

令和5年度金融面における自己改革の取組事例集

令和6年3月

農林水産省

目次

はじめに	1
金融面における自己改革の実践事例	2
取組の更なる高度化に向けて	10
（参考）「系統金融機関向けの総合的な監督指針」の改正概要（令和4年1月）	11
（参考）系統金融機関向けの総合的な監督指針（金融面の自己改革関係部分の抜粋）	12

はじめに

- 農協系統金融機関（農協、信連、農林中央金庫）は農業者の協同組織であり、農業者のニーズに的確に応え、農業者の所得向上に資する金融サービスの提供を通じて地域農業を発展させていくことが何よりも重要です。
- このため、農協系統金融機関においては、農業者のニーズを踏まえた融資・コンサルティングの実行や、高度な金融ニーズ等に対応するための体制構築に自ら取り組まれています。
- 本事例集では、こうした「金融面における自己改革」の取組から、関係者の御協力を得て、現場の課題解決に向けた取組が確認できた事例等を紹介します。
- 農協系統金融機関においては、これらの事例も参考にしながら、引き続き、地域の実情や組合員の意見・要望を踏まえた支援を行い、地域農業の発展につなげていただければ幸いです。

農林水産省 経営局 金融調整課

金融面における自己改革の実践事例一覧

【農業者のニーズに応じた資金対応等】

- 事例1 果樹生産販売の計画見直しや仕入先確保を支援し資金ニーズを把握
(山形県：山形おきたま農協・農林中金山形支店)
- 事例2 野菜の品目別収支分析から経営改善の方針策定を支援
(埼玉県：埼玉県信連・県内JA)
- 事例3 エコフィード製造販売に関する金融・非金融両面からの支援
(山梨県：山梨県信連)
- 事例4 取引希薄先による地域資源を活用した花き大型設備投資への対応
(熊本県：阿蘇農協)

【系統組織内外での情報連携】

- 事例5 融資相談に機動的に対応できる態勢整備
(秋田県：あきた北農協)
- 事例6 農業融資推進の取組例を県内JAに横展開
(埼玉県：埼玉県信連)
- 事例7 グループ共通情報誌を活用して担い手サポート情報を共有
(兵庫県：兵庫県信連)



事例1 果樹生産販売の計画見直しや仕入先確保を支援し資金ニーズを把握 (山形県：山形おきたま農協・農林中金山形支店)

現場の課題

<対象農業者>

- ・ 代々農業を営み、事業拡大のため2022年に法人設立
- ・ 果樹・花き(ブドウ、けいおうざくら啓翁桜)、野菜を主に生産し、他生産者の農産物の仕入販売も手掛ける

<課題>

- ・ 事業計画の精度や仕入先確保の問題から、将来の見通しが立たない
- ・ 貯蔵設備の導入に当たり補助金の情報が不足

系統金融機関の取組内容

- ・ 山形おきたま農協が農林中金山形支店と連携して当該農業法人に対して提案を行い、次の支援を実行※
 - 当該農業法人との対話を通じて、仕入販売の収益性を加味するなど将来を見通した事業計画への見直しをサポート
 - ブドウ等の仕入先確保について、JAの園芸担当と連携し、JAからの仕入れが可能となるよう調整
 - 貯蔵設備の導入に関して活用可能な補助金の情報を提供
 - 最適な農業融資商品の提案
- ※ 農林中金等の支援を受けながら、担い手の経営課題を可視化し、経済事業も含めた総合事業体ならではの解決策提案をめざすコンサルティング活動
- ・ こうした支援を通じて、農業法人代表者から信頼や評価を獲得
- ・ 当該農業法人との対話の中で把握した資金需要に対する適切な提案を行ったことにより、長期運転資金の実行に至った

事例2 野菜の品目別収支分析から経営改善の方針策定を支援 (埼玉県：埼玉県信連・県内JA)

現場の課題

<対象農業者>

- ・ 県内でも有数の規模の露地野菜農業法人
- ・ ねぎ、キャベツ、小松菜、枝豆を主要品目として栽培

<課題>

- ・ 主要品目の収益力低下
- ・ 収益改善に向けた取組方針を立てられていない

系統金融機関の取組内容

- ・ 埼玉県信連と県内JAは、当該農業法人に対して提案を行い、農業法人の経営分析(品目・販売先ごとの収支分析)や、販路の新規開拓や見直しに向けた取組方針の整理について支援※

※ 農林中金等の支援を受けながら、担い手の経営課題を可視化し、経済事業も含めた総合事業体ならではの解決策提案をめざすコンサルティング活動

- ・ 「利益率の低い品目があること」、「売上高が横ばいの中、人件費や材料費の増加により収益が圧迫されていること」等を踏まえ、当該農業法人とともに以下の取組方針を策定

- 利益率が高い販売先や新規販路への販売量拡大・集約
- 利益率が低い品目を優先的に生産縮小
- 収量と品質の向上に向けた社員(臨時社員を含む)の技術力強化
- 系統販路の販売量拡大
- 作業の省力化に向けた機械導入

事例3 エコフィード製造販売に関する金融・非金融両面からの支援 (山梨県:山梨県信連)

現場の課題

<対象農業者>

- ・ サステナブル経営を理念に、自社生産したホップによるビール製造や、その残さ(絞りかす)から製造した飼料(エコフィード)販売を実施

<課題>

- ・ ビール製造を拡大した場合に、処理しきれない残さが発生し、環境負荷と処分費用が増大する懸念
- ・ 飼料製造の拡大にあたっては、販売先確保に課題があり、投資コストの回収見通しが不透明

系統金融機関の取組内容

- ・ メインバンクとして毎月や四半期の財務状況を確認するとともに、ビール製造や残さ処理の施設整備に関連する補助金や他の取引先の実践事例について情報提供
- ・ 残さ処理施設の収益確保に向けて、信連の保有するネットワークから飼料販売先をマッチング
- ・ こうした結果、施設拡張を行うこととなり、ビール製造及び残さ処理施設の拡張整備に係る融資を実行
(当該農業法人においては、経営理念に共感するファンの獲得を通じて、クラウドファンディングでの資金調達にも成功)
- ・ 以下のような経営成果と今後の課題が見えてきているところ
 - ビールの売上げ増加 (H30:3,000万円→R6:5億円)
 - 処理しきれない残さが減少し、環境負荷及び費用の軽減
 - 飼料販売時の物流経費(フレコンバッグ回収費用等)の節減が課題

事例4 取引希薄先による地域資源を活用した花き大型設備投資への対応 (熊本県:阿蘇農協)

現場の課題

<対象農業者>

- ・ 若手の花き生産者
- ・ 大型ハウス建設に当たって、阿蘇の地域資源である温泉熱や萱^{かや}(マルチシートの代替)を活用した、環境負荷の少ない取組を志向

<課題>

- ・ 取引希薄先でJAバンクでは経営実態が不明であった
- ・ 投資規模が大きく、建築資材の価格高騰により投資金額が流動的な面があった

系統金融機関の取組内容

- ・ 阿蘇農協の担当者(農林中金熊本支店でのトレーニー研修経験者)が、TACとの同行訪問において当該農業者のニーズを発掘
- ・ 取引希薄先であったため、生産現場への訪問や販売先との面談を通じて、生産者の特徴や市場・消費者の評価等を把握し、融資判断に活用
- ・ 補助金申請に係る調整の難航が想定されたため、申請プロセスが円滑化に進むよう、生産者が行う行政機関への投資計画等の説明に同行
- ・ 大型の設備投資で、保証料や金利負担の懸念もあったが、JAバンク独自の保証料助成や、農業近代化資金の金利負担軽減の助成事業を組み合わせ活用し、融資実行につなげた
- ・ 阿蘇の地域資源を活用した特色ある取組を創出するとともに、特産品である花きの生産拡大や農業所得向上、カーボンニュートラル社会の実現にも寄与

事例5 融資相談に機動的に対応できる態勢整備 (秋田県:あきた北農協)

情報連携の概要

- 農業者の設備投資ニーズに的確に応えるため、JAの農業融資専任担当者が、日頃から、農機メーカーやJAの他部門（TACや農機センター）と十分に連携することで、農業者の設備投資の動向を把握し、融資等の相談があった場合に機動的に対応できる態勢を整備

(具体策)

- メーカー担当者に対し「JAプロパー資金勉強会」を実施
- メーカー担当者との同行訪問(メーカー:農機の説明、JA専任担当者:融資の説明)
- メーカーのカレンダーに農業融資のチラシを同封して農業者へ配布
- JAの農業融資専任担当者がメーカーに定期的（毎月2回）に訪問し、融資ニーズを把握
- 経済部門(営農・米穀部署)が保有する農業者データを信用部門に共有
- 農業者の作付面積から補助金やつなぎ資金を算出し融資提案
- TAC会議に専任担当者が出席し、農業融資ニーズの把握やTACとの同行訪問



(主な効果)

- ・ 設備投資案件の70%程度を農機メーカー経由で獲得
- ・ JAとの関係が希薄な先との取引を実現

事例6 農業融資推進の取組例を県内JAに横展開 (埼玉県：埼玉県信連)

情報連携の概要

- 信連が、各JAの本店融資課長との面談を行う中で農業融資の推進に関する取組例の掘り起こしを行い、県内の他JAへ情報共有を実施

(情報共有された内容の具体例)

	内 容
(1)生産部会での農業融資の紹介	管内の生産部会に参加し、農業近代化資金や農機・ハウス資金について、チラシを用いて紹介
(2)直売所での農業融資ポスター掲示	直売所に農機・ハウス資金等のポスターを掲示
(3)管内農機具店への情報提供	管内の農機具店に対し、農業近代化資金や農機・ハウス資金のチラシを提供。興味を持った農業者がいればJAへ繋いでもらうよう依頼
(4)農業融資責任者の設置	基幹支店ごとや地域ごとに農業融資責任者(副支店長クラス)を設置
(5)訪問スケジュールの作成	年間の訪問計画を策定し、散発的に行っていた訪問活動を計画的に実施
(6)経営意向調査の実施	管内農業者に対し、経営ビジョンをヒアリング。金融部門のみならず、経済部門とも連携し、農業者への提案を実施

事例7 グループ共通情報誌を活用して担い手サポート情報を共有 (兵庫県:兵庫県信連)

情報連携の概要

- JA兵庫信連は、JA兵庫中央会、JA全農兵庫、JA共済連兵庫と連携し「JAグループ兵庫担い手サポート連絡協議会」を設置し、情報誌「JAグループ兵庫 担い手サポートインフォメーション」を年4回発行して、各部門における担い手に関連する制度や仕組みについて情報発信を行う
- 担い手と関わりの多い、営農指導員、TAC、金融・共済渉外等の職員が担い手に出向く際に役立つ情報を掲載

掲載事例1(融資提案のコツ)

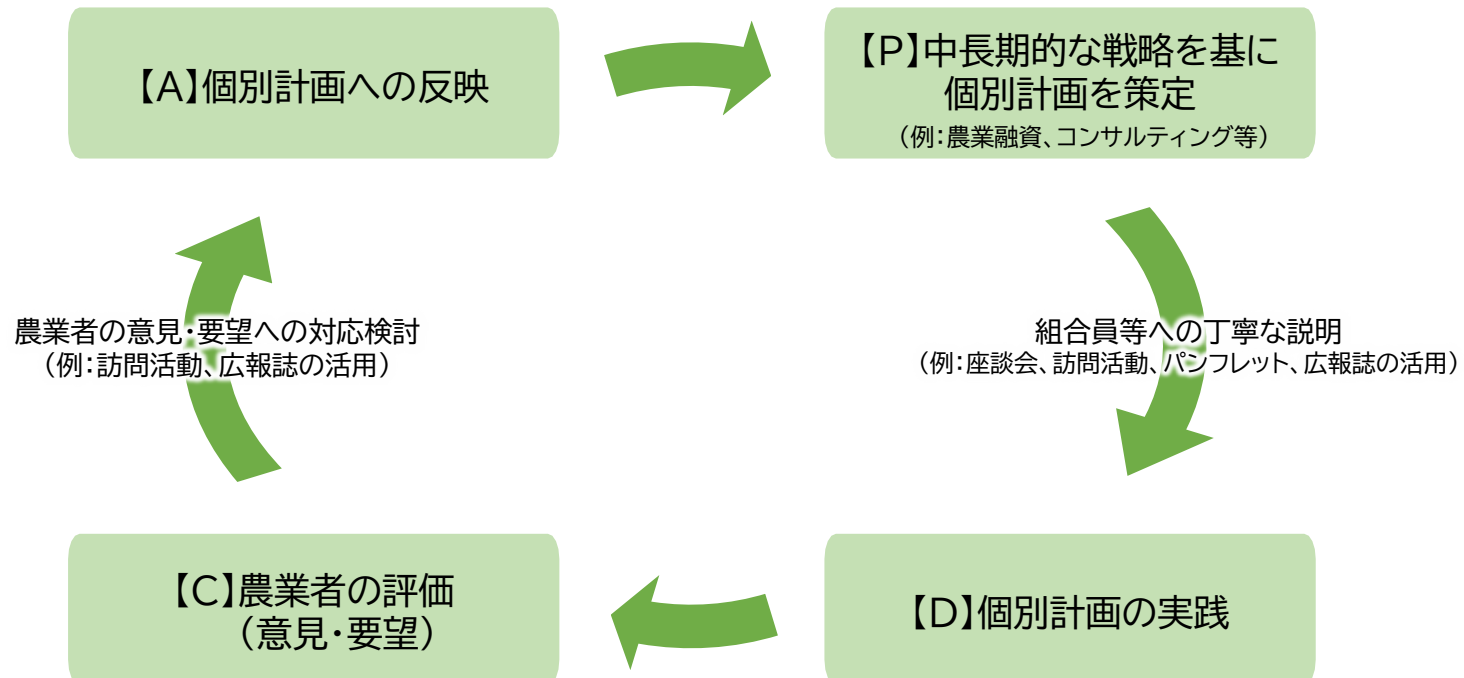
- 農業者から借入相談があった際に提案できる融資商品の選定材料として、農業者の属性から考えられる一般的な提案フローを整理
- 担い手を訪問して融資提案を行う際のポイントを整理
(新規就農者、認定農業者などの属性、借入希望日までの時間的な余裕、別途の資金対応が必要かなど)

掲載事例2(個別JAの取組事例)

- 組合員のニーズにいち早く応えられるよう、組合員から寄せられる様々な要望や相談について、部門を超えて情報共有する体制を整備
- その取組の一つが、「情報共有カード」の活用。組合員から他部門に関する相談を受けた際、「情報共有カード」に相談内容を記入して担当部門につなぎ、担当部署から組合員にコンタクトを取り、情報提供・商品提案をする仕組み
- 例えば、営農渉外担当者が農業者から農業融資の相談を受けた場合に、農業融資担当者と情報共有し、情報提供や融資提案を行う

取組の更なる高度化に向けて

- 農協の取組を組合員にわかりやすく紹介し、組合員からの意見・要望を適切に吸い上げて、次の取組に反映させる、PDCAサイクルの実践が重要
- 系統金融機関がPDCAサイクルを効果的に実践し、組織として体系的かつ継続的に自己改革を進め、利用者のニーズにより一層的確に応えていくことを期待



(参考)「系統金融機関向けの総合的な監督指針」の改正概要(令和4年1月)

規制改革実施計画(令和3年6月)(抜粋)	信用監督指針の改正内容の概要 (＝農林水産省(都道府県)が指導・監督を行う仕組み)
d 農林水産省は、ＪＡバンクにおいて、以下の自己改革実践サイクルが構築され、これを前提として、農林水産省(都道府県)が、金融庁と連携し、指導・監督等を行う仕組みを構築する。	○ 金融面における自己改革の継続及び強化を図っていくためには、系統金融機関において、以下の自己改革実践サイクルが構築されることが重要である。(以下略) ○ 行政庁は、系統金融機関において自己改革実践サイクルが構築されることを前提として、指導・監督等を行う。 【→信用監督指針 Ⅱ－12－1(5)(6)】
① ＪＡバンクとして、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、中長期的な戦略を策定する。 ② これを踏まえ、農林中金、信農連、農協において、それぞれ、農業・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・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。 ④ 農林中金において、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。	○ 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。 ○ 農中、信連、農協において、それぞれ、農業及び関連産業の実態や投融資等の実績を踏まえつつ、中長期的な戦略の考え方や内容に即し、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。 ○ 個別計画に基づき具体的アクションを着実に実行するとともに、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行い、会員及び組合員等へ丁寧に説明した上で、次年度等の計画策定を行う。さらに、農協においては、理事会のほか、集落座談会や地区別協議会などの会合や組合員組織である生産部会、戸別訪問の機会等の活用により、丁寧に説明を行う。 ○ 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について決算期毎に適時の報告を受け、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を行うなど農協のニーズや実態をくみ取った実践的な支援及び助言等を行う。 【→信用監督指針 Ⅱ－12－1(5)】 【→信用監督指針 Ⅱ－12－2－2(1)～(4)】
e 農林水産省は、dの①の中長期的な戦略の作成に当たっての助言、③の具体的アクションのヒアリング等を行いつつ、ＪＡバンクに対し、農業・関連産業向けの投融資の実績について報告を求め、進捗状況等を把握し、見直し等が求められる場合には、必要な措置を検討・実施する。	○ 行政庁は、中長期的な戦略の策定に当たっての助言、具体的アクションのヒアリング等を行いつつ、系統金融機関に対し、農業及び関連産業向けの投融資等の実績について報告を求め、進捗状況等を把握し、見直し等が求められる場合には、追加ヒアリング等を行い必要な措置を検討し、実施する。 【→信用監督指針 Ⅱ－12－3】

(参考)系統金融機関向けの総合的な監督指針(金融面における自己改革関係部分の抜粋1)

Ⅱ－５－２ 基本的考え方(地域密着型金融の目指すべき方向)【共通】

- (1)地域農林水産業・地域経済の活性化や健全な発展のためには、農山漁村等地域の農業者等が事業拡大や経営改善等を通じて経済活動を活性化していくとともに、系統金融機関を含めた農山漁村等地域の関係者が連携・協力しながら農業者等の経営努力を積極的に支援していくことが重要である。なかでも、農山漁村等地域の情報ネットワークの要であり、人材やノウハウを有する系統金融機関においては、資金供給者としての役割にとどまらず、農山漁村等地域の農業者等に対する経営支援や地域農林水産業・地域経済の活性化に積極的に貢献していくことが強く期待されている。
- (2)このため、系統金融機関は、経営戦略や経営計画等(以下「経営計画等」という。)の中で、地域密着型金融の推進をビジネスモデルの一つとして明確に位置づけ、自らの規模や特性、利用者の期待やニーズ等を踏まえて自主性・創造性を発揮しつつ、以下に示す「農業者等に対するコンサルティング機能の発揮」、「農山漁村等地域の面的再生への積極的な参画」、「農山漁村等地域や利用者に対する積極的な情報発信」の目指すべき方向を踏まえた取組を中長期的な視点に立って組織全体として継続的に推進することにより、利用者基盤の維持・拡大、収益力や財務の健全性の向上につなげていくことが重要である。
- (3)また、系統金融機関が、地域密着型金融を組織全体として継続的に推進していくためには、経営陣が主導性を十分に発揮して、本部による支所・支店(事務所)支援、外部専門家や外部機関等との連携、職員のモチベーション(動機付け)の向上に資する評価、専門的な人材の育成やノウハウの蓄積といった推進態勢の整備・充実(注)を図っていくことが重要である。
(注)規模や人員に制約がある場合が多い農協については、農中や信連による業務補完・支援が不可欠である。したがって、これらを中心とした地域密着型金融の取組に係る業務、態勢整備の連携等、系統内の相互扶助の実践・充実を図るべく、農中・信連の機能充実を通じた総合的な取組みを推進することが必要である。また、個別農協は、その自主的な態勢整備・強化に加えて、必要に応じ、農中・信連の機能活用を通じ、系統内において相互扶助の特性を十分発揮することが重要である。
- (4)なお、系統金融機関において、こうした地域密着型金融の推進をビジネスモデルの一つとして明確に位置づけて事業展開を行っていく上では、具体的なアクションを戦略的に実行し、その実績の分析及び評価を行って、組合員等への説明責任を果たしながら次のアクションに反映していくことが重要であり、こうした観点から、Ⅱ－１２に詳述するように金融面における自己改革の取組を不断に実行していくことが求められる。

(参考)系統金融機関向けの総合的な監督指針(金融面における自己改革関係部分の抜粋2)

Ⅱ－12 金融面における自己改革の実行、継続及び強化

Ⅱ－12－1 自己改革の実行、継続及び強化【共通】

- (1) 組合は、農業者の協同組織であり、担い手をはじめとする農業者のニーズに的確に応え、農業者の所得向上に資する金融サービスの提供を通じて地域農業を発展させていくことが何よりも重要である。
- (2) このため、系統金融機関においては、担い手をはじめとする農業者のニーズを踏まえ、融資やコンサルティング、ビジネスマッチングなどの金融サービスを積極的に提供していく必要があり、さらに、各組合単体では対応が難しいような担い手等からの貸付規模が大きい融資や高度な金融ニーズなどにも対応できるよう系統金融機関全体で連携し対応できるような体制を構築していく必要がある。
- (5) 引き続き、金融面における自己改革の継続及び強化を図っていくためには、系統金融機関において、以下の自己改革実践サイクルが構築されることが重要である。
- 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。
 - 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。
- (6) 行政庁は、系統金融機関において自己改革実践サイクルが構築されることを前提として、指導・監督等を行う。

(参考)系統金融機関向けの総合的な監督指針(金融面における自己改革関係部分の抜粋3)

Ⅱ-12-2 自己改革実践サイクルの構築

Ⅱ-12-2-1 意義【共通】

農業者の所得向上を図るためには、担い手をはじめとする農業者のニーズを踏まえ、系統金融機関を含めた地域の関係者が連携しながら農業者の経営努力を積極的に支援していくことが重要である。併せて、地域農業と食品産業をはじめとする関連産業との結びつきを踏まえ、それらが相互に発展する好循環をつくることも重要である。

その際、地域の情報ネットワークの要であり、人材やノウハウを有する系統金融機関が、金融仲介機能を十分に発揮し、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戦略的に取り組み、国産農産物の利用促進や高付加価値化、生産資材コストの効率化、流通コストの効率化や流通の高度化、ICT技術等を活用した技術開発、輸出等の販路開拓などを進め、生きた資金の循環サイクルを地方で作っていくことが求められるといえる。

これを効果的に進めるためには、系統金融機関が自己改革実践サイクルを構築し、組織として体系的かつ継続的に自己改革を進め、利用者のニーズにより一層的確に応えていくことが必要である。

Ⅱ-12-2-2 主な着眼点【共通】

(1) 中長期的な戦略の策定(Ⅱ-12-1(5)①)については、

- ① 農業及び関連産業の実態や投融資等の実績を踏まえつつ、Ⅱ-12-2-1に記す自己改革実践サイクルの構築の意義に即して、自己改革の具体的な取組内容を示すものとなっているか。
- ② 農中、信連、農協が目標の設定及び個別計画の策定を行う上で必要となる具体的な指針を示すものとなっているか。
- ③ 進捗状況を適切に把握するものとなっているか。

(参考)系統金融機関向けの総合的な監督指針(金融面における自己改革関係部分の抜粋4)

Ⅱ-12-2 自己改革実践サイクルの構築

Ⅱ-12-2-2 主な着眼点【共通】

(2) 目標の設定及び個別計画の策定(Ⅱ-12-1(5)②)については、農中、信連、農協において、それぞれ、

- ① 農業及び関連産業の実態や投融資等の実績を踏まえつつ、中長期的な戦略の考え方や内容に即したものとなっているか。
- ② 実施手法が明確であり、実行に必要な組織態勢が整えられているか。
- ③ 進捗状況を適切に把握し、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行うことが可能なものとなっているか。

(3) 具体的なアクションの実行及び個別計画への反映(Ⅱ-12-1(5)③)については、年度当初に策定した個別計画に基づき具体的なアクションを着実に実行するとともに、当年度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行い、会員及び組合員等へ丁寧に説明した上で、次年度等の計画策定を行っているか。さらに、農協においては、組合員数が多数に上ることから、例えば、理事会のほか、集落座談会や地区別協議会などの会合や組合員組織である生産部会、戸別訪問の機会等の活用により、丁寧に説明しているか。

(4) 定期的な報告並びに必要な支援及び助言等(Ⅱ-12-1(5)④)については、農中において、農協の実績や取組状況について決算期毎に適時の報告を受けているか。また、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を行うなど農協のニーズや実態をくみ取った実践的な支援及び助言等を行っているか。

Ⅱ-12-2-3 監督手法・対応【共通】

(1) 行政庁は、中長期的な戦略の策定(Ⅱ-12-1(5)①)に当たっての助言、具体的なアクション(Ⅱ-12-1(5)③)のヒアリング等を行いつつ、系統金融機関に対し、農業及び関連産業向けの投融資等の実績について報告を求め、進捗状況等を把握し、見直し等が求められる場合には、追加ヒアリング等を行い必要な措置を検討し、実施する。また、他の組合の参考となる取組についてはこれを広く周知する。

(2) また、必要に応じて、行政庁としても、担い手等が系統金融機関の自己改革の取組をどのように評価しているのかなどについて調査し、組合に取組の改善を促す。

〈本資料に関する問い合わせ先〉

農林水産省 経営局 金融調整課 組合金融グループ

電話:03-3502-8111 (農林水産省代表) 内線5249
03-6744-2170 (担当直通番号)