

**農業と地域の未来を創る**  
～ 新たな時代における、新たな価値提供 ～



神奈川県信用農業協同組合連合会



# 目 次

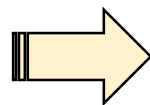
I .はじめに【わたしたちの決意表明】 .....	P 1
II .中期経営計画の全体像 .....	P3
III .基本戦略の取組み内容	
「機能還元戦略」 .....	P4
「収益還元戦略」 .....	P8
「CSR戦略」 .....	P12
「組織・人事戦略」 .....	P14
「デジタル化戦略」 .....	P16
IV .おわりに .....	P18
〈参考〉前中期経営計画の振り返りと課題 .....	P19

# I .はじめに【わたしたちの決意表明】

わたしたちは、「農業と地域の未来を創る」という基本的使命(存在意義)を果たすべく、  
会員JAをはじめとするステークホルダーに対し、次の「新たな価値」を提供します。

## 〈情勢認識〉

- 「会員JAに対する機能還元・収益還元を通じ、農業・地域へ貢献する」という当会の基本的使命は不変ですが、一方で経営環境は、VUCA(ブーカ)という言葉に代表されるように、先を読むことが極めて困難な時代に突入しています。
- 人口減少や少子高齢化などにより、ベースとなる国内金融経済環境は厳しい状況が続くなか、SDG s や気候変動対策、さらにはデジタル化により、産業構造・社会システムが加速度的に変化することが見込まれます。
- 加えて、自然災害・パンデミックなどに備えたBCP(事業継続対策)への対応は、今後益々、重要な視点となります。



これまで経験したことがないような「新たな時代」において、引き続き、基本的使命を果たすために、わたしたちが提供すべき「新たな価値」とは？

(注)ステークホルダー：会員JA、組合員・利用者をはじめ、役職員・取引先・行政機関・地域社会など、当会事業の関係者全般を指す。

(注)VUCA(ブーカ)：「先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態」を指す造語。以下の頭文字で構成。

V (Volatility：変動性) U (Uncertainty：不確実性) C (Complexity：複雑性) A (Ambiguity：曖昧性)

# I .はじめに【わたしたちの決意表明】

わたしたちは、「農業と地域の未来を創る」という基本的使命(存在意義)を果たすべく、  
会員JAをはじめとするステークホルダーに対し、次の「新たな価値」を提供します。

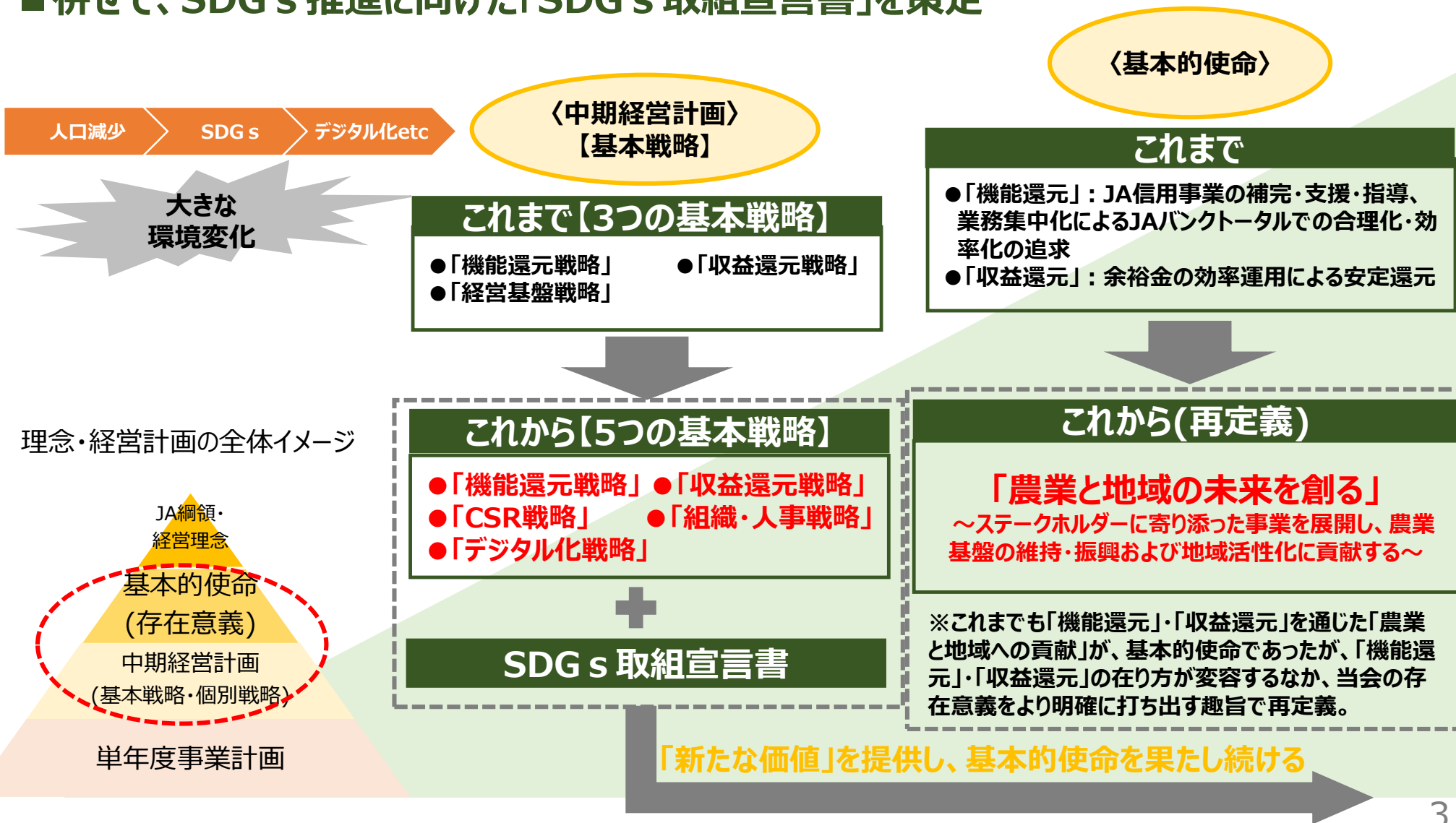
「新たな価値」	「新たな価値」移行にかかる考え方
「課題解決型」 機能還元の展開	☑ JAの経営基盤確立に向けた支援を効果的に展開するため、これまで中心であった「統一的」機能還元から、個々JAの経営環境・地域特性を踏まえた「課題解決型」の機能還元へ移行する必要。
「持続安定型」 収益還元の展開	☑ 低金利環境が長期化するなか運用の多様化を進め、安定した収益還元を実現してきたが、一方でリスク量は増大。今後、運用原資が頭打ちとなることを踏まえると、長期的視点に立った「持続安定型」の収益還元へ移行する必要。
「SDG s」 を踏まえた事業運営	☑ 当会の基本的使命そのものが「SDG s」とも言えるが、世界共通語となった「SDG s」にかかる適切な対応はこれからの時代において不可欠。経営戦略に「SDG s」の思想を取り込んだサステナブル経営を実践する必要。

また、わたしたちは「新たな価値」の提供に向け、次の経営基盤の強化に取り組みます。

エンゲージメント(企業と従業員の繋がりや絆)の高い 職場環境の構築	人材育成の強化 (専門性の向上)	デジタルを活用した働きやすく 生産性の高い職場環境の構築
--------------------------------------	---------------------	---------------------------------

## Ⅱ. 中期経営計画の全体像

- 新たな中期経営計画【令和4～6年度】では、環境変化を踏まえ、基本的使命を再定義するとともに、これまでの「3つの基本戦略」から「5つの基本戦略」へ戦略を細分化
- 併せて、SDG s 推進に向けた「SDG s 取組宣言書」を策定



# Ⅲ.基本戦略の取組み内容 ～「機能還元戦略」

## 取組み方針

### 「課題解決型」機能還元の展開

- ☑ 農業支援やライフプランサポートをはじめとする「重点施策」は変わらないが、個々JAの経営環境・地域特性が大きく異なるなか、これまでの「統一的」機能還元から、「課題解決型」の機能還元へシフトする。
- ☑ 併せて、持続性のある信用事業推進態勢の構築に向け、「JAの提案・相談力強化」への取組みを支援する。

### 「課題解決型」機能還元の展開イメージ①

#### これまで

- 事業量拡大をベースとした「統一的」機能還元のもとで、組合員・利用者向けのキャンペーン実施支援などの利用者基盤拡充を中心に展開

【事業推進目線を重視】



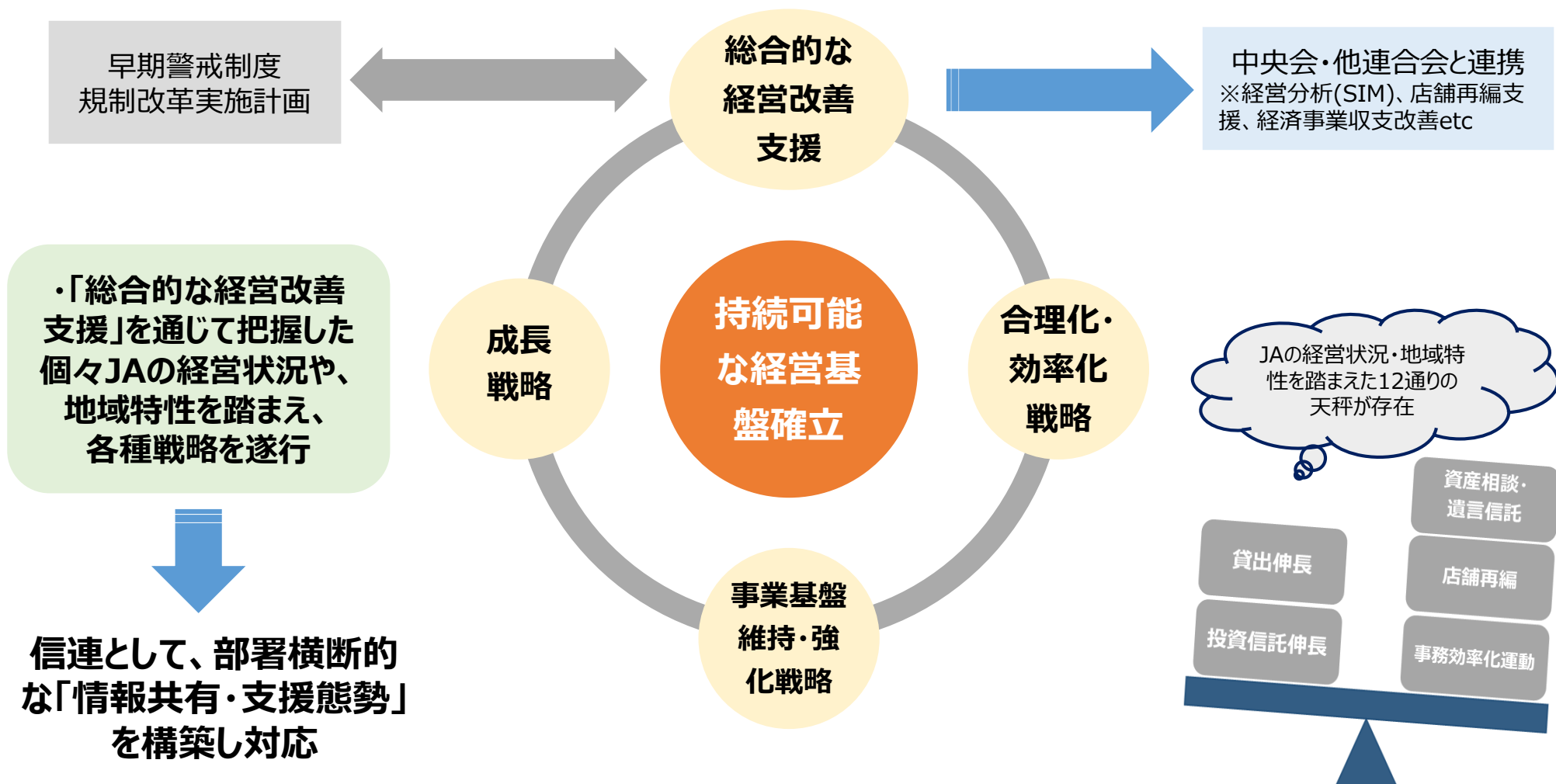
#### これから

- JAの持続可能な経営の実現を目的とした「課題解決型」の機能還元では、経営状況・地域特性を踏まえた個別支援の展開が必要

【経営目線を重視】

# Ⅲ.基本戦略の取組み内容 ～「機能還元戦略」

## 「課題解決型」機能還元の展開イメージ②





# Ⅲ.基本戦略の取組み内容 ～「機能還元戦略」

## 重点施策(実践事項)

カテゴリ	事業基盤維持・強化戦略(農業・正組基盤強化)	
戦略	【戦略①】 農業支援	【戦略②】 基盤強化(資産・相続相談)
実践事項	1.総合事業としての強みを発揮した営農・経営支援の実施 2.多様な農業資金ニーズへの的確な対応 3.「農業所得増大・地域活性化応援プログラム」による各種助成策を通じた農業者支援の継続	1.事業基盤維持および次世代取引、事業承継の支援に向けたコア層への的確なアプローチの実施 2.相談態勢の確立と人材育成による専門力の強化

### 〈主なKPI〉

- ・農業貸出新規実行額:39億円(県域)
- ・「農業所得増大・地域活性化応援プログラム」助成金額



### 〈主なKPI〉

- ・JA貯金残高30百万円以上かつ65歳以上正組合員および正組合員家族の遺言信託利用率・件数



カテゴリ	成長戦略(ライフプランサポート)	
戦略	【戦略③】 貸出伸長	【戦略④】 資産形成・運用支援
実践事項	1.住宅ローン伸長による新たな利用者基盤の拡充 2.融資態勢見直しによる利益最大化 3.食農関連産業向け融資や、地域中小企業向け融資等の展開に向けた融資人材育成の検討 4.小口ローンの非対面チャネル強化	1.顧客本位の業務運営を意識した中で、提案型推進スタイル浸透の徹底 2.資産形成・運用サポートの実践・定着に向けた態勢整備および人材育成 3.金融リテラシー向上のための実践

### 〈主なKPI〉

- ・住宅ローン新規実行件数、新規実行額
- ・住宅ローン付帯取引の拡大状況(給与振込、投信)



### 〈主なKPI〉

- ・投資信託残高、貯投率
- ・投資信託口座数(残高有)
- ・投信積立件数・積立金額
- ・セミナーの実施、金融教育の実施



※KPI(Key Performance Indicator)：各戦略の目標として定めた指標(重要業績評価指標)

# Ⅲ.基本戦略の取組み内容 ～「機能還元戦略」

## 重点施策(実践事項)

カテゴリ	合理化・効率化戦略（費用削減・対応力強化）	
戦略	【戦略⑤】 合理化・効率化	【戦略⑥】 渉外窓口強化
実践事項	1.非対面チャネルの拡大等による店舗に持ち込まれる事務の削減 2.店舗事務効率化運動の継続展開 3.手数料の適正化に向けた見直しの検討 4.店舗に持ち込まれた事務の効率化	1.渉外担当者および窓口担当者における「提案・相談」の当たり前化 2.全職員における「提案・相談」モデルおよびライフプランサポートの浸透

### 〈主なKPI〉

- ・法人JAネットバンク・JAデータ伝送サービス（AnserDATAPORT方式）の活用による媒体移管
- ・個人JAネットバンク・JAバンクアプリの利用促進



### 〈主なKPI〉

- ・FP保有者数（1級・2級）
- ・FP保有率（信用事業従事者数のうちFP取得者数の割合）



カテゴリ	不断の取組み
戦略	【戦略⑦】 持続可能な経営基盤の確立支援
実践事項	1.個別JAごとの経営課題の整理と、JAとの対話による改善の方向性の提案 2.JAにおける内部管理態勢の構築支援

### 〈主なKPI〉

- ・財務モニタリング指標（事業利益、経常利益、自己資本比率等）
- ・OHRの継続的な改善（前年度対比）



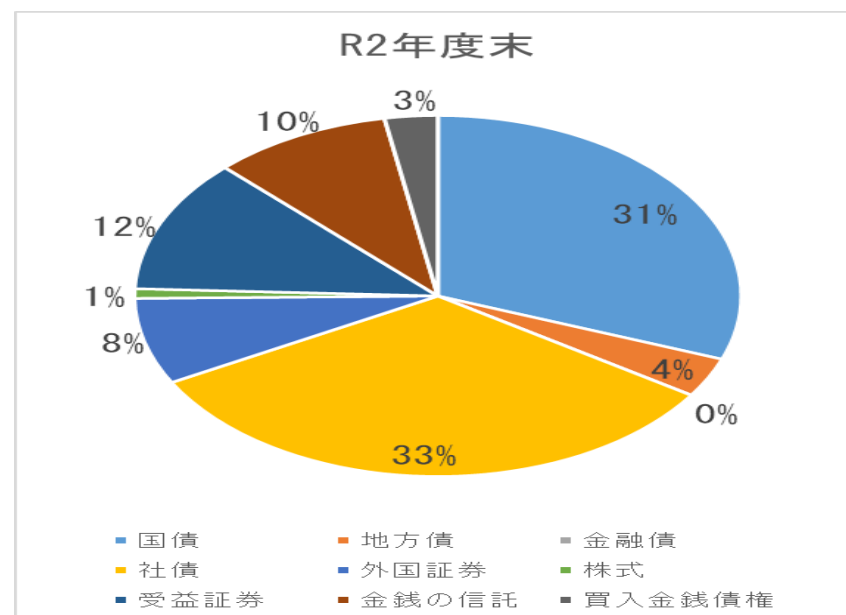
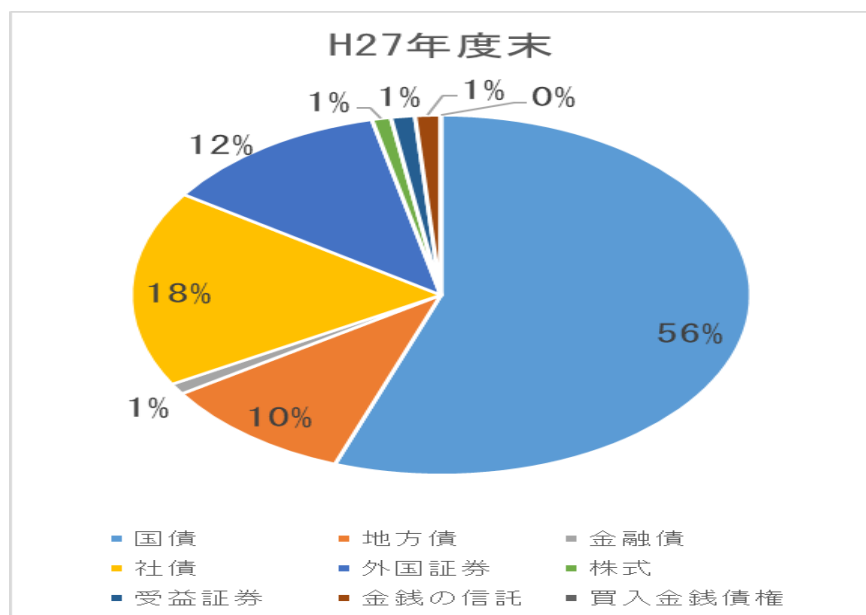
# Ⅲ.基本戦略の取組み内容 ～「収益還元戦略」

## 取組み方針

### 「持続安定型」収益還元の展開

- ☑ 低金利環境の継続や運用原資の頭打ちなどにより、運用の難度が上昇するなか、新たにリスクテイク方針を検討・策定し、従来以上に収益管理とリスク管理の連携を強化するとともに、専門人材の計画的な育成に努め、長期的視点を踏まえた「持続安定型」の収益還元を展開する。
- ☑ 併せて、基本的使命遂行に向け、農業関連貸出・金融仲介機能の強化を図る。

### 当会における有価証券ポートフォリオの変遷



# Ⅲ.基本戦略の取組み内容 ～「収益還元戦略」

## 「持続安定型」収益還元の展開イメージ

### 現状とあるべき姿の対比イメージ

#### 現状のプロセス

##### ①収支目標策定

当期剰余金50億円程度の水準を意識して収支目標を設定

✓ 今後のJA資金・収支動向や当会の収支状況等を踏まえた収支目標の検討が必要

##### ②投融資計画策定

収支目標が達成できるよう、既往商品の積み増し・法人貸出の残高維持をベースに計画を策定

✓ 既往商品の積み増し等で出来上がったポートフォリオが効率的に収益を確保できるか不透明

##### ③リスク評価

投融資計画にもとづき算出したリスク指標が許容範囲に収まっているか検証

✓ 事後検証では、リスク量が許容範囲に収まっているにもかかわらず特定のリスクへの集中度が高くなる等、リスク分布がアンバランスになる可能性あり

・ 収支目標・ポートのリスク分布の適切性、資金運用の効率性のいずれも最適化されているとは言い難い。  
・ 今後JA貯金の減少や農中の資本施策対応を考慮すると、効率的な経営資源の配賦を一層進め、適正な利益水準を維持していくことが重要。

#### あるべき姿

##### ①収支目標策定

JA資金・収支動向や当会の収支状況等を踏まえた適正な収支目標および最適な経営資源の配賦計画を策定

##### ②リスクテイク方針等策定

・ 現状のリスク分布の詳細な分析をふまえたリスクテイクの優先順位等の方針を策定  
・ 多様なストレステストの実施



##### ③投融資計画等策定・実行

既往の投資商品・法人貸出に縛られず幅広い投融資候補をもとに収支目標とリスクテイク方針を踏まえた計画を策定

適切な収支目標・リスクテイク方針を踏まえた効率的な資金運用により当会収益の最適化を達成する。

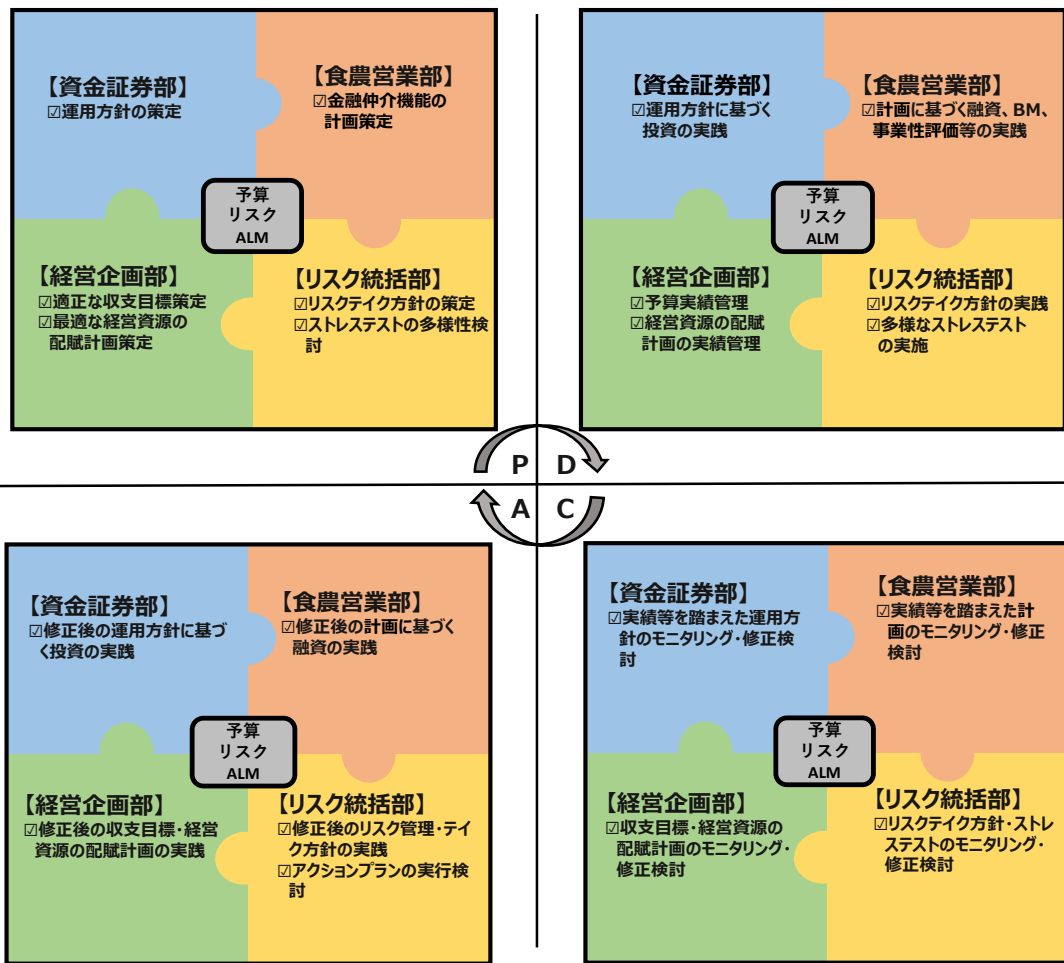
自己改革  
実践対応

・ 農業者所得の増大や農業生産の拡大、地域の活性化等に向けて、多様な農業資金ニーズに対応。  
・ 当会使命遂行のため、引き続き資金供給に加えて、広義の金融仲介機能を発揮していくことが重要。

・ JAや日本政策金融公庫と連携した大規模農家等への資金供給および食農関連企業への貸出を強化する。  
・ 農業専門・地域金融機関として効果的な金融仲介機能（投融資、ビジネスマッチング、事業性評価等）を発揮する。

# Ⅲ.基本戦略の取組み内容 ～「収益還元戦略」

## あるべき姿に向けたPDCAサイクルイメージ

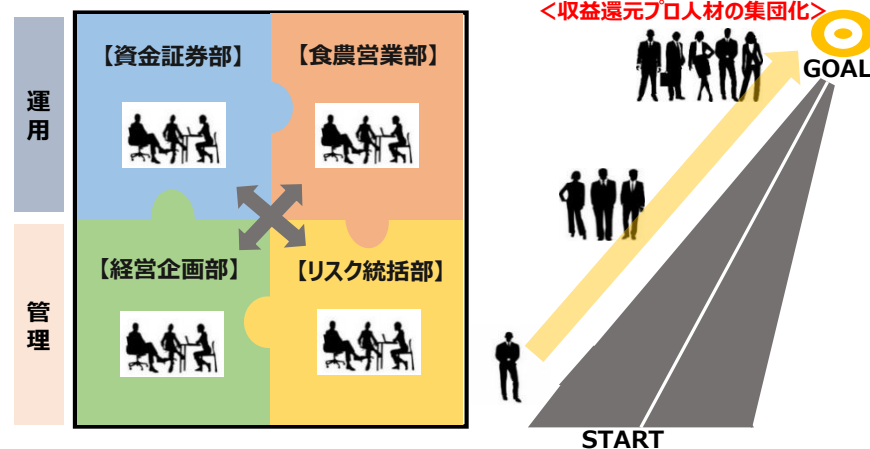


## 業務執行体制

	現状	課題	あるべき姿
組織機構	運用部門、管理部門にて各業務を実施	一体的な運用が実現できていない	運用部門、管理部門の一体的運用
適正人員	会全体の人事ローテーションを踏まえた人員配置	運用・管理両部門の経験者少ない	運用・管理両部門のローテーション実現
求める人材像	配属された職員が一定程度経験を積んでいく	専門性が高い業務に関わらず経験年数が短い	専門性への特化＝経験年数の長期化(概ね5年程度)

## 総括

運用・管理両部門を集中的にローテーションし、  
収益還元セクションのプロ人材を多数育成する



# Ⅲ.基本戦略の取組み内容 ～「収益還元戦略」

## 重点施策(実践事項)

### 実践事項

- 1.持続可能な経営基盤確立に向けた収支目標および最適な経営資源の配賦計画の策定・運用
- 2.リスクテイク方針の策定・運用とシミュレーションにおける多様なストレステストの実施による運用計画の検証
- 3.収支目標およびリスクテイク方針を踏まえた潜在的な機会を含む最適な投融资計画の策定・実現
- 4.大規模農家・農業法人等への営業強化
- 5.食農関連企業への営業強化

### 〈主なKPI〉

- ・「令和4年度以降の貯金施設の検討方向」で整理した収益還元の実現(最低確保水準)
- ・実質資金収支120億円以上、当期剰余金50億円以上、自己資本比率14%以上(いずれも最低確保水準)
- ・リスクテイク方針を踏まえた運用資産ポートフォリオの構築
- ・農業貸出新規実行額:10億円(信連)
- ・金融仲介機能発揮件数(ビジネスマッチング成約件数、アグリロード仲介件数、事業性評価件数)
- ・食農関連企業にかかるKPI(いずれも令和4年度)
  - ①取引先件数:44先(新規先6先+既往先-償還見込先)
  - ②新規実行額(長期のみ):53億円(新規先新規実行額11億円+既往先新規実行額+継続額)
  - ③貸出残高:402億円(新規実行額53億円+既往残高-償還見込額)



### 〈参考〉貯金施設の検討方向

〈参考〉貯金施設の検討方向		前中期経営計画期間 【H31～R3年度】	新たな中期経営計画期間 【R4～R6年度】	次期中期経営計画期間 【R7～R9年度】	
基本施設	①貯金奨励金				
	基本部分	利用高奨励金	平均0.26%	区分廃止、かつ、対象資金に上限を設定したうえで、0.70%	区分廃止、かつ、対象資金に上限を設定したうえで、0.65%
		一律奨励金	一律0.45%		
	上回る部分	特別奨励金	一律0.20%	対象資金を2階層に設定し、歩合に差を設ける〔既往〕0.10%、〔新規〕0.05%	対象資金を2階層に設定し、歩合に差を設ける〔既往〕0.10%、〔新規〕0.05%
	②利用高配当金		基本部分に対し0.10%(目標)	成果に応じた配当	成果に応じた配当
	①+②(基本部分)		0.81%	0.70%+成果配当	0.65%+成果配当
③支援制度負担金		停止	停止	停止(予定)	
④出資配当金	普通配当率	4%	3%	3%	
	後配配当率	R2年度以降:0.70% ※JA受取年度R3年度以降	0.50% ※増資のタイミングと併せて引下げ	0.50% ※増資のタイミングと併せて引下げ	



# Ⅲ.基本戦略の取組み内容 ～「CSR戦略」

## 取組み方針

### 「SDG s」を踏まえた事業運営

- ☑ それぞれの基本戦略の遂行にあたって「SDG s」の思想を取り込み、サステナブル経営を実践する。

## 「SDG s」を踏まえた事業運営イメージ

基本戦略「CSR戦略」

SDG s 実践に向けた取組みを整理し、それぞれの基本戦略へ反映

基本戦略  
組織・人事戦略

基本戦略  
デジタル化戦略

基本戦略「機能還元戦略」

基本戦略「収益還元戦略」

それぞれの基本戦略を通じて、  
当会関係者（ステークホルダー）  
に対して貢献

ステークホルダー

当会役職員

ステークホルダー

JA

ステークホルダー

組合員・利用者

ステークホルダー

地域社会



# Ⅲ.基本戦略の取組み内容 ～「CSR戦略」

## 重点施策(実践事項)

### 実践事項

- 1.SDG s を踏まえた事業戦略の策定・実践
- 2.SDG s にかかる取組みの適切な発信と開示内容の充実検討

### 〈主なKPI〉

- ・「SDG s 取組宣言書」で設定した重要課題(マテリアリティ)の達成状況
- ・「JAバンク神奈川SDG s 取組積立金」の運用状況
- ・開示内容等の充実状況(SDG s、TCFD、ESGなど)
- ・事業運営にかかるCO2排出量削減目標(2030年度：2013年度対比50%削減)
- ・全役職員を対象とした社会貢献活動の実践状況



### 〈経営理念を踏まえて設定した重要課題(マテリアリティ)〉

No.	重要課題 (マテリアリティ)	主に該当するSDG s 17目標	主な対応内容	ステークホルダー
①	農業振興		<ul style="list-style-type: none"> <li>・農業者等への金融支援</li> <li>・農業者の所得向上に向けた取組み</li> <li>・地域農業を支えるJAに対する支援</li> </ul>	
②	地域社会への 貢献		<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域利用者への金融サービスの提供</li> <li>・ライフプランサポート機能の発揮</li> <li>・「食」「農」を通じた地域活性化</li> </ul>	
③	自然環境の保全		<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業推進に関連した環境負荷の低減</li> <li>・当会業務運営に伴う環境負荷の低減</li> </ul>	
④	ゆとりや働きがい のある職場づくり		<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンスの充実</li> <li>・多様な働き方の実施</li> <li>・職員のスキル向上支援</li> <li>・職員の健康管理</li> </ul>	



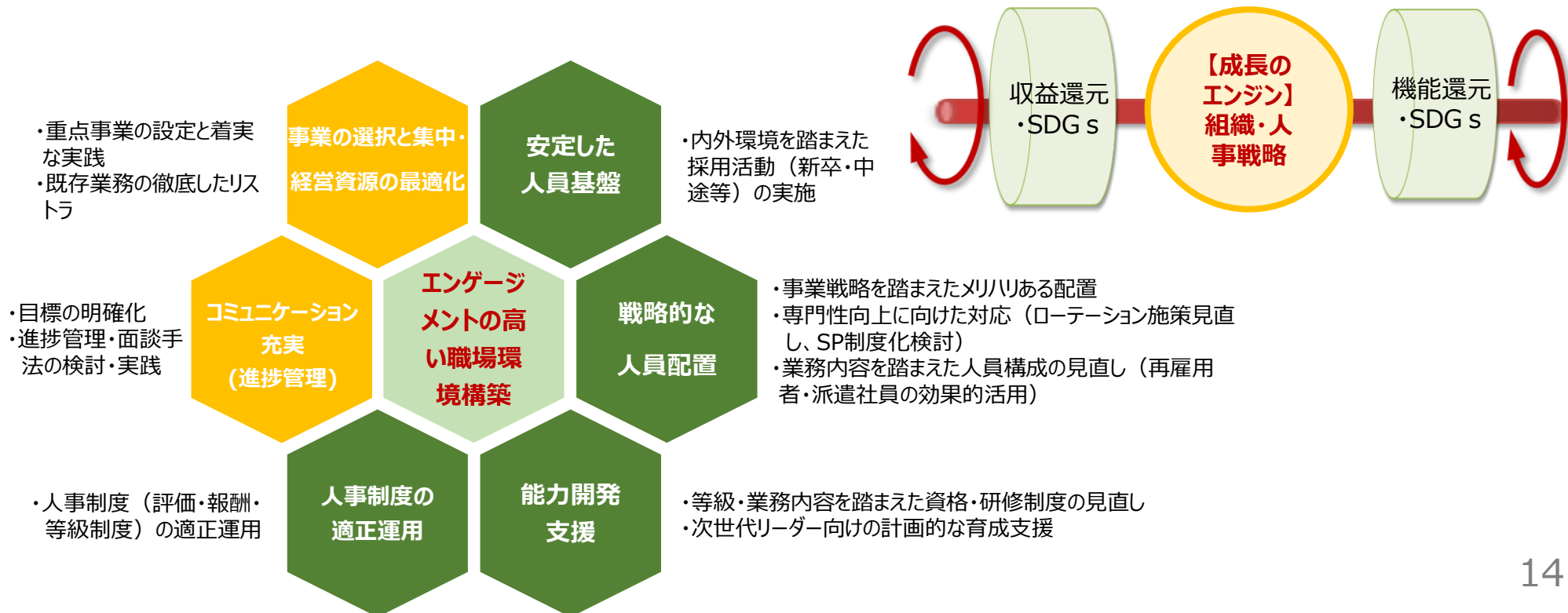
# Ⅲ.基本戦略の取組み内容 ～「組織・人事戦略」

## 取組み方針

### 「エンゲージメントの向上」と「人材育成の強化」

- ☑ 職員個々人の目標明確化と能力開発支援、およびコミュニケーション充実策など、「組織・人事戦略」を効果的に展開し、「エンゲージメントの高い職場環境」を構築する。
- ☑ 「新たな価値」の提供に向け、「事業の選択と集中」を徹底するとともに、「人材育成の強化（専門性の向上）」に取り組む。

## 組織・人事戦略の展開イメージ



# Ⅲ.基本戦略の取組み内容 ～「組織・人事戦略」

## 重点施策(実践事項)

### 目指す姿 【永続的】

- ・当会と職員が、共通価値（農業・地域社会への貢献）の達成に向け、ともに成長し続ける事業基盤を構築する。

### 目指す姿 【3年後】

- ・事業の選択と集中が徹底され、経営資源の最適化が図られている。
- ・エンゲージメントの高い職場風土が形成され、活力のある職場環境が構築されている。



カテゴリ	組織戦略
実践事項	1.重点事業（注力分野）の着実な実践と既存業務の徹底したリストラ 2.業務執行態勢の整備 3.事業戦略にかかる進捗管理の強化

### 〈主なKPI〉

- ・事業進捗・課題改善に向けた対応状況
- ・リストラ(効率化・削減)による累計創出時間
- ・新たな進捗管理手法の運用状況評価



カテゴリ	人事戦略
実践事項	1.安定した人員基盤の構築 2.戦略的な人員配置 3.能力開発支援 4.人事制度の適正運用

### 〈主なKPI〉

- ・採用計画人数の達成
- ・平均滞留年数の推移
- ・育成体系の見直し状況



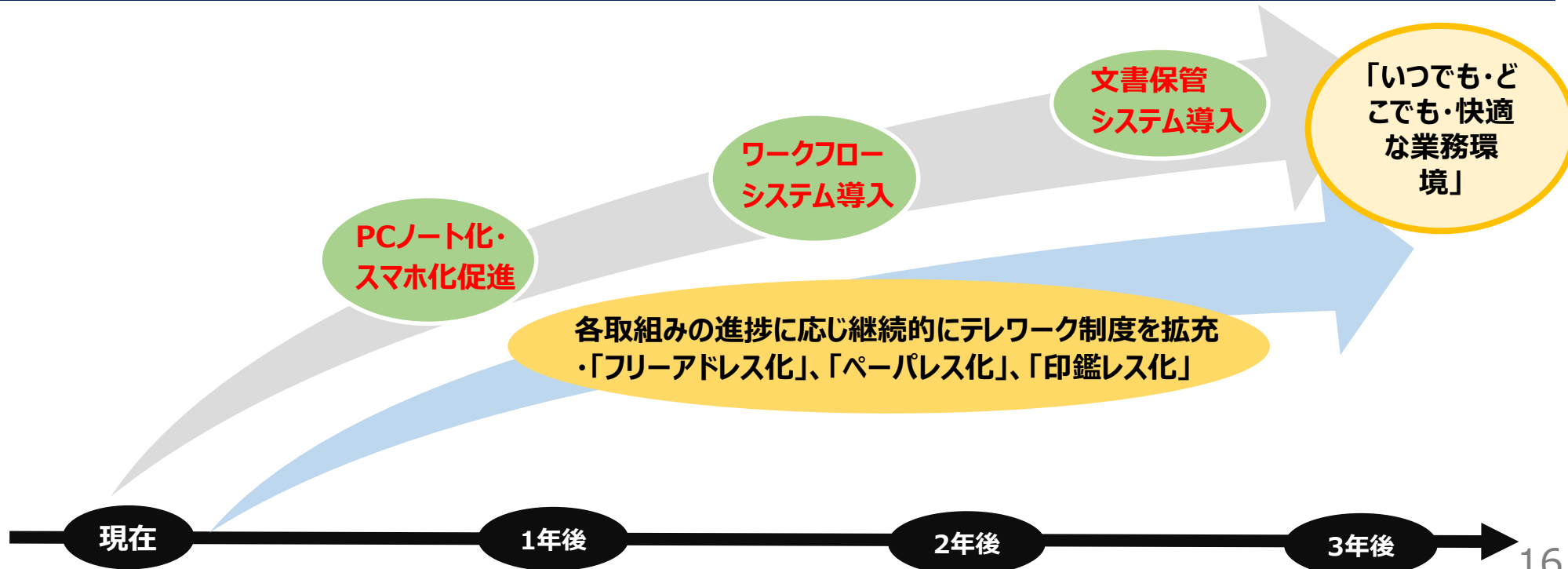
# Ⅲ.基本戦略の取組み内容 ～「デジタル化戦略」

## 取組み方針

### デジタルを活用した働きやすく生産性の高い職場環境の構築

- ☑ I Tコンサルを活用し、全体最適を踏まえた中期デジタル戦略を策定するとともに、モバイル端末の積極活用やワークフローシステムの導入など、テレワーク拡充に向けたデジタル化投資を計画的に進める。
- ☑ 併せて、自然災害・パンデミックなどに備えた、事業継続計画(BCP)の充実策やJ Aグループ神奈川ビルおよび厚木駅前農協会館にかかる拠点戦略(ファシリティ戦略)の方向性を検討・整理する。

## デジタル化戦略の展開イメージ



# Ⅲ.基本戦略の取組み内容 ～「デジタル化戦略」

## 重点施策(実践事項)

### 目指す姿 【3年後】

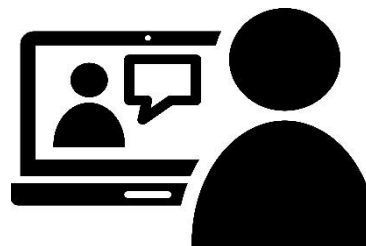
- ・既存業務の徹底したリストラとデジタルの活用により、「業務生産性の高い職場環境」が構築されている。
- ・デジタルの活用により、多様な働き方が促進され、「働きやすい職場環境」が構築されている。
- ・デジタルの活用により、BCP対応が強化されているとともに、中長期な拠点戦略(ファシリティー戦略)が整理されている。

### 実践事項

- 1.既存業務の徹底したリストラ
- 2.デジタル化促進 (ITコンサルを活用した中期デジタル戦略の策定および実践)  
〈3年間で想定している取組み内容〉
  - ①会内PCのノート化促進
  - ②固定電話・フィーチャーフォンのスマホ化促進
  - ③ワークフローシステムの導入
  - ④文書保管システムの導入
  - ⑤テレワーク制度の拡充
- 3.BCP対応の充実
- 4.拠点戦略(ファシリティー戦略)の方向性整理

### 〈主なKPI〉

- ・業務生産性評価(費用対効果分析)
- ・職員満足度調査
- ・中期デジタル戦略の策定
- ・フリーアドレス化、ペーパーレス化、印鑑レス化の状況



## IV.おわりに

### わたしたちの基本的使命(存在意義)

「農業と地域の未来を創る」  
～ステークホルダーに寄り添った事業を展開し、  
農業基盤の維持・振興および地域活性化に貢献する～

### わたしたちがステークホルダーに提供する新たな価値

- ①「課題解決型」機能還元
- ②「持続安定型」収益還元
- ③「SDG s」を踏まえた事業運営

### 新たな価値の提供に向け強化する経営基盤

- ①エンゲージメントの高い職場環境の構築
- ②人材育成の強化(専門性の向上)
- ③デジタルを活用した働きやすく生産性の高い職場環境の構築

### 中期経営計画の基本戦略

- ①「機能還元戦略」 ②「収益還元戦略」
- ③「CSR戦略」 ④「組織・人事戦略」 ⑤「デジタル化戦略」

**Let's Start!**

# 〈参考〉前中期経営計画の振り返りと課題

## 【総括】

- 前中期経営計画では、3つの基本戦略と9つの実践事項を設定
- 低金利環境が継続するなか、新型コロナウイルス感染拡大など、厳しい経営環境であったが、全役職員の総力を挙げ事業に取り組んだ結果、計画を上回る利益を計上し、会員JAに対し、安定的に収益を還元

基本戦略	【戦略1】機能還元戦略	【戦略2】収益還元戦略	【戦略3】経営基盤戦略
実践事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ 農業・地域金融機関としての更なる「存在価値」の発揮と経営基盤確立に向けた支援強化</li> <li>① JA・県域一体となった農業所得の向上支援および「食」と「農」を通じた地域活性化</li> <li>② JAの組合員、大口利用者および次世代との関係強化による事業基盤の維持・拡充</li> <li>③ JAの収益拡充・コスト削減による持続可能な収支構造の構築支援</li> <li>④ 信用事業運営の合理化・効率化の徹底によるJA経営基盤の確立支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ 農業・地域金融機能の発揮と運用多様化の推進</li> <li>⑤ 「食」・「農」・「地域」を基軸とした金融機能の強化</li> <li>⑥ 収益獲得手段の拡充およびポートフォリオ管理態勢の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ 激変する経営環境を踏まえた業務執行態勢の構築</li> <li>⑦ 経営環境の変化に対応した業務基盤の構築</li> <li>⑧ リスク・コンプライアンス管理態勢の維持・強化</li> <li>⑨ 人材育成と働き方改革に対応した労務管理</li> </ul>

## 《当期剰余金》

単位：億円

H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	R2年度	R3年度
99	160	130	175	88	178

※R3年度は見込み

## 《還元額(奨励金・利配)》

単位：億円

H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	R2年度	R3年度
311	311	310	312	311	315

※R3年度は見込み

# 〈参考〉前中期経営計画の振り返りと課題

【機能還元戦略：成長戦略】 ※詳細は、JAバンク神奈川中期戦略を参照

	振り返りと課題	実績	課題解決に向けた KEYWORD																
農業支援 強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>「農業所得増大・地域活性化応援プログラム」の積極展開により、農業貸出新規実行目標30億円を達成するも、<b>中・大規模農業経営体への対応</b>には課題。</li> <li>また、規制改革実施計画にもとづき、<b>従来以上の水準で目標設定</b>が求められるため、適切な対応が必要。</li> </ul>	<p>農業貸出金(JAバンク神奈川合計) 単位：億円</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H31/3</th> <th>R2/3</th> <th>R3/3</th> <th>R3/9</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>残高</td> <td>159</td> <td>162</td> <td>158</td> <td>158</td> </tr> <tr> <td>新規実行</td> <td>38</td> <td>37</td> <td>39</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table> <p>※R3年度は9月末現在</p>		H31/3	R2/3	R3/3	R3/9	残高	159	162	158	158	新規実行	38	37	39	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>「<b>営農・経営支援</b>に繋がる<b>提案・相談</b>」の拡充</li> </ul>	
	H31/3	R2/3	R3/3	R3/9															
残高	159	162	158	158															
新規実行	38	37	39	17															
資産・相続 相談機能 強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>「多様化する組合員の資産相談ニーズに積極対応し、次世代との関係強化に努めた結果、資産相談件数、遺言信託・遺産整理取扱件数ともに、着実に増加。</li> <li>一方で、<b>コア層</b>(貯金30百万円以上かつ65歳以上正組合員)の遺言信託利用率は6.3%に留まっており、<b>更なるアプローチが必要</b>。</li> </ul>	<p>単位：件</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H31年度(年間)</th> <th>R2年度(年間)</th> <th>R3年度(上半期)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>遺言信託・遺産整理</td> <td>363</td> <td>406</td> <td>199</td> </tr> <tr> <td>〃(通算実績)</td> <td>3,409</td> <td>3,815</td> <td>4,014</td> </tr> <tr> <td>資産相談(対応完了)</td> <td>57</td> <td>76</td> <td>58</td> </tr> </tbody> </table> <p>※R3年度は上半期の実績</p>		H31年度(年間)	R2年度(年間)	R3年度(上半期)	遺言信託・遺産整理	363	406	199	〃(通算実績)	3,409	3,815	4,014	資産相談(対応完了)	57	76	58	<ul style="list-style-type: none"> <li>「<b>提案・相談</b>」の拡充による組合員・大口利用者との関係強化</li> </ul>
	H31年度(年間)	R2年度(年間)	R3年度(上半期)																
遺言信託・遺産整理	363	406	199																
〃(通算実績)	3,409	3,815	4,014																
資産相談(対応完了)	57	76	58																
貸出伸長	<ul style="list-style-type: none"> <li>住宅関連業者向け営業の定着により、住宅ローン残高は増加する一方で、低金利環境・オーバーバンキングにより、収益確保は厳しい状況が継続。</li> <li>全国貸出システムの展開も見据えた、<b>融資態勢の構築や人材育成が急務</b>。</li> </ul>	<p>住宅ローン 単位：億円</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H31/3</th> <th>R2/3</th> <th>R3/3</th> <th>R3/9</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>残高</td> <td>5,690</td> <td>6,088</td> <td>6,538</td> <td>6,836</td> </tr> </tbody> </table> <p>※R3年9月末残高は過去最高を記録</p>		H31/3	R2/3	R3/3	R3/9	残高	5,690	6,088	6,538	6,836	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な<b>収益の確保</b>と利用者<b>基盤の拡充</b></li> </ul>						
	H31/3	R2/3	R3/3	R3/9															
残高	5,690	6,088	6,538	6,836															
投資信託 販売支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産形成・運用支援に向け取り組んだ結果、投資信託残高(簿価ベース)は順調に増加。</li> <li>一方、JAバンク神奈川<b>貯金残高に占める投資信託の純資産残高(貯投率)</b>は依然として<b>低水準</b>(R3/9:0.35%)であり、資産形成・運用ニーズを巡るマーケット環境等を鑑みても成長余力は残存。</li> </ul>	<p>単位：億円</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H31/3</th> <th>R2/3</th> <th>R3/3</th> <th>R3/9</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>残高</td> <td>121</td> <td>141</td> <td>170</td> <td>243</td> </tr> </tbody> </table> <p>※残高は、月末時点の口座残高および各ファンドの基準価額により算出</p>		H31/3	R2/3	R3/3	R3/9	残高	121	141	170	243	<ul style="list-style-type: none"> <li>「<b>提案・相談</b>」推進スタイルの実現</li> </ul>						
	H31/3	R2/3	R3/3	R3/9															
残高	121	141	170	243															



# 〈参考〉前中期経営計画の振り返りと課題

【機能還元戦略：効率化戦略】 ※詳細は、JAバンク神奈川中期戦略を参照

## 振り返りと課題

- ☑ 非対面チャネルの継続的な推進効果もあり、個人IB契約件数の増加や、JAバンクアプリの利用促進が一定程度図られているものの、事務削減効果の顕在化までには至っていない状況。
- ☑ **非対面チャネルの更なる拡大**等による業務の効率化や、**店舗事務の効率化**を強力に推し進め、費用圧縮(人件費、適正手数料の設定)と、本質的業務への人的資源集約が急務。

## 実績

個人IB契約件数

	H31/3	R2/3	R3/3	R3/9
件数	39,166	60,414	79,277	86,230

※R3年度は9月末現在

## 課題解決に向けたKEYWORD

- ☑ 「**提案・相談**」に注力するだけの**時間**や**人材の創出**
- ☑ **費用削減**による利益確保

業務合理化・効率化への取組み

持続可能な経営基盤確立に向けた支援

- ☑ 店舗再編計画の策定および実践の取組みが遅れており、持続可能な経営基盤の確立が急務。
- ☑ 持続可能な経営基盤の確立に向けては、店舗再編計画や経済事業収支改善策はもとより、当該JAの**経営環境・地域特性を踏まえた「総合的な経営改善策」の実践が不可欠**であり、中央会・他連合会と連携したなか、早期警戒制度や規制改革実施計画も見据えた支援が必要。
- ☑ 事務ミス・不祥事の防止に向けた事務堅確性の向上や、内部管理態勢の強化(マネロン含む)への不断の取組みが必要。

〈R3年度のSIM結果〉  
 ※県内12JA合計  
 【成行SIM】  
 ・R5年度：事業利益赤字転落(▲12億円)  
 ・R7年度：経常利益赤字転落(▲11億円)

- ☑ **経営環境・地域特性を踏まえた「総合的な経営改善施策」**の実践支援



# 〈参考〉前中期経営計画の振り返りと課題

## 【収益還元戦略】

### 振り返り

- 低金利環境の継続や、農林中金の奨励金引下げ等により、大変厳しい収益環境であったが、**有価証券の運用多様化**を進めた結果、事業計画を上回る利益を計上し、会員JAに**安定した収益還元**を実現。
- 貸出金については、「食」・「農」・「地域」を軸とした**営業**を行い、残高(収益)を維持するとともに、ビジネスマッチングへも積極的に取組み一定の成果を挙げた。

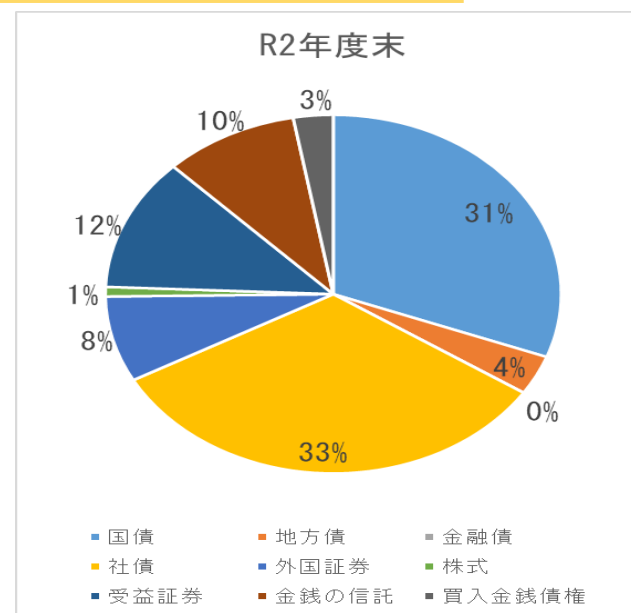
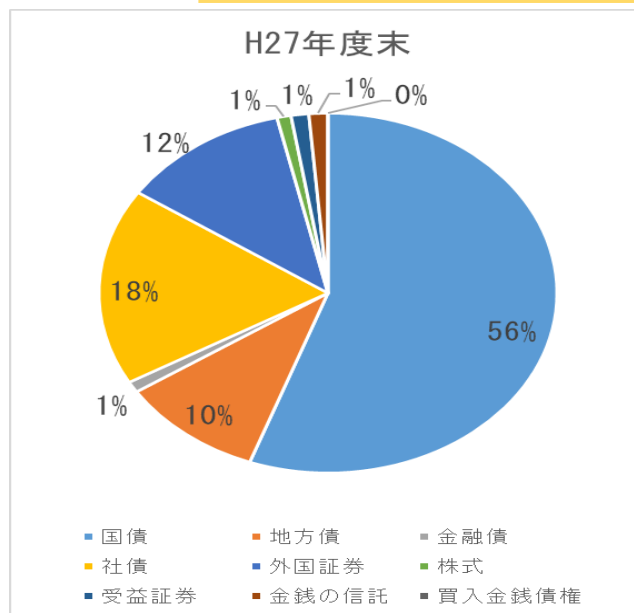
### 課題

- 低金利環境の継続と、運用原資の頭打ちを踏まえた、**運用資産ポートフォリオの再構築**が必要。また、難度が増す運用業務へ適切に対応するための**計画的な人材育成**が急務。
- 金融仲介機能の更なる発揮が必要。

### 課題解決に向けた KEYWORD

- 収益・リスク管理の更なる**高度化**
- 専門人材**の計画的な育成
- 持続安定的な収益還元**の実現

## 当会における有価証券ポートフォリオの変遷



### 自己資本比率の推移

(単位：億円)

	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	R2年度	R2-H28	R3年度 (見込み)
自己資本額	3,761	3,839	3,905	3,994	4,058	297	5,026
リスクアセット	20,595	22,396	27,489	28,666	29,509	8,914	28,638
自己資本比率	18.26%	17.14%	14.20%	13.93%	13.75%	▲4.51%	17.55%

### △EVE對自己資本割合 (IRRBB) の推移

(単位：億円)

		H29年度	H30年度	H31年度	R2年度	R2-H29	R3年度 (見込み)
金利リスク量		1,307	1,421	1,635	1,665	358	1,723
自己資本額		3,839	3,905	3,994	4,058	219	5,026
△EVE對自己資本割合		34.60%	36.40%	40.94%	41.04%	+6.44%	34.29%

- リスク性資産の増加、デレーション長期化により、自己資本比率は低下。IRRBBは上昇。
- R3年度に実施する増資効果を踏まえた今後のポートフォリオ戦略が重要。

# 〈参考〉前中期経営計画の振り返りと課題

## 【経営基盤戦略】

振り返り	課題	課題解決に向けた KEYWORD
<ul style="list-style-type: none"><li>☑ 中期経営計画の達成に向け、適宜、業務執行態勢を整備するとともに、<b>持続安定的な「収益還元」を実現</b>するための「令和4年度以降の貯金施設・自己資本造成(増資)の検討方向」を整理。</li><li>☑ 外部コンサル等を活用しつつ、継続的に<b>リスク管理の高度化</b>を実践。</li><li>☑ やりがいと働きやすさを実感できる職場づくりに向け、<b>新人事制度を導入</b>するとともに、勤怠管理システムや<b>テレワーク制度を導入</b>。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>☑ 多様化する価値感のなかで、安定的な業務遂行に向け、<b>当会と職員の絆</b>を強めるための組織・人事戦略が必要。</li><li>☑ <b>高度化・複雑化する業務に適切に対応</b>するための戦略的な人員配置や更なる能力開発支援が急務。</li><li>☑ <b>デジタルを活用</b>した働きやすく生産性が高い職場環境の構築が急務。</li><li>☑ <b>SDGs・TCFD・ESG</b>といった社会的課題に対し、適切な対応が必要。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>☑ <b>エンゲージメント</b>(企業と従業員の繋がりや絆)の高い職場環境の構築)</li><li>☑ <b>人材育成の強化</b>(専門性の向上)</li><li>☑ <b>デジタルを活用</b>した働きやすく生産性が高い職場環境の構築</li><li>☑ <b>SDGs</b>等を踏まえた事業運営</li></ul>

環境変化に伴い、「デジタル化」・「SDGs」への重点的な取り組みが必要

新たな中期経営計画では、  
3つの戦略に細分化

