

中期経営計画

(令和4年度～令和6年度)

高知県信用農業協同組合連合会

令和4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 31 年 3 月に策定された『中期経営計画(2019～2021 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、収益性の強化・安定化による健全性確保に努めてまいりました。また、JA グループを取り巻く環境は、安倍政権が進めた農協改革を受け、JA 中央会の法的指導権限が廃止となり、JA バンク基本方針に基づく指導機関としての当会の責任は重責化しています。

経済情勢については、世界経済は、令和元年末に突如出現した新型コロナウイルス感染症が猛烈な勢いで世界各地に拡大したことにより、WHO が「パンデミック」を宣言し、世界各地でロックダウンが発動されました。国内でも感染者数の急増により、これまでに 4 度の緊急事態宣言や入国規制が出されるなど、日本経済をはじめ世界経済は短期間のうちに甚大なショックを受け、深刻な景気後退に陥りました。令和 3 年に入り、ワクチンの普及や感染症対策、経済金融対策効果により、国や地域によるばらつきを伴いつつも、総じてコロナ危機による落ち込みから回復を続けていますが、変異株等への警戒感強く、ウィズコロナでの経済活動が続くことが考えられます。

国内景気についても、ウィズコロナでの経済活動の再開により、設備投資や雇用・所得環境の改善に加え、個人消費の改善等により景気回復が見られます。なお、日本銀行は、景気回復基調と判断しながらも物価安定目標の 2%には時間がかかる見通しから現在の金融緩和政策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続いています。また、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う外食やイベントの減少等による業務用需要の減少は、農業者に大きな影響を与えています。一方で法人化する経営体の増加等もあり 1 戸あたりの耕地面積は増加傾向で、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。

こうした状況の中、第 35 回高知県 JA 大会(令和 3 年 12 月 3 日開催)では、引き続き「不断の自己改革」の着実な実践と JA グループ高知の「目指す姿」の実現に向け、中長期を見通して重点的に取り組む 6 つの柱の実践と SDGs 達成への貢献を目指して、持続可能な農業・地域共生の未来づくりに取り組むことが決議されました。

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(令和 4 年度～令和 6 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、当会役職員一丸となって本計画の達成に取り組んでまいります。

令和 4 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バンク会員の状況
- VII 信連の状況

第2部 当会の経営方針

第3部 当会の中期事業運営方針

- I 中期事業運営方針
- II 中期経営目標
- 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、新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言の解除以降、経済活動の再開への期待から、企業・家計のマインドは好転しており、サービス消費や生産活動、企業の設備投資は持ち直しの動きが見られ、欧米の経済活動の再開を受けて、輸出も回復基調にあります。しかしながら、欧米主要国では、需要の急回復に伴う供給不足によるインフレ長期化への警戒感が強まっており、物価上昇と新型コロナウイルス感染症の変異株への警戒しながらの経済活動が継続すると思われれます。

国内経済の先行きについては、新たな変異株の拡大が懸念されますが、感染予防対策や3回目のワクチン接種開始等もあり、社会経済活動の回復を大きく阻害するには至らず、大規模なコロナ対策を盛り込んだ財政政策の下支えによるサービス消費の持ち直し等により景気回復ペースは維持するとみられます。一方で欧米主要国での金融政策の早期正常化観測が経済成長の抑制につながりかねないほか、各国のインフレ動向、米国中間選挙や中国共産党大会、ウクライナ情勢の動向等を注視していく必要があります。

高知県の景気は、ワクチン接種等により新型コロナウイルス感染症の影響は落ち着きが見られ、公共投資は依然高水準で推移し、製造業の生産や個人消費、設備投資、観光なども持ち直しの動きが見られており、基調としては緩やかに増加していますが、新型コロナウイルス感染症の変異株等の影響により、個人消費、観光などの鈍化も考えられます。

II 金融環境

米国では、経済回復が進む一方で供給不足等によるインフレ警戒感の高まりから、FRBはテーパリング後の早期利上げと資産縮小に踏み切ることを示唆しており、経済成長やインフレ動向を睨みながら利上げのタイミングやペースを図ることとなるとみられます。

日本銀行は、景気判断は回復基調と判断しながらも物価安定目標の2%の実現を目指し、安定的に持続するために必要な時点まで、「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」を継続する方向です。しかしながら、令和5年4月に日銀黒田総裁の任期満了を控えており、その後の金融政策を睨んだ動きに注視する必要があります。

金融機関は、超低金利の継続に加え、金融規制強化等により効率的な経営体質への転換が求められています。新型コロナウイルス感染症の影響により、地域金融機関は、取引先支援の一段の深化が求められるとともに、持続可能な地域社会の実現に向け、本業である金融仲介機能の発揮等に加えて「脱炭素」や「DX(デジタルトランスフォーメーション)」などの対応が求められ、地域社会の課題解決と金融機関自らの経営戦略を一体で捉えた持続可能な「サステナブル経営」に向け、積極的に地域経済の下支えや活性化に関与する動きが活発化すると思われれます。

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 35 回高知県 JA 大会(令和 3 年 12 月 3 日開催)では、引き続き「不断の自己改革」の着実な実践と JA グループ高知の「目指す姿」の実現に向け、中長期を見通して重点的に取り組む 6 つの柱の実践と SDGs 達成への貢献を目指して、持続可能な農業・地域共生の未来づくりに取り組むことが決議されました。引き続き「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共生社会の実現、③食と農を基軸として地域に根ざした協同組合の確立」を目指すことが策定されました。信用事業においては、これまで「商品・サービスを提供する JA バンク高知からの目線」の色合いが濃かった施策を「ステークホルダー目線」に立った取組みに転換し、多様化する農業・くらし・地域の持続性を確保するため、JA バンクならではの総合事業を活かした資金供給を中心に、コンサル機能を含めた金融仲介機能を農業・くらし・地域の各領域で発揮できる仕組みの構築に取り組めます。

また、体制面においては、高知県 JA 大会で決議された内容を着実に実践するために、中央会・他県連等で立ち上げた共通機構を通じて、JA グループ高知全体を俯瞰し、効果的・効率的に JA の経営支援に取り組めます。

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。

高知県における令和 3 年度からの「第 4 期産業振興計画 ver2」では、拡大基調を先々にわたり維持し続けるための「付加価値や労働生産性の高い産業を育む」ことや、コロナ禍を契機とした社会・経済構造の変化に対応するため「ウィズコロナ・アフターコロナ時代への対応」の 2 つを戦略の方向性とし、重点ポイントでは各産業分野におけるデジタル化の加速（労働生産性の向上とデジタル化の取組みの加速）、＜新しい生活様式や社会・経済構造の変化への対応（非対面・非接触など、新しい生活様式に対応した商品やサービスの開発を促進）＞、＜中山間地域での施策の展開を特に意識＞等を掲げました。

農業分野においても地域で暮らし稼げる農業を目指し、また、若者にとって魅力ある産業として発展できるよう、「生産力の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」、「多様な担い手の確保・育成」、「農業全体を下支えする基盤整備の推進と農地の確保」の 5 つを戦略の柱として、引き続き取り組んでいます。

V 利用者層の状況

県内 JA の組合員総数は、平成 21 年度をピークに減少傾向が続いており、令和 2 年度は 116,469 人(正組合員 51,240 人、准組合員 65,229 人)、前年度比△1,132 人(正組合員△1,510 人、准組合員+378 人)となりました。また、正組合員数も同様に減少の一途をたどっており、平成 27 年度以降は准組合員数が正組合員数を上回って推移しています。

年齢別個人貯金残高は、60 歳未満の各年代において減少もしくは微増に留まっている反面、最もシェアが高い 60 歳以上(高齢者・年金受給者層)は平成 17 年度以降漸増しており、シェア率も約 77%を占める状況です。

VI 県内 JA バンク会員の状況

県内 JA バンク会員の令和 2 年度の事業総利益は 20,370 百万円(前年度比△577 百万円、△2.8%)となりました。人件費等の削減により事業管理費は 19,803 百万円(同△595 百万円、△3.0%)となったものの、当期剰余金が△135 百万円(前年度比△1,145 百万円)と赤字に転落しました。

人口減少・高齢化や低金利環境の長期化などの影響により、信用・共済事業の利益額が減少しており、今後の JA の経営はますます厳しくなることが見込まれていますが、持続可能な経営基盤の強化に向けて、経済事業改革による収益改善や店舗体制の見直しおよび業務効率化への取組み等による経営改善を実践しています。

VII 信連の状況

1 資金状況

令和 3 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 891,194 百万円(前年度比+6,257 百万円、+0.7%)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は 589,867 百万円(同△4,124 百万円、△0.7%)と対前年度比較で減少したものの、貸出金平均残高ベースで 109,484 百万円(同+1,701 百万円、+1.6%)、有価証券平均残高ベースで 181,569 百万円(同+8,603 百万円、+5.0%)と増加しています。

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、利鞘が縮小し、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、金融規制等にも対応しつつ、資金の効率運用による収益基盤の強化と適切なリスク管理により、持続可能な収益性・健全性を担保しつつ、安定的な収益確保を目指した収支の改善を図ります。

第2部 当会の経営方針

1 JAバンクシステムの確実な運営

JAバンクシステムを確実に運営し、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を目指します。

2 安定した財務の健全性および収益の確保と機能還元の発揮

安定的な経営基盤の確保とJAへの経営支援・指導によるJA信用事業機能の強化と補完により、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、収益・機能両面において還元機能を発揮します。

3 農業・地域金融機関としての機能発揮

担い手および農業関連企業に対し、総合事業体の強みを生かした総合金融サービスを提供し、農業振興と地域社会の発展に貢献します。

第3部 当会の中期事業運営方針

I 中期事業運営方針

第35回高知県JA大会(令和3年12月3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、「ステークホルダー目線」に立った取組みに転換し、多様化する農業・くらし・地域の持続性を確保するため、JAバンクならではの総合事業を活かした資金供給を中心に、コンサル機能を含めた金融仲介機能を農業・くらし・地域の各領域で発揮できる仕組みの構築に取り組みます。

また、体制面については、県域1JA構想を視野に入れた簡素化信連への移行は、一旦凍結し、「JAバンク高知が信頼される事業運営」を行えるようJAと一体となって信用事業機能が維持できる体制を再構築します。併せて、他連合会と連携を図り、JAグループ高知が利用者・組合員の信頼に一層応えられるよう、堅確な運営体制の再構築に向け支援・指導に取り組みます。

1 JAバンクシステムの信頼性確保

「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

収益構造の改善とリスク管理体制の強化による安定した財務の健全性および収益確保により、収益還元機能の安定化に取り組みます。

JAバンク高知の一体的な事業運営の確立に向け、サポート体制を整備し、JAへの支援・指導の充実化に取り組みます。

3 農業・地域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 中期経営目標

- 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 JAバンクならではの金融仲介機能の発揮
- 4 JAとの一体的な事業運営促進に向けた信用事業体制の整備
- 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、規制改革推進会議、自己改革実践サイクル、および早期警戒制度をふまえたJAバンク高知中期戦略を實踐し、総合事業性を最大限活かした役割発揮を行うことで、組合員・利用者や地域住民から必要とされる組織を目指すとともに、地域に寄り添う身近な金融機関として存在感を示し、メインバンクとして選ばれることが、JAの事業基盤の安定化・持続性の確保に繋がるものとして取組みを図ります。

(1)利用者基盤の拡充

JAバンク高知ならではの総合事業を生かした価値提供として、資金供給を中心にコンサル機能を含めた金融仲介機能を、農業・くらし・地域の各領域で発揮していきます。

(2)事業運営態勢の強化・効率化

各領域において金融仲介機能を発揮するための土台として、システム化などによるリソースの創出、コスト構造の見直し、出向く体制の確立を図ります。全国と一体となって徹底的な業務効率化に取り組むとともに、「貸出体制の強化」に向け、融資人材の再配置と育成を行い、貸出強化支援プログラムの定着化に取り組むことで、効率かつ効果的な体制を構築していきます。

(3)不祥事未然防止・内部管理態勢構築・健全性確保

不祥事発覚・発生が高止まりしている課題に対応するため、「不祥事を起こさない」「見つける」「(見つけた場合)適切に対応する」を目指す取組みを重点的に行います。具体的な取組みとしては、JAにおける、役職員向けや職場での研修の充実、不祥事リスクが高い業務を始め、日常業務・自店検査等の牽制措置の強化等、内部管理態勢高度化への取組みの補完・支援を行います。

マネロン・テロ資金供与対策においては、令和6年3月末までに金融庁ガイドラインの求められる事項を充足させるため、管理態勢・顧客管理・取引フィルタリング・取引モニタリングの4つの施策を中心に指導を行います。

他連合会と連携し、JAが金融仲介機能を継続的に発揮していくために必要となる持続的な収益性・将来にわたる健全性確保に向けた取組みの支援を行います。

(4) 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、全国段階での取組みである営業店システム、全国電子帳表システムに対して、令和6年度の安全・確実な移行を進めます。

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える仕組みの構築に取り組みます。

(5) 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、集合研修の受講機会の拡大、受講状況の「見える化」などを支援し、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、融資人材の育成に向けては、階層別に必要な担当者スキルの醸成が図れるよう、集合・出張研修等の環境を整備する等、専門的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

調達金利の適正化を図りつつ、安定的な資金調達を行い、資金量の維持・増強を図ります。

② 融資

農業者の経営の安定・成長に向けた取組みを実現するため、金融仲介機能の強化を図ります。具体的には、JAグループ各事業と連携して「担い手コンサルティング」活動の県域展開を図り、この取組を通じて農業関連融資やファンド提供に積極的に取組みます。また、食農バリューチェーンの構築・強化に向けて、地域の食農関連企業との取引拡大および行政・JAグループと連携して商談会等の販路拡大支援等に取り組み、県内農業および地域経済の活性化に努めます。

③余裕金運用

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、業務の合理化・効率化により、資金経費収支の改善・向上に努めます。

⑤財務基盤の強化

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や早期警戒制度等の各種金融規制に対応するため、内部留保の積み増しを中心に、市場リスクに耐えうる良質な自己資本の造成による財務基盤の強化に努めます。

(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、適切に対応するとともに、法令遵守や利用者保護等における不断の取組みを実践します。

②内部監査

内部管理態勢・リスク管理態勢・コンプライアンス管理態勢等の評価・検証により内部統制の高度化を図り、業務の健全性・効率性を継続的に向上させる監査を実施します。

また、事後チェック型の監査から、損失やリスクが顕在化する前の段階での未然予防に重点を置いたフォワードルッキング型監査に移行させ、内外の環境変化に対応した組織の運営に資する提案等を行う内部監査への高度化を図ります。

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体制の構築に取組み、体制強化に努めます。

(3)経営の合理化・効率化と機能強化

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最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、系統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、中長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。

喫緊の課題として、金融機関として求められている、マネロン・テロ資金供与対策への取組強化として、役職員の AML 資格取得に向けて取り組みます。

(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、県中継センター機器類の更改タイミングに合わせて、高知県農協電算センターへの機器の移管を検討・実施し、県域機能の集約化・効率化を図ります。

(4)JA グループ高知の「経営基盤の強化」に向けた支援体制強化と中期経営計画の達成に向けた管理体制の強化

①JA の経営支援体制の強化

中央会・他県連等で立ち上げた共通機構を通じて、JA 経営の健全性確保と早期警戒制度をふまえたガバナンス・内部統制の確立を着実に実践することをこれまで以上に強力に支援するとともに、JA グループ高知全体を俯瞰し、効果的・効率的に JA の経営支援に取り組みます。

②中期経営計画の進捗管理

中期経営計画の達成に向け、定期的な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 貯金残高の維持・増強に向け貯金金利の適正化を図り、安定的な資金調達に向けた推進支援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

農業担い手への金融仲介機能を強化し、農業者の資金ニーズに対応するとともに、食農バリューチェーンの構築・強化に向けて、地域の食農関連企業との取引拡大を図り、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、安定的な事業運営と安定還元継続の継続および各種金融規制への対応に向けた、資金収支の改善を図ります。

2 経費

県域の役割分担や業務の合理化・効率化を図りながら、改めて JA 経営支援・指導体制を再構築し、JA との一体的な事業運営を行えるよう、人事労務体制・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 への収益還元機能の安定的な発揮を行うとともに、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。