

# 地域金融機関が担うアグリファイナンス

地方金融機関にとってアグリファイナンスは、近年、政府の農業成長戦略ともリンクし将来性が見込まれる分野として注目される。しかしながら農業者の借入先としてJAバンクと政府系金融があり、地方金融機関に出番なし、と考えられてきた。今後の民間金融の可能性を考える。



日本銀行金融機構局金融高度化センター 企画役

**石橋 由雄** *Yoshio Ishibashi*

いしばし よしお  
1961年東京都生まれ。85年早稲田大学法学部卒業後、日本銀行入行。国際局、調査統計局などに所属後、金融機構局に所属し、審査(立ち入り調査)関連業務に携わる。さらに、外部出向(預金保険機構、内閣官房)などを経て、2014年より現職。

## 将来性ある農業金融

日本銀行金融機構局金融高度化センターは、二〇〇五年、金融機関のリスク管理・経営管理の高度化を支援することを目的に設立され、立ち入り調査を行う審査、資金繰りなどをチェックするオフサイトモニタリングと並ぶ第三の対話チャネルとして、論文発表やセミナー活動などを通じた金融機能強化支援に携わっている。

最近では、従来の「金融機関のリスク管理手法」の高度化に加え、中小企業の事業再生や事業承継、創業支援、アグリファイナンスなど金融機関の金融仲介機能強化についても取り上げ、外部向けのセミナーを実施している(写真)。

このうちアグリファイナンスは昨年から取り上げている。現在、TPP(環太平洋経済連携協

定への参加などで農林水産業を取り巻く環境が変化していることや、日本再興戦略に「攻めの農林水産業の展開」がうたわれていることもあり、「わが国農林水産業の大きな変革に対して金融機関に何ができるか」という観点から取り上げたものである。

同時に、地域金融機関は、人口の減少や高齢化の進行などによる貸出先・資金需要の減少、これに伴う融資競争による利ざやの縮小で、地域金融機関を中心に収益性の低下に直面している。

こうした中、資金需要の減少に手をこまねいているだけではなく、視野を広げて、これまでビジネス・チャンスを見落としてきた分野はないか、成長余地のある分野はないか、もう一度見直してみようという事で取り上げたという意味合いもある。アグリファイナンスは地域金融機関に

とって将来性のある分野であり、同時に、それを活用した二次産業の活性化は地方創生には欠かせないものであると考えている。

アグリファイナンスについては、既に意欲的に取り組んでいる金融機関もある反面、「農林水産業者のお客さまとは預金取引はあっても融資取引はほとんどない」「農林水産業向け融資にはあまり関心はない」という金融機関も少なくない。

図1は、農林漁業者は「誰からお金を借りているか」を示したものである。これを見ると、系統金融と政府系金融で八割超のシェアとなっており、民間金融機関は二割に満たない。

農林漁業者には「借入」以外にも、補助金や助成金などの資金が入るので、これらを含めると、民間金融機関からの借入シェアはさらに小さくなる。



東京で開催された金融高度化セミナーの様相

図1 農林漁業者向け貸出シェア

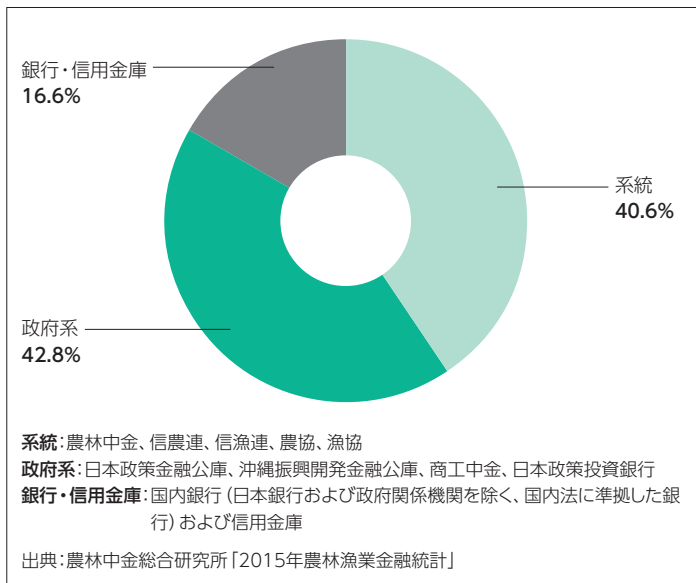
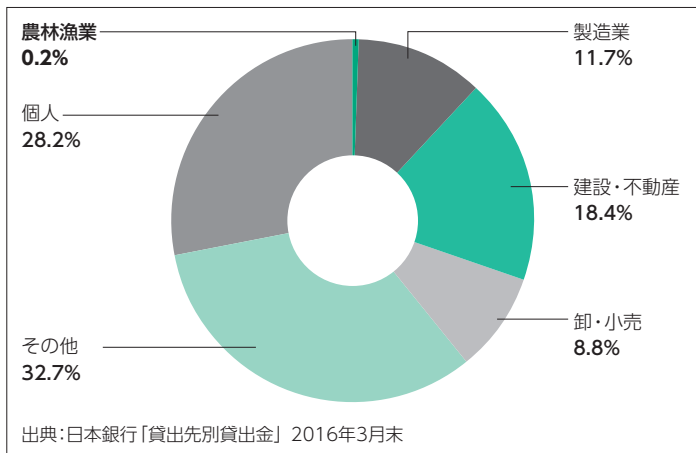


図2 銀行・信用金庫の貸出先別シェア



背景にある五つの要因

ここでは、金融機関の側からヒヤリングした以下の五つの要因が本当にネックであるのか否かを考察してみたい(以下では、「農林水産業」を代表して「農業」を題材に話を進める)。

一方、図2は、民間金融機関は「誰にお金を貸しているか」を示したもので、農林漁業者向けはわずか〇・二%のシェアにとどまっている。これら統計からも分かる通りに、これまで民間金融機関によるアグリファイナンスの取り組みは活発ではなかったと言えるが、その背景にいくつかのネック、あるいは金融機関がネックと認識している要因があると考えられる。

一つ目は前述の通り、農業者の借入先としては系統金融(JAバンク)と、政府系金融(日本公庫)が圧倒的シェアを占めているため、地域金融機関が「出番は少ない」と考えていることだ。さらに、JAバンクグループは農協改革の流れの中で、「農業メインバンク」を掲げて農業金融の強化に乗り出しているところであるし、日本公庫には、「スーパール資金(農業経営基盤強化資金)」という政策性の高い長期低利な商品がある。民間金融機関にJAバンクのような営農指導を行うだけのノウハウが十分あるとは思えないし、日本公庫の「スーパール資金」に対抗しようとしても採算的に厳しい。しかし、ここで改めて考えてみたいのは、JA

バンクや日本公庫と競争するのではなく、これらと役割分担をしつつ民間金融機関ができることがあるということだ。筆者は、かつて、「農業専門金融機関は、農業のことであれば全国にわたり広く(水平に)知っているが、その地域のことを深く(垂直に)知っているのは地域金融機関であろう」という意見を伺ったことがある。その地域の住民との付き合いとか、地域の二次産業や三次産業とのつながりに関して、地域金融機関の方が密である。この垂直方向の情報を武器に新たな取引開拓に挑む余地はあるように思われる。また、農業経営を巡る環境の変化により、農業

者のニーズも変化していることも見落とせない。

まず、農業の大規模化が進んでいることが挙げられる(図3)。高齢化などにより引退する農業者から、継続意欲のある農業者に農地が集まり始めていることや、異業種からの農業参入も大きな要因である。こうした大規模化した農家が法人成りし、法人としての経理や資金繰りへの支援が必要ということになれば、そうしたニーズへの対応の面では民間金融機関に一日の長があると思われる。さらに、売上規模が大きくなると資金ニーズも大きくなり、小規模な組織単独ではリスクを負いきれないという面があると思われるし、個人ではなく法人組織となれば、取引も利益重視になり、条件面や利用価値次第で有利と判断されれば民間金融機関が選ばれる機会も増えるのではないか。

農林水産業の六次産業化推進も民間金融機関の出番を増やす要因となる。農業者が自らの事業として六次化を進めるといだけでなく、地域ぐるみで地域の貴重な資源としての一次産品を使った新事業を起こすという事例も増えている。

ビックプロジェクトとまではいかなくても、規格外のフルーツをジャムにして道の駅で販売するといった小規模のものも含めれば、アグリ関連のビジネスチャンスは今後も増加し、つれて民間金融機関の支援が必要とされる機会も増えると考えられる。

### 農業リスク克服努力が重要

二つ目は、農地担保では融資が難しいということだ。

金融機関は、預金者が信頼して託してくれた大切な資金を原資にして融資する以上、その回収を確実にするために保全を検討する。融資先が農家である場合、主たる資産が農地に限られることも多いが、農地用途に制限があり、買手が限られるため処分が難しい。こうした理由で、農地は最後のよりどころとしての担保として適当でないとして融資に二の足を踏んでしまう。

しかし、農地を処分する以外の手段によって保全を図ることは可能である。まず、農地の使用権(生産物の販売、賃貸借による収入など)に着目して融資を回収することもできるし、動産を担保とするABL(Asset Based Lending: 動産・債権担保融資)も相当普及しつつある。

また、日本公庫では、金融機関が農業者に融資した金額の一定割合を信用補完するCDS(Credit default swap)業務を行っている。一部の損害保険会社では、農業金融を対象とした保険商品の取り扱いも開始されている。こういった保全手段を活用することで、農業融資を増やすことが可能ではないだろうか。

三つ目は、農業特有のリスクへの対応方法が分からないことだ。

リスク管理という観点からは、リスクを洗い出し、必要に応じて、その軽減がなされる。農業特有のリスクファクターとして、しばしば天候や商品市況が指摘される。天候や商品市況自体をコントロールすることは不可能であるが、オプション取引などの金融技法を応用して、リスクを回避することは可能である。実際、天候デリバティブなど既に実用化されている。

さらに、ICT(情報通信技術)が経験と勘に頼っていたリスク管理を代替する日も遠くはないと思われる。筆者が勤務していたことがある福島県では、「吾妻小富士の雪が解け始め、雪うさぎが見えるようになったら、苗代に種をまき始める」という昔からの慣例があったが、これからは、苗代に設置したセンサーが気温や湿度、日照などのデータを分析して、種まきに適した時期を知らせるようなことが当たり前になると思う。

このように考えると、農業特有のリスクは、長年の経験や勘に頼らなくとも、一定程度はコントロールが可能になると思われる。

### コミュニケーションにギャップ

四つ目は、農家とのコミュニケーションがうまく取れないことだ。

一般的に、金融機関と農家との間では「言葉が通じない」という話を聞くことがある。確かに異業種間では、お互いの専門用語が分からない、業界の常識を知らないということはよくあることで、金融機関と農業者とはコミュニケーションのギャップは特に大きいだろう。

しかし、双方が理解を深めることで、この問題を解消するのはそれほど困難ではない。例えば、日本公庫の「農業経営アドバイザー制度」によるアドバイザー合格者が増えていることは、金融機関側の努力が進んでいることを示している(図4)。

農業者の側でも、世代交代の進行や脱サラUTターン帰農者の増加などで、経営知識の豊富な農業者も増えている。さらに、若者の農業回帰や農業女子の出現など、従来のしがらみや因習にとら



図3 農業の大規模化について

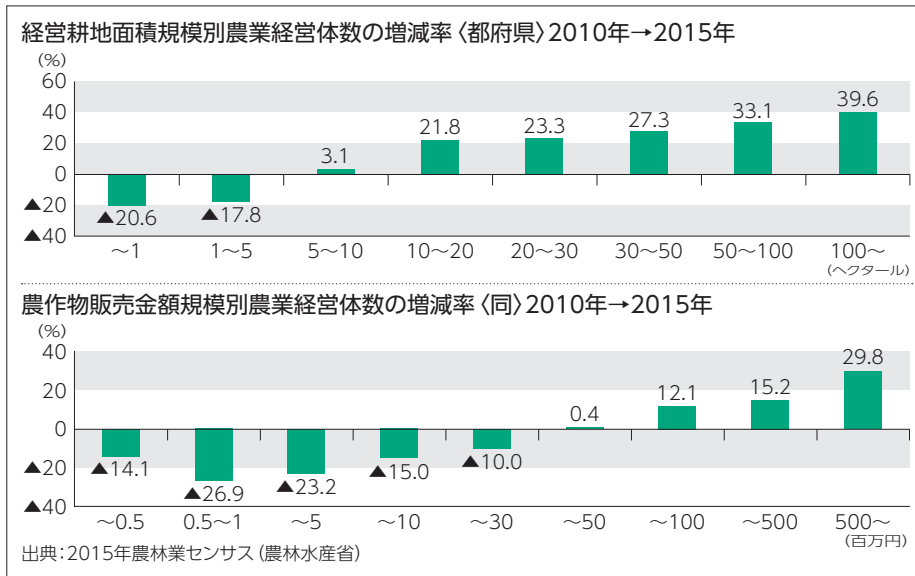
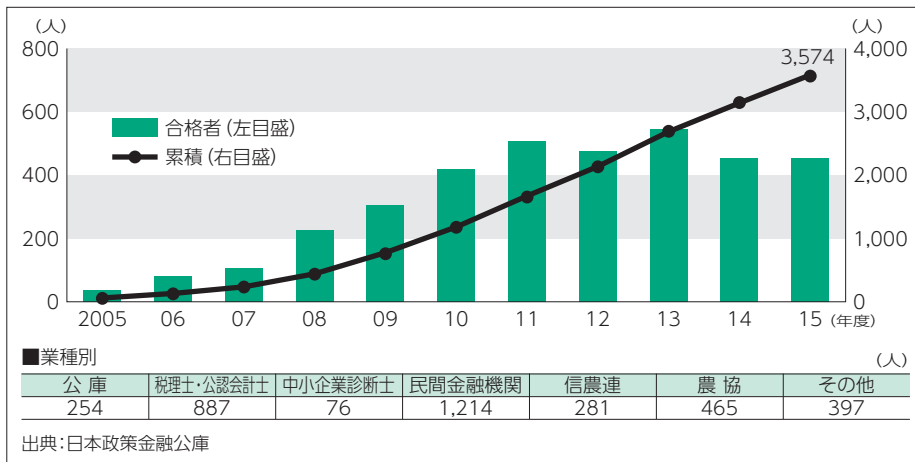


図4 農業経営アドバイザー合格者の推移



し、自力での販路開拓のためには、「良いもの、おいしいものを作りさえすれば、それだけで必ず売れる、あるいは誰かが売ってくれる」というプロダクト・アウトの発想から、「消費者が求めているものを作らなければ売れない」というマーケット・インの発想への転換を進めることが重要である。こうした消費者ニーズを生産者に伝える役目に、幅広いネットワークを持つ金融機関はまさに適任である。

また、法人化が進んでくれば、おのずと財務会計や労務管理の面では、「共通言語」でコミュニケーションがとられるようになるであろう。要は、積極的にコミュニケーションを図ろうという姿勢の問題であると言えると思う。

五つ目は、一次産品の販路を持つていないことだ。

農業産物の物流は、JAが一括して担っていた印

象が強いが、販路開拓では、既に多くの新しい取り組みが見られている。新しい販路を見いだすことは、食品加工業者や小売・卸売業者、百貨店やスーパーのバイヤーなどとのネットワークをもっと持っている金融機関が手腕を発揮しやすい分野である。

さらに、インターネット販売の活用などが最近ではごく一般的になっている現状からすれば、既存の流通ルートに頼る必要は必ずしもない。ただ

個別の金融機関がアグリファイナンスに取り組みか否かは、それぞれが経営判断すべきことである。しかし、以下に示すように、地域金融機関がアグリファイナンスに取り組み意義は大きい。

まず、一次産業はほぼ全ての金融機関の営業区域に存在している。潜在的なものも含めて、取引先は探し回るまでもなく、すぐそばにある。また、農業は「逃げない」産業である。「この地で頑張る」という意味では地域金融機関も似たような立場にある。農業を支援することが、そのまま地域を支えていくことにつながっていく。

さらに、政府の日本再興戦略でも輸出力の強化を取り上げているように、今後、海外需要を取り込める余地が大きいということがある。人口減少が予測される国内市場に対して、アジアを中心とした海外市場は成長を続けると見込まれている。一次産業は、この海外需要を取り込む可能性の大きい有望な産業であると言える。

地域金融機関による今後の前向きな取り組みを期待したい。



# メガバンクがコミットする農業ビジネス

三井住友銀行が軸になり大潟村あきたこまち生産者協会、秋田銀行などと共同で「株式会社みらい共創ファーム秋田」を設立し、異業種連携でのコメ生産開始を発表した。金融機関と農業者が連携する新法人が目指す戦略は何か。新たな稲作経営管理の改革につながる取り組みが見えてきた。

## 異例づくしの農業直接出資

国内有数のメガバンクである三井住友銀行と農業の六次産業化に取り組んできた株式会社大潟村あきたこまち生産者協会（以下、こまち協会）などによる農地所有適格法人「株式会社みらい共創ファーム秋田」（以下、共創ファーム秋田）の設立は「三井住友銀行が農業参入」と題してメディアで大きく報道されたほか、農業界や金融界の「常識」を超えた直接出資をめぐってその後も多方面から関心が寄せられている。

従来、農業金融においてメガバンクが関わることはほとんどなかった。農業金融は農協や政府系金融機関で多くを占めており、日本銀行の統計や農林中金総合研究所の農林漁業金融統計によると、二〇一五年三月時点で日本政策金融公庫を中

心とする制度金融の農業向け貸付残高一兆七〇〇億円、農協（一兆三〇〇億円）と農林中金や信農連（七〇〇億円）を合わせた系統貸付残高二兆円に対し、銀行六二八二億円、信用金庫二二〇一億円である。

農業現場では融資よりも補助金が活用され、売り上げ一億円超の農業法人であっても融資元は民間金融機関では地方銀行が多く、都市銀行とはあまり接点がないといわれている。ましてや、食品企業や流通企業と連携して事業を立ち上げることはあっても、金融機関と連携して法人を設立することはこれまで例がなかった。銀行側にとっても今回の法人設立は画期的な取り組みだと言っている。

銀行法では、銀行が事業会社に出資する場合の上限を原則5%と定めている。だが、他事業者と



株式会社結アソシエイト 代表取締役

**松田 恭子** *Kyouko Matsuda*

まつだ きょうこ  
日本能率協会総合研究所勤務後、東京農業大学国際食料情報学部助手を経て、農業コンサルタントとして独立。実需者と生産者の連携の仕組みづくりや産地ブランド戦略を支援している。日本公庫農業経営上級アドバイザー試験合格者。

事業体をつくれば、農業の官民ファンドを活用して事業体の資金と同額の出資が受けられる方法もあり、三井住友銀行が間接的に出資する「SMB C六次産業化ファンド投資事業有限責任組合」（以下、六次産業化ファンド）も、これまで六つの事業体に一件当たり数千円の出資を行っている。

今回の三井住友銀行による直接出資は金額にすれば五〇〇万円と少額で、実質的な投資効果が限られるだけに、むしろそこに込められたメッセージ性が何なのかに関心が集まる。

その一方で、新しい農業法人の事業内容がコメ生産であり、従来の異業種参入で見られる新技術や新商品といった「分かりやすい目新しさ」がないことに戸惑いを感じた人も多いのではないだろうか。現在、「成長市場」とは言い難いコメ分野において、どのような事業を展開しようとしてい



左から三井住友銀行の福島浩太氏、大石薫朗氏、大瀧村あきたこまち生産者協会およびみらい共創ファーム秋田社長の浦井徹氏、三井住友銀行の長瀬憲氏、松田岳大氏

るのか。

### 三井住友銀行の農業ビジネス

三井住友銀行は三大メガバンクの中でも高い収益性を持ち、二〇一四年度の従業員一人当たりの業務純益は三三二〇万円と、三菱東京UFJ銀行(二二〇〇万円)やみずほ銀行(二二六〇万円)に比べ抜きんでている。また、国内貸出のうち個人・中小企業向けの割合は六七・九%と、三菱東京UFJ銀行(五六・九%)やみずほ銀行(五八・二%)より高く、「成長性」を評価した融資も行ってきた。農業ビジネスへの着手も早く、ベンチャー企業

向け融資商品が農業分野でも評価されたことを機に農業を成長分野と認識し、〇五年より農業法人に特化した無担保融資「Vファンドアグリ」の取り扱いをはじめ、無担保で最高二億円を上限に融資した。また、一三年には子会社のSMBBCベンチャーキャピタルと共同で農業分野に投資する総額三〇億円の「SMBBCアグリファンド投資事業有限責任組合」(以下、SMBBCアグリファンド)をつくった。SMBBCアグリファンドは六次産業化支援の対象から外れる種苗や農薬、植物工場といった周辺分野の案件に対し直接出資を行うとともに、六次産業化分野の案件については六次産業化ファンドを通じて間接的に出資を行っている。

一四年からは東南アジアや中東への農業ビジネスモデルの輸出を図り、産官学の積極的な連携を進めている。この時期、三井住友銀行の担当者としてこまち協会の代表である浦井徹氏はJ・PAO(特定非営利活動法人日本プロ農業総合支援機構)の勉強会で顔を合わせたのを機に、日本農業に関する課題について議論するようになった。

### 分散集積による構造改革

日本農業の生産構造は、高齢化による農業就業者数の減少により、今後五年以内に大きく変わるといわれる。規模拡大のため農地取得に苦労している現状から離農が相次いで耕作者を探さず農地が出てくる状況になる。規模拡大が進まない農業法人にとって、今は耐え忍ぶべき「過渡期」にすぎないのかもしれない。

しかし、生産人口が減少した先に需給関係が改善され、米価が上昇するバラ色の将来が待っている。

るとはなかなか考えられない。補助金もいつまで続くか分からない。そういった中で、安定した経営を続けるためには、逆説的だが、これまでと同じことをやっていてはダメなのだ、という漠然とした危機感を誰もが持っている。問題なのは、稲作経営は農業法人といえども個人事業の延長であり、経営を個人の能力に負うところが多いことだ。万が一、経営者が倒れば経営が立ち行かなくなり、後継者がいる場合でも先代の経験を受け継ぐだけでは大きな構造の変化に対応できないノベーションを起こすことは難しい。

これは大規模法人にも言えることで、経営者個人の目の行き届く限界があるため、一〇〇〇鈔を土地利用型で経営している法人は日本にはない。また、農業機械一セットが適期に作業できる面積は限られているため、規模拡大が単純に生産コスト減に結びつくわけではなく、ほ場分散の低下で生産コストが上昇することも考えられる。何より一〇〇〇鈔超の規模を管理するマネジメントの経験もシステムも日本にはなく、未知数なのだ。

共創ファーム秋田が考える稲作経営の将来像は、三〇鈔の経営を単位とした「コンビニ経営」だ。一〇〇〇鈔を一つの法人で経営することはリスクが高い割に日本農業の中では「点」でしかなく構造改革にはならない。

それよりは、誰でも自立して安定的に三〇鈔を経営できるような形で一人三〇鈔を三〇人が経営し、農業に携わる専業農家を何万人単位で増やし、それをグループ化する姿を思い描く。一俵一萬円の単価でも一人が一〇〇〇万円の収入を得るには、生産コストをどのようにして落としていくか。



共創ファーム秋田は、外部からの新規就農者の研修を行うとともに、コンビニ経営を成立させるためのマネジメントの仕組みをつくる。

具体的には、農業資材の共同購入や機械利用、販売まで含めた支援や、情報通信技術（ICT）の活用による経営パッケージだけでなく、将来的には北海道から九州の作期が重ならない地域でコンバインやトラクターを共同利用して、生産コストの低減を図ろうとしている。

「本当は農協がそのネットワークを組めば良いんでしようけれど、やらないのであれば銀行と一緒に全国ネットワークをつくってみようじゃないか」という話になった」と、涌井氏は語る。

### 投融资ができる農業法人を育成

涌井氏の経営するこまち協会は、農業の六次産業化を進める中で、五〇億円の借金を抱えたことがあるが、農協系統金融の融資を受けなかった。「日本の農業を良くするために、農協系統金融はもっと積極的に投融资をすべきだと考えている」と、涌井氏は言う。しかし一方で、農業の収益性が見えなければ、金融機関は農業に投融资することはできない。この点については、涌井氏も農家の意識改革が必要だと感じている。農家の多くは、今の経営の中で掛かったお金＝コストと考え、米価が一万円ではやっていけないと訴える。しかし、売れる単価でも利益が出るようにするために生産コストを低減しなければならない。

三井住友銀行の狙いは、投融资でできる農業法人を育てることであり、そのためには共創ファーム秋田を立ち上げて一緒に仕組みづくりをするこ

と、もう一つは、取引先の農業法人の経営が万が一うまくいかなかった際は、自らが参画している共創ファーム秋田が経営支援することと併せて、経営を引き受けられるようにすることにある。

従って、三井住友銀行とこまち協会の関係は、どちらかのノウハウを持ち込むという一方的なものではなく、一つ上の新たな経営管理システムを共につくるためお互いの経験や理論を融合させていく関係にある。農業参入といっても、金融マンがコメを作るわけでも、販売の営業に日々回るわけでもない。金融機関の役割としては、これまで農業以外の企業に行ってきた経営支援の経験を活かし、新しい仕組みを共につくることにある。涌井氏の言葉を借りるならば、「メガバンクが一緒だと人は安心する」という効果もある。新たな経営管理システムの一つ一つを構成する技術やツールは全く新しい技術ではなくても、それをツールで組み合わせた仕組みは新しい形になる。

今の世の中にまだ形となつて表れていない新しい連携の形や概念について、どうしても人は断片的な理解をしてしまい、全体的な価値を過小評価してしまう。その価値に耳を傾けてもらうため、まずは「期待」や「驚き」を持つてもらおうこともメガバンクが参画した副次的効果になるだろう。メガバンクでも際立った収益性を誇る銀行が農業金融に参入したインパクトは大きく、農業金融の既存のプレーヤーだけでなく、他のメガバンクにも影響を与えることが期待される。

### トータルで考える経営管理

農業は経営者の価値観が大きく反映される。そ

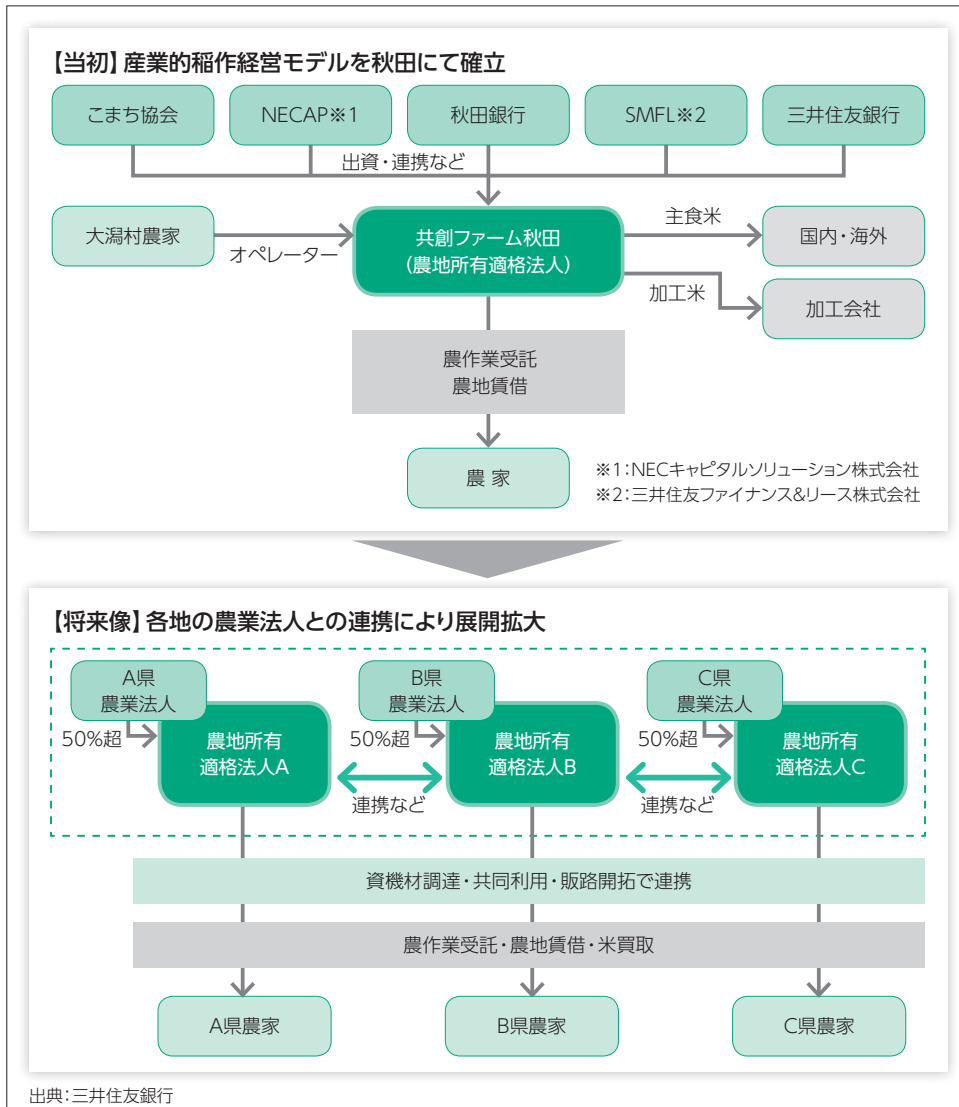
れが魅力的でもあり、時に非合理的でもある。よそ者を必要以上に警戒する意識もあるし、自らのやり方を最良とする一匹狼的な考え方もある。規模が大きくなれば合理的な意思決定ができるとは限らず、高次な経営管理やビジネスモデルの部分でも個人のこだわりや好き嫌いで競り合いが起ころうこともある。

「コンビニ経営」が広がるかどうかは、経営管理システムが取り組み開始時に実質的なメリットを提示するだけでなく、長期的ビジョンに人が価値観や志を同じくできるかといった点にも左右されそうだ。そのビジョンを実現するのはトータルで取り組むことによる効率と効果の追求だ。

一つは、生産・加工・販売のバリューチェーンに連携企業のノウハウやネットワークを持ち込むことで経営の選択肢が増えることだ。例えば、コメの加工についてはこまち協会が発芽玄米で作ったパスタなどグルテンフリー食品を開発し、小麦の代役から主役としての市場を開拓しており、金融機関の持つ海外ネットワークと組み合わせることにより、輸出も含めた大きな戦略を組むことができるようになる。

もう一つは、経営管理システムの側面で経済的な効果を発揮できることだ。例えば、農業機械による作業受託を考えた場合、広域で貸し借りをすることで生産コストを下げるだけでなく、作業量を増やすことにより作業単価を下げてトータルで利益を出せるようになる。農業法人同士で話がまとまらなくても、本部機能として農業機械を共創ファーム秋田が所有することも考えているという。

図 ビジネスモデルと将来像



いずれにせよ、「コメの価格をいくらにするか」ということでなく、生産コストなどの共通の課題と一緒に取り組み、今ある経営を継承させるために何ができるかを考えていきたいというのが共創ファーム秋田の意向だ。

自分の好きな農産物や商品を作る農家もいるが、ある程度規模拡大した農業法人は自らの信念を大切にしながらも、好き嫌いではなく顧客が必

要とする農産物を生産する。同じように、次のステップに上がった農業法人は好き嫌いではなく必要とされる経営管理システムを考えることが重要になってくるのかもしれない。共に手を結ぶことで見えてくる先の景色があるのだ。

**関心ある農業法人との連携も**

コメは日本の主食であり、これまで聖域として

守られてきた。それだけに今後の大きな環境の変化に対しギャップを埋める必要がある。この認識の下、共創ファーム秋田はあえてコメ生産を事業分野の中心に選んだ。

水田農業の経営システムをどうすれば高度化できるか、チャレンジングな取り組みが始まる。金融機関の顧客からは取り組みに意義を感じ、取引を申し出るなど応援の言葉も寄せられているそうだ。

既に、共創ファーム秋田は他の地域の農業者とも話を進めており、同じような問題意識や志を持っている農業者が増えていると手応えを感じている。そういった農業法人とは親密にコミュニケーションをとり、農業機械の融通や販路の共有などにおいて、まずは緩やかに連携し、一緒にやっていくつもりだという。「問い合わせがあればいつでも説明に行きたい」と農業法人にメッセージを送っている。

新たな稲作経営管理システムを共に作る扉は開かれている。秋田を中心としてモデルを検証し、次いでモデルの横展開を想定している共創ファーム秋田の事業は、同時複数の展開となる日が近いのかもしれない。その意味で「コンビニ経営」のイメージは、あらかじめサービスや契約内容が固定されたフランチャイズというよりも、連携する農業法人が共に課題に取り組みむボランティアチェーン的性格ではないだろうか。

いずれにしてもメガバンクによる農業直接投資が意味するものは、産業として投資可能なコメ農業の育成と、そのために必要な新たなビジョンづくりへのコミットメントであると言える。





# 地銀が積極的に取り組む農業成長産業化

農業に企業の経営手法を導入することで成長産業になる可能性が見えてきた。そこで、地域に根差す地方銀行などの金融機関が農業の成長産業化に向けた取り組みを始めている。農業の潜在リスクをいかに克服するか。一次産業支援に「地域創生部」を設ける伊予銀行の現場からの報告。



伊予銀行 地域創生部 担当課長

**桧垣 大志** Daishi Higaki

ひがき だいし  
1974年愛媛県生まれ。大阪大学経済学部経済学科卒業後、98年伊予銀行入行。2007年より本部一次産業支援を担当し、農業参入、販路開拓や六次産業化支援、行政機関や大学などと連携した産学官連携に取り組んでいる。

## 目標は儲かる農業の実現

四国の北西に位置する愛媛県は、穏やかな瀬戸内海とリアス式海岸を持つ宇和海の二つの海に囲まれた地域で、大きく東予、中予、南予の三つのエリアに分かれる。東予は紙産業や造船・海運業、中予は観光・サービス業、南予は一次産業が盛んで、それぞれ特色のあるエリアを構成している。

平地地よりも山地が多い地形であるが、温暖な気候や自然に恵まれており、農産物や海産物は種類が豊富で、中でも柑橘類やキウイフルーツ、養殖真珠やタイなどは日本のトップシェアを誇る。

主要統計指標(表1)から読み取れる通り、愛媛県の農業はちょうど全国中位の規模であると言える。しかしながら地域の主要地場産業であることは間違いない。

地域を事業基盤とする地方銀行にとって、農業はポテンシャルを秘めた産業であると認識しており、医療介護や環境エネルギーと共に、行内でも成長産業の一つとして位置付けている。しかし担い手の高齢化、耕作放棄地の増加、そして何より所得の低さなど多くの問題があり、力を発揮できていない面がある。

そこで当行の農業支援の目標は、持続性、成長性のある産業に向けた「儲かる農業の実現」である。六次産業化、規模拡大、ICT(情報通信技術)化、グローバルGAP、輸出促進などさまざまな施策が行われているが、これらは全て農業が儲かる産業になるための手段であろう。当行が農業分野の取り組みを本格的に開始してからまだ一〇年にも満たず、試行錯誤を繰り返しながらの歩みであるが、五年、一〇年の中期スパンで、目標と

する「儲かる農業の実現」に少しでも貢献できればと考えている。

支援強化の取り組みを始める転機となったのは二〇〇七年四月の「アグリフィッシャー支援プログラム」を立ち上げたことだ。魚類養殖を中心とした水産分野では、審査ノウハウの積み上げにより、融資対応を中心として地方銀行でもトップクラスの支援を展開していたが、農業については自然体の取り組みにとどまっていた。

## 一次産業支援を内外に宣言

プログラムの立ち上げにより、農業を含めた一次産業分野の支援体制強化を内外に宣言した。このプログラムは、一次産業のトータルサポーターとして一次産業の発展と活性化に貢献するため、従来の融資に加え、経営戦略・財務戦略・販路開拓

表1 主要統計指標

指標	愛媛県	全国	順位	対全国比 (%)
農業産出額 (H25)	1,291億円	85,748億円	23	1.5
うち米	168億円	17,864億円	34	0.9
果実	498億円	7,588億円	6	6.6
畜産	295億円	27,948億円	28	1.1
総農家数 (H22)	50,234戸	2,527,948戸	25	2.0
うち販売農家数	13,654戸	451,427戸	25	1.9
基幹的農業従事者数 (H22)	43,085人	2,051,437人	22	2.1
うち65歳以上	28,016人	1,253,477人	18	2.2
耕地面積 (H26)	51,200㌥	4,518,000㌥	30	1.1

出典:愛媛農業の動向(2015年3月 愛媛県農林水産部)

などに至るまで伊予銀行グループが総合的に支援するシステム構築を目指すものである。具体的には、商談会開催などの販路開拓や、新規・異業種からの農業参入などの経営支援と新たな専用ローンの発売やファンドの創設など資金調達支援を柱としている。今日までさまざまな施策を展開し、支援メニューや体制を拡充してきた結果、「伊予銀行でも農業の相談ができる」という一定程度の認知が広がり、支援件数は着実に増加している。

プログラム立ち上げとともに本部に農業専任者を配置し、相談を待つのではなく、こちらから出向いてアプローチする活動を開始した。日本公庫より農業経営アドバイザーの資格制度の案内を受け、同年八月に当行初の農業経営アドバイザーが誕生した。タイミング良く担当者がノウハウを習得できる制度を利用できたことも、大きな後押しとなった。以降、当行では二五人が農業経営アドバイザーの資格を取得している。

### 銀行らしい関わりを意識

行政、業界団体などがそれぞれの立場でさまざまな支援を展開しているが、私たちは特に「銀行らしい関わり」を意識している。

農業者の方々と接して強く感じることは、日本の農業技術はすごいということである。自然と会話しながら改良と伝承を繰り返し獲得してきたものなのだろう。素晴らしい品質の農産物が日々当たり前のように生産されている。しかし問題はこれが所得につながっていないように思われることだ。もつと経営管理や適切な販売を意識し取り組むなら適正な利益を上げ持続可能となるだろう。同時に、これを強化する支援こそ銀行の最大の出番と役割があると感じる。

そこで私たちは、経営管理、販路開拓、情報発信の三つを柱に経営支援活動をしている。

まず、経営管理については、私たちは農産物の生産そのものについては素人だが、財務や資金計画など経営の数字を見ることについてはプロである。このノウハウを伝えることで、「農業経営」の改善に大きく貢献できると考えている。

例えば資金調達に関連する事業計画や投資計画の策定においては、アウトプットの数字そのものよりも、計算根拠など策定過程の考え方を共有する方が重要であると考えている。

最も重視していることは、収入や支出項目にかかわらず「単価」×「数量」などの基礎的な単位に落とし込み、数字の「根拠」を明確にすることだ。

農業者の計画数字は希望的観測や利益から逆算しているものやアドバイザーなどが作成した数字を漫然と使用しているケースも多い。例えば、同じ売上高でも、販路によって単価も数量も異なる。単価と数量の土台がなければ、販路開拓においても適切な商談は出来ない。単価はコストを考えることにつながり、数量は作付け計画や規模拡大の時間軸などを考えることにつながる。

さらに、経営で重要なのは計画と実績を比較検証し、PDCAのサイクルを回すことであるが、基礎的な数字を捉えていなければ、かい離や変化の原因がどこにあるのか把握できず、行き当たりばつたりの繰り返しに陥ってしまう。アドバイスする側にとっても、ある程度明確な数字の土台がなければ、事業者と目線を合わせ、一つ一つ納得しながら方向性を擦り合わせていくことは困難である。

投資計画についても、「この設備がこの値段だから、これだけ資金が必要」という考え方はなく、「このような設備を導入したら、これだけキャッシュフローが得られる見込みがあり、この金額内で投資を行う」という、投資効果から無理のない投資金額を算定する考え方を共有していきたいと考えている。

「根拠のある数字で捉える」というのはなかなか難しい思考回路だが、いったん出来上がれば、生産や販売だけでなく、財務管理や労務管理など経営全般にわたって必ず役に立つと考えている。

「そんな細かいことせんでも、ちゃんと作れば儲かる」「そんなこと考えている暇はない」と嫌がられることも多いが、支援の過程でなるべくこの部分に時間と労力を振り分けるよう意識している。経営管理分野のレポート資料や、経営に失敗した企業の読み物資料、自用に作成した検証用のデータ資料を提供して銀行担当者としての捉え方について理解を促している。

次に、販路開拓支援についてであるが、銀行の最大の資産は取引先の情報であり、情報を橋渡しするビジネスマッチングは、取引先の成長支援に欠かせない業務である。

当行は一三都府県および海外の広域店舗網が特長であり、それぞれの地域でさまざまな業種の取引先からニーズ情報もたらされる。個別マッチング、多くのバイヤーに参加いただく集合型の商談会、個別バイヤーと一対一のミニ商談会などを通じて販路開拓支援に取り組んでいる。ミニ商談会に参加した高級スーパーが、有機ニンジン生産者と出会い、すぐにほ場見学、商談成約に至った事例も生まれている。

最後の情報発信について、農業以外のさまざまな情報を日々収集している銀行の特長を活かして、銀行らしい支援ができる。

分かりやすい例が補助金である。農林水産省を中心とした施策については事業者も詳しいが、農林水産省以外の省庁が所管する補助金などにつ

いてはあまり知られていない。最近の支援事例では、ものづくり補助金(経済産業省)や地域経済循環創造事業交付金(総務省)、省エネ補助金(環境省)の活用が挙げられる。これらの制度を案内すると、「えっ、農業でも使えるの!?!」という反応が返ってくる。

年一回ペースで開催している「いよぎん農業セミナー」も重要な情報発信の場であり、できる限り農業者の刺激になるような、一石を投じるようなテーマ選定を心掛けている。

本年六月に開催したセミナーでは、グローバルGAPに加えてISOやHACCPなどの第三者認証制度をテーマに取り上げた。オリンピックや農産物輸出促進政策などの話題で関心が広がっているテーマであり、グローバルGAPで農業経営の高度化を促すとともに、川下の食品製造、流通事業向けの認証制度も同時に取り上げることで、農産物を生産する側とその農産物を扱う側の相互理解を促すことを意図した企画である。想像以上に川下の事業者がグローバルGAPに高い関心を示していることが印象的であり、農産物の出口戦略への影響が大きくなるであろうことを出席者とともに実感できた。

## 六次化ファンドに出資支援

次に、資金調達支援である。当行では、二〇一三年農林漁業成長産業化支援機構(略称・A-FI V E)との共同出資による二〇億円の「いよエバーグリーン六次産業化応援ファンド」(以下、六次化ファンド)と、一四年日本公庫との共同出資による五億円規模の「いよエバーグリーン農業

応援ファンド」(以下、農業ファンド)の二つのファンドを組成しており、ビジネスステージに合わせた出資支援を行っている。

六次化ファンドでは、比較的大規模な六次産業化に取り組む一次産業者と二次・三次産業者の合併会社に対する出資支援を開始した。ファンドのスキームがマッチして計画の擦り合わせが順調に進む案件がある一方で、合併企業設立までには至らない比較的小規模な案件や、農業生産そのものに関する出資ニーズ相談の声も多く聞かれた。それに応えるべく、農業者に直接出資が可能となる農業ファンドを一年後に組成したものである。

ファンドは事業者アプローチの「ドアノックツール」としても有効に機能している(表2)。ファンド支援メニューの紹介をすれば、たいいてい事業者には興味を持って話を聞いていただける。必然的に違和感なく事業の現状や計画の話になっていくため、通常のアプローチよりも早く深く事業計画等のヒアリングが可能となる。当然のことながら、出資ありきの業務推進ではないため、ここから補助金・助成金、制度融資、プロパー融資、クラウドファンディングなどいくつもの選択肢の中でその事業者に適したツールを擦り合わせていくことになる。

事業者側のファンド利用の理由としては、長期安定資金の調達という点に加え、ファンドが出資者に名を連ねることによる対外的な信用力の向上や銀行をはじめとするファンドメンバーとの関係強化への期待感も高いと感じている。当行としても、ファンド出資参加による事業者との関係強化が最大のメリットであると認識しており、双



表2 ファンド推進の間接的メリット

メリット	内容
法人化の推進	出資は株式会社が対象となるため、個人、任意組合による事業運営から法人化を検討する機会となる
資本政策	議決権に基づく株主の権利や経営権、事業承継などを見据えた株主構成の見直しなどについて認識する機会となる
財務	自己資本（内部留保）の重要性、役員借入金の資本振替や現物出資による財務改善などについて検討する機会となる
事業計画	キャピタル会社の投資目線、日本公庫の視点も入り、一般の融資時よりも綿密なすり合わせの機会となる
リレーション	債権者としてだけでなく株主としての関係も加わることにより、出資後のモニタリングも含めてより身近な関係を構築できる

表3 他業務との連携支援

業務担当名	連携内容
商談会担当	販路開拓マッチング、商談会開催、商品ブラッシュアップ
創業担当	創業セミナー開催、支援施策提案、専門家派遣
ものづくり支援チーム	技術開発マッチング、知財戦略支援
観光担当	グリーンツーリズム、お土産用加工品開発
事業承継・M&A担当	相続・事業承継対策、M&A
国際部	海外販路開拓、貿易・海外進出支援

方の共通認識をもとに関係性とコミュニケーションを高め、より実効的な成長支援につなげていきたい。

### 新設の地域創生部が役割担う

農業ファンドの出資実績は一六年八月末現在で六件、計六四〇〇万円であるが、大別すると三件が創業初期の資本増強、三件が事業拡大のための設備資金である。また、半数の三件では、ファン

ド出資と同時に株主による増資や関係が薄くなった株主からの株式買取りを併せて行っている。出資検討の中で資本政策や財務改善についての共通認識を持ち、実際に対策を実行できた事例である。出資の相談対応に当たっては、必ず顧問税理士や司法書士を巻き込んだ対応を行っており、専門家を交えて腹を割った議論ができることも、ファンド推進の大きな間接的メリットと言える。

行内には、各分野で専門性を持った担当者が配置されている。横の連携によって、より多様な課題解決型の支援が展開できる(表3)。

確かに農業には固有の課題や構造があるが、率直に言ってしまうえば農業も一つの業種であり銀行全体で推進している「取引先のビジネスステージに合わせた支援」が必要であることは、他の業種と何ら変わりがない。行員の中にもまだまだ「農業は難しい」という意識が多いが、他業種と同様に支援できるという意識の醸成を進めていく必要があると感じている。

新規参入や新規就農支援については創業担当のノウハウが役に立ち、成熟期の事業者については事業承継やM&Aの支援も必要となる。

バーチャル農場と現実の有機野菜生産を融合したビジネスを展開している株式会社テレファーム(愛媛県松山市、代表取締役 遠藤忍様)は、創業担当が開催している「いよぎんビジネスプランコンテスト」に応募(優秀賞獲得)されたことがきっかけで関係が深まり、後に農業ファンドの出資に至った事例である。同社は楽天との資本提携を発表しており、今後ますますの事業成長が期待される。

この八月の組織改正により、一次産業支援業務は新設された「地域創生部」が所管となった。地域創生には農業、ひいては一次産業の活性化が欠かせないとの認識のもと、銀行をあげて成長支援に取り組んでいきたい。引き続き銀行が持つ機能を最大限発揮し、行政や関係団体との連携により、これまで以上に「地域」を意識した面的波及効果のある取り組みを展開していきたい。

