

統合報告書

VALUE REPORT

2022



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

山極壽一 総合地球環境学 研究所所長 × 奥和登 農林中央金庫 代表理事専任 3

人類を進化させた食と農の向かう先

私たちの人となり 11

農林中央金庫の価値創造モデル 13

サステナブル経営 15

財務・非財務ハイライト 17

価値を生み出す3つの事業 19

食農ビジネス 21

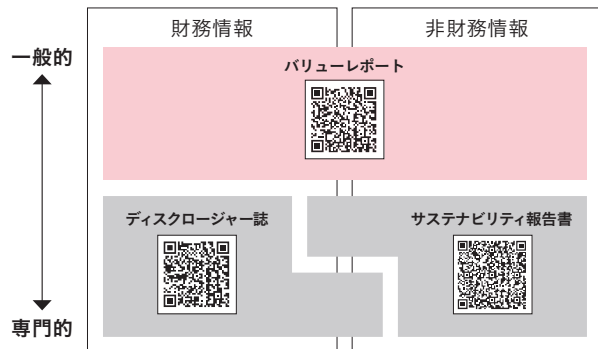
リテールビジネス 29

投資ビジネス 33

企業データ 38

当金庫で発行する統合報告書の位置づけ

当金庫では各ステークホルダーの関心事項を鑑み統合報告書を分冊にて発行しています。各誌の詳細は、当金庫ホームページ (<https://www.nochubank.or.jp/>) あるいは、二次元バーコードを読み込み、各誌PDF版をご覧ください。



編集方針

- 当金庫は、ステークホルダーのみならず、当金庫の持続可能な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくために、このたび統合報告書を発刊しました。編集にあたっては、価値報告財団（VRF）²が公表した「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。
- 本誌における記載内容は、当金庫ディスクロージャーポリシーに基づき、情報開示協議会において開示の適切性を審議し、農林中央金庫法により設置が定められた経営管理委員会・理事会に報告または付議され、最終的に代表理事（対外開示担当）が決定しています。

※国際的な企業報告フレームワークの開発を目指し、民間企業・投資家・会計士団体・行政機関等により設立された民間団体

人類を進化させた 食と農の向かう先

奥 和登 × 山極 壽一

農林中央金庫代表理事 理事長

総合地球環境学研究所 所長

Kazuto Oku

Juichi Yamagiwa

奥和登[おく・かずと]
1959年大分県出身。東京大学農学部卒、農林中央金庫入庫。2011年常務理事、17年代表理事専務を経て18年より現職。

山極壽一[やまぎわ・じゅいち]
1952年東京都出身。京都大学理学部卒。1987年京都大学理学博士号取得。京大霊長類研究所助手、同大学院教授などを経て、2014年京大総長に。21年より現職。

サルや類人猿とヒトとを分かつのは、何を食べるか、どう食べるかだ。
では、食が大きく変化しているなか、人類はどう変わっていくのか。
日本を代表する霊長類研究者として、京都大学前総長として、幅広い分野について
分析・提言を続ける山極壽一さんと、農林中央金庫理事長の奥和登が、
食と農の歴史と未来、ヒトの暮らしと地球のいのちについて、
京都の総合地球環境学研究所で語り合った。

奥 私たち農林中央金庫は第一次産業を基盤とする金融機関であり、日本の農林水産業を支えていくことを使命としています。農林水産業はまず重要な基幹産業であるというだけでなく、食や地域、文化、環境などとも密接に関連しているわけで、山極さんの研究分野と重なるところがたくさんある。京都までお邪魔してお目にかかれるのを大変楽しみにしていました。

山極 ありがとうございます。食というのは命をつなぐために欠かせない重要な要素ですし、一方で、おっしゃるとおり、人間の文化においても大きな意味を持っていて、食を見ていくだけでも、人間とは何かという問いへの答えが相当わかるくらいです。

食べ物というのはサルにとっては喧嘩の元で、群れの誰かと、あるいは群れのみんなで顔を突き合わせて食べるなどということは一切ありません。でも、人間はわざわざ顔を突き合わせて食べるんですよ。サルとは真逆で、喧嘩の材料になるものをわざわざ間に置いて一緒に食べる。その前提になるのは、「あなたと私は仲がいい」ということです。

人間でも子供はそれがわからなくて最初は食べ物を奪い合いますよね。それが大人からしつけられて、喧嘩をせずに仲良く食べられるようになる。食というのは子供にとって最初の社会なんですね。サルでは喧嘩の材料だった食べ物が、人間ではつながり、絆の材料になる。

奥 となると、今コロナ禍でわれわれが食卓と一緒に囲みづらくなっていることは、コミュニケーション(共感)という点からすると、大きな課題を抱えているということですね? デジタル・リモートで単に情報を共有するだけでは本当の意味で繋がっているということにはならないと……。

山極 大変まずいことだと思っています。人間が最初に果たした食物革命というのは、食物を運んで、それをみんなで分け合って食べること。サルと違ってゴリラやチンパンジーといった類人猿は食物を群れの中で

分配しますけれど、要求されるまで分配はしない。また、食物を運ぶことはしないので、食物を誰かのところに持って行って「食べてね」というようなことはしません。これは、人間以外の霊長類はみんなそうです。

人間は食物を運ぶようになって、それが社会をつくる大きな道具になると気づいたから、狩猟採集生活に入ったわけです。遠くまで食べ物を集めにいって、それを分配して食べるということが、人間どうしを結びつける絆になっている。食事が特別の意味を持っているんです。

奥 とてもよくわかります。コロナ禍では特に仕事の面でコミュニケーションのうちの相当部分がリモートで可能だということがわかりましたが、コロナ後の時代に移行した際には、人と人が直接会う、できた食事をもにすることが特別な意味をもつということですね。

山極 そこは本当に大切だと思います。

狩猟採集から農耕牧畜への推移が 食の進化を急加速させた

奥 今のお話でも、人類の進化において、やはり食が大きな役割をいろいろと果たしてきたことがわかりました。食を支えているのが農林水産業ですので、「食と農はどうあるべきか」というのは私たち農林中金の核心的なテーマです。実際、食と農のバリューチェーンを対象とする食農ビジネスを事業の柱に育てていこうとしています。もちろん、さまざまな課題がありまして、試行錯誤をしながら取り組んでいるわけですが、

山極 食と農では今、われわれは確かに問題を抱えていますね。実はものを食べるわれわれの身体の方はまだ、農耕牧畜が始まる前のままで、機能としてはサルや類人猿とあまり変わらないんです。一方で食べ物の方は、1万2000年くらい前に狩猟採集から農耕牧畜への推移が始まってから急速に技術が発展して、今では食品工業が一大産業になっているし、農業も工業化

数値化が難しい目標にも取り組み続ける

しつつある。

この農業の工業化というのは農業のあり方を大きく変えるものです。狩猟採集も農耕牧畜も人と自然をつなぐ接点ですが、農業をやるのは人間だけ。人間が始めた最初の人間らしい文化であって、人間の身体も心もまだその中にあるんだと思いますが、科学技術による工業化で農業は自然から急速に離れています。

自然は、同じものは絶対つくりません。でも、農産物の規格が厳格になって、その規格に合ったものを大量につくって売ることが当たり前になると、農家さんがせっかく育てた野菜でも規格外ではなかなか売れず、廃棄されてしまうこともある。僕は京都市動物園の名誉園長をやっています、この動物園では今、近郊の農家さんに頼んで、廃棄する野菜を動物の餌としていただいています。

奥 食品廃棄は本当に大きな問題ですし、規格外の農水産物の活用は私たちも支援しているところですが、

まだ道半ばですね。

山極 僕はアフリカに40年以上毎年のように足を運んでいますが、現地の農業を見てみると、それまで細々とつくってきた品種から、効率よく大量につくれる農産物へと切り替えて、それを輸出するから、自分たちの食料が不足して飢餓が蔓延している状況がある。農産物を大量生産して大量販売する世界的な分業体制に組み込まれているわけです。一方で日本では大量に食料が余って廃棄していて、廃棄量は海外で不足している食料の1.5倍くらいに達する。この現状をどうすればいいのか。輸入できるのが当たり前だと思っても、それこそロシアのウクライナ侵攻のようなことが起きれば、状況がガラリと変わるというリスクもあります。

奥 国内では価格の面で輸入品より不利だという理由で農作物が作られなくなり、耕作放棄地が増えて、農業の就業率も落ちています。同じことは水産業や林業でも起きています。こういう構造の中で、なんとか生産者の所得を上げられないか、そして農林水産業を担う人たちが守っている地域を維持できないか、つまりは第一次産業を、環境や食料安全保障などの面まで含めて持続可能なものにできないかというのが、重要なテーマです。そのために金融は何ができるか。

山極 処方箋はいくつかあると僕は思っています、ひとつはブランドをどうつくるかですね。日本列島には、実は世界規模で先端的になれる農業を生み出す素地がある。自然の多様性がまだ保持されていて、そこで育まれる地域の産物も多様ですが、これは農業だけでなく水産業でも同じです。世界農業遺産に日本では11地域も指定されていて、この数は世界で2番目に多く、土地ごとのいろいろな条件に応じて違う農業をやってきたことの現れです。これは日本の強みになっている。海外の画一的な大規模農業よりも、むしろ地域別の小規模な農業の方がブランドをつくれるかもしれません。

奥 そうですね。実際にそうした取組みで成果を挙げている地域も出てきていますので、これをもっと増やすお手伝いできればと考えています。その際、多様性がポイントになるというお話はなるほどなと思ってうかがっていました。一方、今日的にはダイバーシテ



均一性は脆弱性。多様性こそが……

いの必要性が議論されていますが、その有効性をどう説明したら説得力があるのか、なかなかうまく伝え方がなくて悩んでいるところもあります。

山極 それなら、反対に、均一性の脆弱性を伝えたらどうでしょう。山に杉だけを植えると他の植物が育たない真っ暗な森になって、生態系が壊れてしまう。それは人間社会でも同じで、多様性には許容力と包容力があるし、多様だからこそ新しいものが生まれるというのが僕の持論です。2001年のユネスコのパリ総会で「文化の多様性に関する世界宣言」が採択されていて、第7条に「イノベーションは文化によって成し遂げられるものであるが、複数の文化が接触し合うところで生まれるものである」とあります。文化がたくさんあって、それが接触し、刺激しあうことによって未来が生まれるし、実際、人類もそうやって進化してきました。

奥 なるほど。ありがとうございます。

山極 面白いことに、SDGsの17あるゴールでは文化について直接は触れられていません。多様性のようなテーマでは文化を考慮することが不可欠なのに言及がないのは、文化は非常に重要であるにもかかわらず、言語化することが難しいからです。

奥 価値を表現できないジレンマというのは、私たちも農林中金のパーパスの策定などで痛感しています。私たちの目指す目的の中には、地域の活性化など、数値目標が立てにくく、達成度の評価が難しいものもある。ただ、言語化や数値化の難しさに悩みながらも達成への取組みを続けることこそが大切なんだと、今あらためて感じています。

農林水産業の成長の鍵は 地域ごとの多様性の維持

山極 農林水産業へのもうひとつの処方箋は、希少な農水産物をブランド化したうえで、さらに付加価値を付けることです。京都に外国から来る観光客は20年前なら京都市内の神社仏閣を回っていたわけですが、コロナ前のインバウンドでは舞鶴などの日本海沿いにたくさん行くようになっていました。そこで何をするかと言えば、カニを食べる。

奥 やっぱカニですか。



山極 そうです。そのカニが人気だからといっても、輸出するのではなく、産地まで食べに来てもらう。そうすれば、乱獲で資源が枯渇することもないし、水産業だけではなく観光でも稼ぐことができるようになるわけです。農業だけでなく他の産業とも連携することを考える。

奥 まったくそのとおりだと思います。今のお話のように、地域の文化や地域の空気を価格に上乗せしたうえで食べていただけることで、初めて日本の農林水産業には競争力がついて生産性が上がるという気がしますね。

もちろん輸出にも私たちはものすごく力を入れているわけですが、その輸出をテコにして観光などに結びつけたいとも考えています。「こんなにおいしいものが日本にはあるんですよ」ということを、輸出を通じ

地域ごとの小規模農業だからこそその力も

て海外の消費者に味見して知っていただいて、「だったら日本に行ってみよう」と産地まで来てもらう。モノ消費からコト消費への変化もありますから、コロナ禍の後、海外の方も日本に来られるようになれば相当期待ができるんじゃないかと考えています。

地域ごとの特産品や観光を盛り立てることに加え、複数の地域を巡って楽しんでもらえるように商品化ができればさらにいいと思います。私は出身が大分県ですが、大分はまさに農林水産業の産品や観光の拠点などが地域ごとに多様にある県。県全体で食や観光の目玉を共有してシナジーを上げられるような取組みができないかと思っています。

山極 大分には先日、私も講演で行ってきましたが、そういう可能性が大にある県ですね。

奥 温泉と食事と宿泊を1か所ではなく県内の複数の地域で分担できるような、拡大版・日本のアルベルゴ・ディフーズ^[注]が大分で実現できたらベストだと思っています。

[注] アルベルゴ・ディフーズとは「分散したホテル」を意味するイタリア語。地域の各所にある宿泊拠点や飲食店が宿泊や飲食といった機能を分担し、地域全体をホテルとして機能させることを指す。宿泊の面では、改修した空き家なども活用される。

日本の農業はサービス過剰 生産者と消費者に新たな接点を

山極 処方箋の3つ目は、「最高のサービスは、サービスをしないこと」ですね。いい例はお鮎屋さんです。店に入ってカウンターに座ると、「何にしましょう？」と尋ねてくる。「今日のお勧めはこれですよ」でもなければ、「なんでもお好きにどうぞ」でもなく、むしろ客に鮎の食べ方という教養を求めてくる。でも、それがまた楽しいわけですよ。

農林水産業で言えば、大量生産をすとか旬以外にも出荷できるようにすとか規格に合った産品だけを販売すとか、こういうのは今の生産者や消費者には常識になっていますが、僕に言わせればサービス過剰。その常識を一度、疑ってみた方がいい。

奥 サービス過剰ですか。なるほど。

山極 はい。農水産物というのは元々、市場の^{あいたい}相対取引で売り買われていたものなんです。消費者が市場に行って、産品を並べている生産者と交渉しながら、これは大きいとか小さいとか、これはどうやって育て

たのかとか、どう料理すればおいしいのかとか、コミュニケーションしながら買っていたわけですよ。これが消費者と生産者がお互いに信頼しあう原点なんですよ。

そういうコミュニケーションなしに、今の消費者はお店に並んでいる同じ規格のものを同じ値段で、話のできる相手が目の前にいない状態で買っている。それは本来の農業のあり方ではないと僕は思います。生産者の側も、自分がつくったものを本当に信用して、おいしい、うれしいと思ってくれる人に売りたいし、自分がどれだけ努力をしてどれだけ愛情を注いできたのか、それを説明したうえで買ってほしいわけですよ。

いつでも同じものを黙って買えるという過剰サービスはやめて、原点に立ち返る。そういう取組みが必要じゃないですかね。実際、僕は農家さんや漁師さんに毎月いくらか“投資”をして、直接、野菜や魚を届けてもらっています。

奥 最近では東京の方でもマンションの1階に「私がつくった作物です」といって月2回売りに来てくれる生産者の方がいたりしますね。生産者と消費者のつながりということでは、スーパーなどでもトレーサビリティの観点もあって「この商品は私がつくりました」という表示を出しているところが増えてきています。

山極 僕の“投資”も、何が届かわからないという、それこそ過剰サービスのない状態なんです。蓋を開けてみたら立派なタイが入っていたり、レシピなどを紹介する手紙が入っていたりすると本当に嬉しい。

奥 常識を疑ってみよという今のお話と関連しますが、人類の進化は弱みを強みに変える戦略だったというのが山極さんのお考えですよ。

山極 ええ。つい最近まではそうだったんですよ。ところがこの100年、強みを拡大する方向に変わってしまっ、僕はそれが間違いだと思っているんです。強みを強化していったら拡大路線しかなくなって行き詰まりますから。人間はずっと昔から強みの強化をやってきたというのは勘違いで、弱みを強みに変えながら、持続的な世界をなんとか構築しようとしてきたのが人類の進化史であり文明史だったわけです。

奥 日本の農林水産業でも、弱みを強みに変えることで持続可能な農林水産業が実現できないかという考え

人口減少もチャンスになりうる

方ですね。地域ごとの小規模農業だからこそブランド化できるというお話もそのひとつでしたね。

山極 林業でも同じようなことが言えますね。戦後すぐに植林した分がもう樹齢70年、80年に達して大径木化しているのに、これまでは価格などの面から売りにくいということで伐採が進まなかった。ところが今、コンクリート建築の多くが100年もたないことがわかってきて木造建築が見直され、木造の大規模建築も可能になってきています。ここをうまく結びつけば、新しいマーケットが生まれて伐採が進み、その後若い木を植えれば森の二酸化炭素吸収量も増えて、地球環境の保全にまでつながる。発想の転換によって弱みが強みに変わるわけです。

奥 林業にも、地球環境の保全という風がやっと吹いてきたと感じています。

強みを拡大する進化から 弱みを強みに変える進化へ

山極 協同組織というのも見直されていますよね。銀行の統合が続いていますが、規制によって地域に結び付けられて広域合併が難しい信用金庫や信用組合の中に今、地域を足で回れることが強みになっているところが出てきている。逆に、“大合併”した銀行には、大きな組織であることの弱みも見えています。

奥 J AやJ F、J Forestはもちろん、連合会や全国連の一員である農林中金も同じ協同組織で、やはり地域に根づいています。もちろん国内では少子高齢化による人口減少などで疲弊している地域もありますが、私たちは地域に根ざしていることに大きな意義を感じており、地域の活性化にも注力しています。

山極 人口減少はチャンスだと思いますよ。僕は過疎社会の方が生きやすいと考えているくらいです。少子高齢化で老人ばかりの過疎になれば、老人が老人の生活リズムで暮らせるようになる。電車に乗ってモタモタしても嫌がられず、ゆったりと自然の流れののって自分のリズムで生活できる。こんなに豊かな話はありません。

奥 なるほど。今は技術のサポートも進んでいますから、かつての過疎とは違いますね。

山極 ええ。たとえばドローンが薬を届けてくれると

か5Gで遠隔診療が受けられるとかになれば、人混みの中を街の病院まで出ていなくていいわけですから。

過疎の地で老人が農業をやることも、決して弱みではありません。そもそも人類が狩猟採集から農耕牧畜に移行したのはなぜかといえば、狩猟では弓の名人などエキスパートが力を持つのに対して、農耕は技術さえわかれば老若男女、誰でもできるんですね。みんなが参加できるのが農業で、みんなが一緒になって働けるからこそ定着した。歳をとってもできるのが農業なんです。高齢者の農業を助けるIT化もどんどん進めるといいと思いますね。

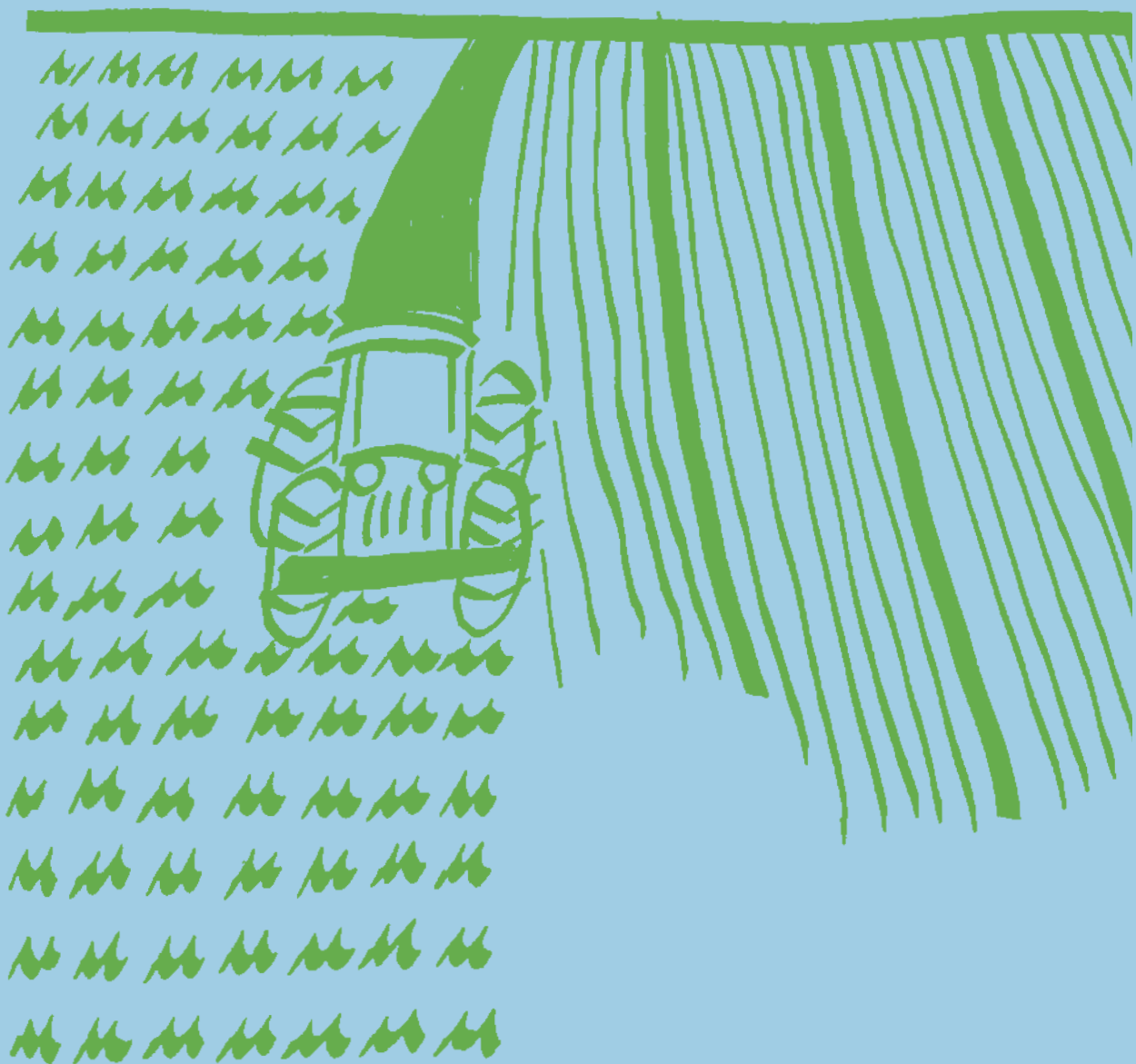
奥 はい。私たちもアグベンチャーラボの取組みを通じて、農林水産業や地域のかかえる社会課題をテクノロジーで解決しようというベンチャー企業への出資を進めています。面白い技術がいろいろ集まっていますよ。

今日は元気や勇気の出てるお話をいただき、ありがとうございました。

山極 こちらこそ、ありがとうございました。



To The Next Norinchukin Bank

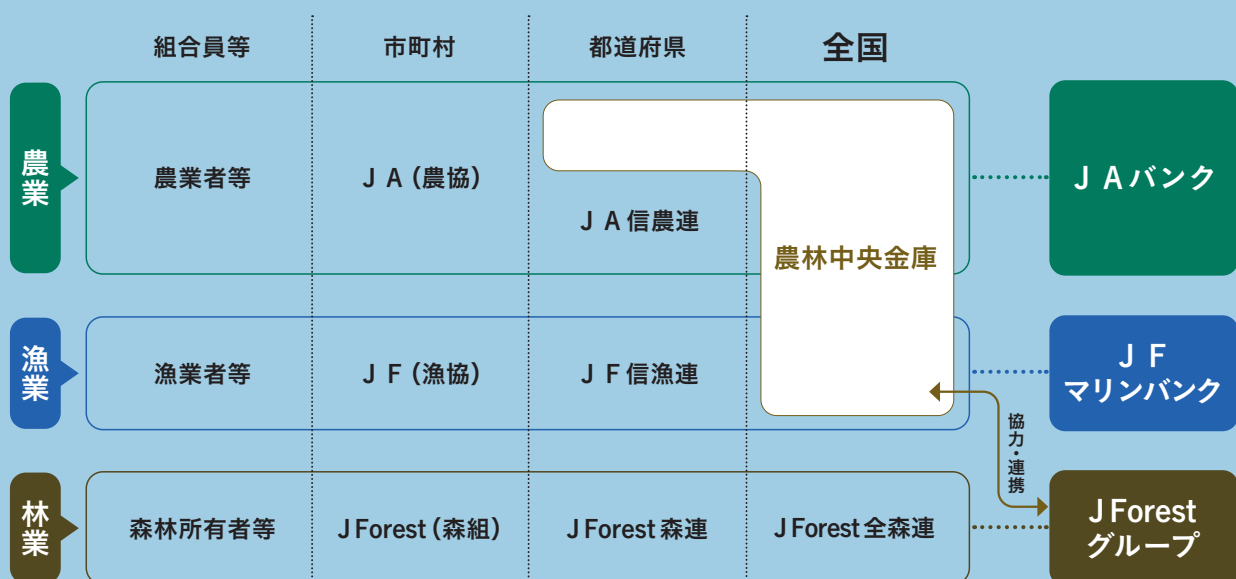


農林中央金庫は、各地の J A (農協)・J F (漁協)・J Forest (森組)、および都道府県レベルの信農連・信漁連・森連とともに多様な事業を手掛けています。このうち全国各地の J A・J F の信用事業では、信農連・信漁連や農林中央金庫が連携し、「J A バンク」「J F マリンバンク」として事業を展開。

J A バンクでは、各 J A がお預かりした貯金を主に地域の資金ニーズへの対応に活用します。それ以外の資金については信農連に預けられ、より大規模な法人への融資などに活用されます。さらにそれ以外の資金を農林中央金庫がお預かりし、運用益を信農連や J A に還元します。

J F マリンバンクでも同様に J F や信漁連と役割分担して貯金を運用しています。

また、J Forest・森連・全森連からなり、信用事業を手がけない「J Forest グループ」との間でも、活動への助成や人材育成などで親密に協力・連携を行っています。



私たちの人となり

99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～

戦前・戦後の 農林水産業の 資金需要にこたえて

産業組合中央金庫として発足
相互扶助の協同組織を通じた融資等
の金融サービスで生産者を支援



戦前・戦後から高度経済成長期にいたるまで、日本の農林水産業には資金不足の状態が続いていました。その解消を目指して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こたえてきました。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。

1970～

経済成長による JA貯金の 増加を受けて

時代の要請に応じ、
農林水産業に加えて
金融市場などへの投融資も拡大



組合員や地域の利用者のみならず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こたえてきました。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）、J Forest（森組）などの会員に還元してきました。

2016～

農林水産業と 産業界の 架け橋として



農林水産業へのニーズが大きく変化するなか、消費者や外食・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。生産者との深い結びつきと、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、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。

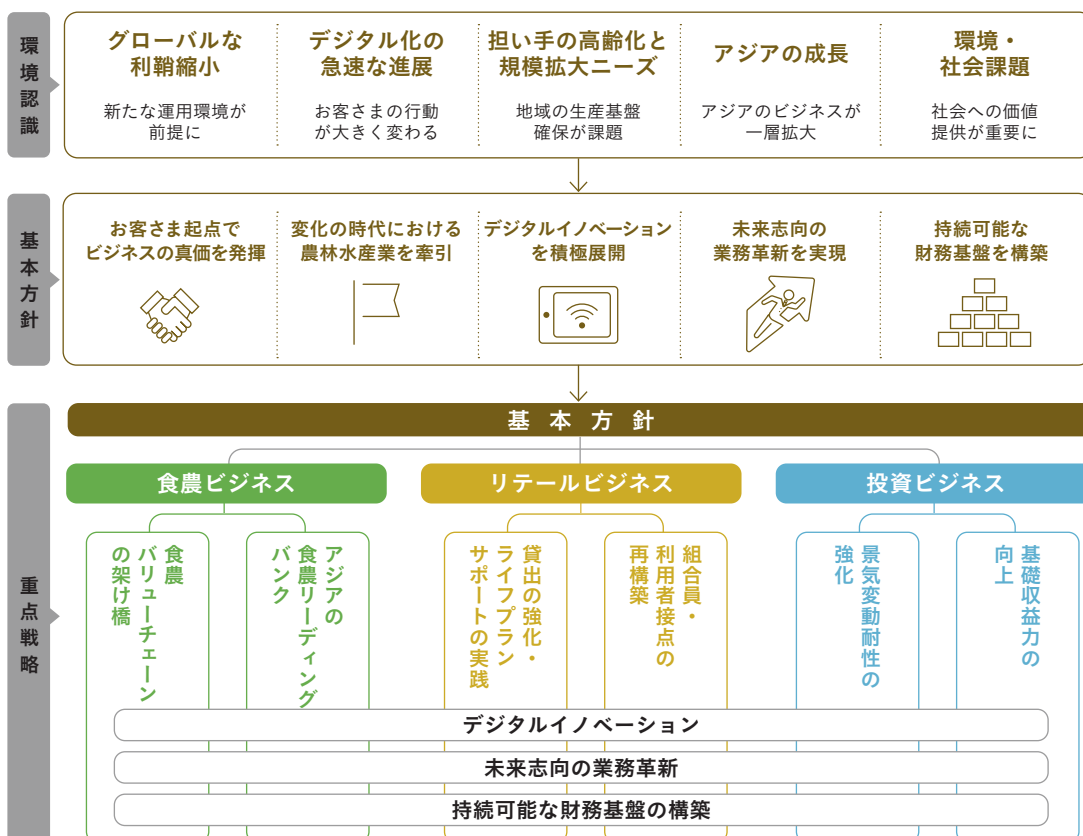
農林中央金庫は1923年の設立以来、独自の法律（当初は「産業組合中央金庫法」、その後「農林中央金庫法」）に基づいて運営されています。

「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。

設立から現在にいたるまで、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、99年にわたり、農林水産業に携わるみなさまを支え続けています。

2019～

変化を追い風に、新たな価値創造に挑戦します。



私たちは、「これまでとは異なる非連続な変化が起きる」と考えています。そのようななか、お客さまの期待にこたえ、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」の具現化に注力しています。

パーパス（存在意義） 持てるすべてを「いのち」に向けて。

～ステークホルダーのみなさまとともに、農林水産業をはぐくみ、豊かな食とくらしの未来をつくり、



豊かな自然環境と持続的発展を続ける農林水産業・地域

経営資本 (インプット)

社会・関係資本

●全国の農林水産業協同組合ネットワーク

約 1,217 万人	6,688 店舗	126 台
に及ぶJA・JF・JForest 組合員 ※1	全国津々浦々のJAバンク・JFマリンバンク 店舗数 ※2	農村・過疎地域の金融サービスを支えるJAバンクの移動店舗

知的資本

●豊富な食農智と最先端の金融智

99 年	20 年	24 年
農林水産業を金融で支えてきた歴史	552のJAと32の信農連とともに構成するJAバンクの一体的運営	いち早く取り組んでいる国際分散投資

人的資本

●専門性の高い人材

298 億円	3,462 人	124 人
従業員1人あたり総資産(単体)	従業員数	海外留学者数 (= MBA/LLM 取得者数)

財務資本

●安定した財務基盤

106 兆円	7.3 兆円	A1/A
総資産	純資産	Moody's / S&P 信用格付

自然資本

- 電力使用量 41.0GWh (当金庫分)
- 組合員・利用者の事業活動・くらしを支える豊かな自然環境

事業活動

サステナブル経営

▶ P15

食農ビジネス

▶ P21

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

▶ P29

JAバンク・JFマリンバンクとして効率的な運営を実施し、地域ごとの金融ニーズに対応

投資ビジネス

▶ P33

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

事業活動を支える基盤

活動内容・事業成果(アウトプット)は各ページ参照

※1 JA組合員数は農林水産省総合農協統計表(2020)、JF組合員数は農林水産省令和2年度水産業協同組合統計表(都道府県知事認可の水産業協同組合)、JForest組合員数は農林水産省令和2年度森林組合一斉調査結果より引用しており、これらの数字を単純合計しているものです。 ※2 2022年3月末現在の農林中金・JA信農連・JA(農協)・JF信漁連・JF(漁協)の内国為替取扱店舗数の合計。

価値創造モデル

環境・地域の価値向上

持続可能な地球環境に貢献していきます～

経営資本への影響 (アウトカム) (2021年度実績)

社会・関係資本

- 地域就農・関係人口増による地域活性化につながる、農林水産業の成長産業化・農林水産業者所得向上の取組み

186件 J Aバンクによる
J Aバンクによる
J Aバンク
農業融資
新規実行額
(長期)

3,822億円

累計632件
農業法人等への
出資件数

コンサルティング
実施件数

- J A 合併・店舗統合、広域信漁連発足 (経営基盤強化)
- 全国 J A スマホ教室のべ 1 万 4 千人参加 (P32)、J A バンクアプリ 100 万ダウンロード突破

知的資本

- 国内外への食農ビジネスソリューション提供
- J A バンク・J F マリンバンクシステムの安定運営と高度化
- 国際分散投資の実践および資産運用子会社の機能強化・新規設立 (P33)

人的資本

- 女性管理者比率向上 (6.6%)
- 職員エンゲージメントの醸成
- 現場力・収益力強化に向けた人員再配置 (累計 540 人規模)

財務資本

- 投資ビジネス・食農ビジネスから得られる収益の会員への還元約 4,000 億円
- 普通出資等 Tier1 比率 17.87%

自然資本

- CO₂ 排出量約 2 万トン (当金庫分) (2013 年度末比▲ 37%)
- 投融資先 GHG 排出量の試算を実施

各資本の充実

社会に提供する価値



系統組織との協働により地域社会・生活者・国土に提供する価値

農林水産業の
持続的発展、
成長産業化

安心・安全な
食料の
安定供給

農山漁村
地域の
生活基盤
の活性化

地域の
多様性保全

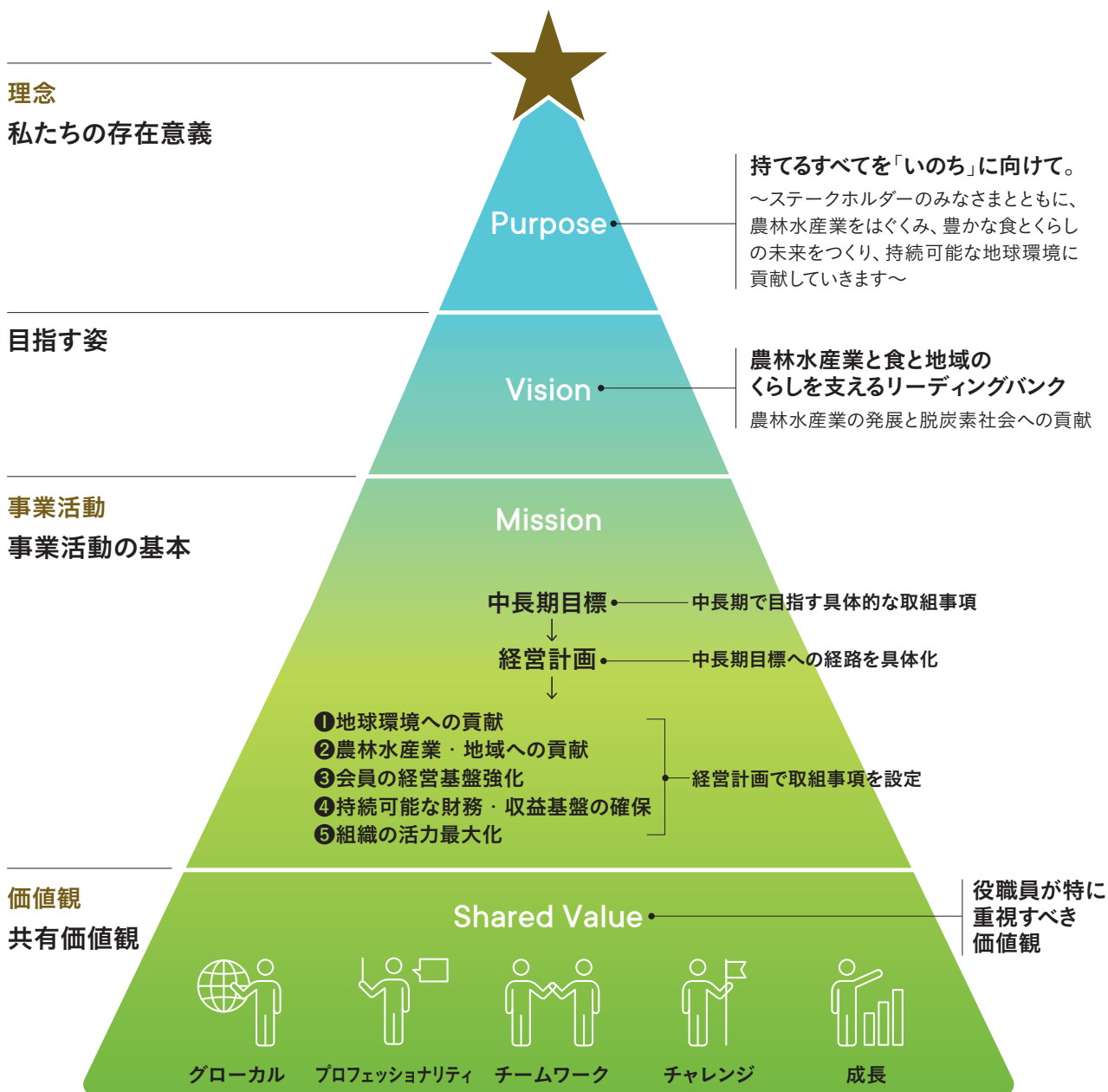
国土・海洋の
環境保全

農林水産業を
通じた経済の
発展



サステナブル経営

農林中央金庫では、地球環境への貢献、農林水産業・地域への貢献、会員の経営基盤強化、持続可能な財務・収益基盤の確保、組織の活力最大化という5つの取組事項のもと、持続可能な環境や社会のために未来に向けてどのような貢献をしていくのかという「存在意義（パーパス）」、その発揮に向けて当金庫が「目指す姿」、これを実現するための「中長期目標」、日々の事業活動の進路として「中期経営計画」を定めています。役職員が特に重視すべき「共有価値観」に基づき日々の事業活動を通じて「経営計画」を達成し、その行き着く先として「中長期目標」の達成を目指していく。その姿が「目指す姿」を体現するための進路であり、社会に示す当金庫の「存在意義」につながっていくことを役職員一同共有し、取り組んでいきます。



ステークホルダー：
JA・JF・JForestなどの会員／会員の組合員（農林水産業に従事するみなさま）／農林水産関連企業をはじめとする預貯金や貸出のお取引先
地域社会のみならず／金融機関や市場参加者、業務委託先など業務全般にわたるビジネスパートナー／行政／職員

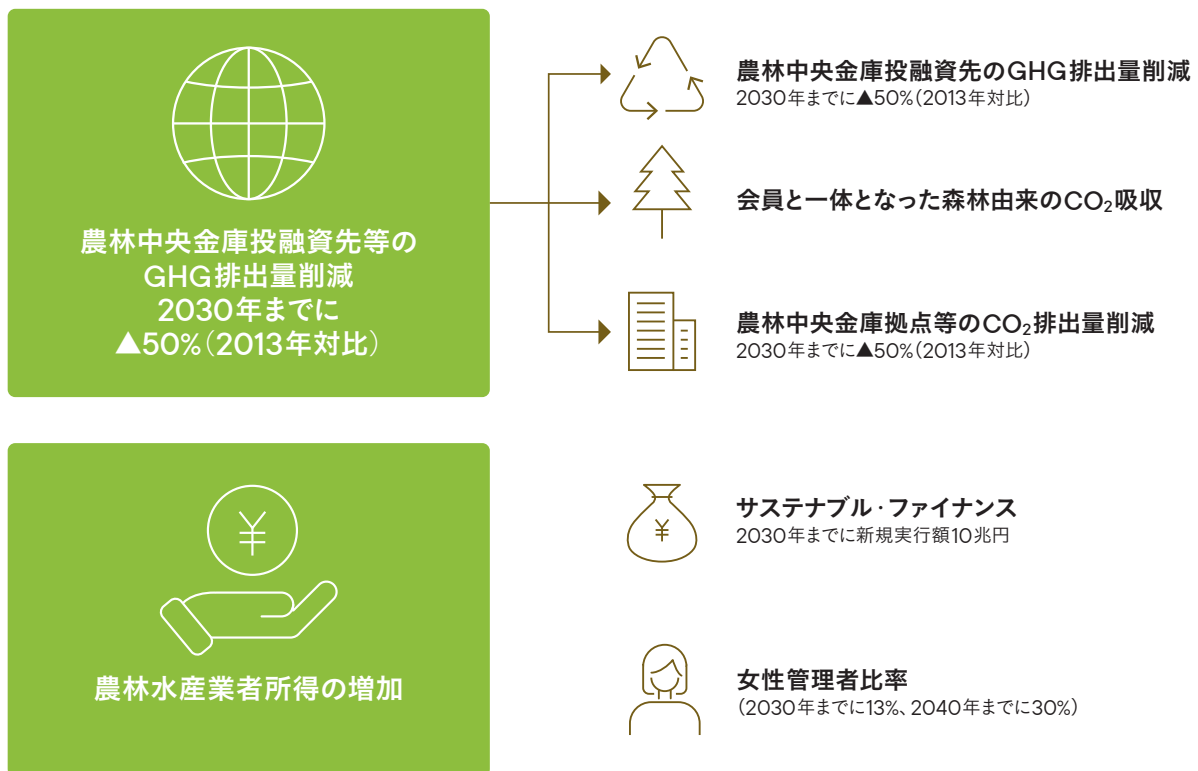
「存在意義」の実現に向け、2030年中長期目標として、「農林中央金庫投融資先等のGHG排出量削減 ▲50%(2013年対比)」と、「農林水産業者所得の増加」を目指します。

GHG 排出量削減については、当金庫が投融資するお客さま、および当金庫自身の排出量削減を図るとともに、JForest（森林組合）系統と連携した森林由来のCO₂吸収に取り組みます。

これらの目標達成に向け、サステナブル・ファイナンスを2030年までに10兆円新規実行します。

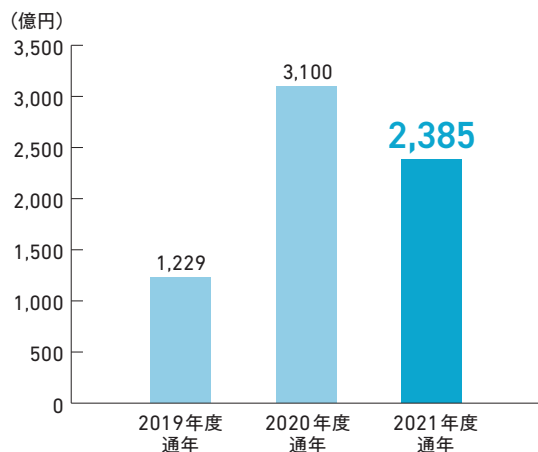
また、サステナブル経営に取り組む組織基盤づくりの一環として、女性管理者比率の引上げを目指します。

農林中央金庫の中長期目標

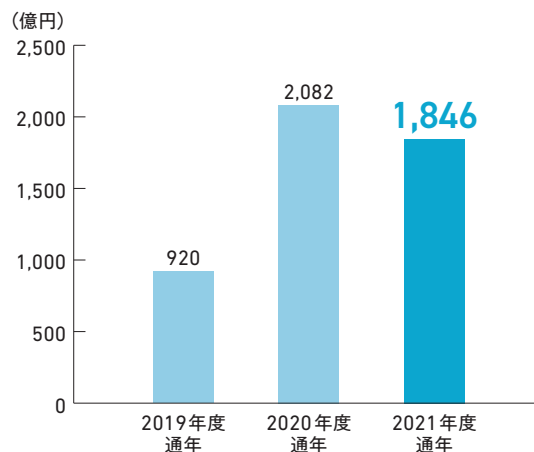


財務ハイライト

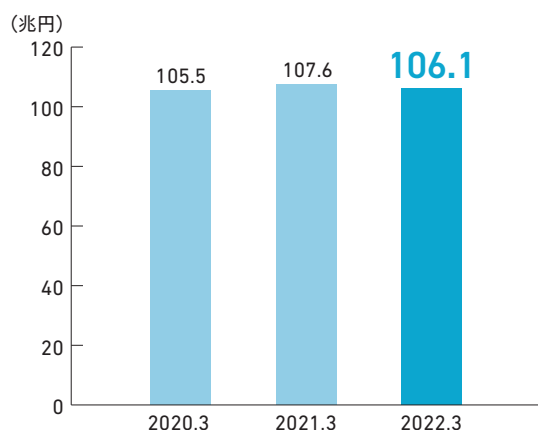
経常利益の推移（連結）



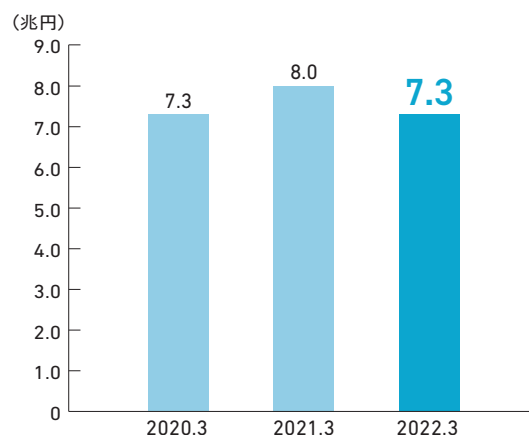
純利益の推移（連結）



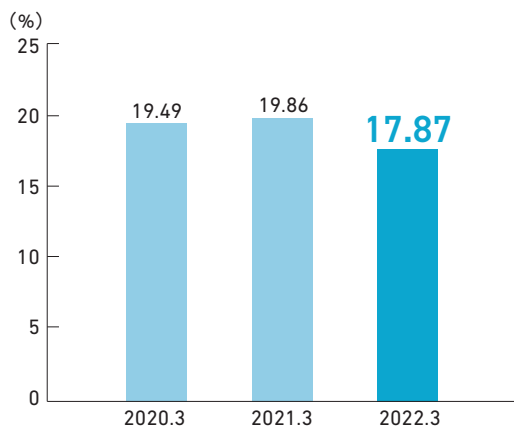
総資産の推移（連結）



純資産の推移（連結）



連結自己資本比率の推移 (普通出資等Tier1比率)



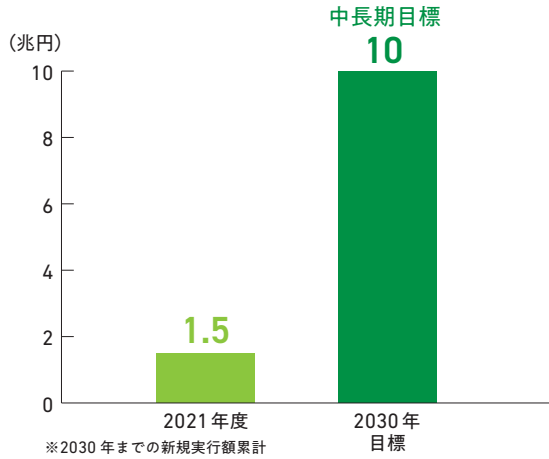
外部格付

	長期債務	短期債務
S&P	A	A-1
Moody's	A1	P-1

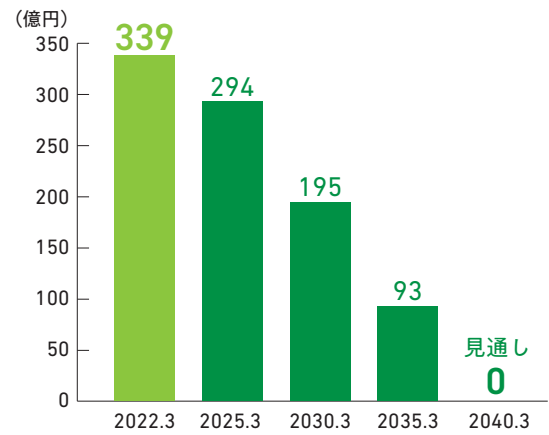
※2022年3月31日時点

非財務ハイライト

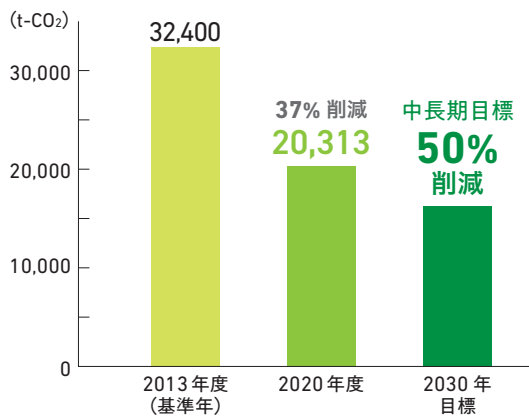
サステナブル・ファイナンス 新規実行額



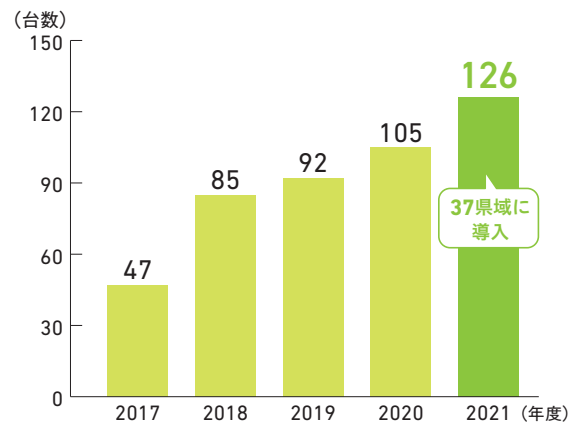
石炭火力発電向け プロジェクトファイナンス残高



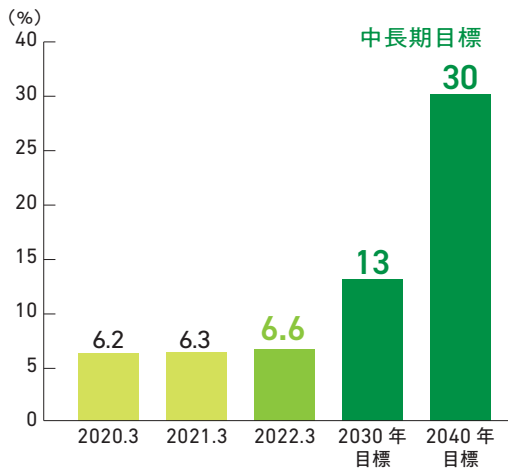
農林中央金庫拠点等の CO₂ 排出量



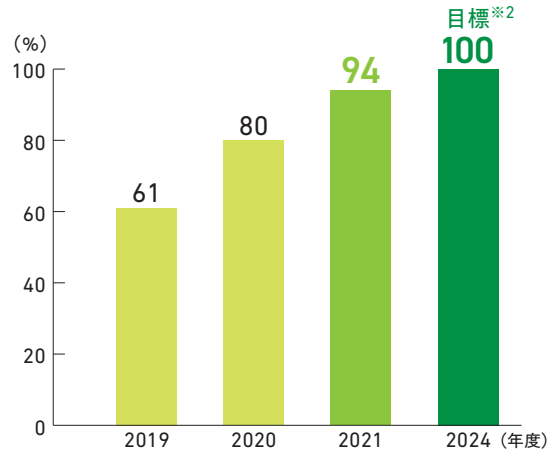
JAバンクの移動店舗導入台数 (誰も取り残さない金融)



女性管理者比率



男性職員育児休業取得率^{※1}



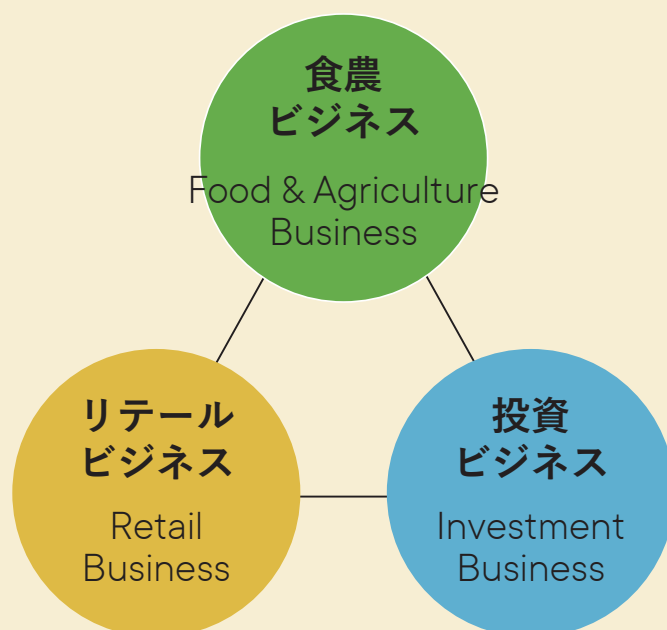
※1 育児休業を取得した職員数÷配偶者が出産した職員数

※2 配偶者の出産に伴う育児休業取得率100%を目指すもの(年度をまたぐ場合を含む)

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）、J Forest（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、担い手の育成、担い手などへのコンサルティングやM&A、アドバイザー機能

の提供、輸出・海外進出支援にも取り組み、「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。

農林水産業と食をめぐる環境の急変を 逆風ではなく追い風にするために

2021年度はコロナ禍の継続に加えてロシア・ウクライナ情勢、世界規模でのインフレの発生など、従来の価値観が大きく変わるような変化が起きた年でした。この変化は22年度も続いており、日本の農林水産業とその関連産業にも影響が広がっています。

私たち農林中央金庫の食農ビジネスは、生産者から資材・加工・物流・販売事業者、そして消費者までを結ぶ食農バリューチェーンを幅広くカバーしており、今回の環境の急変に際しても数多くのステークホルダーと危機感を共有して対応に注力しています。農漁協系統のみならずと協力することにより、需給の変化には販路の確保や資金面での支援を続けています。飼料・肥料・燃料・資材などの値上がりや入手難には国が中心となって価格や供給の安定化に乗り出しているところであり、私たち系統組織もこうした事態の収束に向けて全力で支援していきます。

また、食料輸入のハードルが上がり始め、国内で食料自給の必要性が目立ってきています。農林中金はこれまで系統組織の一員として「国消国産」（国民が必要とし消費する食料は、できるだけその国で生産するという考え方）・食料安全保障の重要性を訴え続けてきていますが、その点について理解が深まり広がることを心強い追い風として、日本の第一次産業の振興をさらに進めることが可能になります。

農林水産業を成長産業へと変えていくことは、農林中金にとって、また食農ビジネスにとって非常に大きな使命です。実現のため、多くの課題に真摯に取り組んでいるなかで、新たな変化としてご紹介できるのが、「担い手コンサルティング」の本格展開と、食農関連企業への出資の拡大です。

担い手コンサルティングは、担い手の事業を評価す

ることで、ニーズに応じた資金提供や課題解決の実現による農業者所得の向上等を目指してスタートした事業で、各地のJAや都道府県信農連と連携して21年度中に186件の成果を挙げ、22年度には300件を目標としています。また、投資円滑化法^[注1]の改正によってアグリビジネス投資育成^[注2]から出資を行える企業が農業法人に限定されなくなったことを受け、漁業・林業や食品加工・流通・輸出、食農関連テクノロジーといった多様な業種へと出資先を広げていきます。

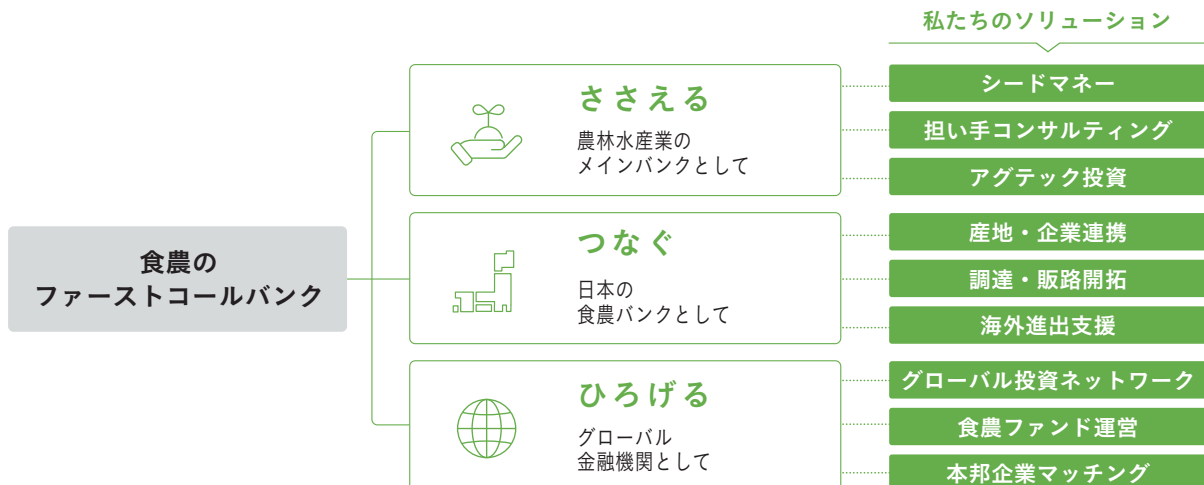
農林中金は19年度にサステナブル経営を打ち出したうえで、21年度には2030年・2050年までを見越した長期的なパーパス（存在意義）を掲げました。より高く、より大きな目標の実現に向けて具体的なゴールを段階的に定め、その達成を目指して段々と速度を上げていく考えです。

[注1] 2021年に改正され、正式名称は「農林漁業法人等に対する投資の円滑化に関する特別措置法」。投資可能な対象が農業法人に加えて、林業・漁業の生産法人、加工・販売・輸出事業者、飲食事業者、アグテック開発企業などへ広がった。
[注2] アグリビジネス投資育成は、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2002年に設立された投資育成企業。



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



グリーンソウル

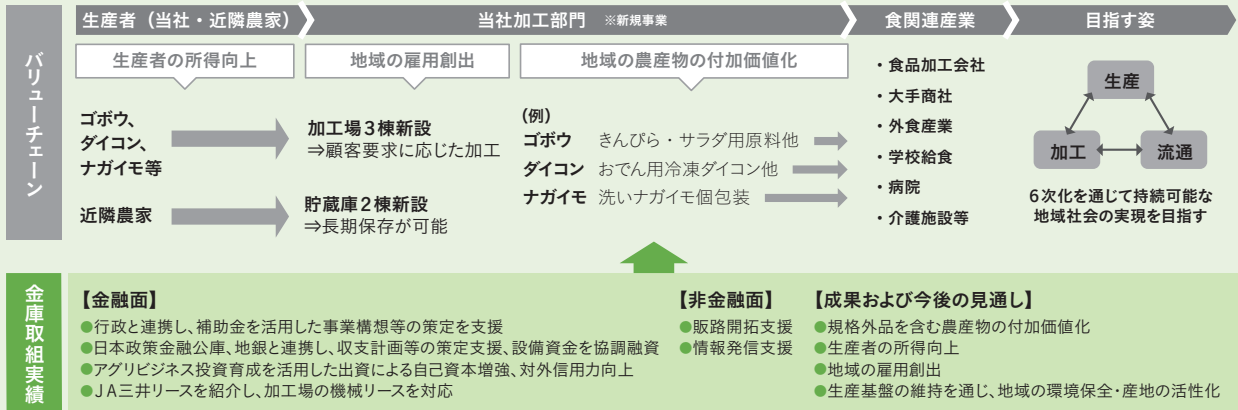
農業生産法人の加工事業進出を多面的にサポート

持運びや調理が手軽な農産物の加工品は、コロナ禍においても家庭向けを中心に好調な売行きが続いています。ここに着目したのが、青森県十和田市でゴボウやナガイモ、ダイコンなどの露地野菜を生産するグリーンソウルです。2021年度、加工場3棟と貯蔵庫2棟を新設し、自社や近隣農家が生産する規格外品などの加工事業に乗り出しました。

ゴボウはきんぴら・サラダ用に、ダイコンはおでん用冷凍品に加工し、ナガイモは洗浄・個包装するといった高付加価値化を実施。主力商品のサラダ用ゴボウは22年度、600トンの販売を計画しています。青森県産の野菜は県外で加工さ

れる比率が高いのですが、生産者による産地での加工へと切り替えることにより、生産者の所得向上や地域の雇用機会の増加などが実現します。

農林中央金庫は行政や日本政策金融公庫、地方銀行などと連携し、補助金を活用した事業構想や収支計画の策定、設備資金の協調融資などでサポート。さらに、グループ企業のアグリビジネス投資育成やJA三井リースを通じて出資や加工機器のリースなどを行ったほか、販路の開拓でも大手の青果輸出入事業者や産直卸売事業者などとのマッチングを進め、グリーンソウルを多面的に支援しています。



香美町・地元の漁業関連4団体

「水産のまち香美」活性化に向け販路拡大で連携・協働

日本海に面する兵庫県北部の町、香美町は、香住・柴山という2つの漁港を持ち、そこで水揚げされる松葉ガニやエテガレイ、白エビ、ホタルイカ、ハタハタといった海産物が豊富。これを原料とする質の高い「香美ブランド」の水産加工品の生産も盛んで、「水産のまち香美」として知られており、「とと条例」(香美町魚食の普及の促進に関する条例)も制定されているほどです。

しかし、コロナ禍では観光や飲食店向けの需要が減少。これを受けて、香美町と地元の漁業関連4団体(但馬漁業協同組合、香住水産加工業協同組合、柴山港水産加工業協同組合、なごさ信用漁業協同組合連合会)、そして農林中央金庫は、同町の水産業の振興に向けての協働に乗り出しました。

2020年度にECサイト上で漁業応援企画を共催したことに始まり、21年度には町と4団体、農林中金が香美町の地域活性化を目指す「包括連携協定」を締結。三井アウトレットパーク マリンピア神戸での「兵庫海マルシェ」や淀屋橋

odonaでの「御堂筋天国ホワイトデー・マルシェ」に出展しました。22年度も鮮魚小売大手の魚力(東証プライム上場)の協力を得て、同社の96店舗を舞台に「兵庫県香美町フェア」を展開するなど、今後も兵庫県香美町の地域活性化につながるさまざまな取組みを続けていきます。



2016年度のスタートから7年目を迎える食農ビジネスは、農・林・水の各分野において実績を積み重ねてきました。「ささえる」「つなぐ」「ひろげる」事業の最新事例をご紹介します。



パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス (PPIH)

海外展開の小売とのマッチング促進で農水産物輸出を加速

「ドン・キホーテ」「ユニー」などを運営するパン・パシフィック・インターナショナルホールディングス (PPIH) は、米国やシンガポール、タイ、香港、マカオ、台湾といった海外でも小売事業を拡大させています。そこでは日本の農水産物が大変な人気で、農林中央金庫はJAグループと連携してPPIHへ協力してきました。農林中金は、PPIHが農水産物の輸出促進を目指して生産者や関連団体、金融機関などと設立したパン・パシフィック・インターナショナルクラブ (PPIC) にも入会しました。

農林中金ではPPICが発足した2020年10月から半年の間に、農産分野では75社をPPICに紹介しました。結果、三重県の農業生産法人が開発したミニトマトをシンガポールなどの店舗に出荷するプロジェクトなどが成約に至りました。水産分野では生産者団体や大手水産会社など13社とPPICとのマッチングに成功し、冷凍ホタテ、真ダコ、アジのフィレといった多彩な商品を提案しました。上記以外でもPPICへ加工品メーカーを数多く紹介し、16社との間で約60品目の

発売に向けてPPICとメーカーとの間で調整が進んでいます。(数字は21年8月時点)

PPICは30年までに輸出額3,000億円という目標を掲げており、その達成に向けて農林中金も引き続きサポートを続けていきます。



全国森林組合連合会・根羽村森林組合・都城森林組合・三次地方森林組合

人工林伐採後の「再造林」推進で林業の持続可能性向上を

戦後に造林された人工林の5割ほどが植林から50年を過ぎていますが、森林所有者の高齢化や立木価格の低迷などにより、伐採が進んでいません。もうひとつ、大きな障壁なのが伐採後の再造林。植栽・育成のコストが高く、伐採までの投資回収期間が長いからです。

そのため、農林中央金庫は全国森林組合連合会と連携して2020年度、「低コスト再造林プロジェクト」を立ち上げました。24年度までの5年間で次のような再造林手法の有効性を実証します。

- コンテナ大苗の利用**——苗木を通常より大きく育て、植林後の下草刈りなどの作業を軽減
- 伐採と植林の同時実施**——既存林の伐採と後継林の植林を同時に行い、作業を効率化
- 密植から疎植への転換**——単位面積あたりの植林本数を半減させ、間伐の手間を削減
- 早生樹の採用**——スギ・ヒノキより成長の速いコウヨウザンを植え、伐期を50年から30年に短縮

実証実験は全国3か所で実施しており、20年度には長野県(根羽村森林組合)、宮崎県(都城森林組合)で開始。21年度には広島県(三次地方森林組合)でも始まりました。広島での

実証実験は、取組みに賛同いただいたアサヒグループホールディングスの社有林「アサヒの森」で行われています。すでに順調な生育と労働生産性の向上が確認されており、プロジェクトの成果が全国に広がるのが期待されます。

従来型の造林～主伐イメージ(スギを想定)



「低コスト再造林プロジェクト」を目指す姿



※必要に応じ実施するもの。

育林費
効果①
育林コストの削減
(従来比半減を目指す)
育林費

持続可能な強い農業は実現できる

農林中央金庫の食農ビジネスは、グループ会社も含め、日本の農林水産業の未来を担うスタートアップへの出資も活発に手がけている。地方と都市を産直 EC で結ぶ「雨風太陽」、日本と海外を輸出でつなぐ「日本農業」の2社も、その出資先だ。生産地と消費地との新たなチャネルの開拓に乗り出した2人の創業者に、農ジャーナリストの小谷あゆみが聞く。



SHOHEI
NAITO

AYUMI
KOTANI

HIROYUKI
TAKAHASHI

[左] 農ジャーナリスト ベジアナ
小谷あゆみ

[こたに・あゆみ] 農ジャーナリスト。野菜を作るベジアナとして、日本の農業・農村を応援。1970年兵庫県出身、93年関西大学文学部卒、石川テレビ放送入社、アナウンサーを務め、2003年フリーランスに。農林水産省の審議会で畜産や農村振興の委員などを歴任。

[中] 株式会社日本農業 代表取締役 CEO
内藤 祥平

[ないとう・しょうへい] 株式会社日本農業代表取締役CEO。1992年神奈川県出身。慶應義塾大学法学部在学中に米イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校農学部へ留学。マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社で農業セクターを担当した後、2016年より現職。

[右] 株式会社雨風太陽 代表取締役
高橋 博之

[たかはし・ひろゆき] 株式会社雨風太陽代表取締役。1974年岩手県出身、96年青山学院大学経済学部卒。2006年より2期、岩手県議を務め、13年に世界初の食品付き情報誌「東北食べる通信」を創刊し、翌年グッドデザイン賞金賞を受賞。16年に「ポケットマルシェ」を開始。

小谷 強い農業、持続可能な農業を目指すとき、大切なのは生産と消費の双方を深く理解し、両者をうまくマッチングさせていくことです。それを実践してビジネスとして展開している経営者おふたりに今回、お集まりいただきました。農水産物の産直EC「ポケットマルシェ」の運営などを手掛ける雨風太陽の高橋さんと、農産品の国内生産とアジアへの輸出に取り組む日本農業の内藤さんです。

さっそくですが、雨風太陽と日本農業、どちらも社名が力強くて印象的ですね。

高橋 当社はサービス名と同じポケットマルシェから4月に社名を変更したばかりです。僕は最初、農業や漁業、食をやりたかったわけではなく、自分の故郷、地域社会をどうすれば守れるかというところからスタートしました。ポケットマルシェという社名では産直ECだけをやっているように思われがちですが、実はもっと幅広く、生産者と消費者の“接触面積”を増やす取組みをいろいろやる会社なので、その点を社会に伝えるために社名を変えました。

小谷 高橋さんといえば「関係人口」という言葉の生みの親でもあります。EC事業に加えて自治体支援や地方留学などの事業にも乗り出し、「都市と地方をかきまぜる」をミッションに、生産と消費をつなごうとされています。

高橋 僕はルーツが岩手県の花巻で、農林水産業が基幹産業である地域としてどんどん疲弊する姿を目の当たりにしてきました。高齢化が進み、耕作放棄地が拡がり……という社会の課題の解決に、かつては地方議員としても取り組んでいて、そのときに起きたのが東日本大震災です。

被災地となった生産地に、都市の消費地からさまざまな形で多くの人がやって来てくれて、はからずも生産者と消費者が出会う機会が増えた。すると、それまではなかった“化学反応”がいろいろ起きるんですね。それが、「都市と地方をかきまぜる」ことで地域と農業を活性化できると考えたきっかけです。

土地ごとに風土や文化が違う 多様性が農業と地域を強くする

小谷 なるほど。一方の内藤さんの日本農業という社名もまた凄い。キャッチフレーズは「日本の農業で、世界を驚かす。」ですね。

内藤 なぜ僕が農業をやっているかというと、高校生

のときに自転車で日本全国をひとりで旅してみて、田舎がこんなに面白い国はないと強く感じたからなんです。どの地方に行っても他と違う方言があったり、ご飯が違っていたり。僕は横浜育ちだったので、知れば知るほど日本は田舎が最高だなと、これは今でも思っています。

地方を盛り上げたいと考えて、根幹になっているのは農林水産業だからとアメリカに留学して農業を学びました。現在僕たちの会社が取り組んでいるのは、ある程度大規模に効率的に質の整ったものを国内で生産して、それを世界のマーケットにまで届ける農業です。

高橋 内藤さんが気づいたように、地域ごとに風土や文化が違っていて、独自性、多様性が高いことが日本の特徴でした。ところがどんどん画一化が進んで日本はのっぺらぼうになりつつある。農業も例外ではありません。加工や観光まで一体化して六次（産業）化しますといっても、地域ごとの特性が薄れて商品も横並びでは、商品化しても観光地化しても魅力はありません。長く続いてきた地域ならではの農業をこれからも各地で続けられるようにすること、これが農業と地域を強くするための基本です。

一方、日本国内では旺盛な消費意欲を持つ現役世代が減っているので、いいもの、おもしろいものをつくっても市場はなかなか拡大しない。ではどうするかというときに、ひとつの対策はインバウンドの強化による観光との連携で、これはウチでも取り組んでいますし、もうひとつは輸出の拡大で、これはまさに内藤さんのアプローチですね。

日本の農業を より「強く」するために

小谷 高橋さんは地域ごとの資源を生かす第一次産業の多様性に重きをおいています。一方、内藤さんは品質と生産性を重視され、一見、方向が違うようですが、実は取組みの基盤は、強い農業という点で共通しているんですね。

内藤 僕らも、日本の農業の強みは品質が抜きん出ていることで、それを支えてきたのは匠の心で研究・開発を続けてきた小規模経営の農家さんだと考えています。生産において規模や効率や均一性を重視しているのは、それが日本の農業に欠けている要素だからであって、小規模経営をベースとする品質の高さは輸出競争力の根源です。

ただ、輸出してみたらおいしさで大人気を得られたのに、生産量が少なかったり供給が安定しなかったり価格が高すぎたりといったことではビジネスになりません。規模を拡大して安定的、効率的に生産しましょうというのが、僕たちが進めている生産のあり方です。

小谷 輸出の中心はリンゴ、サツマイモ、キウイとのことですが、規模を拡大して効率を上げ、品質も高めるうえでどのような取組みをされていますか。

内藤 リンゴの価格でいうと、国産の方がアメリカ産より高いのですが、生産原価のうち大きな部分を占める人件費も家賃も日本よりアメリカやニュージーラン

かってもらう。そして農産物だけではなく、その価値にもお金を払ってもらうということです。

小谷 農業のエンタメ化、いいですねえ。私も都内で体験農園を借りていますが、生産に関わることで農作物のかわいさ、いとおしさや農業のおもしろさ、大切さが実感できます。

高橋 一方で、生産者の側も、消費から切り離されて、マーケティングの一丁目一番地である消費者が見えづらい面があります。でも、これからは消費者との接点、接触面を増やして、自分たちで産品に価値をつけて売っていくことができます。

震災後に被災地に来てくれた都会の人たちがむしろ元気になって帰っていくという姿をたくさん見ました。都会の人は都会の人なりに、生きていることを実感できない生きづらさを抱えていて、他方、田舎には内藤さんが感じたような田舎のよさ、田舎の力があるんですね。

「小規模のまま国内を深掘り」も 「大規模化で輸出」も正解

小谷 高橋さん、内藤さん、どちらの事業も農業や地域を強く、持続可能なものにしていこうというのが狙いであるわけですが、そのために不可欠なことは何だとお考えですか。

内藤 ひとつには所得だと思います。僕たちが地元のプロデューサーの方と一緒にリンゴをつくっている青森では、輸出がなかったころと今とではどちらが儲かりますかと尋ねると、絶対に今の方が儲かるという答えが返ってきます。輸出の単価が高いわけではないのですが、豊作になって国内の相場が下落したときも海外に販路があれば強いし、現在年間3万トンの輸出量が今



SHOHEI NAITO

ドの方が高いんです。もちろん海外とは諸条件が異なるわけですが、生産方法の工夫などで生産性を上げられれば、品質の良さとお合わせ、輸出競争力を確保できる余地は十分あるのではないかと考えています。

小谷 なるほど。一方、高橋さんの雨風太陽の場合、主なマーケットは国内で、生産者と消費者を直接つなぐことが事業の核になっていますね。

高橋 ええ。第一次産業は本来、都市の消費者にとってもめちゃくちゃ楽しいものですから。でも実際には、生産と消費、産地と都市は切り離され、消費者に農業の魅力が伝わらなくなっている。だから「僕たちは農業のエンタメ化に取り組んでいます」という言い方をすることもあります。生産者から消費地に向けて情報を発信したり、消費者を生産地に呼んだりすることで、農業や地域、自然を知って体験して、自然の価値をわ



AYUMI KOTANI

後10万トン、15万トンに伸びる余地があるとなれば将来への期待も高まる。そうすると、後継者も出てきます。

高橋 所得の増加はやっぱり大事ですよ。僕らのポケットマルシェで最も売った農家さんが和歌山県において、家族だけの経営で1か月の売上が最も多いときで400万円。実際にお邪魔して話をうかがってみたら、お客さんは自分で集めているのではなく、お客さんが集めてきてくれるというんです。

小谷 所得を増やすと言っても、規模拡大で輸出も必要ですし、顔の見える直接的なつながりでファンベースマーケティングという方法もあるし、性格が違うように正解もひとつじゃないですね。

高橋 そういう新しい戦い方は生産者にとって楽しいんですよ。田舎の生産地でつまらないのは、少子化、高齢化、過疎化で人間関係が固定してしまいがちなこと。ところがECサイトで出荷をしてファンが全国に広がったり、輸出向けに生産を拡大するために内藤さんの会社の人たちのようなプロが地元に移住してくれたり、そうすると新しい出会いが生まれます。こういう楽しさも、農業が続いていくためにはとても大切です。

内藤 一緒に仕事をする僕たちも楽しいですからね。創業メンバーも含め、喜んで生産地に移住するスタッフが何人もいます。

高橋 ぜひ今度は岩手にも進出してきてください。

内藤 ありがとうございます。その節はぜひよろしくお願いします。

小谷 素晴らしいコラボレーションが生まれたようで、今後のイノベーションに期待します。

ベンチャーは一点突破 JA・農林中金は全面展開

小谷 最後になりますが、おふたりとも事業の中で農林中金やJAグループと接することがおありかと。その際に感じることやご意見、リクエストなどありましたら教えてください。辛口で結構です(笑)。

高橋 JAについていえば、日本中に張り巡らされたネットワークがやはり大きな財産ですよ。これを新しい時代にどう運用していくか、そこを現場レベルでもよく考えられていることが伝わってきます。

ただ、大きいからこそ難しいこともあって、僕らのような小さなベンチャーの方が変化に迅速に対応しや

すかったりもします。ベンチャーは一点突破、JAや農林中金は全面展開という具合に役割分担をして協力できれば、とても強くなれると思います。

内藤 同感ですね。世界を見渡したとき、これだけの数の生産者プールを持っていて、そこに対して産地ごとに指導できる指導員を抱えていて、選果場などの設備も整備していて、全国に流通アクセスを持っているという組織があるのは日本くらい。これは農業にとってもすごいインフラだし、世界の農業においてベストプラクティスだと見ることもできます。

その大きな役割をこれからもJAは担うべきだと考



えていまして、あとはその大きなネットワークを今の時代の中でどうフル活用するか。環境が大きく変わっているのに合わせてJAも変わっていく必要があるでしょう。

高橋 あるJAの理事さんが言ってたんですが、JAのこれまでの強みは農家が生産に専念できる体制をつくりあげてきたことだったと。でも、そうやって生産と流通・消費を切り離したことが今では必ずしも強みではなくなってきた。新しいやり方を生み出すお手伝いを僕らができればいいなと考えています。

内藤 僕らの会社はアグリビジネス投資育成さんが出資してくださっているし、生産では各地のJAさんから協力をいただいています。競争したり喧嘩をしたりということはまったくなくて、これからも一緒に手を組みながら世界に出ていきたいと願っています。

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

データでみる J Aバンク (J A・信農連・農林中央金庫)

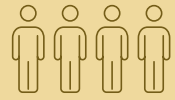
J Aバンクの会員数

J A **552** 信農連 **32** 金庫 **1**

585の団体が一体的に事業運営
(2022年4月1日時点) (出所) 当金庫調べ

J A組員数

1,042 万人



(出所) 農林水産省 総合農協統計表 (2020)

国内総店舗数

国内 **2** 位 ●全国 **6,995** 店舗 (J A)*
●国内シェア **13.2%**

(※)「金融ジャーナル増刊号2022年版」掲載データ(2020年度末分)より当金庫算出

J Aバンク貯金残高

108.3 兆円

(2022年3月末)



移動店舗の導入台数

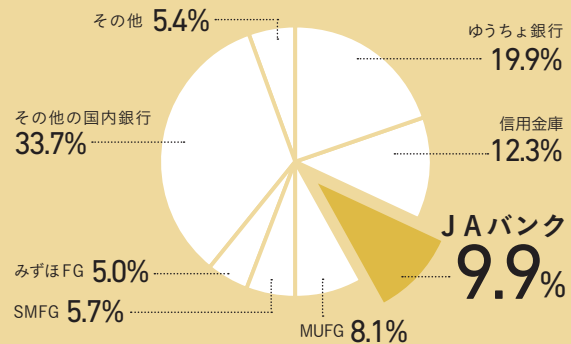
126

(2022年3月末)



J Aバンク個人貯金シェア

国内 **3** 位



(2021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当金庫作成

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・資産運用など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、漁業と地域のくらしを支えています。

JAバンク・JFマリンバンクの強み その根源は多様性と一体性

各地のJA・JF、県域段階の信農連・信漁連とともにJAバンク・JFマリンバンクを全国展開する農林中央金庫のリテールビジネスは今、コロナ禍に続く新たな課題に直面しています。世界的な高水準のインフレ、ロシア・ウクライナ情勢など、世界情勢の急変を受けて国内の農林水産業は強いコスト上昇圧力にさらされており、その支援の強化・拡大が急務となっています。

この情勢変化の影響はリテールビジネスにも及んでいます。リテールビジネスにおいて、サービス向上のためのシステム開発・実装は不可欠ですが、世界規模での半導体不足のインパクトが今後、顕在化してくる可能性があります。そのため、開発と実装のペースを維持する対策に目下取り組んでいます。

さて、この1年を振り返ると、JAバンクでは預かり資産の残高が大きく伸長しました。2022年4月には一部JAで「ファンドラップサービス」の取扱いも開始しています。一方で、足元では金融市場の不安定さも目立ちます。現場の職員と話していると、こういうときにこそ組合員・利用者とじっくり向き合い、長期的な視点に立った資産形成をお手伝いしていくという、JAバンクの基本的な考え方に立ち返ることが重要だと実感しました。これまで進めてきたライフプランサポートの取組みにも手ごたえを感じているところです。

22年度から3か年の新たなJAバンク中期戦略がスタートしています。この中期戦略では「JAバンクならではの金融仲介機能の発揮」を掲げ、JAバンクが農業を支え、地域の人々の暮らしを支え、そして地域そのものを元気にしていくことを目指しています。た

だ、地域・組織によって状況・課題はさまざまです。そこで、まずはJAがそれぞれの置かれている立場で、どのような役割発揮を目指していくのか、自分たちの経営戦略を明確化する取組みを開始しました。私たちは各JAの取組みを後押しできるよう、全国組織として幅広いサポートを行っていきます。

また、JA・JFが各地域で役割を発揮していくには、しっかりとした経営基盤が必要です。そのため、ネットバンクをはじめとした非対面チャネルを活用し、組合員・利用者の利便性を落とすことなく、徹底的な業務効率化を進めています。

多様なステークホルダーが一体となって農林水産業と地域の活性化という共通の目標の実現に取り組むことが、私たち協同組織の基盤です。農林中央金庫は、リテールビジネスにおいて、こうした多様性と一体性の双方を意識し、全体の価値を高めていくことを目指していきます。



理事兼常務執行役員
JA・JF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

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

- | | |
|---------|----------|
| 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 |

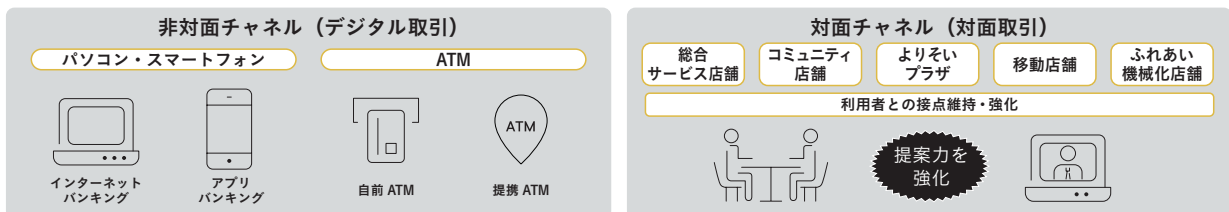
総合事業ならではのサービス提供



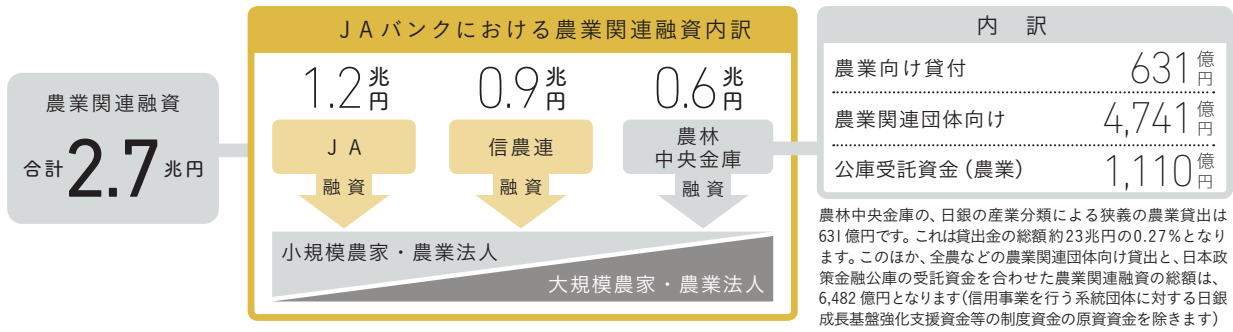
金融仲介機能を一層発揮し
農漁業の振興や地域おこしへ

組合員・利用者ニーズ

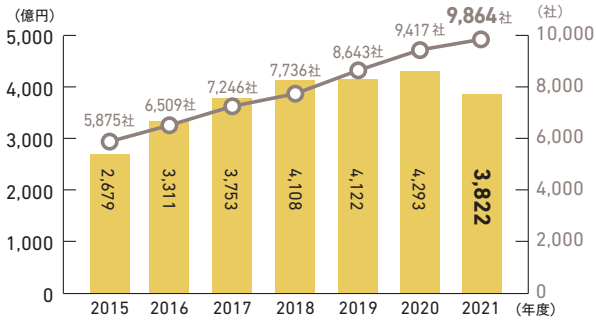
組合員・利用者ニーズにこたえるために最適な体制を構築



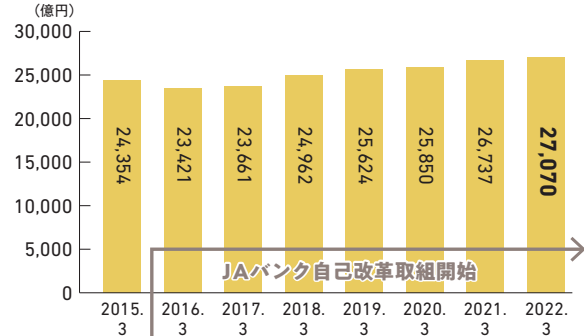
J Aバンクの農業関連融資



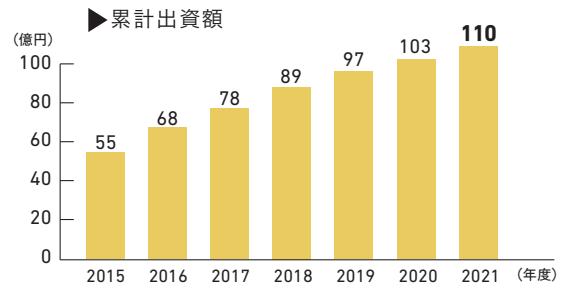
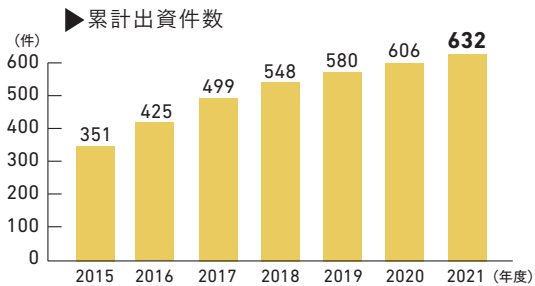
農業融資新規実行額(長期)と農業法人の取引社数の推移



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

J Aバンクはこれからも「農業のメインバンク」へ

農業向けの融資についても、J AバンクはJ A・信農連・農林中央金庫で役割を分担しています。小規模な農家・農業法人の資金ニーズについては地域のJ Aが対応し、大規模な農家・農業法人などに対しては信農連と農林中金が中心になってこたえます。

この結果、J Aバンクの農業関連融資はJ Aが1.2兆円、信農連が0.9兆円、農林中金が0.6兆円で、合計2.7兆円となっています(J Aバンクが窓口となる日本政策金融公庫の受託を含む)。

J Aバンク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。20年度の農業融資新規実行額は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたお客さまに対し資金ニーズにこたえた結果、4,293億円と19年度に比べ大幅に増加しました。また、足元21年度も引

き続き、幅広い資金ニーズにこたえてきましたが、20年度に比べ新型コロナウイルスに関する融資額が減ったこともあり、一時的に減少に転じました。

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、それぞれの成長ステージに応じた資金の供給にも積極的に取り組んでいます。これにより、J A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、J Aバンク・J F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。

JAバンクが「全国JAスマホ教室」で目指す 「誰も取り残さない」サービス

デジタル技術を積極的に利用する人とそうでない人の情報格差＝デジタル・デバインド。その問題点は以前から指摘されていましたが、スマートフォンの普及とコロナ禍でのリモート文化の拡大により、格差はますます広がっています。

デジタル・デバインドの解消は、デジタル化を進める国にとっても大きな課題となっているほどで、特に対応が必要とされるのは高齢層。全国のJAの組合員・利用者も例外ではなく、農林中央金庫は全国農業協同組合中央会（全中）との協力のもと、課題の解決に向けて2021年度、「全国JAスマホ教室」をスタートさせました。

大手スマホキャリア2社と連携して講師を派遣し、JA組合員・利用者を対象に、スマートフォンの使用法が身につくレッスンを無料で提供。「全国JAスマホ教室」専用に入門・基本・応用の3コースが用意されました。

「全国JAスマホ教室」の立上げにあたって、まず大きかったのは各地のJAからの反響です。21年7月にJAを対象にオンライン説明会を開催したところ、参加上限の1,000名を超える申込みが殺到したほど。「全国JAスマホ教室」も早い時期から数多く開かれ、同7月末から22年3月末までの開催数は全国で約1,100回を数え、参加申込者総数はのべ1万4,000人ほどに達しました。「全国JAスマホ教室」は22年度も開かれ、昨年度を超えるようなペースで多くの参加者を集めています。

「全国JAスマホ教室」の狙いはまず、対話アプリによる家族や親戚、友人とのコミュニケーションの活性化や、JAバンク、JA共済などのアプリによるオンライン金融サービスの利用促進ですが、それだけに限りません。営農情報のメール配信への対応や詐欺広告・アプリ課金への注意喚起、災害時の安否確認サービスの周知など、地域のニーズに応じて多彩なレッスンが行われています。

この「全国JAスマホ教室」の開催を通じて私たちが取り組むのは第一にデジタル・デバインドの解消ですが、その先にはさらに目指すところがあります。それは組合員・利用者のくらしや営農を豊かなものにすることであり、人と人、組合員・利用者とJAとの結びつきを維持・強化することであり、ひいては金融をはじめとする社会サービスから「誰も取り残さない」というSDGsの目標を達成することです。



わかりやすく、講座を以下の3コースで構成

- 初めてスマホに触れる方向けの入門編
- 操作などに不慣れな方向けの基本編
- もっとスマホを楽しむための応用編

組合活動との親和性が高いと考えられるアプリを講座にラインナップ

- JAバンク・JA共済などの金融アプリ
- 対話アプリ
- フリマアプリ

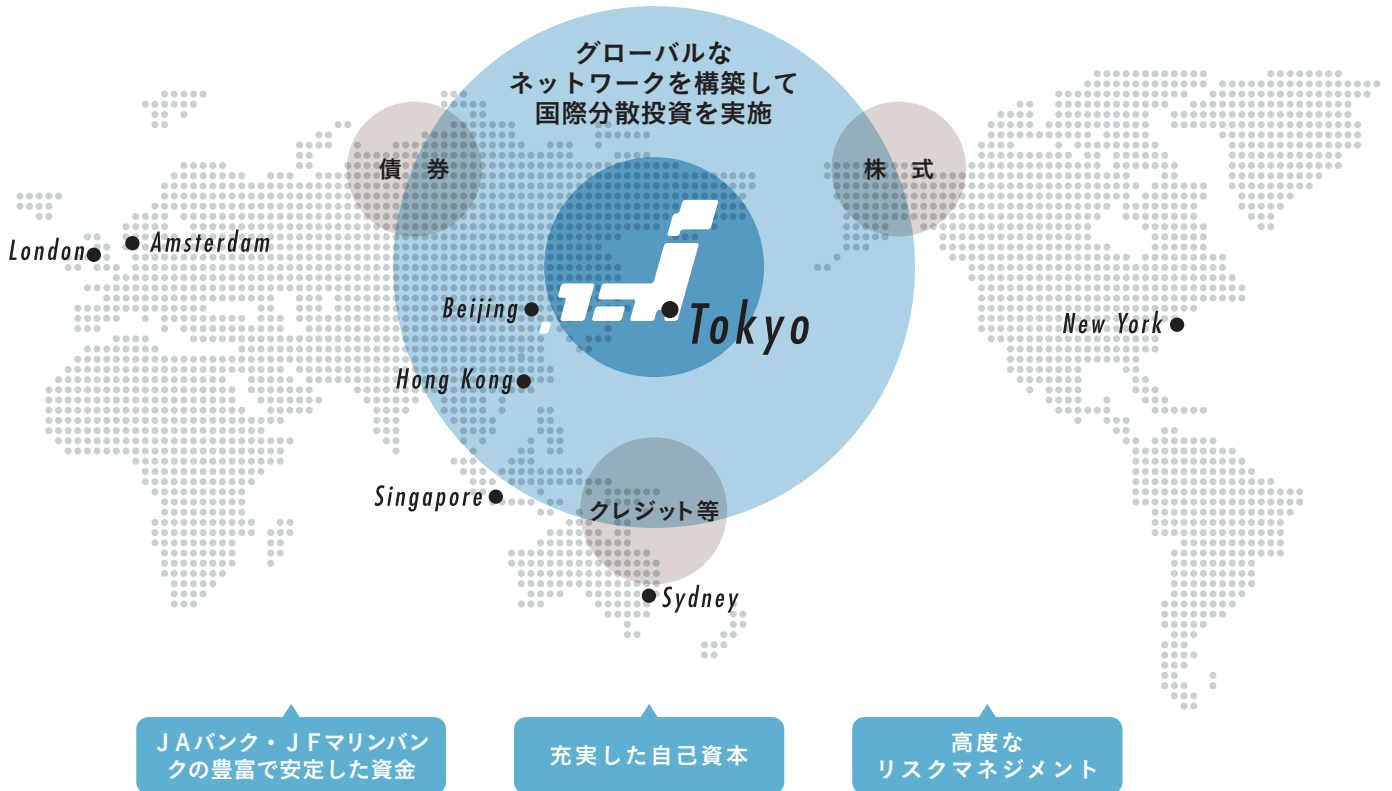
各JAがスムーズに「全国JAスマホ教室」を開催できるような工夫

- スマホキャリアに応じて、以下の申込み効率化策を実施
- ①地域ごとにJA申込み窓口を一本化
- ②全国統一のJA申込み用二次元バーコードを準備



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。

運用環境の大転換の影響緩和に向け 収益源の多様化をさらに進める

2021年度から22年度にかけて世界の金融市場では大きな混乱が起きています。米国のインフレは、ロシア・ウクライナ情勢の影響もあり、一時的なものだという当初の見立てをFRB(米連邦準備制度理事会)が撤回する異例の展開となって、それが他の国々にまで広がりました。世界規模での金利の上昇は当面、収まらない見通しです。

農林中央金庫の投資ビジネスでは、中期経営計画においてもマーケットの変動に左右されない収益源の確保を目指しています。そのため、コロナ禍を受けてのグローバルな超低金利環境はいずれ終わるとの前提に立ち、金利上昇に対応できるよう、以前からポートフォリオの組換えを準備していました。

ただ、実際のマーケットの転換は想定を超えるペースで進んでおり、私たちはポートフォリオをいったん防御的なスタンスで固めているところです。現在の流れが一段落した先でまたポートフォリオを再構築することになると考えています。

投資ビジネスの収益源には2本の柱があり、ひとつは自身のポートフォリオによる運用の収益で、もうひとつは外部から預かった資産を運用して得る手数料収益です。ポートフォリオ運用の方が先ほどお話ししたような状況だということもあり、手数料収益を今まで以上に伸ばしていくことがさらに大きなテーマとなっています。

その具休策として取り組んでいるのが子会社の活用です。ファンドの運用や信託商品などを取り扱う農中信託銀行、クレジット投資とオルタナティブ投資を手

掛ける農林中金全共連アセットマネジメント(NZAM)、バリュー株投資を専門とする農林中金バリューインベストメンツ(NVIC)の3社に加え、21年度は新たに2社を立ち上げました。農林中金キャピタル(NCCAP)と農中JAML投資顧問(NJIA)です。

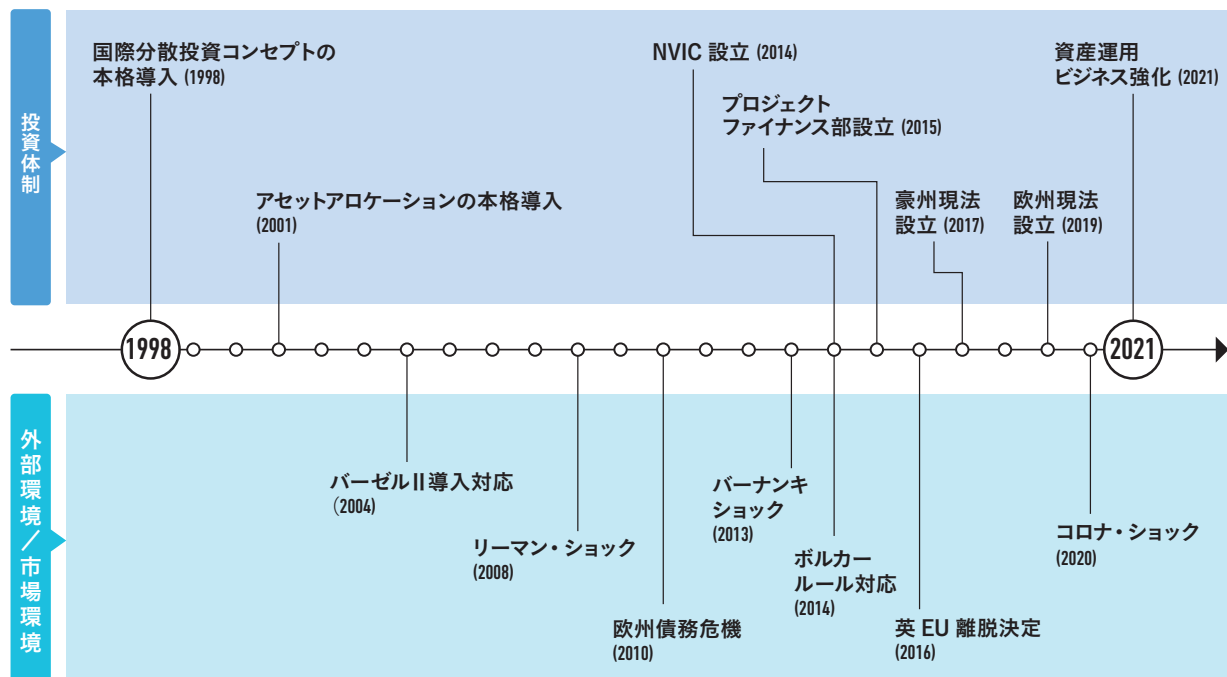
NCCAPはプライベート・エクイティ投資を、NJIAはJA三井リースと合併で私募リート(不動産投資信託)事業の強化を担います。いずれも競合相手が少ない分野ですが、これまで農林中金が手掛け続けてきた分野でもあり、分離・独立によって事業の自由度を引き上げることで投資対象や規模の拡大と収益の増加を目指します。

農林中金の投資ビジネスの使命は、60兆円もの資金を託していただく系統組織に対して、毎年安定的な還元を行うこと。これを達成し続けるための技術は他にない優れたものであり、新たな収益の柱である資産運用ビジネスでも強力な武器になると自負しています。



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



資産運用ビジネスを一層強化

——農林中金グループ一丸となって収益源の多様化に取り組む

資産運用ビジネスを強化するという方針のもと、昨年度、私たちのクレジット・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（NZAM）に移管し、お客さまへの商品提供を始めました。また、新たに農林中金キャピタル（プライベート・エクイティ投資）、農中JAML投資顧問（国内不動産私募リート運用）を設立しました。私たちの運用経験をお客さまの多様なニーズ（ESG商品・グリーン不動産などを含む）に役立てていきます。

農林中金本体にも資産運用ビジネスをサポートする専門チームを置き、グループ会社一丸となって資産運用ビジネスを強化していくとともに、景気変動に左右されにくい運用手数料の獲得（＝収益源の多様化）を

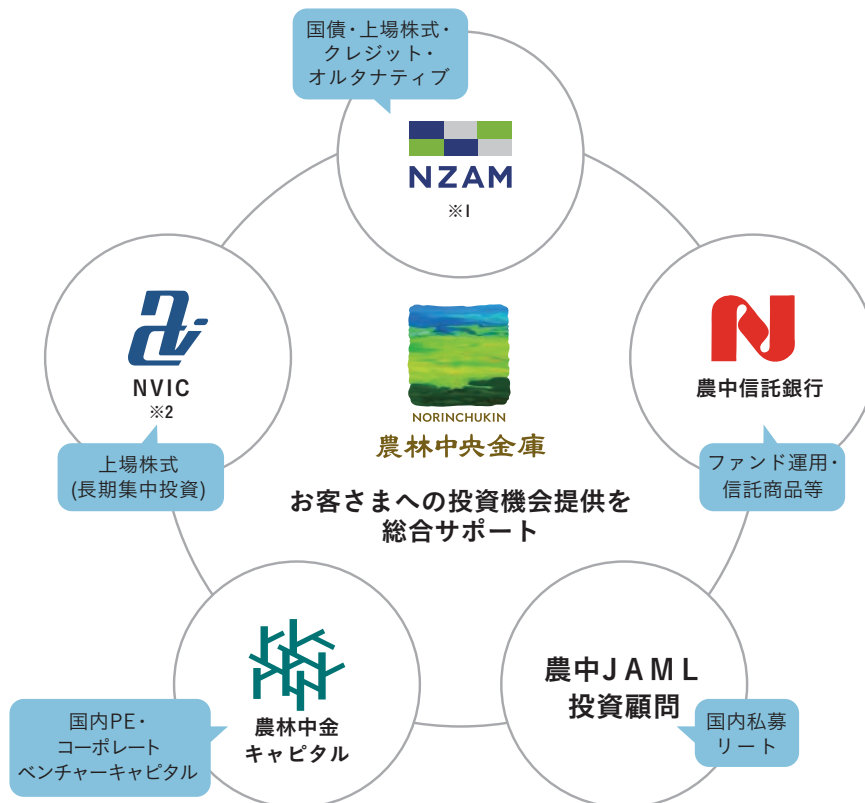
通じて、投資ビジネスでの収益の増加と安定化、ひいてはパーパスの実現につなげていきます。



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

農林中央金庫の資産運用グループ会社

～充実した商品群をお客さまに提供～



※1 農林中金全共連アセットマネジメント
 ※2 農林中金バリューストメンツ

プライベート・エクイティ投資で成熟企業からベンチャー企業まで幅広く支援

私たち農林中金キャピタル（NCCAP）は2021年8月に設立された、まだ若いプライベート・エクイティ（未公開株式＝PE）投資企業です。とはいえ、前身は農林中央金庫のPE投資部門で、PE含むオルタナティブ投資で20年以上の歴史を持っており、実は経験豊富な古参という一面もあります。農林中金では第三者が運用するファンドへの投資が中心でしたが、NCCAPでは自らファンドを組成して、企業へ直接投資をしていくこととなります。

昨年10月に390億円規模で立ち上げた第1号ファンドでは、投資の柱は大きく分けると2本あり、ひとつは成長資金を求める未公開企業に少数株主として出資するグロース投資で、もうひとつは持ち株比率50%以上の投資を行って成熟企業の経営権を獲得するバイアウト投資。直接投資ということでは、グロースは農林中金本体でも手掛けてきた一方、バイアウトはNCCAPになって初めて手掛ける分野です。これは農林中金のような金融機関は企業の株式を少数までしか保有できないという規制があるため、この規制が子会社について緩和されたことを受け、NCCAP設立により、バイアウト分野への直接投資での参入が可能となりました。

PE投資では投資先を見出すソーシングや、投資後に企業価値を向上させるハンズオンが重要な鍵となります。これまで培ってきた知見に加えて、農林中金は食農分野を中心に幅広いネットワークを持っており、そこで得られる情報やリレーションを活用できることはNCCAPの大きな財産です。また、有望なスタートアップが続々と生

まれていることや成熟企業に事業承継の必要性が高まっていることなど、リスクマネーへのニーズが高まっていることは私たちにとって追い風となっています。

前述の第1号ファンドに加え、今年後半にはスタートアップ企業への投資を行うイノベーション投資ファンドの立上げも予定しています。両ファンドでさまざまなステージにある企業へのリスクマネーの提供や経営支援に取り組み、投資実績を出せるよう多くのステークホルダーと連携していきます。当初、ファンドへの投資家は農林中金のみの予定ですが、数年後に募集を始めるそれぞれの次号ファンドでは外部投資家からの募集を本格化し、資産運用ビジネスの拡大を目指していきます。



農林中金キャピタル
株式会社
代表取締役社長
和田 透

農林中金ならではの不動産投資スキルで新たな収益機会の拡大を目指す

農中JAML投資顧問（NJIA）は、私募リート（非上場オープンエンド型不動産投資法人）の運用をはじめとした不動産分野の資産運用ビジネスを新たに展開していくため、農林中金とJA三井リースとの合併にて設立された会社です。

農林中金では、国際分散投資のコンセプトのもと、オルタナティブ投資分野のひとつである不動産へも国内外で多様な物件タイプに不動産流動化市場の黎明期から投資を行ってきました。そうした豊富な投資経験を通じて、物件の「目利き力」と国内外の幅広いネットワークを有しています。一方、JA三井リースグループ（JA三井リースおよびJA三井リース建物）は、不動産の開発と運用管理における豊富な実績と幅広いノウハウを持っています。NJIAの誕生にて、そうした両者の強みやリソースがより一層強く結びつき、補い合って総合力として不動産分野の資産運用ビジネスにフルに活用できる体制が構築できました。

まずは今秋に予定している私募リートの運用開始とその後の成長を通じて、低金利環境のなかで長期に安定的な不動産のインカムリターンを求める国内の投資家ニーズにこたえていきます。私募リートの資産規模は運用開始1年以内で約300億円、運用開始5年以内に1,000億円規模、中長期では5,000億円規模への拡大を目指していきます。

また、農林中金およびJA三井リースグループの多様なお客さまが抱えるCRE（企業不動産）戦略のニーズに対して、私たちNJIAも連携してソリューション機能を発揮していきたいと考えています。

おかげさまで、私たちの私募リート構想についてプレヒアリングを行った際、多くの方々から期待や関心の声をいただきました。投資家をはじめとしたステークホルダーのそうした期待にこたえていくべく、NJIAに集まった多様なタレントやスキルを持つスタッフの強みを最大限発揮できる環境を整え、質の高い資産運用ビジネスを展開していきます。



農中JAML
投資顧問株式会社
代表取締役社長
山下和典

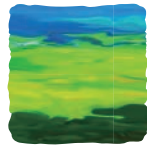




企業データ

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	（2022年3月末）
連結総資産額	106兆1,383億円	（2022年3月末）
会員（出資者）	3,317団体	J A（農協）、J F（漁協）、J Forest（森組）およびそれらの連合会、その他の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 （2022年3月末）
従業員数	3,462人	（2022年3月末）
事業所	25拠点	日本国内：本店-1、国内支店-19、日本国外：海外支店-3、海外駐在員事務所-2 （2022年3月末） ※上記には国内1分室を含めません

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。



NORINCHUKIN

農林中央金庫