

変化してきた農林中金 変化していく農林中金

農林中央金庫は2023年、創立100周年を迎える。
日本の農林水産業を金融で支える協同組織の中央機関という立ち位置は
不変である一方、果たす役割は大きく変わり続けてきた。

どのように変化してきて、どのように変化していくのか。
農林中金のこれまでとこれからを、ジャーナリストの国谷裕子が理事長・奥和登に尋ねる。

Hiroko Kuniya

国谷裕子

Kazuto Oku

奥和登



【くにや・ひろこ】
大阪府出身。米ブラウン大学卒業。93～2016年、NHK「クローズアップ現代」キャスター。国連食糧農業機関(FAO)日本担当親善大使。

【おく・かずと】
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。

国谷 農林水産業を基盤とする金融機関として、50兆円もの資金を運用する機関投資家として、農林中央金庫は国内外で実に幅広い役割を担っています。それだけにここ数年の激変——たとえば新型コロナウイルスのパンデミックやウクライナ情勢、グローバルなインフレやサプライチェーンの混乱——に対しても、さまざまな対応を迫られていると思います。こうした予想を超えるようなリスクに直面して、これまでのリスクの受け止め方に変化はありましたか。

奥 リスクを取って初めて収益が生まれるのが金融機関のビジネスモデルですが、そのリスクのあり方が大きく変わり、私たちのリスクの捉え方も変わりましたね。予測可能性が大きく下がって、特にウクライナ情勢をきっかけとして、世界や日本はもちろん、私たち農林中央金庫を取り巻くさまざまなリスクについても考え直すことを求められています。

顕在化する確率の低いテールリスクだったはずのパンデミックや戦争が起きて、それが物価やサプライチェーン、金融市場にまで影響を及ぼす。蝶が羽ばたくと地球の裏側で竜巻が起きるというようなバタフライ効果が実際に起きていて、何が何につながっていくかわからないわけです。これに一番注意をしなければいけないと考えています。

今回のような事態によって、食料の確保でも他者に過度に依存することは危険であり、ある程度、自立・自律できるようにしなければならないという点が再認識されました。たとえ戦争のような不測の事態が起きても食料不足に陥るようなことがないよう、自給率を引き上げ、交易ルートを確認し、備蓄を強化する。これらはすべて、協同組織やその一員である農林中金の事業と密接に関連しますが、その意義が今回、図らずも非常にはっきり目に見えるようになった形です。

国谷 事業環境も大きく変わってきています。これまでは、投資ビジネスを中心にして農林水産業に従事している方々に高いリターンを提供していましたが、金融界全体の利ざや縮小のなかで今後はどのような方向を目指すのでしょうか。

奥 25年前に農林中金が国際分散投資に本格的に乗り出したきっかけは、それまでの日本国債を中心とした運用の収益が国内の低金利によって減少したことでした。ここ20年ほど、機関投資家として手がける投資ビジネスが収益の大きな柱となっていますが、いわゆる一本足打法では大きな危機に対応するのは難しいと感じてきています。これは以前から持っていた問題

意識ではありますが、あらためて、第2、第3、第4の収益源を確立していく取組みに力を入れています。

農林水産業を支え、変えるために 私たちはこう取り組んでいる

国谷 農林中央金庫の事業は投資ビジネスに限られません。2016年からは本格的に食農ビジネスに取り組んでいますが、これまでの成果をどう見えていますか。

奥 スタートして今年で8年目、ここまでは原野を開墾して畑にして……というところで、まだ2、3合目というところですかね。これから耕して種をまいて……というプロセスを強化していきます。

食農のバリューチェーンは、川上である生産から川下である消費まで非常に長くて、その間にある産業の裾野が広いのですが、これまでの私たちはどうしても生産ばかり見ていました。しかし、川上だけ見ているかをきちんと把握して、それを川上に伝え、そこで生産された産物が加工・流通へと回っていくプロセスまでカバーする。そうすることで初めて生産者の所得が増える——。このサイクルの実現に取り組んでいるのが食農ビジネスです。

国谷 ロシアのウクライナ侵攻で日本の食料自給率向上が大きな課題になりました。しかし、日本の農林水産業は基盤が弱くなっています。基盤強化のためには、やはり生産者の所得の向上が重要です。

奥 はい。日本の農林水産業の構図を描くとき、真ん中にくるのは生産者の所得だと考えています。所得が増えれば新規就業が増え、農林水産業の持続可能性が上がる。

もうひとつ、大切なのは人なんです。日本全体のトレンドとして少子高齢化により、つくる人・食べる人が減っていくわけですから、生産者の所得を増やすには、この問題にも対処しなくてははいけません。

労働力不足に対しては、ロボットやAIなどによるスマート化・省力化がますます重要になっていきます。私たちはJAグループとしてAgVenture Labという、食農分野でのオープンイノベーションの実現を目指すラボを立ち上げて、テクノロジーの開発を後押ししています [P.38参照]。

人口が減って国内消費が減る問題に対しては、輸出の拡大がひとつの答えになります。輸出振興は都道府県単位での取組みが多く、私たちの食農ビジネスもそうした案件を数多くお手伝いしていますが、今後は国



食農ビジネスの成果をどう評価するか



単位、オールジャパンでの輸出促進にも力を入れていく必要があると考えています。

たとえば「〇〇県のマスカット」として海外に持っていても、現地の流通業者や消費者にはどこの話かイメージしづらい。それを「日本産のマスカット」として、国内複数の産地がいわばリレーをしながら長い期間にわたって供給できるようになれば、ブランドも浸透するし、販売量も増えるかもしれません。現地のニーズを踏まえ、そうした輸出戦略を食農ビジネスで後押ししていきます。

国谷 生産者所得の増加は、農業でいえばＪＡが中心となって取り組んできた課題でした。そこを農林中金も手がけるとなると、人材の再配置など農林中金内の体制の組み直しが必要になります。

奥 ええ。ただ、農林中金が単独でというより、各地のＪＡや都道府県信農連など、いわゆる協同組織と一緒に進めていく取組みが中心になります。

国谷 リテールビジネスでは、ＪＡバンクでいえばＪＡ・都道府県信農連・農林中金という３つの層が役割を分担しながらサービスを提供してきました。しかし、人口減少地域のＪＡでは事業基盤の弱体化が指摘されていますし、かつては農業融資が少ないとの批判も出ました。これまでの役割分担を見直すということ

ですね。

奥 ＪＡバンクは確かに役割分担論でやってきましたが、金融サービスのニーズやあり方が急速に変わっているなかでは、農林中金が情報を的確に収集し、スピード感を持って解決策を提案・提供することの重要性が増していると思っています。

おこがましい言い方になりますが、全国のＪＡバンクやＪＦマリンバンク全体、ひいては協同組織全体の変革を、下支えし、時には先導する役割も担うものと考えています。

国谷 変革の、いわば司令塔の一角を担うことになると思いますが、となれば、どの方向に進むのか、ビジョンを掲げ、コンセンサスを得ることが大事になります。

奥 農林中金は農林水産業の協同組織の中央機関と位置づけられていて、私自身は３つの分野で方向性を示す役割を担っていると考えています。第１は地域に金融機能・コミュニティ機能を提供すること、第２は消費者に食を提供すること、第３は地球環境の保全や改善を推進することです。

もちろん、これだけの取組みは当然、農林中金だけではできません。全国各地の協同組織全体で取り組んでいます。それぞれの組織は自主・独立の存在ですが、私たちには、農林水産業という共通の基盤を持ち、その振興を図るという共通の目標のもとに協働して価値を提供してきた歴史・関係性があります。中央集権型・上意下達型ではないフラットなネットワークは、株式会社とは違う、マルチステークホルダーに支えられた協同組織の強みだと考えています。

金融機関にとってのチャンス グリーントランスフォーメーション

国谷 国連でSDGsが合意され、気候変動対策についてのパリ協定も採択された2015年から変革の流れが加速し拡大してきました。環境や社会についての意識の高まりや、それに伴って従来の資本主義を見直そうとする動きに世界中の政府や企業も対応を迫られています。「死んだ地球ではビジネスはできない」という気づきが広がっています。

奥 “とにかく今、儲かればいい”という極端な資本主義について、いったん立ち止まって考えようという流れですよね。「成長の限界」は誰もが感じていたん



“ 川上だけ見ても生産者の所得は上がらない ”

だと思えます。資源は有限であるなかで、どうやって人や環境への負荷を軽くして、成長を持続可能なものにしていくかが今、問われていて、グリーントランスフォーメーションが起きつつある。これは金融機関にとってチャンスでもあります。

国谷 「経済第一」を続けてきたことで地球環境や社会にひずみが生まれてきている。そういう認識が広まってきて、経済最優先の価値観が変わってきました。欧米では企業の意識までがすでに変わってきています。金融の分野でもESGやサステナブル・ファイナンス、インパクト投資が拡大してきました。

このような変化に農林中金は、金融機関として、機関投資家として、どのように対応していますか。21年には2030年に向けた中長期目標を設定し、23年にはそのアップデートを行い、サステナブル経営の高度化を打ち出していますが。

奥 そのとおりでして、食農、リテール、投資の3つの事業でさまざまな取組みを始めていますし、農林中金自身もGHG排出量の削減や女性管理者比率の引上げなどに力を入れています。

サステナブル・ファイナンスについては食農や投資ビジネスを中心に、農林中金本体や資産運用事業を手がけるグループ会社がESG投資やインパクト投資などを積極的に手がけています。再生可能エネルギーや社会インフラといった分野を主な対象として、こうした投資を拡大させていく方針です。

サステナブル・ファイナンスは新たな価値を生み出す

国谷 中長期目標では、2030年度にサステナブル・ファイナンスの新規実行額を10兆円と掲げています。23年3月末時点では累計で約4.4兆円となっていますが、今後、どのような分野で増やしていくのでしょうか。

奥 サステナブル・ファイナンスでいえば、少し話が逸れますが、将来の農林中金の「ありたい姿」として私が個人的に考えていることは、「ブルー・グリーンバンクになりたい」ということなんです。

国谷 ブルー・グリーンバンクですか？

奥 ここでは、ブルーが海で、グリーンが山や大地を表現しています。もちろんこの2つに限りませんが、

持続可能な地球環境や生物多様性への貢献につながる投資を積極的に行う金融機関ということです。たとえば、運用資産の一定割合をこのような投資の資産とするイメージです。特に従来の企業向け融資を、取引先とも対話を進めながら、こうした資産に変えていけたらいいなあと。

国谷 食はグリーンというイメージが強いですが、食料システムから排出される温室効果ガス（GHG）は世界全体の約3割を占めていて、地球に対して負荷が高い。ですから食のサプライチェーンへの投資を増やしなが、その投資先の脱炭素も目指さなければなりません。そして生産者の所得アップの課題もある。とても難しいパズルですが、これをうまく組み立てるうえでの鍵は何だと思えますか。

奥 従来にない価値をいかに収益につなげるかです。有機栽培での生産物、あるいは輸入ではなく国産のもの。そこには価値があるはずで、その価値をどう消費者に理解してもらうか。たとえば、環境負荷をかけない形で育った牛とそうでない牛。その値段の差をどこまで価値として許容していただけるか、それが問われると思います。地球環境に対して政治、自治体、企業は責任を問われていますが、個人のところにはまだ責務のようなものは及んでいません。この価格差における

Hiroko Kuniya

Kazuto Oku



新たな価値を消費者に見出していただき、シェアしてもらうにはどうすればよいか、そこが最大の課題です。

国谷 サステナブル経営の進化に向けて農林中金は23年3月、「2050年ネットゼロ」[注1]を宣言し、ネットゼロ・バンキング・アライアンス(NZBA)[注2]にも加盟しました。これは非常に強いメッセージですが、実現へのハードルも高いですね。実際、日本では及び腰の企業が少なくありません。欧米でも外形だけの環境対応でごまかす見せかけのネットゼロやグリーンウォッシュ(環境に配慮しているように見せかける、うわべだけの取組み)への批判が大きくなっています。これまでと同じような取組みを続けるだけでは達成できない目標ですが……。理事長の覚悟のほどはいかがなものでしょうか。

奥 あるべき姿にならないといけない。そうなるためのやり方を考えなくてはいけない——そう考えての選択でした。

国谷 とても野心的で、高い評価に値すると思います。

奥 正直なところ、まだまだ努力をしている段階ですが、私はジュール・ベルヌの「人が想像できることは人が実現できる」という言葉やフリードリッヒ・フォン・シラーの「苦しいときが上り坂」という言葉が好きで、ネットゼロに向けてもきっと道を拓くことができると考えています。

取組みはすでに始めていまして、たとえば、CO₂の吸収源である森林や海の藻場について、整備をサポートしたり、さらには地点ごとのCO₂吸収量の算定や、その結果にもとづいたクレジットの発行を支援する取組み[P.17参照]を始めたりしています。排出権取引の対象となるクレジットの創出は、地域の林業・漁業従事者の新たな収入源にもなりますね。農業においても、クレジット化を支援する取組みを関係企業と連携しながら進めていく予定です。

鳥取県では、ムラサキウニが海藻を食べてしまうことを防ぐため、ウニの駆除や畜養の試験をサポートしています。廃棄されるキャベツも餌にできないか、検討しています。

国谷 ウニがキャベツを！

奥 食べるんですね。よく育つそうです。フードロスを減らせるうえに、海藻によるCO₂吸収も守れる。

女性が活躍する農林水産業のモデルケースを目指せ

国谷 農林中金は「持てるすべてを「いのち」に向け

て。」という言葉から始まる存在意義(パーパス)を掲げ、人間のいのち、生物のいのち、地球のいのちが繋がっているという認識を打ち出しています。これはまさにSDGsの考え方そのものです。世界共通の目標を農林中金が真正面から受け止めているということだと感じます。

奥 農林中金に限らず協同組織全体がSDGsに関して非常に親和性が高いんですね。自然や人があってこそその農林水産業、それが基盤ですから。ですので今、存在意義やミッションを掲げて唱えていることは本来、私たちにとってあたりまえのことだったと思うんです。新しい考え方を吹き込むのではなく、「私たちは元々、そうだったよね」と覚醒させる。それが存在意義やミッションの役割です。

SDGsには人権や包摂といったテーマもありまして、これもまた、助け合いから始まった協同組織のグループである私たちにとっては、重要であることがあたりまえなんです。全体としてSDGsときわめて近い存在だと考えていますね。

国谷 SDGsではジェンダー平等の実現も重視されていますが、この点、農林中金は女性管理者がかなり少ない。女性管理者比率は2022年度末で7.6%、30年度の目標として13%、40年度で30%を掲げていますが、これでは遅い。

奥 女性職員の活躍や成長を後押しする施策や役職員の意識醸成を足元で進めていまして、23年には9%近くまで上昇する見通しなのですが、確かにまだ遅いかもかもしれません。

国谷 なぜジェンダーのことをお話するかということ、この問題が農林水産業にとって重要だと思うからです。ジェンダー平等の水準が低く、女性の自己実現や意思決定への関与が難しい地域には都市部の大学などへ行った女性が戻ってくる率が低いという研究データがあります。担い手不足を解消しよう、地域の人口減少を食い止めようとするのであれば、男女が平等に活躍できる地域をつくるのが非常に大事です。農林中金にはぜひ、女性が活躍できる場のモデルケースとなってもらいたいと思います。

農林中金の変革についてお聞きしてきましたが、100年の歴史を積み重ねてきた農林中金が変えてはいけないものもあるはずですよ。それは何だとお考えですか。

奥 不易流行でいうと、変わらない不易の部分は、農林中金を構成する3つのファクター、つまり、金融機関であること、協同組織の中央機関であること、そし

て農林水産業のための組織であること。これはどれも変えてはいけない。

逆に、この3つさえ変わらなければ、それは環境の変化に応じて、どのように変わってもいいし、そういう変化の積み重ねが進化につながると考えています。創立100年というのはひとつの節目にすぎませんが、農林中金は1世紀にわたって社会の危機、組織の危機、金融の危機など、何度も危機に直面して、そのたびに柔軟に変化して乗り越えてきました。

それを可能にしたのは、会員である全国の協同組織のサポートであったり、行政府からの指導であったりしたわけですが、職員が当事者意識を持って危機に対応してきたことも、変化を続けてこられた最大の要因だったと考えています。

変えてはいけない農林中金 変わらなくてはいけない農林中金

国谷 では、農林中金が新たに担っていくべき役割は、どのようなものでしょうか。

奥 最初の方で申しあげたように、農林中金の大きな役割のなかには消費者に食を提供するというものがあります。これについてもすごくロングスパンで考えると、未来の食というのはどうなっているのか、たとえば2050年の食生活というのはどう変わっているのかと考えますね。有機栽培があたりまえになっているかもしれないし、ポケットに入る携帯食で食事を済ます人が増えているかもしれない。

そういう変化によって農林水産業も今と比べると大きく変わっている可能性がある。農業でいえば、ただ食べるためだけではなく、土に触れる、植物を育てる、自然を感じるという、楽しむための存在が大きくなっているかもしれません。人間が進化のなかで培ってきた価値観があらためて大切にされるようになって、今という観光農業の延長のような農業が盛んになるかもしれないわけです。

また、金融の分野で言えば、脱炭素のさらに先、自然由来エネルギーへの転換が大きなテーマになっていて、そこへの投融資が大きなビジネスになっている可能性もある。こういった農林水産業やエネルギー分野の変化に、農林中金がチャレンジしているといいなという思いがあります。

そして、そのころには少子化や過疎化に歯止めがかかって、地域のコミュニティ機能がきちんと維持されていて、そこでもまた、農林中金が役割を果たしているといいなと考えています。

国谷 今日のお話で、わかりにくいと言われる農林中金のことが相当見えてきました。ありがとうございました。

奥 こちらこそ、ありがとうございました。

注1 「2050年ネットゼロ」とは、農林中金の投融資ポートフォリオのGHG排出量を2050年までにネットゼロまで抑制すること。その手段は、投融資先のGHG排出量削減、森林由来のCO₂吸収、農林中金自身のGHG排出量削減、サステナブル・ファイナンスなど。

注2 ネットゼロ・バンキング・アライアンス (NZBA) は、国連環境計画金融イニシアティブ (UNEP FI) のもと 2021年に世界の43金融機関で発足した、GHG排出量削減を進めるための枠組み。目標の設定や進捗の報告を通じて「2050年ネットゼロ」の達成を目指す。

