

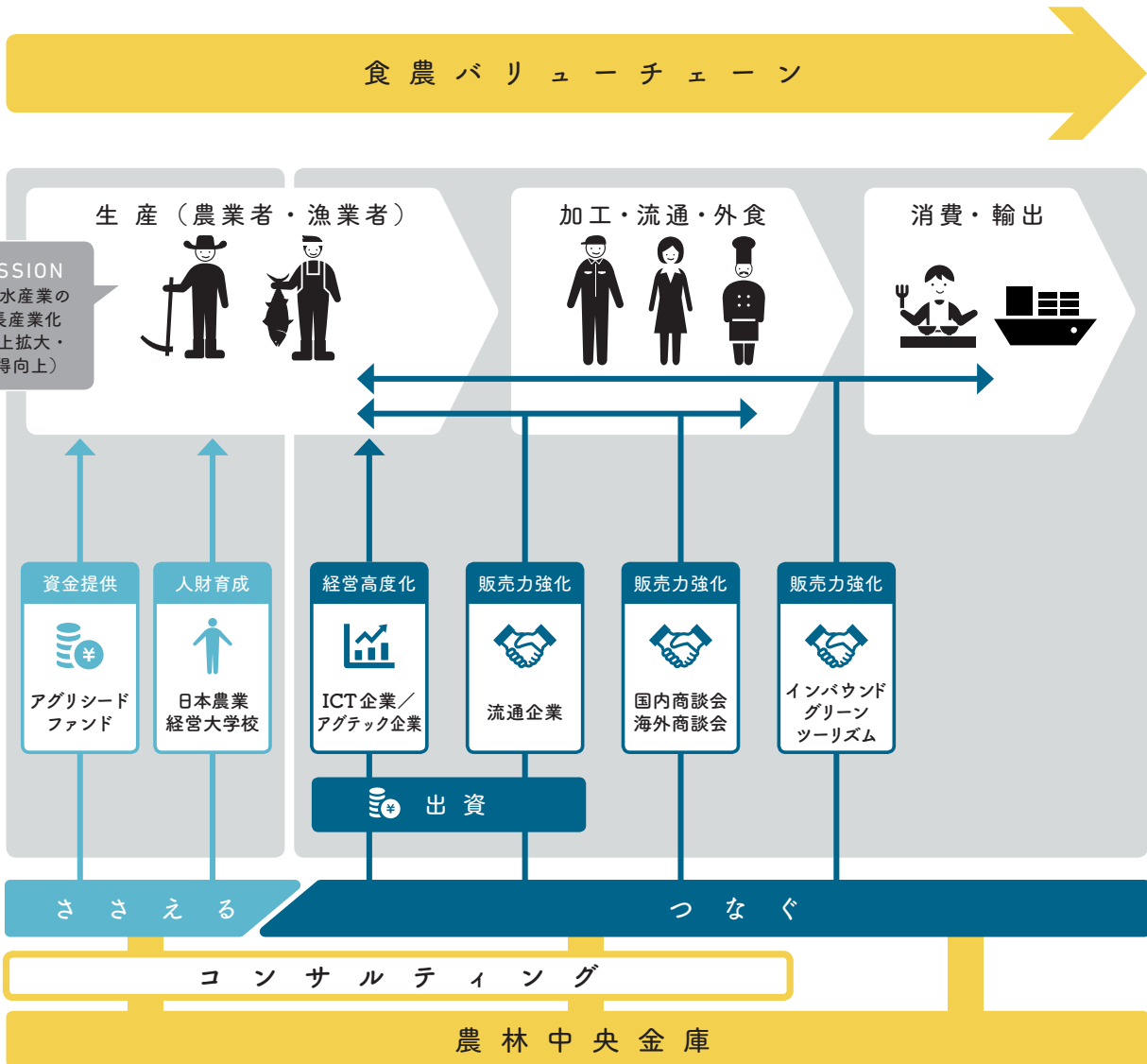
価値を生み出す 3つの事業

農林中央金庫は、JA（農協）、JF（漁協）、JForest（森組）という系統組織との協働を通じて、地域社会・生活者・国土に様々な「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、つなぐ**食農ビジネス**、JAバンク・JFマリンバンクの一員として多様な金融機能を提供する**リテールビジネス**、国際分散投資による高度な運用で安定した収益を還元する**投資ビジネス**です。



食農ビジネス

食農バリューチェーンの
ファーストコールバンクへ



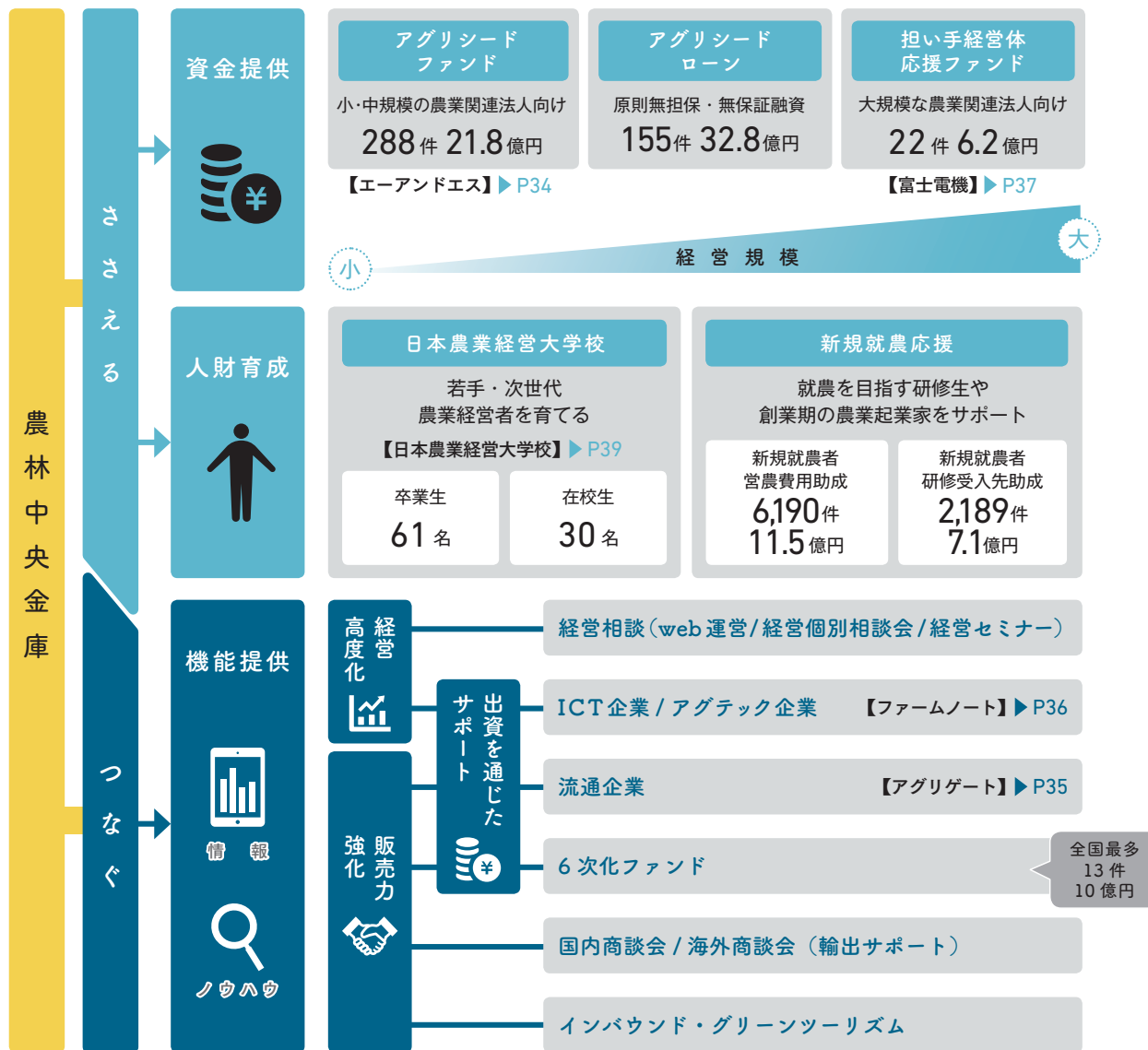
資金・情報・ノウハウを融合・活用して

私たちは、農林水産業の成長産業化を推進するため、2016～2018年度を対象とする中期経営計画で、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。“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至る食農バリューチェーン、その各所をささ

え、つなぐことで、全体の付加価値を向上させて、農林水産業の成長産業化に貢献することを目指しています。目標とするのは、食農バリューチェーンを構成している皆さまから頼りにされ、最初に声をかけていただけの金融機関、すなわち「ファーストコールバンク」になることです。

経営資源の全方位から生産者のニーズに応える

(2018年3月末)



人・組織・企業をささえ、つないで農林水産業を成長産業に

食農バリューチェーンを担っているのは様々な人であり、組織であり、企業です。そして、そうしたバリューチェーン全体に積極的・多面的に参加することで、バリューチェーン全体をささえ、つなぐのが私たちの食農ビジネスです。出資によるリスクマネーの供給や日本農業経営大学校への支援を通じた人財の育成、

農業関連の技術や経営を高度化するための支援、そして農林水産物の輸出サポートや農林水産業の6次産業化を通じた販売力の強化。これらの取組みを通じて食農バリューチェーンを形づくる人・組織・企業をささえ、つなぐことで、農林中央金庫は農林水産業の成長産業化を前に進めていきます。

食農バリューチェーンを ささえる・つなぐ食農ビジネス

農林中央金庫の新たな事業の柱となる食農ビジネス。対象分野は生産から加工、流通、販売まで多彩です。パートナーの顔ぶれも農家、農業法人、JA、ベンチャー企業、大手企業と実にさまざま。これまで実を結んだ実例の数々は、私たちがこれから進む道が広く、長いことを示しています——

スーパーマーケットの青果コーナーに並ぶ色とりどりのパプリカ。コンビニエンスストアで24時間買えるさまざまなカット野菜。東京の都心部に新たに生まれた青果店チェーンで販売される曲がりのきついキュウリ。全国の漁港から羽田空港を経由して各地の飲食店や小売店に直送される鮮魚。全国ブランドの市販のタルタルソースに入っている刻みタマネギ。ここ数年、人気が急上昇して冷凍食品の定番になった冷凍炒飯——

ここに挙げた幅広い食材や食品にはひとつ、共通点があります。それは、農林中央金庫の食農ビジネスが深く関わっていることです。2016年度にスタートした中期経営計画で農林中央金庫は食農ビジネス部門を新設。生産・加工・物流・販売といった農と食の全体の流れを「食農バリューチェーン」と捉え直し、その各段階への貢献をいっそう強化する姿勢を打ち出しました。それから2年、担当職員たちの取組みの中から生まれてきた成果は農業融資の伸び（45ページ参照）だけに限りません。先ほど紹介したパプリカや鮮魚、冷凍炒飯もまた大きな成果



エーアンドエス
大平代表取締役

なのです [右ページ図表参照]。

地元 JA と二人三脚で 農業生産法人を支援

そうした食材・食品のうち、カット野菜用のキャベツやタマネギ、タルタルソース用のタマネギなどの生産を手がけているのは、岡山県の**有限会社エーアンドエス**。同県南西部・笠岡市の70ヘクタールの干拓農地で、気候や土壌の分析を徹底し、産品をキャベツ、タマネギ、カボチャに絞り込んで大規模栽培を行っている農業生産法人です。食のプロたちから評価されているのは、タマネギであれば、1玉の重さが1キログラムを超えるような高品質の大玉を安定的に供給できる生産力の高さです。

経営面でのエーアンドエスの特色は、選択と集中です。収量の増加に向けた栽培技術の向上や広大な農地の確保、低コスト化・省力化を自社で精力的に推進する一方、出荷や販売管理などは地元のJA倉敷かさやとJA全農おかやまに委託。そして、資金調達の間でもJA倉敷かさやや農林中央金庫の協力を得ています。

農業生産者の資金ニーズへの対応は、その規模に応じて地元のJA、都道府県の信用農業協同組合連合会（都道府県信連）、農林中央金庫という3層で行います。ただ、岡山県では県信連がすでに農林中央金庫に統合されているため、JA倉敷かさやと農林中央金庫が役割分担した上で対応しています。

エーアンドエスは2015年度の大型農機の導入に際して、JAの紹介により農林中央金庫のアグリシードリースを活用。これをきっかけとして、同年度末にはアグリシードファンド[33頁参照]枠での出資も受けました。

2016年7月の豪雨でタマネギの苗に大きな被害が出て日本政策金融公庫に「農林水産業セーフティネット資金」融資を申請した際は、JA・農林中央金庫の仲介によって迅速な危機対応が実現。さらに、2017年度にも農林中央金庫が関連するファンドから追加出資を得て、農機の増強や社屋・倉庫の移転・拡張が実現しています。

大平貴之代表取締役は次のように明かします。

「JAさんや農中さんのように農業をわかっている皆さんと話すのは楽で、いいものはいい、悪いものは悪いと言ってくれて資金ニーズに対応してもらえるのは本当に助かる。JAさんと農中さんは、たいてい一緒に話を聞いてもらえるから一体のように感じているけれど、あえて言えば、近くにいて毎日の課題に応じてくれるのがJAさん、遠くにいるけれど節目節目の課題に対



農林中央金庫
岡山支店
佐藤職員

(有) エーアンドエス
[岡山県]



大きくて巻きが強いキャベツは、積み重ねられても傷みません



栽培されるタマネギは、収穫時には1玉の重量が1kgを超えるほど

応してくれるのが農中さんかな」

農林中央金庫岡山支店で2017年度まで3年にわたってエーアンドエスを担当してきた佐藤和也職員は、「JAさんや農林中金への要望や疑問を率直にお話くださるので、JA倉敷かささんと緊密に連携し、JAバンクとして融資や出資と、コンサルタントとしての気概をもってご要望に最も適した提案ができるよう努めてきました」と振り返り、「エーアンドエスさんは従業員に優しく、農業所得の向上や地域の活性化にも心を砕かれている企業。農林中金と同じ目標に向かうパートナーだと考えていますから、深いおつきあいにまで至れたことをとても喜んでます」と語ります。

青果流通企業を 生産・消費とつなぐ

エーアンドエスとはまた別の枠組みで農林中央金庫から出資を受けた**株式会社アグリゲート**は、“新しいスタイルの八百屋さん”を東京都内にチェーン展開するベンチャー企業です。同社が運営する「旬八青果店」では、旬の時期にはちょっと曲がり強いけれど

みずみずしくてお買い得なキュウリを見つけることができます。

アグリゲートは、曲がったキュウリが選ばれないような出荷規格にこだわることなく、独自に調達を行うことで、鮮度と価格の両面で優れた旬の野菜や果物を販売。最近では、こうした青果でつくる惣菜を販売する「旬八Kitchen」の店や、レストランのサラダバーへの青果の一括納入などにも

乗り出しています。

同社は2017年度、店舗網の拡充の強化を目指して増資を計画。これに応じたのが農林中央金庫で、現行の中期経営計画で設定した総額500億円の出資枠（F&A（Food & Agri）成長産業化出資枠）から出資を行いました。食農法人営業本部営業企画部でアグリゲートを担当する伊藤豪調査役は、アグリゲートの事業を、「農家にとっ

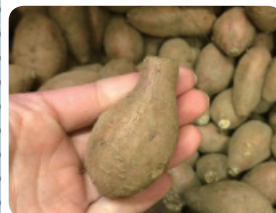
図表 食農ビジネスの実績の一例

	パートナー	案件の概要
ベンチャー・新設企業など	(有) エーアンドエス [岡山県]	業務用野菜の大規模生産への高度な取組みに対応してリース/融資(仲介)/出資
	(株) ファームノート [北海道]	畜産・酪農家の省力化・所得増大に寄与する技術に対応して全農と共同で出資。販路も紹介
	(株) アグリゲート [東京都]	独自の青果調達・小売の展開に対応して出資。野菜調達先の紹介や取引先への融資拡大も実現
	羽田市場(株) [東京都]	漁協などから直接仕入れた鮮魚を空路で水揚げ当日に飲食・小売店に届ける事業に対応して出資
大手企業	(株) ナイルワークス [東京都]	稲作での生育・土壌診断、農業・肥料散布などに用いるドローンの開発技術に対応して出資
	新設漁労会社	複数の既存漁労会社を集約し、新法人を立ち上げる事業に対応して出資/融資
	富士電機(株) [東京都]	パブリカの生産技術に強みを持つ関連企業の農業生産法人「北海道サラダパブリカ」に融資
	大手調味料メーカー	農業生産法人(自社製品の原料となる野菜を生産)設立後の資金需要に対応して融資
	大手交通系インフラ企業	農業生産法人の設立で農業者の紹介と融資を実現。農産物直売所の設立でも地元JAとの連携を実施
	大手冷凍食品メーカー	JAの冷食子会社を紹介し、冷凍炒飯のOEM(委託・受託生産)を実現
外国・外資系企業	大手乳業・食品メーカー	インドネシア生産のチーズの販路としてシンガポールの大手スーパーチェーンを紹介
	SFGホールディングス [英国]	日本産農産物の輸出拡大を目指し、アジア・エスニック食材の卸売に全農と共同で出資
	イートジャパン(株) [香港系]	香港の有力鮮魚輸入・卸売企業が新設する日本法人に出資。日本産水産物の輸出拡大を目指す
	HYAKUNOUSHA HOLDINGS LIMITED [香港]	日本産米を使用するおむすびの小売チェーンをアジア展開する子会社の事業に対応して出資



伊藤 豪
調査役
農林中央金庫
食農法人営業本部

(株) アグリゲート
[東京都]



東京都内に増えている“新しいスタイルの八百屋さん”。これまでの基準では規格外とされてしまう青果も調達して販売します。鮮度は高く、価格は低く――

て価値がゼロだった規格外の作物にまで価値が生まれる販路を提供するもの」と位置づけ、出資の意味を次のように説明します。

「左今（克憲）社長からは、『農林中金の出資を受けていると農家の方に話を聞いてもらいやすくなった』と感謝していただいた。出資以外にも全国にある支店などの協力でアグリゲートに出荷する生産者を増やすなど、生産現場に近い農林中金の強みを生かしてできることは多いので、どのようなメニューを提案できるかを常に考えています」

伊藤調査役は、中国に赴任していた際、農林中央金庫の提携先であるオランダのラボバンクが中国の大手食品企業を海外進出や事業拡大などで多面的にサポートし、それらの企業から感謝されている姿を目の当たりにして、農林中央金庫でも自分の仕事として同様に取り組みたいと考え、食農ビジネスへの異動を希望したという経歴の持ち主。アグリゲートが農林中央金庫の取引先企業に青果を納入する話がまとまったことをきっかけに、その企業に農林中央金庫が融資を行うというビジネスの拡がりも生み出しました。「企業の成長ステージに合わせてともに歩む。そういう仕組みを作り上げていきたいですね」と伊藤調査役は語ります。

出資でささえる 畜産を変える ICT

食農バリューチェーンにおいて、アグリゲートは販売・加工を、エーアンドエスは生産を担っています。その点、北海道帯広市の株式会社ファームノートホールディングスは、アグテック (Agri + Technology) によって酪農・畜産の生産性向上を実現し食農バリューチェーンを支えています。

小林晋也社長はエンジニア出身。地元帯広は特に酪農の盛んなエリアであり、実家が祖父の代まで農家でもあったことから、酪農・畜産の経営効率化を助けるシステム「Farmnote」を開発しました。

Farmnote は、その名のとおり“牧場のノート”。牛1頭ずつに付ける首輪型のセンサー「Farmnote Color」と連携して、人工知能が牛の行動情報を分析し、データをリアルタイムにスマートフォンで確認することが可能になります。雌牛の発情期を把握する精度も上がるため、適切な時期に種付けを行えるようになることで子牛の生産増加が見込めます。

小林社長は、酪農・畜産分野でのアグテック普及において、大規模法人のみならず家族経営など中小規模の生産者への展開では JA グループと

の連携が不可欠と考えており、全国農業協同組合連合会 (JA 全農) や農林中央金庫と方針が合致。2016 年度に農林中央金庫は F&A 成長産業化出資枠を活用し、JA 全農などと共同で出資しました。

ファームノートを担当する食農法人営業本部営業第三部の田澤祐助部長代理は、出資検討の経緯などについて次のように語ります。

「子牛の生産増は酪農家、畜産家の所得増に直結しますが、実際には子牛は全国的に不足しています。その生産を農林中金が JA グループの一員としてテクノロジー企業への投資でサポートすることは、農林中金が目指す農林水産業の成長産業化、生産者所得向上という方向性にも合いますから、まさしく農林水産業と食に関わる金融機関として携わるべき業務だと感じました」
「創業間もないテクノロジー企業への出資は当時、農林中金として前例がなく、実現までは大変でしたが、ファー



農林中央金庫
食農法人営業本部
田澤部長代理

(株)ファームノート
[北海道]



スマートフォンの専用アプリからの情報入力での管理が容易に。首輪型のセンサーを利用すれば体調の変化も検知可能で、雌牛の発情期を把握する精度が向上します

ムノートさんの技術がもたらす生産者の経済的なメリットを丁寧に説明することで内部の理解が得られたのではないかと。ファームノートさんへの出資の後、テクノロジー企業への出資案件が続いたので、ブレイクスルーができたのかなと思っています」

ファームノートへの出資は、農林中央金庫が提供するソリューションの拡大にもつながっています。生産者に向けて金融サービスのみならず、経営課題に対してアグテックを活用した解決策を提案ができる流れが生まれたためです。九州では、出資によって職員の提案力に深みが増したことで、畜産家にファームノートのサービスを導入するソリューションを提供し、その導入のための資金需要にまで応える案件も出てきています。

田澤部長代理は、「今後もお取引先の企業の製品やサービスについて知見を蓄積し、生産者と企業の間や企業同士を仲立ちして課題解決をお手伝いしつつ、金融面のニーズにもお応えしていくという情報商社的な金融機関でありたいと考えています」と語ります。

農業参入企業にも まず頼られる存在に

ここまでは若い企業、小さな企業、食と農が中軸となる企業と、そうした

企業を支援する農林中央金庫の姿を紹介してきましたが、食農ビジネスの対象はそこに限られるわけではありません。これまでにJAグループと長いおつきあいのある全国の農業者・漁業者はもちろん、歴史のある企業、大きな企業、食と農以外に“本業”のある企業もまた、食農ビジネスにとって欠かすことのできないパートナーです。

北海道釧路市でパプリカの大規模ハウス栽培を手がける株式会社北海道サラダパプリカは、重電の大手である富士電機株式会社の関連企業。富士電機は、気温や湿度、光量などを高度に管理した環境の中で青果や花卉を育てる「植物工場」の建設・運営ノウハウを実証的に蓄積するため、同社に資本参加しています。

パプリカは、国内市場では9割を韓国やオランダ、ニュージーランドなどからの輸入品が占めています。人気の高まりを受けて国内消費量は伸びていますが、ハウス栽培に必要なノウハウが日本ではまだ普及していません。韓国での生産が盛んなのは、パプリカ先進国のオランダから技術をいち早く導入したためです。

富士電機は、やはりオランダからの技術導入によって長野県で成果を挙げていた株式会社信州サラダガーデンの小林豊社長を社長に招いて、2015

年に北海道サラダパプリカを設立。同社の生産するパプリカは現在、道内だけでなく首都圏にも出荷されており、スーパーの店頭で「北海道産」の表記のあるパプリカを見つけたら、それは同社産と考えて、ほぼ間違いのない状況にあります。

その北海道サラダパプリカでは生産開始後の2017年、生産設備の仕様変更が必要となったことがありました。そのための資金調達を富士電機が模索した際、融資に応じたのが農林中央金庫でした。富士電機と農林中央金庫はすでに長い取引関係にありましたが、農業関連での取引はこれが初めて。にもかかわらず、富士電機側には「農業に関わる資金は農林中金さんへ」という意識が側にあって、まず声をかけたといいます。

「1カ月程度の限られた期間の中で即座に段取りよく、スムーズにご対応いただけました。事業についてのヒアリングを受けた際も、1平米あたりの収



富士電機
財務室資金部資金部計画課
望月課長

富士電機(株)
[東京都]



釧路市にある北海道サラダパプリカでは、「植物工場」向け機器・システム技術とパプリカ栽培技術とが一体化。高度に管理された環境で生産されたパプリカは北海道内だけでなく首都圏にも出荷されています

穫量といったパプリカの生産能力の数字をぱっと見ただけで栽培の水準を理解される。さすがだと思いました」(経営企画本部財務室資金部資金計画課の望月康広課長)。

両社を担当する食農法人営業本部営業第三部の宗正岳志副調査役は、「日常業務では、電機・情報通信業界のお客さんを主に担当しています。植物工場への融資経験はありませんでしたが、関連する知見を持つ者がいろいろなセクションから集まり、チームで対応させていただきました」。融資検討にあたっては、オランダと日本のパプリカ栽培の生産性の違いや国内先行事例などの勉強会も内部で開いたといいます。「『農林中金がやらないで誰がやる!』でした。融資の審査にしても、大企業向けではトラックレコード(過去の記録)重視になりがちですが、農業法人向け、ベンチャー向けと同様、フォワードルッキング(将来性への着目)の事業性評価で対応しました」(宗正副調査役)

融資を受けて以降、富士電機側は農林中央金庫に対し、金融サービス以外



農林中央金庫
食農法人営業本部
宗正副調査役

のソリューションの提供も期待しています。「パプリカはまだ流通量が少なく、出荷の規格も決まっていなくて価格の指標がないため、販売面に課題がある。農林中金さんにはすでに販路のご紹介などをいただいております」とは、パワエレスシステム事業本部事業統括部管理部の溝淵裕之主査(北海道サラダパプリカ監査役)。

これに対して農林中央金庫の宗正副調査役は、「金融サービスでも非金融サービスでも、まずは農中に相談してみようと思ってもらえるように頑張っていきたいですね。食農ビジネスが立ち上がる前からビジネスマッチングなどは手がけてきましたが、今では食農バリューチェーンの中で1次・2次・3次産業の異業種間のノウハウを流通させ、活かせる存在を目指しています。そうすることが1次産業の成長産業化につながるはずですから」と述べています。

垣根を乗り越える 食農ビジネス

食農ビジネスは農林中央金庫にとって、そして日本の農業にとって、まだ新しい取り組みです。しかし、食と農の分野に立脚した総合金融ビジネスを手がける組織は、グローバルな視野に立ってみると、特異な存在ではありません。たとえばフランスにはクレディ・



富士電機
事業統括部管理部
溝淵主査

アグリコル、オランダには農林中央金庫が戦略提携しているラボバンクがあり、その事業は従来の金融サービスにとどまらず、投資銀行や商社、コンサルティングなどに広がっています。

こうした海外の成功例がそのままモデルとなるわけではありませんが、食農ビジネスは、ここまでで紹介した事例にも現れているように、農林中央金庫、JAバンク、JAグループといったさまざまな垣根を越えて、食農バリューチェーンの全体をささえ、つなぐ働きを続けていくことになります。

農林中央金庫はこれまでも長らく、食の安全性・安定性の確保や地域の保全・活性化などの重要なテーマに向かいあってきました。今、食農ビジネスを通じて農業の成長産業化にビジネスベースで挑戦することは、こうしたテーマへの対応の強化にもつながっています。農林水産業の成長、食農バリューチェーンの成長が形となっていく中で、農林中央金庫の成長、そして日本の成長も目に見えてくるはずです。



農業篇

日本農業経営大学校

- 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

「農業のビジネススクール」が育てるのは 地域を引っ張る未来のリーダー

東 京都港区にある日本農業経営大学校（堀口健治校長＝早稲田大学元副総長＝）は、日本の農業の未来を切り拓く次世代の農業経営者・地域リーダーを育成することを目指して2013年4月に開校しました。

国内の農業系学校の多くで農業技術がカリキュラムの軸となっている中、同校の課程（2年制）は農業経営が中心で、この点が大きな特色です。農業をビジネスとして学ぶ点、受験への出願資格として農業経験（研修も含む）が重視されている点などから、「農業のビジネススクール」と呼ばれることもあります。

2017年度までに1～4期生・計61名の卒業生が送り出されて全国各地で就農したほか、2018年度も1年生・2年生の合計で30人が在学中。全員が神奈川県川崎市にある学生寮に入寮して寝食までもに就いて、学んでいます。

この日本農業経営大学校を運営している一般社団法人アグリフューチャー・ジャパン（AFJ。鈴木豊理事長＝（株）山城経営研究所社長・キューピー（株）元社長＝）は、食と農に関わる日本の団体や企業、教育・研究機関などオールジャパンの連携によって2011年度に

発足。農林中央金庫は、その立ち上げ段階から全面的に協力し、現在に至るまでメインスポンサーを務めています。

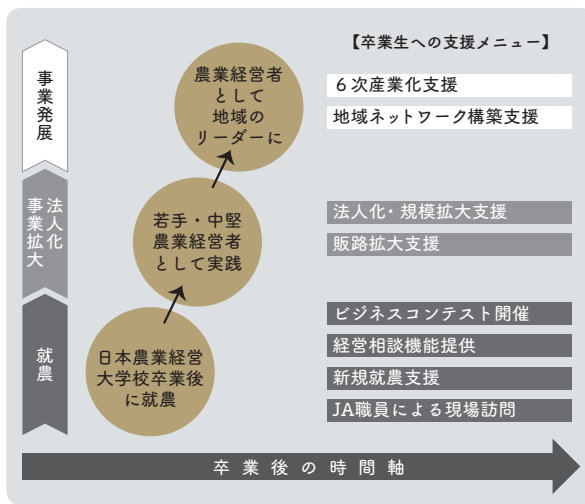
AFJには約260もの大手企業・団体などが正会員や賛助会員に名を連ねており、こうした会員とのネットワークを持つことも日本農業経営大学校の特徴になっています。AFJ会員企業の現役ビジネスパーソンが講師として特別授業を行ったり、交流会やセミナーに参加したりすることは、在校生や卒業生にとって他ではなかなか得られない知識や人脈を獲得できるチャンス。会員にとっても、この先長くつきあえる若い生産者との接点を得られる貴重な場となっています。

農林中央金庫も日本農業経営大学校から得られるものは少なくありません。食農法人営業本部営業企画部の上野智央調査役は、次のように語ります。

「地域の農業を引っ張る未来のリーダーを育てる人づくりは、日本の農業のサステナビリティ

向上に向けて欠かせない長期的な取り組みですが、それだけではありません。卒業生の地域ネットワーク構築を農林中央金庫がお手伝いさせていただきなど、伴奏役として経営課題にソリューションを提供しています。」

上野調査役によると、現在注力しているのは学校の魅力発信。教育面での特色に加えて、特待生制度や国の農業次世代人材投資資金制度を活用すれば学費負担が非常に小さくなるといったメリットについても広く知ってもらうことにより、日本農業経営大学校で学ぶ若手農業経営者をさらに増やしていきたい考えです。



授業ではAFJ会員企業の社員が講師を務めることも



学生（右）が店員として和菓子メーカーで企業実習



校舎は東京の農林中央金庫施設内



農林中央金庫の上野調査役



林業篇

福岡県広域森林組合

- 農林水産業の持続的発展、成長産業化
- 国土・海洋の環境保全
- 地域の多様性保全

世界遺産のあるベッドタウン・宗像に「元気な里山」林業を取り戻す

福岡県宗像市は、世界遺産の沖ノ島や宗像大社がある歴史の街でありながら、福岡市と北九州市の中間に位置するベッドタウンでもあります。市の南部には里山が広がり、そこはかつて多くの杉が植えられました。しかし、近年では“伐りどき”を迎えているのに手付かずという森も増加。木材の生産にとどまらず、地域のコミュニティや環境、国土の保全など幅広い役割を担う里山の機能不全が問題になりつつあります。

そうした課題を抱える福岡県広域森林組合の福岡北支店宗像支所に技師として佐々木絢子さんが赴任したのは2015年のこと。高校の理科教諭からの転職でした。学生時代に林学に接していた佐々木さんは、所有者自らが「荒れている」と嘆く状態にあった大穂の森に接し、農中森力基金※の助成の獲得を目指します。

大穂の森の再生にとって大きなハードルは“道”。2017年度まで宗像支所長を務めた梶原富子さんによると、「大穂は川があって道路が狭く、森の中も足の踏み場がなくて間伐や搬出の

ための機械の使用もままならない状態でした」。

そこで佐々木さんは道に着目した上で事業計画をまとめあげ、2016年6月に森力基金に応募。「自然と人の共存をめざす里山へ〜ムナカタの小さな挑戦〜」と題された計画は一次・二次審査を経て2017年3月に見事、助成対象に選定されました。審査で評価されたのは、道づくりや機械化・低コスト化を通じて里山の持つ多様な機能を長期的に再生させていくことを目指している点でした。

事業は翌4月からスタートし、2017年度を通して森林作業道を計3.5キロメートル開設したほか、既存の林道

のスラグ舗装も実施。その結果、計30ヘクタール以上に及ぶ杉の間伐や1ヘクタール超の再造林が実現したほか、森林への侵食が問題視される竹林も計1.8ヘクタールで皆伐・間伐が行われました。

助成事業を無事終えて佐々木さんは次のように語ります。「すぐに結果が出るというのではなく、何十年にわたって取り組んで何十年にわたって成果が出るのが林業。今回、1年の助成で達成できたことが本当に大きく、周辺の地域からも『ウチの山でも……』といった声を聞きますので、成果をさらに広げていきたいですね」。

※正式名称は「公益信託農林中金森林再生基金」

林業と地域の持続的発展を支える農中森力基金

国土の7割が森で覆われる日本。森林は、農林水産業の持続的発展に不可欠であるほか、地球温暖化の抑制や水源の涵養など多面的な機能を評価されています。しかし、国内の森林の4割は主に戦後に植林された人工林で、その多くは、木材価格の低迷や林業従事者の減少により、荒れ果てた姿に変わりつつあります。そこで農林中央金庫は2005年に「森林再生基金（FRONT 80）」を設立。2014年度からは「農中森力基金」として継続しています。助成や専門家の助言などを通じて、荒廃した民有林の再生に取り組み、森林の持つ様々な役割と公益性の回復を目指しています。



助成事業で整備された杉林・竹林



佐々木絢子さん



梶原富子さん



漁業篇

静岡県由比漁港漁業協同組合

- 農林水産業の持続的発展、成長産業化
- 農林水産業を通じた経済の発展
- 農山漁村地域の生活基盤の活性化
- 国土・海洋の環境保全

「資源管理型」サクラエビ漁で
漁業の持続的発展と地域の活性化を

今や全国的に貴重な食材として珍重されているサクラエビは、駿河湾の特産品です。その代表的な漁業基地が、静岡県中部の清水区由比にある由比漁港です。この由比漁港と、同県内の大井川とで全国のサクラエビ漁獲量の100%を占めています。

サクラエビが水揚金額の約9割を占める由比港漁協では、水産資源の持続的利用のために多くの工夫を行ってきました。なかでも画期的なのが総プール制です。昭和50年代、漁業者同士の過当競争による資源減少を未然に防ぐため、全サクラエビ漁域の総水揚金額を、一定のルールに基づき各漁業者へ均等配分（プール配分）する制度を始めたのです。この過度な漁獲を防ぐスキームは、水産資源の保護や持続的な漁業の活性化につながり、そして漁業収入の安定が図られることで、若年層の人気も高く、後継者不足ありません。

さらに由比港漁協では20年ほど前から、『由比桜えび』のブランド化を推進してきました。かつては、若手漁業者自ら鮮度の高い生食用の由比産サ

クラエビを築地に持ち込むなどのPRを行い、『由比桜えび』の名を全国区に育てあげたのです。

くわえて由比港漁協は港自体の活性化にも貢献してきました。港にある食堂「浜のかきあげや」は、サクラエビ料理を提供する大人気の食堂で、漁協の大きな収入源です。開業当初は観光客の取り合いになると地元商店街からの反対もありましたが、「食堂に人が集まることで由比の人通りが増え、地域の繁盛店が増えました」と、漁協の海野剛裕参事は笑顔で語ります。ほかにも『由比桜えび祭り』はじめ、由比港漁協などが開催するイベントが地域の活性化につながっています。こうした一連の活動は他地域の漁協にも注目されていて、漁業従事者の横のつながりを生んでいます。

「富山県の新湊漁協は由比港漁協と連携し、白エビ漁について総プール制の手法を採用して魚価向上に繋げているそうです」（海野参事）

このように資源管理型漁業に積極的に取り組む由比港漁協ですが、近年、漁獲量の減少傾向が課題となっています。そこで漁協では、継続的に産卵調査を実施するだけでなく、マリンエコラベル※を独自に取得するなど、『由比桜えび』のブランドをさらに高めることで、漁獲量が減少しても漁業者が安定した収入を得られるよう、さらに努力をかさねています。全国の漁業従事者の注目のなか、由比港漁協の資源管理型漁業への挑戦は続いています。

※マリンエコラベルは水産資源と海にやさしい漁業を応援する規格・認証スキームで、認証製品には水産エコラベルを表示して流通させる仕組みです。

漁業新規就業支援事業

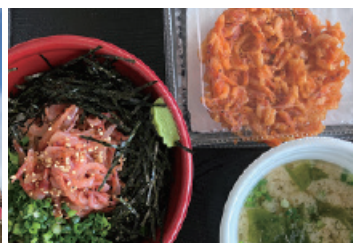
農林中央金庫では2016年度から3年間で総額5億円の範囲で助成金を拠出する「漁業新規就業支援事業」を行っています。家業を継承する漁業者の子弟を研修生として受け入れるための費用を助成するもので、新規就業者の増加と生産基盤の維持、漁業の成長産業化に貢献することを目指す取組みです。



由比港のサクラエビのオブジェ



お昼時になれば大行列ができる「浜のかきあげや」



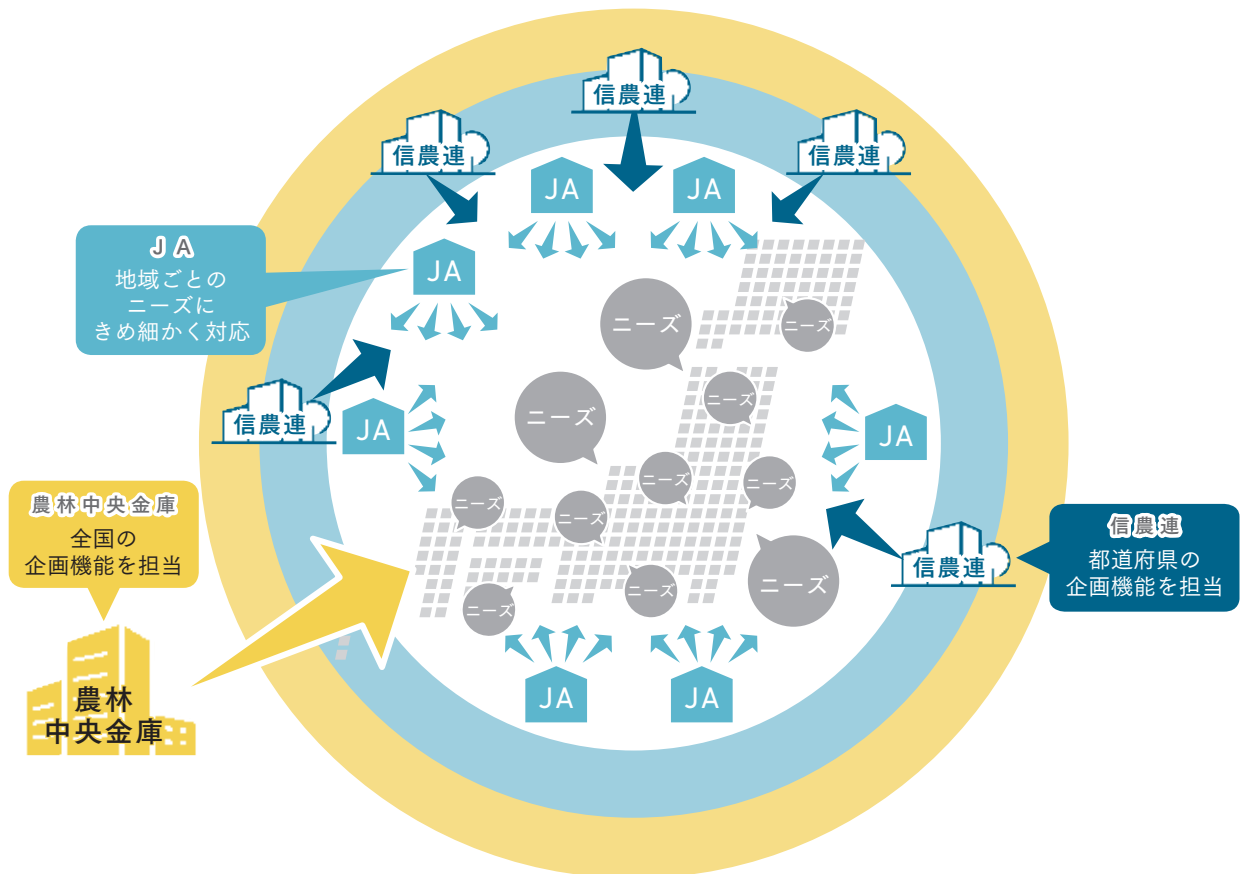
サクラエビのかきあげと沖漬け丼



日中停泊する漁船。漁は夜間に行われます

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



共通機能・スケールメリットを活かせる機能

ATMなど
基盤システムの
開発・運用

有価証券
などの
集中運用

統一的な
金融商品・
サービスの
設計

JAの
健全性向上
に向けた
指導

テレビCM
などの
宣伝・広告

信農連

農林中央金庫

JFマリンバンク

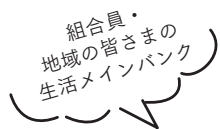
JFマリンバンクにおいてもJF・信漁連・農林中央金庫が同様に役割を分担し、幅広い金融サービスを提供しています。

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。

このサービスをより効率的に提供していくため、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をはじめとする宣伝・広告など、一括して手がけることで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。



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 **652** 信農連 **32** 金庫 **1**

685の団体が一体的に事業運営

(2018年3月末) (出所) 農林中央金庫調べ

JA組合員数

1,037 万人

(2016年3月末) (出所) 農林水産省 総合農協統計表(2015)



国内総店舗数*

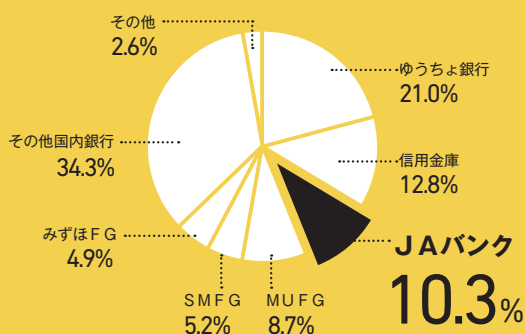
国内 **2** 位

●全国 7,963店舗

●国内シェア 14.6%

* JA数・店舗数は内国為替取扱JA・店舗 (2017年3月末)
(出所) 金融ジャーナル増刊号

JAバンク個人貯金シェア

国内 **3** 位(2017年9月末)
(出所) 日本銀行資料、各金融機関の決算説明資料をもとに農林中央金庫作成
(四捨五入のため、合計100%にはなりません)

JAバンク貯金残高

101.3 兆円

(2018年3月末速報値)



移動店舗の導入台数

47 台

(2018年3月末)



COLUMN

JAバンク利用者の資産形成・運用ニーズに応える投資信託

超低金利が続くなか、JAバンクの利用者が資産を中・長期にわたって形成・運用するためのメニューの多様化を——農林中央金庫は2017年度、リテール事業本部内に「JAバンク資産形成推進部」を新設し、従来のJA貯金に加わる選択肢となる投資信託についての取組み強化に着手。2018年4月に一部のJAの店舗で投資信託「農林中金〈パートナーズ〉日米6資産分散ファンド」の販売を開始しました。

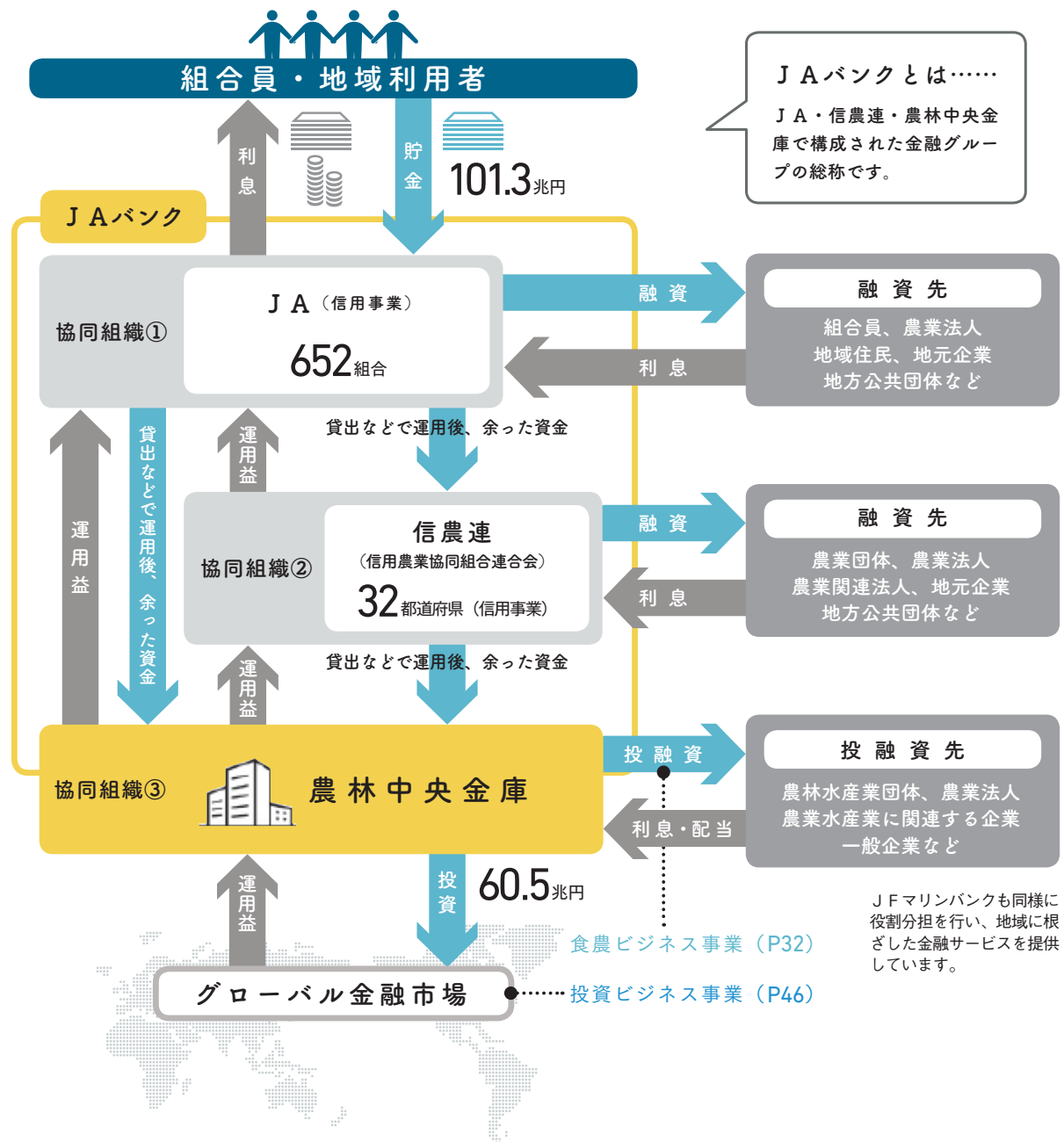
このファンドは、農林中央金庫のグループ会社である農林中金全共連アセットマネジメント株式会社が運用を担当し、JA店舗のみで販売されるものです。

資産形成のニーズに応える「コア6シード」と安定運用を目指す「コア6エバー」という2つの商品があり、投資対象はどちらも日米両市場の株式・債券・REIT(不動産投信)という計6種の資産。それぞれの資産への投資配分の比率を変えることで、リターン獲得を重視する資産形成と、リスク抑制を重視する安定運用というそれぞれのニーズに応えます。

JAバンク資産形成推進部の総括・資産形成戦略グループで投信事業を担当する住友哲平部長代理は、「超低金利を受けて利用者の間では“貯金の先”が求められています。一部JA店舗での投信販売は以前から行われていましたが、わかりやすさや買いやすさの点で課題がありました。利用者のニーズにもっとよく応えられるように、JAバンクとして扱う投信の品揃えや販売の最適化を進めており、『コア6』の発売はその始まりです」と語ります。

農林中央金庫では今後も、長年にわたり積み上げてきた国際分散投資のノウハウを盛り込んだ投資信託のラインナップを強化していくほか、販売面では、証券会社の営業経験者を農林中央金庫に迎え、投信販売を手がけるJAに派遣する取組みがスタート。利用者の資産状況と資金ニーズを的確に把握し、資産の形成・運用に適切なソリューションを提供できるコンサルティング営業を推進しつつ、取扱いJA店舗の拡充にも取り組んでいきます。

J A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マリンバンクとして資金を効率的に運用

農林中央金庫はリテールビジネスにおいて、各地のJA・信農連とともに「JAバンク」という総称の金融グループを構成しています。

JAバンクでは、JA・信農連・農林中央金庫の3者が役割を分担し、効率的に資金を運用しています。各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自身による地域の資金ニーズへの対応に使われます。この対応とは具体的には、地域の農家・農業法人・利用者の皆さまに対する貸出です。

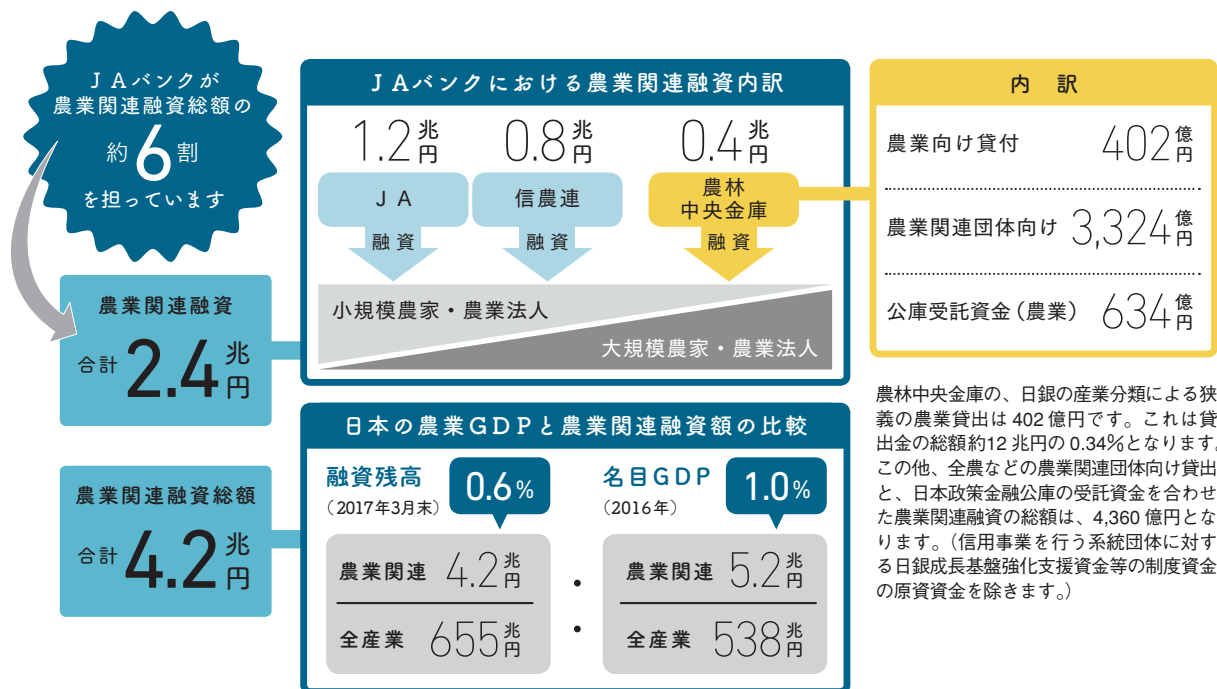
各JAにおいて運用後、余った資金は、都道府県レベルの信農連に預けられ、大規模な農家・農業法人や県

内企業などへの貸出などで運用されます。ここでも運用後、余った資金が、私たち農林中央金庫に預けられます。

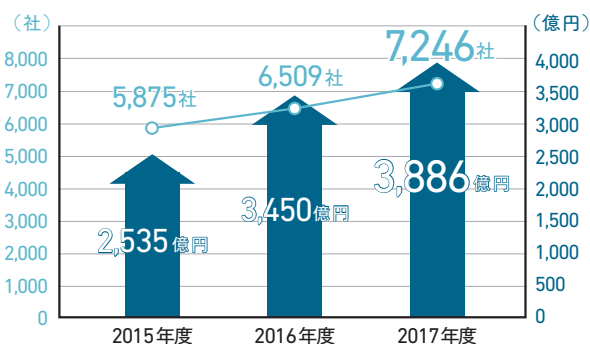
こうして託された資金の最終的な運用の担い手として、私たちは農林水産業団体や農業法人、農林水産業関連企業や一般企業などへの投融資を行うとともに、グローバルな金融市場で国際分散投資を行い、そこの運用益を信農連やJAに還元しています。

また、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、JAバンクの場合と同様に役割を分担し、効率的な資金運用を行っています。

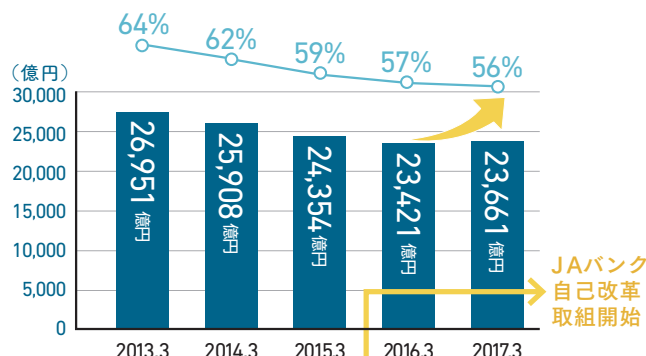
J Aバンクの農業関連融資



農業融資新規実行額と農業法人の取引社数の推移



農業関連融資残高とシェアの推移



“農”の分野で国内最大の貸し手 J A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、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。小規模な農家・農業法人の資金ニーズについては地域のJ Aが対応し、大規模な農家・農業法人などに対しては信農連と農林中央金庫が中心になって応えます。

この結果、J Aバンクの農業関連融資はJ Aが1.2兆円、信農連が0.8兆円、農林中央金庫が0.4兆円で、合計2.4兆円(J Aバンクが窓口となる日本政策金融公庫の受託を含む)。J Aバンクは国内の農業関連融資・総額4.2兆円の約6割を占める最大の貸し手です。

J Aバンクの農業関連融資残高はここしばらく微減ペースで推移してきましたが、農業法人へのアプローチを強化した結果、2017年3月末には、前年度比で増加に転じました。また、単年度の農業融資の

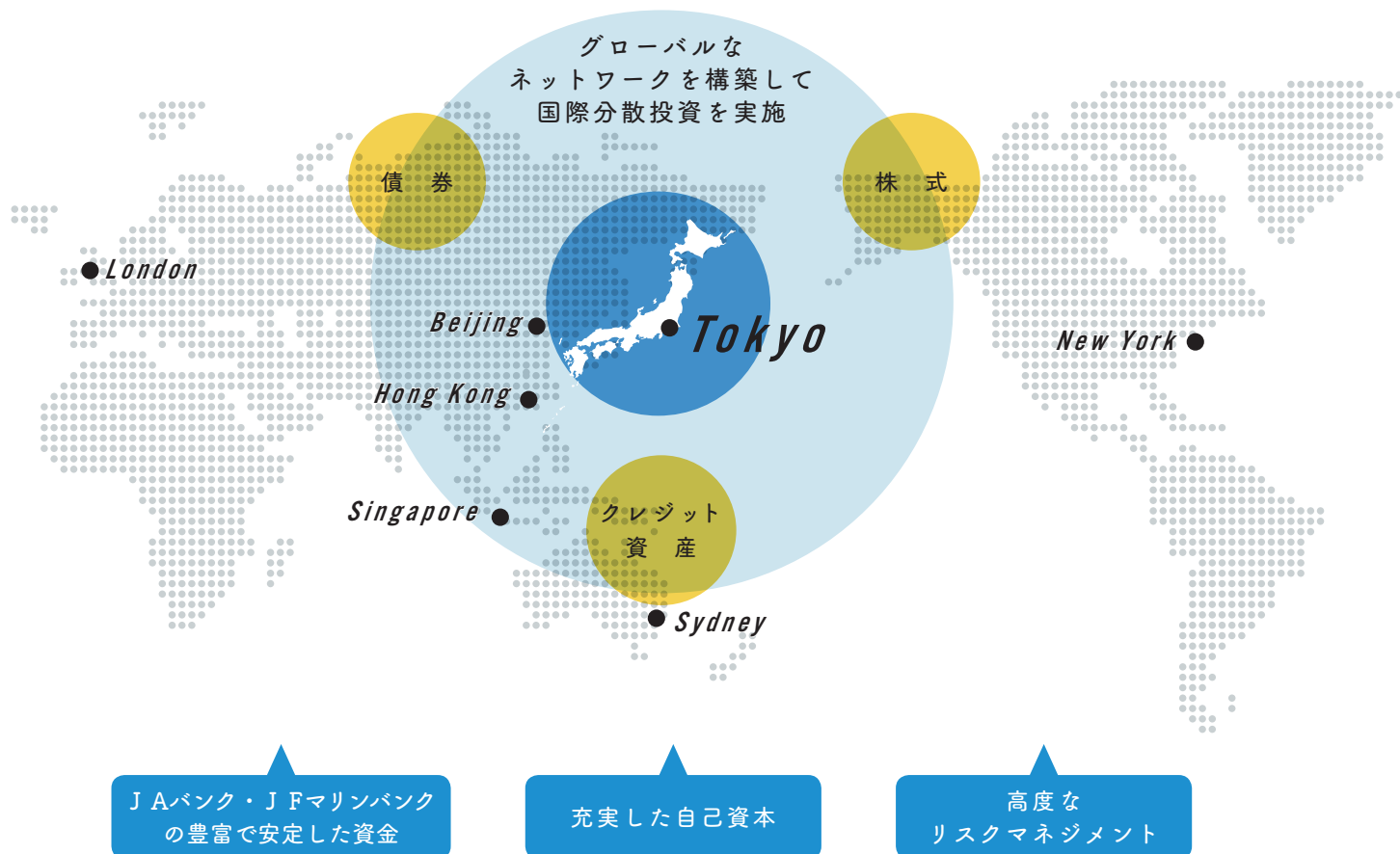
新規実行額も2016年度は前年度から36%もの大幅増を記録。2017年度も増加基調を継続しています。

J Aバンクによる農業融資の伸びの背景には、J A・信農連・農林中央金庫がそれぞれに、あるいは連携して、農業関連分野への資金供給の強化に取り組んでいることがあります。小誌34～38頁の「食農バリューチェーンをささえ・つなぐ食農ビジネス」で紹介されている岡山県笠岡市の農業生産法人・有限会社エーアンドエスへの対応はその一例。J A倉敷かさやと農林中央金庫とが一体のJ Aバンクとして、ニーズに合わせた多様な金融サービスを提供しています。

J Aバンクはこれからも、農業の産業規模の拡大に伴って増大する資金需要にしっかりと応えていく「農業のメインバンク」であり続けます。

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

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。

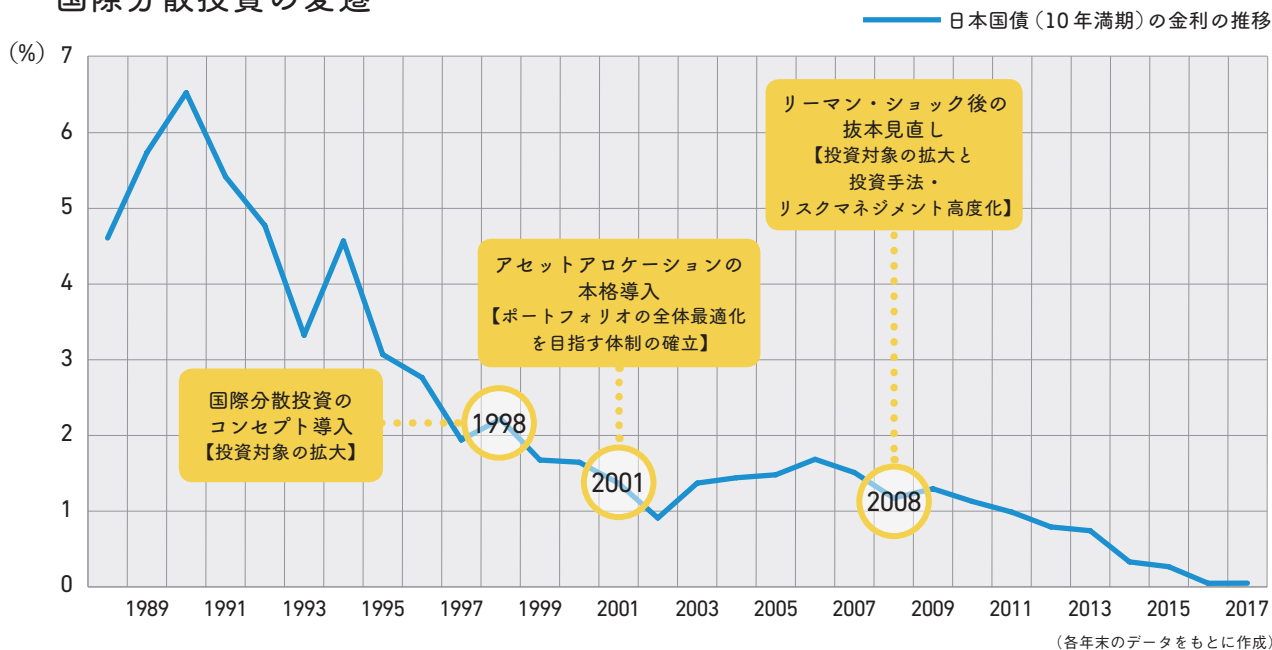
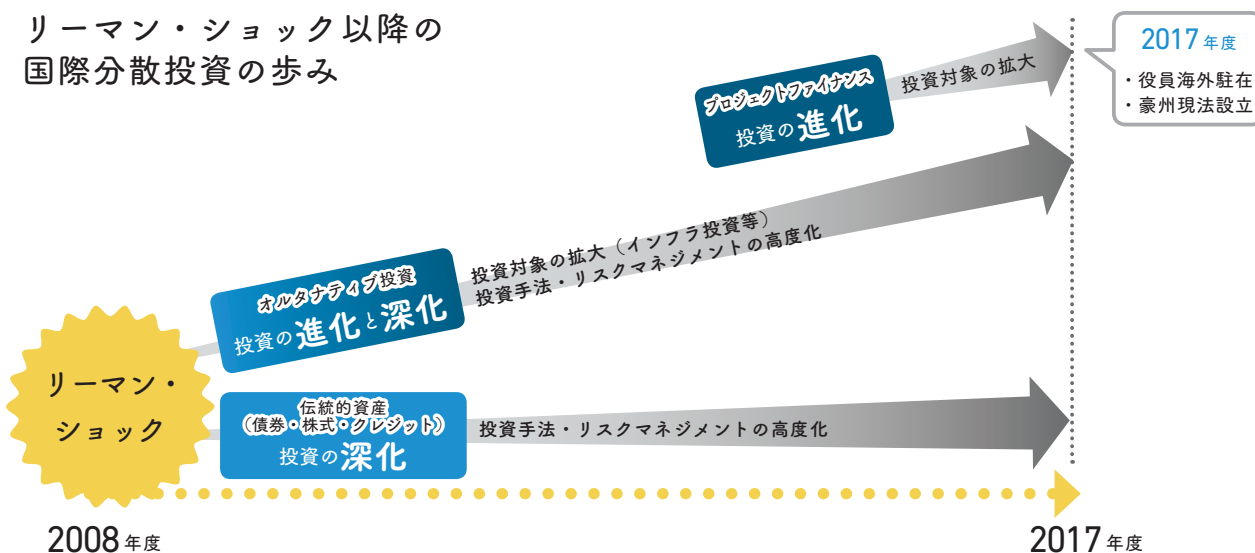
この目的の実現を目指し、日本が低金利時代に入った20年ほど前から、グローバルな金融市場を舞台として、いち早く「国際分散投資」に取り組んできました。ニューヨーク、ロンドン、シンガポール、香港、北京、シドニーなどの海外拠点を活用し、グローバル

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、変動の大きな為替リスクを極力ヘッジしています。

私たちは収益の安定化を極限まで追求するため、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。

国際分散投資の変遷

リーマン・ショック以降の
国際分散投資の歩み市場環境の変化に迅速・適切に対応する
国際分散投資の進化と深化

私たち農林中央金庫が国際分散投資というコンセプトを導入したのは今から20年前、1998年度のことです。バブル崩壊後の景気低迷が長引くなか、国内での低金利環境と投融資の競争激化を受け、投資対象を拡げることで運用力の強化を図ることが狙いでした。

続いて2001年度には、アセットアロケーション（資産配分）の考え方を本格導入し、ポートフォリオ（運用資産）全体の最適化を目指す運用体制を確立したのです。

2008年度、この年に発生したリーマン・ショックを受け、国際分散投資の基本コンセプトは維持しながらも、JA、JF、JForest など会員に対する安全かつ確実な運

用益の還元を目指して、投資対象の選別体制を抜本的に見直し。ボラティリティ（価格の変動性）が低く、資産価格の下落への抵抗力が強いポートフォリオの構築を目指すことになりました。

その後も、投資の進化（投資対象の拡大）と投資の深化（投資手法・リスクマネジメントの高度化）、そして体制の整備に精力的に取り組み、既存の投資のみならず、プロジェクトファイナンス（事業金融）等にも参入。従来型投資とは異なる情報収集・運用を世界規模で行うため、2017年度には役員の海外駐在を開始したほか、オーストラリアに現地法人を設立し、運用体制の強化に努めています。

農林中央金庫の国際分散投資の今

コンセプト導入から20年、リーマン・ショックから数えても10年、私たちの国際分散投資は進化と深化を続け、現在のポートフォリオに反映されています。

投資対象には、大きく分けて債券、株式、クレジット、オルタナティブの4資産があり、それぞれへの投資の狙いは次のようなものです。

●債券

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

●株式

上場株式へ投資することで、株価の上昇で得られる収益の獲得を狙います。

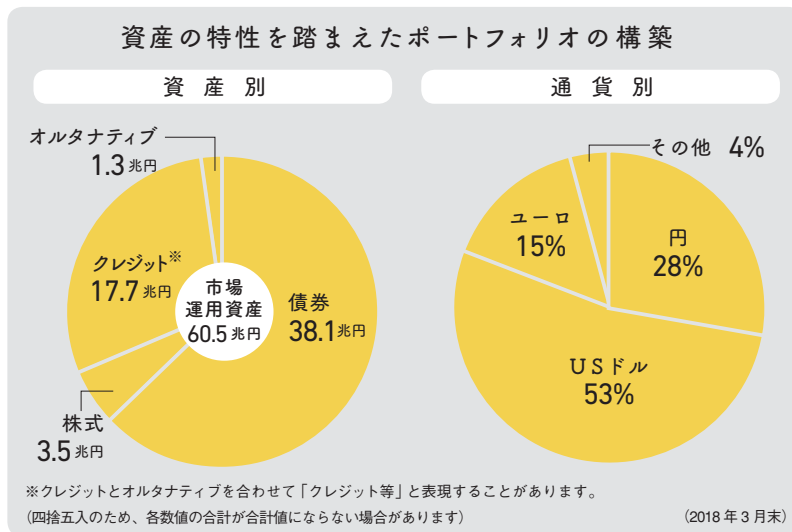
●クレジット

米欧社債、企業や個人ローン等を裏付けとした証券化商品やプロジェクトファイナンスなどへ投融資することで、信用リスクの収益化を狙います。

●オルタナティブ

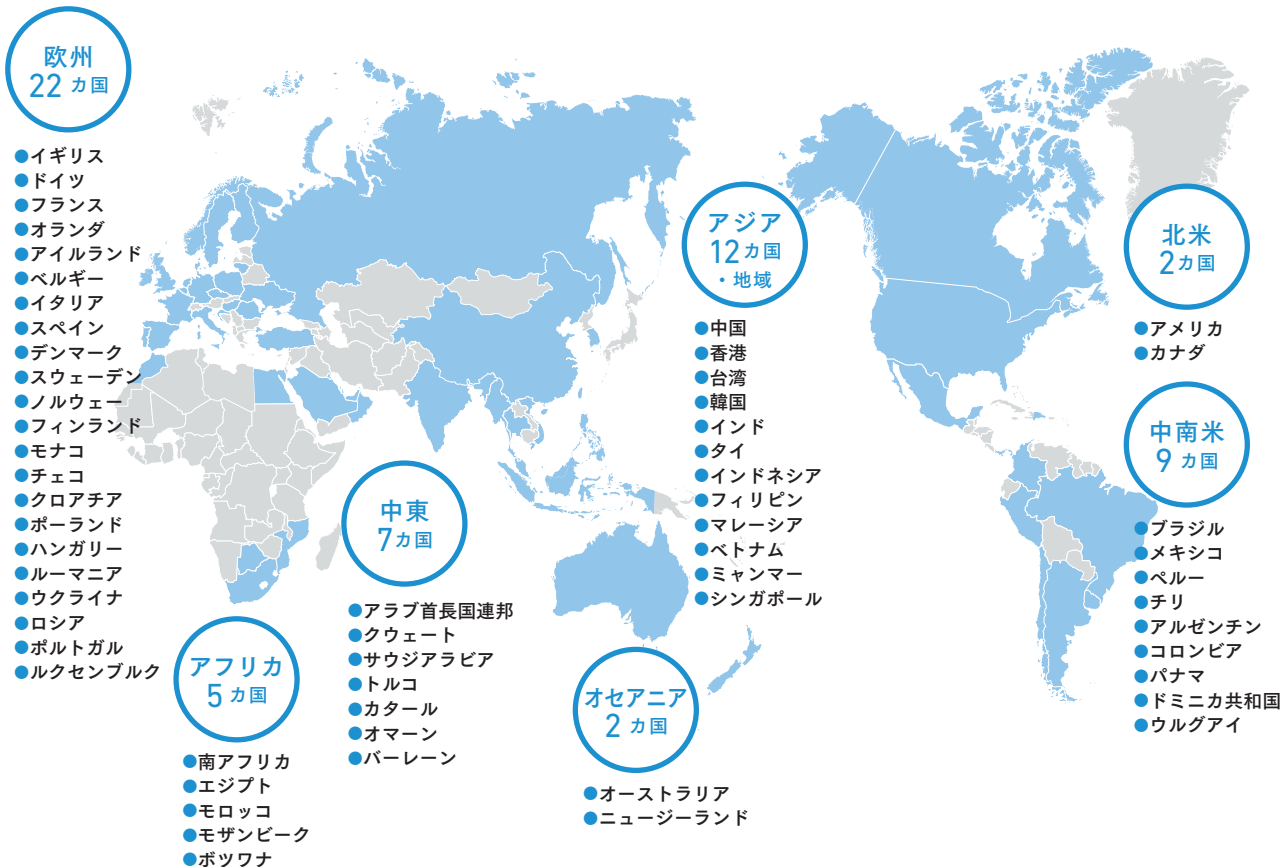
不動産、インフラ、プライベートエクイティ（未公開株）やヘッジファンドなど、既存の資産とは異なる資産への投資です。投資資産を分散させることで、収益基盤を拡充することを狙います。

このような投資対象の拡大に伴い、投資機会を探る範囲もますます広がっています。私たちのグローバル・インベストメンツ本部の役職員が自ら調査に赴いた先は世界59もの国・地域に達しており、今後さらに増えていく見込みです。



投資機会の探索

～グローバル・インベストメンツ本部が投資案件調査・折衝のため訪問した国・地域～



COLUMN

プロジェクトファイナンスで国際分散投資をより幅広く、より深く

投資ビジネスにおいて農林中央金庫が2014年度から本格的に取り組んでいるのがプロジェクトファイナンス(PF)です。2015年度にはPF部を新設しました。

貸出先の法人の信用度に応じて融資を行うコーポレートファイナンスとは異なり、PFは特定の事業・プロジェクトを対象として、その採算性を評価した上で行う融資。収益性の高い事業に融資を行った場合、収益の向上が期待できます。

農林中央金庫のPFでの融資実績は徐々に積み上がってきており、件数で120件、残高で1兆円まで伸長してきました。このうち海外プロジェクト向けが9,500億円となっています(2018年3月末時点)。

PFの鍵となるのは、事業を見る目。現地足を運ぶことも欠かせません。担当者たちはこれまでに欧米はもとより、中東、アフリカなどにも出向きました。融資を行った後のプロジェクトの進捗チェックもあるため、PF部に約30人の要員がいる中、年間の海外出張件数は30~40回に及びます。

アラブ首長国連邦(UAE)のアブダビ首長国で進んでいる「スワイハン太陽光発電プロジェクト」も、農林中央金庫が2016年度末にPF融資の実行を決めた事業。手がけるのは丸紅株式会社、中国のソーラーパネル大手ジンコソーラー、アブダビ水・電力省の三者で、8平方キロメートル近い砂漠の用地に2年をか

けて太陽光パネル300万枚・最大出力117キロワットという世界トップクラスの太陽光発電所を建設し、その後25年にわたって売電を行うプロジェクトです。総額6億7,000万ドルの必要融資額のうち、農林中央金庫は1億5,000万ドル分を融資します。

このスワイハン・プロジェクトへのPFでも、農林中央金庫の投資の深化は続いています。担当したグローバル・インベストメンツ本部PF部の長谷川英俊副部長は語ります。

「農林中金にとって、中東地域の重要性の高いプロジェクトにメインプレーヤーの一角として参加する初めての投資だったので、現地や周辺国での情報収集に念を入れました。中東には現在でも年に何度も代るがわる出向いています。ジンコソーラーの工場を視察するため、中国にも行きました。キャッシュフローや財務の分析は従来の仕事と変わりませんが、技術面の評価は苦労が多く、案件の組成段階から事業者としっかり議論を重ねます。事業主に会いに行く、専門家に会いに行く、現地に見に行くという『百聞は一見にしかず』の積み重ねです」

こうしたPFは、農林中央金庫がこれまで取り組んできた国際分散投資をより幅広く、より深く強化するものであり、これからもさらに強化を目指していきます。

農林中央金庫が世界各地で関わってきたプロジェクトファイナンス案件の例

