

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。

当金庫は、農林水産業者の協同組織を基盤とする全国金融機関として、1923年の設立以来、農林水産業の発展に尽力し、間もなく創立100周年の節目を迎えます。当金庫のビジネスは、農林水産業の営みによる「いのち」や自然の循環とともにあることから、当金庫ではこれを表象するものとして『持てるすべてを「いのち」に向けて。』をコーポレートブランドステートメントとして定めております。

この間、時代とともに農林水産業を取り巻く環境も移り変わり、足元では、新型コロナウイルスや国際情勢の変化から農林水産業や食農バリューチェーン、グローバルなサプライチェーンが大きな打撃や分断を受けているほか、気候変動をはじめとする環境問題やさまざまな社会問題も浮き彫りになっており、ビジネスを通じた課題解決が求められております。

今後も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るべく、当金庫では、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、組織の活力最大化という5つの取組事項のもと、持続可能な環境や社会のために未来に向けてどのような貢献をしていくのかという「存在意義(パーパス)」、その発揮に向けて当金庫が「目指す姿」、これを実現するための「中長期目標」、日々の事業活動の進路として「中期経営計画」を定めております。

役職員が特に重視すべき「共有価値観」に基づき日々の事業活動を通じて「経営計画」を達成し、その行き着く先として「中長期目標」の達成を目指していく。その姿が「目指す姿」を体現するための進路であり、社会に示す当金庫の「存在意義」につながっていくということを役職員一同共有し、取り組んでまいります。

これらを通じて、ステークホルダーのみなさまとの対話を深め、期待に応えながら、更なる農林水産業の発展と社会への価値提供に取り組んでまいります。

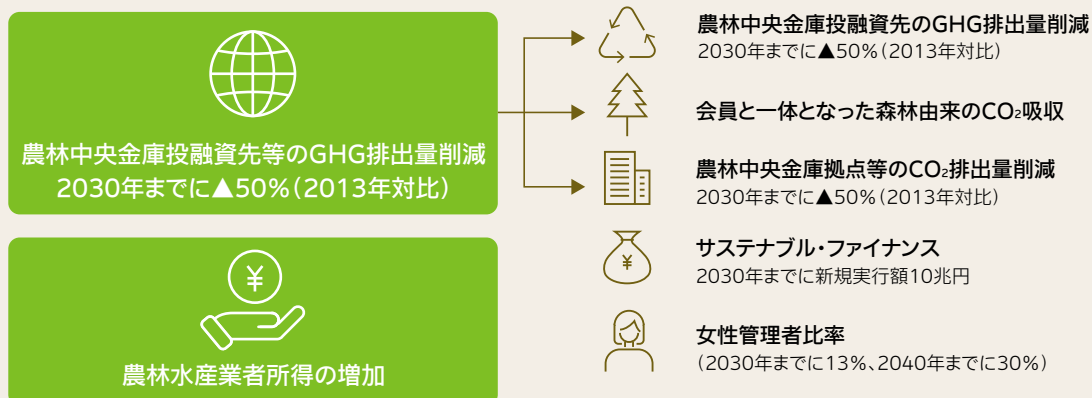
農林中央金庫の目指す姿



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

2030年中長期目標

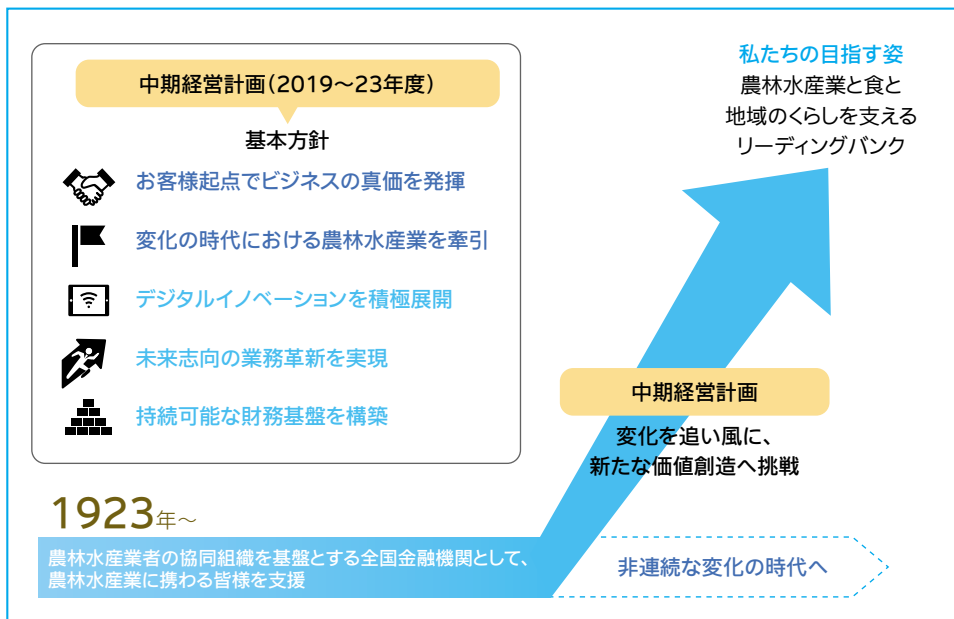


「中期経営計画(2019～23年度)」の基本方針および重点戦略

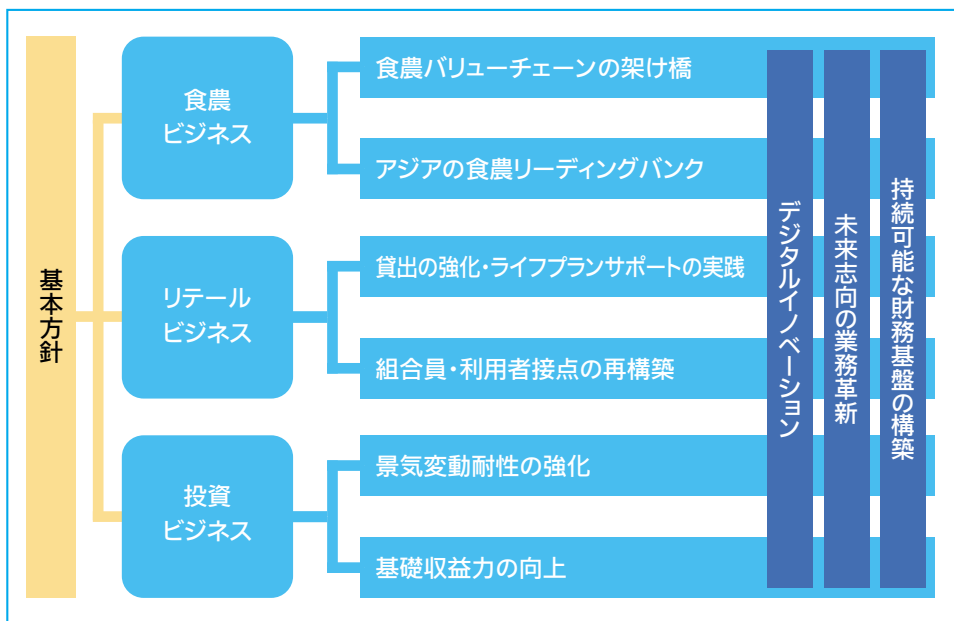
当金庫は、2019年度から2023年度までの5年間を計画期間とする中期経営計画「変化を追い風に、新たな価値創造へ挑戦」に基づき業務運営を行っております。

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



2021年度の業務運営実績

2021年度は中期経営計画で掲げた「農林水産業と食と地域のく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に、新型コロナウイルス対応をはじめ、環境の変化に迅速に対応して課題・方針を見直しつつ、存在意義(パーパス)を発揮し、厳しい環境下においても「目指す姿」を達成すべく、各取組事項を着実に実践しました。

地球環境への貢献

2030年中長期目標である「GHG排出量削減▲50%」に向け、その計測対象・計測手法を検討し、一部資産の計測を実施するとともに、市場性投資、企業等向け融資の双方において、環境・社会課題解決に資するサステナブル・ファイナンスの取組みに注力し、2021年度は1.5兆円程度の新規実行を実現いたしました。

農林水産業・地域への貢献

農林水産業や食農バリューチェーン、グローバルなサプライチェーンへの負の影響に対し、JAバンク・JFマリリンバンク会員とともに、農林水産業者・地域に対する経営相談等の取組みを推進し、金融仲介機能の強化に取り組みました。引き続き、農林水産業・地域の成長に資するソリューション提供を行うことで、中長期目標で掲げた「農林水産業者所得の増加」に向けた取組みを行ってまいります。

会員の経営基盤強化

JAバンクならではの金融仲介機能を発揮するために、農業・くらし・地域の各領域において、総合事業を活かした創意工夫ある取組みを実践することとした「JAバンク中期戦略(2022~2024年)」を策定しました。JFマリリンバンクでは、会員の事業・組織変革の完遂に向けて、全国3ブロックでの広域信漁連設立に向けた取組みのサポートを行いました。会員の取組みを実践・サポートすることで、農林水産業の持続可能な発展と成長産業化の貢献を後押しいたします。

持続可能な財務・収益基盤の確保

安定運用の基盤となる外貨調達の変化する安定化に向け、外貨建農林債の発行を行ったほか、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、新たな機能提供・収益源の多元化に向けた既存の投融资手法を深堀するとともに、更なる外部収益の獲得を目的として、農林中金キャピタル株式会社および農中JAML投資顧問株式会社を新設いたしました。グループ会社を通じた外部収益の拡大等、将来の収益源を発掘・育成してまいります。

組織の活力最大化

2022年1月の新本店への移転を契機として、感染予防対策と業務運営継続を両立すべく、時間と場所にとられない働き方の実現に取り組みました。また、女性活躍・ダイバーシティ推進を担う責任者としてCDO(チーフ・ダイバーシティ・オフィサー)を設置のうえ、女性管理者比率の向上、女性活躍推進に向けた取組みを進めております。仕事と育児の両立支援やワークライフバランスの実現、男性職員による育児休業の取得推進等、多面的な取組みを実施してまいります。

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、中長期目標への経路・課題が具体化したなか、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
伊藤 良弘

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

2021年度は、新型コロナウイルス変異株の感染拡大や、高インフレ定着リスクなどの不透明感を抱えながらも、財政・金融両面での政策やワクチンの段階的な普及に支えられる形で持続的な景気回復の動きが見られました。年度末にかけては、国際情勢の変化を受けて国際的なサプライチェーンの分断・商品価格の高騰等により、インフレ下での景気減速への影響が懸念される情勢となりました。

金融市場は、経済活動の正常化が進むなか、2021年度上半期は株式市場を中心に堅調に推移しました。下半期に入ると米国を中心に緩和縮小路線が強まり、長期金利は米国債を中心に物価上昇と金融引き締め観測を背景に大きく上昇し、株式市場は調整色が強まる展開に、為替市場は日米の金融政策の方向性の違いからドル高・円安が大きく進みました。

2021年度決算と自己資本の状況

2021年度決算は、上半期を中心に外貨調達費用が減少したことや着実な新規投資の進捗により資金収支が改善しましたが、金利上昇局面において債券を中心とした資産の入替えを実施したことにより、連結ベースの経常利益は2,385億円、親会社株主に帰属する

当年度純利益は1,846億円となりました。

自己資本比率は、連結ベースで普通出資等Tier 1比率17.87%、Tier 1比率21.22%、総自己資本比率21.23%と、引き続き高水準を維持しています。

連結決算の概要

	2019年度	2020年度	2021年度
経常利益	1,229億円	3,100億円	2,385億円
親会社株主に帰属する当年度純利益	920億円	2,082億円	1,846億円
純資産額	72,616億円	79,555億円	72,946億円
普通出資等Tier 1比率	19.49%	19.86%	17.87%
Tier 1比率	23.02%	23.19%	21.22%
総自己資本比率	23.02%	23.19%	21.23%

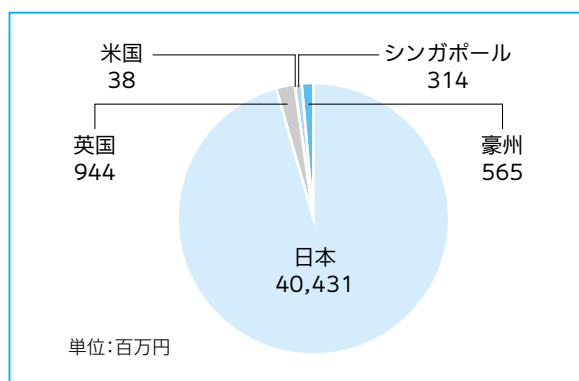
税務コンプライアンス向上への取組み

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(2021年3月末時点)





経営管理委員
佐藤 隆文

私は経営管理委員を約2年務めております。農林中央金庫は知るほどにユニークな組織であり、学ぶこともまだ多いのですが、「社外役員の視点から見た農林中央金庫」といった趣向でお読みいただき、みなさまの理解の一助となれば幸いです。

農林中央金庫のユニークさ

農林中央金庫は大変ユニークな金融機関だと思います。その独自性として次の3つの特徴を挙げられます。

- 農林水産業という具体的な産業分野と、「食」という生活密着型の経済・文化活動を支えることに特化した金融機関であること
- グローバル市場で存在感のある巨大金融機関である一方で、国内ではJAバンク・JFマリンバンクとして全国津々浦々に拠点を持つ地域密着型金融機関であること
- 協同組織金融機関として、株式会社とは異なる経営・ガバナンス体制を持っており、また、中央機関として全国の関係協同組織に対するガバナンス上の役割も担っていること

社会的ミッションとその実践

農林中央金庫は、そのパーパス（「存在意義」と意識されることが多い）として、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することを掲げています。課題は、そのミッションをどのように実践し、具体的な成果に結び付けていくかです。成果を計測し、それを公表して世の中の評価を得ることも大切でしょう。

農林中央金庫は、農林水産業と食の分野で、資材調達、生産、加工、流通、販売（輸出を含む）、消費など、川上から川下までのバリューチェーンに深く関わっています。各ステージでの従事者をサポートし、関係者をマッチングさせ、全体として高い付加価値を生み出すネットワークを築いていく役割を「食農ビジネス」というくくりで推進しています。農林水産業と食は人間が生きるために不可欠な営みですから、くらしを支える食料の安定供給について、その責任の一端を担っているとも言えるでしょう。

農林水産業が持続可能な成長産業となるためには課題も多く、その解決は容易ではありません。また、農

林中央金庫が貢献しうる分野は、農林水産業者の所得の向上と従事者の増加、地域の発展、自然環境の維持などと幅広く、いずれも一貫性ある息の長い取組みが求められる課題ばかりです。

これらの課題に向けた取組みを、銀行の経営管理で一般化しつつあるリスクアペタイトフレームワーク（RAF）の枠組みに落とし込みつつ進行管理しているところは、農林中央金庫の先進性でしょう。RAFは規律あるリスクテイクと、リスク・リターンの最適化を目指す枠組みですが、とかく分離してしまいがちな「パーパス」と事業体としての金融機関経営とを結び付けて捉えている点に好感を抱いています。具体的な取組みについて、中期的目標を設定し中期経営計画によって進行管理していることも適切だと思います。その際、タイムリーな成果の計測とそれに基づく実績の評価が重要です。未達部分に光を当て、なぜ未達なのか、どこが要改善か、目標自体が非現実的だったのではないかと、といった検討とリニューアルも大切でしょう。

グローバル金融機関としてのステータス

農林中央金庫は、日本では現在7社しかない「システム上重要な金融機関(SIB)」の一つに指定されています。これは、リーマン・ショック後のグローバル金融危機を経て導入された規制で、SIBの経営破綻は当該金融機関のみならず金融システム全体に甚大な悪影響を及ぼすとして、他より厳しい規制が課されているものです。

SIBへの指定で、求められる自己資本の水準が一般の銀行より高く設定されるなど経営上の負担が増すことをどう捉えるか。もしこれが、財務の健全性が保たれた信頼性の高い金融機関、という評価につながれば、むしろ一つのステータスであり、ビジネス展開においてもプラスに作用するのではないのでしょうか。

協同組織との協働

国内に目を転じると、例えば「地域の発展」というテーマは、全国展開する地域密着型金融機関という農林中央金庫の特性と一体不可分です。JAバンクやJFマリンバンクでは、独立性を持ったJAやJF(都道府県単位ではJA信農連やJF信漁連)が全国にあり、それぞれの地域の特性やニーズに合わせた主体的な取組みを行っています。このなかで、創意工夫を凝らした現場の積極的な取組みを発見してサポートし、それをロールモデルとして全国に広めることは、農林中央金庫の役割の一つです。共通の価値観をまとめ上げ、良いも

のを全国的に共有していくということです。

このような現場のイニシアティブを前提とする分権的な運営形態では、一般の銀行のように本部が支店に一律の指示を出す中央集権型とは異なり、各協同組織の自主性が尊重されています。ここでは、現場での主体的取組みが重要ですが、同時に、それを規律づける共通の価値観や規範意識(プリンシプル)の共有が不可欠です。そのような「自己規律」の働きをサポートすることはガバナンス面での農林中央金庫の役割と言えます。

ガバナンス上の特徴

農林中央金庫には一般的な意味での株主はおらず、その代わりに全国津々浦々の農林水産業従事者の代表からなる出資者・会員から地区・業態ごとに選挙によって選出された総代が議決権を持っています。一般企業の取締役会に相当する経営管理委員会でも過半を占める系統組織の代表の方々とともに、私を含む系統外のメンバーは社外取締役のような立場で参画しています。

金融機関のガバナンスという視点から見たとき、上場株式会社と協同組織機関では一長一短があると思

います。仲間内による意思決定は、時に緊張感を欠く傾向に陥りやすい面がありますが、他方、短期的利益を最優先に考える一部株主から強いプレッシャーを受けて中長期的な価値を見失う、といった事態を回避しやすい面もあります。経済社会では昨今、いわゆる古典的な株主資本主義からステークホルダー資本主義への移行が進んでいます。株主だけでなく、取引先、従業員、地域社会、地球環境など多様な利害関係者に配慮することが求められており、上場企業と協同組織とで価値観の歩み寄りが起きている印象もあります。

サステナブル経営

農林中央金庫は2021年度にサステナブル経営を打ち出しました。すでに農林水産業や地域の持続可能性を高めることに注力してきた実績があり、その取組みをさらに強化し改めて体系化していくものと理解しています。SDGsの目標やESGの取組みは、上に述べた農林中央金庫の「パーパス」と親和性が高いと言えます。農林水産業は、大自然からの恩恵を享受しながら「いのち」によって「いのち」をはぐくんでいく営みであり、サステナビリティとは共存共栄の関係です。

サステナブル経営では2030年時点を想定した中長期目標において、投融資先の温室効果ガス排出や森林由来のCO₂吸収、農林中央金庫の拠点等からのCO₂排出、サステナブル・ファイナンス新規実行額、女性管理者比率などについて数値目標が掲げられました。これらの具体的な取組みでは、今後、成果の計測や実績の評価、開示を通じた外部への発信などが課題になってくると思います。農林中央金庫だからこそできるユニークな取組みに今後も期待しています。