

農業と地域の未来を創る

～ 持続的な価値創造を実現する『仕組み』づくり ～



神奈川県信用農業協同組合連合会
中期経営計画（令和7～9年度）

はじめに

- ▶ 私たちは、本中計（令和7-9年度）において、“**経営管理の『仕組み』づくり**”を行い、**各戦略・戦術を有機的かつ迅速に遂行し、農業・地域に対して、持続的な価値創造を実現します。**

〈 背景・認識 〉

- 前中計では、不確実性の高い事業環境に移行する中、農業と地域に対する価値提供の方針・姿勢として、基本的使命を「**農業と地域の未来を創る**」に再定義するとともに、役職員の行動指針として「**共有価値観**」を設定しました。
- 併せて、戦略の要諦として、「課題解決型の機能還元」「持続安定型の収益還元」「SDGsを踏まえた事業運営」を掲げるとともに、これを支える経営基盤強化策として、「エンゲージメントの高い職場環境の構築」「人材育成の強化」「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」を掲げ、各種取り組みを進めてきました。
- これらの取り組みについては、着実に成果を挙げているものの、一方で、私たちを取り巻く事業環境は、金利ある世界の到来や、金融DXの進展など、想定よりも、速く・深く変化しています。
- こうした情勢を踏まえ、本中計では、前中計における戦略をベースとしつつ、「**ステークホルダーとの接点強化・確保**」「**戦略間の連動**」「**意思決定プロセス**」にかかる**経営管理の『仕組み』**をつくり、各戦略・戦術を有機的かつ迅速に遂行し、農業・地域に対して、持続的な価値創造を実現します。

中期経営計画策定のコンセプト

本会が果たす使命は、

“農業と地域の未来を創る”

環境が速く・深く変化する**VUCA**の時代において、
本会がステークホルダーに価値を提供し続けるためには・・・

Volatility (変動性) **U**ncertainty (不確実性) **C**omplexity (複雑性) **A**mbiguity (曖昧性)



求められる価値の想像

JAとその組合員・利用者、本会の取引先や
地域住民を明確にイメージし、ニーズを把握する

**ステークホルダーとの
接点強化・確保の
『仕組み』づくり**

情報の共有と対応策の検討

各戦略が有機的に連動した中で、その時点で最も
効果的な価値提供の対応策を検討する

**戦略間の連動の
『仕組み』づくり**

迅速な意思決定

速く・深く変化する環境に適応するために、
迅速に・中断なく対応策を決定する

**意思決定プロセスの
『仕組み』づくり**

コンセプトイメージ

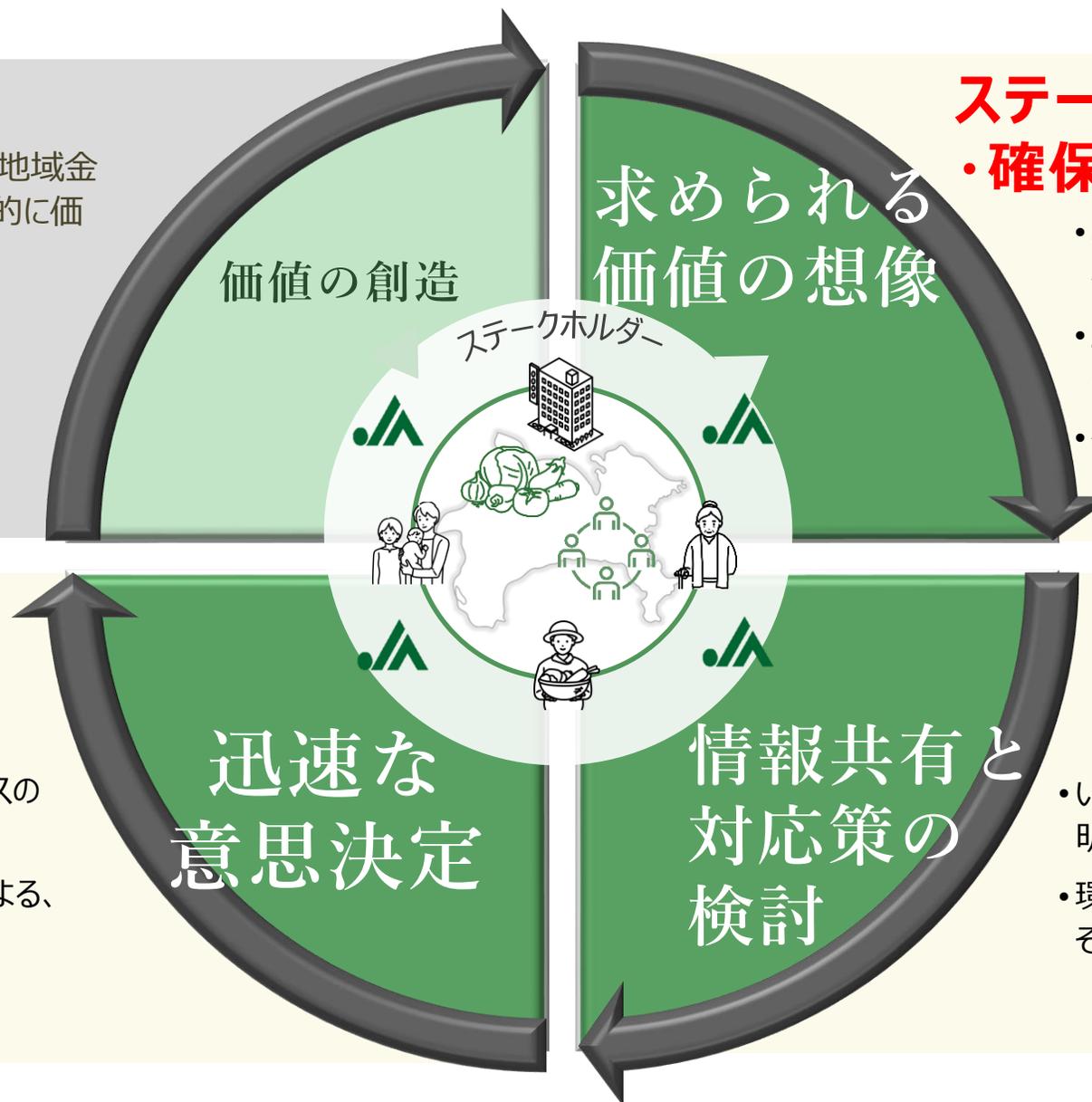
持続的な価値創造

- 農業と地域の未来を創るため、農業専門・地域金融機関として、ステークホルダーに対し持続的に価値を創造

ステークホルダーとの接点強化

・確保の『仕組み』づくり

- 経営理念等の浸透（理解・共感）による役職員の「向き」の統一
- JAの経営戦略との伴走を通じ、JAの取り組み事項を常に把握
- 信連自身のアプローチ先との接点強化・獲得



意思決定プロセスの『仕組み』づくり

- 職務権限等の整理による意思決定プロセスの合理化
- ワークフローをはじめとしたシステムの活用による、機動的な業務運営の実現

戦略間の連動の『仕組み』づくり

- いずれの戦略も地続きであることを理解し、明確に連動した中での実践事項策定
- 環境の変化を常に把握するための情報共有と、それに応じた実践事項のアップデート

コンセプトを踏まえた基本戦略

- 前中計で掲げた取組事項の更なる深化に向け、前述のコンセプトを踏まえつつ、その実効性を高めた中で、継続して取り組むことを基本とする。
- 加えて、本会自身のステークホルダーへの直接的な価値提供をより効果的に実践すべく、「**農業・地域活性化戦略**」を追加する。
- また、前中計において、CSR戦略の中で浸透を図ってきた“**SDGsマインド**”は全ての戦略の前提と位置付ける。

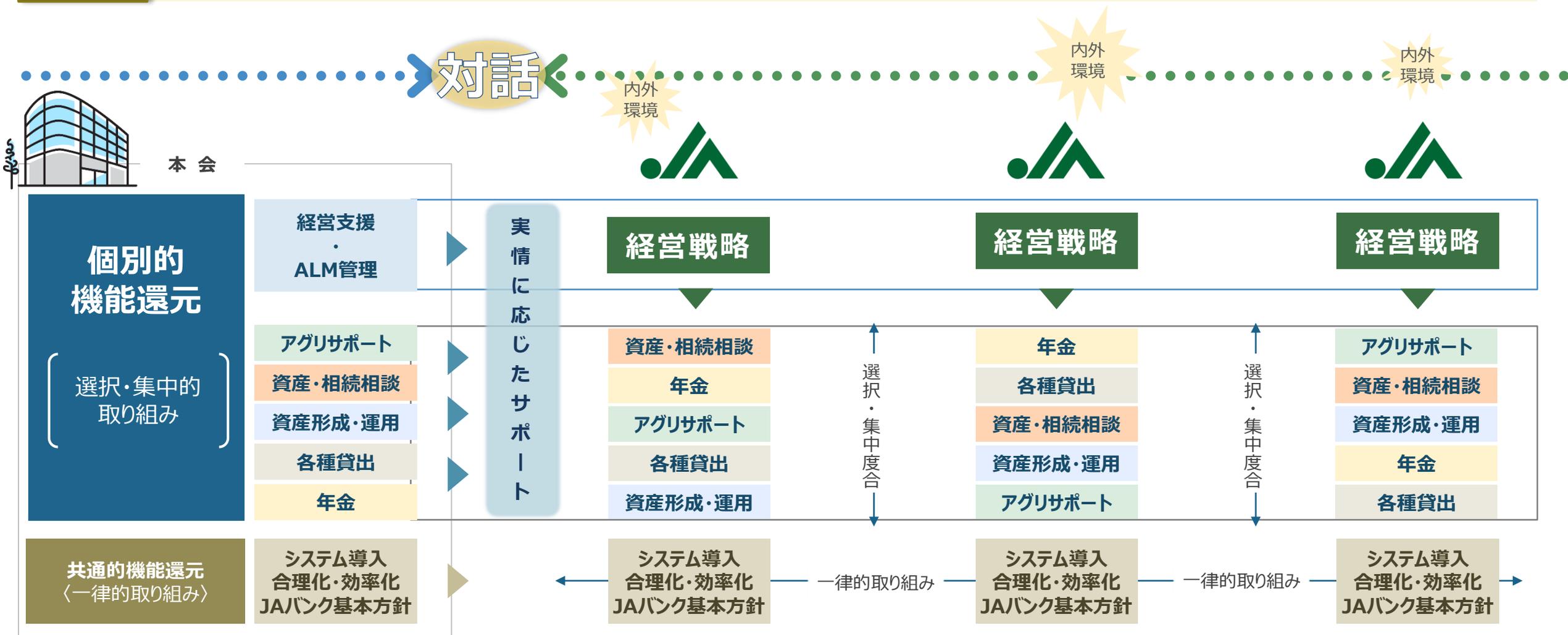


各基本戦略について

機能還元戦略

目指す姿
(3年後)

- ✓ JAが主体的に経営戦略として優先順位を付けたなか、何に重点的に取り組むのか把握できており、これに応じた各事業戦略を提案・サポートできる体制が整っている。



機能還元戦略

カテゴリ

JA 経営支援

実践事項

- ① 内外環境等の分析を踏まえたJAの経営戦略等の策定支援
- ② JAの経営戦略等に基づく各種施策の実践への支援
- ③ JAの経営戦略等の進捗を踏まえた課題抽出および対応策検討支援
- ④ JAにおけるALM・リスク管理の実践と高度化に向けた支援



主なKPI

- ✓ 内外環境分析等を踏まえた収支SIM作成支援・進捗状況管理
- ✓ 経営管理高度化に向けた人材育成支援のための研修等実施
- ✓ ALM・リスク管理の取り組み支援

カテゴリ

事業基盤強化

実践事項

- ① 資産・相続相談を契機とした総合事業型コンサルティングの実践支援



主なKPI

- ✓ コア層利用率目標達成に向けた支援
- ✓ 次世代アプローチの実践支援
- ✓ 手数料見直し・財務コンサルタント人員数

カテゴリ

アグリサポート

実践事項

- ① JA毎の「農業金融の目指す姿」明確化・実践の支援
- ② 農業金融機能の総合的発揮の支援



主なKPI

- ✓ 各JAの「農業金融の目指す姿」の決定・態勢整備支援
- ✓ JAアグリコンサルティング実施先数
- ✓ 農業融資新規実行金額（県域合計）

機能還元戦略

カテゴリ

地域共創（ライフプランサポート）



実践事項

- ① 新規利用者の獲得に向けた取組支援
- ② 各種付帯取引拡大に向けた取組支援
- ③ 地域との接点強化に向けた地域貢献への取組支援

主なKPI

- ✓ 新規利用者数
- ✓ 認知度向上に向けた広告展開
- ✓ アフターフォロー支援

カテゴリ

人的資本・態勢整備



実践事項

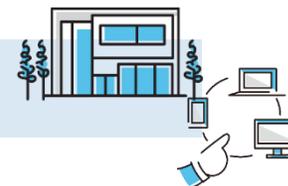
- ① 人材の付加価値向上に資する役割に応じた「目指す姿」の策定支援
- ② エンゲージメント向上に資する組織定着策の検討実施支援
- ③ 持続可能な業務運営態勢構築に向けた、JAにおける体制整備の取り組みへの支援

主なKPI

- ✓ 「目指す姿」の提示
- ✓ 不祥事未然防止にかかる啓蒙活動

カテゴリ

プロセス最適化



実践事項

- ① 効率的かつ効果的な店舗機能の追求
- ② リアルとデジタルを融合した接点づくり
- ③ 店舗運営の最適化に向けた各種システムの導入・運用

主なKPI

- ✓ 「店舗に持ち込まれる事務」の削減状況
- ✓ 共用携帯用端末機の機能拡充への協議
- ✓ 営業店システム2次リリース導入支援

農業・地域活性化戦略

目指す姿
(3年後)

- ✓ 金融・非金融問わず、農業融資、アグリコンサル、ビジネスマッチング等、農業貢献に資する総合的なソリューションを提供している。
- ✓ 地域への直接貢献に資する取り組みを模索し、新たな取り組みに着手している。

農業 地域 活性化 戦略

アグリコンサルティング

信連アグリコンサル

(※JAアグリコンサルは「機能還元戦略」)

資金供給

農業融資 / 食農関連企業融資

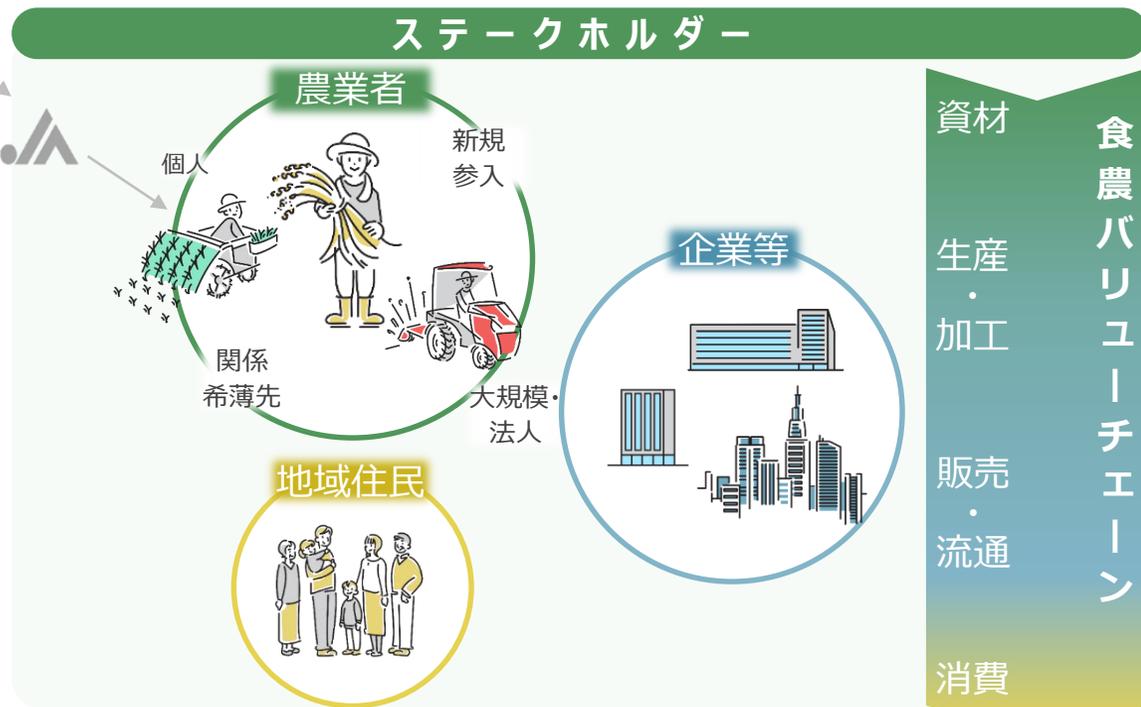
ビジネスマッチング

取引先への本会ネットワークの発揮

対応事項の検討・模索

直接的に貢献しうる策の検討

機能還元 戦略



実践事項

- ① 神奈川県農業の維持・発展に向けた食農バリューチェーンの最適化支援
- ② 地域への価値提供

主なKPI

- ✓ 信連アグリコンサルティング実施先数
- ✓ 農業融資新規実行金額（信連）
- ✓ マッチング商談件数

収益還元戦略

目指す姿
(3年後)

以下の姿の実現を通じ、長期的な目線のもと、JAへの持続安定的な収益還元が行えている。

- ✓ 環境に応じた適切な調達戦略を策定できており、必要な運用資金の確保が行えている。
- ✓ 急速に変動する市場環境の中、複数のシナリオに基づく収支・リスクシミュレーションを実施のうえ、リスク指標を許容範囲にコントロールしつつ、JAへの収益還元に必要な資金収支を確保できている。
- ✓ 市場環境等を踏まえ、機動的に有価証券等・貸出金に運用資金を投下し、必要な収益獲得が行えている。

ALMのあり方を部門間の連携や機動性・柔軟性の観点から見つめ直し、変動する市場環境下でも持続性のある収益還元を実現

JAの経営基盤確立を後押ししながら
必要な運用資金を確保

市場環境に迅速に適応した調達・運用にかかる
財務運営方針を意思決定

市場環境等を踏まえた有価証券等・貸出金への
機動的な運用資金投下

貯金施設を中心とした
調達戦略の策定・共有

調達

運用・調達資金の効率性分析
調達戦略へのフィードバック

中長期的な目線だけでなく
機動性・柔軟性を
兼ね備えた収支・リスク分析

管理

いずれの段階でも
迅速な情報共有・意思決定を可能と
する仕組み作り

有価証券等・貸出金
それぞれの特性を踏まえた
適切な資金投下・収益の追求

運用

収益還元戦略

実践事項

- ① 調達・運用にかかる意思決定の仕組みの最適化
- ② 長期的・機動的な分析による収支目標・リスク指標の管理と共有
- ③ 環境に応じた調達戦略の整理・共有
- ④ 有価証券等投資を通じた必要収益の確保
- ⑤ 融資取引を通じた必要収益の確保

主なKPI

- ✓ 「令和7年度以降の貯金施設の方向性」において整理した収益還元の実現
- ✓ 当期剰余金50億円以上、自己資本比率12%以上
- ✓ リスクテイク方針に記載する各指標
- ✓ 会議体を含めた調達・運用の意思決定の仕組みの最適化
- ✓ 調達資金を適切に分析・共有するための情報を一定の頻度で部門間共有
- ✓ 当期剰余金等のKPIを達成するために必要な有価証券等運用収益および貸出金収益の確保

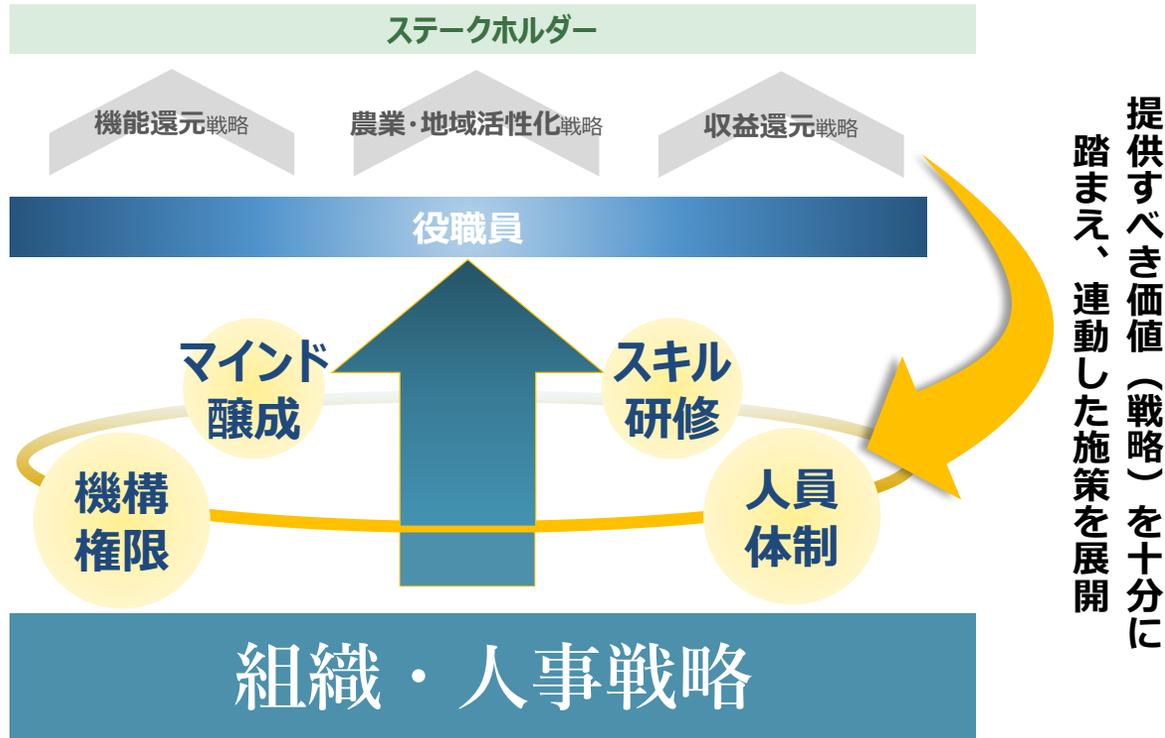
【参考：令和7年度以降の貯金施設】

	現行中期戦略期間 【R4－6年度】	次期中期戦略期間 【R7－9年度】	次々期中期戦略期間 【R10－12年度】
①貯金奨励金			
基本部分	対象資金に上限を設定したうえで 0.70%	預り資産基準へ移行し 上限を撤廃したうえで 0.65%	預り資産基準へ移行し 上限を撤廃したうえで 0.60%
上回る部分	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階層を撤廃したうえで 0.10%	2階層を撤廃したうえで 0.10%
②利用高配当金	成果に応じた配当	成果に応じた配当	成果に応じた配当
①+②(基本部分)	0.70%+成果配当	0.65%+成果配当	0.60%+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	3%	3%
	後配配当率	0.50%	0.50%

組織・人事戦略

目指す姿
(3年後)

- ✓ 本中期経営計画で掲げる実践事項 (=会が取り組むこと) を実践するために、組織戦略 (=会の意思決定の仕組み・権限のあり方)、人事戦略 (=どのような職員を育てどのように配置していくのか) 一体となって取り組んでいる。
- ✓ その結果、適正な意思決定の仕組みや権限体系の整備、職員のマインド・スキル両面の継続的な向上により、高度・複雑化する業務へ対応ができています。



- ステークホルダーとの接点強化、確保
- 情報共有と戦略間の連動
- 意思決定プロセスの再構築の観点から「軸」を整理

本会の存在意義・使命に
共感できる職員が、

適切な意思決定プロセスと
人員体制の構築によって、

必要な能力の
研鑽・発揮を行いながら

継続して働き続けられる

・・・ための環境を整備する。

- ✓ 果たすべき価値提供に向け、組織・人事両面における「軸」「定義」を明確化。
- ✓ これに合致する各種施策を連動して運用。

組織・人事戦略

実践事項

- ① 経営理念等（SDGs取組宣言書・TCFD提言に基づく開示含む）の浸透に向けた施策の展開
- ② 意思決定の仕組みの整備および人員体制の構築
- ③ 能力開発支援とコミュニケーション強化
- ④ 働きやすい職場づくり

主なKPI

- ✓ エンゲージメントスコア
- ✓ 各実践事項の検討状況
- ✓ CO₂削減目標ほか、TCFD提言にかかる開示等にて掲げる定量数値

本会の存在意義・使命に
共感できる職員が…

経営理念等（SDGs取組宣言書・
TCFD提言にかかる開示含む）の
浸透に向けた施策の展開

経営理念に掲げる『「食」「農」「地域」への貢献』や、その前提となる「人とのつながりや自然環境を重視した健全経営」等、理念体系等全般への十分な理解・共感の醸成
※SDGs関連の取り組みの実践やその開示を含む。

適切な意思決定プロセスと
人員体制の構築によって…

意思決定の仕組みの整備
および人員体制の構築

上記理念を踏まえ、ステークホルダーに対し、持続的な価値創造を実現し続けるための、機構や職務権限、人員配置といった体制面の構築

必要な能力の
研鑽・発揮を行いながら…

能力開発支援と
コミュニケーション強化

等級・業務内容を踏まえた研修等による役職員のスキル面の向上
コミュニケーション確保に資する取り組みの展開による連携強化

継続して働き続けられる…

働きやすい職場づくり

多様な働き方を選択できる職場環境の構築

