

# 中期経営計画

(平成 28 年度～平成 30 年度)

高知県信用農業協同組合連合会

平成 28 年 3 月

## はじめに

当会は、JAの県域組織として設立以来、県下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 25 年 3 月に策定された『中期経営計画(平成 25 年度～平成 27 年度)』のもと、県下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、金融市場では、米国の量的金融緩和策の転換が意識されて以降、新興国から経済を支えていた緩和マネーの米国への還流観測が強まり、新興国経済特有の脆弱性への注目が強まったほか、中国経済の減速など景気回復に対する下振れリスクが増加しており、予断を許さない状況にあります。また、平成 28 年 1 月に日銀は、我が国で初となるマイナス金利政策を打ち出しました。今後の金融市場等への影響を注視する必要があります。

一方、農業情勢は、農家戸数の減少、生産者の高齢化加速、耕作放棄地の増大による農業基盤の脆弱化、国内農産物の価格低迷や生産資材の高止まりによる農業所得の減少をもたらしていることに加え、平成 27 年 10 月には米国アトランタで開催された TPP 閣僚会合において、TPP 協定が大筋合意されました。これにより、国内市場の大幅な開放による影響が懸念され、依然として厳しい現実と将来予測の中にあります。

こうした状況の中、第 33 回高知県JA大会(平成 27 年 11 月 17 日開催)において、「農業者の所得増大・農業生産の拡大」、「地域の活性化」を重点実施分野とし、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の確立を目指し、JAグループ高知の自己改革の着実な実践と県域1JA構想の実現に向けた研究の継続に取り組む大会決議を採択しました。

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(平成 28 年度～平成 30 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。

平成 28 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 県下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

平成 26 年 4 月の消費税増税後に大きく落ち込んだ国内経済は、国内消費が鈍化するとともに、円安進行にもかかわらず中国などの新興国経済の減速等を背景として輸出が低迷し、足踏み感の強い展開が続いていますが、企業業績や雇用情勢の改善により緩やかに持ち直していくと見込まれています。また、平成 27 年 9 月の自民党総裁に再選した安倍首相は「ニッポン一億総活躍プラン」を打ち出し、経済成長と再分配の好循環の形成による景気浮揚に向けた対策の展開に関心が集まっています。

高知県の景気は、雇用・所得環境は着実な改善を続け、消費については弱さがみられるものの、底堅く推移しており、住宅投資は下げ止まる一方、設備投資は緩やかな増加基調の状況にあります。

先行きについては、金融政策による景気下支えや米国経済回復の恩恵を受ける一方で、中国経済など新興国経済の減速の影響、内需についても実質所得の伸び悩みによる消費動向、マイナス金利政策などを注視していく必要があります。

### II 金融環境

安倍政権発足後のデフレ脱却に向けた金融政策を背景として、低金利局面の長期化観測をもとに資金量拡大による成長モデルを構築し、効率的な経営体質への転換を図る金融機関が多く、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 12 月の農地法改正以降、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おり、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ます。

### III 系統の状況

第 33 回高知県JA大会(平成 27 年 11 月 17 日開催)において、「農業者の所得増大・農業生産の拡大」、「地域の活性化」を重点実施分野と位置づけました。

さらに、2つの実践を下支えする取組として、「組合員組織の活性化、組合員の意思反映、人材育成、情報発信」の強化、「経営の健全性」を確保するため、JAグループ高知が目指す姿である「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」を確立し、JAグループ高知の自己改革を着実に実践するための取り組みをJA・中央会・連合会が一体

となって展開することを決議しました。

また、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への有力な手段として「県域1JA構想の実現」に向けた研究の継続深化に取り組むことが決議されました。

信用事業においては、JAバンク高知の特色(協同組織性・総合事業性・JAバンクの一体性)を意識し、農家組合員の所得向上を目的として農業金融のより一層の機能強化に努めます。あわせて、地域住民のメインバンクとして「愛され、信頼されるJAバンク」を目指すことを決議しました。

#### IV 農業の状況

人口減少および高齢化の影響を受け、農家や耕地の状況は依然として減少傾向が継続しています。2015年農林業センサスにおいて、平成27年度の県内販売農家数は15,363戸(平成22年度18,479戸、△16.9%)、農業就業者数27,108人(同34,128人、△20.6%)、うち65歳以上の割合59.5%(同56.4%、+10ポイント)となっています。また、経営耕地面積も販売農家数の減少に伴い、平成27年度には16,517ha(同18,391ha、△10.2%)となっています。

高知県では平成24年3月に策定した「第2期産業振興計画」で「4年後の目標」および「10年後の目指す姿」に向けて明確な数値目標を掲げ、農業分野の振興として「本県農産物の品質向上、生産量増加」、「担い手の確保・育成と地域の中核となる農業者等の規模拡大」、「中山間地域の農業維持・活性化」、「流通・販売の強化」を柱に、農産物の生産量増加を起点として農業所得の向上および担い手の確保・増加の好循環の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26年度に121,083人(正組合員62,948人、准組合員58,135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バンクに対する信頼感を維持していると思われます。

## VI 県下JAの状況

県内JAの事業総利益は平成 14 年度以降の減少傾向から、平成 19～20 年度には一時増加に転じましたが、その後は減少傾向が続き、平成 26 年度は 21,976 百万円(平成 20 年度対比 $\Delta 1,340$  百万円、 $\Delta 5.7\%$ )となりました。人件費等の圧縮により事業管理費は 20,654 百万円(同 $\Delta 1,653$  百万円、 $\Delta 7.4\%$ )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 1,503 百万円と前年度比 $+26.9\%$ となりました。

## VII 信連の状況

### 1 資金状況

平成 27 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 784,187 百万円(平成 26 年度対比 $+17,916$  百万円、 $+2.3\%$ )の資金流入となっています。

また、資金運用面では、有価証券平均残高ベースで 225,035 百万円(同 $+6,439$  百万円、 $+2.9\%$ )、預金平均残高ベースで 445,067 百万円(同 $+11,174$  百万円、 $+2.6\%$ )と増加した一方で、貸出金平均残高ベースで 83,975 百万円(同 $\Delta 695$  百万円、 $\Delta 0.8\%$ )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 県下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
- 4 県域JA信用事業体制の確立

### 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 県下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 県域JA信用事業のスムーズな移行と簡素化信連の体制整備

## 第3部 当会の事業運営方針

### I 基本方針

第33回高知県JA大会(平成27年11月17日開催)で決議された「農家組合員の所得向上を目的とした農業金融のより一層の機能強化に努め、地域住民のメインバンクとして愛され、信頼されるJAバンク」を目指すとともに、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、「県域1JA構想の実現」に向けた研究の継続深化に取り組み、「県域JA」組成に合わせて、簡素化信連へ移行します。

#### 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、県下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、「県域JA」組成後も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、県下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

県下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 県域JAの実現とそれに伴う簡素化信連の組成
- 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、「県下JA貯金残高1兆円」の早期達成を目指します。

##### (1)利用者基盤の拡充・再構築

農業金融の対応強化を図るとともに、利用者ニーズに対応した農業応援金融商品の企画立案等の金融サービスの提供を支援し、利用者の満足度・信頼性を高めながらJAシェアの維持・向上を図ります。

##### (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・地域貢献への取組み強化を図ります。

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、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。

##### (3)地域・社会貢献

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、県域における推進支援体制、人材育成、県域センター機能を一層強化するとともに、店舗の役割を明確にし、店舗運営の効率化や専任渉外員等の育成・再配置を促しながら、JAの事業推進力の強化を図ります。

##### (5)健全性確保

バーゼル規制の強化の動向を注視しながら、JAの健全性向上のため、中央会と連携した指導により、JAの経営基盤強化、内部統制・リスク管理体制強化を行い、信用事業の更なる改善に取り組みます。

## (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、更には、平成30年1月のJASTEMシステム基盤更改に向けた準備を実施します。

また、JAバンクのBCP体制構築に向けネットワーク中継機能の見直しを図るとともに、事務処理手順を確立します。

## (7) 人材育成

JAバンク高知アカデミーの運営によって全国と一体化した人材開発に取り組みます。

階層別能力開発と知識・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。

## 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

農商工連携を軸にした各種団体との連携強化により、県内農業および地域経済の活性化に努めるとともに、JAグループ各組織ならびに行政と連携し、農業融資への対応強化やJAの補完等、JAバンク高知の一員としての取り組み強化を図ります。

#### ③ 余裕金運用

資金の有効配分によりリスクを抑えた効率的な運用を行うとともに、運用手段の多様化による分散投資を基本とし、安定的な収益確保に努めます。

#### ④ 運用資産構成の検討

中長期的に安定した収益の確保を目指し、リスク分散を図りつつ、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見直しを継続的に行い、資金収支の改善・向上に努めます。

#### ⑥ 市場リスクを勘案した自己資本額の積み増し

県域JAを見据えた余裕金運用態勢の強化に向け、安定的な事業運営・還元とバーゼル規制等の各種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構築・運営・強化に努めます。また、バーゼル規制の強化の動向を注視しながら適切な対応を進めます。

コンプライアンス運営態勢の向上や情報セキュリティの強化を図り、利用者保護や個人情報の適正な取り扱いおよび安全管理措置に取り組みます。

### ②内部監査

金融検査マニュアルや全国農業協同組合中央会より示された「JA内部監査基準」に則して、有効性・効率性の検証を目的とした監査を実施し、リスクの未然防止を図ります。

### ③BCP体制の構築への対応

南海大地震等に備え、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JA組成に伴う簡素化信連への移行

### ①業務の合理化・効率化

各JAに共通する事務等について、県域を単位とした事務の集中化による合理化・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構築を図ります。

### 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の見直しを継続し、県域JA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JAを見据えた機構の見直し

県域JAを前提とした機能の移管を検討するとともに、JAバンク高知として効率的な業務運営と機能強化に向け、機構の見直しを実施します。

### ④県域JAへの業務移管を踏まえた収益還元等の見直し

県域JAへの業務移管を前提として、既存の奨励金施設、各種積立金ならびに永久劣後ローン等について見直しを実施します。

⑤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、資産査定ならびに会内OA等のシステム機能の充実を図るとともに、県域JAへの移行に向けた業務移管を検討します。

## 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、「県下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ます。あわせて、農商工連携により各種団体との取引を拡大し、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JAへの業務移管ならびに簡素化信連への移行を前提として、役割や業務のあり方を見直すとともに、費用対効果面からの検証も行き、業務費・事業推進費等全般的に効率化を図ります。

また、県域JAを見据えた人事労務体制・効率的な要員配置等を見直しを図り、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、簡素化信連に向けた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)

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
資 金 収 支	1,643	1,759	1,881
資 金 経 費 収 支	△457	△341	△219
役 務 収 支	73	73	73
金 銭 の 信 託	860	860	860
有 価 証 券 売 却 損 益	1,160	1,050	950
そ の 他 経 常 収 支	269	269	269
特 別 利 益	△1	0	0
税 引 前 利 益	1,904	1,911	1,933

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