統合報告書

VALUE REPORT 2023

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、100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

国谷裕子 ジャーナリスト × 奥 和登 農林中央金庫 代表理事理事長 …… 3
変化してきた農林中金　変化していく農林中金

私たちの人となり …… 9
私たちの歩み …… 11
農林中央金庫の価値創造モデル …… 13
農林中央金庫の目指す姿 …… 15
創立100周年　個々人で目指す「Myパーパス」 …… 19

価値を生み出す３つの事業とその基盤 …… 23
食農ビジネス …… 25
リテールビジネス …… 29
投資ビジネス …… 33
コーポレート …… 37

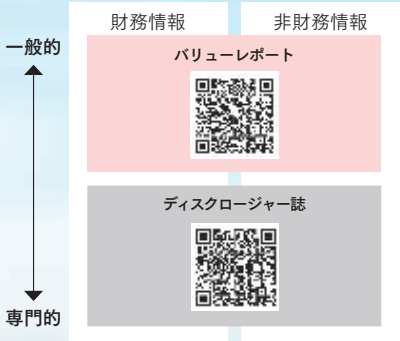
財務・非財務ハイライト …… 39
企業データ …… 42

編集方針

- 当金庫は、ステークホルダーのみなさまに当金庫の持続可能な価値創造に向けた取組みをご理解いただくために、このたび統合報告書を発刊しました。編集にあたっては、IFRS 財団が公表した「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。
- なお、サステナビリティへの取組みの詳細情報は、当金庫ホームページ「サステナビリティ」をご覧ください。
- 本誌における記載内容は、当金庫ディスクロージャーポリシーに基づき、情報開示協議会において開示の適切性を審議し、農林中央金庫法により設置が定められた経営管理委員会・理事会に報告または付議され、最終的に対外開示担当理事が決定しています。

当金庫で発行する統合報告書の位置付け

当金庫では各ステークホルダーの関心事項を鑑み統合報告書を分冊にて発行しています。
各誌の詳細は、当金庫ホームページ（https://www.nochubank.or.jp）あるいは、二次元バーコードを読み込み、各誌 PDF 版をご覧ください。



変化してきた農林中金
変化していく農林中金

農林中央金庫は2023年、創立100周年を迎える。
日本の農林水産業を金融で支える協同組織の中央機関という立ち位置は
不変である一方、果たす役割は大きく変わり続けてきた。

どのように変化してきて、どのように変化していくのか。
農林中金のこれまでとこれからを、ジャーナリストの国谷裕子が理事長・奥和登に尋ねる。

Hiroko Kuniya
国谷裕子 × 奥 和登
Kazuto Oku

[くにや・ひろこ]
大阪府出身。米ブラウン大学卒業。93～2016年、NHK「クローズアップ現代」キャスター。国連食糧農業機関(FAO)日本担当親善大使。

[おく・かずと]
大分県出身。東京大学農学部卒、農林中央金庫入庫。2011年常務理事、17年代表理事専務を経て18年より現職。

国谷　農林水産業を基盤とする金融機関として、50兆円もの資金を運用する機関投資家として、農林中央金庫は国内外で実に幅広い役割を担っています。それだけにここ数年の激変――たとえば新型コロナウイルスのパンデミックやウクライナ情勢、グローバルなインフレやサプライチェーンの混乱――に対しても、さまざまな対応を迫られていると思います。こうした予想を超えるようなリスクに直面して、これまでのリスクの受け止め方に変化はありましたか。

奥　リスクを取って初めて収益が生まれるのが金融機関のビジネスモデルですが、そのリスクのあり方が大きく変わり、私たちのリスクの捉え方も変わりましたね。予測可能性が大きく下がって、特にウクライナ情勢をきっかけとして、世界や日本はもちろん、私たち農林中央金庫を取り巻くさまざまなリスクについても考え直すことを求められています。

顕在化する確率の低いテールリスクだったはずのパンデミックや戦争が起きて、それが物価やサプライチェーン、金融市場にまで影響を及ぼす。蝶が羽ばたくと地球の裏側で竜巻が起きるというようなバタフライ効果が実際に起きていて、何が何につながっていくかがわからないわけです。これに一番注意をしなければいけないと考えています。

今回のような事態によって、食料の確保でも他者に過度に依存することは危険であり、ある程度、自立・自律できるようにしなければならないという点が再認識されました。たとえ戦争のような不測の事態が起きても食料不足に陥るようなことがないよう、自給率を引き上げ、交易ルートを確保し、備蓄を強化する。これらはすべて、協同組織やその一員である農林中金の事業と密接に関連しますが、その意義が今回、図らずも非常にはっきり目に見えるようになった形です。

国谷　事業環境も大きく変わってきています。これまでは、投資ビジネスを中心にして農林水産業に従事している方々に高いリターンを提供していましたが、金融界全体の利ざや縮小のなかで今後はどのような方向を目指すのでしょうか。

奥　25年前に農林中金が国際分散投資に本格的に乗り出したきっかけは、それまでの日本国債を中心とした運用の収益が国内の低金利によって減少したことでした。ここ20年ほど、機関投資家として手がける投資ビジネスが収益の大きな柱となっていますが、いわゆる一本足打法では大きな危機に対応するのは難しいと感じてきています。これは以前から持っていた問題意識ではありますが、あらためて、第2、第3、第4の収益源を確立していく取組みに力を入れています。

農林水産業を支え、変えるために私たちはこう取り組んでいる

国谷　農林中央金庫の事業は投資ビジネスに限られません。2016年からは本格的に食農ビジネスに取り組んでいますが、これまでの成果をどう見ていますか。

奥　スタートして今年で8年目、ここまでは原野を開墾して畑にして……というところで、まだ2、3合目というところですかね。これから耕して種をまいて……というプロセスを強化していきます。

食農のバリューチェーンは、川上である生産から川下である消費まで非常に長くて、その間にある産業の裾野が広いんですが、これまでの私たちはどうしても生産ばかり見ていました。しかし、川上だけ見ていても生産者の所得は増えません。川下で何が求められているかをきちんと把握して、それを川上に伝え、そこで生産された産物が加工・流通へと回っていくプロセスまでカバーする。そうすることで初めて生産者の所得が増える――。このサイクルの実現に取り組んでいるのが食農ビジネスです。

国谷　ロシアのウクライナ侵攻で日本の食料自給率向上が大きな課題になりました。しかし、日本の農林水産業は基盤が弱くなっています。基盤強化のためには、やはり生産者の所得の向上が重要です。

奥　はい。日本の農林水産業の構図を描くとき、真ん中にくるのは生産者の所得だと考えています。所得が増えれば新規就業が増え、農林水産業の持続可能性が上がる。

もうひとつ、大切なのは人なんです。日本全体のトレンドとして少子高齢化により、つくる人・食べる人が減っていくわけですから、生産者の所得を増やすには、この問題にも対処しなくてはいけない。

労働力不足に対しては、ロボットやAIなどによるスマート化・省力化がますます重要になっていきます。私たちはJAグループとしてAgVenture Labという、食農分野でのオープンイノベーションの実現を目指すラボを立ち上げて、テクノロジーの開発を後押ししています［P.38参照］。

人口が減って国内消費が減る問題に対しては、輸出の拡大がひとつの答えになります。輸出振興は都道府県単位での取組みが多く、私たちの食農ビジネスもそうした案件を数多くお手伝いしていますが、今後は国

単位、オールジャパンでの輸出促進にも力を入れていく必要があると考えています。

たとえば「〇〇県のマスカット」として海外に持っていっても、現地の流通業者や消費者にはどこの話かイメージしづらい。それを「日本産のマスカット」として、国内複数の産地がいわばリレーをしながら長い期間にわたって供給できるようになれば、ブランドも浸透するし、販売量も増えるかもしれません。現地のニーズを踏まえ、そうした輸出戦略を食農ビジネスで後押ししていきます。

国谷　生産者所得の増加は、農業でいえばＪＡが中心となって取り組んできた課題でした。そこを農林中金も手がけるとなると、人材の再配置など農林中金内の体制の組み直しが必要になります。

奥　ええ。ただ、農林中金が単独でというより、各地のＪＡや都道府県信農連など、いわゆる協同組織と一緒に進めていく取組みが中心になります。

国谷　リテールビジネスでは、ＪＡバンクでいえばＪＡ・都道府県信農連・農林中金という３つの層が役割を分担しながらサービスを提供してきました。しかし、人口減少地域のＪＡでは事業基盤の弱体化が指摘されていますし、かつては農業融資が少ないとの批判も出ました。これまでの役割分担を見直すということですね。

奥　ＪＡバンクは確かに役割分担論でやってきましたが、金融サービスのニーズやあり方が急速に変わっているなかでは、農林中金が情報を的確に収集し、スピード感を持って解決策を提案・提供することの重要性が増していると思っています。

おこがましい言い方になりますが、全国のＪＡバンクやＪＦマリンバンク全体、ひいては協同組織全体の変革を、下支えし、時には先導する役割も担うものと考えています。

国谷　変革の、いわば司令塔の一角を担うことになると思いますが、となれば、どの方向に進むのか、ビジョンを掲げ、コンセンサスを得ることが大事になります。

奥　農林中金は農林水産業の協同組織の中央機関と位置づけられていて、私自身は３つの分野で方向性を示す役割を担っていると考えています。第１は地域に金融機能・コミュニティ機能を提供すること、第２は消費者に食を提供すること、第３は地球環境の保全や改善を推進することです。

もちろん、これだけの取組みは当然、農林中金だけではできません。全国各地の協同組織全体で取り組んでいます。それぞれの組織は自主・独立の存在ですが、私たちには、農林水産業という共通の基盤を持ち、その振興を図るという共通の目標のもとに協働して価値を提供してきた歴史・関係性があります。中央集権型・上意下達型ではないフラットなネットワークは、株式会社とは違う、マルチステークホルダーに支えられた協同組織の強みだと考えています。

金融機関にとってのチャンス グリーントランスフォーメーション

国谷　国連でSDGsが合意され、気候変動対策についてのパリ協定も採択された2015年から変革の流れが加速し拡大してきました。環境や社会についての意識の高まりや、それに伴って従来の資本主義を見直そうとする動きに世界中の政府や企業も対応を迫られています。「死んだ地球ではビジネスはできない」という気づきが広がっています。

奥　“とにかく今、儲かればいい”という極端な資本主義について、いったん立ち止まって考えようという流れですよね。「成長の限界」は誰もが感じていたん

川上だけ見ていても生産者の所得は上がらない

だと思います。資源は有限であるなかで、どうやって人や環境への負荷を軽くして、成長を持続可能なものにしていくかが今、問われていて、グリーントランスフォーメンションが起きつつある。これは金融機関にとってチャンスでもあります。

国谷　「経済第一」を続けてきたことで地球環境や社会にひずみが生まれてきている。そういう認識が広まってきて、経済最優先の価値観が変わってきました。欧米では企業の意識までがすでに変わってきています。金融の分野でもESGやサステナブル・ファイナンス、インパクト投融資が拡大してきました。

　このような変化に農林中金は、金融機関として、機関投資家として、どのように対応していますか。21年には2030年に向けた中長期目標を設定し、23年はそのアップデートを行い、サステナブル経営の高度化を打ち出していますが。

奥　そのとおりでして、食農、リテール、投資の３つの事業でさまざまな取組みを始めていますし、農林中金自身もGHG排出量の削減や女性管理者比率の引上げなどに力を入れています。

　サステナブル・ファイナンスについては食農や投資ビジネスを中心に、農林中金本体や資産運用事業を手がけるグループ会社がESG投融資やインパクト投資などを積極的に手がけています。再生可能エネルギーや社会インフラといった分野を主な対象として、こうした投融資を拡大させていく方針です。

サステナブル・ファイナンスは新たな価値を生み出す

国谷　中長期目標では、2030年度にサステナブル・ファイナンスの新規実行額を10兆円と掲げています。23年３月末時点では累計で約4.4兆円となっていますが、今後、どのような分野で増やしていくのでしょうか。

奥　サステナブル・ファイナンスでいえば、少し話が逸れますが、将来の農林中金の「ありたい姿」として私が個人的に考えていることは、「ブルー・グリーンバンクになりたい」ということなんです。

国谷　ブルー・グリーンバンクですか？

奥　ここでは、ブルーが海で、グリーンが山や大地を表現しています。もちろんこの２つに限りませんが、持続可能な地球環境や生物多様性への貢献につながる投融資を積極的に行う金融機関ということです。たとえば、運用資産の一定割合をこのような投融資の資産とするイメージです。特に従来の企業向け融資を、取引先とも対話を進めながら、こうした資産に変えていけたらいいなぁと。

国谷　食はグリーンというイメージが強いですが、食料システムから排出される温室効果ガス（GHG）は世界全体の約３割を占めていて、地球に対して負荷が高い。ですから食のサプライチェーンへの投融資を増やしながら、その投融資先の脱炭素も目指さなければならない。そして生産者の所得アップの課題もある。とても難しいパズルですが、これをうまく組み立てるうえでの鍵は何だと思いますか。

奥　従来にない価値をいかに収益につなげるかです。有機栽培での生産物、あるいは輸入ではなく国産のもの。そこには価値があるはずで、その価値をどう消費者に理解してもらうか。たとえば、環境負荷をかけない形で育った牛とそうでない牛。その値段の差をどこまで価値として許容していただけるか、それが問われると思います。地球環境に対して政治、自治体、企業は責任を問われていますが、個人のところにはまだ責務のようなものは及んでいません。この価格差における

新たな価値を消費者に見出していただき、シェアしてもらうにはどうすればよいか、そこが最大の課題です。

国谷　サステナブル経営の進化に向けて農林中金は23年3月、「2050年ネットゼロ」[注1]を宣言し、ネットゼロ・バンキング・アライアンス（NZBA）[注2]にも加盟しました。これは非常に強いメッセージですが、実現へのハードルも高いですね。実際、日本では及び腰の企業が少なくありません。欧米でも外形だけの環境対応でごまかす見せかけのネットゼロやグリーンウォッシュ（環境に配慮しているように見せかける、うわべだけの取組み）への批判が大きくなっています。これまでと同じような取組みを続けるだけでは達成できない目標ですが……。理事長の覚悟のほどはいかがなものでしょうか。

奥　あるべき姿にならないといけない。そうなるためのやり方を考えなくてはいけない――そう考えての選択でした。

国谷　とても野心的で、高い評価に値すると思います。

奥　正直なところ、まだまだ努力をしている段階ですが、私はジュール・ベルヌの「人が想像できることは人が実現できる」という言葉やフリードリッヒ・フォン・シラーの「苦しいときが上り坂」という言葉が好きで、ネットゼロに向けてもきっと道を拓くことができると考えています。

取組みはすでに始めていまして、たとえば、CO_2の吸収源である森林や海の藻場について、整備をサポートしたり、さらには地点ごとのCO_2吸収量の算定や、その結果にもとづいたクレジットの発行を支援する取組み[P.17参照]を始めたりしています。排出権取引の対象となるクレジットの創出は、地域の林業・漁業従事者の新たな収入源にもなりますしね。農業においても、クレジット化を支援する取組みを関係企業と連携しながら進めていく予定です。

鳥取県では、ムラサキウニが海藻を食べてしまうことを防ぐため、ウニの駆除や畜養の試験をサポートしています。廃棄されるキャベツも餌にできないか、検討しています。

国谷　ウニがキャベツを！

奥　食べるんですね。よく育つそうです。フードロスを減らせるうえに、海藻によるCO_2吸収も守れる。

女性が活躍する農林水産業のモデルケースを目指せ

国谷　農林中金は「持てるすべてを「いのち」に向けて。」という言葉から始まる存在意義（パーパス）を掲げ、人間のいのち、生物のいのち、地球のいのちがつながっているという認識を打ち出しています。これはまさにSDGsの考え方そのものです。世界共通の目標を農林中金が真正面から受け止めているということだと感じます。

奥　農林中金に限らず協同組織全体がSDGsに関して非常に親和性が高いんですね。自然や人があってこその農林水産業、それが基盤ですから。ですので今、存在意義やミッションを掲げて唱えていることは本来、私たちにとってあたりまえのことだったと思うんです。新しい考え方を吹き込むのではなく、「私たちは元々、そうだったよね」と覚醒させる。それが存在意義やミッションの役割です。

SDGsには人権や包摂といったテーマもありまして、これもまた、助け合いから始まった協同組織のグループである私たちにとっては、重要であることがあたりまえなんです。全体としてSDGsときわめて近い存在だと考えていますね。

国谷　SDGsではジェンダー平等の実現も重視されていますが、この点、農林中金は女性管理者がかなり少ない。女性管理者比率は2022年度末で7.6%、30年度の目標として13%、40年度で30%を掲げていますが、これでは遅い。

奥　女性職員の活躍や成長を後押しする施策や役職員の意識醸成を足元で進めていまして、23年には9%近くまで上昇する見通しなのですが、確かにまだ遅いかもしれません。

国谷　なぜジェンダーのことをお話しするかというと、この問題が農林水産業にとって重要だと思うからです。ジェンダー平等の水準が低く、女性の自己実現や意思決定への関与が難しい地域には都市部の大学などへ行った女性が戻ってくる率が低いという研究データがあります。担い手不足を解消しよう、地域の人口減少を食い止めようとするのであれば、男女が平等に活躍できる地域をつくることが非常に大事です。農林中金にはぜひ、女性が活躍できる場のモデルケースとなってもらいたいと思います。

農林中金の変革についてお聞きしてきましたが、100年の歴史を積み重ねてきた農林中金が変えてはいけないものもあるはずです。それは何だとお考えですか。

奥　不易流行でいうと、変わらない不易の部分は、農林中金を構成する3つのファクター、つまり、金融機関であること、協同組織の中央機関であること、そし

て農林水産業のための組織であること。これはどれも変えてはいけない。

逆に、この3つさえ変わらなければ、それは環境の変化に応じて、どのように変わってもいいし、そういう変化の積み重ねが進化につながると思っています。創立100年というのはひとつの節目にすぎませんが、農林中金は1世紀にわたって社会の危機、組織の危機、金融の危機など、何度も危機に直面して、そのたびに柔軟に変化して乗り越えてきました。

それを可能にしたのは、会員である全国の協同組織のサポートであったり、行政府からの指導であったりしたわけですが、職員が当事者意識を持って危機に対応してきたことも、変化を続けてこられた最大の要因だったと考えています。

変えてはいけない農林中金
変わらなくてはいけない農林中金

国谷　では、農林中金が新たに担っていくべき役割は、どのようなものでしょうか。

奥　最初の方で申しあげたように、農林中金の大きな役割のなかには消費者に食を提供するというものがあります。これについてものすごくロングスパンで考えると、未来の食というのはどうなっているのか、たとえば2050年の食生活というのはどう変わっているのかと考えますね。有機栽培があたりまえになっているかもしれいないし、ポケットに入る携帯食で食事を済ます人が増えているかもしれない。

そういう変化によって農林水産業も今と比べると大きく変わっている可能性がある。農業でいえば、ただ食べるためだけではなく、土に触れる、植物を育てる、自然を感じるという、楽しむための存在が大きくなっているかもしれません。人間が進化のなかで培ってきた価値観があらためて大切にされるようになって、今でいう観光農業の延長のような農業が盛んになるかもしれないわけです。

また、金融の分野で言えば、脱炭素のさらに先、自然由来エネルギーへの転換が大きなテーマになっていて、そこへの投融資が大きなビジネスになっている可能性もある。こういった農林水産業やエネルギー分野の変化に、農林中金がチャレンジしているといいなという思いがあります。

そして、そのころには少子化や過疎化に歯止めがかかって、地域のコミュニティ機能がきちんと維持されていて、そこでもまた、農林中金が役割を果たしているといいなと考えています。

国谷　今日のお話で、わかりにくいと言われる農林中金のことが相当見えてきました。ありがとうございました。

奥　こちらこそ、ありがとうございました。

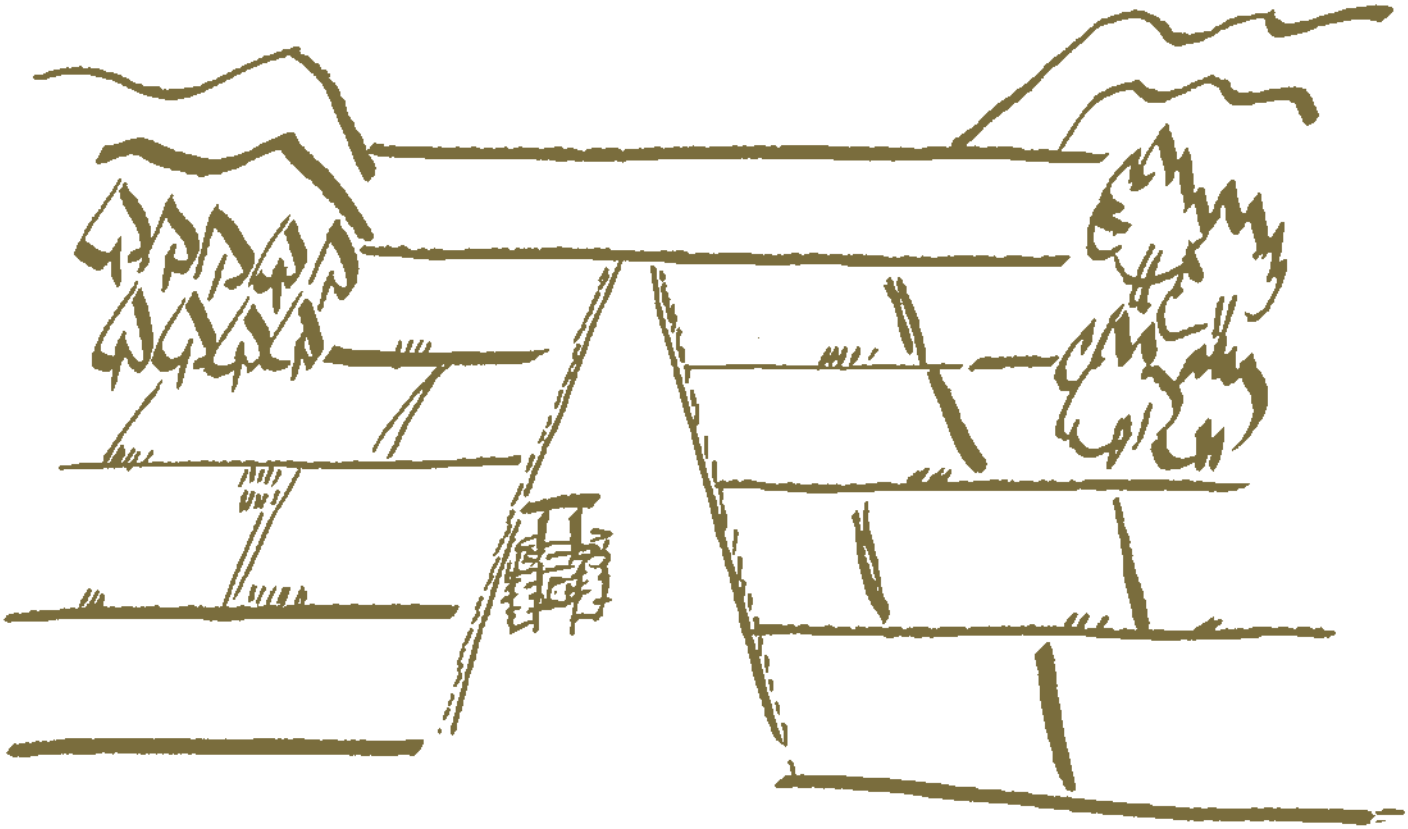
注1 「2050年ネットゼロ」とは、農林中金の投融資ポートフォリオのGHG排出量を2050年までにネットゼロまで抑制すること。その手段は、投融資先のGHG排出量削減、森林由来のCO_2吸収、農林中金自身のGHG排出量削減、サステナブル・ファイナンスなど。

注2 ネットゼロ・バンキング・アライアンス（NZBA）は、国連環境計画金融イニシアティブ（UNEP FI）のもと2021年に世界の43金融機関で発足した、GHG排出量削減を進めるための枠組み。目標の設定や進捗の報告を通じて「2050年ネットゼロ」の達成を目指す。

About The Norinchukin Bank

私たちの人となり

農林水産業を支える協同組織の一員である農林中央金庫は
ＪＡ（農業協同組合）、ＪＦ（漁業協同組合）、JForest（森林組合）など
会員のみなさまに金融サービスを提供することにより、
農林水産業の発展に寄与し、国民経済の発展に資することを目的とした組織です。
農林中央金庫法第一条にあるこの社会的役割は、私たち役職員の一人ひとりが、
どのような分野で仕事をしていても忘れることのない、唯一無二の使命です。
そしてその使命を果たしていくため、①地球環境への貢献、②農林水産業・地域への貢献、
③会員の経営基盤強化、④持続可能な財務・収益基盤の確保、⑤組織の活力最大化
という５つの取組事項のもと、さまざまな活動をしています。



私たちの存在意義（パーパス）

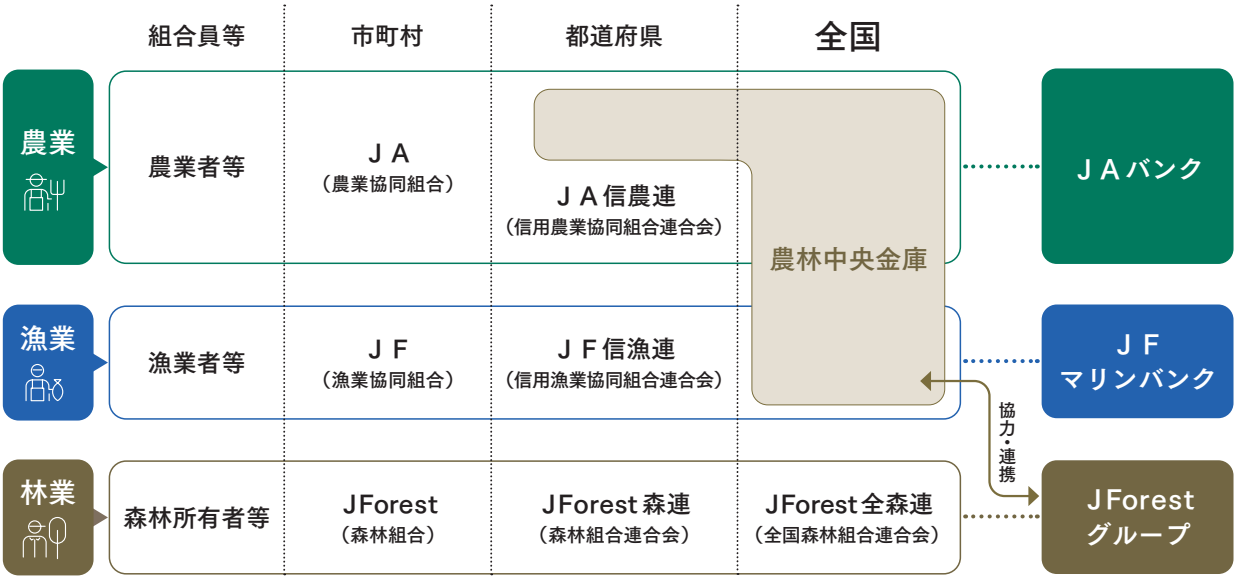
「人のいのち」と「食べ物（生物）のいのち」と「地球（星）のいのち」はつながっています。
私たちが生きるためには食べ物が必要、食べ物を届けてくれるのが農林水産業、農林水産業が作り出す
食べ物すなわち動物や植物は、水や空気といった自然の恵みの授かりもの。
自然の恵みは、持続的な地球環境があってこそもたらされるものです。
こうした“いのちの連鎖”を踏まえ、私たちが掲げる「持てるすべてを「いのち」に向けて。」
というコーポレートブランドをもう一段具体化して、次のように「存在意義（パーパス）」を定めました。

持てるすべてを「いのち」に向けて。

**～ステークホルダーのみなさまとともに、農林水産業をはぐくみ、豊かな
食とくらしの未来をつくり、持続可能な地球環境に貢献していきます～**

私たちの位置づけ

農林中央金庫は、各地のＪＡ・ＪＦ・JForest、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
農林中金が連携し、「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金がお預かりし、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。



私たちの歩み

100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。

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。
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、100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。

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を基盤とする中央機関として、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、ＪＦ、JForest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。

2019～

2023～

創立100周年へ

私たちの存在意義
Purpose

目指す姿
Vision

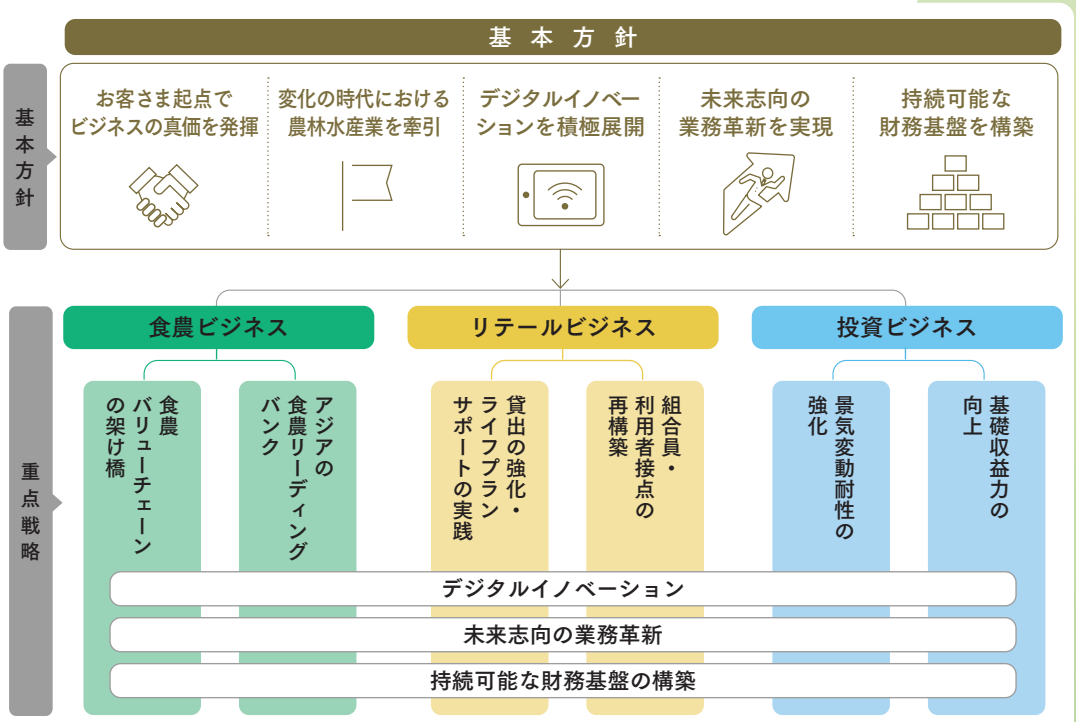
事業活動の基本
Mission

共有価値観
Shared Value

変化を追い風に、新たな価値創造へ挑戦

中期経営計画（2019～23年度）

私たちは、「これまでとは異なる非連続な変化が起きる」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。



サステナブル経営をスタート P.15～16

私たちは、企業に対する環境・社会課題解決への期待に応えていくため、中期経営計画の策定だけではなく、サステナブル経営もスタートさせています。そのうえで、私たちの事業基盤である農林水産業をはじめとして、年々深刻化する環境・社会課題への対応や不確実性の高まりを受けて、2021年には自らの「存在意義（パーパス）」を定めました。

この「存在意義」を発揮していくため、私たちは、役職員が特に重視すべき「共有価値観」に基づいて日々の「事業活動」に取り組み、「目指す姿」を実現していくという考え方を役職員一同共有しています。

農林中央金庫の価値創造モデル

社会課題解決を通じた

系統組織

JA JF JForest

豊かな自然環境と持続的発展を続ける農林水産業・地域

存在意義（パーパス）

持てるすべてを「いのち」に向けて。

～ステークホルダーのみなさまとともに、農林水産業をはぐくみ、豊かな食とくらしの未来をつくり、

経営資本（インプット）

社会・関係資本

● 全国の農林水産業協同組合ネットワーク

約1,209万人	6,383店舗	135台
に及ぶＪＡ・ＪＦ・JForest 組合員 ※１	全国津々浦々のＪＡバンク・ＪＦマリンバンク店舗数 ※２	農村・過疎地域の金融サービスを支えるＪＡバンクの移動店舗

知的資本

● 豊富な食農智と最先端の金融智

100年	21年	25年
農林水産業を金融で支えてきた歴史	538 のＪＡと 32 の信農連とともに構成するＪＡバンクの一体的運営	いち早く取り組んでいる国際分散投資

人的資本

● 専門性の高い人材

271億円	3,365人	125人
従業員１人あたり総資産（単体）	従業員数	海外留学者数（＝ MBA/LLM 取得者数）

財務資本

● 安定した財務基盤

94.5兆円	5.7兆円	A1/A
総資産	純資産	Moody's / S&P 信用格付

自然資本

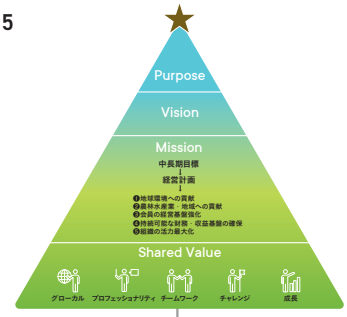
● 電力使用量 39.9GWh（2021年度・当金庫分）

● 組合員・利用者の事業活動・くらしを支える豊かな自然環境

事業活動

サステナブル経営

▶P15



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

▶P25

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

▶P29

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

▶P33

活動内容・事業成果（アウトプット）は各ページ参照

コーポレート

３つの事業を支える機能の提供に加えイノベーションやダイバーシティなど新たな課題に取り組む

▶P37

事業活動を支える基盤

企業価値の向上と

※１　ＪＡ組合員数は農林水産省令和３事業年度総合農協統計表、ＪＦ組合員数は農林水産省令和３年度水産業協同組合統計表（都道府県知事認可の水産業協同組合）、JForest 組合員数は農林水産省令和３年度森林組合統計より引用しており、これらの数字を単純合計しているものです。

※２　2023 年３月末現在の農林中央金庫・信農連・ＪＡ・信漁連・ＪＦの内国為替取扱店舗数の合計。

環境・地域の価値向上

持続可能な地球環境に貢献していきます～

経営資本への影響（アウトカム）
（2022年度実績）

社会・関係資本

- 地域就農・関係人口増による地域活性化につながる、農林水産業の成長産業化・農林水産業者所得増加の取組み

301件	4,315億円	累計694件
ＪＡバンクによる担い手コンサルティング実施件数	ＪＡバンク農業融資新規実行額（長期）	農林漁業・食農関連企業への出資件数

- ＪＡ合併・店舗統廃合、広域信漁連発足（経営基盤強化）
- 全国ＪＡスマホ教室のべ約42,000人参加　※ 2021年度からの累計
- ＪＡバンクアプリ179万ダウンロード突破

知的資本

- 国内外への食農ビジネスソリューション提供
- ＪＡバンク・ＪＦマリンバンクシステムの安定運営と高度化
- 国際分散投資の実践および資産運用グループ会社の機能強化

人的資本

- 女性管理者比率向上（7.6%）
- 職員エンゲージメントの醸成
- 現場力・収益力強化に向けた人員再配置（累計650人規模）
- DX人材育成にかかる内部資格認定制度の創設（累計73人）
  ※グループ会社含む

財務資本

- 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約3,000億円
- 普通出資等Tier1比率17.82%

自然資本

- GHG排出量 19,849 t-CO_2（当金庫分）
  ※ 2021年度の実績
- 投融資先GHG排出量（2020年度）
  融資（電力セクター）217gCO_2e/kwh
  投資（株式・社債）0.55tCO_2e/百万円
- 会員と一体となった森林由来のCO_2吸収量（612万t-CO_2）
  ※ 2021年度の実績
- TNFDタスクフォースメンバーへの参画およびTNFDベータ版フレームワークを活用した投融資ポートフォリオ分析の実施

会員への収益の還元・金融機能の提供

社会に提供する価値

協同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

各資本の充実

農林中央金庫の目指す姿

非連続な変化が続くと予測されるなか、組織としての課題解決力を高めていくためには、理念を共有し、自らの役割を認識し、そして自律的に活躍していくカルチャーが必要と考え、“持続可能な環境や社会のために未来に向けてどのような貢献をしていくのか”という私たちの「存在意義（パーパス）」、そして、その発揮に向けて“私たちはどうあるべきか”という「目指す姿」を定義しました。

この「目指す姿」を実現するため、「中長期目標」「経営計画」を設定・策定。また、事業活動の土台として、役職員が特に重視すべき「共有価値観」も定めました。

「共有価値観」にもとづく日々の事業活動を通じ、「中長期目標」「経営計画」を達成する——その姿が「目指す姿」への進路となり、「存在意義」の発揮につながると、私たちは考えています。

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

中長期目標

農林中央金庫の「存在意義」や「目指す姿」を発揮・実現するため、私たちは「中長期目標」を掲げ、投融資先・農林中金拠点の GHG 排出量削減や農林水産業者所得の増加などに取り組んでいます[P.17～18参照]。

そして、2023 年 3 月には国内外の動向やそれまでの取組みの進捗を踏まえ、「中長期目標」をアップデートする形で「2050 年ネットゼロ」を目指すことを宣言しました。脱炭素社会の実現に向け、「投融資先等の GHG 排出量削減」に定める各目標項目では、2030年度までの具体的な中間目標を設定しています。

投融資先等のGHG排出量削減
2050年ネットゼロ

農林中央金庫投融資先のGHG排出量削減
2050年ネットゼロに向けた2030年度中間目標(基準年：2019年度)
融資　電力セクター　138～165gCO_2e／kWh(順次セクター拡大)
投資　投資一単位あたりの排出量▲49%

会員と一体となった森林由来のCO_2吸収
2030年度時点で900万 t-CO_2／年

農林中央金庫拠点のGHG排出量削減
2030年度までにネットゼロ

農林水産業者所得の増加

サステナブル・ファイナンス
2030年度までに新規実行額10兆円

女性管理者比率
(2030年度までに13%、2040年度までに30%)

5つの取組事項

上記で掲げる「中長期目標」を達成するため、農林中央金庫は経営計画で 5 つの取組事項を定め、事業活動に取り組んでいます。本誌では、5 つの取組事項にあてはまる主な事例などを、次のように各ページでご紹介しています。

取組事項	主な事例など
1 地球環境への貢献	▶ 中長期目標の達成に向けた取組事例 …… P.17～18 ▶ 食農ビジネスの事例 …… P.27 ▶ 投資ビジネスの取組み …… P.33 ▶ 非財務ハイライト …… P.40
2 農林水産業・地域への貢献	▶ 中長期目標の達成に向けた取組事例 …… P.18 ▶ 食農ビジネスVOICE …… P.26 ▶ 食農ビジネスの事例 …… P.27～28 ▶ JAバンク・JFマリンバンクの取組み …… P.29～30、32 ▶ JAバンクの農業関連融資など …… P.31
3 会員の経営基盤強化	▶ データでみるJAバンク …… P.29 ▶ リテールビジネスVOICE …… P.30
4 持続可能な財務・収益基盤の確保	▶ 国際分散投資 …… P.33～34 ▶ 投資ビジネスVOICE …… P.34 ▶ 資産運用ビジネスの強化 …… P.35～36 ▶ 財務ハイライト …… P.39
5 組織の活力最大化	▶ コーポレートの取組み …… P.37 ▶ デジタルイノベーション …… P.38 ▶ ダイバーシティ＆インクルージョン …… P.38 ▶ 非財務ハイライト …… P.40

中長期目標の達成に向けた取組事例

投融資先等の
GHG 排出量削減
2050年ネットゼロ

MABIプロジェクト

農林水産業・食品産業のGHG排出量削減を根本からリード

地球温暖化の抑制に向け、生産から消費に至るサプライチェーンのあらゆる段階において温室効果ガス（GHG）排出量の削減が急務となっています。農林中央金庫が事業基盤とする農林水産業やその先にある食品産業も例外ではありません。

ただ、この取組みには大きな課題があります。それは、農林水産業におけるGHG排出量の算定について、現実的・実用的な手法や基準が確立されていないことです。そのため、たとえばGHG排出量削減につながる方法で生産された農作物も、一般的な方法で生産された同じ農作物も、サプライチェーン上では生産途上で同じ量のGHGが排出されたとみなされてしまうことになります。これはGHG排出量の削減に意欲的に取り組む農林水産業者にとって大変な逆風です。コストをかけて削減に取り組んだとしても、現在はその努力が適切に算定されないため、外部からの客観的な評価を得にくく、そのコスト分を販売価格に転嫁することも難しい現状を生み出しています。

そのため農林中金は2021年度、まず農業や関連する食品産業での課題解決を目指し、農業・食品産業技術総合研究機構などと連携した「MABIプロジェクト」に着手しました。MABIとは「Measurements of GHG in Agriculture and Better Implementation」の略で、「農業におけるGHG排出量の測定および実装の向上」を意味します。

このプロジェクトでは、サプライチェーンの全体に向けてGHG排出量の算定と削減のためのソリューションを提供することを目指し、次の3つの取組みに注力します。

- **排出量を算定するためのルールとツール開発支援**
- **産地の排出量基準の設定、サプライチェーン内の排出量の可視化、低炭素商品の開発・販売の支援**
- **ESGローン、企業向けのGHG排出量算定支援、生産者向けのコンサルティングなどの金融・非金融メニューの提供**

それぞれの取組みにおいて、農業法人や商社、テック系ベンチャー企業などとの協働を進めています。P.27で紹介している鈴生の事例（GHG排出量の算定とSLL契約締結）もそのひとつです。

こうした取組みの先には、これまでとは違う農林水産

投融資先等の
GHG 排出量削減
2050年ネットゼロ

JForestと連携した森林由来クレジットのプラットフォーム

CO_2吸収量取引を持続可能な森林管理の実現に

温室効果ガス（GHG）の削減が重要課題となるなか、再生可能エネルギー設備の導入やCO_2を吸収する森林の特性を活かしたJ-クレジット制度を政府が立ち上げました。適切な森林管理によって享受できるCO_2吸収量を森林由来クレジットとして価値化し、GHG排出量のオフセット（相殺）を目指す企業などが購入するための仕組みです。

J-クレジットの活用で生まれる収益は、全国の森林組合などが将来の森林整備などに充てることができ、持続可能な森林管理を実現させる効果が期待されています。そこで農林中央金庫は2022年度、全国森林組合連合会・日本オフセットデザイン創研と協働し、森林由来クレジットのプラットフォーム「FC BASE-C」を立ち上げました。

FC BASE-Cは、森林由来クレジットの創出と販売に取り組むJForest（森林組合）をサポートします。制度の解説やCO_2吸収量の簡易計算から、説明会の開催申込み、プロジェクト計画書などの作成に向けた窓口機能まで幅広いメニューを提供しており、今後はクレジット購入先の仲介や販売後の事後管理などについても支援を拡げる予定です。今後、農林中金はJForestと連携した森林由来クレジットの取引拡大に注力し、持続可能な森林管理の実現に貢献していく方針です。

農林中央金庫は「中長期目標」に掲げる「投融資先等の GHG 排出量削減」や
「農林水産業者所得の増加」などを達成するために、
さまざまな取組みを進めています。その最新の事例をご紹介します。

GHG排出量の算定支援を行った農業法人サラダボウルの農場

業や食品産業の姿が見えています。たとえば――新たなGHG排出量の算定ルールでは、生産手法による差異も考慮されるようになるため、少ない排出量の手法で生産された農作物（低炭素商品）の普及が加速する。そうした手法で生産された環境に優しい商品は、多くの消費者にも広く受け入れられる――。

MABIプロジェクトで私たちが目指すのは、このような農林水産業と食品産業のサステナブルな形です。

1 インフラ整備（ハード面）

- **研究機関と取り組む算定ルールづくり**
  削減技術（手法）ごとの排出原単位（算定ルール）の開発
- **農業法人向けの算定ツール開発支援**
  農業法人によるGHG排出量算定の負荷軽減につながるツールをベンチャー企業と共同開発

2 環境整備（ソフト面）

- **産地のGHG排出量基準づくり**
  一部の品目については、GHG排出量を「点」（個々の生産者）ではなく、「面」（産地）でとらえる仕組みを構築中（品目は順次拡大していく予定）
- **川下企業と取り組むサプライチェーン排出量の可視化**
  川上・川下企業と一体となった食品サプライチェーンのGHG排出量算定など
- **低炭素商品の販売実証**
  低炭素商品の開発支援および消費者の行動変容を目指した販売実証

3 金融・非金融メニュー

- **ESGローンの提供**
  2022年12月には農業法人へSLLを実行
- **企業向けのGHG排出量算定支援**
  30社以上の算定を支援
- **生産者向けのサステナブルコンサルティング・GHG排出量算定支援の提供**
  施設園芸、露地栽培、畜産、水産の8社を支援

農林水産業者
所得の増加

担い手コンサルティング

新栽培法で「稲積梅」生産・加工の後継者確保へ

「稲積梅（いなづみうめ）」は富山県の固有種の梅。その梅酒や梅干しなどへの加工のため生産者が設立した法人が氷見稲積梅です。農林中央金庫富山支店は2021年度より同社に「担い手コンサルティング」を実施。繁忙期の人手不足や従業員の高齢化、若年層の認知度の低さといった課題を把握しました。

この解決に向けて農林中金は地元ＪＡとともに、県の農林振興センターと連携して進める「Ｖ字形整枝樹形栽培」の導入を提案。梅では全国初となる栽培法で、樹高を3メートル程度に抑え、単位面積あたりの樹木数を通常の約3倍に増やすことにより、作業負担の軽減や収量の増加、植樹から収穫までの期間短縮などが可能です。

また22年度には、農業科学科に在籍する地元の高校生と氷見稲積梅の共同によるＶ字形整枝樹形栽培での植樹をコーディネート。稲積梅のブランドや生産性の高い栽培方法の浸透を図り、稲積梅のファン、そして後継者を若い世代から生み出すことを目指しています。

担い手コンサルティングの特徴は、財務・収支分析や経営者ヒアリングなどを通じて、事業実態の把握と課題の可視化を行い、その課題に対してＪＡグループならではのソリューション（改善策）を提案すること。全国のＪＡ・信農連と農林中金が連携して取り組んでおり、年間実施件数は21年度が186件、22年度が301件と、実績は急速に伸びています。

CROSS TALK

創立100周年
個々人で目指す「Myパーパス」

農林中央金庫は創立100周年を迎えるにあたり、「Myパーパスプロジェクト」を立ち上げました。
このプロジェクトは、私たちの掲げる存在意義（パーパス）を役職員のそれぞれが「わがこと」と位置づけ、
本来の業務に加えて、農や食、人や環境、地域や社会のためにさまざまな活動をする枠組みです。
プロジェクトの一つである「JA援農支援隊」などに積極的に参加している職員4人が取組みと思いを語ります。

コーポレートデザイン部
コーポレートサービスグループ長
国内拠点担当
太田明宏（おおたあきひろ）
2001年入庫。Myパーパスプロジェクトの企画・運営を担当。JA援農支援隊を導入し、自らも参加して取組みを牽引。

食農法人営業本部
営業第五部
柳瀬美幸（やなせみゆき）
1998年入庫。JA援農支援隊最多参加者で、その他プロジェクトにも積極的に関わる。同僚にも参加を呼びかけ中。

富山支店
系統プロモート班
中田圭亮（なかだけいすけ）
2009年入庫。プロジェクトの一つであるAgrication&Fincationを主催する傍ら、JA援農支援隊などにも参加。

食農法人営業本部
営業第五部
大﨑裕美（おおさきゆみ）
2013年入庫。JA援農支援隊最多参加者で、その他プロジェクトにも積極的に関わる。若手職員のリーダー的な存在。

さらに高く跳ぶための踏切板 それがMyパーパスプロジェクト

太田明宏　農林中央金庫は今年度、創立100周年を迎えるわけですが、これを外部に向けて大きくアピールするようなことは考えていません。100周年事業の一つである「Myパーパスプロジェクト」もコンセプトは「未来志向」、そして「インナー向け」です。担当者としてまず気になっているのは、そのインナーである職員がこのプロジェクトをどう受け止めているかなんですが、皆さんの周りではどうですか？

大﨑裕美　農林中金の役職員用ポータルサイト（ポータル）で太田さんたち事務局の方々が日々発信している情報は見ている人が多いですね。部長、副部長が積極的に周知を図っていることも大きいと思います。

柳瀬美幸　管理職自らが忙しいスケジュールの合間を縫って「JA援農支援隊」〔P.20上段参照〕に参加している部署もありますからね。「やってみせ、言って聞かせて……」を実践されている感じがします。

中田圭亮　そうやって管理職が前向きだといいですね。

太田　それはなんとも力強いアンバサダーですね。

中田　そもそもプロジェクトの事務局を務める太田さんは、どういう思いで取り組んでいるのでしょうか。

太田　この10年は、農林中金が変わることに取り組んできた10年だったと僕は考えています。資金を運用して得た利益を会員に還元するという今までの役割だけではなく、「地域や環境といった大きな課題にも取り組

む協同組織の“伴走者”でもあるべきだ」と、変わろうとしてきた10年だと思うんです。

そういう「変わりたい」という農林中金の姿勢を言葉に表したのが「存在意義（パーパス）」や「目指す姿」ですよね。そこに示された方向性は時間とともに必ず内部に浸透していくはずですが、「そのスピードをブーストしよう」というのが100周年事業の意図するところであり、職員の自律的な参加を促す枠組みがＭｙパーパスプロジェクトであると捉えています。

たとえるなら、高い跳び箱を跳ぶとき、助走でスピードを上げて最後にダンッ！と踏む踏切板があるじゃないですか。あの踏切板のような役割を100周年事業やMyパーパスプロジェクトが担いたいわけです。事務局の役割は、役職員に向けて「ほら、ここに踏切板がありますよ、これを使ってもう一段、上に行こうよ！」と、大きな声で呼びかけること。さきほど最初に皆さんに、周囲の受け止め方を聞いたのも、そのためです。

中田　なるほど。

「JA援農支援隊」への参加で農・食を支える仕事を再認識

太田　もうひとつ聞きたいことがありまして……皆さん、Myパーパスプロジェクトを楽しんでます？　さきほど自律的にと言いましたけど、こうした取組みを広げていくためには、皆さんに面白い、興味深いと感じてもらわないと続かないと思っています。

柳瀬　私と大崎さんはＪＡ援農支援隊にこれまで何回か参加しています。多くは３泊４日とかで支援先の地域に出張して活動するんですが、毎回、大きな充実感を得て職場に戻ってこられています。

大崎　私たちがまさにそうですが、“リピーター”になっている職員と現地で何度か顔を合わせることがあります(笑)。皆さんも同じように感じているみたいですよ。

柳瀬　３日間の活動だと作業に慣れたころに終わっちゃうんです。なので、「もっとこの地域のこと、生産者のことを知りたい！」と、帰りたくなくなってくるんです。受入先の農業者の方からも「来年もまた絶対来てね」などと言っていただけますし。もう、絶対また行きたくなりますね。

大崎　わかります。私は地方を転々としながら育ってきて、母が土に触れることが好きだったので、自分自身、土に触れるとほっとする感覚があったんですが、最初にネギ収穫の支援に行ってから完全にハマっちゃいました。受け入れていただいた農家さんには本当に感謝しています。

柳瀬　農作業自体は、想像のとおり本当にハードなことが多いです。それでも、私は何かを生み出す農業という仕事の素晴らしさに直接従事できることに喜びを感じますし、生産者の皆さんと同じ汗をかきながらお話しできるのが本当に充実感があるんですよ。私たちの仕事は農業と強く結びついていますが、農業法人の社長さんや従業員の方と直接話ができる機会があるかといえば、少なくとも私にはありません。ほぼ毎回のように、厳しい現実も教わりますが、それでもなぜ農業を始めたのか、続けているのか、その理由をうかがったりすると、自分の仕事について考えさせられるんですよね。

大崎　それなんです！　「農業・くらし・地域に貢献する」という自分の仕事の意味や重さが、ＪＡ援農支援隊に参加すると少しわかる気がするんです。ここが自分たちのスタート地点なんだと。

中田　農林中金には以前からＪＡ研修というものがあります。新卒で入庫して間もない頃に、各地のＪＡに赴いてＪＡの業務を学ぶ体験型の研修なのですが、僕は転職で入庫しているので、その機会がありませんでした。だから、最初にＪＡ援農支援隊に参加したことが、僕にとってはまさにスタートでしたね。農や食の分野で仕事をしたいというのが転職の理由だったので、ＪＡ援農支援隊で「農業にダイレクトに触れられた！」と強く感じました。

太田　皆さんからアイデアをいただきたいんですが、ＪＡ援農支援隊は5年間でのべ1,000人参加という目標を掲げています、その実績はスタートから現時点（2021年12月～23年6月）までの約1年半で300人です。実はこのうち３割が皆さんのようなリピーターでして、正直なところ、なかなか裾野が広がらない。これを広げるにはどうするのが有効だと思いますか。

柳瀬　まだ行っていないけれど興味はあるという人は私たちの周りにもたくさんいます。行きたくないわけではないんです。足りないのは声をかける人、背中を押す人ではないでしょうか。

参加経験者がいない職場では、誰かが前例をつくる

ＪＡ援農支援隊

役職員が各地の農業法人や農家のもとで農作業に従事する

ＪＡグループの農協観光が主催する、生産者・生産地をサポートする援農ボランティアの派遣制度。農林中金を含むＪＡグループの役職員や一般企業社員、大学生などが働き手として参加する。農林中金のビジネスパートナー企業が活動に興味を持つケースも増えている。既に合同で活動した実績もあり。

Agrication & Fincation

農林中金富山支店を含むＪＡバンク富山が、さまざまな関係団体・企業などと連携して、射水市の片山学園初等科で金融教育を実施する取組み。食育を掛け合わせた体験型授業が特徴的で、これまで、地元ブランド米「富富富」のバケツ栽培、収穫した米での名産「ますのすし」の生産・販売、森永製菓の協力による「キャラメル教室」などを展開している。

「ますのすし」づくりでは米の栽培から包装紙の制作までを体験

ことが大切ですけれど、若手だと一番手にはなりにくいし、声をかける、背中を押すなら中堅以上の職員になりますよね。

太田　奥（和登理事長）さんはよくファーストペンギンの話をされますが、まさにそれですね。

大﨑　農林中金で働いているけど、実際の農業や地域の現場を具体的にイメージできている人はむしろ少ないですよね。なので、ＪＡ援農支援隊は、それを理解するきっかけとしてとてもよいはずです。私は毎度突き動かされるように参加しているのですが、各地域の生産者の皆様からは共通して「郷土愛」を感じるんです。地域を支える存在になっていくには、農業の実態を学ぶことはもちろんですが、そうした郷土愛に接することに意義があると思います。

太田　農林中金自身がパーパスを掲げて、いわばアイデンティティの再定義に取り組んでいる。Myパーパスプロジェクトはまさにその個人版ですからね。

中田　Myパーパスプロジェクトに参加する際に重要なのは、職場のチームワークですよね。自分がプロジェクトに関わっている間、代わりに業務を引き受けてくれる人がいないと……。快く送り出してもらえるのは、自分がいない間がんばってくれるチームメンバーがいるからだと思います。

大﨑　私たちの場合、「行ってらっしゃい！」と言って、土産話を待っていてくれる職場なので、ありがたいです。

柳瀬　安心して出かけられるし、反対に自分が送り出す側のときも全力でサポートできますよね。

中田　転職してきてすごいと思ったのは、農林中金は誰かひとりが何か企画すると、応援しようという人が必ず出てくる組織だということなんです。だからこそ、Myパーパスプロジェクトにも本気で取り組める。

農林中金で働く自分だからできた食農・金融教育によるひとづくり

太田　富山支店での「Agrication & Fincationプロジェクト」［上段参照］も、まさにそういう取組みですよね。中田さん個人の思いがまずあって、その実現に向けて支店内、ＪＡバンク、そしてお取引先へと輪が拡がっていく。

中田　ええ、子どもを対象に食農教育、金融教育をやってみたいというのは僕のきわめて個人的な願いでした。転職してから、まずは組織としてやるべきことに全力で取り組んできて、個人として何ができるかということは考えたこともなかったんです。

太田　でも、きっかけができた。

中田　そうです。2年間、本店でＪＡバンクの資産形成業務を担当したとき、一緒に仕事をさせてもらったのが証券会社から出向でこられた人や運用会社の人、僕と同じ経験者採用で入庫した人など、とても幅広いバックグラウンドをもった人たちでした。まさに多様性のある組織で、そこで侃々諤々の議論をしているうちに、組織にはいろいろな形があって、仕事のやり方も、もっと自由であっていいのではないかと気がつきました。

　じゃあ自分は何がやりたいのか。どうしたいのか。そう考えてみると、僕の場合、まず人の役に立ちたい

という気持ちがあって。では農林中金で仕事をしている自分が何をやれば人の役に立てるのかと自問自答した結果が食農教育と金融教育だったんです。人を育てる教育は人の役に立てる分野だし、食農と金融は農林中金が強みを持っている分野ですから。

太田　そこから支店内でプロジェクトを立ち上げて、ＪＡや自治体に協力をお願いして、学校にアプローチして……前例や雛形があるわけではなく、一からすべて作り出さなくてはいけないし、さらにそれを、日常業務も回しながらやっていたんだからすごい。

中田　僕の場合、職場である富山支店のチームワークがすばらしかったんです。相談して最初に返ってきた反応が「いいことだから、やりなよ！」でした。

　初めからすべてが順調だったわけではありませんが、自分が人の役に立つためにやりたいと思ったこと――まさにMyパーパスですね――をやれて、しかも仲間が味方でいてくれる。これは素直に楽しいですよ。

大﨑　実際、学校での取組みをポータルで見て「楽しそうだな」と思ってました（笑）。

中田　片山学園さんが興味を持ってくださって、ＪＡや富山県、地元の企業、全国企業の皆さんにも協力していただいて、Agrication & Fincationプロジェクトが形になってきたのは、もちろん大変なことではありましたが、とても楽しいことでもあります。これまでキャラメルを題材にした授業や富山の銘柄米を育てて名物の「ますのすし」をつくる授業などを展開してきました。まだ公表できないのですが、今後もＪＡや企業、大学などの方々と相談しながら食や農、金融について楽しく学べる授業を考えています。最近では「自分ほど農林中金を楽しんでいる職員はいないんじゃないか」とまで思いますね(笑)。

柳瀬　そう思えるくらい、全力で取り組んでいるということですよね。

中田　農林中金の職員はみんな大なり小なり、やりたいことを持っていると思いますが、忙しかったり、「こんなことを言い出しても……」と最初からあきらめていたりで、実際に口に出して手を挙げる人はまだ少ないかもしれません。今回のプロジェクトが「自分もやってみよう！」というみんなの第一歩を後押しすることに繋がればいいなと思っています。Myパーパスプロジェクトは、自分がチャンスを与えられていることに気づけるチャンスでもあります。

Ｍｙパーパスプロジェクトが生み出す農林中金内外との多様なシナジーに期待

太田　Myパーパスプロジェクトには、ＪＡ援農支援隊やAgrication & Fincationプロジェクトのほかにも「ふるさと共創事業」［P.32参照］など、いろいろな取組みがあります。「インナー向け」をコンセプトにはしていますが、事業の性質上、農林中金の内部だけでなく外部との連携も不可欠な取組みばかりです。なので、結果として、過去100年の歴史で農林中金を支えていただいたステークホルダーとの新たな関係性が生まれたり、日常業務とは別のシナジーが生まれているのではと感じます。

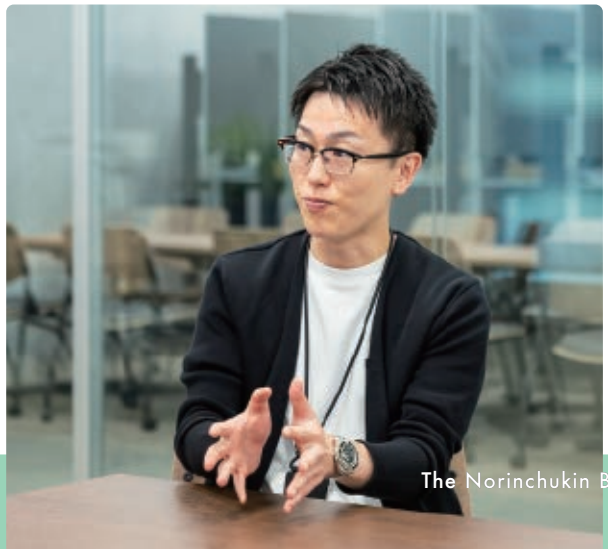
　私が事務局として最近うれしかったのは、ＪＡ援農支援隊に行った人が今度はふるさと共創事業の現地活動に手を挙げるといったケースが出てきていることです。点と点がつながって線になりつつあるなと。農林中金はもともとユニークな組織ですが、そういう人が徐々に増えていくことで、線が太くなり、芯の通ったユニークな強みをもった組織になっていけるのではと期待しています。

　Myパーパスプロジェクトは次の100周年に向けて継続していきたいと考えています。入口としてのＪＡ援農支援隊もそうですが、もっと参加者の裾野を拡げて自律的な参加を促して、それぞれのMyパーパスプロジェクトを創り上げてほしいと思います。

中田　僕も続けていきたいですね。

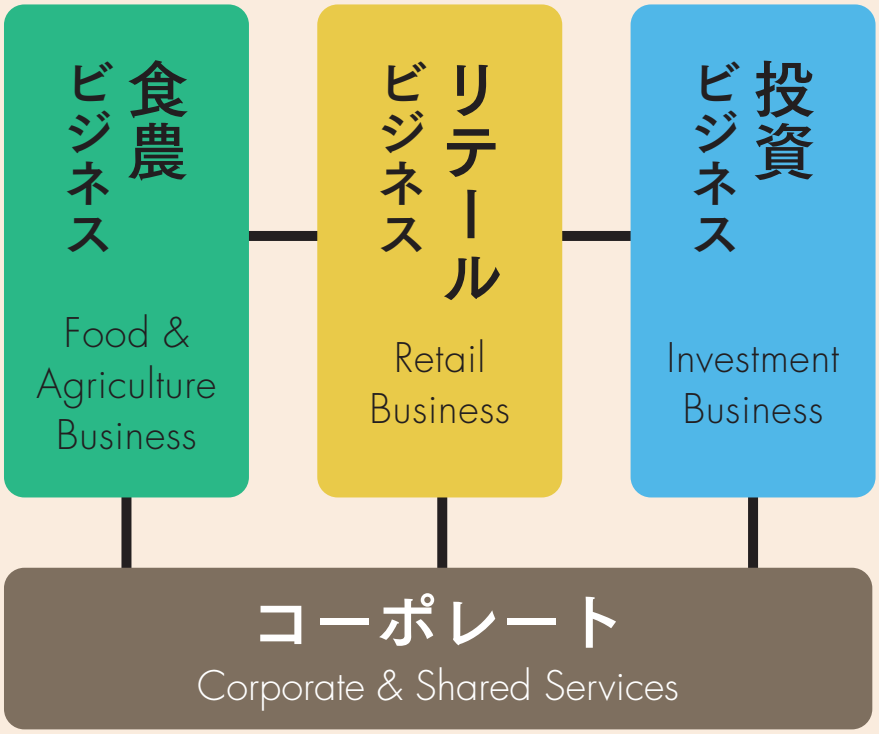
柳瀬　一緒にやりましょう！

大﨑　ぜひ！



価値を生み出す３つの事業とその基盤

農林中央金庫は、ＪＡ・ＪＦ・JForestという協同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」、
そして、これら３つの事業の基盤となる「コーポレート」です。

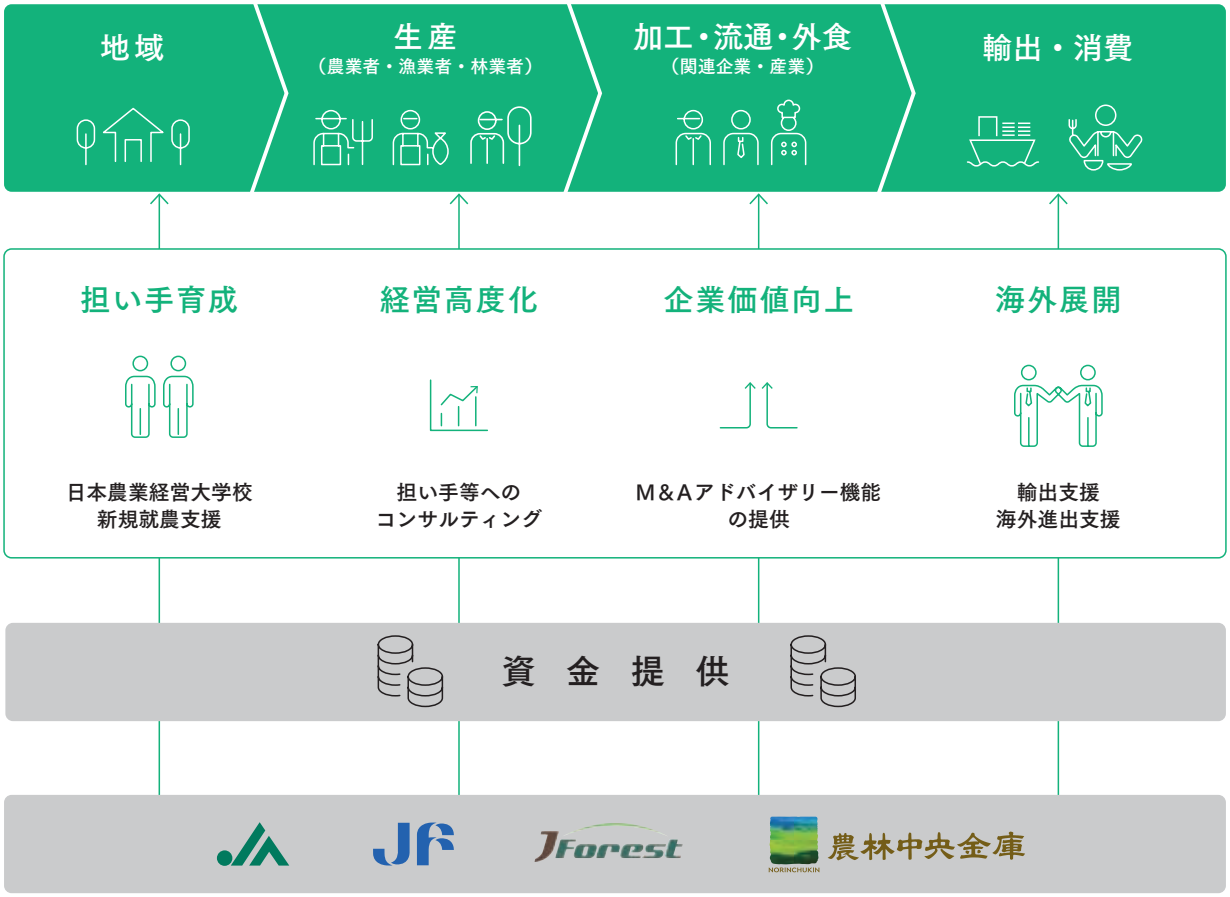

食農ビジネス
Food & Agriculture Business
リテールビジネス
Retail Business
投資ビジネス
Investment Business
コーポレート
Corporate & Shared Services

Food & Agriculture Business

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、担い手の育成、担い手などへのコンサルティングやM&Aアドバイザリー機能の提供、輸出・海外進出支援にも取り組み、「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

農林水産業と食は農林中金の原点　次の100年も新たな発想と手段で

農林中央金庫は2023年度、創立100周年を迎えます。農林水産業の資金需要への対応に始まり、経済成長で増加したＪＡ貯金をベースとした資金の運用による収益還元など、時代や環境に応じてその役割は拡大し、変化してきました。

この大きな節目を前にして、私たちは原点を見つめ直しているともいえます。私たちが、日本の農林水産業と食を「ささえる、つなぐ、ひろげる」取組みを、食農ビジネスとして一丁目一番地に位置づけたのは、16年度とまだ歴史は浅いのですが、その根本にある私たちの“日本の農林水産業の発展に寄与する”という大きな使命は100年前から変わらないからです。

高度成長期以降の日本では、産業における農林水産業のシェアは低下し、食料は安く輸入すればいいという論調が聞こえてくることもありました。ところが、ここ数年はコロナ禍や国際情勢の不安定化、円安などにより、農林水産業と食料安全保障の重要性が非常に高まっています。農林中金がリテールと投資に加えて食農を事業の柱に据えたことの意義もいっそう大きくなってきました。

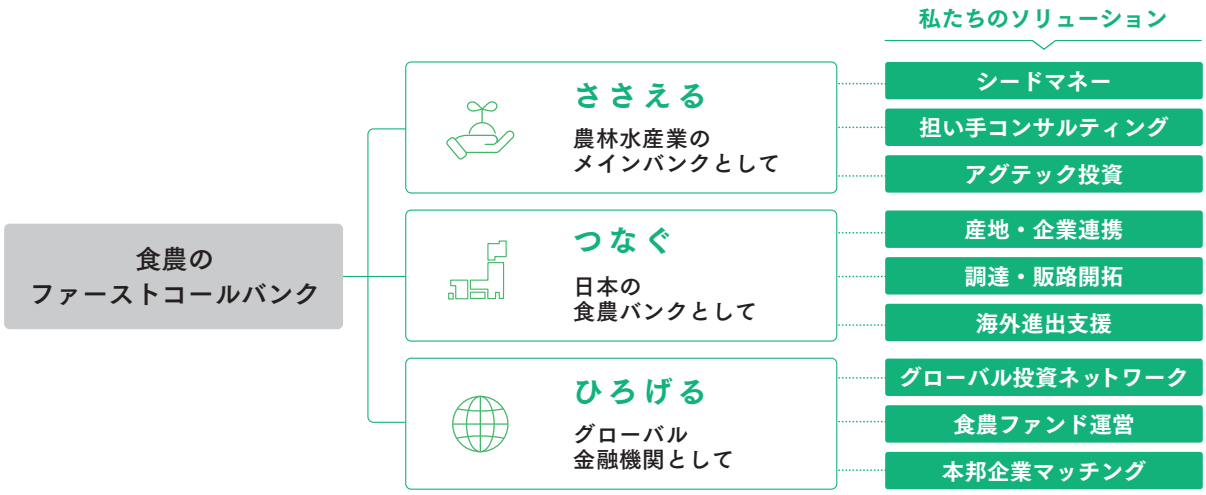
とはいえ、原点を見つめ直すといっても、発想や手段は新しいものになります。役職員は食農バリューチェーンを強く意識して、担い手コンサルティング［P.18参照］、農林漁業法人や食農関連企業への融資や出資［P.31参照］、輸出のサポート、M&Aアドバイザリー、GHG排出量削減サポート［P.17～18参照］など、食農分野における多様なニーズへの対応を進めています。さまざまな取組みにおいて案件数や金額が着実に伸びていることもあり、私たちにとって大きな目標である農林水産業者所得の増加についても手応えを感じられることが増えてきました。

一方で、日本の農林水産業が解決すべき課題はまだ数多く残っています。また、パンデミックや高インフレ、地政学リスクの高まりといったグローバルな環境の激変による影響も強く受けており、私たちも資材価格の高騰などへのサポートに注力しているところです。

農林水産業のみならず地域社会や地球環境までを視野に収めた農林中金の存在意義（パーパス）発揮までの道のりはまだ遠いのですが、生産者や協同組織、食農関連企業、自治体など数多くのステークホルダーの皆さまと手を携え、これからも食農ビジネスの取組みを進めてまいります。

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



食農ビジネスの事例

case

1 ゴールド農園
「葉とらずりんご」の輸出実現でリンゴ栽培を持続可能に

実が赤く色づくのを促すために周囲の葉を取ったり、実を回転させて全面に陽光を当てたり――。この「葉摘み」「実回し」を行わないことで、リンゴに与える栄養を増やし、農家の負担を減らすのが「葉とらずりんご」です。

色づきより食味を重視する栽培法の普及を主導してきたのが青森県のゴールド農園。同社は2022年、同県の商社ファーストインターナショナルと連携して、葉とらずりんごの台湾への輸出に着手しました。両社の連携は、農林中央金庫の青森支店と仙台支店が主導したビジネスマッチングによるものです。

リンゴの生産は高齢化などによる人材確保難が問題となっていますが、作業負担の小さい葉とらずりんごは解決策のひとつとして期待され、その生産量は年々増えています。一方で、出荷量の増加につれて販路の拡大や販売価格の安定といった新たなテーマも浮上。これに対するソリューションが輸出です。

また、ゴールド農園は、葉とらずりんごの生産量の伸びに選果能力が追いつかないなどの悩みを抱えていました。この点についても農林中金青森支店は、選果設備の導入に向けた公的補助制度の活用提案や、設備資金への融資対応など幅広いサポートを提供。出荷量の拡大と輸出への道を切り拓きました。

case

2 鈴生
農業法人と手を携えて進める農福連携とGHG排出量削減

静岡県内などで野菜を生産する鈴生（すずなり）は、創業当初から減農薬・減肥料栽培を手がける農業法人です。同社が注力する農業と福祉の連携、および温室効果ガス（GHG）排出量の削減という2つの取組みに、農林中央金庫は関係者とともにサポートを展開しています。

2022年4月、農林中金は農協観光、静岡県信用農業協同組合連合会とともに鈴生と協力し、農福連携事業の拡大に乗り出しました。これは、同社がグループ内に持つ障がい者向け研修施設「すずなりカレッジ」の卒業生を企業へ紹介するほか、同社が運営する植物工場で生産作業に携わってもらう取組み。障がい者の作業習得や雇用確保を円滑に進めることを目指しています。

また、鈴生の野菜生産におけるGHG排出量削減の取組みに向けては、農林中金が連携する算定企業のサポートにより、まず生産現場の排出量の算定からスタート。その結果をもとに鈴生が排出量の削減目標を定めたうえで、22年12月には農林中金と同社との間でサステナビリティ・リンク・ローン（SLL）契約が締結されました。SLLは削減目標の達成度に応じて貸付条件を変動させる仕組みで、融資対応の面から企業の目標達成を促すものです。

農林中金のGHG排出量削減の取組みについては、本誌P.17～18の「農林水産業・食品産業のGHG排出量削減を根本からリード」もあわせてご覧ください。

2016年度のスタートから8年目を迎える食農ビジネスは、
農・林・水の各分野において実績を積み重ねてきました。
「ささえる」「つなぐ」「ひろげる」事業の最新事例をご紹介します。

case

3 熊本県天草地方の海面養殖漁業
「天草の海」の養殖漁業へのサポートを大幅拡充

タイ、ブリ、シマアジ、トラフグ、カンパチなどの養殖漁業が盛んな熊本県の天草地方。養殖事業者には以前から資金調達や生産の効率化、製品加工の強化、販路の拡大といった課題がありましたが、そこにコロナ禍という新たな問題の解決も求められるようになりました。

農林中央金庫は、2020年度以降、熊本支店と本店が連携して、各事業者はもとより、熊本県海水養殖漁業協同組合（海水養殖漁協）、県庁など関係団体との対話を強化。個別の面談や会議・イベントへの参加を通じて、養殖事業者側のニーズ把握とソリューション提案に積極的に取り組みました。

その結果、輸出向け大型魚養殖事業などへの融資やJA三井リースと連携してのリース対応が実現。たとえば「天草さくら鯛」を生産する五十嵐水産に向けては、地区内での漁場再編における施設取得資金の対応や大型生け簀のリース導入といった幅広いサポートを提供しています。

このほか、数多くの養殖事業者や海水養殖漁協、水産加工事業者との間で、輸出拡大やアグリビジネス投資育成を通じての事業承継サポート、各種ビジネスマッチングなどが進展中です。私たちは「天草の海」での養殖漁業をさらに強く支えていきます。

case

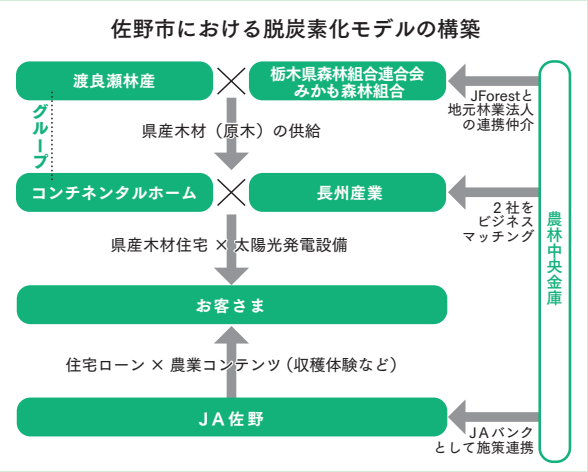
4 栃木県の林業・農業・住宅産業
林業と農業の連携で地域のSDGs達成を目指す

地球温暖化への対策をはじめ、持続可能な社会の実現は地域にとっても大きな課題です。栃木県も例外ではなく、県は「カーボンニュートラルの実現」を目標に掲げています。

この目標の実現をサポートするため、農林中央金庫宇都宮支店は2023年2月、県内のJForestやJA、企業との間で、林業と農業の分野でのSDGsの達成を目指す包括連携協定を締結しました。

協定を結んだのは、栃木県森林組合連合会、みかも森林組合、コンチネンタルホーム、渡良瀬林産、佐野農業協同組合（JA佐野）、そして農林中金宇都宮支店。この顔ぶれで、佐野市において、地域の経済と環境の好循環や県産木材の利用促進、持続可能な事業モデルの創出などに取り組みます。

具体的な取組みとしては、森林組合などが県産木材を供給し、コンチネンタルホームが住宅を建設。さらに、住宅の購入者のニーズに応じて、初期費用無料で太陽光発電設備を導入できる長州産業（今回の協定とは別に農林中金などが提携している企業）のサービスやJA佐野による住宅ローンの提案を行うほか、JA独自のポイント制度を活用した農作物収穫体験機会の提供も行います。



Retail Business

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 538　信農連 32　金庫 1

571 の団体が一体的に事業運営

（2023年4月1日時点）（出所）当金庫調べ

ＪＡ総組合員数

1,036万人

（出所）農林水産省
令和3事業年度総合農協統計表

ＪＡバンクアプリ ダウンロード数

179万件

（出所）当金庫調べ
（2023年３月末）

国内総店舗数

国内 2 位

●全国 6,525 店舗（ＪＡ）※
●国内シェア 12.5%

※「金融ジャーナル増刊号2023年版」掲載データ（2021年度末分）より
端数四捨五入のうえ当金庫算出

ＪＡバンク貯金残高

108.6兆円

（出所）当金庫調べ
（2023年３月末）

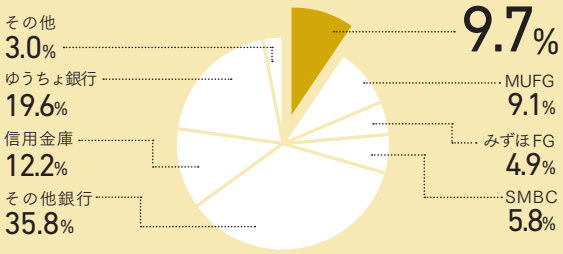
移動店舗の導入台数

135台

（出所）当金庫調べ
（2023年３月末）

ＪＡバンク個人貯金シェア

国内 3 位



（2022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当金庫作成
ＪＡバンク、国内銀行および信用金庫の残高は個人預貯金、ゆうちょ銀行は全預貯金
※四捨五入のため、各数値の合計が100%にならない場合があります

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・資産運用など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、漁業と地域のくらしを支えています。

VOICE

リテールビジネスで果たす農林中金の役割　変わるもの・変わらないもの

各地のＪＡ・ＪＦ、信農連・信漁連とともにＪＡバンク・ＪＦマリンバンクを展開するのが農林中央金庫のリテールビジネスです。私たちは全国規模の金融サービスのインフラを担う〝本部機能〟とともに、各ＪＡ・ＪＦにとって〝中央銀行的機能〟も果たしています。

後者の機能はこれまで強化されてきましたが、今後は各ＪＡ・ＪＦの自律性を尊重し、個々の経営をサポートする機能が重要になると考えており、2023年度に迎える創立100周年は、農林中金の機能が質的に変わっていく節目になるかもしれません。

ＪＡ・ＪＦの状況や課題は地域や組織によってさまざま。特に各ＪＡでは経営戦略の明確化を推進しており、これを後押しできるよう、私たちはサポートを強化しています。もちろんＪＡバンクでいえば、農業・地域・くらしという３分野を全国規模で支えていくことに変わりはありません。ネットバンクなどの非対面チャネルの整備をさらに進め、利便性を確保しつつ、多様な手段で業務効率化を加速させることも、そのひとつです。

さて、22年度は金融市場のボラティリティが非常に高い１年でした。ＪＡバンクでの投資信託の販売では逆風となりましたが、口座開設数はむしろ驚くほど伸びました。お客さまのニーズをよくうかがい、商品の特性をよく説明し、よく理解していただく――この姿勢が間違っていなかったと自負しています。24年に始まる新NISA制度のもとで大きくジャンプできるよう、23年度は正念場の年、チャンスの年と捉えています。

これが、くらしの分野での大きな取組みだとすると、農業・漁業の分野では、インフレなどに苦しむ生産者に対するＪＡ・ＪＦによる資金面をはじめとしたサポートが引き続き重要です。地域の分野では、ＪＡによる「ふるさと共創事業」がスタートしており、私たちはこれらを全力で支援していきます。

農林水産業と地域の活性化という共通の目標の実現に向け、ＪＡ・ＪＦなどと一体的にリテールビジネスに取り組んでいくことは今後も不変ですし、歴史を通じた結びつきはむしろ強まっています。こうした一体性と、それぞれが独立した組織でもあるという多様性をあわせ持つ私たちにしかできないことがたくさんある。そう肝に銘じて、多様な取組みを進めていきます。

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

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

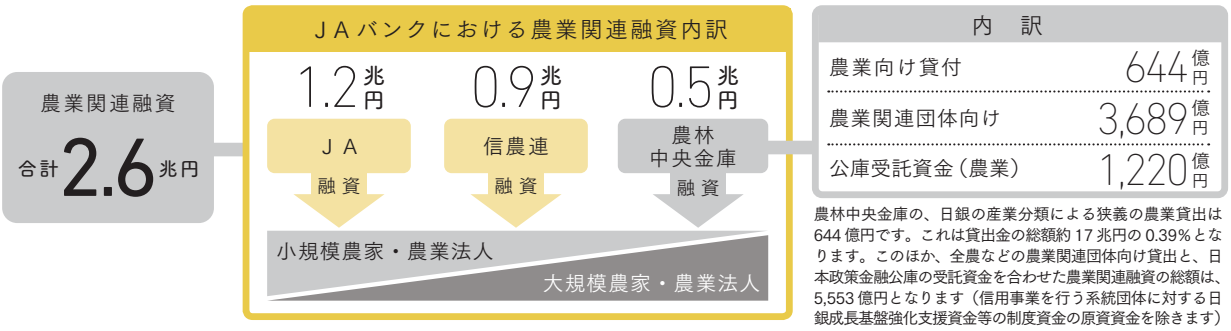
対面チャネル（対面取引）

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

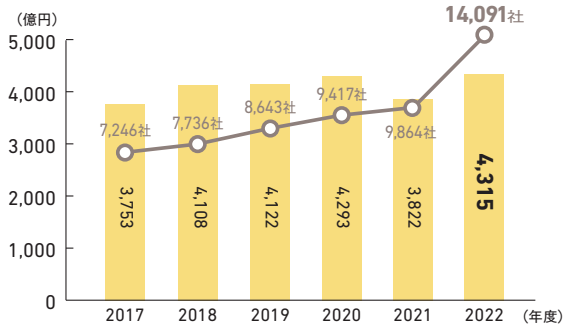
提案力を強化

ＪＡバンクの農業関連融資

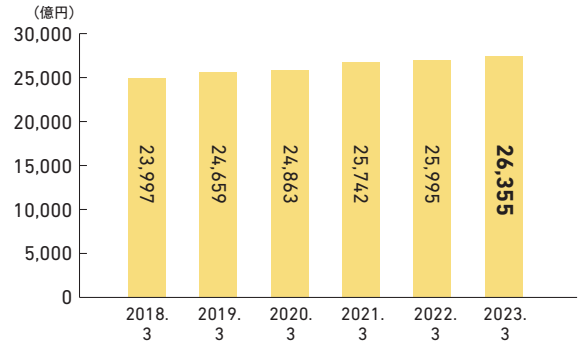


農林中央金庫の、日銀の産業分類による狭義の農業貸出は644億円です。これは貸出金の総額約17兆円の0.39%となります。このほか、全農などの農業関連団体向け貸出と、日本政策金融公庫の受託資金を合わせた農業関連融資の総額は、5,553億円となります（信用事業を行う系統団体に対する日銀成長基盤強化支援資金等の制度資金の原資資金を除きます）

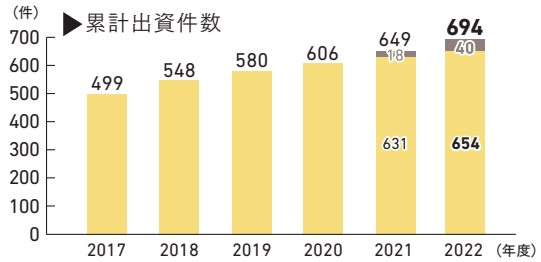
農業融資新規実行額（長期）と農業法人の取引社数の推移

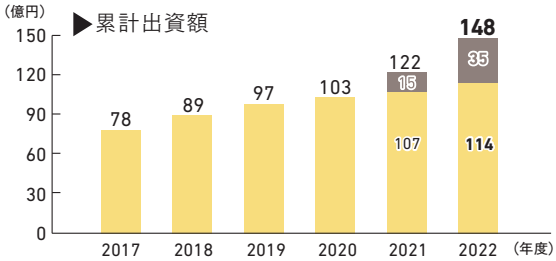


農業関連融資残高



アグリビジネス投資育成を通じた農林漁業・食農関連企業への出資





※ 上記グラフのうち、2021および2022年度で上段の色が異なる部分は食農関連企業向けです（ほかの部分は農業法人をはじめとする農林漁業法人向けです）。四捨五入のため、各数値の合計が一致しない場合があります。また、食農関連企業向けの出資件数・出資額には農林中央金庫からのＦ＆Ａ成長産業化出資枠の移管分が含まれます。

“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対しては地域のＪＡが対応し、大規模な農家・農業法人の資金ニーズに対しては信農連と農林中央金庫が中心となり対応しています。

2022年度の農業融資新規実行額（長期）は、農業法人との金融取引を着実に増やしつつ、ウクライナ情勢等に伴う生産資材等の価格高騰により影響を受けたお客さまの資金ニーズにこたえた結果、集計を開始した2015年度以降で過去最高の4,315億円となりました。

また、ＪＡバンクの農業関連融資残高は、2023年３月末時点では約2.6兆円（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、ＪＡバンクが窓口となる日本政策金融公庫の受託貸付の残高を含む）となっています。

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、それぞれの成長ステージに応じた資金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、生産資材等の価格高騰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。

JA Bank

JAバンクならではの金融仲介機能を発揮し地域を活性化

ＪＡバンクでは、農業やくらしへの金融サービスの提供に加え、地域の課題解決や地域活性化に向けて、ＪＡバンクならではの金融仲介機能を発揮していくことを目指しています。そのための具体的な取組みとして、地域活性化に取り組むＪＡを後押しする「ふるさと共創事業」を2022年度、新たにスタートさせました。

この事業は、全国各地にさまざまな地域課題があるなか、ＪＡが起点となり地域関係者と連携した創意工夫ある地域活性化策を展開する際に、農林中金がサポートを行うものです。22年度には複数の地域で、過疎地域における高齢者支援、観光を軸にした地域活性化、新規就農支援を通じた「地域から応援される産地づくり」といったテーマでＪＡとの協働が実現しました。

徳島県の阿南農業協同組合（ＪＡアグリあなん）による取組みも、そのひとつです。ＪＡアグリあなんは中山間地に位置しており、過疎化と高齢化の進行によって日々の買い物や災害時の安否確認などが困難になるという地域課題があります。

その解消に向けて、ＪＡアグリあなんでは食料や日用品を販売する移動販売車「スマイル号」を22年6月より稼働させるとともに、同年7月には那賀町と地域活性化に向けた包括連携協定を締結。さらに、ＪＡバンクの金融サービスを提供する移動店舗車の導入やコインランドリーの新設、地域振興祭の開催をはじめ、地域活性化のための取組みを順次展開しています。

農林中金は、ＪＡアグリあなんによるこれらの取組みに構想段階から参画して企画検討や実践を支援しています。

今後も全国において「ふるさと共創事業」を通じ、ＪＡによる地域活性化の取組みを後押ししていきます。

JF Marine Bank

相談センターや連絡会議で漁業者・水産関連事業者への「相談力」を強化

全国のＪＦや信漁連とともにＪＦマリンバンクを展開する農林中央金庫と全国漁業協同組合連合会（全漁連）[注]は2019年度、「漁業者経営相談センター」の枠組みを立ち上げました。これは、各県において財務や収支のみならず、設備の更新や新規事業への進出、後継者の育成といった幅広いテーマで漁業者とJFマリンバンクがともに考え、行動することを目指したものです。

さらに20年度には、農林中金と全漁連が「全国漁業者経営相談センター」を設置し、各県のＪＦグループ（ＪＦ・漁連・信漁連など）や漁業者への経営相談機能の強化を支援する体制を整備。専門のコンサルタントを派遣するほか、情報共有の場として「ＪＦマリンバンク水産業連絡会議」を定期的に開催し、「相談力」の向上を図っています。

この会議はオンライン参加も可能で、漁業者やＪＦ、水産加工事業者など幅広いステークホルダーが登場。知見やアイデアを共有する場となっています。参加者は増え続け、漁業者やＪＦ、水産関連企業などの事例発表は毎回大きな関心を集めています。

農林中金はＪＦマリンバンクの全国組織として、こうした取組みをリード。情報共有・連携の場を支えることで、コロナ禍による需要減などの実態をいち早く把握し、販路拡大の支援にも役立てました。

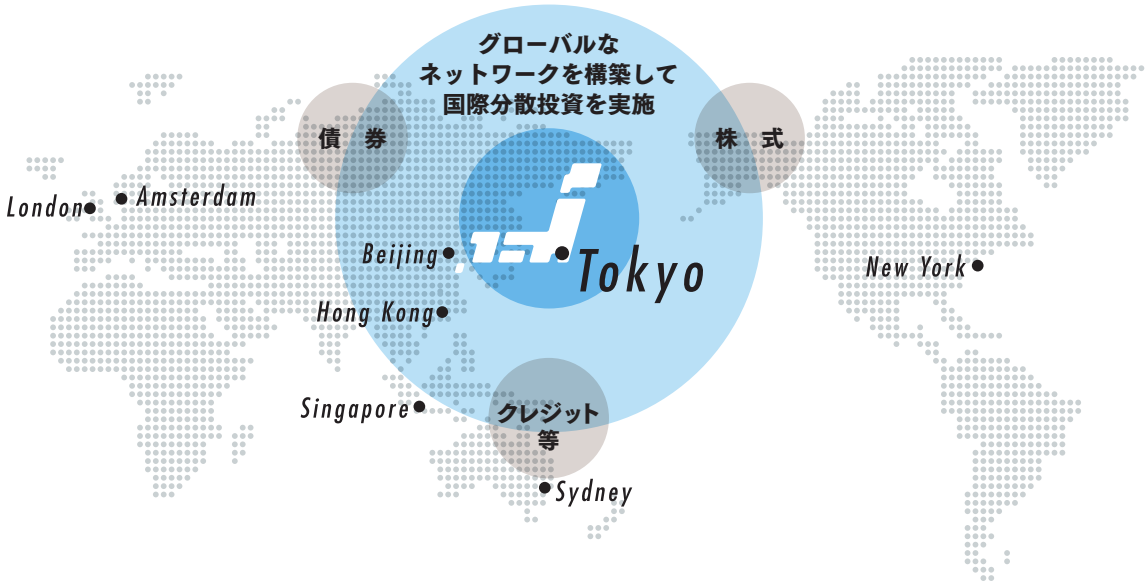
ＪＦマリンバンクの一員である私たちは、これからもＪＦや信漁連などとの連携を通じて、漁業者をはじめ水産業にたずさわる多様な事業者や地域の細かなニーズに対応していく考えです。

注 漁獲物の販売といったJFの販売事業や、JFが漁業者に行う操業指導などの業務を統括する全国組織。都道府県段階では漁業協同組合連合会（漁連）がその役割を担う。

Investment Business

投資ビジネス

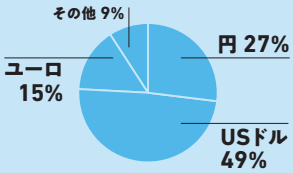
ＪＡバンク・ＪＦマリンバンクの運用の最終的な担い手として安定した収益を追求



市場運用資産残高

約 **50** 兆円

（2023 年 3 月末）



※ 通貨別内訳

投資ビジネスにおける
サステナブル・ファイナンス新規実行額

約 **3.7** 兆円

※ 2021～22年度におけるグループ会社を含めた市場運用資産・プロジェクトファイナンス・調達（グリーンボンド）等の合計額

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。

また、投資ビジネスでは、サステナブル・ファイナンスにも取り組んでいます。たとえば、ジェンダー平等を重要なテーマとする債券への投資や世界最大規模の水素インフラファンドへの出資などを積極的に行うことにより、持続可能な環境・社会や農林水産業の発展を投資の面から後押ししています。

VOICE

国際金融市場の混乱を乗り切り　新たな投資環境への適応を加速

世界規模でのインフレと金融引き締めにより、国際金融市場では歴史的と呼んでもいいほどの大きな変動が続いています。農林中央金庫の投資ビジネスにとっても非常に難しい局面であり、私たちは2021年度以降、リスク資産の圧縮などを通じて守りの姿勢を固めてきました。その結果、22年度は通期の決算で保有資産に含み損は出たものの、自己資本比率は十分な健全性を維持し、利益を計上することもできました。

金融市場では、インフレ一辺倒だった足元のトレンドに変化の芽も見えてきています。23年度の投資ビジネスでは、守りから攻めに転じることも含め、ポートフォリオの再構築を機動的に行う態勢を整えているところです。今回の市場の大変動に冷静・果敢に立ち向かうことによって私たちは、組織としても役職員個人としても、今までよりさらに大きな力を得られたと考えており、新たな市場環境においても、より高い水準の成果を目指していきます。

農林中金の投資ビジネスは、自身のポートフォリオによる運用と、外部からお預かりした資産の運用（資産運用ビジネス）という2本の柱でなりたっています。22年度は、まさに試練と呼べるような困難な環境でしたが、どちらもしっかりと踏みとどまり、伸ばせるところは伸ばすことさえできました。

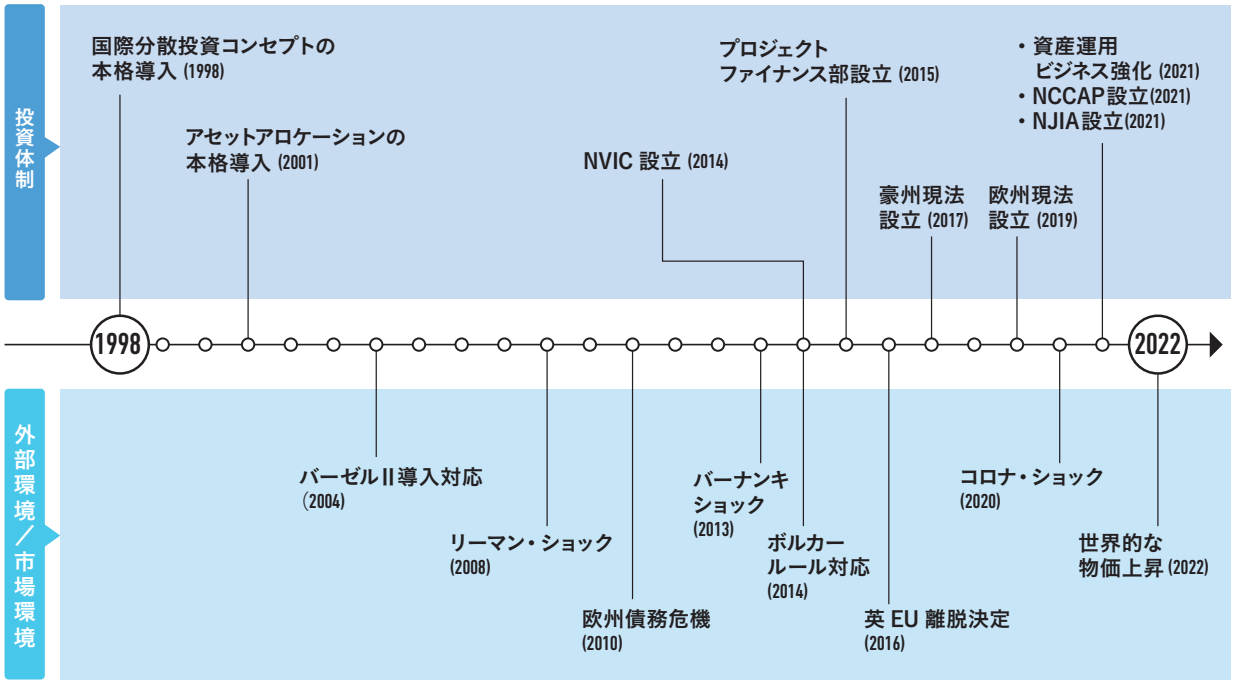
この実績は、特に資産運用ビジネスで追い風になると感じており、グループ会社を含めた“農林中金の運用”に幅広い機関投資家・個人投資家のみなさまから強い期待を寄せていただけるのではと考えています。

この分野ではグループ会社として農林中金全共連アセットマネジメント、農中信託銀行、農林中金バリューインベストメンツ、農林中金キャピタル、農中JAML投資顧問の5社を展開。それぞれがクレジット投資・オルタナティブ投資や株式投資、国内私募リートといった専門領域で実績を着実に積み上げており、23年度以降も大いに期待しているところです。

農林中金は23年度に創立100周年を迎えるのを前に21年、存在意義（パーパス）を打ち出しました。この存在意義は、私たちが引き続き農林水産業、地域社会を支えていくための理念であり、存在意義の発揮に向けて確固たる財源を確保することが私たちの責務です。投資ビジネスのこれからにもぜひ、ご期待ください。

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



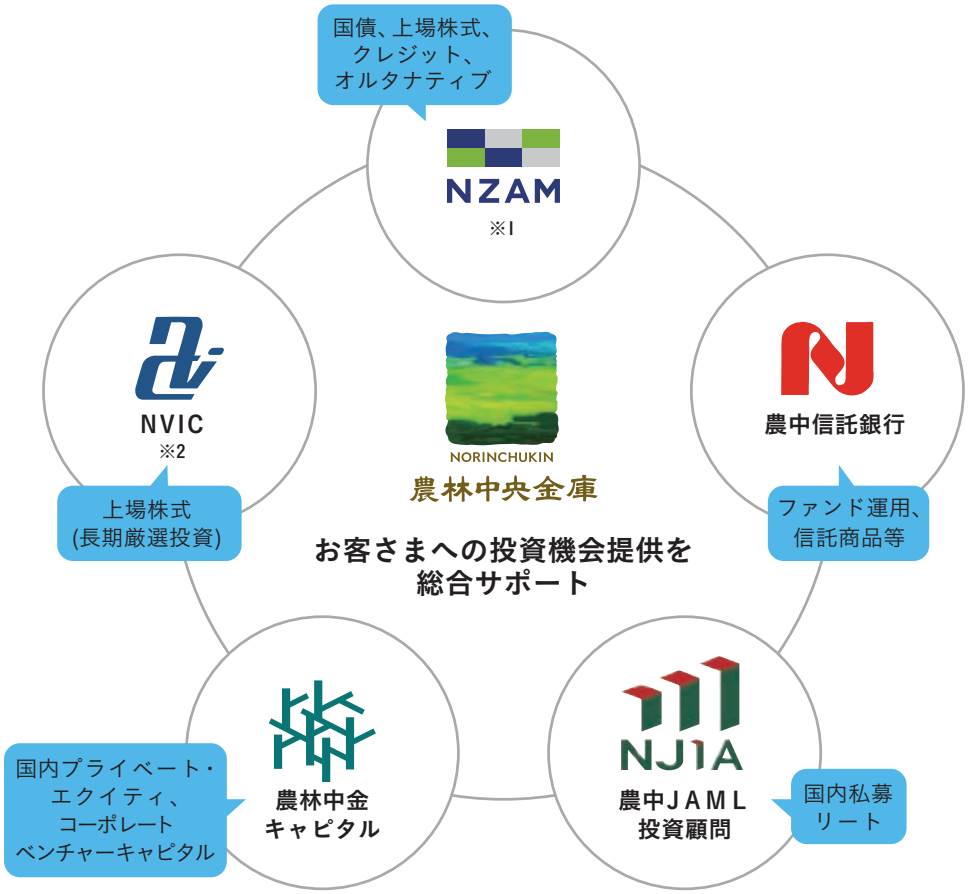
資産運用ビジネスを一層強化
――農林中金グループ一丸となって収益源の多様化に取り組む

資産運用ビジネスを強化するという方針のもと、私たちは2021年度、クレジット・オルタナティブ投資の運用機能を、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（NZAM）に移管し、また、新たに農林中金キャピタル（NCCAP、プライベート・エクイティ投資）、農中ＪＡＭＬ投資顧問（NJIA、国内不動産私募リート運用）を設立しました。

ＮＺＡＭは景気サイクルに応じたフルラインナップでの商品提供が可能となり、2022年8月にクレジット旗艦ファンドを立ち上げて商品提供を開始。ＮＪＩＡは国内不動産私募リートの運用に着手し、農林中央金庫の出資も受けて、優良な円建て投資機会を提供しています。今後も私たちの運用経験をお客さまの多様なニーズ（ESG商品を含む）に役立てていきます。

また、農林中金本体とグループ会社がより一体的に機能することを目指し、農林中金においても、投資フロント部署である開発投資部のなかに資産運用ビジネスをサポートする専門チームを新設。グループ一丸となって資産運用ビジネスを強化していくところです。景気変動に左右されにくい運用手数料の獲得によ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、ひいては存在意義（パーパス）の発揮につなげていきます。

農林中央金庫の資産運用グループ会社
～充実した商品群をお客さまに提供～



※1　農林中金全共連アセットマネジメント
※2　農林中金バリューインベストメンツ

Asset Management Business

クレジット・オルタナティブ投資で目指す“メイン資産運用会社”

農林中金全共連アセットマネジメント株式会社（NZAM）は、農林中央金庫と全国共済農業協同組合連合会［注］との合弁による資産運用会社です。2021年度には農林中金からクレジット投資とオルタナティブ投資に関わる人員・資産の移管を受け、新体制が発足しました。

不確実性の高い市場環境の中、資産運用には難しい局面が続いていますが、お客さまの数は機関投資家、個人投資家ともに順調に増え、運用資産残高（AUM）は15兆円の水準を維持してきました（23年6月時点）。お客さまからは、農林中金が培ってきた国際分散投資、特に日本一長く、真剣に取り組んできたクレジット投資・オルタナティブ投資への期待が非常に高いと感じています。

機関投資家のお客さまからはノウハウを知りたいとのご要望も数多くいただきます。そのため、月次レポートの発行や研修会・勉強会の開催、トレーニーの受入れといったソリューション機能も提供しています。目指しているのは、お客さまが「さぁ、動こう」と考えたとき最初に声のかかる“メイン・アセット・マネージャー”です。

また、ESG投資に関連するクレジット商品を組成したり、環境・社会へのプラスの影響を狙う農林中金のインパクト投資プログラム（総額150億円）で助言業務を行ったりするなど、ESGの領域にも積極的に乗り出しています。サステナブル経営に注力する農林中金のグループ会社であり、同時に顧客の利益の最大化を図る資産運用会社でもある当社は、サステナビリティとフィデューシャリー・デューティーを両輪に据えた経営に取り組んでいます。

注 JAの共済事業を統括する全国組織

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**

Asset Management Business

独自開発の長期厳選投資に特化　個人投資家の長期資産形成も支える

農林中金バリューインベストメンツ株式会社（NVIC）は、選び抜いた株式銘柄の長期保有を通じてリターンを目指す資産運用会社です。常務取締役CIO（最高投資責任者）を務める奥野一成や私を含むメンバーが中心となり、2007年に農林中金で長期厳選投資に着手。その後、農中信託銀行に移って運用を拡大し、14年にNVICとして独立しました。

投資先の調査・分析には相当な時間をかけており、日本株の場合、初期の保有銘柄は2、3社。昨年度末でも21社で、まさに「厳選」です。日本では分散投資と短期売買が主流でしたが、私たちの長期厳選投資はリスクの低さとリターンの高さから国内外の多くの機関投資家のお客さまに選ばれるようになりました。個人投資家の皆さまからも投資信託商品「おおぶね」シリーズが支持され、24年からの新NISA制度も見据えてブランディングの強化に注力しています。

リターンの確保では、投資先の企業価値向上への貢献も不可欠です。私たちは長期投資家として“同じ船に乗る”立場から、投資先と積極的に情報提供やディスカッションを行います。また、長期厳選投資には、大きなトピックであるESG投資に結びつく要素もあります。投資対象となる長く存続する企業は、社会や環境への対応力も兼ね備える必要があるためです。

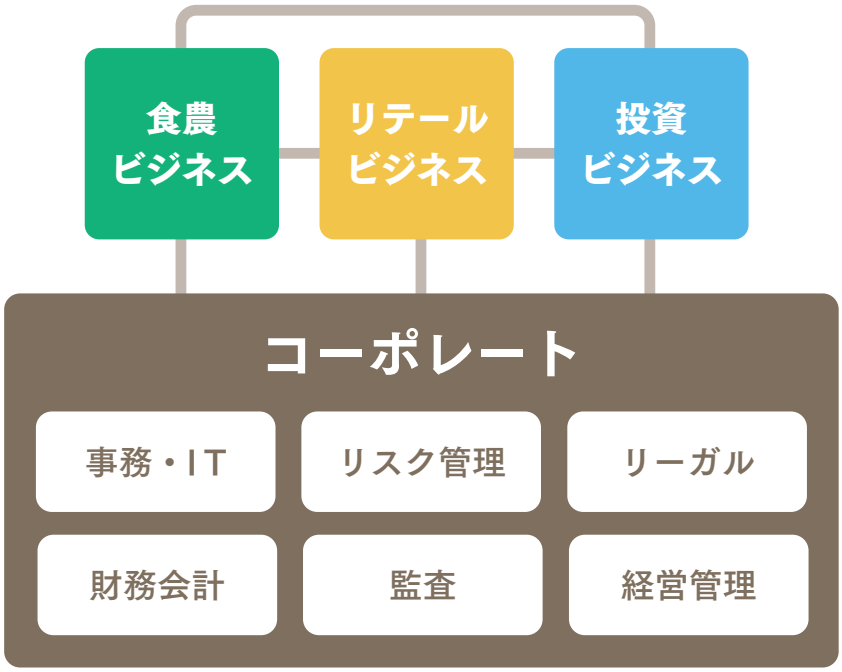
このほか、当社は京都大学での寄付講座や高校生向けの投資教育教材の提供、個人投資家向け投資セミナー開催など、投資人材育成を幅広く展開しています。これは「人材育成は最良の長期投資である」との設立以来の考えにもとづく取組みです。

農林中金バリューインベストメンツ株式会社
代表取締役社長　**酒見直秀**

Corporate & Shared Services

コーポレート

3つの事業を支える機能の提供に加え
イノベーションやダイバーシティなど新たな課題に取り組む



農林中央金庫の基盤として幅広い機能を果たしつつ
これまでにない価値の創造や企業風土・文化の変革にも挑戦

農林中央金庫が価値を生み出す3つの事業を展開するために不可欠な基盤となっているのがコーポレートです。事務・IT、リスク管理、リーガル、財務会計、監査、経営管理という機能を担うなかで、経営環境の変化にもアンテナを張りめぐらせ、さまざまな対応を進めています。

デジタルイノベーションの領域では、業務全体の効率化はもちろん、3つの事業と連携しながら、それぞれが抱える課題の解決や収益機会の創出をはじめとした新たな価値創造にも挑戦しています。組織全体でデジタル人材を育成する研修体系や内部資格認定制度の創設、私たちの事業基盤である農林水産業と地域が抱える課題の解決を狙うオープンイノベーションラボ「AgVenture Lab」の運営など、幅広い取組みを進めています。

組織の活力の最大化に向けて職員エンゲージメントを高めていくためには、ワークスタイル改革も重要な取組みのひとつです。ひとりでも多くの役職員が「いつでも」「どこでも」「だれとでも」つながりながら働くことができるよう、IT・デジタル技術を徹底活用。さらに、役職員の行動変容を促すため、「“当たり前”を見直す」というグランドルールを設けて実践することにより、組織の風土・文化をよりよいものへ変えていきます。

私たちはまた、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進に取り組んでおり、その一環として中長期目標[P.16参照]で女性管理者比率の向上を掲げました。この目標の達成に向け、女性職員の活躍・成長を後押しするための施策や役職員のさらなる意識醸成に取り組んでいきます。

Digital Innovation

AgVenture Labで加速させる食・農・金融・社会の変革

農林中央金庫は新たな価値の創造を目指し、デジタルイノベーションの実現に取り組み続けています。その一環として、2019年度にはAgVenture Lab（アグベンチャーラボ）を、農林中金を含むＪＡグループの8団体［注］で設立。大学や行政機関、企業、生産者などと連携し、アグテックやフィンテック、フードテックなどの分野における新規事業開発に取り組んでいます。

たとえば、起業家を対象に毎年実施される「ＪＡアクセラレータープログラム」は食・農・金融・くらしや地域・環境をめぐる課題の解決に取り組むスタートアップを育成する取組み。19年度の第1回から毎回200件前後もの応募があり、23年度の第5回までに計43社が採択されました。

その事業は、農作業のロボット化や営農のデジタル化、植物を活性化させる農業資材の開発、生産者と学生の間での労働力マッチング、少量缶入り日本酒による地方蔵元の海外展開支援、冷凍技術によるフードロス削減、バイオ炭による炭素固定の取組み、高齢者向けデジタル決済など多種多様です。

採択されたスタートアップには、アグベンチャーラボや連携機関・企業による経営面・資金面などのサポートを提供。さらに農林中金をはじめとするＪＡグループ職員が“伴走者”としてＪＡグループとの連携や事業支援を行うなど、幅広いメニューが活用されています。

アグベンチャーラボはほかにも、学生向けビジネスプランコンテストの開催や社内起業家の育成、ＪＡグループの食に関する情報を発信するアプリの開発なども展開。イノベーションの進化を先導しています。

注 ＪＡ全中（全国農業協同組合中央会）、ＪＡ全農（全国農業協同組合連合会）、ＪＡ共済連（全国共済農業協同組合連合会）、農林中金、家の光協会、日本農業新聞、ＪＡ全厚連（全国厚生農業協同組合連合会）、農協観光の８団体

Diversity&Inclusion

「女性管理者比率 2030年度に13%」の目標達成に向けて

農林中央金庫が取り組むサステナブル経営では、多様な人材を受け入れて全員に活躍してもらうダイバーシティ＆インクルージョンは大きなテーマ。その実現に向けた取組みのひとつに女性管理者比率の向上があります。

2021年にまず女性職員アンケートを実施し、その結果を受けて14部店の22名からなる「女性活躍ワーキンググループ」を設置。活発な議論を経て次の4つの方向性をまとめ、経営層に提言を行いました。

①自律的なキャリア形成に向けた意識改革
②キャリアパスをイメージできる機会の創出
③平等・客観的な評価制度の導入
④キャリアアップを支援するための制度の見直し

翌22年を私たちは「ダイバーシティ元年」と位置づけ、提言にもとづいて具体的な施策の検討と実行をスタート。女性初の常務執行役員がCDO（女性活躍・ダイバーシティ推進責任者）としてリードする体制のもと、

- 役職員の意識醸成
- 女性リーダー育成に向けた外部研修への派遣
- ロールモデル職員との座談会の実施
- フレックスタイム制など柔軟な働き方の拡充
- 男性の育児休暇取得促進に向けたセミナーの開催

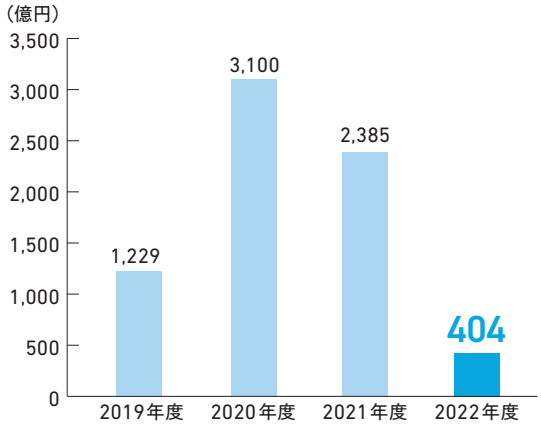
……など、数多くの施策を進めており、取組みの拡大にも力を入れています。

女性管理者比率は20年度の6.3%から22年度には7.6%に上昇しました。2030年度に13%、2040年度には30%という中長期目標の達成に向け、変革をさらに加速していきます。

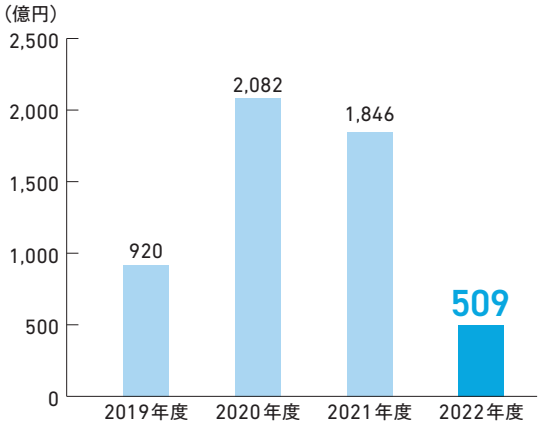
外部で活躍中の女性ロールモデルとのトークセッションなどを行うメンタープログラム受講の様子

財務ハイライト

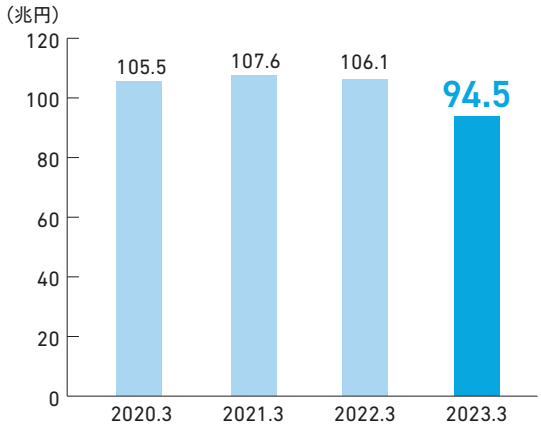
経常利益の推移（連結）



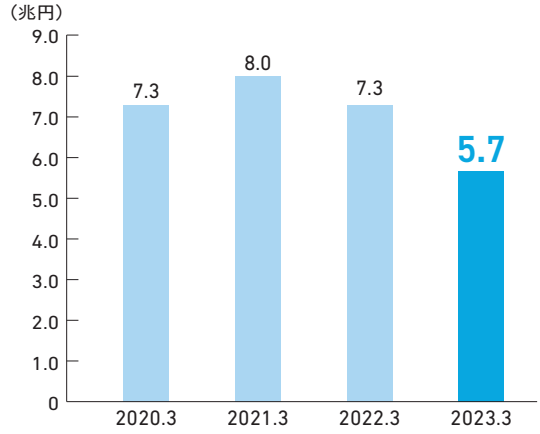
純利益の推移（連結）



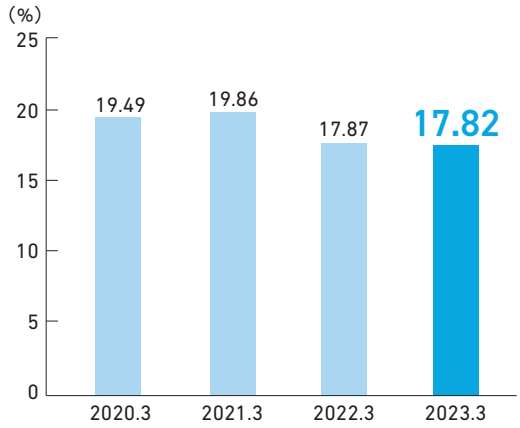
総資産の推移（連結）



純資産の推移（連結）



連結自己資本比率の推移（普通出資等Tier1比率）



外部格付

	長期債務	短期債務
S&P	A	A-1
Moody's	A1	P-1

※2023年3月31日時点

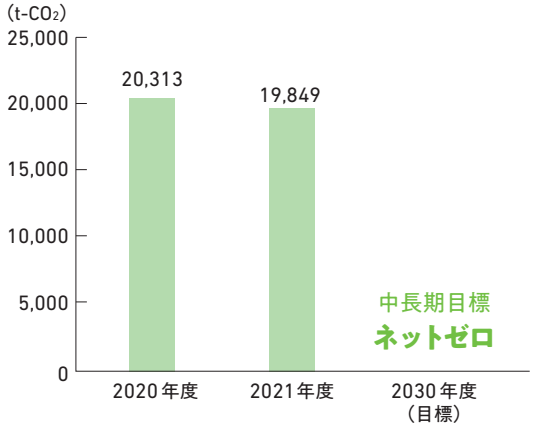
非財務ハイライト

投融資先のGHG 排出量削減

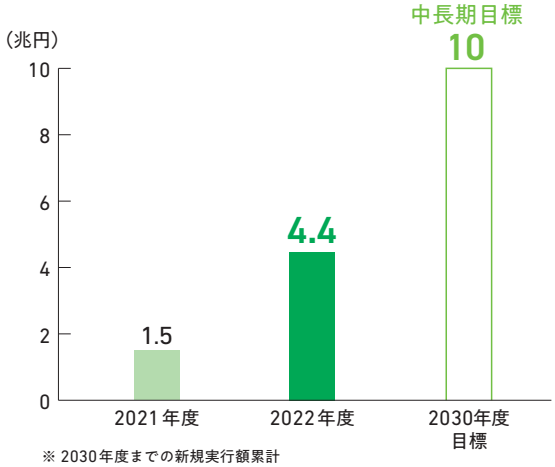
	2019年度	2020年度	2030年度 中間目標
融資※1 (電力セクター)	213 gCO_2e/kWh	**217**※2 gCO_2e/kWh	**138-165** **gCO_2e/kWh**
投資 (株式・社債)	0.66 tCO_2e/ 百万円	**0.55** tCO_2e/ 百万円 (2019年度比 ▲17%)	**2019年度比** **▲49%**

※1 目標対象セクター等は順次拡大
※2 2019 年度対比での上昇は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴うエクスポージャー拡大に加えて、システム登録整備により電力セクターに分類した取引先の増加によるもの

農林中央金庫拠点の GHG排出量

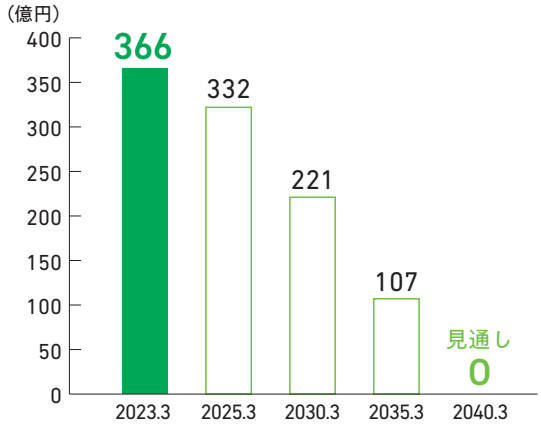


サステナブル・ファイナンス 新規実行額※



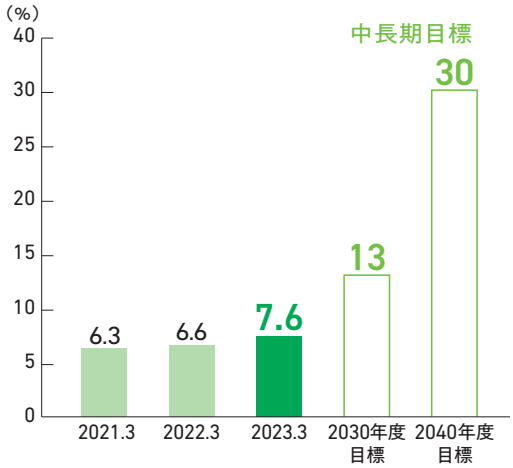
※ 2030年度までの新規実行額累計

石炭火力発電向け投融資※

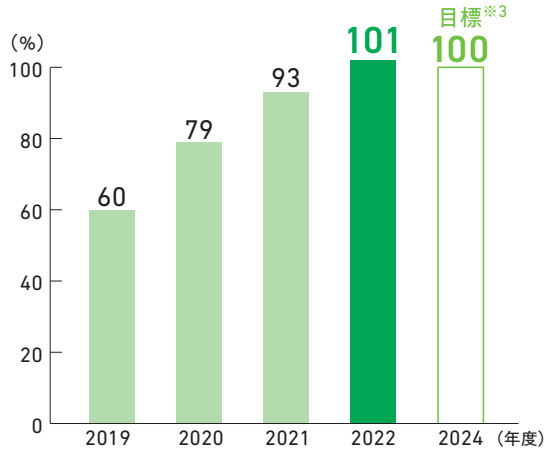


※ 2023年３月末時点の為替に基づく残高

女性管理者比率



男性職員育児休業取得率※1・2



※1 小数点以下は切り捨てとしています
※2 当年度の育児休業を取得した職員数 ÷ 当年度の配偶者が出産した職員数
(年度をまたぐ取得があるため、100% を超える可能性があります)
※3 配偶者の出産に伴う育児休暇取得率100%を目指すもの (年度をまたぐ場合を含む)

企業データ

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	
代表理事理事長	奥 和登（おく かずと）	
資本金	4兆401億円	（2023年3月31日現在）
連結総資産額	94兆5,049億円	（2023年3月31日現在）

会員（出資者）	3,277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 （2023年3月31日現在）
従業員数	3,365人	（2023年3月31日現在）
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 （2023年6月1日現在）

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 2023　農林中央金庫 コーポレートデザイン部　2023年7月発行

NORINCHUKIN

農林中央金庫