

J A兵庫信連 経営計画「長期ビジョン2035」について

経営計画「長期ビジョン2035」の概要

- ・兵庫信連の存在意義を示す「パーパス」を制定し、その役割を果たすための「目指す姿」として経営計画「長期ビジョン2035」を位置づけ。
- ・また、「長期ビジョン2035」実現のために、長期的かつ継続的な姿勢で取り組むことのできる経営指標として「KGI」を設定。

パーパス 存在意義

ささえたい。
兵庫のめぐみ。人のチカラ。

長期ビジョン2035

経営における4つの基本方針毎に定める2035年の
目指す姿

【JAの経営基盤強化】

環境の変化を味方につけながら、一人ひとりの利用者の暮らしを豊かにすることを通じて地域を豊かにしているJAバンク兵庫へ。

【財務・収益基盤強化】

資産効率の向上によって、貯金額の増えにくい環境のなかでも継続的な成長を実現。関西の金融機関でトップクラスの収益力へ。

【地域社会・環境への貢献】

JAバンクしかできない「食料・農業・農村に貢献する仕事」を通じて、地域社会から必要とされる組織へ。

【組織の活性化・効率化】

各分野に強みを持つ職員が集まり、様々な環境変化に適応できる組織へ。

KGI

長期ビジョン2035における基本方針毎に達成を目指す指標

【2028年度】信用事業総利益
県内JA計 340億円以上

【2030年度】経常利益100億円以上
【2035年度】経常利益150億円以上

食料・農業・農村基本法の
理念への貢献

エンゲージメントスコアの向上

長期的視点で経営を行うためのパーパス（存在意義）の制定（1）

- ・今後予想される金融経済環境の不確実性の強まりに対し、近視眼的にならず、高い視座で大局的な判断を行うために、**兵庫信連の普遍（不変）的な存在意義を表現するパーパスを制定。**

パーパス

ささえたい。
兵庫のめぐみ。人のチカラ。

パーパスに 込めた思い

私たち、JA兵庫信連（JAバンク兵庫）の仕事ってなんだろう。

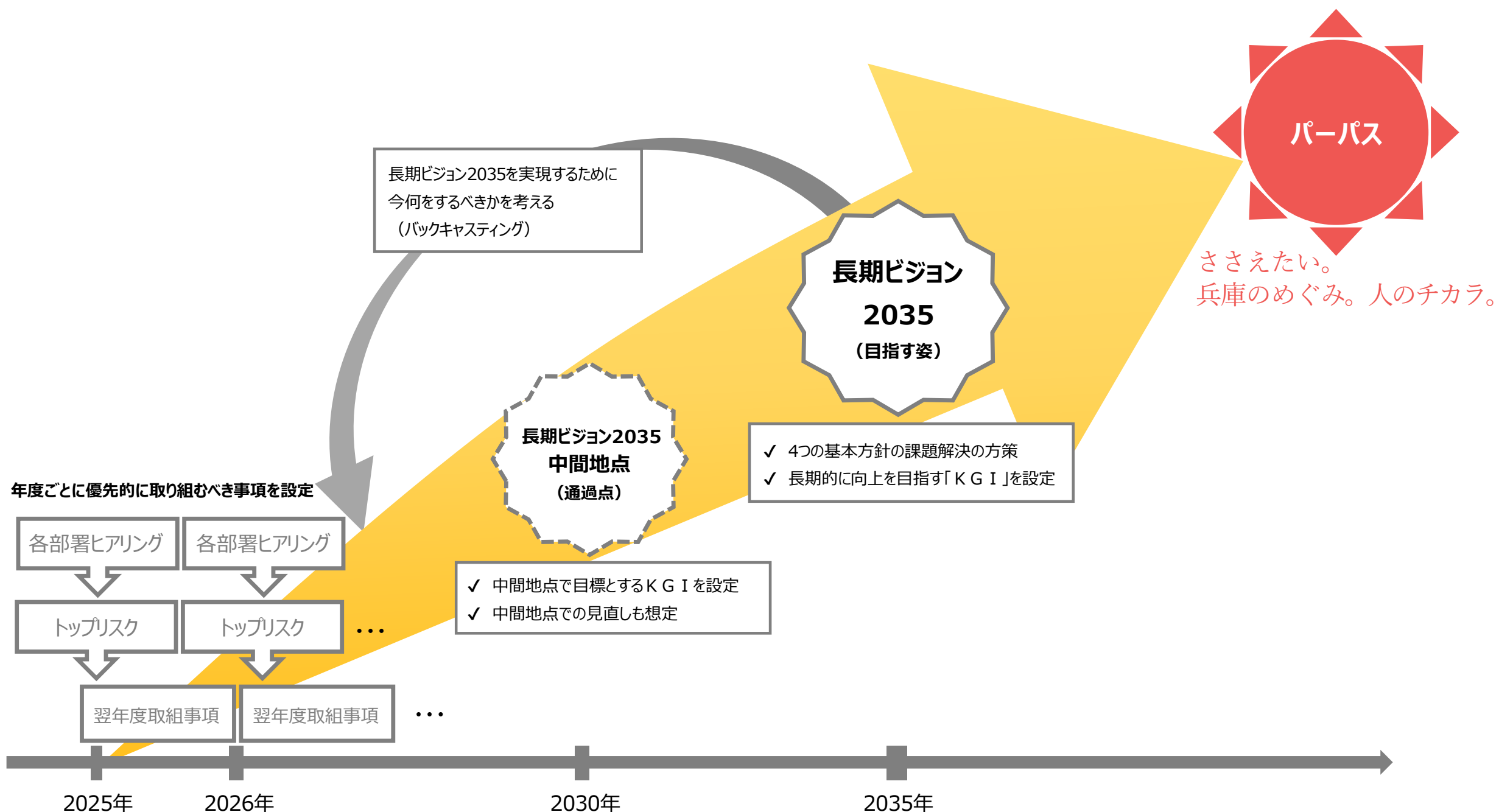
金融で兵庫の農業をささえていくこと。
もちろん、それは大事な仕事。
だけど、それだけではない、とも思うのです。

この地域に、農業と無関係の人はいません。
みんな、兵庫のめぐみをエネルギーにして、懸命に生きているのだから。
ふるさとに、実りがあり、四季折々の美しさがある。
地域の人々が、笑顔でたすけあい、言葉をかわす。
「ここで生きている。」
私たちがささえたいのは、この風景にほかなりません。

そのために、これまでも、これからも、あゆみつづけます。

長期的視点で経営を行うためのパーパス（存在意義）の制定（2）

- ・「パーパス」に定めた役割を果たすための「目指す姿」として、経営計画「長期ビジョン2035」を策定。
- ・過去の延長ではなく、「目指す姿」という未来像からの逆算によって、長期的・本質的な取り組みへの集中を促す。

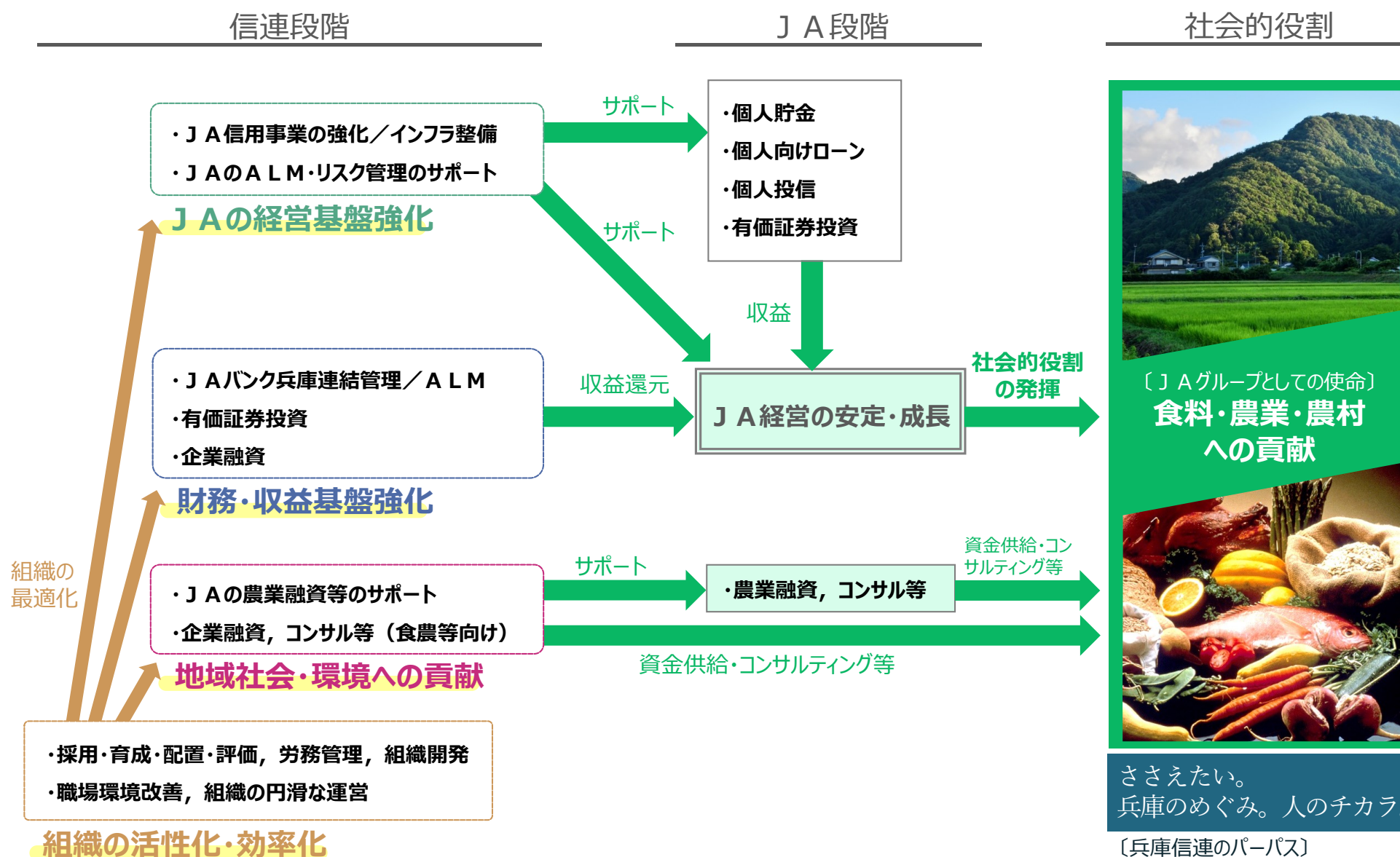


経営基本方針の再確認

- 兵庫信連の経営における基本方針は、パーパスを中心とした社会的役割を果たすうえでの道筋の違いによって、次の4つに整理できることを確認。これら**4つの基本方針の単位で「目指す姿」を明確化**。

〔経営基本方針（社会的役割を果たすうえでの基本となる道筋）〕

- J Aの経営基盤強化** …… J Aの信用事業をサポートすることによって、J A経営の安定・成長を目指す。
- 財務・収益基盤強化** …… 財務安定性と収益性の向上によって、J Aへの持続的・安定的な収益還元を目指す。
- 地域社会・環境への貢献** …… 食農分野への融資やコンサル等によって、食料・農業・農村への貢献を目指す。
- 組織の活性化・効率化** …… 職員の意欲と能力を引出し、上記の取組みを促進する。



大きな変化に適応し、収益力と社会的役割の成長を目指す



ささえたい。
兵庫のめぐみ。人のチカラ。

収益力の成長
社会的役割の成長

兵庫信連 2.0

- ・大きな変化への適応
- ・人と資産のポテンシャル発揮

兵庫信連 3.0

- ・変化を味方につける
- ・新たな領域への挑戦

中間地点では
「目指す姿」の
一層の引き上げへ

従来型の兵庫信連

- ・人口拡大期や金融緩和期など、安定した環境下での「加速」が強み

日本の社会と経済そのものが大きく変化している

- ・人口は、150年間続いた急拡大の局面が終わり、今後は急速な減少局面へ。
- ・25年間続いた金融緩和偏重の金融政策は見直しへ。

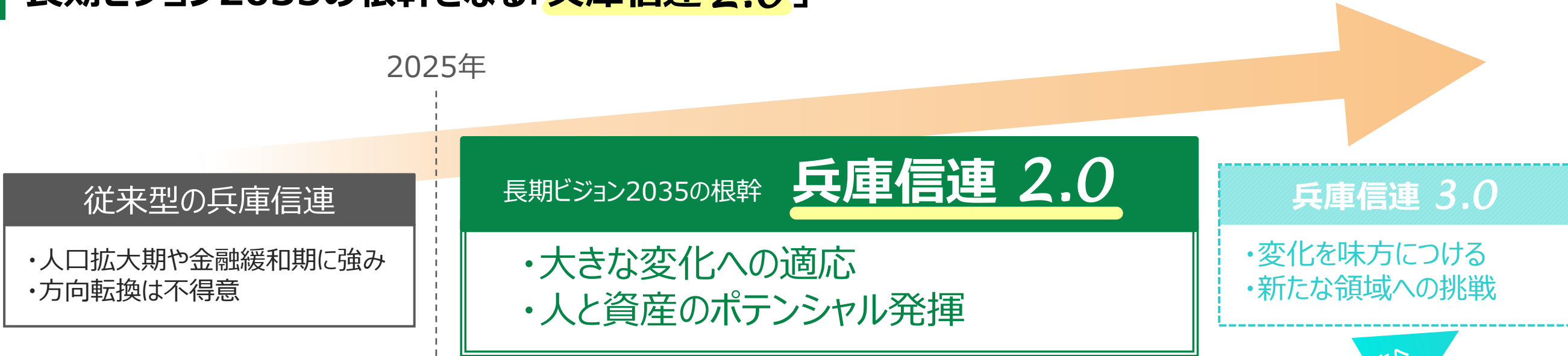
長期ビジョン
2035
「目指す姿」

2025年

2030年

2035年

長期ビジョン2035の根幹となる「兵庫信連 2.0」



さらに、その先へ
(選択肢も拡大)

ポイント1：「信連」の役割を時代に合わせて再定義

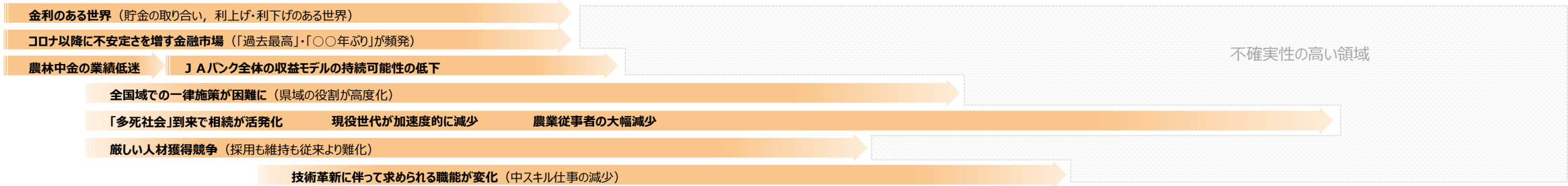
	〔従来型〕	バージョンアップ	〔兵庫信連 2.0〕
経営の考え方	信連 単体 での利益安定性を重視	→	J Aバンク兵庫 全体 での利益安定性を重視
連合会として	<u>規模の効率性</u> や 会員間の合意形成	→	<u>個別会員の利益が全体最適にも調和する仕組みを形成</u> (連結ベースで見たJ Aバンク兵庫全体の長期的な舵取りも主体的に担う)
信用事業として	<u>収益還元</u> と リテール金融のインフラ整備	→	<u>他事業との連携</u> や 経営面でのサポート でも役割強化
県域本部として	<u>県域</u> の特性を踏まえて取組みを「 加速 」	→	<u>各地域</u> の特性を踏まえて取組みの「 方向 」まで舵取り
中間段階として	全国施策も参考に、 <u>県域独自施策推進</u>	→	大きく難しい意思決定を集約的に担う「 <u>中間解決組織</u> 」 (全国段階で解決できる課題は減少傾向であり、中間段階の役割は高度化)

ポイント2：収益力と社会的役割の拡大

	〔従来型〕	バージョンアップ	〔兵庫信連 2.0〕
収益戦略	「質」を維持しながら「 量 」(≒総資産)で攻める	→	「量」を維持・拡大しながら「 質 」(≒総資産利回り)で攻める
地域社会への貢献	<u>地域金融機関としての貢献</u> (地域経済振興)	→	<u>J Aバンクにしかできないことで貢献</u> (食料・農業・農村への貢献)
組織のあり方	安定した環境下での「加速」のための 縦割り・わかまえ・前例重視・トップダウン	→	変化する環境下での円滑な「 コーナリング 」のための 連携・主体性・課題解決重視・コミュニケーション

2035年までの環境変化と「目指す姿」—— 時系列に見た全体像

特に重要な環境変化



2025年

2030年

2035年

J Aの経営基盤強化

直面する課題

- 全国域の一律施策とのミスマッチが拡大していくリスク

- 全国システムが J A 実務とのミスマッチを生じさせるリスク
- 有価証券投資が適正規模を上回るリスク

- J A 貯金の減少が継続しているリスク
- 一部 J A で十分な健全性の維持が困難になるリスク

目指す姿

環境の変化を味方につけながら、一人ひとりの利用者のくらしを豊かにすることを通じて地域を豊かにしている J Aバンク兵庫へ。

- **顧客サービスの質や経営健全性が安定的に維持されている** (システム更改等で負荷のかかる局面でも業務の質が保たれている)
- **J Aバンクの強みを活かした事業展開が成果をあげている** (他事業との連携, デジタル技術と対面サービスとの相乗効果の追求, 事務集中化・効率化による対面サービス等の質向上)

- **全国トップクラスの本部機能を J Aへ提供している** (顧客基盤の維持・拡充に大きな成果。他地域の機能補完も)
- **個別 J A の状況を踏まえた施策提案が成果をあげている** (地域性や顧客基盤維持・拡充の目線からの「選択と集中」)

KGI
2028年度 **信用事業総利益 (県内 J A 計)**
340億円以上

財務・収益基盤強化

直面する課題

- 低収益状態が漫然と続いてしまうリスク
- 金融環境激変時に後手後手の対応となるリスク

- J Aバンク全体の収益モデルの持続可能性が低下するリスク
- 総資産全体の柔軟な組み換えができずに、「質」の改善が停滞するリスク

- **県域連結での機動的な調達・運用の舵取りが機能している** (全国の模範となる「兵庫モデル」へ)
- **収益力が関西の金融機関でトップクラスに** (個々の資産／資産クラスの持つリスクに機動的に対応しながら、ポートフォリオ全体のリスク分散効果も高く保っている)

目指す姿

資産効率の向上によって、貯金量の増えにくい環境のなかでも継続的な成長を実現。関西の金融機関でトップクラスの収益力へ。

- **J Aバンク兵庫全体でのバランスシート改善が成果をあげている** (J Aバンク兵庫連結の収益性向上に寄与する貯金施設を構築。他地域の J Aバンクとの比較においてもトップクラスの収益力)

KGI
2030年度 **経常利益**
100億円以上

KGI
2035年度 **経常利益**
150億円以上

地域社会・環境への貢献

直面する課題

- 地域企業への融資において過当競争状態が続くリスク
- 食農関連企業への支援が不足して、地域の食料システム※が劣化するリスク (※食料の生産から消費にいたる各段階の連携)

- 担い手農業者や新規就農者への支援が不足して、農業生産の減少や耕作放棄地の増加が早いペースで進行してしまうリスク
- 農林系金融機関としての社会貢献度が政治的に問われるリスク

- J Aグループ兵庫の主要顧客である小規模農業者の基盤が弱体化するリスク

目指す姿

J Aバンクにしかできない「食料・農業・農村に貢献する仕事」を通じて、地域社会から必要とされる組織へ。

- **より効果的に社会的使命を果たすための法人営業活動の見直し** (食農関連企業や地域経済への貢献度の高い企業に対して「質」の高いサービスを提供する観点からの見直し)

- **担い手農業者や新規就農者に対して、 J Aと信連との効果的な連携のもとで、手厚いサポートを行っている**
- **改正基本法の基本理念に対して、 J Aバンクにしかできない仕事を通じて貢献している** (貢献度についても客観的指標に表れて確認できている)

- **多くの法人営業担当者が、農業法人や食農関連企業へのコンサルティングを手掛けられるレベルの知識・経験を有している**
- **農地保全に資する地域コミュニティの維持や、各種地域課題の解決において、効果的に自治体等と連携している**

KGI
2030年度 **食料・農業・農村基本法の理念への貢献**

KGI
2035年度 **食料・農業・農村基本法の理念への貢献**

組織の活性化・効率化

直面する課題

- 職員の離職が継続・増加するリスク
- 職員の採用が困難となるリスク

- 必要な「人員」・「スキル」・「意欲」を獲得しにくくなるリスク

- 人事制度や人材投資不足が障壁となって、職員のポテンシャルが十分に発揮されないリスク

目指す姿

各分野に強みを持つ職員が集まり、様々な環境変化に適応できる組織へ。

- **経営戦略に則った人事戦略の策定** (職員と共有されたビジョンのもとで、兵庫信連の総合力を引上げるための制度が構築されている)

- **環境変化に適応する職員と組織の力が、人事制度によって高められている**

- **大きく難しい意思決定を集約的に担う「中間解決組織」へ** (各分野に強みを持つ職員が集まり、役割高度化に込んでいる)
- **一層働きやすく魅力的な職場になっている** (職員満足と好業績の両立。自由な意見が出やすい職場環境のもとで、皆が多様な個性を發揮しながらいきいきと働いている)

KGI
2030年度 **エンゲージメントスコアの向上**

KGI
2035年度 **エンゲージメントスコアの向上**