VALUE REPORT 2020

農林中央金庫

VALUE REPORT

2020

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 加速する変化　加速する挑戦 …… 6

磯田道史 歴史家・国際日本文化研究センター准教授 × 奥 和登 農林中央金庫代表理事理事長
非連続な時代を考え、語り、乗り越える …… 8

農林水産業とのつながりを大切に
農林中金の強みをあらためて見つめよう
江戸龍太郎 農林中央金庫監事／エスビー食品元社長 …… 14

PART 2 農林中央金庫が目指していくもの …… 18

農林中央金庫の価値創造モデル …… 20
私たちの人となり …… 22
中期経営計画 …… 24
デジタルイノベーションとサステナブル経営 …… 26

PART 3 価値を生み出す3つの事業 …… 28

食農ビジネス …… 30
リテールビジネス …… 38
投資ビジネス …… 42

企業データ …… 47

PART 1

加速する変化
加速する挑戦

For The Next Primary Industry

非連続な時代を考え、語り、乗り越える

パンデミックをきっかけに、デジタル革命の大波がきて、経済も社会も、加速度的に変化している。いまは「非連続な時代」である。この先を見通すには、正しく過去を振り返ることが欠かせない。農林中央金庫の理事長・奥和登が、災害史・疫病史・農業経済史に通じた歴史家・磯田道史さんとのリモート対談に臨む。未来は歴史のなかにある――。

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年代表理事理事長

画像提供 朝日新聞社

磯田道史〈いそだ・みちふみ〉
岡山県生まれ。2002年慶應義塾大学大学院文学研究科博士課程修了、16年国際日本文化研究センター准教授。博士（史学）

Michifumi Isoda

磯田道史

歴史家・国際日本文化研究センター准教授

信長・秀吉を動かしたのも変化への好奇心

奥　私たちは変化の真っ只中にいるのだと、新型コロナウイルス問題が起きる前からとらえていました。変化の大きな原動力のひとつはデジタル技術ですが、今回それにパンデミックも加わって、変化が加速しています。ますます真剣に、将来について考えなければならない。そのときに非常に重要な補助線となるのが過去、歴史ですので、ぜひ磯田さんからご示唆をいただきたいと、対談をお願いした次第です。

磯田　こちらから、リモートでの対談を提案させていただき、それをお受けくださって大変ありがとうございます。私は「新しい生活様式」が言われ始めたとき、あえて新技術を体験する方向に仕事と生活を向けてみました。そうすれば、我々がこれから何をしなければいけないか、どういう社会に突入していくのか、それがよくわかると考えましてね。

奥　私たち農林中央金庫でも、部署によって多少違いはありますが、３月から６月にかけては出勤率を３割くらいまで抑えて、７割をテレワークなどでやってみました。その間、職員からすると働き方だけでなく、仕事に対する考え方、労働観念がかなり変わってきたのかなという感触を得ています。

磯田　７割にまで高めていたのはすごいですね。今は技術の変化が速い時代です。それに即応するのは勿論ですが、一番肝心なのは、新技術へむかう人間の「好奇心の強さ」です。この対談にしても、「リモートでやったらどんな問題が起きるだろう」「画質が悪かったら苦情が出るかな」などと不安ばかりを口に出し始めたら、終わりです。「それでもやってみよう！」という姿勢の方が大切です。そのほうが「気づき」が多い。新しいことをやったら、どうなるのか、それを見てみたいという好奇心が大事です。「進取の気性」というもので、これが未来を拓きます。明治日本を発展させた精神です。

奥　一般的には緊急事態宣言が解かれて緊張が解けるといった局面も見られたわけですが、農林中金では、

奥 和登

出勤率を100％には戻さず、引き続きできるだけテレワークを使う取組みを続けています。同じ場所に集まれなくてもコミュニケーションを取れるように変わっていくためのストレッチのようなもので、これを止めるわけにはいきません。

磯田　人や組織が「変わる」には「新奇探索性」が欠かせません。近世日本を創出した豊臣秀吉や織田信長の好奇心は無茶苦茶に高いレベルです。信長なんて、今でいうネッシーみたいな生き物が「溜め池の底にいるらしい」と聞いたら、すぐに駆け付け、池の水を抜かせ、自分で泳いで、探すんですから。『信長公記』に、ちゃんと、そう書いてある。「池の水ぜんぶ抜く」というのは今のテレビではなく信長が始めた企画でした（笑）。

ただ、信長や秀吉のような人は、変革の時代には出世しますが、最後まで改革を続けようとすると反発を招きます。たいていの金融機関では“常識的な人”が偉くなるでしょう（笑）。金融機関の人で、好奇心が強くて、経営の機動性も発揮できる人が偶然いたら、鬼に金棒ですよ。この対談をリモートで受け入れてくれた奥さんもそのケースだと思います。

奥　いやいや。農林中金の中期経営計画で「非連続な変化」にどう対応するかという問題意識を打ち出したんですが、若い職員からぼそっとシニカルに「注意して見ていれば、非連続な変化の兆しもちゃんとつかめるはず」と言われて、私は一本取られたと感じていたほどで（笑）。

磯田　どちらも、そのとおりなんです。ノンリニアな事象、直線継続でない変化は、確かに起きます。だから、個人にも組織にも、軍艦でいう“レーダー係”が要るんです。非連続な変化を事前にみつけ、警報する係です。ところが、この“軍艦のレーダー係”を置いていない組織が多いんですね。起きる可能性は低いけれど、起きたら破滅的影響がある事象、それを日頃から探す部署をトップの周りに設けておいた方がいいのに。

奥　とても心に残っているエピソードがありまして、それは秋田の八郎潟の干拓を昭和天皇が視察に行かれたときの話です。「この防波堤の高さはどうやって設計したの」とお尋ねになって「100年に1度の高波でも越えられない高さにしています」という事務局側の答えが返ってきたら、「1000年に1回の101年目が来たらどうするの？」と問いかけられたそうです。いかに日本の農業、日本のコメについてしっかり考えていただいたか、それがよくわかって、金融機関の経営も「if」、もしこんなことが起きたらどうするのかについて、常に考えながらやらなければならないと考えています。

磯田　私も専門家として常に機動性を高く保って、たとえば大津波が来たら津波に関する情報提供を歴史学の立場からできるようにしています。今回も新型コロナが来たらすぐ「文藝春秋」で疫病の歴史について連載を開始しました。どこから矢が飛んできても撃ち落とせるように歴史知識を備えておきたい、と思っています。好奇心とフットワークがないとできません。金融機関でも、変化の時代に大きな組織を率いていくとき、あっという間に守備なり攻撃なりの配備が敷ける体制が組めるのは大きいと思います。

Michifumi Isoda × Kazuto Oku

磯田道史

第3の変革期にある日本の農業
鍵を握るのは「眼のある機械」

奥　磯田さんは農林水産業についても造詣が深くていらして、歴史にとどまらず現状や将来像についてもたくさん発信されています。日本の農業についての見方、考え方を教えていただけますか。

磯田　私の実家も農業に関連する行政的なサービスで暮らしてきた家でして、父は岡山県で最初は農業試験場の研究員をやり、その後は専門技術員などとして農家の相談に乗って技術を提供して歩く仕事をしていました。私も一緒にクルマに乗って、よく農家を回りましたよ。

奥　そうでしたか。

磯田　農業経済史が面白いと思ってずいぶん勉強もしたんですけど、なかなか答えが出ない。商業や工業に比べると農業は経済の論理だけで動くのではありません。文化が混じっていたりして関係してくる要素が多く、世界が複雑にできあがっているため、面白さと大変さの両方があるんです。

たとえば、「農家」という言葉が今も現役で使われているのは農業が家としっかり結びついているためです。個人としての農業者ではなく、農家。農地も家に結びついているので、農地を売るとなると「先祖に申しわけない」という意識も出てきたりします。自然や環境といった、経済学で言う外部性との関連も強くて、微生物から昆虫、気象まで、農業では大きな役割を果たしています。

奥　「百姓」という言葉があるとおり農業は、経営者として技術者として、いろいろな要素を考えながら取り組む、難しいけれどやりがいもある職業ですよね。それが現在では高齢化などによって生産力や自給率が落ちている。それをどうやって引き上げるか。私たちが日々ずっと抱えている課題で、答えのひとつは技術ということになります。スマート農業ですね。

磯田　そういうイノベーションは日本からも生まれてくるでしょうし、アメリカや中国から出てくるものもあるでしょう。どこからどんなものが出てくるのか、私も注目しているところです。

奥　私たちの取組みをお話しさせていただくと、昨年、JAグループで「アグベンチャーラボ」を東京の大手町に立ち上げました。スタートアップ企業や技術志向の若者たちにラボを提供しながら、アグテックやフードテック、ライフテック、フィンテックの4分野で研究や連携を進めています。生産者の中には、横文字を並べて新しいテクノロジーを説明されても困るという方たちもいますので、技術の実証にせよ、製品の普及にせよ、コミュニケーションが重要だなと感じているところです。

磯田　技術の導入にもノウハウが必要で、そこをJAなどが提供していく必要が出てくるでしょう。高齢化している生産者にいきなり、ネットを使った最新技術を活用しましょうと勧めても、すんなりとはいかない問題もあります。生産者の年齢が若くて規制のハードルも低い中国などの方が、新しい農業のモデルを早い時期に打ち立てる可能性もあります。

奥　なるほど。

磯田　私自身は日本の農業は今、過去500年で3度目になる転換期を迎えつつあって、2030年を過ぎれば、新しい農業が本格的に展開されているだろうと考えています。最初の転換期は1650年ごろからの20～30年。関ヶ原が終わり、それまでは住み込みの未婚の労働力――歴史用語で言う「下人」ですね――に支えられてきた農業が、家族主体の農業に変わった。第2の転換期は農業の機械化が始まった1960年代から70年代で、

必要になる労働力が大きく減りました。

奥　明治維新というのは、農業にとっては大きな転換期ではなかったと。

磯田　はい。明治維新後、地主の巨大化はあっても、江戸時代以来の家族農業が基本で変わりません。灌漑や施肥がしっかり行われるようになってコメの収量が伸びたのは江戸時代ですし、明治以降で言えば、化学肥料の普及はあったものの、技術が大きく変化したのは大正の終わり・昭和の初めくらいからです。

私が第3の転換期だと考える時代は、いま始まりつつあります。これも主な要因は機械化の進展です。第2期の転換が自脱型コンバインなど「眼のない機械」による機械化だったとすると、今度は「眼のある機械」による機械化です。眼に相当する高性能のカメラとセンサーを備えた機械が次々と登場して、今まで以上に幅広い作業を機械が担うことになります。クルマに自動運転が出てきたようなもので、これに5Gなどの通信技術が加われば、2030年ごろには、田んぼや畑に通わなくてもリモートで「眼のある機械」を使ってやる遠隔農業さえ可能になっているかもしれません。

奥　農業のテレワーク、いいですね。本当にスマート農業の進歩というのは日進月歩で素晴らしいものがあって、現場で必要とされて技術的に可能なものなら短い時間で開発されるという例をいくつも見ています。ドローンの利用はもう珍しくなくなりましたし、肥料の最適投入などの精密農業も相当進んできていますね。

磯田　そうやって新技術が現れて農業革命が起きるとき、鍵を握るのは、やはり農業金融です。17世紀の日本で、農家が渇望していたのは、水と牛と肥料でした。そこで、幕府や藩は水への農業投資をしました。溜池や用水をさかんに作ったのです。藩によっては、いまのトラクターにあたる牛馬の購入費を貸す「牛銀」制度を始め、綿花や菜種といった商品作物の栽培に必要な肥料購入費の融資も行いました。戦後の農協が農機具や肥料の購入資金を融資していたのと同じです。水を配るとき、牛の融資をうけるとき、農家が組合をつくりました。今のJAの原型のようなものです。

一粒の花の種は地中に朽ちず
終に千林の梢に登ると謂ふが事も候へ

奥　ここで磯田さんにコメントをお願いしたいことがあります。農林中金はあと3年で創立100周年を迎えます。1923年の関東大震災の年に生まれ、100年後の2023年はデジタルとコロナによって変革が加速するさなか――そういう100周年になるんだろうなと予想しています。

この100周年に向けて、農林中金の来し方行く末を見定めた上で組織の理念を深めていく取組みを始めていまして、そこでこういうイメージを作成しました［13ページ参照］。右側は蠟燭の炎ですね。《炎心》《内炎》《外炎》とありまして、炎心では農林中金が資金を海外などで運用し、内炎でその利益を地域コミュニティで主

体的な役割を果たす組合組織に還元しながら、外炎で農林水産業と地域を農林中金と組合組織が一緒になって輝かせていく、そういう構造を示しています。

そして左側の逆三角形が、炎心、内炎、外炎のそれぞれに対応する要素になっていまして、農林中金と組合が地域と自然・環境を支えます。農林中金を含む系統グループの核心的利益は自然と環境と地域であるという図です。

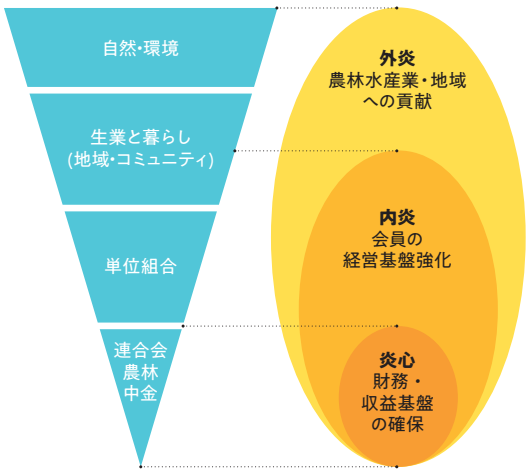
この図、この考え方をもっと深めていくために磯田さんのお考えをうかがえたら幸いです。

磯田　『無私の日本人』（文春文庫）で紹介した穀田屋十三郎は、基金を集めて東北の農村の人たちを食べていかせた商人で、「一粒の花の種は地中に朽ちず、終に千林の梢に登ると謂ふが事も候へ」[注] という言葉を残します。農林中金も、お金を種として連鎖反応を起こすことができれば、「有望な未来世界」を生み出すことができるでしょうね。

種になるお金、これが炎心だとすると、内炎、外炎と外側に進むほど、本来バーチャルな存在であるお金がどんどん実体にかわって、世の中を変えていくでしょう。「虚なる金を操って実なる世界を幸せにする」が、あらゆる金融の基本理念です。農林中金がそういう理念を掲げているのは本当によいことだと思います。農林水産業と地域、自然への貢献として形になったとき、お金が実になるわけですから。

奥　ありがとうございます。この炎を、地域の光、地域をしっかり照らしていく光にしたいと考えています。

磯田　世の中には、そうではないお金の遣い方も起きていますよね。お金はいくら大きくしても、お金のままでは虚にすぎない。種はそのままでは食べられないので、果肉のついた果実にするというのが内炎、外炎の話ですよね。



奥　農林中金からすると、内炎のところは会員で大切な存在ではありますが、仲間内でもあって、そこにとどまってしまっては、果実としてはまだ不十分です。外炎まで拡がって初めて本来の種の意義があると考えています。種から外炎まで、一から十まで農林中金単体でできるわけではないので、農・林・水の単位組合や連合会と一緒になって外炎を燃やして、しっかりと照らしていこうと。

磯田　種であるお金をどう遣うか、何に遣うかもきわめて大事ですよね。実の世界である外炎をよいものにするために遣わないと。

奥　そのとおりです。農業融資や食農ビジネス、組合組織の強化サポート、ESG 投融資に注力しているのもそのためです。

磯田　歴史家の眼から見ると、今や日本の農林水産業の目的は、GDPの数値上の経済的なものだけではなくなっています。儲かる、付加価値を生産するだけでなく、働く人が楽しくなる幸福度とか、地域社会が守られるとか、風景や自然が守られる環境影響度とか、食料安全保障のために不可欠だとか、他にもいろいろな目的があるはずです。

奥　本当にそうですね。コロナ危機でも、農林水産業や地域が守られていることによって日本全体のレジリエンスが確保されたと、私は考えています。

磯田　極端な話、たとえば「採算性が低い棚田の米作りを、わざわざ都会から人を呼んでまで、どうして続けるんですか」と問われたなら、「棚田のある美しい風景が必要だからです」「棚田での米作りが楽しいからです」と答えればいい。儲けの GDP だけではない、幸福度や環境への貢献効果もある、と。日本の農林水産業はそういう存在でもあるんです。

奥　磯田さんのお話に本当に意を強くしました。大変ありがとうございました。

[注]陸奥国今村（現在の宮城県黒川郡大和町）の商人・篤志家だった穀田屋十三郎（こくだや・じゅうざぶろう。1720−77年）の言葉で、「1粒の花の種は地中にあっても腐りはせず、やがて多くの木々に花を咲かせることもある」という意味。

虚なる金を操って実なる世界を幸せに

磯田道史

農林水産業とのつながりを大切に 農林中金の強みを あらためて見つめよう

江戸龍太郎
農林中央金庫監事／エスビー食品元社長

農林中央金庫の江戸龍太郎監事は、2005年度から9年間にわたって
エスビー食品の社長・会長を歴任した食農ビジネスの先達。
同社財務部長の立場から金融機関としての農林中金と接した経験を持つほか、
同社役員として日本農業経営大学校の設立・運営にも携わってきた。
その後、2015年度に現職に就任。外と内、両面からよく知る農林中金について、江戸監事に聞く。

外から内から、昔も今も、農林中金を見つめてきた

――江戸監事の農林中金との最初の接点は、エスビー食品の財務部長のころですか。

江戸　そうですね、もう20年ほど前になります。私自身は最初、財務のことはまったくわからなかったんですよ（笑）。元々工場勤務が長かったし、その後もマーケティングを担当してきたので。それでも「農林中金さん」は、今日の明日のというのではない長期の視点を持っていて、長くつきあってもらえる特別な銀行でした。

――その後、監事として“内”に入ってみて、農林中金観は変わりましたか。

江戸　縦型の組織がしっかりしているなと思いましたね。ただ、情報の共有の仕方がダイレクト、オープンではありません。金融機関としての堅確性はいいところですが、昨今の変化を求められる時代を迎えているなかでは、柔軟な組織体がより望まれます。指示・命令で動かす時代でもないと思います。

自分がエスビーでマーケティングをやって悩んでいたのは、自分の会社の社長だけ見ていればよかったのが、それではとても追いつかなくなってきたということでした。子会社の社長もいれば取引先の社長さんもいる、コンビニエンスストアのオーナーさんもいる、では誰の話を聞けばいいのかと。悩んだ末、商品を最終的に買っていただいているお客様、使っていただいている生活者の考えや価値観、満足度を把握して、それにあわせればいいんだと思い至りました。社内外の関係者の目線がひとつになって活動がシンプル化し、やりがいも高まりました。

――農林水産業の協同組合があって成り立っている農林中金の場合、生活者との間にどうしても距離があります。的確にフォーカスできるでしょうか。

江戸　こうしたい！というメッセージは農林中金のウェブサイトのブランドステートメントなどで明確に開示されています。しかし、実務現場がより焦点をあわせるには、生活者に寄り添っていかないと。そこで重要になってくるのは現場です。監事業務の一環で毎年支店に伺っているのですが、現場に素晴らしい職員がいっぱいいて、JAやJF、その組合員の方たちと同じ目線で同じ目標を持って仕事をしています。

組織にとって最も重要なのは、現場職員も内部職員も「何のために働いているのか」「誰のために働いているのか」を充分に理解していることです。JA・信農連、JF・信漁連、JForestグループといった協同組合、農林水産業、地域社会――そういう方々とも同じ目線で働くとともに、独自性、そして情熱や志を失わないことが大事。その意味で、理事長から今年度、「何のため、誰のために働くのか」という根本的な点をより明確にしていこうというお話が発信されたことはきわて重要でタイムリーだと思います。

農林水産業にも、協同組合にも、変化の追い風が吹いてくる

――企業と協同組合という両方の組織を見てきて、どのように考えていますか。

江戸　今、経済についてものすごく厳しいとの認識が飛び交っていますが、それは企業から見た話であって、協同組合の側から見ると、むしろものすごく大きなチャンスが来たと思っています。素晴らしい生活をみんな一緒に、公正につくっていこうという考え方が協同組合の理念であり、 企業社会とは違います。 今後、「奪いあう」から「分けあう」へ、競争から支えあいへ、一部の人の大儲けではなく、人々の安全・安心が重視される価値観に変われば、企業社会よりも協同組合の方が「ニューノーマル」になり、一人ひとりを尊重する「お互いさま」の精神こそが時代にマッチすると思います。

また、農林水産業も注目されていくでしょう。自分たちで自然を育んで恵みを大切にするという、「自然共生」の農林水産業こそが、サステナビリティの観点からも非常に受け入れられると思います。「自然の恵み」を通じ、生産者と生活者が互いの意見を取り入れて一緒に高めあっていけば、農林水産業は、これからの時代に即した持続可能な生活を実現してくれる産業になれます。

――自然との持続可能社会が重視されるパラダイムシフトが起こりつつあったところにコロナ禍が起き、変化が加速しているということでしょうか。

江戸　国内では新型コロナウイルスの感染者数が長らく岩手県では 0 でしたが、人口 100 人あたりの農業就業人口が日本一多いのが岩手でした。農業を生活基盤とする地域社会は非常にサステナブルでレジリエントだということかもしれません。短期利益優先の企業が集まる大都市圏とは違います。東京の人口は 1400 万人に増えましたが、ステイホームやテレワークがあたりまえになると、集中から「分散」に転じる可能性も充分にあるでしょう。

コロナの不安は「いのち」の不安。この不安に晒されると、人は真剣に考えます。その結果、効率や儲けではなく「いのち」を大切にする次の時代の生き方を自分自身で選択する人が増えてくるのなら、ポストコロナの時代は大きなチャンスになりえます。

――新型ウイルス問題が起きてから顕在化してきた変化は、エスビー時代から感じていたのでしょうか。

江戸　エスビー食品など製造業は世界中から原材料を輸入している立場ですが、たとえば、エスビー食品の生鮮ハーブ事業は純国産、国内の農家で生産されたハーブを全国で販売する取組みを 30 年くらい前に始めました。しかし、夏場の生鮮ハーブの長距離物流は難しく、短距離物流の「地産地消」が合理的だという認識は早くからありました。また、日本中、世界中からなんでも自由に買ってくればいいという考え方がいつまでも通用するとは限らないとも思っていました。これからは「食料ナショナリズムの動き」も注視すべ

きだと思います。

――そうした観点に立つと、農林中金の事業の今後はどのように見えますか。

江戸　農林中金の基盤である日本の農林水産業では長らくスケールメリットの向上が課題とされてきましたが、今や状況によっては「スケールデメリット」の時代が来るかもしれません。日本の製造業が少品種大量生産から「多品種少量生産」への切り替えを求められたのと同じでしょうか。

全国市場に向けて単一品種を量産していたような産地は、今回のコロナ禍で大変なことになっているかもしれません。大都市部に向けて付加価値の高い産品を生産してきた先進的な生産者も、高級スーパーや飲食店向けの販路が細ってお困りかもしれない。コロナの影響が小さいのは、年間を通して多様な品目を地元向けに小規模につくっていた家族的農家かもしれない。これは、第一次産業の経営高度化に取り組んできた側にとって厳しい結果です。農林中金も、「地産地消」というサステナブルな農林水産業が求められるなら、それらを検討しなければなりません。

変化に対応しつつ、自らも変化する知恵の出しどころはこれから

――農林中金は変われる？

江戸　日本の新しい農林水産業のあるべき姿について、役職員が農林水産業の方々と直接議論を交わし、関係者一丸となって取り組めば、変われると確信します。先ほどの話に出た「誰のために働くか」「何のために働くか」という問いの答えが見えやすいのは生活者に近い現場ですから、現場の知恵にまず期待します。つまり、現場職員一人ひとりが各地の農林水産業の現場に寄り添って本気で対応し、それらを内部職員がしっかりと後押しすることが肝要でしょう。

現場職員のカウンターパートになる生産者や協同組合の方たちの中から、多様性を活かし柔軟な発想で対応できる「地域リーダー」が生まれてくれば、地域社会の農林水産業が見えてくるのではないでしょうか。そして、日本農業経営大学校の卒業生も活躍してくれたら、うれしいかぎりです。

――監事として農林中金の役職員に求めることは何でしょう。

江戸　当然、現場には課題が山ほどあります。現場が生活者の声を聞いて課題に対応していくことは必要ですが、現場だけではできません。早い時期に「役職員があらためて将来を考える機会」を設けていただきたい。変化に対応するには、目的の共有化と多様性の重要性を認識する「社内エンゲージメント」は必須です。一見まわり道に思えますが、それが一番早道と思います。

農林中金にとって大切なものを見失わず、一人ひとりの個性を尊重する「お互いさま精神」を取り入れた新たなチームワークで、創造的にそして大胆に挑戦していただきたい。

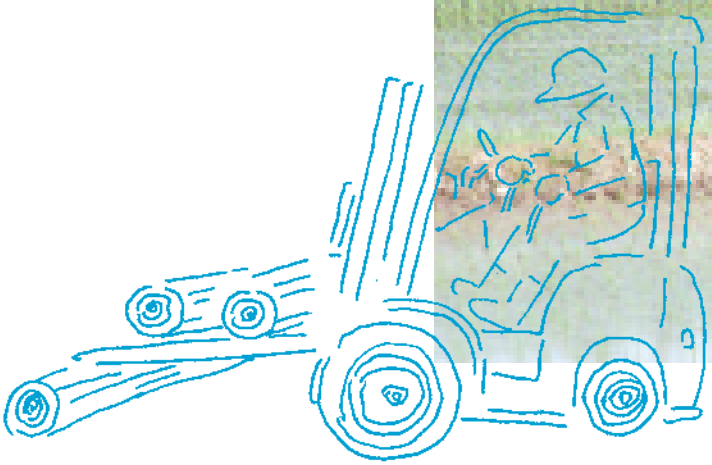
変化の本番、知恵の出しどころはこの数年かもしれません。一緒に頑張りましょう。

江戸龍太郎〈えど・りゅうたろう〉●1952年、香川県生まれ。早稲田大学理工学部卒業後、エスビー食品入社。2005年に同社代表取締役社長、11年に取締役会長、14年に顧問。15年より農林中央金庫監事。18年、エスビー食品顧問退任

PART 2

農林中央金庫が目指していくもの

To The Next Norinchukin Bank



農林中央金庫の価値創造モデル

資源・強み

豊富な食農智と最先端の金融智

97年
農林水産業を金融で支えてきた歴史

18年
585のJAと32の信農連で構成するJAバンクの一体的運営

22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

3,477団体
農林中央金庫に出資している団体

104.1兆円
JAバンク貯金残高

2.6兆円
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

23.02%
自己資本比率

専門性の高い人財

288億円
従業員1人あたり総資産（単体）

3,588人
従業員数

119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
生産者と産業界をささえ、つなぎ、ひろげ、農林水産業の成長産業化を実現

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

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

コーポレート
3つのビジネスを支える機能を提供しながら、デジタルイノベーション、サステナブル経営などを推進

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

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（農林水産業のメインバンクとして）

- シードマネー
- 担い手コンサルティング
- アグテック投資

→ 農業法人 → 生産者所得の向上 地域の活性化

つなぐ（日本の食農バンクとして）

- 産地・企業連携
- 調達・販路開拓
- 海外進出支援

→ 本邦食農企業 → 食農バリューチェーン機能の提供 企業価値の向上

ひろげる（グローバル金融機関として）

- グローバル投資ネットワーク
- 食農ファンド運営
- 本邦企業マッチング

→ グローバル食農企業 → 食を基軸にした世界との架け橋 アジアを代表する食農企業取引

全国津々浦々に金融サービスを提供

ＪＡバンク全体の農業関連融資

合計 2.4兆円

- ＪＡ 1.2兆円
- 信農連 0.8兆円
- 農林中央金庫 0.4兆円

国内2位	国内3位	92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4,000億円

投資ビジネス、食農ビジネスから得られる収益の会員への還元

収益の還元・金融機能の提供

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

1 貧困をなくそう
2 飢餓をゼロに
4 質の高い教育をみんなに
5 ジェンダー平等を実現しよう
7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
8 働きがいも経済成長も
9 産業と技術革新の基盤をつくろう
11 住み続けられるまちづくりを
12 つくる責任つかう責任
13 気候変動に具体的な対策を
14 海の豊かさを守ろう
15 陸の豊かさも守ろう
16 平和と公正をすべての人に
17 パートナーシップで目標を達成しよう

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
2030年に向けて世界が合意した「持続可能な開発目標」です

私たちの価値観

持てるすべてを「いのち」に向けて。
Dedicated to sustaining all life.

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.

私たちの人となり

97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に至るまで、農林水産業に携わる生産者には資金不足の状態が続いていました。そうした状態の解消を目指して1923年に設立されたのが、私たち農林中央金庫です。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。基盤となっているのは「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です。

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
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。

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、97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。

2016～

農林水産業と産業界の架け橋として

農林水産業へのニーズが大きく変化する中、消費者や外食・加工食品企業の求める安心・安全な国産品を届けることが、農林水産業の成長産業化につながると私たちは考えています。農林水産業の生産者との深いつながりと、農林水産業関連の企業との長年の取引関係を強みとして、1次産業と2次・3次産業に橋を架けよう――。そうした取組みに2016年、私たちは本格的に着手しました。生産する側と消費する側の双方に多様なソリューションを提供する「食農ビジネス」です。

2019～

中期経営計画

激しい変化への適応を求められているのは農林水産業だけではありません。金融の世界でもまた、運用環境や基盤技術が急速に変わりつつあります。これまでにない非連続な変化に対応するため、農林中央金庫は2019～23年度の5年間を対象とする新たな中期経営計画を策定し、その実現に乗り出しました。食農、リテール、投資という3ビジネスのそれぞれにおいて、変化をチャンスと捉え、日本の農林水産業とともにさらに成長していくことを目指します。

中期経営計画
（2019～23年度）

「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」を目指し、
変化を追い風に、新たな価値創造へ挑戦します。

環境認識

グローバルな利鞘縮小
新たな運用環境が前提に

デジタル化の急速な進展
お客様の行動が大きく変わる

担い手の高齢化と規模拡大ニーズ
地域の生産基盤確保が課題

アジアの成長
アジアのビジネスが一層拡大

環境・社会課題
社会への価値提供が重要に

基本方針

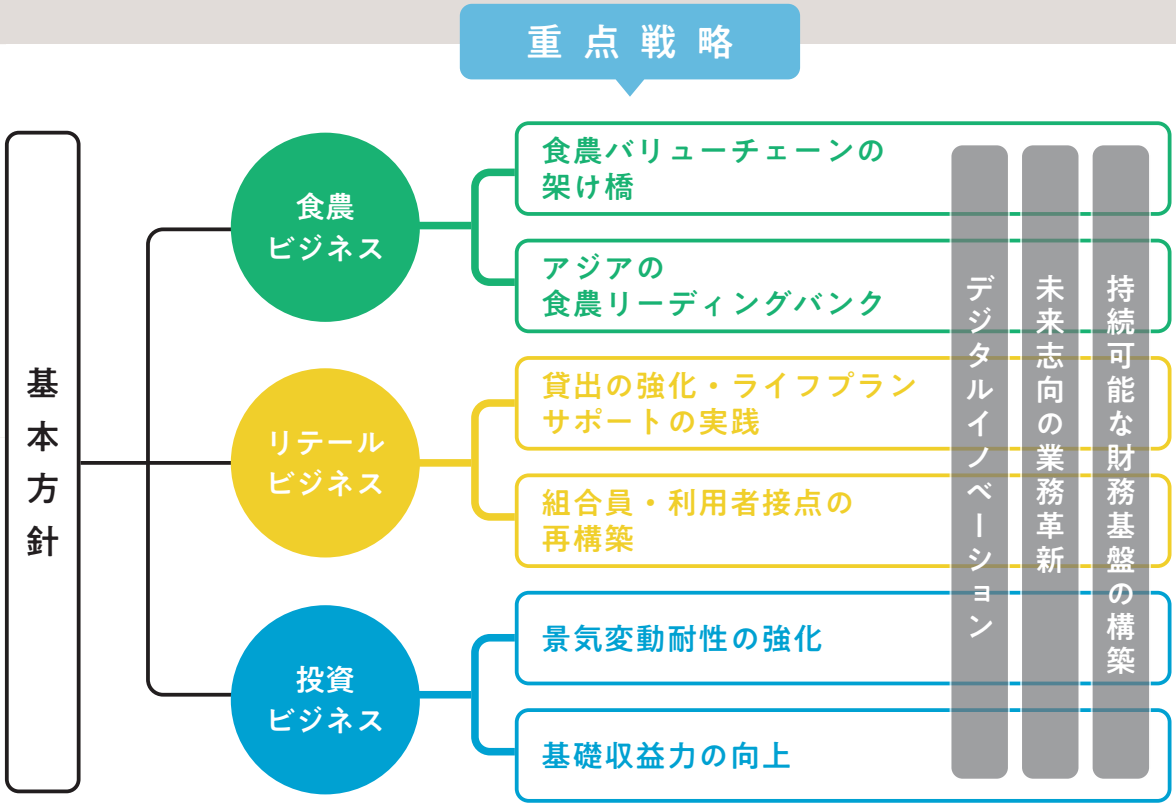
- お客様起点でビジネスの真価を発揮
- 変化の時代における農林水産業を牽引
- デジタルイノベーションを積極展開
- 未来志向の業務革新を実現
- 持続可能な財務基盤を構築

これからの10年を展望し、「今後5年間の目指す姿」を策定

私たちを取り巻く環境には、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、これまでとは異なる変化が起きています。この「非連続な変化の時代」は、厳しい経営環境でもありますが、世の中の変化や新たなトレンドは、私たちにとっての成長機会にもなると考えています。

これからの10年を展望することで認識した新たな課題を解決するため、「今後5年間の目指す姿」を策定したものが、この新たな中期経営計画です。課題を解決し、新たな価値創造へ挑戦するためには、「お客様起点のビジネス」、「農林水産業の成長牽引」が必要であり、それを可能とするためには、「デジタルイノベーション」、「業務の革新」、「持続可能な財務基盤」が不可欠であることから、これらを中期経営計画の基本方針として定めました。

私たちは、「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」と考えています。
そのようななか、お客様の期待に応え、価値創造を実現していくためには、
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、
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」を策定しました。



系統グループと協働し、社会に多様な価値を提供

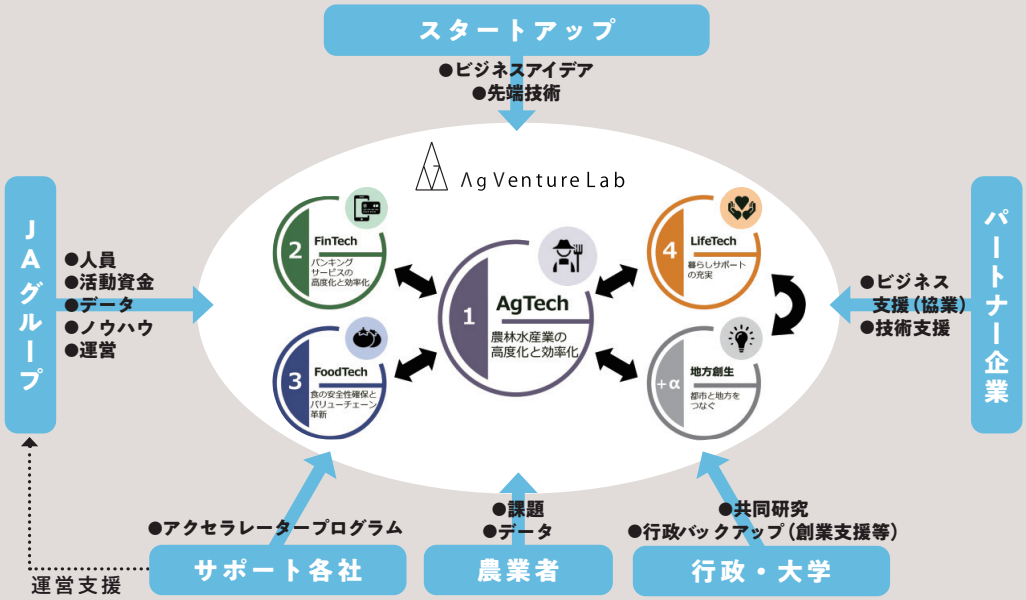
この中期経営計画では、各ビジネスの重点戦略を実践することで、組合員・利用者・お客様起点で課題を共有し、総合サービスの提供により、課題をともに解決することを目指します。そして、農林水産業と食の発展、地域の活性化に向けて、グローバル視点の取組みを強化していきます。

私たちには、これまで長年培ってきた食農・金融の知見に加え、幅広い協同組合のネットワーク、そして安定した財務基盤があります。これらを最大限活用し、お客様の期待に応え、グローバル食農バリューチェーンの架け橋となり、お客様の利便性と私たちの生産性を高め、現場力・収益力を不断に強化します。変わらぬ使命を果たし続けるため、「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」を目指し、系統グループとともに、さらなる持続的成長と社会への価値提供を実現していきます。

デジタルイノベーションとサステナブル経営

テクノロジーによる革新と持続可能な社会の実現に向け、
未来志向のマネジメントを推進しています。

食と農とくらしのイノベーション



JAアクセラレーター

コンセプト　JAアクセラレーター は、「食と農とくらしのイノベーション」をキャッチコピーとして、革新的なアイデアや技術をもったスタートアップ企業の成長を支援し、新ビジネス・サービス開発に繋げるためのプログラム。

注力領域

1 農業・食	2 くらし	3 金融	4 その他
・農業や食の高度化や効率化へのアイデア。 ・現場の労働力不足解消につながるもの。	暮らしの利便性向上につながるサービス・ビジネスアイデア。	金融（銀行・保険）分野における先端技術を用いたもの。	・地域活性化につながる。 ・JAグループの各種アセットを活用し、左記の領域をまたぐ革新的なアイデア。

オープンイノベーションでお客様と地域を支える

私たちは、多様なスタートアップ企業やパートナー企業、行政・大学などと積極的に連携し、JAグループを挙げてオープンイノベーションを促進することで、JAの総合事業の強みを活かした商品やサービスの創発を目指しています。フィンテック、アグテック、ライフテックなどを通じて、農林水産業と地域のくらしに寄り添ったデジタル総合サービスを生み出し、お客様の利便性向上につなげていくためです。

2019年度にはJAグループ合同で「AgVenture Lab（アグベンチャーラボ）」を開設。「JAアクセラレータープログラム」の対象企業をすでに15社選定し、金融・食農分野を中心にテクノロジーとアイディアを持つ若い企業を支援しています。

詳しくは ⇒ https://agventurelab.or.jp

Voice

経営課題として取り組む
イノベーションとサステナビリティ

コーポレート本部長
大竹和彦

「食農」「リテール」「投資」の3ビジネスで新たな価値を創造していくため、農林中央金庫はデジタルイノベーションの活用とサステナブル経営の推進に積極的に取り組んでいます。フィンテックやアグテックの進化を受け、2019年度はJAグループと共同でAgVenture Labを新設。企業や中央省庁、地方自治体、大学などと連携して、食農産業や金融業の新たな形を見出そうとしています。ラボが舞台の「JAアクセラレータープログラム」はすでに2クール実施し、350社を超える応募から15社を選んで育成を進めています。

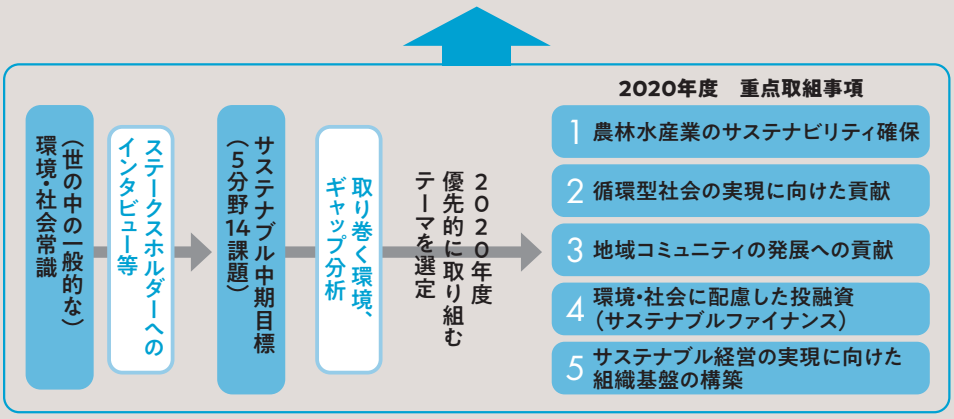
一方、サステナブル経営は、農林水産業と地域を基盤とする金融機関として真剣に取り組んでいるテーマです。中期経営計画で打ち出した2023年度までの施策の実現に加え、2050年を見据えたうえでの2030年くらいまでの中期目標を立てようと検討を続けています。コーポレートブランドにある「いのち」を上位概念として、幅広い分野・局面で持続可能性をどう高めていくのか、議論しているところです。

新型コロナウイルス問題でも社会や経済のあり方が大きく変わっています。私たちは変化に対応し、変化を生み出して、自らも変わりつつ持続・成長していかなければなりません。そう言い続け、取り組み続けていくことが必要だと考えています。

取組方針

環境・社会課題の解決に事業活動を通じて貢献し、農林水産業や地域社会の持続可能性（サステナビリティ）を確保する

貢献する主なSDGs



ビジネスの全局面で持続可能性の向上を目指す

環境・社会問題が多様化・深刻化するなか、持続可能な社会の実現に向けた取組みが世界規模で進展。「持続可能な開発目標（SDGs）」や「パリ協定」の順守など、企業に対する環境・社会課題解決への期待が高まっています。こうした変化を捉え、私たちはサステナブル中期目標を設定。サステナブル経営の実現に向けた取組みについて、理事会傘下のサステナブル協議会で協議しています。

2020年度は農林水産業を取り巻く課題を踏まえ、農林水産業者の協同組織を基盤とする金融機関として、５つの重点取組事項を設定。これに基づく具体的な施策を経営計画上に定め、実践することで、農林水産業や地域社会のサステナビリティ確保に貢献していきます。

詳しくは⇒https://www.nochubank.or.jp/sustainability/

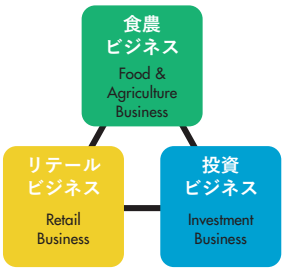
PART 3

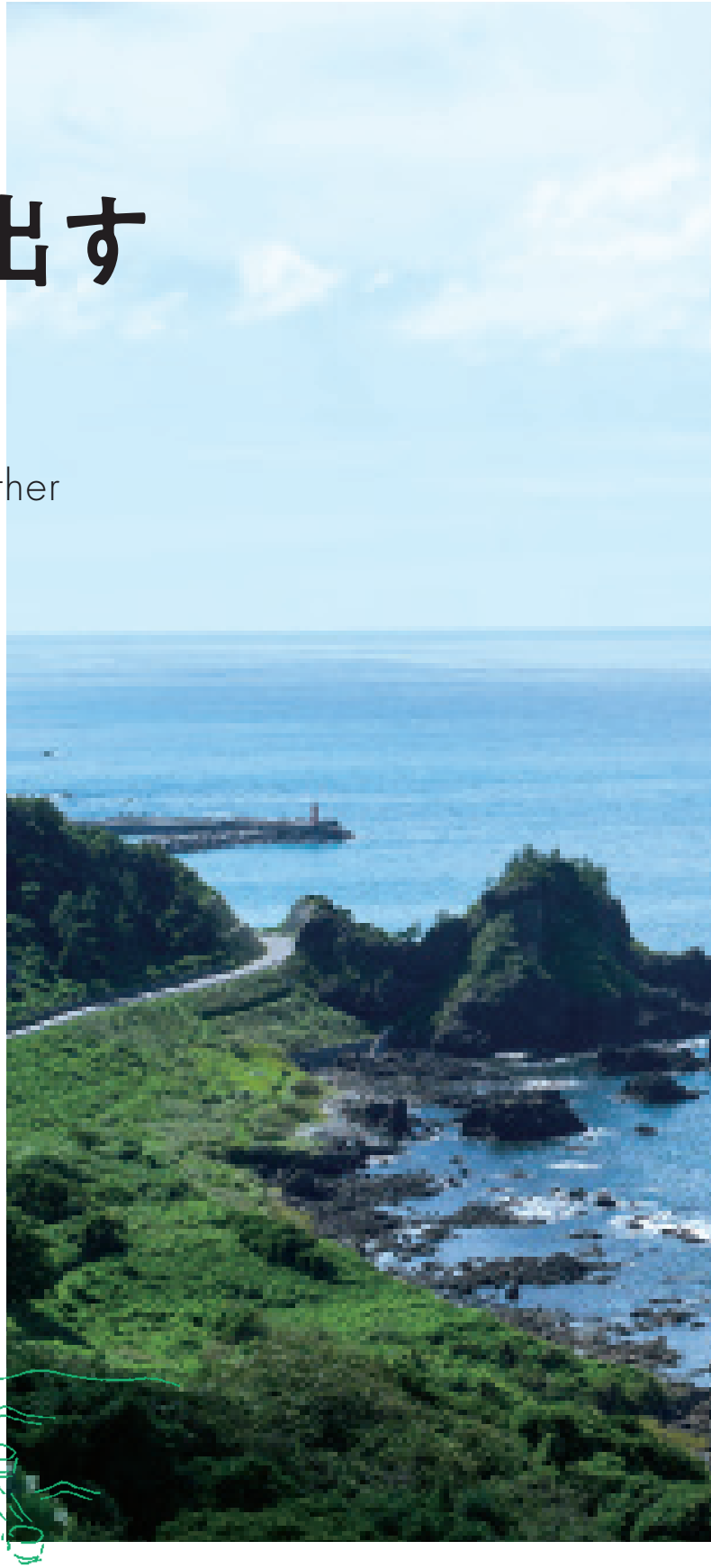
価値を生み出す3つの事業

Generating More Values Together

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・国土にさまざまな「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、つなぎ、ひろげる「**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

食農バリューチェーンの架け橋

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 年度に新たな事業の柱のひとつとして「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、起点となる地域を含め、その全体の付加価値を向上させて、これからも農林水産業の成長産業化に貢献していきます。

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。

Voice

コロナ対応での機動力・総合力を長期的な目標の達成でも発揮

足元で私たちが必死に取り組んでいるのは、新型コロナウイルス問題で苦境に立った生産者・事業者を「ささえる」ことです。直販や観光関連など先進的な事業ほど大きなダメージを受ける事例が見られます。融資対応はもちろん、積み上がった在庫の出荷先を紹介するなどの迅速なサポートに注力しています。

5年前に食農ビジネスが発足する際、私たちが目標に定めたのは、食農バリューチェーンを形づくる多様なお客様とともに成長すること、農林水産業の成長産業化を通じて地域の持続可能な発展を促進することでした。そして、各地のJA、JF、JForestと協力して「ささえる」「つなぐ」「ひろげる」という3つの役割に努めてきた結果、ビジネスと地域貢献の両面で、実を結ぶ取組みが増加。最近では、外国勢も含めた大手企業各社と国内の生産者・事業者とを「つなぐ」ことで市場を「ひろげる」ことに成功した案件も生まれています。地域と農業のサステナブルな発展に向けては、JAの経済事業へのサポートにも着手しました。

食農ビジネスの成長の余地がまだまだ大きいことは間違いありません。“コロナ危機”への即応といった短期的な課題はもちろん、労働力や物流、流通、地域など長期的なテーマでも引き続き、大いに汗をかいていきます。

食農法人営業本部長
金丸 哲也

アジアの食農リーディングバンク

食農のファーストコールバンク

私たちのソリューション

さ さ え る
農林水産業の
メインバンクとして
- シードマネー
- 担い手コンサルティング
- アグテック投資

つ な ぐ
日本の
食農バンクとして
- 産地・企業連携
- 調達・販路開拓
- 海外進出支援

ひ ろ げ る
グローバル
金融機関として
- グローバル投資ネットワーク
- 食農ファンド運営
- 本邦企業マッチング

人・組織・企業をささえ、つなぎ、ひろげ、「アジアの食農リーディングバンク」へ

食農ビジネスでは、融資や出資といった資金提供はもちろん、域内消費拡大に向けたサポートや、日本農業経営大学校の支援を通じた担い手の育成、農業法人等への経営コンサルティングやM&Aアドバイザリーにも取り組んでいます。

取組みのキーワードは「ささえる」「つなぐ」「ひろげる」。この3つの機能を果たしながら、今後はお客様の海外展開も積極的に後押しし、アジアの成長を日本に取り込み、日本の食農産業の一層の発展につなげていきます。お客様とともに成長するアジアの食農リーディングバンクを目指して、私たちはさらなるソリューションを提供していきます。

食農ビジネスの事例

2016年度にスタートした食農ビジネスはすでに、
「つなぐ」「ひろげる」「ささえる」実績を国内外で数多く挙げてきています。

01 つなぐ

高知 特産ニラの出荷加工事業 清水建設と合弁設立

ニラの一大産地である高知県。ニラ出荷の最大のボトルネックは不要葉の除去、計量・結束を行う「そぐり作業」。この作業の機械ライン化を清水建設と農林中央金庫の共同出資会社「シミズ・アグリプラス」が実現。地域でのそぐり作業を集約的に請け負い、産地の維持を図る。

宮城 「みやぎサーモン」を世界へ 養殖魚を高付加価値化

一匹一匹を丁寧に活締めして出荷される高品質な銀ざけ「みやぎサーモン」。農林中央金庫は国内外のネットワークを活かして宮城県漁協と輸出商社をつなぎ、初のアメリカ向け本格輸出をサポート。国内トップシェアを誇る宮城県産銀ざけのさらなるブランド力強化に貢献。

愛媛 邪魔者海藻アカモクを 讃岐うどんに練り込んで

高栄養価ながら食用にする習慣があまりない西日本では、海の厄介者とされている海藻アカモク。農林中央金庫は新たな価値創造を目指して、愛媛県漁連と香川県の大手製麺会社をつなぎ、香川県特産の讃岐うどんにアカモクを練りこんだ「アカモクうどん」の開発をサポート。

大阪 関西の食材を御堂筋に! 夏祭りで都心を活性化

2025年大阪･関西万博､2037年御堂筋100周年に向け､農林中央金庫は三井不動産､御堂筋まちづくりネットワークと連携し､地域活性化の取組みを開始｡大阪市協力のもと､御堂筋活性化､地域の食や文化の提供､地場産品の消費拡大や各地への送客を目的としたプロジェクトが始動している。

長崎 グリーンツーリズム体験で JAの金融・共済を後押し

日本最西端にある松浦鉄道と県立北松農業高校が開催する地元親子向けのスクールツーリズムを、農林中央金庫はJAながさき西海と連携してサポート。農業高校の施設見学、体験ツアーを通じて複数のステークホルダーをつなげ、地域住民に対する地元農業やJAの魅力発信に貢献。

静岡 新東名島田金谷IC付近に今年11月 賑わい交流拠点「KADODE OOIGAWA」誕生

緑茶・農業・観光の体験型フードパークをテーマに、JA大井川、島田市、大井川鐵道、NEXCO中日本の4者連携プロジェクト。県最大級の売り場面積を誇るマルシェ、産直レストランなどで構成され、食と農を基軸に大井川流域の魅力を発信。出資を通じてプロジェクトをサポートする。

02 ひろげる

タイ　カシコン銀行と提携 食農・技術・金融で協力

2020年2月にタイを代表する銀行のひとつであるカシコン銀行と業務提携。現地通貨の提供や協調融資、M&Aアドバイザリー分野で両行のお客様に高度なサービスを提供するほか、アグリ・フードテック分野での技術交流や持続的な農業の確立など、両国の社会的な課題解決にも取り組む。

米国　JA全農子会社のM&Aを蘭ラボバンクとサポート

JA全農子会社の全農グレインによる、バンゲ・ノース・アメリカ社が米国内で運営する35基の内陸穀物集荷施設の取得に際し、ラボバンクと共同でM&Aアドバイザリーサービスを提供。内陸産地から輸出港までのサプライチェーンを強化し、配合飼料原料の安定供給に大きな貢献を見込む。

UAE　「サロマ和牛」を中東へ 日本産和牛の販路開拓を後押し

みずほ銀行と協力して設立した中東での投資ファンド「Gulf Japan Food Fund」。投資先のUAEの食肉卸会社は、これまで豪州産牛肉の販売が中心だったが、JA全農インターナショナル(株)、ホクレンと連携し、北海道サロマ和牛の取扱いを開始。日本から中東への新たな輸出販売チャネルを開拓した。

東南アジア　DON DON DONKI向けのサツマイモ輸出 焼芋ブームを調達面からサポート

PPIHグループの東南アジア仕様の業態店舗(DON DON DONKI)とサツマイモの一大産地である九州地区の農業法人をマッチング。シンガポールをはじめ東南アジア各国で焼芋ブームを巻き起こすDON DON DONKIの安定調達をサポートしつつ、海外にも販路をひろげようとする農業法人を支援する。

03 ささえる

富山　JA全農独自のミニトマト 栽培の農業法人に出資

県内初のJA全農オリジナルミニトマト「アンジェレ」の栽培・出荷を全農と連携して支援。メディア活用によるPRや作付面積の拡大支援のサポートも実施。出資とともにコンサルティング機能を発揮し、経営のトータルコーディネートを行うことで、生産者所得の増大を実現する。

愛媛　養豚のビージョイに 過去最大級の出資

ビージョイグループは県内で養豚や養鶏、食肉の生産や加工販売を展開する企業。大規模な養豚舎建設などの事業拡大を計画するなか、出資を通じて資金調達の多様化に貢献するとともに、生産性向上に向けたソリューションの提供や、JA・JFグループとの連携強化もサポート。

岡山　野菜流通大手が外食参入 女性生産者の野菜を仲介

青果卸売やカット野菜の製造販売などを手掛けるクラカグループが飲食店事業に参入するにあたり、農林中央金庫は県内の女性農業者で構成される「おかやま農業女子」による農産物を使用したメニュー開発を提案。飲食店の集客力向上と地元農産物の認知度拡大を実現した。

青森　旅先のお手伝いで宿泊無料 農繁期の労働力を確保

おてつたび × JA

スタートアップ企業「おてつたび」(お手伝い+旅)とJAがコラボレーションしたプロジェクト。短期的な働き手を求める農家と、地方へ旅をしたい若者をマッチングさせる。JAアクセラレーターに参加するおてつたびとの連携を強化し、農林水産業や地域社会の課題解決に取り組む。

食農ビジネスの事例

農業篇

肉用牛生産@飯舘村

「畜産の村」飯舘の復興に懸ける若き生産者を自治体・JA・公的金融機関と連携して支える

人口約6000人の村に肉牛の繁殖農家が200戸規模、肥育農家が12戸――福島第一原子力発電所事故が起きる前、福島県飯舘村は「飯舘牛」などのブランド牛や仔牛の生産が盛んな村でした。

この原発事故により牛農家も移転や事業の休止を余儀なくされますが、避難指示は2017年3月末に解除。村民や生産者の帰村により、現在は人口が1200人、肉牛の繁殖8戸、繁殖・肥育1戸、乳牛の育成・繁殖1戸と、畜産の村の復興が始まっています。

この飯舘村で山田豊さん（37）と天野浩樹さん（32）も2019年、肉用牛の繁殖をスタートさせました。飯舘村出身の山田さんは大学卒業後、父親が営む牛の繁殖とタバコ栽培の複合経営に参画。「自分の代では牛の繁殖をメインに」と海外研修を受け、優良な母牛を購入した直後に3.11が発生しました。

農業や畜産は当面不可能だと考え、「せめて牛に関わる仕事に」と京都の精肉店に就職。しかし、2016年には両親と暮らすため妻子とともに福島市に移り、肉牛繁殖の再開を目指すようになります。

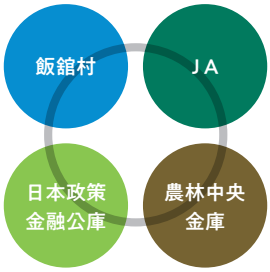
一方、天野さんは埼玉県生まれ。福島県相馬市で肉用牛繁殖と稲作を営む祖父を手伝おうと農業の世界に飛び込みました。稲藁を牛の飼料とし、牛糞由来の堆肥を田畑の肥料とする循環型農業を実現しようと飼育頭数を増やすことを決め、牛舎の拡張を計画していたとき、東日本大震災と原発事故に見舞われます。

相馬市は避難区域外で稲作と畜産は継続できたものの、牛舎拡張に必要な広い敷地を見つけるのに四苦八苦。そんなとき、相馬市に避難していた飯舘村の畜産家から、避難指示の解除により村で畜産が可能になることを聞きつけます。そして、村では繁殖技術の高い農家が多く、放射線対策もしっかりしていることを知り、むしろ安心度が高いと判断しました。

飯舘村での肉用牛繁殖と農業に取り組み始めた山田さんと天野さんは、村役場や地元のJAふくしま未来などの支援を受け、土地の取得や牛舎の建設を計画。農林中金福島支店は、その資金調達を日本政策金融公庫と連携し、村やJAとともにサポートしました。

たとえば、事業計画の策定サポート。制度融資や国の交付金を活用するには、15年に及ぶ長期計画が必要となります。母牛の購入から出産、仔牛の売却、母牛の入れ替えの時期までを考慮した綿密な立案を求められましたが、福島支店の担当者が粘り強くサポートし、資金調達は無事、実現しました。

山田さんの新たな牛舎は2019年4月に竣工。すでに飯舘村に一家で移住している天野さんも、取得した土地に2020年の秋、牛舎が完成する予定です。30代の若いふたりの挑戦は、畜産の村の再興、そして飯舘牛ブランドの復活を大きく加速させるもの。農林中金は、ふたりの事業の法人化までを見据え、今後も村やJAふくしま未来とともに支援を続けていきます。



一足先に竣工した山田さん（左）の牛舎で語り合う山田さんと天野さん

牛舎は、飯舘村の施設として建設された

震災前、村内限定販売で人気だった飯舘牛のオブジェ

※ 2020年2月発行のニュースレター第14号を再編集したものです。

林業篇

ウッドソリューション・ネットワーク

国産木材の利用・活用を拡大・加速させる ウッドソリューション・ネットワーク

植林→伐採→搬出→製材→加工→流通→消費。家の柱にせよ家具にせよ、あるいは箸1膳にせよ、木から生まれる製品はすべて、こうした過程を経て森の中から人の手に渡ります。国産木材の価値を高めていくこのウッドバリューチェーンの全体において需要の拡大、関連産業の振興、そして地域の活性化を実現させる――この目標のもと、産業・学術・金融が連携して活動を続けているプラットフォームが、ウッドソリューション・ネットワーク（WSN）です。

2000年代に入るころから欧米を中心に増えているのが木造ビル。環境問題への対応が強く求められることを受け、建築の分野でも鉄やコンクリートに比べて環境負荷の低い木材の活用が進んでいます。日本でもここ数年、実例から計画まで、さまざまな木造ビルが登場するようになりました。

とはいえ、日本の木材需要はまだ大きく増えてはいません。2018年の総需要は8,248万m³で前年比0.8%増。ピークだった1973年の12,102万m³と比べると3分の2強です。背景として大きいのは、人口の減少にともなって新設住宅着工戸数が減少傾向にあること。戦後に植えられた森林が伐採の時期を迎えるなか、必要なのは戸建て住宅以外の需要を生み出すことです。

こうした背景から農林中金は2016年10月、東京大学に「木材利用システム学寄付研究部門」を設立するための寄付を実施。同時にこの研究部門とも連携するWSNを立ち上げました。これは、木材の利用拡大に向けた各種課題の解決を目指すプラットフォームで、林業生産者団体、木材の加工・流通に従事する製材会社、家具メーカー、商社、ゼネコン、住宅メーカーなど木に関わる31の企業・団体が参画しています。

こうした企業・団体はWSNの「構造材分科会」「内装材分科会」「相互理解分科会」に参加して活動しています。たとえば構造材分科会は、前述の木造ビルのような事業用の中・大規模木造建築物の普及に向けて2019年度、事業用建築の施主を対象とした非住宅木造推進アプローチブック『時流をつかめ！　企業価値を高める木造建築』を発行しました。

国内の代表的な事業用木造建築物をとりあげ、木造でもコストが抑えられること、国の補助金や税務・会計上のメリットなどがあることを紹介。工事費や耐震性、耐火性、遮音性などについての誤解を解く企画も盛り込まれています。

また、相互理解分科会では、供給側の森林組合が需要側の加工・流通企業に、消費者ニーズについて直接ヒアリングする機会などを提供。「国産材活用への“本気度”をあらためて実感した」（森林組合関係者）といった効果が生まれています。

WSNの活動は2019年10月に第2クールに入りました。第1クールに制作したアプローチブックを活用した行政向け普及活動の進展や、時流に沿った新たなテーマの採択・着手（森林環境譲与税の有効活用、国産材の海外需要開拓戦略、SDGs・ESG投資から見た木材利用）等、会員企業・団体が連携し、木材利用拡大に向けた各種取組みを推進しています。

“木”に対する農林中金の支援はこれまで、森林整備など川上サイドに重点を置いた活動が中心でした。WSNは、川下サイドでの木材需要の掘り起こしにも力を入れていくうえでの重要なプラットフォームとなっています。

ウッドバリューチェーン

～伐採・搬出から製材・加工・流通、消費に至る「木」の付加価値連鎖～

伐採・搬出	製材・加工(含む2次加工)	流通	消費
・民有林、国有林 ・森林組合　など	・製材工場 ・合単板工場　など	・木材商社 ・建材商社　など	・ゼネコン ・住宅、家具メーカー など

木材の最終需要拡大による林業・関連産業の活性化、地域振興

岩手県にある大槌町文化交流センターは、3階建て・ガラス張りの大規模木造建築

WSN発行のアプローチブック2冊。非住宅木造建築や内装木質化の普及を目指す（いずれもWSNのサイトでダウンロード可）

※ 2019年9月発行のニュースレター第9号を再編集したものです。

食農ビジネスの事例

漁業篇

気仙沼かなえ漁業@宮城

気仙沼漁港のライバル6社が結集 新会社設立から新船調達までをサポート

宮城県にある気仙沼漁港は、水揚げ額154億円で全国10位、水揚げ量6.5万トンで同11位（2019年度）という日本有数の漁業基地です。

このうち、近海マグロはえ縄漁業は、メカジキ・ヨシキリザメを主要魚種とし、水揚げ盛漁期が他の漁法による魚種（サンマ、カツオ）と異なるため、気仙沼魚市場における通年の収益安定化に貢献し続けています。

しかし、最盛期の1970年代には120隻を超えていた気仙沼の近海マグロはえ縄漁船は減少を続け、2015年以降、12隻にまで減ります。マグロ類の減少を受けた魚種転換、マグロ類の魚価の下落、漁業者の高齢化、漁船の老朽化……廃業・減船する漁業者が増えていくなか、東日本大震災も追い打ちとなりました。

この経営環境の悪化を受け、近海マグロはえ縄漁で競合してきた6社が危機感を共有。切磋琢磨してきたライバル同士が手を取り合い、協業を模索し始めます。きっかけは、被災した漁業者に国が復興資金を供給する「がんばる漁業復興支援事業」の第2弾が2016年度にスタートしたこと。条件となる地域漁業復興協議会を立ち上げた際、協業化も議題に据えられたのです。

当初はグループ操業や漁業生産組合など緩やかな協業の形を望む声もあり、協業への参画を検討する漁業者には、自社の重要な資産である漁船を譲り渡すことへの不安もありました。

しかし、「がんばる漁業」の取組みとして6社で漁場情報の共有や仕入の共通化を試行した結果、燃料や漁具のコスト削減に成功。需要に応じた各社の水揚げ量の分散により魚価の安定・引き上げも実現したことで、新会社設立と事業の統合という徹底した協業に向けて、6社の足並みが揃います。

2018年10月に新会社として「気仙沼かなえ漁業株式会社」が発足。2019年9月には初の水揚げが実現し、同年12月には新船第1隻目の「かなえ丸」が初出港を果たしました。こうした成果について、6社を代表する形で社長を務める鈴木一朗さんは、「農林中金が親身になって相談に乗ってくれたおかげでもあります」と語ります。

新会社の経営体制や、6社が保有していた漁船8隻を新会社に譲渡する適正価格を決めるなどの検討課題をめぐって協議が膠着した際、「農林中金が専門金融機関としてノウハウを生かしてアドバイスしてくれた」ことが非常にありがたかったとのこと。また、農林中金は、老朽船の代船実現に向けて建造計画の策定を支援し、共通船型にて新船3隻を建造することについて「もうかる漁業」の承認を得るとともに、日本政策金融公庫と協調して新船1隻目の建造資金・5億4800万円の融資※を実行しています。

「農林中金には6次化商品の検討など次々と尻を叩かれています」と笑う鈴木社長。新会社は新たな事業展開で地元に波及効果を生み出すことまで狙っており、農林中金による金融と非金融、両面でのサポートに、これまで以上の大きな期待が寄せられています。

※ 融資額の内訳は農林中金分が2億円、農林中金を受託機関とする日本政策金融公庫分が3億4800万円

気仙沼かなえ漁業の新造近海マグロはえ縄漁船「かなえ丸」（149トン）

水揚げされたメカジキ

天然の良港・気仙沼漁港

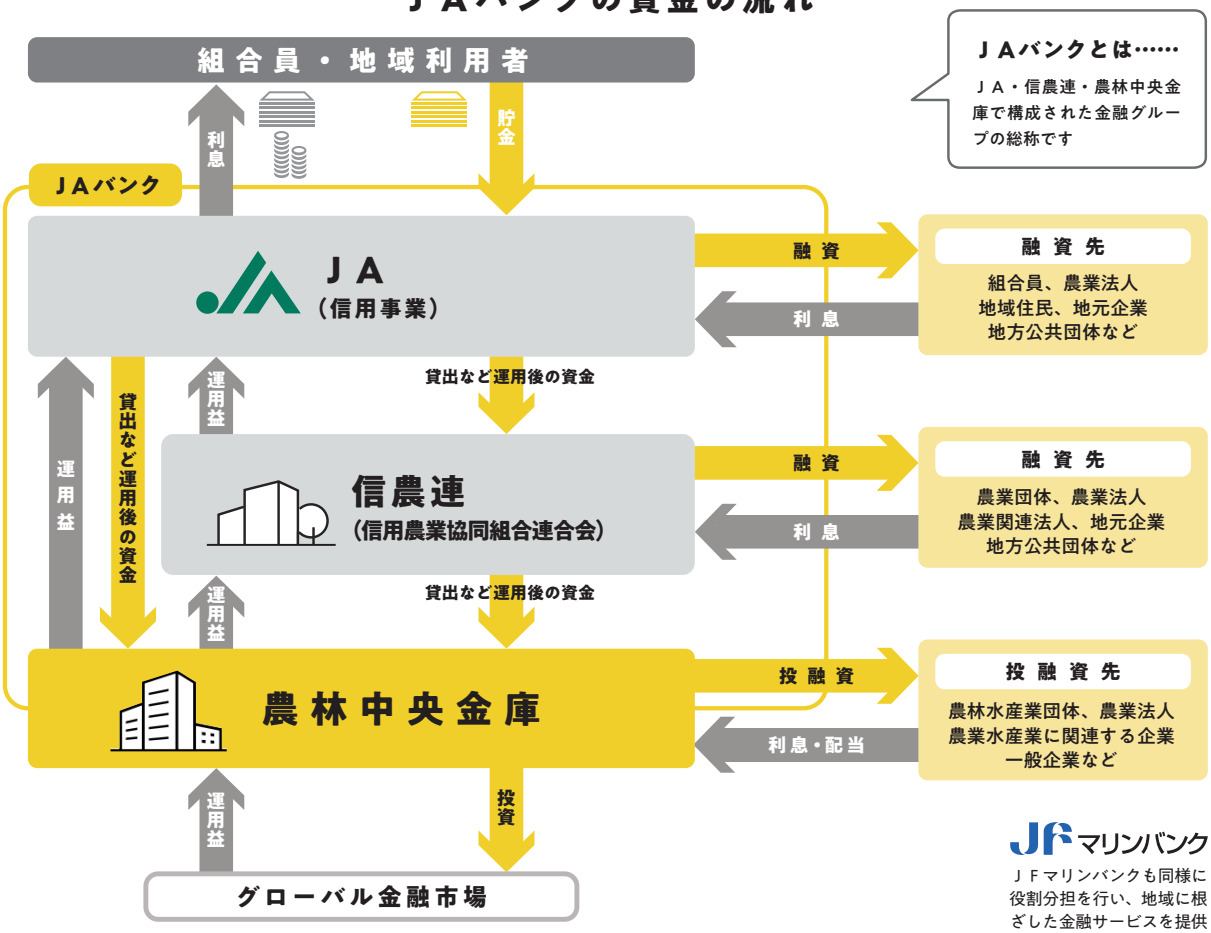
6社協業を進めた鈴木社長

※ 2019年11月発行のニュースレター第11号を再編集したものです。

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

ＪＡバンクの資金の流れ



地域ごとの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効率的に事業展開

全国各地のＪＡおよびＪＦは独立した金融機関として、地域ごとに異なる金融ニーズに、きめ細かに応えています。このサービスをより効率的かつ効果的に提供するため、都道府県レベルでは信農連・信漁連が、全国レベルでは私たち農林中央金庫が、スケールメリットを活かしながら連携してリテールビジネスを担っています。

そのうちＪＡ系統について、農林中央金庫はＪＡ・信農連と「ＪＡバンク」という総称の金融グループを構成しています。

各ＪＡが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。その中心は地域の農家・農業法人・利用者の皆さまに対する融資です。運用後の資金は、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融資などで運用されます。ここでも運用後の資金が農林中央金庫に託されます。

その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手がけ、そこで得られた運用益を信農連や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バンクと同様、効率的に事業を展開しています。

Voice

変化に直面するお客様を支える
そのために私たちも変化していく

全国に広がるJAバンク・JFマリンバンクが地域の皆さまから信頼され、選ばれる金融機関であり続けること、地域のくらしに新たな価値を提供し、組合員・利用者とともに発展していくこと――これがリテールビジネスの目標です。その実現に向けて2019年度は、JAバンクではライフプランサポートの提供、JFマリンバンクでは漁業金融の強化に加え、信漁連(※)での広域化にむけた取組みも加速しました。

昨年度末から今年度にかけては新型コロナウイルス問題により、金融市場が変動したり、営業活動が難しくなったりと、想定を超えるような大きな変化も起きています。そのため、JAバンクではお客様おひとりおひとりに適切なサービスや商品を引き続きご提案・ご提供できるよう、従来からの施策を強化しています。対面チャネルの再構築および非対面チャネルの強化・拡充による組合員・利用者接点の強化、投資信託など貯金以外の資産形成・運用手段の提案や遺産相続や事業承継まで含む幅広いニーズへの対応力の向上、そして“コロナ危機”に直面する農業生産者・事業者・地域への一層のサポート。幅広い課題の対応に向け、私たち自身も変化を加速させています。

※信用漁業協同組合連合会

リテール事業本部長
後藤 彰三

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 585　信農連 32　金庫 1

618の団体が一体的に事業運営

（2020年4月1日時点）（出所）農林中央金庫調べ

JA組合員数

1,049万人

（出所）農林水産省　総合農協統計表（2018）

国内総店舗数

国内 2位

●全国 7,670店舗（JA）
●国内シェア 14.2%

（出所）金融ジャーナル増刊号　2020年版

JAバンク貯金残高

104.1兆円

（2020年3月末）

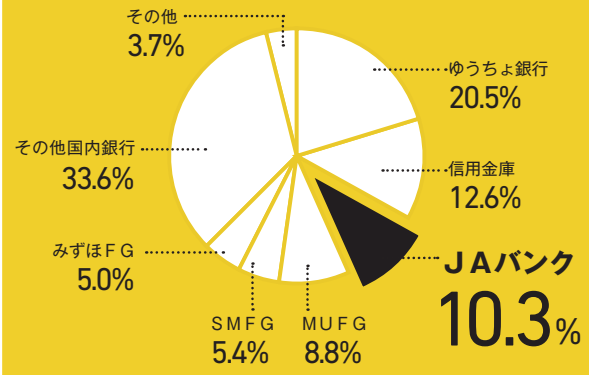
移動店舗の導入台数

92

（2020年3月末）

JAバンク個人貯金シェア

国内 3位



（2019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

地域のくらしに新たな価値を提供

資産運用から相談・事業承継まで、あらゆるニーズに対応

組合員・利用者ニーズに応えるために最適な体制を構築

組合員・利用者の希望する人生設計やニーズの実現に向けて「ライフプランサポート」を実践

ＪＡバンクは、就職・結婚・住宅購入・退職といった組合員・利用者のライフイベントに基づいた適時適切な金融商品やサービスの提案（＝「ライフイベントセールス」）、さらには安定的な資産形成・資産運用等の提案（＝「ライフプランコンサルティング」）に取り組んでいます。

これらの取組みを「ライフプランサポート」と総称し、組合員・利用者のライフプラン・ニーズに応じた提案を行うことで、組合員・利用者の希望する人生設計やニーズの実現を後押ししています。

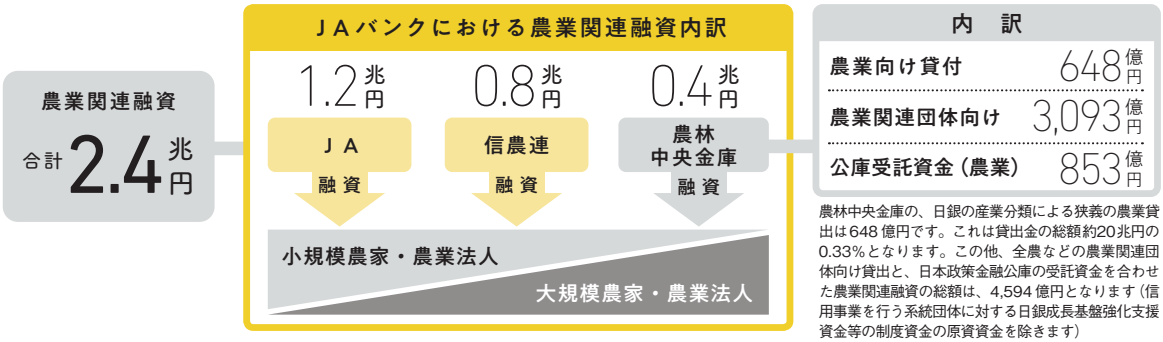
具体的には、貯金・決済・住宅ローンといった各種金融サービスに加えて、投資信託や遺言信託サービスの提供に取り組み、ＪＡが運営する他の事業のサービスも組み合わせて、シルバー世代から次世代にわたる全てのお客様に、総合事業ならではのサービスを提供しています。

また、これらの組合員・利用者ニーズに応えるため、ＪＡネットバンクやＪＡバンクアプリなどの機能を拡充するなど非対面チャネルを強化・拡充しています。

加えて、渉外・専門人材を配置する「総合サービス店舗」、効率化を実現しながら利用者との接点を強化する「よりそいプラザ」など対面チャネルを再構築していきます。

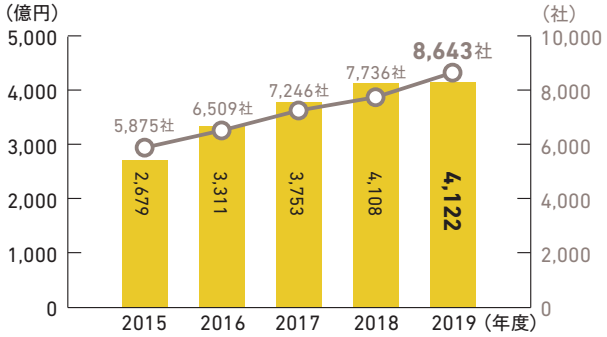
ＪＦマリンバンクでも、漁業専門金融機関としての知見を活かしながら、相続相談、ライフイベントに応じた生活ローン相談、事業承継相談などに対応することで、漁業者向けライフプランサポートに取り組んでいます。

ＪＡバンクの農業関連融資

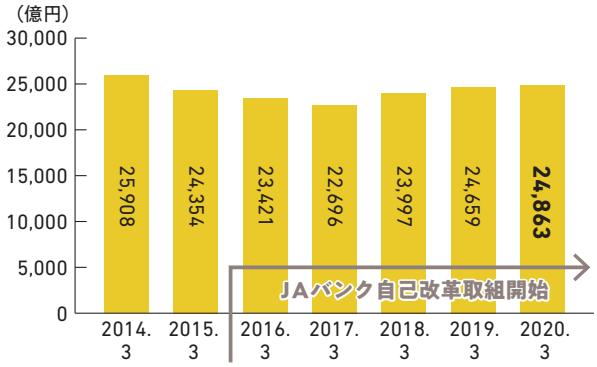


農林中央金庫の、日銀の産業分類による狭義の農業貸出は648億円です。これは貸出金の総額約20兆円の0.33%となります。この他、全農などの農業関連団体向け貸出と、日本政策金融公庫の受託資金を合わせた農業関連融資の総額は、4,594億円となります（信用事業を行う系統団体に対する日銀成長基盤強化支援資金等の制度資金の原資資金を除きます）

農業融資新規実行額（長期）と農業法人の取引社数の推移

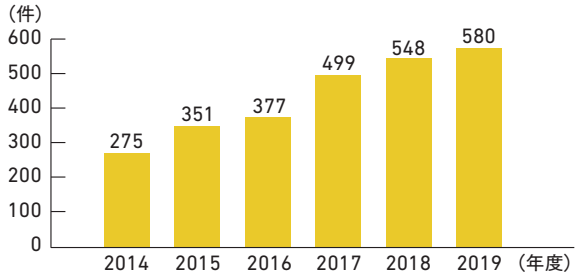


農業関連融資残高

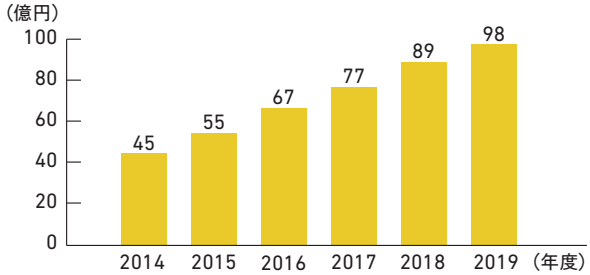


アグリビジネス投資育成（株）を通じた農業法人等への出資

▶累計出資件数



▶累計出資額



“農”の分野で積極的な投融資
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 0.4 兆円で、合計 2.4 兆円となっています（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バンクの農業関連融資残高はしばらく微減ペースが続いてきましたが、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。単年度の農業融資新規実行額も、取組みを強化した2016年度以降、増加を続けています。

さらに、融資のみならず、出資にも対応しています。たとえば技術力はあるものの資本不足の農業法人に対して、財務を安定化させる出資を行うなど、農業法人の成長ステージに応じたリスクマネーの供給にも積極的に取り組んでいます。これにより、ＪＡグループと日本政策金融公庫が共同で設立したアグリビジネス投資育成（株）を通じた出資件数・出資金額は着実に積み上がっています。

また、ＪＡバンク・JFマリンバンクは農業そして漁業地域のメインバンクとして、新型コロナウイルス感染症拡大により影響を受けているお客様に対して、全国で低利子融資の取扱いを開始するとともに、既往貸出金の返済条件の変更を含めたご相談に対応しています。

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」に取り組んできました。ニューヨーク、ロンドン、シンガポール、香港、北京、シドニーの各海外拠点を活用し、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、中長期的な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。

Voice

続く国際分散投資の進化と深化
急変もある環境の中で収益を追求

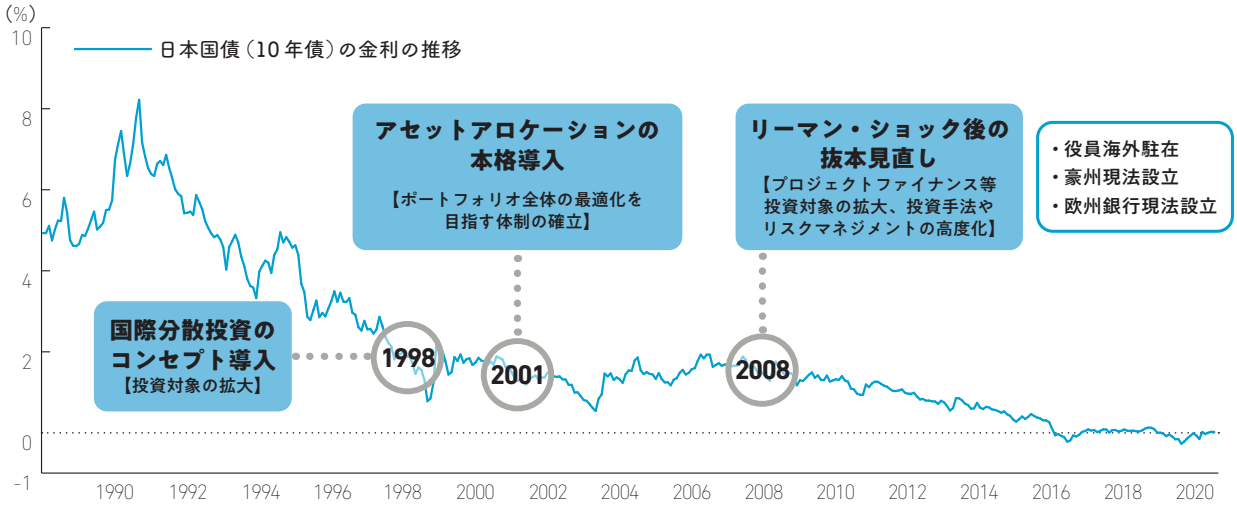
投資ビジネスには大きなテーマが 2 つあります。その第 1 は、投資の対象をいかに分散させ、全体での収益をいかに安定させるか。私たちは、海外投資にも力を入れ、投資対象を従来型の資産から新たな資産にも広げるなどの流れで国際分散投資を独自に進化させてきました。プロジェクトファイナンスでは海外現地法人を新設し、より多くの投資機会確保に動いています。昨年度は不動産やプライベートエクイティへの取組みも強化しました。既存の金融商品を購入することに加え、収益の源泉に自らより直接的にアクセスするアプローチにも力を入れているところです。このように投資対象の分散を進め、また、リスクマネジメントも深化させることにより、今回の新型コロナによる市場の動揺にもしっかりと対応していきたいと考えています。

そして、私たちの第 2 のテーマは、ESG や SDGs などの視座にもとづく投資です。赤道原則の採択や TCFD(※) の提言に対する賛同のほか、サステナブル・ディベロップメント・ボンドへの投資など、ファイナンスを通じて、サステナビリティの確保に貢献することを目指しています。

※ 金融安定理事会（FSB）が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース」

グローバル・インベストメンツ本部長
新分敬人

国際分散投資の変遷



農林中央金庫が国際分散投資を導入したのは 1998 年度のこと。国内での低金利環境と投融資の競争激化を受けて、投資対象を拡げ、運用力を強化するのが狙いでした。2001 年度、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体制を確立。リーマン・ショックのあった 2008 年度以降、投資対象の選別手法を抜本的に見直し、ボラティリティ（価格の変動性）の低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、投資対象の拡大と投資手法・リスクマネジメントの高度化、体制の整備に取り組み、プロジェクトファイナンス等にも参入。2017 年度以降、役員の海外駐在のほか、オーストラリアに主にプロジェクトファイナンスを手がける現地法人、オランダに欧州における銀行現地法人（45 ページ参照）を新設するなど、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約20年、リーマン・ショックから数えても10年を超え、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。

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66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。

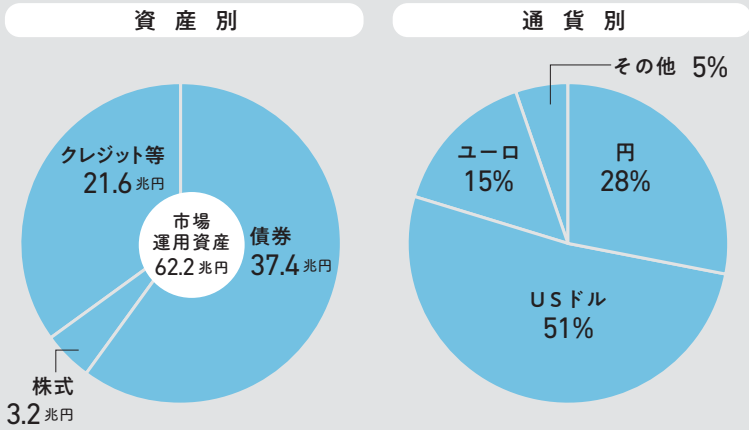
●債券
日米欧の国債など、格付の高い債券へ投資することで、安定した利息収入を得ることを狙います。

●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、伝統的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。

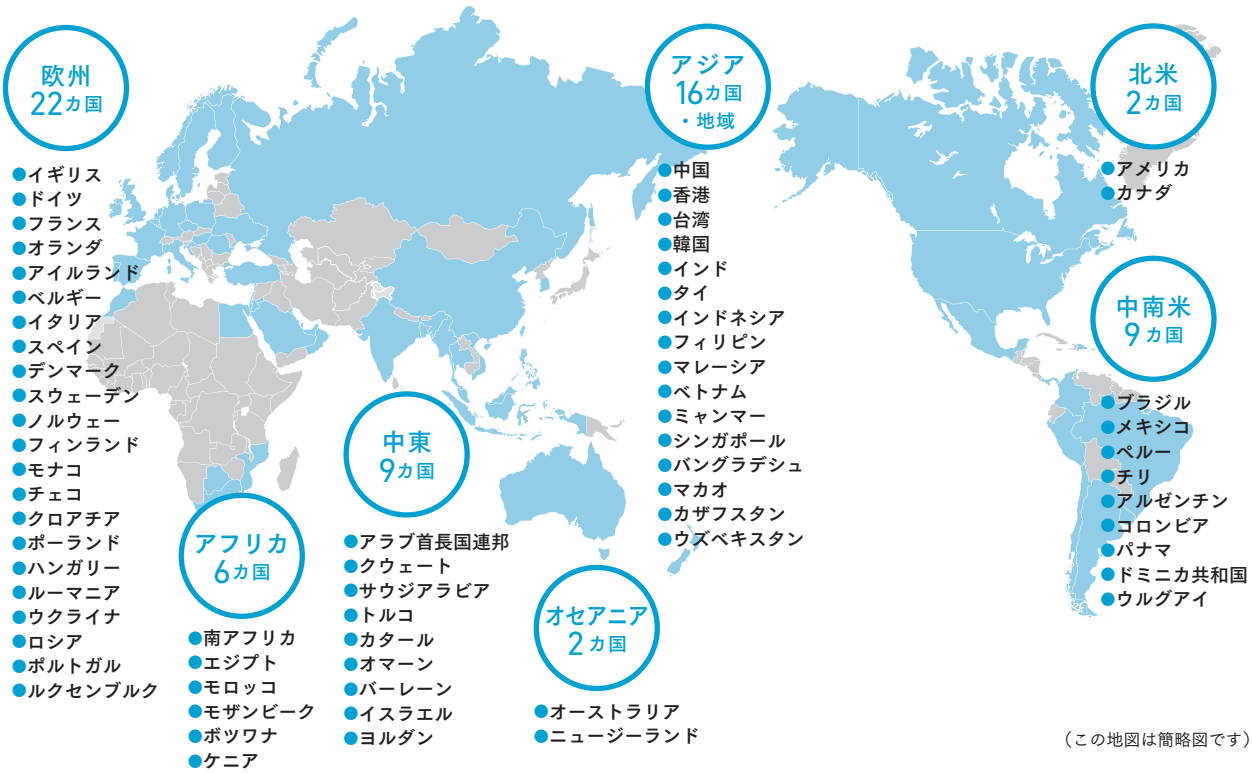
資産の特性を踏まえたポートフォリオの構築



「クレジット等」にはクレジットとオルタナティブが含まれます　（2020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～



（この地図は簡略図です）

収益の源泉に迫る――農林中央金庫の欧州事業

投資ビジネスにおいて私たちが取り組んでいるのは、収益の源泉に迫るアプローチです。たとえば、インフラ整備など特定の事業・プロジェクトを対象に融資を行うプロジェクトファイナンスの分野で、案件の多いオーストラリアに2017年度、現地法人を設立したのも、そのための取組みです。

そして2019年度にはオランダに現地銀行法人Norinchukin Bank Europe N.V.を立ち上げました。ブレグジット問題などにより大きな変化の進む欧州は、金融・非金融ビジネスの両面で収益源として引き続き成長が期待されているためです。オランダ法人は既存のロンドン支店と並ぶ車の両輪となるべく、幅広い事業を展開していきます。

オランダ銀行法人の主要業務

❶ ユーロ建て投資に向けての安定した外貨調達

❷ 欧州に進出している日本企業への金融・非金融サービスの提供

❸ 欧州を軸とするプロジェクトファイナンスへの参画

COLUMN

オランダ銀行子会社が誕生　変化する欧州に迅速対応

2016年から揺れ続けてきたブレグジット問題は2020年1月末、英国が欧州連合(EU)から正式に離脱したことでひとつの区切りを迎え、欧州の経済とビジネスは新たな時代に入りました。このタイミングで農林中央金庫は銀行子会社・Norinchukin Bank Europe N.V.(NBE)をオランダのアムステルダムに設立しました。欧州中央銀行(ECB)から認可を受けたのは2019年8月。農林中金にとって唯一の海外銀行子会社となります。

すでにあるロンドン支店が、国際金融市場・シティでの金融ビジネスを主な業務とする農林中金の窓口であるのに対し、NBEは農林中金グループの一員として投資ビジネスや食農ビジネスを欧州で展開する「現地の銀行」です。

立地としてオランダを選んだ主な理由は、欧州最大の貿易港で多くの日本企業が利用するユーロポートがロッテルダムにあること、日本企業の欧州拠点が多いドイツやベルギーへのアクセスがいいこと、農林中金が提携する農業金融の世界的大手・ラボバンクの本拠地であることなどです。また、NBEの主要業務は、①ユーロ建て投資に向けての安定した外貨調達、②欧州に進出している日本企業への金融・非金融サービスの提供、③欧州を軸とするプロジェクトファイナンスへの参画という3つ。本格的に取り組むための準備を進めています。

このように担当する業務の幅が広いため、NBEには異なるバックグラウンドを持つ、さまざまな分野の専門家が集まっています。総勢40人弱のスタッフの出身国だけを見ても10カ国以上。この多様なプロフェッショナル集団が農林中金のアイデンティティを共有することで、これまでの農林中金にはなかった新たな取組みを生み出す化学反応が起きる――安武篤社長兼CEOは、次のように考えています。

「NBEの立上げを進めるなかで痛感したのが、多様性は創造性の源であること。新型コロナウイルス危機もあり、欧州では今、目まぐるしい勢いで変化が起きていますが、多様性のあるチームだからこそ対応していけます」

欧州の変化の速さ、大きさは、たとえば、2050年までに域内のCO_2排出量を実質ゼロにするというEUの決定を受け、各国の政府や企業が脱化石燃料シフトを加速させていることにもよく表れています。「欧州の激しい変化に多様性を武器として向き合うなかで私たちが積んでいく経験は大きな知見になる。その知見は農林中金全体にも変化をもたらしていくでしょう。NBEはそういう役割も担っていく存在です」と、安武社長は語ります。

Norinchukin Bank Europeのスタッフと安武社長(2列目・右から5人目)

企業データ

連結決算の概要

	2017年度	2018年度	2019年度
経常利益	1,710 億円	1,245 億円	1,229 億円
親会社株主帰属純利益	1,476 億円	1,035 億円	920 億円
純資産	67,460 億円	74,732 億円	72,616 億円
普通出資等Tier 1比率	19.02%	16.59%	19.49%
Tier 1比率	19.02%	19.65%	23.02%
総自己資本比率	23.50%	19.65%	23.02%

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	4 兆 401 億円	（2020 年 3 月末）
連結総資産額	105 兆 4,820 億円	（2020 年 3 月末）
会員（出資者）	3,477 団体	ＪＡ（農協）、ＪＦ（漁協）、JForest（森組）およびそれらの連合会、その他の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 （2020 年 3 月末）
従業員数	3,588 人	（2020 年 4 月 1 日）
事業所	25 拠点	日本国内：本店―1、 国内支店―19、 日本国外：海外支店―3、 海外駐在員事務所―2 （2020 年 4 月 1 日）

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 2020
農林中央金庫 総務部
2020 年 9 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® C015352
VEGETABLE OIL INK

NORINCHUKIN