

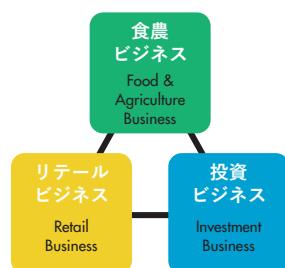
# PART 3

## 価値を生み出す 3つの事業

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」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。

## コロナ対応での機動力・総合力を 長期的な目標の達成でも発揮

足元で私たちが必死に取り組んでいるのは、新型コロナウイルス問題で苦境に立った生産者・事業者を「ささえる」ことです。直販や観光関連など先進的な事業ほど大きなダメージを受ける事例が見られます。融資対応はもちろん、積み上がった在庫の出荷先を紹介するなどの迅速なサポートに注力しています。

5年前に食農ビジネスが発足する際、私たちが目標に定めたのは、食農バリューチェーンを形づくる多様なお客様とともに成長すること、農林水産業の成長産業化を通じて地域の持続可能な発展を促進することでした。そして、各地のJA、JF、JForestと協力して「ささえる」「つなぐ」「ひろげる」という3つの役割に努めてきた結果、ビジネスと地域貢献の両面で、実を結ぶ取組みが増加。最近では、外国勢も含めた大手企業各社と国内の生産者・事業者とを「つなぐ」ことで市場を「ひろげる」ことに成功した案件も生まれています。地域と農業の持続可能な発展に向けては、JAの経済事業へのサポートにも着手しました。

食農ビジネスの成長の余地がまだまだ大きいことは間違いありません。「コロナ危機」への即応といった短期的な課題はもちろん、労働力や物流、流通、地域など長期的なテーマでも引き続き、大いに汗をかいていきます。



食農法人営業本部長  
金丸 哲也

### 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。



## 01 つなぐ

高知

### 特産ニラの出荷加工事業 清水建設と合併設立



ニラの一大産地である高知県。ニラ出荷の最大のボトルネックは不要葉の除去、計量・結束を行う「そぐり作業」。この作業の機械ライン化を清水建設と農林中央金庫の共同出資会社「シミズ・アグリプラス」が実現。地域でのそぐり作業を集約的に請け負い、産地の維持を図る。

宮城

### 「みやぎサーモン」を世界へ 養殖魚を高付加価値化



一匹一匹を丁寧に活締めして出荷される高品質な銀ざけ「みやぎサーモン」。農林中央金庫は国内外のネットワークを活かして宮城県漁協と輸出商社をつなぎ、初のアメリカ向け本格輸出をサポート。国内トップシェアを誇る宮城県産銀ざけのさらなるブランド力強化に貢献。

愛媛

### 邪魔者海藻アカモクを 讃岐うどんに練り込んで



高栄養価ながら食用にする習慣があまりない西日本では、海の厄介者とされている海藻アカモク。農林中央金庫は新たな価値創造を目指して、愛媛県漁連と香川県の大手製麺会社をつなぎ、香川県特産の讃岐うどんにアカモクを練りこんだ「アカモクうどん」の開発をサポート。

大阪

### 関西の食材を御堂筋に！ 夏祭りで都心を活性化



2025年大阪・関西万博、2037年御堂筋100周年に向け、農林中央金庫は三井不動産、御堂筋まちづくりネットワークと連携し、地域活性化の取組みを開始。大阪市協力のもと、御堂筋活性化、地域の食や文化の提供、地場産品の消費拡大や各地への送客を目的としたプロジェクトが始動している。

長崎

### グリーンツーリズム体験で JAの金融・共済を後押し



日本最西端にある松浦鉄道と県立北松農業高校が開催する地元親子向けのスクールツーリズムを、農林中央金庫はJAながさき西海と連携してサポート。農業高校の施設見学、体験ツアーを通じて複数のステークホルダーをつなげ、地域住民に対する地元農業やJAの魅力発信に貢献。

静岡

### 新東名島田金谷IC付近に今年11月 賑わい交流拠点「KADODE OOIGAWA」誕生



緑茶・農業・観光の体験型フードパークをテーマに、JA大井川、島田市、大井川鐵道、NEXCO中日本の4者連携プロジェクト。県最大級の売り場面積を誇るマルシェ、産直レストランなどで構成され、食と農を基軸に大井川流域の魅力を発信。出資を通じてプロジェクトをサポートする。

## 02 ひろげる

タイ

### カシコン銀行と提携 食農・技術・金融で協力



2020年2月にタイを代表する銀行のひとつであるカシコン銀行と業務提携。現地通貨の提供や協調融資、M&Aアドバイザリー分野で両行のお客様に高度なサービスを提供するほか、アグリ・フードテック分野での技術交流や持続的な農業の確立など、両国の社会的な課題解決にも取り組む。

米国

### JA全農子会社のM&Aを 蘭ラボバンクとサポート



JA全農子会社の全農グレインによる、バング・ノース・アメリカ社が米国内で運営する35基の内陸穀物集荷施設の取得に際し、ラボバンクと共同でM&Aアドバイザリーサービスを提供。内陸産地から輸出港までのサプライチェーンを強化し、配合飼料原料の安定供給に大きな貢献を見込む。

UAE

### 「サロマ和牛」を中東へ 日本産和牛の販路開拓を後押し



みずほ銀行と協力して設立した中東での投資ファンド「Gulf Japan Food Fund」。投資先のUAEの食肉卸会社は、これまで豪州産牛肉の販売が中心だったが、JA全農インターナショナル(株)、ホクレンと連携し、北海道サロマ和牛の取扱いを開始。日本から中東への新たな輸出版売チャネルを開拓した。

東南  
アジア

### DON DON DONKI向けのサツマイモ輸出 焼芋ブームを調達面からサポート

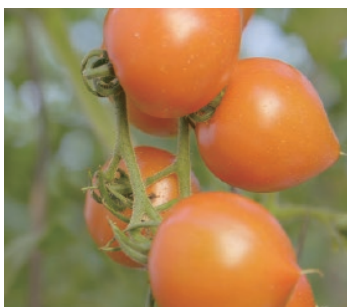


PPIHグループの東南アジア仕様の業態店舗(DON DON DONKI)とサツマイモの一大産地である九州地区の農業法人をマッチング。シンガポールをはじめ東南アジア各国で焼芋ブームを巻き起こすDON DON DONKIの安定調達をサポートしつつ、海外にも販路をひろげようとする農業法人を支援する。

## 03 ささえる

富山

### JA全農独自のミニトマト 栽培の農業法人に出資



県内初のJA全農オリジナルミニトマト「アンジェレ」の栽培・出荷を全農と連携して支援。メディア活用によるPRや作付面積の拡大支援のサポートも実施。出資とともにコンサルティング機能を発揮し、経営のトータルコーディネートを行うことで、生産者所得の増大を実現する。

愛媛

### 養豚のビージョイに 過去最大級の出資



ビージョイグループは県内で養豚や養鶏、食肉の生産や加工販売を展開する企業。大規模な養豚舎建設などの事業拡大を計画するなか、出資を通じて資金調達の多様化に貢献するとともに、生産性向上に向けたソリューションの提供や、JA・JFグループとの連携強化もサポート。

岡山

### 野菜流通大手が外食参入 女性生産者の野菜を仲介



青果卸売やカット野菜の製造販売などを手掛けるクラカグループが飲食店事業に参入するにあたり、農林中央金庫は県内の女性農業者で構成される「おかやま農業女子」による農産物を使用したメニュー開発を提案。飲食店の集客力向上と地元農産物の認知度拡大を実現した。

青森

### 旅先のお手伝いで宿泊無料 農繁期の労働力を確保



スタートアップ企業「おてつたび」(お手伝い+旅)とJAがコラボレーションしたプロジェクト。短期的な働き手を求める農家と、地方へ旅をしたい若者をマッチングさせる。JAアクセラレーターに参加するおてつたびとの連携を強化し、農林水産業や地域社会の課題解決に取り組む。

おてつたび × JA

## 食農ビジネスの事例

## 農業篇



## 肉用牛生産@飯舘村

## 「畜産の村」飯舘の復興に懸ける若き生産者を自治体・JA・公的金融機関と連携して支える

人口約6000人の村に肉牛の繁殖農家が200戸規模、肥育農家が12戸—福島第一原子力発電所事故が起きる前、福島県飯舘村は「飯舘牛」などのブランド牛や仔牛の生産が盛んな村でした。

この原発事故により牛農家も移転や事業の休止を余儀なくされますが、避難指示は2017年3月末に解除。村民や生産者の帰村により、現在は人口が1200人、肉牛の繁殖8戸、繁殖・肥育1戸、乳牛の育成・繁殖1戸と、畜産の村の復興が始まっています。

この飯舘村で山田豊さん(37)と天野浩樹さん(32)も2019年、肉用牛の繁殖をスタートさせました。飯舘村出身の山田さんは大学卒業後、父親が営む牛の繁殖とタバコ栽培の複合経営に参画。「自分の代では牛の繁殖をメインに」と海外研修を受け、優良な母牛を購入した直後に3.11が発生しました。

農業や畜産は当面不可能だと考え、「せめて牛に関わる仕事に」と京都の精肉店に就職。しかし、2016年には両親と暮らすため妻子とともに福島市に移り、肉牛繁殖の再開を目指すようになります。

一方、天野さんは埼玉県生まれ。福島県相馬市で肉用牛繁殖と稲作を営む祖父を手伝おうと農業の世界に飛び込みました。稲藁を牛の飼料とし、牛糞由来の堆肥を田畑の肥料とする循環型農業を実現しようと飼育頭数を増やすことを決め、牛舎の拡張を計画していたとき、東日本大震災と原発事故に見舞われます。

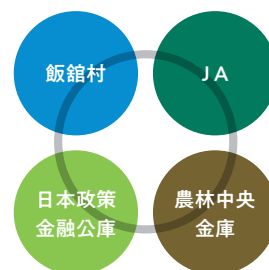
相馬市は避難区域外で稲作と畜産は継続できたものの、牛舎拡張に必要な広い敷地を見つけるのに四苦八苦。そんなとき、相馬市に避難していた飯舘村の畜産家から、避難指示の解除により村で畜産が可能になることを聞きつけます。そして、村では繁殖技術の高い農家が多く、放射線対策もしっかりしていることを知り、むしろ安心度が高いと判断しました。

飯舘村での肉用牛繁殖と農業に取り組み始めた山田さんと天野さんは、村役場や地元のJAふくしま未来などの支援を受け、土地の取得や牛舎の建設を計画。農林中金福島支店は、その資金調達を日本政策金融公庫と連携し、村やJAとともにサポートしました。

たとえば、事業計画の策定サポート。

制度融資や国の交付金を活用するには、15年に及ぶ長期計画が必要となります。母牛の購入から出産、仔牛の売却、母牛の入れ替えの時期までを考慮した綿密な立案を求められましたが、福島支店の担当者が粘り強くサポートし、資金調達は無事、実現しました。

山田さんの新たな牛舎は2019年4月に竣工。すでに飯舘村に一家で移住している天野さんも、取得した土地に2020年の秋、牛舎が完成する予定です。30代の若いふたりの挑戦は、畜産の村の再興、そして飯舘牛ブランドの復活を大きく加速させるもの。農林中金は、ふたりの事業の法人化までを見据え、今後も村やJAふくしま未来とともに支援を続けていきます。



一足先に竣工した山田さん(左)の牛舎で語り合う山田さんと天野さん



牛舎は、飯舘村の施設として建設された



震災前、村内限定販売で人気だった飯舘牛のオブジェ

※ 2020年2月発行のニューズレター第14号を再編集したものです。

## 林業篇

ウッドソリューション・ネットワーク

# 国産木材の利用・活用を拡大・加速させる ウッドソリューション・ネットワーク

**植** 林→伐採→搬出→製材→加工→流通→消費。家の柱にせよ家具にせよ、あるいは箸1膳にせよ、木から生まれる製品はすべて、こうした過程を経て森の中から人の手に渡ります。国産木材の価値を高めていくこのウッドバリューチェーンの全体において需要の拡大、関連産業の振興、そして地域の活性化を実現させる——この目標のもと、産業・学術・金融が連携して活動を行っているプラットフォームが、ウッドソリューション・ネットワーク（WSN）です。

2000年代に入るところから欧米を中心に増えているのが木造ビル。環境問題への対応が強く求められることを受け、建築の分野でも鉄やコンクリートに比べて環境負荷の低い木材の活用が進んでいます。日本でもここ数年、実例から計画まで、さまざまな木造ビルが登場するようになりました。

とはいえ、日本の木材需要はまだ大きく増えてはいません。2018年の総需要は8,248万m<sup>3</sup>で前年比0.8%増。ピークだった1973年の12,102万m<sup>3</sup>と比べると3分の2強です。背景として大きいのは、人口の減少にともなって新設住宅着工戸数が減少傾向にあること。戦後に植えられた森林が伐採の時期を迎えるなか、必要なのは戸建て住宅以外の需要を生み出すことです。

こうした背景から農林中金は2016年

10月、東京大学に「木材利用システム学寄付研究部門」を設立するための寄付を実施。同時にこの研究部門とも連携するWSNを立ち上げました。これは、木材の利用拡大に向けた各種課題の解決を目指すプラットフォームで、林業生産者団体、木材の加工・流通に従事する製材会社、家具メーカー、商社、ゼネコン、住宅メーカーなど木に関わる31の企業・団体が参画しています。

こうした企業・団体はWSNの「構造材分科会」「内装材分科会」「相互理解分科会」に参加して活動しています。たとえば構造材分科会は、前述の木造ビルのような事業用の中・大規模木造建築物の普及に向けて2019年度、事業用建築の施主を対象とした非住宅木造推進アプローチブック『時流をつかめ！ 企業価値を高める木造建築』を発行しました。

国内の代表的な事業用木造建築物をとりあげ、木造でもコストが抑えられること、国の補助金や税務・会計上のメリットなどがあることを紹介。工事費や耐震性、耐火

性、遮音性などについての誤解を解く企画も盛り込まれています。

また、相互理解分科会では、供給側の森林組合が需要側の加工・流通企業に、消費者ニーズについて直接ヒアリングする機会などを提供。「国産材活用への“本気度”をあらためて実感した」（森林組合関係者）といった効果が生まれています。

WSNの活動は2019年10月に第2クールに入りました。第1クールに制作したアプローチブックを活用した行政向け普及活動の進展や、時流に沿った新たなテーマの採択・着手（森林環境譲与税の有効活用、国産材の海外需要開拓戦略、SDGs・ESG投資から見た木材利用）等、会員企業・団体が連携し、木材利用拡大に向けた各種取組みを推進しています。

“木”に対する農林中金の支援はこれまで、森林整備など川上サイドに重点を置いた活動が中心でした。WSNは、川下サイドでの木材需要の掘り起こしにも力を入れていくうえでの重要なプラットフォームとなっています。

### ウッドバリューチェーン



岩手県にある大槌町文化交流センターは、3階建て・ガラス張りの大規模木造建築



WSN発行のアプローチブック2冊。非住宅木造建築や内装木質化の普及を目指す（いずれもWSNのサイトでダウンロード可）

※ 2019年9月発行のニューズレター第9号を再編集したものです。



## 食農ビジネスの事例

漁業篇 

気仙沼かなえ漁業@宮城

気仙沼漁港のライバル6社が結集  
新会社設立から新船調達までをサポート

**宮** 城県にある気仙沼漁港は、水揚げ額154億円で全国10位、水揚げ量6.5万トンで同11位（2019年度）という日本有数の漁業基地です。

このうち、近海マグロはえ縄漁業は、メカジキ・ヨシキリザメを主要魚種とし、水揚げ盛漁期が他の漁法による魚種（サンマ、カツオ）と異なるため、気仙沼魚市場における通年の収益安定化に貢献し続けています。

しかし、最盛期の1970年代には120隻を超えていた気仙沼の近海マグロはえ縄漁船は減少を続け、2015年以降、12隻にまで減ります。マグロ類の減少を受けた魚種転換、マグロ類の魚価の下落、漁業者の高齢化、漁船の老朽化……廃業・減船する漁業者が増えていくなか、東日本大震災も追い打ちとなりました。

この経営環境の悪化を受け、近海マグロはえ縄漁で競合してきた6社が危機感を共有。切磋琢磨してきたライバル同士が手を取り合い、協業を模索し始めます。きっかけは、被災した漁業者に国が復興資金を供給する「がんばる漁業復興支援事業」の第2弾が2016年度にスタートし

たこと。条件となる地域漁業復興協議会を立ち上げた際、協業化も議題に据えられたのです。

当初はグループ操業や漁業生産組合など緩やかな協業の形を望む声もあり、協業への参画を検討する漁業者には、自社の重要な資産である漁船を譲り渡すことへの不安もありました。

しかし、「がんばる漁業」の取組みとして6社で漁場情報の共有や仕入の共通化を試行した結果、燃料や漁具のコスト削減に成功。需要に応じた各社の水揚げ量の分散により魚価の安定・引き上げも実現したことで、新会社設立と事業の統合という徹底した協業に向けて、6社の足並みが揃います。

2018年10月に新会社として「気仙沼かなえ漁業株式会社」が発足。2019年9月には初の水揚げが実現し、同年12月には新船第1隻目の「かなえ丸」が初出港を果たしました。こうした成果について、6社を代表する形で社長を務める鈴木一朗さんは、「農林中金が親身になって相談に乗ってくれたおかげでもあります」と語ります。

新会社の経営体制や、6社が保有していた漁船8隻を新会社に譲渡する適正価格を決めるなどの検討課題をめぐって協議が膠着した際、「農林中金が専門金融機関としてノウハウを生かしてアドバイスしてくれた」ことが非常にありがたかったとのこと。また、農林中金は、老朽船の代船実現に向けて建造計画の策定を支援し、共通船型にて新船3隻を建造することについて「もうかる漁業」の承認を得るとともに、日本政策金融公庫と協調して新船1隻目の建造資金・5億4800万円の融資※を実行しています。

「農林中金には6次化商品の検討など次々と尻を叩かれています」と笑う鈴木社長。新会社は新たな事業展開で地元波及効果を生み出すことまで狙っており、農林中金による金融と非金融、両面でのサポートに、これまで以上の大きな期待が寄せられています。

※ 融資額の内訳は農林中金分が2億円、農林中金を受託機関とする日本政策金融公庫分が3億4800万円



気仙沼かなえ漁業の新造近海マグロはえ縄漁船「かなえ丸」(149トン)



水揚げされたメカジキ



天然の良港・気仙沼漁港



6社協業を進めた鈴木社長

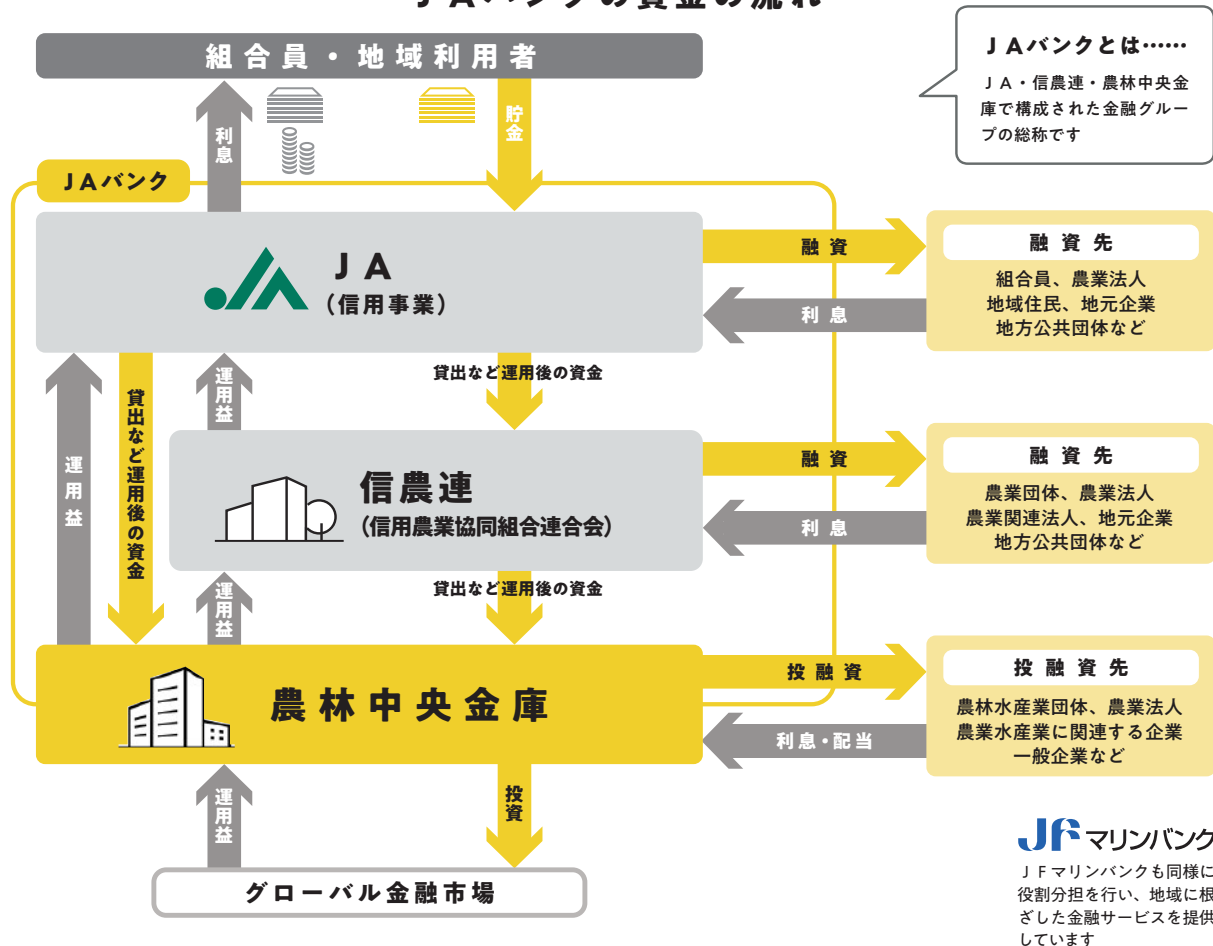
※ 2019年11月発行のニューズレター第11号を再編集したものです。



# 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

## J Aバンクの資金の流れ



## 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。

運用後の資金は、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。ここでも運用後の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。

## 変化に直面するお客様を支える そのために私たちも変化していく

全国に広がる JAバンク・JF マリンバンクが地域の皆さまから信頼され、選ばれる金融機関であり続けること、地域の暮らしに新たな価値を提供し、組合員・利用者とともに発展していくこと——これがリテールビジネスの目標です。その実現に向けて 2019 年度は、JAバンクではライフプランサポートの提供、JF マリンバンクでは漁業金融の強化に加え、信漁連<sup>(※)</sup>での広域化にむけた取組みも加速しました。

昨年度末から今年度にかけては新型コロナウイルス問題により、金融市場が変動したり、営業活動が難しくなったりと、想定を超えるような大きな変化も起きています。そのため、JAバンクではお客様おひとりおひとりに適切なサービスや商品を引き続きご提案・ご提供できるよう、従来からの施策を強化しています。対面チャネルの再構築および非対面チャネルの強化・拡充による組合員・利用者接点の強化、投資信託など貯金以外の資産形成・運用手段の提案や遺産相続や事業承継まで含む幅広いニーズへの対応力の向上、そして“コロナ危機”に直面する農業生産者・事業者・地域への一層のサポート。幅広い課題の対応に向け、私たち自身も変化を加速させています。

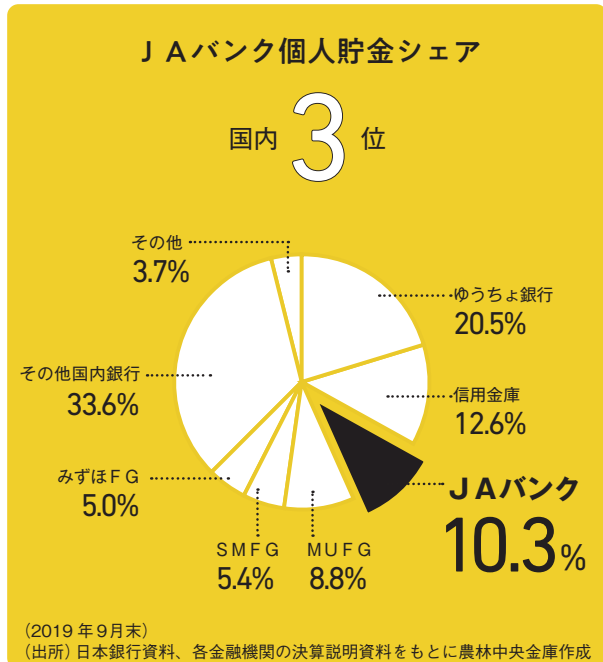
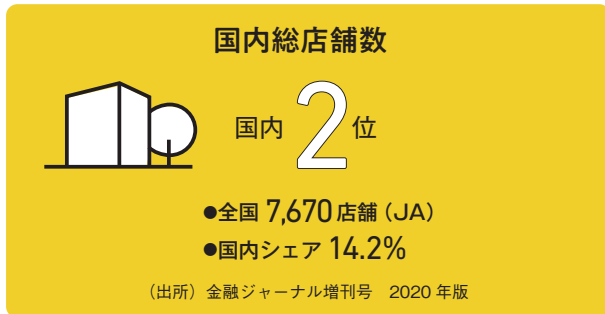
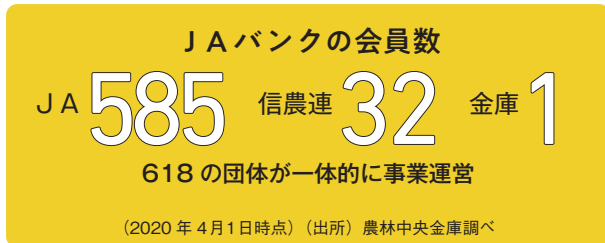
※信用漁業協同組合連合会



リテール事業本部長  
後藤 彰三

### データでみる JAバンク

(JA・信農連・農林中央金庫)



## 地域の暮らしに新たな価値を提供

資産運用から相談・事業承継まで、あらゆるニーズに対応



組合員・利用者ニーズに応えるために最適な体制を構築



### 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み、JAが運営する他の事業のサービスも組

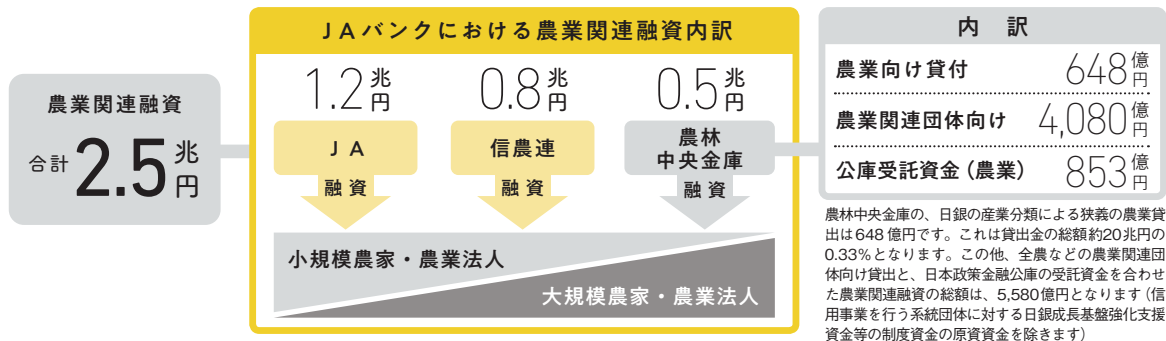
み合わせて、シルバー世代から次世代にわたる全てのお客様に、総合事業ならではのサービスを提供しています。

また、これらの組合員・利用者ニーズに応えるため、JAネットバンクやJAバンクアプリなどの機能を拡充するなど非対面チャネルを強化・拡充しています。

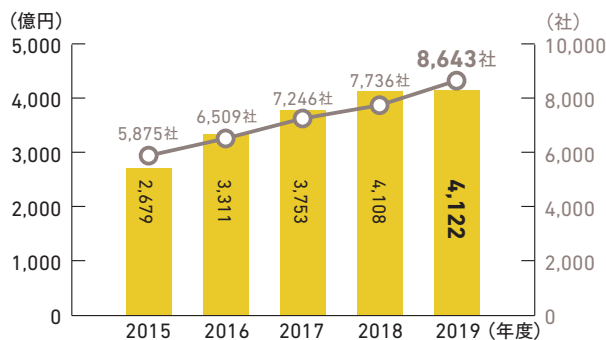
加えて、渉外・専門人材を配置する「総合サービス店舗」、効率化を実現しながら利用者との接点を強化する「よりそいプラザ」など対面チャネルを再構築していきます。

JF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、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、漁業者向けライフプランサポートに取り組んでいます。

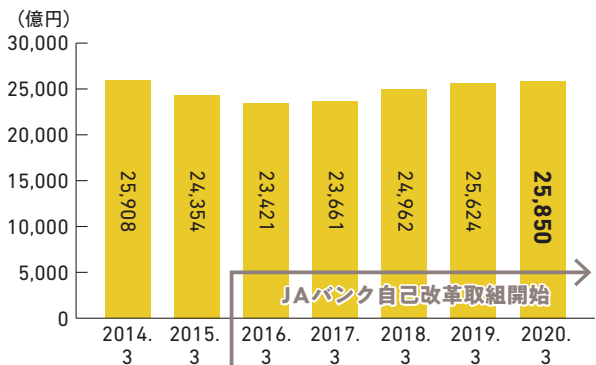
## JAバンクの農業関連融資



農業融資新規実行額(長期)と農業法人の取引社数の推移

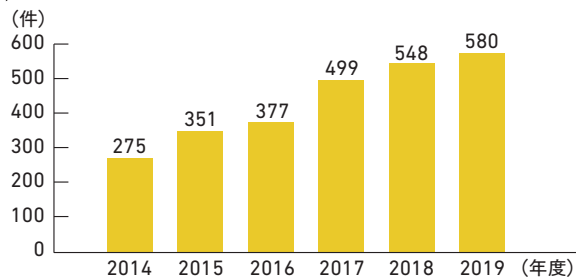


農業関連融資残高

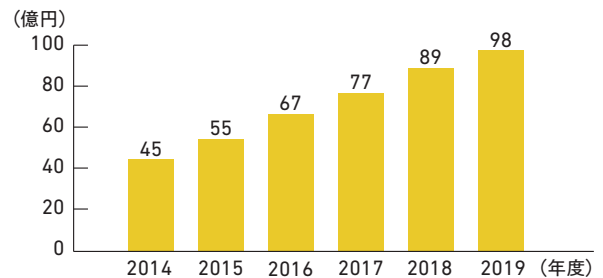


アグリビジネス投資育成(株)を通じた農業法人等への出資

▶ 累計出資件数



▶ 累計出資額



### “農”の分野で積極的な投融資

#### 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2.5兆円となっています(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。単年度の農業融資新規実行額も、取組みを強化した

2016年度以降、増加を続けています。

さらに、融資のみならず、出資にも対応しています。たとえば技術力はあるものの資本不足の農業法人に対して、財務を安定化させる出資を行うなど、農業法人の成長ステージに応じたリスクマネーの供給にも積極的に取り組んでいます。これにより、JAグループと日本政策金融公庫が共同で設立したアグリビジネス投資育成(株)を通じた出資件数・出資金額は着実に積み上がっています。

また、JAバンク・JFマリンバンクは農業そして漁業地域のメインバンクとして、新型コロナウイルス感染症拡大により影響を受けているお客様に対して、全国で低利子融資の取扱いを開始するとともに、既往貸出金の返済条件の変更を含めたご相談に対応しています。

# 投資ビジネス

JAバンク・JF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

JAバンク・JF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。

## 続く国際分散投資の進化と深化 急変もある環境の中で収益を追求

投資ビジネスには大きなテーマが2つあります。その第1は、投資の対象をいかに分散させ、全体での収益をいかに安定させるか。私たちは、海外投資にも力を入れ、投資対象を従来型の資産から新たな資産にも広げるなどの流れで国際分散投資を独自に進化させてきました。プロジェクトファイナンスでは海外現地法人を新設し、より多くの投資機会確保に動いています。昨年度は不動産やプライベートエクイティへの取組みも強化しました。既存の金融商品を購入することに加え、収益の源泉に自らより直接的にアクセスするアプローチにも力を入れているところです。このように投資対象の分散を進め、また、リスクマネジメントも深化させることにより、今回の新型コロナによる市場の動揺にもしっかりと対応していきたいと考えています。

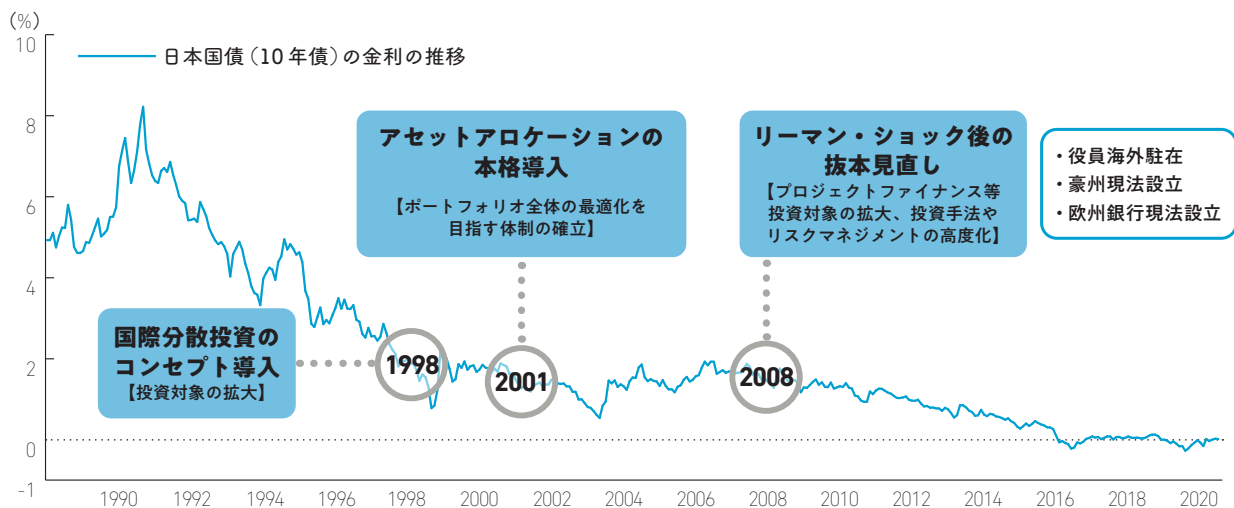
そして、私たちの第2のテーマは、ESGやSDGsなどの視座にもとづく投資です。赤道原則の採択やTCFD<sup>(※)</sup>の提言に対する賛同のほか、サステナブル・ディベロップメント・ボンドへの投資など、ファイナンスを通じて、サステナビリティの確保に貢献することを目指しています。

※ 金融安定理事会（FSB）が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース」



グローバル・インベストメンツ本部長  
新分敬人

## 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等にも参入。2017年度以降、役員の海外駐在のほか、オーストラリアに主にプロジェクトファイナンスを手がける現地法人、オランダに欧州における銀行現地法人（45ページ参照）を新設するなど、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66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。

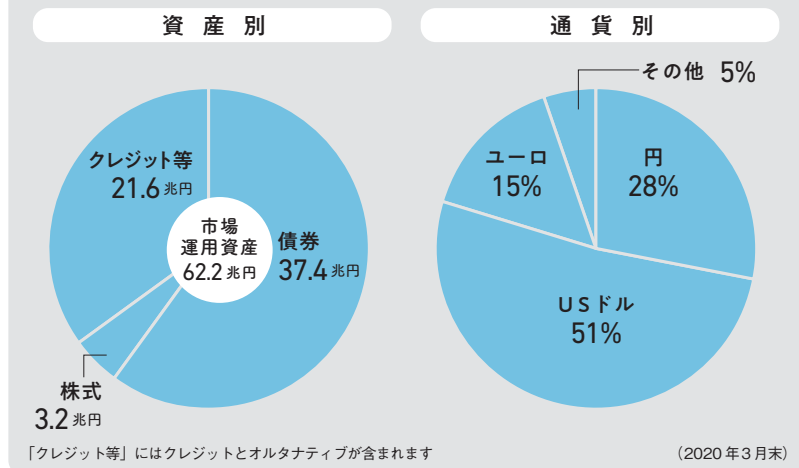
### ●クレジット

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

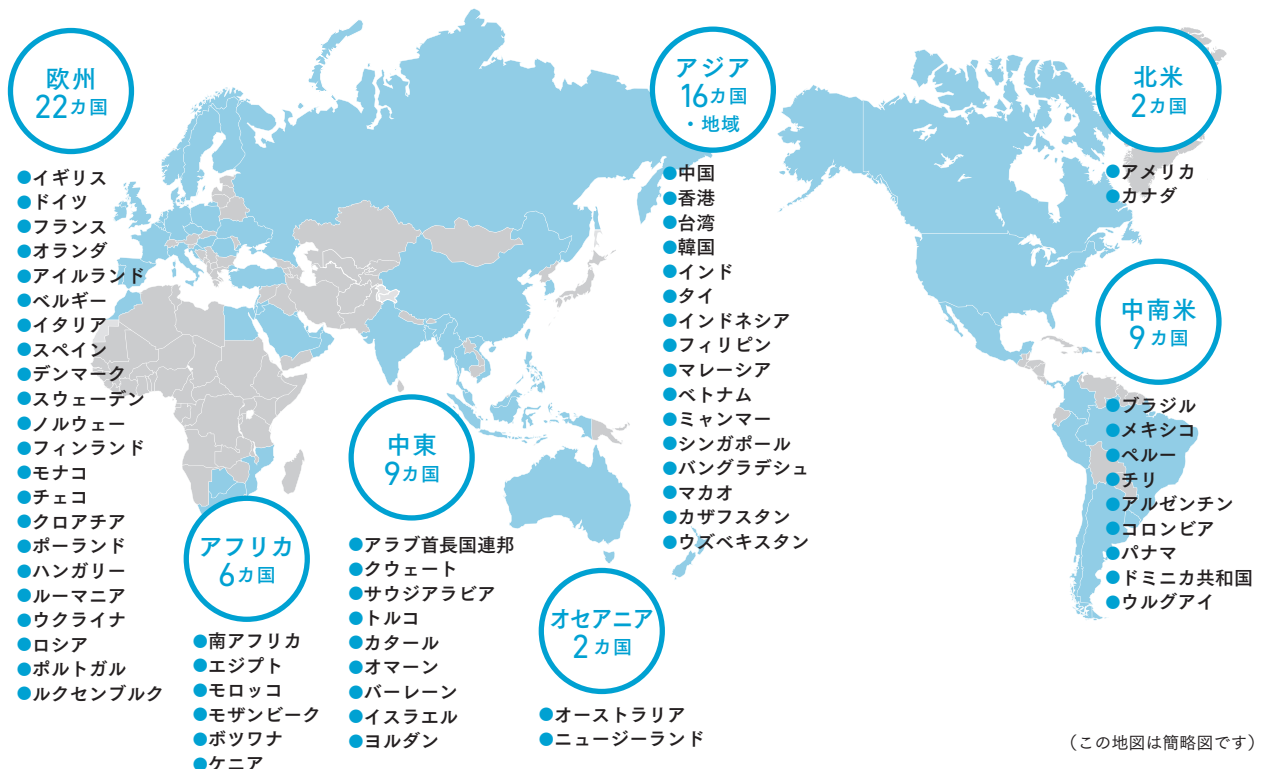
不動産、インフラ、プライベートエクイティ（未公開株）やヘッジファンドなど、伝統的資産とは異なる資産への投資です。投資資産を分散させることで、収益基盤を拡充することを狙います。

### 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～



## 収益の源泉に迫る——農林中央金庫の欧州事業

投資ビジネスにおいて私たちが取り組んでいるのは、収益の源泉に迫るアプローチです。たとえば、インフラ整備など特定の事業・プロジェクトを対象に融資を行うプロジェクトファイナンスの分野で、案件の多いオーストラリアに2017年度、現地法人を設立したのも、そのための取組みです。

そして2019年度にはオランダに現地銀行法人Norinchukin Bank Europe N.V.を立ち上げました。ブレグジット問題などにより大きな変化の進む欧州は、金融・非金融ビジネスの両面で収益源として引き続き成長が期待されているためです。オランダ法人は既存のロンドン支店と並ぶ車の両輪となるべく、幅広い事業を展開していきます。

### オランダ銀行法人の主要業務

- ① ユーロ建て投資に向けての安定した外貨調達
- ② 欧州に進出している日本企業への金融・非金融サービスの提供
- ③ 欧州を軸とするプロジェクトファイナンスへの参画



### C O L U M N

#### オランダ銀行子会社が誕生 変化する欧州に迅速対応

2016年から揺れ続けてきたブレグジット問題は2020年1月末、英国が欧州連合(EU)から正式に離脱したことでひとつの区切りを迎え、欧州の経済とビジネスは新たな時代に入りました。このタイミングで農林中央金庫は銀行子会社・Norinchukin Bank Europe N.V.(NBE)をオランダのアムステルダムに設立しました。欧州中央銀行(ECB)から認可を受けたのは2019年8月。農林中金にとって唯一の海外銀行子会社となります。

すでにあるロンドン支店が、国際金融市場・シティでの金融ビジネスを主な業務とする農林中金の窓口であるのに対し、NBEは農林中金グループの一員として投資ビジネスや食農ビジネスを欧州で展開する「現地の銀行」です。

立地としてオランダを選んだ主な理由は、欧州最大の貿易港で多くの日本企業が利用するユーロポートがロッテルダムにあること、日本企業の欧州拠点が多いドイツやベルギーへのアクセスがよいこと、農林中金が提携する農業金融の世界的大手・ラボバンクの本拠地であることなどです。また、NBEの主要業務は、①ユーロ建て投資に向けての安定した外貨調達、②欧州に進出している日本企業への金融・非金融サービスの提供、③欧州を軸とするプロジェクトファイナンスへの参画という3つ。本格的に取り組むための準備を進めています。

このように担当する業務の幅が広いため、NBEには異なるバックグラウンドを持つ、さまざまな分野の専門家が集まっています。総勢40人弱のスタッフの出身国だけを見ても10カ国以上。この多様なプロフェッショナル

集団が農林中金のアイデンティティを共有することで、これまでの農林中金にはなかった新たな取組みを生み出す化学反応が起きる——安武篤社長兼CEOは、次のように考えています。

「NBEの立上げを進めるなかで痛感したのが、多様性は創造性の源であること。新型コロナウイルス危機もあり、欧州では今、目まぐるしい勢いで変化が起きていますが、多様性のあるチームだからこそ対応していけます」

欧州の変化の速さ、大きさは、たとえば、2050年までに域内のCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにするというEUの決定を受け、各国の政府や企業が脱化石燃料シフトを加速させていることにもよく表れています。「欧州の激しい変化に多様性を武器として向き合うなかで私たちが積んでいく経験は大きな知見になる。その知見は農林中金全体にも変化をもたらしていくでしょう。NBEはそういう役割も担っていく存在です」と、安武社長は語ります。



Norinchukin Bank Europeのスタッフと安武社長(2列目・右から5人目)