

経営戦略と トピックス

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」、「担い手金融」、「アグリサポート事業」、「森林再生基金」を紹介しています。

理事長メッセージ4

JAバンク中期戦略(平成19~21年度)の
策定11

担い手金融への取組み12

CSRへの取組方針とJAバンクアグリサポート
事業の創設13

森林再生への取組み14



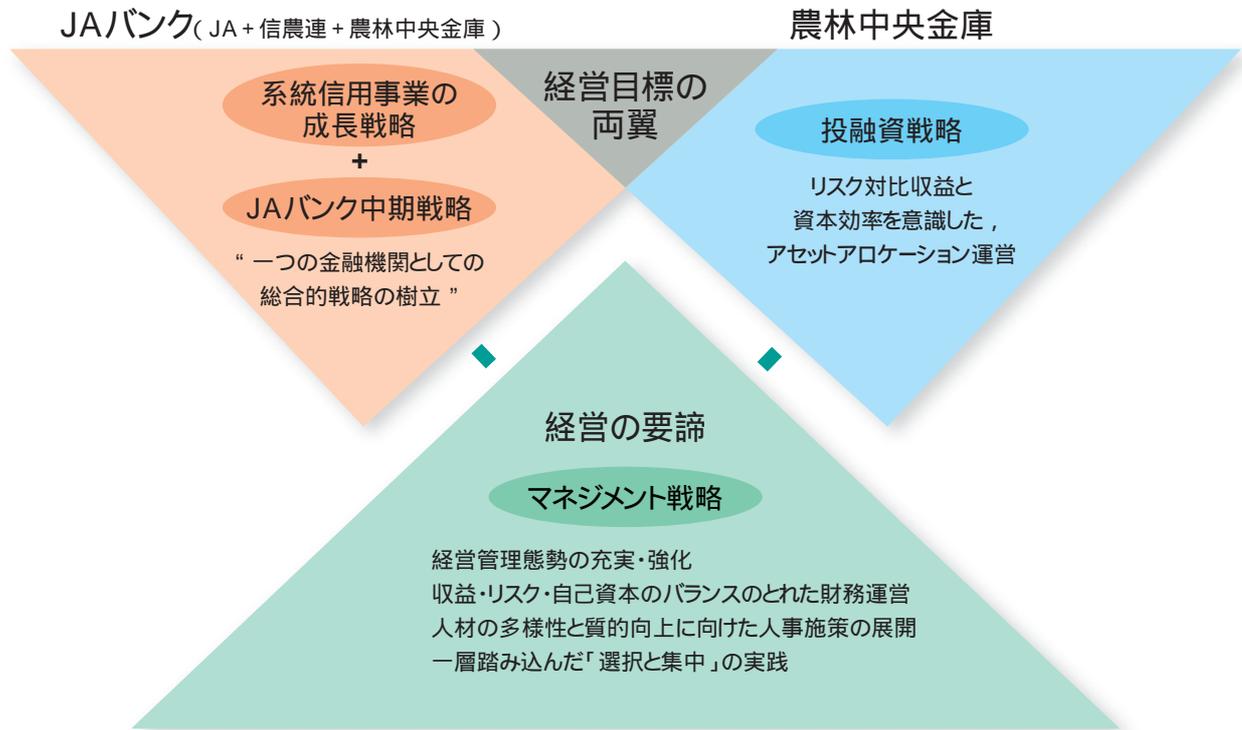
農林中央金庫の経営課題と 基本的対応方向



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によって効率的かつ安定的な運用を行うとと

もに、これ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(漁協)の実施する信用事業をサポートすることを目的に、全国共通のシステム基盤の提供や商品開発など、さまざまな金融サービスを提供しているほか、各系統団体などの事業に伴う資金ニーズにこたえています。



また、当金庫は、関係法令に基づき、JA・JF（漁協）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なかにおいて、系統金融機関の一員としてその基本的使命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む、FHC資格（6ページ参照）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18年度の取組み

JAバンクの一体的事業推進については、「JAバンク中期戦略(平成16～18年度)」の最終年度の取組みとして、JAバンクローンの伸長に向けた施策や全国ローンインフラの展開を進めたほか(株)三菱UFJフィナンシャル・グループとのリテール分野における戦略的業務提携などを通じて、ICキャッシュカードおよび新JAカードの発行開始、手のひら方式による生体認証の導入、ならびに次世代への農地などの資産承継のための相続遺言関連業務の取扱い拡大など、JAバンクの金融サービス強化に向けた取組みを進めました。

また、平成18年12月に、各県域がそれぞれ一段上にステップアップすることを目指した、次期の「JAバンク中期戦略(平成19～21年度)」を策定しました。

組織整備への取組みにつきましては、平成19年2月に秋田県信農連と全部事業譲

渡方式による統合が実現し、平成17年度の宮城県信農連、岡山県信農連および長崎県信農連と合わせて4県との最終統合が実現しました。

平成18年9月に海外特別目的会社を通じたユーロマーケットでの期限付劣後債券の発行により総額約3,427億円(発行時点)を調達しました。当金庫として一層の運用力の強化・磐石な運営体制の実現を図っていくためには、さらなる自己資本増強を進めていくことが必要であると判断し、実施したものです。

当金庫は、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金融持株会社(Financial Holding Company)の資格を取得しました。

当金庫による本資格の取得は、国際分散投資の高度化という経営戦略に基づく取組みの一環です。

主要な経営指標の推移

(連結ベース、単位:億円)

	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度
経常収益	14,612	11,367	11,645	17,601	26,214
経常利益	984	1,875	2,141	3,176	3,732
当年度純利益	654	1,446	1,399	2,693	2,568
純資産額	17,671	25,238	29,015	39,622	44,458
総資産額	612,654	618,330	619,786	708,188	682,420
預金残高	401,722	407,825	404,560	404,753	412,434
農林債残高	57,907	52,138	47,043	47,875	44,711
貸出金残高	191,791	177,894	156,922	119,639	128,546
有価証券残高	286,234	335,091	374,252	455,861	437,302
自己資本比率	9.87%	12.94%	11.73%	12.14%	12.84%

「自己資本比率(国際統一基準)」は、平成18年度より「農林中央金庫がその経営の健全性を判断するための基準」(平成18年金融庁・農林水産省告示第4号)に基づき算出しております。なお、平成17年度以前は、旧基準にて算出しております。

当金庫決算(連結ベース)につきましては、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た結果、経常利益3,732億円(前年度比+17.4%)と過去最高益を更新しました。

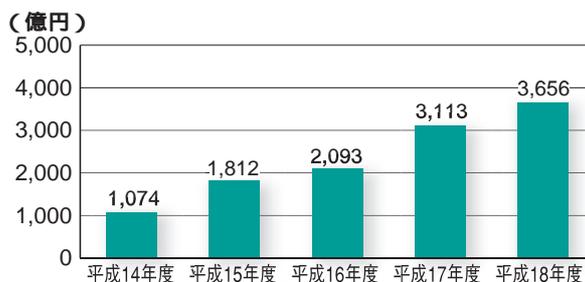
平成19年3月末の自己資本比率については、資本増強と良好な決算によって、連結ベースで12.84%(前年度12.14%(旧基準))、単体ベースで12.84%(前年度12.10%(旧基準))となりました。

農林中央金庫の中期経営計画

当金庫では、平成19年2月に対象期間を平成19~21年度の3カ年とする「中期経営計画」の策定を行いました。

今回の中期経営計画は、厳しい経営環境のなかで金庫・系統信用事業が持続的な成長を維持するためには、系統3段階のグループの一体性をより強化する必要があるとの考えのもと、「JAバンク中期戦略」の実践とあわせグローバルに活動する金融機関としての重みを強く認識したものとなっています。

経常利益(単体ベース)



系統信用事業の成長戦略

系統信用事業全体の成長戦略を構築・実践することにより、わが国金融市場におけるグループの存在感を一層向上させます。

具体的には、「JAバンク中期戦略」の数値目標を達成し、あわせて全国本部としての機能および統合県域における県域本店機能を一層強化します。

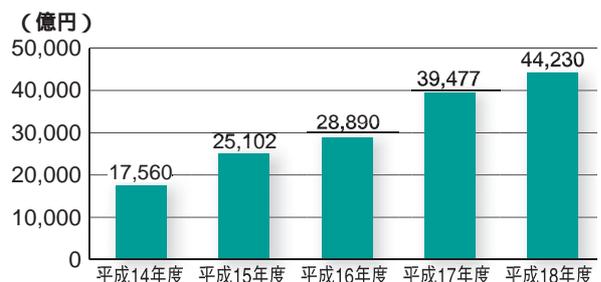
また、漁協系統信用事業の事業・組織改革を推進します。

「JAバンク中期戦略」に基づいて設定する経営数値目標の達成に向けて、推進施策の提示・実践サポートなどを行い、目標の必達を図ります。

農業担い手への金融対応強化、大口利用者への相談機能の発揮についてJAにおける体制整備を支援するとともに、商品開発およびその提供に取り組みます。

JAバンクのリテール業務強化に向けて、戦略的提携などを通じて整備したリテールインフラの活用・充実、および商品企画力の強化・チャンネル戦略の構築などに取り組みるとともに、全国本部・県域本店としての当金庫・信農連の企画機能を強化します。

純資産額(単体ベース)



新BIS規制(バーゼルⅢ)などへの適切な対応、金利上昇局面における経営管理の充実の観点も含め、JA・信農連における経営管理態勢の高度化の取組みを徹底します。また、全中などと連携をとりつつ、内部統制の整備・強化、不祥事の未然防止・苦情処理への適切な対応を進めます。

JAバンクのリテール市場における存在感を維持・向上するため、および新BIS規制などの新たな規制に適切に対応していくため、JA・信農連・当金庫の機能分担を明確にした新たな事業方式を構築します。

各県域において信農連(当金庫)が強力な県域本店機能を確認するため、新たな事業方式の活用も含め、県域ごとの実情に応じた「最適な信用事業運営態勢」について、県域と協議を行い、その構築を進めます。

JAバンクの健全性を一層向上させるため、モニタリングの高度化を図るとともに、系統セーフティネットの充実を図ります。

現行JASTEMシステムの品質改善・安定運営確保に向けた取組みを強力的に実施するとともに、次期システムの平成22年からの稼働・移行に向け、適切なリスク管理のもと、万全な開発と円滑な移行準備を行います。

あわせて、JAバンク全体の事務統一・商品性統一にかかる取組みを一層推進し、系統システム全体の効率的整備を進めます。

漁協系統信用事業については、セーフティネットを拡充・強化し、不良債権処理など問題の解決に向けて、時限を区切った取組みを強化します。

また、各県においてリスク限定・ローコスト型事業モデルへの改革などを進め、将来を見据えた信用事業運営体制のあり方を決定します。

これらの取組みにより漁協系統信用事業が抱える諸リスクを削減し、「信用事業安定運営責任体制(あんしん体制)」を構築します。

投融資戦略

収益の源泉となるリスクおよび資本効率を十分に見極めたうえで、市場投資から貸出までを含めた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、安定的な収益を確保します。

収益、リスク、資本効率のバランスを図りつつ、国際分散投資コンセプトのもと、債券、株式、貸出を含むクレジット・オルタナティブ資産についてのアロケーション運営を適切に行い、安定的還元を可能とする収益を確保します。

農林水産業者の専門金融機関として、農漁協・森組系統およびその構成員や農林水産業に関連の深い企業群に対し、新たな事業展開支援、事業再生支援、担い手金融など、より一層的確な金融対応を行います。

オルタナティブ投資や企業融資も含めた分野を「広義のクレジット投資」として位置付け、アセットアロケーション全体のなかで一体的運営を行うことにより、資本効率とリスク対比収益を軸とした投融資を実践します。

投融資業務のグローバル化・高度化や内部統制強化などを踏まえ、事務の堅確性の維持・強化を図ります。

マネジメント戦略

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・資本のバランスのとれた財務運営を行うとともに、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」を実践します。

コンプライアンス態勢の実効性向上に強力に取り組み、農林水産業の協同組織金融機関の全国機関として、またグローバルな業務展開を行う金融機関として、ふさわしい組織・職場風土を構築します。

業務執行の適正性を堅持し、会計制度および金融行政の要求水準に適う信頼性の高い経営を実現するため、内部統制の仕組みについて不断の見直しを行い、さらなる高度化を図ります。

特に、内部統制報告制度(日本版SOX法)への対応を適切に行うとともに、信頼性の高い財務報告を行うための態勢強化やRCSA(Risk & Control Self Assessment)の全金庫的な定着・高度化に強力に取り組みます。

また、内部統制の適切性と有効性の観点から、業務執行を全般にわたって検証し、適正な業務運営を確保するために、内部監査態勢を充実・強化します。

多様なステークホルダー(利害関係者)からの持続的な信頼を確保し、自らの社会的責任を果たしていけるよう、業務全般を通じて、当金庫の基本的使命としての責任(出資者への貢献)、協同組織・農林水産業専門金融機関および機関投資家としての責任(農林水産業振興などへの貢献)、企業市民としての責任(社会への貢献)、を踏まえた取組みを適切に遂行します。

会員のみならず内外の金融市場に対する積極的な情報発信を行い、経営の透明性を高めます。

当金庫のビジネスモデルにふさわしいリスク管理態勢を確立すべく、また、新BIS規制移行も踏まえ、リスクの計量化および自己資本との比較といった定量面、リスクに関する情報の網羅的な把握および統制といった定性面の両面において統合リスク管理の一層の高度化を図ります。

あわせて、自らのリスク・プロファイルに照らした全体的な自己資本充実度を評価するプロセスを確立します。

安定的な収益確保と自己資本比率の維持・向上を実現するために、自己資本の充実度評価を踏まえて、適切な自己資本政策を遂行します。

系統信用事業の成長戦略、投融資戦略およびマネジメント戦略の実践を担う多様な中核人材候補層を確保するために、採用手段の多様化・多機会化、機動的かつ戦略的な人員配置、人材育成への投資の強化などに取り組みます。

あわせて、職員一人ひとりが生きがいと充実感を持って働ける魅力ある職場の構築に向けた取り組みを行います。

CSRへの取組み

当金庫におけるCSR活動は、「経済・社会・環境に配慮した取組みを経営計画のなかに統合して実践することを通じて、出資者(会員)、預金者、取引先、従業員、地域社会などステークホルダーの満足度を高めること」であると考えています。

平成18年度は特に、担い手金融および森林再生基金をはじめとする農林水産業に関連した事業に重点的に取り組みました。

平成19年度はさらに、農業担い手に対する支援、農業サポーターに対する支援、および農業への理解・関心を高める、という3つの切り口から、JAバンクとして農業振興に貢献していく取組みとして、「JAバンクアグリサポート事業」を展開していきます。

おわりに

当金庫では、ここに示した経営課題のひとつひとつに着実に対処するとともに、これまで以上にステークホルダーのみなさまの満足向上に努めてまいります。今後ともご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

農林中央金庫 代表理事 理事長

上野 博史

JAバンク中期戦略(平成19~21年度)の策定

JAバンク・ステップアッププラン

当金庫では、JAバンク全体での3ヵ年戦略「JAバンク中期戦略(平成19~21年度)」を策定し、今年度よりスタートしています。

1 JAバンク中期戦略の目指すもの

今回のJAバンク中期戦略では、「農業担い手への金融対応強化」を筆頭に、向こう3ヵ年で取り組んでいく事項を絞り込み重点化すること、すべてのJAが共通の経営数値目標を設定し、その達成に取り組むこと、重点施策の実践および数値目標の達成のためJAバンクの一体性をより強化すること、以上の3点を目指しています。

こうした考え方を踏まえ、各県が「県域戦略」を策定・実践することにより、JAバンク全体がステップアップすることを目指し、本戦略の副題を「JAバンク・ステップアッププラン」としています。

2 JAバンク中期戦略の具体的な内容

具体的な施策としては、大きく4つに分けて展開することとしています。

(1) 核となる利用者基盤の拡充策

農業担い手への金融対応強化
大口利用者への相談機能の発揮
組合員・利用者基盤の変容に対応していくため、核となる利用者基盤の拡充を図ることとしています。特に農業担い手対応については、向こう3ヵ年におけるJAグループ全体での最も重要な取組みであり、JAバンクとしても担い手向け新資金の提供など積極的に取り組んでいくこととしています。

(2) リテール市場における競争戦略の展開

JAバンクローンの伸長
カード戦略の展開
個人貯金・年金推進
国債・投信等の窓販業務
効率的な営業体制の確立
リテールサービスの質・量の向上と収益力強化を図っていくため、JAバンクー丸となって競争戦略を展開していきます。

(3) 金融機関としての経営管理態勢高度化

新BIS規制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。

3 JAバンク中期戦略の実践に向けて

以上の施策について、JAバンク全体で確実に実践につなげていくため、すべてのJAにおいて数値目標を設定し、その達成に向けてJA・信農連・当金庫が一丸となって取り組むこととしています。具体的な目標の項目は下の枠内に掲げたとおりです。

また、利用者のニーズに的確に対応できる専門的な人材の開発、積極的なディスクロージャー・PRの強化による組合員・利用者への適切な情報提供、効率的なシステムの運営などについて、JAバンク全体としての取組みを進めていきます。

経営数値目標の内容：各JAでの積み上げ目標の合計を全国目標として設定(別途公表)

信用事業利益

JAバンクローン残高・JAカード獲得会員数・個人貯金残高・年金振込獲得件数・個人向け国債・投資信託販売額

担い手金融への取組み

担い手金融への取組みの意義と背景

わが国の農業や農政において「農業の担い手」の育成はますます重要となっています。

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。

「JAバンク担い手金融リーダー」を核とした取組体制の強化と担い手向け新資金の創設

担い手への資金コーディネートなどの実務面のリーダーである「JAバンク担い手金融リーダー」は平成19年5月末現在、1,292名まで増加し、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。また、同リーダーの活動をサポートするため、平成19年3月、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ました。

平成19年1月には、品目横断的政策に対応した「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られるよう「JA農機ハウスローン」の全国要綱を制定しました(各都道府県・JAによって取扱いが異なる場合があります)。

アグリビジネスローンや系統素畜導入資金の活用

当金庫では、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

JAバンクの担い手金融強化に向けた取組み



(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」を創設しました。

[アグリビジネスローンご利用法人のご紹介]

(株)ぶった農産

石川県で、「自然・美味・安全・地域・楽しさ」をキーワードに、水稻・野菜などの栽培、水稻の農作業請負、農産加工・販売などを行う農業生産法人です。



[系統素畜導入資金活用事例のご紹介]

JA古川

「仙台牛」のブランドで知られる宮城県は、全国に先駆けてこの制度を導入し、JA古川管内の和牛肥育農家にご活用いただきました。



「JAグループ農畜産物展示商談会」の開催

平成19年3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全中との共催により、初めて全国規模の商談会を開催しました。

全国から106団体の出展があり、約400品目の農畜産物・加工品の紹介を行い、当金庫のお取引先をはじめ1,200名にご来場いただきました。



CSRへの取組方針とJAバンクアグリサポート事業の創設

当金庫のCSRへの取組方針について

企業の社会的責任(CSR)は近年、その社会的な関心が高まっているところです。当金庫においても、中期経営計画(平成19~21年度)に「社会的責任(CSR)の遂行」を織り込むとともに、以下の方針で取り組むこととしています。

【CSR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資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、

出資者への貢献

農林水産業振興への貢献

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。

JAバンクアグリサポート事業の創設

当金庫とJAバンクは、大きな変革に直面する日本の農業・農村に対して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」を創設することを決定し、具体的事業の検討を進めています。

事業創設の趣旨

農政の転換などを受けて農業をめぐる環境が激変し、農業経営の大規模化・安定化へ向けた経営課題や耕作放棄地の増大、地域の過疎化・高齢化の問題など、さまざまな課題がクローズアップされています。JAではその社会的要請、すなわち施策の対象とされる担い手の要請はもちろんのこと、これに

加え施策の対象からはずれる農家・組合員への対応や地域社会への貢献にこたえるため、これまで以上に農業・地域社会の担い手の育成・確保策や環境保全の取組みなどに力を入れてきているところです。

こうした状況のなか、当金庫ならびにJAバンクとしては組合員経営・農業・農村など地域社会の課題解決・成長のためのサポートを行う事業を創設することで、第一次産業の振興を目的とした協同組織金融機関としての社会的な責任を果たしていこうと考えています。

事業の概要

農政転換のスタート台に立つ全国の担い手への応援と耕作放棄地対策など農業や地域の再生事業や農産物輸出、農業新規参入などチャレンジングな取組みを支援するファンド創設など、以下の内容を検討しています。

(名称)

JAバンクアグリサポート事業

(事業内容)

農業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

農業への理解・関心を高める取組み

という3つの切り口から、農業振興に貢献する事業を展開していきます。

具体的には、農産物輸出・バイオマス事業を含む新規事業への参入・展開・規模拡大などをバックアップするエンジェルファンドの創設や担い手などへの金融サポートの強化策、産地と消費地を結ぶ取組みへの支援などです。

(事業費)

当金庫では、平成21年までの3カ年におよそ100億円の拠出を想定しています。

森林再生への取組み

■ 荒廃の危機にあるわが国の森林

森林は「国民的財産」

森林は、木材を供給する林業の生産現場としてだけでなく、肥沃な大地を培い農作物を成長させるとともに、豊潤な海を育み水産物を育成するなど、農林水産業全体を支える産業基盤として大切な役割を担っています。さらに、CO₂吸収による地球温暖化防止機能など、農林水産業を超えて多面的な機能も有しており、まさに「国民的財産」と呼ぶことができます。

■ 森林再生基金

公益信託 森林再生基金の設定

当金庫は、荒廃の危機にある民有林を再生するとともに、森林の公益性を発揮させることを目指した活動を助成するため、「公益信託 農林中金80周年森林再生基金」を平成17年3月に設定しました。

当基金は、わが国の荒廃した民有林の公益性を発揮させるとともに、創造性が高いと認められる森林再生事業やそれに付帯する事業に対して助成を行います。基金の規模は10億円とし、年間1億円程度を助成金として支給します。助成対象者は、森林組合をはじめとする各種協同組合のほか、NPO法人、財団法人などの非営利団体です。10年間を予定している信託設定期間中には、毎年数件の助成対象事業を選定し、森林再生を図る取組みを支援します。

過去の募集結果

第1回の助成は、4森林組合に対し助成金額合計72,641千円を決定しました。

第2回助成については、同様に全国から36件の応募があり、審査を経て5森林組合に対し助成金額合計128,073千円を決定しました。

第2回助成対象事業の概要

【 金山町森林組合(山形県) 】

共有地所有者と長期施業契約を結び、針葉樹・広葉樹とも森林の現況と採算性に応じた長伐期施業計画を策定。地域住民における森林の公益的機能の理解の契機となることを目指す。

【 東白川村森林組合(岐阜県) 】

東濃産地としての長い伝統をもつ林業地帯ながら、間伐の遅れが進行。生産林と保護林の区分(ゾーニング)高密度路網の整備、所有者の意識改革に重点をおいて取り組む。

【 真庭森林組合(岡山県) 】

長期間手つかずの人工林と広葉樹林を、高密度路網と高性能機械の導入で生産性を高め、今後の経営モデルとなることを目指す。

【 美馬森林組合(徳島県) 】

急峻かつ岩石質な地形に適した2m幅作業道で、小型高性能林業機械を活用する作業システムにより搬出間伐を推進する。

【 南那珂森林組合(宮崎県) 】

GPS、GISを活用した森林境界測量や資源調査による管内森林データベース化を推進し、短伐期・再造林で採算のとれるビジネスモデルの実現を目指す。

森林再生基金フォローアップ事業

当金庫は、公益信託の設定と助成金の支給にとどまらず、助成対象に決定した事業を森林再生のモデル事業として全国に普及できるよう、森林生態学や森林施業などに関する専門家を現地に派遣するなど、事業完了に向けたさまざまなサポートを実施しています。

J-フォレスター養成研修

国産材を安定供給することを目的として、「提案型集約化施業」と呼ばれる小規模森林所有者の集約化によるスケールメリットを活かした低コストでの林業生産を普及させるため、平成18年11月に全国12の森林組合を対象とした研修を、京都府南丹市の日吉町森林組合で実施しました。

平成19年度から林野庁が開始した提案型集約化施業の普及・定着を目指す「施業集約化・供給情報集積事業」において、参加組合は「モデル森林組合」に指定されており、研修で得た知識をもとに、地域での技術普及にあたり指導的役割を果たしていくこととなります。

