ＪＡ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５年５月≫

伊勢農業協同組合

ＪＡ伊勢自己改革工程表

ＪＡ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「ＪＡ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。

そして、令和４年度からは、令和６年度末完了を目途とした「持続可能な経営基盤の確立・強化の取組み（３Ｃプログラム）」による事業改革に着手しました。今後も、ＪＡ伊勢は地域になくてはならないＪＡであり続けるため、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、令和5年度事業計画に「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

（5）高質な農業金融機能を発揮し農業者の成長を支援するため、次のことに取り組みます。
ア．農業者向け事業融資の拡大　　イ．農業融資担当者の育成

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、ＪＡ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、ＪＡ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、不安定な金利の変動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。また、ロシアのウクライナ侵攻等を要因とした円安などの経済情勢は、生産資材の価格高騰を引き起こし農家経営に大きな影響を及ぼしています。

ＪＡ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）」に取り組みます。

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ＪＡ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「ＪＡ事業の利用と協同活動への参加を通じて、農業・地域経済の発展を農業者とともに支えるパートナー」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ＪＡ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。

ＪＡ伊勢自己改革工程表（数値編）

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 120,000~690,000円

令和４年度		令和５年度	令和６年度
目標	実績	目標	目標
640ha	667ha (104%)	660ha	700ha

輸出産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 +10～300円

令和４年度		令和５年度	令和６年度
目標	実績	目標	目標
23.0t	19.0t (82%)	33.0t	40.0t

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 100~900円

令和４年度		令和５年度	令和６年度
目標	実績	目標	目標
210,000袋	198,388袋 (94%)	210,000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６年度	准組合員数　26,300人

令和４年度		令和５年度	令和６年度
目標	実績	目標	目標
25,300人	24,930人 (98%)	25,800人	26,300人

高質な農業金融機能の発揮による農業者の成長支援

農業者向け事業融資の拡大（新規実行額）

令和６年度	394百万円

令和４年度		令和５年度	令和６年度
目標	実績	目標	目標
374百万円	432百万円 (115%)	394百万円	394百万円

経営基盤の確立・強化（３Ｃプログラム）

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）

令和４年度		令和５年度	令和６年度
目標	実績	目標	目標
6店舗	6店舗 (100%)	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６年度	42店舗のうち10店舗を効率化店舗化

令和４年度		令和５年度	令和６年度
目標	実績	目標	目標
10店舗	10店舗 (100%)	10店舗（累計）	10店舗（累計）

対話・意思反映

項目	令和４年度計画	令和４年度実績	令和５年度計画
声をきく仕組み（仕組み数）	11件	11件	11件
声をきく仕組みへの声（意見数）	6,200件	5,444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	3回、1,187人	4回、1,300人
担い手経営体等農家訪問（訪問件数）	320件	370件	330件
広報モニター（意見提出人数）	45人	43人	45人
准組合員モニター（人数）	250人	251人	250人

ＪＡ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　：120,000円
キャベツ　：300,000円
ブロッコリー：610,000円
小麦・大豆：690,000円

令和４年度		令和５年度	令和６年度
目標	実績	目標	目標
640ha	667ha（104%）	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。

輸出産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	実績	目標	目標
23.0t	19.0t（82%）	33.0t	40.0t

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年度から甘藷の輸出を開始するなど輸出品目の拡大を図っています。
- 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 100~900円

令和４年度		令和５年度	令和６年度
目標	実績	目標	目標
210,000袋	198,388袋（94%）	210,000袋	220,000袋

これまでの取組概要と今後の計画

- 令和4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75.8%となり、全体で約104,313千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４年度実績≫

対象銘柄例	R4供給量	引き下げ額	コスト低減効果
エムコート022	20,453袋	662円/袋	13,539千円
セラコートR860	2,873袋	573円/袋	1,646千円
新三重南紀みかん配合	13,109袋	190円/袋	2,490千円

≪令和５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	20,500袋	530円/袋	10,865千円
セラコートR860	2,900袋	460円/袋	1,334千円
新三重南紀みかん配合	13,200袋	150円/袋	1,980千円

※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６年度	准組合員数　26,300人

令和４年度		令和５年度	令和６年度
目標	実績	目標	目標
25,300人	24,930人（98%）	25,800人	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「ＪＡ事業の利用と協同活動への参加を通じて、農業・地域経済の発展を農業者とともに支えるパートナー」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4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（金利上乗せ定期貯金 等）を行った結果、准組合員は307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．高質な農業金融機能の発揮による農業者の成長支援

農業者向け事業融資の拡大（新規実行額）	
令和６年度	394百万円

令和４年度		令和５年度	令和６年度
目標	実績	目標	目標
374百万円	432百万円（115%）	394百万円	394百万円

令和４年度の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。
- 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げた。

令和５年度における具体的取組み

- 農業融資専任担当者が営農担当部署と連携を密にし、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４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
信用事業総利益	3,664,656	3,350,000	3,310,000	3,270,000	3,226,000	3,182,000
共済事業総利益	1,876,447	1,730,000	1,700,000	1,654,248	1,609,713	1,566,362
購買事業総利益	871,553	821,717	771,882	722,046	672,211	622,375
販売事業総利益	223,692	223,692	223,692	223,692	223,692	223,692
その他事業総利益	248,191	250,685	253,180	255,674	258,169	260,663
事業総利益(合計)	6,884,539	6,376,095	6,258,754	6,125,661	5,989,784	5,855,092
事業管理費(合計)	5,695,613	5,570,402	5,568,172	5,531,572	5,475,472	5,451,172
【事業利益】	1,188,926	805,693	690,582	594,089	514,312	403,920

※令和4年に実施した収支シミュレーションの前提条件を使用しています。

- ＪＡ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9年度事業利益で、令和4年度実績から約7億8千万円を下回る見通しとなりました。
- 令和4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9億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	
				目標	実績	目標	目標	
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）	10店舗	10店舗（100%）	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ＪＡ商品の取扱い	コメリ店舗へのインショップ方式でのＪＡ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）	7店舗	7店舗（100%）	13店舗	13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	6店舗（100%）	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４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
信用事業総利益	3,664,656	3,337,000	3,268,000	3,170,000	3,166,000	3,166,000
共済事業総利益	1,876,447	1,730,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000
購買事業総利益	871,553	766,000	760,000	732,000	732,000	732,000
販売事業総利益	223,692	219,000	220,000	220,000	220,000	220,000
その他事業総利益	248,191	113,000	102,000	102,000	102,000	102,000
事業総利益(合計)	6,884,539	6,165,000	6,050,000	5,924,000	5,920,000	5,920,000
事業管理費(合計)	5,695,613	5,606,000	5,272,000	5,208,000	5,208,000	5,208,000
【事業利益】	1,188,926	559,000	778,000	716,000	712,000	712,000

- 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9年度には3億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5年度に5千万円、令和6～9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４年度計画	令和４年度実績	令和５年度計画
声をきく仕組み（仕組み数）	11件	11件 (100%)	11件
声をきく仕組み（意見数）	6,200件	5,444件 (87%)	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	3回(75%)、1,187人(91%)	4回、1,300人
担い手経営体等農家訪問（訪問件数）	320件	370件 (115%)	330件
広報モニター（意見提出人数）	45人	43人 (95%)	45人
准組合員モニター（人数）	250人	251人 (100%)	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４年度からの第12次中期経営計画（R4～R6）において「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」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４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」付属はがきや農家訪問など11の仕組みにより、合計約5,400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の導入

- 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、准組合員モニター制度を導入しました。

◎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5年度からも上記の活動に継続して取り組むとともに、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4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）			
	貯金高	貸出金			生産資材	生活物資	ガソリンスタンド
正組合員	203,351,554	10,152,715	11,136,151	4,021,553	3,241,915	603,227	176,411
	41.5%	13.5%	58.4%	66.6%	88.5%	29.8%	50.2%
准組合員	167,672,312	33,604,534	5,759,193	317,808	85,383	186,309	46,116
	34.2%	44.8%	30.2%	5.3%	2.3%	9.2%	13.1%
員外	119,259,427	31,327,526	2,172,029	1,696,418	334,183	1,233,368	128,867
	24.3%	41.7%	11.4%	28.1%	9.1%	61.0%	36.7%
合計	490,283,292	75,084,774	19,067,373	6,035,782	3,661,481	2,022,905	351,395
	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「ＪＡ事業の利用と協同活動への参加を通じて、農業・地域経済の発展を農業者とともに支えるパートナー」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比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比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。