

農業における役割発揮の検討方向について

2021年5月13日
農林中央金庫

農業・金融を取り巻く主要な環境変化

1. わが国では人口減少・高齢化が進展。基幹的農業従事者数は現在の136万人から今後10年間でさらに約50万人減少する見通し。世代交代、経営資源の継承が進まなければ、農業生産基盤はより一層脆弱化のおそれ。
2. SDGsや環境に対する関心が国内外で高まり、重要な社会規範として様々な産業や消費行動に浸透しつつある。
3. 高齢化や単身・共働き世帯の増加等を背景に、食の簡便化・外部化のニーズが高まっていた中、コロナ禍を契機に、EC・宅配利用が進む一方、外食需要が落ち込むなど、消費行動が急激に変化。
4. デジタル技術・フィンテックの進展を背景に、これまで以上に異業種が金融業に参入し、競争・競争が激化。コロナ禍によりデジタル化はさらに加速。
5. 超低金利環境の継続により、地域金融機関の貸出等による資金運用収益は減少。生き残りをかけて経営統合・再編や、異業種との提携、新たな収益源の確保に向けて農業分野への参入や地域商社の設立等が進行。
6. JAは、信連・農林中金の市場運用を通じて資金運用収益の約6割を確保してきたが、グローバルな金融緩和による運用収益の低下、金融規制の強化等により、これ以上の資金量拡大を続けて運用収益を確保することは困難。

基本目標の達成と目指す姿の実現に向けた課題認識

目指す姿

J Aグループ全体でめざす姿

持続可能な農業の実現

豊かでくらしやすい
地域社会の実現

協同組合としての機能発揮

基本目標

不断の自己改革

農業者の所得増大

農業生産の拡大

地域の活性化

農業・金融
を取り巻く
主要な
環境変化

人口減少・高齢化

農業生産基盤の弱体化

持続可能な社会
実現の要請

コロナ禍の
価値観・行動変容

劇的なデジタル化
の一層の加速

消費行動の変化

超低金利環境の継続

業態・業種を超えた
競合激化

地域金融機関の再編
地銀の地域商社設立

課題認識

農業・農業者はJ Aバンクの原点かつ基盤。持続可能な農業の実現なくして、J Aバンクは持続し得ない。特に、コロナ禍やそれによる影響等、予測困難かつ急激に生じる**非連続の環境変化に対応**するためにも、

- ・ **農業者の目線**に立ち、**多様な農業・地域の実情に応じた創意工夫による課題解決**
- ・ **農業者の経営の安定・発展を支援**し、非連続の変化に対する農業の**適応力（レジリエンス）強化**

に取り組むことが必要。

これまでのJAバンク

- **事業量拡大を主眼**とした、全国統一の事業方針に基づく、**金融機関目線での商品供給**

- 事業量重視の農業融資
- コンサルは大規模農業法人向けにとどまり、取組途上
- 農林中金のF & A成長産業化出融資枠は実績伸び悩み（体制強化が必要）
- 点と点でのビジネスマッチング（バリューチェーンの全体最適化・市場拡大に至らず）

- **信連・農林中金の市場運用へ過度に依存**しない収益構造の確立等が必要

ビジネスモデル転換

これからのJAバンク

課題認識

- 農業者の目線に立ち、多様な農業・地域の実情に応じた創意工夫による課題解決が必要
- 農業者の経営の安定・発展を支援し、非連続の変化に対する農業の適応力（レジリエンス）強化が必要

農業における役割発揮

- **JAグループの総合力を活用して農業者の課題解決**に取り組む。課題解決の手段として**投融資・コンサルティング等の金融手法を活用**する。
- 農林中金は、体制を強化し、**投資とバリューチェーンの全体最適化・市場拡大**にも注力する。

目指す姿・基本目標

役割発揮の土台

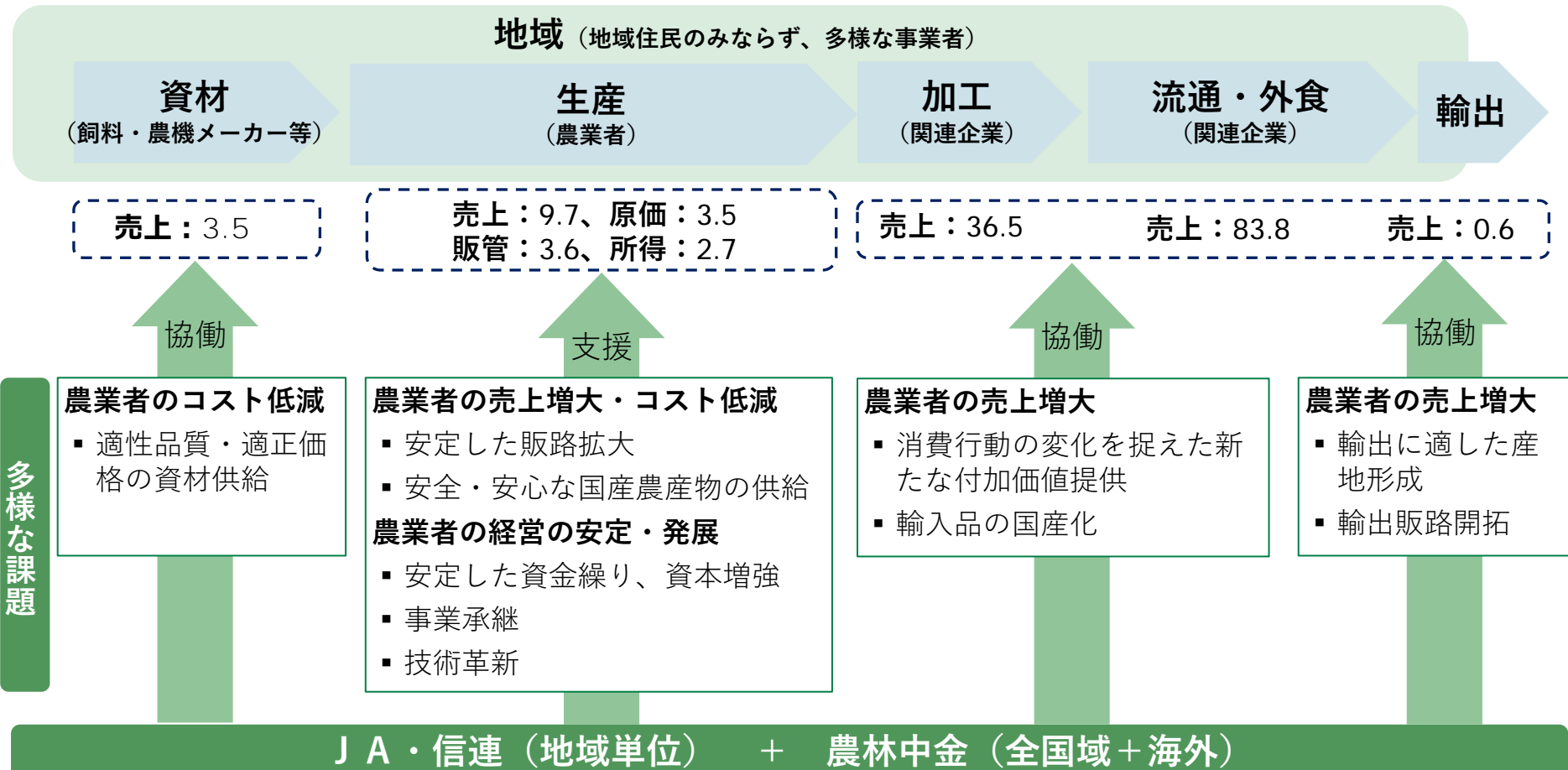
徹底的な業務効率化による、コスト構造の抜本的見直し・人材創出

不断の取り組み

JA経営の持続性確保等への徹底した取り組み

- **コンサルティング・資金供給（投融資）**を通じて、**農業者の課題解決**に取り組む
- **投融資等の金融取引**を通じて、関連産業の事業者との関係を構築・強化。これらの事業者とJAグループで協働し、**バリューチェーンを構築・最適化**するなど、**農業者のための課題解決**に取り組む
- こうした取り組みを**地域単位**および**全国域**でそれぞれ展開

【単位：兆円、2015年、農林水産業の合計】



農林中金の関連法人であるアグリビジネス投資育成（株）も積極活用

① 担い手へのコンサル機能発揮とより質の高い農業向けの投融資

- 担い手の財務分析や経営者ヒアリングを通じて、経営課題の可視化・優先順位付け（事業性評価）を実施
- 可視化・優先順位付けされた経営課題に対しJAグループの総合力を活用して解決策を提案
- 新たな農業向け投融資の需要の掘り起こしにもつなげる（投資はアグリ社が対応）

② 地域の関連産業向け投融資を通じた地域のバリューチェーン構築

- 地域の関連産業とのバリューチェーン構築に向けて投融資を積極活用
- 投資はアグリ社の体制を強化し改正投資円滑化法を活用
- これにより「地産地消」を推進

③ 関連産業向け戦略投資を通じたバリューチェーン全体最適化の取組 [農林中金]

- 国内外で活躍する関連産業と資本・業務提携
- バリューチェーンのボトルネック課題の解決・全体最適化に向けて提携先事業者と協働
- これにより「国消国産」や輸出を推進

④ スマート農業分野への投資・ラボの成長支援機能の活用 [農林中金]

- アグリ社の改正投資円滑化法活用や農林中金の企業投資ノウハウ活用によってスタートアップ企業に投資
- アグベンチャーラボにおいて農林中金・全農職員が伴走して事業化を支援

⑤ 国産農産物の輸出支援 [農林中金]

- 大規模農業法人・加工事業者の集出荷を支援
- 農林中金の海外ネットワークを活用して全農等による産地形成・販路開拓を支援
- 輸出に取り組む事業者を金融取引・M&Aアドバイザリ・ビジネスマッチング等で支援

〔役割発揮の土台〕 徹底的な業務効率化

- 店舗事務の可視化・実態把握、その上での効率化実践を基軸とするJA店舗事務効率化の徹底
- 営業店システム導入による事務量の抜本的削減、顧客利便性の向上
- 貸出システム導入による提案力強化、クイックレスポンス化、審査力向上 等

2014～18
年度

(農協改革
集中推進期間)

信用事業運営体制のあり方検討

- 信用事業を取り巻く厳しい状況、代理店方式の説明、手数料水準の提示を全47都道府県域で実施（～2018/3）
- 全J Aで収支シミュレーションを実施、代理店化等の組織再編の要否を検討し、理事会等で組織決定
- 608 J Aが総合事業の継続を選択（うち合併方針73、将来的な合併検討140）、5 J Aが信用事業譲渡を選択

単独または合併による経営基盤強化を選択したJ A

➡ 9 J Aが信用事業譲渡を実施

持続可能なJ A経営基盤の確立・強化

資金量の拡大に応じた運用収益確保の不確実性が増している状況や、経済事業の収益改善の必要性にかかる認識を会員と共有

今後の重点取り組みの基本方向（2020/6とりまとめ）

- ① 経済事業の収益力向上・収支改善の取り組み
- ② 店舗・A T M再編の取り組み
- ③ 市場運用を踏まえた調達管理の取り組み

- ① これまで**52 J A**に対して農林中金等・専門家による個別J Aの営農・経済事業のコンサルティングを実施。**今後は経済事業赤字の大きい約200 J Aを念頭に県域の実情を踏まえ取り組みを展開**
- ② 全国86%のJ Aが店舗再編計画等を作成・実践中
- ③ **J A自らの貸出や信連・農林中金の市場運用見通しを踏まえてJ A貯金を調達する「基本的考え方」を確認・再徹底**(2020/6)

市場環境の変化を踏まえた集中運用・還元の見直し等

- 市場運用環境の悪化を踏まえ、農林中金が会員からの預け金に対して支払う利息（奨励金）の水準について、**2019年度から4年かけて段階的に引下げ（2018/3方針とりまとめ）**
- **これ以上の資金量拡大による運用収益確保が限界**を迎えることを踏まえ、農林中金が安定調達のため集中的に奨励金を支払う預け金の部分について、**2022年度から上限額を設定**（2020/6方針とりまとめ）
- 農林中金の組織力強化・生産性向上による会員への還元力・機能提供力強化（業務効率化による600人規模の再配置、**国内17営業所廃止、現本店売却・移転、常勤役員3割減**など）

2019
年度以降

1. 検討方向の内容をもとに、農業向け融資・コンサル等を含めた実効性ある取組施策や目標設定の考え方について、会員と協議し、今秋にJAバンク中期戦略（2022～2024年度）をとりまとめ
2. 信連・農林中金は、多様な農業・地域の実情に応じた創意工夫あるJAの取組を後押しするべく、中期戦略をもとに県域戦略を策定し、JAによる計画策定、農業向け融資・コンサル等を含めた目標設定、取組実践、評価および改善を支援
3. 信連・農林中金は、中期戦略も踏まえ、自らの経営計画を策定し、農業向け融資・コンサル等を含めた目標設定（農林中金においては関連産業向け投融資等についても目標設定）、取組実践、評価および改善を実施
4. 農林中金は、理事会の諮問機関として外部有識者からなるアドバイザリーボードを設置し、農業分野の取組方向・取組状況について広く多角的な視点から意見・助言を得て、必要に応じて計画・目標の修正や取り組みの改善を実施
5. JA・信連・農林中金は、取り組み・成果を取りまとめた上で、組合員等へ発信

参考 農林中金の果たすべき役割

- 農林中金が農林水産業者をはじめとする多様なステークホルダーから期待されている普遍的な役割は、金融機関・系統団体・第一次産業を基軸とする組織という3つの側面での機能発揮にあると認識。

ステークホルダーからの期待

【前提として】ステークホルダー起点でのビジネス

【第一次産業を基軸とする組織として】
農林水産業の発展への貢献

【中央組織金融機関として】
収益・機能の還元による
系統団体の持続可能性向上

【金融機関として】
財務基盤・
収益力の確保

農林中金が重視する3つの役割

3つの領域は相互に影響

農林水産業・地域への貢献

農林水産業・地域が発展することで会員の組織基盤はより強固に

会員が持続可能であることで、農林水産業への貢献が実現

会員の経営基盤強化

会員が持続可能であることで農林中金の財務基盤はより強固に

持続可能な財務・収益があつて安定的な還元が実現

持続可能な財務・収益基盤の確保