VALUE REPORT 2021

農林中央金庫

VALUE REPORT
2021

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

松尾 豊 東京大学大学院工学系研究科 人工物工学研究センター／技術経営戦略学専攻教授 × **奥 和登** 農林中央金庫 代表理事理事長 …… 6
変化が加速している今、変わることはとても楽しい。

農林中央金庫の価値創造モデル …… 14

サステナブル経営 …… 16

私たちの人となり …… 22

価値を生み出す3つの事業 …… 26

食農ビジネス …… 28

リテールビジネス …… 38

投資ビジネス …… 42

企業データ …… 46

奥和登〈おく・かずと〉
大分県出身。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

松尾豊〈まつお・ゆたか〉
香川県出身。1997年東京大学工学部卒、2002年同大大学院博士課程修了。米スタンフォード大学客員研究員などを経て19年より現職。ソフトバンクグループ社外取締役も務める。

変化が加速している今、変わることはとても楽しい。

奥 和登 × 松尾 豊

農林中央金庫代表理事理事長

東京大学大学院工学系研究科
人工物工学研究センター／技術経営戦略学専攻教授

同じところにとどまるためでさえ、全力で走り続ける必要がある。
では、前に進むためにはどうしたらいいのか――。
“分進秒歩”で進化を続けるＡＩ研究の第一人者であり、
教え子によるスタートアップ起業の促進・支援でも知られる松尾豊さんと、
農林中央金庫理事長の奥和登が、変化を進める楽しみ、
そして日本の農・食の大きなチャンスについて語り合う。

人間の脳がおおよそわかるところまでたどりつけた

奥　今日はこのアグベンチャーラボに、ようこそお出でくださいました。

松尾　今回で２度目なのですが、最初にうかがったときもびっくりしました、こんな場所があったのかと。農中さんには堅いというイメージを持っていまして、スタートアップとのつながりが想像できていなかったんですが、ここにお邪魔してみたら、新しい取組みをぐいぐい前に進めるような方たちがたくさんいらして、イメージを覆されました。

奥　金融というと堅い印象を持たれますが、私自身は空想家のほうで、かなり根拠のないことでもやってみるタイプなんです。今日も突飛なことをお尋ねするかもしれませんが、よろしくお願いします。

松尾　こちらこそ。

奥　さっそくですが、コロナ禍は私たちに相当な制約を与えてきています。松尾先生の研究ではいかがですか。アゲインストの風がさまざまあるでしょうが、フォローの風もありますか。

松尾　ありますね。会合がオンラインになったり、ＡＩの活用が拡がったり、この先いずれ起きるはずだったいろいろな変化が早送りで起きています。

奥　コロナが変化を後押ししたということですね。松尾先生は変化が大好きだとか。

松尾　「その場にとどまるためには全力で走り続けならければならない」という「赤の女王」仮説があって、そのとおりだと考えています。

奥　私も北方謙三さんの『水滸伝』シリーズに出てくる「じっとしていては同じものしか見えない。動け!」という言葉が好きで、よく職員などに話をします。動かないことには新しい情報も入ってきませんから。

ＡＩはブームではなく日常になりつつある

奥　ご自身の研究では、コロナの影響はいかがですか。

松尾　自由になる時間が増えたので自分の研究に没頭していたら、これが思いのほか進みまして。詳しくはまだお話しできなくて申しわけないのですが、極端な言い方をすると、人間の脳の構造がAIの観点からおおよそわかるところまでたどりつけたと考えています。

奥　それはすごい。私は、ジュール・ベルヌの「人間が想像できることは、人間が必ず実現できる」という言葉と、上杉鷹山の「(為せば成る　為さねば成らぬ何事も）成らぬは人の為さぬなりけり」という言葉の組み合わせが大好きなんですが、松尾先生は、人間の知能は必ずプログラムできるという信念をご著書で示されていますね。今回、研究が進んだことで、この信念が実現するということでしょうか。

松尾　ＡＩだけでなく脳科学や言語学、心理学、哲学などさまざまな分野のこれまでの成果が、無意識とか自由意志とかまで含めて統一的に解釈できそうだと考えていて、新たに本を書こうとしているところです。

奥　それは非常に楽しみです。その研究によって人間の知能にＡＩがたどりつけるとなると、それはだいたいいつごろの話になりそうですか。

松尾　アーサー・Ｃ・クラークが「われわれは技術の短期的な成果は過大評価し、長期的な成果は過小評価する」と言ったように、こういう予想はだいたい外れるんですが(笑)、１、２年でできるとは言わないものの、10年、20年経つと世の中が大きく変わっているんじゃないかという気がしています。

奥　ますます楽しみですね。

松尾　こんな変化の時代に現役でいられることは本当にラッキーです。たとえば江戸時代に生まれていたら、一生の間の変化というのはとても小さかったですよね、社会や技術の変化が遅くて。ところが今は一生の間にものごとがものすごく大きく進みます。ひょっとしたら人類が次のステージに入ってもおかしくないくらい。これだけ変化が速いといくらでもチャンスがあって、変わろうという気さえあればとても楽しい時代です。そういう時代に生きていられてラッキーだと感じています。

奥　変わろうと思えば楽しい――そこは職員ともぜひ、シェアさせていただきたいですね。コロナ禍の前から、ランナーズ・ハイやクライマーズ・ハイをもじって「チェンジャーズ・ハイ」と言ってきたんですよ。仕事のやり方や中身を改善して効果が出ると脳内にドーパミンがたくさん出て快感を得られる、そうなれば改

66 ＤＸはコーポレートトランスフォーメーション 99

善のサイクルがぐるぐる回るようになるとね。

その改善というのは部分ごとの見直しが前提でしたが、コロナで世の中の変化が大きくなった今はもう、全体を見直す方向にシフトしています。ＤＸにしても、今の仕事のデジタル化ではなく、ビジネスとカルチャー、両方のトランスフォーメーションの掛け算をやっていこうと考えて、（伊藤良弘理事兼）ＣＦＯに「最高コーポレートトランスフォーメーション責任者」を兼務してもらっています。

松尾　ＤＸは日本でも盛り上がっていますが、おっしゃるとおりビジネスや組織まで全部、デジタルで変革していこうというのが本来のあり方です。そういうＤＸにおいてＡＩも主要な役割を占めていくと考えています。

奥　ＡＩで組織をよくする、産業をよくする、ひいては社会をよくする。そのために私たち企業人はどういうスタンスで、どう取り組んでいけばいいのか。その点について今日はぜひ、お話をうかがいたいのですが、

まず、ＡＩの開発や応用の歴史60年強の中で現在はどんな状況にあるのか、そこを教えていただけませんか。

松尾　ＡＩの歴史では探索・推論や知識処理といったテーマを伴なって第１次、第２次とブームがあり、その後に冬の時代がありました。この10年ほどはディープラーニングを軸とする第3次ブームが起きていたわけですが、現状はもはやブームというより、着実に広がってあたりまえに使われるようになってきているというフェーズですね。インターネットがブームで普及した後、今は誰もが普通に使っていて、もうブームとは言われないのと似ています。

奥　ＡＩは金融の分野でもかなり使われています。特に運用の分野ですね。

松尾　機械学習を使ったトレーディングは以前からありましたね。今もアメリカではいくつかのヘッジファンドがＡＩの活用でリターンを出しているようです。複数のアルゴリズムを走らせて成績のいいものにアロケーションを増やすというやり方でしょう。

奥　ただ、ＡＩによる投資判断は過去のトラックレコードに基づく予測なので、為替が円高局面から円安局面に移るときのように、マーケットのトレンドが大きく変わるときは対応が難しいですよね。

松尾　確かに、マーケットが平常な間はけっこう勝つのに、環境が変わるとボロ負けする、そういうパターンが多いですね。

奥　マーケットの変節点のようなものまで予測できるようになるには、まだ壁があるのかなと感じています。

松尾　お話しのとおりで、最近では、自分が学習していない環境に移ったことを検知する分布外検知という手法が生まれているので、「これは自分がわからない市場環境だから予測をやめよう」という判断を的確に行うことはできるかもしれません。

奥　そうなったら人間と交代すればいいわけですね。クルマの自動運転で途中から人間に変わるように。

松尾　そうなんですよ、ＡＩでは判断できない領域に入ったことを検知するニーズが最近、高まっているんです。自動運転とか医療の画像診断とかですね。

奥　ＡＩにも、そういう素直さが必要なんですね（笑）。

食のパーソナライゼーションは必ず起きる

誰が何を食べたかのデータは まだGAFAさえ持っていない

奥　今回、せっかくお会いできる機会を得られたので、松尾先生に尋ねたいことを職員や同僚からも募りまして、その中に「農林中金では人材のダイバーシティの向上に取り組んでいるが、向上によるパフォーマンスの変化を可視化させることは可能か」というものがありました。確かに、ＤＸによるカルチャーの変化や人の変化というのは把握しづらくて、私自身、どういう施策を打つと職員の活性化度が上がるかをＡＩで計測できないかと、そんな空想をしているのですが、いかがでしょう。

松尾　重要なテーマですし、すごく面白いですね(笑)。施策を実施した場合としなかった場合の比較や、パフォーマンス、活性化度の計測が可能であれば、参考にしていただける知見をＡＩで出すことができると思います。データが取れるようになると分析ができるようになり、分析ができるようになると予測ができるようになりますからね。

奥　人事についても、ＡＩを使えたらいいなと思うケースが山ほどあります。どういう人を組み合わせるとチームとしてのパワーが上がるのかとか、この人にはどういう研修をしてもらうのがベストなのかとかですね。そういった活用例はすでにありますか。

松尾　ＨＲ(人材)テックはどんどん進んでいるので、対応できるプロダクトは増えてきていますね。先ほどのダイバーシティのお話と同様、成果の計測や評価が難しかったり、評価には長い期間がかかったりするのがＨＲ向けシステムの難しさですが、そこがクリアされてしまえばさまざまな活用が可能になります。採用にあたって学歴をチェックしなくなったアメリカのＩＴ大手などは、たとえばインタビューでの対応と入社後のパフォーマンスとを比較して、面接で能力を予測できるようなシステムを開発したんでしょう。

奥　学生のころからずっと、ドラえもんの「ほんやくコンニャク」が実現しないかなぁと期待していて、その結果、英語の勉強が遅れたんですが(笑)、最近はＡＩによる機械翻訳がけっこう使えるようになってきて、わくわくしています。私たち産業界、企業において、どういう業務にどういう技術が使えるのか、その見分け方などあったらヒントをいただきたいのですが。

松尾　ＡＩにできることについてはみんないろいろ言うんですが、できないことはあまり言わないので、境目がわかりづらいですよね。ですので、日本ディープラーニング協会（松尾氏が理事長を務める一般社団法人）でこの５月からスタートさせた「AI For Everyone」という講座では、こんなふうに説明しています――人間が、パッと見た瞬間にできる判断はＡＩにもできる。１秒以上考えないとできない判断は、今のＡＩにはできない――。自然言語処理も、非常に進化してはきていますが、言葉どおりの意味は読み取れても、その言葉の裏に込められた含意などを読み解く処理はまだできません。

奥　やはり高度な判断には人間が必要なわけですね。

松尾　はい。ＡＩの普及で一層重要になる人間の仕事というのがあります。

奥　そういったところがＡＩの現状だとすると、今後のＡＩはどのように進化していくとお考えですか。技術的に超えなければいけないハードルや壁というのは？

松尾　基本的にあまり大きな壁はないと思っていますが、ただ、今のアカデミアのグローバルな進み方を見ていると、けっこう偏って進んでいますね。画像とか自然言語とかに関係する技術だけやたら伸びて、一方、ロボットとかはあまり伸びていない。画像や自然言語はウェブ上にサンプルがたくさんあるので研究が進めやすいんです。

逆に、ディープラーニングを使ったロボティクスなどは進展が遅いんですが、実はそういう分野こそ新しいものを見つけ出せる可能性があるのではないかと思っています。研究開発が進めば農業分野にも応用が拡がる分野ですね。

奥　ご著書などで松尾先生は、ＡＩの進展には産・学・官のトリニティが非常に重要だと指摘されていまして、私も産業分野でＡＩを活用していくことが大切だと思っています。アカデミアで研究を引っ張る一番のドライバーは好奇心でしょうし、ビジネスの分野で活用が進む最大の動機はマネタイズでしょう。農林水産業もＡＩのマネタイズが可能な分野ですよね。

松尾　そのとおりです。僕はディープラーニングについても、大きな活用先は建築・農業・食品だと以前から言ってきました。たとえば、常々おかしいと思っていることがありまして、それは僕が今朝、何を食べたかがデータになっていないこと。誰が何を食べたかについてのデータはＧＡＦＡでさえどこも持っていませんが、こういう状況が20年後、30年後も続いているとは思えません。

そのデータを集めれば、個人ごとの食のパーソナライゼーションが可能になって、アマゾンがユーザーの関心が高そうな商品を「おすすめ」するのと同じように、嗜好や健康状態にあわせた食事を、それこそＡＩを使って提案できる。これが実現すれば食と農のバリューチェーン、サプライチェーンは最適化されて、食産業や農業は大きく変わります。農業では今、生産者

にエンドユーザーの顔が見えず、Ｂ２Ｂ（事業者間）を前提とした生産が行われていますが、Ｃ（消費者）個々人のニーズが読めるようになれば当然、変わっていきます。

奥　好みや健康状態を把握して人それぞれに適した食べ物をテーラーメイドで提供できるとなると、サステナビリティの面で“欲しい人に欲しいモノを欲しいときに”という需給の最適化が可能になりますね。さまざまなロスが減らせますし、もうひとつ、医食同源にもつながりますね。この人にはこういう栄養素が足りないからこういう食品を……という提案ができるわけですから。最適な栄養素を持つ農作物を生産できる精密農業と組み合わせれば、効果はさらに高くなる。

松尾　おっしゃるとおりです。農林水産業と食産業は医療や健康にも密接に関連していますから、食のパーソナライゼーションが実現すれば、個人の健康の維持から国家の医療費の削減にまでつながります。

奥　本当にそうですよね。

“日本は世界のキッチンになれる”

昨日・今日より明日を信じられる希望のある国をつくっていきたい

松尾　データに基づいた食のパーソナライゼーションは必ず起きますし、起きれば食と農のサプライチェーン全体が非常に大きく変わります。これをもし日本でいち早く実現できたとすると、仕組みそのものはアメリカでも中国でも展開できるはずなので、グローバルなプラットフォームを生み出せる。

　実際、日本はそれなりにいいポジションにいますよね。食と農のレベルが高いというのが一番大きいし、製造業でも流通業でも食や農に関する企業が多い。そう思って３年ぐらい前から、“食連合”を作りましょうと食品業界に声をかけてきました。世界の食産業が大きく変わっていく、その変化に向けては、日本全体で考えてアプローチしていくべきだと考えています。そうして、日本は世界のキッチンになればいいな、と。

奥　世界のキッチンですか。

松尾　そうです。もちろん、実現はそう簡単な話ではなくて、膨大な数の顧客を摑んで、そのデータを詳細に集めなくてはなりませんし、食材の生産から加工、物流まで非常に長いサプライチェーンを構築する必要もあります。大変なんですが、そのかわり市場規模はものすごく大きい。グローバルなマーケットを取れれば、日本のＧＤＰを支えるような産業になります。

奥　農林中金の果たせる役割は大きいですね。

松尾　本当にそう思います。このアグベンチャーラボを見せていただいて感じたのは、農中さんは本気で変えようとしているんだなということ。これだけ力のあるプレイヤーが変わるときの威力は凄まじいですから、ぜひ変化を実現させてほしいと思います。

奥　アグベンチャーラボの狙いは、知的好奇心を持ったアカデミアの人と、マネタイズできるビジネスの人の組み合わせを生み出すこと。ビジネスの人は社会で何が不足しているか、人々が何で困っているかはよく知っているけれど、それをどうやって解決できるかはわからない。

松尾　アカデミアの人、特に理系の研究者は、課題の解決は得意で一生懸命取り組むんですが、何が課題なのかがわからない。だから、アグベンチャーラボのような場で、農林水産業や食産業の課題を提示していただけることは非常に有益です。

奥　そのように期待してくださることはありがたいかぎりです。

松尾　日本の農林水産業や食産業には大きな可能性があります。その可能性を信じてひとりひとりが変えていく、変わっていくことで、日本全体がよりよい方向に動いていくはずです。大事なのは、昨日より今日より、明日を信じられること。変わっていくことによって大きなチャンスがいくらでも出てきて、どんどん成長していける。そう信じて行動することが大切です。希望のある国をつくっていきたいんですよ。

奥　ずっしりとくるメッセージをいただきました。大変ありがとうございました。

松尾　こちらこそ、ありがとうございました。

To The Next Norinchukin Bank

農林中央金庫は、各地のＪＡ（農協）・ＪＦ（漁協）・ＪForest（森組）、
および都道府県レベルの信農連・信漁連・森連とともに多様な事業を手掛けています。
このうち全国各地のＪA・ＪＦの信用事業では、信農連・信漁連や農林中央金庫が連携し、
「ＪＡバンク」「ＪＦマリンバンク」として事業を展開。
ＪＡバンクでは、各ＪＡがお預かりした貯金を主に地域の資金ニーズへの対応に活用します。
それ以外の資金については信農連に預けられ、より大規模な県内の法人への融資などに活用されます。
さらにそれ以外の資金を農林中央金庫がお預かりし、運用益を信農連やJA に還元します。
ＪＦマリンバンクでも同様にＪＦや信漁連と役割分担して貯金を運用しています。
また、ＪForest・森連・全森連からなり、信用事業を手がけない「ＪForest グループ」との間でも、
活動への助成や人材育成などで親密に協力・連携を行っています。

農林中央金庫の

資源・強み → 農林中央金庫の事業

系統組織

豊富な食農智と最先端の金融智

98年
農林水産業を金融で
支えてきた歴史

19年
563のＪＡと32の信農連で
構成するＪＡバンクの
一体的運営

23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

3,384団体
農林中央金庫に
出資している団体

106.9兆円
ＪＡバンク貯金残高

2.7兆円
ＪＦマリンバンク貯金残高

A（S&P社）
A1（MOODY'S社）
信用格付

23.19%
自己資本比率

専門性の高い人財

299億円
従業員１人あたり
総資産（単体）

3,515人
従業員数

124人
海外留学者数
（＝ MBA/LLM 取得者数）

安定した預金と財務基盤

→ INPUT

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マリンバンクとして
効率的な運営を実施し、
地域ごとの金融ニーズに対応

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

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 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 2.6兆円

- ＪＡ 1.2兆円
- 信農連 0.9兆円
- 農林中央金庫 0.5兆円

国内2位	国内3位	105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

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

私たちの存在意義・目指す姿

→ 16ページ参照

サステナブル経営

「2050年にあるべき姿」の実現に向け、守るべきは守り、変えるべきは変える――
環境・社会・人のサステナビリティの向上に、一層注力していきます。

ステークホルダー：
JA・JF・JForest などの会員／会員の組合員（農林水産業に従事するみなさま）／農林水産関連企業をはじめとする預貯金や貸出のお取引先
地域社会のみなさま／金融機関や市場参加者、業務委託先など業務全般にわたるビジネスパートナー／行政／職員

サステナビリティ向上への動きが世界規模で加速・拡大しています。農林中央金庫は、基盤とする農林水産業とそれを支える環境・地域・人、そしてそれらを支える私たち自身についても取組みをさらに強化していく必要があります。

そこで今年度、サステナブル経営を強化する新たな考え方を経営計画の中で整理しました。30年先の世界のあるべき姿まで見越して自分たちの存在意義＝パーパスを高く掲げる。その達成のために目指す姿＝ビジョンを定め、実現に向けた中長期目標・経営計画を具体化させ、すべてを役職員が共有する。２年後に創立100周年を迎え、次の100年へと踏み出す私たちにとって、それは守るべきもの、変えるべきものを明確にするステップでもあります。

Voice

農林中金だから提供できる持続可能性をさらに進化させるために

私たちは今年度、サステナブル経営に一層注力していく方針を打ち出しました。実は農林中金はこれまでも農林水産業と系統組織、そして地域、自然・環境のサステナビリティの向上に取り組んできています。

国内では農林水産業や地域、環境に深く関わっていますし、海外ではプロジェクトファイナンスを通じて資源開発などに投資していて、サステナビリティに直接つながる業務がもともと多い。また、2017年度にはブランドメッセージ『持てるすべてを「いのち」に向けて。』を掲げ、2019年度にスタートした中期経営計画（23ページ参照）でも農林水産業と系統組織の持続可能性を引き上げていく取組みを盛り込んでいます。

とはいえ、幅広い分野で持続可能性の向上を求める社会の声はますます高まり、それにこたえようとする金融機関や企業の取組みは国内外で加速しています。私たちも「これまでの延長線上にいるだけでいいのか」という問題意識が内部で高まってきたことを受けて昨年度から本格的な検討に着手し、今回、サステナブル経営の強化策の発表に漕ぎ着けたものです。

策定にあたっては、役職員各層の勉強会や全体からの意見募集などを通じて検討を積み重ねたのに加え、外部の有識者の方々からも農林中金に求められていること、私たちがもっとできることなどについて提言をいただきました。30年後、50年後という遠い将来までを見通して農林中金のあり方を再定義するという作業ですので、内部のマネジメント層だけで決めるというのではないやり方で進められたことは大きな意義があると考えています。

このように幅広い議論を経て、存在意義＝パーパスとビジョンを定めてそこから中長期目標を導き出すことができたわけですが、その目標をどう達成していくかという具体的なプロセスについては、これから各現場ごとに固めていく部分がたくさんあります。役職員それぞれにパーパスや中長期目標を“自分ごと”と捉えて各自の仕事に紐付けてもらい、サステナブル経営を浸透させていく――2021年度はまず、そういう年にしたいと考えています。

サステナビリティの分野は日々、進化していますから、今後、社会の流れに応じて私たちの取組みを適切に見直す必要性も出てくるでしょう。アンテナをしっかり立てて農林中金のサステナブル経営をアップデートしていくことも私たちの重要なミッションです。役職員だけでなくステークホルダーのみなさんと目的を共有し、サステナビリティの向上に一緒に取り組んでいきます。

常務執行役員
人事・総務・企画担当
北林太郎

農林中央金庫の中長期目標

農林中央金庫投融資先等の GHG排出量削減 2030年までに▲50%（2013年対比）

農林水産業者所得の増加

農林中央金庫投融資先のGHG排出量削減
2030年までに▲50%（2013年対比）

会員と一体となった森林由来のCO_2吸収

農林中央金庫拠点等のCO_2排出量削減
2030年までに▲50%（2013年対比）

サステナブル・ファイナンス
2030年までに新規実行額10兆円

女性管理者比率
（2030年までに13%、2040年までに30%）
※2020年3月末時点の実績　6.2%

サステナブル経営をあえて農林中金が打ち出す理由

環境とは切っても切れない農林水産業を基盤とし、
CO_2を大量に排出するわけではない金融ビジネスを手掛ける。
それゆえにサステナビリティとの親和性が高いはずの農林中金が
今、あえて「サステナブル経営」を前面に打ち出すのはなぜか。
経営管理委員を務める坂東眞理子・昭和女子大学理事長兼総長、
そしてサステナブル経営の企画と実践を担う職員２人に尋ねた。

昭和女子大学理事長兼総長
農林中央金庫経営管理委員
坂東眞理子

総合企画部
サステナブル経営室
部長代理
伊藤佳代

グローバル・インベストメンツ本部
市場運用部　市場総括班
調査役
櫻木隆道

――コロナ禍の1年、日本の企業や経済の動きをどのようにご覧になっていますか。

坂東　感染拡大で業績が悪化している企業はもちろん、業績がよくなっている企業も対応はまだ手探りですね。変化の幅が広いのでさまざまな現場ごとに対処に追われ、この激しい変化の中で全体として何ができるか、どちらに進むかという大きなビジョンを持つことはなかなか難しい。巨大な渦に巻き込まれている印象です。

――その巨大な渦の中に農林中金もあるわけですが、2020年度の農林中金の取組みについて、坂東さんのお考えをお聞かせください。

坂東　少し長い目で見れば、企業はもう何年もの間、地球環境の変化、情報化の進展という大きな変化の中にいて、コロナにより変化は加速していると思っています。農林中金もここ2年ほど奥（和登）理事長が、大きな変化に追いつけ追い越せ、あるいは変化をリードする立場に立てと旗を振って、これまでの農林中金のやり方、あり方を変えてこられていました。そこにコロナ禍が起きて、変化への対応があちこちの現場でも否応なしの緊急の課題になった。奥理事長のリーダーシップ、「このままじゃ駄目なんだぞ」という危機意識が金庫全体で共有される、そのプロセスが加速した1年だったと見ています。

――今のお話にあった「これまで」の農林中金というのは、どのようなイメージでしょう。

坂東　金融の世界では、農林中金には“ＪＡの資金運用担当”というイメージが強いようで、実際、資金運用部署のみなさんは本当によく頑張って成果をあげておられます。それに加えて今は、託されている資金や蓄えている知見をもっと幅広い形で活用していく、社会的な役割が強く問われていると思いますね。

――農林中金は今年度、サステナブル経営の観点から農林中金の目指す姿を発表しました。坂東さんのおっしゃる「幅広い」取組みの実例になるかと思いますが、この方針についてはどのように捉えていらっしゃいますか。

坂東　農林中金の使命そのものを、あらためて明確に打ち出した形ですね。もともと金融機関としての基盤が農林水産業にあるわけですし、資金運用や食農といった事業でもさまざまな形で環境や社会と結びついて

坂東眞理子（ばんどう・まりこ）
富山県出身。1969年東京大学文学部卒、旧総理府入府。埼玉県副知事、内閣府男女共同参画局長などを経て2016年より昭和女子大学理事長兼総長。17年より農林中金経営管理委員。

いる。やっている仕事はすべてSDGsやサステナビリティに直結すると言ってもいいくらいです。

中で働いている職員のみなさんにはあたりまえのことで、わざわざ言葉にするまでもないというくらいの意識だったかもしれませんが、それを明確な言葉にしなければならない時代になっているということです。

持続させていくために変化していくこと

――時代も変わっているし、農林中金も変わっていくということですね。サステナブル経営の企画に携わられた伊藤さん、いかがでしょう。

伊藤　サステナブル経営の取組みのポイントはいくつかあります。ひとつはサステナブル・ファイナンスの強化。パリ協定をはじめ気候変動への対応が世界的に進展するなかで、環境に配慮した投融資を金融機関に求める機運が高まっていて、農林中金もしっかり追いついていかないといけませんので。

――サステナブル・ファイナンスでは、投融資先の選択においてこれまで以上に環境面での基準が重視されたりします。これはもう農林中金の企業文化が変わるレベルの変化ではないかと。サステナブル・ファイナンスを担当されている櫻木さんはどのように捉えておられますか。

櫻木　以前は投資部門も投資対象の評価をリターンとリスクという２つの軸でしか行えなかったんですが、今では「環境や社会に対してポジティブなインパクトを与えられるか。ネガティブなインパクトを抑制できるか／与えないか」という評価軸をプラスした３軸で行う意識が徐々に浸透し始めています。

そもそも２軸での投資判断も簡単なものではなく、３軸での判断でもリターンは前提となりますので、正直なところ難度は上がります。しかし、ESG投資が進めばサステナブルな企業にお金が集まり、それがひいては投資リターンとして返ってくる、そういうポジティブなサイクルもあると考えています。

坂東　そうですよね。環境にいい活動、社会にいい活動をしている企業が高い利益をあげるということには、短期的には必ずしもならない。環境のため、社会のために新しい技術やビジネスモデルを生み出し、それを実用化しようとしている企業の中から大きく成長する

ところが出てくる可能性はあります。

そういう企業を百発百中で見出すのは不可能で、分散投資をするにしても、ある程度のリスクはありますから、農林中金としては安定運用との兼ね合いが難しいところだと思います。でも今は、石炭火力発電にお金を出したら社会から批判される時代ですから。リターンだけではなく、社会へのインパクト、環境へのインパクトまで考えることは農林中金のみなさんの使命である。そう考えていただけるといいなと思いますね。

櫻木　そうですね。それが私たちの使命や世の中からの期待に繋がっているのだと思います。

坂東　脱炭素を目指すとき、消費者や企業が再生エネルギーに切り替えたりエネルギー消費を減らしたりする取組みも有効ですし、金融機関が投融資先を脱炭素という観点でチェックすることにも意義がある。投融資を通じて他の主体に影響を与えることが金融機関の大きな役割になってきています。

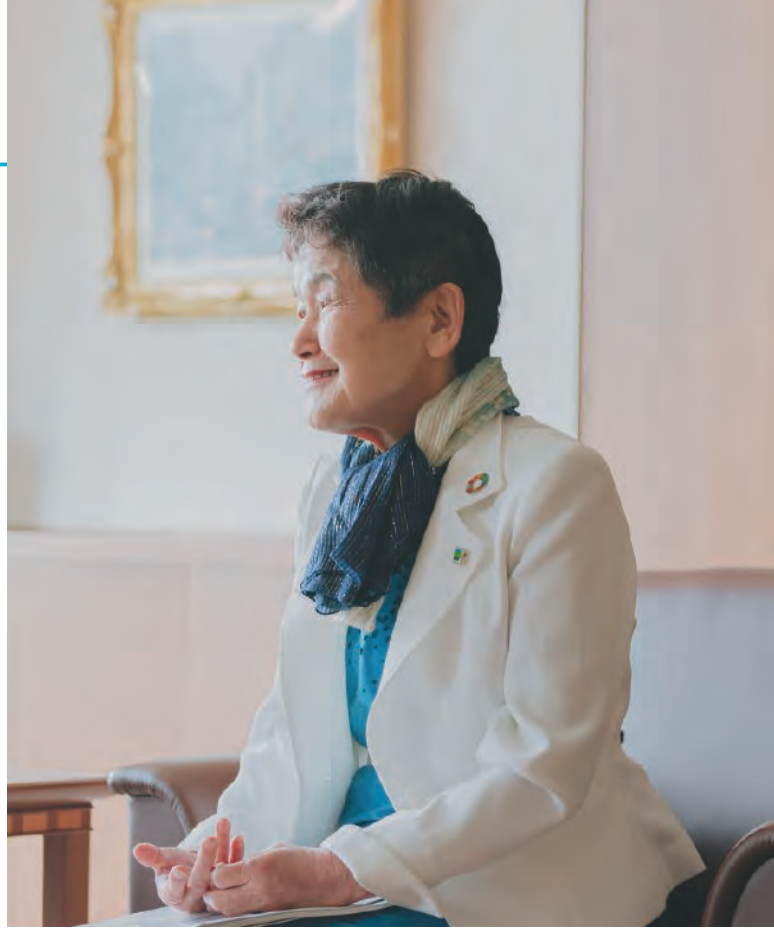
櫻木　外部の方からはよく「農林中金こそESG投資そのもの、サステナブル・ファイナンスそのもの」と言われます。金融機関として、またそのなかでも農林中金としての役割をしっかり果たすべく、サステナブル・ファイナンスの取組みを通したサステナブル経営の高度化に貢献していきたいです。

――さきほど、伊藤さんからサステナブル経営の取組みのポイントはいくつかあるというお話が出ました。2つ目のポイントは何でしょう。

伊藤　農林中金の基盤である農林水産業のサステナビリティの維持・向上ですね。農林中金が運用する原資は、農林水産業者のみなさまからお預かりしている貯金ですが、農山漁村には過疎化や高齢化、担い手不足といった問題がありますし、農林水産業は環境に一定の負荷をかけている側面もある。そういった問題の解決や生産者の所得向上、地域の活性化に向けて貢献していく考えです。

坂東　農林水産業のサステナビリティ、農山漁村のサステナビリティというのは難しいけれど大切なテーマですよね。大きな変化の中で変わっていかなければならないところ、変えないで維持しなければならないところの両方がありますから。生産者の所得向上でも、中小規模の方たちの経営が持続できるようなサポートが不可欠ですし、一方で、経営の大規模化も進めていく必要がある。

そして、大規模農業では環境負荷が大きくなるのではという疑問もあります。そうであれば、夢や志の農業、副業としての農業、所得のためではない農業というのを拡げて小規模な農業をある程度、維持していくという選択肢も出てくると考えています。農林水産業には環境や防災、教育や福祉など、多面的な機能・効能があって、そこを維持・発展させることはサステナビリティの実現につながります。



――サステナブル経営では、農林中金で働く人たちのダイバーシティの向上も目指しますね。

伊藤　そうです。ダイバーシティはサステナブル経営を進めるうえでの農林中金自身の組織基盤づくりのポイントですね。

坂東　ダイバーシティは本当に重要です。これまでの日本企業の仕事は基本的に、同じコミュニティの中に長く一緒にいる似た者同士のメンバーでやるというものでした。でも、大きな変化の時代には、いろいろな経験や価値観を持つ働き手が使命を共有して力を合わせる方が速いし、強い。となれば、多様な人が多様に働ける環境が不可欠になってきます。

――坂東さんは官僚時代から男女共同参画に取り組まれてきました。

坂東　はい。退官後も農山漁村女性・生活活動支援協会という社団法人の会長も務め、農林水産業での女性参画の向上に取り組んでいました。一昔前の日本の農山漁村では女性の地位は低かったのですが、女性は重要な役割を果たしています。農林中金では今回のサステナブル経営の中長期目標に女性管理者比率が盛り込まれたように、乗り越えるべき課題もあります。農林中金が変われば系統組織全体が変わり、ひいては農山漁村も変わる。そういう意識で取り組んでいただけるとありがたいですね。

やらなければならないことを
やりたくてたまらないことに

――2021年度経営計画には、サステナブル経営の観点を踏まえて農林中金の「パーパス（存在意義）」と「ビジョン（目指す姿）」（16ページ参照）が掲げられました。坂東さんはどのように評価されていますか。

坂東　農林中金の使命を明確な形にしていただけましたし、もうひとつ、職員のみなさんの働き方という面でも大きな意義があると思います。今、大切なのは、自分自身が達成したいと思える使命のために働ける職場かどうかです。与えられた仕事に命令されて取り組むより、自分がやるべきだと思える課題に取り組む方が、ウェルビーイングな働き方です。社会への影響も大きいし、農林中金はうってつけな組織なんですよ。世のため人のため環境のために自分は仕事をしているんだという意識が持ちやすいです。農林中金と自分は何のために働いているのか、そこが非常にわかりやすくなっているのがパーパスであり、ビジョンですね。

伊藤　パーパスに共感する多様な方が集まって、その実現のために働いていくということになれば、ダイバーシティの向上にもつながりますね。パーパスの持つ多面的な役割をあらためて発見しました。ありがとうございます。

坂東　職員の方たちひとりひとりがパーパスをわがことして取り組んでいただくことがとても大事ですよね。

――パーパスやビジョン、中長期目標などで示された方向性の実現にはどんな課題があるとお考えでしょう。

坂東　サステナブル経営での具体的な成功例をつくることだと思います。たとえ規模は小さくても、農業ベンチャーへの投資やサポートで成果が出てくると、役職員の意識の変化が加速しますよ。成功体験を積極的に、外部だけでなく内部に向けても紹介していけば、士気も上がるし、誇りも強まります。そういう紹介を日本の組織は「今さら自己宣伝しなくても」と好まない傾向がありますが、それは古いと思います。農林中金は「サステナブル経営でこんなにいいことをやっている」という点を、まず内部でどんどん共有した方がいい。

「こんなことをしてはいけない」「困難が大きい」と抑制されている部分を突破するのが変化の始まりで、サステナブル経営は新しい大義名分になってくれます。新しい仕事をするため、新しい農林中金へと変わっていくための突破口にすればいいじゃないですか。

私たちの人となり

98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こたえて

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いたるまで、日本の農林水産業には資金不足の状態が続いていました。その解消を目指して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こたえてきました。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みな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こたえてきました。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～

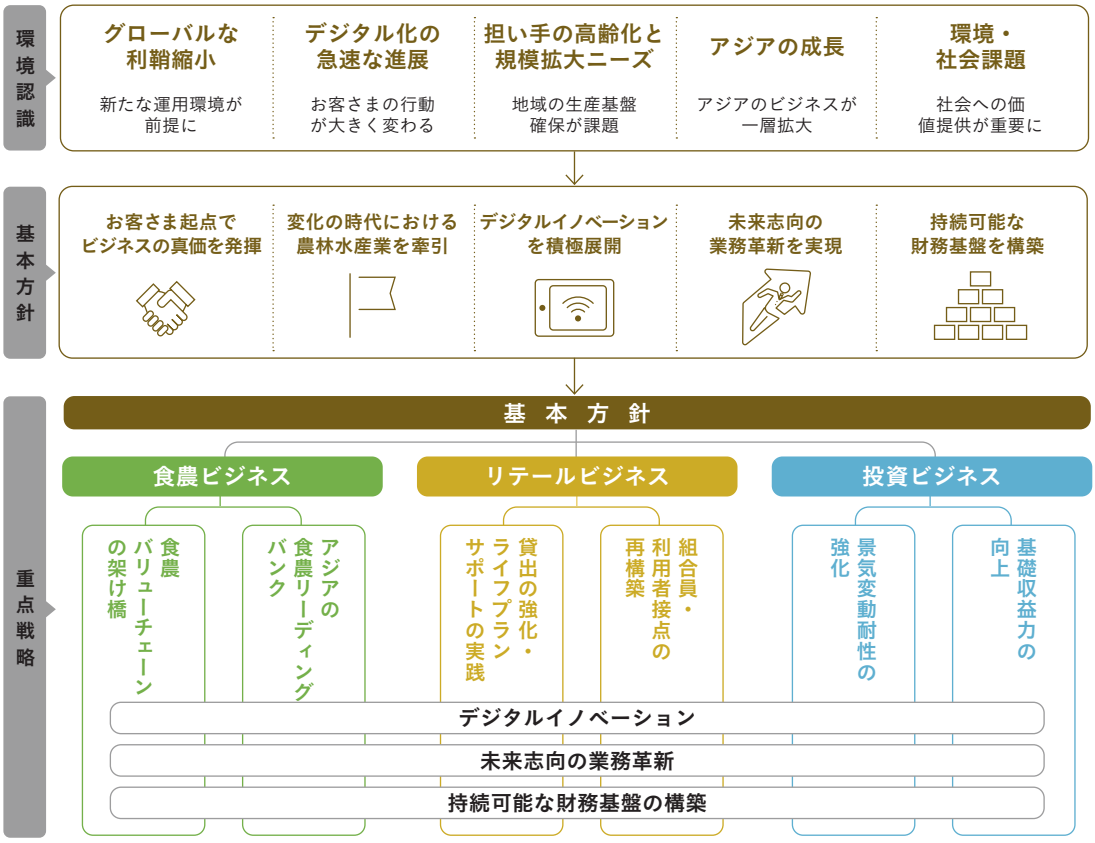
農林水産業と産業界の架け橋として

農林水産業へのニーズが大きく変化するなか、消費者や外食・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。生産者との深い結びつきと、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、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。

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。設立から現在にいたるまで、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、98年にわたり、農林水産業に携わるみなさまを支え続けています。

2019～

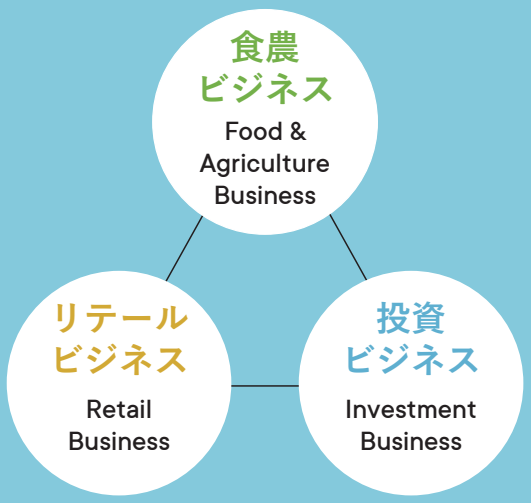
変化を追い風に、新たな価値創造に挑戦します。

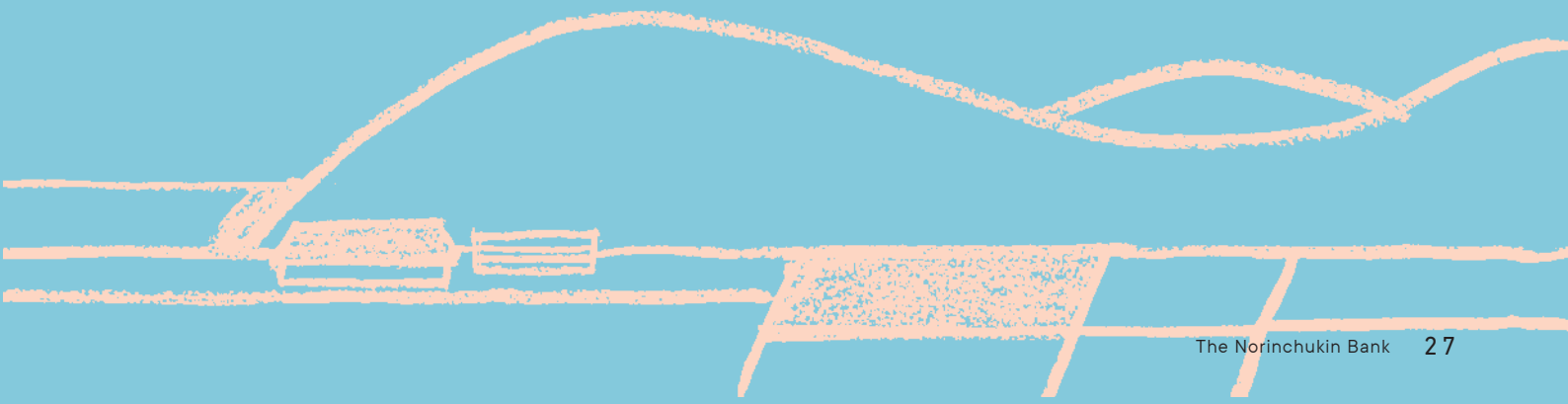


私たちは、「これまでとは異なる非連続な変化が起こる」と考えています。そのようななか、お客さまの期待にこたえ、価値創造を実現していくためには、私たち自身の変革が必要です。これからを展望し、足元をゼロベースで見直し、仕事の仕方を変え、大きな変革を図るべく、2019年度から2023年度までの５年間を計画期間とする中期経営計画「変化を追い風に、新たな価値創造へ挑戦」の具現化に注力しています。

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

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」を目指す

私たちは2016年度、新たな事業の柱として「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いたる食農バリューチェーン全体の付加価値を向上させます。

融資や出資はもちろん、域内消費や輸出の拡大に向けたサポート、担い手の育成、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み、「ささえる」「つなぐ」「ひろげる」という3つの機能を発揮。食農バリューチェーンを構成するみなさまから最初に声をかけていただける「ファーストコールバンク」、お客さまとともに成長する「アジアの食農リーディングバンク」を目指します。

Voice

食農は農林中金の一丁目一番地　農林水産業のピンチをチャンスに

農林水産業に立脚した金融機関にとって、農林水産業者から加工・販売・物流・販売事業者、そして消費者まで幅広くカバーする食農ビジネスは一丁目一番地。農林中金の存在意義に直結するだけに、手掛けていてワクワクするビジネスです。

コロナ禍では外食産業やインバウンド関連産業が大きな影響を受け、そこに出荷していた生産者にまで打撃が及んでいます。こうした生産者に新たな販路を紹介したり、緊急融資などで資金繰り面の手当をしたりといった取組みを、私たちは各地のＪＡ・ＪＦと協力して進めてきました。

こうした危機対応のほかにも、地域ごと、事業者ごとの課題の解決を目指す案件が年々増えており、結果が実を結ぶようになってきています。今年度、私たちはサステナブル経営の強化に着手するわけですが、その中長期目標にも農林水産業者の所得向上が盛り込まれました。これが実現できれば後継者が増えて産業としての持続可能性が高まりますので、食農ビジネスはそこに、これまで以上にコミットしていきます。

そのために必要なのはバリューチェーンの強化です。農業法人をはじめとする生産者、そして生産を支援するアグテック企業や加工・流通を担う企業といった各段階でのプレイヤーに成長をもたらすコンサルティングや投融資を一層、進めていきます。昨年度はＪＡ全農・伊藤忠と協同でファミリーマートに出資し、業務提携を実現させました。こうした大規模な販路拡大に取り組むのも私たちの役割。輸出の拡大にもさらに注力していきます。

私は昨年度まで２年間、関東・甲信地区担当役員を務めまして、数多くの元気な農業生産法人に出会い、そこに農林中金の職員が地元のＪＡ職員とともに寄り添って成長を助けるプロセスも見てきました。日本の農林水産業は今、大変な時期にありますが、そんなときだからこそ変えること、変わることができる。日本の農林水産業は今、「ピンチはチャンス」という状態にあります。

もちろん、食農産業はステークホルダーが多く、多様な考え、多様な意見がありますので、変化を実現させるにはコミュニケーションを続けていくことが大事です。幅広い分野の外部の有識者７名の方からなるアドバイザリー・ボードを新設したのも、多様な考え、多様な意見にもっともっと耳を傾けるためです。

私たちの取組みによって投融資先が喜び、その先にいる消費者が幸せになって、私たちも嬉しいと感じる。そういうサイクルを食農ビジネスで確立していきたいと考えています。

代表理事兼常務執行役員
最高執行責任者
八木正展

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

食農ビジネスの事例

ささえる　つなぐ　ひろげる

大企業・地域企業との連携

01

スマート農業で「高知のシシトウ」復活へ 四国電力の農業参入を支える

名産品ながら栽培の手間の大きさなどから生産量が減る高知県産のシシトウ。傘下の研究所で省力化技術を開発する四国電力が農業子会社Aitosaを設立し、水耕栽培に乗り出した。農林中金は出資に加え、自治体やJA高知県との連携など多面的なサポートを行い、今後は先端農業技術ベンチャーとの協力支援なども視野に入れ取り組む。

02

植物工場での業務用レタス生産 北陸電力・大気社と協働して

電力を活用する野菜の屋内生産に取り組む北陸電力が、植物工場ソリューションを手掛ける大気社と合弁で業務用レタスの生産子会社「フレデリッシュ」を福井県敦賀市に設立。農林中金も出資や食農ビジネスの知見の提供を行い、同社による「Puri菜」ブランドでの生産・販売を支える。レタスの出荷は今年冬ごろに始まる。

03

ファミリーマート等との資本・業務提携 地域活性化や金融・情報分野等で連携

ファミリーマート・全農・伊藤忠商事・農林中金の４者で資本・業務提携を締結。店舗や商品の開発、国産農畜産物の販売・輸出促進、金融・情報・デジタル分野で協業を目指す。４者の経営資源の強みを活かした新たなビジネスモデルの構築を進め、利便性の向上、サービス拡充等につなげることで、地域活性化への貢献に向けて取り組む。

東日本大震災からの復興支援

04

写真：日本農業新聞提供

ブロイラー飼育の再興に向け出資 雇用創出・循環農業にも貢献

福島第一原発事故の影響で村内の養鶏農家が廃業していた福島県葛尾村で新たにブロイラー飼育に着手する大笹農場に農林中金が出資。同農場は昨年４月、事業を開始した。村内２か所にある６棟の鶏舎で計10万8,000羽を飼育し、帰還する村民の雇用創出、近隣農家が生産する飼料米の利用、鶏糞の肥料化などにも取り組む。

05

コロナ禍で販売低迷の銘柄鶏 活用したおにぎりの海外販促を推進

「お弁当・お惣菜大賞2019」のおにぎり部門で日本一に輝いた伊達物産（本社：福島県伊達市）の「肉ゴロっとおにぎり」。この大ヒット商品が、福島県主催の「ふくしまプライド。フェアin香港」に海外初出品されるにあたり、農林中金は福島支店・中国香港駐在員事務所などの連携によるビジネスマッチングなどで多面的に支えた。

06

写真：読売新聞社

福島の鮮魚をJR東日本で東京に 試験輸送を企画立案から支援

福島県漁連はＪＲ東日本グループと協働し、特急列車や高速バスによる鮮魚の輸送を試験的に実施。高い鮮度を保ったまま、東京都心の駅構内に展開する飲食店に届けることで「ふくしま常磐もの」の魚介類のおいしさと安全性をＰＲし、販路拡大の足がかりとした。農林中金は企画立案から関係者の調整、費用の助成まで全面的に支援。

2016年度のスタートから５年を経過した食農ビジネスは、
「つなぐ」「ひろげる」「ささえる」実績を国内外で積み重ねてきました。
その事例を、４つのテーマにもとづいてご紹介します。

地域産品ブランド化・販路拡大

07

北海道ワインの新設農業法人に投融資 地域活性化の取組みも後押し

北海道ワイングループが新たに立ち上げた後志ヴィンヤードに、北洋銀行、日本政策金融公庫などと共同で出資※1・融資を行った。同社は2021年から醸造用ぶどうの植え付けを行い、24年秋からの収穫を予定。近隣の農地の引受や就農希望者への技術承継なども手掛ける計画で、地域活性化の担い手としても期待される。

08

コロナ禍で傷つく沖縄県産コーヒー 復興後まで見据えた支援を展開

沖縄本島北部でコーヒー豆の栽培や加工、コーヒー園での観光などを手掛ける又吉コーヒー園。観光不振の影響を受けた同社に農林中金は出資※1した。復興ファンドを通じたコロナ禍からの復興を目的とする全国初の出資事例。販路拡大や県内生産者間の連携強化、機械設備の導入など、復興後まで見据えた支援も展開する。

09

日本酪農発祥の地・千葉安房で 400頭規模の新牧場の立ち上げ

日本酪農発祥の地・千葉県安房地域も後継者不足や高齢化などの課題を抱える。酪農復興を目指す酪農家らが設立したSO-upに、農林中金は2017年度から雪印種苗、日本政策金融公庫、千葉県みるく農協と連携して経営計画の策定や融資・出資※1を実施。同社は昨年12月、400頭規模の新牧場で先進的な搾乳事業をスタートさせた。

食農バリューチェーンへの貢献

10

クックパッドの生鮮食品EC 川上から川下まで幅広くサポート

レシピサイト大手クックパッドの生鮮食品EC「クックパッドマート」の事業を軌道に乗せる支援を実施。川上（JAや農業法人など）・川中（冷蔵庫リース）・川下（商品受け取りロッカーを駅に置く電鉄会社など）の連携を実現させ、ネットスーパーのプラットフォーム構築に貢献した。クックパッドに同社初となる金融機関融資も提供。

11

産直アプリ国内最大手「ポケマル」 運営企業に出資、生産者の紹介も

農水産品産直アプリとして国内最大級のポケットマルシェを運営する同名の企業に出資※2。生産者と消費者を結びつけることで「共助の社会の実現」に取り組む同社に対し、出資に加えて生産者の紹介などの支援を行うほか、食品ロスの削減や資源保護、地域振興といった環境・社会課題の解決に向けても連携していく。

12

発芽大豆由来の植物肉の開発メーカーへの 出資で国産大豆の生産・消費拡大へ貢献

タンパク質危機やエシカル消費などを背景に注目を集める植物肉。その開発・製造を手がけるDAIZに出資※2した。同社の「ミラクルミート」は搾油後の大豆ではなく発芽させた大豆が使用されており、栄養価の高さや食肉に近い旨味・食感などが特徴で、その販路の拡大により国産大豆の消費・生産の増加も期待できる。

※1　農業法人や関連法人の財務基盤の安定化を目的として、農林中金などＪＡグループと日本政策金融公庫との共同出資で設立されたアグリビジネス投資育成株式会社による出資。復興ファンドも同社が運営する
※2　農林中央金庫が日本の農林水産業の高付加価値化・国際競争力強化を支援するために設定している「F&A（Food and Agri）成長産業化出資枠」からの出資

やるべきこともやれることも

小林 栄三 × 林 美香子

小林　先日のアドバイザリー・ボードでもお世話になりました。

林　こちらこそ、ありがとうございました。今日の対談もオンラインなのは残念ですが、よろしくお願いします。

　さっそくですが、あらためて自己紹介から。私は農学部の出身で、テレビ局に入った後も「農業に詳しいアナウンサーになる」という夢を持って、北海道をはじめ全国の農村地帯をずいぶん回りました。今も日本の農業について前向きに情報発信する活動を続けています。その中で農林中金とご縁ができて、今回アドバイザリー・ボードの設立でもお声をかけていただきました。

小林　僕は出身が福井県で、両親が稲作などの農業もやっていました。大学に入って就職して田舎を離れた後も「連休には帰ってこい」と言われて農作業を手伝っていた経験があります。伊藤忠では先端技術やベンチャー投資などをやって農業とは縁遠かったんですが、経団連で農政問題を担当したり、その後、ＴＰＰ（環太平洋パートナーシップ協定）やＪＡ改革の議論でも声がかかったりで、ずいぶん農林水産業に関係してきています。農林中金では経営管理委員として社外取締役のような立場にもありますが、食農の詳細については、決してプロではなくアマチュアそのものです。

林　いえいえ（笑）。アドバイザリー・ボードには生産法人の方、流通ベンチャーの方、ジャーナリストの方など、幅広い分野のみなさんが集まっていらして、いろいろな立場の方からお話をうかがって議論ができる。とても貴重な機会です。

小林　アドバイザリー・ボード設立は決して早いとは

小林栄三（こばやし・えいぞう）伊藤忠商事特別理事。1949年福井県出身、72年大阪大学基礎工学部卒、伊藤忠に入社。電子・情報事業に従事し香港・米国駐在、CIOなどを経て2004年に社長、10年に会長。18年より現職。農林中金経営管理委員には20年就任。

EIZO KOBAYASHI

こんなにある食農ビジネス

生産から消費まで、農村から都市まで、日本から世界まで。食と農のあらゆる局面、あらゆる人、あらゆる組織を結びつけ、カバーするのが農林中央金庫の食農ビジネスだ。2016年度のスタートから５年を経た今、それはどこまで進み、この先には何が待つのか。今年度新設されたアドバイザリー・ボードのメンバー２人が、食農ビジネスの過去・現在・未来を縦横無尽に語り合う。

思いません。もっと早く立ち上げてもよかったくらい（笑）。さまざまなバックグラウンドを持つプロの方が揃っただけにたくさんのテーマが出てきますが、どれも切実な問題で、それを無理に絞らないのがいいですね。日本の農業は今、生産額でＧＤＰの１％を占める程度。これを本当の産業へと移行させていくことが私の命題、夢でして、実現に向けては本当に問題点が多くて、とてもひとつには絞れない。

林　順番で１人１回ずつ発言などという会議とは違って、自由に発言、議論ができますよね。私も７名のメンバーの中で唯一の女性ですので、農林水産業での女性の活躍についてもお話ししたりしています。

小林　僕はＪＦＯＯＤＯ（日本食品海外プロモーションセンター）のセンター長を2017年度から務めていて、輸出をどう拡大していくかに向き合っているので、そこに関係する話が多くなります。たとえば北海道のホタテ。日本は輸出しているといっても、養殖して冷凍して中国に出荷して終わりで、それを干し貝柱に加工してアメリカに輸出しているのが中国なんですよね。そこまで日本でやれば、まさに農林水産業の６次化で、売値も上がるし、雇用も増える。ただ、これは第１次産業だけでは無理で、第２次、第３次産業と連携しないとできない話です。

林　食農ビジネスでもまだ製品開発の事例が多くて、販売の成功事例は少ない印象です。第２次産業だけでなく、第３次産業とも連携していかないと。

小林　食農ビジネスの大きな鍵はやはりバリューチェーンなんですよね。日本の製造業がなぜ強くなったのかといえば、原材料から部品、製造、物流、販売まで全体が一貫したバリューチェーンを精緻に構築できた

林美香子（はやし・みかこ）慶應義塾大学システムデザイン・マネジメント研究所顧問。北海道出身。1976年北海道大学農学部卒。札幌テレビ放送アナウンサーなどを経て、慶大SDM研究科特任教授、北大大学院農学研究院客員教授などを歴任。著書に「農村で楽しもう」など。

MIKAKO HAYASHI

日本には第1次産業の活性化が
不可欠な理由があります。

から。食農の分野ではそういうシステムづくりがまだできていなくて、これがやれるのは農林中金だと期待しています。川上から川下までチェーンが長くてプレイヤーが多いから、やらなければならないことがたくさんありますが。

林　オランダやスペインではすでに農業分野で、ＩＴを活用して全体最適化を進めた物流が実現しています。日本でもＩｏＴとかＡＩとかロボットとか、部分部分では技術が進んでいますが、それをつないでの全体のシステム化となると、なかなかできていませんよね。これはなぜできないんでしょうか。縦割り文化の影響が大きいのかもしれません。

小林　たとえば、農業の総産出額を倍増させるという目標を掲げても、農業だけの努力では実現できません。生産、加工、物流、販売と連携が必須になりますから。

林　そうですね。

小林　林さんのお話のとおり、個々の技術を見ていけば本当に素晴らしいものが日本にも数多くあります。たとえば、あるＩＴ企業は農業分野でも面白いことをやっています。大豆畑で殺虫剤の使用が多いのはどうしてだろうという疑問からスタートして、ＩｏＴ端末で害虫をモニターして動きをＡＩで分析し、害虫が光に集まることがわかったら、畑の外の堤防に光で誘導して、そこで殺虫剤を使う……といったソリューションを開発している。

林　本当に素晴らしい。

小林　ええ。この大豆畑の農薬のような課題が日本の農業にはたくさんあって、それを解決できる技術もたくさんあります。大事なのは、課題とソリューション、テクノロジーを結びつけること。バリューチェーンの構築と同じで、これも農林中金がどんどんやっていけることでしょう。

林　イギリスの農業は長らくＣＡＰ（共通農業政策）のもと、ＥＵの一部としてやってきたのが、ＥＵ離脱でその前提が崩れて変化せざるを得ず、今、農業分野での起業がとても増えています。成熟した都市部ではなく、変わりゆく農村部へのイノベーティブな投資が増えていくという現象は、他の先進国でも起きてくると思います。農林中金も食農ビジネスで流通系やアグテック系などのベンチャー企業への投資も手掛けていますしね。

小林　シリコンバレーというと、何か新しくてものすごい技術が続々と生まれているところという印象がありますが、実は、解決すべき課題と解決できる技術を見つけて次々とマッチングさせている場でもあって、そこに資金が集まる。農林中金のベンチャー投資も、課題と解決のマッチングを目指しているもので、大いに可能性があると思います。

林　これもオランダの例で、製造業の工場が排出するCO_2を植物工場に引き込んでトマトを栽培したりしています。第１次産業と第２次産業が連携したケースでもあって、こういうイノベーションを日本でも、もっと起こしてほしいですよね。農林中金へのお願いばかりになってしまいますが（笑）。

小林　農林中金が食農ビジネスで目に見える結果を生み出すのはこれからでしょうが、現場では成功例が出てきています。香港をベースにおにぎり屋さんをチェーン展開している百農社という企業があって、もう

農村へのイノベーティブな
投資が増えていきますよ。

100店舗弱。経営者の西田（宗生社長）さんは、世界展開してファストフードで店舗数世界一のサブウェイを抜きたいと言っているくらいです。

林　百農社に農林中金は出資していますよね。

小林　ええ。そして、ここの武器は日本産のお米しか使わないこと。しかも、日本米が冷めてもおいしいのはなぜなのか、その科学的根拠を京大の研究者に調べてもらって、それをＰＲしています。日本の農産物や食品を本気で海外に売っていくなら、ただ漠然と「日本産はすごい！」と宣伝するのではなく、そこまでやらないと。

林　農産物や食品の認証制度は日本にもありますが、やはり欧米の方が先行しています。日本の産品、製品のよさが伝わる日本発の認証制度の整備も必要だと思いますね。

小林　輸出の話ばかりしてしまいましたが、私は、農林中金の食農ビジネスが大成功だと評価されるのは、日本の農林水産業が本当にサステナブルな産業になったときだと考えています。日本では第１次産業が占めるシェアはGDPで１％、就労人口で３％。これは生産額や所得が第２次産業、第３次産業よりそれだけ低いということ。この１対３という数字を１対１にしていかないと、まず後継者が出てきません。もちろん、これは農林中金だけの仕事ではありませんが、やると決めて行政や政治にまで働きかけるようなことができる存在は他にないですよ。

林　農林中金には大規模農業、強い農業を育てていく一方で、家族経営で他に収入源を持つような小規模農家の支援も続けていただきたいですね。そういう多様性が農業・農村のサステナビリティには必要です。都市の生活者がアグリツーリズムで訪ねていって癒やされるような農村というのも残していかないと。

小林　僕たち産業界には反省があります。さぁグローバリズムだといって第２次産業の生産拠点を日本から海外に移していった結果、空洞化が起きて製造業の就労人口はかつての1,500万人から900万人にまで減りました。そして、この減った600万人の多くは地方の人で、つまり地方が疲弊してしまった。

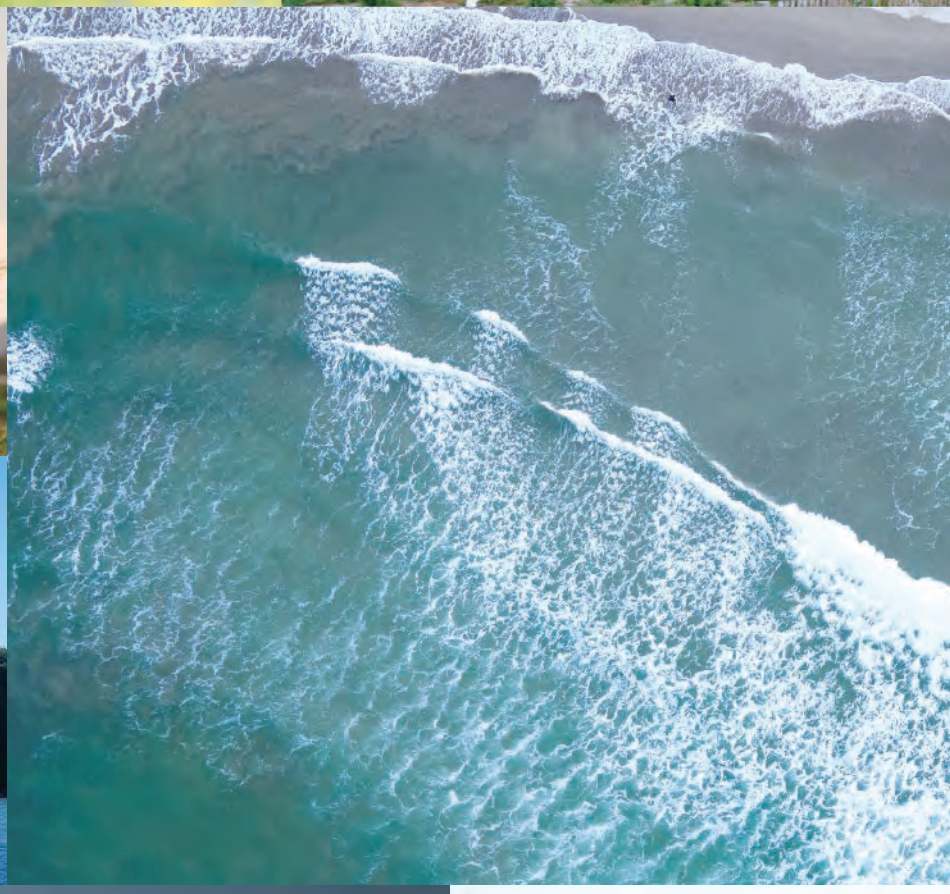
日本全体の活性化は、地方の活性化なしではありえません。地方活性化のひとつの手段として観光をはじめとした第３次産業がありますが、やはり第１次産業をいかに強化していくかに尽きると思います。農林中金にはこれまでの見識やネットワークがある。これからの日本を支える意味でも、農林中金の食農ビジネスの果たすべき役割、果たせる役割は非常に大きいと思いますね。

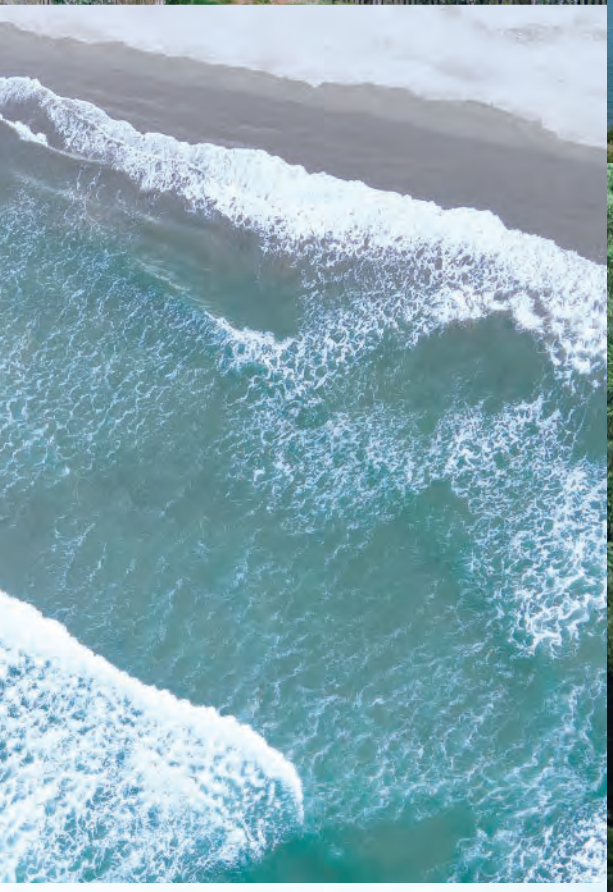
林　本当にそうですね。農林中金の食農ビジネスには大いに期待しています。今日はありがとうございました。

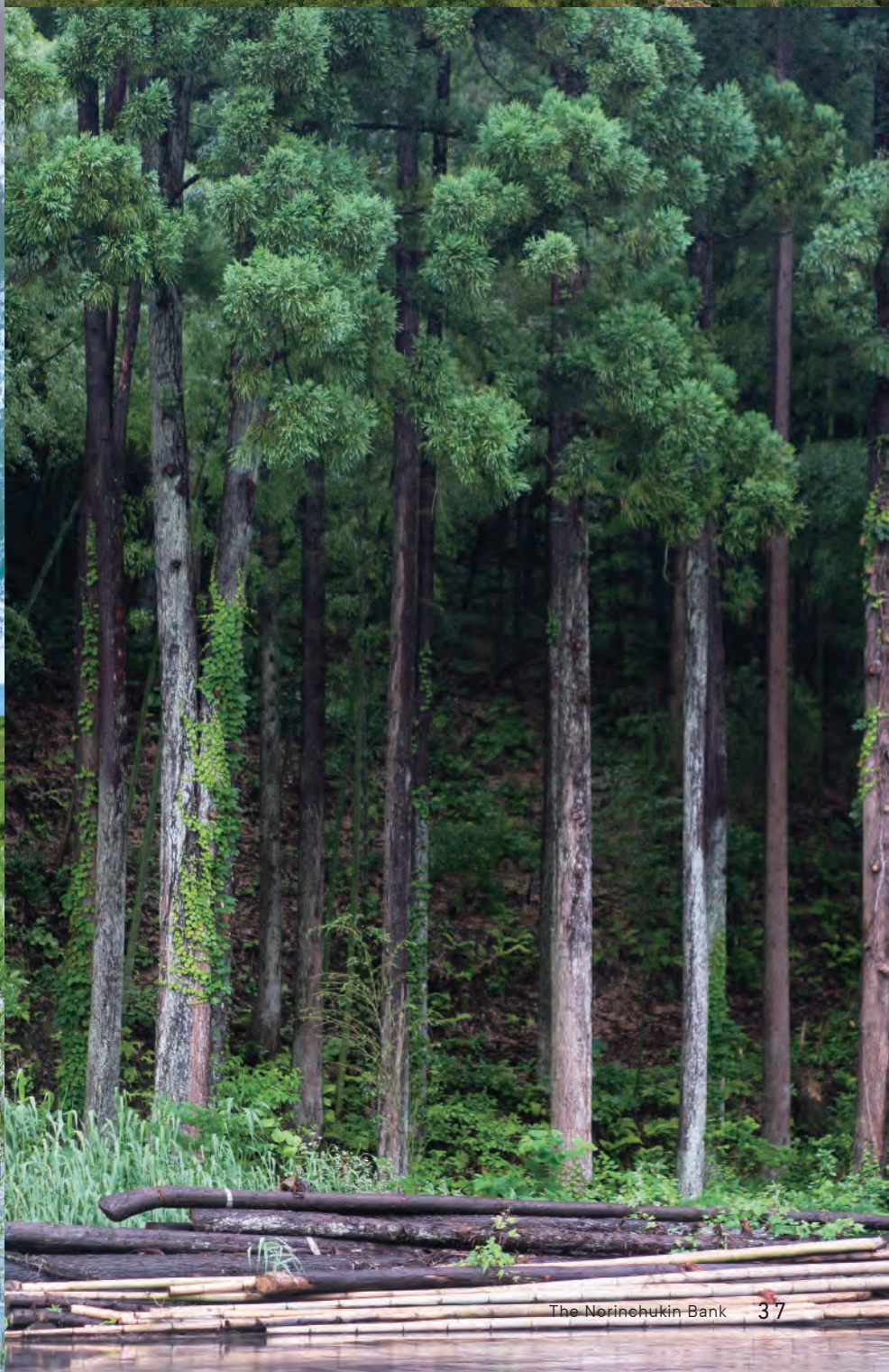
アドバイザリー・ボードについて

農林中央金庫は2021年、７名の識者の方からなる「アドバイザリー・ボード」を、理事会の諮問機関として発足させました。広く深い知見をいただき、農林水産業の発展や地域の活性化、食農ビジネスの進化などに反映させていきます。メンバーは次のみなさんです（敬称略）。

石井勇人　（株）共同通信社取締役／共同通信アグリラボ所長
木内博一　農業法人和郷園代表理事／（株）和郷代表取締役
小林栄三　伊藤忠商事（株）名誉理事／農林中央金庫経営管理委員
髙島宏平　オイシックス・ラ・大地（株）代表取締役社長
林美香子　北海道大学大学院農学研究院客員教授
　　慶應義塾大学大学院SDM研究所顧問
三輪泰史　（株）日本総合研究所創発戦略センターエクスパート
山﨑周二　全国農業協同組合連合会代表理事理事長







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

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 563　信農連 32　金庫 1

596 の団体が一体的に事業運営

（2021年4月1日時点）（出所）農林中央金庫調べ

ＪＡ組合員数

1,047 万人

（出所）農林水産省　総合農協統計表（2019）

国内総店舗数

国内 2 位

●全国 7,342 店舗（JA）
●国内シェア 13.7%

（出所）金融ジャーナル増刊号　2021年版

ＪＡバンク貯金残高

106.9 兆円

（2021年3月末）

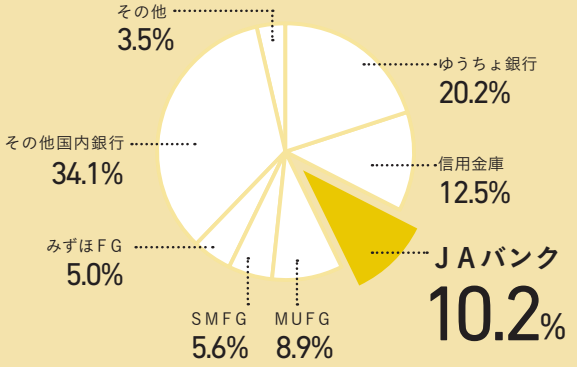
移動店舗の導入台数

105

（2021年3月末）

ＪＡバンク個人貯金シェア

国内 3 位



（2020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

ＪＡバンク・ＪＦマリンバンクとして効率的に事業展開 地域や組合員・利用者のニーズにきめ細かく対応

全国各地のＪＡおよびＪＦは独立した金融機関として、地域や組合員・利用者ごとに異なる金融ニーズに、きめ細かにこたえています。このリテール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連携しています。

そのうち農業分野では、私たちはＪＡ・信農連と「ＪＡバンク」を構成。就職・結婚・住宅購入・退職といったお客さまのライフイベントに基づいた適切な金融商品やサービスの提案、安定的な資産形成・資産運用等の提案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、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を提供。ＪＡが運営する他の事業のサービスも組み合わせて、多くの世代のお客さまに総合事業ならではのサービスを展開しています。

また、ＪＡネットバンクやＪＡバンクアプリの機能を拡充するなど非対面チャネルを強化・拡充。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」など対面チャネルの再構築も進めています。

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」として事業を展開。漁業専門金融機関としての知見を活かした資金対応のほか、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、漁業と地域の暮らしを支えています。

Voice

ＪＡバンク・ＪＦマリンバンクは　必要不可欠な地域の拠点になる

リテールビジネスにおいては、現在の中期戦略にもとづき、農業・地域の成長支援をはじめ、貸出の強化やライフプランサポートの実践、組合員・利用者のみなさまとの接点の再構築に取り組んでいます。とはいえ、ローンや投資信託の獲得、不採算店舗の再編をすることが私たちの目的ではありません。私たちの使命は、協同組合として農林水産業を支え、その農林水産業を基盤とする地域を支え、その地域で働き・暮らす人々の暮らしを豊かにすることです。

その達成に向けて、農林水産業が持っている可能性をどう実現させていくか、組合員・利用者などステークホルダーから求められる役割をどう発揮していくか。こうした課題に自発的に、そして自らの創意工夫を凝らして取組み、目覚ましい実績をあげているＪＡ・ＪＦが全国にあります。その取組みを支え、全国に拡げていくのが農林中金の役割です。

ＪＡバンク・ＪＦマリンバンクとして全国のＪＡ・ＪＦが一体的に事業運営を行い、全国どこでも良質で高度な金融サービスを提供できるよう積極的に取組みを進めていくとともに、各地のＪＡ・ＪＦそれぞれが地域のニーズに応じた事業を展開できるようサポートする。この方針を徹底するために、農林中金も考え方・やり方を変えていこうとしています。

コロナ禍への対応でも、困難に直面した組合員や利用者をＪＡ・ＪＦが迅速・的確に支援し、そのＪＡ・ＪＦの取組みを農林中金としてサポートいたしました。感染拡大防止の観点から組合員・利用者の方がＪＡの店舗に来店できず金融サービスの相談ができないという声に対し、ＪＡやＪＦにおけるオンライン相談ツールの導入を支援したのもその一環です。

ＪＡバンク・ＪＦマリンバンクは、これまでの大規模災害でも被災した組合員・利用者への対応として、たとえば通帳やカードがなくても一定額の貯金を引き出せるようにするといった取組みを行ってきました。それが可能となったのは、協同組合の土台として地域や組合員、利用者のみなさまとの信頼関係があるからです。

ＪＡ・ＪＦが地域の子ども食堂に食材を提供したり、建物の屋根にソーラーパネルを置いて防災拠点の役割を果たせるような取組みを進めているのも、地域に根差す協同組織としての役割を発揮するため。全国のＪＡ・ＪＦが地域で求められる役割の発揮に向けて取り組むものに対して、農林中金としても必要なメニューを用意するなどサポートを行っていきます。

すぐに成果があがる取組みばかりではありませんが、組合員・利用者のみなさまのニーズに耳を傾け、さまざまなサービスを提供していけば、より強固な信頼関係が構築できます。地域に根ざした農林水産業を基盤とする協同組合だからこそ得られる信頼があれば、さまざまな工夫が必ず花開くと確信しています。

理事兼常務執行役員
ＪＡ・ＪＦ事業担当
秋吉 亮

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

お金を預ける・備える・増やす・遺す

預ける　備える
普通貯金
定期貯金
共済・保険
遺言信託
暦年贈与共済
投資信託
遺す　増やす

JA JF 農林中央金庫

総合事業ならではのサービス提供

地域の資金を循環

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

- 農業関連資金
- 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

組合員・利用者ニーズ

組合員・利用者ニーズにこたえるために最適な体制を構築

非対面チャネル（デジタル取引）

パソコン・スマートフォン：インターネットバンキング／アプリバンキング

ATM：自前 ATM／提携 ATM

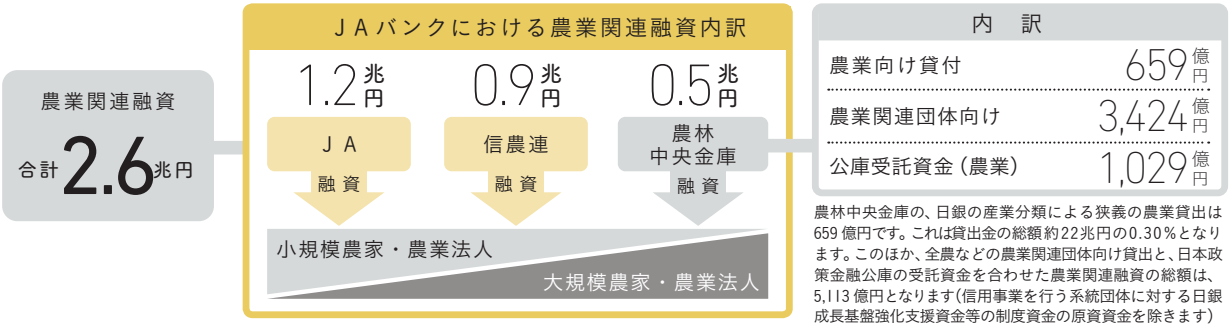
対面チャネル（対面取引）

総合サービス店舗／コミュニティ店舗／よりそいプラザ／移動店舗／ふれあい機械化店舗

利用者との接点維持・強化

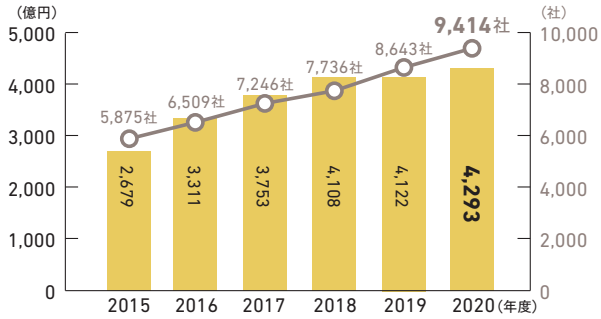
提案力を強化

ＪＡバンクの農業関連融資

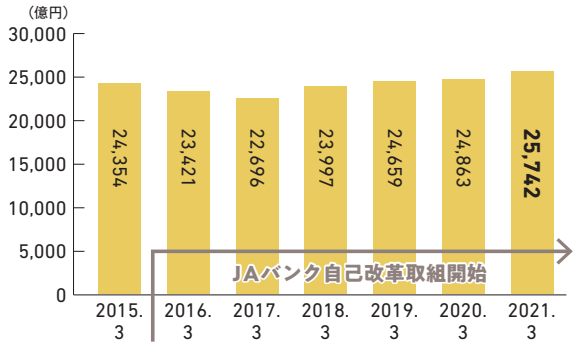


農林中央金庫の、日銀の産業分類による狭義の農業貸出は659億円です。これは貸出金の総額約22兆円の0.30％となります。このほか、全農などの農業関連団体向け貸出と、日本政策金融公庫の受託資金を合わせた農業関連融資の総額は、5,113億円となります(信用事業を行う系統団体に対する日銀成長基盤強化支援資金等の制度資金の原資資金を除きます)

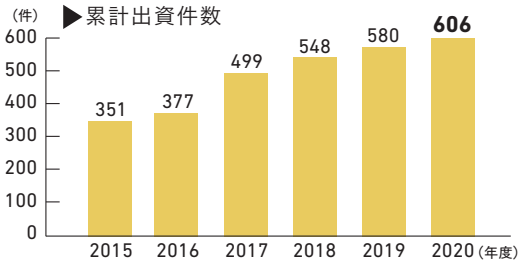
農業融資新規実行額（長期）と農業法人の取引社数の推移

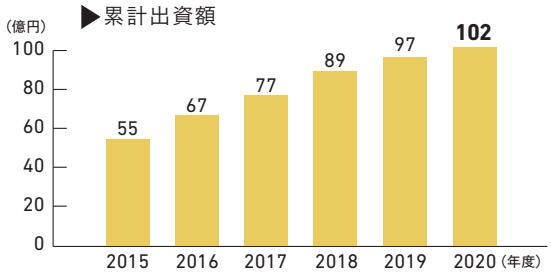


農業関連融資残高



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





“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こたえます。

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0.9兆円、農林中央金庫が0.5兆円で、合計 2.6兆円となっています（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さまに対して、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。

COLUMN

JFマリンバンクでも進める経営強化 信漁連の広域合併がスタート

漁業者の経営と生活を守る協同組織であるＪＦ（漁協）は全国に875あり※1、さまざまな活動を通じて漁業と地域の発展を支えています。このうち自ら信用事業を手掛けているＪＦは75※1あり、その多くは都道府県単位で結成された信用漁業協同組合連合会（信漁連）に加盟しています。こうしたＪＦおよび信漁連と農林中央金庫が「ＪＦマリンバンク」として協働して金融サービスを展開しています。

ＪＦマリンバンクはＪＦグループの一員として、地域に密着した漁業金融機能を提供しており、今後もその役割を果たしていくことが使命です。ただ、JFマリンバンクを取り巻く経営環境は現在、大きな転換点を迎えています。日本経済の長引く低迷や水揚げの不振などを受けて、漁業就業者数は減少を続けており、各地のＪＦの再編も進んでいます。

こうした環境のなか、都道府県域をベースとする信漁連にとっても、経営の効率化と財務基盤の強化が大きなテーマとして浮上。多くの信漁連で、県域を越える、より広範なエリアごとに結集することを目指す動きが本格化しました。

農林中金も、早い段階からこの取組みの支援に乗り出します。各地でのさまざまな協議を経て、2015年、東日本、西日本、九州の３ブロックにて研究会を立ち上げ、域内の信漁連が合併する方向で検討に着手。このうち東日本と九州で新たな広域信漁連が今年４月、スタートしました。西日本については2022年度中の広域合併を目指しています。

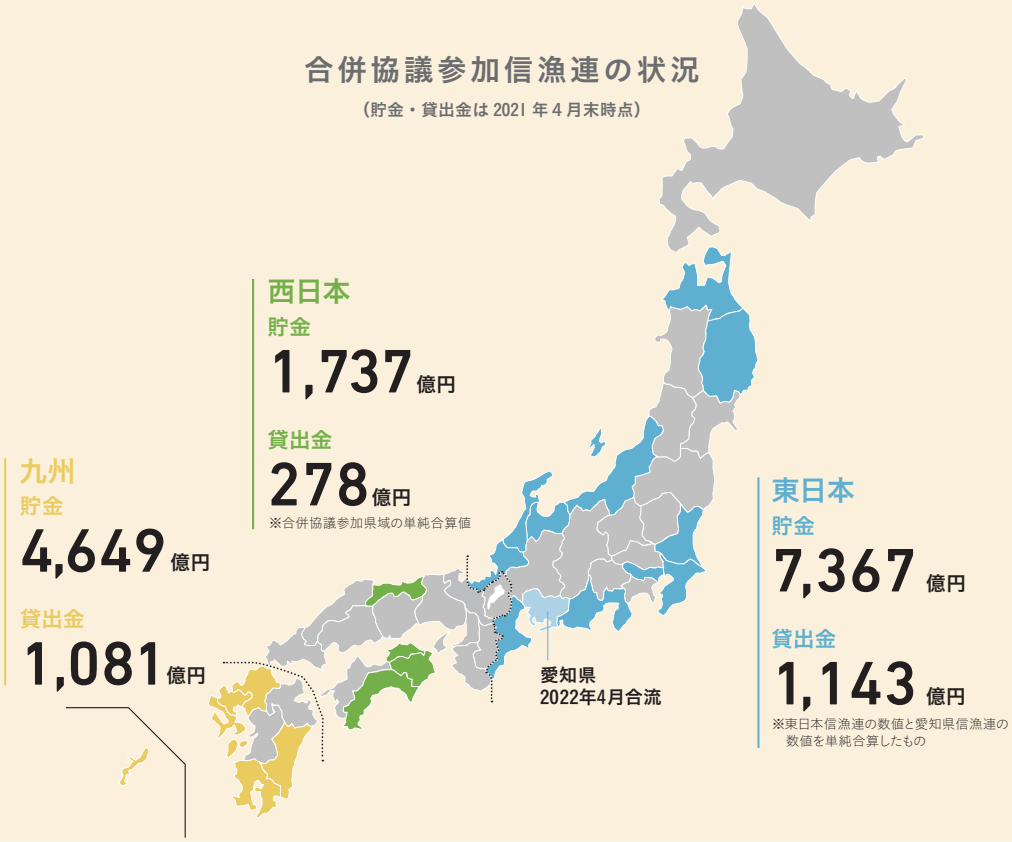
東日本エリアでは、東北・関東・中部の11県の信漁連が合併して東日本信漁連※2が誕生。ここには愛知県信漁連も2022年度に参加する予定で、貯金額7,367億円・貸出金額1,143億円の規模を持つ広域信漁連となります。一方、九州エリアでは九州5県と沖縄県の6信漁連が合併。九州信漁連※3の貯金額は4,649億円、貸出金額は1,081億円に達しています［下図参照］。

このような広域合併はまた、経営効率化による「浜（漁村）に出向く体制」の徹底、強固な財務基盤を活用した質の高い金融サービスの提供などにつながり、信漁連とＪＦ・利用者との信頼関係をさらに深めるものでもあります。農林中金は引き続き、ＪＦマリンバンクの漁業金融機能の強化と持続可能なビジネスモデルの確立、漁業を支える地域の振興に向け、私たちの役割をこれまで以上に果たしていきます。

※1　2021年４月１日時点
※2　正式名称は東日本信用漁業協同組合連合会（本店：千葉市）
※3　同様に九州信用漁業協同組合連合会（本店：福岡市）

合併協議参加信漁連の状況

（貯金・貸出金は 2021 年４月末時点）



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

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、アムステルダム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、変動が大きくなりうる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

資産運用受託の強化や組織の活力最大化で　変化の中での安定収益を目指す

2019年度末からのコロナ・ショックでは当初、リーマン・ショック以上に強いストレスを受けることも覚悟しました。しかし、非常に不透明な市場環境下で保守的なポートフォリオ運営に努めるなか、各国の金融・財政当局が思い切った政策対応に踏み切ったこと、リーマン・ショックの教訓から見直された金融規制の枠組みがうまく機能したことなどから金融市場も回復し、私たちのポートフォリオも農林中金の2020年度の増益に貢献できました。

系統組織からお預かりした資金を安全・適切に運用し、そこであげた利益を還元する――。それが投資ビジネスの果たすべき役割であり、2019年度からの中期経営計画では、景気の変動に左右されない収益源を確保することを目標に掲げています。コロナ・ショックは経験したことのないほどの環境の急変でしたが、私たちのこれまでの取組みはそれに耐えることができたと考えています。

もちろん、収益の安定化は引き続き課題であり、今年度から新たに資産運用ビジネスの強化に着手しました。私たちのクレジット投資部門とオルタナティブ投資部門を傘下の資産運用会社、農林中金全共連アセットマネジメント株式会社（NZAM）に移管し、投資家からのさまざまな運用ニーズにおこたえしていくものです（45ページ参照）。これは、預かり資産に基づいたビジネスであり、景気変動に左右されにくいという特性があります。

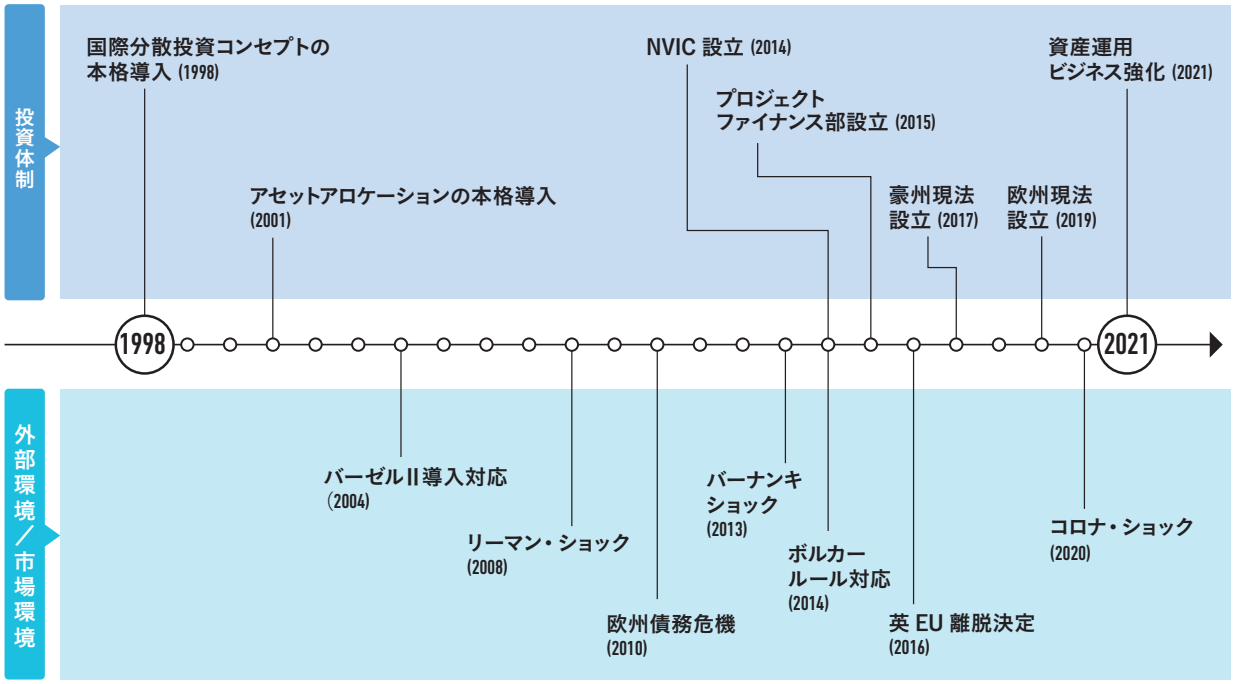
この資産運用ビジネスの強化による財務基盤の多様化と並ぶ今年度の課題として、組織の活力の最大化があります。私自身、農林中金は官僚的な組織だと指摘されたことがあります。官僚的であることが必ずしも悪いわけではありませんが、ややもすれば組織が硬直化し変化に対応しきれないリスクがあります。現在のような変化の続く世界では柔軟な対応を阻害する要因になりかねません。そうならないよう、私たちは個々人の多様性を認めてモチベーションを上げ、組織をフラット化して上意下達型から脱する取組みを進めています。

もうひとつ、サステナブル・ファイナンスの拡大・深化も大きなテーマです。すでにESG投資などに取り組んできていますが、農林中金が今年度、サステナブル経営の強化に乗り出すなかで、投資ビジネスとして一層注力しているところです。

国際分散投資の分野では、米国がコロナ対策として推進してきた金融緩和と財政刺激を転換させる際の金融市場の反応に対応する必要が出ています。市場のトレンドが利下げ環境から利上げ環境へと大きく変わっても収益を持続的に安定させる――。これも今年のミッションです。

理事兼常務執行役員
投資統括責任者
湯田 博

国際分散投資の変遷



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。

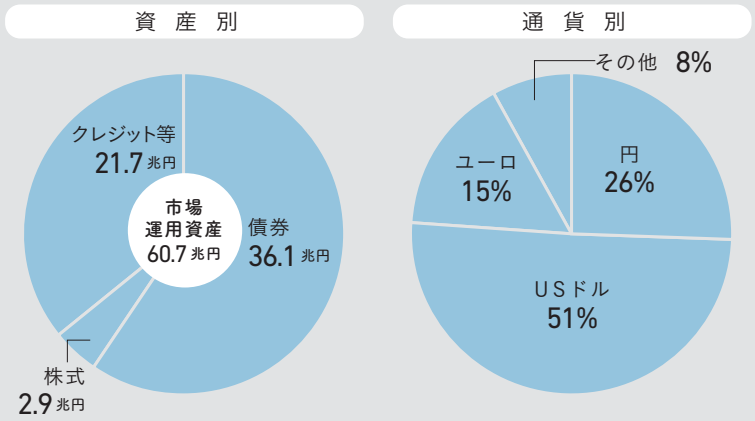
●債券
日米欧の国債など、格付の高い債券へ投資することで、安定した利息収入を得ることを狙います。

●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。

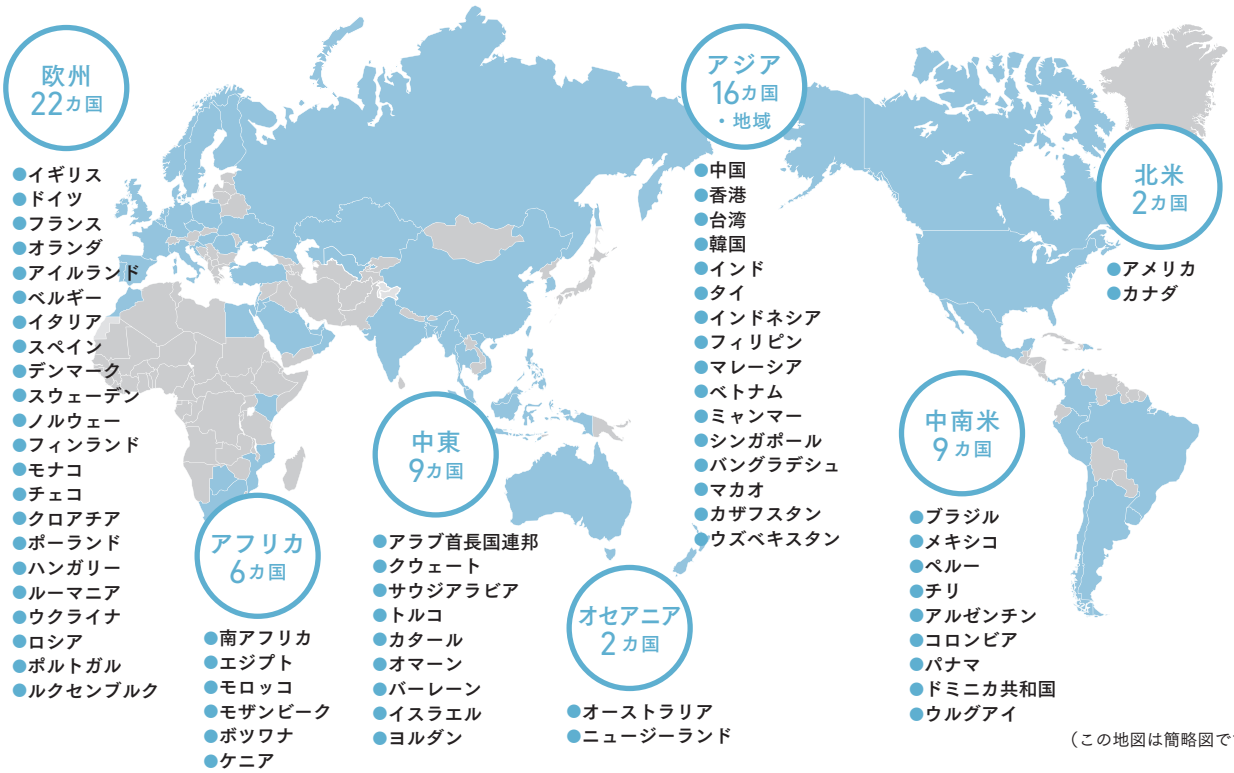
資産の特性を踏まえたポートフォリオの構築



「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　（2021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）

資産運用受託を強化――収益源の多様化に取り組む

長期の経験と着実な実績から、私たちの国際分散投資は高い評価を得ています。今般、私たちのクレジット投資とオルタナティブ投資の運用機能を傘下企業・農林中金全共連アセットマネジメント株式会社（NZAM）に移管し、資産運用受託の強化を行うことにしました。

この事業では預かる資産の規模に応じて運用手数料を得ることができ、これは景気変動に左右されにくい収益となります。自己勘定での投資による運用益に加え、預かり資産の運用での手数料収入も確保する――。収益源の多様化を通じて、投資ビジネスでの収益の増加と安定化に取り組んでいきます。

インフラストラクチャー投資も、NZAMへの移管で一層強化される

COLUMN

投資機能の一部を合弁会社に移管 新たな収益の柱に

今年４月、農林中央金庫の投資ビジネス部門の職員、30名近くが農林中金全共連アセットマネジメント株式会社（NZAM）に移りました。NZAMは、農林中金とＪＡ共済事業を展開する全国共済農業協同組合連合会（全共連）との合弁企業で、農林中金・全共連以外の投資家からも資産を預かり、運用しています。

農林中金から移ってきたのは、クレジット投資とオルタナティブ投資（44ページ上段参照）の人員と資産。NZAMではこれまで債券や株式という伝統資産の運用が中心だったため、今回、投資対象が大きく広がり、運用資産残高（AUM）も約15兆円と3倍に膨らみます。

３月まで農林中金でクレジット投資部長を務め、今年度からNZAMを率いる牛窪克彦社長は次のように説明します。

「低金利や規制強化という環境の中で安定的な収益を確保するため、収益の柱を増やすことを農林中金は目指しています。投資ビジネスでは自分たちの預かり資産を運用して収益を得るわけですが、もうひとつ、私たちの運用能力を活用し、外部の投資家から預かる資産を運用することでフィー（手数料）収入が得られると考えました」

資産運用会社はすでに数多くあり、運用手数料の引き下げ合戦が起きている分野もあるほど。しかし、牛窪社長たちには勝算がありました。

「伝統資産の運用難が続くなか、クレジットやオルタナティブなど比較的新しいエリアでの運用機会が欲しいとの要望をあちこちで耳にしていました。国内には、手掛けたくてもリソースも経験もないという投資家が多い。幸い、農林中金は20年ほど前にいち早く進出していて一目置かれる存在ですので、チャンスがあると考えました」

資産運用事業の新展開について検討が始まったのは2020年初。それから1年強という短い期間で具体化にいたった背景には、外部のニーズの高まりや全共連からの働きかけなどに加え、農林中金の特性もありました。「変化にスピード感があるのは私たちの強み。新しい取組みを若い世代に任せる文化もある」（牛窪社長）。

「4月以降、期待の声と引き合いをたくさんいただいています」というNZAMでは、今後さらにAUM、そして人員を増強していく計画です。牛窪社長は語ります。

「当社にはさまざまなキャリア、さまざまなバックグラウンドを持つプロたちが集まっています。彼らとパーパスやビジョンを共有してモチベーションと能力をさらに高めていくことが目標。そのためには解決すべき課題も少なくありませんが、多様性を武器として迅速に取り組むことで、収益の新たな柱を生み出し、今まで以上に社会に価値を提供していくことを目指します」

農林中金全共連
アセットマネジメント株式会社
代表取締役社長
牛窪克彦

企業データ

連結決算の概要

	2018年度	2019年度	2020年度
経常利益	1,245 億円	1,229 億円	3,100 億円
親会社株主帰属純利益	1,035 億円	920 億円	2,082 億円
純資産	74,732 億円	72,616 億円	79,555 億円
普通出資等Tier 1比率	16.59%	19.49%	19.86%
Tier 1比率	19.65%	23.02%	23.19%
総自己資本比率	19.65%	23.02%	23.19%

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	（2021年3月末）
連結総資産額	107兆6,478億円	（2021年3月末）

会員（出資者）	3,384 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 （2021年3月末）
従業員数	3,515 人	（2021年3月末）
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 （2021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 2021
農林中央金庫 企画管理部
2021 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® C015352
VEGETABLE OIL INK

NORINCHUKIN