

JAグループ北海道 改革プラン



実行計画指針

農業・農協改革は、自らの意志で



平成 26 年 11 月

JAグループ北海道

J A 綱 領

— わたしたちJAのめざすもの —

わたしたちＪＡの組合員・役職員は、協同組合運動の基本的な定義・価値・原則（自主、自立、参加、民主的運営、公正、連帯等）に基づき行動します。そして、地球的視野に立って環境変化を見通し、組織・事業・経営の革新をはかります。さらに、地域・全国・世界の協同組合の仲間と連携し、より民主的で公正な社会の実現に努めます。

このため、わたしたちは次のことを通じ、農業と地域社会に根ざした組織としての社会的役割を誠実に果たします。

わたしたちは、

- 一、地域の農業を振興し、わが国の食と緑と水を守ろう。
- 一、環境・文化・福祉への貢献を通じて、安心して暮らせる豊かな地域社会を築こう。
- 一、ＪＡへの積極的な参加と連帯によって、協同の成果を実現しよう。
- 一、自主・自立と民主的運営の基本に立ち、ＪＡを健全に経営し信頼を高めよう。
- 一、協同の理念を学び実践を通じて、共に生きがいを追求しよう。

..... 目 次

■ はじめに	1 P
■ 組合員組織討議の実施結果概要	2 P
■ 組合員組織討議を通じて	4 P
■ 改革プランの定義と目的	8 P
■ 改革プランの事業計画等への反映の考え方	9 P
■ J Aグループ北海道 改革プラン ー実行計画指針ー	
I. 始動！ 多様な価値観に応える北海道農業	11 P
II. 時代に即した協同組合への改革	14 P
■ 中央会・各連合会の改革プラン	15 P
■ J Aグループ北海道改革プラン ー実行計画指針ー 詳細版	28 P
■ 規制改革実施計画へのJ Aグループ北海道としての考え方	55 P



はじめに

政府は、平成26年6月24日、規制改革会議の答申を踏まえ「規制改革実施計画」を閣議決定し、農協系統組織に自己改革を求める内容を示しました。これに先立ちJAグループ北海道は、6月17日の全道農協組合長会議において、組織・事業のあり方の見直しを行う「改革プランの策定」を決定しました。

その後、8月から9月にかけて、全道の組合員に参加いただいたうえで、「多様な価値観に応える北海道農業」「時代に即した協同組合への改革」をテーマに、全道各地で組合員組織討議を実施しました。

さらに、たたき台のテーマごとに、全道の組合員・JAからいただいた様々なご意見・ご提案をもとに「JAグループ北海道改革プランー実行計画指針ー」として、JA・連合会・中央会の各組織が自己改革に取り組むにあたっての指針を取り纏めました。

顧みますと、北海道農業は、先人のたゆまぬ努力により構造改善を推し進め、経営規模においてはEU並みの農業を実現しました。

その実現にあたってJAは、戦後間もない設立時から現在まで、北海道農業の営農を支え、かつ地域の暮らしを守るため、さまざまな改革に取り組んできました。

その一方、農家戸数の減少や恒常的な労働力不足が深刻な問題になっており、さらに農村人口の減少によって地域そのものが存続できなくなることが危惧されています。

時代の変遷とともにJAグループを取り巻く環境は変化し、組合員のニーズも多様化していることから、今一度、組合員のためのJA・連合会・中央会であるという基本をしっかりと認識したうえで、今後もより一層、北海道農業の価値を高め、魅力あるものにするために、「組合員の所得向上」「農村地域の活性化」さらには「持続可能な北海道農業の実現」「豊かな地域社会の実現」に向けて、我々JAグループは、それぞれの立場・役割のもと、確実に自己改革を実行してまいります。

平成26年11月
JAグループ北海道

組合員組織討議の実施結果概要

平成26年8月から9月にかけて、改革プラン(たたき台)の組合員組織討議を全道的に実施した。

全道の組合員に、改革プラン(たたき台)冊子が約7万冊配布され、農繁期にも関わらず延べ1万人超の組合員並びにJA役職員が、組合員組織討議に係る説明会等に参加した。

1. 組合員からの意見

(1) 提出意見の総数 820名

(2) 各討議項目への評価

組織討議項目	A もっと積極的に 取り組むべき		B 特に取り組みを 求めない		C 内容が わからない	
I 1(1) 収益向上の取り組み	514	79%	97	15%	39	6%
I 1(2) コスト削減の取り組み	498	77%	107	17%	43	7%
I 1(3) 営農販売事業のスペシャリストの育成・配置	460	71%	120	18%	69	11%
I 2(1) 担い手の育成・確保	474	73%	131	20%	41	6%
I 2(2) 組合員の経営サポート	464	73%	133	21%	43	7%
I 3(1) 6次産業化の推進	358	56%	200	31%	86	13%
I 3(2) 道産農畜産物の海外発信	377	62%	160	26%	72	12%
I 3(3) 農業の魅力発信	429	71%	117	19%	62	10%
II 1(1) 総合相談窓口機能の発揮	363	60%	153	25%	92	15%
II 1(2) 地域社会への貢献	373	62%	153	25%	75	12%
II 1(3) 協同活動への理解	353	59%	171	29%	75	13%
II 2(1) 購買事業(資材部門)	468	76%	107	17%	38	6%
II 2(2) 購買事業(生活関連)	343	58%	189	32%	60	10%
II 2(3) 信用事業	387	65%	135	23%	78	13%
II 2(4) 共済事業	388	65%	152	25%	59	10%

※ %はA～Cの合計数値を分母として計算

※ 各項目において未記入があるため、各項目の合計数値が提出意見総数と合致しない場合がある

(3) 意見の概要

- 組合員からの意見は、上記表のとおり「収益向上の取り組み」「コスト削減の取り組み(生産資材価格を含む)」「担い手の確保・育成」「組合員の経営サポート」「営農販売事業のスペシャリストの育成・配置」「農業の魅力発信」について、JA・連合会・中央会に対して、積極的な取り組みを求めるものが多かった。
- また、北海道のイメージやブランド力を「収益向上の取り組み」「担い手の確保・育成」につなげるべきとの意見、JAグループ全体のコスト削減を求める意見、協同組合の原点に立ち返り組合員の意志に基づいた事業運営を求める意見が多かった。

2. JAが取り纏めた意見

- JAが取り纏めた「連合会・中央会に取り組みを求める項目」の主なものは、つぎのとおり。

組織討議項目	連合会・中央会に取り組みを求める主な項目
I 1(1) 収益向上の取り組み	北海道ブランドの確立、国民に対する安全・安心等のアピール等情報発信、消費者ニーズを捉えた生産販売体制構築
I 1(2) コスト削減の取り組み	生産資材の安価供給、法人化・機械化・共同作業への支援 組織のスリム化によるコスト削減
I 1(3) 営農販売事業のスペシャリストの育成・配置	営農販売事業のスペシャリストの育成支援・研修 連合会・中央会職員のスペシャリスト化
I 2(1) 担い手の育成・確保	農業の魅力PR、経営継承支援、就農サポート体制の整備・充実、学習機会の提供、融資・補助事業の創設
I 2(2) 組合員の経営サポート	労働力確保対策、保証制度充実、コンサルティング等専門性をもった補完機能、JA職員の育成・研修
I 3(1) 6次産業化の推進	JAの取り組みに対する支援体制強化、連合会による広域的取組、取り組み事例の提供
I 3(2) 道産農畜産物の海外発信	北海道統一ブランド化によるグループ一体の取り組み、連合会による積極的な海外展開、販路確保・マーケティング情報提供
I 3(3) 農業の魅力発信	JAグループ北海道統一の広報活動、農業のイメージアップPR
II 1(1) 総合相談窓口機能の発揮	グループ全体でのサポート体制、人材育成研修、JA巡回・組合員宅訪問推進
II 1(2) 地域社会への貢献	JAの地域貢献活動への支援、地域貢献の対外広報
II 1(3) 協同活動への理解	連合会職員の協同活動への理解促進、研修企画・実施、協同活動の対外広報
II 2(1) 購買事業（資材部門）	生産資材の安価供給、新資材・技術の早期情報伝達 商品知識・技術指導力向上に向けた人材育成 奨励制度の見直し（価格折込）
II 2(2) 購買事業（生活関連）	燃料・生活資材の安価供給、Aマート取り組みへの是非 経営不振店舗への運営支援
II 2(3) 信用事業	総合事業としての信用事業の維持（組合員勘定制度を含む） 人材育成研修の充実、他金融機関に対抗する新商品開発
II 2(4) 共済事業	JAの事務負担軽減支援、サポート窓口の充実 民間保険会社に対抗する新商品開発
上記以外の項目	規制改革会議の答申に対する異論 連合会・中央会に関する記載内容不足

■ 組合員組織討議を通じて

1. JAグループ北海道の使命である「食の安全・安心・安定」

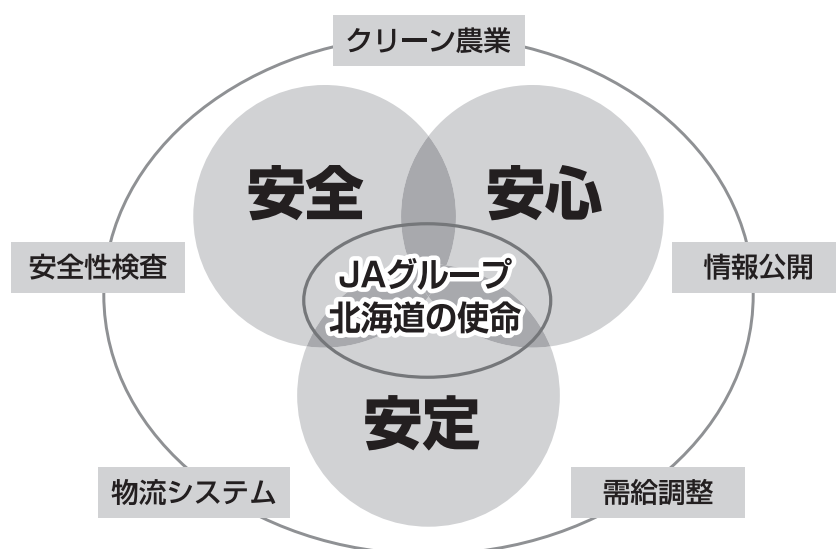
- 北海道農業は、これまで先人たちの努力と苦労を積み重ね、わが国最大の食料供給基地として、国民に対する食の安定供給に寄与してきた。
- 今回の組合員組織討議を通じて、食の安全・安心・安定の必要性を再確認すべきとの意見が、つぎのとおりあった。

【組織討議における意見】

- 📖 安全・安心な農産物を消費者に提供することが重要であり、そのことで消費者・需要者に信頼されるのではないか。
- 📖 共同計算・共同販売方式が、国産農作物の安定供給に貢献していることから、今後も継続させることが必要ではないか。

【組織討議を踏まえた取り組み姿勢】

- JAグループ北海道は、これからも消費者・実需者が求める幅広いニーズに応え、安全・安心な農畜産物の生産と安定的な流通・販売を通じて、国民の豊かな食生活の実現に貢献することが私たちの使命であると再確認のうえ、食料供給基地として食の「安全」「安心」「安定」の3つの取り組みを続けていく。



◇安全への取組み

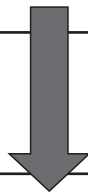
冷涼でクリーンな環境と技術を生かした安全な農畜産物の生産を今後一層進めていきます。そして、農薬の適正使用推進と生産履歴の記帳を始めとしたJAグループでの様々な取り組みを通じて、国民の支持と信頼を得る産地づくりに取り組みます。

◇安心への取組み

安全な農畜産物の生産・供給と、消費者に対する生産情報の積極的な発信を通じて、“安心”に向けた消費者との絆をさらに深めていきます。

◇安定への取組み

北海道の大地で生産された農畜産物を、適正な価格と“安定”した量・品質で消費地にお届けするため、生産から加工・流通・販売まで、JAグループが持つ機能を最大限に発揮し、**産地としての供給責任**を果たしていきます。



北海道の農業産出額は約1兆円、全国の約12%を占めています。

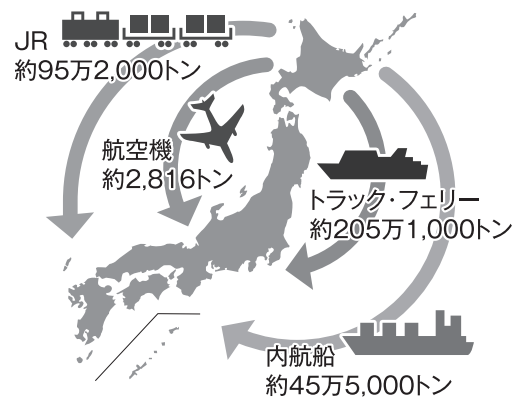
また、日本の食料供給基地として、馬鈴しょ、玉ねぎ、にんじん、かぼちゃなどの野菜のほか、小麦、豆類、生乳などは全国一の生産量を誇り、年間約346万トン、1日当たり約9,500トンの農畜産物（北海道全体の産出量の約7割）が全国各地へ輸送されています。

この農畜産物の大宗を取り扱うJAグループ北海道は、北海道の各地域で生産された安全・安心な食料を、北海道はもとより、日本各地へ安定して消費者へ届ける役割を果たしています。

【北海道から本州への食料の輸送】

年間 約346万1,000トン

1日当たり約**9,500トン**



出典：国土交通省北海道開発局
農畜産物及び加工食品の移出実態調査結果報告書
(2011年1月～12月)

2. 協同組合の意義

- 協同組合（ＪＡ）の設立当時からの協同組合運動の最大目的は、経済的社会的に弱い立場の組合員が、相互扶助の精神で結びつき自立することである。
そこには、組織・事業への参加を通じ協同の成果を得ることで、組合員個々のニーズが満たされるという共存同栄の関係が成り立っている。
- しかしながら、組合員組織討議を通じた意見の中には、ＪＡ設立後60年以上を経過した現在、農業・ＪＡを巡る情勢変化や組合員の世代交代の進展、組合員ニーズの多様化により、つぎのような意見が見受けられた。

【組織討議における意見】

- ☞ ＪＡの相互扶助を原点とした組織活動理念を教育される機会がない。
- ☞ 協同への理解を求めるのではなく、自然と理解できるようにならなくてはならない。理念とメリットの浸透が必要ではないか。
- ☞ 組合員が協同することでメリットがあると教えられたが、実際は他社と比較して価格やサービスで負けているのではないか。

【組織討議を踏まえた取り組み姿勢】

- ＪＡグループ北海道は、これらの声を踏まえ、ＪＡ綱領に基づく「協同組合運動の基本的な定義・価値・原則（自主、自立、参加、民主的運営、公正、連帯等）」を再確認する。
- また、「組合員だから・・・」という従来の考え方から脱却して、これらの声にも誠実に耳を傾け、組合員の様々なニーズを汲み上げながら、きめ細やかに対応すること、すなわち「時代に即した協同組合」に向けて組織・事業運営を改革する。

3. 北海道農業と地域社会、日本の食料を支えるJAグループ北海道の自己改革

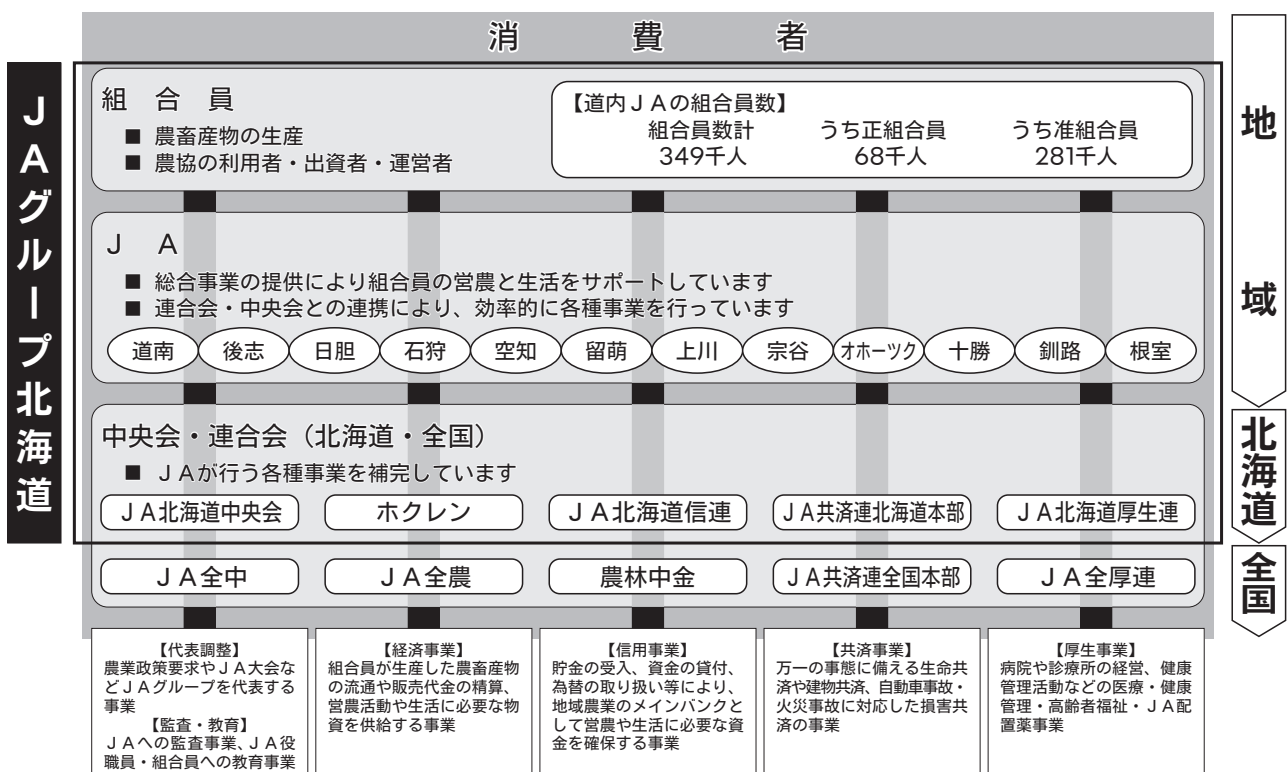
- JA・連合会・中央会は、戦後間もない設立時から現在まで、時代の変化に対応し、消費者へ高品質な国産農畜産物を届けるとともに、農業者の営農を支え、地域の暮らしを守るために、過去からさまざまな改革に取り組んできた。
- また、過去からのさまざまな改革を通じて、営農と暮らしの両面にわたる地域インフラの役割を発揮して、「北海道農業」と「地域社会」、さらには「日本の食料の安全・安心・安定」を支えてきた。
- その一方、今回の組合員組織討議を通じて、JAグループ全体に対する意見が、つぎのとおりあった。

【組織討議における意見】

- ☞ 今一度、組合員のためのJA・連合会であるという基本をしっかりと認識すべきではないか。
- ☞ 新聞報道等によるJAグループに対する「負」のイメージについて、自助努力（自己改革）により、イメージアップして欲しい。

【組織討議を踏まえた取り組み姿勢】

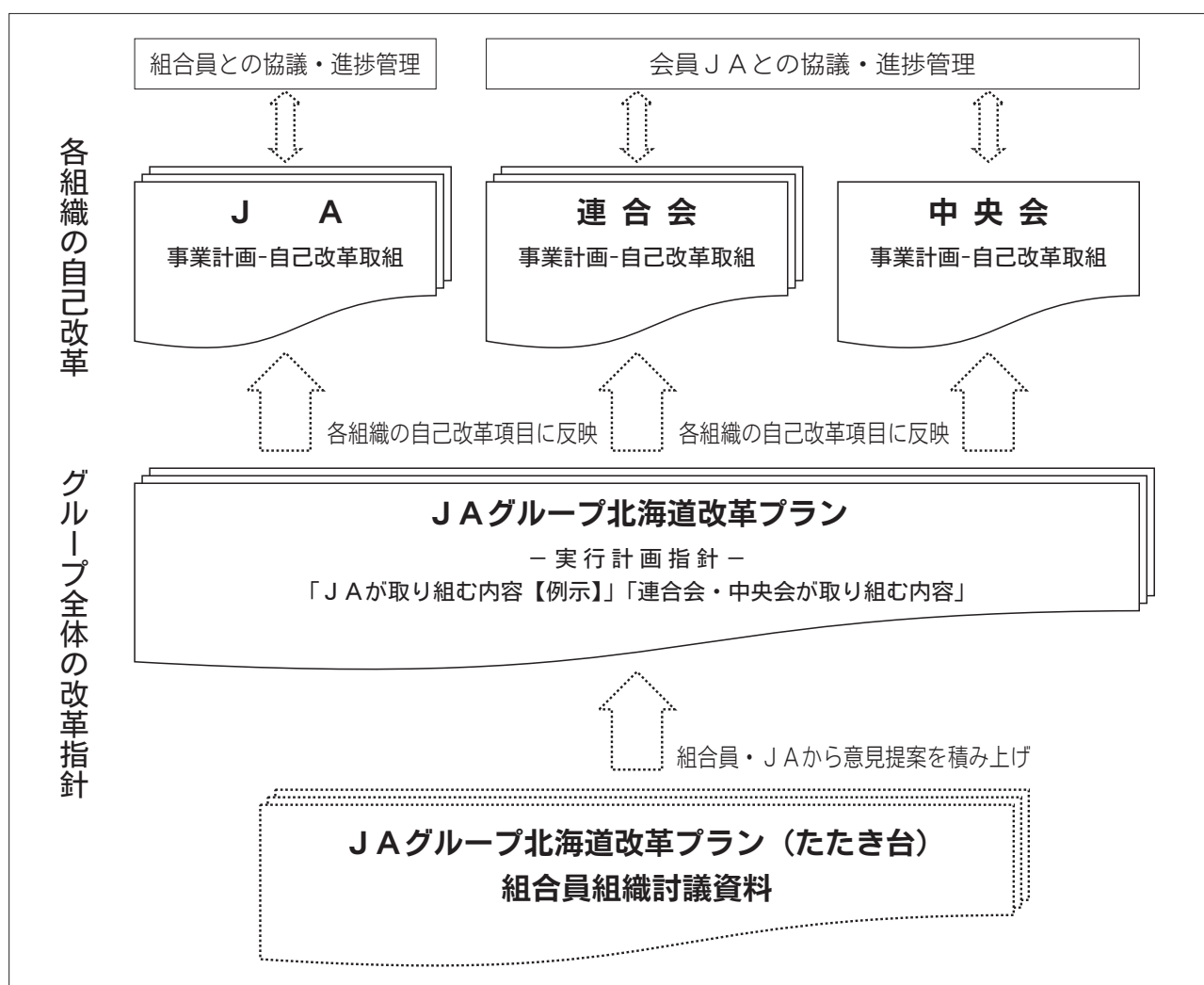
- JAグループ北海道は、これらの意見を真摯に受け止めたうえで、「組合員の所得向上」「農村地域の活性化」さらには「持続可能な北海道農業の実現」「豊かな地域社会の実現」に向けて、自己改革を実行する。



改革プランの定義と目的

○定 義 『ＪＡグループ北海道改革プラン－実行計画指針－』は、平成26年8月に提示した「改革プラン(たたき台)組合理論組織討議資料」を基に全道の組合理員・ＪＡからの意見提案を積み上げたうえで、ＪＡ・連合会・中央会が自己改革に取り組むにあたっての「指針」として取り纏めたものである。

○目 的 『ＪＡグループ北海道改革プラン－実行計画指針－』は、各ＪＡ・各連合会・中央会が、『自己改革への取り組み』を検討・設定する際の全道的な指針として取り組み項目を例示し、各組織がその必要性を十分検討のうえ、次年度事業計画や中長期計画等に反映することを目的としている。



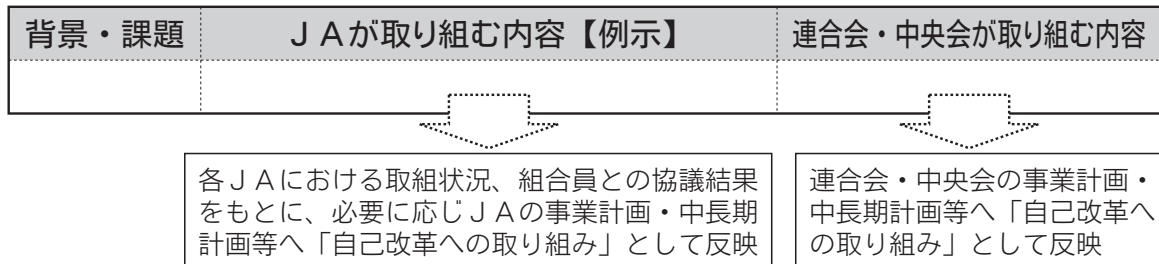
※ 1. 上記の「ＪＡグループ北海道改革プラン」は、当初「ＪＡグループ北海道改革プラン(実行計画)」の名称としていたが、各組織が事業計画・中長期計画等を策定する際の「指針」の位置付けとし、「ＪＡグループ北海道改革プラン－実行計画指針－」とした。

改革プランの事業計画等への反映の考え方

- 組合員組織討議を通じて寄せられた全道組合員・JAからの意見提案を受け、JA・連合会・中央会は各々の組織にて、この改革プラン実行計画指針で示す自己改革項目について、各組織のこれまでの取り組み状況ならびに組合員との協議を踏まえ、必要な項目を各組織の事業計画や中長期計画等に反映し、5年間を期間として自己改革に取り組む。
- 各JAが取り組むべき自己改革項目は、それぞれの組織での取り組み状況が異なり、全道すべてのJAに共通する内容とは限らないため、あくまでも「例示」と位置付けており、各JAは指針の例示項目について、その必要性を十分検討のうえ、必要な取り組みを実践する。
- 各組織の事業計画や中長期計画等への反映にあたっては、組合員（会員）の意向を踏まえた取り進めが大前提であるが、とりわけ組合員組織討議において取り組み要望が強い「組合員の所得向上に直接寄与する項目（収益向上の取り組み、生産資材に関するコスト削減）」を優先事項として位置付ける。

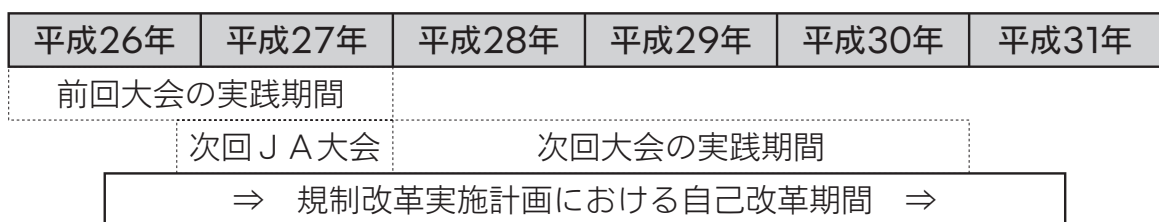
※自己改革に係るJAの事業計画・中長期計画等への反映の考え方は、JA北海道中央会が例年示す資料「事業計画の策定にあたって」においても、あらためて提示する。

【改革プラン－実行計画指針－の事業計画等への反映】



- また、自己改革に係る事業計画や中長期計画等への反映とあわせ、その後の進捗管理や、計画内容の追加・変更についても、都度、組合員（会員）からの意見を踏まえ、取り組んでいく必要がある。
- なお、平成26年6月の規制改革実施計画では、5年間を農協改革集中推進期間として位置付けられており、自己改革の取り組みについては、次回JA北海道大会と規制改革実施計画との期間対応を図りながら取り進めるものとする。

【JA北海道大会と規制改革実施計画との期間対応】



－自己改革項目は、5年間の中で内容を見直ししながら確実に取り進める－

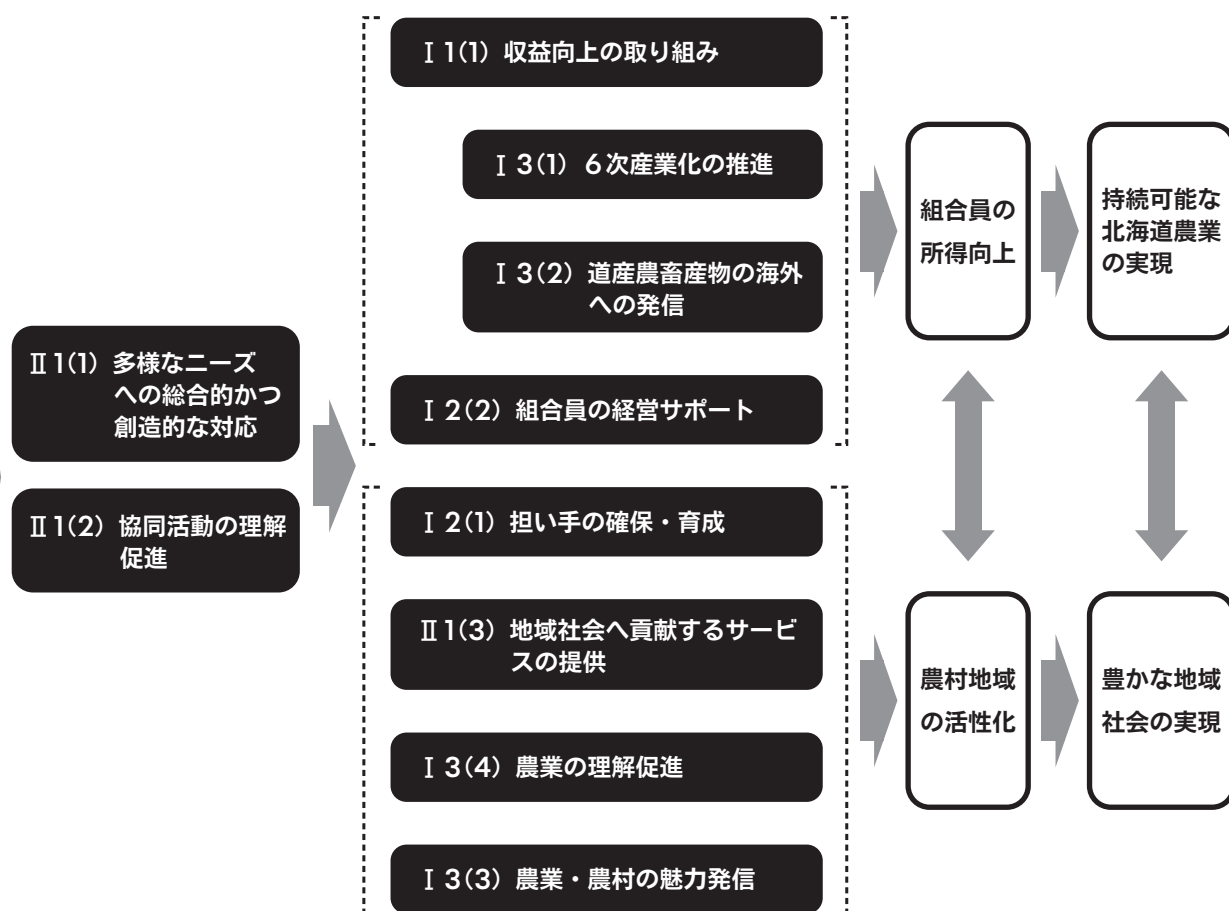
JAグループ北海道 改革プラン

－ 実行計画指針 －

多様化する組合員ニーズ・消費者ニーズに的確に 대응するために

具体的な取り組み

目指す方向



組合員組織討議において取り組み要望が強い「組合員の所得向上に直接寄与する項目（収益向上の取り組み、生産資材に関するコスト削減）」については、自己改革における優先事項として位置付け、関連する取り組み項目を「★」で表記しております。

JAグループ北海道 改革プラン

－ 実行計画指針 －

I. 始動！多様な価値観に応える北海道農業

1. さらに儲かる農業の実現 （詳細29ページ～30ページ）

(1) 収益向上の取り組み

★① マーケットイン（川下ニーズの重視）のさらなる追求と新たな価値の創出

多様化する川下ニーズを的確にとらえ、買ってもらえるものを作って売る戦略に転換する。

★② 組合員の努力が適切に反映される販売手法の構築

農畜産物の集荷販売に対して組合員から多様な選択肢が求められており、これに応える販売手法を構築する。

③ 収益向上に向けた試験研究体制の強化

組合員所得の向上に向けた各種試験研究を強化する。

2. 担い手を育みサポートする仕組みづくり （詳細31ページ～39ページ）

(1) 担い手の確保・育成

① 既存の担い手（組合員やその後継者等）の確保・育成

「地域から人を減らさない」という強い決意のもと、現在の事業・諸活動の充実強化を前提に、既存の農業経営を守り、次代に継承するための取り組みを強化する。

② 新たな担い手（新規参入者）の確保・受入れ・育成・定着化

我が国の人口減少や地域からの人口流出が予測される中、人を呼び込み、定着化を図ることで、農業の振興と定住の増加を実現する。

③ 新たな担い手としての参入企業の受入れと当該企業との連携強化

企業の農業参入に対して、地域と協調する姿勢や企業が持つノウハウ等の活用可能性を見極めたうえで、地域農業の新たな担い手と位置付け、JAの考え方を明確に伝え、参入企業側の意向も一定程度聞き入れながら、相互理解に向けた関係構築を図る。

④ 担い手としての雇用促進

高度化・多様化する農業経営に対して、経営者の強力なパートナーとなる人材の確保を図る。

⑤ 地域定住者を増やすための農業振興

地域が維持・存続できるよう、定住者を増やすための対策に取り組む。

(2) 組合員の経営サポート

① 農地の有効活用

農業の持続的発展のためには農地の有効活用が重要であることから、市町村・農業委員会と連携し農地の利用調整や遊休地の発生防止・解消に取り組む。

② 融資・経営・技術相談

担い手の担保不足の問題を解消するとともに、担い手が安心して投資ができる仕組みを構築する。また、農業経営の高度化に対応するため、経営・技術の面から個々の経営の実態に応じた営農相談体制を強化する。

③ 労働力補完

後継者不在等による労働力不足が深刻な問題となっていることから、営農支援組織の人材確保・定着等、組織体制の強化に取り組む。

④ 効率化によるコスト削減

農業所得の確保のためには生産の効率化が重要であることから、共同化等による機械・施設投資の抑制、試験研究による省力化・低コスト化など効率化によるコスト削減に取り組む。

⑤ 物流に関するコスト削減

燃料費の高騰等により物流コストが上昇し、農業経営を圧迫していることから、物流機能の安定化と物流コストのさらなる低減に向けて取り組む。

★⑥ 生産資材に関するコスト削減

組合員所得の向上と持続可能な営農を確立するため、生産から販売までのトータルコストの低減を図る必要があり、その一環として生産資材のさらなるコスト低減に取り組む。

3. 発進！新時代の北海道農業（詳細40ページ～43ページ）

(1) 6次産業化の推進

現状の生産振興に重点を置いた中で、地場産農畜産物の有効活用など長期的視野に立って検討を進める。また、組合員やJAが事業を行える体制を整備するとともに、組合員の所得向上と地域の雇用創出、農業を中心とした地域活性化に取り組む。

(2) 道産農畜産物の海外への発信

人口減少や高齢化の進行により、国内の食料消費が縮小する中、北海道の農畜産物がもつ美味しさなどの魅力を世界の食卓へ発信し、北海道農畜産物の需要喚起と北海道ブランドを構築する。

(3) 農業・農村の魅力発信

地域の農業を守り発展させ、次世代に繋いでいくためには、農業・農村に対する国民・消費者の理解が重要であり、JAグループが一体となって、農業・農村の魅力発信に向けた戦略的広報に取り組む。

(4) 農業の理解促進

① 食農教育活動（農業体験、農村ホームステイ、教育機関と連携した児童等への食育推進など）

豊かな人間性を育み、国民一人ひとりが「食」と「農」についての意識を高めるべく、農業体験機会の積極的な提供を行い、教育関係者と連携するなど食農教育活動に貢献する。

② 地産地消の推進（魅力ある直売所の運営など）

魅力あるJA直売所の運営を通じて地産地消を推進するとともに、組合員活動と地域の活性化に貢献する。

Ⅱ．時代に即した協同組合への改革

1．協同組合の未来方向 ～選ばれ、ともに歩むJAへ～（詳細44ページ～54ページ）

(1) 多様なニーズへの総合的かつ創造的な対応

① 総合相談窓口機能の発揮

組合員の多様なニーズに対応するために、組合員宅を訪問するなど組合員一人ひとりのニーズをしっかりと汲み上げ、営農や融資などの様々な相談にワンストップで対応できる体制を整備する。

② スペシャリストの育成・配置の取り組み

組合員の経営が大型化・高度化し、農畜産物の販売競争が今後さらに激化する中、専門的かつ高度な知識を持ち、現場対応力を有するスペシャリストの育成・配置に取り組む。

③ 事業連携強化の取り組み

組合員の多様なニーズに対応するために、各現場で把握した組合員のニーズや情報を部門横断的に共有し総合的に対応する。

(2) 協同活動の理解促進

協同組合の基本的な考え方や役割を共有するには、組合員・役職員への学習活動（教育・研修）のみならず、協同活動の実践（組織活動や事業利用）を通じて「組合員であって良かった」と実感できる体験学習に取り組む。

(3) 地域社会へ貢献するサービスの提供

地域社会への貢献は一方的な責務でなく、自らの存在基盤である地域を守るという本来的な責任であることから、地域の特性に応じて、実施事業・活動を包括的に捉え、統一的な方針を設定し、その目的・成果を明確化した中で戦略的に展開する。

中央会・各連合会の改革プラン

JA北海道中央会

1. 規制改革実施計画の内容

平成26年6月規制改革実施計画において、中央会制度は、新たな制度に移行するとされた。

【規制改革の内容】

農協改革については、農協を取り巻く環境変化に応じ、農協が農業者の所得向上に向けて経済活動を積極的に行える組織となるよう、的確な改革を進めるため、以下の方向で検討し、次期通常国会に関連法案を提出する。

- ・農協法上の中央会制度は、制度発足時との状況変化を踏まえて、他の法人法制の改正時の経過措置を参考に適切な移行期間を設けた上で現行の制度から自律的な新たな制度に移行する。
- ・新たな制度は、新農政の実現に向け、単協の自立を前提としたものとし、具体的な事業や組織の在り方については、農協系統組織内での検討も踏まえて、関連法案の提出に間に合うよう早期に結論を得る。

2. 中央会制度の概要

中央会制度は農協法において、つぎのように規定されている。

項 目	農協法条文	内 容
連合会の会員の範囲	第12条	中央会は連合会の会員になれない
法定監査人	第37条の2	特定組合は中央会の監査を受けなければならない
連合会は中央会の事業を行えない	第60条	連合会は中央会と同種の事業を行うことができない
設立制限	第73条の20	中央会は全国に1つ、県に1つ設置し、同一区域に1つしか設置できない
経費の補助	第73条の21	中央会は事業にかかる経費について国の補助を受けることができる
中央会の事業	第73条の22	中央会は法律で規定されている事業をすべて実施しなければならない、また、この他の事業は実施できない
行政庁への建議	第73条の22第2項	中央会は組合に関する事項について、行政庁に建議することができる
模範定款例	第73条の22第3項	中央会は組合の模範定款例を策定する
県中指導・基本方針	第73条の23	全中は、県中との一体的運営をはかるため、指導に関する基本的な方針を定める
独禁法適用除外	第73条の24	中央会の指導は独禁法適用から除外される
報告徴求命令	第73条の25	中央会は組合に対して必要な報告等を求めることができる
総会報告命令	第73条の25	組合は中央会から指導を受けた内容について、総会に報告しなければならない
監査を受ける努力義務	第73条の27	中央会はJAの同意なく監査に入ることができる 組合は、中央会の監査に協力しなければならない
全中への強制加入	第73条の28	県中に加入した組合は、自動的に全中に加入する

3. 中央会の設立経過

- ・中央会は、昭和20年代における単位農協・連合会の再建整備にあたり、昭和29年、農林省（当時）の主導のもと、農協全体の強力な総合的指導団体として、他の連合会より一段高い位置付けで創設された中央会制度に基づき設立された経過にある。

【昭和29年7月26日 農協中央会設立推進委員会より】

1. 農協運動の目的は、すべての農協機能が有機的一体として発揮されることによってはじめて達成されるものである。従って農協運動には常に共通の意思が確立されていることが必要である。この共通の意思は、結合を根本とした協同組合原則の堅持という不動の基礎に立って民主的に結集されたものでなくてはならない。中央会の任務は、この共通の意思を結集し、これをすべての農協活動の基準とさせるとともに対外的には農協全体を代表するものである。
2. 農協は、とかく個々の立場に偏して全体としての運営を軽視し、ために組合員と組合、組合と連合会、連合会相互間等に対立的な関係を生じがちである。中央会は、このようなことのないようにするために、常に共通の意思の徹底につとめ、これら相互間の連絡調整をはからなければならない。
3. 農協事業は、相助の精神を基調として、経済の協同を強化進展させるものである。農協事業としての農業経営の改善指導は、販売、購買、利用、信用その他の事業そのものの中においてそれを通じ且つそれを総合して遂行されるべきものである。農政活動も、農協としては、事業運営に関連して生じる問題解決の努力である。従って、中央会においては、農業経営改善指導及び農政活動等は、とりたてて事業指導と別個のものとして取扱うべきではない。
4. 農協は、自主性を確保するため、その経営はあくまで自立を旨としなければならない。中央会もまた農協全体の自主的な意思にもとづいて活動するものであるから、補助金その他外部からの援助にたよってはならない。
5. 中央会の役職員の編成は、徒に数にとらわれず、適任者をもってあて、十分に機動性を発揮しうるものでなければならない。従ってその機構は、極力簡素にすべきである。
6. 中央会の役職員は、誠実であって、農協運動に情熱をもち、且つ経験にとんだものであり、農民生活の根底から農協運動を理解し、農協が何をなすべきか、何を避けるべきであるかを指導することができるものでなければならない。このような中央会の役職員を得るためには、会員とくに連合会は、最も優秀な職員を派遣する等積極的に協力すべきである。
7. 中央会の事業が有効におこなわれるためには、十分な予算を必要とするが、それは会員が喜んで拠出しうる範囲でなければならない。中央会が経費の調達に少しでも苦勞するようでは本来の活動を十分に果たすことは出来ないから、会員となろうとするものは経費を分担する責任あることを自覚し、且つこれを確実に拠出する能力を十分に有するものでなければならない。
8. 中央会は、以上のような農協の全面的な理解と責任の基礎の上に立って設立されるものでなければならない。

4. JA北海道中央会が果たしてきた機能（役割）

- JA北海道中央会は、昭和29年設立後、北海道農業とJA経営の発展を支えてきた。

- ・北海道農業に関しては、水田・畑作・酪農畜産政策の確立、地域農業振興策や営農指導支援、さらには貿易交渉対策の実施により、組合員の所得安定と持続可能な北海道農業の実現に努めてきた。
- ・JA経営に関しては、監査実施、経営指導、合併推進などにより、JA経営の健全性確保に努め、組合員・利用者からの信頼性確保に努めてきた。
- ・また、青年部・女性部組織の育成により協同組合運動の理解促進と意思反映に努め、役職員の教育研修による人づくりに努めてきた。

5. 組合員組織討議におけるJA北海道中央会が果たすべき機能（役割）への主な意見

- 組合員組織討議における「中央会に取り組みを求める意見」としては、つぎの機能（役割）を求めるものが多かった。

- ・中央会は、北海道農業、JAに関する政策要求機能を強化すべきである。
- ・中央会は、北海道農業、JAに関する情報を、グループ外へ積極的に発信すべきである。
- ・中央会は、協同を担う組合員、JA役職員の人材育成を強化すべきである。
- ・中央会は、農業経営、JA経営に関する相談・支援などグループ内へのサポートを強化すべきである。

6. JA北海道中央会が発揮すべき機能（役割）と事業

- 昭和29年当時の設立趣旨、その後果たしてきた機能(役割)、組合員組織討議における中央会に求める機能(役割)を踏まえた、今後、発揮すべき機能(役割)は、つぎのとおり。

中 央 会 の 機 能（役割）		左記を発揮するための事業
1. 意志を結集する機能	・グループ全体の目標を設定するための意志を結集する機能 ・農業・JAに関する政策を取り纏める機能	・グループ全体の方向性を見出すための意見を積み上げる事業 ・農業政策を要求するための意見を積み上げる事業 ・積み上げた意見を、グループ全体の意見として合意形成を図るべく、〇〇大会、〇〇運動などの企画立案をする事業
2. 代表して発信する・窓口となる機能	・農業・JAに関する政策を発信する機能 ・農業・JAに関する情報をグループ外に発信（広報）する機能 ・グループ内外との代表窓口になる機能	・農業/JAに関する政策を提案する事業（農政連との役割分担を前提） ・グループ外部（内部）に対して、北海道農業とグループ全体の情報を発信する事業 ・グループ外部に対する（および内部における）代表窓口となり、協議・折衝・調整をする事業
3. グループをサポートする機能	① 人づくりの機能	・協同を担う組合員、役職員の人材育成（意志の結集に繋げる）
	② 知識・情報提供と相談・支援の機能	・組合員、JAがサポートを必要とする事業 ・法制度的にサポートが必要な事業
	③ その他必要なサポート機能	・課題事象発生に応じて、対処するサポート事業
	④ JA、連合会の業務遂行・決算書類の妥当性を監査する機能	・監査事業(証明監査・業務監査)は全国の方向性に基づく

7. JA北海道中央会の「現状の主な事業」と「今後の事業のあり方」

- JA北海道中央会の「現状の主な事業」と「中央会の機能（役割）」を発揮するための今後の事業のあり方の比較は、つぎのとおり。

現状の主な事業	機能・役割を発揮するための今後の事業のあり方
食の安全・安心確保対策 貿易ルール確立、持続可能な北海道農業の政策提案 水田農業政策の確立と北海道米の生産販売対策の再構築 畑作農業政策の確立と作付指標面積・作目別対策の推進 酪農畜産政策の確立と酪農畜産生産基盤対策の構築 JAグループ北海道情報化基本構想の立案 JA北海道大会の開催 JAグループ北海道の共通広報活動	グループ内の意志を結集する機能 グループ外に代表して発信する機能 グループ内で代表窓口となる機能 これらを一層発揮するべく、事業を行う
協同組合間の相互理解と交流 消費者への積極的な情報発信	グループ内外に、農業・JAに関する情報を代表して発信する機能を一層発揮するべく、機能強化したうえで事業を行う
中央会・連合会の組織整備 各連合会の運営に関する調整	グループ内の代表窓口となり調整する機能を発揮するべく、事業を行う
組合員組織の活性化 役職員の階層別・専門別研修会の開催	グループ内の人づくりの機能を一層発揮するべく、機能強化したうえで事業を行う
JAの経営管理体制の強化 JA個別問題への解決支援・実践支援 JA合併の推進、経営不振兆候JAの早期改善、農家経済改善対策の研修・対策提言 JA営農指導・支援機能の強化を実施 生産コスト縮減対策、担い手対策 農業法人・営農支援組織の設立運営支援	グループ内への知識・情報提供と相談・支援に係るサポート機能を整理統合したうえで、総合的なサポート事業を臨機応変に行う 事業遂行にあたっては、組合員・JAが中央会のサポートを必要とする事業、法制度的に中央会のサポートが必要な事業に特化し、機能強化したうえで事業を行う
JAの組織・事業・経営の適正性の監査	監査事業（証明監査・業務監査）は全国の方角性に基づき実施する

8. 今後の事業のあり方と自己改革項目

中央会が機能（役割）を発揮するための「今後の事業のあり方（前頁に記載）」ならびに「改革プランー実行計画指針ー」に基づき、5年間の農協改革集中推進期間を前提として、平成27年度事業計画を立案する。

「機能を強化する事業」は、つぎのとおり。

① 意志結集・代表機能の強化

- ・グループ全体の方向性や農業政策要求の決定にあたっては、組合員への情報提供と、組合員からの意見積み上げによる意志結集を徹底して行い、グループの代表窓口として合意形成を図り、グループ内外に発信する。

② 農業・ＪＡに関する発信機能の強化

- ・「北海道」のブランドイメージを活用し、都市住民に対して農業・農村の魅力をさらに発信するなど目的とターゲットを明確化したうえで、ＰＲ活動を行う。
- ・食農教育活動を通じて国民が「食」の意識を高めるよう農業体験機会の積極的な提供を行い、消費者と組合員・ＪＡを結びつけるコーディネート事業を行う。

③ グループ内の人づくり機能の強化

- ・組合員経営の大型化・高度化を踏まえ、専門的かつ高度な知識を持ち、現場対応力を有する、ＪＡ・中央会職員のスペシャリストの育成・配置に取り組む。
- ・協同組合の基本的な考え方や役割を共有するために、協同組合学習講座など、学習や議論の場を設け、ＪＡグループの役割や必要性の理解に努める。

④ グループ内の総合的なサポート機能の強化

- ・担い手の確保等に向けて、人材育成学校事業の協力による就農までの道筋づくりの実施など取り組みを強化する。
- ・農業経営の高度化に対応するため、経営・技術面から個々の経営実態に応じた相談体制を強化する。

9. 事業を遂行するための、中長期的な人員体制・財政のあり方

次期中長期計画（平成28年～32年）に向けて平成26年度～平成27年度を検討期間として、「意志を結集する機能」「代表して発信する・窓口となる機能」「グループをサポートする機能」を発揮するための、『中長期的な人員体制と賦課金水準』について、組合員・ＪＡの理解を得られるよう、具体的に検討する。

10. 中央会の機能（役割）を発揮するための中央会制度に向けて

「意志を結集する機能」「代表して発信する・窓口となる機能」「グループをサポートする機能」を十分に発揮できる農協法上の中央会制度となるよう、所要の働きかけを行う。

ホクレン

1. JAの営農・経済事業を支援・補完するホクレンの事業戦略について

系統経済事業の事業モデルは長い歴史の中で培われ、農業生産の拡大と農家経営の維持向上、消費者への食料の安定供給に大いに貢献してきたところである。

しかしながら、近年の消費者の消費形態の変化や、生産者の高齢化の進行、農業情勢の変化に伴う生産基盤の弱体化が急速に進んでおり、これまでの事業モデルを続けるだけでは、その変化に対応できない事態に陥る恐れがある。

このような事態を避けるべく、販売・購買・営農支援を三位一体とする事業運営により、将来に向けた本会事業の機能強化策を以下の通り講じることとする。

(1) 販売事業について

① マーケットイン（川下ニーズの重視）の更なる追求と新たな価値の創出

消費者ニーズが多様化する中、作れば売れる時代ではなく、ニーズを的確にとらえ、買ってもらえるものを作って売る戦略に転換する必要がある。

ア. 川下ニーズの収集と産地へのフィードバックの強化

- 米穀については、川下ニーズを踏まえた品種別作付体系を整備するなど、産地と消費地の結びつけを強化し、全国需給に左右されにくい販売を目指す
- 園芸については、加工・業務用向け販売を強化すべく、品種の選定や栽培技術を確立するなど、用途別契約取引を推進する（玉ねぎ・トマト・人参など）
- ホクレンの施設（パールライス工場・野菜センター等）やJAの施設等を活用し、生協・量販店や加工メーカーとの直接取引を強化することで、川下ニーズを的確に産地へフィードバックするとともに、生産・加工・販売に係るバリューチェーンを構築する
- ホクレンの販売提案に応じて、JAが生産技術等を勘案した生産者・部会を選定し、生産誘導と営農指導を行うよう推進する

イ. 企業と連携した商品開発とプロモーションの強化

- 健康・美容など機能性を追求した商品や、簡便化志向に対応した商品など、消費者ニーズを踏まえた商品開発と市場投入を図る
- タレントを起用したCM展開などにより、北海道農畜産物の全国的な知名度やブランド力の向上を図る

② 生産者の努力が適切に反映される販売手法の構築

生産者の「売り方」に対するニーズが多様化しており、これに応える販売手法を構築する。

- 共計・共販体制を基本に据えながら、消費者の評価（品質・栽培方法・時期など）をより反映させる共計ルールへ見直す
- 品質評価等を適正に価格に反映させるべく、契約取引（買取・播種前契約など）を強化する
- 食味や栽培方法など、消費者から認められる農畜産物の取扱について、一定の品質基準を満たす原料を買取し、品目横断的な「プレミアムブランド」を創出する
- デザインやネーミングも含めた「売れる商品作り」と、商標権の取得などによるブランド力の維持強化を図る
- 有機・減農薬・こだわり品などの小ロット農畜産物については、商品特性を見極めたうえで、ふさわしいユーザーとの結びつけを強化する
- より消費者に近い販売手法として、系統独自のネット販売や大手ネット流通業者に対する販売などを強化する

③ 輸出事業の拡大により、北海道産農畜産物を「世界の食卓」へ提供

人口減少や高齢化の進行により、国内の食料消費が縮小する中、北海道の農畜産物がもつ美味しさなどの魅力を世界の食卓へ発信し、北海道農畜産物の需要喚起と北海道ブランドを構築する。

- 新たに商社等と提携し、海外に本会職員を駐在させ、海外市場の販路を拡大する
- 海外市場のニーズに即した輸出向け商品を開発する

(2) 購買事業について

① 生産段階でのコスト低減

生産者所得の向上と持続可能な営農を確立するため、生産から販売までのトータルコストの低減を図る必要があり、その一環として生産資材の更なるコスト低減に取り組む。

- 取りまとめに基づく有利購買・仕入先の最適化に努めるとともに、コスト低減に寄与する品目・資材使用技術の提案と合わせ、共計制度・精算内容についての適切な周知を図ったうえで安価供給を行う
- 飼料・肥料・農薬等については、奨励金等の見直しを含めて、**新たな価格設定**を行う
- 海外原料の安定・安価な調達に努めるとともに、産地・仕入先の多元化を図り、より安価な原料を仕入れ、製品価格に反映する
- 製品製造・供給体制、保管拠点の**合理化によりメリットを創出**する
- J Aが実施する大口対策等への更なる支援を行う
- より一層の適正施肥を推進する（土壌分析料金の見直しを含む）

② ライフライン（生活店舗・給油所）の確保

過疎化や競合店などの出店により採算の取れていない生活店舗や給油所がある中、地域のライフラインとして生産者・地域のニーズに対応した事業運営が求められており、生活店舗・給油所の維持のため運営を支援する。

- 新しいローコスト運営の小型店舗「A マート」やレギュラーチェーンの手法を導入する「北海道協同機構」の業態を提案する
- 現状の暮らしをより良くするため、ふれあい推進員の導入支援を行い、新たに配食事業や週間版ジョイライフを推進する。また、買物困難地域への対応として、移動販売車の稼働エリアを拡大する
- S S店舗の運営改善を継続し、給油所ネットワークを維持する（適正配置、安全対策）
- 新しい事業形態（共同利用 S S 等）や、ローコスト運営給油所の提案により、ライフライン給油所の運営を支援する

(3) 営農支援について

農畜産物の販売競争が激化し、生産コストも上昇している中であって、生産性の向上や生産基盤の強化に向けた指導・協力が求められており、営農支援体制を強化する。

① 営農支援体制の構築

営農技術の高度化や専門化に対応すべくＪＡの営農指導を支援する。

- 農業総合研究所を母体とする営農支援組織を新設し、支所に専門要員を配置する
- 現場対応力を有する職員の育成強化に努めるとともに、ＪＡに対しても研修の充実等、専門職員育成を支援する
- 退職者再雇用等により専門職員の確保を図るＪＡに対して支援する

② 労働力不足等への対応

生産基盤維持のための各種支援に取り組む。

- 農業機械の導入支援や事業モデル検証・提案等により、ＪＡや営農集団によるコントラクター事業を支援する
- 生産基盤維持・強化を図るために、ＪＡ出資法人に出資・協力を行う

③ トータルコスト低減に向けた営農支援

生産・加工・流通段階でのコスト低減に向けた各種方策に取り組む。

- 農業機械等の導入に対するリースやレンタルの仕組みを創設し、償還圧を軽減する
- 情報収集により得られた新技術の実効性、収益性等を検証し、ＪＡ・生産者へ普及を図る
新技術：水稻直播、ＧＰＳ等のＩＴ活用、営農作業の各種省力化技術、省力的作物（農作業の大幅な機械化が図れる作物）、植物工場等
- 良質自給飼料の増産と適正な飼養管理による酪農畜産の生産性向上を図るため、専門技術への対応を強化する
- 代替エネルギーの導入に向け、コスト検証と提案を行う
- ＪＡ間での施設共同利用を仲介し、コスト低減、産地形成に繋げる
- 物流機能の安定化と物流コストのさらなる低減に向けて、道内外において中継拠点の整備や一貫パレチゼーション輸送の推進、帰り荷取得による運賃低減を目指した道外企業との連携などに取り組む

④ 収益向上に向けた試験研究の実施

生産者所得の向上に向けた各種試験研究を強化する

- 需要が高まる加工用品種を開発・選抜し、有望品種の普及を行う
- 農産物の安定生産に向けた新たな栽培技術や、省力化に向けた作業体系を研究する
- 収益性の高い新品種の導入に向けた栽培体系を研究する
- 農畜産物の機能性に着目した調査研究をし、新たな価値を創造する
- 長期保管・輸送期間中の貯蔵性向上や品質劣化対策技術を確立する

2. 農協改革集中推進期間（5年間）に関する考え方について

- 今後5年間に重点的に取り組む事項として、上記強化策に沿った事業戦略を、次年度以降の事業計画に反映させる。
- 組織討議を通じた意見の中では、収益向上・コスト低減について、より積極的に取り組むべきとの意見が多く寄せられており、本会業務の効率化や事業の選択と集中等により原資を捻出し、「生産振興」や「コスト低減」に関する新たな『特別対策』を実施する。

3. 株式会社化への対応の考え方について

(1) 規制改革実施計画の内容

平成26年6月規制改革実施計画において、経済連は、株式会社化を前向きに検討するとされた。

【規制改革の内容】

- ・全農・経済連が、経済界との連携を連携先と対等の組織体制の下で迅速かつ自由に行えるよう、農協出資の株式会社（株式は譲渡制限をかけるなどの工夫が必要）に転換することを可能とするために必要な法律上の措置を講じる。その上で、今後の事業戦略と事業の内容・やり方を詰め、独占禁止法の適用除外がなくなることによる問題の有無等を精査し、問題がない場合には株式会社化を前向きに検討するよう促すものとする。

(2) 対応の考え方

- 株式会社化した場合、農協法に定める「事業範囲の制限」「員外利用規制」は対象外となるものの、ＪＡ・連合会に係る独禁法の適用除外措置が外れ、ＪＡ－ホクレン間における以下の共同経済行為ができなくなる恐れがある。

【独禁法に抵触する恐れのある事業】

①	共同販売
②	共同計算
③	作付誘導
④	ＪＡへの販売情報提供
⑤	後戻し精算（共計精算等）
⑥	肥料協同購入積立金、災害共助等の各制度
⑦	共同販売と結びついた段ボール統一規格
⑧	離島・遠隔地等を含めた一本価格設定 など

- 今後の法改正ならびに全農の株式会社化の動向を注視しつつ、「組合員の所得向上」にとって、より良い組織のあり方を慎重に検討する。

JA北海道信連、JA共済連北海道、JA北海道厚生連

○ 規制改革実施計画への対応の考え方について

1. 規制改革実施計画の内容

平成26年6月規制改革実施計画において、信連と共済連は、株式会社に転換することを可能とする方向で検討するとされた。

また、厚生連は、社会医療法人に転換することを可能とする必要な法律上の措置を講じるとされた。

【規制改革の内容】

農林中金・信連・共済連は、経済界・他業態金融機関との連携を容易にする観点から、金融行政との調整を経た上で、農協出資の株式会社（株式は譲渡制限をかけるなどの工夫が必要）に転換することを可能とする方向で検討する。

単協・連合会組織の分割・再編や株式会社、生協、社会医療法人、社団法人等への転換ができるようにするための必要な法律上の措置を講じる。

2. 対応の考え方

① JA北海道信連

信連は、協同組合組織としての事業運営を基本とする。

株式会社化については、規制改革実施計画において金融行政との調整が必要なことから、平成26年度検討開始とされており、現時点で具体的な組織転換について検討出来る状況はないが、今後の社会情勢の変化や准組合員利用規制などの法規制強化の動向等を注視しつつ組織のあり方を検討する。

② JA共済連北海道

共済連は、引き続きJAとの共同元受を堅持しつつ、JAの事務負担軽減のために改革を実現していく。

株式会社化を含めた将来に向けての共済連の組織のあり方については、JAが主体となる事業運営方式を前提として研究を行っていくが、准組合員利用規制との関連もあることから、引き続き法規制強化の動向等を注視しつつ検討を行う。

③ JA北海道厚生連

厚生連は、農協法によって設立を認められている公的医療機関であるが、農協法上は員外利用規制が問題となる。

規制改革実施計画においては、社会医療法人化の問題があるが、今後の社会情勢の変化や法律上の措置、准組合員利用規制などの法規制強化の動向等を注視しつつ、組織のあり方を検討する。

■ 改革プラン ―実行計画指針― 詳細版

- 『ＪＡグループ北海道改革プラン ―実行計画指針―』は、組合員組織討議を通じて寄せられた組合員・ＪＡからの意見提案をもとに、ＪＡ・連合会・中央会が自己改革に取り組むにあたっての全道的な「指針」として取りまとめたものです。
- 「詳細版」では、各ＪＡにおける事業計画や中長期計画等の策定にあたり、『自己改革への取り組み』を検討・設定する際の参考として具体的な内容を例示しておりますので、各組織内での協議を踏まえて、その必要性を十分検討のうえ設定願います。
- なお、例示項目のうち、組合員組織討議において取り組み要望が強い「組合員の所得向上に直接寄与する項目（収益向上の取り組み、生産資材に関するコスト削減）」については、自己改革における優先事項として位置付け、関連する取り組み項目を「★」で表記しております。
各ＪＡにおける事業計画等策定においても、優先的に取り組むべき事項として検討・設定願います。

I. 始動！多様な価値観に応える北海道農業

1. さらに儲かる農業の実現

- (1) 収益向上の取り組み

2. 担い手を育みサポートする仕組みづくり

- (1) 担い手の確保・育成
- (2) 組合員の経営サポート

3. 発進！新時代の北海道農業

- (1) 6次産業化の推進
- (2) 道産農畜産物の海外への発信
- (3) 農業の魅力発信
- (4) 農業の理解促進

II. 時代に即した協同組合への改革

1. 協同組合の未来方向 ～選ばれ、ともに歩むＪＡへ～

- (1) 多様なニーズへの総合的かつ創造的な対応
- (2) 協同活動の理解
- (3) 地域社会へ貢献するサービスの提供

信用事業、共済事業、購買事業(生産資材以外)、高齢者福祉事業、再生可能エネルギー

※ 1. コスト削減・生産資材は、組合員の「Ⅰ 3(2)組合員の経営サポート」に含めています。

※ 2. スペシャリストの育成・配置は、「Ⅱ 1(1)多様なニーズへの総合的かつ創造的な対応」に含めています。

※ 3. 「改革プラン―実行計画指針―詳細版」と「中央会・各連合会の改革プラン」は、記載内容の重複部分があります。

I. 始動！ 多様な価値観に応える北海道農業

1. さらに儲かる農業の実現

(1) 収益向上の取り組み

★① マーケットイン（川下ニーズの重視）のさらなる追求と新たな価値の創出【優先事項】

多様化する川下ニーズを的確にとらえ、買ってもらえらるものを作って売る戦略に転換する必要がある。

ア. 川下ニーズの収集と産地へのフィードバックの強化

背景・課題	J Aが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○川下ニーズの変化と中期的な需要動向を的確にとらえ、情報を共有し、新たな作物の取り組みなど、将来を見据えた産地形成と有利販売の実現が必要	○市場関係者や量販店との積極的な関係強化を図り、有利販売を推進する ○連合会・中央会と消費地（消費者）情報を共有して、地域条件に合った新たな作物の産地形成を推進する ○新たな作物の導入に関する施設を整備する ○川下ニーズを組合員に迅速に伝え品質・生産性の向上意識を高めるとともに、組合員の生産技術を高位平準化するため技術指導体制を強化する ○地域単位の組織化や法人化を支援して、組合員が高収益作物に組み入りやすい環境整備を推進する ○組合員が市場や各種イベントなどに出向き、消費者と交流する機会を設ける	○米穀は、川下ニーズを踏まえた品種別作付体系を整備するなど、産地と消費地の結びつけを強化し、全国需給に左右されにくい販売を目指す ○園芸は、加工・業務向け販売を強化すべく、品種の選定や栽培技術を確立するなど、用途別契約取引を推進する（玉ねぎ・トマト・人参など） ○ホクレンの施設（パールライス工場・野菜センター等）やJ Aの施設等を活用し、生協・量販店や加工メーカーとの直接取引を強化することで、川下ニーズを的確に産地へフィードバックするとともに、生産・加工・販売に係るバリューチェーンを構築する ○中央会は需給動向を踏まえ、生産振興や需給調整の観点から、望ましい生産供給体制の確立に向けて、生産現場に対して生産目標等を提示する

※バリューチェーンとは……生産から加工・流通・消費に至る過程の中で、各段階において価値（バリュー）を高めることで得られる付加価値の連鎖

イ. 消費者ニーズに的確に対応した商品開発とプロモーションの強化

背景・課題	J Aが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○大消費地を抱える都府県や海外の消費者が抱く北海道ブランドを再認識したうえで効果的なプロモーションを強化することが必要	○消費者が農畜産物を購入する際に、安全・安心な産地産であることが最優先されるよう、地域自ら食農教育やメディア対策を推進する ○企業と連携したブランド商品の開発を推進する	○健康・美容など機能性を追求した商品や、簡便化志向に対応した商品など、消費者ニーズを踏まえた商品開発と市場投入を図る ○タレントを起用したCM展開などにより、北海道農畜産物の全国的な知名度やブランド力の向上を図る

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組みむべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

★② 組合員の努力が適切に反映される販売手法の構築【優先事項】

■「★」表記は、自己改革において優先事項に位置付ける項目

農畜産物の集荷販売に対して組合員から多様な選択肢が求められており、これに応える販売手法を構築する。

背景・課題	J Aが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○栽培方法や品質など、組合員の努力が反映される有利な販売手法に対する要望の高まり ○小ロットの農畜産物（有機・減農薬・6次化・こだわり品など）の取り扱いを増やすことが必要 ○系統によるインターネットを活用した直接販売や宅配、通信販売、カタログ販売などの仕組みを構築するなど、新たな販売手段を増やすことが必要	○組合員に、共計・共販の必要性や精算内容を丁寧に伝達する ○全道共計・共販の販売体制・精算方式の見直しに応じてJ A共計を再検討する ○実需者ニーズを共有して実需直結型の契約販売を推進する ○生産組織などの統合により販売ロットの拡大を進める ○組合員に統一栽培基準の遵守と栽培技術の指導を徹底する ○J A調製施設における仕分調製や区分管理を徹底する ○近隣J Aとの協同販売や施設利用など有利販売に向けたJ A間ネットワークをさらに強化する ○J A自らも買取販売を強化する ○直売所などにおいて消費者との積極的な交流事業を展開する ○組合員が生産する「特徴的で小ロット」な農畜産物の商品化を支援するとともに、広域的な販売環境の整備を推進する	○共計・共販体制を基本に据えながら、消費者の評価（品質・栽培方法・時期など）をより反映させる共計ルールへ見直す ○品質評価等を適正に価格に反映させるべく、契約取引（買取・播種前契約など）を強化する ○食味や栽培方法など、消費者から認められる農畜産物の取扱について、一定の品質基準を満たす原料を買取し、品目横断的な「プレミアムブランド」を創出する ○デザインやネーミングも含めた「売れる商品作り」と、商標権の取得などによるブランド力の維持強化を図る ○有機・減農薬・こだわり品などの小ロット農畜産物は、商品特性を見極めたうえで、ふさわしいユーザーとの結びつけを強化する ○より消費者に近い販売手法として、系統独自のネット販売や大手ネット流通業者に対する販売などを強化する

③ 収益向上に向けた試験研究体制の強化

組合員所得の向上に向けた各種試験研究を強化する。

背景・課題	J A・連合会・中央会が取り組む内容
○近年の気候変動に対応しうる新品種の育種体制を強化したり、消費者ニーズを踏まえた産地形成をより一層推進するため、系統における試験研究体制を拡充強化することが必要	○需要が高まる加工用品種を開発・選抜し、有望品種の普及を行う ○農産物の安定生産に向けた新たな栽培技術や、省力化に向けた作業体系を研究する ○収益性の高い新品種の導入に向けた栽培体系を研究する ○農畜産物の機能性に着目した調査研究をし、新たな価値を創造する ○長期保管・輸送期間中の貯蔵性向上や品質劣化対策技術を確立する

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

2 担い手をサポートする仕組みづくり

(1) 担い手の確保・育成

① 既存の担い手（組合員やその後継者等）の確保・育成

「地域から人を減らさない」という強い決意のもと、現在の事業・諸活動の充実強化を前提に、既存の農業経営を守り、次代に継承するための取り組みを強化する。		
背景・課題	JAが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○異常気象や需給変動、コストの増加だけでなく、農政の急転が経営リスク化 ○離農の主たる原因が負債問題から将来不安や後継者の不在へと変化	○将来不安による離農や子供の農業離れを防ぐため、農業経営における内部留保を促進するとともに、経営や生活に関する組合員の不安解消に向けた相談機能を充実強化する ○農業者自らが農業や地域の魅力を再確認するため、対外広報活動を活用するとともに、学習活動による意識啓発や組織活動を通じた仲間づくりを支援する	○組織活動を通じた仲間づくりの推進とグループ対内向けに農業の魅力を発信する ○将来不安の解消と経営安定、農業の魅力発信のための安定施策の継続を目的とした政策提案活動を充実強化する ○組織活動を通じた仲間づくりを充実するための研修会等、学習・交流の場を設ける
○家庭環境や家族に関するプライベートな問題が経営継承に与える影響が課題として顕在化 ○経営継承にあたっては、経営者・後継者双方の意思とは別に、贈与・相続に係る税制や農地の権利移動、年金受給のタイミングなどが関係 ○農業後継者に対する支援策は脆弱	○さらに儲かる農業の実現や農業の魅力発信により、自然に親子間継承が促進される環境を整備する ○後継者が家以外での就業・社会経験を積んだ後、親元就農することができるようにするための仕組みを整備する ○後継者の経営継承に対する市町村と連携した支援策を創設するとともに、JAによる相談機能を強化する	○JAの相談機能の充実を支えうる連合会・中央会の支援機能を強化し、資格制度・研修を活用した人材育成の体系を整備する ○親から複数の子どもへの経営継承の推進や女性経営者の育成の事例研究と、そのための税制優遇、施設・機械等の取得に係る政策支援、金融対策などの整備と個別相談を実施する ○農業後継者向けの系統資金について一層の充実を図る
○日本では晩婚化や少子化が進展、労働者や地域定住者の減少に影響	○市町村およびJA青年部組織等と連携した男女別パートナー対策(研修やイベント)を実施する	○結婚による就農・農業従事を促進するための雑誌・メディア等を活用した情報発信を行う(魅力発信・社会風潮づくり) ○女性の家事・育児・農作業による過重負担の解消・農業経営の安定・ゆとり(とくに女性の家事・育児・農作業による過重負担の解消)のための啓発活動を推進する

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

② 新たな担い手（新規参入者）の確保・受入れ・育成・定着化

我が国の人口減少や地域からの人口流出が予測される中、人を呼び込み、定着化を図ることで、農業の振興と定住の増加を実現する。		
背景・課題	J A 取り組み内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○将来の生産人口は現在の8,170万人から2030年で6,773万人、2060年で4,418万人まで減少 ○震災復興や東京オリンピック、北海道新幹線の着工などにより労働需要が増加 ○T P P など農業に対する将来不安から職業として農業を選択する人が減少する懸念	○多くの人材を地域に呼び込むため、市町村と連携した独自の支援策を創設する ○地域農業と地域自体の魅力発信に取り組む ○地元の高校や近隣の大学等と連携し、研修への協力やアルバイト受け入れなどを通じて、人材育成を行いながら、就農までの道筋づくりを行う	○多くの人材を北海道農業に呼び込むための人材募集活動・P R 活動を強化する ○高校・大学等との連携を強化し、人材育成学校事業への協力を通じた人材確保に取り組み就農までの道筋をつくる ○大学生を対象とした奨学金を創設する ○将来性と魅力のある農業づくりのための、政策提案活動とP R 活動の強化
○農業に携わる人材の大幅な不足が見込まれる中、各地域が人材獲得競争を展開 ○一方、親子間継承や規模拡大により、農地を有効活用し、かつ生産基盤を拡大してきた地域は、新規参入者の受け入れ体制が未整備	○農業体験希望者や就農希望者、定住希望者など将来の担い手となる可能性のある人材を受入れるための仕組みや組織、施設を整備するとともに、新たな人材と発想を受け入れられるような地域の雰囲気づくりや居住環境も含めた受入条件の整備を行う 例 研修農場・施設、J A 出資型法人、J A 農業経営協議会方式等による受け入れシステムなど	○J A 出資法人に対し、出資・協力を行う ○新規就農者向けの系統資金について一層の充実を図る ○就農希望者の研修受入農家への支援に取り組む
○農業経営の大規模化・高度化や諸制度の整備により、農業を営む上で求められる知識・技術・情報の量が増加 ○第三者経営継承の場合、資産の引き継ぎをめぐるトラブルの発生が懸念 ○新規参入者が経営するには離農物件の規模が大きすぎることが想定	○受け入れ後の技術・経営面をフォローする実務・座学を組み合わせた研修体系を整備する（受入先農家、農協、普及センターの連携） ○新規参入者の悩み相談や発生した問題を手助けできる複数の支援者づくりを推進する（指導農士等近隣ベテラン農家、若手農家、農協はじめてとする関係機関職員） ○円滑な第三者継承に向け、J A が資産査定や話し合い、契約の仲介等を行う	○J A の相談機能の充実に支えうる連合会・中央会の支援機能を強化するとともに、資格制度・研修を活用した人材育成体系を整備する ○経営分割や規模縮小（または労働集約型への転換）のための事例研究と個別相談を実施する

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する。

③ 新たな担い手としての参入企業の受入れと当該企業との連携強化

企業の農業参入に対して、地域と協調する姿勢や企業が持つノウハウ等の活用可能性を見極めたうえで、地域農業の新たな担い手と位置付け、JAの考え方を明確に伝え、参入企業側の意向も一定程度聞き入れながら、相互理解に向けた関係構築を図る。		
背景・課題	JAが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○経営戦略として農業参入を志向する企業が増加 ○農協や既存農業者と有効な関係構築を図る参入企業がある一方、地域との調和や関係構築を拒む企業も存在 ○規制改革会議、産業競争力会議、特区諮問会議などは、実質的な一般企業の農地所有解禁を要望	○市町村・農業委員会等と連携の上、既存の担い手や新規参入者と参入企業との農地斡旋の優先順位を整理する ○参入企業との相互理解、関係構築を図るため、JA側から積極的に協議を呼び掛けるとともに、企業からの相談対応や交渉を行うための機能を強化する	○企業との交渉や要望マッチング、生産現場理解促進も含めた個別相談を実施する相談機能を充実させる
④ 担い手としての雇用促進 高度化・多様化する農業経営に対して、経営者の強力なパートナーとなる人材の確保を図る。		
背景・課題	JAが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○規模拡大に伴う労働力不足から経営における雇用対策の重要性が拡大 ○雇用に係る人件費・諸経費が増加	○雇用を視点とした法人運営支援や相談機能を充実強化する 賃金、労務管理、労働保険、社会保険、募集、契約、規律・規則整備、人材育成 など ○法人支援の一環として、従業員の資質向上を図るとともに、外部雇用による経営パートナー（経営者の片腕的存在）の育成・確保するための研修の場を設ける	○JAによる雇用に関する・雇用を視点とした法人運営支援のための相談・支援機能を充実させる 賃金、労務管理、労働保険、社会保険、募集、契約、規律・規則整備、人材育成 など ○要望のある農業生産法人等に対し、経営をサポートする職員などを紹介する（経験・ノウハウを生かす出向等による人的支援）

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

⑤ 地域定住者を増やすための農業振興

地域が維持・存続できるよう、定住者を増やすための対策に取り組む。

背景・課題	J Aが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○農業経営の規模は拡大したが地域の定住者が減少 ○規模拡大により過重労働、土地生産性の低下（省力作物や省力栽培の増加）、比較的労働力を必要とする作物作付が減少 ○冬の仕事がないため、雇用等の確保に影響	○土地利用型と労働集約型の作目の組み合わせた作業体系を検討し、地域農業振興計画等に反映する ○冬の農作業や経営管理活動、加工など冬の農業を振興する方策や、農外での仕事などの可能性を検討し、地域農業振興計画等に反映する	○冬期間に取り組む農業振興や仕事確保のための事例研究と個別相談を実施する

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

(2) 組合員の経営サポート

① 農地の有効活用

農業の持続的発展のためには農地の有効活用が重要であることから、市町村・農業委員会と連携し農地の利用調整や遊休地の発生防止・解消に取り組む。

背景・課題	J Aが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○農地制度について、賃貸を対象とした政策支援が重点化され、売買による所有権移転の減少が懸念	○地域農業の将来方向を見据えた農地の利用計画を作成し、人・農地プランに反映させる ○作業の効率化に向けた農地の基盤整備を推進する ○市町村・農業委員会と連携し売買及び貸借・交換分合による農地の集積を進める	○農地制度の動向等に関する情報収集とあわせて迅速な情報提供を行う
○一部の条件不利地では、遊休農地が発生	○市町村や農業委員会等と連携し、実態にあった形での再生に取り組む ○J A出資型法人やJ A農業経営による農地の中間保有・条件整備を行うことにより、受け手が引き受けやすい環境をつくる	○国や道と連携し、地域における遊休農地の発生防止及び解消の取り組みに対する支援を行う

② 融資・経営・技術相談

担い手の担保不足の問題を解消するとともに、担い手が安心して投資ができる仕組みを構築する。また、農業経営の高度化に対応するため、経営・技術の面から個々の経営の実態に応じた営農相談体制を強化する。

背景・課題	J Aが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○投資金額の拡大に伴う担保不足の問題や融資決定の迅速化に対する要望の高まり ○信用保証の充実・強化に対する生産現場からの要望の高まり	○個々の経営に応じた綿密な経営分析に基づき担保や保証人に過度に依存しない組合員の信用力を基準とした融資・審査手法の導入や審査期間の短縮化を実現する	○組合員の信用力を基準とした融資審査手法の策定に取り組み、J Aの審査機能強化を支援する

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する。

背景・課題	ＪＡが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○農業経営の高度化により、クミカン制度だけでは経営全体の把握が困難 ○農業技術・農業経営など組合員の相談ニーズが高度化かつ多様化	○詳細な経営・技術データをもとにした個々の経営に応じた綿密な相談体制を確立する ○労働時間の記帳推進と実労働時間の把握に取り組む、労働力に着目した経営点検・改善を実施する ○専門的知識をもつ職員の育成を図るとともに顧問税理士・弁護士と連携することで相談機能を充実する	○関係機関との連携により協議会を設立し、耕種は土壌分析データと圃場データを連動、酪農は乳牛個体別に乳検・繁殖・治療等のデータを連動させるシステムの構築を図るとともに、これらデータを組合員が携帯端末を通じて活用できる仕組みをつくる ○労働生産性の向上に向けて、労働時間の管理手法の開発を図る ○技術及び経営コンサルティングと連携し、職員の相談機能を高める ○ホクレン農業総合研究所を母体とする営農支援組織を新設し、支所に専門要員を配置する。 ○現場対応力を有する職員の育成強化に努めるとともに、ＪＡに対しても研修の充実等、専門職員育成を支援する ○退職者再雇用等により専門職員の確保を図るＪＡに対して支援する。
○農業政策の転換や農業生産基盤の変化に対応した担い手の確保・育成に向け、資金コオーディネート機能を発揮し、担い手経営の安定化・高度化を図る	○ＪＡ内の事業間連携により情報共有化を図り、担い手の資金ニーズの把握と適切な融資対応並びに情報発信に取り組む ○適切な資金コオーディネート機能を発揮出来る人材の育成に取り組む	○ＪＡ内の事業間連携や組合員満足度調査等への取り組み支援を行う ○多様な資金ニーズへの適切な対応のため、各種系統資金の整備の継続に取り組む ○ＪＡバンクの利子補給を活用した低利資金の提供により、規模拡大等の支援に取り組む ○農業融資に精通するＪＡ職員の育成を支援する ○農業経営の総合的コンサル機能を提供する
○生産基盤の維持・拡大等に伴う農業法人化並びに大型農業法人等の資金ニーズに対して的確な対応を図る	○新設農業法人や大型農業法人等の多様化する資金ニーズを把握し、金融面から支援する	○訪問推進活動やセミナーの開催を通じて、ＪＡにおける農業法人等への対応力強化に向けた取り組みを支援する ○農業法人の資金ニーズに対し、融資に加え各種ファンドを活用した出資など、多様な資金調達手段を提供する ○農業参入する企業等に対しては、地域農業振興の観点から、関係構築に向けた、金融および相談機能、ビジネスマッチング、情報提供等のサポート強化にＪＡと連携して取り組む

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

③ 労働力補完

後継者不在等による労働力不足が深刻な問題となっていることから、営農支援組織の人材確保・定着等、組織体制の強化に取り組む。

背景・課題	JAが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○労働力不足に伴う組合員の雇用労働力、人材確保、営農支援組織の必要性の高まり	○営農支援組織にJAが出資することによって、その経営基盤を強化する ○労働条件の改善と営農支援組織からの就農やJAに就職できる仕組みを構築する ○在村離農者の雇用により、営農支援組織の人材確保と定着化を図る ○JAや他産業との連携により冬期間を含めた通年で雇用可能な環境を整備する ○雇用の確保を視点とした法人運営支援や労務管理等の相談機能を充実させる	○関係団体の連携のもと、営農支援組織の従事希望者が全道の各支援組織情報を一元的に把握できる体制を整備し、人材の確保を図る ○農業機械の導入支援や事業モデル検証・提案等により、JAや営農集団によるコントラクター事業を支援する ○生産基盤の維持・強化を図るために、JA出資法人に出資・協力を行う

④ 効率化によるコスト削減

農業所得の確保のためには生産の効率化が重要であることから、共同化等による機械・施設投資の抑制、試験研究による省力化・低コスト化など効率化によるコスト削減に取り組む。

背景・課題	JAが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○大型機械・施設の導入や農地取得により償還圧が所得を圧迫 ○省力化や低コスト化に向けた地域レベルでの体制整備の必要性の高まり	○地域の合意形成を図りながら共同作業や機械・施設の共同利用を進める ○地域の実態に即して作業の外部化等を推進し、機械・施設投資を抑制する仕組みを構築する	○農業機械などの導入に対するリースやレンタルの仕組みを創設する

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

背景・課題	J Aが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○省力化、低コスト化を個別で進めるには限界があり、省力化・低コスト化に向け技術の確立と普及が急務	○省力化や低コスト技術の導入に向けて、普及センターなど関係機関とともに組合員への普及を進める ○近隣J Aとの事業共同などコスト削減のための体制を構築する ○外部作業委託や低コスト・省力化資材の導入に対する助成を行う	○試験研究機関や企業等と連携し、低コスト・省力化に向けた品種改良及び生産技術の開発に取り組む ○情報収集により得られた新技術の実効性、収益性等を検証し、J A・組合員へ普及を図る ※新技術とは、水稻直播、GPS等のIT活用、営農作業の各種省力化技術、省力的作物（農作業の大幅な機械化が図れる作物）、植物工場等を指す

⑤ 物流に関するコスト削減

背景・課題	連合会・中央会が取り組む内容
○燃料費の高騰等により物流コストが上昇しており、農業経営を圧迫	○物流機能の安定化と物流コストのさらなる低減に向けて、道内外において中継拠点の整備や一貫パレチゼーション輸送の推進、帰り荷取得による運賃低減による運賃低減を旨とした道外企業との連携などに取り組む ※パレチゼーション輸送とは……輸送上での合理化を図るために、貨物をパレットに積んだまま輸送・保管・荷卸しを行う手法

★⑥ 生産資材に関するコスト削減【優先事項】

■「★」表記は、自己改革において優先事項に位置付ける項目

組合員所得の向上と持続可能な営農を確立するため、生産から販売までのトータルコストの低減を図る必要があり、その一環として生産資材のさらなるコスト低減に取り組む。

背景・課題	J Aが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○取りまとめ購買について、組合員への趣旨説明（事業量を結集することで価格競争力を高め、安価供給が実現できる）が不十分であり、十分な理解がされていない	○取りまとめ購買や共計制度の趣旨説明を十分に行い、組合員からの理解を得て、事業量を結集することにより安価供給を実現する	○取りまとめに基づく有利購買・仕入先の最適化に努めるとともに、コスト低減に寄与する品目、資材使用技術の提案とあわせ、共計制度・精算内容について適切な周知を図ったうえで安価供給を行う

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

背景・課題	JAが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○組合員はコスト削減に取り組んでいるもの、自助努力に限界がある ○大手競合店の進出等により商系との競争環境が悪化している ○一部の資材において、商系と比べ供給価格に割高感がある	○組合員のコスト低減を図るため、各種資材（肥料・農薬・飼料など）の品質・内容をよく精査し、調達先を選択し仕入れる ○商系より割高感がある資材は、組合員の納得を得られるよう理由を説明する ○商系資材との成分・性能・材質・耐久性・効果差などを比較調査する。 ○組合員との協議により、大口ロット供給価格の設定等、供給コストに見合った弾力的な価格設定を行う	○飼料・肥料・農薬等については、奨励金等の見直しを含めて、新たな価格設定を行う ○JAが実施する大口対策等への更なる支援を行う ○海外原料の安定・安価な調達に努めるとともに、産地・仕入先の多元化を図り、より安価な原料を仕入れ、製品価格に反映する ○製品製造・供給体制、保管拠点の合理化によりメリットを創出する ○より一層の適正施肥を推進する（土壌分析料金の見直しを含む） ○良質自給飼料の増産と適正な飼養管理による酪農畜産の生産性向上を図るため、専門技術への対応を強化する ○代替エネルギーの導入に向け、コスト検証と提案を行う ○JA間での施設共同利用を仲介し、コスト低減、産地形成に繋げる
○職員の組合員宅訪問の機会が少なく、組合員に対する生産技術・情報提供を行う形での事業展開ができていない	○関係機関等との連携により、営農技術情報及び資材情報の積極的収集を行う ○職員が組合員宅へ出向き、組合員の作付作目に対応した生産資材供給、生産技術および情報の提供を行う ○組合員の相談に対応できる専門職員の育成・配置を行う ○組合員宅を巡回する専門職員の配置を行うため、再雇用制度の活用、専門機関からの人材登用を行う ○既存のコスト削減に係る優良技術事例を発掘し、地域への水平展開を図る	○JAへの研修メニューを充実し、専門職員育成への支援を行う

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

3 発進！ 新時代の北海道農業

(1) 6次産業化の推進 ～原材料供給から付加価値創出へ～

(6次産業化：農畜産物の生産・加工・販売、ファームレストラン、農家民泊等)

ＪＡによる6次産業化の取り組みについて、現状の生産振興に重点を置いた中で、地場産農畜産物の有効活用など長期的視野に立って検討を進める。また、組合員やＪＡが事業を行える体制を整備するとともに、組合員の所得向上と地域の雇用創出、農業を中心とした地域活性化に取り組む。		
背景・課題	ＪＡが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
■背景 ○6次産業化法の制定やファンド設立による組合員・ＪＡの意識の高揚 ■課題 ○農畜産物が生み出す付加価値の農村地域からの流出を防ぎ、新たな所得を生み出す仕組み作り ○加工技術の習得、携わる人材の確保 ○取り組みに当たったのノウハウの蓄積と体制整備 ○販売先の確保とブランド展開	■取り組み体制の強化 ○6次産業化の取り組みを希望する組合員のニーズを把握し、必要に応じてＪＡの支援体制を整備する ○ＪＡと加工技術、販売力を持つ企業と連携を進め、技術やＰＲ手法を習得する ○企業との連携に当たっては、共同出資によるＪＡの子会社化の検討を行う ○ＪＡが6次産業化に取り組むに当たって、農繁期に従事する人材を農閑期に雇用することで通年雇用を実現する ○ＪＡカレッジ等で開催される研修会へ参加する ○取り組みに必要な人材育成を行う ○ＧＡＰやＨＡＣＣＰ等、リスク管理体制を整備する ■販売体制の強化 ○組合員、ＪＡによって生産された6次化産品を、地元の量販店や直売所、道の駅、観光施設等、地域内のつながりを活用した販売を行う。 ○ＪＡと企業のブランド力を統合した対外ＰＲ活動を行う ○道外への販路拡大、地域ＰＲに向けて、行政とも連動したトップセールスを実施する	○ＪＡグループ北海道6次産業化促進連絡会を中心として、ＪＡ・組合員による事例を提供し、関連する情報の収集や提供を行う ○連合会が有する流通・加工業者との人脈を活かした情報提供とマッチングを行う ○ＪＡ、組合員が独自展開する場合の設立、運営支援に向けた6次産業化プランナーとのマッチングを行う ○ＪＡカレッジで開催する6次化研修会を通じ、取り組み意欲の醸成を図り、実践できる人材を育成する ○ＧＡＰやＨＡＣＣＰ等、リスク管理や将来の輸出に備えた対応や経営管理を支援する ○ホクレンショップや各地の直売所を活用した販路を提供する ○道内6次化産品を集結した販売チャネルを確立する<量販店でのフェア開催、ネット・カタログ販売、観光業界との連携（ホテル、旅館等）>

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

(2) 道産農畜産物の海外への発信

人口減少や高齢化の進行により、国内の食料消費が縮小する中、北海道の農畜産物がもつ美味しさなどの魅力を世界の食卓へ発信し、北海道農畜産物の需要喚起と北海道ブランドを構築する。

背景・課題	JAが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
■背景 ○アジアを中心とする世界の食市場の急成長を見据え、農林水産業・地域の活力創造プランにて、国外の需要を取り込むための輸出促進を農業・農村所得倍増に向けた一手段として明確化 ○国は2020年までに農林水産物・食品の輸出額を1兆円に倍増させ、2030年までに5兆円の実現を目指し、具実策を検討 ○和食の無形文化遺産登録や海外における日本食ブーム ■課題 ○北海道特有の物流課題（輸送コスト・航路等）の克服 ○検疫条件等の輸出障壁の顕在化 ○JAグループ北海道としての推進体制の整備 ○北海道が有する高いブランドイメージの更なる向上と有効活用	■道産農畜産物の輸出 ○JAの販売戦略において輸出の有用性を検討する ○価格や栽培面等で適性のある作物導入に向けた情報収集と各種試験を実施する ○輸出仕様の生産体制を整備する（HACCP等） ○近隣JAと連携し地区ブランドを発信する ■外国人観光客へのPR ○道産農畜産物の輸出と連動した外国人観光客へのPRを実施する ○道内の観光地や空港・港湾施設を活用したPRを実施する	■道産農畜産物の輸出 ○行政機関等との連携により、オール北海道としての輸出拡大に向けた推進体制を整備する ○過去の事例調査等を検証し、取組目的・相手国・品目等を定め、輸出に向けたブランド形成、物流・検疫等の課題解決に向けて取り組みを強化する ○輸送コスト削減に向けた効率的な物流体制の構築と検疫条件緩和に向け、国・道へ要請する ○輸出仕様の生産体制整備（HACCP等）へ資金対応する ○新たに商社等と提携し、海外に職員を駐在させ、海外市場の販路を拡大する ○海外市場のニーズに即した輸出向け商品を開発する ■外国人観光客へのPR ○道産農畜産物の輸出と連動した外国人観光客へのPRを実施する ○道内の観光地や空港・港湾施設を活用したPRを実施する

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

(3) 農業・農村の魅力発信

地域の農業を守り発展させ、次世代に繋いでいくためには、農業・農村に対する国民・消費者の理解が重要であり、ＪＡグループが一体となって、農業・農村の魅力発信に向けた戦略的広報に取り組む。

背景・課題	ＪＡが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○農業に接する機会のない国民が増加するとともに、様々な報道などの影響による、都市住民を中心としたＪＡグループに対する負の評価 ○ＪＡ・連合会・関係機関がそれぞれ独自の広報を展開してきたものの、必ずしも統一的な取り組みとは言えない ○インターネットの浸透やスマートフォンなど、情報入手手段の多様化への対応を図ることが必要 ○農業・農村の魅力を伝えるには、地道な取り組みが求められる一方、対外広報の展開には一定の予算が必要であり、より効果のある戦略的な広報活動を展開することが必要	○農村に人を呼びこみ、組合員・役職員が生産現場でしか知ることのできない農業・農村の価値を伝えるために、農業体験、農村ホームステイ、修学旅行等の受け入れなどの、都市農村交流事業の支援や、ＪＡ自らが積極的に展開することにより、北海道農業の応援団づくりを進める ○イベントやＪＡ直売所、インターネットの積極的な活用により、地域の農畜産物や加工品・郷土料理の提供を通じて、地域農業・農村の魅力を伝える取り組みを継続的に取り組む ○ＪＡにおける広報事業の位置付けの明確化と体制整備を図り、地元マスコミとも連携を図りながら、情報発信力を強化する	○北海道農業・農村・ＪＡのイメージＵＰを図るため、これまでの広報活動の取組内容を検証した上で、目的とターゲットを明確化し、ＪＡグループ北海道として統一的な共通広報活動の展開を図る ○「北海道」のブランドイメージを再認識するとともに、都市住民に対して農業・農村の魅力をさらに発信していくために、新たな資材づくりの作成や様々なイベント、媒体を活用しＰＲ活動を強化する ○情報発信の媒体として、従来の新聞やテレビ・ラジオ等に加え、インターネットの積極的な活用により、道内外に対して効果的な魅力発信を行う ○情報発信内容の検証とともに、農業・農村・ＪＡのイメージ調査を定期的を実施するなど、広報の効果を把握する ○地域の多様な情報について、各種媒体を活用して発信するため、ＪＡ担当者の企画・立案力の向上、メディア対応など、ＪＡによる広報体制づくりを支援する

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

(4) 農業の理解促進

① 食農教育活動（農業体験、農村ホームステイ、教育機関と連携した児童等への食育推進など）

豊かな人間性を育み、国民一人ひとりが「食」と「農」についての意識を高めるべく、農業体験機会の積極的な提供を行い、教育関係者と連携するなど食農教育活動に貢献する。

背景・課題	JAが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○農業と縁のある消費者の減少 ○栄養バランスの偏りや欠食など食生活の乱れ ○国は食育基本法・食育推進基本計画を策定し食育を推進 ○消費者と組合員の顔が見える関係づくりに対する双方のニーズの高まり ○農村ホームステイ・農業体験等の受入農家の拡大	■消費者を現場に引き込んだ食農教育 ○農村ホームステイ・農業体験等の受入体制を強化する ■学校に向く食農教育 ○都市部の学校と連携した出前授業等による食農教育活動を実施する	○農村ホームステイ・農業体験等の受入体制強化に向けた取り組みを支援する ○農村ホームステイ・農業体験等の普及拡大に向けた情報発信を実施する ○消費者と組合員・JAを結びつけるコーディネート機能を設置する ○都市部の学校と連携した出前授業等による食農教育活動を実施する ○北海道教育委員会等との連携を通して都市部の学校と組合員・JAを結びつけるコーディネート機能を強化する ○北海道教育委員会等との連携を通して教員や栄養教諭を通じた食農教育実施のための全道的な実施体制を構築する

② 地産地消の推進（魅力ある直売所の運営など）

魅力あるJA直売所の運営を通じて地産地消を推進するとともに、組合員活動と地域の活性化に貢献する。

背景・課題	JAが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○JA直売所等は地域で生産された農畜産物を地域で消費する「地産地消」の拠点として設置し農業振興や地域活性化に貢献 ○商品の品揃えや安定供給、組織運営や収支改善等、運営上の課題の顕在化 ○良質で安価な農畜産物を求める消費者ニーズの強まり	○地域住民に選ばれるJA直売所に向けて集客販売の促進、店舗レイアウト、品揃え・安定供給対策、加工品を含めた商品開発、品質管理対策などを強化する ○商品の豊富な品揃えと周年供給体制の確立に向けてJA直売所間の連携を拡大する	○集客販売の促進、店舗レイアウト、品揃え・安定供給対策、加工品を含めた商品開発、品質管理対策などJAの魅力ある直売所づくりに向けた支援体制を強化する ○商品の周年供給体制の確立や運営面のノウハウ共有に向けJA直売所間のネットワークを構築する

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

Ⅱ. 時代に即した協同組合への改革

1. 協同組合の未来方向 ～選ばれ、ともに歩むＪＡへ～

(1) 多様なニーズへの総合的かつ創造的な対応

組合員の多様なニーズに対応するために、組合員宅を訪問するなど組合員一人ひとりのニーズをしっかりと汲み上げ、営農や融資などの様々な相談にワンストップで対応できる体制を整備するとともに、各現場で把握した組合員のニーズや情報を部門横断的に共有し、総合的に対応する。

ニーズにきめ細かく、柔軟に対応するために、各部門の専門性と部門間の連携強化により絶えず新たな事業や業務、情報を創出するとともに、それらの事業を効果的に運営するため、提案力やコーディネート力を発揮し、連合会や経済界を含む関係機関と適切に連携・協力を図る。

以上を行うため、組合員の様々なニーズや相談に幅広く対応できる総合力を持った職員と、特定の事業に深く精通した専門性を持った職員を、それぞれバランスよく育成する。

① 総合相談窓口機能の発揮

背景・課題	ＪＡが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○組合員のＪＡに対するニーズは幅広く、またその内容も人それぞれであることから、組合員一人ひとりと密に関わり、しっかりと話を聴き、どのような相談にも親身に応え、一緒に考え行動することがＪＡ職員の本来の姿であったが、縦割りや人員削減などにより、そのような対応が困難化 ○職員間の対応の質にムラが生じている ○組合員の情報やニーズの収集が属人的になっていること、情報が部門間で共有されていないことなどが原因で組合員対応に支障をきたしているケースがある	○各ＪＡの実態に即し、組合員一人ひとりのニーズにワンストップで対応できる総合相談窓口機能（たたき台では「よろずサポート機能」と定義）を整備する ○総合相談窓口対応の高位平準化を図るため、手順や手続きなどの標準化（マニュアル化）を図る ○組合員情報を収集・蓄積し、部門を超えて共有する仕組みを整備する	○総合相談窓口機能の整備に資するため、各ＪＡの事例を収集し提供する ○ＪＡの実態に応じた総合相談窓口機能整備を個別に支援する ○総合相談窓口対応の標準化を個別に支援する ○ＪＡの各部門での組合員対応経過（履歴管理）、組合員の情報やニーズを管理するサポートシステムを開発し提供する

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

② スペシャリストの育成・配置の取り組み

組合員の経営が大型化・高度化し、農畜産物の販売競争が今後さらに激化する中にあって、専門的かつ高度な知識を持ち、現場対応力を有するスペシャリストの育成・配置に取り組む。

背景・課題	JAが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○農業経営が大型化・高度化する中、営農指導・販売・生産資材の各部門を中心に、専門的かつ高度な知識を持ち、現場対応力を有する職員（スペシャリスト）に対する組合員のニーズは極めて大きい ○一方、内部牽制体制の確保や広範囲な知識を持つジェネラリストの育成を目的とする人事ローテーションにより、多くのJAにおいて、スペシャリストの育成・配置が必ずしもできていない実態 ○組合員の所得向上に資する観点から、組合員の要望が強い部門について、関係機関・団体・企業との連携を図りながら、組合員のニーズに応じたスペシャリストをいかに育成し、適正な配置を行うかが課題	○営農指導・販売・生産資材部門を主体に、信用共済部門を含め組合員の多様なニーズに対応し、農業所得の向上に資するための、スペシャリストの育成・強化を図る ○スペシャリストの育成にあたっては、人事労務基本方針を策定したうえで各種講習会への参加など計画的な職員訓練計画の策定と実践を図るとともに、業務経験を通じた指導・教育（OJT）により人材育成を図る ○また、専門的知識を有する関係機関・団体、関連企業との協力関係を構築・強化し、必要に応じて職員の派遣など人事交流を進め、人材育成と組織の活性化を図る ○育成したスペシャリストは、業務量や業務コストを勘案しつつ、適正な部署への配置に努める ○JA内部での人材が不足する場合、必要に応じて関係組織・会社の専門家、退職者の再雇用などにより、専門職員の確保を図る	○スペシャリストの育成を図るため、専門的かつ高度な知識の習得に向けた教育研修の実施や、JAカレッジにおける研修プログラムの充実を図る ○JAと関係機関・団体、関連企業との協力関係構築・強化に向けて、中央会・連合会として、関連組織・企業と連携や、専門家の紹介などの情報提供を含めた支援対応を図る ○JAにおける人材育成プログラムの策定への協力を図る ○中央会においては、専門性の発揮と総合力の発揮に向けた人事管理の在り方についてJAに提案する ○中央会・連合会においても、専門的かつ高度な知識を持ち、現場対応力を有する職員の育成・強化と適正配置に努める ○「農業経営診断士」資格を見直し、営農指導担当職員に対する現場対応力の強化、並びに知識の高度化を図る

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

③ 事業連携強化の取り組み

組合員の多様なニーズに対応するために、各現場で把握した組合員のニーズや情報を部門横断的に共有し総合的に対応する。		
背景・課題	J Aが取り組み内容【例示】	連合会・中央会が取り組み内容
○営農指導、信用、共済、経済などの各事業部門が縦割りでバラバラに事業展開されており、利用者の要望に応えきれていない	○各事業部門間の連携・協力を図り、利用者の要望に応える体制を整備する ○事業によっては、J Aと連合会が一体的に事業を行う方が効率的・効果的である場合は、連合会との連携を行う	○全道的な事業展開を行う方が効率的・効果的である場合は、各連合会が連絡・調整を行い、J Aの事業伸長に向けた支援を行う ○事業によっては、J Aと連合会が一体的に事業を行う方が効率的・効果的である場合は、J Aとの連携を行う
○利用者に関する情報の共有化が図られておらず、利用者の要望に応えきれていない	○会議体を通じた部門間の情報の共有化を行うとともに、部門内での情報の周知を行う ○利用者情報について、データベース化を図り、一元管理する仕組みを構築する ○利用者情報のデータベースを有効に活用する仕組みを構築する	○先進取組に関する情報提供を行う ○総合ポイント制度など、利用者の事業利用サービス強化のための仕組みの情報提供を行う
○既存事業だけでは、利用者の要望に応えきれていない	○既存事業の統合化や新たな商品・サービスの企画・開発を行うための機能を持つ部署の新設など、組織体制を確立する ○利用者の営農サイクルやライフイベントに応じたマーケティング機能を強化し、事業の活用提案を行う	○J Aでの組織体制確立に向けた情報提供・支援を行う ○先進取組J Aに関する情報提供を行う
○多様な事業に応えようとするあまり、効率的に運営されていない	○専門家との連携を図り、J Aのコーディネート力を強化し、相談機能を通じた利用者満足度の達成を図る	○J Aグループ外部の専門家（例：弁護士・税理士・普及センターなど）とのネットワークを構築し、J Aの相談機能強化の支援を行う

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組みむべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

(2) 協同活動への理解促進

協同組合の基本的な考え方や役割を共有するには、組合員・役職員への学習活動（教育・研修）のみならず、協同活動の実践（組織活動や事業利用）を通じて「組合員であって良かった」と実感できる体験学習への取り組みが重要であることから、つぎのとおり取り組む。

背景・課題	JAが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○組合員(青年部・女性部を含む)・役職員(JA・連合会)の協同組合への理解や意識が希薄になっており「組合員の顧客化」「JAを株式会社と同一視」する組合員、役職員が増加 ○そのため、組合員、役職員が協同組合原則、JA綱領、協同組合の本質(使命、性格、事業の特徴)を原点に立ち返って理解する必要がある、その上で組合員の変化(規模・世代・ニーズ等)や時代の変化に対応した協同組合の本質を考えることが必要	○組合員、役職員の協同組合原則やJA綱領、協同組合の本質、協同活動の成果・メリットなどに対する理解を高めるため、協同組合学習講座等の学習や議論の場を設置する ○協同活動の成果については、JA・連合会・中央会が一体となったJAグループの役割や必要性に対する理解も高める ○組合員学習コーディネーターなど組合員に対する協同組合学習活動を担える役職員を育成する ○JA全体の取り組みとすため、担当者以外の役職員についても、組合員学習活動のサポートに積極的に参加し、JA全体の資質向上を図る	○役職員の協同組合原則やJA綱領、協同組合の本質、協同活動(JA・連合会・中央会の役割など)の成果・メリットなどに対する理解を高めるため、協同組合学習講座等の学習や議論をする場を設ける ○協同組合学習のため、対象者別の研修体系や研修メニューを企画する ○研修で使用する資料を作成する ・資料は実践事例を盛り込み、協同組合理念を理解しやすい工夫をする(協同活動の実践成果をまとめた事例集等) ・資料の中で、JA・連合会・中央会が一体となったJAグループの役割や必要性を整理する ○他JAでの取組事例をまとめ、提供する ○JAで実施する学習講座の講師対応をする
○JAでは協同組合理念の必要性は感じていても、その効果的な教育方法が分からない ○組合員が多様化(規模、世代、ニーズ等)する中、協同の成果(組合員であるメリット)が見えにくくなっており、JAの広域化により組合員との距離が遠くなり、協同活動の理解や実践が困難 ○そのため、JA事業の実践を通じた理解を促進することが必要		
○組合員の主体的なJA参画が少なくなっていることから、組合員の参画意欲を高めるようなJA運営が必要 ○組合員の声がJA・連合会運営に反映されにくいことから、組合員の意見反映や組織協議のあり方を見直すことが必要 ○青年部や女性部などの組織活動が停滞	○JA運営への参画の場である総会・地区別懇談会等への出席を促すよう、運営方法の改善、検討を行う ○他JAの取組事例などを参考に新たな参画機会や意思反映の仕組みを設ける ○青年部、女性部との対話を通じた意見の汲み上げと意向を反映した主体的な活動により組織の活性化を図る	○他JAでの取組事例をまとめ、提供する ○組合員やJAの意見を連合会・中央会事業への反映させるため、意見交換の場の設置や意見の汲み上げ方法を見直す ○青年部や女性部の組織活動の目的(青年部：次世代育成、女性部：地域貢献事業等でのJA参画など)を再確認し、JAでの組織活性化に向けた取り組みを支援する

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

(3) 地域社会へ貢献するサービスの提供

組合員とJAは地域に根差した存在であり、地域社会との共存共栄なくして発展も存続も成しえない。JAは地域社会の問題に積極的に関わり、その問題解決に貢献する事業・活動を通じて、協同組合の役割、存在意義に対する地域住民の理解促進を図り、JA・農業への応援団となって頂くことが重要である。

地域社会への貢献は一方的な責務でなく、自らの存在基盤である地域を守るといふ本来的な責任であることから、地域の特性に応じて、実施事業・活動を包括的に捉え、統一的な方針を設定し、その目的・成果を明確化した中で戦略的に展開することが必要である。

① 地域社会を守る事業の実施に係る方針の設定と戦略的事業展開

背景・課題	JAが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○地域社会を守る事業は統一的な方針のもと、目的・成果に対し戦略的に取り組む必要があるが、方針等がないまま様々な事業や取り組みが散発的に行われている実態 ○また協同組合原則（第7原則）には「協同組合は、組合員が承認する方針に沿って、地域社会の持続可能な発展に努めます」とあるが、組合員から明確な形で方針等の承認を得ていない	○事業の方針や運営方法（各事業の存廃、組合員の事業利用ルールなど）を年度ごとに総会に付議する ○准組合員加入時に啓発資料等による協同組合運動の理解促進を図る ○准組合員や地域住民の意見反映の機会を設定する ○准組合員や事業利用者の意思反映のため利用者懇談会を開催する	○事業の方針策定を個別に支援する ○准組合員や地域住民の意見反映に係る事例を収集し提供する ○JAグループの共通広報により、TVコマーシャルを使用し、戦略的にJAの地域貢献活動をPRする
○組合員や地域住民のニーズや事業効果（採算性）の検証が不十分なまま、過去から行っている事業等をそのまま継続しているケースがある	○組合員や地域住民のニーズを踏まえ、ライフラインとしての事業を含め、各事業の改廃や運営方法の見直しを行う ○地域に欠かせないライフライン事業は、組合員の理解を得た上で実施し、必要に応じ、支援策を含めた行政との協議も行う	○事業の改廃や運営見直しの検討を個別に支援を行う ○ライフライン事業の運営事例を収集し提供する

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

背景・課題	JAが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○准組合員はじめ地域住民に対して、JA 綱領の精神である環境・文化・福祉への貢献による安心して暮らせる豊かな地域社会を目指すJAの事業や諸活動が理解されていない ○地域の特性に応じた社会貢献活動、地域の問題解決に結びつく事業活動が行われていない	○相続相談をはじめとする事業承継・資産承継の支援相談を行う ○准組合員・地域住民向け広報誌・チラシの新聞折り込みなどによりJA事業を案内する ○准組合員に対する啓発活動（例：CSRレポートの作成と配布、JA好感度調査の実施）を行う ○町内会や街のイベントに積極的に協賛・参加する ○JA主催の文化講演会、文化教室、スポーツ大会など地域の文化向上活動に取り組む ○行政と連携し障害者の自立支援のための活動の場を提供する ○行政や他産業とも連携し、地域活性化、町興しに関する活動に取り組む	○全道、全国の地域貢献活動の優良事例の収集とJAへの情報提供を行う ○定期的にJAに対する全道的な好感度調査を実施する ○JAグループとして文化・スポーツイベントに対する協賛を行う ○行政とも連携し、地域活性化、町興しに取組むJAに対して個別に支援する
○地域社会への貢献は、JAのみならず地域の様々な関係機関と連携して行うことが効果的 ○その中でも同じ使命を持ち、ともに協同組合活動を推進する他の協同組合との連携が重要であるが、十分でない	○提案力とコーディネート力を発揮し、各関係機関と連携し効果的に地域社会への貢献を行う ○顧問税理士や弁護士などの専門家による税務・法務の相談会の実施など、専門家を利用した地域社会の貢献を行う ○他の協同組合とともに地域住民に対する協同組合活動への理解促進を図りその参画を得ながら地域貢献への取り組みを推進する	○地域の課題に応じた関係機関との連携体制（組織化やコーディネートの役割）を個別に支援する ○協同組合間の協同に関する事例を収集し提供するとともに、各JAの取り組みを個別に支援する

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

② 事業別の方向性
ア. 信用事業

背景・課題	J Aが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○組合員の多様なニーズにきめ細かく応じ、適時に必要な提案を行うことが必要 ○農業人口や地域住民の人口減少、他の金融機関の商品との競合に対し、J Aの魅力を発揮することが必要	○他部門との連携強化により、組合員個々のJ A内情報の積上げを行い、組合員の営農・生活基盤に応じた貯金等による資産形成の提案に取り組む ○組合員を含む地域利用者のライフイベント・ニーズに応じた貯金、生活関連ローンおよびサービスの提案に取り組む	○組合員の営農・生活基盤拡充に向けた貯蓄増強運動の展開支援に取り組む ○多様なニーズに対応できる新商品・サービス等の提供に取り組む ○J A職員の専門的知識習得のための教育研修の支援に取り組む
○信用事業運営上の各種法規制に対応するための負担が増加 ○販売など経済事業の強化が必要	○J Aの事業機能を総合的かつ長期的に強化するために、環境変化に応じた事業実施体制を検討する	○信用事業運営にかかる合理化・効率化やJ Aの事務負担・リスク軽減を更に進める。 ○信用事業を譲渡する場合の事業のやり方および手数料等の考え方を整理する

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

イ. 共済事業

背景・課題	JAが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○農家組合員は大方JA共済に加入しており、推進余地が減少 ○農家戸数の減少、後継者不足、少子高齢化、地方における人口減少等、推進対象者が減少 ○担当者のスキル（商品知識・契約者対応）が他の保険会社より劣る	○利用者のニーズに合わせた商品提供ができるよう窓口・渉外担当者の人材育成に努める ○地域密着・身近な相談窓口としての相談機能や、ニーズに合わせた保障推進、新規利用者（ニューパートナー）獲得に向けた推進活動（はじまる活動）を行う ○3Q訪問活動を通じた保障点検を強化し、総合保障の実現を図る	○地域特性を踏まえた推進方策（エリア戦略）を導入・展開する ○JAからの相談機能の強化（JAに「出向く」実践指導機能の強化）を図る ○連合会による集合研修だけでなく同行支援等により、JA担当職員の知識・スキルの習得から実践までの人材育成支援を強化する
○自動車事故処理は他の保険会社と比較し、対応が劣る場合があり、職員の能力向上が必要 ○事故対応のスピードアップが必要 ○事故処理は専門性のある職種につき、人事ローテーションが困難 ○自動車事故対応において人身と車物で窓口が分かれていて、利便性に問題あり	○共済連と一体的な事故処理体制を構築する ○契約者対応業務に特化し、契約者対応力を強化する	○JAと共済連による一体的な自動車損害調査体制を構築し、専門職による事故処理を実現する ○事故対応窓口の一本化による契約者・利用者対応力の向上を図る
○ネット系の生・損保商品が台頭 ○民間の保険商品と共済商品にあまり差がないとの認識 ○ニーズにあった共済商品の取り揃えが乏しい	○3Q訪問活動の充実や、JA共済のメリットを理解してもらうなど、きめ細やかな契約者対応を行う	○契約者・利用者のニーズに即したJA共済らしい仕組み開発を行う ○シンブルで分かりやすい仕組みの開発を進め、生活全般の総合保障を確立する
○JAにおける事務負担が大きい ○契約等にかかる必要書類が多く、事務手続きが煩雑	○業務の効率化による事務負担の軽減を図るとともに、契約者対応に注力できる体制を構築する	○JAへの支援・サポート機能の強化を図る。 ○JAと共済連の業務分担を順次見直し、各種業務処理を共済連で担うことで、JAにおける事務負担軽減をするとともに、JAが契約者対応に注力できる体制構築の支援を行う ○事務手続きの簡素化を図るとともに、これを実現する電算システムの再構築に取り組む ○仕組み・事務・電算システムの三位一体での見直しを行う

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

ウ. 購買事業（生活・燃料・自動車整備工場部門）

背景・課題	ＪＡが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○専門的知識に基づく対応ができない	○専門職員の育成・配置を行う ○整備士の確保のため、再雇用制度の活用、民間企業等からの人材登用を行う	■専門知識の習得 ○ＪＡへの研修メニューを充実し、専門職員育成への支援を行う
○他業態との競争の激化により採算がとれていない店舗が存在 ○事業別に改善計画を策定のうえ、経営改善に取り組んできた	○生活店舗の運営改善を継続する ○地域の実情に応じた事業展開を図る ○子会社化や事業譲渡、外部委託など、地域毎に最適な事業形態を十分に検討したうえで、最終的には廃止も視野に入れ経営判断を行う	■生活店舗運営指導を強化する ○全道で個別指導店舗を設定し、運営改善を実施する ■新しい事業形態を提案する ○ローコスト運営の小型店舗「Ａマート」や「北海道協同機構」の新規業態を提案する ○「Ａマート」では、全日本食品㈱の自動発注システムを使用し、発注精度の向上を図ると同時に、アウトパツク商品を増やすことにより、店舗人員を削減する ○「北海道協同機構」では、レギュラーチェーン手法の導入を図り、店舗後方支援システムの構築や運営マニュアル、販売促進などを統一し、店舗全体のコスト低減を図る
■Ａマートとは 店舗売上が概ね２億円以下、かつ売場面積が80坪程度以下の小型店舗において、全日本食品㈱の自動発注システムや物流を活用し、ローコスト運営を行う新たな店舗業態 ■北海道協同機構とは ＪＡ・ホクレン双方が役割と責任を遵守したなかで、レギュラーチェーン手法の導入を図り、店舗後方支援システムの構築、運営マニュアルや販売促進の統一を図り、店舗全体のコスト低減などに取り組む本部も含めた店舗グループ	○ライフライン確保のための店舗は、組合員の理解を得る範囲内で事業運営を継続するとともに、行政と支援策も含め十分協議する ○組合員、地域住民のニーズを把握する ○ふれあい推進員を導入し、組合員や地域住民へのサービスを充実する ○（仮称）「総合相談窓口機能」を活用する	■暮らしの支援サービスを強化する ○ふれあい推進員の導入支援を行う ○新たに配食事業や週間版ジョイライフを推進する ○配食事業の品目と内容を充実する ○移動販売車の稼働エリアを拡大する
○地域のライフラインとして組合員、地域住民のニーズに対応した事業運営が必要 ○高齢者ならびに買物困難地域への対応が必要	○ＳＳ店舗の運営改善を継続する ○ＪＡＯＣ基地を活用し、営農用・家庭用燃料を安定供給する	○ＳＳ店舗の運営改善を継続し、給油所ネットワークを維持する（適正配置、安全対策） ○ライフライン給油所の運営を支援する ○新しい事業形態（共同利用ＳＳ等）や、ローコスト運営給油所の提案により、ライフライン給油所の運営を支援する

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

工. 高齢者福祉事業

背景・課題	JAが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
○高齢者福祉事業は、非採算的であっても一定程度、必要 ○地方農村では高齢者が増加、雇用・ライフライン確保の問題もあり若年人口の都市への流出から、農村コミュニティの衰退、農業そのものの衰退を危惧 ○高齢者福祉事業の展開不足、医療を始め冠婚葬祭も含めたライフラインの確保が困難となり、離農高齢者の地方での生活維持に窮する ○家族経営における介護問題解決の相談窓口がない	○行政と連携した介護保険施設等の充実化 ○行政と連携したデイサービス等の高齢者の一時的預かりの充実強化 ○行政との連携によりホームヘルパーとの連絡・情報交換の充実強化 ○JAとして高齢者福祉活動に関する相談機能の強化 ○高齢化対策としての店舗事業の宅配業務の実施	○組合員、地域住民を含めた医療・金融・共済事業により一層のサービス向上、広報活動により「JAグループ＝健康づくり」のイメージを定着させる ○農村地域の医療・介護を一体的に提供する地域包括ケアシステムの構築に向けて、事業確立性および事業継続性の検討を含め、地域住民・行政・JA・連合会の一層の連携を図る ○高齢者福祉事業に関する事例の共有化 ○先進事例等のノウハウの提供によりJAの活動を支援する

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

③ 地域の環境を守るための事業等の展開

地域にある資源の有効活用について検討し地域の環境に配慮した事業展開を通じ、地域社会へ貢献する。将来的な脱原発に向けて、地域の資源を活用した再生可能エネルギーの事業展開を検討する。

背景・課題	J Aが取り組む内容【例示】	連合会・中央会が取り組む内容
■背景 ○消費者の再生可能エネルギーへの意識の高まりと将来的な脱原発への動き ○電気料金の値上げによるコストの増大 ○企業やコープさっぽろ等による新電力への参入活発化 ■課題 ○酪農畜産農家の規模拡大に伴う家畜ふん尿の適正処理、臭気による近隣住民への影響緩和 ○家畜ふん尿、太陽光、水力、風力など地域資源の活用 ○再生可能エネルギーの活用に向けたノウハウの蓄積、体制整備	○J Aによるエネルギー事業展開を以下の内容を中心に検討する ・家畜ふん尿を活用した、畜産バイオマス発電 ・J A施設、直売所などへの太陽光パネルの設置 ・小水力、風力など地域の特徴を踏まえた再生可能エネルギー事業展開 ・J A子会社による特定規模電気事業者への参入 ○組合員による再生可能エネルギー活用への対応支援と対応窓口の設置を行う	○J Aグループ北海道再生可能エネルギー推進連絡協議会による情報収集・提供を行う ○畜産バイオマス発電など初期投資が過大な施設整備や必要な技術などの課題について、関係機関と連携の上、再生可能エネルギーの推進に向けた環境整備を行う ○特定規模電気事業者への参入を検討する

■ 例示を基に、各組織内での協議を踏まえ、取り組むべき事項を設定し、事業計画・中長期計画等に反映する

規制改革実施計画に関するJAグループ北海道としての考え方

(平成26年11月時点)

規制改革実施計画の項目のうち組合員の所得向上に結びつく項目は、組合員組織討議を踏まえて、改革プラン（自己改革）として取り組みます。

信用事業のあり方、准組合員利用規制、組織形態の見直しなどは、組合員の所得向上や農村地域の活性化に結び付かないことから、以下のとおりの考え方とします。

農協改革の項目と内容	JAグループ北海道の考え方
単協の事業のありかた ①	単協は、経済事業の機能強化と役割・責任の最適化の観点から、信用事業のリスクや事務負担の軽減を図るため、信用事業を信連等に譲渡し、単協が代理店等となることを選択できる。
単協の事業のありかた ②	単協が、農産物販売等の経済事業に全力投球し、農業者の戦略的な支援を強化するために、農産物の有利販売に資するための買取販売を段階的に拡大する。 生産資材等は、調達先を徹底比較して最も有利なところから調達する。
理事会の見直し	理事の過半は認定農業者及び農産物販売や経営のプロとする。 女性・青年役員を積極的に登用する。
組合員のありかた	農協の農業者の協同組織としての性格を損なわないようにするため、准組合員の事業利用について、正組合員との関係で一定のルールを導入する方向で検討する。
全農等の事業・組織の見直し	全農・経済連は、独占禁止法の適用除外がなくなることによる問題の有無等を精査し、問題がない場合には、株式会社化を前向きに検討する。
信連・全共連・厚生連の組織形態の弾力化	農林中金・信連・全共連は、金融行政との調整を経た上で、農協出資の株式会社への転換を可能とする方向で検討する。 厚生連は、社会医療法人への転換を可能にするための必要な法律上の措置を講じる。
中央会制度のあり方	現行の制度から自律的な新たな制度に移行する。(早期に結論を出す)

経済事業・営農事業と金融事業を一体的に機能させていくため、総合事業体としての更なる機能強化を図る。
なお、単独での機能強化が難しい場合は、JA合併による経営基盤の強化を図る。
また、合併によりがたい場合は、環境変化に応じた事業実施体制を検討し、負担軽減を図るものとする。

共計・共販体制を基本に据えながら、組合員のニーズに応えるため、品目ごとに買取を含む複数の販売方式を設定し、組合員と協議のうえ適用する。
組合員のコスト低減を図るため、各種資材の品質・内容をよく精査し、調達先を選択し仕入れる。

理事の過半は農業者とし、組合員の選択により組合員以外の理事を登用する。
引き続き、女性の経営参画に取り組む。

准組合員の事業利用規制については、地域サービスの安定的供給の観点から反対する。
准組合員の組織活動の参画や利用者組織の設置、広報誌の発行により協同組合運動の理解を求める。

独禁法の適用によりJA－ホクレン間の共同経済行為ができなくなる恐れがある。
「組合員の所得向上」にとって、より良い組織のあり方を慎重に検討する。

JA北海道信連は、協同組合組織としての事業運営を基本とし、准組合員利用規制など法規制強化の動向等を注視しつつ組織のあり方を検討する。
JA共済連北海道は、JAが主体となる事業運営方式を前提とし、准組合員利用規制など法規制強化の動向等を注視しつつ組織のあり方を検討する。
JA北海道厚生連は、准組合員利用規制など法規制強化の動向等を注視しつつ組織のあり方を検討する。

JA北海道中央会が果たすべき機能を十分に発揮できる農協法上の中央会制度となるよう、所要の働きかけを行う。

改革プランの作成にあたって助言等をいただいた外部有識者の方々

(敬称略、五十音順)

太田原高昭	北海道大学名誉教授
近藤 龍夫	北海道経済連合会名誉会長
多木誠一郎	小樽商科大学教授
森 久美子	作家、農林水産省政策審議会前委員・現臨時委員

※以上の方々のほか、経済界、マスコミ関係の外部有識者より助言等をいただいております。