

第 6 号 議 案

創造的自己改革の実践 3 か年計画の設定について

第 6 号 議 案

創造的自己改革の実践 3 か年計画の設定について

第 31 回 J A 栃木県大会で決議された「創造的自己改革の実践」にもとづき、平成 31 年度（2019 年度）から令和 3 年度（2021 年度）までを期間とする 3 か年計画を次のとおり設定する。

第6次3か年計画（平成28～30年度）の総括と課題

1. 農業生産の拡大・農業者の所得増大への挑戦

担い手経営体に対する支援体制構築に向け、常勤役員による認定農業者等の訪問活動や部門間連携による訪問活動（350戸：50戸×7支店）を継続実施し担い手の情報把握に取り組みました。それらの訪問活動による情報等をふまえ、補助事業による経営規模拡大や農業資金新規実行、経営課題に応じた栽培技術指導の強化など部門横断的な担い手に対する支援を行いました。その結果、販売金額15百万円以上の担い手経営体が32名増加（当初162⇒194名）するなど担い手のレベルアップに貢献しました。

マーケットインに基づく生産・販売事業方式への転換では、耕種部門では米の買取販売に取り組み、買取米の取扱数量も大幅に伸長しました。また園芸部門では有利販売に向けた青果物の全農直販のほか、量販店等店舗ニーズに合わせた契約販売の拡大やPOSデータを活用した直売所の販売強化などに取り組みました。

生産コスト低減に向けた取り組みでは、営農経済渉外担当者を増員し大口先の対応を強化するなどした結果、大口値引き対象者（生産資材100万円以上先）も37名増加（当初196⇒233名）しました。

さらにJAグループ県域企画応援事業「パイプハウス建設応援事業」に取り組み、規模拡大を志向するイチゴ、トマト、ニラ、ナス等の生産者に対しパイプハウス建設費用の助成（H29：10名、H30：18名）を行い生産規模の拡大を支援しました。

2. 地域活性化への貢献

くらしの活動の推進では、管内の親子を対象とした「あぐり親子うきうきクラブ」や、仲間づくりや生きがいの場を提供することを目的とした「JAしもつけ女性大学」を開講しました。また地域住民参加のウォーキング大会、直売所や地元スーパーでの「よい食プロジェクト」PR活動などを実施し、地域住民にJAを身近に感じてもらう活動に取り組みました。さらに総合事業を通じた生活インフラ機能発揮に向け、信用・共済事業においては、多様化するニーズに応じた商品・サービスの提供を目指した各種キャンペーンや3Q訪問活動（共済）を展開、福祉事業では行政や他団体との連携強化に向けた対策を検討しましたが、通所介護施設の利用者確保や介護報酬改定への対応など課題も残りました。

3. 経営基盤の確立

組合員のアクティブメンバーシップ確立（意思反映・運営参画機会の拡大）に向け、H28年に役員定数検討委員会を設置し、新たに理事の青壮年部枠1名、生産組織枠2名を設け、認定農業者、若手農業者を積極的に選考することとし、H30年度新たな役員体制がスタートしました。またH29年度からは常勤役員による認定農業者訪問を実施、当JAの自己改革に関する取り組みについて意見交換を行いました。広報機能強化の面では、従来の広報誌・コミュニティ誌の発行に加え、地元タウン誌やフェイスブックを活用した情報発信の多角化に取り組みました。

財務体質の強化に向けては、内部留保による自己資本の充実をはかるとともに、財務に対する影響の大きい高額固定資産取得について、健全性・採算性を考慮した固定資産取得に関する要領を整備、あわせて遊休資産の売却や不稼働資産の処分を進めました。人材育成面では、各種資格取得による専門性向上や定年退職者の継続雇用等による専門知識・経験を持った人材配置に取り組みました。

各部門の事業伸長・合理化については、信用事業では金利に頼らない貯金商品の推進や年金獲得、さらに貸出金伸長に取り組み、特に主力である住宅ローンは新規および借換などにより残高伸長となりました。一方、共済事業においてはペーパーレス契約率が向上するなど事務の合理化面で一定の成果もありましたが、ニューパートナー獲得については計画未達となるなど、次世代対策で課題も残りました。また利用事業ではライスセンター利用量の拡大や安定した水稻苗供給拡大に向け、育苗センター集約による施設の効率化（藤岡・岩舟地区統合）、またH29年度からは「とちぎの星」水稻苗の供給を開始いたしました。

創造的自己改革の実践 第7次3か年計画

I. 期間

平成31年度（2019年度）から令和3年度（2021年度）までの3年間

II. 基本方針

農業者の高齢化や担い手不足等により、国内の農業生産基盤の弱体化が懸念されています。また、国内の食料自給率は長期的に低下傾向にあり、食料自給力の減退に歯止めがかからない状況です。JAしもつけは、農業者の所得増大が我々に課せられた使命であるとの認識のもと、引き続き地域農業の発展に取り組んでまいります。

一方、集落機能の低下や地域経済の停滞によって地域の活力が失われつつあるなかで、JAの総合事業が持つ生活インフラ機能及び協同の理念に基づくJAくらしの活動を通じて、農業者だけでなく地域住民のくらしの課題に向き合い、豊かでくらしやすい地域社会の実現に貢献していくことが求められています。

JAしもつけは、食と農を基軸とした地域に根ざした協同組合として、正・准組合員及び地域住民と手をたずさえて地域農業と地域社会を発展させていくことを目指します。その実現に向け、以下の基本目標により改革を実践し、協同組合として確固たる存在感を示していかなければなりません。

この改革の実践方策として、農業やJAを取り巻く環境の変化や第6次3か年計画の取組み経過を踏まえ、「創造的自己改革の実践 第7次3か年計画」を策定し役職員一丸となりこの3か年計画を実践してまいります。

III. 基本目標

1. 農業生産の拡大・農業者の所得増大へのさらなる挑戦

消費者の期待に応える農畜産物を安定的に供給するために、担い手の支援・育成を通じて農業生産を拡大させます。また、農業を魅力ある産業とするために、消費者に向き合った販売方式と付加価値創造を追求し農業者所得を増大させます。

2. 地域活性化への貢献

食と農を架け橋に正組合員と准組合員・地域住民を結び、地域が一体となって農業を応援する姿を目指すとともに、JAの総合事業の持つ生活インフラ機能とJAくらしの活動の連携により、組合員と地域住民の持つ様々なくらしの課題・ニーズの受け皿となることで、豊かでくらしやすい地域社会の実現に貢献します。

3. 経営基盤の確立

農業と地域の発展に永続的に貢献していくために、収益力の向上と自己資本の充実により健全かつ安定的な経営基盤を確立します。

基本目標達成の体系図

基本目標	実施分野	個別実施事項
1 農業生産の拡大・ 農業者の所得増大 へのさらなる挑戦	1 担い手のレベルアップ対策と 新たな担い手の育成	1 担い手の情報把握
		2 担い手経営体の増加
		3 経営管理支援の強化
		4 補助事業による経営規模拡大
		5 資金ニーズへの適切な対応
	2 マーケットインに基づく 生産・販売事業方式への確立	1 買取米（主食用米・加工用米）の強化
		2 加工用米の取扱数量増加
		3 青果物の契約販売拡大
		4 青果物流通の合理化
		5 直売所の運営強化
	3 生産トータルコストの低減	1 生産性・品質の向上に向けた栽培技術の普及
		2 個別対応による生産資材コスト圧縮
		3 低コスト栽培の確立・普及
4 営農・経済部門への 経営資源のシフト・機能強化	1 営農・経済部門の人材確保	
	2 営農・経済部門の予算確保	
	3 営農関連施設の整備・再編検討	
2 地域活性化への貢献	1 JAの総合事業を通じた 生活インフラ機能の発揮	1 年金獲得による貯金残高伸長
		2 住宅ローン新規獲得による残高維持・伸長
		3 投信業務の新規取扱開始
		4 契約者満足度向上
		5 ニューパートナーの確保
		6 地域包括ケアシステムへの貢献
	2 JAくらしの活動を通じた 地域コミュニティの活性化	1 JAくらしの活動を通じた地域活性化
		2 JAくらしの活動の内容充実化
3 経営基盤の確立	1 組織基盤の充実	1 組合員のアクティブメンバーシップの確立
		2 職員の教育・育成
		3 経営管理の高度化
		4 地域住民向けの広報強化
	2 財務体質の強化	1 施設投資マネジメントの強化
		2 労働生産性の向上

基本戦略1 農業生産の拡大・農業者の所得増大へのさらなる挑戦

基本目標	実施予定年度の目標値		
	2019年度	2020年度	2021年度
消費者の期待に応える農畜産物を安定的に供給するために、担い手の支援・育成を通じて農業生産を拡大させます。また、農業を魅力ある産業とするために、消費者に向き合った販売方式と付加価値創造を追求し農業者所得を増大させます。	販売品取扱高 11,064百万円	販売品取扱高 11,080百万円	販売品取扱高 11,100百万円

実施分野1 担い手のレベルアップ対策と新たな担い手の育成

個別実施事項	実施予定年度の目標値		
	2019年度	2020年度	2021年度
1. 担い手の情報把握 担い手経営体への訪問活動・情報収集を充実させ、経営意向やニーズを適時適切に把握します。また、経営意向やニーズについて情報共有化し、企画会議等において問題解決策・企画立案を検討します。	重点経営体：350人 (50人×7地区) 訪問回数：1人×2回以上	継続実施	継続実施
2. 担い手経営体の増加 個々の担い手の経営課題に応じた栽培技術指導により、担い手経営体の増加に取り組みます。	担い手経営体数 196人	担い手経営体数 198人	担い手経営体数 200人
3. 経営管理支援の強化 担い手経営体及び中核的担い手の経理事務負担軽減をはかるとともに、農業経営管理支援（経営分析・診断）を行うためのデータを蓄積することを目的として農業簿記記帳代行業者の利用者増加に取り組みます。	農業簿記記帳代行利用者 12人	農業簿記記帳代行利用者 14人	農業簿記記帳代行利用者 15人
4. 補助事業による経営規模拡大 担い手経営体及び中核的担い手の経営規模拡大のため、個々の経営意向に基づき積極的に補助事業を獲得・導入します。	補助事業による面積の拡大 累積：1.0ha	補助事業による面積の拡大 累積：2.0ha	補助事業による面積の拡大 3か年累積：3.0ha
5. 資金ニーズへの適切な対応 事業間連携による担い手経営体訪問活動により、担い手経営体及び中核的担い手の規模拡大や経営合理化にかかる資金ニーズに適切に対応します。	農業資金新規実行額 425百万円	農業資金新規実行額 428百万円	農業資金新規実行額 432百万円

実施分野2 マーケットインに基づく生産・販売事業方式への確立

個別実施事項	実施予定年度の目標値		
	2019年度	2020年度	2021年度
1. 買取米（主食用米・加工用米）の強化 買取米の集荷方法を発展させ、集荷数量増に取り組みます。	主食用米集荷シェア 33.0%	主食用米集荷シェア 36.0%	主食用米集荷シェア 40.0%
2. 加工用米の取扱数量増加 収益向上をはかるため、新規需要米から加工用米への作付誘導を行います。	加工用米契約数量 20,000俵	加工用米契約数量 25,000俵	加工用米契約数量 30,000俵
3. 青果物の契約販売拡大 青果物販売において契約的販売の取扱いを拡大します。	契約的販売取扱割合 26%	契約的販売取扱割合 28%	契約的販売取扱割合 30%
4. 青果物流通の合理化 市場集約や市場特性を考慮した流通の合理化・高度化により青果物の有利販売に取り組みます。	重点市場出荷割合 61%	重点市場出荷割合 63%	重点市場出荷割合 65%
5. 直売所の運営強化 POSデータの活用により店舗マネジメント機能を強化し、売れる農産物の生産販売提案や品揃えの充実により直売所の活性化をはかります。	総来客数 597,000人 客単価 1,070円	総来客数 599,000人 客単価 1,090円	総来客数 600,000人 客単価 1,100円

実施分野3 生産トータルコストの低減

個別実施事項	実施予定年度の目標値		
	2019年度	2020年度	2021年度
1. 生産性・品質の向上に向けた栽培技術の普及 作業の合理化による生産性の向上、栽培管理の精緻化による品質の向上を目的として、ICT化を普及します。	ICT化導入人数 65人	ICT化導入人数 80人	ICT化導入人数 90人
2. 個別対応による生産資材コスト圧縮 生産資材供給における大口利用値引きの充実により、担い手個々の生産資材コストの圧縮に取り組みます。	大口利用値引金額 3,850万円 大口利用値引対象 1件当たり：40,000円	大口利用値引金額 3,900万円 大口利用値引対象 1件当たり：40,500円	大口利用値引金額 4,000万円 大口利用値引対象 1件当たり：41,000円
3. 低コスト栽培の確立・普及 水稲における低コスト栽培技術の確立・普及に取り組み、低コスト生産資材・省力生産資材の取扱いを拡大します。	低コスト・省力生産資材取扱割合 肥料37.0% 農薬30.5%	低コスト・省力生産資材取扱割合 肥料38.5% 農薬33.0%	低コスト・省力生産資材取扱割合 肥料40.0% 農薬35.0%

- ・ICTとは「Information and Communication Technology（情報通信技術）」の略であり、イチゴ、トマトの園芸施設において導入をすすめている。
- ・低コスト生産資材とは、低コスト肥料や低コスト除草剤、大型規格農薬などの供給単価を抑えた生産資材を指す。また、省力生産資材とは、一発肥料や混合剤農薬などを指す。

実施分野4 営農・経済部門への経営資源のシフト・機能強化

個別実施事項	実施予定年度の目標値		
	2019年度	2020年度	2021年度
1. 営農・経済部門の人材確保 担い手への多様なニーズへの対応が可能な専門性の高い人材育成と営農指導員及び営農経済渉外の人事ローテーションの確立を目的として営農指導員（1級・2級）の資格取得による人材確保をすすめます。	営農指導員資格者数（正職員） 1級：25人 2級：47人	営農指導員資格者数（正職員） 1級：27人 2級：50人	営農指導員資格者数（正職員） 1級：30人 2級：55人
2. 営農・経済部門の予算確保 担い手経営体の規模拡大のため、指導事業の予算を確保し、個々の経営意向に基づいたパイプハウスの応援事業にJAしもつけ単独で取り組みます。	JAしもつけ単独企画パイプハウス応援事業 累積：500万円	JAしもつけ単独企画パイプハウス応援事業 累積：1,000万円	JAしもつけ単独企画パイプハウス応援事業 3か年累積：1,500万円
3. 営農関連施設の整備・再編検討 地域農業の持続的発展に向け、営農関連施設の整備・再編を検討します。	生産組織部会の統合にあわせて、営農関連施設の整備・再編にかかる方針を策定します。		

基本戦略2 地域活性化への貢献

基本目標	実施予定年度の目標値		
	2019年度	2020年度	2021年度
食と農を架け橋に正組員と准組員・地域住民を結び、地域が一体となって農業を応援する姿を目指すとともに、JAの総合事業の持つ生活インフラ機能とJAくらしの活動の連携により、組員と地域住民の持つ様々なくらしの課題・ニーズの受け皿となることで、豊かでくらしやすい地域社会の実現に貢献します。	正組員数 14,000人 准組員数 8,150人	正組員数 13,850人 准組員数 8,350人	正組員数 13,700人 准組員数 8,550人

実施分野1 JAの総合事業を通じた生活インフラ機能の発揮

個別実施事項	実施予定年度の目標値		
	2019年度	2020年度	2021年度
1. 年金獲得による貯金残高伸長 年金の新規、指定替、予約者獲得により個人貯金残高の伸長をはかります。	年金獲得件数 792件	年金獲得件数 792件	年金獲得件数 792件
2. 住宅ローン新規獲得による残高維持・伸長 住宅関連業者との関係構築及び借換提案により住宅ローンの新規獲得をはかります。	住宅ローン新規実行 2,218百万円	住宅ローン新規実行 2,071百万円	住宅ローン新規実行 2,018百万円
3. 投信業務の新規取扱開始 投資信託の提案態勢を確立し、組員・利用者の資産形成・運用に最適な金融商品・サービス提案を実施します。	定款・信用事業規程の変更	販売体制（機構）整備	取扱開始 （投資信託新規取扱額 400百万円）
4. 契約者満足度向上 3Q訪問活動における組員・利用者の情報収集および加入内容確認をさらに深化させた「保障点検活動」を徹底するため、専門体制をさらにすすめます。	3Q訪問活動（あんしんチェック）件数 既加入世帯全戸訪問	継続実施	継続実施
5. ニューパートナーの確保 事業基盤を構築するためのニューパートナー対策として、組員・利用者のニーズに応えた推進活動を強化するとともに、次世代・若年層との接点拡充のため、特に子育て世代を重点対象とした各種取り組みを展開します。	ニューパートナー獲得件数 420件	ニューパートナー獲得件数 420件	ニューパートナー獲得件数 420件
6. 地域包括ケアシステムへの貢献 福祉事業を通じ、地域を基盤とする包括的支援の強化に向け、行政・他団体との連携をすすめるほか、利用者のニーズに沿った質の高いサービス提供に取り組みます。	訪問・居宅・通所介護利用者数 130人	訪問・居宅・通所介護利用者数 140人	訪問・居宅・通所介護利用者数 150人

実施分野2 JAくらしの活動を通じた地域コミュニティの活性化

個別実施事項	実施予定年度の目標値		
	2019年度	2020年度	2021年度
1. JAくらしの活動を通じた地域活性化 地域住民のなかでもとりわけ①子供達、②女性、③高齢者を重点対象者として、地域農業への理解促進や地域社会づくりを目的としたJAくらしの活動を展開することで地域コミュニティの活性化に取り組みます。	JAくらしの活動参加者数 400人	JAくらしの活動参加者数 420人	JAくらしの活動参加者数 440人
2. JAくらしの活動の内容充実化 JAくらしの活動を起点としたJA事業利用の深耕と地域農業への理解促進をはかることを目的に、JAくらしの活動内容の充実に取り組みます。	次年度の活動内容を充実させるため、当年度実施した内容を検証したうえで、年次計画を作成する。	継続実施	継続実施

基本戦略3 経営基盤の確立

基本目標	実施予定年度の目標値		
	2019年度	2020年度	2021年度
農業と地域の発展に永続的に貢献していくために、収益力の向上と自己資本の充実により健全かつ安定的な経営基盤を確立します。	自己資本比率 14.18%	自己資本比率 14.42%	自己資本比率 14.67%

実施分野1 組織基盤の充実

個別実施事項	実施予定年度の目標値		
	2019年度	2020年度	2021年度
1. 組合員のアクティブメンバーシップの確立 組合員の声に基づいたJA運営を徹底するため、引続き座談会等を開催し、正組合員、准組合員の実態・ニーズを適切に把握します。	准組合員の事業運営委員会への参加	継続実施	継続実施
2. 職員の教育・育成 専門的な知識・技能を修得することで、職員一人ひとりの能力が向上するよう、部門ごとに必要な資格を設定し、計画的な取得をすすめます。	部門ごとに必要な資格（系統外を含む）を設定し、計画的な取得を実施する。	継続実施	継続実施
3. 経営管理の高度化 事業計画の策定と実行において実績管理を徹底し、PDCAの質を向上させます。	3か年計画を半期単位で、単年度計画における業績指標展開書を四半期単位で進捗管理する。	継続実施	継続実施
4. 地域住民向けの広報強化 地元報道機関（下野新聞）への広報を強化し、地域住民のJA事業や地域農業に対する理解促進をはかります。	地元報道機関（下野新聞）への掲載拡大 広告換算額：140万円	地元報道機関（下野新聞）への掲載拡大 広告換算額：180万円	地元報道機関（下野新聞）への掲載拡大 広告換算額：200万円

・広告換算額とは、新聞に掲載された記事と同じ面積の広告に掲載するとどれだけの金額がかかるのかを表した額。

実施分野2 財務体質の強化

個別実施事項	実施予定年度の目標値		
	2019年度	2020年度	2021年度
1. 施設投資マネジメントの強化 組合員にとっての必要性・重要度に加えて財務の健全性・採算性を考慮した固定資産の取得を行っていくとともに、遊休資産の計画的な処分、有効活用をはかります。	設備生産性 64.40%	設備生産性 63.58%	設備生産性 62.94%
2. 労働生産性の向上 今後、信用事業の収益減少が見込まれるなか、効率的な要員配置と事業運営体制により労働生産性を高め収益性の向上をはかります。	労働生産性 8,953千円	労働生産性 8,839千円	労働生産性 8,750千円

・設備生産性＝事業総利益÷有形固定資産×100

・労働生産性＝事業総利益÷要員数

総合財務・総合損益計画・主要経営指標

1. 総合財務計画

(単位：千円)

項目	平成 30 年度 (実績)	平成 31 年度	2020 年度	2021 年度
信用事業資産	191,721,719	193,589,906	195,446,610	196,688,610
共済事業資産	20,185	9,461	9,461	9,461
経済事業資産	2,855,421	2,809,214	2,809,180	2,809,180
雑資産	369,773	303,131	285,679	285,679
固定資産	5,285,135	5,151,576	5,151,600	5,151,600
外部出資	9,685,930	10,720,360	10,720,360	10,720,360
繰延税金資産	508,141	557,351	557,400	557,400
資産の部合計	210,446,308	213,141,000	214,980,290	216,222,290
信用事業負債	195,467,551	197,772,410	199,411,700	200,453,700
共済事業負債	796,954	778,400	778,400	778,400
経済事業負債	594,700	687,000	687,000	687,000
雑負債	197,784	261,615	261,610	261,610
諸引当金	1,849,564	2,041,189	2,041,190	2,041,190
負債の部合計	198,906,555	201,540,614	203,179,900	204,221,900
純資産の部合計	11,539,753	11,600,386	11,800,390	12,000,390
負債・純資産の合計	210,446,308	213,141,000	214,980,290	216,222,290

2. 総合損益計画

(単位：千円)

項目	平成 30 年度 (実績)	平成 31 年度	2020 年度	2021 年度
信用事業総利益	1,346,322	1,220,000	1,180,000	1,144,000
共済事業総利益	815,864	805,000	800,000	800,000
購買事業総利益	547,074	560,000	560,000	560,000
販売事業総利益	388,290	397,500	398,500	401,000
その他事業総利益	363,790	367,700	369,700	370,200
指導事業収支差額	△39,453	△37,700	△37,700	△37,700
事業総利益合計	3,421,888	3,312,500	3,270,500	3,237,500
事業管理費	3,208,378	3,212,500	3,170,500	3,137,500
(うち人件費)	2,229,317	2,229,000	2,187,000	2,154,000
事業利益	213,510	100,000	100,000	100,000
事業外収益	228,230	230,000	230,000	230,000
事業外費用	53,452	35,000	35,000	35,000
経常利益	388,288	295,000	295,000	295,000
特別利益	32,520	-	-	-
特別損失	5,469	-	-	-
税引前当期利益	415,338	295,000	295,000	295,000
法人税・住民税及び事業税	76,822	95,000	95,000	95,000
法人税等調整額	△21,777	-	-	-
当期剰余金	360,293	200,000	200,000	200,000

3. 主要経営指標

(単位：千円)

項目	平成 30 年度 (実績)	平成 31 年度	2020 年度	2021 年度
貯金残高	195,066,730	197,389,000	198,958,000	200,000,000
有価証券残高	4,989,064	6,700,000	8,900,000	11,300,000
貸出金残高	23,969,174	23,283,000	23,567,000	24,002,000
長期共済保有高	49,119,878	47,063,020	45,086,373	43,192,745
購買品供給高	5,158,317	5,192,850	5,200,000	5,250,000
販売品取扱高	11,070,892	11,064,820	11,080,000	11,100,000
総組合員数	21,614	22,150	22,200	22,250
自己資本比率	15.12%	14.18%	14.42%	14.67%
固定比率	212.98%	221.79%	225.62%	229.45%