

地域から信頼され、 地域に必要とされる JAをめざします

経営改革具体策(案)



真田のぼるくん®

令和3年8月

 JA信州うえだ

はじめに(経過)

JA信州うへだは、平成6年11月1日、7JAが合併し今年で27年が経過します。この間、農業・農村やJAを取り巻く環境の変化に対して、数々の事業改革を進めてきました。当然に環境変化に適応して変化していくことは必要なことですが、「少子高齢化による人口減少や農家戸数の減少による生産量の減少と農業生産基盤の縮小」、「マイナス金利政策の長期化による厳しい経営環境の継続」、「新型コロナウイルス感染拡大やデジタル化など生活様式の変化への対応」など、今までの農業・JAを取り巻く環境と比較して、今後の見通しは極めて厳しいと感じています。

このような環境変化により、信用共済事業利益で営農指導を含む営農関連事業費を賄うこれまでの経営構造を維持していくことが、今後は困難な状況が想定されます。将来にわたり、JAの強みである総合力を発揮し農業振興や地域活性化への支援・助成を行っていくためには、財務の健全化をはかる必要があります。仮に収支改善・財務の健全化がはかれなければ、今後、農業振興や地域活性化に向けた投資が叶わないことも考えられます。

そこで、このような情勢を踏まえ、財務の健全化に向け、JA信州うへだが将来めざす姿を描き、「経営改革基本計画」を策定しました。その「経営改革基本計画」では、①「営農指導体制の強化・再構築」②「拠点等の事業効率化」③「事業体制の見直し」の3項目を改革重点項目に位置づけ、検討を重ねてまいりました。

この改革の目的は、現在のJA信州うへだを抱える最大の課題である財務の健全化と経営体質の強化により、総合取引基盤の強化と組合員満足の上昇をはかり、存在感あるJAとして質の高いサービスを提供していくことです。

これまでの慣れた環境からの大きな変化は望まない・好まないということも十分理解できるころではありますが、非常に難しい経営環境のなか、組合員・利用者ニーズに 대응していくためには、中長期的視点に立ち、思い切った経営改革に取り組むことが、結果として組合員・利用者の負託に応える道であると考えています。高度化・複雑化する商品や多様化するニーズへの相談体制および営業体制を構築し、今まで以上の組合員・利用者サービスを実践してまいります。

今後、改革をすすめるに当たり、組合員・利用者の声を真摯に受け止め、これまで以上に組合員・利用者の皆さんに必要とされるJAづくりに、役職員一丸となって取り組んでまいりますので、改革への挑戦に対してご理解・ご協力をお願いいたします。



I 改革の必要性

1. 営農関連事業の現状

人口・農家戸数の減少による事業量の減少と農業生産基盤の縮小、マイナス金利政策による収益力の低下など、内外環境が収支に与える影響は、極めて大きくなっております。このような環境下、全国の8割のJAが、営農関連事業費を信用共済事業の利益で賄っており、この課題は当JA固有のものではなく、全国のJAにおける共通課題となっております。県下JA合計では、「農業関連事業の事業損失」と「営農指導事業の費用」の合計額が68億円にものぼり、JA長野県グループでは、この半減に取り組む必要があるとしております。当JAでは、令和2年3月の理事会で決定した「経営改革基本計画」のなかで、全事業における事業利益5億円の改善を目安値として設定しました。

2. 信用・共済事業の現状

マイナス金利の長期化による影響から、メガバンクでは大規模なリストラ、地方銀行では再編圧力が強まっております。政府・日銀も、地域金融機関の経営基盤が悪化することへの危機感から、地域金融機関の経営基盤強化を後押しする措置を講じ、再編を促しております。さらに、金融庁による早期警戒制度の見直しが行われ、「足下の実績」よりも「持続可能な収益性・将来にわたる健全性の観点」から経営状況を判断し、将来の懸念がぬぐえない場合は、必要に応じて、業務改善命令が発出されることとなりました。金融機関を取り巻く経営環境の悪化は、地方銀行に限ったことではなく、JAも同様であり、現状のままで逃れられる問題ではありません。

《外部環境の変化》

マイナス金利政策の長期化、少子高齢化、人口減少、農協改革圧力、規制緩和、グローバル化、競争環境の変化、価値観の変化・多様化、金融庁の早期警戒制度の強化など

《内部環境の変化》

農業就農人口の減少、農地の荒廃地化、世代交代によるJAと組合員との関係希薄化・帰属意識の変化、事業収益力の低下、施設の老朽化、事業推進力の低下など



**JAを取り巻く3つの危機
農業、協同、事業・経営の危機**

※JAを取り巻く3つの危機

農業・JAを取り巻く環境変化により、

- ①農業の危機:担い手不足・担い手の高齢化、生産基盤の縮小、生産者の二極化
- ②協同の危機:正・准組合員の逆転傾向、組合員の多様化による帰属意識の低下
- ③事業・経営の危機:経営収支の悪化・信用共済収益で赤字を賄う収支構造の限界の3つの危機に直面しており、地域における存在感のある組織として存続していくためには、現在および将来を見据えた環境変化に対応していく必要があります。

3. 改革に向けて

農業やJAを取り巻く環境変化に対し、JAの強みである総合力を発揮して生み出した財源を農業振興や地域社会への貢献に充て、目的を永続して果たしていくためには、地域に資源を投下できる財務の健全化が必要です。

今後も、組合員・利用者の皆様のニーズに対応するため、現状に捉われず、中長期的視点に立ち、思い切った業務改革や事業拠点の改革による新しい事業方式の導入をすすめることで、結果として組合員利用者の負託に応え、これまで以上に組合員・利用者に親しまれるJAづくりに取り組んでまいります。





II

JA信州うえだがめざす「あるべき姿」

地域から信頼され、地域に必要とされるJAをめざします

JA信州うえだの「存在理念」および「経営理念」にあるものは、①農業・農家経営の発展（農業生産額の拡大・農業所得の増大）、②組合員・利用者満足（取扱量の拡大）、③経営満足（経営安定化と財務の健全化）です。私たちは地域から信頼され、地域に必要とされるJAを目指します。

JA改革によりめざすもの

JAが存在し、事業活動を行う最大の目的は、「地域農業の発展に貢献し、組合員・利用者が安心して暮らせる豊かな地域社会を築く」ことです。

このJA改革（経営・財務改革）の実践を通じて農業協同組合の原点に立ち返り、「営農と経済事業」で地域にしっかり根を張り、JAと組合員・利用者との取引基盤（絆）を、「信用と共済事業」がしっかりと支える「JA信州うえだ」をめざします。

JA信州うえだのあるべき姿

よろこびの追求

地域にしっかりと根を張り、3つのよろこびを大きく育てて
地域から信頼され、地域に必要とされる、大樹・JA信州うえだへ

地域農業の発展

農業生産額の拡大・
意欲ある後継者の育成・
地域の自然や景観の維持

地域経済の発展

6次産業化・観光・流通

地元産の安全・ 安心な農畜産物の供給

おいしく豊かな食生活・
食農教育の充実

健康でいきいきと 暮らせる地域の実現

生活文化活動・高齢者
福祉活動・健康増進活動

ライフステージや ニーズに合わせた質の 高いサービスの提供

専門性の高い相談機能・
あらゆるくらしのサービス
の提供

互いを思いやる 「地域の絆」の維持

安全な地域社会・災害時の
助け合い・心豊かな触れ合い

JA信州うえだは農業協同組合の原点に立ち、
『農業の発展』と、「組合員のよろこび」「地域に生きるよろこび」を実現するため、
「働くよろこび」を持って健全で安定したJA経営を目指します。



～近くにある利便性から機能・サービス向上による利便性へ～

① 新たな営農指導体制の構築による地域農業振興

- 地域農業振興に向け、二極化する農業生産者をフルカバーする仕組みとして、「営農技術員」に加え、新たに「営農相談員」を新設し、それぞれの役割を明確化することで、必要とされるニーズに応えられる体制を構築します。
- 営農技術員の業務の効率化により本来の圃場巡回指導を強化し、経営分析等の分野にも関与できる専門性の向上をはかり、総合的な観点から農家の所得向上につなげる指導を実施します。
- 営農相談員が農の魅力を発信し、自給的農家・「食べて応援(消費者)」の皆様にも、農に挑戦するきっかけづくり(グリーンファームカレッジなど)・相談機能を強化します。

② 組合員・利用者への総合サービス向上

【金融拠点】

- 総合的な営業体制、自己運用(融資・債券運用)体制の強化に向けた資源投下を行い、組合員ニーズに応えられる体制を目指します。また、成長戦略により組織基盤の拡大(組合員加入促進)および事業量の拡大とともに経営収支改善を目指します。
- フル装備店舗には効率化機器を全店舗に導入し、現行事務の50%削減を目指し、窓口対応力の強化を目指します。また、必要に応じ、移動金融店舗を活用します。
- 交通弱者と言われる利用者の皆様には、金融窓口集約の事前に要望を把握し渉外担当者による個別対応を確立します。

【生産資材取り扱い拠点】

- 生産資材取り扱い拠点の再構築により、改善された収益の一部は、予約価格および店舗価格に反映してまいります。
- 生産資材の新たな取り組みとして、ネット販売の構築、農業資材配送センター機能の強化をはかり利便性を向上します。

③ 将来にわたる経営の安定確保

- 職員の適正な配置と施設の厳格な管理により、固定的な経費を圧縮していきます。
- サービスの向上による事業伸長と費用の圧縮により、着実に事業利益を出せる体質強化をすすめます。



Ⅳ 経営改革具体策（案）

1. 営農指導体制具体策（案）… 実施日 令和4年3月1日

新たな営農指導体制

○ 品目別（地帯別）栽培に基づく指導体制

今までは、「何でも作れる」産地として、営農技術員は地区に駐在しておりました。今後は、少量多品目の産地としての特徴を生かしつつも、市場における有利販売への競争力を確保するため重点品目に絞り込んだブランド力のある産地化の形成を進め、農家所得の増大に結び付けていくために、7地区体制から全域をカバーする体制とし、エリアごとに営農技術員を配置します。

○ 階層別指導体制

管内すべての多様な生産者に向けた指導体制の構築に向けて、営農技術員は、市場出荷を基軸とした農業経営を行っている生産者・生産法人等から直売所出荷を基軸とした農業経営を行っている生産者までをカバーし、自給的農家や現在は農業に従事していない地域住民に向けた農業振興は、新たに営農相談員を設置して対応してまいります。

営農技術員の指導対象先を明確にすることで、指導・販売・資材と農業全般の指導対応から、経営分析等の分野にも関与し、総合的な観点から農家の所得向上につなげる指導を実施してまいります。

営農相談員は、自給的農家の皆様への農業相談はもちろん、「食べて応援(消費者)」の皆様にも農の魅力を発信し、自ら農に挑戦いただくための相談・指導にも積極的に取り組んでまいります。また、JA事業の情報発信や活動参加を通じて准組合員への加入を促し、地元農畜産物の消費拡大や総合事業の維持・拡大につなげてまいります。

※品目別（地帯別）指導体制と階層別指導体制の導入による効果

①個々の営農技術員へのOJTやマネジメントを強化し、プロの営農技術員を目指した人材育成を行います。

②現在の業務に占める指導時間のウェイトは30%ですが、これを50%まで引き上げ、圃場巡回を強化します。

③営農技術員の使命・役割を変更し、今までの栽培指導中心から「資材対応」、「新技術対応」、「経営分析」など、農家のニーズに応じた幅広い指導を実施します。

2. 事業拠点具体策（案）

(1) 金融拠点について…実施日 令和4年3月1日

① 各地区の金融拠点

総合店舗については、資金量400億円規模、各地区事業部1店舗（各市町村には最低1店舗を維持）を基本に検討をすすめ、地区の市場性・将来性および地区ごとの課題を考慮した中で金融拠点を整備しました。

【各地区金融拠点一覧】

地区 事業部	◎総合店舗 および ○ブランチ店	集約される店舗
東部	◎東御支所(田中店) ○ブランチ店(新設) ^(注1)	滋野店
		祢津店
		和店
上田東	◎上田東支所(神科店)	神川店
		上田東営業窓口 ^(注2)
西部	◎上田西支所(川辺店) ○泉田店 ◎青木支所	塩尻店
真田	◎真田支所(長店)	菅平店 ^(注3)
丸子	◎丸子支所(丸子店) ○依田店	鹿教湯出張所
よだくぼ 南部	◎よだくぼ南部支所(長久保店)	武石支所 ^(注4)
		和田店
塩田	◎塩田支所(中塩田店)	東塩田店

(注1) 東部営農センター内に金融業務取扱店舗を新設します。

(注2) 上田東営業窓口は、本所業務課に窓口を移設し、JA 信州うえだ全域の組合員・利用者の皆様が利用できる機能に変更します。

(注3) 管内最大の生産拠点であり、また多くの観光事業者の取引を考慮し、営農相談機能の充実に併せ融資相談機能の強化をはかります。

(注4) 総合店舗は移転を前提とし、移転できるまでの間は、武石支所はブランチ店として存続します。

② 新たな拠点機能（組合員のふれあい機能）の創造について

新たな拠点機能は、区域組合員・利用者の声を聞きながら、組合員・区域の皆様が主体となった「地域の拠り所」としての新たな拠点機能を創造していきます。

また当面、職員を配置し、各種取次や相談機能を維持してまいります。組合員との結び付きを考え、従来の農家組合・青年部・女性部などの区域における組織活動は維持していきます。組合員の声をJA運営に反映させていくための各種運営委員会や組合員懇談会等についても、引き続き区域を基本に開催してまいります。

※新たな拠点機能の取り組み例

店	内 容	備 考
滋 野	市民団体が運営する、地域住民の居場所づくりを目的にしたカフェ「おらちのえんがわ」。	旧生活店舗
田 中	ワイン造りの取り組みが盛んな地域で、イタリア料理の飲食店「東御ワインポータル」と地元産ワインの販売拠点に賃貸。	旧結婚式場
豊 里	介護施設「豊殿の家」、および喫茶機能を持ったふれあいサロン「hinata bocco とよさと」。農産物直売所を併設。ふれあいサロンはまちづくり協議会や女性部等によるボランティア組織が運営。	写真No.1
殿 城	多面的機能支払交付金制度の運営業務を代行する事務所。	
城 下	地域の組合員や利用者が講師を務める市民講座「ふれあい自由広場」の会場等。また、郷土史をまとめる「諏訪形誌刊行委員会」の編集場所や、行政から委託を受けた「城下まちづくり未来会議」が活用。	写真No.2
室 賀	月2回、「室賀健康広場」として健康体操の会場として活用。	
秋 和	女性部等がフラダンスなど趣味の活動をする会場、および地元女性グループが運営する直売所。	
浦 里	女性部等の料理教室の会場。	
傍 陽	加工品の研究開発を行う拠点。	旧Aコープ
東 内	鹿教湯病院の訪問看護ステーション。(令和3年8月稼働)	
西 内	地区事業部生活課の拠点など。	
塩 川	女性部等の料理教室の会場、その他手芸教室など女性部の活動拠点、子供向けイベントの会場。加えて厚生連の訪問看護ステーションの事務所として賃貸。金融店舗は厚生連の運営する介護施設「おおぞら」に改装。	写真No.3
大 門	そば教室を中心とした、組合員の多目的利用施設。	
古 町	そば教室を中心とした、組合員の多目的利用施設。	写真No.4
別 所	多目的利用施設、および市と連携したストレッチ・体操教室の会場。	
西塩田	農業支援センター事務所。	
富士山	料理教室ができる簡易設備を設置し、多目的利用施設として女性部や活性化組合等に開放。	



写真No.1 ふれあいサロン「hinata bocco とよさと」



写真No.2 市民講座「ふれあい自由広場」



写真No.3 介護施設「おおぞら」



写真No.4 そば教室

【拠点機能の創造に向けた進め方】

- ・臨時総代会にて承認後、区域運営委員会・組合員懇談会などで、区域の要望を取りまとめてまいります。
- ・区域の要望を取りまとめ、拠点機能検討委員会(仮称)を区域ごと設置し、新たな拠点機能のあり方、運営方法、施設整備計画など、具体的に検討を進めてまいります。

なお、新たな機能の拠点整備には、一定の投資も必要となることもありますので、金融窓口集約と同時に対応できるものと、さらに時間・検討を必要とするものがあります。特に新たな機能に対する投資については、区域の意向を踏まえた上での決定が不可欠です。集約の時期に必ずしもこだわらないで検討をすすめてまいります。

③ 利便性向上に向けた取り組みについて

ア. 戸別訪問対応の強化・実施

【信用事業】

「交通弱者」と言われる徒歩・自転車あるいはバス等、自家用車以外の利用が必要となる方を中心に、渉外担当者による個別訪問を要望により実施します。

また、集約店管内の年金受給者の皆様へは、年金受給日直後における払戻業務等『年金宅配便』の個別対応をいたしますので、お気軽にお声掛けください。

【共済事業】

IT化の促進により共済窓口へご来店いただかなくても、L A (共済事業渉外担当)の常備するタブレット端末機を利用し、訪問時にご自宅等で手続きができる整備を進めています。各地区にはエリアごとに担当者が配置されておりますので、お気軽にお声がけください。

<訪問時に対応できる手続き>

- ・長期共済、自動車共済の契約手続き
- ・満期共済金、年金共済の支払いの手続き

<現在、整備中の手続き>

- ・長期共済の変更手続き(契約者変更・契約内容の変更等)…令和4年度以降
- ・自動車共済の変更手続き(車両入替え・契約内容の変更等)…令和4年度以降
- ・その他短期共済(自動車共済以外)の契約手続き…令和5年度以降

イ. 集約店には相談・取次対応の職員の常駐

集約店は、相談ブース中心の拠点として、当面、職員を駐在させ各種相談・取次対応を行ってまいります。地域ニーズやマーケット状況により、必要に応じて専門知識が必要な相談「営農」「資産形成・運用」「相続」などにも対応できるリモート相談機能も整えてまいります。

ウ. 区域ふれあい機能として新たな区域の拠り所を創造

平成27年度の事業拠点再構築での新たな拠点の活用例として、健康相談会場・健康増進会場・よりあい広間(ミニディ)や各種教育文化活動(カルチャーセンター)の場として活用するなど、いくつかの機能を組み合わせた複合的機能を持たせることにより、組合員・地域住民の皆さんに満足いただける「寄ってもらえる・集まる場」としてご利用をいただいております。金融店舗の時より来店者が増加している拠点もあります。新たな区域の拠り所を創造していきます。

エ . A T Mの設置・機種切り替え

金融機能を集約した店舗には、A T Mを設置します。

〈現在のATMの取り扱い可能取引〉

現金の入出金、残高照会・通帳記帳、振込、定期性貯金の預入、満期解約予約

クレジットカードによる借入、暗証番号変更、両替、税金・料金払込

今後は、小銭が扱える機種に順次切り替えてまいります。

オ . 移動金融車を活用した遠隔地対応

他金融機関では、非採算地域からの撤退が進むなかで、地域組合員・利用者へJAの金融サービスを継続するため、再編後の継続店までの距離を考慮し、区域の要望により移動店舗車の運行を検討してまいります。

- ・取扱業務: 当座性貯金の入出金、通帳記帳・繰越、
公共料金支払、定期積金掛込、納税
- ・取次業務: 当座性貯金の解約、定期性貯金の受入・
支払い・解約



カ . JA バンクアプリ、JA 共済アプリの利用による利便性の向上

- ・スマートフォンにJAバンクアプリを追加いただきますと、貯金残高照会、入出金明細照会、投信残高照会、定期預入明細照会など、いつでも、どこでも、ご利用いただけます。また、JAネットバンクの契約をいただいている方は、振り込みやご自身の口座間の資金移動など窓口に行かなくても処理が完了いたします。是非、ご利用をお願いします。
- ・スマートフォンにJA共済アプリを追加いただきますと、契約内容の照会や住所・電話番号の変更、自動車事故の通知などがご利用いただけるようになります。なお、今後、機能の拡充が予定されており、払込証明書の電子交付や口座振替の変更、Webでの受付などの便利な機能も追加予定です。

キ . 定期貯金等の解約手続きの利便性向上

定期貯金等の解約手続きは、契約した支所以外でも行えるように整備をすすめております。整備後は、会社のお昼休みや買い物ついでなど、契約支所以外でも、お近くの支所・店にご来店いただくことで新規契約・解約の手続きがご利用いただけます。なお、すべての貯金取引で共通の印鑑を使用する「共通印」への変更手続きを窓口で行っていただくことで、さらに便利にご利用いただけます。

(2) 生産資材取り扱い拠点（グリーンファーム店）… 実施日 令和4年9月1日

① グリーンファーム店

7地区を基本とした生産資材取り扱い拠点については、マーケット状況や栽培作物別エリアに応じて4エリアに区分し、各エリアの1カ所を基幹店舗と位置付けてまいります。

拠点効率化により改善された収益の一部は、予約価格および店舗価格に反映してまいります。なお、新たな取り組みとして、ネット販売の仕組みの構築や、突発的に必要な出荷資材については、農業資材配送コールセンターの強化をはかり、利便性の確保に努めてまいります。

【基幹店舗】

エリア	基幹店舗	集約店舗
第1エリア 東部	グリーンファーム東部店	
第2エリア 上田東・真田	グリーンファーム中央店 ^(注1)	神科生産資材 ^(注1) 上田東営農センター資材 グリーンファームさなだ店
第3エリア 西部・塩田	グリーンファームしおだ店	グリーンファーム西部店 青木生産資材
第4エリア 丸子・よだくぼ南部	グリーンファームよだくぼ南部店	グリーンファームまるこ店 和田生産資材

(注1) 第2エリアの地理的要件および真田エリアからの導線も考慮し、上田東地区事業部構内に基幹店舗を整備してまいります。しかし、現状では当構内に米倉庫・第1集荷場があり、当該施設の構内整備が整うまでの間は、グリーンファーム中央店を基幹店舗としてまいります。また、神科生産資材については、上田東地区事業部の構内整備が行われるまでの間、真田地区からの来店対応も踏まえ、売り場を拡大することで商品を充実して対応いたします。

【産地強化に向けた対応拠点(管内最大の生産拠点である産地形成への対応)】

拠 点	補 足
第2エリア 上田東・真田	菅平生産資材 生産資材の取り扱いや農業融資相談などの機能を付加した、仮称「菅平営業所」としての構内整備を行い、農業振興・農業基盤強化のための拠点としてまいります。

②利便性向上に向けた取り組みについて

ア.WEBサイトを活用したネット販売の構築・コールセンター機能の強化

新たな取り組みとして、お店に行かずに買い物ができる仕組みを構築します。

ご自宅や圃場からご自身で注文

- ご自身のパソコンやスマートフォンなどから簡単な操作で注文いただけます。
(配達の一部配達手数料あり)



WEBサイトから
注文

何時でもどこからでも
受注サイトから選んで購入



新コールセンター

営農課ご来店時に選んで注文

- 各地区営農課にはタブレット端末を設置しますので、来店時にタブレット端末で商品画像を確認しながら注文いただけます。



営農課職員がタブレットを操作
カタログから選んで購入



新コールセンター

技術員が圃場巡回時に注文

- 営農技術員にはタブレット端末を常備させますので、圃場巡回時など技術員のタブレットからの注文をいただけます。



営農技術員がタブレットを操作
カタログから選んで購入



新コールセンター

パソコンが苦手

- 農業資材配送コールセンターへ直接電話での注文もご利用いただけます。



電話での資材注文
0120-026-862



新コールセンター

イ．予約注文のメリット拡大

今回の改革で生み出された収益の一部は、予約注文価格に反映できるよう努めてまいりますので、最大限、予約注文のご利用をいただけるようお願いします。

ウ．隣接の直売所・小売店等との連携による生産資材の販売

季節的に必要となる資材については、主力商品の一部となりますが、直売所・小売店等での販売を検討いたします。

エ．イベント等の開催による販売対応

例：野菜苗

4月下旬～5月上旬の数日間、グリーンファームが集約された地区では、地区営農課による「野菜苗市」の開催あるいは同エリアのグリーンファーム基幹店によるトラック市などを実施してまいります。

(3) 農機センター

現行の8拠点は維持してまいります。大型農業機械や先進技術を利用した農業機械などの修理業務の専門性を高めていくうえで、職員のOJTを踏まえ、各センターの機能の見直し、業務の効率化に取り組んでまいります。また、JAグループ連携による事務体制の整備に取り組んでまいります。



信州うえだ農業協同組合

〒386-8668 長野県上田市大手二丁目7番10号

T E L 0268-25-7800

U R L <https://www.ja-shinshuueda.ijjan.or.jp/>

E-mail janjan@ued.nn-ja.or.jp