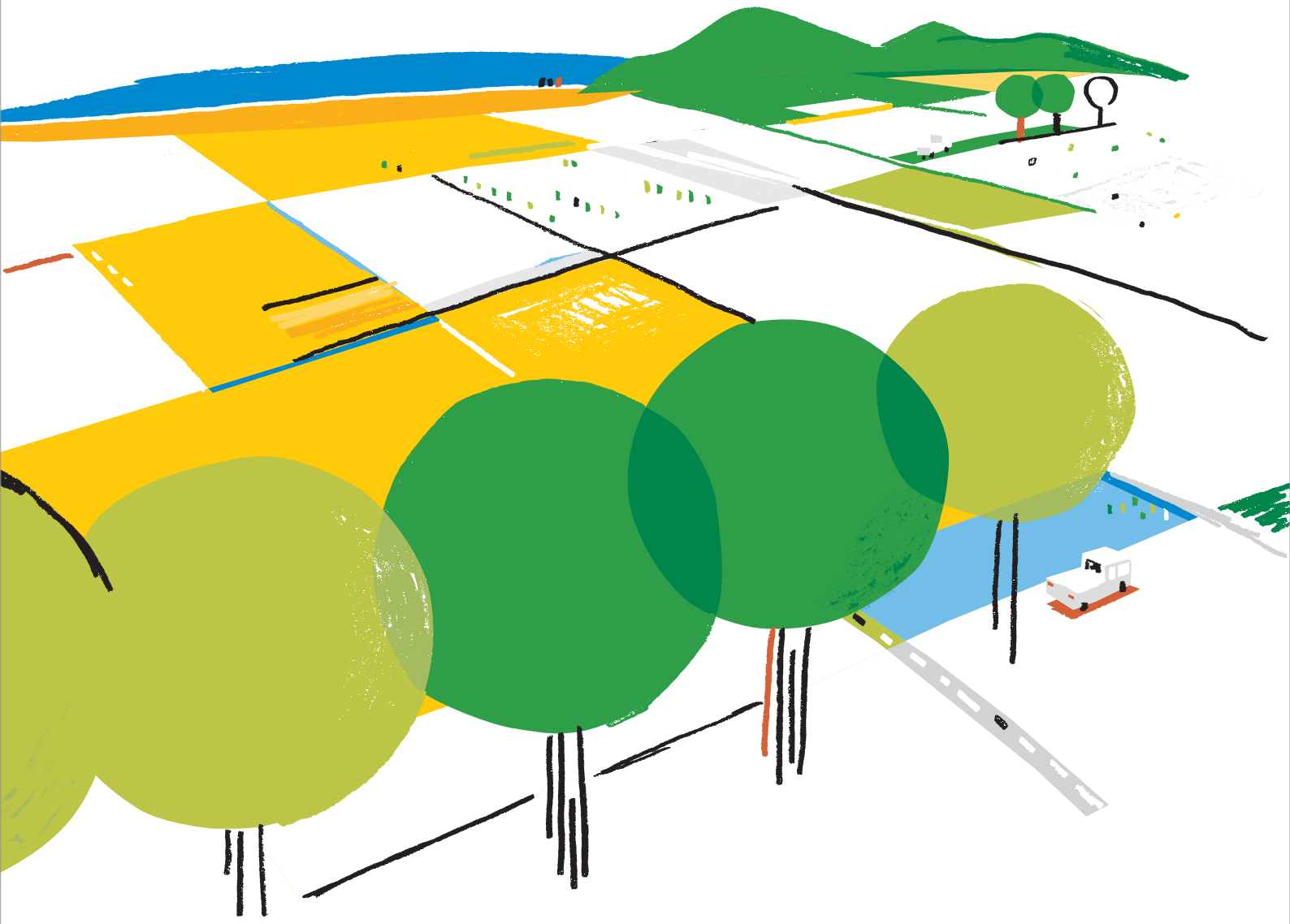
2018

VALUE REPORT



農林中央金庫

NORINCHUKIN

VALUE REPORT

2018

農林中央金庫

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.

農林中央金庫

目 次

PART 1

農林中央金庫と「いのち」、
農林中央金庫の「いのち」。 …… 7

山中伸弥 京都大学iPS細胞研究所 所長 × 奥 和登 農林中央金庫代表理事理事長
「いのち」に向けて互いの思いのたけを語る …… 8

担当記者たちが語る！
農林中央金庫と日本の農業 …… 16

PART 2

農林中央金庫はどこを目指すのか？ …… 23

農林中央金庫の価値創造モデル …… 24
私たちの人となり …… 26
私たちの今とこれから …… 28

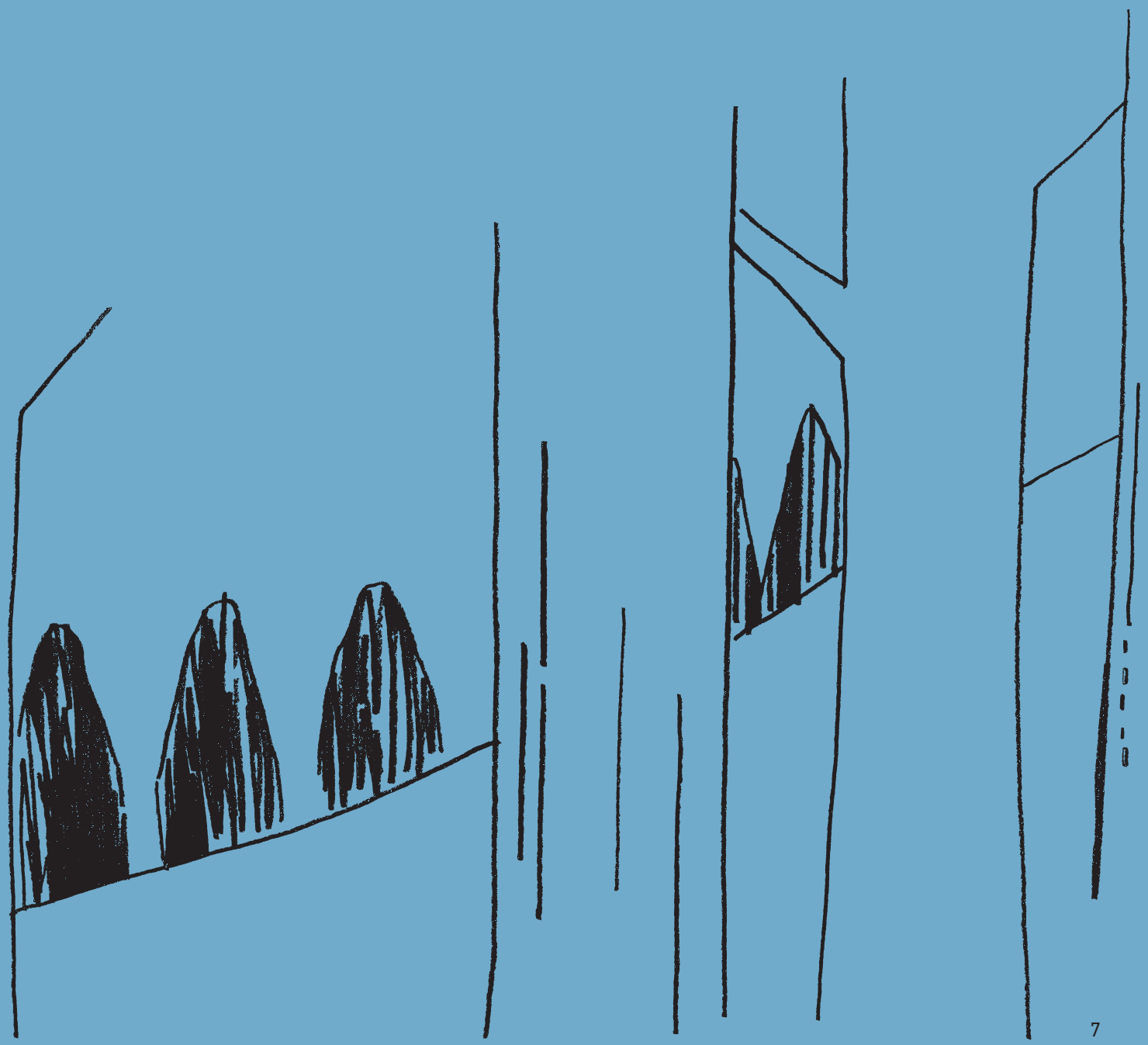
価値を生み出す３つの事業 …… 31

食農ビジネス …… 32
食農バリューチェーンをささえる・つなぐ食農ビジネス …… 34
農林中央金庫が系統組織との協働により社会に提供する価値 …… 39
リテールビジネス …… 42
投資ビジネス …… 46

企業データ …… 51

PART 1

農林中央金庫と「いのち」、農林中央金庫の「いのち」。



TALK ON LIFE

山中伸弥 × 奥 和登

京都大学 iPS 細胞研究所 所長

農林中央金庫 代表理事理事長

SHINYA YAMANAKA

KAZUTO OKU

「いのち」に向けて 互いの思いのたけを語る

1 日も早く iPS 細胞の臨床応用を実現させ、患者さんに届けようと奮闘する山中伸弥さん。
国内を飛び回るだけでなく、毎月アメリカとも往復、そんな日々に日課のランニングも欠かさない。
東京出張の際によく走るのが皇居周辺。そのお濠に臨む農林中央金庫本店にお立ち寄り願い、
このほど理事長に就任した奥和登と語り合っていただいた。

研究の現在地点は

奥　山中先生は、お父様からお医者様になるよう勧められたと伺いました。

山中　ええ、そうです。父は大阪で町工場を営んでおりましたが、お前は経営者には向いていないので医者になったらどうだと言われました。父は身体を壊し健康がどんどん損なわれていくので、息子に医師になってほしいと思ったのかもしれません。理事長も理系ですか？

奥　はい、農学部です。大分県の耶馬渓（やばけい）という山の中で生まれ育ちまして、そこは私が小学生の頃まで派遣医が村の人を診てくれていました。その方が出身地に帰ることになり、無医村のようになったんです。父は農業協同組合の組合長を務めており、農協が診療施設を設けようという話になったものですから、私は父からの「医者になれオーラ」をずっと感じていました。結局は水産化学に進みましたが。

山中　そうですか。実は僕も大分が第二のふるさとなんです。かつて母方の祖父母が別府鉄輪（かんなわ）温泉に住んでいて、夏休み冬休みによく行きました。

奥　別府は、温泉資源も豊かで風光明媚なところですね。先生は今年、別府大分毎日マラソンを走られましたね。

山中　そうなんです。何年ぶりかに別府に行きましたが、本当に嬉しかったです。

奥　ご多忙の日々だと思いますが、驚くのは、ほぼ毎日のように走っていらっしゃるんですね。

山中　ええ、今日は朝、皇居の周りを走りました。ただ、毎日は言い過ぎで、年間260日くらい。距離にすると1日10キロ弱ですね。研究所への寄付をお願いするため、年に何回かフルマラソンも走っています。

奥　iPS細胞のご研究は、現在はどのような段階なのでしょうか。

山中　いまiPS細胞のストックを作っています。様々な病気やケガなどによる損傷をお持ちの患者さんが来られた時に、そのつどiPS細胞を作っていたのでは時間がかかってしまいます。ただ、人間は一人ひとり免疫のタイプが違いますので、それを無視してあらかじめ作っておいた細胞を使うと、拒絶反応が起こってしまいます。ところが、中には特殊な免疫のタイプをお持ちの方がいて、他の人にその細胞を移植しても、あまり拒絶反応が起こらないんです。

奥　私は血液型O型ですが、輸血の場合のO型のようなものでしょうか。

山中　そうです。血液型に例えるとO型に相当する、他のタイプの人にも移植できる免疫型の方がおられます。これまで、3種類のそういう特殊な免疫型の方からiPS細胞を作ってきて、その3名の方だけで日本人のおよそ30%をカバーできるんです。あと2年ほどでさらに7名の方から作って、その7名をあわせて日本人の約半分、6000万人近くがカバーされますが、そこから先はだんだん稀な免疫タイプの方が残っていき、カバー率が落ちていきますので、今のやり方だけでは日本人全部をカバーはできません。そこで今、ゲノム編集で免疫のタイプを変えて多くの方に使えるようにする方法も開発中です。時間とお金のかかる研究です。

奥　そのほかにも研究上の難関があるでしょうか。

山中　人の体に移植すると何十年と残りますが、

> 日本人全てをカバーできるまで
>
> ——山中伸弥

100周年に向けて、より一層の挑戦を重ねます

奥 和登

やはり人工的な細胞なので、本当にずっと大丈夫なのか、暴走して増え始めて、最悪の場合、がんにならないかということが一番の懸念です。この10年かけてそのあたりのリスクを小さくする研究をしてきました。ただ、いくらやってもリスクは完全にゼロにはなりません。そこは、患者さんの利益とリスクのバランスで判断すべきと考えています。

ビジョン達成には時間がかかる

奥　先生の目的である臨床にいつもっていけるか、時間をどれだけ早められるか、その見通しはいかがでしょうか。

山中　iPS細胞ができて10年と少し経ったんですが、ようやくいろんな方の努力で臨床応用の入り口に差しかかったところです。新しい治療法をいきなり皆に届けることはできません。まず少人数の方に協力していただいて安全性と効果をこわごわ試していく、臨床研究といわれるステップが、ようやく眼について始まりましたし、パーキンソン病や心不全に対しても、今年か来年には治験・臨床研究が始まるのではないかと。それは本当に始まりで、最終的には承認されて保険診療の対象になるところまで持っていきたいんですが、まだまだこれから10年とか簡単にかかってしまうと思います。しかも、これからのほうが困難や障害は大きくなっていくでしょう。登山と一緒で、頂上に近づけば近づくほど大変になる。臨床応用も、ようやく登山口に差しかかって、これからが本番です。

奥　もちろん先生お一人で登られるわけではありませんよね。

山中　はい、たくさんの人が必要です。ずっと続けてきた基礎研究は、一人で、あるいは少人数のチームで頑張れば出来るんですけれど、医療応用になると、研究者だけでは前に進めません。知財、契約の担当、さらには国の許認可申請の担当がいないと出来ない。また、生命倫理の担当者や、資金が途中で尽きないように集める人も。文系の方も含めいろんな能力が必要です。

奥　先生はご自分のビジョンをまずは研究チームに伝える、次に、一般の方にもわかっていただく。例えば銀行や政府の関係者に理解してもらう。専門家とそうではない人の両方に伝える役割を持っていらっしゃるわけですが、専門の研究者に対して伝える時は、どういうことを考

えていらっしゃるのでしょうか。

山中　僕たちはビジョンについては恵まれています。「いのちを守りたい」という明確なビジョンがありますから。僕が言わなくても、研究チームの医師は皆さんそうですし、それ以外の役割の人も、なんらかの形で「いのち」を守ることに貢献したいと思っています。

問題なのは、ビジョンの達成に非常に時間がかかること。20年、30年とかかりますので、その間いかにモチベーションを維持するかが大事になります。困難にぶち当たると、皆本当にiPS細胞の技術で「いのち」を守れるのだろうか、他の方法のほうがいいのではないかと揺れ動きます。僕たちの仕事はモチベーションを最初に与えることよりは、どう維持していくかのほうが難しいです。

「脱皮」から「羽化」へ

奥　「医食同源」という言葉がありますが、先生は「医」を通じて、私どもは「食」を通じて、すなわち「食」に繋がる第1次産業に貢献することで、「いのち」を繋げたいと思っております。

山中　先ほど、こちらに伺って、あちらこちらに「いのち」と書いてあるので、僕は感動しました。ロビーで見せていただいた日本各地のビデオ映像も、「食」に繋がる農林漁業という「いのち」の営みですね。「いのち」は僕たちにとってもキーワードです。同じキーワードを共有しているのだなと嬉しくなりました。

奥　なぜ私どもが「いのち」というコーポレートブランドを打ち立てたのかをご説明したいと思います。

1923年誕生の農林中央金庫は、これまで何度も「脱皮」をしてきました。最初は農村にお金がない時代に、農業のためのお金を国から供給しなさいというのが組織の使命でした。そのうち地域によってお金の余裕のあるなしが生まれ、その資金の配分が大事になった。その次のフェイズは、工業のほうにお金が要るので、農業から工業にお金を回しなさい、と。

そして今や主なミッションは、農家のお金を預かり海外で運用し、その運用益を国内に還元して農家や第1次産業のために役立たせることです。それがこれまでのストーリーです。

もうすぐ創立100周年になりますので、「脱皮」を超えて「羽化」、つまり蛹（さなぎ）から羽を広げて蝶になるくらいの挑戦をしなければならないと思っています。その時に自分たちの「依（よ）るべきところ」はどこかと考えた時、「いのち」からどうやって使命を解き明かしていくかが重要だと思い至り、コーポレートブランドにしたところです。

「食」を作る第1次産業は、英語でプライマリー・インダストリーと言いますが、私はこの「プライマリー」という言葉を「第1次」という

PROFILE
山中伸弥〈やまなか・しんや〉大阪府生まれ。1987 年神戸大学医学部卒業。2004 年京都大学再生医科学研究所教授。10 年京都大学 iPS 細胞研究所所長。12年ノーベル生理学・医学賞受賞。

意味よりむしろ「最重要」という意味で捉えています。第1次産業が「食」を作り、人々が「食」を食べて「いのち」を育み、そして世代・「未来」が繋がる。また、農林水産業があることによって地域自体が維持される。こうした繋がりのなかで三つの挑戦を続ける必要があると思っています。一番目が海外での投資の運用益を日本に取り込んでより多くの「国富」を生み出す。二番目が、各地域にある協同組織がしっかりと経営していけるようサポートしていくこと。三番目が、特に注力したいところで、もっと農林中金が直接的に農山漁村にお金の流れが生まれるようなことを仕掛けていくことです。

金融機関としての思い

山中　いまどうしても多くの人が都会に集中し、多くの地方は衰退して、せっかくの豊かな国が取り返しのつかないことになりつつあるのには、恐怖感を覚えますね。例えば長年かけて築かれた美しい漁港や田畑も、人がいなくなって5年もしたら荒廃して、再び住むとしてもその何倍も時間をかけないと出来ない。そういうところが日本全国に広がっています。

奥　私も脅威に感じているのが、人口減少と都市への人口集中です。この流れを少しでも緩和できないか、そのために地域でなんらかの産業、産業までいかなくても生業が成り立つようにしないといけません。

山中　やはり第1次産業を伸ばすのが必須ですね。

奥　そのためにはお金をいい意味で回していかなければなりません。

山中　時間のかかる研究開発では、国からの支援も必要ですが、日本は今では世界一の借金大国ですから、それだけに頼ってはいられません。アメリカのように個人で何千億円規模の寄付というのは期待できませんが、日本にも寄付のマインドをお持ちの方は実はすごく多いと思います。そういった方にいかに私たちの声を届けるか。研究室に座っていたら届きませんので、その努力をしたいと思っています。アメリカでは寄付を受ける側も、ものすごい努力をされています。

奥　そのお話については、金融機関としても思うところがあります。従来は金融機関の業務は、ほとんどが融資でした。融資は担保を求めることが出来る世界ですが、投資となると、投資対象の将来の成果をどう期待するか、経営者の資質にどうベットするかということになるので、アメリカに比べ日本は遅れていました。そちらの分野をいかに発展させていくかが非常に大切だと思っています。単に確実なものだけに融資するのではなく、不確実だけれども夢なり将来性なりを感じられるところにいかにお金が回っていくようにするかが重要です。もう一つ、農林水産業のためには国が毎年3兆円ほどの予算を組んでいます。それで出来ないこと、そこの狭間になることを、民間の私たちが、協同組織という皆が助け合う組織の力で、なにがしかのことが出来ないかという思いです。その大き

安くていい治療法を届けたい

山中伸弥

な原資が、農林中金が海外から持ってくる運用益です。毎年、4千億円から5千億円を配当や奨励金など様々な形で会員に還元し、農林漁業者や地域の方に届けたいという思いでアプローチしています。

寄付にこだわる理由がある

山中　研究者もそうなんですけど、日本はごく最近まで直線型の、失敗が許されない社会でした。ですから金融機関の方は確実なところに融資するし、国も官僚も失敗したくない。自分がそのポストにいる2､3年の任期に、失敗しない、批判されない一番の方法は、何も言わない、何もしないことです。もはや日本でもそれでは通じません。誰しもがどうやってリスクを取れるかにかかっていると思いますね。

奥　おっしゃるとおりですね。

山中　ですから融資より投資を、さらに投資も大切ですが、寄付もしてください、と。僕たちが寄付にこだわるのには理由があります。医薬品や治療法の開発が最終的にうまくいったとしても、融資や投資だけで成功した場合、返済や配当、利益の還元をしなければなりませんので、その金額が総体の開発コストに反映されます。それを吸収していくには、薬価や保険診療費が高くならざるを得ません。新しい治療法や薬が一人あたり何千万円あるいは一億円近い場合もある。これが現実ですが、それでは薬が本当に成功したとは言えません。半分の成功です。いかに医療を低コストに抑えるかが社会的使命だとも思います。

奥　利益が患者さんの利益にならず、投資家だけの利益で終わっては意味がないわけですね。

山中　もう一度、医療ってなんだろうと。「いのち」を守ることが目的で、結果として利潤につながるのはいいんですけれど、その順番が逆になっている気がしますね。私たちは、安くていい治療法を届けたいなと思います。

奥　素晴らしいですね。

山中　日本は国民皆保険でしかも3割負担ですが、高額医療には助成制度がありほとんどの患者さんにどんな高額の薬であっても届きます。アメリカではお金のない人は高額医療に全くアクセスできません。そういう意味で日本はいい国なんですが、これからの人口減少を考えると、厳しい現実を直視する必要があります。

奥　誰しもが現実を直視し、取るべきリスクは取っていかなければ、状況は変わらないということですね。「飛ばない飛行機」は、絶対落ちないけれども、絶対に上からの景色は眺められません。美しい景色を見るためにはリスクを取って飛び上がってみる、いろんなことにチャ

PROFILE　奥和登〈おく・かずと〉　大分県生まれ。1983年東京大学農学部卒、農林中央金庫入庫。2011年常務理事、17年代表理事専務、18年6月代表理事理事長。

組織運営にとって、勉強になりました

奥 和登

レンジしてみることが、農林中金にとっても非常に重要だと思っております。

ラグビー型の組織を目指す

山中　リスクには二つありますね。何かを始めるのがまずリスク。もう一つは、始めたことをやめるリスク。また、始めたことをやめないのにも勇気が要りまして、それ以上被害を広げないという意味で、案外やめるほうが簡単です。ただ、それだと多くは途中で終わってしまいます。

奥　山中先生も研究や組織づくりで何かをやめたことはおありでしょうか。

山中　組織づくりでは何度も。大きな過ちを犯したことに気づいた、さあどうするってなったら、何もかもそのままという手もあるかもしれないが、やっぱりここは過ちを認めて解散しようと（笑）。組織については相当めちゃめちゃなことをやってきたと思います。

奥　銀行の経営計画なども、組織いじりに陥ることはよくありがちなんです。組織・チームを長年率いていらっしゃる山中先生は、仲間や部下の方々に“ワーク・ハード”してもらう（一生懸命働いてもらう）ためには、どういう動機づけをなさっていますか。

山中　僕は、自分がしなくてもいいことはやるべきじゃないと思っています。そのために皆さんに集まっていただいているわけですから。任せるというのが基本ですが、責任はトップである自分がとるべきです。私たちの研究所は会社で言うとベンチャー企業なんです。ですから、皆が経営者というかファウンダーの顔色をどうしても窺（うかが）って、「社長がこう言っておられましたから」が判断理由になってしまう。僕はそんなこと言った覚えもない場合もあるんですけど。それを変えないとだめだなと感じています。

奥　どうすれば、変えていけるのでしょう。

山中　これは本当に難しくて、いまいる場所にうずくまるっていう選択があればいいんですが、僕たちは患者さんも待っておられますので、立ち止まれません。右か左か決めていかなければならない。一方で、他の誰も決めなかったらトップの自分が決めないと仕事にならない部分も多いのですが、そこで我慢できるかも大事ですね。なぜみんなここにいるのか。それは、専門的な決断をしてほしいから専門の人にきてもらっているわけです。スポーツで言えば、監督のサインを待たなければならない野球型ではなく、ラグビー型になろうと。ラグビーは一旦試合が始まると選手同士のサインはあっても監督は何も出来ません。そういう組織になるためには、やはり一人ひとりのモチベーションが高くないといけない。

脳は、よく間違える

奥　企業でも最近では個々の職員のコミットメント（やる気）を最大限引き出すためには、役員や経営者のエンゲージメント（語りかけ）が非常に重要になってきています。人体でも、今までは脳が各臓器に指令を出していると考えられていたのが、各臓器のネットワークの中で脳は本当の最後の決断だけすればいいという話に変わってきた。組織も同じなのかもしれませんね。

山中　脳はよく間違えるんです。僕は牡蠣（かき）アレルギーがあって、それは自分でよく理解しているんですが、ニューヨークで有名な日本料理店に行きまして、ものすごく美味しそうに料理された牡蠣が目の前にあって、横で妻がパクパク

食べたりしていると、脳が間違った判断をするんですね。今日は大丈夫です、と（笑）。で、食べちゃうんです。でも、腸は騙（だま）されない。牡蠣が入ってきた瞬間に、全力で体外に排出しようとする。腸は脳に「お前なんちゅうことをしたんや」と。僕はひどい目にあったんです（笑）。脳はそうやってよく騙されるんですが、人間が多くの場合死ななくて済むのは、脳が社長だとしたら部下の腸が、社長の過ちをカバーして、なんとか命を守るからです。「ええかげん学べよ、お前」と脳に言いたいでしょうが（笑）。

奥　それは、組織運営にとって勉強するところがいっぱいあるお話ですね。心に留めておきます。

今日は、融資、投資、寄付とある中で、寄付でなければ患者さんが本当の意味で幸せになれない部分があるというお話は、とても重たく感じました。私どもも、投資などを通じてお金をどうやって活かすかということを、もっともっと洗練させて考えていきたいと思います。

山中　こちらのコーポレートブランドである「いのち」は、英語で言えば「life」。そこには生きる死ぬの生命の意味もありますし、人生や生活という意味もありますので、「いのち」は全部を含む。私たち医療に携わる者もそこに対する思いは同じで、患者さんの生命だけでなく、人生や生活のためにも貢献したいと思っています。「いのち」のために「食」はかけがえのないものです。なさっているお仕事はそれを守る原動力であり、日本中の第１次産業すべてを助け支えておられるわけですから、本当に重責だと思います。どうかこれからもよろしくお願いします。

奥　素晴らしいエールをいただき、ありがとうございます。先生のご研究も、１日も早くその成果が患者さんのもとに届く日が来るよう念じております。

VISIONS OF JOURNALIST

担当記者たちが語る!

農林中央金庫と日本の農業

農林中央金庫という存在は、マスメディアに、そして社会に、どのように理解され受け止められているのか。
日本の農業で変革が叫ばれ、国内外の金融環境が変化するなか、農林中央金庫には何が求められているのか。
農林中央金庫の取材を続けてきた新聞記者４氏から、忌憚のない声を聞いた――

わかりにくさの根源は？

福島　農林中央金庫という組織やJAバンクという枠組みを詳しく知るようになったのは農水（農林水産省）担当になってからでした。まずJAがあって、次に都道府県信連（信用農業協同組合連合会）があって、さらに農中があるというJAバンクの仕組みも一般には知られていないし、JA、信連、農中がそれぞれどういう役割を担（にな）っているのかも知られていません。農中が誤解されることがあるのは、知られていないせいではないかなと。

小林　私も担当が農水省で、ふだん金融をメインで見ているわけではありませんから、初めは「JAバンク」という銀行があるのかなという誤解から入りましたね。そうではなくてJA、信連、農中とそれぞれの役割があって、そのうえでお金の流れができているという点に驚きましたし、これをすぐに理解してもらうのはすごく難しいのではないかと思いました。農林中央金庫だけ理解しようとしてもまずできない。

奥田　私は金融担当でマーケット面から入ったため、農中は巨大な機関投資家だという意識が8割くらいあって、お金を貸すほうの業務にはあまり印象がなかったんです。貯金が全国の組合から上がってきて、農中の資産規模が今100兆円。これだけの資金を持っている投資体というのは、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）に次ぐ規模でしょう。かつ、いろいろな海外投資を昔からやっていたり、オルタナティブ投資をやっていたり、投資・運用の面での話題が多いので、農業融資の話を書こうとするとなかなか難しい。

織田　私は今、国際報道を手がけていますが、もともと農中を最初に取材したのは90年代で、住専（住宅金融専門会社）問題のとき。テーマは貸出機関としての農中でした。その後は金融をフォローアップするなかで機関投資家としての農中を見ていたので、農業金融機関としての農中を見る機会はなかなかなかった。農中の担当記者に金融担当がいたり、農政担当がいたりすることからわかるとおり、農中には2つの面があって、それがわかりにくさにつながっているんじゃないですかね。金融機関として見るのか、JAバンクの一環として見るのか、そこがなかなか悩ましい。

奥田　巨大運用者として見る分には農中はシンプルなんですけどね。

織田　金融機関としての農中は他の民間銀行とそう変わりません。そういう意味ではわかりやすい。ただ、JAとの関係性が本当のところはどうなんだとか、農林中金がJAバンクのなかでどういうポジションを占めようとしているのかとか、そういうあたりが私は今でもわからないんです。

小林　農中やJAバンクとは何かをきちんと理解している人は限られるのではないでしょうか。農中とつきあいのある人や農業関係者はわかっているでしょうが、それ以外の人は、政府の議論でときどき話題になるという印象があるくらいで。

織田　わかりにくいのは農中の位置づけ。農中は農業融資をやるべきなのかどうか。むしろ信連やJAに任せて、農中は運用に特化するべきなのか。JAグループ全体のなかで農中をどう位置づけるのか。もしかするとこれは、単位農協をどうするのかというところから始まる問題ではないかと。

矢面に立たされる理由

小林　農業金融の観点から言うと、これだけ農業の競争力強化が叫ばれて国の政策としても推進しているなかで、JAグループ全体として何をしていくのかを考えるとき、大事なのは総合力をどう発揮するのか。JAバンクはJA・信連・農中に分かれていて、巨大な組織ゆえに縦

割りになっている面もあるかもしれないですが、全体では農業の現場や金融に関してものすごく情報を持っています。それを持ち寄って農業のために何ができるか、そこを模索する姿を、もっとアピールできるのではないかと。

福島　農中自身は自分たちの役割が明確だと捉えてきたので、対外的に発信していく必要はあまりないと思っていた期間が長かったんじゃないでしょうか。自分たちならではの役割を持って真面目にコツコツやってきて、外に対して働きかけるとか、見せ方を考えるとか、そういう点に取り組んできたわけではなかった。だから「農中とは何ぞや」という点が見えにくくなっているのかなと思っています。

織田　農林中金自身、「こういう金融機関です」と自分から打ち出そうとしていなかったと思います。そういう必要もなかったろうし、だからこそ今まで、ロー・キー（目立たない状態）でやってこられたんじゃないかな。

奥田　一般の人たち、特に関心がない人は農中を政府系金融機関か何かだと思っています。「そうじゃないんだよ」という点、せめてそこくらいはもっと発信しないといけない。政治から責められても、農林中央金庫という名前なんだから仕方ないだろうという気がしてしまいますが、実際は民間の金融機関。それなのに政治の意向に従わざるをえない状況があるのは、なにか違うなぁという気がします。

織田一〈おだ・まこと〉
朝日新聞社機動特派員／特別報道部員
長崎県出身。1990 年代から金融担当記者・キャップを歴任。
現在は国際報道に携わる。

小林輝彦〈こばやし・てるひこ〉
共同通信社編集局経済部記者
東京都出身。農政担当キャップ。

小林　小泉（進次郎自由民主党元農林部会長・現筆頭副幹事長）発言当時、私は担当ではなかったのですが、後になって振り返れば、政治から見ると農中は攻めやすいところだったんだなという印象を強く受けました。70 兆円もの規模の資金運用をしてきていながら、機能や役割が知られていないという、わかりにくさが突っ込まれる要因になったのではないですかね。ただ、農業の成長産業化という課題のもとで農中が果たしている役割はどうなのかという観点からすると、攻められてもやむをえない部分があったのではないかとも思います。農林中金が農林水産業の活性化や成長に役割を果たしている姿が捉えにくいところがありますから。JA や信連もあって農中の機能が見えにくい面もあるので、厳しい批判を跳ね返したいのなら、反論できるだけの材料を持っておくべきだと思います。

福島　小泉さんが挙げた農業融資の数字は農中

だけの分で、JAや信連の数字は含まれていませんでした。JAバンク全体で見ると額はもっと大きい。それを知ったのは、農業を担当するようになってからです。私たちも大きく報道していないという責めはありますが、農中も材料は持っているのだから、主張すればいいのになと思います。

VISIONS OF JOURNALIST

新たな取組みを評価すると

織田　農林中金は資金運用の成果をJA、信連に還元することで十分役立ってきたと考えています。政治の側が農業融資を問うなら、農中単体ではなく、JAバンク全体としてどうなのかを問うべきでした。ただ、農林中金自体が変わらなければいけない時代であることも確か。国際分散投資でも運用が難しくなってきている今、集めたお金をどうやって回していくのかという大きな課題に直面しているわけですから。農中をどう変えていくかとなると、JAバンク全体をどう変えていくんだという話になる。農政改革、金融改革というのは必要だと思います。

小林　変革への取組みということで言えば、

奥田宏二〈おくだ・こうじ〉
日本経済新聞社編集局経済部記者
大分県出身。2018年3月まで金融担当。
現在は厚生労働省担当キャップ。

福島春菜〈ふくしま・はるな〉
読売新聞東京本社編集局経済部記者
石川県出身。農政担当記者。

農中は最近、食農ビジネスに取り組んでいて、これがどう育っていくかなと関心を持っています。そのなかに海外輸出向けの商談会やセミナーがあるんですが、力を入れてやるのであれば、JAグループ全体としての力を発揮する場面がかなり出てくるのではないかと。全農（全国農業協同組合連合会）も輸出に力を入れていますし、具体的な数字が挙がってくるようになると、すごく面白いと思います。すでに輸出の数字が伸びているのは、商談会を密にやったりする地道な取組みが功を奏している結果だと聞きます。一足飛びでうまくいくことはないでしょうが、農林中金としてどんな役割を果たせるかに注目していきたいですね。目立った成功事例がいくつも出てくれば景色も変わってくるでしょう。

福島　食農ビジネスなどの取組みで農業の周辺部分にもビジネスを拡大させてきているところが新しいと思います。農業融資の面では、農中単体としての額は比率からすると少ないのかもしれませんが、JAでは小規模農家にも貸しています。一般の地銀では小さな農家にはなかなか貸さないでしょうから、JAバンク全体として本来の役割を果たしていると言えるのではな

いですか。もっとも、地銀も農業融資を増やしていますから、JAバンクはどういうふうに独自性を出していくのか。食品加工業者、流通業者ともつながりが強い地銀に対してどういう点を長所としてアピールしていけるのかに注目していきたいですね。

奥田　投資ビジネスでは農中は国際分散投資を着実にやっているし、新しい分野のインフラ投資（オルタナティブ投資）も1兆円くらいの規模まで増えていて、その結果、他の国内の機関投資家も追随しているくらいです。農中で運用を手がけてきた高橋さん（高橋則広元農林中央金庫専務理事・前JA三井リース社長）がGPIFの理事長になったのも、機関投資家としての農中の評価が安定しているから。2008年に起きたリーマン・ショックのときには大規模増資をやりましたが、その後の安定ぶりは、見ていてつまらないくらい（笑）。それはもちろん、金融機関としてあるべき姿です。

織田　不良債権時代もリーマン以降のこの10年も、きちっと乗り越えてきていて、金融機関としては農中は非常にうまくやってきていますね。ただ、JA貯金100兆円という目標を達成した後、次の目標がまだはっきり見えていません。超低金利や外貨調達コストの上昇などで運用難が続いていたり、国内がオーバーバンキングの状態にあって地銀再編の流れが出てきていたりで、今後はどうするのか、どういう姿を目指していくのかに、ものすごく注目しています。農林中金は運用のプロですが、一方で農業の課題を解決すべきだとも求められている。食農ビジネスはアイデアとしては素晴らしくて面白いと思いますが、どこまで大きくなるのか。農中にしかできない農業の課題解決の一歩ではあるけれど、本当に農業の現場に入っていくとなると、たとえば人手不足の問題にまで手を付けなくてはならなくなっていきます。

VISIONS OF JOURNALIST

期待と課題にどう応える？

小林　農業の担い手の高齢化はずっと指摘されていることですが、解決していませんし、解決するかどうかもわからない。今後何十年も農業の世界で生きていけるような若い人をどれだけ呼び込めるかが勝負でしょう。そのためには農業は有力な就職先のひとつになっていかなければ……。国内での生産が細ってしまうと、輸出にも力を入れられなくなる。そのためにも、生

産力は大事なんだよというアピールは必要かなと思っています。

福島　やはり不安は人手不足ですね。今、新規就農者が増加傾向にあります。私自身、学生時代、園芸サークルでトウモロコシやソバを作ったり農家の田植えを手伝ったりした経験もありますが、やはり、まだまだ絶対的な人数は足りない。外国からの技能実習生への依存が強まっているというのが実情です。人手の面だけを見ても日本の農業は本当にサステナブルなのかという疑問があって、これを解消していくことは、農林中金がサステナブルであるためにも必要でしょう。

奥田　高齢化と人手不足に金融機関が提供できるソリューションとしては、農業従事者の負担軽減や省力化につながるテクノロジーに融資・出資する手があります。そういう情報は国内では東京に集まりがちですから、東京に本拠のある農中にとって有利な取組みになる。農家や農業法人への貸出だけを農業融資と捉えて、そればかり増やすことが本当に日本の農業のためになるんでしょうか。農業融資をもっと幅広く考えて、農家の負担軽減とか生産性向上とかを実現させてくれる企業、そういう農業の周辺部分への融資も農業融資に含めた方がいいのではないでしょうか。

小林　農中はすでに出資の形でのリスクマネーの供給も始めていますよね。その成果をきちんと評価したうえで、順当に回っているのなら、もっとやるべきだと思います。

奥田　農林中金はリーマン・ショックのときに大きな損失を出しましたが、今は投資対象の中身をすごく精査して投資している。そういう話を、農林中金に（金融商品などを）セールスする側の金融機関から聞きます。10 年も経つと元に戻ってしまう機関投資家が多いなか、投資対象の精査をずっと続けているというのはすごい。今後は貯蓄から資産形成へという流れに乗ろうとしていますよね。販売の現場も含め、態勢面を整えていけるかという課題はありますが。

織田　農中は確かにこれまでいろいろな状況の変化に対応してきました。グローバル投資も国内で先駆けてやった。国内外での農業や金融の環境の変化に対応するために、これからも農林中金が変わっていかなければいけないことは間違いありません。

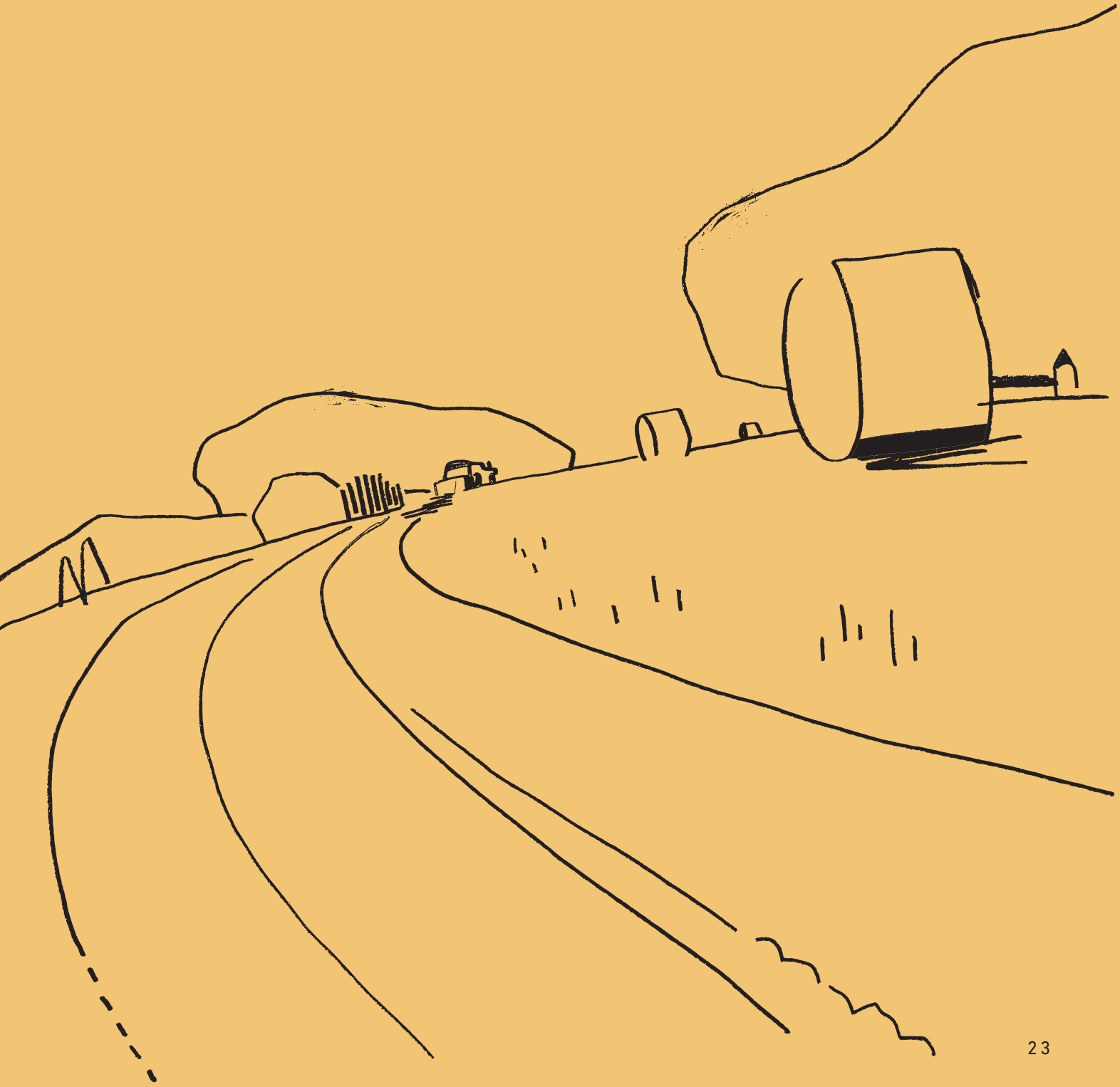
この座談会で挙げられたさまざまなテーマや課題の中には、この冊子の 24 ページ以降にて報告させていただいているものもあります。ぜひご一読ください。

疑問、批判から期待、提言まで、率直にお話しくださった記者の皆さん、大変ありがとうございました。

［VALUE REPORT 2018 編集チーム］

PART 2

農林中央金庫は
どこを目指すのか？



農林中央金庫の

資源・強み

豊富な食農智と最先端の金融智

95年
農林水産業を金融で
支えてきた歴史

16年
652のＪＡと32の信農連で
構成するＪＡバンクの
一体的運営

20年
いち早く取り組んでいる
国際分散投資

協同組合のネットワーク

系統組織

3,585団体
農林中央金庫に
出資している団体

101.3兆円
ＪＡバンク貯金残高

2.7兆円
ＪＦマリンバンク貯金残高

安定した預金と財務基盤

A（S&P社）
A1（MOODY'S社）
信用格付

23.5%
自己資本比率

専門性の高い人財

286億円
従業員１人あたり
総資産（単体）

3,608人
従業員数

160人
海外留学者数
（＝ MBA/LLM 取得者数）

INPUT

農林中央金庫の事業

農林中央金庫 Business Model

食農ビジネス
生産者と産業界を
つなぎ、農林水産業の
成長産業化を実現
▶P32 ～ P38

リテールビジネス
ＪＡバンク・
ＪＦマリンバンクが
地域ごとの金融ニーズ
に応えつつ、効率的な
運営を実現
▶P42 ～ P45

投資ビジネス
高度な
リスクマネジメントのもと
国際分散投資により
中長期的な安定収益を確保
▶P46 ～ P49

私たちの使命
協同組織の金融の円滑化 → 農林水産業の発展に寄与する → 国民経済の発展に資する

私たちの目指す姿
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

私たちの原点
一人は万人のために、万人は一人のために
One for all, all for one.

価値創造モデル

事業の成果

社会に提供する価値

OUTPUT 農林水産業に関わる事業の成果

農林水産業の成長産業化

ささえる

資金提供

アグリシードファンド	アグリシードローン	担い手経営体応援ファンド
288件 21.8億円	155件 32.8億円	22件 6.2億円

小 経営規模 大

人財育成

日本農業経営大学校		新規就農応援	
若手・次世代農業経営者を育てる		就農を目指す研修生や創業期の農業起業家をサポート	
卒業生	在校生	新規就農者営農費用助成	新規就農者研修受入先助成
61名	30名	6,190件 11.5億円	2,189件 7.1億円

つなぐ

機能提供

情報 ノウハウ

経営高度化

販売力強化

出資を通じたサポート

- 経営相談
- ICT企業 / アグテック企業
- 流通企業
- 6次化ファンド
- 国内商談会 / 海外商談会
- インバウンドグリーンツーリズム

全国津々浦々に金融サービスを提供

日本の農業関連融資に占めるシェア（JAバンク全体）

約6割（2.3兆円）

1.2兆円	0.8兆円	0.3兆円
JA	信農連	農林中央金庫

国内2位	国内3位	47台
JAバンク国内総店舗数	JAバンク個人貯金シェア	移動店舗導入台数

利益創出

約6,000億円	約4,000億円
60兆円規模の市場資産運用、食農ビジネス3,600社超との取引から得られる利益創出力	会員への収益還元

収益の還元・金融機能の提供

JA JF JForest

系統組織との協働により地域社会・生活者・国土に提供する価値

- 農林水産業の持続的発展、成長産業化
- 安心・安全な食料の安定供給
- 農山漁村地域の生活基盤の活性化
- 地域の多様性保全
- 国土・海洋の環境保全
- 農林水産業を通じた経済の発展

▶P39 ～ P41

私たちの人となり

95年間変わらぬ使命
時代の要請に応じて自らを変革してきました。

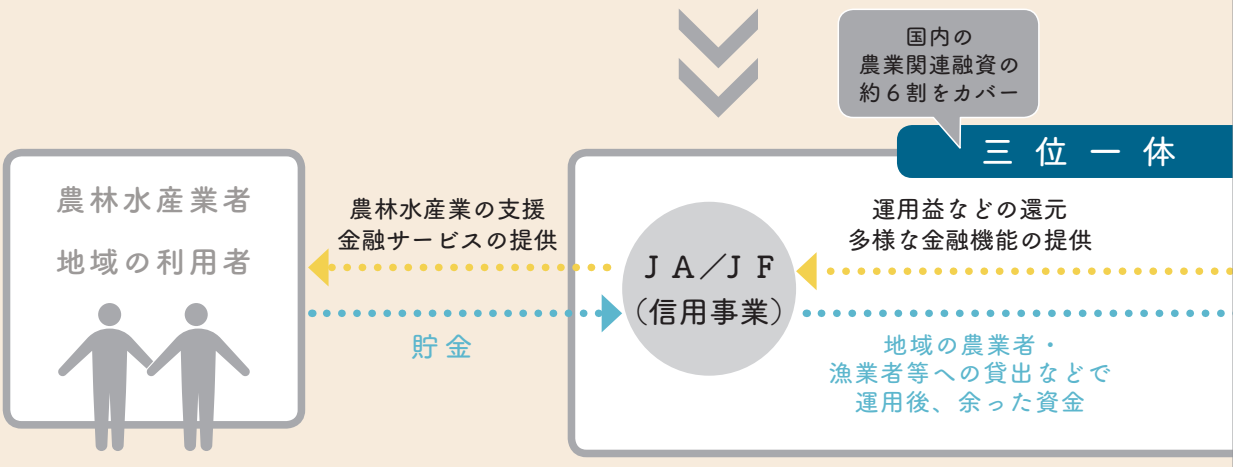
1923～

戦前・戦後の農林水産業の
資金需要に応えて

産業組合中央金庫
として発足

相互扶助の協同組織を通じた
融資等の金融サービスで生産者を支援

戦前・戦後から高度経済成長期まで、農林水産業に携わる生産者は資金不足の状態にありました。1923 年に設立された私たち農林中央金庫は、「一人は万人のために、万人は一人のために」という相互扶助の精神に基づき、農林水産業者の協同組織の中央機関として、全国各地の協同組織が生産者に対して行う融資の原資の供給や、個々の協同組織では対応できない大口の資金需要に応えてきました。



農林中央金庫は 1923 年の設立以来、独自の法律（当初は「産業組合中央金庫法」、その後「農林中央金庫法」）に基づいて運営されています。
「農林水産業者の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、日本の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」という明確な使命を持った、協同組織の民間金融機関です。
設立から現在に至るまで、農林水産業を取り巻く環境変化に合わせて自らを変革しながら、90 余年にわたり、農林水産業に携わる皆さまを支え続けています。

1970～

経済成長による
ＪＡ貯金の増加を受けて

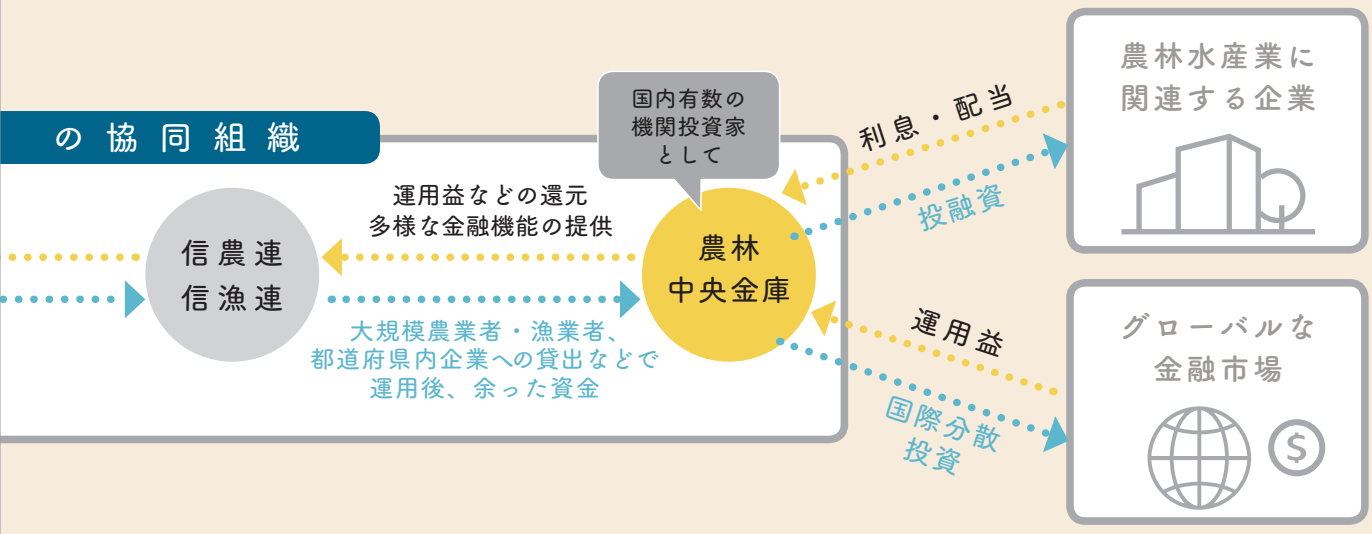
時代の要請に応じ、農林水産業に加えて
広く金融市場などへの投融資も拡大

組合員や地域の利用者の皆さまからお預かりした貯金が大きく伸びてきた 1970 年代以降、私たちは、農林水産業に関連する企業への投融資や、国内短期資金市場への資金供給、日本国債への投資などを通じて、わが国の旺盛な資金需要に応えてきました。また、1990 年代後半から、いち早くグローバルな金融市場での国際分散投資を本格化。低金利の環境のなかでも安定した収益を JA（農協）、JF（漁協）、JForest（森組）などの会員に還元してきました。

2016～

農林水産業を
取り巻く
環境変化を
見据えて

Trying
Now!



私たちの今とこれから

農林水産業の「成長産業化」に向け、
新たな課題の解決に取り組みます。

今、求められる“架け橋”としての役割

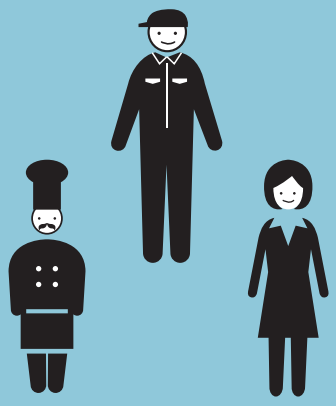
この40年の間に消費者のニーズは大きく変化してきました。現在も外食や中食など「食の外部化」が進んでいます。生鮮食品の買い手は、自宅で調理する消費者から外食・加工食品企業へと大きく移ってきました。これらの企業は早くから消費者の声に応えてきており、年間を通して品質・量・価格の安定した国産品の供給を求めています。こうした企業のニーズに対応し、消費者の求める安心・安全な国産の農林水産物を届けていくことが、農林水産業の成長産業化につながると考えています。

そこで私たちは、全国の農林水産業の生産者との深いつながりと、日本を代表する農林水産業関連の企業との長年の取引関係という強みを基盤として、生産者と企業の両者を結び付けるコーディネーターとしての役割を発揮していきます。この目標の実現のため、単に1次産業と2次・3次産業に橋を“渡す”のではなく、自らが橋を“架ける”思いで取り組んでいます。需要者の立場で考える「マーケットイン」の発想から生まれる多様なニーズを生産者へとつなぎ、結果を出すために必要なソリューションを提供していく。こうした取組みが今、私たちに求められています。

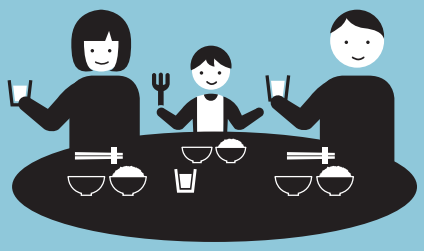
日本の農林水産業、特に農業が主要産業として成長していくために、
重要なポイントが３つあると私たちは考えています。
1 点目は「これからの農業生産をけん引していく大規模な農家・農業法人における経営力の強化」、
2 点目は「規模を問わず、さまざまな農家が担っている『地域・集落・生産基盤の守り手』機能の維持」、
そして３点目は「消費者のニーズに、より一層、応える生産」です。
こうしたポイントに対応していくことが農林水産業の成長産業化のカギだと、私たちは考えています。

農林水産業関連の産業界

●資材メーカー　●商社　●物流企業
●食品メーカー　●卸・小売企業
●外食・中食企業



消　費　者



これからの担い手と生産基盤の守り手をサポート

高齢化の進展などによる農業の担い手の減少が続くなか、経営規模の拡大や法人化への動きが本格化しています。こうした農業の流れに対して私たちは、これからの農業生産をけん引していく大規模な農家・農業法人からより一層、頼りにされる金融機関となることを目指しています。

原点強化の思いを抱き、担い手の成長ステージに応じた経営課題に現場で直接、「ハンズオン」で向き合う。融資だけにとどまることなく、経営力の強化を実現する多様なソリューションを提供し、担い手の長期的な成長を支援していきます。

一方、農業経営体の９割は規模の小さな家族農家が占めています。山地が多く地域ごとにさまざまな特性を持つ日本では、規模を問わず多様な担い手が、農業生産とともに、水路や農地といった生産基盤や集落の維持、国土・環境保全といった多面的な機能までを果たしており、こうした役割が発揮され続けることこそ、農業の持続的な発展の前提になっていると考えています。

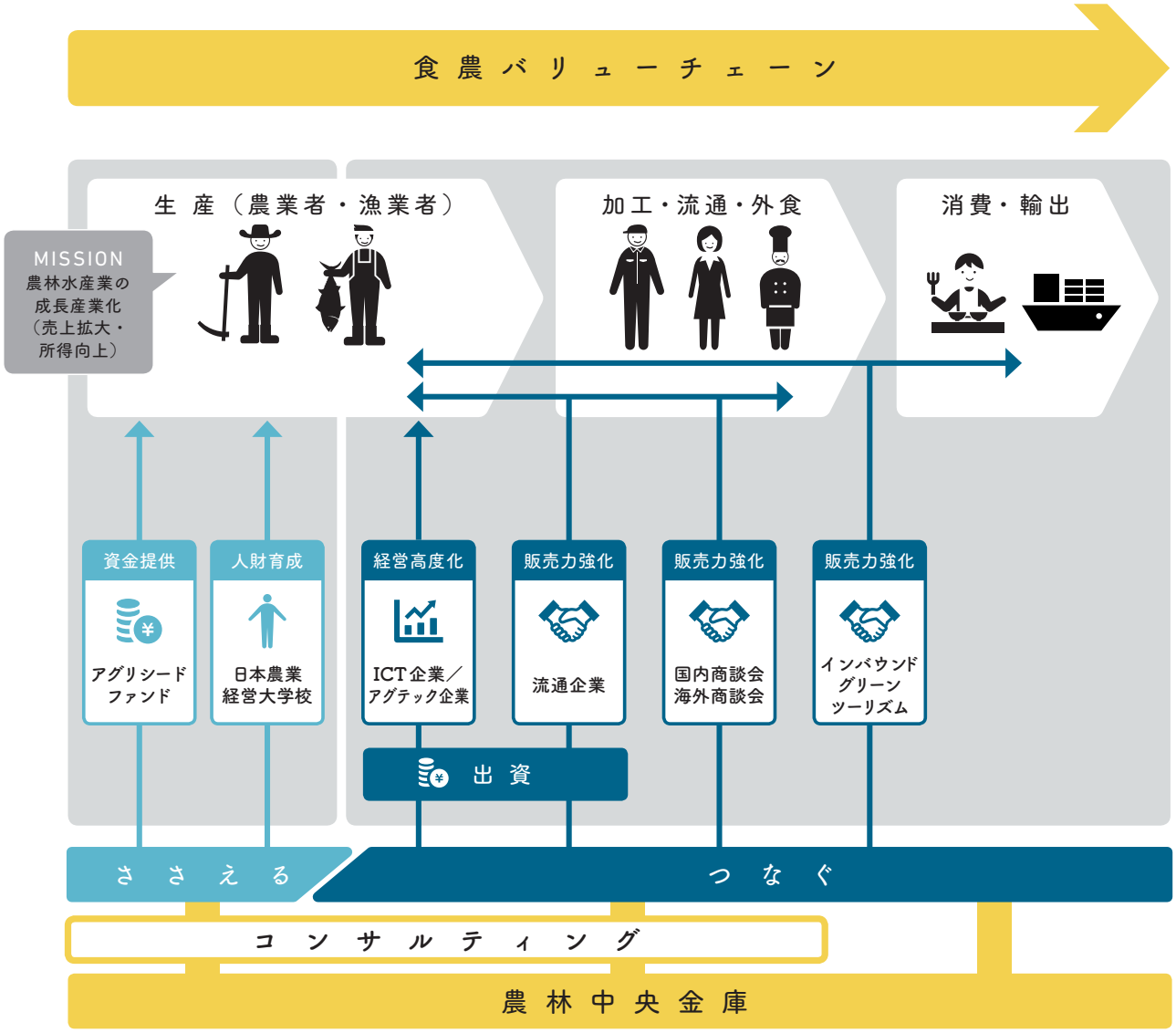
私たちは、こうした幅広い農家をサポートし、農業が総体として成長産業となることを目指しています。

価値を生み出す3つの事業

農林中央金庫は、JA（農協）、JF（漁協）、JForest（森組）という系統組織との協働を通じて、地域社会・生活者・国土に様々な「価値」を提供し続けています。その価値を生み出しているのは、農林中央金庫が手がける３つの事業。食農バリューチェーンをささえ、つなぐ**食農ビジネス**、JAバンク・JFマリンバンクの一員として多様な金融機能を提供する**リテールビジネス**、国際分散投資による高度な運用で安定した収益を還元する**投資ビジネス**です。

食農ビジネス

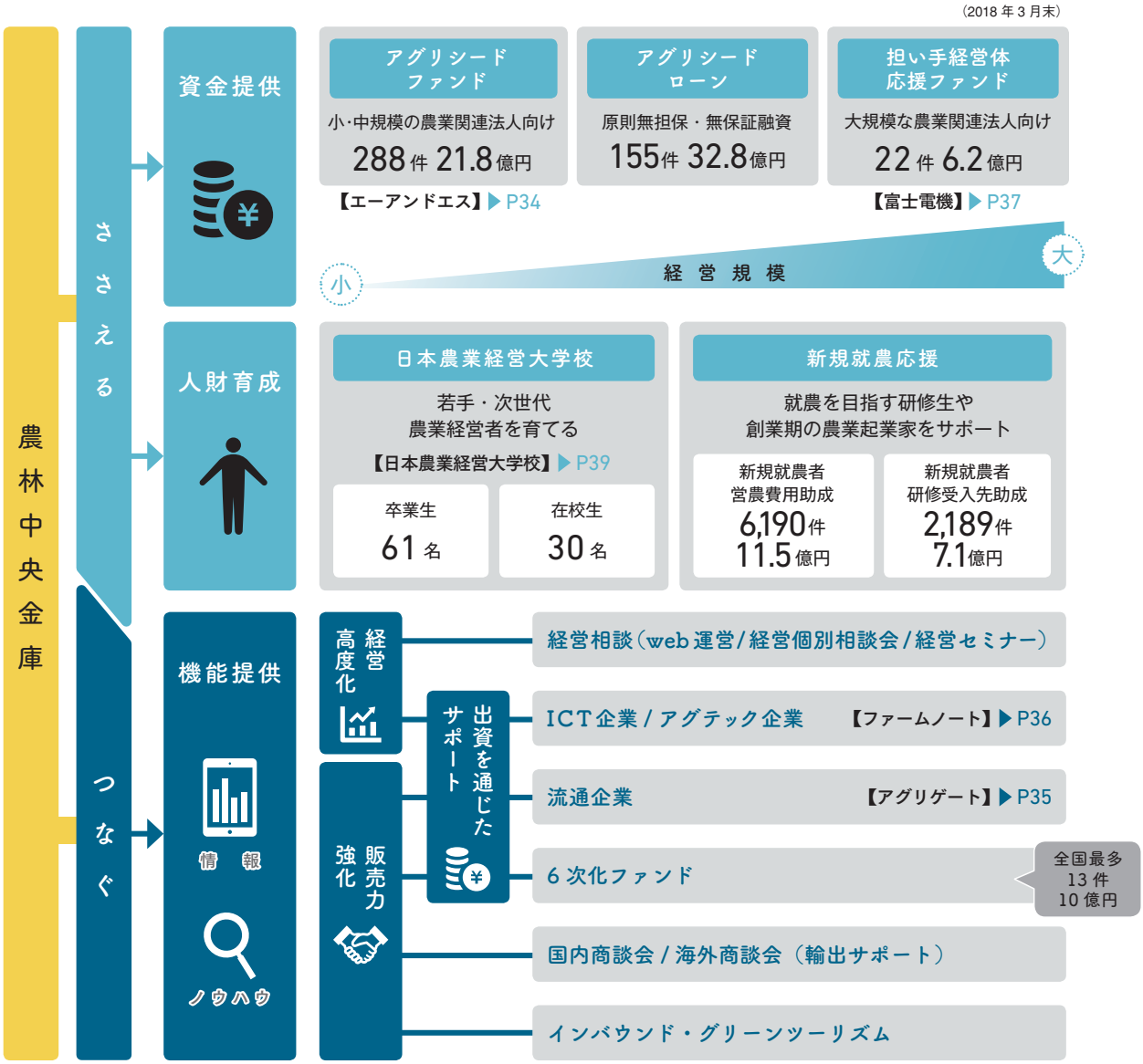
食農バリューチェーンの
ファーストコールバンクへ



資金・情報・ノウハウを融合・活用して

私たちは、農林水産業の成長産業化を推進するため、2016～2018年度を対象とする中期経営計画で、新たな事業の柱の1つとして「食農ビジネス」を立ち上げました。“川上”である生産から食品に関連する産業（加工・流通・外食など）を経て“川下”である国内外の消費に至る食農バリューチェーン、その各所をささえ、つなぐことで、全体の付加価値を向上させて、農林水産業の成長産業化に貢献することを目指しています。目標とするのは、食農バリューチェーンを構成している皆さまから頼りにされ、最初に声をかけていただける金融機関、すなわち「ファーストコールバンク」になることです。

経営資源の全方位から生産者のニーズに応える



人・組織・企業をささえ、つないで農林水産業を成長産業に

食農バリューチェーンを担っているのは様々な人であり、組織であり、企業です。そして、そうしたバリューチェーン全体に積極的・多面的に参加することで、バリューチェーン全体をささえ、つなぐのが私たちの食農ビジネスです。出資によるリスクマネーの供給や日本農業経営大学校への支援を通じた人財の育成、農業関連の技術や経営を高度化するための支援、そして農林水産物の輸出サポートや農林水産業の6次産業化を通じた販売力の強化。これらの取組みを通じて食農バリューチェーンを形づくる人・組織・企業をささえ、つなぐことで、農林中央金庫は農林水産業の成長産業化を前に進めていきます。

食農バリューチェーンを ささえる・つなぐ食農ビジネス

農林中央金庫の新たな事業の柱となる食農ビジネス。対象分野は生産から加工、流通、販売まで多彩です。パートナーの顔ぶれも農家、農業法人、JA、ベンチャー企業、大手企業と実にさまざま。これまで実を結んだ実例の数々は、私たちがこれから進む道が広く、長いことを示しています――

スーパーマーケットの青果コーナーに並ぶ色とりどりのパプリカ。コンビニエンスストアで24時間買えるさまざまなカット野菜。東京の都心部に新たに生まれた青果店チェーンで販売される曲がりのきついキュウリ。全国の漁港から羽田空港を経由して各地の飲食店や小売店に直送される鮮魚。全国ブランドの市販のタルタルソースに入っている刻みタマネギ。ここ数年、人気が急上昇して冷凍食品の定番になった冷凍炒飯――

ここに挙げた幅広い食材や食品にはひとつ、共通点があります。それは、農林中央金庫の食農ビジネスが深く関わっていることです。2016年度にスタートした中期経営計画で農林中央金庫は食農ビジネス部門を新設。生産・加工・物流・販売といった農と食の全体の流れを「食農バリューチェーン」と捉え直し、その各段階への貢献をいっそう強化する姿勢を打ち出しました。それから2年、担当職員たちの取組みの中から生まれてきた成果は農業融資の伸び（45ページ参照）だけに限りません。先ほど紹介したパプリカや鮮魚、冷凍炒飯もまた大きな成果なのです［右ページ図表参照］。

エーアンドエス 大平代表取締役

地元JAと二人三脚で農業生産法人を支援

そうした食材・食品のうち、カット野菜用のキャベツやタマネギ、タルタルソース用のタマネギなどの生産を手がけているのは、岡山県の**有限会社エーアンドエス**。同県南西部・笠岡市の70ヘクタールの干拓農地で、気候や土壌の分析を徹底し、産品をキャベツ、タマネギ、カボチャに絞り込んで大規模栽培を行っている農業生産法人です。食のプロたちから評価されているのは、タマネギであれば、1玉の重さが1キログラムを超えるような高品質の大玉を安定的に供給できる生産力の高さです。

経営面でのエーアンドエスの特色は、選択と集中です。収量の増加に向けた栽培技術の向上や広大な農地の確保、低コスト化・省力化を自社で精力的に推進する一方、出荷や販売管理などは地元のJA倉敷かさやとJA全農おかやまに委託。そして、資金調達の面でもJA倉敷かさやや農林中央金庫の協力を得ています。

農業生産者の資金ニーズへの対応は、その規模に応じて地元のJA、都道府県の信用農業協同組合連合会（都道府県信連）、農林中央金庫という3層で行います。ただ、岡山県では県信連がすでに農林中央金庫に統合されているため、JA倉敷かさやと農林中央金庫が役割分担した上で対応しています。

エーアンドエスは2015年度の大型農機の導入に際して、JAの紹介により農林中央金庫のアグリシードリースを活用。これをきっかけとして、同年度末にはアグリシードファンド［33頁参照］枠での出資も受けました。

2016年7月の豪雨でタマネギの苗に大きな被害が出て日本政策金融公庫に「農林水産業セーフティネット資金」融資を申請した際は、JA・農林中央金庫の仲介によって迅速な危機対応が実現。さらに、2017年度にも農林中央金庫が関連するファンドから追加出資を得て、農機の増強や社屋・倉庫の移転・拡張が実現しています。

大平貴之代表取締役は次のように明かします。

「JAさんや農中さんのように農業をわかっている皆さんと話すのは楽で、いいものはいい、悪いものは悪いと言ってくれて資金ニーズに対応してもらえるのは本当に助かる。JAさんと農中さんは、たいてい一緒に話を聞いてもらえるから一体のように感じているけれど、あえて言えば、近くにいて毎日の課題に応えてくれるのがJAさん、遠くにいるけれど節目節目の課題に対

農林中央金庫 岡山支店 佐藤職員

（有）エーアンドエス
［岡山県］

大きくて巻きが強いキャベツは、積み重ねられても傷みません

栽培されるタマネギは、収穫時には１玉の重量が１kgを超えるほど

応してくれるのが農中さんかな」

農林中央金庫岡山支店で2017年度まで３年にわたってエーアンドエスを担当してきた佐藤和也職員は、「JAさんや農林中金への要望や疑問を率直にお話しくださるので、JA倉敷かさやさんと緊密に連携し、JAバンクとして融資や出資と、コンサルタントとしての気概をもってご要望に最も適した提案ができるよう努めてきました」と振り返り、「エーアンドエスさんは従業員に優しく、農業所得の向上や地域の活性化にも心を砕かれている企業。農林中金と同じ目標に向かうパートナーだと考えていますから、深いおつきあいにまで至れたことをとても喜んでいます」と語ります。

青果流通企業を生産・消費とつなぐ

エーアンドエスとはまた別の枠組みで農林中央金庫から出資を受けた**株式会社アグリゲート**は、“新しいスタイルの八百屋さん”を東京都内にチェーン展開するベンチャー企業です。同社が運営する「旬八青果店」では、旬の時期にはちょっと曲がりが強いけれどみずみずしくてお買い得なキュウリを見つけることができます。

農林中央金庫
食農法人営業本部
伊藤調査役

アグリゲートは、曲がったキュウリが選ばれないような出荷規格にこだわることなく、独自に調達を行うことで、鮮度と価格の両面で優れた旬の野菜や果物を販売。最近では、こうした青果でつくる惣菜を販売する「旬八Kitchen」の出店や、レストランのサラダバーへの青果の一括納入などにも乗り出しています。

同社は2017年度、店舗網の拡充の強化を目指して増資を計画。これに応じたのが農林中央金庫で、現行の中期経営計画で設定した総額500億円の出資枠（F&A（Food & Agri）成長産業化出資枠）から出資を行いました。食農法人営業本部営業企画部でアグリゲートを担当する伊藤豪調査役は、アグリゲートの事業を、「農家にとっ

図表　食農ビジネスの実績の一例

	パートナー	案件の概要
ベンチャー・新設企業など	（有）エーアンドエス［岡山県］	業務用野菜の大規模生産への高度な取組みに対応してリース／融資（仲介）／出資
	（株）ファームノート［北海道］	畜産・酪農家の省力化・所得増大に寄与する技術に対応して全農と共同で出資。販路も紹介
	（株）アグリゲート［東京都］	独自の青果調達・小売の展開に対応して出資。野菜調達先の紹介や取引先への融資拡大も実現
	羽田市場（株）［東京都］	漁協などから直接仕入れた鮮魚を空路で水揚げ当日に飲食・小売店に届ける事業に対応して出資
	（株）ナイルワークス［東京都］	稲作での生育・土壌診断、農薬・肥料散布などに用いるドローンの開発技術に対応して出資
	新設漁労会社	複数の既存漁労会社を集約し、新法人を立ち上げる事業に対応して出資／融資
大手企業	富士電機（株）［東京都］	パプリカの生産技術に強みを持つ関連企業の農業生産法人「北海道サラダパプリカ」に融資
	大手調味料メーカー	農業生産法人（自社製品の原料となる野菜を生産）設立後の資金需要に対応して融資
	大手交通系インフラ企業	農業生産法人の設立で農業者の紹介と融資を実現。農産物直売所の設立でも地元JAとの連携を実施
	大手冷凍食品メーカー	JAの冷食子会社を紹介し、冷凍炒飯のOEM（委託・受託生産）を実現
	大手乳業・食品メーカー	インドネシア生産のチーズの販路としてシンガポールの大手スーパーチェーンを紹介
外国・外資系企業	SFGホールディングス［英国］	日本産農産物の輸出拡大を目指し、アジア・エスニック食材の卸売に全農と共同で出資
	イートジャパン（株）［香港系］	香港の有力鮮魚輸入・卸売企業が新設する日本法人に出資。日本産水産物の輸出拡大を目指す
	HYAKUNOUSHA HOLDINGS LIMITED［香港］	日本産米を使用するおむすびの小売チェーンをアジア展開する子会社の事業に対応して出資

（株）アグリゲート
［東京都］

東京都内に増えている“新しいスタイルの八百屋さん”。これまでの基準では規格外とされてしまう青果も調達して販売します。鮮度は高く、価格は低く――

て価値がゼロだった規格外の作物にまで価値が生まれる販路を提供するもの」と位置づけ、出資の意味を次のように説明します。

「左今（克憲）社長からは、『農林中金の出資を受けていると伝えると農家の方に話を聞いてもらいやすくなった』と感謝していただいた。出資以外にも全国にある支店などの協力でアグリゲートに出荷する生産者を増やすなど、生産現場に近い農林中金の強みを生かしてできることは多いので、どのようなメニューを提案できるかを常に考えています」

伊藤調査役は、中国に赴任していた際、農林中央金庫の提携先であるオランダのラボバンクが中国の大手食品企業を海外進出や事業拡大などで多面的にサポートし、それらの企業から感謝されている姿を目の当たりにして、農林中央金庫でも自分の仕事として同様に取り組みたいと考え、食農ビジネスへの異動を希望したという経歴の持ち主。アグリゲートが農林中央金庫の取引先企業に青果を納入する話がまとまったことをきっかけに、その企業に農林中央金庫が融資を行うというビジネスの拡がりも生み出しました。「企業の成長ステージに合わせてともに歩む。そういう仕組みを作り上げていきたいですね」と伊藤調査役は語ります。

出資でささえる畜産を変えるICT

食農バリューチェーンにおいて、アグリゲートは販売・加工を、エーアンドエスは生産を担っています。その点、北海道帯広市の**株式会社ファームノートホールディングス**は、アグテック（Agri + Technology）によって酪農・畜産の生産性向上を実現し食農バリューチェーンを支えています。

小林晋也社長はエンジニア出身。地元帯広は特に酪農の盛んなエリアであり、実家が祖父の代まで農家でもあったことから、酪農・畜産の経営効率化を助けるシステム「Farmnote」を開発しました。

Farmnote は、その名のとおり“牧場のノート”。牛１頭ずつに付ける首輪型のセンサー「Farmnote Color」と連携して、人工知能が牛の行動情報を分析し、データをリアルタイムにスマートフォンで確認することが可能になります。雌牛の発情期を把握する精度も上がるため、適切な時期に種付けを行えるようになることで子牛の生産増加が見込めます。

小林社長は、酪農・畜産分野でのアグテック普及において、大規模法人のみならず家族経営など中小規模の生産者への展開ではJAグループとの連携が不可欠と考えており、全国農業協同組合連合会（JA全農）や農林中央金庫と方針が合致。2016年度に農林中央金庫はF&A成長産業化出資枠を活用し、JA全農などと共同で出資しました。

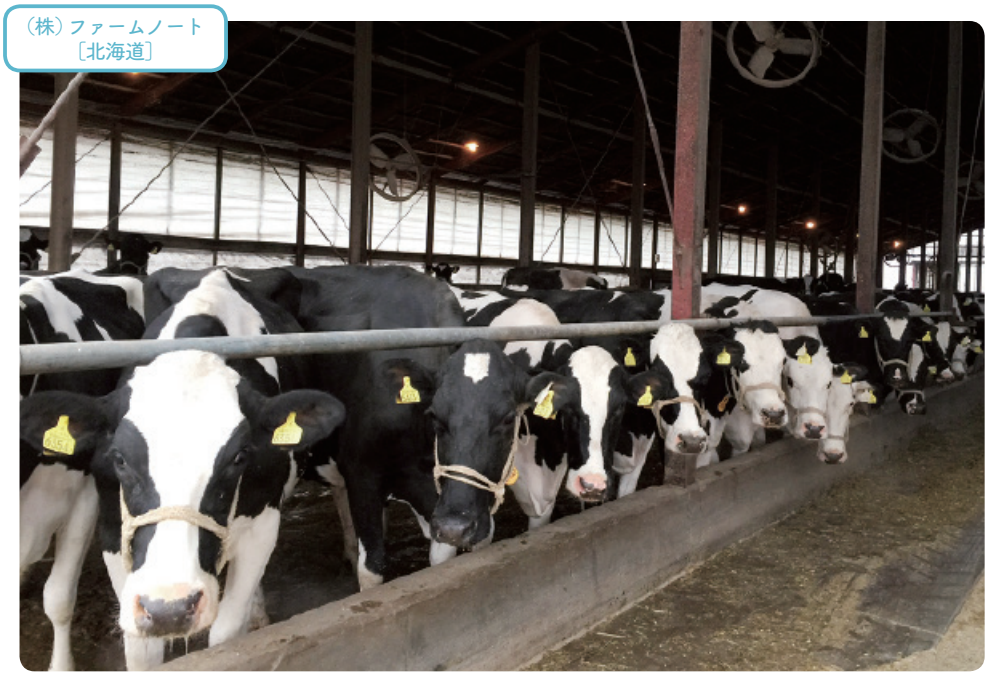
ファームノートを担当する食農法人営業本部営業第三部の田澤祐助部長代理は、出資検討の経緯などについて次のように語ります。

「子牛の生産増は酪農家、畜産家の所得増に直結しますが、実際には子牛は全国的に不足しています。その生産を農林中金がJAグループの一員としてテクノロジー企業への投資でサポートすることは、農林中金が目指す農林水産業の成長産業化、生産者所得向上という方向性にも合いますから、まさしく農林水産業と食に関わる金融機関として携わるべき業務だと感じました」

「創業間もないテクノロジー企業への出資は当時、農林中金として前例がなく、実現までは大変でしたが、ファー

農林中央金庫
食農法人営業本部
田澤部長代理

（株）ファームノート
［北海道］



スマートフォンの専用アプリからの情報入力で牛の管理が容易に。首輪型のセンサーを利用すれば体調の変化も検知可能で、雌牛の発情期を把握する精度が向上します

ムノートさんの技術がもたらす生産者の経済的なメリットを丁寧に説明することで内部の理解が得られたのではないかと。ファームノートさんへの出資の後、テクノロジー企業への出資案件が続いたので、ブレークスルーができたのかなと思っています」

ファームノートへの出資は、農林中央金庫が提供するソリューションの拡大にもつながっています。生産者に向けて金融サービスのみならず、経営課題に対してアグテックを活用した解決策を提案ができる流れが生まれたためです。九州では、出資によって職員の提案力に深みが増したことで、畜産家にファームノートのサービスを導入するソリューションを提供し、その導入のための資金需要にまで応える案件も出てきています。

田澤部長代理は、「今後もお取引先の企業の製品やサービスについて知見を蓄積し、生産者と企業の間や企業同士を仲立ちして課題解決をお手伝いしつつ、金融面のニーズにもお応えしていくという情報商社的な金融機関でありたいと考えています」と語ります。

農業参入企業にもまず頼られる存在に

ここまでは若い企業、小さな企業、食と農が中軸となる企業と、そうした企業を支援する農林中央金庫の姿を紹介してきましたが、食農ビジネスの対象はそこに限られるわけではありません。これまでにJAグループと長いおつきあいのある全国の農業者・漁業者はもちろん、歴史のある企業、大きな企業、食と農以外に“本業”のある企業もまた、食農ビジネスにとって欠かすことのできないパートナーです。

北海道釧路市でパプリカの大規模ハウス栽培を手がける株式会社北海道サラダパプリカは、重電の大手である**富士電機株式会社**の関連企業。富士電機は、気温や湿度、光量などを高度に管理した環境の中で青果や花卉（かき）を育てる「植物工場」の建設・運営ノウハウを実証的に蓄積するため、同社に資本参加しています。

パプリカは、国内市場では9割を韓国やオランダ、ニュージーランドなどからの輸入品が占めています。人気の高まりを受けて国内消費量は伸びていますが、ハウス栽培に必要なノウハウが日本ではまだ普及していません。韓国での生産が盛んなのは、パプリカ先進国のオランダから技術をいち早く導入したためです。

富士電機は、やはりオランダからの技術導入によって長野県で成果を挙げていた株式会社信州サラダガーデンの小林豊社長を社長に招いて、2015年に北海道サラダパプリカを設立。同社の生産するパプリカは現在、道内だけでなく首都圏にも出荷されており、スーパーの店頭で「北海道産」の表記のあるパプリカを見つけたら、それは同社産と考えて、ほぼ間違いないという状況にあります。

その北海道サラダパプリカでは生産開始後の2017年、生産設備の仕様変更が必要となったことがありました。そのための資金調達を富士電機が模索した際、融資に応じたのが農林中央金庫でした。富士電機と農林中央金庫はすでに長い取引関係にありましたが、農業関連での取引はこれが初めて。にもかかわらず、富士電機側には「農業に関わる資金は農林中金さんへ」という意識が側にあって、まず声をかけたといいます。

「1カ月程度の限られた期間の中で即座に段取りよく、スムーズにご対応いただけました。事業についてのヒアリングを受けた際も、1平米あたりの収

富士電機
財務室資金部資金部計画課
望月課長

富士電機（株）
〔東京都〕

釧路市にある北海道サラダパプリカでは、「植物工場」向け機器・システム技術とパプリカ栽培技術とが一体化。高度に管理された環境で生産されたパプリカは北海道内だけでなく首都圏にも出荷されています

穫量といったパプリカの生産能力の数字をぱっと見ただけで栽培の水準を理解される。さすがだと思いました」（経営企画本部財務室資金部資金計画課の望月康広課長）。

両社を担当する食農法人営業本部営業第三部の宗正岳志副調査役は、「日常業務では、電機・情報通信業界のお客様を主に担当しています。植物工場への融資経験はありませんでしたが、関連する知見を持つ者がいろいろなセクションから集まり、チームで対応させていただきました」。融資検討にあたっては、オランダと日本のパプリカ栽培の生産性の違いや国内先行事例などの勉強会も内部で開いたといいます。

「『農林中金がやらないで誰がやる！』でしたね。融資の審査にしても、大企業向けではトラックレコード（過去の記録）重視になりがちですが、農業法人向け、ベンチャー向けと同様、フォワードルッキング（将来性への着目）の事業性評価で対応しました」（宗正副調査役）

融資を受けて以降、富士電機側は農林中央金庫に対し、金融サービス以外のソリューションの提供も期待しています。「パプリカはまだ流通量が少なく、出荷の規格も決まっていなくて価格の指標がないため、販売面に課題がある。農林中金さんにはすでに販路のご紹介などをいただいており、販売戦略面でのご支援をさらにいただければ助かります」とは、パワエレシステム事業本部事業統括部管理部の溝淵裕之主査（北海道サラダパプリカ監査役）。

農林中央金庫
食農法人営業本部
宗正副調査役

これに対して農林中央金庫の宗正副調査役は、「金融サービスでも非金融サービスでも、まずは農中に相談してみようと思ってもらえるように頑張っていきたいですね。食農ビジネスが立ち上がる前からビジネスマッチングなどは手がけてきましたが、今では食農バリューチェーンの中で１次・２次・３次産業の異業種間のノウハウを流通させ、活かせる存在を目指しています。そうすることが１次産業の成長産業化につながるはずですから」と述べています。

垣根を乗り越える食農ビジネス

食農ビジネスは農林中央金庫にとって、そして日本の農業にとって、まだ新しい取組みです。しかし、食と農の分野に立脚した総合金融ビジネスを手がける組織は、グローバルな視野に立ってみると、特異な存在ではありません。たとえばフランスにはクレディ・アグリコル、オランダには農林中央金庫が戦略提携しているラボバンクがあり、その事業は従来の金融サービスにとどまらず、投資銀行や商社、コンサルティングなどに広がっています。

富士電機
事業統括部管理部
溝淵主査

こうした海外の成功例がそのままモデルとなるわけではありませんが、食農ビジネスは、ここまでに紹介した事例にも現れているように、農林中央金庫、JAバンク、JAグループといったさまざまな垣根を越えて、食農バリューチェーンの全体をささえ、つなぐ働きを続けていくことになります。

農林中央金庫はこれまでも長らく、食の安全性・安定性の確保や地域の保全・活性化などの重要なテーマに向かいあってきました。今、食農ビジネスを通じて農業の成長産業化にビジネスベースで挑戦することは、こうしたテーマへの対応の強化にもつながっています。農林水産業の成長、食農バリューチェーンの成長が形となっていく中で、農林中央金庫の成長、そして日本の成長も目に見えてくるはずです。

農業篇

日本農業経営大学校

●農林水産業の持続的発展、成長産業化
●安心・安全な食料の安定供給

「農業のビジネススクール」が育てるのは 地域を引っ張る未来のリーダー

東京都港区にある日本農業経営大学校（堀口健治校長＝早稲田大学元副総長＝）は、日本の農業の未来を切り拓く次世代の農業経営者・地域リーダーを育成することを目指して2013年4月に開校しました。

国内の農業系学校の多くで農業技術がカリキュラムの軸となっている中、同校の課程（2年制）は農業経営が中心で、この点が大きな特色です。農業をビジネスとして学ぶ点、受験への出願資格として農業経験（研修も含む）が重視されている点などから、「農業のビジネススクール」と呼ばれることもあります。

2017年度までに1～4期生・計61名の卒業生が送り出されて全国各地で就農したほか、2018年度も1年生・2年生の合計で30人が在学中。全員が神奈川県川崎市にある学生寮に入寮して寝食までともにしつつ、学んでいます。

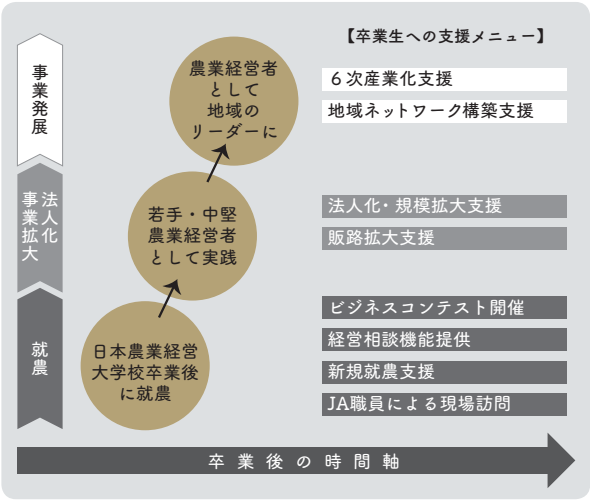
この日本農業経営大学校を運営している一般社団法人アグリフューチャージャパン（AFJ。鈴木豊理事長＝（株）山城経営研究所社長・キユーピー（株）元社長＝）は、食と農に関わる日本の団体や企業、教育・研究機関などオールジャパンの連携によって2011年度に発足。農林中央金庫は、その立ち上げ段階から全面的に協力し、現在に至るまでメインスポンサーを務めています。

AFJには約260もの大手企業・団体などが正会員や賛助会員に名を連ねており、こうした会員とのネットワークを持つことも日本農業経営大学校の特徴になっています。AFJ会員企業の現役ビジネスパーソンが講師として特別授業を行ったり、交流会やセミナーに参加したりすることは、在校生や卒業生にとって他ではなかなか得られない知識や人脈を獲得できるチャンス。会員にとっても、この先長くつきあえる若い生産者との接点を得られる貴重な場となっています。

農林中央金庫も日本農業経営大学校から得られるものは少なくありません。食農法人営業本部営業企画部の上野智央調査役は、次のように語ります。

「地域の農業を引っ張る未来のリーダーを育てる人づくりは、日本の農業のサステナビリティ向上に向けて欠かせない長期的な取り組みですが、それだけではありません。卒業生の地域ネットワーク構築を農林中央金庫がお手伝いさせていただくなど、伴奏役として経営課題にソリューションを提供しています。」

上野調査役によると、現在注力しているのは学校の魅力発信。教育面での特色に加えて、特待生制度や国の農業次世代人材投資資金制度を活用すれば学費負担が非常に小さくなるといったメリットについても広く知ってもらうことにより、日本農業経営大学校で学ぶ若手農業経営者をさらに増やしていきたい考えです。



授業ではAFJ会員企業の社員が講師を務めることも

学生（右）が店員として和菓子メーカーで企業実習

校舎は東京の農林中央金庫施設内

農林中央金庫の上野調査役

林業篇

福岡県広域森林組合

●農林水産業の持続的発展、成長産業化
●国土・海洋の環境保全
●地域の多様性保全

世界遺産のあるベッドタウン・宗像に「元気な里山」林業を取り戻す

福岡県宗像（むなかた）市は、世界遺産の沖ノ島や宗像大社がある歴史の街でありながら、福岡市と北九州市の中間に位置するベッドタウンでもあります。市の南部には里山が広がり、そこはかつて多くの杉が植えられました。

しかし、近年では“伐りどき”を迎えているのに手付かずという森も増加。木材の生産にとどまらず、地域のコミュニティや環境、国土の保全など幅広い役割を担う里山の機能不全が問題になりつつあります。

そうした課題を抱える福岡県広域森林組合の福岡北支店宗像支所に技師として佐々木絢子さんが赴任したのは2015年のこと。高校の理科教諭からの転職でした。学生時代に林学に接していた佐々木さんは、所有者自らが「荒れている」と嘆く状態にあった大穂（おおぶ）の森に接し、農中森力（もりぢから）基金※の助成の獲得を目指します。

大穂の森の再生にとって大きなハードルは“道”。2017年度まで宗像支所長を務めた梶原富子さんによると、「大穂は川があって道路が狭く、森の中も足の踏み場がなくて間伐や搬出のための機械の使用もままならない状態でした」。

そこで佐々木さんは道に着目した上で事業計画をまとめあげ、2016年6月に森力基金に応募。「自然と人の共存をめざす里山へ～ムナカタの小さな挑戦～」と題された計画は一次・二次審査を経て2017年3月に見事、助成対象に選定されました。審査で評価されたのは、道づくりや機械化・低コスト化を通じて里山の持つ多様な機能を長期的に再生させていくことを目指している点でした。

事業は翌4月からスタートし、2017年度を通して森林作業道を計3.5キロメートル開設したほか、既存の林道のスラグ舗装も実施。その結果、計30ヘクタール以上に及ぶ杉の間伐や1ヘクタール超の再造林が実現したほか、森林への侵食が問題視される竹林も計1.8ヘクタールで皆伐・間伐が行われました。

助成事業を無事終えて佐々木さんは次のように語ります。「すぐに結果が出るというのではなく、何十年にわたって取り組んで何十年にわたって成果が出るのが林業。今回、1年の助成で達成できたことが本当に大きく、周辺の地域からも『ウチの山でも……』といった声を聞きますので、成果をさらに拡げていきたいですね」。

※正式名称は「公益信託農林中金森林再生基金」

林業と地域の持続的発展を支える農中森力基金

国土の7割が森で覆われる日本。森林は、農林水産業の持続的発展に不可欠であるほか、地球温暖化の抑制や水源の涵養など多面的な機能を評価されています。しかし、国内の森林の4割は主に戦後に植林された人工林で、その多くは、木材価格の低迷や林業従事者の減少により、荒れ果てた姿に変わりつつあります。そこで農林中央金庫は2005年に「森林再生基金（FRONT 80）」を設立。2014年度からは「農中森力基金」として継続しています。助成や専門家の助言などを通じて、荒廃した民有林の再生に取り組み、森林の持つ様々な役割と公益性の回復を目指しています。

助成事業で整備された杉林・竹林

佐々木絢子さん

梶原富子さん

漁業篇

静岡県由比漁港漁業協同組合

●農林水産業の持続的発展、成長産業化
●農林水産業を通じた経済の発展
●農山漁村地域の生活基盤の活性化
●国土・海洋の環境保全

「資源管理型」サクラエビ漁で漁業の持続的発展と地域の活性化を

今や全国的に貴重な食材として珍重されているサクラエビは、駿河湾の特産品です。その代表的な漁業基地が、静岡県中部の清水区由比にある由比漁港です。この由比漁港と、同県内の大井川とで全国のサクラエビ漁獲量の100%を占めています。

サクラエビが水揚金額の約9割を占める由比港漁協では、水産資源の持続的利用のために多くの工夫を行ってきました。なかでも画期的なのが総プール制です。昭和50年代、漁業者同士の過当競争による資源減少を未然に防ぐため、全サクラエビ漁域の総水揚金額を、一定のルールに基づき各漁業者へ均等配分（プール配分）する制度を始めたのです。この過度な漁獲を防ぐスキームは、水産資源の保護や持続的な漁業の活性化につながり、そして漁業収入の安定が図られることで、若年層の人気も高く、後継者不足もありません。

さらに由比港漁協では20年ほど前から、『由比桜えび』のブランド化を推進してきました。かつては、若手漁業者自ら鮮度の高い生食用の由比産サクラエビを築地に持ち込むなどのPRを行い、『由比桜えび』の名を全国区に育てあげたのです。

くわえて由比港漁協は港自体の活性化にも貢献してきました。港にある食堂「浜のかきあげや」は、サクラエビ料理を提供する大人気の食堂で、漁協の大きな収入源です。開業当初は観光客の取り合いになると地元商店街からの反対もありましたが、「食堂に人が集まることで由比の人通りが増え、地域の繁盛店が増えました」と、漁協の海野剛裕参事は笑顔で語ります。ほかにも『由比桜えび祭り』はじめ、由比港漁協などが開催するイベントが地域の活性化につながっています。こうした一連の活動は他地域の漁協にも注目されていて、漁業従事者の横のつながりを生んでいます。

「富山県の新湊漁協は由比港漁協と連携し、白エビ漁について総プール制の手法を採用して魚価向上に繋げているそうです」（海野参事）

このように資源管理型漁業に積極的に取り組む由比港漁協ですが、近年、漁獲量の減少傾向が課題となっています。そこで漁協では、継続的に産卵調査を実施するだけでなく、マリンエコラベル※を独自に取得するなど、『由比桜えび』のブランドをさらに高めることで、漁獲量が減少しても漁業者が安定した収入を得られるよう、さらに努力をかさねています。全国の漁業従事者の注目のなか、由比港漁協の資源管理型漁業への挑戦は続いていきます。

※マリンエコラベルは水産資源と海にやさしい漁業を応援する規格・認証スキームで、認証製品には水産エコラベルを表示して流通させる仕組みです。

漁業新規就業支援事業

農林中央金庫では2016年度から3年間で総額5億円の範囲で助成金を拠出する「漁業新規就業支援事業」を行っています。家業を継承する漁業者の子弟を研修生として受け入れるための費用を助成するもので、新規就業者の増加と生産基盤の維持、漁業の成長産業化に貢献することを目指す取組みです。

由比港のサクラエビのオブジェ

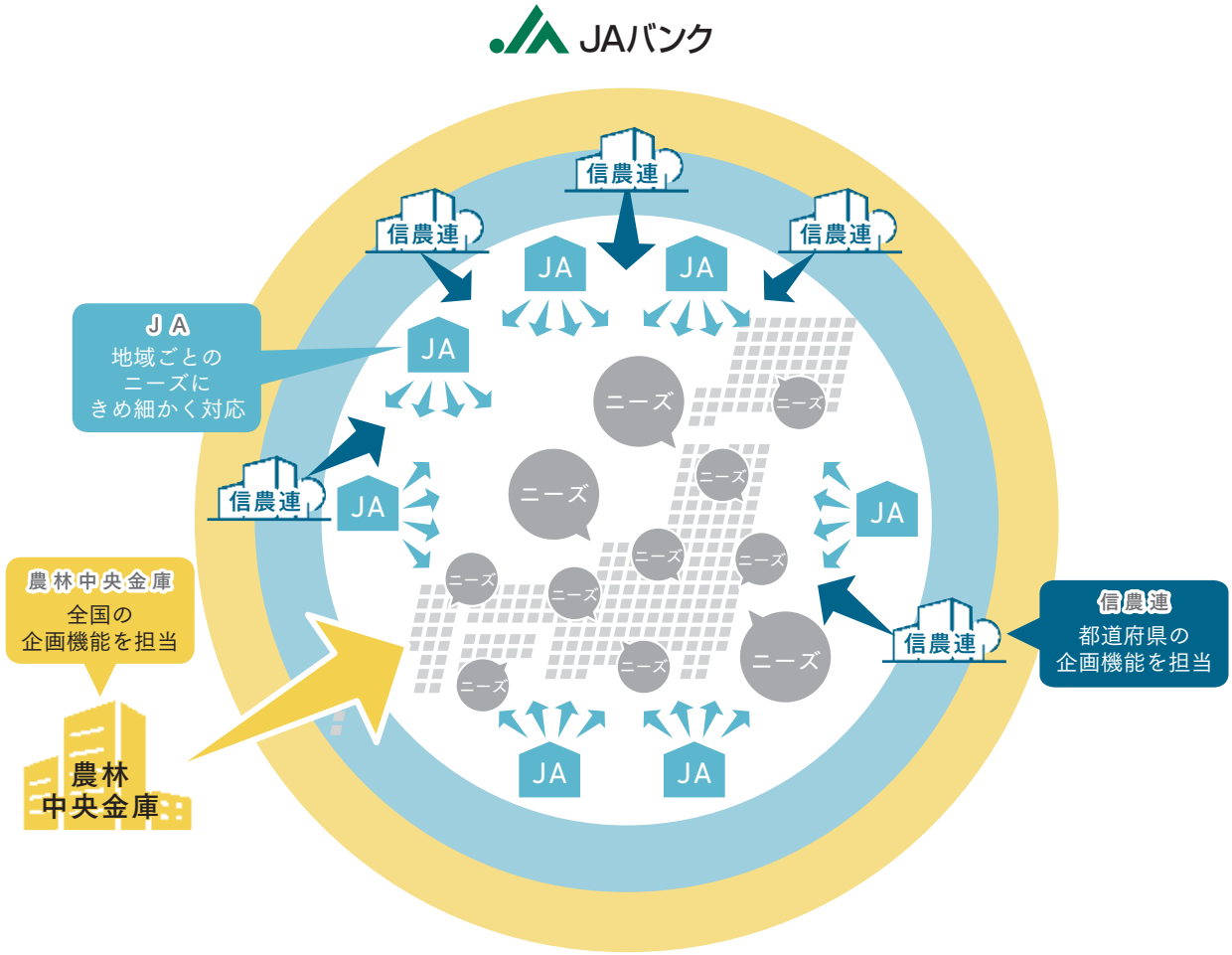
お昼時になれば大行列ができる「浜のかきあげや」

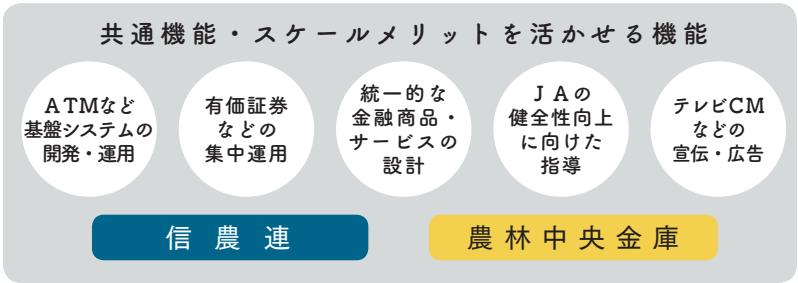
サクラエビのかきあげと沖漬け丼

日中停泊する漁船。漁は夜間に行われます

リテールビジネス

「ＪＡバンク」「ＪＦマリンバンク」の一員として
さまざまな金融機能を提供





JFマリンバンク

ＪＦマリンバンクにおいてもＪＦ・信漁連・農林中央金庫が同様に役割を分担し、幅広い金融サービスを提供しています。

地域ごとのニーズに応えつつ、効率的な運営を実現

全国各地のＪＡ・ＪＦおよび信農連・信漁連は、それぞれが独立した金融機関として、地域ごとに異なるさまざまな金融ニーズに応える、きめ細かなサービスを提供しています。

このサービスをより効率的に提供していくため、金融商品の設計やシステム開発、有価証券の集中運用、テレビＣＭをはじめとする宣伝・広告など、一括して手がけることでスケールメリットを活かせる機能については、都道府県レベルでは信農連・信漁連が担い、全国レベルでは私たち農林中央金庫が担っています。

組合員・地域の皆さまの生活メインバンク

データでみるＪＡバンク

（ＪＡ・信農連・農林中央金庫）

ＪＡバンクの会員数

ＪＡ 652　信農連 32　金庫 1

685 の団体が一体的に事業運営

（2018 年 3 月末）（出所）農林中央金庫調べ

ＪＡ組合員数

1,037 万人

（2016 年 3 月末）（出所）農林水産省　総合農協統計表（2015）

国内総店舗数＊

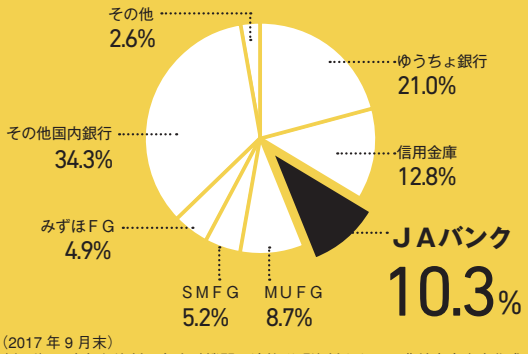
国内 2 位

●全国 7,963 店舗
●国内シェア 14.6%

＊ＪＡ数・店舗数は内国為替取扱ＪＡ・店舗（2017 年 3 月末）
（出所）金融ジャーナル増刊号

ＪＡバンク個人貯金シェア

国内 3 位



（2017 年 9 月末）
（出所）日本銀行資料、各金融機関の決算説明資料をもとに農林中央金庫作成
（四捨五入のため、合計 100%にはなりません）

ＪＡバンク貯金残高

101.3 兆円

（2018 年 3 月末速報値）

移動店舗の導入台数

47 台

（2018 年 3 月末）

COLUMN

ＪＡバンク利用者の資産形成・運用ニーズに応える投資信託

超低金利が続くなか、ＪＡバンクの利用者が資産を中・長期にわたって形成・運用するためのメニューの多様化を――農林中央金庫は 2017 年度、リテール事業本部内に「JA バンク資産形成推進部」を新設し、従来の JA 貯金に加わる選択肢となる投資信託についての取組み強化に着手。2018 年 4 月に一部のJA の店舗で投資信託「農林中金〈パートナーズ〉日米 6 資産分散ファンド」の販売を開始しました。

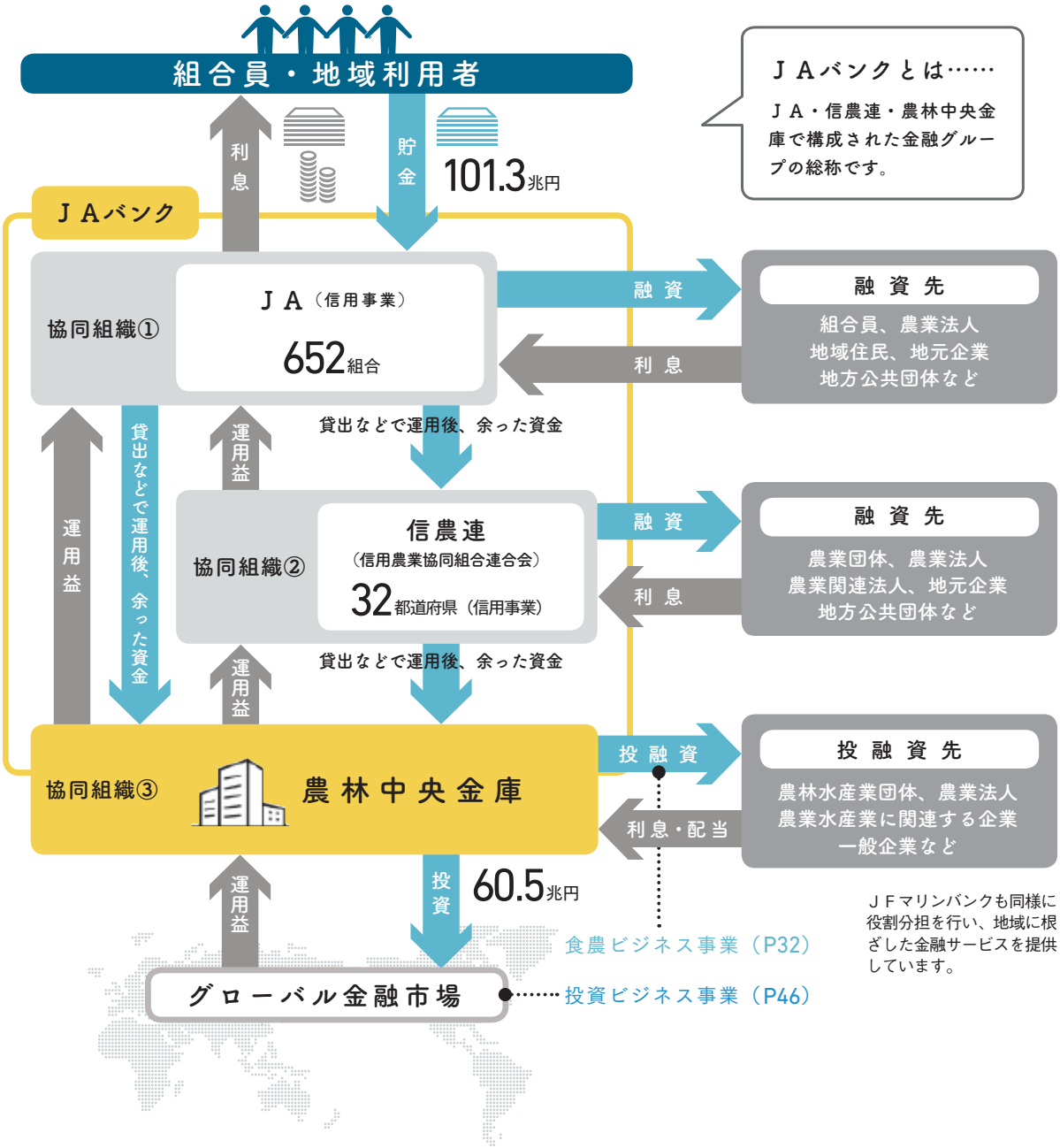
このファンドは、農林中央金庫のグループ会社である農林中金全共連アセットマネジメント株式会社が運用を担当し、JA 店舗のみで販売されるものです。

資産形成のニーズに応える「コア 6 シード」と安定運用を目指す「コア 6 エバー」という 2 つの商品があり、投資対象はどちらも日米両市場の株式・債券・REIT（不動産投信）という計 6 種の資産。それぞれの資産への投資配分の比率を変えることで、リターン獲得を重視する資産形成と、リスク抑制を重視する安定運用というそれぞれのニーズに応えます。

ＪＡバンク資産形成推進部の総括・資産形成戦略グループで投信事業を担当する住友哲平部長代理は、「超低金利を受けて利用者の間では“貯金の先”が求められています。一部ＪＡ店舗での投信販売は以前から行われていましたが、わかりやすさや買いやすさの点で課題がありました。利用者のニーズにもっとよく応えられるように、JAバンクとして扱う投信の品揃えや販売の最適化を進めており、『コア6』の発売はその始まりです」と語ります。

農林中央金庫では今後も、長年にわたり積み上げてきた国際分散投資のノウハウを盛り込んだ投資信託のラインナップを強化していくほか、販売面では、証券会社の営業経験者を農林中央金庫に迎え、投信販売を手がける JA に派遣する取組みがスタート。利用者の資産状況と資金ニーズを的確に把握し、資産の形成・運用に適切なソリューションを提供できるコンサルティング営業を推進しつつ、取扱いＪＡ店舗の拡充にも取り組んでいきます。

ＪＡバンクの資金の流れ



地域ごとの資金ニーズにきめ細かく対応しながら ＪＡバンク・ＪＦマリンバンクとして資金を効率的に運用

農林中央金庫はリテールビジネスにおいて、各地のＪＡ・信農連とともに「ＪＡバンク」という総称の金融グループを構成しています。

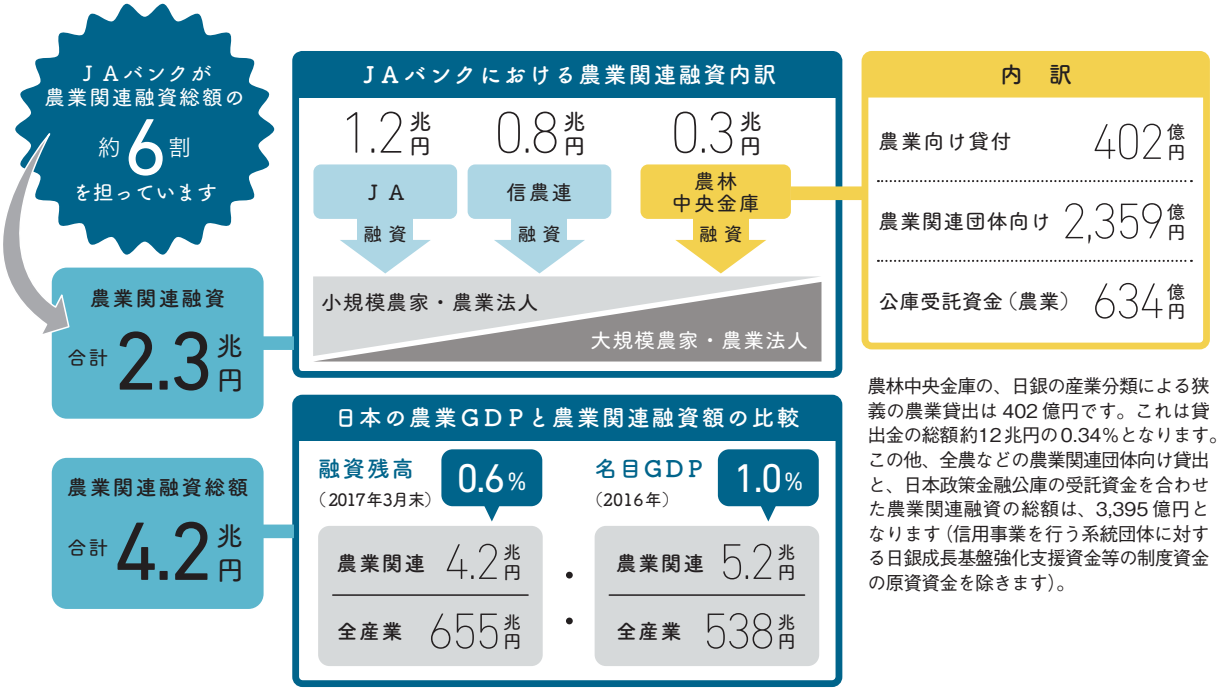
ＪＡバンクでは、ＪＡ・信農連・農林中央金庫の３者が役割を分担し、効率的に資金を運用しています。各ＪＡが組合員や地域の利用者からお預かりした貯金は、まずＪＡ自身による地域の資金ニーズへの対応に使われます。この対応とは具体的には、地域の農家・農業法人・利用者の皆さまに対する貸出です。

各ＪＡにおいて運用後、余った資金は、都道府県レベルの信農連に預けられ、大規模な農家・農業法人や県内企業などへの貸出などで運用されます。ここでも運用後、余った資金が、私たち農林中央金庫に預けられます。

こうして託された資金の最終的な運用の担い手として、私たちは農林水産業団体や農業法人、農林水産業関連企業や一般企業などへの投融資を行うとともに、グローバルな金融市場で国際分散投資を行い、そこでの運用益を信農連やＪＡに還元しています。

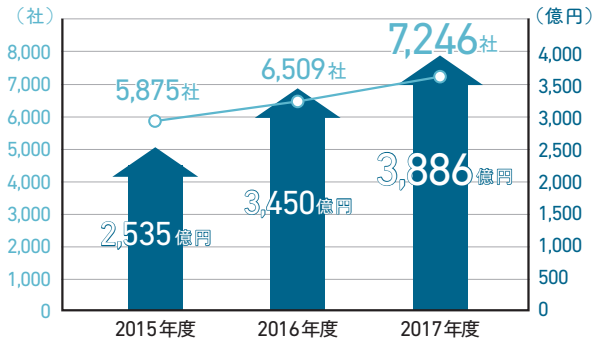
また、水産分野でも、ＪＦ・信漁連・農林中央金庫の３者が「ＪＦマリンバンク」として、ＪＡバンクの場合と同様に役割を分担し、効率的な資金運用を行っています。

ＪＡバンクの農業関連融資

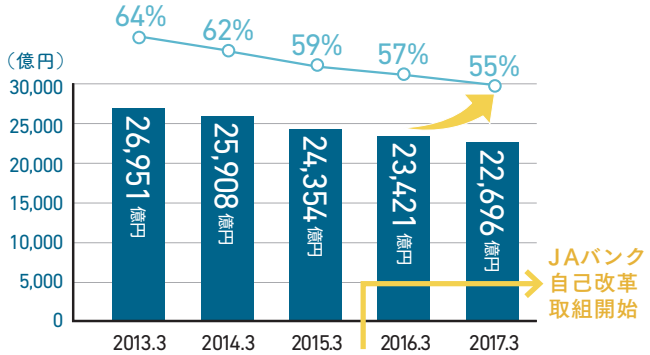


農林中央金庫の、日銀の産業分類による狭義の農業貸出は 402 億円です。これは貸出金の総額約12兆円の0.34%となります。この他、全農などの農業関連団体向け貸出と、日本政策金融公庫の受託資金を合わせた農業関連融資の総額は、3,395 億円となります（信用事業を行う系統団体に対する日銀成長基盤強化支援資金等の制度資金の原資資金を除きます）。

農業融資新規実行額と農業法人の取引社数の推移



農業関連融資残高とシェアの推移



“農”の分野で国内最大の貸し手 ＪＡバンクはこれからも「農業のメインバンク」へ

農業向けの融資についても、ＪＡバンクはＪＡ・信農連・農林中央金庫で役割を分担しています。小規模な農家・農業法人の資金ニーズについては地域のＪＡが対応し、大規模な農家・農業法人などに対しては信農連と農林中央金庫が中心になって応えます。

この結果、ＪＡバンクの農業関連融資はＪＡが 1.2 兆円、信農連が 0.8 兆円、農林中央金庫が 0.3 兆円で、合計 2.3 兆円（ＪＡバンクが窓口となる日本政策金融公庫の受託を含む）。ＪＡバンクは国内の農業関連融資・総額 4.2 兆円の約 6 割を占める最大の貸し手です。

ＪＡバンクの農業関連融資残高はここしばらく微減ペースで推移してきましたが、農業法人へのアプローチを強化した結果、2017 年 3 月末には、前年度比で増加に転じました。また、単年度の農業融資の新規実行額も 2016 年度は前年度から 36%もの大幅増を記録。2017 年度も増加基調を継続しています。

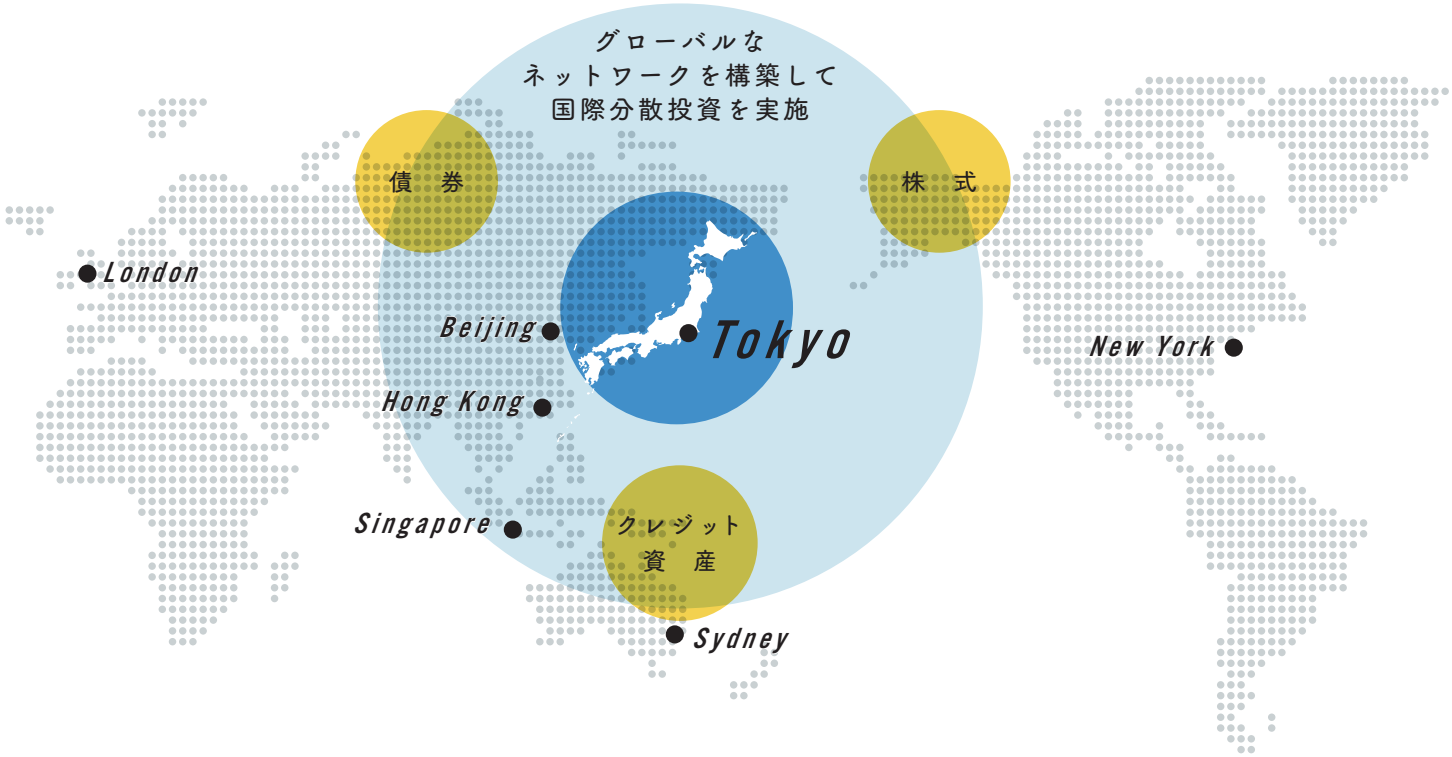
ＪＡバンクによる農業融資の伸びの背景には、ＪＡ・信農連・農林中央金庫がそれぞれに、あるいは連携して、農業関連分野への資金供給の強化に取り組んでいることがあります。小誌 34 ～ 38 頁の「食農バリューチェーンをささえ・つなぐ食農ビジネス」で紹介されている岡山県笠岡市の農業生産法人・有限会社エーアンドエスへの対応はその一例。ＪＡ倉敷かさやと農林中央金庫とが一体のＪＡバンクとして、ニーズに合わせた多様な金融サービスを提供しています。

ＪＡバンクはこれからも、農業の産業規模の拡大に伴って増大する資金需要にしっかりと応えていく「農業のメインバンク」であり続けます。

Investment Business 3

投資ビジネス

ＪＡバンク・ＪＦマリンバンクの運用の
最終的な担い手として安定した収益を追求



ＪＡバンク・ＪＦマリンバンクの豊富で安定した資金

充実した自己資本

高度な
リスクマネジメント

高度なリスクマネジメントのもと 国際分散投資を通じて、中長期的な安定収益を確保

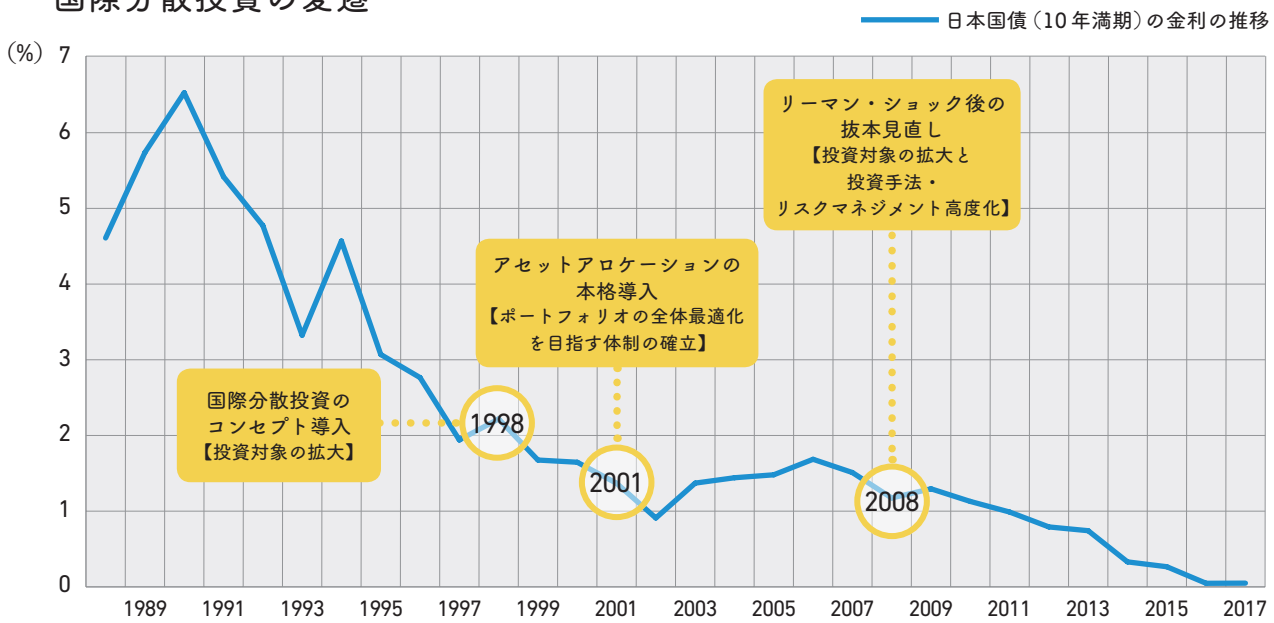
ＪＡバンク・ＪＦマリンバンクの資金を最終的に運用する役割を担っているのが、私たち農林中央金庫です。そのため、投資ビジネスでは中長期的に安定した収益を確保し、運用益を会員に還元し続けていくことを究極の目的として、スケールメリットを活かした効率的な運用を行っています。

この目的の実現を目指し、日本が低金利時代に入った20年ほど前から、グローバルな金融市場を舞台として、いち早く「国際分散投資」に取組んできました。ニューヨーク、ロンドン、シンガポール、香港、北京、シドニーなどの海外拠点を活用し、グローバルなネットワークを構築。豊富に得られる情報を精査したうえで活かし、限られた市場・資産に集中投資するのではなく、リスク・リターン特性の異なる幅広い市場・資産に分散投資することにより、ポートフォリオ（運用資産）全体のリスクを抑制しています。

特に外貨建て資産の運用に際しては、変動の大きな為替リスクを極力ヘッジしています。

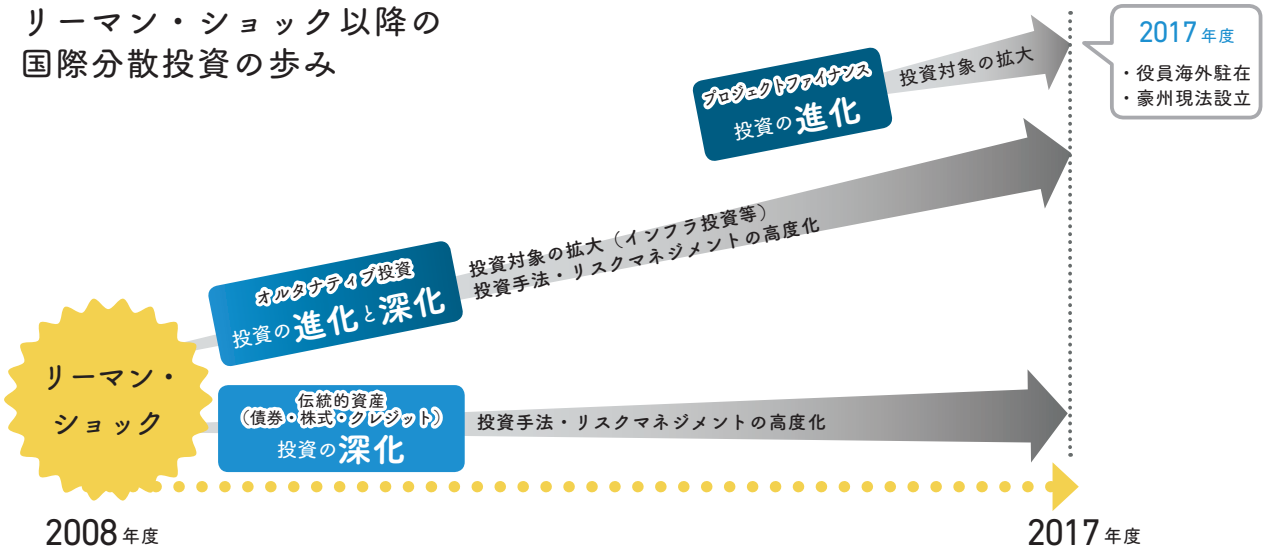
私たちは収益の安定化を極限まで追求するため、投資手法やリスクマネジメントについて不断の見直しを行い、国際分散投資の高度化に挑戦し続けています。

国際分散投資の変遷



（各年末のデータをもとに作成）

リーマン・ショック以降の国際分散投資の歩み



市場環境の変化に迅速・適切に対応する国際分散投資の進化と深化

私たち農林中央金庫が国際分散投資というコンセプトを導入したのは今から20年前、1998年度のことです。バブル崩壊後の景気低迷が長引くなか、国内での低金利環境と投融資の競争激化を受け、投資対象を拡げることで運用力の強化を図ることが狙いでした。

続いて2001年度には、アセットアロケーション（資産配分）の考え方を本格導入し、ポートフォリオ（運用資産）全体の最適化を目指す運用体制を確立したのです。

2008年度、この年に発生したリーマン・ショックを受け、国際分散投資の基本コンセプトは維持しながらも、JA、JF、JForestなど会員に対する安全かつ確実な運用益の還元を目指して、投資対象の選別体制を抜本的に見直し。ボラティリティ（価格の変動性）が低く、資産価格の下落への抵抗力が強いポートフォリオの構築を目指すことになりました。

その後も、投資の進化（投資対象の拡大）と投資の深化（投資手法・リスクマネジメントの高度化）、そして体制の整備に精力的に取り組み、既存の投資のみならず、プロジェクトファイナンス（事業金融）等にも参入。従来型投資とは異なる情報収集・運用を世界規模で行うため、2017年度には役員の海外駐在を開始したほか、オーストラリアに現地法人を設立し、運用体制の強化に努めています。

農林中央金庫の国際分散投資の今

コンセプト導入から20年、リーマン・ショックから数えても10年、私たちの国際分散投資は進化と深化を続け、現在のポートフォリオに反映されています。

投資対象には、大きく分けて債券、株式、クレジット、オルタナティブの4資産があり、それぞれへの投資の狙いは次のようなものです。

●債券
日米欧の国債など、格付の高い債券へ投資することで、安定した利息収入を得ることを狙います。

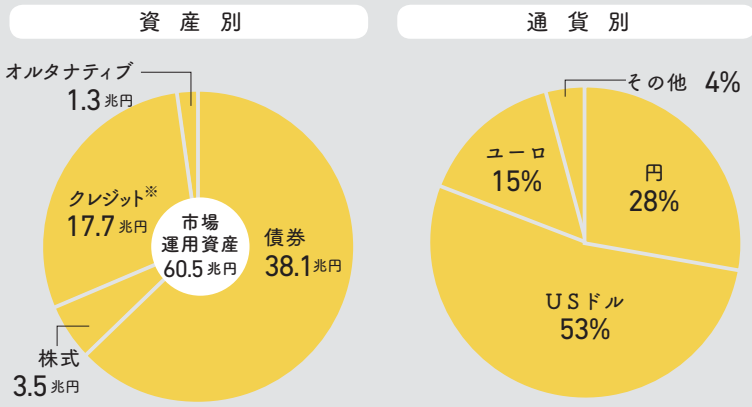
●株式
上場株式へ投資することで、株価の上昇で得られる収益の獲得を狙います。

●クレジット
米欧社債、企業や個人ローン等を裏付けとした証券化商品やプロジェクトファイナンスなどへ投融資することで、信用リスクの収益化を狙います。

●オルタナティブ
不動産、インフラ、プライベートエクイティ（未公開株）やヘッジファンドなど、既存の資産とは異なる資産への投資です。投資資産を分散させることで、収益基盤を拡充することを狙います。

このような投資対象の拡大に伴い、投資機会を探る範囲もますます広がっています。私たちのグローバル・インベストメンツ本部の役職員が自ら調査に赴いた先は世界59もの国・地域に達しており、今後さらに増えていく見込みです。

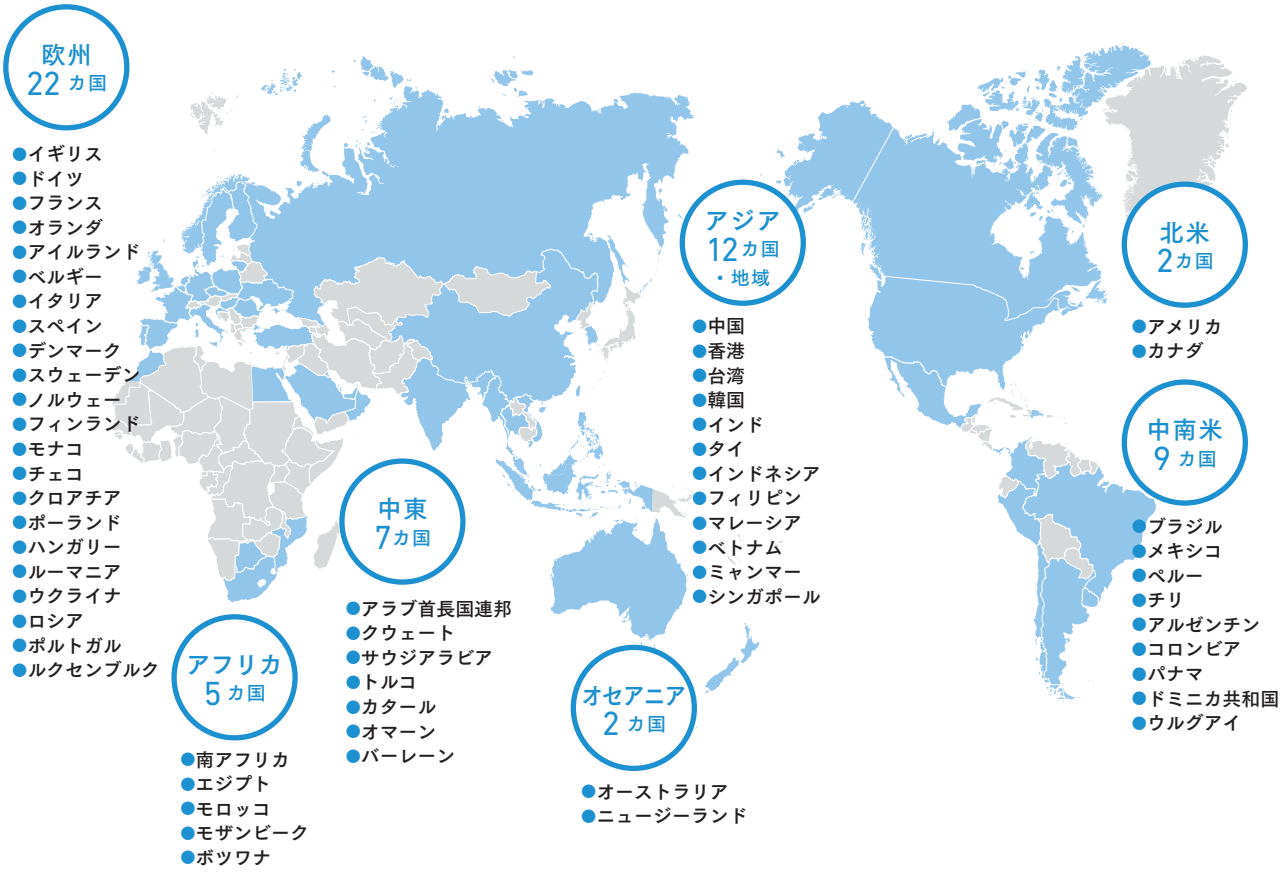
資産の特性を踏まえたポートフォリオの構築



※クレジットとオルタナティブを合わせて「クレジット等」と表現することがあります。
（四捨五入のため、各数値の合計が合計値にならない場合があります）　（2018年3月末）

投資機会の探索

～グローバル・インベストメンツ本部が投資案件調査・折衝のため訪問した国・地域～



COLUMN

プロジェクトファイナンスで国際分散投資をより幅広く、より深く

投資ビジネスにおいて農林中央金庫が2014年度から本格的に取り組んでいるのがプロジェクトファイナンス(PF)です。2015年度にはPF部を新設しました。

貸出先の法人の信用度に応じて融資を行うコーポレートファイナンスとは異なり、PFは特定の事業・プロジェクトを対象として、その採算性を評価した上で行う融資。収益性の高い事業に融資を行った場合、収益の向上が期待できます。

農林中央金庫のPFでの融資実績は徐々に積み上がってきており、件数で120件、残高で1兆円まで伸長してきました。このうち海外プロジェクト向けが9,500億円となっています（2018年3月末時点）。

PFの鍵となるのは、事業を見る目。現地に足を運ぶことも欠かせません。担当者たちはこれまでに欧米はもとより、中東、アフリカなどにも出向きました。融資を行った後のプロジェクトの進捗チェックもあるため、PF部に約30人の要員がいる中、年間の海外出張件数は30～40回に及びます。

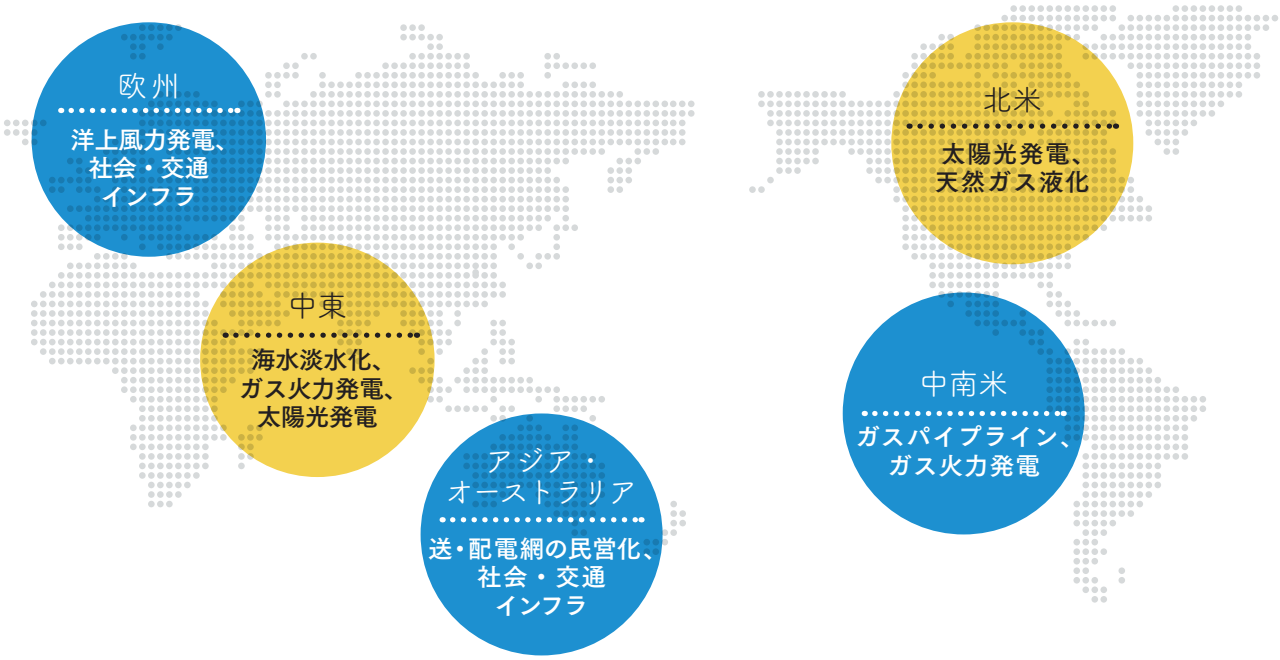
アラブ首長国連邦(UAE)のアブダビ首長国で進んでいる「スワイハン太陽光発電プロジェクト」も、農林中央金庫が2016年度末にPF融資の実行を決めた事業。手がけるのは丸紅株式会社、中国のソーラーパネル大手ジンコソーラー、アブダビ水・電力省の三者で、8平方キロメートル近い砂漠の用地に2年をかけて太陽光パネル300万枚・最大出力117万キロワットという世界トップクラスの太陽光発電所を建設し、その後25年にわたって売電を行うプロジェクトです。総額6億7,000万ドルの必要融資額のうち、農林中央金庫は1億5,000万ドル分を融資します。

このスワイハン・プロジェクトへのPFでも、農林中央金庫の投資の深化は続いています。担当したグローバル・インベストメンツ本部PF部の長谷川英俊副部長は語ります。

「農林中金にとって、中東地域の重要性の高いプロジェクトにメインプレーヤーの一角として参加する初めての投資だったので、現地や周辺国での情報収集に念を入れました。中東には現在でも年に何度も代るがわる出向いています。ジンコソーラーの工場を視察するため、中国にも行きました。キャッシュフローや財務の分析は従来の仕事と変わりませんが、技術面の評価は苦労が多く、案件の組成段階から事業者としっかり議論を重ねます。事業主に会いにいく、専門家に会いにいく、現地に見にいくという『百聞は一見にしかず』の積み重ねです」

こうしたPFは、農林中央金庫がこれまで取り組んできた国際分散投資をより幅広く、より深く強化するものであり、これからもさらに強化を目指していきます。

農林中央金庫が世界各地で関わってきたプロジェクトファイナンス案件の例



企業データ

連結決算の概要

	2015年度	2016年度	2017年度
経常利益	3,249 億円	2,140 億円	1,710 億円
親会社株主帰属純利益	2,712 億円	2,061 億円	1,476 億円
純資産	71,867 億円	70,088 億円	67,460 億円
普通出資等Tier 1比率	18.94%	19.31%	19.02%
Tier 1 比率	18.99%	19.34%	19.02%
総自己資本比率	25.07%	24.39%	23.50%

正式名称	農林中央金庫	
役割	日本の農林水産業の発展に貢献する、 農林水産業の協同組織等を会員とした、 協同組織の全国金融機関	
設立年月日	1923 年 12 月 20 日	
代表者	代表理事理事長　奥 和登（おく かずと）	
資本金	3 兆 4,804 億円　（2018 年 3 月末）	
連結総資産額	104 兆 9,277 億円（2018 年 3 月末）	
会員（出資者）	3,585 団体	農協（ＪＡ）、漁協（ＪＦ）、森組（JForest）、 およびそれらの連合会、その他 農林水産業の協同組織等のうち、 農林中央金庫に出資している団体 （2018 年 3 月末）
従業員数	3,608 人	（2018 年 3 月末）
事業所（数）	42 拠点	日本国内：本店―1、 国内支店―19、営業所―17 日本国外：海外支店―3、 海外駐在員事務所―2 （2018 年 3 月末）

この冊子に登場する方々の所属・肩書などは、原則として取材時のものです。

VALUE REPORT 2018
農林中央金庫　総合企画部
2018 年 7 月発行

FSC www.fsc.org ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C014622
VEGETABLE OIL INK

NORINCHUKIN

VALUE REPORT 2018