

農協改革に関する全中・全農の見解

営農・経済事業改革に関するJAグループの取り組みについて

「農協のあり方についての研究会」から求められた事項に関する見解

参考 農協改革に関し全中・全農の見解を求める事項

営農・経済事業改革に関する JA グループの取り組みについて

1. JA 改革に対する基本姿勢

農業協同組合は戦後、小規模自作農の協同組織として発足し、経済復興のための国民食料の確保、経済成長下における農産物の選択的拡大、農家所得の増加にあわせその事業と組織を拡大してきた。

しかし、その後の農産物貿易の自由化や長期不況下での構造変化のもとで農業協同組合組織のあり方が問われることとなった。

JA グループはこれまでも合併・統合等の組織整備、生産性の向上、経営組織の近代化に取り組んできたが、事業環境が一変し抜本的な事業・組織の改革が迫られており、改めて地域に根ざした協同組織としてそのあり方が問われている。

JA グループは以下を基本理念に改革に取り組んでいく。

生産管理された安全・安心な国産農産物の消費者への提供

担い手の育成を始め地域の農業資源の有効活用による生産力の向上・効率化

農業の多面的機能の発揮を通じた豊かな地域環境の提供

地域に根ざした協同活動への参画

2. 営農・経済事業改革の戦略

JA グループが前述の基本姿勢を実現するためには、これまでの大きく拡大してきた事業範囲や、「平等」を前提とした事業活動が限界にきていることを踏まえて組合員・消費者に選択してもらえる JA にしていくため、以下の戦略のもとに改革を進めていく。

地域の競争環境と経営資源に応じた「選択と集中」

JA を取巻く外部環境（競争条件や組合員ニーズの多様化）と経営資源を踏まえて、JA の強みと弱みを把握し、経済事業全般の選択と集中をはかる。

「選択と集中」をすすめる上での戦略的提携と外部化

事業ごとの専門性を発揮する上では、JA グループ外部の経営資源の活用も含めた戦略的提携と事業の外部化（別会社化等を含めたアウトソーシング）をはかる。

これまでの事業システムの見直し

JA グループの事業展開についてはこれまでの方式（3段階の機能分担、集荷中心の販売事業、一律的な事業方式）を抜本的に見直す。

とりわけ、全農については実質2段の事業システムの構築が遅れていることから、統合の効果を発揮し、全農として最も効率的な事業展開を実施するため、事業システムを抜本的に見直す。

先行JAの改革促進とJAグループ全体での改革の促進

営農・経済事業改革の取り組みについては、JA間の取り組み格差が大きいことから、JAグループ全体として改革促進がはかれるような体制・システムを構築する。

情報公開と組合員とともに考える仕組みの構築

営農・経済事業にかかる情報は組合員等に対し公開することを原則に、組合員等とともに考え、実践する。

3. 事業面での営農・経済事業の改革

事業改革の戦略に基づき、以下の事業改革に取り組み、その実践をはかる。

営農指導事業の見直し

農産物の販売事業戦略の見直し

生産資材コストの引下げ

生活購買事業の抜本的見直し

営農・経済事業改革の確実な実践

改革の進捗管理と評価

【営農指導事業の見直し】

- ・ 営農指導事業については、マーケティングに基づいた販売革新に重点化していく。

【農産物の販売事業戦略の見直し】

- ・ 農産物の販売事業については、消費者との接近をはかるため、市場販売まかせの販売戦略から 地産地消などの消費者への直接販売や 小売・外食等との契約栽培などの直接販売に転換していく。
- ・ JAブランドの信頼確保の観点から JA において原則輸入農産物を扱わない運動を提起していく。
- ・ 全農は JA の販売を支援するための、量販店等に対する総合販売へ重点化していくとともに、代金決済・需給調整については効率化をはかる。

【生産資材コストの引下げ】

- ・ JA グループのコストの大半を占める配送の合理化に取り組み、物流拠点を 1 JA 1 拠点以下に集約する。
- ・ 仕入の合理化、大口利用者や集団での一括購入に対するリット還元システムを確立する。
- ・ 競合店に対抗できる弾力的な価格設定を実現する。

【生活購買事業の抜本的な見直し】

- ・ 統廃合基準を明確にしつつ、地域環境と組合員の意向を踏まえ恒常的な赤字店舗等の撤退など生活店舗・SSの統廃合を実施する。
- ・ 店舗等の運営については提携と外部化（広域会社等による運営受託）を実施する。

【営農・経済事業改革の確実な実践】

- ・ 営農・経済事業の改革については、信用事業改革等と異なり、地域の自主的な改革が基本になっていることから、容易に改革が進まず、統一的・全体的な取り組みがなされていない面がある。
- ・ 全合併 JA による取り組みを促進するため、中央会が中心となり改革指針を策定して一体的に取り組む。

【改革の進捗管理と評価】

- ・ 営農・経済事業改革についての数値目標の設定と定期的な進捗管理を実施する。
- ・ 改革の評価指標については、部門別の収支改善状況のほか総合的な評価手法を検討する。

4. 業務執行体制等の改革

改革をすすめる上では、役職員の意識改革と常勤役員によるトップマネジメント機能の発揮、担い手・女性の経営参画が不可欠であり、以下の業務執行・組合運営の強化をはかる。

常勤役員について適格要件の設定とその具体化、業務執行者の外部登用の促進

役員 の 定年制・任期制の定着

担い手・女性等の正組合員加入促進と選出枠の設定

有能な職員を活用する人事システムの定着

「農協のあり方についての研究会」から求められた事項に関する見解

平成 15 年 1 月 24 日

全国農業協同組合中央会

全国農業協同組合連合会

平成 14 年 12 月 16 日の「第 4 回農協のあり方についての研究会」において求められた事項について、以下のとおり JA 全中ならびに JA 全農としての見解を示します。

JA 改革に関する基本的考え方

1. 改革に対する基本姿勢

農業協同組合は戦後、小規模自作農の協同組織として発足し、経済復興のための国民食料の確保、経済成長下における農産物の選択的拡大、農家所得の増加にあわせその事業と組織を拡大してきた。

しかし、その後の農産物貿易の自由化や長期不況下での構造変化のもとで農業協同組合組織のあり方が問われることとなった。

JA グループはこれまでも合併・統合等の組織整備、生産性の向上、経営組織の近代化に取り組んできたが、事業環境が一変し抜本的な事業・組織の改革が迫られており、改めて地域に根ざした協同組織としてそのあり方が問われている。

JA グループは 安全・安心な食料の提供、担い手育成を始め地域の農業資源の有効活用による生産性の向上・効率化、農業の多面的機能の発揮を通じた豊かな地域環境の提供、地域に根ざした協同活動への参画を基本理念に改革に取り組んでいく。なお、営農・経済事業改革についての基本姿勢は以下の通りである。

【営農・経済事業改革の基本姿勢】

JA の営農・経済事業の直接的な目的は「農業者の共同経済活動を通じた所得の向上」にある。

これを実現するためには、安全・安心な農産物を安定かつ適切な価格で提供することを通じて国産農産物の信頼を高めることが必要であり、JA グループは農業者と消費者の掛け橋となる役割を発揮し、消費者に満足を提供していく。

地域にある農業資源（土地、水、担い手）を組織的に有効活用し、農業生産力の向上と生産効率化をすすめる、地域農業振興をはかる。また、これを実現するための営農指導を重点的に強化していく。

地域農業を振興する中で農業の多面的機能を醸成し、地域住民に豊かな環境を提供していく。

組合員には農業所得の向上がはかれるよう、安全・良質かつ低コストの資材を提供していく。

2. 営農・経済事業改革の戦略

JA グループが前述の理念を実現するためには、これまでの大きく拡大してきた事業範囲や、「平等」を前提とした事業活動が限界にきている等を踏まえて以下の戦略のもとに改革を進めていく。

地域の競争環境と経営資源に応じた「選択と集中」

JA を取巻く外部環境（競争条件や組合員ニーズの多様化）と経営資源を踏まえて、JA の強みと弱みを把握し、経済事業全般の選択と集中をはかる。

「選択と集中」をすすめる上での戦略的提携と外部化

事業ごとの専門性を発揮する上では、JA グループ外部の経営資源の活用も含めた戦略的提携と事業の外部化（別会社化等を含めたアウトソーシング）をはかる。

これまでの事業システムの見直し

JA グループの事業展開についてはこれまでの方式（3 段階の機能分担、集荷中心の販売事業、一律的な事業方式）を抜本的に見直す。

とりわけ、全農については実質 2 段の事業システムの構築が遅れていることから、統合の効果を発揮し、全農として最も効率的な事業展開を実施するため、事業システムを抜本的に見直す。

先行 JA の改革促進と JA グループ全体での改革の促進

営農・経済事業改革の取り組みについては、JA 間の取り組み格差が大きいことから、JA グループ全体として改革促進がはかれるような体制・システムを構築する。

情報公開と組合員とともに考える仕組みの構築

営農・経済事業にかかる情報は組合員等に対し公開することを原則に、組合員等とともに考え、実践する。

事業面での営農・経済事業の改革の具体策

1. 営農指導事業の見直し

営農指導事業について現在、1,500億円程度の費用を投じているが、その内容は一般的な営農指導から、農業者に交付される補助金等の事務、集出荷施設や加工施設の運営を含め多岐にわたっている。

営農指導については、マーケティングに基づいた販売革新（消費者の視点での市場シフトを生産現場にフィードバックしそれに基づき地域の経営資源を組織化）のための営農指導に経営資源を集中していく、また、指導にあたっては販売形態等に応じた生産者のグループ化とそれに応じた指導を実施する。それ以外の指導事業については効率化をすすめるとともに、「受益者負担」の原則を徹底していく。

販売革新のための営農事業にかかる費用は地域農業振興のための「先行投資」であり、部門損益管理上は経済事業分野のみならず信用・共済にも賦課していく。

2. 販売事業戦略の見直し

J Aグループ自らの問題も含めた偽装表示や無登録農薬問題を契機に安全・安心に対する消費者の危機感が強まっている。また、米改革や卸売市場制度の見直しの中で産地・取引先を特定した取引が求められており、J Aは集荷中心の販売事業を見直すとともに、JAグループの国産農産物の販売戦略を抜本的に見直す。

【具体策】

集荷中心、市場任せの販売から、消費者との接近をはかるため、JAの直接販売等を拡大

《現在1割にも満たないJ Aの直接販売を3年間で2倍程度に拡大》

安全・安心な国産農産物提供のための生産・流通段階の品質管理の徹底

《3年以内に全JAで生産工程が管理・記録できる体制を構築するほか、加工・流通施設における品質管理責任者（全農等の大規模施設においてはISOなどトレーサビリティの確立）、消費者相談窓口の設置》

JAブランドの信頼性の確保のための輸入農産物の取扱いの見直し

《「JAブランド＝生産管理された安全・安心な国産農産物」を確立するためJAにおいて原則輸入農産物を取扱わない運動の提起》

《全農においては国産農産物の販路拡大のために必要な輸入農産物の取扱いに限るなど最小限にとどめる》

JA の販売を支援するための全農の事業内容の見直し

《全農の販売事業はトレーサビリティを活用した量販店等に対する総合販売へ重点化》

《青果物の市場流通については JA を基本としつつ、産地の実情や JA の体制に応じて JA・県本部が一体的に取り組む。代金決済・需給調整等については効率化をはかる》

《米については共同計算の標準化・透明化をすすめるとともに、米改革大綱を踏まえ、市場情報が的確に伝わるような運営に見直し》

3. 大規模・法人経営との連携と担い手の育成

JA・連合会において法人経営に個別に対応する専任体制をすすめているが、事業面での対応が遅れており、大規模・法人経営からの JA グループに対する不満が解消されていない。このため、大規模・法人農家対応をさらに強化していく。

また、農業の担い手が減少しており、JA の事業を通じた担い手の育成や JA 自体による農業生産の取り組みが必要となっている。

【具体策】

大規模・法人経営に対してはニーズに応じた選択的なサービス提供など積極的な事業対応の実施（JA での対応が困難な場合、全農が直接対応）

《法人等への事業対応として販売企画提案、販売代金回収、弾力的な生産資材の供給、投資を含めた資金支援を実施》

生産工程の管理や資材の一括購入メリットの還元を通じた農業生産の組織化の促進と集落営農の法人化の促進

担い手不足地域においては、JA 出資の農業生産法人設立など JA の農業生産への取り組み強化

4. 生産資材コストの引き下げ

JAグループを通じた予約購買を中心としてきたが、その中で 農業者に価格引き下げが実感されていない、ホ-ムセンター等に対して一部価格対抗力が低下しているとの問題が生じている。このため、硬直的なコスト積上げ型の価格設定の見直しや仕入の合理化をはかる。

また、JA段階では物流費用により生産購買事業が赤字となっている状況があり、物流改革を早急に実現する。

【具体策】

競合店（ホ-ムセンター等）の価格調査に基づき、それに対抗できる弾力的な農家渡し価格の設定《15年度以降直ちに実施》。

大口割引のほか、部会や集落営農集団での一括購入をすすめ、それによるメリットを農業者に還元

《既に設定している大口直送等の条件の対象拡大と普及》

仕入については予約購買を基本とする。地域によって発生している安値の市況品目については、JAあるいは県域・ブロック域で仕入し事業を完結

《14年度から先行的に実施、今後拡大をはかる》。

1JA1拠点以下に物流拠点を整備

《15年度中に県域の物流構想を確認し、3年以内にJA段階での一元化もしくは広域配送拠点の整備の実施》

5. 生活購買事業の抜本的な見直し

経済成長期に拡大した生活購買事業については、その統廃合を進めてきたが、依然6割の生活購買店舗、SS（ガ-リンスタ-ド）が赤字となっており、抜本的な統廃合を実施するとともに、運営については戦略的提携と外部化の観点から見直しをはかる。

【具体策】

統廃合基準（事業利益段階の赤字を原則としつつ施設によっては減価償却前の事業利益を考慮）を明確にした生活店舗・SSの統廃合《17年度末まで着実に実施》

A コープ 店舗運営については広域会社化《15 年度から逐次実施》

SS については広域拠点整備のもと一元化、運営受託の実施と会社による運営の検討《15 年度に整備構想の確立、16 年度から着手》

6. JA の営農・経済部門の収支改善

経済事業においては、他の事業に比べ要員の削減等合理化を進めてきたが、取り扱い額の減少が激しく赤字幅が縮小しておらず、さらに踏み込んだ収支改善策に取り組む必要がある。

収支改善は個々の JA 独自の取り組み、中央会等による個別コンサルなど自発的な取り組みをすすめてきたが、信用・共済事業と異なり統一的・全体的な取り組みがなされていない面がある。

JA の全体収支が厳しくなる中で全合併 JA による取り組みの促進をはかるため、中央会が中心となり営農・経済事業の改革指針を策定するとともに、県域・全国域での体制整備をはかる。

【具体策】

15 年 3 月に方針を提起し、今秋までにその実践をすすめ、16 年度の事業計画に反映する。

部門別の収支シミュレーションの実施（役職員による問題認識の共有化）

場所別・部門別損益の状況の把握や競争条件の分析、組合員アンケート（事業の必要性）を踏まえて、営農・経済事業の問題点を明確化

場所別・部門別の経営改善目標の設定（総務部門については事業部門の平均的な経費削減率を設定）

改善具体策の策定と要員計画（要員については JA 全体の入退職管理を通じて 3 カ年で 10% 程度の削減）

改善計画・要員計画を具体的な年度ごとの事業計画に反映させるとともに、3 カ年程度の中期計画を R-リング 方式で策定

計画の進捗管理を実施するため、四半期ごとの決算の実施

7. 改革の進捗管理と評価

営農・経済事業改革にあつたては、改革についての項目ごとの数値目標を持って取り組むこととし、その進捗管理を定期的に行う。

営農・経済事業改革の評価指標については、部門別の収支改善状況のような財務的な指標が基本となる。

しかし、財務的な指標だけでは組合員や消費者に十分な満足度を提供できているかどうか評価できないため、総合的な評価が実施できるような手法について検討をすすめる。

業務執行体制の確立と経営参画の促進

改革をすすめる上では、役職員の意識改革と常勤役員によるトップマネジメント機能の発揮、担い手・女性の経営参画が不可欠であり、以下の業務執行・組合運営の強化をはかる。

1. 実務に精通した常勤理事による機動的な執行体制の確立

常勤理事については、適格要件として定款により「的確に業務遂行できる知識・経験、社会的信用」が規定されているが、その適用の具体化をはかるとともに外部からの業務執行者の登用をすすめる。

【具体策】

《信用専任担当理事：金融事業の実務経験、常勤監事：監査士、会計士の資格や会計等の実務経験等》
--

定年制・任期制についてはさらなる定着をすすめる。

《構想実現 JA の導入：H11：12% H14 年度：29% 3 年後に過半の JA で導入》
--

経営管理委員会制度については JA の自主的な導入の検討を促進する。

2. 有能な職員を活用する人事システムの定着

営農・経済事業の改革をすすめるにはそれに携わる職員のやる気を促すことが必要であり、人事システムの見直しをはかる。

【具体策】

人事制度の改革《3年以内に全ての合併JAでの目標管理制度の導入：現在37%のJAが導入》

就業時間等に応じた複線型の人事体系の検討

事業の協同会社等への分社化

3. 担い手・女性の経営参画等

JA改革と営農・経済事業の活性化をはかるためには、担い手・女性の経営参画が不可欠であり、これを積極的に行うためには、その基礎である正組合員加入をすすめることが必要であるが、女性や後継者の正組合員加入が進んでいない。

そのため、正組合員と同一世帯に属する女性・後継者の正組合員化（1戸複数組合員制）をすすめていく。

【具体策】

《世帯当りの正組合員数：H7：1.15人/戸 H12：1.15人/戸（目標）1.3人/戸》

役員の選出にあたっては、選任制を基本とし選任の単位については地区のほか、女性・担い手等の選出枠の設定をすすめる。

准組合員については、事業利用のほか「地域農業のサポーター」として位置付け、加入促進やJAの活動への参画を促進する。

4. 役員の不平等に対する対応

内部監査等では対応が難しい役員の不正行為については、非常勤理事による監督機能とともに、職員から常勤監事へのヘルプライン（不正がある場合の相談機能）の設定、常勤監事と中央会が連携したチェックシステムを確立し、不正等がなされた場合は、中央会は農協法に基づく指導（文書による報告徴収と文書による指導（指導がなされた場合、理事が総会に報告義務））を実施する。

【全農の事業改革についての考え方】

農業者・消費者から提起されている課題は、早急な信頼回復と安全・安心を中心とした消費者ニーズへの的確な対応、およびそのための全農の体制整備、組織・事業のスリム化、生産資材価格の引き下げ、担い手への対応強化の4点に整理できる。

これらは、JAグループが、規制緩和等による経済変動、市場競争の激化、組合員農家の階層分化、等の環境変化に対応できず、「平等」を前提としたこれまでの組織的な経済活動が限界に来ているためと認識している。

全農は、平成13年度以降の中期事業構想を策定し、環境の変化に対応して一般企業との競争を通じた組合員満足度の向上など、事業・組織改革に取り組んできた。しかし、実質事業2段の未実現等、改革のスピードが十分でなく外部に見えにくい状況であったことも事実である。その後、食に対する不信を招く事件も発生した。

今後は、これまでの方式（3段階の機能分担、集荷中心の販売事業、一律的な事業方式）を抜本的に見直し、正直で誠実な事業運営とコンプライアンスによる社会的信頼の回復を含めて、以下を基本に年次別行動計画を定め、計画的に改革を実践するとともに、分かりやすい情報開示に努める。

（なお、15年度から始まる3か年計画は、別紙のとおり検討している。）

消費者の要望に応えた安全・安心な国産農畜産物の販売と信頼回復のための体制整備

- ・全農安心システムの取扱拡大（米・青果・乾椎茸・大豆・畜産の産地を17年度までに現状の10倍以上に拡大）
- ・実需者ニーズを意識した相対取引による直接販売の拡大
- ・JA直売を補完する国産農産物直接販売施設の設置
- ・コンプライアンスの徹底と現場に対する監督の強化

組織のスリム化（会社化含む）と生産資材価格の引き下げ

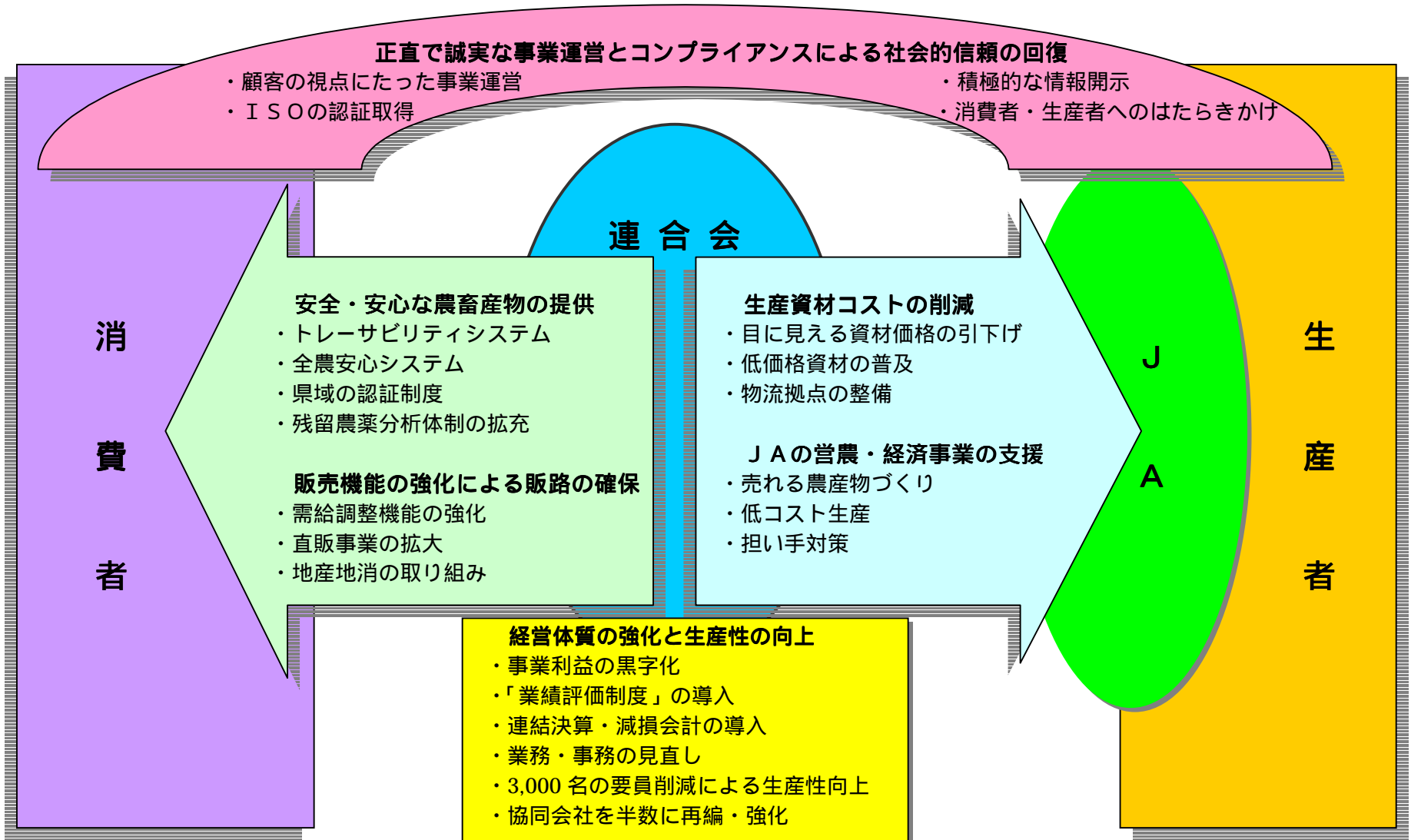
- ・3,000名の要員削減（13,000名→10,000名）等による業務改革効果200億円をJA還元、全農の情報システム投資に活用
- ・物流合理化を強力におしすすめ、連合会受託を中心とした広域物流拠点を、17年度までに150か所設置し、合理化効果を価格に反映
- ・目に見える価格引き下げ
 - 海外から開発輸入したアラジン肥料では、15肥料年度から国産品との格差を現行の20%から25%に拡大
 - 農薬では、原体メーカーからの直接購買や特許切れ農薬の開発等による競争力のある価格の設定
- ・生活事業（燃料、店舗）の広域会社化（会社による運営受託）
- ・協同会社を17年度までに、半数程度に再編

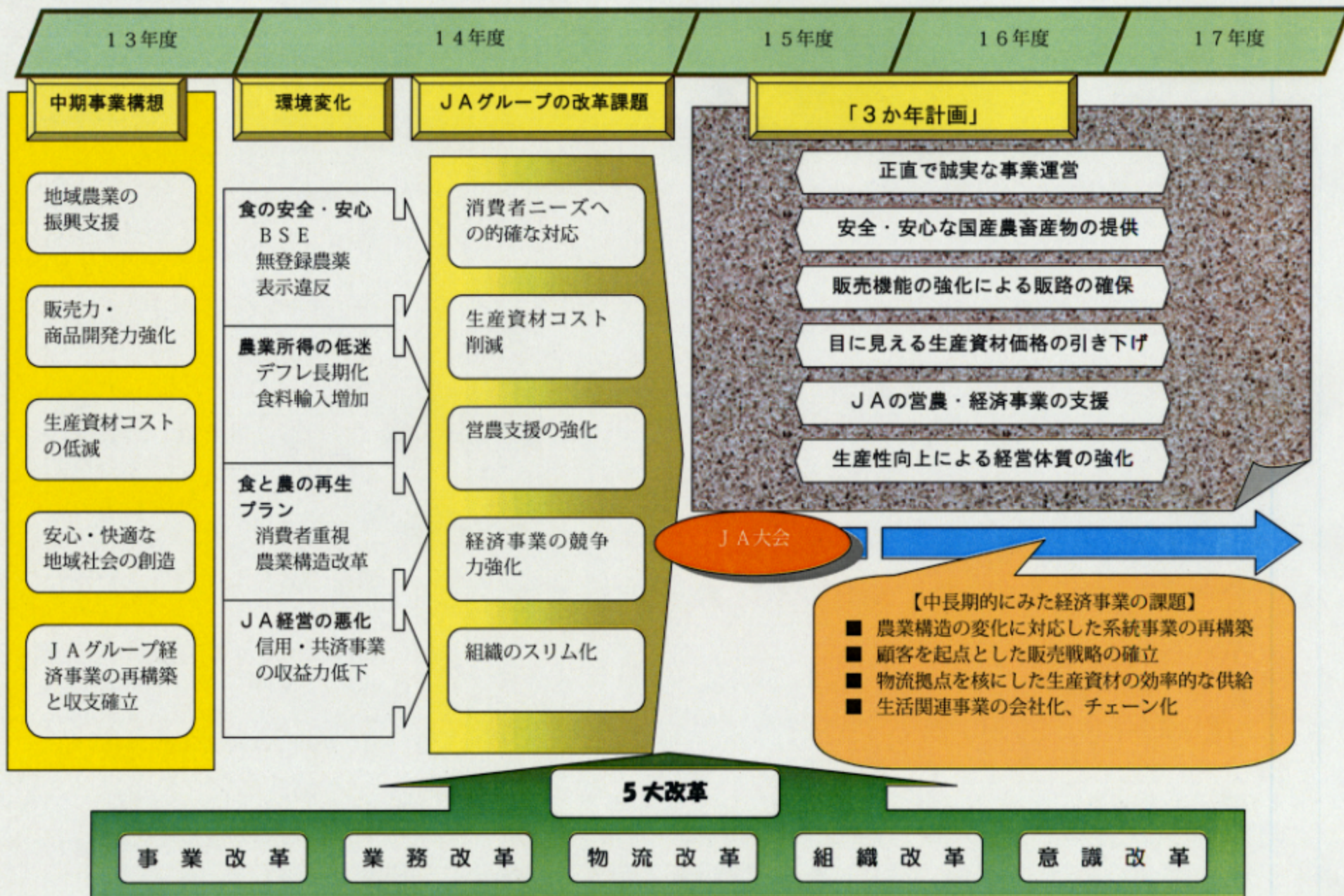
担い手に対応できる営農指導機能の強化による農業生産基盤の維持

- ・JAグループ全体の手数料調整を含め、大規模農家・生産法人等に対する生産資材価格の設定
- ・JAとの協議を前提とした全農による大規模農家・生産法人等に対する事業対応

3 年計画の基本方向

- 顧客満足を高めます -





【参考1：営農指導事業の採算性について】

【営農指導員の業務の内容】	【業務の性格】	【採算性の確保】
営農指導 (販売企画、個別・集団指導、相談)	・ マーケティングに基づく特徴ある地域農産物づくりとその生産管理のためのコストであり、農業者の所得確保や地域農業振興のための先行投資	・ 先行投資であり、独自で採算は確保できない。 ・ また、将来の販売事業や生産購買事業手数料は、それにかかる直接費用を原則に設定されていることから、回収は一部にとどまる(その分投資のメリットは農業者に還元される) ・ 他事業への波及効果もあることから部門損益を管理する上では信用・共済事業についても一定割合を賦課
農業者に交付される補助金等の事務対応	・ 農業者の行為をJAが代理・受任して実施しているもの	・ 事務の集中化を行うとともに事務作業についてはパート化することにより効率的な事務に改善 ・ これに伴うコストは補助金交付にかかる事務費もしくは受益者である農業者の負担を求めべきもの
集・出荷施設や加工施設の運営	・ 販売事業や利用事業部門の費用として整理されるべきもの	・ 施設の統廃合、集団等への運営移管、JA間での共同利用等による効率的な事業実施 ・ 共同利用施設については受益者負担(利益ができれば受益者に返し、損失ができれば受益者が負担する)を明確にした運営を徹底する

【参考2：全農取り扱いにおける輸入品の割合(子会社を含む)：13年度】

品目	国内消費に占める輸入品の割合	全農(子会社を含む)の取り扱いに占める輸入品の割合	備考
牛	65%	17.3%	
豚	45%	5.2%	
鶏	44%	7.1%	
野菜	6%	2.1%	
果実	15%	4.9%	

全農調べ

(参考)

農協改革に関し全中・全農の見解を求める事項

極力、スケジュールと数値目標を明示して頂きたい

1 改革に対する姿勢

農業者や消費者からの問題提起をどのように受け止めて、何を基本に改革に臨もうとしているのか。

改革の進捗状況が、農業者・組合員はもちろん国民・消費者に広く分かるように、客観的な評価手法を確立することについてどう考えるのか。

2 農産物販売事業

営農指導と販売事業をどのように有機的に関連づけて進めていくのか。また、営農指導事業の赤字解消のための方策をどう考えるのか。

J A (= 単協) による直接販売など販売ルートが多様化をどう進めていくのか。

農業者が直接販売を企画した場合、J A としてどのような支援を図るのか。

消費者の声をどのように生産現場に伝え、生産現場の状況をどのように消費者に伝えるのか。

全農及びその子会社の販売事業は、どのような役割を果たしていくつもりか。

全農及びその子会社が輸入食材を扱うことについてどう考えるか。今後どうするのか。

3 生産資材購買事業

J A の配送拠点の集約化をどのような手法で、どのようなペースで行うのか。

J A が全農以外の業者から仕入れることについて、どのように取り扱うのか。

J A からの予約注文に基づく共同購入のメリットが薄いものについて、今後どのように取り扱うのか。

全農及びその子会社の生産資材部門については、今後、どのような方針で改革を図るのか。

「ＪＡグループの資材価格が高い原因は、全農からＪＡに至るまでの手数料や労賃の高さにあり、仕入れでは負けてない」とのことだが、メーカーからＪＡへ至るまでの仕入れ価格と流通コストがどうなっているのか、子会社や関連会社も含めて実態を明らかにして頂きたい。

4 生活関連事業

ＪＡの赤字事業の廃止・民間移管などを、どのような手法で、どのようなペースで行うのか。この場合、ＪＡ内での意思決定の迅速化をどのように図るのか。

全農の生活関連部門については、今後、どのような方針で事業運営をするのか。

5 経営収支の改善

信用・共済事業の収益補填がなくても成り立ち、農業者がメリットを実感できるような経営を、どのような手法で、どのようなペースで実現するのか。

「選択と集中」の観点から、ＪＡごとに、事業範囲、施設配置、要員計画等について大胆な見直しを行うための条件整備も含めてどう考えるのか。

総務・管理部門の要員や経費の削減のために、どのような措置を講じるのか。

6 経営体制

担い手農業者の意向を把握し、それを経営に反映させるためには、どのような措置を講じるのか。

経営トップを含む役員が、組合員メリットの最大化のために先頭に立って真剣に組合運営を行うことを促進するために、何をやるのか。

実務能力のある者及び農業者の過半を占める女性が役員に就任できるようにするためには、選出・選任方法について、どのような改善をするのか。

役員が法令違反等を行った場合には、全中としてどのような是正措置を講じるのか。