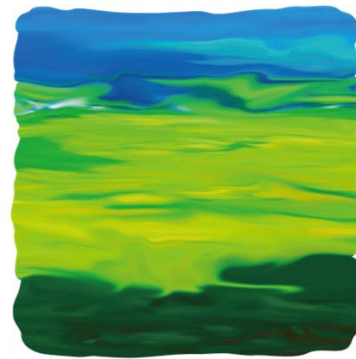


## 変化を追い風に、新たな価値創造へ挑戦

～「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」を目指して～



NORINCHUKIN

農林中央金庫

## これまでの評価と課題認識

### これまでの評価

- 関係各位のご支援のもと、これまでの間、会員への安定的な収益還元を果たすとともに、中期経営計画(2016～18年度)に掲げた取り組みを役職員一丸となって実践してまいりました。
- 当初想定した課題につきましては、概ね順調に進捗してまいりましたが、運用環境の厳しさが年々増しており、利益確保の難度が高まっております。

### 課題認識

- 私たちを取り巻く環境は、グローバルな利鞘縮小、デジタル化の急速な進展、担い手の高齢化と規模拡大ニーズ、アジアの成長、環境・社会課題など、「これからの10年、これまでとは異なる非連続な変化が起こる」と考えております。
- これらの変化に伴い、私たちは、収益力の強化、お客様が求める総合的なサービスの提供、担い手への効果的な支援、グローバルビジネスのネットワーク深化、社会への価値提供など、新たな課題を認識しております。

## 中期経営計画(2019～23年度)の決意

- 私たちは、新たな課題の解決に向けて、新たな価値創造へ挑戦してまいります。
- 新たな価値創造へ挑戦するためには、私たち自身の変革が必要です。これからの10年を展望し、足元をゼロベースで見直し、仕事の仕方を変え、大きな変革を図るべく、農林中金グループの「今後5年間の目指す姿」として、以下を基本方針とする中期経営計画を実践してまいります。

### ＜課題を解決するために必要なこと＞

#### ● お客様起点でビジネスの真価を発揮

組合員・利用者・お客様起点で課題を共有し、総合サービスの提供により、課題をともに解決

#### ● 変化の時代における農林水産業を牽引

農林水産業と食の発展、そして地域の活性化に向けて、グローバル視点の取り組みを強化

### ＜課題を解決するために不可欠な施策＞

#### ● デジタルイノベーションを積極展開

多様なテクノロジーを積極的に活用し、農林中金・系統グループの事業変革を推進

#### ● 未来志向の業務革新を実現

既存業務の合理化・効率化を徹底し、「現場力強化」と「収益力強化」に人員を再配置

#### ● 持続可能な財務基盤を構築

安定的な収益還元に向けて、経常利益1,000億円程度から、1,800億円以上への積み上げを目指す

- 農林中金グループの中期経営計画は、JAバンク中期戦略、JFマリンバンク中期戦略、森林系統運動方針などの取り組みと一体になって実践し、系統グループと連携して成し遂げてまいります。
- 私たちは、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、95年にわたり、農林水産業の発展に尽力してまいりました。
- この使命を果たし続けるため、会員との対話を深め、変化を追い風に、新たな価値創造へ挑戦していくことにより、系統グループとともに、お客様の期待に応え、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。

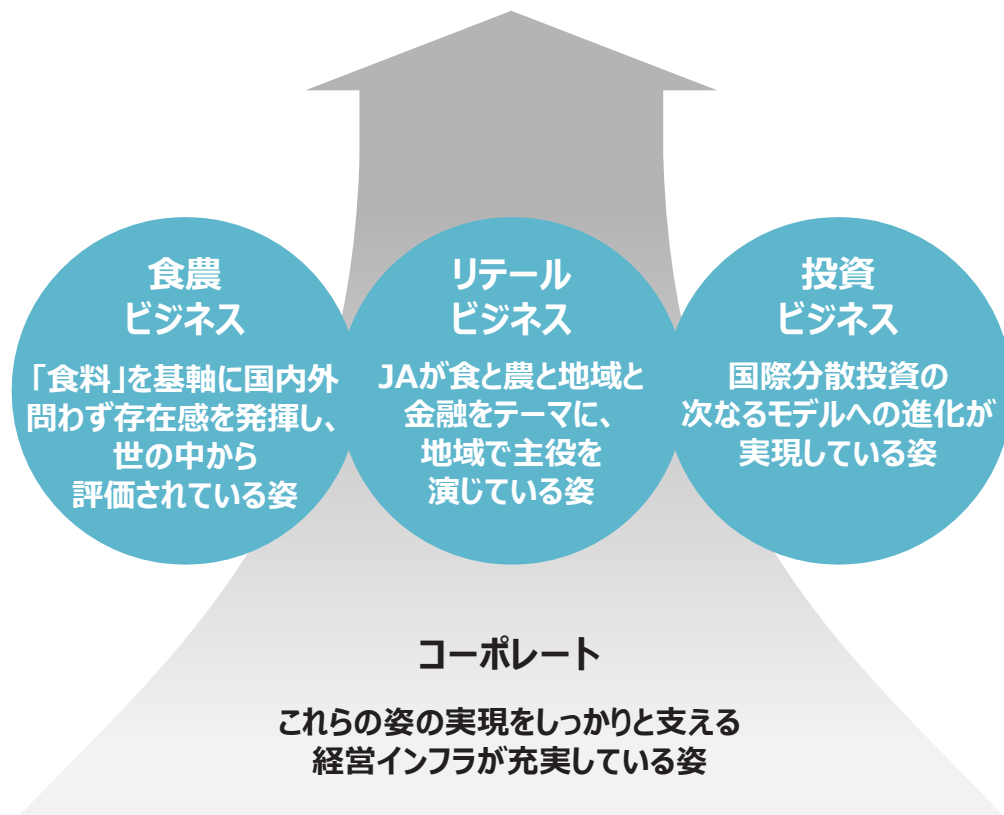
# 中期経営計画(2016～18年度)の振り返り

- 「リテールビジネス」、「投資ビジネス」に加え、「食農ビジネス」を新たな主力ビジネスに位置付け
- これまでの間、会員への安定的な収益還元を果たすとともに、中期経営計画に掲げた各種取り組みを実践
- 一方、運用環境の厳しさが年々増すなか、利益確保の難度が高まっている現状

## 中期経営計画(2016～18年度)の概要

### 私たちの目指す姿

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



## 取組実績

### 経常利益

|    | '16年度   | '17年度   | '18年度   |
|----|---------|---------|---------|
| 実績 | 2,133億円 | 1,588億円 | 1,174億円 |

### 主な取り組み

#### JAバンク自己改革

- 農業所得増大・地域活性化応援プログラムの実践
- JAが営農経済事業に全力投球できる環境整備

#### 食農ビジネス

- 農業融資の伸長、リスク資本の提供、ビジネスマッチング
- JF・JForestへのメインバンク機能の発揮、震災復興支援

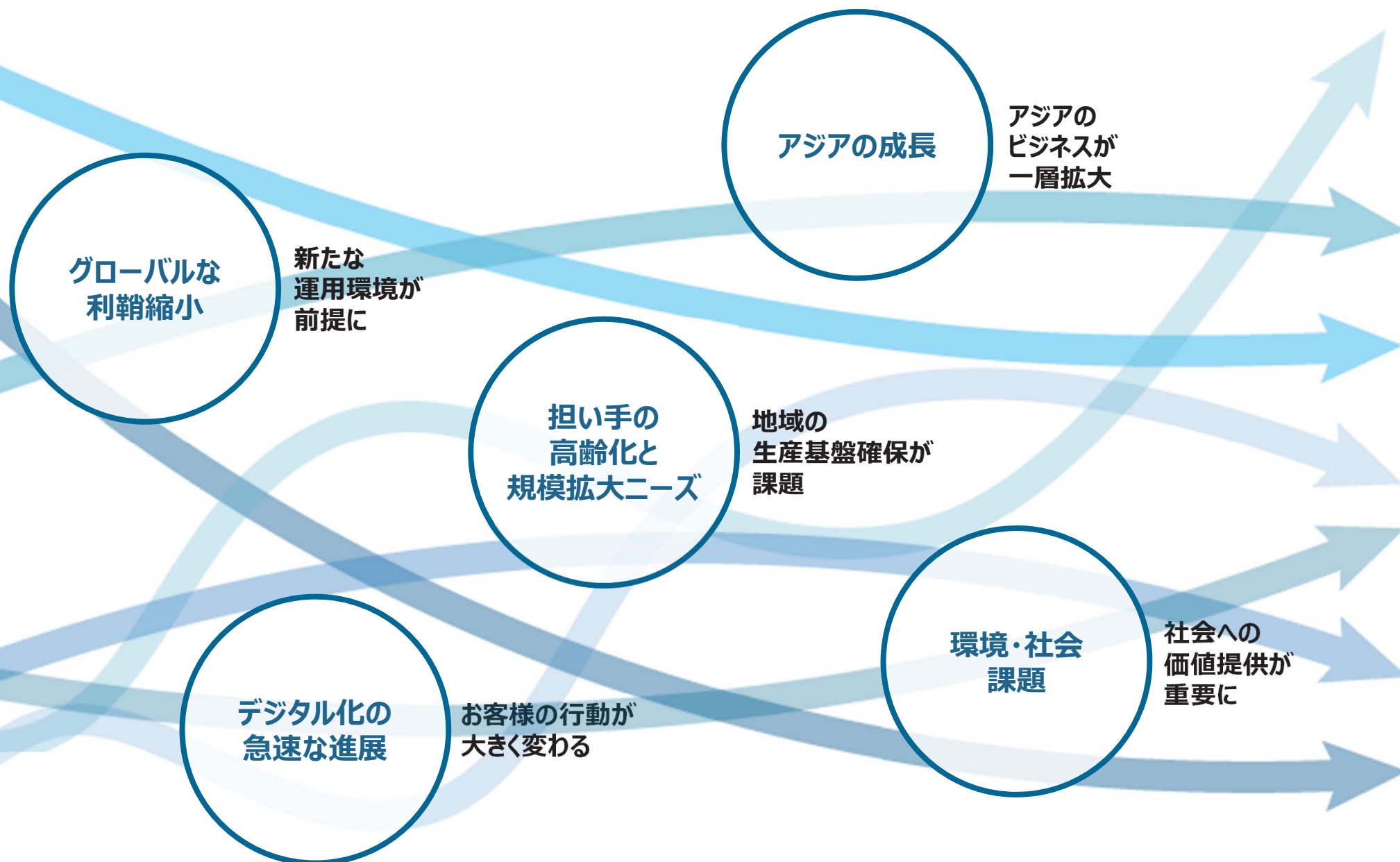
#### リテールビジネス

- JAバンクの事業基盤強化、JA貯金100兆円の到達
- JFマリンバンクの漁業金融機能強化

#### 投資ビジネス

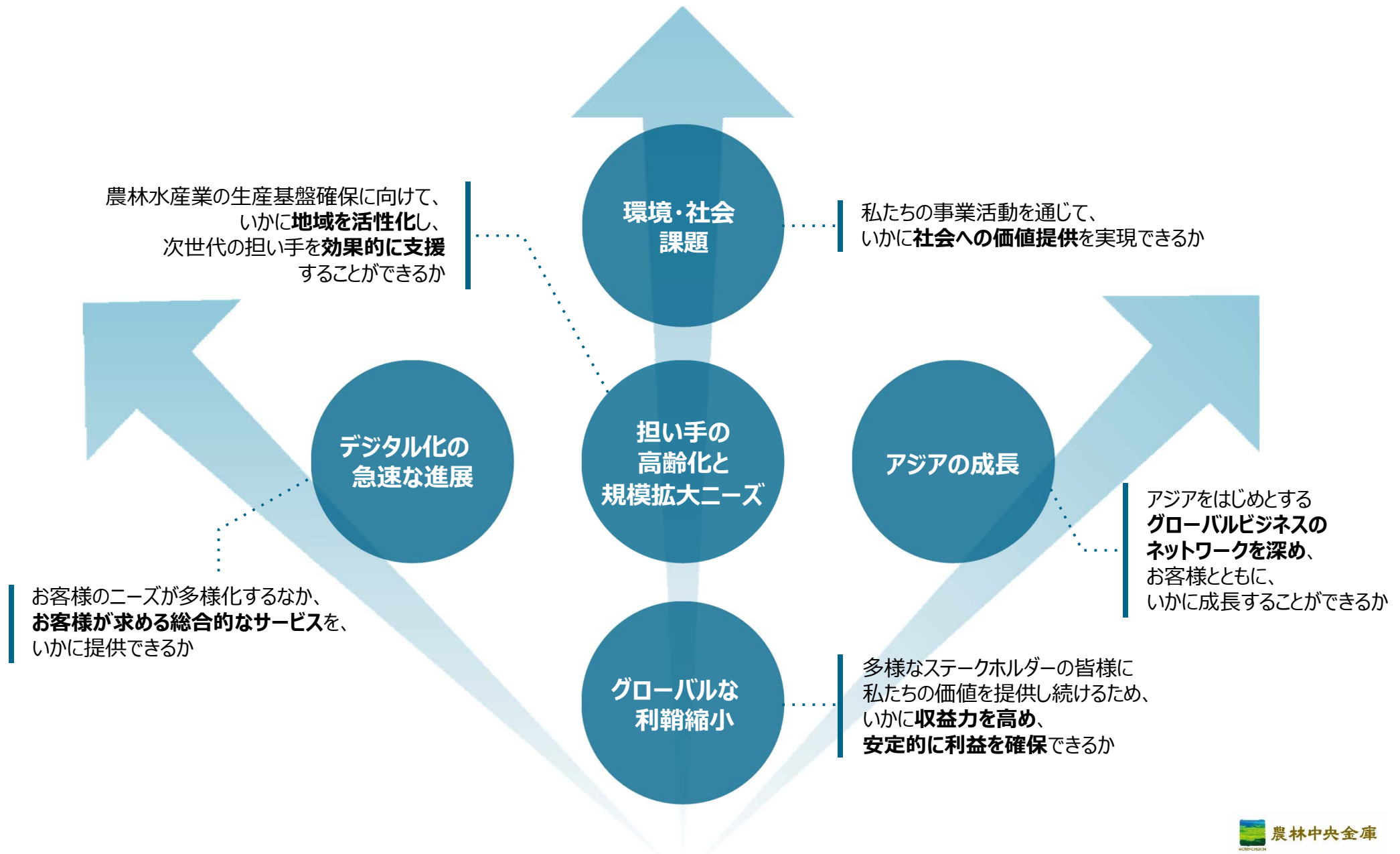
- クレジット投資やオルタナティブ投資の積み上げ
- プロジェクトファイナンスの拡大、豪州現地法人の設立

- これまでとは異なる「非連続な変化の時代」へ



# 課題認識

- 非連続な変化に伴い、私たちは新たな課題を認識



# 新たな価値創造へ挑戦

- 課題の解決に向けて、新たな価値創造へ挑戦していく
- 世の中の変化や新たなトレンドは、私たちの成長機会になる

- 経営課題の解決に向けた  
**担い手コンサルティングを展開**
- 生産活動の合理化や高付加価値化につながる**先進技術を投資・育成**
- グリーンツーリズムの取組支援や、地域の資金循環により、**地域を活性化**

- 私たちの事業活動の成果を、**農林水産業の持続的発展**などにつなげる
- これらは、**環境・社会課題への取り組み**につながる

お客様が求める  
サービス提供に  
向けて

農林水産業の  
担い手に  
向けて

グローバル  
ビジネスの深化に  
向けて

安定的な  
利益の確保に  
向けて

- 食農バリューチェーンの架け橋となり、**総合的なソリューションを提供**
- 組合員・利用者の**ライフイベント**に寄り添った**コンサルティングを実践**
- デジタル取引を拡充、対面取引を充実

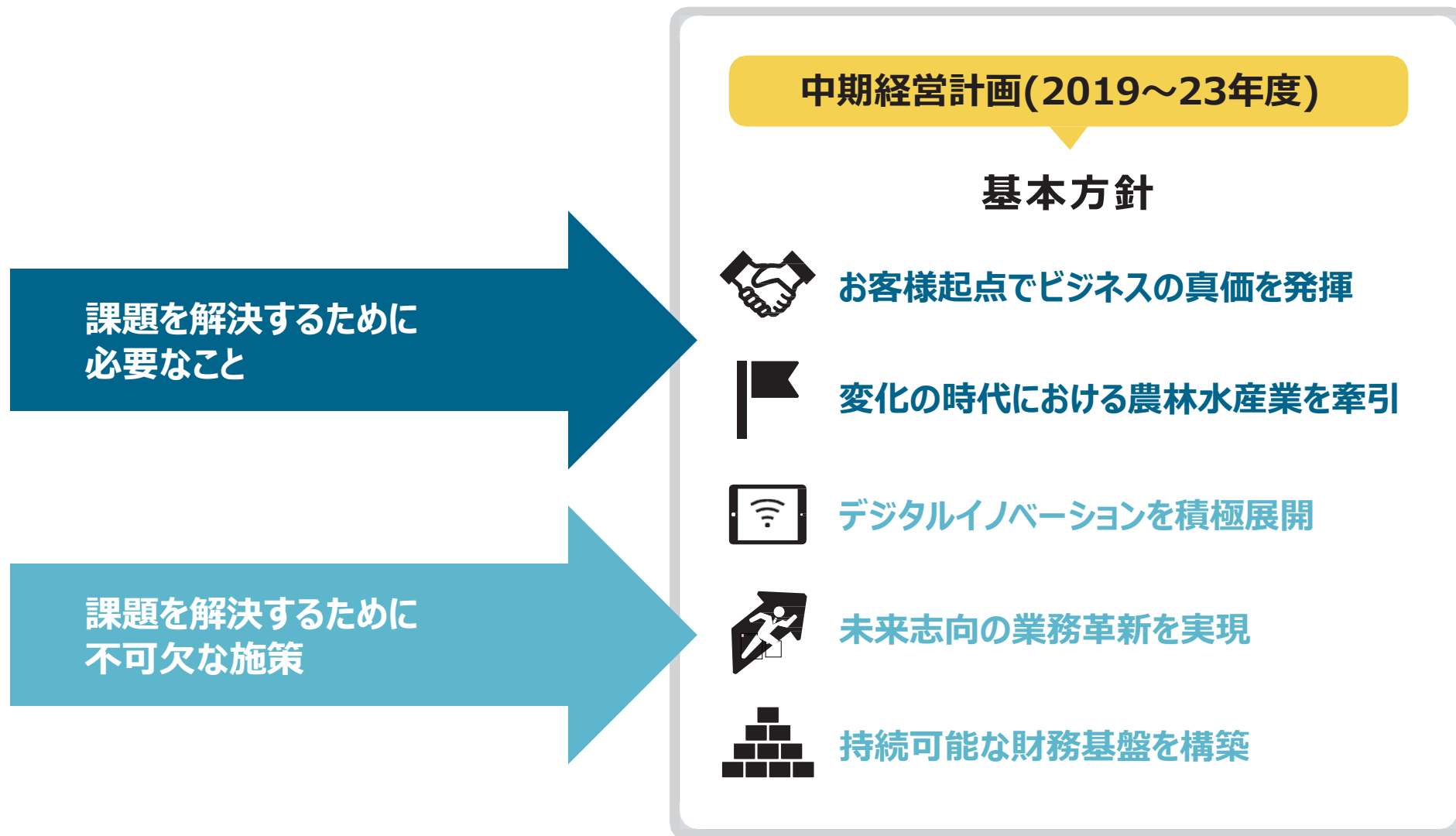
- 景気変動への**耐性を強化し、収益力を高める**
- 各ビジネスにおいて**サステナブルな事業を展開**

- グローバル食農バリューチェーンへの関与を深め、**国内のお客様に更なるソリューションを提供**
- 海外各地における**投融資ビジネスも一層拡充**



# 中期経営計画の基本方針

- これからの10年を展望し、農林中金グループの「今後5年間の目指す姿」を中期経営計画として策定



# 中期経営計画の基本方針

- 変化を追い風に、新たな価値創造へ挑戦していくことにより、系統グループとともに、お客様の期待に応え、更なる持続的成長と社会への価値提供を実現していく

## 中期経営計画(2019～23年度)

### 基本方針



お客様起点でビジネスの真価を発揮



変化の時代における農林水産業を牽引



デジタルイノベーションを積極展開



未来志向の業務革新を実現



持続可能な財務基盤を構築

私たちの目指す姿  
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

## 中期経営計画

変化を追い風に、  
新たな価値創造へ挑戦

非連続な変化の時代へ

1923年～

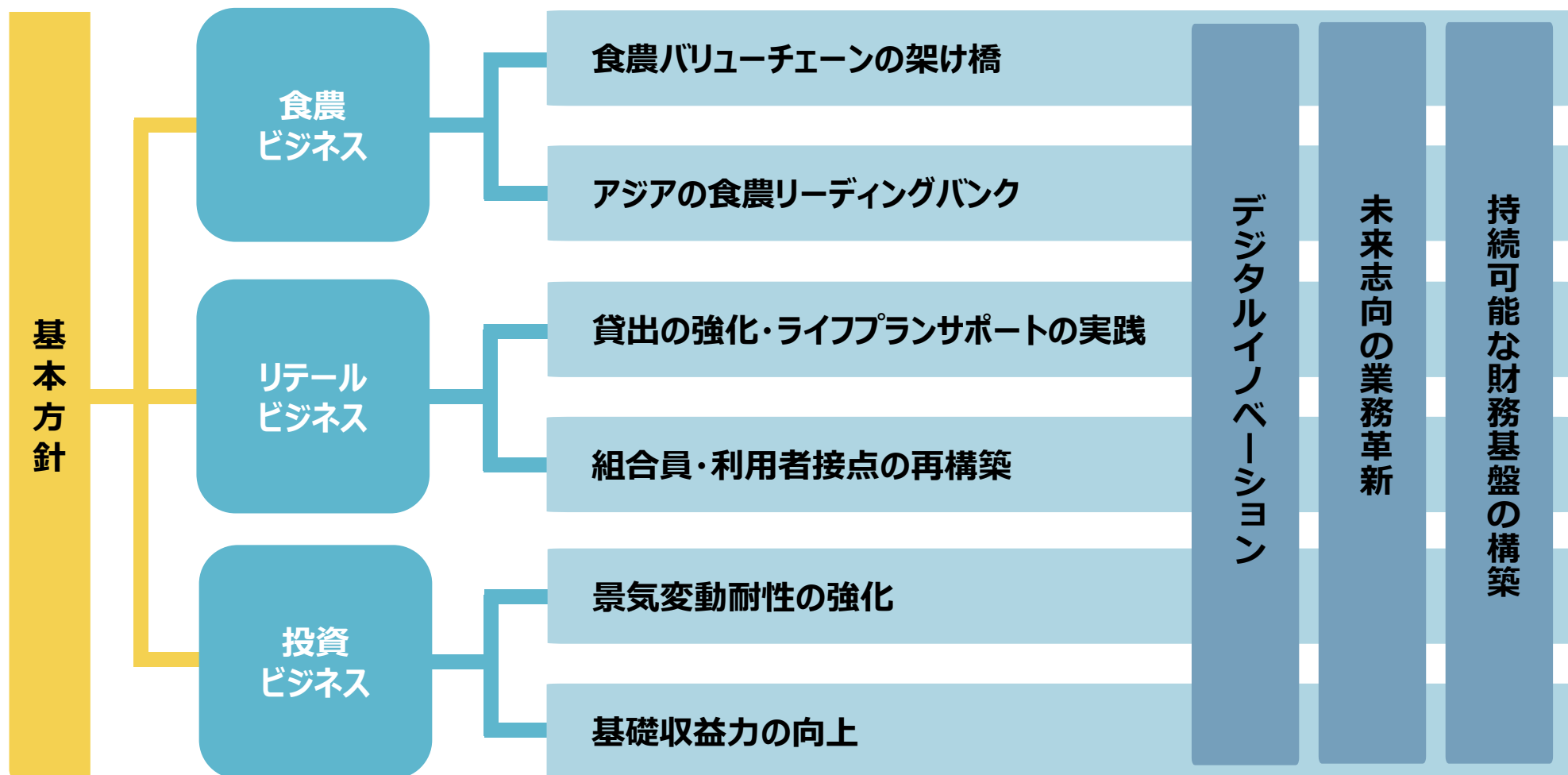
農林水産業者の協同組織を基盤とする全国金融機関として、  
農林水産業に携わる皆様を支援





# 中期経営計画の重点戦略

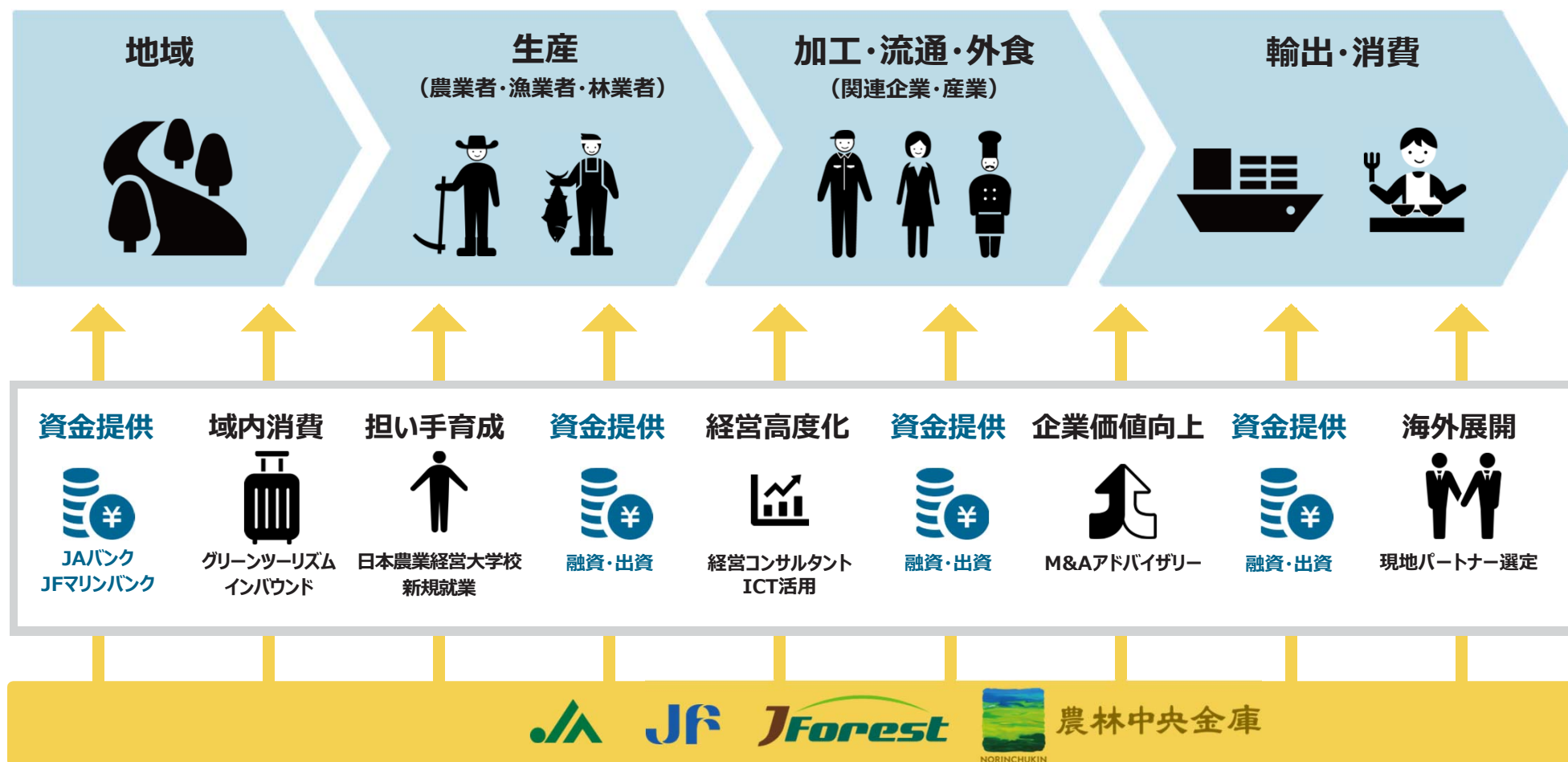
- 「食農ビジネス」、「リテールビジネス」、「投資ビジネス」に加え、各ビジネスを支える「コーポレート」の体制により、基本方針のもと、重点戦略に取り組む



# 食農ビジネス – 食農バリューチェーンの架け橋

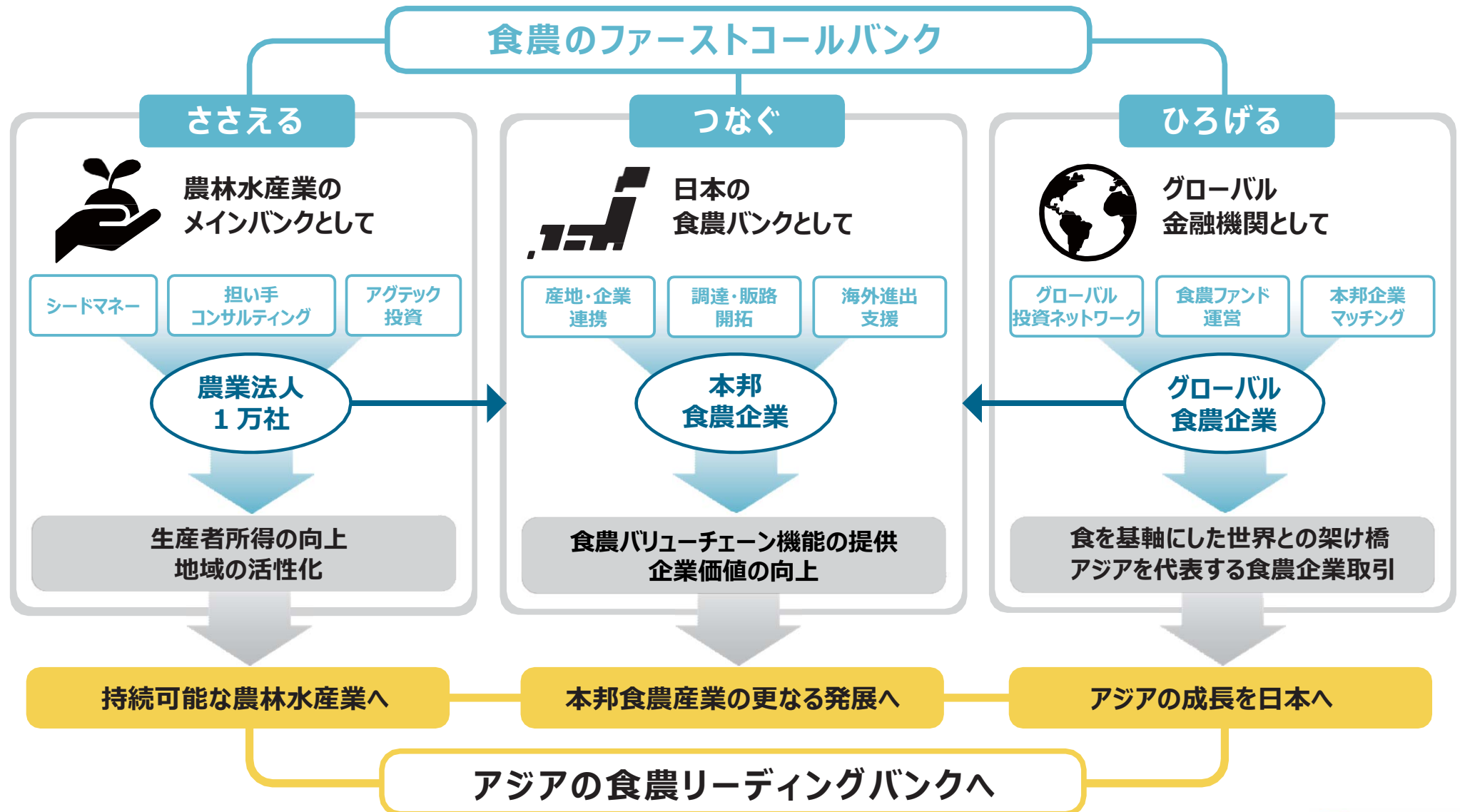
- 確かなソリューションを提供し、食農バリューチェーンを築く多様なお客様とともに成長していくことを目指す
- 地域の家族経営を支えつつ、生産者・産業界・消費者をつなぐ食農バリューチェーンの架け橋となり、更なる機能強化を通じて、金融サービスを越えた総合的なソリューションを提供

## 食農バリューチェーンの架け橋



# 食農ビジネス – アジアの食農リーディングバンク

- 農林水産業のメインバンク、グローバル金融機関、そして日本の食農バンクとして、多様化するニーズに応え、経営課題をともに解決
- 食農バリューチェーンを築くお客様を世界につなぎ、アジアの成長を取り込むことで、お客様とともに成長していくアジアの食農リーディングバンクへ



# リテールビジネス – 貸出の強化・ライフプランサポートの実践

- 地域の暮らしに新たな価値を提供し、JAバンク・JFマリンバンクの組合員・利用者とともに発展していくことを目指す
- 貸出の強化により、金融仲介機能を一層発揮し、地域の資金循環を通じた農漁業の振興や地域おこしにつなげる
- 組合員・利用者のライフイベントに寄り添ったコンサルティングの実践など、家計資産の拡大を含めたライフプランの策定をサポート

## 組合員・利用者のライフイベント



資産運用から相談・事業承継まで、あらゆるニーズに対応

お金を預ける・備える・増やす・遺す



総合事業ならではのサービス提供



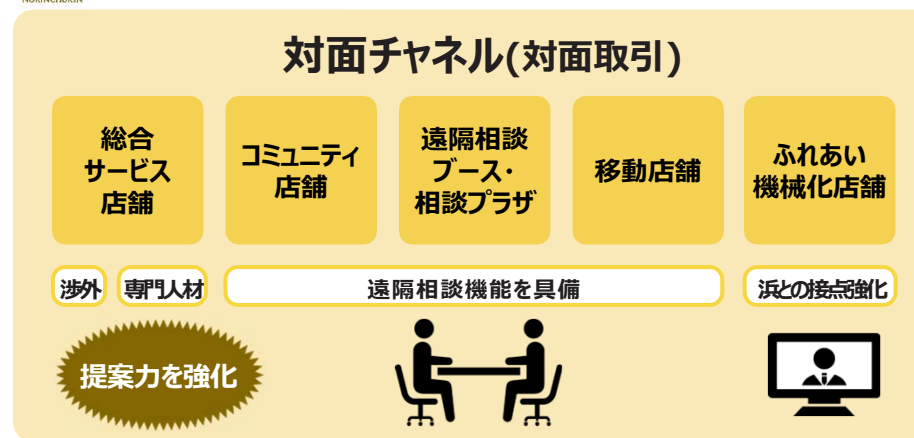
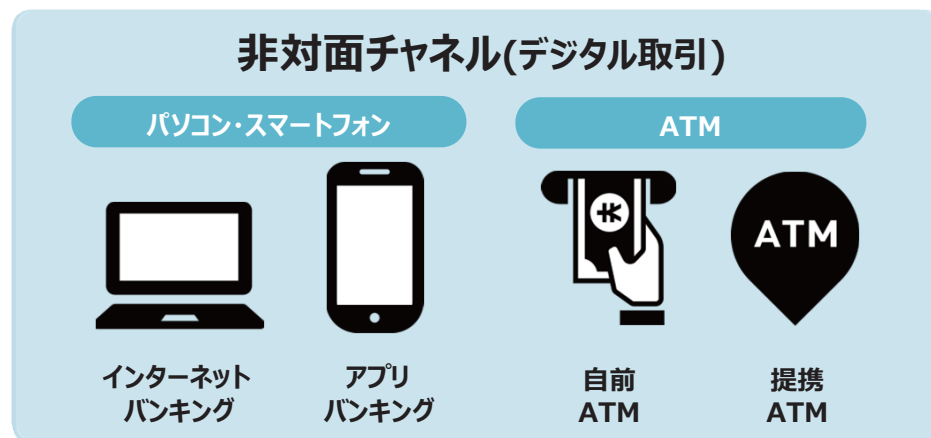
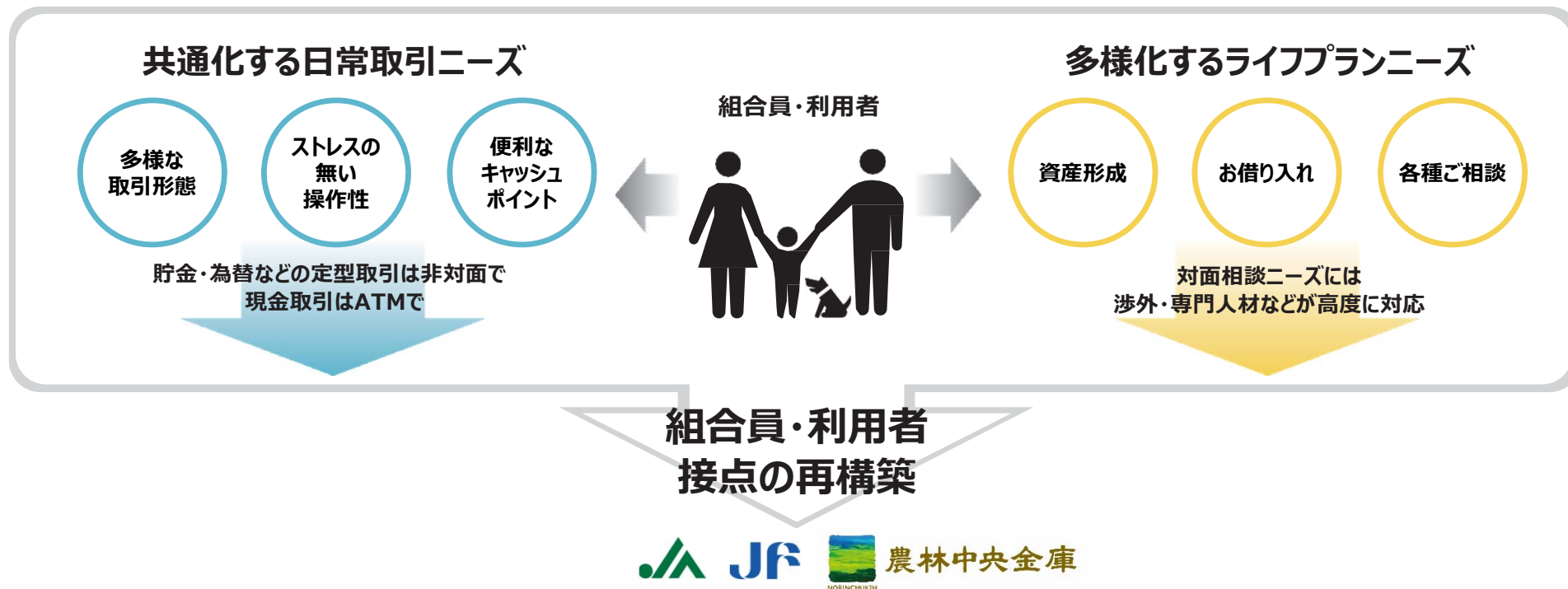
金融仲介機能を一層発揮し  
農漁業の振興や地域おこしへ

お金を借りる

|         |          |
|---------|----------|
| 農業関係資金  | 漁業関連資金   |
| 住宅ローン   | リフォームローン |
| マイカーローン | 教育ローン    |
| カードローン  | フリーローン   |

# リテールビジネス – 組合員・利用者接点の再構築

- JAバンク・JFマリンバンクの組合員・利用者接点を再構築、渉外の提案力を強化し、組合員・利用者の利便性・満足度を向上
- これらの取り組みにより、持続可能な事業運営耐性を高め、地域の皆様から信頼され、選ばれ続けるJAバンク・JFマリンバンクへ



# 投資ビジネス – 景気変動耐性の強化

- 景気変動に強固なビジネスモデルを確立し、国際分散投資の先を目指す
- 収益の源泉に迫るアプローチにより、投資領域を拡充し、景気変動耐性を強化したポートフォリオを確立

## 収益の源泉に迫るアプローチ

海外現地における  
案件ソーシング力の強化

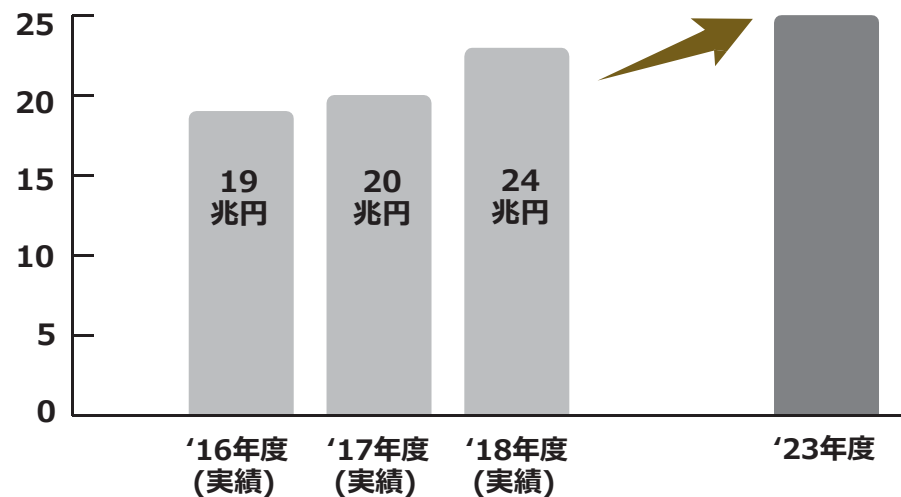
海外拠点の  
新設・拡充

海外拠点における  
速やかな意思決定



## 投資領域の拡充

クレジット投資やプロジェクトファイナンスなどの  
資産積み上げにより、収益基盤を底上げ



景気変動耐性を強化したポートフォリオを確立



# 投資ビジネス – 基礎収益力の向上

- 投資手法の進化により、収益性の高い投資機会を捕捉し、基礎収益力を向上
- これまで培ってきた投資スキルを活かし、投資家への新たな運用機会の提供にも挑戦

## 投資手法の進化

プライマリー投資の拡大など、  
高度な投資手法に挑戦し、収益性の高い投資機会を捕捉



## 投資家への新たな運用機会の提供



運用

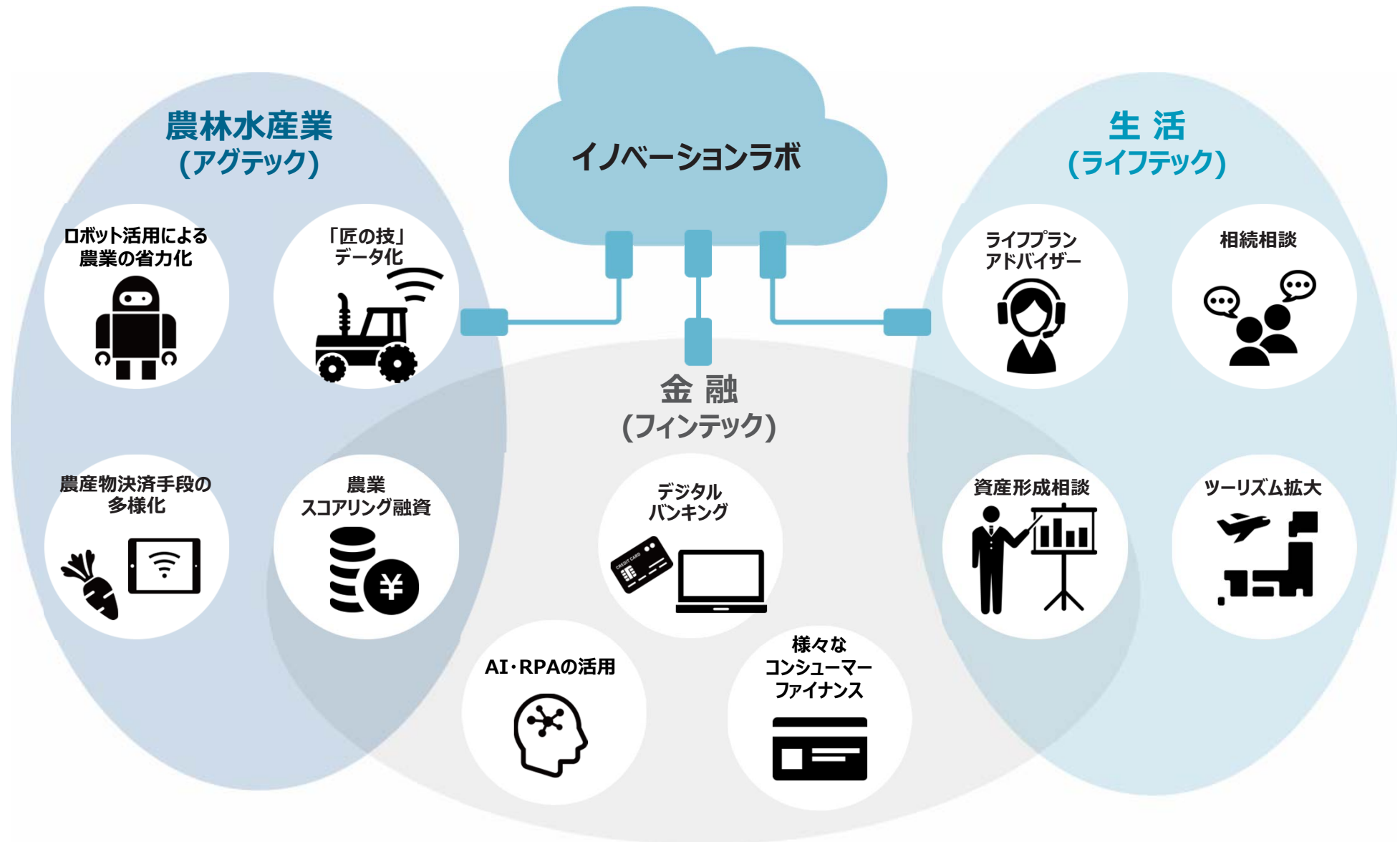
運用商品  
(オルタナティブ  
投資商品など)

投資家



# デジタルイノベーション – お客様の利便性向上

- 多様なテクノロジーを積極的に活用し、お客様に新たな体験を提供
- イノベーションラボを開設し、オープンイノベーションを促進



# デジタルイノベーション – 効率性・生産性の向上

- 電子化技術を用いた媒体レス・後方レスにより、JAバンクの営業店事務を効率化・省力化
- AI・RPAの活用による業務効率化やスマートワークの推進により、農林中金グループの生産性を向上

投資規模  
5年間で  
600億円

## JAバンク営業店事務の効率化・省力化



### 次世代型の営業店舗へ



タブレット  
(伝票レス)



生体認証  
(印鑑レス)



窓口・後方事務  
(後方レス)

JAバンクの  
営業店事務

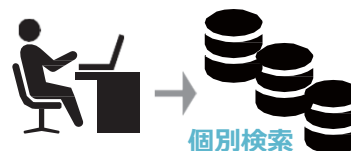
約 **2割**  
削減

組合員・利用者の  
利便性向上

「書かない」  
「持たない」  
「待たない」  
を実現

## AI・RPAの活用

- 照会応答業務へのAI導入



一括検索  
回答学習  
による進化

- 定型業務へのRPA導入



RPAで  
一括自動化

## スマートワークの推進

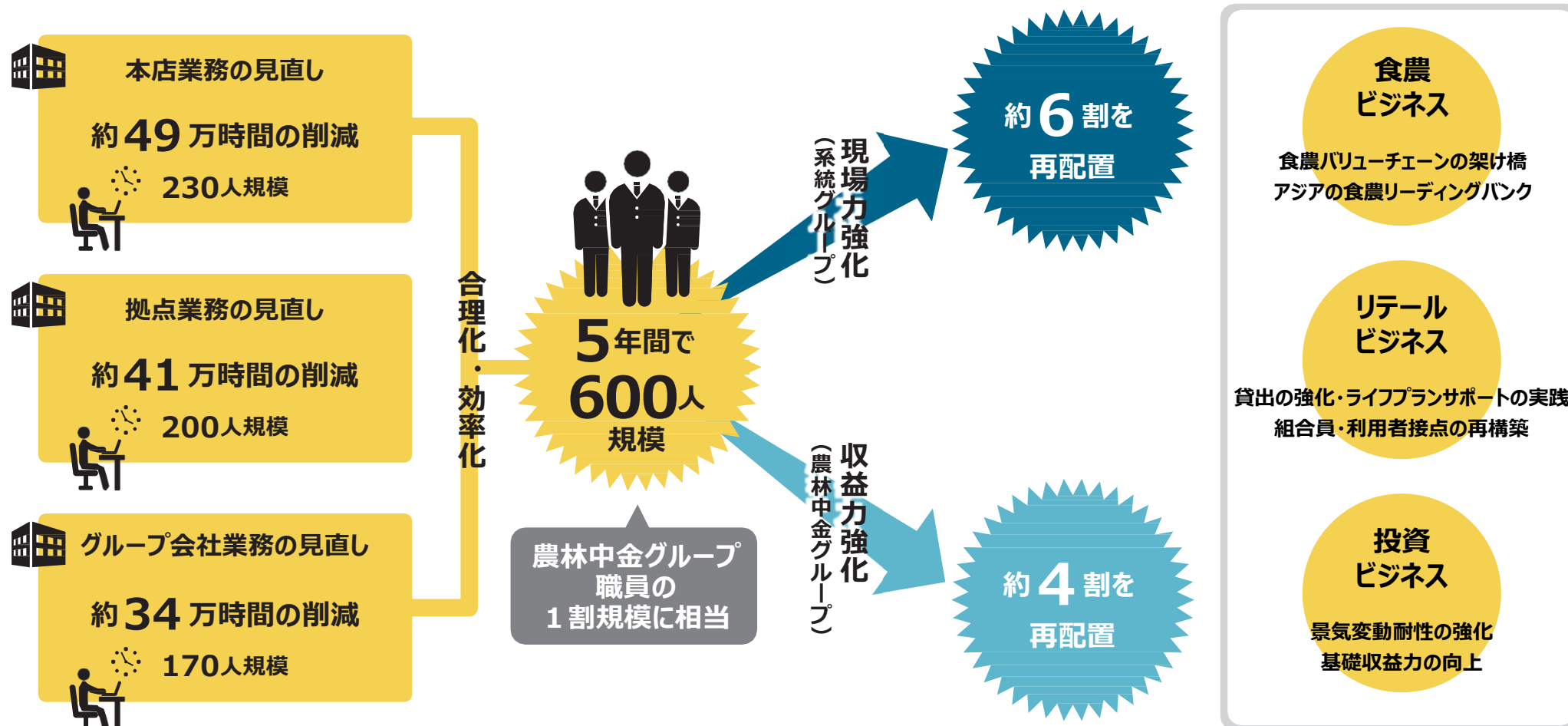
- テレワークの導入  
(場所にとらわれない働き方)
- ICT技術の活用  
(コミュニケーション改革)



# 未来志向の業務革新 — 現場力・収益力の強化

- これからの未来に向けて、農林中金・系統グループの事業変革を推し進めていく
- 農林中金グループは、既存業務の合理化・効率化を徹底し、これにより生まれた人員を「現場力を強化する分野」と「収益力を強化する分野」に再配置

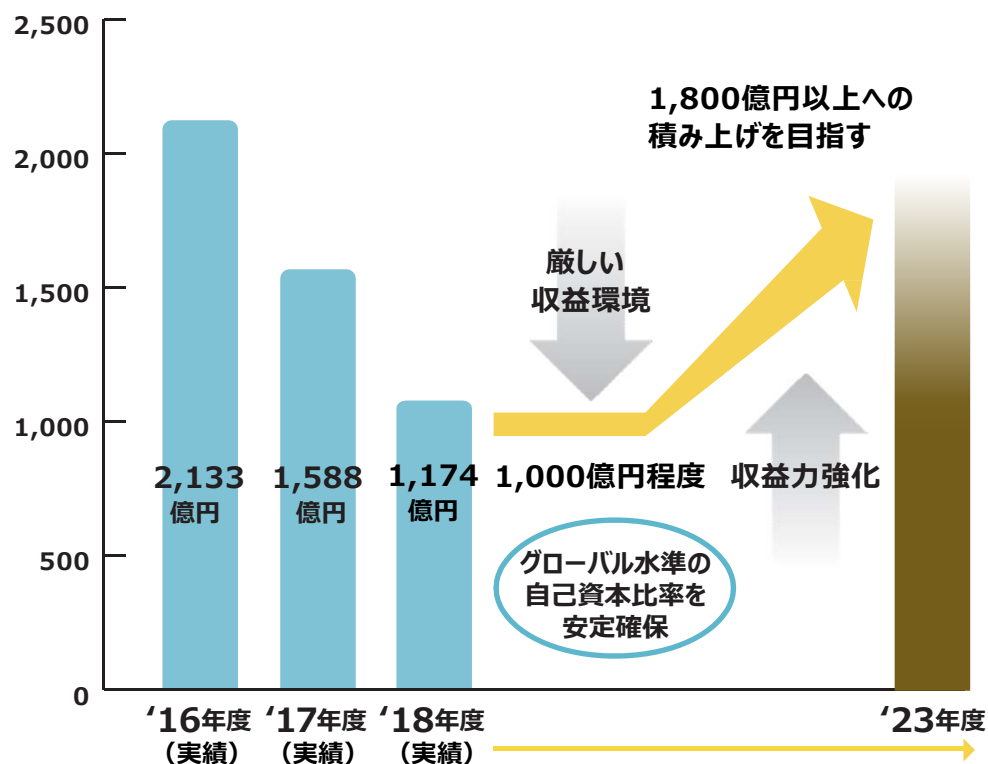
## 現場力強化・収益力強化に向けた人員の再配置



# 持続可能な財務基盤の構築 – 目標経常利益

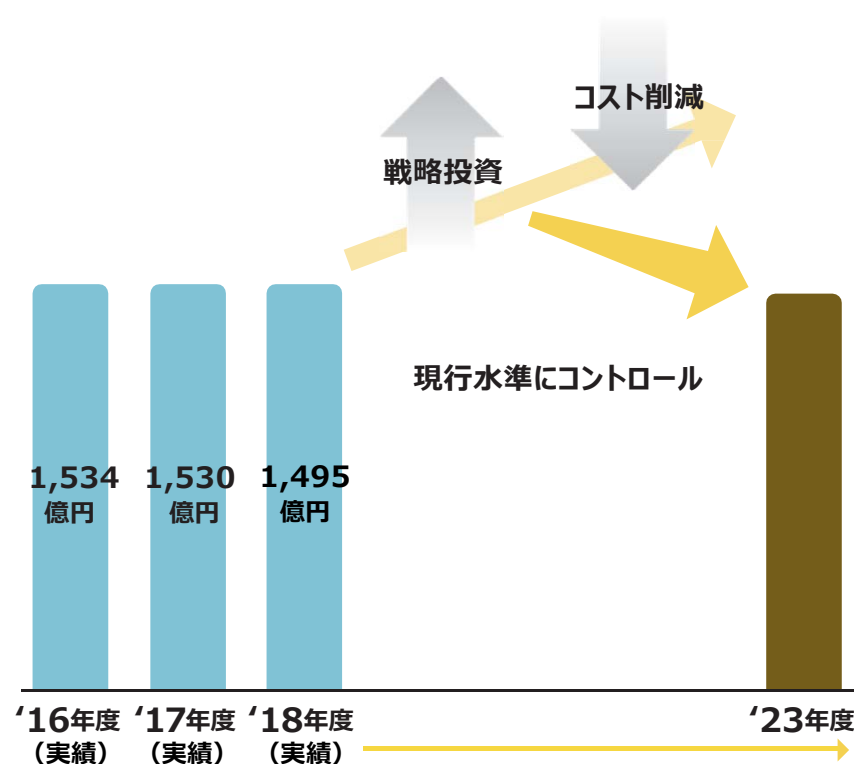
- 会員へ安定的に収益を還元し、多様なステークホルダーへ私たちの価値を提供し続けるため、持続可能な財務基盤を構築
- この実現に向けて、リスクアパタイトフレームワークの導入など、ガバナンス、財務運営、リスク管理を不断に高度化
- 目標経常利益は、1,000億円程度から、2023年度に向かって、1,800億円以上への積み上げを目指す
- 事業管理費は現行水準にコントロール

## 目標経常利益



中期経営計画

## 事業管理費



中期経営計画

# 私たちが社会に提供する価値

- 「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、系統グループとともに、社会へ多様な価値を提供し続ける
- 事業活動を通じて、持続可能な開発目標(SDGs)など、環境・社会課題への取り組みも推進していく



# 変化を追い風に、新たな価値創造へ挑戦

～「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」を目指して～



## お客様起点でビジネスの真価を発揮

お客様の課題を共有・解決



## 変化の時代における農林水産業を牽引

グローバル食農バリューチェーンの架け橋



## デジタルイノベーションを積極展開

利便性・生産性の向上



## 未来志向の業務革新を実現

現場力・収益力の強化



## 持続可能な財務基盤を構築

安定的な収益の確保

## 私たちの使命

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、  
協同組織のために多様な金融機能を提供することを通じて、  
農林水産業の発展に寄与するとともに、国民経済の発展に資すること

## 私たちの目指す姿

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

- 1 農林水産業の成長を、グループ全員の協同で
- 2 地域の未来をともに創造し、全国各地で選ばれるグループに
- 3 グローバル視点で、グループの更なる成長へ果敢に挑戦

## 私たちの価値観

持てるすべてを「いのち」に向けて

## 私たちの原点

一人は万人のために、万人は一人のために



## 【本資料における表記】

|                 |                                                                                                                                 |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 農林中金グループ        | … 農林中央金庫グループ                                                                                                                    |
| JA              | … 農業協同組合                                                                                                                        |
| JF              | … 漁業協同組合                                                                                                                        |
| JForest         | … 森林組合                                                                                                                          |
| 系統グループ          | … JA・JF・JForestグループ                                                                                                             |
| クレジット投資         | … 米欧社債、証券化商品などへの投融資                                                                                                             |
| オルタナティブ投資       | … 不動産、インフラ、プライベートエクイティ(未公開株)、ヘッジファンドなどへの投資                                                                                      |
| プロジェクトファイナンス    | … 特定の事業・プロジェクトへの融資                                                                                                              |
| AI              | … 言語の理解や推論、問題解決などの知的行動をコンピューターに行わせるもの                                                                                           |
| RPA             | … ソフトウェアのロボット技術により、定型的な事務作業を自動化・効率化するもの                                                                                         |
| オープンイノベーション     | … 新技術・新製品の開発に際して、組織の枠組みを越え、広く知識・技術の結集を図るもの                                                                                      |
| リスクアパタイトフレームワーク | … 経営戦略・事業戦略、期待リターン(目標とするリターンの種類と量)およびリスクアパタイト(進んで引き受ける、あるいは許容するリスクの種類と量)を明確化し、これらの一体運営により、規律あるリスクテイクと、リスク・リターンの最適化につなげる経営管理の枠組み |
| 持続可能な開発目標(SDGs) | … 2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標                                                          |

● 本資料には、農林中金・系統グループに関連する見通し、計画、目標などの将来に関する事項を記述しています。これらの記述は、農林中金が現在入手している情報に基づき、本資料の作成時点における予測などを基礎としたものです。また、これらの記述は、一定の前提(仮定)を使用しています。これらの記述または前提(仮定)が、客観的に不正確であったり、または将来実現しない可能性があります。

● 本資料に記載している情報は、その正確性・適切性などについての検証を行っておらず、また、これを保証するものではありません。農林中金は、本資料に記載している情報の利用から生じる損害が直接的、また、間接的であるかに関わらず、何ら責任を負いません。

● 本資料は、有価証券の販売のための勧誘を構成するものではありません。

私たち農林中央金庫の仕事は、  
ある日突然、世界を大きく変えるようなものではない。

なぜなら私たちが向き合う農林水産業とは、  
自然を相手にし、一朝一夕に変化や成果を生み出すものではないから。  
モノをつくるのではなく、「いのち」を生み、育て、繋いでいくものだから。

だからこそ私たちは、世界の金融市場で安定した利益をあげるという挑戦を続け、  
規模の大小を問わず、地域と農林水産業を守る人々に尽くす金融機関として生きてきた。  
そうして、90余年の歴史を重ねてきた。

しかしこれからは、それだけでは十分とはいえない。  
農林水産業が、時代の変化をとらえ発展し続ける産業になるためには、  
私たちは、これまで以上の役割を果たさなければならない。

金融の知見を活かしながら、いままでの機能や範囲を超えた新たな貢献へ。  
現場の課題の解決に、身をもって真摯に挑んでいく。  
生産者はもちろん加工や流通、そして消費者と向き合い、その声に応えていく。

農林水産業から生まれる「いのち」は、  
その先に連なるたくさんの「いのち」の営みに繋がっている。

いまこそ、私たち一人ひとりが、持てるすべてを発揮する時。  
未来へと受け継がれるこの「いのち」の連鎖を、  
より豊かで確かなものにするために。

## 持てるすべてを「いのち」に向けて。

Dedicated to sustaining all life.

