

## 第43回 JA福岡県大会議案

農業を強く、元気に、もっと身近に  
組合員の想いを実現できるJAへ

実践から浸透へ 自己改革で実現する  
持続可能な未来へ向けた  
JAの役割発揮

JAグループ福岡中期方針  
〔令和4～6年度〕

令和3年11月17日(水) アクロス福岡



# 目次

- 農業・地域社会・JAをめぐる情勢・課題 ..... P. 1
- 第 42 回JA福岡県大会決議の成果と課題 ..... P. 2
- 第 43 回JA福岡県大会の基本的考え方と着実な実践に向けて .. P. 4
- JAグループ福岡中期方針の全体イメージ ..... P. 6
- JAグループ福岡中期方針の概要 ..... P. 8
  - I. 食料・農業基盤の確立・強化 ..... P. 8
  - II. 地域・組織・事業基盤の確立・強化 ..... P. 10
  - III. JA経営基盤の確立・強化 ..... P. 12
  - IV. JAグループ福岡の組織再編戦略の実現に向けて ..... P. 14

## 農業・地域社会・JAをめぐる情勢・課題

### (1) 耕地面積の減少・生産農業所得の減少

耕地面積（令和2年3月現在）は、全国では437.2万ha（前年比0.57%減少）、同様に福岡県でも7.97万ha（前年比0.75%減少）と減少しました（農林水産省「耕地及び作付面積統計」より）。

農業総産出額（令和元年份）は、野菜の価格低迷等により全国では8兆9,387億円（前年比1,896億円減少）、福岡県でも2,027億円（前年比97億円減少）と減少しました。

生産農業所得（令和元年份）は、全国では3兆3,403億円（前年比1,159億円減少）、福岡県でも918億円（前年比39億円減少）と減少しました。

なお、県内JAの販売品販売高は、令和2年度、1,105億円（前年比99.7%）となっています。

### (2) 組合員数の状況

福岡県の正組合員数は113千人（前年比98.1%）、准組合員数は244千人（前年比100.9%）と、近年は、正組合員は減少する一方で、准組合員は増加する傾向が続いています。（「令和元年度 福岡県協同組合統計年報」より）

### (3) 県内JAの決算の概況

令和2年度の県内JAの事業総利益は、549億円（前年比98.5%）と減少しており、内訳では、購買事業が91億円（前年比106.9%）、販売事業が47億円（前年比100.5%）と増加する一方で、大きなウェイトを占める信用事業が206億円（前年比97.1%）、共済事業が135億円（前年比95.2%）と減少し、その他事業も67億円（前年比97.8%）と減少しました。

また、新型コロナの影響等で事業管理費が503億円（前年比98%）と事業総利益を上回って減少したことから、県内JAの事業利益は46億円（前年比103.7%）と増加し、最終的な当期剰余金についても23億円（前年比101.3%）となりました。

### (4) 「食料・農業・農村基本計画」の着実な実践

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、食料安全保障での施策を柱に、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。

カロリーベースの食料自給率が過去最低の37%という中、生産基盤の弱体化が進み、世界的な自然災害の発生や人口増加、そして貿易自由化の進展等、食料安定供給に対するリスクは年々高まっています。

基本施策の達成に向け、行政・関係団体と連携し、JAグループに期待される役割・取り組みを進めていく必要があります。

## 第 42 回 J A 福岡県大会決議の成果と課題

### I. 「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」の実践

- 担い手経営体に出向く体制の強化・充実について、さらに、効果的・効率的な活動を実践するため、対象先の明確化と役割分担、提案メニューの充実等に向けて取り組む必要があります。
- 農産物直売所を核とした地産地消の強化については、経営収支改善やHACCP制度対応としての衛生管理計画の策定・実践、インボイス等への対応などの課題があります。
- 地域・県域ブランドの強化に向けた知的財産等の戦略的活用について、県外での新たな品種の導入等が進む中で、本県における産地振興、市場競争等に負けない体制づくりが引き続き必要となります。
- 農地や施設等の取得等、新規就農者の定着支援について、関係機関との連携をさらに強化する必要があります。また、農家の高齢化が進む中、事業継承の重要性を理解し、早めの事業継承を進めていく必要があります。
- 食料・農業・農村基本法等に基づく農業政策の実現対策について、規模の大小や地理的条件にかかわらず、農業者の経営継続と農村・地域の活力につながる政策要求を行う必要があります。

### II. 地域活性化への貢献と情報発信機能の強化

- 准組合員については、「農業の応援団」としての具体的取り組みとともに、意思反映、運営参画にかかる取り組み加速化が求められています。
- 「地域農業振興の応援団づくり」の確立に向け、これまでJ Aで実践していた食農教育や地産地消運動施策を、「J Aグループ福岡 食と農の応援団(食・農ラ部!)」の取り組みとして位置づけ、この取り組みの周知、J A内外での情報発信が今後の課題となっています。
- 広報の位置付けの明確化と他部門との連携について、広報体制の強化を図り、トップ広報、役職員による情報発信に努める必要があります。

### III. 自己改革の着実な実践を支える持続可能な経営基盤の確立

- J Aグループ福岡中期方針を踏まえ、「最重点分野」および業績評価指標(K P I)を設定した「重点実施分野」を中期経営計画に盛り込みましたが、策定された中期経営計画を分析すると、実行具体策が具体的でなかったり、中期方針の「実行具体策」「具体的取り組み事項」をそのまま採用したり、業績評価指標(K P I)が定性目標で評価しづらいといった課題がありました。また、「重点実施分野」での「実践事項」「実行具体策」等の項目が多く、目標が総花的でありました。
- 内部管理態勢(内部統制)の整備・強化について、会計基準の厳格な適用や内部統制の運用について、会計監査人より更なる改善が求められています。  
内部管理態勢における3つのディフェンスラインの機能発揮において、本店所管部署とされる第1のディフェンスラインの強化が必要です。
- 組合員のメンバーシップを強化するための組合員・役員・職員づくりについて、協同組合理念を盛り込んだ階層別(初級・中級・監督者・管理者)研修会、非常勤理事研修会を実施し、これら研修で得た知識を、協同組合の運動者として日常の事業・活動を通じてどのように組合員のメンバーシップ強化と自己改革の実践につなげていくか、役職員それぞれがさらに認識を深め実践していく必要があります。

#### IV. 県域オールJAの実現をめざすJAグループ福岡の新たな組織再編戦略

○ 県下 20 JA が一つに結集し、中央会・連合会の県域機能をできる限り承継した「県域オール JA」の実現を合併構想とし、2022 年 4 月を目途に実現に向け、改革本部で、今後の進め方、スケジュール、事業戦略の詳細化、実現に向けたロードマップの協議を行い JA、連合会等からの出向者で研究を進めました。

しかしながら、研究不参加を表明した JA もあり、改革本部で「県域オール JA 実現」に向けたスケジュール等の見直しを行うこととなり、合併推進本部の設置には至らず、構想実現には至りませんでした。

○ 令和 2 年度は、「県域オール JA」の戦略に関する JA 域を越えた業務・事業の共同化について研究・協議を行い、内部監査業務の共同化について、一定の方向性が決まりました。

#### V. JAグループ福岡の結集軸としての新たな県中央会の構築

○ JAグループ福岡の総意に基づく新たな県中央会の構築（連合会への移行）について、改正農協法に基づき、平成 31 年 3 月開催の第 164 回臨時総会にて「組織変更計画」が承認され、同年 9 月 30 日をもって非出資の農業協同組合連合会に組織変更しました。

#### 〔自己改革の取り組み状況〕

第 42 回 JA 福岡県大会（2018 年開催）は、これまでの自己改革の取り組み実績と組合員からの評価（成果）、そして今後のさらなる取り組みが問われる期間（令和元～3 年度）となることから、第 41 回大会の枠組みを引き継ぎ、不断の自己改革に取り組みました。



# 第43回JA福岡県大会の基本的考え方と着実な実践に向けて

## 1. 第41回・42回JA福岡県大会決議の概要

第41回JA福岡県大会は、「農協改革」にかかる情勢変化を踏まえて、「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」「地域の活性化」にかかる領域を中心とした中期方針を策定し、「自己改革を通じたさらなる農業振興と地域への貢献」の3か年としました。

その3年後の第42回JA福岡県大会は、これまでの自己改革の取り組み実績と組合員からの評価、今後のさらなる取り組みが問われる期間となることから、第41回大会の枠組みを引き継ぎ、「協同の力で、さらなる自己改革を実践（不断の改革を推進）し、食と農・地域を未来につなぐ」の3か年としました。

## 2. 農協改革集中推進期間と5年後検討条項の期限到来

第42回JA福岡県大会の実践期間中には、令和元年5月の農協改革集中推進期間の期限及び令和3年3月の農協改革の実行状況等の調査期間の期限と、政府の「農協改革」の議論の2つの節目を迎えました。

この間のJAグループにおける自己改革の取り組み等を踏まえ、政府は、令和3年6月に「規制改革実施計画」を閣議決定し、農協改革について、JAの自己改革継続に向けた「自己改革実践サイクル」の構築を明記するとともに、准組合員の事業利用に一律的な規制は導入しないこととしました。同計画では、JAが組合員との対話を通じて改革を続けるため、PDCAサイクルを構築し、農水省が指導・監督することとされました。

## 3. 第43回JA福岡県大会の基本的考え方

### ① 新たなビジョン（2030年ビジョン）の策定

2022年ビジョンは、第40回JA福岡県大会において、10年後の社会・経済および農業・農村の環境変化を想定し、JAの役割・使命等を整理することにより、今後の進むべき方向性を合わせることを目的に策定し、その後の第41・42回とJA福岡県大会の都度、農業・JAを取り巻く環境の変化を内容に反映して来しました。

次期3か年は2022年から2024年となり、2022年ビジョンの期限が到来すること、また新型コロナウイルス感染症等を含めた環境変化やSDGs等持続可能な社会への関心が高まっていること等から、第43回JA福岡県大会を『持続可能な未来への分岐点』と捉え、昨今の社会・経済、JAグループをめぐる情勢、JAグループの自己改革の実践状況等を踏まえ、新たな将来ビジョン（2030年ビジョン）を“農業を強く、元気に、もっと身近に 組合員の想いを実現できるJAへ”としました。

### ② 自己改革の“実践”から“浸透”へ

次期3か年は、政府が決定した「規制改革実施計画」も踏まえ、改めて組合員の声を起点に自己改革に取り組み、組合員との対話活動等を通じて自己改革を伝え、組合員からの評価を踏まえ次の取り組みにつなげる、といった自己改革のPDCAサイクルを組織風土として浸透・定着させることが重要となります。そのため、第43回JA福岡県大会のサブテーマを、「実践から浸透へ 自己改革で実現する持続可能な未来へ向けたJAの役割発揮」としました。

また、これまでの取り組みを踏まえ、自己改革の3つの基本目標である「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」「地域の活性化」、並びに「持続可能なJA経営基盤の確立・強化」を主な内容とし、これに組織再編を加えて4つの柱で構成しました。

次期3か年においても、目まぐるしい情勢の変化や組合員の多様化・深化するニーズに対応し、引き続き不断の自己改革を進めるものとします。

### ③ 持続可能な未来へ向けたJAの役割発揮

国連は2012年を国際協同組合理年、2014年を国際家族農業年、2019年から2028年を国連「家族農業の10年」、さらに2021年を国際果実野菜年とし、ユネスコは2016年、「共通の利益の実現のために協同組合を組織するという思想と実践」をユネスコ無形文化遺産に登録するなど、世界において、協同組合が果たしてきた役割は高く評価されています。

さらに、国連は2015年9月に「持続可能な開発のための2030アジェンダ」を加盟国の全会一致で採択しました。その中にあるSDGsの実現を担う民間セクターの一つとして協同組合は位置づけられるなど、協同組合のさらなる役割発揮が期待されています。

持続可能な未来に向け、JAグループ福岡は、地域に根ざした協同組合としての役割を発揮するとともに、JAの事業・活動を通じて、持続可能な経済・社会づくりのために貢献していることが広く認知されるよう取り組んでいきます。

## 4. 着実な実践に向けた取り組み

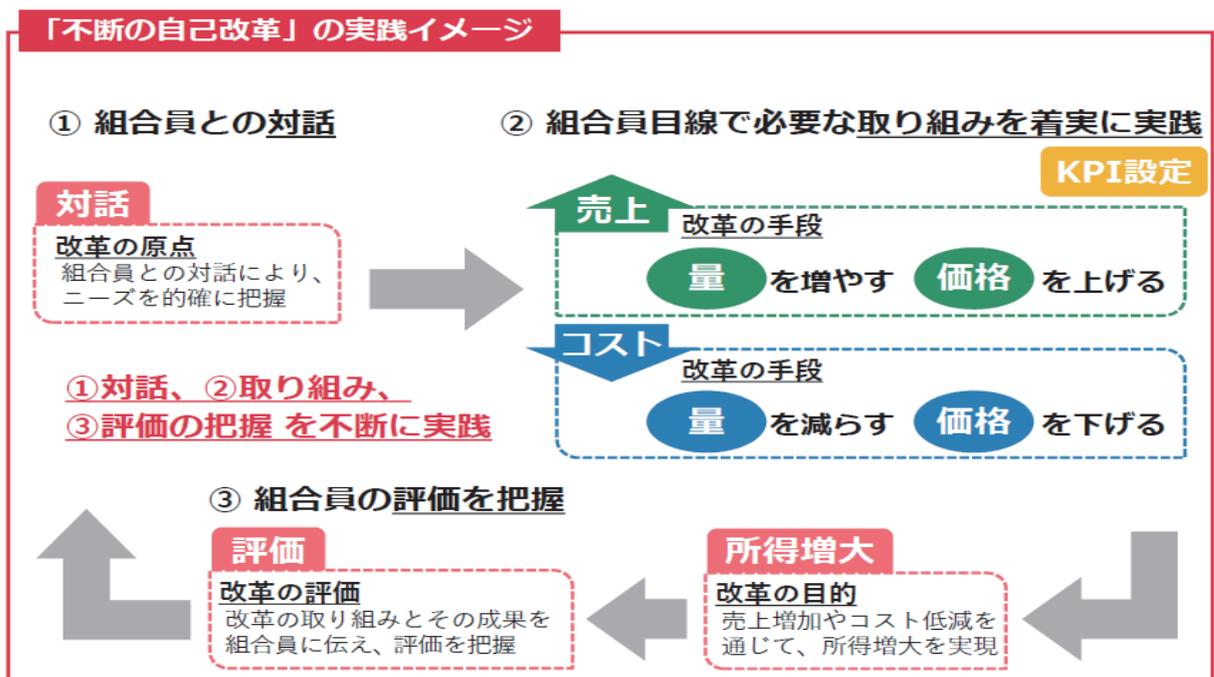
第43回JA福岡県大会議案（中期方針）は、JAグループ福岡の共通の取り組みを基本に「目標項目」の記載内容を一定程度集約しており、「目標項目」以下の「実践事項」を、関係する全JA・連合会において、原則「目標値（到達水準）」を定めて取り組む事項としました。

JAでは、年次別・月別等の実行計画書等における各取り組みについて、今回提示した「業績評価指標」を基本に、JAの実態に即した「業績評価指標」を設定するとともに、「目標値（到達水準）」を明示することで、目標を明確化（見える化）し、中期方針の着実な実践を目指すこととします。

また、全国段階で設定される共通目標である販売品販売高や組合員数など、自己改革の実践に向けた共通の目標として、JAグループ福岡“自己改革指標”を設定し、持続可能なJA経営基盤の確立・強化の取り組みとして設定する“経営基盤強化指標”とともに進捗管理を行います。

加えて、組合員はもちろん、地域住民に対して、成果を「見える化」し、適宜情報発信を行い、自己改革の浸透を図っていくものとします。

### 【自己改革の実践イメージ】



資料：JA全中資料を一部JA福岡中央会修正

## めざす姿

## 不断の自己改革 基本目標

### JAグループ福岡 2030 年ビジョン

#### 2030 年JAグループ福岡が果たしている役割

#### ① 『農業者の所得増大』の実現による持続可能な地域農業の確立

“安全”で“安心”な福岡県産農産物を“安定”して販売・供給するための生産・出荷体制が構築され、福岡県産農産物ブランドに対する生産者と消費者の信頼が築かれています。また、高い専門性を持った営農指導員が育成・配置され、重点市場を中心とした有利販売に加え、直販・直売等による地産地消の仕組みが確立されています。更にICTを活用したスマート農業が定着するとともに、JA域を越えた施設利用や農業生産コスト（資材・利用料等）の削減等、トータルコスト低減により農業所得の増大が実現されています。

#### ② 豊かでくらしやすい地域社会への貢献

地域社会に根ざした組織として、JAの組織基盤が強化され、アクティブ・メンバーシップの取り組みにより、准組合員や女性の運営参画の機会が広がっています。また、対話活動等を通じて組合員や利用者の声を踏まえ、協同組合間連携等を活用して、地域に喜ばれるサービス（事業）が提供されています。

広報分野では、「食」と「農」、「地域」とこれらを支える「JA」の情報発信の強化により、組合員や地域住民のJAに対する信頼と共感づくりがすすんでいます。また、食料安全保障の強化や食料自給率の向上に関する国民・県民の理解がすすんでいます。加えて、SDGs（持続可能な開発目標）に即したJAの事業・活動を通じて、持続可能な経済・地域社会づくりへの貢献が広く認知されています。

#### ③ 地域農業の確立と地域社会に貢献できる組織・経営体制の確立

持続可能な地域農業を確立し、豊かでくらしやすい地域社会の実現に貢献するため、JA内における事業の効率化・スリム化や、JA間での事業・業務の共同化や合併、連合会を含めた共同事業等により、持続可能な経営基盤（組織・経営体制）が確立されています。

また、県域オールJAの実現に向けた取り組みが着実に進展しています。

めざす姿を踏まえて中期方針等を策定

農業者の所得増大・農業生産の拡大・地域の活性化

中期方針等の実践により実現をめざす

### I. 食料

目標項目1.

目標項目2.

目標項目3.



### III. JA

目標項目1.

目標項目2.

目標項目3.

目標項目4.



### IV. JAグ

# 組合員の想いを実現できるJAへ

持続可能な未来へ向けたJAの役割発揮 ～

中期方針 全体図

## 中期方針

### I. 農業基盤の確立・強化

多様な担い手経営体による地域農業維持・発展  
需要に応じた販売の強化とコスト低減による所得増大  
あらゆる環境に対応できる持続可能な農業生産の拡大



### II. 地域・組織・事業基盤の確立・強化

目標項目1. 組合員の拡大と「アクティブ・メンバーシップ」の確立  
目標項目2. 健やかでくらしやすい地域社会への貢献とJA総合事業を通じた豊かなくらしの支援  
目標項目3. 「食」「農」「地域」「JA」「協同組合」にかかる国民・県民理解の醸成



### 経営基盤の確立・強化

事業部門収支改善による持続可能なJA経営基盤の確立・強化  
ガバナンス・内部統制の確立と経営の健全性確保  
協同組合の価値を創出する人づくり  
中央会・連合会等によるJA総合事業の支援・補完



ループ福岡の組織再編戦略の実現に向けて

# Ⅰ. 食料・農業基盤の確立・強化

## 提案趣旨

- 我が国の農業は、輸入農産物の増加による価格の低迷、農業就業人口の減少と農業従事者の高齢化に伴う担い手の不足等による生産基盤の脆弱化、新型コロナウイルス感染症による農業分野での需要減少や価格下落など、先行きが不透明な状況
- こうした中、前回大会に引き続き「農業者の所得増大」と「農業生産の拡大」に向けて、関係機関との連携を一層強化し、持続可能な食料・農業基盤の確立に取り組む必要
  - ・ 新規就農者の確保・育成、多様な担い手との対話を通じた農業経営相談や労働力支援、農作業受託・スマート農業の導入等による農作業軽減支援、デジタル化もふまえた営農経済事業の体制強化、ICTを活用した農業生産性向上と営農指導の高度化
  - ・ 消費者・実需者のニーズをとらえた販売強化、輸出やeコマース等の新たな販路拡大
  - ・ 「みどりの食料システム戦略」を踏まえ、環境負荷軽減に配慮した安全・安心な農業生産を目指しながら、JAグループ福岡一体となったトータルコスト低減
- また、「食料・農業・農村基本計画」に基づく農業の持続的発展に向けた政策の確立に向け、農業者・地域住民の声の国・地方の農業政策への反映を目指すとともに、営農経済事業の強化に向けた方針をJAが総力をあげて実践するため、中央会・連合会は連携して支援し、地域農業の振興を補完する機能発揮に努める

### 目標項目1

#### 多様な担い手経営体による地域農業維持・発展

##### **(1)「次世代総点検運動」による次世代組合員の確保と育成支援【重点実践事項】**

- (2) 出向く活動等を通じた多様な担い手経営体への支援と更なる事業間連携強化
- (3) 営農経済事業における体制構築並びに機能向上・収支改善

##### 【業績評価指標】

次世代総点検実施数、新規就農者数、新規就農者フォローアップ 件数、事業承継件数、新規利用件数、利用拡大件数、等

### 目標項目2

#### 需要に応じた販売の強化とコスト低減による所得増大

##### **(1)農業者の売上増加に向けた販売の強化・実践【重点実践事項】**

- (2) 多様な消費者・実需者ニーズに応える販売方式の構築
- (3) 物流業界の「2024年問題」への対応とコスト低減に対する取り組み

##### 【業績評価指標】

販売品販売高、直売所来店客数、eコマース販売高、集中購買供給高、等

### 目標項目3

#### あらゆる環境に対応できる持続可能な農業生産の拡大

##### **(1)新技術導入による農業生産効率の向上と地域の実態に応じた持続可能な農業振興の取り組み【重点実践事項】**

- (2) 「みどりの食料システム戦略」などの自然環境に配慮した農業生産およびリスクへの取り組み
- (3) 「食料・農業・農村基本計画」に基づく農業の持続的発展に向けた政策提案

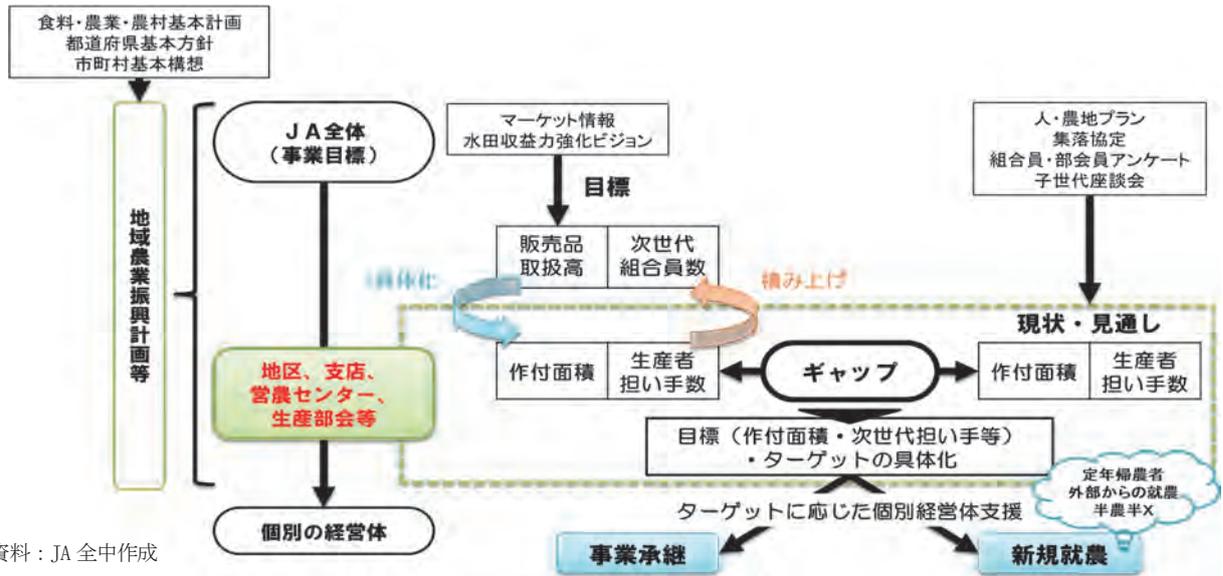
##### 【業績評価指標】

スマート農業導入件数、労働力派遣件数、パッケージセンター等利用者件数・取扱数量、土壌診断実施件数、生産履歴記帳率、農業リスク実施数、等

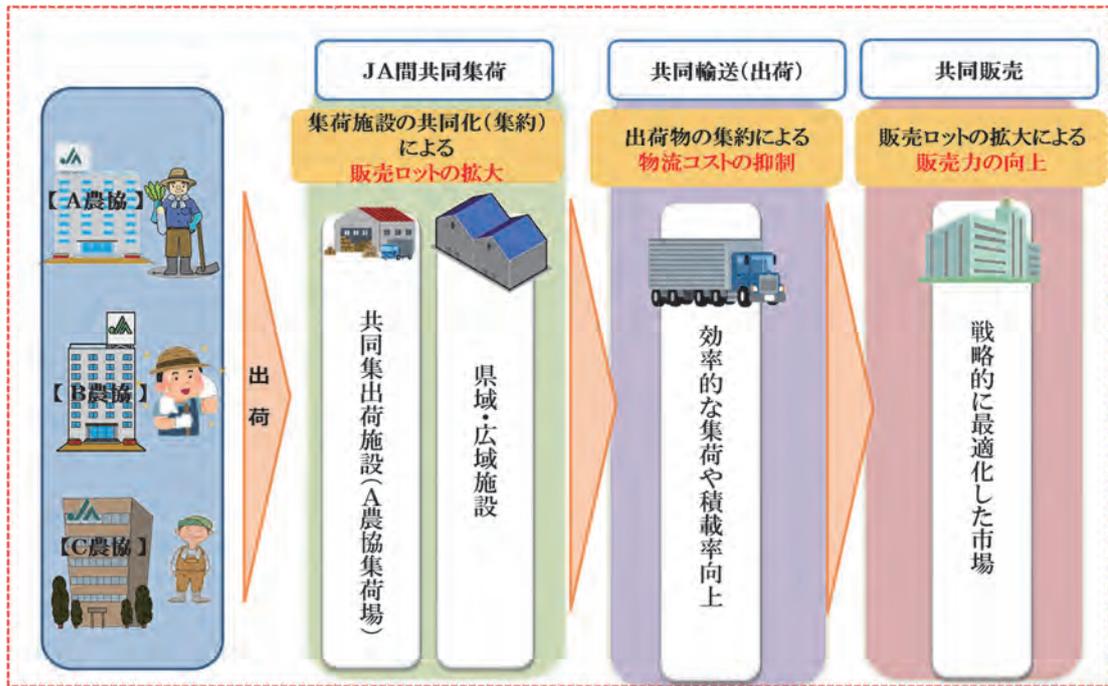
※ 下線・朱書きは「重点実践事項」

※ 「業績評価指標」＝進捗状況を検証するための指標

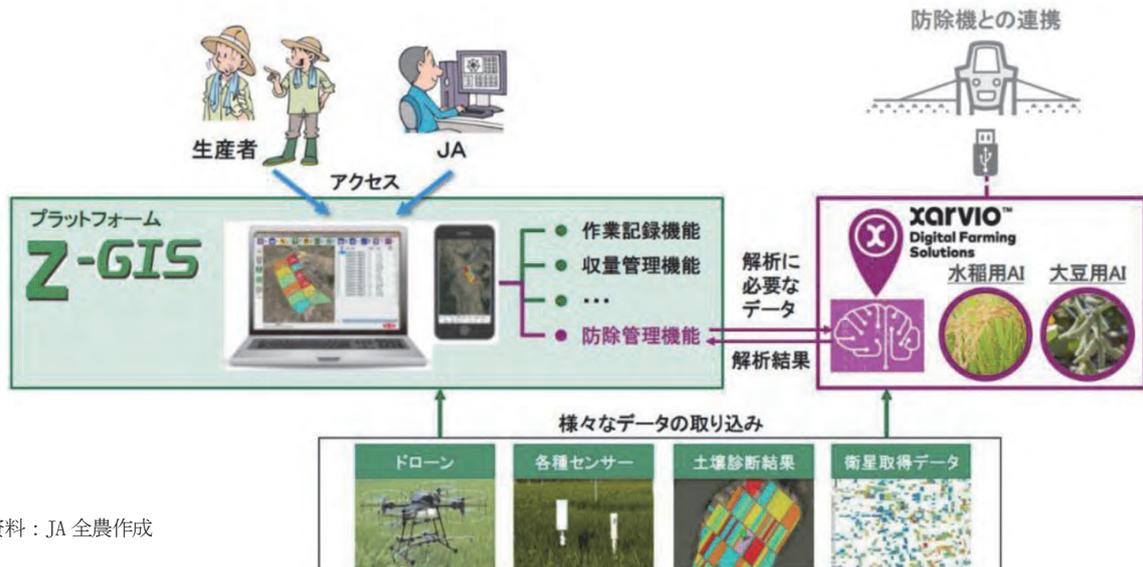
## 【次世代総点検運動のイメージ】



## 【園芸品目における施設の共同利用から共同販売のイメージ】



## 【Z-GIS・ザルピオを利用したデジタル化のイメージ】



## II. 地域・組織・事業基盤の確立・強化

### 提案趣旨

- JAの組織においては、正組合員の高齢化と減少、准組合員の増加等、組合員構成の多様化がすすむ中、運営参画機会に乏しい組合員の増加等により、組合員の顧客化や「わがJA意識」の低下が課題
- このため、正・准組合員のアクティブ・メンバーシップの取り組み強化、特に、次世代組合員のリーダー育成に向けた協同組合講座や組合員大学の設置による協同組合理念の共有は喫緊の課題
- 准組合員については、「地域農業の応援団」として、「食と農」「地産地消」等の活動参加者の裾野を広げるとともに、政府の規制改革推進会議の意見等を踏まえ、意思反映、運営参画の方針の明確化と実践が必要
- 一方、地域においては、コロナ禍を契機としたデジタル化、自然災害の頻発、SDGsをはじめ持続可能な社会実現への要請等、時代の転換期の中で、JA地域密着・くらしの活動について、組合員のニーズに応じた活動展開、地方公共団体等と連携し、総合事業・活動を通じ、地域課題の解決に取り組むことが必要
- また、広報活動を経営戦略の重要な柱として広報体制を強化した上で、組合員が「協同」の重要性を再確認するための組織内広報、「食・農業・地域」やそれを支えている「JA」をアピールする対外広報の強化が必要
- さらに、他の協同組合と連携し、JAが地域において実施している事業や活動は、SDGsに即した取り組みであることを広く国民・県民に理解促進を図ることが必要

#### 目標項目1

#### 組合員の拡大と「アクティブ・メンバーシップ」の確立

- (1) 正組合員のメンバーシップの強化【重点実践事項】
- (2) 准組合員の「食と農」に基づくメンバーシップ強化【重点実践事項】
- (3) 女性・青年の活躍推進と組織活性化

#### 【業績評価指標】

正・准組合員数、協同組合講座等参加者数、支店運営委員会設置支店数、等

#### 目標項目2

#### 健やかでくらしやすい地域社会への貢献とJA総合事業を通じた豊かなくらしの支援

- (1) JA地域密着・くらしの活動の実践による「地域活性化」への貢献
- (2) 健やかに安心してらせる地域社会づくりへの貢献
- (3) 生活その他事業の体制整備および収支改善

#### 【業績評価指標】

地域密着・くらしの活動実践支店数、認知症ヘルパー育成数、事業利益、等

#### 目標項目3

#### 「食」「農」「地域」「JA」「協同組合」にかかる国民・県民理解の醸成

- (1) 広報活動の位置づけ明確化、体制強化とJAグループ連携による広報力の強化
- (2) 「食・農・地域」と「協同」の重要性を再認識し、JAへの共感・信頼を確立する組織内広報の強化
- (3) 「食・農・地域を守り育てるJA」への国民・県民による理解にもとづく、JAの共感・信頼を得る対外広報の強化
- (4) 「協同組合」の国民・県民理解醸成に向けた取り組み強化

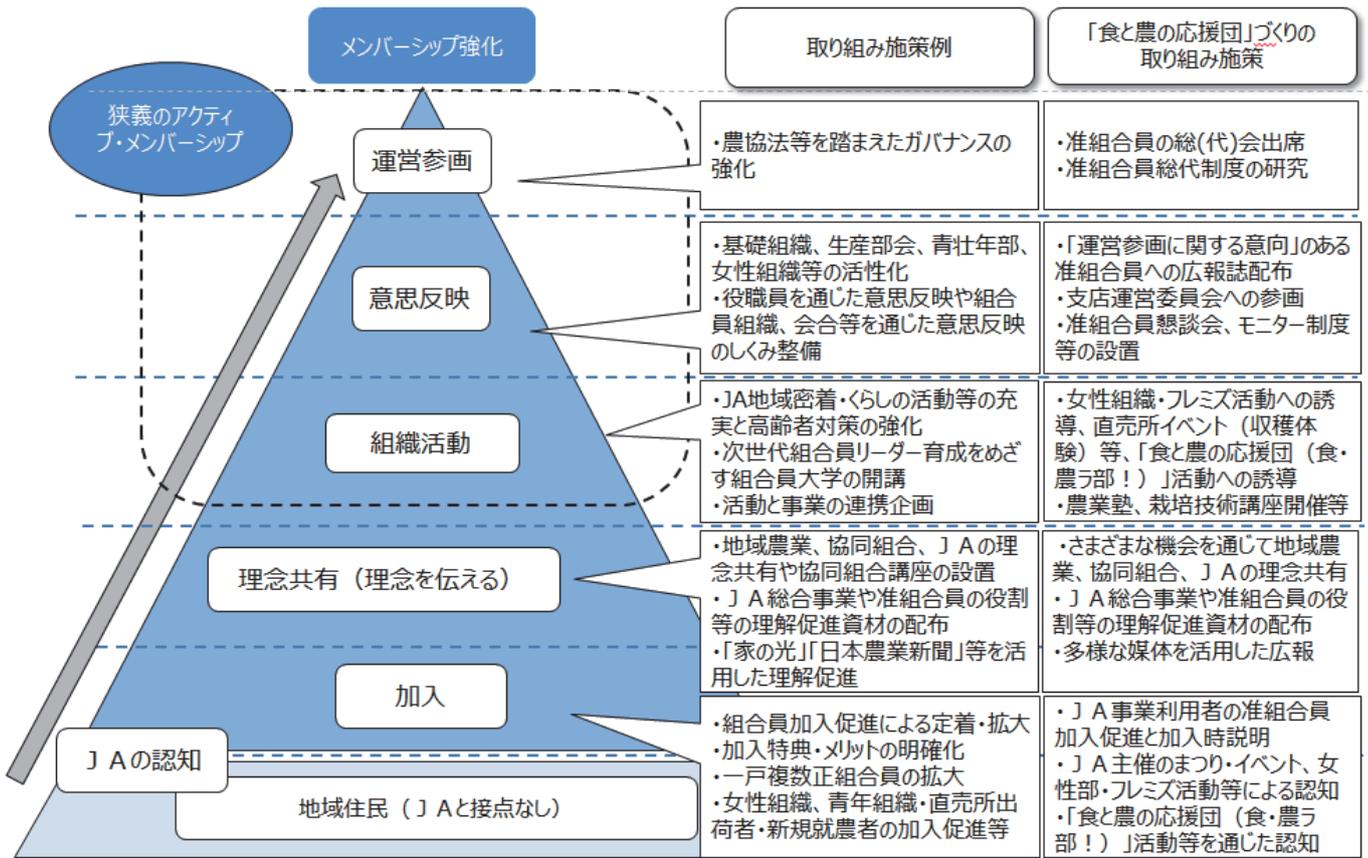
#### 【業績評価指標】

広報委員会の設置・開催、広報誌等での協同の意義周知件数、コミュニティー誌等地域住民向け広報資材の作成・配布、新聞・テレビ等パブリシティによるJA情報の発信件数、SDGsの情報発信件数、等

※ 下線・朱書きは「重点実践事項」

※ 「業績評価指標」＝進捗状況を検証するための指標

【組合員のアクティブ・メンバーシップ（全体イメージ図）】



資料：JAグループ福岡「アクティブ・メンバーシップ促進方針」資料より

【JAグループ福岡「食と農の応援団（食・農ラ部!）」 概念図】

福岡の食と農を、LOVEでつなごう!

# 食・農ラ部!

JAグループ福岡  
私たちは、食と農の応援の和を広げています。

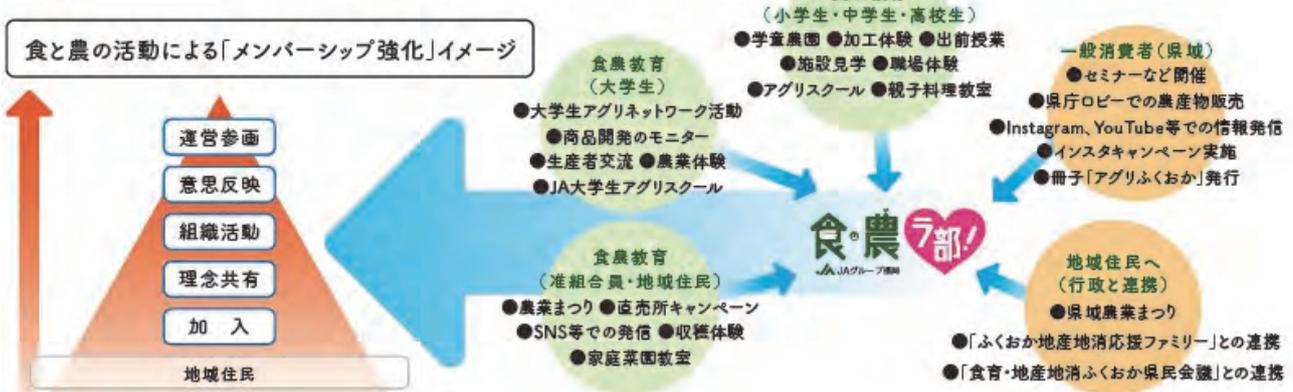
ラ部!の「ラ」は、

- 食と農がくれる豊かな「暮らし」の「ライフ」。
- 食と農をまるごと体験できる“大地”の「ランド」。
- 食と農をいろいろ勉強できる“研究室”の「ラボ」。

の意味も込めています。

**1. 目指す姿** 現在、JAで行っている食農教育活動を「食・農ラ部!」でつなげることにより、福岡の食と農の応援の輪を広げ県産品の消費拡大、直売所の売上増、信用事業・共済事業の利用増、准組合員への加入促進へとつなげる。

**2. さらに** 加入した准組合員がJAの活動（女性部等）へ積極的に参加し、組織が活性化され意思反映や運営参画につなげていく。



資料：JA福岡中央会作成

### Ⅲ. JA経営基盤の確立・強化

#### 提案趣旨

- 政府が決定した「規制改革実施計画」には、JAが組合員との対話を通じて、自己改革の実践方針等を総代会で決定する等、自己改革実践サイクルを構築することが明記
- また、農水省は、経営の健全性を確保していくため、収益性・信用リスク・流動性リスクについてオンサイト・モニタリング等を行うJA版早期警戒制度の改正を行い、早め早めの経営改善を促す予定
- 資金運用環境は好転が見込めず、先行き不透明な状況が続くことが予測される中、営農・経済事業の赤字を信用・共済事業の収益で補填するという事業モデルでは、総合事業体としての機能維持・発揮が困難
- これまでの戦略を振り返り、「成長戦略」・「効率化戦略」「JA間連携(共同)」等、戦略を再構築し、持続可能なJA経営基盤の確立・強化に向けた一層の取り組みが必要
- JA経営では、「持続可能な収益性(攻めのガバナンス)」や「将来にわたる健全性(守りのガバナンス)」を勘案しつつ、将来損益シミュレーションを踏まえた経営判断を行うとともに、農協法遵守、コンプライアンス強化および不祥事未然防止の更なる取り組みを継続、リスク情報の主体的な収集と適正な経営判断を可能とするガバナンス・内部統制の強化・実効性確保等、真に必要な経営判断を可能とするJA理事会の運営が重要
- これらのJA事業・組織運営等の取り組みを進めるため、「人づくり基本方針」に基づき、激変する環境や組織の変革に対応できる人材育成が必要

#### 目標項目1

#### 事業部門収支改善による持続可能なJA経営基盤の確立・強化

(1) 総合事業体としての機能発揮を図るためのJA経営基盤の確立・強化に向けた施策づくり

**(2) JA事業の「成長戦略」と「効率化戦略」の実践【重点実践事項】**

(3) 持続可能なJA経営基盤の確立・強化に貢献する情報システムの活用

#### 【業績評価指標】

経営基盤強化指標の達成、事業総利益伸長率、経費削減率、事業利益伸長率、等

#### 目標項目2

#### ガバナンス・内部統制の確立と経営の健全性確保

**(1) JAガバナンス・内部統制の確立・実効性向上【重点実践事項】**

(2) JA経営の健全性確保

(3) 内部統制の向上と経営の健全性確保に資する適切な経営判断のための情報システムの活用

#### 【業績評価指標】

自主検査結果相違報告数、内部監査指摘事項改善率、不祥事発生件数、等

#### 目標項目3

#### 協同組合の価値を創出する人づくり

(1) 協同組合の理念を実践する人づくり

(2) 持続可能な経営基盤を支える人づくり

#### 【業績評価指標】

上級認証資格取得率、女性管理職比率、等

※ 下線・朱書きは「重点実践事項」

※ 「業績評価指標」＝進捗状況を検証するための指標

【中央会・連合会一体となった取り組み】

- (1)JA経営基盤の確立・強化に向けた支援
- (2)JAの健全経営確保に向けた支援

【信用事業の取り組み】

- (1)JA/バンクならではの総合事業を活かした金融仲介機能の発揮
- (2)JA経営基盤強化に向けた信用事業の取り組み支援
- (3)信用事業を通じたJA事業の創意工夫の発揮
- (4)取組成果の可視化・発信

【共済事業の取り組み】

- (1)新たな生活様式への対応の加速
- (2)JA経営基盤強化に向けた共済事業の取り組み支援
- (3)組合員・利用者に選ばれ続けるためのコンプライアンス態勢の強化

【経済事業の取り組み】

- (1)JAの農家対応力の強化・産地づくり・販売力強化・物流合理化・拠点事業の一体運営、受託等の支援
- (2)JA経済事業の収支改善に資するメニュー提案・JAと一体となった実践

【情報センターの取り組み】

- (1)農業者・利用者のための各種情報システムの活用
- (2)JA経営に貢献する情報システムの活用
- (3)情報システムの安定運用と社会的責任の確保
- (4)将来に向けた情報戦略の研究・検討・策定

【経営基盤強化指標】

分類	指標	目標値	公 式	現 状 (令和元年度)
				平均
生産性	①労働生産性	後の ※ 令和 2 年度 実 績 を も と に 大 会 決 定	事業総利益／職員数	7,904 千円
収益性 ②または②'	②経費率（OHR）		経費注1／業務粗利益注2	84.5%
	②' 事業管理費比率'		事業管理費／事業総利益	92%
財務 健全性 ③かつ③'	③組合員1戸 あたりの出資金額		出資金／組合員戸数	176,312 円
	③' 組合員資本倍率		組合員資本／出資金	3.4 倍
安全性	④自己資本比率		自己資本／リスクアセット等の額	12.7%
組合員 密着性	⑤組合員 経済・販売利用高	購買品供給高＋販売品販売高／正組合員戸数	1,821 千円	

※指標の算出にあたっては、行政庁に提出する業務報告書などの開示された数値を用いる。

注1：経費＝事業管理費のうち減価償却費を除く

注2：業務粗利益＝事業総利益-信用事業に係るその他経常収益-信用事業以外に係るその他の収益+信用事業に係るその他経常費用+信用事業以外に係るその他の費用+事業外収益の受取出資配当金+金銭の信託運用見合費用

## IV. JAグループ福岡の組織再編戦略の実現に向けて

### 提案趣旨

- 前回大会では、経営環境の悪化等に迅速に対応し、組合員と消費者、それぞれのメリットを創出するため、県下JAおよび中央会・連合会が一体となって「2022年4月を目途に県域オールJA構想を実現する」ことを決議
- その後、県下全JA(20JA)・連合会・関係団体からの中央会出向により、JAグループ福岡をあげた検討体制での研究により、「JAグループ福岡における組織再編戦略」「県域オールJAの経営戦略・事業戦略」等を策定
- 一方、「県域オールJA」の実現方法・実現時期について、多様な意見が出される状況となったため、JA組織あり方検証委員会(全組合長で構成)、生産者、女性部、青年部等による小委員会を置き、幅広く意見を聴取
- その結果、組合員の意見を踏まえた議論や情報提供が不十分であったこと等の状況を総括し、「20JAおよび中央会・連合会が一斉に県域オールJAを実現」(実施時期 2022年4月)は達成困難との結論
- しかし、この間の研究・協議の成果として、JA内およびJA間における課題が明確になり、各JAの「自己改革」「持続可能なJA経営基盤の確立・強化」の対応として改善・改革に反映
- 本大会では、これまでの研究・協議を行った戦略を踏まえ、将来の対応として目指す「県域オールJA」の実現に向けた進め方等について提案

### 1. JAグループ福岡における組織再編戦略の実現に向けた取り組み

将来にわたり、組合員の営農と生活を守り高めるといふJAの使命を果たしていくために、農業・JAを取り巻く厳しい環境やJA経営の現状、予測などを踏まえ、JAグループ福岡が一体となった「県域オールJAの実現」を将来の対応として、今後も研究を継続

「県域オールJA」を目指す実現方法として、4つのステージに整理し、組合員の意思やJA経営の状況等に応じた段階的な取り組み

#### (1)「県域オールJA」実現に向けた進め方

- ✓ 次期3ヶ年は、自己改革および持続可能なJA経営基盤の確立・強化に全力
- ✓ 2026年度に状況を検証、2027年のJA福岡県大会に2030年度を目途とする県域オールJA実現時期を提案
- ✓ 今後、2030年までの約10年で、JA間格差等の解消に向け協議、検討(ただし、JAを取巻く内外の大きな環境変化等があった場合は、県域オールJA実現に向けた協議を開始)

#### (2)「県域オールJA」実現に向けた目標指標達成の取り組み

- ✓ 「県域オールJA」を目指し、各JAが改善・改革による持続可能なJA経営基盤の確立・強化への取り組みを進めるため、20JA共通の指標として、「経営基盤強化指標」「自己改革指標」を設定
- ✓ 各JAはその達成を意識した中期経営計画・単年度計画を策定
- ✓ それぞれの指標は、JAでの進捗管理を基本に、JAグループ福岡改革推進本部においても進捗管理。

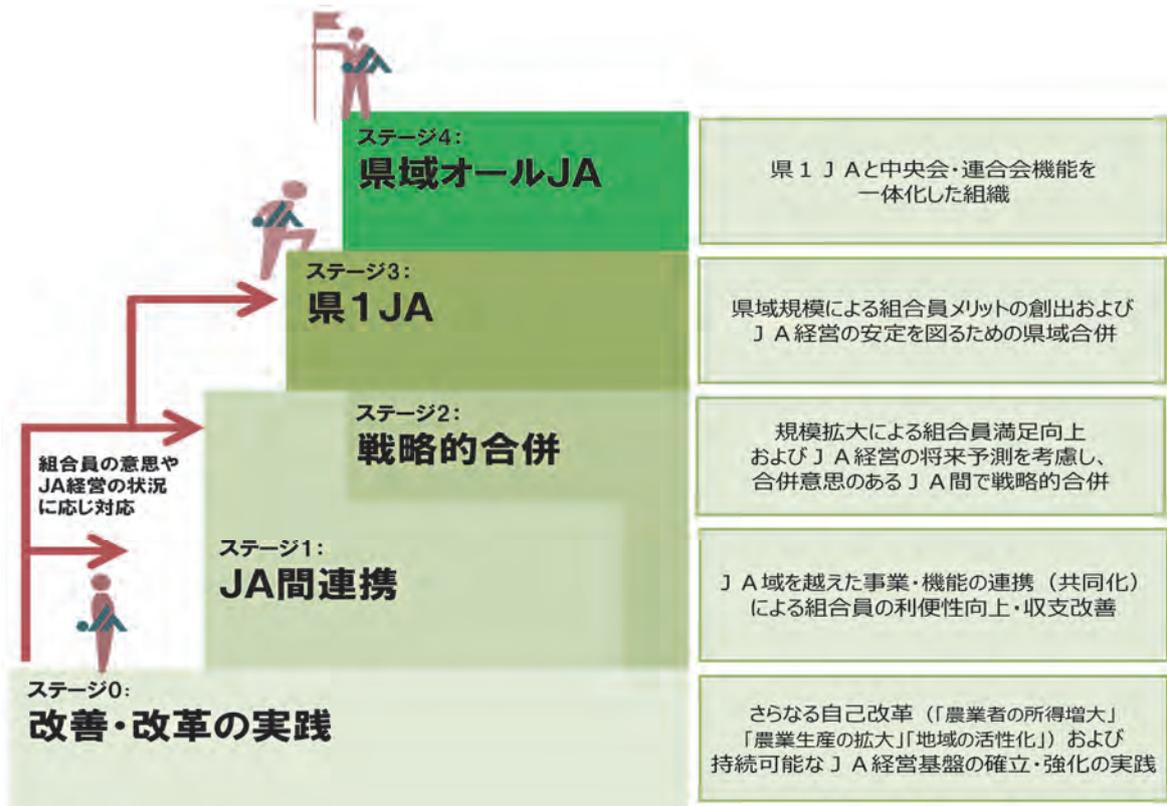
・「経営基盤強化指標」;JA経営基盤の確立・強化の実践を通じて、県域オールJAの実現に向けたJA事業・経営の高位平準化を図るための指標

・「自己改革指標」;「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」「地域の活性化」の実現に向けた指標

#### (3)「県域オールJA」実現に向けた中央会・連合会等の支援

- ✓ 中央会・連合会・情報センター等は、「県域オールJAの研究」「改善・改革の実践」「JA間連携」「戦略的合併」「共通の指標設定、実践」等の取り組みを強力に支援

<実現方法(組織再編戦略)>



<実現方法ごとの定義>

戦略的合併	戦略的合併とは、合併の意思のある JA 同士の合併をいいます。地区や地域といった概念はなく、福岡、久留米、小倉といった3地区構想に後戻りすることではありません。
県1 JA	県1 JAとは、定款の「地区」が「福岡県の全区域」とする JA をいいます。
県域オール JA	県域オール JAとは、県下全 JA および中央会・連合会の県域機能をできる限り承継した JA をいいます。

<「県域オールJA」実現に向けた進め方>







## JA綱領 ーわたしたちJAのめざすものー

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。

わたしたちは、

- 1 地域の農業を振興し、わが国の食と緑と水を守ろう。
- 1 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 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 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 共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。

## 協同組合原則

### 1. 定義

協同組合とは、人々が自主的に結びついた自律の団体です。人々が共同で所有し民主的に管理する事業体を通じ、経済的・社会的・文化的に共通して必要とするものや強い願いを充すことを目的にしています。

### 2. 価値

協同組合は、自助、自己責任、民主主義、平等、公正、連帯という価値観に基づいています。組合員は、創始者たちの伝統を受け継いで、正直、公開、社会的責任、他者への配慮という倫理的な価値を信条としています。

### 3. 原則

- |                     |                  |
|---------------------|------------------|
| 〈第1原則〉 自主的で開かれた組合員制 | 〈第5原則〉 教育・研修、広報  |
| 〈第2原則〉 組合員による民主的な管理 | 〈第6原則〉 協同組合間の協同  |
| 〈第3原則〉 組合財政への参加     | 〈第7原則〉 地域社会への係わり |
| 〈第4原則〉 自主・自立        |                  |