

# 当金庫の経営戦略

経営戦略, 事業概況, 今後の経営課題などを解説するとともに, 「JAバンク中期戦略」, 「JFマリンバンクの取組み」, 「担い手金融」, 「アグリサポート事業」などを紹介しています。



理事長メッセージ .....	6
経営戦略Q&A .....	8

# 理事長メッセージ



## 農林中央金庫が農林漁業系統 協同組織のなかで果たす基本的役割

当金庫は、農林水産業の協同組織の全国金融機関として、農業協同組合(JA)・漁業協同組合(JF)の出資および安定的な資金調達基盤を背景に、融資や有価証券投資などの効率的かつ安定的な運用を行い、これらにより得られた収益を出資者および利用者である系統団体に還元しています。また、JAやJFの信用事業をサポートするための全国共通のシステム基盤の提供・商品開発や各系統団体の資金ニーズへの対応など、さまざまな金融サービスを提供しています。

また、当金庫は、関係法令に基づき、JA・JFの信用事業における指導業務も担っており、JAバンク・JFマリンバンクのセーフティネット構築とその運営に努めています。引き続き、系統信用事業の信頼性向上に取り組むとともに、系統信用事業の競争力や収益力の強化を進めていくことが重要な役割であると認識しています。

## 当金庫の基本的な対応方向

当金庫は、組合員・利用者の変容、リテール金融市場の競争激化などの環境の中において、系統金融機関の一員としてその基本的役割を十全に果たすことにより、グループ全体の目的達成に寄与します。

とりわけ、JA・信農連・当金庫が一体となった金融グループとして、組合員・利用者に信頼され、わが国金融市場において確固たる地位を確保できるよう、グループ全体の成長戦略を強力に遂行します。

このため、当金庫は、業務全般を通じて農林水産業・系統信用事業はもとより経済・社会・環境を意識した取組みを実践しつつ、リテール業務(系統信用事業)と投融資業務を経営の両翼としたビジネスモデルを一層進化・発展させます。

また、当金庫のビジネスモデルの前提として、コンプライアンス態勢の強化など経営管理態勢の充実・高度化に強力に取り組み、米国銀行法上のFHC(Financial Holding Company:金融持株会社)の資格を有するグローバルな金融機関にふさわしい組織風土を醸成します。

## 平成19年度の取組み

JAバンクでは、「JAバンク中期戦略」(平成19～21年度)に基づき、農業担い手対応、JAバンクローン・JAカード・年金等を柱とするリテール事業を展開し、みなさまのさまざまな金融ニーズにこたえています。おかげさまで、平成20年3月末のJAバンク貯金残高は、前年度末対比+2.4%増加し、82兆756億円となりました。また、みなさまからより一層、安心・信頼される金融機関を目指して、経営管理態勢の構築や健全性の維持・向上に努めております。

当金庫決算(連結ベース)につきましては、米国サブプライムローン問題に端を発した金融市場の混乱による影響はありましたが、国際分散投資の基本コンセプトのもと、経営体力に応じたリスクテイク

と適切なリスクマネジメントを行い、グローバルに良質な資産の積み上げを図るなど収益確保に向けた取組みに努めました。その結果、経常利益は前年度より減少し3,631億円となったものの、当年度純利益は2,768億円となり過去最高益となりました。

平成20年3月末の自己資本比率については、資本増強と良好な決算によって、連結ベースで12.47%、単体ベースで12.55%となりました。

組織整備への取組みにつきましては、栃木県、山形県および富山県の3県の信農連と全部事業譲渡方式による統合が実現しました。これにより7県の信農連との最終統合が実現しました。

また、日本の農業・農村に対してこれまで以上に踏み込んだ支援策を展開し、自らの社会的使命を果たしていくため、「有限責任中間法人JAバンクアグリ・エコサポート基金」を設立しました。この基金では、農業担い手に対する支援や地域社会に貢献する取組みへのサポート等農業振興や環境に貢献する事業を展開していきます。

## 平成20年度の取組方針

### 1 系統信用事業(リテール業務)について

#### (1)「JAバンク中期戦略」の実践

「JAバンク中期戦略」に基づき、全国・県域本店・JAが一体となって、JAバンクのリテール事業戦略を実践し、目標を達成します。また、農業担い手への金融対応等の地域密着型金融への取組みも強化していきます。

#### (2)JAバンクの一体性を前提とした仕組みづくり

JAバンクの全国的な一体性および県域ごとの一体性を前提として、JAバンクの経営管理体制、業務・事務処理体制、チャンネル・人材開発・広報体制等について整備を進めていきます。

#### (3)最適な県域運営態勢確立に向けた対策

JAバンクの競争力強化のため、各県域の状況を踏まえた最適な県域運営態勢の確立に向けた方針・枠組み等を構築し、各県域との本格的な協議を行っていきます。

### (4)漁協系統信用事業

セーフティネットの拡充・強化を継続し、不良債権等漁協系統信用事業の抱える問題の解決に向けて時限を区切った取組みを強化していきます。

### 2 当金庫の投融資業務について

収益・リスク・資本のバランスに十分留意しながら、収益の源泉となるリスクおよび資本効率を十分見極めたうえで、市場投資から貸出までにわたる全体のアセットアロケーションのなかで多様な形態およびグローバルな観点からのリスクテイクを図ることにより、中期目標とする経常利益3,000億円および自己資本比率12%(Tier I比率8%)の安定的確保を目指していきます。

### 3 マネジメント戦略について

当金庫の基本的使命とグローバルに活動する機関投資家としての重みを認識し、ガバナンスの強化と経営管理態勢の充実・高度化に取り組みつつ、収益・リスク・資本のバランスを意識した統合的リスク管理の高度化対応を進めていきます。あわせて、システムの開発・運用態勢の高度化や事務の堅確性に一層取り組むとともに、多様かつ質の高い人材を育成・確保するための施策、業務全般にわたっての一步踏み込んだ「選択と集中」を実践していきます。

## おわりに

当金庫、JAバンクおよびJFマリンバンクといたしましては、今後ともみなさまから安心・信頼される金融機関を目指していくことはもちろん、地域社会への貢献や環境対策に積極的に取り組み、社会の一員として多様なステークホルダーから持続的な信頼を確保し、自ら社会的責任を果たしていけるよう業務全般を通じて適切に取り組んでいきます。

最後になりますが、当金庫、JAバンクおよびJFマリンバンクを今まで以上にお引き立ていただきますよう今後ともよろしく願いいたします。

農林中央金庫 代表理事 理事長

上野博史

# 経営戦略Q&A

平成14年1月のJAバンクシステムスタートからを中心に、  
現在にいたる農林中央金庫の変革と今後のビジョンについて経営陣よりご説明します。



## 農林中央金庫のビジネスモデル

**Q1** この10年で金庫はどのように変わりましたか？  
また、これからどのように対応していく方針ですか？

**A1** JA・信農連・当金庫が一体となったJAバンクシステムの構築や、  
投融資業務における国際分散投資の実施など、大きな変革を遂げています。  
今後もその役割を十全に発揮するために常に変革していきます。

### ■ 農林中央金庫の使命

創立以来、当金庫は「農林水産業の発展に寄与し、もって国民経済の発展に資する（農林中央金庫法 第1条）」を変わらぬ使命と位置付け、従前より会員への収益等還元を目的とする運用業務を行ってきました。しかしQA2で後述するように平成14年からスタートさせたJAバンクシステムでは、当金庫は一步踏み込んでJA、信農連と一体となった“運命共同体”としてJAバンクシステムを運営し、JAバンクをメガバンクに伍していける業態に育てるべく不退転の覚悟をかためました。この背景にはJA、信農連、当金庫により形づくられた系統信用事業を取り巻く環境と当金庫の役割の変化があります。

### ■ 当金庫の役割

JA系統信用事業における当金庫の役割は、戦後の再建期から日本の高度経済成長の時代、その後の失われた10年の時代を経て、大きく変化しました。“モノもお金もない”時代にはJAへ預けられる資金は少なく、一方で資金を必要とする多くの人々がいました。当金庫においても、JA系統信用事業全体で全国的な資金ニーズにこたえるべく、JAからの預かり資金をさらに資金が不足するJAへと貸出を行い、JAの資金バランスを調整することが重要な役割のひとつであり、結果として手元で運用する資金は限られた範囲のものでした。

しかし、その後“資金余剰”の時代となり、JAでの貸出需要が減少する一方で当金庫に預けられる運用資金は増加しました。預貸金業務だけで十分に独立した経営を行ってきたJAにおいても当金庫の運用収益への期待が徐々に高まり、いかに効率的に資金を運用するかが当金庫の重要な役割となっていきました。

さらにバブル崩壊後の金融危機、金融機関の健全性を確保する規制が強化されるなか、一部のJA、信農連においては独自で経営を維持することが困難となりました。他方、当金庫においても、主たる業務である運用業務は全国JAの安定した資金を基盤としており、地域に密着したJA系統が健全な経営を維持することが不可欠でした。QA2に後述するように平成13年の「再編強化法」成立を機に、当金庫は従来よりも踏み込んだ形でJA系統信用事業を支える役割を担い、JAバンクシステムの確立へと歩を進めることとなりました。

## ■ 国際分散投資の開始

JAバンクシステムがスタートする以前から、低金利の定着など国内運用環境の低迷に伴い、投融資業務そのものの変革の時期を迎えていました。そのことは、JAバンクシステムのスタートが決定し、当金庫がJAバンクの中心的な収益の確保を担う強い覚悟とともに加速化し、結果として当金庫のビジネスモデルの転換と、国内金融機関でも数少ない本格的な国際分散投資のスタートという変化をもたらしたのです。

1990年代以降バブル崩壊後の日本経済の低迷、それに伴うゼロ金利政策の導入など金融機関をめぐる経営環境の変化がありました。当金庫としても預貸金業務を中心とし、余裕資金を国債など国内市場に投資していく伝統的なビジネスモデルではJAバンクの必要とする収益を確保しえないと危機感を深めました。その結果、持てる経営資源を国際分散投資の基本方針のもとで内外の有価証券運用に集中することとしました。

これはすなわち、従来の国内機関投資家という立場から、国際分散投資を基本とする国際的なインベスター(投資家)へと転換し、リスクをコントロールしながら収益力を一段高めるという決断を行ったということです。

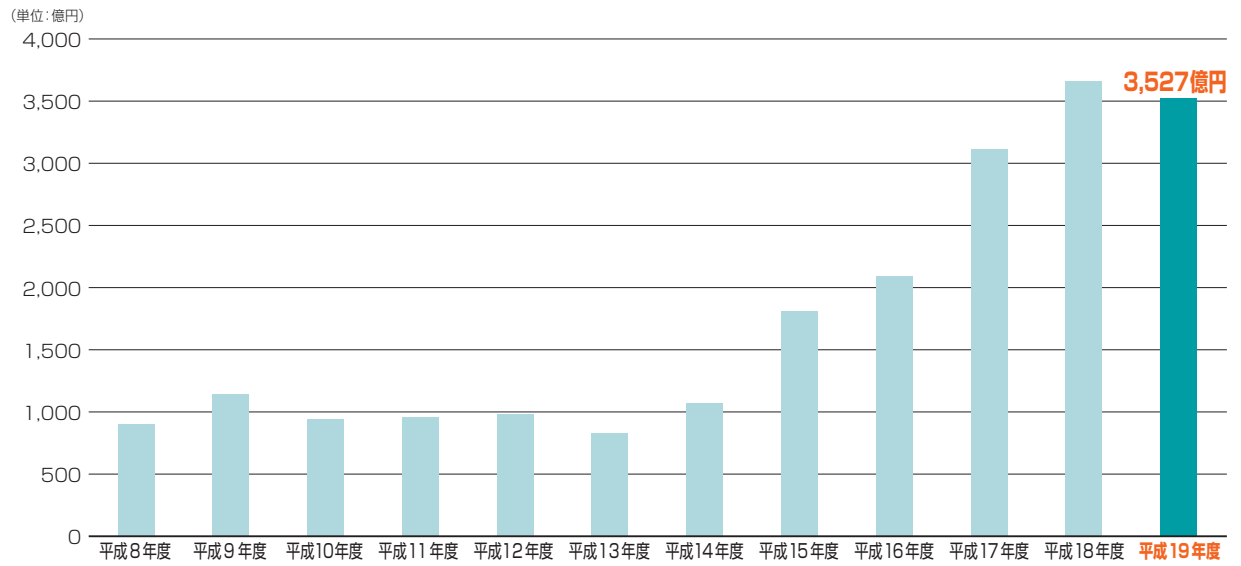
このため平成10年には運用部門を債券、株、クレジット投資、オルタナティブ投資などカテゴリーごとに内外一体の運用組織に改めました。また、従来からの強みである意思決定の速さを生かしつつ、アセットアロケーション方針の策定、具体的な投資案件の検討などのための関係全部門による週次ミーティングの開催や、統合的リスク管理の高度化などの徹底した変革により、グローバル運用を本格的に拡大し、欧米への海外投資比率を高めてきました。この結果、1990年代の利益水準の数倍の収益力を実現するにいたりました。

現在も当金庫の投融資業務のレベルアップを継続しており、今後は自らがアセットマネージャーとなって、従来は外部に運用委託をしていたプライベートエクイティや債券・株式のアクティブ運用についてもその一部を“内製化”しうる水準まで達するよう、社内の人材育成ならびに運用技術を磨く施策を具体的に進めています。

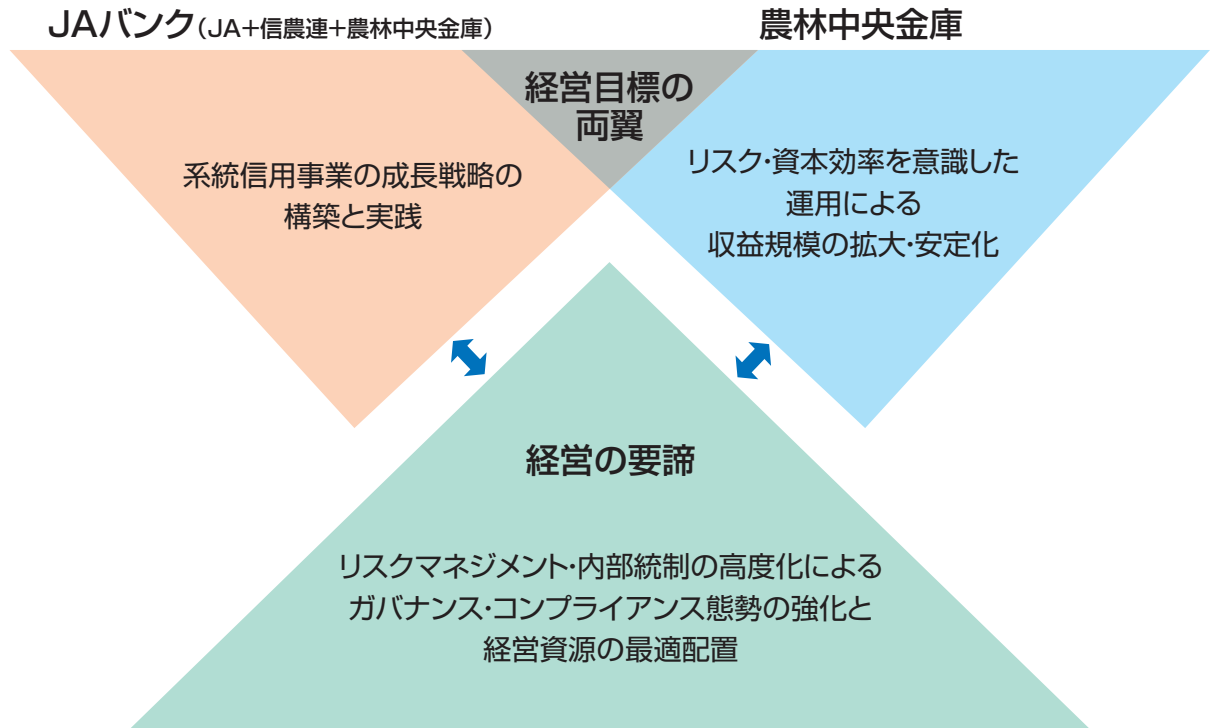
こうした経緯から、現在の当金庫は系統信用事業と投融資業務の推進を経営の両翼とし、平成19年から平成21年の3カ年において、“JAバンク中期戦略”“投融資戦略”“マネジメント戦略”を3つの柱とする中期経営計画を進めています。



● 経常利益(単体)の推移



● 農林中央金庫の戦略チャート



## JAバンクシステムについて — 1

**Q2** JAバンクシステムが作られた目的を教えてください。

**A2** JAバンクシステムは、JA・信農連・当金庫が一体となり、信頼性・健全性の確保と、金融サービスの向上を実現するために作られました。

■ 初期の重要テーマ「破綻未然防止システム」

JAバンクシステムは“破綻未然防止システムの確立”と“一体的事業推進”の2つをテーマに平成14年からスタートしました。特に平成14年4月のペイオフ解禁を目前に控え、JAの信頼性確保が喫緊の課題でした。

個別JA、信農連の経営悪化によりJAバンク全体の信頼性を損なわないことをJAバンクの総意として、国内業務を営む銀行に求められる自己資本比率4%を上回る8%以上の自己資本比率を最低基準とする「JAバンク基本方針」を策定し、JAバンクのいわば憲法として平成14年1月にスタートさせました。

その前提となったのが、平成13年の「再編強化法」成立です。この法律により、当金庫にJA・信農連に対する指導業務が付与され、当金庫がJAバンク中央本部として全国のJAの経営状況を直接モニタリングし、県本部である信農連や中央会などの連携のもと、迅速にJAの経営改善指導を進めることが可能になり、JAバンクの健全性を一気に高める結果となりました。

さらにJAバンク支援基金を設け必要な支援を行うなど、JAバンク独自の「破綻未然防止システム」を整備することにより、JAバンクシステムの実効性を高めました。

■ JAバンクがリテールサービス分野の競争に打ち勝つための一体的事業推進

もうひとつの柱であるJAバンクの一体的事業推進とは、独立した経営体であるJA、信農連、当金庫が互いに連携し、個々の役割分担を果たすことにより、JAバンクが国内トップクラスのリテールネットワークを活かした良質な金融サービスを提供し、国内リテール業界のトップブランドへと成長することを目指すものです。

一体的事業推進における当金庫、信農連、JAの役割分担ですが、まず、当金庫は、JAバンク全体の企画・管理部門としての機能を発揮します。具体的には、事業環境分析に基づく戦略の策定、魅力ある金融商品・サービスの創造、オンラインシステムなどの金融インフラ整備などがあげられます。

また、当金庫がJAバンクにおける役割を実践していくため、リテール分野はJA・信農連に集約していくこととし、当金庫自身の店舗統廃合、個人向金融商品取扱いの廃止、ATM廃止など業務体制の見直しを強力に進めています。

信農連(信農連と当金庫が統合した県においては当金庫支店)は、地域の特性を活かして、県内JAの意思を尊重しつつ、各県域での本店機能を発揮します。これにより、一体的事業推進をよりきめ細やかに、スムーズに展開することを目指します。県域本店には事務の集約化による効率化、情報の共有化による営業力の強化なども期待されています。



全国のJAはJAバンクの一体性のもとで提供された情報や商品を利用して、農業の担い手への的確な金融対応やJAバンク利用者への金融サービスの提供など地域の実情に応じた方法で事業を展開しています。

## ■ JAバンクの共通インフラとしての JASTEMシステム

JASTEMシステムは、JAバンクの全国統一電算システムで、全国765(平成20年7月1日現在)のJAが展開する多様な商品・サービス提供について約4,700万口座、ATM約12,000台のデータを処理する国内有数のマスリテール型システムです。

このシステムは、県や地域単位で運営されていたオンラインシステムを全国の信農連で共同運営することを目的として開発され、平成11年10月から稼動しています。全国で共通のサービスが提供できるインフラとして、運営の効率化やリスク管理の強化を目的に、平成14年から当金庫が

その開発・運営を引き継ぎ、各県単位で加入を進めた結果、現在ではすべてのJAがこのシステムを利用しています。

現在、次期JASTEMシステムを開発中であり、平成22年1月から平成23年5月までの間、計4回の移行作業を経て全県域で次期システムが稼動する予定となっています。

リテールバンキングを展開していくうえで、顧客が全国どこでも優良・同質の金融サービスを受できる利便性、安心して利用いただけるシステム品質の確保、およびJAの事務の効率化等によるコストの低減など、さまざまなJAバンクの経営テーマを支えるシステム開発が不可欠です。引き続き、JAバンクをメインの取扱金融機関とする顧客の獲得と取引の充実を図るため、戦略的観点からの金融商品の充実や業務の統一化なども推し進めながら、コストとサービスのバランスのとれた、JASTEMシステムの開発・運用に着実に取り組みます。

## TOPICS

### JFマリンバンクの取組み

JF(漁協)系統でも、全国の信用事業を営むJF(漁協)・信漁連・当金庫で構成するJFマリンバンクで、漁業金融を適切に提供するとともに、貯金者のみなさまに安心してご利用いただけるよう、不良債権処理とリスク管理態勢の強化、ローコスト運営に向けた取組みを行い「信用事業安定運営責任体制(あんしん体制)」の構築を進めています。

このため、JFマリンバンク協会に対し特別拠出を実施し支援財源の強化を図ることといたしました。具体的には、総額150億円の特別拠出の方向性を決定し、このうち平成19年度に100億円の特別拠出を実施いたしました。当金庫は95億円を一括拠出し、残り5億円は漁協系統が分割して拠出することとしております。

必要に応じこの資金を活用しながら、漁協系統全体における事業・組織・経営改革が着実に進められ、問題の抜本的な解決に向けた改革が実践されるよう、行政・関係団体等と連携のうえ、地域の取組みを支援・指導してまいります。

## JAバンクシステムについて — 2

**Q3** 「JAバンク中期戦略—JAバンクステップアッププラン—」について教えてください。

**A3** JAバンクの使命を遂行するため、すべてのJAが具体的な経営数値目標を設定しています。

### ■ 経営数値目標の設定

平成14年のJAバンクシステムの発足以降、JAバンクでは、平成16年から3ヵ年ごとを基本にJAバンク中期戦略を策定しています。前回の中期戦略(平成16～18年度)は、JAバンク会員あがての収益力の向上、顧客基盤の拡充、JA店舗の統廃合を含む効率化など、JAバンクとして徹底した選択と集中をテーマに施策を実行してきました。

平成19年度よりスタートした現行の「JAバンク中期戦略—JAバンクステップアッププラン—」では激化するリテール競争を背景に“JAバンク＝家計のすべてにかかわるメインバンク”を再度徹底すべく、全国すべてのJAが共通の経営数値目標を設定しその目標達成に向けて、JAバンク全体で取り組んでいます。

経営数値目標の達成に向けて、すべてのJAにおいて、農業担い手への金融対応強化などの「核となる利用者基盤の拡充策」、JAバンクローンの伸長、JAカードや年金推進による家計メイン化への取組みなどの「リテール市場における競争戦略の展開」、事業推進を支えるALM管理態勢整備などの「金融機関としての経営管理態勢高度化」に取り組んでいます。

### ● JAバンク経営数値目標

	平成19年度 (実績 速報値)	平成21年度 (目標)
信用事業利益率	0.27%	0.29%
JAバンクローン残高	7兆4千億円	8兆6千億円
JAカード獲得会員数	36万会員	99万会員
個人貯金残高	74兆4千億円	76兆6千億円
年金振込獲得件数	44万件	3ヵ年累計 111万件

### ■ 農業担い手への金融対応強化

JAバンク中期戦略では「農業担い手への金融対応強化」を最初に掲げています。国内の農業や農政において農業の担い手の育成がますます重要となるなか、JAバンクにおいても、「担い手のメインバンク」として地域農業の振興・発展に積極的に取り組んでいます。

融資だけにとどまらず経営相談・コンサルティングを含めた総合金融サービスを担い手に提供するため、全国のJA・信農連・当金庫に「JAバンク担い手金融リーダー」を1,600名強配置して、担い手の融資相談などに対応できる体制を整えています。

当金庫は同リーダーを支援する一環でSNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)を活用した情報交換ツールを導入しているほか、担い手支援に必要な知識や情報、遵守すべき法令などをまとめた「担い手金融ポケットブック」も作成しています。

### JAバンク中期戦略 (平成19～21年度) JAバンクステップアッププラン

#### 1. 核となる利用者基盤の拡充策

- ① 農業担い手への金融対応強化
- ② 大口利用者への相談機能の発揮

#### 2. リテール市場における競争戦略の展開

- ① JAバンクローンの伸長 ② カード戦略の展開
- ③ 個人貯金・年金推進 ④ 国債・投信等の窓販業務
- ⑤ 効率的な営業体制の確立

#### 3. 金融機関としての経営管理態勢高度化

バーゼルⅡなどの新たな規制への対応を含めた適切なリスク管理を行うため、金融機関としての経営管理態勢高度化に取り組んでいきます。

#### 4. JAバンク全体での新たな事業方式の確立

JAの「組合員等との対面性機能」と信農連・当金庫による「スケールメリット実現・後方支援機能」の一体性をより強化する方向で新たな事業方式の確立を検討します。

## 担い手金融への取組み

### ■ JAバンクの多様な担い手資金

対象者や目的によって、下図のようなさまざまな資金を設けています。近年の例では、平成19年1月に創設した水田・畑作経営所得安定対策(品目横断的経営安定対策)に対応した「アグリスーパー資金」と農機・ハウスなどの資金需要に迅速にこたえることを目的とする「JA農機ハウスローン」をご利用いただいています。平成20年4月には「担い手応援ローン」を新たに創設しています。(各都道府県・JAによって取扱いが異なる場合があります)

### ■ 当金庫の担い手金融への取組み

当金庫は、平成17年4月に「アグリビジネスローン」の取扱いを開始し、米の生産・加工・販売、野菜の生産・加工、畜産、園芸などさまざまな業種の農業法人にご利用いただいています。また、グループ会社のアグリビジネス投資育成(株)による出資を活用し、農業法人の財務安定化をお手伝いしています。平成18年11月には、JA全農・共栄火災海上保険(株)と連携して家畜(牛・豚)を実質担保とした「系統素畜導入資金対応措置」を創設しています。

#### 【アグリビジネスローンご利用法人のご紹介】

#### (有)ゴールド農園

青森県で、自然本来の姿を取り戻させることによって誕生した「葉とらずりんご」を生産、販売している生産者主体の農業法人です。



#### (有)スカイファームおざき

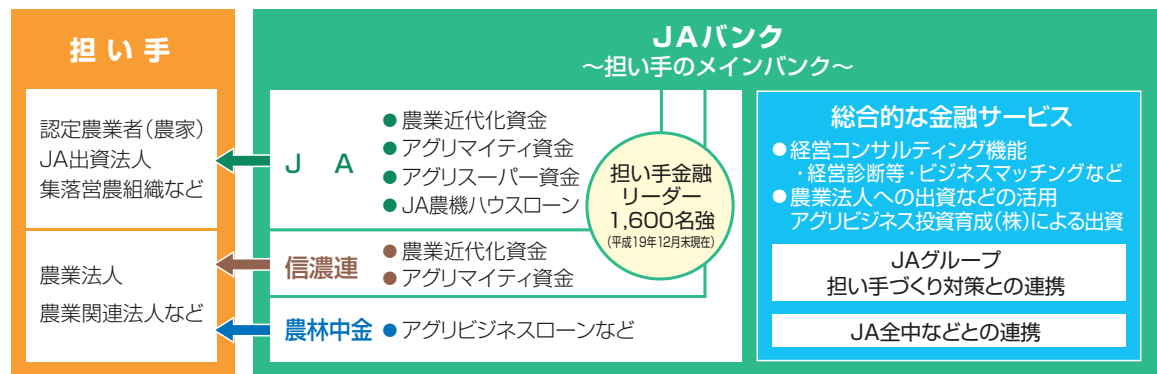
山形県で、「地元で根ざした、元気な楽しい企業」を目指し、安心・安全な牛肉を供給する常時飼養頭数2,500頭規模の肉用牛肥育業者です。



### ■ 「JAグループ農畜産物展示商談会」の開催

平成20年2月、担い手の販路拡大ニーズにこたえていくため、JA全農・JA全中・JA共済連との共催により、第2回の全国規模の商談会を東京の六本木ヒルズで開催しました。全国から122団体の出展があり、1,000を超える全国各地の特色ある商品の紹介を行い、当金庫のお取引先をはじめ前回は大きく上回る約2,400名にご来場いただきました。

### ● JAバンクの担い手金融強化に向けた取組み



## 投融資戦略

**Q4** 農林中央金庫の投融資業務の基本戦略を教えてください。

**A4** 国際分散投資を基本とし、  
これからも投融資業務のさらなる進化を目指しています。

### ■ 国内有数の機関投資家として

当金庫はQA1で既に申しあげたとおり平成10年の組織改正後、国内投資のみならず海外市場も含め、収益機会の拡大を図る目的で、国際分散投資を基本方針に決めました。最適なポートフォリオを形成するためのクレジット・オルタナティブ投資の強化や外部委託運用の活用などの戦略により、現在まで安定的かつ高い収益の伸びを実現しています。

国際分散投資は、異なる地域(日本・米国・欧州・その他)や商品(債券、株式、クレジット投資)等のリスク・リターンを分析し、その特性を活かしながら分散投資することで、金利・株価等の変動局面における単年度のリスクを最小に抑え、中期的に高い収益を確保することを目的としています。

現行の中期経営計画では3,000億円規模の経常利益を目標としていますが、平成19年度の当金庫決算は、サブプライムローン問題を契機とした金融市場の混乱はあったものの、国際分散投資の基本方針のもと、3,631億円の連結経常利益を確保することができました。

当金庫の運用部門は、各部門が全体のアセットアロケーションに基づく運用を行うことによって、全体で最適の利益を確保することが徹底されています。このため、各部門ごとの利益目標達成のみを追求しているものではありません。

また、運用部門とリスク管理部門の人事ローテーションを通じて互いの業務に対する専門知識を共有することにより、リスクをコントロールしながら最大の収益を獲得するよう、実践的に取り組んでいます。

さらに、平成14年からは投資に関するリスク量や損益などの情報を全役員と主要部長に毎日メールで配信することで、情報の共有化・透明化を通じた全社的な監視効果を高めています。

### ■ パートナーシップによる ビジネスチャンスの拡大

平成19年度末現在、当金庫の有価証券と金銭の信託残高を合わせた運用残高は44兆円に達しています。一般の商業銀行や投資銀行と異なり、当金庫は非常に安定した資金調達基盤を有しつつ投資業務に特化する世界的にも稀有な金融機関です。

当金庫は、投資銀行のように短期の収益を志向するのではなく、年金基金や保険会社のように超長期の収益を志向するのでもなく、中長期的(3～5年)に非常に安定的な利回りを志向することから、リスク選好で競合する金融機関が少ない分、共同出資のパートナーシップに恵まれるなど、収益機会が拡大するメリットを享受しています。

なお、米国での投資活動をより柔軟に行うため、平成18年12月に米国連邦準備制度理事会(FRB)から米国銀行法上のFHC(Financial Holding Company:金融持株会社)の資格を取得していますが、これも共同投資戦略時に非常に有効な資格です。

## リスク管理

**Q5** 一般の金融機関とどのようにリスク管理が異なるのですか？また、バーゼルII（第二の柱）で求められる要件には、どのように対応しているのですか？

**A5** 伝統的な貸出のリスクだけでなく、国際的に分散された投資資産の市場・信用リスクトータルでのリスク量が許容範囲にコントロールできているか、最適構成になっているかなどを管理できるよう、統合的なリスク管理を行っています。

### ■ 当金庫のビジネスモデルに即したICAAP

国際決済銀行による自己資本比率規制バーゼルIIでは、自己資本の充実について合理的な説明を求めています。しかしバーゼルIIが規定する自己資本比率は、貸出業務をメインとする商業銀行のビジネスモデルを基本に作られているため、それだけでは市場運用の比率が高い当金庫の動的なリスク管理の実態が十分に理解されない懸念があります。そのため、当金庫がリスクをコントロールする仕組みと態勢、意思決定プロセスを独自の枠組みで示したものを、それがICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process : 自己資本充実度評価プロセス)です。

ICAAPでは、当金庫のビジネスモデルに沿って、当金庫の使命を達成するために必要となる「収益(=投融資業務によるリターン)」、収益を得るために予測される「リスク量(市場リスク+信用リスク+オペレーショナルリスクの合計=統合リスク)」、リスク量をカバーする「資本」、この3つが常にバランスを保ち、全体として管理すべきリスク量を上回る十分な資本を保持していることを合理的に外部のステークホルダー(利害関係者)に説明できるような仕組みを構築しています。

### ■ 機動的に見直しを行うアセットアロケーション

当金庫の投融資業務の基本となるアセットアロケーションは、会員からの預かり金を運用しているという性格を踏まえ、中長期的なスパンで安定的に収益を確保する資産構成を基本としています。リスク管理面からもそうした独自のリスク特性を考慮したリスク管理体系を目指しています。アセットアロケーションは、定期的あるいは市場状況に応じて随時、エコノミックキャピタル管理—中核的な資本であるTier Iをベースに、原則その範囲内で統合リスク量をコントロールする—をあてはめて見直しを行います。そのための意思決定は専門的会議体で集中的に審議していますが、常に理事会とも連動しています。金利・株価など市場の変動要素が激しい折には、ストレステストやチェックすべきポイントを設けて、リスク面からの検証を行いつつ、機動的に資産の入替えを行うことができる仕組みとなっています。

## 資本戦略

**Q<sub>6</sub>** 資本増強における基本方針を教えてください。

**A<sub>6</sub>** 会員からの出資を基本に、多様な資本調達手段を整備しています。

### ■ 会員出資を基本とするTier I (自己資本の基本的項目)

当金庫における自己資本の増強は、国際決済銀行による自己資本比率規制(バーゼル規制)と、投融資業務へのビジネスモデルの転換の2つを背景としています。平成10年3月には、バーゼル I にマーケットリスク規制が導入されたことに対応し、信農連を中心とする会員から1兆円の後配出資増資を行いました。

その後も会員出資を中心に資本増強に努め、平成20年3月に会員からの後配出資5,032億円の受入れと永久劣後ローン3,838億円の借入れを行い、平成19年度末現在、当金庫の資本金は2兆160億円に達しています。

当金庫は会員からの資金を運用して収益などを還元することを使命としております。そのため、特に自己資本の基本的項目であり、また自己資本比率算定のベースとなるTier I 部分については、主に会員からの出資でカバーすることを基本方針としています。

また当金庫独自の管理手法ICAAPでは「収益」と「リスク」に対して必要な「資本」を示していますが、この「資本」もTier I でカバーすることを基本としています。

一方、会員には出資のほかに預金として多額の資金を預け入れていただいております。当金庫のビジネスモデルと内部留保の重要性(自己資本を基盤とした投融資業務の拡充が会員への収益などの還元につながることを十分に理解いただき、出資に協力いただいております。

### ■ 市場からの機動的な資本調達

当金庫は平成18年9月には劣後債により3,427億円を市場から調達しています。市場からの資本調達は、当金庫の市場での存在感を高めるとともに、経営環境の変化などに応じて機動的に資本を調達できる仕組みを整備するために実施したものです。当金庫は継続的に多様な調達手法を研究するとともに、常に資本市場の情報収集に努めています。

## Q7 農林中央金庫のシステム戦略と人事戦略を教えてください。

### A7 “専門性” をキーワードに戦略を推進しています。

#### ■ 2つの専門領域で力を発揮するシステム部門

前述のとおりJASTEMシステムはマスリテール型システムですが、これとは別に当金庫自身のシステムがあります。コア事業である投融資業務をはじめ幅広い金融業務をカバーしており、市場の変化に対応した資産やリスクの管理、年々高まるセキュリティの要求水準のクリアなど、スピーディな“拡張性”が重要テーマです。

当金庫は、平成20年4月にJASTEMシステムを担う「ジェイエイバンク電算システム(株)」と当金庫自身のシステムを担う「農中情報システム(株)」の合併を行い、新生農中情報システム(株)を誕生させました。これにより、リテール業務から国際分散投資業務まで、広汎かつ専門性が高い業務領域のシステム開発・運用・管理におけるノウハウを有するユニークなシステム集団の活動がスタートしています。今後さらに合併の相乗効果を高めることで、当金庫およびJAバンクにおけるシステムの運営体制を一層強化します。

#### ■ 得意技を有したジェネラリストの育成

当金庫は、投融資部門、JAバンク部門、システム・事務部門の各分野で専門性の高い人材育成をテーマに、人材の採用・配置・処遇・育成に力を入れています。中途採用も含めて“得意技”を持つ多様な人材を採用し、多くの部署を体験することでスペシャリストであると同時にジェネラリストである人材の育成を目指します。また人事評価には定性的と定量的、結果とプロセスの両方を鑑みた成果主義を取り入れています。

投融資業務を中心とする育成制度には従前からの留学制度に加えて、外部の資産運用会社での実践的な研修等も取り入れる予定です。また中期的にはグループ会社による投資活動を通じて農林中央金庫グループ全体としての投資の専門能力を高めたいと考えています。一方、JAバンク部門では、当金庫とJAとの人事交流を活発化しております。また当金庫と統合した信農連を継承した支店では、引き続き地元に着目したサービスを提供すべく、必要な人材を地元で採用し、育成することを基本方針としています。

## CSR活動への取組み

**Q8** 農林中央金庫のCSR活動への取組みについて教えてください。

**A8** 幅広い活動を通じた農林水産業への寄与が当金庫の使命と考えています。

### ■ 農林水産業への寄与を通じた社会還元

当金庫は、従来からCSR(企業の社会的責任)活動に積極的に取組み、平成17年3月から「公益信託農林中金80周年森林再生基金」を設定しました。

現行の中期経営計画では「社会的責任(CSR)の遂行」を重点テーマと位置付け、内部管理態勢の強化に努めるとともに、CSR委員会を立上げ、当金庫の存在意義(農林水産業の発展への寄与)を常に念頭に置き、業務とは異なる視点での貢献活動を行っています。平成19年度には後述するJAバンクアグリサポート事業を創設しました。

平成20年7月には総務部内にCSR推進室を設置したほか、平成20年度下期にはCSR活動に関する報告書を発行する準備を進めています。

### CSR活動への取組方針

農林中央金庫は、農林水産業の協同組織を基盤とする金融機関として、またグローバルな投融资活動を行う機関投資家として、多様なステークホルダーの信頼を得て経済・社会の持続的な発展に貢献できるよう、「法令等遵守の徹底など強固な内部管理態勢」と「多様な人材が活躍できる人事施策」をすべての信頼の基盤と位置付けるとともに、業務全般を通じ、

- ① 出資者への貢献
- ② 農林水産業振興への貢献
- ③ 社会への貢献

を3つの柱としてCSR活動に積極的に取り組んでまいります。

## TOPICS

### JAバンクアグリサポート事業

JAバンクは、大きな変革に直面する日本の農業・農村に対しこれまで以上に踏み込んだ施策を展開し、自らの社会的使命にこたえていく方針から、「JAバンクアグリサポート事業」を展開しています。

- **事業概要** 「農業の担い手に対する支援」「農業および地域社会に貢献する取組みなどに対する支援」「消費者など農業への理解・関心を高める取組み」の3つの切り口から、農業振興等に貢献する事業を展開していくもの。
- **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** 当金庫より3ヵ年で約100億円程度を拠出
- **事業実施期間** 平成19年度から平成21年度の3ヵ年
- **事業内容**

	平成19年度	平成20年度	平成21年度
農業の担い手に対する支援	<b>利子助成事業</b> ：JAが行う農業関連の融資に対して最大1%の利子助成を実施 (平成19年度は約13,000件の利子助成金を交付)		
		<b>投資事業</b> ：農業・環境分野の経営体に対し出資などによる支援を実施	
農業および地域社会に貢献する取組みなどに対する支援		<b>JAバンク食農教育応援事業</b> ：JA等が行う食農教育等の活動に対し助成等を実施	
農業への理解・関心を高める取組み	<b>食と地域の文化発信事業</b> ：NHK教育・読売新聞と「食と地域を考えるフォーラム委員会」を構成し、産地の取組みを発信 <a href="http://www.shoku-forum.com/">http://www.shoku-forum.com/</a>		

3ヵ年の取組実績を踏まえ、必要な事業を継続・追加