



第12次中期経営計画書及び 令和4年度事業計画書

令和4年度 ▶ 令和6年度

持続可能な農業の確立と
地域共生社会づくりへの貢献



つなぐ手に 広がる未来 地域の輪



〒516-2102 三重県度会郡度会町大野木1858番地
TEL (0596) 62-1125 (代)



CONTENTS

▶ 経営方針	2
▶ 取組計画	
取組計画【営農分野】	
基本方針Ⅰ 持続可能な農業の実現 「多彩な農業の拡充による農業生産の拡大と農業者の所得増大」 を実現するための取組計画	4
取組計画【暮らし分野】	
基本方針Ⅱ 豊かで暮らしやすい地域共生社会の実現 「組合員との関係深化と多様な連携による組織・地域の活性化」 を実現するための取組計画	5
取組計画【経営分野】	
基本方針Ⅲ 協同組合としての役割発揮 「自己改革の実践を支える持続可能なJA経営の確立」 を実現するための取組計画	6
▶ 総合財務計画	8
▶ 総合収支計画	9
▶ 事業管理費計画	
固定資産投資計画	
主要事業取扱計画	10
▶ 附属資料	
JA伊勢自己改革工程表	11

経営方針

J Aグループを取り巻く環境は、高齢化や担い手不足等により農業生産基盤は縮小傾向にあり、地域の疲弊とともに人と人との繋がりが希薄化しています。また、マイナス金利を背景とした信用事業の収支悪化や早期警戒制度の改正など厳しさが増しています。加えて、コロナ禍による価値観の変化と劇的に進展するデジタル化、自然災害の激甚化、SDGsをはじめとした持続可能な社会実現に向けた社会からの要請など、まさに時代の転換期であるといえます。

このような情勢に対応すべく、J A伊勢では、持続可能な経営基盤の確立・強化に向けた取り組みとして令和3年度に「3Cプログラム基本計画」を策定しました。この3Cプログラムは、J A伊勢が10年後も農業協同組合として地域の農業振興に寄与し、農家の所得向上を支援する事業展開を持続するための事業改革です。

令和4年度を初年度とする第12次中期経営計画では、第44回J A三重大会で掲げた大会テーマ、決議事項を基本としつつ、「持続可能な農業の確立と地域共生社会づくりへの貢献」の実現に向け、3Cプログラムを核としたJ A事業改革による、長期的な視野に立った農業振興を中心とした不断の自己改革の実践と、それを支える経営基盤の確立・強化に取り組んでまいります。

J A伊勢が目指す方向

J A伊勢の使命

- ① 組合員及び地域の皆さまの生活を守る
- ② 農業の振興
- ③ 社会貢献を行う組織と人づくり

経営理念

地域の皆さまとともにJ A伊勢はいつも一所懸命です

第12次中期経営計画 基本方針（めざす姿）

- ① 持続可能な農業の実現
- ② 豊かでくらしやすい地域共生社会の実現
- ③ 協同組合としての役割発揮

第12次中期経営計画 基本テーマ（基調となる考え方）

持続可能な農業の確立と地域共生社会づくりへの貢献

第12次中期経営計画 基本目標

- ① 多彩な農業の拡充による農業生産の拡大と農業者の所得増大
- ② 組合員との関係深化と多様な連携による組織・地域の活性化
- ③ 自己改革の実践を支える持続可能なJ A経営の確立



■基本方針Ⅰ 持続可能な農業の実現



基本目標 多彩な農業の拡充による農業生産の拡大と農業者の所得増大

- **農業者の収穫量及び規模の拡大** 責任部署

 - 重点施策 1 水田所得補完作物の更なる推進による作付面積の拡大 営農部
 - 重点施策 2 新技術等の導入・普及及び規格外品の活用による生産量の拡大 営農部
 - 重点施策 3 生産者の経営状況に応じた農業金融機能の発揮 営農部
金融共済部
 - 重点施策 4 畜産肥育頭数の維持・拡大と耕畜連携による取組みの強化 営農部
- **出荷物の販売単価及び品質の向上** 責任部署

 - 重点施策 5 ブランド化・差別化等の取組みによる販売力の強化 営農部
 - 重点施策 6 既存輸出品のさらなる拡大と新たな輸出品の導入の展開 営農部
 - 重点施策 7 多様な出荷形態による消費者ニーズへの対応 営農部
- **農業者の生産コスト低減・効率化** 責任部署

 - 重点施策 8 スマート農業※や省力化に向けた技術の試験・導入による生産コスト低減の強化 営農部
 - 重点施策 9 生産コスト低減に向けた生産資材の安価提供と、出荷コスト低減に繋がる出荷規格・出荷資材の見直しによる省力化に資する取組みの強化 営農部
経済部
経営企画部
- **多様な農業者の創出と生産基盤の維持・拡大** 責任部署

 - 重点施策 10 地域農業をリードする担い手経営体・中核的担い手の支援強化と、地域農業を支える多様な農業者の育成・支援の強化 営農部
 - 重点施策 11 子会社及び農業経営事業による土地利用型農業の拡充と優良農地の維持・拡大
 ≪農業経営事業≫ ■イチゴ R4:36a、R5:46a、R6:66a
 ■甘藷 R4: 3a、R5:20a、R6:50a 営農部
 - 重点施策 12 担い手や地域との話し合いによる農地の維持・集約の推進と地域活性化の支援強化 営農部
- **営農・経済事業におけるサービスの維持・向上と収支改善** 責任部署

 - 重点施策 13 職員の専門性向上と育成強化による営農体制の強化 営農部
 - 重点施策 14 集出荷場と共同利用施設のサービス向上と効率化運営の実現 営農部
 - 重点施策 15 生産購買事業及び農機事業における利便性の維持・向上を目指したサービス・資材の提供 経済部
経営企画部
 - 重点施策 16 ICT※・デジタル化を通じた生産者サービスの向上と業務の効率化の促進 営農部
経済部

※スマート農業…ロボット技術や情報通信技術を活用して、省力化・精密化や高品質生産の実現等を推進する新たな農業のこと。
 ※ICT…「情報通信技術」の略で、情報処理だけではなく、インターネットのような通信技術を利用した産業やサービスなどの総称。

■基本方針Ⅱ 豊かでくらしやすい地域共生社会の実現



基本目標 組合員との関係深化と多様な連携による組織・地域の活性化

- **総合事業を通じた地域の活性化** 責任部署

 - 重点施策 1 地域に果たす役割・機能の発揮に向けた支店・ATMの再編 金融共済部
経営企画部
 - 重点施策 2 利用者に寄り添ったライフプランサポート等の実践によるメイン利用世帯の拡充と地域金融機関としての地方創生への役割の発揮 金融共済部
人事部
 - 重点施策 3 生活におけるリスクを幅広く保障する「ひと・いえ・くるまの総合保障」の提供 金融共済部
経営企画部
- **総合事業を通じた安心して暮らせる地域づくり** 責任部署

 - 重点施策 4 環境に対応した生活事業サービスの展開 経済部
経営企画部
 - 重点施策 5 既存の居宅介護支援・訪問介護・通所介護事業の更なるサービスの充実 経営企画部
 - 重点施策 6 介護福祉事業の管理・運営体制の再構築 経営企画部
- **JAくらしの活動を主とした地域コミュニティの活性化** 責任部署

 - 重点施策 7 地域コミュニティの活性化及び今後の在り方の検討・実践 経営企画部
 - 重点施策 8 くらしの活動を通じた農業の応援体制の構築 経営企画部
営農部

■基本方針Ⅲ

協同組合としての役割発揮



基本目標 自己改革の実践を支える持続可能なJA経営の確立

●組合員の「意思反映・運営参画」の強化

責任部署

管理部
経営企画部

重点施策 1 正・准組合員等の類型に応じた意思反映等の仕組みづくりの拡充

重点施策 2 組合員との徹底した話し合いを踏まえた組織運営の実現

管理部
経営企画部

●組合員の維持・拡大

責任部署

管理部

重点施策 3 地域農業を支える正組合員の維持・拡大

重点施策 4 地域農業の応援パートナーである准組合員の維持・拡大

管理部

●将来を見据えたJA経営基盤の強化と自己改革の実践

責任部署

管理部
人事部

重点施策 5 DX※（デジタルトランスフォーメーション）時代に対応したデジタル化の推進

重点施策 6 持続可能な経営基盤の確立・強化に向けた組織整備計画の実践と適正な進捗管理

経営企画部

重点施策 7 中期経営計画・自己改革工程表の確実な実践と適切な進捗管理

経営企画部

重点施策 8 農業協同組合として持続可能な開発目標（SDGs）※を取り入れた経営の実践

経営企画部
営農部
経済部

●協同組合活動・JA事業を支える人財づくり

責任部署

人事部

重点施策 9 変化に対応できる組織づくりと職員満足度向上及び将来のJAを担う職員の育成を目指した人事制度の構築

重点施策 10 多様な人材の活躍を促進するための仕組みの構築

人事部

●3線管理態勢を踏まえたリスク管理態勢の確立と経営の健全性確保

責任部署

リスク統括部
金融共済部
営農部
経済部
経営企画部

重点施策 11 方針・手続き等を遵守した統制活動の徹底（第1線）

重点施策 12 内部統制にかかるPDCA※の実践によるリスク管理の強化（第2線）

リスク統括部

重点施策 13 リスクアプローチに基づく内部監査機能の強化（第3線）

監査部

重点施策 14 不祥事未然防止の徹底

リスク統括部
各部

重点施策 15 理事会機能の高度化と役員執行体制の見直し・検討

管理部

重点施策 16 早期警戒制度※の改正を踏まえた経営管理の強化

リスク統括部
管理部
経営企画部
金融共済部

重点施策 17 資産査定管理態勢の強化

リスク統括部
経営企画部
金融共済部

重点施策 18 災害対策機能の確保

管理部
リスク統括部

●農業・食・暮らし・JAへの共感が広がる広報活動の展開

責任部署

経営企画部

重点施策 19 JA事業利用・活動参加・農業応援の活性化に繋がる広報戦略の策定・実践による効果的・効率的な情報発信の強化

重点施策 20 風通しの良い組織・方針の共有・職員の意識向上等を目指した職場内広報の充実

経営企画部

※DX…「デジタルトランスフォーメーション」の略語で、データとデジタル技術を活用し、ビジネスにおける激しい変化への対応、業務や企業文化の変革、競争の優位性を持つこと。

※持続可能な開発目標（SDGs）…2015年9月の国連サミットで全会一致で採択された、「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会実現のため、2030年を年限とする17のゴール・169のターゲット、231の指標で構成された国際目標。

※PDCA…目標を達成するために、Plan（計画）→Do（実行）→Check（評価）→Act（改善）の4つを繰り返して業務を改善する方法。
※早期警戒制度…農林水産省における「系統金融機関向けの総合的な監督指針」において、系統金融機関の経営の健全性を確保していくための手法として位置づけられる、収益性・信用リスク・市場リスク・流動性リスクについてオフサイト・モニタリングを通じて早め早めの経営改善を促していく仕組み。

貸借対照表

貸借対照表 (Balance Sheet) showing assets and liabilities for the periods from Heisei 25 to Heisei 27.

損益計算書

損益計算書 (Income Statement) showing revenue, expenses, and net profit from Heisei 25 to Heisei 27.

損益計算書 (Income Statement) showing detailed breakdown of revenue, expenses, and net profit from Heisei 25 to Heisei 27.

※損益計算書上の購買事業収支表記について、購買品供給高および購買品供給原価については代理人取引を控除した額を表示しており、その差額を「購買手数料」として表示しているため、購買事業計画とは一致しません。

事業管理費計画

単位：千円

科目	令和4年度	令和5年度	令和6年度
役員報酬	105,000	105,000	105,000
給料手当	3,316,000	3,030,000	2,863,000
(うち賞与引当金戻入額)	(-)	(-)	(-)
(うち賞与引当金繰入額)	(235,000)	(236,000)	(235,000)
法定福利費	587,500	575,500	560,500
厚生費	40,000	35,000	35,000
退職給付費用	215,000	210,000	200,000
役員退職慰労金	8,000	-	-
役員退職慰労引当金戻入額	-	-	-
役員退職慰労引当金繰入額	8,500	8,500	8,500
計	4,280,000	3,964,000	3,772,000
会議費	13,000	12,000	12,000
接待交際費	2,000	2,000	2,000
宣伝広告費	8,000	8,000	8,000
通信費	117,000	110,000	100,000
印刷・消耗品費	33,000	31,000	29,000
図書研修費	16,000	26,000	26,000
事務委託費	433,000	431,000	400,000
旅費	10,000	10,000	10,000
計	632,000	630,000	587,000
諸税負担金	136,800	133,000	130,000
支払賦課金	35,200	35,000	35,000
分担金	10,000	8,000	8,000
計	182,000	176,000	173,000
減価償却費	208,000	181,000	203,000
保守修繕費	52,000	65,000	60,000
保険料	23,500	22,000	20,000
水道光熱費	133,000	122,000	102,000
賃借料	268,200	260,000	250,000
消耗備品費	30,800	30,000	25,000
車両費	44,500	40,000	30,000
施設管理費	54,000	50,000	40,000
計	814,000	770,000	730,000
その他事業管理費	10,000	10,000	10,000
事業管理費計	5,918,000	5,550,000	5,272,000

主要事業取扱計画

単位：千円

項目	令和4年度	令和5年度	令和6年度
信託	485,000,000	490,000,000	495,000,000
預金	342,346,000	346,901,000	352,246,000
貸出金	73,000,000	74,100,000	75,600,000
有価証券	63,400,000	62,100,000	60,600,000
共済事業	1,035,893,000	981,115,000	948,430,000
長期共済保有高	11,399,000	10,235,000	10,274,000
年金共済保有高	3,308,200	3,230,000	3,215,000
購買事業	2,419,800	2,210,000	2,070,100
生産資材取扱高	5,728,000	5,440,000	5,285,000
生活物資取扱高	650,800	660,000	665,000
米取扱高	1,954,100	1,950,000	2,015,000
畜産物取扱高	4,395,100	4,414,000	4,455,000
計	7,000,000	7,024,000	7,135,000
販売事業(受託)	22,600	17,000	20,000
米を除く農産物販売高	37,400	38,000	38,000
加工品販売高	60,000	55,000	58,000
計	60,000	55,000	58,000

JA 伊勢自己改革工程表

固定資産投資計画

単位：千円

項目	令和4年度	令和5年度	令和6年度
金融共済事業関連	114,500	38,000	50,000
営農事業関連	73,500	31,000	80,000
経済事業関連	15,500	20,000	50,000
特別会計関連	139,000	63,000	50,000
共通・その他	57,500	148,000	70,000
合計	400,000	300,000	300,000

J A伊勢自己改革工程表

J A伊勢は、平成28年度から、組合員との徹底した対話に基づいて、「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」「地域の活性化」を基本目標とする創造的自己改革の実践に全力で取り組んできました。

これまでに自己改革として、水田所得補完作物の推進・拡大による経営安定と農業者所得の増大に取り組んだほか、子会社を核とした新規就農者支援による産地後継者づくりなどの取り組みをすすめてきました。

この結果、令和元年に実施した「J Aの自己改革に関する組合員調査」等において、多くの正組合員から、一定の評価と自己改革への一層の期待、多くの准組合員から、総合事業の必要性や地域農業を応援したいとの声をいただくことができました。

今後も、J A伊勢は地域になくなくてはならないJ Aであり続けるため、自己改革の実践を支える持続可能な経営基盤の確立・強化とともに、組合員との徹底した対話を通じ、総合事業を基本として「不断の自己改革」に取り組んでまいります。

1. 自己改革を実践するための具体的な方針

①総代との話し合いの場の設定や、「声をきく仕組み」を通じた組合員との徹底した対話を原点としてニーズを的確に把握します。

②「農業者の売上・単価増加・コスト低減」に繋がる担い手目線での必要な取り組みについて、目標及び実践具体策の策定と実践を行い、改革の目的である「所得増大」を実現するほか、「地域の活性化」にも取り組みます。

(1) 大規模農家および中規模農家を対象として、次のことに取り組めます。

ア. 水田所得補完作物の作付け面積拡大 イ. 業務用米等買取販売の拡大

(2) 対象品目を生産する全ての方を対象として、次のことに取り組めます。

ア. 輸出品の更なる拡大 イ. 規格外農産物活用による農家所得の増大

(3) 全ての方を対象として、次のことに取り組めます。

ア. 生産コスト低減に繋がる予約取引の拡大 イ. レンタル農機の取扱拡大

※上記取組みに加え、昨今の生産資材価格の高騰に対応するため、中期経営計画に「資材高騰対策費」として営農指導費50,000千円を上乗せし、生産コスト低減に寄与する施策に取り組めます。

(4) 「地域の活性化」に向けては、次のことに取り組めます。

ア. 地域農業の応援パートナーである准組合員の維持・拡大

イ. 次世代との接点づくり

③改革の取り組みと成果について対話等を通じて評価を把握し、次の改革につなげることで、PDCAサイクルを回し、不断の自己改革を着実に実践します。

2. 自己改革を支える経営基盤の確立・強化の取組みについて

管内の人口動向は減少傾向にあり、引き続き農業従事者の高齢化が進んでいます。また、農業生産額の減少に伴い、J A伊勢の販売品販売高は70億円前後で推移している状況です。

こうした情勢のなか、J A伊勢として現状のまま事業改革を進めなかった場合の5年後の成行きについてシミュレーションを行ったところ、5年後には現状と比べて事業利益が大幅に減少する見通しとなりました。これは、超低金利政策や信連奨励金の削減により信用事業の収益減少が見込まれること、また、収益構造上の営農経済事業の赤字が主な要因となっています。

J A伊勢では、シミュレーションにより抽出された課題に対して、健全で持続性のある経営を確保するため、「持続可能な経営基盤の確立・強化の取組み（3Cプログラム）」に取り組めます。

3. 自己改革の実践に向けた組合員の意思反映

自己改革の実践にあたっては、改革の評価の把握に向けた正組合員との対話や地区別懇談会のみならず、地域に根ざしたJ Aを目指して広報誌付属ハガキや広報モニター制度、准組合員モニター制度の仕組みを通じて「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」である准組合員の声も聴くことで、正組合員と准組合員が一体となったJ A運営を実現します。さらに、組合員の評価を踏まえながら必要な見直しを行います。

また、地域農業の応援パートナーでもある准組合員の事業利用にあたっては、正・准組合員の利用状況を把握したうえで、改革の目的である「農業者の所得増大」に繋がるよう取り組みます。

J A伊勢自己改革工程表（数値編）

重点目標		成果指標・目標値		
------	--	----------	--	--

農業者の所得増大・農業生産の拡大

水田所得補完作物の作付面積拡大		令和4年度	令和5年度	令和6年度
対象者：大規模農家・中規模農家		想定	売上増加効果	
令和6年度	700ha	1haあたり所得額 210,000~860,000円	640ha	660ha

輸出製品の拡大による売上増加		令和4年度	令和5年度	令和6年度
対象者：対象品目を生産する全ての方		想定	売上増加効果	
令和6年度	40.0t	1kgあたり国内向け単価比 +10~300円	23.0t	33.0t

※目標には、需給調整により輸出するイチゴを含みます

予約取引拡大を通じたコスト低減		令和4年度	令和5年度	令和6年度
対象者：全ての方		想定	コスト低減効果	
令和6年度	220,000袋	1袋あたり10~800円	210,000袋	215,000袋

※予約割引に加え「資材高騰対策費」を活用した施策の実践により、さらなるコスト低減効果の発揮に取り組めます

地域の活性化

地域農業の応援パートナーである准組合員の維持・拡大		令和4年度	令和5年度	令和6年度
		目標	目標	目標
令和6年度	准組合員数 26,300人	25,300人	25,800人	26,300人

経営基盤の確立・強化

営農事業に経営資源を集中するための生活店舗事業の業態転換		令和4年度	令和5年度	令和6年度
		目標	目標	目標
令和6年度	全自営生活店舗の地域等への委託または生協との連携による宅配への転換（0店→17店）	6店舗	13店舗（累計）	17店舗（累計）

持続可能な金融・共済サービスの提供維持に向けた機能的・弾力的な支店体制整備		令和4年度	令和5年度	令和6年度
		目標	目標	目標
令和6年度	42店舗のうち10店舗を効率化店舗化	0店舗	10店舗（累計）	10店舗（累計）

対話・意思反映

項目	令和3年度計画	令和3年度実績	令和4年度計画
声をきく仕組み（仕組み数）	11件	10件	11件
声をきく仕組みへの声（意見数）	5,600件	6,018件	6,200件
総代との話し合いの場（開催回数、出席人数）	4回、1,300人	2回、659人	4回、1,300人
担い手経営体等農家訪問（訪問件数）	300件	310件	320件
広報モニター（意見提出人数）	30人	40人	45人
准組合員モニター（人数）	0人	0人	250人