

# JAバンクにおける自己改革の取組み状況について

2019年5月22日

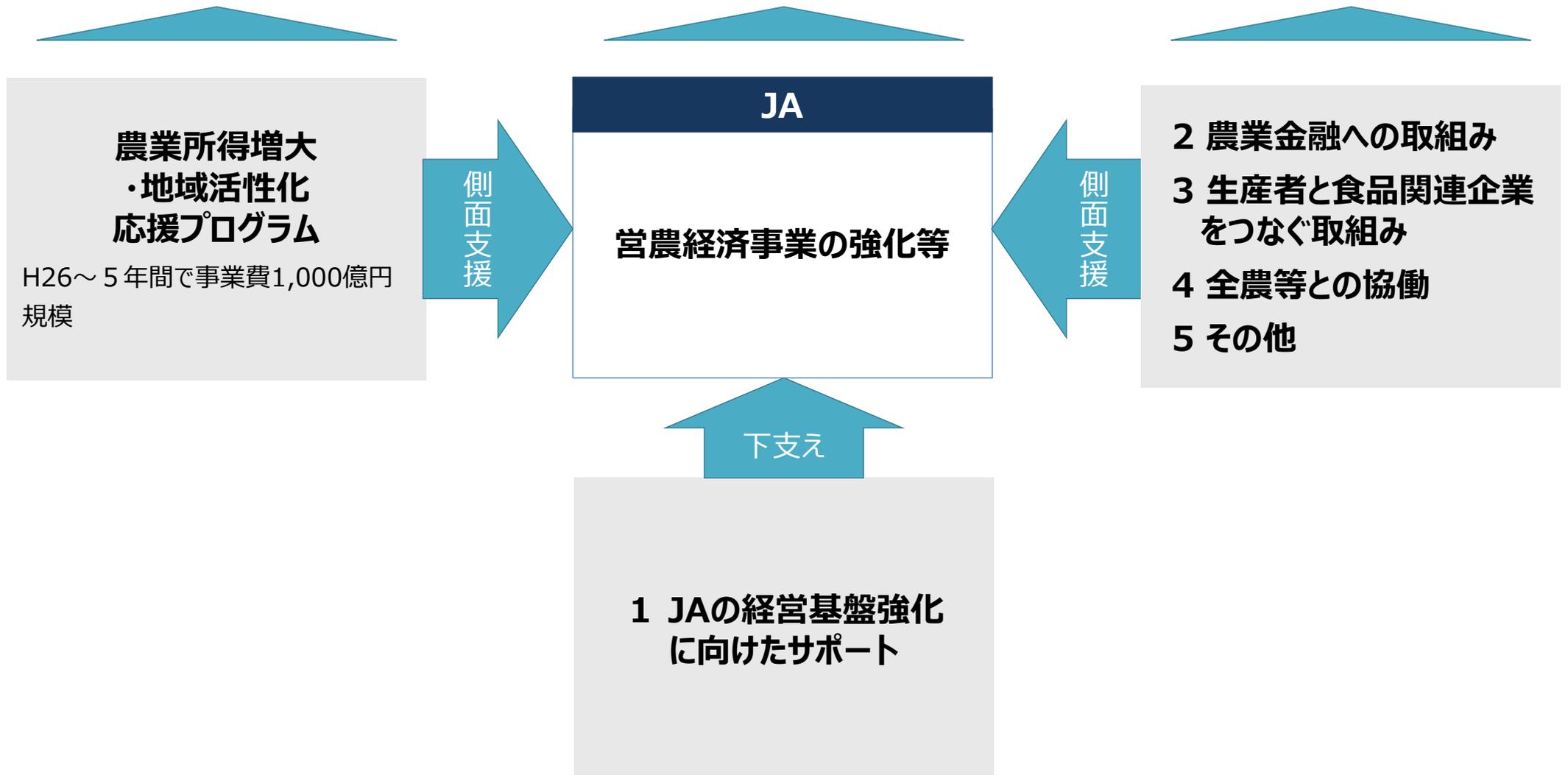
農林中央金庫

# JAバンクの取組みの全体像

農業者の所得増大

農業生産の拡大

地域の活性化



# JAバンクの取組みの概要

## 1 JAの経営基盤強化に向けたサポート ▶P4～9

### JAの経営基盤強化に向けた取組み

- ✓ 持続可能なJA経営基盤の確立・強化に向けた全JAによる検討を後押し。本年5月までに結論。

### 信用事業の効率化

- ✓ 自動化・システム化により事務量を削減し、営農経済事業へ要員シフト。
- ✓ 店舗数・運営コストを抜本的に削減し、組合員等との接点を再構築。

## 2 農業金融への取組み ▶P10～13

### 融資

- ✓ JA・信連・農林中金一体となって農業法人等との新規取引を拡大、新規実行額も着実に伸長。
  - ・農業法人との取引数:5,785社(H27)⇒7,800社(H30)
  - ・農業融資残高:2.34兆円(H27)⇒2.50兆円(H29)

### 出資

- ✓ 農業者の成長を後押しするため、リスクマネーを供給。
  - ・アグリ社を通じた出資:  
61件・17億円(H14～21)⇒529件・87億円(H14～30)

### 農業法人への経営相談機能

- ✓ 専門機関と連携したコンサル機能をJAバンク全体で展開。

## 3 生産者と食品関連企業をつなぐ取組み ▶P14～17

### 新たなビジネス創出

- ✓ 農業者とJAバンクの取引先とのマッチング・コラボ等が累計で821件(H28～30)。

### 輸出/アグテック/地域の活性化

- ✓ 輸出促進：セミナー・海外商談会などパッケージ化したサポート
- ✓ アグテック：スタートアップ企業への出資・共働
- ✓ 地域の活性化：みらい基金(拠出額200億円)、森力基金(助成額18億円)

## 4 全農等との協働 ▶P18, 19

### JA営農経済事業の成長・効率化

- ✓ 事業・課題の可視化により成長・効率化ソリューションを提供。

### 全農と連携した取組み

- ✓ 人材交流、共同出資、買収アドバイス、TAC・信用担当の同行など。

## 5 その他 ▶P20

### イノベーションラボ『AgVenture Lab』の設立

- ✓ JAグループ全国8団体で設立。国内外の専門機関と連携。

## JAの経営基盤強化に向けた取組み～背景・考え方

- ✓ 農林水産業・地域の活力創造プランの提起等を受け、各JAにおいて経営基盤強化に向けた取組みを実施。

### (1) 「農協のあり方」にかかる農林水産業・地域の活力創造本部からの提起

平成26年6月 農林水産業・地域の活力創造プラン 改訂  
「単位農協は農産物の有利販売と生産資材の有利調達に最重点を置いて事業運営を行う必要」

### (2) 課題認識

農業基盤・事業環境は区々であり  
各JAは地域の実情に合わせ事業を展開

組合員ニーズや金融市場の変化など  
JAを取り巻く環境は大きく変化

各JAが農業・地域振興の方向性を踏まえた今後の各事業のあり方(信用事業含む)  
を検討のうえ事業変革に取組み、経営基盤強化を進めていく必要

### (3) 各JAの経営基盤強化に向けた取組み

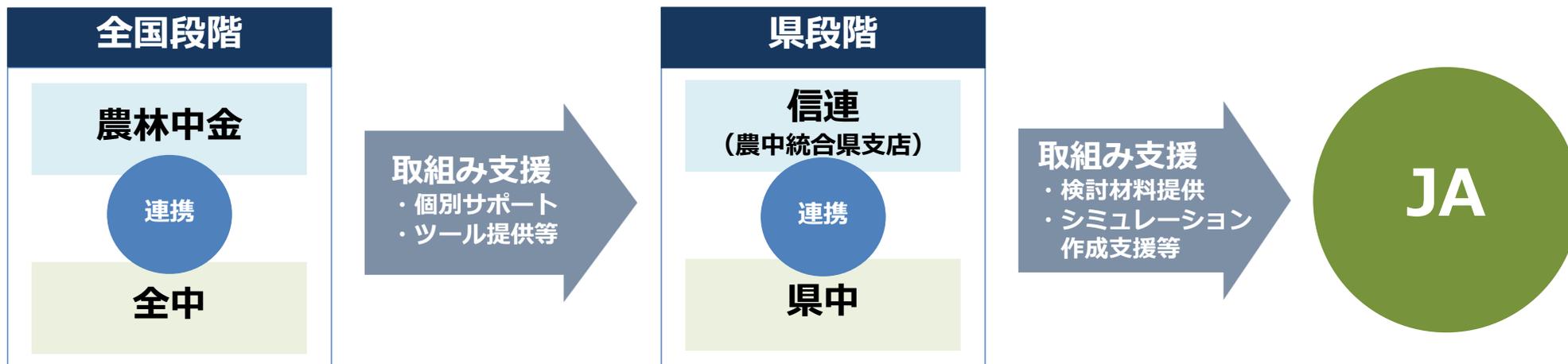
各JAにおいて経営基盤強化に向けた検討に取組み、そのなかで今後の信用事業運営体制の  
あり方の検討を行い、全てのJAで本年5月までに組織決定を行う。

## 1 JAの経営基盤強化に向けたサポート

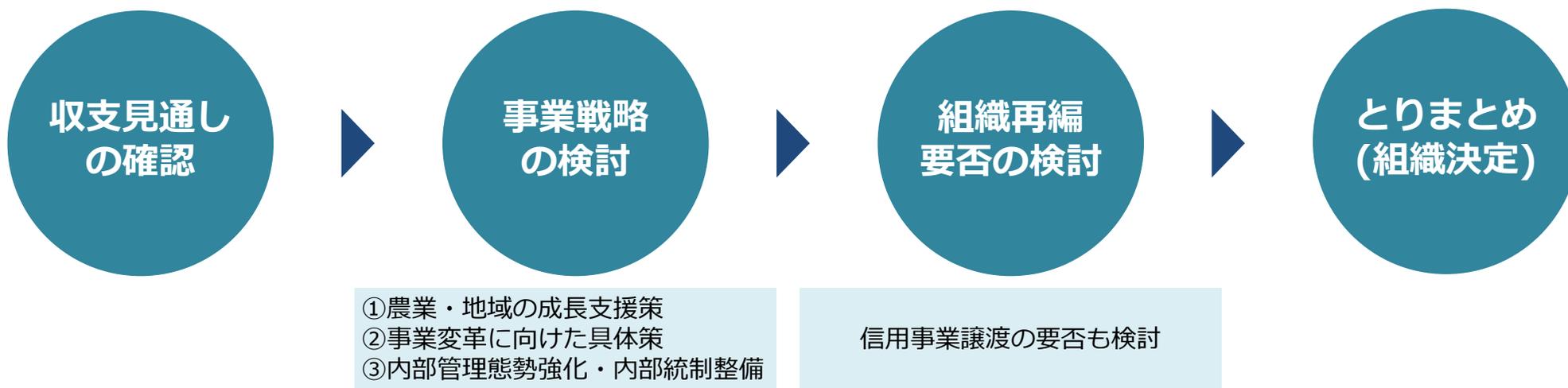
# JAの経営基盤強化に向けた取組み～検討体制・プロセス

- ✓ 全中・県中とも連携のうえ各JAにおける取組みの支援を継続。多くのJAでは、検討結果を中期計画等へ反映し組織決定すべく取組みが進められている。

### (1) 取組みの検討体制



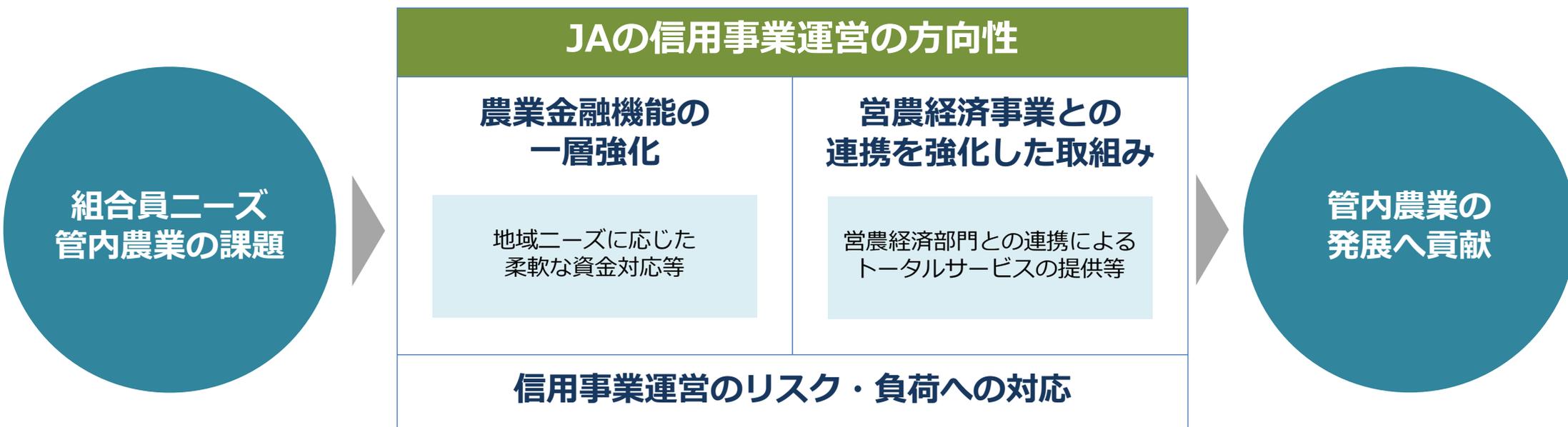
### (2) 各JAの経営基盤強化に向けた検討プロセス



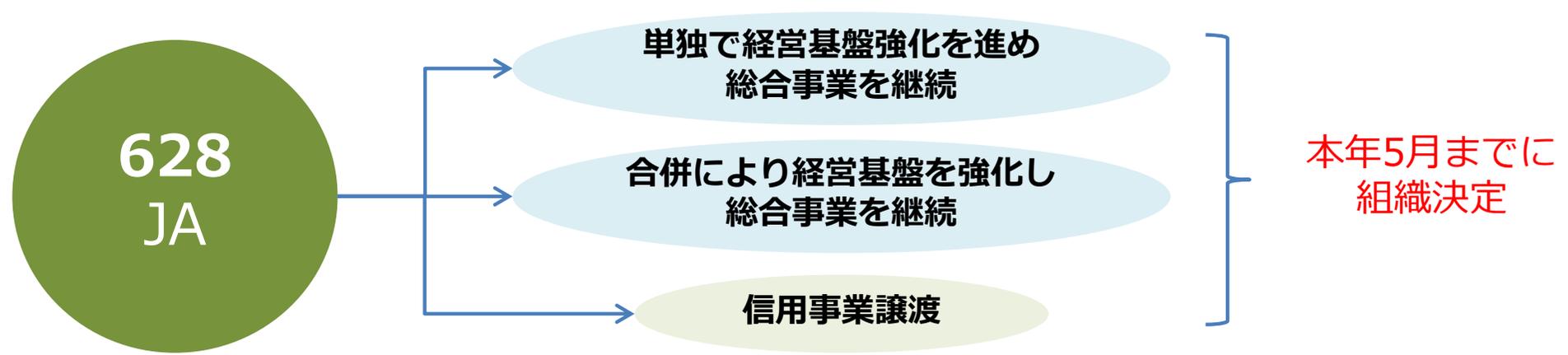
# JAの経営基盤強化に向けた取組み～検討結果の見通し

✓ 多くのJAは単独もしくは合併により総合事業継続との結論に至る見通し。

## (1) 各JAの信用事業運営の今後のイメージ（想定）



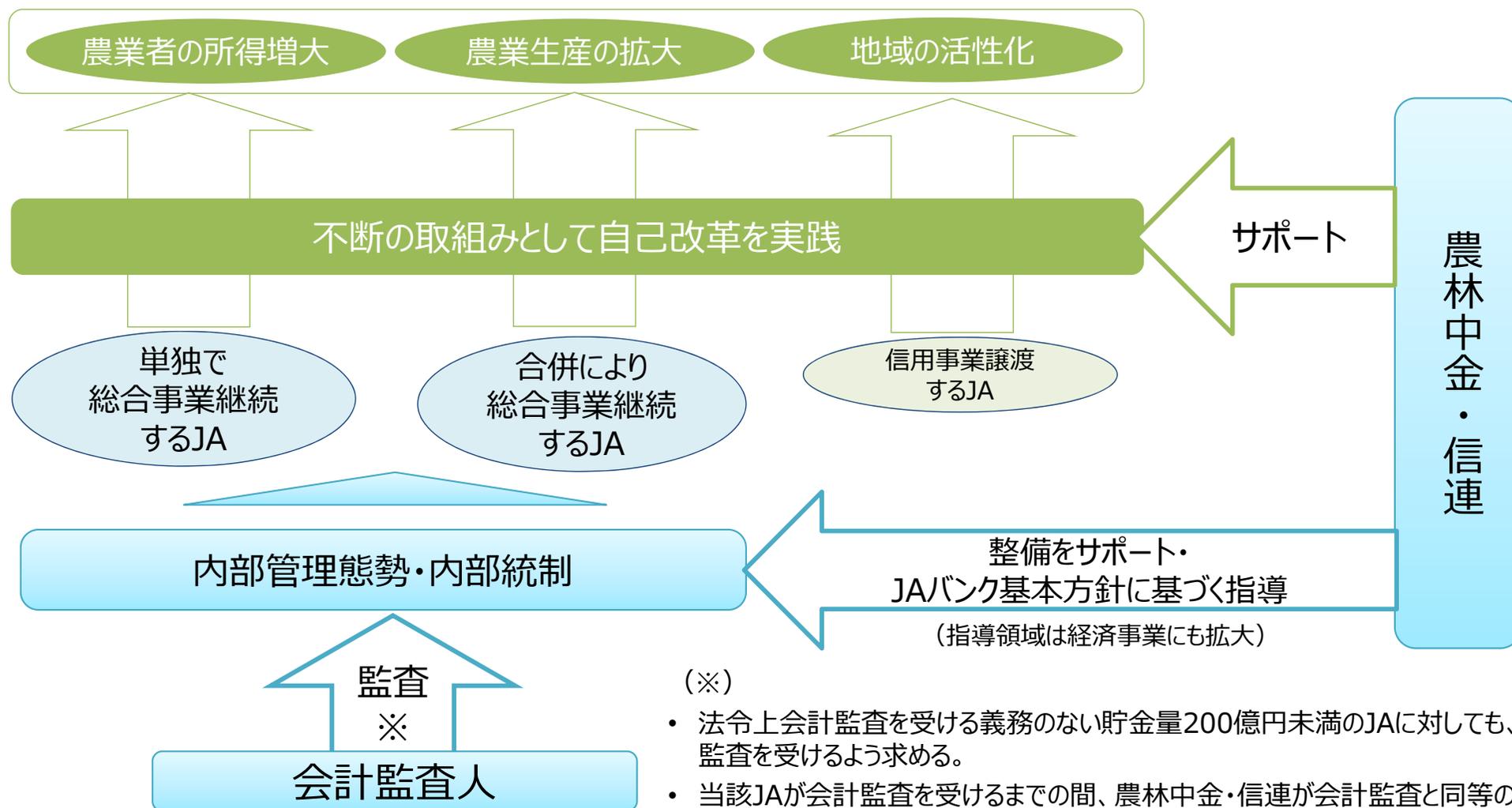
## (2) 各JAの今後の事業運営体制にかかる検討結果の見通し



## 1 JAの経営基盤強化に向けたサポート

# JAの経営基盤強化に向けた取組み～JAの検討結果を踏まえた今後の対応方向

- ✓ JAは、経営基盤強化に向けた取組みを通じて選択した事業実施体制に応じ、継続的な「自己改革」の取組みを進めていく。
- ✓ 農林中金・信連はこれら取組みをサポートするとともに、JAが総合事業を継続する上での前提となる、金融機関として必要な内部管理態勢・内部統制が着実に整備されるようサポートしていく。



(※)

- 法令上会計監査を受ける義務のない貯金量200億円未満のJAに対しても、会計監査を受けるよう求める。
- 当該JAが会計監査を受けるまでの間、農林中金・信連が会計監査と同等の調査（「監査代替的調査」）を行ったうえで、組織再編等による経営基盤強化を促していく。

## 信用事業の効率化

- ✓ 現金事務効率化機器や営業店システムの導入によりJA店舗の業務を大幅に効率化、信用事業のリスク・負荷を軽減し、JAが営農・経済事業に全力投球できる環境を整備

### これまで

- 現金・現物は職員の「手」と「目」で管理



- 事務は「紙」「手作業」が中心



- 各店舗単位で事務を実施

### 信用事業事務の効率化策

- 現金事務効率化機器導入により現金管理を機械化（8573台・実施済）



- JA店舗の信用事業事務を大幅に削減する「営業店システム（効率化機器）」を導入



- 上記システム導入を受け、店舗の事務を集中化

### 目指す効果

30%以上の事務を削減

### 実現する姿

- 【JA組合員・利用者】  
～利便性の向上を実現～
  - 来店時の待ち時間軽減
  - 伝票手書き負荷を削減（ペーパーレス）
  - 印鑑レス取引を提供

- 【JA信用事業職員】  
～事務負荷削減を実現～
  - オペ操作、照合、検印作業削減
  - 紙伝票の管理・保管を不要に
  - 後方事務要員を削減
- …利用者の利便性を向上させつつ、信用事業の事務負荷軽減を実現

信用事業担当者として約5万人が従事

約1万人分の余力を創出

要員をシフト等



宮農経済  
農業金融 他

## 信用事業における組合員・利用者接点の再構築

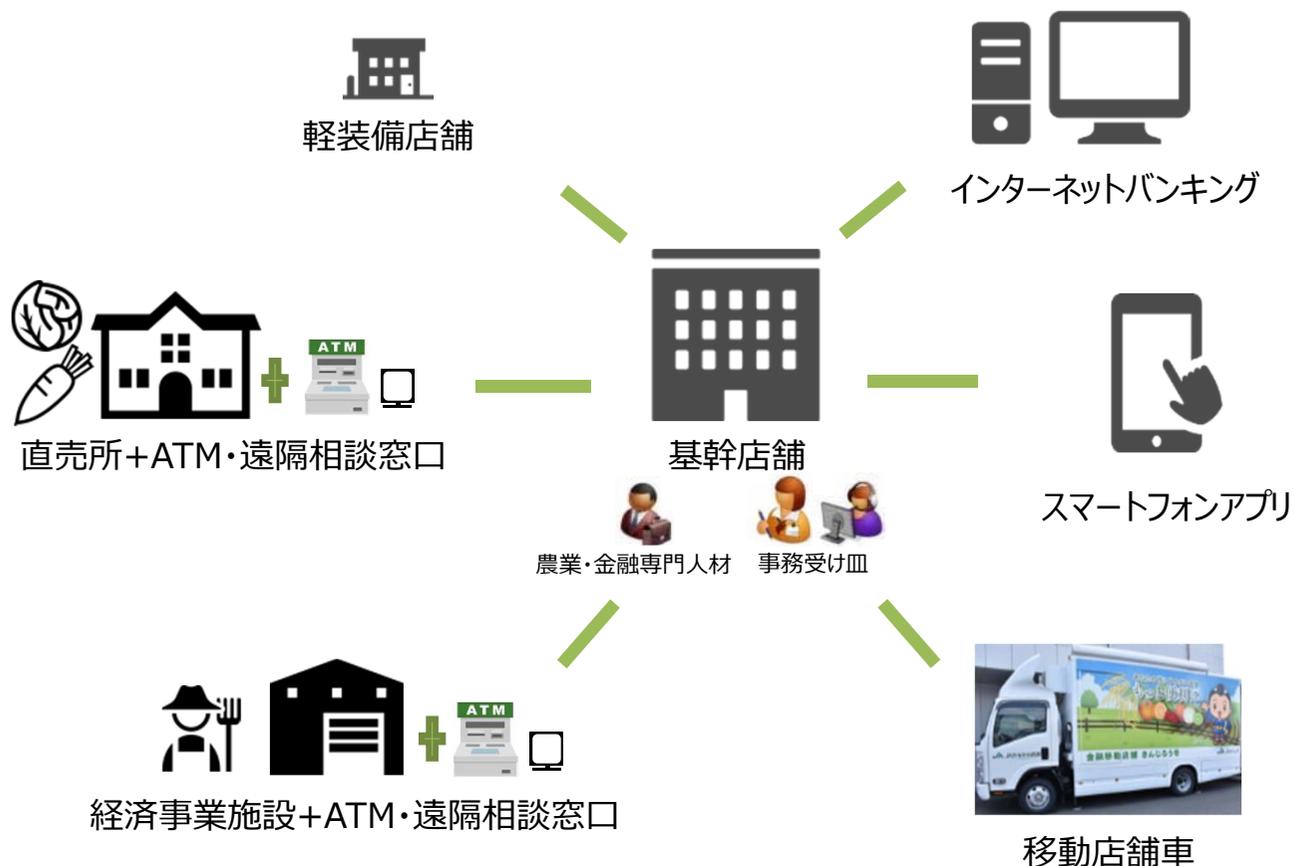
- ✓ 店舗・A T M・インターネットバンキング等の組合員・利用者接点を再構築し、より利用者のニーズにあったサービスを提供

### これまで



- 信用事業における利用者との接点は比較的小規模の店舗・A T M等が中心
- 店舗は規模の大小によらず画一的なサービスを提供

### 組合員・利用者接点の再構築



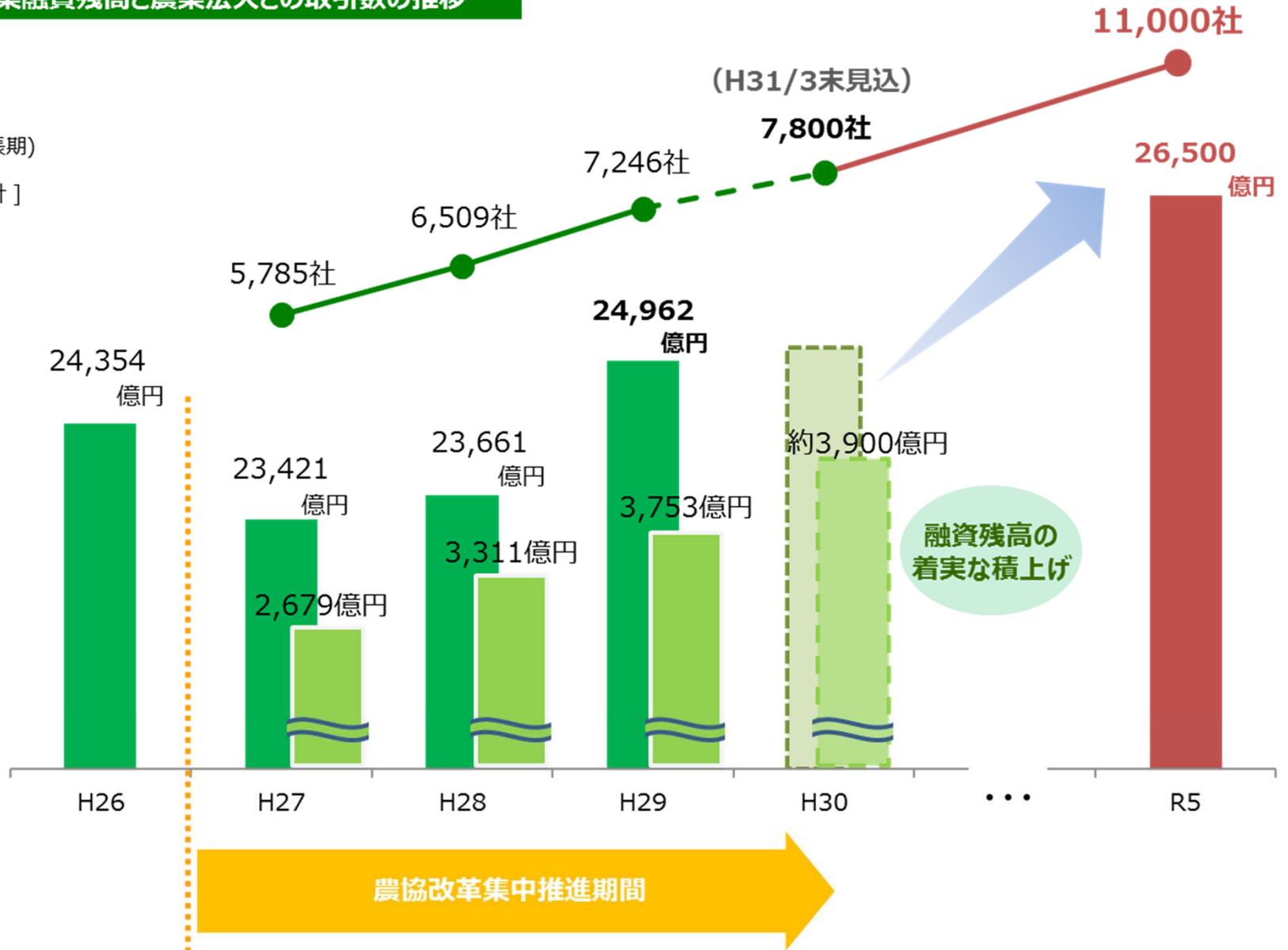
- **信用事業の機能は基幹店舗に集約し、専門的なサービスを提供**
- **店舗数・運営コストは抜本的に削減しつつ、組合員・利用者との接点を多様化していくことにより、組合員・利用者のニーズを踏まえたサービスを提供するとともに、地域に寄り添った接点を維持・構築**

# JAバンクの農業融資

✓ JAバンク全体では、農業法人との新規取引を拡大し、農業融資残高は着実に伸長。農林中金はこれをインフラ整備等でサポート。

**JAバンクの農業融資残高と農業法人との取引数の推移**

● 取引社数  
 ■ 農業融資残高  
 ■ 新規実行額(長期)  
 [ JA・信連・農林中金合計 ]

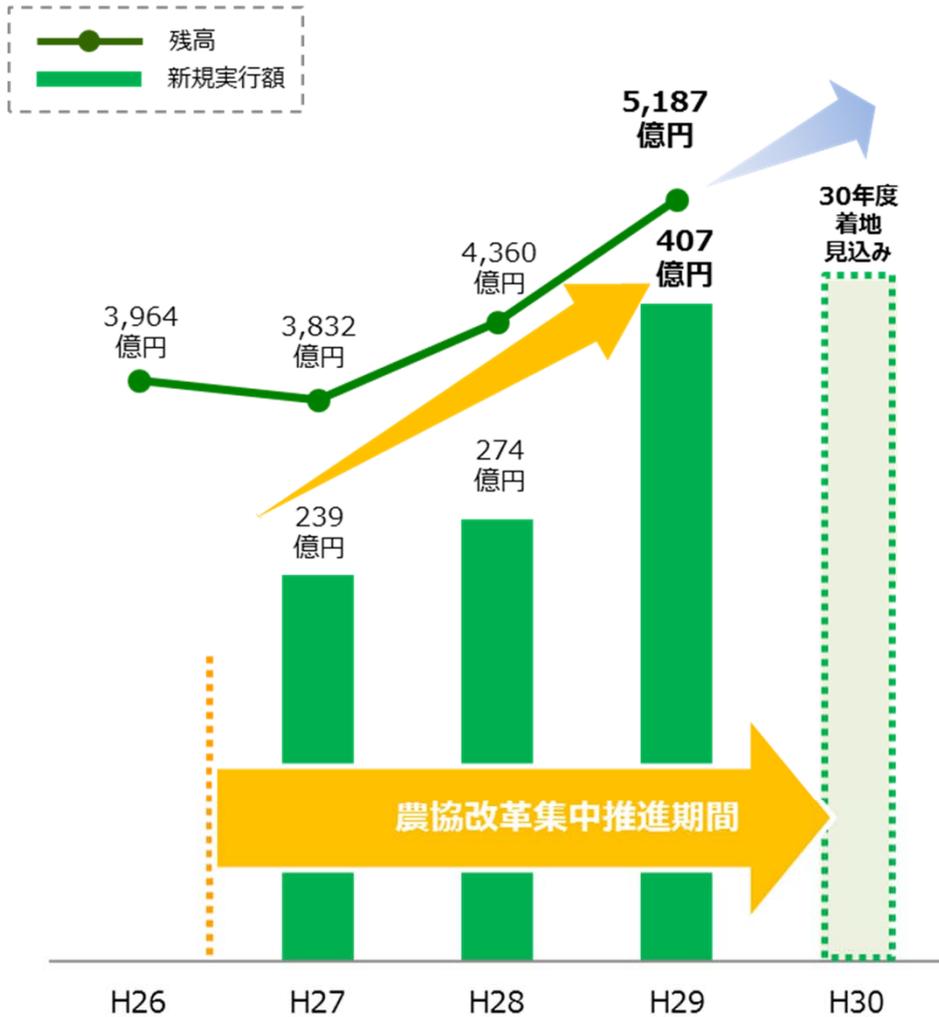


## 2 農業金融への取組み

# 農林中金の融資・出資

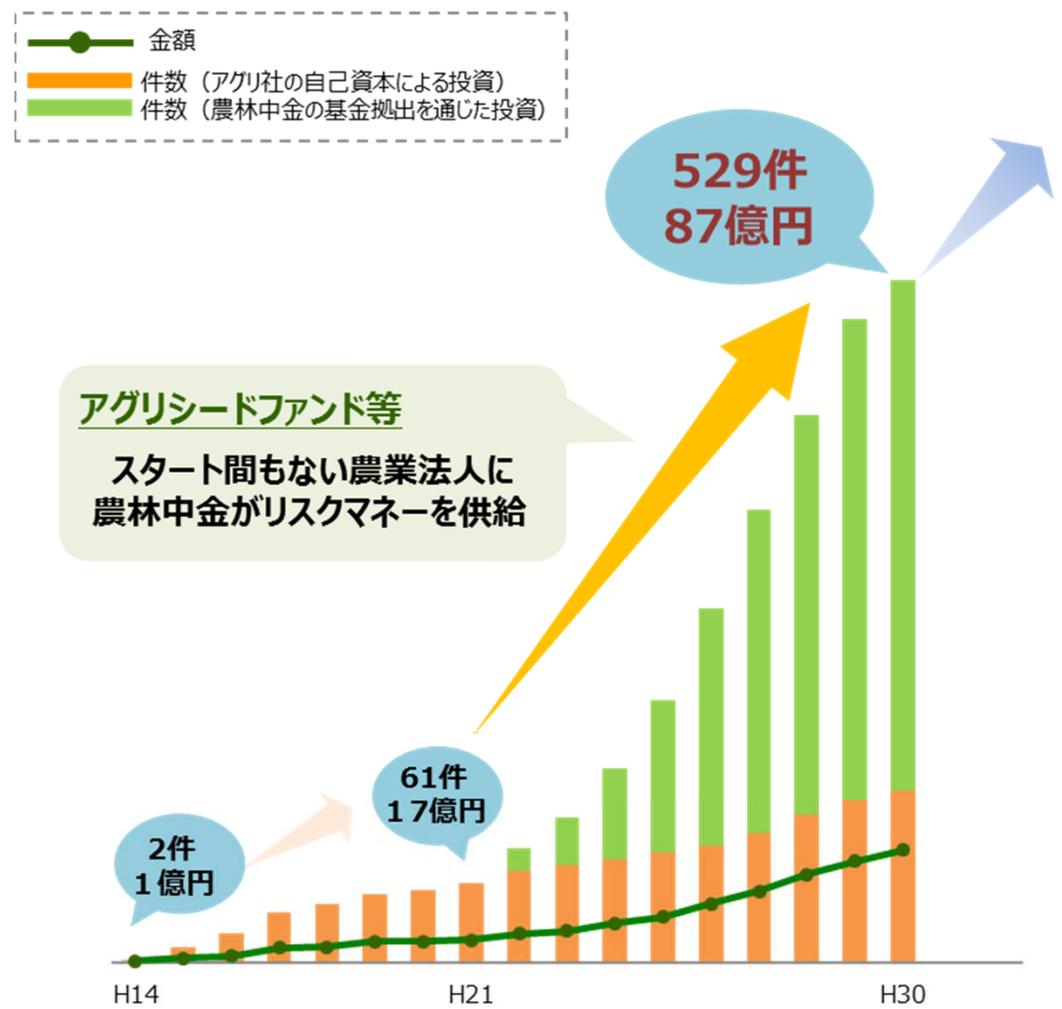
✓ 農林中金は、自身の農業融資伸長に加え、リスクマネーの供給（次頁）によって農業者の成長を後押し。

### 農林中金の農業融資残高・新規実行額(長期)



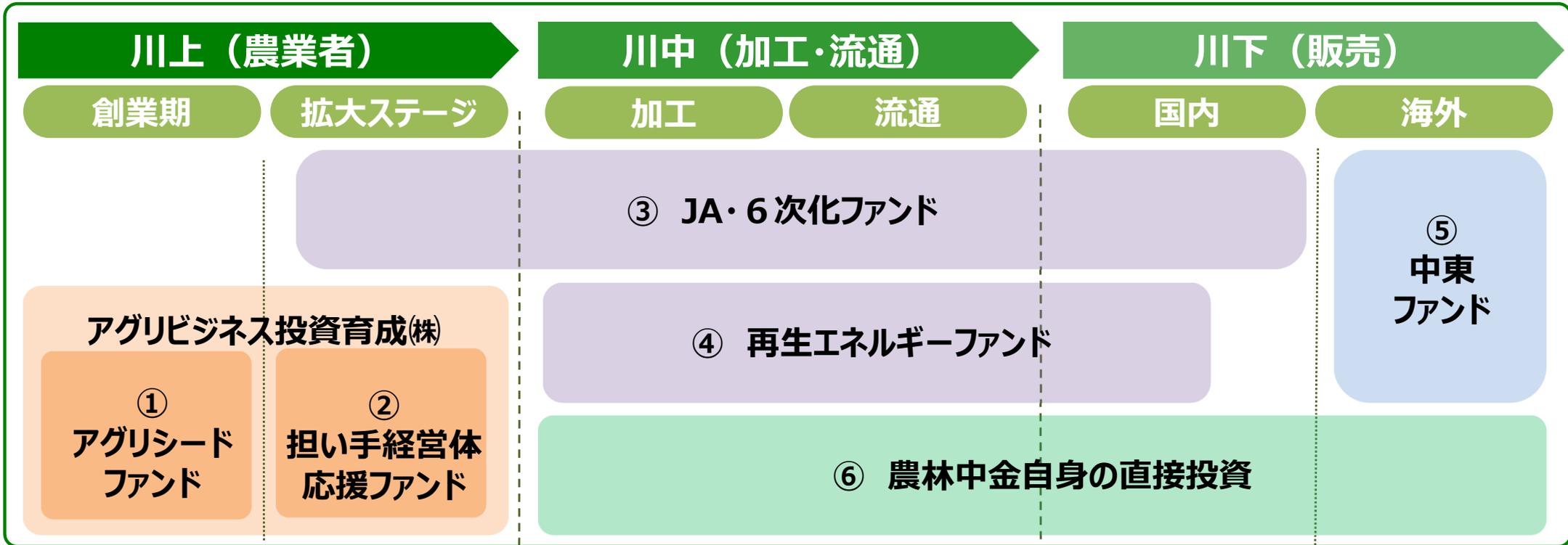
(※農林中金から信連への融資分は除く)

### アグリビジネス投資育成(株)の出資件数・金額推移



(※30年度は9月末時点実績)

## 成長ステージに応じたリスクマネーの供給（全体像）

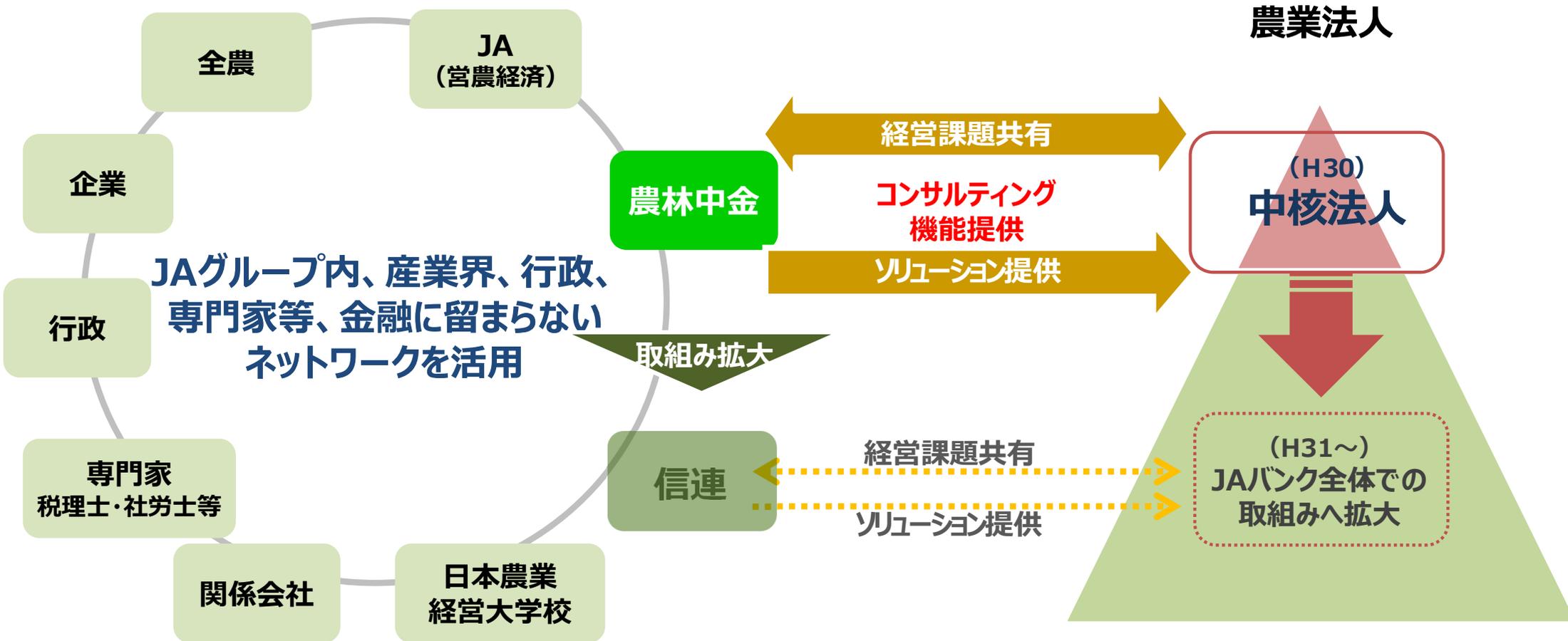


ファンド名	説明	投資枠	実残	累計件数
① アグリシードファンド	(農業法人) 創業期の農業法人向け	40億円	24億円	311件
② 担い手経営体応援ファンド	(農業法人) 成長期の農業法人向け	50億円	7億円	24件
③ JA・6次化ファンド	(6次化事業体) 農業者等の立ち上げる6次化事業向け	29億円	3億円	13件
④ 再生エネルギーファンド	(再エネ事業体) 地域活性化に資する再エネ投資向け	5億円	2億円	2件
⑤ 中東ファンド	(事業法人) 中東GCC6カ国食農関連セクター向け	\$50mil	11億円	4件
⑥ 農林中金自身の直接投資	(事業法人) 農業の成長産業化に資する案件向け	180億円	13億円	11件
(拡張余力分)	各投資枠の状況に応じて今後配布	146億円	—	
<b>合計</b>		<b>500億円</b>	<b>59億円</b>	<b>365件</b>

## 2 農業金融への取組み

### 農業法人への経営相談機能

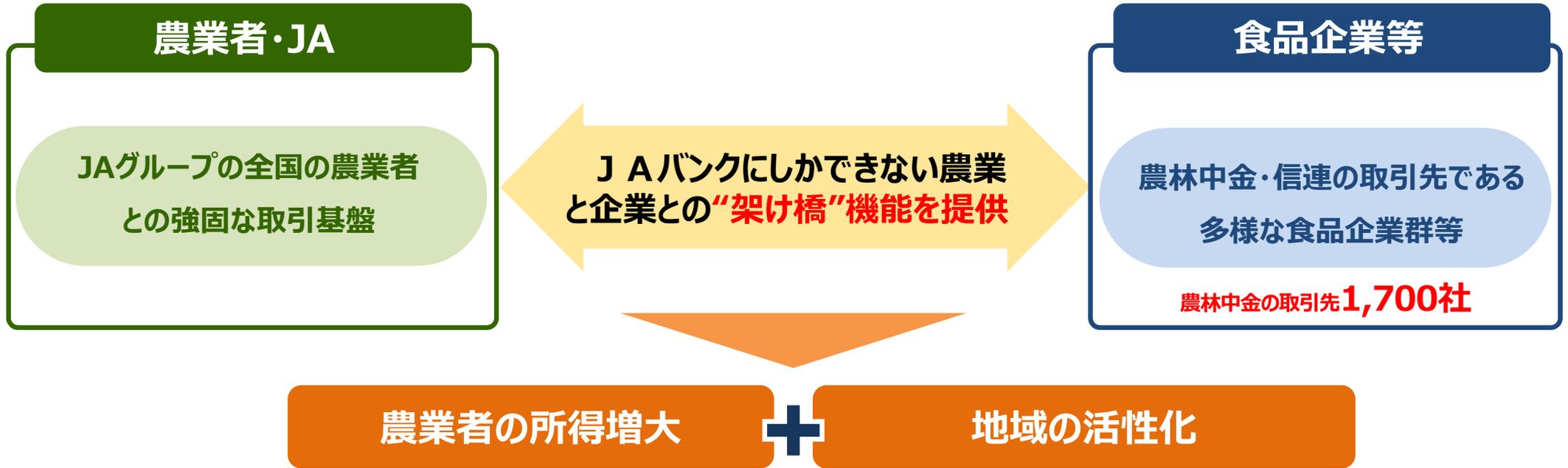
- ✓ 農林中金は、全農など様々な専門機関を知見も踏まえながら中核法人に対してコンサルティング機能を提供。
- ✓ 今後、信連と連携し、JAバンク全体として中核法人以外にも取組みを拡大。



### 3 生産者と食品関連企業をつなぐ取組み

## 新たなビジネスの創出

✓ 農林中金・信連は、農業者と食品企業等との案件コーディネートを行い、事業化を積極的にサポート（H28～30で821件）。



### 具体的事例

農業者サイド	企業サイド	サポート内容	効果
遠野市・農業者	✕ (株)キリン	行政・農業者・企業をつなぎ、岩手県遠野市での「ホップ産地化」の中心的な担い手農業法人となる「Beer Experience(株)」の設立を全面支援	生産量拡大 産地の基盤維持
うつくしまふくしま農業法人協会	✕ (株)アグリゲート	都会の八百屋と福島県の農業者の団体をつなぎ、「規格外野菜」等の新たな販路・物流スキームの構築を支援	規格外野菜等の付加価値化
全国の産地 (JA・農業法人)	✕ J R 東日本(株)	J R 東日本がシンガポールで運営するインバウンド拠点「Japan Rail Cafe」と日本各地の産地をつなぎ、産地毎のP R イベントの開催を支援	インバウンド需要喚起
全農（産地）	✕ ヤマト Hong Kong TV	全農・ヤマト・香港のECサイトをつなぎ、産地・物流・販路までを一気通貫した輸出スキーム構築を支援（第一弾として静岡のいちごを輸出）	輸出拡大に向けたインフラ構築
(株)十文字チキンカンパニー	✕ 丸善食品工業(株)	「鶏がら」の有効活用に悩むプロイラーのインテグレーターと原料調達に課題を持つスープメーカーをつなぎ、新たな合併企業設立をアレンジ	6次化を通じた付加価値化

### 3 生産者と食品関連企業をつなぐ取組み

## 輸出促進支援

✓ 輸出を目指す農林漁業者が一步ずつ着実に取り組めるよう、パッケージ化した輸出サポートプランを提供

売る

試す

### STEP IV 海外商談会の開催

学ぶ

### STEP III 実売会の開催

### STEP II 輸出セミナーの開催

知る

### STEP I 輸出広報物の発行



香港フードエキスポ



テストマーケティング in シンガポール



日本農林水産物食品輸出セミナー

### 海外商談会成約事例

- ✓ 周桑農業協同組合：愛媛県産の米を使用した米粉麺、周蔵（焼酎）を出品し、成約を実現。
- ✓ 株式会社 岡崎屋：科学的根拠が豊富な商品説明資料に基づき、黒にんにくの成約を実現。



おこめん(米粉麺)



黒にんにく

「輸出の芽(いぶき)」

### (その他) リスクマネー提供を通じた販路拡大

- ✓ 日本米輸出の約5%の取扱いを占め、香港で国産米100%のおむすびチェーンを展開する「百農社」に対してリスクマネー提供。
- ✓ 国産農産物の輸出活性化に向け、当社で扱う食材をJAグループのネットワークで紹介。

### 3 生産者と食品関連企業をつなぐ取組み

## アグテックスタートアップ企業等への出資・共働

- ✓ 農林水産業の抜本的な生産性向上に資するAgTech分野のスタートアップ企業に対し出資、事業面でも協働を進めている

### 代表事例



ファームノート社  
クラウド型牛群管理システム



ナイルワークス社  
高性能農業用ドローン

### 3 生産者と食品関連企業をつなぐ取組み

## 各種基金による地域の活性化支援

- ✓ みらい基金は農林中金が200億円の拠出を行い、地域の活性化に向けた創意工夫にあふれる取組みに対して助成を実施(H26～30の累計37件 38.2億円)。
- ✓ そのほか、森林施業の高度化に向けた取組みをサポートする森力基金も助成を実施 (H17～30の累計90件 17.5億円)

### 農林水産業みらい基金の取組事例

#### 十勝農業協同組合連合会

##### プロジェクト名：

- 農業情報のAI解析による「生産者高度支援システム」の開発事業

##### 事業内容：

- 当会は十勝管内の農畜産業の生産指導を担う連合会であり、地元JAと生産者を結ぶネットワークインフラを構築。
- 助成するプロジェクトは、管内生産現場のリアルタイムデータをAIにより解析、課題を早期解決することで、収益安定・コスト削減を図る取組み。



#### (株)浄法寺漆産業

##### プロジェクト名：

- 1000年後の未来へ繋げる、漆採取のイノベーションによる漆生産の効率化

##### 事業内容：

- 当社は漆苗木生産から漆の採取・精製、漆器販売まで一貫して実施。
- 国産漆の生産体制を維持・強化していくべく、行政と連携した新技術導入による漆採取の生産性向上、苗木生産の集団化による生産基盤強化など新たな漆産地づくりを目指す。



#### 4 全農等との協働

## JA営農経済事業の成長・効率化

- ✓ 農林中金・信連は、全農・中央会等と連携のうえ、JA営農経済事業の事業を分析し成長・効率化に向けた打ち手を提案、成長戦略をサポート。

### ソリューション案(70施策)

#### (販売強化)

- ✓ ファーマーズマーケットの活用
- ✓ 法人・大口生産者との取引拡大
- ✓ 業務用多収米への作付け転換

#### (体制強化)

- ✓ 職員の配置見直し
- ✓ 注文書の改善による予約注文率の向上
- ✓ 品目集約による仕入れ価格の低減
- ✓ 広域物流の実施等(共通)

#### (営農指導)

- ✓ 若手農業者へのノウハウ移転
- ✓ 生産者への技術導入による単収増加
- ✓ ブランド作物の栽培による単価向上

⋮

施策メニューの提供・磨き上げ

全農・県本部等

共働

農林中金・信連

全中・県中央会

全農・県中との協働により  
取り組むべき20施策を選定  
※H30年度に2JAで試行実施

財務分析・収支シミュレーション  
(金融機関としてのノウハウ提供)

## JA

- ・営農経済事業の収益力強化
- ・農業者への対応力強化

### パイロットJAでの取組結果(事例)

- ✓ 1.4億円の効果を見込む
- ✓ 同時に、管内生産者全体で約3億円の所得増大実現も視野に。

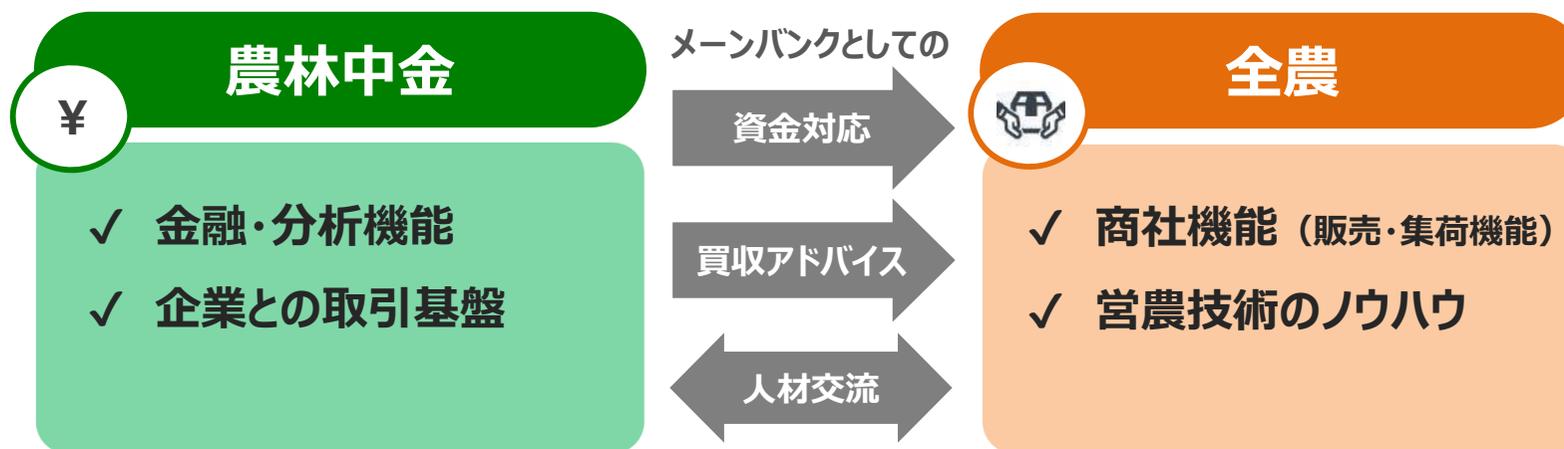
### 今後の展開

H31年度から各県で順次取組み開始



## JA全農と連携した取組み

- ✓ 農林中金と全農による一体的な事業推進・共働により、輸出機能の強化等、農業者の所得増大をサポート。



### 協働分野

JA営農経済事業  
(JAの収益力強化  
・対応力強化)

輸出拡大  
(全農香港事務所開設)

共同出資  
(アグリゲート等のベンチャー)

同行訪問  
(TAC・信用担当の同行)

流通拡大  
(スロー等との  
資本提携等)

スマート農業  
(新技術実証実験)

# デジタルイノベーションラボの設立

- ✓ JAグループ全国8団体を社員とする**一般社団法人 AgVenture Lab** (アグベンチャーラボ)を設立。
- ✓ 農業(AgTech)、食(FoodTech)、生活(LifeTech)、金融(FinTech)、地方創生の各分野にかかるデジタル技術を融合し、企業や大学等のアイデアや技術を活用することで、革新的なサービスを創出し、農業や地域の課題を解決していく。

