

JAの自己改革の成果と課題

—単位JAにおける農業振興を中心に—

常務取締役 斉藤由理子

〔要 旨〕

2019年5月に農協改革集中推進期間が終了した。この期間にJAの自己改革は、政府から求められた「農産物の有利販売と生産資材の有利調達」について一定の成果を上げ、またJAグループが「創造的自己改革」の目標とした農業所得・農業生産・販売取扱高の拡大、また組合員と役職員の意識改革など、政府から求められた改革を超える成果も上げている。

こうした成果につながった要因としては、①JAが冷静な状況認識に基づき積極的に自己改革に取り組んだこと、②農産物の有利販売や生産資材の有利調達はJAにとって当然の取組みであったこと、③創造的自己改革が広範な内容で自由度の高い、柔軟なものであったこと、④自己改革が組合員との対話に基づくという協同組合のアイデンティティを強める性格を有したことが考えられる。

JAは、持続的経営の確立や農業の生産基盤強化など喫緊の課題を抱えているが、協同組合のアイデンティティの強化も含めて、自己改革における成功体験は、課題解決の土台となるのではないだろうか。

目 次

はじめに

1 自己改革の経緯

- (1) 農協改革集中推進期間
- (2) 農協改革集中推進期間終了後

2 アンケート結果と統計データにみる自己改革の成果

- (1) 多様な自己改革の実践
- (2) アンケート結果
- (3) 統計データ

3 6 JAと1 地域の事例

- (1) 6 JAと1 地域の特徴
- (2) JAはが野（栃木県）

- (3) JA鹿児島きもつき（鹿児島県）

- (4) JAいわて花巻（岩手県）

- (5) JAぎふ（岐阜県）

- (6) JA横浜（神奈川県）

- (7) JA山口県（山口県）

- (8) JAグループ福島（福島県）

4 成果と課題について考える

- (1) 自己改革の成果
- (2) 成果につながった要因
- (3) 今後の課題

おわりに

はじめに

2014年に始まった5年間の農協改革集中推進期間は19年5月に終了した。それはJAが自己改革に取り組むことを強く要請された期間であった。そして、19年6月の規制改革推進会議第5次答申および9月の農林水産省「農協改革の進捗状況について」は、JAの自己改革に一定の進捗がみられたと評価した。

しかし、同第5次答申は、引き続き農業所得の向上、一層の資材価格引下げ、信用事業の健全な持続性等を課題とし、同じく農林水産省文書は、「農協経営の持続性をいかに確保していくかが課題」とした。また、改正農協法には法律施行5年後（21年3月）を目途に、改革の進捗状況を検討したうえで農協制度および准組合員の事業利用に関する規制について結論を得るといいうゆる「5年後条項」もある。このように、農協改革集中推進期間後もJAの自己改革の継続は求められており、またJAグループ自身も継続を明言している。

すなわち、JAの経営環境の悪化を背景に、19年以降、自己改革はこれまでとは異なるフェーズに入ってきたと思われる。

筆者は18年2月に自己改革の特徴と課題についてまとめた（斉藤（2018））が、新たなフェーズに入ったこのタイミングで、6つのJAと1つの県域の聞き取り調査を中心に、自己改革の成果と今後の課題について検討することとしたい。なお、自己改革は

JAグループ全体の取組みであり、かつ農業関連以外の取組みも含むが、本稿の分析の範囲は、単位JAの地域農業振興にかかる改革に絞ることとする。

1 自己改革の経緯

（1）農協改革集中推進期間

まず、簡単に自己改革の経緯を振り返ってみよう（第1表）。

14年5月の規制改革会議農業ワーキンググループの「農業改革に関する意見」から実質的な農協改革の議論は始まったといえるだろう。そして、14年6月に改定された「農林水産業・地域の活力創造プラン」には、「単位農協は、農産物の有利販売と生産資材の有利調達に最重点を置いて事業運営を行う必要がある」「5年間で農協改革集中推進期間とし、自己改革を実行するよう、強く要請する」と記された。また、15年8月には、農協改革を法律面から進める、改正農協法が成立し、16年4月に施行された。

これらを受けて、JAグループは15年10月の第27回JA全国大会で「創造的自己改革への挑戦」を決議し、16年度から18年度のJAグループの中期戦略は自己改革を全面に打ち出し、それに絞るものとした。「創造的自己改革」は、基本目標を「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」「地域の活性化」の3つに置き、また、『農業者の所得増大』『農業生産の拡大』の実現を組合員と徹底的に話し合い、課題と目標を共有します」と取組みの進め方も明記した。前述のとお

第1表 政府とJAグループの自己改革関連事項

		政府による自己改革関連事項	農協の自己改革関連事項
14年	5月	規制改革会議農業WG「農業改革に関する意見」	
	6	農林水産業・地域の活力創造プラン	
15	10		第27回JA全国大会「創造的自己改革への挑戦」を決議
16	4	改正農協法施行	
19	3		第28回JA全国大会「創造的自己改革の実践」を決議
	5	農協改革集中推進期間終了	全中「JAの自己改革に関する組合員調査」中間集計結果を公表 全中会長「持続可能なJA経営基盤の確立・強化に向け、具体的な取組方向を年度内に取りまとめる」ことを対外表明
	6	規制改革推進会議「第5次答申」	
	8		
	9	農林水産省「農協改革の進捗状況について」および「農協の自己改革に関するアンケート調査」「組合員の事業利用調査」の結果を公表	
	12	規制改革推進会議「重点的フォローアップ事項」を決定	
21	3	改正農協法施行後5年 政府による自己改革の実施調査状況等の調査期限	

資料 農林水産省、内閣府、全中ホームページ等

り、農林水産業・地域の活力創造プランでは、「単位農協は、農産物の有利販売と生産資材の有利調達に最重点を置く」とされたのに対して、自己改革の範囲はそれを超えるものとなった。

各JAは、3つの基本目標と組合員との徹底的な話し合いをベースに、それぞれの自己改革に取り組んできた。

さらに、19年3月の第28回JA全国大会では「創造的自己改革の実践」として、前回大会決議の3つの基本目標へのさらなる挑戦とそれを支える「持続可能な経営基盤の確立・強化」を重点課題として、今後3年間取り組むこととした。

(2) 農協改革集中推進期間終了後

19年5月に農協改革集中推進期間は終了した。19年6月の規制改革推進会議第5次答申は、JAの自己改革に一定の進捗がみら

れたと評価しつつ、引き続き農業所得の向上、一層の資材価格引下げ、信用事業の健全な持続性等が課題とした。この答申を受け、6月に「農協改革集中推進期間の終了後も、自己改革の実施状況を把握した上で、引き続き自己改革の取組を促す」とする「規制改革実施計画」が閣議決定された。

19年9月5日に、全中会長は記者会見で、第28回JA全国大会決議にも盛り込まれた「持続可能な経営基盤の確立・強化」について、その「確立・強化に向けた対応方向を年度内に取りまとめる」ことを表明した。

9月6日には、農林水産省は「農協改革の進捗状況について」を公表した。このなかで、「農協改革集中推進期間においてJAグループの自己改革は進展。今後も農業者の所得向上に向けた取組を継続・強化しつつ、信用事業をはじめとして農協を取り巻く環境が厳しさを増す中で、地域農業を支

える農協経営の持続性をいかに確保していくかが課題。そのような課題認識に立ち、農林水産省として、引き続き、JAグループの自己改革の取組を促進」とした。また、同時に、「農協の自己改革に関するアンケート調査」「組合員の事業利用調査」の結果も公表された。

12月2日に新たな規制改革推進会議の第2回会合が開かれ、重点的フォローアップ事項等が決定された。重点的フォローアップ事項のうちJAに関しては、「JAグループの信用事業の健全な持続性を確保するため、代理店方式の活用の更なる推進等、自己改革の実施状況について確認を行う」とされた。

2 アンケート結果と統計データ にみる自己改革の成果

(1) 多様な自己改革の実践

JAの自己改革は政府の要請に応えたものではあるが、組合員とJAが考えた必要な改革を行うという性格も有する。すなわち、各JAが実践している自己改革は、15年および19年のJA全国大会決議の「創造的自己改革」がベースとなっており、前述のとおり、これは政府の要請以上に広範な内容を含んでいる。特に、多様な事業環境と組合員との対話を踏まえた各JAの自己改革の内容は多様にならざるを得ない。したがって、自己改革の成果全体をまとめて表すことは難しいが、いくつかのデータを紹介したい。

(2) アンケート結果

自己改革については、農林水産省と全中がアンケートを公表している。

まず、農林水産省「農協の自己改革に関するアンケート調査」の結果をみてみよう。販売事業と生産資材購買事業の見直しについて具体的取組を開始したJAの割合は16年度の60%台から19年度にはそれぞれ91.4%、91.7%に達するなど、大幅に上昇し、19年度にはほぼすべてのJAで取り組んだことがわかる。一方、認定農業者等に同様の質問をした結果をみると16年度の20%台から19年度は上昇したものの、それぞれ40.4%、43.7%にとどまった。JAの回答と認定農業者の回答との間にかい離があることがわかる（第2表）。

一方、全中「『JAの自己改革に関する組合員調査』中間集計結果」は、第3表のとおり、3年前と比較した営農関連事業の改善度を聞いており、「改善した」「改善しつつある」を合計すると約60%、「もともと良い」を含めると正組合員、認定農業者ともに80%を超える回答割合となっている。3年間での営農関連事業の改善については肯定的な回答が多数を占めていると考えてよいだろう。

全体としてみれば、JA、正組合員、認定農業者はともに、JAでは自己改革の実践が進められ、営農関連事業が改善したと判断していることが読み取れる。

(3) 統計データ

統計データによって、自己改革の成果を

第2表 農協の自己改革に関するアンケート調査結果

(単位 %)

	回答者	16年度	17	18	19
農産物販売事業の見直しについて、「具体的取組を開始した(又はこれまでの取組みを強化した)」	総合農協 認定農業者等	68.0 25.6	87.7 32.2	93.8 38.3	91.4 40.4
生産資材購買事業の見直しについて、「具体的取組を開始した(又はこれまでの取組みを強化した)」	総合農協 認定農業者等	65.5 24.0	88.3 34.1	93.6 42.1	91.7 43.7
農産物販売事業の進め方や役員の選び方等に関し、「組合員と徹底した話し合いを進めている(又はこれまで行ってきた話し合いを強化した)」	総合農協 認定農業者等	48.9 21.9	76.6 30.6	90.2 35.2	86.3 38.1

資料 農林水産省「農協の自己改革に関するアンケート調査」

(注) 1 認定農業者等に対する調査は、認定農業者を基本として都道府県が選定したものが対象。

2 19年度の回答者数は総合農協は626、認定農業者等は1万7,977。

第3表 営農関連事業の改善度(3年前との比較)

(単位 %)

	回答者	もともと 良い	改善した	改善しつ つある	悪化しつ つある	悪化した	もともと 良くない
営農指導事業	正組合員	23.9	19.6	40.1	11.7	2.5	2.2
	うち認定農業者	22.8	19.2	40.9	12.0	2.7	2.4
農畜産物販売事業	正組合員	21.5	20.3	42.4	11.3	2.1	2.4
	うち認定農業者	20.4	20.2	43.0	11.4	2.4	2.6
生産資材購買事業	正組合員	24.1	18.9	41.0	11.1	2.3	2.7
	うち認定農業者	20.8	18.9	42.9	11.5	2.5	3.4

資料 全中「JAの自己改革に関する組合員調査」中間集計結果(詳細版)」

(注) 1 調査期間は18年12月～19年12月だが、うち19年5月末までに提出された原票を集計。

2 正組合員の有効回答件数は181万5,276、認定農業者は28万2,217。

読み取ることでもある。

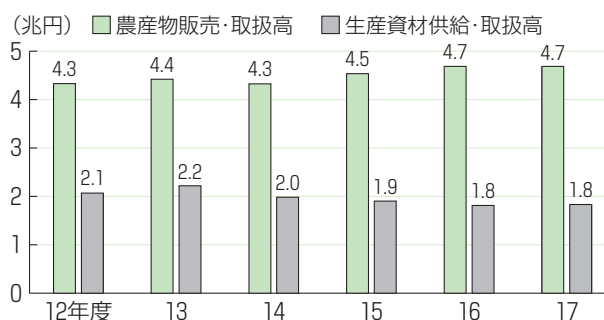
農林水産省「総合農協統計表」によれば、創造的自己改革をJA全国大会で決議した前年の14年度に比べ17年度は、JAの農産物販売・取扱高は8.3%増加、一方生産資材供給・取扱高は7.7%減少した。これらは有利販売も含めた販売価格の上昇と生産資材価格引下げや適性施肥などによる生産資材の供給数量の減少を反映したものと考えられ、JAと取引した農業者にとっては収入が増加、費用が減少しているため、所得増加に寄与したと考えられる(第1図)。

しかし、この間、JAの農業関連事業の事業利益の赤字幅は2.5%拡大しており、生産

資材供給・取扱高の減少がその主因となっていると考えられる。

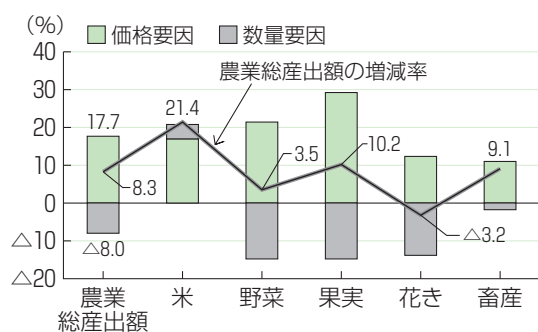
また、14年から18年にかけて、わが国の農業生産所得と農業総産出額はそれぞれ23.1%増、8.3%増と増加した。創造的自己

第1図 JAの農産物販売・取扱高と生産資材供給・取扱高



資料 農林水産省「総合農協統計表」

第2図 農業総産出額の変動要因(2014~18年)



資料 農林水産省「生産農業所得統計」「農産物価統計調査」
 (注) 農業総産出額の増減率を農産物価格指数の変動とそれ以外に分解し、前者を価格要因、後者を数量要因とした。

改革の3つの基本目標のうち、農業者の所得増大と農業生産の拡大という目標にかなう結果となった。

ただし、農業総産出額の増加率8.3%を価格要因と数量要因に分解すると、第2図の通り、価格要因が+17.7%押し上げる一方、数量要因は△8.0%押し下げるといった結果となった。主な品目のすべてで価格要因がプラスとなり、一方、数量要因は米を除いてマイナスとなった。JAの有利販売による価格上昇だけでなく、高齢化や後継者不足、天候不順などによる生産基盤のぜい弱化から生産数量が減少し、需給のひっ迫が農産物価格の押し上げ要因となったことが示唆される。

この間、農産物輸入は増加しており、18年の食料自給率は前年から1ポイント低下し、米の大凶作だった1993年と同じ37%という史上最低の水準となった。

3 6 JAと1 県域の事例

(1) 6 JAと1 県域の特徴

次に具体的なJAの自己改革の実践と成

果、そして今後の課題についてみていきたい。

以下は、6つのJAと1 県域を筆者が訪問し、自己改革の取り組み、成果、今後の課題を中心に聞き取り調査を行った結果をまとめたものである。

これらのJAは、自己改革にしっかりと取り組んできたという共通点を持つとともに、異なる類型であることを意識して、聞き取り調査の対象とした。

まず、農村部のJAか都市部のJAかということでは、JAはが野、JA鹿児島もつき、JAいわて花巻は農村部のJA、JA横浜とJAぎふは、都市部のJAといえるだろう。当研究所のJAの地帯区分では、JAはが野、JA鹿児島もつき、JAいわて花巻は都市的農村、JA横浜は特定市、JAぎふは中核都市である。

このうち農村部のJAを管内の主な営農類型で分類すると、JAはが野は園芸が中心、JA鹿児島もつきは畜産が中心、JAいわて花巻は水田農業が中心である。

また、JA山口県は1 県1 JAへの合併、福島県は原発・東日本大震災からの早期の復興のために広域合併をした県域であり、自己改革と同じ時期に広域合併をしたことに注目して、対象とした。

(2) JAはが野(栃木県)

a JAの概要

JAはが野は1997年に6 JAが合併して設立された。18年度末の組合員は2万人(うち正組合員1.6万人)、貯金残高1,925億円、販

売取扱高250億円で、19年産（18年10月～19年6月）のいちごの販売取扱高は101億円であった。栃木県は日本一のいちご生産量を誇るが、その40%を占めるのがJAはが野である。

b 合併後に継続して改革を実施

合併後、営農経済事業の改革を継続的に行ってきた。

まず、旧JAごとの生産部会の統一に取り組み、合併翌年の98年から、いちごの順に部会を統一、現在ではほぼすべての品目で統一されている。生産部会は共選共販で、部会統一によって品質は高まり、かつ「JAはが野ブランド」の形成も可能になった。

いちごについては、32あった取引市場を高い価格をつける市場に絞り、現在、指定市場は5社である。その結果、1市場にJAはが野が出荷するいちごのロットは大きくなり、かつ部会統一によって品質が高いことから、市場でより高い評価を受けることとなった。

04年からは管内4か所でパッケージセンターを稼働させ、いちご、なす、タマネギ、アスパラガスなどを取り扱っている。生産者に代わり、ニーズに対応した多様な商品形態でパッキングし出荷することで、量販店の多様な要求への対応が可能になり、また選果基準が一定で品質が安定していることも手伝って、有利販売につながっている。それとともに、生産者の労力を軽減することで、農家の栽培面積の増加や新規就農者

の確保にもつながっている。

また7か所あった集出荷場は4か所に集約した。ただし、廃止した集出荷場に組合員が農産物を持ち込めば、JA負担で現集出荷場まで転送することとして、組合員の負担増を防いでいる。

c 自己改革の取り組みと成果

——生産資材価格の引下げにより数量は増加——

16～18年度のJAの3か年計画はテーマを「創造的自己改革への挑戦3か年計画」、サブテーマを「農業者の所得増大と地域の活性化に全力をつくす」として、多様な取り組みを実施してきた。

このうち、生産資材価格の低減については、全農との共同協議、近隣店舗の市況調査（月2回以上）、予約取りまとめ等により、価格抑制に努めた。また、化成肥料価格を期間限定で大幅な引下げを行った。これらの取り組みにより系統外を利用していた経営体もJAから購入するようになり、生産資材の販売数量は全体として増加した。

また、17年度には、農産物販売力強化のため、本店営農部に業務を販売に特化した販売営業グループ7名を配置し、市場やスーパー等販売先との価格交渉・値決め販売を強化し、直販事業の拡大や販売単価向上による生産者所得の増大に努めた。

上記の改革の結果、高齢化によるいちご生産者の減少にもかかわらず、いちごの販売金額は増加を続け、19年産は前述のとおり目標の100億円を達成した。

d 今後の課題

—施設の集約化—

19年度からの3か年計画は「創造的自己改革の実践3か年計画～組合員とともに農業・地域の未来を拓く～」とし、①持続可能な農業の実現に向け「農業者の所得拡大」に取り組み、「農業生産の拡大」に寄与する、②豊かで暮らしやすい地域社会の実現に貢献する、③厳しい経営環境に対応し、健全な経営・財務基盤の強化に努めるという3点を基本方針としている。

このうち3番目の点については、働き方改革により今後は年率3%の最低賃金上昇が見込まれること、農業関連施設の修繕費やシステムの多額な更新コストも考慮すれば、施設の一層の集約が必要と考えられており、検討を始めている。

(3) JA鹿児島きもつき（鹿児島県）

a JAの概要

JA鹿児島きもつきは、鹿児島県南東部の鹿屋市など2市4町を管内とする。管内は畜産の大産地であるとともに、地域ごとにカンショなどの特産物もある。18年度の組合員は15万人（うち正組合員8千人）、貯金残高は1,025億円、販売取扱高は291億円である。販売取扱高の7割は畜産物が占め、その過半は子牛である。17年の第11回全国和牛能力共進会で鹿児島黒牛は日本一になったが、鹿児島県代表30頭のうち13頭が管内から出品された。

b 「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」に向けて

生産者が高齢化し、過疎も進む事業環境において、「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」に向けて、JAは地域農業の生産継続を支える多様な事業を行い、また、農産物・産地に付加価値をつける事業に取り組んできた。

生産基盤を支える事業として、JAは直接農業生産にも関わっている。09年に、繁殖経営農家が減少するなか肉用繁殖牛産地の維持を目的に、JAは子会社として大規模繁殖経営のきもつき大地ファーム（株）を設立した。また、18年には（株）きもつき豚豚ファームを設立した。養豚生産基盤の維持・拡大を図るため、遊休施設を取得し、就農希望者を雇用して将来の後継者の育成に取り組んでいる。

付加価値をつける取組みの例としては、ブランド化がある。ピーマンや鹿児島黒牛などは県のかごしまブランド産地に指定されている。17年12月には肝付町・南大隅町の「辺塚だいたい」がGI（地理的表示保護制度）登録を獲得した。また、19年にラーメン店「麺屋きもつき」が開店した。SS（ガソリンスタンド）のあったJAの敷地にSSの元職員がスタッフとなって、スープもチャーシューも手作りして提供している。チャーシューは、特産の茶を飼料とした、これも特産の茶美豚（チャーミートン）である。20年には農家レストランを併設したJA農畜産物直売所がオープンする予定である。

加えて、自己改革として、販促活動の強

化・販路拡大としてエコープ近畿でのJA鹿児島きもつきフェア、生産資材コスト抑制対策として乾牧草の大量入荷による価格引下げなどを実施、成果を上げている。

c 経営改革

—「No.1きもつき起こそうイノベーション」

「チームきもつき」—

農協改革集中推進期間と同じ時期、15年から当JAが取り組んだのが経営改革である。

「No.1きもつき起こそうイノベーション」と「チームきもつき」という言葉を掲げ、一人一人が大事にされ、職員がやる気を持って取り組めるJAをめざして改革を進めている。職員のやる気が組合員に伝われば、組合員もやる気を持って、農業、地域に取り組めると考えた。

いろいろな分野でNo.1をめざし、そのためにイノベーションを起こす。それが「No.1きもつき起こそうイノベーション」。そのためには個々の力だけではなく、個々の力をチームの力に発展させることが必要。それが「チームきもつき」である。

具体的に取り組んだのは、①組合長が組合員と職員にメッセージを発信し続けること、②若い職員を巻き込んで様々なプロジェクトを作り続けることであった。プロジェクトから①「灯台手帳」というJA役職員専用の手帳、②運動会の再開、③通常総代会盛り上げ大作戦④全国和牛能力共進会大作戦などが次々生まれた。

「通常総代会盛り上げ大作戦」は、総代会の入口にJA事業紹介のポスターやGI登録

農産物などを展示、JAの取組みの動画を放映し、おみやげに地元食材によるきもつき丸ごと弁当を渡して、総代会に出席した組合員をもてなした。「全国和牛能力共進会大作戦」では、職員が万羽鶴を折り、支援金創出のためのポロシャツ販売も行った。

また、人づくりのため、処遇見直し、教育研修制度の充実、役職定年の引上げなども実施した。

こうした「チームきもつき」としてのチーム力の向上が、辺塚だいだいのGI認証や全国和牛能力共進会優勝にもつながっており、自己改革の実践にも寄与しているとみられる。

d 今後の課題

—ネクスト10—

18年度の総代会では今後10年間の事業計画「ネクスト10（10年構想）」を提案、承認された。そこは、肉用牛生産地日本一、県内系統養豚シェア50%、日本一の施設園芸地域など農業分野での構想とともに、JAの各部門の10年後に向けた目標やその道程が描かれている。10年間を見える化することにより、組合員・地域が結集しやすくなることをねらい、またその実現のためには、様々な垣根を越えて、大胆に業務連携（協同組合間・JA間・会社間）を進めることも必要と考えられている。

(4) JAいわて花巻（岩手県）

a JAの概要

JAいわて花巻は08年の合併により、岩手

県の西から東にわたる34万haを管内とし、組合員数4万人を有する広域JAとなった。管内の耕作面積3万haのうち田が2万4千haを占める水田農業地帯である。

b 農家組合・支店を核に組合員が結集

当JAでは、JAの基礎組織である農家組合がしっかりと機能して、地域での組合員同士、JAと組合員との話し合いが可能となっているため、集落営農ビジョンの作成、農地の集約化、3,000トン級の米穀乾燥貯蔵施設の建設などについて、全国でも先進的に取り組んできた。

支店は、農家組合など組合員組織の協同組合運動の拠点であり、また、ふれあいプランが支店ごとに行われ、支店協同活動や夏祭り、スポーツ大会など組合員のJAへの結集軸となってきた。

c 自己改革の取組みと成果

——生産資材価格の低減と園芸振興——

16～18年度の中期経営計画は、農業者の所得増大と農業生産の拡大を最重点目標に掲げた。農業者の所得増大に向けては、全地域での水稻穂いもち防除剤の統一や水稻基肥の成分変更によって、生産資材コストの低減・省力化に取り組み、10aあたりそれぞれ11%、17～23%の価格引下げ目標を達成した。

また農業生産の拡大に向けた柱として、園芸振興を掲げ、収益性の高いアスパラガスの作付けを推進、取組み組織数は16年度の38組織から17年度は50組織に拡大した。

担い手支援アドバイザーはこれまでも認定農業者、集落営農組織、農業法人などの担い手を訪問していたが、16年度からは自己改革の一環としてこれを強化、JAとの関係を深めるべき重点先を選定し目標訪問回数を設定した。17年度からはJA岩手県中央会の「声を聴く運動」と合流して、将来ビジョンや課題等を収集し、それに対する回答や改善提案を行うことも目標とした。

d 今後の課題

——支店再編——

19～21年度の中期経営計画は、引き続き「農家組合員の所得増大と農業生産の拡大」を最重点目標とするとともに、「自己改革の実践を支える持続的な経営基盤の確立・強化」も基本目標とし、そのなかには、20年3月の支店再編の実施が盛り込まれている。

減損会計の適用もあり経営収支の悪化が見込まれたことから、中期経営計画に先行して、18年9月から支店再編について検討を始めた。まず、1店舗の資金量500億円を基準に28店舗を10店舗とする案について19年1月まで理事会で検討したが時期尚早であり、資金量基準を見直した。

そこで、資金量100億円を基準とした支店再編案(17支店)を作成、店舗内店舗方式(複数の店舗を基幹店舗内で集約営業する方式)を採用した。また、廃止店舗にふれあい係を1名配置し、組合員組織の拠点としての機能も維持することとした。廃止店舗では、経済活動はしないが支店協同活動やふれあいプランの開催、また移動金融店舗

の導入をすることなど、廃止予定の店舗で複数回の会合を開催し、組合長も参加して丁寧な説明を行い、理解を深めていった。

これらの結果、19年5月の総代会では支店再編案への反対意見はなく、原案どおり決定された。今後は支店再編後の細やかな運営体制の構築が課題となっている。

(5) JAぎふ（岐阜県）

a JAの概要

JAぎふは08年に岐阜県の6JAが合併して設立され、岐阜市など6市3町が事業区域である。15年の管内の経営耕地総面積5,810haのうち田が4,160haを占める。19年3月現在の組合員は10万人（正組合員4万人）、貯金残高1兆円の大規模JAである。

b 積極的な自己改革への挑戦

16～18年度の第3次中期経営計画のテーマは「積極的な自己改革への挑戦」、サブテーマは「地域に必要とされるJAであるためにトリプル1を実現する」である。

自己改革の目標は「トリプル1」、すなわち、①販売品販売高100億円、②新規就農者100名（JAでの販売高年間50万円以上）、③貯金残高1兆円という、職員にも組合員にもわかりやすいものとした。

その実績をみると、17年度の販売品販売高は101.3億円と目標を上回ったが、18年度は自然災害の影響もあり未達であった。新規就農者は3年間で140名、貯金残高は18年度末1兆160億円と目標を達成した。

組合員からの期待が大きい生産資材価格

の低減については、市場価格調査や全農を含めた仕入れ先との価格交渉、物流体制の見直し等により、価格引下げを実現した。たとえば、予約の水稲用農薬は量販店と比較し全品目で最安値である。

自己改革のなかで最も注力したのが、准組合員を含めた組合員訪問活動である。16年度に3回、全職員が、同じ訪問先には同じ担当者で訪問を実施した。自己改革の内容を伝え、組合員に理解してもらうことが目的である。組合員訪問の前には職員の勉強会を2回開催し、その意識と知識を統一した。職員一人あたり平均100戸を担当して、組合員10万人のうち8万2千人の訪問が実現した。訪問先からは訪問を歓迎され、組合員が喜んでくれたことで職員の意識は変わった。

これに先行して、16年7月から管内の認定農業者等約320名を対象に、JAの常勤役員5名が支店長とともに16年度3回、17年度1回訪問した。認定農業者からは役員がきてくれたことを喜ばれ、JAとの距離は縮まった。幅広い意見の収集と事業への反映が行われた。農業融資の融資先数増加にもその効果がみられる。また、認定農業者等との意見交換会も16年度から年1回開催するようになった。

これらの実践を支えるものとして、第3次中期経営計画では組合員に対するアンケートを計4回実施し、第1回は期待値、2～4回は満足度を調査、組合員の期待とともに進捗状況を把握したことがあげられよう。

また、全部署の職員が自己改革に目標意識を持って主体的に取り組むため、自己改革に向けて職場で取り組む目標が設定され、その目標を各職員も分担することとした。

c 今後の課題

—「組合員のため」から「組合員とともに」に—

19～21年度の中期経営計画は、テーマを「すべては組合員とともに」とした。このテーマの意義は、組合員の相談にのり、総合事業を通じて解決し、組合員のためにという上から目線ではなく、組合員とともに「豊かで暮らしやすい地域社会」をめざすというものである。農業所得の増大や地域活性化への取組みは継続するが、やられる改革ではなく、本来の自己改革として、組合員と同じ目線ですべてに取り組むこととした。

また、信用事業の収支悪化に対応した取組みとして、すでに中期経営計画で支店再編整備計画を策定しており、貯貸率の引上げにも取り組む。また、営農改革として、カンントリーエレベーターやライスセンターの集約・再編や利用料金の引上げもすでに実施しており、農業関連事業利益の黒字化をめざしている。

(6) JA横浜（神奈川県）

a JAの概要

JA横浜は神奈川県のある県庁所在地横浜市を管内とする。18年度の組合員6万9千（うち正組合員1万2千）、貯金残高1兆7千億

円、販売取扱高30億円である。横浜市は人口370万人の大都市だが、市の面積の7%を占める3,000haの農地で多様な農産物が生産され、市の農産物産出額は100億円である。

b 地域農業振興計画「Foodで風土」

05年に、JA横浜は、よき農業がよき地域を作り、農業が地域を守るという意味の「Foodで風土」をテーマとした「地域農業振興計画」を策定した。これに沿って、幅広い担い手の育成や消費者に密着した販売ルートの拡大に取り組むとともに、正組合員による営農ヘルパーや准組合員等の援農ボランティアなどが、高齢農家などの営農継続を支援するアグリサポート事業にも取り組んできた。

c JA横浜自己改革実施計画

自己改革にあたって、JA横浜は「JA横浜自己改革実施計画」を作成し、16年から、自己改革のテーマである農業所得増大に向けて、営農支援を強化した。

より積極的な営農支援のため、地区営農経済センターに営農インストラクター（TACに相当）を12名配置、担い手への個別訪問を実施した。また、営農技術顧問と営農インストラクターで毎月1回研修会を開催した。

生産資材価格引下げについては、仕入れチャンネルの多様化（系統外仕入れや相見積もりの実施等）、取引形態による奨励施策の充実（担い手メリット、自己取りメリット、取引量奨励等）などを実施して、重点品目を廉価で提供した。その結果、これまでJA以外

から購入していた農業者がJAから購入するようになったケースもある。

販売力向上対策として、外資系業務スーパーへの農産物供給などを行い、6次産業化等新規分野への取組みとしては、加工品研修会の開催などに取り組んできた。

さらに、自己改革のために、横浜農業強化対策積立金2億円を積んで、担い手育成支援等に活用している。

d 自己改革の成果

農業者である組合員からはJA横浜の自己改革、なかでも資材価格の低下が評価されている。ただし、生産資材価格の引下げは不採算部門である営農経済部門の利益を削って実施している面もある。

JAにとって、自己改革は、信用・共済に偏った事業運営を見直す良いきっかけとなった。担い手を訪問することで、JAが何を求められているのかを把握することができ、担い手が起点となる農業・地域を意識することができたと受け止めている。

e 今後の課題

—みんながHAPPY!やるJAん横浜!—

信用事業収支の悪化が見込まれるなか、県信連が示す新たな奨励金施策に基づく長期シミュレーションや、今後の支店再編等を考え、支店ごとの労働時間や生産性のデータに基づく分析を実施した段階である。投信や共済、遺言信託などの相談業務などの強化も課題とし、JAグループ全体の課題である「持続可能なJA経営基盤の確立・強

化」について早急に取り組む必要があると考えている。

厳しい環境への対応が求められる、19～21年度の3か年計画策定にあたっては、組合長からの諮問を受け、本支店から中堅職員が集まってプロジェクトチームが組成された。6か月にわたり仮説と検証を繰り返したのち、ベンチマークとなる企業等を訪問してヒヤリングを行ったうえで、300頁に及ぶ報告書を作成、組合長に答申を行った。

そこで提案された共有ビジョン「みんながHAPPY!やるJAん横浜!」はそのまま新総合3か年計画の共有ビジョンとなり、そのバッジをすべての役職員が胸につけている。「HAPPY」には役員の行動指針となる5つのキーワード、Heart（心・意思）、Aggressive（積極的行動）、Partner（共有・協力・連携）、Profit（利益）、Yokohama（地域）が組み込まれ、また「やるJAん横浜」には、組合員や地域から「さすがJA横浜!」といわれる組織をめざす思いが込められている。

(7) JA山口県（山口県）

a JAの概要

JA山口県は、19年4月に山口県内12JAが合併し設立された。19年9月末の組合員数22万人、貯金残高1兆2千億円、長期共済保有高4兆3千億円、販売品取扱高109億円（19年度上半期）の県1JAである。山口県は本州の西端にあり、中山間地域が県の7割を占める。米など多様な農産物が生産されているが、農家の経営規模は総じて零

細で、兼業化、高齢化が進行している。

b 自己改革の位置づけ

合併前にも県内の各JAがそれぞれ自己改革を進めてきたが、JA山口県の誕生はJAグループ山口としての自己改革の成果の一つであり、合併は自己改革を更に推し進めるための手段と考えられている。

c 県1JA実現への歩み

合併前、山口県のJA全体の事業量は貯金を除き減少傾向にあって、事業管理費比率は高水準で推移し、事業管理費削減による事業利益確保の限界が感じられる状況にあった。12年の第38回JA山口県大会決議実践推進セミナーでは、3JAのみが黒字という10年後の収支シミュレーションが示された。

こうした情勢認識のもと、12年の第38回JA山口県大会は、今後3か年を「経営体質強化期間」と位置づけ、①支所機能等の再編・強化および、②県域の組織整備を検討することとした。さらに15年3月に山口県中央会理事会は県域合併構想策定に向けた基本的考え方「県域1JAを目指す県域合併構想の策定・実践を進めること（前提として各JAで1支所あたり貯金量100億円以上の達成に努めること）」を整理した。これを受けた支所再編により、13年に179あった店舗は18年度末には107店舗に減少、平均貯金量は約70億円から117億円に増加し、県域合併構想の前提は整えられていった。

そして、15年11月の第39回JA山口県大会で、自己改革の実践を支えるための「県下

1JA構想」の策定・実践を決議、17年11月に県下全JAの臨時総代会では98.3%の賛成率で合併が承認され、19年4月にJA山口県が発足した。

d 今後の課題

—スケールメリットを生かし改革

実現へ—

合併前の18年11月の第40回JA山口県大会決議は、県JAの中長期経営計画の骨格となった。そこには4つの重点事項、①農業を守る、伝える、②地域を守る、伝える、③協同組合力を高める、④県民理解を深める、が掲げられた。このうち、①と②が自己改革である。

JA山口県は、これらの実践に向け各種プロジェクトを組成しており、最重点項目である「①農業を守る、伝える」については、県下1JAのメリットを生かした成長・効率化戦略として、23年の県農業算出額を700億円以上、JA販売取扱高300億円以上をめざすこととした。生産の拡大に向けて、①販売拡大推進課を設置して多様な販路の拡大や広域での出荷を調整、②作付けの拡大や家畜の増頭などに支援金を支払うJA山口県独自の生産拡大支援制度、③営農指導関係職員を271人から300人体制とし、うち30人を専門性の高い専門営農指導員とするなど営農指導体制を整備、④農産物の集出荷施設など共同利用施設の再編と広域利用による産地間連携の強化やロット拡大による有利販売、などが検討されている。

また、水稻やタマネギ、キャベツなどの

栽培歴の統一による、肥料・農薬の銘柄の集約と事前予約に集結することによって、生産資材価格引下げに取り組む。生産資材購買の物流は全農物流に委託し、県域・ブロック域での効率的な物流体制を構築する。さらに、他県JAとの広域連携によるスケールメリットの発揮についても検討している。

(8) JAグループ福島（福島県）

a JAグループ福島復興ビジョン

JAグループ福島は、11年3月の東日本大震災と東京電力福島第一原発事故をうけ、12年1月に「JAグループ福島復興ビジョン」を策定し、その実現に取り組んできた。そのめざす姿は、①安心して農業に勤しんでいる、②農畜産物「福島ブランド」がトップブランドとして確立している、③多様な担い手のもと、農業生産が回復、拡大している、などからなる。

b 自己改革の位置づけ

15年11月の第39回JA福島県大会ではこの「JAグループ福島復興ビジョンの目指す姿」の実現と「JAグループの自己改革の基本目標（農業者の所得増大、農業生産の拡大、地域の活性化）」の実践による「食と農を基軸として地域に根差した協同組合」の実現をめざすこととした。そして、16年3月に発足する新生4JAが合併事業計画を着実に実践する、中央会・連合会がJAの取り組みを徹底して支援するとした。

震災と原発事故からの早期復興を使命として17JAが4JAとなる広域合併が行われ、

その新生JAによる合併事業計画の実践がすなわち自己改革であり、また、その取り組みが復興を実現するという構図である。

c 自己改革の成果

福島県における自己改革の成果の一端を示すと、まず、担い手支援としては、5JAで90名の担い手支援担当者を設置、対象者を選定し訪問活動を展開している。また、販売事業強化として、米の買取販売や複数年契約、実需者への直接販売、6次化商品の開発や輸出に取り組んだ。これらの結果、18年の県全体のJAの販売品販売高は合併前より6.4%増加した。生産コスト低減対策として、仕入れ方法の見直し、オリジナル肥料の開発などにより、生産資材価格の引下げも行っている。

JAふくしま未来では、農産物の販売単価を2%高くし、生産コストを5%下げることによって農業者所得10%増をめざす「みらいろテン！2・5・10運動」に取り組み、成果を上げている。例をあげると、生産資材コスト削減のため、合併後全14品目のオリジナル肥料を開発、銘柄集約等により15%の価格引下げを実現した。また、JA独自の農業支援策として、毎年約4億円を農業振興支援事業とし、パイプハウスなどの導入費用を助成している。事業を活用した農家1,368戸のうち67%の農家で18年度の販売額が前年を上回り、59%の農家は販売額が20%以上増加した。

d 今後の課題

—震災・原発事故前の農業産出額を 目標に—

18年11月の第40回JA福島県大会決議は、19年度から21年度の3か年に、「組合員の積極的な参加による福島県農業と地域を守る未来のJAづくり」を進めるため、「地域農業振興戦略」「組織基盤強化戦略」「経営基盤強化戦略」の3つの基本戦略に基づく「創造的自己改革」に継続的に取り組むこととした。

このうち、地域農業振興戦略では、農業従事者数の減少と大震災・原発事故の影響から農業生産力が低下している県農業の現状を踏まえ、JAが取り組む重要課題として、①福島県農業を支える多様な担い手の育成・支援、②農業所得増大に向けた総合事業の展開とGAP推進、③被災地域の営農再開支援と原発事故に伴う万全な補償対策、④「食」「農」「JA」にかかる県民理解醸成の取り組みを掲げた。そして、これらによる3年後の目標を「農業産出額を大震災・原発事故前の水準まで回復（10年の2,330億円）」とした。

このように改革に継続的に取り組むためにも、対話によってプロデュースし、コーディネートし、オルグする職員力の強化が必要であり、また持続可能な経営基盤の確立・強化が課題と考えられている。

4 成果と課題について考える

(1) 自己改革の成果

a 政府から求められた自己改革の成果

「農産物の有利販売と生産資材の有利調達に最重点を置き事業運営を行う」という政府から求められた自己改革について、規制改革推進会議も農林水産省も認めているが、JAでは一定の成果をあげることができたといってよい。このことは第2節のアンケート調査や第3節で紹介した事例からも、読み取ることができる。

その成果を整理すれば、第1に、JAの行動に表れた成果であり、農林水産省調査によれば、「販売事業の見直し」「生産資材購買事業の見直し」「組合員との徹底的な話し合い」を19年には9割のJAが実施した。

事例で紹介したどのJAも、直接販売や生産資材価格の引下げなどの販売事業や生産資材購買事業の改革に取り組んできた。

第2は、そのJAの行動についての組合員の認識である。農林水産省調査では19年の時点で4割の認定農業者がこれらのJAの行動を認識しており、また3年前に比べその割合は高まった。

JAいわて花巻をはじめ、JAは認定農業者を含む組合員への訪問を行い、また様々な会議や情報誌において、自己改革を説明し、意見交換を行い、組合員に認識してもらう努力を重ねている。

第3は、JAが行動した結果についての組合員の評価である。全中調査では、正組合

員と認定農業者のそれぞれ6割が、販売事業と生産資材購買事業は3年前に比較してそれぞれ「改善した」または「改善しつつある」と回答した。

特に、生産資材価格の引下げを、多くのJAが実施しており、それが組合員や認定農業者に評価されている。生産資材価格の引下げは、①近隣店舗の価格調査、②銘柄集約、③予約の拡大、④全農との協議、⑤入札の実施、⑥物流体制の整備など様々な取り組みの成果である。

JAはが野は、JAの生産資材価格の優位性についての組合員へのPRや期間限定の目玉商品を販売するなど、これまでの販売スタイルを若干変えることで、JA以外から購入していた組合員の目も引き付け、JAからの購入に転換することに成功している。

b 創造的改革の成果

加えて、政府から求められた自己改革を超えた、JAグループとしての創造的改革の成果も確認できる。

第1に、創造的自己改革の目標の達成である。創造的自己改革の重点目標である「農業者の所得増大」と「農業生産の拡大」、共通目標である「販売品取扱高の拡大」も、それぞれ統計データによって確認できた。また、JAふくしま未来では農業支援事業を活用した農家の多くで販売額が増加しており、福島県のJA全体でも販売品取扱高は増加している。

第2に、組合員と役職員の意識改革であり、その関係性の変化である。自己改革を

伝え、意見交換をするために、JAの役職員が、認定農業者を含む組合員を訪問したことを多くの組合員が歓迎した。組合員にとって、JAを理解し、より身近に感じられる機会になったのではないだろうか。また、組合員の声を直接聞いたことや組合員に歓迎されたことは職員の意識を変えた。組合員の声を直接聞き、それに対応するという、JAにとってはあたりまえのことが、より意識的に行われるようになった。そのことがJA経営における農業振興の位置づけを高めるよい機会となったという意見も聞かれた。

第3は、厳しい環境のなかで、自己改革はJAが必要な改革を進める推進力となっていることである。JA山口県では、県1JAへの合併を自己改革の一つの成果とするとともに、合併が今後も自己改革を進める手段と位置づけている。JAグループ福島では、震災・原発災害からの早期の復興のために広域合併を行ったが、その合併JAの実践がすなわち自己改革であり、自己改革で復興を実現するとしている。広域合併が自己改革の推進力となることも、2つの事例からは読み取れる。

(2) 成果につながった要因

このように、政府から求められた自己改革、そしてその範囲を超えて創造的自己改革が成果を上げた要因は何か。

第1に、JAが冷静な状況認識に基づき、自己改革に積極的に取り組んだことである。すなわち、JAには自己改革という課題が政府から課せられたうえに、自己改革の取組

みと進捗状況は、農林水産省の監督事項であり、規制改革推進会議のフォローアップ事項でもあり、さらに、改正農協法の5年後見直し条項がある。これらの状況を認識し、行動した。

第2に、政府から求められた有利販売や生産資材の有利調達、農家にとってもJAにとってもJAの当然の取組みと受け止められ、否定すべきものではないという改革の正当性である。

第3に、2回のJA全国大会決議のテーマとなった「創造的自己改革」は、政府から求められた自己改革を超えて、広範な内容を包含し、かつ自由度が高く、柔軟だったことである。「第27回JA全国大会決議」には、「『創造的自己改革』とは、組合員の願いを実現するため、各々のJAが多様な農業・地域の実態に応じて、自らの創意工夫に基づく積極的かつ多彩な事業と組織活動を展開し、地域の農業とくらしになくてはならない組織となることをめざす改革」と定義されている。

第4に、自己改革が協同組合としてのアイデンティティを強める性格を持ったことである。組合員との対話は、政府からも求められ、また、創造的改革とは、JAと組合員が話し合って必要な改革を創り上げるものであった。組合員に説明し、組合員の意見を聞いたことで、改革の幅は広がり、真に必要なことをする改革となった。

第3、第4の要因によって、上から押し付けられた改革にJAは対応するだけではなく、組合員と地域農業に必要な改革を行う

ことになり、かつJAの自発的な力を発揮することが可能になったのではないかと考えられる。

そして、それは、さらに次の改革のためのステップとなると考えられる。JAぎふの19～21年度の「中期経営計画」は「すべては組合員とともに」をメインテーマに、組合員・利用者からのすべての相談に乗り、解決することとした。組合員のためにという上から目線ではなく、組合員目線ですべてに取り組む。これまでの自己改革における職員による全戸訪問の経験が、相談業務の強化とそれによる事業拡大という、次世代の戦略であり、かつ協同組合の本来あるべき戦略につながっているのではないだろうか。

(3) 今後の課題

a 持続的経営の確立

超低金利の継続のなか、信用事業収支の悪化が懸念される状況において、「持続可能な経営基盤の確立・強化」が自己改革を支えるためにも必須として、自己改革の目標に加わった。特に、そのために早急に取り組むべき課題が、支店の再編と農業関連事業収支の改善である。

すでに、支店再編への取組みを開始しているJAいわて花巻では、組合員への丁寧な説明と話し合いと、組合員の意向を反映した案への修正によって、支店再編案は総代会において全員一致で決定することができた。

また、JAはが野は、合併後、生産部会を統一するとともに7か所あった集出荷場を

4か所に集約した。廃止した集出荷場は残し、そこに農家が運んでくればJAが転送することとして、農家の利便性を確保した。それでも稼働施設が絞られたことでJAの人件費、施設の修繕費やシステム更新コストの節減は可能になった。今後についても、最低賃金引上げによる人件費上昇やシステム更新コストの負担等に対応するためには、一層の施設の集約が必要と考えられており、すでに検討が始まっている。

b 地域農業の課題に取り組む

政府から求められた自己改革は、JAの農業振興支援の一部にすぎない。JAに一般的に不足している部分であったから当然かもしれないが、特にJA離れが懸念される大規模農家や法人（象徴的に認定農業者）をターゲットに、JAは何ができるかが問われた。農産物の直接販売や生産資材の有利調達は、まさに、大規模農家や法人が自ら、あるいはJA以外の企業を利用して行っていることである。

したがって、認定農業者等がJAを評価して、JAとの取引を拡大した事実は重要であり、またJAの事業運営にとって画期的といっていよう。

一方、今回調査した農村部のJAにおける地域農業振興における重要な課題は、①産地の育成・強化、②農家の高齢化と農業労働力不足への対応と考えられる。

これに対して、JAはが野では、①生産部会の統一や取引市場の絞り込みなどによって産地への高い評価を獲得すること、②パ

ッケージセンターにより有利販売を可能にするとともに農家の労力軽減化を図ることに、継続して取り組んできた。その結果が、自己改革期間における販売高増加となって表れている。JA鹿児島きもつきでのJA子会社による肉牛繁殖経営や6次化への取組み、またJAいわて花巻の農地の集約化などは、長期的なビジョンや長年の組合員との信頼関係をベースとした取組みといえる。地域農業の課題に各JAが長期的な視点から取り組んでいることが改めて確認できた。

第2節で統計によって確認したとおり、日本全体でも、高齢化や後継者不足、天候不順などによって農業生産基盤がぜい弱化し生産数量が減少しており、食料自給率は史上最低の水準に低下している。今後、一層の農産物輸入圧力が予想されるなか、生産基盤強化への取組みの必要性は増しているが、一部の担い手強化だけでは国全体の農業生産や食料自給率の維持・改善は難しい。兼業農家も含め多様な担い手および地域を支えること、また、長期的視点での取組みが引き続きJAには求められている。

c 人材の育成と活用

―若者が考えるソリューション―

聞き取り調査において、今後の課題として人づくりをあげたJAは多かった。

JA鹿児島きもつきは、15年以降、職員がいきいき働くJAをめざして様々な改革を行っており、また、様々なプロジェクトを若手や中堅職員が担っている。JA横浜では、中期経営計画に関する組合長からの諮問を

受け、中堅職員によるプロジェクトチームがJAのあり方、課題に向けたソリューションを報告書にまとめている。

若手・中堅職員がJAの今後を考えることが人材育成にも、そしてJAの明るい未来にもつながるということではないだろうか。

おわりに

世界的にも超低金利が長期化するなど経営環境が厳しさを増すなかで、JAは既存のビジネスモデルからの転換が必要になっている。生産基盤強化に向けた支援も喫緊の課題である。これらの課題に対しては、JAの積極的な対応とともに、組合員の理解、協力そして組合員と共同して取り組むことが必須であろう。

そのためには、これまでみたような、農協改革集中推進期間における各JAの自己改革への積極的な取組みとそれが成果につながったという成功体験が、課題解決の土台になるのではないだろうか。

また、自己改革の過程では、組合員との対話等によって協同組合としてのアイデン

ティティが強まったと考えられる。今後についても協同組合だからこそ可能な形で、課題に取り組むことが一層必要と考えられる。

<参考文献>

- ・斉藤由理子（2018）「JAの自己改革の特徴と課題——単位農協における農業振興を中心に——」『農林金融』2月号
 - ・櫻井宏（2019）「『すべては組合員とともに』JAぎふの教育文化活動と組合員とのメンバーシップ強化について」『家の光文化賞JAトップフォーラム2019』講演資料
 - ・下小野田寛（2019）「JA鹿児島きもつきにおける新たな構想とネクスト10～チームきもつきが展開する大作戦～No.1 きもつき！起こそうイノベーション!!」講演資料
 - ・高橋勉（2019）「経営基盤強化と支店統合の狭間で」『農林金融』11月号
 - ・農林水産省（2019）「農協改革の進捗状況について」9月
 - ・JAぎふ（2018）「積極的な『自己改革』への挑戦」
 - ・JAはが野（2019）「JA自己改革の取り組み」
 - ・JAふくしま未来（2018）「創造的自己改革実践中！」
 - ・JA山口県（2019）「JA山口県設立までの経過とJA山口県の概要」
 - ・JA横浜（2018）「JA横浜自己改革実施計画の取り組み状況（H30）」
- （聞き取り先JAおよび県域JAグループのHP、中期経営計画および総代会資料は省略した）

（さいとう ゆりこ）

