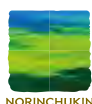
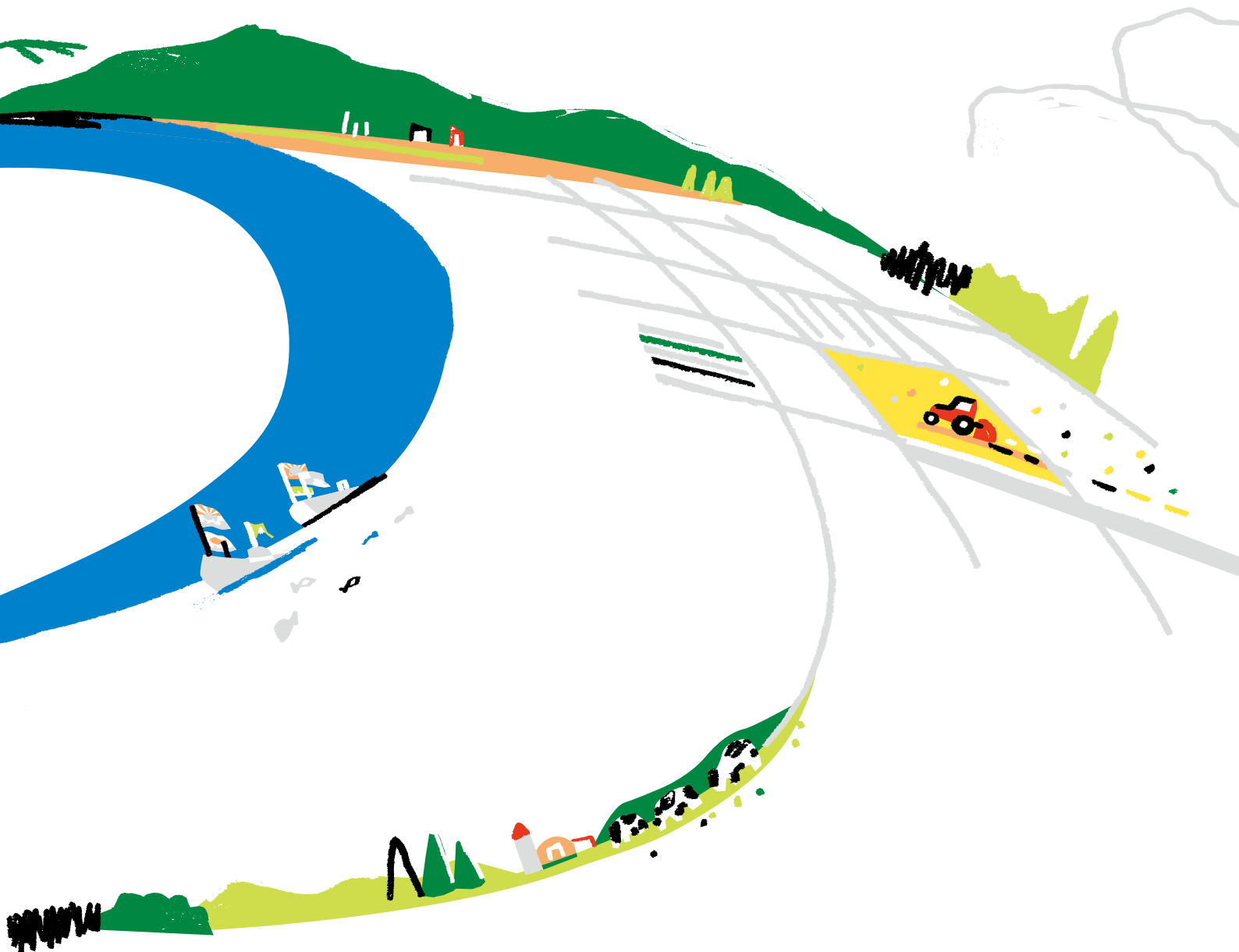


Value Report 2017



農林中央金庫

NORINCHUKIN

→ part 1

農林中央金庫ってどう見える？

01 巻頭企画

プロフェッショナルの視点

日本の農業 その成長の鍵とは？

石井勇人×井野千晶×木之内均 p4

02 農政担当記者たちの視点

こんな「農林中央金庫」になってもらいたい p14

→ part 2

農林中央金庫はどこを目指すのか？

01 私たちの人となり p20

02 私たちの今とこれから p22

03 価値を生み出す3つの事業 p24

04 農林中央金庫の価値創造モデル p36

コーポレートブランド・企業データ p38

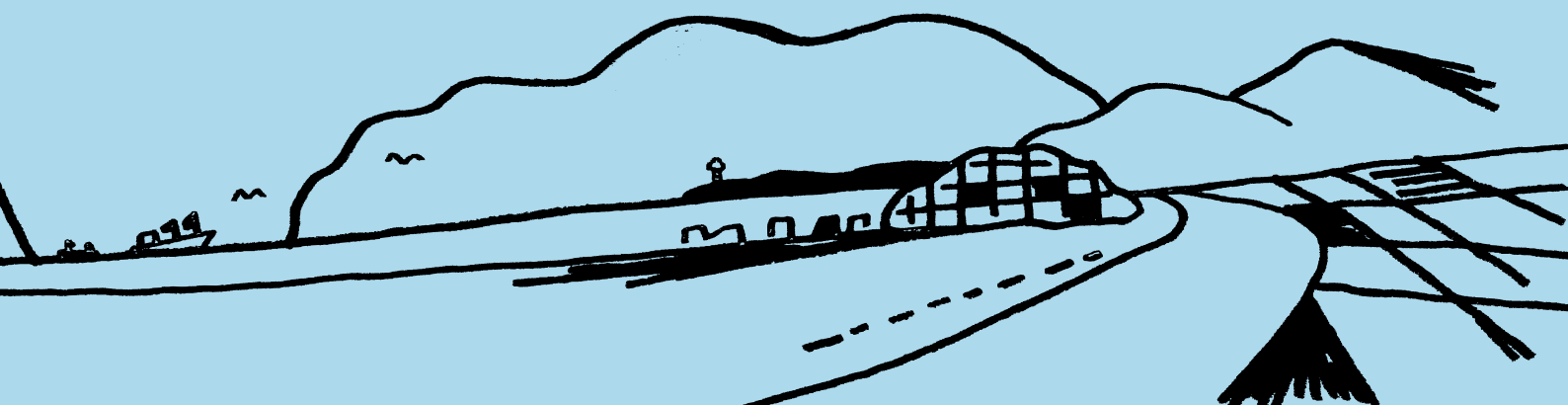


part
1

農林中央金庫って どう見える？

いまあらためて存在意義を考える

WHY
we
need
THE
Norinchukin
Bank



Special Talk

巻頭企画

01 プロフェッショナルの視点

日本の農業 その成長の鍵とは？

昨年、熊本を襲った大きな地震。東京育ちながら1985年に熊本で就農し、イチゴを中心とした総合観光農園「木之内農園」を営んできた木之内均さんも、大きな被害を受けたひとりです。震災からの再起に励みつつ、長年取り組んできた農園での若手就農者育成も続ける木之内さんと、そこで学び独立を果たした井野千晶さんを、農業政策に詳しいジャーナリストの石井勇人さんが阿蘇の農園に訪ねました。そこで語られた、日本の農業の抱える課題、そして農林中央金庫への要望とは――。

石井勇人 × 井野千晶 × 木之内均

共同通信社編集委員兼論説委員

若手就農者

木之内農園代表取締役会長



地震で知った自然に逆らう怖さ

石井 昨年の熊本地震では大変な被害を受けたと伺いました。お見舞い申し上げます。

木之内 経営の柱であるイチゴ畑がハウスの骨組みだけを残して壊滅状態となりました。その後、梅雨の集中豪雨で地盤が完全に崩落し、畑の7、8割を失いました。

石井 飛行機から見ると、田植えの時期なのに水を張っていないところがはっきりとわかりました。木之内農園のイチゴ畑は、崩落した阿蘇大橋のすぐ近くの立野地区ですね。

木之内 阿蘇大橋は水源地从り立野まで農業用水を通していましたから、同じ場所で再開するには少なくとも数年はかかると思います。

石井 大打撃ですね。

木之内 今回、実感したのですが、ハウス物など自然に手を加える作物ほど被害が大きいのです。ジャガイモなど畑作物は、収穫量こそ減りましたが、雨水を活用するなど自然と折り合いながら育つ。自然に逆らうことの根源的な怖さを感じました。

井野 私が手掛けているトマトも全滅でした。せめて収穫だけはしようと思ったのですが、水がないためにすでに枯れていました。

石井 それにしても、まさか熊本で。

木之内 私は東京（町田市）育ちですから、地震はいつも経験していましたが、地震が少ないと言われてきた九州・熊本で被災するとは正直、思ってもいませんでした。これまで何度も被災地の苦境を見聞きしていましたが、今回のことで、それらがどこか他人事であったことを反省するとともに、日本が災害列島であることを強く再認識させられました。同時に、震災後、今日まで、ボランティアの皆さんが継続的に協力してくださっていて、日本人のやさしさも身に染みました。



土砂崩れによって阿蘇大橋が崩落したため、分断されたままの立野地区

石井 災害を含めて、自然は侮れません。農業経営にとってとても大きな不確実性だと思います。木之内さんは経営上どのように対応されてきましたか。

木之内 かねがね農業で成長していくためには、土地を広げて収穫量を上げつつ天候リスクを最小限にとどめることが必要と考えていました。そこで、ご縁があって山口県にある農業法人の株式会社花の海に出資するとともに経営にも参画して、イチゴ生産に関わる木之内農園の人材や技術を提供してきました。おかげで、地震後は向こうから応援をいただいたり、一時的に木之内農園の社員を預かってもらったりと、何とかリスク分散ができてこの窮地でも事業を継続できたと思っています。

石井 今のお話に象徴されるように、木之内さんの取組みは農業をビジネスとして捉えて事業展開されているのが大きな特長だと思います。そうした発想がどこから来たのか、お尋ねしたいと思います。

農業への覚悟を問うため南米へ

石井 都会で育った木之内さんの、そもそもの農業との出会いを教えてください。

木之内 昔から動植物好き、自然好きでしたが、周

囲の山は削られ、自然破壊がどんどん進んでいきました。そこに抵抗を感じるなかで、自然環境や大地に寄り添いながら自分の手で作物をつくる農業という仕事に強く憧れを抱くようになりました。

石井 井野さんの農業への関わりは何から始まったんでしょうか。

井野 高校の時、福岡出身の医師で、途上国で井戸をつくった中村哲さんの仕事を知ったんです。それをきっかけに自然を活用して世界の人々を豊かにする仕事への漠然とした憧れが芽生えて……、いろいろ考えた末に農業という仕事を選択しました。

石井 中村さんは、パキスタンやアフガニスタンで医療活動や水路の整備に取り組んできました。木之内さんも井野さんも、世代は違っても大地に対する思いは共通していますね。ではそこから職業として農業を選んだ経緯を教えてください。

木之内 1980年に九州東海大学の農学部に入りました。そこで実習とは別に農家の手伝いを始め、その速さと美しさに感銘を受け、本格的にやりたいという思いが強まりました。手作業なんです、畝はまっすぐに立つ。苗を植えても測ったような美しさで、作業がとにかく速かった。

石井 プロの技は美しいと。海外でも多くの経験をされていますね。

木之内 はい、南米に行くことにしたのは、向こうで農業を経験した教授から話を聞いたことがきっかけでした。言葉も違う、文化も違う、しかも当時は日本人への差別が激しく、貧困を原因とした犯罪も多い。そのなかで皆さんものすごく苦勞して自立した生活を送っている、と。現地ですごした経験をしながら、おのれの農業への覚悟を問いたかったです。

石井 その時の周囲の反応はどうでしたか。

木之内 東京の親には大反対されました。「大学出て農業するとは何事か」と。ただ、これは想定内で



でしたが、農学部のある先生に「お前本気か？」と真顔で言われた時は強烈な怒りを覚えましたね。

石井 南米では日本からの移民が苦勞して農場を開拓していたというのに……。海外に行って就農の覚悟は固まりましたか。

木之内 農作業が辛いと思ったことは南米時代を含めてこれまで一度もないんです。やはり土をいじることが根本的に好きなんです。農業を仕事にすると決意したのは、実はまったく異なる観点からでした。

石井 どういうことでしょうか。

木之内 現地の人たちはけっこう貧しい生活を送っていましたが、誰も暗い顔なんかしていない。底抜



けに明るいですね。それで「なんでだろう」と考えていて、はたと気づいたんです。彼らのそばにはいつも農場や牧場があって、食うのには困らないということなんです。これはかなり根本的なところで生活の安心につながっています。

石井 「食」を巡る暴動は古今東西を問いません。

木之内 その時、日本は危ないと思いましたよ。当時、自動車やコンピュータが日本経済を担う産業として注目されつつありましたが、それで日本が食えるのかと思っていました。一方で、農業には誰も見向きもしません。こんな社会、絶対にいつまでも続かない。農業で自立して日本の根幹的なところを強

くしたいと思いました。

石井 日本の将来を思う危機感が原点になったということですね。井野さんはどのような経緯だったのでしょうか。

井野 私は地元の熊本出身で、木之内さんと同じ大学に通いながら木之内農園さんでアルバイトをさせていただきました。そこで農業のやりがいを実感できたことから、卒業後は、知り合いの紹介で長野県の農業法人で約1年間働きました。設立したばかりの法人でしたから、耕作放棄地の整備から収穫まで携わることができ、露地物のキュウリやネギ、ハウスでのシイタケやキノコなどの栽培技術を学びました。去年の春に地元に戻ってきて、土地を借りて独立したというわけです。

木之内 女性の場合、実はここまで来るのが大変なんです。今の時代でもやっぱり「女性なのになぜ？」という声はあちこちから飛んできます。ですから、土地を借りようとしてもなかなか相手にしてくれないのが現実ですし、土地を貸す人も「女性に貸してどうする」みたいなことを周囲に言われます。そんな話は今でもそこらじゅうにあります。

石井 そういうハードルを越えて今がある、ということですね。木之内さんは「大学を出てなぜ農業を」、井野さんは「女性なのになぜ農業を」という周囲の無理解と闘ってきた。相当の覚悟を持って就農したという共通点がありますね。

補助金ありきで始めると

石井 次に、実際の就農にあたってのお話を伺いたいと思います。木之内さんは大学卒業後、南阿蘇に残って独立を目指したと伺いました。土地や資機材を購入する資金はどうされたのでしょうか。

木之内 当時は今と違って役場も農協も新卒の就農希望者なんてまったく想定していませんでした。当



木之内農園が運営する、阿蘇市の複合観光施設「はな阿蘇美」

然ながら融資枠もなく、率直に言って相手にされませんでした。就農者にとって大学の卒業証書なんて何の価値もないんですよ（笑）。村長からは「大卒の職員がいないから役場に来い」と言われましたし、地元の人からは「地上げ屋？」という目で見られる。なかには親切な職員もいて「そんなにやりたいなら農家の養子に入れ」とアドバイスを頂戴しました（笑）。今となっては笑話ですが、当時は農学部を出て農業を志す自分となぜきちんと向かい合ってくれないんだ、というやるせない思いで一杯でした。ただ、その時の「今に見ておけ。将来必ず一目置かれるような農業をしてみせる」という思いは、間違いなく今の農業法人につながっていると思っています。

石井 逆境をバネにしたのですね。

木之内 ひとまず知り合いの農家の手伝いをして、経験値だけは高めておくことにしました。当然、無報酬ですから、夜は自動車の鋳物部品をつくる会社でアルバイトをしてお金を貯めました。

石井 新規就農者のための補助制度がある今とは隔世の感がありますね。

木之内 補助金については2つの面があると思います。確かに、農業を成長産業と位置づけて就農人口を増やそうとしている今、新規就農者にとって100万円単位のお金というのは「挑戦してみよう」と思わせる金額だと思います。ただし、補助金ありきで

始めた人は、折れる人が多いというのが実感です。ひがみではありませんが、私たちのような時代に就農した人間は、無一文から始めて苦労はしましたがみんな長く続けています。

石井 井野さんはどうしているんですか。

井野 私はちょうど今、地元の農協を通じて新規就農者向け融資を申し込んでいて、補助金制度の受益者なんですが、それでも最初の一步は自分の貯金や親の援助を使ってハウスを建てました。

石井 それはなぜですか。

井野 とてもありがたい制度なんですが、就農したからお金がもらえるというのは、やはりちょっと違うかなという思いがありました。

木之内 ニンジンを前にしても、我々は人間だ（笑）。

井野 木之内さんからは常に「補助金は貯金だと思え」と指導されてきました。私も同感で、ニンジンだけ見ている人は絶対に失敗すると思います（笑）。

石井 農林水産省の農業次世代人材投資事業は非常に手厚いです。就農準備の2年間と経営開始後5年間、最大年間150万円交付されますが、金額が大きければよいというわけでもないということですね。



井野さんの営むトマト畑。「シシリアンルージュ」という品種を栽培している

制度の設計や運用面で改善の余地があるでしょうね。

木之内 就農して2、3年、実績を積んだ人間が融資の対象となるような制度があってもいいと思います。ここはぜひ農政として議論していただきたいですね。

人のつながりがあったからこそ

石井 資金とともに必要となるのが土地や資機材ですが、お二人はどのように調達されたんですか。

木之内 1985年に手伝いをしていた農家の方から運よく転作田を借りることができました。ただ、面積が狭かったため、稲作は無理でした。コメは補助金がないと成り立たないことを知っていましたし、コメの採算が取れる広くて優良な土地は地元の農家が決して手放しませんでしたからね。

石井 それで最初からハウスで始めた。

木之内 農業で自立することを目指していましたが、土地が狭くても収益が見込めるハウス物……、なかでも当時誰もやっていなかったイチゴ栽培に注力することにしました。基本的に自然の法則に反するハウス物は好きじゃないんですが(笑)。

石井 自立するために、というのは木之内さんらしい選択ですね。機械とかはどうされたのですか。

木之内 これも知り合いの農家の方が、空いている時に使っていいよと貸してくれました。よく「なぜ阿蘇に」と聞かれるんですが、人のつながりがある阿蘇でしか始められなかった、というのが正直なところですね。

石井 そういう日々のつきあいを重ねるなかで農業者として認められたんですね。井野さんはどうでしょうか。

木之内 井野さんは地元だから最初からサポーターがたくさんいるんですよ。

井野 いろいろな方から声をかけられます。そうい



う意味では得していると思います。土地も祖母の知り合いから借りることができましたし。ただ、いろいろなアドバイスをいただくなかで戸惑うこともあります。皆さんおっしゃることが違うので(笑)。

石井 どう対応されているんですか。

井野 基本的には、自分の考えを貫くことにしています。例えばハウスの向きは、風の通り道を考えて、とか。こうした試行錯誤も農業には必要だと考えていますので。

石井 なるほど。木之内農園の門下生ならではの強い意志を感じますね。

「人」をどう育成していくか

石井 さきほど木之内さんが、優良な土地は地元の農家が手放さないから、条件の悪い土地しか手当てできなかったというお話をされました。そこで伺いたいのですが、親元で就農している同世代、つまり最初から競争条件の異なる同業者に対してはどんな思いを抱いていましたか。

木之内 同世代でも後を継ぐ人の数は減っていましたから、ある意味、仲間だと思っていました。自分はお金もなく、よそ者を自覚していましたから、最

初から優良な土地が手に入るとは思っていませんでした。ただし、そうした格差を正そうとしない農政というか、社会に対してはどこかおかしいと思っていました。ちょうどその頃、全国から農業関係者が集まる会議に参加したことがあるんですが、みんな口をそろえて「後継者がいない」と言っていました。そこで思わず手を挙げて「農業をやりたい人間はここにいる。その一方で、農地法でも委員会活動でも我々のようなよそ者を受け入れようとするのはなぜなのか。根本的なところで改善が必要ではないか?」と言ったことがあります。

石井 まさに面目躍如のエピソードですね。ただ、その後は農家の高齢化と減少が差し迫った問題となったことから、政府は農地の集積を促すための制度や、農業経営の法人化を促す政策に着手していま

す。お金や土地の手当は以前よりは楽になったのではないのでしょうか。

木之内 それは間違いなく言えますね。特にこの3年ぐらいは土地が集まり始めた実感しています。これは、農業の担い手の断絶が背景にあると思っています。つまり、我々より上の団塊の世代の人たちは手作業を含めた農業を知っていて、我々の世代は高校ぐらいまでは親の手伝いで手作業だけでなく機械を使った農業を経験しています。ところが、今の30代から40代の孫世代になると、若くして都会に出るなどしてほとんど農業の経験がなく、自分の家の田畑の場所を知らない人もいるほどです。

石井 高齢化しながらも集落を支えてきた兼業農家の持続が難しくなってきた。

木之内 はい。ですから今の日本の農業の最大の課



木之内農園の「夢みる苺ジャム」



「夢みる苺ジャム」は旧木之内農園の加工場を活用して製造されています



「はな阿蘇美 観光いちご園」のハウス内

題は、「人」をどう確保し、育成するかということだと思います。

石井 だからこそ木之内さんは、NPO法人「阿蘇エコファーマーズセンター」の理事長として、経営感覚を持った農業者（エコファーマー）を育成しつつ、大学でも教鞭をとられているんですね。

木之内 人を増やしていく上ではまず数の問題をクリアし、次に質を高めていく必要があると思っています。ただ「やりたい人」と「できる人」は別問題だと思います。

石井 さきほど補助金に二面性があると指摘いただいたことと重なる部分だと思います。補助金があるがゆえに就農者が増える、けれど一部の人は「なぜ農業をやるのか」ということを突き詰めるうちに始めてしまうがゆえに続かない……。量が質につながっていかないという問題があると思います。

木之内 そこで問題になるのが農政でしょうね。専業農家の大規模化、法人化を促すだけでなく、兼業農家が過半を占める地域農業の担い手をいかに維持・存続させていくか、一方で新規就農者の支援も必要といった情勢のなかで、十把一絡げの政策では本当の意味で農業が強くないと思います。小さな農業もあっていいんですよ。そうじゃなきゃ、棚田なんか守れないわけですから。

石井 多様性を尊重しながら手厚い支援と自立を促す支援のバランスをいかにとっていくか。農政に限らず考えていかなければならない問題です。

消費者志向の農業を目指せ

石井 このあたりで、あらためて新規就農者に対するメッセージを頂戴したいと思います。

木之内 大学で教えている学生にも言っているのですが、ビジネスとしてやるからには、消費者志向の農業を目指してほしいと思います。私はかつて、

1988年頃でしたか、全国から農業経営者が集まる会議に参加したことがあります。他の部会は政策や技術論争でしたが、観光農園部会だけは唯一、「お客様に満足いただくためには何を成すべきか」という視点から議論をしていて大きな衝撃を受けました。

石井 そうした経験がイチゴ農園の観光農園化や、ジャムの販売など農業の生産を加工（2次産業）や流通（3次産業）と組み合わせて付加価値を高める6次産業化につながっていったんですね。

木之内 直接的な動機は、妻と従業員の3名だけではイチゴを収穫しきれないから、イチゴを見に来たお客様に収穫して食べてもらおうという単純な動機でした（笑）。けれど、その底流には、消費者に喜んでもらえる農業をしようという思いがあったのは確かです。

石井 そんな木之内さんを見て、井野さんはどんなアプローチをされていますか。

井野 私が手掛けているイタリアントマトは加工用のトマトで、火を通してソースにするとおいしいんです。海外からの輸入品が多いのですが、それを国内でつくって新鮮なうちに加工してもらえれば安くおいしいトマトソースができるんじゃないかと……。隙間産業的なアプローチですね（笑）。

木之内 彼女の偉いところは、付加価値の高いトマトの販路を自ら開拓しているところなんです。

井野 知り合いのバイヤーを通じてレストランなどに卸しています。

石井 付加価値をきちんと理解してもらえる売り先を自ら確保しているということですね。一方で、さきほど農協を通じて新たな融資を申し込んでいると伺いましたが、JAグループは日本政策金融公庫とともに設立したアグリビジネス投資育成と連携して、農業生産法人に積極的な投資をしています。自己資本を増強できるので事業拡大に活用できるのではな

いでしょうか。

井野 実は今度ソバージュ栽培……ソバージュとは野性的という意味の露地物ですが……、それを始めようと考えていますので、ぜひJAグループさんから投資を提案してほしいですね（笑）。いずれにしても、これは木之内さんの教えでもあるんですが、農業は土づくりから始まり、天候リスクなども含めて一足飛びの成長はできない地道な産業だと自覚していますので、コツコツと、ですね。

木之内 コツコツやるのと同時に、就農して2～3年で1,000万円の売上を目指せと指導しています。矛盾しているようですが、やはり1,000万円ぐらいの収穫規模がないと工夫のしようがありませんし、将来への再投資もできませんからね。

石井 工夫や再投資の余地としての1,000万円を目指せということですね。

農林中金はもっと農業を知ってほしい

石井 文字通りゼロから農業を始め、ご苦労の末ここまでの経営に育て上げてきた木之内さんが、日本の農業の将来についてお持ちになっている問題意識について教えてください。

木之内 いろいろありますが、大きな問題意識としては、日本の持続可能な農業がどうあるべきかという議論が必要だと思っています。観点の1つは、欧州のように、農業立国という側面を明確に打ち出して日本の食の価値を高めていくこと、平たく言えば食品価格を欧州並みに高めていくことが必要ではないかと考えています。2つ目は、日本の農業を成長産業として位置づけることそれ自体はよいとして、融資を増やしてハイテク産業やソフト産業のように大型化するだけでは収益率は高まらないのではないかと、日本の農業独自のビジネスモデルが必要ではな

いかと考えています。

石井 農業は自然災害など独特のリスクがありますし、他の産業のように「規模の経済」「範囲の経済」が成り立たないケースがありますからね。さまざまな企業が農業に関心を寄せていますが、その焦点はビジネスとして成立するののかという点です。その意味で、農産物のバリューチェーンの構築は持続可能な農業を実現できるか否かという点で重要ですね。最後に、農業金融の現状についての受け止めは、いかがですか。

木之内 そうですね、農業金融という面からは、融資を受ける側が本音で話していないと思う時があります。農業経営者として、金融面から農業を助けてくれるのは大変ありがたいことです。ただし、農業経営者はお金を出してほしいから、上手いものを持っている。そうした甘い経営計画を額面通りに受け止めていてはダメです。一方で、融資する側、特に農林中金さんは金融のプロであることには間違いないんですが、本当のところ農業をわかってないと思うことがあります。もちろん、農業をやったことがない、そこに住んだこともない人が農林中金さんに入ってすぐにプロの目利きになれるわけがないことは百も承知です。けれど、農協系金融機関としての役割を強めていくのであれば、もっと農家や農業、農業経営の実情を勉強してほしいですね。いろいろな企業がこの業界に参入してきていますが、残念ながら、そんなに経営がいいところなんてあまりないですよ。現実はそのような甘いもんじゃありません。だからこそ、農林中金さんには、ビジネス的に見て実態が見えていない相手に無理してお金をつぎ込むのではなく、多少時間がかかっても真剣に儲かる農業を農業経営者と一緒に考えながらコミットしてほしいと思います。

石井 食農ビジネスを立ち上げるなど、農業分野への関与を高めようとしている今だからこそ、真剣に



木之内均 (きのうち ひとし)

1961年、神奈川県生まれ。九州東海大学農学部卒業。非農家出身で、阿蘇におけるイチゴ栽培の先駆者。西日本最大級の干拓地の大規模農園(株)花の海の立上げから運営に参加。NPO法人阿蘇エコファーマーズセンターを設立、理事長就任。前熊本県教育委員会委員長。現在、東海大学専任教授。著書に『大地への夢―都会っ子農業に挑む』。

石井勇人 (いしい はやと)

1958年、岐阜県生まれ。東京大学文学部卒業、一般社団法人共同通信社入社。ワシントン駐在、経済部次長などを経て、現在、共同通信社編集委員兼論説委員。著書に『農業超大国アメリカの戦略』など。共訳に『通商戦士：米通商代表部(USTR)の世界戦略』。

井野千晶 (いの ちあき)

1992年、熊本県生まれ。東海大学農学部卒業。在学中、木之内農園でアルバイトを行う。卒業後、長野県の農業法人で経験を積み、2016年熊本県阿蘇市で独立。地元のネットワークを通じて販路を拡大。「消費者が安心して口にでき、おいしく高品質」をモットーに、外来品種トマトを中心に栽培。将来は自らの経験を受け継ぐ人材育成を目指す。

個々の農業者と向かい合うべきということですね。もう1つ、マスコミの論調という観点からは、国際金融市場で巨額の資金を運用する機関投資家としての振る舞いは農業金融本来の姿ではない、という声もあります。

木之内 債券や株式など有価証券の投資運用益を農協や組合員に還元する姿勢に批判があります。また、運用益を追求する姿勢は一部の生産者からも批判がありますが、私は、投資事業は農協がそれぞれの地域で営農・生活指導事業を維持するためには不可欠

な活動だと思っています。その意味で、運用がけしからんと決めつけるのは間違っていると思いますし、運用益が生産者の益に適った事業に通じていることを農林中金さんはもっと強くアピールすべきだと思います。

石井 運用益は、系統組織を通じて利息や配当といった収益の還元ということだけではなく、様々な情報やサービスといった形となって農家に還元されていますからね。本日はお忙しいなか、有益なご意見、ご指摘をいただき、ありがとうございました。



02 農政担当記者たちの視点

こんな「農林中央金庫」に なってもらいたい

私たちの現場支援を間近で見ているのは、生産者の方々だけではありません。

日本全国に数ある地方新聞で農林水産業を報じる農政担当記者も、

温かくも厳しい眼を持った「農林中金ウォッチャー」です。

熊本、宮城、福島と、災害からの復興のさなかにある各県から、

第一線の記者の皆さんの「期待」と「注文」の声を寄せてもらいました。

VOICE

01



KUMAMOTO
NICHINICHI SHIMBUN
熊本日日新聞社

VOICE

02



KAHOKU SHIMPO
PUBLISHING CO.
河北新報社

VOICE

03



Fukushima-Minpo Co.
福島民報社

VOICE

04



THE FUKUSHIMA
MINYU SHIMBUN
福島民友新聞社

Vision of journalists

VOICE

01



KUMAMOTO NICHINICHI SHIMBUN

熊本日日新聞社 編集局政経部記者

猿渡 将樹



Masaki Saruwatari

さるわたり まさき
西南学院大学卒。1999年4月
熊本日日新聞社入社。運動部、
南関支局などを経て、2015年
3月から政経部で経済取材を担
当。42歳。熊本市出身。

復興支援の独自メニューが効果 全国1位のベンチャー出資も

熊本では2016年4月、最大震度7を記録する大地震が発生しました。農業分野の被害は農地や用水路などのインフラを中心に1,305億円に達しました。そんな逆境の中で、国や県の事業とともに、農家の復旧・復興に大きな役割を果たしているのが、農林中央金庫の独自の支援メニューです。

地震後間もなく、被災した農林漁業者への低利融資などを始め、2017年1月末時点の実績は計21億円。被災農家の家畜購入費などに約6億円の助成制度も創設しました。地震で水源を失い、緊急融資で井戸を整備した農業ベンチャーの経営者からは「迅速な融資により、作物への影響を最小限に抑えられた」との声が聞かれました。

ただ、県内には傷付いた農地や農家が散見され、復興はまだまだ途上です。被災農家の支援には、腰を据えた中長期的な視点が必要不可欠です。

地震前、熊本の農業は“元気”な状態で推移していました。全国の農業産出額が8兆5千億円前後で横ばいとなる中、熊本県は6年連続で増加。2015

年は前年比2%増の3,348億円と、47都道府県中6位で、農業の「成長産業化」も射程に入りつつあります。

産出額の増加は、主に農産物価格の上昇によるものですが、高い経営能力を持つ農業法人の存在も見逃せません。特に近年は規模拡大や機械化に力を入れる法人が目立ち、農家の減少に伴う生産力の低下を補っています。

農林中央金庫はベンチャーなどの農業法人にも融資や出資をしています。熊本県内での活用状況を見ると、収益の一部を基金化した「アグリシードファンド」や「担い手経営体応援ファンド」の出資件数は、2016年1月時点で30件（出資額2億7,100万円）と全国1位。2位の北海道（15件）の2倍という実績を上げています。

農業法人の中には、地域JAと競合するケースもあります。しかし、共存共栄を模索し、ともに競争力向上を図ることが、今後の貿易自由化への備えにつながると思います。



地震で機械が損傷したJA熊本経済連の選果場（2016年4月）



地震で約2メートルの段差ができた阿蘇市の農地を視察する政府関係者ら（2016年5月）



地震で倒れた菊池市の畜産農家の飼料タンク（2016年4月）

VOICE
02



KAHOKU SHIMPO PUBLISHING CO.

河北新報社 報道部記者

田柳 暁



Akira Tayanagi

たやなぎ あきら
東北大学卒。2005年7月河北新報社入社。報道部、気仙沼総局、大河原支局などを経て2016年4月から報道部経済取材班。34歳。横浜市出身。

東北各地の営みを 点から面に広げることが必要

東 日本大震災と東京電力福島第1原発事故から6年が過ぎた。被災地の1次産業の再生は依然道半ばだが、災禍をばねに首都圏や関西地方に販路を広げたり国際競争力を高めたりする生産者も出ている。農林中央金庫には復興途上の生産者へのきめ細かい対応と先駆者への強い後押しが求められている。

農林中央金庫などのJAグループは2012年以降、毎年仙台市で復興商談会を開催、被災農家や水産加工業者、首都圏の百貨店などが参加し累計で160件超の商談が成立した。都市部での販路拡大を狙い、個人向け新商品の開発や外食産業との連携の動きが広がる。

海外に活路を見いだすのは宮城県石巻市の農業生産法人「うしちゃんファーム」。宮城、岩手両県で肉牛計約5,000頭を肥育し、地域ごとの独自ブランド牛を育てている。農林中央金庫から11億円の融資を受けた佐藤一貴社長は「肉牛の海外需要は伸びしろが大きい。今回の融資で再建の道筋が見えた」と振り返った。



農業生産法人「うしちゃんファーム」

宮城県気仙沼市の被災した水産加工会社でつくる気仙沼鹿折加工協同組合ししおりは、農林中央金庫の支援を受けて水産品の輸出を目指す。2017年3月にシンガポールで初の組合単独の商談会があり、気仙沼の食材、加工品を売り込んだ。農林中央金庫仙台支店は「PRが主眼だったが、具体的な商談に踏み込んでくるバイヤーもいた」と手応えを語る。

現 実をみると生産者の多くは売上高が震災前の水準に戻っていない。震災で取引先を失い、再建までに取引先を他地域に奪われた影響が大きい。原発事故が起きた福島県は風化と風評の二つの風が復興を阻む。徹底した検査と流通管理で、放射性物質を含んだ福島産の農林水産物が市場に出回することはまずないが、今も都市部の消費者に敬遠されがちだ。

農林中央金庫は2016～2018年度の中期経営計画で「食農ビジネス」を新事業の柱に掲げる。生産者と産業界をつなぎ農業の成長産業化を図るという。融資・出資や輸出支援、次世代農業者の育成など各種施策を総動員して東北各地の営みを点から面に広げることが必要だ。



毎年仙台市で開催される復興商談会

VOICE
03



Fukushima-Minpo Co.

福島民報社 編集局報道部記者
齋藤 直幸



Naoyuki Saito

さいとう なおゆき
早稲田大学卒。2003年4月福島民報社入社。編集局整理部、須賀川支社、棚倉支局、社会部などを経て、2014年4月から報道部県政担当。38歳。伊達市出身。

被災から立ち直った復興牧場 大規模酪農を支えるために

地 震、津波、原発事故という前例のない複合災害から6年が経過した。農地を除染し、放射性物質の検査体制を整え、あらゆる手だてが基幹産業である農業の再生に講じられてきた。一歩ずつではあるが着実に市場の信頼を回復している。しかし、廃炉作業が続く東京電力福島第1原発の汚染水や溶融燃料などのニュースが伝わる度に、県産農林水産物の安全性を再び不安視するかのような風評が蒸し返される。いつまでも溶けない根雪のような風評は、もはや偏見や差別と言える。

福 島県産に対する不条理にさらされても、生産者は農業の力を信じている。「くよくよしていても仕方がない。われわれ大人は福島の子もたちに、前を向いて努力する姿を見せなくてはならない」。福島市土船^{つちふね}の復興牧場「フェリスラテ」の田中一正社長は言う。原発事故で避難を余儀なくされ、飼っていた牛を殺処分せざるを得なかった酪農家の一人だ。被災した仲間と一緒に2015年9月、東北最大級の酪農経営を始めた。最新設備で約500



酪農家と話し知識を深めるのも農林中央金庫職員の大事な日常



復興牧場を運営する酪農家



最新設備を誇る復興牧場から生乳を送り出す

頭から生乳を搾り、県酪農業協同組合に即納。「酪王牛乳」「酪王カフェオレ」などとして県内外で愛されている。牧場を視察した林文字横浜市長が酪王カフェオレを絶賛し、横浜市庁舎のコンビニでの販売につながった。現在も売れ行きは好調という。

共 同経営による大規模酪農を軌道に乗せた復興牧場。国と県の補助に加え、資金面で支えたのが農林中央金庫の復興支援プログラムだ。復興ローンと復興ファンドで、最新設備の整備費や運転資金として約5億7千万円を出融資し後方支援している。復興牧場は近い将来、自社の生乳を使った6次化商品を開発し販売する目標を立てている。おいしい乳製品や大規模経営のノウハウが国内外から人を呼び寄せ、新規就農者の受け皿にもなる。農業を軸とした地方創生のなかで、農林中央金庫のさらなる役割発揮を期待する。

VOICE
04 →

THE FUKUSHIMA MINYU SHIMBUN

福島民友新聞社 報道部記者
本田 武志



Takeshi Honda

ほんだ たけし
福島大学卒。2008年4月福島民友新聞社入社。本社整理部、本社報道部、いわき支社報道部、猪苗代支局長を経て、2015年4月から本社報道部県政記者室。36歳。郡山市出身。

汗を流す生産者の言葉に 集約されるサポートへの評価

「農 林中央金庫は福島の農業の復興と創生という志を同じにしてくれた」。これは太平洋に面し、東日本大震災と東京電力福島第1原発事故で被災した福島県南相馬市に新設された植物工場「南相馬トマト菜園」（南相馬復興アグリ株式会社）社長の半谷栄寿はんがいえいじゅさんの言葉だ。

世界でも例のない複合災害からの農業復興が大きな課題となる中、南相馬トマト菜園は国の補助金や農林中央金庫の融資などを活用し、2015年11月に完成。翌年3月には「明日の福島の農業を担う人々」との思いが込められた“あすびとトマト”の出荷を開始した。現在ではスタッフ約70人で年間800万個以上のトマトを出荷できるようになった。半谷さんは「親身な対応で事業計画の精査に当たり、志を同じくした農林中央金庫のアドバイスのおかげ」と評価する。

福島県は人口減少と高齢化の課題にも直面している。次は、比較的温暖な太平洋側から、冬は深い雪ただみまちに覆われる南会津郡只見町に視点を移してみたい。

「南 会津郡のブランド野菜“南郷トマト”に比べ、米生産は新規参入が少なく高齢者が多いという只見町。自称日本一小さな蒸留所で、町自慢の米を原料とする焼酎を造り、米作りを継承しようと、2016年7月、地元農家らが合同会社「ねっか」を設立した。雇用創出による農業振興も目標だ。

農林中央金庫は資金計画策定などでねっかを支援。代表社員の脇坂齊弘わきさかよしひろさんは「農林中央金庫は地元JAとつながり一番身近なところにおいて、地元の立場で動いてくれる」と語る。そして2017年4月に米焼酎がデビューした。

農林中央金庫への評価は、半谷さんや脇坂さんら現場で汗を流す生産者の言葉に集約されている。

震災と原発事故からの農業復興と地方創生には、経済性だけでなく、社会性にも重きを置く協同組合の力が欠かせない。農林水産業の協同組合を基盤とする金融機関として、農林中央金庫には熱意ある生産者の多様な取り組みを、これまで以上に支援していただくことを期待している。



南相馬トマト菜園は年800万個以上を出荷



合同会社ねっかの役員の皆さん



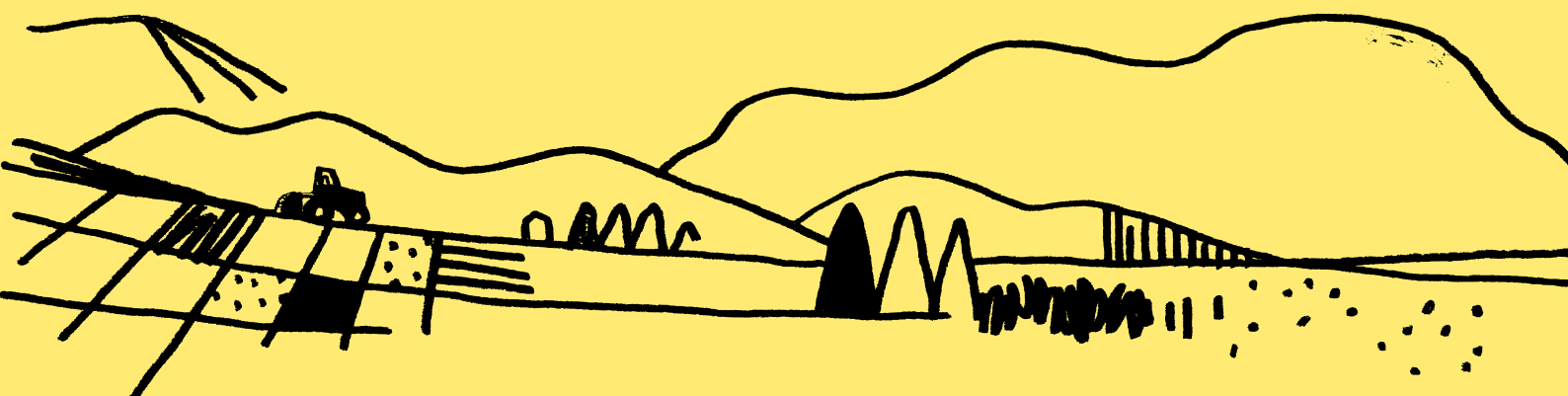
米焼酎製造に励む

part
2

農林中央金庫は どこを目指すのか？

■ 私たちが創造したい価値とは

about
THE
Norinchukin
Bank



01 私たちの人となり

90年間変わらぬ使命

時代の要請に応じて自らを変革してきました。

1923~

戦前・戦後の農林水産業の
資金需要に応じて

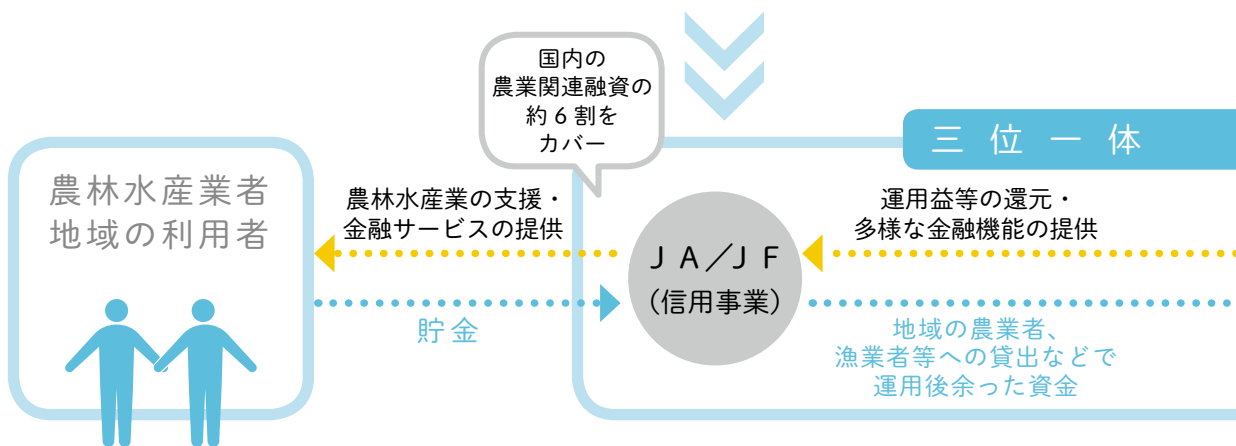


産業組合中央金庫
として発足



相互扶助の協同組織を通じた
融資等の金融サービスで生産者を支援

戦前・戦後から高度経済成長期までは、農林水産業に携わる生産者は資金不足の状態にありました。こうしたなか、1923年に設立された私たち農林中央金庫は、「一人は万人のために、万人は一人のために」の相互扶助の精神に基づいて、農林水産業者の協同組織の中央機関として、それぞれの地域の協同組織が、生産者に対して行う融資の原資供給や、個々の協同組織では対応できない大口資金需要に応じてきました。



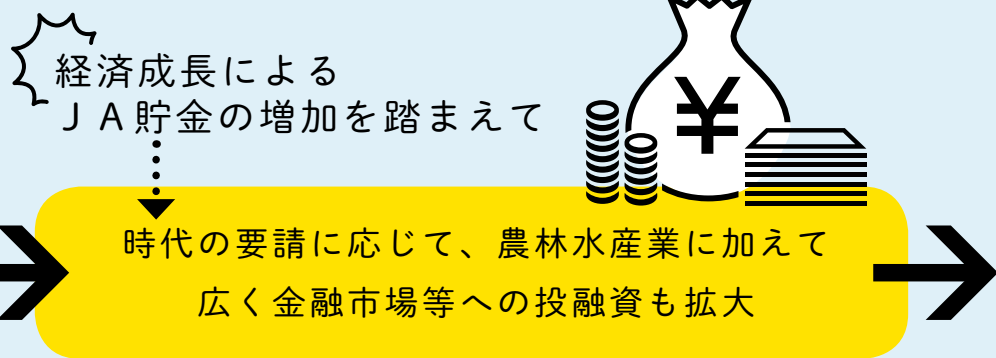
農林中央金庫は1923年の設立以来、独自の法律（当初は「産業組合中央金庫法」、その後「農林中央金庫法」）に基づいて運営されています。

「農林水産業者の協同組織のために多様な金融機能を提供することを通じて、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。

設立以来、現在に至るまで、農林水産業を取り巻く環境変化に合わせて自らを変革していきながら、90余年にわたり、農林水産業に携わる皆さまを支え続けています。

1970 ~

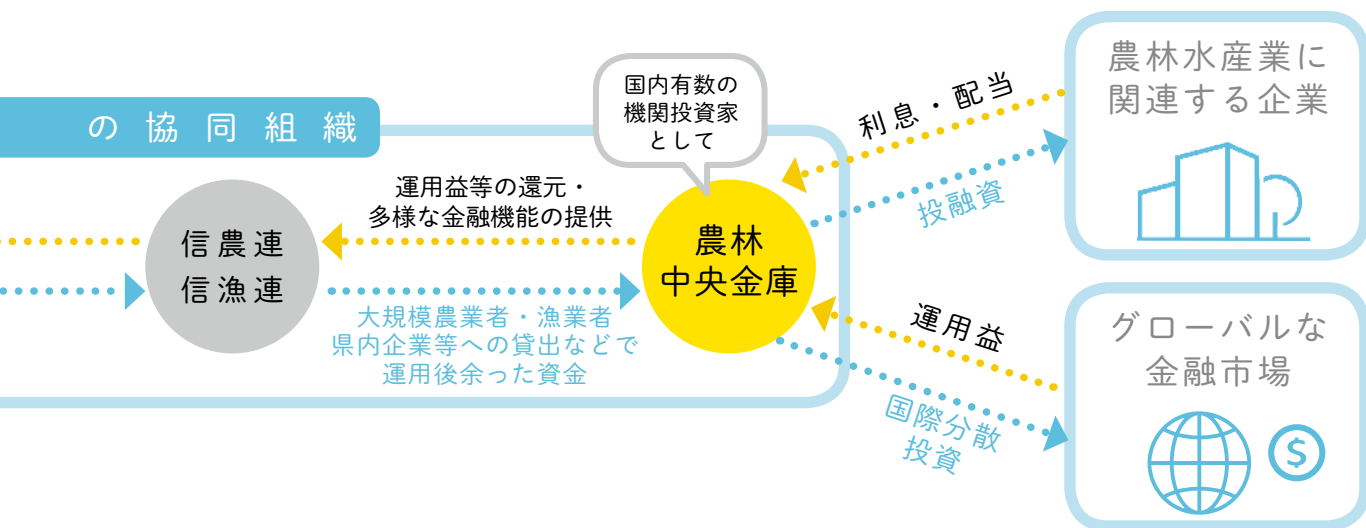
2016 ~



農林水産業を
取り巻く
環境変化を
見据えて

What's Next?

組合員や地域の利用者の皆さまからお預かりした貯金が大きく伸びてきた1970年代以降、私たちは、農林水産業に関連する企業への投融資や、国内短期資金市場への資金供給、日本国債への投資などを通じて我が国の旺盛な資金需要に 대응してきました。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会員に還元してきました。



02 私たちの今とこれから

農林水産業の「成長産業化」に向けた
新たな課題の解決に取り組みます。



いま、求められる“架け橋”としての役割

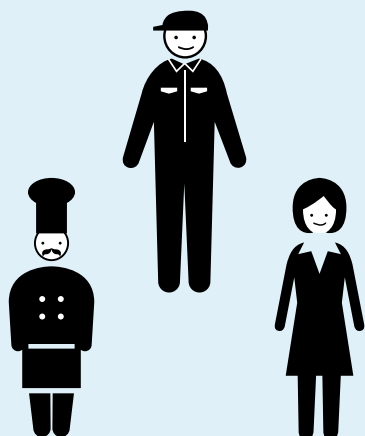
この40年の間に消費者のニーズは大きく変化してきました。現在も、外食や中食など「食の外部化」が進んでいます。生鮮食品の買い手は、キッチンで調理する消費者から外食・加工食品企業へと大きく移ってきました。早くから消費者の声に応えてきたこれらの企業は、年間を通して品質・量・価格の安定した国産品の供給を求めています。こういった企業のニーズに応え、消費者が求めている安心・安全な国産農林水産物を届けていくことは、農林水産業の成長産業化につながると考えています。

そこで私たちは、私たちの強みである全国の農林水産業の生産者との深いつながりと、日本を代表する食品関連企業との長年の取引関係を基盤に、両者を結び付けるコーディネーターとしての役割を發揮していきます。そのために私たちは、単に1次産業と2次・3次産業に橋を“渡す”のではなく、自らが橋を“架ける”思いで取り組んでいきます。マーケットインの発想で生まれる多様なニーズを生産者につなぎ、結果を出すために必要なソリューションを提供していく。こうした取組みが、いま私たちに求められています。

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

農林水産業関連の産業界

- 資材メーカー ●商社 ●物流
- 食品メーカー ●卸・小売 ●外食産業



消費者



今後の担い手の経営強化と生産基盤の守り手をサポート

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

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

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

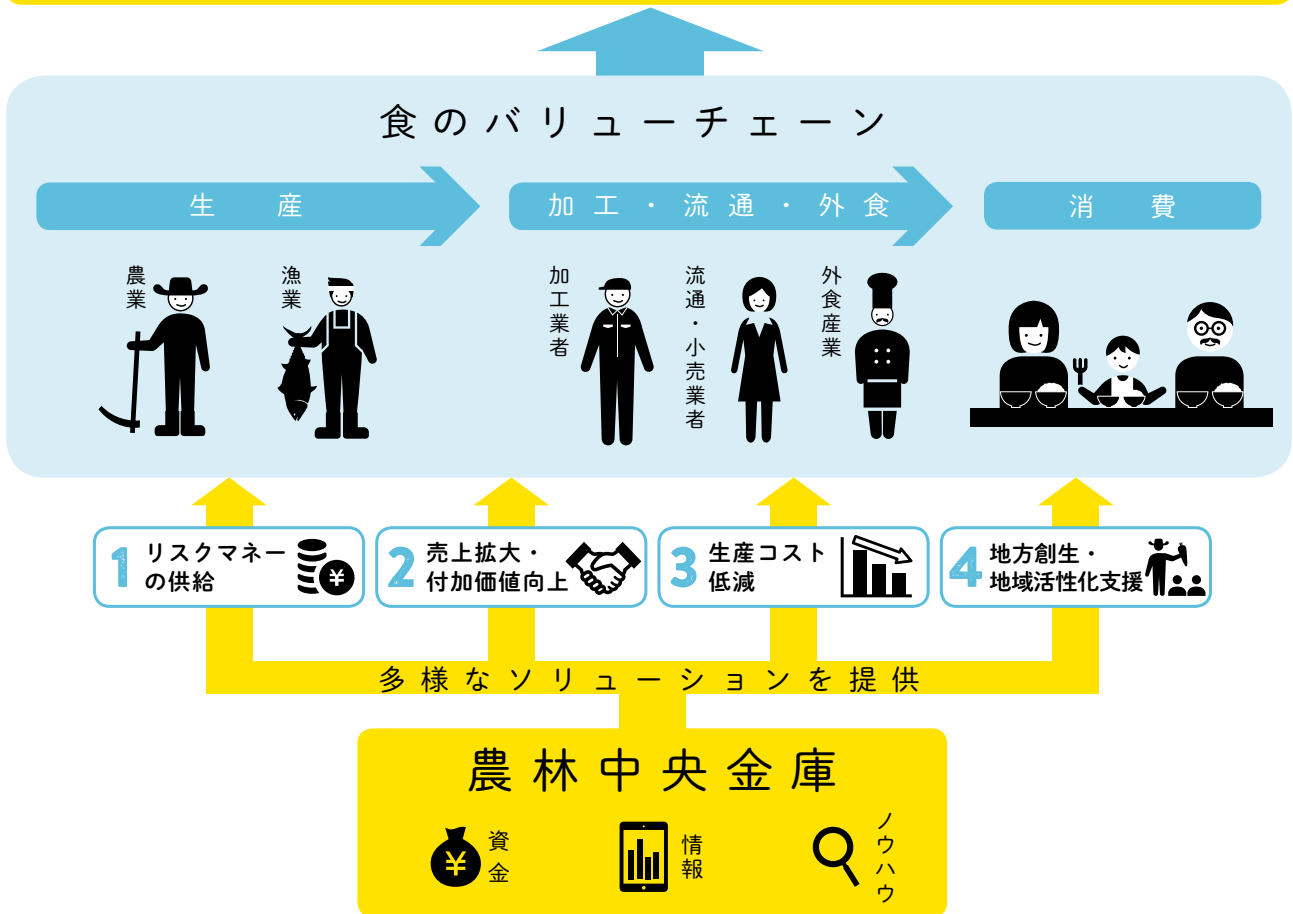
私たちは、こういったさまざまな農家をサポートし、トータルで農業が成長産業となることを目指していきます。

03 価値を生み出す3つの事業

#1 食農ビジネス

食のバリューチェーンの
ファーストコールバンクへ

農林水産業の「成長産業化」の実現へ
～生産者・産業界それぞれの付加価値を向上～



資金・情報・ノウハウを融合・活用して

私たちは、農林水産業の成長産業化を推進するために、2016年4月から始まった新中期経営計画のなかで、新たな事業の柱の1つとして「食農ビジネス」を立ち上げました。「1. リスクマネーの供給」、「2. 売上拡大・付加価値向上」、「3. 生産コスト低減」、「4. 地方創生・地域活性化支援」の4つに取り組み、

川上から川下にわたる食のバリューチェーン全体の付加価値を向上させることを通じて、農林水産業の成長産業化を目指しています。目標とするのは、食のバリューチェーンを構成している皆さまにとって頼りになり、最初に声を掛けていただく金融機関、「ファーストコールバンク」になることです。



食農ビジネスの取組み

1 リスクマネーの供給



▶ 発展・成長ステージに応じた出・融資

主な取組み

500億円の出資枠を設定

アグリシードファンド
(小規模～中規模の農業関連法人向け)

240件 18億円

担い手経営体応援ファンド
(大規模の農業関連法人向け)

18件 5億円

6次化ファンド
(農林漁業者の関連団体向け)

11件 10億円
(同種のファンドで最多実績)

2 売上拡大・付加価値向上



3 生産コスト低減



▶ 経営課題に合わせたソリューションの提供

主な取組み

国内商談会
ビジネスマッチング
海外商談会
輸出セミナー開催

ラボバンク
(オランダ)
と戦略的提携
(食品・農業関連金融分野)
(2015年5月)

アグリシードリース
(農機具調達費用の助成)
248億円

4 地方創生・地域活性化支援



▶ 農林水産業の成長と表裏一体の地方創生・地域活性化を支援

主な取組み

新規就農応援

営農費用助成 研修受入先への助成

2,539件 651件

日本農業経営大学校を支援
(運営団体のアグリフューチャージャパンを通じて)

卒業生 在校生

45名 31名

インバウンドグリーンツーリズム

(地方旅行客の増加による地域活性化・日本食の魅力発信による輸出拡大)

モニターツアー SNS情報の発信先数

5回 100万人超

C O L U M N

食農ビジネス 500名体制の構築

「食農ビジネス」を強力に推進し、「食料」を基軸に存在感を発揮している姿を明確にするために、これまで分かれていた農林水産業向け融資部門と、企業向け融資部門を統合しました。フロント機能から企画機能までを1つにまとめた「食農法人営業本部」を設置。

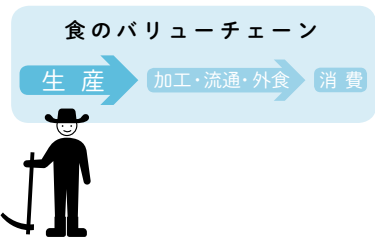
総合職約2,000名のなかから、500名を超える職員を配置しました。食のバリューチェーンを構成する生産者と産業界それぞれの付加価値を向上させる多様なソリューションを提供していくことで、農林水産業の成長産業化に貢献していきます。



CASE 01

群馬

メーカーと農業法人を
マッチング



生産性の向上を目指す農業法人のニーズを 最先端の気象サービスの導入でサポート

農業の生産性を高めるためには、先々の天候を読みながら、どの圃場^{ほじょう}で何をすべきかを判断することが不可欠です。これまでは経験が重視されてきましたが、若い就農者が増加する現在、各種の気象サービスの活用も増えています。

こうしたなか、私たち農林中央金庫の前橋支店では、群馬県の農業法人、元気ファーム 20 と、気象サービスを提供する明星電気株式会社のビジネスマッチングをサポートしました。

きっかけは、本店営業部の取引先である株式会社 I H I から、グループ会社の明星電気（群馬県伊勢崎市）が開発した P O T E K A を紹介していただいたことでした。雨量や風速、温湿度などの気象情報を圃場に設置したセンサーでキャッチ、クラウドサーバを使って情報を閲覧、蓄積・解析できる P O T E K A。P O T E K A からピンポイントでの気象情報を得ることで、経験だけに頼ることなく事前に天候を予測して作業手順を効率化できるとともに、蓄積した情報を解析することで年間を通じた作業の平準化が可能になります。

前橋支店では、日頃からさまざまな機会を通じて関係を築いてきた農業経営者の皆さまに広く P O T E K A の魅力を伝えていくなかで、IT による農業の生産性向上に積極的な元気ファーム 20 に明星電気を紹介。明星電気とともに元気ファーム 20 への

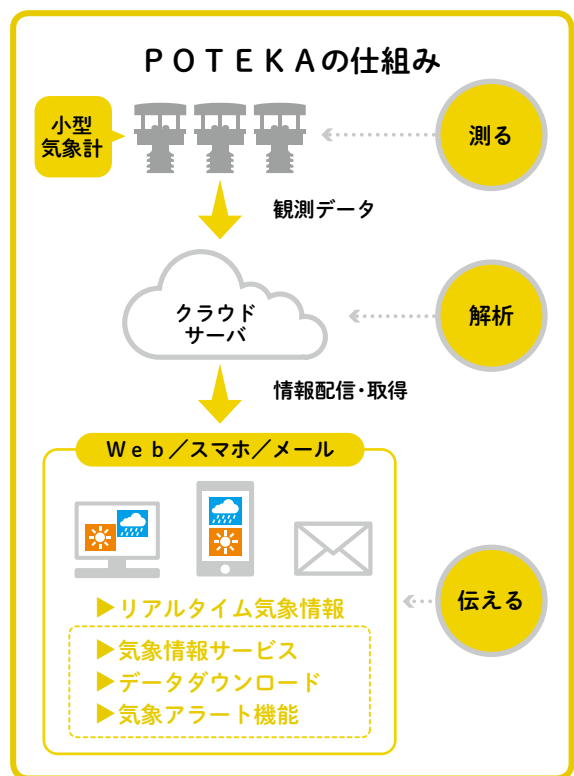


設置例：風向き、風速などは 36 時間先のピンポイント予測ができ、農業散布の際の近隣トラブルを回避できるほか、積算気温、雨量などのデータ蓄積・解析によって農作物の収穫適期の見極めが可能に

訪問を重ね、生産者とメーカーが互いにメリットを得るサービス内容などの確定や、利用スタートまでに必要となるサポートを実施。農林水産業と産業界の双方に顧客基盤を持つ私たちだからこそ可能な、両業界をつなぐ橋を架ける役割を果たしました。

現在、元気ファーム 20 では、毎朝 P O T E K A のデータも参考にしながらミーティングを行っています。年間を通じた本格的な情報活用はこれからですが、毎日のデータと作業人数を踏まえて臨機応変に作業計画を見直すなど、日々の生産性は着実に向上しています。

このケースと同様に、宮城県では東日本大震災で被災した J A みやぎ^{わた}亘理のイチゴ農園の再生、熊本県では黒毛和牛を肥育する農業法人の株式会社杉本本店の繁殖管理業務の効率化を実現するために、IT 導入に向けたビジネスサポートを行うなど、全国で生産性の向上を支援しています。

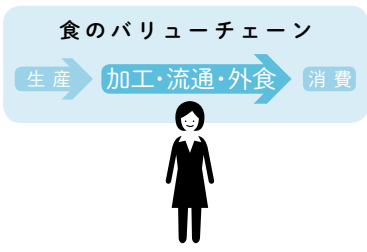




CASE 02

英国

日本食材の英国輸出に向けて
海外企業を買収



▶ グローバルな「日本の食」需要の創出を目指して 英国の食品卸会社の全株式を取得

日本食材の魅力を、グローバルな市場へ——。食農ビジネスにおけるJAグループの新たな挑戦が始まっています。

2016年11月、JA全農と私たち農林中央金庫は共同出資で英国の食品卸会社SFGホールディングス社（以下SFG社）の全株式を取得しました。SFG社は、欧州・アジアを中心に世界35カ国から1,000品目以上の食材を調達し、英国およびアイルランドの飲食店や小売・卸売会社に販売するアジア・エスニック食材の卸売会社です。JA全農にとっては、初の輸出関連の海外企業の完全買収となりました。

高齢化や人口減に伴い、国内の食料需要は中長期的に減少していくと想定されます。こうしたなか、農林水産業をゆるぎない成長産業にするためには、新たな需要を創出していくことが不可欠です。このため、JA全農は2015年に全農インターナショナル欧州をロンドンに設立、日本食材の販売やレストランの経営を通じてエンドユーザーのニーズを把握しながら日本の食の普及に努めてきました。SFG社の買収はその一環であり、同社が持つ顧客基盤や物流網などサプライチェーンを活用し、コメや和牛といった日本食材の拡販を計画しています。

企業買収には専門性の高いノウハウが求められ



全農インターナショナル欧州が、ロンドンで運営する日本食レストラン「TOKIMEITE」

早朝5時、配送準備を行うSFG社のトラック

ます。私たちは、財務や法務、ビジネスモデルと収益性の検証など、投資・買収案件に伴う多様なソリューションの提供はもちろんのこと、企業買収で何よりも重要となる、両者の経営の考え方をしっかりと合わせることに力を注ぎました。

SFG社の経営方針を深く知るために、私たちはJA全農とともにSFG社と長時間にわたる面談を実施。そこで、SFG社は品質管理を徹底し、常に新しい食材を開拓しながら成長していることがわかりました。SFG社が持つ事業基盤が、JAグループの目的である、日本食材の海外需要の創出と輸出拡大に重要な役割を果たせると考え、今回の完全買収を決定しました。

私たちは、JA全農と連携しながら、SFG社の成長と、日本食材の一層の海外展開に向けて全力で取り組んでいきます。





CASE 03

気仙沼

水産物バリューチェーンの構築をサポート

食のバリューチェーン

生産 → 加工・流通・外食 → 消費



▶ 震災で一切の生産基盤を失った加工事業者が協力して新たな水産物バリューチェーンを構築

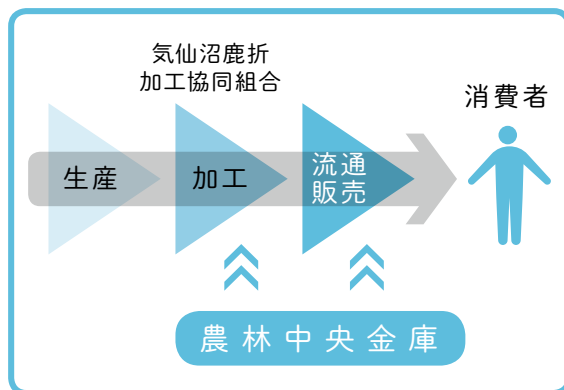
東日本大震災で壊滅的な被害を受けた国内有数の漁業基地、宮城県・気仙沼の水産加工組合が今、危機感をバネに一致団結して新たなビジネスへのチャレンジを開始しています。

生鮮カツオの水揚げ日本一を誇る気仙沼の水産加工業者は、震災で事業のあらゆる基盤を失いました。震災前、加工業者はそれぞれ自前で魚介類を仕入れ、独自ブランドで生産・販売していましたが、一切の事業基盤を失ったことで、「事業者が協力し合って再生に取り組まなければ生き残ることができない」と危機感を共有。2012年8月には、17の加工業者が集まり気仙沼^{ししお}鹿折加工協同組合を設立しました。目指したのは、新設する施設を共同で利用することで経費の削減を図るとともに、国内で進む魚食離れなど、水産業が抱える構造的な課題の解決に向けて、国内外に販路開拓を進めていくことでした。

私たち農林中央金庫は、施設整備計画を組合と一体となって策定するとともに、低利融資を行うなど、メインバンクとして全面的にサポート。また、約5千万円の支援金を拠出し、三井物産株式会社など関係各社と連携しながら、海外販路開拓の取組みを全面的に後押ししています。

組合では、最新の冷蔵庫や滅菌設備などの導入を通じて品質管理と省力化を実現し、施設の共同利用による稼働状況の安定化が経費負担の軽減にもつながっています。また、販路の開拓に向け、シンガポールを基点とした東南アジア諸国でのPRイベント・商談会の開催や、海外バイヤーを気仙沼に招いての商談などを行っています。現地の嗜好を踏まえた商品開発・改良にも積極的に取り組むことで販路の拡大に少しずつ手応えを感じ始めているところです。

私たちは、この新たな水産物バリューチェーン構築に向けて、今後も国内外のネットワークを活用しながら支援していきます。



シンガポールで開いたPRイベント



組合が新たに立ち上げた「海とごちそう」ブランドの商品群



CASE 04

全国

木材・国産材の活用促進

食のバリューチェーン

生産 → 加工・流通・外食 → 消費



日本の森林資源の今とこれからを考える ネットワークづくり

日本の森林資源の有効活用を議論する異業種ネットワークの活動に注目が集まっています。

戦後、「荒れた国土に緑の晴れ着を」を合言葉に進められた復旧造林や、日本の経済成長を支える木材供給のために行われた拡大造林により植林された木は、半世紀の時を経て大きく育ち、国産材としての有効利用を考える時期が到来しました。一方で、日本の木材需要量はピーク時の1970年代と比較して約6割の水準に低下。今後も人口減少による住宅着工戸数の減少などにより大きな需要回復は見込みにくいことから、木材利用の用途拡大が急務となっています。

山で木を伐採する生産から、住宅や家具や紙など木を材料として利用するまでの「木」のバリューチェーン。2016年10月、私たち農林中央金庫は、このバリューチェーン全体を俯瞰し、各工程におけるさまざまな課題を解決していくことを通じて、国産材を主体に広く木材利用の拡大を目指す「ウッドソリューション・ネットワーク(WSN)」を設立しました。

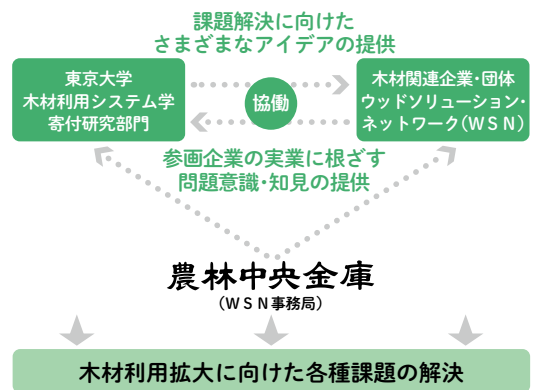
現在、WSNには、林業生産者団体の代表や、加工・流通を担う製材会社・商社・ハウスメーカーなど、26の企業・団体が参画しています。

WSNは、私たちの寄付により東京大学に開設された研究部門(木材利用システム学)と連携して参画企業・団体のコラボレーションを促し、革新的な解決策や成長事業を創造して木材に関わる産業の競争力向上を目指す、産・学・金融連携のプラットフォームとして活動をスタートさせました。

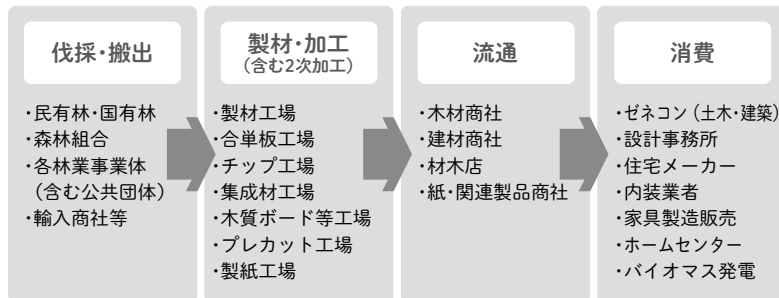
現在、WSNでは3つの分科会を設置。1つは、柱や梁・壁などの構造材として住宅以外の構造物での利用拡大を目指す会、1つは、オフィスビルなどの内装材としての木材活用の可能性を追求する会、そしてもう1つは、生産現場の今に光をあてながら、川上と川下それぞれの業界が置かれている状況について相互に理解を深める会です。

私たちは、WSNの事務局として参画企業・団体の活動をサポート。日本の林業の活性化と木材に関わる産業の課題解決に貢献していきます。

ウッドソリューション・ネットワーク(WSN)の設立について



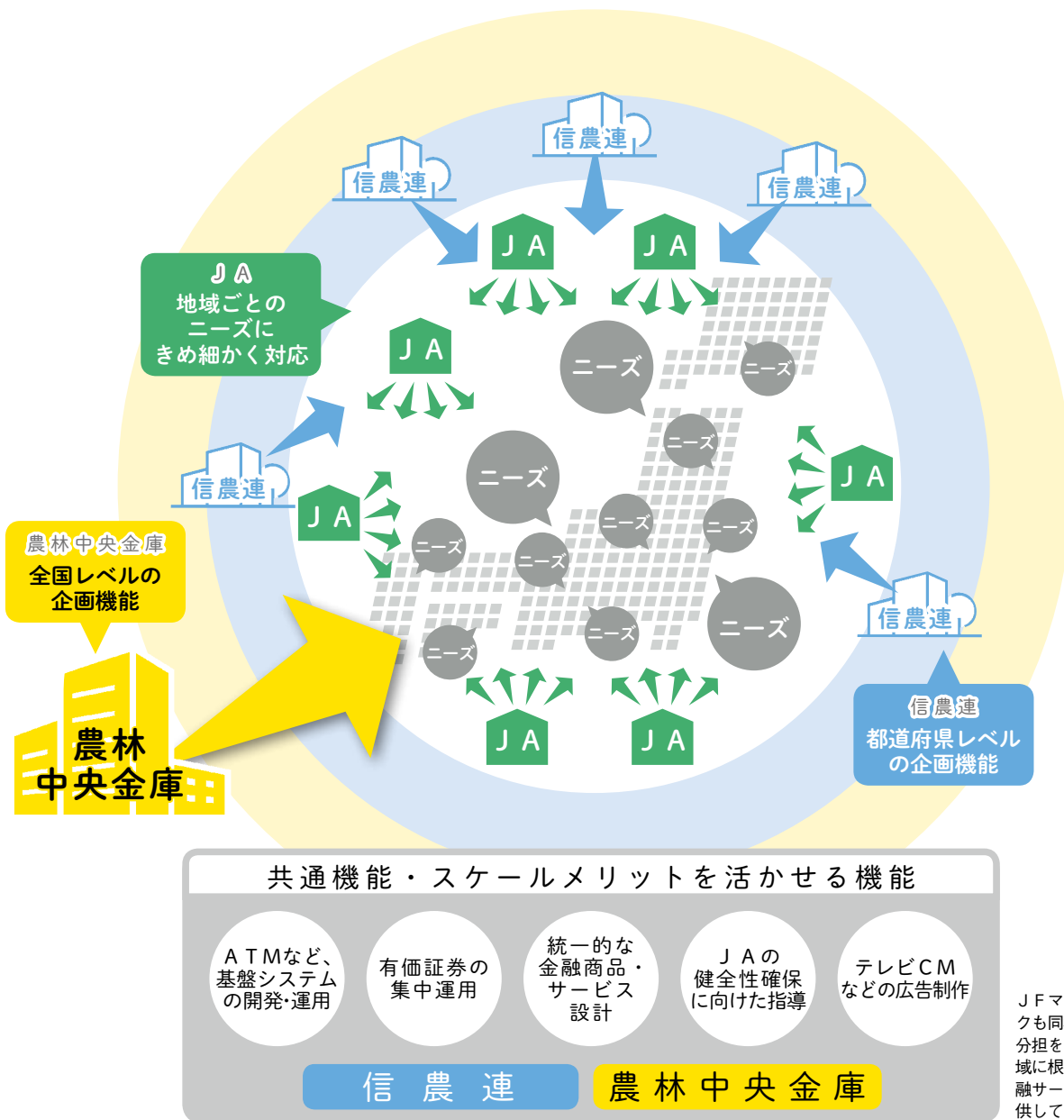
伐採・搬出から製材・加工、流通、消費に至る「木」のバリューチェーン



木材の最終需要拡大による林業・関連産業活性化・地域振興

#2 リテールビジネス

J Aバンク・J Fマリンバンクの一員として
さまざまな金融機能を提供



地域ごとのニーズに応えつつ、効率的な運営を実現

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

これらサービスをより効率的に提供していくため

に、金融商品の設計やシステム開発、有価証券の集中運用、テレビCMをはじめとする広告の制作など、共通かつスケールメリットを活かせる機能については、都道府県レベルでは信農連・信漁連が担い、全国レベルでは私たち農林中央金庫が担っています。

組合員・地域の皆さまの
生活メインバンク

データでみるJAバンク

(JA・信農連・農林中央金庫)

JAバンクの会員数

JA **655** 信農連 **32** 金庫 **1**

688の団体が一体的に事業運営
(2017年3月末) (出所) 農林中央金庫調べ

JA組合員数

1,027万人



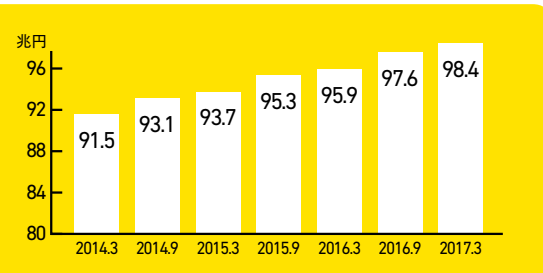
(2015年3月末) (出所) 農林水産省 総合農協統計表 (2014)

JAバンク貯金残高

98.4兆円




(2017年3月末)
(出所) 農林中央金庫調べ

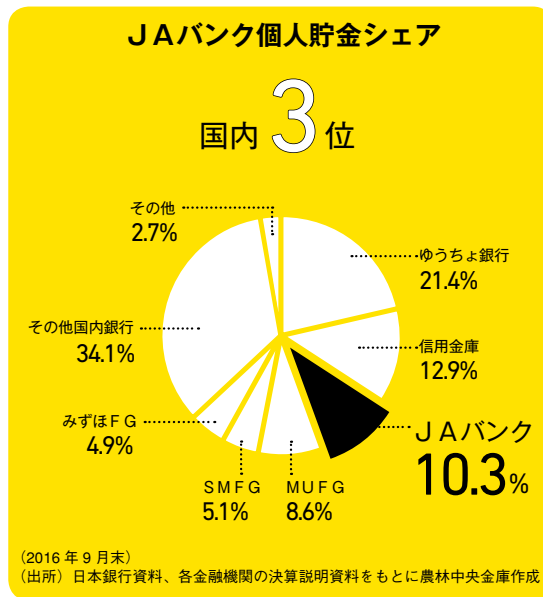


国内総店舗数*

国内 **2**位




(全国8,147店舗、国内シェア15%)
*JA数・店舗数は内国為替取扱JA・店舗 (2016年3月末)
(出所) 金融ジャーナル増刊号



無料で利用可能なATM台数*

約 **67,000** 台以上



(ATM総数の約3分の1)
*JAバンク利用者が利用可能なATM。ATM台数は平日・日中時間帯における出金手数料が無料の提携先を含む (2016年3月末)
(出所) 金融情報システム白書、ATM運営機関資料をもとに農林中央金庫作成

JAバンクの 新たな挑戦

COLUMN

移動店舗を全国に導入

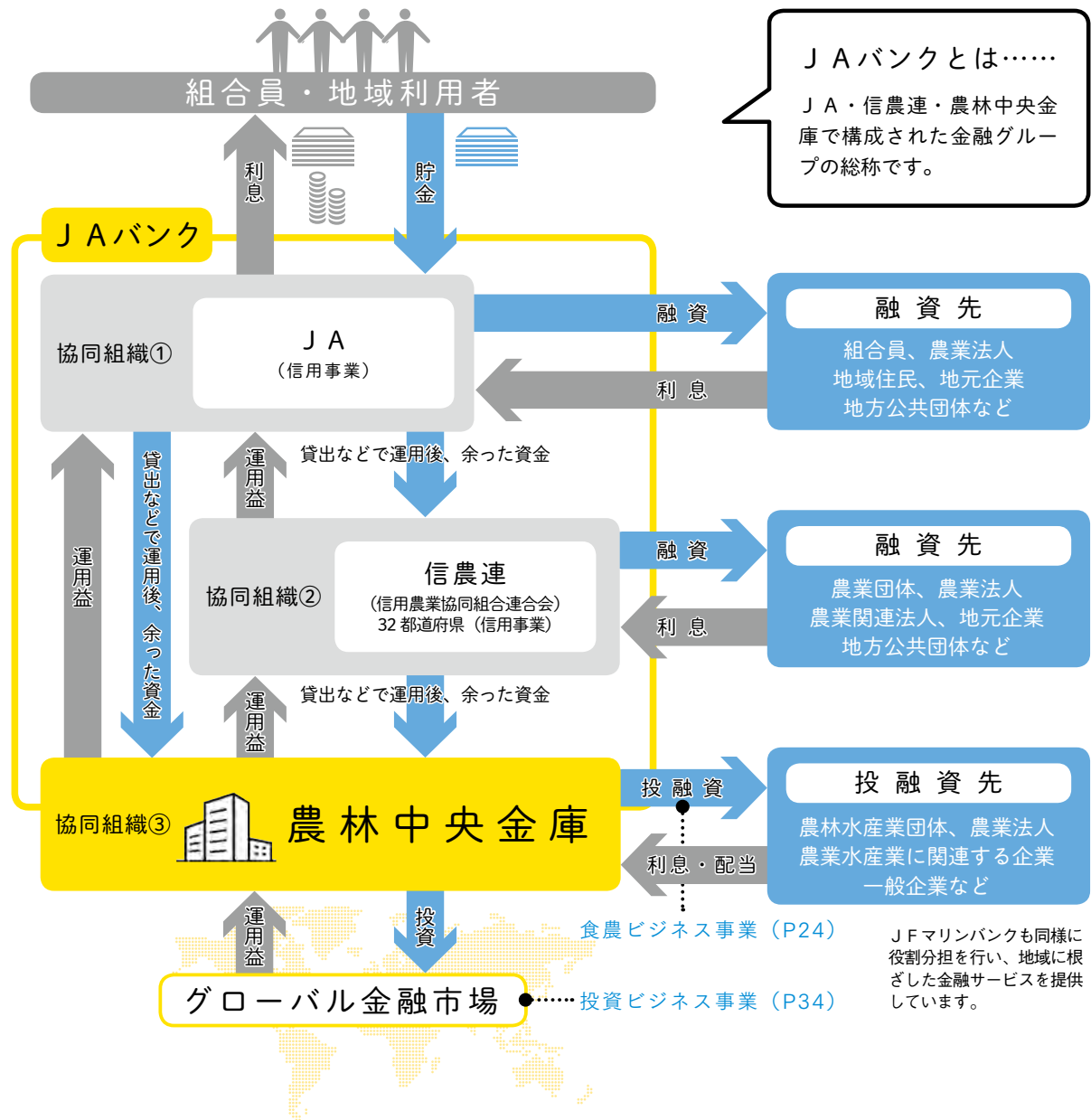
JAバンクは、JAバンク自己改革の柱の1つとして「農業と地域・利用者をつなぐ金融サービスの提供・地域貢献」に取り組んでいます。その実践として、全国で金融事業の窓口端末を搭載して地域を巡回する移動店舗の本格活用をスタートさせました。JAバンク全体で2016年度に25台導入。全国で合計100台程度の導入を計画しています。

JAバンクは、これらの移動店舗も活用しながら、引き続き地域の金融インフラを提供し続けていきます。



お客様のもとへ出向くJAの移動店舗

JAバンクの資金の流れ



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

JAバンクでは、JA・信農連・農林中央金庫が役割を分担し、効率的に資金運用を行っています。JAが組合員や地域の利用者からお預かりした貯金は、まずJA自身が地域の資金ニーズに応えることに使われます。具体的には、地域の農家・農業法人・利用者の皆さまに対して貸出を行います。JAでの運用後、余った資金については都道府県レベルの信農連に預けられて大規模な農家・農業法人や県内企業などへの貸出などで運用され、その上で余

った資金が、私たち農林中央金庫に預けられます。

私たちは、こうして預けられた資金の最終的な運用の担い手として、農林水産業団体や農業法人、農林水産業関連企業などへの融資を行うとともに、グローバルな金融市場で有価証券投資を行い、運用益を還元しています。

また、JFマリンバンクにおいても、JF・信農連・農林中央金庫が同様に役割分担を行い、効率的な資金運用を行っています。

J Aバンクは農業関連融資全体の約6割を占める国内最大の貸し手

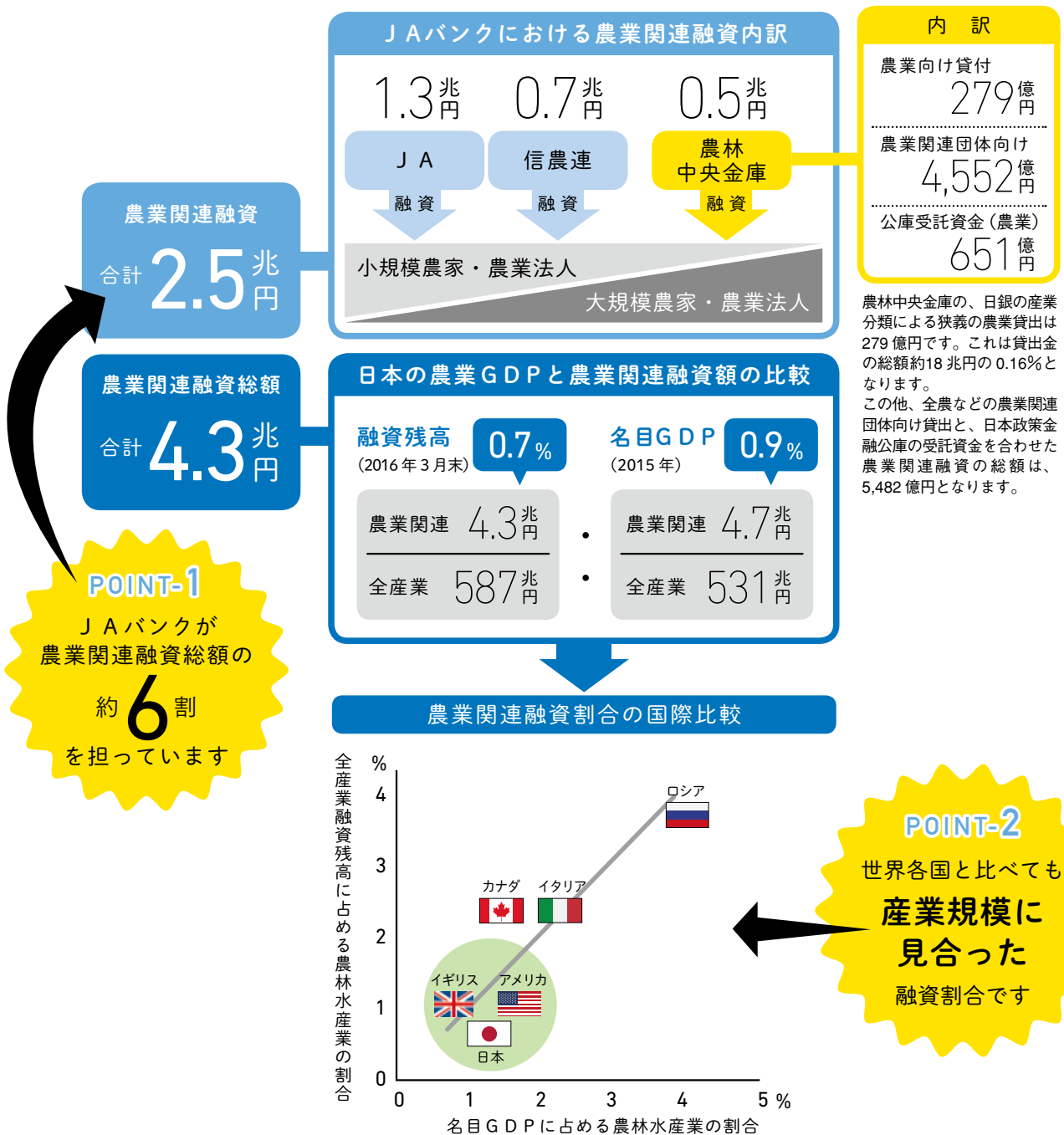
農業融資についても、J AバンクはJ A・信農連・農林中央金庫で役割を分担しています。規模の小さな家族農家や農業法人の資金ニーズについてはそれぞれの地域のJ Aが対応し、大規模な経営を行っている農家や農業法人などに対しては信農連と農林中央金庫が中心になって資金ニーズに応えます。

この結果、J Aバンクの農業関連融資はJ Aが1.3兆円、信農連が0.7兆円、農林中央金庫が0.5兆円、合計2.5兆円（J Aバンクが窓口となっている公的融資を含む）となり、農業関連融資総額（4.3兆円）

の約6割を占める最大の貸し手となっています。

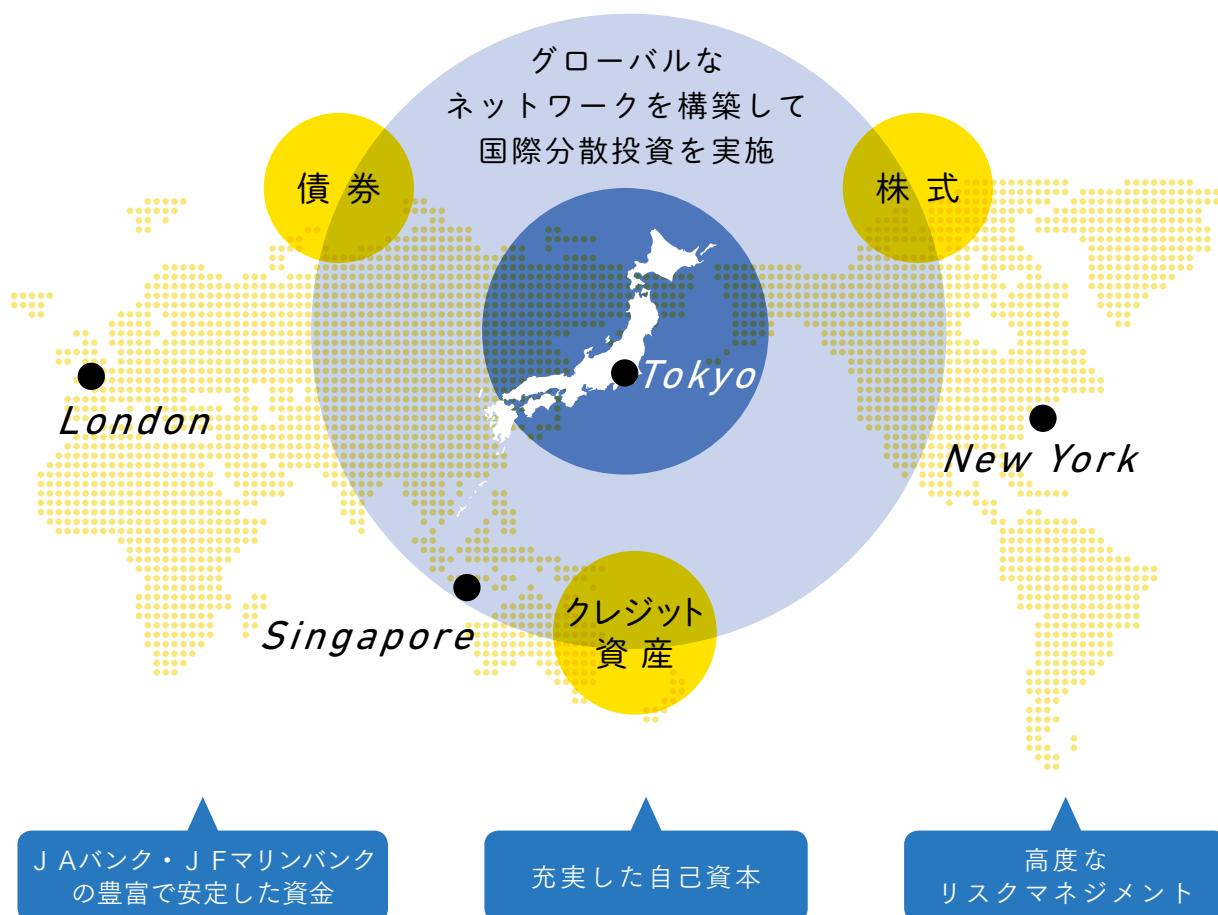
また、農業関連融資総額は国内総融資額の約0.7%にあたり、これはGDP（国内総生産）に占める農業の割合とほぼ同水準です。他の先進国も同傾向にあり、日本の農業関連融資総額は産業規模に見合った水準にあるといえます。

現在日本では、国を挙げて農業の成長産業化が進められています。農業の産業規模拡大に伴って必要となる資金需要には、農業のメインバンクであるJ Aバンクが引き続きしっかりと応えていきます。



#3 投資ビジネス

J Aバンク・J Fマリンバンクの運用の最終的な担い手として
中長期的に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

私たち農林中央金庫は、J Aバンク・J F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ます。このため、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。

低金利時代に入った20年ほど前からは、この目的を実現するために、グローバルな金融市場においていち早く「国際分散投資」を実施してきました。ニューヨーク、ロンドン、シンガポールの海外拠点を活用して、グローバルなネットワークを

構築するとともに、投資にあたっては、1つの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複数の資産に分散投資することで、ポートフォリオ全体のリスクを抑制しています。

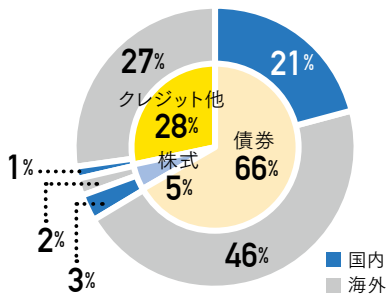
特に外貨建資産の運用については、変動の大きな為替リスクを極力ヘッジした形で実施しています。

私たちは収益の安定化を極限まで追求するために、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。

データでみる国際分散投資

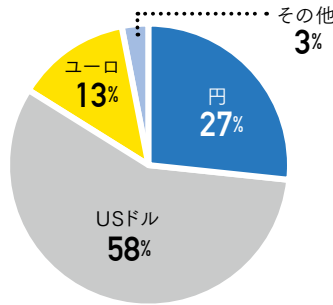
市場運用資産は70兆円規模、外貨建資産の割合は約7割、
「A格」以上の質の高い資産が9割超

市場運用資産 リスク別内訳



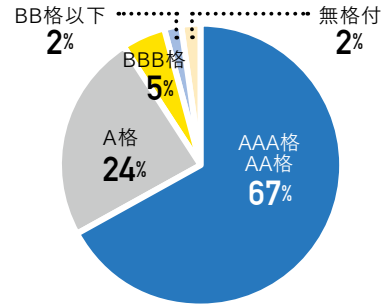
(四捨五入のため合計100%にはなりません)

市場運用資産 通貨別内訳



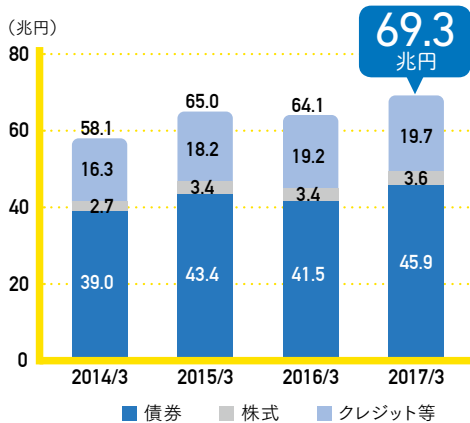
(四捨五入のため合計100%にはなりません)

市場運用部門総資産 格付別内訳



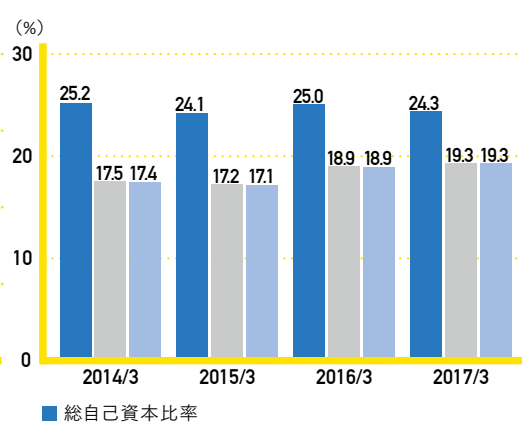
(2017年3月末)

市場運用資産の残高推移



(切捨のため、各数値の合計が合計値にならない場合があります)

自己資本比率の推移 (連結)



(切捨のため、各数値の合計が合計値にならない場合があります)

格付

(長期債務格付)

A
(S&P社)

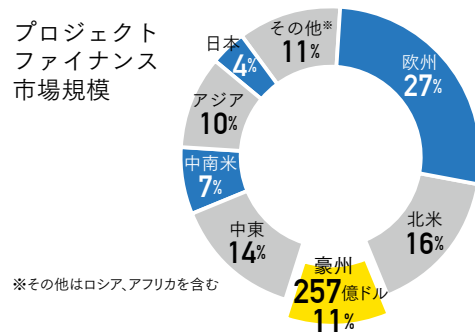
A1
(MOODY'S社)
(2017年3月末)

C O L U M N

シドニーに現地法人を設立

私たちは、国際分散投資の高度化の一環として、2017年2月、オーストラリアのシドニーに現地法人「Norinchukin Australia Pty Limited」を設立しました。オーストラリアでは、社会・経済インフラの新設や民営化ニーズを背景に、プロジェクトファイナンス案件の組成が豊富に見込まれており、現地でのプロジェクトファイナンス貸出の拡大を目指していきます。

プロジェクト ファイナンス 市場規模



(出所) PFI 地域別組成額推移 (2016)

04 農林中央金庫の

資源・強み

農林中央金庫の事業

豊富な食農智と最先端の金融智

500人

食農ビジネス部門を支える「食農智」人材

94年

農林水産業を金融で支えてきた歴史

15年

655のJAと32の信農連で構成するJAバンクの一体的運営

20年

いち早く取り組んでいる国際分散投資

協同組合のネットワーク

3,640団体

農林中央金庫に出資している団体

98.4兆円

JAバンク貯金残高

2.6兆円

JFマリンバンク貯金残高

A (S&P社)

A1 (MOODY'S社)

信用格付

24.3%

自己資本比率

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

生産者と産業界をつなぎ、農林水産業の成長産業化を実現

リテール
ビジネス

JAバンク・JFマリンバンクが地域ごとの金融ニーズに応えつつ、効率的な運営を実現

投資
ビジネス

高度なリスクマネジメントのもと国際分散投資により中長期的な安定収益を確保

専門性の高い人材

293億円

従業員1人あたり総資産(単体)

3,601人

従業員数

150人

海外留学人数(=MBA/LLM取得者数)

私たちの使命

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

私たちの目指す姿

農林水産業と食と地域の暮らしを支えるリーディングバンク

私たちの原点

一人は万人のために、万人は一人のために
One for all, all for one.

価値創造モデル

事業の成果

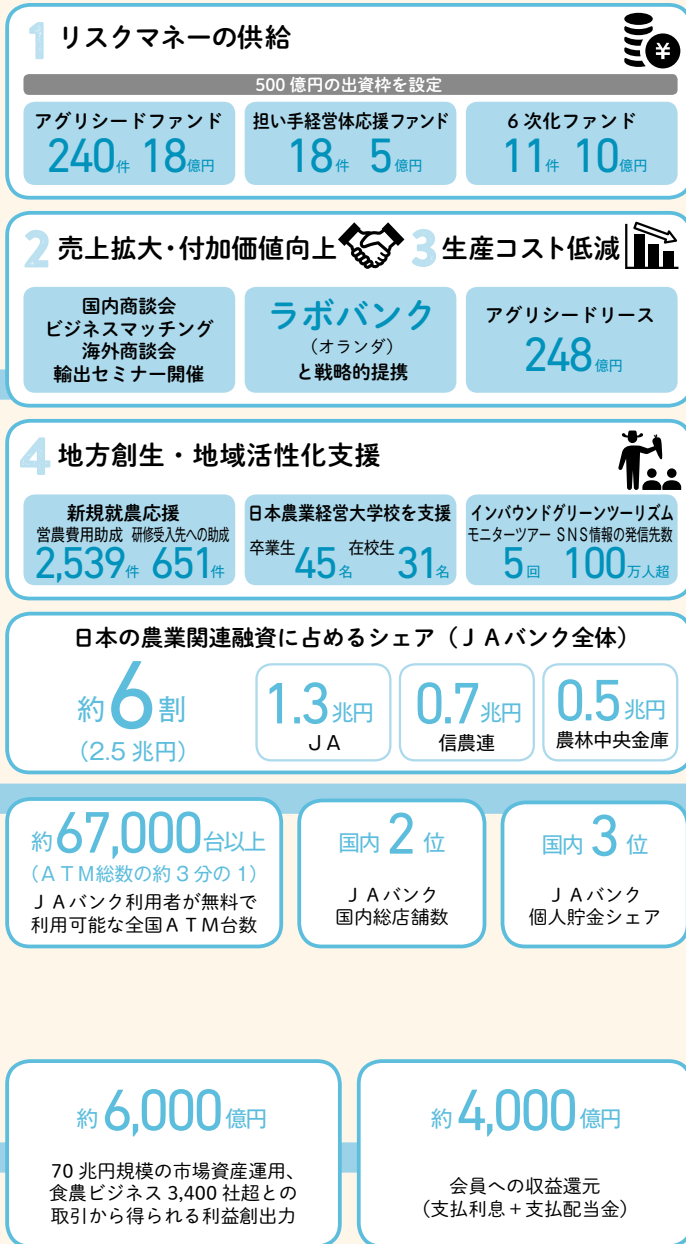
社会に提供する価値

OUTPUT 農林水産業に関わる事業の成果

農林水産業の成長産業化

全国津々浦々に金融サービスを提供

利益創出



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

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た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

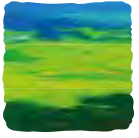
企業データ

連結決算の概要

| | 平成26年度 | 平成27年度 | 平成28年度 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|
| 経常利益 | 5,145 億円 | 3,249 億円 | 2,140 億円 |
| 親会社株主帰属純利益 | 4,113 億円 | 2,712 億円 | 2,061 億円 |
| 純資産 | 73,081 億円 | 71,867 億円 | 70,088 億円 |
| 普通出資等Tier 1比率 | 17.17% | 18.94% | 19.31% |
| Tier 1比率 | 17.24% | 18.99% | 19.34% |
| 総自己資本比率 | 24.19% | 25.07% | 24.39% |

| | | |
|---------|--|--|
| 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 河野 良雄（この よしお） | |
| 資本金 | 3兆4,804億円（2017年3月末） | |
| 連結総資産額 | 107兆627億円（2017年3月末） | |
| 会員（出資者） | 3,640団体 | 農協（JA）、漁協（JF）、森組（JForest）、 およびそれらの連合会、その他 農林水産業の協同組織等のうち、 農林中央金庫に出資している団体 （2017年3月末） |
| 従業員数 | 3,601人 | （2017年3月末） |
| 事業所（数） | 42拠点 | 日本国内：本店—1、 国内支店—19、営業所—17 日本国外：海外支店—3、 海外駐在員事務所—2 （2017年3月末） |





NORINCHUKIN

