



# JAにしみの 第8次中期経営計画

【令和元年度～3年度】

西美濃農業協同組合

# JA 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。

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. 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 ● ● ● ● ● ● ●

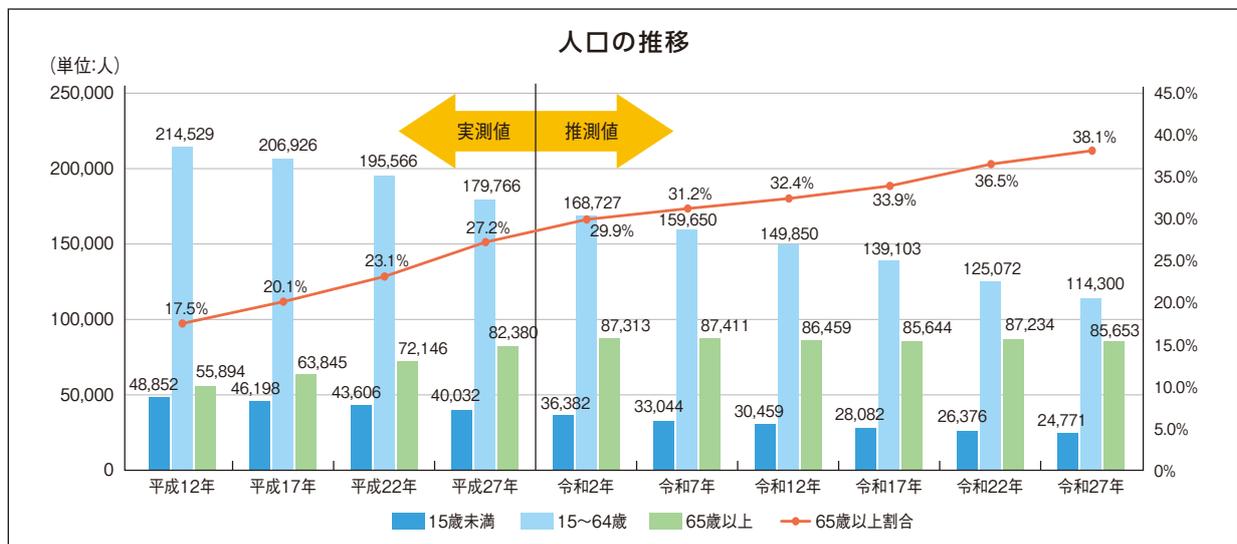
◆にしみのの現況	1
◆第7次中期経営計画（平成28年度～30年度）総括並びに課題	4
◆第8次中期経営計画（令和元年度～令和3年度）	
1. はじめに	10
2. 経営理念・基本方針	11
3. 概要	12
4. 具体的施策	13
I 農業者の所得増大の実現	13
II 協同による地域の活性化への貢献	18
III 総合事業機能発揮のための経営基盤強化	20
5. 主要事業量計画	22
6. 総合財務・損益計画	23

# にしみの現況

## 1. 管内人口推移

にしみの管内の人口は、平成22年の約31万2千人（※）から平成27年では約30万3千人（▲9千人）に減少しています。年代別では、65歳以上の人口が平成22年の約7万2千人から平成27年の約8万2千人（+1万人）に増加し、65歳以上の割合は、23.1%から27.2%（+4.1%）と増加しており、平成22年以降世界保健機構（WHO）や国連が定義する「超高齢化社会」（高齢化率21%超）を迎えています。

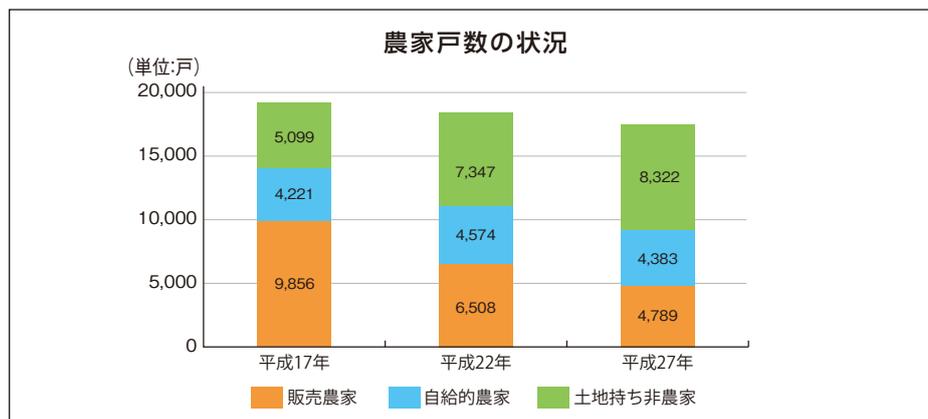
令和27年には約22万人まで減少すると予想されており、本格的な人口減少時代に入っています。（※）人数には「不詳」を含んだ人数となっていますので、下表の年代別内訳を合計しても一致しません。



（国立社会保障・人口問題研究所より）

## 2. 農家戸数の状況

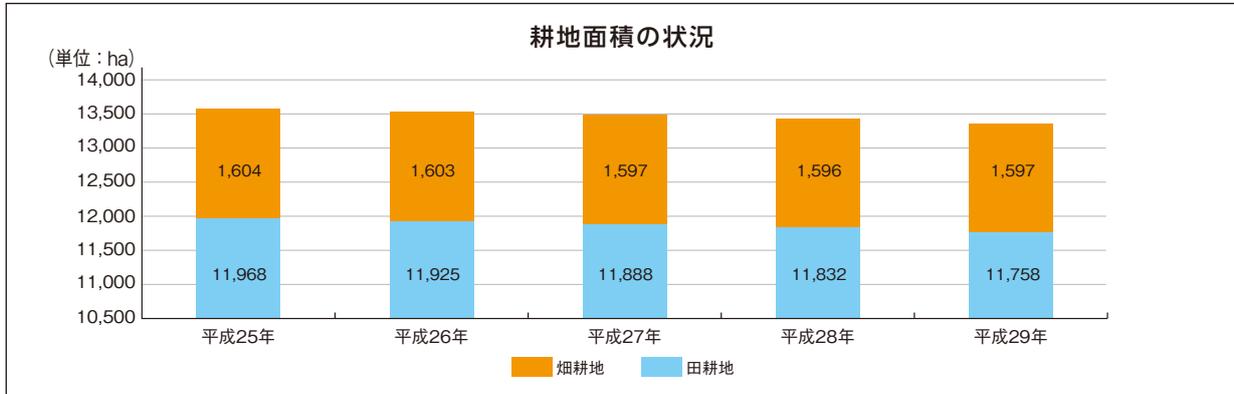
にしみの管内の農家戸数は平成27年度で、9,172戸となり、平成22年と比べて1,910戸（17.2%）減少しています。そのうち販売農家は4,789戸で、1,719戸（26.4%）減少しています。一方、土地持ち非農家は平成27年で8,322戸となり、平成22年と比べて975戸（13.2%）増加しています。



（農林漁業センサスより）

### 3. 耕地面積の推移

平成29年度のにしみの管内の耕地面積は13,359haであり、そのうち田は11,758ha、畑は1,597haあり、田が88%を占めています。耕地面積は平成25年に比べて206ha減少しています。

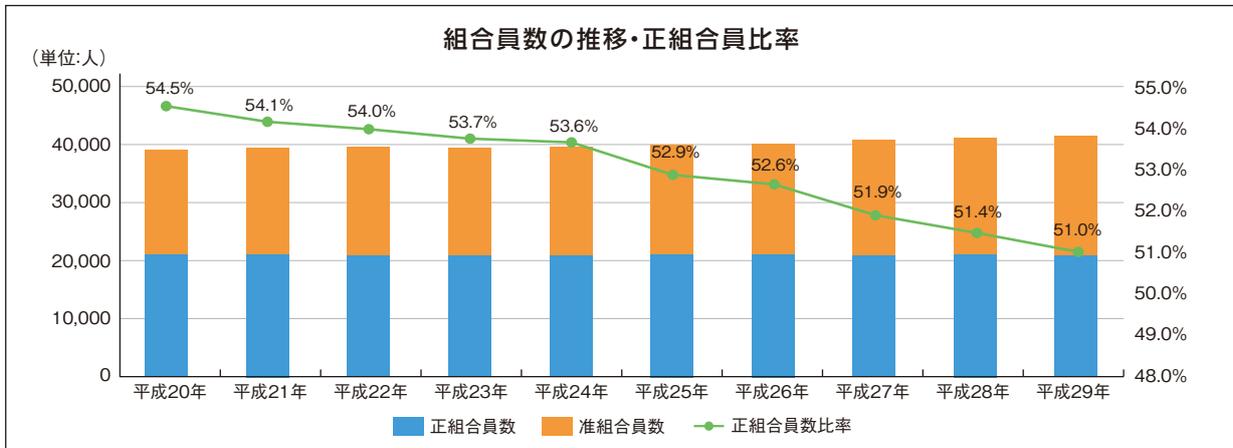


(作物統計調査より)

### 4. 組合員の状況

#### ① 組合員数・正組合員数・准組合員数

当JAにおける平成30年3月末の組合員数は4万1千人で、うち正組合員は2万1千人、准組合員は2万人となりました。正組合員比率は51.0%となり、年々減少傾向にあります。



#### ② 年齢層別の組合員数と管内の人口の状況

項目	20~39歳	40~59歳	60歳以上	合計
組合員数	2,366	9,158	29,124	40,648
年齢層構成	5.8%	22.5%	71.6%	100.0%
管内人口	59,563	79,558	104,703	243,824
組合員化比率	4.0%	11.5%	27.8%	16.7%

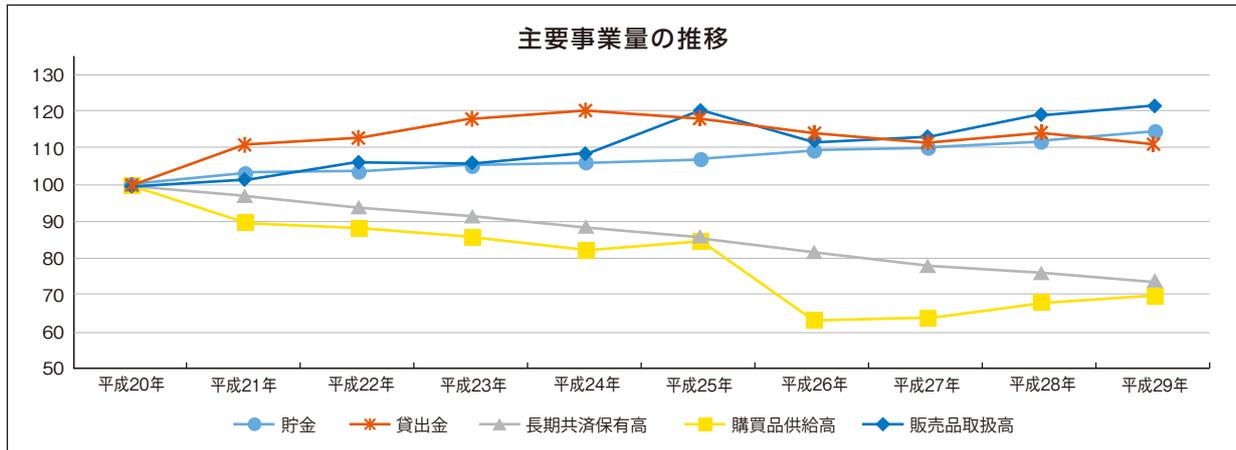
※組合員数は、平成30年4月1日基準

管内人口は、岐阜県統計課【「岐阜県人口動態統計調査」市町村別、年齢(各歳)、男女別推計人口】より(平成30年4月1日基準)  
(注)年齢が不明な場合及び20歳未満は、対象外としている。

## 5. 主要事業量の状況

当JAにおける平成29年度末の貯金残高は5,576億円、貸出金残高は719億円、長期共済保有高は1兆2,681億円、購買品供給高は83億円、販売品取扱高は102億円です。

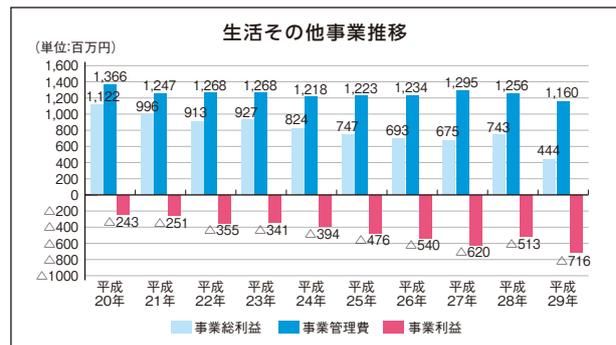
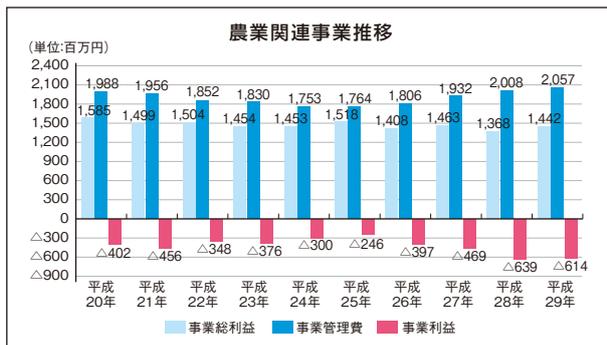
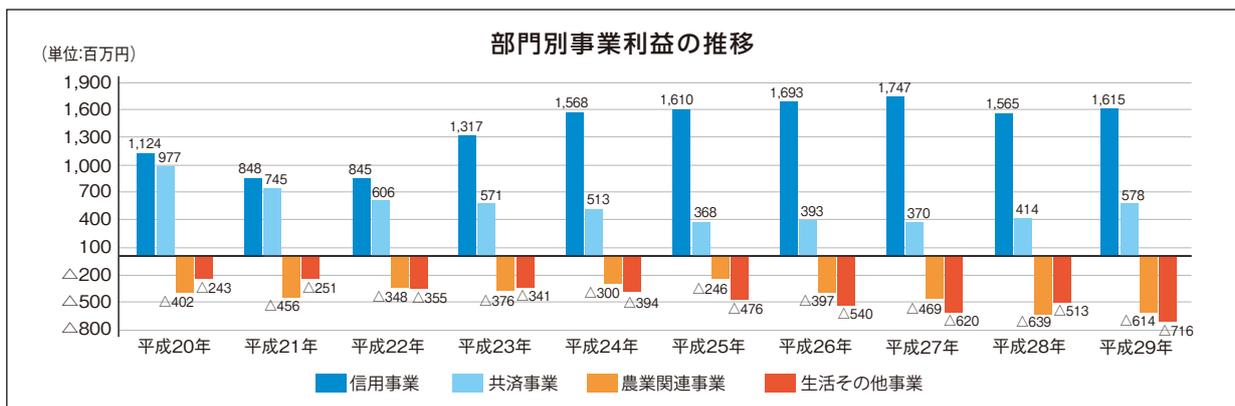
平成20年度を基準値(100)として主要事業量の推移をみると、貯金・貸出金・販売品取扱高は増加傾向が続いているものの、長期共済保有高及び購買品供給高は減少傾向が続いています。



## 6. 部門別損益の状況

信用事業・共済事業については、増減はあるもののプラスで推移しています。

その一方で農業関連・生活その他事業については、事業管理費が事業総利益を上回り、事業利益のマイナスが増加傾向にあります。



## 第7次中期経営計画（平成28年度～30年度）総括並びに課題

### 総括（概要）

第7次中期経営計画（3ヵ年）の基本方針として、「農業者の所得増大の実現」、「総合性の発揮による地域の活性化」、「自己改革の実践を支える経営基盤の確立」の3つを掲げて取り組んでまいりました。その結果を総括すると以下のとおりです。

#### I 「農業者の所得増大の実現」

主に担い手・営農組織を対象とした専任担当者（TAC）を配置し、出向く営農体制を整えました。営農指導・情報提供、経理支援、低コスト生産技術の普及、銘柄集約肥料等の低価格生産資材の提案、融資担当者と連携を密にした農業融資の提案等に取り組みました。

米においては、(株)壺番屋（カレーハウス CoCo 壺番屋）と業務合意を行い、安定的な販売体制を整えたことにより農業者の所得増大に繋げることができました。なお、平成30年産「岐阜県産美濃ハツシモ」については、食味ランク「特A」の評価となり、良食味米・ブランド化が一層加速しました。

加工業務用野菜については、複合経営としての作付を提案し、生産面積の拡大及び新規取り組み件数の拡大を図りました。

また、ファーマーズマーケット生産者や組合員を対象に「グリーンプロジェクト」、「ナス塾」、「帰農塾」等の開催による就農支援にも積極的に取り組み、ファーマーズマーケット会員や新規就農者の増加に繋げることができました。

#### II 「総合性の発揮による地域の活性化」

支店協同活動、食農教育活動、支店まつり、農業祭等の積極的な開催により、組合員や地域の方とのつながりを深め、地域密着の協同組織としての存在意義を高めました。

また、広報活動では、各メディアと連携し、組合員及び地域住民に「食」と「農」にかかる情報を広く発信しました。その他にも「地産地消アイデア料理コンテスト」等、地域住民参加型の活動を企画するなど様々な取り組みを行い、地域の活性化に寄与しました。

なお、行政や警察署と各種協定を締結し、安心して暮らせる地域社会づくりに努めました。

#### III 「自己改革の実践を支える経営基盤の確立」

平成28年4月施行の農協法改正に伴い、新たな理事構成による改選、また女性組合員の運営参画を目的として総代定数の見直しを行い、女性総代は全体の11%の割合となりました。

経営面では、総合事業の機能強化と安定した事業運営による経営基盤の確立を図るため、「JA経営組織基盤強化プロジェクト」を立ち上げ、マイナス金利の影響による信用収益の悪化等、緊急性を要する経営課題に対し店舗再編案を視野に入れた協議を行いました。

営農施設においては、3ヵ年の間に海津集出荷センタートマト選果機の更新、養老育苗センター建設、上多度ライスセンター跡地にライスターミナル（低温倉庫）を新設しました。

なお、生活関連事業の収支改善を図るため、垂井北SS・関ヶ原SS・福束SS・南濃SSを廃止し、全農業務委託のセルフ給油所としてJASS-PORT不破（平成29年12月）、海津（平成31年1月）をオープンし、経営改善を図りました。

支店等においては、中部支店並びにファーマーズマーケット中部店の新築移転、耐震診断結果を踏まえ、養老支店と高田支店を統合し養老中支店、また牧支店を名森支店に統合しました。なお、牧田支店の出張所であった一之瀬出張所を廃止するなど、店舗再編に取り組みました。

# ● 具体的施策における総括

## I 農業者の所得増大の実現

### 1. マーケットインにもとづく生産・販売方式の転換

米については、実需者の需要動向を把握し、担い手会議や改良組合長会議等で飼料用米・加工用米の作付転換を提案しました。その結果、飼料用米 1,271ha（3 ヶ年で 110%）、加工用米 526ha（3 ヶ年で 322%）の作付となり、米の需給状況が改善し米価が回復したことで、農業者の所得増大に繋げることができました。

園芸作物については、各部会で実需者ニーズを把握するため、随時意見交換会を行いました。特にトマト、きゅうり、ナスにおいては、高品質に繋がる品種試験、容量・包装形態の改良等にも取り組み、市場関係者にも概ね良好の評価をいただきました。

また、ほうれんそう、トマト、キュウリ、グリーンねぎ、水菜、小松菜、いちごにおいては、契約栽培に取り組みました。

なお、カット野菜等の需要を踏まえ、複合経営としてキャベツ・タマネギの加工業務用野菜の作付を提案し、全体でキャベツ 46.2ha（3 ヶ年で 330%）、タマネギ 9.2ha（3 ヶ年で 184%）、実需者ニーズに対応した生産拡大を行い、所得増大に繋げることができました。

### 2. 付加価値の増大と需要開拓の挑戦

新たな販路拡大先として、平成 30 年 2 月に（株）壺番屋（カレーハウス CoCo 壺番屋）及び（株）名古屋食糧と「JA にしみの産米」の使用にかかる業務合意を締結し、同年 7 月から岐阜県下の CoCo 壺番屋で「JA にしみの産米」の全量使用が実現し、安定的な販売体制を整えました。これらの直接販売の取り組みにより、3 ヶ年全体で 1 億 247 万円販売し農業者の所得を向上させることができました。なお、米の品質向上に向けた取り組みにより、「JA にしみの旨い米コンクール」を開催するなど、良食味米生産が向上し、平成 30 年産の「岐阜県産美濃ハツシモ」については、食味ランク「特 A」評価を取得し、良食味米・ブランド化が一層加速しました。

また、6 次産業化の取り組みとして、専門業者と連携し、管内農産物を使用したバウムクーヘン、焼き麩、柿酢、ドレッシングソース等を企画し、ファーマーズマーケットで販売しました。

### 3. 生産資材価格の引き下げと低コスト生産技術の確立・普及

肥料、農薬の年間購入額に応じて担い手や営農組合等に対して奨励金を支出し、農業者のコスト削減に取り組みました。なお、肥料の銘柄集約（27 銘柄→4 銘柄）の実現、低価格トラクターの申込を募り、担い手農家を全戸訪問しコスト削減に繋がる提案として取り組みました。銘柄集約肥料は、平成 30 年度実績で総数量 52,871 袋となり、県下最大規模の取り組みとなりました。

また、低コスト生産技術として、水稻苗が不要な直播栽培の拡大、苗箱使用枚数を約 30% 低減することが見込める水稻密播疎植技術等、低コスト技術の普及を図りました。

### 4. 担い手経営体のニーズに応える個別対応

出向く営農専任担当者として平成 28 年度に TAC19 人体制（本店 3 名含む）でスタートし、担い手経営体を中心に意見・要望等を伺いながら、営農指導・情報提供、経理支援、及び経済担当者と連携した銘柄集約肥料や低価格トラクターの提案、並びに融資担当者と連携した農業融資相談や農業経営リスク診断等に取り組みました。2 年目には 1 名増加の 20 人体制（本店 3 名含む）とし、さらに営農支援体制を強化し、担い手一人当たり 1 提案を目標に継続的な訪問を実施しました。

## 5. 新たな担い手の育成や担い手のレベルアップ対策

毎年、トマト、いちごの新規就農者に対して関係機関と連携し、就農前準備や就農支援を行いました。3カ年の計画合計14名に対して16名の新規就農者をTAC並びに技術主管と連携し定期訪問、栽培指導を実施しました。

ファーマーズマーケット生産者増加への取り組みとして、野菜栽培講習会「グリーンプロジェクト」を開催し、レタス、ブロッコリー、キャベツ、ニンジン等の作付提案を行いました。その他にも新規就農者の発掘に向けた「ナス塾」、「帰農塾」を開催するなど、積極的に取り組み、その結果、3カ年で231名の方がファーマーズマーケット会員へ新規加入されました。

また、集落営農組織の法人化に向けては、3カ年計画72集団(新規15集団)に対して78集団(新規21集団)となり、法人化支援を積極的に取り組みました。

## 6. 営農・経済事業への経営資源のシフト

営農・経済事業のガバナンス強化として、毎年定期的に営農・経済委員会並びに理事会に進捗管理の報告を行いました。また営農・経済担当者の人材育成、並びに融資・共済・経済担当者がTACと事業連携し、営農・経済事業の取り組みに人材を投入しました。

# II 総合性の発揮による地域の活性化

## 1. JA活動を通じた地域コミュニティの活性化

組合員や地域住民にとって最も身近な支店またはグループ長支店が活動拠点となり、地域との繋がりを構築するため、全ての地域において支店またはグループ単位で活動することができ、年間で110回の支店協同活動を実施するまでに至りました。

食農教育活動においては、女性部、食農リーダー(ふるさと隊)、TACが連携し、地域や学校、さらには生産者を通じて、出前授業、農業体験活動、ふれあいキッズクラブ等を積極的に展開しました。これにより、年間参加延べ人数が約3,200名の計画に対して約5,000名の参加人数となり、「食」と「農」の大切さを若い世代中心に伝え、地産地消の意識を高めることができました。

## 2. JA事業を通じた生活インフラ機能の発揮

総合事業を展開するJAならではのサービスを普及するため、各部署が連携して複数事業利用の強化に取り組みました。その結果、組合員ベースで2事業(主に信用、共済)のみの利用者が計画36%に対して32%であったものの、3事業以上(信用、共済、購買(または販売))の利用者が計画43%に対して56%と過半数を超えることができ、JA事業を通じた総合事業展開を拡大することができました。

## 3. 積極的な参画による地域社会づくりへの貢献

行政との連携として大垣市「あんしん見守りネットワーク事業」、輪之内町「高齢者見守りネットワーク事業」、海津市「徘徊高齢者等SOSネットワーク事業」、養老町「高齢者等の見守り活動に関する協定」を締結しました。また、管内の警察4署(大垣、海津、養老、垂井)と「にしみの安全安心まちづくり協定」を締結し、安心して暮らせる地域社会の実現に向けて取り組みました。

#### 4. 組合員の意味反映

組合員からの意見収集の場として、集落座談会の開催率を高めるための働きかけを行い、当初79%であった開催率を82%まで高めることができました。

また、平成28年2月には「JAにしみの青年部」を設立し、以降毎年1回「JAにしみの青年部とJA役員の語る会」を開催し、農業振興について意見交換を行ってきました。その他、組合員アンケートや全戸訪問を強化するなど組合員の声を吸い上げる取り組みを行い、次期中期計画に反映するなど組合員の意味反映に努めました。

#### 5. 農協運動者としてのJA役職員づくり

協同組合理念を理解しJAらしい事業展開ができるよう、全部署で学習会を開催し、意識改革と行動改革を図りました。これにより、JAマスターとして全職員バッジを着用し、協同組合の一員として事業に取り組みました。

#### 6. 食・農・協同組合にかかる広報展開

当JAの自己改革や「食」や「農」、また地域のための取り組み等について、メディアを通じた広報展開を強化しました。地元生産者を中心に県内JA・ぎふチャンと共同制作した「ちなみな!」の放送、大垣ケーブルTVと連携した番組制作、NHK岐阜放送局、各新聞社等と連携した情報発信を行い、当JA管内における農業の状況や自己改革の取り組みを広く伝えることができました。

## Ⅲ 自己改革の実践を支える経営基盤の確立

### 1. 経営資源の再配分

組織機構や店舗機能の見直し、またマイナス金利による信用収益の減少、経済事業の収支改善等、直面する様々な経営課題を解決するため、平成29年9月、「JA経営組織基盤強化プロジェクト」を立ち上げ、総務委員会を経て理事会へ「経営態勢の再構築(案)」の協議状況を報告しました。引き続き平成30年9月には、中堅職員を含む「第8次中期経営計画プロジェクト」を立ち上げ、当JAが現在抱える課題を洗い出し、次期中期計画への重点課題として店舗再編、人事制度、推進体制において目指すべき姿を提案しました。

平成29年8月には養老支店を高田支店に統合し養老中支店、平成31年1月には牧支店を名森支店に統合、また牧田支店の出張所であった一之瀬出張所を廃止するなど、店舗再編に取り組みました。

### 2. 業務改善の取り組み

働き方改革を踏まえ、事務効率化及び業務分担の見直しを図り、労働時間の平準化を目指して取り組みました。

### 3. 経営体制の見直し

平成28年4月施行の農協法改正を踏まえ、平成29年6月開催の総代会で規約等を改正し承認されました。これに伴い、平成30年6月の総代会で新たな選出基準による役員改選(理事定数の過半数が認定農業者または実践的能力者)を行い、経営体制の見直しを図り、農協法に即した理事体制としました。

なお、平成29年6月における総代会では、女性の積極的な農協運営参画を目的に総代定数の見直しを行い、800名から880名に増員しました。これにより平成29年9月の総代選挙では、100名の女性総代が選出され、結果、女性総代の割合は全体の11%となりました。

#### 4. 組合員・利用者の利便性強化・経営の安定化

組合員や利用者の利便性を高めるため、信用・共済・購買等の各事業を積極的に展開しました。信頼性のバロメータである貯金残高は、3ヵ年で313億円増加し5,684億円となりました。

また、経済事業においては、生活関連事業の収支改善を図るため、垂井北SS・関ヶ原SS・福東SS・南濃SSを廃止し、全農業務委託のセルフ給油所としてJASS-PORT不破（平成29年12月）、海津（平成31年1月）をオープンしました。

なお、施設面においては、平成28年9月に中部支店、ファーマーズマーケット中部店の新築オープン、同年10月には海津集出荷センタートマト選果機の更新、平成29年3月には養老育苗センター建設、平成30年2月には上多度ライスセンター跡地にライスターミナル（低温倉庫）を新設しました。

#### 5. 経営の信頼性確保

リスク管理債権の的確な管理を行い、不良債権比率は計画策定時の3.2%から最終2.4%となり、経営の健全化に努めました。

#### 6. 監査態勢の充実

内部監査担当者の育成と専門的な知識向上に努め、各業務部門と意見交換等を実施しながら検証機能の強化を図りました。また、公認会計士監査の導入に向け、内部統制にかかる監査準備を進めました。

## ●第8次中期経営計画に向けた課題

第7次中期経営計画においては、総括のとおり様々な取り組みを行ってきましたが、信用事業譲渡・代理店化や改正農協法附則5年後検討条項の准組合員利用規制をはじめ、JAの根幹を揺るがしかねない大きな課題が山積しています。

農業者の所得増大の実現では、前3ヵ年で一定の成果をあげてきたものの、農業者の高齢化による後継者・労働力不足問題、地域ごとに大きく異なる農業形態への対応、安定的な農畜産物販売、トータル生産コストの低減対策、安全安心対策、付加価値の増大による新たな需要開拓等、これらの諸課題に対して継続的に取り組み、地域農業にとって重要な役割が求められています。

また、総合性の発揮による地域の活性化では、支店協同活動、食農教育活動、行政等と各種協定の締結、県下JAと連携した地元農家や農産物を発信する番組制作等に取り組んできましたが、引き続き、地域活性化の取り組みをさらに充実させるとともに、地域に関わる「食」と「農」の大切さを次世代層及び准組合員の方々に広く情報発信し、地域密着組織としてのJAの役割を発揮していく必要があります。

なお、経営面において、マイナス金利による利ざや縮小の影響はJAも例外ではなく、次期3ヵ年の間に信用収益の低下による収益環境の悪化は厳しさを増してきます。そのような中で信用事業を譲渡せず総合事業として継続していくためにも、店舗再編、赤字部門である経済事業の収支改善を着実に進め、早急に経営を安定化させる必要があります。同時に会計監査人監査の導入を踏まえ、内部管理態勢の高度化を図り、充実した店舗運営体制を構築する必要があります。

組合員及び利用者の方々へ満足の行き届く総合事業サービスを展開し、「なくてはならない組織」「選ばれるJA」になるためにも組合員や地域の声を大切にし、組合員・利用者ニーズに応えることのできる体制の構築、専門性の高い人材育成、そして総合事業体として安定した経営基盤、組織のあり方を検討していくことが求められます。

# 第8次中期経営計画（令和元年度～3年度）

## 1. はじめに

次期中期3ヵ年の間には、令和元年5月に政府の進める農協改革集中期間の期限が到来するとともに、単協の信用事業譲渡・代理店化を踏まえた信用事業運営体制のあり方の結論を出し、総合事業を展開するための内部統制の高度化が必須課題となっています。なお、令和3年3月末には改正農協法附則5年後検討条項における准組合員の事業利用規制について検討のうえ結論を出すこととなっており、JAの根幹を揺るがしかねない大きな課題が待ち構えています。

わが国の農業を取り巻く環境は、昨年12月の環太平洋連携協定（TPP11）<sup>イレブン</sup>に続き、今年2月には日欧経済連携協定（EPA）が発効され、これらの大型経済連携による国内農業への影響が懸念されます。また、当JA管内においても、JAと繋がり深い高齢組合員のリタイア等による農業就業人口の減少、後継者問題、異常気象による大規模な不作の頻発など厳しい状況が続き農業者の不安の声が広がっています。

こうした状況を踏まえ、岐阜県JAグループでは、平成30年11月、第30回岐阜県JA大会において、前回の中期計画の骨子を継続する形で「協同の力で農業と地域を未来につなぐ」を基本方針とし、「農業者の所得増大の実現」「協同による地域の活性化への貢献」「総合事業機能発揮のための経営基盤の強化」の3本柱を進むべき方向として決議されました。

JAにしみのでは、第7次中期経営計画（平成28年度～平成30年度）での取り組みを総括し、これまでの自己改革の取り組みや成果はもとより、全戸訪問による対話活動や組合員アンケート等による組合員の皆さまからのご意見を踏まえ、新たな第8次中期経営計画（令和元年度～令和3年度）を策定しました。

JAにしみのが将来にわたり総合事業を展開し、「食」と「農」を基軸とした地域に根ざした協同組合であるために、総合事業を継続的に展開するための基盤を確固たるものにしてまいります。

組合員をはじめ地域の皆さまから、JAにしみのが「なくてはならない組織」となれるよう、より一層、役職員総力を挙げて取り組み、経営理念にある「さまざまな人々に豊かな恵みとるおいを与えるJA」につなげてまいります。

## 2. 経営理念・基本方針

### ●●●●● 経営理念 ●●●●●

未来を見つめ 西美濃の大地に根ざして  
さまざまな人々に 豊かな恵みとうるおいを与える J A

### ●●●●● 基本方針 ●●●●●

当 J A では、これまでの取り組みを継続しつつ、「農業者の所得増大の実現」「協同による地域の活性化への貢献」「総合事業機能発揮のための経営基盤強化」の3つの方針を掲げ、役職員総力を挙げて実践してまいります。

なお、農業者や利用者の営農・生活を総合的に支えるため、営農販売事業を中心に信用・共済事業等を含めた総合事業経営を展開し、地域農業の振興や地域社会づくりに貢献してまいります。

また、「農業者の所得増大」については、平成28年度から5ヵ年計画で実践している「J A にしみの農業振興ビジョン」と連携し取り組んでまいります。

#### I 農業者の所得増大の実現

担い手経営体への総合事業提案や地域実態を踏まえた多様な担い手への支援を通して、トータル生産コストの低減、マーケットインに基づく生産・販売事業方式の確立及び付加価値の増大と新たな需要開拓に取り組み、農業者の所得増大の実現を図る。

#### II 協同による地域の活性化への貢献

組合員との関係性構築により、組合員の「わが J A」意識の向上に取り組むとともに、J A 活動や J A 事業、行政や他団体との連携を通じて、協同の力を発揮し、地域の活性化に貢献する。また、「食」「農」「協同組合」にかかる幅広い情報発信の強化、地域密着広報の強化を図る。

#### III 総合事業機能発揮のための経営基盤強化

地域に根ざした経営戦略の構築及び経営の安定化に資する戦略の実践により、組合員が将来にわたって J A の事業を継続的に利用できるよう、総合事業機能発揮のための経営基盤強化を図る。

この計画は固定されるものではなく、変化する社会・経済の状況に即し、修正するなど柔軟な計画とします。

## 3. 概要

### 経営理念

未来を見つめ 西美濃の大地に根ざして  
さまざまな人々に 豊かな恵みとうるおいを与える J A

## 第8次中期経営計画

### I 農業者の所得増大の実現

- ①担い手経営体への総合事業提案と経営支援
- ②地域実態を踏まえた多様な担い手への支援
- ③トータル生産コストの低減
- ④マーケットインに基づく生産・販売事業方式の確立
- ⑤付加価値の増大と新たな需要開拓

### II 協同による地域の活性化への貢献

- ①組合員との関係性構築による「わが J A」意識の向上
- ② J A 活動や J A 事業を通じた地域の活性化と地域社会づくりへの貢献
- ③「食」「農」「協同組合」にかかる情報発信の強化

### III 総合事業機能発揮のための経営基盤強化

- ①経営の安定化に資する戦略の実践
- ②意識改革と行動改革ができる人材の育成

## 4. 具体的施策

### I 農業者の所得増大の実現

#### 1. 担い手経営体への総合事業提案と経営支援

認定農業者や農業法人など担い手経営体に対しては、適切な人材を営農・経済部門に優先的に配置する等出向く体制を強化し、高度化・専門化するニーズに対応した総合的な事業提案を実践します。

また、集落営農の設立・法人化・再編支援、農業経営管理支援や労働力確保対策等の実施により、担い手経営体の経営を支援します。

##### (1) 担い手経営体への総合事業提案の充実強化

第7次	組合員	PT
●	●	

TAC 等出向く担い手専任担当者と他部門担当者が連携する体制を一層強化し、担い手経営体のニーズに対応する総合事業提案に取り組み、担い手の満足度の向上を図ります。

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
担い手農家への訪問活動の実施	1 担い手 1 提案	1 担い手 12 回訪問	1 担い手 12 回訪問	1 担い手 12 回訪問

##### (2) 行政等関係機関と連携した新規就農者・農業後継者育成

第7次	組合員	PT
●	●	

生産部会や行政等関係機関と連携し、新規就農者及び農業後継者の育成に取り組みます。

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
新規就農者の育成	5 名	8 名	8 名	8 名
農業後継者の育成	5 名	5 名	5 名	5 名

##### (3) 集落営農等の設立・法人化・連携再編等支援

第7次	組合員	PT
●	●	

効率的な農業経営を実現するため、農地集積、法人間連携や再編に取り組みます。

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
担い手に対する農地の集積率	60%	62%	63%	64%

##### (4) 多様な農業形態に対応する労働力確保支援

第7次	組合員	PT
●	●	

担い手経営体の労働力確保対策として、体制を含めたシステムの構築を行い、職業紹介等を通じたマッチング支援に取り組みます。

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
職業紹介等マッチング成約件数	---	計画準備	10 件	20 件

第7次 = 第7次中期経営計画からの継続項目    組合員 = 組合員からの意見反映    PT = プロジェクトからの意見反映

## 2. 地域実態を踏まえた多様な担い手への支援

兼業農家や自給的農家など地域農業にとって重要な役割を果たす多様な担い手やファーマーズマーケット会員に対しては、地域農業振興のために役割発揮する仕組みを構築するとともに、その営農活動を支援します。

### (1) 多様な担い手に対する生産・販売対策等の提案

第7次	組合員	PT
●	●	●

支店営農経済担当者のスキルアップを図るため、研修会を充実させ、栽培研究会等を開催することにより、新規生産者を育成し、ファーマーズマーケット会員の増大に取り組みます。なお、一般農家に対しても訪問活動等による情報収集、初期対応に取り組みます。

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
ファーマーズマーケット会員の増大	FM（※）生産者 1,142名	FM 生産者 1,250名	FM 生産者 1,350名	FM 生産者 1,450名

※ FM…ファーマーズマーケット

## 3. トータル生産コストの低減

事前予約の積み上げ、肥料の銘柄集約や配送体制の見直し等により生産資材価格の低減に取り組みます。

また、低コスト生産技術、スマート農業の導入支援等により、労働生産性向上を支援しトータル生産コスト低減を実現します。

### (1) 生産者の期待に応える生産資材価格の実現

第7次	組合員	PT
●	●	●

経済配送拠点の集約化、物流改革による業務委託を実現し、これによるコスト削減分を生産資材価格に転化し、価格の引下げを実現します。

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
コスト削減による生産資材（主要肥料・農薬）の価格引下げ	---	5品目	10品目	15品目



生産者と大型規格の農薬について確認する TAC

第7次 = 第7次中期経営計画からの継続項目    組合員 = 組合員からの意見反映    PT = プロジェクトからの意見反映

第7次	組員	PT
●	●	

## (2) 生産技術支援・農業ICT<sup>(※)</sup>等による労働生産性の向上

農業者の労働生産性を向上するため、低コスト生産技術の拡大を進める一方で、スマート農業の普及拡大を進め、労働力不足解消に取り組みます。

※ ICT … ロボット・情報通信技術

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
低コスト生産技術（水稲直播栽培・密播疎植栽培）の取組経営体の拡大	32件	35件	40件	50件
スマート農業の新規取り組み	導入提案	5件	5件	5件

## 4. マーケットインに基づく生産・販売事業方式の確立

消費者・実需者ニーズの変化をとらえ、適切なリスク管理に基づく直接販売や実需者との多様な契約方式による販売拡大を進めるとともに、マーケットインに基づく生産提案を強化し、農産物の有利販売を実現します。

第7次	組員	PT
●	●	

### (1) 生産者と実需者をつなぐ「顔の見える」販売の拡大【米穀】

生産者に対して実需者ニーズを踏まえた業務用品種（ほしじるし）の作付を拡大し、実需者並びに生産者双方の安定取引をさらに提案・拡大を図ります。

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
直接販売取扱高の向上	13.5億円	15.5億円	17.0億円	18.5億円

第7次	組員	PT
●	●	

### (2) 生産者と実需者をつなぐ「顔の見える」販売の拡大【園芸】

実需者ニーズにもとづく加工・業務用野菜の作付面積拡大、また新たな契約販売に取り組み、園芸作物の直接販売取扱高の向上を図ります。

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
直接販売取扱高の向上	4,500万円	5,000万円	5,500万円	6,000万円



米の収穫作業風景



加工業務用キャベツの圃場

第7次 = 第7次中期経営計画からの継続項目

組員 = 組員からの意見反映

PT = プロジェクトからの意見反映

(3) 畜産生産の維持及び拡大

預託事業の活用等、経営の安定化を図り、畜産販売高の向上に取り組みます。

第7次	組員	PT
●	●	

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
畜産販売高の向上	18.0 億円	18.0 億円	18.5 億円	19.0 億円

(4) 消費者との信頼を築く食の安全確保対策の徹底

GAP に取り組むことは生産者の経営力の向上に繋がり、生産力強化に向けた生産現場の改革ツールとして必要不可欠であるため、認証GAPの新規取得者数の増加に取り組みます。

第7次	組員	PT
●	●	

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
認証GAP新規取得数	3件	3件	3件	3件

(5) 農産物直売所を活用した生産拡大

生産者の作付誘導等、出荷作物の生産指導に取り組み、ファーマーズマーケット取扱販売高の拡大を図ります。その一方で、集荷拠点を設置する等、生産者が出荷しやすい体制を整えます。

第7次	組員	PT
●	●	●

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
ファーマーズマーケット会員販売高の拡大	5 億円	6 億円	7 億円	8 億円



ファーマーズマーケット

第7次 = 第7次中期経営計画からの継続項目    組員 = 組員からの意見反映    PT = プロジェクトからの意見反映

## 5. 付加価値の増大と新たな需要開拓

輸出や6次産業化による付加価値の増大により、新たな需要を開拓します。

### (1) 輸出による新たな市場の開拓

農産物のさらなる需要・販路開拓として、輸出版売の向上に取り組みます。なお、関係機関と連携し、需要品目の選定による新規輸出品目の拡大に取り組みます。

項目	現状	第7次 組合員 PT		
		●	●	
輸出品販売高の向上	2,374 万円	2,800 万円	3,300 万円	3,800 万円



米の初輸出を記念して行われたテープカット

### (2) 6次化商品の開発と販売

新たな商品化並びに販売先を開拓し、6次化商品の販売力を高めます。

項目	現状	第7次 組合員 PT		
		●	●	
にしみの産農産物の新規6次化商品の開発と販売	9 品目	11 品目	13 品目	15 品目



加工品「パウムクーヘン」



加工品「万能玉ねぎソース・白い玉ねぎドレッシング」

第7次 = 第7次中期経営計画からの継続項目    組合員 = 組合員からの意見反映    PT = プロジェクトからの意見反映

## II 協同による地域の活性化への貢献

### 1. 組合員との関係性構築による「わがJA」意識の向上

組合員との関係性の構築により、正組合員・准組合員の「わがJA」意識の向上に取り組むとともに、特に准組合員については、農業・正組合員を応援するための取り組みの充実を図ります。

#### (1) 組合員との対話運動の継続

集落座談会や組合員代表者会議等、組合員との対話の場として重要な位置づけであるため、これらの会合で把握した意見・要望等については、事業横断的に情報共有し、JA 事業へ反映していくことを見える化、発信してまいります。

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
取組に対する主な意見によるJA事業への反映	意見・要望取り纏め	組合員へのフィードバック	組合員へのフィードバック	組合員へのフィードバック

第7次	組合員	PT
●		

#### (2) 准組合員との関係性構築

地域農業を支える准組合員の側面を「農業の応援団」と位置付け、准組合員は単なる利用者ではなく、大切な一組合員として対話集会の場を設け、組合事業に意思を反映させる取り組みを進めてまいります。

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
准組合員向け対話集会の開催	---	アンケート実施	対話集会開催	対話集会開催

第7次	組合員	PT

### 2. JA活動やJA事業を通じた地域の活性化と地域社会づくりへの貢献

JA食農教育活動、JA高齢者福祉活動、支店協同活動等の様々な活動の積極的な展開とJA総合事業の積極的なアプローチにより、地域の活性化に貢献します。

また、人口減少・超高齢社会を迎えるなか、行政や他団体と連携し、豊かで暮らしやすい地域社会づくりに貢献します。

#### (1) 活動を通じた地域の活性化

食農教育活動は、地域に根ざした協同組合としての重要な役割を担うため、食農リーダー会員を充実させ、「食」と「農」の大切さを次世代に繋いでいきます。

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
食農リーダー会員の増大	122名	134名	146名	158名

第7次	組合員	PT
●	●	

第7次 = 第7次中期経営計画からの継続項目      組合員 = 組合員からの意見反映      PT = プロジェクトからの意見反映

第7次	組員	PT
●		

## (2) 行政との連携強化

現在、大垣市「あんしん見守りネットワーク事業」、輪之内町「高齢者見守りネットワーク事業」、海津市「徘徊高齢者等 SOS ネットワーク事業」、養老町「高齢者等の見守り活動に関する協定」を締結、また管内の警察4署（大垣、海津、養老、垂井）とは「にしみの安全安心まちづくり協定」を締結しています。

今後もより一層地域に根ざした組織として日常の事業活動を通じて、安心して暮らせるまちづくりに貢献してまいります。

## 3. 「食」「農」「協同組合」にかかる情報発信の強化

「食」「農」「協同組合」の理解促進に向け、広報部署から幅広い情報発信を行うとともに、支店や農産物直売所等を拠点とした地域密着広報の強化を図ります。

第7次	組員	PT
●		●

### (1) メディアを活用した地域への情報発信

従来のTV等のメディアを活用した情報発信に加え、SNSを活用したトータル情報発信を整備し、各事業の取り組みや地域農業等の発信に取り組みます。

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
トータル情報発信	---	年15回	年40回	年40回

第7次	組員	PT
●		

### (2) 組員への情報発信

グループだよりの定着化、興味を抱いてもらえる誌面づくりを目指し、また組員参加型誌面を企画し、地域密着型の情報発信に取り組みます。

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
地域への情報発信	---	年4回	年6回	年6回



広報誌「jan(じゃん!)」

第7次 = 第7次中期経営計画からの継続項目      組員 = 組員からの意見反映      PT = プロジェクトからの意見反映

## Ⅲ 総合事業機能発揮のための経営基盤強化

### 1. 経営の安定化に資する戦略の実践

経営の安定化に資する戦略の実践として、内部統制整備、内部監査体制整備及び拠点別収支管理に基づく内部管理態勢の高度化に取り組みます。

また、部門別損益計算書で赤字となっている経済事業（農業関連事業・生活その他事業）の収支改善に取り組むとともに、経営資源の集約・再配置として中期要員計画の策定及び店舗・施設統廃合に取り組みます。

#### (1) 店舗再編・業務集約の実施

各事業収益を伸長させる一方で、店舗再編、業務の集約、適正要員配置等によるコスト削減を図り、事業利益の安定を図ります。

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
事業利益	6.9億円	3.0億円	3.0億円	3.0億円

第7次	組合員	PT
●		●

#### (2) 経済事業の収支改善

信用収益の低下、及び総合事業として継続的に運営していくためにも赤字部門である農業関連事業並びに生活関連事業の収支改善に取り組みます。

項目	現状	令和元年度	令和2年度	令和3年度
農業関連事業利益 (赤字2割削減)	▲614百万円	▲600百万円	▲550百万円	▲490百万円
生活関連事業利益 (赤字7割削減)	▲400百万円	▲337百万円	▲235百万円	▲120百万円

第7次	組合員	PT
●	●	●

#### (3) 内部管理態勢の高度化

本店現業部門が継続的に店舗巡回のうえ確認し、内部監査部門はその検証にあたる等、モニタリングを実施してまいります。

また、内部監査部門に求められる役割が多様化していること及びJA体制整備モニタリング実施要領の改正等に伴い、内部監査体制の充実に取り組み、組合員・利用者からの信頼性の確立を図ります。

第7次	組合員	PT



## 2. 意識改革と行動改革ができる人材の育成

多様化する組合員や利用者のニーズに対し利用者満足度を高めるため、営農指導、信用・共済、窓口等それぞれの立場で自ら高い意識で業務にあたり、かつ行動改革ができる人材を育成します。なお、高度化かつ複雑化する各業務に対し、専門性を高め、スキルアップを図ると同時に適正な労働対価を設定します。またキャリア別、階層別の育成プログラムを明確にし、目指すべき将来目標を明らかにします。

職員を大切にする「組織」、高いマネジメント力・人材育成力を発揮する「管理者」、そしてこれらに応え組合員や利用者に最大限のサービスが提供できる「職員」の育成に取り組みます。

### (1) やる気をもつ職場環境（体制）の整備

専門職の導入・育成、また職別育成プログラムによる自らがスキルアップすべき将来ビジョンの明確化、なお、これらに見合った職別給与体系の確立により、働きがいのある人事制度を確立し、組合員サービスに最大限に努めます。

第7次	組合員	PT
	●	●

### (2) 新たな人事評価制度の導入

「2-（1）やる気をもつ職場環境（体制）の整備」に伴い、これらに見合った評価項目及び内容に見直し、働きがいのある人事評価制度の見直し並びにその運用に取り組みます。

第7次	組合員	PT
		●

第7次 = 第7次中期経営計画からの継続項目      組合員 = 組合員からの意見反映      PT = プロジェクトからの意見反映

## 5. 主要事業量計画

販売事業	令和元年度	令和2年度	令和3年度
米（民間）	31万8,000俵	32万3,000俵	32万8,000俵
（うち主食用米）	(23万5,000俵)	(24万俵)	(24万5,000俵)
（うち加工用米）	(4万5,000俵)	(5万俵)	(5万5,000俵)
（うち飼料用米）	(3万5,000俵)	(2万9,500俵)	(2万4,000俵)
（うち輸出用米）	(3,000俵)	(3,500俵)	(4,000俵)
麦	12万6,000俵	12万6,000俵	12万6,000俵
大豆	5万1,000俵	5万1,000俵	5万1,000俵
販売品取扱高	106億円	108億円	110億円
（うち産直取扱高）	(11億5,000万円)	(13億円)	(13億5,000万円)
（うち畜産取扱高）	(18億円)	(18億5,000万円)	(19億円)

購買事業	令和元年度	令和2年度	令和3年度
購買品供給高	83億5,000万円	86億5,000万円	88億5,000万円

利用事業（カントリー・ライス・育苗）	令和元年度	令和2年度	令和3年度
米（荷受重量）	2万9,500ト	3万ト	3万500ト
麦（荷受重量）	9,800ト	9,800ト	9,800ト
大豆（出来高重量）	3,210ト	3,210ト	3,210ト
水稻苗	49万2,000箱	49万4,000箱	49万6,000箱

信用事業	令和元年度	令和2年度	令和3年度
貯金	5,860億円	6,000億円	6,120億円
預金	4,696億円	4,770億円	4,870億円
有価証券	533億円	533億円	574億円
貸出金	732億円	749億円	765億円

共済事業	令和元年度	令和2年度	令和3年度
長期共済保有高	1兆1,770億円	1兆1,350億円	1兆950億円
推進総合ポイント（A+B+C）	2,400万PT	2,450万PT	2,450万PT
推進ポイント（A+B）	1,850万PT	1,900万PT	1,900万PT
（長期共済新契約高）	(800億円)	(700億円)	(650億円)
新規推進ポイント	1,110万PT	1,140万PT	1,140万PT
年金共済新契約高	4億円	4億円	4億円
自動車共済掛金	11億1,000万円	11億5,000万円	11億5,000万円
自賠償共済台数	5,000台	5,000台	5,000台

※ A：新規契約 B：転換契約 C：短期共済継続（自動車継続契約等）

## 6. 総合財務・損益計画

### 総合財務計画

(単位：百万円)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
信用事業資産	599,100	611,299	624,400
共済事業資産	3	3	4
経済事業資産	2,294	2,294	2,194
雑資産	300	300	300
固定資産	9,000	10,200	10,500
外部出資	20,460	20,460	20,460
繰延税金資産	180	180	180
<b>資産の部 合計</b>	<b>631,337</b>	<b>644,736</b>	<b>658,038</b>
信用事業負債	588,400	601,400	614,400
共済事業負債	1,409	1,408	1,408
経済事業負債	1,580	1,580	1,630
雑負債	948	948	1,000
諸引当金	2,000	2,000	2,000
<b>負債の部 合計</b>	<b>594,337</b>	<b>607,336</b>	<b>620,438</b>
出資金	4,600	4,600	4,600
利益剰余金	32,400	32,800	33,000
うち当期末処分剰余金	880	740	675
<b>純資産の部 合計</b>	<b>37,000</b>	<b>37,400</b>	<b>37,600</b>
<b>負債及び純資産の部 合計</b>	<b>631,337</b>	<b>644,736</b>	<b>658,038</b>

### 総合損益計画

(単位：百万円)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
信用事業	3,780	3,700	3,600
共済事業	1,930	1,940	1,940
購買事業	720	740	770
販売事業	255	260	263
その他事業	867	883	896
事業総利益	7,552	7,523	7,469
事業管理費	7,252	7,223	7,169
うち人件費	5,053	5,024	4,970
事業利益	300	300	300
税引前当期利益	534	497	497
当期剰余金	366	329	305
当期末処分剰余金	880	740	675

※記載した計数は、単位未満を切り捨てて表示しておりますので、合計と一致しない場合があります。

MEMO



