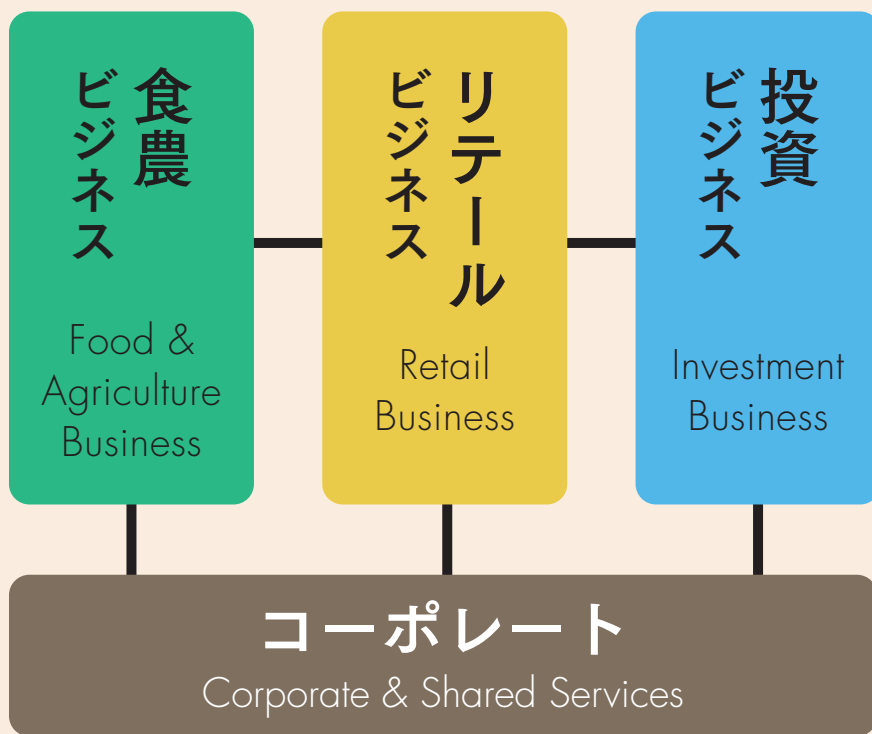


# 価値を生み出す 3つの 事業とその基盤

農林中央金庫は、JA・JF・JForestという協同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」、  
そして、これら3つの事業の基盤となる「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



## 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。



# VOICE

## 農林水産業と食は農林中金の原点 次の100年も新たな発想と手段で

農林中央金庫は2023年度、創立100周年を迎えます。農林水産業の資金需要への対応に始まり、経済成長で増加したJA貯金をベースとした資金の運用による収益還元など、時代や環境に応じてその役割は拡大し、変化してきました。

この大きな節目を前にして、私たちは原点を見つめ直しているともいえます。私たちが、日本の農林水産業と食を「ささえる、つなぐ、ひろげる」取組みを、食農ビジネスとして一丁目一番地に位置づけたのは、16年度とまだ歴史は浅いのですが、その根本にある私たちの“日本の農林水産業の発展に寄与する”という大きな使命は100年前から変わらないからです。

高度成長期以降の日本では、産業における農林水産業のシェアは低下し、食料は安く輸入すればいいという論調が聞こえてくることもありましたが、ここ数年はコロナ禍や国際情勢の不安定化、円安などにより、農林水産業と食料安全保障の重要性が非常に高まっています。農林中金がリテールと投資に加えて食農を事業の柱に据えたことの意義もいっそう大きくなってきました。

とはいえ、原点を見つめ直すといっても、発想や手段は新しいものになります。役員は食農バリューチェーンを強く意識して、担い手コンサルティング [P.18参照]、農林漁業法人や食農関連企業への融資や出資 [P.31参照]、輸出のサポート、M&Aアドバイザー、GHG排出量削減サポート [P.17~18参照] など、食農分野における多様なニーズへの対応を進めています。

さまざまな取組みにおいて案件数や金額が着実に伸びていることもあり、私たちにとって大きな目標である農林水産業者所得の増加についても手応えを感じられることが増えてきました。

一方で、日本の農林水産業が解決すべき課題はまだ数多く残っています。また、パンデミックや高インフレ、地政学リスクの高まりといったグローバルな環境の激変による影響も強く受けており、私たちも資材価格の高騰などへのサポートに注力しているところです。

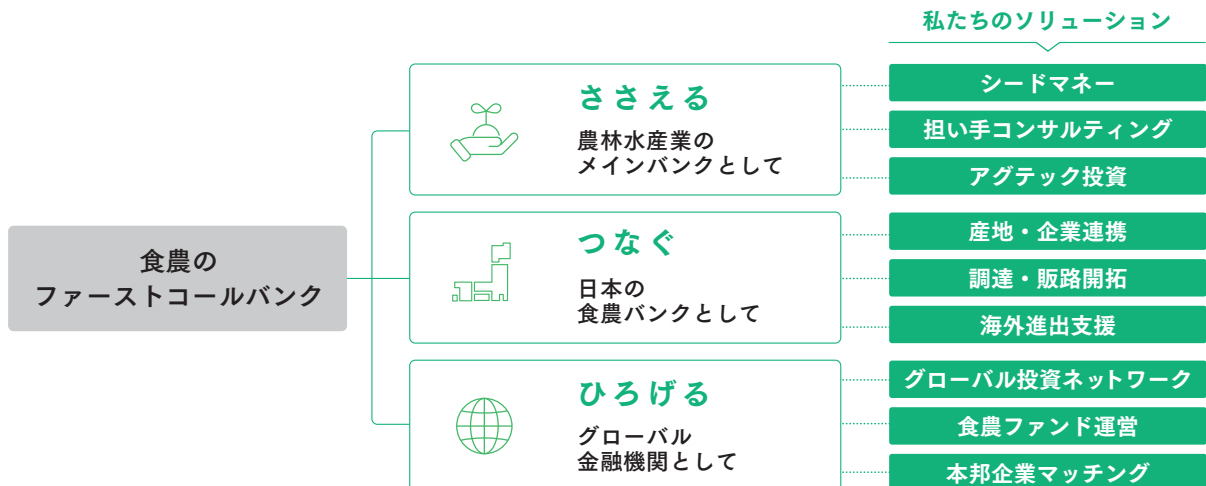
農林水産業のみならず地域社会や地球環境までを視野に収めた農林中金の存在意義（パーパス）発揮までの道りはまだ遠いのですが、生産者や協同組織、食農関連企業、自治体など数多くのステークホルダーの皆さまと手を携え、これからも食農ビジネスの取組みを進めてまいります。



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

case

## 1 ゴールド農園 「葉とらずりんご」の輸出実現でりんご栽培を持続可能に

実が赤く色づくのを促すために周囲の葉を取ったり、実を回転させて全面に陽光を当てたり——。この「葉摘み」「実回し」を行わないことで、りんごに与える栄養を増やし、農家の負担を減らすのが「葉とらずりんご」です。

色づきより食味を重視する栽培法の普及を主導してきたのが青森県のゴールド農園。同社は2022年、同県の商社ファーストインターナショナルと連携して、葉とらずりんごの台湾への輸出に着手しました。両社の連携は、農林中央金庫の青森支店と仙台支店が主導したビジネスマッチングによるものです。

りんごの生産は高齢化などによる人材確保難が問題となっていますが、作業負担の小さい葉とらずりんごは解決策のひとつとして期待され、その生産量は年々増えています。一方で、出荷量の増加につれて販路の拡大や販売価格の安定といった新たなテーマも浮上。これに対するソリューションが輸出です。

また、ゴールド農園は、葉とらずりんごの生産量の伸びに選果能力が追いつかないなどの悩みを抱えていました。この点についても農林中金青森支店は、選果設備の導入に向けた公的補助制度の活用提案や、設備資金への融資対応など幅広いサポートを提供。出荷量の拡大と輸出への道を切り拓きました。



Food & Agriculture Business

Retail Business

case

## 2 鈴生 農業法人と手を携えて進める農福連携とGHG排出量削減

静岡県内などで野菜を生産する鈴生<sup>すずなり</sup>は、創業当初から減農薬・減肥料栽培を手がける農業法人です。同社が注力する農業と福祉の連携、および温室効果ガス（GHG）排出量の削減という2つの取組みに、農林中央金庫は関係者とともにサポートを展開しています。

2022年4月、農林中金は農協観光、静岡県信用農業協同組合連合会とともに鈴生と協力し、農福連携事業の拡大に乗り出しました。これは、同社がグループ内に持つ障がい者向け研修施設「すずなりカレッジ」の卒業生を企業へ紹介するほか、同社が運営する植物工場<sup>1</sup>で生産作業に携わってもらう取組み。障がい者の作業習得や雇用確保を円滑に進めることを目指しています。

また、鈴生の野菜生産におけるGHG排出量削減の取組みに向けては、農林中金が連携する算定企業のサポートにより、まず生産現場の排出量の算定からスタート。その結果をもとに鈴生が排出量の削減目標を定め、22年12月には農林中金と同社との間でサステナビリティ・

リンク・ローン（SLL）契約が締結されました。SLLは削減目標の達成度に応じて貸付条件を変動させる仕組みで、融資対応の面から企業の目標達成を促すものです。

農林中金のGHG排出量削減の取組みについては、本誌P.17～18の「農林水産業・食品産業のGHG排出量削減を根本からリード」もあわせてご覧ください。



Investment Business

Corporate & Shared Services





2016年度のスタートから8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。

case

### 3 熊本県天草地方の海面養殖漁業 「天草の海」の養殖漁業へのサポートを大幅拡充

タイ、ブリ、シマアジ、トラフグ、カンパチなどの養殖漁業が盛んな熊本県の天草地方。養殖事業者には以前から資金調達や生産の効率化、製品加工の強化、販路の拡大といった課題がありましたが、そこにコロナ禍という新たな問題の解決も求められるようになりました。

農林中央金庫は、2020年度以降、熊本支店と本店が連携して、各事業者はもとより、熊本県海水養殖漁業協同組合（海水養殖漁協）、県庁など関係団体との対話を強化。個別の面談や会議・イベントへの参加を通じて、養殖事業者側のニーズ把握とソリューション提案に積極的に取り組みました。

その結果、輸出处向け大型魚養殖事業などへの融資やJA三井リースと連携してのリース対応が実現。たとえば「天草さくら鯛」を生産する五十嵐水産に向けては、地区内での漁場再編における施設取得資金の対応や大型生け簀のリース導入といった幅広いサポートを提供しています。

このほか、数多くの養殖事業者や海水養殖漁協、水産加工事業者との間で、輸出拡大やアグリビジネス投資育成を通じての事業承継サポート、各種ビジネスマッチングなどが進展中です。私たちは「天草の海」での養殖漁業をさらに強く支えていきます。



case

### 4 栃木県の林業・農業・住宅産業 林業と農業の連携で地域のSDGs達成を目指す

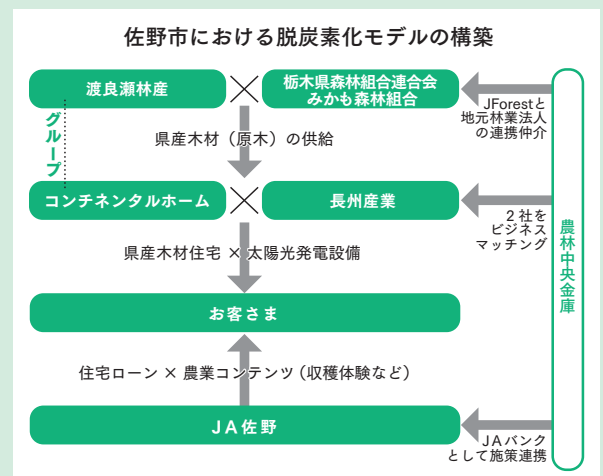
地球温暖化への対策をはじめ、持続可能な社会の実現は地域にとっても大きな課題です。栃木県も例外ではなく、県は「カーボンニュートラルの実現」を目標に掲げています。

この目標の実現をサポートするため、農林中央金庫宇都宮支店は2023年2月、県内のJForestやJA、企業との間で、林業と農業の分野でのSDGsの達成を目指す包括連携協定を締結しました。

協定を結んだのは、栃木県森林組合連合会、みかも森林組合、コンチネンタルホーム、渡良瀬林産、佐野農業協同組合（JA佐野）、そして農林中金宇都宮支店。この顔ぶれで、佐野市において、地域の経済と環境の好循環や県産木材の利用促進、持続可能な事業モデルの創出などに取り組めます。

具体的な取組みとしては、森林組合などが県産木材を供給し、コンチネンタルホームが住宅を建設。さらに、住宅の購入者のニーズに応じて、初期費用無料で太陽光発電設備を導入できる長州産業（今回の協定とは別に農林中金な

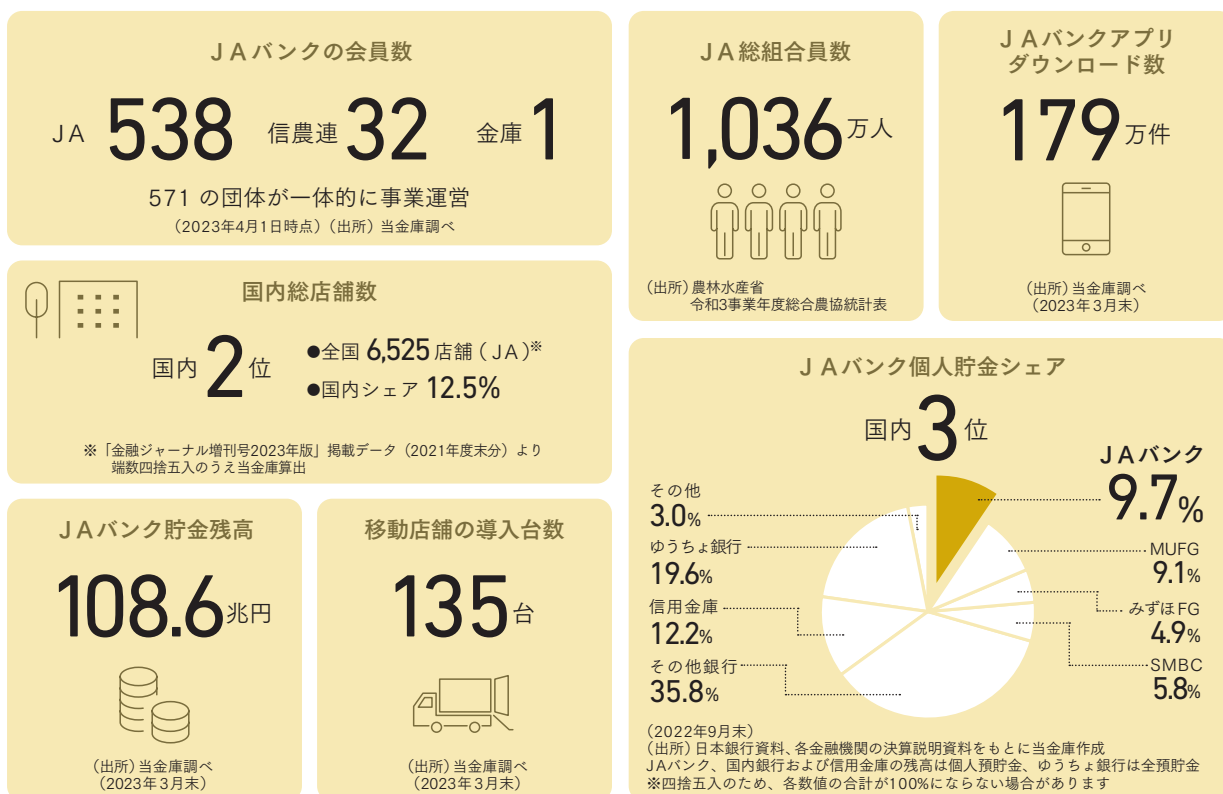
どが提携している企業）のサービスやJA佐野による住宅ローンの提案を行うほか、JA独自のポイント制度を活用した農作物収穫体験機会の提供も行います。



# リテールビジネス

JAバンク・JF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JAバンク (JA・信農連・農林中央金庫)



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

全国各地のJAおよびJFは独立した金融機関として、地域や組合員・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JA・信農連と「JA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。JA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、JAネットバンクやJA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、JF・信漁連・農林中央金庫の3者が「JF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。



## リテールビジネスで果たす農林中金の役割 変わるもの・変わらないもの

各地のJA・JF、信農連・信漁連とともにJAバンク・JFマリンバンクを展開するのが農林中央金庫のリテールビジネスです。私たちは全国規模の金融サービスのインフラを担う“本部機能”とともに、各JA・JFにとって“中央銀行的機能”も果たしています。

後者の機能はこれまで強化されてきましたが、今後は各JA・JFの自律性を尊重し、個々の経営をサポートする機能が重要になると考えており、2023年度に迎える創立100周年は、農林中金の機能が質的に変わっていく節目になるかもしれません。

JA・JFの状況や課題は地域や組織によってさまざま。特に各JAでは経営戦略の明確化を推進しており、これを後押しできるよう、私たちはサポートを強化しています。もちろんJAバンクでいえば、農業・地域・暮らしという3分野を全国規模で支えていくことに変わりはありません。ネットバンクなどの非対面チャネルの整備をさらに進め、利便性を確保しつつ、多様な手段で業務効率化を加速させることも、そのひとつです。

さて、22年度は金融市場のボラティリティが非常に高い1年でした。JAバンクでの投資信託の販売では逆風となりましたが、口座開設数はむしろ驚くほど伸びました。お客さまのニーズをよくうかがい、商品の特性をよく説明し、よく理解していただく——この姿勢が間違っていなかったと自負しています。24年に始まる新NISA制度のもとで大きくジャンプできるよう、23年度は正念場の年、チャンスの年と捉えています。

これが、くらしの分野での大きな取組みだとすると、農業・漁業の分野では、インフレなどに苦しむ生産者に対するJA・JFによる資金面をはじめとしたサポートが引き続き重要です。地域の分野では、JAによる「ふるさと共創事業」がスタートしており、私たちはこれらを全力で支援していきます。

農林水産業と地域の活性化という共通の目標の実現に向け、JA・JFなどと一体的にリテールビジネスに取り組んでいくことは今後も不変ですし、歴史を通じた結びつきはむしろ強まっています。こうした一体性と、それぞれが独立した組織でもあるという多様性をあわせ持つ私たちにしかできないことがたくさんある。そう肝に銘じて、多様な取組みを進めていきます。



理事兼常務執行役員 JA・JF事業担当 秋吉 亮



## 地域のく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

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

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

非対面チャネル (デジタル取引)

パソコン・スマートフォン

ATM



インターネット  
バンキング



アプリ  
バンキング



自前 ATM



提携 ATM

対面チャネル (対面取引)

総合  
サービス店舗

コミュニティ  
店舗

よりそい  
プラザ

移動店舗

ふれあい  
機械化店舗

利用者との接点維持・強化

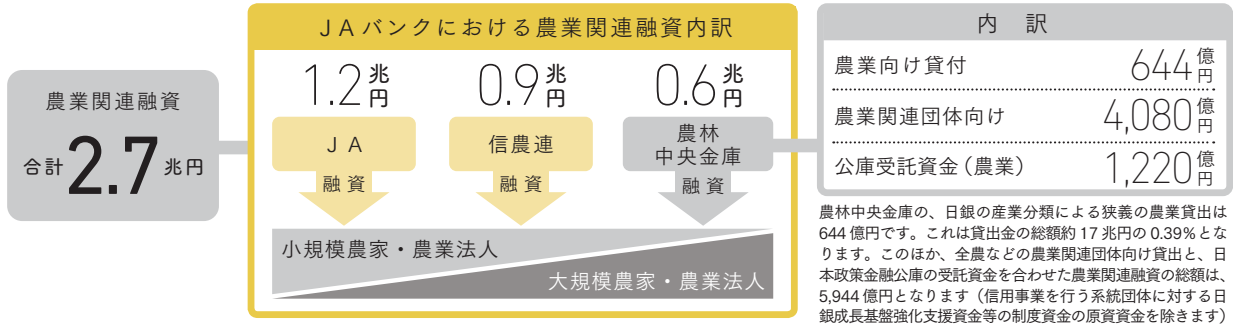


提案力を  
強化

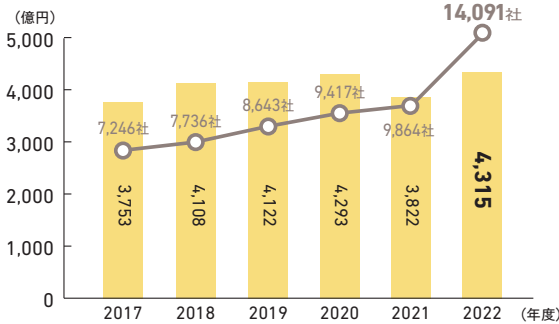




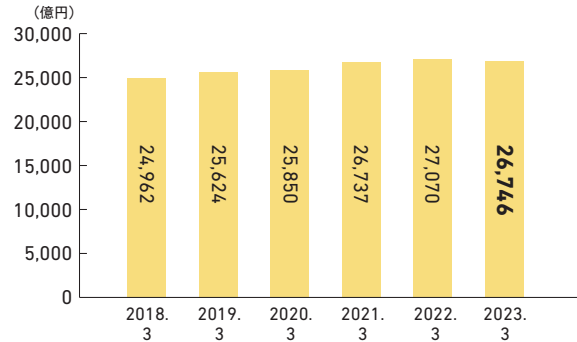
## J Aバンクの農業関連融資



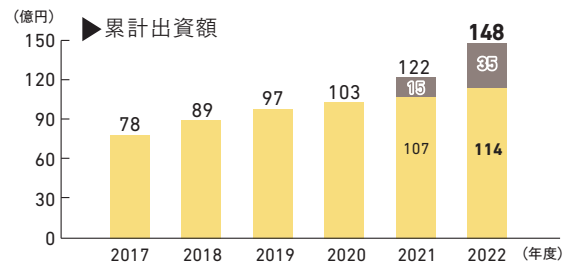
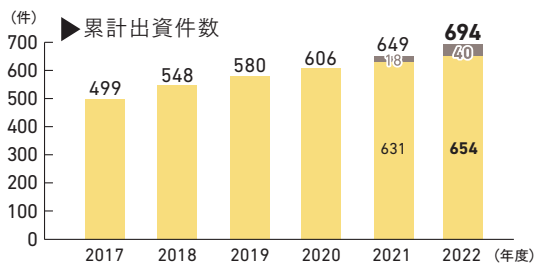
農業融資新規実行額(長期)と農業法人の取引社数の推移



農業関連融資残高



アグリビジネス投資育成を通じた農林漁業・食農関連企業への出資



※ 上記グラフのうち、2021および2022年度で上段の色が異なる部分は食農関連企業向けです(ほかの部分は農業法人をはじめとする農林漁業法人向けです)。四捨五入のため、各数値の合計が一致しない場合があります。また、食農関連企業向けの出資件数・出資金額には農林中央金庫からのF&A成長産業化出資枠の移管分が含まれます。

## “農”の分野で積極的な投融资

### 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対しては地域のJ Aが対応し、大規模な農家・農業法人の資金ニーズに対しては信農連と農林中央金庫が中心となり対応しています。

2022年度の農業融資新規実行額(長期)は、農業法人との金融取引を着実に増やしつつ、ウクライナ情勢等に伴う生産資材等の価格高騰により影響を受けたお客さまの資金ニーズにこたえた結果、集計を開始した2015年度以降で過去最高の4,315億円となりました。

また、J Aバンクの農業関連融資残高は、2023年3月末時点では約2.7兆円(J Aが1.2兆円、信農連が0.9兆円、農林中央金庫が0.6兆円、J Aバンクが窓口と

なる日本政策金融公庫の受託貸付の残高を含む)となっています。

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、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、生産資材等の価格高騰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バンクならではの金融仲介機能を発揮し地域を活性化

JAバンクでは、農業や暮らしへの金融サービスの提供に加え、地域の課題解決や地域活性化に向けて、JAバンクならではの金融仲介機能を発揮していくことを目指しています。そのための具体的な取組みとして、地域活性化に取り組むJAを後押しする「ふるさと共創事業」を2022年度、新たにスタートさせました。

この事業は、全国各地にさまざまな地域課題があるなか、JAが起点となり地域関係者と連携した創意工夫ある地域活性化策を展開する際に、農林中金がサポートを行うものです。22年度には複数の地域で、過疎地域における高齢者支援、観光を軸にした地域活性化、新規就農支援を通じた「地域から応援される産地づくり」といったテーマでJAとの協働が実現しました。

徳島県の阿南農業協同組合（JAアグリあなん）による取組みも、そのひとつです。JAアグリあなんは中山間地に位置しており、過疎化と高齢化の進行によって日々の買い物や災害時の安否確認などが困難になるという地域課題があります。

その解消に向けて、JAアグリあなんでは食料や日用品を販売する移動販売車「スマイル号」を22年6

月より稼働させるとともに、同年7月には那賀町と地域活性化に向けた包括連携協定を締結。さらに、JAバンクの金融サービスを提供する移動店舗車の導入やコインランドリーの新設、地域振興祭の開催をはじめ、地域活性化のための取組みを順次展開しています。

農林中金は、JAアグリあなんによるこれらの取組みに構想段階から参画して企画検討や実践を支援しています。

今後も全国において「ふるさと共創事業」を通じ、JAによる地域活性化の取組みを後押ししていきます。



## 相談センターや連絡会議で漁業者・水産関連事業者への「相談力」を強化

全国のJFや信漁連とともにJFマリンバンクを展開する農林中央金庫と全国漁業協同組合連合会（全漁連）[注]は2019年度、「漁業者経営相談センター」の枠組みを立ち上げました。これは、各県において財務や収支のみならず、設備の更新や新規事業への進出、後継者の育成といった幅広いテーマで漁業者とJFマリンバンクがともに考え、行動することを目指したものです。

さらに20年度には、農林中金と全漁連が「全国漁業者経営相談センター」を設置し、各県のJFグループ（JF・漁連・信漁連など）や漁業者への経営相談機能の強化を支援する体制を整備。専門のコンサルタントを派遣するほか、情報共有の場として「JFマリンバンク水産業連絡会議」を定期的で開催し、「相談力」の向上を図っています。

この会議はオンライン参加も可能で、漁業者やJF、水産加工事業者など幅広いステークホルダーが登場。知見やアイデアを共有する場となっています。参加者は増え続け、漁業者やJF、水産関連企業などの事例

発表は毎回大きな関心を集めています。

農林中金はJFマリンバンクの全国組織として、こうした取組みをリード。情報共有・連携の場を支えることで、コロナ禍による需要減などの実態をいち早く把握し、販路拡大の支援にも役立てました。

JFマリンバンクの一員である私たちは、これからもJFや信漁連などとの連携を通じて、漁業者をはじめ水産業にたずさわる多様な事業者や地域の細かなニーズに対応していく考えです。

注 漁獲物の販売といったJFの販売事業や、JFが漁業者に行う操作指導などの業務を統括する全国組織。都道府県段階では漁業協同組合連合会漁連がその役割を担う。



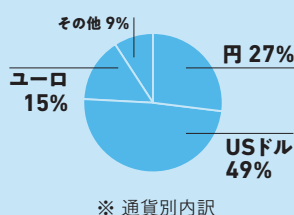
# 投資ビジネス

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



市場運用資産残高

約 **50** 兆円  
(2023年3月末)



投資ビジネスにおける  
サステナブル・ファイナンス新規実行額

約 **3.7** 兆円

※ 2021～22年度におけるグループ会社を含めた市場運用資産・プロジェクトファイナンス・調達（グリーンボンド）等の合計額

## 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、アムステルダムの高海外拠点を活用し、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。

また、投資ビジネスでは、サステナブル・ファイナンスにも取り組んでいます。たとえば、ジェンダー平等を重要なテーマとする債券への投資や世界最大規模の水素インフラファンドへの出資などを積極的に行うことにより、持続可能な環境・社会や農林水産業の発展を投資の面から後押ししています。



## 国際金融市場の混乱を乗り切り 新たな投資環境への適応を加速

世界規模でのインフレと金融引き締めにより、国際金融市場では歴史的と呼んでもいいほどの大きな変動が続いています。農林中央金庫の投資ビジネスにとっても非常に難しい局面であり、私たちは2021年度以降、リスク資産の圧縮などを通じて守りの姿勢を固めてきました。その結果、22年度は通期の決算で保有資産に含み損は出たものの、自己資本比率は十分な健全性を維持し、利益を計上することもできました。

金融市場では、インフレ一辺倒だった足元のトレンドに変化の芽も見えてきています。23年度の投資ビジネスでは、守りから攻めに転じることも含め、ポートフォリオの再構築を機動的に行う態勢を整えているところです。今回の市場の大変動に冷静・果敢に立ち向かうことによって私たちは、組織としても役員個人としても、今までよりさらに大きな力を得られたと考えており、新たな市場環境においても、より高い水準の成果を目指していきます。

農林中金の投資ビジネスは、自身のポートフォリオによる運用と、外部からお預かりした資産の運用（資産運用ビジネス）という2本の柱でなっています。22年度は、まさに試練と呼べるような困難な環境でしたが、どちらもしっかりと踏みとどまり、伸ばせるところは伸ばすことさえできました。

この実績は、特に資産運用ビジネスで追い風になると感じており、グループ会社を含めた“農林中金の運用”に幅広い機関投資家・個人投資家のみなさまから強い期待を寄せていただけるのではと考えています。

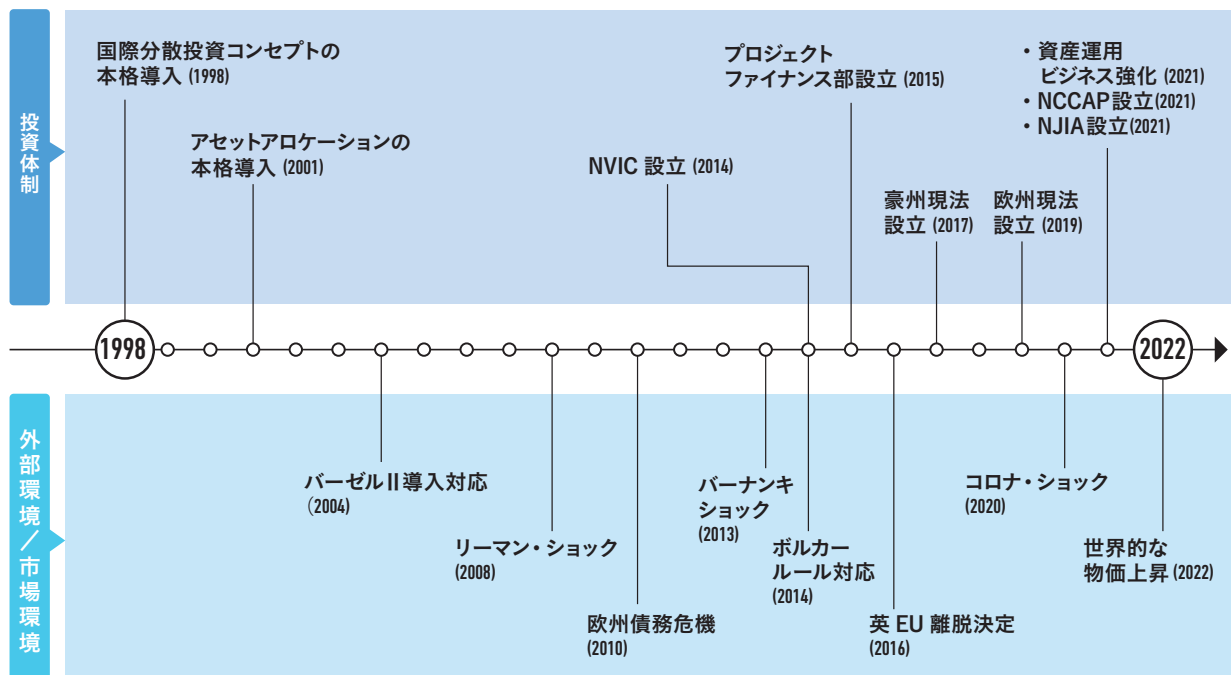
この分野ではグループ会社として農林中金全共連アセットマネジメント、農中信託銀行、農林中金バリューインベストメンツ、農林中金キャピタル、農中JAML投資顧問の5社を展開。それぞれがクレジット投資・オルタナティブ投資や株式投資、国内私募リートといった専門領域で実績を着実に積み上げており、23年度以降も大いに期待しているところです。

農林中金は23年度に創立100周年を迎えるのを前に21年、存在意義（パーパス）を打ち出しました。この存在意義は、私たちが引き続き農林水産業、地域社会を支えていくための理念であり、存在意義の発揮に向けて確固たる財源を確保することが私たちの責務です。投資ビジネスのこれからもぜひ、ご期待ください。



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、私たちは2021年度、クレジット・オルタナティブ投資の運用機能を、グループ会社である農林中金全共連アセットマネジメント(NZAM)に移管し、また、新たに農林中金キャピタル(NCCAP、プライベート・エクイティ投資)、農中JAML投資顧問(NJIA、国内不動産私募リート運用)を設立しました。

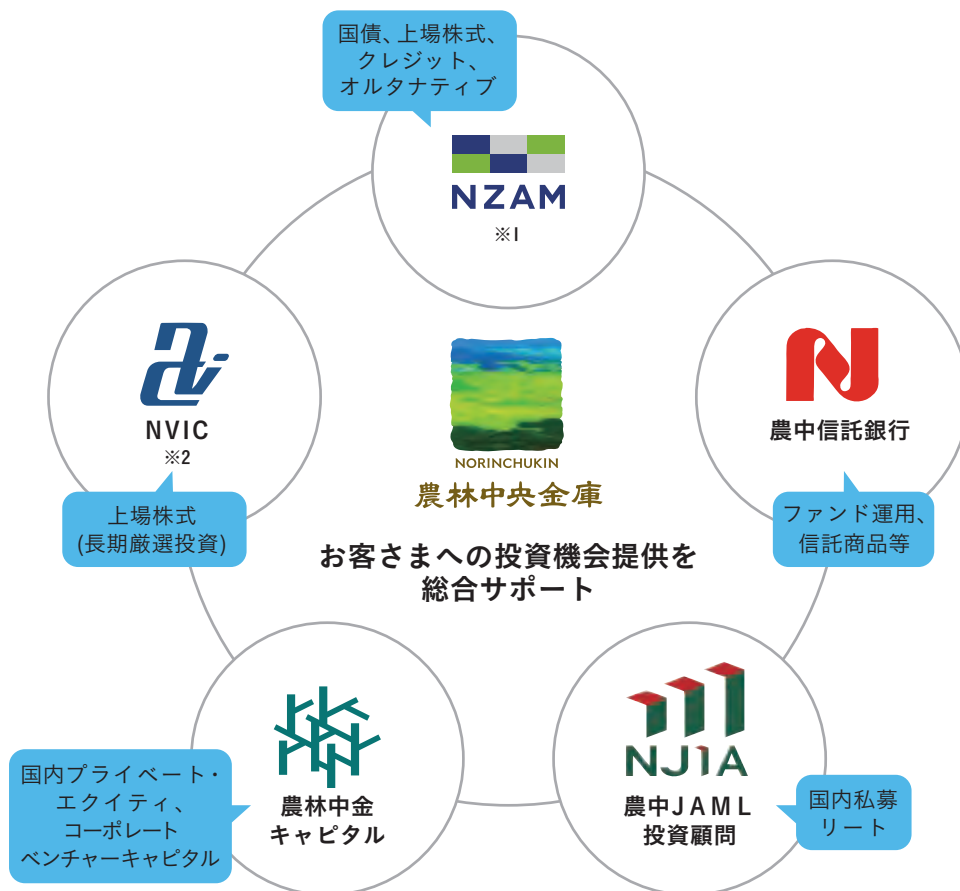
NZAMは景気サイクルに応じたフルラインナップでの商品提供が可能となり、2022年8月にクレジット旗艦ファンドを立ち上げて商品提供を開始。NJIAは国内不動産私募リークの運用に着手し、農林中央金庫の出資も受けて、優良な円建て投資機会を提供して

います。今後も私たちの運用経験をお客さまの多様なニーズ(ESG商品を含む)に役立てていきます。

また、農林中金本体とグループ会社がより一体的に機能することを目指し、農林中金においても、投資フロント部署である開発投資部のなかに資産運用ビジネスをサポートする専門チームを新設。グループ一丸となって資産運用ビジネスを強化していくところです。景気変動に左右されにくい運用手数料の獲得による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、ひいては存在意義(パーパス)の発揮につなげていきます。

## 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 農林中金バリューインベストメンツ

## クレジット・オルタナティブ投資で目指す“メイン資産運用会社”

農林中金全共連アセットマネジメント株式会社 (NZAM) は、農林中央金庫と全国共済農業協同組合連合会〔注〕との合併による資産運用会社です。2021年度には農林中金からクレジット投資とオルタナティブ投資に関わる人員・資産の移管を受け、新体制が発足しました。

不確実性の高い市場環境の中、資産運用には難しい局面が続いていますが、お客さまの数は機関投資家、個人投資家ともに順調に増え、運用資産残高 (AUM) は15兆円の水準を維持してきました (23年6月時点)。お客さまからは、農林中金が培ってきた国際分散投資、特に日本一長く、真剣に取り組んできたクレジット投資・オルタナティブ投資への期待が非常に高いと感じています。

機関投資家のお客さまからはノウハウを知りたいとのご要望も数多くいただきます。そのため、月次レポートの発行や研修会・勉強会の開催、トレーニーの受入れといったソリューション機能も提供しています。目指しているのは、お客さまが「さあ、動こう」と考えたとき最初に声のかかる“メイン・アセット・マネージャー”です。

また、ESG投資に関連するクレジット商品を組成したり、環境・社会へのプラスの影響を狙う農林中金のインパクト投資プログラム (総額150億円) で助言業務を行ったりするなど、ESGの領域にも積極的に乗り出しています。サステナブル経営に注力する農林中金のグループ会社であり、同時に顧客の利益の最大化を図る資産運用会社でもある当社は、サステナビリティとフィデューシャリー・デューティーを両輪に据えた経営に取り組んでいます。

注 JAの共済事業を統括する全国組織



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

## 独自開発の長期厳選投資に特化 個人投資家の長期資産形成も支える

農林中金バリューインベストメンツ株式会社 (NVIC) は、選び抜いた株式銘柄の長期保有を通じてリターンを目指す資産運用会社です。常務取締役CIO (最高投資責任者) を務める奥野一成や私を含むメンバーが中心となり、2007年に農林中金で長期厳選投資に着手。その後、農中信託銀行に移って運用を拡大し、14年にNVICとして独立しました。

投資先の調査・分析には相当な時間をかけており、日本株の場合、初期の保有銘柄は2、3社。昨年度末でも21社で、まさに「厳選」です。日本では分散投資と短期売買が主流でしたが、私たちの長期厳選投資はリスクの低さとリターンの高さから国内外の多くの機関投資家のお客さまに選ばれるようになりました。個人投資家の皆さまからも投資信託商品「おおぶね」シリーズが支持され、24年からの新NISA制度も見据えてブランディングの強化に注力しています。

リターンの確保では、投資先の企業価値向上への貢献も不可欠です。私たちは長期投資家として“同じ船に乗る”立場から、投資先と積極的に情報提供やディスカッションを行います。また、長期厳選投資には、

大きなトピックであるESG投資に結びつく要素もあります。投資対象となる長く存続する企業は、社会や環境への対応力も兼ね備える必要があるためです。

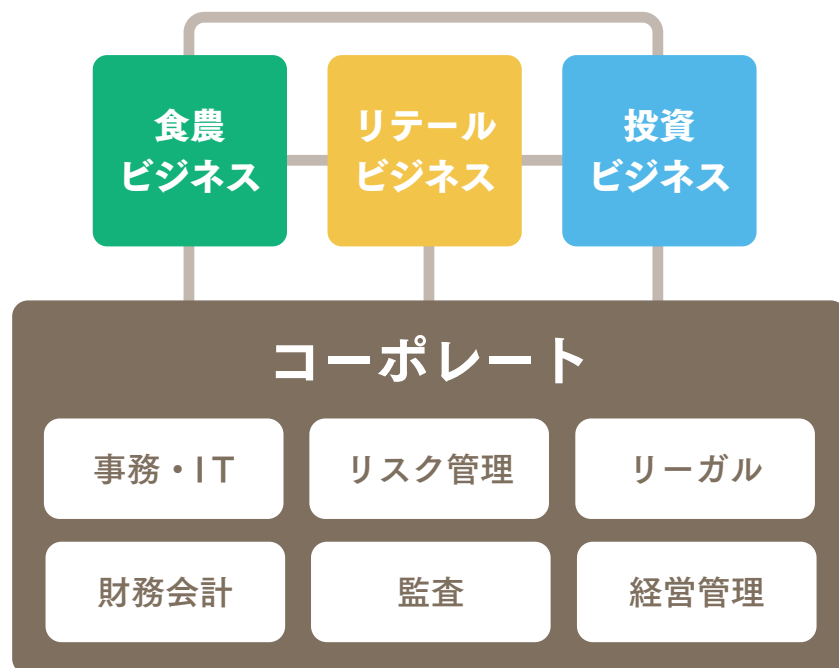
このほか、当社は京都大学での寄付講座や高校生向けの投資教育教材の提供、個人投資家向け投資セミナー開催など、投資人材育成を幅広く展開しています。これは「人材育成は最良の長期投資である」との設立以来の考えにもとづく取り組みです。



農林中金バリューインベストメンツ株式会社  
代表取締役社長 酒見直秀

# コーポレート

3つの事業を支える機能の提供に加え  
イノベーションやダイバーシティなど新たな課題に取り組む



## 農林中央金庫の基盤として幅広い機能を果たしつつ これまでにない価値の創造や企業風土・文化の変革にも挑戦

農林中央金庫が価値を生み出す3つの事業を展開するために不可欠な基盤となっているのがコーポレートです。事務・IT、リスク管理、リーガル、財務会計、監査、経営管理という機能を担うなかで、経営環境の変化にもアンテナを張りめぐらせ、さまざまな対応を進めています。

デジタルイノベーションの領域では、業務全体の効率化はもちろん、3つの事業と連携しながら、それぞれが抱える課題の解決や収益機会の創出をはじめとした新たな価値創造にも挑戦しています。組織全体でデジタル人材を育成する研修体系や内部資格認定制度の創設、私たちの事業基盤である農林水産業と地域が抱える課題の解決を狙うオープンイノベーションラボ「AgVenture Lab」の運営など、幅広い取組みを進めています。

組織の活力の最大化に向けて職員エンゲージメントを

高めていくためには、ワークスタイル改革も重要な取組みのひとつです。ひとりでも多くの役職員が「いつでも」「どこでも」「だれとでも」つながりながら働くことができるよう、IT・デジタル技術を徹底活用。さらに、役職員の行動変容を促すため、「“当たり前”を見直す」というグランドルールを設けて実践することにより、組織の風土・文化をよりよいものへ変えていきます。

私たちはまた、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組んでおり、その一環として中長期目標[P.16参照]で女性管理者比率の向上を掲げました。この目標の達成に向け、女性職員の活躍・成長を後押しするための施策や役職員のさらなる意識醸成に取り組んでいきます。

## AgVenture Labで加速させる食・農・金融・社会の変革

農林中央金庫は新たな価値の創造を目指し、デジタルイノベーションの実現に取り組んでいます。その一環として、2019年度にはAgVenture Lab（アグベンチャーラボ）を、農林中金を含むJAグループの8団体〔注〕で設立。大学や行政機関、企業、生産者などと連携し、アグテックやフィンテック、フードテックなどの分野における新規事業開発に取り組んでいます。

たとえば、起業家を対象に毎年実施される「JAアクセラレータープログラム」は食・農・金融・くらしや地域・環境をめぐる課題の解決に取り組むスタートアップを育成する取組み。19年度の第1回から毎回200件前後もの応募があり、23年度の第5回までに計43社が採択されました。

その事業は、農作業のロボット化や営農のデジタル化、植物を活性化させる農業資材の開発、生産者と学生の間での労働力マッチング、少量缶入り日本酒による地方蔵元の海外展開支援、冷凍技術によるフードロス削減、バイオ炭による炭素固定の取組み、高齢者向けデジタル決済など多種多様です。

採択されたスタートアップには、アグベンチャーラボや連携機関・企業による経営面・資金面などのサポートを提供。さらに農林中金をはじめとするJAグループ職員が“伴走者”としてJAグループとの連携や事業支援を行うなど、幅広いメニューが活用されています。

アグベンチャーラボはほかにも、学生向けビジネスプランコンテストの開催や社内起業家の育成、JAグループの食に関する情報を発信するアプリの開発なども展開。イノベーションの進化を先導しています。

注 JA全中（全国農業協同組合中央会）、JA全農（全国農業協同組合連合会）、JA共済連（全国共済農業協同組合連合会）、農林中金、家の光協会、日本農業新聞、JA全厚連（全国厚生農業協同組合連合会）、農協観光の8団体



## 「女性管理者比率 2030年度に13%」の目標達成に向けて

農林中央金庫が取り組むサステナブル経営では、多様な人材を受け入れて全員に活躍してもらうダイバーシティ&インクルージョンは大きなテーマ。その実現に向けた取組みのひとつに女性管理者比率の向上があります。

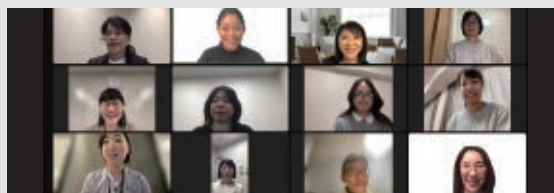
2021年にまず女性職員アンケートを実施し、その結果を受けて14部店の22名からなる「女性活躍ワーキンググループ」を設置。活発な議論を経て次の4つの方向性をまとめ、経営層に提言を行いました。

- ①自律的なキャリア形成に向けた意識改革
- ②キャリアパスをイメージできる機会の創出
- ③平等・客観的な評価制度の導入
- ④キャリアアップを支援するための制度の見直し

翌22年を私たちは「ダイバーシティ元年」と位置づけ、提言にもとづいて具体的な施策の検討と実行をスタート。女性初の常務執行役員がCDO（女性活躍・ダイバーシティ推進責任者）としてリードする体制のもと、

- 役職員の意識醸成
  - 女性リーダー育成に向けた外部研修への派遣
  - ロールモデル職員との座談会の実施
  - フレックスタイム制など柔軟な働き方の拡充
  - 男性の育児休暇取得促進に向けたセミナーの開催
- ……など、数多くの施策を進めており、取組みの拡大にも力を入れています。

女性管理者比率は20年度の6.3%から22年度には7.6%に上昇しました。2030年度に13%、2040年度には30%という中長期目標の達成に向け、変革をさらに加速していきます。



外部で活躍中の女性ロールモデルとのトークセッションなどを行うメンタープログラム受講の様子