

世界を相手に「飛んだり跳ねたり」
将来の農林水産業を見据え、
今やるべきことをリードする存在に

経営管理委員

小林 栄三



将来見通しからバックキャストした発想、中期ビジョンの実現を目指して

日本の農林水産業が直面している後継者不足、生産現場の担い手の減少は深刻です。現在、基幹的農業従事者の数はおよそ111万人*とされていますが、その数は年々減少傾向にあり、まさにこの国の食料安全保障の根幹が揺らいでいます。

農林中央金庫に求められているのは、この現実から目を背けることなく、将来の見通しから「バックキャスト」した発想で取り組むべき課題を洗い出すことです。真剣に農林水産業の未来を考え、その実現に向けて行動を起こしていかなければなりません。従来や

* 農林水産省「農業労働力に関する統計」における基幹的農業従事者数(個人経営体)の令和6年(2024年)実績より。

り方を原点から見直し、リソースをどこに集中すべきかを徹底的に考えながら、JAグループ内はもとより、政府や農林水産省などとも連携していくことが重要です。

農林中央金庫では、こうした背景も踏まえながら、「2030年のありたい姿」を定めた中期ビジョンを掲げて事業運営にあたっています。私たち経営管理委員会としても多様なバックグラウンドを持つ委員が意見を申し合いながら、この中期ビジョンの実現に向けてともに取組みを進めていく考えです。

直面する課題への対応、もっと積極的な情報発信を

農林中央金庫にとって、私が特に重要だと考えるのが食農バリューチェーンの「川上」、つまり生産現場の魅力を高める取り組みです。農林水産業の将来に希望が持てなければ、どんなに社会的意義があっても担い手となる若者はこの世界に入ってきてくれません。農林中央金庫は、JA・JF・JForestのみならずとともに「現場の良き相談相手」として農林水産業者と向き合っています。そして自らが食農バリューチェーンの「架け橋」となり、金融にとどまらない手段で課題解決に取り組ん

でいます。こうした姿勢を強くアピールして、もっと業界全体を盛り上げてほしいと思います。

今後国内市場は、人口減少によって需要そのものが縮小していくことが避けられません。この構造的な課題を解決するには、成長戦略として海外市場にも目を向ける必要があります。私は総合商社の経営トップとして世界を見てきましたが、日本の食品は品質、安全性、そして味において海外で根強い人気があります。この強みを活かさない手はありません。

また、国内の食農バリューチェーンの強靱化も喫緊のテーマです。食品について、端的に言えば、生産、加工、流通、販売を経て消費者の手元に届きますが、その間に生まれた利益が、きちんと生産元の農林水産業者に還元されることも重要です。

これまで農林中央金庫では、農林水産業者、業界、そしてバリューチェーン全体が直面する課題に対して、その解決と新たな付加価値を提供するべく、地道に、試行錯誤しながら取組みを進めてきました。必要な資金対応はもちろんですが、JAバンクで行う担い手コンサルティング、海外輸出を含む販路拡大支援など、農林水産業の直面する課題に対して様々な取組みを行ってきています。また、地域の企業とJA・JF・JForest

の連携を促し、新たなビジネスモデル構築を支援するなど、全国での成功事例も少なくありません。しかし残念ながら、それらが世の中に十分伝わっているとは言い難いです。私は経営管理委員として、“ソリューションを提供したことで新たなビジネス機会が創出され、農林水産業者の所得向上に繋がった”という成功事例を積み上げるだけでなく、こうした事例をもっと積極的に発信していくよう提言しています。農林中央金庫が、会員のみならずと一緒にとどだけ現場と向き合い、付加価値の最大化に尽力しているかを内外に示すことが、ステークホルダーのみならずからの更なる信頼獲得と連携強化に繋がるはずだからです。

「攻め」と「守り」の姿勢を明確に分離していく

2024年度は財務面で様々な課題に直面した年でした。結果として、会員のみならずの期待にお応えすることができず、赤字決算となりました。今回の事態を受けて、多くの反省と学びがあったと感じています。経営管理委員会では、2024年度の振り返りと、続く2025年度の方向性について議論を重ねてきましたが、一つ言えることは、真摯な反省は組織を必ず強靱化させるということです。2025年度以降は、この反省を活かし、ステークホルダーからの信頼回復に向けて黒字決算という良い結果を出すべく、組織一丸となった対応が重要です。

そのために大事なことは、「攻め」と「守り」の姿勢を明確に分離することです。これまで農林中央金庫は、

組織のあり方も含めて、より堅実な「守り」の事業展開を意識してきたと感じています。しかし、すべてを「守り」に回すのではなく、守るべきところはしっかり守ったうえで、攻めるべきところには適切なリスクテイクをしていく。こうした経営への舵取りが、今の農林中央金庫には求められます。2025年度は理事長が交代し、役員も全体的に若返りました。こうした体制の変更も、「攻め」も「守り」もしっかりやっていくということを組織として再認識するきっかけになると思います。私たち経営管理委員も、そうした舵取りを適切に支援するべく、しっかりと意見を述べていきたいと考えています。

外部知見・リソースも活用しながら、100年の経験・ノウハウを活かして

経営管理委員の私から見て、農林中央金庫で働く職員は、責任感が強く優秀な人材が揃っていると感じます。ただ、こうした人材をもってしても事業環境の変化が激しい時代のなかで、これまでのやり方が通用しない局面も出てきます。

ときには、社会課題や顧客ニーズを踏まえて、世界を相手に「飛んだり跳ねたり」するような動き方をする人材も必要ですが、農林中央金庫が築いてきた組織風土にはそぐわないのかもしれませんが、だからといって何も変えないのではなく、たとえば「飛んだり跳ねたり」機動力のあるパートナー企業と農林水産業者・会員のみならずを繋ぎ、世界に対して新たな商品やサー

ビス、イノベーションを生み出すといったことは実現できるはずですが、外部の知見・リソースも頼りながら、農林中央金庫が培ってきたこれまでの100年の様々な経験・ノウハウを活かしていくことが、これからの農林水産業のために必要であり、また農林中央金庫にとっても重要な役割になると考えています。

将来の農林水産業がどうあるべきかを描き、そこから逆算して今何をすべきかを考える。そしてその変革の道を、農林水産業者、会員のみならずをはじめとした、幅広いステークホルダーとともに歩んでいく——農林中央金庫には、その歩みをリードする力があると私は信じています。