

JA伊勢 自己改革工程表

組合員対話版

《令和7年5月》



 **JA伊勢**
つなぐ手に 広がる未来 地域の輪

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」を基本目標とする自己改革の実践に全力で取り組んできました。

令和4年度からの第12次中期経営計画では、自己改革実践サイクルの取り組みとして、組合員の声をふまえ、数値目標を含んだ具体的な自己改革の取り組み等を毎年度の総代会で決定することで、3年間着実に取り組んできました。この結果、正組合員との対話や准組合員モニター制度等において、正組合員からは、一定の評価と自己改革への一層の期待、准組合員からは、総合事業の必要性や地域農業を応援したいとの声を多くいただくことができました。

令和7年度からの第13次中期経営計画では、組合員との対話をふまえ、一層の農業者の所得増大に向けて取り組みを継続強化するとともに、ＪＡ経営基盤強化や組合員との対話・意思反映の取り組みをすすめることで、更なる自己改革の深化に取り組めます。

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「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・単価向上・コスト低減」に繋がる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」を実現するとともに、「地域の活性化」にも取り組みます。
 - (1) 大規模農家及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農家を対象として、次のことに取り組めます。
 - ア. 輸出量の更なる拡大
 - イ. 収量増大・品質向上・低コスト化に寄与する新技術の導入支援
 - (3) 全ての農家を対象として、次のことに取り組めます。
 - ア. 生産コスト低減に向けた予約注文率の向上
 - イ. 農機具等レンタルの取扱拡大
 - (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. 次世代層との接点づくり
 - (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、次のことに取り組めます。
 - ア. 農業者向け事業融資の拡大
 - イ. 農家カルテ作成による経営指導の強化
 - ウ. 子会社等を活用した新規就農者の育成支援
- 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・強化の取り組みについて

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、信用・共済事業の収益減少が見込まれることや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。

こうした情勢のなか、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、令和4年度から令和6年度にわたり「持続可能な経営基盤の確立・強化の取り組み（3Cプログラム）」に取り組んできました。令和7年度以降もＪＡを取り巻く環境変化に柔軟に対応し、常に改善と進化を重ねながら、経営基盤の確立・強化に取り組めます。

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ＪＡを目指して広報誌付属ハガキや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。

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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
対象者：大規模農家・中規模農家			目標	目標	目標
令和 9 年度	739ha	1 haあたり所得額 149,000円～496,000円	710ha	725ha	739ha
輸出産品の拡大による売上増加			令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
対象者：対象品目を生産する全ての農家			目標	目標	目標
令和 9 年度	40t	1 kgあたり国内向け単価比 +10円～300円	36t	37t	40t
予約注文率の向上を通じたコスト低減			令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
対象者：全ての農家			目標	目標	目標
令和 9 年度	85%	1袋あたり値引額 120円～910円	80%	80%	85%

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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
			目標	目標	目標
令和 9 年度	准組合員数	26,500人	26,000人	26,300人	26,500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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
		目標	目標	目標
令和 9 年度	410百万円	410百万円	410百万円	410百万円

経営基盤の確立・強化

安定経営に向けた貯金残高の維持		令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
		目標	目標	目標
令和 9 年度	外務活動の展開による取引の拡大・深耕	490,000百万円	490,000百万円	490,000百万円
J A経営を支える人材の確保・育成		令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
		目標	目標	目標
令和 9 年度	職員のエンゲージメント(※)向上に向けた 仕組みの構築 ※組織構成員の所属組織に対する愛着心や仕事への情熱、 構成員と組織の双方向の関係性や結びつきの度合い	0件（累計）	6件（累計）	6件（累計）

対話・意思反映

項目	令和 7 年度計画	令和 8 年度計画	令和 9 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）	6,500件	6,500件	6,500件
担い手経営体等農家訪問（訪問件数）	500件	550件	600件
准組合員モニター（回数）	1回	1回	1回

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

令和6年度実績 735ha

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 所得増加効果

令和9年度目標 739ha



1haあたり所得額
飼料用米：149,000円
キャベツ：276,000円
ブロッコリー：419,000円
小麦・大豆：496,000円

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農家

令和6年度実績 30t

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農家

想定 売上増加効果

令和9年度目標 40t



1kgあたり国内向け単価比
柑橘類：+300円
甘藷：+10円

予約取引拡大を通じたコスト低減

対象者：全ての農家

令和6年度実績 238,578袋（予約率79%）

予約注文率の向上を通じたコスト低減

対象者：全ての農家

想定 コスト低減効果

令和9年度目標 85%

1袋あたり値引額
120円～910円

これまでの取組概要と今後の計画

- 令和6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79%となり、全体で約107,491千円のコスト低減を実現しました。
- 令和7年度も、生産資材の価格が高騰し、高止まりの状況が続く中、組合員からの一層のコスト低減を望む声を取組みに反映し、予約注文種類の拡大や予約率の向上に取り組むことで、農家所得の確保に取り組んでいきます。

令和4年度		令和5年度		令和6年度	
目標	実績	目標	実績	目標	実績
640ha	667ha (104%)	660ha	704ha (106%)	739ha	735ha (99%)

令和7年度		令和8年度		令和9年度	
目標	目標	目標	目標	目標	目標
710ha	725ha	739ha			

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きました。
- 令和7年度も、主食用米を取り巻く環境を注視しながら、技術支援や収量向上を目指した試験栽培により、作付面積の拡大に取り組み、農業者の安定的な所得確保の支援を行います。

令和4年度		令和5年度		令和6年度	
目標	実績	目標	実績	目標	実績
23t	19t (82%)	33t	27t (81%)	55t	30t (54%)

令和7年度		令和8年度		令和9年度	
目標	目標	目標	目標	目標	目標
36t	37t	40t			

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、令和3年度からは甘藷（サツマイモ）を香港へ輸出し、販路拡大による農業者所得の増大に取り組んできましたが、気候変動や獣害により指定園地において収穫量が減少し、達成率は54%にとどまりました。
- 令和7年度は、計画的に輸出量を確保していくほか、新たな輸出品の取扱いや更なる販路拡大に取り組んでいきます。

令和4年度		令和5年度		令和6年度	
目標	実績	目標	実績	目標	実績
210,000袋	198,388袋 (94%)	210,000袋	195,433袋 (93%)	210,000袋	238,578袋 (113%)

令和7年度		令和8年度		令和9年度	
目標	目標	目標	目標	目標	目標
80%	80%	85%			

【主な銘柄別の予約取引によるコスト低減効果】

《令和6年度実績》

対象銘柄例	R6供給量	値引額	コスト低減効果
エムコート022	18,146袋	200～910円/袋	9,245千円
セラコートR860	2,209袋	190～780円/袋	1,012千円
新三重南紀ペレット1号	13,139袋	166～284円/袋	2,768千円

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	実績	目標	実績	目標	実績
令和6年度実績	准組合員数 25,239人	25,300人	24,930人 (98%)	25,800人	25,086人 (97%)	26,300人	25,239人 (95%)
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7年度		令和8年度		令和9年度	
		目標		目標		目標	
令和9年度目標	准組合員数 26,500人	26,000人		26,300人		26,500人	

これまでの取組概要と今後の計画

- 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6年度については、組合員加入運動のほか特別金利上乗せ定期貯金などの組合員メリットの提供を行った結果、准組合員は153名増加しました。
- 令和7年度も、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、地域の活性化を図るとともに、准組合員モニターなどでいただいた組合員の声を積極的に事業に反映していきます。



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4年度		令和5年度		令和6年度	
		目標	実績	目標	実績	目標	実績
令和6年度実績	235百万円	374百万円	432百万円 (115%)	394百万円	288百万円 (73%)	392百万円	235百万円 (59%)
農業者向け事業融資の拡大（新規実行額）		令和7年度		令和8年度		令和9年度	
		目標		目標		目標	
令和9年度目標	410百万円	410百万円		410百万円		410百万円	

これまでの取組概要と今後の計画

- 令和6年度については、訪問先の情報を随時更新し、農業融資専任担当者が営農担当部署と連携を密にしてニーズに沿った資金提供を行いました。しかしながら、管内農業者の資金需要には、公庫資金等が適したものも多く、JA独自の融資実行額は、235百万円となりました。
- 令和7年度についても、引き続き、農業融資専任担当者が営農担当部署と連携を密にし、農業者との関係強化および相談対応等の強化に努めます。特に、営農指導員と連携して農家カルテの活用による経営指導の強化に取り組み、設備資金等のニーズに対応していきます。また、農業経営アドバイザーやJAバンク農業金融プランナーの資格取得に積極的に取り組み、人材育成と提案機能の強化を図っていきます。

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（成行収支シミュレーション）

【成行収支シミュレーション】

（単位：千円）

項目	実績	シミュレーション				
	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
信用事業総利益	3,528,596	3,357,000	3,325,000	3,276,000	3,229,000	3,088,000
共済事業総利益	1,763,294	1,678,000	1,620,000	1,564,000	1,509,000	1,457,000
購買事業総利益	798,624	774,000	750,000	726,000	702,000	678,000
販売事業総利益	243,338	243,000	243,000	243,000	243,000	243,000
その他事業総利益	159,241	153,000	147,000	141,000	135,000	129,000
事業総利益（合計）	6,493,094	6,207,000	6,087,000	5,952,000	5,820,000	5,597,000
事業管理費（合計）	5,424,371	5,403,000	5,403,000	5,398,000	5,397,000	5,397,000
【事業利益】	1,068,723	804,000	683,000	553,000	422,000	199,000

- 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11年度事業利益で、令和6年度実績から約8億6千万円を下回る見通しとなりました。
- 令和6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6億9千万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

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	実績	目標	実績	
信用・共済	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	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 (100%)	10 店舗	10 店舗 (100%)	33 百万円
農業関連	(株)コメリとの協業	コメリ店舗との協業による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）	7 店舗	7 店舗 (100%)	13 店舗	13 店舗 (100%)	13 店舗	13 店舗 (100%)	83 百万円
生活その他	生活店舗事業の業態転換	全生活店舗の地域等への委託・集約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	13 店舗 (100%)	17 店舗	17 店舗 (100%)	423 百万円

※効果額は、部門別損益計算書を基にした各部門の事業管理費における令和2年度から令和6年度にかけての減少額としています。

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
				R7		R8	
				目標		目標	
信用	安定経営に向けた貯金残高の維持	外務活動の展開による取引の拡大・深耕に取り組みます。	貯金残高	490,000百万円		490,000百万円	・貯金残高の維持
人事	J A経営を支える人材の確保・育成	職員のエンゲージメント向上に向けた仕組みの構築に取り組みます。	仕組み数（累計）	仕組み検討		6件	・新採職員の拡大 ・離職率の低下

今後5年間の収支見通し（対策後収支シミュレーション）

【対策後収支シミュレーション】

（単位：千円）

項目	実績	シミュレーション				
	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
信用事業総利益	3,528,596	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000
共済事業総利益	1,763,294	1,700,000	1,680,000	1,670,000	1,633,000	1,605,000
購買事業総利益	798,624	720,000	727,000	722,000	722,000	722,000
販売事業総利益	243,338	232,000	231,000	239,000	239,000	239,000
その他事業総利益	159,241	148,000	149,000	149,000	149,000	149,000
事業総利益（合計）	6,493,094	6,300,000	6,287,000	6,280,000	6,243,000	6,215,000
事業管理費（合計）	5,424,371	5,550,000	5,537,000	5,530,000	5,530,000	5,530,000
【事業利益】	1,068,723	750,000	750,000	750,000	713,000	685,000

- 当J Aでは、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11年度には約4億8千万円の事業利益を改善できる見通しとなりました。

5. 対話・意思反映

項目	令和6年度計画	令和6年度実績	令和9年度計画
声をきく仕組み（仕組み数）	11件	11件（100%）	11件
声をきく仕組みへの声（意見数）	6,200件	6,218件（100%）	6,500件
広報モニター（意見提出人数）	45人	49人（108%）	—
総代との話し合いの場（開催回数・出席人数）	4回・1,300人	4回・1,166人 （100%）（89%）	—
担い手経営体等農家訪問（訪問件数）	350件	552件（157%）	600件
准組合員モニター（人数、回数）	250人	251人（100%）	1回（250人）

各取組の概要と今後の計画

（1）声を聞く仕組みの構築・運用

- 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、組合員等の意見や要望を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6年度は、上記の「総代との話し合いの場」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6,200件ものご意見をいただくことが出来ました。
- 令和7年度は、広報モニターを終了し、新たに「くらしの活動」を通して組合員等の意見や要望の聞き取りを行っていきます。
- 頂いた意見・要望への回答は、個別回答・広報誌・地区別総代懇談会・総代表者会議等で行っています。

（2）総代や農家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、地区別総代懇談会や総代表者会議などを開催しました。令和7年度も継続して取り組んでいきます。※「総代との話し合いの場」の計画は、「声を聞く仕組み」に包括しています。

（3）准組合員モニター制度の運用

- 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運用しました。令和7年度も継続して運用し、積極的な声の反映に努めます。

◎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。

◎上記の活動により、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6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
正組合員	195,327,479	9,807,844	12,020,274	3,436,464	2,903,262	533,202
	39.8%	11.2%	60.0%	64.8%	87.0%	27.1%
准組合員	173,199,859	38,546,204	5,848,267	271,687	86,113	185,573
	35.3%	44.1%	29.2%	5.1%	2.6%	9.4%
員外	121,784,036	39,133,071	2,166,588	1,594,222	347,775	1,246,446
	24.8%	44.7%	10.8%	30.1%	10.4%	63.4%
合計	490,311,373	87,487,118	20,035,129	5,302,373	3,337,151	1,965,222
	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。