

中期経営計画

(2019～2021 年度)

高知県信用農業協同組合連合会

2019年3月

はじめに

当会は、JAの県域組織として設立以来、県内JAとともに農業を基盤とした地域金融機関として歩んでまいりました。

平成 28 年 3 月に策定された『中期経営計画(平成 28 年度～平成 30 年度)』のもと、県内JAと一体となって、農業・地域金融機関として利用者基盤の強化・拡充やJAバンクシステムの信頼性向上を図るとともに、収益力の強化・安定化による健全性確保に努めてまいりました。

しかし、経済金融情勢においては、世界金融危機から持ち直し、平成 28 年半ばから世界全体の成長率も加速に転じましたが、こうした状況下、米国の通商政策は保護主義色を強めており、過去 70 年近くにわたって世界経済の発展を促進してきた自由貿易体制が揺らいでいます。特に米国が脅威と見なす中国とは互いに高率関税を課し合うなど、貿易摩擦が激化しており、最近では世界貿易が再び減速しつつあり、世界中が固唾を飲んで米中摩擦の行方を見守っている状況です。

国内景気についても、総じて頭打ち気味の推移が続いています。雇用環境の良好さは維持されており、家計所得の改善も進んではいるものの、景気全体をけん引するほどの力強さはまだ備わっておりません。また、2019 年 10 月には消費増税を控えており、景気への影響を注視していく必要があります。なお、日本銀行は来るべき景気悪化を前に、現行政策である「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」を粘り強く継続することとなりそうです。

農業情勢については、人口減少および高齢化の影響を受け、農家戸数や耕地面積は依然として減少傾向が継続していますが、一方で、新規就農者数は、1ターン就農者を中心に増加傾向にあります。

こうした状況の中、第 34 回高知県JA大会(平成 30 年 9 月 21 日開催)では、JAグループ高知の目指す姿の実現に向けた自己改革の実践に取り組むこと、持続可能な経営基盤の確立に取り組むことが決議されました。このJA大会の中で、「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」へのさらなる挑戦と「地域活性化」への取組みが策定されました。また、平成 31 年 1 月 1 日には高知県内 12JAと連合会の一部機能を統合したJA高知県が発足し、全国でも有数規模のJAが誕生しました。県内全域で多様な事業活動を展開し各種サービスの充実や利便性の向上を図っていきます。

以上のような情勢認識のもと、当会は、高知県JA大会決議を母体とした『中期経営計画(2019～2021 年度)』を新たに策定し、JAバンク高知としての一体性強化、農業金融支援と財務の健全性確保に向けて、会員や利用者みなさまの負託に応えるため、当会役員一丸となって本計画の達成に取り組んでまいります。

2019 年 3 月

高知県信用農業協同組合連合会
経営管理委員会会長 久岡 隆
代表理事 理事長 信吉 理弘

目 次

第1部 現状認識と想定される環境

- I 経済環境
- II 金融環境
- III 系統の状況
- IV 農業の状況
- V 利用者層の状況
- VI 県内JAの状況
- VII 信連の状況

第2部 当会の役割と経営方針

- I 当会の役割
- II 当会の経営方針

第3部 当会の事業運営方針

- I 基本方針
- II 目標
- III 重点実施策
 - 1 JAバンク高知の本部機能の発揮
 - 2 信連業務機能の見直し

第4部 資金・損益計画

- I 資金計画
- II 損益計画

第1部 現状認識と想定される環境

I 経済環境

国内景気は、所得から支出への前向きな循環メカニズムが働くもとの、緩やかに拡大しています。海外経済の着実な成長のもとで、輸出は増加基調にあり、国内需要の面では、設備投資は企業収益が改善基調をたどり、業況感も良好な水準を維持するもとの増加傾向を続けています。個人消費についても、雇用・所得環境の着実な改善を背景に、振れを伴いながらも緩やかに増加しています。

高知県の景気は、労働需給が引き締まり傾向にあり、雇用者所得も緩やかな増加基調にあるもとの、個人消費は底堅さを増しつつあります。観光、住宅投資の持ち直し、設備投資の緩やかな増加のほか、公共投資も高水準で推移しています。こうした需要動向等を背景に、生産についても一部に弱めの動きが見られるものの、基調としては緩やかに増加しています。

国内経済の先行きについては、設備投資や個人消費などの内需がけん引役となり、緩やかに回復するとみられる反面、消費税率引き上げによる消費動向への影響や、米国の保護主義的な動き、英国のEU離脱交渉の影響、中国経済および新興国・資源国経済の動向等を注視していく必要があります。

II 金融環境

日本銀行は、超低金利環境の長期化による金融機関経営や金融システムへの悪影響が懸念されるものの、物価安定目標の達成が見通せない中、景気悪化への配慮もあり、当面は現行政策である「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」を粘り強く継続する見通しです。

これにより、各金融機関は、効率的な経営体質への転換を加速させ、人口減少に伴う地域経済の縮小傾向を踏まえた地銀再編の動きと合わせて、金融機関同士の生き残りをかけた競争が一層激化することが予想されます。

また、平成21年の農地法改正以降、一般企業による農業分野への参入が加速する中、農業分野を含めて地域密着型金融への取り組みが民間金融機関においても強化されています。今後も異業種を含めて競争が厳しくなる一方、地方創生政策を受けて地域金融機関は従来よりも積極的に地域経済の下支えや活性化に関与することが求められると思われま

III 系統の状況

人口減少や高齢化を迎え、農業生産基盤の脆弱化や、JAの組織基盤の弱体化などの危機に直面しています。今後はこれまで以上に組合員の声に応え、多様化する地域農業の変化に対応していく必要があります。こうしたことから、第34回高知県JA大会(平成30年9月21日開催)では、JAグループ高知の目指す姿の実現に

向けた自己改革の実践に取り組むこと、持続可能な経営基盤の確立に取り組むことが決議されました。このJA大会の中で、「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」へのさらなる挑戦と「地域活性化」に取り組むことで、「①持続可能な農業の実現、②豊かでくらしやすい地域社会の実現、③食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」を目指すことが策定されました。信用事業においては、農業者それぞれのニーズに応じた資金供給、販路拡大の提案・提供を通じて、農業者の所得増大と地域活性化の実現に引き続き取り組むことが決議されました。

平成31年1月1日には高知県内12JAと連合会の一部機能を統合したJA高知県が発足し、全国でも有数規模のJAが誕生しました。県内全域で多様な事業活動を展開し各種サービスの充実や利便性の向上を図ります。

IV 農業の状況

人口減少および高齢化の影響を受け、農家戸数や耕地面積は依然として減少傾向が継続していますが、一方で、新規就農者数は、Iターン就農者を中心に増加傾向にあります。農業者が意欲とやりがいをもって従事し、次世代に引き継いでいくためには、生産基盤の強化や農業所得の向上が求められます。

高知県では、平成28年度より「第3期産業振興計画」において明確な数値目標を掲げ、農業分野の展開イメージとして「生産力向上と高付加価値化による産地の強化」、「中山間地域の農業を支える仕組みの再構築」、「流通・販売の支援強化」、「生産を支える担い手の確保・育成」、「地域に根差した農業クラスターの形成」を柱に、農産物の生産量増加を起点とした農業所得の向上および担い手の確保・増加の好循環のもと、地域で若者が暮らせる持続可能な農業実現をめざした取り組みを実践しています。

V 利用者層の状況

平成21年度にかけて増加傾向となっていた県内JAの組合員数は、平成29年度に119,164人（正組合員56,446人、准組合員62,718人）となり、正組合員の減少を准組合員の増加で補いきれず、平成22年度以降は減少が続いています。

年齢別個人貯金残高は、60歳未満の各年代において減少しており、最もシェアの高い60歳以上（高齢者・年金受給者層）は平成17年度以降漸増しています。

また、金額階層別個人貯金残高における利用者数では、残高が500万円未満においては減少していますが、500万円以上1億円未満については増加しており、JAバンクに対しての信頼感を維持していると思われます。

VI 県内JAの状況

県内JAの平成 29 年度の事業総利益は 21,951 百万円(前年度比△201 百万円、△0.9%)となりました。人件費等の圧縮により事業管理費は 20,584 百万円(同△60 百万円、△0.3%)となりましたが、事業管理費の圧縮には限界感が出ています。また、当期剰余金が 1,587 百万円と前年度比+11.9%となりました。

厳しい事業環境ではありますが、JA高知県組成によるスケールメリットの発揮により業務効率化を図り、人員の効果的配置等により推進力の強化に繋げていくことで、一層の経営基盤の強化が期待されます。

VII 信連の状況

1 資金状況

平成 30 年 12 月末時点において、資金調達面では、貯金平均残高ベースで 881,936 百万円(前年度比+35,053 百万円、+4.1%)の資金流入となっています。また、資金運用面では、預金平均残高ベースで 636,302 百万円(同+47,743 百万円、+8.1%)、貸出金平均残高ベースで 95,469 百万円(同+6,612 百万円、+7.4%)と増加した一方で、有価証券平均残高ベースで 134,721 百万円(同△6,554 百万円、△4.6%)と減少しています。

2 損益動向

低金利局面の長期化及び金融機関間の競争激化を受け、利鞘の縮小が顕著であり、資金運用収支の厳しい状況が継続しています。

こうした環境下、新BIS規制等にも対応しつつ、適切なリスク管理を行い、貸出伸長や有価証券運用による収益の回復を図り、安定的な収益の確保を行うことが引き続き課題となります。

第2部 当会の役割と経営方針

I 当会の役割

- 1 JAバンクシステムの確実な運営
- 2 県内JAバンク会員への還元機能発揮
- 3 地域金融機関としての機能発揮

II 当会の経営方針

当会の役割を踏まえ、次の項目を経営方針とします。

- 1 県内JAバンク会員とともに「JAバンク高知」が信頼される信用事業運営
- 2 安定した財務の健全性および収益の確保
- 3 簡素化信連の構築と体制整備

第3部 当会の事業運営方針

I 基本方針

第34回高知県JA大会(平成30年9月21日開催)で決議されたJAグループ高知が目指す姿の実現ならびに自己改革の実践のため、農業者それぞれのニーズに応じた資金供給、販路拡大等の提案・提供を通じて、農業者の所得増大と地域活性化の実現に引き続き取り組むとともに、効率的な事業運営を可能とするため、組合員・利用者接点の再構築に取り組みます。また、県域1JA構想を視野に入れたJAとの一体的な事業運営を促進させ、業務を効率化し簡素化信連への移行を図ります。

1 JAバンクシステムの信頼性確保

JAバンク高知が「JAバンク基本方針」に基づき、信頼性の確保と高度な金融サービスの提供を行うため、経営管理体制高度化に向けて「JAバンク高知県本部」の機能を発揮します。

収益構造の改善やリスク管理の強化による安定的な経営の維持と、県内JAバンク会員への還元をとおしてJAバンクシステムの信頼性を高めます。

2 還元機能の安定化・充実化

JAバンク高知が、組合員・利用者からの信頼性を維持・向上できるよう、安定的な経営基盤の確保と一体的な事業運営の確立に向け、県内JAバンク会員への収益・機能両面において還元機能の一層の安定化・充実化に取り組みます。

3 農業専門金融機関としての役割強化

県内JAバンク会員と一体となって、農業の担い手や地域の利用者との相互信頼関係構築のために、農家支援や地域支援に金融面での貢献を図ります。

JAバンク高知が、農業専門金融機関としてさらなる機能強化を図るとともに、地域金融機関として安定的な経営基盤を確立できるよう、JAと信連が一体となって取り組みます。

II 目標

- 1 経営管理の強化とJAバンクシステムの信頼性向上
- 2 収益力の強化・安定化による健全性の確保
- 3 農家、農業および地域にかかる利用者基盤の強化・拡充
- 4 JAとの一体的な事業運営の促進と簡素化信連への移行
- 5 専門分野に特化した人材育成

Ⅲ 重点実施策

1 JAバンク高知の本部機能の発揮

JAバンク基本方針に基づき、JAバンク高知中期戦略を実践し、「県内JA貯金残高1兆円」の早期達成を目指すとともに、農業・地域の成長支援への取り組み、貸出強化プランの実践を通じて、貸出金の強化を図ります。

(1)利用者基盤の拡充・再構築

基盤である農業金融の対応強化を図るとともに、地域金融機関としての役割を果たすため、利用者ニーズに対応した金融商品や、IT技術を活用した取引チャネルの充実などの金融サービスの企画立案・提供を支援し、地域において必要とされる金融機関を目指します。

また、農業者・組合員利用者に対する農業資金・生活資金の貸出を強化し、JAバンク高知の持続可能な収益構造を構築するため、貸出強化プランを策定し、貸出の体制整備(人材育成、インフラ整備)を図ります。

(2)JAバンク自己改革への対応

JAバンク自己改革の3本柱である①農業所得増大と地域活性化に資する踏み込んだ対応、②JAが営農経済事業に全力投球できる環境整備、③農業と地域・利用者をつなぐ金融サービスの提供・地域貢献の実現に向けて、引き続き取り組みます。

特に、JAグループが最重点実施分野に掲げる「農業者の所得増大・農業生産の拡大」に対しては、JAグループ高知県域担い手サポート連絡協議会を中心にJAと各連合会が一体となって、多様化する担い手農業者のニーズに対応し、関係構築の拡大に取り組みます。

また、JAバンクにおける「事業運営方法の変革」に向けた検討のなかで、JAが信用事業譲渡(代理店)等の組織再編を選択する場合は、支援・サポート体制を構築し対応します。

(3)農業・地域の成長支援

農業者へ出向くJA体制の構築とともに信用部門と営農・経済部門の事業間連携による農家組合員への定期的同行訪問を通じた、情報と課題の共有による農業者の経営課題に対する相談機能・課題解決機能を構築し、農業者の満足度向上や農業所得向上への貢献を図ります。

更に、行政や企業、大学・研究機関等と連携し地域全体を巻き込む調整機能の発揮に取り組みます。

また、食農教育応援事業、食のネットワーク事業等を通じ、農業を基盤とする組織の使命や存在意義について広くアピールすることで組合員の拡大につなげ、JAバンクの基盤強化を図ります。

(4) 事業運営態勢の強化・効率化

貯金、年金、ローンを中心とした個人金融分野の事業伸長に資するため、C・S・現場営業力プログラムへの取り組みを基盤として、利用者ニーズへの対応力の強化、窓口・渉外が一体となった推進体制の構築支援、総合事業の強みを生かした推進企画の立案、融資センター創設による融資実務の一元管理、推進指導機能の構築等、県本部機能の発揮により、JA・信連が一体となった事業運営態勢の促進に取り組みます。

また、地域における店舗運営形態の在り方の検討を促しながら、効率的で持続可能な店舗運営体制の構築に取り組みます。

(5) 内部管理態勢構築・健全性確保

会計監査人監査における監査コスト低減・無限定適正意見の表明を受けられるための取り組み、不祥事が発生しない事務管理態勢の構築、金融機関に求められる管理態勢充足に取り組むことで、JAが金融機関標準の内部管理態勢を強化・構築し、JA自身が主体的・継続的に内部管理態勢の高度化に取り組むための補完・サポートを行います。

JAバンク基本方針等の枠組みに沿ったJAの健全性確保に努めます。

(6) 基盤インフラ

信用事業システムの安定運行およびシステム機能の整備拡充を図るとともに、全国段階での取り組みを注視し、県域としての役割の明確化ならびにシステム運用の効率化を図ります。

また、JAバンク高知のBCP対策として、JA店舗・県センター被災におけるネットワーク接続機能の継続強化により、非常事態時の貯金払戻等、利用者対応を万全に行います。

(7) 人材育成

JAバンク高知アカデミーの運営により、職員全体の基礎知識の向上・専門的知識の習得強化を図り、JAバンク高知中期戦略の実践に向けた人材開発に取り組みます。

階層別能力開発をベースとして、知識・実践力強化に重点を置いた教育研修計画に基づき、JAの人材育成に取り組む体制を構築します。

また、年金担当者、農業融資担当者等のトレーニー受入を行い、専門的人材育成に取り組みます。

融資業務においては、将来のJAバンクの融資における司令塔機能の発揮を目指し、融資センターを創設し、JA・信連一体となった人材育成に取り組みます。

2 信連業務機能の見直し

(1) 収益力の強化・安定化

①貯金

安定的な資金調達を行い、資金量の増強を図ります。

②融資

JAグループ各組織ならびに行政と連携し、商談会支援等農業関連サポート機能へ注力するとともに、その一環である農業関連融資やファンド提供に積極的に取り組むことで県内農業および地域経済の活性化に努めます。

また、市場性融資商品等にも適切なリスク管理に努めながら対応し、収益向上を図ります。

③余裕金運用

余裕金資金が増加するなか、資金の有効配分により金利リスクを抑えた効率的な運用を行うとともに、運用手法・投資資産の多様化による分散投資を基本とし、有価利配の向上に向け段階的な投資を行い、安定的な収益確保に努めます。

④運用資産構成の検討

中期経営計画の資金運用収益を確保するため、中長期的な視点でポートフォリオ全体の収益力とリスクを評価し、新たな金融規制等も踏まえ、安全かつ効率的な運用を行える運用資産構成の最適化に努めます。

⑤資金経費収支の改善

調達・運用の実績検証を強化し、収益源の拡充を図るとともに、費用対効果の検証に基づいた経費の継続的な見直しはもとより、県域1JA構想に向けての徹底した業務効率化、組織簡素化により、抜本的な経費削減を図り、資金経費収支の改善に努めます。

⑥市場リスクを勘案した自己資本額の積み増し

安定的な事業運営と安定還元継続のための余裕金運用態勢強化、さらにはバーゼル規制等の各種金融規制に対応するため、十分な内部留保の積み増しを図り、市場リスクに耐えうる良質な自己資本の造成に努めます。

(2) 経営管理の強化

①適切なリスク管理の実施

統合的リスク管理態勢の強化ならびに高度化に努め、収益目標達成に向けた適切なリスク管理を実施します。

また、バーゼル関連規制・制度変更の動向をフォローし、適切に対応します。法令遵守や利用者保護等への取り組みを不断のものとしします。

②内部監査

会計監査人による財務諸表等監査の受監に向けて、内部統制の整備・運用状況の充実を図ることを目指し、業務執行態勢の有効性・効率性の検証を目的とした監査を実施し、体制整備を図ります。

③BCP体制の構築への対応

引き続きJAバンク高知全体としてのBCP体制の構築に取り組み、体制強化に努めます。

(3) 県域1JA構想を視野に入れた簡素化信連への移行

①業務の合理化・効率化

JAとの一体的な事業運営の促進を図ることにより、業務の合理化・効率化を追求し、県域全体で経営資源がもっとも有効に機能発揮できる体制を構築します。

②人事労務政策

実効性のある人事制度の実践を図るとともに適切な要員配置を行い、JAバンク高知中期戦略、金融検査マニュアルやJAバンク基本方針に合致した業務運営を行います。

(ア)人材育成

JAバンク職員としての能力向上とコンプライアンス意識の強化に向けた教育研修体制を継続し、県域1JAを見据えた中期的な視点に立った人材育成を実施します。

また、県内信用事業の指導的役割を果たすために、専門性を高める人材育成に取り組みます。

(イ)相談機能強化

JAや利用者からの相談に対応するため、相談機能の強化を図ります。

③県域1JA構想を視野に入れた機構の見直し

JAバンク高知として一体的かつ効率的な業務運営と機能強化、業務の合理化・効率化による組織の簡素化に向け機構の見直しを実施します。

④システム化への対応

IT統制機能の強化、業務の効率化、事務の堅確性向上を目指し、費用対効果に注視しながら、県中継センターおよび会内OA等のシステム機能の充実を図るとともに、高知県農協電算センターへのシステム関連業務の集約を検討・実施します。

(4) 中期経営計画の達成および簡素化信連実現に向けた実行・管理態勢の強化

中期経営計画の達成および簡素化信連の実現に向け、月次での進捗管理や各種会議体への報告、さらには部署・組織の垣根を超えたプロジェクトチームによる検討を実施し、中期経営計画の達成および簡素化信連の実現に向け取り組みます。

第4部 資金・損益計画

ALM運営の高度化に努め、資金量の拡大・運用力の強化等収益基盤拡充に取り組み、収益の安定化・財務の健全性確保に注力します。3か年の資金・損益計画の概要は以下の通りです。

I 資金計画

1 貯金

JAバンク高知の県域機能として、「県内JA貯金残高 1 兆円」の早期達成に向け、貯金増強施策を実施するとともに、系統およびその他団体等の大口資金の動向を十分に把握し、安定的な資金調達を行います。

2 貸出金

リスク管理の充実化も踏まえながら、県域担い手サポート連絡協議会を中心に多様化する担い手農業者のニーズに対応し、農商工連携等により県内農業および地域経済の活性化に努めます。

3 預金

流動性に留意し、安定した系統利用率を維持するとともに、効率的な運用を行います。

4 有価証券

分散投資により金利リスク等の軽減を図るとともに、リスク管理を強化し、安全で安定的な長期投資を目指します。

II 損益計画

1 資金収支

超低金利局面の継続および他金融機関との競争激化により利鞘が縮小し、資金収支の改善が厳しい状況であると予想されますが、安定的な収益還元を目指し、資金収支の改善を図ります。

2 経費

県域1JA構想に向けての徹底した業務効率化、組織簡素化により、抜本的な経費削減を図ります。また、JAとの一体的事業運営を促進し、人事労務体制・効率的な要員配置等の見直しを図り、労働生産性向上に努めます。

3 運用の基本スタンス

利息配当向上を中心とする安定的な運用方針に沿ってALM委員会で協議し、バランスの取れた資産配分により効率的な資金運用を目指します。

また、状況により、将来の再投資を考慮し、体力に見合った評価益資産の売却を行います。

4 最終損益

出資配当が確保できる最終損益を基礎としてJAへの安定的な還元を行うとともに、余裕金運用態勢の強化を図るために、各年度での業務執行実績により、安定的な還元の源として積上げていくことを目指します。

5 目標損益数値

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度
資金収支	321	403	766
資金経費収支	△1,579	△1,347	△834
役務収支	175	175	175
金銭の信託	240	240	240
有価証券売却損益	1,000	900	500
その他経常収支	884	879	875
特別利益	0	0	0
税引前利益	719	847	956

注1) 資金収支＝資金運用収益－資金調達費用

注2) 資金経費収支＝資金収支－経費