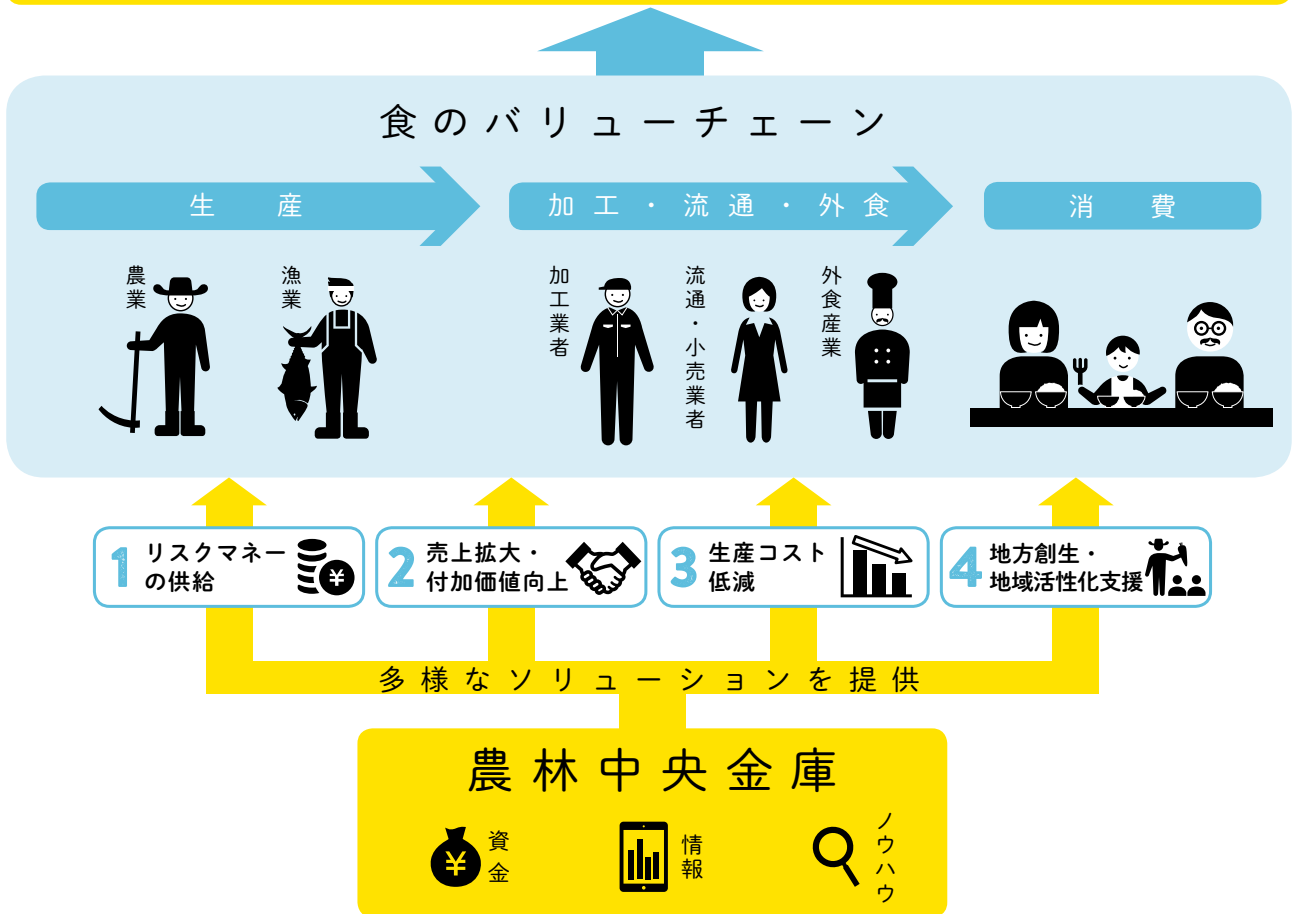


03 価値を生み出す3つの事業

#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。

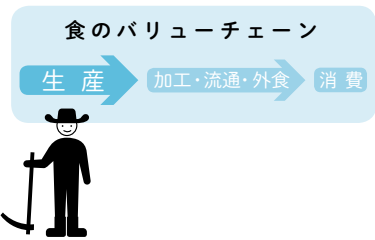
総合職約2,000名のなかから、500名を超える職員を配置しました。食のバリューチェーンを構成する生産者と産業界それぞれの付加価値を向上させる多様なソリューションを提供していくことで、農林水産業の成長産業化に貢献していきます。



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

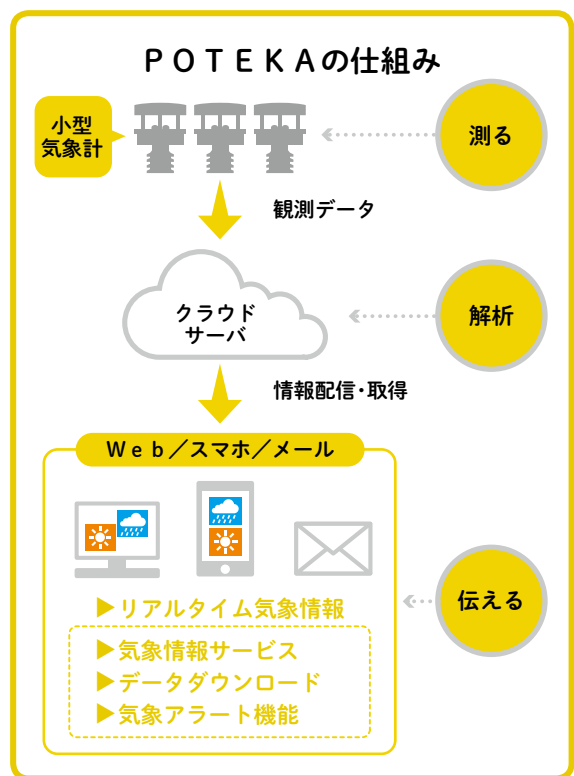


設置例：風向き、風速などは 36 時間先のピンポイント予測ができ、農業散布の際の近隣トラブルを回避できるほか、積算気温、雨量などのデータ蓄積・解析によって農作物の収穫適期の見極めが可能に

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

食のバリューチェーン

生産 → 加工・流通・外食 → 消費



▶ 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

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。

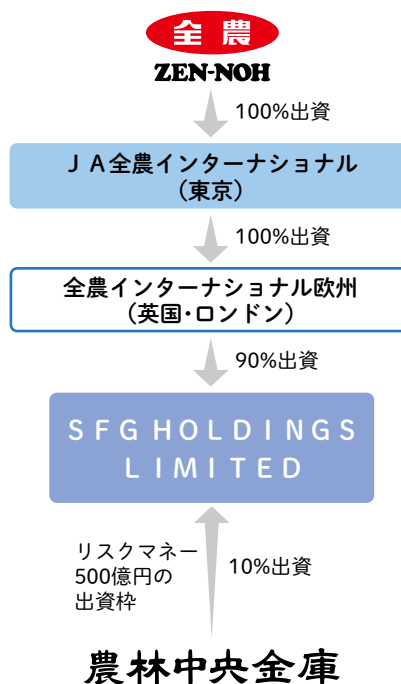
私たちは、JA全農と連携しながら、SFG社の成長と、日本食材の一層の海外展開に向けて全力で取り組んでいきます。



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

JA全農と農林中央金庫による、SFG社の100%買収スキーム図





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

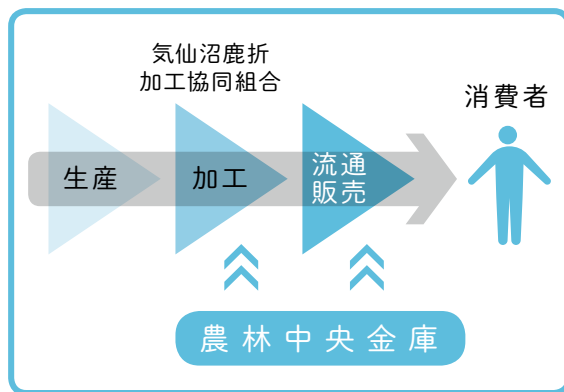
東日本大震災で壊滅的な被害を受けた国内有数の漁業基地、宮城県・気仙沼の水産加工組合が今、危機感をバネに一致団結して新たなビジネスへのチャレンジを開始しています。

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。

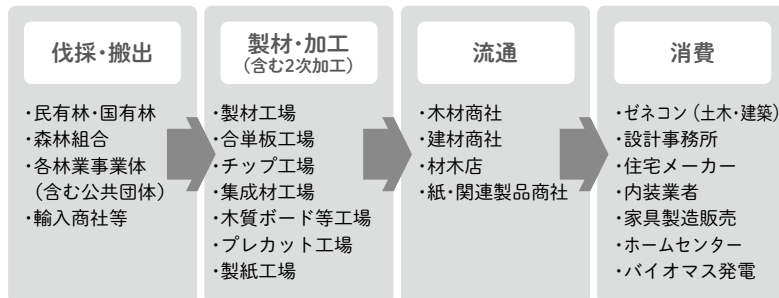
現在、WSNでは3つの分科会を設置。1つは、柱や梁・壁などの構造材として住宅以外の構造物での利用拡大を目指す会、1つは、オフィスビルなどの内装材としての木材活用の可能性を追求する会、そしてもう1つは、生産現場の今に光をあてながら、川上と川下それぞれの業界が置かれている状況について相互に理解を深める会です。

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



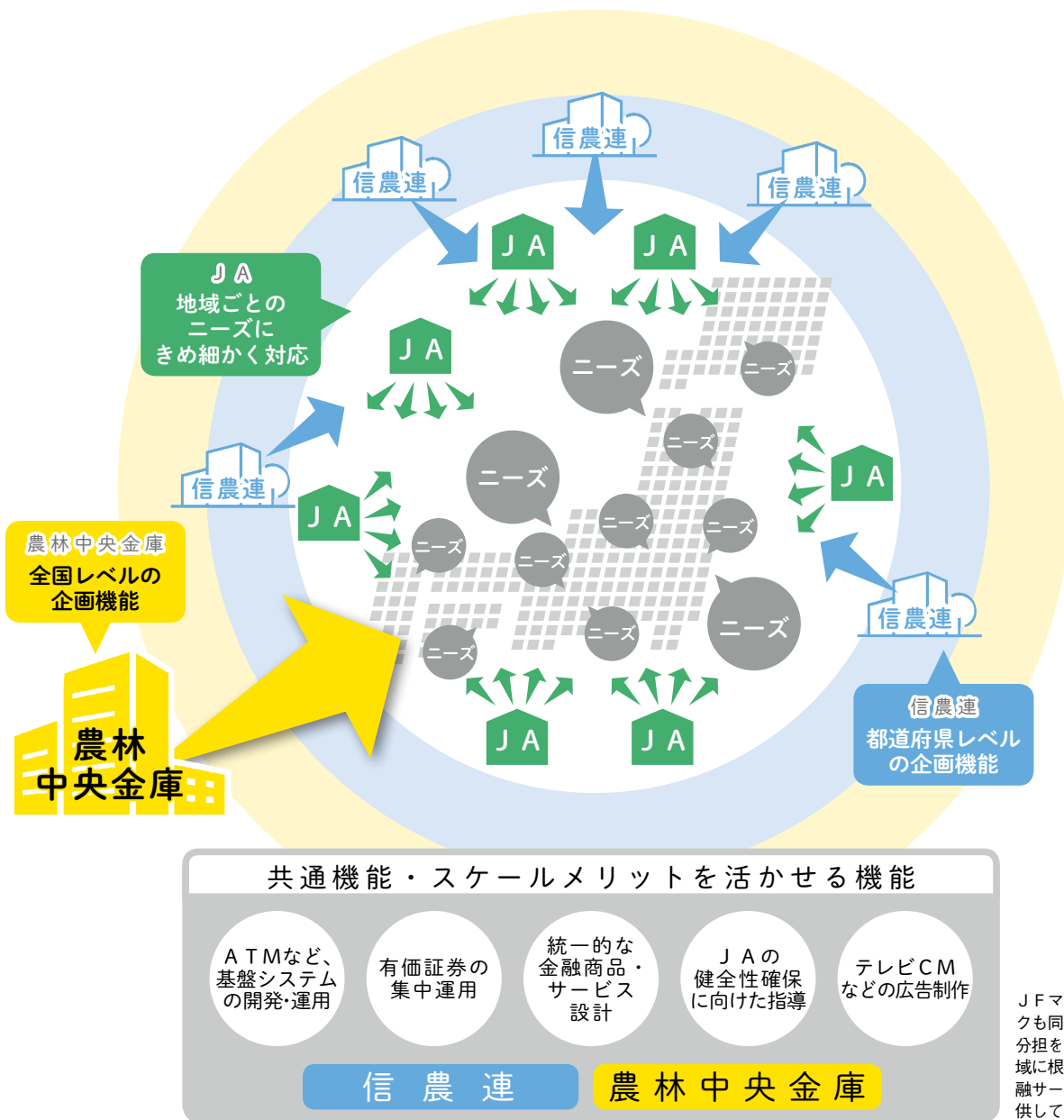
伐採・搬出から製材・加工、流通、消費に至る「木」のバリューチェーン



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J A・J F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

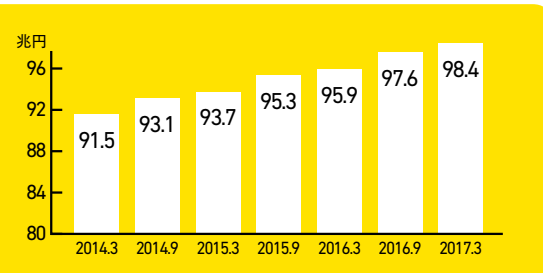
(2015年3月末) (出所) 農林水産省 総合農協統計表 (2014)



JAバンク貯金残高

98.4兆円


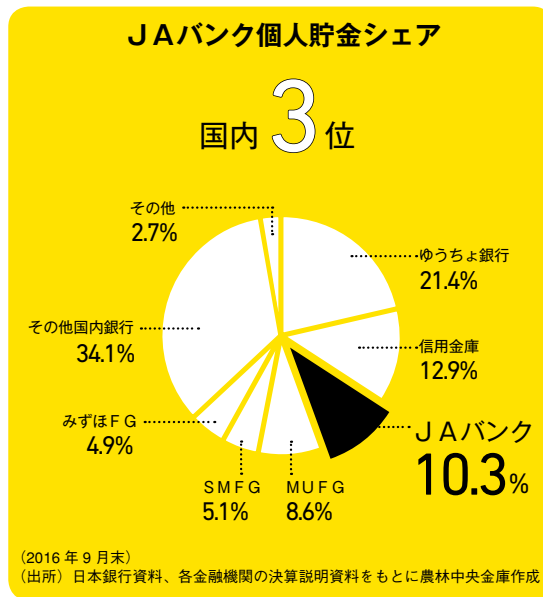
(2017年3月末)
(出所) 農林中央金庫調べ

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

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

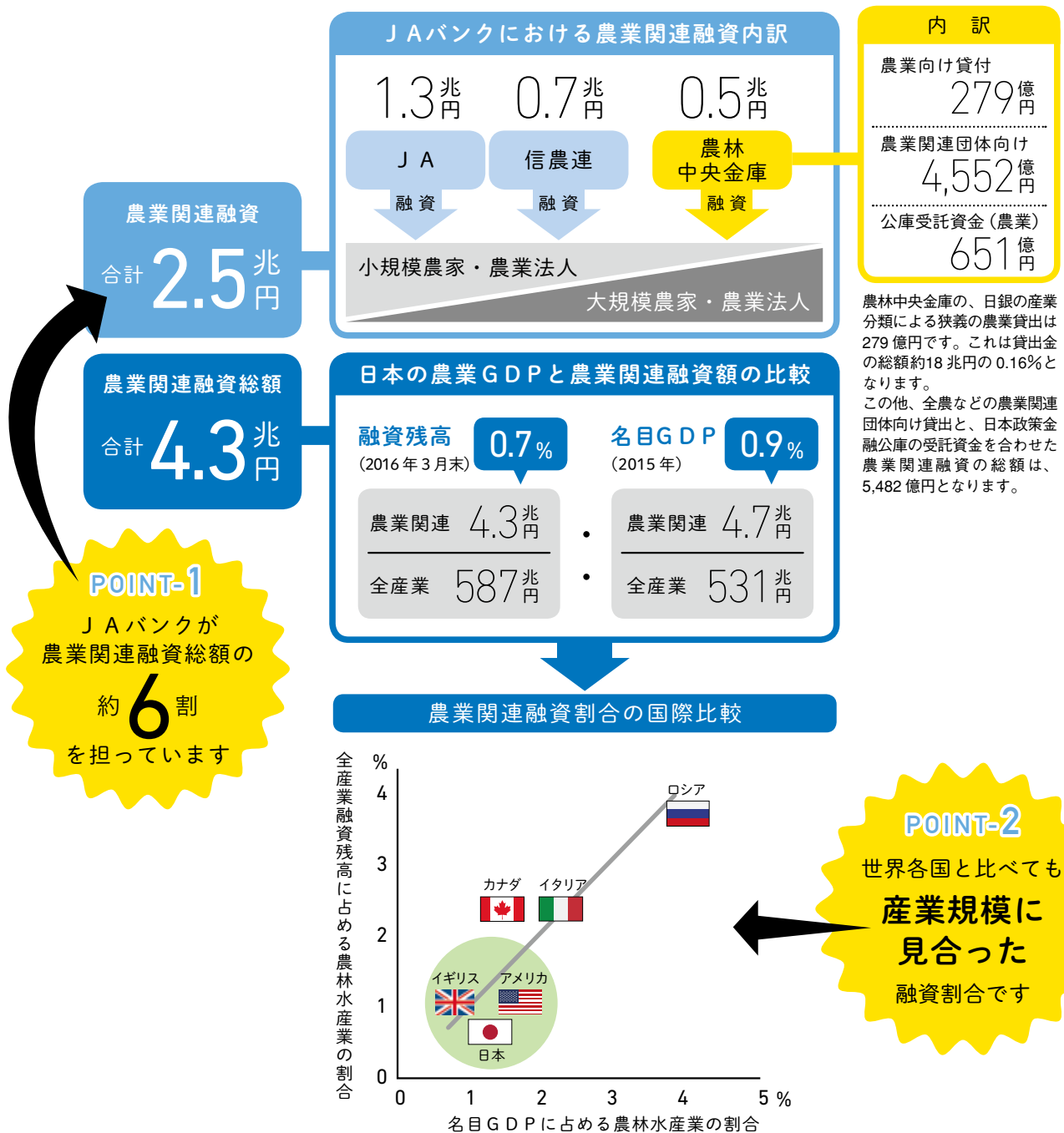
農業融資についても、J AバンクはJ A・信農連・農林中央金庫で役割を分担しています。規模の小さな家族農家や農業法人の資金ニーズについてはそれぞれの地域のJ Aが対応し、大規模な経営を行っている農家や農業法人などに対しては信農連と農林中央金庫が中心になって資金ニーズに応えます。

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。

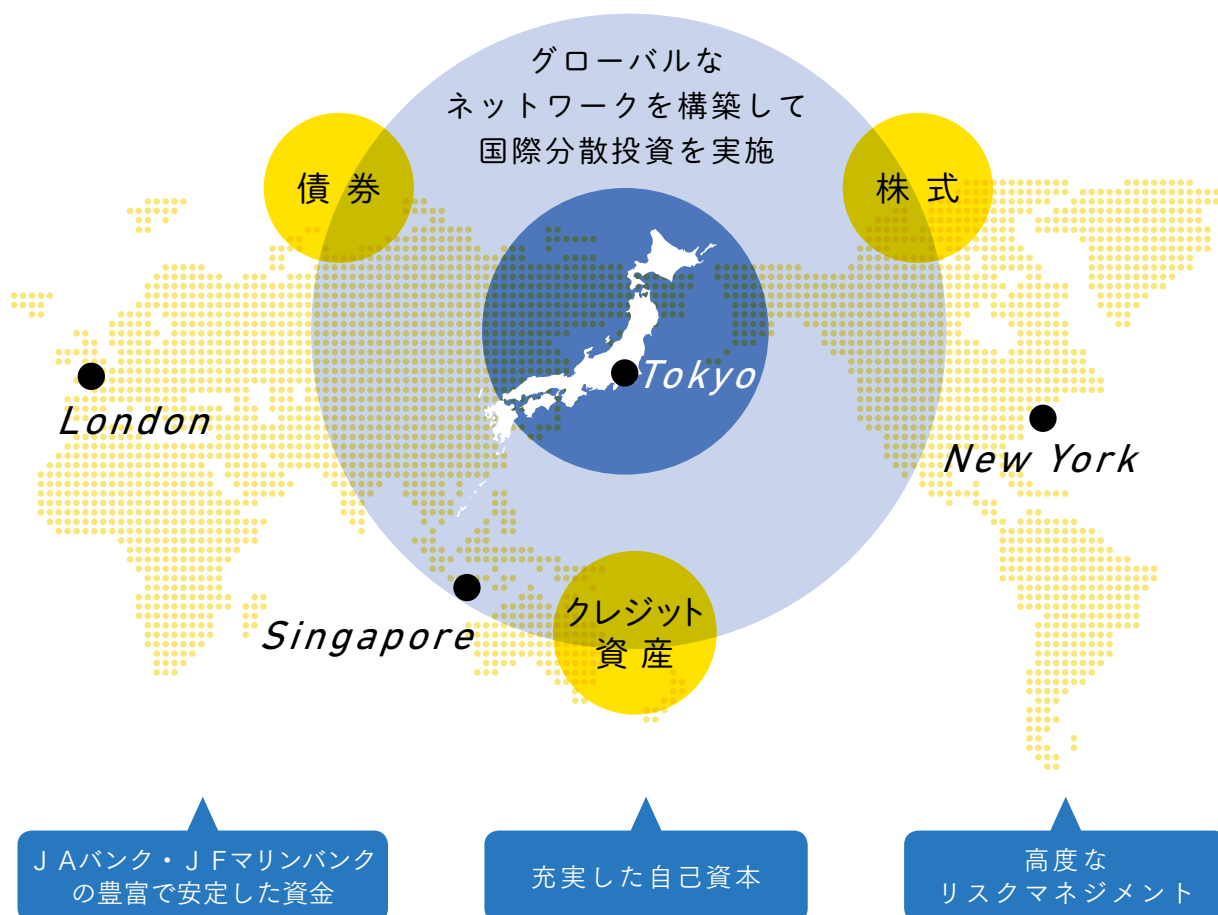
また、農業関連融資総額は国内総融資額の約0.7%にあたり、これはGDP（国内総生産）に占める農業の割合とほぼ同水準です。他の先進国も同傾向にあり、日本の農業関連融資総額は産業規模に見合った水準にあるといえます。

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。

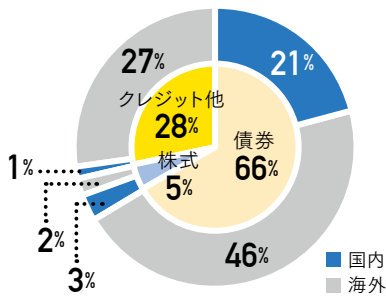
特に外貨建資産の運用については、変動の大きな為替リスクを極力ヘッジした形で実施しています。

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

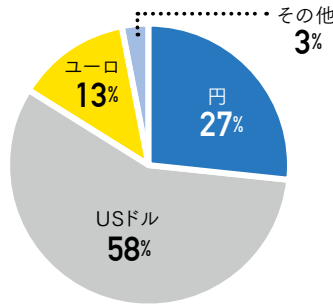
市場運用資産は70兆円規模、外貨建資産の割合は約7割、
「A格」以上の質の高い資産が9割超

市場運用資産 リスク別内訳



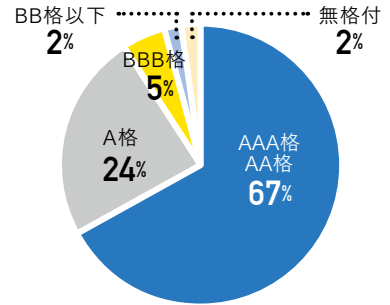
(四捨五入のため合計100%にはなりません)

市場運用資産 通貨別内訳



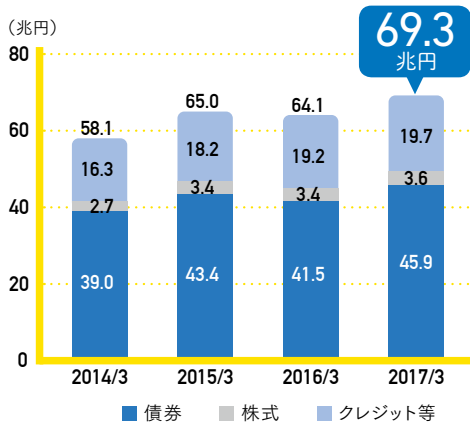
(四捨五入のため合計100%にはなりません)

市場運用部門総資産 格付別内訳



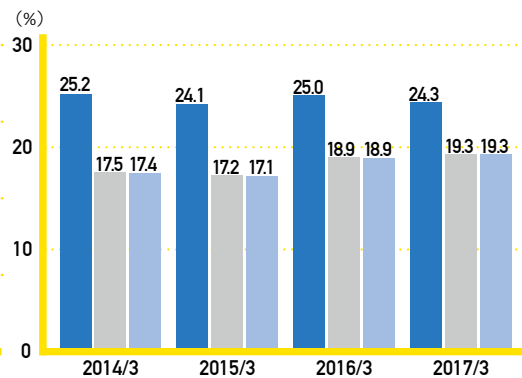
(2017年3月末)

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)



■ 総自己資本比率
■ Tier 1比率
■ 普通出資等Tier 1比率

格付

(長期債務格付)

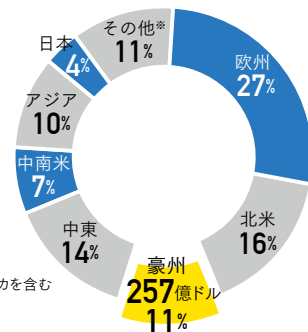
A
(S&P社)
A1
(MOODY'S社)
(2017年3月末)

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



※その他はロシア、アフリカを含む

(出所) PFI 地域別組成額推移 (2016)