



JAバンクシステムにおける取組み

平成20年5月30日

農林中央金庫



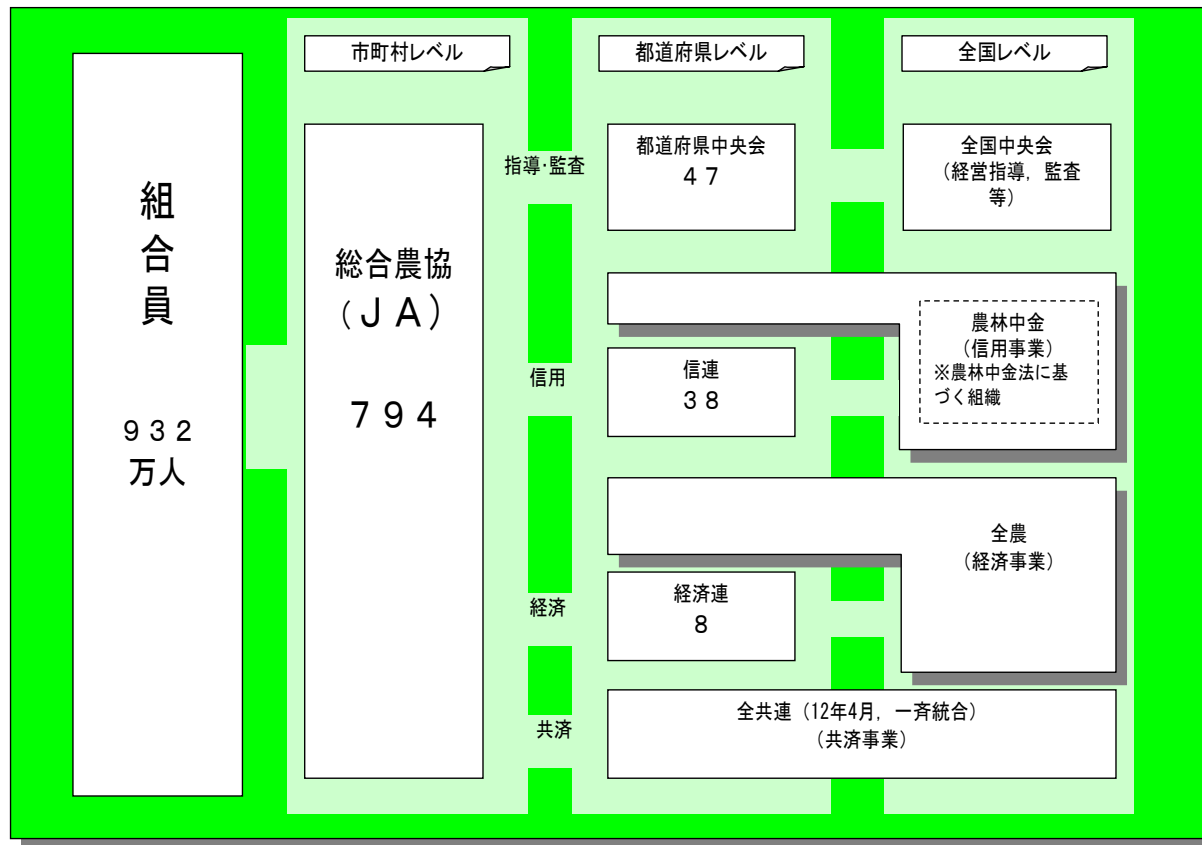
目次

I JAグループの概要		
1 組織概要	3
2 組合員数の動向	4
3 JA数の動向	5
4 JAの組織	7
II JAバンクシステム		
1 JAバンクシステムとは	9
2 JAバンクシステム導入の経緯		
(1) 導入当時の情勢認識(平成13年当時)	11
(2) 「JAバンク」の一体的業務運営の必要性(課題認識)	12
(3) 法制度の手当て等	14
(4) JAバンク基本方針策定・JAバンクシステムのスタート	16
3 JAバンクシステムの運営状況		
(1) 破綻未然防止	18
(2) 一体的な事業推進	20
(3) 全国統一システムの整備	24
4 農林中金(中央機関)の取組み		
(1) JAバンク中期戦略と農林中金経営計画の関係	25
(2) JAバンクにおける資金の流れ	26

I JAグループの概要

1 組織概要

■ JAグループ組織図



- JAグループは、
 - ・ 農業者等が組合員となっている単位組合 (JA)
 - ・ 単位組合を会員とし、その事業活動を補う協同組織としての連合会
 - ・ これらの指導機関である中央会で構成。
- 連合会は、事業ごとに都道府県段階および全国段階に分かれている。

(注) 組合員数は農林水産省「総合農協統計表」(平成18事業年度)。その他は全中・農林中金調べ(20年4月1日現在)。

2 組合員数の動向

■ 組合員数の推移

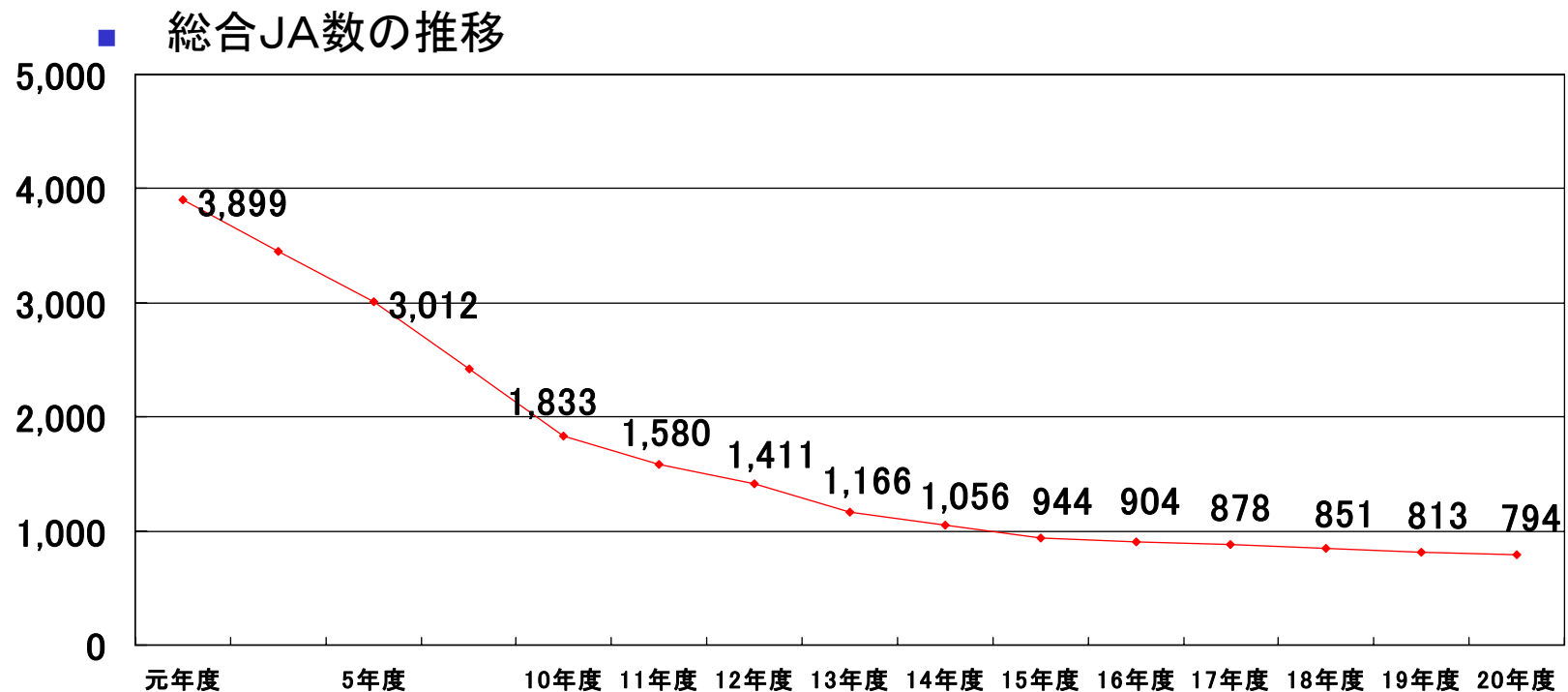
(単位:千人、(1組合あたりは、人))

事業年度		元年度	5年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
		正組合員	5,550	5,484	5,344	5,296	5,249	5,211	5,159	5,108	5,055	4,998
准組合員	2,929	3,418	3,784	3,829	3,859	3,871	3,913	3,992	4,091	4,190	4,380	
計	8,479	8,902	9,128	9,125	9,109	9,083	9,072	9,100	9,146	9,188	9,322	
1 組 合 当 た り	正組合員	1,493	1,888	2,905	3,269	3,686	4,409	4,932	5,394	5,537	5,641	5,856
	准組合員	788	1,177	2,057	2,364	2,710	3,275	3,741	4,216	4,481	4,730	5,190
	計	2,281	3,065	4,961	5,633	6,397	7,684	8,673	9,609	10,017	10,370	11,046

(注)農林水産省「総合農協統計表」

- 組合員数は、増加傾向にあり、平成18年度末で、932万人
- 正組合員は減少・准組合員は増加傾向

3 JA数の動向①



(注)全中ホームページ等
(各年度4月1日時点の数、元年度のみH元.3.31時点)。

- 農家組合員のニーズが多様化、高度化するとともに、他業態との競争が激化する等の環境下、事業機能の強化と経営基盤の確立を図るため、合併を進めてきた。

3 JA数の動向②

■ JAの規模の分布状況

(貯金量)	100億円未満	100億円～	500億円～	1,000億円～	3,000億円～	5,000億円～	1兆円～	合計
5年度 (6年3月末)	1,302	1,224	224	109	5	—	—	2,864
構成比(%)	45.5	42.7	7.8	3.8	0.2	—	—	100.0
10年度 (11年3月末)	581	718	249	173	10	4	—	1,735
構成比(%)	33.5	41.4	14.4	10.0	0.6	0.2	—	100.0
18年度 (19年3月末)	98	294	188	209	30	11	4	834
構成比(%)	11.8	35.3	22.5	25.1	3.6	1.3	0.5	100.0

(注)農林中金調べ等



4 JAの組織①

■ 経営管理委員会制度

- 平成8年農協法改正により導入

経営の重要事項の決定を正組合員に委ね、その監督の下で理事が日常の業務執行に専念する体制を構築できるようにするため、経営管理委員会制度を導入(各組合の選択制)

- ねらい

「統治」と「執行」の分離

…業務をコントロールする者(経営管理委員)と日常業務に当たる者(理事)を明確に区分

- 導入状況

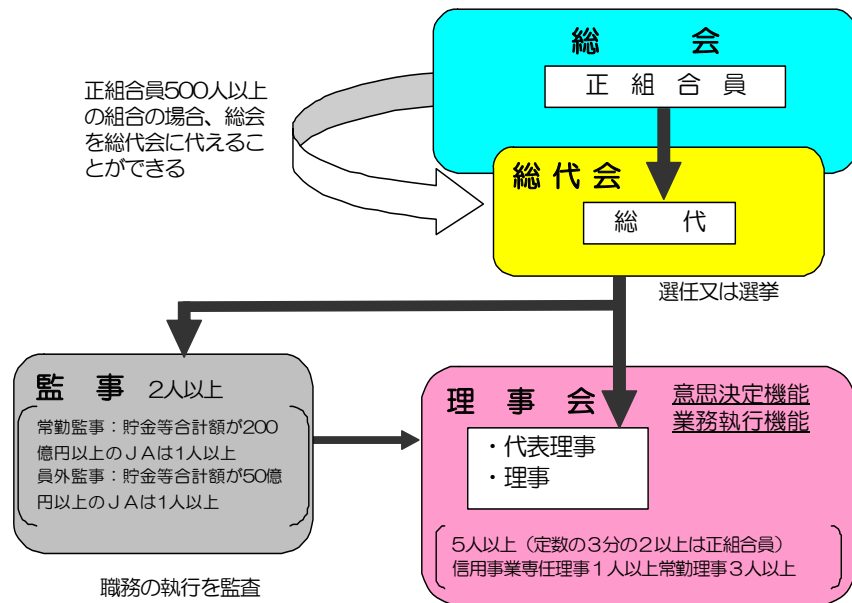
連合会…65(全農、全共連、38信連、5経済連等)

※平成13年農協法改正で、信連、全共連と会員500人以上の連合会に導入義務付け(農林中金も同年の金庫法改正により経営管理委員会を設置)

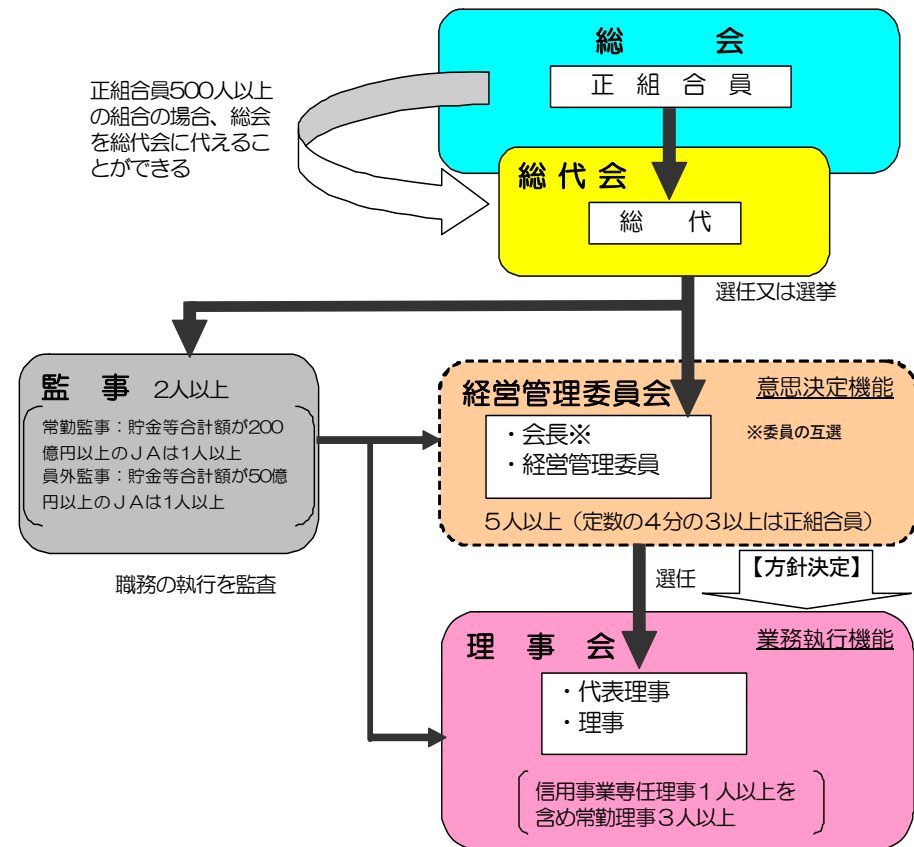
JA…36(導入率4%)

4 JAの組織②

【理事会制度のJA】



【経営管理委員会制度を導入したJA】

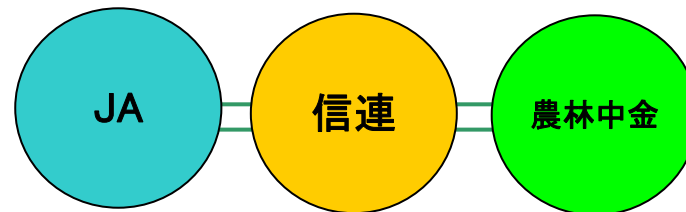


Ⅱ JAバンクシステム

1 JAバンクシステムとは

- JAバンクとは

JA、信連、農林中金(JAバンク会員)で構成される金融グループの総称



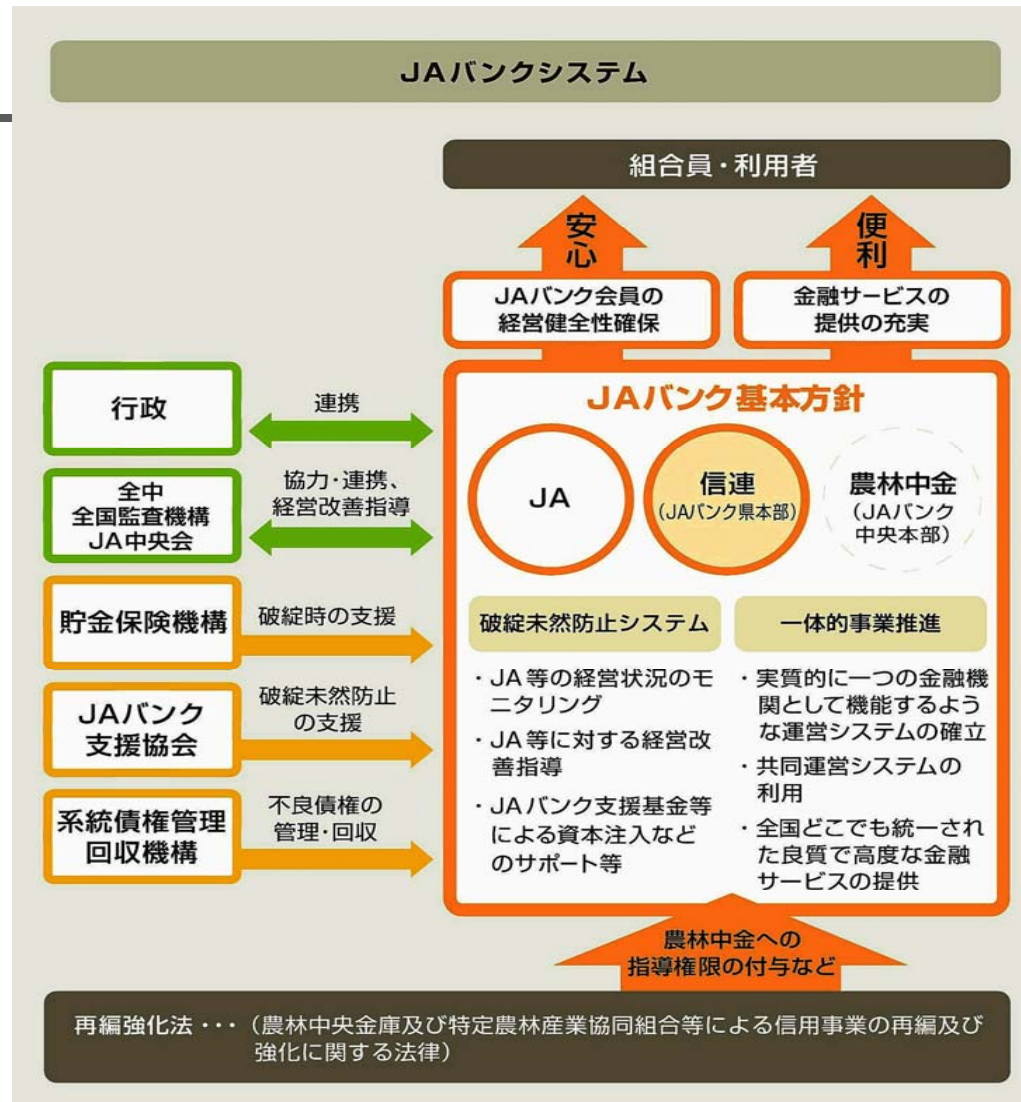
- JAバンクシステムとは

- 再編強化法(詳細P15)に基づき、JAバンク会員総意のもと「JAバンク基本方針」を策定。当方針に基づき、JA・信連・農林中金が一体的に事業運営に取り組む仕組みであり、平成14年にスタート。

- 次の2つの柱により構成

- ① JAバンクの信頼性を確保する「破綻未然防止システム」
- ② スケールメリットときめ細かい顧客接点を活かした金融サービス提供の充実・強化を目指す「一体的な事業推進」

■ JAバンクシステム(イメージ)



2 JAバンクシステム導入の経緯

(1) 導入当時の情勢認識(平成13年頃)

金融環境	JAグループの状況
<p>○金融ビックバンの進展 (銀行再編・他業態からの参入)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 金融サービスの質、コスト面における大競争時代到来	<p>○従来からの各JA・各信連・農林中金それぞれが独立して信用事業を行う体制が継続</p>
<p>○IT革命の進展 (インターネットバンキング等)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 金融事業のあり方の抜本の見直し	<p>○系統内のIT投資は各段階で重複して実施 (このため投資コストがかかる一方で、成果は上がらず、金融サービス高度化の面で劣後していくおそれ)</p>
<p>○ペイオフ解禁(平成14年4月)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 貯金者が健全性を比較して金融機関を選択する時代到来	<p>○健全経営の確保や破綻防止も、各JA, 各信連の自主的な取組みに依存</p> <p>○経営破綻JAが発生するなか、民事責任、組合員の出資金放棄の上で、県内・県外のJAグループも支援が求められる</p> <p>○破綻時に迅速な処理ができなければ、JAグループ全体の信用力が低下するおそれ</p>



2 JAバンクシステム導入の経緯

(2) 「JAバンク」の一体的業務運営の必要性(課題認識)

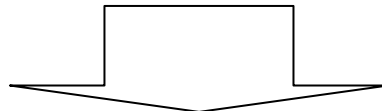
○ 「JAバンク」に期待される役割

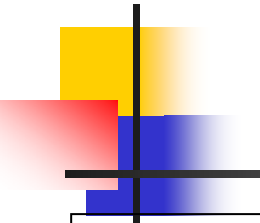
- ・ 我が国の金融システムの一員として、組合員・利用者のニーズに応えるべく、信頼される経営の確保と、高度な総合的金融サービスの提供を行うこと。



○ 「JAバンク」における課題

- ・ 個々の経営体が責任ある事業運営を行うことが基本
- ・ 一方で、「JAバンク」全体として取組まなければ、十分な対応ができない課題への対応が必要
 - ◆ ペイオフ時代に対応しうる信頼性確保
 - ◆ IT投資、市場性金融商品への対応





○ 「JAバンク」全体としての一体的業務運営の必要性

- ・ 激変する金融システムの中で、将来にわたって役割を十分発揮するためには、JA・信連・農林中金が総合力を結集することが必要。
- ・ これにより確立するJAバンクシステムのあり方
 - ◆ 組合員・利用者の負託に応えるための「JAバンク」メンバーによる相互監視システムであること
 - ◆ 組合員・利用者の利便向上に資するため、「JAバンク」グループの総合力を結集して高度で一元的な金融サービス機能を果たすこと。

※とりわけ「信頼性の確保」は、以下の農協破綻事例の教訓を踏まえ対応

- ・ 能力・体制が整わないまま資金運用が継続され、要処理額が拡大
- ・ 経営内容が十分開示されないため、実態把握が進まず
- ・ ワンマン体制のため行政検査・中央会監査の指摘にも改善が進まず



2 JAバンクシステム導入の経緯

(3) 法制度の手当て等

① JA全国大会決議(平成12年10月12日)

○ 組合員と地域に支持されるJAバンクの確立

- ・ JA・信連・農林中金の総合力を結集し、一体的な事業運営の枠組みの中で業務展開
- ・ 信頼性の高いJAグループの信用事業の確立 ~ 自主ルールによる破綻未然防止策の確立

② 農協系統の事業・組織に関する検討会(農水省)

➤ 最終報告(平成12年11月2日)

○ 新たな農協金融システム(JAバンクシステム)の構築

- ・ 農協系統金融機関全体としての総合的な経営戦略を樹立するとともに、IT投資を一元化
- ・ 体制や能力を超えた資金運用が行われないことを基本とした、農協系統金融機関全体の实效性ある破綻未然防止システムを確立
- ・ 農協系統全体の意思の下に農林中金が新たな農協金融システムの経営に責任をもって取り組むことが必要不可欠

- ③ 再編強化法(農林中央金庫及び特定農水産業協同組合等による信用事業の再編及び強化に関する法律)
… 13年6月成立、14年1月施行

第3条 農林中金は、特定農協等に対し、信用事業の再編並びに強化を図るために必要な指導を行うことができる。

第4条 農林中金は、前条に規定する業務を行おうとするときは、あらかじめ、当該業務に関する基本的な方針(基本方針)を定めなければならない。

第5条 農林中金は、第3条の規定による指導を行うため必要があるときは、特定農協等に対し、その業務又は会計の状況に関し報告又は資料を求めることができる。

第6条 農林中金は、第3条の規定による指導を行うため必要があるときは官庁、公共団体、中央会、信連その他の者に照会し、又は協力を求めることができる。



2 JAバンクシステム導入の経緯

(4) JAバンクシ基本方針策定(14年1月)・JAバンクシステム始動

■ 策定までの検討経過

- ① 第22回JA全国大会(平成12年10月)
- ② 全国信連会長会議および全中・総合審議会(ともに平成13年9月)
- ③ 農林中金総代会(平成13年12月)

○ JAバンク基本方針(要旨) ※ 平成19年6月26日最終改正

I 基本的方向

JAバンク会員(JA・信連・農林中金)は、基本方針を遵守し、一体的に取り組むことにより「JAバンクシステム」を確立

II 「JAバンク会員」の役割等

1 農林中金の役割

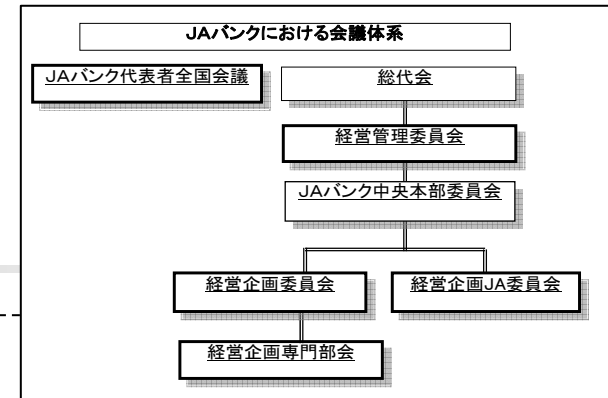
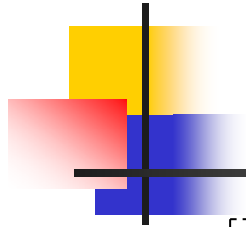
- ① JAバンク全体の総合的戦略の樹立し、本方針に基づいて信連・JAへ必要な指導を実施
- ② 経営管理委員会の下に、信連・JAの代表者等から「JAバンク中央本部」を設置し、JAバンクシステムの適切な運営を実施

2 JA・信連の役割

- ① 本方針および本方針に基づく農林中金の指導を遵守
- ② 信連は、「JAバンク県本部」を設置し、本方針に基づいて管内JAを指導

3 中央会との連携

JAバンクシステムの適切な運営のため、農林中金・信連は中央会と密接な連携を図る



○ JAバンク基本方針(要旨)続き

Ⅲ 「JAバンク会員」の責務

- ①経営状況の報告等 ②資金運用制限ルール ③経営改善ルール ④組織統合ルール
- ⑤指定支援法人への財源拠出 ⑥JAバンクの一体的事業推進
- ⑦JAバンク全体の安全・効率運用確保(余裕金の預入れ:JA⇒信連2/3以上, 信連⇒農中1/2以上)

Ⅳ 「JAバンク会員」が享受するメリット

- ① 「JAバンク会員名簿」に登録のうえ、組合員・利用者等に周知
- ② 全国統一されたシステムの利用、機能・商品の取扱い
- ③ 「JAバンク」商標、およびこれを使用した通帳・カード等共通資材の活用
- ④ 本方針に基づく経営改善・組織統合の際の指定支援法人からの支援

Ⅴ 基本方針等を遵守しない会員に対する措置(ペナルティー)

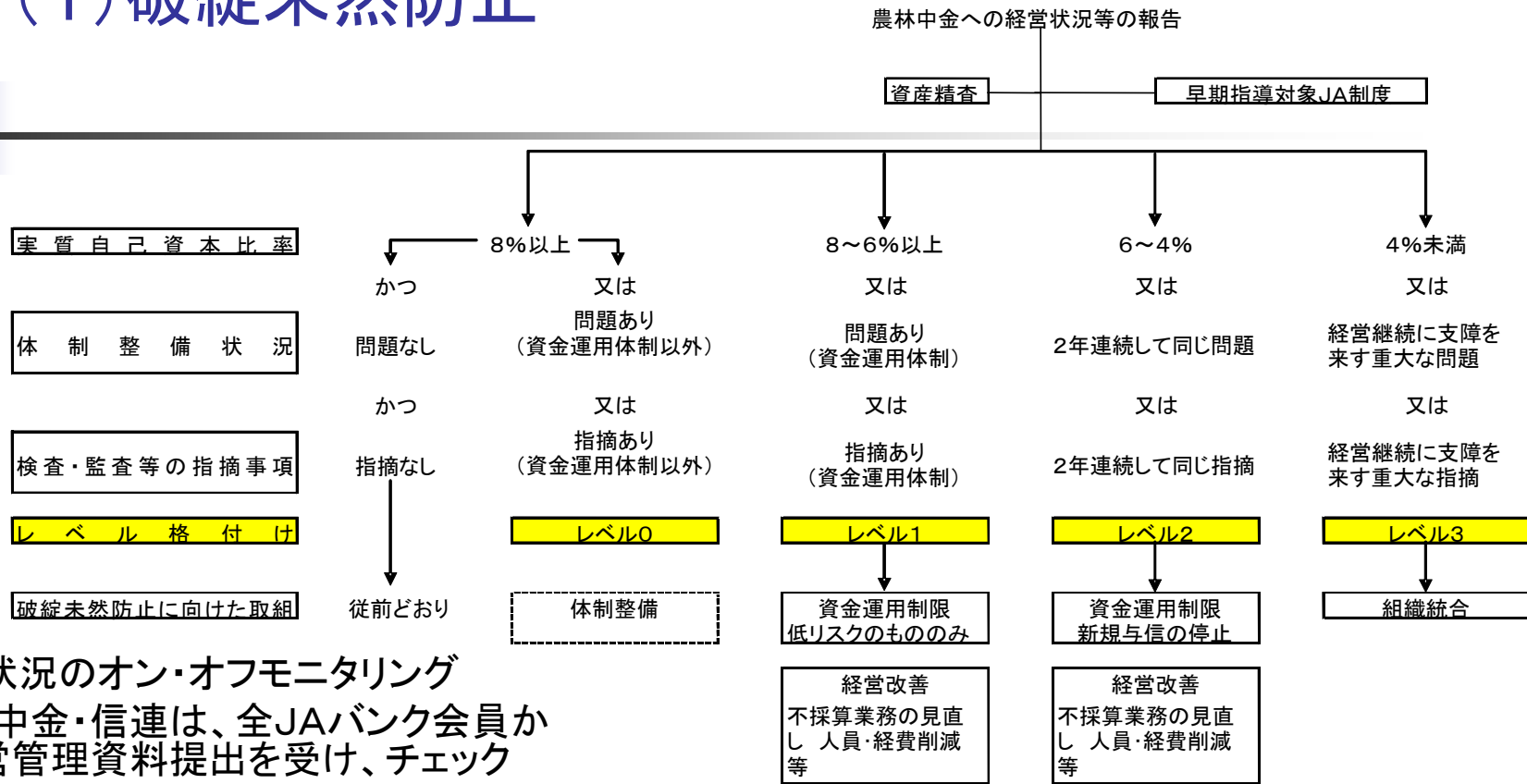
本方針を遵守しない会員に対して、勧告・警告を行い、改善が認められない場合は、「JAバンク」商標の使用禁止、指定支援法人の支援対象からの除外、会員からの強制脱退等、ペナルティー措置を講じる。

Ⅵ 基準の見直し等

金融情勢変化やJAバンクの経営状況等を踏まえ、本方針・基準について毎年見直す。

3 JAバンクシステムの運営状況

(1) 破綻未然防止



- 経営状況のオン・オフモニタリング
農林中金・信連は、全JAバンク会員から経営管理資料提出を受け、チェック
- 経営改善への取組み
一定の基準に該当したJA等の経営内容を点検することで問題の早期発見
早い段階で経営改善に向けた指導
- JAバンク支援協会の支援
必要に応じ、全国に拠出した基金を活用し資本注入等の支援

格付け前での問題の早期発見・解決のため以下のようなJAを早期指導対象JAとして指導

- 今後、自己資本比率8%割れが懸念されるJA
- 信用事業利益が赤字であるJA
- 不良債権の毀損リスクを多く抱えるJA
- 有価証券の市場リスクを多く抱えるJA
- 信用事業において不祥事が発生したJA 等

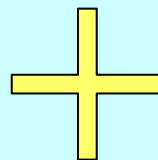
■ JAバンクのセーフティネット

JAバンク支援基金

(全国JAバンク会員等が拠出した基金)

H20/3末基金残高:1,598億円

~JAバンク会員は必要に応じ資本注入等のサポートを受ける



貯金保険制度

(貯金者保護のための公的制度)

H20/3末責任準備残高:2,562億円

■ JAバンク支援基金による支援実績

	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18・19年度	計
資金贈与	—	39億円 (5件)	—	—	78億円 (1件)	—	117億円 (6件)
資本注入	4億円 (1件)	20億円 (5件)	37億円 (5件)	328億円 (9件)	6億円 (2件)	—	394億円 (22件)
債務保証履行	—	—	5億円 (1件)	—	—	—	5億円 (1件)

(参考)JAの自己資本比率

	16年度	17年度	18年度
全国JAの平均自己資本比率	17.77%	18.14%	17.84%



3 JAバンクシステムの運営状況

(2) 一体的な事業推進

- ① JAバンクとしての総合的戦略として中期戦略を策定し、JA・信連・農林中金が一体性をより強化して取組み
 - ◇ 16～18年度 「JAバンク中期戦略－JAバンク・イノベーションプラン」
 - ・ 全国目標としてJA信用事業利益(償却後)1,000億円を目標
 - ・ 収益向上策の柱としてローン伸張、効率化策の柱として店舗統廃合・機能再配置に取組み
 - ◇ 19～21年度 「JAバンク中期戦略－JAバンク・ステップアッププラン」
 - ・ JA・県域・全国域の役割分担を明確にしつつ、より一体性を強化
 - ・ 各JAの積上目標の合計を全国目標として設定し、取組み



② JAバンクとして取組むアグリサポート事業

- 事業内容: 次の3つの切り口から農業振興や環境に貢献する事業を展開
 - ① 農業担い手に対する支援
 - ② 農業及び地域社会に貢献する取組みなどに対する支援
 - ③ 消費者などの農業への理解・関心を高める取組み
- 事業実施主体: 有限責任中間法人JAバンクアグリ・エコサポート基金
- 事業費: 設立時30億円(農林中金より3ヵ年で100億円程度の拠出を想定)

③ 計数推移

■ JA貯金・貸出金残高推移

(単位:兆円、%)

	元年度 (2/3)	5年度 (6/3)	10年度 (11/3)	11年度 (12/3)	12年度 (13/3)	13年度 (14/3)	14年度 (15/3)	15年度 (16/3)	16年度 (17/3)	17年度 (18/3)	18年度 (19/3)	19年度 (20/3)
貯金残高	51.2	65.4	69.0	70.3	72.1	73.5	74.4	76.0	77.7	78.9	80.2	82.1
(前年対比 伸び率)	10.1	3.9	0.8	1.8	2.6	2.0	1.2	2.1	2.2	1.5	1.7	2.4
業態シェア (※1)	4.7	8.3	7.8	7.8	8.1	8.2	8.2	8.4	8.6	8.8	9.0	-
貸出金	12.4	17.6	21.5	21.6	21.5	21.3	21.0	21.0	20.8	20.7	21.2	21.6
(前年対比 伸び率)	5.1	6.1	3.0	0.4	△0.2	△1.1	△1.2	△0.2	△0.9	△0.2	2.3	2.0
業態シェア (※2)	1.6	3.5	4.1	4.2	4.2	4.3	4.3	4.4	4.4	4.4	4.5	-

(※1)JA、漁協、都市銀行、地方銀行、第2地方銀行、信用金庫、信用組合、郵便貯金内でのシェア

(※2)JA、信連、金庫、漁協、都市銀行、地方銀行、第2地方銀行、信用金庫、商工中金内でのシェア

(注)農林中金調べ、日銀「金融経済統計月報」等

■ JA事業利益推移

(単位:億円)

事業年度	元年度	5年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
事業総利益	23,424	23,361	23,044	22,453	21,904	21,073	21,282	20,745	20,203	19,963	19,722
うち信用事業 総利益	10,648	8,159	8,357	7,989	7,720	7,017	7,459	7,333	7,166	7,318	7,449
事業利益	3,929	1,328	998	556	425	261	1,162	1,416	1,376	1,600	1,715

■ JA店舗数推移

(注)農水省「総合農協統計表」

事業年度	元年度	5年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
JA店舗数(※)	12,804	13,451	13,445	13,255	14,518	12,966	12,419	11,980	11,296	10,688	9,624

※信用事業を実施している店舗

(参考)ATM設置台数 18年度:12,168台

(注)農水省「総合農協統計表」

■ JA職員数推移

(単位:千人)

事業年度	元年度	5年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
JA職員数	297	301	280	275	269	263	258	248	240	233	228
うち信用事業 担当職員	77	76	72	70	69	68	67	65	63	61	57

(注)農水省「総合農協統計表」



3 JAバンクシステムの運営状況

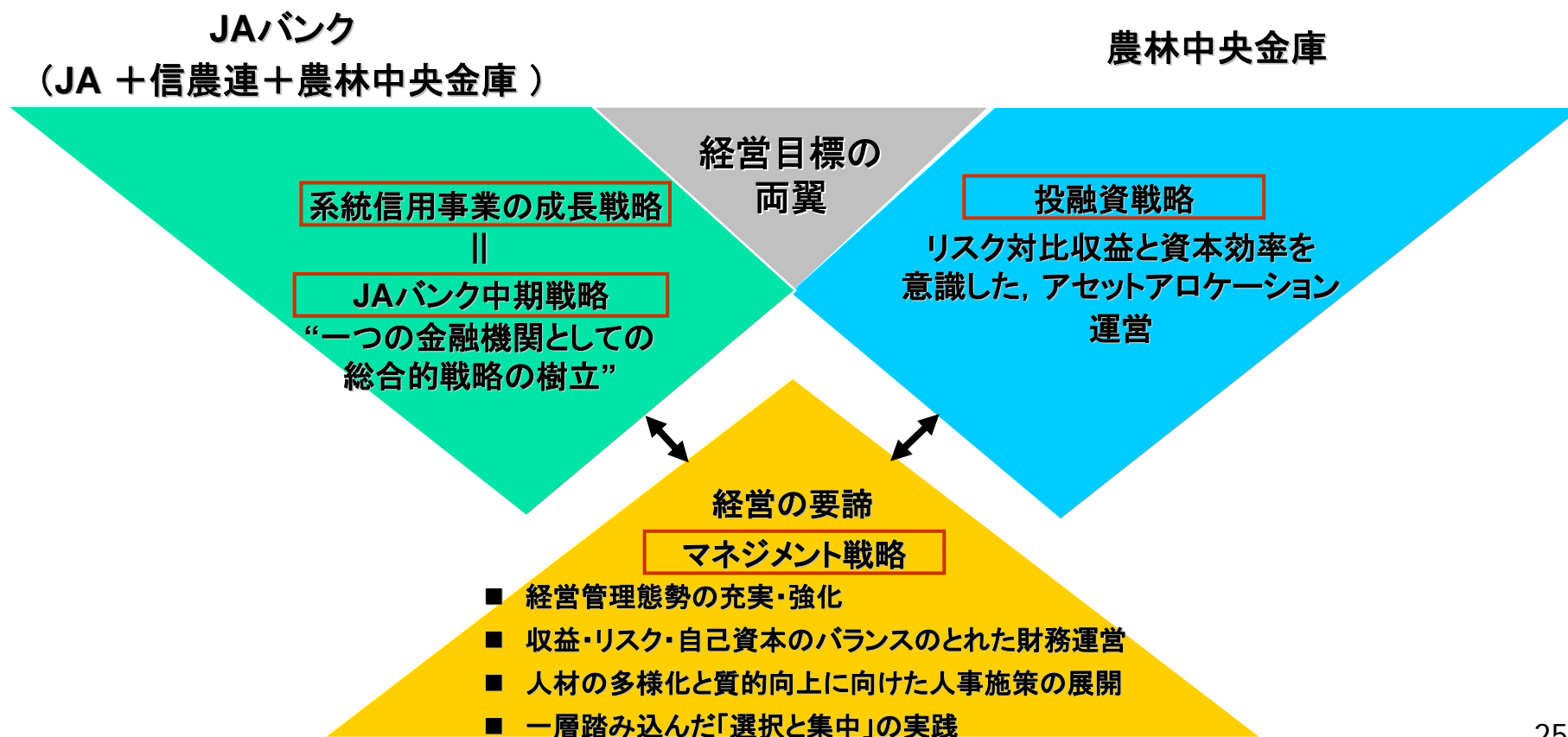
(3) 全国統一システムの整備

- JAバンクの全国統一システム(JASTEMシステム)
 - … 農林中金が運営
 - 11年10月より各県のシステム移行開始、18年5月に全県移行完了
 - ⇒ 全国47都道府県のJAバンクがひとつのシステムとなり、全国共通のサービスが提供できるインフラが整備
 - JAバンク業務全体の標準化・効率化を目指した業務統一に取組み
 - 災害用バックアップセンターを装備(社会インフラとしての責任)

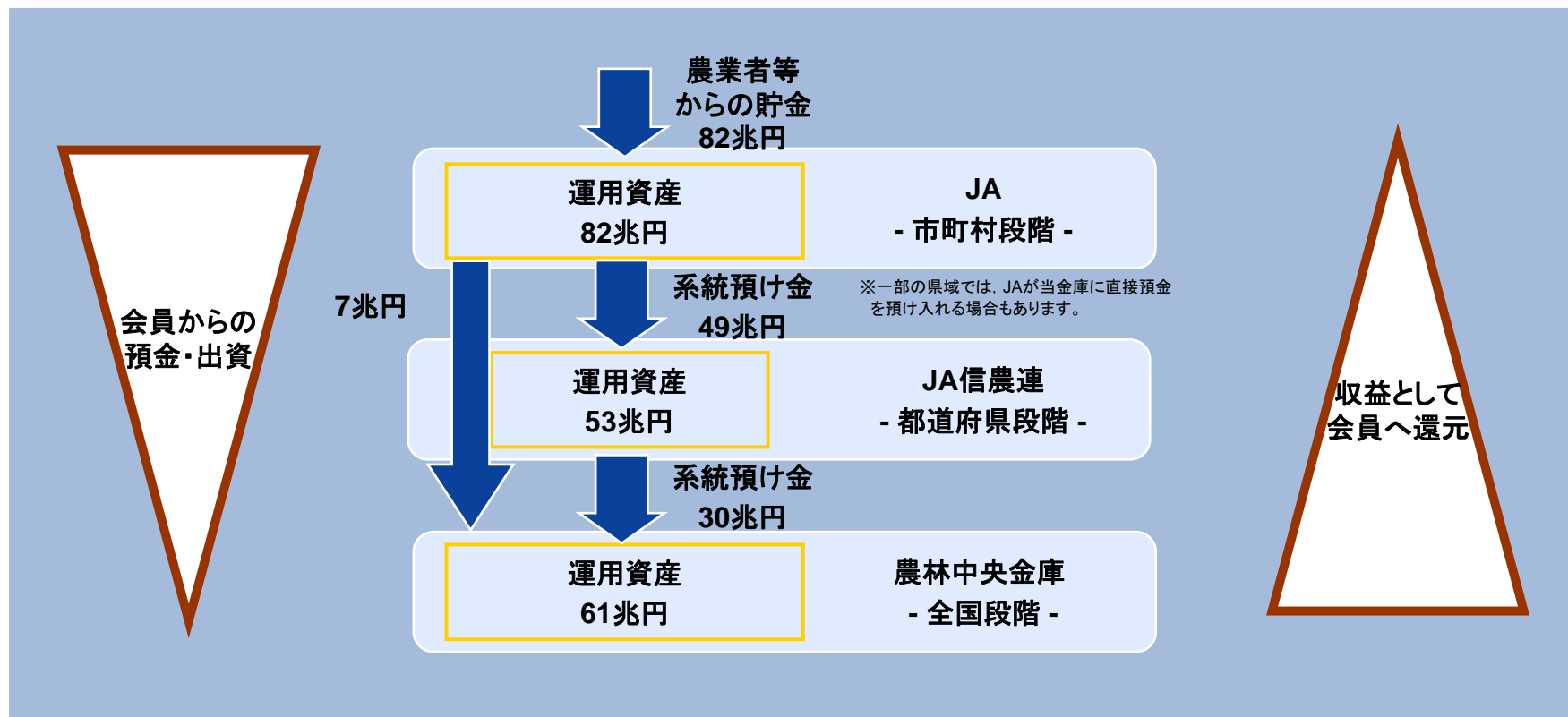
4 農林中金(中央機関)の取組み

(1) JAバンク中期戦略と農林中金中期経営計画との関係

農林中央金庫の中期経営計画において、経営目標の両翼(「系統信用事業の成長戦略=リテール戦略」および「投融資戦略=インベストメント戦略」と経営の要諦となるマネジメント戦略を位置付け



4 農林中金の取組み (2) JAバンクシステムにおける資金の流れ



注：2008年3月末現在。
出所：農林中央金庫