



1. ブリッジ第11号の発行にあたって

JAでは「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」「地域の活性化」を目標とする創造的自己改革の実践に総力を挙げて取り組んできました。「マーケットインによる生産販売」や「コスト低減対策」、「支店別農業振興計画」などの実践を通じて、その成果が着実に積み上がってきています。しかしその一方では長引く低金利政策等により、JAの経営基盤そのものが危機的状況に直面しています。今後、JAでは不断の自己改革実践を支えるため、「持続可能なJA 経営基盤の確立・強化」に向けた各種施策に取り組み、総合事業体としてより一層の機能発揮を目指してまいります。引き続きご理解とご協力をお願いします。

2. 「JAの自己改革に関する組合員調査」の集計結果について

JAグループでは自己改革への評価などに関する組合員の意思を的確に把握し、対話強化の契機とするため、全国規模での「JAの自己改革に関する組合員調査」を実施しました。その集計結果がまとまりましたのでご報告いたします。なお、当JA組合員 21,286 人の皆さまからも調査に協力いただきました。大変ありがとうございました。

「JAの自己改革に関する組合員調査」集計結果のご報告

調査対象期間:平成30年11月～令和元年12月

調査対象者:全国の組合員(全国各JAで対象とした組合員数は約606万人)

回収率:64.4%(全国約390万人の組合員からご回答いただきました)

自己改革への評価

期待度

約7～8割が「期待している」

満足度

約6割が「満足」

改善度

約8割が「改善している」・「もともと良い」

自己改革目標の達成に向けて重点を置く、「営農指導事業」「販売事業」「生産購買事業」において「改善した・もともと良い」など8割超の高評価をいただきました。



准組合員9割以上からJAの事業利用や農畜産物を食べることでJAの「地域農業振興を応援したい」との賛同をいただきました。

JAの必要性

約9割が「必要な存在だと感じる」

総合事業の継続

約9割が「総合事業を継続すべき」

農業や地域づくりの応援

約9割が「応援したいと感じる」

准組合員の事業利用制限

約9割が「制限しない方がよい」



本調査を通じて組合員一人ひとりからいただいたご意見をJA経営に反映し、自己改革の更なる深化に努めてまいります。

持続可能なJA経営基盤の確立・強化へ

～現在の支店を「地域の拠りどころ」として維持しながら

取り組みを進めていきます～

第19回通常総代会でお知らせした「持続可能な経営基盤の確立・強化」に向けた各施策については、取り組み方針のもと、JA内部で協議を進めています。

ここでは、改めて取り組みの必要性と考え方についてお知らせします。



1. JAの経営はどう成り立っているの？

JAえちご上越(以下、当JA)を含む多くのJAの事業モデルは、

- ① 農業関連事業の赤字と営農指導事業の費用を、
- ② 信用・共済事業の利益や事業管理費の削減でまかない、
- ③ その差し引きで総合事業体として継続できる事業利益を確保する

という構造となっています。

それぞれの事業が
支え合って経営が
成り立っているのか

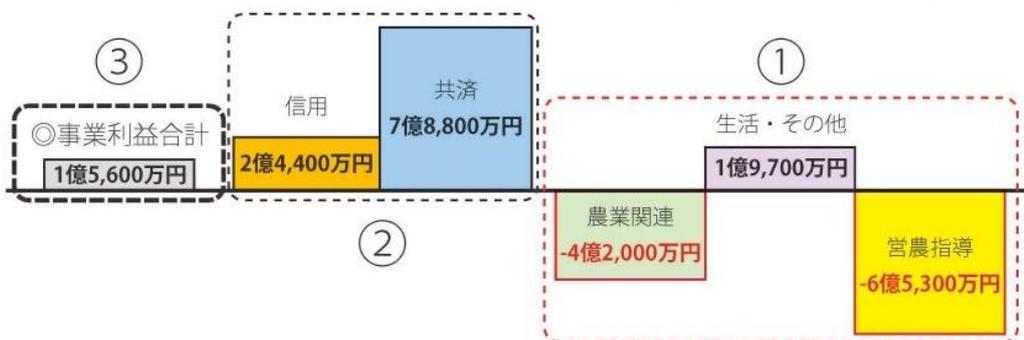


図 〈当JAの事業別収支状況〉(令和元年度実績:第19回総代会資料より)

※1. 左記の数値は各部門の事業総利益から人件費などの事業管理費を差し引いたものですが、JAは総合事業を展開することで各事業間の相互補完機能を形成し、全体の事業利益を確保しています。
※2. JAが求める利益とは、株式会社を求める「最大限の追求」ではなく、「事業継続に必要な一定水準の確保」です。

2. JAの経営をとりまく環境は、どう変化しているの？

これまでの経営は
環境に見合わなくな
っているのかな…



これまで当JAの利益の大きな柱となってきた信用事業は、組合員・利用者からお預かりしたJA貯金を、自ら貸付や有価証券の運用を行うとともに、その多くを信連・農林中央金庫に預け入れ、預金利息や奨励金を得ることによって、収益を確保してきました。

しかし、長引く低金利政策などにより、信連・農林中央金庫においても運用環境が厳しさを増している、JAに対する還元が大幅に縮小されるという方向性が示されています。同じく利益の大きな柱である共済事業においても、地域の高齢化や人口の減少により市場が縮小する状況下で、収益が減少する傾向にあります。

こうした事に加えて、当JAでは近年継続して取り組んできた費用(事業管理費)の削減にも限界感がみられ、今後特段の対策を講じないまま推移した際の将来収支予測結果によると、当JAの事業利益は数年のうちに赤字に転落するという試算が算出されました。これまでの事業モデルは限界を迎えていて、体制を含めた事業運営の転換が必要な状況となっています。

3. JAグループ全体では、どんな取り組みをしているの？

信用事業を中心とした事業環境の変化などにより将来的な経営収支の悪化が不可避である状況を受け、第28回JA全国大会において、以下を基本的な取り組みとする「**持続可能なJA経営基盤の確立・強化**」が決議されました。

JAグループ全体で
取り組みを進めます！

「持続可能な経営基盤の確立・強化」の基本的取り組み

- ・将来見通しに基づき、事業・経営上の課題を洗い出し、自らの経営基盤強化に向けた施策を検討し、中期計画などに反映・実践します。
- ・環境変化に対応した事業モデルの転換などにより、販売事業を中心とした事業伸長と、全ての事業にわたる効率化や生産性の向上に取り組みます。



組合員と地域の農業のために、
しっかり取り組んでください

4. JAえちご上越では具体的に何に取り組むの？



現在進めている第6次中期計画に定める経営基盤強化の取り組みを加速しながら、農業協同組合に関する政策や議論の決定時期、足元の経営環境や収支見通しを踏まえて、

- ① 営農経済事業の収益力向上・収支改善
- ② 支店機能の再編成

の2点を最重点取組事項とすることを基本方針として決定しました。

① 営農経済事業の収益力向上・収支改善

- 農業関連部門では、営農指導部門を除いた部門全体の事業利益黒字転換を目標として、抜本的な収支改善に取り組みます。農業関連施設については、連合会等との連携を含めて検討し、集約再編を図ります。
- 営農指導部門については、改善目標値(費用支出の許容額)を設定し、指導体制・方法の見直しにより効率化に努めます。また、農業生産の拡大を図るため、組合員の声を基に地域性を考慮したうえで営農センター機能の再構築および営農指導員の拠点配置について検討します。

②支店機能の再編成

信用事業の収益悪化が避けられない状況にあつて、JAバンクからはJAとしての金融機能維持のために、貯金残高500億円規模の支店に集約する必要があるとの考え方が示されています。24支店1出張所で約3,000億円の規模である当JAに単純に当てはめると、6支店ほどに集約するということになり、残りの19支店については、廃止または金融機能を持たないプラザ店※として対応するというものですが、当JAでは以下の考え方に基づいて支店機能の再編成を進めます。

☆支店は廃止せず、「地域の拠りどころとして存続させるため」合理化・効率化を進め、機能の見直しを行います。

☆地域特性に合わせて、業務や役割の異なるさまざまな支店を配置し、組合員との接点を確保します。

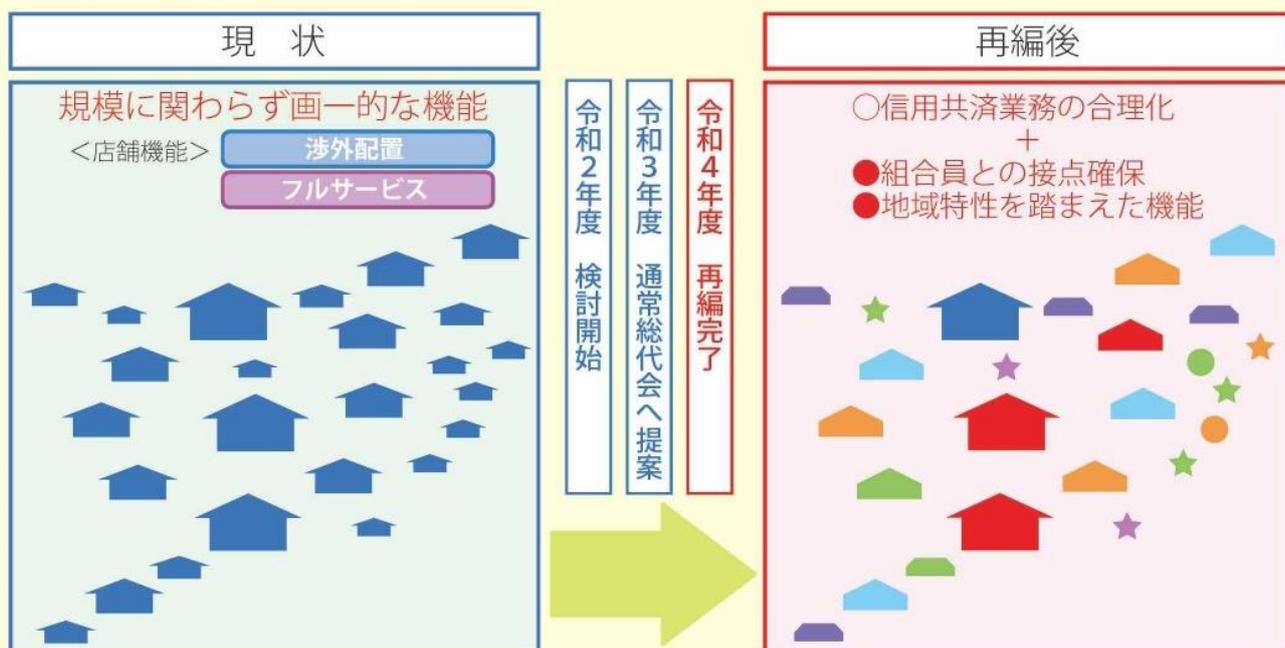
※プラザ店とは…

金融窓口機能を持たずに、代替機能としてATMを設置し、2~3名の職員により相談業務を行う店舗。



- ・支店の廃止は行いません。
- ・地域の拠りどころとして存続させるために、支店ごとに機能の見直しを検討します。
- ・地域特性に合わせた機能を支店に付与し、組合員とJAの接点を確保します。

図 〈支店機能再編成のイメージ〉

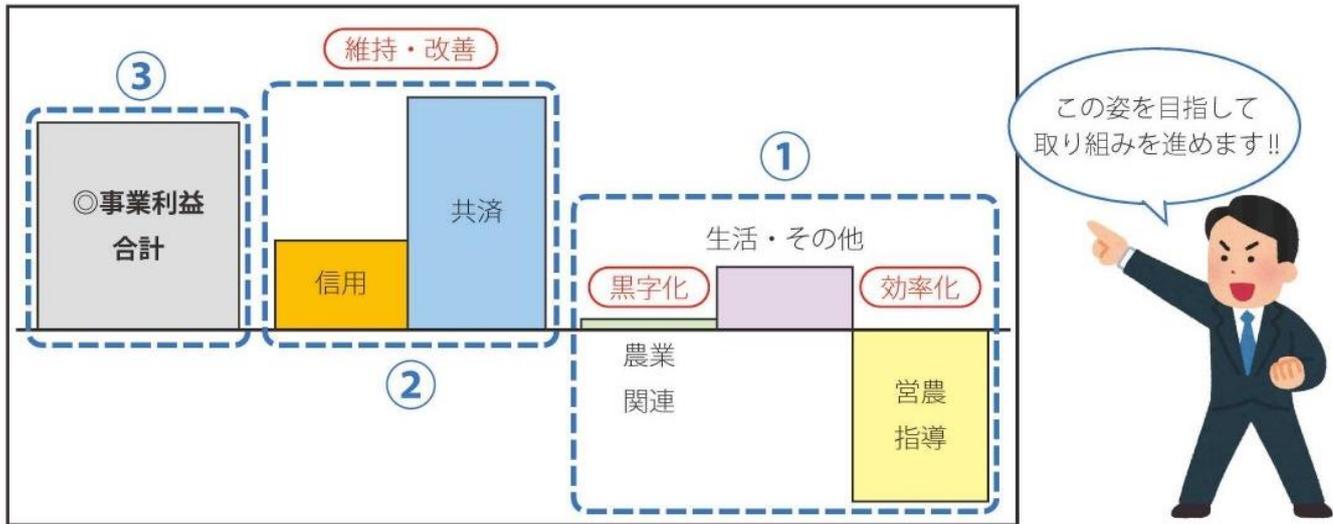


5. JAは今後どんな姿(事業モデル)を目指していくの？

将来収支予測結果によると、現在の事業運営方式に変化がなければ、令和4年度に事業利益赤字に陥る試算となっていることから、各部門における改善目標額を設定したうえで、当面は令和4年度に令和元年度と同水準の事業利益確保を目指します。

「持続可能な経営基盤の確立・強化」の取り組みを進めることによって、これまで信用・共済事業に頼りがちであった事業モデルから脱却するとともに、農業関連事業を充実させた新たな事業モデルに転換し、JAの経営をより安定させることが可能となります。

図 〈JAえちご上越が目指す姿(新たな事業モデル)〉



- ① 農業関連部門の生産性向上による黒字化、営農指導事業の体制整備・効率化によってサービスの質を維持・向上させながら営農・経済事業の収益力向上と収支改善を図ります。
- ② 信用・共済事業は今後見込まれる収益の減少を見据え、支店機能の再編成に取り組み、事業利益の維持・改善に取り組みます。
- ③ ①・②の取り組みを進めることで、これまで信用・共済事業に頼りがちであった経営の体質から脱却し、新たな事業モデルへ転換することで、将来に渡って持続可能なJAの経営基盤確立に繋がります。

6. 将来にわたって組合員・地域に貢献し続けていきます！



支店機能再編成の中身を含む今後の取り組みの詳細につきましては、集落座談会や地域別・支店別の会議などにおいて、組合員のご意見を伺いながら検討を進め、「持続可能な経営基盤の確立・強化に向けた行動計画工程表」としてとりまとめ、令和3年度の総代会でご提案します。

これらの改革は、今後も当JAが総合事業を展開していくために避けて通ることのできない取り組みとなります。組合員と役職員が一丸となり、なんとしても成し遂げなければなりません。

今後もJAが組合員・地域にとって、なくてはならない存在として、将来にわたって存続していくために、ぜひともこの取り組みにご理解・ご協力を賜りますようお願いいたします。



経営管理委員会 会長
筈原 茂