

# JAバンクにおける自己改革実践サイクルの実施状況について

2023年4月28日  
農 林 中 央 金 庫

## 監督指針（抜粋）

- ① 系統金融機関として、農業者向けの事業融資の強化や関連産業への投融資等に向けて、目標及びその設定の考え方、具体的な取組内容などを示す中長期的な戦略を策定する。
- ② ①を踏まえ、農中、信連、農協において、それぞれ、農業及び関連産業向けの投融資活動等について**目標を設定**し、具体的な行動内容等を定める**個別計画を策定**する。
- ③ その個別計画に基づき**具体的アクションを実行**し、その実績や取組状況について、**中長期的な戦略等との比較及び分析**を含め、**組合員等に丁寧に説明**し、更なる活動等を進めるため、**個別計画への反映**を行う。

### 各段階における取組事項とPDCAサイクル

	JA	県域（信連・金庫統合県支店）	全国（農林中金グループ）
<b>事取組</b>	農業融資新規実行額	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 同左</li> <li>✓ 担い手コンサル</li> <li>✓ 食農関連企業融資(信連)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 同左</li> <li>✓ 食農関連企業向け投資</li> </ul>
<b>P</b>	JAにおける実践の支援ツールとして、JAバンク経営戦略シートを提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 目標を設定</li> <li>✓ 具体的取組事項の計画策定</li> </ul>	
<b>D</b>		上記にかかる具体的な取り組みを実践・報告	
<b>C</b>		目標・実績の比較と要因分析を実施	
<b>A</b>		組合員に説明し目標・具体的取組事項を改善	会員に説明し目標・具体的取組事項を改善

- このシートでは、規制改革実施計画の求める「目標を設定」「具体的な行動内容等を定める個別計画を策定」「実績や取組状況について、中長期的な戦略等との比較・分析（を含め、組合員等に丁寧に説明）」に対応する項目を網羅

### 2023年度指標設定用

	目標値	2022年度 実績値	進捗率	2023年度 目標値
農業融資新規実行額	●円	●円	●%	●円

### 2022年度を取組状況と要因分析

**C** 実績や取組状況について、中長期的な戦略等との比較・分析

**P** 目標を設定

(管内の農業情勢、他行動向、J Aの農業融資体制、出向く手法等について記載)

**【記載例】**

- 管内の農業経営体数は、～～（前年比▲～～）と減少傾向が継続。高齢化が進む中、農作業負担が少ない葉物野菜の産地化が進捗。
- 他行動向については、公庫は新型コロナ向けのセーフティネット資金対応が一巡。地銀は新型コロナおよび豪雨災害を境に、農業特有のリスクを懸念してか、推進姿勢が軟化した印象。
- かかる中、当組合としては、今後の地域の農業基盤を支えていく農業者とのさらなる関係強化および相談対応等の強化のため、農業融資専任担当者を新たに●人配置（同+●人）。
- 併せて、●～●月を「強化月間」とし、農業融資専任担当者とT A Cの2人1組で同行訪問を励行。事業間連携を推進し、これまで以上に幅広いニーズ把握に繋がった。

### 2023年度における具体的取組

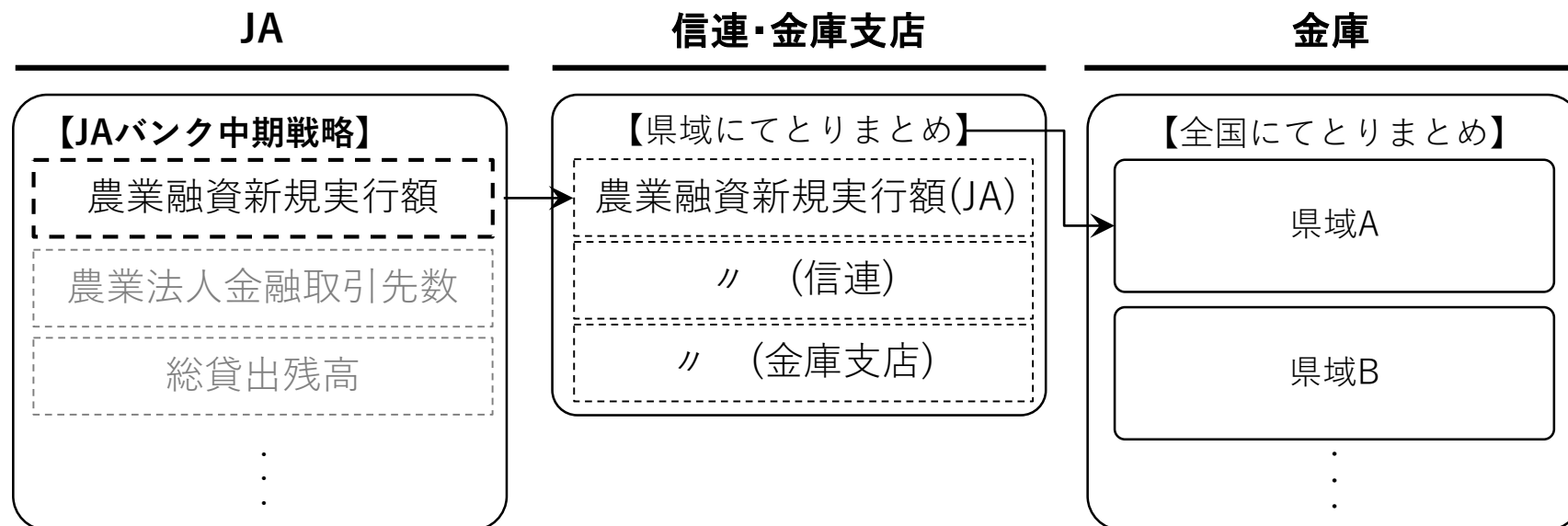
**A** 具体的な行動内容等を定める個別計画を策定

- 農業融資専任担当者について、新たに●人増員し、引き続き、農業者との関係強化および相談対応等の強化に努める。特に、産地化に取り組んでいる葉物農家に対して、すべからく訪問実施し、設備資金等を十全に対応していく。
- 地銀からの借入残高がある先を一覧表化のうえ、特に金利負担が大きい先に対して、農業者負担を軽減すべく、借換を提案していく。

## 監督指針（抜粋）

- ④ 農中において、金融環境の急速な変化に対応できる態勢を強化するとともに、**農協から実績や取組状況の定期的な報告を求め**、農協に対して融資の審査等に必要な貸出システムの導入といった支援や目標達成のために必要な助言等を行う。

## 【JAバンク中期戦略における取組事項の報告ルート】



- 農業融資の場合は月次で、担い手コンサルの場合は四半期ごとに報告を受領している。

	2021年度実績	2022年度目標	2022年度実績	具体的な取組事項
JAバンク全体の農業融資新規実行額	実績3,822億円 (目標4,000億円)	4,000億円	3,758億円 (2023.2月末時点／前年同月対比+15.1%、着地見込み4,200億円程度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 専門人材の配置・育成による「出向く体制づくり」を進めるべく、農業融資専任担当者等を対象とした集合型研修を通年実施（JA職員900名以上が受講）。</li> <li>✓ 貸出実施体制の整備・強化および営業力の強化をサポートする貸出強化支援プログラムを通算37県域68JAに導入。</li> <li>✓ JAバンク中期戦略（2022～2024年度）の主要ターゲットである農業法人との金融取引も2022年度に4,000社以上増加。</li> <li>✓ 生産資材価格高騰に伴い増加運転資金等が必要な農業者に対し、JAバンク独自の金融支援により、資金繰りニーズに適切に対応。</li> </ul>
JAバンク全体の担い手コンサル実施件数	実績186件 (目標150件)	300件	302件 (2022年度末見込み)	県域への伴走支援（初回導入サポート）を引き続き実施（2022年度実績61件）したほか、優良事例集の提供や、提案資料のフォーマット提供の拡充等で、県域の取組みを拡大

## 農業融資

- JAバンクでは、2016年以降農業融資に関する目標進捗管理を開始。以降、**農業融資残高を着実に増加（2015年度末：2.3兆円→2021年度末：2.7兆円）**させながら、農業者の所得増大に貢献してきている。
- また、**自然災害や新型コロナウイルス・資材高騰等に対しても、出融資メニューを取り揃え、政府・関係機関とも連携し、それぞれの地域において円滑な金融機能の提供に努めている。**

担い手コンサルを通じ、経営課題の把握と、その解決に向けたソリューションを提供。  
農業者の所得増大に向けて取組み中。

## 事例紹介

**【水稻】効率的な収穫・出荷という課題対応に向けて、シミュレーション等多面的にサポート**

- 「規模拡大をしていく中で、JA等のライスセンターを利用した場合、持込む日程が決められてしまうため、効率的な収穫・出荷ができない」という課題。
- 自前の取得・JA利用のシミュレーション・メリデメ整理のうえ、自前取得を提案。
- 担い手の理解を得、信連の融資を通じて、設備投資を金融面からサポート。

## 事例紹介

**【梅】人手不足・従業員の高齢化という課題対応に向けて、新たな栽培法を提案、JAを通じ金融面もサポート**

- 「作業繁忙期の人手不足や従業員の高齢化」という課題。
- 単位面積当たりの植栽本数を約3倍に増やす高密植栽培の導入を提案。
- 生産量拡大、機械等増加に伴う倉庫建設等、JAによる金融サポートを実施。

## 施策概要

担い手コンサルティंगは、信用事業が主体で**“事業性評価（財務分析等を通じた経営課題の見える化）”**を実施したうえで、様々な知見を活かして、**“その課題解決に向けたソリューション提供”**を行うもの。

前工程／  
事業性評価

財務分析  
(定量評価)



経営者  
ヒアリング  
(定性評価)

経営課題の  
見える化・  
優先順位付

解決すべき  
経営課題  
1・・・  
2・・・  
3・・・

後工程／  
課題解決に向けた  
ソリューション提供

信用・営農・指導  
等、JAグループの  
各事業で解決策を  
提案

困難な場合は  
外部の食農企業等  
とも連携

- 農業法人に対する出資機能提供のため、**アグリビジネス投資育成(株)を通じたリスクマネーを広く供給**。様々な成長ステージの農業法人へ出資を行い、累計で**654件・113億円(2023/3末)と国内で最大規模の投資実績**を確保。
- 2021年8月の投資円滑化法改正により、アグリ社は食農関連企業への出資が可能に。**食農企業とのバリューチェーンの構築・強化に向けて出資を有効活用**し、累計で**40件・43億円(2023/3末)の投資実績を確保**

## リスクマネー供給を通じた農業者の所得増大に貢献

### 事例紹介

【酪農】ウクライナ侵攻を踏まえた飼料高騰に伴う資金繰りおよび財務安定化を支援

- 宮城県で、経産牛85頭規模の酪農業者。6次化（ヨーグルト製販）にも進出。
- 飼料価格の高止まりの長期化を想定し、手元流動性確保および財務基盤強化のため、出資要請を受けたもの。
- 乳量・乳価は横ばい、飼料価格は3年間高騰継続を見込み、計画5期目の最終黒字回復を評価し、出資実行。

### 事例紹介

【野菜】産地維持・拡大に向けた事業会社Bの農業参入を支援

- 地域を代表する企業Bが農業参入し、シシトウの生産を開始した事例
- 当該県のシシトウ生産において、担い手確保、規模拡大の阻害要因となっている労働生産性について、「収穫、防除等の機械化の実現⇒県内他生産者への横展開」により産地全体の課題解決を図ることを企図



### 事例紹介

【フードテック】丸大豆を原料にした植物肉素材の開発・販売を支援

- 植物肉ベンチャー企業。搾油後の脱脂大豆でなく独自技術で発芽させた丸大豆を原料に植物肉素材を開発・販売。
- 大豆の新たな市場創出と、JA系統との連携を通じた国産大豆の需要拡大、国産植物肉の消費拡大を目指している。



### 事例紹介

【輸出】輸出ベンチャーA社を支援

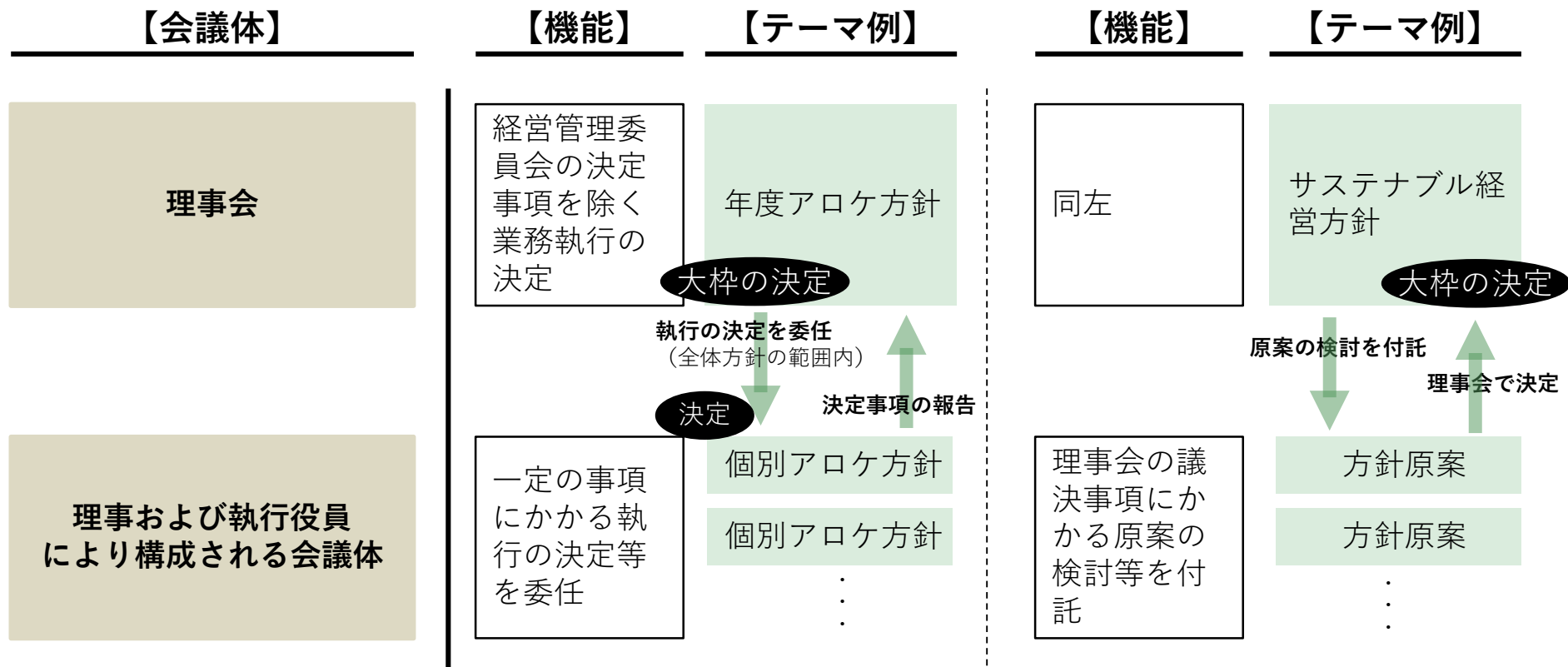
- JA、市場、卸会社から日本産果実を仕入れ、アジア各国へ輸出。独自ブランドで生産から海外販売までの一気通貫のVCを構築。国産果実でゼスプリやドールのビジネスモデル構築を目指す。



# 金融環境の急速な変化に対応できる態勢

## 監督指針（抜粋）

④ 農中において、**金融環境の急速な変化に対応できる態勢を強化**するとともに、農協から実績や取組状況の定期的な報告を求め、農協に対して融資の審査等に必要な貸出システムの導入といった支援や目標達成のために必要な助言等を行う。



- 農林中金は、経営管理委員会において、経営計画等全体戦略に関する方針を定め、理事会以下で執行を行っている。
- 理事会の意思決定を効率的に行うため、理事および執行役員により構成される会議を設置し、一定の事項にかかる執行の決定等を委任するほか、常例または随時の経営課題等の協議を目的とした協議会を設置し、理事会の議決事項にかかる原案の検討等を付託している



**【Moody's】**

	農林中金	MUFG	SMFG	みずほFG
長期格付	A1/安定的	A1/安定的 (銀行単体 A1/安定的)	A1/安定的 (銀行単体 A1/安定的)	A1/安定的 (銀行単体 A1/安定的)
ESGクレジット インパクトスコア	G-2 (中立-低い)	G-2 (中立-低い)	G-2 (中立-低い)	G-2 (中立-低い)

ESGクレジットインパクトスコアとは、ESG要因が格付分析に及ぼす影響について、それぞれ5段階（1：ポジティブ、2：中立-低い、3：ややネガティブ、4：ネガティブ度が高い、5：ネガティブ度が極めて高い）で評価したもの。上記はガバナンス項目部分。

**【S&P】**

	農林中金	MUFG	SMFG	みずほFG
長期格付	A/安定的	A-/安定的 (銀行単体 A/安定的)	A-/安定的 (銀行単体 A/安定的)	A-/安定的 (銀行単体 A/安定的)
ESGクレジット インジケータ	G-2 (中立的)	G-2 (中立的)	G-2 (中立的)	G-3 (ややネガティブ)

ESGクレジットインジケータとは、ESG要因が格付分析に及ぼす影響について、それぞれ5段階（1：ポジティブ、2：中立的、3：ややネガティブ、4：ネガティブ、5：非常にネガティブ）で評価したもの。上記はガバナンス項目部分。

⇒評価については他行並みであり、格付機関との対話において問題視されたことは無い。

項目	当金庫のグリーンボンド発行概要 (2021/9、2022/9、2023/3発行)
通貨	米ドル建て
発行金額	累計20億米ドル (5年物15億ドル、 10年物5億米ドル)
資金使途	一定の要件を満たす 適格グリーンプロジェクト に対するファイナンス
根拠法	農林中央金庫法
適用法	米国法（ニューヨーク州法） (米証券法、シンガポール法 の適用もあり)
上場	シンガポール証券取引所(SGX)
第三者 認証機関	Sustainalytics

# 貸出システムの導入

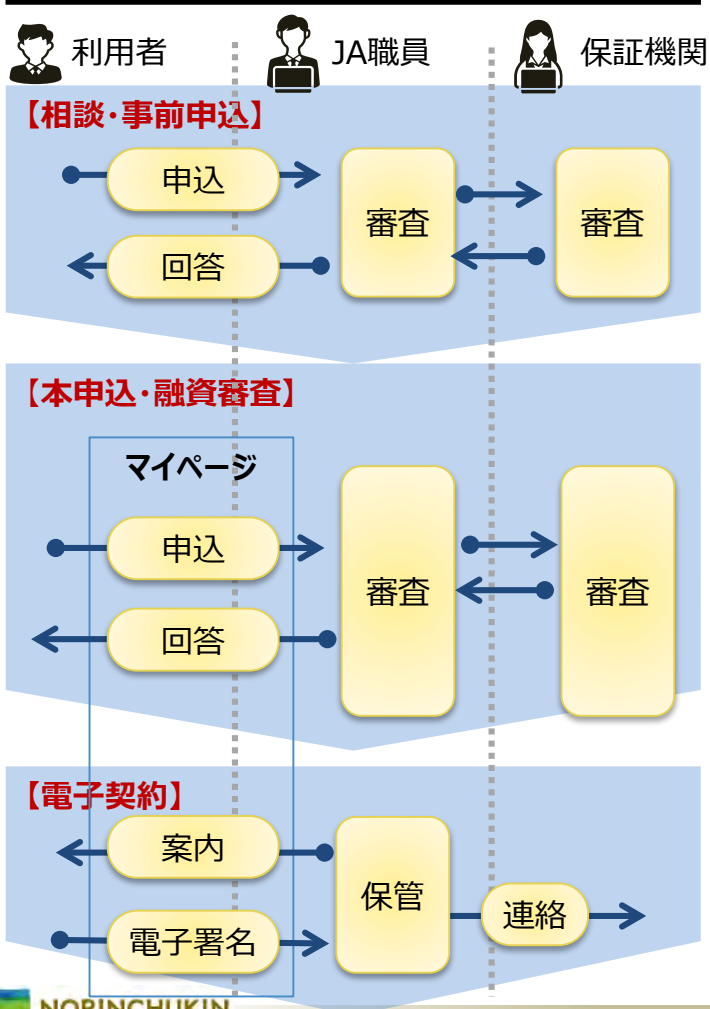
## 監督指針（抜粋）

- ④ 農中において、金融環境の急速な変化に対応できる態勢を強化するとともに、農協から実績や取組状況の定期的な報告を求め、**農協に対して融資の審査等に必要な貸出システムの導入といった支援**や目標達成のために必要な助言等を行う。

### 【業務フローの概念図】

### 【システムの流れ】

### 【導入計画】



### ネットローンHP

**WEB受付サブシステム**  
(利用者のWeb相談・申込に対応するシステム)

**融資稟議サブシステム**  
(JA職員等向けの融資稟議事務等に対応するシステム)

**電子契約サブシステム**  
(利用者との電子契約に対応するシステム)

2023年2月リリース済  
(全県で導入済)  
農融資稟議サブシステム導入後、農業融資にかかるWeb上での相談受付が可能(将来的に近代化資金の受付も予定)

2023年5月リリース予定  
(県域ごとに段階導入)  
農業者にとっても、審査モデルの活用や審査の効率化によって、より適正で迅速な審査回答が得られるメリットがある

後続開発として、JA職員等向けの延滞債権管理事務に対応するシステム導入や各サブシステムの機能拡充を予定

## 監督指針（抜粋）

- ④ 農中において、金融環境の急速な変化に対応できる態勢を強化するとともに、農協から実績や取組状況の定期的な報告を求め、農協に対して融資の審査等に必要な貸出システムの導入といった支援や**目標達成のために必要な助言等**を行う。

【JAにおける取組】 中長期の収支シミュレーションを踏まえた「**持続可能なJA経営基盤の確立・強化**」

成行き  
シミュレーション

収支改善策

対策後  
シミュレーション

事業計画

【JAバンクにおける取組】 JAグループで取り組む「**持続可能なJA経営基盤の確立・強化**」を織り込んだJAバンク中期戦略（2019～2021）に基づき必要な支援を展開

## 成長戦略

捻出したリソースを農業等の領域に**再配置**

農業所得向上に向けた取組みの強化

農業融資取組み強化

P5,6

担い手コンサル

貸出強化支援プログラム

次葉

JA営農・経済成長・効率化プログラム

## 効率化戦略

リソースの創出とコスト削減を実施（以下は代表施策。なお、非対面チャネルの拡充、業務効率化プログラムによる事務量削減等を通じて、**利便性は維持**。）

店舗再編

(2020年度6,879→2022年度6,083店舗)

ATMの再配置

(2020年度11,086→2022年度10,551台)

## 必要な助言\_農業所得向上に向けた取組み強化

- 農林中金は、各実践支援プログラムを提供し、JAの目指す姿実現に向けたサポートに取り組んでいる。

## 貸出強化支援プログラム

- |    |  |
|----|--|
| I  | 農業融資・JAバンクローンの専任担当者の配置・増員による出向く体制づくり、PDCAを支援 |
| II | 審査・債権管理体制の構築・定着化とJA担当者の融資対応力（審査対応力）の強化を支援    |

JA営農経済・成長効率化プログラム  
(見える化プログラム)

JA営農・経済事業の成長・効率化を通じた収支改善を支援

## 事例紹介

## &lt;JA概要&gt;

- ▶ 県内複数のJA合併により設立、水稻、野菜が盛ん。
- ▶ 貸出強化の必要性を認識しながら、人材育成、融資・審査ノウハウ（特に現場）、事業間連携等において課題が確認される状況。

## &lt;課題例&gt;

- 農業融資担当者の質的向上
- 出向く営業体制の確立
- 事業間での情報連携の強化

## &lt;取組み事項例&gt;

- ① 農業資金にかかる経営改善資金計画書作成支援ツールを作成、**農業融資専任担当者の育成を強化**
- ② 営農部門と連携したアプローチ強化（**毎月開催のTAC（※）ミーティングに農業融資専任担当者も参加し情報連携および同行訪問の取組みを展開、JA取引先（食農関連法人を含む）とのビジネスマッチングの提案等**）

（※）Team for Agricultural Coordination。全国のJAとJA全農が組織するコーディネーターチーム

## 事例紹介

## &lt;JA概要&gt;

- ▶ 県内複数のJA合併により設立、水稻、園芸、畜産が盛ん。
- ▶ 「現状から何も手を打たなかった場合」の成行収支シミュレーションで、3年後（2022年度）に事業利益段階で赤字転落の見通し。

## &lt;課題例&gt;

- **集荷拡大、シェア拡大余地があり（米、園芸）。ブランド化、安定的な販路拡大が必要**
- 合併前からの部会、施設が集約されず非効率なまま
- **農家訪問先の偏り**や農家の想いとギャップ

## &lt;取組み事項例&gt;

- ① 全農直販を通じた有利販売拡大
- ② “仕掛ける営農”をコンセプトに、ターゲットリスト作成等、出向く活動を強化