



J A 伊勢 自己改革工程表

つなぐ手に 広がる未来 地域の輪

《令和4年5月》



J A伊勢自己改革工程表（文章編）

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伊勢は地域になくてもはならない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、次のことに取り組みます。
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、次のことに取り組みます。
ア. 輸出量の更なる拡大 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、次のことに取り組みます。
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みます。
 - (4) 「地域の活性化」に向けては、次のことに取り組みます。
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、次の改革に繋げることで、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

対象者：大規模農家・中規模農家

想定 売上増加効果

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

700ha

1haあたり所得額
210,000~860,000円

640ha

660ha

700ha

輸出製品の拡大による売上増加

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4年度

令和5年度

令和6年度

目標

目標

目標

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

40.0t

※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

対象者：全ての方

想定 コスト低減効果

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

220,000袋

1袋あたり10~800円

210,000袋

215,000袋

220,000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みます

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（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

J A伊勢自己改革工程表（詳細版）

1. 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

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
 飼料用米：210,000円
 キャベツ：600,000円
 小麦・大豆：370,000円
 ブロccoli：860,000円

令和4年度 令和5年度 令和6年度

目標 目標 目標

640ha 660ha 700ha



これまでの取組概要と今後の計画

- 水稲生産者に、所得補完作物として飼料用米、キャベツ、小麦、大豆、ブロッコリーの栽培を推進し、所得確保の実現に取り組んでいます。
- 栽培面積は年々拡大しており、今後も技術支援や新たな品目の推進も含め、農業者の安定的な所得確保を支援していきます。

輸出製品の拡大による売上増加

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
 柑橘類：+300円
 甘藷：+10円

令和4年度 令和5年度 令和6年度

目標 目標 目標

23.0t 33.0t 40.0t

※目標に、需給調整により輸出するイチゴを含む



これまでの取組概要と今後の計画

- 平成22年度から「早生温州」、平成24年度からは「不知火」「せとか」をタイ王国へ輸出を開始し、販路拡大による農業者所得の増大に向けて取り組んでいます。
- 令和3年度には新たに甘藷の輸出を開始しました。
- 今後も新たな輸出品目の取扱いも含め、輸出量の拡大に取り組んでいきます。

予約取引拡大を通じたコスト低減

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

令和4年度 令和5年度 令和6年度

目標 目標 目標

210,000袋 215,000袋 220,000袋

これまでの取組概要と今後の計画

- 令和3年度の生産資材において、良質な資材を低価格で供給するために予約取引の拡大に取り組んだ結果、予約率は72.4%となり、全体で約91,700千円のコスト低減を実現しました。
- 今後も予約率の向上に取組み、一層のコスト低減による農家所得の確保を支援していきます。

【主な銘柄別の予約取引によるコスト低減効果】

《令和3年度実績》

対象銘柄例	R3供給量	引き下げ額	コスト低減効果
エムコート022	22,602袋	608円/袋	13,742千円
セラコートR860	2,273袋	432円/袋	981千円
新三重南紀みかん配合	11,079袋	162円/袋	1,794千円

《令和4年度計画》

対象銘柄例	目標供給量	想定引き下げ額	コスト低減効果
エムコート022	23,000袋	610円/袋	14,030千円
セラコートR860	2,500袋	435円/袋	1,087千円
新三重南紀みかん配合	11,500袋	165円/袋	1,897千円

※引き下げ額および想定引き下げ額は各銘柄の引取方法別引き下げ額の平均

2. 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
25,300人	25,800人	26,300人

令和6年度

准組合員数 26,300人

これまでの取組概要と今後の計画

組合員加入運動の実施

- 当組合では、准組合員を「地域農業の応援パートナー」として位置付けており、より多くの方が准組合員としてご加入いただくことで、さらなる地域・農業の活性化に繋がると考えています。
- 令和3年度については、組合員加入運動のほか組合員メリットの提供（金利上乘せ定期貯金等）を行った結果、准組合員は316名増加しました。

◎今後とも、組合の事業・理念・組合員メリットの呼びかけによる「地域農業の応援パートナー」である准組合員の加入促進に取り組み、地域の活性化を図っていきます。



3. JAバンク経営戦略シート（農業融資の指標設定・実績報告）

	目標値	令和3年度 実績値	進捗率	令和4年度 目標値
農業融資新規実行額	380百万円	369百万円	97.1%	374百万円

令和3年度 of 取組状況と要因分析

- 管内の農業経営体数は、担い手農家への委託の傾向が強く、高齢化が進む中、個人農家については減少傾向にある。
- 他行動向は、公庫の新型コロナ向けのセーフティネット資金については令和2年度に資金対応が集中したものの、令和3年度の相談は無かった。
- 当組合としては、営農部（担い手支援課）に農業融資専任担当者を派遣し農業者とのさらなる関係強化および相談対応等を図った。
- その結果、いちご部会員の補助事業を利用した設備投資（2か年計画）への資金対応を確実に行うことにより融資実行の進捗に繋がった。令和4年度についても引き続き資金対応を行っていく。

令和4年度における具体的取組み

- 農業融資専任担当者について、三重南紀地区へ新たに1名増員し、引き続き、農業者との関係強化および相談対応等の強化に努める。特に、産地化に取り組んでいるいちご農家および柑橘農家への訪問を実施し、設備資金等を十全に対応していく。
- メイン強化先に対する担い手金融リーダーによるコンサルティング提供活動や新規取引の開拓等出向く活動を強化していく。

4. 不断の自己改革を支える経営基盤の確立・強化

今後5年間の収支見通し（成行シミュレーション）

【収支シミュレーション】

(千円)

	実績	シミュレーション					
	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	
信用事業総利益	3,601,715	3,385,000	3,312,000	3,290,000	3,257,000	3,213,000	
共済事業総利益	2,016,136	1,985,089	1,964,497	1,926,606	1,889,404	1,852,877	
購買事業総利益	877,737	819,959	762,181	704,402	646,624	588,846	
販売事業総利益	215,616	219,694	223,771	227,849	231,926	236,004	
その他事業総利益	236,313	233,301	247,248	249,715	219,428	214,895	
事業総利益(合計)	6,947,517	6,643,043	6,509,696	6,398,572	6,244,382	6,105,622	
事業管理費(合計)	5,847,851	5,846,850	5,820,942	5,803,303	5,796,716	5,751,096	
【事業利益】	1,099,666	796,193	688,754	595,269	447,666	354,526	

- J A伊勢として現状のまま事業改革を実施せず、このまま事業を行った場合の成行収支シミュレーションを行ったところ、令和8年度事業利益で、令和3年度実績から約7億4千万円を下回る見通しとなりました。
- 令和3年度の部門別損益では、農業関連事業・生活その他事業・営農指導事業で約10億円の赤字が生じています。

経営基盤強化に向けた実践施策（3Cプログラムの取組みから抜粋）

部門	改善施策	取組みの詳細	評価指標	目標値（または状況）			効果額
				R4	R5	R6	
信用	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 ※効果は事業管理費に反映	3Cプログラム基本計画に基づき、職員の再配置および42店舗の金融共済店舗のうち10店舗を効率化店舗化します。	効率化店舗数(累計)	0店舗	10店舗	10店舗	165百万円
購買	㈱コメリとの協業によるコメリ店舗でのJ A商品の取扱い	コメリ店舗へのインショップ方式でのJ A商品の販売に取り組み、農家の利便性を向上します。	協業店舗数(累計)	0店舗	7店舗	12店舗	171百万円
購買	生活店舗事業の業態転換	全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に取り組みます。	転換店舗数(累計)	6店舗	13店舗	17店舗	236百万円

※状況に応じて実施時期が前倒しになる場合があります

今後5年間の収支見通し（対策後収支シミュレーション）

【収支シミュレーション】

(千円)

	実績	シミュレーション					
	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	
信用事業総利益	3,601,715	3,462,000	3,226,000	3,210,000	3,177,000	3,133,000	
共済事業総利益	2,016,136	1,830,000	1,730,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	
購買事業総利益	877,737	868,000	820,000	790,000	762,000	762,000	
販売事業総利益	215,616	219,000	219,000	220,000	220,000	220,000	
その他事業総利益	236,313	159,000	157,000	102,000	102,000	102,000	
事業総利益(合計)	6,947,517	6,538,000	6,152,000	6,022,000	5,961,000	5,917,000	
事業管理費(合計)	5,847,851	5,918,000	5,550,000	5,272,000	5,208,000	5,208,000	
【事業利益】	1,099,666	620,000	602,000	750,000	753,000	709,000	

- 当JAでは、「3Cプログラム基本計画」を策定し、持続可能な経営基盤の確立・強化に向けた戦略を上記のとおり策定しました。
- これらの施策を中心とした収支対策により、成行と比較して令和8年度には3億5千万円の事業利益を改善できる見通しとなりました。
- その他事業総利益の減少については、営農指導費において令和4～5年度に5千万円、令和6～8年度に1億円を営農対策費として増額したことによります。

5. 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（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）	検討	検討	250人

各取組の概要と今後の計画

（1）総代との話し合いの実施

- ・ 組合員との徹底した話し合いによる組織運営を実現し、組合員の声をJA経営に反映することを目的に、毎年、地区別総代懇談会と総代代表者会議を開催しています。

（2）声を聞く仕組みの構築

- ・ 令和元年度からの第11次中期経営計画（R1～R3）において「組合員等のニーズを喚起・把握・共有・意思反映できる組織運営のしくみの充実」を重点施策に策定し、組合員等の要望や意見をJA経営に反映するための取組みの充実を図ってきました。
- ・ 令和3年度は、上記の地区別総代懇談会や総代代表者会議のほか、広報誌「あんさんぶる」付属はがきや認定農業者訪問など11の仕組みにより、合計約6,000件ものご意見をいただくことが出来ました。

（3）准組合員モニター制度導入の検討

- ・ 正組合員のみならず准組合員からの声を収集し、そこで得たニーズや意見を組合の事業・活動に反映できるように、令和4年度からの准組合員モニター制度の導入を目指して、検討を進めました。

◎地域に根差した協同組合として、正組合員・准組合員の声を伺う機会は非常に重要であると考えています。

◎令和4年度からも上記の活動に継続して取り組むほか、新たに准組合員モニター制度を導入し、いただいたご意見等については、今後の業務改善及び事業計画等に反映し、引き続き自己改革を進めていきます。

6. 組合員資格別の事業利用状況

令和3年度実績

（単位：千円、％）

	信用事業		共済事業 （共済掛金）	購買事業 （取扱高）	生産資材	生活物資	ガソリン スタンド
	貯金高	貸出金					
正組合員	205,857,033	10,529,673	11,606,761	3,933,346	3,143,827	612,853	176,666
	42.4%	14.3%	58.0%	64.9%	87.0%	29.3%	49.8%
准組合員	161,875,409	31,039,797	6,273,322	311,124	71,624	189,716	49,784
	33.4%	42.2%	31.4%	5.2%	2.0%	9.1%	14.0%
員外	117,592,477	32,007,065	2,122,071	1,813,653	398,205	1,286,945	128,503
	24.2%	43.5%	10.6%	29.9%	11.0%	61.6%	36.2%
合計	485,324,919	73,576,535	20,002,154	6,058,123	3,613,656	2,089,514	354,953
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

【准組合員の利用状況と今後の方針】

- ・ 上記のとおり、准組合員の事業利用は正組合員の事業利用を阻害するものではありません。
- ・ このことを踏まえ、当JAでは准組合員を「農業振興の応援団」として位置づけ、声をきく仕組みを通して当組合に対するニーズを把握しつつ、「農業者の所得増大」に繋がるよう取り組みます。

（注）

- ・ 本調査は、准組合員の事業利用割合を明示する目的で実施したものであり、農協法第10条17項等に規定する員外利用率を把握するものではありません。（本調査では、地方公共団体等の取引について員外利用として取り扱い計算するため、員外の割合が高く表示されています）
- ・ なお、各事業における員外利用率については常にモニタリングを行っており、法令に定める基準に抵触していないことを確認しています。