

全農改革の進捗状況について（「新生プラン」 2年間の到達点と今後の課題）

平成 20 年 2 月 1 日 全国農業協同組合連合会

重点事項と設定目標

Ⅰ. 担い手への対応強化

1. 担い手支援対策

19年度からの5年間（23年度まで）で累計240億円（うち価格対策：概ね120～160億円）

2. 担い手に出向く体制・インフラ整備

Ⅱ．生産者・組合員の手取り最大化

1. 米穀流通経費の削減

県域共同計算経費：20年度までに2,000円/60kg以下(「改善計画」提出時：3,000円/60kg程度)

2. 市場連動型運賃の導入と決定の透明性確保による物流コストの一層の削減（米穀・園芸・畜産販売）

2年間の到達点（19年12月末現在）

「出向く」活動をつうじた支援対策について推進継続中（19 年度見通し：目標対比 61%）

18年度： 7.2億円（実績）
19年度：28.6億円（目標）
⇒17.5億円（実績見通し）▲11.1億円（目標対比）

対策区分		項 目	19 年 度 (目標) A	20 年 3 月 末 (見通し) B	B / A
価格対策	全国 共通	肥料満車直行(アラジン, BB ほか)	2.0	0.9	45%
		農薬大型規格	3.0	1.4	47%
		農機リース助成	1.1	1.0	91%
		園芸施設リース助成	0.6	0.04	7%
		共通計	6.7	3.4	51%
	県独自		7.1	4.9	69%
		価格対策計	13.8	8.3	60%
サービス・インフラ対策(全国共通・県独自) 計			14.9	9.2	62%
合 計			28.7	17.5	61%

目標を達成（部署設置・要員配置・システム導入）（評価：◎）

- (1) 担い手対応部署：全36県本部で設置済み
(2) 担い手担当者：全36県本部で配置済み（161名（目標：150名規模））
(3) 担い手対応支援システム導入：
①利用申請JA数：405、②担い手登録数：159千件（目標：21年度末累計150千件）

目標を達成する見通し(20年度) (評価:○)

- (1) 米穀の販売対策費：廃止済（18年産より）
 (2) 米穀の県域共同計算経費の削減：対象34県本部中、概ね30県本部で目標レベル（2,000円/60kg以下）を達成する見込み（19年産）

	17 年産（実績）	18 年産（目標）	19 年産（目標）
達成率本部数	18	26	30

〔米穀〕 目標達成に向け推進継続中

〔園芸・畜産〕目標は達成.一層のコスト削減に向け推進中（評価：◎）

- (1) 米穀：「見積り合せ方式」を全国共通のしくみとして導入推進中（19年産より）

	18 年産段階で導入済	19 年産から導入	20 年産から導入予定	対応方向未整理
県本部数	7	10	3	5

- (2) 園芸・畜産：実態として目標は達成済、「対応ルール（18年12月設定）」にもとづくくみの維持・強化をはかり、一層のコスト削減に向け推進中

課題・対応方向

○支援対策実施の前提となる「出向く」活動の強化

① J Aとの明確な機能分担による本会担
い手担当者の活動の定着化（法人は直接
対応する等）

②子会社による担い手への営業活動をつうじたグループ一体となった支援（販売対策）

○現行支援対策メニューの見直し（資材価格高騰下においては事業効果や担い手からの評価が期待できない）

⇒担い手から見える、実効性を確認できる対策メニューの検討・構築

○担い手支援システムの継続的な導入拡大および蓄積される活動履歴の活用による「出向く」活動の支援実施

○20年産における対象全県本部での達成

○〔米穀〕「対応方向未整理」県本部の早期解消（見積り合せ方式導入の推進強化）

重点事項と設定目標
3. 手数料の見直し（米穀・園芸販売） （1）JA ごとの米穀手数料設定基準の全国一本化と平均水準の10%削減等の実施 （2）園芸販売手数料の機能別見直し
4. 事業強化による安定的な販売先確保 （1）園芸直販事業の拡大 20年度3,000億円 （16年度実績1,800億円） （2）園芸買取販売の拡大 20年度400億円（16年度180億円） （3）本所直販事業（園芸・畜産販売）の会社化 ア. 取扱高の拡大 ①園芸：20年度1,600億円 ②畜販：20年度2,270億円 イ. 販売管理費の削減：各4億円
5. 国産農畜産物の輸出の取り組み （1）「国産農畜産物輸出促進委員会」の設置等 （2）米国向け牛肉の取り組み （3）東アジア・東南アジア向け米・青果の取り組み
Ⅲ. 消費者への安全・新鮮な国産農畜産物の提供
1. 生産履歴が明確なJA米の取引強化 実需を特定した安定的取引の拡大 20年産100万トン（16年産35万トン）

2年間の到達点（19年12月末現在）

〔米穀〕手数料の一本化・10%削減の目標は達成（19年産より）（評価：◎）

〔園芸〕小規模県域等以外は目標を達成する見通し（20年度）（評価：○）

園芸における機能別手数料*の導入状況
（*「卸売会社・本部間」や「JA・本会間」の機能実態に対応した手数料体系の確立）

	①機能別手数料導入済	②見直し案を策定し協議中	③見直しについて今後検討	④当面現行手数料を踏襲
県本部数	14	12	5	4

目標を達成する見通し（20年度）（評価：○）

（1）直販事業・買取販売の拡大（園芸販売）

	18年度実績(前年比)	19年度12月末実績(前年同期比)
直販事業実績(億円)	2,412 (108%)	2,038 (109%)
買取販売実績(億円)	274 (129%)	379 (186%)

（2）全国本部の直販事業（園芸・食肉）の会社化をつうじた事業競争力の確保

		18年度実績(9-3月) (前年比)	19年度11月末累計 (前年同期比)
園芸販売事業 (JA全農青果センター(株))	取扱高(億円)	1,371 (108%)	975 (106%)
	販売管理費削減額(億円)	3.1	3.5
畜産販売事業 (JA全農ミートフーズ(株))	取扱高(億円)	1,345 (103%)	1,504 (101%)
	販売管理費削減額(億円)	1.6	5.2

取扱量・金額ともに順調に拡大（評価：◎）

輸出事業の進捗状況

	18年度実績(前年比)	19年度上期実績(前年同期比)	19年度末見通し(前年比)
取扱量(トン)	7,900 (98%)	3,174 (156%)	9,300 (118%)
取扱金額(億円)	26.5 (136%)	12.8 (192%)	33.7 (127%)

特定契約*1を含めた目標は達成(19年産)、拡大に向け推進中（評価：◎）

安定的取引の進捗状況

単位：万トン

	16年産	17年産	18年産	19年産*2
播種前・収穫前契約、契約栽培	—	—	12.2	14.8
特定契約	35.2	36.0	37.9	87.5
合 計	35.2	36.0	50.1	102.3

*1（特定契約）：実需者・数量・価格・引取期限をセットした3者契約を基本

*2：19年産は12月末までの累計実績

課題・対応方向
○〔園芸〕「卸売市場手数料の自由化（21年4月施行）」に対応した取り組みの促進
○目標達成に向けた継続的な取組強化
○収支が確保でき、長期に継続・拡大できる事業としての確立 ⇒「国産農畜産物輸出連絡協議会（重点県本部・本所現業部・関係子会社の輸出業務実務者）」の組成、具体的な戦略の構築・実践
○売り手・買い手双方のリスク対策、需要者・JAに対する推進強化 ⇒ ①価格リスクを軽減する契約手法の検討・導入 ②大手米穀卸・パールライス卸ならびに重点JAを中心とする推進強化

重点事項と設定目標

IV. 生産者・組合員に信頼される価格の確立

1. 生産資材手数料の引下げ

年次別削減目標（16年度手数料290億円を基準として）

18年度	19年度	20年度以降
18億円	27億円	36億円

2. 「生産資材コスト低減チャレンジプラン」の実践

3. 地域別飼料会社への機能集約・再編によるコスト低減

(1) 地域別飼料会社の広域合併

(2) 工場の集約・再編

19年度	以降20工場へ集約
26工場	

2年間の到達点（19年12月末現在）

目標どおり進捗中（2年間で44億円分の削減実施）（18・19年度 評価：◎）

	18年度実績	19年度目標	計
肥料	5.0 *1	7.0	12.0
農薬	5.4 *2	8.0	13.4
米麦用紙袋	0.6	0.9	1.5
段ボール箱	4.1	8.3	12.4
農業機械	2.1	2.6	4.7
合計	17.2億円	26.8億円	44.0億円

*1 肥料 18年度実績：18/7-19/3
*2 農薬 18年度実績：18/12-19/3

目標は一部事項を除き達成する見通し（19年度）

主要取組事項	18年度実績	19年度目標A	19年度実績B(12/末)	目標到達率B/A	コスト低減効果(%)
①アラジンの高度化成に占める普及率	39	40	49	—	25
②BB 肥料の高度複合肥料に占める普及率	26	27	26	—	10～15
③農薬大型規格品(品目数)	40	40	55	138%	3～54
④段ボールの茶色箱化(導入率)	61	58	63	—	5～7
⑤低コスト耐候性ハウス(導入数)	170	215	186	87%	30
⑥低コスト支援の農機(HELP 農機)導入率	63	68	62	—	10～20
⑦生産資材の広域物流実施 JA(JA 数)	131	170	143	84%	—

目標に沿った計画的再編を推進中

(1) 地域別飼料会社の広域合併による競争力強化

19年度の取り組み（第1次合併）：19年11月決定・20年4月合併会社発足

合併対象会社	合併後の事業規模(年間販売量)	供給エリア
JA 東日本くみあい飼料(株) ジェイエイ東海くみあい飼料(株)	250万ト	関東・甲信越・東海・北陸 各地区の計16県域
ジェイエイ西日本くみあい飼料(株) ジェイエイ四国くみあい飼料(株)	120万ト	近畿・中国・四国 各地区の計15県域

(2) 工場の集約・再編による合理化（実行目標）

	19年度	20年度	21年度	22年度
飼料工場数	27	24	24	20

課題・対応方向

○現行実施内容の見直し（資材価格高騰下においては事業効果や生産者からの評価が期待できない）
⇒生産者から見える、実効性を確認できる実施メニューの検討・構築

○目標達成に向けた継続的な取組強化

○第1次合併（20年4月発足）の進捗状況をふまえた広域合併の一層の促進および実行目標に沿った計画的な工場再編の促進

重点事項と設定目標
V. J A 経済事業収支確立への支援 1. J A グループをつうじた物流コストの削減 20 年度累計 1 6 0 億円削減（1 6 年度推定物流コスト 1, 2 0 0 億円を基準として） 2. J A ・ 県域の農機事業運営一体化による効率化 20 年度累計 1 7 県に拡大 3. J A の A コープ店舗の県域会社への移管および県域会社の広域会社への再編 20 年度全農子会社 1 1 社体制の実現
VI. 本会グループ経営の一層の合理化 1. 全農グループの要員削減： 22 年度末グループ 2 万人体制の実現（2 0, 2 6 1 名）

2年間の到達点（19年12月末現在）

拡大に向け推進継続中（19年度見通し：目標対比 90%）

	18年度実績（累計）	19年度末見通し（累計）	19年度末目標対比
物流コスト削減額	105億円（目標：110億円）	121億円（目標：135億円）	90%
広域物流実施JA数	131JA（目標：140JA）	151JA（目標：170JA）	（物流コスト削減額）

	物流コスト比率（%）	
	18年度実績	
改革後	10.0	▲3.3
改革前	13.3	物流コスト削減比率

拡大に向け推進継続中（19年度見通し：目標対比 69%）

	18年度実績（累計）	19年度末見通し（累計）
運営一体化実施県域数	9 県域（目標：9 県域）	11 県域（目標：16 県域）

計画どおり目標を達成（19年度 評価：◎）

全農Aコープ子会社の再編（広域・県域での一体化会社の組成）

	19年度末目標	19年12月末実績
広域会社数（傘下店舗数）	4（158）	4（152）
地域名	関東・近畿・中国・北部九州	関東・近畿・中国・北部九州
県域会社数（傘下店舗数）	9（134）	9（113）

目標達成が概ね見通せる状況（22年度末（要員計画の最終期限））（評価：○）

単位：名

	17年度末実績	18年度末実績	19年度末（見通し）	22年度末（見込）
全農 本体	要員数	11,097	10,382	9,977
	前年比削減数	▲570	▲715	▲405
子会社	要員数	14,030	13,433	12,588
	前年比削減数	▲596	▲597	▲845
合計	要員数	25,127	23,815	22,565
	前年比削減数	▲1,166	▲1,312	▲1,250

※22年度末削減者数は、19年度末との差を記入している。

（1）早期退職制度導入完了 ①全農本体 ：全37本部
②対象子会社：116社（導入率76%〔前年同期40%〕）

（2）管理部門のスリム化（全農本体）：22年度期首900名体制＊の実現に向けた本格的な取り組みに着手（20年度より）＊22年度本体要員総数の概ね10%程度まで削減

（3）新規学卒者（本所・県本部の総合職）採用活動の統一実施（全農本体 21年4月採用より）

（4）経営の構造改革に向け、要員も含めた課題のある県本部・子会社について、適宜個別協議を重ね、対策を実施

課題・対応方向
○中央会組織との連携強化による J A との合意形成の促進（要員合理化や既存拠点の統廃合等の課題への対応強化） ○J A 事業収支改善状況の継続的な把握による改革効果の一層の拡大 ○既実施県域における実施状況（コスト削減等）をふまえた推進強化 ○一体化による店舗損益改善の継続実施（店舗収支改善と赤字小型店舗の統廃合の促進等 ※全店舗に占める黒字店舗比率：1 7 年度 5 2 %⇒1 8 年度 5 5 %） ○他地区における広域会社の組成促進 ○目標達成見通しをふまえた「年次別、本体（本部別）・子会社（会社別）別目標（実行計画）」の策定と進捗管理の徹底

重点事項と設定目標
2. 総人件費の抑制 総人件費抑制を前提とした賃金体系の統一
VII. 子会社の管理体制の強化および再編合理化
1. 子会社管理態勢の抜本的改革 現行方式「全国本部、県本部個別管理」の新方式「事業を括りとした業種ごとの管理」への移行による管理強化の実施
2. 子会社の再編： 「98－117社（20年度末）」に再編（「改善計画」提出時：203社）

2年間の到達点（19年12月末現在）

目標達成に向け取り組み継続中

（1）総人件費削減の着実な実施

	17年度実績	18年度実績	19年度計画
総人件費（億円）	789	748	692
前年比削減額（億円）	▲51	▲41	▲56

（2）異動や業務に関連する諸手当（ライン長手当・出向手当など）

19年度（19年4月）より統一実施済み

（3）賃金水準調整

実施に向けた全会統一対応方針を整備のうえ、19年9月以降、本部ごとに労組協議を開始、20年4月までの新制度への移行完了を目標に取り組み実施中

目標達成に向け取り組み継続中

新たな管理方式（事業を括りとした管理方式）への19年度中の移行

（1）「個別管理部門を原則、業種を担当する事業部門へ移行」の19年度中完了に向けた本所事業部、県本部と協議・調整の実施

（2）移行手続き完了子会社：米穀部11社、肥料農薬部4社（本所事業部・県本部との確認は概ね完了）

目標を達成する見通し(20年度)（評価：○）

（1）20年度末における会社数見通し：114社

「子会社別再編方針（18年12月末確定）」にもとづく進捗状況

	18年度	19年度		20年度
		計画	見通し	
会社数（各年度期首）①	203	166	166	141
再編会社数（単年度）②	37	16	25	27
会社数（各年度期末）（①－②）	166	150	141	114
（目標）「改善計画」で設定した21年3月末の会社数	98～117			

改善計画策定時点以降、本体事業の外部化などで創設した新子会社は次の4社

JA全農ミートフーズ(株)・JA全農青果センター(株)・JAえひめオートサービス(株)・JAえひめエネルギー(株)

（2）物流子会社の再編（全農物流(株)との統合を基本）

当初の対象会社数 ①（くみあい運輸(株)）	15社	
現在までに再編済み ②	全農物流と統合	3社
	関連法人化	3社
現在の対象会社数 ③＝①－②	9社	
今後の再編方向	全農物流との統合	8社
	存置も含め要検討	1社

課題・対応方向
○賃金水準調整について本部別進捗管理の徹底
○「新たな事業体制・経営管理」の実施（20年4月）に対応した移管手続きの促進
○子会社に対するガバナンスの確立による事業部運営の実施
○現時点で21年度以降の再編見込み分の前倒し実施検討を含めた目標達成の加速化