

## 信用部門における高齢化への対応

～組合員・利用者が安心して暮らせる地域社会の実現に向けて～

島根県農業協同組合 出雲地区本部

川上 理恵

はじめに

### I. 現状確認

### II. 現状分析とそれを踏まえた戦略課題抽出

1. JAの『あるべき姿』とは
2. あるべき姿と現状のギャップ
3. SWOTクロス分析を用いた戦略課題抽出
4. 優先課題の選定

### III. 課題解決に向けた具体的提案

おわりに

はじめに

J Aと組合員・利用者との関係は企業とお客様の関係とは違い、各地域の中で長い年月をかけて育まれた信頼に基づく親密さが特徴であるといえる。その関係性があるからこそJ Aは組合員・利用者の困り事を解決し生活が豊かなものになるよう多くの事業を行ってきた。時代が変わり、社会がグローバル化して効率が優先されることで技術は進歩し利便性は向上したが現代の社会には様々な問題が起きている。急速に進む高齢化もその1つである。J Aにおいても組合員・利用者の高齢化に伴い様々な問題が起きており対策が急がれるところである。組合員・利用者が安心して暮らせる地域社会の実現を基本理念としているJ Aとして組合員・利用者の高齢化に対応するための具体的な提案を行っていく。

### I. 現状確認

#### 1. 日本国内、島根県、JAしまねにおける現状

急速に進む高齢化について言及する。随分前から日本全体の問題とされている高齢化のスピードは世界最速のペースと言われており総人口に占める65歳以上の高齢者の割合は既に4分の1に達しているが、今後さらに進展し、2037年には3分の1以上に達すると予測されている。高齢化は寿命が延びていることでありそれ自体は喜ばしいことではあるが私たちが暮らす社会や経済に様々な影響を及ぼしており、中には悪影響といわれるものもある。特に地方においては高齢化とともに若年者の都会への人口流出が進んでおり、そのような状況が続くと社会インフラの維持が困難になり、ますます人口の流出が進むという悪循環が生まれている。

島根県の高齢化率については全国平均を超えており、令和2年の国勢調査では全人口に占める65歳以上の割合が34.2%で全国4位となっている。全国予測に先んじて島根県では既に高齢者の割合が3分の1に達していることになる。

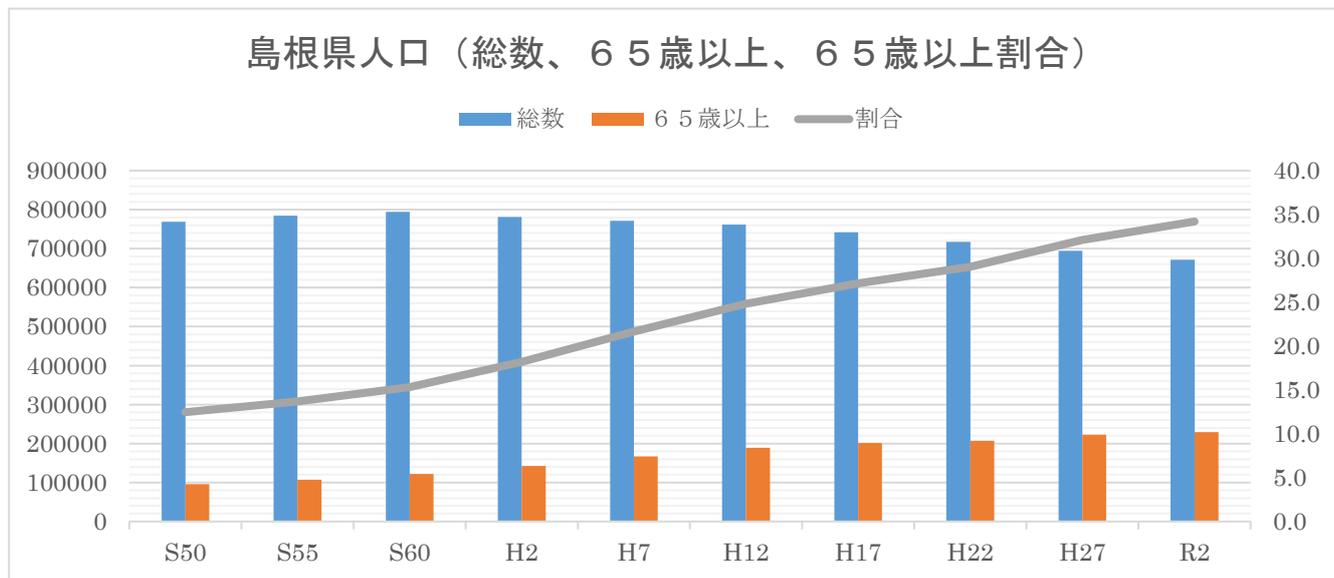


図1：しまね統計情報データベース：人口等基本集計（確定値）より筆者作成

J Aしまねの信用部門における個人貯金（当座性・定期性）の年代別の割合でみても60歳以上が6割近くとなっており、J Aしまねにおいても組合員・利用者の高齢化は進んでいるといえる。

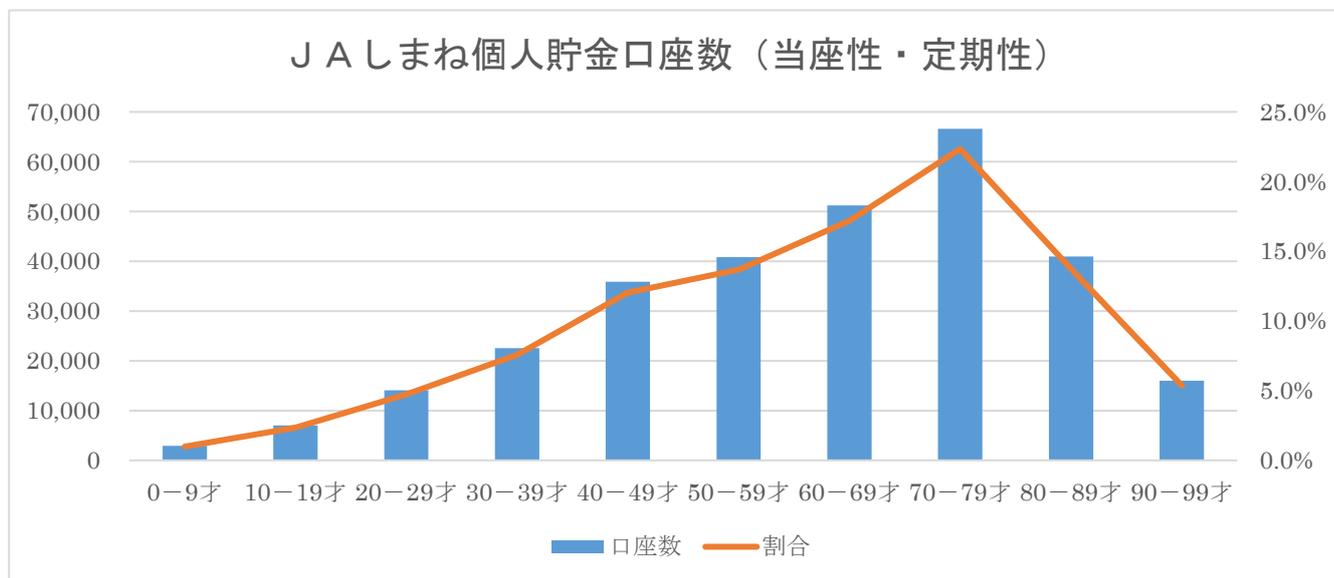


図2：J Aしまね営業店システムより個人貯金口座開設人数を抽出したものより筆者作成

## Ⅱ. 現状分析とそれを踏まえた戦略課題抽出

### 1. JAのあるべき姿とは

JAは組合員自身が組織の運営に参画するため、地域社会と密接に関わりながら事業を行ってきた。JAの事業は組合員・利用者自身が心豊かに生活するために発展させ、利用してきたものである。そのためJAの事業はそれぞれ社会インフラを支えているといっても過言ではなく、時代や社会の変化に合わせて事業の内容や提供方法を変化させながら組合員・利用者が住み慣れた地域で安心して暮らせる地域社会を作ることがJAの使命であると考えている。

### 2. あるべき姿と現状のギャップ

しかし現在のJA、特に筆者が携わっている信用事業においてはコロナ禍による社会の変容、人口減少や地域外への人口流出、高齢化による組合員世帯の減少が著しい中で事業利益の確保のための効率化等により店舗統廃合を進めており、地域の組合員・利用者、特に交通弱者ともいわれる高齢者にとって安心して事業を利用し続けることが困難になりつつあると感じる。またコンプライアンス遵守の流れや内部統制強化により組合員・利用者が行う取引が厳格化され特に高齢の組合員・利用者にとってJAとのやり取りが今までのようにはできなくなっている。また加齢による身体・認知能力の変化により複雑な信用取引を行うことが難しい組合員・利用者も増えてきており、それに対応する職員の負担も大きくなっている。信用事業における組合員・利用者の貯金のうち多くは高齢の組合員・利用者が保有しており、その組合員・利用者がこれまでのようにJAを利用することが難しくなっている現状は先に述べたJAのあるべき姿と大きなギャップがあると言わざるを得ない。

### 3. SWOTクロス分析を用いた戦略課題抽出

現状分析を踏まえ、現在のJAしまねの事業全体についてSWOTクロス分析を行った。

	<b>機会 (O)</b> i コロナ禍を受けての社会の変容 ii 安全で安心な農畜産物への関心の高まり iii 農業に従事する若年層の増加 iv 観光客や移住者の増加	<b>脅威 (T)</b> i 人口減少や地域外への人口流出による農業従事者の減少、高齢化 ii 組合員の高齢化と次世代との取引希薄化 iii コンプライアンス遵守、内部統制強化 iv 民間企業の農業への参入（豊富な資金力） v 都市化による農地の減少 vi 気象条件の変化（天候不順）
<b>強み (S)</b> ① 1県1JAの組織力 ② 組合員・利用者に関する情報量と内容の豊富さ ③ 幅広い品目を生産できる環境 ④ しまね和牛、デラウェア、西条柿、仁多米、メロン、ブロッコリーなどブランド化している農畜産物が数多くある ⑤ 地域社会のインフラを支えている総合事業	<b>攻める</b> ・ 各地区でブランド化している農畜産物をまとめてJAしまねブランドに整理 ・ 安全、安心をPR ・ 信用、共済事業利用者（特に若年層）へ農業やJAしまねの農畜産物についてPR	<b>回避する（差別化）</b> ・ 国外への輸出 ・ 企業との連携（人材確保、新規販売先の開拓） ・ 移動販売車、移動型金融店舗の導入 ・ コンプライアンスを遵守したうえで組合員・利用者に関する情報を事業横断的に活用する ・ 組合員・利用者の個別事情に応じた対応と対応内容の共有
<b>弱み (W)</b> ① 地区本部制による弊害（方針や事業の進め方の違い） ② 管理部門での効率の悪さ（本店と地区本部での業務の重複） ③ 本店と各地区本部、支店との連携がとれていない（組合員・利用者からのクレーム） ④ 名ばかり正組合員、農地を手放す正組合員の増加	<b>段階的に攻める</b> ・ 新規就農希望者対応する部署の立ち上げ（部門横断的） ・ 不耕作地を持っている正組合員と農地を探している就農希望者とのマッチング ・ 機構改革、事務効率化を進める	<b>撤退または守る</b> ・ 農地の集約化、農業法人の規模拡大を支援 ・ 気象条件に合わせた栽培品目の変更 ・ 農地利用の相談体制の強化（営農部門と資産相談部門の連携） ・ 地区の特性に合わせた事業の選択（営農特化、金融共済特化）

これにより次のとおり戦略課題を抽出した。

#### 戦略課題

- ① 高齢化する組合員・利用者の個別事情に応じた対応、相談体制の強化
- ② 支店統廃合やATM廃止となった地区へ移動型金融店舗を導入して組合員離れを阻止する
- ③ 本店と地区本部で重複している業務（管理部門）を整理する
- ④ 国内は人口減少、少子高齢化が進む一方のため農畜産物の国外輸出事業を拡大する
- ⑤ 農地利用の相談体制を強化し、農地保有者と農業に興味、関心のある移住希望者、若年層のつなぎ役となる

#### 4. 優先課題の選定

SWOTクロス分析の脅威に挙げた組合員の高齢化と次世代との取引希薄化について、信用事業において支店窓口では通帳やキャッシュカードの紛失、暗証番号の失念等の相談を受ける機会が以前より増えておりその当事者のほとんどが高齢の組合員・利用者である。自分自身の財産管理に不安を抱く組合員・利用者やその家族からの相談も増えており現状、委任状や代理人関係届で対応はしているが、本人の意思確認はできても書類の記入ができない組合員・利用者への運用は難しい等現状のサービスでは対応できない案件も増えてきている。高齢の組合員・利用者にとっては支店の統廃合が進んだことや交通事情により最寄りの支店に出向くことが難しくなり、非対面サービスも活用することが難しい場合が多いため家族が代わりに取引を希望されるケースは今後ますます増えると思われる。JAと組合員・利用者との間には以前からの強い結びつきがあることにより個人や世帯内の状況をJA職員が把握しているケースも多いが、コンプライアンス遵守の流れや内部統制強化により柔軟な対応ができずJAと組合員・利用者の双方にメリットが感じられないこともしばしばある。組合員・利用者からも支店へ出かけても用件だけで終わり、気になっていることを言えない、以前は世帯の事情を酌んで対応してくれていたのに今は規則があるという理由で柔軟な対応がしてもらえず不便だという声も聞く。最悪の場合、クレームとなる事態も発生している。そうした場合、JAにとってもこれまで積み上げてきた組合員・利用者との信頼関係が壊れ、組合員・利用者を失うことになるだけでなく次世代とのつながりもなくなる恐れがある。

そのような脅威を取り除くためには強みである総合事業やこれまでに蓄積された組合員・利用者に関する情報を適切に活用した組合員・利用者とのさらなる対話が必要と考える。そうすることで組合員・利用者の満足度向上、次世代との取引拡大につながっていくと考える。以上を理由として①を優先課題として取り上げ、数ある事業の中から筆者が携わっている信用部門に焦点を当てて解決に向けた提案を行う。

### Ⅲ. 課題解決に向けた具体的提案

#### 1. 家族信託の仕組みの導入

現在、貯金取引において代理人が貯金者本人に代わって取引を行おうとする場合、「委任状」や「代理人関係届」という手続きを利用して受任者や代理人が行うことのできる取引を貯金者に決めてもらい、届け出てもらっている。適切に利用してもらおうと支店に出向くことが難しい貯金者でも自分の貯金の預け入れや払い戻しが行えるサービスであり、JA側としても正当な手続き者と取引を行っていることが明らかなので内部統制がきちんと行われていることになる。しかし、このサービスは取引の都度、委任状を記入していただく必要があったり、代理人関係届でも希望する取引内容についてある程度指定してもらう必要があったり、貯金者が身体的な問題で書類の記入が困難な場合、利用したくてもできない場合もあり、高齢化が急速に進む今の状況では運用の見直しが必要と考える。

その解決策として家族信託の仕組みを導入したい。信用取引を家族に代行してほしい組合員・利用者とそのご家族、JA職員とで面談を行い、代行してもらいたい取引や代行するご家族等の信託内容を決めてもらう。対象取引については信用取引全般とすることを可能にし、貯金者との面談時にご家族にも同席してもらうことで貯金者による書類の記入は省略可能とし、代筆も可能とする。本人確認を行い、確認書類や決定した内容、面談時のやり取りは所定の書類(デジタル書面)に記録として残し、営業店システムの情報系連携機能内にある「取引履歴」に取り込み、各取引時には家族信託を利用している貯金者であることを確認して取引を行う。

この仕組みを導入することで貯金者にとっては取引全般について代行してもらうことがで

きるため都度委任状を記入する手間が省け、将来、万一判断能力が低下しても生活のための貯金の入出金が可能になる。JAとしても貯金者の事情を知っている職員でも本人取引ではないため取引を断らざるを得ないケースもあったがこの仕組みによりご家族の来店だけで取引に応じることができるようになる。それにより手続きがスムーズに行えることも増え、組合員・利用者の満足度向上にもつながると考える。またこの仕組みを利用してもらった際に貯金者本人はもちろん、ご家族とも貯金取引についてやり取りを行うため次世代との関係性も築くことができ、世帯内の世代交代の際にスムーズなやり取りが行えて次世代との取引拡大にもつなげることができると思う。

## 2. よりぞうノート(仮称)の導入による相続相談の強化と事務効率化

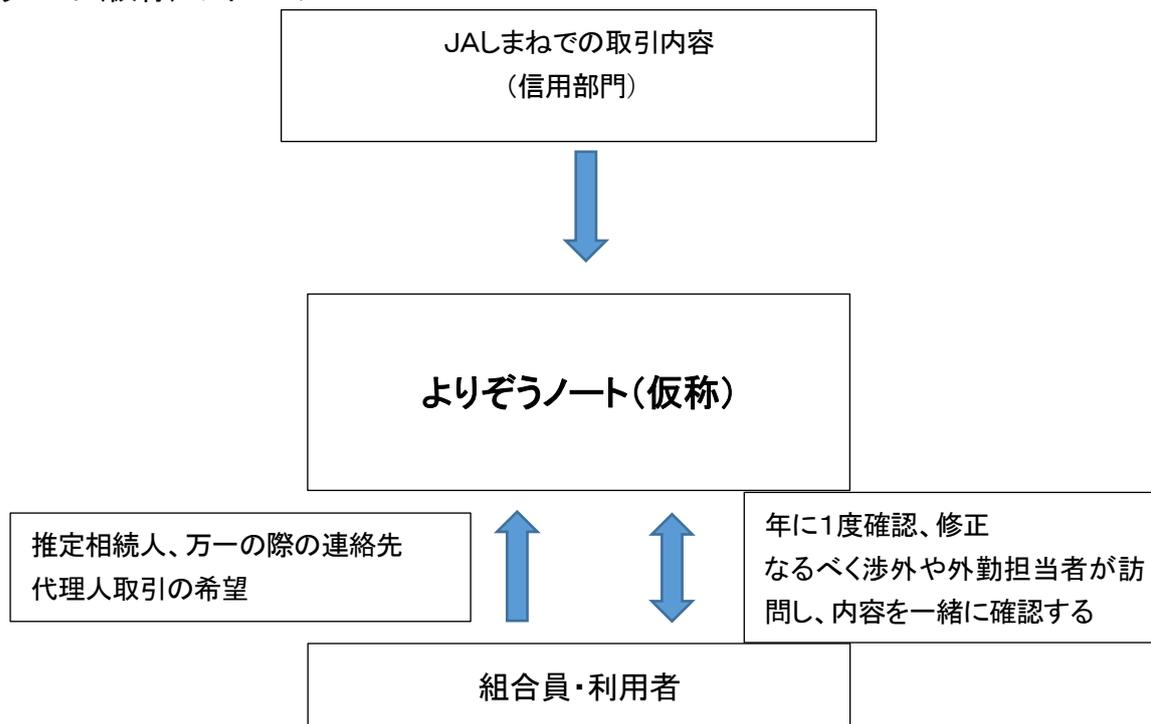
外的要因や身体的機能の低下による手続きへの不安を抱くとともに自分自身の貯金管理に不安を抱く高齢者も多くなっている。そこで貯金者からの依頼によりJAでの信用取引を一覧化したものを作成し、管理に役立ててもらうことを提案する。一覧化したものを仮に「よりぞうノート」と名付ける。そのノートには貯金や融資、国債・投資信託取引について口座番号ごとに作成日時点での残高とともに一覧化するだけでなく、今後代理人取引を希望するかを聞き取り、家族信託サービスの案内につなげたり家族情報、特に推定相続人や万一の場合にJAとの窓口になるご家族の連絡先を登録してもらい相続発生時のスムーズなやり取りに活用したりする。内容については貯金者の意思で随時変更できるようにして定期的に貯金者へ送付する。また貯金者の同意を得たうえでご家族にも送付すれば高齢の親族がJAと行っている取引について確認することができ、管理の手助けに役立ててもらえるのではないだろうか。内容の送付方法についてはスマホなどデジタル機器が苦手な方には紙媒体で送付するがスマホが使える場合、JAバンクアプリを登録してもらおう。システムとしてJAバンクアプリを活用できれば新しいシステムを開発する必要はなく、初期投資は少なく済む。その際、ご家族にも貯金者のJAバンクアプリの内容を確認できるようにすることも検討したい。

また、高齢化が進むということは相続の発生件数もそれに伴い増加すると予想されるが、この仕組みは相続手続きにも活用できると考える。

現在、支店管内の組合員・利用者の死亡が判明した場合、支店担当者が取引について確認し、死亡登録を行い、相続支援システムに入力する作業を行っているが他の業務もある中で作業時間を要したり、取引内容の確認漏れがあったりするケースもみられる。また、支店統廃合が進んだことで1つの支店の管轄地区も増えているが人員がその分多く配置されている訳ではない現状では死亡登録を行う担当者の負担は重くなるばかりである。

そこで貯金者が生前に利用していたこのノートを活用すれば取引内容が一覧化されているため改めて取引内容を調べる手間を省くことができると考える。また、取引内容について確認・登録作業を行っている間に相続人が手続きに来店されることもしばしばあるがこのノートに事前に登録した万一の場合の連絡先や推定相続人の情報を活用し、組合員・利用者の死亡を把握した段階でJA側からご家族に連絡を行うことが可能になると考える。そうすれば相続手続きについてのご案内をJA主導で行うことができ、急な相続人の来店で慌てるケースも少なくなると考える。また、ほとんどの相続人が相続手続きについてまず何をすればよいのか分からないという不安を抱いておられるがJAから連絡を行うことで今後の流れについてまず知ることができ、安心につながるのではないだろうか。

## よりぞうノート(仮称)のイメージ



以上、高齢化がますます進むとみられる今後においては今まで以上に高齢の貯金者がJAと安心して取引を継続してもらえるよう対策を行うことは必要と考える。2については貯金者だけでなくご家族にも取引内容について確認してもらおう中で資産活用や相続税対策についてお知らせすることができ、取引を深めることにもつながると考える。またJAがこのように組合員・利用者に対してきめ細かいサービスを行うことでJAに対する信頼度が増し、組合員・利用者だけでなくそのご家族も何かあればJAに相談しようと思ってもらえるのではないだろうか。農業従事者の減少や支店統廃合等で組合員・利用者とJAとの距離が遠くなりつつある現状、この提案が距離を縮める一助となると考える。

## おわりに

JAしまねは総合事業を行っているが、組合員・利用者の死亡を把握した場合、基本的に信用部門の担当者が信用だけでなく共済、営農、出資金、総合ポイント等JAとの全取引を確認し、死亡登録を行い、相続支援システムに入力する作業を行っている。しかし、取引内容の確認が多岐にわたる上、他の取引店舗や共済、営農等各部門の担当者とのやり取りも行わなければならない、担当者にとって負担になっている。組合員・利用者にとっても各事業は同じJAが行っているものと認識されており「よりぞうノート」には信用だけでなく組合員・利用者がJAしまねで行っている全ての事業について一覧化することが望ましい。しかし現状はそれぞれの事業ごとにシステムが異なるためJAでの取引内容を一覧化するためにはそれぞれのシステムから情報を取り出さなければならず「よりぞうノート」という仕組みは作っても実際に運用するためにはそれぞれのシステムから漏れなく、効率よく取引内容を取り出す方法を考えなければならない。

また、高齢化に対する仕組み作りの提案を行ったが実際に高齢の組合員・利用者と接する職員がそういった組合員・利用者に対して寄り添った対応を行うことが第一であることを申し

添えたい。

最後になりましたがこの研修会を受けることで今まではなかった視点で自分の業務やJA事業について考えるようになりました。また業務内容や所属先も異なる他の受講生とグループワークや研修の合間を通じてコミュニケーションを取ることで人としてもJA職員としても幅を広げることができました。

本研修を企画いただいた事務局の皆様、講師先生の方々、共に長期間の研修を乗り越えた研修生の皆様、研修会へ送り出していただいた役職員の皆様、研修に出掛ける間、業務をカバーしていただいた所属部署の皆様にお礼申し上げます。

#### 参考文献

- ・一般社団法人全国地方銀行協会 地銀協レポート Vol.3 「地方銀行の高齢顧客向けサービスの取り組み」 業務部
- ・一般社団法人第二地方銀行協会 リージョナルバンキング 2020年2月号 「超高齢化社会に期待される地域金融機関と営業員の役割」 株式会社大和総研 金融調査部 研究員 森 駿介
- ・2024年2月14日(水) ワークショップ「高齢化に対応した金融機関の取り組み」内 導入報告 「高齢化に対応した金融機関の取り組みの概観」 日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 小澤 康裕
- ・しまね統計情報データベース内 国勢調査結果概要 <https://pref.shimane-toukei.jp/index.php?view=4336>
- ・JAしまね個人貯金開設人数 営業店システム内情報系システムより集計