

農協系統からの提出資料

- 1 営農・経済事業改革の視点
（外部環境の変化を踏まえた改革の視点） 1

- 2 営農・経済事業改革の視点
（JAの収支見通しを踏まえた具体的取組イメージ） 2

- 3 営農・経済事業改革の視点
（部門別損益を踏まえた各段階での取組方向） 3

- 4 全農グループの事業改革検討の視点 5

1 営農・経済事業改革の視点 (外部環境の変化を踏まえた改革の視点)

食の安全・安心

環境問題

安全・安心、環境問題に対応した農業生産の方向

マーケティングに基づく農産物コンセプト(低農薬,有機等)の明確化と
それを実現する生産管理の徹底
例 カントリーエレベーターのピン単位での低農薬米生産集団の組成
販売を核にした量販店と法人等との取引の拡大 等

いずれにしても生産単位(法人・集団)は拡大・高度化

JAの営農指導の改革
生産管理が徹底できる営農指導(記帳運動等)
法人・大規模経営と連携・組織化

直接取引の拡大

直接取引の拡大
コリ等の新たな
ビジネスの出現

農産物販売市場の変化

- ・ 小売業の系列化・外資(商業大手資本)の参入
- ・ 卸売市場取引の変化・縮小(卸売手数料の自由化,市場外流通の増大)
- ・ 卸売業者の機能の変化(量販店等に対する農産物供給とりまとめへ)

JAグループ販売事業の改革

JAグループの自己責任に基づく直接販売
ファーマーズマーケット等産地消の取り組み

↓

共同販売強化のための共同計算の見直し
量販店等に対する直販機能の発揮

JAグループ生産購買事業の改革

農業者に対する価格メリットの発揮

↓

共同(予約)購買の競争力があるものについては徹底した価格対応
低コスト資材の開発等による競争力の強化

物流の合理化
システム対応

生産資材市場の変化

- ・ 生産資材メーカーの寡占化・国際化(国内メーカーの再編,海外原体メーカーの直接販売)
- ・ 農村部へのホームセンター等の進出やeコマースの浸透

JAグループ生活購買事業の改革

- ・ 競争する業界と同様のシステムに転換しないと競争力が確保できない

↓

事業範囲の見直し・撤退
採算可能のものについてのフェーズ・会社化

2 営農・経済事業改革の視点
(JAの収支見通しを踏まえた具体的取組みイメージ)

平成 14 年 12 月

JAの収支見通しについて

合併JAの収支見通し：全体（信用・共済事業の競争激化による収益低下） 都道府県別・JA別では地域・JA間の格差の拡大



部門別・場所別損益確立の必要性

収支見通しの変動要因

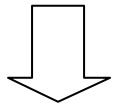
- 信用事業：金融システムの見直し
- 経済事業：減損会計（共同利用施設）
- 共済事業：組合員の高齢化
- * 信用事業を営む限り多年度の赤字継続は困難

営農・経済事業改革の視点

1. JAにおける営農・経済事業の戦略

- (1) 農家手取り向上のためのマーケティング戦略：多様な販売戦略、地域の経営資源（農地、農業就業者）の掘起し
- (2) 食の安全・安心への対応：生産管理（生産工程管理、トレーサビリティ）、地産地消や消費者との連携
- (3) 担い手の支援：担い手対応の強化、JA出資法人の促進
- (4) 経済事業の改革と事業範囲の見直し：競争激化を踏まえ事業範囲の見直し（選択と集中）

2. 経済事業の改革と事業範囲の見直し：日常的な改善事項の徹底、事業システムの見直し、事業範囲の見直し



・ 改善指標としての部門別・場所別損益の把握
・ 情報を公開し組合員とともに考える

- (1) 営農指導事業の見直し：農産物の付加価値を高める営農指導への転換
(補助金事務の見直し、生産管理とマーケティング機能の強化、営農指導賦課金の徴収)
- (2) 販売事業の見直し：安全・安心を中心とした消費者接近、共同販売強化のための共同計算の見直し
- (3) 供給・仕入の見直し：生産資材価格の引下げ、奨励金の価格算入、機能別価格設定等
- (4) 物流改革：JA単位・広域での物流再編
- (5) 生活関連事業：生活購買店舗・SSについては収支改善の見通せないものは原則廃止（中山間地域への配慮）
組織購買事業については取扱い品目の絞込み
- (6) 共同利用施設の運営の見直し：受益者負担の明確化・集団等への運営移管、JA間での共同利用、遊休施設問題
- (7) 要員管理と人事制度の見直し：要員の適正化、経済事業担当の職務の専任化、能力主義・成果型人事、パート化、
- (8) 協同会社：会社化とあわせた外部提携、独立採算、トップマネジメントとコンプライアンス

3 営農・経済事業改革の視点
(部門別損益を踏まえた各段階での取組方向)

< J A の経済事業損益の概況 >

品目別損益 (平成 12 年度, 49 J A 平均) (単位; 億円, 百万円, %)

| | 販売事業 | | | | 購買事業 | | | | | |
|------|------|----------|------|-------|------|----------|----------|-----------|------|------|
| | 米 | 野菜 果実 | 畜産 | | 飼料 | 肥料 農薬 | 生産 資材 | 自動車 燃料 | 生活 | |
| 取扱高 | 78 | 27 | 34 | 11 | 65 | 3 | 9 | 15 | 21 | 23 |
| 純損益 | 72 | 8 | 53 | 17 | 224 | 22 | 37 | 57 | 9 | 126 |
| 人件費率 | 69.7 | 47.0 | 82.0 | 120.7 | 81.2 | 176.6 | 81.2 | 89.8 | 64.0 | 98.2 |

出典; J A 経済事業品目別経営分析調査結果報告書

(注)各項目での集計農協数が若干異なる等により、横計は合わない(以下同様)。

< 購買事業の品目別内訳 > (単位; 百万円, %)

| | 飼料 | 肥料 | 農薬 | 農機 | 他生産 | 自動車 | 石油 | L P | 店舗 | 他生活 |
|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 純損益 | 23 | 17 | 19 | 37 | 21 | 23 | 34 | 48 | 74 | 52 |
| 人件費率 | 176.6 | 77.1 | 86.6 | 99.3 | 80.3 | 91.7 | 77.9 | 33.3 | 97.5 | 98.9 |

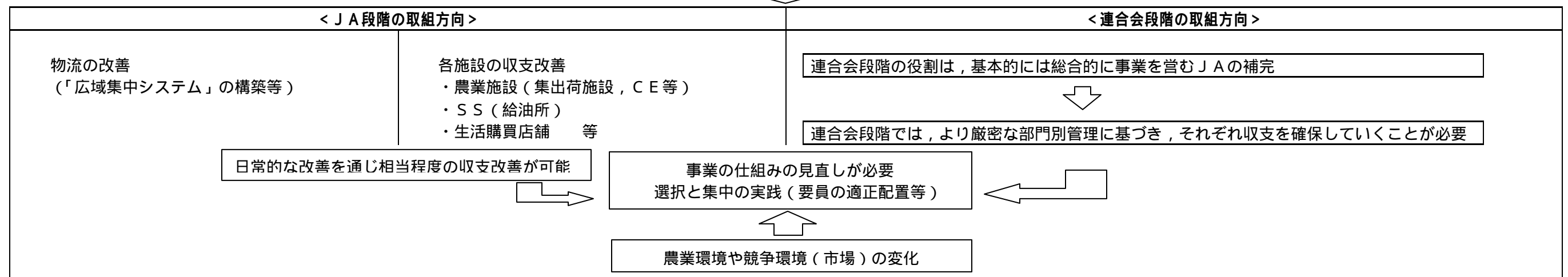
* 純損益 (黒字・赤字組合の別) による人件費率の相違 (単位; %)

| | 販売事業 | | | | 購買事業 | | | | | |
|------|------|----------|------|-------|------|----------|----------|-----------|------|------|
| | 米 | 野菜 果実 | 畜産 | | 飼料 | 肥料 農薬 | 生産 資材 | 自動車 燃料 | 生活 | |
| 黒字組合 | 46.5 | 48.8 | 46.7 | 64.6 | 66.4 | 126.2 | 56.4 | 54.5 | 80.2 | 76.3 |
| 赤字組合 | 76.3 | 46.8 | 92.7 | 153.1 | 82.3 | 173.4 | 83.3 | 92.8 | 64.0 | 99.9 |

人件費率の高低が純損益に一定の影響を及ぼしているものと推定される。

* 共通管理費については、人員割、人件費を除く事業管理費割、事業損益割を均等に実施

* 指導部費 (営農指導費) についてはサービスの受益に応じて配賦



1. 営農・経済事業改革を向こう3年間で集中的に実施するための実践方策の策定

- (1) 県域における体制整備：中央会・県本部（連合会）に合併JAの常勤役員、企画部長を加えた
総合的な推進体制の整備（行政との連携）
- (2) 営農・経済事業改革の実践：改革の行動計画の作成と数値目標による進捗管理（中期計画や事業計画への反映）
- (3) JAでの合意形成：理事会、総代会等JAの合意形成を促進する取組みの強化

2. 全農グループの事業改革検討の視点（別紙）

3. 営農・経済事業改革の今後の進め方

(1) 全国連検討チーム

- (1) 12月中を目途に「JAの営農・経済改革の考え方」を整理する。
- (2) 「営農・経済事業改革の考え方」については、これまでの事業改革のための指針（22回JA全国大会、経営改善計画策定指針、安全・安心な国産農産物供給のための自主行動基準等）を踏まえ、これに新たな課題を付加したものとし、JA・県域の意見を踏まえて適時見直す。
- (3) 「営農・経済事業改革の考え方」をもとに、1月以降、都道府県段階における体制整備・実践の推進（JAグループ全体の検討チーム）をはかる。具体的な内容についてはそれまでの検討を踏まえて別途検討する。

(2) 当面の日程

| | 【全中】 | 【全農】 | 【備考】 |
|-----|------------------------------------|--------------|-----------------------------------|
| 11月 | 20日：企画戦略会議 | 21日：事業改革検討部会 | 22日：農水省検討会 |
| 12月 | 5～6日：JA改革推進本部専門委員会 * 6月10日会議の実施 | 5日：事業改革委員会 | 12日：総合規制改革会議(とりまとめ) 16日：農水省研究会 |
| 1月 | 経済事業刷新委員会 | 23日：事業改革検討部会 | |
| 2月 | | 7日：事業改革委員会 | |

4 全農グループの事業改革検討の視点

1. 農業構造

輸入農産物との競合（内外価格差縮小）等による価格の低下、農業構造の変化（担い手中心の農業構造）を想定し、低コスト生産実現に向けて、以下の観点から取り組む。

(1) 仕入・研究開発・流通・推進について効率化・合理化の観点でしくみや体制を抜本的に見直し、低コスト資材や技術の開発・普及、資材の価格引下げをはかる。

(2) 担い手対応

取扱量や購入形態に応じた生産資材の価格設定や農畜産物販売における複線的な対応（共選とそれ以外の対応、委託と買取など取扱方法を複線化する）

生産から販売まで一貫した対応（系統版インテグレーション）

専門性や迅速性の観点から、一定の基準以上の農家に対する連合会直接対応あるいは会社組織等による専門的な対応

(3) 営農指導分野

指導分野（行政対応、栽培技術、経営指導、生産・販売指導）とその指導対象の明確化

コスト削減と負担の適正化（誰がどの程度負担、賦課金・分担金徴収）

<低コスト資材の取扱割合>

| 肥 料 | | 農 薬 | | 段ボール | 農 機 |
|--------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| アラジン 取扱割合 (13 肥料年) | BB 肥料 取扱割合 (12 肥料年度) | MY100 普及率 (14 農薬年度) | ラウンドアップ 切換率 (13 農薬年度) | 出荷用段ボールの茶箱化比率 (14 年度上期) | トラクターにおける HELP 機種比 (12 年度) |
| 8% (92 千 t) | 35% | 14% (24 万 ha) | 65% | 50% | 56% |

資料：JA全農調べ

- 注) 1. アラジンの取扱割合：アラジンの出荷実績 / 高度複合肥料の出荷実績
 2. BB 肥料の取扱割合：BB 肥料の出荷率 / 高度複合肥料の出荷実績
 3. MY100 の普及率：MY100 の出荷実績（散布面積換算） / 水稲作付面積
 4. ラウンドアップの切換率：大型規格の出荷実績 / 基準容器 500ml 換算総出荷実績

<JA部門別指導費負担割合の推移（平均）>

（単位：%）

| 部 門 | 6 年度 | 7 年度 | 8 年度 | 9 年度 | 10 年度 | 11 年度 | 12 年度 | 12 - 8 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 信 用 | 27.9 | 28.4 | 23.9 | 27.5 | 25.8 | 26.0 | 25.0 | 2.9 |
| 共 済 | 13.3 | 14.3 | 14.4 | 15.2 | 14.4 | 15.7 | 16.1 | 2.8 |
| 購 買 | 23.5 | 23.6 | 26.1 | 24.2 | 23.5 | 23.4 | 25.5 | 2.0 |
| 販 売 | 22.9 | 21.5 | 22.2 | 20.9 | 22.0 | 21.2 | 19.7 | 3.2 |
| 倉 庫 | 3.1 | 3.3 | 3.3 | 2.8 | 3.2 | 3.5 | 3.1 | 0.0 |
| 加 工 | 1.4 | 1.0 | 1.1 | 1.0 | 1.3 | 1.8 | 1.4 | 0.0 |
| 利 用 | 5.7 | 5.5 | 6.6 | 5.9 | 7.0 | 6.4 | 7.5 | 1.8 |
| 宅地等供給 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.6 | 0.7 | 0.5 | 0.4 | 0.2 |
| そ の 他 | 1.5 | 1.8 | 1.7 | 1.9 | 2.1 | 1.5 | 1.3 | 0.2 |
| 計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | - |

資料：農林水産省・JA全中「平成12事業年度農協経営分析調査報告書」

(4) 作業受委託や施設・機械等のリースなどの営農サービス事業や直接
 農業経営（JA出資生産法人設立）
 県内あるいは県域を越える広域化（連合会や会社組織など）による効
 率的展開

<組織形態別にみた農業サービス事業者>

(単位：事業者)

| 区 分 | 総 事 業 体 数 | 法 人 | | | | | | 地 方 公 共 団 体 | 非法人 | |
|--------|-----------------------|----------------------------|------------------|------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-------------|
| | | 農 事 組 合 法 人 | 会 社 | | | 業 農 協・その 農 団 体 | そ の 他 法 人 | | 任 意 組 合 等 | そ の 他 |
| | | | 株 式 会 社 | 有 限 会 社 | 合 名 ・ 合 資 社 | | | | | |
| 全 国 | 19,706 | 346 | 89 | 228 | 8 | 6,777 | 82 | 97 | 11,556 | 523 |
| 北 海 道 | 956 | 8 | 13 | 22 | - | 455 | 2 | 3 | 443 | 10 |
| 都 府 県 | 18,750 | 338 | 76 | 206 | 8 | 6,322 | 80 | 94 | 11,113 | 513 |

資料：農林水産省「農業センサス（12年）」

(5) 環境保全型農業の展開
 環境負荷の少ない資材・技術の開発・普及
 耕畜連携による循環型農業の仕組みづくり

<環境保全型農業に取り組んでいる農家数（H12年度）> (単位：千戸，%)

| 区 分 | | 取組作物 | 販売農家数 | 契約生産 実施農家数 | 直販実施 農家数 | その他 |
|-----|---------------------|-------|-------|---------------|-------------|-------|
| 実数 | 環境保全 型農業実 施農家 | 稲 | 270 | 49 | 18 | 203 |
| | | 野 菜 | 120 | 26 | 16 | 78 |
| | | 果 樹 | 60 | 10 | 12 | 38 |
| | | そ の 他 | 52 | 11 | 5 | 36 |
| | | 計 | 502 | 95 | 52 | 355 |
| | 販 売 農 家 全 体 | | 2,337 | 178 | 84 | 2,075 |
| 割合 | 環境保全 型農業実 施農家 | 稲 | 100.0 | 18.1 | 6.6 | 75.3 |
| | | 野 菜 | 100.0 | 21.4 | 13.5 | 65.1 |
| | | 果 樹 | 100.0 | 16.7 | 20.8 | 62.5 |
| | | そ の 他 | 100.0 | 21.2 | 10.0 | 68.8 |
| | | 計 | 100.0 | 19.0 | 10.3 | 70.7 |
| | 販 売 農 家 全 体 | | 100.0 | 7.6 | 3.6 | 88.8 |

資料：農林水産省「農業センサス」

2. 消費構造

(1) 消費者ニーズ(ボリューム、品質、品目)にあわせた生産体制の構築に向け、特に、米・麦・大豆については、政府主導から民間主導への転換がすすめられていることなどをふまえ、マーケティングの強化や生産と消費をつなぐしくみづくりをすすめる。

(2) 国内農畜産物やJAグループに対する信頼の回復と消費の拡大に向けて取り組む。なお、以下の観点から生産・管理費用の増加と責任体制の構築が大きな課題である。

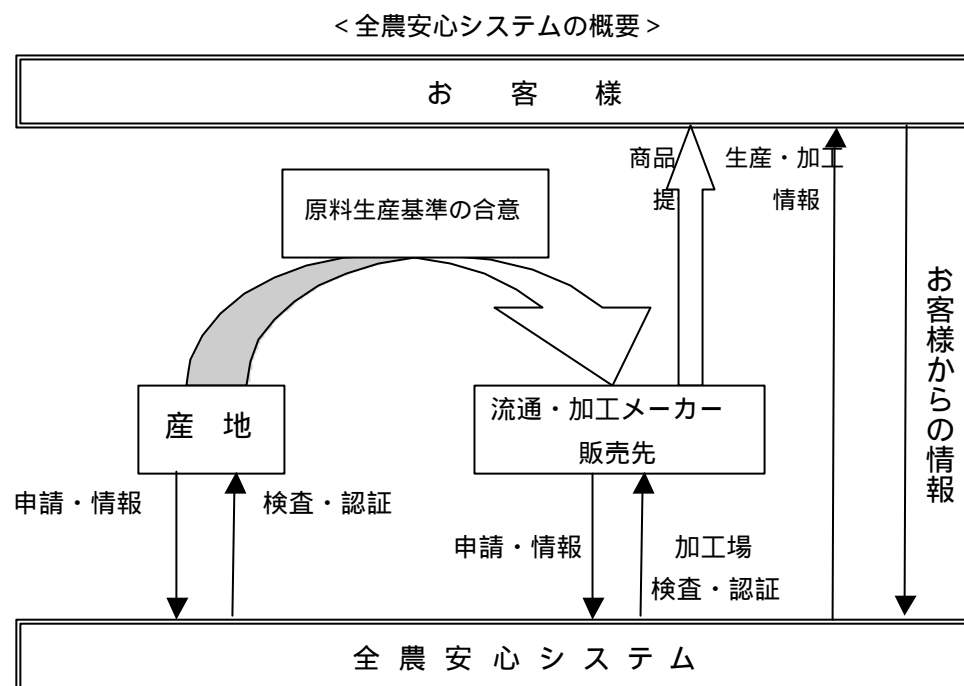
生産段階での取り組みとして生産工程管理・記帳運動を徹底すること。

流通・加工段階での品質管理を徹底すること(ISO9001、HACCP認証取得等)。

安全・安心を消費者の目に見える形で示すトレーサビリティシステムを確立すること。

安全・安心をアピールするJAブランド等のシステムを確立すること(システム維持の上では、社会的信用の観点から、一定の経営規模・資本・ノウハウの蓄積が必要)。

(3) 地場農畜産物の消費拡大や地域内自給率の向上をめざして行われている地産地消運動の拡大に向け、JA間・産地間の連携をすすめる観点で、連合会として可能な支援方策等を講ずる。



<地産地消の取り組みJAの推移>

(単位: JA, %)

| | 11年度 | 12年度 | 13年度 |
|------------------|-------------|-------------|-------------|
| 学校給食への地元農畜産物の活用 | 314 (20.7%) | 333 (28.1%) | 443 (40.9%) |
| ふれあいイベント | 613 (40.5%) | 485 (40.9%) | 551 (50.9%) |
| ファーマーズマーケット等での直売 | 611 (40.3%) | 481 (40.6%) | 489 (45.2%) |
| (参考) JA総数 | 1,515 | 1,186 | 1,082 |

資料: 全中取りまとめ資料

3. 流通構造

(1) JAグループ経済事業の高コスト構造を改革し、競争力を強化するため、事業の選択と集中に取り組む。

従来の段階や県域の範囲などにとらわれない、適切な事業規模の設定と競争力のあるコストとのバランスをふまえた見直しをすすめる。事業によっては、撤退もありうる。

(2) 販売事業については、以下の観点から取り組む。

米・麦・大豆については、販売力強化に向けて、生産・流通・販売の一貫した体制の構築（品質・在庫・情報管理や流通ルートに関するネットワーク化または一元化等）

園芸販売事業の市場流通については、ブロック化等による事業運営による効率化

直販事業については、生産者と販売先に接近した事業展開による拡大と会社化等による業界と比較して高コスト構造となっている事業運営の改善

JAグループの持つ優位性（広範な品揃えが可能）を生かした総合販売戦略・体制による相手先への統一的な対応

また、消費者ニーズを積極的にとらえ、消費者にダイレクトに供給するしくみ（小売参入、eコマース等メディアを使った販売、多業態との連携）やJA間・産地間の連携など、による多様な販売

(3) 生産資材事業

仕入と推進の一体化（形態としては、JA完結、連合会完結、会社化）や物流改革による拠点を核にした事業展開等（形態としては県域を越えるブロック化）、事業の効率化による競争力強化

< 青果物・食肉の卸売市場経由率の推移 >

(単位：千トン，%)

| | | 流通量 | | | | 構成比 | | | |
|-----|-------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| | | 元年 | 5年 | 9年 | 11年 | 元年 | 5年 | 9年 | 11年 |
| 青果物 | 総流通量 | 23,573 | 23,267 | 23,994 | 24,197 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| | 市場流通 | 19,558 | 18,602 | 17,931 | 17,273 | 83.0 | 80.0 | 74.7 | 71.4 |
| | 市場外流通 | 4,015 | 4,665 | 6,063 | 6,924 | 17.0 | 20.0 | 25.3 | 28.6 |
| 食肉 | 総流通量 | 3,179 | 3,493 | 3,512 | 3,749 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| | 市場流通 | 745 | 571 | 529 | 626 | 23.4 | 16.3 | 15.1 | 16.7 |
| | 市場外流通 | 2,434 | 2,922 | 2,983 | 3,124 | 75.6 | 83.7 | 84.4 | 83.3 |

資料：農水省総合食料局流通課「卸売市場データ集」

< 電子商取引（最終消費財）市場規模の推計 > (単位：億円，%)

| 商品名 | 平成12年 | 平成17年 | 17-12 | 17/12 |
|----------|-------|--------|--------|-------|
| 市場規模 | 6,233 | 79,652 | 73,419 | 1,278 |
| うち食料品・酒類 | 245 | 1,316 | 1,071 | 537 |

資料：13年度情報通信白書より。

< 物流合理化の整備状況 > (単位：か所)

| | 14年度まで (見込み) | 3か年計画にもとづく拠点設置目標 | | | 計 |
|-----|-----------------|------------------|------|------|-----|
| | | 15年度 | 16年度 | 17年度 | |
| JA域 | 34 | 7 | 10 | 2 | 53 |
| 広域 | 22 | 22 | 21 | 28 | 93 |
| 計 | 56 | 29 | 31 | 30 | 146 |

資料：JA全農

(4) 生活関連事業

業界の競争力やJAグループの資本投下状況をふまえた、取扱品目の見直しや事業の広域化・チェーン化

石油事業については、仕入と供給の一体化(チェーン化・会社化等)による業界との競争条件の整備

店舗事業については、広域一体化チェーンの組成(ブロック会社で売上500億円規模)、JA独自店舗で収支がとれないものは業態変更や廃止

< Aコープチェーン 事業損益判明店舗に占める赤字店舗割合 >

(単位：%)

| | 100坪未満 | ~150坪未満 | ~200坪未満 | ~300坪未満 | 300坪以上 | 合計 |
|-------|--------|---------|---------|---------|--------|-------|
| 平成9年 | 58.9 | 53.5 | 40.2 | 39.2 | 46.8 | 51.6 |
| 平成10年 | 50.5 | 50.8 | 43.1 | 39.8 | 39.5 | 47.3 |
| 平成11年 | 55.2 | 51.8 | 46.4 | 44.0 | 30.0 | 48.8 |
| 平成12年 | 60.9 | 60.5 | 50.3 | 46.9 | 40.4 | 54.7 |
| 平成13年 | 54.3 | 54.6 | 40.6 | 36.9 | 28.7 | 47.1 |
| 店舗数 | 328 | 280 | 160 | 168 | 94 | 1,030 |
| 構成比 | 31.8 | 27.2 | 15.5 | 16.3 | 9.1 | 100.0 |
| 赤字店舗数 | 178 | 153 | 65 | 62 | 27 | 485 |
| 構成比 | 36.7 | 31.5 | 13.4 | 12.8 | 5.6 | 100.0 |

資料：全国Aコープチェーン全国本部(JA全農)