

コーポレートガバナンス

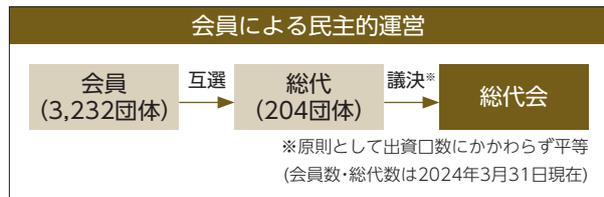
当金庫の経営体制

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。

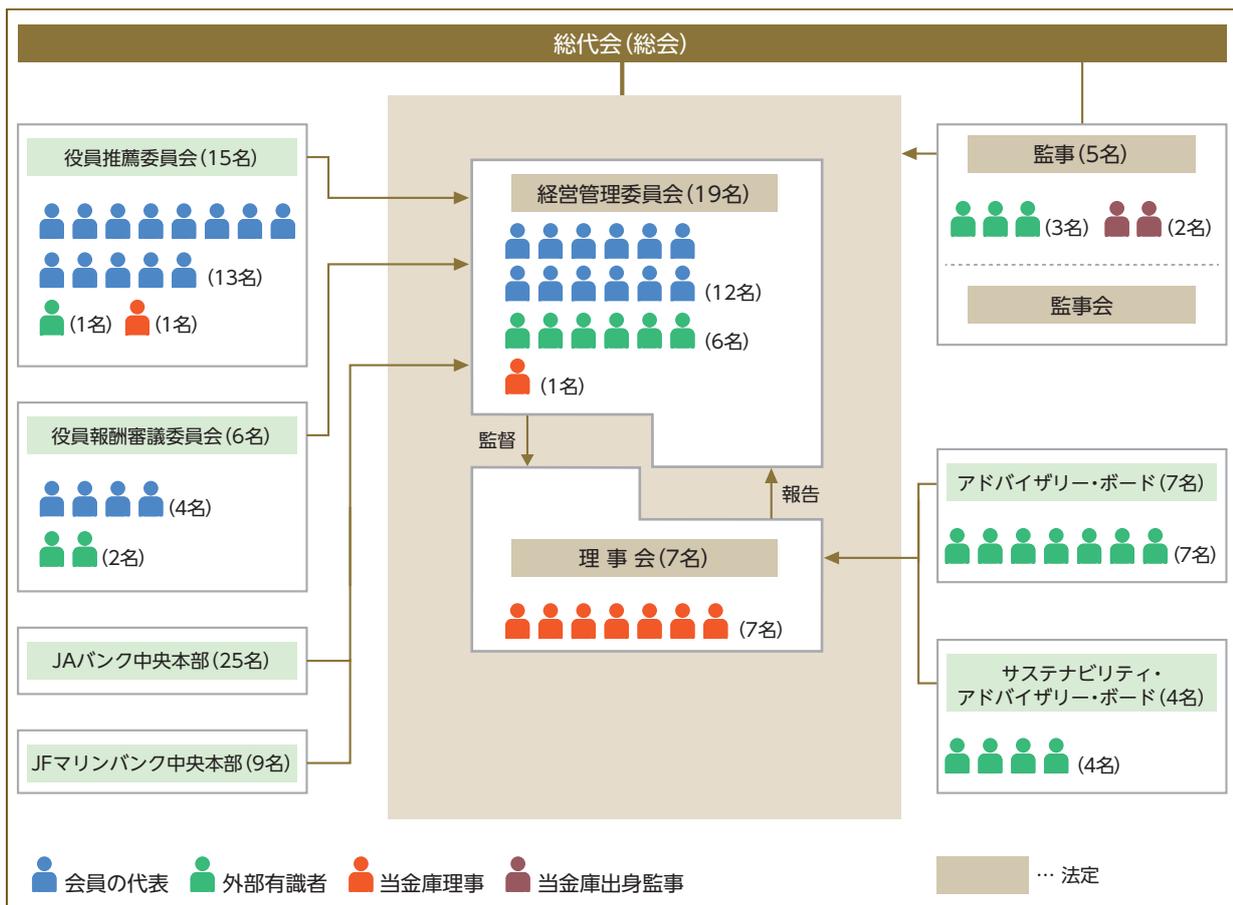
総会・総代会

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。



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マリノバンク中央本部」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・リターンの一體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、リスクアパ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)、執行役員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)
高島 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キスパート

(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	麒麟ホールディングス(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・システムの事業価値向上や、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、上記観点到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 **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 **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 **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 **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 **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
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 **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 **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 **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 **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 前川 収
 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 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 田邊 昌徳
 1975年 日本銀行入行
 2001年 日本銀行信用機構審議役(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
 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 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
 伊藤忠商事株式会社代表取締役会長
 2010年 伊藤忠商事株式会社名誉理事
 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 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所 (現 経営管理研究所) 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 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 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



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
 同代表理事専務兼経営管理委員
 2021年 同代表理事専務兼執行役員兼経営管理委員

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	J A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 収	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。
田邊 昌徳	日本銀行信用機構局長、預金保険機構理事等を経験しており、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経験しており、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経験しており、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経験し、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〕	●				●	●				
	外部有識者										
	坂東 眞理子	●		●			●	●		●	●
	田邊 昌徳	●	●	●				●	●		
	小林 栄三	●			●	●		●			
	佐藤 隆文	●	●	●				●	●	●	
	皆川 芳嗣			●		●	●			●	●
	國廣 正			●		●	●	●		●	
理事	当金庫理事										
	奥 和登	●				●	●	●	●	●	●
	八木 正展	●				●			●	●	●
	北林 太郎		●					●	●	●	●
	今井 成人		●					●	●	●	
	秋吉 亮				●	●	●		●		
	半場 雄二				●			●			
	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

岩曾 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。

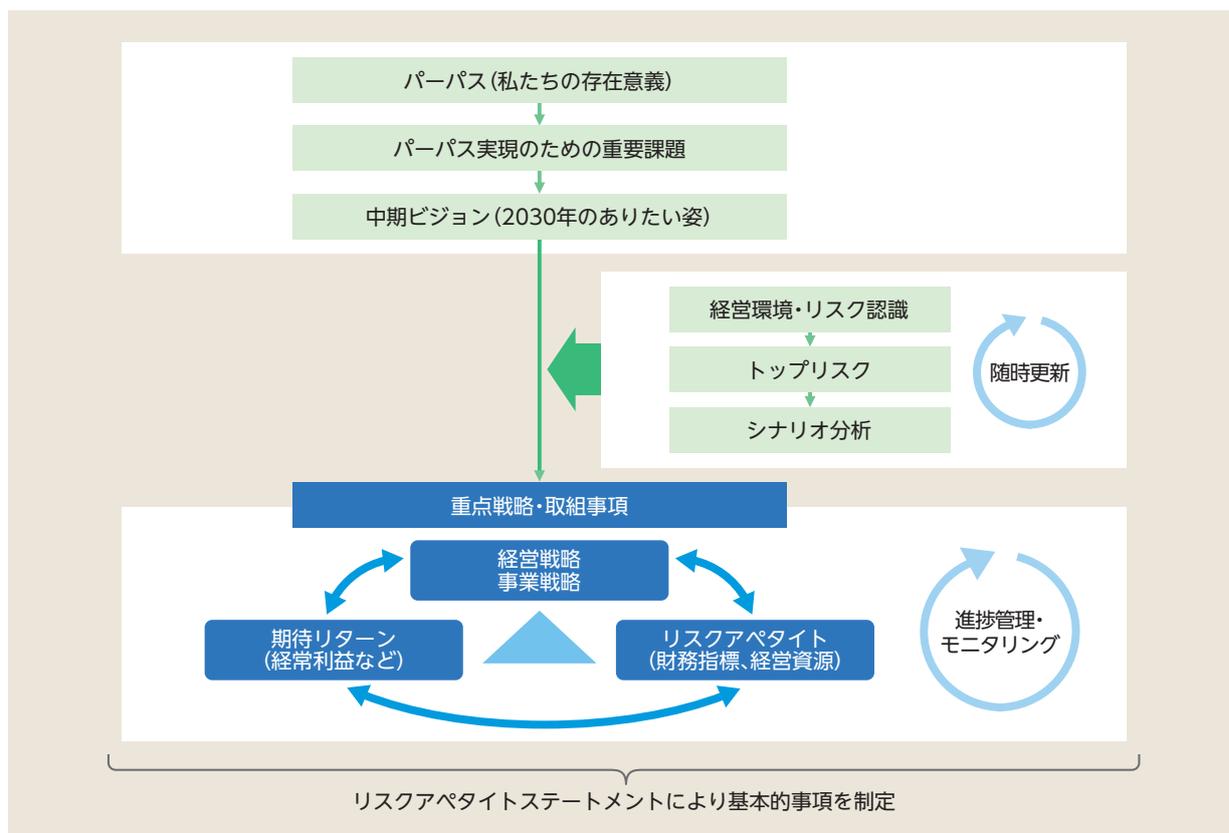
リスクアペタイトフレームワーク

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）とアカウントビリティ（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。



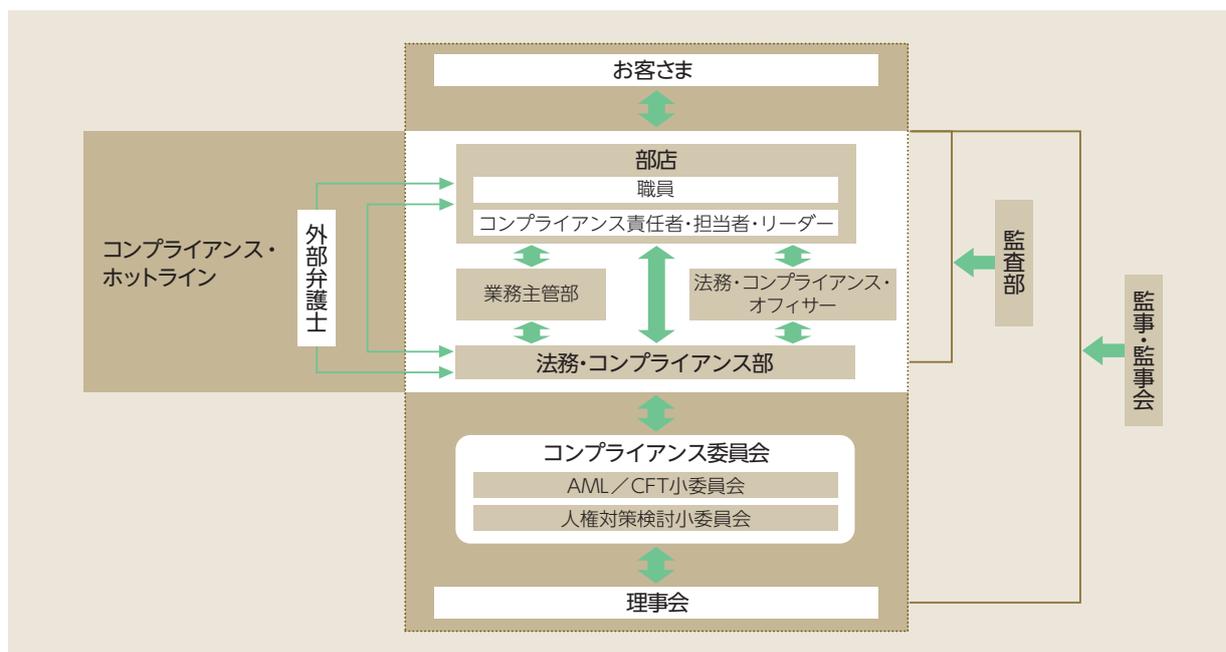
倫理憲章はこちら

<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・

コンプライアンス運営態勢図



相談対応などを行う役割を担っています。

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、各本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

