関する対話運動の再整理、県域における「JA 長野県グループの活動報告書」等としてとりまとめ、JA グループ内外へ積極的な情報発信に取り組みます。

## 「不断の自己改革」の定義

各 JA で現在取り組んでいる自己改革の取り組みに沿って、担い手との対話を通じてニーズを的確に把握して必要な取り組みを決定・実践し、改革の実績を担い手に伝えて評価を把握し、さらなる取り組みの改善につなげる。この一連の取り組みを不断に実践すること。

## 【不断の自己改革の実践イメージ】

資料：JA 全中作成



## 【自己改革工程表のイメージ】

1-6. 工程表（文章編）に「必ず盛り込む事項」 P 総論

自己改革工程表（文章編）	JA○○自己改革工程表
<b>① 自己改革を実践するための具体的な方針</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不断に自己改革に取り組んでいくこと</li> <li>・ 自己改革実践サイクルの全体像（対話→取り組み→評価）</li> <li>・ 自己改革実践の具体的な施策</li> <li>・ 農業資金の供給（調整中）</li> </ul>	<b>① 自己改革を実践するための具体的な方針</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自己改革実践の具体的な施策</li> <li>・ 「農業者の所得増大」につながる実績を判断するための KPI 等</li> <li>・ 毎年度の実績・取組状況（「所得増大効果」含む）</li> <li>・ 農業資金の供給（調整中）</li> </ul>
<b>② 中長期の収支シミュレーション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中長期の収支見通しについてのシミュレーション</li> </ul>	<b>② 中長期の収支シミュレーション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営基盤強化に向けた具体的な実践施策</li> <li>・ 経営基盤強化につながる実績及び検討状況を判断するための目標</li> <li>・ 毎年度の実績・取組状況</li> </ul>
<b>③ 准組合員の意思反映及び事業利用についての方針</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 准組合員の意思反映に関する仕組みの明確化（具体的な施策）</li> <li>・ 准組合員の事業利用に関する判断</li> </ul>	<b>③ 准組合員の意思反映及び事業利用についての方針</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組合員との対話・意思反映の取組状況</li> </ul>

記載イメージ

1-7. 工程表（数値編）に「必ず盛り込む事項」 P 総論

自己改革工程表（数値編）	JA○○自己改革工程表（数値編）																														
<b>① 自己改革を実践するための具体的な方針</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自己改革実践の具体的な施策</li> <li>・ 「農業者の所得増大」につながる実績を判断するための KPI 等</li> <li>・ 毎年度の実績・取組状況（「所得増大効果」含む）</li> <li>・ 農業資金の供給（調整中）</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>令和3年度実績</th> <th>令和4年度実績</th> <th>令和5年度実績</th> <th>令和6年度実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>自己改革実践の取組状況</td> <td>3,000</td> <td>3,200</td> <td>3,500</td> <td>3,800</td> </tr> <tr> <td>農業資金の供給</td> <td>900</td> <td>1,000</td> <td>900</td> <td>900</td> </tr> <tr> <td>経営基盤強化</td> <td>50</td> <td>40</td> <td>40</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>准組合員の意思反映</td> <td>400</td> <td>400</td> <td>400</td> <td>400</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>4,400</td> <td>5,000</td> <td>5,200</td> <td>5,500</td> </tr> </tbody> </table>	項目	令和3年度実績	令和4年度実績	令和5年度実績	令和6年度実績	自己改革実践の取組状況	3,000	3,200	3,500	3,800	農業資金の供給	900	1,000	900	900	経営基盤強化	50	40	40	50	准組合員の意思反映	400	400	400	400	合計	4,400	5,000	5,200	5,500
項目	令和3年度実績	令和4年度実績	令和5年度実績	令和6年度実績																											
自己改革実践の取組状況	3,000	3,200	3,500	3,800																											
農業資金の供給	900	1,000	900	900																											
経営基盤強化	50	40	40	50																											
准組合員の意思反映	400	400	400	400																											
合計	4,400	5,000	5,200	5,500																											
<b>② 中長期の収支シミュレーション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営基盤強化に向けた具体的な実践施策</li> <li>・ 経営基盤強化につながる実績及び検討状況を判断するための目標</li> <li>・ 毎年度の実績・取組状況</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>令和3年度実績</th> <th>令和4年度実績</th> <th>令和5年度実績</th> <th>令和6年度実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>自己改革実践の取組状況</td> <td>3,000</td> <td>3,200</td> <td>3,500</td> <td>3,800</td> </tr> <tr> <td>農業資金の供給</td> <td>900</td> <td>1,000</td> <td>900</td> <td>900</td> </tr> <tr> <td>経営基盤強化</td> <td>50</td> <td>40</td> <td>40</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>准組合員の意思反映</td> <td>400</td> <td>400</td> <td>400</td> <td>400</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>4,400</td> <td>5,000</td> <td>5,200</td> <td>5,500</td> </tr> </tbody> </table>	項目	令和3年度実績	令和4年度実績	令和5年度実績	令和6年度実績	自己改革実践の取組状況	3,000	3,200	3,500	3,800	農業資金の供給	900	1,000	900	900	経営基盤強化	50	40	40	50	准組合員の意思反映	400	400	400	400	合計	4,400	5,000	5,200	5,500
項目	令和3年度実績	令和4年度実績	令和5年度実績	令和6年度実績																											
自己改革実践の取組状況	3,000	3,200	3,500	3,800																											
農業資金の供給	900	1,000	900	900																											
経営基盤強化	50	40	40	50																											
准組合員の意思反映	400	400	400	400																											
合計	4,400	5,000	5,200	5,500																											
<b>③ 准組合員の意思反映及び事業利用についての方針</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組合員との対話・意思反映の取組状況</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>令和3年度実績</th> <th>令和4年度実績</th> <th>令和5年度実績</th> <th>令和6年度実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>自己改革実践の取組状況</td> <td>3,000</td> <td>3,200</td> <td>3,500</td> <td>3,800</td> </tr> <tr> <td>農業資金の供給</td> <td>900</td> <td>1,000</td> <td>900</td> <td>900</td> </tr> <tr> <td>経営基盤強化</td> <td>50</td> <td>40</td> <td>40</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>准組合員の意思反映</td> <td>400</td> <td>400</td> <td>400</td> <td>400</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>4,400</td> <td>5,000</td> <td>5,200</td> <td>5,500</td> </tr> </tbody> </table>	項目	令和3年度実績	令和4年度実績	令和5年度実績	令和6年度実績	自己改革実践の取組状況	3,000	3,200	3,500	3,800	農業資金の供給	900	1,000	900	900	経営基盤強化	50	40	40	50	准組合員の意思反映	400	400	400	400	合計	4,400	5,000	5,200	5,500
項目	令和3年度実績	令和4年度実績	令和5年度実績	令和6年度実績																											
自己改革実践の取組状況	3,000	3,200	3,500	3,800																											
農業資金の供給	900	1,000	900	900																											
経営基盤強化	50	40	40	50																											
准組合員の意思反映	400	400	400	400																											
合計	4,400	5,000	5,200	5,500																											

記載イメージ

## 主要施策 2：新たな事業方式による事業成長と

### 事業運営の効率化による組合員満足度の向上

#### 1. JA・県域組織共通の取組み

令和2年度に実施した全JAの経営シミュレーションによれば、農業関連事業の収支均衡と営農指導事業の収支改善を行った場合でも、令和6年度の経営目標指標(総資産利益率等)は達成できない。そのため、「投資と組合員還元が行えるような経営の健全性確保」ができるJAと、難しいJAが混在することが推察される。目標達成に向けてはさらなる各事業の効率化・収支改善や事業管理費の圧縮が必要だが、JA単位の経営努力だけでは実現が困難と思料される。したがって、効率化と成長のためJAと県域組織の一体的事業方式の実現、もしくは従来型の事業方式の改革を検討する。

#### 2. 信用事業における次期3カ年の重点取組み事項

【次期 長野県JAバンク中期戦略(令和4-6年度)の骨子について】 仮確定案  
次期長野県JAバンク中期戦略においては、内外からの期待・評価、外部環境の変化に対する取組むべき諸課題を踏まえ、多様化する農業・地域・くらしの持続性を確保するため、<基本目標>のもと、5つの<基本方針>を設定し、JA・県域一体としてステークホルダー目線でその課題解決に取り組むとともに、持続可能なJA経営基盤の確立・強化を図ることとする。

##### <基本目標>

「長野県JAバンクは、『農業』『くらし』『地域』の各領域において、JAバンクならではの金融仲介機能を最大限発揮し、農業・地域の持続とともにJA経営の基盤・持続性の確保を目指します。」

##### <基本方針>

農業者の経営の安定・成長に向けた経営課題の解決

～ JAバンクならではの金融仲介機能の発揮 【農業】 ～

組合員・利用者の豊かなくらしの実現に向けたライフプランサポートの実践

～ JAバンクならではの金融仲介機能の発揮 【くらし】 ～

地域の課題・住民ニーズに即した地域活性化への取組み

～ JAバンクならではの金融仲介機能の発揮 【地域】 ～

徹底した業務効率化の実践によるコスト構造の抜本的見直しと人材創出・育成

～ 機能発揮の土台 ～

経営の基盤・持続性の確保および内部管理態勢の構築

～ 不断の取組み ～

# 次期 長野県JAバンク中期戦略（令和4 6年度）における全体イメージ

■ J A 長野県ビジョンにおける10年後めざす姿の実現へ向け、長野県 J A バンクは信用事業を起点としつつ、その**総合事業性を最大限に活かし、J A バンクならではの金融仲介機能を「農業」「地域」「暮らし」の各領域で発揮**することで、根ざす地域の課題解決において中核を担っていく。併せて、J A 経営の基盤・持続性を確保し、**農業・地域の持続とともに、J A 経営の持続に向けて取り組む**。

## めざす姿

< J A 長野県ビジョン > J A 長野県グループのめざす姿（10年後）

持続可能な長野県農業の実現

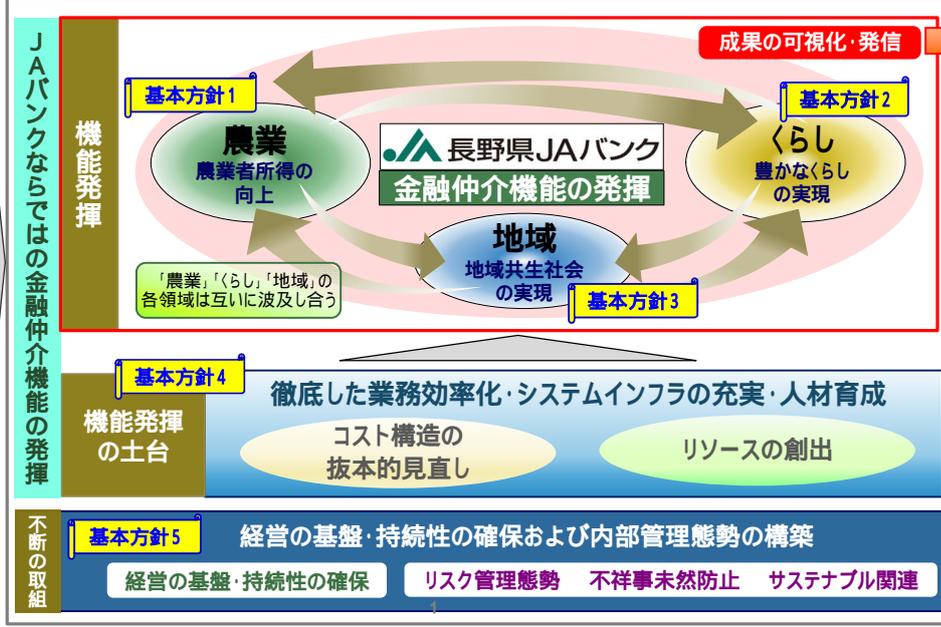
食と農を基軸とした協同組合の役割発揮

### 取り組むべき課題

**期待・評価**  
 ・農業に加え、地域・暮らしを意識した事業運営への期待  
 ・役割発揮への正当な評価の獲得

**外部環境の変化**  
 ・J A バンクならではの価値提供の再定義・強化  
 ・社会の持続可能性・環境問題に配慮した価値提供  
 ・デジタル技術を活用した金融サービスの提供

**これからの目線**  
 ・「ステークホルダー目線」へのアプローチ転換  
 ・業務効率化によるリソースの創出  
 ・「持続可能な J A 経営基盤の確立・強化」への不断の取組



社会的評価・理解  
 ステークホルダーの評価

信用事業利益の確保・  
 持続可能な経営基盤の確立

# 次期 長野県JAバンク中期戦略（令和4 6年度）の骨子

### 取り組むべき課題

**期待・評価**  
 ・農業に加え、暮らし・地域の持続可能性を意識した事業運営への期待  
 ・J A による農業・地域への役割発揮への正当な評価獲得が必要

**外部環境の変化**  
 ・J A バンクならではの価値提供の再定義・強化  
 ・社会・環境問題（サステナブル経営）に配慮した価値提供  
 ・デジタル技術を積極的に活用した、組合員・利用者がアクセスしやすい金融サービス提供

**これからの目線**  
 ・「ステークホルダー目線」へのアプローチ転換  
 ・地域毎に異なるニーズを勘案した施策展開  
 ・役割発揮を担う人材創出  
 ・「持続可能な J A 経営基盤の確立・強化」への不断の取組

### 考え方

多様化する農業・暮らし・地域の持続性を確保するため、ステークホルダー目線でその課題解決に取り組む

## 次期中期戦略の骨子

### 機能発揮

J A バンクならではの総合事業を活かした価値提供として、資金供給を中心にコンサル機能を含めた金融仲介機能を、農業・暮らし・地域の各領域で発揮する

### 機能発揮の土台

徹底した業務効率化を実践することで、「コスト構造の抜本的見直し」と「人材創出」を実現  
 システムインフラと人材育成の充実

### 取り組み方

農業・暮らし・地域の実情に応じた創意工夫ある取組の計画・実践

### 成果の可視化・発信

機能発揮の成果を可視化し、世の中に発信

### 不断の取組み

将来にわたる健全性、持続可能な収益性等、経営の基盤・持続性の確保  
 サステナブル経営に向けた取組みや基本方針等の枠組みに沿った管理体制等の確立

### 目指す姿

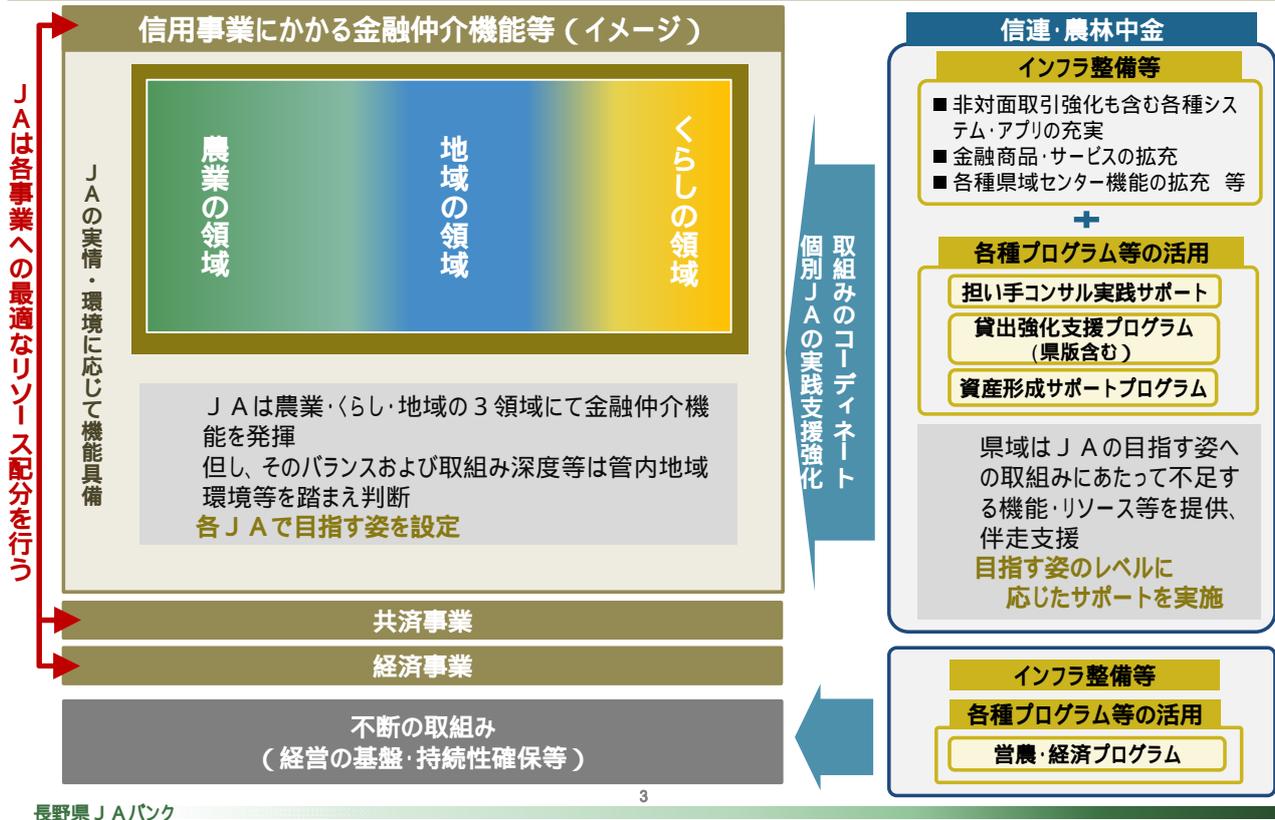
J A 長野県グループのめざす姿の実現

持続可能な長野県農業の実現

食と農を基軸とした協同組合の役割発揮

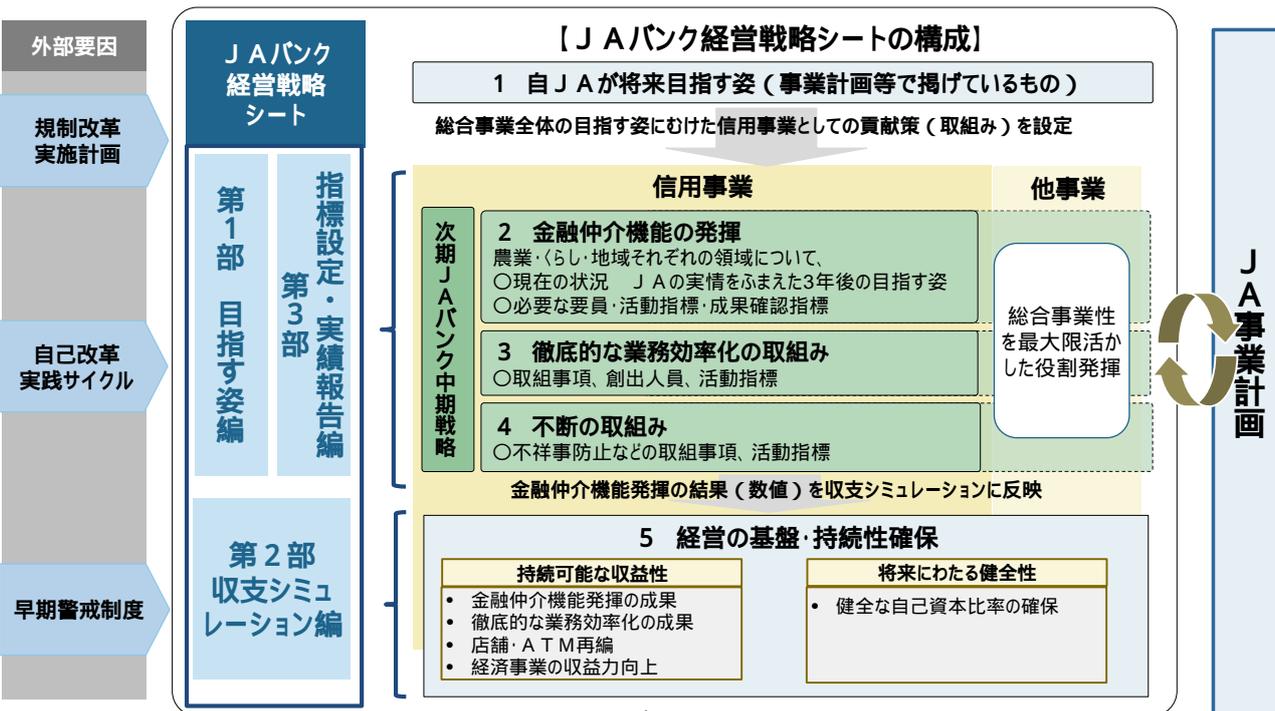
# J A の創意工夫の最大限の発揮と県域の役割

- J A は、農業・くらし・地域の各領域の取組みについて、それぞれの環境・実情に応じた目指す姿を検討・設定し、県域・全国はその取組みをサポートしていく。



# 「JAバンク経営戦略シート」の策定について

- 「JAバンク経営戦略シート」は、JAの財務・収支および経営継続性を支え、資金決済機能等で総合事業経営の基盤となる信用事業の目指す姿や活動等を可視化するとともに、将来像・収支シミュレーションも織り込むことで、早期警戒制度等に適切に対処していく重要なツールと位置付ける。
- JAバンク経営戦略シートは 目指す姿編、収支シミュレーション編、指標設定・実績報告編の3部で構成され、以下1～5の要素を盛り込んだうえで、JAが主体となり、県域と対話をしながら策定する。



### 3 . 経済事業（生活購買）における次期3カ年の重点取り組み事項

#### (1) JA経済事業による暮らしライフライン機能の確保

JA・県域は地域、組合員のライフラインの確保と将来的な脱炭素社会に向け、石油・LPガス・電気を融合した、ホームエネルギー事業の取り組み強化をすすめます。

JA・県域は地域、組合員のライフラインの確保と健康で快適な生活を支援するため、eコマース・宅配事業の取り組み強化をすすめます。

#### 4. 共済事業の次期3カ年の重点取り組み事項

次期JA共済3か年計画は、「持続可能なJA経営基盤の確立・強化と契約者サービスの実現」を基本方向に位置付け取組みます。

##### (1) 重点取組事項1

全契約者・組合員との関係強化を通じた新規契約の獲得と解約防止等を通じた保有契約高の維持・確保に向けて、拠点・場所を選ばない業務体制の構築による全契約者・組合員に寄り添ったフォロー活動に取組みます。フォロー活動については、いつでも・どこでもをコンセプトに「推進」「アフターフォロー」「保全」を一体的に取組む“3Q活動”と、JAの総合力を活かし未加入者との新たな接点創出・関係構築に向けた“はじまる活動”に取組みます。その実践に向けては、LAとスマイルサポーターによる協働体制を構築し、これまで以上に契約者・組合員との接点を強化し、対話活動ならびにお役立ち活動により、契約者・組合員から感謝される活動を目指します。また、“はじまる活動”を通じてJA長野県長期ビジョンと連携し「農業振興の応援団」の拡大をはかります。

農業分野については、営農指導員等と連携して、公的保障を含めた農業リスクを相談できる体制整備・保障提供に取組みます。

また、生命保障を中心とした「ひと・いえ・くるま・農業」の総合保障の提供による保有の維持に取組み、人生100年時代に向けて、各世代に応じた最適な保障提供と各種サービスの提供を通じて地域へ安心と満足を届けます。

##### (2) 重点取組事項2

重点取組事項1の実践に向けては、LA・スマイルサポーターの成長支援を行い、契約者サービスの実現と推進力強化に取組みます。

体制整備の取組みについては、次期のみならず次々期までの期間を見据え、新事務手続き等による事務負荷軽減・効率化により、その効果で生み出された人材(財)の活用による成長戦略要員(LA数)の充実に向けて、共済事業実施体制の再構築をJAごと取組みます。

##### (3) 重点取組事項3・4

引き続き新事務手続き等による事務負荷軽減・デジタル技術を最大限活用し、契約者の利便性向上と業務効率化の実現に向けて取組みます。また、大規模災害発生時の万全な支払い体制の構築に向け、JA自然災害調査員の単独調査を視野に入れた体制の構築に取組みます。

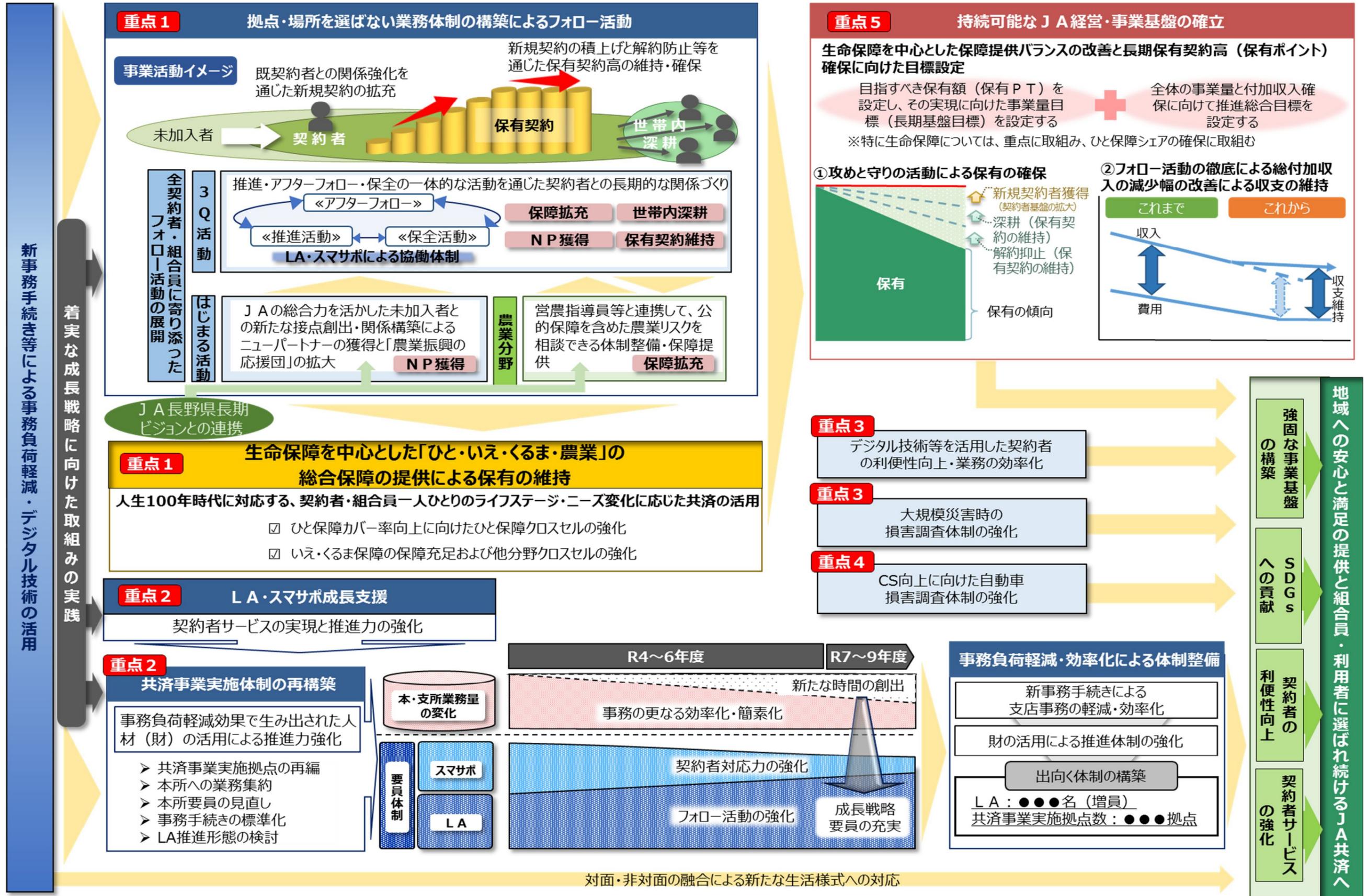
自動車事故時においては、JAとSCが連携して契約者へ一体的な損害調査サービスを提供し、総合満足度(CS)95%以上に向け取組みます。

##### (4) 重点取組事項5

生命保障を中心とした保障提供により、保障提供バランスの改善と長期保有契約高を確保し、長期安定的な付加収入の確保による持続可能なJA経営・事業基盤の確立に取組みます。

次期JA共済3か年計画の着実な実践により、強固な事業基盤の構築ならびに契約者・組合員の利便性の向上と保障・サービスの提供によるSDGsへの貢献を通じて、契約者・組合員に選ばれ続けるJA共済を目指します。

～【基本方向（案）】 持続可能なJAの経営基盤の確立・強化と契約者サービスの実現～



ページ調整による空白

## 5 . 厚生事業における次期3カ年の重点取り組み事項

### (1) 10年後のめざす姿に向けた取組む方向

昨今、急激な高齢化の進展や生活環境変化等に伴い、糖尿病、がん、心臓病、脳卒中等に代表される生活習慣病の増加等、疾病構造の変化が大きな問題となっています。

このような背景のもと、疾病の早期発見や治療に留まることなく、生活習慣の改善による健康増進、疾病予防に重点を置いた取り組みを推進し、寝たきりや認知症にならず元気で生活できる期間、いわゆる「健康寿命」の延伸を図っていくことが極めて重要です。

本会は、10年後の目指す姿を、国・県の施策である、「健康寿命の延伸」の考えのもと、「JA組合員の健康管理と健康増進」を目標に掲げ、JA組合員等の健康を守る運動を積極展開するなか、農業生産性の維持向上を健康面から支援いたします。また、本会理念に基づき、組合員・地域住民のいのちと生きがいのある暮らしを守り、健康で豊かな地域づくりに向けて、公的医療機関・基幹病院としての機能発揮はもとより、引き続き各JAと連携し厚生事業の充実を図ってまいります。

### (2) 次期3カ年の重点取り組み事項

#### 健康診断・検診の受診促進

コロナ禍により健(検)診受診控えから、生活習慣病の増加、疾病の重症化の傾向が問題視されるなか、早期発見・早期治療を目的とした、ヘルススクリーニング・人間ドックならびに各種がん検診による二次予防対策に取り組めます。

#### 生活習慣病予防の推進

新しい生活様式を取入れながら、人生100年時代をいつまでも健康で自立した生活と豊かな人生を享受し、健康寿命の延伸をめざし生活習慣病等予防への啓発、対策に取り組めます。

#### 健康教育活動・啓発活動の実践

JAが開催する健康教室や女性組織が開催する催しなどに講師を派遣し、健康増進・疾病予防に向けた取り組みを支援します。

また、病院祭や農村医学夏季大学など開催するなど、厚生連病院と地域との連携ネットワークを強化いたします。

#### 農作業をつづけるカラダづくり

いつまでも農作業が続けられるカラダづくりを目的に、農業者への健康診断受診促進をはじめ、農作業事故撲滅に加え、近年の温暖化による熱中症に対する予防啓発を日本農村医学会等の関係団体と協力し取り組めます。

2030年の目指す姿	次期3か年の取組み事項（主要施策）	2022-2024 重点取組み実践項目
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">健康寿命の延伸 JA組合員の健康管理・健康増進</p>	<p style="text-align: center;">JA組合員の健康づくり</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>健康診断</b></p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>疾病予防</b></p>  </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>教育活動</b></p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>農作業</b></p>  </div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="background-color: #ff00ff; color: white; padding: 2px;"><b>健康診断・検診を受診しましょう</b></p> <p>ア 年に一度の健診・検診で自分のカラダを知る機会を提供します ・組合員特別価格による人間ドック・脳ドック・PET/CT検診等を提供します。</p> <p>イ がん検診をとおして、がん検診受診率の向上をめざします ・がん検診、腸内フローラ、甲状腺検査等ライフスタイルや目的に応じたオプション検査を提供します。</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="background-color: #ffff00; color: black; padding: 2px;"><b>生活習慣病予防を推進します</b></p> <p>ア 禁煙・受動喫煙防止から、肺がん罹患率の減少をめざします イ ロコモ・フレイル対策から、寝たきり予防を推進します ウ 歯、口腔の健康から「80.20運動」を推進します エ 食生活・栄養管理をとおして、「減塩対策」に取組みます オ 認知症発症者が増加傾向から早期発見・早期治療に取組みます カ こころの健康を目指しメンタルヘルスに取組みます</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="background-color: #0000ff; color: white; padding: 2px;"><b>健康教育活動・啓発活動を実践します</b></p> <p>ア JAが開催する健康教室（ミニデイ）に対し講師を派遣します イ 病院祭をとおして、地域のネットワークを強化します ウ 夏季大学講座をとおして健康への知識普及に努めます エ 厚生部会・保健福祉推進大会をとおしてJA関係団体と連携を図ります</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="background-color: #00ff00; color: white; padding: 2px;"><b>農作業をつづけるカラダづくりを応援します</b></p> <p>ア いつまでも農作業ができるカラダづくりを支援します ・農作業継続に向け「JAの健康づくり自己チェック」を推進しています。</p> <p>イ 農作業事故撲滅のため、関係団体と協力します ウ 熱中症予防啓発に取組みます</p> </div>

ページ調整による空白

## 主要施策3：事業戦略を支える経営管理の変革

### 1. 10年後のめざす姿に向けた取組む方向（背景・内容）

- (1) 「新たな」JA長野県グループの姿に関する答申」における基本的な考え方は、『「地域性」と「効率性」が両立する経営形態を実現するための戦略は、組織再編（例：県域組織を含む1県1JAや合併による県内複数JA等）を優先するものではなく、すべてのJAが経営の健全性を確保する自立的経営を原則とします。また、全県域の組織整備・組織再編は、今後の経営基盤確立強化の進捗と将来の経営環境を見極めながら、次々期中期計画（令和7～9年度）策定にあたる令和6年度以降の検討とする。』と整理しています。
- (2) JAは、将来にわたって持続可能な組織として「不断の自己改革」を実践し、役割を發揮し続けるため、将来見通しをふまえて効率化戦略・成長戦略を策定し、経営計画に反映・実践をすることで、持続可能なJA経営基盤の確立・強化に継続的に取り組みます。  
また、JAの新たな事業戦略を实践するための人づくりの仕組みを構築します。  
そのうえで、環境変化に対応した新たな事業方式による収支確保にむけ、事業再編や施設利用のJA間連携や連合会との共同運営、組織再編などの体制整備を検討します。
- (3) JAおよびJA子会社は、事業規制や社会的規律に対応し、不祥事や法令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、グループとしての事業戦略の統合・統一化や内部管理態勢の強化をするためにグループガバナンス（業務執行体制）の整備・高度化により、グループ全体での経営の健全性および透明性を確保します。

### 2. 次期3カ年の重点取組み事項

#### (1) 持続可能な収益性・健全性の確保に向けた経営管理の高度化

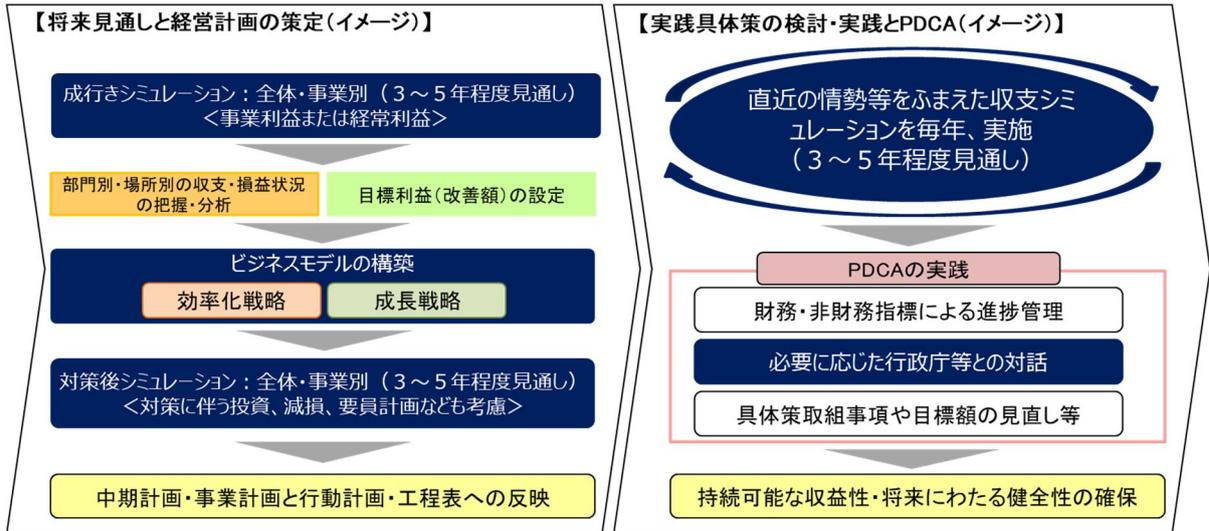
##### 経営収支シミュレーションを活用した進捗管理

ア. JAは、将来(3～5年後)の経営状態を把握するとともに直近の環境変化等への的確な対応をはかるために、事業ごとのトレンド等をふまえたJAの全体的な経営収支シミュレーションを毎年必ず実施します。JAが行う経営収支シミュレーションには、「成行きシミュレーション」という過去推移等を前提に何も対策をせずに事業ごとや全体の将来見通しを試算するものと、成行きシミュレーションの結果に対策を講じた結果として見込まれる事業ごとや全体の収支改善効果を上乘せした「対策後シミュレーション」があります。中央会・各連合会は、経営収支シミュレーションの作成の支援をします。

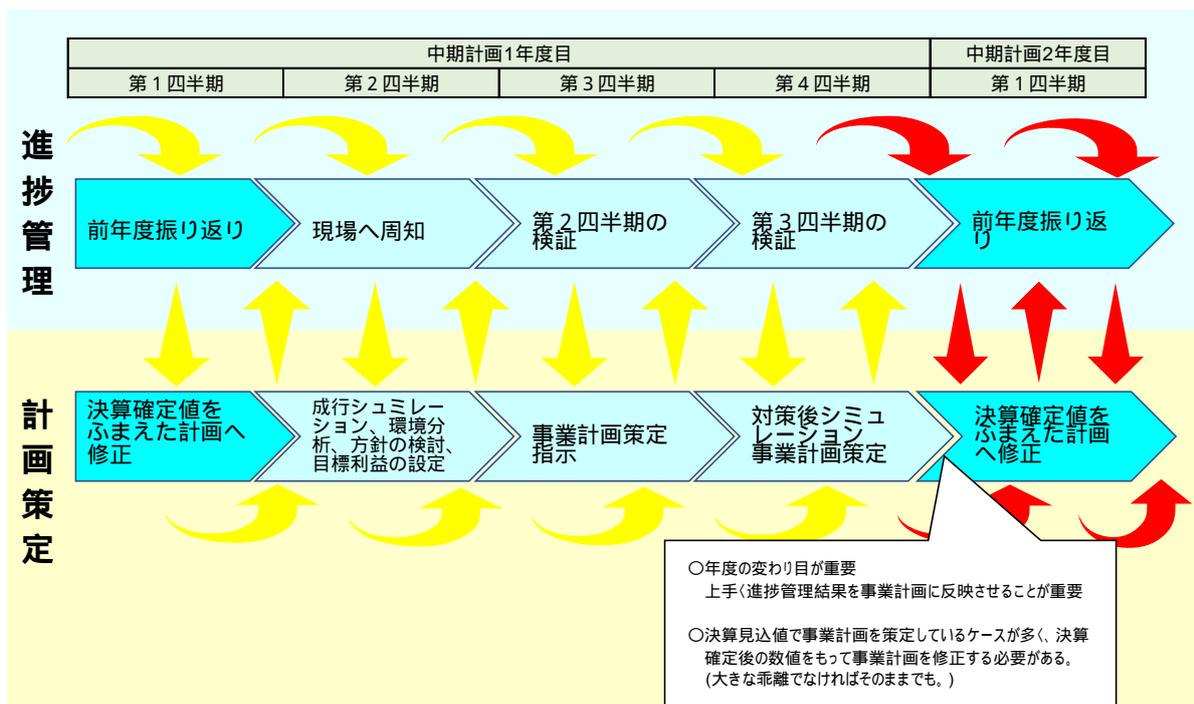
イ. JAは、経営収支シミュレーション結果については、中期計画・事業計画と行動計画・工程表に反映するなどしてPDCAサイクルを適切に回し、その中で当初設定した目標利益や実践具体策の内容についても随時見直しを行います。特に近年JAを取り巻く経営環境は目まぐるしく変化しており、中期計画の策定段階と実践段階で計画の前提条件が大きく異なってくる場合がありますので、環境変化に的確に対応した進捗管理を実施する必要があります。

中央会は、進捗管理のための手法・ツールの提供とその実践の支援をします。

## 【経営収支シミュレーション】



## 【計画の実践と進捗管理】



### ファシリティマネジメント（施設総合経営管理）の導入

ＪＡは、施設、資産のすべてを経営にとって最適な状態（コスト最小、効果最大）で保有し、運営し、維持するための総合的な管理手法（ファシリティマネジメント）を構築します。それにより、施設建設後の時の経過も含めた「施設をいつまで使うのか」「どのように使うのか」「今後修繕費がどのくらいかかるのか」等を明らかにして、利用度・必要度により選択と集中を行い、営農経済を中心とした、ＪＡの経営収支改善につなげます。

中央会は、その導入と運用から定着までの支援をします。

### 管理部門の最適化

ア．ＪＡは、事業拠点の再構築などの経営管理機構の変化に伴い、管理部門の業務効率化に有効となるワークフローシステムを導入し、その効果の最大化を目指します。

中央会は、その導入と運用の統制活動（体制や職務権限等）の最適化の支援をします。

イ．ＪＡグループは、既存のシステムへの投資と新たなデジタル技術への投資にあたり、投資コスト対効果の最大化を図ってシステム関連費用を抑制します。

ウ．ＪＡと中央会は、ＪＡの内部監査における品質の高度化と、内部監査実施における新たな体制（県下ＪＡと中央会等による共同監査）の検討を行い、条件が整い次第取り組みを実施します。

### 多様な人材・多様な働き方をサポートする仕組みづくり

ＪＡは、組合員の世代交代と人口減少、コロナ禍で加速した人と人の結びつきの希薄化が懸念されるなど経営環境の変化に対応しながら事業・人材を創造し続けるために、挑戦を促し、成長が実感できる人事制度による自律的な人材の育成をします。また、従来の人基準人事制度をベースに、仕事基準や役割基準の要素を一定程度導入するなど、多様な人材と多様な働き方を可能とする人事制度・労働環境づくりを目指します。（取組みのスタートとゴールは各ＪＡで相違します）

中央会は、人事制度の再構築検討と導入・運用の支援をします。

## 【ファシリティマネジメントのイメージ】

R2年度決算実績（県合計）

	金額百万円	構成比
事業管理費	60,110	100.0%
(1) 人件費	41,868	69.7%
(2) 業務費	5,231	8.7%
(3) 諸税負担金	1,922	3.2%
(4) 施設費	10,801	18.0%
うち減価償却費	7,129	11.9%
(5) その他事業管理費	287	0.5%
施設費/各利益		
事業総利益	65,985	16.4%
事業利益	5,874	183.9%

R2年度農業関連事業	
減価償却費	構成比 /
3,172	44.5%

・将来の減損リスクなどの「投資の失敗に係る損失」の回避  
 ・コスト削減のための拠点再編の検討材料や将来の固定費のコントロールが一定程度可能

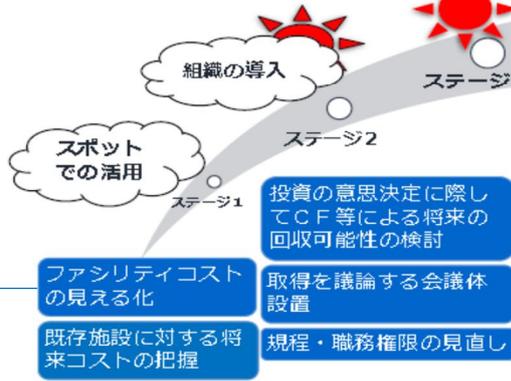
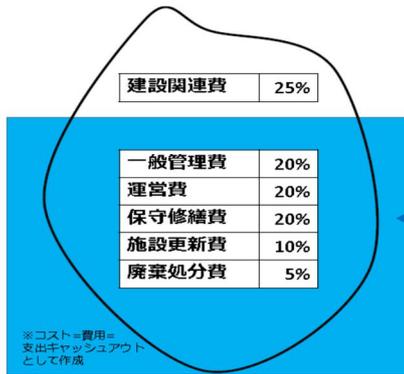
定着化



経営基盤の確立  
 ・強化の継続

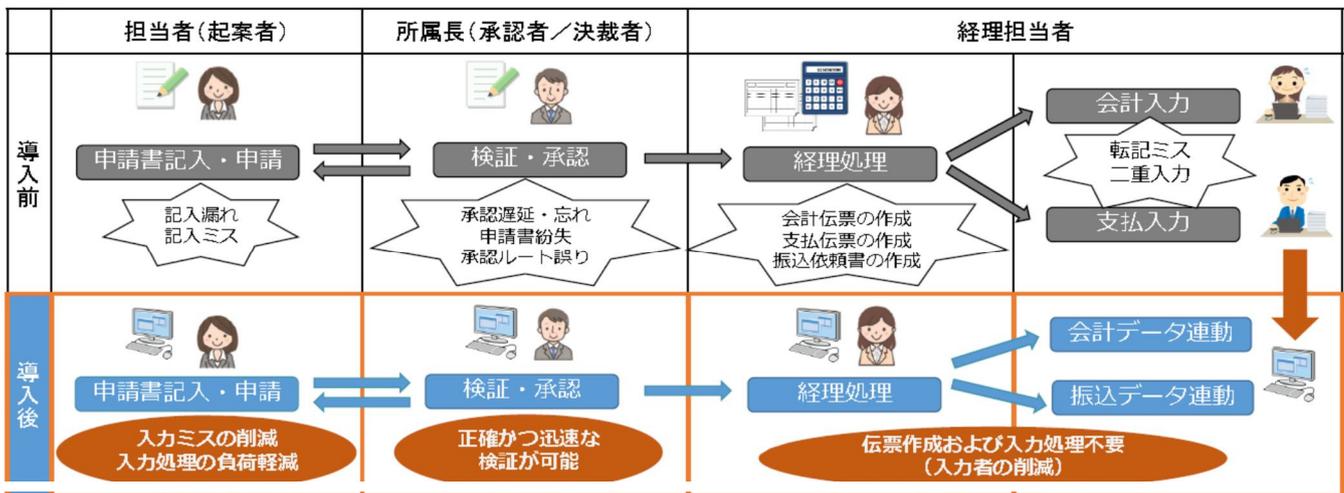
資産取得に対するリスク管理の定着化  
 モニタリング機能の発揮

施設の取得～処分までのライフサイクルコスト事例



## 【ワークフローとは】

職制規程（職務権限表）に基づき、起案・検証・決定・報告の流れをシステム化（電子化）したものを。システム化により定型会計処理による事務効率化とコスト削減、事務ミス防止等内部統制の効果が期待される。（また、仕事の定型・標準化による働き方改革対応も可能）



## 【人事制度】

人（ヒト）基準	職能資格制度	・仕事を通じた能力開発（属人化） ・ゼネラリスト育成に向く、チームワーク運用 ・年功序列的運用惹起
仕事（職務）基準	職務等級制度	・仕事価値のみで査定（仕事:報酬1:1） ・スペシャリスト育成に向く ・職務記述書メンテ負荷
役割基準	役割等級制度	・仕事（職務）+役割能力（属人） ・役割で規定 ・役割定義変更等の運用負荷

### 事業継続計画（BCP）の継続的な改善

JAは、不測事態時の事業継続を図っていくための経営戦略であるBCPについて、近年の自然災害や新型コロナウイルスといったリスク発生頻度が高まっていること、また、事業拠点再構築といった内部環境変化も踏まえ、ハザードマップや新たな感染症対策（情報技術等）も踏まえたBCPの見直しを行い、訓練（災害図上訓練など）等によりその有効性を高めます。

中央会・各連合会はその見直しの支援をします。

## （２）JA及びJA子会社のグループガバナンスの強化

### JA子会社の内部管理態勢の強化

JA子会社については、JA事業のより一層の効率化、JAよりも子会社の事業運営がより適当等の理由から設立されてきました。

JAは、JAの経営基盤強化の取り組みとともに、コロナ禍を契機に経営リスクが高まりつつあるJA子会社の持続可能な収益性の確保と内部管理態勢を強化するため、JA子会社ガバナンスの強化を進めます。

中央会は、JA子会社を含むグループガバナンスの強化に向けた取り組みの支援をします。

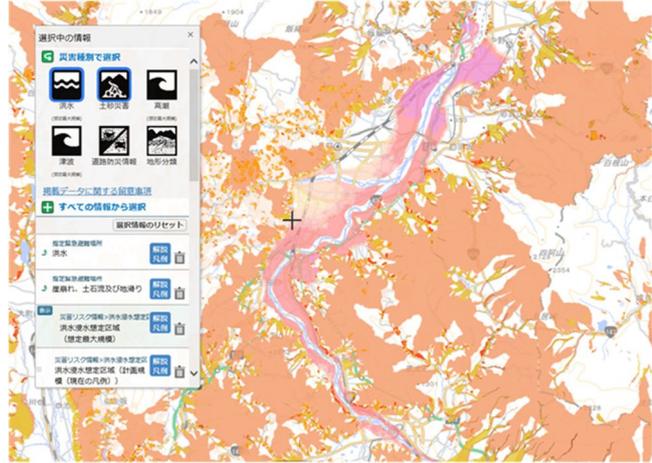
### グループとしての事業・経営資源の最適化

今後の組合員の新たなニーズや経営環境の変化に対応した事業運営にあたって、JA及びJA子会社は、グループとしての事業戦略の統一性を強化して、それぞれの業務の受委託やJA子会社の再編などにより、グループ全体での効率化と経営資源の最大活用により最適な事業運営を目指します。

中央会・各連合会は、JAの最適な事業運営についての検討の支援をします。

【事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）】 【ハザードマップの活用】

企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のこと。



【ガバナンスの定義】

役員がその責務を十全に果たすとともに、経営に対する規律付けを有効に機能させ、適切な経営管理を行うこと。 監督指針に加筆

【JA子会社の概要】

事業内容	実施会社数
自動車・農機	9
燃料・LPG	7
葬祭	6
不動産	9
製造・販売	6
小売関係	9
農業関連法人	15
その他（運輸・リース・損保代理ほか）	8

令和3年2月末現在（清算移行会社除く）中央会調べ  
複数事業実施する会社もあるため延べ数である。

【JAとJA子会社による事業展開】

