
分権型1県1JAの経営到達点と 集権型への展望

～JAしまねの“次”の運営スタイルとは～

2026年3月

JAしまね 神移奈央子

01

はじめに

JAしまねの「地区本部制」の成果と限界を検証し
JAしまねらしい事業本部制移行を提案する

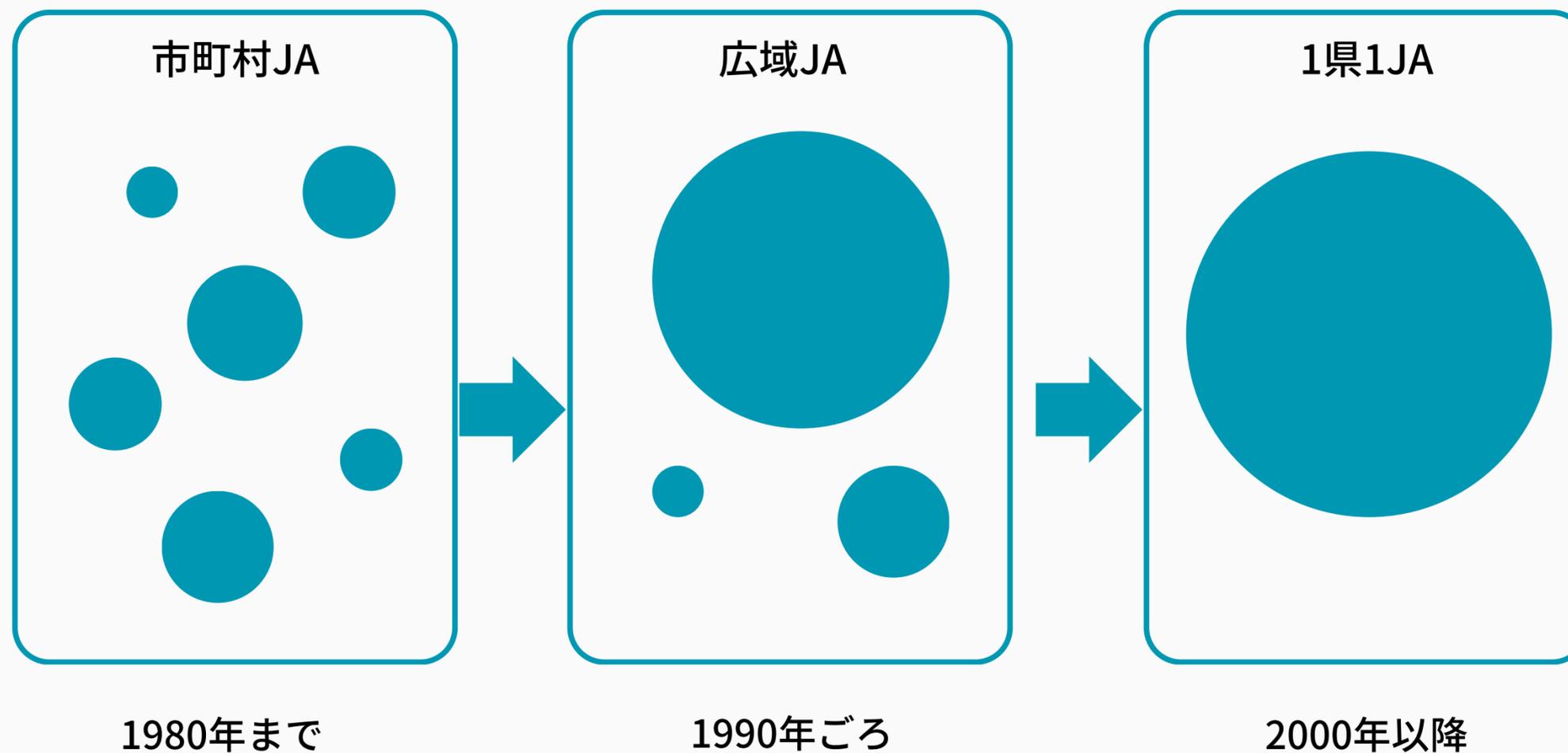
目次

- 01 全国における1県1JA
- 02 JAしまねの分権型運営の展開
- 03 中間型JAの特徴からみるJAしまね
- 04 財務分析からみるJAしまねの経営到達点
- 05 めざすべき集約構想

01

全国における
1県1JA

JAの歴史は合併の歴史

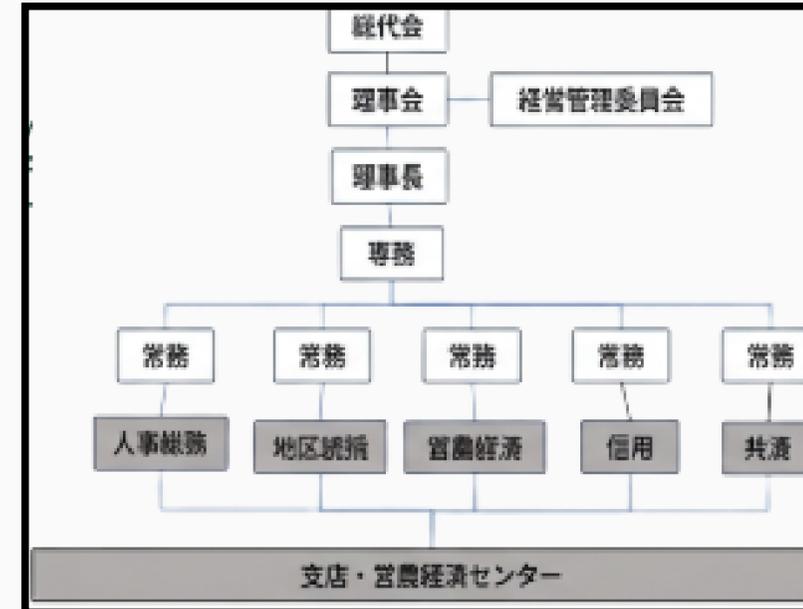


01

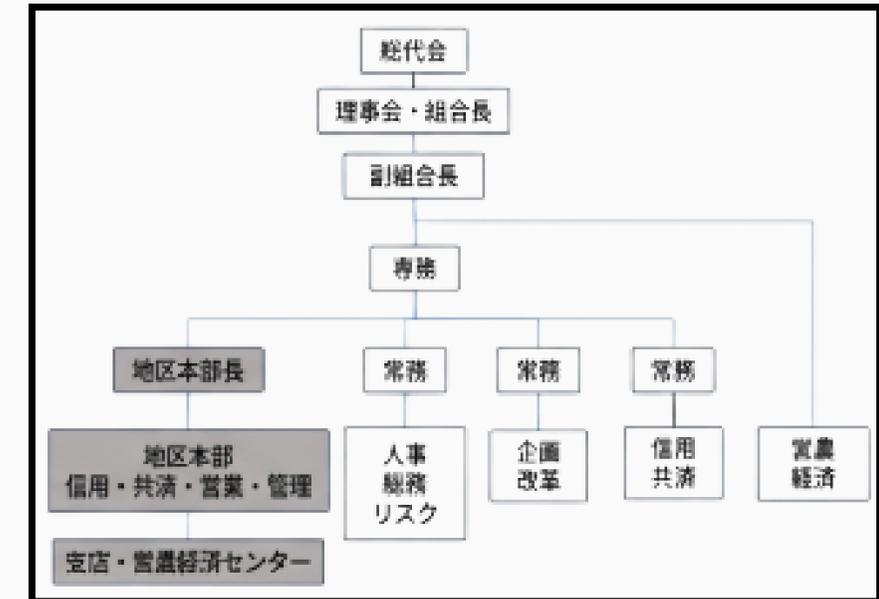
全国における 1県1JA

1県1JAの2つのタイプ

集権型



分権型



権限を本店に集中
地区組織なし
本店-支店

JAなら
JAおきなわ

権限を本店に集中
地区組織あり
地区組織に常勤役員なし

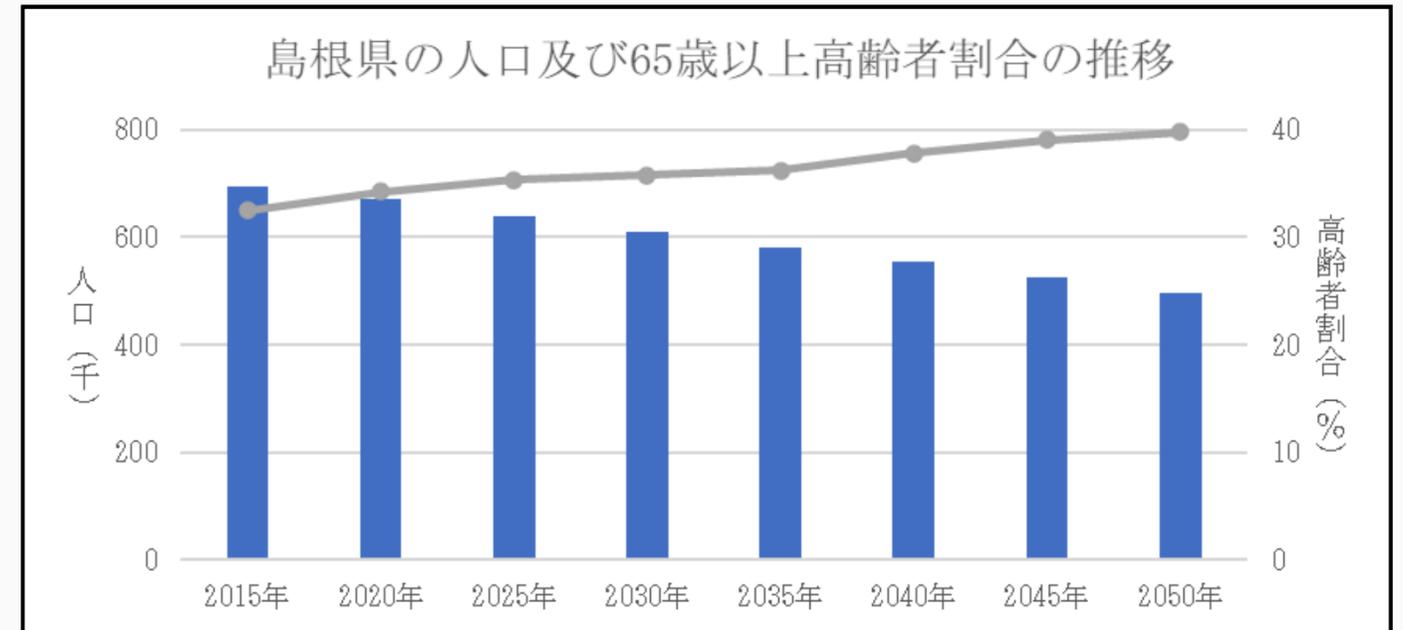
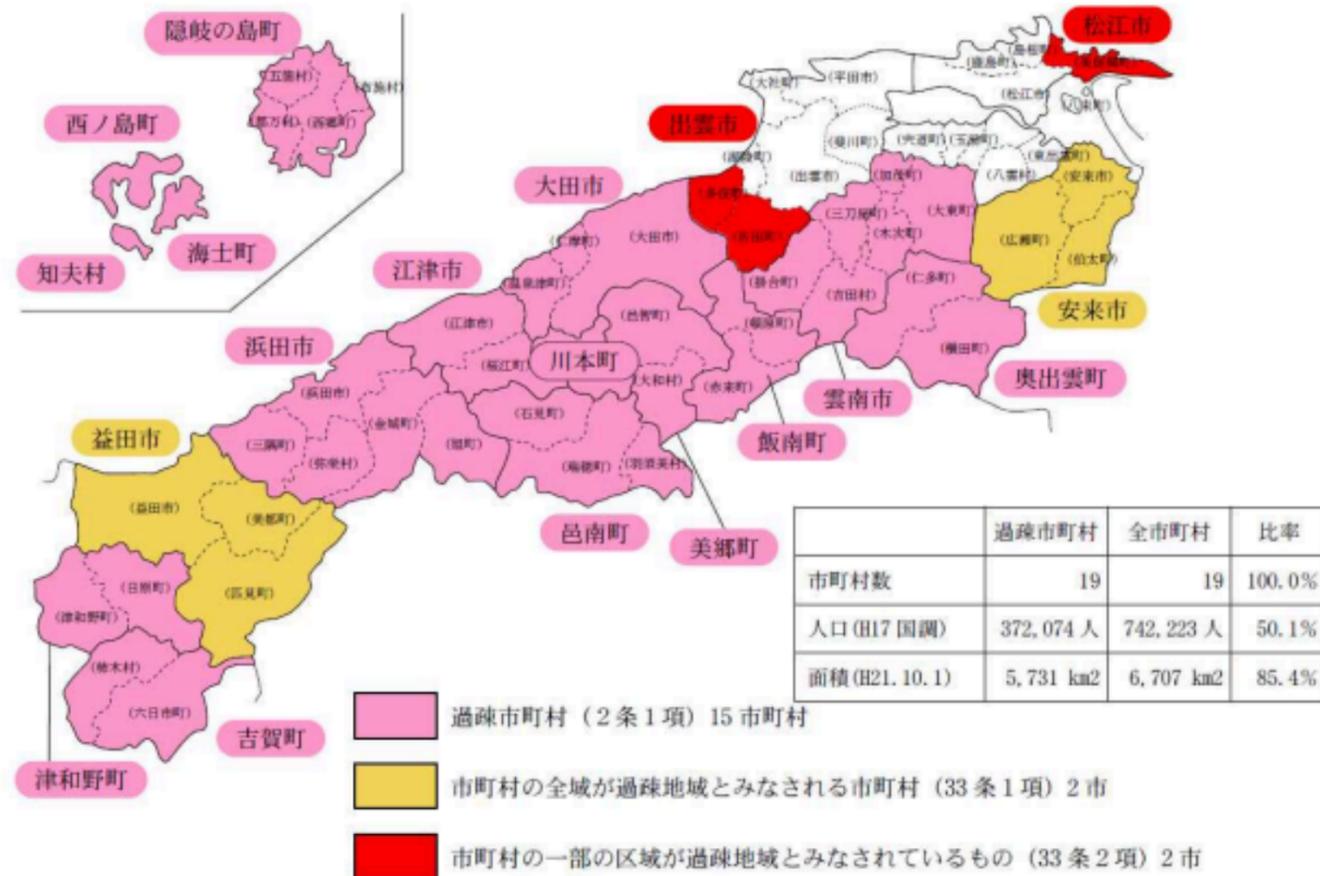
JA香川県
JA山口県

権限が本店と地区組織
地区組織に常勤役員あり

JAしまね
JAみやざき
JAわかやま

02 JAしまねの分権型運営の展開

島根県「過疎地域」



足元の明るいうち合併
2015年 JAしまね誕生

02 JAしまねの分権型運営の展開



役員体制

本店：組合長、副組合長
専務、常務

地区本部：地区本部長（常務）
副本部長



業績還元

地区本部での損益管理



業績に応じた組合員への還元

02 JAしまねの分権型運営の展開



70万人→64万人



23万人→20万人



9,781億円→9,790億円



一人当たり出資口数

正組合員

准組合員

258→260

34→37

人口減少下でも地域住民の信用を獲得し事業基盤の維持

02 JAしまねの分権型運営の展開



職員数

28%減少

3700人→2600人



人件費

13%減少

164億円→142億円



事業総利益

290億円→231億円

事業管理費

283億円→223億円

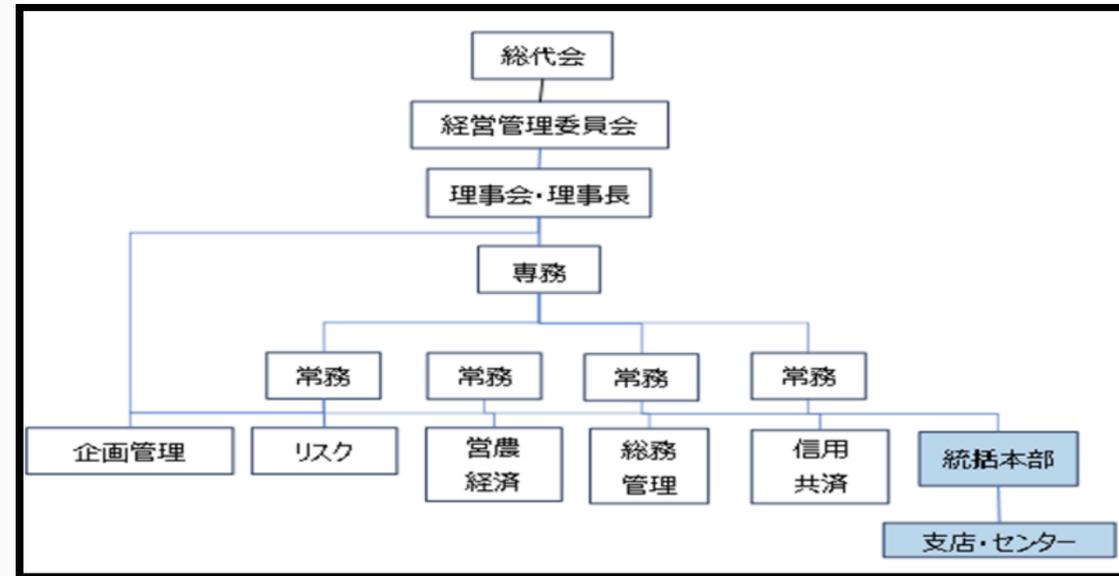
20%
減少

地区本部制という管理部門の分散構造により管理費の削減に限界

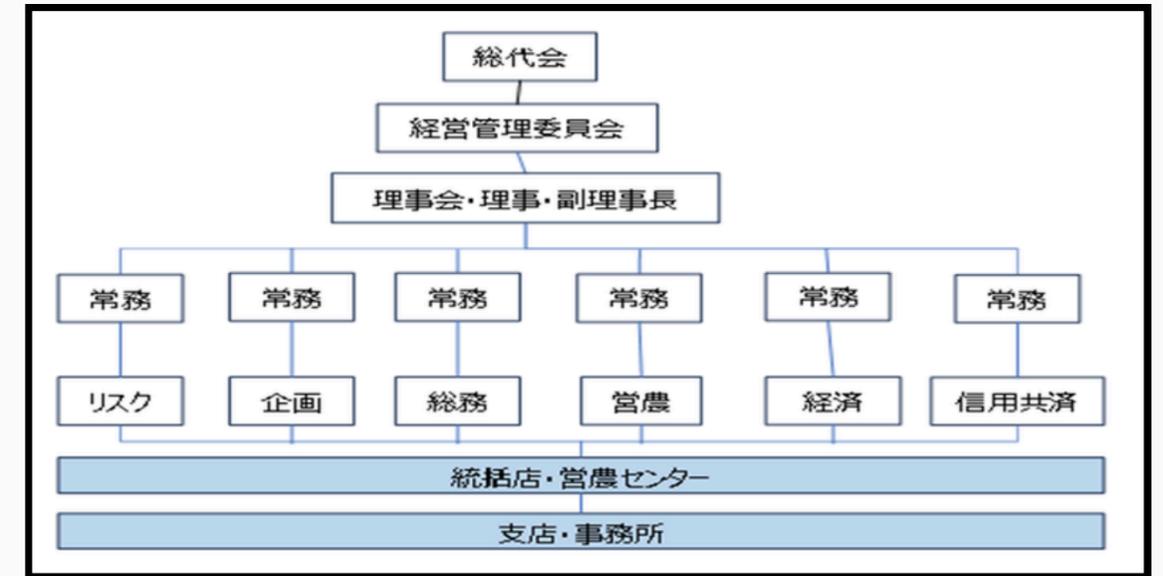
03

中間型JAとの比較からみるJAしまね

JA山口県



JA香川県



統括本部

- 本店と並列的に機能
- 統括本部直轄の部署
金融共済部・総務管理部・営農経済部
- 地域事情を理由に本店方針を修正することがある
- 一部システムが統一されていない

統括店

- 本店の配下に機能
- 統括店直轄の部署
金融共済課・融資課・総合課
- 戦略的意思決定は本店に従う
- システムは早期に県下統一

03

中間型JAとの比較からみるJAしまね

管理部門の職員比率

JA山口県 9.8%
JA香川県 12.1%
JAしまね 14.6%

営農経済管理部門の職員数とその比率

JA山口県 1212人 (38.7%) →649人 (29.6%)
JA香川県 952人 (37.6%) →823人 (37%)
JAしまね 1559人 (41.9%) →1222人 (43.3%)

JA山口県 統制の弱さのある集権組織
JA香川県 効率性を追求した集権組織
JAしまね 一部事業は本店の統制あり
営農経済事業による地域性の確保
管理費の硬直化・地域間の収益格差

04 財務分析からみるJAしまねの経営到達点

10年の推移



労働生産性は向上 事業管理費比率は高水準
→生産性の向上がコスト削減につながっていない

正組合員数は減少 一人当たり購買品供給高は高水準
→正組合員の経営活動に深く関与し利用密度の向上に寄与

拠点数は40%減 固定資産額は6%減
→遊休施設の増加等により固定資産から収益を生みにくい

共済事業収益は減少 貯金対現金預金比率は増加
→共済事業は新規加入に依存する事業のため縮小していく

04 財務分析からみるJAしまねの経営到達点

管理費

事業管理費 JAしまね・JAみやざきは高水準
労働分配率 同水準
労働生産性 集権型、JA香川県より高水準
→分権型は管理費は高くなる傾向にある。
JAしまねは高い労働生産性でカバー

固定資産

固定比率 集権型、JA山口県より高い
施設費 JAならの2倍
→分権型は離島の多いJA香川県と並んで数値が高い。拠点分散による負担が表れている

利用結集力

購買品供給高 中間型より高水準
購買事業収益 分権型が高水準
→分権型は地域力が左右する購買事業で数値が高い。地域密着型の運営を行っている

共済事業

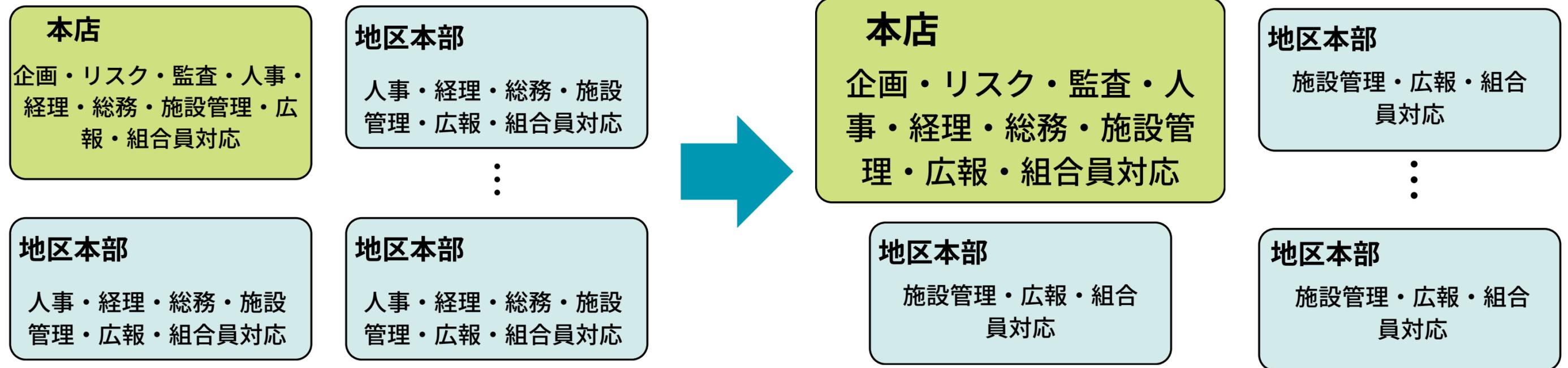
共済事業収益率 下から2番目
職員一人当たりの共済契約高 中位
共済事業総利益 集権型より上位
→分権型は収益率は低い。JAしまねは職員の努力で契約高をカバー。

JAしまねは、地区本部制によって、1県1JAという大きな組織を地域に無理なく根付かせる役割を果たした

05

めざすべき集約構想

[今進行中の改革案：管理部門の本店集約]



令和10年度までに事業本部制に移行！

05

めざすべき集約構想

[懸念と目指すべき方向性]

懸念

現場と本店との距離の拡大
地域の声を経営に反映する回路
の弱体化
信認形成の基盤の希薄化

単なる集権型ではだめ

目指すべき方向性

機能分化型の
集権モデル
関係性構築機
能特化

05

めざすべき集約構想

[関係性構築機能に特化した地区本部のありかた]

地区本部長の再定義

地区本部長を常勤役員とする
＝ローカル経営者と位置付け
地区本部を「地域における信認形成
と地域振興を担う役割」と再定義

目的

行政・企業との調整機能
組合員意思の集約と経営への反映

組織基盤の再構築

組合員との接点強化を経営課題とする
＝属人性の排除
地区本部全体で世代別・段階別の組合
員育成プロセスを体系化

目的

組合員のJA理解と参加意識の向上
地域コミュニティの維持活性化

地区本部戦略機能の構築

地区本部戦略室の設置
＝地域発の価値創造
地域ネットワークによる新規産地づ
くり、新規事業の企画試行

目的

地域の農業振興
JAとしての地域振興

05

めざすべき集約構想

改革の循環モデル



ご静聴ありがとうございました！