

13番

東京都

末永く存続する為に
～JA東京むさし株式会社～

J A 東京むさし

青木 久明

あおき ひさあき

末永く存続する為に

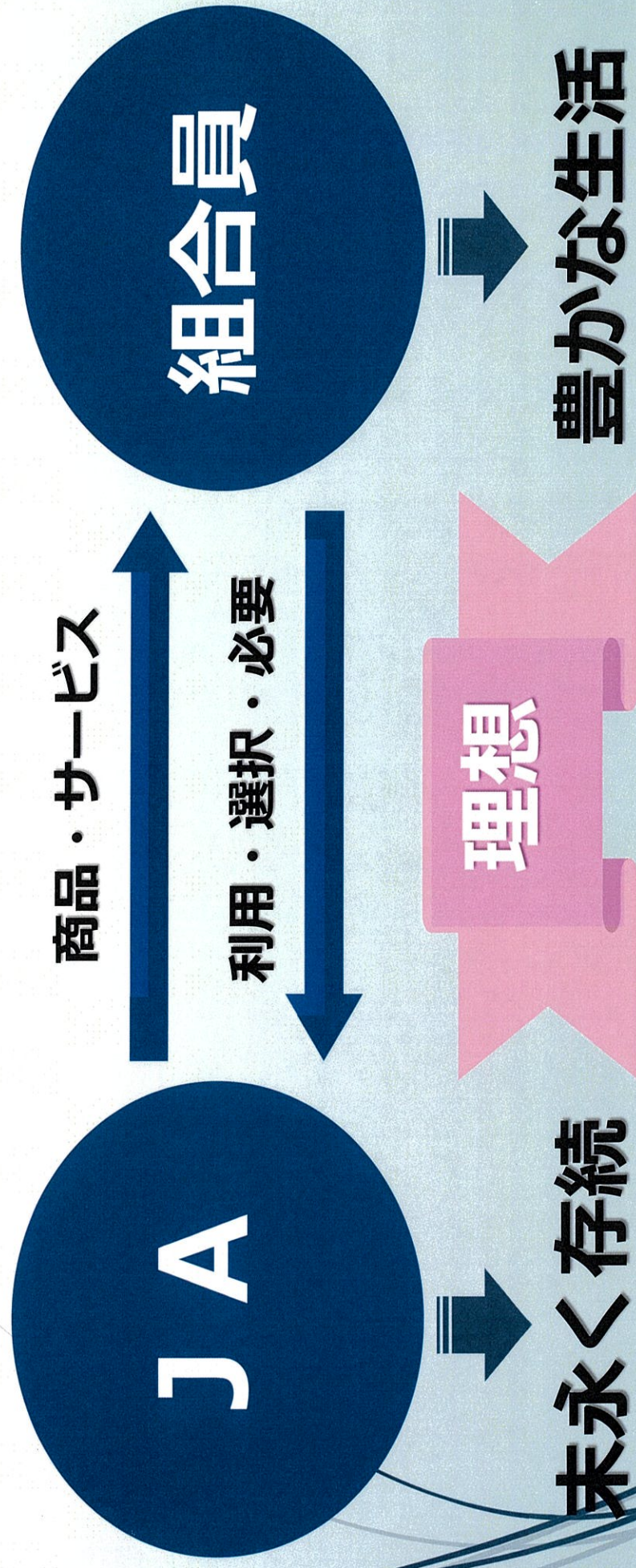
～ J A 東京むさし株式会社～

J A 東京むさし

青木久明

J Aの理想像（末永く存続する為に）

➤ J A = 農業者（組合員）によって組織された協同組合



JAを取り巻く環境 (SWOT分析・脅威)

脅威 (Threats)		影響
外部環境	(1) 人口減少 (職員減少)	①1人当たりの業務量増加 (過多)
	(2) 働き方改革 (残業削減・有給消化)	
	(3) 法改正 (民法・税制等)	
	(4) 新規参入企業の増加 (ネット銀行等)	②競合先の増加
	(5) DX・IT化の流れ	
	(6) 長引く金融緩和 (日銀政策)	③収益の減少 (貸出利息・信連奨励)
	(7) 信連奨励の減少	
農家世帯環境	(8) 高齢化による働き手の不足	④農地の減少 " 維持困難
	(9) 後継者不足	
	(10) 農業経費の増大 (高騰)	
	(11) 相続	

影響① 1人当たりの業務量増加

- 働き方改革という暖簾
- ・ 残業削減（事業管理費圧縮）
- ・ 有給消化（強制）

業務「時間」減少

相反

- 人口減少・職員減少
- 税制や法改正への対応
- 適正な事務の追求
- 顧客ニーズの高度化・多様化
- 目標項目の多様化

業務「量」増加

新たな取り組みへの足枷・レスポンスの低下
職員のモチベーション低下

影響② 競合先の増加

新規参入企業

- 住信SBI
- 楽天
- ソニー
- auじぶん
- イオン

DX・IT化

- 利便性の向上
- 商品の充実
- 顧客ニーズの高度化
多様化

相続

- ◆ 遺言を信託銀行で作成
- ◆ 相続人との関係性が希薄
- ◆ JAがどんな組織か知らない
- ◆ 農業後継者の不足
- ◆ 家督相続 ⇒ 法定相続

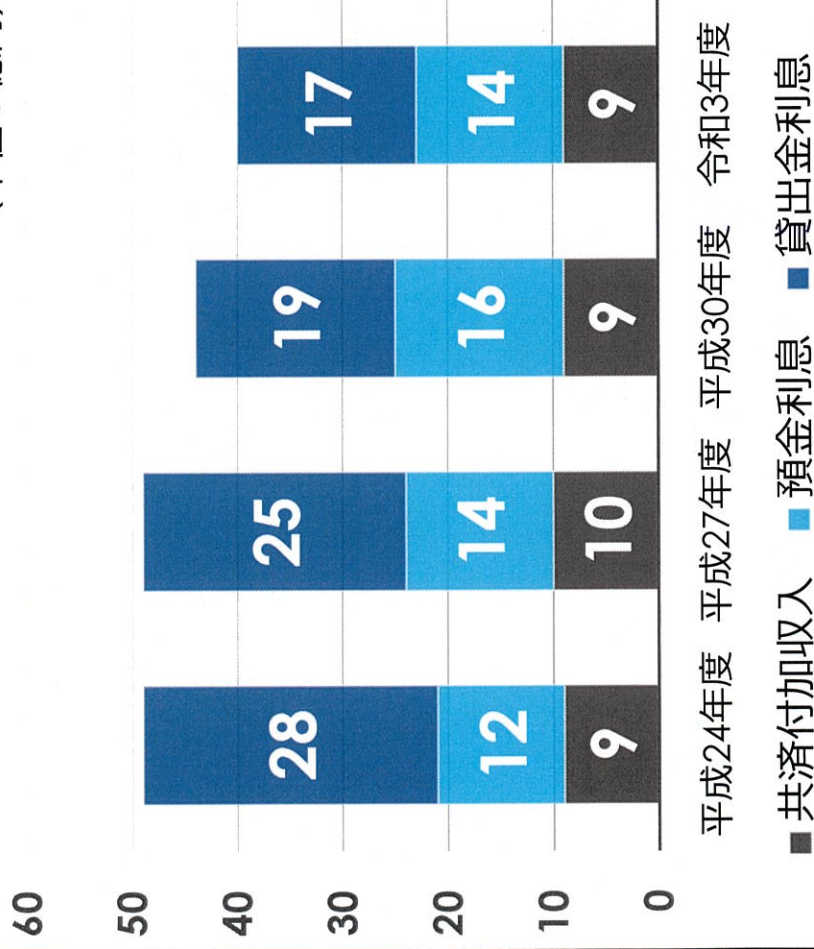
農業者（組合員）やその後継者の
他行流出危機



影響③ 収益の減少

金融共済事業の主な収入の推移

(単位：億円)



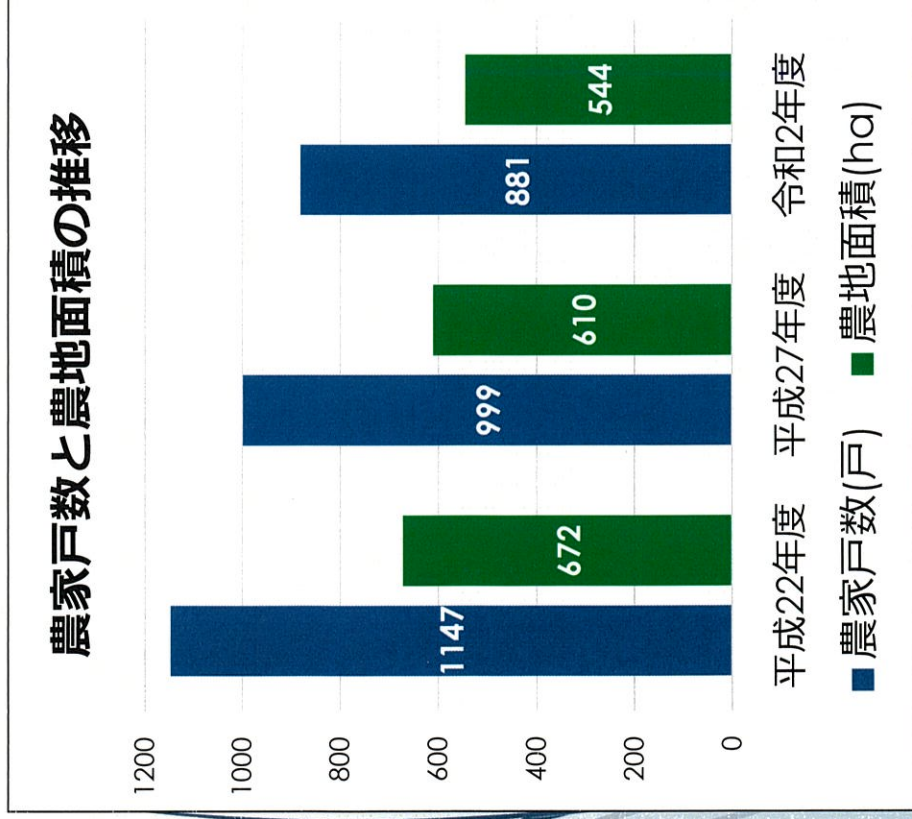
- 10年前より全体で約10億円減少。
- 共済付加収入に大きな変動はない。
- 預金利息は主に信連奨励です。大きな変動はないが、令和4年から令和7年にかけて信連奨励の利率が減少、算出基準額も変更される。今後、預金利息の大幅な減少が確実です。
- 貸出利息は長引く金融緩和や金利競争激化等の影響で、10億超も減少している。

信連奨励に頼る事なく



自主運用力の強化

影響④ 農地の減少・維持困難



- ✓ 農家戸数は10年間で266戸減少。
- ✓ 農地面積は10年間で128ha減少。(東京ドーム約27個分)
- 人口減少(核家族化)
 - 働き手不足(高齢化も影響)
 - 後継者不足(農業の魅力・イメージ)
- 地球温暖化・異常気象等
- 物価高騰・経費増加(野菜の売値はどうか)
- 生活の安定を求め、不動産所得へシフト
- 生産緑地の解除
- 納税猶予制度の未活用
- 多額な相続税の納税資金として畑を売却

農家戸数・農地の減少が止まらない



J Aの存続危機

参考：農林業セクター東京都調査結果報告
J A 東京むさし長期基本計画書

J Aを取り巻く環境から見えてくる課題

課題

- ① **業務量増加** ⇒ **新たな取り組みへの足枷やCS・ESの低下**
- ② **競合先増加** ⇒ **農業者(組合員)やその後継者の他行流出危機**
- ③ **収益減少** ⇒ **自主運用力の強化**
- ④ **農地の減少** ⇒ **J Aの存続危機**

JAの優位性とは (SWOT分析・強み)

なぜJAが生き残っているか

- 多くの農業者（組合員）がJAを利用

JA側

組合員側

なぜ組合員はJAを利用するのか

- ① 「組合員を大事にする」組織風土が根付いている（判断基準が組合員か否か）
- ② 長年培ってきた信頼・関係性
- ③ 組合員世帯の情報を多く保持している

なぜ組合員はJAを利用するのか

- ① 自ら（組合員）が組織した協同組合（経営者・役員も組合員）
- ② 長年利用してきた信頼・関係性
- ③ JA以外の金融機関と付き合いがない（少ない）

JAの優位性
(コア・コンピタンス)

CRMの最たる組織
(関係性マーケティング)

なぜ農業者（組合員）が利用するとJAが生き残るのか

JA利用サイクル

組合員は

「資産が多い」

- ・世帯人数が多い(3世代等)
- ・大きな敷地に大きな自宅
- ・収益物件を保有
- ・畑を保有

「資産が多い」

定期的にイベント

- ・世帯人数の変化
- ・自宅の建築や改修
- ・収益物件の建築や改修
- ・不動産の売却や購入

定期的にイベント

JAに相談・利用

- ・共済提案/加入
- ・融資利用
- ・資産相談課利用
- ・貯金利用

上記の利用サイクルが続いてきた事

JAが生き残ってきた大きな要因

J Aの優位性の現状

- ① 農業者（組合員）の次世代との「関係性」構築不足
- ② 農業者（組合員）の世代交代が進行
- ③ 「J Aが自分達（組合員）の組織である事」への意識の薄れ
- ④ 利便性や商品力の高い競合他社の存在
- ⑤ J Aは「数ある選択肢の一つ」に過ぎない

J Aを当たり前に利用する状況にはない
優位性の劣化が進行している

昨今のJ A利用サイクルの状況

J A利用サイクル

組合員は

「資産が多い」

- ・世帯人数が多い(3世代等)
- ・大きな敷地に大きな自宅
- ・収益物件を保有
- ・畑を保有

「資産が多い」

定期的イベント

- ・世帯人数の変化
- ・自宅の建築や改修
- ・収益物件の建築や改修
- ・不動産の売却や購入

定期的イベント

J Aに相談・利用

- ・共済提案/加入
- ・融資利用
- ・資産相談課利用
- ・貯金利用

ここで
グリップ

J A選択率up

ここで
キヤッチ

競合必須

J Aを取り巻く環境から見えてくる課題

課題

①業務量増加 ⇒ 新たな取り組みへの足枷やCS・ESの低下

②競合先増加 ⇒ 農業者(組合員)やその後継者の他行流出危機

③収益減少 ⇒ 自主運用力の強化

④農地の減少 ⇒ J Aの存続危機

課題③ 自主運用力の強化

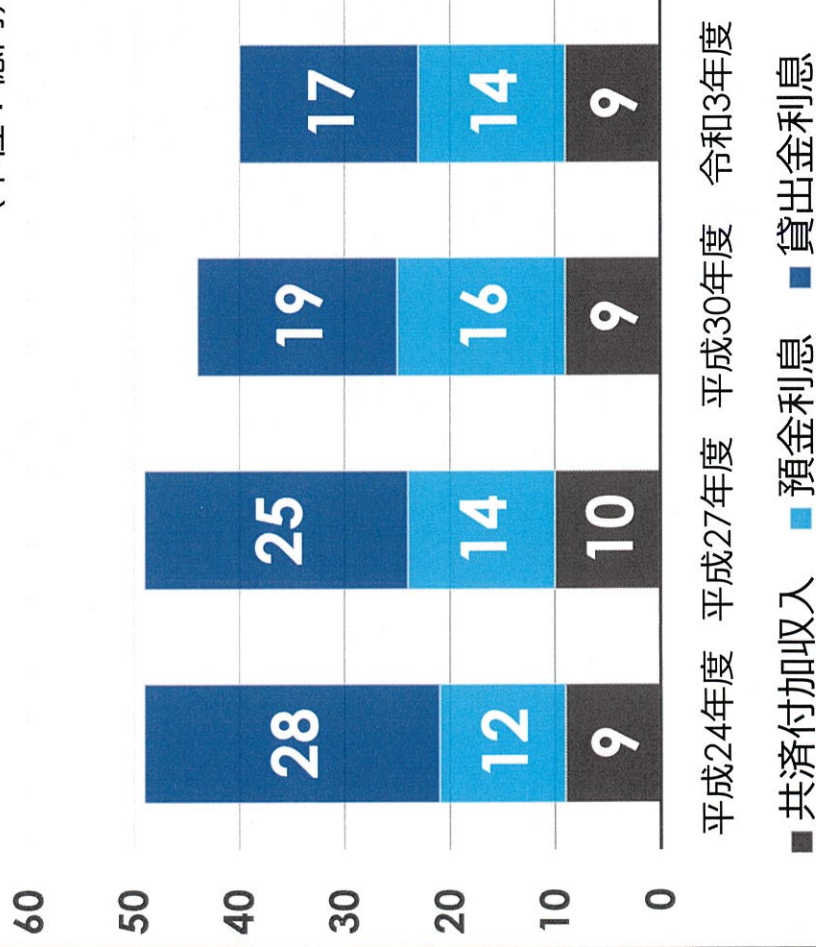
改善策

配当金の分配方法を見直し
貸出金の増強を図る

「貸出金」を選択した理由①

金融共済事業の主な収入の推移

(単位：億円)



■ 共済付加収入は9億円

■ 預金利息 は14億円

■ 貸出金利息 は17億円

**貸出金利息は
今なお一番の収益源**

「貸出金」を選択した理由②

新型コロナウイルス流行

生活スタイルや働き方が大きく見直された

JA

- ▶ スプリット勤務
- ▶ 営業活動の自粛
- ▶ 外出自粛による来店客減少

他業界

- ▶ リモートワーク
- ▶ 営業活動の自粛
- ▶ 外出自粛による来店客減少

- 大幅な収益減少は見られず
- 給料の削減や未払いもない
- 窮地に追い込まれる事はなかった

- 大幅な収益減少が見られた
- 給料の削減や未払いもあった
- 多くの企業が窮地に追い込まれた


営業活動をしなくても収入を得る事ができる
貸出金利息は重要な収益源である



現在の配当金について

配当金内訳（令和3年度）

項目	配当利率	配当金
出資金	4%	81,261千円
定期性貯金	0.13%	269,454千円
貸出金	年間実収利息 の3.3%	43,655千円
合計		394,370千円

- 「配当金」は組合員への収益還元であり「感謝」を形にしたものです。
 - J Aの収益への貢献度を考えれば、貯金より貸出金利用者の方が貢献度は高い。
-  **But**
- 貯金の配当金が圧倒的に多い。
 - 「一番の収益源」でもある貸出金の配当金が圧倒的に少ない。

 **収益貢献度に比例して
「貸出金配当」へシフトチェンジ**

貯金配当を「貸出金配当」へシフトチェンジ

項目	配当利率	配当金
出資金	4%	81,261千円
定期性貯金	0.13%	269,454千円
貸出金	年間実収利息 の3.3%	43,655千円
合計		394,370千円

0.8% 減
165,818千円 ↑

12.53% 増
165,818千円 ↑

イコール
==

配当利率	配当金
4%	81,261千円
<u>0.05%</u>	<u>103,636千円</u>
年間実収利息 の約 <u>15.83%</u>	<u>209,473千円</u>
	394,370千円

貸出金利用者は利息を支払うが「配当金」を多く受け取れる

↑ 約1.5割キヤツシユハツク

参考例 (イメージ)

例) 農業者 (組合員) がアパート建築資金として1億円借り入れしたい。
建築業者から銀行の融資利用 (金利1%) を提案されている。

J A からも融資利用 (金利1.2%) を提案されている。
銀行の方が金利が低く、J A との金利差が大きい。
でも組合員だし、J A との関係性を考え悩む組合員 (J A の優位性)

① 銀行から 利息1% で借りる

年間利息1,000,000円 (1億円×1%)

② J A から 利息1.2% で借りる

年間利息1,200,000円 (1億円×1.2%) ▽ 年間200,000円差

配当金 189,960円 (1,200,000円×15.83%) ▽ キャッシュバック

実質負担1,010,040円 ▽ 年間10,040円差 「大差がないならJ A で」

 J A の優位性を「配当金」が後押しする

貯金配当を「貸出金配当」へシフトチェンジ

ポイント

- 「配当金」はP Lには関係なく、あくまで剰余金の分配です。 **ここは大事**
- 「貸出金の配当金」を多く還元するが、利息収入が減るわけではない。
- 「配当金」を操作する事で、経費をかけずに貸出金の増強が見込める。
- 「収益により貢献している顧客」へ日頃の感謝を形にする。

効果

- 貸出金推進時に大きな「武器」となり、農業者（組合員）の利用率が高まる。
- 貸出金利用者のロイヤリティも高まる。
- 貸出金利用者が増加し、利息収入も増加。

 **自主運用力の強化**

JAを取り巻く環境から見えてくる課題

課題

①業務量増加 ⇒ 新たな取り組みへの足枷やCS・ESの低下

「JA東京むさしスリム化計画」

②競合先増加 ⇒ 農業者(組合員)やその後継者の他行流出危機

「農業者(組合員)のマーケットシェア確保」

③収益減少 ⇒ 自主運用力の強化

「配当金を見直し貸出金増強を目指す」

④農地の減少 ⇒ JAの存続危機

「JA自ら農地を死守」

終わりに

サブタイトル「東京むさし株式会社」とは

- JAの存在価値は農業者（組合員）にあり、農業者（組合員）から「利用・選択・必要」とされる組織でなくてはなりません。JAが存続する為には、株式会社と同様、競合他社との競争に勝ち、収益を確保しなくてはいけない事を忘れてはならない。

課題①

スリム化

課題②

組合員
マーケットシェア
確保

課題③

自主運用力
強化

課題④

農地を死守

JA東京むさしが未永く存続する為に