

## 早期警戒制度化の JA 中期計画 ～信用事業戦略をどうするか～

公認会計士 甲斐野新一郎

### 1. これまでの信用事業

これまでの信用事業を振り返るために、過去の信用事業利ざやと貯金の増加率をグラフにしました。利ざやは運用ごとの収益から貯金の調達コストを差し引いて求めます。利ざやは平残の変化と利回りの変化に分解します。

棒グラフ(運用収益の対前年差)の内訳は平成 20 年代後半と令和に入ってからでは大きく異なります。平成 20 年代後半は JA バンクでは貯金 100 兆円目標を設定し、JA は貯金の獲得を行い、その資金を信連・農林中金に預金してきました。貯金増加率は 2%を超え 3%に近づいていました。預金利回が良かったので有価証券や貸出し平残は減少しました。

この環境が令和になって大きく変わってきます。低金利が続く中で、農林中金では預金に対する奨励金を段階的に引き下げるとともに、一定額を超えた預金については奨励水準を削減する定額キャップが導入されました。奨励金の引き下げにより、預金利ざやはマイナスになり、預金平残の増加も少なくなりました。これに代わってプラス要因となったのは有価証券・貸出平残などの自主運用部分の増加です。自主運用部分の増加には限度があるため、貯金

の増加率も低下し 1%台になりました。このような変化により、信用事業収益はマイナスに転じ、収益低下をカバーするため、管理費の削減策として金融支店の再編に取り組むことになりました。

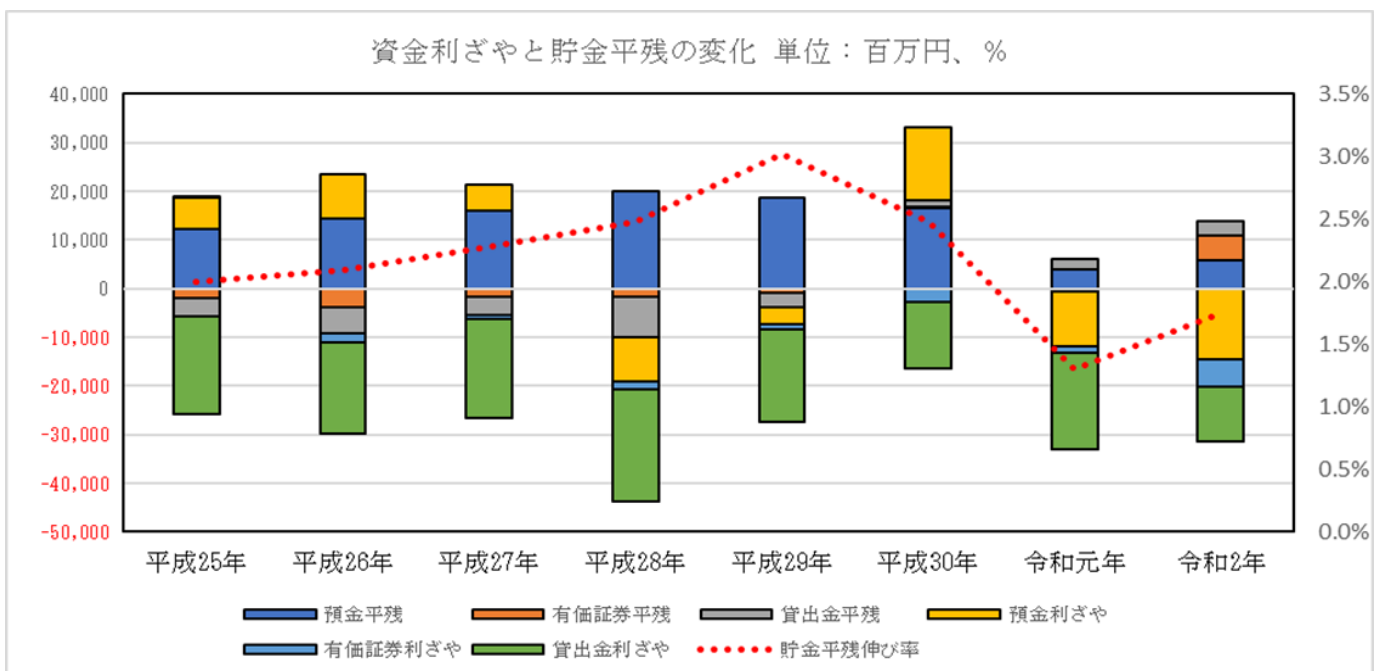
預金奨励の減少は統合県では令和 4 年で終了します。それ以降は、預金収益は横ばいになることが想定されます。そのような中でどのような信用事業戦略を描くのが今回のテーマとなります。

### 2. 信用戦略の基本フレーム

信用事業戦略の基本フレームは、調達部分の貯金平残、運用部分の預金、有価証券、貸出金平残の計画になります。それぞれの利回りがどうなるのかについては金利シナリオということになりますが、現在の低金利が引き続き継続すると考えるのが一般的です。その場合、運用利回りは低下していくことになります。

預金については定額キャップもあり、平残も横ばい利回りも横ばいになることが想定されます。信用事業収益については、有価証券平残、貸出金平残などの自主運用の増加が利回りの低下を上回れば増加します。反対に自主運用の平残増が利回りの低下を下回れば、信用事業収益は低下します。

有価証券についてはこれまでの買増しで金利リスクが高くなっています。金利リスクの上限に近づいている JA では有価証券の取得は抑制的になりま



す。そう考えると貸出平残がどうなるかが信用事業収益を左右することになります。

### 3. クロス SWOT による信用事業戦略

事業戦略を検討する際には SWOT 分析が使われます。SWOT 分析は自己の強みと弱みを分析するとともに、外部環境について機会と脅威(市場の縮小、競争事業者の乱立など)を分析します。SWOT 分析の結果をクロスすることで、どのような分野に経営資源を投下するかを検討します。

「機会×強みの」ある分野については成長の可能性が高いので積極的戦略をとることになります。「機会×弱み」は弱みを克服すること成長が見込めるので改善戦略がとられます。「脅威×強み」は競争環境が激しいので、競争を勝ち抜くためには差別化戦略が必要になります。「脅威×弱み」は成長の可能性が低いので縮小戦略がとられます。

一般的な JA の信用事業をこの考えで分類すると、年金資金や住宅ローンは競争が激しいので差別化戦略をとることになります。ネットバンクや預かり資産は市場拡大が期待できますが、JA の取組みが後発だったこともあり、早急にキャッチアップするための改善戦略が基本になります。それでは積極的戦略をとる分野はどこでしょうか？一般論ですが、農業融資と相続対策については JA に強みがあり成長の可能性が高いと考えられます。このような SWOT 分析をそれぞれの JA が実施して重点化分野を検討することが親油事業戦略のポイントになります。

### 4. 積極戦略の具体化

積極戦略をとる農業融資、相続対策については、信用事業だけで完結できるものではありません。農

業融資については営農関係事業との連携なしでは実現できません。農業の経営環境は米価の低迷や生産資材価格の高騰で悪化してきています。このような影響は規模の大きな農家ほど影響が大きくなります。経営環境が悪化する中では農業経営者は積極的な投資戦略は取れません。このため農業融資には不利な状況になります。一方で農業構造が変化する中では規模拡大農業者が成長していかないと農業生産が縮小してしまいます。これら担い手を支援するためには農業融資だけではなく、労働力支援や作業受託の実施、共同利用施設の活用策も必要になります。担い手支援は融資だけでなく法人への出資なども考えられます。これらの対策の一つとして融資やリースなどのファイナンスが位置づけられます。

相続対策についても宅地等供給事業との連携が不可欠です。入口は相続税や遺言になりますが、この相続対策のためには土地活用や資産売却が必要で、それらは宅地等供給事業の分野になります。そう考えると信用事業の積極戦略は単独で成り立つわけではなく JA 全体の営農戦略や地域開発戦略の一部という位置づけになります。

信用事業機能のひとつに支店での窓口業務があります。信用窓口自体はネット活用で市場が縮小する脅威があります。窓口業務を弱みと考えれば縮小戦略になりますが、他の金融機関が窓口を縮小し IT 化が進む中で、JA 窓口の対面機能を差別化と考えれば、差別化戦略をとることになります。

SWOT 分析で重点化した戦略をどのように実現していくかが信用事業戦略の具体化になります。今回のセミナーでは農業融資と相続対策について JA 水戸、JA しまねいずも本部から JA の取組みが紹介されました。

以上



<b>【積極的戦略】</b> ○農業融資 ○相続対策	<b>【改善戦略】</b> ○ネットバンク ○預かり資産(NISA, iDeCo)
<b>【差別化戦略】</b> ○年金資金等の獲得 ○住宅・生活ローン	<b>【縮小戦略】</b>