

JA信州うえだ

第11次中期3カ年計画

令和7年度～令和9年度

JA長野県 長期ビジョン

食と農で
地域に笑顔をつくれます

信州うえだ農業協同組合



もくじ

| | |
|--------------------------------------|--------|
| 1. はじめに..... | - 1 - |
| 2. 第10次中期3カ年計画の総括..... | - 2 - |
| 3. J A信州うえだの現況..... | - 3 - |
| 4. 第10次中期3カ年計画から第11次中期3カ年計画に向けて..... | - 7 - |
| 5. 第11次中期3カ年計画の全体像..... | - 8 - |
| 6. 第11次中期3カ年計画 取組内容 | - 9 - |
| テーマ1 農業振興戦略 | - 9 - |
| テーマ2 組織基盤強化戦略 | - 12 - |
| テーマ3 経営基盤強化戦略 | - 15 - |
| 7. J A信州うえだ自己改革工程表..... | - 17 - |
| 8. 語句の説明 | - 21 - |

1. はじめに

JA長野県グループは、令和3年度に開催した第72回JA長野県大会において「令和12年度（10年後）のJA長野県グループのめざす姿」として「持続可能な長野県農業の実現」「食と農を基軸とした協同組合の役割発揮」を提起するとともに、JA長野県長期ビジョン「食と農で地域に笑顔をつくります」を設定しました。この10年後の将来像実現に向けては、1期目の3カ年として「2022～2024 3カ年計画重点事項」のなかで、「農業所得増大へのさらなる挑戦」「不断の自己改革による組織・経営基盤の確立」をテーマに具体策を策定して取り組んできました。

当JAでも、第10次中期3カ年計画を策定し、JA長野県長期ビジョン実現に向けた具体策を実践することで、「食と農を基軸に地域に根差した協同組合としての役割」を存分に発揮し、「次代へつなぐ持続可能な農業の実現」と「豊かでくらしやすい地域社会の実現」を図り、組合員の負託に応えるJAづくりに取り組んできました。

この間の農業・JAをめぐる情勢では、少子高齢化・人口減少に伴う農業者の減少、円安やロシア・ウクライナ・中東情勢の緊迫など地政学的リスクの高まりによる肥料・飼料・重油等の生産資材価格の高騰、新型コロナウイルス感染症の影響による地域経済の停滞と農畜産物の需要低迷など、厳しい環境変化が重なり、農業経営を圧迫しました。また、JA経営も、長く続いた金融緩和策・ゼロ金利政策により、信用・共済事業を中心に事業総利益が減少したことから、事業管理費を圧縮することで事業利益を維持する収支状況が続いてきました。

このような厳しい環境のなか、JA長野県グループでは、「令和12年度（10年後）のJA長野県グループのめざす姿」を達成し、「JA長野県長期ビジョン」を実現するため、2期目の3カ年計画を策定しました。長野県長期ビジョンの実現に向けた具体策の策定では、食料・農業・農村を取り巻く環境変化や地域・組織・経営の将来見通しを踏まえ、農業協同組合としての柱にあたる「農業振興戦略：魅力ある農業経営と活気ある産地づくり」、組織体として永続的に活動するための「組織基盤強化戦略：「食」と「農」を基軸としたJA仲間づくり」、経営資源の選択と集中を行うための「経営基盤強化戦略：事業戦略を支える経営原動力の進化」の3本柱をテーマに掲げました。

当JAにおいても、この3本柱を主軸に第11次中期3カ年計画を策定しました。迎える3カ年も、「総合事業だからこそ」の強みを活かし、地域にとってなくてはならない組織であり続けるため、改めて協同組合の原点に立ち、組合員の皆様との話し合いを深めながら、全力で第11次中期3カ年計画に取り組み自己改革をすすめてまいります。

2. 第10次中期3カ年計画の総括

第10次中期3カ年計画では、「農業所得増大への更なる挑戦」「不断の自己改革による組織・経営基盤の確立」をテーマに取り組んできました。

テーマ1：農業所得増大へのさらなる挑戦

<主要施策1 産地の創造に向けた取り組みとJAへの結集、生産基盤の強化>

地域農業振興ビジョン、重点品目振興ビジョンに基づき、KPI達成に向けた農業生産の基盤づくりなどに取り組みました。新規就農者の確保に向けた取り組みでは、行政機関や(有)信州うえだファームと合同で県外の就農相談会に参加しました。また、長野県インターンシップ事業の受入により、学生への実践的な職業体験の提供と管内農業の魅力発信にも取り組めました。

<主要施策2 農業者の声を反映した階層別指導体制の構築と連携>

市場出荷農家に対する営農指導強化では、市場販売農家と営農技術員を結び付け、全ての農家を対象とした圃場巡回等による訪問対話活動に取り組みました。また、営農技術員等と農業融資担当者の同行による農家訪問活動を通じ、農業所得向上に向けた取り組みや経営課題・対応策の検討をすすめ、農業の経営安定支援に向けた専門性発揮に取り組みました。

<主要施策3 信州うえだ農畜産物の発信力強化による有利販売・ブランド化の創造>

市場の有利販売・売場確保・ファンづくりに向け、信州うえだオンリーワンブランドの確立を図るべく、トップセールスに取り組みました。

テーマ2：不断の自己改革による組織・経営基盤の確立

<主要施策1 多様化している組合員のメンバーシップの強化>

組合員のメンバーシップ強化に向け、JA事業利用者や女性部組織活動の参加者等への組合員加入・利用促進に取り組みました。また、幅広い組合員の皆様からの声を収集するため、各種会議・懇談会の他、重層訪問活動の強化にも取り組みました。

<主要施策2 新たな事業方式による事業成長と事業運営の効率化>

営農事業では、集荷・共選施設の収支改善や水稻育苗センターの効率的な運営形態の検討、組合員・利用者の利便性向上として生産資材Web受注システム「JA信州うえだポチッとFarm」の提案に取り組みました。

信用事業では、JAバンクアプリやネットバンクの普及により、組合員の利便性向上・情報発信の強化に取り組みました。

共済事業では、3Q訪問活動・安心チェック活動による「寄り添う活動」の展開を通じ、ニーズに応じた総合保障提案に取り組みました。

その他にも、リモート相談機能を活用した営農相談の実施や、農産物流通センターを災害拠点とするため、太陽光発電システム及び蓄電池を導入し、JA拠点の多機能化による地域・SDGsへの貢献とCO2の削減にも取り組みました。

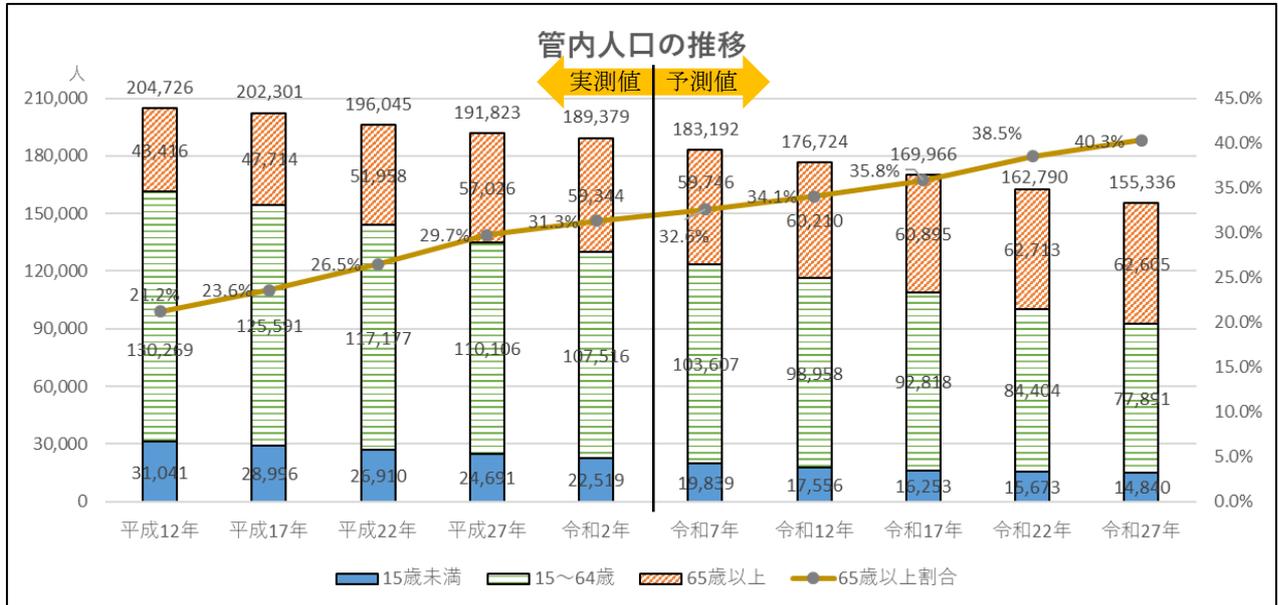
<主要施策3 事業戦略を支える経営管理の変革>

将来のJA信州うえだを牽引できる人材の育成を目的とした「中核人材育成研修」の実施やJAグループ・行政との人事交流をきっかけとした外部との連携に取り組みました。また、早期警戒制度への対応として中長期収支シミュレーションを策定し、将来の収支予測を行うことで、経営改革による収支改善にも取り組みました。

3. JA信州うえだの現況

(1) 管内人口の推移

JA信州うえだ管内の人口は令和7年以降も減少傾向が続く見込みとなっています。年代別では、65歳以上の人口割合が30%を超えており、世界保健機構（WHO）や国連が定義する「超高齢化社会」（高齢化率21%超）を迎えています。



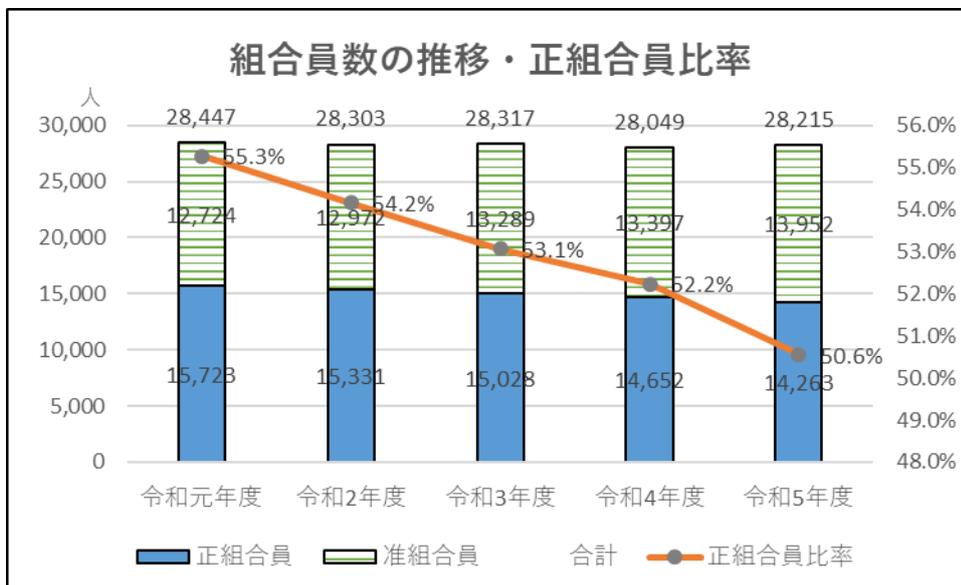
(出典) 国勢調査 市区町村別主要統計表・国立社会保障・人口問題研究所・長野県統計情報より

(注) 東御市には2JAの管内があるため、住民数から地区別人口比率を計算し、長野県毎月人口異動調査の人数に乘じて算出した（東御市の人口の84.5%をJA信州うえだ管内として算出）

(2) 組合員の状況

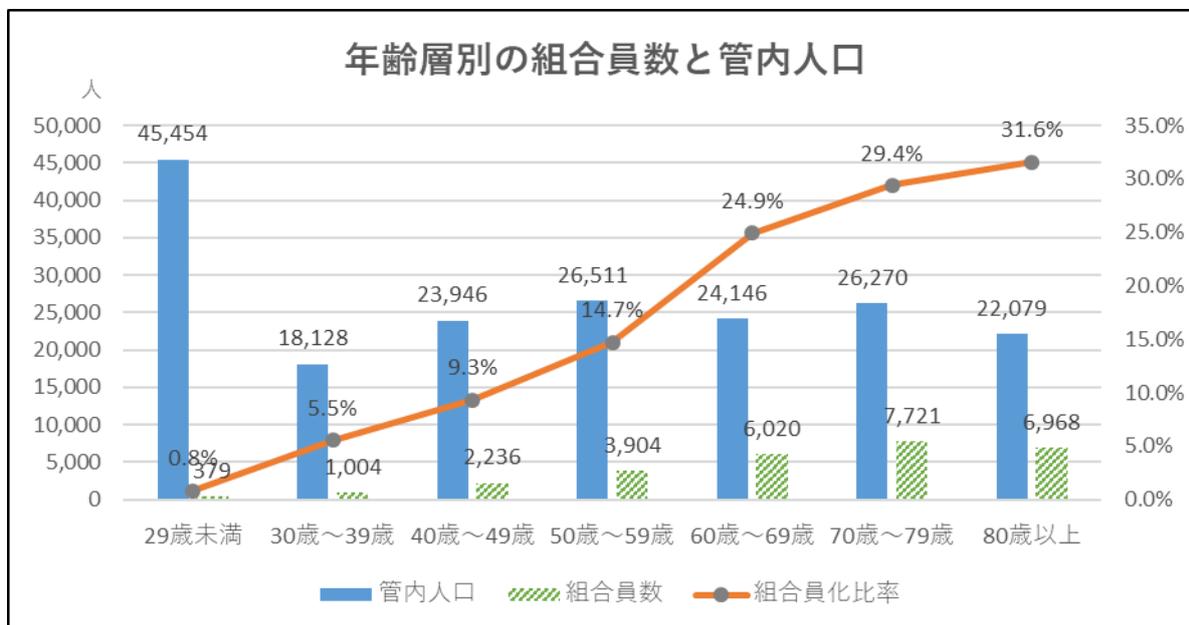
① 組合員数

当JAにおける令和6年2月末の組合員数は28,215人であり、うち正組合員が14,263人、准組合員が13,952人です。正組合員の減少、准組合員の増加に伴い、年々正組合員比率が減少しており、令和5年度末時点では50.6%となっています。



②年齢層別の組合員数と管内人口の状況

| | 29歳未満 | 30歳～39歳 | 40歳～49歳 | 50歳～59歳 | 60歳～69歳 | 70歳～79歳 | 80歳以上 | 合計 |
|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|
| 組合員数 | 379 | 1,004 | 2,236 | 3,904 | 6,020 | 7,721 | 6,968 | 28,232 |
| 年齢層構成 | 1.3% | 3.6% | 7.9% | 13.8% | 21.3% | 27.3% | 24.7% | 100.0% |
| 管内人口 | 45,454 | 18,128 | 23,946 | 26,511 | 24,146 | 26,270 | 22,079 | 186,534 |
| 組合員化比率 | 0.8% | 5.5% | 9.3% | 14.7% | 24.9% | 29.4% | 31.6% | 15.1% |



(注1) 組合員数は、令和6年4月1日時点（個人のみ）

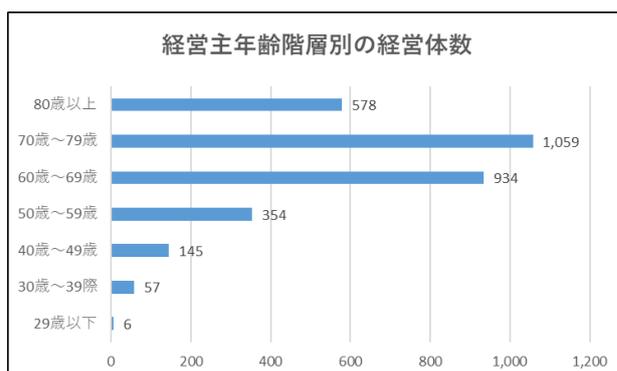
(注2) 管内人口は、令和6年4月1日時点の長野県毎月人口異動調査結果より（年齢不詳は除外）

(注3) 東御市には2JAの管内があるため、住民数から地区別人口比率を計算し、長野県毎月人口異動調査の人数に乗じて算出した（東御市の人口の84.5%をJA信州うえだ管内として算出）

(3) 農業経営体数

JA信州うえだ管内の農業経営体数は3,133であり、そのうち60歳以上が全体の82%を占めています。

| | 計 | 29歳以下 | 30歳～39歳 | 40歳～49歳 | 50歳～59歳 | 60歳～69歳 | 70歳～79歳 | 80歳以上 |
|-----|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| 上田市 | 1,787 | 5 | 24 | 73 | 176 | 510 | 640 | 359 |
| 東御市 | 1,058 | 1 | 27 | 59 | 138 | 346 | 328 | 159 |
| 長和町 | 153 | — | 5 | 6 | 20 | 47 | 46 | 29 |
| 青木村 | 135 | — | 1 | 7 | 20 | 31 | 45 | 31 |
| 合計 | 3,133 | 6 | 57 | 145 | 354 | 934 | 1,059 | 578 |



※農業経営体とは、農産物の生産または農作業受託によって、一定の規模以上の生産面積・頭羽数等に該当する個人・法人等の農業を営む者をいいます。

(出典) 2020 農林漁業センサス > II 農業経営体（総数） > 19 経営主年齢層別の経営対数

(4) 耕地面積の状況

令和5年のJA信州うえだ管内における耕地面積は8,859haであり、そのうち田は4,549ha、畑（樹園地含む）は4,310haとなっています。耕地面積は、令和元年以降、増減を繰り返していますが、概ね横ばいで推移しています。



(5) 正組合員の販売状況

当JAにおける正組合員の経営体数は、令和2年度から令和5年度にかけて販売額300万円未満の小規模農家で大きく減少し、合計で△235件となり、販売額も減少しています。また、販売額1,000万円以上の経営体数は変わらないものの、販売額は減少しており、価格変動や栽培面積の減少という側面も考えられますが、系統外出荷が増加している可能性も否めません。

金額単位：千円

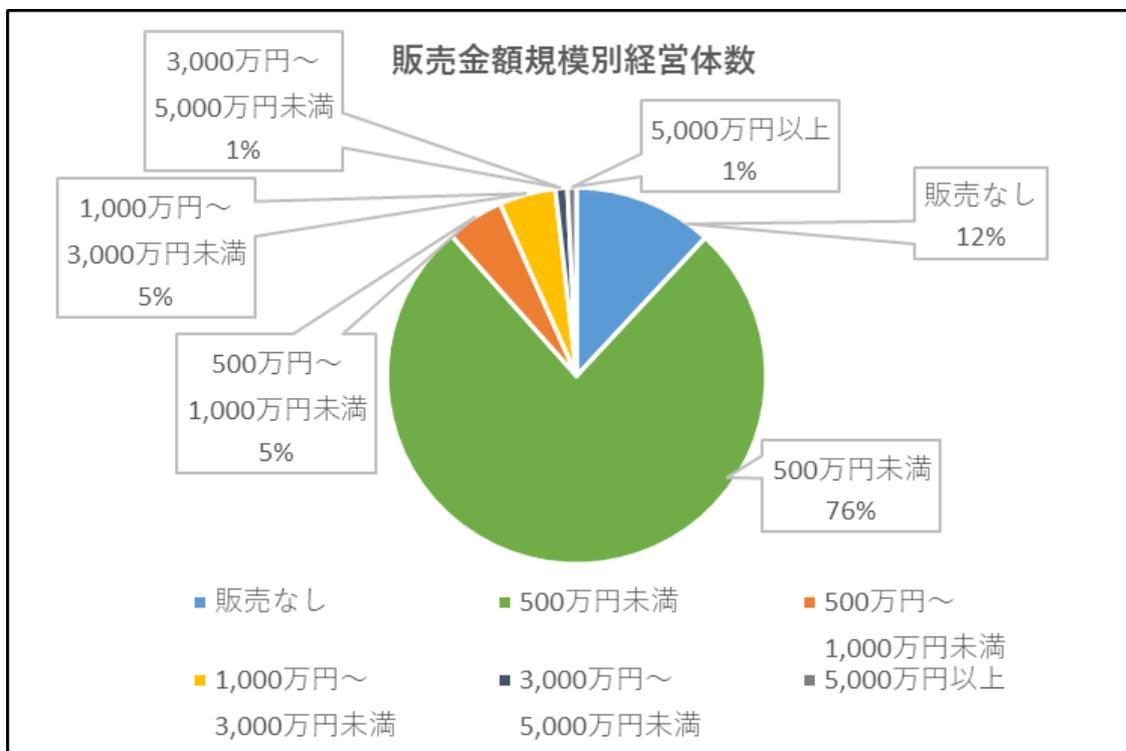
| 区分 | 年度 | 10万円以上 300万円未満 | 300万円以上 1,000万円未満 | 1,000万円以上 | 合計 |
|------|-------|-------------------|----------------------|-----------|-----------|
| 経営体数 | 令和2年度 | 1,972 | 194 | 102 | 2,268 |
| | (割合) | 86.9% | 8.6% | 4.5% | 100.0% |
| | 令和5年度 | 1,727 | 204 | 102 | 2,033 |
| | (割合) | 84.9% | 10.0% | 5.0% | 100.0% |
| 販売額 | 令和2年度 | 1,118,226 | 1,005,186 | 3,304,664 | 5,428,076 |
| | (割合) | 20.6% | 18.5% | 60.9% | 100.0% |
| | 令和5年度 | 1,056,771 | 1,134,648 | 2,992,042 | 5,183,461 |
| | (割合) | 20.4% | 21.9% | 57.7% | 100.0% |

(注1) 当JA情報系システムより、令和2年度・令和5年度データを抽出。(販売額はJA出荷のみ)

【抽出条件】販売額10万円以上の正組合員(直売所出荷・准組合員出荷等は含まない)

(6) 農産物販売金額規模別の経営体数の状況

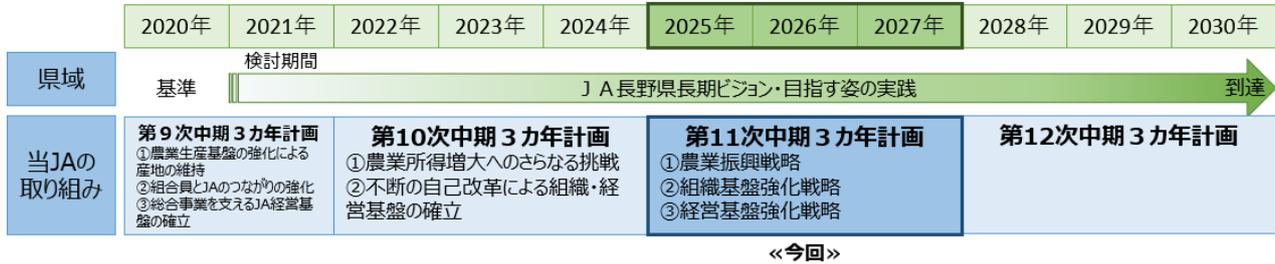
JA 信州うへだ管内の農業経営体数 3,133 のうち、販売なしが 372 経営体、販売額が 500 万円未満が 2,400 経営体、500 万円以上 1,000 万円未満が 154 経営体、1,000 万円以上 3,000 万円未満が 151 経営体、3,000 万円以上 5,000 万円未満が 32 経営体、5,000 万円以上が 24 経営体です。



(出典) 2020 農林漁業センサス > II 農業経営体 (総数) > 4 農産物販売金額規模別経営体数

4. 第10次中期3カ年計画から第11次中期3カ年計画に向けて

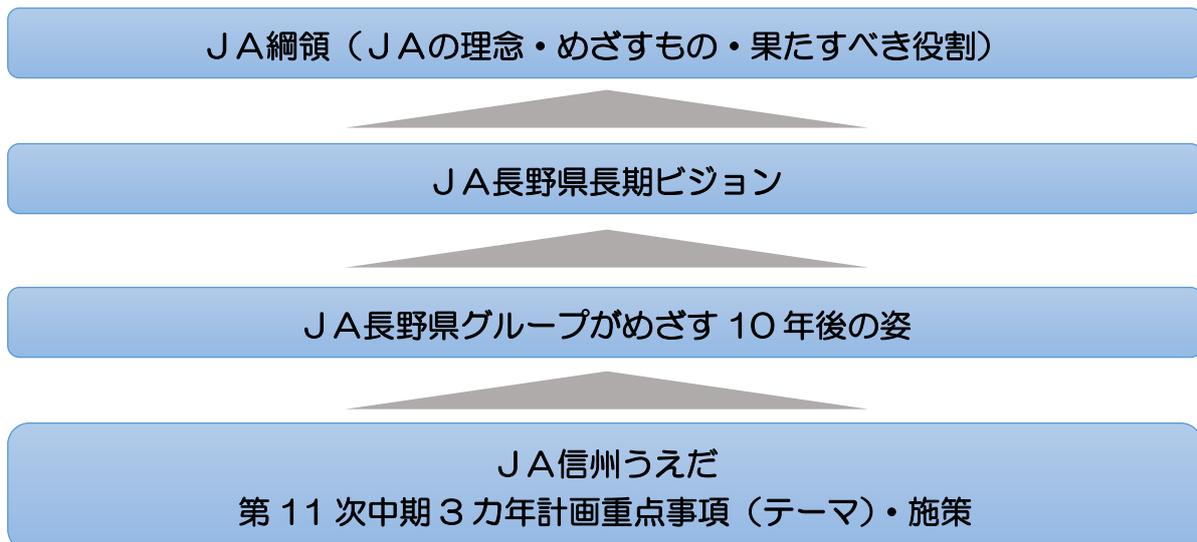
(1) 長野県長期ビジョンにおける第11次中期3カ年計画の位置付け



(2) 第10次中期3カ年計画から第11次中期3カ年計画に向けて

- 第10次中期3カ年計画では、「農業所得増大へのさらなる挑戦」「不断の自己改革による組織・経営基盤の確立」をテーマに、「食と農を基軸に地域に根差した協同組合としての役割」を存分に発揮し、「次代へつなぐ持続可能な農業の実現」と「豊かでくらしやすい地域社会の実現」を図り、組合員の負託に応えるJAづくりに取り組んできました。
- 第11次中期3カ年計画では、第10次中期3カ年計画の取り組みを踏まえ、「総合事業だからこそ」の強みを活かし、地域にとってなくてはならないJAであり続けるため、3つのテーマ「農業振興戦略」「組織基盤強化戦略」「経営基盤強化戦略」に沿って、農業・組織・経営の強化・確立に取り組めます。

(3) 全体像



5. 第11次中期3カ年計画の全体像

(1) JA長野県長期ビジョン

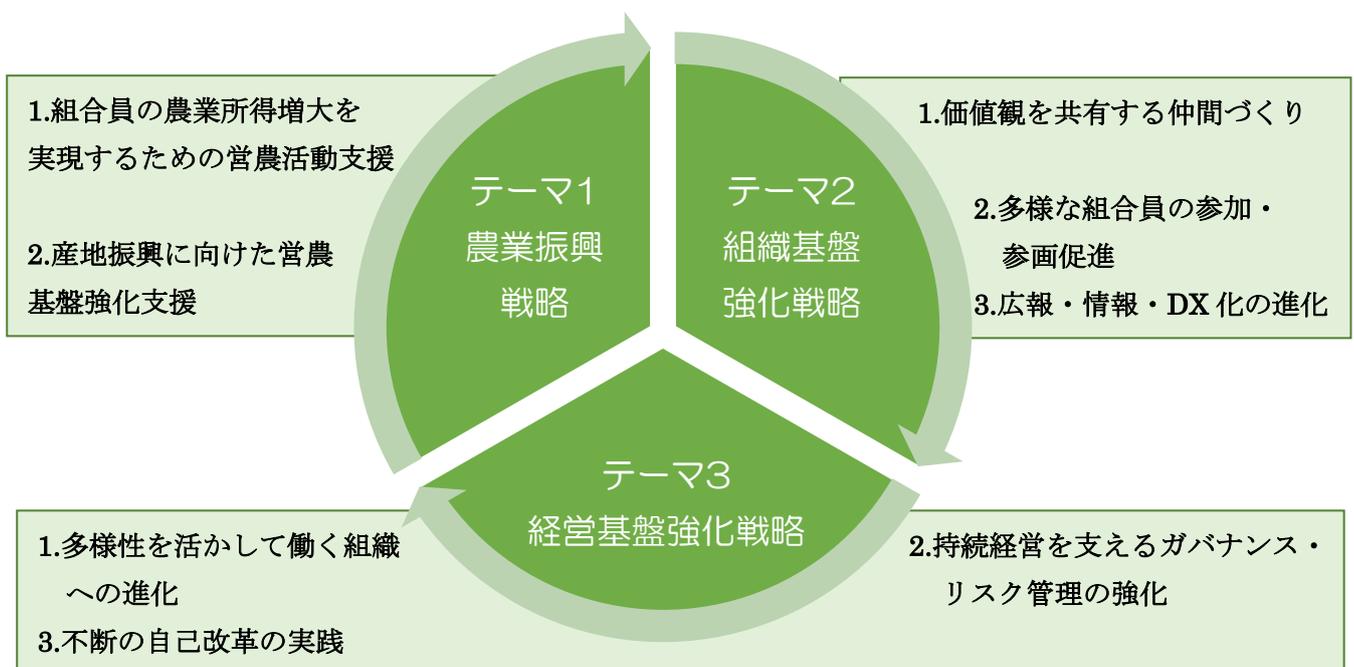
JA長野県長期ビジョン

食と農で地域に笑顔をつくります

JA長野県グループがめざす10年後の姿

| | |
|-----------------------------------|--|
| <p>①持続可能な長野県農業の実現</p> | <p>大規模農家層の経営発展がなければ農業は産業として成立しませんが、中小規模農家がいなければ、農地の維持管理や多面的機能は発揮されません。JAグループにおいて、大規模～小規模のあらゆる農家層における、それぞれのニーズに合った支援を実施し、食料安全保障の確立に向けて、安全で安心な国産農畜産物を環境に配慮しつつ、安定的に供給できる持続可能な地域農業を確立します。</p> |
| <p>②食と農を基軸とした協同組合の役割発揮</p> | <p>地域農業、地域社会がともに危機を迎えているなか、JAグループが「地域共生社会の構成員」として、他団体と連携・協働し、「食」と「農」に関して、「地域に根差した協同組合」としての「責任を果たすこと」で、持続可能な地域社会・農業の実現に貢献します。また、農業協同組合として総合サービスを継続的に提供することが、JAグループとしての大きな役割です。その役割を発揮するため、厳しい将来見通しのなかでも、JAグループが健全な経営を実施し、信頼を高めます。</p> |

(2) 第11次中期3カ年計画の概念図



3つのテーマをもとにJAの総合力を結集し、組合員の課題・願いを解決し、「農業・くらしの向上」「地域の活性化」を実現します。

6. 第11次中期3カ年計画 取組内容

テーマ1 農業振興戦略

1. 取組方針

農家の高齢化や担い手の減少、自然災害の多発化、生産資材価格の高止まりなど、農業を取り巻く環境は様々な課題に直面しています。そこで、将来にわたって持続可能な農業経営が実現できるよう、農業所得の増大に向け、営農指導の強化や労働力確保支援、自然災害に強い産地づくり、これからの環境変化に対応した品目・品種の検討などに取り組みます。

2. 重要業績評価目標（KPI）

| | |
|----------------------|--|
| 3カ年計画 KPI | 生産面積（量）：米 2,170.9ha、野菜 396.7ha、果実 320.0ha、きのこ 984.7t、 花き 9.2ha、畜産 795 頭、乳量 2,000t （令和 6 年度）米 2,080.1ha、野菜 372.5ha、果実 296.8ha、きのこ 968.9t、 花き 9.2ha、畜産 900 頭、乳量 2,128t ※野菜：白菜、レタス類、ブロッコリー、アスパラ、ミニトマト、キュウリ ズッキーニ 果実：リンゴ、ブドウ 花き：小菊、グラジオラス、スターチス、トルコギキョウ |
|----------------------|--|

3. 重点取組事項

| | |
|---------------|--------------------------|
| 主要施策 1 | 組合員の農業所得増大を実現するための営農活動支援 |
|---------------|--------------------------|

重点項目(1) 生産コスト低減に向けた取り組み

| 重点項目・取組施策 | 令和 7 年度 | 令和 8 年度 | 令和 9 年度 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| ①生産資材 WEB 受注システム「ポチッと Farm」による予約価格メリット等を活かした利用拡大の提案 | 40,000 千円 | 44,000 千円 | 48,000 千円 |
| ②持続可能な農畜産物輸送体制の構築 | 検討・実施 | 検討・実施 | 検討・実施 |
| ③農業生産資材コストの抑制対策（JA 間共同購入連携等） | 検討・実施 | 検討・実施 | 検討・実施 |

重点項目(2) 省力化技術に向けた検討

| 重点項目・取組施策 | 令和 7 年度 | 令和 8 年度 | 令和 9 年度 |
|---------------------------|---------|---------|---------|
| ①農作業の省力化に向けたスマート農業技術の活用提案 | 検討・実施 | 検討・実施 | 検討・実施 |

重点項目(3) 環境変化に応じた適地適作の検討

| 重点項目・取組施策 | 令和 7 年度 | 令和 8 年度 | 令和 9 年度 |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|
| ①夏場の高温等近年の気象変動に対応できる品目や品種、病害虫対策、資材の検討 | 検討・実施 | 検討・実施 | 検討・実施 |

重点項目(4) JA 信州うえだ農畜産物の認知度向上に向けた取り組み

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|--|-------|-------|-------|
| ①直接販売における物産展や斡旋販売に加え、インターネット通販の導入によるプロモーションの強化および効率的な販売体制の構築 | 検討・導入 | 継続 | 継続 |

重点項目(5) みどりの食料システム戦略に係る環境調和型農業に向けた取り組み

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|------------------------|-------|-------|-------|
| ①耕畜連携、有機栽培、環境負荷軽減資材の検討 | 検討・実施 | 検討・実施 | 検討・実施 |

重点項目(6) 持続可能な農業経営に向けた経営課題の解決

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|
| ①担い手コンサルティングプログラムの実施 | 新規2件 フォロー4件 | 新規2件 フォロー4件 | 新規2件 フォロー4件 |

重点項目(7) 農業者への包括的な保障・サービスの提供強化

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|--|-------|-------|-------|
| ①農業リスク診断活動を通じた、農業者・担い手経営体への万全な保障提供およびアフターフォローの実施 | 実施 | 実施 | 実施 |

主要施策2 産地振興に向けた営農基盤強化支援

重点項目(1) 行政がすすめる地域計画と連動した振興ビジョンの実践

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|---|-------|-------|-------|
| ①地域計画を基に、産地振興に向けた地域農業振興ビジョン、重点品目振興ビジョンの策定及び実践（生産部会等の連携） | 検討・実施 | 検討・実施 | 検討・実施 |

重点項目(2) 営農における労働力の確保支援

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|-------------------------|-------|-------|-------|
| ①農繁期等の必要に応じた労働力確保に向けた支援 | 実施 | 実施 | 実施 |

重点項目(3) 耕作放棄地の未然防止による栽培面積の維持・拡大

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| ①関係機関(農業委員会・行政・生産部会等)との連携による耕作放棄地の未然防止に向けた情報共有、耕作者斡旋等の取り組み | 年4回 (2市1町1村) | 年4回 (2市1町1村) | 年4回 (2市1町1村) |

重点項目(4) 新規就農者の確保・就農支援及び多様な担い手・兼業農家の生産基盤強化支援

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|--|-------|-------|-------|
| ①行政・信州うえだファームとの連携強化による就農者の確保並びに園地継承などの就農支援 | 年4回以上 | 年4回以上 | 年4回以上 |
| ②次世代の多様な担い手や兼業農家に対する生産基盤強化支援（営農相談の充実） | 実施 | 実施 | 実施 |

重点項目(5) 災害に強い産地づくりに向けた施設化の取り組み

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|--|-------|-------|-------|
| ①気象変動に左右されにくく、安定生産が可能な施設化（ハウス、防雹ネット等）の提案 | 20件 | 20件 | 20件 |

テーマ2 組織基盤強化戦略

1. 取組方針

正組合員は高齢化による減少、准組合員は増加傾向、組合員全体では減少傾向にある中、組織基盤にあたる組合員の確保・事業利用が喫緊の課題となります。多様な組合員や地域住民のニーズに応じた協同組合活動や総合事業利用の拡大を図ります。また、組合員の年齢や取引状況に応じ、対面・非対面（デジタル）を融合した新たな接点の創出を通じて組合員とのつながりを強化し、組合員への総合事業提案・意思反映・参加・参画を強化します。

2. 重要業績評価目標（KPI）

| | |
|--------------|---------------------------------------|
| 3カ年計画 | 管内人口の16.7%が組合員になっている。 |
| KPI | （令和6年度末 28,099人 ⇒ 令和9年度末組合員数 30,096人） |

3. 重点取組事項

| | |
|--------------|---------------|
| 主要施策1 | 価値観を共有する仲間づくり |
|--------------|---------------|

重点項目(1) 組合員加入促進の展開

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|---|-------|-------|-------|
| ①組合員加入促進方針を策定し、ニーズに応える組合員加入メリット（経済的メリット・時間的メリット・参加メリット）の創出による組合員の拡大 | 検討・導入 | 継続 | 継続 |

重点項目(2) 地域課題を共有する多様な関係者との連携

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|---|-------|-------|-------|
| ①行政・協同組合・自治組織・農家組合・他業態等と連携・共生し、JAの役割発揮の強化 | 検討 | 実践 | 継続 |

| | |
|--------------|----------------|
| 主要施策2 | 多様な組合員の参加・参画促進 |
|--------------|----------------|

重点項目(1) 多様化する組合員との関係強化

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|--|-------|-------|-------|
| ①幅広い意見集約、JA事業への参加・参画のための訪問活動や日常的な事業利用・活動参加等の機会を通じたJA・組合員双方向の対話活動の強化と会議体等の機能見直し・活性化 | 検討・導入 | 継続 | 継続 |

重点項目(2) 総合事業強化に向けた組合員のセグメント戦略

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|---|-------|-------|-------|
| ①組合員の類型化（セグメンテーション）とマス（一斉・一律）からセグメント（属性別）へ軸足を移した組合員との対話・提案活動の展開 | 検討 | 導入 | 継続 |

重点項目(3) 相続前相談機能の発揮

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|---|-------|-------|-------|
| ①農地・金融資産・その他資産の相続から葬祭の相談までの総合相談機能の発揮、組合員向け勉強会の開催等による地域農業の維持と仲間づくり | 検討 | 導入 | 継続 |
| ②ライフエンディングサポート（終活）全般に関する新たなサービスの創造・提供 | 検討 | 検討・実施 | 検討・実施 |

重点項目(4) 各種協同活動の実践による協同組合の強みの発揮・実践

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|--|-------|-------|-------|
| ①「地産地消」「国消国産」をキーワードに、農業の理解醸成を図るための全世代を対象にした食農教育の実施 | 11回 | 14回 | 16回 |
| ②地域共生社会の一員としての地域福祉充実への取り組み | 検討・実施 | 検討・実施 | 検討・実施 |
| ③安心して暮らせる地域づくりに向けた地域課題への貢献（防災への備えの提案等） | 検討・実施 | 検討・実施 | 検討・実施 |

| | |
|--------------|---------------------|
| 主要施策3 | 広報・情報・DX化の進化 |
|--------------|---------------------|

重点項目(1) 総合的な広報・情報戦略の展開に向けた専門部署の設置

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|---|-------|-------|-------|
| ①広報誌・SNS・WEB サイト等を通じた一貫性のあるメッセージの発信 | 検討 | 導入 | 継続 |
| ②JA 情報資産や組合員向けツールの管理・運用による JA 全体の情報統制の一元化 | 検討 | 導入 | 継続 |

重点項目(2) JA 事業の理解醸成に向けた広報活動

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|---|-------|-------|-------|
| ①様々な接点・媒体等を活用した「地産地消」「国消国産」運動の認知度向上に向けた情報発信 | 実施 | 継続 | 継続 |
| ②JA に対する理解・共感醸成によるファンづくりに向けた紙媒体・SNS での情報発信 | 実施 | 継続 | 継続 |
| ③役職員の協同理念向上に向けたインナー広報の発信 | 検討・導入 | 継続 | 継続 |

重点項目(3) デジタルコンテンツによる組合員との新たな接点の創出・利用拡大

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|--|-------|-------|-------|
| ①組合員向けアプリ等のデジタルコンテンツの導入・活用を通じた組合員との新たな接点の創出と利用拡大および事務効率化 | 検討 | 導入 | 継続 |
| ②JAバンクアプリ、JAバンクアプリプラスの普及拡大と情報発信の強化 | 実施 | 実施 | 実施 |
| ③JA共済アプリ（Webマイページ）等のデジタルコンテンツを活用した組合員の利便性向上とJAの業務効率化 | 実施 | 実施 | 実施 |
| ④オクレンジャー等を活用した農業者への情報発信の強化（栽培管理、災害対応、市況、JA特典、安全・安心対策等） | 実施 | 実施 | 実施 |

テーマ3 経営基盤強化戦略

1. 取組方針

昨今のJA経営の状況は、事業総利益が減少するなか事業管理費の圧縮で事業利益を確保してきました。今後も持続可能な経営基盤を確立していくためには、不断の自己改革に継続して取り組んでいく必要があります。また、人口減少・働き方の多様化により、JAのみならずあらゆる業種で人手不足が顕著となっており、人材の確保対策やDX化等を通じた業務の効率化も急務となっています。このため、協同組合の理念に共感する職員の確保・育成や、持続可能な経営につながる人事労務改革に取り組むことで、経営基盤の強化・確立を図ります。

2. 重要業績評価目標（KPI）

| | |
|----------------------|---|
| 3カ年計画 KPI | 総資産利益率 0.19%以上、事業管理費比率 91.0%以下、労働分配率 65.0%以下 労働生産性 9,600 千円以上、金融再生法開示債権比率 3.0%以下 |
|----------------------|---|

3. 重点取組事項

| | |
|---------------|------------------|
| 主要施策 1 | 多様性を活かして働く組織への進化 |
|---------------|------------------|

重点項目(1) 次代に向かい、JA 信州うえだの持続可能な経営につながる人事労務改革の実施

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|--|-------|-------|-------|
| ①人材育成基本方針、人事ポリシーの制定 | 検討 | 制定・導入 | 継続 |
| ②変化に対応できる職員の育成（成長）につなげるため、トータル人事制度の構築・導入 | 検討 | 構築 | 導入 |

重点項目(2) 組合員の負託に応える体制の構築と人材育成

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|
| ①DX化等を通じた労働生産性の向上 | 検討 | 導入 | 継続 |
| ②職員教育・育成の充実および各事業の専門的知識・スキル・資格の習得 | 実施 | 実施 | 実施 |

| | |
|---------------|------------------------|
| 主要施策 2 | 持続経営を支えるガバナンス・リスク管理の強化 |
|---------------|------------------------|

重点項目(1) JA 及び JA 子会社によるグループ経営の強化

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|--|-------|-------|-------|
| ①総合事業経営の強化に向けた JA グループ内での経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の全体最適かつ最大活用と、役員体制・ガバナンスの強化 | 検討 | 検討・実施 | 検討・実施 |

重点項目(2) 経営リスク管理態勢の強化

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|------------------------------------|-------|-------|-------|
| ①業務運営の適切性を確保するためのJA版リスク管理3線モデルの再構築 | 検討 | 検討・実施 | 検討・実施 |

重点項目(3) 経営戦略・計画の妥当性の検証と見直し

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|--------------------------------|-------|-------|-------|
| ①中長期シミュレーション結果等を踏まえた事業計画・戦略の策定 | 実施 | 実施 | 実施 |

| | |
|--------------|-------------------|
| 主要施策3 | 不断の自己改革の実践 |
|--------------|-------------------|

重点項目(1) 最も効果的かつ効率的な事業・組織運営体制の再構築および経営改革具体策の着実な実践

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|--|-------|-------|-------|
| ①最も効果的かつ効率的な事業・組織運営体制の構築 | 検討 | 検討 | 実施 |
| ②組合員・利用者への総合サービス提供に向けた事業拠点の整備および施設総合経営管理（ファシリティマネジメント）に基づく施設の全体最適（選択と集中） | 検討 | 検討・実施 | 検討・実施 |
| ③組合員・地域住民のふれあいの場となる新たな区域の拠り所を創造するため、集約店の利活用の検討 | 検討 | 検討・実施 | 検討・実施 |
| ④JA自己改革の実践および債権流動化等を通じた財務の健全化と経営体質の強化 | 実施 | 実施 | 実施 |
| ⑤安全性の確保につながる各SSの機能見直し | 検討 | 検討 | 検討・実施 |
| ⑥(株)ジェイエイサービスと(株)オートパル信州うえだとの連携体制の構築 | 検討 | 検討 | 検討・実施 |

重点項目(2) 営農・経済事業改革の再展開

| 重点項目・取組施策 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|--|-------|-------|-------|
| ①稼働率向上に向けた共同利用施設の再編・統廃合の検討 | 検討 | 検討・実施 | 実施 |
| ②農業機械整備の専門性を高めるための体制検討 | 検討 | 検討・実施 | 検討・実施 |
| ③生活購買の提案方法や商品内容の見直し等を通じた組合員・利用者の利便性向上と収支改善 | 検討 | 実施 | 実施 |

7. JA信州うえだ自己改革工程表

(1) 令和4年度～令和6年度の総括

重点目標

成果指標・目標値

| ① 農業者の所得増大・農業生産の拡大 | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 重点品目の栽培面積拡大 | | | 令和4年度 | | 令和5年度 | | 令和6年度 | |
| 対象者：担い手経営体や中核的担い手など 【想定：売上増加効果】 | | | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 |
| 令和6年度 (重点品目に限る) | 野菜 391ha | アスパラガス 1haあたり12,000千円 ブロッコリー 1haあたり4,500千円 | 358 ha | 355 ha | 375 ha | 357 ha | 391 ha | 328 ha |
| | 果実 294ha | リンゴ(高密度植栽培) 1haあたり10,000千円 ブドウ (シャインマスカット・ナガハール) 1haあたり16,900千円 | 290 ha | 299 ha | 291 ha | 299 ha | 294 ha | 297 ha |
| 総括 | <p>【野菜】主として、レタスは市場滞留防止および圃場廃棄抑制のため非結球レタスへの一次的な移行、ブロッコリーは夏場の高温時の作付抑制の影響により、重点品目の面積が減少しました。</p> <p>【果樹】目標値は達成しているものの、リンゴでは高齢化や自然災害による減収等を起因として離農者が増加しています。ブドウは、若手生産者から人気があり、増加傾向にあります。</p> | | | | | | | |
| 生産資材 Web 受注システムによる資材の供給拡大 | | | 令和4年度 | | 令和5年度 | | 令和6年度 | |
| 対象者：必要とする全ての皆様 【想定：コスト低減効果】 | | | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 |
| 令和6年度 購買品 供給高 30,000 千円 | 生産資材 Web 受注システム (ホチット Farm) から注文の場合、いつでも予約価格で供給 (ただし、予約価格が設定されている商品に限定) 例：令和6年3月現在の価格 【肥料】BBいね元気 20kg 通常 3,465 円⇒3,360 円 【農薬】ハッチリ LX ジャンボ 400g 通常 3,950 円⇒3,780 円 | | 15,000 千円 | 13,490 千円 | 24,000 千円 | 25,153 千円 | 30,000 千円 | 38,175 千円 |
| 総括 | 生産資材 Web 受注システムの導入を通じ、店頭販売に加えインターネット上から生産資材を購入できる体制を構築しました。また、生産資材 Web 受注システムでは、農家経営のコスト低減に資するため、予約価格での販売 (ただし、予約価格が設定されている商品に限定) に取り組みました。会員数および供給高は、導入後、毎年、増加しており、多くの組合員にご利用いただいております。 | | | | | | | |

| ②経営基盤の確立・強化 | | | | | | | |
|----------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 金融拠点の集約と新たな拠点機能の創造 | | 令和4年度 | | 令和5年度 | | 令和6年度 | |
| | | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 |
| 令和6年度 | 集約した店舗に新たな拠点機能を創造 | 累計 15店 | 累計 20店 | 累計 20店 | 累計 20店 | 累計 25店 | 累計 22店 |
| 総括 | 新たな拠点機能は、「地域の拠り所」として料理教室や健康づくり教室など組合員の多目的利用施設として活用している他、まちづくり協議会やJAグループ組織による福祉施設の運営等を行っています。 | | | | | | |
| 生産資材取り扱い拠点の集約による収支改善 | | 令和4年度 | | 令和5年度 | | 令和6年度 | |
| | | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 |
| 令和6年度 | 4エリアで拠点を集約 | 4エリア | 4エリア | 4エリア | 4エリア | 4エリア | 4エリア |
| 総括 | 経経営改革の実践により、7地区を基本とした生産資材取り扱い拠点を令和4年9月から4エリアに集約しました。なお、新たな取り組みとして、生産資材Web受注システムやリモート相談機能の導入、営農相談員の設置と相談対応等を通じて、利便性の確保にも取り組みました。 | | | | | | |

| ③対話・意思反映 | | | | | | |
|-------------------------------|---|--------------------|-------|--------------------|-------|--------------------|
| 項目 | 令和4年度 | | 令和5年度 | | 令和6年度 | |
| | 計画 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画 | 実績 |
| 訪問による組合員との対話 (回数) | 12回 | 12回 | 12回 | 12回 | 12回 | 12回 |
| 総合運営委員会(回数・委員数) | 3回 | 1回・54人 | 3回 | 2回・119人 | 3回 | 2回・113人 |
| 区域運営委員会(回数・委員数) (うち、准組合員数) | 2回 | 2回・539人 (准組48人) | 2回 | 2回・759人 (准組65人) | 2回 | 2回・764人 (准組72人) |
| 組合員懇談会(回数・出席人数) | 1回 | 1回・454人 | 1回 | 1回・468人 | 1回 | 1回・396人 |
| 組合員アンケート(人数) | — | — | — | — | 実施 | 実施 |
| 総括 | JA自己改革の実践にあたり、組合員懇談会の開催や区域運営委員会への准組合員の参画、重層訪問の実施等を通じて組合員の意見集約を行い、正組合員・准組合員一体となったJA運営に取り組みました。また、第11次中期3カ年計画樹立に向け、組合員アンケートを実施しました。 | | | | | |

(2) 令和7年度～令和9年度の取り組み

JA 信州うへだは、平成6年の合併以降、組合員との徹底した対話に基づく様々な自己改革の実践に取り組み、事業の成長・効率化を図ることで、農業振興や地域活性化に向けた資源を再投下できる財務の健全化を進めてきました。また、令和3年9月30日に開催しました臨時総代会では、「経営改革の実践について」の議案を組合員の皆様のご理解・ご協力により、決定いただき、令和4年度から更なる自己改革に取り組んできました。

第11次中期3カ年計画の策定に併せ「組合員アンケート」を実施し、多くの組合員の皆様から自己改革を含むJA事業に対する一定の評価と自己改革への一層の期待、総合事業や地域農業の必要性などの声をいただきました。

今後もJA信州うへだが「地域になくってはならないJA」であり続けるため、自己改革の実践による持続可能な経営基盤の確立・強化とともに、組合員との徹底した対話を通じ、総合事業を基本として「不断の自己改革」に取り組んでまいります。

(1) 自己改革を実践するための具体的な方針 【下線項目はKPI設定】

- ① 訪問活動や区域（総合）運営委員会、組合員懇談会等を通じた「担い手を中心とした組合員との対話」を原点として、ニーズを的確に把握します。
- ② 「農業者の売上増加・コスト低減」につながる担い手目線で必要な取り組みについて、目標および具体策を策定・実践し、改革の目的である「農業所得の増大」を実現するほか、「地域の活性化」にも取り組みます。
 - ・担い手経営体や中核的担い手などを対象として、次のことに取り組みます。
 - ア. 農家と営農技術員1対1の総合的な相談の機能強化 イ. 重点品目の栽培面積拡大
 - ・必要とする全ての皆様が対象として、次のことに取り組みます。
 - ア. 営農相談員による「食と農」の情報発信強化 イ. 予約価格での生産資材の供給拡大
 - ・「地域の活性化」に向けて、次のことに取り組みます。
 - ア. 「地域活性化の発信基地」をめざした集約店の利活用 イ. 全世代型の食農教育活動
 - ウ. 地域福祉の充実
- ③ 自己改革の取り組みと成果について、組合員との対話等を通じて評価を把握し、次の改革につなげることでPDCAサイクルを回し、「不断の自己改革」を着実に実践します。

(2) 自己改革の実践に向けた組合員の意思反映

自己改革の実践にあたっては、改革の評価の把握に向けた正組合員との対話のみならず、地域に根差したJAを目指し、区域運営委員会への准組合員の参画や訪問活動を通じた意見集約、定期的なアンケートの実施など、「正組合員とともに地域農業や地域経済の発展を支える組合員」である准組合員の声も聴くことで、正組合員と准組合員が一体となったJA運営を実現します。

また、准組合員の事業利用にあたっては、正・准組合員の利用状況を把握したうえで、改革の目的である「農業者の所得増大」につながるよう取り組みます。

(3) 自己改革を支える経営基盤の確立・強化の取り組みについて

農業・農村やJAを取り巻く環境は、「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」「海外の情勢不安や円安による生産資材価格の高騰」「連合会からの奨励金減少」など、今後の見通しは極めて厳しい状況です。

こうした情勢の中、JA信州うへだとして現状のまま事業改革を進めなかった場合の5年後の成行シミュレーションを行ったところ、5年後には現状と比べて事業利益が減少するものの一定の水準の利益を確保できる見通しとなりました。これまで取り組んできた自己改革および経営改革の成果が着実に表れてきていると見ることもできますが、農業情勢やJA経営を取り巻く厳しい環境の中、5年後のその先を見通した収支改善に引き続き取り組んでいく必要があります。

自己改革工程表（数値編）

| ①農業者の所得増大・農業生産の拡大 | | | | | |
|---------------------------------|--|---|---------|---------|---------|
| 重点品目の栽培面積拡大【想定：売上増加効果】 | | | 目標値 | | |
| 対象者：担い手経営体や中核的担い手など | | | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
| 令和9年度 (重点品目に限る) | 野菜 396.7ha | 例：品目別単収 アスパラガス 1haあたり12,000千円 ブロッコリー 1haあたり4,500千円 | 392.8ha | 394.7ha | 396.7ha |
| | 果実 320.0ha | 例：品目別単収 リンゴ（高密植栽培） 1haあたり10,000千円 ブドウ（シャインマスカット・カガ ハール） 1haあたり16,900千円 | 308.8ha | 314.4ha | 320.0ha |
| 予約価格での生産資材供給拡大【想定：コスト低減効果】 | | | 目標値 | | |
| 対象者：全組合員・利用者 | | | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
| 令和9年度 肥料・農薬 予約購買比率 60% | 予約率の向上を通じた生産資材コスト低減による農家所得の向上 例：令和7年3月現在の価格 【肥料】BBいね元気 20kg 通常 3,710円⇒3,600円 【農薬】バッチリLXジャンボ 400g 通常 4,080円⇒3,880円 | | 55% | 57% | 60% |

| ②経営基盤の確立・強化 | | | | | |
|-----------------------|-----------------|--|-----------|-----------|-----------|
| 持続可能なJA経営を確立するための人づくり | | | 目標値 | | |
| | | | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
| 令和9年度 | 労働分配率 65.0%以下 | | 65.0%以下 | 65.0%以下 | 65.0%以下 |
| | 労働生産性 9,600千円以上 | | 9,000千円以上 | 9,300千円以上 | 9,600千円以上 |
| 不断の自己改革による事業管理費比率の改善 | | | 目標値 | | |
| | | | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
| 令和9年度 | 事業管理費比率 91.0%以下 | | 91.0%以下 | 91.0%以下 | 91.0%以下 |

| ③対話・意思反映および経営基盤の確立・強化 | | | | | |
|-----------------------|--|--|-------|-------|-------|
| 重点項目 | | | 目標値 | | |
| | | | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
| 訪問による組合員との対話（回数） | | | 12回 | 12回 | 12回 |
| 総合運営委員会（回数） | | | 3回 | 3回 | 3回 |
| 区域運営委員会（回数） | | | 2回 | 2回 | 2回 |
| 組合員懇談会（回数） | | | 1回 | 1回 | 1回 |
| 組合員アンケート | | | — | — | 実施 |

8. 語句の説明

| 語句 | 説明 |
|--------------|---|
| KPI | <p>KPI とは、組織の目標を達成するための重要な業績評価の指標を意味し、達成状況を定点観測することで、目標達成に向けた組織のパフォーマンスの動向を把握できるようになります。仮に、目標値からギャップが生まれた場合には、組織行動が当初想定の方角にむかっていないことを意味し、活動の修正が必要となります。</p> |
| スマート農業 | <p>スマート農業は、情報通信技術（ICT）やロボット技術、人工知能（AI）、そしてドローンなどの先端技術を活用して、農業の生産効率や品質を高める新しい形の農業手法です。スマート農業の主な目的は、農業の生産性向上と、省力化を実現することです。また、AI を活用したデータ解析によって、作物の成長予測や病害予測をすることもできます。</p> |
| DX 化 | <p>DX は「デジタル・トランスフォーメーション」の略であり、企業や組織がデジタル技術を活用して、ビジネスモデル（事業で収益を上げるための仕組み）や業務プロセス、文化、顧客体験を根本的に変革することを指します。DX は単なる技術の導入にとどまらず、組織全体の戦略や運営方法を見直し、デジタル化を通じて新たな価値を創出することを目的としています。</p> |
| ガバナンス | <p>企業ガバナンスとは、企業がどのように運営され、管理されるかを指す概念であり、特に企業の意思決定プロセスや、利害関係者との関係を規定する枠組みを含みます。企業ガバナンスは、企業の透明性、責任、倫理性を確保し、利害関係者との関係を適切に管理することで、持続可能な成長を促進するために非常に重要です。企業ガバナンスを強化するためには、取締役会の強化、明確なガバナンス構造の確立、リスク管理の強化、透明性の向上、社会的責任の重視、そしてテクノロジーの活用が重要です。</p> <p>※ガバナンスの要素：取締役会、経営陣、株主、利害関係者</p> |
| ファシリティマネジメント | <p>ファシリティマネジメントは「施設総合経営管理」と呼ばれ、施設、資産のすべてを経営にとって最適な状態（コスト最小、効果最大）で保有し、運営し、維持するための総合的な管理手法です。施設建設後の時の経過も含めた「施設をいつまで使うのか」「どのように使うのか」「今後修繕費がどのくらいかかるのか」等を明らかにして、利用度・必要度により選択と集中を行い、営農経済を中心とした、JA の経営収支改善につなげます。</p> <p>施設管理との違い：空調が壊れた場合、施設管理では修理もしくは新調しますが、ファシリティマネジメントでは空調の必要性から検討し、最適化を図ります。場合によっては、建物自体の断熱化や省エネが期待できる空調を採用するケースもあります。</p> |



真田のぼるくん®

くらしによろこび創りませんか