

理事長メッセージ



持てるすべてを「いのち」に向けて。

～ステークホルダーのみなさまとともに、農林水産業をはぐくみ、
豊かな食とくらしの未来をつくり、持続可能な地球環境に貢献していきます～

代表理事理事長
奥 和登

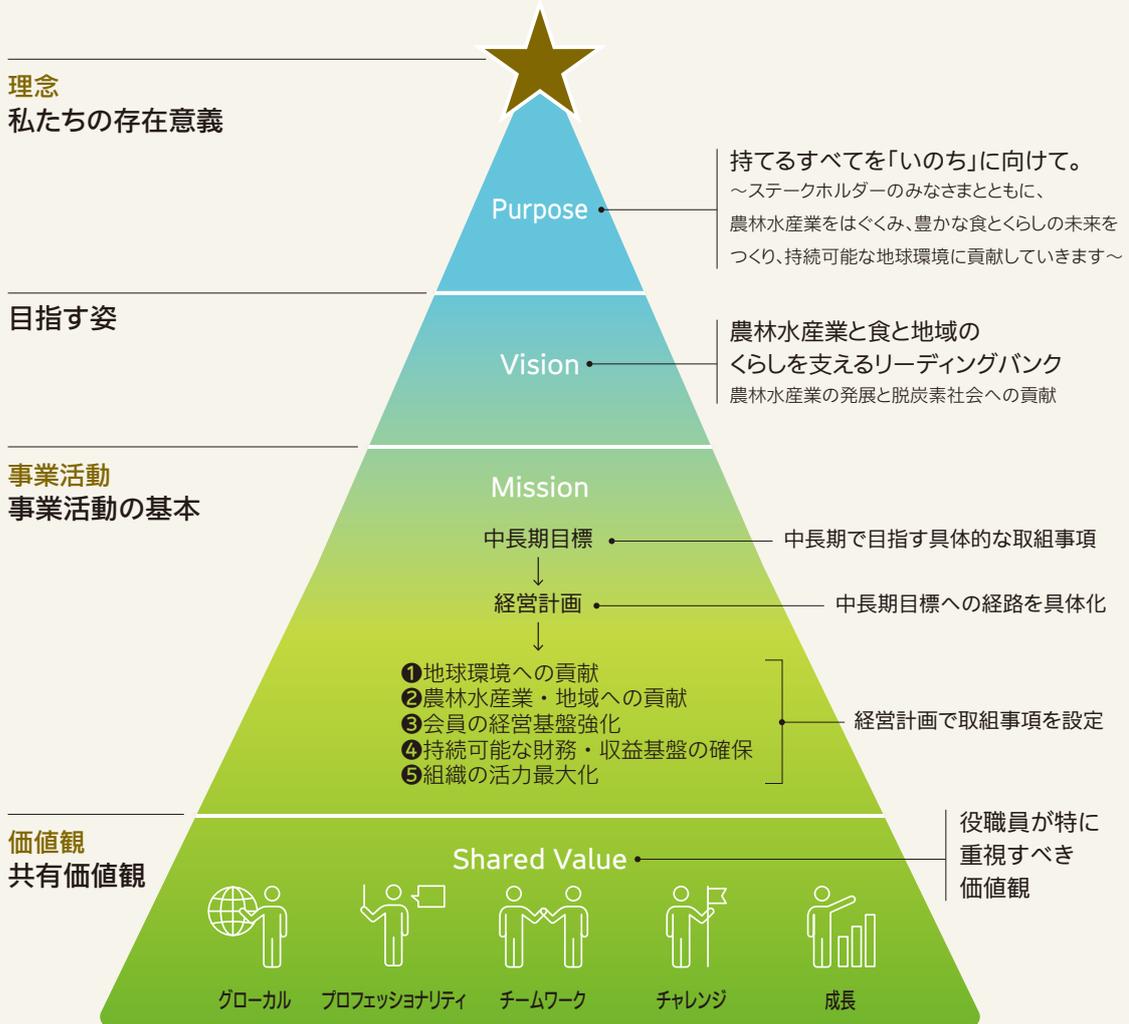
みなさまには、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

2022年は、新型コロナウイルス感染症の影響緩和による需給のひっ迫に加えて、国際情勢の変化による影響で世界的に物価上昇が加速しました。農林水産業では、元々の担い手不足や農地の減少等により構造的に生産力が弱っていたところに、新型コロナウイルスによる需要の弱まり、さらに今回の肥料・飼料・燃料といういわゆる「3料高」として生産資材価格高騰の影響が加わりました。生産者は農畜産物への販売価格転嫁は難しく、日本の農林水産業に多大なる影響を与えています。当金庫としては、農林水産業を礎とする金融機関として、金融・非金融の両面からしっかりと役割を果たしていきます。

さて、当金庫は「持てるすべてを『いのち』に向けて。ステークホルダーのみなさまとともに、農林水産業をはぐくみ、豊かな食とくらしの未来をつくり、持続可能な地球環境に貢献していきます。」というパーパスを2019年から掲げています。これは、私たちの志を凝縮した言葉であり、私たちが目指すものであり、社会に対する約束事でもあります。

このパーパスを実現するために、当金庫は2つの中長期目標を掲げています。一つは「投融資先等の温室効果ガス排出量削減、2050年ネットゼロ」、もう一つは「農林水産業者所得の増加」です。いずれも当金庫のパーパス実現に向けて不可欠な取組みであると考えています。

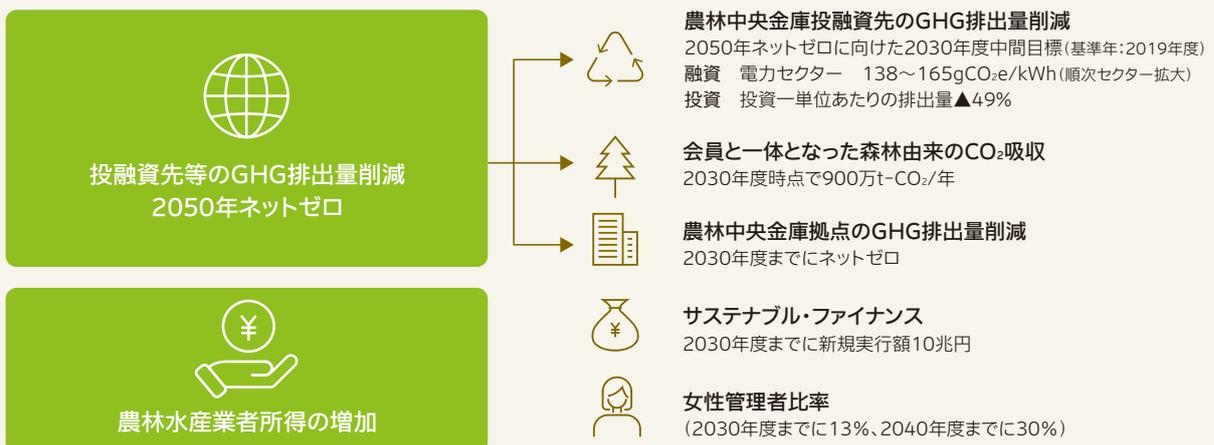
農林中央金庫の目指す姿



ステークホルダー：

JA・JF・JForestなどの会員／会員の組合員（農林水産業に従事するみなさま）／農林水産関連企業をはじめとする預貯金や貸出のお取引先／
地域社会のみなさま／金融機関や市場参加者、業務委託先など業務全般にわたるビジネスパートナー／行政／職員

中長期目標



理事長メッセージ

そして、この中長期目標を達成するために五つの取組事項を置きました。「地球環境への貢献」「農林水産業・地域への貢献」「会員の経営基盤強化」「持続可能な財務・収益基盤の確保」「組織の活力最大化」です。

この取組事項のイメージは、一番上に農林水産業が成立するうえで欠かせない「地球環境」があり、二つ目の層には「農林水産業と、そこに暮らしている人と地域」が存在し、三つ目の層には「農漁協や森林組合などの当金庫の会員」の存在があります。四つ目には「会員」を支えられる組織であるように当金庫の財務・収益基盤を強固なものにしていくこと。そして、そのような組織となるために当金庫の人材力を作るということが五つ目です。この五つについて、さまざまなチャレンジをして、取組んでいくということに尽きると考えています。

この五つの取組事項における2022年度の実績は後述いたしますが、何点か特徴的な取組みをご紹介します。

気候変動対応の強化

当金庫では、気候変動への対応を進めるにあたり「2050年ネットゼロ」にコミットし、あわせて、銀行間の国際的なイニシアティブ「Net-Zero Banking Alliance (NZBA)」に加盟しました。まずは、投資および融資ポートフォリオに具体的な目標を設定し、投融資先とのエンゲージメントを通じて、トランジションを促進してまいります。

そして、当金庫拠点のGHG排出量削減については2030年度までのネットゼロを掲げています。省エネへの推進や再生可能エネルギーへの転換等を進め、排出量の削減を進めてまいります。

また、自然界で多くの温室効果ガスを吸収する役目を果たすのは森林と海です。

当金庫としては会員である森林組合系統と一体で森林由来のCO₂吸収量を確保するため、2030年度でCO₂吸収量を年間900万トンとする目標値を掲げました。森林は、CO₂吸収や生物多様性を保全するうえで重要な役割を担っている一方、立木価格の低迷や再造林を行うためのコスト、林業の担い手の減少といったさまざまな課題を抱えています。当金庫では、このような森林・林業に関わる川上から川下の課題解決に向けた取組み、例えば、農中森力基金や林業労働安全性向上対策事業等を通じて、森林施業面積目標、森林吸収目標の達成を目指してまいります。

また、海の分野では、2022年5月に鳥取県、鳥取県漁業協同組合とともに「ブルーカーボンプロジェクト」を立ち上げました。温暖化等によって増殖したムラサキウニによる食害から藻場を守る取組みです。ムラサキウニを採取、畜養する体制を構築することで収入を確保しながら、温室効果ガスの削減に寄与する藻場の回復を目指しています。

農林水産業者所得の増加

農林水産業者の課題を考えた際に、その根幹は「所得」であると考え、中長期目標の一つに「農林水産業者所得の増加」を設定しました。

一金融機関でできることには限界がありますが、当金庫でアプローチできることとして、まず農業分野において、取引先である農業者の利益や成長に向けた人材投資、設備投資などを「付加価値額」として定義し、農業者の所得増加額を測る指標として計測を開始しました。

JAバンクにおける担い手の経営課題に対するコンサルティング活動は、2022年度で300件超の実績となりました。課題解決に向けたソリューションの提案で終わることなく、継続して実施状況を確認するとともに、実現に向けたサポートまで一貫して対応していることが特徴です。

生産資材価格の高騰により、農林水産業者を取り巻く環境が非常に厳しい今、引き続き担い手の所得増加に寄与できるよう取り組んでまいります。

2022年を「ダイバーシティ元年」と位置付け

当金庫は2022年を「ダイバーシティ元年」と位置付け、なぜダイバーシティ推進が必要なのか、役職員に理解してもらうための研修や講演を積極的に開催しました。

新しい風を取り込みながら、個人の能力を最大限に引き出すことで、それらの組み合わせによって、事業の進化やイノベーションが生まれます。要素が多ければ多いほど組み合わせの数は増え、化学反応が起きる可能性も大きくなります。そのためのダイバーシティであると思っています。

また、2040年度までに女性管理者比率を30%にする目標を掲げています。2023年3月末時点では7.6%ですが、女性職員の活躍や成長を後押しするための取組みも実施しています。

当金庫が発展し、社会に支持されるような組織となるために、性別・年齢・国籍・障がいの有無等に囚われることなく、多様性の力を発揮し、一人ひとりが自主的・自律的・自発的に働き方を工夫し、育児や介護といったキャリア形成上のさまざまな制約を乗り越えながら、活躍・成長を続けていくことができるよう、引き続き取組みを進めてまいります。

創立100周年、次の時代に向けて種まきを、しっかり。

農林中央金庫は、2023年12月に創立100周年の節目を迎えます。関東大震災が起きた1923年12月、震災の混乱が冷めやらぬなか、「産業組合中央金庫」として産声をあげ、以来、100年の歴史を刻み、今日を迎えています。この間、時代の変遷とともに自己改革を遂げながら、幾多の試練や課題を乗り越えてきました。

重要なことは、単にこれまでを振り返るのではなく、これからの行く末を考えるきっかけにすることです。すなわち、「なぜ農林中金が100年間みなさまに支えられながらやってこれたのか」、そのうえで、「この先どのように社会・地域・会員の役に立つ存在になっていくのか」、役職員で考え、次の時代に向けて種まきをしっかりやっていくことだと思っています。

一例を申し上げますと、2022年度には『Myパーパスプロジェクト』を始めました。役職員が「何のために・誰のために」働くのか、その意義を再認識するきっかけ提供を目的とする事業です。その1つに、役職員が手上げ方式で農家に出向いて農作業を手伝う取組み「JA援農支援隊」というものがあります。人手不足の農業現場に対し、労働力としてお手伝いをさせていただく(株)農協観光主催の事業なのですが、農林中金の職員が積極的に参加することで、組織の原点である農林水産業に直接触れ、体感することができる。そのことが、パーパスと自分の仕事とのつながりを理解するきっかけ提供になると考えています。実際に参加した職員からは「直に土に触れながら、農林中央金庫のパーパス、農業や地域の未来を考える貴重な時間であった」といった声が数多く聞かれています。

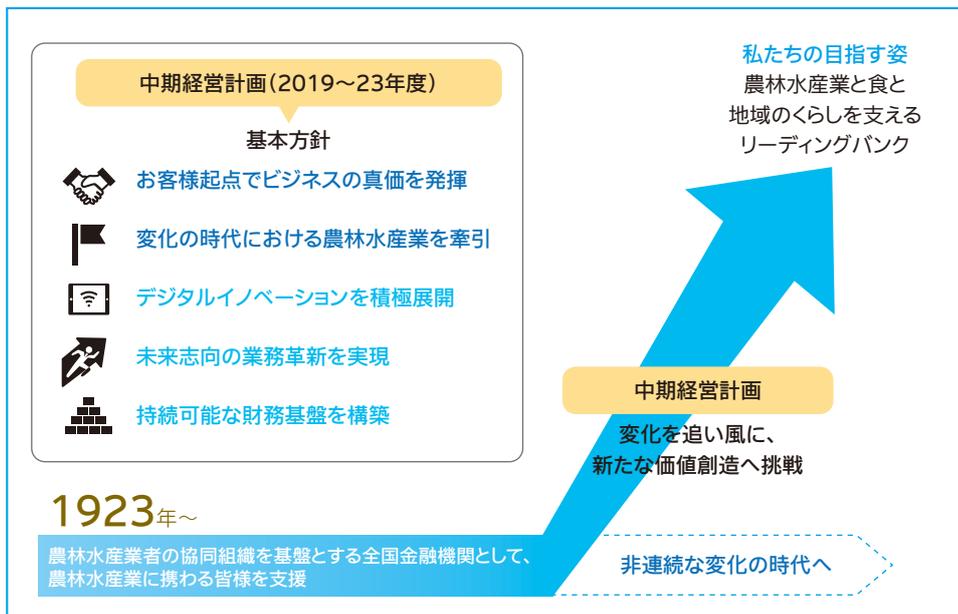
今後も、このような取組みを継続、注力することで、役職員には当金庫のパーパスに高いレベルで共感してもらい、次の100年に向けた組織づくり、人づくりの礎になっていってほしいと思います。

「中期経営計画(2019～2023年度)の基本方針および重点戦略

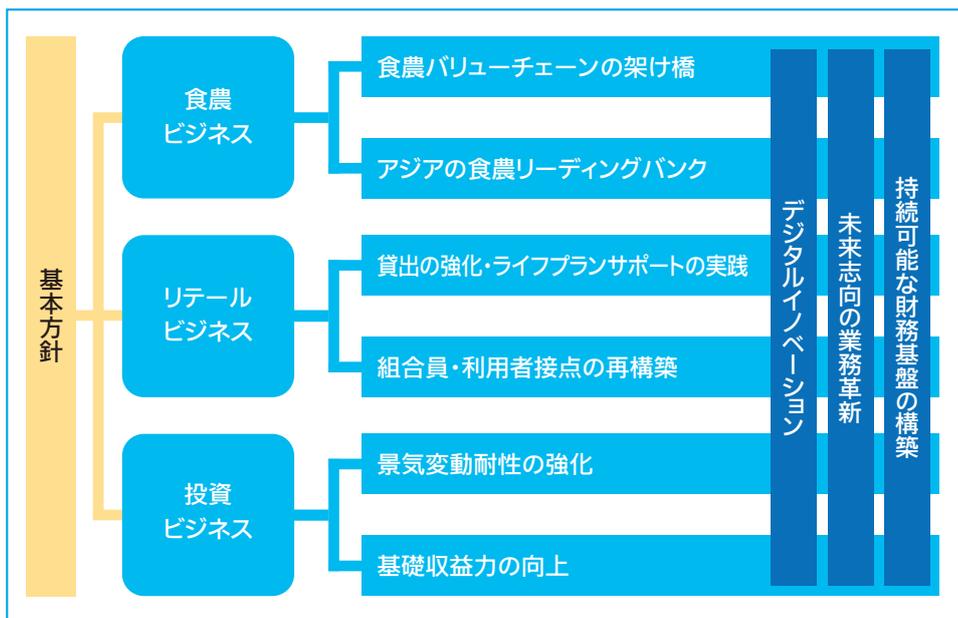
当金庫は、2019年度から2023年度までの5年間を計画期間とする中期経営計画「変化を追い風に、新たな価値創造へ挑戦」に基づき業務運営を行っております。

これまでとは異なる非連続な変化が予測されるなか、引き続き農林水産業の発展に尽力するという使命を果たし続けていくため、下記の基本方針および重点戦略のもとで中期経営計画に取り組んでおります。系統グループとともに、お客さまの期待に応えることで「農林水産業と食と地域の暮らしを支えるリーディングバンク」を目指し、更なる持続的成長と社会への価値提供を実現してまいります。

基本方針



重点戦略



2022年度の業務運営実績

2022年度は中期経営計画で掲げた「農林水産業と食と地域の暮らしを支えるリーディングバンク」を目指す姿とすることは不変としつつ、環境の変化に迅速に対応して課題・方針を柔軟に見直しながら、5つの取組事項を着実に実践しました。

地球環境への貢献

投融資先のGHG排出量削減に向け、投融資先とのエンゲージメント（建設的な対話）を実施しています。農林水産業者向けのGHG計測支援や排出量シェア上位の融資先への深度ある提案を行ったほか、投資先についてもアセットクラスに応じた働きかけを実施しました。国内外で重要性の高まる自然資本・生物多様性への対応（TNFD）についても、グローバルなルールメイキングへの参画や当金庫ポートフォリオの初期的分析等を行いました。

農林水産業・地域への貢献

農業者の所得増加額を計測する指標を付加価値額と定義し、担い手コンサルティング取組先に対して指標の計測を開始しました。担い手コンサルティングを通じ、担い手の経営課題を明らかにし、所得増加に資するソリューションを提案しています。漁業分野においても、会員と共同訪問を实践し、新たな水産バリューチェーン構築や水産現場の課題解決支援に取り組みました。生産資材価格が著しく高騰している環境下、農林水産業者を系統団体とともに支援していけるよう、金融・非金融の両面からの後押しに取り組んでいます。

また、全国各地の地域課題に寄り添い、当金庫・系統が一体となって新たな地域活性化活動をつくり出す「ふるさと共創事業」を展開しています。

会員の経営基盤強化

JAが組合員や地域に出向く時間を作ることができるよう、JAの事務作業を可能な限りデジタル化・効率化できるようなシステムインフラの提供に向けて取組みを進めました。

また、JFマリンバンクでは、会員の事業・組織変革に向け、広域信漁連設立に向けた取組みを進め、2022年11月には香川・高知・鳥取の3信漁連が合併し、西日本信漁連が発足しました。

会員の取組みを実践・サポートすることで、農林水産業の持続的な発展と成長産業化への貢献に向けた後押しを行っています。

持続可能な財務・収益基盤の確保

グローバルなインフレ高進等に伴い市場環境が急変するなか、機動的なアロケーション運営を通じてポートフォリオの健全性確保に努めました。安定運用の基盤となる外貨調達の高安定化に向け、外貨農林債の発行を継続したほか、規制や市場環境の変化を見据えた資金繰り運営や流動性リスク管理の高度化に努めました。

また、外部収益獲得や系統への運用機会提供に向け、グループ会社機能を活用し米国ESG社債ファンド等を新たに組成し外部投資家への販売を開始したほか、外部資金による私募リートの実運用を開始しました。

組織の活力最大化

2023年度から本格適用を開始する新たな人事制度の導入に向けて対応を行いました。新たな人事制度は「自律性」と「専門性」を2つの大きなコンセプトとし、職員が組織内外で活躍できること、その結果を組織の発展につなげていくことを目指し、職員の人材育成やキャリア形成支援に力を入れています。

また、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進と実現に向けて、役職員がIT・デジタル技術に関する見識を高められるよう習熟度別の研修体系を整備・展開するとともに、IT・デジタル技術を活用した課題解決やDXを牽引する中核人材の育成強化にも努めています。日々の業務効率化、働き方改革、あるいは取引先・会員、ひいては社会の課題を解決できるように、積極的に取り組んでいます。

当金庫の存在意義（パーパス）・中長期目標を意識し、より将来の持続可能性の強化につながる取組みを進めるとともに、経営計画の完遂に向けて歩みを進めてまいります。



理事 兼 常務執行役員
最高財務責任者
北林 太郎

当金庫の財務運営

当金庫は協同組織の金融機関として、金融の円滑化を図る目的で存在していることから、会員へ安定的に収益を還元し、多様なステークホルダーへ私たちの価値を提供し続けるため、持続可能な財務基盤の構築に向けた取組みを行っています。この実現に向けて、リスクアペタイトフレームワークの導入やガバナンス、財務運営、リスク管理を不断に高度化し

続けております。

財務運営においては、会員への「安定還元」の継続、金融機関として守るべき「健全性」の確保、その範囲内で「収益性」を最大化することが重要であり、これら3つの要素のバランスを考慮した運営を行っております。

金融経済情勢について

2022年度は、新型コロナウイルス感染症による影響が緩和されたことに伴う需給のひっ迫に加えて、ウクライナ情勢の悪化に伴う地政学リスクの高まりにより、世界的に物価上昇が加速しました。米国を中心とした海外中央銀行の急速かつ大幅な連続利上げにより、下半期以降、物価上昇率はピークアウトの様相をうかがわせつつも、賃金上昇やサービス需要の増加等を背景に高止まりする懸念が継続する情勢となりました。

金融市場は、世界的な物価上昇が高進するなか、上半期は株式、債券市場ともに大幅に下落しました。下

半期に入ると、米国を中心に金融政策引き締め局面の終盤入りへの期待から回復基調に入りましたが、急速な金融引き締めにより金融システムの一部にストレスがかかるなか、3月には米国の地銀中心に金融不安が生じたことで、金融市場は値動きの荒い展開となりました。長期金利は、物価上昇と連続利上げを背景に米国債を中心として大きく上昇しました。株式市場は調整色を強め、不安定な値動きとなりました。為替市場は、日米の金融政策の方向性の違いから上半期末にかけてドル高・円安が大きく進み、その後は若干ドル安・円高となりました。

2022年度決算と自己資本の状況

2022年度決算は、為替の円安や変動金利資産による利息配当が上振れたものの、米国を中心とした海外中央銀行による利上げの影響により外貨調達費用が大幅に増加したこと等を主な要因として、連結ベースの経常利益は404億円、親会社株主に帰属する当年度

純利益は509億円となりました。自己資本比率は、連結ベースで普通出資等Tier 1比率17.82%、Tier 1比率21.98%、総自己資本比率22.03%と、引き続き十分な健全性を維持しています。

連結決算の概要

	2020年度	2021年度	2022年度
経常利益	3,100億円	2,385億円	404億円
親会社株主に帰属する当年度純利益	2,082億円	1,846億円	509億円
純資産額	79,555億円	72,946億円	56,735億円
普通出資等Tier 1比率	19.86%	17.87%	17.82%
Tier 1比率	23.19%	21.22%	21.98%
総自己資本比率	23.19%	21.23%	22.03%

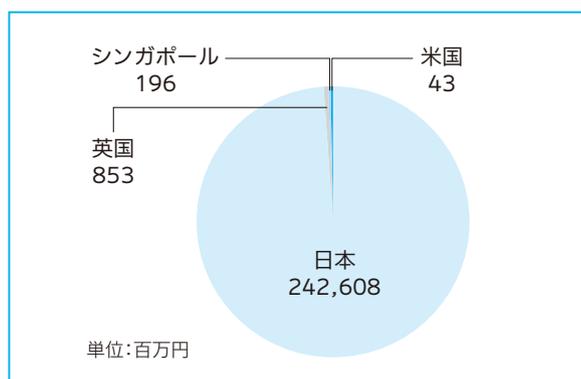
税務コンプライアンス向上への取組み

納税義務の適切な履行は、企業において重要な社会的責任の一つであり、国際分散投融資を掲げる当金庫においては国内はもとより海外向け投融資および海外拠点の活動にかかる海外各国税務法令や、OECDにおいて議論され本邦に導入されたBEPS行動計画などの国際的な取組みも意識した税務業務を実践しております。

また、当金庫においては、持続的な成長による中長

期的な企業価値の向上を目的として組織内の税務コンプライアンス向上への取組みを実施しております。具体的には、役職員に対して研修会を通して、税務リテラシーの向上を図る取組みを実施しております。引き続き、税務コンプライアンスに対する意識の醸成を図るとともに、税務ガバナンスへの取組強化を進めてまいります。

各国の納税額(2022年3月末時点)





経営管理委員
田邊 昌徳

農林中央金庫は、「幅広い役割」と「多面的な機能」を持つ金融機関です。なかでも特に大きな特色は、日本の農林水産業のための金融機関であること、そして、国際的な金融市場における巨大なプレイヤーであることでしょう。

2019年度に経営管理委員に就任する以前から、金融市場における農林中央金庫の存在の大きさはよく知っていました。経営に関わるようになって農林中央金庫についてさらに知ることにより、農林水産業における存在の大きさも、あらためて深く認識するようになっていきます。

「農林水産業者の、農林水産業者による、農林水産業者のための金融機関」

農林中央金庫は100年前、農林水産業を金融で支える組織として発足し、その発展に貢献してきました。スタートの時点から、農林水産業の発展という特別な使命を与えられた特別な金融機関であるわけです。

また、全国のJA、JF、JForestなど多くの系統組織の全国機関であり、このような系統組織と目的を共有し連携する協同組織である点も特徴です。所有と経営が分離し、出資者や利用者が限定されていない株式会社とは異なり、出資者・運営者・利用者という三者が三位一体であるという協同組織の形態は、農

林水産業の発展を優先するという使命の達成を目指すうえで大切にすべき強みだと言えます。

このような点を踏まえ、私は「農林水産業あつての金融機関」、「農林水産業者の、農林水産業者による、農林水産業者のための金融機関」だと捉えています。そして最近ではもうひとつ、新しい意味が備わってきました。それは、農林中央金庫は自然環境や食、地域社会という現代的な課題に直接大きな関わりを持つ金融機関だということです。

「農林水産業ファースト」、さらにその先へ

その根本には、農林中央金庫が深くコミットする農林水産業が環境・食・地域と切っても切れない関係にあることがあります。近年、事業分野が食農の領域にまで広がっているのもそのためですし、さらには、農林水産業のサステナビリティ向上に努めることが社会全体のサステナビリティ向上にもつながるようになってきました。農林水産業の発展を通じて社会の発展に貢献することは、農林中央金庫の設立当初からの使命ですが、今、その意義が一層大きく、重くなってきています。

また、日本を代表する機関投資家として国際分散投資の道を切り拓いてきた農林中央金庫は、海外金融市場でもよく知られる存在です。機関投資家とし

ての機能と農林水産業の金融機関としての機能が乖離しているといった誤解もありますが、この2つの機能は互いに密接につながっており、「農林水産業ファースト」という立ち位置は投資事業においても変わりません。

高齢化の進展などで資金需要の伸びが低下し、預貯金の余剰が増加しているというトレンドは、JAバンクやJFマリンバンクとも無縁ではありません。そのため、資金運用・資産運用が一層重要になっており、JAバンクやJFマリンバンク、そしてその利用者にとって、農林中央金庫の事業が果たす役割はさらに大きくなっていくと考えています。

「豊かな社会のサステナビリティを向上させる」

こうした2つの大きな役割を踏まえたうえで、農林中央金庫が今、そして今後、取り組むべき課題については、存在意義（パーパス）や中長期目標・中期経営計画などでも明らかにされています。私自身は、いつの時代においても農林中央金庫の最も高次元の経営目標は「農林水産業を強くして豊かな社会のサステナビリティを向上させる」ことに尽きると解釈しています。

この目標の実現に向けて、まず大前提となるのは、農林中央金庫自身の経営のサステナビリティの維持・向上です。財務やガバナンスを引き続き安定させ

ていくことはもちろん、女性役職員の一層の活躍や農林中央金庫自身のGHG排出量の削減など、SDGsの達成に向けての取組みも幅広い観点に立って進めていかなくてはなりません。

そのうえで、具体的には、どのような課題をどのように解決していくのか。まず必要なのは、農林中央金庫やJA・JFなどのデジタル化を加速させ、金融インフラを強化すること、そして融資に加えて出資も活性化させ、出資先の事業にハンズオンで関与していくことなどです。

デジタル化の加速・エクイティ型の強化をさらに進めるために

金融のデジタル化では、フィンテックが、ITの金融への活用といった域を超え、ABCD化、つまりAI・ブロックチェーン・クラウドコンピューティング・（ビッグ）データの浸透による変革をもたらす水準にまで急速に進化しています。そこには金融のみならず社会全体を変える力が秘められており、その力は農林水産業の発展にも利用できる可能性が高いと期待しています。

一方、食農ビジネスを支えるための出資は、農林中央金庫にとって親和性の高い手法だと考えています。JAの営農経済事業のサポートも手がけていることからわかるとおり、農林中央金庫は金融に加

えて実業にも深く関与してきました。これは協同組織による組合金融の本質的な姿です。デット（融資）機能だけではなく、エクイティ（出資）機能を本格的に活用していくこと、つまり、出資を通じての取引先企業の成長促進は金融業界全体の大きなテーマですが、農林中央金庫はその方向性を以前から先取りしてきたと言えます。

デジタル化の加速や出資の拡大といった取組みを農林中央金庫は大胆に、かつ、スピード感をもって進めてきました。この先もJAやJFなどを含めた系統全体で知見の共有を深めるなどして、取組みを拡げていく必要があるでしょう。

「知ってもらうこと」の重要性

農林中央金庫には、ありよう、つまり考え方や行動を世間にもっと広く理解してもらいたいという課題もあります。確かに、多くの方々にとって馴染みが薄い面のあることは否定できません。長い間、事業の基盤が基本的に農林水産業と金融業に限られていた歴史ゆえ、仕方がない面もあります。

もちろん、機関投資家として、債券の発行体としての情報開示には、世界標準に沿って積極的に対応しています。これは、国際金融市場におけるプレゼンス

が大きいため、適正なガバナンスとともに不可欠な取り組みでもあり、いずれも適切に行われています。

とはいえ、今後は、もっと幅広い層の人々に向け、日本の農林水産業の振興を通じて環境・食・地域の課題の解決、つまりはSDGsの達成に向けて懸命に取り組んでいることを知ってもらいたいと感じます。先ほども述べたとおり、農林中央金庫の課題は社会の課題でもあるからです。

変化してきた100年、変化していく100年

農林中央金庫は約1世紀に及ぶ歴史の中で、農林水産業者への円滑な資金供給、農林水産業が生み出す富の運用と成果の還元、さらには社会のサステナビリティの向上など、さまざまな使命を自らに課してきました。新たな使命を自覚するごとに大きく変化してきたとも言えます。

国内金融機関としては異例とも呼べるほどの自己変革を遂げることができた背景には、もちろん日本の農林水産業や日本全体が変化してきたことがあります。国際金融市場に身を置いたことで、より広い知見をいち早く得られたことも大きいでしょう。

しかし、最も大きかったのは、「農林水産業あって

の金融機関」や「農林水産業者の、農林水産業者による、農林水産業者のための金融機関」、ひいては「農林水産業を強くして豊かな社会のサステナビリティを向上させる」という軸をしっかりと持ち、そこからぶれなかったことです。きわめて明確で確固とした目標があるからこそ、手段の面では大胆な変革を迅速に実現できたのではないかと、私は考えています。

この軸はこれからも変わることはありません。だからこそ農林中央金庫は、現在の課題や今後の世界の変動に対して果敢に挑戦し、変化し続ける組織であり続けると確信しています。