

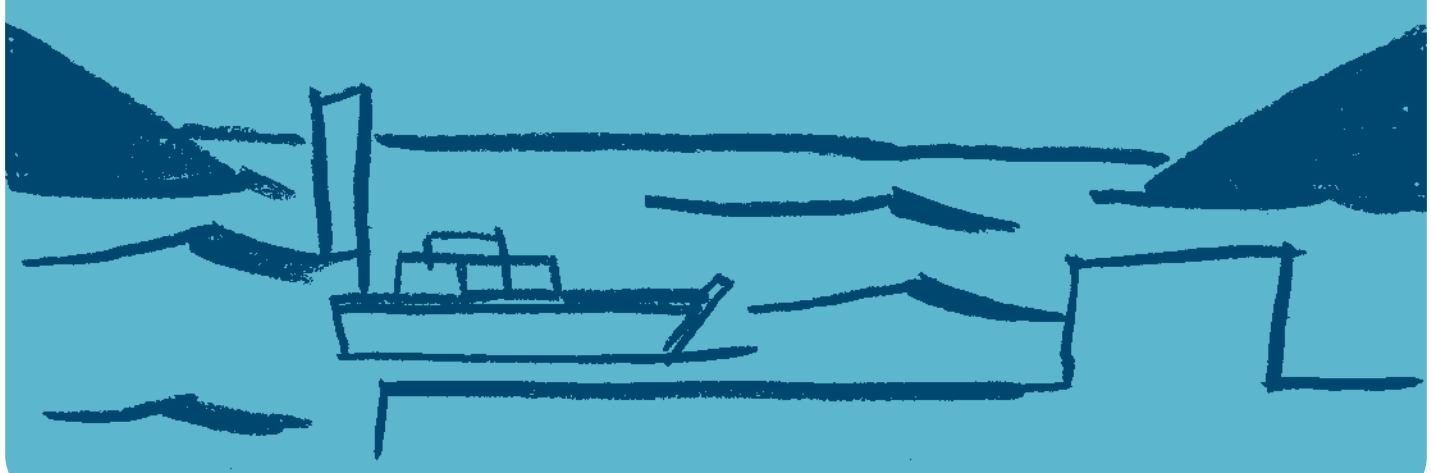
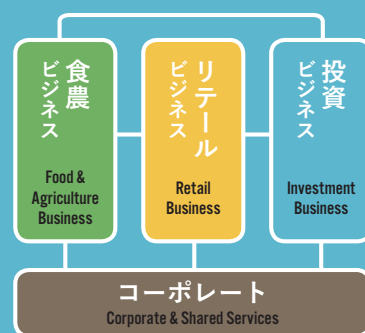
# PART 3

## 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。

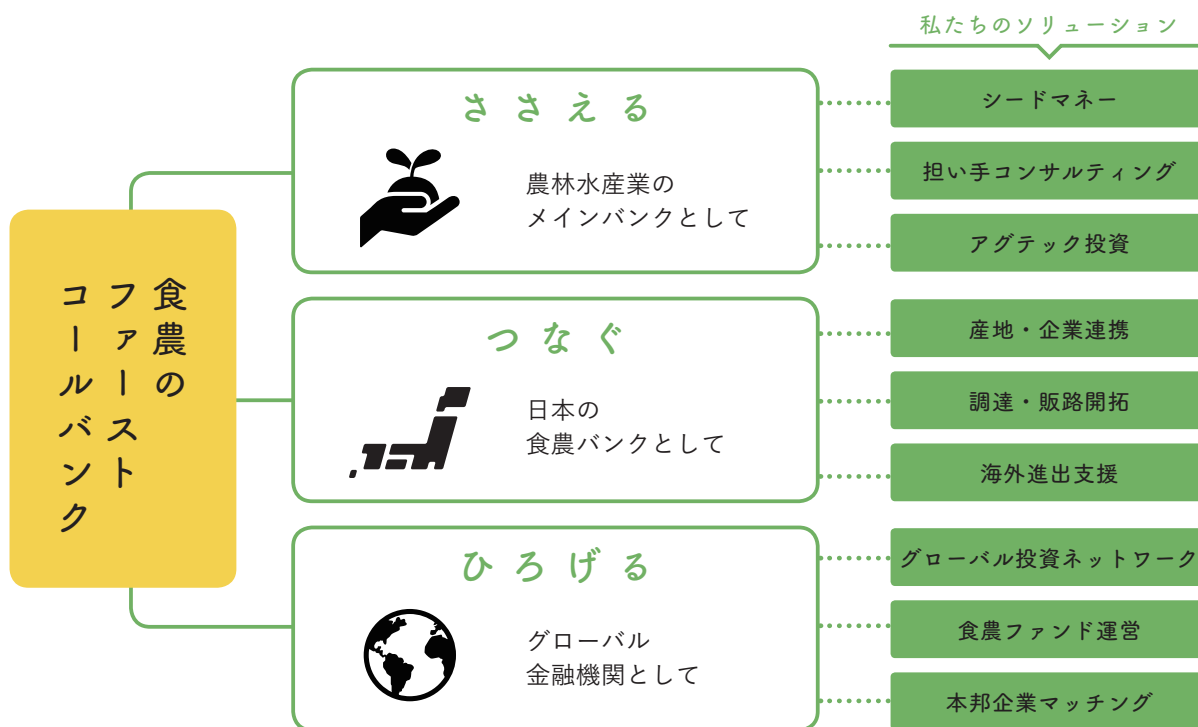


食農法人営業本部長  
金丸 哲也

## “ 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めています。

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、あと一歩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はなく、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



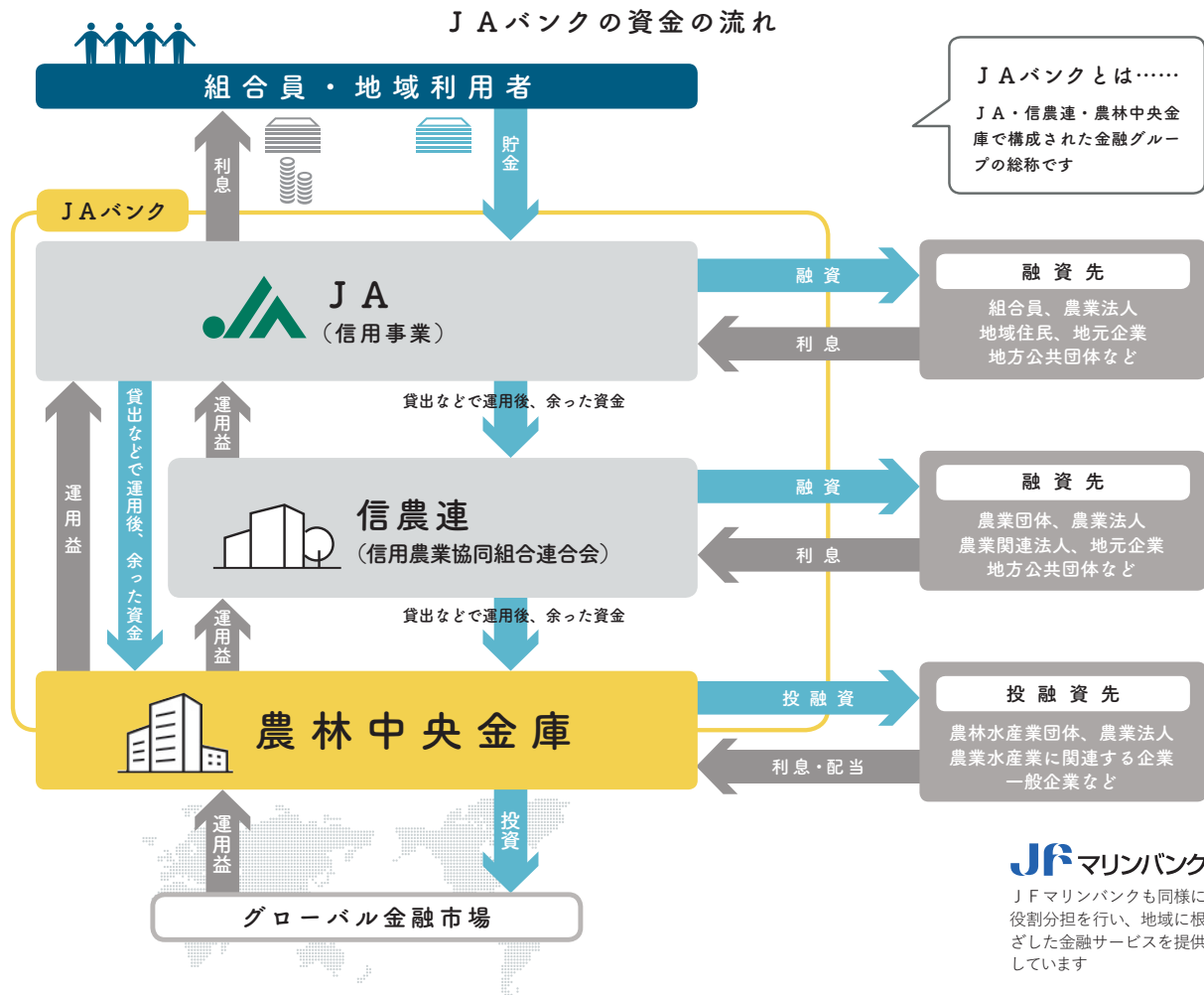
JFみやぎの山下貴司さん





# 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)



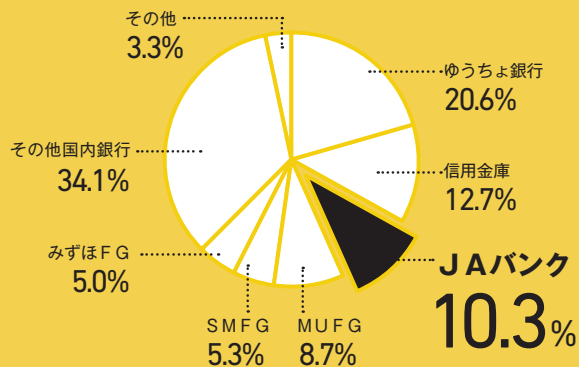
## 国内総店舗数\*

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。

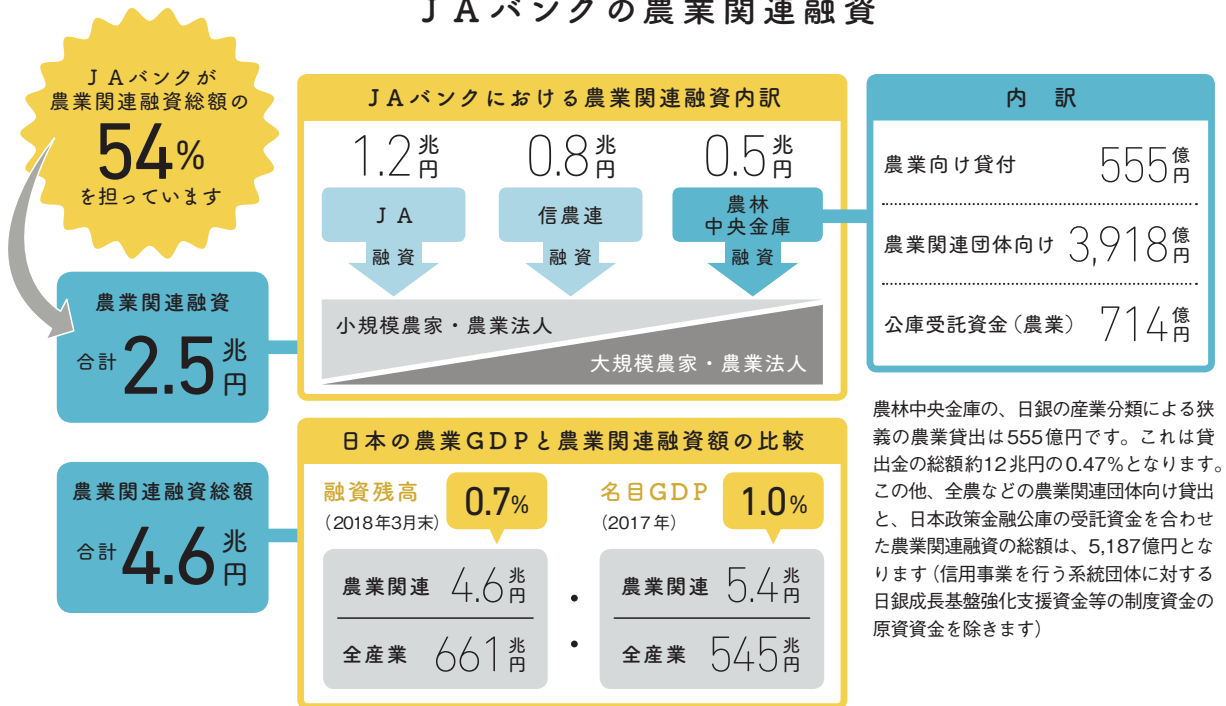
これらの取り組みを「ライフプランサポート」と総称し、組合員・利用者のライフプラン・ニーズに応じた提案を行うことで、組合員・利用者の希望する人生設計やニーズの実現を後押ししています。

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

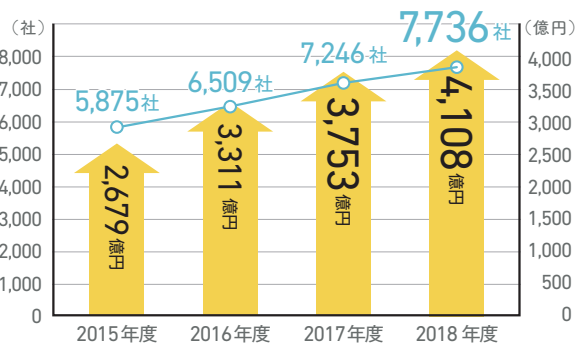
発揮し、共済などJ Aが運営する他の事業のサービスも組み合わせることにより、シルバー世代から次世代にわたる全てのお客様に、総合事業ならではのサービスを提供しています。農業者をはじめとする組合員・利用者の「お金を預ける・備える・増やす・遺す」ニーズと、「お金を借りる」ニーズにしっかりと応えていくことにより、地域の資金循環を通じた農漁業の振興や地域おこしにもつなげています。

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。

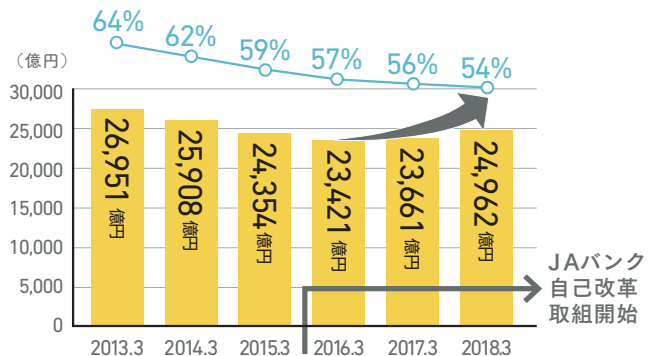
## JAバンクの農業関連融資



## 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。

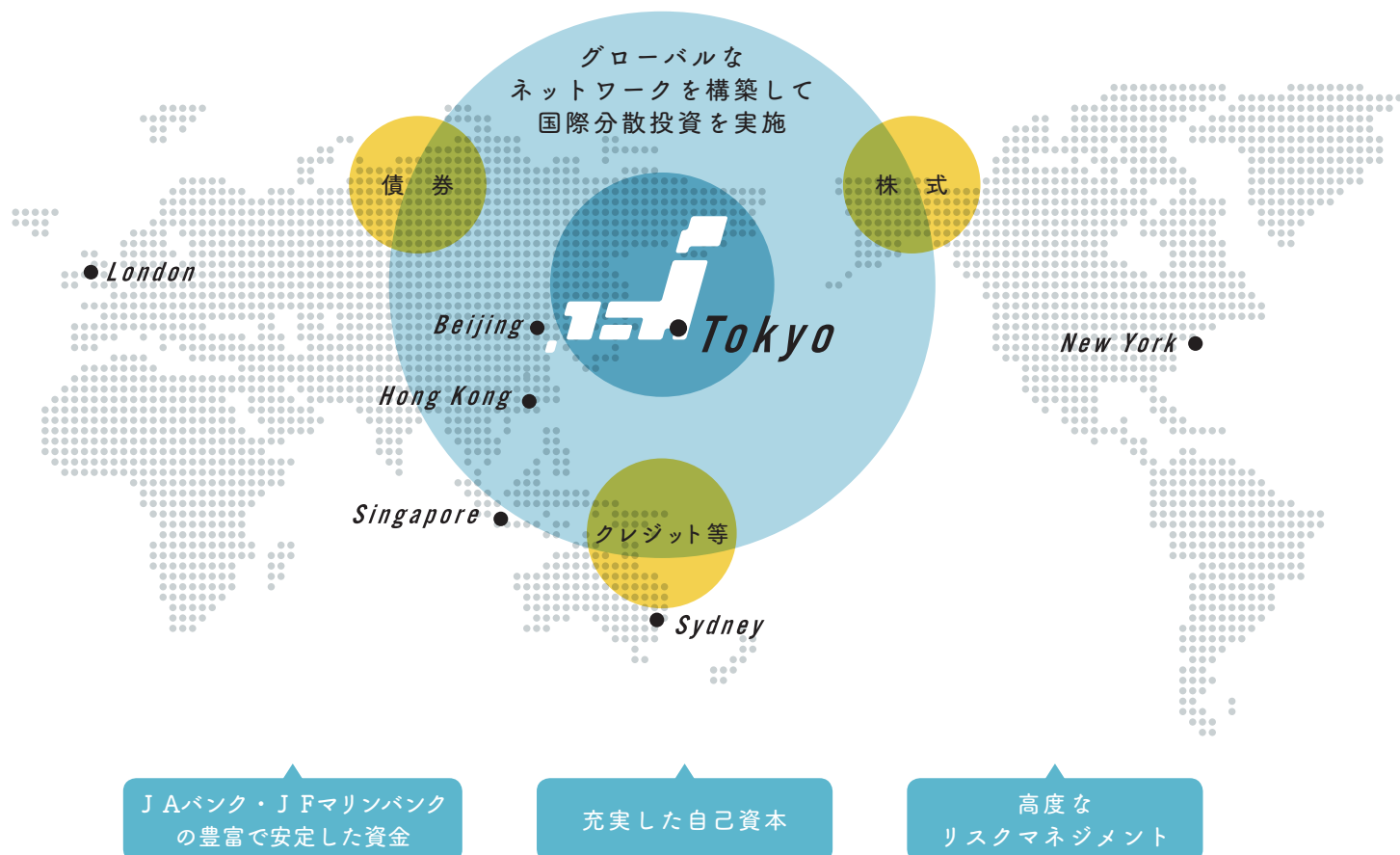
JAバンクの農業関連融資残高はしばらく微減ペースが続いてきましたが、農業法人へのアプローチを強化した結果、2017年3月末には、前年度比で増加に転じま

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

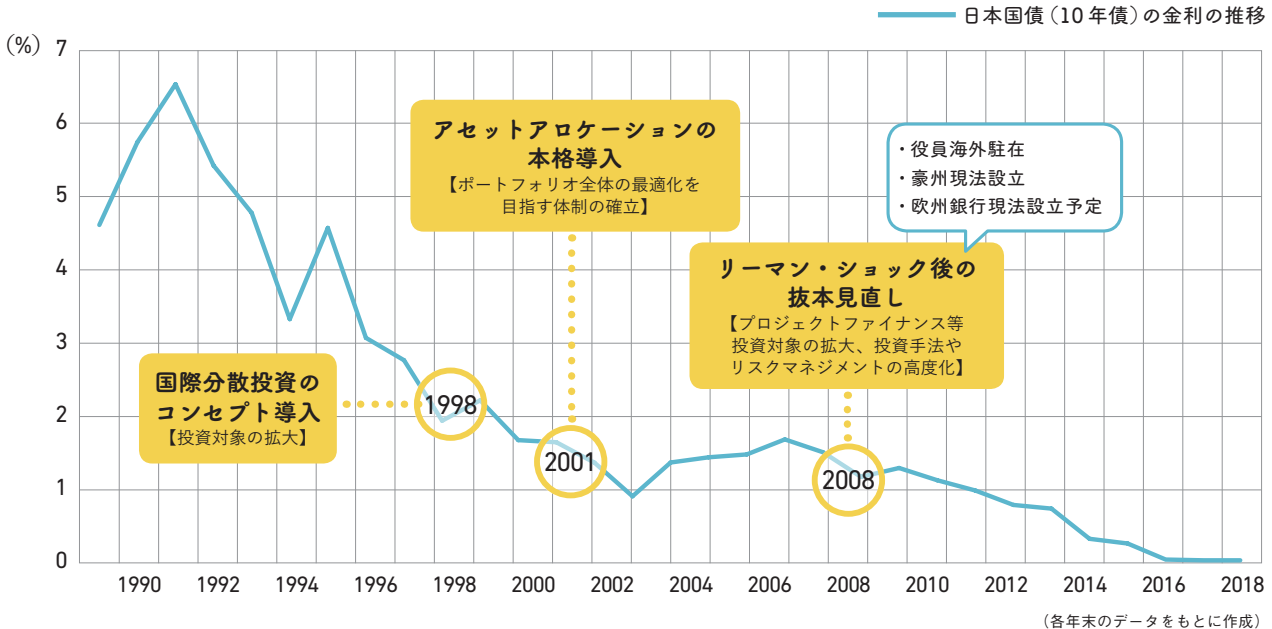
構築。豊富に得られる情報を精査したうえで活かし、限られた市場・資産に集中投資するのではなく、リスク・リターン特性の異なる幅広い市場・資産に分散投資することにより、ポートフォリオ（運用資産）全体のリスクを抑制しています。

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、役員海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。

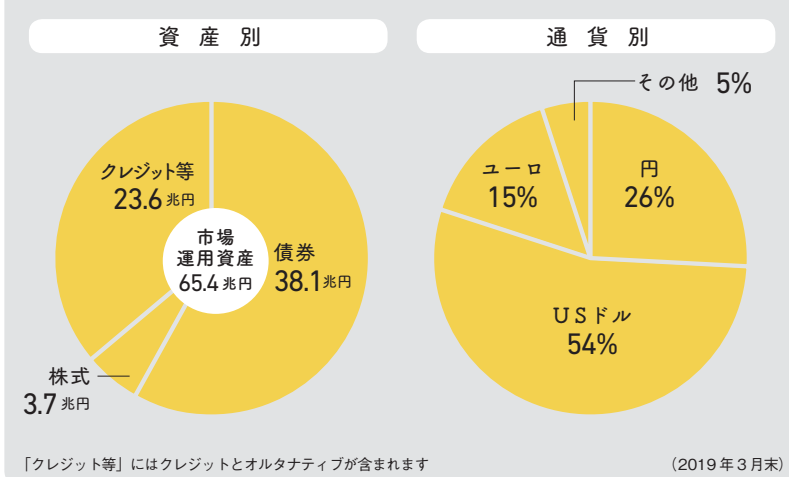
### ●クレジット

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

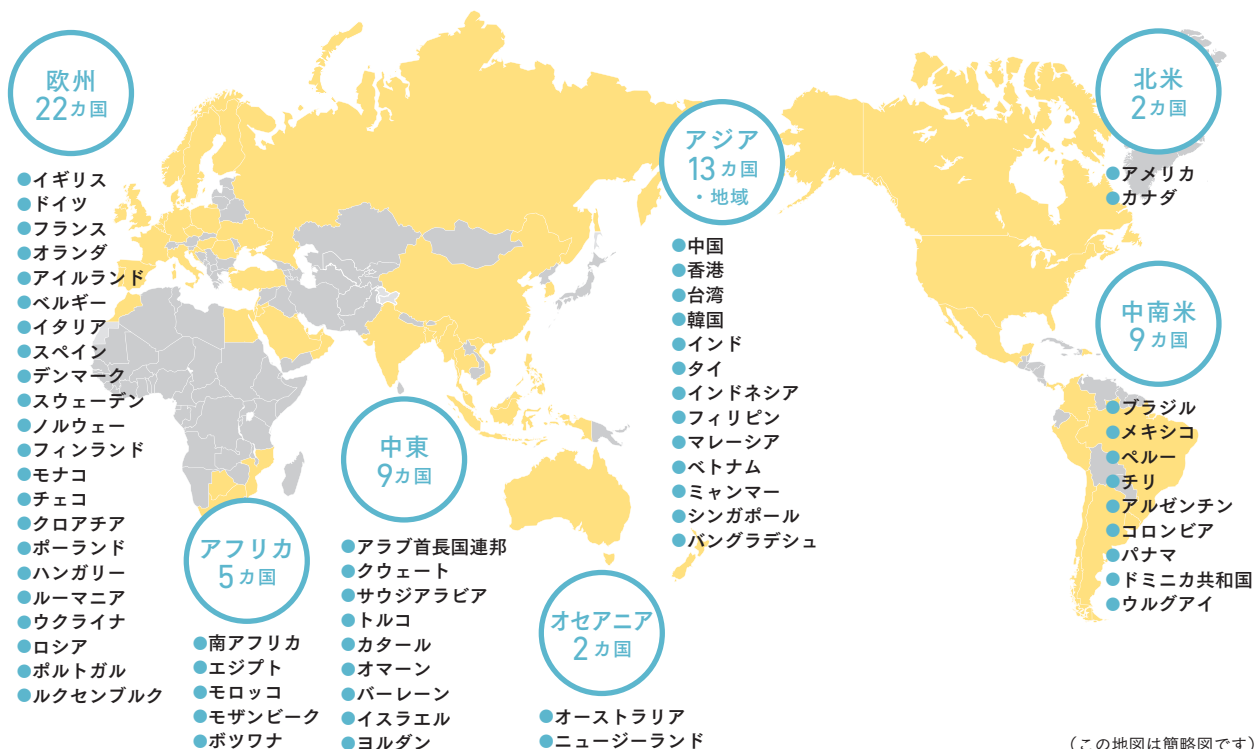
不動産、インフラ、プライベートエクイティ（未公開株）やヘッジファンドなど、伝統的資産とは異なる資産への投資です。投資資産を分散させることで、収益基盤を拡充することを狙います。

### 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

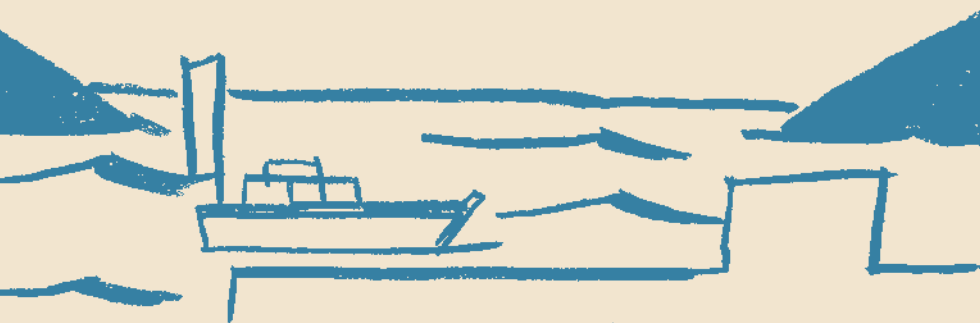
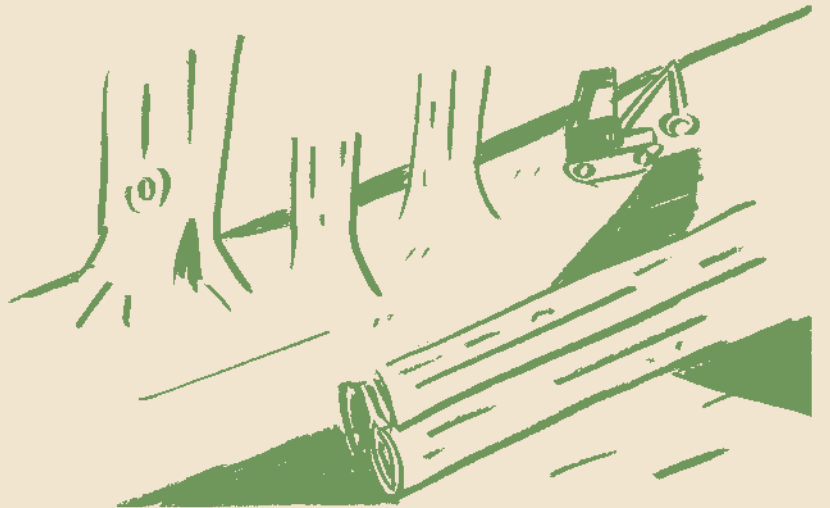
太陽光発電、天然ガス液化

### 中南米

ガスパイプライン、ガス火力発電

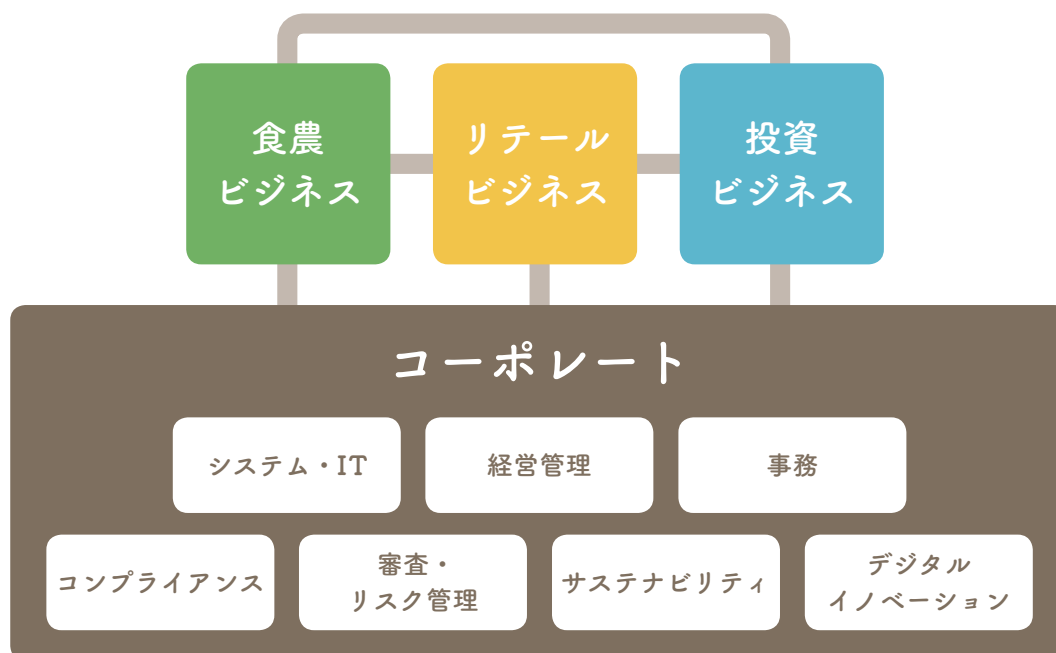






# コーポレート

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

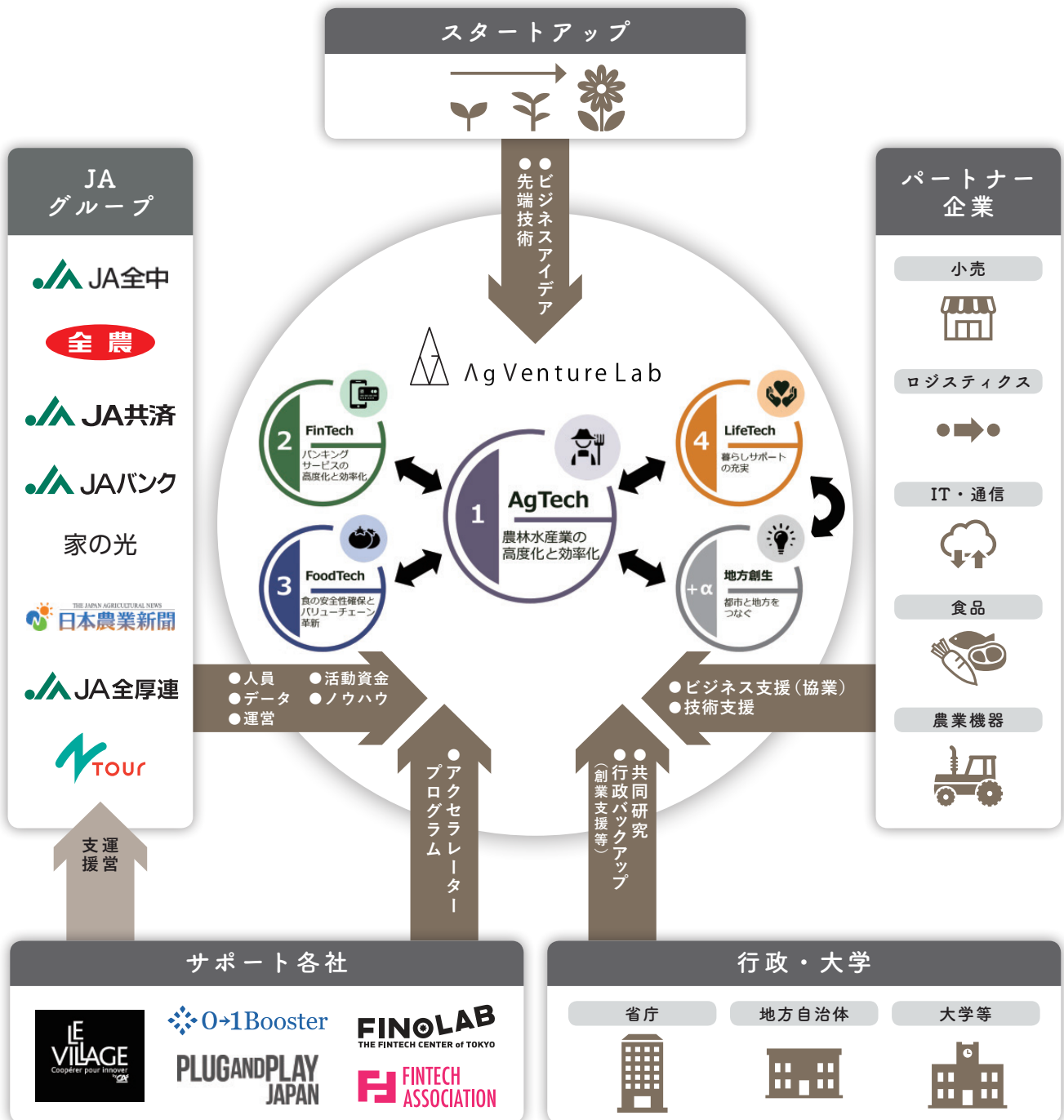
”

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・地域のく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・地域のく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/>