

全農改革の進捗状況について（19年9月末定期報告）＜要旨＞

「改善計画」の骨子

Ⅰ．担い手への対応強化

「担い手対策」の実施（19年度以降5年間で累計240億円、うち価格対策分は概ね120～160億円（現行：年間10億円規模）を設定）

到達点の概要

Ⅰ．担い手への対応強化

1. 「JA全農新生プラン農業担い手支援基本要領」にもとづく担い手対策の実施

- (1) 19年度実施目標：総額32億円（うち価格対策：14億円）
(2) 上記（1）のうち価格対策に関する主な施策の進捗状況（9月末累計）は次のとおり

担い手支援対策 (価格対策分)	A:19年度末目標 (年間)	B:9月末実績 (累計)	C:前回報告時(6月末) からの推移
①アラジン・BB 肥料等満車直行	50,000ト	6,800ト	+1,500ト
②農薬大型規格	40品目 300百万円	40品目 29百万円	達成済み +7百万円
③リース導入支援 ・農業機械 ・園芸施設	200件 27件	249件 5件	+205件 +4件
④輸入農機(韓国製トラクター)	170台	輸入6台/実販5台	実販+3台
⑤JAグループ独自型式農機 ・多条刈コンバイン(19/3 上市) ・スピードスプレーヤ(19/6 上市)	100台	受注120台 出荷110台 —	受注+17台 出荷+84台 —

- ※ ①アラジン：肥料原料（リン酸・加里）に恵まれた立地条件にあるヨルダン国の肥料工場において、日本の技術を導入して製造した安価（同一国産銘柄（高度化成）対比▲25%）で良品質な肥料
②BB肥料：地域に適した成分・銘柄の肥料を個別地域で製造することにより、効率的な施肥を実現する低コスト肥料（同一化成銘柄（高度複合肥料）対比▲10～▲15%）
③農薬大型規格：大面積で使用することを前提にした企画したスケールメリット（大容量）商品（基準規格品対比▲3～▲54%）
④多条刈コンバイン：メーカーへの開発要請により、高性能（エンジン出力67馬力、脱穀能力、湿田走行性、耐久性等）を備えつつ、必要な機能に絞り込んで低コストを実現した農機（19年3月上市、従来の同クラスの実勢市場価格対比▲20%）
⑤スピードスプレーヤ：メーカーへの開発要請により、大規模果樹栽培の農薬散布に対する担い手ニーズへの対応を狙いとし、コストダウンをはかりながら走行・操作性を向上した高性能・高品質のスピードスプレーヤ（薬液タンク容量1,000L、46馬力エンジンの小型四輪車、従来の同クラス対比▲20%）

【コスト削減効果（18年度取組開始以降）】

- ☆ 肥料満車直行：51百万円
(18/7～19/9 末取扱実績 21千ト) × (通常価格比▲10～15%)
☆ 農薬大型規格：77百万円
(18/12～19/9 末累計40品目) × (基準規格価格比▲3～54%)
☆ リース導入支援： 農業機械 82百万円 (18/9～19/9 末累計 303件)
園芸施設 1百万円 (18/9～19/9 末累計 5件)
☆ 低コスト農機の取扱拡大：
輸入農機 21百万円 (18/10～19/9 末実販累計 17台)
× (国産同クラス機市場実勢価格比▲30%)
独自型式農機(多条刈コンバイン) 176百万円 (19/3～19/9 末実販累計 110台)
× (国産同クラス機市場実勢価格比▲20%)

全国農業協同組合連合会

今後の課題

Ⅰ．担い手への対応強化

1. (JAと一体化した) 担い手農家に対する実践的な活動の強化
(1) 「担い手対応支援システム」を活用した個別事業提案やクレーム対応等の訪問活動をつうじた担い手農家との取引拡大(担い手の登録の拡大：21年度末目標：15万件)
(2) 優良実践事例の積み上げおよび情報発信をつうじた担い手担当者の活動水準の向上(高位平準化)
(3) 定期的な活動状況の把握と効果検証(全中と連携した、生産現場レベルでの進捗状況・課題の把握(①全JA調査、②定点観測JA調査、③担い手アンケート等))
2. 対策の実施が担い手に確実に認識され、評価されることの検証とその結果をふまえた内容の見直し
3. 「農薬の大型規格」について、さらに10品目程度の拡大に向けた検討促進(20農薬年度から実施予定)

「改善計画」の骨子

Ⅱ．生産者・組合員の手取り最大化

1. 流通コストの削減（米穀・園芸販売・畜産販売）

- (1) 米穀の流通コストの削減（20年産までに現行3,000円/60kg程度を2,000円/60kg以内に）
- (2) 市場連動型運賃とその決定の透明性を確保するしくみ導入による農産物物流コストの削減（18年度から）

2. 手数料の見直し（米穀・園芸販売）

- (1) J A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（19年産から）
- (2) J Aと県本部における園芸販売手数料（現行水準：J A 2%、県本部1%）の販売機能に応じた見直し（19年度より実施）

3. 全国本部の園芸、食肉の直販事業の会社化をつうじた事業競争力の確保（人件費を業界並み水準とすることで販売管理費を各々4億円削減）および販売量の拡大（園芸：1,600億円、食肉：2,270億円）

到達点の概要

2. 担い手に出向く営農指導体制の整備、「担い手対応支援システム」の導入等をつうじた総合的な支援体制の構築（9/末段階）

	19年9月末実績	19年6月末実績	前回報告時(6月末)からの推移
担い手対応部署設置※1			
J A数	292 J A	258 J A	+34
担当者数	1,422名	1,287名	+135
担い手対応支援システム※2導入			
J A数	359	285	+74
登録担い手数(件) (うち県本部管内)	114,601 (101,668)	98,436 (85,535)	+16,165 (+16,133)

※1 担い手対応部署設置数は、県本部管内の合計。

※2 担い手対応支援システム：J Aの担い手対応担当者が個々の担い手を訪問した結果や担い手の情報を蓄積することで、プロセス管理による活動の効率化と、担い手の要望などの情報をJ Aグループ内で共有化し、事業に反映するためのシステム

Ⅱ．生産者・組合員の手取り最大化

1. 流通コストの削減（米穀・園芸販売・畜産販売）

- (1) 米穀における流通コストの削減
(18年産に引き続き)19年産についても米県共同計算経費上限目標値の設定に向け、取り組みを実施中（遅くとも本年12月末までにJ A・生産者に公表・開示）
- (2) 市場連動型運賃とその決定の透明性の確保による物流コストの一層の削減
〔米穀事業〕
18年産における試行実施を含めた取組結果等をふまえ、19年産米における運賃削減のとりくみとして、「『見積み合せ』による市場連動型運賃決定方式（実施対象：県間トラック輸送について年間5,000ト、超実施の県本部）」の導入に着手
〔園芸販売事業、畜産販売事業〕
18年12月設定の「ルール化（骨子：次のとおり）」にもとづき一層の削減に向け継続実施
①相見積みや運賃水準の実勢調査等をつうじた業者選定および運賃水準決定の徹底
②J A（生産農家）に対する情報開示の徹底
③（本所による）効果測定・検証および県本部への指導の実施

2. 手数料の見直し（米穀・園芸販売）

- (1) 米穀における手数料の削減
J Aごとの米穀手数料設定基準の全国一本化と定額化などをつうじた平均水準▲10%削減（16年産実績対比）について、19年産から実施済み
- (2) 園芸販売における手数料の見直し（19/9末段階、高知は園芸連扱いのため除外）：前期と同じ
①機能別手数料を導入済み：13県本部
②見直し案を策定のうえ協議中：11県本部
③導入検討中：7県本部
④当面現行手数料を踏襲：4県本部

3. 全国本部直販事業（園芸および食肉）の会社化をつうじた事業競争力の確保

- (1) 19年度取扱高（19/8末累計）：
ア．J A全農青果センター(株) 613億円
(計画比(19/8末累計) 95.6%・前年同期比 102.7%)
イ．J A全農ミートフーズ(株) 919億円
(計画比(同上) 101.0%・前年同期比 101.8%)
- (2) コスト削減（販売管理費ベースで前年同期との比較）：
ア．J A全農青果センター(株) ▲2.1億円
イ．J A全農ミートフーズ(株) ▲2.4億円

今後の課題

Ⅱ．生産者・組合員の手取り最大化

1. 流通コストの削減

- (1) 米穀流通コストの「20年産までに2,000円/60kg以内」に向けた継続的削減の実施
- (2) 市場連動型運賃とその決定の透明性の確保による物流コストの一層の削減
ア．米穀事業
19年産における「見積み合せ方式」の徹底
イ．園芸販売・畜産販売
「ルール化」の徹底と定期的な検証実施

2. 手数料の見直し

- 園芸販売における機能別手数料体系の導入促進

「改善計画」の骨子

4. 国産農畜産物の輸出への取り組み

Ⅲ. 生産者・組合員に信頼される価格の確立

1. 肥料農薬、生産資材の手数料引き下げ等の実施

- (1) 手数料引き下げ（16年度手数料290億円を基準として）
- ① 18年度18億円削減
 - ② 19年度累計27億円削減
 - ③ 20年度以降累計36億円削減
- (2) 全国・県本部における手数料の一本化（19年度から）

2. 「生産資材コスト低減チャレンジプラン」の実践をつづいた課題別目標の着実な実現（①安価な資材・農機の提供、②担い手対応・弾力的価格対応、③物流の合理化）

到達点の概要

4. 国産農畜産物の輸出への取り組み

- (1) 日本産米の中国輸出：
ア. 第1便分24トン（新潟産コシヒカリ・宮城産ひとめぼれ）について、中国国内では7月26日より販売開始～9月20日完売（販売価格：2,970円/2kg・2,820円/2kg）
※中国産米の現地店頭価格水準：32～160円/1kg程度
イ. 第2便に向けた取り組みを実施中（日中政府間協議8/上開始）
- (2) JA-RICE等の日本産米の輸出：
ア. 香港36トン、シンガポール22トン、台湾77トンで前年同期比150%と好調に推移
イ. 新規輸出先として、ロシアにおいて0.6トン（新潟産コシヒカリ・秋田産あきたこまち）を販売開始予定（11月モスクワ）
- (3) 和牛の輸出拡大：
ア. 香港7.0トン（19/5解禁）、カナダ0.4トン（19/6解禁）への輸出を開始。米国（17/12解禁）への42.3トン（前年同期:13トン）を含め、拡大基調で推移

Ⅲ. 生産者・組合員に信頼される価格の確立

1. 肥料農薬、生産資材（米麦用紙袋・段ボール箱・農機）の手数料引き下げ等

- (1) 手数料引き下げ
19年度は16年度比27億円削減に向けて取り組み実施中

【コスト削減効果（18年度：総額17.2億円）】

	手数料引下額
☆ 肥料（18/7-19/3）	：503百万円
☆ 農薬（18/12-19/3）	：539百万円
☆ 米麦用紙袋（18/4-19/3）	：63百万円
☆ 段ボール箱（18/4-19/3）	：410百万円
☆ 農業機械（18/4-19/3）	：207百万円

- (2) 全国・県本部における手数料の一本化：19年4月より実施済み【完了】

2. 「生産資材コスト低減チャレンジプラン」の実践

主要取組事項における19年度進捗状況は次のとおり

単位：％、実数

主要取組事項	最終 到達目標	19年度 目標A	19年度 実績B (9/末 累計)	計画 進捗率 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	43	40	39	—	25
②BB肥料の高度複合肥料に占める普及率	28	27	26	—	10～15
③農薬大型規格品（品目数）	40	40	40	100.0	3～54
④段ボールの茶色箱化（導入率）	60	58	66	—	5～7
⑤低コスト耐候性ハウス（導入数）	304	215	186	86.5	30
⑥低コスト支援の農機（HELP農機）導入率	72	68	63	—	10～20
⑦生産資材の広域配送拠点実施JA（JA数）	230	170	141	82.9	—

【コスト削減効果（18年度）】

- ☆ アラジンの普及拡大：21億円
（510万袋（102千トン））×（同一国産銘柄対比▲25%）-
- ☆ BB肥料の普及拡大：23億円
（1,200万袋（239千トン））×（同一化成銘柄対比▲10～▲15%）

今後の課題

4. 国産農畜産物の輸出への取り組み

- (1) 中国向け第2便日本産米の取組促進
(2) 米以外の国産農畜産物の輸出促進に関する課題の整理、具体的なすすめ方の検討

Ⅲ. 生産者・組合員に信頼される価格の確立

手数料引き下げおよび「生産資材コスト低減チャレンジプラン」にもとづく重点施策の計画的な実施と事業効果の検証

「改善計画」の骨子

IV. JA経済事業収支確立への支援

1. JAグループをつうじた物流コストの削減（20年度累計160億円削減）

2. JA・県域の事業運営一体化による効率化をつうじた農業機械事業の収支改善（20年度累計17県に拡大）

3. JA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年度までに全農子会社11社体制に）

到達点の概要

IV. JA経済事業収支確立への支援

1. JAグループをつうじた物流コストの削減

	19年度末目標 (改善計画)	19年9月末 実績	19年6月末 実績	前回報告時(6月末) からの推移
広域物流参加JA数	170	141	134	+7
広域物流拠点数	120	97	94	+3

【コスト削減効果】

9/末累積（141JA）で、概ね110億円強の物流コスト削減
（広域物流参加JA：平均80百万円（参加前物流コスト比較▲3.8%））

2. JA・県域による運営一体化をつうじた農業機械事業の収支改善

	19年度末目標 (改善計画)	19年9月末実績	18年度末実績
運営一体化実施県域数	16	11	9
実施県域名	—	滋賀、鹿児島	岩手、栃木、東京、 長野、兵庫、島根、 岡山、広島、山口

【農機県域一体運営による収支改善効果（18年度）】

収支改善額（改善実現JA）：1JAあたり 平均10百万円

3. Aコープ店舗の会社移管（広域・県域での各一体化会社の組成）

	19年度末目標 (改善計画)	19年9月末実績
広域会社数（傘下店舗数）	4（163）	4（154）
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）	8（129）	9（114）
県域名	岩手、宮城、庄内、福島、 富山、石川、三重、愛媛	岩手、宮城、庄内、福島、 富山、石川、三重、京都、愛媛

4. 「全国Aコープ協同機構」の機能発揮をつうじた全国規模での商品力・運営力の強化（本格稼働19/4）

- （1）商品の共同仕入れ：Aコープマーク品の価格引下げ（9/末 累計17百万円）ほか
（2）国産品を最優先した商品開発と販売（9/末実績 15アイテム：味付け肉ほか）

【全国Aコープ協同機構とは…】

- 全国規模での商品力・運営力の強化をはかり、具体的な協同メリットの創出（共同仕入れや店舗運営コストの引き下げ等）による競争力強化をすすめる目的で、従来の「全国Aコープチェーン」を解散（19/3末）し、新たな活動組織として構築した。
- 構成は、一体化した県本部・会社に限定することとし、全国Aコープチェーンに比べ参加資格を厳格化した⇒1県域（長野）・12県域会社・4広域会社（事務局：全農生活部）

今後の課題

IV. JA経済事業収支確立への支援

1. 広域物流参加JAの継続的拡大に向けた推進強化

2. 運営一体化をつうじた農業機械事業の収支改善 農機事業の運営一体化実施県域の継続的拡大 に向けた推進強化

「改善計画」の骨子

V. 本会グループ経営の一層の合理化

1. 要員削減

- (1) 全農グループ職員25千人体制の20千人体制への削減（5年間）
- (2) 子会社要員削減の具体化に向けた取り組み
 - ①全子会社への早期退職制度導入
 - ②新規正社員の採用抑制

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

VI. 子会社の管理態勢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」への変更による管理強化（18年度から段階的实施）

2. 子会社再編の実施

- (1) 現行203社の98～117社への再編（20年度まで）
- (2) 物流関係子会社の全国ベースでの再編をつうじた全国域運送会社1社化の実施

到達点の概要

V. 本会グループ経営の一層の合理化

1. 要員削減

- (1) 全農本体
 - ア. 19年3月末実績：10,382名（前年同期対比▲715名）
 - イ. 20年3月末見通し：9,949名（同上▲433名）
 - ウ. 20年度については、単年度事業計画策定の中で要員計画を検討中（20/4からの事業を軸とした「新たな事業体制・経営管理」への移行に向け、本部別・事業部別の積み上げをはかる）
 - エ. 22年度（「改善計画」における要員削減の最終年度）までの設定については、20年度事業計画に併行した策定を実施

【全農本体における要員の推移】

	20年度末 (見通し)	18年度末実績	17年度末実績	16年度末実績
要員数	9,949	10,382	11,097	11,667
前年比較	▲433	▲715	▲570	▲220

(2) 子会社

【子会社における要員の推移】

	22年度末 (検討目標値)	17年度末実績	18年度末実績
要員数	11,642	14,030	13,434
前年比較	18/3末との比較 ▲2,388	—	▲596

早期退職制度導入(19/9末時点)：対象154社（9/末会社数）中105社（導入率68%）

2. 総人件費の抑制（賃金水準調整）

対応案および水準調整に伴う移行財源の抑制等の検討をすすめ、実施に向けた全会統一对応方針を整備のうえ、19年9月中旬に全本部一斉の労使協議に着手済み（本部ごとに実施）

VI. 子会社の管理態勢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

新たな管理方式（事業を括りとした業種ごと）への19年度中の移行に向け、事業実態や事業上の合理性の観点から、県本部子会社を対象として、次の区分での設定について、個別管理部門となる本所事業部、県本部と協議・調整中

- I類：19年度から事業部門が管理責任部門となる業種（含む複合会社）
- II類：引き続き県本部が管理責任部門となる業種

2. 子会社再編の実施

(1) 子会社再編の実施

「子会社別再編方針および時期の確定内容（18年12月末確認）」にもとづく取り組みの結果、19年9月末時点では、①再編実績：累計49社（6/末段階：43社）、②子会社数：154社（対象203社一再編実績49社）、③21年度末再編見込会社数：114社

	19年9月末 実績 A	19年6月末 実績 B	進捗C (A-B)
①会社数	154	160	▲6
②21年3月末までの再編見込数	40	45	▲5
③21年3月末見込会社数	114	115	▲1
「改善計画」(18/12)で設定した21年3月末会社数	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

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

(2) 物流子会社の全国1会社化

20年度末までの全国1社化に向け、19年2月に「物流新会社組成事務局（構成：合併対象県本部・くみあい運輸(株)・(株)エコープライン・本所）」を設置し、新会社の設立準備を継続実施

今後の課題

V. 本会グループ経営の一層の合理化

1. 22年度末全農グループ職員20千人体制（20,261名）の確実な実現
 - (1) 全農本体
 - 20年4月からの「事業を軸とした『新たな事業体制・経営管理』」の実施に向けた20年度事業計画の一環として、「事業部別・本部別要員計画」の策定（12/末完了予定）
 - (2) 子会社
 - ア. 全農本体の要員計画との整合性をふまえ、「子会社別要員計画」を策定のうえ、年2回（9月末・3月末）の進捗管理を実施
 - イ. 早期退職制度導入促進の継続実施

2. 賃金水準調整に関する新制度への確実な移行の実現（20年4月までに全本部実施を目標）

VI. 子会社の管理態勢の強化および再編合理化

1. 新たな子会社管理方式

20年度からの「新たな事業体制・経営管理」の実施に向けた19年度中における確実な移行

2. 子会社再編の実施

- (1) 「子会社別の再編方針および時期の確定内容」に沿った確実な再編の実行および前倒し実施の促進
- (2) 物流新会社組成事務局を推進母体とした全国1会社化の着実な促進