

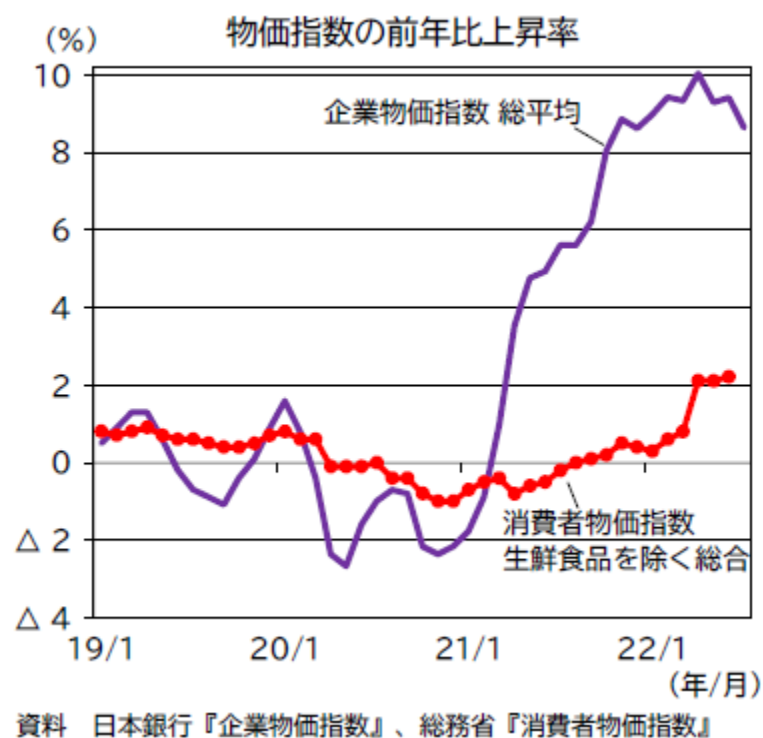
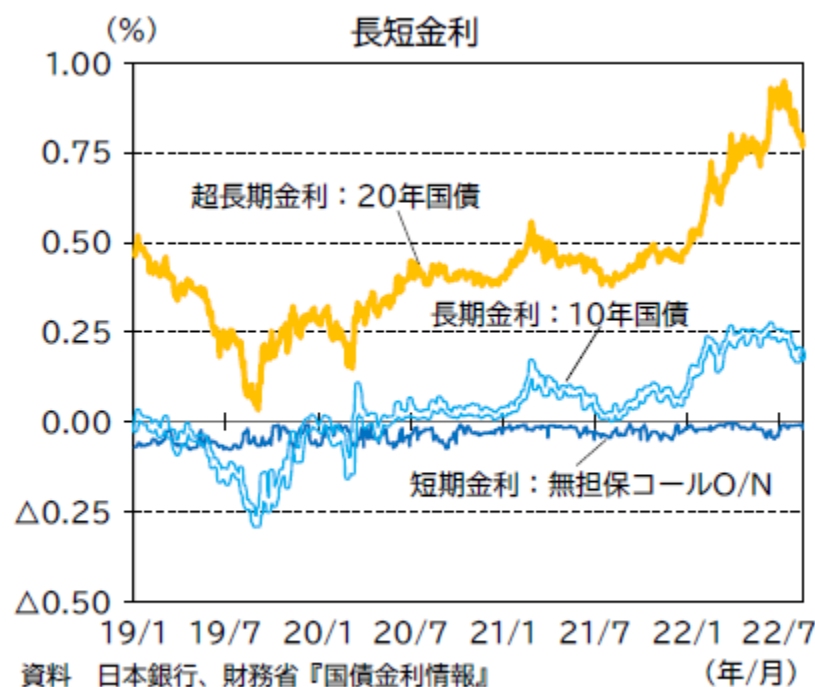
信用事業における情勢認識と今後の取組みについて

1 足元の金融動向

～主なトピック～

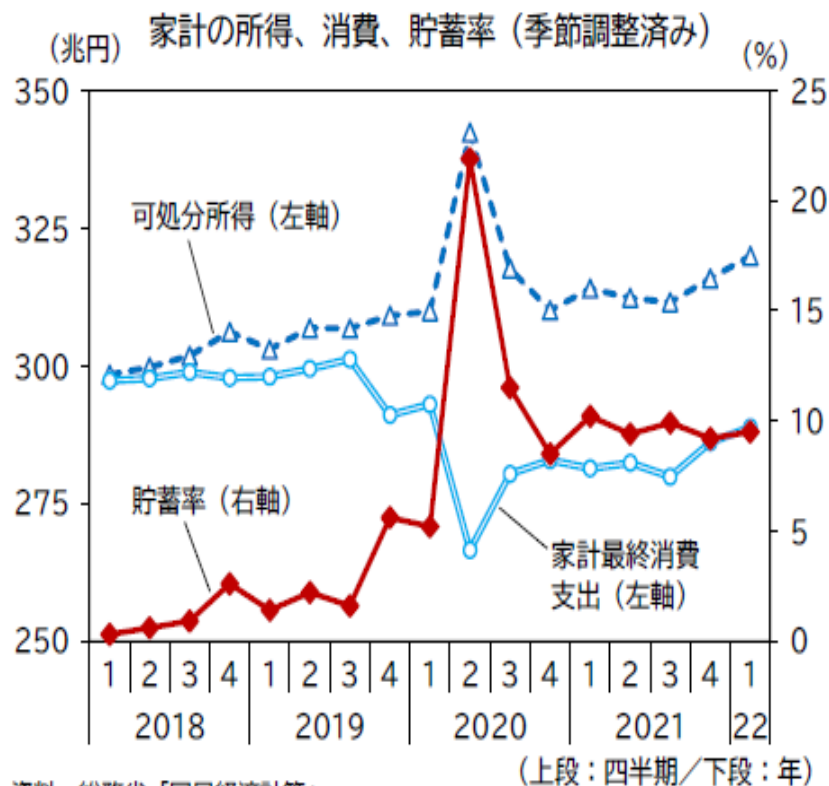
国内景気を下支えすることを目的に、日銀は金融緩和を継続

- 日銀は景気下支えを目的として金融緩和政策を維持、短期金利はマイナス継続。長期金利（10年国債）は0.2%前後に抑制している。一方で、イールドカーブコントロールの対象外である20年国債の金利は上昇した。
- 物価の上昇傾向が続いている。企業物価指数（総平均）は22年2月以降、前年比10%近い上昇となっている。消費者物価指数（生鮮食品を除く総合）は22年4月以降、日銀が目標とする2%を上回っている。



□貯蓄率の上昇が家計の金融資産を押し上げている

- パンデミック後、家計の貯蓄率が高水準にある。消費が大きく減ったことが主因である。
- その結果、金融資産は増加している。なかでも、流動性資産（現金+流動性預金）の増加が続いている。また、新たに投資を始める個人が増加し、投資信託の前年比増加率が高い水準で推移している。
- 今後は、支出が19年消費税率引上げ前の水準まで戻るのか、預貯金の取り崩しは起こるのか、等が注目点。



資料 総務省「国民経済計算」

家計の金融資産

(兆円、%)

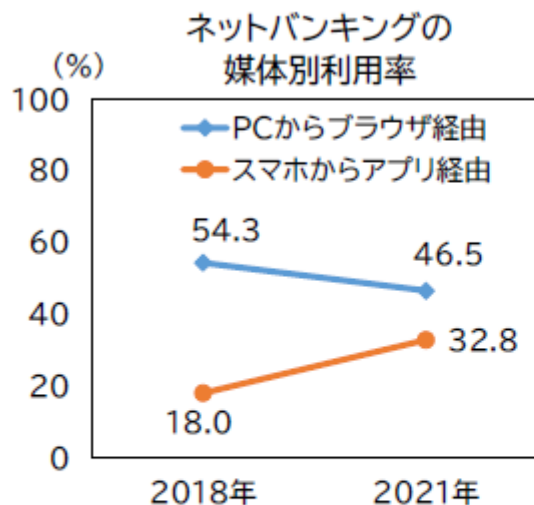
	残高		前年比 増減額	前年比増加率				
	2022年 3月末	構成比		21年				22年
				3月末	6月末	9月末	12月末	3月末
金融資産合計	2,005.1	100.0	46.5	7.9	5.9	5.3	4.4	2.4
現金・預金	1,088.4	54.3	30.9	5.7	4.0	3.7	3.4	2.9
現金	105.0	5.2	3.3	7.7	4.9	4.9	5.1	3.3
預金	976.4	48.7	28.5	5.5	4.0	3.6	3.4	3.0
流動性預金	589.7	29.4	43.6	12.6	9.5	9.1	8.6	8.0
定期性預金	386.7	19.3	△15.1	△2.9	△2.9	△3.4	△3.6	△3.8
外貨預金	7.0	0.4	△0.9	7.1	△0.3	△5.4	△12.6	△11.3
投資信託受益証券	90.6	4.5	8.5	30.8	26.3	22.3	19.4	10.4
上場株式	129.4	6.5	△0.6	40.1	26.6	24.8	13.7	△0.4
対外証券投資	23.5	1.2	0.8	8.6	7.3	2.7	3.5	3.5
国債・財投債	12.6	0.6	△0.7	△4.3	△5.4	△2.9	△5.0	△5.3
事業債	6.1	0.3	△0.5	2.7	10.3	13.4	△3.1	△7.3
保険・年金・定型保証	539.7	26.9	4.3	2.1	1.6	1.3	1.1	0.8

資料 日本銀行「資金循環統計」

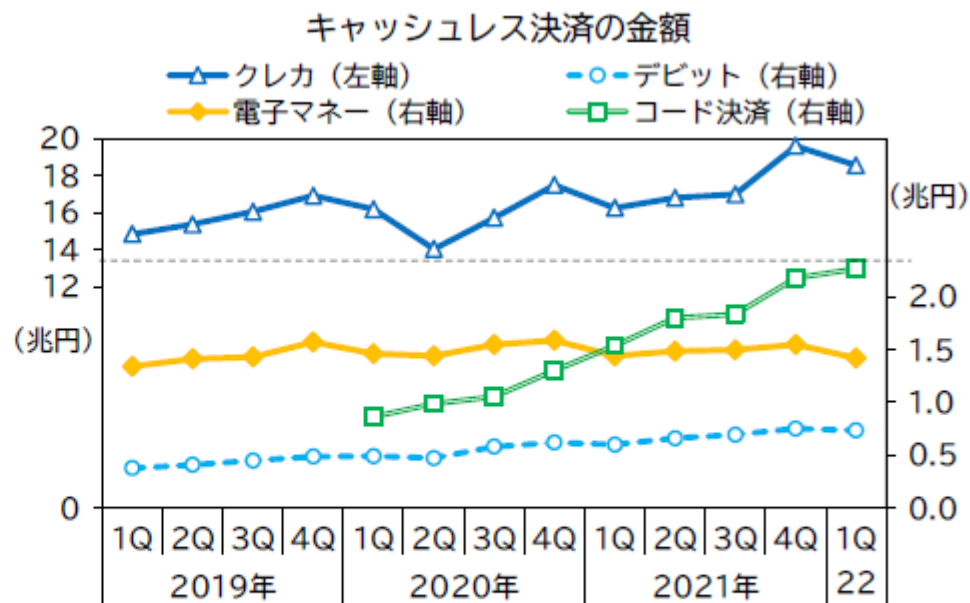
(注) 表掲載以外の科目が存在するため内訳の計は合計と一致しない。2022年3月末は速報値。

□ スマホアプリの利用が増加、キャッシュレス決済も拡大が続く

- スマホのアプリ経由の利用が急速に進展してきている。高齢層にもスマホが普及してきており、IBの利用に弾みがつく可能性も。コロナでネット利用が進んだことも好材料。
- 一方で、PCからブラウザ経由でネットバンクを利用する人の割合は低下している。
- キャッシュレス決済市場は拡大が続いており、なかでもコード決済が急増。矢野経済研究所は、キャッシュレス決済の市場規模は2025年には20年の1.5倍になると予測。



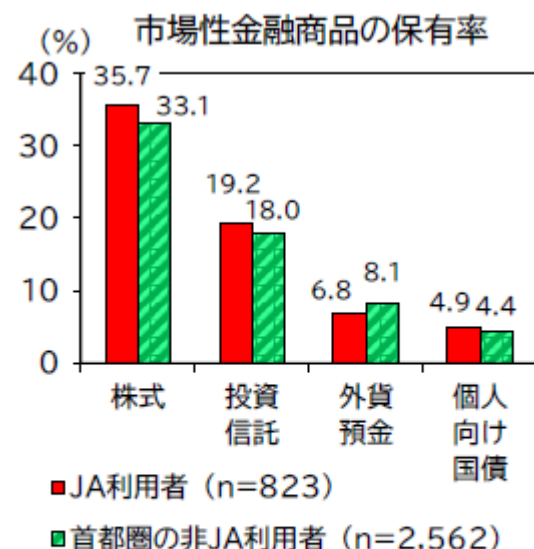
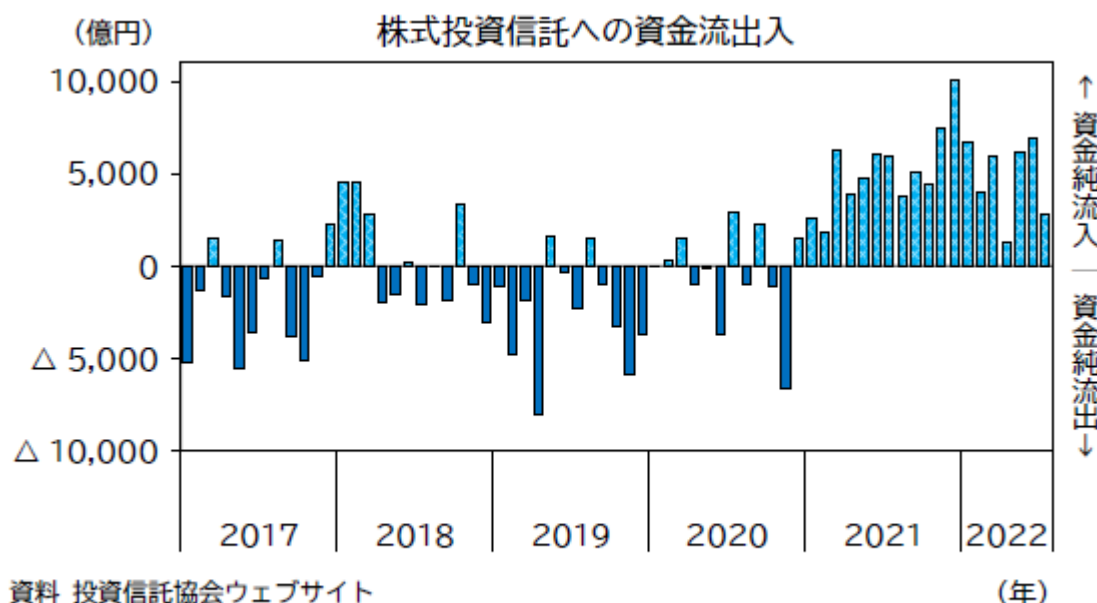
資料 全銀協「よりよい銀行づくりのためのアンケート（報告書）」2021年12月
 (注) この調査はインターネットで実施されていることから、ネットバンキングの利用率は実態よりやや高めに出ている可能性がある。



資料 日本銀行「決済動向」、キャッシュレス推進協議会「コード決済利用動向調査」、クレジット協会「クレジットカード動態調査」
 (注) 電子マネーやコード決済にはクレジットカードを介した取引も含む。

□投資信託の利用浸透は長期的に続いていく見通し

- 高い貯蓄率や海外株式の好調、老後2000万円問題を契機とした資産形成意識の高まり、NISAやiDeCoの浸透を背景に、2021年以降、投信に資金が流入している。
- 22年以降、株式や為替相場が大きく変動しているうえ、経済再開による貯蓄率低下の可能性はあるが、資産形成意識の高さは続くとみられ、長期的には投資信託への流入傾向が持続すると思われる。
- JA利用者は、非JA利用者と比べて投資信託の保有率が僅かに高いため、上記の傾向はJA利用者にも当てはまる可能性が高い。



□家計の負債（借入金）は住宅ローンが増加を牽引

- 2022年3月末の家計の負債（借入）残高は、前年比で1.8%増加した。少なくとも20年3月末以降、前年比2%前後の増加が続いている。
- 内訳を見ると、民間金融機関からの住宅借入が前年比+3.0%強で推移している。ただし、住宅など物価の高騰や金利の動向により、増加傾向が変わる可能性がある。
- マイカーローンや教育ローン等を含む消費者信用や、個人向け事業資金等の残高は前年比でほぼ変わっていない。

家計の借入の動向

(単位 兆円、%)

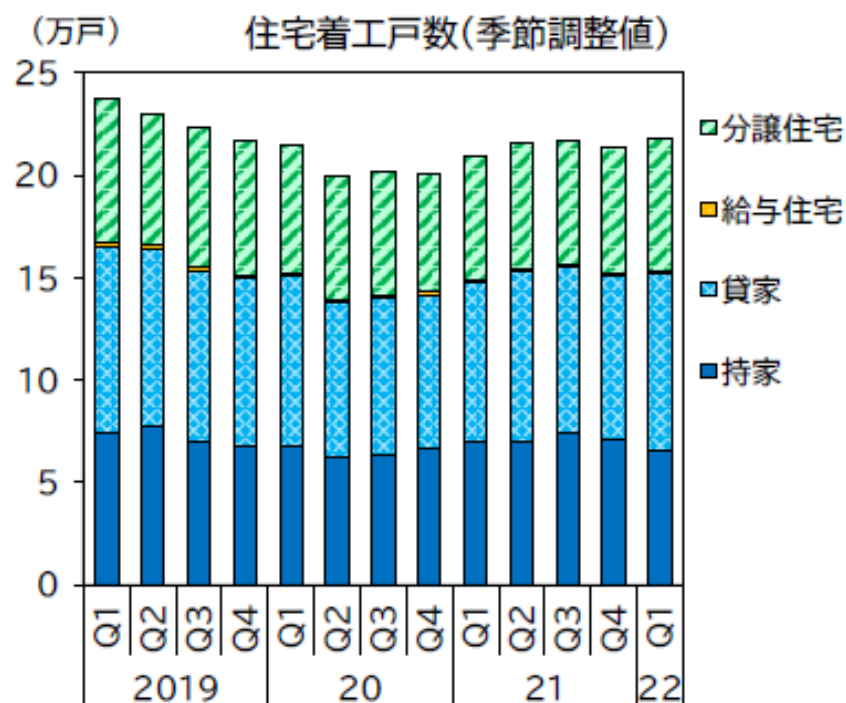
	残高		前年比 増減額	寄与度	前年比増加率							
	22年 3月末	構成比			22年 3月末	22年 3月末	20年			21年		
			6月末	9月末			12月末	3月末	6月末	9月末	12月末	
借入合計	356.9	100.0	6.3	1.8	2.7	3.3	4.2	4.4	4.0	3.2	2.5	1.8
民間金融機関	306.3	85.8	6.5	1.8	2.4	3.0	4.0	4.3	4.3	3.7	2.9	2.2
住宅借入(a)	197.5	55.3	6.7	1.9	3.1	3.0	3.2	3.2	3.5	3.4	3.5	3.5
消費者信用	47.4	13.3	△0.2	△0.1	0.2	△0.5	△1.2	0.1	1.8	1.7	1.7	△0.4
個人向け事業資金等	61.4	17.2	△0.0	△0.0	2.3	6.1	11.2	11.3	9.4	6.2	2.0	△0.1
公的金融機関	38.5	10.8	△0.3	△0.1	4.3	5.5	5.6	5.0	1.4	△0.1	△0.5	△0.9
うち住宅借入(b)	22.8	6.4	△0.2	△0.1	1.4	1.2	1.2	0.8	0.3	△0.0	△0.4	△0.9
非金融部門等	12.1	3.9	0.2	0.1	2.8	4.1	3.6	5.6	4.2	2.0	1.2	1.6
住宅借入合計(a+b)	220.3	61.7	6.5	0.0	2.9	2.8	3.0	3.0	3.1	3.0	3.1	3.0

資料 日本銀行「資金循環統計」

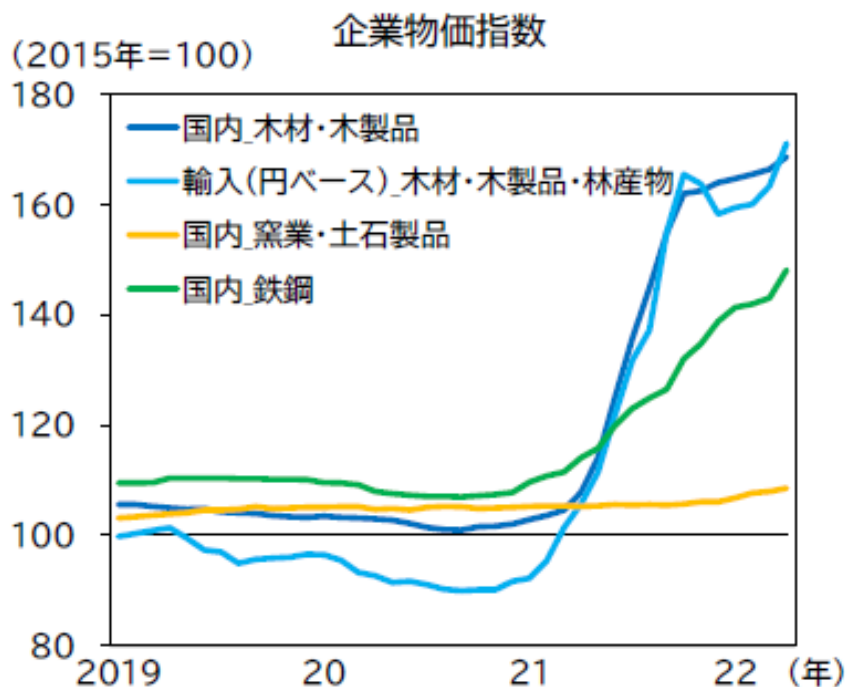
- (注) 1 家計部門には、個人事業主(農林漁業従事者を含む)が含まれる。
 2 資金循環統計における「企業・政府等向け」をわかりやすいように個人向け事業資金等と表記した。
 3 個人による貸家業向け資金は、「住宅貸付」ではなく「個人向け事業資金等」に含まれる。
 4 「消費者信用」には、住宅向け以外の消費者ローン、消費者向け販売信用(売掛金)が含まれる。

□住宅着工は増加傾向にあるが、コスト高が需要を抑制するおそれ

- 着工戸数は2019年から20年にかけて減少傾向にあったが、20年半ばごろから徐々に増加している。
- 住宅に関する物価の動向をみると、ウッドショックによる木材価格の高騰を始め物財費が上がっている。また、建築業の人手不足による人件費上昇も指摘されている。
- コスト高が住宅価格に転嫁されるようになると住宅需要を抑制する可能性がある。また取引先企業のコロナ対応に忙しかった銀行が足下で積極的な住宅ローン営業を再開したという見方もあり、今後は住宅ローン分野の競争が厳しくなるおそれがある。



資料 国土交通省「住宅着工統計」

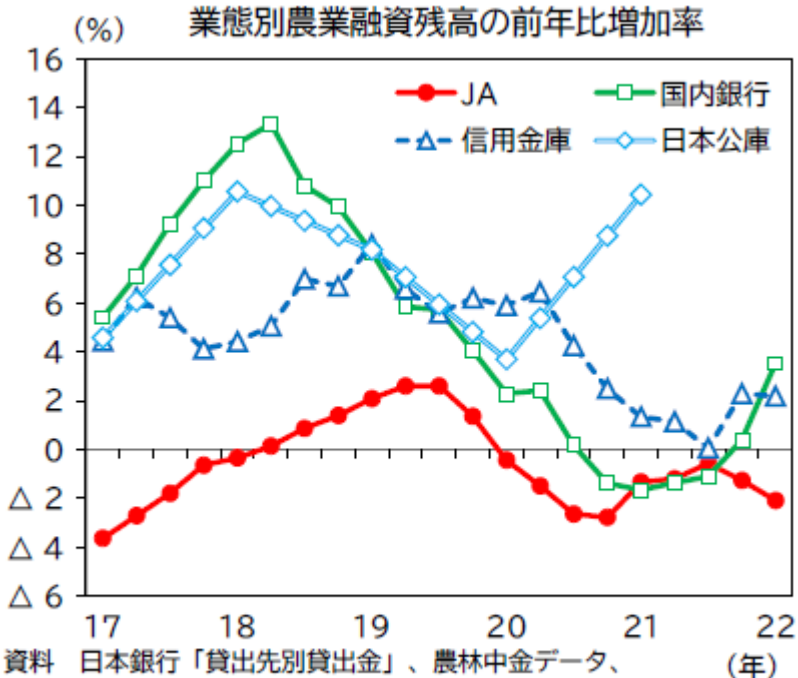


資料 日本銀行「企業物価指数」

(注) 消費税除く値。直近のデータは22年4月。

農業融資は公庫が増、ウクライナ情勢によりさらに利用増の公算

- 農業融資残高の前年比増加率を業態別にみると、2020年以降、日本公庫が上昇しているのに対し、JA、国内銀行、信用金庫はいずれも低下している。
- 日本公庫の融資金額は、「農林漁業セーフティネット資金」の利用拡大により増加している。新型コロナに伴う融資の特例措置を実施していることに加え、22年4月からはウクライナ情勢の特例措置も開始しており、さらに利用が増える可能性がある。



資料 日本銀行「貸出先別貸出金」、農林中金データ、日本政策金融公庫農林水産事業「業務統計年報」
 (注) 国内銀行、信用金庫は林業向けを含む。

日本政策金融公庫の農業分野への融資金額 (単位: 億円)

	融資金額	うち 農林漁業 セーフティ ネット資金
19年度	3,781	140
20年度	5,197	1,747

特例措置による農林漁業セーフティネット資金の融資限度額(特認を除く)

通常600万円
 +600万円(新型コロナの特例)
 +600万円(ウクライナ情勢の特例) } **最大1,800万円**

資料 日本政策金融公庫ウェブサイト、日本農業新聞22年5月24日付
 (注) 農林漁業セーフティネット資金は、災害や社会的変化等の一時的影響に緊急的に対応するために必要な資金を低利で融資するもの。

2 情勢認識

～ J Aバンクを取り巻く環境～

2-1 JAバンクを取り巻く環境認識（全体）

要旨

- JAバンクを取り巻く環境について、主なトピックは以下のとおり。
- 社会全体、金融、そしてJA系統と広範な領域で**不連続な変化**が生じており、JAバンクとしても生き残りをかけて、適切に対応していくことが求められている。

人口減少・高齢化の進展

- JAの事業基盤である地域社会・コミュニティの衰退
- 農業者、正組合員数の減少
- 地域間格差の拡大

SDGsへの取組気運高まり

- SDGs実現に向けた取組み＝事業継続の前提
- 2021/5月、農水省が「みどりの食料システム戦略」を策定
- ESG金融の広がり

コロナ禍による生活様式の変容

- 生活全般（消費・働き方）へのデジタル化の進展
- フィンテックによる非対面サービスの定着、拡充

ウクライナ侵攻に伴う資材高騰

- コロナ後の経済回復に伴う物価高騰がウクライナ危機により一層加速。農業への影響が懸念。



金融を巡る情勢

金融情勢

- マイナス金利長期化に伴う利鞘縮小
- 調達コスト抑制・各種手数料を見直す動きの加速
- 相続・富裕層関連業務の強化（収益多角化）

金融行政

- 「金融仲介機能の発揮」と「健全な金融システムの確保」に対する要請
- 貯蓄から資産形成へ、顧客本位の業務運営の確立

他業態の動向

- フィンテック企業との連携
- チャネル戦略の見直し（店舗・人員配置の見直し）
- 地銀等の経営統合、地域商社設立の動き



JAを巡る情勢

自己改革の取組み

- 「不断の自己改革」、「持続可能な経営基盤の確立・強化」に向けた取組みの継続
- 2021/6月、規制改革実施計画の閣議決定（自己改革工程表の策定、自己改革実践サイクル構築・実践の要請）

早期警戒制度の見直し

- 将来にわたる財務・収支の健全性確保に対する要請

頻発する不祥事

- 不祥事発生件数の高止まり（JAの信頼性に対する影響が懸念される状況）



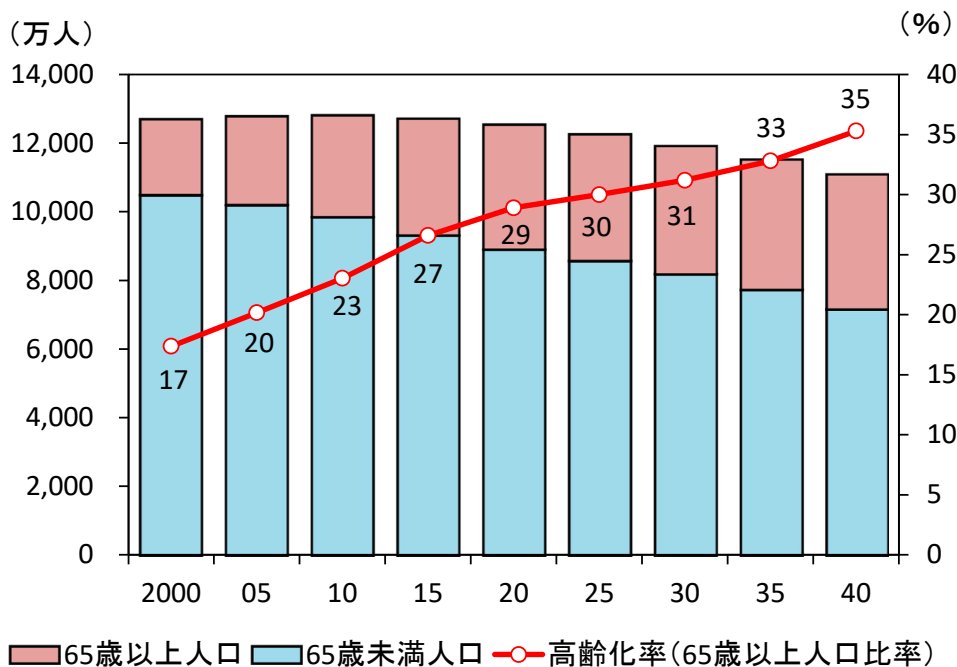
社会の変化

2-2 事業基盤（人口動態）

要旨

- 国内の総人口は2011年以降、一貫して減少を続けている。
- 国内人口の将来予測によると、少子高齢化の進展で高齢化率（65歳以上人口比率）は上昇し、**2025年には30%を上回る見込み**。
- ただし、減少ペースは地域によって異なり、**地方圏ほど減少のスピードが早く、地域間格差は一層拡大する傾向**。

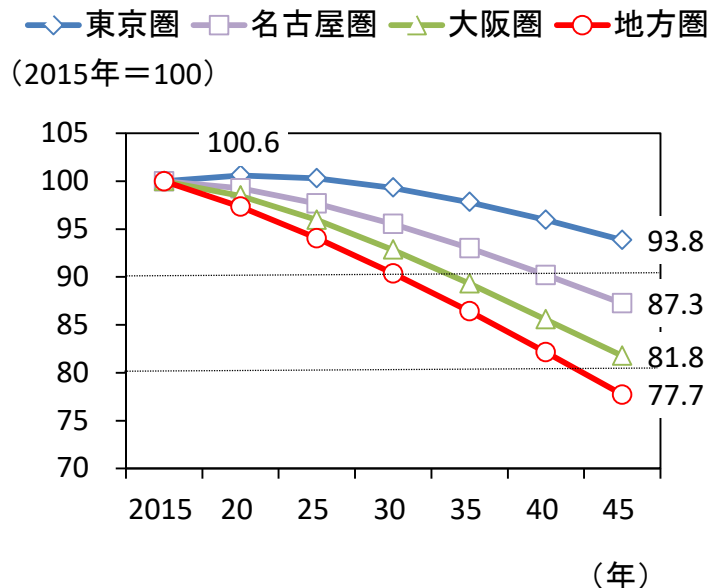
国内人口と高齢化率（65歳以上人口比率）の推移



資料 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所
「日本の将来推計人口（平成29年推計）」

全国で人口は減少傾向にあるが、地域間格差が拡大

三大都市圏と地方圏の人口推移（2015年 = 100）



東京圏：東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県
名古屋圏：愛知県、岐阜県、三重県
大阪圏：大阪府、京都府、兵庫県、奈良県
地方圏：それ以外の地域

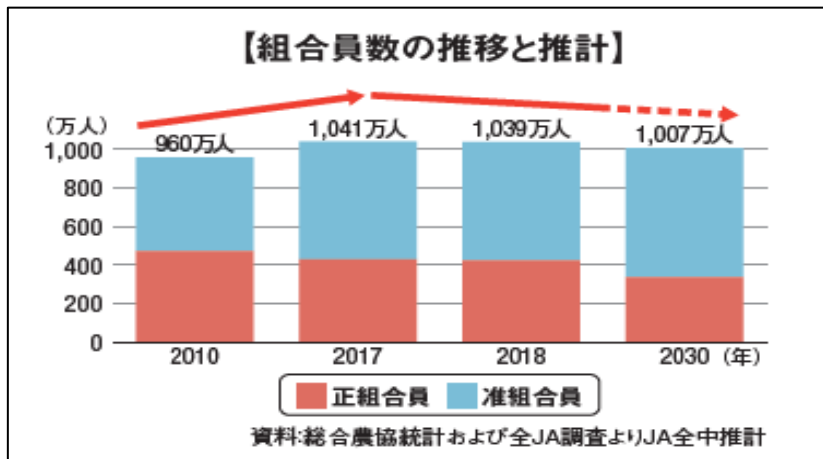
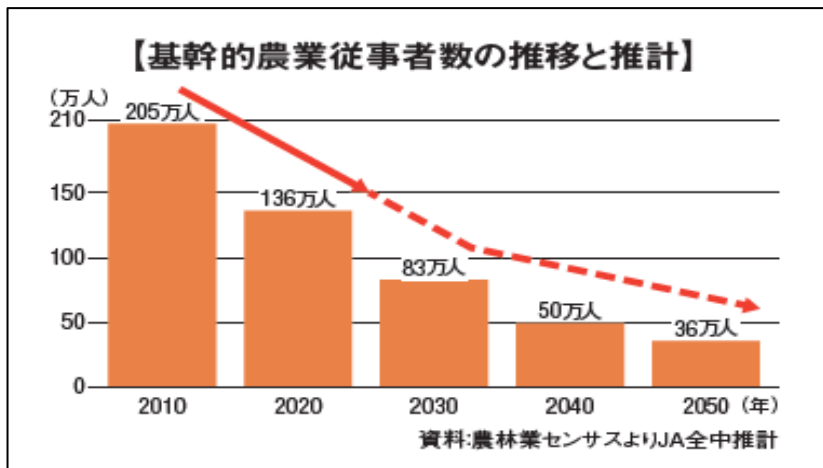
資料 国立社会保障・人口問題研究所
「日本の将来推計人口（平成29年推計）」

2-3 事業基盤（農業、地域）

要旨

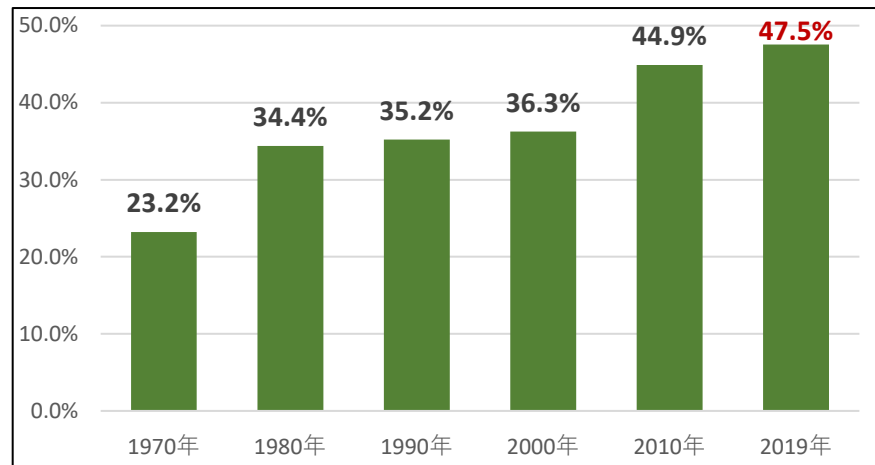
- ▶ 全国市町村で過疎地域は50%弱にのぼる。
- ▶ 特に、農村部を中心に過疎化が進行しており、農業者・組合員数も減少傾向にある。このままではJAの基盤である農業、地域社会そのものの持続可能性が危ぶまれている。

農業従事者数、組合員数の推移と推計



過疎化の進展により、地域・農業の衰退は“待たなし”の状況

全国市町村における過疎地域の推移



資料 総務省「令和元年度第1回過疎問題懇談会」資料より

地域別過疎市町村の割合（2021.4.1時点）

	市町村	うち過疎市町村(※)	割合
北海道・東北	406	286	70.4%
関東	293	45	15.4%
中部	316	110	34.8%
関西	227	75	33.0%
中国・四国	202	141	69.8%
九州・沖縄	274	163	59.5%
合計	1718	820	47.7%

※過疎市町村には、「みなし過疎市町村」、「一部過疎市町村」を含む。

※定義は「過疎地域自立促進特別措置法」に準拠。

資料 全国過疎地域連盟ホームページ掲載データを基に集計。

2-4 SDGsへの取組み

要旨

- SDGs（持続可能な開発目標）は世界的な気候変動、貧富の格差拡大等を背景に、2015年9月の国連サミットにて、全会一致で採択。
- SDGsの理念、実現に向けた取組みは、国内でも官民を問わず、広く浸透してきており、**企業や組織が事業を継続するに当たり、社会から共感を得るための前提（生存戦略化）**となりつつある（JAグループとしても、2020年5月に「JAグループSDGs取組方針」を策定済）。
- 既に一部の環境負荷が大きな業種、人権への配慮が乏しい企業については、市場から敬遠される動きが顕在化している。
- 2021年5月には、農水省が「**みどりの食料システム戦略**」を策定。国内農業の抱える課題（大規模自然災害、生産基盤の脆弱化、地域コミュニティの衰退等）に対し、SDGsの視点を取り入れ、持続可能な食料システムの構築を目指していくことを提起。JAグループにもこれまで以上の貢献が期待されている。
- JAバンクとしても、依って立つ基盤である国内農業の振興、地域の活性化に役割を發揮していく必要がある。

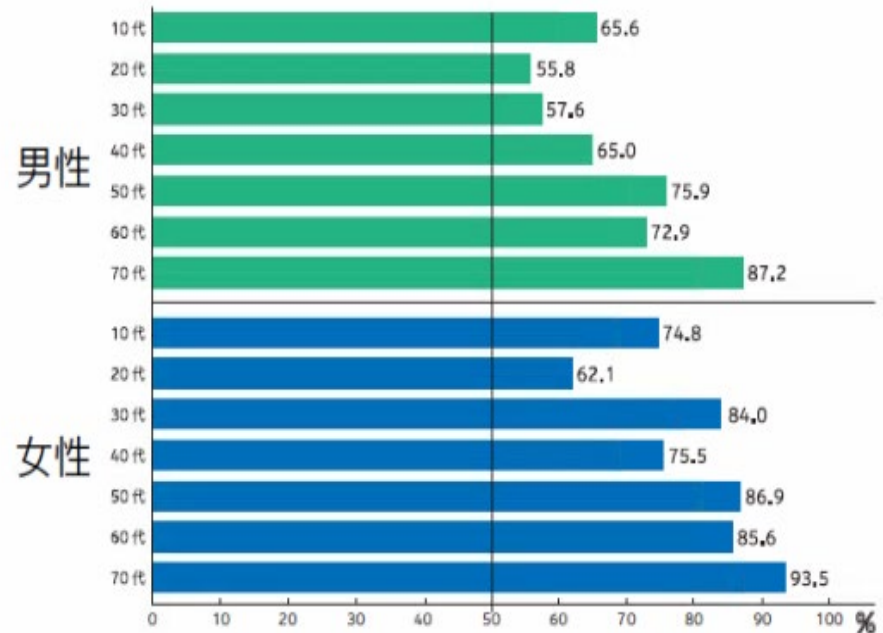
【みどりの食料システム戦略】



「みどりの食料システム戦略」とは…

- 2021年5月、持続可能な食料システムの構築に向け、農水省が策定。中長期的な観点から、調達、生産、加工・流通、消費の各段階の取組みとカーボンニュートラル等の環境負荷軽減のイノベーションを推進。
- 2050年までに、CO2ゼロエミッション化の実現、化学農薬の使用料減、有機農業の拡大等、意欲的な目指す姿を設定。
- 目指す姿の実現に向けて、JAグループにも貢献が期待されている。

【SDGs活動を知るとその企業のイメージが良くなる】性年代別割合



資料「第4回 SDGsに関する生活者調査」（電通、2021/1調査実施）より抜粋

SDGsへの取組みに、社会から強い期待・関心。取組みが不十分な組織は、人材確保、取引条件、資金調達等、あらゆる面で不利になる可能性がある。

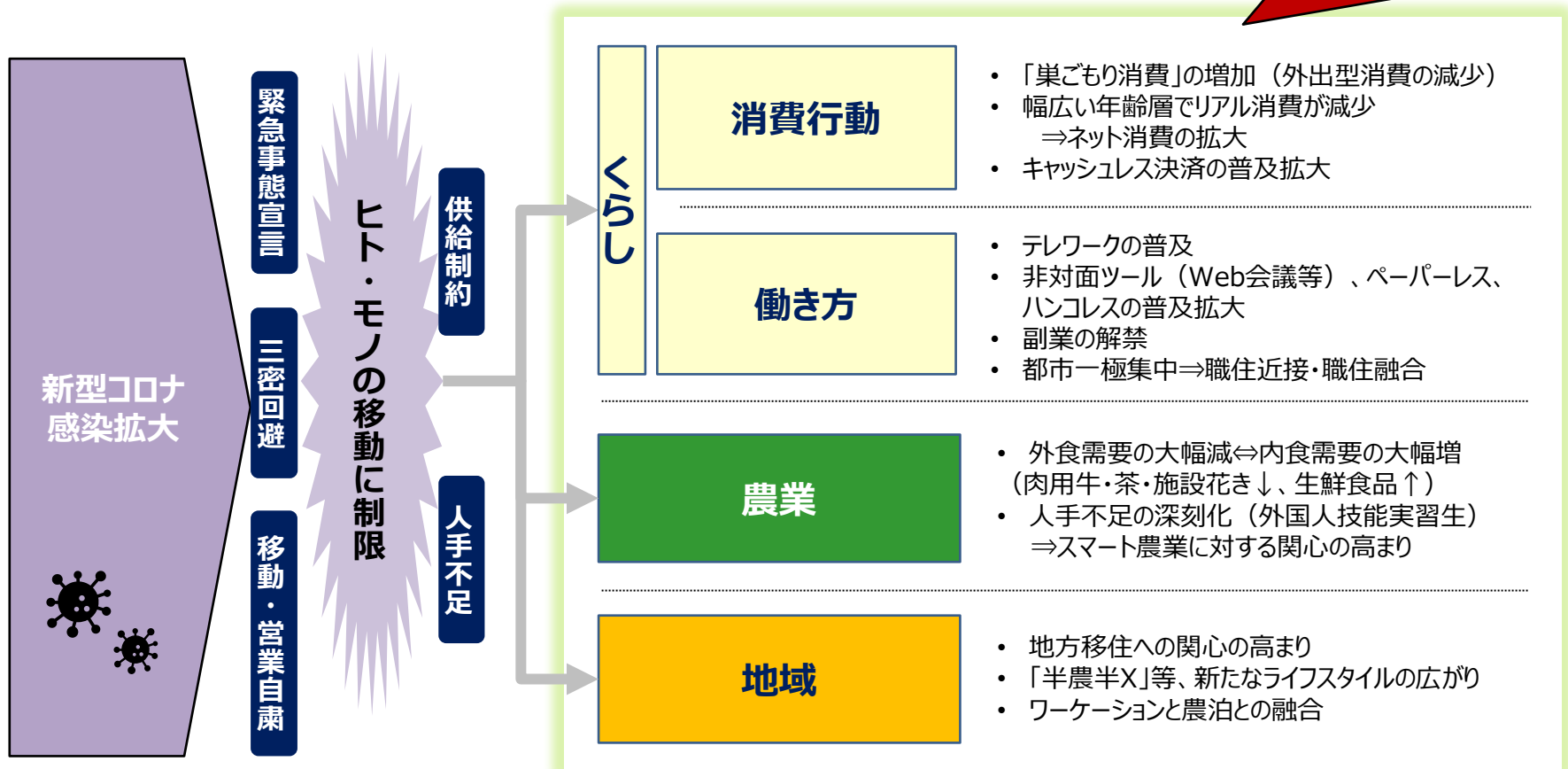
2-5 コロナ禍による生活様式の変容

要旨

- 新型コロナウイルスの感染拡大により、ヒトとモノの移動制限が発生したことで、**人々の意識・行動は大きく変容**。
- その影響は、人々の暮らし（消費行動・働き方）に留まらず、農業や地域まで広範に及んでいる。
- 「**コロナ禍で時代の変化は、10年進んだ**」と言われており、人々の生活様式の変化に対応できない事業が淘汰される動きも加速化。JAバンクとしても、従来の発想にとらわれず、時代の変化にしっかりと適応していく必要がある。

【新型コロナウイルスによる生活様式の変容（イメージ）】

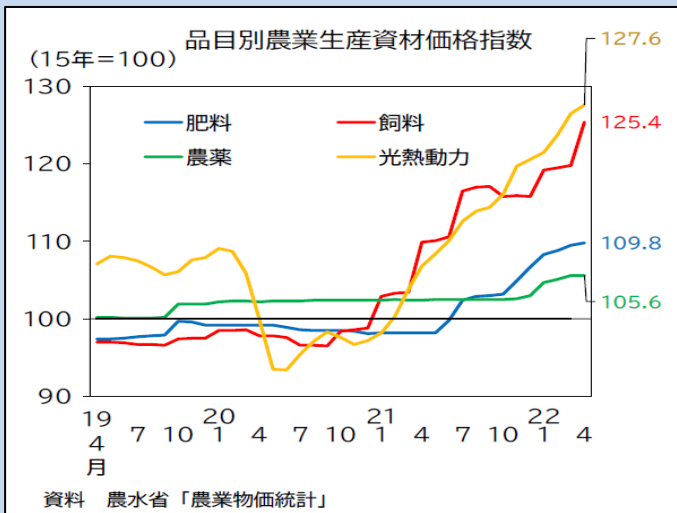
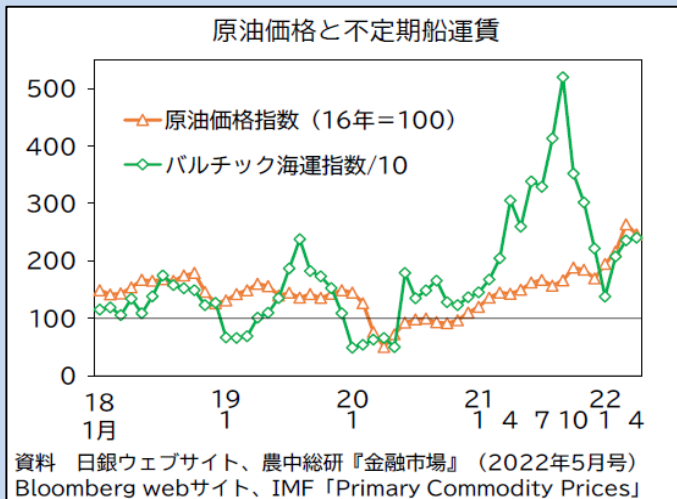
JAの強みである「**対面営業**」の優位性が相対的に低下



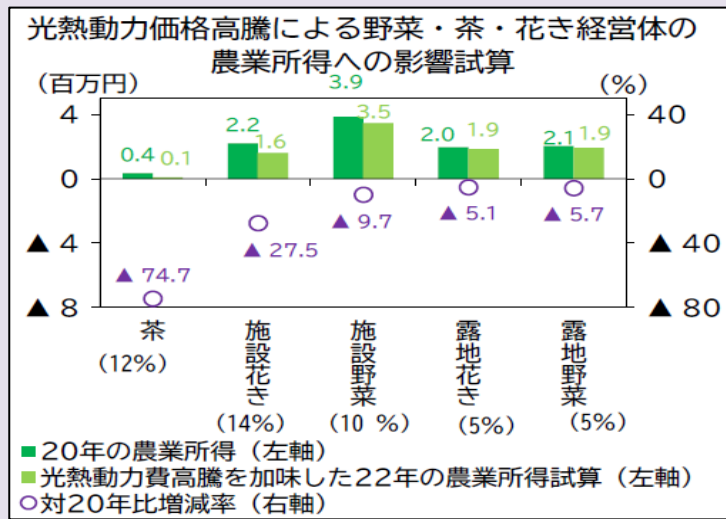
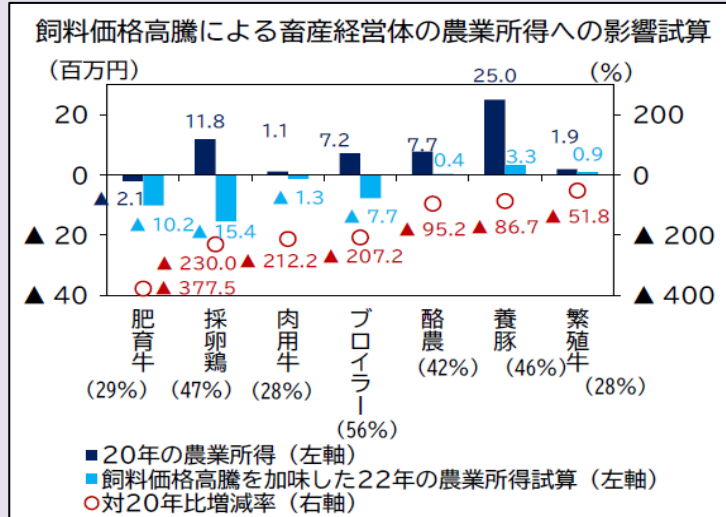
2-6 ウクライナ侵攻による資材価格高騰と農業所得への影響

要旨

- 原油価格は2020年半ばより、コロナ禍からの経済回復等を受け上昇基調にあったが、ロシアのウクライナ侵攻により更に高騰。海上運賃もロシア関連の物流混乱により上昇傾向にある。
- 農業生産資材の価格は全品目で高騰が続いており、生産コストの増加を価格に転嫁できない状況が続くと、生産者の所得減が懸念される（2022.4.5付日本農業新聞）



生産資材全般の価格が高騰
↓農業者所得への影響大

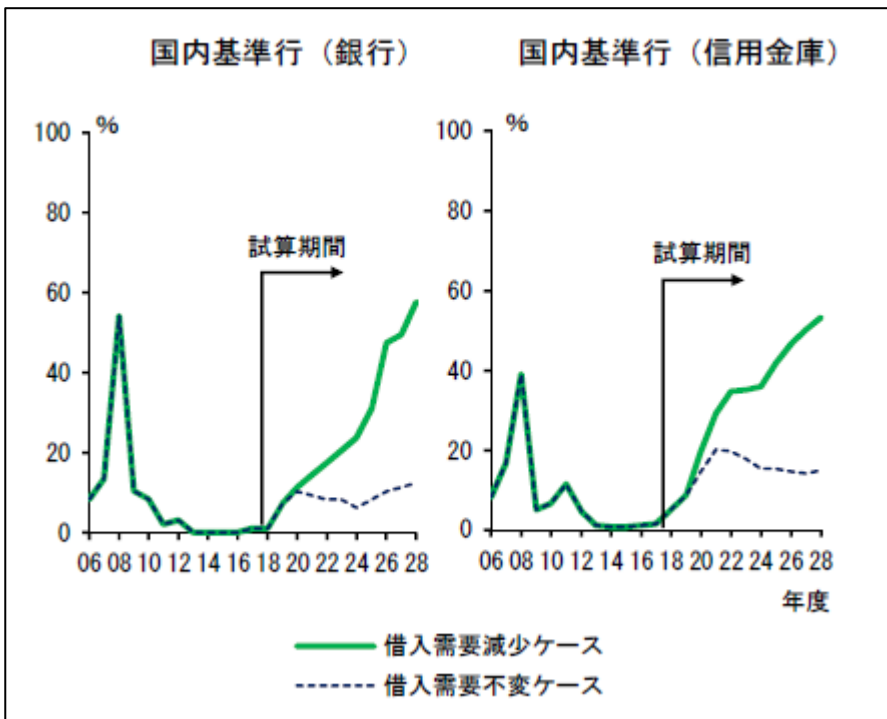


2-7 金融情勢

要旨

- 国内地方銀行の2019年度決算をみると、長引く低金利の影響により**資金利益は減少基調**。日銀の試算では、貸出利鞘の縮小に歯止めがかからなかった場合、将来的に**約6割の地方銀行、信用金庫が最終赤字になる見通し**。各行はマイナス金利長期化により業務粗利益が先細る中、店舗・チャネル戦略の見直しにより効率化を志向するとともに、**信託販売やビジネスマッチング等の役務取引等収益の確保に注力している**。
- また、日銀は2020年11月、「**地域金融強化のための特別当座預金制度**」を導入を決定。収益力向上、経営統合等、一定の要件を満たした金融機関に特別付利を行うことで、地方銀行の経営基盤強化に向けた取組みを後押しすることを決定。
- 多くの地方銀行はこれに呼応し、**経営統合も含め、経営基盤強化に向けた取組みに着手している**。

銀行・信金における当期純利益赤字先割合の見込



資料 日本銀行「金融システムレポート」（2019.4.17）より

将来的に地銀・信金の6割が最終赤字見込

農林中央金庫

地銀再編の動き（2021年1月～）

経営統合の動きが加速

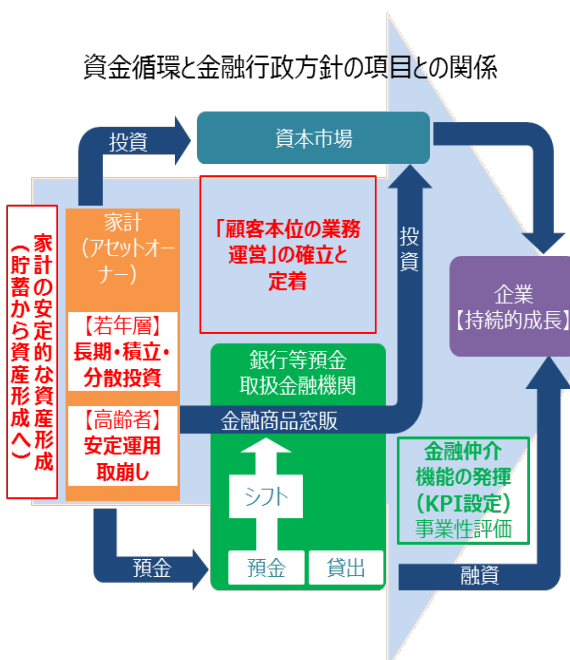
時点	動向
2021年1月	第四銀・北越銀の合併 ⇒四北越銀が発足
5月	三重銀・第三銀の合併 ⇒三十三銀が発足
7月	フィデアHD・東北銀が経営統合に向けて基本合意
10月	福井銀が福邦銀を子会社
11月	青森銀・みちのく銀が経営統合で最終合意（プロクレアHD）
12月	愛知銀・中京銀が経営統合に向けて基本合意
	SBIHDがTOBにより、新生銀を連結子会社

2-8 金融行政方針 ～「FD」と「金融仲介機能の発揮」の義務化促進～

要旨

- 金融行政の方向性として、「貯蓄から資産形成へ」「金融仲介機能の十分な発揮」が2つの大きな柱であることは不変。
- 金融庁は、「顧客本位の業務運営（FD：フィデューシャリー・デューティー）の方針」や「金融仲介機能のベンチマーク」を発展させてKPIを策定・公表することで取組みの定着を図るとしている。同時に、地域金融機関のリスク管理やガバナンスの強化にも更なる高度化が求められている。
- また、政府は2019年10月に銀行法施行規則を改正。事業再生や地域活性化事業および事業継承への銀行の議決権保有制限の見直し（5%ルール緩和）を実施。
- 優秀な人材、情報、ネットワークを有する地域金融機関を主眼に、地域活性化により踏み込んだ機能発揮を強く期待。

【金融行政方針のポイント】



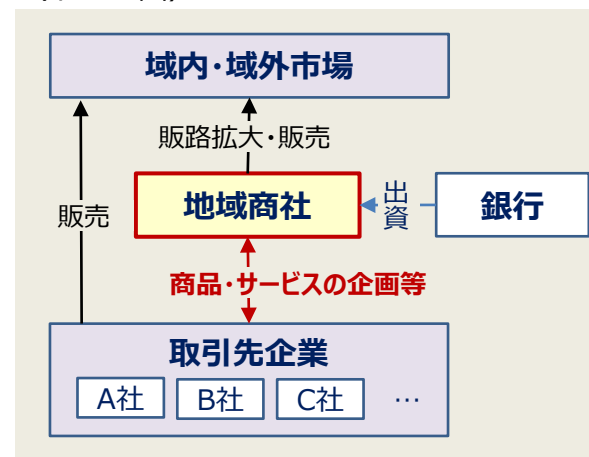
地域金融機関に関連する金融行政方針のポイント

顧客本位の業務運営	長期・積立・分散投資の推進	職場つみたてNISA導入・投資教育の推進
	退職世代等に対する金融サービスのあり方の検討	リタイア層の金融資産の運用・取崩し、金融業の貢献のあり方の検討
家計の安定的な資産形成の推進と	「顧客本位の業務運営」の確立と定着	FDの定着に向けた「見える化」を促進、KPIの公表 金融機関へのモニタリング実施
	金融仲介機能の十分な発揮と健全なシステムの構築	客観的なKPIを選定・公表 取組みの見える化
健全性の確保	健全性維持のための証券運用等のリスク管理の高度化	公的金融と民間金融の関係のあり方を議論 課題のある地域金融機関への検査と早急な対応
	ガバナンスの強化（社外取締役等外部からの牽制強化等）	

【5%ルール緩和の概要】

- ✓ 認可を条件に、地方銀行が「地域商社」（※銀行業高度化等会社）に出資（5%超100%まで）できるように、監督指針を改正。
- ✓ また、内閣府令を改正し、地域活性化を目的とした事業を行う会社（地域商社等）への議決権保有制限を緩和（5%超から40%未満まで）

（イメージ図）



資料 金融庁「平成29事務年度 金融行政方針」をもとに農中総研作成

顧客本位の業務運営（FD）、地域活性化への寄与に期待大

2-9 他業態動向

要旨

- 地方銀行は厳しい経営環境を受け、D X（デジタルトランスフォーメーション）、D I（デジタルイノベーション）を積極的に活用。効率化により捻出した人員を事業強化部門、特に非金利収入部門に投入している。
- 特に、2019年10月の規制緩和を背景に、地域経済の活性化・収益の多角化を企図し、**地域商社**を設立する動きが、地方銀行で活発になってきている。
- 地域活性化への貢献、存在感の発揮を巡り、**信用事業だけでなく、総合事業の領域でも競合が激化**してきている。

【他業態の動向】

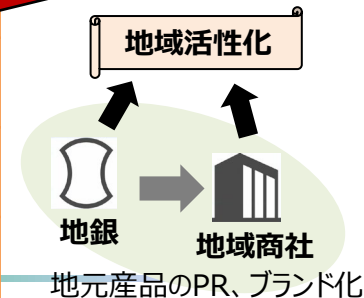
	顧客・収益基盤の維持・拡大	収益性の向上 (非金利収入)	収益性の向上 (貸出強化)	業務効率化	新技術の開発・導入
地銀	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 地域の法人オーナー層等、富裕層の囲い込み ◇ 顧客取引の深掘り ◇ 他業態との連携強化による金融機能の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 証券子会社の設立等 ◇ 銀証連携の促進 ◇ 手数料の有料化 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 相対的に利鞘の大きい貸出先として、個人向けローンに引き続き注力 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 店舗・ATM網の見直し ◇ 運営コスト削減の環境として人員を削減 ◇ システム共同運営 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 独自開発ではなく、メガバンク等との提携により新技術の活用を図る
ゆうちょ銀	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 「強固な基盤とブランド」「巨大なネットワーク」を活用（日本最大の口座を所有） 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 投資信託等の販売促進（投信取扱局の増加、販売員の増強） ◇ 決済サービスの向上 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 口座貸越サービス開始（2019年1月）に向けた準備本格化 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Fintech・デジタル技術の活用により、△2000人分の業務を効率化 ◇ 2021年10月以降、集金を廃止 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ ロボティクスの活用、コールセンターへのA I活用に向けた実験開始

【地方銀行の地域商社設立（出資を含む）事例】

地方銀行	内容
北海道銀行	北海道総合商事（株） 北海道産品のロシア向け輸出
岩手銀行	Manordaいわて(株) 岩手産品の販路拡大、地域ブランド開発
千葉銀行	ちばぎん商店(株) 千葉県産品の商品企画、開発
静岡銀行	ふじのくに物産(株) 地元ブランドの商品企画・開発

地方銀行	内容
第四北越FG	(株)ブリッジにいがた 直販店の運営
伊予、阿波、百十四、四国銀行	Shikokuブランド(株) 四国産品の販路開拓
中国銀行	(株)せとのわ 特産品の開発、販売
鹿児島銀行	(株)春一番 農産品の生産・加工・販売

地方銀行が金融の枠を超えて、存在感を発揮しようとする動きを加速（⇒総合事業の領域でもバッシング）

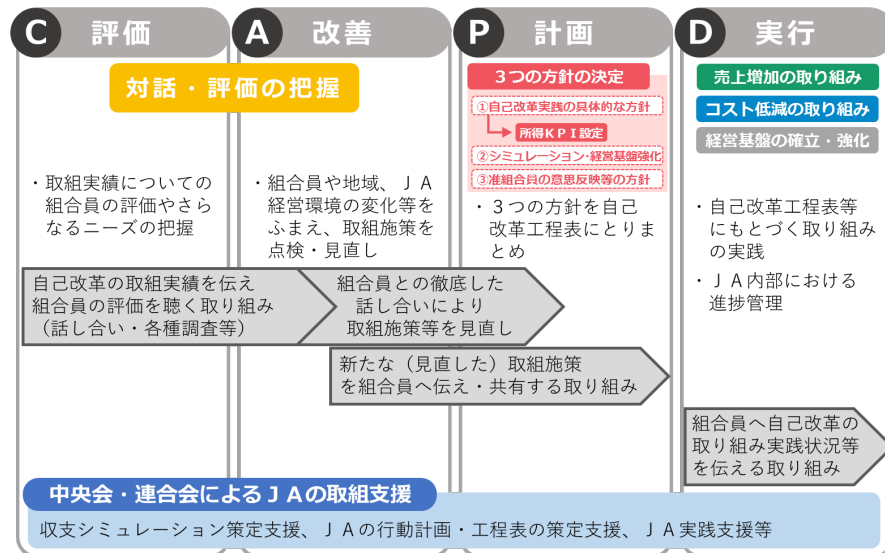


2-10 「不断の自己改革」の実践、規制改革実施計画について

要旨

- 2014年以降、JAグループは、「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」「地域の活性化」という基本目標の実現に向けて、自己改革の実践に取り組んできた。その結果、2019年に実施した「JAの自己改革に関する組合員調査」においても、多くの組合員から評価と期待の声が寄せられている。
- 一方、改正農協法施行後5年を機に、政府は2021年6月、**規制実施計画**を閣議決定。各JAでは組合員との対話を通じて、自己改革の取組みにかかる組合員の評価や意向を把握のうえ、「**自己改革工程表**」を作成するとともに、「**自己改革実践サイクル**」の仕組みを構築し、実践していく必要がある。
- また、**信用事業においても、特に農業融資強化に向けた目標設定と計画策定、具体的なアクションを伴うサイクル**を構築し、実践していくことが求められている（JAバンク自己改革実践サイクル）。

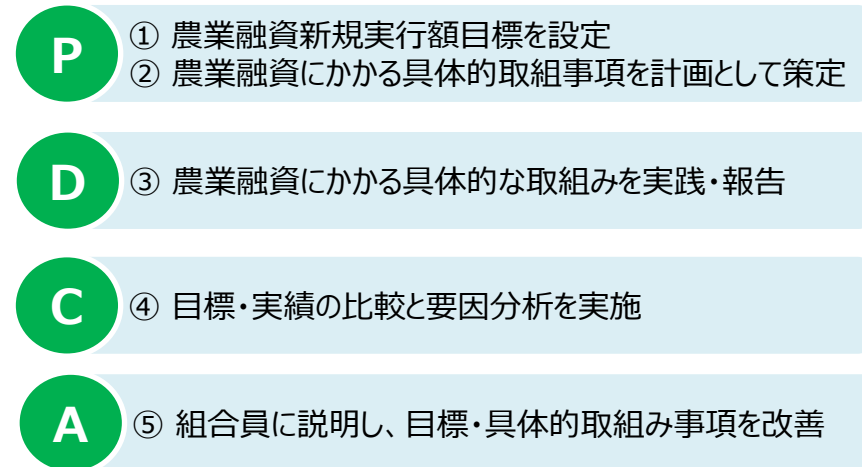
【自己改革実践サイクル】



（JAにおいて必要となる取組み）

- 以下の方針等を策定し、自己改革工程表にとりまとめ、組合員との徹底的な対話を行い、総会で決定する。
 - ① **自己改革を実践するための具体的な方針**
（農業者の所得増大につながるKPI等の目標設定）
 - ② **中長期の収支見通しについてのシミュレーション**
（健全で持続性のある経営を確保する観点から、全事業で実施）
 - ③ **准組合員の意思反映および事業利用についての方針**
（意思反映の仕組みの明確化）
- 農林中央金庫

【JAバンク自己改革実践サイクル】



（JAにおいて必要となる取組み）

- 農業者向けの事業融資の強化に向けて、中期的な戦略を策定。農業融資新規実行額目標を設定し、個別計画を策定し、具体的なアクションを実行。取組状況を組合員へ説明。
- 更なる活動を進めるため、PDCA管理を行っていく。

農協改革集中推進期間は終了したが、今後はより「具体的な成果」（農業所得の増大等への貢献）に焦点が当てられていく。

2-11 早期警戒制度の見直し

要旨

- 2022年1月の**早期警戒制度**の見直しに伴い、JAにも“将来にわたる財務・収支の健全性が確保されているか”という点にも焦点を当て、行政によるモニタリングが実施されることとなった。
- JAグループとして、既に「持続可能な経営基盤の確立強化」に向け取り組んできているところだが、今後は**自JAの将来の収支見込み・ビジネスモデルをどうしていくか等**について、JA経営層により高いレベルで説明責任が求められることとなった。

【早期警戒制度（現行の概略）】

モニタリングの観点

モニタリング指標（オフサイト）

今回見直し

収益性	基本的な収益指標（※実績値）
信用リスク	不良債権比率、大口与信への集中状況等
安定性（市場リスク）	ストレステスト後比率、 Δ EVE/自己資本額等
資金繰り（流動性リスク）	貯金動向、流動性準備の水準

「現状」だけでなく、「将来」についても、合理的な説明を求められる

【早期警戒制度見直しの概要】

収益性

足元の基本的な収益指標を基準として、収益性の改善が必要と認められる先に対してヒアリング等を実施し、改善を促す

「持続可能な収益性」や「将来にわたる健全性」に着目した**早め早めのモニタリングを実施**

ステップ1

足元の傾向が継続すると仮定した場合の将来のコア業務純益（除く投信解約損益）やストレス事象を想定した自己資本比率を算出し、これらが一定の水準を下回るJAに対し、ステップ2の対応を実施

ステップ2

JAが自らが想定する将来の収益や自己資本の見通しについて、総合的に妥当性を検証

ステップ3

ステップ2の結果、例えば将来の一定期間にコア業務純益（除く投信解約損益）が継続的に赤字、または最低所要自己資本比率を下回ることが見込まれる場合、県などを実施（必要に応じて、報告徴求命令、業務改善命令を発出）

資料 「JA版早期警戒制度対応の手引き」より抜粋

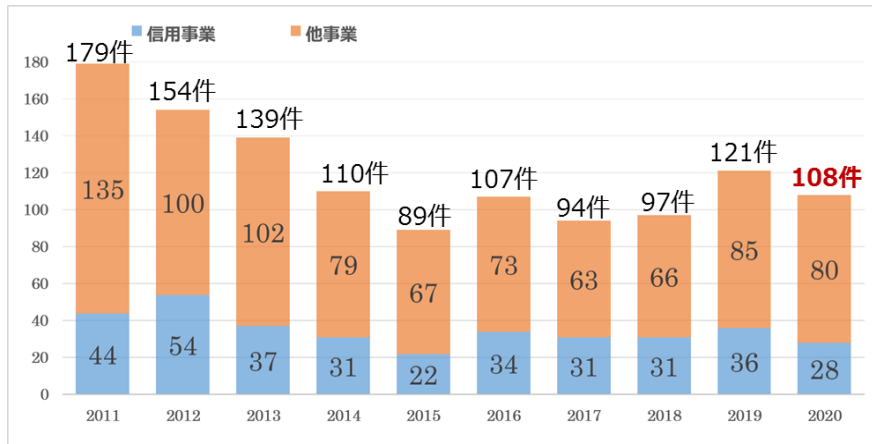
2-12 不祥事の発生状況

要旨

- 2016年度以降、不祥事発覚数は**高止まり**している状況。2020年度も100件超で着地。
- 事業環境が厳しさを増す中、**不祥事の発生は発覚JAだけでなく、JAバンクそのものへの信頼を失墜させる懸念あり。**

2011～2020年度のJA全体の不祥事発覚件数推移

～不祥事発覚件数は高止まり～



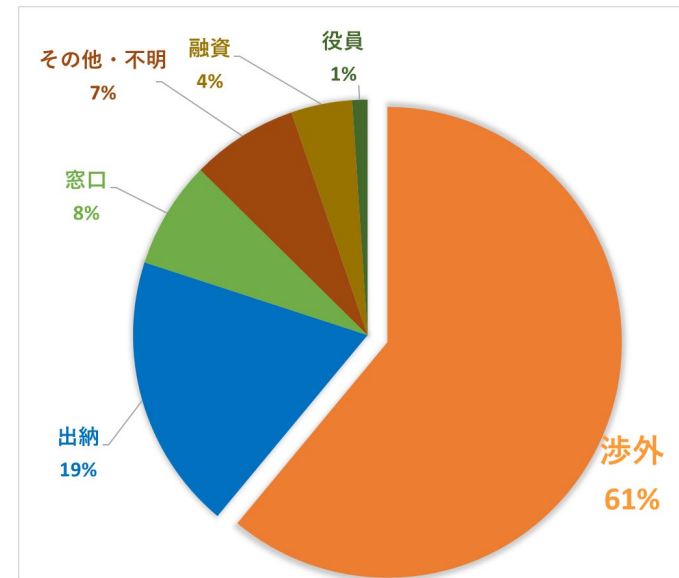
不祥事発覚の経緯 および 信用事業不祥事の再発状況

～自ら不祥事を見つけられず、さらに3割のJAで再発～

発覚年度	件数	うち		信用事業 不祥事 発覚JA数 *1	うち 不祥事が 再発したJA数 (再発率) *2
		信用事業 *1	外部発覚		
2016	107	34	17		
2017	94	31	14		
2018	97	31	19	29	10 (34%)
2019	121	36	14	31	11 (35%)
2020	108	28	14	26	7 (26%)
合計	527	160	78		

業務別の信用事業不祥事発生状況

～渉外業務での不祥事発生が6割～



*1 件数とJA数は一致しない。

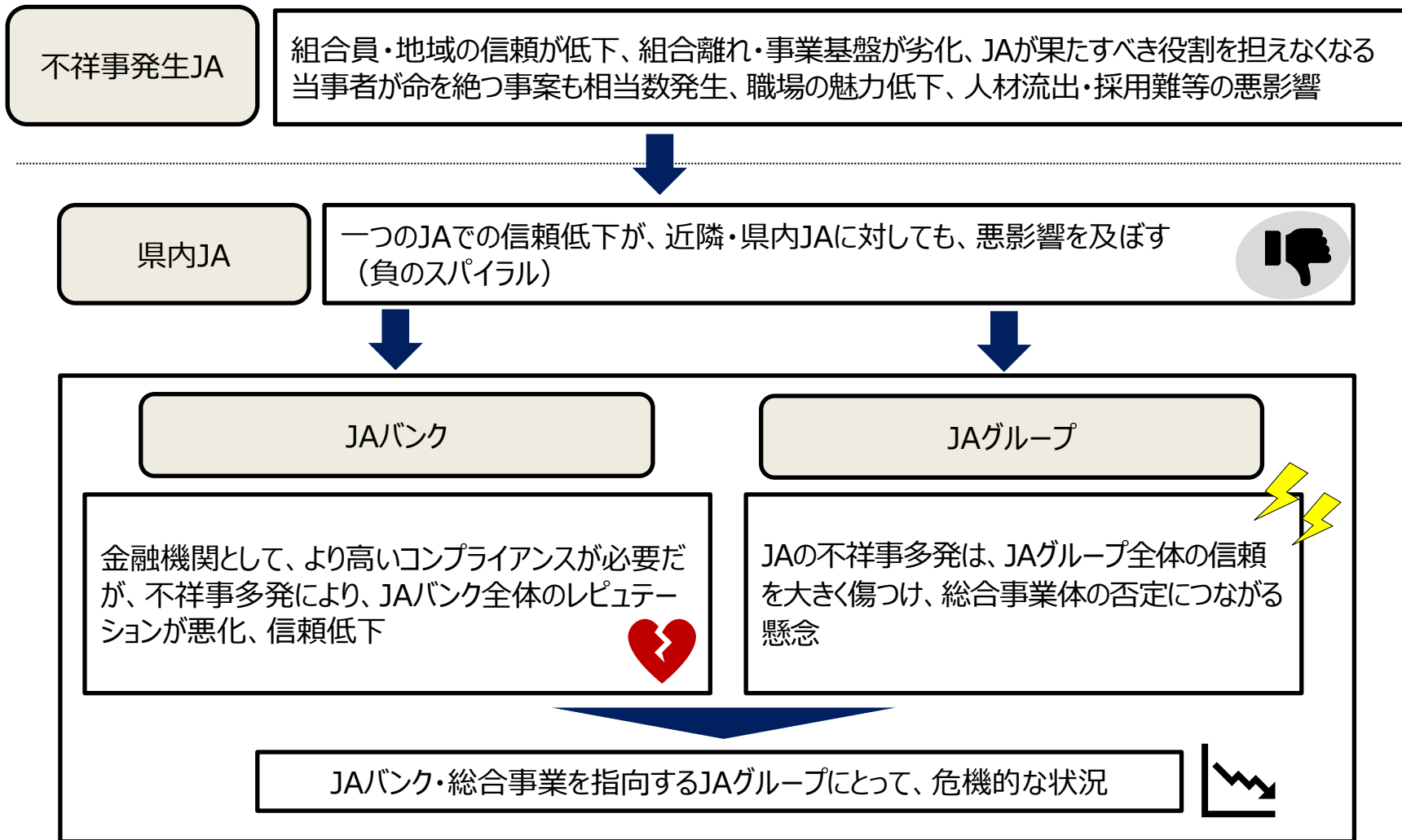
*2 再発防止取組期間中または再発防止の取組終了後3年以内に発覚

再発防止の取組みに関わらず、再び発生
不祥事は決して対岸の火事ではなく、
起こり得るものとして、用心・対策が不可欠

【参考】不祥事がJAバンクに及ぼす影響

要旨

➤ JAでの不祥事は、発生JAでの問題にとどまらず、近隣・県内JAに対しても悪影響を及ぼす。さらに不祥事多発は、健全な金融機関としての信用を失墜させ、JAの総合事業体の否定につながりかねない。



3 これまでの取組状況

3-1 JAバンク中期戦略の振り返り

要旨

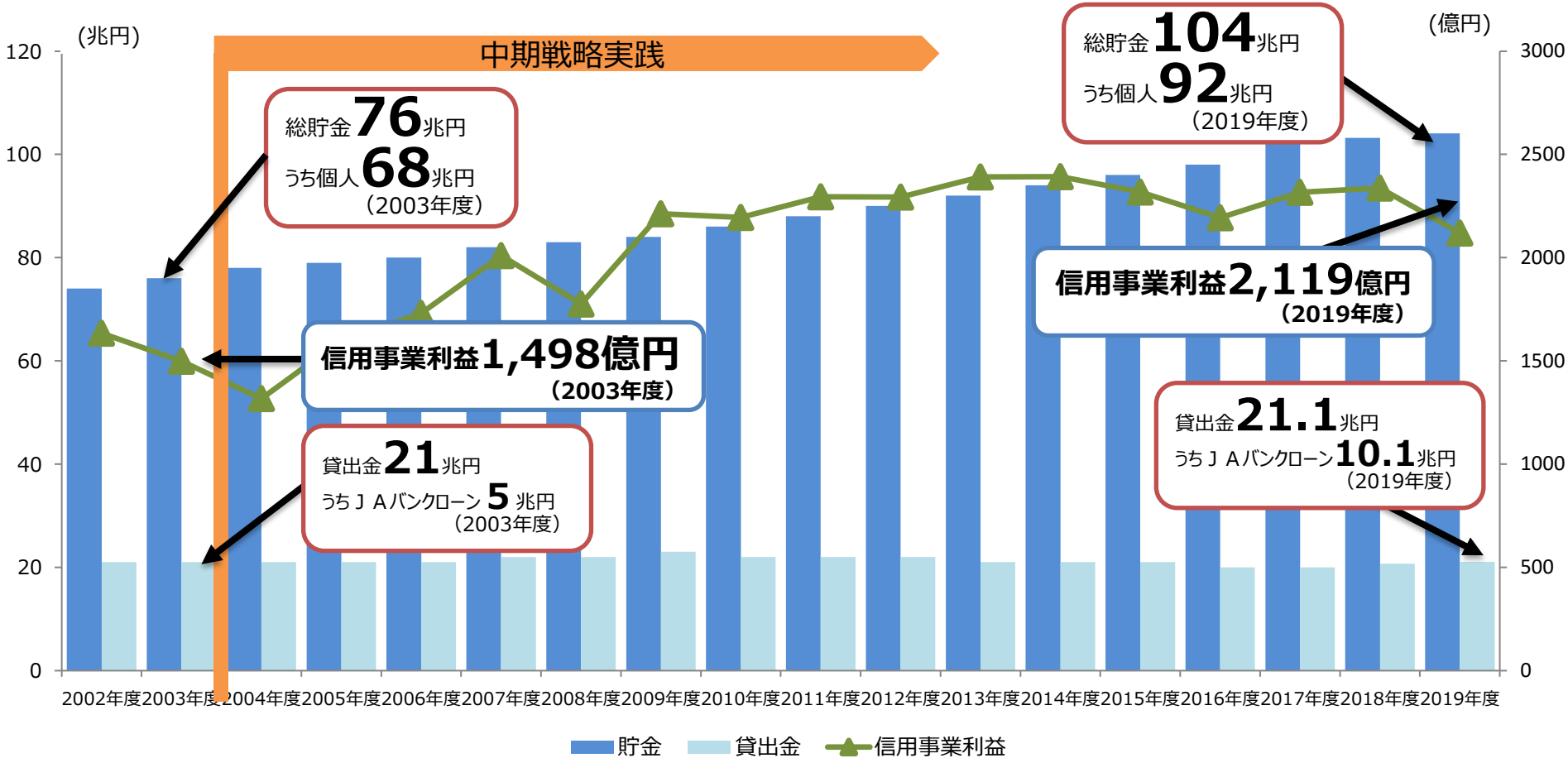
- ▶ これまでのJAバンク中期戦略における取組みは下図のとおり。
- ▶ 時々の局面に応じた施策を展開することで、**顧客基盤の拡充、事業量の伸長に相応の成果**をあげてきた。

	2004 ~ 2006	2007 ~ 2009	2010 ~ 2012
コンセプト	◆ パイオフ全面解禁を踏まえ、「収益」と「顧客基盤」を徹底的に追求	◆ JA・県域・全国の役割分担を明確にしつつ、JAバンクの一体性を一層強化（全JA共通の数値目標）	◆ 農業とくらしに貢献し、選ばれ、成長し続けるJAバンクの実現
主な取組内容	① JAバンクローンの推進強化 （県域・JAローンセンター、全国ローンインフラ整備） ② 顧客基盤拡充策：JAカード活性化 ③ 効率化策： 店舗統廃合 、業務基盤の全国統一	① 担い手金融リーダー設置 ② 新JAカード、個人貯金・年金、国債・投信窓販 の販売強化、店舗統廃合仕上げ ③ 系統B I Sシステム、A L M管理態勢整備	① 農業メインバンク機能の強化：メイン強化先へのアプローチ ② 生活メインバンク機能の強化：セット推進の展開 、新規利用者獲得 ③ 10年後を見据えた 仕組みづくり（県域センター機能構築、商品・事務統一）
実績	✓ 住宅ローン営業が定着し収益の柱に成長 ✓ 店舗再構築による効率化が進展		✓ 農業メイン・生活メイン概念が浸透 ✓ 県域センター機能構築、商品・事務統一が進展
	2013 ~ 2015	2016 ~ 2018	2019 ~ 2021
コンセプト	◆ 10年後を見据えた取組方向を可能な限り先取り、生き残りをかけた競争に備える	◆ JAバンク自己改革を完遂する ◆ 取引の質的向上	◆ 組合員・利用者目線による事業対応の徹底 ◆ 持続的な収益構造の構築
主な取組内容	① 県域農業金融センター機能拡充、ライフイベントに応じた ターゲット推進・セット推進 ② 事業運営態勢の変革（現場CS）、事務堅確性向上運動 ③ 人材開発計画： 変革リーダー育成	① JAバンク自己改革の完遂 ② 国内農業融資シェアの維持 （県域担い手サポートセンター強化等） ③ JA貯金100兆円の達成 ：生活メイン（ターゲット・セット推進等）、チャネル戦略、人材開発、業務基盤強化	① 農業地域の成長支援 ： ② 貸出の強化 ③ ライフプランサポートの実践 ④ 組合員・利用者接点の再構築 ⑤ 持続可能なJA経営基盤の確立・強化にむけた取組み
実績	✓ 事業運営態勢の変革（各種プログラムの導入）進展 ✓ 事務堅確性向上運動完遂 ✓ 変革リーダー研修定着化	✓ JA貯金100兆円の達成	✓ 貸出金残高の増加・貯貸率の改善 ✓ 調達適正化の取組みが定着 ✓ JA実践支援の各種プログラムが定着

【参考①】 J Aバンク中期戦略の実践成果 ～信用事業利益の推移～

要旨

➤ J Aバンク中期戦略の実践等により、事業量とともに利益水準も伸長。



資料 信用事業利益 農水省「総合農協統計表」

総貯金・個人貯金・貸出金 残高試算表 (全国合計)

※ 貸出金は、JA貸出金総額から共済貸付金、農林公庫貸付金、金融機関貸付金を除いたもの

【参考②】 J Aバンク中期戦略の実践成果 ～健全性の確保～

要旨

▶ 事業量の伸長に加え、金融機関としての健全性についても、他業態と比較して遜色ない水準を確保。

【J A 自己資本比率の推移】

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
自己資本比率	17.6%	17.8%	18.0%	18.0%	18.1%	18.3%	17.7%	17.7%	16.9%	16.6%	16.0%	15.7%

【他業態との比較】

2019年度	都市銀行等	地方銀行等（103行）	信用金庫	J A	
自己資本比率		17.0%	9.5%	12.1%	15.7%

資料 都銀等・地銀等は、金融庁のHPデータ（都銀等は国際統一基準行（4グループ）、地銀等は国内基準行（103行））を採用
信用金庫は、信金中金 地域・中小企業研究所のHPデータを採用

【J A 不良債権比率の推移】

集中取組み
(2005～07年度)

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
不良債権比率	6.2%	5.2%	4.4%	3.9%	3.6%	3.3%	3.2%	3.0%	2.7%	2.5%	2.3%	2.1%	1.8%	1.7%	1.4%	1.3%

【他業態との比較】

2020年度	都市銀行等	地方銀行等	信用金庫	J A	
不良債権比率		0.8%	1.8%	3.5%	1.3%

資料 金融庁のHPデータより農林中金作成

【財務によるレベル格付 J A・要改善 J Aの推移】

	レベル格付	要改善
2012年度	0	18
2013年度	2	15
2014年度	2	10
2015年度	6	7
2016年度	6	4
2017年度	7	2
2018年度	5	1
2019年度	3	2
2020年度	1	3
2021年度	1	2

✓ レベル格付

⇒ 指定基準（要改善 J A 指定2年経過、経営悪化・破綻リスク、実質自己資本比率等）の状況に応じて、レベル1～3の間で指定。

✓ 要改善 J A

⇒ ストレスト後自己資本比率8%未満の J A を指定。

【参考③】 持続可能なJA経営基盤の確立・強化に向けた取組状況

要旨

- 中央会系統では、JAグループ全体の取組方針として、2020年4月の全中理事会において「持続可能なJA経営基盤の確立・強化に向けた基本的対応方向」を決定。経営基盤強化の重点化・加速化に取り組んできている。
- 信用系統においても、2020年6月のJAバンク代表者全国会議において「JAバンクの今後の重点取り組み」をとりまとめ。「①店舗・チャンネル対策の実践」、「②市場運用をふまえた調達管理の実現」を重点化し、経営基盤強化に向けた取組みを進めてきた。

2020年6月 JAバンク代表者全国者会議資料（抜粋）

① JAバンクにおける今後の重点取り組み（2）課題認識・対応方向

課題認識

足下とりわけ注力すべきこと

↑ JAバンクの重点取り組み ↓

信用事業

- **貸出・投資信託等の強化**は、最大限に取り組むこととするが、態勢整備・人材育成等に**時間を要する**
- **伸長余地もJA毎に幅がある**
- 4割のJAは**店舗・ATM再編**を計画していない。計画しているJAも総じて踏込み不足で、利用者の期待・ニーズに応える態勢整備に至らないおそれ
- このままの取り組みでは、組合員・利用者接点の再構築が不十分に終わり、**多くの利用者から見放され、コストの高止まりが経営の悪化を招くおそれ**

貸出・投信等を最大限強化することに加え・・・

A
店舗・チャンネル対策の実践

- 2022年度以降に予定する営業店システム導入も含めて、系統全体で「目指す将来方向」・「危機感」を徹底して共有したうえで、例外なく、**すべての県域・JA**が足並みを揃えて、**最重点で取り組むことが急務**

B
市場運用の状況をふまえた調達管理の実現

- JAバンク全体で、**調達を適切に管理**する枠組みづくりをすすめる
- **適正な金利水準に基づく調達**をはじめ、信連・農林中金における**運用状況をふまえた調達行動を徹底**

経済

経済事業の収益力向上・収支改善の取り組みの着実な実践
～ 信用・共済事業への過度な負担等からの転換 ～

信連・農林中金の市場運用へ過度に依存しない、「持続可能なJA経営基盤」を確立・強化

重点取り組み①
店舗・チャンネル対策の実践

重点取り組み②
市場運用の状況をふまえた
調達管理の実現

（重点取り組み②の前提）
農林中金の安定した還元機能
の確保に向けた法整備等

経済事業の
収益力向上・収支改善
（見える化プログラムの取組み）

3-2 情勢認識、これまでの取組状況を踏まえた課題認識

要旨

- これまでの取組みを通じて、事業量の伸長に加え、経営基盤の強化も一定程度進展。
- 一方で情勢認識に記載のとおり、足元、JAを取り巻く事業環境については、**広範にわたって不連続な変化が生じており、各JA・地域が直面する課題には、バラつきが大きくなってきている。**
- かかる状況の中、**これまでの取組みの延長では、対応が難しくなっているとの課題認識あり。**

【JAバンクを取り巻く情勢】

社会の変化

- ・人口減少（地域社会の衰退）
- ・地域間格差の拡大
- ・事業継続の前提としてのSDGs
- ・コロナ禍による生活様式の変容 等

金融を巡る情勢

- ・超低金環境の継続（利鞘縮小）
- ・地域により踏み込んだ金融仲介機能の発揮と健全性の確保
- ・顧客本位の業務運営の確立 等

JAを巡る情勢

- ・不断の自己改革の実践
- ・規制改革実施計画、早期警戒制度への対応
- ・不祥事発生件数の高どまり

【抽出される課題の類型】

事業伸長

経営基盤強化

健全性確保

インフラ整備

農業、地域社会の課題解決

【これまでの中期戦略】

現行中期戦略（2019～2021）	
1 農業・地域の成長支援	メインバンク機能の発揮により、農業所得向上やJA営農・経済事業の成長・効率化に取り組む。また、信連・農林中金が川中・川下との架け橋機能を担うことで、農業者等の販路拡大を支援
2 貸出の強化	貸出強化プランの実践を通じて貸出実施体制等を整備・強化し、農業・地域の資金ニーズへの対応力を強化。マーケットがあり、かつ体制が整備されているJAでは貸出領域を拡大
3 ライフプランサポートの実践	大口利用者数上位200JA等で資産形成サポートプログラムを導入、組合員・利用者のライフプラン策定サポートを通じた投資信託の提案を定着化。資産承継の取組態勢強化・高度化を実現
4 組合員・利用者接点の再構築	営業店事務改革等の将来の取組みを見据え、採算性や生産性の低い店舗を再編するとともに、渉外を基幹店舗に集約。APIを活用したサービス提供等、非対面サービスを拡充

- JAバンクとして、従来の中期戦略でも課題認識のうえ、一定の成果をあげてきた領域。

従来の対応ではカバーできない領域

- 生じている課題の内容、優先順位、とり得る打ち手は、各地域で区々。
- 金融機関の目線、全国一律の施策（従来の取組みの延長）では、十分対応できない領域。

4 目指すべき方向性

4-1 J Aグループのめざす姿（第29回 J A全国大会議案）

要旨

- ▶ 第29回 J A全国大会においては、「J Aグループのめざす姿（10年後）」が新たに提起され、その実現に向けて「5つの柱」を置き、重点的な取組みを行うことが決議された。
- ▶ その中では、持続可能な農業、地域共生社会の実現に向けた貢献と、協同組合ならではの役割発揮を目指し、その実践を支える経営基盤の確保に取り組むこととしている。
- ▶ J Aバンクとしても信用事業を起点として、上記の実現に向けた取組みを進めていく必要がある。

第29回 J A全国大会議案

J Aグループのめざす姿（10年後）

- | | | |
|---|---------------------------|--|
| ① | 持続可能な農業の実現 | ✓ 消費者の信頼や実需者のニーズにこたえ、安全で安心な国産農畜産物を安定的に供給できる持続可能な地域農業を確立し、農業者の所得増大を支える姿 |
| ② | 豊かでくらしやすい地域共生社会の実現 | ✓ 総合事業を通じて地域の生活インフラ機能の一翼を担い、多様な関係者とともに協同の力で豊かでくらしやすい地域共生社会の実現に貢献している姿 |
| ③ | 協同組合としての役割発揮 | ✓ 次世代や地域共生社会の構成員とともに、「食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」として、経営の健全性を確保し、役割を發揮している姿 |

重点的に取り組む5つの柱

- ① 「持続可能な食料・農業基盤の確立」
- ② 「持続可能な地域・組織・事業基盤の確立」
- ③ 「不断の自己改革の実践を支える経営基盤の強化」
- ④ 「協同組合としての役割発揮を支える人づくり」
- ⑤ 「『食』『農』『地域』『 J A 』にかかる国民理解の醸成」

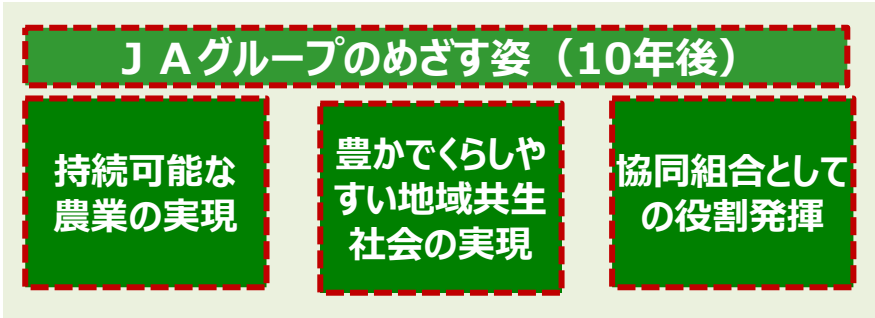
持続可能な農業・地域の実現に向け、J Aならではの役割発揮を目指すもの
= J Aの存在意義、および社会からの期待・要請に合致



4-2 JAバンクとして今後目指していく方向性

要旨

- 先述の情勢認識・課題認識を踏まえると、従来の取組みの延長では、多様化する地域社会の課題解消に貢献し、JA全国大会で掲げた持続可能な農業、地域共生社会の実現に貢献していくことは困難。
- 今後の取組みを具体化するにあたっては、JAグループとしての目指す姿に加え、足元の課題認識をしっかりと踏まえ、検討していく必要がある。

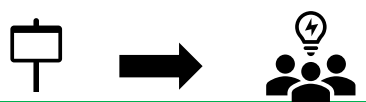


実現に向けては「2つの転換」が必要

1 “金融機関目線”から “ステークホルダー目線”への転換



2 “全国一律”から “地域の実情に合った取組み”への転換



【今後、目指していく方向性】

- これまでの施策展開は、金融機関としての機能発揮に主眼を置いていたが、それでは多様化する地域社会の課題解決には、十分寄与できない。**ステークホルダー目線への転換**が必要。
 - 目線を意識すべきステークホルダーの範囲は、**JAの基盤（「農業」「地域」「くらし」）を幅広く意識**する必要がある。
 - ステークホルダーが抱える多様な課題に対応するためには、資金対応だけでなく、**総合事業性を最大限生かしたJAバンクならではの金融仲介機能の発揮**が必要。
 - また、機能発揮の前提として、**経営基盤の維持、人的資源の捻出**が必要。
-
- 不連続な変化の中で、各地域の課題は一層多様化。JAバンクとして課題解消に貢献していくためには、全国一律の施策では対応できない。
 - どのようにステークホルダーに貢献していくかを、**JAが自ら考え、創意工夫ある取組み**を実践していく必要がある。

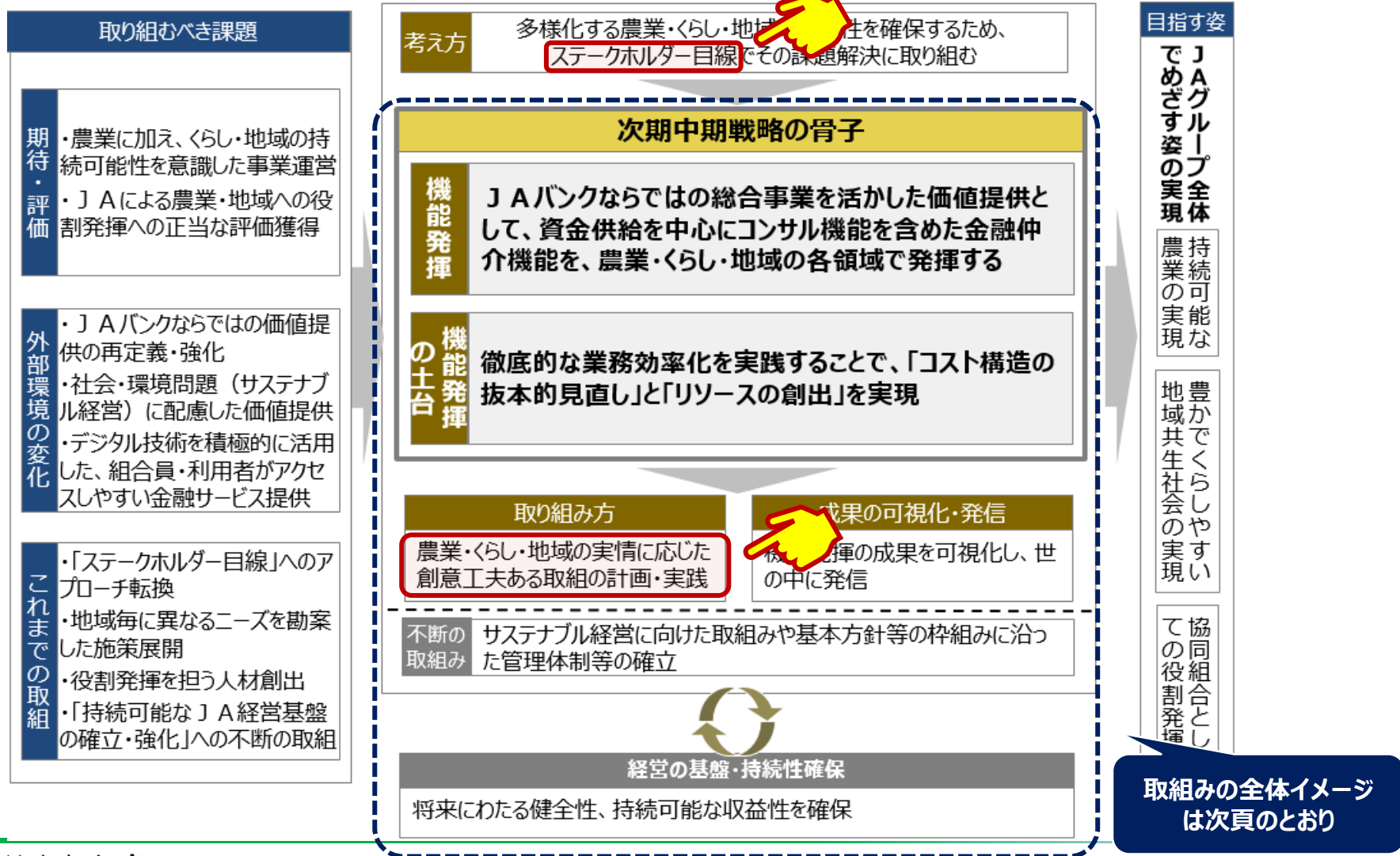
5 今後の取組み

～現行中期戦略（2022～2024）の考え方～

5-1 JAバンク中期戦略（2022～2024年度）の骨子

要旨

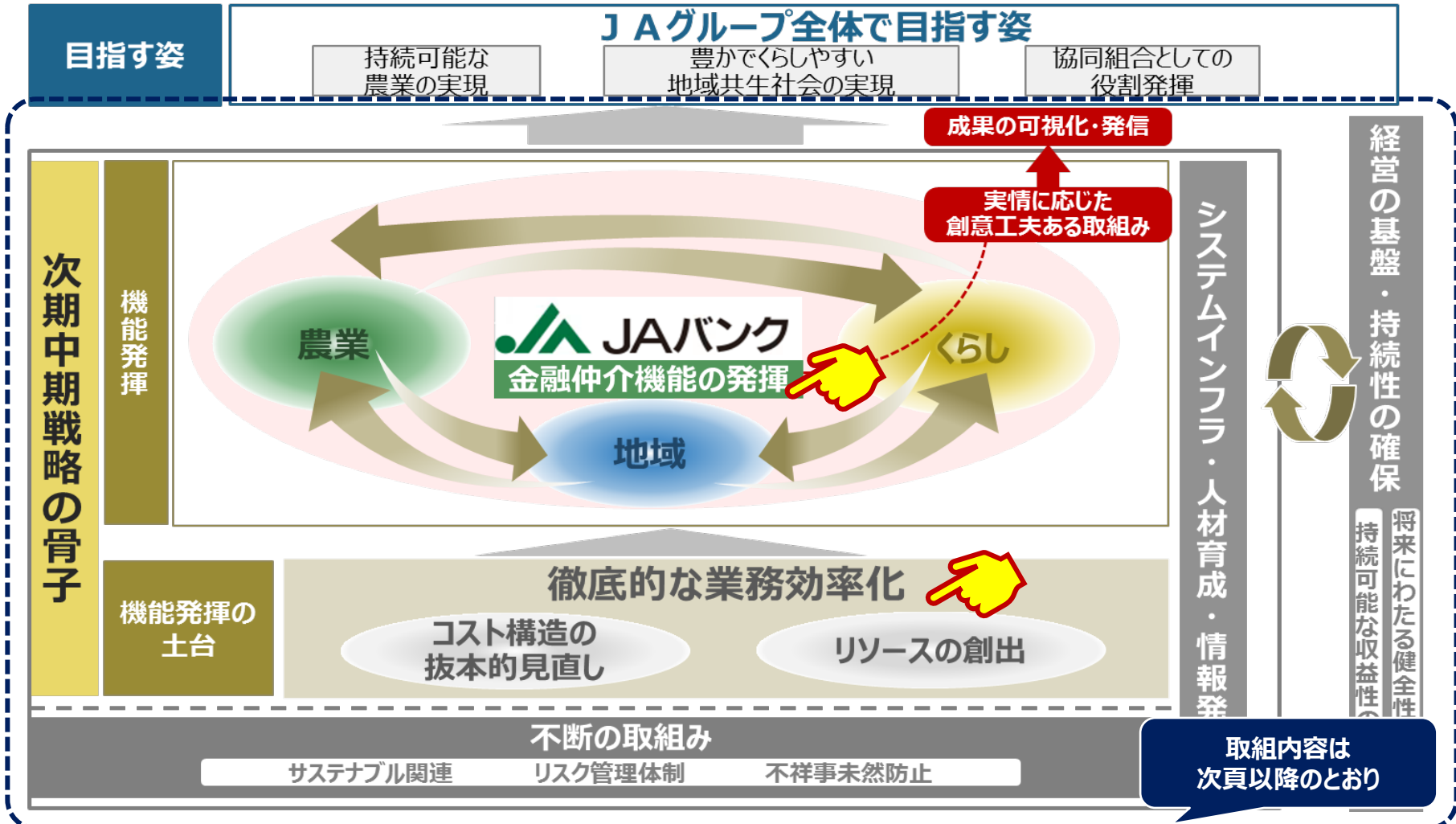
- 情勢認識、目指すべき方向性を踏まえ、2022年度からのJAバンク中期戦略は「**ステークホルダー目線**」を強く意識のうえ策定。
- JAバンクならではの金融仲介機能の発揮、その土台として徹底的な業務効率化により、「コスト構造の抜本的見直し」と「人材創出」を実現することを目指している。
- なお、取組方法としては、**農業・くらし・地域の実情に応じた創意工夫ある取組みを計画・実践**していくこととした。



5-2 JAバンク中期戦略における取組み（全体イメージ）

要旨

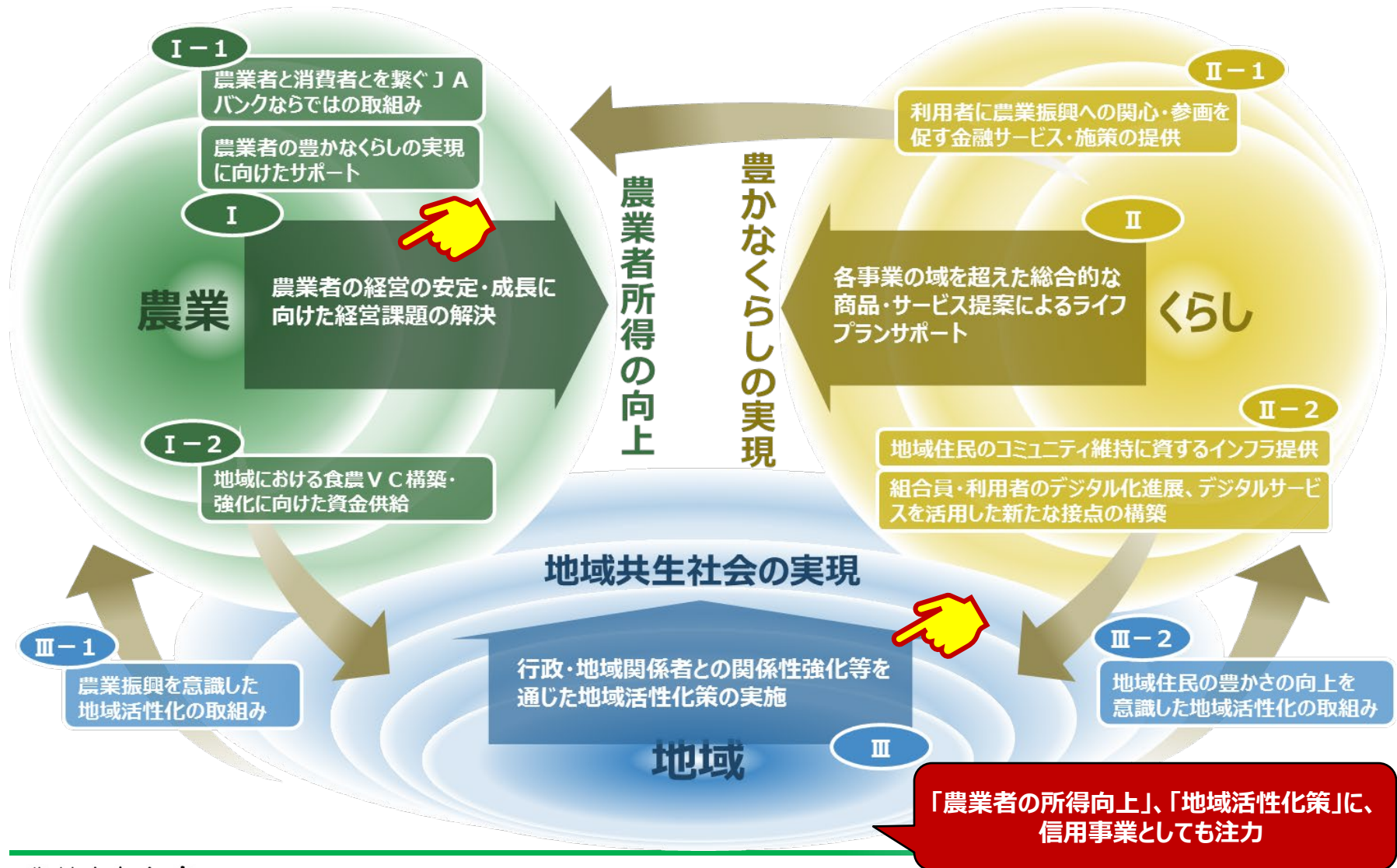
- 「持続可能な農業の実現」・「豊かで暮らしやすい地域共生社会の実現」・「協同組合としての役割発揮」に向けて、2022年度からの中期戦略では、機能発揮する領域を「農業」「暮らし」「地域」と定め、各JAの実情に応じた創意工夫ある金融仲介機能を発揮。
- 機能発揮の土台となる徹底的な業務効率化⇒コスト削減・リソース創出）、経営の基盤・持続性確保にも引き続き注力していく。
- なお、取組成果をしっかりと可視化したうえで、ステークホルダーへ発信し、JAの存在感アップ、存在意義に対する共感を幅広く獲得していく。



5-3 JAバンクならではの金融仲介機能の発揮

要旨

- 機能発揮の領域である「農業」「暮らし」「地域」について、金融仲介機能の発揮を強化していくが、各領域は相互に関連し合う関係にある。
- 農業・地域社会の課題解決に向けては、**金融機関目線での施策単体の取組みでは不十分。**
- 地域活性化等、他の領域に波及する取組みについては、**ステークホルダー目線とJAバンクならではの金融仲介機能の発揮**を強く意識し、取組みを進めていく。



5-4 金融仲介機能発揮に向けた取組み

要旨

- 金融仲介機能の発揮に向けては、それを支える相応の土台が必要。**徹底的な業務効率化**に取り組み、**コスト構造の見直し・人材創出**を実現する。
- また、J Aグループ全体で進めている「持続可能な経営基盤の確立・強化」取組みを継続し、J A 経営の基盤・持続性確保もより意識して取り組んでいく。

農業・くらし・地域の各領域における金融仲介機能発揮

	取組み内容	具体的な打ち手（例示）
IV 次期中期戦略の骨子 (機能発揮の土台) 徹底的な業務効率化 コスト構造見直し リソースの創出	<ul style="list-style-type: none"> ・渉外活動や店舗事務における徹底的な業務効率化 ・店舗チャンネルの機能別再編による業務効率化・事業運営コストの削減 ・業務量削減による人材創出 ・貸出事務等の標準化による業務量削減・人材創出 	<ul style="list-style-type: none"> ・集金業務の原則口振化 ・J A 店舗事務効率化運動の展開（媒体移管推進、IB・アプリ推進、機能拡充等） ・店舗チャンネルの機能別再編 ・営業店システム導入 ・貸出システム導入（保証機関システムとの連携含む） ・貸出審査モデル活用による審査迅速化
不 断 の 取 組 み	サステナブル関連 <ul style="list-style-type: none"> ・サステナブル経営に向けた取組み ・基本方針等の枠組みに沿った管理体制等の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・「J AグループSDGs取組方針」に基づく対応
	内部管理態勢高度化	<ul style="list-style-type: none"> ・不祥事未然防止・再発防止 ・事務管理態勢・内部監査の実効性向上
	リスク管理態勢強化 法令順守 利用者保護	<ul style="list-style-type: none"> ・有価証券・貸出等リスク管理、ALM管理 ・各種法令対応（マネロン・円滑化・金融 ・フィデューシャリーデューティーへの対応

システムインフラの活用・人材育成・情報発

不祥事対応は後述

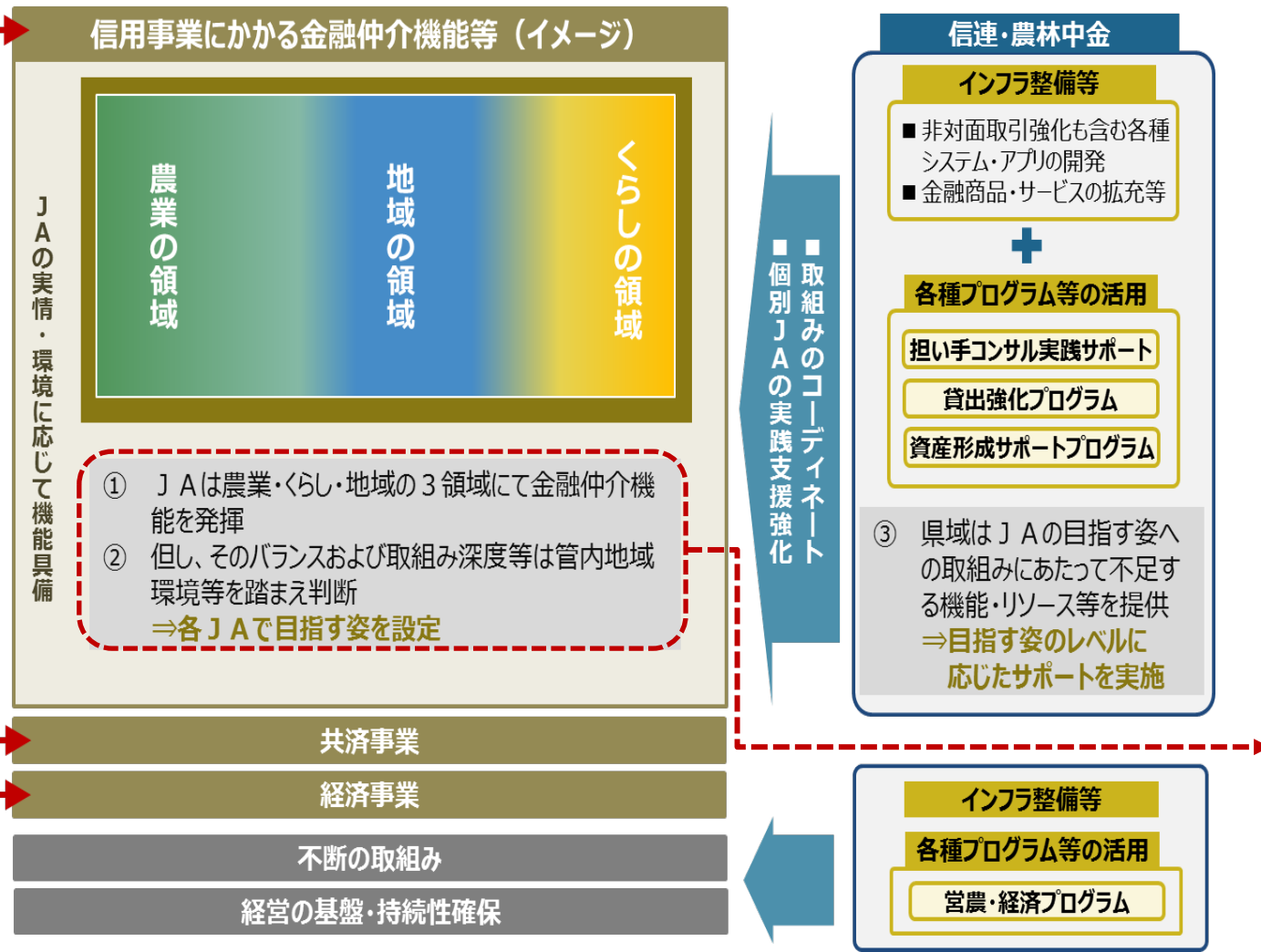
経営の基盤・持続性確保	<ul style="list-style-type: none"> ・J Aグループ全体で進める「持続可能なJ A 経営基盤の確立・強化」 ・早期警戒制度導入を見据えた経営管理態勢の整備・強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗・ATM再編等 ・J A 営農・経済事業の収益力向上・収支改善、担い手の経営安定・成長に向けたコンサルティング ・適切な収支シミュレーション・場所別部門別損益管理等を含むP D C Aサイクルの構築
--------------------	---	--

5-5 JAの創意工夫の最大限の発揮

要旨

- 農業・地域社会の課題解決のためには、**各地域のニーズ・実情を踏まえた創意工夫ある取組みが必須**。
- 各JAには、農業・くらし・地域の各領域の取組みについて、それぞれの実情に応じた目指す姿・取組事項を検討・具体化いただき、県域・全国はその取組みをインフラ整備や各種プログラム等を通じて、積極的に支援していく。

JAは各事業への最適なリソース配分を行う



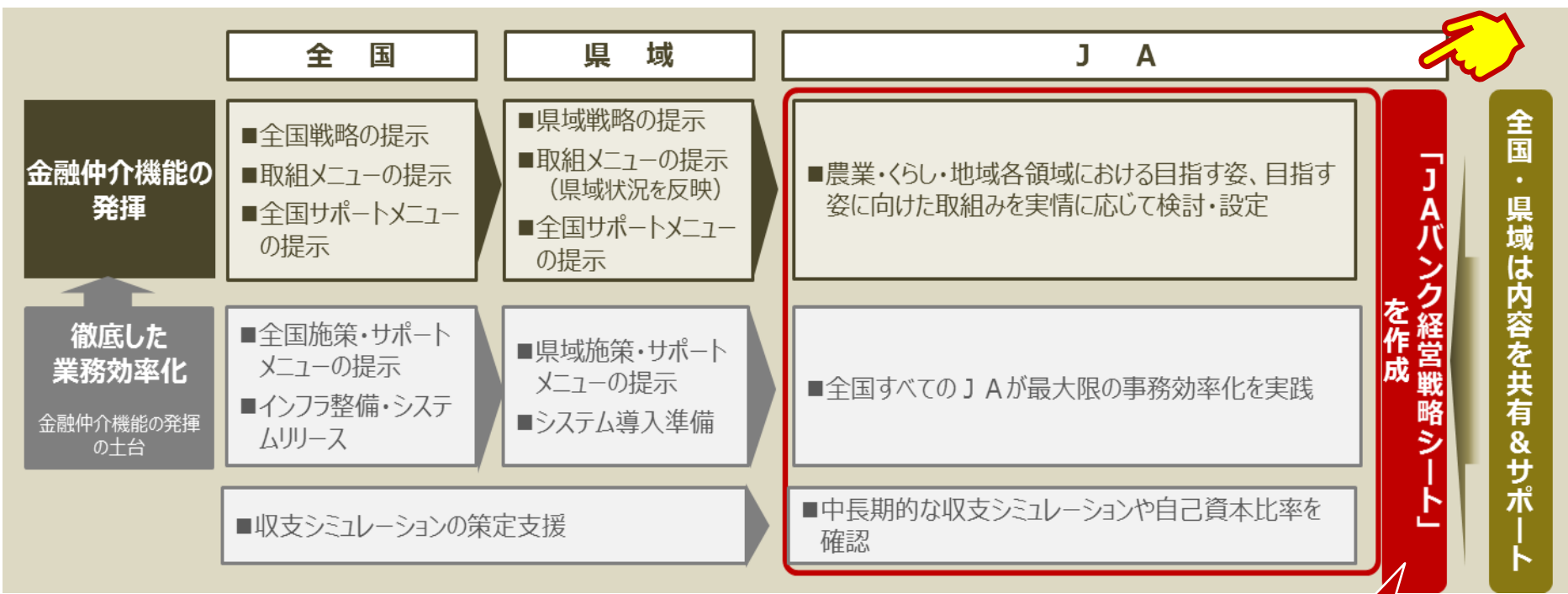
- 【JAの取組事項】**
- 1. 目指す姿の設定**
 - ・「農業」「地域」「くらし」の各領域で、自JAのステークホルダー（組合員・利用者・地域住民・行政等）のニーズや課題、自JAの態勢を踏まえ、「目指す姿」（3年後になりたい姿）を設定。
 - ※ **地域の実情に最も詳しいのは、当然ながら各JA。JAに自ら設定いただかなければ、効果的な取組みとはならない。**
 - 2. 取組事項の具体化**
 - ・「目指す姿」の実現に向けて、自JAで取り組む施策、必要な態勢を具体化。
 - ※ 上記1、2について、全国としては「JAバンク経営戦略シート」（後述）を活用し、具体化・可視化いただくことを想定。
 - 3. 事業計画や自己改革工程表等に反映**

5-6 「JAバンク経営戦略シート」について

要旨

- JAの創意工夫ある取組みの検討にあたり、目指す姿や取り組むべき施策の具体化・可視化を促進するツールとして、全国から「JAバンク経営戦略シート」の策定を提案。
- 地域・組合員の実情を踏まえた取組みの具体化・可視化は、全国・県域からの確かなサポートを提供するうえでも必要不可欠。
- また、JA版早期警戒制度の見直しも踏まえ、実践支援プログラムをはじめとした各種サポートについては、課題の優先度が高いJAへから効率的に導入していくことが重要と認識。「JAバンク経営戦略シート」の策定を通じて、自JAにおける経営課題・取組事項を具体化し、必要な支援等について県域との対話を進めていただきたい。

【JA・県域・全国の役割分担と「JAバンク経営戦略シート」の位置づけ】



目指す姿・実践事項を可視化・具体化

【参考】「J Aバンク経営戦略シート」の構成について

要旨

- ▶ 「J Aバンク経営戦略シート」は、J Aの財務・収支および経営継続性を支え、資金決済機能等で総合事業経営の基盤となる信用事業の目指す姿や活動等を可視化するとともに、将来像・収支シミュレーションも織り込むことで、早期警戒制度等に適切に対処していく重要なツールと認識。
- ▶ J Aバンク経営戦略シートは①目指す姿編、②収支シミュレーション編、③指標設定・実績報告編の3部で構成され、以下1～5の要素を盛り込んだうえで、J Aが主体となり、県域と対話をしながら策定していくことを想定。

外部要因

規制改革
実施計画

自己改革
実践サイクル

早期警戒制度

J Aバンク 経営戦略 シート

第1部

目指す姿編

指標設定・実績報告編
第3部

第2部
収支シミュレーション編

【J Aバンク経営戦略シートの構成】

1 自J Aが将来目指す姿（事業計画等で掲げているもの）

総合事業全体の目指す姿にむけた信用事業としての貢献策（取組み）を設定

信用事業

他事業

次期J Aバンク
中期戦略

2 金融仲介機能の発揮

- 農業・暮らし・地域それぞれの領域について、
- 現在の状況→J Aの実情をふまえた3年後の目指す姿
 - 必要な要員・活動指標・成果確認指標

3 徹底的な業務効率化の取組み

- 取組事項、創出人員、活動指標

4 不断の取組み

- 不祥事防止などの取組事項、活動指標

総合事業性を最大限活かした役割発揮

金融仲介機能発揮の結果（数値）を収支シミュレーションに反映

5 経営の基盤・持続性確保

持続可能な収益性

- ・ 金融仲介機能発揮の成果
- ・ 徹底的な業務効率化の成果
- ・ 店舗・ATM再編
- ・ 経済事業の収益力向上

将来にわたる健全性

- ・ 健全な自己資本比率の確保

J A事業計画

5-7 不祥事対応強化に向けた取組み

要旨

- 足元、不祥事が高止まりしている状況を踏まえ、「**動機をなくす**」・「**機会・余地をなくす**」・「**調査・対策等を徹底する**」取組みを全JAで行い、不祥事を「**起こさない**」「**見つける**」「**適切に対応する**」姿を実現する。
- 具体的には、JA役職員向けや職場での研修充実、不祥事リスクが高い業務はじめ、日常業務・自店検査等の牽制措置の強化、内部通報窓口の実効性向上等に取り組む。その他の施策も継続検討し整い次第全国から展開し、地域の指導のもとJAで実践する(関連要綱・要領等も併せて見直しを行う)。
- なお、全中においても現状に危機感を有し、会長メッセージの発出はじめ不祥事に対する当面の取組み等を整理。総合事業全体での不祥事対応強化3か年取組みのとりまとめを行っている。JAバンクとしても連携を強めて取組みの実効性を高めていく。

根絶に向け必要な要素・手段

✓ 不祥事の根絶に向けて、

動機をなくす(意識強化等)

機会・余地をなくす(牽制定着等)

調査・対策等を徹底する(発見機能の強化等)

ことに重点的に取り組む。

不祥事対応強化に向けて3か年で目指す姿

I 不祥事を起こさない

- ✓ 不祥事の発生を極力減らす。特に役員不祥事は撲滅する。

II 不祥事を見つける

- ✓ 牽制を効かせ、早期に自ら発見する。
- ✓ 過去の不祥事を一掃する。

III 不祥事に対して適切に対応する

- ✓ 隠蔽しない。原因究明と再発防止を徹底して行う。
- ✓ 当事者処分や対外公表を適切に行う。