

VALUE REPORT

2019



農林中央金庫

VALUE REPORT

2019



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、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。

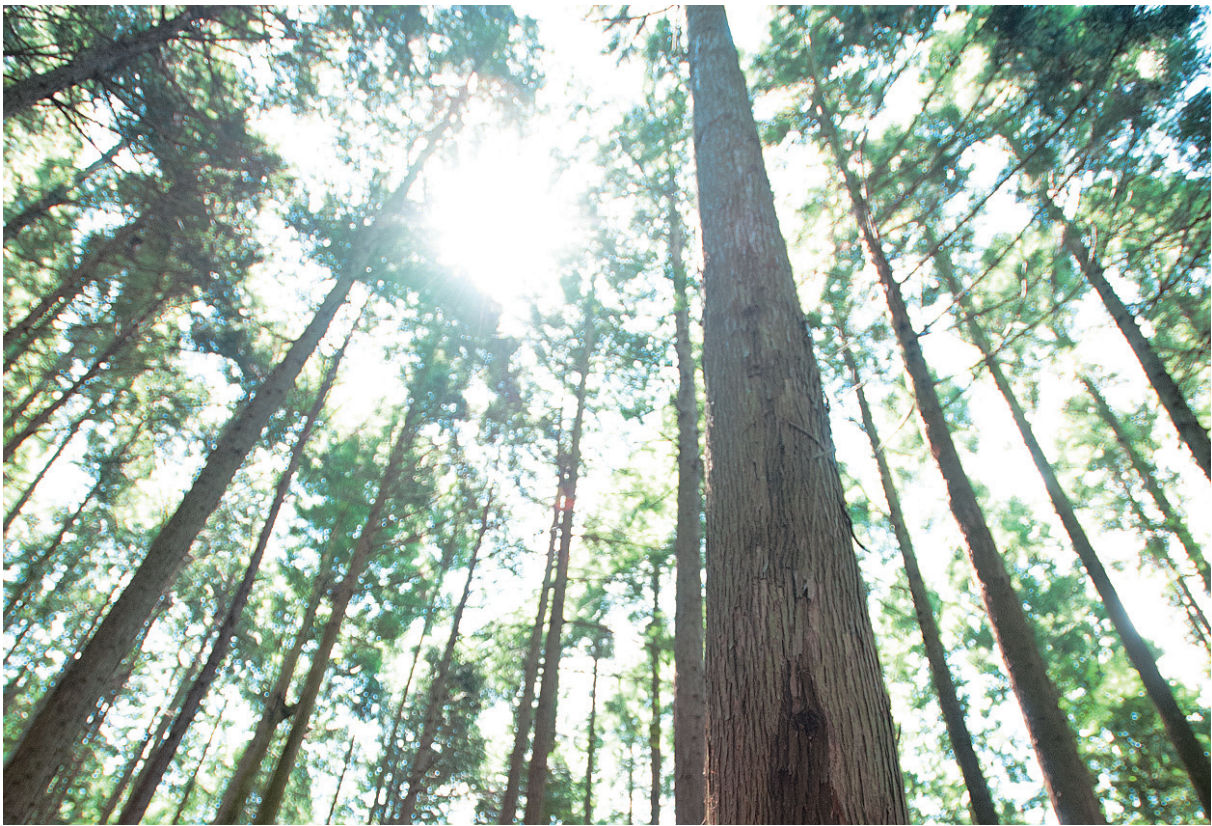
持てるすべてを「いのち」に向けて。

Dedicated to sustaining all life.

農林中央金庫

目次

PART 1	農林水産業の未来、農林中央金庫の未来	7
	市川 晃 <small>住友林業株式会社 代表取締役社長</small> × 奥 和登 <small>農林中央金庫 代表理事理事長</small>	
	木を見て、森を見て 日本が見えてくる	8
	女性経営者たちが語る 農業ビジネスの現実と未来	14
PART 2	農林中央金庫は、ここに向かう	21
	農林中央金庫の価値創造モデル	22
	私たちの人となり	24
	中期経営計画	26
PART 3	価値を生み出す3つの事業とその基盤	29
	食農ビジネス	30
	リテールビジネス	38
	投資ビジネス	42
	コーポレート	47
	企業データ	51



PART
1

農林水産業の未来、
農林中央金庫の未来

For The Next Primary Industry



Japan through Woods and Forests

木を見て、森を見て 日本が見えてくる

市川 晃 × 奥 和登

住友林業株式会社
代表取締役社長

農林中央金庫
代表理事理事長



AKIRA
ICHIKAWA

市川晃〈いちかわ・あきら〉兵庫県生まれ。1978年関西学院大学経済学部卒、住友林業入社。2007年執行役員、08年取締役常務執行役員、10年代表取締役社長

創業 350 周年となる 2041 年に向け、70 階建て・高さ 350 メートルもの超高層ビルを木造で建設する「W350 計画」を打ち出した住友林業は、国内外で計 28 万ヘクタール近くの森林を管理・保有する国内最大級の“山主”企業でもある。その代表取締役・市川晃さんを、農林中央金庫の理事長・奥和登が訪ね、木と森、そして日本について語り合った。

キャリアの出発点はともに 北海道の森と林業

奥 私は農林中金に入庫して最初の赴任地が札幌でしたが、市川社長も札幌に赴任されていたとか。

市川 ええ、私も初任地が札幌でした。大学まで関西におりましたので、津軽海峡を越えたのは、このときが初めてでした。新入社員の札幌赴任は私が最初でして、着任早々、先輩たちから製材品の流通と原木供給の仕組みの基礎を叩き込まれました。

奥 私は札幌で森林組合を担当していました。北海道の森林組合は他と少し違って、組合自身が製材所や加工所を持っているところが多く、原木から半加工段階までを見ることができましたし、その先のパルプ工場などを含めて森林ビジネス全体の流れがつかめたことは非常にいい経験となりました。

市川 私もまずは見習い研修として苫小牧の製材工場に 2 週間ほど泊まり込みました。木材製品を結束する手伝いをしたり、配送に向いたり、現場を知ることから始めさせてもらいました。この苫小牧での経験で木がすごく好きになりましたね。製材している現場や



奥和登（おく・かずと）大分県生まれ。1983年東京大学農学部卒、農林中央金庫入庫。2011年常務理事、17年代表理事専務、18年6月代表理事理事長

“

変化の兆しを感じられるようになりました

——— 奥和登

”

製品が使われている場所に行って、こんなふうに木が使われているんだと心に刻むことができたのが、私の原体験です。

奥 私にとっての原風景は北海道のカラマツ林です。農林中金には当時、森林担保資金という制度がありまして、これは森林組合の組合員さんに、お持ちの森林を担保にして生活資金や教育資金などを融資するものなのですが、その担保評価の際、木の太さを計って材積（木材として使える量）を算出したり、林道などの状況を見て伐り出しのコストを見積もったりするために実際に山に入るんです。ちょうど秋口で、針葉樹なのにすごく綺麗に黄葉していたのが忘れられません。

市川 カラマツは春に芽吹いたときの新緑も美しいですね。

奥 ええ、カラマツの新緑と黄葉は本当に綺麗で。

市川 森林担保資金のお話には、森林資源はすぐにはお金にならないという、林業の課題が表れていますね。

奥 そうですね。植林してから材として出荷できるまで数十年かかる中で、その間の経費をどうファイナンスしていくか。私の場合、農林中金ならではの金融の原点を北海道で経験することができました。

日本の林業はなぜ 多くの課題を抱えたのか

奥 市川社長はシアトルやアムステルダムにもいらっしゃいましたよね。海外から見たとき、日本の森林資源や林産業についてどのような印象をお持ちになりましたか？

市川 シアトルに赴任したのは1980年代で、日本でも住宅がどんどん建って木材がたくさん必要な時期でした。印象に残っているのはアメリカのサプライヤーを日本に連れてきたときのことです。飛行機で移動する際、窓下の景色を見て、「日本はこんなに山があるのに、どうして海外から木材を買うのか？」と驚いて尋ねてきたんです。

そのときは「日本の森林は、戦前・戦中と大量に伐採した後、再植林してまだ30年しか経っておらず、伐期に達していないんだ」と説明した記憶があります。確かに空から見れば国土の3分の2が緑ですが、当時は山に入ると木の幹はまだ細かったですし、一方で海外の材は太くてコスト競争力がありました。85年のプラザ合意以降どんどん円高になって、その競争力がますます強まったという事情もありました。

奥 日本の林業は長らく価格面で国際競争力がなく、かつ、伐期に達していないために十分な量を供給できず、右肩下がりの時代が続いてきましたが、最近やっと、変化の兆しを感じられるようになりました。

ただ、四、五十年も右肩下がりが続くなか、林業従事者の多くは山に手を入れようという意欲を失い、その次の世代も林業を継ぐ気にならないという状況が起きています。民有林では現在の所有者がわからなかったり、分割相続によって林地の細分化が進んだりして、



“再出発するのにいいタイミングが来ているな、と

市川 晃



間伐や伐採ができないという問題まで生じています。木材となる木の蓄積が増え、まさにこれからというときに、コスト面での国際競争力に加え、労働力や国内需要など、日本の林業は多くの課題に直面しています。

市川 日本では戦国時代など、極端にたくさんの木を伐ってしまう時期がありました。先人の代から身近に森や木があることが当たり前で、必要があればすぐに伐る。戦前・戦中も軍事的な目的から木の過伐採は進みました。戦後には全国で植林が行われましたが、その先にある木材の需要構造の変化への対応は遅れました。

奥理事長のおっしゃる通り、日本の森林所有者は所有面積 10ヘクタール未満の林家数が9割を占めるなど小規模・零細です。所有者の世代交代で林業への関心が薄れるとともに、林道整備や機械化が遅れ、コスト競争力を持ちえなくなっているのが現状です。

ただ、戦後に植栽された木が今ちょうど伐期を迎えています。再出発するいいタイミングが来ているな、と。新たなスタートに向けて私は常々、大きなトライを2つしなければいけないと言っています。需要創造と技術革新です。

木造 70 階建て超高層 というイノベーション

市川 今後日本の人口は1億2,000万人から大幅に減少すると予想されており、バブル期のように新しい住宅が年間170万戸も建つような時代はもう来ないでしょう。現在が年95万戸で、この先は60万戸台と予想するシンクタンクもあります。

戦後、戸建て住宅以外の建物には木材を使わないようにしよう、という大きな流れがあり、学校やアパート、商業施設などの中大規模建築物は鉄筋コンクリート造に大きくシフトしました。一方、ヨーロッパでは中大規模建築物を木造で建てる文化が根付いており、技術も進化してきました。ようやく日本でも2010年に国が公共建築物等の木造・木質化推進という政策を打ち出し、中大規模建築物での木の利用促進が始まりまし

た。ゼネコンも複合ビルに木材を活用したプロジェクトに挑戦するなど、変化が出始めています。こうした住宅から非住宅建築へという建築需要の変化を、私たちはしっかり捉え、社会のニーズに応じていく必要があります。

奥 需要創造に向けて、農林中金では住友林業さんを含め31の企業・団体とともに「ウッドソリューション・ネットワーク」という組織を立ち上げ、木材利用拡大に向けた取組みを進めています。国を挙げてどうやって需要創造を実現させていくのか、そこに対して私どもがどう参画していくのかが大きなテーマでして、この取組みをどんどん広げていく必要があると考えています。

市川 ウッドソリューション・ネットワークは裾野がとても広くて、林業会社や住宅会社だけではなく非常





に多彩なメンバーが参加されているので楽しみです。需要創造は、日本の産業構造そのものを変えていかないと実現できません。

奥 需要創造には技術革新も必要になりますよね。住友林業さんが昨年発表された「W350 計画」は、その大きな象徴だと捉えています。

市川 当社の創業 350 周年となる 2041 年に、高さ 350 メートル・70 階建ての木造超高層建築物を実現するための研究技術開発構想です。木材 90%、鋼材 10% を組み合わせたハイブリッド構造を用いることで、技術的には今でも建設が可能です。すでに構造計算は完了しているのですが、現在の建築法規ではさまざまな規制があったり、既存の工法より建設コストがかかるなど多くの課題があります。

奥 実現に向けて課題をどう解決していくのか、いかにイノベーションを起こしていくのか、そういうチャレンジなものだからこそ、W350 計画は素晴らしいと考えています。

市川 ヨーロッパではオーストリアやノルウェーに、すでに 80 メートル級の木造高層ビルが実現しています。木材の需要創造に向け、木造超高層建築の実現にどう挑むか、というのが我々の問いかけであり、W350 計画はオープン・イノベーションのプラットフォーム



地上 350 メートルの木造超高層ビルを含めた環境木化都市の実現を目指す技術開発構想「W350 計画」

でもあるんです。

奥 この計画は、林業経営者や環境を大切にする人たち、あるいは日本全体に対して、「みんなここに向かっていこう」という旗を立てていただいたように感じています。

森を支えることは 「いのち」を守ること

市川 木造建築が他の建築と違うのは、時間を重ねるとともに味がでて価値が蓄積されていくところで、我々は木材のことを「時間財」と呼んでいます。一方で、法隆寺は創建から 1,400 年を経っていますが、全部が 1,400 年前の部材でできているわけではありません。日本の神社仏閣は一貫して補修が続けられてきています。これもまた木のよさで、木造建築は一部が傷んでも、そこを交換することで長く使い続けることができ、次世代に継承される。W350 計画は木質部材を交換できるよう設計されており、大規模構造材としての役目を終えた木材は住宅部材やバイオマス発電燃料として余すことなく使用できます。現代社会ではサステナビリティが求められますが、必ずしもひとつの存在が永続するわけではなく、木のように時代に応じて形を変えながら価値を生み出していくというのもサステナビリティだと、私は思います。

奥 住友林業さんの CSR レポートを拝読すると、多くの事業が SDGs (持続可能な開発目標) とつながっており、本当に素晴らしいと感じます。国際機関や政府から言われてやるのではなく、自発的に行動して環境や社会に価値提供をしていくことが重要だと考えています。

市川 おっしゃるとおりで、企業は社会とともに成長し、歩んでいくものです。住友の事業精神に「自利利



他公私一如」や「国土報恩」という言葉があるように、我々はこの国や自然に、事業で得たものをきちんと返していかなければならない。そしてそれを世界に広げていきたい。サステナビリティの追求は企業の基本だと思います。

奥 そうですね。農林中金は農業、林業、水産業を基盤としていますが、この3つはそれぞれ単独で成り立っているわけではありません。山で蓄えられてミネラルを含んだ水は田畑を潤し、海に流れて水産資源を豊かにします。農・林・水は大きな流れのなかでつながっていますし、山の保全はすべての基礎です。

農林水産業は環境を基盤として成り立っています。一方で、その環境を保全することも農林水産業の役割ですが、産業として不振に陥ればそれは難しくなりますし、農林水産業の現場である地方にも影響を及ぼします。農林中金として一番がんばってやらなければいけないことは、農林水産業を支えることであり、その先の「いのち」を守ることだと考えています。

市川 当社のルーツは住友が興した愛媛県の別子銅山開坑に遡ります。銅鉱石の採掘や精錬のために木材が大いに使用されるなか、この銅山備林の経営を担ったのが当社の始まりです。事業の発展とともに、銅の精錬による煙害や、木材の伐採の後の手立てを十分に行わなかったことで、次第に山が荒廃してしまい、それに危機感を抱いて植林に取り組んで、元の青々とした山を取り戻したという歴史を持っています。すなわちサステナビリティは当社のDNAです。住宅事業において社員大工の養成や築100年を超えるような古民家の再生といった事業を手がけているのも、そのためだと言えます。

我々の役割は林業をサステナブルな産業に育てていくことであり、他の林業従事者の方々にも「林業には未来がある」と感じていただくことですから、その責任は大きいと思っています。

奥 今年から森林環境譲与税がスタートしました。水害を防いだり、CO₂を

吸収したりと、本当に幅広い森林の機能を維持するために、税金という形で、都会も地方も区別なく負担し、山の手入れをしていこうという制度です。これは森林組合系統の永年の悲願でした。

市川 単独では解決できない課題をみんなで共有し、それぞれがやれることをやるという仕組みが大事です。自然を生かして、社会を循環させていくには、ある程度コストも必要で、そのコストをみんなで分担するような意識を醸成していかないといけないでしょう。

奥 自然はただそのままにしておけばいいのではなく、手を入れて初めて価値が生まれるのだという点を世の中に訴えていかなければいけないと、あらためて強く感じています。今日は本当にありがとうございました。



Brighter Future of Agribusiness



MIKAKO
Hayashi

HISAKO
Nakamura

RINA
Akimoto

MISA
Nakamura

女性経営者たちが語る 農業ビジネスの現実と未来

高級品の輸出の伸びや若い就農者の増加など、明るい兆しも見えてきた日本の農業。

だが、少子・高齢化による国内市場の頭打ちや人手不足、

輸入品との競争激化といった構造的問題が解決したわけではない。

そんななか、農業ビジネスに、さまざまな形で乗り出した女性たちが元気だ。

そうした女性経営者を迎え、林美香子慶應義塾大学大学院特任教授をファシリテーターとして、

日本の農業の現実、そして未来を語ってもらった。

こうして私たちは 農業ビジネスを始めた

林 今日は農業や農業関連ビジネスを経営されている女性の方にお話をうかがえるということで、本当に楽しみにしてきました。私自身は大学で農と食による地域活性化といったテーマについて教鞭を執っているのですが、皆さんはまさに、そうした活動に経営者として取り組んでいらっしゃる方々ですものね。

秋元 私はピビッドガーデンという会社を2年前に東京で立ち上げて「食べチョク」という、こだわりを持って栽培されている全国の農家さんと、消費者や飲食店、小売店などをオンラインで直接つなげるサービスを手がけています。

林 食べチョクのロゴが入ったTシャツをいつも着ていらっしゃるということで、今日もTシャツ姿ですね。岡山県真庭市からお出でいただいた中村妃佐子さん、今日は会社のユニフォームです。野菜を生産する農業法人・株式会社 HAPPY FARM plus R の取締役でいらして、4月1日に起業したばかり。農業を始めたのは何年くらい前なんですか？

中村 (妃) 4年半ですね。

林 それでもう会社を立ち上げたというのはすごい！

中村 (妃) 非農家の生まれで、小さなころから手に土がつくのも嫌いなくらいでしたが、地元の会社で農業

事業を担当していた友人からタマネギ畑の肥料まきや苗の植え付けを頼まれたので、やってみたんです。そうしたらもう、しんどくてしんどくて。でも、ふと、「こんなヒョロヒョロした苗が、どうしたらタマネギになるんだろう？」と興味が湧いてきたんです。その後も友人から「次はこの種をまいてくれ」とか言われてやっているうちに、まいた種から芽が出て、ちゃんと野菜になっていくのがすごくうれしくて、どんどん農業にのめり込んで、友人の会社にパートで入りました。

林 なるほど。一方、中村美紗さんは福岡県久留米市からお出でいただきました。観光果樹園と直売所、カフェを経営されていますが、かつてはプロのキックボクサーでいらしたという……。

中村 (美) 怪我で興行運営の仕事に回った後、日本農業経営大学校に入り、卒業後に実家に就農して今年で3年目になりました。

林 美紗さんがなさっている事業は、どのようなスタイルなのですか。

中村 (美) 収穫物の100%が直売に変わりました。直売所を新設しましたし、観光農園を始めて、皆さんがその場で食べたり、量り売りで持ち帰ったりというのもあります。去年カフェもオープンしたので、そこで使えるものも使って。逆に、通販は、流通コストがかなり上がってきたので減らしている段階ですね。

林 新しいビジネスを提案なさったときの、ご家族の





RINA Akimoto

秋元里奈 (あきもと・りな)

(株)ビッドガーデン(本社・東京都渋谷区)代表取締役社長。神奈川県出身。2013年、DeNA入社。16年に起業し現職に。17年、「食ベチョク」開始。事業に打ち込むため、創業時、ロゴ入りTシャツと礼服以外は捨てたという



HISAKO Nakamura

中村妃佐子 (なかむら・ひさこ)

(株)HAPPY FARM plus R(本社・岡山県真庭市)取締役。同市出身。2014年、地元の大規模環境企業の農業部門に入社。19年に起業し現職に。かつて建設会社で経理・労務管理を担当し、それが農業経営に活かしている

反応はいかがでした？

中村(美) 最初は反対されましたね。ただ、在学中に立てていた経営計画に観光農園やカフェは入っていて、4年とか5年をかけて切り換えていくはずだったのですが、ずっとあれこれシミュレーションをやっていて1年目で採算がとれるという確信があったので、無理やり押し進めました(笑)。日本農業経営大学校で学んでいたからできたことで、特に実地研修では先輩の果樹園の経営者から大きな刺激を受けましたね。

観光果樹園、野菜栽培会社、そしてオンライン青果直販

林 中村美紗さんはUターン就農でいらして、一方、中村妃佐子さんは地元で新たに農業を始められました。詳しく教えてください。

中村(妃) あたりまえの野菜をあたりまえにつくって、それを地元の岡山県内に回すという農業をやっています。今は、スーパーの産直コーナーを持っていらっしゃる会社さんがメインの販売先ですね。

林 最初から株式会社で始めるのは珍しいですね。

中村(妃) 株式会社という形でスタートしたのは、サラリーマン感覚で企業に勤めて農業ができるようにしたいと考えているからなんです。給料は月給で有給

(休暇)が取れて福利厚生もあって……そういう会社で働くのが私の夢でしたから、社長を説得して意見を押し通しました(笑)。そうしないと若い人がどんどん農業から離れていってしまうし、人手不足のなか、ウチの会社に入ってくれる人がいません。

林 元々パートで農業事業をお手伝いされていた地元企業から独立されたとうかがっていますが、どんなきっかけで？

中村(妃) その会社から、ちょうど1年くらい前に、独立したらと言われたんです。会社に誘ってくれた友人に報告したら「だったらオレたちでやろうよ」と言われて、思い切って独立しました。その友人が(HAPPY FARM plus Rの)社長です。元の会社からは農地や農機具を貸してもらったりなど、引き続きサポートを受けています。

林 秋元さんの食ベチョクは事業がスタートして2年ですが、どんな風にやってらっしゃるのですか。

秋元 農家さんが売る産品を登録して、それを消費者の方が買うというのが基本スキームですけど、それだけだと農家さんは登録が大変だし、消費者からすると買いづらいんですね。たとえば、いくつかの種類の野菜がひとつの箱に詰め合わされた野菜ボックスのような商品の場合、時期によって中身が変わっていくので、農家さんがボックスの内容を毎回きちんと登録す



MISA Nakamura

中村美紗 (なかむら・みさ)

Fruitelier (フルトリエ) / 中村果樹園 (福岡県久留米市) 代表。同市出身。大手自動車部品メーカー勤務、プロキックボクサーなどを経て2017年に日本農業経営大学校卒、100年続く実家の果樹園の4代目に

るのは手間だし、消費者からすれば、表示が正確でないと何が届くかわからなくて不安です。

それを食べチョクでは、農家さんごとに作付け計画の段階から情報をいただいて、今、何を収穫しているのかをリアルタイムで把握しています。農家さんにいちいち登録していただくなくても、食べチョクのサービス上でお客さんに「今ならこういう野菜が届きます」と自動的に伝えられるようになっているんです。

林 起業することについて、農業のご経験もあるご両親の反応はいかがでしたか。

秋元 農業系という点は喜んでくれたんですけど、起業するという点ではびっくりしていましたね。でも、報告したときにはもう会社を辞めていたので(笑)。

夢も課題もたくさん 乗り越え、実現させるには？

林 3人ともすごい決断力ですね。皆さん、それぞれの事業について、どういった夢を持ってらっしゃるんですか。

中村(紀) 夢はたくさん、あるんです(笑)。まずはちゃんと利益をあげて会社を大きくして行って、「あの会社で働きたい」とか「農業が好き」とか「農業、楽しい」とか言ってくれる人たちをつなげていけるよ



MIKAKO Hayashi

林美香子 (はやし・みかこ)

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科特任教授。札幌テレビ放送アナウンサーなどを経て2008年より現職。北海道大学大学院農学研究院客員教授などを歴任。近著に『農村で楽しもう』(安曇出版)

うにしたいというのが夢ですし、「農業をしていたらこんなに元気になれるよ、図太くなれるよ、こんなに楽しいよ」と、みんなに伝え続けるのも夢。都会で赤ちゃんと暮らしていた若いお母さんが、疲れて地元に戻ってきて、ウチで農業をやるようになったら元気になってくれたりしてるんですよ。それから、土地を貸してくれるおじいちゃん、おばあちゃんと一緒に農作業をしたり、障害のある方とか不登校の子とかが手伝いに来てくれたり、そういうコミュニティの場として畑を利用してみたいなのというのも夢です。

林 農業と福祉が連携する「農福連携」が今、注目されていますが、それも妃佐子さんの経営の大きな柱なんですね。

中村(美) ウチでは観光農園を始めてすぐのころ、重度の障害を持った女の子が家族で来てくれたのに、入るには大変な場所が多かったということがありました。元々カフェや直売所をバリアフリーにしようと考えていたんですが、彼女と出会ったことによって、それが一気に加速して、農園も全部バリアフリーで入れるようになりました。邪魔になる配管なんて切ればいいし、通路の幅も狭ければ広げられる。車椅子用のトイレも2つ作りました。そうしたら、今まであまり視野に入れていなかった老人ホームやデイケア施設、病院などが遠足などで利用してくれるようになっています。



フルトリエのカフェ。パフェに加えて「看板ヤギ」の小春ちゃんも人気



登録農家の顔が見える「食ベチェック」。消費者向けのレシピなども充実



HAPPY FARM plus Rではハウスと露地の双方で多品種の生産を手がける



林 これも農福連携ですね。美紗さんの夢は、どんなものですか？

中村(美) 地元では昔50軒以上あったナシ農家が15軒ほどに減って、そのうち跡取りがいるのは、ウチを含めて3軒なんです。でも、自分が観光農園をやることで今、週末だと多いときには1,000人を超える人が来てくれます。それをちょっとずつちょっとずつ、どんどんどんどん広げてって、最終的には農業版のキッザニア（職業体験テーマパーク）のような場所をつくりたいな、と思っています。一過性の観光果樹園だけじゃなく、子供たちが収穫や販売、お料理を自分でやってみて、家族と食卓を囲んで……というところまでトータルで体験できるところを実現させたいんです。

林 カフェも持っていらっしゃるから、お料理とかジャム作りとか、いろいろ体験できますよね。

秋元さんの場合、今後の夢はいかがですか。

秋元 まず、食ベチェックはJAさんと競合するんじゃないかと誤解されることも多いのですが、実際には全然違うんです。食ベチェックはJAさんが現在対応しきれていない領域に取り組んでいると考えていて、将来的にはJAさんを補完できるような存在になりたいと思っています。

私たちが目指しているのは、こだわった農家さんが正当な利益を得られる世界です。こだわった生産方法では作業を効率化しづらく、生産コストがかさみがちですが、必ずしも高く売れるわけではありません。そういう農家さんが子供には継がせられないと考えて、結果的に後継者がいなくなる現実を見ているので、こだわった農家さんが子供に継がせたいと思えるような世界をつくりたいんです。

林 つながりのある農家の皆さんの反響は どうですか？

秋元 登録農家さんも300軒を超えて、これからもっと増やしていくところなんですけど、食ベチェックを利用し始めて利益が2倍ぐらいになって、これだったら

子供にも継がせてあげられるという方がいらっやいますね。

林 農家の方が将来に夢を描けるよう、応援をされている。

秋元 農業の世界には熱い思いを持っている人がたくさんいるのに、違う業界の人からは「どうして農業なんていう地味なことやってるの？」みたいに疑問を持たれたりして、ビジネスとして成功するイメージはなかなか持ってもらえません。

中村(紀) そうそう。私もよく「なんで農業を？」と言われる！（笑）

秋元 農業の外の分野で農業に興味を持ってくれる人を増やしていかないと、農業自体がうまくいなくなっていくと思います。

中村(美) イメージは大きいですね。私、作業のとき以外はスーツを着たりスポーツウェアを着たりということを意識してやっているんですけど、これからは農業全体がそうならないと絶対、新しい人たちは入ってこないですよ。

中村(紀) ウチも会社の制服をみんなで決めるとき、一番若い、今年20歳になる子は「おしゃれなのがいい。農業っぽくないやつがいい」って。それで動きやすくなくて汚れてもすぐ洗えて……と考えていって、この野球のユニフォームのようなデザインと素材を選んだんです。

秋元 農業経営の場合、成功すればするほど目立たないようにしないと、地域で辛い目に遭うこともありますよね、我慢することが美德で。でも、IT業界でも目立つことで叩かれてしまう若い起業家がありますが、そういう成功者がいるからこそ、自分もやりたいという人が後に続くじゃないですか。

中村(美) 私の知り合いの若い農家にもフェラーリに乗っている子がいるし、「億農家」（年商1億円超の農家）も何人かいます。すごくカッコいいクルマに乗っ

ているという、ただそれだけでも、わかりやすく若い子にアピールできて、憧れの的になるかもしれないですよ。

農業の「外」を見よう 出る杭になろう

林 みなさんの夢の実現に向けては課題や障害もたくさんあると思いますが……。

中村(紀) 私の場合、困っているときに相談できる窓口がはっきりしていなかったことですね。資金調達にしても、JA、信用金庫、銀行に市や県や国の助成まであって、でも、ウチが頼れるのはどこか、ウチを相手にしてくれるのはどこか、なかなかわかりません。結局、雑談のように相談していた地銀さんの担当者の方が支店長に掛け合ってくださいって融資が受けられて、やっと会社がスタートしたという状況でした。

おカネの面以外でも、頼る先は地元のJA、市役所、県庁、農政局といろいろあるんですが、ウチのようにいきなり株式会社で農業を始めるようなレアケースでは、皆さん「う～ん」と困っていらして(笑)。

ただ、私が以前から「おかやま農業女子」のメンバーだったので、そのつながりで突破口が開いて、その後は市役所にも県庁にも積極的に動いていただけて助かりました。ウチはSDGs(持続可能な開発目標)の実現に取り組んでいて、地元の真庭市がサステナビリティ分野の未来都市になっているので、その関係で市のパートナー企業になれたのも大きかったですよ。そのつながりで地元のスーパーさんに販路ができたりね。今は、どこの担当者の方も異動になりませんようにと祈っています(笑)。「おかやま農業女子」では農林中金さんの担当者の女性と知り合うことができて、いろいろ相談相手になってもらっていて、これからもっとお世話になりたいと。

林 秋元さんのところはいかがですか。

秋元 課題はいろいろありますが、まずは農家さんにとってより使いやすいサービスになるためのシステム投資でしょうか。システム投資には大きな資金が必要ですが、元々IT業界にいたこともあって、ベンチャーキャピタルなどを通じた調達しか頭にありませんでした。農林中金さんにも相談してみればよかったですよね(笑)。

もうひとつは「人材」。優秀な人材に農業分野に来てもらう、さらには私たちのような周辺事業会社に入ってもらうためにはどうしたらいいのかを考えています。今後減少を余儀なくされている農家さんをサポートするには、周辺事業者ももっと増えていくべきです。農業をより魅力的な産業にするためには、農業界の中だけではなく、積極的に外に出ていき他業界の成功事例に目を向ける必要があります。外にこそヒントがあると私は考えています。

中村(美) そう！ だから私は意識して他業種との連携をどんどん進めています。そうしないと自分の発展もないんですよ。農家の中だけでは、どうしても狭い世界になりがちで。

中村(紀) 新しいことをすると何か言われるんですよ、農業の世界では(笑)。

中村(美) しかも女性がやっていると、もっと言われちゃう。

秋元 出る杭を打つのではなく、一緒に出ていこうとしないと……。女性が先陣を切ることで見える世界もあると思います。女性というだけで良くも悪くも目立つことが多いと思いますが、おふたりのように新しい農業をされる農家さんがいらっしゃることは、私のように農業をサポートするビジネスを手がけている者として、とてもありがたいことだと思います。

林 今日は皆さんとお話しできて、本当に楽しい時間でした。日本の農業の未来は明るいと感ずることができて、すごく嬉しく思いました。ありがとうございました。



座談会の終了後、会場の日本農業経営大学校で出席者と学生の懇談会も行われ、現在と未来の農業ビジネス経営者の中で熱いQ&Aが交わされた



PART
2

農林中央金庫は、
ここに向かう

To The Next Norinchukin Bank



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

96年

農林水産業を金融で支えてきた歴史

17年

613のJAと32の信農連で構成するJAバンクの一体的運営

21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

3,540 団体

農林中央金庫に出資している団体

103.2 兆円

JAバンク貯金残高

2.7 兆円

JFマリンバンク貯金残高

安定した預金と財務基盤

INPUT

系統組織



A (S&P社)

A1 (MOODY'S社)

信用等级付

19.65%

自己資本比率

専門性の高い人材

288 億円

従業員1人あたり総資産(単体)

3,615人

従業員数

111人

海外留学人数 (= MBA/LLM 取得者数)

農林中央金庫

Business Model

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

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

コーポレート

3つのビジネスを支える機能を
提供しながら、デジタルイノベーション、
サステナブル経営などを推進

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

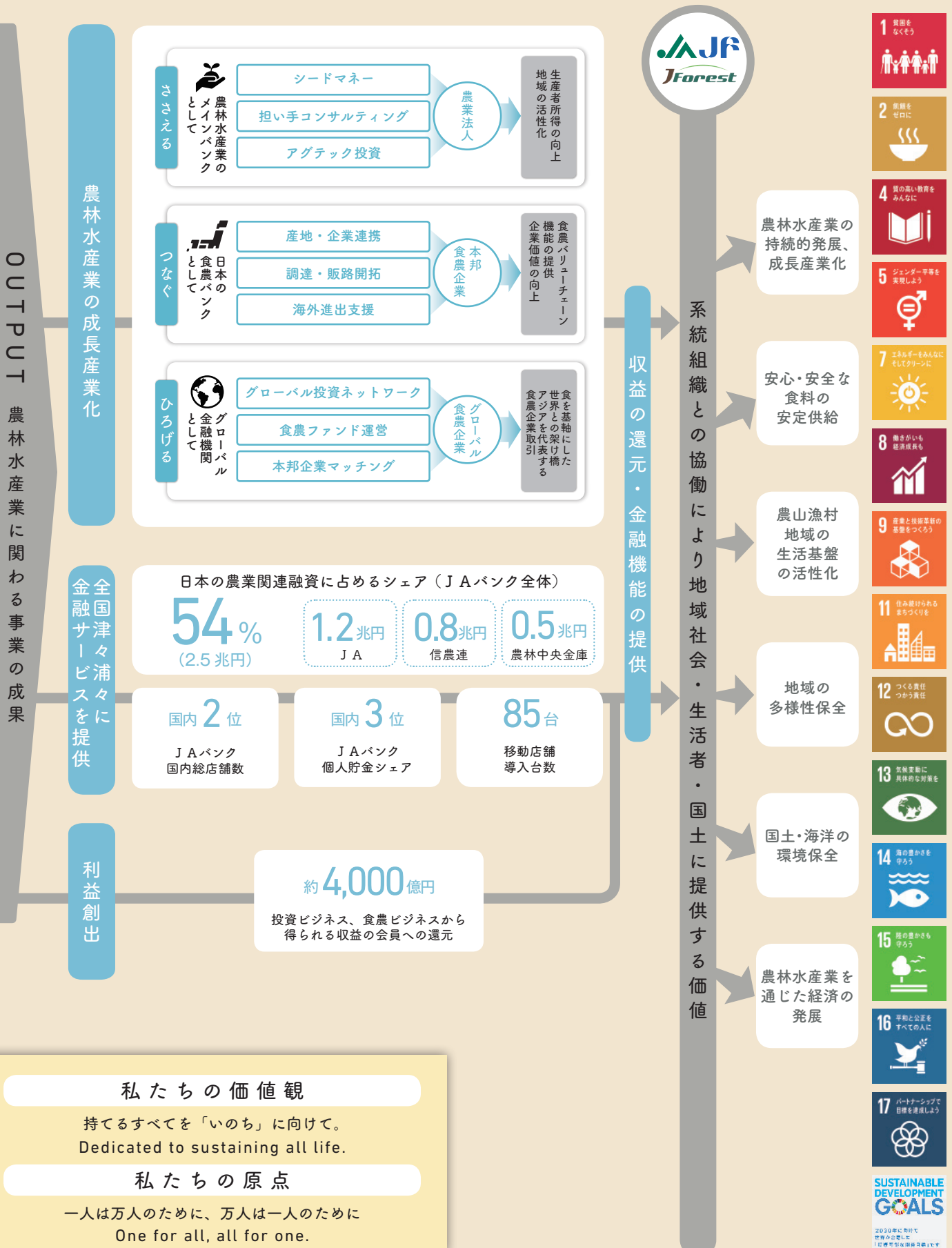
私たちの目指す姿

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

価値創造モデル

事業の成果

社会に提供する価値



私たちの価値観

持てるすべてを「いのち」に向けて。
Dedicated to sustaining all life.

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.

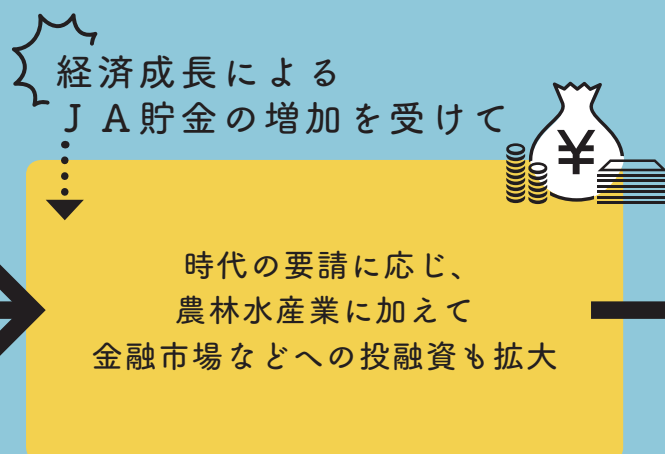
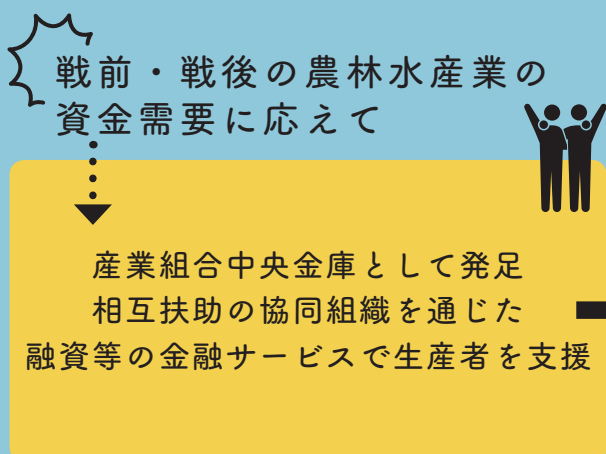
私たちの人となり

96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～

1970～



戦前・戦後から高度経済成長期に至るまで、農林水産業に携わる生産者には資金不足の状態が続いていました。そうした状態の解消を目指して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の中央機関として、全国各地の協同組織が生産者に対して行う融資の原資の供給や、個々の協同組織では対応できない大口の資金需要に応じてきました。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。

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、わが国の旺盛な資金需要に応じてきました。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（農協）、JF（漁協）、JForest（森組）などの会員に還元してきました。

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。

「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、日本の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。

設立から現在に至るまで、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ながら、96年にわたり、農林水産業に携わる皆さまを支えています。

2016 ~

2019 ~

Trying Now!

中期経営計画

変化を追い風に、
新たな価値創造へ挑戦



消費者・産業界のニーズ

農林中央金庫

農林水産業と産業界の
架け橋として

ニーズに応える農林水産物の供給

農林水産業へのニーズが大きく変化する中、消費者や外食・加工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。農林水産業の生産者との深いつながりと、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、私たちは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。

激しい変化への適応を求められているのは農林水産業だけではありません。金融の世界でもまた、運用環境や基盤技術が急速に変わりつつあります。これまでにない非連続な変化に対応するため、農林中央金庫は2019～23年度の5年間を対象とする新たな中期経営計画を策定し、その実現に乗り出しました。食農、リテール、投資という3ビジネスのそれぞれにおいて、変化をチャンスと捉え、日本の農林水産業とともにさらに成長していくことを目指します。

中期経営計画（2019～23年度）

「農林水産業と食と地域のくらしを支えるリーディングバンク」を目指し、変化を追い風に、新たな価値創造へ挑戦します。

環境認識

グローバルな利鞘縮小
新たな運用環境が前提に

デジタル化の急速な進展
お客様の行動が大きく変わる

担い手の高齢化と
規模拡大ニーズ
地域の生産基盤確保が課題

アジアの成長
アジアのビジネスが一層拡大

環境・社会課題
社会への価値提供が重要に

基本方針



お客様起点で
ビジネスの真価を発揮



変化の時代における
農林水産業を牽引



デジタルイノベーションを
積極展開



未来志向の
業務革新を実現



持続可能な財務基盤を構築

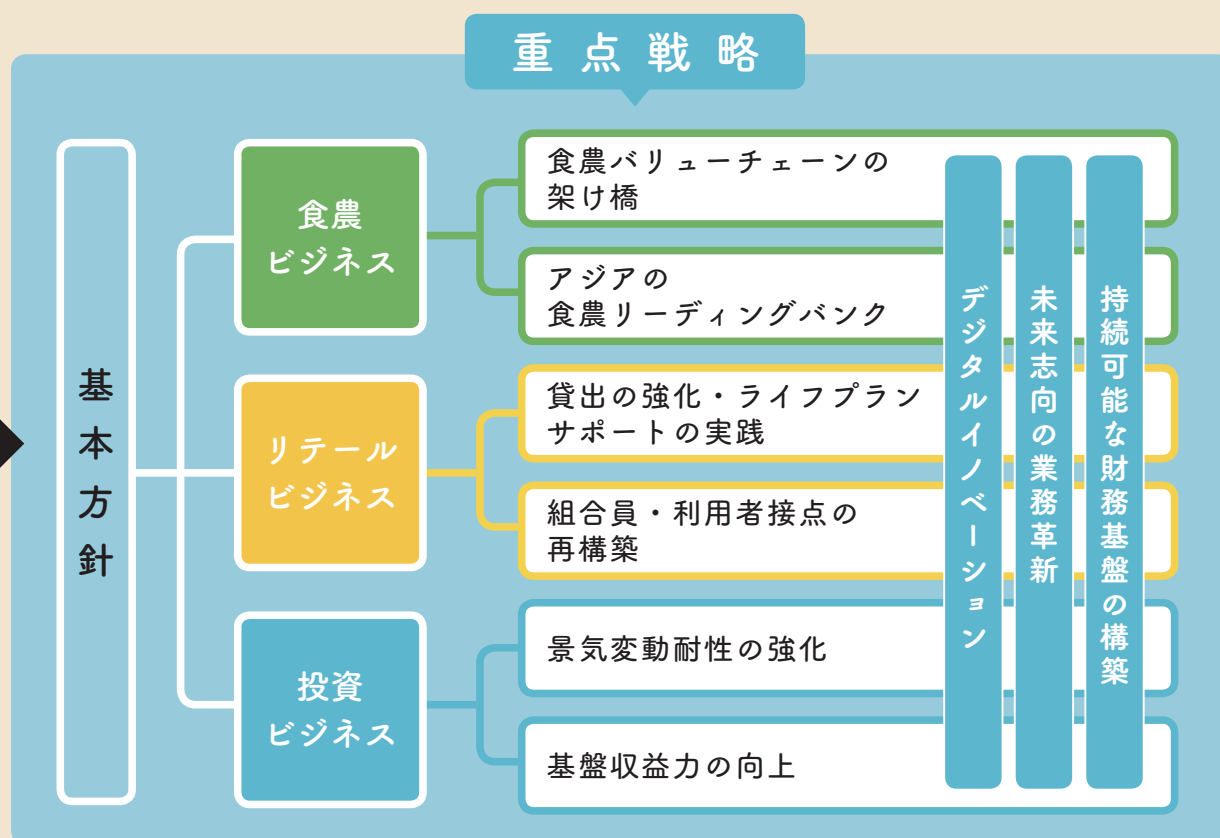
これからの10年を展望し、「今後5年間の目指す姿」を策定

私たちを取り巻く環境には、グローバルな利鞘縮小、デジタル化の急速な進展、担い手の高齢化と規模拡大ニーズ、アジアの成長、環境・社会課題など、これまでとは異なる変化が起きています。この「非連続な変化の時代」は、厳しい経営環境でもありますが、世の中の変化や新たなトレンドは、私たちにとっての成長機会にもなると考えています。

これからの10年を展望することで認識した新たな

課題を解決するため、「今後5年間の目指す姿」を策定したものが、この新たな中期経営計画です。課題を解決し、新たな価値創造へ挑戦するためには、「お客様起点のビジネス」、「農林水産業の成長牽引」が必要であり、それを可能とするためには、「デジタルイノベーション」、「業務の革新」、「持続可能な財務基盤」が不可欠であることから、これらを中期経営計画の基本方針として決めました。

私たちは、「これからの10年、これまでとは異なる非連続な変化が起こる」と考えています。そのようななか、お客様の期待に応え、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。これからの10年を展望し、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」を策定しました。



系統グループと協働し、社会に多様な価値を提供

この中期経営計画では、各ビジネスの重点戦略を実践することで、組合員・利用者・お客様起点で課題を共有し、総合サービスの提供により、課題をともに解決することを目指します。そして、農林水産業と食の発展、地域の活性化に向けて、グローバル視点の取り組みを強化していきます。

私たちには、これまで長年培ってきた食農・金融の知見に加え、幅広い協同組合のネットワーク、そして

安定した財務基盤があります。これらを最大限活用し、お客様の期待に応え、グローバル食農バリューチェーンの架け橋となり、お客様の利便性と私たちの生産性を高め、現場力・収益力を不断に強化します。変わらぬ使命を果たし続けるため、「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」を目指し、系統グループとともに、さらなる持続的成長と社会への価値提供を実現していきます。



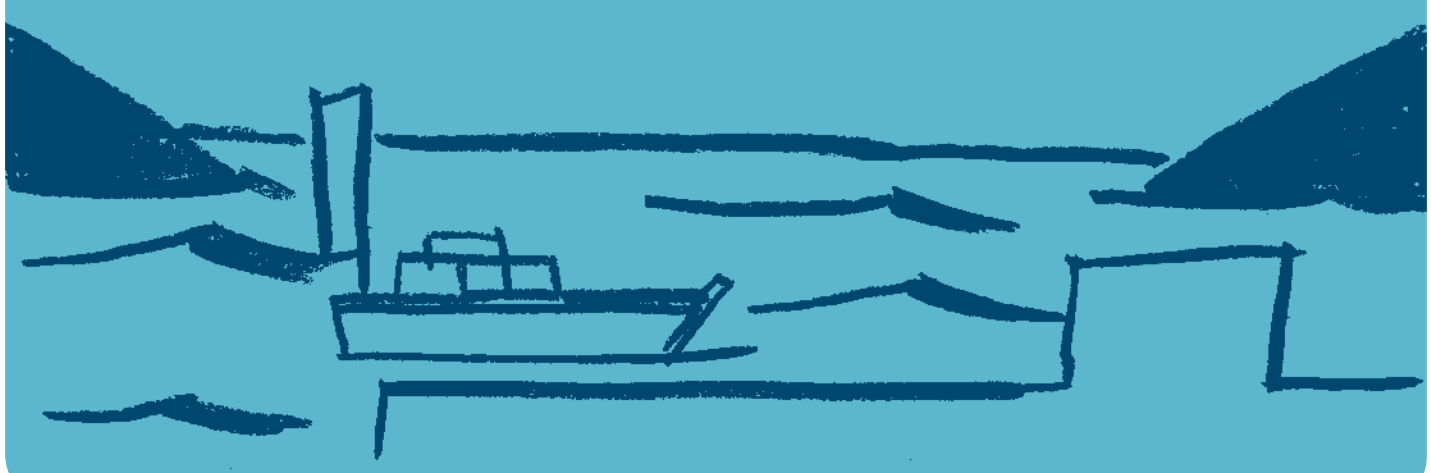
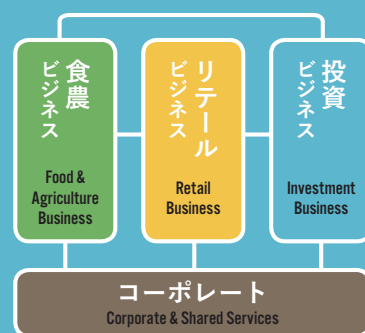
PART 3

価値を生み出す 3つの事業とその基盤

Generating More Values Together

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」と、これらビジネスの基盤となる「コーポレート」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

食農バリューチェーンの架け橋



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年度に新たな事業の柱のひとつとして「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、起点となる地域を含め、その全

体の付加価値を向上させて、これからも農林水産業の成長産業化に貢献していきます。

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る金融機関、すなわち「ファーストコールバンク」になることです。

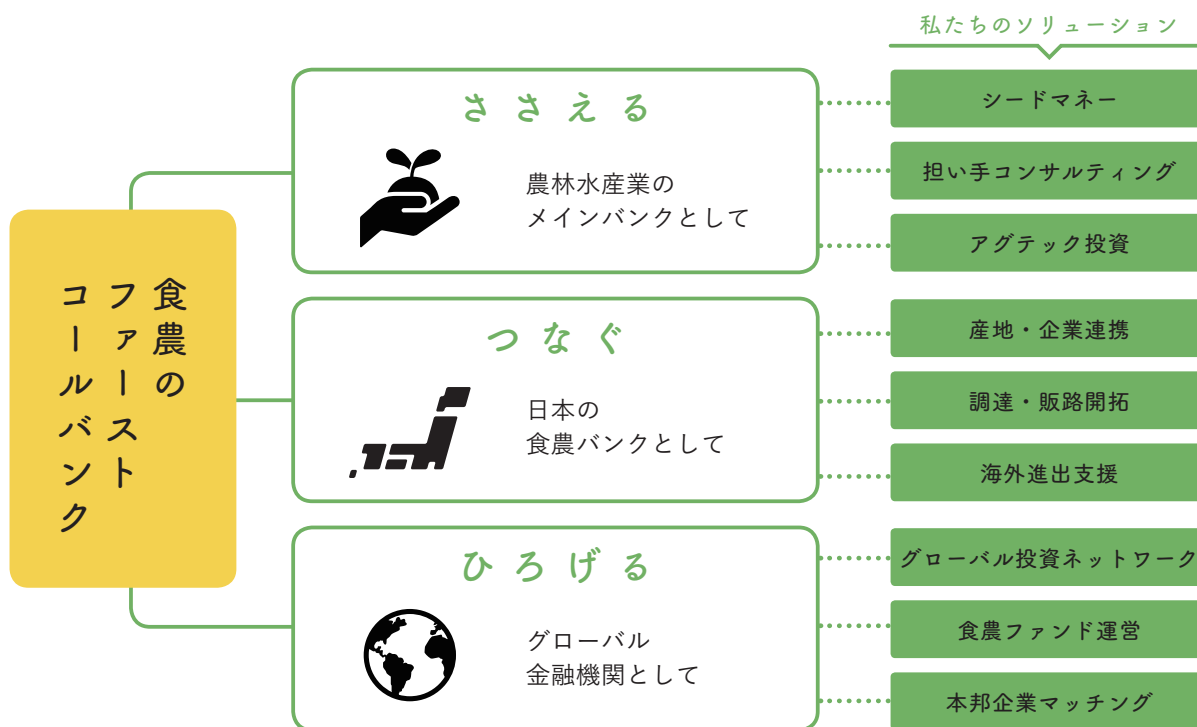


食農法人営業本部長
金丸 哲也

“ 生産者・産業界・消費者に 多様で確かなソリューションを ”

食農ビジネスは、「確かなソリューションを提供し、食農バリューチェーンを築く多様なお客様とともに成長していくこと」を目指します。地域の生産者と向き合うJA、JF、JForestとともに、系統ならではの総合的なソリューションを提供し、地域の生産者を“ささえ”ていきます。また、生産者・産業界・消費者を“つなぐ”架け橋の役割を發揮し、経営課題の解決に取り組めます。さらに、日本の優れた農林水産物を世界へ“ひろげ”、アジアの成長を日本に取り込むことに挑戦していきます。

アジアの食農リーディングバンク



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」へ

食農ビジネスでは、融資や出資といった資金提供はもちろん、域内消費拡大に向けたサポートや、日本農業経営大学校の支援を通じた担い手の育成、農業法人等への経営コンサルティングやM&Aアドバイザーにも取り組んでいます。

取組みのキーワードは「ささえる」「つなぐ」「ひろげ

る」。この3つの機能を果たしながら、今後はお客様の海外展開も積極的に後押しし、アジアの成長を日本に取り込み、日本の食農産業の一層の発展につなげていきます。お客様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て、私たちはさらなるソリューションを提供していきます。

食農ビジネスの事例

2016年度にスタートした食農ビジネスはすでに、「つなぐ」「ひろげる」「ささえる」実績を国内外で数多く挙げてきています。

つなぐ

01 三菱地所・ エコツェリア協会・JA全中

農業 >>> 全国

三菱地所・エコツェリア協会とJA全中をつなぎ、丸の内周辺ビルへの農産物の運送・販売をサポート。長距離運送には高速バスを利用した「貨客混載」を活用。



02 日建リース工業・ 漁協系統団体

漁業 >>> 全国

全国での活魚流通網の構築を目指す日建リース工業による大阪活魚センターの開設をサポート。地元漁協系統団体の協力を得て活魚の調達も実現。



03 JR東日本・全国の産地

農業 >>> 全国

日本各地の産地とJR東日本がシンガポールで運営するインバウンド拠点「JAPAN RAIL CAFE」をつなぎ、産地ごとのPRイベントの開催を支援。



04 四国電力・JA香川県

農業 >>> 香川

地域活性化を目指す電力会社のイチゴ農業生産法人の新設にあたり、設備資金対応を実施。JA香川県は組合員となった新設法人を資材供給や集荷等でサポート。



ひろげる

05 アジアの食農企業・銀行

その他 >>> アジア

フィリピンのBDOユニバンクやベトナム投資開発銀行等のアジアの銀行との連携を通じて、アジア食農企業と本邦食農企業とのビジネス機会の創出を支援。



06 イノチオホールディングス

農業 >>> 愛知・オランダ

農薬・農業資材の卸や農業施設の建設、花き育種等を行うイノチオのオランダ育種企業買収で、ラボバンク子会社と共同でM&Aアドバイザーサービスを提供。



07 熊本みつばちポリネーション事業協同組合 蜂の郷にしおか

農業 >>> 熊本

地震・豪雨の被害を受けた熊本県の養蜂団体を、JAグループ熊本と共同で助成。交配用の蜂の確保や若手養蜂家の育成、県外養蜂場との連携等を支援。



08 九州各県森組系統団体

林業 >>> 九州全域

鹿児島県森連と他県森連による県境を越えた木材サプライチェーンの構築をサポートし、木材企業への納入を一本化。オール九州での供給体制づくりも始動。



Case#01 農業篇



官民一体の産地支援により ホップの名産地・遠野のまちづくりを推進

>>> BEER EXPERIENCE@遠野

民 話の里として知られる岩手県の遠野市はまた、ビールに独特の風味を生み出すホップの名産地でもあります。その遠野市が掲げる「ビールの里構想」の実現に向けたまちづくりを加速させるため、農林中央金庫とキリンは2018年、地元の農業法人であるBEER EXPERIENCE株式会社（吉田敦史代表取締役社長）に出資を行いました*。

少子高齢化が進む日本において、地方の過疎化や農業の後継者不足は深刻な社会問題となっています。国内有数のホップ産地である遠野市でも、生産量はピーク時の約4分の1にまで減少しています。

キリンは、ホップ栽培で50年以上の契約関係を持つ遠野市などとともに、「ホップの里からビールの里へ」を合言葉としてさまざまな取組みを手がけ、新規就農者の獲得や市内交流人口の増加などに貢献してきました。

BEER EXPERIENCE への出資を通じてキリンは、日本産ホップの持続的生産やブランド価値の向上、地域経済の活性化といった社会的価値を提供するとともに、日本産ホップの安定調達、クラフトブルワーへのホップ外販を通じたクラフトビール分野の育成などの経済的価値の創出にもつなげ、「CSV（価値の共創）経営」を実践しています。

この BEER EXPERIENCE 設立の話が持ち上がった際、キリンとタッグを組んだのが農林中央金庫です。キリンにとって農林中央金庫は、かねてより融資などの取引関係のある金融機関ですが、今回ポイントとなったのは、金融に加えて農業にも知見を持つ点、食農ビジネスの一環として農業法人への支援に注力している点、JAグループの一員として岩手県信用農業協同組合連合会（県信連）やJAいわて花巻との連携が可能である点でした。

農業法人の事業計画や資金計画の策定では農林中央金庫が、補助金活用に向けた岩手県庁や遠野市役所などの調整では岩手県信連やJAいわて花巻がそれぞれサポートを実施。さらに農林中央金庫は、キリンとともに新設の農業法人に出資を行うところまで踏み込みました。

キリン、農林中央金庫、BEER EXPERIENCE の3者は、今後もそれぞれの役割を担い、官民一体となって遠野市のまちづくりを支援していくことで、社会課題である「地域創生」のモデルケースを示し、日本全国に同様の取組みを広げていくことを目指しています。

BEER EXPERIENCE の目標は、パドロンやホップの生産拡大にとどまりません。たとえば6次産業化への取組みでは、ホップの風味を活かした「HOPsyrup（ホップシロップ）」を開発。すでにキリンによって販売されています。また、遠野市によるビールを通じた地域振興にも、地元のホップ生産者とともに、引き続き積極的な役割を果たしていく考えです。

*農林中央金庫による出資は、農業法人の投資育成事業を担当するファンドであるアグリビジネス投資育成株式会社によって行われました。



BEER EXPERIENCE の吉田社長は1ターンの就農者



国産ホップの需要は高まっている



独特の風味のホップシロップ。用途は広い



揚げる前のパドロンはシトウウ似
パドロンはスペインではビールの友

Case#02 林業篇



日本の伝統・漆文化に 新技術でイノベーションを

>>> 浄法寺漆産業@一関

漆 は古くから貴重な塗料として親しまれてきました。しかし現在、国産の漆は危機に追い込まれています。日本で使われる漆の97%が外国産であり、国内産はわずか3%にしかすぎません。

そんな状況を見かねて、地元・岩手県の特産である漆の魅力を広めようと、2009年、当時は県職員だった松沢卓生代表取締役社長が立ち上げたのが浄法寺漆産業です。漆の精製・加工・販売から漆器の企画・小売・卸売までを手がけ、12年には株式会社化を果たしました(本社・盛岡市)。

15年度には文化庁が、国宝・重要文化財の保存修理には原則として国産の漆を使うことを決定。同社に追い風が吹いてきたものの、国産漆の生産量は絶対的に足りません。

そこで松沢さんは、産出される漆の量を何倍にも増やす採取法の確立に取り組んできました。「衝撃波破砕技術」をベースとした開発は国立沖縄工業高等専門学校の伊東繁名誉教授と進めており、17年度には、農林中央金庫が基金を拠出し設立した一般社団法人農林水産業みらい基金の助成対象事業として採択されました。19年秋の実用化を目指しています。

これまでは立ち木の樹皮に傷をつけて漆液を採取していましたが、新たな方法

では幹や根の細胞を衝撃波で破砕することにより、1本の木から従来の約2倍以上の漆液を採取することが可能になると見込んでいます。また、これまではウルシの木が樹液を産出できるように育つまで15年程度が必要でしたが、この方法では樹齢5年ほどの若い木からでも採取が可能です。

松沢さんは今、耕作放棄地や手入れされない山林などを漆の生産地として活用することを構想しています。植え付けから5年程度で漆が産出できるようになれば、植林から伐採・出荷まで長い年月のかかる林業において画期的なビジネスモデルが生まれます。

すでに岩手県内では、松沢さんの呼びかけに応じてウルシの植樹を検討したり実施したりする農家や山主が増えてきました。相続した農地と山林の扱いに困っていた一関市の鈴木英也さんは、耕作を休んでいた畑で2年前からウルシの植栽をはじめました。鈴木さんは、「国宝や重要文化財に自分の育てた漆液が使われ

るかと思うと嬉しい。利潤だけではないやりがいがある」と、この事業の魅力を語ります。鈴木さんは現在では浄法寺漆産業の一関大東漆事業所の所長として松沢さんとともに漆産業の振興に勤しんでいます。

松沢さんは、国内において低コストでの大量生産が可能になれば、漆の用途がさらに広がると考えており、「天然の産物で環境負荷の少ない塗料として漆を捉えるとまったく新しい価値が見出せます。マイクロプラスチックの海洋汚染問題に意識的に取り組むヨーロッパなどにも売り込むことができるかもしれません」と、期待を膨らませます。

浄法寺漆産業にはすでに、大手自動車メーカーや鉄道会社などからも協業の引き合いが来ています。また、漆を通じた社会貢献活動を行うNPO「ウルシネクスト」を設立。地域貢献や伝統文化の保護に取り組む日本航空とともに、日本各地にウルシの苗を植樹する活動も行っています。

農林水産業みらい基金

農林中央金庫が200億円を拠出し設立した一般社団法人農林水産業みらい基金は、前例にとらわれず創意工夫にあふれた取組みで、直面する課題の克服にチャレンジしている地域の農林水産業者への、あと一步の後押しにつながる助成を通じ、食と地域のくらしの発展に貢献することを目指しています。



実証実験中の衝撃波破砕機



松沢卓生社長



岩手県盛岡市上米内で行われたウルシの植樹



鈴木英也所長



浄法寺漆を使用した時絵ステアリング

Case#03 漁業篇



養殖は地元産の米で、売り込みは世界へ 新ブランド「みやぎサーモン」誕生

>>> みやぎサーモン@南三陸

い ま世界的には水産物の消費量は増加していますが、日本においては、漁獲量も魚の消費も減少しています。しかし、そんな状況でも、日本で需要が高まっている魚種があります。それが、ギンザケ（サーモン）です。ギンザケは日本の川には遡上しませんが、長年、養殖が行われてきました。養殖ものは、寄生虫などがほとんど検出されず生食に適しており、子どもにも人気が高い食材です。ギンザケの養殖は、宮城県が国内シェアの90%以上を占めてきました。ところが近年、安価な輸入品が増加していることに加えて、国内でも新たに養殖を始める地域が現れてブランド化を進めるなど、年々競争が激化しています。

そこでさらに競争力を持った養殖サーモンを目指して始まったのが、飼料用米配合飼料によるギンザケ養殖プロジェクトです。それまで宮城県のギンザケ養殖業で使われていた飼料のうち、8割以上が輸入した配合飼料でした。相場変動の激しい魚粉など輸入原料から脱却し、国産原料を使用することで生産原価を安定させるとともに、海外産の養殖サーモン等との差別化を狙いました。

そこでJFみやぎの山下貴司さんが

事務局を務める「みやぎ銀ざけ振興協議会」が中心になって、JFみやぎ、JA全農みやぎ、東北大学が協力し、宮城県産の飼料用米を餌として用いる養殖ギンザケの開発に着手しました。

開発には、国の革新的技術開発・緊急展開事業（うち地域戦略プロジェクト）も活用しました。スタートから約2年、技術面での困難を乗り越え、飼料用米を、すぐに水中に沈まないといった特性を持つペレットに加工することに成功。2018年にはついに、宮城県産の飼料用米で養殖された「みやぎサーモン」が初出荷され、「養殖臭がない」など高い評価を得ました。

農林中央金庫は、18年に仙台市内で開かれた発表会を積極的にバックアップ。さらに、「みやぎサーモン」の海外輸出の足がかりをつかむため、仙台支店とニューヨーク支店が連携して北米地域の

バイヤーとマッチングを行うなど支援を続けてきました。また「餌を県産の飼料用米とするだけでなく、従来は県外が多かった加工についても、県内で手掛け“オールみやぎ”のブランドを確立したい」と意気込む山下さんらは、次なる商品展開として、宮城県産木材のチップで燻製したスモークサーモンの開発も進めています。農林中央金庫は、森林組合連合会の紹介などのサポートも積極的に進めています。

「みやぎサーモン」は、風土や伝統が育んだ特色ある地域産品を知的財産として保護するGI制度（地理的表示保護制度）に17年に登録されました。宮城県産品としても、養殖ものとしても初めてのことでした。今後は、県内で養殖するギンザケの全量に宮城県産飼料用米を使用することを目標に、世界規模でのブランド化を目指しています。

ビジネスマッチング事業

農林中央金庫は、系統組織の全国金融機関であることを活かし、ビジネスマッチング事業を推進しています。系統団体をはじめ、農林水産事業者や法人取引先が必要としている情報を収集。それぞれのニーズに基づき、国内外を問わない連携と新たな付加価値の創出を後押ししています。



南三陸で養殖、水揚げされて「活け締め・神経締め」され出荷を待つギンザケ「みやぎサーモン」



JFみやぎ内に飾られた大漁旗には、震災復興を励ます寄せ書きがある



宮城県産米を使用したペレット飼料

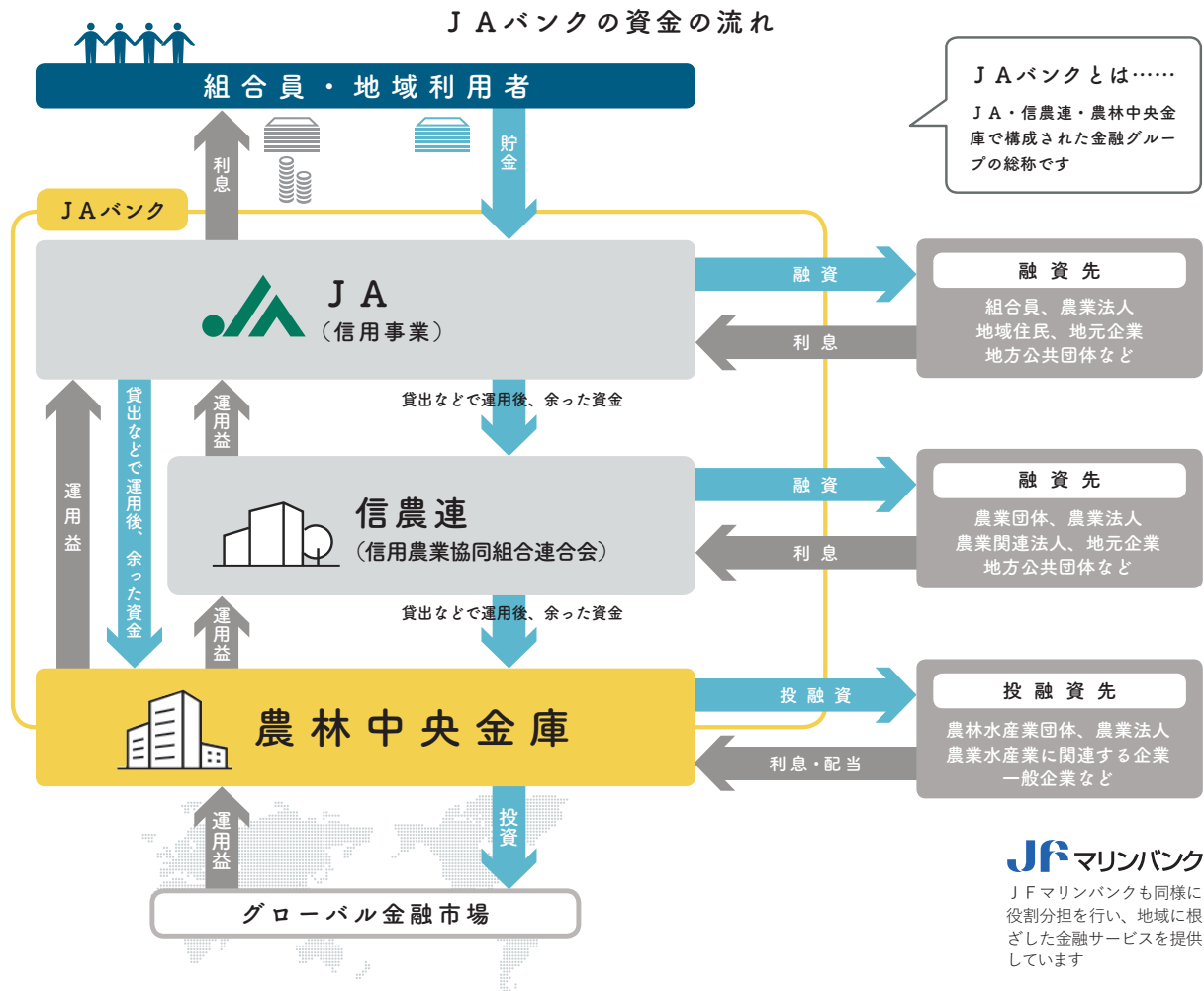


JFみやぎの山下貴司さん



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きめ細かく対応しながら

J Aバンク・J Fマリンバンクとして効率的に事業展開

全国各地のJ AおよびJ Fは独立した金融機関として、地域ごとに異なる金融ニーズに、きめ細かに応えています。この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、スケールメリットを活かしながら連携してリテールビジネスを担っています。

そのうちJ A系統について、農林中央金庫はJ A・信農連と「J Aバンク」という総称の金融グループを構成しています。

各J Aがお預かりした貯金は、まずJ A自身による地域の資金ニーズへの対応に使われます。その中心は地域の農家・農業法人・利用者の皆さまに対する融資です。

運用後に余った資金は、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融資などで運用されます。ここでも運用後に余った資金が農林中央金庫に託されます。

その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手がけ、そこで得られた運用益を信農連やJ Aに還元しています。

また、水産分野でも、J F・信漁連・農林中央金庫の3者が「J Fマリンバンク」として、J Aバンクと同様、効率的に事業を展開しています。

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 **613** 信農連 **32** 金庫 **1**

646の団体が一体的に事業運営

(2019年4月1日時点) (出所) 農林中央金庫調べ

JA組合員数

1,051 万人

(出所) 農林水産省 総合農協統計表 (2017)



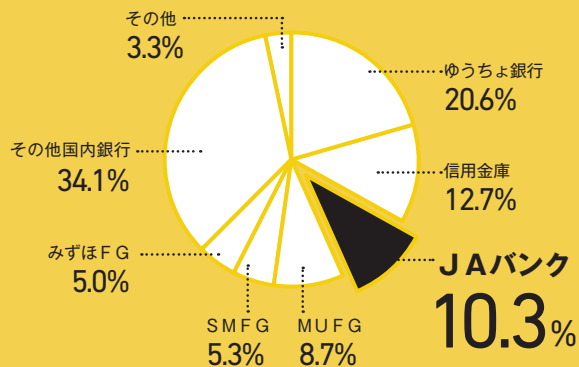
国内総店舗数*

国内 **2** 位

- 全国 7,825 店舗
- 国内シェア 14.4%

* JA数・店舗数は国内為替取扱JA・店舗 (2018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(2018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

JAバンク貯金残高

103.2 兆円

(2019年3月末)



移動店舗の導入台数

85

(2019年3月末)

リテール事業本部長
後藤 彰三“ 組合員・利用者に使われ続ける
JAバンク・JFマリンバンクを実現 ”

リテールビジネスは、「地域のくらしに新たな価値を提供し、JAバンク・JFマリンバンクの組合員・利用者とともに発展していくこと」を目指します。JAバンクは、組合員・利用者の立場に立った「ライフプランサポート」の実践および貸出の強化等を通じて、組合員・利用者の金融ニーズにしっかりと応え、農業の振興や地域おこしにつなげます。JFマリンバンクにおいても、漁業金融や生活金融の機能強化に取り組むことで、地域の皆さまから信頼され、選ばれ続けるJAバンク・JFマリンバンクを実現していきます。

地域のくらしに新たな価値を提供

組合員・利用者のライフイベント



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

JF 農林中央金庫

お金を借りる



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

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・利用者の希望する人生設計やニーズの実現に向けて
「ライフプランサポート」を実践

J Aバンクは、就職・結婚・住宅購入・退職といった組合員・利用者のライフイベントに基づいた適時適切な金融商品やサービスの提案（＝「ライフイベントセールス」）、さらには安定的な資産形成・資産運用等の提案（＝「ライフプランコンサルティング」）に取り組んでいます。

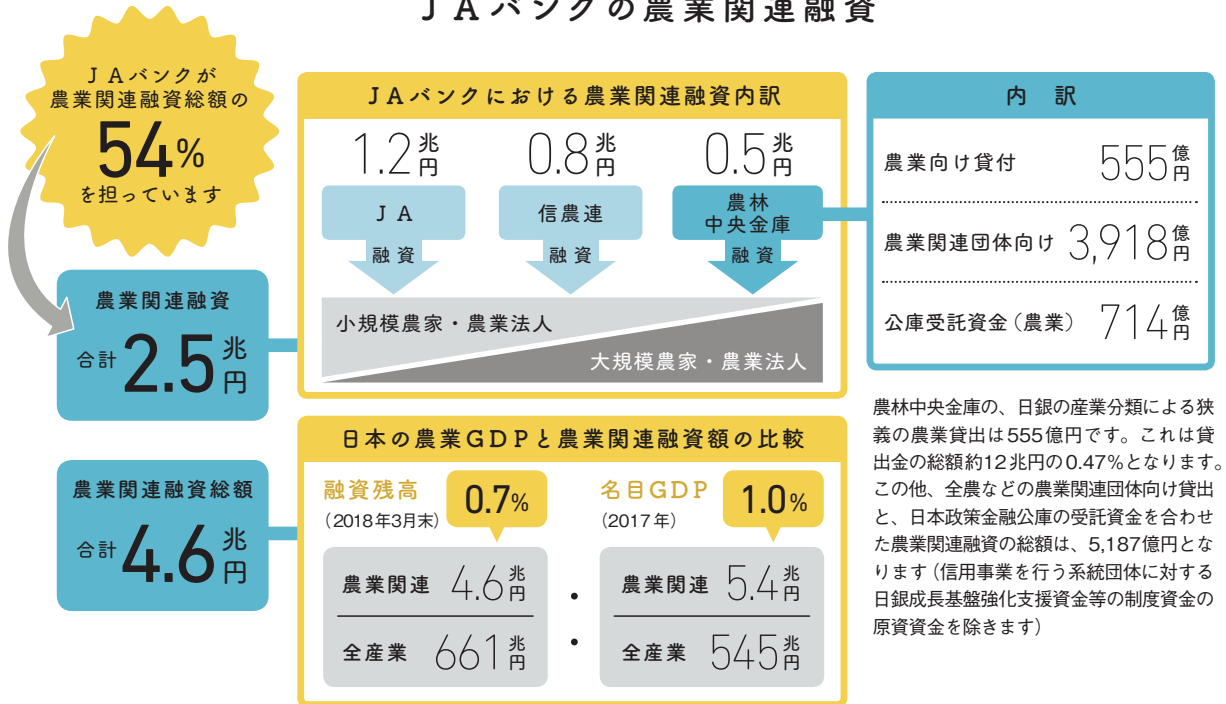
これらの取り組みを「ライフプランサポート」と総称し、組合員・利用者のライフプラン・ニーズに応じた提案を行うことで、組合員・利用者の希望する人生設計やニーズの実現を後押ししています。

具体的には、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の提供に取り組んでいます。また、J Aグループの総合力を

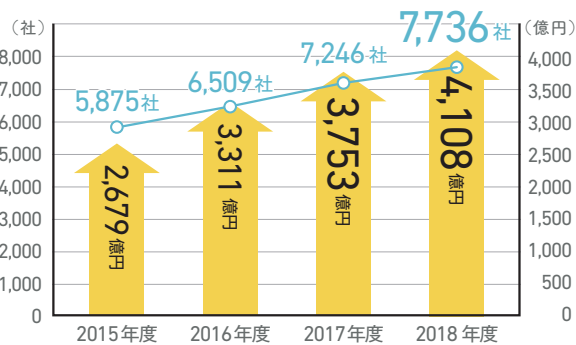
発揮し、共済などJ Aが運営する他の事業のサービスも組み合わせることにより、シルバー世代から次世代にわたる全てのお客様に、総合事業ならではのサービスを提供しています。農業者をはじめとする組合員・利用者の「お金を預ける・備える・増やす・遺す」ニーズと、「お金を借りる」ニーズにしっかりと応えていくことにより、地域の資金循環を通じた農漁業の振興や地域おこしにもつなげています。

J F マリンバンクでも、漁業専門金融機関としての知見を活かしながら、資産形成サポート、相続相談、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、提案型の漁業者向けライフプランサポートに取り組んでいます。

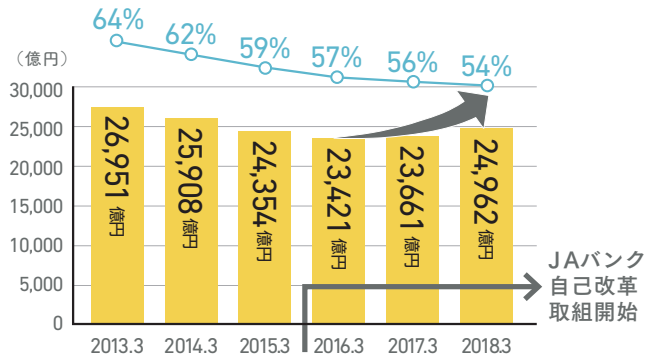
JAバンクの農業関連融資



農業融資新規実行額(長期)と農業法人の取引社数の推移



農業関連融資残高とシェアの推移



“農”の分野で国内最大の貸し手

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ついては地域のJA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、JAバンクの農業関連融資はJAが1.2兆円、信農連が0.8兆円、農林中央金庫が0.5兆円で、合計2.5兆円(JAバンクが窓口となる日本政策金融公庫の受託を含む)。JAバンクは国内の農業関連融資総額4.6兆円の5割以上を占める最大の貸し手です。

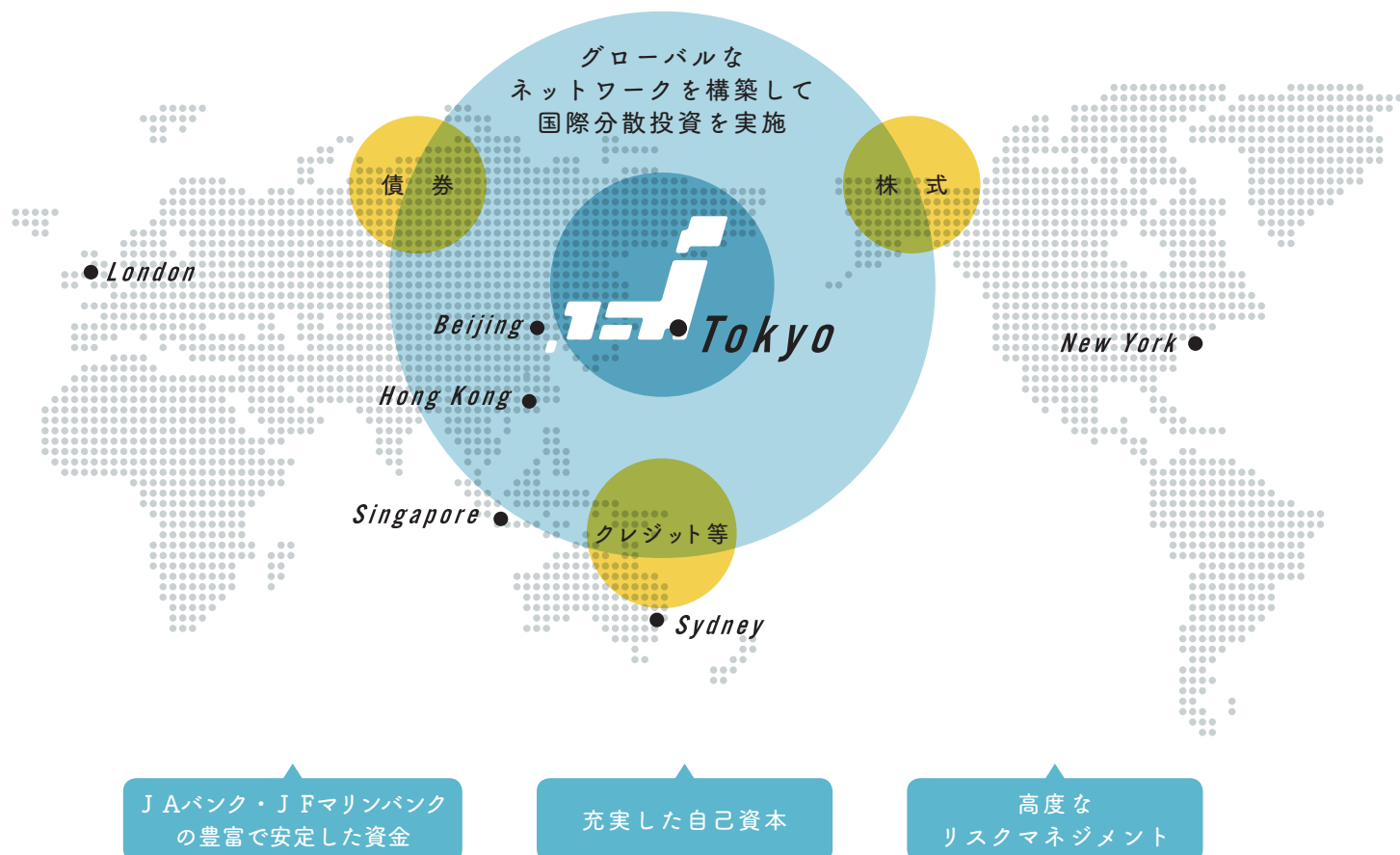
JAバンクの農業関連融資残高はしばらく微減ペースが続いてきましたが、農業法人へのアプローチを強化した結果、2017年3月末には、前年度比で増加に転じま

した。また、単年度の農業融資の新規実行額も、取組みを強化した2016年度以降、年々増加を続けています。

JAバンクによる農業融資の伸びの背景には、JA・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ページで紹介している岩手県遠野市におけるBEER EXPERIENCE社への対応はその一例。融資を行ったJAと出資を行った農林中央金庫、そして信農連が一体のJA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たものです。JA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。

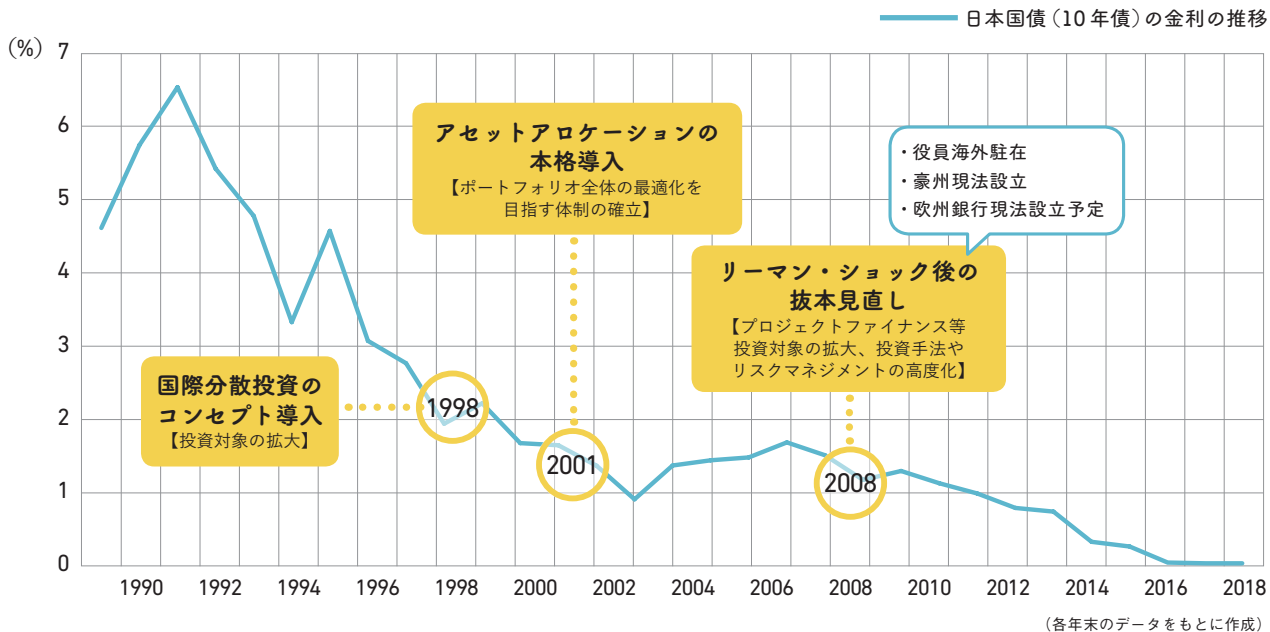
この目的の実現を目指し、日本が低金利時代に入った20年ほど前から、グローバルな金融市場を舞台として、いち早く「国際分散投資」に取り組んできました。ニューヨーク、ロンドン、シンガポール、香港、北京、シドニーの各海外拠点を活用し、グローバルなネットワークを

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、変動の大きな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。

国際分散投資の変遷



農林中央金庫が国際分散投資を導入したのは1998年度のこと。国内での低金利環境と投融資の競争激化を受けて、投資対象を拡げ、運用力を強化するのが狙いでした。2001年度、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体制を確立。リーマン・ショックのあった2008年度以降、投資対象の選別手

法を抜本的に見直し、ボラティリティ（価格の変動性）の低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、投資対象の拡大と投資手法・リスクマネジメントの高度化、体制の整備に取り組み、プロジェクトファイナンス（45ページ参照）等にも参入。2017年度以降、役員の外駐在や現地法人の新設など、運用体制の強化に努めています。

“ 景気変動への耐性の強化で 国際分散投資のさらに先を目指す ”

投資ビジネスは、「景気変動に強固なビジネスモデルを確立し、国際分散投資の先」を目指します。JAバンク・JFマリンバンクがご預かりした資金の最終的な運用の担い手として、適切なリスクマネジメントのもと、中長期的に安定した収益還元を実現することが目標です。海外拠点の新設・拡充等を通じた投資領域の拡大、投資手法の進化を通じて収益基盤の底上げを図るとともに、これらに応じた管理態勢を構築することで、景気変動耐性を強化したポートフォリオを確立していきます。



グローバル・
インベストメンツ本部長
新分 敬人

農林中央金庫の国際分散投資の今

コンセプト導入から約20年、リーマン・ショックから数えても10年を超え、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。

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62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。

●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。

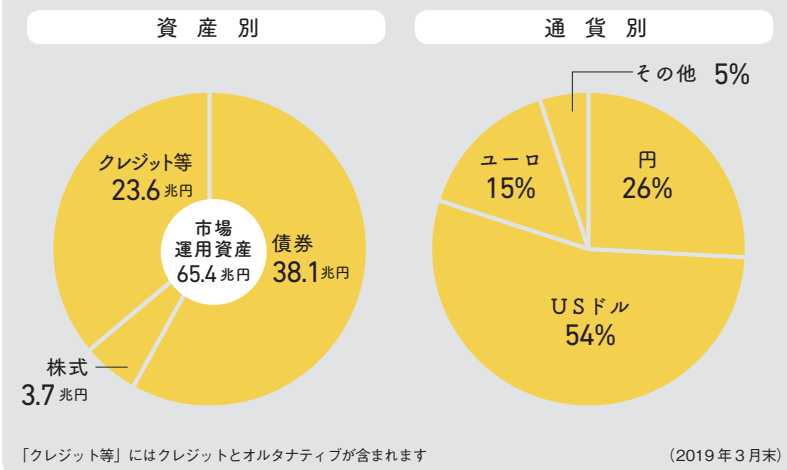
●クレジット

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

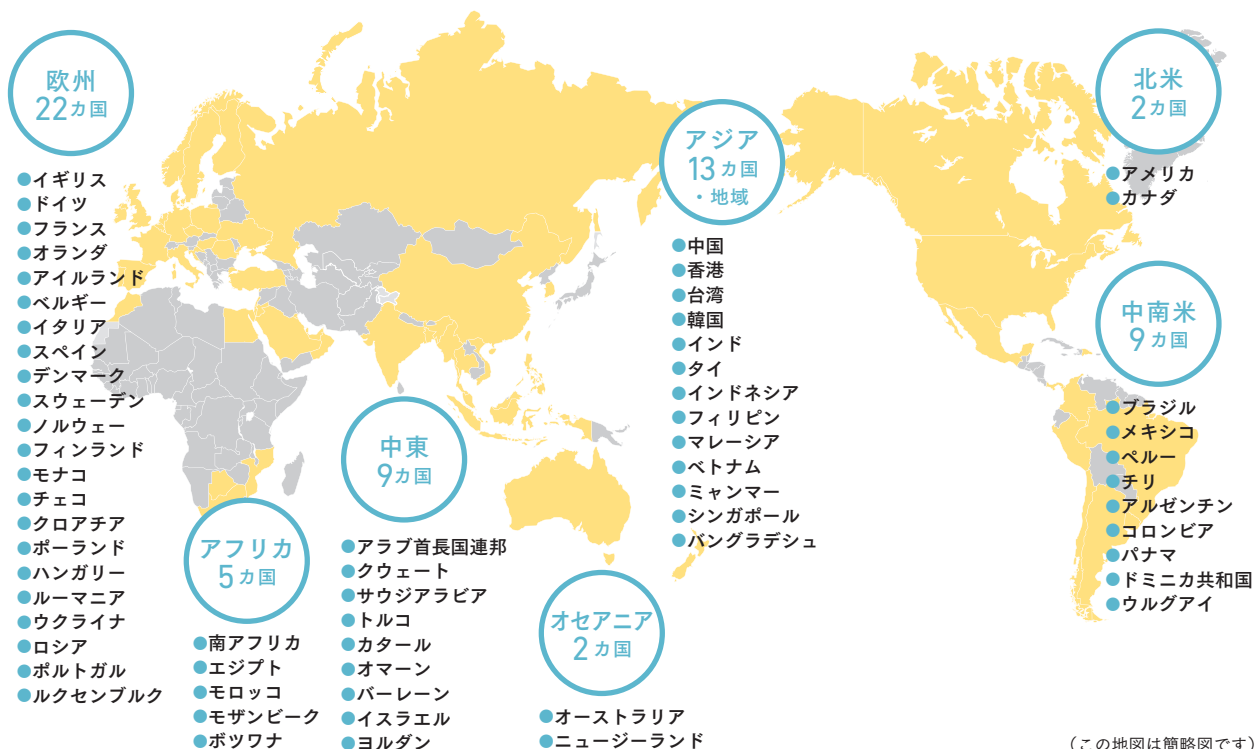
不動産、インフラ、プライベートエクイティ（未公開株）やヘッジファンドなど、伝統的資産とは異なる資産への投資です。投資資産を分散させることで、収益基盤を拡充することを狙います。

資産の特性を踏まえたポートフォリオの構築



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

オーストラリア現地法人が深耕するプロジェクトファイナンス

インフラ整備など特定の事業・プロジェクトを対象として行う融資がプロジェクトファイナンス（PF）です。このPFに、農林中央金庫は2013年度から注力しています。15年度にPF部を新設したのに続き、17年度にはオーストラリアでのPFを主に手がける現地法人 Norinchukin Australia（本社シドニー）の業務をスタートさせました。

PFにおいてオーストラリアが重要である背景について、同社の澤田隆一マネージング・ダイレクター兼CEO（現地代表）は、豊富な資源、同国財政の高い信用度、安定した法・行政制度、30年近くも続く経済成長などを挙げ、次のように語ります。「オーストラリアは国土が日本の約20倍と広大なのに対し、人口は2,500万人程度で、それが年1.5%というペースで増え続けている国です。道路や鉄道、空港、水道、学校といったインフラが足りておらず、ニューサウスウェールズ州だけでも、今後4年間で計872億豪ドル規模となるインフラ整備を計画しています。そうしたインフラ整備の資金調達にあたってはPPP（政府・民間パートナーシップ）や民営化による民間資金の導入が活発で、PF市場が発達しているのです」

農林中央金庫はオーストラリアのPF市場に2014年から参入していますが、実際に拠点を置いて現地の有力プレイヤーとのネットワークを拡充することで、同国で高まるPFへのニーズを掴み、より多くの投資機会を捉え、そして収益に結びつけていくことを目指しています。

オーストラリアの金融ビジネスはシドニーに集積しており、案件の獲得には金融街における良好な

リレーションの構築が重要です。PFも例外ではなく、Norinchukin Australia は設立以来、現地のスポンサーやファイナンシャルアドバイザー等とのリレーションの強化に日々取り組んでいます。その結果、近隣にオフィスを構える有力プレイヤーからの提案をきっかけに、案件獲得まで結び付いた例もあるとのこと。澤田代表は、「東京の担当部門との密な連携は引き続き不可欠ですが、こちらに拠点を置いたからこそ獲得できたような案件が複数、出てきています」と手ごたえを語ります。

融資実績は徐々に積みあがってきており、件数で約130件、残高で約1.3兆円まで伸長してきました（PF部合計値・2019年3月末時点）。

Norinchukin Australia はすでに農林中央金庫とともに、ガスのパイプライン・貯蔵施設、水処理施設、送配電施設、鉄道、海水淡水化施設、病院や学校、公共住宅、リサーチ施設など30近い案件に融資を実施。今後も対象分野を拡げ、案件数や融資額を伸ばしていく計画です。



Norinchukin Australiaのスタッフと澤田代表（後列左から3人目）

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

欧州

洋上風力発電、社会・交通インフラ

中東

海水淡水化、ガス火力発電、太陽光発電

アジア・オセアニア

送・配電網の民営化、社会・交通インフラ

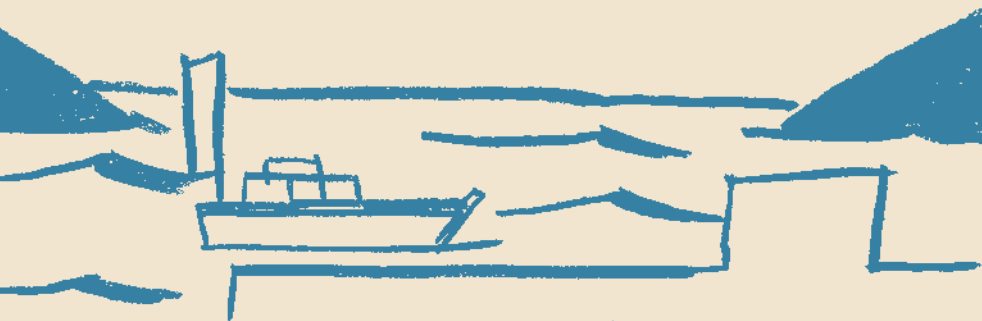
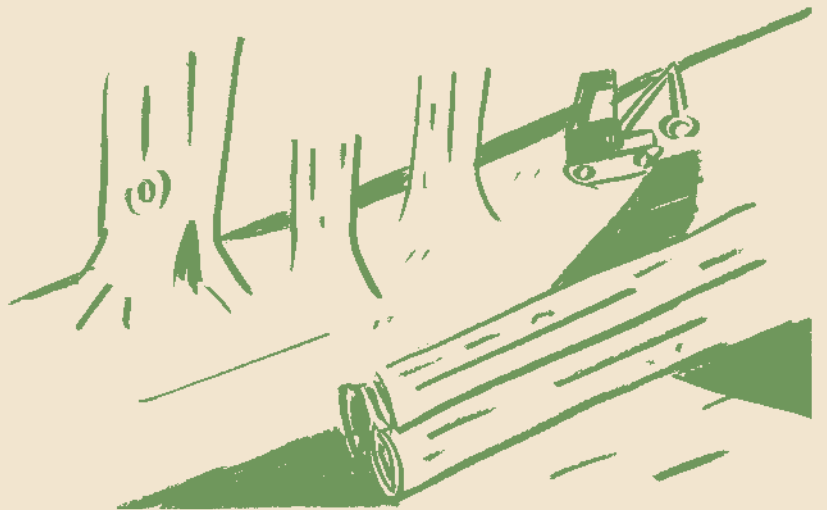
北米

太陽光発電、天然ガス液化

中南米

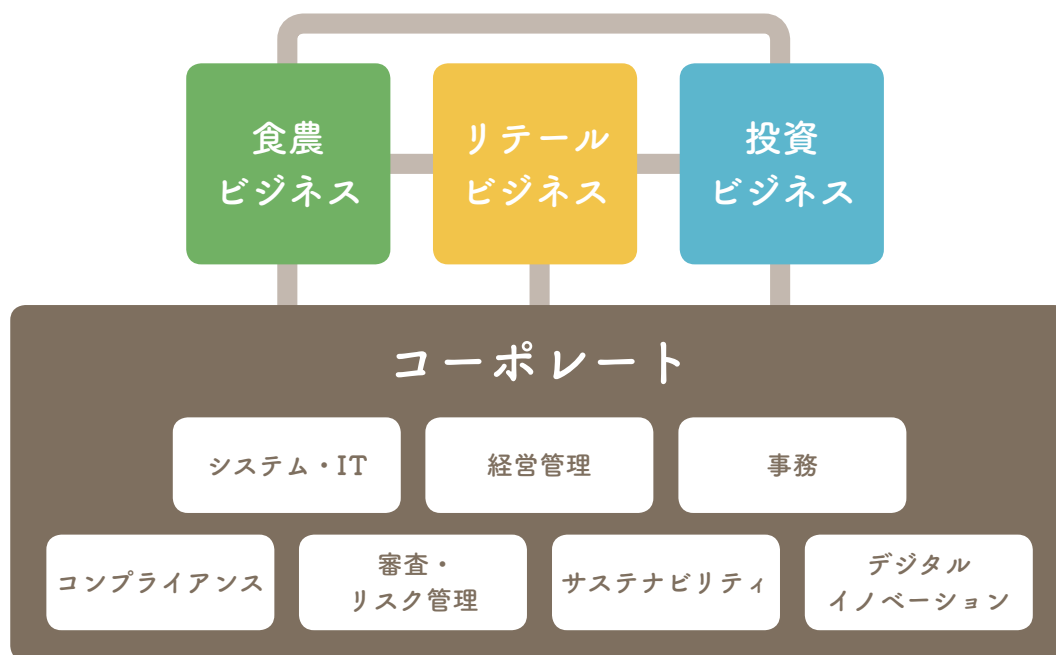
ガスパイプライン、ガス火力発電





コーポレート

3つのビジネスを支える機能を提供しながら、デジタルイノベーション、サステナブル経営など新たな取組みを推進



コーポレートは、システム・事務・リスク管理など、農林中央金庫が価値を生み出す3つの事業を行うために不可欠な機能を着実に担っています。さらに、デジタル化の急速な進展や、企業の環境・社会課題解決に対する期待の高まりなど、経営環境の非連続な変化にも広くアンテナを張り巡らせ、デジタルイノベーション、サステナブル経営など新たな取組みを推進しています。

“

次の100年へ新たな価値創造を

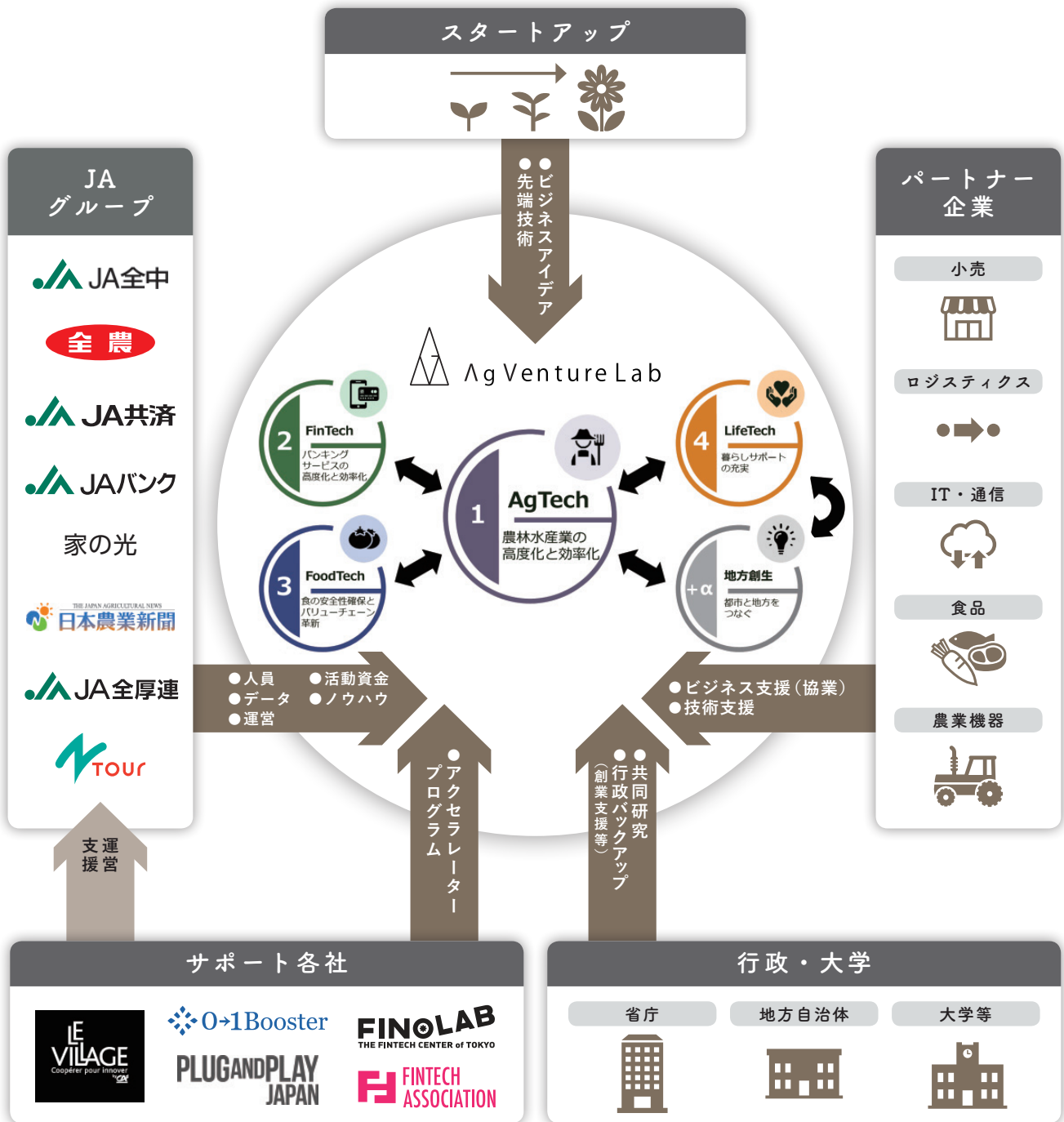
”

コーポレート本部は、「食農」「リテール」「投資」の3つのビジネスを支える役割を担っています。変化を追い風に、新たな価値創造へ挑戦するため、デジタルイノベーションの活用や、未来志向の業務革新、持続可能な財務基盤の構築を積極的に推し進め、各ビジネスを一層促進していきます。また、持続可能な開発目標（SDGs）など、環境・社会課題の解決に向けた取組みを通じ、持続可能な第1次産業・社会の実現に貢献することで、系統グループとともに、社会へ多様な価値を提供し続けていきます。



コーポレート本部長
大竹 和彦

食と農とくらしのイノベーション



オープンイノベーションにより、農業・地域の暮らしに寄り添うデジタル総合サービスを

2019年5月、JAグループ合同で運営するイノベーションラボ「AgVenture Lab (アグベンチャーラボ)」が東京・大手町に開設されました。グループ挙げてオープンイノベーションを促進し、多様なテクノロジーを積極的に活用しながら、JAの総合事業の強みを活かした商品やサービスを創発することが目的のひとつです。

農林中央金庫は、以前から金融・食農分野を中心としたスタートアップ企業との協業に取り組んでいますが、今回のラボ開設を機に、フィンテック、アグテック、ライフテック、地方創生などをテーマに、農業・地域の暮らしに寄り添ったデジタル総合サービスを生み出し、お客様の利便性向上につなげていくことを目指しています。

農林中央金庫のサステナブル課題

	5 分野	14 課題	貢献するSDGs
分野1	農林水産業・食・地域へのポジティブインパクトの創出	課題 1-1 持続可能な農林水産業への貢献	  
		課題 1-2 安心・安全な食料供給への貢献	 
		課題 1-3 持続可能な地域コミュニティへの貢献	  
		課題 1-4 農林水産業の基盤としての自然環境の保全	 
		課題 1-5 ビジネスイノベーションの創出	  
分野2	責任ある金融の推進	課題 2-1 サステナブルファイナンスの推進	
		課題 2-2 持続可能なエネルギー利活用への貢献	 
		課題 2-3 誰も取り残さない金融の実現	 
分野3	サステナビリティ経営の推進	課題 3-1 透明性のある組織統治体制の確保	
		課題 3-2 環境や社会に関するリスク機会の管理強化	
		課題 3-3 ステークホルダーエンゲージメントの強化	
分野4	高度な人財の確保	課題 4-1 ダイバーシティと機会均等の向上	 
		課題 4-2 人材育成の強化	
分野5	金融機関の信頼基盤維持	課題 5-1 コンプライアンス態勢の更なる強化	

持続可能な社会の実現に向けてサステナブル課題を設定

環境・社会問題が多様化・深刻化するなか、国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」や気候変動に対応する枠組みである「パリ協定」の発効等、持続可能な社会の実現に向けた取組みが進展し、企業に対する環境・社会課題解決への期待が高まっています。農林中央金庫では、SDGsの視点や多様なステークホルダーの皆さまからのご意見等を踏まえ、新たに5分野14課題からなるサステ

ナブル課題を設定しました。

私たちは、農林水産業者の協同組織を基盤とする金融機関として、農林水産業や地域社会を取り巻く現状と課題をしっかりと認識し、今回設定した課題に適切に対応することで、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいきます。

詳しくは⇒<https://www.nochubank.or.jp/sustainability/>



企業データ

連結決算の概要

	2016年度	2017年度	2018年度
経常利益	2,140 億円	1,710 億円	1,245 億円
親会社株主帰属純利益	2,061 億円	1,476 億円	1,035 億円
純資産	70,088 億円	67,460 億円	74,732 億円
普通出資等Tier 1比率	19.31%	19.02%	16.59%
Tier 1比率	19.34%	19.02%	19.65%
総自己資本比率	24.39%	23.50%	19.65%

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 奥 和登（おく かずと）	
資本金	4兆401億円（2019年3月末）	
連結総資産額	105兆9,539億円（2019年3月末）	
会員（出資者）	3,540 団体	J A（農協）、J F（漁協）、J Forest（森組）、 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 （2019年3月末）
従業員数	3,615 人	（2019年3月末）
事業所	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 （2019年3月末）

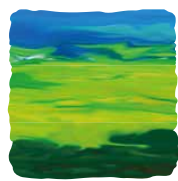
この冊子に登場する方々の所属・肩書などは、原則として取材時のものです。

VALUE REPORT 2019

農林中央金庫 総務部

2019年7月発行





NORINCHUKIN