

# 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



### 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」を目指す

私たちは2016年度、新たな事業の柱として「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いたる食農バリューチェーン全体の付加価値を向上させます。

融資や出資はもちろん、域内消費や輸出の拡大に向

けたサポート、担い手の育成、経営コンサルティングやM&Aアドバイザーにも取り組み、「ささえる」「つなぐ」「ひろげる」という3つの機能を発揮。食農バリューチェーンを構成するみなさまから最初に声をかけていただける「ファーストコールバンク」、お客さまとともに成長する「アジアの食農リーディングバンク」を目指します。

食農は農林中金の一丁目一番地 農林水産業のピンチをチャンスに

農林水産業に立脚した金融機関にとって、農林水産業者から加工・販売・物流・販売事業者、そして消費者まで幅広くカバーする食農ビジネスは一丁目一番地。農林中金の存在意義に直結するだけに、手掛けていてワクワクするビジネスです。

コロナ禍では外食産業やインバウンド関連産業が大きな影響を受け、そこに出荷していた生産者にまで打撃が及んでいます。こうした生産者に新たな販路を紹介したり、緊急融資などで資金繰り面の手当をしたりといった取組みを、私たちは各地のJA・JFと協力して進めてきました。

こうした危機対応のほかにも、地域ごと、事業者ごとの課題の解決を目指す案件が年々増えており、結果が実を結ぶようになってきています。今年度、私たちはサステナブル経営の強化に着手するわけですが、その中長期目標にも農林水産業者の所得向上が盛り込まれました。これが実現できれば後継者が増えて産業としての持続可能性が高まりますので、食農ビジネスはそこに、これまで以上にコミットしていきます。

そのために必要なのはバリューチェーンの強化です。農業法人をはじめとする生産者、そして生産を支援するアグテック企業や加工・流通を担う企業といった各段階でのプレイヤーに成長をもたらすコンサルティングや投融資を一層、進めていきます。昨年度はJA全農・伊藤忠と協同でファミリーマートに出資し、業務提携を実現させました。こうした大規模な販路拡大に取り組むのも私たちの役割。輸出の拡大にもさらに注力し

ていきます。

私は昨年度まで2年間、関東・甲信地区担当役員を務めまして、数多くの元気な農業生産法人に出会い、そこに農林中金の職員が地元のJA職員とともに寄り添って成長を助けるプロセスも見てきました。日本の農林水産業は今、大変な時期にあります。そんなときだからこそ変えること、変わることができる。日本の農林水産業は今、「ピンチはチャンス」という状態にあります。

もちろん、食農産業はステークホルダーが多く、多様な考え、多様な意見がありますので、変化を実現させるにはコミュニケーションを続けていくことが大事です。幅広い分野の外部の有識者7名の方からなるアドバイザリー・ボードを新設したのも、多様な考え、多様な意見にもっともっと耳を傾けるためです。

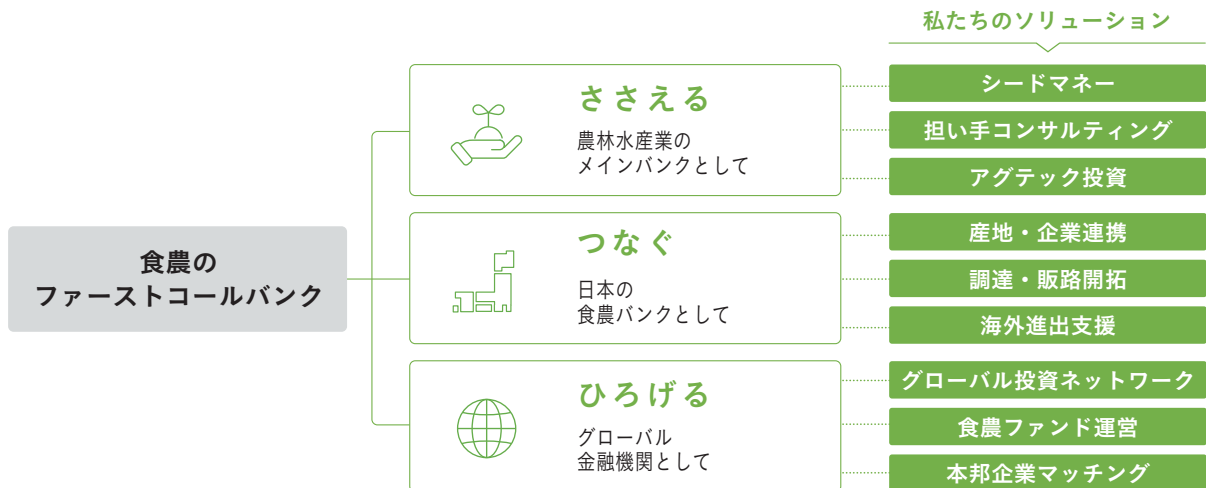
私たちの取組みによって投融資先が喜び、その先にいる消費者が幸せになって、私たちも嬉しいと感じる。そういうサイクルを食農ビジネスで確立していきたいと考えています。



代表理事兼常務執行役員  
最高執行責任者

八木正展

アジアの食農リーディングバンク



# 食農ビジネスの事例



ささえる



つなぐ



ひろげる

## 大企業・地域企業との連携

01



### スマート農業で「高知のシトウ」復活へ 四国電力の農業参入を支える

名産品ながら栽培の手間の大きさなどから生産量が減る高知県産のシトウ。傘下の研究所で省力化技術を開発する四国電力が農業子会社Aitosaを設立し、水耕栽培に乗り出した。農林中金は出資に加え、自治体やJA高知県との連携など多面的なサポートを行い、今後は先端農業技術ベンチャーとの協力支援なども視野に入れ取り組む。

02



### 植物工場での業務用レタス生産 北陸電力・大気社と協働して

電力を活用する野菜の屋内生産に取り組む北陸電力が、植物工場ソリューションを手掛ける大気社と合併で業務用レタスの生産子会社「フレデリッシュ」を福井県敦賀市に設立。農林中金も出資や食農ビジネスの知見の提供を行い、同社による「Puri菜」ブランドでの生産・販売を支える。レタスの出荷は今年冬ごろに始まる。

03



### ファミリーマート等との資本・業務提携 地域活性化や金融・情報分野等で連携

ファミリーマート・全農・伊藤忠商事・農林中金の4者で資本・業務提携を締結。店舗や商品の開発、国産農畜産物の販売・輸出促進、金融・情報・デジタル分野で協業を目指す。4者の経営資源の強みを活かした新たなビジネスモデルの構築を進め、利便性の向上、サービス拡充等につなげることで、地域活性化への貢献に向けて取り組む。

## 東日本大震災からの復興支援

04



### ブロイラー飼育の復興に向け出資 雇用創出・循環農業にも貢献

福島第一原発事故の影響で村内の養鶏農家が廃業していた福島県葛尾村で新たにブロイラー飼育に着手する大笹農場に農林中金が出資。同農場は昨年4月、事業を開始した。村内2か所にある6棟の鶏舎で計10万8,000羽を飼育し、帰還する村民の雇用創出、近隣農家が生産する飼料米の利用、鶏糞の肥料化などにも取り組む。

05



### コロナ禍で販売低迷の銘柄鶏 活用したおにぎりの海外販促を推進

「お弁当・お惣菜大賞2019」のおにぎり部門で日本一に輝いた伊達物産（本社：福島県伊達市）の「肉ゴロっとおにぎり」。この大ヒット商品が、福島県主催の「ふくしまプライド。フェアin香港」に海外初出品されるにあたり、農林中金は福島支店・中国香港駐在員事務所などの連携によるビジネスマッチングなどで多面的に支えた。

06



### 福島の鮮魚をJR東日本で東京に 試験輸送を企画立案から支援

福島県漁連はJR東日本グループと協働し、特急列車や高速バスによる鮮魚の輸送を試験的に実施。高い鮮度を保ったまま、東京都心の駅構内に展開する飲食店に届けることで「ふくしま常磐もの」の魚介類のおいしさと安全性をPRし、販路拡大の足がかりとした。農林中金は企画立案から関係者の調整、費用の助成まで全面的に支援。



2016年度のスタートから5年を経過した食農ビジネスは、「つなぐ」「ひろげる」「ささえる」実績を国内外で積み重ねてきました。その事例を、4つのテーマにもとづいてご紹介します。

## 地域産品ブランド化・販路拡大

07



写真：北海道後志総合振興局

### 北海道ワインの新設農業法人に投融资 地域活性化の取組みも後押し

北海道ワイングループが新たに立ち上げた後志ヴィンヤードに、北洋銀行、日本政策金融公庫などと共同で出資<sup>※1</sup>・融資を行った。同社は2021年から醸造用ぶどうの植え付けを行い、24年秋からの収穫を予定。近隣の農地の引受や就農希望者への技術承継なども手掛ける計画で、地域活性化の担い手としても期待される。

08



### コロナ禍で傷つく沖縄県産コーヒー 復興後まで見据えた支援を展開

沖縄本島北部でコーヒー豆の栽培や加工、コーヒー園での観光などを手掛ける又吉コーヒー園。観光不振の影響を受けた同社に農林中金は出資<sup>※1</sup>した。復興ファンドを通じたコロナ禍からの復興を目的とする全国初の出資事例。販路拡大や県内生産者間の連携強化、機械設備の導入など、復興後まで見据えた支援も展開する。

09



写真：日本農業新聞提供

### 日本酪農発祥の地・千葉安房で 400頭規模の新牧場の立ち上げ

日本酪農発祥の地・千葉県安房地域も後継者不足や高齢化などの課題を抱える。酪農復興を目指す酪農家らが設立したSO-upに、農林中金は2017年度から雪印種苗、日本政策金融公庫、千葉県みるく農協と連携して経営計画の策定や融資・出資<sup>※1</sup>を実施。同社は昨年12月、400頭規模の新牧場で先進的な搾乳事業をスタートさせた。

## 食農バリューチェーンへの貢献

10



### クックパッドの生鮮食品EC 川上から川下まで幅広くサポート

レシピサイト大手クックパッドの生鮮食品EC「クックパッドマート」の事業を軌道に乗せる支援を実施。川上（JAや農業法人など）・川中（冷蔵リース）・川下（商品受け取りロッカーを駅に置く電鉄会社など）の連携を実現させ、ネットスーパーのプラットフォーム構築に貢献した。クックパッドに同社初となる金融機関融資も提供。

11



### 産直アプリ国内最大手「ポケマル」 運営企業に出資、生産者の紹介も

農水産品産直アプリとして国内最大級のポケットマルシェを運営する同名の企業に出資<sup>※2</sup>。生産者と消費者を結びつけることで「共助の社会の実現」に取り組む同社に対し、出資に加えて生産者の紹介などの支援を行うほか、食品ロスの削減や資源保護、地域振興といった環境・社会課題の解決に向けても連携していく。

12



### 発芽大豆由来の植物肉の開発メーカーへの 出資で国産大豆の生産・消費拡大へ貢献

タンパク質危機やエシカル消費などを背景に注目を集める植物肉。その開発・製造を手がけるDAIZに出資<sup>※2</sup>した。同社の「ミラクルミート」は搾油後の大豆ではなく発芽させた大豆が使用されており、栄養価の高さや食肉に近い旨味・食感などが特徴で、その販路の拡大により国産大豆の消費・生産の増加も期待できる。

※1 農業法人や関連法人の財務基盤の安定化を目的として、農林中金などJAグループと日本政策金融公庫との共同出資で設立されたアグリビジネス投資育成株式会社による出資。復興ファンドも同社が運営する

※2 農林中央金庫が日本の農水産業の高付加価値化・国際競争力強化を支援するために設定している「F&A (Food and Agri) 成長産業化出資枠」からの出資

# やるべきこともやれることも

## 小林 栄三 × 林 美香子

**小林** 先日のアドバイザリー・ボードでもお世話になりました。

**林** こちらこそ、ありがとうございました。今日の対談もオンラインなのは残念ですが、よろしく願います。

さっそくですが、あらためて自己紹介から。私は農学部出身で、テレビ局に入った後も「農業に詳しいアナウンサーになる」という夢を持って、北海道をはじめ全国の農村地帯をずいぶん回りました。今も日本の農業について前向きに情報発信する活動を続けています。その中で農林中金とご縁ができて、今回アドバイザリー・ボードの設立でもお声をかけていただきました。

**小林** 僕は出身が福井県で、両親が稲作などの農業もやっていました。大学に入って就職して田舎を離れた

後も「連休には帰ってこい」と言われて農作業を手伝っていた経験があります。伊藤忠では先端技術やベンチャー投資などをやって農業とは縁遠かったんですが、経団連で農政問題を担当したり、その後、TPP（環太平洋パートナーシップ協定）やJA改革の議論でも声がかかったりで、ずいぶん農林水産業に関係してきています。農林中金では経営管理委員として社外取締役のような立場にもありますが、食農の詳細については、決してプロではなくアマチュアそのものです。

**林** いえいえ（笑）。アドバイザリー・ボードには生産法人の方、流通ベンチャーの方、ジャーナリストの方など、幅広い分野のみなさんが集まっていまして、いろいろな立場の方からお話をうかがって議論ができます。とても貴重な機会です。

**小林** アドバイザリー・ボード設立は決して早いとは



日本の農業を「競争力のある強い産業」に移行させたいんです。

小林栄三(こばやし・えいぞう)伊藤忠商事特別理事。1949年福井県出身、72年大阪大学基礎工学部卒。伊藤忠に入社。電子・情報事業に従事し香港・米国駐在、CIOなどを経て2004年に社長、10年に会長。18年より現職。農林中金経営管理委員には20年就任。

# こんなにある食農ビジネス

生産から消費まで、農村から都市まで、日本から世界まで。食と農のあらゆる局面、あらゆる人、あらゆる組織を結びつけ、カバーするのが農林中央金庫の食農ビジネスだ。2016年度のスタートから5年を経た今、それはどこまで進み、この先には何が待つのか。今年度新設されたアドバイザリー・ボードのメンバー2人が、食農ビジネスの過去・現在・未来を縦横無尽に語り合う。

思いません。もっと早く立ち上げてもよかったくらい(笑)。さまざまなバックグラウンドを持つプロの方が揃っただけにたくさんのテーマが出てきますが、どれも切実な問題で、それを無理に絞らないのがいいですね。日本の農業は今、生産額でGDPの1%を占める程度。これを本当の産業へと移行させていくことが私の命題、夢でして、実現に向けては本当に問題点が多くて、とてもひとつには絞れない。

**林** 順番で1人1回ずつ発言などという会議とは違って、自由に発言、議論ができますよね。私も7名のメンバーの中で唯一の女性ですので、農林水産業での女性の活躍についてもお話ししたりしています。

**小林** 僕はJFOODO(日本食品海外プロモーションセンター)のセンター長を2017年度から務めていて、輸出をどう拡大していくかに向き合っているの、そこ

に関係する話が多くなります。たとえば北海道のホタテ。日本は輸出しているといっても、養殖して冷凍して中国に出荷して終わり、それを干し貝柱に加工してアメリカに輸出しているのが中国なんですよ。そこまで日本でやれば、まさに農林水産業の6次化で、売値も上がるし、雇用も増える。ただ、これは第1次産業だけでは無理で、第2次、第3次産業と連携しないとできない話です。

**林** 食農ビジネスでもまだ製品開発の事例が多くて、販売の成功事例は少ない印象です。第2次産業だけでなく、第3次産業とも連携していかないと。

**小林** 食農ビジネスの大きな鍵はやはりバリューチェーンなんですよ。日本の製造業がなぜ強くなったのかといえば、原材料から部品、製造、物流、販売まで全体が一貫したバリューチェーンを精緻に構築できた



個々の技術はあるのに、  
連携が進んでいません。

林美香子(ほやし・みかこ)慶應義塾大学システムデザイン・マネジメント研究所顧問。北海道出身。1976年北海道大学農学部卒。札幌テレビ放送アナウンサーなどを経て、慶大SDM研究科特任教授、北大大学院農学研究院客員教授などを歴任。著書に「農村で楽しもう」など。



日本には第1次産業の活性化が  
不可欠な理由があります。



EIZO KOBAYASHI

から。食農の分野ではそういうシステムづくりがまだできていなくて、これがやれるのは農林中金だと期待しています。川上から川下までチェーンが長くてプレイヤーが多いから、やらなければならないことがたくさんありますが。

**林** オランダやスペインではすでに農業分野で、ITを活用して全体最適化を進めた物流が実現しています。日本でもIoTとかAIとかロボットとか、部分部分では技術が進んでいますが、それをつないでの全体のシステム化となると、なかなかできていませんよね。これはなぜできないのでしょうか。縦割り文化の影響が大きいのでしょうか。

**小林** たとえば、農業の総産出額を倍増させるという目標を掲げても、農業だけの努力では実現できません。生産、加工、物流、販売と連携が必須になりますから。

**林** そうですね。

**小林** 林さんのお話のとおり、個々の技術を見ていけ

ば本当に素晴らしいものが日本にも数多くあります。たとえば、あるIT企業は農業分野でも面白いことをやっています。大豆畑で殺虫剤の使用が多いのはどうしてだろうという疑問からスタートして、IoT端末で害虫をモニターして動きをAIで分析し、害虫が光に集まることがわかったら、畑の外の堤防に光で誘導して、そこで殺虫剤を使う……といったソリューションを開発している。

**林** 本当に素晴らしい。

**小林** ええ。この大豆畑の農薬のような課題が日本の農業にはたくさんあって、それを解決できる技術もたくさんあります。大事なのは、課題とソリューション、テクノロジーを結びつけること。バリューチェーンの構築と同じで、これも農林中金がどんどんやっていくことでしょう。

**林** イギリスの農業は長らくCAP（共通農業政策）のもと、EUの一部としてやってきたのが、EU離脱でその前提が崩れて変化せざるを得ず、今、農業分野での起業がととも増えています。成熟した都市部ではなく、変わりゆく農村部へのイノベティブな投資が増えていくという現象は、他の先進国でも起きてくると思います。農林中金も食農ビジネスで流通系やアグテック系などのベンチャー企業への投資も手掛けていますしね。

**小林** シリコンバレーというと、何か新しくてものごい技術が続々と生まれているところという印象がありますが、実は、解決すべき課題と解決できる技術を見つけて次々とマッチングさせている場でもあって、そこに資金が集まる。農林中金のベンチャー投資も、課題と解決のマッチングを目指しているもので、大いに可能性があると思います。

**林** これもオランダの例で、製造業の工場が排出するCO<sub>2</sub>を植物工場に引き込んでトマトを栽培したりしています。第1次産業と第2次産業が連携したケースでもあって、こういうイノベーションを日本でも、もっと起こしてほしいですね。農林中金へのお願いばかりになってしまいますが（笑）。

**小林** 農林中金が食農ビジネスで目に見える結果を生み出すのはこれからでしょうが、現場では成功例が出てきています。香港をベースにおにぎり屋さんをチェーン展開している百農社という企業があって、もう



農村へのイノベティブな  
投資が増えていきますよ。

100店舗弱。経営者の西田（宗生社長）さんは、世界展開してファストフードで店舗数世界一のサブウェイを抜きたいと言っているくらいです。

**林** 百農社に農林中金は出資していますよね。

**小林** ええ。そして、ここの武器は日本産のお米しか使わないこと。しかも、日本米が冷めてもおいしいのはなぜなのか、その科学的根拠を京大の研究者に調べてもらって、それをPRしています。日本の農産物や食品を本気で海外に売っていくなら、ただ漠然と「日本産はすごい！」と宣伝するのではなく、そこまでやらないと。

**林** 農産物や食品の認証制度は日本にもありますが、やはり欧米の方が先行しています。日本の産品、製品のよさが伝わる日本発の認証制度の整備も必要だと思いますね。

**小林** 輸出の話ばかりしてしまいましたが、私は、農林中金の食農ビジネスが大成功だと評価されるのは、日本の農林水産業が本当に持続可能な産業になったときだと考えています。日本では第1次産業が占めるシェアはGDPで1%、就労人口で3%。これは生産額や所得が第2次産業、第3次産業よりそれだけ低いということ。この1対3という数字を1対1にしていけないと、まず後継者が出てきません。もちろん、これは農林中金だけの仕事ではありませんが、やると決めて行政や政治にまで働きかけるようなことができる存在は他にないですよ。

**林** 農林中金には大規模農業、強い農業を育てていく一方で、家族経営で他に収入源を持つような小規模農家の支援も続けていただきたいですね。そういう多様性が農業・農村の持続可能性には必要です。都市の生活者がアグリツーリズムで訪ねて行って癒やされるような農村というの残していけないと。

**小林** 僕たち産業界には反省があります。さあグローバルイズムだといって第2次産業の生産拠点を日本から海外に移していった結果、空洞化が起きて製造業の就労人口はかつての1,500万人から900万人にまで減りました。そして、この減った600万人の多くは地方の人で、つまり地方が疲弊してしまった。

日本全体の活性化は、地方の活性化なしではありえません。地方活性化のひとつの手段として観光をはじめとした第3次産業がありますが、やはり第1次産業



をいかに強化していくかに尽きると思います。農林中金にはこれまでの見識やネットワークがある。これからの日本を支える意味でも、農林中金の食農ビジネスの果たすべき役割、果たせる役割は非常に大きいと思いますね。

**林** 本当にそうですね。農林中金の食農ビジネスには大いに期待しています。今日はありがとうございました。

### アドバイザー・ボードについて

農林中央金庫は2021年、7名の識者の方からなる「アドバイザー・ボード」を、理事会の諮問機関として発足させました。広く深い知見をいただき、農林水産業の発展や地域の活性化、食農ビジネスの進化などに反映させていきます。メンバーは次のみなさんです（敬称略）。

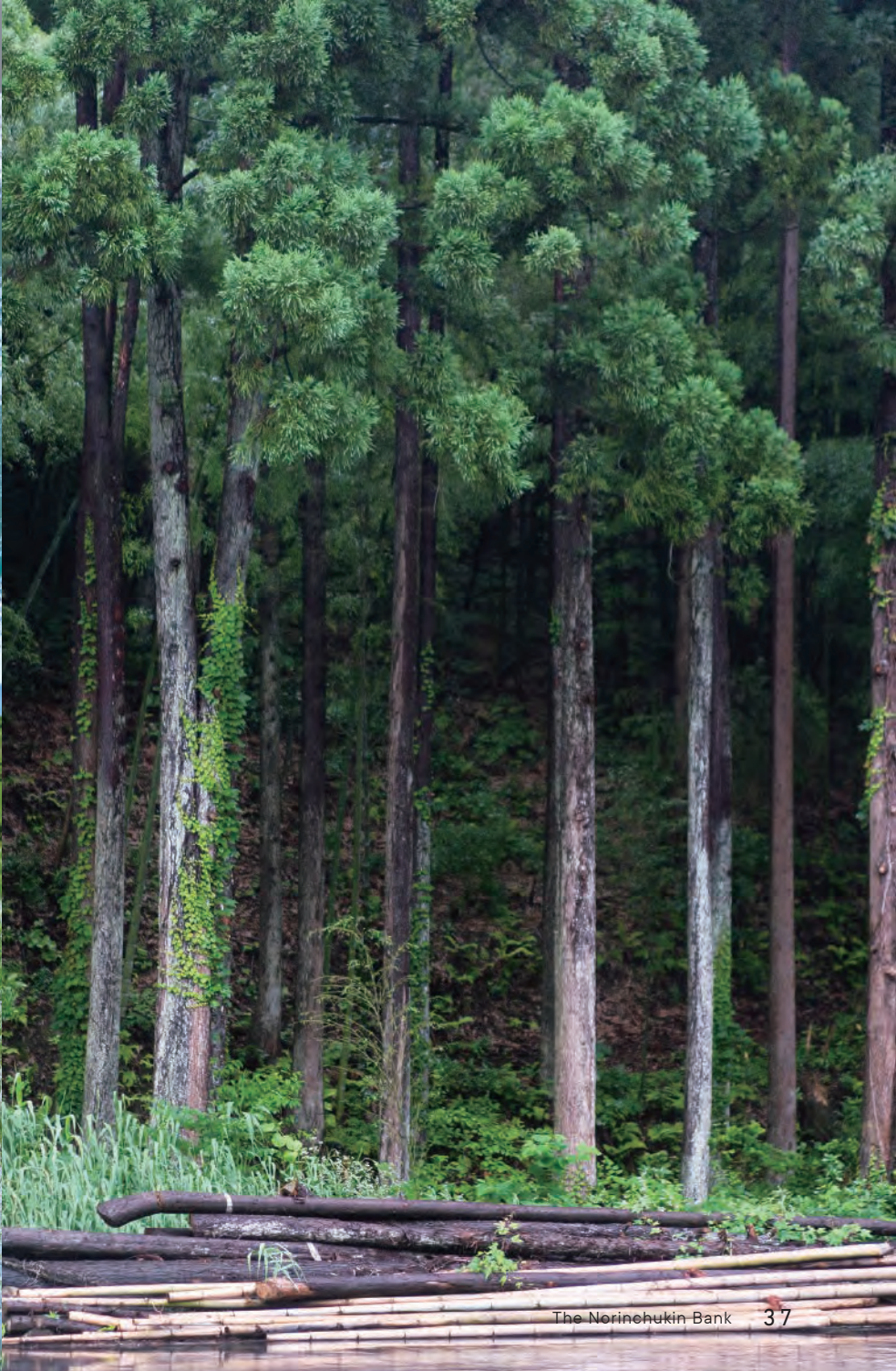
石井勇人 (株)共同通信社取締役／共同通信アグリラボ所長  
木内博一 農業法人和郷園代表理事／(株)和郷代表取締役  
小林栄三 伊藤忠商事(株)名誉理事／農林中央金庫経営管理委員  
高島宏平 オイシックス・ラ・大地(株)代表取締役社長  
林美香子 北海道大学大学院農学研究院客員教授  
慶應義塾大学大学院SDM研究所顧問  
三輪泰史 (株)日本総合研究所創発戦略センターエキスパート  
山崎周二 全国農業協同組合連合会代表理事理事長













# 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

## データでみる J Aバンク

(J A・信農連・農林中央金庫)

### J Aバンクの会員数

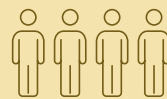
J A **563** 信農連 **32** 金庫 **1**

596の団体が一体的に事業運営

(2021年4月1日時点) (出所) 農林中央金庫調べ

### J A組員数

**1,047** 万人



(出所) 農林水産省 総合農協統計表 (2019)

### 国内総店舗数



国内 **2** 位

- 全国 7,342 店舗 (JA)
- 国内シェア 13.7%

(出所) 金融ジャーナル増刊号 2021年版

### J Aバンク貯金残高

**106.9** 兆円

(2021年3月末)



### 移動店舗の導入台数

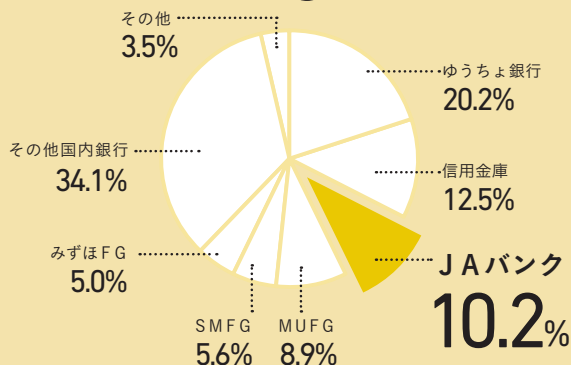
**105**

(2021年3月末)



### J Aバンク個人貯金シェア

国内 **3** 位



(2020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

## J Aバンク・J Fマリンバンクとして効率的に事業展開 地域や組員・利用者のニーズにきめ細かく対応

全国各地の J A および J F は独立した金融機関として、地域や組員・利用者ごとに異なる金融ニーズに、きめ細かにこたえています。このリテール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連携しています。

そのうち農業分野では、私たちは J A・信農連と「J Aバンク」を構成。就職・結婚・住宅購入・退職といったお客さまのライフイベントに基づいた適切な金融商品やサービスの提案、安定的な資産形成・資産運用等の提案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、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を提供。J A が運営する他の事業のサービスも組み合わせ、多くの世代のお客さまに総合事業ならではのサービスを展開しています。

また、J A ネットバンクや J A バンクアプリの機能を拡充するなど非対面チャネルを強化・拡充。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」など対面チャネルの再構築も進めています。

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」として事業を展開。漁業専門金融機関としての知見を活かした資金対応のほか、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、漁業と地域の暮らしを支えています。

## J Aバンク・J F マリンバンクは 必要不可欠な地域の拠点になる

リテールビジネスにおいては、現在の中期戦略にもとづき、農業・地域の成長支援をはじめ、貸出の強化やライフプランサポートの実践、組合員・利用者のみなさまとの接点の再構築に取り組んでいます。とはいえ、ローンや投資信託の獲得、不採算店舗の再編をすることが私たちの目的ではありません。私たちの使命は、協同組合として農林水産業を支え、その農林水産業を基盤とする地域を支え、その地域で働き・暮らす人々の暮らしを豊かにすることです。

その達成に向けて、農林水産業が持っている可能性をどう実現させていくか、組合員・利用者などステークホルダーから求められる役割をどう発揮していくか。こうした課題に自発的に、そして自らの創意工夫を凝らして取り組み、目覚ましい実績をあげているJ A・J Fが全国にあります。その取り組みを支え、全国に拡げていくのが農林中金の役割です。

J Aバンク・J F マリンバンクとして全国のJ A・J Fが一体的に事業運営を行い、全国どこでも良質な金融サービスを提供できるよう積極的に取り組みを進めていくとともに、各地のJ A・J Fそれぞれが地域のニーズに応じた事業を展開できるようサポートする。この方針を徹底するために、農林中金も考え方ややり方を変えていこうとしています。

コロナ禍への対応でも、困難に直面した組合員や利用者をJ A・J Fが迅速・的確に支援し、そのJ A・J Fの取り組みを農林中金としてサポートいたしました。感染拡大防止の観点から組合員・利用者の方がJ Aの店舗に来店できず金融サービスの相談ができないという

声に対し、J AやJ Fにおけるオンライン相談ツールの導入を支援したのもその一環です。

J Aバンク・J F マリンバンクは、これまでの大規模災害でも被災した組合員・利用者への対応として、たとえば通帳やカードがなくても一定額の貯金を引き出せるようにするといった取り組みを行ってきました。それが可能となったのは、協同組合の土台として地域や組合員、利用者のみなさまとの信頼関係があるからです。

J A・J Fが地域の子ども食堂に食材を提供したり、建物の屋根にソーラーパネルを置いて防災拠点の役割を果たせるような取り組みを進めているのも、地域に根差す協同組織としての役割を発揮するため。全国のJ A・J Fが地域で求められる役割の発揮に向けて取り組むものに対して、農林中金としても必要なメニューを用意するなどサポートを行っていきます。

すぐに成果があがる取り組みばかりではありませんが、組合員・利用者のみなさまのニーズに耳を傾け、さまざまなサービスを提供していけば、より強固な信頼関係が構築できます。地域に根ざした農林水産業を基盤とする協同組合だからこそ得られる信頼があれば、さまざまな工夫が必ず花開くと確信しています。



理事兼常務執行役員  
J A・J F 事業担当

秋吉 亮

## 地域の暮らしに新たな価値を提供

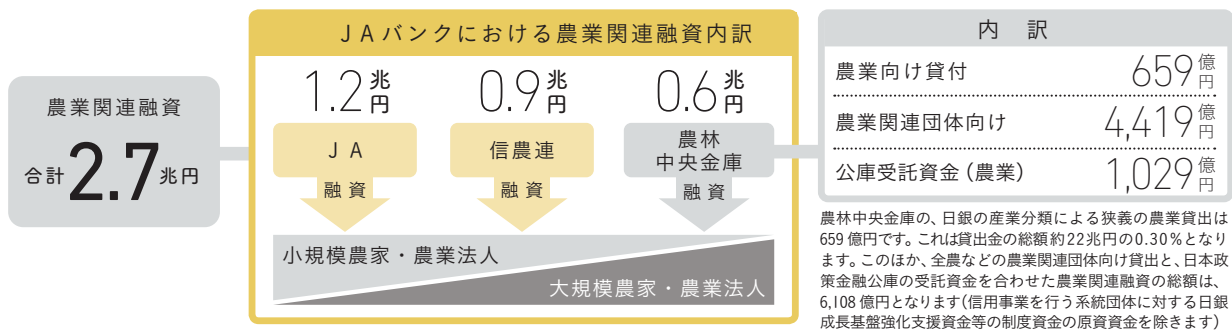
資産運用から相談・事業承継まで、あらゆるニーズに対応



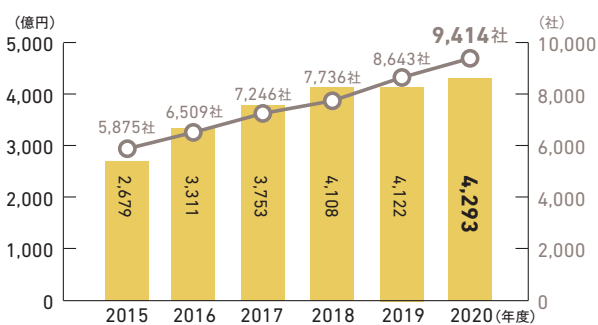
組合員・利用者ニーズにこたえるために最適な体制を構築



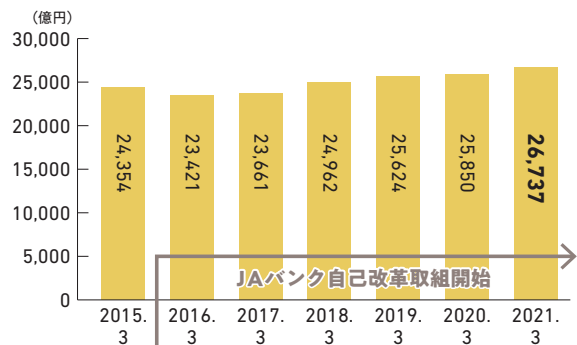
## J Aバンクの農業関連融資



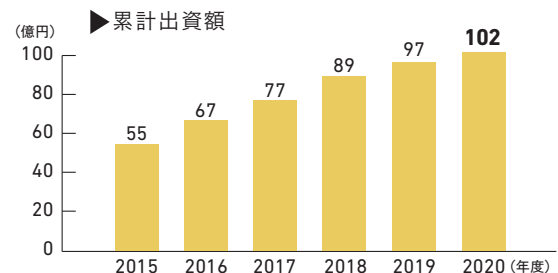
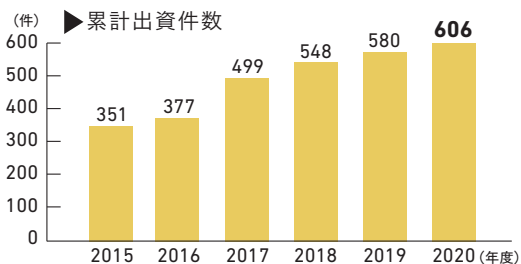
## 農業融資新規実行額(長期)と農業法人の取引社数の推移



## 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



## “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こたえます。

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0.9兆円、農林中央金庫が0.6兆円で、合計2.7兆円となっています(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さまに対して、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。

## JFマリンバンクでも進める経営強化 信漁連の広域合併がスタート

漁業者の経営と生活を守る協同組織であるJF（漁協）は全国に875あり※1、さまざまな活動を通じて漁業と地域の発展を支えています。このうち自ら信用事業を手掛けているJFは75※1あり、その多くは都道府県単位で結成された信用漁業協同組合連合会（信漁連）に加盟しています。こうしたJFおよび信漁連と農林中央金庫が「JFマリンバンク」として協働して金融サービスを展開しています。

JFマリンバンクはJFグループの一員として、地域に密着した漁業金融機能を提供しており、今後もその役割を果たしていくことが使命です。ただ、JFマリンバンクを取り巻く経営環境は現在、大きな転換点を迎えています。日本経済の長引く低迷や水揚げの不振などを受けて、漁業就業者数は減少を続けており、各地のJFの再編も進んでいます。

こうした環境のなか、都道府県域をベースとする信漁連にとっても、経営の効率化と財務基盤の強化が大きなテーマとして浮上。多くの信漁連で、県域を越える、より広範なエリアごとに結集することを目指す動きが本格化しました。

農林中金も、早い段階からこの取組みの支援に乗り出します。各地でのさまざまな協議を経て、2015年、

東日本、西日本、九州の3ブロックにて研究会を立ち上げ、域内の信漁連が合併する方向で検討に着手。このうち東日本と九州で新たな広域信漁連が今年4月、スタートしました。西日本については2022年度中の広域合併を目指しています。

東日本エリアでは、東北・関東・中部の11県の信漁連が合併して東日本信漁連※2が誕生。ここには愛知県信漁連も2022年度に参加する予定で、貯金額7,367億円・貸出金額1,143億円の規模を持つ広域信漁連となります。一方、九州エリアでは九州5県と沖縄県の6信漁連が合併。九州信漁連※3の貯金額は4,649億円、貸出金額は1,081億円に達しています〔下図参照〕。

このような広域合併はまた、経営効率化による「浜（漁村）に向く体制」の徹底、強固な財務基盤を活用した質の高い金融サービスの提供などにつながり、信漁連とJF・利用者との信頼関係をさらに深めるものでもあります。農林中金は引き続き、JFマリンバンクの漁業金融機能の強化と持続可能なビジネスモデルの確立、漁業を支える地域の振興に向け、私たちの役割をこれまで以上に果たしていきます。

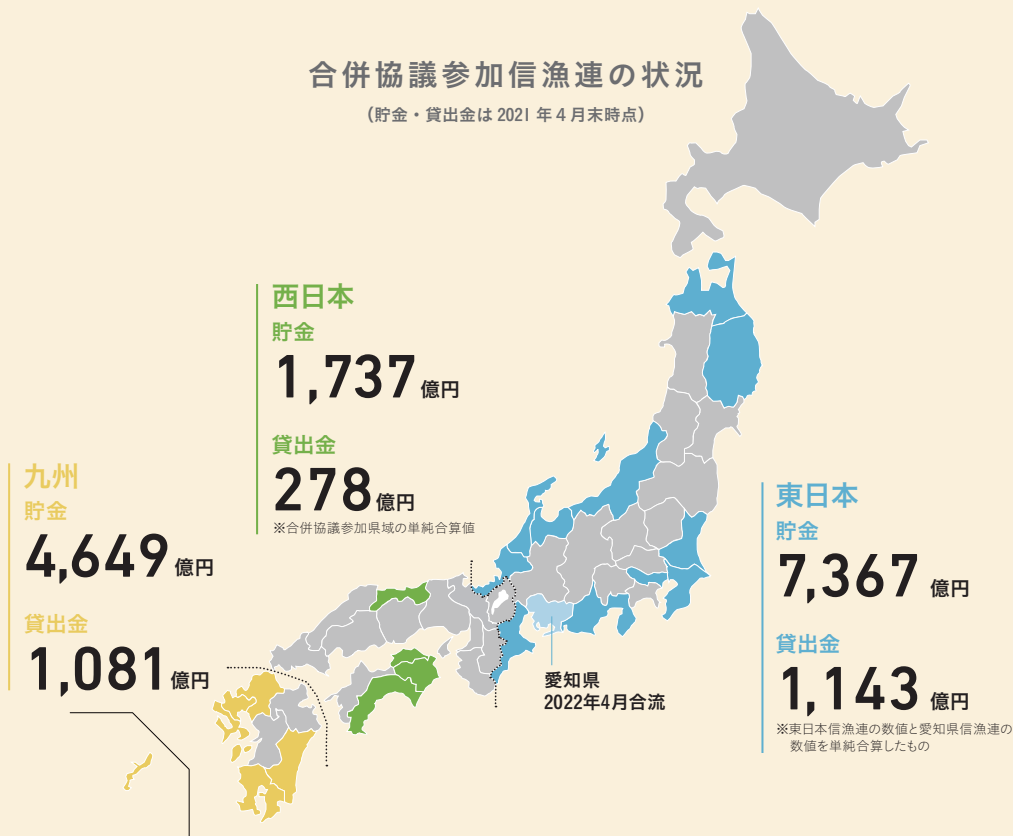
※1 2021年4月1日時点

※2 正式名称は東日本信用漁業協同組合連合会（本店：千葉市）

※3 同様に九州信用漁業協同組合連合会（本店：福岡市）

### 合併協議参加信漁連の状況

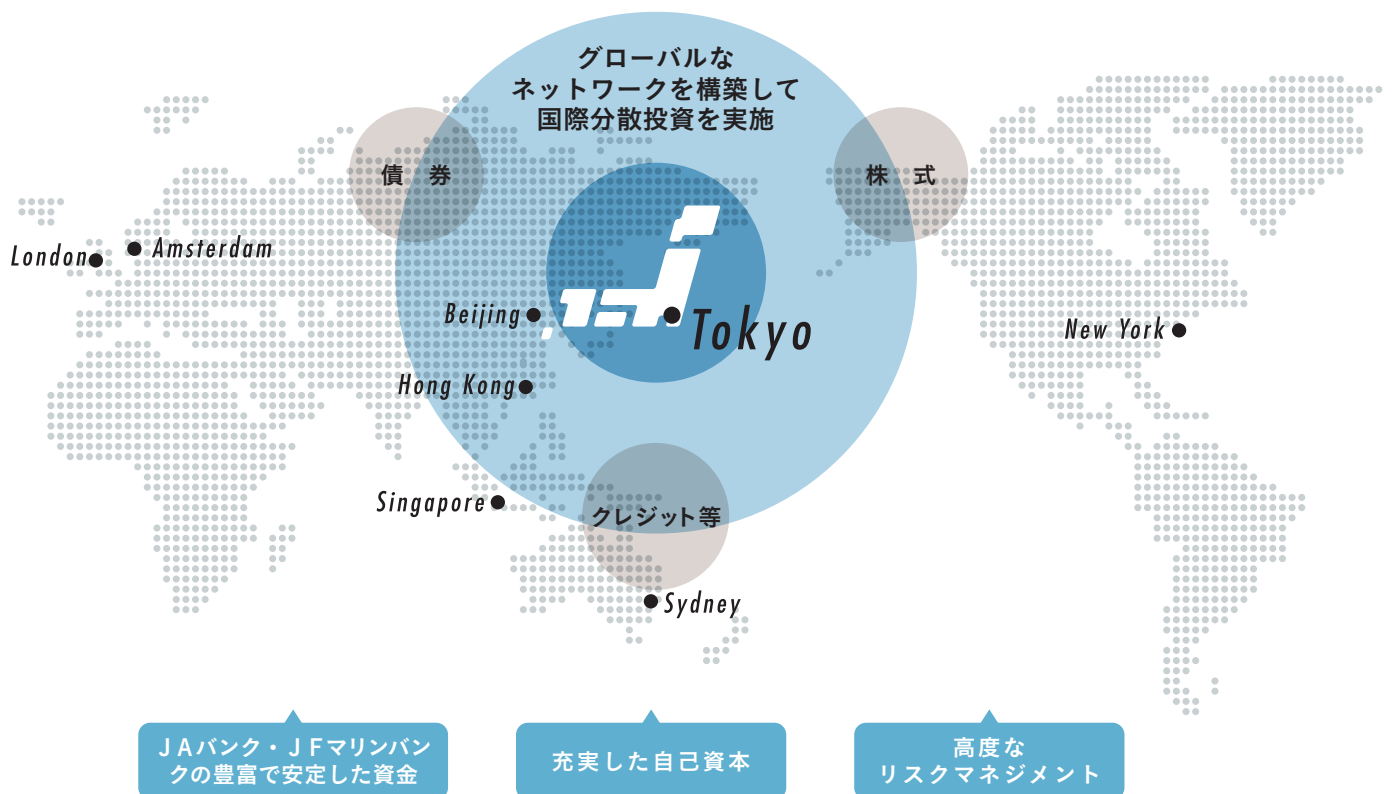
（貯金・貸出金は2021年4月末時点）





# 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、アムステルダム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、変動が大きくなりうる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。

資産運用受託の強化や組織の活力最大化で 変化の中での安定収益を目指す

2019年度末からのコロナ・ショックでは当初、リーマン・ショック以上に強いストレスを受けることも覚悟しました。しかし、非常に不透明な市場環境下で保守的なポートフォリオ運営に努めるなか、各国の金融・財政当局が思い切った政策対応に踏み切ったこと、リーマン・ショックの教訓から見直された金融規制の枠組みがうまく機能したことなどから金融市場も回復し、私たちのポートフォリオも農林中金の2020年度の増益に貢献できました。

系統組織からお預かりした資金を安全・適切に運用し、そこであげた利益を還元する——。それが投資ビジネスの果たすべき役割であり、2019年度からの中期経営計画では、景気の変動に左右されない収益源を確保することを目標に掲げています。コロナ・ショックは経験したことのないほどの環境の急変でしたが、私たちのこれまでの取組みはそれに耐えることができたと考えています。

もちろん、収益の安定化は引き続き課題であり、今年度から新たに資産運用ビジネスの強化に着手しました。私たちのクレジット投資部門とオルタナティブ投

資部門を傘下の資産運用会社、農林中金全共連アセットマネジメント株式会社（NZAM）に移管し、投資家からのさまざまな運用ニーズにおこたえしていくものです（45ページ参照）。これは、預かり資産に基づいたビジネスであり、景気変動に左右されにくいという特性があります。

この資産運用ビジネスの強化による財務基盤の多様化と並ぶ今年度の課題として、組織の活力の最大化があります。私自身、農林中金は官僚的な組織だと指摘されたことがあります。官僚的であることが必ずしも悪いわけではありませんが、ややもすれば組織が硬直化し変化に対応しきれないリスクがあります。現在のような変化の続く世界では柔軟な対応を阻害する要因になりかねません。そうならないよう、私たちは個々人の多様性を認めてモチベーションを上げ、組織をフラット化して上意下達型から脱する取組みを進めています。

もうひとつ、サステナブル・ファイナンスの拡大・深化も大きなテーマです。すでにESG投資などに取り組んできていますが、農林中金が今年度、サステナブル経営の強化に乗り出すなかで、投資ビジネスとして一層注力しているところです。

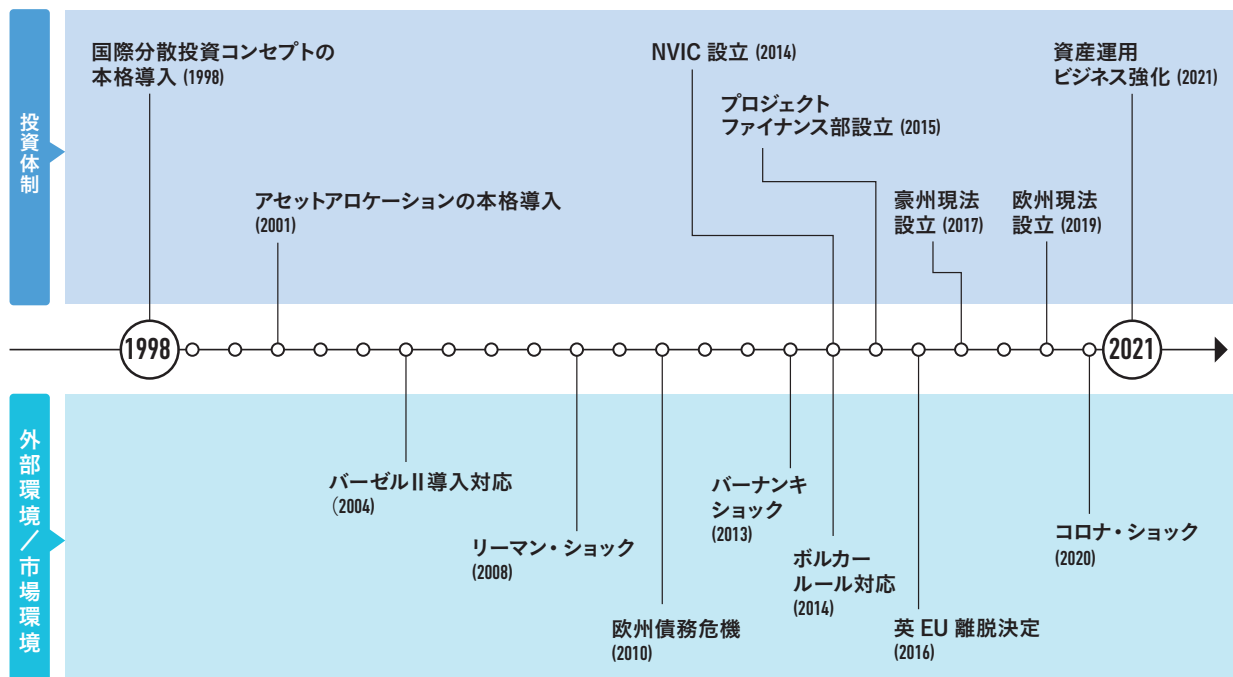
国際分散投資の分野では、米国がコロナ対策として推進してきた金融緩和と財政刺激を転換させる際の金融市場の反応に対応する必要があります。市場のトレンドが利下げ環境から利上げ環境へと大きく変わっても収益を持続的に安定させる——。これも今年のミッションです。



理事兼常務執行役員  
投資統括責任者

湯田 博

国際分散投資の変遷



## 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。

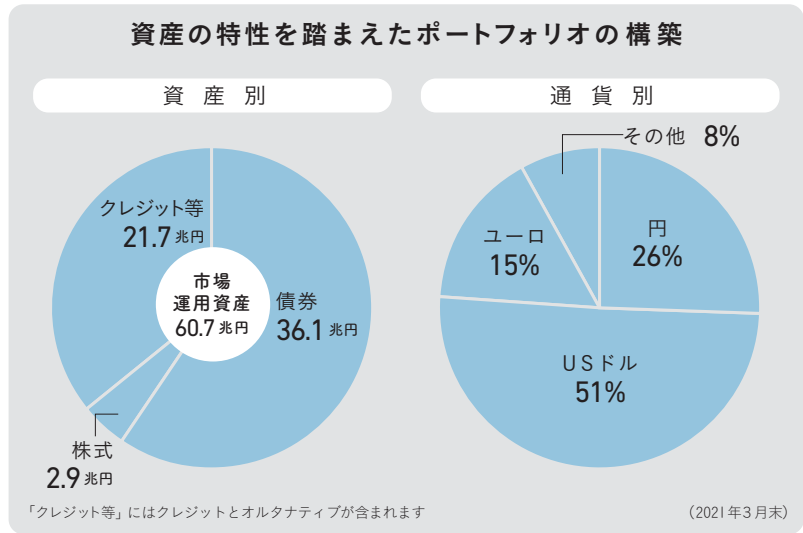
### ●クレジット

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

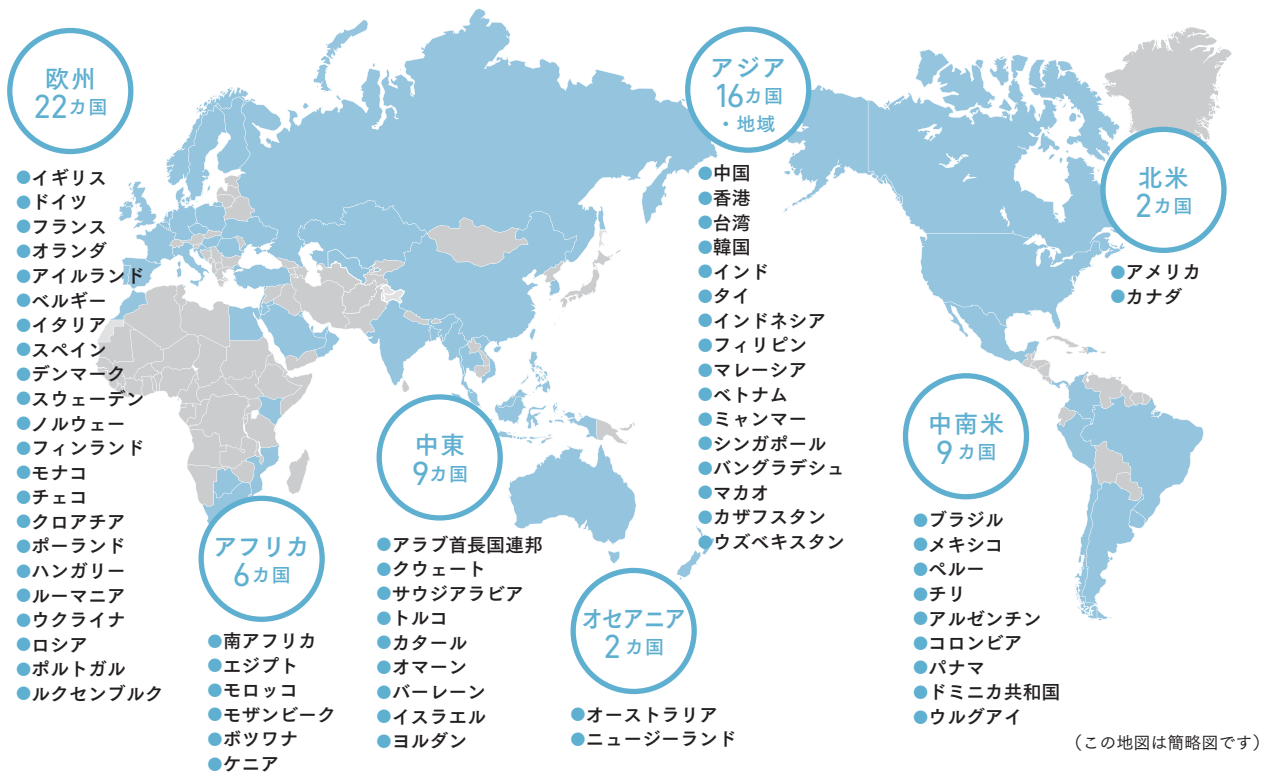
不動産、インフラ、プライベートエクイティ（未公開株）やヘッジファンドなど、伝統的資産とは異なる資産への投資です。投資資産を分散させることで、収益基盤を拡充することを狙います。

### 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～



## 資産運用受託を強化——収益源の多様化に取り組む

長期の経験と着実な実績から、私たちの国際分散投資は高い評価を得ています。今般、私たちのクレジット投資とオルタナティブ投資の運用機能を傘下企業・農林中金全共連アセットマネジメント株式会社 (NZAM) に移管し、資産運用受託の強化を行うことにしました。

この事業では預かる資産の規模に応じて運用手数料を得ることができ、これは景気変動に左右されにくい収益となります。自己勘定での投資による運用益に加え、預かり資産の運用での手数料収入も確保する——。収益源の多様化を通じて、投資ビジネスでの収益の増大と安定化に取り組んでいきます。



インフラストラクチャー投資も、NZAMへの移管で一層強化される

### C O L U M N

## 投資機能の一部を合併会社に移管 新たな収益の柱に

今年4月、農林中央金庫の投資ビジネス部門の職員、30名近くが農林中金全共連アセットマネジメント株式会社 (NZAM) に移りました。NZAMは、農林中金とJA共済事業を展開する全国共済農業協同組合連合会 (全共連) との合併企業で、農林中金・全共連以外の投資家からも資産を預かり、運用しています。

農林中金から移ってきたのは、クレジット投資とオルタナティブ投資 (44ページ上段参照) の人員と資産。NZAMではこれまで債券や株式という伝統資産の運用が中心だったため、今回、投資対象が大きく広がり、運用資産残高 (AUM) も約15兆円と3倍に膨らみます。

3月まで農林中金でクレジット投資部長を務め、今年度からNZAMを率いる牛窪克彦社長は次のように説明します。

「低金利や規制強化という環境の中で安定的な収益を確保するため、収益の柱を増やすことを農林中金は目指しています。投資ビジネスでは自分たちの預かり資産を運用して収益を得るわけですが、もうひとつ、私たちの運用能力を活用し、外部の投資家から預かる資産を運用することでフィー (手数料) 収入が得られると考えました」

資産運用会社はすでに数多くあり、運用手数料の引き下げ合戦が起きている分野もあるほど。しかし、牛窪社長たちには勝算がありました。

「伝統資産の運用難が続くなか、クレジットやオルタナティブなど比較的新しいエリアでの運用機会が欲しいとの要望をあちこちで耳にしていました。国内には、手掛けたくてもリソースも経験もないという投資家が

多い。幸い、農林中金は20年ほど前にいち早く進出していて一目置かれる存在ですので、チャンスがあると考えました」

資産運用事業の新展開について検討が始まったのは2020年初。それから1年強という短い期間で具体化した背景には、外部のニーズの高まりや全共連からの働きかけなどに加え、農林中金の特性もありました。「変化にスピード感があるのは私たちの強み。新しい取組みを若い世代に任せる文化もある」 (牛窪社長)。「4月以降、期待の声と引き合いをたくさんいただいています」というNZAMでは、今後さらにAUM、そして人員を増強していく計画です。牛窪社長は語ります。

「当社にはさまざまなキャリア、さまざまなバックグラウンドを持つプロたちが集まっています。彼らとパーパスやビジョンを共有してモチベーションと能力をさらに高めていくことが目標。そのためには解決すべき課題も少なくありませんが、多様性を武器として迅速に取り組むことで、収益の新たな柱を生み出し、今まで以上に社会に価値を提供していくことを目指します」



農林中金全共連  
アセットマネジメント株式会社  
代表取締役社長  
**牛窪克彦**