

## 業務改善計画の進捗状況について（平成21年3月末） 〔報告書〕

全国農業協同組合連合会

### 1. 業務改善命令に基づく改善計画の達成状況

平成17年12月に業務改善計画書を農林水産省に提出し、この計画書にもとづき次のとおり業務改善をすすめてきました。

#### (1) 経営理念の周知徹底

全農グループの使命や価値観を経営理念として定め、ホームページや広報誌を通じて組織の内外に明らかにしています。また、職場での浸透をはかるため、朝礼時や内部会議開催などの際に唱和活動を励行しており、役職員・社員が理念を共有化しています。

さらに、経営理念が役職員の事業行動に反映されているかを検証するため、職員の意識調査や一斉事業点検を毎年実施し、あらゆる機会を通じて経営理念の周知徹底を図っています。

#### (2) 組合員のために最大の奉仕をする観点からの事業の検証・見直し

全農の使命を明確にしたうえで、各事業の検証・見直しをすすめ、改善計画で実施することとした項目（要員を除く）のすべてについて、実施すべき措置を講じております。なお、農業農村をめぐる情勢変化などにより、一部の項目においては、数値目標が未達のものがあります。

また、22年度末期限の要員については、5,000人削減に向け、前倒しに進めており、21年度にはほぼ達成できる見通しとなっています。

#### (3) 子会社の管理態勢の強化、事業の検証・見直し及び再編合理化

子会社の管理態勢の強化については、子会社の業績、内部統制、コンプライアンス態勢を総合的に評価する制度を導入し、管理強化態勢を構築しました。また、子会社の再編合理化については、改善計画策定時の203社を98～117社に再編することとし、計画策定後の新規設立子会社（11社）を加えた合計でも117社まで再編することが確定致しました。

#### (4) 法令遵守態勢の確立を含む内部管理態勢の強化

不祥事の再発防止に不可欠な「コンプライアンス態勢の強化」は、コンプライアンス担当者を全県本部に配置し、コンプライアンス推進体制を整備しました。さらに、コンプライアンスを遵守する職場風土を醸成するため、役職員行動規範を改訂し、役職員からコンプライアンス遵守の宣誓書を徴集しました。また、本会の業務においてコンプライアンス違反の発生リスクが高い債権管理・在庫管理・現金管理・表示管理（4大リスク）に関する内部統制のための文書については、該当する全ての部署、子会社で整備しました。

## 2. 各項目の達成状況

項目	目 標	取り組んだ内容
I 経営理念の周知徹底への取り組み	1 職場朝礼等における経営理念の唱和活動の励行	各職場朝礼・各内部会議開催時に継続実施
	2 コンプライアンス職場研修時の職場討議(～18年1月)	「誓いの日」(原則11月1日)に職場討議を継続実施(20年度:33,845名(臨時・パート職員等を含む))
	3 職場での経営理念の掲示(18年から)	各室部・事業所等でのパネル掲示の継続実施
	4 経営理念と合致する事業計画の策定(17年12月から)	18年度以降、合致する事業施策を策定
	5 J Aに対する経営理念の説明(～18年3月)	J Aに対する改善計画説明会等を通じて実施(総代J Aへの巡回説明など全国で計271回開催)
	6 消費者向け広報誌への経営理念の掲載	広報誌(エプロン)への掲載を毎月継続実施(17年12月～、40回掲載)
	7 消費者向け全農パンフレットの作成(～18年3月)	消費者を対象としたイベントで配布
I 経営理念の周知徹底 情報提供・開示の徹底	8 全農事業機能などを消費者向けにわかりやすくHPで情報提供(18年1月～)	消費者向けにわかりやすい情報をHPに掲載
	9 事業情報の会員J A等からの求めに応じた開示(18年2月～)	会員J A等からの求めに応じた情報提供、開示を実施(累計11県13J A)
I 経営理念の周知徹底 経営理念の事業行動への反映の検証	10 職員に対する意識調査の実施	職員アンケート調査を年1回実施(20年度6,416名(回答率91%))
	11 一斉事業点検におけるチェック	一斉事業点検を年1回実施
	12 取引先・J Aに対する満足度調査の実施	取引先・J Aに対して満足度調査のアンケートを年1回実施(20年度取引先アンケート:11取引先、J Aアンケート:602J A(回答率94%))
	13 満足度調査結果の業績評価への反映(19年4月導入)	考課に資する目標面談表の統一と顧客満足度を踏まえた目標内容の設定

	項目	目標	取り組んだ内容
II 組合員のために最大奉仕をする観点からの事業の検証・見直し	使命1. 担い手への対応強化	14 肥料農薬の既存大口設定奨励措置の拡大	1. 従来の「専業大口・農業生産法人対策要領」を「担い手大口対策要領」へ県別に見直しを実施し、担い手への利用を促進 2. 県域ニーズにもとづく県域独自対策要領を設定し、担い手に対する大口対策を拡充（BB肥料の価格値引、農薬のケース引取奨励等）
		15 新規対象品目（営農用燃料等）の担い手向け価格条件の設定	1. 18年9月から農機・園芸施設リース導入支援対策に取り組み、リース会社との連携推進を行なうなど普及を進め、20年度実績は1.5億円 2. 担い手への営農用燃料（灯油・A重油）は2.9億円の価格対策を実施
		16 肥料の港湾・倉庫等からの直行条件の充実	1. 肥料満車直行による価格割引要件等を設定し、要件緩和したことにより、20年度は1.7億円（数量4.5万ト）のコスト削減 2. 20年度はアラジン、国産化成、BB肥料に加え、担い手ニーズにもとづき培土、土壌改良材、ペースト肥料を対象品目に追加 3. 10t車満車直送に加え、県内工場からの4t車満車直送を要件に追加
		17 農薬大型規格商品の拡大（20年度までに40品目）	1. 20年度は対象品目を203品目に拡大し、チラシや専用注文書等による告知活動、サンプル提供、大規模散布処理機の貸与、等の推進対策を実施 2. 20年度の価格対策は5.5億円を実施し、標準規格品との比較で、生産者段階で総額約25億円のコスト低減
		18 担い手向け輸入農機、独自型式農機の取扱	担い手の選択肢を拡大する安価な農機のラインアップを拡充（韓国トラクター3型式、JAグループ独自型式12型式）。20年度実績は574台を達成
		19 全中と連携した担い手対応強化施策案の策定（18年3月まで）	中央会と連携し、18年9月までに県連・県JAを含む全県域で「担い手対応県域マスタープラン」を策定
		20 18年度までに全県本部で担い手担当部署設置	全県本部に担い手担当部署を設置し、20年度末担い手担当者数は153名
		21 担い手の経営管理支援体制の整備（19年度）	担い手およびTAC向けアグリビジネススクールの開催（18年2月～）により経営・税務等の研修を実施
		22 技術情報提供、経営相談など総合的支援体制の構築（20年度）	1. TACの活動を通じて、グリーンレポートの配布 2. TACシステムを活用した情報提供・経営相談などを実施
		23 JA出資法人への増資、集落営農組織の法人化支援のための出資（5年で15億円予算化）	1. 「農業生産法人への出資のガイドライン」を改定し、必要な予算を措置 2. 出資基準に合致する法人からの申請が少なく、20年度までの利用実績は累計18百万円
24 米穀生産法人に対する対応強化（JA事業利用率：14年産36%→20年産50%）	米穀生産法人へのJAの取り組みに格差があるが、TAC等による取組強化によりJA事業利用率は年々向上し、19年産は46%		

項目		目標	取り組んだ内容	
II・組合員のために最大奉仕をする観点からの事業の検証・見直し	使命1. 担い手への対応強化	25 和牛素牛の生産拡大の推進 (21年度までに2万5千頭拡大)	1. 本所に生産振興課を新設し、畜産基幹産地登録制度(①資金対応措置、②早期経営安定化対応措置、③生産技術維持向上・人材育成対応措置)を制定 2. E T和牛子牛を増産するためE T友の会(H21.2現在284会員)を設立。E Tセンター岩手分場の設置を決定(H21.9設置予定) 3. 20年度末実績は累計1万7千頭	
		26 担い手対策予算措置の実施 (19~23年度までの5年間で累計240億円を投入)	1. 「農業担い手支援基本要領」を制定し、必要な予算を措置 2. 20年度の担い手対策予算として42.9億円を措置(20年度末までの累計対策予算額は71.6億円) 3. 執行率向上のため20年度メニューで担い手ニーズを反映した要領の見直しを行い、TACを中心に訪問活動を継続して実施。この結果、20年度の前算執行率は86%まで向上	
	使命2・生産者・組合員の手取り最大化	流通コストの削減	27 米共同計算の流通コストを削減 (20年産までに60kg当たり3千円から2千円以下に)	1. 米の県域共同計算に係る経費の上限目標額を設定、公表し、販売対策費の廃止や流通等経費削減を実施 2. 20年産は対象全県本部で目標設定し、公表(全国平均の18年産流通コストは1,633円/60kg)
			28 米穀の販売対策費(60kg当たり600円)の廃止(18年産~)	18年産より販売対策費(600円程度/60kg)を廃止
			29 市場連動型の運賃導入と決定の透明性確保する仕組みの導入 (18年度~)	1. 対象を県間流通5千トンの以上の25県とし、18年度に見積合わせ等を含めて市場連動型運賃を導入するなど、新たな価格決定の仕組みを構築 2. 19年度で15県本部、20年度で全25県本部で導入完了
		手数料の見直し	30 米穀手数料の設定基準統一と平均水準10%削減(19年度~)	19年産より手数料設定基準の定額化を行い、水準平均の10%削減を実施
			31 販売機能に応じた園芸販売手数料の見直し(18年度中協議)	直販、市場出荷の機能別の手数料導入について、全県本部でJAとの協議を実施
	事業機能強化による安定的な販売先の確保	32 園芸直販事業の拡大 (16年度1,800億円から20年度3,000億円に拡大)	1. 県域直販施設の増設(青森:野菜パッケージセンター、福島:広域選果場、茨城:県南VFステーション、千葉:青果集品センター)等により、直販事業を拡充 2. 園芸直販事業は順調に拡大してきたが、20年度は夏~秋の野菜・果実の価格下落、景気低迷による外食産業の不振等により2,658億円	
		33 園芸買取販売の拡大 (16年度180億円から20年度400億円に拡大)	1. 各県本部が農家手取り安定のために実需者との契約的取引や買取販売を实践 2. 18年度274億円、19年度460億円、20年度は483億円と順調に拡大	

項目		目標	取り組んだ内容	
II 組合員のために最大奉仕をする観点からの事業の検証・見直し	使命2 生産者・組合員の手取り最大化	事業機能強化による安定的な販売先の確保	34 全国本部の園芸直販事業の子会社化により販売管理費を削減し、競争力を強化（20年度までに人件費4億円削減、取扱高1,600億円に拡大）	1. 18年9月に全国本部の園芸直販事業を子会社化し、JA全農青果センター㈱を設立 2. 取扱高は19年度1,448億円と順調に拡大したが、20年度は夏～秋の野菜・果実の価格下落により1,491億円 3. 人件費削減額は20年度4.2億円で目標達成
			35 全国本部の畜産直販事業の子会社化により販売管理費を削減し、競争力を強化（20年度までに人件費4億円削減、21年度までに取扱高2,270億円に拡大）	1. 18年9月に全国本部の畜産直販事業を子会社化し、JA全農ミートフーズ㈱を設立 2. 取扱高は19年度2,294億円と順調に拡大し、目標達成済み 3. 人件費削減額は20年度4.6億円で目標達成
			36 国内農畜産物の輸出促進（18年度以降）	専任部署の設置等により、統一的な輸出戦略に基づく国産農畜産物の輸出を促進し、20年度実績は35.2億円（前年比109%）
	使命3 消費者への安全・新鮮な国産農畜産物の提供		37 実需を特定した米の安定的取引の拡大（20年産100万ト）	1. 18年度から収穫前契約等の推進を行い、19年産で118万ト（収穫前契約等29万ト、特定契約89万ト） 2. 20年産は3月末で142万ト（収穫前契約等55万ト、特定契約87万ト）に拡大
			38 全農安心システムを取り扱う取引先の拡大（20年度110社）	20年度末取引先は累計116社で目標達成
			39 園芸加工・業務向け販売を拡大（20年度までに300億円に拡大）	1. 19年2月に営業機能強化のため本所に専任2名を配置し、20年2月に直販開発課を設置し体制を強化 2. 18年度172億円、19年度289億円と順調に拡大してきたが、20年度は夏～秋の野菜・果実の価格下落、景気低迷による外食産業の不振等により281億円
			40 食肉の産地指定「こだわり商品」を取り扱う取引先を21年度までに72社に拡大	20年度で指定産地の取引先拡大の目標72社を達成（「こだわり商品」；飼料・生産体系の特定や生産者の限定等生産・販売条件のこだわりを取引先並びに産地と確認したもの）
			41 Aコープ店舗における国産農畜産物の販売拡大（16年度1,800億円を20年度2,500億円に拡大）	1. Aコープ店舗における生鮮野菜・精肉について「国産こだわり宣言」を実施し、一部例外品目を除き100%国産調達として国産農畜産物の販売を拡大（総売上高に占める国産シェアは、16年度29%から20年度43%に増加） 2. 20年度実績は店舗の総売上高が減少し、約2,200億円
	使命4 生産者・組合員に信頼される価格の確立		42 生産資材手数料の引下げとともに、全国・県本部の手数料を一本化（16年度290億円を20年度までに累計36億円引下げ）	1. 手数料を一本化するとともに、県別に肥料農薬では重点品目を設定して手数料引下げを実施 2. 20年度の手数料引下げによるコスト削減は35.4億円（肥料農薬19.7億円、生産資材15.7億円）
			43 地域別飼料会社の再編を進め、工場再編によりコストを低減（28工場を19年度までに26工場、以降20工場へ集約を目標）	1. 全農の地域別飼料会社は6社を4社に再編 2. 工場の再編は20年度末で24工場へ集約

項目		目 標	取り組んだ内容
Ⅱ 組合員のために最大奉仕をする観点からの事業の検証・見直し	使命5. JA 経済事業収支 確立への支援	44 広域物流の実施JAを拡大し、 物流コストを削減（16年度1,200 億円を20年度までに累計160億円 削減）	1. 生産資材（肥料・農薬等）の物流合理化、流通 コスト削減のため広域配送拠点とシステムを整備 2. 広域物流実施JA（累計164JA）における物流 コスト削減額は、20年度までに累計151億円 3. 更に実績を上げるべく15JAにおいて協議中。 21年度達成見込み
		45 JA・地域の農機事業運営一体 化による効率化（17年度4県から 20年度17県までに拡大）	1. JA・地域農機事業一体運営実践県は、20年度 末時点で16県本部に拡大 2. 一体運営実践県では参加JAの経営収支確立を すすめ、20年度は事業利益が改善
		46 石油基地の再編等による物流コ スト削減（16年度116億円を20年 度までに6億円削減）	中継石油基地の廃止、基地運営コストの引き下げ 等により20年度までの削減額は16年度対比7億円
		47 JAのAコープ店舗を県域会社 へ移管した上で県域会社を広域 会社に再編（20年度までに全国 11社）	1. 県内一体化を促進し、JA店舗の一体化会社へ の移管を促進 2. 広域会社化については、関東・近畿・北部九州 に続いて中国地区（19年4月）、北東北地区（20年4 月）を組成したが、他地区については合意形成が 遅れ、20年度までのAコープ店舗の子会社再編は 13社（広域5社、県域8社）
	使命1～5を 果たすための 全農グループ のスリム化		
要員削減	48 22年度までの5年間で全農グ ループ職員2万5千人を2万人体制 へ5千人削減	改善計画策定時要員数25,261名（全農本体11,525 名、子会社13,736名）に対して、20年度要員数 20,635名（全農本体9,260名、子会社11,375名：▲ 4,626名）、22年度要員見込み数19,939名（全農本 体8,791名、子会社11,148名：▲5,322名）と順調 に推移。 21年度末にはほぼ達成の見込み	
総人件費 の抑制	49 総人件費抑制を前提とした賃金 体系の統一（19年度実施目標）、 常勤役員の報酬削減（18年度）	1. 20年4月に賃金体系を統一 2. 常勤役員の報酬削減は18年度に実施	

項目	目 標	取り組んだ内容		
Ⅲ 子会社管理態勢強化、事業の検証・見直し・再編合理化	子会社管理態勢の強化（管理方式の変更）	50 事業を括りとした業種ごとの管理方式に変更し管理を強化するとともに、業績評価等による管理を徹底（18年度から段階的に実施）	1. 事業を括りとした業種ごとの管理方式への変更を段階的に実施 2. 子会社の業績、内部統制、コンプライアンス態勢を総合的に評価する制度を導入し、管理強化態勢を構築	
	子会社監査などの強化	51 監査・統括管理部門が連動した子会社調査・監査の実施（18年度から）	子会社調査・監査を全子会社で実施済	
	子会社再編	52 子会社を203社から20年度末までに98～117社に再編 特に物流関係の子会社については全国域運送会社として1社化	1. 改善計画策定時の203社に、計画策定後の新規設立子会社（11社）を加えた合計でも117社まで再編 2. 物流子会社については、17社から3社まで再編し、1社化には至っていないが、全体の子会社再編は達成（残る2社は地域流通主体で経済的にも統合メリットがない）	
Ⅳ 法令遵守態勢の確立を含む内部管理態勢の強化	内部監査体制の強化（内部監査要員の増強）	53 理事長直轄の内部監査要員を30名体制に増強	17年8月に理事長直轄の業務監査部を設置（19年度要員数：30名）	
	内部統制システムの構築	54 内部統制システムの構築（18年1月から）	業務においてコンプライアンス違反の発生リスクが高い債権管理・在庫管理・現金管理・表示管理（4大リスク）に関する内部統制のための文書を該当する全ての部署、子会社で整備	
	コンプライアンス遵守施策の強化	55	コンプライアンス・リスク情報の毎月内部情報開示（17年9月から）	毎月、「コンプライアンス通信」として開示（21年3月30日で129号）
		56	外部機関を活用したコンプライアンス案件相談・通報システムの対象を全ての取引先に拡大（18年1月から）	18年1月から「全農グループコンプライアンスヘルプライン」を全県本部の取引先まで拡大（配布取引先拡大数：7,617社）
		57	全役職員から役職員行動規範遵守の宣誓書提出（18年7月から）	役職員・社員からの行動規範遵守の宣誓書の提出行動規範の再確認を年1回（誓いの日）実施
		58	全県本部にコンプライアンス専任部署・担当者を配置（18年4月まで）	18年7月に全県本部にコンプライアンス専任部署・担当者を配置（20年度末要員数：175名）
		59	コンプライアンス違反の人事処遇などへの反映（18年4月までに規程整備）	18年4月に人事考課規則を改定し、同年7月に賞罰に関する内規を改定
		60	法務相談情報システムの稼働（17年11月から）	システム活用による情報提供・共有化の実施
61	コンプライアンスに重点を置いた一斉事業点検の見直し（18年4月から）	一斉事業点検チェックリストの見直しを毎年実施		

以上