ディスクロージャー誌 本編

DISCLOSURE 2024

統合報告書

農林中央金庫

NORINCHUKIN

私たち農林中央金庫の仕事は、
ある日突然、世界を大きく変えるようなものではない。

なぜなら私たちが向き合う農林水産業とは、
自然を相手にし、一朝一夕に変化や成果を生み出すものではないから。
モノをつくるのではなく、「いのち」を生み、育て、繋いでいくものだから。

だからこそ私たちは、世界の金融市場で安定した利益をあげるという挑戦を続け、
規模の大小を問わず、地域と農林水産業を守る人々に尽くす金融機関として生きてきた。
そうして、100年の歴史を重ねてきた。

しかしこれからは、それだけでは十分とはいえない。
農林水産業が、時代の変化をとらえ発展し続ける産業になるためには、
私たちは、これまで以上の役割を果さなければならない。

金融の知見を活かしながら、いままでの機能や範囲を超えた新たな貢献へ。
現場の課題の解決に、身をもって真摯に挑んでいく。
生産者はもちろん加工や流通、そして消費者と向き合い、その声に応えていく。

農林水産業から生まれる「いのち」は、
その先に連なるたくさんの「いのち」の営みに繋がっている。

いまこそ、私たち一人ひとりが、持てるすべてを発揮する時。
未来へと受け継がれるこの「いのち」の連鎖を、
より豊かで確かなものにするために。

持てるすべてを「いのち」に向けて。

Dedicated to sustaining all life.

農林中央金庫

ごあいさつ

みなさまには、平素より当金庫の業務に関し、多大なるご支援を賜り、厚く御礼申しあげます。

また、このたびの令和6年能登半島地震により被害を受けられた方々に対して、心よりお悔やみとお見舞いを申しあげますとともに、支援や復旧・復興にあたられている方々のご尽力に対して、深く敬意を表します。

このたび、当金庫の概要や2023年度の業務実績等をご説明したディスクロージャー誌を発行しましたので、ぜひご一読ください。

気候変動や世界的な人口増加、国際情勢の緊迫化等により、食料・エネルギー等の価格が高騰し、国際社会において食料安全保障リスクへの対応が共通の重要課題になっています。また、穀物や肥料・飼料などを輸入に依存している日本においては、生産資材価格が高止まりする一方、販売価格へのコストの転嫁が進まない等、農業経営に深刻な影響を及ぼしています。当金庫としては、JAバンク、JFマリンバンク、JForestグループとともに、協同組合ならではの役割・機能を発揮しながら、最大限のサポートに取り組むとともに、みなさまから安心・信頼される金融機関・組織を目指しながら、農林水産業・農山漁村の振興へ貢献してまいります。

当金庫の重要な役割の一つは、会員のみなさまへの安定的な収益還元です。足元は、会員のみなさまのご理解をいただきながら、中長期的な収益力を強化すべく取り組んでいるところです。この役割をこれからも果たし、ステークホルダーのみなさまからの信頼を得られるよう最大限の努力をしてまいる所存です。

最後になりますが、JAバンク、JFマリンバンク、JForestグループおよび当金庫を、これまで以上にお引き立て賜りますよう、お願い申しあげます。

2024年7月

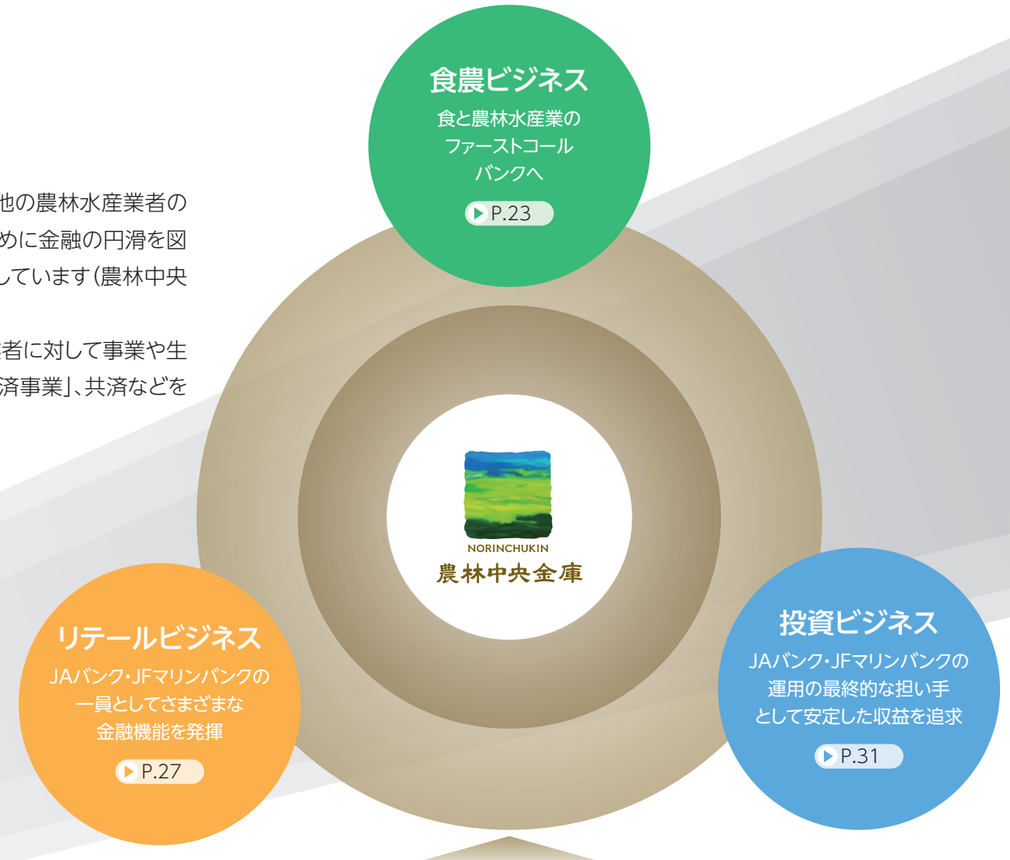
私たちの人となり - About The Norinchukin Bank -

農林中央金庫は、農業協同組合（JA）、漁業協同組合（JF）、森林組合（JForest）、その他の農林水産業者の協同組織を会員（出資団体）に持つ民間金融機関です。私たちは、こうした協同組織のために金融の円滑を図ることにより、農林水産業の発展に寄与し、もって国民経済の発展に資することを目的としています（農林中央金庫法第1条）。

また、上記の協同組織は、貯金や貸出などの業務を行う「信用事業」のほか、農林水産業者に対して事業や生活面などの指導を行う「指導事業」、農林水産物の販売や生産資材の購買などを行う「経済事業」、共済などを取り扱う「共済事業」など、さまざまな事業を行っています。

系統組織とは?

上記のような幅広い事業を行う市町村段階のJA・JF・JForestから、それぞれの事業ごとに組織された都道府県段階の連合会、そして私たち農林中央金庫を含む全国段階の連合会などにいたる協同組織を「系統組織」と呼んでいます。



コーポレート
3つのビジネスを支える機能の提供に加え、新たな課題にも取り組む

※コーポレートの主要な取組みは「人材マネジメントの高度化に向けた取組み」や「デジタルトランスフォーメーション（DX）」など（P47～56）をご覧ください。

パーパス（私たちの存在意義）

持てるすべてを「いのち」に向けて。

ステークホルダーのみなさまとともに、
農林水産業をはぐくみ、豊かな食とくらしの未来をつくり、
持続可能な地球環境に貢献していきます

パーパス（私たちの存在意義）を実現・発揮していくための3つのビジネス領域

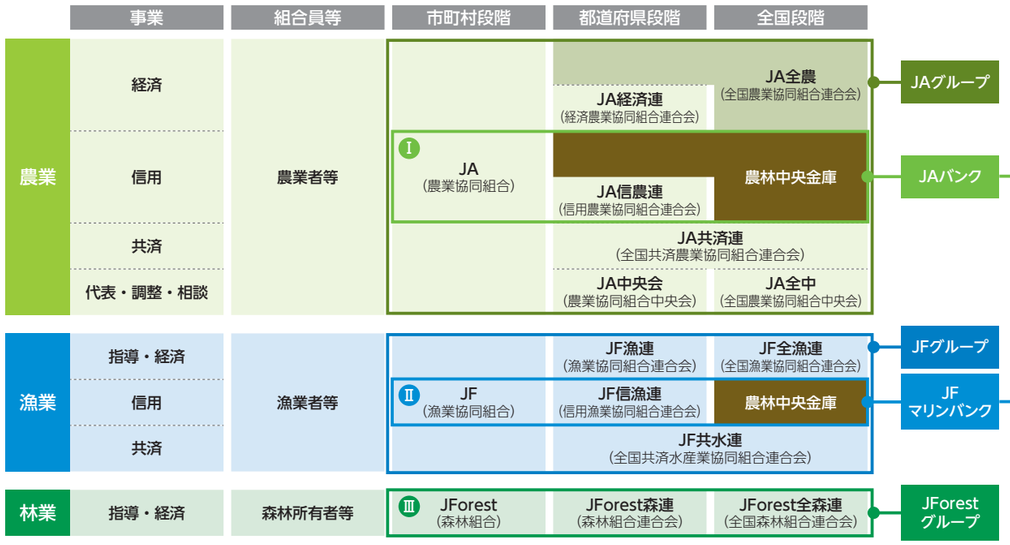
農林水産業を取り巻く環境は時代に応じて変化しています。こうしたなかで、当金庫は、金融業務を通じて農林水産業の発展に貢献する唯一の民間金融機関として、役割を果たし続けるために、ビジネスモデルを柔軟に変化させてきました。

現在、そしてこれからの時代に向けて、私たちがパーパスを実現・発揮していくために、担う役割として主軸に置くのは「食農ビジネス」「リテールビジネス」「投資ビジネス」の3つのビジネス領域であり、これらを支えながら、新たな課題にも取り組む「コーポレート」が基盤にあります。

主な系統組織の仕組み

市町村段階のJA・JF、そして都道府県段階のJA信農連（信用農業協同組合連合会）・JF信漁連（信用漁業協同組合連合会）および全国段階の当金庫にいたる「信用事業」の仕組みや機能を「系統信用事業」と呼び、実質的に1つの金融機関として機能する「JAバンク」、「JFマリンバンク」を展開しています。

また、信用事業を手がけないJForestグループとの間では、活動への助成や人材育成などで親密に協力・連携を行っています。



当金庫は、会員のみなさまからの預金（その大部分は、JA・JFが組合員などからお預かりした貯金を原資とした預け金）や、市場から調達した資金を、農林水産業者、農林水産業に関連する企業などへの貸出のほか、有価証券投資などによって効率的に運用し、会員のみなさまへの安定的な収益還元に努めるとともに、さまざまな金融サービスを提供しています。

JAバンク：組織の概要 2024年4月1日現在

JAバンク	JA（農協）※1	JA信農連	農林中央金庫
役割	・農業者、地域住民からの貯金をもとに、農業資金・生活資金を融資 ・余剰資金をJA信農連・当金庫に預け入れ ・利益を農業者に還元	・JAから集まった資金を貸出・有価証券等で運用し、利益をJA等に還元（余剰資金を当金庫に預け入れ） ・管内JAの金融機能のとりまとめ、指導	・JA、JA信農連から集まった資金を貸出・有価証券等で運用し、利益を還元 ・JAバンクの全国機関として全国508JA等との一体的な金融事業運営や、経営健全性確保に向けた指導を実施
組織数	508	32	1

※1 JA（農協）数の508はJAバンクの会員数

JFマリンバンク：組織の概要 2024年4月1日現在

JFマリンバンク	JF（漁協）※2	JF信漁連	農林中央金庫
役割	・漁業者、地域住民からの貯金をもとに、漁業資金・生活資金を融資 ・余剰資金をJF信漁連・当金庫に預け入れ ・利益を漁業者に還元	・漁業者・地域住民からの貯金やJFから集まった資金を貸出・有価証券等で運用し、利益をJF等に還元（余剰資金を当金庫に預け入れ） ・管内JFの金融機能のとりまとめ、指導	・JF、JF信漁連から集まった資金を貸出・有価証券等で運用し、利益を還元 ・JFマリンバンクの全国機関として全国72JF等との一体的な金融事業運営や、経営健全性確保に向けた指導を実施
組織数	72	10	1

※2 JF（漁協）数の72はJFマリンバンクの会員数

私たちの歩み

100年間変わらぬ使命
一時代の要請に応じて自らを変革してきました。

当金庫は、1923年の設立以来、独自の法律（当初は「産業組合中央金庫法」、その後は「農林中央金庫法」）に基づいて運営されています。

設立から現在にいたるまで、農林水産業を取り巻く環境変化にあわせて自らを変革しながら、約100年にわたり、農林水産業に携わるみなさまを支え続けています。

パーパス（私たちの存在意義）

持てるすべてを「いのち」に向けて。

ステークホルダーのみなさまとともに、
農林水産業をはぐくみ、豊かな食とくらしの未来をつくり、
持続可能な地球環境に貢献していきます

1923～

戦前・戦後の農林水産業の資金需要に応えて

産業組合中央金庫として発足
相互扶助の協同組織を通じた融資等の
金融サービスで生産者を支援

戦前・戦後から高度経済成長期にいたるまで、日本の農林水産業には資金不足の状態が続いていました。その解消を目指して1923年に設立されたのが、私たち農林中央金庫です。農林水産業者の協同組織を基盤とする金融機関として、全国各地の協同組織が生産者に対して行う融資原資の供給や、個々の協同組織では対応できない大口の資金需要に応えてきました。基盤となっているのは「一人は万人のために、万人は一人のために」という相互扶助の精神です。

1970～

経済成長による JA貯金の増加を受けて

時代の要請に応じ、
農林水産業に加えて金融市場などへの
投融資も拡大

組合員や地域の利用者のみなさまからお預かりした貯金が大きく伸びてきた1970年代以降、私たちは、農林水産業に関連する企業への投融資や、国内短期資金市場への資金供給、日本国債への投資などを通じて、わが国の旺盛な資金需要に応えてきました。また、1990年代後半から、いち早くグローバルな金融市場での国際分散投資を本格化。低金利の環境のなかでも安定した収益をJA、JF、JForestなどの会員のみなさまに還元してきました。

2016～

農林水産業と 産業界の架け橋として

農林水産業へのニーズが大きく変化するなか、消費者や外食・食品企業の求める安心・安全な国産品を届けることが、農林水産業の成長産業化につながると私たちは考えています。生産者との深い結びつきと、農林水産業関連の企業との長年の取引関係を強みとして、1次産業と2次・3次産業に橋を架けよう――。そうした取組みに2016年、本格的に着手しました。生産する側と消費する側の双方に多様なソリューションを提供する「食農ビジネス」です。

2019～

サステナブル経営をスタート

私たちは、企業に対する環境・社会課題解決への期待に応えていくため、サステナブル経営をスタートさせました。そのうえで、私たちの事業基盤である農林水産業をはじめ、年々深刻化する環境・社会課題への対応や不確実性の高まりを受けて、2021年には「パーパス（私たちの存在意義）」を定めました。

更に足元では、この「パーパス」を実現・発揮していくために、私たちが中長期的に向き合っていく「重要課題」を特定するとともに、この課題解決に向けて私たちが中期的に「目指す姿」（中期ビジョン）を定めています。この「目指す姿」を実現するために、私たちが日々の業務で土台とするべき考え方を「共有価値観」として役職員一同が共有しています。

P.7～8

2023

創立100周年

2024～

中期ビジョンを策定

これまでの100年、当金庫は農林水産業の維持・発展に強い思いをもって事業運営にあたってきました。

一方で、安定した環境は過ぎ去り、非連続な変化の時代が到来しています。私たちが自らのパーパスを実現・発揮していくためには、こうした変化に柔軟かつ機動的に対応する経営が重要という考えのもと、少し先の未来（2030年）をターゲットに、想定される環境・社会の変化からバックキャストする形で農林中央金庫グループ（以下「農林中金グループ」）の中期ビジョンを策定しました。

中期ビジョンで定めた5つの“ありたい姿”を経営の羅針盤に位置づけ、事業運営にあたってまいります。

P.21～22

培ってきた強み

パーパスを実現・発揮していくための様々な経営資本

社会・関係資本

● 社会・関係資本／設備資本

約1,198万人	6,166店舗	138台
に及ぶJA・JF・JForest組合員※1	全国津々浦々のJAバンク・JFマリンバンク店舗数※2	農村・過疎地域の金融サービスを支えるJAバンクの移動店舗

知的資本

● 受け継いできたナレッジ

101年	22年	26年
農林水産業を金融で支えてきた歴史	508のJAと32の信農連とともに構成するJAバンクの一体的運営	いち早く取り組んでいる国際分散投資

人的資本

● 多様性と専門性を備えた人材

290億円	3,314人	121人
従業員1人あたり総資産（単体）	従業員数	海外留学者数（＝MBA/LL.M取得者数）

財務資本

● 健全な財務基盤

99.8兆円	4.4兆円	A1/A
総資産	純資産	Moody's / S&P 信用格付

※1 JA組合員数は農林水産省令和4事業年度総合農協統計表、JF組合員数は農林水産省令和4年度水産業協同組合統計表（都道府県知事認可の水産業協同組合）JForest 組合員数は農林水産省令和4年度森林組合統計より引用しており、これらの数字を単純合計しているものです。
※2 2024年3月末現在の農林中央金庫・JA信農連・JA・JF信漁連・JFの内国為替取扱店舗の合計

農林中央金庫の目指す姿

非連続な変化が続くと予測されるなか、組織としての課題解決力を高めていくためには、理念を共有し、自らの役割を認識し、そして役職員が自律的に活躍していくカルチャーが必要だと考えています。これを受けて、私たちは“持続可能な環境や社会のために未来に向けてどのような貢献をしていくのか”という問いに対する「パーパス(私たちの存在意義)」を定めています。

このパーパスのもと、私たちが中長期的に向き合っていく環境・社会課題を「重要課題」、この課題解決に向けて私たちが中期的に目指す姿を「中期ビジョン」として設定しています。

また、この目指す姿の実現に向けて、私たちが日々業務を実践していくにあたり、土台とするべき価値観を「共有価値観」として定めています。

理念
Purpose

持続可能な環境や社会のために未来に向けてどのような貢献をしていくのか

Materiality

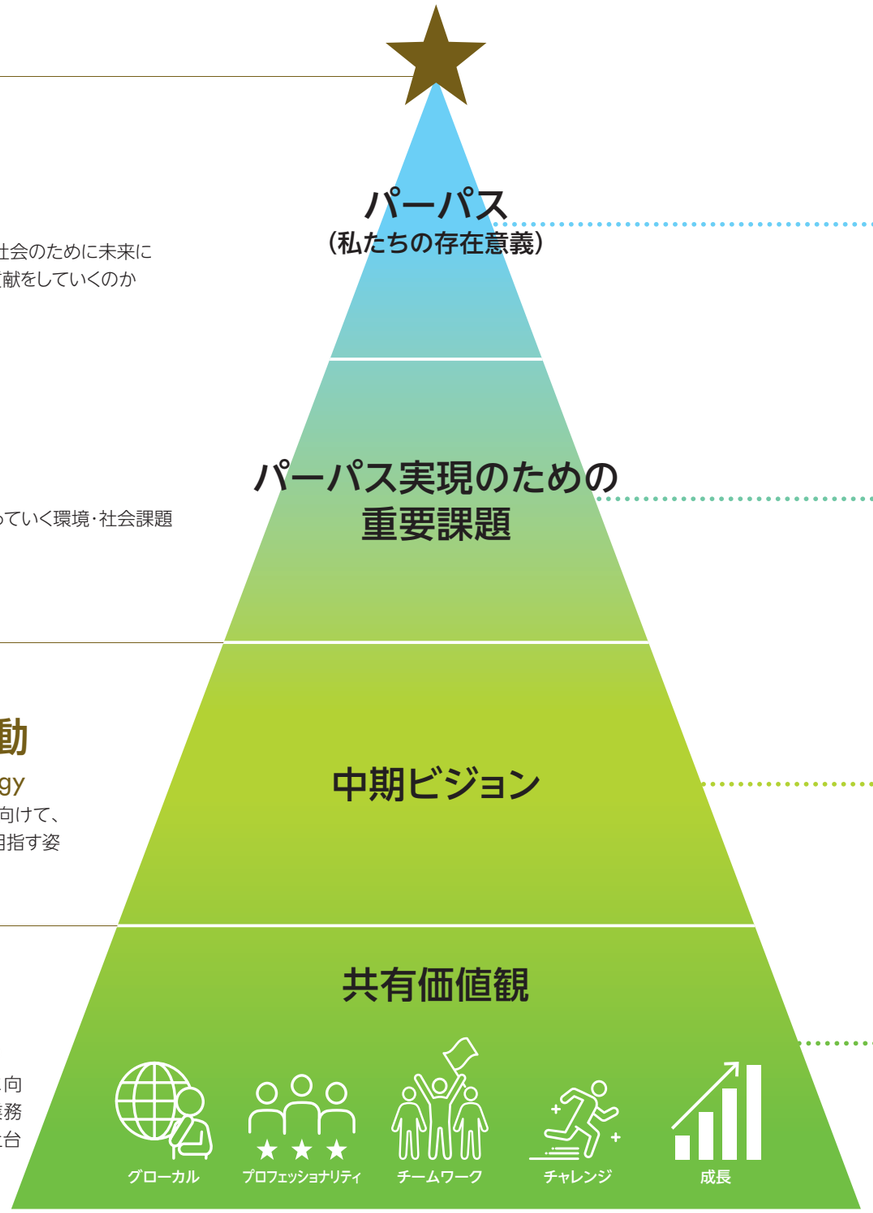
中長期的に向き合っていく環境・社会課題

事業活動
Vision/Strategy

重要課題の解決に向けて、私たちが中期的に目指す姿

価値観
Shared Value

目指す姿の実現に向け、私たちが日々業務を実践するための土台



パーパス(私たちの存在意義)

「人のいのち」と「食べ物(生物)のいのち」と「地球(星)のいのち」はつながっています。
私たちが生きるためには食べ物が必要、食べ物を届けてくれるのが農林水産業、農林水産業が作り出す食べ物すなわち動物や植物は、水や空気といった自然の恵みの授かりもの。
自然の恵みは、持続的な地球環境があってこそもたらされるものです。
こうした“いのちの連鎖”を踏まえ、私たちが掲げる「持てるすべてを「いのち」に向けて。」という
コーポレートブランドのタグラインをもう一段具体化して、次のように「パーパス(私たちの存在意義)」を定めました。

持てるすべてを「いのち」に向けて。

**ステークホルダーのみなさまとともに、
農林水産業をはぐくみ、豊かな食とくらしの未来をつくり、
持続可能な地球環境に貢献していきます**

▶当金庫のステークホルダーについてはP.75～76をご覧ください。

パーパス実現のための重要課題

パーパスを実現していくために、私たちが解決すべき重要課題を次のとおり定めています。

- 脱炭素社会の実現
- 自然と共生する社会の実現
- 農林水産業の”稼ぐ力”の強化
- 強靭な食料システムの実現
- 国内外での“豊かな”暮らしの実現

▶詳細はP.9～10およびP.36をご覧ください。

中期ビジョン

Nochu Vision 2030 ～未来を見据え、変化に挑む～

2024～2030年度を期間とする「中期ビジョン」を策定しています。この中期ビジョンで定めた「2030年のありたい姿」を経営の羅針盤に位置づけ、私たちは毎年の事業運営にあたっています。

▶詳細はP.21～22をご覧ください。

共有価値観

農林中央金庫の役職員全員でいま大切にしたい価値観として、次の5つを定めています。

【グローカル】
私たち農林中央金庫は、地域の協同組織に立脚した金融機関でありながら、資金・情報・ノウハウのグローバルな活用を通じて、農林水産業・地域社会に貢献するという社会的役割を担っています。私たちは、一人ひとりがグローカルを意識し、グローバルとローカルを双方向からつなぐ当金庫らしいユニークな事業を通じて、その使命を果たしてまいります。

【プロフェッショナリティ】
金融機関・農林水産業を取り巻く環境が時代とともに変化するなか、農林中央金庫は設立から現在にいたるまで、自らを変革することによって適応し、約100年にわたって使命を果たしてきました。次の100年も使命を果たしていくため、私たちは、プロ意識と高い専門性を追求し、当金庫ならではの価値を提供することで、ステークホルダーのみなさまから真に必要とされる存在になることを目指します。

【チームワーク】
ステークホルダーのみなさまの様々な期待に応えていくためには、様々なバックボーンを持った役職員が協働・共創することが必要です。私たちは、個人としては目的意識と自己責任意識を持ち、チームとしてはお互いに思いやり、信頼・尊重して、コミュニケーションを大切にしながら、チームワークを最大限発揮してまいります。

【チャレンジ】
変化の激しい時代において、経営の健全性を保ちながらステークホルダーのみなさまの期待に応えていくためには、新たな価値創造を続けていく必要があります。私たちは、パーパスをしっかりと見据え、変化をチャンスと捉え、積極的にチャレンジしてまいります。

【成長】
私たちがパーパスを発揮し続けるためには、持続的な成長を実現し、ステークホルダーのみなさまから必要とされる存在であり続ける必要があります。私たちは、一人ひとりが成長を実現することで、組織としての成長を実現し、社会へのさらなる価値提供を目指します。

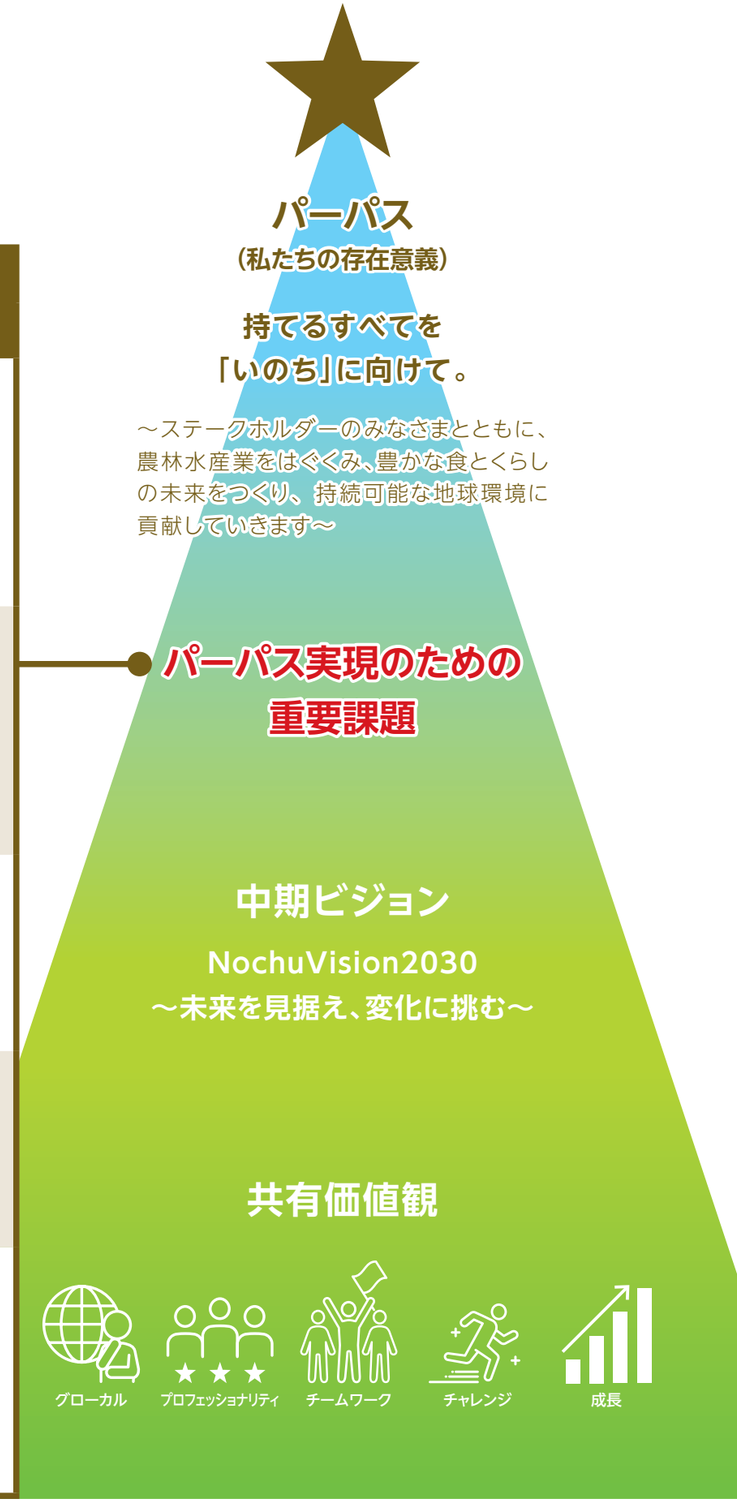
パーパス実現のための重要課題（マテリアリティ）

当金庫は、2050年に向けた環境・社会の変化を見据えてパーパスを定めるとともに、当金庫としてのリスク・機会や及ぼしうるインパクト、ステークホルダーからの期待を考慮した重要テーマとして「パーパス実現のための重要課題」を整理しています。中期ビジョンを踏まえた日々の事業活動を通じて、これらの重要課題にかかるリスク・機会への対応と、ポジティブインパクトの創出・ネガティブインパクトの低減に取り組んでまいります。

▶「マテリアリティ特定のプロセス」はP.36をご覧ください。

パーパス実現のための重要課題	財務影響やインパクトの例			主な取組み
	リスク	機会	インパクト	
1 脱炭素社会の実現	● 政策や市場等の変化、自然災害に伴う**与信コストの増加** ● 気候変動に配慮しない**事業活動への批判** ● 農林水産業や地域の持続可能性低下による**事業基盤への影響**	● 気候変動に関する**投融資・ビジネス拡大**	● ステークホルダーエンゲージメントを通じた**GHG排出量の削減、地球の気温上昇抑制**に貢献	● 投融資先GHG 2050年ネットゼロに向けた対応 ● 会員と一体となった森林由来CO_2吸収量増加に向けた取組み（2030年度で900万tCO_2/年） ● 農林中金グループ拠点GHG 2030年度ネットゼロに向けた対応 ● サステナブル・ファイナンス（新規実行額　2030年度までに10兆円※）
2 自然と共生する社会の実現	● 政策や市場等の変化、自然災害に伴う**与信コストの増加** ● 自然環境に配慮しない**事業活動への批判** ● 農林水産業や地域の持続可能性低下による**事業基盤への影響**	● 自然資本・生物多様性に関する**投融資・ビジネス拡大**	● ステークホルダーエンゲージメントを通じた**ネイチャーポジティブな社会**への貢献	● 分析、開示、ソリューション提供の充実・高度化 ● 会員や投融資先との連携を通じたサーキュラーエコノミー、循環型農林水産業への移行支援
3 農林水産業の“稼ぐ力”の強化	● 農林水産業の担い手不足、地域経済縮小による**事業基盤への影響**	● 農林水産業・食農関連企業等への投融資やITデジタル等を活用した**ビジネス拡大**	● 会員との協働による**農林水産業者所得の増加**に貢献	● 担い手の抱える経営課題へのコンサルティング・ソリューション提供
4 強靭な食料システムの実現	● グローバルなサプライチェーンの寸断等に伴う農林水産業の持続可能性低下による**事業基盤への影響**	● 農林水産業・食農関連企業等への投融資やITデジタル等を活用した**ビジネス拡大**	● 投融資や会員との協働による新たな食農バリューチェーンの構築を通じて、**国内生産基盤の強化、食料自給率の向上**に貢献	● 農林水産業者・食農バリューチェーン・イノベーション企業への成長資金供給
5 国内外での“豊かな”暮らしの実現	● 国内地域における高齢化・人口減少等に伴う**事業基盤への影響** ● 国内外の事業活動において包摂性、公正性に配慮しないことへの**批判** ● グローバルな社会不安による**事業活動への影響**	● ITデジタル等を活用した地域金融サービスの展開 ● 不平等や社会インフラなど社会関連課題解決に資する**投融資・ビジネスの拡大**	● **地域社会におけるウェルビーイング向上** ● 事業活動を通じた**社会の多様性・包摂性向上**や**健全な経済成長**への貢献	● 会員の金融仲介機能発揮に向けた支援 ● 人権方針に基づく対応 ● ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン向上（女性管理者比率2030年度で13%、2040年度で30%）

※全ての重要課題に共通する取組み



価値創造プロセス

パーパス
（私たちの存在意義）

持てるすべてを「いのち」に向けて。

～ステークホルダーのみなさまとともに、農林水産業をはぐくみ、
豊かな食とくらしの未来をつくり、持続可能な地球環境に貢献していきます～

パーパス実現のための重要課題

- 脱炭素社会の実現
- 自然と共生する社会の実現
- 農林水産業の“稼ぐ力”の強化
- 強靭な食料システムの実現
- 国内外での“豊かな”暮らしの実現

インプット/経営資本

自然資本
- 地球環境と生態系サービス

社会・関係資本
- 全国の農林水産業協同組合ネットワーク
- 投融資先とのリレーション

設備資本
- 拠点と金融インフラ

財務資本
- 健全な財務基盤

知的資本
- 受け継いできたナレッジ

人的資本
- 多様性と専門性を備えた人材

事業活動

中期ビジョンに基づく取組み

食農ビジネス
リテールビジネス
投資ビジネス

コーポレート

アウトプット（事業活動により生み出す成果）

サステナビリティ
- サステナブル・ファイナンス
- 投融資先へのエンゲージメント
- 持続可能な農林水産業への支援

農林水産業・地域
- 農林水産業者・食農バリューチェーン企業等への成長資金供給・事業支援

会員
- JAバンク・JFマリンバンクの総合事業性・金融仲介機能発揮への支援

収益・財務
- 市場ポートフォリオ運営、貸出ビジネス、資産運用ビジネスの深化による収益確保・会員への収益還元

組織
- 組織内のエンゲージメントスコア向上
- 人材の多様性・専門性向上
- DX推進、生産性向上
- 経営システム・ガバナンス高度化

アウトカム（社会へ還元する価値）

これまでの100年、そしてこれからの100年に向けて

～農林水産業、会員、地球環境の未来に貢献～

コロナ禍を経て変わったこと 農林水産業は厳しさに直面

昨年5月、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う行動制限がすべて解除されました。川端康成の小説「雪国」の冒頭に「トンネルを抜けると雪国」とありますが、私は、生成AIが躍動している未来の世界に、まるで時間をワープしてきたような感覚を持ちました。更に、30年あまり続いたデフレ経済、消費の縮み思考から、企業経営者のマインドも大きく変化してきたと感じています。2024年に入ってからは、日経平均株価が4万円を更新し、市場全体で活気も感じられています。一つには、円安によって企業業績が持ち上がっているということが挙げられますが、それが株価、更には足元のベアの動きにも結びついています。

その一方で、農林水産業においてはここ数年で生産資材などが非常に値上がりするなど、厳しい環境が継続しています。ガソリンの価格は以前に比べれば多少落ち着いてきましたが、飼料や肥料は引き続き高止まり傾向にあるので、生産現場の状況は非常に苦しく、特に農林水産業者は、値上がりした部分の価格転嫁がなかなかままならないという厳しさが続いています。

農林水産業者を中心に、会員、地球環境への対応こそが使命

当金庫のステークホルダーの中心は農林水産業者です。こうした厳しい環境のなかで、当金庫として最大限のサポートに取り組むことはこれからも変わりません。農林水産業を持続可能なものにしていくには、まずもって担い手が必要であり、その担い手を増やしていくためには所得が上がっていかないといけません。そのため、当金庫は農林水産業者の所得向上を大きな目標として掲げています。この目標の達成に向けて、当金庫が直接関わることはもちろんですが、JA・JF・JForestなど、会員のみなさまを通じた間接的なアプローチもあります。そうなると、農林水産業者をいわば一緒に支えている会員のみなさまの経営基盤が安定することも大事になってきますので、当金庫は会員のみなさまに対して収益や様々な機能の還元、そして必要に応じたサポートを行っています。

それから、もう一つ農林水産業を持続可能にするための要素として、気候をはじめとした地球環境が安定することも重要です。この点を踏まえて、当金庫は地球環境問題にも積極的に取り組んでいます。

農林水産業者を中心に、そこを支える会員のみなさまがいて、そして根本には地球環境がある――ここへの対応こそが当金庫の使命です。

農林中央金庫のサステナブル経営 パーパスに向けて、中期ビジョンを羅針盤に

当金庫はサステナブル経営に取り組んでいますが、単独で取り組んでいるという認識はありません。農林水産業者がいて、JA・JF・JForestなどの会員のみなさまがいて、そして会員を取り巻くグループ組織がいて、すべてが一体となって取り組んでいます。私自身、サステナブル経営を例えるならば、「グループ一体となって世の中に価値を提供し続けているか」という点を突き詰めていくことだと考えています。そして、その価値は何かというと、JAグループでいえば安心・安全な食べ物を消費者に届け続けることです。そのためには金融の力も必要ですし、金融以外の関係団体とも一緒になって様々な取組みを考え、実行していく必要があります。

この前提のもとで、サステナブル経営は、私たちが掲げるパーパスに繋がるものですが、当金庫自身がまず中期的に目指すべき方向はどこにあるのか、これを考え、経営の羅針盤にしようということで「中期ビジョン」を策定し、2030年のありたい姿を5つ定めました。

食を届けるためには農林水産業が持続可能であることが重要で、そのために環境問題に取り組む――これをありたい姿の1番目として、地球環境や地域に対して環境・社会・経済的にポジティブなインパクトを創出する取組みをしていくことを掲げました。

それから、農林水産業者にとって後継者が出てくるかどうかは、所得の向上がカギです。そこで、ありたい姿の2番目には農林水産業者の所得向上をはじめ、農林水産業や地域の持続的な発展を目指すことを掲げました。引き続き担い手へのコンサルティングに取り組みますが、これからは可能な限りデータを使った“見える化”に取り組みたいと考えています。たとえば、農業には匠の技という暗黙知の世界がありますが、データで“見える化”することでおいしさの根源を知ることができるかもしれませんし、先ほどの地球環境に絡めて、科学的に肥料の使用を最適化する方法を提案するようなことも考えられます。こうした取組みが当金庫だけではなくJAなど会員のみなさまにも広がっ

ていくように連携を進めていきます。

また、コンサルティングだけではなく、食のバリューチェーンを意識した取組みにも引き続き注力していきます。農業には様々な技術を適用できる領域がたくさんあり、労働力不足にはロボティックスやスマート農業をいかに取り入れられるかが大事です。加えて、農作物を作り、届けるためには、流通も重要となってきます。これらを担う企業と当金庫は融資取引などで繋がっていますので、作ったものをいかに消費者まで届けていくか、様々なソリューションを検討し実行していきます。更に、バリューチェーンを海外まで広げることも必要です。人口減少もあり、日本国内だけの消費を考えていたのでは限界があります。今は日本酒や海産物が輸出品として注目されていますが、これからは海外で必要とされるものを国内でいかに作り販売していくかも重要となりますので、そこをサポートしていきます。

ありたい姿の3番目には、JAとJFの事業運営をしっかりサポートしていくことを掲げました。JAであれば、地域の事業者や農業者から選ばれる存在になって「JAっていいね」と言っていただけるように、私たちも一緒に取り組むということです。そのためにはJA自身の顧客対応力も必要ですし、昨今のデジタル化の潮流に遅れをとらないことも大事です。このために私たちが「一緒に農業者を支えられる組織体になりましょう」というメッセージを送り、ともに汗をかいていくことだと考えています。

ここまでの3つを実現するために当金庫に必要なものは、収益力と色々な課題を解決する力をしっかりつけることです。とりわけ収益力は大きなポイントですから、ここをありたい姿の4番目に置きました。そして、収益力を上げるのはまさに組織の力、人の力ですが、職員の思いや「やろう」とする気持ちをいかに引き出せるかが組織の土台として大切な要素です。この点を5番目に置いています。

今は2030年を展望していますが、環境などを含めて、今後も変わりうるものだと思っています。そういう意味で、ビジョンは抽象的なものかもしれませんが、ありたい姿を持っていないと道は開けないと考え、言葉で表現して掲げることにしました。

ダイバーシティは強さ
職員の働きがいを実現するために

当金庫の職員は、農林水産業や地球環境から投資にいたるまで幅広い業務にあたることもあり、バランスのとれた人材が多く、この点は当金庫職員の大きな魅力です。一方で、バランスが取れているがゆえに、「自分が」と自ら先頭に立って突き進むような雰囲気はあまりないかもしれません。私は、ダイバーシティ（多様性）は強さだと本気で考えていて、組織のなかに様々な人がいることが大事だと思っています。やるべきこととやり方が決まっている場合には、同質な組織の方が強いですが、何が起きるか分からない、どうなるか分からない時には、皆が共通した“ありたい姿”を目指しながらも、多様な人材が様々な感じ方、考え方をするなかで、その時の状況に合わせて進むべき道を考えていく、そのことが重要だと考えています。ダイバーシティの拡大はこれからも注力したい取組みの一つです。

また、何かの役に立ちたい、農林水産業の役に立ちたいという思いを強く持って働いている職員が多い点も当金庫の魅力です。職員の働きがいの根幹は給与など労働の対価だけではなく、やりがいも組み合わさったところにあって、自分が関わりたい領域を持っているということだと思います。職員一人ひとりがその思いを実現できるよう、しっかり後押ししていきます。

目指したいフラットな組織
苦しいと感じるのは成長の証と受け止める

ティール組織という考え方があり、組織は7段階で進化していくと言われています。その6番目はいわゆるフラットな組織のことで、価値観や組織の方向性が共有されており、色々な人がいて、ボトムアップで様々な意見が出てくる状態とされています。私はフラットで、かつ対話できる組織が良いと常に思っていて、この6番目の段階をどこまで目指せるかと考えて、色々試してはいますが、簡単ではありません。

大なり小なり様々ですが、こうした困難、あるいは苦しいと感じる場面に直面したとき、私は、フリードリッヒ・フォン・シラーというドイツの思想家の「人生は苦しいと思った時が上り坂」という言葉を思い出し、苦しいと感じるのは成長している証拠であると受け止めるように心がけています。また、ジュール・ベルヌの「想像できることは実現できる」という言葉からも活力をもらいながら、思い描く組織像の実現を目指したいと考えています。

100年の歴史で姿を変えてきた役割
難局を乗り切り、次の100年に向けて

最後に、当金庫は、2023年12月に創立100周年を迎えました。もともと当金庫は50年の時限立法からスタートしたという歴史があります。資金不足にあえぐ農業者に向けて、農業のためのお金を融通する目的を持って誕生しました。そこから経済成長などを経て、当金庫の役割には「運用して会員のみなさまに還元する」というものが加わり、これらを果たし続けていくべく、時限性がなくなったという経緯です。そういう歴史を経た100周年だったので、私としては非常に感慨深い思いがあるとともに、「この先の100年でどのようなことに取り組んでいくか」を考える1年でした。

運用して還元するという役割を果たしていくため、当金庫は機関投資家として国際分散投資を行うビジネスモデルを確立してきました。特にリーマンショック以降は、発行体の信用力があり、また流動性も高い債券の運用を中心に行ってきましたが、ここ2～3年は米国を中心とした海外金利の上昇の影響を大きく受けてきました。当金庫の健全性という点では、このような状況下でも様々な規制水準のクリアはもちろんのこと、他の金融機関対比でも高い自己資本比率を維持することができています。

一方で、これからも当金庫が役割を果たしていくためには、中長期的な収益性の強化が必要という認識のもと、足元で投資ポートフォリオの改善に取り組んでいます。これをしっかりと実行していくため、現在会員のみなさまに対して当金庫の資本増強に向けたご協力をお願いしています。

創立100周年という節目で、会員のみなさまの期待に十分応えられないのは大変心苦しく、責任を痛感しています。私自身としては、この難局をしっかりと乗り切り、次の100年に向けた責務を果たしていく所存です。

目次

02 … ごあいさつ

03 … 私たちの人となり

05 … 私たちの歩み

07 … 農林中央金庫の目指す姿

09 … パーパス実現のための重要課題
（マテリアリティ）

11 … 価値創造プロセス

13 … 理事長メッセージ

17 … 目次・編集方針

19 … CFOメッセージ

21 … 中期ビジョン
（Nochu Vision 2030 ～未来を見据え、変化に挑む～）

23 … 食農ビジネス

27 … リテールビジネス

31 … 投資ビジネス

35 … サステナブル経営の取組み

47 … 人材マネジメントの高度化に向けた取組み

55 … デジタルトランスフォーメーション（DX）

57 … 経営管理委員メッセージ

59 … コーポレートガバナンス

65 … 役員一覧

69 … 経営管理の枠組み
（リスクアペタイトフレームワーク）

71 … コンプライアンス

73 … サイバーセキュリティ

75 … ステークホルダーコミュニケーション

77 … データ集

編集方針

- 当金庫は、ステークホルダーのみなさまに当金庫の持続可能な価値創造に向けた取組みをご理解いただくために、このたび統合報告書を発刊しました。編集にあたっては、IFRS財団が公表した「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。
- なお、サステナビリティへの取組みの詳細情報は、当金庫ホームページ「サステナビリティ」をご覧ください。
- 本誌は、農林中央金庫法第81条に基づいて作成したディスクロージャー誌です。本誌には、当金庫の2024年3月末時点における財務状況および業績に関する実績値のほか、当金庫に関連する見通し、計画、目標等の将来に関する記述が含まれています。これらの将来に関する記述は、経営を取り巻く環境の変化等により異なる結果となりますことをご承知おきください。
- 本誌における記載内容は、当金庫ディスクロージャーポリシーに基づき、情報開示協議会において開示の適切性を審議し、農林中央金庫法により設置が定められた経営管理委員会・理事会に報告または付議され、最終的に対外開示担当理事が決定しています。

ディスクロージャーポリシーはこちら
https://www.nochubank.or.jp/dsclpolicy/

CFOメッセージ

当金庫の財務運営

当金庫は協同組織の金融機関として、金融の円滑化を図る目的で存在していることから、会員へ安定的に収益を還元し、多様なステークホルダーへ私たちの価値を提供し続けるため、持続可能な財務基盤の構築に向けた取組みを行っています。この実現に向けて、リスクアペタイトフレームワークの導入やガバナンス、財務運営、リスク管理を不断に高度化し続けています。

財務運営においては、会員への「安定還元」の継続、金融機関として守るべき「健全性」の確保、その範囲内で「収益性」を最大化することが重要であり、これら3つの要素のバランスを考慮した運営を行っています。

足元では、健全性に重点を置いた財務運営を継続することを前提として、中長期的な収益性の強化に向けたポートフォリオの改善に取り組んでいます。また、この取組みを確実に実現させるため、会員のみなさまと資本増強に向けた協議を進めています。

金融経済情勢について

2023年度は、米国を中心に景気が底堅く推移し、各国で金融引締めの動きが継続しました。金融引締めによりインフレは鈍化傾向をたどりましたが、良好な民間需要や雇用環境を背景に高インフレ定着化の懸念が燻り続けました。

金融市場に目を向けると、株式市場は景気が底堅く推移するなかで国内外ともに堅調に推移しました。債券市場は、国内外において金融引締めの動きが継続するなかで、短期金利、長期金利ともに上昇傾向にありました。国内においては、日本銀行によるイールドカーブコントロールの段階的撤廃やマイナス金利解除など長年の金融政策に転換がありました。外国為替市場は、金利環境・金融政策のスピード感が国内外で異なるなか、円安で推移しました。

2023年度決算と自己資本の状況

2023年度決算は、為替の円安や米欧を中心とした金利上昇等によって利息配当金が増加した一方で、外貨調達コストも増加しました。その結果、連結ベースの経常利益は1,342億円、親会社株主に帰属する当年度純利益は636億円となりました。自己資本比率は、連結ベースで普通出資等Tier 1比率16.43%、Tier 1比率21.18%、総自己資本比率21.23%と、引き続き十分な健全性を維持しています。

連結決算の概要

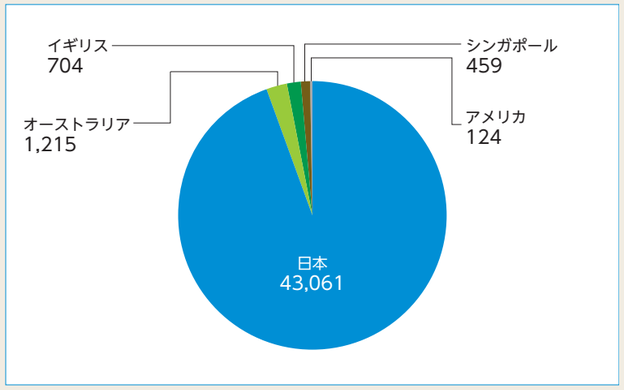
	2021年度	2022年度	2023年度
経常利益	2,385億円	404億円	**1,342億円**
親会社株主に帰属する当年度純利益	1,846億円	509億円	**636億円**
純資産額	72,946億円	56,735億円	**44,403億円**
普通出資等Tier 1比率	17.87%	17.82%	**16.43%**
Tier 1比率	21.22%	21.98%	**21.18%**
総自己資本比率	21.23%	22.03%	**21.23%**

税務コンプライアンス向上への取組み

納税義務の適切な履行は、企業において重要な社会的責任の一つであり、国際分散投融資を掲げる当金庫においては、国内はもとより海外向け投融資および海外拠点の活動にかかる海外各国税務法令や、OECDにおいて議論され本邦に導入されたBEPS行動計画などの国際的な取組みも意識した税務業務を実践しています。

また、当金庫においては、持続的な成長による中長期的な企業価値の向上を目的として組織内の税務コンプライアンス向上への取組みを実施しています。具体的には、役職員に対し研修会を通じて、税務リテラシーの向上を図る取組みを実施しています。引き続き、税務コンプライアンスに対する意識の醸成を図るとともに、税務ガバナンスへの取組強化を進めてまいります。

各国の納税額（2023 年 3 月末時点）
単位：百万円



中期ビジョン（Nochu Vision 2030 ～未来を見据え、変化に挑む～）

中期ビジョン策定にあたっての背景

当金庫は、2024～2030年度を期間とする中期ビジョン「Nochu Vision 2030～未来を見据え、変化に挑む～」を策定しました。

ここ数年、サステナブルな社会への意識の高まり、AI等のテクノロジーの発展、世界的なインフレの進行とそれに対する急速な金融引き締めなど、予測出来ないことが多々起こってきました。そして、これからも農林中金グループを取り巻く事業環境は複雑かつ加速度的に変化していくと考えています。

このような見通しのもと、農林中金グループ一丸となってパーパスを実現・発揮していくためには、数年先の変化を正確に予測し精緻な計画を立てるのではなく、農林中金グループが中期的に“ありたい姿”を定め、その“ありたい姿”に向かって外部環境の変化に柔軟かつ機動的に対応していく経営が重要だと考えています。

そこで今回、当金庫は中期ビジョンを策定することとし、少し先の未来として2030年をターゲットに、想定される環境・社会の変化からバックキャストして、農林中金グループの“ありたい姿”を以下のとおり5つ定めました。この“ありたい姿”を経営の羅針盤に位置づけるとともに、その実現に向けて、毎年の取組事項を策定しながら事業運営にあたってまいります。

2030年のありたい姿

地球環境・社会・経済へのインパクト創出
協同組織と金融の力で、持続可能な環境・社会・経済の実現に向けて、ポジティブインパクトを創出し続けていたい

農林水産業・地域の持続的な発展
食と農林水産業のファーストコールバンクとして、ITデジタルを活用したデータビジネスの展開や新たな食農バリューチェーンの構築等により、更なる付加価値を提供し、農林水産業者や系統団体の持続的な発展を実現したい

デジタルとリアルの最適融合による組合員・利用者への価値創造
系統金融機関ならではのデジタルとリアルの融合、その最適解を追求することで、JA・JFが更なる金融仲介機能、総合事業体としての強みを発揮し、組合員・利用者の皆さまに感動いただける価値を創造し続けていたい

会員への安定的な収益・機能還元の発揮
農林中金グループが一体となって、変化の激しい市場環境や顧客・取引先のニーズに柔軟に対応するとともに、新しい領域・分野に挑戦し、持続的な財務・収益基盤を構築・維持することで、会員からの安定的な収益・機能還元に関する期待に応え続けたい

変化に挑戦し続ける柔軟で強靭な組織の実現
多様な思考を持った人材が相互に学びあいながら専門性を高めるとともに、ITデジタル・データ利活用が浸透したオープンマインドな企業カルチャーのもと変化にチャレンジし続けることで、柔軟で強靭な組織を実現したい

2030年のありたい姿を実現するための主な取組み

ありたい姿	主な取組み	取組主体
地球環境・社会・経済へのインパクト創出	● 2050年ネットゼロの実現に向けた取組み ● TNFD提言に基づく開示の充実、ソリューション提供等を通じた取引先のネイチャーポジティブに向けた取組み支援 ● サーキュラーエコノミー、循環型農林水産業への移行に向けた支援	サステナブル経営 P.35
農林水産業・地域の持続的な発展	● 農林水産業におけるITデジタルを活用したコンサルティング機能の提供やデータビジネスの展開 ● 既存のバリューチェーンにとらわれない新たなグローカル・バリューチェーンの構築支援 ● 農林水産業者・食農バリューチェーン・イノベーション企業への融資・投資拡大 ● 食料安全保障の基礎となる国内生産基盤と循環型農業の構築	食農 P.23 / リテール P.27
デジタルとリアルの最適融合による組合員・利用者への価値創造	● JA・JFが選ばれる金融機関となるために、デジタル機能の充実と実店舗での専門性の高いサービスの提供 ● JA・JFならではの金融仲介機能、総合事業性の発揮により業態の垣根を越えた連携に向けた取組み	リテール P.27
会員への安定的な収益・機能還元の発揮	● 国際分散投資手法の多様化による安定的な収益の確保 ● 金利・景気変動耐性を有する貸出ポートフォリオの構築 ● 農林中金グループ一体となった資産運用ビジネスの強化	投資 P.31
変化に挑戦し続ける柔軟で強靭な組織の実現	● 多様な思考を持った人材群による専門性の向上 ● ITデジタル・データ利活用の浸透を通じた新たなビジネス価値の創造と生産性向上の実現 ● 変化にチャレンジする柔軟で強靭な組織の構築	人材マネジメントの高度化 P.47 デジタルトランスフォーメーション P.55

Pick Up 職員の自律的なチャレンジを後押し（職員起業制度の開始）

今回策定した中期ビジョンは「未来を見据え、変化に挑む」をテーマとしており、ありたい姿の一つには「変化に挑戦し続ける柔軟で強靭な組織の実現」を掲げました。

当金庫はこの実現に向けて様々な取組みを進めてまいりますが、その一つとして、職員自らが新たな事業を創造してチャレンジ・成長する機会を創出するため、2024年度から「職員起業制度～Nochu Seeds～」を開始しました。

本制度では、職員の自律的なチャレンジを促すとともに、自ら事業を前に進めていく経験を積むことを通じた責任感や経営者目線の醸成など、人材育成に繋げていくことを主な目的としています。また、農林中金グループの既存概念や枠組みを超えたチャレンジを通じて、ステークホルダーの課題解決に資する新たなアイデア・事業が生まれることも期待しています。現時点では、職員からの自主的な事業応募のほか、ワークショップ等の開催を通じた、職員の事業アイデア発案のサポートに取り組んでいます。

新規事業のアイデア発案に向けた職員向けワークショップの様子

食と農林水産業のファーストコールバンクへ

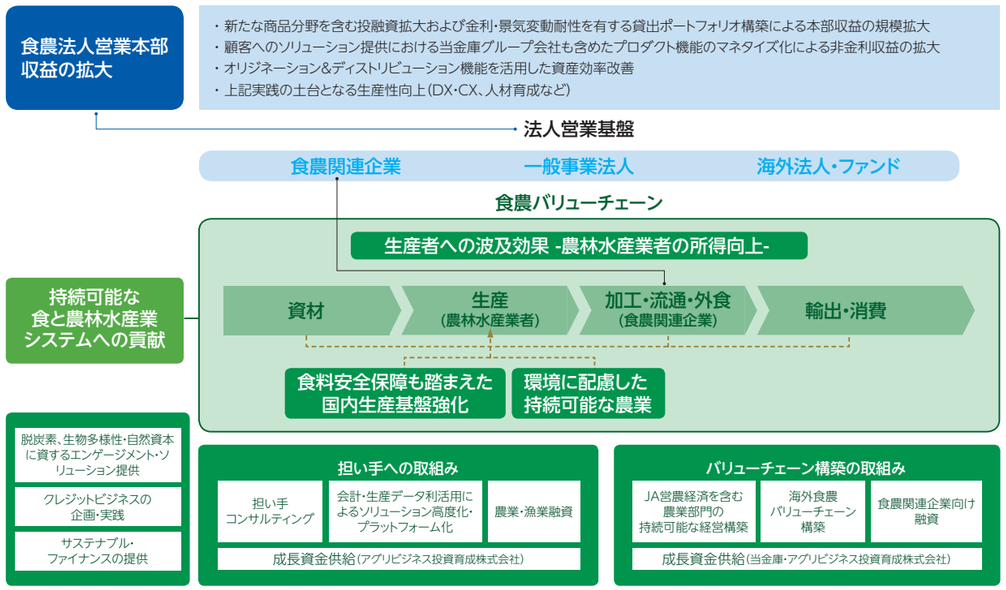
代表理事 兼 常務執行役員
最高執行責任者
八木　正展

事業内容

食農ビジネスの深化に向けて

農林水産業の成長産業化や所得水準の向上、生産基盤の強化に向けて付加価値を創出・提供する食農ビジネスは、生産者を支援するだけでは実現できるものではありません。生産に用いられる機械・資材の製造から、農林水産物の加工・流通・外食・小売・輸出・消費まで、食農バリューチェーン全体を見渡して取り組むことが必要です。川上から川下まで広く取引を有する強みを活かし、全国の農林水産業者と1,700社にのぼる顧客企業の「架け橋」となって、生産者と企業との案件コーディネートを行い、所得向上やサステナブル課題対応、取引先企業が抱える事業課題の解決などにも結びつく質の高い事例の積上げに取り組んでいます。

食農ビジネスの深化との両輪で、農林中金グループの専門性を活かした役務提供や新たな商品分野を含む投融資拡大および金利・景気変動耐性を有する貸出ポートフォリオの構築に取り組み、食農法人営業本部の収益規模の拡大を目指しています。



中期ビジョンにおける食農ビジネス

2030年の課題認識（食農ビジネス）

- 人口減少・少子化が進み高齢化が加速している。第一次産業の担い手である個人経営体は減少し、法人経営体にシフトしている。
- スマートアグリ市場の進展に伴い、ロボットトラクタ、ドローン等による労働代替等、ITデジタルを活用したアドバイザリー機能の提供が期待されている。食農×デジタルの活用が一層加速している。
- 地政学リスクへの意識から、生産資材価格の高騰等の課題が顕在化し、食農バリューチェーンにおける生産性と持続性の向上が不可欠になっている。食料安全保障の基礎となる国内生産基盤と循環型農業の構築が求められている。
- J-クレジットをはじめ自然由来のクレジットの活用も注目を高めており、サステナブル分野の取組みについては、引き続き高い期待を受けている。

「2030年のありたい姿」の実現に向けた考え方

ITデジタルを活用したアドバイザリー機能の提供といったデータビジネスの展開、既存のバリューチェーンにとらわれない新たなグローカルなバリューチェーンの構築等に取り組むことで、農林水産業者や系統団体の持続的な発展を実現してまいります。また、所得向上と相互に連関する食料安全保障も踏まえた「生産基盤維持」「環境に配慮した持続可能な農業」にも注力してまいります。

実現のために重要なキーワード

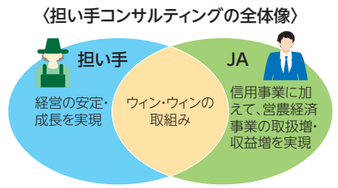
1	デジタル化	スマート農業の導入、生産管理・農地・フードチェーンのデジタル化、環境の効果測定
2	経営力の強化	データに基づく経営（それを支えるDXサービスの提供、幅広いコンサル機能提供）
3	グローカルなバリューチェーン構築	環境に配慮した農産物の販路拡大、マーケットインの輸出産地形成
4	脱炭素化・グリーン化	肥料・農薬の縮減（耕畜連携、資材自給、有機農業）、インパクトファイナンス、J-クレジット

主な取組み

担い手の所得向上に向けた取組み

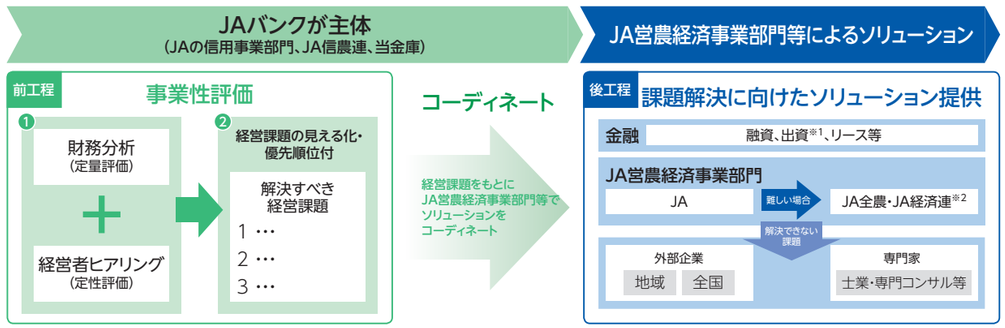
担い手コンサルティング活動の強化

当金庫は、「JAバンクの担い手コンサルティング」として、JAおよびJA信農連と連携し、担い手へのコンサルティング活動を強化しています。本活動はJAバンク（JA・JA信農連・当金庫）が主体となって実践しており、2023年度は306先の担い手に対して実践しました。



本活動は、まずJAの信用事業部門（金融事業）またはJA信農連や当金庫が主体となって担い手の財務分析やヒアリングを実施し、定量・定性の両面から事業性評価を行います。そこで明らかになった担い手の各種経営課題に対してソリューションを提案するものです。このソリューションについては、JAの信用事業部門のみならず、JAの営農経済事業部門などとも連携した提案を行っており、JAグループが持つ総合力を発揮して、金融に止まらない幅広い提案を行う点が特徴です。また、ソリューションを提案した後も、課題解決に向けた取組進捗のフォローなど、継続的な担い手へのサポートに取り組んでいます。

担い手コンサルティングの流れ



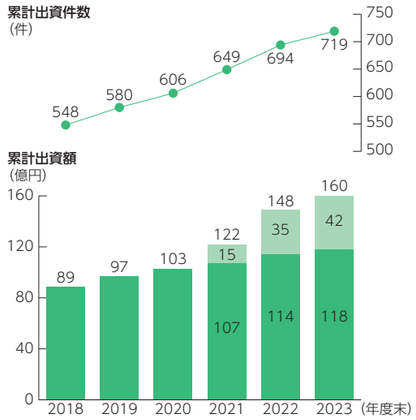
※1 アグリビジネス投資育成株式会社を通じた出資
※2 全国および都道府県段階でJAグループの経済事業を行う連合会

食農バリューチェーン構築・強化の取組み

農林漁業・食農関連企業への成長資金の供給

農林漁業者および食農関連企業に対する出資機能として、グループ会社のアグリビジネス投資育成㈱を通じた成長資金を広く供給しています。足元では、有機さつまいもを50haの面積で生産し、それを原料として干し芋に加工のうえ国内外に販売する法人や、独自の乾燥技術で農産物の規格外品や端材を粉末化し、未利用資源のアップサイクルに取り組む法人など、様々な成長ステージの農業法人や企業へ出資を行い、これまで累計で719件・約160億円(2024年3月末時点)と国内で最大規模の投資実績を確保しています。

※ 上記グラフのうち、2021～2023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・出資額には当金庫からのF&A成長産業化出資枠の移管分が含まれます。



農林水産業者の所得向上のための取組み

国産農林水産物の輸出サポート

輸出意欲のある農林水産業者に対して、当金庫が持つネットワークを活かして国内商社や海外事業者の紹介等を行い、農林水産物の輸出拡大を支援しています。

今回、当金庫仙台・青森支店は地域産品である「帆立と野菜の玄米スープ」の輸出支援を行い、シンガポール向けに初の輸出を実現しました。

この輸出支援の取組みにあたっては、当金庫のシンガポール支店も連携し、サンプル品の輸出から着手したうえで商品性のみならず、この商品が作られるに至ったストーリー性なども現地バイヤーに紹介しました。その結果、現地バイヤーから高く評価され、初の輸出に繋がりました。

輸出が実現した「帆立と野菜の玄米スープ」

森林由来クレジットの創出・販売サポート

JForestと連携したプラットフォームの立上げ

カーボンニュートラルへの取組みが世の中全体で加速するなか、森林由来のカーボンクレジットへの関心が高まっている情勢を踏まえ、当金庫は2022年度にJForest全森連との共同で森林由来クレジットの創出をサポートするプラットフォーム「FC BASE-C」を立ち上げました。森林由来クレジットの創出に取り組む森林組合(JForest)のサポートを目的に、J-クレジット制度の解説やCO_2吸収量の簡易計算から、説明会の開催申込み、プロジェクト計画書等の作成に向けた窓口機能まで幅広いサポートメニューを提供しています。

また、2023年度には、全国の森林組合、地方自治体等が創出した森林由来クレジットの販売サポートを行うプラットフォーム「FC BASE-M」を立ち上げ、「FC BASE-C」と合わせて、JForestグループによる森林由来クレジットの創出・販売を一気通貫でサポートする仕組みが整いました。2024年3月には第1号案件となる売買が成立しています。J-クレジットの販売代金は、全国の森林組合などが将来の森林整備などに充てることができ、持続可能な森林管理に向けた後押しが期待されます。今後も当金庫はJForestグループと連携した森林由来クレジットの取組拡大に注力し、持続可能な森林管理の後押しを通じて、脱炭素社会実現へ貢献してまいります。

FC-BASE-Mで売買成立したクレジットが創出された森林

取組事例 農林水産業者の所得向上に向けた担い手コンサルティング

宇都宮支店　食農ビジネス班
(現全農営業部　全農営業班)

日高　由恵

ステークホルダーのありたい姿と現状のギャップを見える化

JAバンクで取り組む「担い手コンサルティング」は、個々の担い手の背景を理解したうえで、私たち系統組織が持つ金融から営農経済にいたるまでのノウハウを活用したソリューションを提案します。この点が特徴であり、他金融機関が行うコンサルティングとの差別化に繋がっていると考えています。

私が所属していた栃木県では、当金庫のほか、県下すべてのJAでこの取組みが行われていましたが、担い手のみなさまからは「第三者の視点を通すことで自分の経営を振り返り、中長期的な経営を考えるきっかけとなった」といった声を聞くことができ、担い手の経営改善はもちろんのこと、JAのコンサル力向上という点でも大きなメリットがありました。

課題解決の糸口や成長のカギは、担い手のみなさまご自身にあると考えています。そのため、この取組みで私のチームが果たした役割は、常に「ステークホルダーのありたい姿と現状のギャップを見える化していく役割」だったと思います。

私が担当した栃木県のイチゴ農家では法人化を見据え、「足元の収益性を向上させたい」という想いをお持ちでした。そこでまず、JAバンクが持つ金融面の分析力を活かし、現状のいちごの品種別収益分析を行うことで、「とちあいか」の収益性が良い点に着目しました。次に、JAの営農経済事業部門からのアドバイスを得て、必要な労働力・設備等の検討を行いながら「とちあいか」の作付を増加させた時の収益を“見える化”していきました。

その結果、コンサルを行った農家の方からは「ぼんやりと感じていた作付転換の必要性が数字による“見える化”によって明確になった」とのお声をいただき、実際にコンサル導入以降、「とちあいか」の割合を大きく増やされました。

こうした丁寧な対話と共創こそが「担い手コンサルティング」の強みでもあり、担い手が描くありたい姿の実現に向けて、これからも微力ながら貢献していきたいと考えています。

取組事例 海洋資源保全の自走化モデルの構築へ

岡山支店　JFマリンバンク班
調査役

松本　龍也

官民が一体となり海洋資源の保全と地域課題解決に取り組む

地球温暖化等によるムラサキウニ増殖を要因とした「藻場(海藻類が繁茂した沿岸域)」の消失に伴う、温室効果ガス(GHG)吸収源や生物多様性の減退といった全国的な問題に対し、鳥取県漁業協同組合(JF鳥取県)・鳥取県・当金庫等が中心となり「鳥取ブルーカーボンプロジェクト」(以下「当プロジェクト」)を進めています。当プロジェクトでは、日本財団「海と日本プロジェクト」の助成金を活用し、ウニの蓄養試験を行うことで、鳥取県が進める地元の野菜残渣等を活用したウニの蓄養技術開発を後押ししたほか、ウニを切り口としたイベントの開催、地域の方々とのウニを活用した新たなメニュー開発等も行うことで、海で起きている課題を多くの方に知ってもらい、豊かな海とその恵みを未来へ引き継いでいく取組みを実施しています。

当プロジェクトは3か年で日本財団「海と日本プロジェクト」の助成金の活用が終了するため、4年目以降の助成金に頼らない取組みの自走化を目指しています。藻場の消失は全国的な課題となっているため、自走化モデルを構築し、将来的に全国に展開できるよう取組みを進めていきたいです。

取組事例 当金庫初、カーボンクレジット売買の媒介実現と拡大

福岡支店　営業第五班

城石　耕太

JForestグループ一体となったカーボンニュートラルへの挑戦

大分県の山国川流域森林組合では、管内の適切な森林管理に基づくJ-クレジットの創出に取り組み、九州地区のJForestグループでは初となる森林由来クレジットの認証(112トン)を実現しました。当該森林組合は今後も当金庫等と連携してクレジット認証に取り組む予定であり、販売代金は管内森林の間伐、伐採後の再造林といった森林保全活動や林道の復旧などに活用される見込みです。

当金庫福岡支店では、当該森林組合のクレジット認証に伴う申請書類作成支援および審査機関による検証対応等を担当し、申請手続を全面的にサポートしました。森林由来クレジットの創出に取り組むうえでの主な課題として、「制度理解の不足」や「申請手続の煩雑さ」が挙げられます。当金庫福岡支店では、J-クレジット制度事務局や先行している事業者へのヒアリング等により創出申請手続のノウハウを蓄積し、JForestグループのクレジット創出検討にあたっての一助となるよう制度説明や勉強会を実施してまいりました。

今後は当金庫福岡支店にて創出支援を継続しながら、JForestグループ一体となった持続可能な創出体制の構築を進め、九州の森林保全に貢献していく所存です。

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

理事 兼 常務執行役員
JA・JF事業担当
秋吉 亮

事業内容

JAバンク・JFマリンバンクの概要

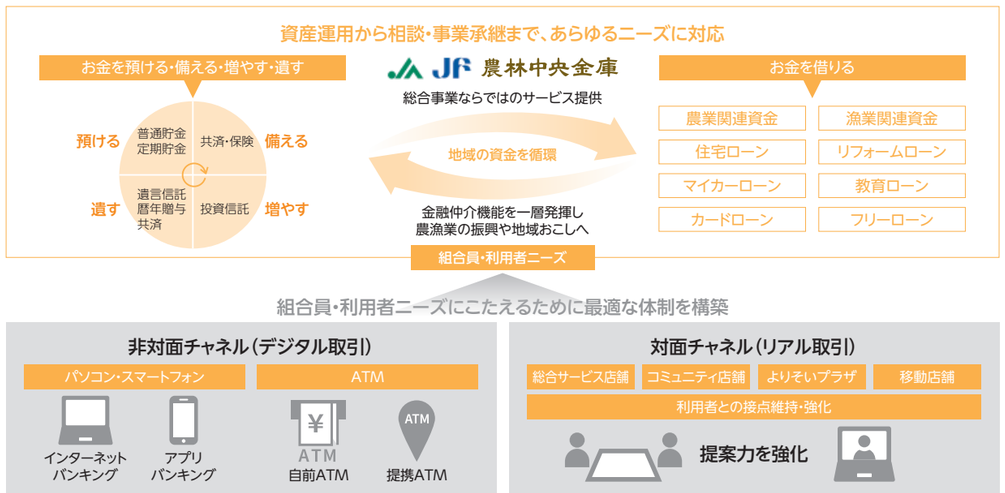
全国各地のJAおよびJFは、独立した金融機関として、地域や組合員・利用者ごとに異なる金融ニーズにきめ細かに応えています。このリテールサービスをより効率的かつ効果的に提供するため、都道府県レベルではJA信農連・JF信漁連が、全国レベルでは当金庫が連携し、「JAバンク」・「JFマリンバンク」として一体的な事業運営を行っています。この仕組みを「JAバンクシステム」・「JFマリンバンクシステム」と呼んでいます。

このうち「JAバンク」では、農業融資などの生産活動をサポートする資金対応はもとより、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も取り組んでいます。後者の取組みを「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しています。更に、JAが運営する他の事業のサービス(指導・経済・共済など)も組み合わせて、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・拡充しています。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。

「JFマリンバンク」では、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、漁業と地域のくらしを支えています。

地域のくらしに新たな価値を提供



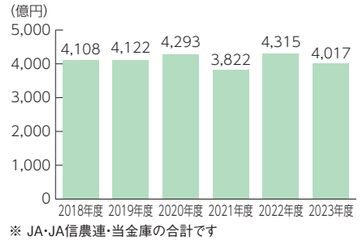
JAバンク・JFマリンバンクの規模

JA総組合員数	JA貯金残高	JA総貸出金残高
約1,027万人	108.3兆円	23.5兆円
(出所)農林水産省令和4事業年度総合農協統計表	(出所)当金庫調べ(2024年3月末時点)	(出所)当金庫調べ(2024年3月末時点)

JAバンク店舗数	JAバンクの移動店舗台数	JF総組合員数
6,006店舗	138台	約25万人
(出所)当金庫調べ(2024年3月末現在のJA・JA信農連・当金庫の内国為替取扱店舗数の合計)	(出所)当金庫調べ(2024年3月末時点)	(出所)農林水産省令和4年度水産業協同組合統計表(都道府県知事認可の水産業協同組合)

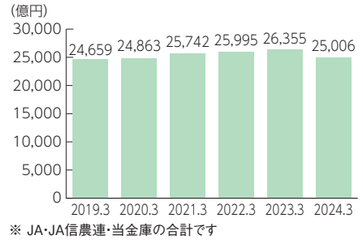
JF系統貯金残高	JF系統貸出金残高	JFマリンバンク店舗数
2.6兆円	0.5兆円	179店舗
(出所)当金庫調べ(2024年3月末時点のJF・JF信漁連の合計)	(出所)当金庫調べ(2024年3月末時点のJF・JF信漁連の合計)	(出所)当金庫調べ(2024年3月末現在のJF・JF信漁連・当金庫の内国為替取扱店舗数の合計)

JAバンクの農業融資新規実行額※



※ JA・JA信農連・当金庫の合計です

JAバンクの農業関連融資残高※



※ JA・JA信農連・当金庫の合計です

当金庫がリテールビジネスで担う機能

このようなJAバンク・JFマリンバンクにおいて、当金庫は全国機関としての役割を担っています。

JAバンク・JFマリンバンクの戦略や商品・サービスの企画を行うとともに、組合員・利用者のみなさまに対して“どのように商品・サービスを訴求していくか”をJA・JFとともに考え、ともに実践していく役割を担っています。総合的戦略として全国レベルで「JAバンク中期戦略(2022～2024年度)」、「JFマリンバンク中期戦略(2024～2026年度)」を定めており、これらをもとに都道府県あるいはJA・JFでそれぞれの戦略を検討・実践しています。

このほかにも全国のJA・JFなどが利用するデジタルインフラや統一的な事務手続等も提供しています。決済ネットワークの提供から法令・制度等への対応として様々な取りまとめも行っています。

また、個々のJA・JFが抱える課題はその地域や組織の状況によって様々です。まずはJA・JFの自主性を尊重しつつ、足元では個々の組織がとるべき経営戦略の明確化を促し、後押しする取組みを実践しています。また、JAバンクシステム・JFマリンバンクシステムの安定性と健全性を確保していくため、「JAバンク基本方針」・「JFマリンバンク基本方針」のもと、当金庫は個々のJA・JF等に対して必要な経営指導や支援等を行っています。

中期ビジョンにおけるリテールビジネス

2030年の環境認識(リテールビジネス)

- 人口減少・高齢化が更に進展するなどJA・JFの事業基盤が変容するなか、更なる経営効率化や事業変革の必要性が一層高まっている。
- 農村部から都市部への人口移転が加速している。第一次産業への関心の高まりで異業種参入も進むなか、地域経済・インフラの担い手として、総合事業を営むJA・JFに対する社会的な価値および期待は増している。
- デジタルサービスの急速な進展で、全世代においてシンプルな金融取引は非対面、低コスト化していく世の中に。一方で、資産管理を中心に地元に根差した信頼の置ける金融機関への相談ニーズは根強く、対面かつ専門性の高いアドバイス・相談機能の提供が金融機関としての競争力の源泉になり得る。

「2030年のありたい姿」の実現に向けた考え方

営業支援機能の活用等、デジタル・データ利活用を強く意識し、信用事業の効率化、利用者への高度なサービス提供に繋げてまいります。

事業基盤を維持するためには、利用者から選ばれ続ける価値提供、デジタルを利用した幅広い顧客層へのアプローチが不可欠です。他事業との連携を含む非対面チャネルのUI(ユーザーインターフェース)・UX(ユーザーエクスペリエンス)向上により実現してまいります。

JA・JFの経営高度化、利用者への提案力強化に向けて現行の取組みを更に強化してまいります。

主な取組み

令和6年能登半島地震への取組み

能登半島地震により被災したJAバンク・JFマリンバンク利用者の支援
災害相談対応／貯金の緊急払い出し

JAバンク・JFマリンバンクでは能登半島地震発生後、速やかに災害相談窓口を設置するとともに、金融上の措置に関する利用者への周知を行うなど、被災者への支援対応を進めてきました。また被災者の復旧資金ニーズに迅速に応えるための災害対策資金を設けたほか、ローン利用者のうち希望する方への自然災害ガイドラインの活用や返済猶予等の相談対応も実施しました。

また、JAバンクでは石川県内のJA利用者を対象に、取引JA以外の全国のJA店舗において、JFマリンバンクではJF東日本信漁連の管内において、通帳や届出印が無い場合でも貯金の払い戻しを行う緊急対応を実施しました。このうちJAバンクでは貯金の払い出しのほか、事故届や通帳・キャッシュカード再発行の受付にも対応し、2024年3月末時点で累計2千件を超える取扱実績となるなど、JAバンクが一体となり、被災した利用者へ寄り添った金融サービスを提供してきました。

移動店舗車両の派遣

JAバンクでは「農業と地域・利用者をつなぐ金融サービスの提供・地域貢献」の役割の発揮とBCP対応の観点から、2016年度より移動店舗車両の導入を進めており、2024年3月末時点で計138台の車両が導入されています。

災害発生時は、被災により店舗営業が困難となったJAからの要請を受け、派遣対応可能な県域を検討・調整のうえ車両派遣を行う仕組みを構築しています。能登半島地震の際は、被災によって一部の店舗運営が困難となった石川県のJAのとに対して、長野県のJA上伊那が移動店舗車両を派遣し、被災した店舗利用者への金融サービスを提供しました。

JA上伊那の移動店舗車両（JAのと派遣先店舗前にて）

非対面サービス提供への取組み

JAバンクアプリの利用者満足度向上

JAバンクでは、2019年12月に「JAバンクアプリ」をリリースしました。2023年度末の累計ダウンロード件数は約270万件と多くの方に利用されています。JAバンクは利用者の年齢層が高い傾向にあるため、JAバンクアプリは誰もが安心して直感的に利用できるシンプルなUI/UXデザインとしており、2021年にはグッドデザイン賞も受賞しました。

世の中のデジタル化が急速に進展しているなか、JAバンクにおいても利用者満足度の高い非対面サービスを提供していくことが重要と考えています。アプリをはじめとした非対面チャネルを利用者のみなさまとの新たな接点と位置づけたうえで、これからも様々な機能拡充を行い、利用者の満足度向上に努めてまいります。

JAバンクアプリ

顧客本位の業務運営に基づく提案力強化への取組み

資産形成サポートプログラムによる「提案軸の推進」

JAバンクでは、利用者への提案力を強化していくために「資産形成サポートプログラム」という取組みを2018年度より導入しています。これは、当金庫の職員を一定期間JAへ派遣（出向）し、現地でJA職員と同行訪問等を行いながら、利用者の資産形成・資産運用にかかるニーズに対して適切な提案ができるよう訓練する育成プログラムです。

顧客本位の業務運営（フィデューシャリー・デューティー）に基づき、商品ありきの単品セールスではなく、利用者のニーズを十分にヒアリングし、そのうえで必要と考えられる商品・サービスを提案することを重視しています。

プログラム中の提案指導の様子

取組事例　能登半島地震における移動店舗車両の派遣

JAバンク業務革新部
系統デジタル企画グループ
部長代理

神保　直樹

相互扶助の精神で災害時の金融ニーズに応える

2024年1月1日に発生した能登半島地震では、石川県輪島市、穴水町、能登町、珠洲市を管内とするJAのとにおいて、多くの組合員・利用者、職員の方が被災されました。また、店舗やATM等の設備にも被害が発生するなど、一部の店舗で営業再開が見通せない状況となりました。

JAのとでは当初は自前で保有する移動店舗車両を休業店舗の駐車場に配置する形で営業を開始しましたが、取引件数の増加等により、1台での対応は困難となり当金庫に移動店舗車両の派遣要請がなされました。

当金庫では、派遣可能な県域の検討のなかで、JA長野県信農連に相談したところ、県内で唯一2台の移動店舗車両を所有するJA上伊那の「かみま～る号」の派遣を調整いただきました。

JA上伊那においては派遣の内諾から、派遣開始までの期間がタイトであったなか、迅速な準備を行ったほか、組合員・利用者の方からは「頑張ってきてほしい」、「困ったときはお互い様」という温かい言葉を頂戴した旨伺っています。派遣出動の際には、車両の引き渡しと併せて、水や食料などの支援物資も提供するなど、他のJA、組合員・利用者のために協力を惜しまない協同組合としての相互扶助の精神を強く感じました。

「かみま～る号」は1か月の派遣期間で、貯金の入出金や通帳の記帳など、延べ2,579件の利用実績があり、被災地で不安な日々を過ごすJA組合員・利用者の金融ニーズに応えることができたと実感しました。

取組事例　非対面サービスの普及に向けたJAバンクアプリの開発

JAバンク業務革新部
顧客サービス基盤グループ

中元　誠

利便性の改善を求める意見にも耳を傾け顧客満足度を追求

デジタル技術の発展と普及を背景に、口座の残高照会などの定型的な金融取引をスマートフォンで完結するニーズは更に高まっており、JAバンクアプリの利用者数は年々増加し続けている状況です。

自身やアプリ開発チームが当金庫のパーパス実現・発揮に向けて果たす役割は、「良質かつJAバンクらしい非対面金融サービスを提供し、利用者をはじめとしたステークホルダーの幸福の実現に貢献すること」であると考えています。そのために、どうすれば更に使いやすいアプリにすることができるか、どうすれば更に多くの方にアプリを利用していただけるかを日々考えながらアプリの開発を行っています。

利用者のみなさまからの評価としては、アプリストアで高い評点をいただいています。実際の利用者のみなさまからの声として、『シンプルで使いやすい』、『いつでも残高確認と入出金明細確認ができて助かっている』、『窓口やATMに出向かなくてよくなり、便利になった』といった好意的なご意見に加えて、今後の更なる利便性の改善を求めるご意見をアプリストアやコールセンター経由でいただいています。こうした寄せられたご意見に対し、アジャイル開発※の強みを活かした迅速な開発で、アプリの品質改善を適宜実施しています。

※ 利用者の声を元に、優先度の高い機能から順次開発し、継続的にリリースする開発体制のこと

取組事例　JA職員の提案力向上に向けた資産形成サポートプログラム

JAバンクリテール実践部
ライフプランサポート
実践グループ

髙木　裕介

将来のライフプランを把握して利用者の未来を支える

資産形成サポートプログラムは単なる研修プログラムではなく、「JAの推進のあり方、ひいては利用者との関係のあり方を転換する組織としての取組み」と位置づけています。

そのため、当金庫職員を派遣する約半年前からJA経営層とも対話を重ねながら取組みを進めています。また、本プログラム導入後のJAにおいては、職員の提案スキルが向上し、それにより投資信託販売実績の伸長にもつながっています。

利用者からは「JAで資産運用の相談ができるとは思わなかった」、「丁寧な説明をうけて不安が消え、投資信託の購入に踏み切ることができた」という声をいただきました。本プログラムは、利用者にとって適切な提案を行うことを通じて、「利用者の着実な資産形成・資産運用を後押ししていく」取組みであり、利用者の将来への不安を少しでも解消し一層の満足感を得ること（顧客の最善の利益追求）ができれば、それが私たちのチームの果たすべき役割なのだと思っています。

今後は非対面（JAバンク投信ネットサービスなど）を通じたサービス提供にも力を入れ、「リアル接点」に「デジタル接点」を融合した顧客接点の再構築に取り組んでいきますが、本プログラムでは、JAバンクの強みである対面での提案力強化に引き続き取り組み、一人でも多くのJA組合員や利用者の豊かなくらしの実現を目指してまいります。

JAバンク・JF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

理事 兼 常務執行役員
投資共同統括責任者
グローバルバンキング統括責任者
今井 成人

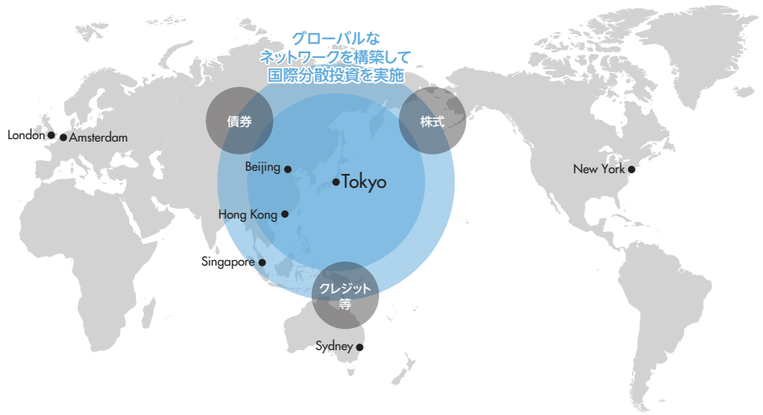
事業内容

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

JAバンク・JF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25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。現地法人を含めた海外の各拠点を活用し、グローバルなネットワークを構築しています。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。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。

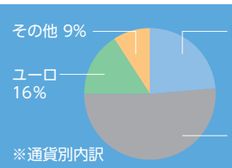
また、投資ビジネスでは、サステナブル・ファイナンスにも取り組んでいます。たとえば、自然災害に対するリスクマネジメントを重要なテーマとする債券への投資などを積極的に行うことにより、持続可能な環境・社会や農林水産業の発展を投資の面から後押ししています。



市場運用資産残高

約56兆円

（2024年3月末）



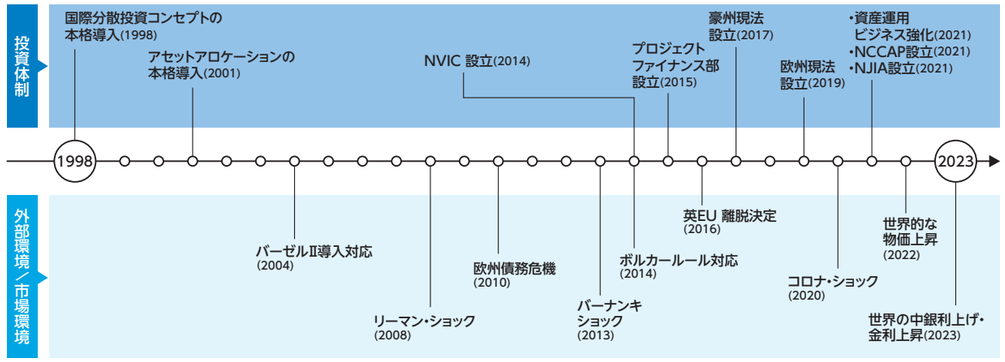
※通貨別内訳

**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6.0兆円

※ 2021～2023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

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）に移管しました。また同年、新たに、プライベート・エクイティ投資に取り組む農林中金キャピタル（NCCAP）、国内不動産私募リート運用を担う農中JAML投資顧問（NJIA）といったグループ会社も設立しました。これら新設会社のほか、農中信託銀行や農林中金バリューインベストメンツ（NVIC）も含めたグループ5社を中核に資産運用ビジネスを展開しており、私たちの運用経験をお客さまの多様なニーズに役立ててまいります。

また、当金庫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、当金庫においても、投資フロント部署である開発投資部に資産運用ビジネスをサポートする専門チームを設けており、グループ一丸となった資産運用ビジネスの強化を目指しています。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、ひいてはパーパス（私たちの存在意義）の実現・発揮につなげてまいります。

当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～

グループ会社	提供する商品	概要
農林中金全共連アセットマネジメント NZAM	国債、上場株式、クレジット、オルタナティブ	・NZAMは多様な投資商品を手掛けており、2022年8月にクレジット旗艦ファンドを立ち上げ、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ました。更にESG投資に関連するクレジット商品も展開するなど、ESGの領域でも取組拡大を進めています。 ・また、JAバンクの資産形成・資産運用の取組みをサポートするべく、JA利用者向けのセミナーやJA職員向けの勉強会の開催も行っています。
農中信託銀行株式会社	ファンド運用、信託商品等	・農中信託銀行は、ファンドトラスト（指定金外信託）によるオルタナティブ商品の提供をはじめ、債権流動化・シンジケートローン・不動産ビジネスマッチングといった様々な資金運用・調達ソリューションを展開しています。また個人のお客さまにはJA・JA信農連を通じた遺言信託サービスを提供しています。
農林中金バリューインベストメンツ（NVIC） Norinchukin Value Investments Co.,Ltd.	上場株式	・NVICは、「長期厳選投資」をコンセプトに投資先を厳選したうえで長期的なリターンを狙う投資ビジネスを展開しています。機関投資家のほか、個人投資家に向けても投資信託商品「おおぶね」シリーズを展開しています。足元では学生向けのセミナーを開催し、投資人材の育成にも注力しています。
NCCAP 農林中金キャピタル株式会社	プライベート・エクイティ、コーポレートベンチャーキャピタル	・NCCAPは、自らプライベート・エクイティ・ファンドを運用し、スタートアップから成熟企業まで様々なステージにある企業へ投資をしています。 ・2023年度は新たにバイアウト投資を2件手掛けたほか、イノベーション投資ファンドを新たに立ち上げ、スタートアップ企業を中心に国内外の様々な企業への戦略的な出資を実行しています。
農中JAML投資顧問 NJIA	国内不動産私募リート	・NJIAは、2022年度より私募リート（農中JAMLリート投資法人）の運営を開始しています。オフィス・商業施設・住宅・物流施設など、国内の幅広い不動産を投資対象としながら、安定的な不動産収益を求める投資家のニーズに応えています。また、農林中金グループのお客さまが抱えるCRE（企業不動産）戦略のニーズも対応しています。

中期ビジョンにおける投資ビジネス

2030年の環境認識（投資ビジネス）

- 投資環境は、グレートモデレーション（低インフレ・低金利・低ボラティリティ）の終焉、金利のある世界の復活、政策調整の頻度上昇などの変化が生じている。一方、一定の景気サイクルや、当金庫を取り巻く厳しい金融規制などは大きく変わっていない。
- 長期的に変わるものと変わらないものを踏まえつつ、収益獲得にかかる高度化・多様化を目指していく状況にある。

2030年のありたい姿実現に向けた考え方

従来の財務運営を振り返りつつ、今後想定される環境変化等も踏まえながら、投融資ポートフォリオの見直しを含めた現行の国際分散投資をさらに発展させてまいります。

また、貸出ビジネスや資産運用ビジネスの収益向上も図ることで、持続的な財務・収支基盤の維持・構築を目指し、会員からの安定的な収益・機能還元に関する期待に応えてまいります。

主な取組み

農林中金全共連アセットマネジメント（NZAM）の取組み

JA基盤を活かした資産形成サポートや資産運用ビジネスを展開

NZAMは、クレジット投資・オルタナティブ投資を含むフルラインナップのアセットにアクセスできることを強みに、全国のJA信農連を含む機関投資家に対して、幅広い商品を提供するとともに、専門人材の育成や、ポートフォリオ運営・リスク管理等にかかるソリューション機能の更なる拡充に取り組んでいます。

一方で、個人向けにも、JAなどを通じて投資信託商品を数多く提供しています。アセットマネジメント会社として有するノウハウや専門性を活かして、投資信託の販売を担うJA職員や、実際に購入される組合員・利用者向けに、研修・セミナーなども行いながら、個人の資産運用をサポートしています。

セミナーの様子

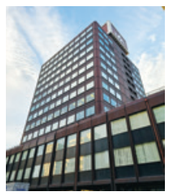
不動産ESGインテグレーションの高度化への取組み

ESGインテグレーション高度化と系統保有資産の有効活用

当金庫は組織全体で持続可能な社会に貢献する経営を目指しており、2030年度までにサステナブル・ファイナンスの新規実行額10兆円という目標も掲げています。この流れを加速するべく、不動産投融資の分野ではESGインテグレーション※1に取り組んでおり、2021年9月にはGRESB※2の投資家メンバーにも加盟しました。GRESB評価やグリーンビル（GB）認証を活用したESGインテグレーションを強化し、ESGの取組みを積極的に行う不動産ファンドへの投資を進めています。

また、ESGインテグレーションの高度化に向けて、国内不動産運用会社全先との対話（エンゲージメント）と、ESG評価を踏まえた投資判断への反映（投資可否、金額・シェア）も行っており、投資家の立場から不動産分野におけるESGの取組強化を促しています。

こうした取組方針のもと、足元では系統組織が保有する資産を中心に、バリューアップが図れると見込んだ築年経過物件のESG認証取得を支援しています。具体的には、JA三井リース、NJIA（農中JAML投資顧問）と連携しながら「JA共済埼玉ビル」で取組みを進めています。



JA共済埼玉ビル

ESGインテグレーションのイメージ

※1 投資判断に際し、投資先の財務情報のほか、ESG関連の取組みも踏まえて総合的に判断すること。
※2 GRESB評価とは、もともと「Global Real Estate Sustainability Benchmark」の略称で実物資産を対象とした環境・社会・ガバナンス（ESG）の取組状況を測るベンチマーク評価およびそれを運営する組織の名称。GRESBによるリアルエステイト評価は、不動産に直接投資する上場不動産会社、上場・私募の不動産ファンドのベンチマークおよび報告のグローバルスタンダードとなっています。

取組事例 研修・セミナーを通じたNZAMの資産形成サポート

農林中金全共連
アセットマネジメント
営業部
次長

深澤　由里子

NZAMのノウハウを活かしてJAの取組みを後押し

個人の資産運用への関心は、新NISA制度の開始を契機として確実に高まっています。これに対応してJAでは投資信託の窓販を含めた金融サービス機能拡充の動きが活発化しています。

NZAMは、JAの投信窓販用に商品提供するだけではなく、アセットマネジメント会社としてのノウハウを活かして、JAバンクのライフプランサポートの実践と連動した取組みにも注力しています。

近年特に急拡大している取組みが、JA職員向けに資産運用・投資信託に関する「研修」や、JAが開催する顧客向け「セミナー」への出講対応です。2023年度は研修への出講が230回強、セミナーでの講演が100回超という実績になっています。

研修・セミナーでは、お客さまの資産運用を適切にサポートするため、お金の色分けやリスク許容度の考え方など、商品を購入する手前の部分を、より丁寧に説明することを意識しています。また、販売する側が投資商品そのものを好きにならないと、お客さまに思いは伝わりません。実際に販売されるJA職員の皆さまにその商品の価値や魅力を理解してもらうことが大切だと考えています。

JAは農業・くらし・地域の各分野で重要な役割を担っていますが、このうち“くらし”の部分で資産運用は重要な位置を占めるようになっています。これからもNZAMは、研修・セミナー等でのノウハウ提供を通じて、JAによる組合員・利用者への資産運用サポートを後押ししてまいります。

取組事例 ESGインテグレーションの高度化と系統組織の保有資産の有効活用

不動産ファイナンス・
ソリューション部
不動産ファイナンス・
ソリューション班
調査役

伊藤　良介

不動産投資の分野でもESGの取組拡大を目指して

私募リート・私募ファンドでもESG認証取得などが進展する一方で、不動産投資家側からすると、収益性とESGが必ずしも両立しない部分もあります。

当金庫は、ESGの取組みを通じた中長期的な資産価値の維持・向上への期待を投資判断に組み込み、投資金額・投資シェアへ反映するという切り口で、不動産ポートフォリオのESG化を目指すアプローチを導入しています。このアプローチについて、外部のアセットマネージャーからは「ESG施策に取り組むインセンティブになる」との評価を受けており、また新設私募リートでも立上げ前の議論の段階で、当金庫の方針を踏まえてGRESB加盟などを表明する先も増えてきています。

その延長として、当金庫では築年経過物件を取り壊さず改修してLong-Life化することにより、CO_2排出を抑制し、加えて投資収益の最大化を図る取組みを進めています。具体例としては、NJIAやJA三井リースグループと連携し、JA共済連が保有していた「JA共済埼玉ビル」の取得・改修の取組みに着手しています。当該ビルのように系統組織が保有する資産で地域性のある物件や築年経過物件のバリューアップによる長期継続運用は、ESGの観点でも今後も力を入れていきたい領域です。

また、これまでの取組みはESGのなかでも特に環境面へのフォーカスが多いですが、今後は地域社会に根差した不動産にも着目して、ポジティブ・インパクト不動産投資にもチャレンジしていきたいと考えています。

サステナブル経営の取組み

当金庫のサステナブル経営に関する基本的な考え方

気候変動の激化と自然の喪失・劣化が進行し、経済活動や人々の暮らしにも影響を及ぼしています。当金庫は農林水産業を基盤としながらグローバルに投融資活動を行う金融機関として、事業活動を通じて環境・社会・経済にポジティブな影響を創出することを目指し、関連するリスクやビジネス機会への対応に取り組んでいます。

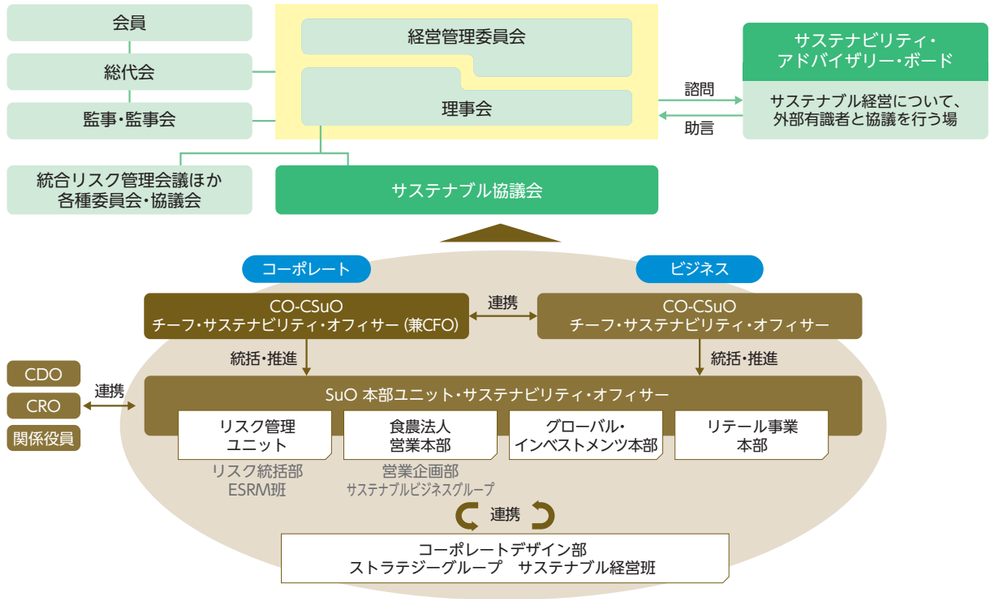
サステナビリティ推進体制

サステナブル経営に関する全体方針や経営課題等を協議する会議体として、理事会のもとに「サステナブル協議会」を設置しています。協議内容は必要に応じて理事会・経営管理委員会に付議・報告されます。

また、サステナブル経営の高度化に向け、外部有識者と協議し、意見を反映させるため、理事会の諮問機関としてサステナビリティ・アドバイザリー・ボードを設置しています。

サステナブル経営の統括・推進を担う責任者として、2名の役員をチーフ・サステナビリティ・オフィサー（CO-CSuO）として配置しています。また、組織一体となったサステナブル経営の強化に向けて、本部ユニット・サステナビリティ・オフィサー（SuO）を配置しています。SuOは、組織としての方針を踏まえた各本部・ユニットの取組推進、本部・ユニット間における連携強化を担っています。

推進体制図



サステナビリティ人材育成

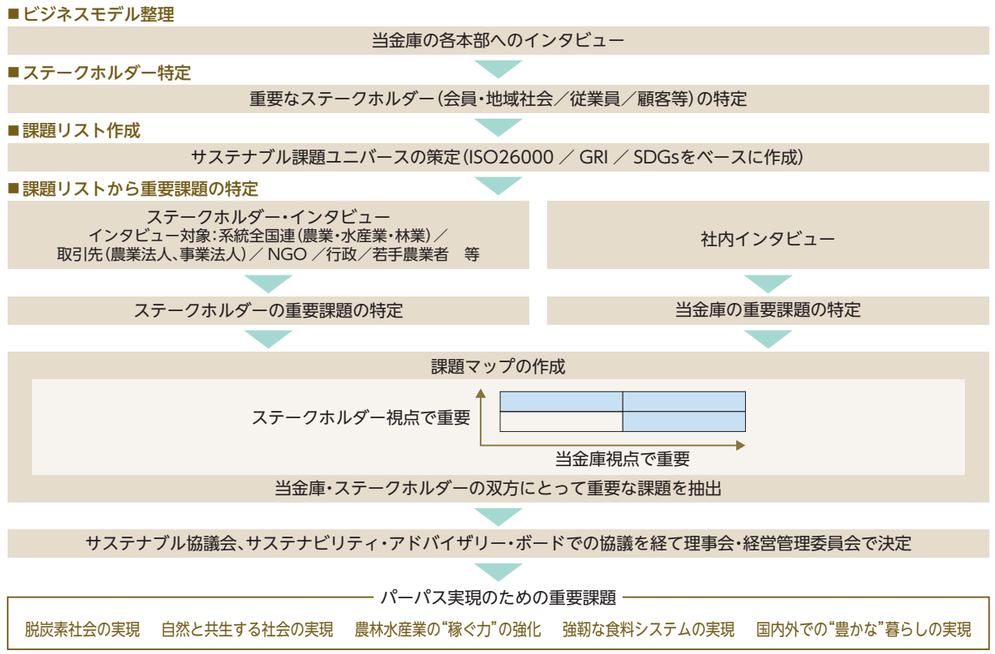
気候変動、自然資本・生物多様性、人権、人的資本などサステナビリティに関するテーマは多岐にわたり、かつその動向は急速に変化しています。当金庫では、外部講師を招き、チーフ・サステナビリティ・オフィサーをはじめ関係役職員を参集する「サステナビリティ・ラウンドテーブル」を開催し、サステナビリティに関するビジネス機会獲得やリスクへの対応に向けた学びと意見交換の場を設けています（2023年度は計10回開催）。

また、各階層における職員向けサステナビリティ研修の実施、社内ポータルを活用した情報発信など気候変動・生物多様性をはじめとしたサステナビリティ課題にかかる社内浸透を通じて、役職員のキャパシティビルディングを図っています。

パーパス実現のための重要課題

当金庫にとっての重要度（リスクと機会）およびステークホルダーからの期待を踏まえて、「パーパス実現のための重要課題」を整理しています（P.9～10をご覧ください）。当金庫は事業活動を通じてこれらの課題解決に取り組んでまいります。

特定プロセス



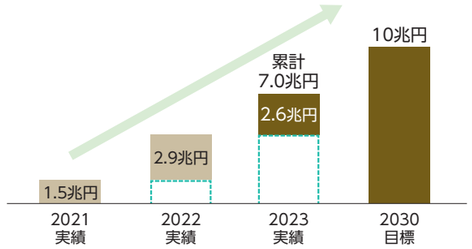
イニシアティブへの参画

環境・社会課題への対応は自社のみで成し遂げられるものではなく、幅広いステークホルダーとのパートナーシップのもと、ともに議論に参画し、プラクティスを形成していくことが重要と認識しています。当金庫では国内外の様々なイニシアティブに参画しながら取組みを進めています。

サステナブル・ファイナンスの取組み

当金庫では、「パーパス実現のための重要課題」で掲げた環境・社会課題への対応として、サステナブル・ファイナンス新規実行額10兆円（2021年度から2030年度の累計）を目標に掲げています。

サステナブル・ファイナンス新規実行額



累計新規実行額（約7.0兆円）の内訳		
投融資	**市場運用資産等** 国内外ESG株ファンド、国際機関債、IGファンド等	約4.3兆円
投融資	**プロジェクトファイナンス** 再エネ関連、水処理・学校・病院等社会関連プロジェクト向けファイナンス等	約1.5兆円
投融資	**ESGローン** グリーンローン、サステナビリティ・リンク・ローン、トランジション・ローン等	約1.0兆円
調達	グリーンボンド・グリーン預金	約0.3兆円

インパクト創出に向けた取組み

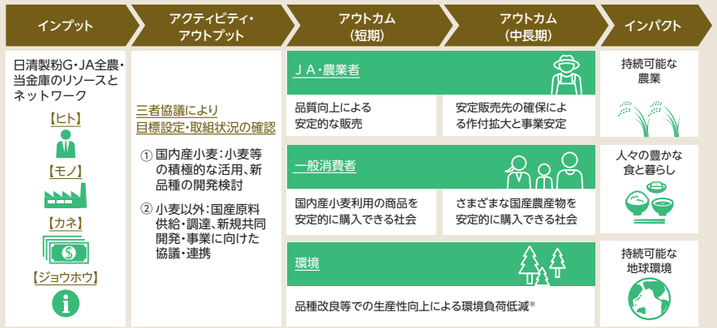
当金庫は、投融資活動が環境・社会課題にもたらすインパクトを可視化し、定量的な管理を可能とするインパクト計測・管理（Impact Measurement and Management）を実施しています。

食農関連企業への出資を通じたインパクト創出

JA全農と当金庫は、株式会社日清製粉グループ本社（以下、日清製粉G）と資本提携契約を締結し、日清製粉G発行済株式総数の約1%相当の普通株式を取得のうえ資本参加しています（2020年11月17日公表）。農業における環境配慮、国内農家の担い手不足といった環境・社会課題に加え、特に小麦は自給率が低く、政府による米からの転作振興により今後耕作面積・生産量を増加させるだけでなく、生産量の増加に合わせた需要拡大も課題となっています。このため、小麦粉国内シェア約40%を誇る業界トップの日清製粉Gとこれらの課題認識を共有し、国内産小麦の振興・需要拡大を図るべく、JA全農・当金庫にて出資を行いました。本出資に関しては三者で協議のうえで共通目標を設定し、定期的に取組状況の確認を行っており、国内産小麦振興・需要拡大の効果が徐々に出ていることを確認しています。日清製粉Gからは「国内産小麦やその他国産農畜産物の安定供給、共同開発による品揃え強化が図れている」、JA全農からは「日清製粉Gの意見をもらいながら需要を踏まえた生産・品種開発に取り組めている」との声をいただいており、当金庫としては引き続き資金面や円滑な情報連携をサポートすることで、バリューチェーン全体での課題解決に向けた三者協働の取組みを進めてまいります。

社会問題

- 農家の生産基盤の弱体化（高齢化、耕作放棄地増、コスト高）
- 食料安全保障の確保（コロナ禍やウクライナ情勢を経て国産農産品の重要性のさらなる高まり）
- 農産物における環境負荷



※国内産小麦の生産性が向上すると生産量あたりの農薬・肥料の使用量も減少するため、相対的に環境負荷低減が期待できる

環境・社会リスク管理態勢の高度化

当金庫は、全社的なリスク管理を適切に実施するため、認識すべきリスクの種類や管理体制・手法などリスク管理の基本的な体系を定めた「リスクマネジメント基本方針」を理事会で策定し、リスク管理態勢の不断の高度化に取り組んでいます。本方針に基づき当金庫が管理対象とする主なリスクとしては、「信用リスク」、「市場リスク」、「流動性リスク」、「モデルリスク」、「オペレーショナル・リスク」が挙げられ、環境・社会リスクについても、これら各リスクカテゴリーの下で個々のリスク特性に応じて管理・コントロールを行うこととしています。

当金庫では、環境・社会リスク管理（ESRM）態勢のもと、投融資フロントにおける環境・社会リスクの評価・判断に加え、リスク管理部門によるリスクコントロールや牽制機能、および経営による意思決定が必要な場合のエスカレーションの枠組みを構築しています。今後、ESRM運用の高度化に段階的に取り組み、統合的リスク管理との一体的な運用を目指します。

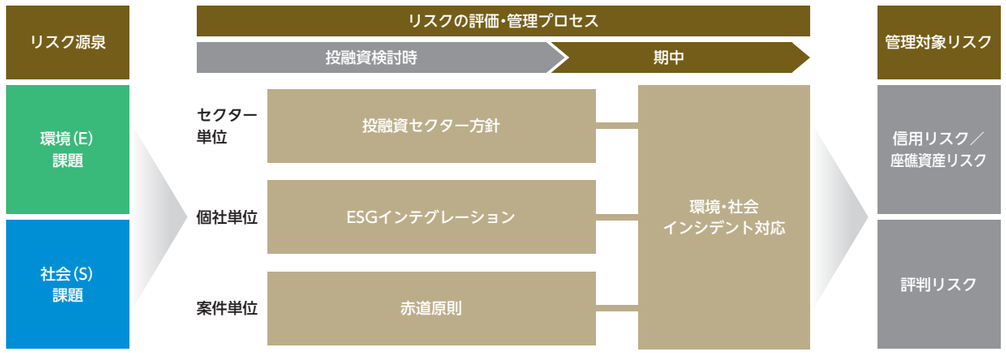
また、環境・社会課題解決に向けた基本方針として「環境方針」・「人権方針」を制定しているとともに、環境・社会に重大な負の影響を与える可能性がある事業への投融資における環境・社会配慮の取組方針を定め、プライオリティーに応じ適切なリスク管理を行っています。

更に、当金庫では赤道原則を採択し、大規模な開発プロジェクトへ融資する際に当該プロジェクトが自然環境や地域社会に対して適切な配慮がなされているかを確認（モニタリング）しています。

環境方針 ／ 人権方針
↓
投融資基本方針
↓
投融資における環境・社会への配慮にかかる取組方針

	セクター横断的な項目	特定セクターにかかる項目
投融資を禁止する事業	• ユネスコ指定の世界遺産へ負の影響を及ぼす事業 • ラムサール条約指定湿地へ負の影響を及ぼす事業 • 児童労働、強制労働を行っている事業	• クラスター弾製造セクター
投融資に際して特に留意が必要な事業	• 保護価値の高い地域へ負の影響を及ぼす事業 • 先住民族の地域社会へ負の影響を及ぼす事業 • 非自発的住民移転につながる土地収用を伴う事業	• 石炭火力発電セクター • 石炭採掘セクター • パーム油セクター • 森林セクター • 非人道兵器セクター • 石油・ガスセクター • 大規模農園セクター • 大規模水力発電セクター

ESRMのフレームワーク



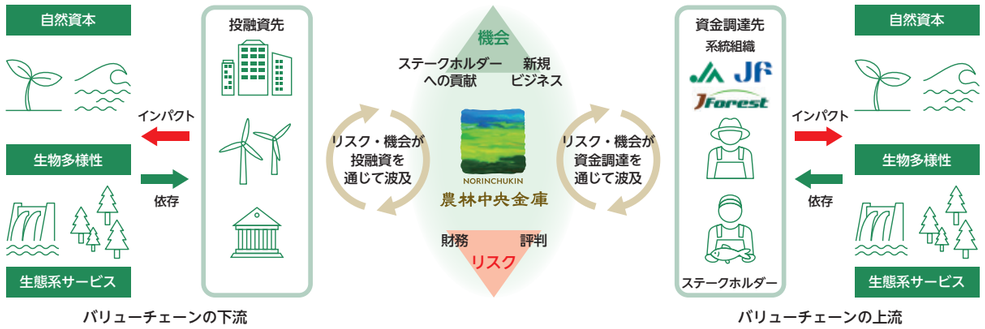
▶リスク管理におけるESGインテグレーション

与信先の信用力評価にかかる内部格付制度において、気候変動にかかる高移行リスクセクターを中心とした一部セクターに属する先については、セクターに応じた環境・社会リスク要素への対応状況を把握するツールである「ESリスクチェックシート」の活用等により定性的な評価要素として考慮する等、信用リスク管理との一体的な運用を進めています。本取組みの対象セクターについては、外部環境を踏まえて見直し・拡大を検討してまいります。

気候変動および自然資本・生物多様性への取組み

当金庫は、農林水産業にかかわるみなさま、地域のみなさまからお預かりしたJA貯金やJF貯金を原資に会員、農林水産業者、農林水産業に関連する企業等への貸出を行うとともに国内外で多様な投融資を行っています。そのため、当金庫はバリューチェーンの上流・下流の双方において自然と密接な関係性があると言え、気候・自然関連のリスク管理と機会を捕捉するための取組みは、当金庫の事業運営や組織基盤の持続可能性に直結すると認識しています。

当金庫と自然との関係性

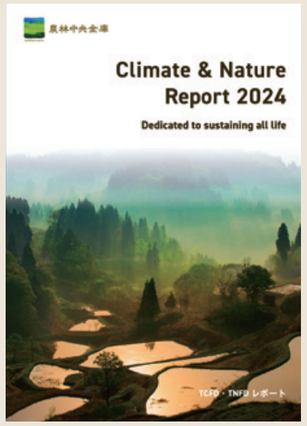


気候と自然は相関関係にあり、これらに関連するリスクや機会への取組みは一体不可分であることを踏まえ、当金庫では気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言および自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）提言に基づき気候・自然の一体的な開示に取り組んでいます。

Climate & Natureレポート2024

当金庫の気候・自然関連の取組詳細については、Climate&Natureレポート2024をご参照ください。

https://www.nochubank.or.jp/sustainability/backnumber/pdf/2024/climate_nature.pdf



環境課題解決に向けた基本方針

気候 自然

当金庫では理事会において「環境方針」を定め、事業活動を通じて気候変動や生物多様性といった環境課題の解決に貢献していくこと、事業活動における環境負荷を低減していくことを定めています。

また、パーパス実現のための重要課題や中期ビジョン（2030年のありたい姿）において、気候変動や自然資本・生物多様性への対応を位置づけています。農林水産業や人々の暮らしを持続的なものとしていくために、これら環境課題の同時解決に向けて金融機関として貢献する取組みを推進してまいります。

環境方針のポイント

1. 「当金庫の基本的使命」を踏まえ、系統団体と連携・協力のうえ持続可能な社会の実現に貢献していくことを宣言します
2. 環境問題解決に向けた国際的基準・イニシアティブの支持・参加を宣言します
3. 本業の投融資を通じて、環境方針を踏まえた具体的な取組みを実施することを宣言します
4. 農林水産業を基盤とする金融機関として、「気候変動」、「生物多様性」※を特に重要な環境問題と置き、事業活動を通じて対応していくことを宣言します
5. 当金庫業務運営のバックボーンである健全な企業文化醸成と両輪で、環境問題への対応に取り組むことを宣言します

※TCFD提言、TNFD提言を支持・採用し、提言の趣旨を踏まえた取組みを進めていくことに言及

気候・自然関連のリスクと機会

気候 自然

気候関連のリスクは移行リスクと物理的リスクに分けられます。移行リスクは政策や市場等の変化に伴う与信コストの増加等、脱炭素に向けた移行の過程で顕在化するリスクであり、物理的リスクは洪水等の異常気象の増加などの急性リスク、長期的高温の継続による農業や漁業への影響等の慢性リスクに分類されます。

また、自然関連のリスクは、生物多様性の損失や気候変動など、自然環境の変化が経済や金融に及ぼす潜在的な影響のことを指します。自然環境の変化は、気候の変化を含む生態系サービスの低下や政策・消費行動の変化等を通じ、気候変動の原因や影響と相互に関連しながら金融システムにも影響を及ぼします。

気候・自然関連課題は短期～中長期的に認識されるリスクであるとともに、その解決に向けた対応はビジネス機会でもあります。脱炭素社会・自然と共生する社会に向けた移行（トランジション）を、ファイナンスをはじめとしたソリューションで後押ししていくことで、金融機関としてのビジネス機会の獲得に努めています。

ネットゼロに向けた取組みの全体像

気候

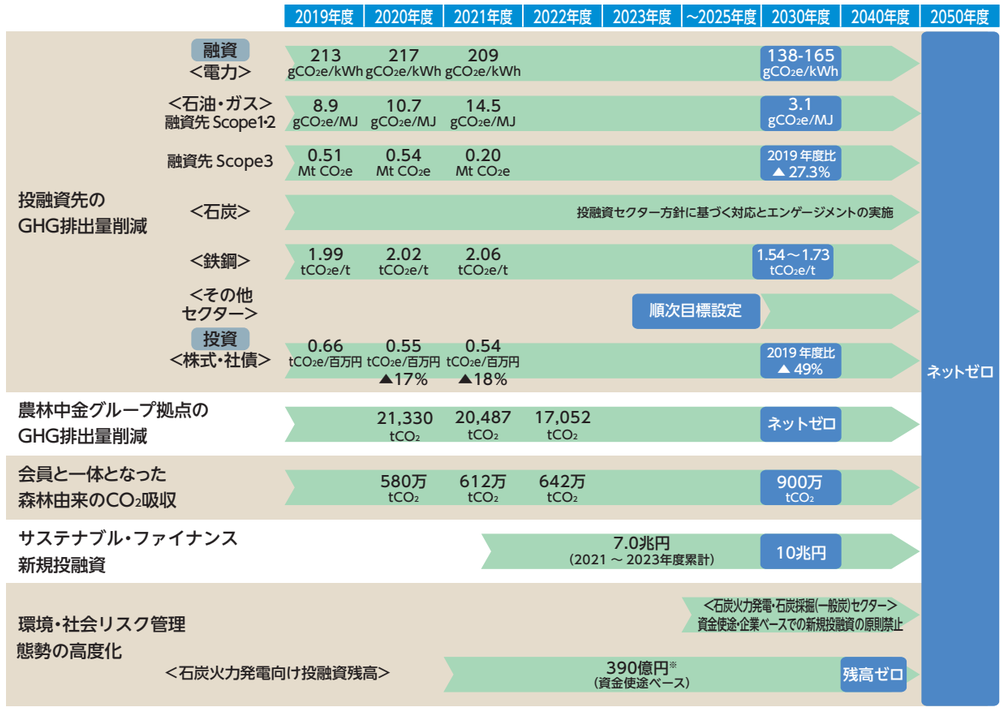
農林中金グループは、深刻化する気候変動への対応として温室効果ガス（GHG）排出量の2050年ネットゼロ実現を目指しています。その一環として当金庫は「Net-Zero Banking Alliance（NZBA）」※に加盟し、投融資先等のGHG排出量削減にかかる目標設定およびエンゲージメントをはじめとする各種取組みを進めています。関連する一連の取組みについては「2050年ネットゼロに向けた移行計画」において整理・体系化しています。

※「Glasgow Financial Alliance for Net Zero（GFANZ）」傘下で、2050年までに投融資ポートフォリオを通じた温室効果ガス排出量ネットゼロを目指す銀行間の国際的なイニシアティブ

2050年ネットゼロに向けた移行計画

基礎	パーパス（私たちの存在意義）		
	環境方針	パーパス実現のための重要課題	2050年ネットゼロへのコミットメント
	2030年のありたい姿： 協同組織と金融の力で、持続可能な環境・社会・経済の実現に向けて、 ポジティブインパクトを創出し続けていたい		
実行戦略	サステナブルビジネスの推進		リスク管理態勢の強化
	■ 投融資先等への脱炭素ソリューションの提供 ■ 会員と連携し、生産活動における環境負荷の軽減に向けた取組みやカーボンクレジットの創出などを通じた農林水産業における環境価値の維持・創出をサポート		■ 統合的リスク管理の枠組みに基づく環境・社会リスクへの対応 ■ シナリオ分析の拡充
エンゲージメント戦略	投融資先へのエンゲージメント		多様なステークホルダーとの連携
	■ 融資先の移行計画・対応状況を踏まえた取組みの促進 ■ アセットクラスの特性を踏まえたエンゲージメント ■ 協働エンゲージメントへの参画による実効性向上と知見獲得		■ 地域のサステナビリティ課題解決に向けた会員との連携 ■ 産官学との連携 ■ イニシアティブへの参画
指標・目標	戦略遂行に向けた指標・目標		
	■ 投融資先の温室効果ガス排出量削減　2050年ネットゼロに向けた2030年度中間目標（基準年：2019年度） 【融資】<電力> 138 ～ 165gCO_2e/kWh <石油・ガス>【scope1・2】3.1gCO_2e/MJ、【scope3】▲27.3%　<石炭> 定性方針 <鉄鋼> 1.54 ～ 1.73tCO_2e/t　<その他セクター> 順次目標設定 【投資】投資一単位あたりの排出量▲49% ■ 会員と一体となった森林由来CO_2吸収　2030年度時点で900万tCO_2/年 ■ 農林中金グループ拠点の温室効果ガス排出量削減　2030年度までにネットゼロ ■ サステナブル・ファイナンス新規実行　2030年度までに10兆円 ■ 石炭火力発電向け投融資　2040年度までにゼロ		
ガバナンス	移行計画にかかるガバナンス態勢		
	■ サステナブル協議会での議論を経て理事会で決議、進捗状況は理事会・経営管理委員会で監督（主な取組みは事業活動を通じて役職員の報酬へ反映） ■ チーフ・サステナビリティ・オフィサーによる統括・推進、本部ユニット・サステナビリティ・オフィサーによる組織内連携 ■ 移行計画の内容と進捗状況は定期的にレビューのうえ、外部ステークホルダーへ報告 ■ サステナビリティ人材育成（社内浸透・啓発）		

2050年ネット・ゼロに向けたロードマップ



※2024年3月末時点の為替に基づく残高

気候関連の目標

気候

投融資先のGHG排出量削減

当金庫は、NZBAが定める高排出セクター（電力、石油・ガス、鉄鋼、石炭、農業、不動産、運輸、セメント、アルミニウムの9業種）について、融資ポートフォリオにおける排出量削減目標を順次設定しています。加えて、投融資ポートフォリオのうち投資資産の占める割合の重要性に鑑み、機関投資家向けのネットゼロイニシアティブの枠組み等を参考のうえ、投資ポートフォリオの排出量削減目標も設定しています。

融資ポートフォリオ

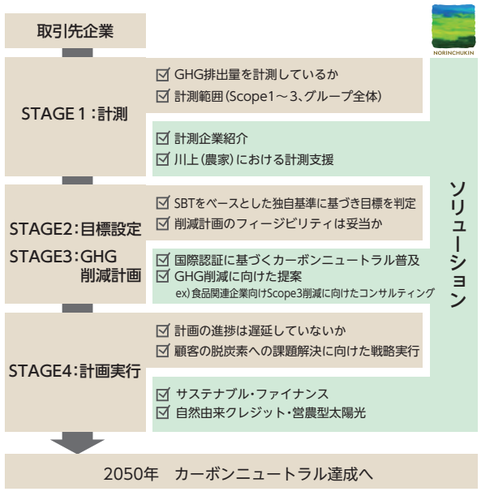
当金庫では2023年3月のNZBA加盟と同時に電力セクターの目標を設定しており、2024年3月には追加で石油・ガス、石炭、鉄鋼セクターの目標を公表しています（左記ロードマップ参照）。

目標の達成に向けて、融資先へのエンゲージメントを推進しています。気候変動に伴うリスク認識等に基づいて、現状や課題、対応状況等について融資先と対話を行い、それらを踏まえたソリューションの開発・提供に取り組んでいます。

今後もポートフォリオにおける融資残高やGHG排出量等の観点から、目標設定やアプローチについて検討してまいります。特に当金庫の事業基盤である「農業」セクターに関しては、農業・食品にかかる資材、生産、加工・流通のバリューチェーンを俯瞰したアプローチにより、目標設定の対象領域等の整理を進めてまいります。

融資先へのエンゲージメントの概要

融資先の状況や課題に応じて、ソリューションを提供



投資ポートフォリオ

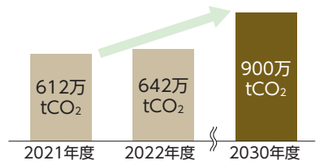
投資ポートフォリオについては、株式・社債を対象として排出量削減目標を設定しています（左記ロードマップ参照）。当金庫の投資ポートフォリオはその大宗がファンドを通じた間接投資であることを踏まえ、委託運用会社を主たるエンゲージメント先として働きかけを行っています。今後も当金庫におけるGHG計測実務の進展等を踏まえ、目標の対象とする投資資産クラスを拡充してまいります。

会員と一体となった森林由来CO_2吸収

全国の森林組合（JForest）における目標をベースとした施業※面積見通しを踏まえ、森林由来のCO_2吸収目標「2030年度時点で900万tCO_2/年」を設定しています。

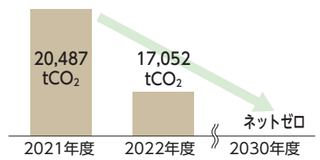
森林はCO_2吸収や生物多様性を保全するうえで重要な役割を担っている一方で、立木価格の低迷や再造林にかかるコスト、林業の担い手確保といった様々な課題を抱えています。当金庫はCO_2吸収量確保に向けて、森林組合における持続可能な森林施業を支援しています。

※新植（再造林）・下刈り・除伐・間伐・主伐などの森林管理



農林中金グループ拠点のGHG排出量削減

農林中金グループの拠点から排出されるGHGについては、2030年度までのネットゼロを目指します。目標達成に向けて、入居ビルにおける再生可能エネルギー等の導入および省エネ推進に取り組んでいます。



気候関連のリスク評価とシナリオ分析

気候

セクター別のリスク評価を踏まえ、気候変動に伴うリスクの与信ポートフォリオ等に及ぼす影響のシナリオ分析を実施しています。

気候変動に伴うセクター別のリスク評価

低　リスク　高

移行リスクの評価※

セクター	2030年			2040年			2050年		
	日本	EU	米国	日本	EU	米国	日本	EU	米国
電力									
石油・ガス・石炭									
化学									
金属・鉱業									
食品・農業									
飲料									
鉄道									
陸運									
海運									

物理的リスクの評価※

セクター	2030年			2040年			2050年		
	日本	EU	米国	日本	EU	米国	日本	EU	米国
化学									
不動産管理・開発									
不動産関連金融									
保険									
紙製品・林産品									
食品・農業									
飲料									
金属・鉱業									
電力									
石油・ガス・石炭									
鉄道									

※移行リスクは追加的な政策実施等により気候変動緩和が進む2℃シナリオ、物理的リスクは温暖化が進行する4℃シナリオを前提に評価。

シナリオ分析の概要

	移行リスク	物理的リスク	
		急性リスク	慢性リスク
対象セクター・分析範囲等	・「電力」「石油・ガス・石炭」「食品・農業」「飲料」「化学」	・国内外融資先の重要拠点 ・差入れを受けている担保不動産 ・農林中金グループ拠点	・農業：稲作、畜産（生乳・肉牛） ・漁業（かつお）
シナリオ	・NGFS「Current Policies」「Delayed Transition」「Net Zero 2050」 ・IEA、FAOが公表するシナリオ等	・IPCC RCP2.6およびRCP8.5	・IPCC RCP2.6およびRCP8.5
分析内容	・上記セクターについて、脱炭素化の進行による2050年までの与信コストの変化を分析	・上記拠点等について、洪水被害による影響を分析	・気温や海面水温の上昇を含む気候変動が生産者・漁業者収入に与える影響等を分析
結果	・2050年までの単年度で約30～220億円の与信コスト増加（与信ポートフォリオに与える影響については限定的）	・2100年までに累計で230億円程度の与信コスト増加・資産毀損（影響は限定的）	・気候変動の影響により収入は減少するものの、適応策導入により減少幅を抑制することが可能

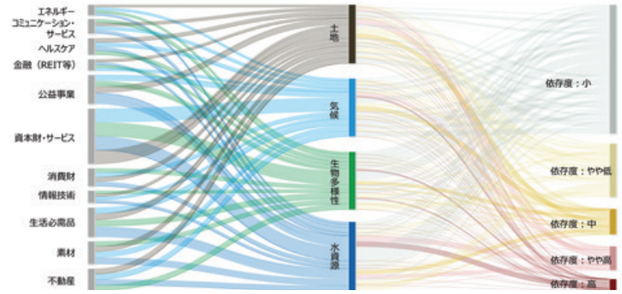
自然関連のリスク評価とシナリオ分析

自然

当金庫では、自然関連のリスクと機会を捉えるために、事業会社向け投融資ポートフォリオ全般の依存とインパクトの分析、および試行的なシナリオ分析を実施しました。

その結果として、当金庫の基盤である農林水産業に深く関連する生活必需品（食品関連セクターなど）や投融資額が相対的に大きい公益事業（電力セクターなど）における依存とインパクトが比較的高いことを確認しました。

分析イメージ（セクター別の自然への依存）



（注）左軸のバーの大きさは当該セクターへの投融資額と比例、右軸のバーの大きさはそれぞれの依存度に該当エクスポージャーと比例
出所：当金庫作成

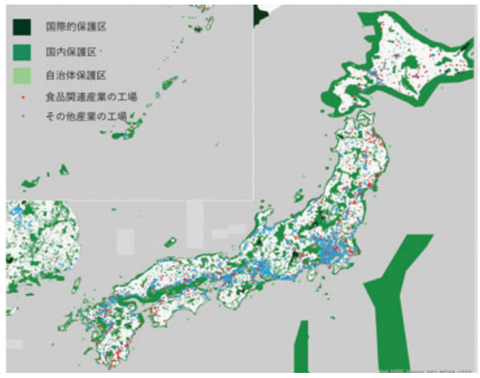
投融資先のバリューチェーンを考慮した分析

バリューチェーンを考慮した自然へのインパクトの状況を把握するため、投融資先のサプライチェーンを含めた分析に着手しました。直接操業を対象とした分析において自然への依存とインパクトが高いことを確認した食品関連セクターを対象に、バリューチェーンの上流に至るまでの累積の環境インパクトの分析を行いました（例：食肉セクターを基点として、上流の畜産業や飼料生産・製造まで含めたGHG排出量や消費・汚染される水の量など）。

ロケーションを考慮したリスク分析

気候変動に伴う物理的リスク（急性リスク、水害リスク）の分析に用いた融資先の重要拠点（工場等）のロケーション情報を活用し、自然関連のリスクの分析を実施しました。融資先の重要拠点と保護区との関係性を地図上でマッピングすることで、保護区と重複する融資先拠点を可視化しました。

分析を通じて、当該サイトにおける水資源や森林資源、地域の生態系へのインパクトの管理を実施していることが確認できました（当該エクスポージャーに起因する自然関連のリスクは限定的と評価）。



出所：ArcGISを用いて当金庫作成

自然関連のシナリオ分析

投資家向け自然・気候統合シナリオであるFPS＋Natureを用いて、自然関連の定性的なシナリオ分析を試行的に実施しました。シナリオが想定する移行リスクの整理を経て、食品・農業セクターと深く関連する水不足、受粉に関するパラメータを対象に、FPS＋Natureが提供する移行シナリオ下において想定される物理的リスクの程度を地域別、中期・長期に評価した結果、特に北米において、淡水利用にかかる追加コストや取水制限に伴う操業停止リスクが生じる可能性があることが確認できました。

		2030	2050
地域	自然の状態	リスク	リスク
日本・韓国	水不足	低	低
	受粉	低	中
北米	水不足	中	高
	受粉	低	低
EU	水不足	低	低
	受粉	低	低

出所：IPR　FPS ＋ Natureを参考に当金庫作成

気候・自然関連リスクを一体的に理解する取組み

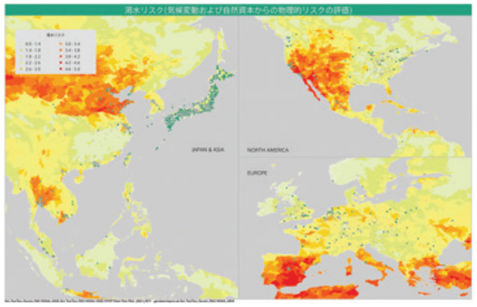
気候 自然

気候変動と自然関連の物理的リスクの関連性にかかる分析

気候変動による物理的リスク（急性リスク）のシナリオ分析結果に基づき、自然資本・生物多様性の観点を考慮した分析を実施しました。水資源への依存度が高いセクターは、河川や沿岸に工場棟の重要拠点を保有する場合が多く、物理的リスクが高い傾向にあることが確認されました。

気候変動は、洪水などの災害イベントを引き起こすだけではなく、地下水の枯渇や表流水の変化、水質劣化などの自然関連の物理的リスク（急性リスクおよび慢性リスク）の要因にもなります。当金庫は、投融資先が直面する気候関連・自然関連のリスクへの理解を今後の対話やソリューション提供に活かしてまいります。

分析イメージ（渇水リスクのヒートマップ）



出所：ArcGISを用いて当金庫作成
注1 グリーンが食品セクターの重要拠点、グレーがその他セクターの重要拠点
注2 n=283,287（工場等の重要拠点）

気候変動が生物多様性に与えるインパクトの分析

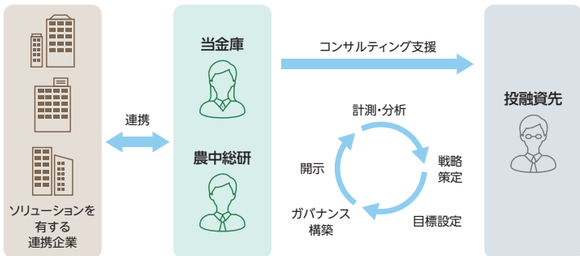
当金庫の投融資ポートフォリオにおけるGHG排出量（ファイナンスド・エミッション）情報を基点とした自然関連リスクの分析を行い生物多様性フットプリントについて、外部と連携した取組みを実施しました。気候変動が生物多様性に与える影響について、LCA（ライフサイクルアセスメント）の手法を活用しフットプリント指標（EINES指標、生物の絶滅リスクの指標）を試算しています。

自然関連の機会を捕捉する取組み

自然

自然関連のエンゲージメント

融資先に対して、自然資本・生物多様性の重要性や将来的な変化に伴うリスク認識等を踏まえたうえで、現状や課題等について対話を行いつつ、優先課題に基づいたソリューションの企画・提案を実施しています。その一環として、農林中金グループの農林中金総合研究所は、TNFD開示支援や自然関連のリスク管理戦略の構築支援などのソリューションを提供しています。



金融機関とのパートナーシップ

当金庫は、2023年2月に株式会社三井住友フィナンシャルグループ、MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社、株式会社日本政策投資銀行とネイチャーポジティブ金融アライアンス（Finance Alliance for Nature Positive Solutions＝FANPS）を設立しました。2024年3月にはTNFD対応状況にかかる簡易診断ツールの提供やネイチャーポジティブに資するソリューションカタログを公表しました。今後、企業のネイチャーポジティブへの転換を支援する観点から4社で連携した取組みを順次展開してまいります。

気候・自然分野における今後の対応方針

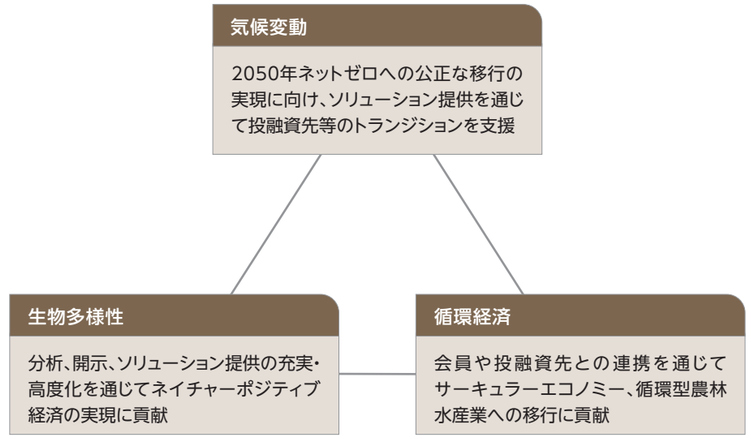
気候 自然

2050年ネットゼロ達成による1.5℃目標の実現およびネイチャーポジティブな社会の実現に向け、今後も当金庫は気候変動と自然資本・生物多様性の課題を統合的に捉え、着実に対応を進めてまいります。

気候変動についてはGHG削減目標の拡充に取り組み、シナリオ分析・リスク管理の高度化、そして目標を踏まえた投融資先等との深度あるエンゲージメント活動を通じて、移行計画の実践を進めてまいります。

自然資本・生物多様性については、投融資ポートフォリオにおける自然への依存とインパクトの状況にかかる分析、バリューチェーン、ロケーションおよびシナリオ分析のさらなる拡充を図り、リスク管理と機会の捕捉に向けた取組みを進めてまいります。分析結果も活用しつつ、パートナー企業との連携のもと、対話を通じて投融資先等のネイチャーポジティブに向けた取組みを支援してまいります。

また、これらの取組みを進めるにあたり、社会全体としてネットゼロ、ネイチャーポジティブを実現するために不可欠なサーキュラーエコノミー（循環経済）の観点も考慮し、気候・自然関連課題の同時解決に向けたアプローチを模索してまいります。



地域資源の有効活用を通じたサーキュラーエコノミーへの貢献

ネットゼロとネイチャーポジティブに向けたソリューションを検討するにあたり、サーキュラーエコノミーの観点が重要です。当金庫は、取引先と連携してサーキュラーエコノミーに資する取組みを進めています。

小川香料株式会社（以下、当社）における岡山県産農産物の有効活用や地域活性化の取組みに貢献するため、当金庫は、当社およびJA全農岡山県本部と事業連携協定を締結しました。

本取組みは、JAグループのネットワークを活用して農林水産物の未活用資源（廃棄される果物の皮等）を持つ生産者と当社をマッチングし、当社が未活用資源を使用して香料原料を開発するものです。具体的には、岡山県の名産品である桃の生産過程において摘み取られていた桃花を活用した「岡山県産桃花」の香料開発や、加工品製造過程で廃棄されていた白桃の皮を活用した「岡山県産白桃」の香料開発が実現しました。名産品を香料の原料として使用することで、その知名度やブランド向上も期待されます。

人材マネジメントの高度化に向けた取組み

一人ひとりが自律的に専門性を高め、
組織内外で活躍できること、
その結果を発展に繋げたい。

代表理事 兼 常務執行役員
最高執行責任者
八木　正展

人材マネジメントに関する基本的な考え方

ビジネス環境・働き方・価値観等、世の中の変化のスピードが加速しているなか、将来にわたって発展を続け、パーパスの実現・発揮に繋げていくためには、自律的に専門性を磨いて活躍できる組織に変革していくことが必要と考えています。こうした認識に基づき、当金庫においては人材マネジメントポリシーを定め、自律的にチャレンジ・変革し続ける人材を継続的に支援しています。

人材マネジメントポリシー
一次産業と地域への貢献意識を持って金融のプロとして
自律的にチャレンジ・変革し続ける人材を継続的に支援する

「自律性」と「専門性」を柱とする人事制度の構築

人材マネジメントポリシーのもと、職員が自律的に専門性を高めていき、組織の内外で活躍できること、その結果を組織の発展に繋げていくことを目指し、「自律性」と「専門性」をコンセプトの柱とする抜本的な人事制度改正を2023年4月に実施しました 。

2024年度からは、「誰のために、何の価値を、どのように提供するか」という観点で業務を区分した「ジョブグループ」を設定し、運用を開始しています。これは、職員が自らの希望と職務履歴に基づきジョブグループを登録し、以降は原則として当該ジョブグループに関連する業務を担うことで、中長期的に専門性を醸成していく仕組みです。

また、自律的なキャリア形成に向けて、業務分野を自ら選択できる公募制度や、国内外での業務経験機会提供のための各種トレーニー制度、活躍領域の拡大を目指す職員のためのコース転換制度などを整備し、業務を通じた職員の自己実現を支援しています。

更に、業務を問わず共通して求められる要素（コンピテンシー）を定義した「共通コンピテンシー」に加え、個別業務における専門性の評価・育成の基準として「ジョブコンピテンシー」を設定し、上司との定期的な個別面談を通じて、必要となるコンピテンシーの確認、業務においてコンピテンシーが発揮された行動の振り返りとその評価、および今後に向けたフィードバックを行うことにより、各職員の専門性醸成に向けた取組みを後押ししています。

事業戦略と人材戦略の連動

人材マネジメントポリシーに基づく人事制度と、中期ビジョンにおける2030年のありたい姿の実現に向けた事業戦略とを連動させる観点から、事業戦略実現のために必要な人材群の形成に取り組んでいく枠組みとして、人材ポートフォリオ戦略を策定しています。

人材ポートフォリオ戦略においては、組織全体における専門性・多様性ある人材群の形成に加え、事業戦略の達成に必要な専門性をバックキャストで特定したうえで、一層の強化が必要な個別人材群をトップダウンで設定し、その育成・配置について継続的にPDCAサイクルを回していくことで、戦略的な人材群形成を図ることとしています。

人材戦略の全体像

※中期ビジョン・2030年のありたい姿は経営の「羅針盤」として位置づけています。このため、個別人材群については、2030年のありたい姿の実現に向けた事業戦略（主な取組み）の達成に向けて一層の強化が必要という観点で設定し、人材確保に向けた施策を検討・実践しています。

ジョブグループ制度

ジョブグループ制度は、職員が自らの希望と職務履歴に基づきジョブグループを登録し、以降は原則として当該ジョブグループに関連する業務を担うことで、中長期的に専門性を醸成していく仕組みです。

ジョブグループごとに「グループジョブディスクリプション」を策定し、機能別・職階別に必要な専門性を定義しているほか、専門性の評価・育成の単位である「ジョブコンピテンシー」の導入により、専門性向上を図っています。

また、若手層を中心としたアソシエイト層の職員に対しては、将来のジョブグループ登録を見据え、異動ローテーションによる機会提供を行うとともに、各グループの業務を短期間経験できる「社内インターン」や、次に従事する業務分野を自ら選択できる「ジョブセレクション」といった公募制度を導入しています。

ジョブグループ制度の概要

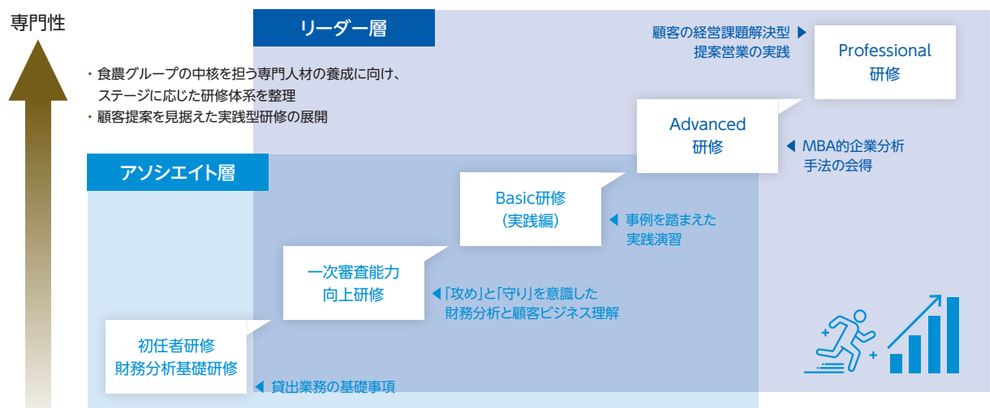
CC:コーポラティブ・セントラルバンキング/GI:グローバル・インベストメンツ/BE:ビジネスエキスパート
※CC:系統中央金融機関として、リテールビジネスを担う/国内支店:地域に根差して食農ビジネスやリテールビジネスを担う/BE:企画・フロント業務をサポートし、業務の発展・応用・効率化を担う

人材育成にかかる取組み

ジョブグループごとの育成体系の強化

ジョブグループ運営とあわせて、ジョブグループごとの育成体系の強化を図り、専門性醸成に繋げています。たとえば、食農ビジネスにかかる専門性を醸成する食農グループにおいては、実効性ある人材育成に向けて「OJT」と「Off-JT」を効果的に結び付けた取組みを展開しています。「OJT」では、ジョブコンピテンシーを上司・部下間の共通のものさしとしながら、1on1ミーティングにおける日々の行動レベルの振返りと業務実践のサイクルを通じた成長支援を行い、「Off-JT」では、専門性のレベルに応じて体系化された研修の受講を後押しします。研修では、学びの活用・定着を意識して、顧客提案等に繋がる実践型の内容にすることで着実なスキルアップを図っています。

(例)食農グループにおける育成体系



組織横断的な育成体系の充実

(1)リーダー・マネジメント養成

人材マネジメントポリシーに基づく人材育成を着実に進めるには、リーダー層・マネジメント層の役割発揮が重要です。求められるリーダーシップやマネジメントスキル、部下育成に効果的な対話力等を身に付けられるよう、職階に応じた研修体系を整備しています。また、「受講して終わり」とならない、職場での実践と連動させた研修プログラムによって定着を図っています。

(例)新任管理職研修

新任管理職登用者に求められるリーダーシップを体系的に習得するため、研修受講と職場実践を繰り返すほか、職場での360度評価を踏まえた外部講師との個別コーチングにより内省を支援します。

(2)多様な経験・思考の獲得

多様性のある人材群の形成に向けて、金庫内では得られない発想、価値観、働き方等に触れる機会として、越境研修(所属組織の枠を超え、異業種での業務経験や異業種社員と交流を図りながらともに学び、共創する経験)を展開しています。

複業型

当金庫・JAグループとの親和性あるスタートアップ企業をはじめ多様な企業へ職員を派遣

異業種交流型

ビジネススクールへの派遣や異業種社員との交流を通じた研修会等へ派遣

(3)自律的なキャリア形成

職員の自律的なキャリア形成に向けて、コース(職種)を問わず、スキルアップ・リスキリング支援やキャリア自律支援を行っています。また、海外拠点での業務経験機会として海外トレーニー制度や公募での海外留学制度(MBA、LL.M)も実施しています。

スキルアップ研修

- 問題発見 課題解決
- 巻き込み力
- 全体俯瞰力
- 部下成長サポート力
- コーチング

キャリア自律支援

- **社内インターン**
  各ジョブグループの業務体験機会
  ※2024年度新設予定
- キャリアデザイン研修
- キャリアカウンセリング

海外トレーニー・留学

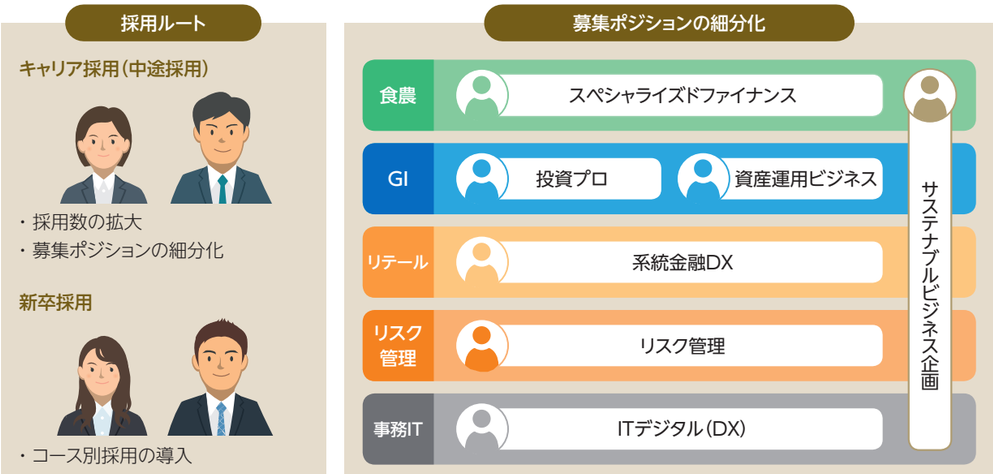
- **海外トレーニー**
  若手職員の海外拠点業務経験機会
  (NY、LDN、SGP、NLD)
- **海外留学制度(公募)**
  米国、欧州へのMBA、LL.Mへ派遣

リスキリング支援

- オンライン学習コンテンツ
- 資格取得助成 通信研修助成

採用にかかる取組み

人材ポートフォリオ戦略に基づき、専門性・多様性のある人材群や、一層の強化が必要な個別人材群を形成する手段の一つとして、キャリア採用（中途採用）を強化しています。具体的には、キャリア採用目標を昨年度対比で1.5倍に増加するとともに、採用手法の拡充を図り、業務領域別の採用を拡大すべく募集ポジションの細分化を進めています。また、特定の専門性醸成を志向する人材に向け、新卒採用において、初期配属部署を特定したコース別採用も導入しています。



多様な働き方にかかる取組み

専門性・多様性のある人材群形成にあたり、様々な職員が、結婚・出産・育児・介護等、多様なライフイベントに合わせた働き方を選択することを可能にし、一人ひとりが多様なキャリア形成を自律的に行っていくことができる環境を、継続的に整えてまいります。

働き方改革関連制度

転勤本人選択	職種と転勤を切り離し、ライフステージに応じて本人が転勤有無を選択可能
スーパーフレックス	自律的で多様な働き方の実現に向け、コアタイムなしのフレックスタイム制度を導入
配偶者転勤休業	配偶者の転勤があっても、一定期間休業することで、キャリア形成をあきらめずに継続可能
退職者エントリー	組織内外で活躍できる人材を形成していく観点から、キャリアアップのための自発的な退職等も再雇用の対象

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進に向けた取組み

一人ひとりが専門性を発揮し、自律的に活躍・成長し続けるカルチャーを後押しする観点から「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）」の推進にも力を入れています。

この取組みを通じて「魅力溢れる多様な職員が集うなか、一人ひとりが自分と異なる世界（観）を尊重・歓迎し、違いを楽しみながら、異なる見方・考え方を積極的に受容し、心理的安全性のなかでお互いにオープンで活発な発想や意見を交わすことで、次々と新しい考え方やアイデアを生み出し、実践していく姿」を目指す職員の姿として描きつつ、多様性を受け入れ、包み込む「インクルージョン」と、一人ひとりへの適切な支援や配慮を行う「エクイティ」の視点もあわせた「DE&I」の推進を通じて、組織の力を更に高めていくべく、様々な施策に取り組んでいます。

ダイバーシティ&インクルージョンブック

当金庫で「ダイバーシティ元年」と位置づけた2022年以降の女性活躍・インクルージョン・障がい・シニア・国籍・LGBTQ+等、幅広いDE&Iの取組みを「ビジュアルを活用しながら」「活き活き」「分かりやすく」紹介。

DE&Iの推進に向けた具体的な取組みの紹介を通じて、活躍する職員や、進化していく組織の姿を伝えています。

全ページ eBook
https://www.nochubank.or.jp/sustainability/di_book/2023/

全ページ PDF
https://www.nochubank.or.jp/sustainability/backnumber/pdf/2023/di_book.pdf

次世代育成支援・女性活躍推進の取組み

産休・育休取得者向けサポートプログラムや、不妊治療休暇・育児短時間勤務等の制度の充実、企業主導型保育園との提携など、仕事と育児の両立支援やワークライフバランスの実現に取り組み、子育てサポート企業（プラチナくるみんプラス）の認定を受けています。また、フレックスタイム制、時間単位休暇、勤務間インターバル、テレワーク等、働き方改革を促進する各種施策の導入と定着に取り組んでいます。更に、新卒採用者に占める女性割合の向上のほか、女性職員のキャリアアップ支援策として、外部メンタープログラムや異業種交流型外部研修への派遣や、役員（チーフダイバーシティオフィサー）による女性リーダー層との個別面談、女性職員同士のネットワークの構築支援や、女性経営層に対する役員メンタリングを行っています。外部有識者を招いた女性活躍推進・働き方改革に関する研修等、役職員の意識醸成に向けた取組みも継続しています。

VOICE DE&I推進

人事部
ダイバーシティ推進班部長代理
三上　千陽

誰もが「自分らしく」働ける組織へ

この4月からダイバーシティ推進担当になりました。

これまで、自身も出産、育児、介護と経験するなかで、その度に両立に悩みながら、それでも自分らしく働きたいと家族や一緒に働く方々に理解・協力を得ながら働いてきました。

関わってきたすべての人に感謝しながら、自分が感じてきたことや考えてきたこと、こうあればもっと自分らしく働ける、と思う色々な「想い」を含め、これから農林中金グループで働くすべての人にとっての「自分らしさ」のために、一つずつ考え、進んでいけたらと思います。

そして、この組織で働いている一人ひとりが、専門性を発揮しながら自律的に「自分らしく」活躍・成長できる組織づくりに貢献していければと考えています。

障がい者活躍の取組み

当金庫は、障がい者が安心して働き続け、それぞれの能力や個性を遺憾なく発揮しながら持続的に活躍できる機会・職場環境の整備、職員同士が相互に理解を深める取組みを実施しています。2023年には(一社)日本農福連携協会とスポンサー契約を締結、農福連携の取組みを広め、発展させる活動の支援を通じて、社会課題の解決にも取り組んでいます。

グローバル人材活躍の取組み

国際分散投資はビジネスの柱であり、専門性の高い現地職員の活躍も背景に、一層グローバル化が進展しています。こうしたなかで、足元では経営層と海外拠点との距離を縮める取組みも進めています。2023年には本店役員(チーフダイバーシティオフィサー)主催で、海外拠点を同時につなぎワーキンググループを開催。「グローカルにDE&Iを高めるためにできること」をテーマに、AIを活用したコミュニケーションや、相互理解を深める異文化研修開催等、活発にアイデアを交換しています。

シニア人材活躍の取組み

豊かな知見・経験や能力を活かし、様々な分野で活躍するシニア人材が、自律的に専門性を高めつつ、それぞれのキャリア観や働き方を踏まえ、組織の内外で継続的に活躍できるキャリアの選択ができるよう、研修等を通じたキャリア形成支援・能力開発支援を行っています。また、介護等との両立・活躍支援の観点から、介護セミナー等も開催しています。

LGBTQ+への理解深耕

性的指向・性自認等にかかわらず、自分らしく働ける職場づくり・性的指向・性自認等に基づくハラスメントや差別のない職場づくりに向けて、外部有識者による全役職員向け研修を開催しています。また、社内報やeラーニングによる啓発にも取り組んでいます。トップ自ら「Pride1000」に賛同を表明し、全役職員のLGBTQ+に関する理解深耕に努めています。

経営の基盤となる取組み

企業文化の浸透に向けて

役職員がパーパスに共感できる組織であり続けるため、またそのパーパスの実現・発揮に向けた日々の業務の土台となる「共有価値観」の浸透を目指すため、当金庫は様々な施策を展開しています。以下ではその一例をご紹介します。

Myパーパスプロジェクト

「JA援農支援隊」の様子

役職員が「何のために・誰のために」働くのか、その意義を再認識するきっかけを提供することを目的として「Myパーパスプロジェクト」を2022年度から開始しました。

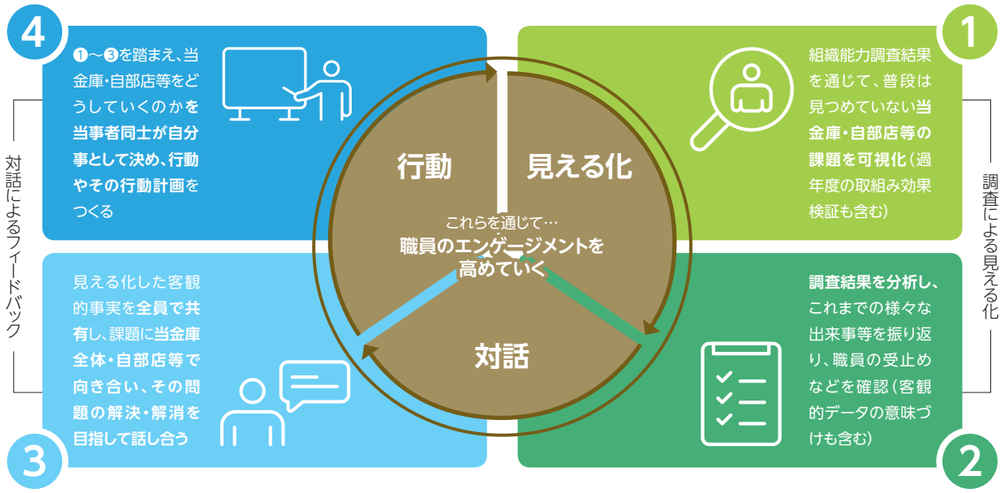
その一つとして、役職員が農家に出向き農作業を行う「JA援農支援隊」を実施しています。2024年3月末までで計23回、延べ603名の役職員が参加しました。

社内広報の取組み

役職員がパーパスに共感し、パーパスを自分事化できている状態を目指し、職員が共有価値観に沿って実施した優良な取組みや、多様な人材が社内で活躍する姿を「社内広報」を通じて発信しています。2023年度は計74回の情報発信を行いました。

職員エンゲージメントの向上に向けて

当金庫では、毎年1回以上、職員を対象としたエンゲージメント調査(組織能力調査)を実施しています。調査結果は理事会などで報告し、結果分析や課題の整理などを通じて、効果的な施策を検討・実施することで、職員が仕事内容や職場環境に価値を感じ、エンゲージメントを高め、これらの結果として組織の活力向上に繋がる姿を目指しています。



エンゲージメント向上に向けて新たに実施した取組み

- 社内広報施策の導入や情報発信内容の充実化(役員による情報発信の強化など)
- DXの取組強化(生成AI等の導入やシステム環境の改善など)
- 1on1ミーティングの定着化に向けた研修や面談システムの導入など

デジタルトランスフォーメーション（DX）

当金庫におけるDXの取組み

ITデジタル技術の急速な発展や、これらの技術を活用したステークホルダーの行動変化など、非連続な環境変化が続くなか、これまで当金庫では、デジタライゼーションによる各種業務の合理化をはじめ、ステークホルダー起点でビジネスの真価を発揮する課題解決型組織への進化を目指したDXプロジェクトの取組みを進めてきました。

また、役職員がITデジタルに関する知見を高めるべく、習熟度別の研修体系を整備・展開するとともに、DXを牽引する中核人材の育成強化にも努めています。 2019年5月にJAグループの関係団体と開設したAgVenture Lab(アグベンチャーラボ)では、スタートアップ企業との連携強化を目的とするJAアクセラレータープログラムや当金庫・系統組織向けイベント・情報発信などを実施し、ITデジタルの積極活用による新たな価値創造に挑戦してきました。

一方、農林中金グループ全体においては、こうした動きが一部の部門や業務に止まっていたことから、グループ全体における拡充や、持続的な期待効果の発現、更には農林中金グループが保有するデータの利活用など、新たなビジネス価値の創造と生産性向上の実現に向けた取組みを強化しています。

JAアクセラレータープログラム採択先のスタートアップ企業

DX戦略

こうした取組みを引き続き強化していくために、当金庫では、中期ビジョンのもとで重点的に取り組む「ビジネス×ITデジタルによるITデジタル・データ利活用の浸透を通じた新たなビジネス価値の創造と生産性向上の実現」というDX戦略を定めています。

このDX戦略においては、2030年に向けてDX関連の投資も実施しながら、４つの戦略①「未来をつくる」、②「今を進化する」、③「経営基盤を強化する」、④「DXを促進する」に取り組んでいます。

DX戦略

DX戦略 ビジネス×ITデジタルによるITデジタル・データ利活用の浸透を通じた新たなビジネス価値の創造と生産性向上の実現

未来をつくる
- ステークホルダーとともに、オープンイノベーションによる共創を通じた新たなビジネス価値の創造に挑戦する

今を進化する
- ステークホルダー起点のビジネスを進化し、生産性の向上を実現する

経営基盤を強化する
- 経営データを利活用し、迅速かつ的確な意思決定に繋げる

DXを促進する
- ビジネス×ITデジタルを実践するDX体制・人材・カルチャーを拡大し、全ての職員がITデジタルとデータを活用する

未来をつくる

新たなビジネス価値を創造するJAアクセラレータープログラムや異業種コラボレーションに加え、生成AIをはじめとする先進技術を積極的に利活用することで、農林中金グループのビジネス強化に取り組んでいます。

また、当金庫が使用している様々なITシステム間の連携をAPI※1を通じて実現することで、ビジネス変化のスピードに柔軟かつ迅速に対応できるシステムアーキテクチャ（システムの全体像）の構築を目指すなど、ステークホルダーのみなさまとともに、オープンイノベーションによる共創を通じた新たなビジネス価値の創出に挑戦しています。

今を進化する

各ビジネスにおけるITデジタル・データの利活用をはじめ、ITデジタルを前提とした全体最適の業務プロセス改革（BPR※2）や農林中金グループ横断のITデジタル・データ利活用基盤の強化など、ステークホルダー起点のビジネスを“進化する”とともに、生産性の向上に取り組んでいます。

経営基盤を強化する

経営判断に必要なデータの特定・可視化・運用ルール・プロセス整備を行ったうえで、経営戦略ごとの進捗状況などが可視化されたダッシュボードの設計・運用を行い、迅速かつ的確な意思決定の実現を目指すなど、データマネジメントの高度化による予知型・課題解決型経営の強化に取り組んでいます。

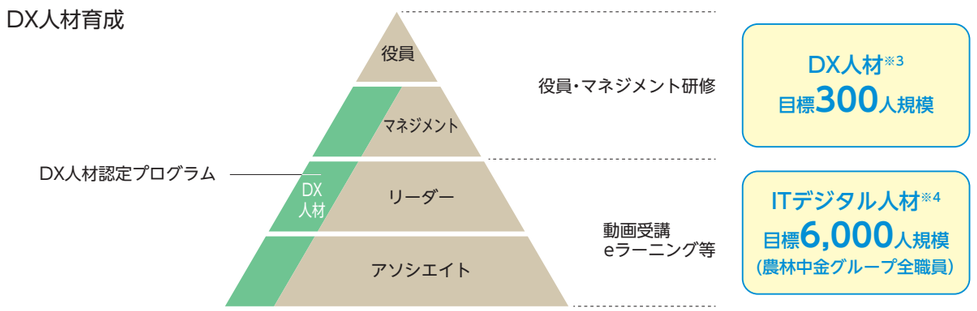
DXを促進する

DXを実践するビジネス×ITデジタル体制の強化に加え、DX人材ポートフォリオの構築やDXを促進する組織改革など、ビジネス×ITデジタルを実践するDX体制・人材・カルチャーを拡大し、全ての職員がITデジタルとデータを活用できる取組みを進めています。

このうち、DX人材ポートフォリオの構築については、ITデジタルとデータに関する高度な知識・スキルを持ち、これらを活用したDXを推進できる人材を「DX人材」と位置づけ、2030年に向けて300人規模のDX人材を確保するとともに、全ての職員がITデジタルとデータを担当業務に活用できる「ITデジタル人材」になることを目指しています。

※1 Application Programming Interface。システムの機能の一部を相互に共有するための仕様
※2 Business Process Re-engineering

DX人材育成



※3 DX人材:ITデジタルとデータに関する高度な知識・スキルを持ち、これらを活用したDXを推進できる人材
※4 ITデジタル人材:ITデジタルとデータに関する知識・スキルを持ち、これらを担当業務に活用できる人材

- 当金庫においてはこれまで、金融事業を支える基幹系システムのモダナイゼーション（現代化）や、グループウェアの刷新・SaaSをはじめとした最新ソリューションの導入による業務のデジタル化を進めてきました。
- 中期ビジョンの重点戦略であるDX戦略のもとでは、企画・推進・人材育成などの機能ごとに分かれていたデジタル所管部署を結集させ、「DX共創グループ」を設置し、今まで以上にビジネスとの協働を進め、更なるビジネス価値の創造と生産性向上の実現を目指してまいります。

理事 兼 常務執行役員　IT・デジタル統括責任者　**半場 雄二**

経営管理委員メッセージ

会員の期待に応えていくことが農林中央金庫の役割

日本の農業について、耕作放棄地の増加をはじめ、農村コミュニティの衰退は他人事ではなく、日本全体に関わることだという意識が世間でかなり浸透してきたと感じています。陶淵明の「田園、まさに蕪(あ)れんとす」のイメージをみなさまが持ち始めていて、「どうしたら社会全体で農業・農村を活性化していくことができるだろうか」と考える方向に少し変わってきました。

こうした農業、あるいは農林水産業の現場を支えているのは、JA・JF・JForestをはじめとした系統組織の方々であり、農林中央金庫の会員のみなさまです。そして、会員のみなさまが農林中央金庫に寄せる期待としては「しっかりと資金運用して経済的にサポートしてほしい」という点が大きいですが、それだけでなく、自分たちの活動へアドバイスやサポートをしてほしいという願いも大きくなっています。まずもって、その期待に応えていくことが農林中央金庫の第一の役割です。

農林水産業、地域、社会、そして地球環境に向けて

農林水産業が抱えている課題に向き合って、農林中央金庫は系統組織の全国機関として、様々な情報を会員のみなさまに提供していくことが求められています。ただ情報を提供するだけではなく、農林中央金庫自身が現場と伴走して、一緒に活動していくことも必要だと考えています。たとえば、コンサルティング機能を発揮し、必要な資金対応を行っていくことも可能ではないでしょうか。JAは地域に根差した人材と資源を持っている組織ですが、JAをはじめとした会員のみなさまと一緒に取り組む地域づくりをもっと広げられたらいいなと思っています。

また、農林中央金庫は大きな資金量を持つ金融機関であって、時に“その資金は農林水産業に向けられているのか”と問題提起がなされることもありました。最近では、農林水産業はもちろん、地域、社会、あるいは地球環境の課題解決に向けて活用してほしいという見方が強くなってきたと感じています。農林中央金庫は「2030年度までにサステナブル・ファイナンスの新規実行額を累計10兆円」とする目標を掲げていますが、その達成に向けて着実に取組みを進めていくことが大事です。

新しい視点でマネタイズ設計をリード

私は経営管理委員を2017年から務めています。農林中央金庫の経営管理委員会は、民間企業の取締役会のように法令に則して議題を決議するという点は同じですが、農林中央金庫の会員であるJA・JF・JForestの代表の方たちと、外部の委員が同じテーブルに着いて議論する点がとてもユニークだと思っています。また、懇談会としてテーマを設けてインフォーマルな意見交換を行う場もあります。扱うテーマは農業政策から国際金融情勢まで幅広く、農林中央金庫の事業領域の広さを再認識しています。

こうしたなかで、私自身が最近感じていることとしては、金融機関として、新しい視点からマネタイズの設計をリードしていくことも農林中央金庫の大きな役割の一つになってきたということです。たとえば、森林由来クレジットがその代表例です。森林はCO_2吸収という面で非常に大きな役割を果たしている一方で、田園が蕪(あ)れんとする前に森も蕪(あ)れんとしており、人手不足が深刻ななかで森林をどう再生させていくかという課題があります。森林を再生させるには当然資金が必要ですが、こうした課題に対しては、森林に近い産業だけではなく、地球環境の恩恵を受けている全ての産業が関わらなければいけません。これらを森林由来クレジットで結び付けるプラットフォームづくりに、農林中央金庫はJForestと一緒に取り組んでいます。社会全体がGHG排出量の問題に高い関心を寄せているなか、同じような仕組みづくりは農業や水産業でもやれると思いますし、実際にクレジットを軸にした取組みを進めています。

農林中央金庫の人的資本経営

農林中央金庫は、お互いに助け合うという協同組合の理念が根底にある組織です。農林中央金庫が果たすべき役割を役職員全員が大事にして、きちんと収益をあげて還元し、マネタイズする機能のような社会実装をすすめていく。いかに資本を活用し豊かさに結びつけていくかということが重要です。これを支えるのがまさに人的資本たる職員です。

私は女性政策にずっと関わっていて、内閣府男女共同参画局長時代に、2020年までにあらゆる分野で政策決定に参加する女性を30%にすると決定しました。一方で、農林中央金庫は「女性管理者比率を2030年度までに13%、2040年度までに30%にする」という目標を掲げていますが、世間一般と比べると水準は劣後していると感じています。だからといっていきなり経験の乏しい女性を管理職に登用することは現実的ではありません。新入職員の時から男女問わず「君たちには期待しているよ」というメッセージを伝え、プロジェクトにどんどん参加させ、チャレンジする機会を与えて人間力と能力を鍛える、そのうえで管理職に登用するというパイプラインをつくることがとても大事です。

それから企業や団体は、女性だけではなく、高齢者、外国籍の方、障害のある人たちもどんどん受け入れるようになっており、農業の現場でも同様の動きがあると感じています。多様な人材をいわゆるジョブ型の高度専門職として育てていくことも必要です。農林中央金庫の強みの一つとして、資金運用の分野をはじめ、専門的かつ高度な経験をしている人材が多いことがありますが、国際金融の比重が非常に増えてきていますので、将来の方向性としては、外国籍の人たちを受け入れていくことも必要になると思います。そうした人材と組織全体を長期的に支える人たちのバランスをいかに取っていくかが重要ではないでしょうか。

コーポレートガバナンス

当金庫の経営体制

当金庫は、農林水産業者の協同組織の全国金融機関であると同時に、国内外での巨額な資金運用を通じて金融・資本市場に大きな影響を及ぼす機関投資家としての側面をあわせ有しています。これを受けて、当金庫の意思決定は、「総代会」の決定事項を遵守しつつ、農林中央金庫法に定められた「経営管理委員会」と「理事会」が協同組織の内外の諸情勢を踏まえ、分担・連携する体制としています。

総会・総代会

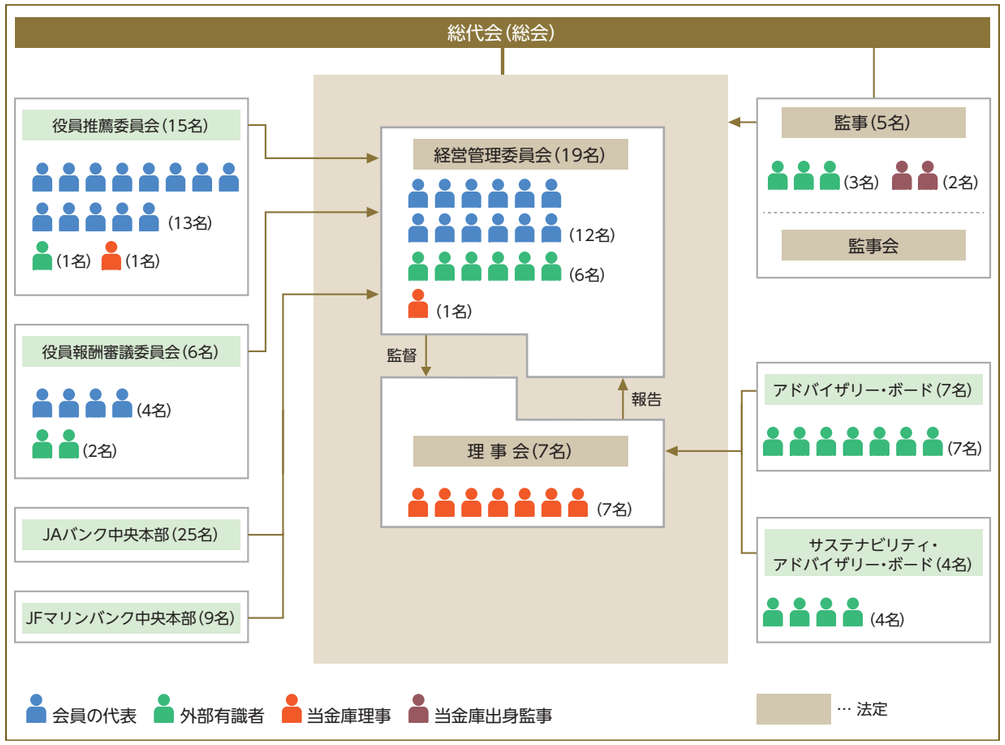
農林中央金庫法および定款により、総会は会員により構成される最高の意思決定機関、総代会は総会に代わる意思決定機関として定められています。当金庫においては総代会による運営を基本としています。

総代会においては、会員が互選した総代により、株式会社の1株1議決権とは異なり、原則として、出資口数にかかわらず平等に、定款変更、経営管理委員の選任のほか、事業報告書・剰余金処分案などの機関決定を行います。

会員による民主的運営

※原則として出資口数にかかわらず平等
(会員数・総代数は2024年3月31日現在)

農林中央金庫の経営体制(2024年7月1日現在)



経営管理委員会

総代会に付議または報告する事項などのほか、農林水産業者の協同組織にかかる重要事項の決定などを行うとともに、理事を会議に出席させ説明を求めたり、総代会に対して理事の解任を請求できるなど、理事の業務執行に対する監督権限を有しています。委員は、会員である協同組合などの役員、農林水産業者または金融に関して高い識見を有する者のなかから、会員の代表などによる役員推薦委員会の推薦を受け、総代会において選任されます。

2024年7月1日現在、19名の経営管理委員で構成されており、うち出資者たる会員を代表として選出された農業・漁業・林業等の団体の代表者(会員の代表)が12名、金融に関する高い識見を有する者(外部有識者)が6名、当金庫理事が1名です。

また、経営管理委員会のもとには、「役員推薦委員会」、「役員報酬審議委員会」、「JAバンク中央本部」、「JFマリンバンク中央本部」の各委員会が設置されています。(詳細はP.61)

会員の代表・外部有識者へ期待する役割

農林水産業者代表・協同組合組織代表の立場、
独立・客観的な立場として、以下の役割を期待

- 理事の業務執行・利益相反の監督
- パーパス(私たちの存在意義)の実現に向けた貢献
- 執行からの提案に対する適切な意思決定
- スキル・経験に基づく執行への意見・助言・要請と議論

理事会

経営管理委員会の決定事項を除く業務執行の決定や、理事の職務の執行にかかる相互監督を行っています。理事は、経営管理委員会で選任され、総代会での承認を経たうえで就任します。また、理事7名のうち1名は経営管理委員としても選任されており、経営管理委員会と理事会の意思決定がそれぞれ相互に密接な連携を保つように配慮しています。

経営管理委員会・理事会の実効性評価

当金庫は、経営管理委員会および理事会の実効性評価を実施しています。経営管理委員・理事・監事・執行役員を対象にアンケート調査やインタビューを行い、実効性の分析・評価を実施のうえ、その結果を経営管理委員会および理事会に報告して、運営の改善を図っています。

2023年度の実効性評価に関する概要は以下のとおりです。

(1)経営管理委員会

2023年度から実効性評価を開始し、委員構成の見直しや研修機会の提供、議論するテーマ選定の工夫などに取り組んできた結果、議論がより充実化し、経営管理委員会として適切な役割発揮がなされていることを確認しました。

今後は、一層の運営の高度化に向けて、より生産性の高い会議の実現のための会議資料等の見直しや効率的な会議運営、経営環境を踏まえたより重要性の高いテーマに対する議論の深化、および理事会による執行のフォローアップの一層の強化等について、継続的な改善を進めてまいります。

(2)理事会

これまでの運営改善の継続的な取組みの結果として、実効性そのものは引き続き改善傾向にあると評価しつつ、経営管理委員会と同様に、より生産性の高い会議の実現のための会議資料等の見直しや効率的な会議運営、および戦略検討におけるリスク・リターンの一体的な議論などについては、更なる改善が期待されることを確認しました。

今後は、これらの分析・評価を踏まえて、会議資料のあり方の不断の見直しや、リスクアペタイトフレームワーク等を活用した戦略間の期待リターン・投入リソースの比較による経営戦略全体の方向付けの高度化などを行うことで、当金庫を取り巻く経営課題を踏まえたより重要なテーマに対する議論の充実を図り、更なる実効性の向上に努めてまいります。

監事・監事会

監事は、総代会で直接選任され、経営管理委員会および理事会の決定、経営管理委員および理事の業務執行全般を監査しています。また、監事によって組成された監事会が農林中央金庫法に基づき設けられています。

なお、監事5名のうち3名は農林中央金庫法第24条第3項に定める要件を満たす監事で、株式会社の社外監査役に相当するものです。

※農林中央金庫法第24条第3項:監事のうち一人以上は、次に掲げる要件の全てに該当する者でなければならない。
一　農林中央金庫の会員である法人の役員又は使用人以外の者であること。
二　その就任の前五年間農林中央金庫の理事、経営管理委員若しくは職員又はその子会社の取締役、会計参与(会計参与が法人であるときは、その職務を行うべき社員)、執行役若しくは使用人でなかったこと。
三　農林中央金庫の理事、経営管理委員又は支配人その他の重要な使用人の配偶者又は二親等内の親族以外の者であること。

委員会等

役員推薦委員会

当金庫の経営管理委員・理事・監事候補者の選定に関する事項を審議し、経営管理委員会・総代会に推薦を行う機関として、2001年に役員推薦委員会を設置しました。2024年7月1日現在、15名で構成されており、うち13名が会員の代表、1名が外部有識者、1名が当金庫理事長です。

役員報酬審議委員会

当金庫の役員報酬・退職慰労金に関する事項について経営管理委員会からの諮問を受け審議する機関として、2010年に役員報酬審議委員会を設置しました。2024年7月1日現在、6名で構成されており、うち4名が会員の代表、2名が外部有識者です。

JAバンク中央本部・ JFマリンバンク中央本部

主に協同組織代表の委員と当金庫の理事である委員から構成される「JAバンク中央本部」および「JFマリンバンク中央本部」を設置しています。これらは、農漁協系統組織が行う信用事業の基本方針の審議のほか、中央本部名で行う会員に対する指導業務の対応協議などを行っています。

2024年7月1日現在、JAバンク中央本部委員は25名で構成されており、23名が会員等の代表、2名が当金庫理事です。また、JFマリンバンク中央本部委員は9名で構成されており、7名が会員の代表、2名が当金庫理事です。

2023年度の経営管理委員会および委員会等の活動状況

委員会名称	開催回数	出席率
経営管理委員会	14回	90.1%
役員推薦委員会	3回	81.6%
役員報酬審議委員会	2回	83.3%
JAバンク中央本部委員会	12回	89.7%
JFマリンバンク中央本部委員会	11回	92.9%

アドバイザリー・ボード

2021年4月より、当金庫が農林水産業の発展と地域活性化等のために果たすべき役割の方向性・施策の妥当性等について協議することを目的に、理事会の諮問機関としてアドバイザリー・ボードを設置しています。

アドバイザリー・ボードのメンバーは、食農バリューチェーン、IT・デジタル、社会・経済情勢、地域・食などの分野で優れた知見を持つ外部有識者により構成されています。

2024年5月31日現在、メンバーは7名です。

アドバイザリー・ボードメンバー

氏名	所属
石井　勇人	共同通信アグリラボ編集長 (株式会社共同通信社 元取締役) 公立大学法人 宮城大学 特任教授
木内　博一	農事組合法人和郷園 代表理事 (株)和郷 代表取締役
小林　栄三	伊藤忠商事(株) 名誉理事 (農林中央金庫 経営管理委員)
髙島　宏平	オイシックス・ラ・大地(株) 代表取締役社長
野口　栄	全国農業協同組合連合会 代表理事理事長
林　美香子	北海道大学大学院 農学研究院 客員教授 慶應義塾大学大学院 SDM研究所 顧問
三輪　泰史	(株)日本総合研究所 創発戦略センターエクスパート

(2024年5月31日時点、五十音順)

サステナビリティ・アドバイザリー・ボード

2022年4月より、当金庫が国内外のサステナビリティにかかる動向を十分に踏まえながら、パーパスの実現・発揮に向けて果たしていくべき役割の方向性・施策の妥当性等について協議することを目的に、理事会の諮問機関としてサステナビリティ・アドバイザリー・ボードを設置しています。

サステナビリティ・アドバイザリー・ボードのメンバーは、国内外のサステナビリティにかかる規制動向および金融ビジネス、企業経営等の分野で優れた知見を持つ外部有識者により構成されています。

2024年7月1日現在、メンバーは4名です。

サステナビリティ・アドバイザリー・ボードメンバー

氏名	所属
足達　英一郎	(株)日本総合研究所 常務理事
佐藤　隆文	農林中央金庫 経営管理委員 (元IFRS財団副議長)
高村　ゆかり	東京大学未来ビジョン研究センター 教授
溝内　良輔	キリンホールディングス(株) プロフェッショナル・アドバイザー

(2024年7月1日時点、五十音順)

コーポレートガバナンス・コードへの対応

当金庫は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、農林中央金庫ガバナンス基本方針を制定しています。詳細は、当金庫ホームページ(https://www.nochubank.or.jp/governance)の「農林中央金庫について-経営管理」に掲載しています。

政策保有株式

保有方針

当金庫は、コーポレートガバナンス・コードの導入趣旨や国際金融規制の強化といった環境を踏まえ、取引先との丁寧な対話を経たうえで、政策株式の残高縮減を全体方針としています。

政策株式については、定量的な基準を基本に、定性的評価と合わせた総合的な観点から、定期的に保有意義・効果を検証し、その結果を理事会に報告しています。保有意義・効果が認められる政策株式とは、取引先との総合的取引関係に基づき、当金庫・系統の事業価値向上や、食農ビジネス発展を通じて農林水産業や食農バリューチェーンを支えることに資する政策株式を指します。

当金庫での検証の結果、保有意義・効果が認められないと判断した政策株式は、原則として売却に向けた行動をとってまいります。

議決権行使基準

当金庫が保有する政策株式にかかる議決権行使にあたっては、(1)および(2)の観点に基づき、議案ごとに賛否を判断し、原則議決権を行使します。

(1)取引先の中長期的な企業価値向上に資するものか

(2)当金庫の事業価値向上に資するものか

特に、上記観点に大きく影響を及ぼすと考えられる以下のような議案については、発行体との対話等を踏まえて判断します。

・剰余金処分議案(成長投資や内部留保とのバランスを著しく欠いている場合)
・取締役・監査役選任議案(法令違反・不祥事等が発生した場合や一定期間連続で赤字である場合等)
・退職慰労金議案・取締役報酬枠の増加議案(業績に応じた報酬・不祥事発生時の引き上げ等)
・会計監査人の選任議案
・買収防衛策議案
・組織再編議案(買収・合併等)
・株主提案議案
・社会問題・環境問題議案　　等

役員報酬制度

役員報酬に関する方針

当金庫は、農林中央金庫法に基づく農林水産業者の協同組織を基盤とする金融機関であり、これらの協同組織のために金融機能をはじめとしたさまざまな機能提供等を通じ、農林水産業の発展に寄与するとともに、国民経済の発展に資することを目的としており、この実現を目指すことが可能となるよう役員報酬制度を設計しています。

報酬体系

当金庫の具体的な役員の報酬等は、原則として役員報酬と退職慰労金で構成されています。

役員報酬については、理事は固定報酬および変動報酬で構成し、経営管理委員・監事については、その職責を有効に機能させる観点から固定報酬のみとしています。

また、退職慰労金については、理事・経営管理委員・監事共通の体系としています。

報酬決定プロセス

報酬決定の手続としては、役員報酬審議委員会の審議結果を踏まえ、経営管理委員会において、役員報酬総額や退職慰労金贈呈に関する議案が決定され、最終的に、総代会において同議案が審議・決定されます。

なお、理事・経営管理委員・監事の個々の役員報酬については、総代会において決議された報酬総額の範囲内で、理事については理事会で、経営管理委員については経営管理委員会で、監事については監事の協議により決定されます。

また、退職慰労金の具体的金額等については、総代会における決議を受け、理事については理事会で、経営管理委員については経営管理委員会で、監事については監事の協議により決定されます。

報酬体系の概要（理事）

報酬種類		報酬の内容	
役員報酬	固定報酬	・協同組合の中央機関・専門金融機関としての当金庫の特性、系統団体や他業態の動向を踏まえ、役位等に応じる。	70%
	変動報酬	・持続可能な成長に向けた健全なインセンティブとして、中期ビジョンに基づく毎年の取組事項において、サステナブル経営の高度化、農林水産業・地域への貢献、会員の経営基盤強化のほか、職員エンゲージメントに資する目標等を設定し、その達否に基づく。 ・なお、変動報酬の一部は、役員ごとにエントリーした毎年の取組事項の達成度に基づく定量評価と定性評価等に基づき支給。	30%
退職慰労金		・退職慰労金等支給規程に基づき、在職期間とその間の役員報酬金額を基に、一定の掛け目をかけて算出。	

役員一覧

経営管理委員一覧（2024年7月1日現在）

経営管理委員会会長　**山野　徹**

2012年　鹿児島県信用農業協同組合連合会経営管理委員
鹿児島県経済農業協同組合連合会経営管理委員
2017年　鹿児島県厚生農業協同組合連合会
経営管理委員会会長
全国共済農業協同組合連合会
鹿児島県本部運営委員会会長
そお鹿児島農業協同組合会長理事
2019年　鹿児島県農業協同組合中央会代表理事会長
2023年　全国厚生農業協同組合連合会理事
一般社団法人全国農業協同組合中央会
代表理事会長
当金庫役員推薦委員
当金庫役員報酬審議委員
当金庫経営管理委員会会長

経営管理委員　**坂本　雅信**

2009年　千葉県漁業共済組合理事
銚子市漁業協同組合代表理事組合長
2012年　千葉県漁業協同組合連合会代表理事会長
2022年　全国漁業協同組合連合会代表理事会長
当金庫役員推薦委員
当金庫役員報酬審議委員
当金庫経営管理委員

経営管理委員　**伊藤　清孝**

2023年　花巻農業協同組合会長理事
岩手県農業協同組合中央会代表理事会長
岩手県信用農業協同組合連合会
経営管理委員会会長
岩手県厚生農業協同組合連合会代表理事会長
全国農業協同組合連合会
岩手県本部運営委員会会長
全国共済農業協同組合連合会
岩手県本部運営委員会会長
当金庫役員推薦委員
株式会社日本農業新聞取締役
当金庫経営管理委員
一般社団法人家の光協会副会長理事

経営管理委員　**齋藤　種治**

2020年　西三河農業協同組合代表理事組合長
愛知県経済農業協同組合連合会経営管理委員
愛知県厚生農業協同組合連合会経営管理委員
全国共済農業協同組合連合会
愛知県本部運営委員
2023年　愛知県農業協同組合中央会理事
愛知県信用農業協同組合連合会
経営管理委員会会長
当金庫経営管理委員

経営管理委員　**占部　浩道**

2022年　福山市農業協同組合代表理事組合長
広島県厚生農業協同組合連合会経営管理委員
全国農業協同組合連合会広島県本部運営委員
全国共済農業協同組合連合会
広島県本部運営委員
2023年　広島県農業協同組合中央会副会長理事
広島県信用農業協同組合連合会
経営管理委員会会長
当金庫経営管理委員

経営管理委員　**寺下　三郎**

2017年　堺市農業協同組合代表理事組合長
2022年　大阪府農業協同組合中央会代表理事会長
大阪府信用農業協同組合連合会
経営管理委員会会長
全国農業協同組合連合会
大阪府本部運営委員会会長
全国共済農業協同組合連合会
大阪府本部運営委員会会長
全国共済農業協同組合連合会経営管理委員
当金庫経営管理委員
2023年　一般社団法人家の光協会監事代表
JAバンク代表者全国会議議長
JAバンク中央本部委員会委員長
当金庫役員推薦委員
当金庫役員報酬審議委員

経営管理委員　**中崎　和久**

2005年　葛巻町森林組合代表理事組合長
2011年　岩手県森林組合連合会代表理事会長
2021年　全国森林組合連合会代表理事会長
当金庫役員推薦委員
当金庫役員報酬審議委員
当金庫経営管理委員

経営管理委員　**平本　光男**

2020年　横浜農業協同組合代表理事会長
2023年　当金庫経営管理委員
神奈川県農業協同組合中央会代表理事会長
神奈川県信用農業協同組合連合会
経営管理委員会会長
神奈川県厚生農業協同組合連合会
経営管理委員会会長
全国農業協同組合連合会
神奈川県本部運営委員会会長
全国共済農業協同組合連合会
神奈川県本部運営委員会会長
全国共済農業協同組合連合会
神奈川県本部運営委員会会長
一般社団法人全国農業協同組合中央会監事
一般社団法人家の光協会理事

経営管理委員　**福本　博之**

2020年　兵庫西農業協同組合代表理事組合長
全国共済農業協同組合連合会経営管理委員
全国共済農業協同組合連合会
兵庫県本部運営委員会会長
兵庫県厚生農業協同組合連合会代表理事会長
2023年　兵庫県信用農業協同組合連合会
経営管理委員会会長
兵庫県農業協同組合中央会代表理事会長
全国農業協同組合連合会
兵庫県本部運営委員会会長
当金庫経営管理委員

経営管理委員　**白水　清博**

2016年　筑紫農業協同組合代表理事組合長
2020年　福岡県農業協同組合中央会理事
2023年　福岡県信用農業協同組合連合会
経営管理委員会会長
当金庫経営管理委員

経営管理委員　**久保田　正**

2016年　当金庫経営管理委員
2019年　JFマリンバンク中央本部委員会委員長
2021年　九州信用漁業協同組合連合会
経営管理委員会会長
2022年　全国漁業協同組合連合会代表理事副会長

経営管理委員　**坂東　眞理子**

1969年　総理府（現 内閣府）入府
1994年　内閣総理大臣官房男女共同参画室長
1995年　埼玉県副知事
1998年　在オーストラリア連邦ブリスベン日本国総領事
2001年　内閣府男女共同参画局長
2008年　一般社団法人農山漁村女性・
生活活動支援協会会長
2014年　学校法人昭和女子大学理事長
2016年　学校法人昭和女子大学総長
2017年　MS&AD インシュアランスグループ
ホールディングス株式会社社外取締役
当金庫経営管理委員
2019年　株式会社三菱総合研究所社外取締役
2023年　株式会社イトーキ社外取締役
昭和女子大学全学共通教育センター
特別特任教授

経営管理委員　**小林　栄三**

1972年　伊藤忠商事株式会社入社
2000年　伊藤忠商事株式会社執行役員
2002年　伊藤忠商事株式会社常務執行役員
2003年　伊藤忠商事株式会社代表取締役常務取締役
2004年　伊藤忠商事株式会社代表取締役専務取締役
伊藤忠商事株式会社代表取締役社長
2010年　伊藤忠商事株式会社代表取締役会長
2020年　伊藤忠商事株式会社名誉理事
当金庫経営管理委員

経営管理委員　**皆川　芳嗣**

1978年　農林水産省入省
2006年　農林水産省総合食料局食糧部長
2007年　林野庁次長
2008年　農林水産省農村振興局次長
2009年　農林水産省関東農政局長
2010年　林野庁長官
2012年　農林水産事務次官
2016年　株式会社農林中金総合研究所理事長
2020年　当金庫経営管理委員
2024年　当金庫役員報酬審議委員

経営管理委員　**奥　和登**

1983年　当金庫入庫
2003年　同総合企画部副部長
2004年　同総合企画部企画開発室長兼副部長
2007年　同JAバンク統括部長
2009年　同総合企画部長
2011年　同常務理事
2013年　同専務理事
2016年　同専務理事コーポレート本部長
2017年　同代表理事専務コーポレート本部長
2018年　同代表理事専務
同代表理事理事長兼経営管理委員
2021年　同代表理事理事長兼執行役員兼経営管理委員

経営管理委員　**前川　收**

1993年　熊本県議会議員
2011年　熊本県森林組合連合会代表理事会長
2018年　自由民主党熊本県支部連合会会長
2020年　当金庫経営管理委員
2023年　全国森林組合連合会副会長理事

経営管理委員　**田邉　昌徳**

1975年　日本銀行入行
2001年　日本銀行信用機構室審議役(信用機構担当)
2004年　日本銀行信用機構局長
2010年　預金保険機構理事長
2015年　アクサ生命保険株式会社取締役会長
アクサ損害保険株式会社取締役会長
武蔵野大学客員教授
2016年　アクサ・インベストメント・マネージャーズ
株式会社取締役会長
2019年　当金庫経営管理委員

経営管理委員　**佐藤　隆文**

1973年　大蔵省（現 財務省）入省
2001年　金融庁総務企画局審議官
2002年　金融庁検査局長
2004年　金融庁監督局長
2007年　金融庁長官
2010年　一橋大学大学院商学研究科
（現 経営管理研究科）教授
2013年　東京証券取引所自主規制法人
（現 日本取引所自主規制法人）理事長
2020年　当金庫経営管理委員

経営管理委員　**國廣　正**

1994年　國廣法律事務所（現 国広総合法律事務所）代表
2007年　東京海上日動火災保険株式会社社外取締役
2008年　当金庫役員報酬審議委員
2012年　三菱商事株式会社社外監査役
2015年　LINE株式会社（現 LINEヤフー株式会社）社外取締役
2017年　オムロン株式会社社外監査役（独立役員）
2021年　Zホールディングス株式会社（現 LINEヤフー株式会社）社外取締役（独立役員）監査等委員
2022年　三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社
社外監査役
2023年　当金庫経営管理委員
当金庫役員推薦委員

出資者たる会員を代表して選出された農業・漁業・林業等の団体の代表者（会員の代表）

氏名	所属
山野　徹	一般社団法人全国農業協同組合中央会 代表理事会長
寺下　三郎	ＪＡバンク代表者全国会議 議長
坂本　雅信	全国漁業協同組合連合会 代表理事会長
中崎　和久	全国森林組合連合会 代表理事会長
伊藤　清孝	岩手県信用農業協同組合連合会 経営管理委員会会長
平本　光男	神奈川県信用農業協同組合連合会 経営管理委員会会長
齋藤　種治	愛知県信用農業協同組合連合会 経営管理委員会会長
福本　博之	兵庫県信用農業協同組合連合会 経営管理委員会会長
占部　浩道	広島県信用農業協同組合連合会 経営管理委員会会長
白水　清博	福岡県信用農業協同組合連合会 経営管理委員会会長
久保田　正	九州信用漁業協同組合連合会 経営管理委員会会長
前川　收	熊本県森林組合連合会 代表理事会長

金融に関する高い識見を有する者（外部有識者）	
氏名	選任理由
坂東　眞理子	内閣府男女共同参画局長、一般社団法人農山漁村女性・生活活動支援協会会長、学校法人昭和女子大学総長等をはじめとする多様な職歴と豊富な経験を有し、金融を含めさまざまな社会分野に関する高い識見を有しているため選任しました。
田邉　昌徳	日本銀行信用機構局長、預金保険機構理事長等を歴任しており、金融に関する高い識見と豊富な経験を有しているため選任しました。
小林　栄三	伊藤忠商事株式会社代表取締役社長・代表取締役会長等を歴任しており、金融を含めさまざまな社会分野に関する高い識見と豊富な経験を有しているため選任しました。
佐藤　隆文	金融庁検査局長・監督局長・長官、日本取引所自主規制法人理事長等を歴任しており、金融に関する高い識見と豊富な経験を有しているため選任しました。
皆川　芳嗣	林野庁長官、農林水産事務次官等を歴任し、農林水産業に関する高い識見と豊富な経験を有しているため選任しました。
國廣　正	国広総合法律事務所の代表として、弁護士としての豊富な経験と、法務全般や企業の危機管理・リスク管理態勢構築に関する高い識見・専門性を有しているため選任しました。

当金庫理事	
氏名	役職
奥　和登	代表理事理事長

理事の一覧（2024年7月1日現在）

奥　和登
代表理事理事長 兼 執行役員

1983年　当金庫入庫
2003年　同総合企画部副部長
2004年　同総合企画部企画開発室長兼副部長
2007年　同JAバンク統括部長
2009年　同総合企画部長
2011年　同常務理事
2013年　同専務理事
2016年　同専務理事コーポレート本部長
2017年　同代表理事専務コーポレート本部長
2018年　同代表理事専務
　　同代表理事理事長兼経営管理委員
2021年　同代表理事理事長兼執行役員兼経営管理委員

八木　正展
代表理事 兼 常務執行役員
最高執行責任者

1988年　当金庫入庫
2009年　同企画管理部副部長
2010年　同総合企画部副部長兼拠点戦略室長
2012年　同債券投資部長
2013年　同人事部長
2016年　同総合企画部長
2017年　同執行役員 総合企画部長
2018年　同常務執行役員
2021年　同代表理事兼常務執行役員

北林　太郎
代表理事 兼 常務執行役員
最高財務責任者
サステナビリティ共同責任者

1994年　当金庫入庫
2015年　同企画管理部副部長
2017年　同秘書役
2018年　同総務部長
2021年　同常務執行役員
2023年　同理事兼常務執行役員
2024年　同代表理事兼常務執行役員

今井　成人
理事 兼 常務執行役員
投資共同統括責任者
グローバルバンキング統括責任者

1999年　当金庫入庫
2012年　同企画管理部副部長
2014年　同開発投資部副部長
2015年　同プロジェクトファイナンス部長
2019年　同常務執行役員
2024年　同理事兼常務執行役員

秋吉　亮
理事 兼 常務執行役員
JA・JF事業担当

1990年　当金庫入庫
2011年　同JASTEM新システム対策部副部長兼
　　総合企画部副部長
2013年　同システム企画部副部長
2014年　同JAバンク経営指導部長
2017年　同執行役員 JAバンク統括部長
2018年　同常務執行役員
2021年　同理事兼常務執行役員

半場　雄二
理事 兼 常務執行役員
IT・デジタル統括責任者

1993年　当金庫入庫
2014年　同システム企画部副部長
2016年　同総合企画部部長
2018年　同IT統括部長
2021年　同IT統括部部長（IT戦略担当）
2023年　同理事兼常務執行役員

吉田　光
理事 兼 常務執行役員
リスク管理・コンプライアンス担当

1990年　当金庫入庫
2009年　同宮崎支店長
2011年　同JAバンク統括部副部長兼総合企画部副部長
　　同系統人材開発部副部長兼JAバンク統括部副部長
2012年　同JAバンク企画推進部副部長
2014年　同JAバンク企画推進部長
2016年　同IT統括部長
2018年　同常務執行役員
　　同常務理事
2021年　同理事兼常務執行役員

経営管理委員および理事のスキル・マトリックス（専門性一覧）

当金庫の役員は、パーパスや中期ビジョンの実現に向け、スキル・マトリックスのとおり、経営・農林水産業・協同組合をはじめとして、金融機関としての多様な知見・専門性を備えた経営管理委員と、金融に関する知見に加え、農林水産業・協同組合といった協同組織金融機関としての特色ある知識・経験も有した理事をバランスよく配置しています。

			経営	財務・会計	法務・リスク管理	IT・オペレーション	農林水産業	協同組合	国際	金融	ESG・サステナビリティ	人材開発・DE&I
経営管理委員	会員の代表（12名）〔共通して有するスキルを表示〕		●				●	●				
経営管理委員	外部有識者	坂東　眞理子	●		●			●	●		●	●
経営管理委員	外部有識者	田邉　昌徳	●	●	●				●	●		
経営管理委員	外部有識者	小林　栄三	●			●	●		●			
経営管理委員	外部有識者	佐藤　隆文	●	●	●				●	●	●	
経営管理委員	外部有識者	皆川　芳嗣			●		●	●			●	●
経営管理委員	外部有識者	國廣　正			●		●	●	●		●	
理事	当金庫理事	奥　和登	●				●	●	●	●	●	●
理事	当金庫理事	八木　正展	●				●			●	●	●
理事	当金庫理事	北林　太郎		●					●	●	●	●
理事	当金庫理事	今井　成人		●					●	●	●	
理事	当金庫理事	秋吉　亮				●	●	●		●		
理事	当金庫理事	半場　雄二				●				●		
理事	当金庫理事	吉田　光			●	●		●		●		

注　上記記載は経営管理委員および、理事に対し、特に期待する分野であり、対象者の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

執行役員の一覧（2024年7月1日現在）

尾崎　太郎
常務執行役員
食農法人バンキング共同統括責任者

土田　智子
常務執行役員
食農法人バンキング共同統括責任者
サステナビリティ共同責任者

長野　真樹
常務執行役員
ALM・市場運用・資金為替・IR統括責任者

山田　幸弘
常務執行役員
投資共同統括責任者

川田　淳次
常務執行役員
JA・JF事業担当
農業水産業向け金融・地域活性化担当

滝井　一貴
常務執行役員
JA・JF事業担当

内海　智江
常務執行役員
事務部門長
女性活躍・ダイバーシティ推進責任者

川島　憲治
常務執行役員
総務・企画担当

監事の一覧（2024年7月1日現在）

伊藤　玲子

岩曽　聡

室井　雅博

酒井　弘行

栃尾　雅也

注　監事のうち室井雅博、酒井弘行および栃尾雅也は、農林中央金庫法第24条第3項に定める要件を満たす監事です。

経営管理の枠組み（リスクアペタイトフレームワーク）

基本的な考え方

金融機関を取り巻く環境は大きく変化しています。当金庫が、今後も高い健全性を維持し、ステークホルダーの期待に応え、基本的役割を果たし続けていくためには、先を見据えた十分なリスク認識と、その適切なコントロールおよび規律あるリスクテイクが従来にも増して重要となってきています。

当金庫では、これらを実践するための、経営管理の枠組みとして、リスクアペタイトフレームワーク（RAF）を導入し、重点戦略・取組事項に掲げた目標の達成を目指すとともに、経営管理の枠組みを支える健全なリスクカルチャーの醸成・定着化に取り組んでいます。

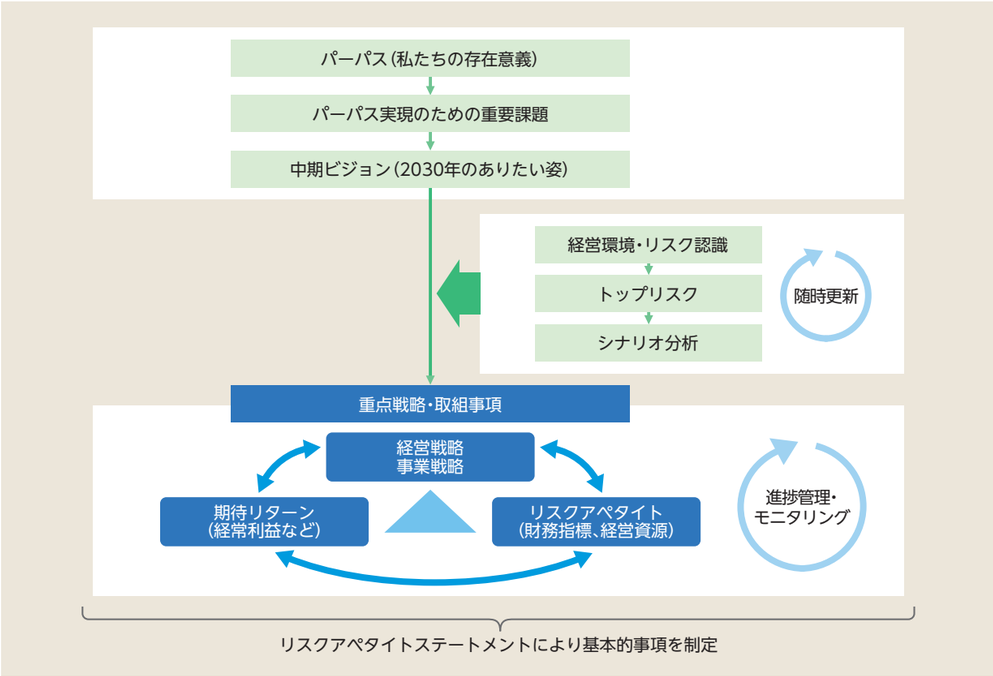
リスクアペタイトフレームワーク

当金庫のRAFは、経営戦略・事業戦略、期待リターン（目標とするリターンの種類と量）およびリスクアペタイト（進んで引き受ける、あるいは許容するリスクの種類と量、および最適な経営資源）を明確化し、これらの一体運営により、「規律あるリスクテイクと、リスク・リターンの最適化につなげる経営管理の枠組み」です。RAFの運営により、取り巻く環境変化に適応しつつ、最適なリスク・リターンのバランスを目指すことで、当金庫の健全性を更に高めていきます。

リスクアペタイトフレームワークの運営

当金庫では、「リスクアペタイトステートメント」を策定し、RAF運営にかかる基本的事項の制定・文書化を行っています。取組事項の策定に際しては、リスクアペタイトステートメントに基づき、経営環境やリスク認識を踏まえたトップリスク（今後、特に留意すべきリスク事象）を選定し、想定する将来シナリオの分析を行っています。その結果を踏まえ、経営戦略・事業戦略の遂行に伴う期待リターンとリスクアペタイトを明確化し、取組事項を策定しています。期待リターンおよびリスクアペタイトについては、その取扱方針を明確化するとともに、それぞれ重要目標指標およびリスクアペタイト指標を設定しています。期中は、経営環境・リスク認識などを更新しながら、経営戦略・事業戦略、期待リターンおよびリスクアペタイトの状況などをモニタリングし、必要に応じてこれらの見直しを行うなど、取組事項のPDCAサイクルと一体で運営しています。

リスクアペタイトフレームワークの概要図



トップリスクの例

リスク事象	リスクシナリオ（例）
長短金利の上昇・高止まりによる財務・収益の悪化	金利変動による収益水準の低下・財務基盤の不安定化。
インフレの昂進	グローバルなインフレ継続による事業基盤への悪影響。
サイバー攻撃による被害の発生	システム破壊等による長期間のサービス停止・多額の損害賠償・風評被害等の発生。
気候変動・生物多様性などサステナビリティ関連課題	気候変動・生物多様性等への対応停滞による財務基盤・レピュテーションの悪化、ステークホルダー離れ、および農林水産業・地域への悪影響。
利用者減少に伴う事業基盤の弱体化	厳しい競争・高齢化のなかで、利用者ニーズの変化が捕捉できないことによる利用者離れ・事業基盤の縮小。

注 上記は当金庫が認識しているリスクの一部であることにご留意ください。

リスクカルチャー

カルチャー（企業文化）とは、役職員一人ひとりの考え方や振舞いからなる組織としての行動規範や価値観、あるいは習慣によって形作られる多面的なものです。一方、社会的な責任を持つ金融機関として、経営の健全性を維持し、安定的にその責任を果たし続けるためには、一定のリスクテイクのもとで収益を確保していくことが必要となります。そのため、リスク認識、リスクテイク、リスク管理について役職員が共有する「リスクカルチャー」はRAFの適切な運営において特に重要です。

当金庫では、役職員一人ひとりが多様なステークホルダーによる信頼の確立・維持を常に意識して行動できるよう「行動規範」を規定し、内部での浸透を図ることで、健全なリスクカルチャーの醸成に取り組んでいます。

コンプライアンス

コンプライアンスへの取組み

コンプライアンスの基本方針

今日の企業の不祥事に対する社会の厳しい批判やその背景にある期待の大きさを踏まえると、信用・信頼を第一とする金融機関にとって、コンプライアンス態勢の整備とその実効性の向上がますます重要な経営課題となっていると認識しています。

当金庫は、わが国金融システムの中核を担うグローバルな金融機関として、またJAバンク・JFマリンバンクの全国金融機関として、社会情勢や経営環境の変化を踏まえ、基本的使命と社会的責任を果たし、お客さまや会員からの信頼・期待にこたえるために、徹底した自己責任原則のもとで法令遵守等社会的規範に則った業務運営を行っています。また、ディスクロージャー（情報公開）とアカウンタビリティー（説明責任）を重視し透明性を確保するよう努めることにより、コンプライアンスへの不断の取組みを積み重ねています。

その一環として当金庫では、「倫理憲章」「環境方針」「人権方針」にコンプライアンスの基本方針を定めています。加えて、全役職員に「行動規範」を周知し、事業活動の前提である誠実・公正な業務遂行に向けた判断・行動の基準を示すとともに、「共有価値観」を具体的に実践するための考え方を示し、コンプライアンス・マインドの浸透と業務への反映・実践に取り組んでいます。

また、コンプライアンス・健全なリスクカルチャー浸透にかかる取組み等の適切性に関連する内部監査を定期的に実施しています。更に昨今の顧客保護に向けた社会的な要請の高まりを踏まえ、「顧客保護等管理方針」に基づき、お客さまに対する説明、お客さまからの苦情・相談等への対応、顧客情報の管理、お客さまにかかわる外部への業務委託を行っている場合の委託先管理、お客さまとの間で利益相反のおそれのある取引の管理についても、十分な信頼が得られるようコンプライアンスへの取組みの一環として態勢強化に取り組んでいます。

経営に直結したコンプライアンス運営態勢

当金庫のコンプライアンス態勢は、コンプライアンス委員会、コンプライアンス統括部署（法務・コンプライアンス部）、法務・コンプライアンス・オフィサー、業務主管部および部店に配置されたコンプライアンス責任者、コンプライアンス担当者、コンプライアンス・リーダーを中心に運営しています。コンプライアンス委員会は、当金庫のコンプライアンスに関する基本的事項を協議するため、理事会のもとに設置された委員会です。同委員会で協議した事項で基本的な方針など重要な事項については、理事会にも付議・報告しています。

更に、コンプライアンス委員会の下部委員会であるAML／CFT小委員会および人権対策検討小委員会により、コンプライアンス態勢にかかる協議を充実させるとともに、態勢運営にかかるPDCAサイクルの強化を図っています。

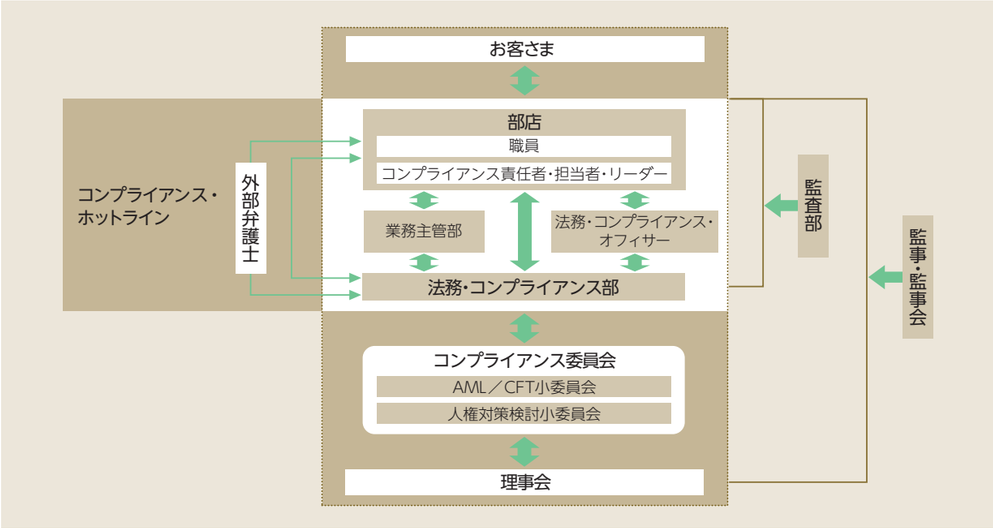
また、RAFにおいても健全なリスクカルチャーの浸透を図り、不適切な行為を組織的に抑止することをリスクの取扱方針として明確にしています。

倫理憲章はこちら
https://www.nochubank.or.jp/about/charter.html

具体的なコンプライアンス等の実践方法

当金庫では、部店におけるコンプライアンス態勢として、コンプライアンス責任者である部店長等とコンプライアンス担当者・コンプライアンス・リーダーを中心に、全職員が取り組むことで運営しています。特にコンプライアンス担当者は、法務・コンプライアンス部長が直接任命しており、部店のコンプライアンス関連事項を総括し、職員からのコンプライアンス相談・質問対応、部店内での教育・指導、法務・コンプライアンス部等への連絡・報告・相談対応などを行う役割を担っています。

コンプライアンス運営態勢図



食農法人営業本部、リテール事業本部、グローバル・インベストメンツ本部およびコーポレート本部のすべての本部に法務・コンプライアンス・オフィサーを設置し、各本部業務をコンプライアンス面からサポートする役割を担っています。

法務・コンプライアンス部は、当金庫におけるコンプライアンス統括部署としてコンプライアンス委員会の事務局になるとともに、コンプライアンス審査、各部店からのコンプライアンスにかかる相談対応や、部店を訪問してコンプライアンスの実践状況を直接確認しながら指導を行うコンプライアンス・モニタリングなどを通じて、当金庫のコンプライアンス態勢の強化に取り組んでいます。

また、コンプライアンス上の問題がある場合には、役職員などが電話や電子メールなどを通じて通報できる「コンプライアンス・ホットライン」も設置しています。「コンプライアンス・ホットライン」は、法務・コンプライアンス部および外部弁護士に通報ができる複数の窓口を整備しており、役職員が実名あるいは匿名での通報を選択できる仕組みとしています。通報があった際には、通報者に寄り添って必要な改善・是正対応を行うほか、通報した役職員などに対する不利益取扱いの禁止、通報に関する秘密保持など、通報者保護を最優先とした運営を行い、役職員などからの信頼性向上に向けて取り組んでいます。

顧客保護の取組みについても法務・コンプライアンス部が統括部署となって、関係部署と連携しながら、部店における実践を確保するよう取り組んでいます。

「コンプライアンス・プログラム」について

コンプライアンス態勢および顧客保護等管理態勢の整備をはじめ、取組みの推進や教育研修などの実施計画を「コンプライアンス・プログラム」として年度ごとに策定のうえ、その進捗を管理しながら実行することにより、コンプライアンス態勢などの一層の充実を図っています。

グループ会社との連携

グループ会社のコンプライアンス部門との定期会議におけるコンプライアンスの取組みにかかる課題の認識・共有化などを通じて、農林中金グループ全体のコンプライアンス態勢強化に取り組んでいます。

サイバーセキュリティ

情報セキュリティの取組み

当金庫は、お客さまとのお取引などにおいて入手したさまざまな情報を各種業務に活用しています。情報技術(IT)の進展により、情報を取り扱う環境や目的が多様化していくなか、適切にお客さまの情報を保護・管理するため、情報セキュリティの取組みを重視しています。

当金庫では、理事会が情報セキュリティ管理態勢を整備・確立する最終責任を有しています。情報セキュリティの企画・推進・進捗管理を行う統括部署(法務・コンプライアンス部)を中心に、各部店に情報セキュリティ責任者(部店長)・情報セキュリティ担当者を配置し、組織的に情報セキュリティの強化を図っています。また、情報セキュリティ管理態勢の整備にかかる重要な事項はオペレーショナル・リスク管理協議会等で協議しています。

個人情報の取扱いに関しては「個人情報保護宣言」を定めるとともに、個人情報取扱事業者および個人番号関係事務実施者として求められる態勢を構築しており、全ての職員に対して個人情報の適切な取扱いに関する研修を行うことにより、お客さまの個人情報の取扱いに関する意識向上を図っています。また、当金庫のみならず、サプライヤー(外部委託先)に対しても、個人情報の取扱いを含む委託を行う場合には、当金庫自身が行う場合と同等のリスク管理の水準を確保しうるプロセス・契約関係を整備する旨を「リスクマネジメント基本方針」で定め、適切な個人情報の取扱いが行われるよう取り組んでいます。

海外については、当金庫ロンドン支店およびNorinchukin Bank Europe N.V.で適用されるプライバシーポリシー、および米国居住者向けのプライバシーポリシーをそれぞれ策定しています。

サイバーセキュリティの取組み

当金庫では、高度化・巧妙化しているサイバー攻撃の脅威について、経営上の重要なリスクのひとつと認識し、サイバーセキュリティ対策の強化に努めています。

サイバーセキュリティの基本方針

当金庫は、サイバーインシデントにより当金庫のお客さまに被害が及ぶリスクや、当金庫の業務ひいては金融システム全体の任務遂行に支障を及ぼすリスク等を最小化することを目的として、「サイバーセキュリティ基本規程」においてサイバーセキュリティ管理の基本的な方針を定めています。

サイバーセキュリティ体制

組織体制においては、IT統括部担当理事を「サイバーセキュリティ統括責任者」とし、サイバーリスクに対する役割や責任を明確化しています。サイバーセキュリティ統括責任者のもと、サイバーセキュリティ担当部署(IT統括部)を中心として、さまざまな施策を推進しています。

サイバーインシデントの発生状況や脅威動向、ならびにサイバーセキュリティ対策の整備状況等については、理事会や業務インフラ協議会、オペレーショナル・リスク管理協議会といった経営レベルの会議において定期的に報告され、サイバーセキュリティ対策の方針について議論されています。

IT統括部にはサイバーセキュリティの専門部署として「CSIRT: Computer Security Incident Response Team」を設置しています。当金庫のCSIRTは、外部のセキュリティベンダーが担う「SOC: Security Operation Center」と緊密に連携しており、サイバーインシデントの兆候となるイベントを24時間365日体制で監視し、サイバーインシデント発生時の初動対応を担っています。また、CSIRTは国や法執行機関、ISAC等各種団体とも連携し、サイバー攻撃の手口や新たな脆弱性に関する情報を収集のうえ、対策の強化に取り組んでいます。

更に、サイバーレジリエンスの確保のため、サイバーインシデント発生時の対応手順やコンティンジェンシープランを整備し、定期的なインシデント対応演習を通じて各部門の役割や手順の確認を行っています。

サイバーセキュリティの管理プロセス

当金庫では、公益財団法人金融情報システムセンター(FISC)の「安全対策基準」等を用いて、情報システムの「機密性」・「完全性」・「可用性」についてシステムリスクの評価を行い、必要な管理策を実施しています。

組織横断的なサイバーセキュリティの管理プロセスとしては、NISTの「サイバーセキュリティフレームワーク」を踏まえ、「特定」・「防御」・「検知」・「対応」・「復旧」の切り口で「サイバーセキュリティプログラム」を整理し、攻撃者の手口の変化等の外部脅威や内部の脆弱性を踏まえて必要な施策を見直しています。

こうしたサイバーセキュリティ管理の取組みについては、脆弱性診断やペネトレーションテストのほか、年1回の内部監査、外部監査を通じて有効性を確認しています。

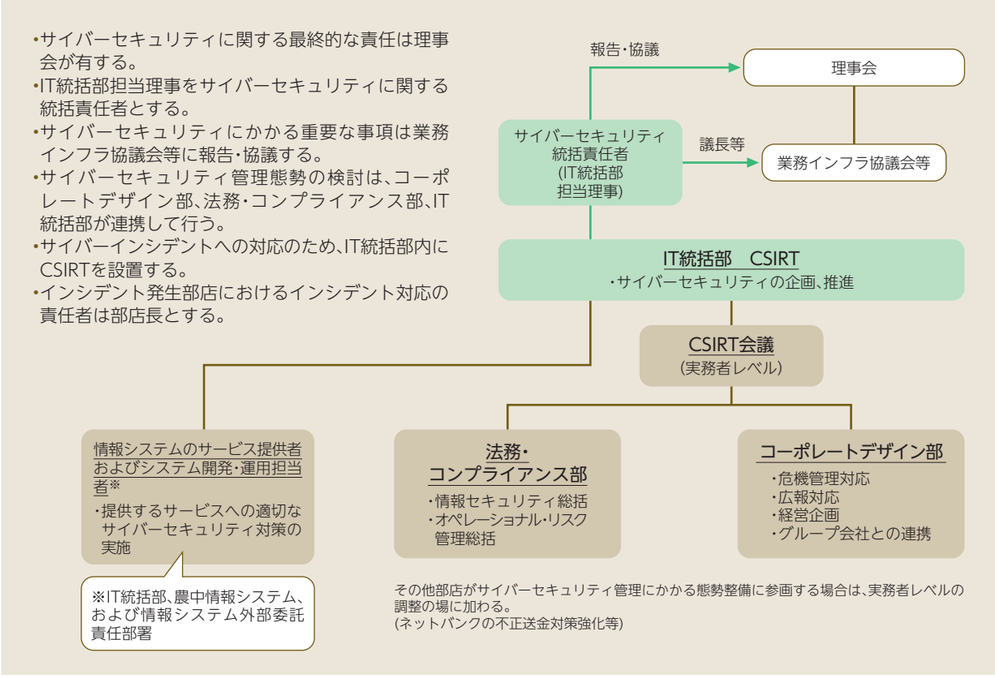
サイバーセキュリティに関する教育

当金庫では、役職員それぞれに求められる知識や意識の向上のため、目的別に教育を行っています。

- 全役職員のセキュリティに関する基礎知識の習得を目的としたeラーニング
- 全役職員のサイバーセキュリティについての意識向上を目的とした、サイバーセキュリティ関連の記事を紹介するニュースレター
- 全役職員を対象とした、標的型攻撃メールへの耐性や意識の向上を目的とした不審メール訓練
- 役員のサイバーセキュリティに関する知見の向上を目的とした有識者講演会
- サイバーインシデント発生時の対応手順確認を目的とした、役員と関係部署の職員参加のインシデント対応訓練
- CSIRTのフォレンジック技能向上を目的とした、外部有識者による技能トレーニング

また、サイバーセキュリティ専門人材育成のため、外部資格奨励制度等も設け、専門スキルの向上に努めています。

サイバーセキュリティ体制図



ステークホルダーコミュニケーション

基本的な考え方 〉 パーパス（私たちの存在意義）の実現・発揮に向けて、ステークホルダーのみなさまへ価値を提供し続けていくために、以下のコミュニケーションを実践しています。

私たちのステークホルダー		私たちが提供する主な価値	主なコミュニケーションの方法
JA・JF・JForestなどの会員 （計3,232団体）	●JA、JF、JForestや各系統組織の連合会など	■最終的な運用の担い手としての安定還元 ■JAバンク・JFマリンバンクの全国機関としての各種施策・システムインフラ・統一的な事務手続等の企画・提供 ■当金庫の金融サービス・知見・国内外のネットワーク等を通じた課題の解決・成長の支援	■日常的に行う直接的な対話 ■意思決定機関・会議等での協議・意見交換（総代会、経営管理委員会、JAバンク中央本部委員会、JFマリンバンク中央本部委員会など） ■情報提供や会員間の交流等を企図したイベントの開催
会員の組合員 （農林水産業に従事するみなさま） 地域社会のみなさま	●農林水産業従事者 ●地域住民・企業・団体など	■会員と連携した施策を通じた事業活動の支援・所得向上の後押し ■JAバンク・JFマリンバンクの一員としての金融サービス提供等を通じた課題の解決・ライフプランのサポート ■地域課題の解決と地域活性化への貢献	■会員を通じたやりとり ■都度の直接的な対話 ■商談会・セミナー等のイベント開催 ■ホームページ等での情報発信
農林水産関連企業を はじめとする 預貯金や貸出のお取引先	●農林水産関連企業 ●一般企業など	■当金庫の金融サービス・知見・国内外のネットワーク等を通じた課題の解決・成長の支援 ■JA・JF・JForestグループの基盤を活かした協業の実現	■営業活動を通じた直接的な対話 ■お取引先の企業価値向上に向けたエンゲージメント活動 ■商談会・セミナー等のイベント開催 ■ホームページ等での情報発信
投資家のみなさま	●国内外の機関投資家 ●米ドル建農林債（グリーンボンド）投資家など	■高品質（高クレジット）な投資機会の提供 ■当金庫の気候変動への取組みにかかるファイナンス機会の提供	■海外投資家との面談や説明会の実施 ■ホームページ等での情報発信
ビジネスパートナー	●金融機関 ●市場参加者 ●業務委託先など	■当金庫の金融サービス・知見・国内外のネットワーク等を通じた課題の解決・成長の支援	■事業連携時の直接的な対話 ■業界団体を通じたやりとり ■ホームページ等での情報発信
行政	●主務省 ●地方公共団体など	■食や農林水産業の成長産業化および地域活性化等への貢献 ■当金庫の金融サービス・知見・国内外のネットワーク、そしてJA・JF・JForestグループの基盤を活かした協業の実現	■渉外活動を通じた直接的な対話 ■ホームページ等での情報発信
農林中央金庫グループ職員	●グループ職員	■仕事のやりがい・達成感を得られる職場環境の提供 ■役職員のキャリア開発・成長機会の提供 ■ライフスタイルに応じた多様な働き方の実現	■上司・部下の1on1ミーティング、役員・職員間の面談 ■各種研修・セミナー・説明会等の開催 ■組織能力調査の実施 ■社内広報施策を通じた情報発信

データ集

主要財務データ（5年）

（単位：億円）

業績サマリー（連結）	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経常収益	15,445	13,588	12,423	21,775	30,180
経常利益	1,229	3,100	2,385	404	1,342
親会社株主に帰属する当年度純利益	920	2,082	1,846	509	636
包括利益	△1,111	7,698	△5,516	△14,793	△11,685

（単位：億円）

貸借対照表サマリー（連結）					
資産の部（総資産）	**1,054,820**	**1,076,478**	**1,061,383**	**945,049**	**998,048**
うち貸出金	200,588	221,025	233,418	174,141	175,992
うち有価証券	545,332	480,938	467,485	397,257	438,002
負債の部	**982,203**	**996,922**	**988,436**	**888,314**	**953,645**
うち預金	656,390	656,521	640,098	638,094	628,586
うち譲渡性預金	24,069	31,002	21,409	22,964	23,822
うち農林債	7,844	3,554	3,602	4,540	3,795
純資産の部	**72,616**	**79,555**	**72,946**	**56,735**	**44,403**
うち資本金	40,401	40,401	40,401	40,401	40,401
うち資本剰余金	249	249	233	233	233
うち利益剰余金	20,135	21,465	22,366	21,546	21,542

（単位：%）

自己資本比率（連結）					
普通出資等Tier1比率	19.49	19.86	17.87	17.82	16.43
Tier1比率	23.02	23.19	21.22	21.98	21.18
総自己資本比率	23.02	23.19	21.23	22.03	21.23

注 連結自己資本比率（国際統一基準）は、「農林中央金庫がその経営の健全性を判断するための基準」（平成18年金融庁・農林水産省告示第4号）に基づき算出しています。

非財務ハイライト

投融資先のGHG排出量削減

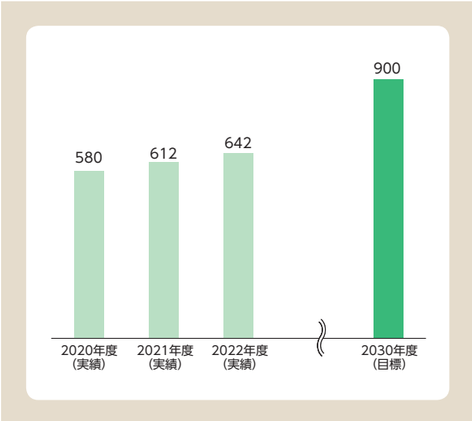
投融資ポートフォリオ GHG排出量		2019年度（基準年度実績）	2021年度（実績）	2030年度（目標）
融資	電力	213 gCO_2e/kWh	209 gCO_2e/kWh	138-165 gCO_2e/kWh
	石油・ガス（Scope1・2）	8.9 gCO_2e/MJ	14.5 gCO_2e/MJ	3.1 gCO_2e/MJ
	石油・ガス（Scope3）	0.51 Mt CO_2e	0.20 Mt CO_2e	2019年度比 ▲27.3%
	石炭	投融資セクター方針に基づく対応とエンゲージメントの実施		
	鉄鋼	1.99 tCO_2e/t	2.06 tCO_2e/t	1.54 ～ 1.73 tCO_2e/t
投資	株式・社債	0.66 tCO_2e/百万円	0.54 tCO_2e/百万円	2019年度比 ▲49%

「投融資における環境・社会への配慮にかかる取組方針」に基づく対応

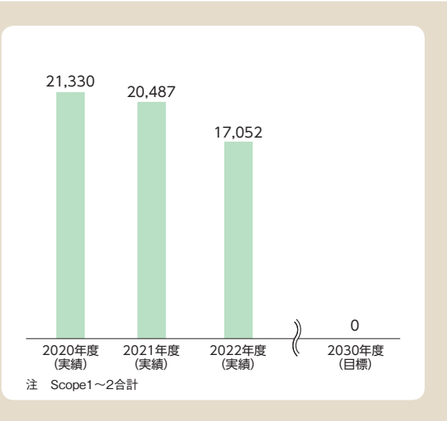
	2024年3月末（実績）	2040年3月末（見込）
石炭火力発電向け投融資残高	390億円	ゼロ

注 2024年3月末時点の為替に基づく残高

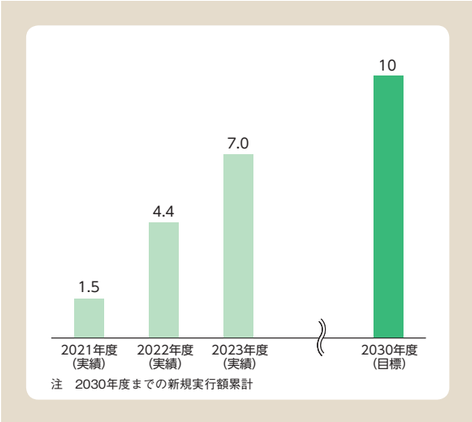
会員と連携した森林由来CO_2吸収 （単位：万tCO_2）



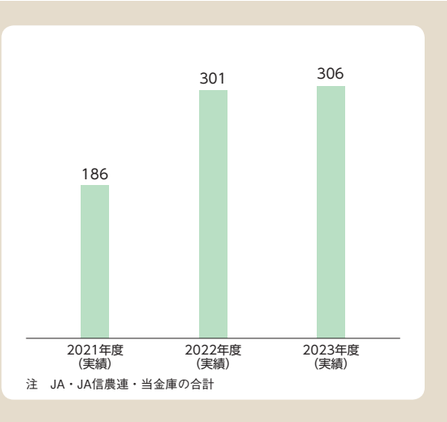
農林中金グループ拠点のGHG排出量削減 （単位：tCO_2）



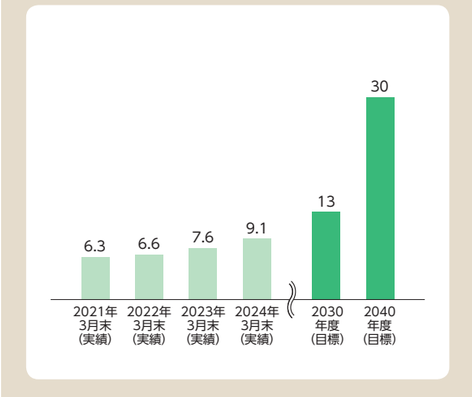
サステナブル・ファイナンス新規実行額 （単位：兆円）



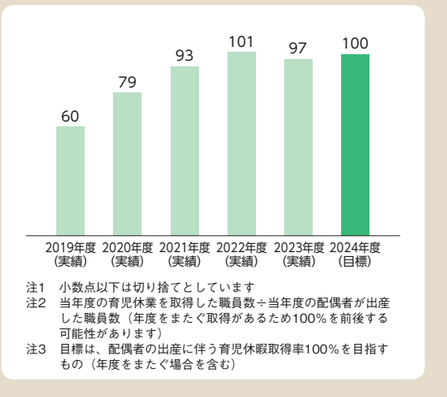
JAバンクの担い手コンサルティング実施件数 （単位：件）



女性管理者比率 （単位：%）



男性職員育児休業取得率 （単位：%）



プロフィール

名称	農林中央金庫 (英文名称:The Norinchukin Bank)
根拠法	農林中央金庫法 (平成13年法律第93号)
設立年月日	1923(大正12)年12月20日
経営管理委員会会長	山野 徹(やまの とおる)
代表理事理事長	奥 和登(おく かずと)
資本金	4兆401億円 (2024年3月31日現在) 出資は、会員から受け入れています。
連結総資産額	99兆8,048億円 (2024年3月31日現在)
連結自己資本比率 (国際統一基準)	普通出資等Tier 1比率16.43% (2024年3月31日現在) Tier 1比率 21.18% (2024年3月31日現在) 総自己資本比率 21.23% (2024年3月31日現在)
会員	JA(農協)、JF(漁協)、JForest(森組)およびそれらの連合会、その他の農林水産業者の協同組織等のうち、農林中央金庫に出資している団体。 (2024年3月31日現在 3,232団体)
従業員数	3,314人 (2024年3月31日現在)
事業所	本店…1 国内支店…18 海外支店…3 海外駐在員事務所…1 (2024年4月1日現在)

格付

(2024年3月31日現在)

格付機関名	長期債務格付	短期債務格付
S&P社	A	A-1
Moody's社	A1	P-1

農林中央金庫 コーポレートデザイン部

発行:2024年7月
〒100-8155
東京都千代田区大手町1-2-1 Otemachi Oneタワー
TEL 03-3279-0111

農林中央金庫・ウェブサイトアドレス
https://www.nochubank.or.jp/

JAバンク・ウェブサイトアドレス
https://www.jabank.org/

JFマリンバンク・ウェブサイトアドレス
https://www.jfmbk.org/

お問い合せ先

相談・苦情等受付窓口
コーポレートデザイン部 苦情相談室
03-3279-0111(本店代表)

当金庫が契約している農林中央金庫法上の
指定紛争解決機関
一般社団法人全国銀行協会 全国銀行協会相談室
0570-017109、03-5252-3772

特定非営利活動法人 証券・金融商品あっせん
相談センター
0120-64-5005

一般社団法人JAバンク・JFマリンバンク相談所
03-6837-1359(JAバンクに関するもの)
03-6631-3226(JFマリンバンクに関するもの)

弁護士会 紛争解決センター等
農林中央金庫・ウェブサイトの「苦情、ご相談など」
ページをご覧ください。

NORINCHUKIN
農林中央金庫

地球環境にやさしい FSC 認証紙と植物油インキを使用しています。