

第 39 回JA愛媛県大会議案(組織協議案) 別冊

JAグループ愛媛
県1JA構想案



令和 6 年 9 月
JAグループ愛媛
県1JA合併研究会

はじめに

J Aグループ愛媛では、激変する事業環境等を背景に、平成30年12月に開催した第37回 J A愛媛県大会決議に基づき「J A愛媛組織整備研究会」を設置し、県内の新たな組織整備の方向付けについて検討を重ねてきました。検討の結果、J A・中央会・連合会等が持つ経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の集中と再配置により、個々のJ Aでは取り組みが困難な、新たなビジネスモデルの構築や事業最適化が期待できる「県1 J A」は、将来の有効な選択肢として、検討する意義が十分にあると整理しました。

このとりまとめを受け、令和3年12月に開催した第38回 J A愛媛県大会において、持続可能な農業の実現と豊かで暮らしやすい地域づくりに貢献するため、「県1 J A構想案」を策定したうえで、組織整備の取り組みを進めることを決議しました。大会決議に基づき、J A経営トップ層を構成メンバーとする「県1 J A合併研究会」を設置し、「県1 J A構想案」の検討・協議を進めてきました。

我が国農業においては、生産資材や飼料、燃料等の価格高騰が依然として続いており、持続可能な農業生産や食料の安定供給等、食料安全保障の確立が喫緊の課題となっています。

また、地域社会の存続が危ぶまれる人口減少問題や不透明な金融政策動向等、J Aグループを取り巻く外部環境が厳しさを増すなか、食と農を基軸とする地域社会に根差した協同組合としての役割・使命を発揮するには、持続可能な経営基盤・組織基盤の確立と併せ、これまで以上のDX化やグリーン社会実現などへの主体的取り組みが求められます。

J Aグループ愛媛がこの使命・役割を永続的に担うためには、刻々と変わる情勢・環境の変化に的確かつ柔軟に対応できる強固な組織が必要です。「県1 J A」では、J A・連合会・中央会等の経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の集中と再配置を実現することで、単独J Aでは成し得ない対外交渉力、財務力、施設整備力、人的資本投資力等の確保・発揮など、これまで以上に県域段階での一体的な取り組みを可能にし、事業環境・情勢変化への対応力が大きく高まります。

また、結集した経営資源を地域特性に応じて適切に再配分することで「持続可能な地域農業の実現と豊かで暮らしやすい地域社会づくり」に大きく貢献できると確信しています。

「県1 J A構想案」は、激変する環境変化に対応するためJ Aグループの進むべき方向性（羅針盤）として整理したものです。第39回 J A愛媛県大会決議を経て、更なる具体化に向けて協議をすすめて参ります。これからも組合員の声を幅広く聴きながら、最終的に各J Aの総会決議を経て、令和9年4月以降、早い段階での実現を目指して参りますので、今後ともより良いJ Aづくりに向けてご意見を頂きますようお願いいたします。

令和6年9月
県1 J A合併研究会

目 次

I. 県1JAを志向する背景	1
1. JAグループ愛媛を取り巻く環境変化	1
2. 県1JAで可能になること	11
II. 県1JAのめざす姿	12
1. 目的・使命	12
2. めざす姿	12
3. 大切に考える考え方	12
4. 経営理念の策定期	12
III. 県1JAの基本事項	14
1. 対象組織	14
2. 県1JA発足の時期	14
3. 地区	14
4. 事業	14
5. 組合員資格	14
6. 職員・従業員	14
IV. 組織運営体制	15
1. 総代会・総代	15
2. 組合員の意思反映の仕組み	16
3. 理事会制度	19
4. 役員体制	19
5. 組織機構	21
V. 事業戦略	24
《営農事業本部》	24
1. 営農指導事業	24
2. 労働力確保・新規就農支援事業	28
3. 販売事業	29

4. 購買事業	31
《くらしの事業本部》	32
1. くらしの相談事業	32
2. 信用事業	35
3. 共済事業	36
4. 生活事業	36
VI. 経営管理	38
1. システム構築	38
2. ガバナンス・内部管理体制	42
3. 人事制度	43
4. グループ会社	46
VII. 中央会・連合会等	49
1. 機能再編にかかる基本的な考え方	49
2. 県 1 J A の機能発揮に必要不可欠な機能	49
3. 連合会が継続して発揮すべき主な機能	50
《参考》県 1 J A 発足時と発足後の対応	51
VIII. 構想実現に向けた県下 J A の取り組み	52
IX. これまでの検討経過と今後のスケジュール	53
参考資料集	56
・ 過去 30 年間の総合 J A 経営データ（H5～R5 県合計値）	57
・ 県下総合 J A の状況（令和 6 年 3 月末基準）	58
・ 全国の県 1 J A 検討状況	61
・ J A 合併の経過	64
・ 用語解説	68

I. 県 J A を志向する背景

1. J A グループ愛媛を取り巻く環境変化

人口減少と高齢化に伴う農業生産基盤の脆弱化が懸念される一方、世界情勢の不安定化を起因とする食料の国産志向の高まりや、デジタル化による利便性の最大追求が社会潮流となるなど、日常の生活様式が大きく変容する時代に突入している。

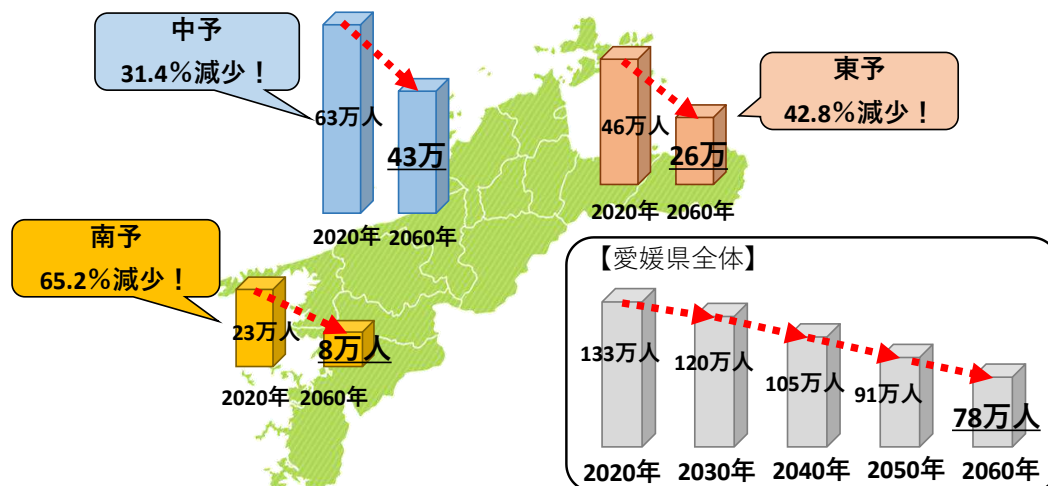
こうした変革期においては、既存の事業モデルを再点検し、時代に適応した新たな事業モデルを構築しなければならない、またその内容は大胆かつ永続的なものでなければ、組合員サービスを提供し続けることが困難になることが想定される。

(1) 人口減少・高齢化

愛媛県の総人口は 1985 年の 153.0 万人をピークに減少傾向に転じ、2020 年には 20 万人減の 133.5 万人となった。愛媛県（人口問題総合戦略推進会議）は令和 4 年 9 月、国勢調査結果等を基に推計人口を発表し、2060 年には従前の推計値より約 4 万人少ない 78.4 万人にまで落ち込むと警笛を鳴らした。予想より早いペースで人口減少が進展していることを踏まえ現在、転出超過解消と出生数確保を目標に、人口構造の転換（若返り）に官民一体で取り組んでいる。

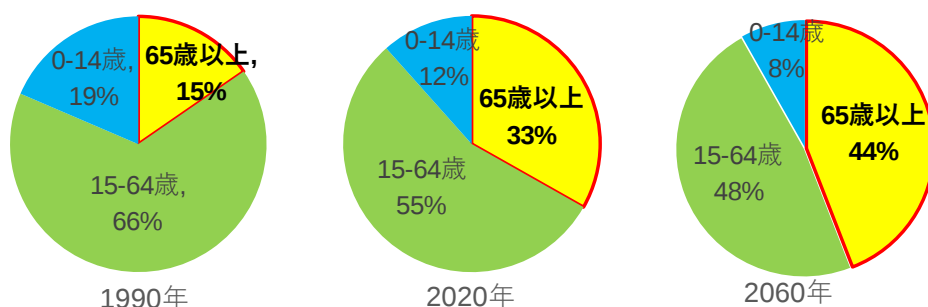
2060 年には 65 歳以上の県民が半数近く（44%）占めることとなり、年齢構成割合が大きく変化する。この現象がもたらす影響は広範囲かつ長期化が必然であるため、J A グループとしても組織・事業活動を通じた人口減少対策を講じる必要がある。

図表 I-1：将来推計人口（地域別）



（出典）愛媛県人口問題総合戦略推進会議より

図表 I-2：愛媛県の年齢階層別推移（将来推計含む）



（出典）愛媛県人口問題総合戦略推進会議より

① 組織基盤（組合員の世代交代）への影響

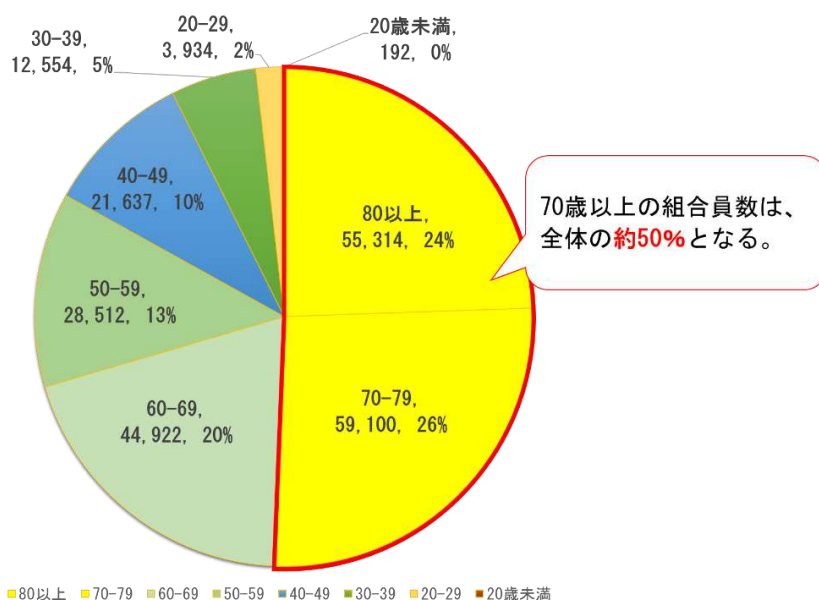
令和 5 年 3 月現在、県下総合 J A の組合員総数は約 23 万人となっている。年代別の内訳を見ると、約 50% が 70 歳以上となっており、その数は実に約 11 万人に及ぶ。

正組合員は年々減少しており、令和 5 年 3 月時点で 74,774 人と 10 年前と比較して約 20% 減少（平成 26 年 3 月時点 92,300 人）している。准組合員は令和 3 年 3 月をピークに減少傾向に転じており、令和 5 年 3 月時点で 152,400 人となっている。

団塊世代が後期高齢期を迎え、20 年後の団塊ジュニア世代の高齢期突入によって年齢構成割合は過去に類を見ない「逆三角形人口ピラミッド」となる。

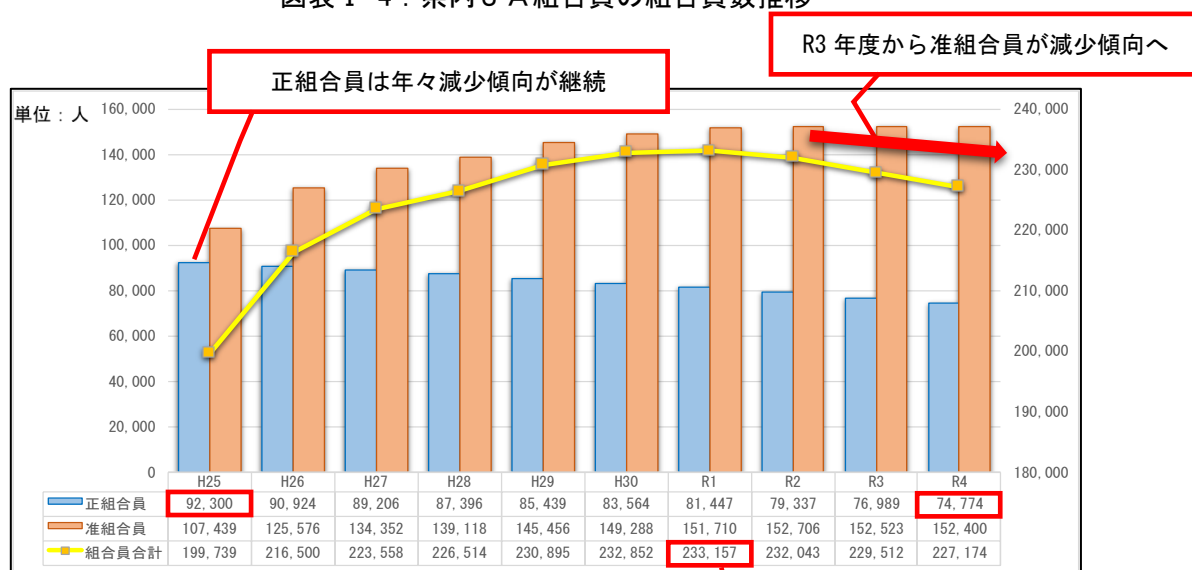
次世代対策等をはじめとした組合員数の拡大と関係性の維持・強化を着実に行わなければ、組合員数の減少や組合員との関係の希薄化により、J A の役割・機能を発揮できなくなる恐れがある。

図表 I-3：県内 J A 組合員の年代別構成



（出典）令和 5 年度全 J A 調査（令和 5 年 4 月 1 日基準）

図表 I-4：県内 J A 組合員の組合員数推移



（出典）各 J A 総（代）会資料

② 地域の衰退

政府研究機関である国立社会保障・人口問題研究所は、2050年（2020年対比）に本県20市町の半数以上が6割程度にまで人口減少すると予測している。

基盤産業やそれを支える周辺の関連企業がサービスを提供し続けるには、一定規模の人口が必要となるが、人口減少と高齢化による消費停滞は、雇用・教育・福祉といった生活に関わる分野に直接影響することで、人口減少を更に加速化するものとして危惧されている。

また、公共交通などの社会インフラや地域の伝統文化（祭り）の継承など、あらゆる地域活動の維持が困難になることも懸念される。加えて人口減少に伴う空き家の増加は、倒壊や空き巣等を誘発するとして問題視されているが、本県の空き家率は18.2%（H30年）で全国ワースト7位となっている。

地域に根差した組織（地域協同組合）として、組合員・地域住民の課題に寄り添った事業活動を展開しつつ、人口減少問題についても行政と連携しながら地域コミュニティの維持・活性化に貢献していくことも、JAの大きな役割であると再認識しなければならない。

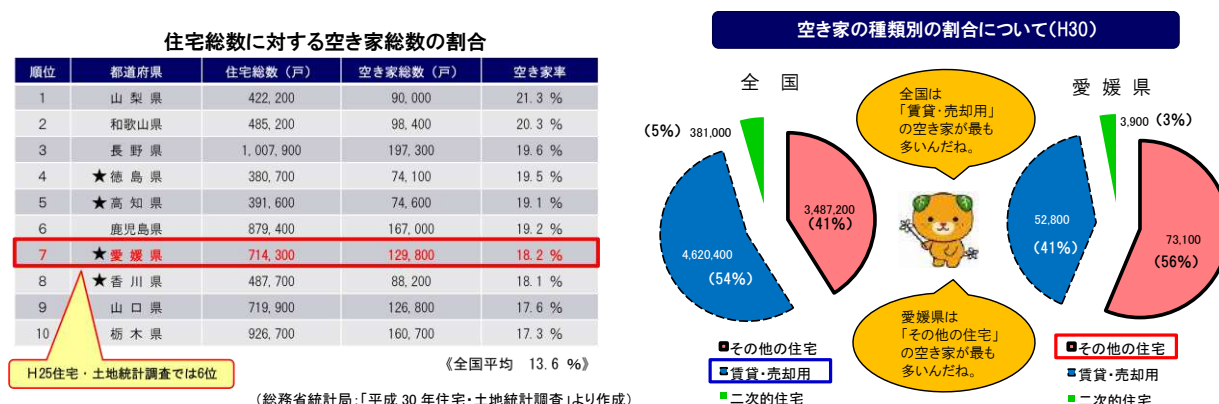
図表 I-5：市町別の人口推移予測

市町別の人口推移予測					指数（2020年＝100）				
市町名	2020年	2030年	2040年	2050年	市町名	2020年	2030年	2040年	2050年
四国中央市	100	86.4	74.3	62.2	砥部町	100	89.7	78.2	66.4
新居浜市	100	89.9	81.4	72.9	内子町	100	81.9	65.9	52.0
西条市	100	91.5	82.6	73.2	大洲市	100	82.1	66.6	52.7
今治市	100	88.3	76.5	65.4	八幡浜市	100	81.2	64.1	49.4
上島町	100	81.4	63.9	50.4	伊方町	100	76.5	57.7	41.7
松山市	100	95.2	89.4	82.6	西予市	100	81.5	65.4	51.4
松前町	100	93.0	84.7	76.9	宇和島市	100	81.7	65.5	51.2
久万高原町	100	74.8	56.2	41.4	松野町	100	82.6	66.4	50.8
東温市	100	93.8	86.0	77.7	鬼北町	100	81.2	64.7	49.4
伊予市	100	89.7	78.3	67.3	愛南町	100	78.4	58.8	41.6

（出典）国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（令和5年推計）」より

※ 2020年比で60%を下回る数値を網掛けしている。

図表 I-6：本県の空き家の状況



（出典）愛媛県 HP、愛媛県における空き家対策等について（<https://www.pref.ehime.jp/h41000/akiya.html>）

③ 農業生産構造の変化

人口減少・高齢化の進展は、本県の農業生産基盤にも影響を与えている。

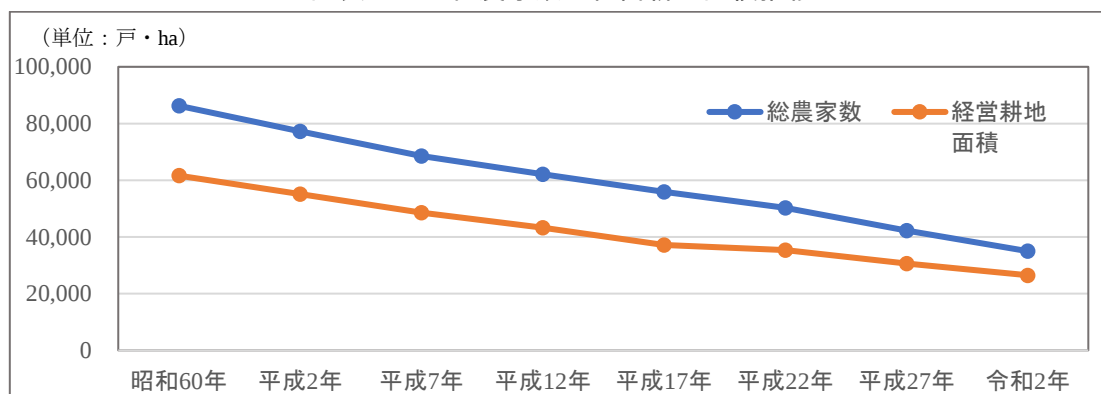
本県農業を支える農家数は年々減少し、令和2年では34,994戸となっており、35年前と比較すると59.4%減少（昭和60年対比▲51,264戸）した。

経営耕地面積についても令和2年で26,501haとなり、35年前と比較すると56.9%減少（昭和60年対比▲35,117ha）している。この減少面積は、東温市と八幡浜市を合わせた面積と同等である。

農家数や経営耕地面積が減少する一方で、農地集積もすすんでおり、令和2年には販売農家1戸あたりの農業産出額は594万円となり、35年前と比べ約2倍に増加している。

農業生産基盤の維持・拡大においては、大規模農家（法人含む）への円滑な農地集約に加え、スマート農業の現場実装など、更なる生産性向上対策を展開しなければ本県の農業生産基盤が弱体化してしまう。

図表 I-7：総農家数と経営耕地面積推移



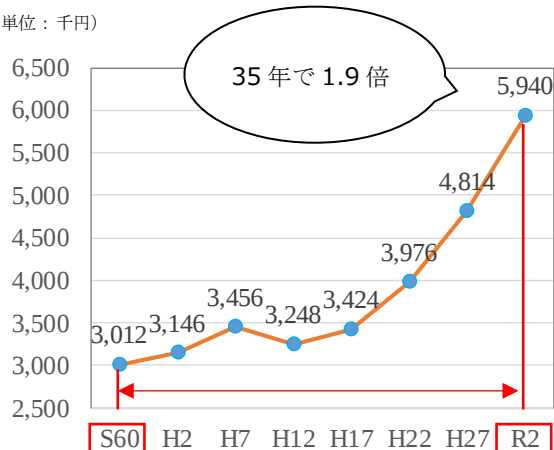
(単位：戸・ha)

年次	昭和60年	平成2年	平成7年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年
総農家数	86,258	77,277	68,596	62,076	55,868	50,234	42,252	34,994
経営耕地面積	61,618	55,116	48,562	43,280	37,169	35,383	30,623	26,501

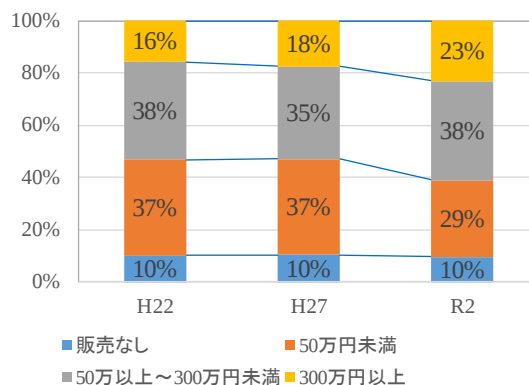
(出典) 愛媛県農業の動向 (愛媛県)

図表 I-8：本県における販売農家1戸あたり農業産出額の推移および販売金額別農家割合

(単位：千円)



販売金額別経営体割合



(出典) 中国四国農政局「愛媛農林水産統計年報」

④ 事業量の減少

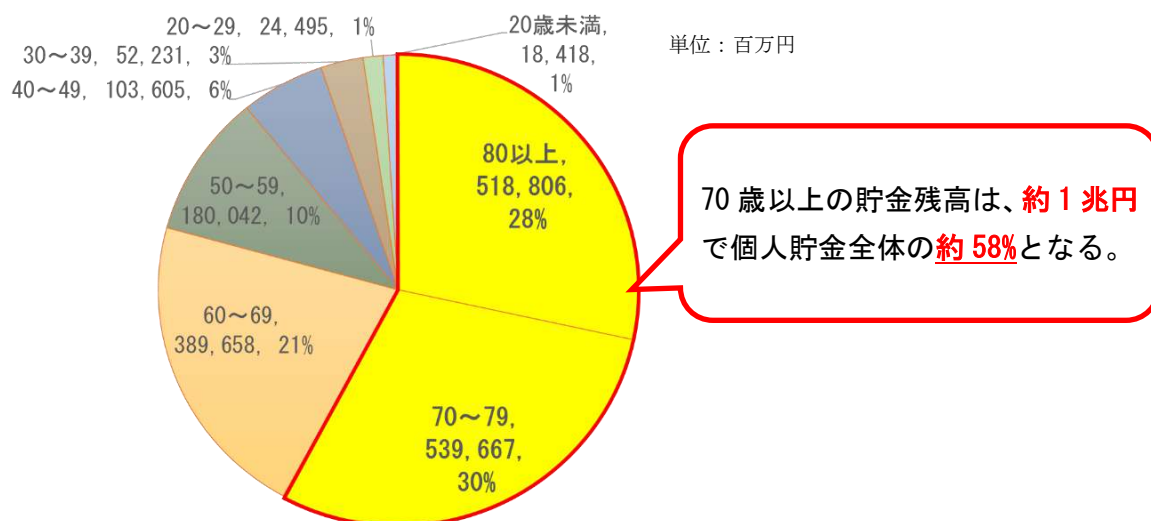
人口減少はＪＡの事業にも大きな影響を与えると予想される。

営農・経済事業においては、販売高の減少などにより「えひめ農林水産業振興プラン 2021」で目標としている本県農業産出額 1200 億円の維持が困難になり、柑橘王国愛媛のブランド存続危機に陥ることになる。

信用・共済事業においては、約 2 兆円ある貯金残高の内、約 1.8 兆円が個人貯金であり、その内 70 歳以上の貯金が約 58%（約 1 兆円）を占めている。また、ＪＡ共済契約者数約 30 万人の内、70 歳以上の契約者は約 10 万人で全体の約 33%を占めている。ＪＡ経営基盤の柱である信用・共済事業は、70 歳以上の事業利用によって成り立っている状況である。

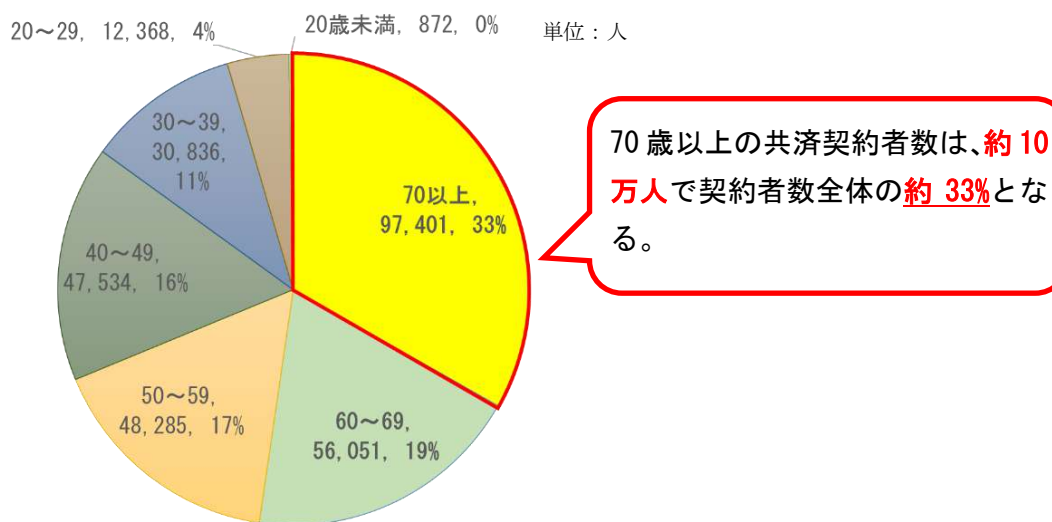
今後、円滑な事業承継・相続相談に対応していくとともに、組合員・利用者ニーズを捉えた新たな事業モデルを構築しなければ事業衰退は免れない。

図表 I-9：県内年代別ＪＡ個人貯金残高（2023 年 3 月末）



（出典）県信連提供データ

図表 I-10：県内年代別ＪＡ共済個人契約者数（2023 年 3 月時点）



（出典）共済連提供データ

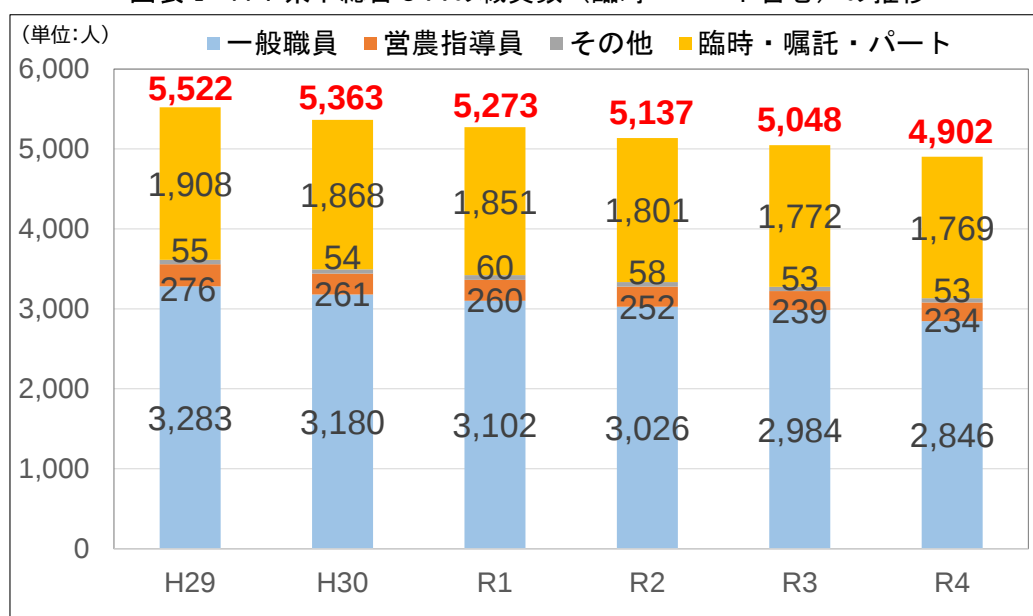
⑤ 職員の減少

令和 5 年 3 月時点の県下総合 J A の職員総数は 4,902 人で、平成 30 年 3 月期と比較して約 11.2% (620 人) 減少している。直近 5 年間を見た場合、採用者 2,215 名に対し、退職者数 2,802 名となっており要員補填が不十分な状態にある。今後も人口減少の影響から職員数は減少していくことが見込まれており、事業推進力、組合員サービスの低下が危惧される。

本県全体でみても今後、労働力人口と就業者数の減少が予想される中、インフレ効果を背景とした企業の賃上げによる産業間賃金格差の拡大など、人材の獲得競争の激化も想定され、今後ますます若年層を中心とした深刻な人手不足が懸念される。

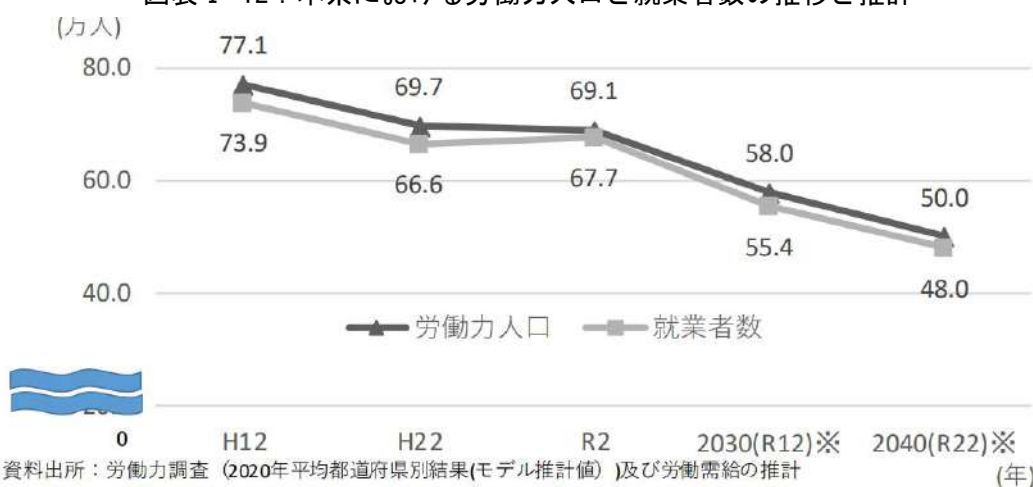
事業活動の持続性を確保するには、働き方の改革によって職員の働く意欲や能力が存分に発揮できる魅力ある職場づくりをすすめるとともに、デジタル化による業務効率の向上等により労働生産性の向上に取り組む必要がある。

図表 I-11：県下総合 J A の職員数（臨時・パート含む）の推移



(出典) 各 J A 総(代)会資料

図表 I-12：本県における労働力人口と就業者数の推移と推計



資料出所：労働力調査（2020年平均都道府県別結果(モデル推計値)）及び労働需給の推計

（2018年度版全国推計を踏まえた都道府県別資産）をもとに作成

※2030年、2040年は独立行政法人労働政策研究・研修機構による推計(ゼロ成長・労働参加現状シナリオ)

(出典) 第 11 次愛媛県職業能力開発計画（愛媛県）

(2) J A の経営基盤

J A の経営環境をめぐる情勢は、人口減少問題や不透明な金融政策動向等をはじめとして、厳しい環境が続くことが予測される。不断の自己改革を実践・継続するためには、安定的な経営基盤の確立が必要不可欠である。

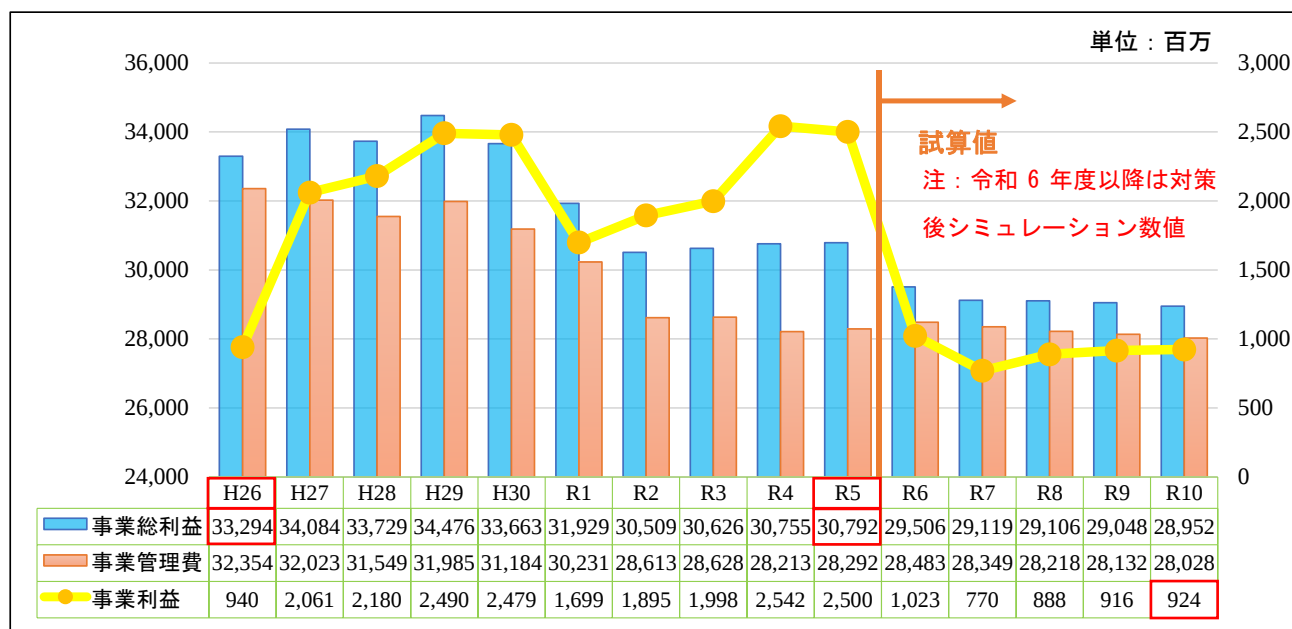
① 事業収支の悪化

県内総合 J A の令和 5 年度事業総利益は 307 億円となっており、10 年前（平成 26 年度）と比較すると約 25 億円減少している。一方、事業管理費は 282 億円で、10 年前と比較して約 41 億円減少している。これまでの J A 経営においては、事業総利益の減少を事業管理費の削減、とりわけ人件費の抑制により事業利益を確保してきたが、要員不足による事業継続に困窮する現況化においては、これまでのような事業管理費の削減効果は期待できない。

また、各 J A が実施した向こう 5 年の収支シミュレーション結果によると、令和 10 年度の事業利益は約 9 億円にまで落ち込むこととなる。収支確保対策を行ってもなお事業総利益（事業ボリューム）の減少傾向を回避することができずその結果、事業利益の確保が困難になると予想している。

計画値より実績値が上回るという傾向が常態化しているとはいえ、人口減少・高齢化のペースは予測よりも速く進展する可能性があり、収支確保に向けては今後も厳しい経営環境が続くことが予想される。

図表 I-13：県下 J A 過去の経営実績および経営収支シミュレーションの推移



（出典）県下総合 J A 経営シミュレーションデータより

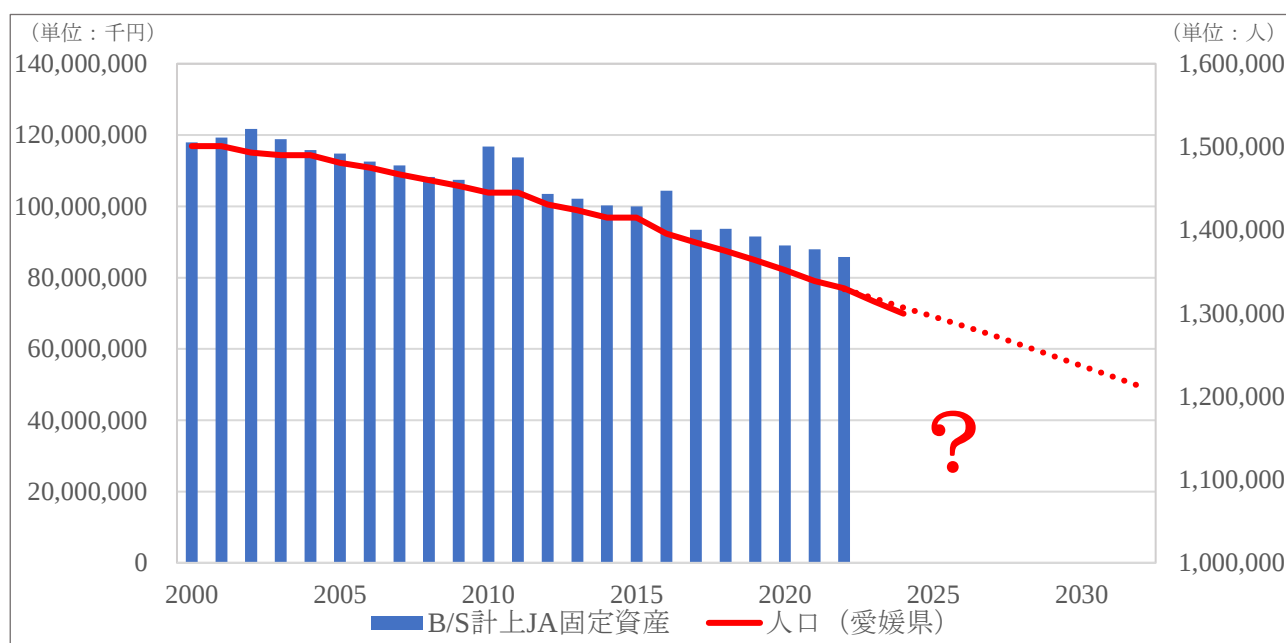
② 施設の老朽化

J Aの貸借対照表に計上された固定資産残高の推移をみると、2002 年をピークに減少しており、設備投資は抑制傾向にあることが分かる。しかし、老朽化への対応や支所等の機能再編に伴う設備投資は今後も必要不可欠であり、設備投資に耐えられる経営基盤の確立が急務である。

とりわけ、農業関連施設の老朽化への対応は喫緊の課題であり、農業用倉庫の約 8 割にあたる 43 件、集出荷施設の約 5 割にあたる 64 件が、築 40 年以上経過しており、安全面の観点からも近い将来において更新判断を迫られることになる。

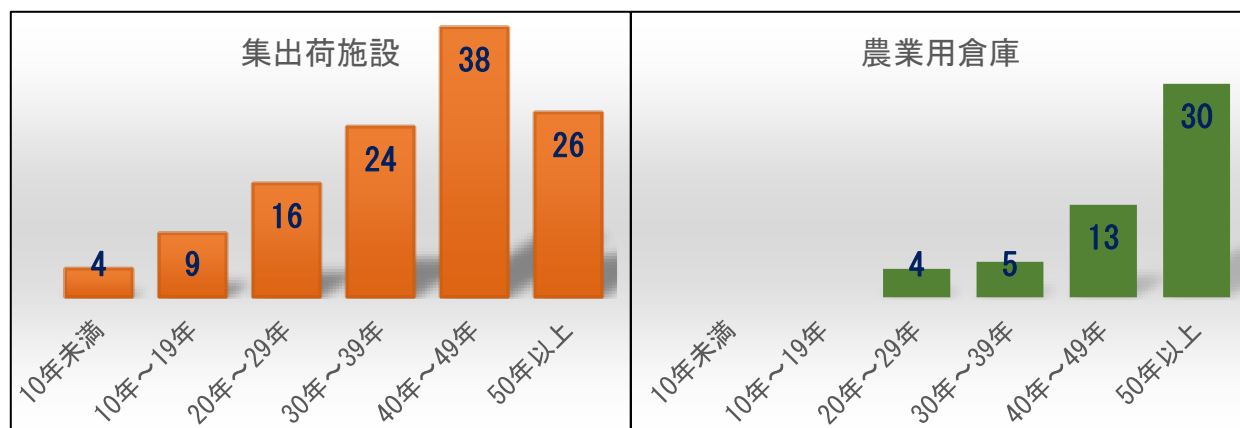
設備投資の結果、減価償却費などの投資費用は必ず発生することから、事業規模の縮小が見込まれる環境下においては、今後の設備投資はこれまで以上に慎重な判断が必要となる。

図表 I-14：本県人口と B/S 計上固定資産額の推移



(出典) 各 J A 総(代)会資料、農業協同組合要覧 (愛媛県)、愛媛県人口問題総合戦略推進会議

図表 I-15：県下総合 J A の経過年数別農業関連施設数



- ・ 農業用施設（建物）の法定耐用年数は長いもので 38 年
- ・ 耐用年数を超えて使用し続けている資産が大半となっている状況

(出典) 令和 5 年度全 J A 調査 (令和 5 年 4 月 1 日基準)

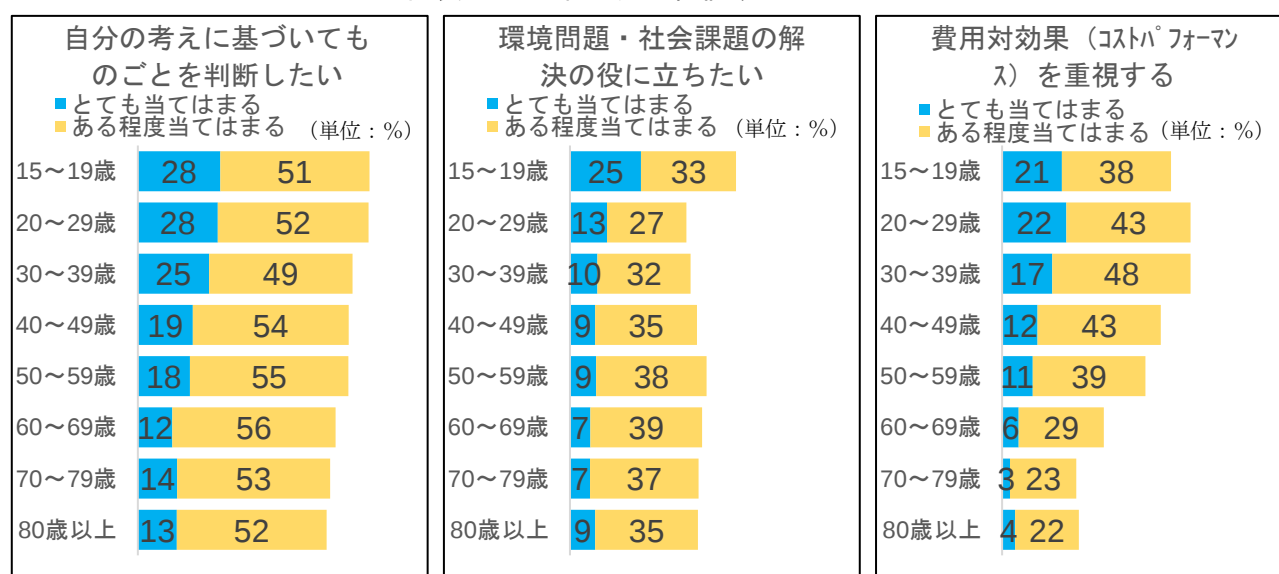
（３）価値観の多様化

年齢や生まれ育った環境などの違いがあれば、価値観や常識に違いが生じることは当然であるが、東日本大震災やコロナ禍などの社会・環境変化の影響や、情報通信技術の発達等を受け近年、人の持つ価値観の多様化が急速に進展している。

価値観の多様化は、ライフスタイルや消費行動、働き方にも影響を与えていることが分かっており、言い換えれば細分化されたニーズに応える社会対応が余儀なくされる一方、変わらない価値観に基づく伝統的生活習慣を尊重する文化も顕在化している。

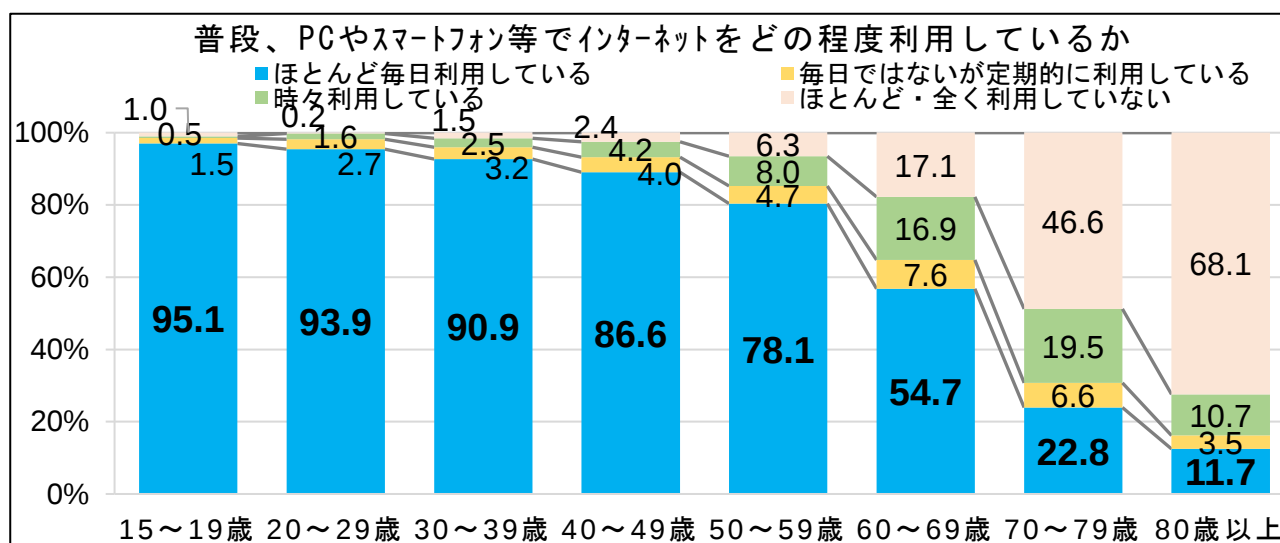
組合員・地域住民の多様なニーズを捉え、それを踏まえた多様なサービス・組織活動・価値提供に取り組むことで、組合員・地域住民が豊かに暮らせる地域づくりを進めていく必要がある。

図表 I-16：世代別の価値観のギャップ



（出典）令和4年度消費者意識基本調査（消費者庁）

図表 I-17：世代別のインターネット利用状況



（出典）令和4年度消費者意識基本調査（消費者庁）

（４）その他、認識すべき重要な外部環境変化

① 第４次産業革命の到来

世界は Society 5.0「超スマート社会」に向かっている。第４次産業革命により、ＩＣＴの発達が多様な経済活動等を逐一データ化し、ビッグデータを分析・活用することにより、新たな経済価値が生み出されている。また、ＡＩにビッグデータを与えることにより、単なる情報解析だけでなく、複雑な判断を伴う労働やサービスの機械による提供が可能となるとともに、様々な社会問題等の解決に資することが期待されている。

近年のスマートフォンやタブレットの普及により、日常の生活に身近な存在になったデジタル技術は、コロナ禍を契機にキャッシュレス決済等の非接触・非対面サービスや、企業のテレワークの導入で一気に拡大した。

農業分野においては、愛媛県が令和５年３月に改定したデジタル総合戦略において「スマート農林水産業の愛媛発モデルの展開」を掲げている。ＪＡグループ愛媛はこれら行政対応と平仄を併せ、これから始まる Society 5.0「超スマート社会」に対応した新たな事業モデルを構築・展開しなければならない。

図表 I-18 : Society 5.0 とは



朝日地球会議2018における経団連会長スピーチ要旨

人類の経済社会の発展の歴史は、「狩猟社会」に始まり、「農耕社会」が形成され、産業革命により「工業社会」が実現。工業社会において豊かさがもたらされ、その後インターネットの発展によって実現した「情報社会」では、工業社会とは全く違った生活、社会となった。

この先の未来はどうなるのか。

現段階で明確に「Society 5.0はこうした社会だ」と定義することは困難。何故なら、この先の未来はこれから皆で創りあげていく社会。しかし、その過程では、今一度、技術や産業を、より人間的な社会の形成に役立させていくことが不可欠。

コンセプトこそ「Society 5.0」である。

（出典）日本経済団体連合会

② 世界情勢の不安定化

コロナ禍を契機としたサプライチェーンの崩壊、各地で発生する紛争等の長期化を背景とした資材高騰や急激な円安の影響により、肥料・農薬価格の上昇、穀物・燃料価格の高騰などが継続している。

また、世界情勢の不安定化を起因とする、食料自給率や食料安全保障に対する関心が高まっており、ＪＡグループの使命である「安心安全な農畜産物の安定供給」に対する役割・責任がより高まっている。

③ 多発する自然災害とBCP（事業継続計画）への対応

近年、豪雨災害や土砂災害は全国各地で発生しており、また近い将来ほぼ確実に発生するとされる南海トラフ地震では、大規模な津波被害等が想定されている。

ＪＡは、行政機関等とも連携し、災害に強い産地づくりをすすめているが、ＪＡのBCP（事業継続計画）を再度見直し、現実的な防災・減災対策を講じる必要がある。

④ 地方銀行の動向

2021 年銀行法改正により、銀行の業務範囲や出資規制が緩和されることとなった。人口減少問題を抱える地方銀行では、事業範囲を拡大することによって生き残りの道を模索している。

本県地方銀行においても規制緩和をうけ、農業向けローンやビジネスマッチング、保険の窓販体制の強化等、農業関連ビジネスへの参入に加え、支店再編や機能特化型店舗（入出金や税公金納付等のトランザクション処理に特化）の導入、窓口対応からオンライン接客やネットバンキングの推進など、ペーパーレスを含めた業務効率化が急速に進められている。

⑤ 早期警戒制度をはじめとする規制の強化

J A版早期警戒制度の「系統金融機関向けの総合的な監督指針」や「共済事業向けの総合的な監督指針」など J A経営の健全性やコンプライアンス態勢にかかる規制が強化されている。

J Aグループ愛媛では、J Aがくらしやすい地域社会づくりに貢献するために、持続可能な事業モデルを構築し、将来にわたり健全性を確保することが強く求められている。

2. 県 1 J Aで可能になること

世代交代期を迎え、これまで J A組織・地域・事業活動を支えてきた組合員・役職員が大きく減少することが見込まれている。組織・地域・事業運営の転換期にある現在、地域農業協同組合としての役割を再認識し、次世代と新たな関係性を構築することでこの難局を打破することが J Aグループ愛媛に課せられた責務である。

「県 1 J A」とは、J Aグループ愛媛すべての経営資源を持ち寄り、効率的・効果的な経営を展開することを目指しているが、山積する諸課題に対応するに最も必要な資源は“人”である。地域農業の担い手として活躍する次世代組織リーダーの力を結集・育成することで、柔軟・斬新・迅速な改革に取り組むことが可能となる。

農業振興の観点からも、生産基盤が縮小する中、各地域の J Aがそれぞれで集出荷等の共同利用施設を保有・更新し、販売を行っていく構造はいずれ限界を迎える。物流網整備と併せ、県域全体での販売戦略を検討し、真に必要な施設を維持することが最大の組合員サービスであることを J A・組合員が共有することで、既存産地の維持発展、新たな産地づくりが可能となる。

経営統合によって管理部門や事業部の本部機能は集約されることになり、それにより創出した経営資源（要員）を重要事業に再配置することが可能となる。特に、組合員の営農・生活全般に係る相談対応（くらしの相談事業）の展開においてはこれまでの事業モデルを打破し、新しい事業・運営体制を構築する絶好の機会となる。また、過疎地域（ライフライン）へのサービス提供においても組織力を活かした活動継続により、地域社会の維持・発展に貢献することができる。

県 1 J Aの意義は、単一 J Aでは成し得ない課題を力の結集により展開可能にすることである。

Ⅱ．県JAのめざす姿

1. 目的・使命

私たちは環境変化に柔軟に対応し、組合員と共に新たな愛媛農業を創造することにより、次世代へつなぐ持続可能な地域社会を実現します。

2. めざす姿

農家組合員の安定経営（所得増大）を支えるとともに、農業の魅力発信と愛媛ブランドづくりによって組合員との信頼を深めます。そして、自然環境に配慮し協同組合活動を通じて人と人の思いを繋ぐことで、職員が誇りを持ち、次世代にも魅力的で地域からも信頼され安心される組織をめざします。

3. 大切にしている考え方

えがお

笑顔でつながる、農業と地域の未来を耕します。

私たちは、愛媛県産の「食」の提供を通じて毎日笑顔が溢れるよう、地域の多様な担い手と共に農業と地域の未来を耕します。

ひと

人と人との絆を大切にするための種を蒔きます。

私たちは、組合員・地域の皆様一人ひとりと深く関わり、その夢や希望を実現するための活動を行います。また、人々が互いに助け合い、共に成長できるコミュニティを構築します。

めぐみ

恵み豊かな愛媛の自然を守り協同の花を咲かせます。

私たちは、「農」を通じて愛媛県の豊かな自然環境がもたらす恵みを守り、次世代に美しい故郷を残すことをめざします。



4. 経営理念等の策定について

経営理念については、「経営者の想い（理念・思想）を明文化する」という前提に立ち、組合理念（協同組合原則やJA綱領）を踏まえつつ、発足時に改めて検討・策定することとする。

図表Ⅱ- 1：めざす県1JAの姿

持続可能な愛媛**農業**の実現に向けて…

安心して**地域**で暮らしていくために…

県1JAでめざすもの

持続可能な農業の実現

豊かで暮らしやすい
地域共生社会の実現

協同組合としての
役割発揮

◆県域スケールメリットの発揮

《県域ブランドの創出、広域選果による高単価販売・経費抑制、
生産資材のトータルコスト低減、就農支援体制》

◆組合員サービスの持続性確保

《D Xを活用した営農指導、農業経営支援、くらしの相談対応》

◆県域規模の業務効率化・機能再編の実現

《デジタル活用・システム化による業務の集中・再配置、連合会の機能移管》

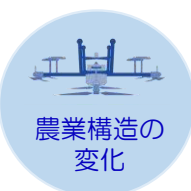
県1JA

戦略的な先の一手

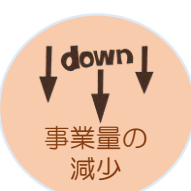


環境変化に対応していくために…

外部環境



内部環境



Ⅲ. 県 1 J A の基本事項

1. 対象組織

県 1 J A の検討は、J A グループ愛媛の経営資源の集中と再配置により、最も効果的・効率的に J A の事業活動を展開することを目的としており、そのためには J A ・中央会・連合会組織の機能再編が必要不可欠である。

機能再編の検討は、県 1 J A において最も効率的な運営が可能となるよう、J A で実施可能な機能は J A に移管することを基本に検討を進める。検討にあたっては、それぞれの組織特性等を踏まえ、発足時点で移管する機能と段階的に移管する機能を整理しながら、県 1 J A 発足後も引き続き効果的・効率的な運営体制を追求する。

2. 県 1 J A 発足の時期

令和 9 年 4 月以降の構想実現を目指し、今後更なる協議をすすめる。

3. 地区

J A の地区は、愛媛県全域とする。

4. 事業

発足時点の県内 J A ・連合会等で行っている事業については、原則、県 1 J A（子会社を含む）の事業とする。

5. 組合員資格

発足時点の県内 J A 組合員が、引き続き県 1 J A の組合員となることができるよう、資格要件を設定する。

（１）正組合員

各 J A の資格要件を踏まえ、「面積要件なし」「農業従事日数要件 50 日以上」を目安とする。

（２）准組合員

准組合員を「農業振興の応援団」と位置付ける。

そして、地域住民に対する、農業や J A 事業・活動への理解促進を図り、准組合員加入を進め、地域課題の解決に向けた取り組みを展開する。

6. 職員・従業員

発足時点の職員および従業員については、全て県 1 J A に引き継ぐ。

IV. 組織運営体制

1. 総代会・総代

(1) 総代会制の採用

総代会制を採用する。

(2) 総代定数の考え方

最高意思決定機関である総代会は、愛媛県全体の農業・地域振興に関わる重要な事業運営方針などが審議されると同時に、地区本部の意思・要望など、地域の多様な意見がどのように J A の事業方針に反映されたのかを確認する場でもある。

J A 事業への理解を深めていくため本人出席を基本とし、地区の想いを背負った代表者が集い総代会の活性化を図る趣旨から、現状の各 J A 総代選挙実務を踏まえつつ、総代定数を 500 ～ 1,000 名の範囲で検討する。その場合は、女性の参画促進も踏まえ地区選出基準等を検討する。

(3) 総代の役割

総代は本県農業者の代表であるため、愛媛農業・地域振興に関わる重要な方針を決定する総代会において、その将来方向について意思決定を行うこととなる。

なお、総代会での意思決定においては、各地区生産者組織等における活発な議論展開を誘導するとともに意見集約を行う役割に加え、総代会で確認した重要方針等について、その実現に向けて主体的な取り組みを行う地域リーダーとしての重責も担う。

図表Ⅳ- 1：総代定数の検討方向（試算有り）※令和 4 年度数値

J A 名	正組員数	正組員戸数	総代定数	総代定数 試算パターン①	総代定数 試算パターン②
うま	4,435	3,616	500	30	60
えひめ未来	5,465	4,783	500	37	74
周桑	6,531	6,246	579	44	88
おちいまばり	8,998	7,589	513	60	120
今治立花	478	306		3	6
松山市	8,521	7,043	620	57	114
えひめ中央	14,053	11,970	600	94	188
愛媛たいき	7,122	5,048	525	48	96
にしうわ	5,119	3,867	500	34	68
ひがしうわ	4,169	3,910	510	28	56
えひめ南	9,883	8,594	500	65	130
合計	74,774	62,972	5,347	500	1,000

試算パターン①：正組員総代数＝500 名× J A 別正組員数／正組員合計

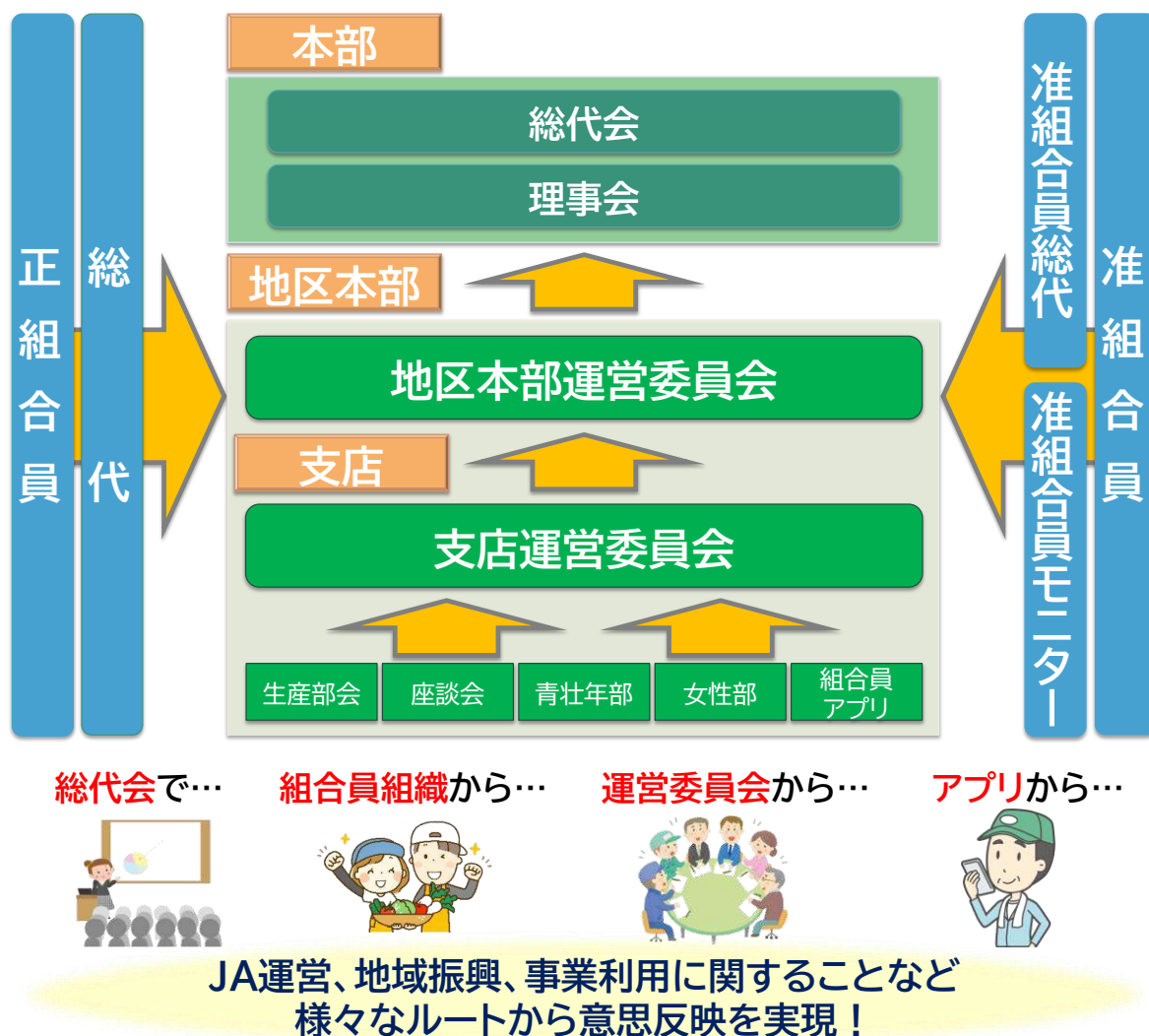
試算パターン②：正組員総代数＝1,000 名× J A 別正組員数／正組員合計

2. 組合員の意思反映の仕組み

組織の大型（広域）化に伴い、「各地区の組合員の声が反映されなくなる」という不安の声については、対応すべき最重要課題と位置付ける。

大型化したＪＡ組織であっても、多くの組合員の意見やニーズが経営に反映されるよう、総代会や理事会等に限らず様々なルートで「組合員の意思反映の仕組み」を整え、これまで以上に各地域の組合員の意見を尊重しながら事業運営ができる仕組みを構築する。

図表Ⅳ- 2：県１ＪＡの意思反映ルート（イメージ）



（１）地域特性を発揮する地区本部の設置

県１ＪＡ発足当初は、各地区の特色や独自性を重視するとともに、県域を事業エリアとする大規模合併へよりスムーズに移行するため、原則旧ＪＡ毎に「地区本部」を設置し、支店・営農センター・その他の拠点を基軸とした事業展開を行う。

地区本部は、事業本部制導入までの経過措置（概ね３年程度）とし、発足後においては重複機能の解消による効果的・効率的な事業運営体制の構築に向けた検討を行うこととする。

（２）各運営委員会の設置

① 地区本部運営委員会（仮称）

すべての地区本部に「地区本部運営委員会」を設置し、組合員自らＪＡの運営に参画する組合員参加型の仕組みを構築する。地区本部運営委員は、各地区に帰属する組合員の意思をＪＡの事業・経営に繋げる重要な機能を担うことから総代を兼務するなど、総代会における円滑な意思反映に向けた仕組みを検討する。

② 支店運営委員会（仮称）

支店運営委員会は、総代や地区を代表する組合員、生産者組織等の代表者、青壮年部・女性部等の協力組織の代表者、准組合員総代、准組合員モニター等の運営委員で構成し、各地区独自の課題や支店運営・活動、地域農業振興や地域の暮らしに関する協議等を行う。

（３）准組合員総代・准組合員モニター制度の採用

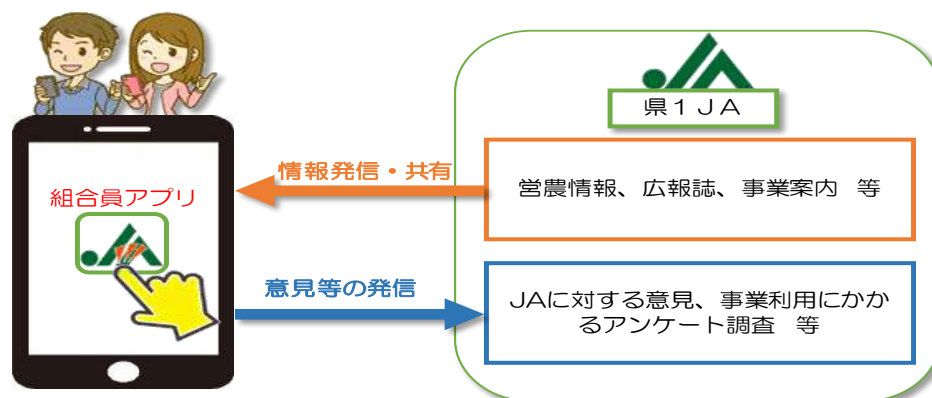
県下ＪＡの一部で採用している「准組合員総代」「准組合員モニター」の制度は、その役割・位置付けなどを明確にしたうえで、意思反映の仕組みとして採用する。

（４）組合員アプリ等のツールからの意見集約

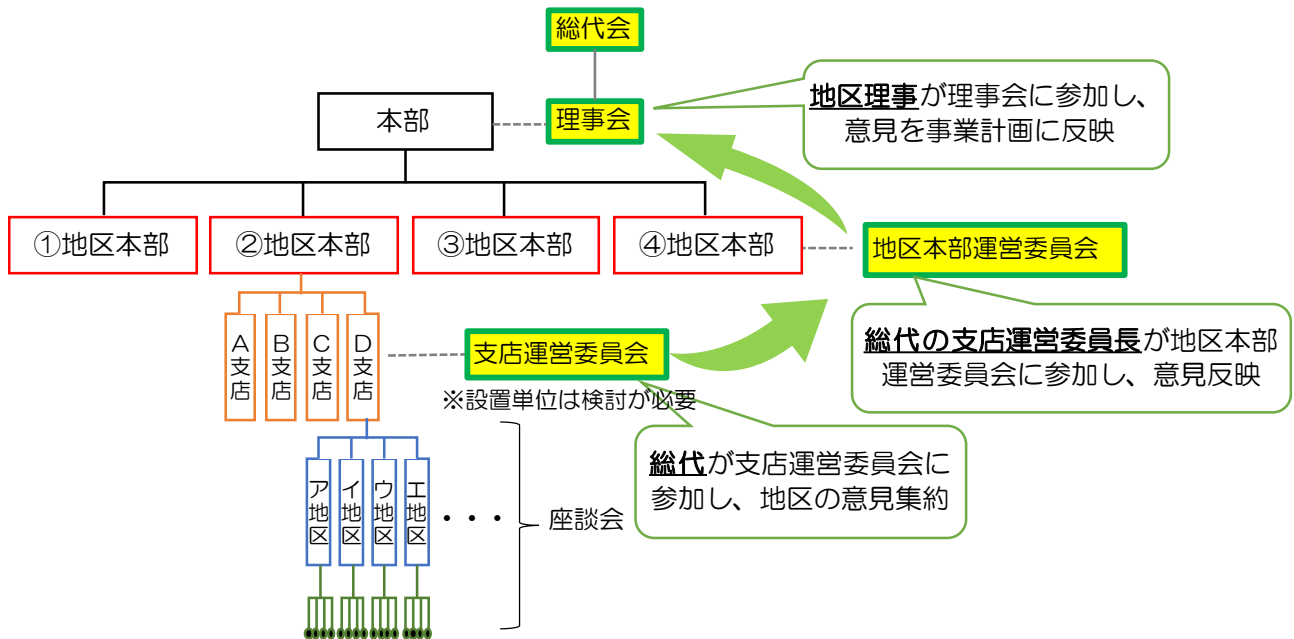
今までは、組合員からの意見集約は、各組織や会議体等を通じて行ってきたが、今後はスマートフォンの活用が進展していくことが想定される。そのため、県１ＪＡでは従来の手段に加え、アプリを通じて常にＪＡに意見を発信できる仕組みを構築する。また、ＪＡからも情報（営農情報・広報誌・事業案内等）を発信することで、組合員や利用者に対してリアルタイムに情報を提供することが可能となる。

なお、アプリを使ったスマホ等でのＪＡとのつながりや組合員との情報交換も必要となることから、組合員へのスマホ教室等を開催し対応していく。

図表Ⅳ- 3：アプリを使った組合員とのつながりイメージ



図表Ⅳ- 4：各委員会の運営イメージ



地区本部運営委員会：旧JAの総(代)会、経営管理委員会、理事会

役割	- 各地区本部に帰属する組合員の意思をJAの事業・経営に繋げる - 地区要望の取りまとめ、地区本部としての意見集約 - 地区理事からの事業報告
構成員	- 支店運営委員長 - 各地区生産部会の代表者(部会代表者から10名程度) - 地区理事
開催頻度	最低年2回開催
地区本部運営委員長	地区理事

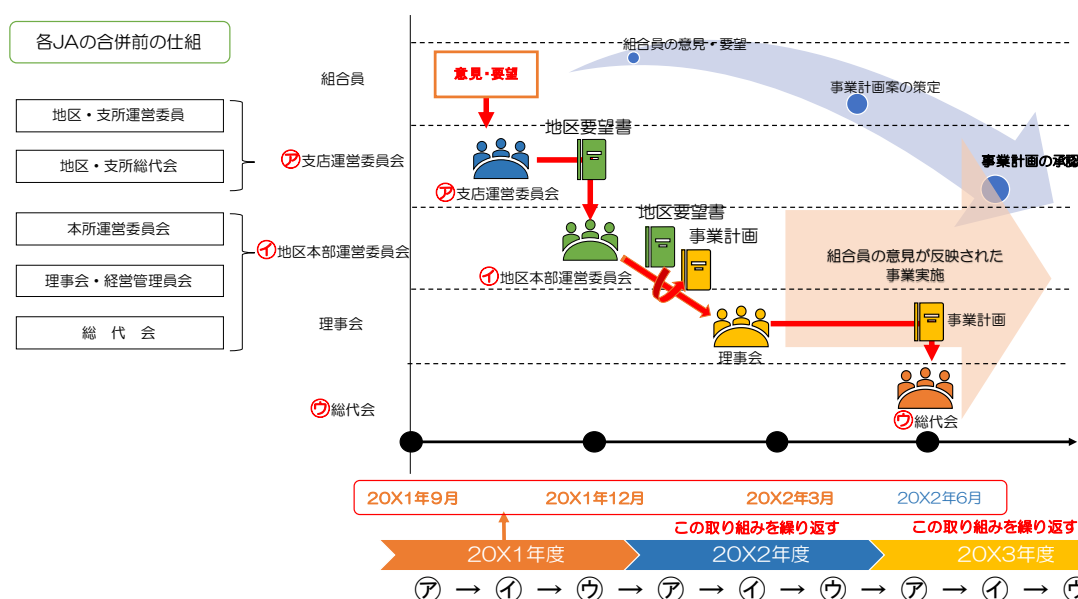
支店運営委員会：旧支店運営委員会、支所総代会等

役割	- 各地区からの組合員の要望の取りまとめ - 地区イベント企画・情報発信などの支店運営 - 地域農業振興や地域のくらしに関する協議
構成員	総代や地区を代表する組合員、生産者組織等の代表者、青壮年部・女性部等の協力組織の代表者、准組合員総代、准組合員モニター等の運営委員(30名程度)
開催頻度	最低年2回開催
支店運営委員長	総代

（５）組合員の意見を反映した事業計画の策定

組合員の意思や要望を事業計画（運営）に反映させるため、地区本部運営委員会は事業計画策定前に開催する。また、支店運営委員会や生産者組織等から出た意見を事業計画に反映させるため、「地区要望書（仮称）」を策定することと併せ、組合員アプリ等により幅広い組合員からの意見を事業計画等に反映できる仕組みを構築する。

図表Ⅳ- 5：組合員の意見を事業計画に反映するイメージ（PDCA サイクル）



3. 理事会制度

各地区本部から吸い上げた各組合員の意見に基づく事業計画の策定協議に加え、合併に伴う制度調整を迅速かつ効率的に決定・実践できる体制を構築するため、理事会制度を採用する。

4. 役員体制

（１）理事

理事定数は、理事会の実効性確保の観点をもって全体定数及び地区定数を検討する。なお、県1JAという組織体を考慮し、県域を代表する各種団体等の代表者の理事への登用（員外理事）も検討する。

（２）監事

監事は、職務の性質から全域から数名程度選出することを検討する。

（３）常勤役員

県１ＪＡの役員には、県下全域の農業・地域振興に加え、大規模ＪＡの財務健全性確保に向けた高度で専門的かつ多様な視点での経営判断が求められる。

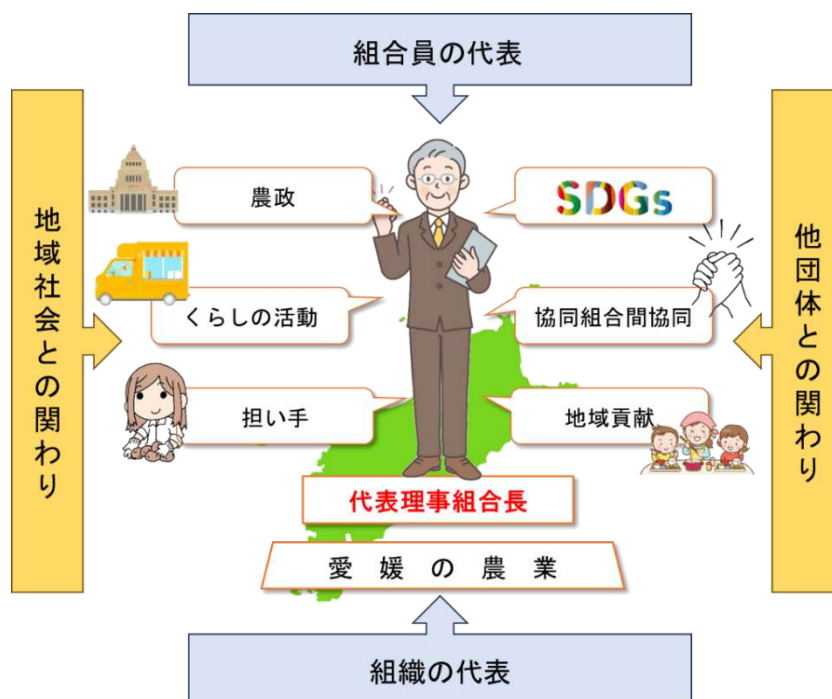
特に県１ＪＡのトップは、対外的にも多様な団体（全国連・県連・県行政・企業等）との接点も多く、多忙を極めることが想定される。そのため、常勤役員によるトップを支える体制の確保を前提に、本部には専務を組合長の補佐役として複数名、常務理事を複数名配置する。また、各地区本部には事業規模等に応じて常勤理事を１～２名程度配置する。

常勤監事は組合業務及び会計制度精通者の確保を目的に複数名配置する。

（４）女性役員の積極登用

農協法第 30 条に規定される「担い手積極登用措置（30 条 12 項）」「年齢・性別配慮義務（30 条 13 項）」等の法的要件の充足に努める。特に、第 29 回 ＪＡ全国大会で確認された男女共同参画目標（ＪＡの女性理事等比率 15%以上）の達成を目指す。

図表Ⅳ- 6：県１ＪＡの経営者としての役割（イメージ）



5. 組織機構

(1) 組織機構の考え方

農家組合員の安定経営（所得増大）に貢献するとともに、新たな協同活動による仲間づくり（次世代組合員拡大運動）に取り組むにあたり、組合員の「営農」と「暮らし」を支える観点を基本に、より総合事業力を発揮できる組織体制を構築する。

図表Ⅳ- 7：組合員活動による地域コミュニティの維持・振興



(2) 本部

本部は、地区本部の特性・利益構造などを踏まえて全体方針を立案する。本部は地区本部に対し、JAの全体方針と併せ地区総合収支目標を提示し、JA全体損益を統括する。

本部は、地区本部の事業展開を支えるバックアップ・補完機能を前提に、地域農業振興を推進する「営農事業本部」、暮らしの目線で事業を組み立てる「暮らしの事業本部」、経理や人事・法務・総務を統括する「管理本部」、新たな事業モデルを企画・立案する「戦略チーム」を設置する。

① 営農事業本部

営農事業本部は、農家組合員の安定経営（生産拡大、所得増大）を目指した愛媛農業の将来像を描くとともに、地区本部では解決しきれない課題・要望を調整するなど、営農事業に関する企画機能を発揮する。「営農事業」は、「地区本部」が地域農業振興の役割を担い、「本部」が県域マネジメント機能を担う。

② 暮らしの事業本部

暮らしの事業本部は、信用事業及び共済事業を含めた組合員の暮らしの相談に対応できるような体制を構築するとともに、生活事業を含めた総合事業体としての強みを発揮するため、企画機能（新たなサービス・商品開発等）を担う。

③ 管理本部

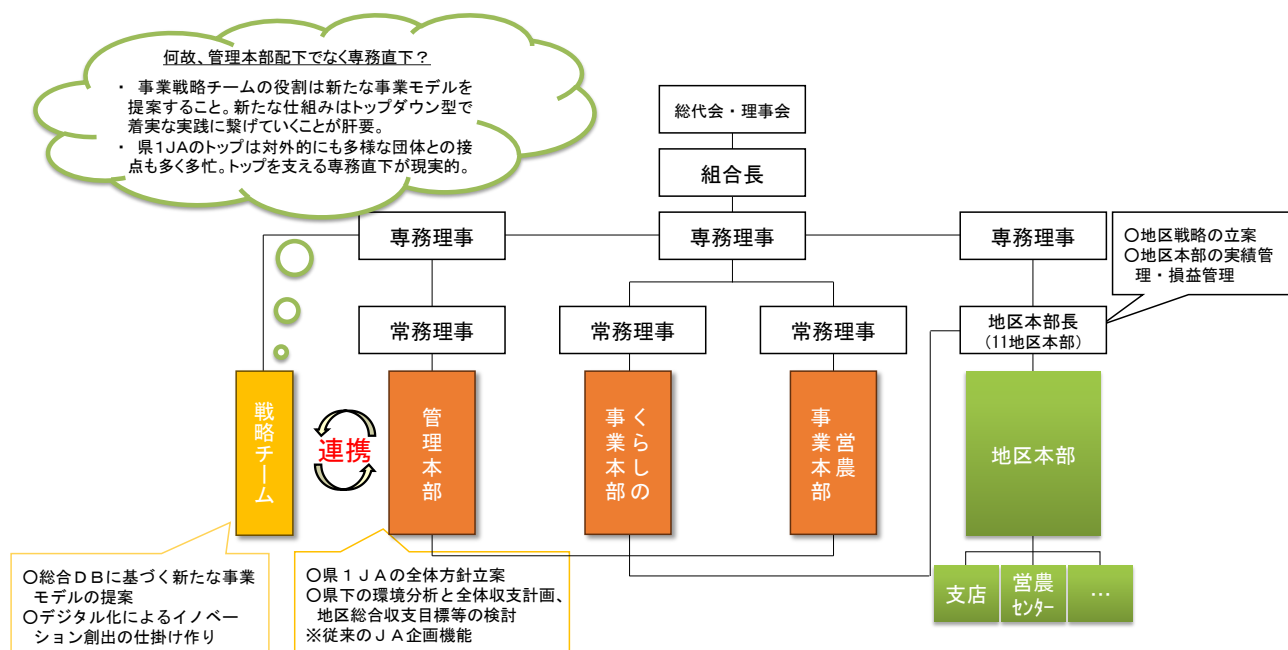
管理本部は、地区本部の運営が効率的・効果的かつ円滑に遂行できるよう、統括するとともに県域全体の経営マネジメント機能を発揮する。

④ 戦略チーム（戦略企画室）

本部には、従来の企画管理部門とは別に常勤役員（専務）直轄の「戦略チーム」を設置し、組合員総合情報データベースに基づくマーケティング戦略、J Aのデジタル化戦略、グループ経営戦略など、事業横断的な新たな事業モデルの創出・提案機能を発揮する。

さらに、総合事業の強みを最大限発揮できるよう、事業間を超えた部門横断的プロジェクトの設置を併せて検討する。

図表Ⅳ- 8：全体方針の立案と本部機構のイメージ



（3）地区本部

地区本部は、本部が策定した全体方針と総合収支目標を踏まえ、支店の統括機能（旧JA本店・本所）を発揮し、地域特性を活かした地区戦略を立案・実践する。地区総合収支目標の達成に向け、円滑な事業運営を可能とするために必要な権限を設定する方向で検討する。

（例）一定の固定資産投資（取得）、地区本部機構改革・人事配置、経費支出など

（4）支店・営農センター

支店は、くらしの事業活動を通じた、組合員・地域住民との絆を深める拠点として位置付ける。また、支店が「くらしの相談窓口」となり組合員・利用者の課題解決に取り組む。

営農センターは、営農指導員による地域営農振興に向けた活動拠点として位置付ける。具体的には、指導員ネットワークを活用した農業振興、新規就農者の支援、農業DX・最新技術の普及拡大等の役割を担う。また、組合員アプリを活用した営農情報の発信や意見募集、被災情報の迅速な把握などにより、組合員とリアルタイムにつながる機能を発揮する。

図表Ⅳ- 9：支店活動を起点とする事業運営体制の全体図

組合員重視 《組合員へのサービス提供》

支店・営農センター・拠点等（地域）		
くらし		農業振興
相談・サービス	組織・地域活動	
資産形成・資産活用、生活応援、資金相談、税務相談、保障点検・見直し、年金相談、介護・見守り、終活相談、相続・事業承継	支店祭り、イベント、運営委員会、女性部・青年部、組合員の組織活動支援、座談会、こども食堂、農業体験、地域防災・安全活動、いきがいづくり、サークル	営農指導、農業経営支援、部会運営、生産資材供給、農機具メンテナンス・レンタル、販売、加工・6次化支援、施設利用



地区統括 《地区調整・管理》

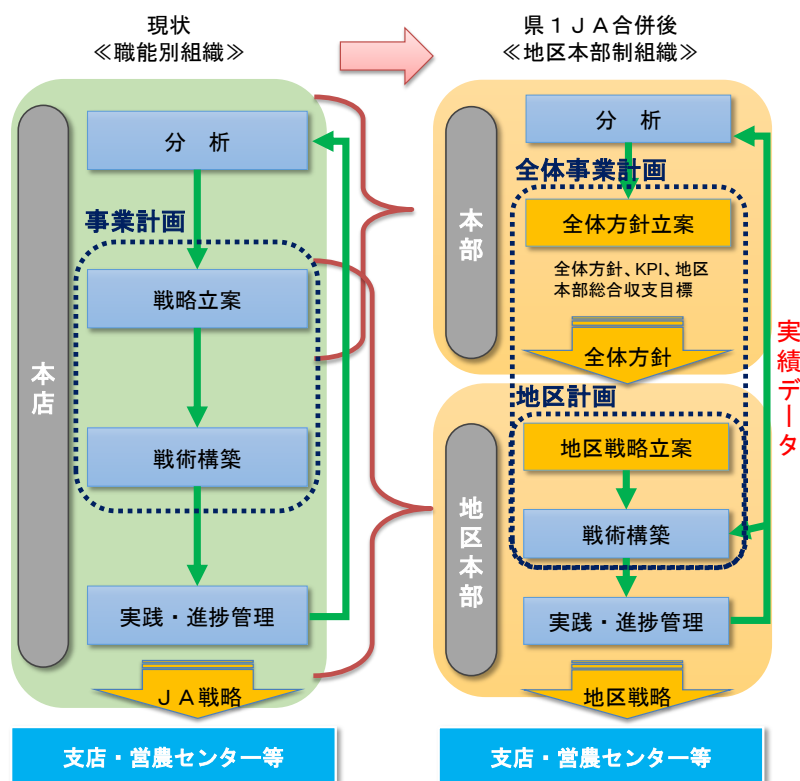
地区本部		
企画・総務 （地区本部統括、組合員管理等）	くらしの相談 （拠点統括）	営農経済 （営農センター統括、行政連携等）



全体統括 《全体方針・戦略策定》

本部

図表Ⅳ- 10：本部・地区本部の役割概要（イメージ）



V. 事業戦略

《営農事業本部》

《めざす姿・基本方向》

- ・ 愛媛農業のさらなる振興・発展に向け、本県農業産出額 1,200 億円の維持を前提に、農業 D X をフル活用して地域特性を活かした農業生産振興を展開する。
- ・ 柑橘王国愛媛としての産地ブランド維持・強化に取り組むとともに、新たな県産農畜産物ブランドの発掘・育成をめざす。
- ・ 営農・経済事業におけるスケールメリットの最大化、施設の有効活用や重複機能の整理、専門性の高い営農指導の実現により、組合員の「農業所得の増大」に貢献する。
- ・ 「直売所」を起点とした県産県消の拡大を通じ、本県の伝統食文化の保全や食育啓発に貢献するため、更なる安定供給体制を確立する。

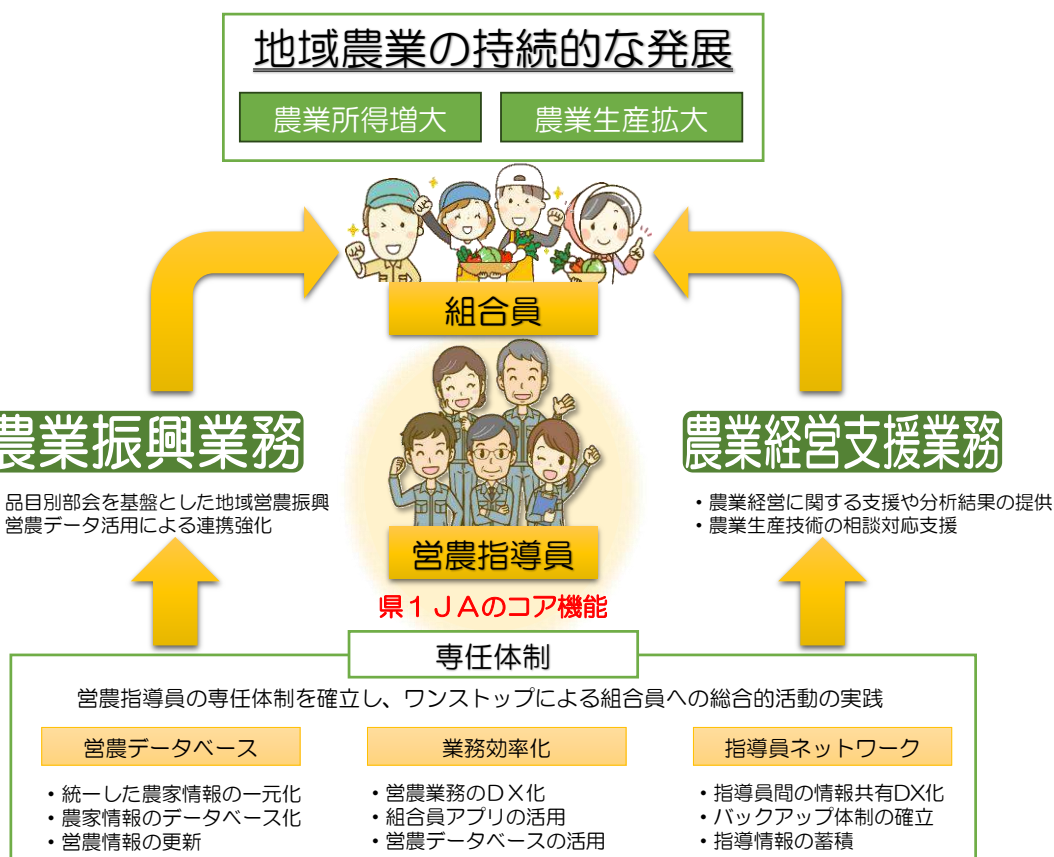
1. 営農指導事業

(1) 生産基盤の維持発展に向けた営農指導体制の整備

営農指導専任体制を確保し、従来の技術指導に加え、経営指導等を展開する。

経営指導事業の展開においては、新たに構築する「営農データベース」を起点とした D X 化により指導員間の情報共有体制を確立するとともに、行政機関との連携（産地協議会等）により地域農業の持続的な発展を支えるための体制を構築する。

図表 V- 1：めざす営農指導員体制のイメージ



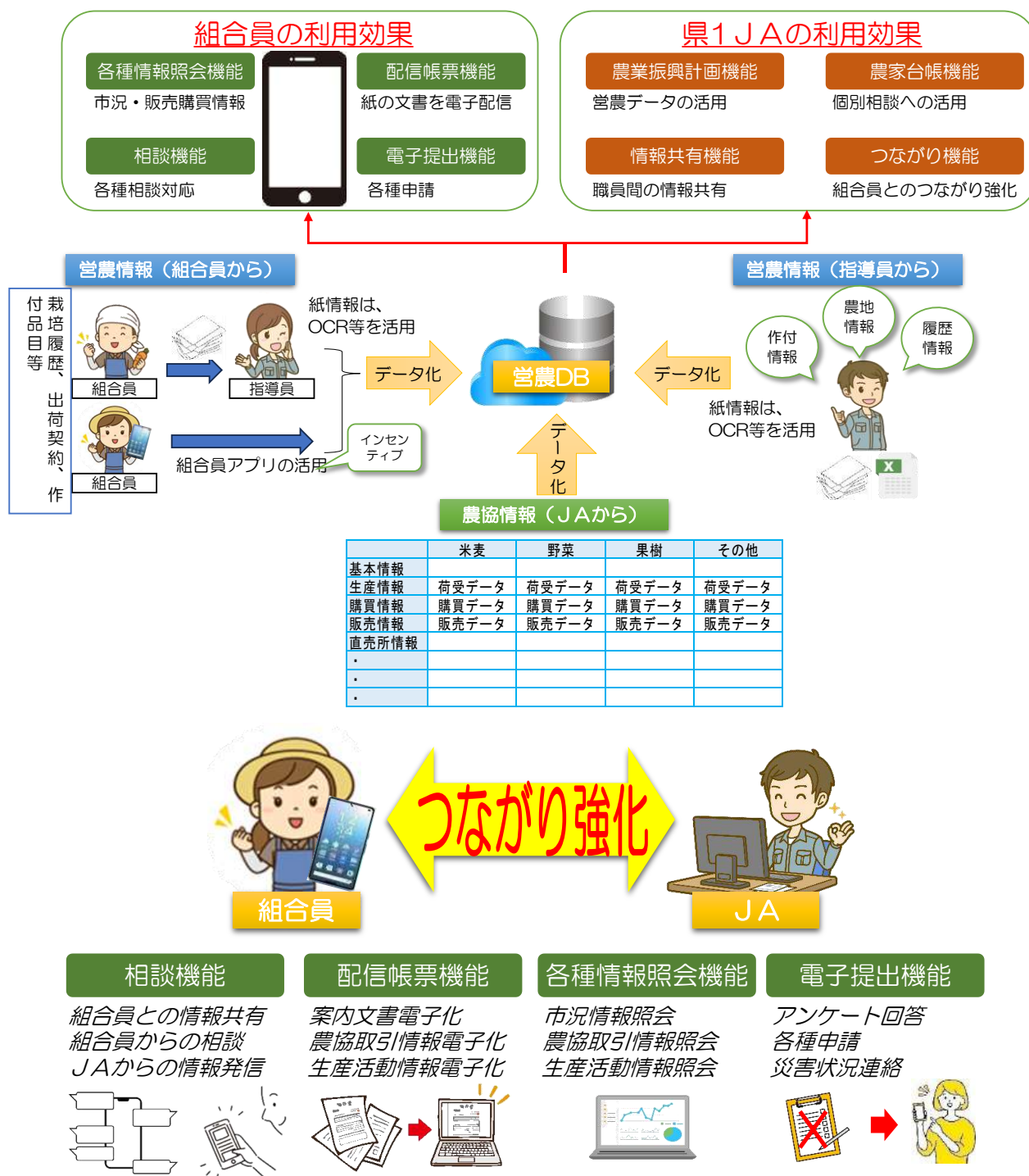
（２）営農データベースを活用した地域農業の維持・発展

農家情報（農地、施設、作業日報等）や、これまでに培われてきた営農技術、指導員個々が保有する特性情報をデジタル化・集積した「営農データベース」を構築する。

各生産品目部会の事務局機能を有する指導員は、営農データベースを活用した分析を通じ、組合員個人・部会に対しデータに基づく新たな提案を行い、地域農業の維持・発展をめざす。

なお、総合データベースとの連動により、営農指導に留まらず記帳代行や経営分析の他、他の部門と連携して実施する農家個別相談（農業融資、相続・承継相談等）を通じたコンサル機能も発揮する。

図表 V- 2： データベースを活用した新たな活動イメージ

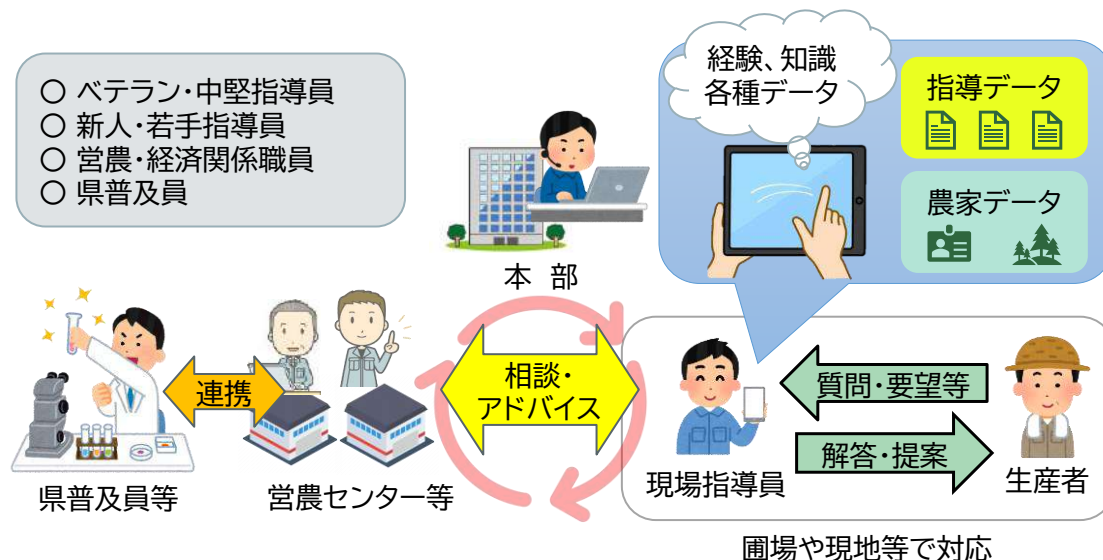


(3) 「指導員ネットワーク」の構築

県下すべての営農指導員がタブレット等を用いて、何時でも何処でも必要な情報等にアクセスできる環境を整備し、可視化された必要な情報を共有したうえで、より高度な営農技術・情報を組合員に提供できるように「指導員ネットワーク」を構築する。

営農指導員が組合員を訪問する際、指導員間による相互フォローをする他、本部にベテラン指導員等を配置することで、相談対応（即時性・専門性）を充実させる。また、若手営農指導員の教育・育成を兼ねることで指導員全体の資質向上を図る。

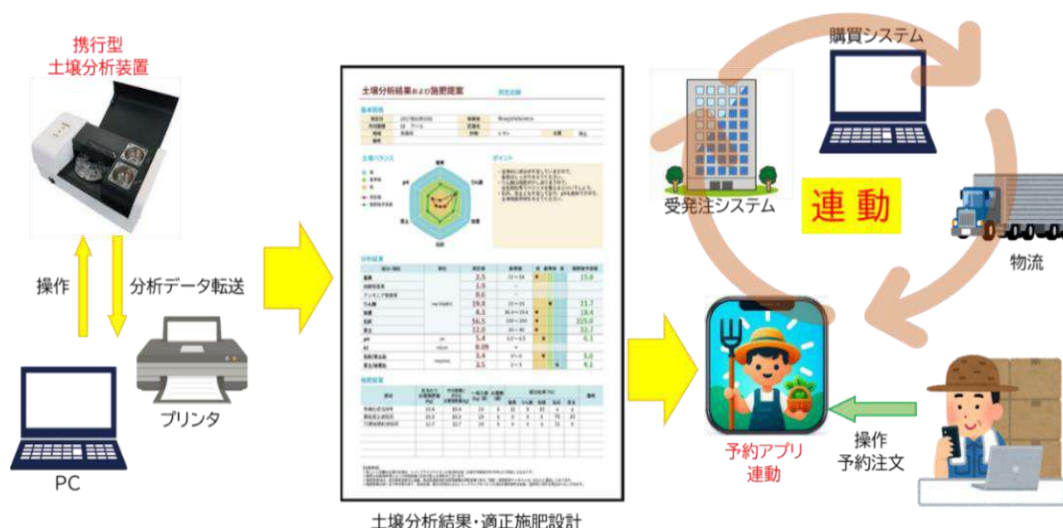
図表V-3：指導員ネットワークイメージ



(4) 土壌診断に基づく適正な施肥設計

栽培履歴や土壌診断データから圃場ごとの施肥設計を行い、適正な施肥数量を提案する。作物の安定生産と生産コスト削減に繋げるとともに、予約購買の有用性を高め、予約率の向上を図る。併せて、組合員が「予約アプリ」を通じて肥料・農薬等を発注できる体制も確保する。

図表V-4：土壌診断のシステム連動



（５）農業経営支援体制の構築

組合員の多様な経営相談に対応するため、本部・地区本部・営農センター・支店が連携した相談体制を構築することで、ワンストップ相談体制を確立する。

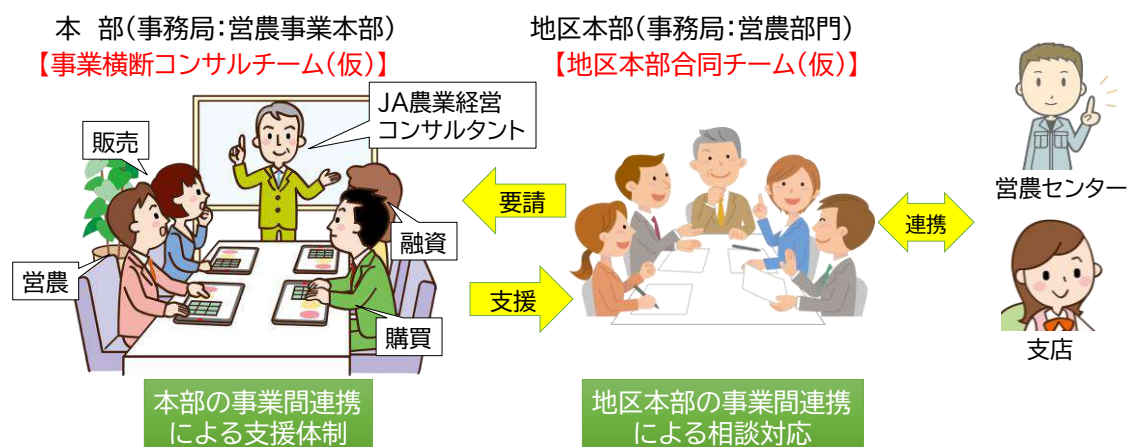
地区本部には、課題解決を行える農業経営支援体制「地区本部合同チーム（仮称）」を設置し、支店・営農センターが行う農業経営相談・事業承継対応等を支援する。

また、本部により専門的な対応相談支援体制「事業横断コンサルチーム（仮称）」を設置し、地区本部からの要請に基づき支援を行う。

図表 V- 5：農業経営支援体制のイメージ

<連携イメージ>

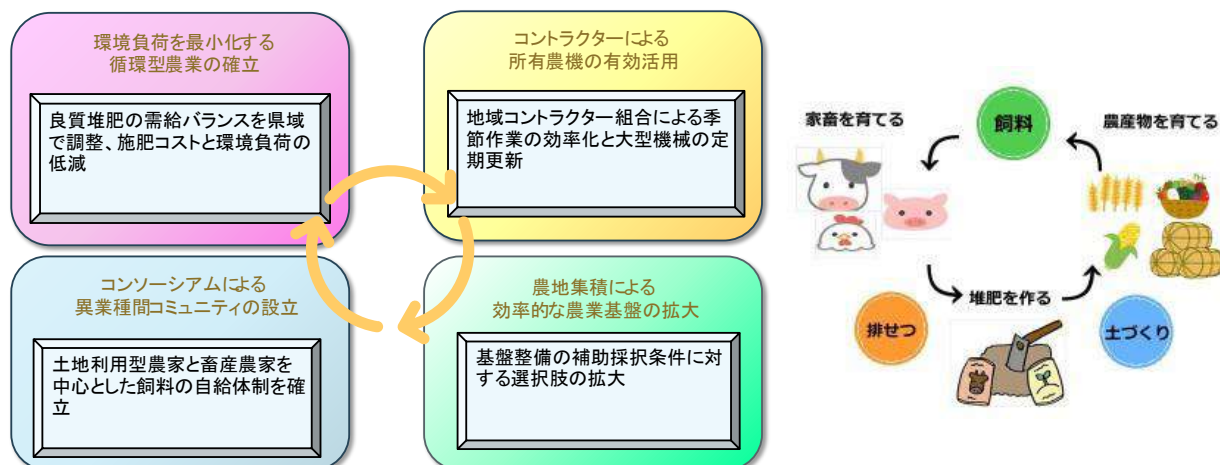
※支店・営農センターに相談があった場合
（農業経営相談・事業承継など）



（６）耕畜連携の推進

飼料価格の高騰が続く中、畜産経営安定対策の一環として、「飼料用作物の作付拡大」に取り組む。堆肥センターで製造される堆肥を活用した循環型農業や、関係機関と連携した補助事業の一元管理体制・防疫体制構築により耕畜連携の推進を図る。

図表 V- 6：耕畜連携による循環型農業の推進



2. 労働力確保・新規就農支援事業

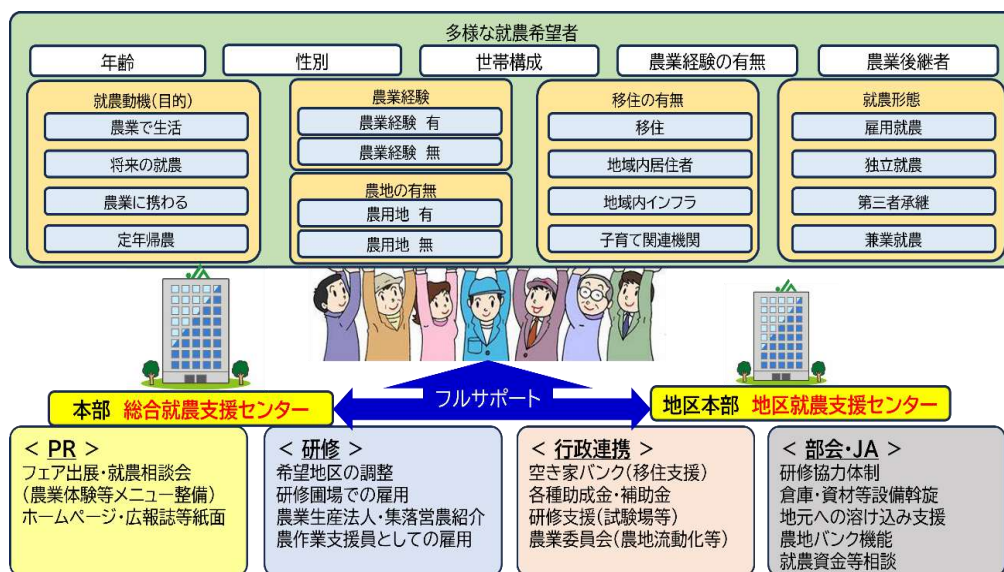
(1) 地域就農支援体制の連携（結集）と県域総合窓口の設置

生産者（生産者組織）・J A・行政等の連携による就農相談機能の強化に向け、本部・地区本部に「就農支援センター」を設置し、多様な就農希望者に対するワンストップ相談体制を構築する。

就農支援センターでは、栽培品目はもとより希望者の家族構成や生活スタイルをマッチングさせ、持続可能な農業経営を展開できるよう適切なアドバイスを行う。

さらに、就農相談会への出展や農業体験等の受付、研修先・雇用就農先の紹介など、本部と地区本部の連携強化により広範囲な取り組みを展開する。

図表V-7：新規就農支援体制イメージ



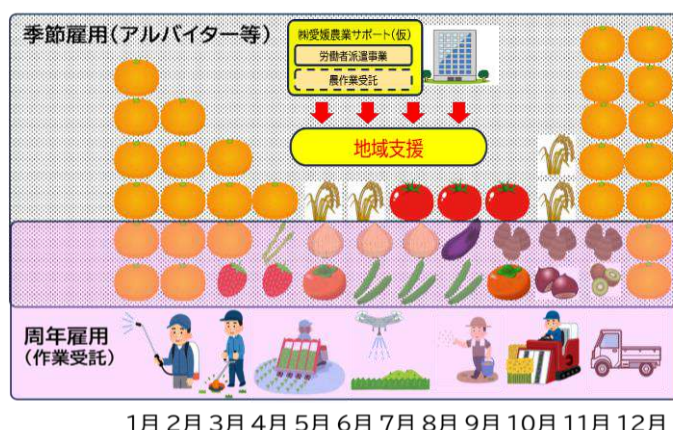
(2) 労働力支援強化を目的とした子会社の設立

労働者の高齢化に加え、期間労働という就労形態を起因とする人員確保が困難な状態にある中、柑橘王国である県下の大規模柑橘共選場の要員（集荷・選果）がひっ迫している。

そのため、まずは南予地域を中心とする各柑橘共選場での就労を前提に、希望者の募集・派遣業務を一括管理する子会社（(株)愛媛農業サポート：仮称）を設立する。

将来的には、県下全域を対象とする事業展開を想定しつつ、経営安定に向けた新規事業（農作業受託や農業経営等）にも取り組む。

図表V-8：労働力需要の繁閑調整イメージ

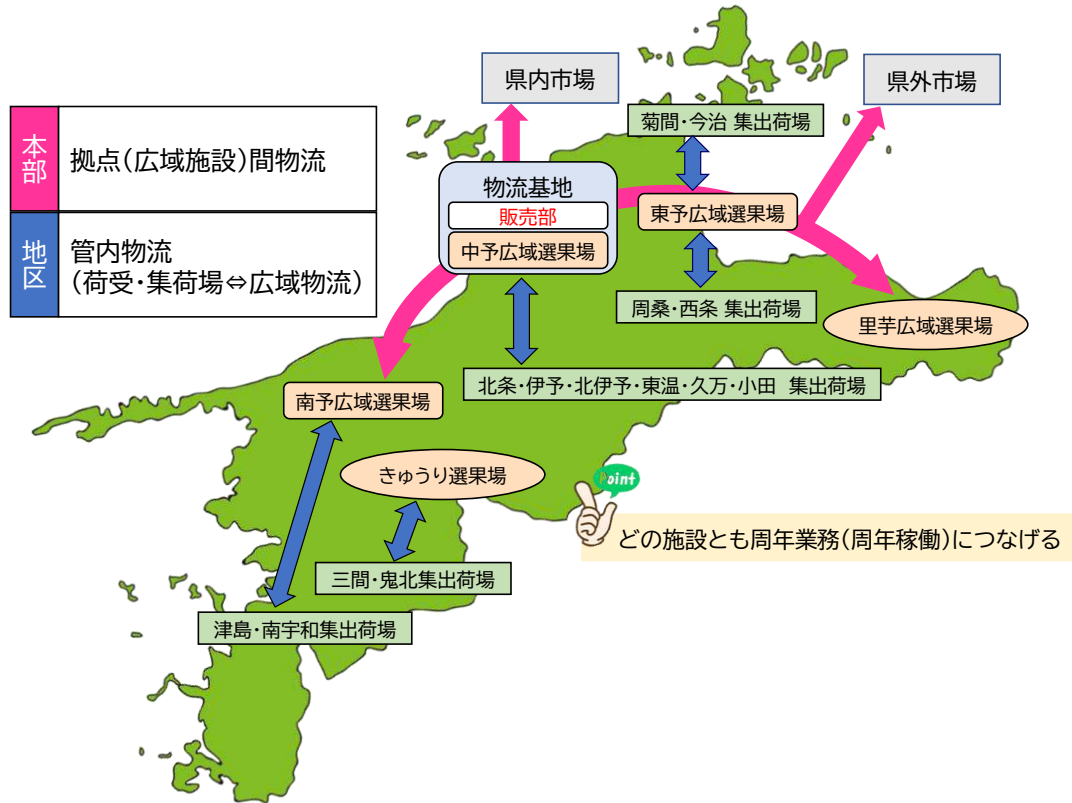


3. 販売事業

(1) 広域選果を前提とした高単価販売戦略の構築

各JAの農産物を広域選果場に集約することでロット規模を確保し、そのうえで一元販売することにより、市場競争力を強化し有利販売する体制を構築する。併せて、施設集約による選果費用や物流コスト抑制を実現することで、農業所得の増大に貢献する。

図表V-9：園芸品目（野菜）における広域選果・物流合理化イメージ



図表V-10：広域選果・物流合理化による効果



（２）既存ブランドを維持しつつ新たなブランドを育成

本県特産品である柑橘等の既存ブランドを維持しつつ、県１ＪＡのロゴを付した農畜産物の販売等を展開し、より効果的なブランド戦略を構築する。

また、県域集荷によるロット拡大や栽培技術の高位平準化によって実現する「量」と「質」により「新たな愛媛県産ブランド」の創出に取り組む。

（３）加工機能の強化と新たな加工品の創出

広域での原料調達や施設間連携等による加工機能（仕入・製造・販売）を強化し、これまで以上に地域性を生かした加工販売を展開する。

また、県産農畜産物を使った新たな「加工品」に向けては、地元の農業高校や加工事業者等との連携・関係強化により新たな特産品づくりに取り組む。

（４）農産物直売所を起点とした地域農業振興

農家と消費者を結ぶ「農産物直売所」では、県下直売所間の県域・全国域での連携により実需者・消費者ニーズに対応した品揃えの充実を図るとともに、“愛媛の旬”をはじめとする情報発信やふれあい（体験・イベント等）拠点としての役割をこれまで以上に発揮し、新たなＪＡファンづくりに取り組む。

また、消費者動向等を踏まえた分析に基づく生産指導や販売提案に加え、新たな出荷者（定年帰農者、Ｉターン・Ｕターン等）の掘り起こしに取り組み、県産県消の拡大を図る。

図表Ⅴ－ 11：ＪＡ直売所の分布図



図表Ⅴ－ 12：ＪＡ農産物直売所一覧（データ：全ＪＡ調査より）

No.	店舗名	住所	No.	店舗名	住所	No.	店舗名	住所
1	ジャジャうま市	四国中央市	7	さいさいきて屋	今治市	13	特産センター 甘柑日和	八幡浜市
2	おいでや市	四国中央市	8	彩菜サイコー(SAI&Co.)	今治市	14	流通センター	八幡浜市
3	あかがね市 四季菜広場	新居浜市	9	彩咲あさくら	今治市	15	JAれんげ市場	西予市
4	ときめき水都市	西条市	10	ふれあい産直市福音寺	松山市	16	特産品センターみなみくん	宇和島市
5	みのりちゃん市場	西条市	11	太陽市(おひさまいち)	松山市			
6	周ちゃん広場	西条市	12	たいき産直市 愛たい菜	大洲市			

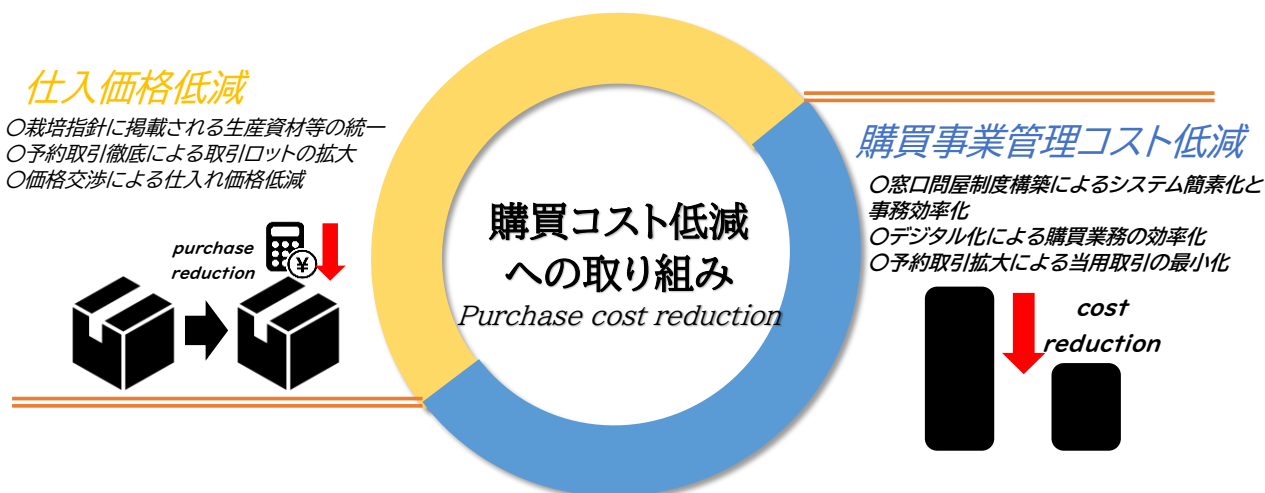
令和４年度県下直売所販売高
約 100 億円!!

4. 購買事業

(1) 購買コスト低減に向けた取り組み

県1JAの統合効果を最大限発揮して、組合員の所得向上を実現するため、発注ロット拡大・一括仕入れによる仕入価格低減や購買業務全体の最適化により購買事業管理コストの削減に取り組み、農業生産にかかる購買コスト低減をめざす。

図表 V- 13：購買コスト低減に向けた取り組みの全体像



① 仕入価格低減への取り組み

組合員の生産コスト削減に向け、供給価格の低減を最優先課題とし、生産資材の規格統一や共通品目の設定による発注ロットの大型化と予約購買の徹底を推進することで、価格交渉力を高め、仕入価格の低減を実現する。

図表 V- 14：仕入価格低減に向けた取り組みイメージ



② 購買事業管理コスト低減への取り組み

購買業務のデジタル化と業務の最適化に取り組み、業務効率の向上と購買事務のバックコスト低減を目指す。全農受発注システムや予約アプリの導入により、在庫管理の徹底、予約漏れ対策や郵送料削減等を図るとともに、事務作業の機械化（RPA等）や取引履歴・請求書等のペーパーレス化を進める。

《くらしの事業本部》

《めざす姿・基本方向》

- ・ くらし全般に係る相談事業を通じ、組合員・地域住民との信頼関係（絆）を再構築する。
- ・ 支店を中心とした地域の組織活動や様々な協同活動（生活文化・健康管理活動等）により、地域社会の活性化や地域コミュニティ維持による地域社会の持続的発展に貢献する。
- ・ 組合員・地域住民の豊かなくらしを支援するため、生活インフラ機能を維持しつつ、更なる効率的な事業運営や子会社との役割整理をすすめる。
- ・ ライフステージに応じた組合員の願いの実現・課題解決に向け、協同活動と総合事業を通じて、組合員の地域でのくらしへの貢献や、組合員との信頼関係（絆・つながり）強化に取り組む。

1. くらしの相談事業

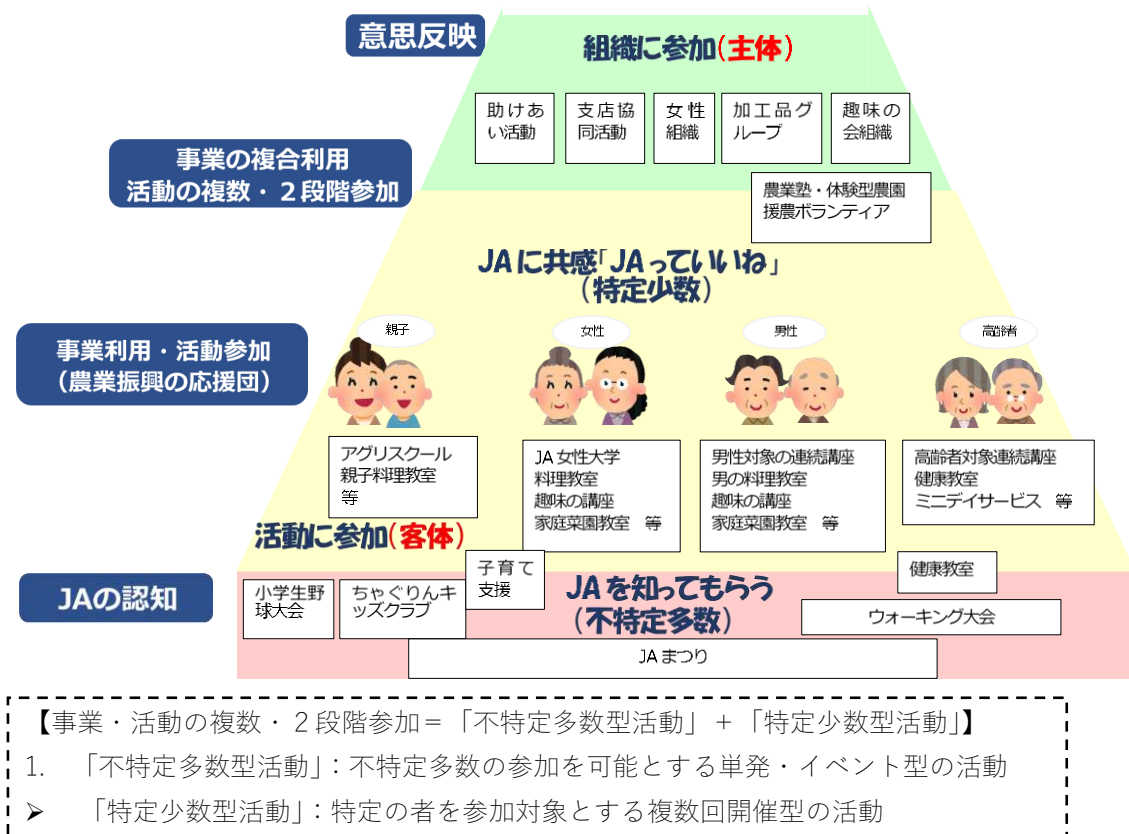
（1）次世代組合員・地域住民とのつながり作り・つながり強化

組合員・地域住民の拠り所である支店は、くらしの活動（支店活動）の活性化によって、組合員・次世代組合員・地域住民との新たなつながり作りを通じて、協同組合運動（例：サークル活動、伝統文化の継承活動等）による仲間づくりを展開する。

また、組合員のくらし（ライフステージ）に最適な活動と事業を提供する「組合員のくらしを軸とした事業・活動」を展開し、組合員の地域でのくらしへの貢献や組合員との絆・つながり強化に取り組む。

なお、従来の活動では接点が薄かった層にも活動参加を促すため、従来の対面活動に加えて、オンラインツールを活用した非対面活動にも積極的に取り組む。

図表 V- 15 : 暮らしの活動による関係性の構築イメージ



(出典) 第38回JA愛媛県大会資料より

図表 V- 16 : ライフステージに応じた事業・活動イメージ



◎組合員それぞれのライフステージに寄り添う(提案)ことで信頼関係強化・取引深化
 ◎地道な信頼関係づくりを積み重ね、**相続(事前含む)の場面でJAが頼られる存在へ!**

(2) 暮らしの相談体制

暮らしの相談事業は、営農・生活・信用・共済等の地域での暮らしに関わるすべての事業を対象とするため、支店は「暮らしの相談窓口」となり、JAの総合事業を活かした組合員・利用者の課題解決（次世代への円滑な相続、事業承継、財産管理、生活サポートなどの総合提案）に取り組む。

なお、組合員・地域住民に寄り添った相談対応を行うため、本部・地区本部・営農センター・各種の専門家等が連携した総合相談ネットワークを構築する。

図表V- 17：暮らしの相談窓口イメージ

●セグメントに応じた対応

相談者	対応職員
准組・員外 小規模農家	一般渉外 (+管理者)
大規模農家 法人	ベテラン渉外 ※1 (+管理者)
事業承継	専門相談員※2

※1 農業経営アドバイザー+JA/バンク農業金融プランナー

※2 JA農業経営コンサルタント

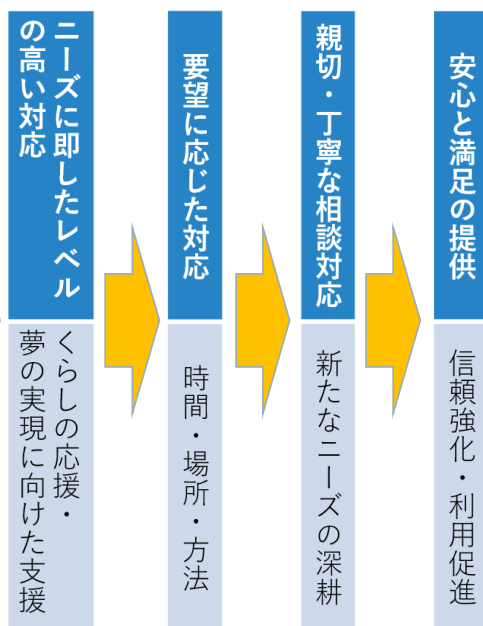
●事前相続相談

対象者への自然な終活案内(次世代への継承)遺言信託・家族信託

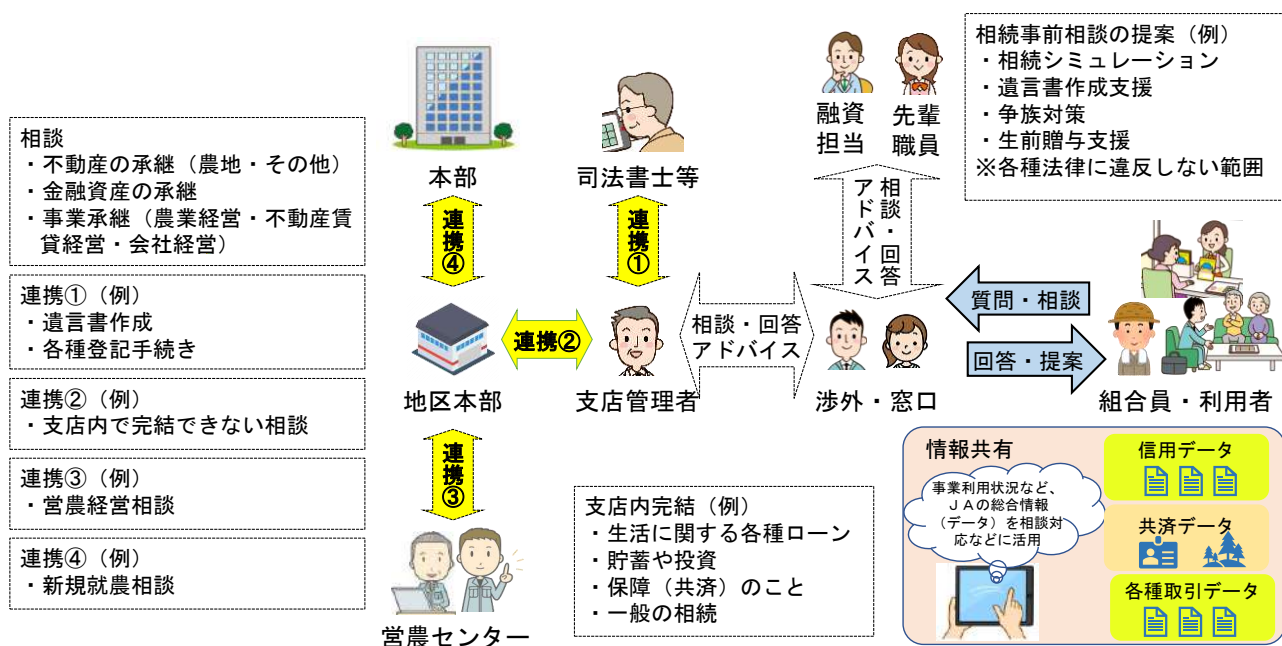
(注)司法書士等の専門家との連携も検討

●土日・休日も相談サービス

本部・地区本部の職員がWEB形式での相談



図表V- 18：総合相談ネットワークのイメージ



2. 信用事業

地域から選ばれ、信頼され続けるJAバンクえひめとして、セグメントに応じたきめ細やかな商品設計・サービス提供により、地域農業振興に貢献する。

組合員の多様なニーズに対応するため、信託事業（投資信託・遺言信託等）や事前相続・事業承継等に取り組む。

図表V-19：セグメントに応じた新たな商品 イメージ

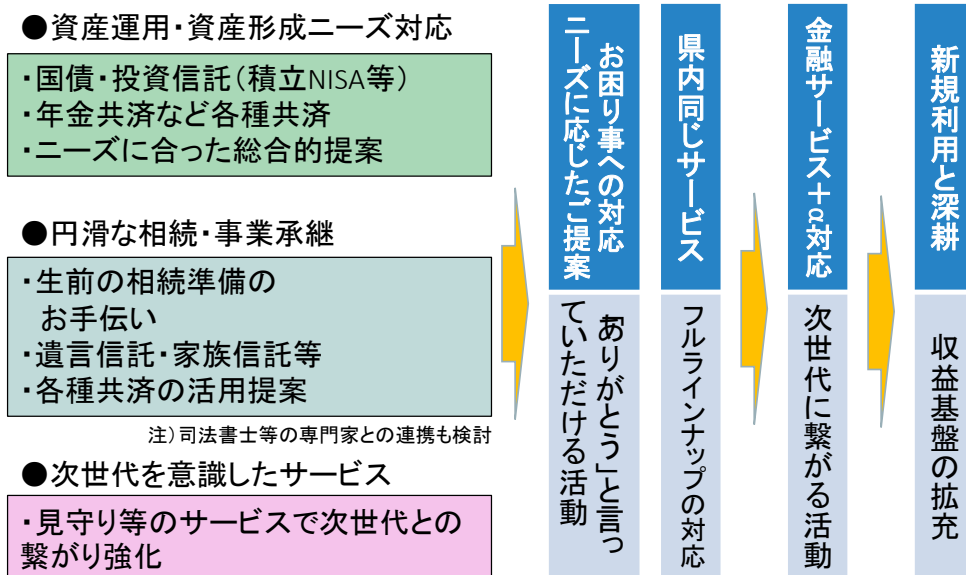
セグメント	主なニーズ	対応内容(例)	メイン対応者
自給的農家 小規模農家	・生活資金	・各種ローンによる生活応援	渉外・支店融資担当者 ※取次含む
大規模農家 農業法人 	・営農資金 ・規模拡大 ・コスト削減	・新スーパーS資金、JA農業おまかせ資金等 ・農業近代化資金、スーパーL資金等 ・アグリシードファンド、JA農機ハウスローン等 ・残価設定農機具リース、営農支援リース ・利子助成	支店融資担当者と 地区本部または本部専門 職員 
新規就農	・準備資金	・青年等就農資金、JA新規就農応援資金等	

的確なニーズ把握には、
営農部門との連携が必須

対応イメージ

- 営農部門との連携による農家ニーズの把握（総合データベースの活用）
- 各種ローン対応や農業融資による利子の助成
- 農業の特性を見極めた無担保・無保証を原則とした融資の拡大
- ファンド等を活用した法人向け資本提供
- 残価設定農機具リース、営農支援リース
- 解決型コンサル機能の発揮

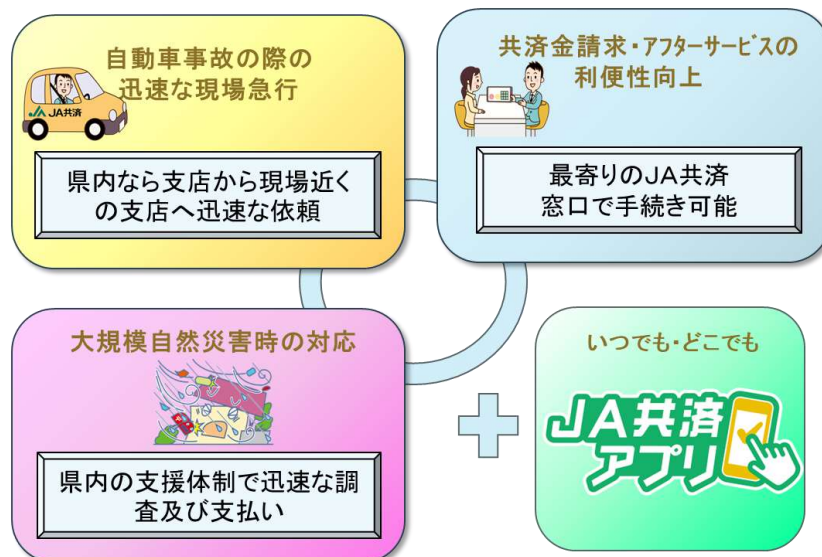
図表V-20：多様な組合員ニーズへの対応 イメージ



3. 共済事業

相互扶助の精神のもと「ひと・いえ・くるま・農業」の万全な保障提供を通じて、組合員の営農と生活を守り、地域活性化・農業振興に取り組む。組合員・利用者の信頼と期待に応え、「安心」と「満足」を提供する。

図表V- 21：県1JAの共済メリット



◎県内全域で対応可能となる手続き例

・契約内容の確認・問い合わせ ・共済金の請求 ・共済の加入申込 ・掛金の払込み ・住所、氏名変更等の各種異動

4. 生活事業

(1) 事業運営体制

生活事業は、地域により運営体制や事業環境が異なり、県1JA発足を契機にすべての事業機能を整理・統合することは困難である。組合員・地域住民の豊かなくらしを支援し、生活インフラ機能を継続して発揮するため、組合員・利用者の事業利用に影響が及ばないよう原則として発足時点の体制を維持[※]し、地区本部にて管理運営を継続する。

また、JAで行う生活事業の事務・会計処理については、統一化を図り内部統制強化、管理コスト削減に努める。

※ 現在、全農が進める事業再編提案は、県1JA構想と併行して個別に検討・調整を進める。

(2) 事業別の将来方向（発足後）

① 生活購買事業

生活購買事業では、生活店舗や耐久資材、移動購買車などJAによって様々な事業を実施している。これらの事業については、組合員・地域住民にとって必要な事業であることやライフラインとしての機能を有している場合は、原則として事業継続を行う。

② 葬祭事業

葬祭事業の事業運営については、地域環境や事業効率等を考慮し、ＪＡまたは子会社いずれかの一体運営を視野に検討を進める。

③ ＬＰＧ、ＳＳ、自動車

ＬＰＧ、ＳＳ、自動車事業は、現状運営体制が様々であり、事業運営における資格取得者の維持や職員の専門性確保、勤務体系等を考慮したうえ、ＪＡまたは子会社いずれかの一体運営を視野に検討を進める。

④ 介護・福祉事業

介護・福祉事業については、ＪＡの協同活動の強みを活かし、組合員と地域住民、家族のサポート支援に取り組む。専門性確保による質の高いサービス提供、労務管理面の課題解決等を追求するため、県域での法人設立を検討する。

図表Ⅴ－ 22：各ＪＡの生活事業の現状

事業内容		うま	えひめ未来	周桑	越智今治	今治立花	松山	えひめ中央	愛媛たいき	西宇和	ひがしうわ	えひめ南
生活関連	生活購買	ＪＡ	ＪＡ	ＪＡ	ジェイエイ越智今治	ＪＡ	松山生協	ＪＡ	ＪＡ オズメッセ ライフサポートたいき	ＪＡ	ＪＡ	ＪＡ
	燃料LPG	ＪＡ	ＪＡ	ＪＡ	ジェイエイ越智今治	全農	松山生協	ＪＡ	ＪＡ	ＪＡ	ＪＡ東宇和サービス	ＪＡ
	燃料SS	全農	ＪＡ	ＪＡ	全農		ＪＡ	ＪＡ	ＪＡ	ＪＡ	ＪＡ東宇和サービス	ＪＡ
	自動車	全農	全農	全農	ジェイエイ越智今治		全農	ＪＡ	ＪＡ	ジェイエイにしろわ	ＪＡ東宇和サービス	オートバックスえひめ南
	葬祭	コスモス	ＪＡ	ＪＡ	ジェイエイ越智今治		ＪＡ	ジェイエイえひめ中央	水都開発	ジェイエイにしろわ	ＪＡ	ＪＡ
	リース	コスモス			ジェイエイ越智今治			ジェイエイえひめ中央	水都開発			
	不動産※1	コスモス	ＪＡ エス・エイ・シー		ＪＡ	ＪＡ		ジェイエイえひめ中央				
	介護・福祉	ＪＡ	ＪＡ		ＪＡ			ＪＡ			ＪＡ	

※1 不動産事業の ＪＡ は宅地等供給事業の実施を示す。

Ⅵ. 経営管理

1. システム構築

《めざす姿・基本方向》

- ・ 県域での統一システムの構築によって、デジタル技術を活用した事業と活動の刷新を図り、組合員のくらしと農業・地域、J A業務・サービスを変革する事業モデルの転換に取り組む。
- ・ データの有効活用によって、今まで以上の情報連携・意思疎通を図り、J A内の管理業務・事務の高度化、効率化やコスト削減など、経営健全性の確保および経営基盤・組織基盤の強化を実現する。

(1) 基幹システムの統一

県1 J Aの役員は、地域特性を踏まえた地区本部毎の事業運営を展開する一方で、一つの経営体として適切な決算内部統制のもとで適正な決算書類を作成し、組合員に対する説明責任（法律上の義務）を果たさなくてはならない。

また、一定時点における損益状況も的確に把握し、事業計画の進捗管理を行う必要があることから、会計業務に関連する業務フローの統一は不可欠である。このことから、基幹システム※は県1 J A発足前に統一する。

※ここでのいう基幹システムは、財務会計、固定資産、資産査定、人事給与を指す。

【県1 J A発足前に統一するシステムとその考え方】

財務会計： 統一的な決算業務、地区本部単位損益管理や、さらに詳細な場所別・部門別損益等、適切な管理会計の実現に必要不可欠

固定資産： 適切な資産・税管理、固定資産減損会計への対応を可能にするため

資産査定： 決算に影響が大きい貸倒引当金の算定基礎となる資産査定業務は、統一的な基準の下で、公正性・透明性のある査定の実施に必要

人事給与： 想定される職員数は5,000名規模となり、適切な労務管理の実施、安定的な賃金の支払い及び税管理を実現するために必要不可欠

(2) 販売システム

愛媛県の特産である柑橘の販売業務を管理する販売システムは、各J Aの荷受・選果・販売・精算方法等が共選場単位で異なる実態があるため、独自販売システムについては継続利用※を前提とする。

※ 継続利用条件として、精算結果データが財務会計システムへ適切に連動されることを前提とする。

（３）その他のＪＡ独自システム

現状、ＪＡ個別に維持管理しているシステムのうち、汎用性の高いシステム（複数ＪＡ利用等）は県域システムとして位置付ける。その他のＪＡ固有業務に属するシステムは、財務会計システムに適切に連動されることを前提に継続利用する。

（４）組合員サービス向上に向けた新たなシステム構築

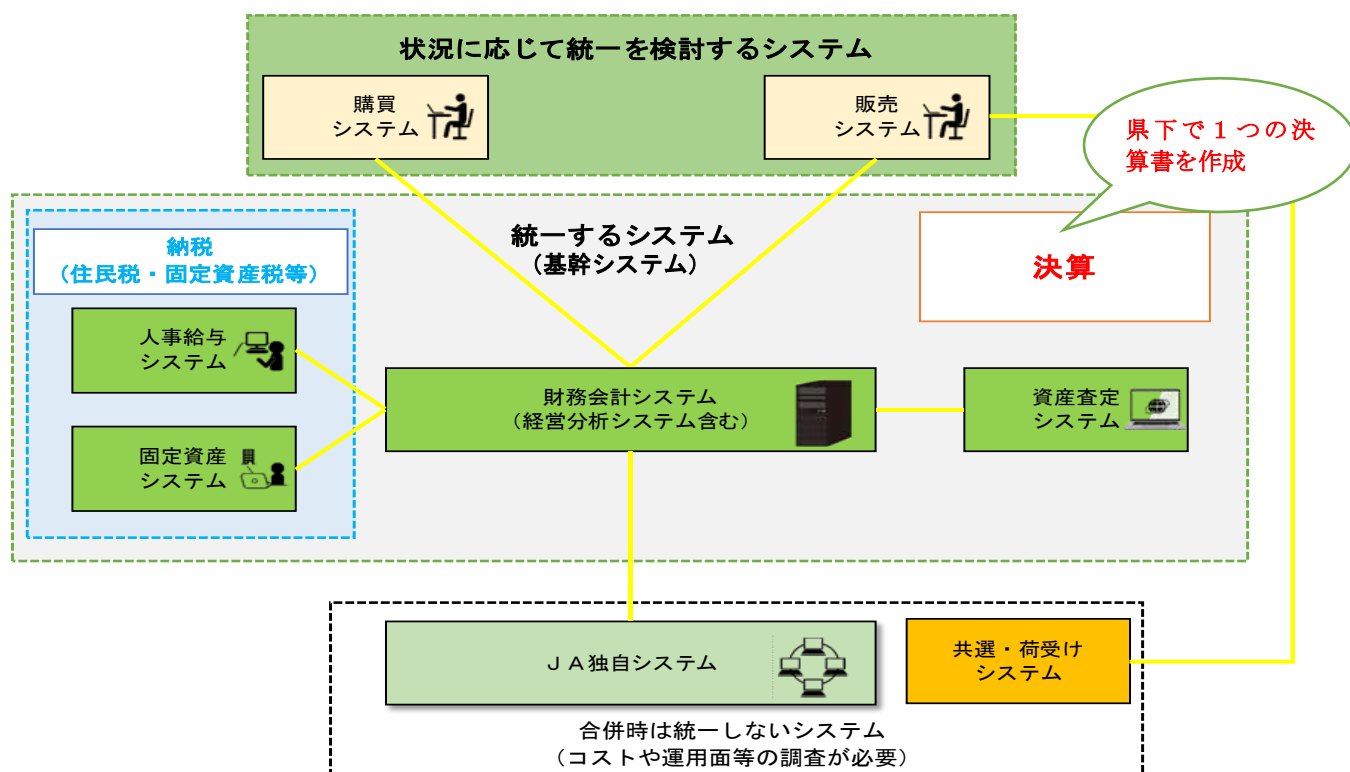
組合員データの一元管理により、組合員への新たな価値提供（新たな事業モデル構築）及び業務効率化等の実現に向け、「総合データベース」を新たに構築する。

なお、組合員サービス向上を目的に構築すべき各種システムは基幹システム同様、県１ＪＡ発足前の調整・構築を前提に検討を進めることとする。

＜組合員サービス向上に必要なシステム例＞

- 総合データベース
- 総合ポイントシステム
- 営農データベースシステム
- 組合員アプリ

図表Ⅵ- 1：県１ＪＡ構想にかかるシステムの考え方



図表VI- 2：総合事業の強みを活かした新たな還元施策のイメージ



図表VI- 3：県域システムの移行スケジュールと見通し

		更改に向けて検討中												
		令和4 2022	令和5 2023	令和6 2024	令和7 2025	令和8 2026	令和9 2027	令和10 2028	令和11 2029	令和12 2030	令和13 2031	令和14 2032	令和15 2033	
県域 (愛媛)	経済システム (購買・販売・査定)	現行 (～2026.7)					新システム (未定)							
	管理システム (会計・人給・固資)	現行	長野県システム (2023.9～)								全中システム?? (前提条件付)			
全国	経済システム (査定)	現行査定システム			全中システム									
	管理システム (会計・人給・固資)	Compass-JA		全中システム (2024.1稼働)										

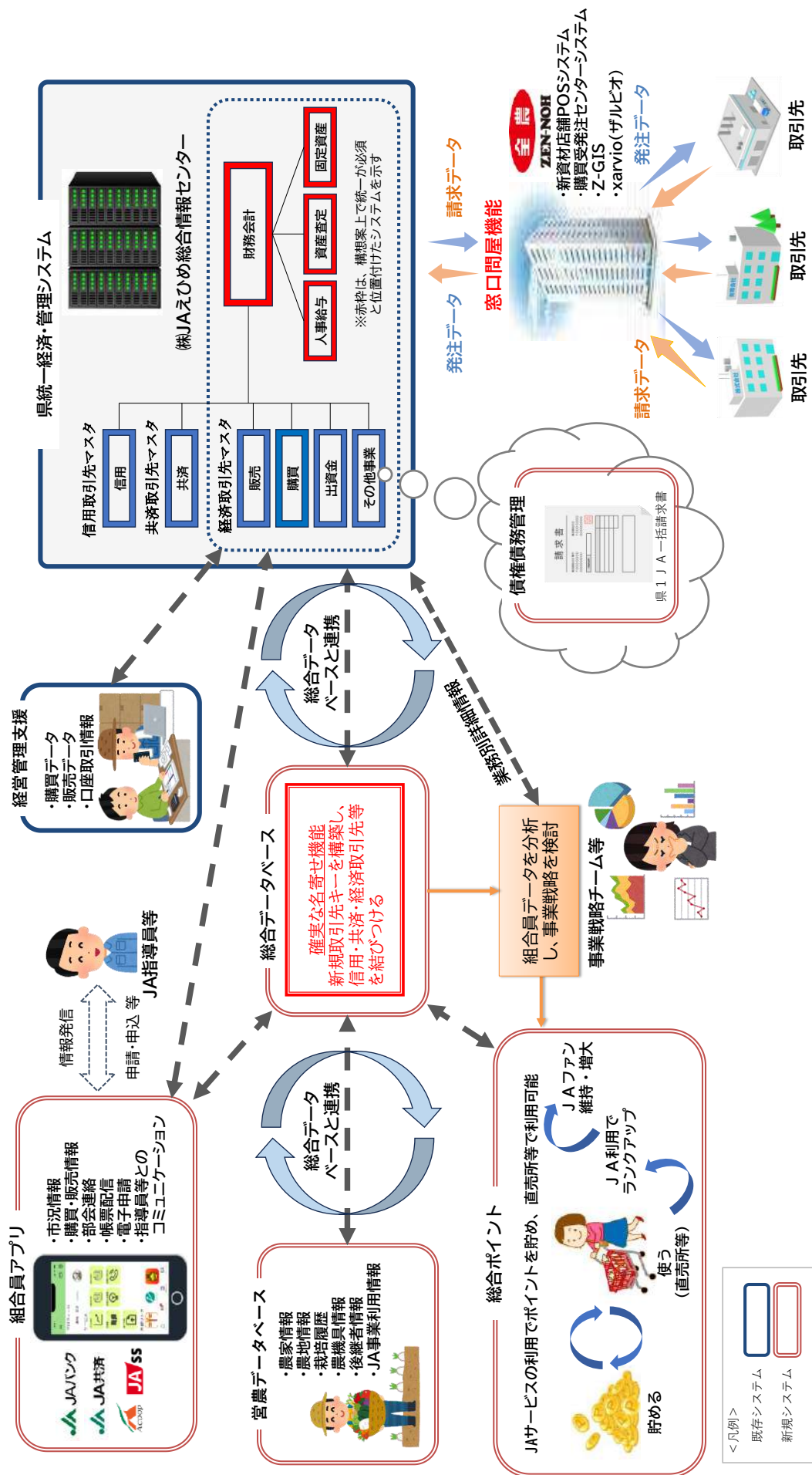
【全中システム利用報告】

査定システム→次々期更新期（令和15年）までにシステム利用（※前提条件付）

管理システム→2030年までにシステム利用（※前提条件付）

県域経済システムは、保守期限が令和8年に到来するため、新たなシステムへの移行については県1JAを意識し構築（更改）することとする。

図表VI- 4：組合員サービス向上に向けたシステム全体像（イメージ）



2. ガバナンス・内部管理体制

《めざす姿・基本方向》

- ・ 県1 J Aは、総合事業全般の「リスク情報」を認識し、適切な経営判断を可能とするためのガバナンス・内部統制の確立・実効性の向上が必要不可欠である（＝ J Aガバナンス情報戦略）。 J A経営に係る重要なリスク情報を選定（指標化）し、リスクモニタリングの仕組みを整備する等、理事会がリスクを適切に把握し、リスク対応策の実行など重要な経営判断（協議・意思決定）が可能な体制を構築する。

（１）総合戦略会議（仮）によるリスク管理機能

理事会の経営判断を支えるため、 J A総合事業に係る様々なリスクを体系的に管理する仕組みの構築を目的として、総合戦略会議を設置・運用する。総合戦略会議では、「攻め」のガバナンスと「守り」のガバナンスに係るリスク情報（ J A総合リスク情報）を収集・分析し、理事会で経営判断が必要な案件のフィルタリングを行う。

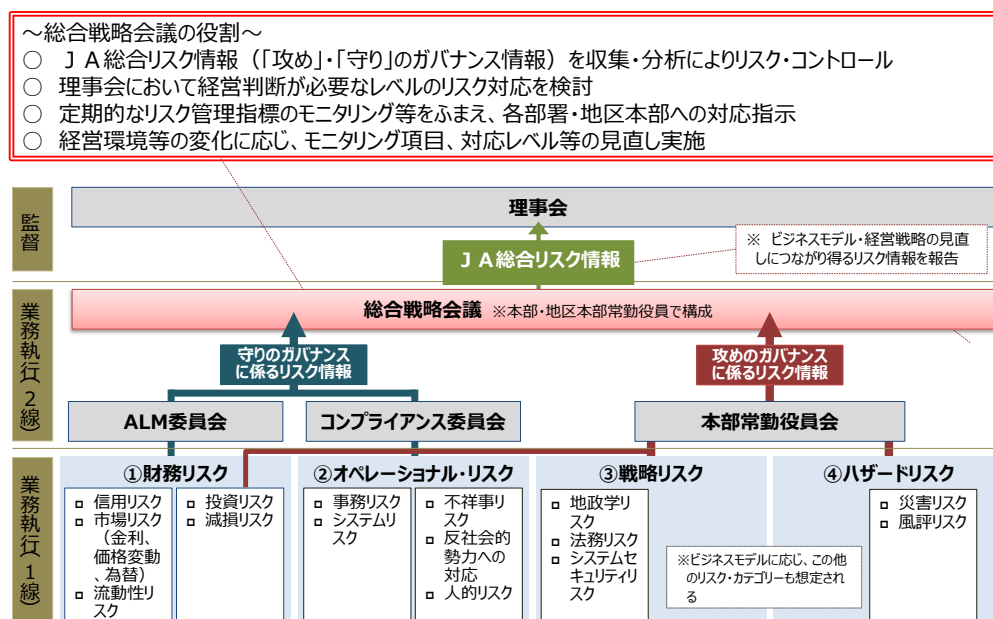
総合戦略会議がコントロールする J A総合リスク情報は、事業計画との連動を前提としているため、総合戦略会議は J Aが策定した事業計画（全体計画・地区本部計画）の実践管理機能も担う。

（２）リスク情報を取り扱う会議体

総合戦略会議の他、財務リスク・オペレーショナルリスクを取り扱うことを想定した「 A L M委員会」・「コンプライアンス委員会」（守りのガバナンス情報）、戦略リスク・ハザードリスクを取り扱うことを想定した「本部常勤役員会」（攻めのガバナンス情報）を設置し、総合戦略会議の円滑な運用を下支えする。

特に、“攻め”のガバナンス情報を検討する役割を担う本部常勤役員会は、 J A全体としての実践管理はもとより、各地区本部のリスク情報をモニタリングし、対応策の事前協議を行うなど、総合戦略会議の運用補助を行う。

図表VI- 5：総合戦略会議の役割



3. 人事制度

《めざす姿・基本方向》

- ・ 県1 J Aは、経営理念や経営方針を実現するための“めざすべき職員像”を明確にしたうえで、人づくり・職場づくりをすすめるための指針となる人材育成基本方針を設定する。
- ・ 事業範囲の広域化に伴う専門・総合性の強化や、職員の多様な働き方への対応等をふまえ、人材育成・目標管理・人事考課・賃金が密接にリンクする、魅力あるトータル人事管理制度を構築する。

(1) 職群

職員の主体的なキャリア形成の促進を図ることを目的に、『総合職』、『一般職』、『専門職』を基本とする複線型人事制度を採用する。

(2) 人事評価制度

県1 J Aの経営理念を実現するための“めざすべき職員像”に基づき人事評価制度を構築し、県1 J Aが期待する行動・成果を実現する職員を高く評価する。これを実現するため、部門別・等級別・職群別に評価項目を設定し、評価項目と事業戦略（K P I）を連動させる。

適切に設計された人事評価制度は、組織の目標と戦略を理解し実践できる職員を育成し、組織の成果向上に繋げる。一方で、評価制度が経営戦略と乖離している場合は、組織のパフォーマンスや職員のモチベーションに悪影響を及ぼす可能性があるため、適宜見直し（3年程度）を行う。

(3) 県1 J A発足時の要員配置の考え方

① 職員の引継ぎと要員配置

県1 J A発足時点(合併前日)に在籍する全職員を引き継ぐ。地区本部の要員については、業務の混乱や職員不安抑制の観点から、原則として旧 J A単位の職員で確保する。なお、本部要員体制確保に向け、連合会の機能移管の状況を踏まえつつ、旧 J A職員を本部に必要最小限の範囲内で配置することとする。

② 地区本部を越えた配置

広域連携事業の業務効率性の観点から、必要に応じて広域異動(近隣地区本部)も検討する。

(4) 給与・退職金制度

① 給与

基本給(賃金表)は統一する方向で検討し、設定した職群ごとに作成する。

なお、賃金水準については、県1 J Aの要員体制及び財務状態が明らかになった時点で、現行賃金水準を下回らないことを前提に検討する。

② 退職金制度

人材確保、退職後の生活保障に資する退職金制度を設定する。退職金制度は、ポイント制（ポイント類型額×ポイント単位×係数）を採用する。なお、ポイント付与項目については、複線型人事制度の設計段階で検討する。

（５）その他

① 諸手当

諸手当は、新たな賃金表の設計段階において、基本給が確定した後に検討する。

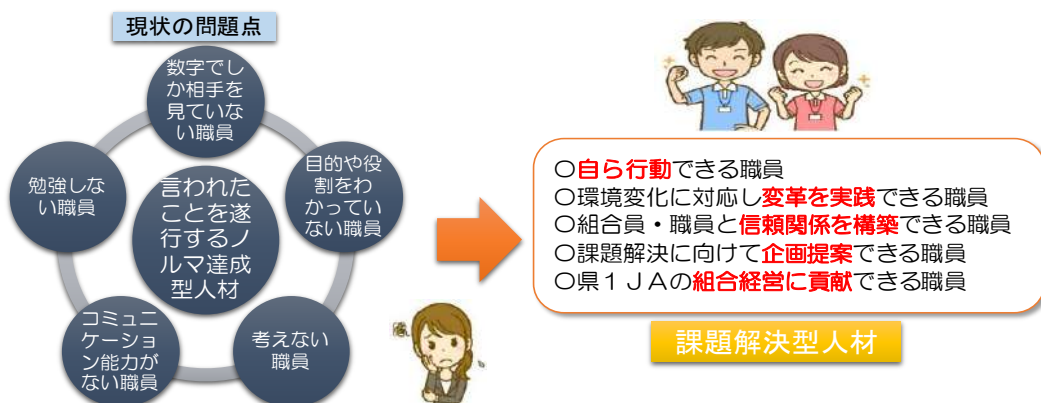
② 定年制度・再雇用制度

定年制度及び再雇用制度については、各ＪＡの導入状況、行政・他企業の動向等を踏まえ、県１ＪＡの要員体制の検討段階で併せて整理する。

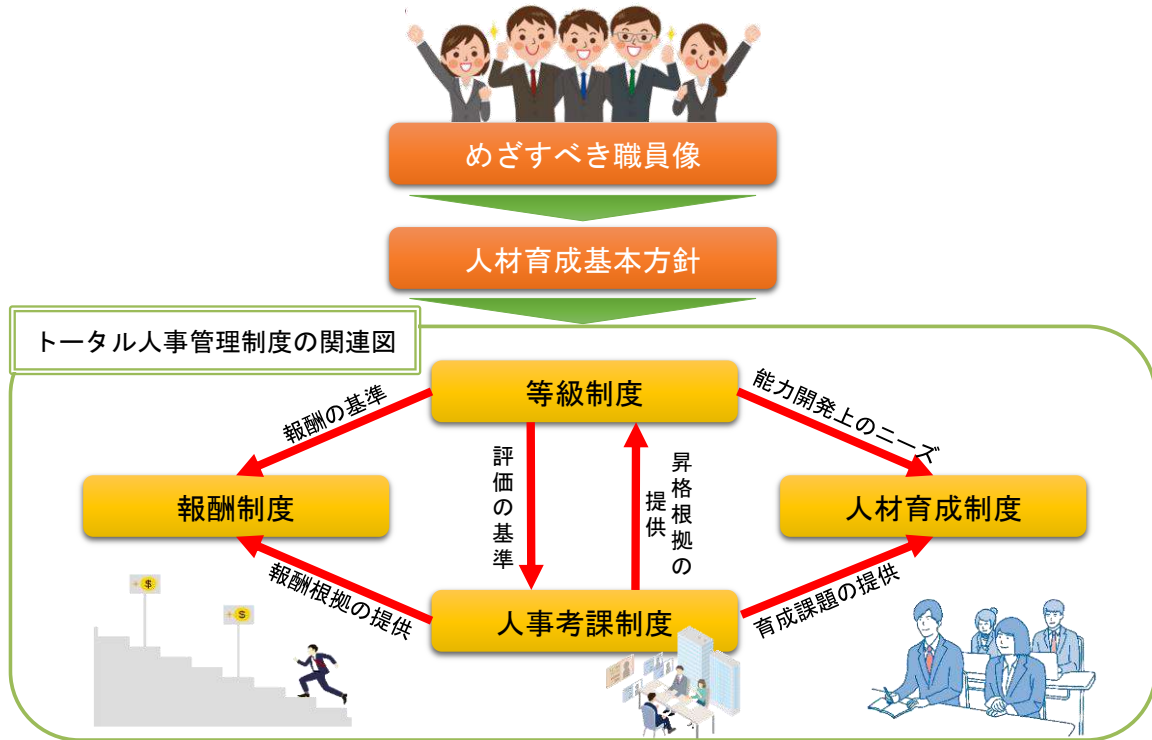
図表VI- 6：魅力ある職場イメージ



図表VI- 7：“めざすべき職員像”のイメージ



図表VI- 8：トータル人事管理制度の構築イメージ



4. グループ会社

(1) 発足時の基本的な対応方向

20社あるJA子会社は設立の経緯や給与体系が異なるため、県1JA発足を契機にすべての事業機能を整理・統合することは困難である。そのため発足時点では、組合員・利用者の事業利用に影響が及ばないよう現行体制を維持し、地区本部にて管理運営を継続する。

また、連合会子会社の県1JAへの統合（事業移管）については、JA出資比率等に起因する多額の再編コストが伴うことから、現行運営形態を踏襲する。

ただし、特殊な事業会社については別途検討する（図表VI-11 参照）。

(2) 発足後の対応方向（将来的な再編像）

① 基本的対応方向

県1JA発足後は、県1JAとしてのグループ経営方針に基づき子会社運営を行う必要がある。そのため、同一業務を行う子会社の事務・会計処理については統一化により内部統制強化、管理コスト削減に努める。

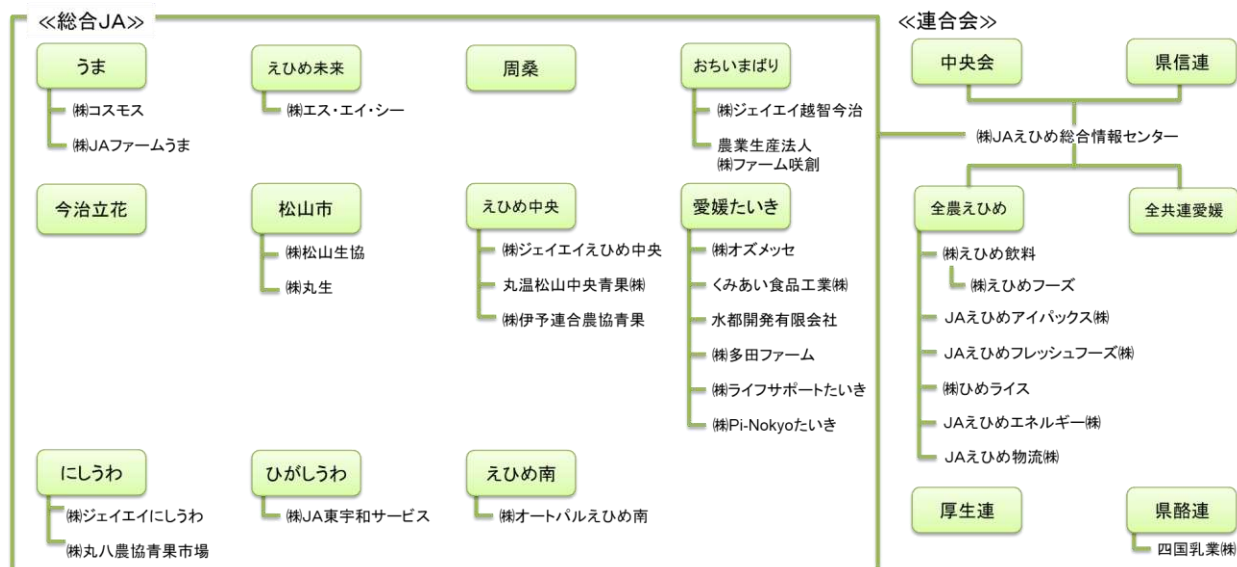
② 新たな事業会社の設立

共同選果場における期間雇用者確保や、介護・福祉事業における専門性確保・労務管理対応など、喫緊課題の解決手段の一つとして「子会社設立（新設）」を検討する。

③ 持株会社の設立準備

県1JAの経営理念の実現、経営と事業の分離による効率経営、子会社間の事業統合などを目的に実施される子会社再編を円滑に展開させるため、本部による対象子会社（事業）の選定・管理手法の検討を行い、持株会社によるホールディングス化（新会社設立）を進める。

図表VI- 9：JAグループ愛媛のJA・子会社の体系図



図表VI- 10：県下ＪＡグループ子会社の事業実施状況

	事業内容	うま	えひめ未来	周桑	おちいまぱり	今治立花	松山市	えひめ中央	愛媛たいき	にしうわ	ひがしうわ	えひめ南
農業 関連	農業生産	JAファーム うま	JA	JA	ファーム 咲創		JA	JA	JA	JA	JA	JA
									Pi-Nokyoたいき 多田ファーム			
	農機※ ¹	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA	JA東宇和 サービス	JA	
		全農	全農		全農	全農	全農					
	加工	JA	JA	JA			松山生協	JA	JA		JA	JA
市場							丸生	丸温松山中央青果 伊予連合農協青果	JA	丸八農協 青果市場		
生活 その他 関連	生活購買	JA	JA	JA	ジェイエイ 越智今治	JA	松山生協	JA	JA	JA	JA	JA
									オズメッセ ライフサポートたいき			
	燃料LPG	JA	JA	JA	ジェイエイ 越智今治	全農	松山生協	JA	JA	JA	JA東宇和 サービス	JA
	燃料SS	全農	JA	JA	全農		JA	JA	JA	JA	JA東宇和 サービス	JA
	自動車	全農	全農	全農	ジェイエイ 越智今治		全農	JA	JA	ジェイエイ にしうわ	JA東宇和 サービス	オートバクル えひめ南
	葬祭	コスモス	JA	JA	ジェイエイ 越智今治		JA	ジェイエイ えひめ中央	水都開発	ジェイエイ にしうわ	JA	JA
	リース	コスモス			ジェイエイ 越智今治			ジェイエイ えひめ中央	水都開発			
	不動産※ ²	コスモス	JA エス・エイ・シー		JA	JA		JA ジェイエイえひめ中央				
介護・福祉	JA	JA		JA			JA			JA		
その他	情報システム※ ³ (基幹システム)	情報センター	情報センター	情報センター	JA	情報センター	情報センター	JA 情報センター	情報センター	情報センター	情報センター	情報センター

※1:農機事業の

JA
全農

 はJA・全農農機一体化事業を示す。

※2:不動産事業の

JA

 は宅地等供給事業の実施を示す。

※3:基幹システム(財務会計・固定資産・資産査定・人事給与)を一部利用しているJAを

JA
情報センター

、未利用JAを

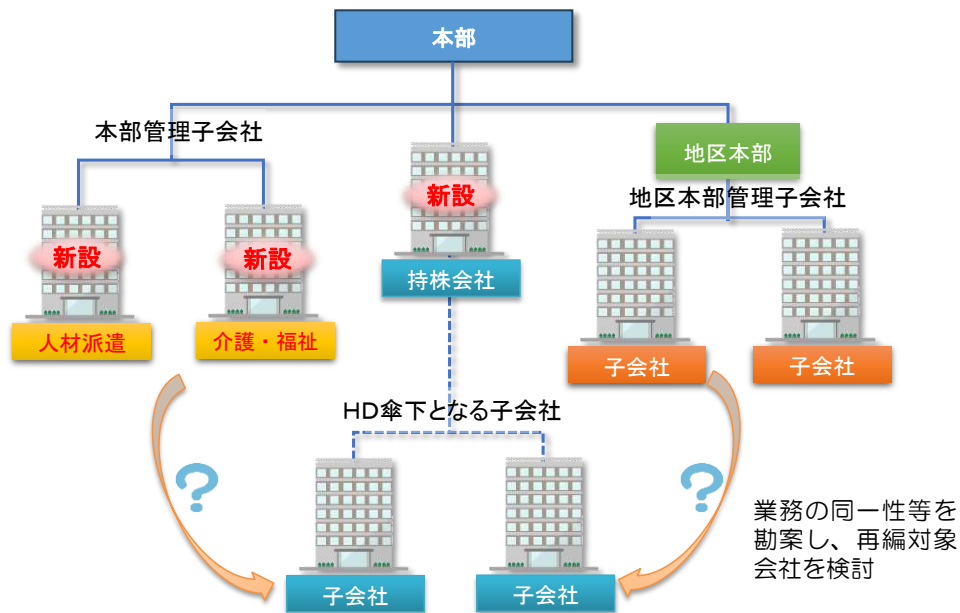
JA

 で示す。

図表VI- 11：特殊な事業会社と検討方向

事業	子会社名	検討方向
電算・情報システム	(株)JAえひめ総合情報センター	システム統合・開発機能の発揮が求められる。JAへの機能移管、JAの子会社化など、事業会社機能の方向性を検討する。
市場	丸温松山中央青果(株)、(株)伊予連合農協青果、(株)丸生、(株)丸八農協青果市場	販売戦略を検討する中で、地域インフラの役割や行政との関係を踏まえ、発足時の市場機能のあり方・方向性について検討する。
農地所有 適格法人等	(株)JAファームうま、(株)ファーム咲創、(株)Pi-Nokyoたいき	JAで行う農業経営事業のあり方などの検討と併せ、発足時の基本方向を検討・整理する。
医療法人 学校法人	おちいま元気会 たちばな幼稚園	子会社ではないが、設立・経営にJA理念が反映されている。県1JAとの関わり方について検討・整理する。

図表VI- 12：将来的な再編像（イメージ）



ホールディングス化のメリット

＜経営効率の向上＞

- 持株会社は経営、子会社は事業に専念することでグループ会社の効率的な経営が可能
- 持株会社の完全子会社となった場合でも、傘下の子会社は法人格を存続させることができ、事業(会社)によって異なる人事制度や労働条件を継続して採用することが可能
- 管理系統を一元化することで、決算時にB/S、P/L、C/Fを適時に把握することが容易

＜経営者の育成＞

- 経営幹部候補者に子会社の経営者を任せ、経営者としての素養を身につけさせた上で、持株会社あるいはJAの経営幹部として登用するといったように、次代の経営者を育成する環境としても活用可能
- ホールディングス化でグループ内に複数の子会社を存続させることにより、従業員にとっては、経営者を目指すというキャリアプランを描くことができるようになり、優秀な人材の離職防止にも寄与

ホールディングス化のデメリット

＜グループ統制の乱れ＞

- ・ 持株会社を設立することで傘下の子会社がそれぞれ事業に注力できる反面、子会社の自律性が強くなり、グループの統制をとることが難しい
- グループ全体で同じ方向を向いて事業に取り組めるよう、持株会社がリーダーシップを発揮していくことが求められる。※グループ内の状況を的確に把握できる体制必要

VII. 中央会・連合会等

1. 機能再編にかかる基本的な考え方

(1) 検討の基本方向

県1JAの検討は、JAグループ愛媛の経営資源の集中と再配置により、最も効果的・効率的にJAの事業活動を展開することを目的としており、そのためには中央会・連合会組織の機能再編が必要不可欠である。機能再編の検討は、県1JAにおいて最も効率的な運営が可能となるよう、JAで実施可能な機能はJAに移管することを基本に検討を進める。検討にあたっては、それぞれの組織特性等を踏まえ、発足時点で移管する機能と段階的に移管する機能を整理しながら、県1JA発足後も引き続き効果的・効率的な運営体制を追求する。

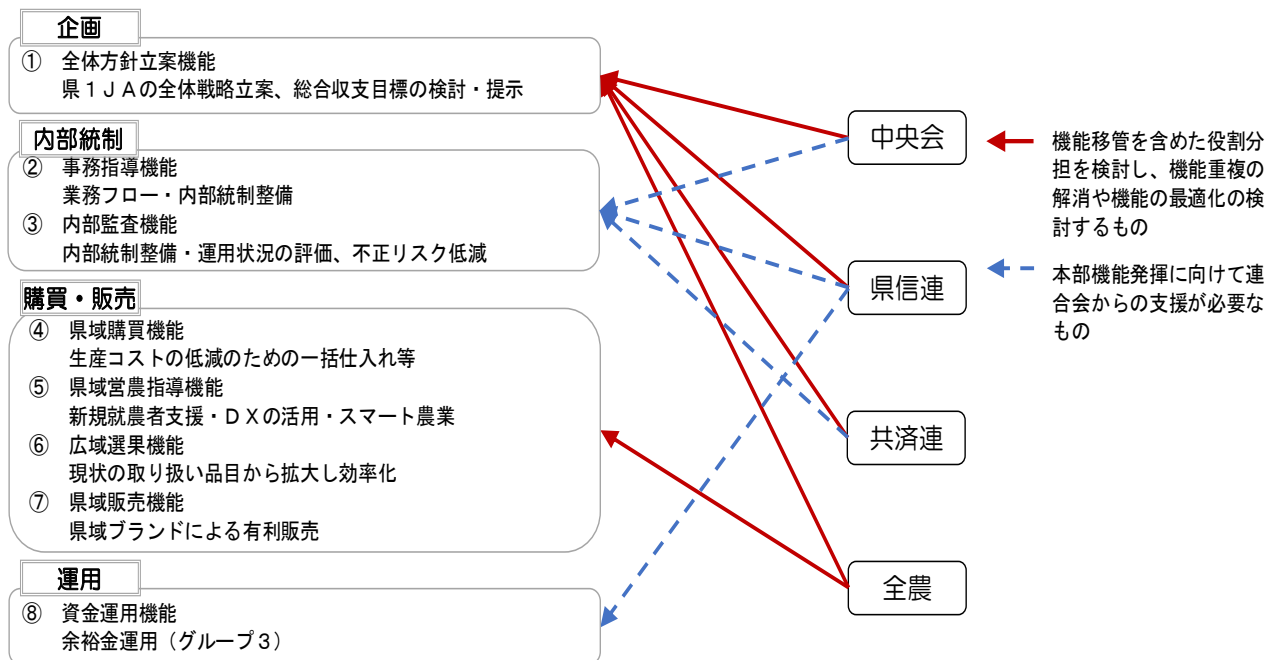
(2) 包括承継・存置の判断基準

現状の安定的な利益還元（奨励金等）の仕組みは、県1JA発足後も維持した方が効果的であり、また組織形態（全国組織）や賃金格差など、現実的な課題も多いことから、連合会については、県1JA発足時点における包括継承は行わず、県1JAの補完組織（機能）として存置する。合併後も段階的な機能移管を実施し、他県域の状況を参考に県域組織（中央会・連合会）の包括承継について検討する。

2. 県1JAの機能発揮に必要不可欠な機能

県下に複数総合JAが存在することを前提に、中央会・連合会が担ってきた各種県域調整機能は原則、県1JAが担うこととする。県1JAの機能発揮に必要不可欠な項目を以下の①～⑧と設定し、これに関連する連合会機能については移管を前提に検討する。

図VII-1：中央会・連合会の機能再編イメージ（県1JA発足時点）



（機能移管を検討するうえでの留意点）

1. 機能移管後も円滑に事業を運営（継続）していくためには、ヒト・モノ・カネ・情報（システム含む）それぞれの経営資源が今とどのように変わるかイメージしたうえで検討する必要あり。
2. 機能移管に伴ない、現行の奨励措置への影響・程度も踏まえて判断が必要。

3. 連合会が継続して発揮すべき主な機能

(1) 中央会

中央会は、外部団体との代表・調整が必要な業務（県1JA・連合会組織を代表する機能、農政、JA全中・監督官庁等との調整機能等）、外部専門的サポートが必要な業務（経営相談・役員研修等）を行う。

(2) 県信連

県信連は、県下信用事業の安定のために、効率的な資金運用・コスト削減による安定的な利益還元、JAバンク基本方針に基づく専門性を活かした指導・相談機能などの補完機能を担う。

(3) 全農えひめ

全農えひめは、農業者の所得増大に向けて、全国域で事業を展開することにより、県域での対応以上に有利または効率的な事業機能、県1JAの経営方針を踏まえたグループ会社管理（連携・調整）機能を発揮する。

(4) 全共連愛媛

全共連愛媛は、JAとの共同元受方式による契約者保護の充実を図り、県1JAの機能発揮水準の高度化に向けた補完機能および一体的な事業運営に向けた支援を行う。

(5) 厚生連

厚生連は、公的医療機関として組合員および地域住民が健康で豊かな生活を送ることができるよう、医療・保健サービスの提供を行う。また、県1JAが実施する組合員健康増進活動（支店活動の一部）との事業連携を行う。

(6) 県酪連

県酪連は、県下酪農家への農業経営相談機能を継続して発揮する。

なお、県内酪農事業の動向を踏まえた、専門JA（喜多酪、愛媛酪農）の検討方向と併せて、組織統合のあり方を検討する。

4. その他

(1) 専門農協およびその他の連合会

東予園芸農業協同組合、喜多酪農業協同組合、愛媛酪農農業協同組合、宇和島青果販売農業協同組合連合会、愛媛県施設農業協同組合連合会については、別途検討する。

(2) 継続的な機能移管の検討

県1JA発足後は、事業本部制への移行と併せて県1JAへの機能移管や事業運営方式の見直しを継続的に行ない、JA・連合会・中央会の機能整理を追求する。

(3) 県1JA発足時の本部要員

県1JA発足時点の本部要員については、中央会・連合会からの人的支援も視野に検討を進める。

《参考》県１ＪＡ発足時と発足後の対応

本冊Ⅳ章～Ⅶ章の記載内容及びこれまでの研究会での検討内容等に基づき、県１ＪＡ「発足時」と「発足後」の対応を以下に整理する。

テーマ	発足時	発足後
営農指導員	営農指導員数は発足時点の数を維持する	ＤＸを活用した広域営農指導の実現に伴い、指導体制を見直す
生産者組織・部会	旧ＪＡが持つ生産者組織・部会等は維持する	県域販売ブランドの確立と併せて、部会再編等について組合員の理解を得ながら検討する
荷受・集荷体制	各ＪＡの荷受・集荷体制は当面継続する	広域選果体制の構築に伴う物流網の整備を踏まえ、荷受・集荷体制を見直す
販売ブランド	既存の地域ブランド（共選ブランド・商標登録済商品）は継続利用する	既存ブランドに加え、県１ＪＡのロゴを付した新たな愛媛県産農畜産物ブランド確立をめざす
販売手数料	旧ＪＡの手数料率を継続する	販売手数料率等は、関連施設の運営持続性及び精算控除項目の整理と併せ「公平性」の観点から組合員の理解を得ながら検討する
事業運営体制	旧ＪＡを単位とする地区本部制を導入する（概ね３年程度）	事業本部制に向けて組織体制を見直す
	支店・拠点体制（拠点数・職員数）を維持する	地区本部損益や要員体制等を踏まえ、事業運営体制の最適化を検討する
生活事業	生活事業（全般）は発足時点の体制を維持する	経営主体の一体化（ＪＡ・子会社等）を視野に検討する ライフラインに位置付けた生活事業は継続する
システム	財務会計、資産査定、固定資産、人事給与は統一する	ＪＡ個別に維持管理しているシステムのうち、汎用性の高いもの（複数ＪＡ利用等）は統一する
ＪＡ子会社	原則として発足時点の体制を維持し、地区本部にて管理運営を継続する	各事業別に事業効率等を考慮しながら、運営一体化などの組織再編をすすめる
中央会・連合会	必要な機能移管を実施し、県１ＪＡの補完組織（機能）として中央会・連合会を存置する	合併後も段階的な機能移管を実施し、他県域の状況を参考に県域組織（中央会・連合会）の包括承継について検討する

Ⅷ. 構想実現に向けた県下ＪＡの取り組み

ＪＡグループ愛媛の将来方向を明示した「県１ＪＡ構想」の早期実現に向け、以下の項目を「県下全ＪＡの重点取組事項」と設定し、構想実現までの間、全力で取り組むこととする。

１. 厳格な収支シミュレーションに基づく事業計画の策定・実践管理【ＫＰＩ管理】

急速進展する環境変化を予見し、その課題に適宜対応していかなければ、組合員との関係希薄化等により、ＪＡの財務・経営基盤の脆弱化を招く恐れがある。

よって、外部・内部環境分析を踏まえた厳格な収支シミュレーションにより、適切な対応策を事業計画に実装させ、重要業績評価指標（ＫＰＩ）に基づく進捗管理を徹底する。

２. 農業関連事業の収支改善【組合員との情報共有】

「農業関連事業」の収支改善は、ＪＡの事業継続において必要不可欠であり喫緊課題である。特に農家組合員の農業経営を支える経済施設等については現在、収支が賄えない状況であることに加え、老朽化に伴う修繕費の捻出など維持コストが増大しその運営維持が危ぶまれる状況にある。

よって、保有する全ての経済施設について場所別分析を実施し、収支状況や利用実態を組合員と情報共有し、「経済施設の維持」を前提とした収支改善策をＪＡ・組合員間で協議する。

３. 堅実な内部管理体制の構築【不祥事未然防止】

不祥事の発生は、損害賠償等の経済的損失の発生のみならず、信用失墜による事業継続にも影響を及ぼしかねない重大リスクとして認識しなければならない。一般的に不正リスク要因として、「動機」「機会」「正当化」が挙げられるが、未然防止の観点から「不正を行うことができる”機会”の存在」の抑制に注力することが最善策である。

よって、会計データ等に基づく分析によって異常検知を可能とする「不正対応監査ツール」の導入・実践により未然防止対策を徹底し、堅実な内部管理体制を構築する。

４. 健全経営の堅持【目標利益の確保】

ＪＡの健全経営に求められる自己資本比率については、法令により一定水準を保つことが求められている。現在、各ＪＡにおいては自己資本比率を維持するための目標利益を設定し、事業展開しているものの、激変する内部・外部環境によりその維持が懸念される状況にある。

よって、上記３点の着実な実践を通じ「目標利益」を確保できるよう健全経営を堅持する。

Ⅸ. これまでの検討経過と今後のスケジュール

1. これまでの検討経過

J Aグループ愛媛では、第 37 回 J A愛媛県大会（平成 30 年 12 月開催）において、J Aグループ愛媛の将来を見据えた組織整備に関する決議を踏まえ議論をスタートさせた。

■ 組織整備研究会（令和元年 7 月～令和 4 年 1 月）

第 37 回 J A愛媛県大会の実践期間（令和元年度～3 年度）において、J A組合長等を委員とする「組織整備研究会」を設置し、県内の新たな組織整備の方向性について議論を重ねた結果、J Aグループ愛媛の経営資源を結集する「県 1 J A」は、将来の有効な選択肢として検討の意義が十分にあると整理（「組織整備基本方向」及び「県 1 J Aのめざす姿」）した。

このとりまとめを受け、第 38 回 J A愛媛県大会（令和 3 年 12 月開催）において、J Aグループ愛媛一体となって「県 1 J A構想」を策定し、組合員の意思をふまえて組織整備の取り組みを進めていくことを決議した。

■ 県 1 J A合併研究会（令和 4 年 2 月～現在）

「県 1 J A構想」を策定する体制として第 38 回 J A愛媛県大会決議に基づき、「県 1 J A合併研究会」を発足させ現在、県 1 J A構想の検討・協議を進めている。令和 6 年 3 月には県 1 J A構想の中間とりまとめを整理し、県下全域で J A組合員等との組織協議を展開した。組織協議結果の県 1 J A構想案への意見反映を検討し、第 39 回 J A愛媛県大会を迎えた。

《これまでの主要検討経過》

時期	取り組み
平成 30 年 12 月	第 37 回 JA 愛媛県大会で、次期大会期間(令和元年～3 年)において組織整備の研究をすすめることを決議
令和元年 7 月	第 37 回 JA 愛媛県大会決議に基づき、「組織整備研究会」を設置
令和 2 年 12 月	組織整備研究会で「 <u>組織整備基本方向</u> 」をとりまとめ
令和 3 年 6 月	組織整備検討委員会で「 <u>JA グループ愛媛における県 1JA のめざす姿</u> 」をとりまとめ
令和 3 年 12 月	第 38 回 JA 愛媛県大会で「県 1JA 構想」の策定を決議
令和 4 年 2 月	第 38 回 JA 愛媛県大会決議に基づき、「県 1JA 合併研究会」を設置
令和 5 年 3 月	県 1JA 合併研究会で「 <u>県 1JA 構想にかかる基本的な考え方</u> 」をとりまとめ
令和 6 年 3 月	県 1JA 合併研究会で「 <u>県 1JA 構想</u> 」の中間とりまとめを実施
令和 6 年 4～7 月末	組織協議の実施
令和 6 年 12 月	第 39 回 JA 愛媛県大会で「 <u>“県 1JA 構想”を含めた大会議案</u> 」を決議

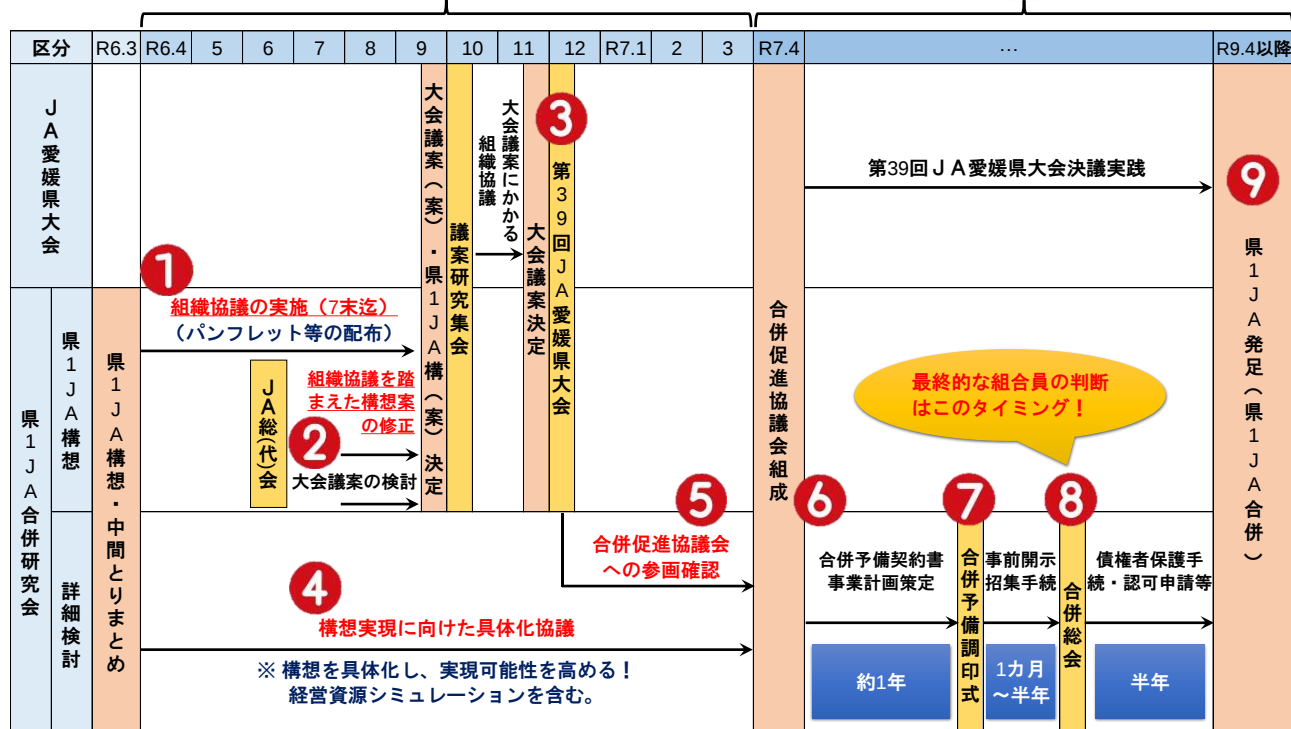
2. 全体スケジュール（予定）

県1 J A発足までのスケジュールの全体像は以下のとおり。

全体スケジュール（令和6年度～県1JA発足まで）

将来方向の検討段階(令和6年度)

構想実現に向けた具体化検討段階(令和7年度以降)



将来方向の合意形成段階（令和6年度）

令和 6 年度は、組織整備の将来方向（羅針盤）となる「県 1 J A 構想（案）」をとりまとめ、第 39 回 J A 愛媛県大会へ上程し、グループ総意として組織整備の方向性を決議する。また、県 1 J A 構想の策定と並行し、構想実現に向けた具体的手法等の検討も進めていく。

① 組織協議の実施

「県１ＪＡ構想（案）」は、ＪＡグループ愛媛の組織整備にかかる将来方向（羅針盤）との認識のもと、県１ＪＡを志向する背景とその方向性につき広く組合員・役職員と共有するため組織協議を実施する。ＪＡ組合員・役職員から拝聴した意見・要望は構想案に反映させ、県１ＪＡ構想の成案に繋げる。

② 第39回JA愛媛県大会議案の検討

県 JA 構想の実現に向けた今後 3 年間の取り組み事項を整理・確認のうえ、大会議案としてとりまとめる。

③ 第39回J A愛媛県大会決議

「県 1 J A 構想」と、その実現に向けた今後の対応方向を J A グループ愛媛の総意として決議する。

④ 構想実現に向けた具体策の検討・協議

県 1 J A 構想（案）に明記している各施策について詳細検討を行う。検討に必要となる各 J A の現況把握・経営シミュレーション等の調査を行う。検討結果については合併研究会等で確認し、その内容を合併促進協議会に引き継ぐ。

《R6 年度検討事項の概要》

○地区本部運営委員会・支店運営委員会 ○総代定数 ○役員選出基準 ○財務調整
○全体組織機構図（合併時点、将来） ○営農指導体制 ○指導員ネットワーク ○就農支援センター
○広域選果、高単価販売 ○仕入価格低減 ○くらしの相談体制 ○組合員・地域とのつながり
○目標事業利益と事業目標設定 ○施設管理 ○人事管理制度 ○グループ会社
○システム構築に向けた事前検討（基幹システム統一、営農データベース、総合 DB・ポイントシステム） 等

⑤ 合併促進協議会の組成・参画

J A 愛媛県大会終了後、構想実現に向けた本格的な検討段階に移行するため、各 J A 理事会等において『合併促進協議会』への参画を確認する。

構想実現に向けた具体化検討段階（令和 7 年度以降）

第 39 回 J A 愛媛県大会で決議した「県 1 J A 構想（案）」の実現に向け、更なる具体化の検討をすすめる。県 1 J A の事業計画（合併経営計画）を策定のうえ、合併予備調印及び合併総会を経て県 1 J A を発足させる。

⑥ 合併予備契約書・事業計画書（合併経営計画）策定

合併予備契約に必要な項目（法定記載事項）の整理と併せ、これまで積み上げてきた検討基礎をベースに、発足後の合併経営計画（3 カ年）を策定する。

⑦ 合併予備調印式

組合が合併しようとするときは、政令で定める事項を定めた合併契約を締結して、総会の決議により、その承認を受けなければならない（農協法第 65 条）。

合併総会前に「合併予備調印式」を執り行う。

⑧ 合併総会

組合員の最終意思決定の場である合併総会を開催し、『合併予備契約』及び『合併経営計画』を審議する。決議の方法は特別決議（出席正組合員の 2/3 以上の賛成）による。

なお、総代会で合併決議を行う場合は、特別決議（出席総代の 2/3 以上の賛成）に加えて、全正組合員に当該決議内容の通知が必要となる。

⑨ 県 1 J A 発足

合併総会で承認を得たのち、債権者保護手続き、行政庁認可、登記等の諸手続きを経て、県 1 J A を発足させる。

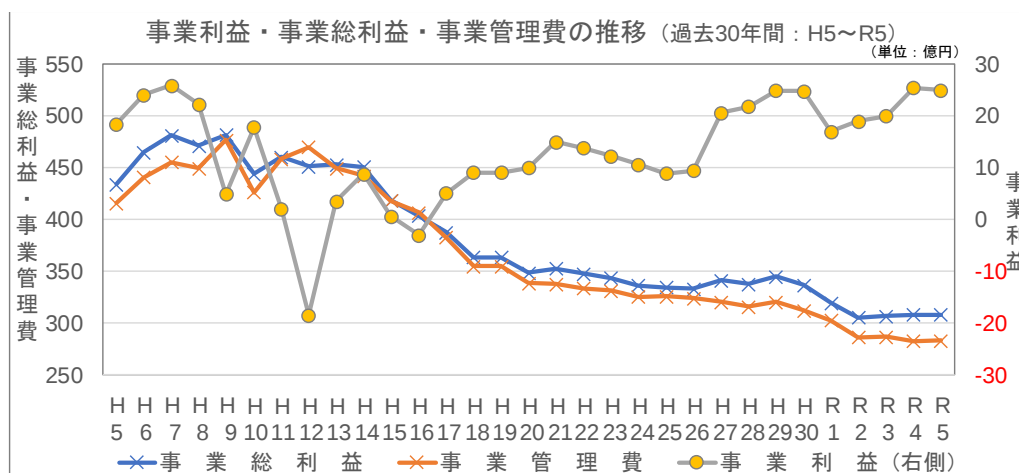
参考資料集

(収録内容)

- ・ 過去 30 年間の総合JA経営データ(H5～R5 県合計値)
- ・ 県下総合JAの状況(令和6年3月末基準)
- ・ 全国の県1JA検討状況
- ・ JA 合併の経過
- ・ 用語解説

過去 30 年間の総合 J A 経営データ (H5～R5 県合計値)

1. 事業利益・事業総利益・事業管理費の推移

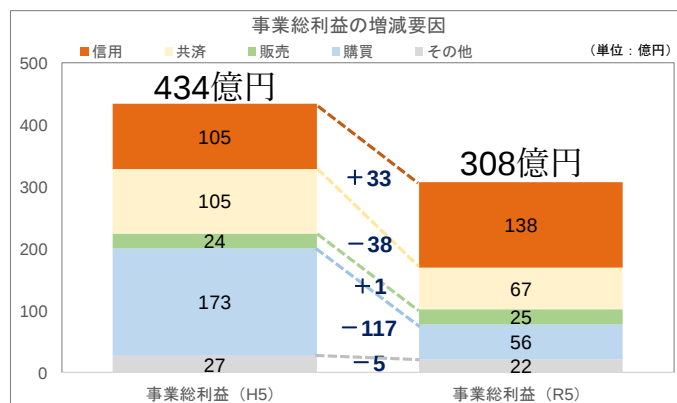


(単位：億円)

区分	H5	H10	H15	H20	H25	H30	R5
事業総利益	433.9	444.0	418.3	348.5	334.3	336.6	307.9
事業管理費	415.4	426.2	417.8	338.5	325.5	311.8	282.9
事業利益	18.4	17.8	0.5	10.0	8.8	24.8	25.0

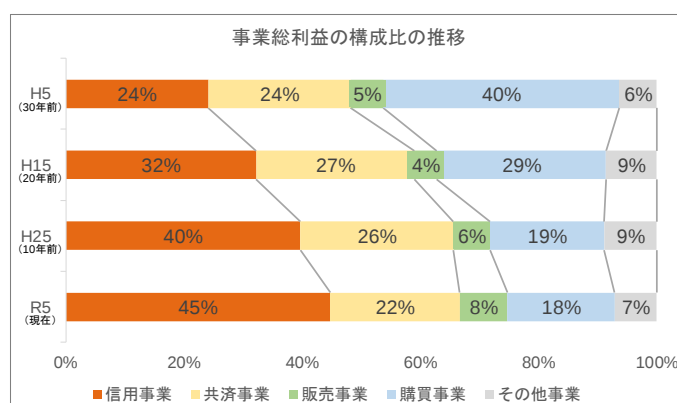
2. 事業総利益の増減要因

(単位：億円)



区分	事業総利益 (H5)	事業総利益 (R5)	増減
信用	104.7	137.8	33.1
共済	104.6	67.5	-37.1
販売	23.8	24.9	1.0
購買	173.2	55.9	-117.3
その他	27.5	21.8	-5.6
合計	433.9	307.9	-126.0

3. 事業総利益の構成比の推移



区分	R5	H25	H15	H5
信用事業	45%	40%	32%	24%
共済事業	22%	26%	27%	24%
販売事業	8%	6%	4%	5%
購買事業	18%	19%	29%	40%
その他事業	7%	9%	9%	6%

県下総合JAの状況（令和6年3月末基準）

1. 組合員・総代の状況

（単位：人）

JA名	組合員			総代
		正組合員	准組合員	
うま	14,283	4,337	9,946	500
えひめ未来	23,889	5,319	18,570	500
周桑	15,520	6,410	9,110	579
おちいまばり	35,244	8,736	26,508	501
今治立花	7,340	467	6,873	—
松山市	36,811	8,223	28,588	620
えひめ中央	40,869	13,664	27,205	600
愛媛たいき	12,360	6,900	5,460	525
にしうわ	10,566	5,002	5,564	500
ひがしうわ	8,592	4,127	4,465	510
えひめ南	19,895	9,847	10,048	500
県合計	225,369	73,032	152,337	5,335
県平均	20,488	6,639	13,849	534

2. 役職員の状況

（単位：人）

JA名	役員				職員		
		うち常勤	うち職員兼務理事	うち非常勤		うち正職員	うち準・嘱託・臨時・パート
うま	30	4	1	25	278	243	35
えひめ未来	34	5	1	28	356	241	115
周桑	24	4	—	20	294	180	114
おちいまばり	34	5	—	29	674	405	269
今治立花	20	4	—	16	56	36	20
松山市	42	5	3	34	473	389	84
えひめ中央	39	6	—	33	1,093	608	485
愛媛たいき	35	4	—	31	388	224	164
にしうわ	30	5	—	25	427	257	170
ひがしうわ	25	4	3	18	205	130	75
えひめ南	39	5	2	32	496	295	201
県合計	352	51	10	291	4,740	3,008	1,732
県平均	32	5	—	26	431	273	157

3. 主要取扱高

（単位：億円）

JA名	貯金	貸出金	有価証券	長期共済 保有高	購買品供給高 ・取扱高	販売品販売高 ・取扱高※
うま	1,345.7	311.6	72.5	2,516.8	11.5	15.2
えひめ未来	1,474.9	313.1	21.8	2,910.6	13.9	36.3
周桑	1,459.1	248.0	30.8	2,338.3	21.4	44.3
おちいまばり	3,034.9	608.3	291.0	4,944.9	47.9	60.0
今治立花	389.0	77.3	19.1	484.1	6.5	0.9
松山市	3,642.2	699.8	183.2	4,087.2	18.2	20.7
えひめ中央	2,951.7	1,098.1	85.4	5,323.7	73.8	138.3
愛媛たいき	1,362.7	112.5	35.6	3,054.7	52.4	60.5
にしうわ	1,536.3	90.0	106.2	3,041.9	52.6	162.3
ひがしうわ	943.6	94.1	30.8	1,898.6	21.9	48.5
えひめ南	1,845.7	173.7	51.1	4,189.4	57.5	96.7
県合計	19,985.8	3,826.4	927.4	34,790.2	377.8	683.6
県平均	1,816.9	347.9	84.3	3,162.7	34.3	62.1

※事業報告の“販売品販売高・取扱高”と事業別明細の“直売所取扱高”の合計値を記載しています。

（出典）各JA総（代）会資料

4. 主要損益項目

(単位：億円)

ＪＡ名	事業総利益					
		うち信用	うち共済	うち購買	うち販売	うちその他
うま	20.0	9.6	5.1	2.1	1.1	2.1
えひめ未来	24.7	11.1	5.6	2.1	1.7	4.2
周桑	19.5	9.2	5.0	3.3	0.8	1.3
おちいまばり	45.4	21.5	10.1	8.7	2.8	2.3
今治立花	4.4	3.1	0.8	0.4	0.0	0.1
松山市	40.9	26.7	7.7	2.6	1.5	2.4
えひめ中央	52.2	19.1	11.7	11.3	4.5	5.6
愛媛たいき	25.2	9.3	6.6	5.3	1.1	2.8
にしうわ	32.1	10.6	5.9	9.4	5.5	0.6
ひがしうわ	11.3	5.4	3.8	1.5	0.7	△ 0.1
えひめ南	31.7	12.0	8.4	6.7	3.9	0.7
県合計	307.5	137.6	70.8	53.4	23.6	22.1
県平均	28.0	12.5	6.4	4.9	2.1	2.0

ＪＡ名	事業管理費		事業利益	経常利益
		うち人件費		
うま	19.2	13.4	0.8	2.5
えひめ未来	22.5	15.0	2.2	3.4
周桑	17.1	14.2	2.4	3.4
おちいまばり	42.8	30.8	2.6	5.3
今治立花	3.7	2.8	0.8	1.0
松山市	37.1	27.5	3.8	4.6
えひめ中央	49.0	34.4	3.3	6.3
愛媛たいき	23.9	17.3	1.4	3.8
にしうわ	26.9	18.6	5.1	7.3
ひがしうわ	11.1	9.3	0.2	0.9
えひめ南	28.9	24.2	2.9	4.8
県合計	282.1	207.4	25.4	43.2
県平均	25.6	18.9	2.3	3.9

(出典) 各ＪＡ総(代)会資料

5. 剰余金処分の状況

(単位：百万円)

ＪＡ名	当期末処分 剰余金	剰余金処分数額				
		利益準備金	任意積立金	事業分量配当	出資配当金	次期繰越剰余金
うま	394.0	50.0	130.0	—	30.1	183.9
えひめ未来	547.3	60.0	200.0	—	21.5	265.8
周桑	580.7	—	360.0	—	28.2	192.6
おちいまばり	533.1	—	180.0	—	60.6	292.4
今治立花	196.0	10.0	4.6	0.7	5.2	175.5
松山市	864.5	110.0	200.0	—	108.7	445.8
えひめ中央	218.1	—	80.2	—	33.8	104.1
愛媛たいき	403.4	—	180.0	—	16.5	206.9
にしうわ	697.3	—	1,912.8	19.5	43.1	221.9
ひがしうわ	16.9	—	—	—	—	16.9
えひめ南	327.4	48.0	163.6	—	18.7	97.1
県合計	4,778.7	278.0	3,411.2	20.2	366.3	2,202.9
県平均	434.4	25.3	310.1	1.8	33.3	200.3

(出典) 各ＪＡ総(代)会資料

6. 自己資本の状況

(単位：億円)

ＪＡ名	出資金	資本準備金	利益剰余金	自己資本比率
うま	30.4	10.1	30.5	15.43%
えひめ未来	22.1	3.9	71.4	17.30%
周桑	29.9	2.9	53.0	18.95%
おちいまばり	61.9	30.4	58.0	14.94%
今治立花	2.6	0.0	24.5	22.24%
松山市	57.0	0.0	135.8	16.04%
えひめ中央	70.3	66.1	33.4	13.53%
愛媛たいき	33.6	4.9	56.8	19.18%
にしうわ	29.2	0.0	88.3	18.90%
ひがしうわ	20.3	7.1	7.8	11.95%
えひめ南	48.1	3.2	40.9	12.64%
県合計	405.3	128.7	600.4	—
県平均	36.8	11.7	54.6	15.74%

(出典) 各ＪＡ総(代)会資料

7. 経営諸比率

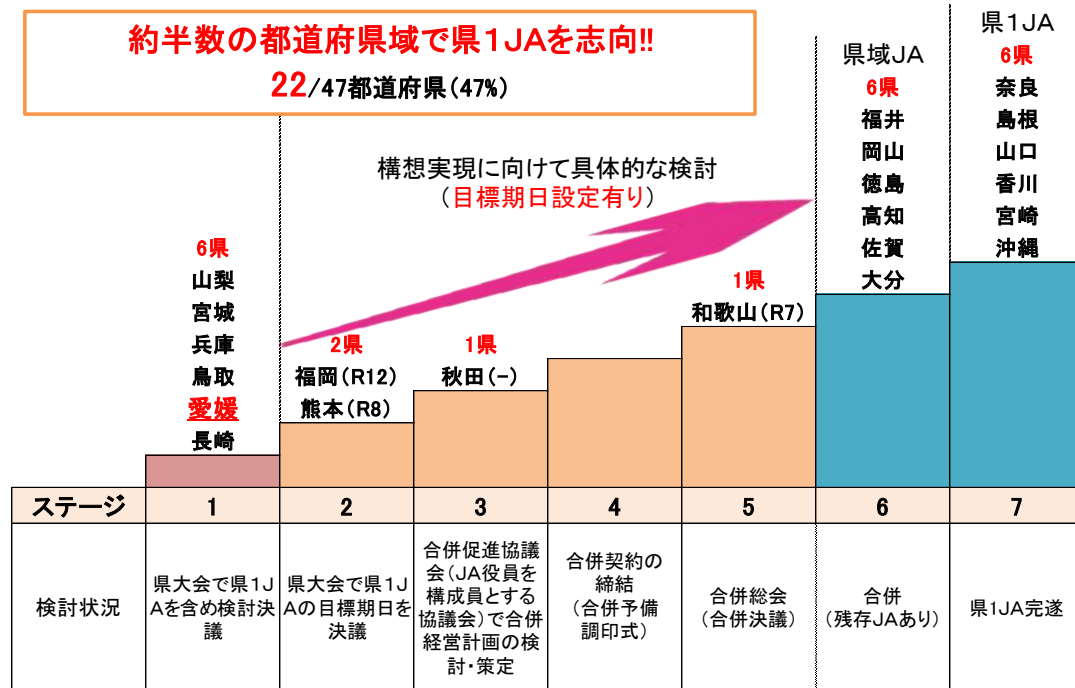
ＪＡ名	自己資本比率	ＪＡ名	固定比率	ＪＡ名	事業収益対事業利益率
	自己資本 リスクアセット等の額		狭義自己資本 固定的資産		事業利益 事業収益
今治立花	22.24%	今治立花	583.7%	にしうわ	6.99%
愛媛たいき	19.18%	松山市	339.3%	松山市	6.30%
周桑	18.95%	周桑	254.5%	今治立花	5.77%
にしうわ	18.90%	えひめ未来	232.5%	えひめ未来	5.27%
えひめ未来	17.30%	にしうわ	226.6%	県平均値	3.41%
松山市	16.04%	県平均値	205.4%	おちいまばり	3.29%
県平均値	15.74%	おちいまばり	202.3%	周桑	3.13%
うま	15.43%	ひがしうわ	189.4%	うま	2.61%
おちいまばり	14.94%	愛媛たいき	174.7%	えひめ南	2.60%
えひめ中央	13.53%	えひめ南	172.6%	えひめ中央	1.95%
えひめ南	12.64%	うま	156.3%	愛媛たいき	1.69%
ひがしうわ	11.95%	えひめ中央	144.7%	ひがしうわ	0.16%

ＪＡ名	労働生産性 (万円)	ＪＡ名	不良債権比率	ＪＡ名	事業管理費率
	事業総利益 常勤従業員数		不良債権 債権総額		事業管理費 事業総利益
松山市	687	おちいまばり	0.34%	にしうわ	83.2%
周桑	649	愛媛たいき	0.37%	今治立花	87.0%
えひめ南	629	周桑	0.39%	えひめ未来	89.5%
今治立花	617	えひめ中央	1.07%	松山市	89.6%
にしうわ	605	県平均値	1.27%	周桑	91.3%
えひめ未来	572	松山市	1.48%	県平均値	91.9%
県平均値	569	えひめ未来	1.59%	えひめ南	92.8%
うま	566	えひめ南	1.98%	おちいまばり	93.6%
おちいまばり	559	うま	2.11%	えひめ中央	94.3%
愛媛たいき	549	にしうわ	2.43%	愛媛たいき	95.0%
ひがしうわ	540	ひがしうわ	2.96%	うま	95.5%
えひめ中央	468	今治立花	4.01%	ひがしうわ	99.5%

(出典) JA 愛媛中央会、経営改革検討会議資料より

全国の県 1 J A 検討状況

1. 県 1 J A の検討状況



(出典)JA全中発行、令和5年4月時点の「都道府県JA合併構想図」を基に作成

2. 県 1 J A との比較 (令和5年3月末基準) ※データ更新予定 (R6.10~11月頃)

※宮崎県はR6.4.1に発足したため、令和5年度総合JA決算数値の単純合算を参考情報として掲載している。

(1) 組合員数・役員数

(単位：人)

県域	正組合員	准組合員	組合員数合計	経営管理委員	理事	
						うち常勤
奈良県	42,152	60,495	102,647	14	10	10
島根県	57,985	157,467	215,452	—	40	17
山口県	68,245	139,155	207,400	—	36	8
香川県	56,982	82,841	139,823	18	10	10
愛媛県	74,774	152,400	227,174	72	210	48
宮崎県	49,054	100,696	149,750	—	193	41
沖縄県	44,423	105,953	150,376	25	9	9

県域	監事		役員合計	正職員数	臨時職員数	職員数合計
		うち常勤				
奈良県	4	2	28	1,512	68	1,580
島根県	6	2	46	2,888	340	3,228
山口県	8	3	44	2,540	291	2,831
香川県	5	1	33	2,284	971	3,255
愛媛県	70	11	352	3,133	1,769	4,902
宮崎県	63	11	256	3,401	1,302	4,703
沖縄県	7	1	41	2,618	0	2,618

(出典)JA全中発行、総合JA決算概況調査集計結果

(2) 事業取扱高

(単位：億円)

県域	貯金	貸出金	有価証券	長期共済保有高	購買品供給・取扱高	販売品販売・取扱高
奈良県	13,127.6	3,828.5	2,022.0	22,138.7	122.3	158.9
島根県	10,057.3	2,819.4	1,433.1	29,059.2	330.2	389.4
山口県	12,158.2	3,250.4	560.3	38,809.7	151.3	222.7
香川県	19,012.4	2,364.9	—	27,292.1	199.6	395.5
愛媛県	20,497.5	3,717.3	932.4	36,208.8	390.8	652.8
宮崎県	9,271.0	2,369.5	478.7	29,310.4	803.5	1,365.7
沖縄県	9,449.3	3,262.6	899.8	11,907.9	535.0	575.7

(出典) J A 全中発行，総合JA決算概況調査集計結果

(3) 主要損益項目

(単位：億円)

県域	資金運用収益				信用事業総利益	共済事業総利益
		うち預金利息	うち有価証券利息	うち貸出金利息		
奈良県	85.5	48.8	12.5	24.2	80.4	38.0
島根県	85.0	28.7	18.3	34.7	77.8	61.7
山口県	103.9	45.2	5.0	36.4	99.5	73.1
香川県	160.2	110.0	—	20.3	153.3	50.1
愛媛県	151.0	81.9	8.5	41.3	137.6	70.8
宮崎県	67.1	26.4	3.5	30.0	63.9	62.7
沖縄県	66.4	23.5	3.3	36.9	68.2	34.8

県域	購買事業総利益	販売事業総利益	指導事業収入	指導事業支出	指導事業収支差額	事業総利益
奈良県	20.0	1.9	0.6	1.5	△ 0.9	149.7
島根県	54.0	13.9	5.5	7.4	△ 1.9	238.2
山口県	15.6	14.6	1.7	2.6	△ 0.8	214.2
香川県	21.9	15.2	5.4	10.9	△ 5.5	259.5
愛媛県	53.4	23.6	3.0	8.3	△ 5.3	307.5
宮崎県	74.6	26.5	13.5	18.0	△ 4.5	238.8
沖縄県	46.9	19.6	2.6	3.0	△ 0.5	175.6

県域	事業管理費		事業利益	経常利益	税引前当期利益	当期剰余金
		うち人件費				
奈良県	130.8	95.3	18.9	30.9	19.8	12.8
島根県	235.8	154.4	2.4	16.1	11.9	8.2
山口県	200.8	131.8	13.4	23.0	15.3	13.9
香川県	240.1	157.6	19.4	33.4	25.6	20.0
愛媛県	282.1	207.4	25.4	43.2	24.4	18.8
宮崎県	229.4	177.9	9.3	19.2	8.8	8.2
沖縄県	171.7	114.2	3.9	14.2	10.2	10.7

(出典) J A 全中発行，総合JA決算概況調査集計結果

(4) 自己資本の状況

(単位：億円)

県域	出資金	資本準備金	利益剰余金	自己資本比率
奈良県	92.5	271.4	329.4	12.97%
島根県	212.2	45.8	475.8	13.30%
山口県	162.1	79.5	470.0	13.18%
香川県	239.9	399.7	406.9	17.64%
愛媛県	404.9	128.7	583.6	14.92%
宮崎県	252.7	0.1	447.0	16.05%
沖縄県	240.1	38.7	199.5	10.62%

(出典) J A 全中発行, 総合JA決算概況調査集計結果

(5) 主要経営比率

(単位：千円)

県域	事業管理費比率	貯貸率	貯預率	貯証率
奈良県	87.4%	29.2%	65.9%	15.4%
島根県	99.0%	28.0%	55.1%	14.2%
山口県	93.8%	26.7%	67.2%	4.6%
香川県	92.5%	12.4%	88.4%	0.0%
愛媛県	91.7%	18.1%	76.8%	4.5%
宮崎県	96.1%	25.6%	66.4%	5.2%
沖縄県	97.8%	34.5%	52.6%	9.5%

(出典) J A 全中発行, 総合JA決算概況調査集計結果

3. 県1 J A となった場合の規模感・全国順位

項目	順位	規模
組合員数	1位	227,174 人
正組合員数	2位	74,774 人
准組合員数	2位	152,400 人
正職員数	2位	3,133 人
貯金残高	1位	20,497.5 億円
長期共済保有高	2位	36,208.8 億円
購買品供給高・取扱高	4位	390.8 億円
販売品販売高・取扱高	4位	652.8 億円
事業総利益	1位	307.5 億円
事業利益	4位	25.4 億円

組合員数

(単位：人)

順位	県名	JA名	
1	愛媛県	愛媛県合計	227,174
2	島根県	島根	215,452
3	山口県	山口県	207,400
4	静岡県	ふじ伊豆	163,218
5	沖縄県	おきなわ	150,376

正職員数

(単位：人)

順位	県名	JA名	
1	宮崎県	宮崎県合計	3,401
2	愛媛県	愛媛県合計	3,133
3	島根県	島根	2,888
4	沖縄県	おきなわ	2,618
5	山口県	山口県	2,540

貯金残高

(単位：億円)

順位	県名	JA名	
1	愛媛県	愛媛県合計	20,497.5
2	香川県	香川県	19,012.4
3	神奈川県	横浜	18,447.2
4	静岡県	ふじ伊豆	18,341.5
5	兵庫県	兵庫六甲	15,730.9

販売品販売高・取扱高

(単位：億円)

順位	県名	JA名	
1	宮崎県	宮崎県合計	1,365.7
2	佐賀県	さが	1,095.4
3	高知県	高知県	656.6
4	愛媛県	愛媛県合計	652.8
5	沖縄県	おきなわ	575.7

長期共済保有高

(単位：億円)

順位	県名	JA名	
1	山口県	山口県	38,810
2	愛媛県	愛媛県合計	36,209
3	静岡県	ふじ伊豆	35,981
4	岡山県	晴れの国岡山	34,237
5	静岡県	とびあ浜松	34,007

事業総利益

(単位：億円)

順位	県名	JA名	
1	愛媛県	愛媛県合計	307.5
2	香川県	香川県	259.5
3	宮崎県	宮崎県合計	238.8
4	島根県	島根	238.2
5	静岡県	ふじ伊豆	223.6

購買品供給高・取扱高

(単位：億円)

順位	県名	JA名	
1	宮崎県	宮崎県合計	803.5
2	沖縄県	おきなわ	535.0
3	佐賀県	さが	511.1
4	愛媛県	愛媛県合計	390.8
5	島根県	島根	330.2

事業利益

(単位：億円)

順位	県名	JA名	
1	愛知県	あいち中央	28.1
2	愛知県	あいち知多	26.9
3	長野県	ながの	26.2
4	愛媛県	愛媛県合計	25.4
5	愛知県	なごや	24.5

※宮崎県はR6.4.1発足予定であるため、令和4年度総合JA決算数値の単純合算である。

(出典) J A 全中発行, 総合JA決算概況調査集計結果

JA合併の経過

JAえひめ中央 H11～

温泉青果				北条市				中島青果				松山市	重信町	川内町	城南	南伊予	伊予中山	小田町	伊予園芸
温泉青果	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷	五道伊松山由松栗河北正難浅立野睦中西元上津北南梓砥原荏坂伊郡南双北下中山佐礼谷

JAにしうわ H5～

八幡浜青果				舌	真穴青果	川上土	三瓶町				川宮喜磯伊町	愛媛瀬戸町				愛媛三崎町	西宇和青果
矢大干八幡浜市	矢大干八幡浜市	矢大干八幡浜市	矢大干八幡浜市	矢大干八幡浜市	矢大干八幡浜市	矢大干八幡浜市	矢大干八幡浜市	矢大干八幡浜市	矢大干八幡浜市	矢大干八幡浜市	矢大干八幡浜市	矢大干八幡浜市	矢大干八幡浜市	矢大干八幡浜市	矢大干八幡浜市	矢大干八幡浜市	矢大干八幡浜市

JA愛媛たいき H11～

大洲				内子町				五十崎町				長浜青果			
大洲市	大洲市	大洲市	大洲市	大洲市	大洲市	大洲市	大洲市	大洲市	大洲市	大洲市	大洲市	大洲市	大洲市	大洲市	大洲市

JAひがしうわ H10～

宇和町				野村町				城川町				明浜町			
宇和町	宇和町	宇和町	宇和町	宇和町	宇和町	宇和町	宇和町	宇和町	宇和町	宇和町	宇和町	宇和町	宇和町	宇和町	宇和町

JAえひめ南 H21～

宇和島				伊予吉田町				三間町				鬼北				津島町				南宇和郡				マルエム青果
宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市	宇和島市

《参考》農業協同組合要覧（愛媛県）， 6. 総合農協の合併

年度	組 合 名	認 可 年 月 日	合 併 方 法	合 併 状 況	旧 組 合	正組 合 員 戸 数	准組 合 員 戸 数	戸 数 合 計	常 勤 役 員 数	旧 組 合 名	解 散 減 少	組 合 数
33	三 崎 町	33. 10. 15	吸収		2	1,887	53	1,940	49	三崎、三崎町神松名		306
34	河 辺 村	35. 2. 27	"		3	513		513	9	河辺村、川崎、北平		304
35	三 瓶 町	35. 4. 27	"		8	2,124	133	2,257	101	三瓶町、皆江、蔵貫、下泊、二及、 周木、長早、垣生	大 山 1	293
	伊 予 三 島	35. 6. 1	設立		3	563	44	1,012	54	三島、中曾根、中之庄		
	八 幡 浜 市	35. 7. 1	吸収		2	738	91	829	26	八幡浜、双岩		
36	宇 和 町	36. 3. 24	設立		7	3,185	39	3,224	174	多田、中川、石城、宇和町、下宇和、 田之脇、伊賀上	桜樹村 惣 川 2	280
	中 山 町	36. 5. 1	吸収		2	1,015	61	1,076	59	中山町、佐礼谷		
	松 前 町	36. 10. 1	"		2	976	180	1,156	42	松前町、岡田		
	野 村 町	36. 9. 30	"		4	2,488	132	2,620	125	野村町、横林、中筋、湊筋		
37	松 野 町	37. 3. 31	"		2	1,149	87	1,227	46	松丸、吉野生		
	瀬 戸 町	37. 5. 7	"		6	1,099	60	1,159	32	神崎、塩成、足成、四ツ浜、大江、小島		
	御 莊 町	37. 8. 29	"		3	1,473	15	1,488	33	御莊、中浦、赤水		
	吉 海 町	37. 11. 27	設立		4	1,261	291	1,552	57	津倉、龜山、津島、渦浦	金砂村 1	257
	新 居 浜 市	38. 1. 21	"		10	3,902	1,256	5,158	127	新居浜、高津、大島、大生院、中萩、 垣生、角野、多喜浜、船木、泉川		
	小 田 町	38. 3. 30	"		3	1,280	358	1,640	71	小田、田渡、参川		
38	三 間 町	39. 3. 2	"		3	1,505	172	1,678	90	三間、二名、成妙		
	温 泉 青 果	39. 3. 4	吸収		2	10,055	29	10,087	422	(温泉青果)、五明		
	菊 間 町	39. 3. 25	"		3	1,041	491	1,532	55	菊間、龜岡、歌仙		
	北 条 市	39. 3. 30	設立		7	3,163	1,045	4,208	174	栗井、河野、北条、正岡、難波、浅海、 立岩		244
	長 浜 町	39. 3. 30	"		5	1,235	106	1,341	12	喜多灘、大和、櫛生、白濱、(沖浦)		
39	松 山 市	39. 8. 31	"		13	5,187	647	5,834	214	鷺ヶ巣、和気、久枝、新浜、三津、 味生、余土、西雄郡、雄郡東部、朝美、 拓南、石井、浮穴		
	新 居 浜 市	39. 8. 31	吸収	再	2	241	1,413	5,654	139	新居浜市、神郷		
	中 島 町	40. 3. 26	設立		7	2,311	350	2,661	131	野徳那、睦月、中島町、西中島、 元怒和、上怒和、津和地		
	大 洲 市	40. 3. 29	"		11	4,695	381	5,776	150	喜多、大洲、平野、蔵川、菅田、新谷、 柳沢、上須成、三香、栗津、大川		198
	久 万 町	40. 3. 30	"		5	1,961	139	2,100	95	久万、明神、父三峰、畑野川、川瀬		
	明 浜 町	40. 3. 30	"		3	1,210	399	1,609	52	高山、狩江、徳津		
	津 島 町	40. 3. 30	"		6	2,442	295	2,737	122	清瀬、御根、岩松、北灘、北灘東南、 畑地		
	土 居 町	40. 3. 31	"		7	2,052	442	2,494	84	小富士、長津、関川、熊崎、天満、 土居、上天満		
40	城 川 町	40. 4. 30	設立		4	1,573	94	1,667	72	魚成、土居、高川、遊子川		
	松 山 市	40. 4. 30	吸収	再	2	5,534	1,124	6,658	3,915	松山市、湯山		
	内 子 町	40. 5. 18	"		2	690	175	865	15	内子、満穂		
	玉 川 町	40. 5. 27	設立		4	1,234	170	1,404	54	九和、鈍川、竜岡、鴨部		
	宇 和 島 町	40. 6. 29	"		10	3,081	229	3,310	144	宇和島市、三浦、西三浦、高光、下波、 遊子、戸島、藤淵、喜島、日振島		
	八 幡 浜 市	40. 7. 29	"	再	4	2,388	268	2,656	63	八幡浜市、矢野崎、大島、千丈		
	大 三 島 町	40. 8. 30	"		5	1,965	178	2,143	54	鏡、宮浦、口総、野々江、宗方		
	伯 方 町	40. 8. 30	"		3	1,458	538	1,996	48	伯方町、伊方、北浦		
	岡 桑 町	40. 9. 30	"		13	5,914	1,283	7,197	260	田野、中川、丹原、徳田、庄内、小松、 石根、石鎚、岡布、吉岡、国安、三芳、 楠河	久 岩 生 3	122
	城 川 南 町	40. 9. 30	"		4	3,042	533	3,575	123	楳部、原町、荏原、坂本		
	長 浜 青 果	40. 10. 15	吸収	再	2	1,471	99	1,570	72	長浜町、出海		
	南 宇 和 郡	40. 10. 26	設立	再	11	5,382	686	6,068	148	緑信郡、御莊町、中泊、内海、 家串平盤、船越、福浦、西浦、深浦、 一本松町、東海		
	西 条 市	40. 10. 31	"		8	3,264	547	3,811	132	西条、飯岡、橘、須瑠、大保木、加茂、 神戸、永見		
	真 穴 青 果	40. 11. 10	"		2	454	33	487	37	穴井、真網代		
	周 桑 町	40. 11. 20	吸収	再	3	6,598	1,702	8,300	293	周桑、三生川、吉井		
	五 十 崎 町	40. 11. 27	設立		3	1,008	119	1,127	33	五十崎町、天神、御稷		
	内 子 町	41. 1. 29	"	再	4	2,294	227	2,527	56	内子町、五城、大瀬、立川		
	松 山 市	41. 1. 31	吸収	再	2	6,469	788	7,257	169	松山市、久米		
	大 洲 市	41. 3. 23	"	再	2	5,092	398	5,490	161	大洲市、南久米		
	今 治 市	41. 3. 26	設立		5	2,520	627	3,147	96	上朝倉、下朝倉、桜井、富田、清水		

年度	組合名	認可年月日	合併方法	合併状況	旧組合	正組合員戸数	准組合員戸数	戸数合計	常勤職員数	旧組合名	解散減少	組合数
41	温泉青果	41. 8. 22	吸収	再	2	10,055	29	10,087	469	温泉青果、道後果樹	別子山 1	120
44											下灘 1	119
45	温泉青果	45. 9. 18	吸収	再	2					温泉青果、伊台		118
47	吉田町	47. 11. 1	設立		4	1,547	222	1,769	154	吉田、立間、喜佐方、奥南		115
48	伊予	48. 4. 1	"		5	2,483	370	2,853	124	郡中、南山崎、双海町、北山崎、 下灘	魚島 1	102
	久万	48. 7. 1	"	再	4	3,204	780	3,984	151	久万町、面河村、美川村、柳谷村		
	鬼北	48. 7. 1	"	再	5	3,654	564	4,218	187	広見町、愛治、三島、日吉村、 松野町		
	吉田町	48. 11. 1	吸収	再	2	1,874	314	2,188	178	吉田町、玉津		
51	中山	51. 4. 1	設立	再	2	1,532	135	1,667	101	中山町、広田村		101
52	温泉青果	52. 9. 30	吸収	再	2	5,225	900	6,125	332	温泉青果、松山市桑原		100
53	重信町	53. 3. 28	設立		3	1,942	251	2,193	83	北吉井、南吉井、拜志		98
54	温泉青果	53. 9. 28	吸収	再	2					温泉青果、松山市潮見		97
56	大三島町	56. 3. 27	"	再	2					大三島町、浦戸		96
57	大西町	57. 3. 26	設立		2	924	404	1,328	48	大西町小西、大井		94
	南宇和郡	57. 3. 26	吸収	再	2	4,524	813	5,437	177	南宇和郡、魚神山		
59	川之江市	59. 3. 29	設立		6	1,699	1,305	3,004	107	川之江町、切山、上分町、金田、 川滝、妻島		89
60	大洲市	60. 7. 26	吸収	再	2	4,207	1,160	5,367	28	大洲市、河辺村		88
61	温泉青果	61. 4. 1	"	再	2	6,215	1,227	7,442	433	温泉青果、由良		86
	南宇和郡	61. 7. 23	"	再	2	4,629	1,215	5,844	245	南宇和郡、城辺		
63	今治市	63. 4. 30	設立		5	1,811	2,390	4,201	128	今治市日吉、近見、波止浜、日高、 及万		82
2	宇和島	2. 9. 25	吸収	再	3	2,916	1,149	4,065	209	宇和島、九島、来村		80
3	松山市	3. 9. 25	"	再	2	5,284	5,931	11,215	319	松山市、泊		78
	"	4. 1. 24	"	再	2	5,936	6,292	12,228	347	松山市、松山市小野		
4	愛媛上浦	4. 3. 25	設立		3	980	419	1,399	59	瀬戸崎、井口、盛		76
5	西宇和	5. 9. 16	"		15	7,556	4,038	11,594	626	八幡浜青果、吉田、真穴青果、 川上青果、日土青果、三瓶町、 喜須来青果、川之石、宮内青果、 磯津、伊方町、町見、愛媛瀬戸町、 愛媛三崎町、(西宇和青果)		63
6	温泉青果	6. 5. 26	吸収	再	2	6,080	2,374	8,454	454	温泉青果、松山市生石		62
8	うま	8. 3. 18	設立		8	4,088	3,641	7,729	335	金生町、伊予三島、松粕、寒川、 豊岡、富郷、土居町、新宮村		55
9	越智今治	9. 3. 18	"		14	13,023	9,964	22,987	890	今治南、今治市、玉川町、波方町、 大西町、菊間町、吉海町、宮窪町、 伯方町、弓削、岩城村、愛媛上浦、 大三島町、関前村		34
	東宇和	9. 3. 18	"		3	5,144	1,563	6,707	495	宇和町、野村町、城川町		
	えひめ南	9. 3. 18	"		7	14,937	5,399	20,336	968	宇和島、伊予吉田、三間町、鬼北、 津島町、南宇和郡、(マルエム青果)		
	松山市	9. 11. 18	吸収	再	2	6,391	7,008	13,399	351	松山市、北伊予		
10	東宇和	10. 3. 18	"	再	2	5,728	2,292	8,020	569	東宇和、明浜町		30
	松山市	10. 3. 18	"	再	2	7,546	7,458	15,004	390	松山市、松前町		
	"	11. 1. 19	"	再	3	10,500	9,257	19,757	542	松山市、久万、川内町川上		
11	えひめ中央	11. 3. 19	設立		12	20,105	9,253	29,358	1,246	松山市垣生、温泉青果、北条市、 中島青果、重信、川内町三内、 城南、伊予中山、伊予、南伊予、 小田町、(伊予園芸)		15
	愛媛たいき	11. 3. 19	吸収	再	5	8,391	2,957	11,348	530	大洲、内子町、長浜青果、 五十崎町、脇川		
	西条市	11. 6. 21	"	再	2	3,122	1,839	4,961	195	西条市、西条大町		
13	周桑	13. 3. 22	"	再	2	5,920	4,630	10,550	406	周桑、東予市多賀		14
14	うま	15. 3. 28	"	再	2	5,593	6,979	12,572	334	うま、川之江市		13
17	松山市	17. 9. 20	"	再	2	10,059	9,203	19,262	531	松山市、松山市堀江		12
21	えひめ南	21. 3. 18	"	再	2	12,853	6,832	19,685	836	えひめ南、(宇和青果)		12
2	えひめ未来	2. 8. 5	"		2	5,231	16,082	21,313	296	西条市、新居浜市		11

(注) ①「再」は同じ組合名で再度合併のあったもの

②()は専門農協

用語解説

掲載頁	用語	説明
3	社会インフラ	社会全体の機能や生活を維持するために不可欠な基盤や施設のこと
4	スマート農業	最新の情報技術やセンシング技術を活用して、農業の生産性や効率を向上させる取り組み
6	インフレ効果	一般的に物価が上昇する状態で、通貨の価値が減少することによって生じる効果
10	超スマート社会	最先端の情報技術やデジタル技術を駆使して、社会インフラやサービスを効率的かつ持続可能に進化させるビジョン
10	I C T	コンピューター、ネットワーク、ソフトウェア、通信技術などが含まれ、ICTは情報を効果的に処理し、伝達するための技術
10	ビッグデータ	通常のデータ処理ツールや手法では効率的に処理できないほど膨大で複雑なデータセット
10	A I	機械が人間のような知能を模倣・実現する技術やシステム
10	サプライチェーン	製品やサービスの生産、供給、流通などを含む、一連の過程や活動のネットワーク
10	B C P	企業や組織が災害や緊急事態に備え、業務の中断を最小限に抑え、スムーズな復旧を図るための計画
11	ビジネスマッチング	異なるビジネスや企業がお互いのニーズやリソースに適した相手を見つけ、協力関係を築くためのプロセスや仕組み
11	トランザクション	ビジネスや金融などの文脈で、ある主体から別の主体への取引や処理
11	オンライン接客	インターネットやデジタルプラットフォームを利用して顧客との対話やサポートを提供するサービス
11	ネットバンキング	インターネットを通じて銀行業務を行うこと
13	スケールメリット	生産や経営の規模が拡大することで単位あたりのコストが低減し、効率が向上する経済の原則
13	D X	最新のデジタル技術を取り入れること。
16	アプリ	“アプリケーション”の略語で、コンピューターやスマートフォン、タブレットなどのデジタルデバイス上で動作するソフトウェアプログラムのこと

掲載頁	用語	説明
17	リアルタイム	即時、同時、同時進行
18	P D C A サイクル	Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善）の4つのプロセスを繰り返し、業務効率を改善するフレームワーク
20	S D G s	持続可能な開発目標（SDGs）は、国連が採択した17の目標で、2030年までに世界の課題に取り組み、貧困削減、教育、健康、環境などを含む持続可能な発展を達成するための国際的な取り組み
22	データベース（DB）	情報を効果的に組織化し、検索や管理が容易に行えるようにするための仕組みであり、コンピュータでデータを論理的に結びつけて保存するためのシステム
22	マーケティング戦略	顧客のニーズに合った商品・サービスを提供するために競合と差別化された商品・サービスを打ち出す取り組み
22	デジタル化戦略	デジタルテクノロジーをビジネスモデルに適用し、差別化された新しいビジネスを考えること
22	イノベーション	「新機軸」「新結合」「新しい切り口」「新しい捉え方」「新しい活用法」を創造する行為
24	ワンストップ（サービス）機能	複数の場所や担当に分散していた関連する手続きやサービスなどを、一カ所でまとめて提供するもの。手続きの窓口を一本化することや、様々なサービスを一体的に提供することなどを指す
25	O C R	Official Character Recognition の略。紙媒体の印刷物や手書きのテキストをデジタルデータに変換する技術
27	コントラクター	畜産農家等から飼料作物の播種や収穫作業、堆肥の調整・散布作業などを請け負う組織
27	コンソーシアム	共通の目標を達成するために協力し合う複数の組織や人の集まりを指す言葉
31	R P A	R P A とは“Robotic Process Automation”の略で、ソフトウェア上のロボットを利用して業務を自動化する仕組み。データ入力等の単純な反復作業の自動化に適する。
35	セグメント	特定の基準をもとに細分化または分割した、一つ一つの要素に区分けすること
34	農業経営アドバイザー	農業経営者に対する経営改善支援に必要なノウハウを有する人材育成を通じ、農業経営の発展に寄与することを目的とした、日本政策金融公庫が実施している認証資格

掲載頁	用語	説明
34	農業金融プランナー	農業融資の実務に即した資格の取得を通じ、J Aバンクの農業融資担当者の資金相談・経営相談などに関する知識・ノウハウの一層の充実を図り、多様化・専門化する農業者の金融ニーズに応えていくことを目的としたJ Aバンクの認証資格
34	農業経営コンサルタント	組合員の農業経営を分析、課題解決策を提案するなど総合的な支援を行うことができるJ A職員を育成することを目的とした、J A全中認証資格
34	遺言信託	遺言者が自身の死後に財産や資産を管理・分配するために設立される信託
34	家族信託	家族のメンバーに対して財産や資産を管理・保護するために設立される信託
35	アグリシードファンド	農業や食品産業に投資するために設立された投資ファンド
35	残価設定農機具リース	農業者が農機具をリース（賃貸）する際に、契約終了時に残存価格（残価）を設定するリース形態
35	営農支援リース	農業者に対して農業機械や設備などの資産をリース（貸し出し）することで、農業経営を支援する仕組み
35	積立N I S A	日本の個人投資家向けに、長期的な資産形成を促進するための「少額投資非課税制度」
42	ガバナンス	組織や社会の中で意思決定やリソースの配分を管理するための仕組みやプロセス
42	リスクモニタリング	組織やプロジェクトにおいて潜在的なリスクを監視し、早期に検出するためのプロセスや活動
42	フィルタリング	与えられたデータや情報の中から特定の基準や条件に合致するものを選び出すプロセス
42	オペレーショナルリスク	組織の日常業務において発生する内部プロセスや外部要因による損失や問題の可能性
42	地政学リスク	地理的な要素や政治的な状況によって引き起こされるリスク
42	ハザードリスク	自然災害や事故などの予測可能な危険な状況によって引き起こされる損失や被害の可能性
43	K P I	K P I（Key Performance Indicator）とは、業績を評価し管理するための定量的な指標のこと
44	フレックスタイム	出勤時間や退勤時間、1日の労働時間を従業員自身が決められる制度
44	リモートワーク	職場とは別の場所で働く勤務形態のこと

掲載頁	用語	説明
46	ホールディングス化	複数社の株を持株会社に統一すること その持株会社を親会社として、子会社を支配・管理する組織形態になること
48	C／F	キャッシュ・フロー計算書は、会計年度中に、どのような理由でどれだけのお金が入ってきたのか、そして、出ていったのかを表したもの
49	余裕金運用（グループ3）	J Aの余裕金運用について、過度なリスクテイクを抑制する観点から、J Aバンク自主ルールでのJ Aグループ区分
50	共同元受方式	J A共済事業は、J AとJ A共済連の双方が共同で共済契約者と共済契約を締結し、共済契約上の責任を連帯して負担すること