



農林中央金庫

NORINCHUKIN

DISCLOSURE ディスクロージャー誌 本編

統合報告書 2025



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た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

本年度の統合報告書ポイント

読み進めやすい構成を目指し、本誌を4つのChapterに区分け

読み進めやすい構成を目指して、本統合報告書の記載内容を4つのChapterに分けました。それぞれのChapterを通じてみなさまにご紹介したいことを目次やChapter冒頭に記載しました。

経営の想い・考え等をお伝えできるような構成

理事長メッセージをはじめ、これまで以上に経営層の想い、考え、そして価値を生み出すために今重視していることは何か——これらをみなさまに一連の流れのなかでお伝えできるような誌面構成としました。

事業活動にかかる実績等の記載を工夫

パーパス(私たちの存在意義)、重要課題、中期ビジョン、そしてこれらの実現・解決を目指す私たちの事業活動(ビジネス)をより深くご理解いただけるように、各取組みの実績や事例などの記載を工夫しました。

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、厚く御礼申し上げます。このたび、当金庫の概要や2024年度の業務実績等を紹介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。

2024年度は、海外経済に目を向けると、地政学リスクの高まりや各国における保護主義の台頭といった動きが見られたものの、米国経済を中心に総じて底堅い成長を見せるなか、主要国の政策金利は緩やかな利下げトレンドに入っています。一方で、日本国内では利上げが実施され政策金利は17年ぶりの水準となりました。こうした金融政策の根底にある世界的なインフレの状況は、食料・エネルギー等の価格高騰に結びついており、食料安全保障への対応が重要な課題となっています。加えて、農林水産業の現場では、気候変動の深刻化や自然災害の激甚化・頻発化、生産資材価格の高止まり等、その影響の深刻さが日に日に増しています。

こうした情勢変化を踏まえ、国内農政では、食料安全保障への対応強化や環境と調和のとれた食料システムの確立を盛り込む形で「食料・農業・農村基本法」

が四半世紀ぶりに改正されました。

当金庫としては、JA・JF・JForestグループと連携して、協同組合ならではの役割・機能を発揮しながら、農林水産業者をはじめとするステークホルダーのみなさまに対して最大限のサポートを継続してまいります。

なお当金庫は、2024年度に中長期的な収益力強化を目的として、投融資ポートフォリオの改善に取り組み、その結果として大きな損失を計上することとなりました。会員をはじめとするステークホルダーのみなさまには、多大なご心配とご迷惑をおかけしたことについてお詫び申し上げます。その一方で、会員のみなさまにはこのポートフォリオ改善の取組みを支える資本増強にご協力いただき、改めて感謝申し上げます。今回の反省を真摯に受け止め、ステークホルダーのみなさまからの期待に応えられるよう最大限の努力をしております。

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、お願い申し上げます。

2025年7月



農林中央金庫
経営管理委員会会長

山野 徹

農林中央金庫
代表理事 理事長

北林 太郎



CONTENTS

CHAPTER 1

農林中央金庫とは

当金庫の統合報告書を読み進めていただくための予備知識として、当金庫の歩みや当金庫と密接な関わりがある系統組織の概要、そして私たちの事業領域について紹介します。



私たちの歩み	07
私たちの成り立ち	09
私たちの事業領域	13

CHAPTER 2

農林中央金庫の理念と目指す姿

当金庫が「どのような理念を持ち、どのような価値を生む組織か」、また「目指す姿は何か」について、理事長メッセージ等を通じて紹介します。

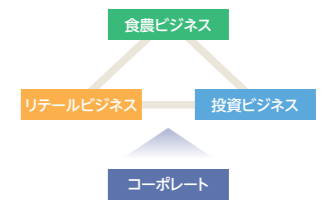


理事長メッセージ	17	パーパス実現のための重要課題(マテリアリティ)	29
CFOメッセージ	23	中期ビジョン	31
農林中央金庫の目指す姿	27	価値創造プロセス	33

CHAPTER 3

農林中央金庫が生み出す価値

当金庫が掲げるパーパス(私たちの存在意義)のもと、中期ビジョンの実現に向けて各ビジネス領域で目指すもの、そしてその具体的な取組みについて紹介します。



食農ビジネス	37	コーポレート	
リテールビジネス	41	人材マネジメントの高度化に向けた取組み	59
投資ビジネス	45	デジタルトランスフォーメーション(DX)	67
サステナブル経営の取組み	49		

CHAPTER 4

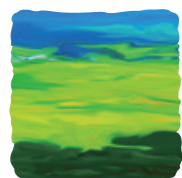
農林中央金庫のガバナンス・データ

経営管理委員メッセージからはじまり、コーポレートガバナンスや組織データ等について紹介します。



経営管理委員メッセージ	71	コンプライアンスへの取組み	85
コーポレートガバナンス	73	サイバーセキュリティ	87
役員一覧	78	ステークホルダーコミュニケーション	89
経営管理の枠組み	83	データ集	91

コーポレートロゴ



NORINCHUKIN

農林中央金庫

農林中央金庫のロゴマークに描かれているのは、農林水産業が生まれ、数多の「いのち」がつながってきた、日本の景色そのものです。

海・大地・森の各色がひとつに混じり合うその様は、

そこにある「いのち」の息吹と、ともに歩み続ける私たち一人ひとりの、

意思を表しています。

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。
- 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2025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、当金庫に関連する予想、見込み、見通し、計画、目標などの将来に関する記述が含まれています。これらの記述は、本誌の作成時点において当金庫が入手している情報に基づく予測等を基礎としています。また、これらの記述は、一定の前提(仮定)のもとになされており、これらの記述または前提(仮定)が、客観的には不正確であったり、または将来実現しない可能性があります。当金庫は、これらの記述に対する更新の義務を負いません。
- 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役員が決定しています。

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

2023

1970

2019

CHAPTER

1

農林中央金庫とは

当金庫の統合報告書を読み進めていただくための予備知識として、当金庫の歩みや当金庫と密接な関わりがある系統組織の概要、そして私たちの事業領域について紹介します。

私たちの歩み	07
私たちの成り立ち	09
私たちの事業領域	13



1923

2002

2024

私たちの歩み

100年間変わらぬ使命

—系統組織とともに、農林水産業の発展を支え、貢献してきた歩み

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」)に基づいて事業運営にあたっています。

設立から現在にいたるまで、一貫して農林水産業の発展を支えることが私たちの使命です。時代の変化と取り巻く環境の変化にあわせて自らを変革しながら、約100年にわたり、系統組織*とともに農林水産業に携わるみなさまを支え続けてまいりました。

* 系統組織の概要については、P.9-10をご参照ください。

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らずともに、
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

2023
創立100周年

2020

2010

2000

1990

1980

1960

1950

1940

1930

1923~

戦前・戦後の農林水産業の
資金需要に応えて



産業組合中央金庫開設当時の事務所

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



本店内のディーリングルーム

組合員や地域の利用者のみならず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。時代や環境の変化があっても変わらぬ使命を果たすべく、日々変化する金融環境のなかで安定した収益をJA、JF、JForestなどの会員に還元していく努力を続けています。

2002~

系統組織一体となった農林水産業・
地域への貢献に向けて



東北の食と農の商談会
~震災復興そして農林水産業の成長に向けて~

農林水産業をめぐる環境変化や経済金融情勢の変化等を踏まえ、私たちは系統組織が一体となった事業運営に舵を切り、JAバンクシステム・JFマリンバンクシステムを開始しました。

私たちは全国機関としての役割発揮に努め、特に2011年の東日本大震災では、「復興支援プログラム」を創設し、被災地域の農林水産業者・会員を全力かつ多面的に支援しました。

さらに、これまで私たちが進めてきた取組みを強化するため、生産者との深い結びつきと、食農関連企業との長年の取引関係を強みに、生産から加工・流通・外食・小売・輸出・消費に至るまで、食農バリューチェーンの「架け橋」を目指した「食農ビジネス」に本格的に着手しました。

2019~

持続可能な農林水産業の
発展に向けて



役職員がパーパスの意義を再認識するための援農支援活動

地球温暖化や台風被害などによる農林水産業への影響は年々深刻の色合いを濃くしています。また、不安定な世界情勢、様々な社会課題など、先々の不確実性が高まるなか、「私たちは世の中にどう貢献するのか」、役職員で改めて検討を重ね、その答えをステークホルダーのみならずともに実現するため、自らのパーパスを定めました。

こうしたなか、私たちのビジネスや取組みを通じて環境・社会課題を解決していくことを目指し、サステナブル経営を開始しました。その取組みを私たちのステークホルダーのみならずコミット(約束)するため、「脱炭素」、「組織の多様性」とあわせ、「農林水産業者の所得向上」を目標に掲げました。

農林水産業の発展を支え、持続可能とするためには担い手が必要、そしてその担い手が増えていくためには、所得向上が必要——この考えに基づき、様々な取組みを進めています。

2024~

非連続な時代でも未来を見据えて
—中期ビジョンの策定



中期ビジョンの職員向けフィードバック

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、事業環境の厳しさが一段と強まるとともに、時代が変化していくスピードも更に加速した、「非連続な時代」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、私たちは事業運営にあたってまいります。

私たちの成り立ち

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）とする民間金融機関です。当金庫は、こうした協同組織のために金融の円滑化を図ることで、農林水産業の発展に寄与し、国民経済の発展に資するという重要な社会的役割を担っています（農林中央金庫法第1条）。

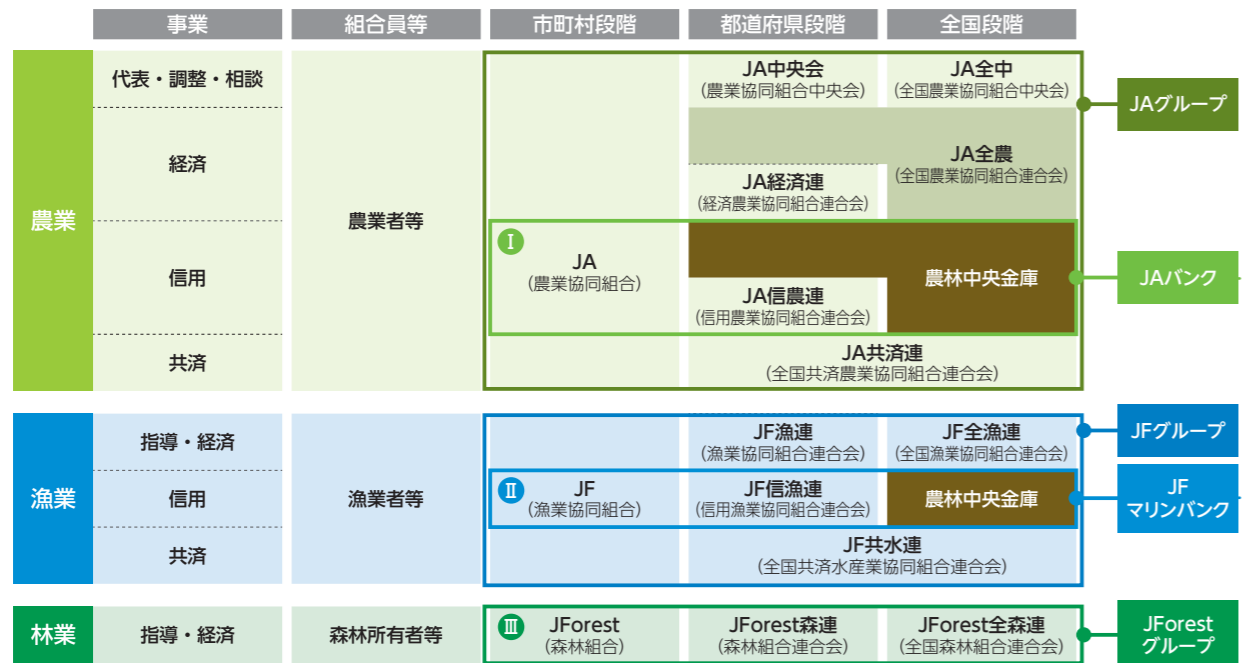
主な協同組織

 <p>農業協同組合（農協）</p> <ul style="list-style-type: none"> JA（農協）は、相互扶助の精神のもと、農業や地域の発展への貢献を目指して、様々な事業や活動を総合的に行う協同組合であり、「農業協同組合法」を根拠に設立 	<p>組合員数※ 約1,021万人</p> <p>経済事業 農産物の集荷・販売や生産資材・生活資材の供給などを行う</p> <p>信用事業 貯金・ローン・為替などの金融サービスを提供する</p> <p>共済事業 万一の時の備えとなる生命共済や自動車共済などを扱う</p> <p>指導事業 組合員の農業経営の改善や生活向上のための指導を行う</p>
 <p>漁業協同組合（漁協）</p> <ul style="list-style-type: none"> JF（漁協）は、漁業や漁村の発展への貢献を目指して、漁業者の漁業経営や生活を守っていく協同組合であり、「水産業協同組合法」を根拠に設立 	<p>組合員数※ 約24万人</p> <p>経済事業 組合員の漁獲物・生産物の保管・加工・販売や組合員の事業・生活に必要な物資の供給を行う</p> <p>信用事業 貯金・ローン・為替などの金融サービスを提供する</p> <p>共済事業 組合員向けに生命共済・損害共済を提供する</p> <p>指導事業 水産資源の管理や組合員の経営改善、生産技術向上のための指導を行う</p>
 <p>森林組合（森組）</p> <ul style="list-style-type: none"> JForest（森組）は、森林所有者の協同組合であり、「森林組合法」を根拠に設立 小規模所有者の森林が多くを占めるわが国のなかで、小規模所有者を取りまとめる重要な機能を果たしている 信用事業は実施していない 	<p>組合員数※ 約145万人</p> <p>森林整備事業 組合員所有林などの植林・下草刈り・間伐などを行う</p> <p>販売事業 伐採した木材など林産物の販売を行う</p> <p>加工事業 伐採した木材の製材加工・販売を行う</p> <p>指導事業 研修会の開催、組合広報誌の提供等</p>

※ JA組合員数は農林水産省「令和5事業年度総合農協統計表」、JF組合員数は農林水産省「令和5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5年度森林組合統計」より引用

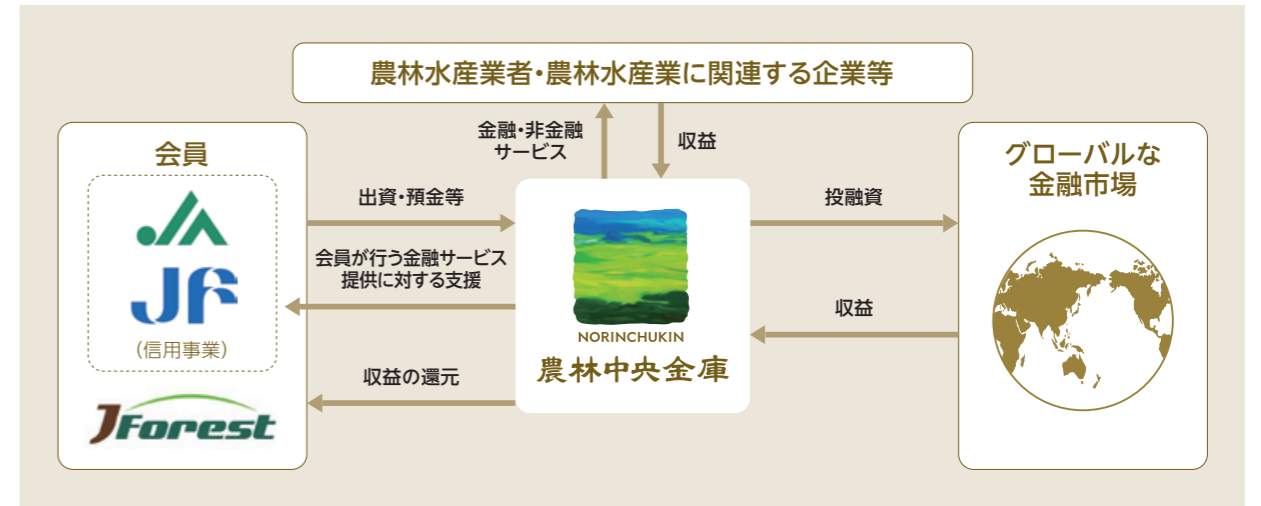
系統組織の仕組み

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、そして当金庫を含む全国段階の連合会にいたる協同組織を「系統組織」と呼んでいます。



系統組織における農林中央金庫の役割

当金庫は、会員のみならずからの預金（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、会員のみならずへの安定的な収益還元を努めるとともに、様々な金融・非金融サービスを提供しています。詳細は「私たちの事業領域」をご覧ください。▶ P.13



JAバンク・JFマリンバンクとは ー系統信用事業ー

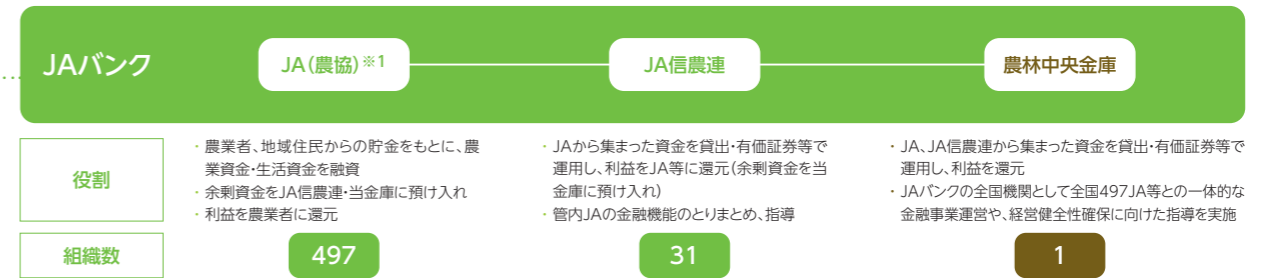
市町村段階のJA・JF、そして都道府県段階のJA信農連・JF信漁連および全国段階の当金庫にいたる「信用事業」の仕組みや機能を「系統信用事業」と呼び、実質的に1つの金融機関として機能する「JAバンク」、「JFマリンバンク」を展開しています。

JAバンク・JFマリンバンクでは、それぞれの組合員・利用者から一層信頼され利用される信用事業を確立するため、「再編強化法」※に基づき、JAバンクおよびJFマリンバンク会員総意のもとで「JAバンク基本方針」と「JFマリンバンク基本方針」を策定しています。

これら基本方針では「破綻未然防止」と「一体的事業運営」に向けた基本的方向に加え、JAバンクおよびJFマリンバンク会員それぞれの役割・責務等を定めています。

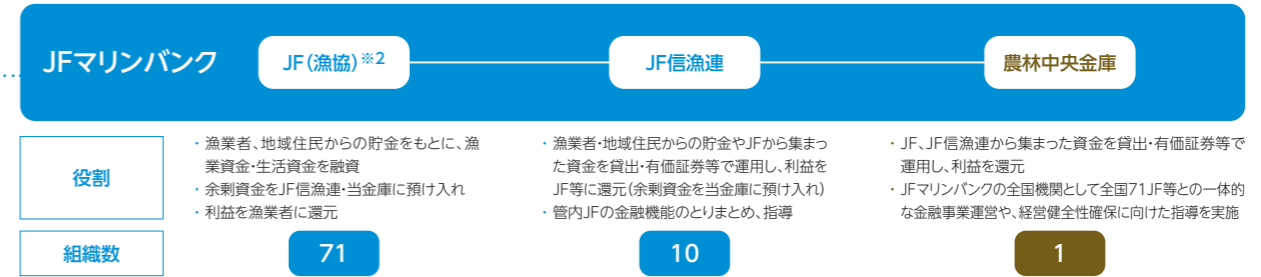
※ 農林中央金庫及び特定水産業協同組合等による信用事業の再編及び強化に関する法律

JAバンク：組織の概要 2025年4月1日現在



※1 JA（農協）数の497はJAバンクの会員数

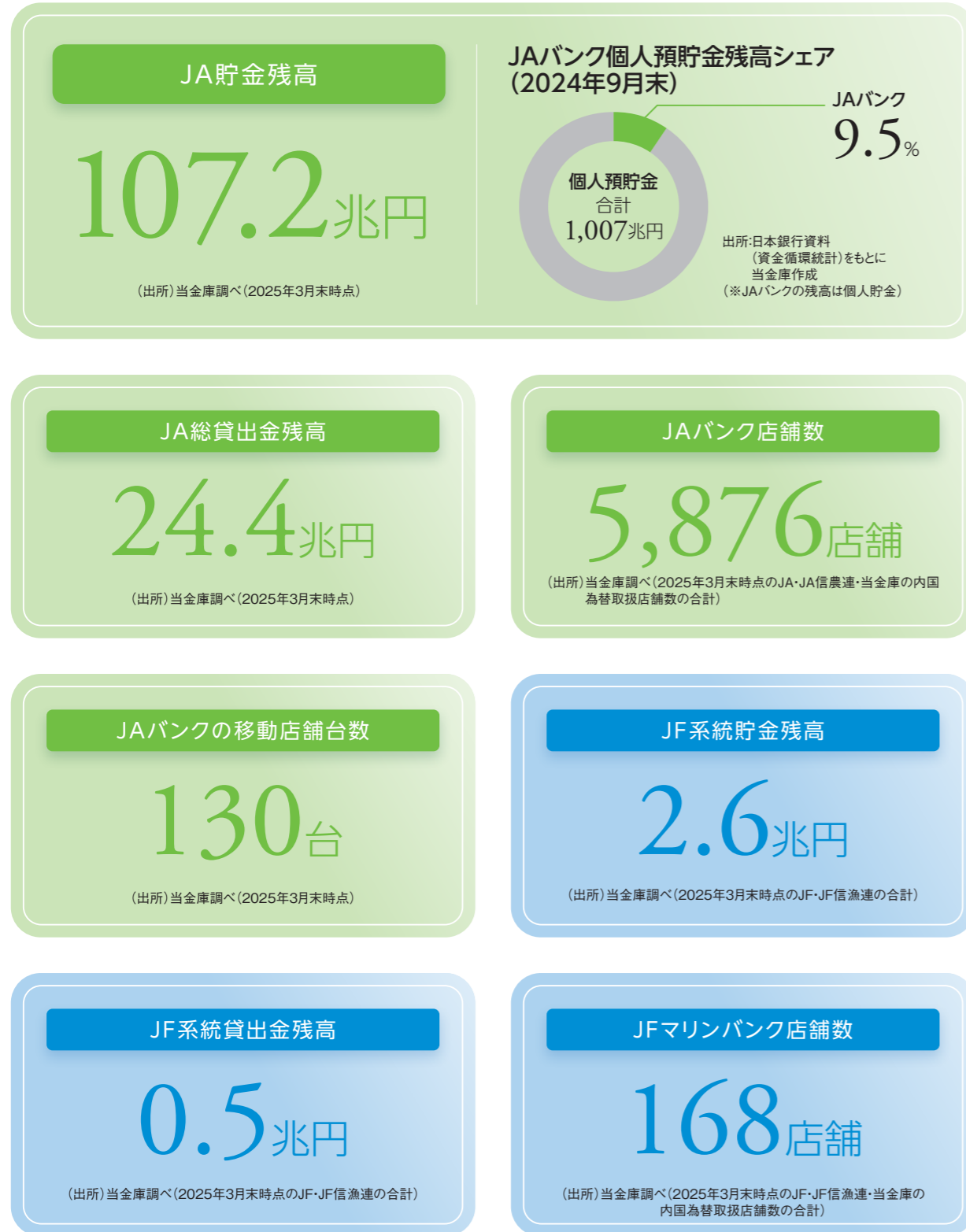
JFマリンバンク：組織の概要 2025年4月1日現在



※2 JF（漁協）数の71はJFマリンバンクの会員数

JAバンク・JFマリンバンクの規模

JAバンク・JFマリンバンクの規模を示す貯金・貸出・店舗数等のデータは以下のとおりです。



JAバンクの農業関連融資は、JA・JA信農連・当金庫で役割分担のうえ、農業者の資金ニーズに対応しています。これまでもJA・JA信農連・当金庫それぞれの農業融資担当者が農業者のもとに「出向く活動」等に注力し、幅広い資金ニーズに対応してきました。一方で、直近では、世界的なインフレや円安に伴う生産資材価格の高止まり等が農業者の経営を圧迫したことで、資金需要が減少し、JAバンク全体の農業融資新規実行額も前年度対比で減少しました。

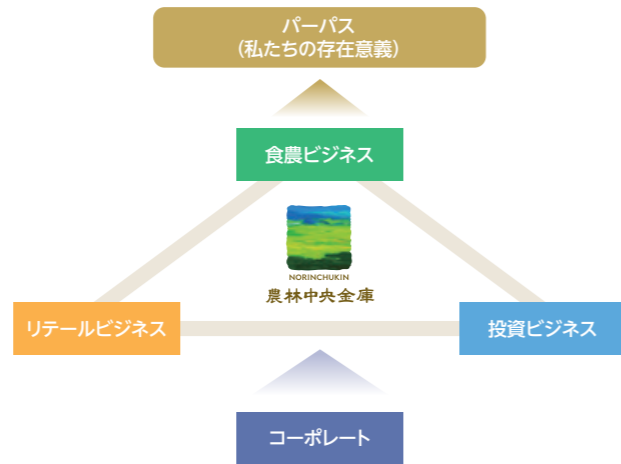


私たちの事業領域

パーパス(私たちの存在意義)を実現・発揮していくためのビジネス領域

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協同組織金融機関として、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。

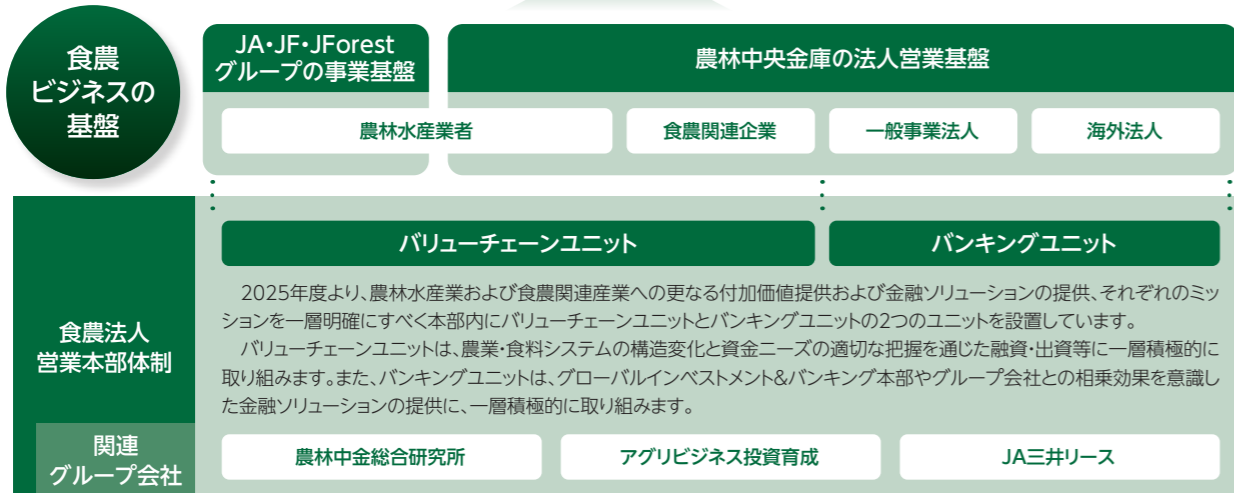
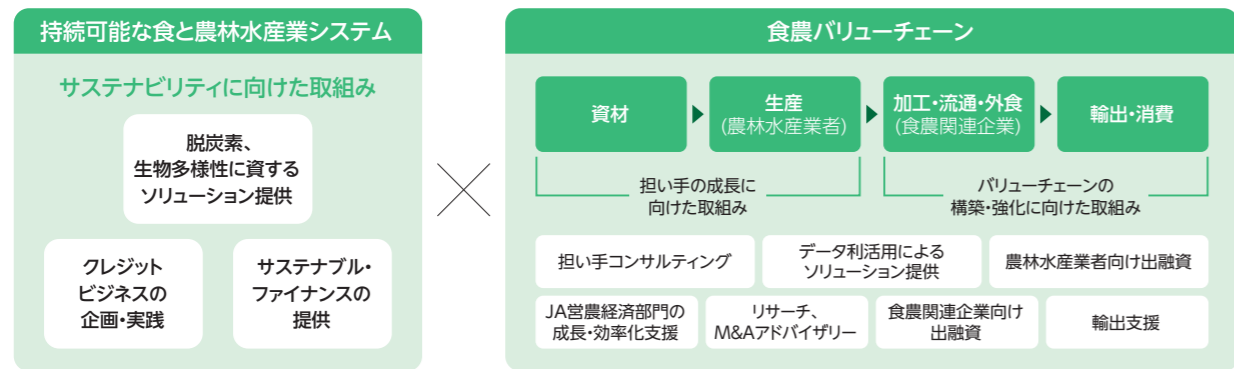
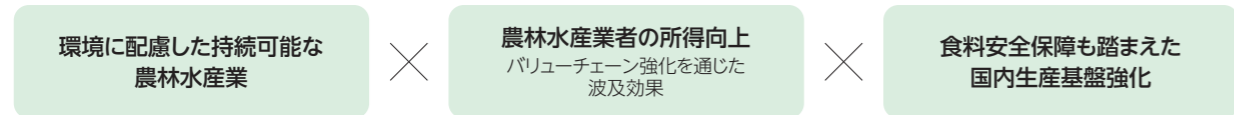
現在、そしてこれからの時代に向けて、私たちがパーパスを実現・発揮していくために、担う役割として主軸に置くのは「食農ビジネス」、「リテールビジネス」、「投資ビジネス」の3つのビジネス領域であり、これらを支えながら、新たな課題にも取り組む「コーポレート」が基盤にあります。



食農ビジネス 食と農林水産業のファーストコールバンクへ ▶ P.37

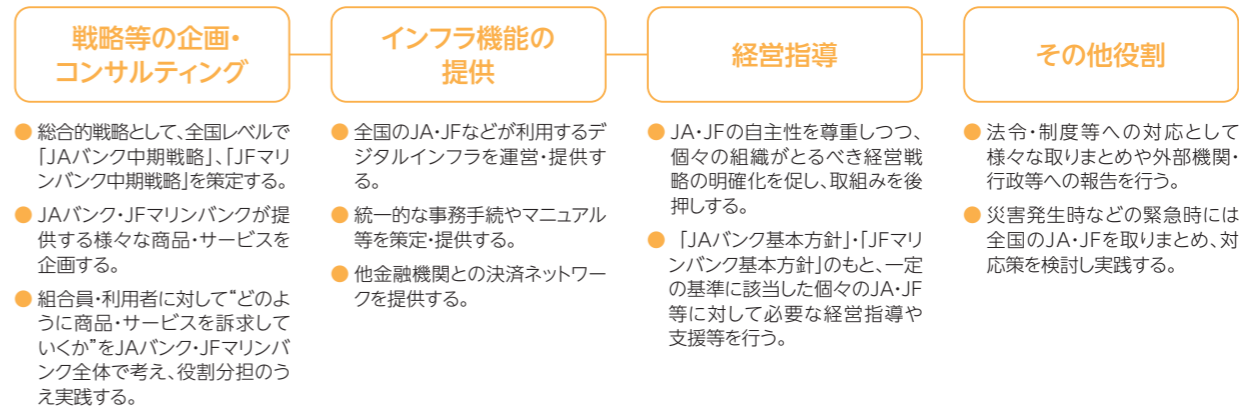
食農ビジネスは、JA・JF・JForestグループの事業基盤と当金庫の法人営業基盤を軸に、当金庫が有する金融・非金融機能をフル活用して、農林水産業者の所得向上に取り組み、持続可能な農林水産業と国内生産基盤の強化を目指すビジネス領域。

食農ビジネスの全体像



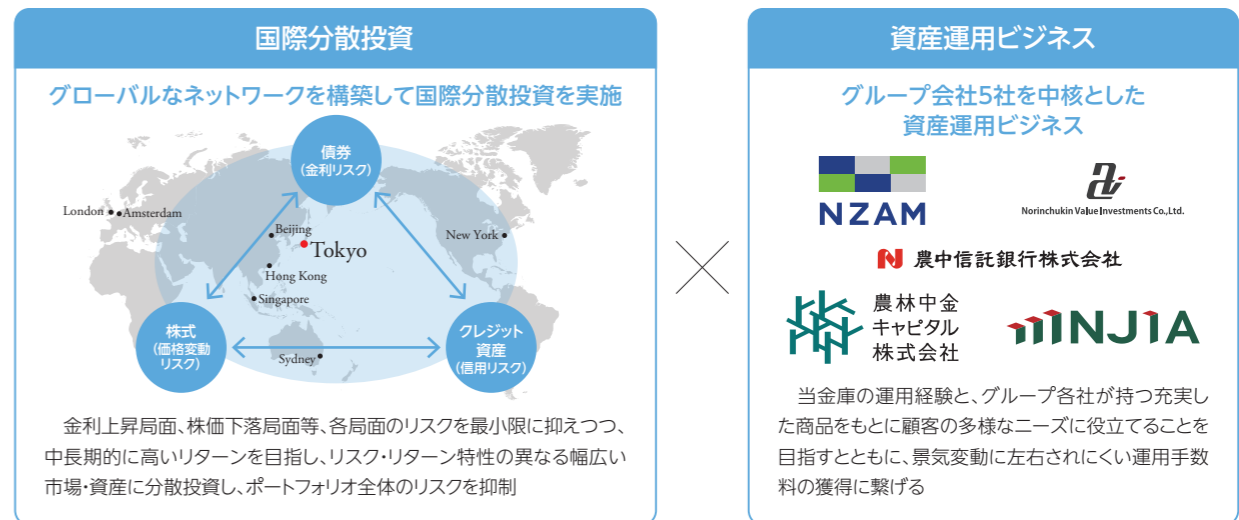
リテールビジネス JAバンク・JFマリンバンクの一員として 様々な金融機能を提供 ▶ P.41

リテールビジネスは、JAバンク・JFマリンバンクの全国機関として主に以下の役割を担うビジネス領域。



投資ビジネス 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 ▶ P.45

投資ビジネスは、会員から受け入れた資金をもとにした国際分散投資と、グループ会社と連携した資産運用ビジネスを通じて得た収益を会員に還元し続けていくことを目的としたビジネス領域。



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



当金庫が価値を生み出す3つのビジネスを展開するために不可欠な基盤となっているのがコーポレートです。事務・IT、リスク管理、リーガル、財務会計、監査、経営管理という機能を担うなかで、経営環境の変化にもアンテナを張りめぐらせ、これまでない価値の創造や企業風土・文化の変革にも挑戦するなど、様々な対応を進めています。

本統合報告書では、コーポレートの主要な取組みとして、「人材マネジメントの高度化に向けた取組み」▶ P.59「デジタルトランスフォーメーション(DX)」▶ P.67などを紹介しています。

CHAPTER

2

農林中央金庫の 理念と目指す姿

当金庫が「どのような理念を持ち、どのような価値を生む組織か」、また「目指す姿は何か」について、理事長メッセージ等を通じて紹介します。

理事長メッセージ	17
CFOメッセージ	23
農林中央金庫の目指す姿	27
パーパス実現のための重要課題(マテリアリティ)	29
中期ビジョン	31
価値創造プロセス	33





農林中央金庫
代表理事 理事長

北林 太郎

反省を受け止め、 教訓を糧に原点に立ち返り、 次の100年を築く新たな強みを

2024年度決算によって 見えてきた反省点と未来への教訓

このたびの2024年度決算において、当金庫は連結で1.8兆円に及ぶ純損失を計上しました。100年を超える当金庫の歴史のなかで最大の損失額であり、私たちの先輩方が会員のみなさまとともに着実に積み上げてきた内部留保を、結果的に毀損する形となりました。会員をはじめとするステークホルダーのみなさまには多大なるご心配とご迷惑をおかけしたことに、深くお詫び申し上げます。当金庫にお寄せいただいた信頼と期待にお応えできなかったことは忸怩たる思いであり、経営のトップとして深く反省し、責任を重く受け止めています。

このような状況にもかかわらず、会員のみなさまからは1.4兆円規模の資本増強にご協力をいただきました。このご支援は、当金庫の再出発を力強く後押ししていただくものであり、私どもにとって大きな支えとなりました。そのご厚意とお寄せくださった激励のお気持ちに対して、心より感謝申し上げますと同時に、二度とそのお気持ちに背くことがあってはならないとの決意を新たにしています。

当金庫は1990年代後半から国際分散投資を推進し、リスクをヘッジしながら安定的に利益を上げる資産運用モデルを構築してきました。一方で、こうした国際分散投資を掲げつつも、長引く低金利環境から投資対象が債券にやや偏重し、かつ特定地域の割合も大きくなっ

ていたことが今回の損失の要因です。そして、当金庫はこれまでも外部環境の大きな変化に幾度となく直面してきましたが、「その都度乗り切ってきた」という成功体験もあり、一種の正常性バイアスに陥っていたことも否めません。

また、当金庫は職員の離職率が比較的 low、組織の安定性に優れている一方、異なる視点や外部の意見を取り入れる態勢が十分に整っていたとは言い切れない状況もあったと感じています。改めて、多様な視点からリスクを指摘できるような組織としての仕組みも必要だったと痛感しています。

こうした様々な反省を真摯に受け止め、資産の商品的・地域的な分散をより徹底していくことに加えて、経営判断において適切な牽制と多様な視点を取り入れるためのガバナンス体制の強化を進め、具体的には財務・リスク・投資執行の3要素が適切な牽制をきかせつつ、それぞれが独立性をもって機動的に意思決定できる体制を構築しています。また、財務戦略を議論する会議（財務戦略委員会）では外部識見者をオブザーバーに迎え入れ、客観的かつ専門的な意見を積極的に財務運営へ取り込むことを始めています。

リスクとは制度や指標だけで測れるものではなく、「このままで本当に大丈夫なのか」という現場の違和感や直感こそが重要——今回の教訓を受けて、そうした声をしっかりと拾い上げられる柔軟な組織づくりこそ、当金庫に必要とされる要素だと考えています。

今回、損失計上という大きな代償を払うことになりま



したが、採算性が低くなった債券などの低利回り資産を2024年度中に売却し、今後の収支にマイナスの影響を及ぼす可能性のある資産を一掃できたとも捉えています。2025年度は、会員のみなさまからいただいた資本も活用しながら幅広い資産への投融資を行い、収益の分散化を進めることで、300~700億円の黒字回復を見通しています。また、2026年度以降も安定的な黒字に向けた財務運営を実践してまいります。

信頼の回復と「稼ぐ力」の再構築 新理事長としての決意

今回の決算を受けて、私が新理事長として最初に掲げる目標は、ステークホルダーのみなさまからの信頼を一步ずつ取り戻していくことにあります。

その第一歩は、やはり「稼ぐ力」の再構築です。収益性と健全性を両立させながら会員のみなさまへの還元に取り組む——このために、確かな足取りで持続可能な経営基盤を築き直すことが重要です。安定的な収

益を確保できなければ、会員のみなさま、そして何より国民生活を支える農林水産業に従事するみなさまへの支援を継続することはできません。適切にリスクテイクを前提に、堅実に利益を出せる構造へと事業のあり方を見直していくことが今の当金庫に求められています。

ただ、ここで言う「稼ぐ力」とは、単なる利益至上主義を示すものではありません。短期的な収益目標に偏りすぎることなく、将来にわたり安定的に稼ぐ姿勢が求められます。不確実性の高まりから先行きを見通し難い経営環境にあり、これからは山もあれば谷もあると思います。そうしたなかで、少しでも高い山に固執するよりも、より着実かつ継続的にステークホルダーのみなさまの期待に応え続ける判断が重要だと考えています。市場環境に合わせて、「その瞬間に一番儲かる、一番効率的で合理的な選択」ばかりをするのではなく、「本来じっくりと手間をかけなければならない選択」もしつつ、どのような時でも安定的に成果を出し、「利益のなだらかな積上げ」ができる体制づくりを目指してまいります。

前述した投資対象の分散化はまずもって必要なことで

すが、こうした体制・考えを内部に根付かせるために、当金庫では組織の評価指標の見直しを視野に入れています。個人や部門の目先の収益目標およびその達成度だけでなく、社会的意義や中長期的な価値創出をどれだけ実現できたかを評価するような枠組みへと転換していく考えです。

同時に、忘れてはならないのが農林中央金庫の原点です。それは「農林水産業の持続可能な発展に貢献すること」で、これこそが当金庫の設立目的であり、存在意義そのものです。後述しますが、農林水産業を取り巻く環境は日々深刻さを増しています。こうしたなかで、金融の力で現場を支え、未来を切り開くという役割を今一度、組織全体で再認識しなければなりません。

私はこの4月に理事長に就任して「農林中央金庫で働くとはどういうことか」を改めて見つめ直しました。単なる金融のプロフェッショナルであるだけでなく、日本の農林水産業に情熱を持ち、地域社会の持続性に心を寄せる——そんな組織であることを誇りに思えるよう、全役職員で改革の歩みを進めてまいります。

農林水産業の持続的発展に向けて 所得向上へのアプローチ

現在、日本の農林水産業は、非常に困難な局面にあります。高齢化や人口減少により現場の担い手は減り、農地や漁場の維持が難しくなっています。そうしたなか、世界的なインフレやそれに伴う資材価格の高騰が追い打ちをかけ、そして気候変動による不作や自然災害などの発生頻度も年々高まっています。これらが複合的に絡み合い、農林水産業者の所得が向上しにくいという問題は構造的とさえ言えるでしょう。このような現実のなかで、当金庫に求められるのは、金融支援の枠を超えた、生産現場への実効性のあるコンサルティング機能の発揮であると考えています。これは単なる融資や投資にとどまらず、農林水産業者の事業価値を高めるための包括的な支援です。現在、当金庫を含むJAバンクを中心にコンサルティングの実績を積み上げており、直近4年間で実施件数が1,000件を突破しています。また提案したソリューションによる所得向上効果も一定程度確認できています。2030年度までにはこのコンサルティングの取組みを3,000件まで拡大することを目標に掲げたくうえで、農業者のみなさまへ提供するソリュー

ションの更なる高度化に挑戦してまいります。

また、ITを活用した経営の高度化や事業承継に向けたアドバイザリー、マーケティング支援、そして販路拡大を見据えたパートナーの紹介など、現場からは多面的なサポートが求められており、また私たちもその必要性を強く感じています。さらには環境課題への対応とも連動したクレジット化など、新たな取組みへの支援ニーズの声も聞こえています。当金庫として、こうした分野に一層踏み込んだ対応を進めていく所存です。

また、所得向上へのアプローチとして、もう一つ重視しているのが「食農バリューチェーンの構築・強化」です。これは、生産・加工・流通・消費までの一連の流れを一体で捉え、川上の農林水産業者と、川中の加工・流通、そして川下の小売りや消費者、輸出等をそれぞれ結びつけることで、新たな価値を生み出す取組みです。川上・川中・川下それぞれを部分的に捉えると解決が難しいとされる課題でも、バリューチェーン全体を俯瞰したアプローチによって解決の糸口を見つけられる——そうした考えに立っています。バリューチェーンにおいて農林水産業者の努力が正当に評価され、適正な価格で取引されることで、初めて所得の向上に繋がります。こうした好循環を生み出すために、当金庫はバリューチェーン全体、そして国内外に多様なネットワークを有する強みを活かして、成長資金などの資金供給はもとより、輸出支援を含むマッチングの場の創出まで、包括的なサポートを行っています。

ただし、現時点では、当金庫の取組みが現場にどれだけ届いているのか、どれほどのインパクトを与えているのかという問いに対して、胸を張って「十分だ」と言える状態ではありません。「やっていることが対外的に伝わっていない」「まだまだメッセージが弱い」といった内外の声もあります。こうした指摘を真摯に受け止め、当金庫が何を指し、何を実行し、どのような変化を生み出そうとしているのかを、より明確に発信していく必要があると強く感じています。

全国の系統組織との役割分担の明確化も重要なテーマです。地域ごとのJA・JF・JForest、都道府県段階の連合会、そして当金庫を含む全国段階の連合会等が、それぞれの立場でどう連携し合うかを整理し直し、「農林水産業の持続可能性を高める」という共通目標のもとで、最も効果的な動き方を再構築していかなければなりません。そのためには当金庫が1から10まですべてを担

うのではなく「全国組織である農林中央金庫だからこそできること」にしっかりと向き合い、各系統組織との最適な役割分担を行うことが、結果として農林水産業の底上げに繋がると信じています。

食の安定供給は国の安全保障の根幹です。人々が生きるということは、食べ物を食べるということであり、さらにそれは“いのち”を次世代に繋ぐためだといえます。また、国土の保全、地域の雇用、文化の継承など、農林水産業が持つ価値には、単なる経済指標には表れないものが多くあります。その営みを支えるために、当金庫はこれからも現場と歩調を合わせて寄り添い、持続可能な日本の未来とともに描く存在であり続けたいと考えています。

2030年に向けた中期ビジョンが目指す 私たちが社会の中で果たす役割とは

当金庫は「2030年のありたい姿」を定めた中期ビジョン「Nochu Vision 2030」を策定し、その実現に向けた取組みを進めています。掲げている5つのテーマは、当金庫が社会の中でどのような役割を果たしていくのかという未来への行動指針であり、ひいては私たちのパーパスの実現・発揮に繋がっていくものです。

まず1つ目は、「地球環境・社会・経済へのインパクト創出」です。農林水産業そのものが持続可能であることに加えて、“産業”としても持続可能であることが重要です。そのためには、脱炭素や生物多様性の保全などの環境課題、そして人権などの社会課題への対応も必要となってきます。こうした認識のもと、当金庫としてもネガティブなインパクトの低減とポジティブなインパクトの創出に向けた積極的な取組みを進めています。

2つ目は、「農林水産業・地域の持続的な発展」です。これは前述した取組みを核として、農林水産業者のみならずみなさまへの支援を加速させてまいります。さらに、イノベーション企業への投資なども通じて、農林水産業の現場のDX促進を図ることも目指してまいります。この2つ目のテーマは当金庫の存在意義にも繋がる最も本質的で普遍的な取組みといえます。

3つ目に掲げる「デジタルとリアルとの最適融合による組合員・利用者への価値創造」は、主にJAバンク・JFマリンバンクでの取組みです。JA・JFは組合員・利用者のみならずみなさまとの距離の近さ、すなわちリアル接点に強

みがあります。貸出業務をはじめ、金融仲介機能を発揮する観点から、このリアル接点の強みを伸ばす支援に取り組むとともに、JA・JFが重要な役割を担う地域の活性化に資する取組みも後押しします。さらに、昨今高まりつつあるデジタル取引ニーズにも応えられるように対応を進め、リアルとデジタルの強みを“融合”させることで、今まで以上に価値の高いサービスの提供を目指す考えです。

4つ目の「会員への安定的な収益・機能還元の実現」は、前述したとおり、損失計上という苦い経験を経た今、収益の偏りや過度なリスク集中を避ける分散型の経営モデルへの転換を図るものであり、農林中金グループが一体となって、持続的な財務・収益基盤を構築・維持してまいります。

最後の5つ目は「変化に挑戦し続ける柔軟で強靱な組織の実現」です。ここまで触れた4つのありたい姿の実現に向けて必須となる組織の土台として、多様な思考を持った専門性のある人材の育成に加え、IT・デジタル技術を活用した新たなビジネス価値の創造など、変化に挑戦できる組織への進化を図ります。

これらのテーマは、互いに関連し合いながら、いずれも農林水産業と地域社会を支える基盤を強化していくものと考えています。2030年に何を実現していきたいのか——その問いに真摯に向き合いながら、組織のすみずみまでビジョンを浸透させ実行に移していくことが、当金庫自身の進化を支える力になると信じています。

協同組織金融機関ならではの 農林中央金庫の強みと責任

当金庫の最大の特徴は、利益の最大化を目的とする一般の会社組織とは異なり、協同組合という「相互扶助」組織であるという点にあります。これは、単なる運営の形態を示すものではなく、私たちの存在意義そのものを規定する価値観であり、行動原理です。つまり、「組合員のために」という明確な目的のもとにすべての活動が組み立てられているということです。

また、当金庫は法律により、その目的が「農林水産業の健全な発展と国民経済の向上に資すること」と定められています。このように明確な使命を持ち、なおかつ公共性を帯びた業務を展開していることは、私たちにとって大きな誇りです。世の中における自らの立ち位置

を認識し、ぶれることなく行動できる軸を持っている。これこそが、長期的な視点で事業を進めるうえでの大きな力になっています。

そして、こうした組織の特徴は、資金の安定性という強みにも繋がっています。JA・JF・JForestなど会員のみならずみなさまとの信頼関係の上に成り立つ預金基盤は、「長期視点での資金運用」を可能にするものであり、当金庫が農林水産業や地域社会に対して腰を据えた支援を行うための原動力となっています。

一方で、私たち自身の特徴や強みが、時に“弱み”にもなり得るという現実にも直面しています。たとえば、「共通の価値観」は結束を生みますが、同時に異質な意見を排除してしまう可能性があります。「安定性」は大きな強みですが、それが変化への対応力を鈍らせることもある——変化が激しい「非連続な時代」だからこそ、当金庫は、このことを強く意識しながら、その時代にふさわしい組織へと進化しなければなりません。

これからの当金庫にとって重要なのは、「二律背反に見える価値を両立させるバランス力」だと思います。す

なわち、「安定性」と「柔軟性」、「同質性」と「多様性」、「伝統」と「革新」、これらを相反するものとして捉えるのではなく、むしろ共存させ、相乗効果を生むような組織運営が求められるのです。

こうした特徴や強みを持続的に発揮するためには、役職員全員がその意義と価値を深く理解し、日々の業務に落とし込んでいく必要があります。そのためには、経営陣と現場の対話、各拠点間での経験や想いの共有、そして役職員一人ひとりが「自分たちは何のためにここにいるのか」を常に問い続ける姿勢が重要です。

協同組織金融機関としての本質を守りつつ、しなやかに変化を受け入れ、社会の期待に応え続ける存在であること。その難しさを痛感したからこそ、私たちは真摯に向き合い挑戦を続けてまいります。これまでの強みに頼るだけではなく、新たな強みを創り出し、次の100年を築いていくことが、これからの当金庫に課せられた責任だと考えています。

(2025年7月)





「2025年度以降の安定的な黒字」と「強固な収益基盤の確立」に向けて。

代表理事専務執行役員
最高執行責任者(COO)兼最高財務責任者(CFO)
コーポレート本部統括役員

長野 真樹

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ます。会員のみなさまへ収益を還元し、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進めています。この実現に向けて、これまでリスクアパタイトフレームワークの導入やガバナンス・財務運営・リスク管理の高度化など、不断の取組みを進めてまいりました。

このうち財務運営においては、会員のみなさまへの“還元”、金融機関として守るべき“健全性の確保”、その範囲内での“収益性の最大化”が重要であり、これら3つのバランスをとることを目指しています。

2024年度は中長期的な収益性強化を目的に、“低利回り資産の売却”と“新規投融資”からなるポート

フォリオの改善に取り組みました。低利回り資産の売却によって大規模な純損失を計上したことで、会員をはじめとするステークホルダーのみなさまに多大なご心配とご迷惑をおかけしたことについてお詫び申し上げます。また、当年度には約1.4兆円規模の資本増強を実施いたしました。会員のみなさまには、資本増強の必要性にかかるご理解、短期間での増資等にかかるご協力について、深く感謝申し上げる次第です。

これらの取組みにより、収支は改善基調に転換しており、2025年度は300～700億円の黒字を見通しています。「2025年度以降の安定的な黒字」と「強固な収益基盤の確立」に向けて収益源の分散化と財務運営・リスク管理の強化に引き続き取り組んでまいります。

2024年度通期決算の概況

2024年度は、欧米で利下げが開始されるなか、短期金利が下落した一方、米国政権の政策等による市場先行きの不透明感を反映して長期金利は高止まりを見せました。こうした2022年から続く海外の高金利環境を受けて、当金庫の外貨関連費用も高止まりの状態に

ありました。この状況を打破し、中長期的な収益性を強化していくために、2024年度は「ポートフォリオの改善」と、その改善に向けた取組みの土台となる「資本増強」を実施いたしました。

詳細は後述いたしますが、このポートフォリオの改善

の一環として低利回り資産を売却したことを主因に、連結経常損失は1兆7,690億円、連結純損失は1兆8,078億円となりました。一方で、金融機関の健全性を示す自己資本比率については、資本増強も寄与して普通出資等Tier1比率が17.70%、総自己資本比率が22.28%と、いずれも前年同期比で上昇しており、引

き続き健全な水準を維持しています。また、2025年3月末時点の有価証券評価損益も前年同期比1兆2,197億円改善しています。今後も健全性に重点を置いた財務運営を第一としたうえで、十分な自己資本比率を維持していく所存です。

主要な指標の推移(連結)

	2022年度	2023年度	2024年度
経常利益(損失)	404億円	1,342億円	△1兆7,690億円
親会社株主に帰属する当年度純利益(純損失)	509億円	636億円	△1兆8,078億円
総資産	94兆5,049億円	99兆8,048億円	83兆4,988億円
純資産	5兆6,735億円	4兆4,403億円	4兆7,154億円
普通出資等Tier1比率	17.82%	16.43%	17.70%
Tier1比率	21.98%	21.18%	19.65%
総自己資本比率	22.03%	21.23%	22.28%
有価証券評価損益(※単体)	△9,462億円	△1兆7,698億円	△5,500億円

2024年度の取組み

ポートフォリオの改善

低利回り資産の売却

▶ 将来収支の改善に向けて、低利回り資産売却(約17.3兆円)を完了

新規投融資

▶ 資本増強を土台に、幅広い資産へ投資

土台

(投資余力を確保し、円滑なポートフォリオ改善を支える)

資本増強

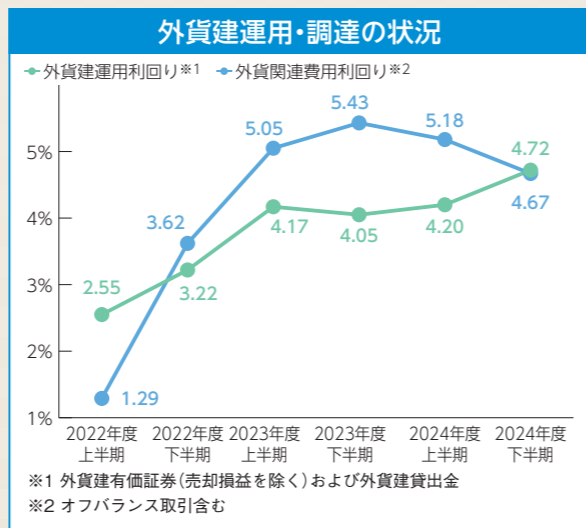
後配出資増資および期限付劣後ローン借入による普通出資等Tier1資本、総自己資本の拡充

(1) ポートフォリオの改善 (低利回り資産の売却と新規投融資)

2024年度は、中長期的な収益性の強化を目的に欧米国債や投資適格社債等の低利回り資産を簿価ベースで約17.3兆円売却いたしました。

新規投融資は、低利回り資産の売却と比べると限定的な規模にとどまりましたが、資本増強を土台に、ポートフォリオ全体のバランスを意識しながら国内外の債券や株式、クレジット資産、オルタナティブ資産、プロジェクトファイナンス等、様々な資産にリスクを分散して慎重な投融資を行ってまいりました。

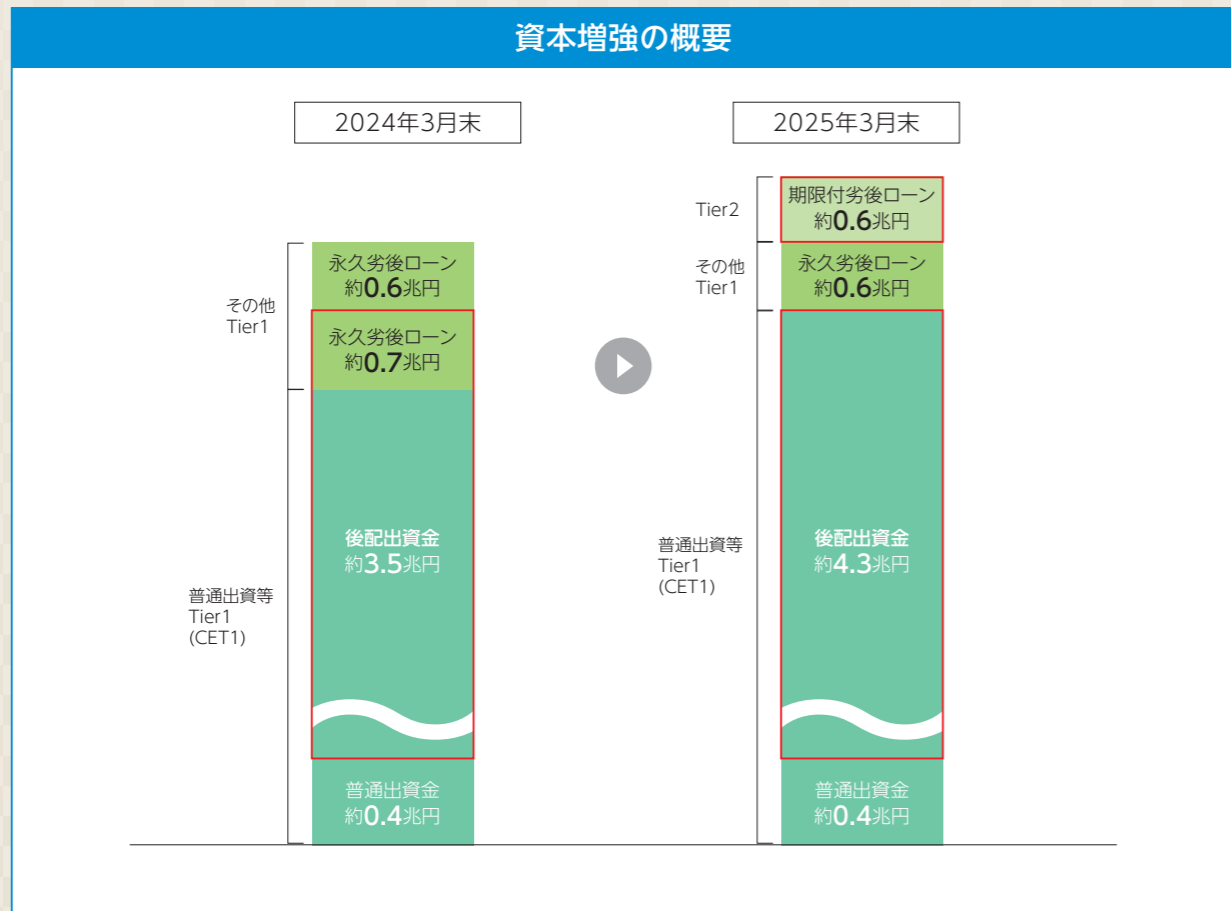
これらの取組みを着実に進めてきた結果、外貨建運用の利回りは上昇、調達のリ回りは低下したことで、当金庫の収支は改善基調に転換しています。



(2) 資本増強

こうしたポートフォリオ改善の取組みを支える土台が、会員のみなさまからの資本増強です。まず2024年9月に既往の永久劣後ローン7,169億円を償還し、新たに後配出資7,360億円の増資を実施しました。そのうえで、2024年11月と2025年3月に、期限付劣後ローンを合計6,428億円借り入れるとともに、2025年3月にも追加

で後配出資411億円の増資を実施しました。これらをおこなった約1.4兆円規模の資本増強によってポートフォリオ改善を円滑に進められたほか、前述のとおり、自己資本比率は健全な水準を維持し、また今後の新規投融資を一段と進めていくうえでの土台を整えることができました。



2025年度以降の財務運営

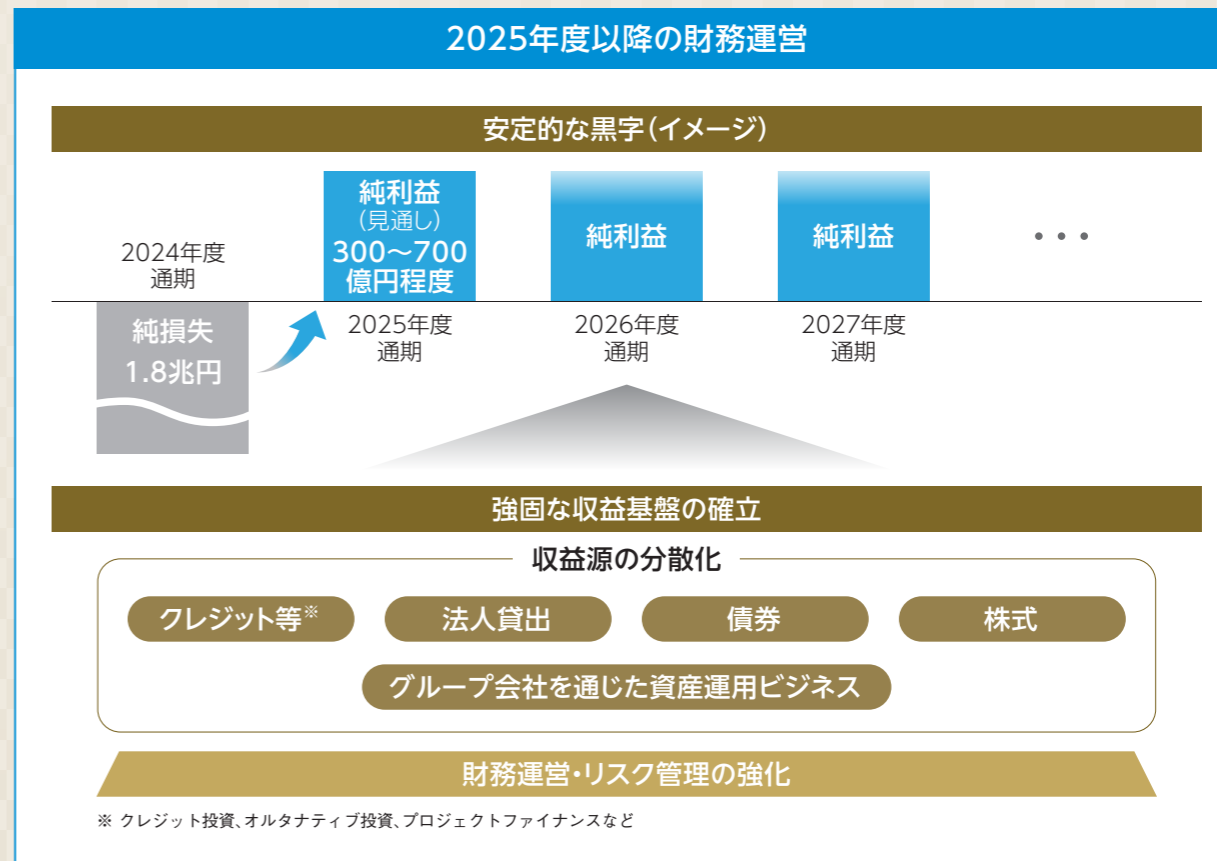
2025年度以降の財務運営は、「安定的な黒字」と「強固な収益基盤の確立」の2つが大きなテーマです。4月以降、米国政権の関税政策等により変動の激しい市場環境となっており、先行き不透明な環境の継続が見込まれています。現時点ではこうした一定の不確実性を勘案したうえで、2025年度は300~700億円の黒字を見通していますが、当金庫としても細心の注意を払った財務運営を継続してまいります。

この黒字回復を支えるのが「強固な収益基盤の確立」です。2024年度の赤字計上は、固定金利債券を中心とした金利リスク資産に偏りすぎたポートフォリオ構成に問題があったと認識しています。この反省を活かして、まず収益源の分散化として、幅広い資産への新規投融資に取り組み、金利リスクと非金利リスクのバランスが取れたポートフォリオの構築を目指します。加えて、グ

ループ会社を通じた資産運用ビジネスを強化し、景気変動に左右されにくい運用手数料の獲得にも注力してまいります。

また、収益源の分散化を進めるうえで「財務運営・リスク管理の強化」も重要です。財務や投資執行にかかる運営態勢の整備、事業環境の変化に応じた財務戦略の強化、リスク管理の高度化等に取り組んでまいります。

2024年度中にCFOを議長とする財務戦略委員会を新たに立ち上げ、投資執行部門・財務部門・リスク管理部門それぞれの会議体を分けることで、組織体制・権限と責任を明確化し、適切な牽制のもと機動的な経営判断が可能な態勢を整備しました。また、財務戦略委員会には2025年度から2名の外部識見者をお招きしており、外部意見も取り入れた財務運営にも取り組んでいます。



最後に

当金庫は、会員をはじめとする幅広いステークホルダーのみなさまからの期待に応え続けていくため、財務再建への取組みを足元の最優先事項に位置づけていま

す。ステークホルダーのみなさまと丁寧な対話を継続し、財務再建を着実に進めてまいります。

(2025年7月)

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

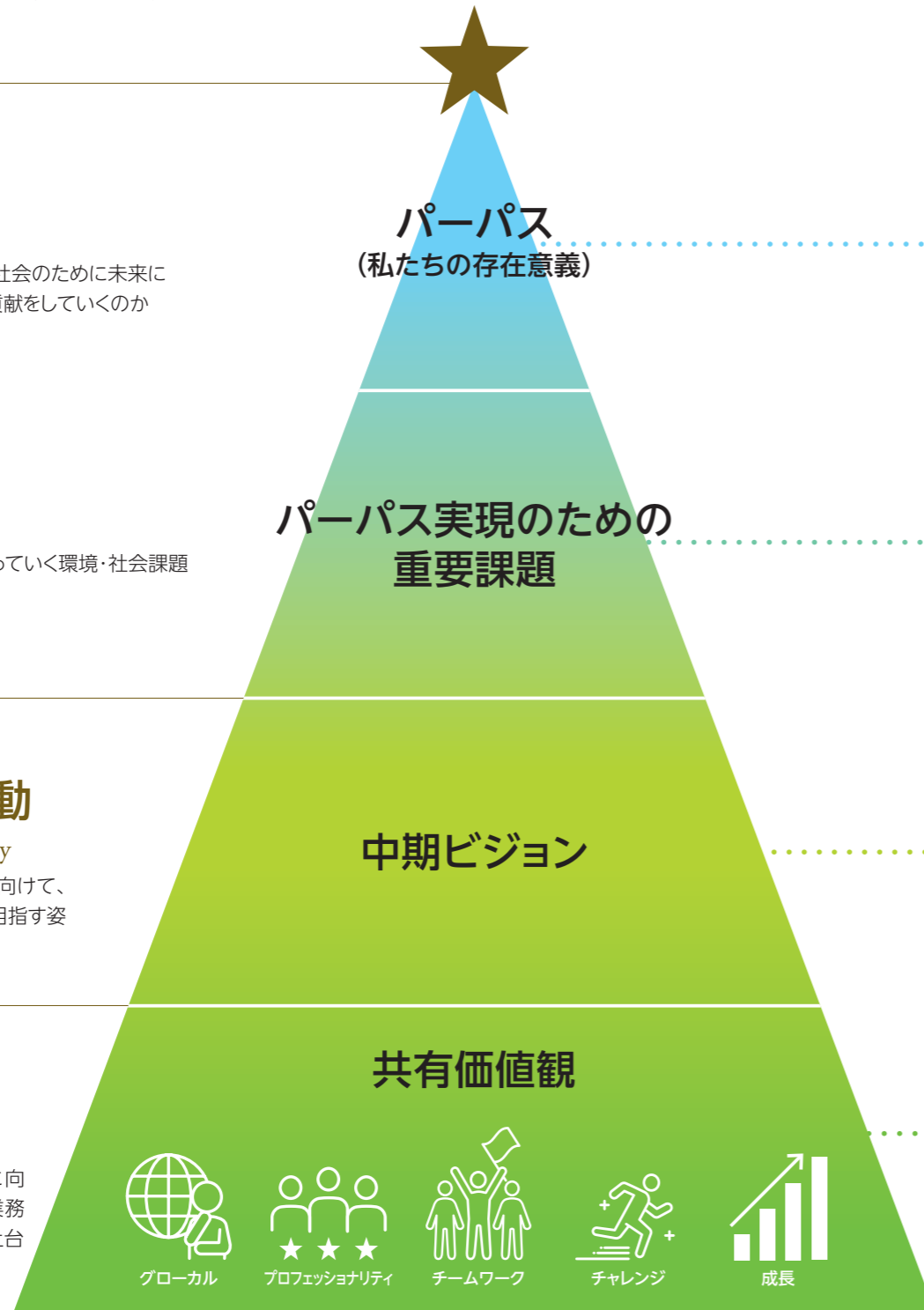
Vision/Strategy

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」は繋がっています。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らずともに、
農林水産業ははぐくみ、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 ▶ P.89-90

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。 ▶ P.29-30



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。

▶ P.31-32

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。

グローバル	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バルを意識し、グローバルとローカルを双方向から繋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。
プロフェッショナルリティ	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らず真に必要な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らず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らず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らずの期待に応え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、社会への更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)

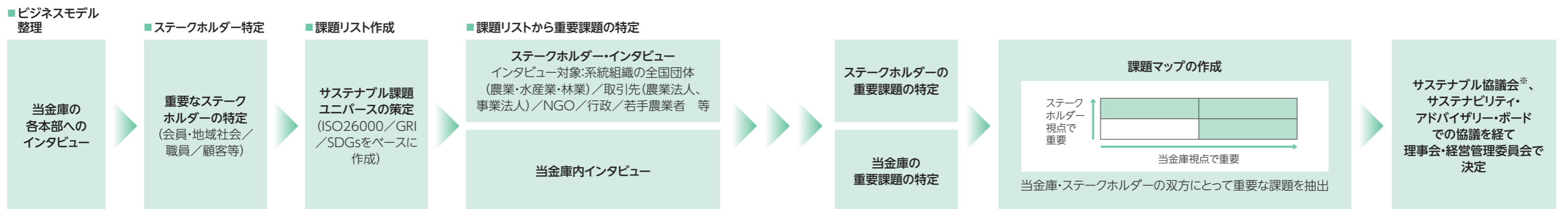
当金庫は、2050年に向けた環境・社会の変化を見据えてパーパスを定めるとともに、当金庫としてのリスク・機会や整理しています。中期ビジョンを踏まえた日々の事業活動を通じて、これらの重要課題にかかるリスク・機会への対応と、

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。

	 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	 強靱な食料システムの実現	 国内外での“豊かな”暮らしの実現	
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 			<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
機会	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に関する投融資・ビジネス拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 自然資本・生物多様性に関する投融資・ビジネス拡大 		<ul style="list-style-type: none"> 農林水産業・食農関連企業等への出融資やITデジタル等を活用したビジネス拡大 		<ul style="list-style-type: none"> 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
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 		<ul style="list-style-type: none"> 会員との協働による農林水産業者所得の向上への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
主な取組み	<ul style="list-style-type: none"> クレジットビジネスの実践 ▶ P.38-40 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） ▶ P.47-48,51 投融資先GHG 2050年ネットゼロに向けた対応 ▶ P.54-56 会員と一体となった森林由来CO₂吸収量増加に向けた取組み（2030年度で900万tCO₂/年） ▶ P.56 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 ▶ P.56 	<ul style="list-style-type: none"> 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* サステナブル・ファイナンス 		<ul style="list-style-type: none"> 農林水産業者向け融資 ▶ P.12 農林水産業の担い手が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 ▶ P.37-40（本誌資料編P.11~12、27~28もご覧ください） 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（出資） ▶ P.38 		<ul style="list-style-type: none"> 会員の金融仲介機能発揮に向けた支援 ▶ P.41-44 グループ会社と連携した資産運用ビジネス ▶ P.46-48 人権方針に基づく対応 ▶ P.56-57 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン向上 ▶ P.64 サステナブル・ファイナンス

※ 詳細はClimate & Natureレポート2025をご参照ください。 [▶ P.53](#)

重要課題の特定プロセス



※ 2025年度からはサステナブル経営会議

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

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、「2030年のありたい姿」を5つ決めました。

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いう見通しのもと、グループ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、「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。

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きたい
- 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**

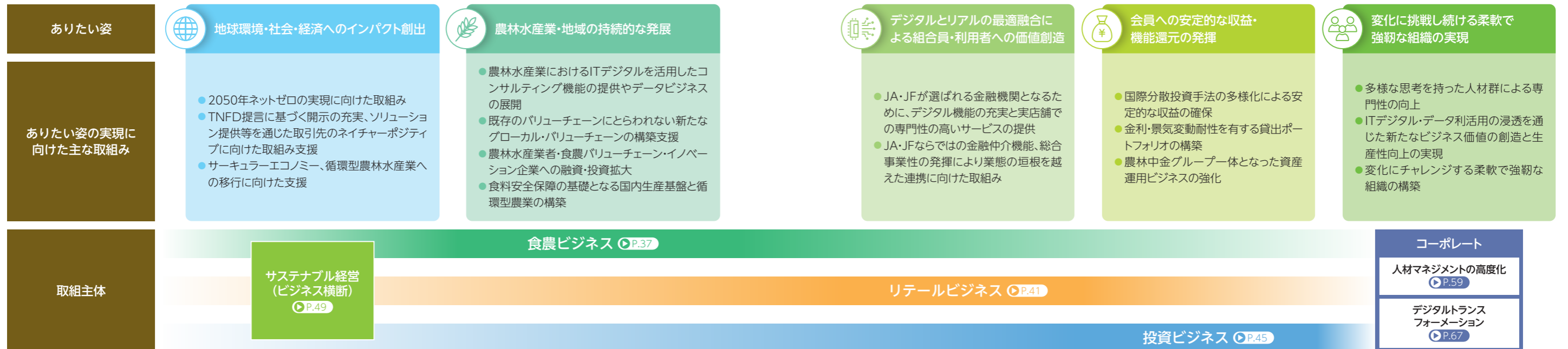
系統金融機関ならではのデジタルとリアルとの融合、その最適解を追求することで、JA・JFが更なる金融仲介機能、総合事業者としての強みを発揮し、組合員・利用者の皆さまに感動いただける価値を創造し続けていきたい
- 会員への安定的な収益・機能還元の実現**

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たい
- 変化に挑戦し続ける柔軟で強靱な組織の実現**

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、柔軟で強靱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

ありたい姿の実現に向けた取組状況や足元の対応方向など、詳細は以下記載の参照先をご覧ください。

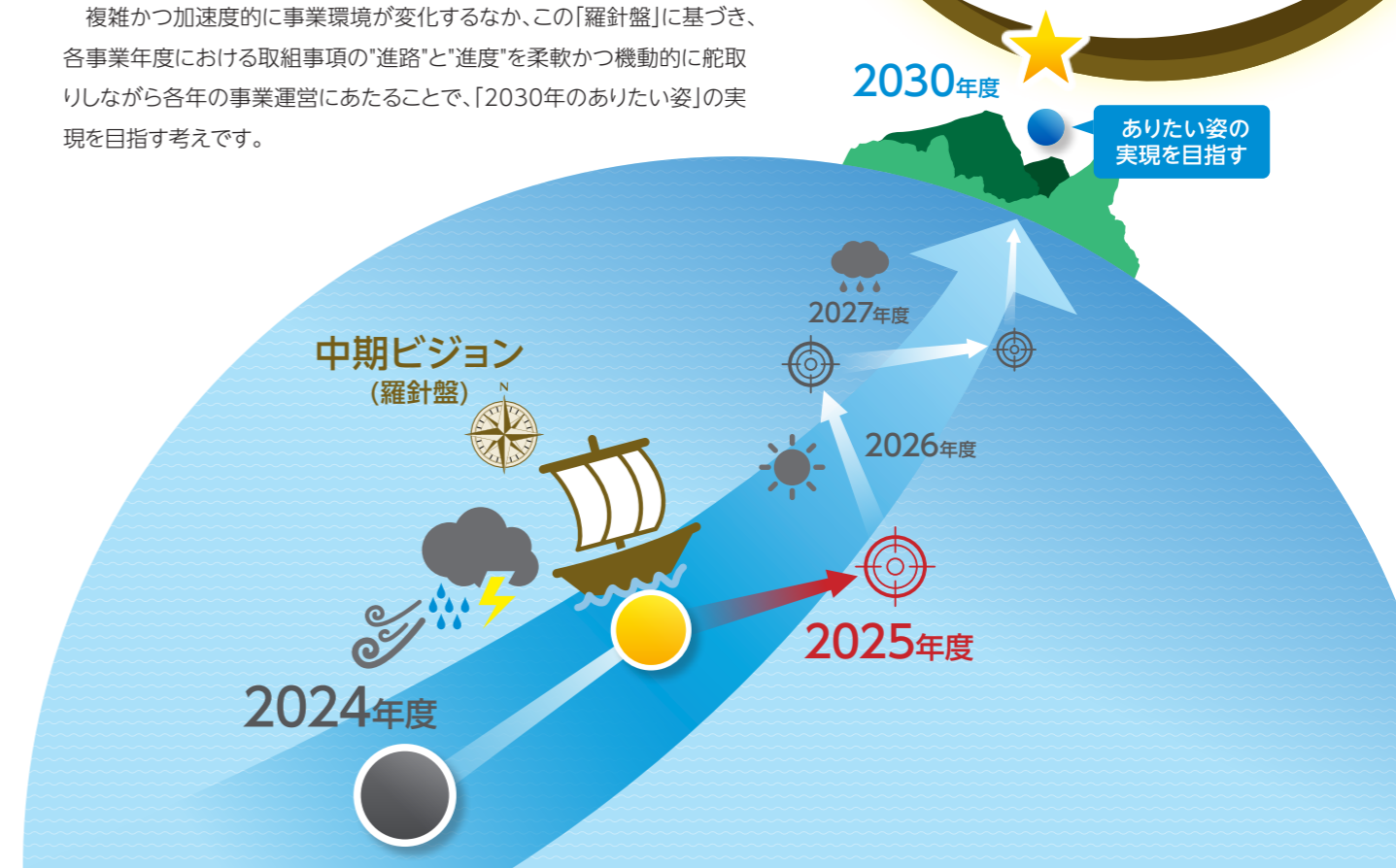


パーパス(私たちの存在意義)
持てるすべてを「いのち」に向けて。
 ステークホルダーのみなさまとともに、
 農林水産業をはぐくみ、豊かな食とくらしの未来をつくり、
 持続可能な地球環境に貢献していきます

中期ビジョンに基づく経営のイメージ

パーパスまでの道のりを航海にたとえると、中期ビジョンはいわば「羅針盤」としての位置づけです。

複雑かつ加速度的に事業環境が変化するなか、この「羅針盤」に基づき、各事業年度における取組事項の「進路」と「進度」を柔軟かつ機動的に舵取りしながら各年の事業運営にあたることで、「2030年のありたい姿」の実現を目指す考えです。



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 P.29

● 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 ● 強靱な食料システムの実現 ● 国内外での“豊かな”くらしの実現

インプット/経営資本

自然資本

- 農林水産業が基盤とする豊かな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
 - ▶ 会員数: 3,181団体
- 投融資先とのリレーション

設備資本

- 国内外の拠点と金融インフラ
 - ▶ 国内19・海外4拠点、海外現地法人3社

財務資本

- 強固な健全性
 - ▶ 普通出資等Tier1比率: 17.70%
- 安定的な預金基盤
 - ▶ JA貯金・JF系統貯金残高: 109.8兆円

知的資本

- 100年の歴史で受け継いできたナレッジ

人的資本

- 多様な思考を持った専門性ある人材
 - ▶ 従業員数: 3,273人

事業戦略と事業活動

中期ビジョン(2030年のありたい姿) P.31

- 地球環境・社会・経済へのインパクト創出
- 農林水産業・地域の持続的な発展
- 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
- 会員への安定的な収益・機能還元の発揮
- 変化に挑戦し続ける柔軟で強靱な組織の実現

事業活動を通じてありたい姿を実現 ありたい姿の実現に向けた事業活動

農林中央金庫のビジネス領域

- 食農ビジネス P.37
- リテールビジネス P.41
- 投資ビジネス P.45

3つのビジネスを支える

コーポレート

主な取組み

- 人材マネジメントの高度化に向けた取組み P.59
- デジタルトランスフォーメーション(DX) P.67

サステナブル経営の取組み P.49

組織のアウトプットは経営資本にも還流

アウトプット(事業活動により生み出す成果)

地球環境・社会・経済

- サステナブル・ファイナンス
 - ▶ 新規実行額: 9.0兆円
- 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円滑な資金供給・事業支援
 - ▶ JAバンクの農業関連融資残高: 2.4兆円
 - ▶ 当金庫・グループ会社を通じた成長資金供給額(出資): 1,152億円
- 担い手へのコンサルティング活動
 - ▶ JAバンクの担い手コンサルティング: 1,142件
 - ▶ コンサルティング導入先の付加価値向上寄与額: 前年度比+4.9%

組合員・利用者

- 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・機能還元

- 市場・信用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(55%)
- 組織内外で活躍できるプロフェッショナルの形成
- DX推進による生産性向上
 - ▶ DX人材数: 延べ186人
- 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)

星のいのち(地球)

ネットゼロ・ネイチャーポジティブ

- 脱炭素社会へのトランジション加速
- 自然・生物多様性の保全・回復

生物のいのち(食べ物)

持続可能な食料システム

- 農林水産業者の所得向上
- 食農バリューチェーンの強靱化
- 農林水産業を支える会員の経営基盤強化

人のいのち

人々のウェルビーイング

- 安心・安全な食を届けることへの間接的な貢献
- 総合事業性を活かした金融仲介機能発揮によるくらしの充実化・地域の活性化

いのちの連鎖 P.28

※ 記載の実績等については2024年度末または2024年度中のものです。

CHAPTER

3

農林中央金庫が 生み出す価値

当金庫が掲げるパーパス(私たちの存在意義)のもと、中期ビジョンの実現に向けて各ビジネス領域で目指すもの、そしてその具体的な取組みについて紹介します。

食農ビジネス	37
リテールビジネス	41
投資ビジネス	45
サステナブル経営の取組み	49
コーポレート	
人材マネジメントの高度化に向けた取組み	59
デジタルトランスフォーメーション(DX)	67



食と農林水産業の ファーストコールバンクへ

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必要があります。

当金庫は、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JA・JF・JForestグループおよび1,700社にのぼる顧客企業の「架け橋」となって、生産者、JA・JF・JForestグループ、企業を繋ぐ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资拡大および金利・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。



理事専務執行役員
食農法人営業統括責任者
食農法人営業本部統括役員
尾崎 太郎

中期ビジョン実現に向けた食農ビジネスの考え方

2030年の環境認識(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。
- 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。
- 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。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バ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組織の持続的な発展を実現。また、所得向上と相互に関連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。

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	グローバ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・農業の縮減（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

2024年度の取組実績

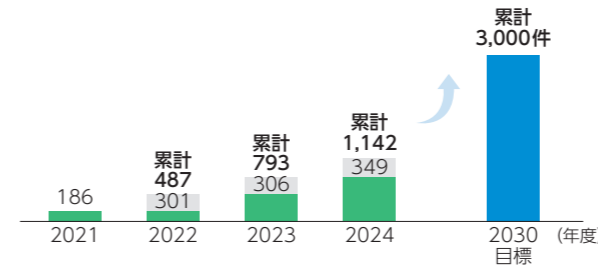
農業所得向上への寄与

当金庫では、農業者(担い手)の所得向上を計測する指標として、「付加価値向上寄与額」を定義しています。付加価値向上寄与額は、「利益向上」という観点のみならず「適切な設備投資」や「人材投資」の概念も含む「付加価値額(営業利益+減価償却費+人件費)の向上」と定義しています。当該指標をもとに、中長期の目標として農業者の所得向上を定め、その達成に向けて当金庫を含むJAバンクでは担い手コンサルティング等に取り組んでいます。コンサルティングでは担い手の経営課題を明らかにし、所得向上に資するソリューションを提案しました。

また、ITデジタルを活用したアドバイザー機能の強化に向けて、経営の見える化の根幹をなす会計・生産管理等におけるサービス提供に向けた検討を進めてきました。

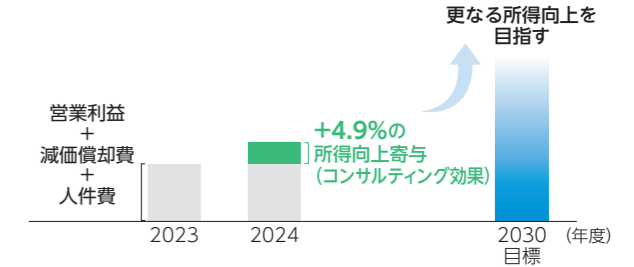
食と農林水産業のファーストコールバンクとして、ITデジタルを活用したデータビジネスの展開や新たな食農バリューチェーンの構築等により、更なる付加価値を提供し、農林水産業者や系統団体の持続的な発展を実現したい

JAバンクの担い手コンサルティング実施件数*



* JA・JA信農連・当金庫の合計

農業者の付加価値向上寄与額*



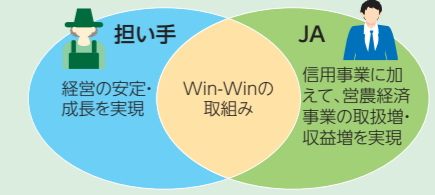
* 集計範囲は「JAバンクの担い手コンサルティング」における2024年度のソリューション実践先のうち計測可能な先(152先)の累計。

JAバンクの担い手コンサルティングとは

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、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、金融にとど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全体像〉



食農バリューチェーン構築・強化に向けた金融仲介機能の発揮

当金庫およびアグリビジネス投資育成株式会社等は、農林水産業者の自己資本の充実や食農バリューチェーンおよび食農分野のイノベーションを支える企業の成長支援を目的に、累計1,152億円の出資を実行しました(2025年3月末時点)。

このうち、バリューチェーンの川上から川下まで幅広い資金供給を担うアグリビジネス投資育成を通じた出資実績は右記のとおりです。

このほか、生産資材価格の高止まり等、厳しい環境にある農林水産業者等に対し、適切な経営改善支援や資金対応に取り組まれました。

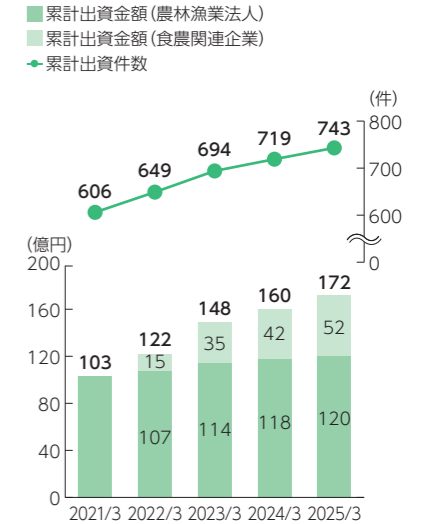
(※JAバンクおよび当金庫の農業融資関連の実績はP.12のとおり)

クレジットビジネスの実践

持続可能な食と農林水産業システムへの貢献に向けて、当金庫は国内における農林水産業由来に特化したカーボンプレジットの媒介業務を2023年度より開始し、GHG削減のみならず自然資本への貢献に寄与するクレジット媒介を全国エリアにおいて実現しました。

また、JForestグループと共同で、森林由来クレジットにかかるプラットフォームを立ち上げています。2024年3月の立ち上げ以来、本プラットフォームを通じた売買が複数件成立しています。

アグリビジネス投資育成を通じた 農林漁業法人・食農関連企業への出資実績



* 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。

足元の課題と現状の対応方向

足元の課題

- 農林水産業者の急速な減少や経営規模拡大・集約の進展を背景に、持続可能な農林水産業の実現のためには加工・物流等の関連産業の合理化や価格形成にかかる消費者への理解促進が必要。
- そのために、農林水産業者や関連産業の生産性・付加価値向上の後押しに向け、より一層、系統組織グループが一体となった金融・非金融両面からのソリューション提供機能の発揮が必要。

現状の対応方向

- 農林水産業者に対しては中長期的な目線で、系統組織グループの総力を挙げて地域の中核的な担い手の経営規模拡大や生産性・付加価値の向上を後押しする施策を拡充する。
- 食農バリューチェーンの維持・構築に必要となる、業界ごとを抱えている課題の解決(インフラ再編や非効率の解消)を後押しする。イノベーション企業への出資を通じたDX促進等により、農林水産業者の所得向上や新たな担い手の裾野拡大にも資する施策を拡充する。

2024年度を取組事例

食農ビジネス① 担い手コンサルティング

コンサルティングを通じた将来の地域中核農業法人との関係構築

鳥取県では、JA鳥取いなば(信用部門・営農経済部門)を中心に、JA鳥取信農連と当金庫が連携してコンサルティングチームを結成し、「株式会社One Seed Farm」(以下、当社)に担い手コンサルティング活動を実施しました。当社は水稻を営む2023年新設の農業法人ですが、現在の作付面積が60haまで拡大しており、地域における将来の中核的な農業法人として期待されています。

まず、ヒアリングを通じて当社が描く中期の経営ビジョンを明確化するとともに、将来的な規模拡大を見据えてライスセンターを自社建設するニーズ等を把握いたしました。また、定量分析として行った品目別収支分析では利益率の高い品目を可視化することで、現在の反収・単価の課題を確認・提示するとともに、ライスセンター建設が過剰な投資とならないよう、中期の収支シミュレーションを通じた客観的な分析結果を提示しました。さらに、当社は新設法人ゆえに、今後の設備投資に向けた財務基盤の安定・強化が重要な課題だったため、アグリビジネス投資育成による出資も提案しました。

そのほか、金融関連のみならず、ライスセンター建設にあたって当金庫の取引先メーカー等を紹介するなど、当社のライスセンター事業化に向けたイメージアップ支援や、当社のカーボンクレジットへの関心を踏まえ、環境課題への対応と収益源の多様化を見据えたクレジット化の取組みを提案し、2024年度から実際に組成に向けた取組みに着手しています。

こうした分析・ソリューション提案の結果、当社の付加価値額の向上が見込まれているほか、当社によるJAからの資材購入、JA経由での出荷等が増加するなど、当社とJAとの結びつきも強まっています。引き続き、コンサルティングチームで当社のフォローを継続し、当社の中長期的な経営ビジョンの実現に向けて各種支援を展開する予定です。



コンサルティング導入先の株式会社One Seed Farm

食農ビジネス② クレジットビジネス

カーボンニュートラルと生物多様性保全の推進を目指す取組み

2024年12月、ENEOS株式会社・鶴居村森林組合・当金庫の3者は、北海道鶴居村からの支援を受けて、「森林を活用した脱炭素社会の実現」に向けた連携協定を締結しました。この3者と鶴居村は、健全な森林の育成を通じて、森林が有するCO₂吸収能力の更なる活性化・長期的な維持(カーボンニュートラル)と、森林の持つ生物多様性を含む公益的機能の維持・増進(ネイチャーポジティブ)の両立実現を目指す考えで一致しています。

当金庫は2023年11月から農林水産業由来のカーボンクレジットにかかる売買媒介業務を開始しており、本協定に基づき、ENEOSと鶴居村森林組合による森林由来J-クレジット^{*1}の売買を媒介しました(約0.8万t/年)。また、一連の取組みはラムサール条約に登録されている釧路湿原周辺で実施されることを踏まえ、グループ会社の株式会社農林中金総合研究所と連携し、生物多様性への調査および評価も行う予定です。

ENEOSは、北海道をはじめとした各地の事業活動で排出されるCO₂のオフセットに本件で創出されたクレジットを活用するほか、今後当金庫との連携を継続しながら、森林由来のクレジット創出から活用に至るまでの取組みを全国に展開し、適切な森林管理を通じた国内の森林資源の保全を推進していく考えです。鶴居村森林組合は、村内における森林経営計画に基づいた適切な森林管理を行うことによって、森林のCO₂吸収を促しJ-クレジットの認証を取得したうえで、得られたクレジット収益を森林整備に関わる事業に活用します。

当金庫としては、今後も、JForestグループのJ-クレジット創出サポートおよび、ENEOSをはじめとした地球温暖化対策に取り組む企業とJForestグループとの橋渡しを通じて、持続的な森林・林業経営の実現とカーボンニュートラル社会への貢献を目指します。

^{*1} J-クレジットとは、省エネルギー設備の導入や再生可能エネルギーの利用によるCO₂等の温室効果ガスの排出削減量や、適切な森林管理によるCO₂等の吸収量を「クレジット」として国が認証する制度。本件では、適切な森林管理によるクレジットを、森林由来のJ-クレジットと称しています。



クレジットが創出される鶴居村森林組合が管理する森林

VOICE 担い手コンサルティング

▶ 担い手コンサルティングを通じて地域農業の将来像を共有

岡山支店 営業第一班
(現 食農金融部 マリンファイナンス班)

福田 有佑

私が担当していた岡山県・鳥取県の担い手コンサルティングは、既にJAをメインバンクとして利用いただいており、一定のリレーションが構築されている組合員(農業者・農業法人)を対象に、農業所得の向上に繋がる提案を行い、JAや当金庫とのリレーションを更に強固にするという案件が大半を占めていました。

一方で、One Seed Farm(以下、当社)に目を向けると、新進気鋭の農業法人ではあるものの、私たちJAグループとのリレーション構築はこれからという状況にありました。

取組みのきっかけは、JA鳥取いなばの担当者から、「JAメイン利用先ではないが、今後地域を担う農業法人となる資質を十分に備えている組合員がいる。当社の成長を支えることで、地域農業の持続・発展に繋がりたい」との要望を受けたことです。

実際に当社と面談したところ、私自身も当社の地域農業を盛り上げたいという熱い想いと高い経営的視座に惹かれ、「当社の成長を支援することが地域農業の持続・発展に繋がる」と強く感じたことから、JA鳥取いなば・JA鳥取信農連と相談・連携のうえ、担い手コン

サルティングの実施を決断しました。

具体的なソリューション提案に際しては、当社の許諾を得たうえで、当金庫の取引先である大手メーカーやグループ会社等、各分野の知見者に当社の将来ビジョンを共有。「当社の成長を支援することが地域農業の持続・発展に繋がる」との共通認識のもと、多角的な視点で検討を深め、質の高い提案を行うことができました。

結果、当社から感謝の言葉をいただくとともに、当社を中心に地域農業を盛り上げていくという将来像の共有と、実現に向けた伴走支援に繋がりました。

私は、地域農業の持続・発展には、農業に携わる経営体が各々の専門性をもって連携し、一体となって将来の絵姿を作っていくことが不可欠と考えています。

担い手コンサルティングは、農業者とJAグループが地域農業の持続・発展をともに考え、目指す将来像の実現に向けて伴走できることが大きな魅力の一つです。今後も本取組みを通じて地域農業の持続・発展に貢献できるよう尽力してまいります。

VOICE クレジットビジネス

▶ 農林水産業と取引先の架け橋としてWin-Winの関係性を構築

法人営業第一部
コーポレートファイナンス班

細貝 一貴

本取組みでは、カーボンニュートラル実現を目指すENEOSと、持続可能かつ安定した林業経営を目指す鶴居村森林組合との間を橋渡しすることで、当金庫が中期ビジョンで掲げる「地球環境・社会・経済へのインパクト創出」と「農林水産業・地域の持続的な発展」の双方の実現に寄与することが可能と考えています。

本協定においてENEOSは、創出されたクレジットを、北海道をはじめとする事業活動で排出されるCO₂のオフセットに活用し、鶴居村森林組合は、クレジットによる収益を森林整備に関わる事業に活用します。ENEOSとして、森林組合との単独でのお取引は初めてとお伺いしており、当金庫の森林組合とのネットワークやリレーションをご評価いただいたものと感じています。

法人営業第一部では、取引先である

ENEOSの窓口としての役割を担っており、ENEOSのニーズや期待を踏まえた、連携候補先の探索や、円滑な商談進行に向けた関係者間の調整に尽力してきました。本取組みは、単一部署のみで完結することは困難であり、森林組合の窓口である札幌支店、クレジットの組成および販売支援を行う営業企画部等と適切に連携することで、農林中金グループ全体として役割発揮を果たすことができた事例であると感じています。

農林水産業と取引先の架け橋となって、双方にとってWin-Winの関係性を構築することが、食農ビジネスの醍醐味だと感じています。引き続き取引先のニーズに真摯に向き合い、社内外のネットワークや知見を活かしつつ、森林由来クレジットを含む双方に有益な枠組みを検討・推進していけたらと考えています。

JAバンク・JFマリンバンクの一員として 様々な金融機能を提供

JAバンクでは、農業融資等の生産活動をサポートする資金対応はもとより、組合員・利用者
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にも取り組んでおり、貯金・決
済・ローン等の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も提供しています。

また、JFマリンバンクでは、浜にとって最も身近な金融機関として、高い信頼を維持し機能
を提供し続けることを目指しています。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、漁業経営にかかる各種課題への相談に対応することで、漁業と地域のくらしを支えて
います。

当金庫は、JAバンク・JFマリンバンクの一員として、全体戦略の策定や商品・サービスの企
画を行うとともに、組合員・利用者みなさまに対して“どのように商品・サービスを訴求して
いくか”をJA・JF、JA信農連・JF信漁連とともに考え、ともに実践していく役割を担っています。



理事専務執行役員
JA・JF事業統括責任者
リテール事業本部統括役員
川田 淳次

中期ビジョン実現に向けたリテールビジネスの考え方

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い
く。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。

営農経済・共済等の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。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。

2024年度の取組実績

JAバンク中期戦略(2025~2027年度)の策定

JAバンクの目指すべき姿の実現に向けて、徹底して組合員・利用者の目線に立ったサービス・体験の提供、リアルとデジタルを
融合した利用者接点の構築に取り組む「つながり強化戦略」と「総合事業全体での経営戦略高度化」を掲げたJAバンク中期戦略
(2025~2027年度)を策定しました。

また、JAにおける農業融資や各種ローン実施体制の整備・高度化や資産形成・運用に関する提案活動、地域活性化の取組み等、
地域の実情に応じた金融仲介機能の適切な発揮に向けて、全国のJAの取組みをサポートしました。

デジタルインフラの構築・展開

オンライン取引ニーズの高まりに対応し、新たなスマホアプリとして、振込・振替や住所・電話番号変更などの機能を搭載した
「JAバンクアプリ プラス」を2024年8月にリリースしました。貯金残高や投資信託残高、入金明細などを確認できる「JAバンク
アプリ」とあわせて利用することで、スマートフォンでの口座管理と各種手続きの利便性が向上しました。

JFマリンバンク中期戦略(2024~2026年度)の取組み

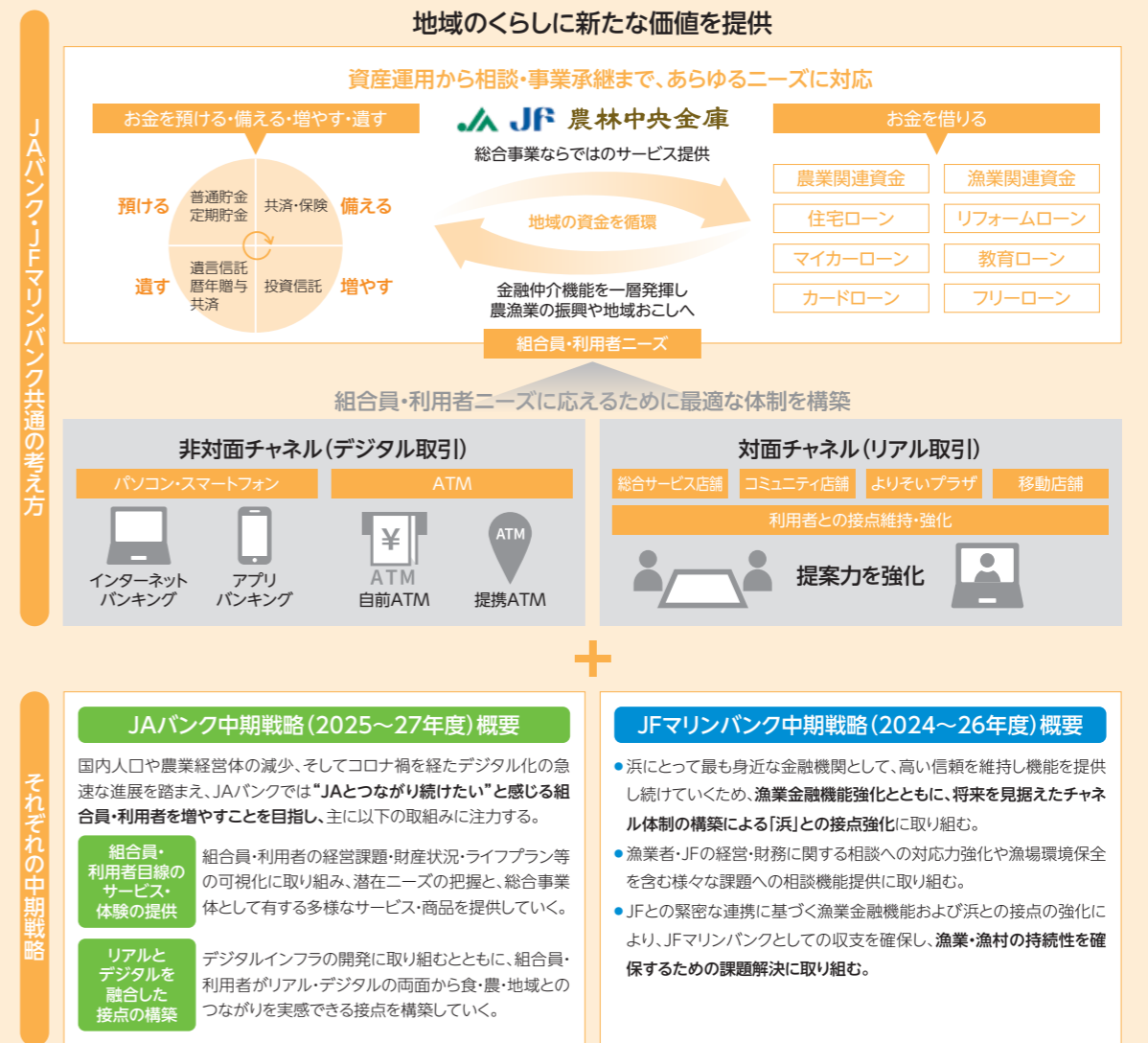
JFマリンバンクでは、2024年度から2026年度までの3年間の中期戦略において、JFグループの一翼を担う浜のメインバンクとして、
漁業経営に関する相談への対応力強化や、漁場環境保全を含む様々な課題への相談機能提供等の役割を發揮することとしています。

水産業者や民間企業を集め、定期的に開催している「JFマリンバンク水産業連絡会議」において共有している様々な課題解決策や、
JFグループ全体の協働を強化することを通じて、漁業者・JFの経営・財務を含めた事業の課題解決に向けた取組みをサポートしました。

JAバンク・JFマリンバンクの総合的戦略とは

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、都道府県段階ではJA信農連・JF信漁連が、全国
段階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。

一体的な事業運営を展開するうえで、JAバンク・JFマリンバンクでは、3か年ごとに総合的戦略(全国戦略)を策定してお
り、本戦略に基づき、各県域において地域特性等を踏まえた県域戦略を策定しています。



足元の課題と現状の対応方向

足元の課題	<ul style="list-style-type: none"> ●国内人口や農業者・漁業者の減少に伴うJA・JFの事業基盤の変容 ●組合員・利用者ごとに抱える課題やニーズの多様化 ●デジタルサービスの急速な進展への対応、業務の効率化・合理化
-------	--

現状の 対応方向	共通	<ul style="list-style-type: none"> ●持続的な経営基盤の構築に向けて、地域の特性に応じた、総合事業全体としてのJA・JFの経営戦略策定・実践を引き続き支援する(JA・JFとの対話を通じた戦略の可視化・高度化)
	JAバンク	<ul style="list-style-type: none"> ●組合員・利用者の経営課題・財産状況・ライフプラン等の可視化を通じた潜在ニーズの把握と深掘りに向けた支援策を展開する(例:貸出強化支援プログラム等を通じたリアル取引の強化) ●リアルとデジタルを組み合わせた組合員・利用者との接点およびデジタルインフラの構築に取り組む(例:アプリ機能等の向上を通じたデジタル取引の強化)
	JFマリンバンク	<ul style="list-style-type: none"> ●漁業者の課題解決・ニーズ対応に向けて、外部有識者による伴走支援策(販路拡大・事業承継等)を展開する等、経営相談機能の強化に取り組む

2024年度の取組事例

リテールビジネス① 貸出強化支援プログラム

貸出強化支援プログラムを通じたJA貸出体制・営業力の強化

JAバンクでは、JAによる貸出業務（農業融資・住宅ローン等）を強化する「貸出強化支援プログラム」という取組みを2018年度より進めています。当金庫本店・JA信農連（または当金庫支店）等がチームアップし、本プログラム導入JAを支援します。支援内容は、主に①貸出業務の体制整備と②営業力の強化に分けられ、①は約6か月、②は約9か月の期間をかけて取組みを進めています。

①体制整備段階では、導入JAの管内地域におけるマーケティング分析等を行いつつ、JAの役員・信用部門職員はもとより、審査部門や営農経済部門の職員にもインタビューを行い、貸出業務にかかるJAの考えや課題認識を把握します。そのうえで、既存の貸出業務フロー等の確認および効率化を検討しながら、複数回のワークショップを行い、導入JAにとって最適な貸出業務の体制を提案します。

②営業力強化の段階では、整備された体制をもとに、今後の貸出推進（営業）戦略検討や勉強会を通じた知識の底上げ等に取り組みます。JAによる担い手・住宅関連会社等への訪問にあたっては、当金庫やJA信農連が同行する等の営業力強化に向けたサポートを実施します。また、実績の伸長には取組みのPDCA管理とJA内部での情報共有が欠かせません。JA内部での実績検討や情報共有の枠組み作り・運用支援も行い、プログラム終了後もJA自身で取組みを継続できる仕組みを構築しています。

2024年度までの累計で延べ84JAに本プログラムを導入してきました。導入JAでは貸出残高および新規実行額ともに全国平均と比べても堅調な実績を上げており、取組みの成果が表れています。また導入したJAからは本プログラムを通じて貸出強化の重要性が組織内に浸透したとの声もいただいています。なお、貸出業務はJA自身の収益力強化に加え、JAが金融仲介機能を発揮するうえでも重要な業務です。本プログラムを含めた様々な取組みを通じて、組合員・利用者目線のサービス提供に注力してまいります。



プログラム導入JAとのキックオフミーティング風景

リテールビジネス② 地域活性化

JAによる防災拠点化の後押し

当金庫では、JAが起点となり、地域関係者と連携して取り組む地域活性化策を後押しする事業として、「ふるさと共創事業」を実施してきました。この事業では、地域が抱える課題や実情に応じた地域活性化策が実践されることを通じて、JAバンクならではの金融仲介機能を発揮していくことを目指しています。当金庫はJAによる企画・実践を全国組織の立場から支援しており、全国各地のJAが創意工夫をこらし、これまでスマホ教室の開催、金融教育の実施、子ども食堂の運営等に取り組んでいます。

こうした取組みの一つとして、JAバンクではJAの防災拠点化に向けた取組みを強化しています。地震や大雨をはじめとする災害の激甚化・頻発化が顕著になりつつあるなか、災害発生時にJAバンクとしての事業継続に加え、JAの地域インフラ機能を発揮して地域住民の安全確保に貢献していくことも重要な役割だと考えています。

防災拠点化として、現在全国の各JAで様々な取組みを進めています。その一つとして群馬県のJA邑楽館林では、管内の館林市・板倉町とそれぞれ「災害時における民間建物の利用に関する協定」を締結して、当JA支所の2階部分を水害発生時の避難場所として提供するほか、災害時に備え生活物資や燃料等を常に店舗に保管しています。また、JA職員による防災訓練の実施、地域住民向け防災料理教室の開催のほか、JA広報誌等を通じて防災にかかる一連の取組みを発信・周知するなど、地域における防災意識の啓発にも取り組んでいます。

当金庫は、こうしたJAによる防災拠点化の取組みを、JAバンクとしての全国的な対応として拡大させるべく、JA邑楽館林等のJAへヒアリングを行いました。そこで得たノウハウをもとに、全国どのJAでも防災拠点化に取り組めるよう、防災拠点化の考え方や検討手順、そして具体的に取り組むべき内容をまとめたマニュアルと事例集を2024年度に作成しJAバンク内で展開しました。



備蓄品の在庫確認を行うJA邑楽館林の職員

VOICE 貸出強化支援プログラム

総合的な金融ニーズを満たす価値提供が地域の未来を創る



JAバンクリテール実践部 貸出強化実践グループ 部長代理

遠藤 達平

貸出強化支援プログラムは、JAの貸出強化に向けた出向く（営業）体制作りと営業力の強化を支援するプログラムで、農業融資や住宅ローンをはじめとしたJAバンクローン等の貸出の強化を目指しています。

出向く体制の構築にあたっては、全国一律の決まった形を展開するのではなく、JA役職員のみならずと議論を重ね、JAの経営方針や課題、地域性等の実情を踏まえたJAごとのオーダーメイドの体制を構築するため、本プログラムの支援期間終了後もJA自身で取組みを継続できる点が特徴の一つです。

JAは地域に根ざした金融機関として、長期安定的な事業運営を行っていくことが求められています。貸出の強化を通じた収益基盤、事業基盤の維持・拡充によりJAの持続的な事業運営の実現に取り組むことは、組合員、利用者のくらしを豊かにすることにも繋がりますので非常に重要であると考えています。

農業融資や住宅ローン・マイカーローン等の対応強化を通じ、地域農業を支える担い手

が安心して農業に取り組める支援をすること、地域で新たに生活基盤を整えたいという方のニーズに応えることは、「農業の持続性」「地域活性化」の観点で非常に重要な意味を持ちます。組合員・利用者の総合的な金融ニーズを満たす価値を提供することで、JAのみなさまとともに地域の未来を創っているという自負を持って私たちは貸出強化支援プログラムに取り組んでいます。

引き続き貸出の強化に取り組んでいくことで、JAの長期安定的な経営の実現、地域活性化に貢献してまいります。また住宅ローン、マイカーローン等の一部の資金では非対面取引も広がってきています。JAの強みである対面取引の重要性は変わりありませんが、JAが地域の身近な金融機関であり続けるためには、JAの金融サービスをより便利に、より多くの方へご利用いただけるようJAバンク全体で非対面取引への対応も進めていきたいと考えています。

VOICE 地域活性化

ヒアリングをもとにノウハウを共有し、JAの防災拠点化に貢献



JAバンク統括部 リテール戦略グループ

笹崎 弘志（部長代理）・島田 真孝

災害大国と呼ばれるわが国では、気候変動などの影響から自然災害の激甚化・頻発化が進んでおり、これらへの備えは喫緊の社会課題となっています。また、災害への備えは地域の持続性の面で重要であり、地域に根差すJAの事業基盤の維持・強化にも直結します。JAが地域の防災拠点として、JAの強みを活かし、災害時には「生活物資・復旧用資機材の保管・提供」や「一時避難場所・施設の提供」、「電力・エネルギーの提供」等と、幅広い機能を提供することが求められます。

一方、それぞれの機能を提供するためには必要な条件や複数

の工程が存在しますが、これまで個別JAの地域防災拠点化の事例・情報は限定的な範囲での共有にとどまっており、取組みに必要な知見やノウハウが体系的に整理・共有されていませんでした。JAによる取組現在地の把握と一歩踏み出しを後押しすべく、検討・取組過程に焦点を当てたJA向け取組促進ブックを作成・展開いたしました。

また、JAバンクでは毎年度全国の利用者向けに満足度調査を実施しており、地域の防災拠点化の取組みは、10代から70代の全世代において期待が高いテーマとなっています。地域に根差す金融機関として、JAが防災拠点化に取り組む、そして発信することで、地域でのプレゼンス向上・JAのファンづくりに繋がると考えています。さらに、地震・台風・大雨等の被災経験があるJAにも取材を行い、被災経験を踏まえた防災拠点化への取組みを聞くことで、より実務に即した取組内容についても把握することができました。

「いつ、どこで災害が起きてもおかしくない時代」が到来しており、今後も、災害の激甚化・頻発化傾向が続くことが予想されます。災害を「止める」ことはできませんが、「備える」ことはできるため、地域内の住民が安心して生活を送れるように、JAが自らのリソースの範囲内で、地域の防災拠点化の取組みを進めていけるようこれからもサポートしていきたいと考えています。

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

当金庫の投資ビジネスは、JAバンク・JFマリンバンクの資金を、国際分散投資とスケールメリットをキーワードに効率的に運用することで、得られた運用益を会員に還元していくことを究極の目的としています。

株式・債券等の伝統的資産のみならず、CLOをはじめとした証券化商品や、プライベートエクイティファンド・ヘッジファンド等のオルタナティブ投資、プロジェクトファイナンス、不動産投融資等、幅広い資産への投資を、これまでに積み上げた専門的知見とネットワークを活かして実行しています。また、投資ビジネスにおいても、気候変動対応や生物多様性保全に貢献する商品に投資する等、サステナブル・ファイナンスに取り組んでいます。

さらに、こうした当金庫の投資ノウハウの活用と収益源の多様化を目的に、グループ会社を中核とした資産運用ビジネスの強化にも乗り出しています。



理事専務執行役員
最高投資責任者 (CIO)
グローバルインベストメント&
バンキング本部統括役員

牛窪 克彦

中期ビジョン実現に向けた投資ビジネスの考え方

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」の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更に発展させていく。

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いく。

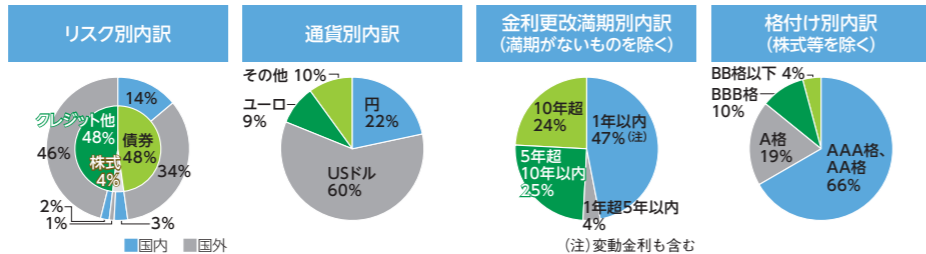
2024年度の取組実績

2025年度以降の収支底上げに向けた取組み

2024年度においては、投融資ポートフォリオの改善により2025年度以降の収支を底上げするため、米欧国債や投資適格社債を中心とする低利回り資産の売却を進めました。その結果、期末時点の市場運用資産残高は40.3兆円 (前期末比△16.0兆円) と減少しました。

また、収益源の分散に向けた取組みとして、低利回り資産の売却とあわせ、債券・株式等の市場リスク資産のポートフォリオバランスを見直し、信用リスク資産をはじめとした幅広い資産への投資を行いました。加えて、海外を含めた信用リスク資産の収益力強化にかかる企画・推進機能を集約する等の体制整備を実施しました。

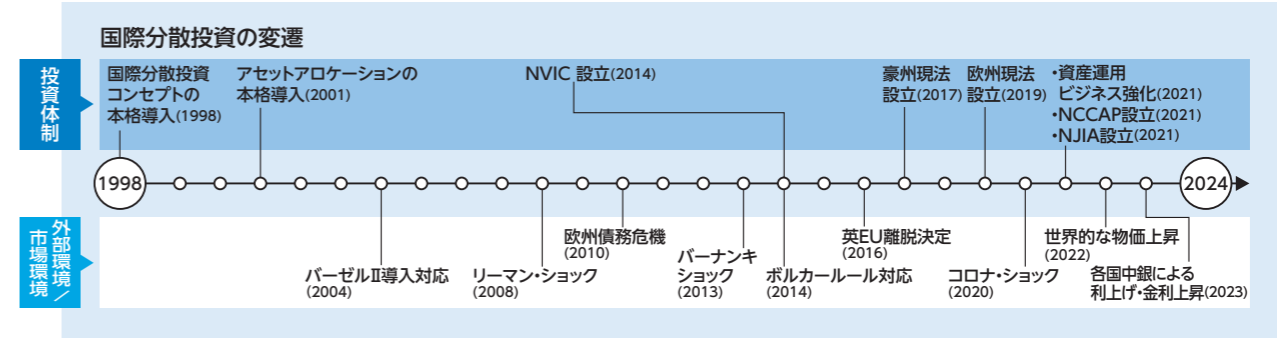
市場運用資産残高
40.3兆円
(2025年3月末時点)



国際分散投資とは

当金庫は、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うとともに、グローバルな金融市場を舞台として、いち早く1998年から「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通じたグローバルなネットワークから豊富に得られる情報を精査したうえで、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で、ポートフォリオ全体のリスクを抑制しています。当金庫は、中長期的な収益の安定化を更に追求するため、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。

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たい



資産運用ビジネスの取組み

資産運用ビジネスにおいては、外部収益獲得や系統組織への運用機会提供に向け、農林中金全共連アセットマネジメントにおいて商品ラインナップの拡大を進めたほか、2021年に立ち上げた農林中金キャピタルと農中JAML投資顧問においても、優良な投資機会の提供に向け、着実に案件のソーシングを進めました。

当金庫の資産運用ビジネスとは

当金庫の資産運用ビジネスは、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、ひいてはパーバスの実現・発揮を目指すものです。当金庫のこれまでの運用経験をお客さまの多様なニーズに役立てるべく、2021年度から以下記載のグループ5社を中核に資産運用ビジネスを展開しています。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、2025年4月に事業戦略投資部を新たに設置し、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。

グループ各社の取組み

グループ会社	提供する商品	概要と直近の取組み
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、景気サイクルに応じたフルラインアップでの商品提供が強みです。こうした強みをもとに、機関投資家に対して幅広い投資機会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。 ・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	信託商品等	・農中信託銀行は、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資産管理に関する様々な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。 ・また、将来的な投資家への更なる投資機会提供に向けて、2024年度にデジタル資産*全般の発行・管理基盤を提供する企業へ出資をいたしました。 ※ブロックチェーン等の電子情報処理組織上で電子的に移転可能な財産の価値の総称。
農林中金バリューインベストメンツ (NVIC)	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。機関投資家に加え、個人投資家に向けても投資信託商品「おおぶね」シリーズを提供しています。また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。 ・足元では、企業型確定拠出年金の普及に向けた取組みも進めています。
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。 ・2024年度は新たにパイアウト投資を1件手掛けたほか、イノベーション投資ファンドでは、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行っています。
農中JAML投資顧問	国内不動産私募リート	・NJIAは、私募REIT (農中JAMLリート投資法人) や不動産私募ファンド (SPC等の資産の投資一任または投資助言を受託) の運用を通じ、機関投資家等に不動産投資機会を提供しています。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対応し、2025年3月末時点で投資物件25件、約700億円まで運用資産が拡大しています。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) 戦略のニーズにも対応しています。

足元の課題と現状の対応方向

足元の課題

- 各国の政治情勢や金融政策、地政学リスク等を背景に、変化の激しい市場環境が継続。様々なリスクや市場環境に耐えうる投融資ポートフォリオを構築・運営し、財務・収益基盤の持続可能性を一層高めていく必要性を認識。

現状の対応方向

- ポートフォリオバランスの更なる改善により収益源の分散化を進めるとともに、金融市場急変時等のリスクをコントロールしつつ、市場リスク資産・信用リスク資産、資産運用ビジネスそれぞれにおいて収益力向上に取り組む。

2024年度の取組事例

投資ビジネス① プロジェクトファイナンス対応

プロジェクトファイナンスを通じた脱炭素への貢献

当金庫では、国際分散投資の一環で国内外の様々なプロジェクトファイナンスに取り組んでいます。その一つとして、当金庫ロンドン支店では、イングランド北西部およびウェールズ北部の沿岸地域で回収されたCO₂を輸送し、海底に貯留するCarbon dioxide Capture and Storage (CCS)のインフラ建設・運営にかかるプロジェクト「Liverpool Bay T&S Project」への融資に対応しました。本件は同地域にCO₂輸送用のパイプラインを敷設し、リバプール湾の枯渇ガス田への貯留を安全かつ恒久的に行うものであり、約25億ポンドの大規模なプロジェクトとして、2028年の操業開始を目指しています。



プロジェクト関連のCO₂輸送・貯留施設

CCSは、電化などによる脱炭素化が困難とされる産業のカーボンニュートラル達成に向けて、その重要性が高まっています。本件への融資対応は、プロジェクトの操業を通じて地球環境への貢献に資するものと当金庫では評価しています。

当金庫の投資ビジネスでは、会員への還元を目的に、投融資を通じた収益の獲得に取り組んでいますが、あわせて本件のような環境・社会課題の解決に貢献するサステナブル・ファイナンス^{*1}にも注力しています。2025年3月末時点で、プロジェクトファイナンスの分野において、再生可能エネルギー等の環境領域では約1.2兆円、公共施設等の社会領域では約1.6兆円まで残高が積みあがっています。

当金庫としては、これからも収益の獲得と脱炭素への貢献の両立を目指したサステナブル・ファイナンスに取り組む、中期ビジョンで掲げる「会員への安定的な収益・機能還元の発揮」と「地球環境・社会・経済へのインパクト創出」の実現を目指します。

^{*1} 詳細は [P.51](#) をご覧ください。

投資ビジネス② NVICによる企業型確定拠出年金対応

農林中金バリューインベストメンツによる企業型確定拠出年金の普及に向けた取組み

近年、長期資産形成意識の高まりを背景に、企業型確定拠出年金(企業型DC)に注目が集まっており、企業型DCの加入企業・加入者数は増加傾向^{*1}にあります。一方、たとえば投資経験が少ない等の理由により従業員自身で運用商品を選択することが難しいケースや、特に中小企業においては企業型DC導入後の投資教育をはじめとした従業員サポートが事業主の負担となるケース等、更なる普及に向けた課題も残っています。

こうした点を考慮し、当金庫のグループ会社である農林中金バリューインベストメンツ(NVIC)は岡三証券株式会社が提供する企業型DCプラン「オーナーズクラス」(OC)の代表事業主として本プランの普及に取り組んでいます。OCは中小企業に適したプラン設計を意識して従業員一人から加入できること、最終受益者目線で将来の資産形成に親和性の高い長期投資に適した運用商品を選びぬいてラインアップに揃えたこと、また投資教育のコンテンツも充実している点が特徴であり、当金庫も取引先の紹介などを通じて、この取組みを支援しています。

また、NVICは設立以来一貫して「長期厳選投資」をテーマとした投資機会の提供に努めています。企業型DCは「年金資産運用として長期・毎月積立する投資インフラ」であり、長期厳選投資との親和性が高い制度です。当金庫としては今後も、企業型DCをはじめとしたグループ各社による様々な金融商品の提供を通じて、ステークホルダーのみなさまへの価値提供と資産運用ビジネスそのものの強化に繋げてまいります。

^{*1} 運営管理機関連絡協議会「確定拠出年金統計資料(2024年3月末)」

OWNERS CLASS

岡三証券

業務提携後の取組み・検討事項

① 運用商品の充実化	ラインアップの不断の見直し、ファンドモニタリング向上、情報開示等
② 投資教育の充実化	コンテンツの品質向上、UI改善、投資セミナーなど事業主サポート等
③ 事務ITインフラの充実化	事業主のユーザビリティの向上、お客さまのサポート体制強化等
④ 組織運営体制の充実化	人員増強、ジョイントベンチャー設置など、運営体制強化に向けた不断の検討等

農林中金

バリューインベストメンツ

企業型確定拠出年金の普及を目指す

VOICE プロジェクトファイナンス対応

▶ 海外拠点のネットワークを活用してカーボンニュートラル達成に貢献



ロンドン支店
ストラクチャードファイナンス班

稲垣 駿

CO₂を回収して貯留を行うCCSは、カーボンニュートラルの実現において再生可能エネルギーだけでは補いきれない部分を埋める先進的な技術であり、CO₂の排出が避けられないとされる産業での脱炭素化には不可欠なものです。本取組みは、英国として初となるCO₂輸送貯留プロジェクト向けのファイナンスであり、世界的に見ても最も先行するCCSクラスターのプロジェクトの一つとして、国内外から注目されている案件です。本取組みを通じて、英国リバプール沖の産業エリアの脱炭素化、ひいては英国のネットゼロ達成に貢献することが可能です。

本取組みにあたっては、ロンドン支店の有するネットワーク等を活かし、欧州の事業会社やアドバイザー企業などからもCCS技術に関する情報を取得しながらプロジェクトのリスク

を精査し、最終的に融資実行に至りました。近年、サステナビリティに関する世の中の潮流を受けて、インフラアセットへの資金ニーズが高まっています。これに対応して、当金庫では2030年度までにサステナブル・ファイナンス新規実行額10兆円という目標を掲げており、資金対応を通じて、環境・社会課題の解決に貢献しています。

サステナビリティの分野で先行する欧州では、CCSや水素などの脱炭素に向けた新たな取組みが既に複数存在しており、中長期的な需要増加も見込まれています。当金庫としても、投資収益の確保に加えて、未来の地球環境にも貢献するべく、こうした分野へのファイナンス等に、引き続き積極果敢に挑戦していきたいと考えています。

VOICE NVICによる企業型確定拠出年金対応

▶ グループ会社連携を通じて収益源の多様化を目指す



事業戦略投資部 事業戦略投資班

金井 卓太

NVICは「長期厳選投資」をコンセプトとしてこれまで投資信託商品「おおぶね」シリーズ等を通じた投資機会提供を行ってきました。企業型DCは個人が長期資産形成を目指すうえで注目が集まっており、加入者数も伸び続けていることに加え、NVICのこうしたコンセプトとも非常に親和性が高い分野です。今般、NVICは岡三証券と業務提携を行い、提供サービスの一層の充実・強化を目指すこととし、特に中小企業を中心としたみなさまへの価値提供を図るほか、農林中金グループによる資産運用ビジネスの強化にも繋げていく考えです。

私が所属する事業戦略投資部は、NVICをはじめとするグループ会社とも連携しながら、目先の収益に捉われない5年後、10年後の

中期的な時間軸を見据えた取組みを推進しています。他業態による金融業界への参入によって、金融機関の役割が変化していくなか、当金庫としては「社会に存在意義のあるグループ会社群」を作り、様々な運用ラインアップを通じてステークホルダーのみなさまへの価値提供を行っていきたくと考えています。

これからもNVICをはじめ、資産運用ビジネスを担うグループ会社側では、今回のような外部パートナーとの発展的な提携等を通じて収益を獲得できるような取組みを進めてまいります。またその結果として、こうした資産運用ビジネスを通じ、農林中金グループ全体で市場変動に耐性のある独自の事業ポートフォリオを構築し、収益確保していくことを目指したいと考えています。

持続可能な社会の 実現に向けて

当金庫は、農林水産業を基盤とする金融機関として、サステナビリティを経営の中核に据え、組織全体での取組みを進めています。パーパスの策定やサステナビリティ・アドバイザリー・ボードの設置など、ガバナンスの強化を図るとともに、TNFDのタスクフォース・メンバーとして国際的なルールメイキングにも積極的に関与しています。また、職員のキャパシティビルディングなどを通じて、サステナビリティとビジネスの統合を目指し、農林水産業のバリューチェーン全体での付加価値創出に取り組んでいます。今後も、持続可能な社会の実現に向けて、金融機関としての強みを生かし、多様なステークホルダーと連携しながら、サステナブル経営を推進してまいります。



常務執行役員
(経営管理ユニット)
最高戦略責任者 (CSO)
サステナビリティ共同責任者
(Co-CSuO)

川島 憲治

常務執行役員
(バリューチェーンユニット)
食農法人営業共同責任者
サステナビリティ共同責任者
(Co-CSuO)

土田 智子

サステナブル経営のガバナンス

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资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決定・協議する会議体として、理事会のもとに「サステナブル経営会議」*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・報告しています。

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。

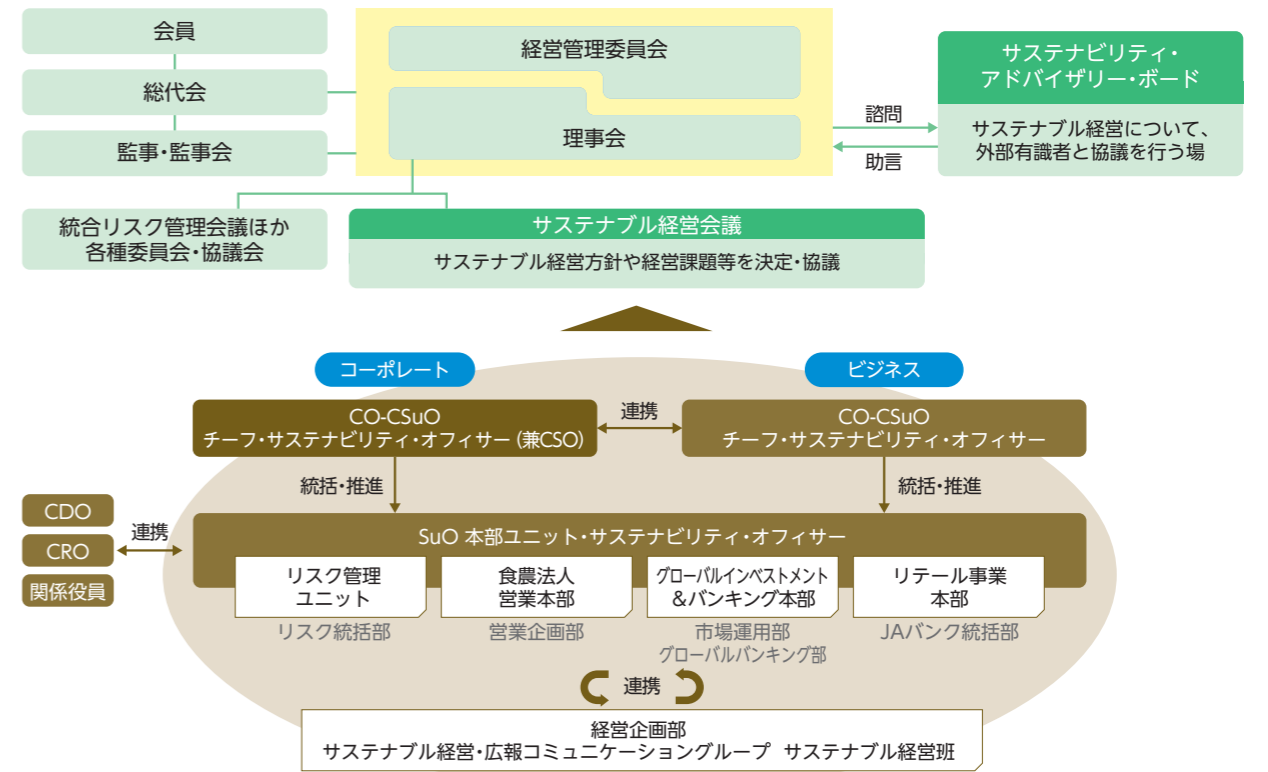
サステナブル経営の統括・推進を担う責任者として、2名の役員をチーフ・サステナビリティ・オフィサー (CO-CSuO) として配置しているほか、組織一体となったサステナブル経営の強化に向けて、本部ユニット・サステナビリティ・オフィサー (SuO) を配置しています。SuOは、組織としての方針を踏まえた各本部・ユニットの取組推進、本部・ユニット間における連携強化を担っています。

* 2024年度まではサステナブル協議会

会議体	2024年度開催回数	議長、主な構成員など	主な議題
サステナビリティ・アドバイザリー・ボード	2回	主な構成員： 外部有識者4名* (当金庫からは理事長、 CO-CSuOが出席)	・食農バリューチェーンのトランジション戦略の検討 ・サステナブルビジネスの今後の展開 など
サステナブル協議会	2回	議長：CSuO 主な構成員： 関係役員・部長等	・取組事項・業務運営実績(サステナビリティ関連の取組み) ・投融资ポートフォリオ GHG 削減目標設定 (不動産・自動車・海運セクター) ・農業所得向上に向けた取組み ・農業にかかる人権の取組み など

* サステナビリティ・アドバイザリー・ボードの構成員は P.75 のとおり

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(2024年度は計8回開催)。また「2030年のありたい姿」の実現に向けた施策・目標を検討・推進するにあたり、食農法人営業本部・グローバルインベストメント&バンキング本部とともに今後の取組みを検討するボトムアップのワークショップを開催しました。

また、年次で全職員向けの環境・人権にかかる研修の実施、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組織内浸透を通じて、役職員のキャパシティビルディングを図っています。

足元の課題と現状の対応方向

足元の課題

- ・脱炭素やネイチャーポジティブに加え、産業としての持続可能性を高めるべく、川上から川下までの食農バリューチェーン全体でのトランジション(移行)を意識した対応が必要。
- ・サステナブル・ファイナンスを含む当金庫の取組みを通じた環境・社会へのインパクトにかかる適切な評価・把握に向けて、因果関係の可視化および評価指標の設定を含む定量的な評価方法について課題を認識。
- ・ビジネス横断で職員がサステナビリティ関連の業務に携わるなか、組織全体の知見・意識・対応スキルの底上げが不可欠。

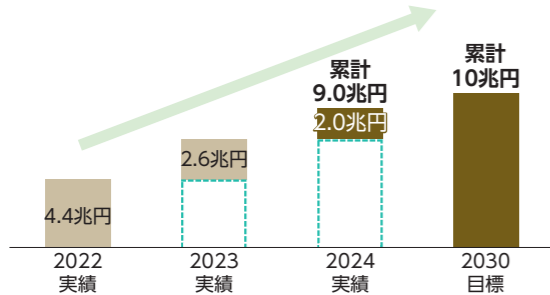
現状の対応方向

- ・持続可能な食料・農林水産業の実現等に向けたインパクト創出を起点にして、食農バリューチェーン全体を俯瞰した課題把握と打ち手の具体化。
- ・サステナブル・ファイナンス新規実行額目標の達成に向けて着実に取組みを進めるとともに、投融资活動が環境・社会にもたらすインパクトの可視化等の取組みを継続。また、今後のサステナブル・ファイナンス目標のアップデートについても検討予定。
- ・役員向け研修・e-ラーニング等を通じた組織全体の理解醸成やキャパシティビルディングの拡充。

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9.0兆円)の内訳		
投融資	市場運用資産等 内外株式ファンド、欧米IG社債ファンド、 国際機関債等	約5.3兆円
	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2.0兆円
企業向け貸出	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1.3兆円
	調達	グリーンボンド・グリーン預金

インパクト創出に向けた取組み

当金庫は、パーパス実現や重要課題の解決に向けて、食農・リテール・投資それぞれのビジネスにおいて投融資やエンゲージメントを通じ、適切な経済的リターンを得るとともに、投融資先や各ステークホルダーの環境的・社会的にネガティブなインパクトを抑制し、ポジティブなインパクトを創出する取組みを支援しています。

食農関連企業へのファイナンスを通じたインパクト創出

ポジティブ・インパクト・ファイナンス(以下、PIF)は、企業活動が環境・社会・経済に及ぼすインパクトを包括的に分析・評価し、指標と目標を設定したうえで、モニタリングを通じてその実現に向けた継続的なエンゲージメントに取り組むファイナンス手法です。

株式会社パローホールディングス(以下、パロー)は、スーパーマーケットをはじめ、ホームセンター、ドラッグストア、スポーツクラブ等を展開しており、「サステナビリティ・ビジョン2030」において、事業活動の持続可能性や、社会・環境への影響の適切なマネジメントを重視し、環境・地域社会・人々に貢献する様々なサステナビリティ活動を実施しています。

本ファイナンスにおいては、事業活動を通じた地域との繋がり、将来を担うこどもの支援、次世代に環境資源を残すといった一連のサステナビリティ活動について包括的に評価のうえ、インパクトKPIを設定いたしました。当金庫・パロー双方にとってPIFの第1号案件※となっており、当金庫は農林水産業に強みを持つ金融機関としてKPI達成を支援することで、パローが目指す「100年後のこどもたちに繋ぐ持続可能な社会づくり」の実現を後押ししてまいります。

※ 当金庫主体でインパクト分析・評価およびKPI設定を行ったもの

主なインパクトKPI

ポジティブインパクトの拡大

- 健康増進事業の受託数を2030年度までに2023年度比30%増加
- フードライブポスの設置数を2026年度までに300基以上設置
- こども支援活動に取り組む団体と2026年度までに120件以上連携
- 定年再雇用者数を2024年度から7年累計で700名以上とする
- 2025年度までに大森の径にかかる自然共生サイトの認定を得る

ネガティブインパクトの低減

- 2030年サプライチェーン上での温室効果ガス排出量40%削減(2019年度比)
- 2050年サプライチェーン上での温室効果ガス排出量ゼロ(2020年度比)
- 再生可能資源回収量を2030年度までに2024年度比30%増加
- 食品廃棄物発生量を2029年度までに2016年度比45%削減
- 就業制限相当者率を2030年度までに2023年度比5pt低減

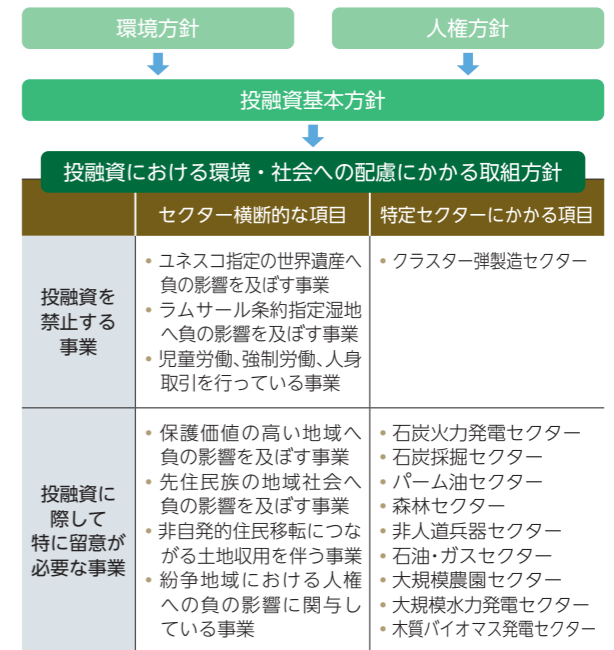
環境・社会リスク管理態勢の高度化

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もと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。

さらに、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。



ESRMのフレームワーク



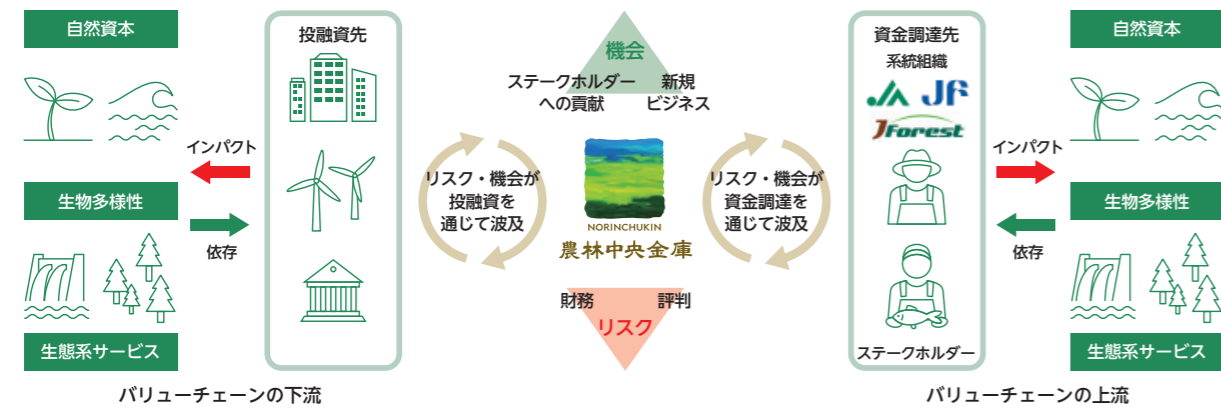
リスク管理におけるESGインテグレーション

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り、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2025

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

最新版はこちら

<https://www.nochubank.or.jp/sustainability/disclosure/report/>



環境課題解決に向けた基本方針

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などの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、系統組織と連携・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したものです。

気候・自然関連のリスクと機会

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。

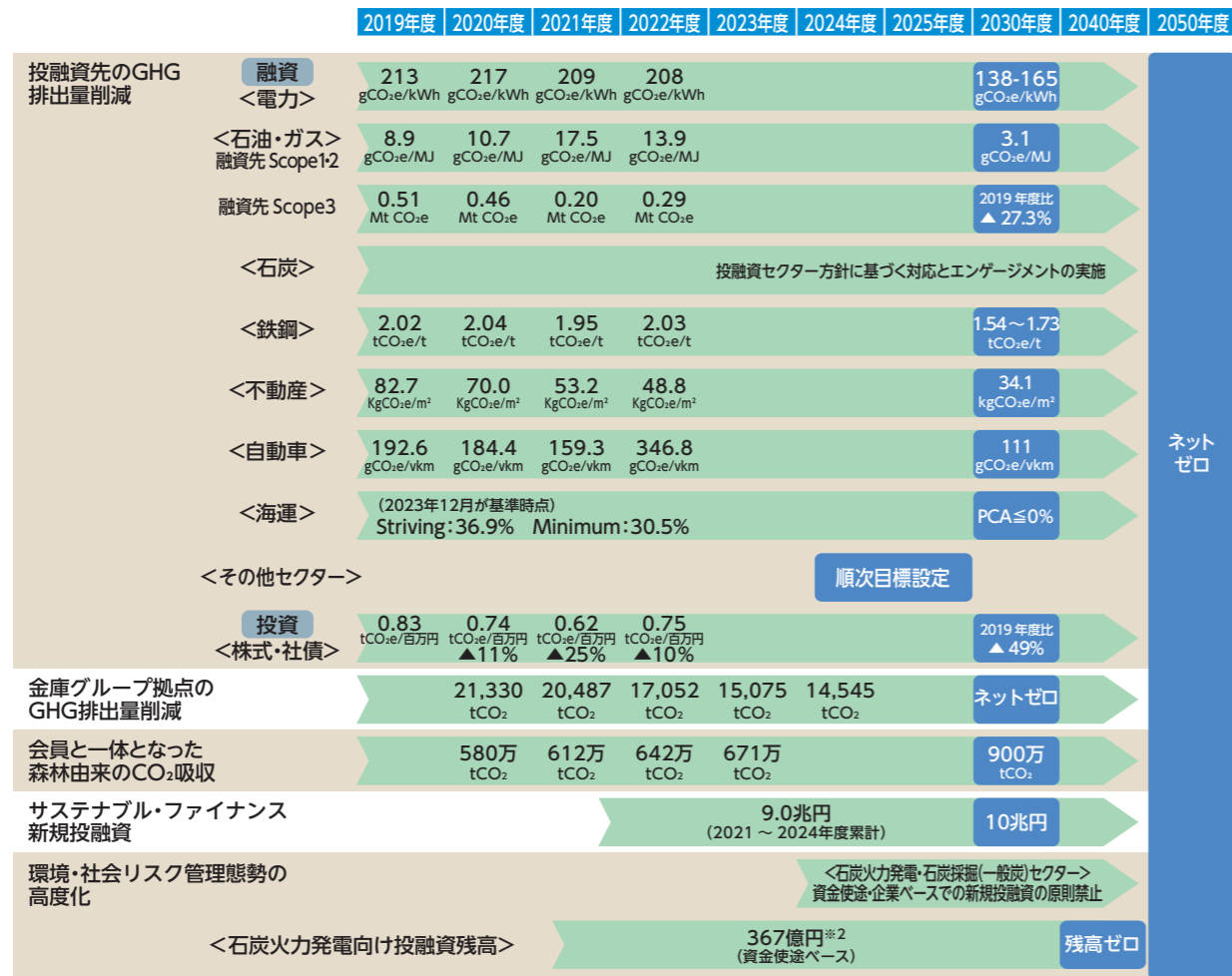
ネットゼロに向けた取組みの全体像

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投融資先等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。

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・人権方針	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：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きたい		
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	
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	
指標・目標	戦略遂行に向けた指標・目標		
ガバナンス	移行計画にかかるガバナンス態勢		

2050年ネット・ゼロに向けたロードマップ^{※1}



※1 投融資先とのエンゲージメントによるデータ入手や顧客の開示データ修正、ファイナンス・エミッションの計算ロジックの訂正を踏まえ、過年度開示分のうち一部の実績値について修正しています。
 ※2 2025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、融資ポートフォリオにおけるGHG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を踏まえつつ、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

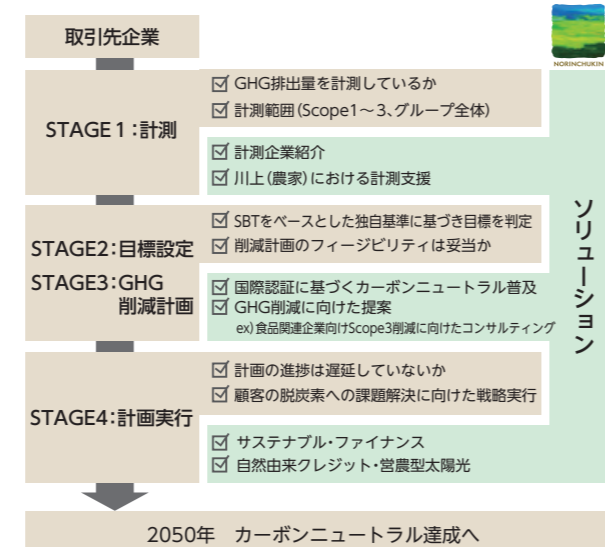
当金庫では2023年3月に電力セクター、2024年3月には追加で石油・ガス、石炭、鉄鋼セクター、2025年3月には不動産、自動車、海運セクターの目標を設定・公表しています(上記ロードマップ参照)。

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



ソリューション

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半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。

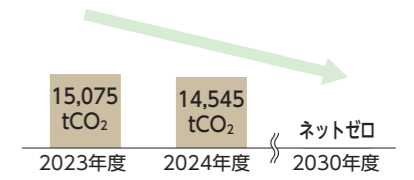
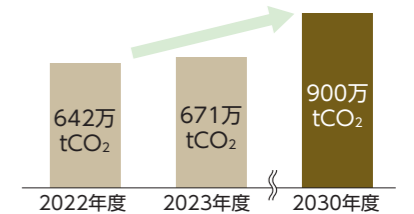
会員と一体となった森林由来CO₂吸収

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CO₂吸収目標「2030年度時点で900万tCO₂/年」を設定しています。森林はCO₂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CO₂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。



社会領域の取組み

人権に関する課題と影響の特定・評価

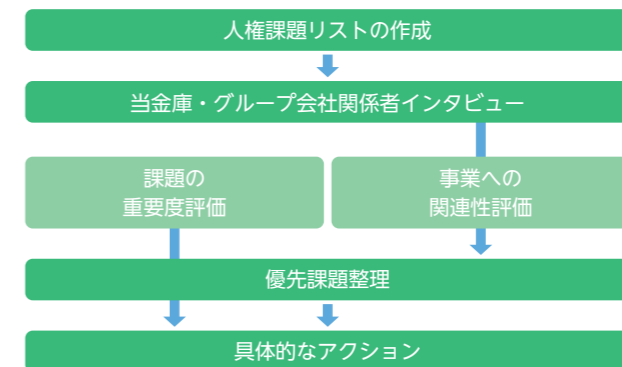
2011年の国連「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」では、「企業は、デューデリジェンスを行い、関連する人たちの人権侵害を回避し、企業もたらす人権面への悪影響に対処する必要がある」として、人権尊重のための企業の責任を明確にしています。

当金庫では、人権方針において、「提供する金融サービスが与え得る人権への負の影響を防止または軽減するために、デューデリジェンスを行うよう努める」ことを明記のうえ、組織全体および事業活動における人権影響評価を実施しています。

当金庫では3年に1度、人権影響評価を実施しており、2022年度はグループ会社を含む事業活動およびバリューチェーンを対象範囲として、外部専門家の協力のもと、職員インタビュー等の実施を通じて人権課題を特定しました。

特定した人権課題については、人権保有主体にとっての深刻度の大小から評価した課題の重要性に加え、外部専門家の意見も踏まえ、農林中金グループとして取り組む意義や必要性の高い人権課題として「現代奴隷」、「マネー・ローンダリングを通じた人権影響」、「プライバシーと情報セキュリティ」、「ダイバーシティとインクルージョン」、「職場でのハラスメント」、「サプライチェーンにおける強制・児童労働」を優先課題としました。

人権影響評価の実施イメージ



人権デューデリジェンスを踏まえた外国人材尊重に対する取組み

2023年度は、人権課題「現代奴隷(強制または児童労働)」について、当金庫およびグループ会社のサプライチェーン上において外国人材の人権への負の影響にかかるリスクが高いと評価されたセクター(農業、建設業、食品製造業)への具体的な取組みを議論するため、その基礎となる情報の収集・整理に取り組みました。株式会社農林中金総合研究所(以下、農中総研)とともに、公表情報等の分析や有識者・業界団体・農林水産省へのヒアリング調査を実施し、その結果、以下2点を確認しました。

- 高リスクセクターのうち中小・零細の「労働集約型産業」である企業が「脆弱性」を抱えた外国人材を受け入れる構造に起因して、強制労働等の人権課題が発生しやすい。
- 「脆弱性」や人権への理解向上の啓発には取組余地が認められ、強制労働の防止が期待できる。

上記調査結果を踏まえ、2024年度は農林水産業に基盤を持つ金融機関として、まず農業分野における取組みを進め、外国人材を雇用・受入する農業法人や農業者を対象とした「農業分野における外国人活躍・職場環境改善のための自己診断セット」を作成いたしました。セルフチェックリストと解説集で理解度を確認し、事例集で気を付けるべきポイントや優良事例を理解することで、人権課題発生防止を図ることを目指しています。

本取組みを検討するにあたり、農中総研のほか外部の専門家・実務家・農業関連団体等の協力を得ながら作成を進め、2024年度中には外部の有識者を検討委員とした「『農業と人権』検討会」を開催・意見交換を実施したほか(2回)、農中総研と接点のある送出機関・監理団体および関連団体との意見交換や投融資先14社への試行など、計41法人(70名)の協力を得て作成しました。

今後、農業分野におけるステークホルダーとの対話を続けながら、「農業分野における外国人活躍・職場環境改善のための自己診断セット」の活用推進を進め、職場環境改善を通じた担い手確保・定着による農業の持続的な発展に取り組んでまいります。

【目的】	農業分野における外国人活躍・職場環境改善のための自己診断セット
【対象】	農業法人や農業者
【内容】	外国人材の雇用・受入に関するリスクを把握し、適切な対応策を講ずるためのツールを提供する。
【効果】	外国人材の雇用・受入に関するリスクを把握し、適切な対応策を講ずることで、人権課題の発生を防止し、持続可能な農業の実現に貢献する。

1. 外国の文化について、ご存知のものに○、ご存知ないものに×をつけてください。
一部の国の文化では、顔を触られたりなでられたりすることを不快に感じる場合があること
東南アジアでは、人前で叱られることを嫌う文化があること
(特に未婚の)女性が男性と二人きりで行動することを避ける文化があること
害虫駆除を「殺生」として嫌う文化があること
一部の宗教では、異(ふん)座に触れることをタブーとする文化があること

農業分野における外国人活躍・職場環境改善のための自己診断セットの一例

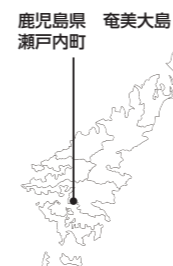
地方創生・地域活性化の取組み

地域におけるネイチャーポジティブ・ブルーカーボンの推進

当金庫は地域におけるネイチャーポジティブ・ブルーカーボンのモデルケースの構築を、行政や会員と連携して実践しています。奄美大島に位置する瀬戸内町とJF瀬戸内は水産資源の回復や海洋環境の維持を目的に、藻場再生やマングローブ造成を行うブルーカーボンプロジェクトを実施しています。プロジェクトが行われている海域やマングローブの一部を自然共生サイト*に申請するにあたって当金庫が支援を行い、2024年9月に自然と漁業を両立する「瀬戸内町 ネリヤカナヤの海」として認定されました。また、グループ会社の農林中金総合研究所と連携しながら、自然共生サイト認定を活かした水産物の高付加価値化、サステナブルツーリズム等の戦略策定を支援しています。

当金庫はこれからも行政や会員と連携し、地域におけるネイチャーポジティブの推進を行ってまいります。

* 陸域と海域を2030年までに30%保全することを目指す「30by30」の達成に向けて、民間の取組み等によって生物多様性の保全が図られている区域を国が認定する制度



藻場の様子(※瀬戸内町提供)

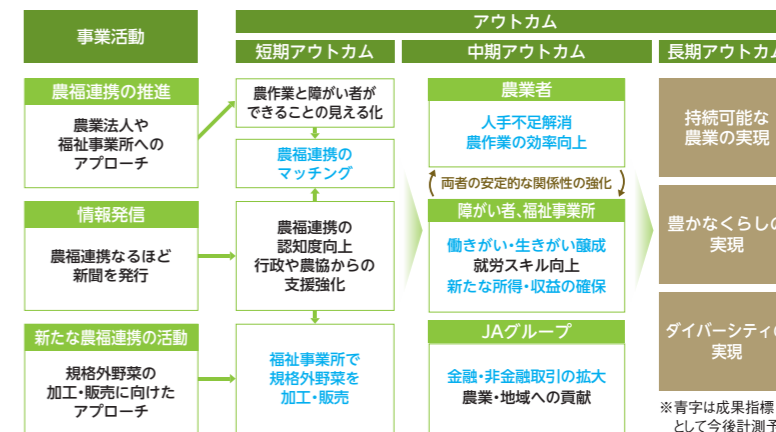


マングローブの様子

農福連携によるポジティブ・インパクト創出

当金庫前橋支店では2020年度より農福連携の取組みを開始しました。本取組みは、担い手減少による人手不足に課題を持つ農業者に対して、障がい者雇用の支援を通じて、農業者・障がい者双方の課題解決に尽力し、持続可能な地域社会作りを目指すものです。

当金庫は、農業者との対話から農業者側の具体的なニーズを汲み取る一方、群馬県の農福関連部署や社会福祉事務所を訪問し福祉側のニーズの捕捉にも努め、個別マッチング活動や情報発信(「農福連携なるほど新聞」の発行)により、2024年度までに7件の連携実績をあげています。また、ロジックモデルを活用したインパクト評価を実施し、今後特定した課題への対応や、成果指標計測結果に基づいた事業改善を図ることで、持続可能な農業・地域、ダイバーシティの実現を目指します。



VOICE 農福連携によるポジティブ・インパクト創出

▶ 農業者・障がい者双方を適切にマッチング

農福連携は農業者の人手不足解消と障がい者の就労支援・社会参加の実現という農業分野と福祉分野の双方にメリットのある取組みです。農福連携のマッチングにおいては、農業者側の作業内容・労働環境・人材ニーズ、障がい者側の個性や対応可能な作業を十分把握したうえで、相互事情を把握して緩衝材になることが重要です。日頃から農業法人を訪問し

農業者側の事情を理解することで、福祉事業所を通じた障がい者との適切なマッチングを実現しています。福祉分野では農作業に参加された障がい者の方から「農作業受託は外で体を動かすことができるため、リハビリも兼ねて心身ともにリフレッシュになっている」との声をいただくこともあり、農福連携の取組みが農業・地域への貢献に繋がっていると感じています。



前橋支店 営業班

戸田 歩未

人材マネジメントの高度化に向けた取組み

挑戦する一人ひとりの力が、
未来を動かす原動力になる。

変化の激しい時代において、農林水産業や地域の持続的な発展を支えるために、私たちに最も求められているのは「人」の力です。一人ひとりが自ら考え、学び、挑戦する姿勢が、私たちの使命を果たすための原動力になります。

当金庫では、職員が自律的にキャリアを切り拓き、高度な専門性を磨きながら、組織の内外部でプロフェッショナルとして活躍できるよう、配属、育成、研修を通じた体制づくりに取り組んでいます。

また、フレックスタイム制度をはじめとした効率的な働き方や、互いに支え合う風土といった「働きやすさ」も、力を発揮するための大切な基盤です。私自身、育児をしながら働いてきたなかで、職場環境が働く人の意欲を後押しすることを実感してきました。

こうした取組みによって経験を積んだ職員が連携することで、多様な視点から新たな価値が生まれ、社会により大きなインパクトをもたらすことができると信じています。

私たちはこれからも、オープンで風通しのよい企業文化のもと、誰もが自由に挑戦し続けられる環境づくりを、更に積極的に推進してまいります。



執行役員（人事部長）
最高人事責任者（CHRO）
小笠原 亜紀

当金庫における人材マネジメント方針

人材マネジメントに関する基本的な考え方

当金庫は、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するなか、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を目指し、以下のとおり人材マネジメントポリシーを定めています。



ジョブグループ制度の導入

人材マネジメントポリシーのもと、「自律性」と「専門性」のコンセプトに基づく人事制度を構築しており、その一環として「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制度を導入しています。

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。

ジョブグループを踏まえた異動ローテーションに加え、ジョブグループを細分化した「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」を導入し、上司との定期的な1on1・評価・フィードバックを適切に実施することで、職員の専門性醸成を後押ししています。

ジョブグループ制度



CC:コーポラティブ・セントラルバンク/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

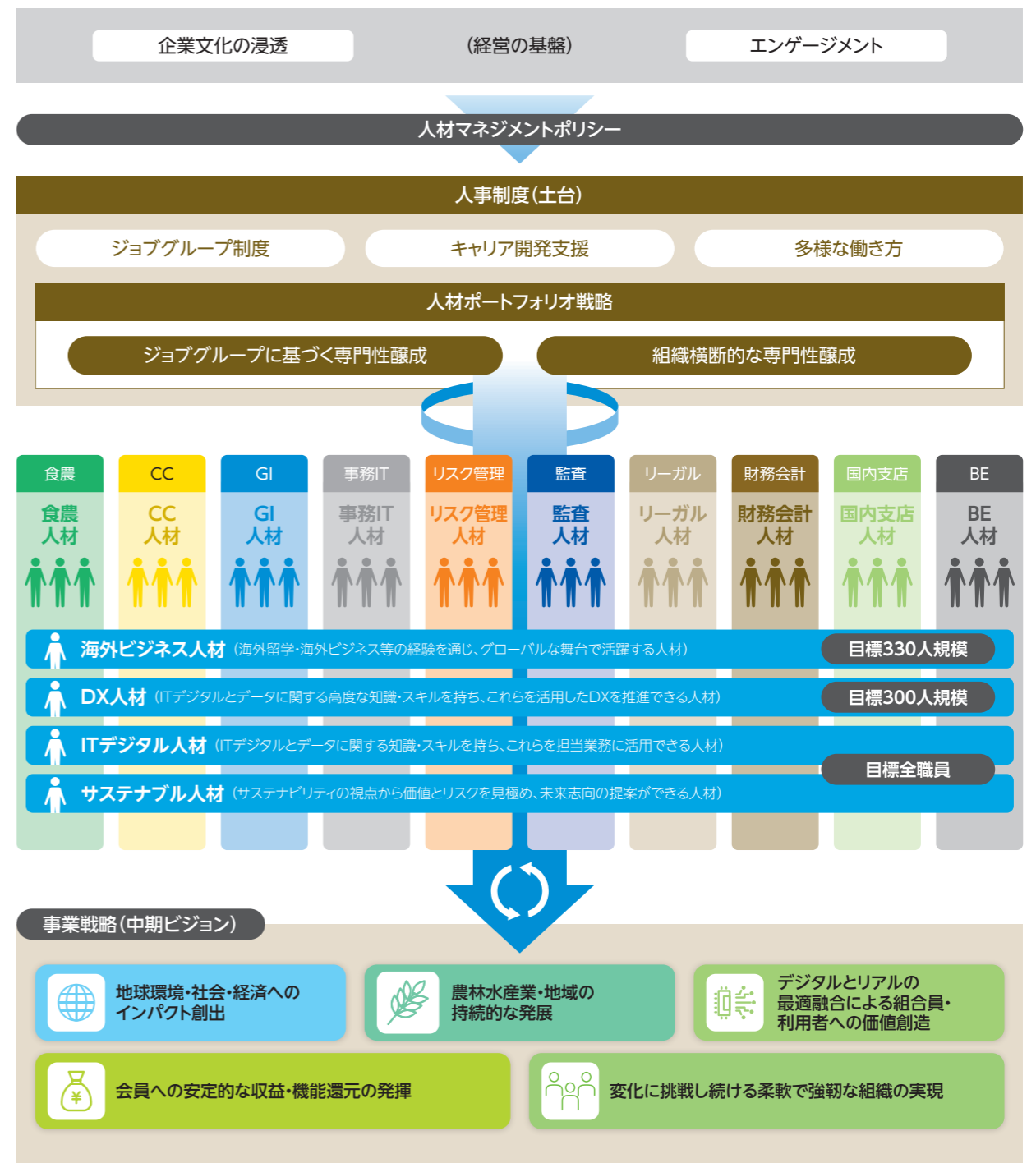
人材ポートフォリオ戦略

当金庫では、事業戦略実現のために必要な人材群の形成に向けて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、事業戦略の達成に必要な専門性をジョブコンピテンシーとして定義し、コンピテンシー評価を通じて職員の持つ専門性を可視化しつつ、ジョブグループ制度を基盤として人材群を形成します。

また、「海外ビジネス人材」・「DX人材」・「ITデジタル人材」・「サステナブル人材」など、今後の成長を支える組織横断的な重点人材の育成・確保にも注力し、計画的な人材投資を進めています。

人材戦略と事業戦略の連動



※上図で掲げる目標は「2030年度まで」で設定しています。また上記人材群の育成・採用にかかる取組みについては、次ページ以降をご参照ください。

足元の課題と現状の対応方向

足元の課題

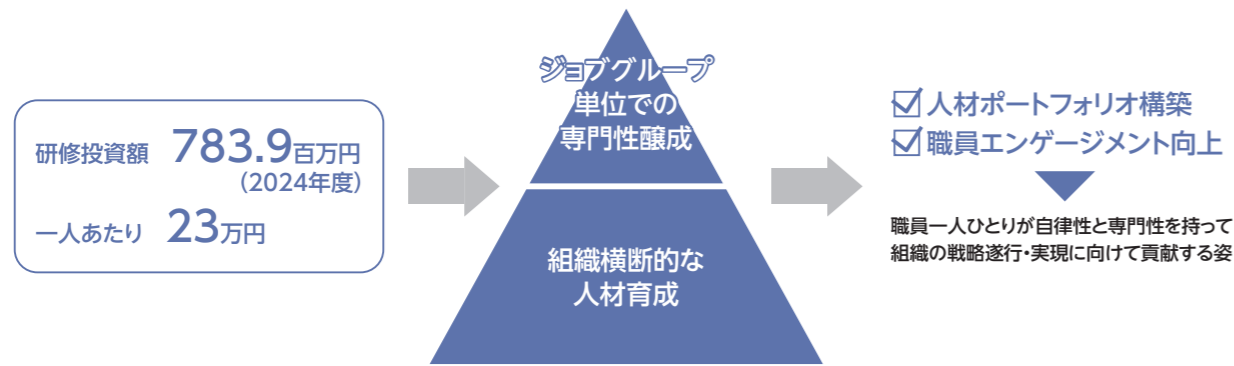
- 事業戦略上必要な専門性の定義・可視化を踏まえた人材ポートフォリオ戦略の適時適切な見直し
- 上記に加え、人材流動化、産育休取得者の増加、転勤忌避等の今日的な雇用環境・価値観を前提とした人事制度・運用の見直しや、育成・採用施策の検討

現状の対応方向

- 各業務に必要な専門性を定義したグループジョブディスクリプション・ジョブコンピテンシーの精緻化(事業戦略を踏まえた単位・区分や必要な知識・スキルの見直し等)
- 職員動態シミュレーションの高度化等、データドリブな施策検討および事業戦略上必要な人材群の育成・採用

人材育成にかかる取組み

「ジョブグループ単位での専門性醸成」および「組織横断的な人材育成」を柱とした各種施策を展開しています。人材育成に投資を行うことで職員に学びの機会を提供し、人材ポートフォリオの構築・職員エンゲージメント向上に繋がってまいります。



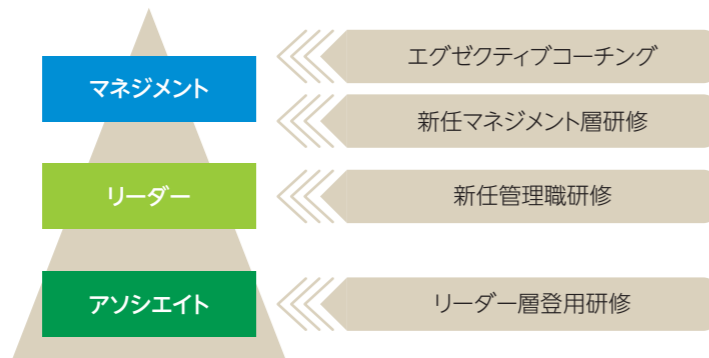
ジョブグループ単位での専門性醸成

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、専門性醸成に繋がっています。たとえば食農グループにおいては、収益向上とステークホルダーの価値創造を目指すべく、「貸出業務等で培った経験・知見に応じた研修」と「現場実践を通じたOJT」により人材育成を進めています。研修では業務経験に応じて、貸出業務の基礎知識の習得から、顧客に向けた経営課題解決型提案営業の実践に至るまで育成メニューを展開しています。

組織横断的な人材育成

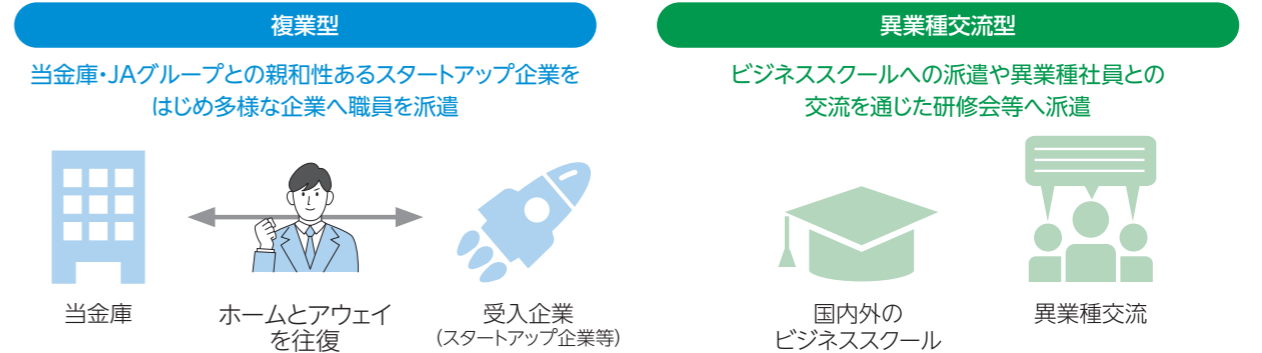
(1)リーダー・マネジメント養成

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。



(2)多様な経験・思考の獲得

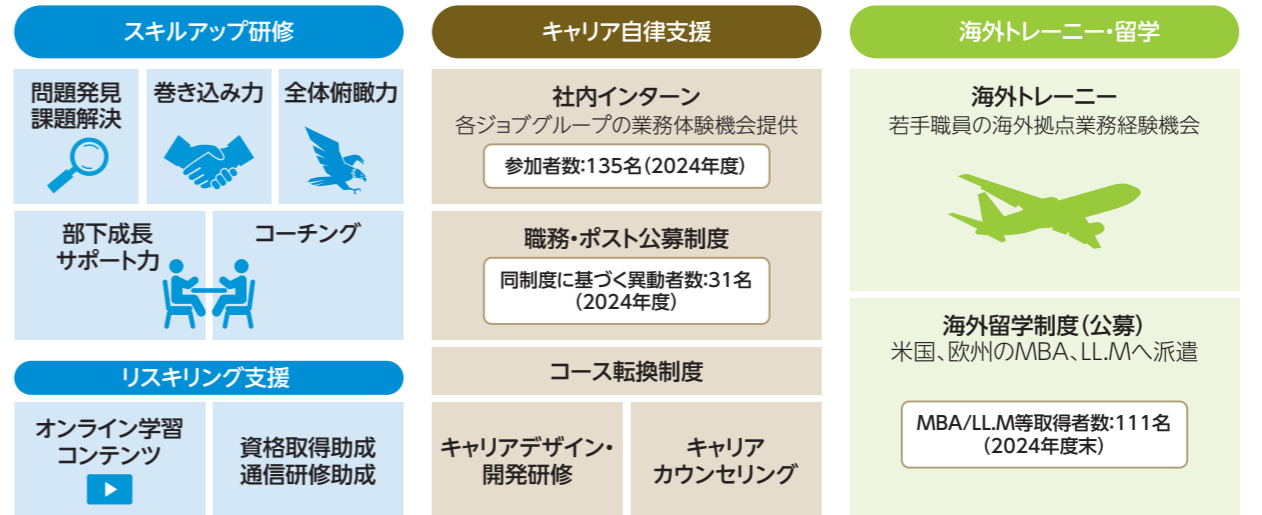
多様な思考を持った専門性ある人材群の形成に向けて、金庫内では得られない発想、価値観、働き方等に触れる機会として、越境研修(所属組織の枠を超え、異業種での業務経験や異業種社員と交流を図りながらともに学び、共創する経験)を展開しています。2024年度は25名の職員が参加しました。



(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・リスキング支援やキャリア自律支援を行っています。2024年度には社内インターン制度を新設し、自律的なキャリア開発・ジョブグループ登録に向けて自身の経験のない業務領域を体感し理解を深める機会を提供しています。

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。



VOICE 越境研修(複業型)

▶ 組織の外で学ぶということ

本研修に参加した理由は、自律的なキャリア形成が求められるなかで、社内では通用しない仕事をしているのではないかと焦りと将来に対する漠然とした不安を感じたからです。研修先企業では新商品の提案に取り組み、実際に商品化を検討いただくなど、これまで経験できなかった業務に携わることができました。また、所属する組織から離れた環境に身を

置くことで、自身の弱みだけでなくこれまで培ってきた強みに気付くこともできました。今回の研修参加を通じて、自分の希望や考えを伝えることで次に繋がっていくこと、キャリアは仕事に限らずプライベートの活動や偶然の出会いからも作られることを実感し、自律的なキャリア形成に前向きになりました。



グローバルバンキング部
GB海外拠点企画班

外崎 友恵

VOICE 社内インタビュー

▶ 普段とは異なるジョブグループでの業務体験

本制度を通じて仙台支店でCCグループ(リテールビジネスを担うジョブグループ)の業務を経験しました。実際にJAに足を運び対話を重ねるなかで、地域ごとに異なる多様な課題を肌で感じました。また、JAバンクとしての金融仲介機能を発揮するために、当金庫が各JAの自主性を尊重しつつも戦略を検討し、取組みを後押しする難しさ・やりがいの一端に触れるこ

とができました。普段は食農グループにて、遠洋漁業者やJFグループの全国団体向けの貸出業務に携わっていますが、新たな業務領域に触れたことで当金庫職員としての「自身の将来像」や「磨きたい強み」を見つめ直すことができ、今後のキャリアを主体的に切り拓くモチベーションにも繋がる貴重な体験となりました。



食農金融部
マリンファイナンス班

周藤 向輝

(4) 組織横断的な人材群形成

DX人材/ITデジタル人材の育成、サステナビリティやダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進など、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組織横断的な人材群形成に取り組んでいます。

▶ P.67 デジタルトランスフォーメーション(DX) ▶ P.49 サステナブル経営の取組み

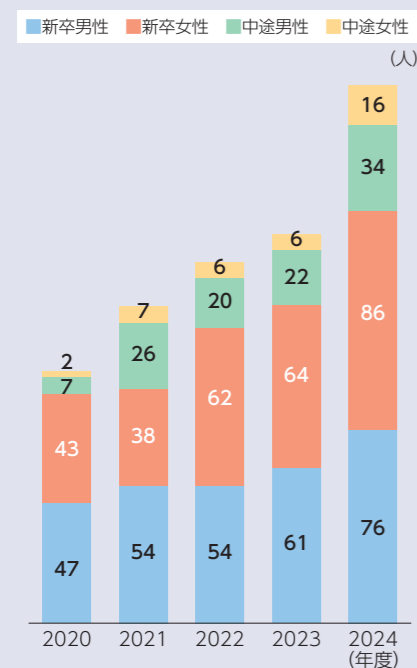
▶ P.64 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進に向けた取組み

採用にかかる取組み

多様な思考を持った専門性ある人材群の形成に向けて、キャリア採用(中途採用)の強化・目標採用者数の引上げに取り組んでいます。

キャリア採用の強化にあたっては、職員の紹介に基づき選考を行うリファラル採用を導入しているほか、業務領域別の採用拡大に向けて、各募集ポジションにおいて求める専門性の具体化・可視化を進めています。また、新卒採用にあたっては、特定の専門性醸成を志向する人材に向け、初期配属部署を特定したコース別採用を導入したほか、専属リクルーター制度により、採用のミスマッチを抑制しています。

採用実績の推移



人材確保に向けた取組み

キャリア採用(中途採用)

求める専門性の具体化

各募集ポジションにおいて求める専門性は、ジョブグループ制度における専門性の評価・育成の単位である「ジョブコンピテンシー」に基づき設定

リファラル制度

国内全部店における採用が対象。採用実現の際は、紹介した職員に対し、リファラル採用報酬を支給

退職者エントリー制度

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

新卒採用

コース別採用

事務ITコース、GIコース、クオンソコース(※リスク管理)を設定

専属リクルーター制度

金庫の理念、実際の業務等のミスマッチ抑制に向けたフォローを実施

多様な働き方にかかる取組み

多様な思考を持った専門性ある人材群の形成にあたり、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います。

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

副業

自律的なチャレンジを後押しし、副業を通じた幅広い知見・スキルの習得を可能に

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」を達成し、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。

以下で紹介する各取組みは日本国内にのみ適用され、他国には適用されず、また、当金庫の海外支店、海外子会社、海外の外部企業で働く職員には適用されません。また、DE&Iに関連する統計や比率の計算については、海外で現地採用された当金庫職員は含まれていません。

育児・介護をはじめとした様々な両立支援推進の制度・取組み

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向け、不妊治療休暇・育児短時間勤務等の制度を充実させるとともに、産休・育休取得者向けの各種プログラムや企業主導型保育園との提携などを行い、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。

育休取得・育休取得延伸に向けた役職員の意識醸成のため、各種研修や管理職向けのダイバーシティマネジメントをテーマとしたワークショップの開催、外部講師を招いた講演・社内ポータルでの情報発信等の取組みを行っています。また、介護についても、仕事との両立・職員の活躍支援に向けた介護セミナー等を開催しています。

こうした取組みを更に後押しするべく、上記のフレックスタイム制度のほか、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も取り組んでいます。

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。2024年度には障がい者活躍に向けた職員アンケートやワークショップを実施しました。

2023年度からは(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。

また、障害者雇用促進法上の特例子会社である農林中金ビジネスアシスト(株)は、2024年11月から農福連携事業に参入しました。埼玉県羽生市の農事組合法人から業務委託を受け、障がい者を有する社員が花苗生産作業に従事しています。



日本農福連携協会と開催した当金庫内でのマルシェの様子



農林中金ビジネスアシスト社員による農作業の様子

その他多様な人材の活躍に向けた取組み

上記のほか、DE&I推進に向けたより幅広いテーマについて、社会課題の観点も意識しながら、職員一人ひとりが「自分らしく」活躍できる組織の実現に向けて、引き続き様々な取組みを進めてまいります。

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。

役員ゼミ

職員のキャリア開発意識を醸成すること、そして職員エンゲージメントの向上や組織風土の改善を目指して、当金庫では役員一人と少人数の職員が対話する「役員ゼミ」を2019年度から実施しています。2024年度は計156回、延べ1,485名の職員が参加しました。

社内広報

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基づきながら実施した優良な取組みや多様な人材が組織内で活躍する姿を、農林中金グループ全体を対象とした「社内広報ポータル」で発信しています。2024年度は当該ポータル上で計65回の情報発信を行いました。

共有価値観「チャレンジ」の後押しに向けて(職員起業制度)

当金庫では、共有価値観の一つに「チャレンジ」を定めていますが、職員の新たなチャレンジを後押しすることを目的に、職員起業制度「Nochu Seeds」を開始しました。2024年度は1案件を採択し、2025年度からの事業化検討の開始を決定しました。



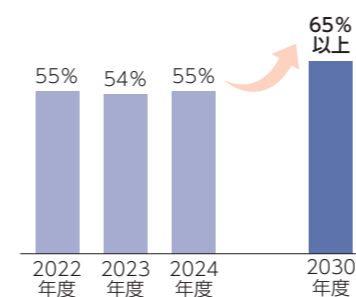
職員エンゲージメントの向上に向けて

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に報告し、結果の分析や課題の整理などを通じて、効果的な施策を検討・実施しています。

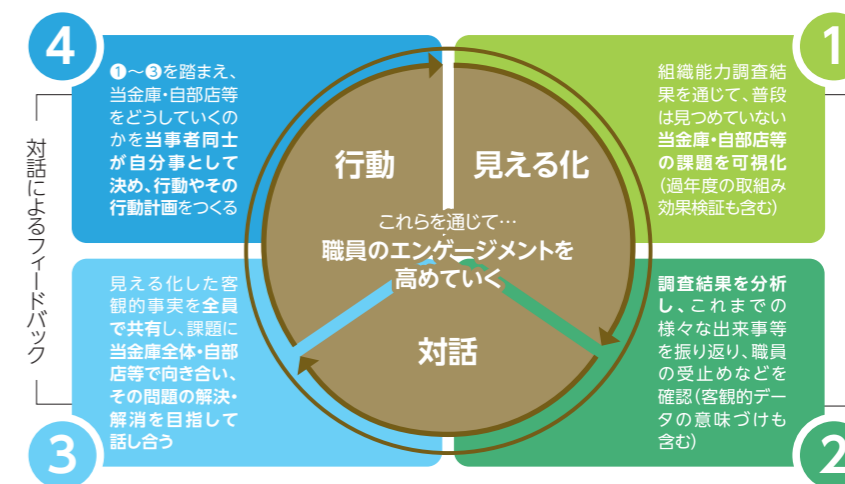
職員エンゲージメントスコアは、職員の「やりがい」、「貢献意欲」、「他者への推奨意向(当金庫を他人に勧めたいか)」の3要素で測定しており、これらが一定程度高められている状態として、2030年度までに65%以上を目指す目標を設定しています。

直近の調査結果では、各方針・施策の方向性や変化について職員の受止め個人差が見受けられる等、経営からのメッセージ浸透に課題があることや、業務プロセスを更に改善させていく余地があること等を確認しています。こうした結果を踏まえ、以下「エンゲージメント向上に向けて実践中の取組み」をはじめ、各部店の実態を踏まえた創意工夫ある取組みを進めています。

職員エンゲージメントスコア*の推移



※ 上記3要素について、「非常にそう思う」「そう思う」「どちらでもない」「そう思わない」「まったくそう思わない」の5段階でそれぞれ質問し、各質問の肯定的な回答割合の平均値をエンゲージメントスコアとして算出



エンゲージメント向上に向けて
実践中の取組み
(一例)

- 社内広報の取組みを通じた情報発信の充実化(役員による情報発信の強化など)
- 職員との対話を目的とした役員ゼミの実施
- 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)
- 本支店横断のプロジェクトチームを立上げ、事務合理化に向けたBPR※を実施

※ Business Process Re-engineering

デジタルトランスフォーメーション (DX)

DXを通じた、更なる「ビジネス価値の創造」に向けて

私たちは、DXを通じて、未来のビジネス環境に適応し、持続的な成長を実現するための基盤を築いています。DXは目的ではありませんが、ITデジタル・データの活用を通じて、ビジネス変革を促進する力となります。そのために、ビジネス部門とITデジタル部門の連携・協働を深めており、またその基盤として、組織体制の整備や人材育成にも力を入れています。これからも、新たなビジネス価値を創造し、未来に向けた挑戦を続けてまいります。



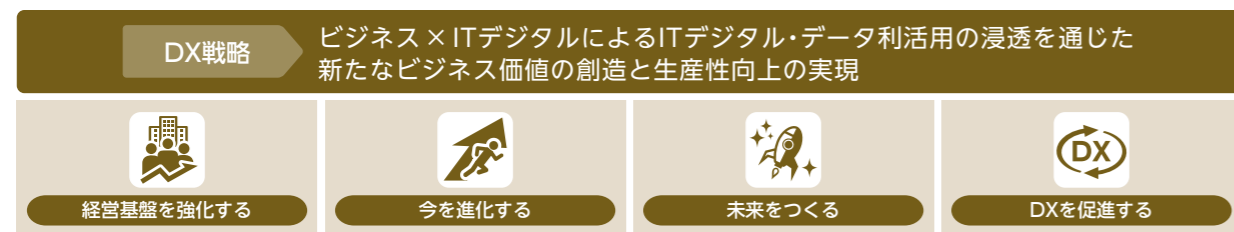
理事常務執行役員
ITデジタル統括責任者
(CI & DO)
半場 雄二

当金庫におけるDX戦略と取組み

当金庫では、中期ビジョンのもとで重点的に取り組むDX戦略「ビジネス×ITデジタルによるITデジタル・データ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」を定めています。

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

DX戦略



経営基盤を強化する

経営判断の材料となる組織内外の様々なデータを蓄積し、分析するための基盤を整備しています。蓄積したデータは、加工・分析等を行ったうえで、ビジネス部門と連携し経営判断に活用するためのビジネスインテリジェンス(BI)の設計・運用に用いています。

中期ビジョンの「ありたい姿」ごとに定めた取組事項の進捗状況などを可視化するダッシュボードを2024年度から運用開始しました。また、リスクや財務関連の情報を可視化するためのレポート等、データドリブンなビジネスを実現するための基盤を構築しています。加えて、AIによるデータ分析やモデル開発を行うための基盤の構築など、新たな手法によるデータ活用を進めています。

今を進化させる

当金庫融資先の利便性向上のため、ビジネス部門である農食法人営業本部と連携して融資先向けのポータルサイトや電子契約の導入を進めるとともに、融資業務における申込受付から資金実行までの一連の業務プロセスをシステム化することで、業務効率化や事務ミス等のオペレーショナルリスク低減に取り組んでいます。

また、2024年度に役職員が出張時に個人で予約・立替を行っていた宿泊・交通費の精算処理を、新たなSaaS^{※1}を導入し、法人サイトでの予約および当金庫直接支払に変更することで、精算時における役職員の事務負担軽減および不正リスクの低減を実現しました。

未来をつくる

当金庫職員が“Anywhere, Any Device”（どこでも、どの端末でも）で業務遂行ができる環境、そして安定的で快適な業務環境の構築を目指し、足元ではグループウェアの刷新や業務用スマートフォンの全職員配布、業務用端末の更改に取り組まれました。また、ビジネス部門と連携して、ServiceNowやBoxなどの外部サービスを活用した承認ワークフローの刷新プロジェクトを立ち上げるとともに、資料等のデータの集約を通じて、全職員のパフォーマンスの最大化をサポートしています。

さらに、業務の効率化や補助を目的として、2023年度には汎用的に利用可能な組織内部向けの生成AI「Seed AI」、2024年度には内部手続きの検索に特化した生成AIも導入しました。また、ビジネス部門における専門業務での更なる生成AI活用や内部向けFAQの再構築に向けて、ユーザ実証を通じた利用促進に繋がるUI構築の検討を進めています。

DXを促進する

全社でのDX推進に向け、2022年度から全職員のITリテラシー底上げを図る「ITデジタル人材育成」、およびDX推進の中核を担う人材を育てる「DX人材育成」に取り組んでおり、一部の育成コンテンツはグループ会社にも提供しています。

ITデジタル人材育成では、全職員がDX推進に必要なマインドや基礎知識を身に付けることを目指し、デザイン思考研修、セキュリティ研修等、様々な研修を提供しています。

DX人材育成では、内部認定プログラムを設けて対象者を募り、ビジネスとITデジタルの架け橋となるトランスレーターおよびデータ活用による業務高度化等を実施するデータサイエンティストの育成を実施しています。2024年度末時点で延べ186名をDX人材として認定しました。



※1 SaaS: Software as a Service: インターネット経由でソフトウェアを利用できるサービス
 ※2 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(付加価値創出のベースとなるITデジタル素養を有する人材)
 ※3 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

足元の課題と現状の対応方向

足元の課題

DX戦略に基づく取組みをITデジタル部門だけではなく全社的な取組みとして推進していくためには、現状の取組みに加えて、組織内の手続き・ルールの見直しやビジネスプロセスの変革をビジネス部門と協働して検討・実践していく必要がある。

現状の対応方向

上記課題の解消に向けて、まずはビジネス部門とITデジタル部門双方のDX人材育成に取り組むとともに、両部門共同でチームアップを図り、連携を強化のうえ、具体的な課題の洗い出しに着手。
 また上記チームアップのもとでテーマに応じたDXの取組みを継続し、新規事業創出や既存業務の高度化を組織横断で推進。

DXに関連する取組み

①外部へのノウハウ提供

ServiceNowやBoxを活用したワークフロー刷新プロジェクトや資料等のデータ集約にかかる知見を収益機会ととらえ、当金庫グループ会社の農中情報システム株式会社と連携して2024年度下期からServiceNowのワークフロー導入やBoxのライセンス販売にかかる外販事業を開始しました。2024年度は1件を受注し、受注元企業におけるServiceNowを活用した全社通知やそれに紐づくタスク管理にかかるワークフローの導入・支援を実施しました。

②JAグループのAgVenture Lab

JAグループの関係団体と開設した一般社団法人AgVenture Labでは、食・農・くらしに関わる社会課題を解決するためのオープンイノベーションの取組みを推進しています。その取組みの一つである「JAアクセラレーター」では、2019年度から社会課題の解決に取り組むスタートアップ企業を募集しており、これまで6期52社を採択しました。採択企業はPoC^{※4}費用の助成やJAグループ職員の伴走支援等を受けながら、JAグループとの協業等による新たな価値創造に挑戦しています。

また、JAグループ役職員のITデジタルにかかる知見を高めるべく、AgVenture Labではアジャイルや生成AI等をテーマとした研修・ワークショップ等も開催し、DXを牽引する中核人材の育成を強化しています。

※4 Proof of Concept: 事業やそのコンセプトの実現可能性や採算性などを検証するもの。



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(第6期)

	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期
応募件数	192	161	211	179	189	207
採択件数	7	8	9	9	10	9

JAアクセラレーターへの応募・採択件数

CHAPTER

4

農林中央金庫の ガバナンス・データ

経営管理委員メッセージからはじまり、コーポレートガバナンスや組織データ等について紹介します。

経営管理委員メッセージ	71
コーポレートガバナンス	73
役員一覧	78
経営管理の枠組み	83
コンプライアンスへの取組み	85
サイバーセキュリティ	87
ステークホルダーコミュニケーション	89
データ集	91

世界を相手に「飛んだり跳ねたり」 将来の農林水産業を見据え、 今やるべきことをリードする存在に

経営管理委員
小林 栄三



将来見通しからバックキャストした発想、中期ビジョンの実現を目指して

日本の農林水産業が直面している後継者不足、生産現場の担い手の減少は深刻です。現在、基幹的農業従事者の数はおよそ111万人*とされていますが、その数は年々減少傾向にあり、まさにこの国の食料安全保障の根幹が揺らいでいます。

農林中央金庫に求められているのは、この現実から目を背けることなく、将来の見通しから「バックキャスト」した発想で取り組むべき課題を洗い出すことです。真剣に農林水産業の未来を考え、その実現に向けて行動を起こしていかなければなりません。従来のや

* 農林水産省「農業労働力に関する統計」における基幹的農業従事者数(個人経営体)の令和6年(2024年)実績より。

直面する課題への対応、もっと積極的な情報発信を

農林中央金庫にとって、私が特に重要だと考えるのが食農バリューチェーンの「川上」、つまり生産現場の魅力を高める取り組みです。農林水産業の将来に希望が持てなければ、どんなに社会的意義があっても担い手となる若者はこの世界に入ってきてくれません。農林中央金庫は、JA・JF・JForestのみなさまとともに「現場の良き相談相手」として農林水産業者と向き合っています。そして自らが食農バリューチェーンの「架け橋」となり、金融にとどまらない手段で課題解決に取り組ん

り方を原点から見直し、リソースをどこに集中すべきかを徹底的に考えながら、JAグループ内はもとより、政府や農林水産省などとも連携していくことが重要です。

農林中央金庫では、こうした背景も踏まえながら、「2030年のありたい姿」を定めた中期ビジョンを掲げて事業運営にあたっています。私たち経営管理委員会としても多様なバックグラウンドを持つ委員が意見を出し合いながら、この中期ビジョンの実現に向けてともに取り組みを進めていく考えです。

ています。こうした姿勢を強くアピールして、もっと業界全体を盛り上げてほしいと思います。

今後国内市場は、人口減少によって需要そのものが縮小していくことが避けられません。この構造的な課題を解決するには、成長戦略として海外市場にも目を向ける必要があります。私は総合商社の経営トップとして世界を見てきましたが、日本の食品は品質、安全性、そして味において海外で根強い人気があります。この強みを活かさない手はありません。

また、国内の食農バリューチェーンの強靱化も喫緊のテーマです。食品について、端的に言えば、生産、加工、流通、販売を経て消費者の手元に届きますが、その間に生まれた利益が、きちんと生産元の農林水産業者に還元されることも重要です。

これまで農林中央金庫では、農林水産業者、業界、そしてバリューチェーン全体が直面する課題に対して、その解決と新たな付加価値を提供するべく、地道に、試行錯誤しながら取り組みを進めてきました。必要な資金対応はもちろんですが、JAバンクで行う担い手コンサルティング、海外輸出を含む販路拡大支援など、農林水産業の直面する課題に対して様々な取り組みを行ってきています。また、地域の企業とJA・JF・JForest

の連携を促し、新たなビジネスモデル構築を支援するなど、全国での成功事例も少なくありません。しかし残念ながら、それらが世の中に十分伝わっているとは言い難いです。私は経営管理委員として、「ソリューションを提供したことで新たなビジネス機会が創出され、農林水産業者の所得向上に繋がった」という成功事例を積み上げるだけでなく、こうした事例をもっと積極的に発信していくよう提言しています。農林中央金庫が、会員のみなさまと一緒にどれだけ現場と向き合い、付加価値の最大化に尽力しているかを内外に示すことが、ステークホルダーのみなさまからの更なる信頼獲得と連携強化に繋がるはずだからです。

「攻め」と「守り」の姿勢を明確に分離していく

2024年度は財務面で様々な課題に直面した年でした。結果として、会員のみなさまの期待にお応えすることができず、赤字決算となりました。今回の事態を受けて、多くの反省と学びがあったと感じています。経営管理委員会では、2024年度の振り返りと、続く2025年度の方向性について議論を重ねてきましたが、一つ言えることは、真摯な反省は組織を必ず強靱化させるということです。2025年度以降は、この反省を活かし、ステークホルダーからの信頼回復に向けて黒字決算という良い結果を出すべく、組織一丸となった対応が重要です。

そのために大事なことは、「攻め」と「守り」の姿勢を明確に分離することです。これまで農林中央金庫は、

組織のあり方も含めて、より堅実な「守り」の事業展開を意識してきたと感じています。しかし、すべてを「守り」に回すのではなく、守るべきところはしっかり守ったうえで、攻めるべきところには適切なリスクテイクをしていく。こうした経営への舵取りが、今の農林中央金庫には求められます。2025年度は理事長が交代し、役員も全体的に若返りました。こうした体制の変更も、「攻め」も「守り」もしっかりやっていくということを組織として再認識するきっかけになると思います。私たち経営管理委員も、そうした舵取りを適切に支援するべく、しっかりと意見を述べていきたいと考えています。

外部知見・リソースも活用しながら、100年の経験・ノウハウを活かして

経営管理委員の私から見て、農林中央金庫で働く職員は、責任感が強く優秀な人材が揃っていると感じます。ただ、こうした人材をもってしても事業環境の変化が激しい時代のなかで、これまでのやり方が通用しない局面も出てきます。

ときには、社会課題や顧客ニーズを踏まえて、世界を相手に「飛んだり跳ねたり」するような動き方をする人材も必要ですが、農林中央金庫が築いてきた組織風土にはそぐわないのかもしれませんが、だからといって何も変えないのではなく、たとえば「飛んだり跳ねたり」機動力のあるパートナー企業と農林水産業者・会員のみなさまを繋ぎ、世界に対して新たな商品やサー

ビス、イノベーションを生み出すといったことは実現できるはずですが、外部の知見・リソースも頼りながら、農林中央金庫が培ってきたこれまでの100年の様々な経験・ノウハウを活かしていくことが、これからの農林水産業のために必要であり、また農林中央金庫にとっても重要な役割になると考えています。

将来の農林水産業がどうあるべきかを描き、そこから逆算して今何をすべきかを考える。そしてその変革の道程、農林水産業者、会員のみなさまをはじめとした、幅広いステークホルダーとともに歩いていく——農林中央金庫には、その歩みをリードする力があると私は信じています。

コーポレートガバナンス

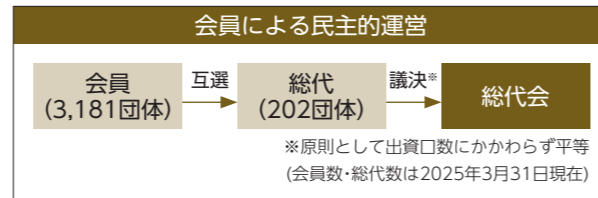
当金庫の経営体制

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持っています。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。

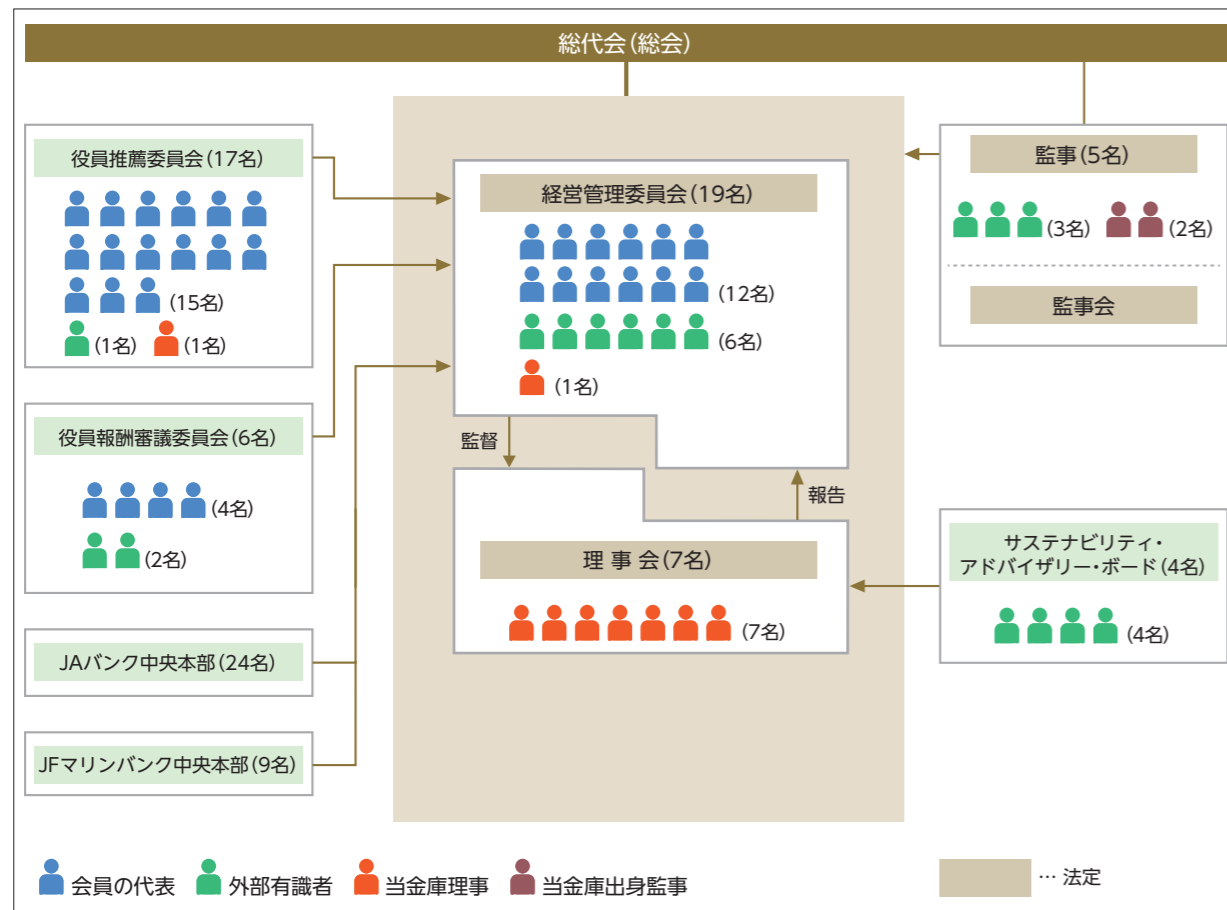
総会・総代会

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(2025年7月1日現在)

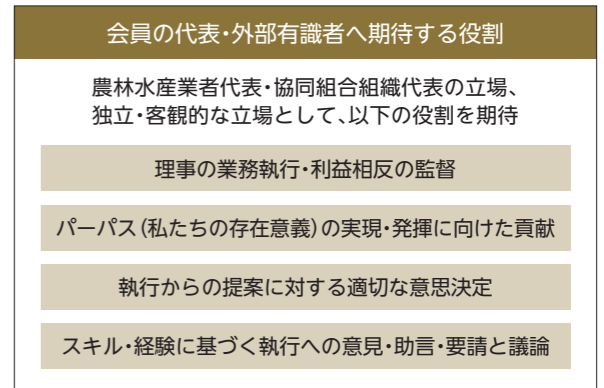


経営管理委員会

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。

2025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.75](#))



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。2024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

2024年度は、より生産性の高い会議を実現するため、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審議時間の確保や会議資料の見直し等に取り組み、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、更なる運営の高度化に向けて、①将来を見据えた全体戦略やビジョンに関する議論の充実、②執行に対するフォローアップを通じた執行と監督の有機的な連携の強化、③多角的な議論を深めるための資料構成等の不断の見直し等に取り組み、継続的な改善を進めてまいります。

2 理事会

実効性向上に向けた不断の取り組みとして、2024年度は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や、会議資料の見直し等を行うことで、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した。今後は、①経営管理委員会における監督視点の議論や、理事会から委任された会議における執行状況を俯瞰的に捉えて能動的なアクションに繋げていくための会議間の連携の強化、②事業戦略などの中長期・組織横断的なテーマに対する議論の充実化、③多角的な議論を充実化させていくための会議資料の不断の見直し等を通じて、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。2025年7月1日現在、17名で構成されており、うち15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。2025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。

2025年7月1日現在、JAバンク中央本部委員は24名で構成されており、22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。

2024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	94.7%
役員推薦委員会	2回	97.1%
役員報酬審議委員会	1回	100%
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	8回	90.3%

サステナビリティ・アドバイザー・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。

2025年7月1日現在、メンバーは4名です。

サステナビリティ・アドバイザー・ボードメンバー

氏名	所属
佐藤 隆文 氏	農林中央金庫 経営管理委員 (前 IFRS 財団 副議長)
高村 ゆかり 氏	東京大学未来ビジョン研究センター 教授
竹ヶ原 啓介 氏	政策研究大学院大学 教授
松岡 伸次 氏	明治ホールディングス株式会社 常務執行役員CSO

(2025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/about/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・系統組織の事業価値向上や、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様々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

報酬決定の手續としては、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な金額等については、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、系統組織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、持続可能な環境・社会・経済の実現、農林水産業・地域の持続的な発展、組合員・利用者への価値創造のほか、柔軟で強靱な組織の実現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(2025年7月1日現在)

 <p>経営管理委員会会長 山野 徹</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>2019年 鹿児島県農業協同組合中央会代表理事会長</p> <p>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</p>	 <p>経営管理委員 寺下 三郎</p> <p>2017年 堺市農業協同組合代表理事組合長</p> <p>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</p> <p>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</p>
 <p>経営管理委員 坂本 雅信</p> <p>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</p> <p>2012年 千葉県漁業協同組合連合会代表理事会長</p> <p>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</p> <p>2023年 全国共済水産業協同組合連合会理事</p>	 <p>経営管理委員 中崎 和久</p> <p>2005年 葛巻町森林組合代表理事組合長</p> <p>2011年 岩手県森林組合連合会代表理事会長</p> <p>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</p>
 <p>経営管理委員 伊藤 清孝</p> <p>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</p> <p>2025年 一般社団法人家の光協会代表理事会長</p>	 <p>経営管理委員 平本 光男</p> <p>2020年 横浜農業協同組合代表理事会長</p> <p>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監事 一般社団法人家の光協会理事</p>
 <p>経営管理委員 齋藤 種治</p> <p>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会委員 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</p> <p>2023年</p>	 <p>経営管理委員 福本 博之</p> <p>2020年 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</p> <p>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</p> <p>2025年 兵庫西農業協同組合代表理事会長</p>
 <p>経営管理委員 占部 浩道</p> <p>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会委員 全国共済農業協同組合連合会広島県本部運営委員</p> <p>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</p> <p>2024年 全国共済農業協同組合連合会広島県本部運営委員会副会長</p>	 <p>経営管理委員 白水 清博</p> <p>2016年 筑紫農業協同組合代表理事組合長</p> <p>2020年 福岡県農業協同組合中央会理事</p> <p>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</p>



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 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代表取締役
 2020年 伊藤忠商事株式会社社名管理 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 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
 2018年 一般社団法人日本農福連携協会会長理事
 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
 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 北林 太郎
 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 同執行役員
 2023年 同理事兼執行役員
 2024年 同代表理事兼執行役員
 2025年 同経営管理委員 同代表理事専務執行役員

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、金融を含め様々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、金融を含め様々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
北林 太郎	代表理事専務執行役員

理事の一覧(2025年7月1日現在)



北林 太郎
 代表理事専務執行役員
 最高経営責任者(CEO)
 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 同執行役員
 2023年 同理事兼執行役員
 2024年 同代表理事兼執行役員
 2025年 同経営管理委員 同代表理事専務執行役員



長野 眞樹
 代表理事専務執行役員
 最高執行責任者(COO)兼最高財務責任者(CFO)
 コーポレート本部統括役員
 1994年 当金庫入庫
 2016年 同資金為替部副部長
 2017年 農林中金全共連アセットマネジメント株式会社 出向
 2019年 当金庫資金為替部長
 2021年 同市場運用部長 同執行役員
 2025年 同代表理事専務執行役員



川田 淳次
 理事専務執行役員
 JA・JF事業統括責任者
 リテール事業本部統括役員
 1993年 当金庫入庫
 2014年 同農林水産環境統括部副部長
 2015年 同JAバンク統括部副部長
 2017年 同経営対策部長
 2018年 同JAバンク統括部長
 2021年 同執行役員
 2025年 同理事専務執行役員



尾崎 太郎
 理事専務執行役員
 食農法人営業統括責任者
 食農法人営業本部統括役員
 1992年 当金庫入庫
 2013年 同総合企画部グループ戦略室長
 2015年 JA三井リース株式会社出向
 2018年 当金庫営業第二部長
 2021年 同営業企画部長
 2023年 同執行役員
 2025年 同理事専務執行役員



安武 篤
 理事専務執行役員
 最高リスク管理責任者(CRO)(BCP・財務リスク担当)
 コーポレート本部
 リスク管理ユニット統括役員
 1992年 当金庫入庫
 2014年 同総合企画部副部長
 2018年 同総合企画部部長
 2019年 農林中金ヨーロッパ出向
 2024年 株式会社農林中金総合研究所理事研究員
 2025年 当金庫理事専務執行役員



牛窪 克彦
 理事専務執行役員
 最高投資責任者(CIO)
 グローバルインベストメント&バンキング本部統括役員
 1994年 当金庫入庫
 2015年 同クレジット投資部副部長
 2018年 同クレジット投資部長
 2021年 農林中金全共連アセットマネジメント株式会社 出向
 2024年 同代表取締役社長
 2025年 当金庫理事専務執行役員



半場 雄二
 理事常務執行役員
 ITデジタル統括責任者(CI&DO)
 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 同理事兼執行役員
 2025年 同理事常務執行役員

■ 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)

当金庫では、パーパスの実現に向けて価値創造プロセスを定め、マテリアリティとして特定した脱炭素社会の実現や自然との共生、農林水産業の“稼ぐ力”の強化、強靱な食料システムの構築など重要課題の解決に取り組んでいます。これらの課題を解決するため、協同組織中央機関としての特色も踏まえた経営管理委員・理事の備えるべきスキルを選定しています。

「サステナビリティ」は、脱炭素社会や自然と共生する社会の実現に必要不可欠です。「農林水産業」の“稼ぐ力”を強化するには、農林水産業者の所得向上や持続的発展を支援するスキルが求められます。「IT・デジタル」等を活用したビジネスの拡大や業務基盤の強化、「グローバル」なサプライチェーンの構築は、強靱な食料システムの実現に繋がり、協同組織中央機関として付加価値を提供し、「協同組合」としての金融仲介機能を発揮することは、国内外での“豊かな”暮らしの実現にも繋がります。

また、「経営」や「金融」、「財務・会計」、「法務・リスク管理」、「人材開発」などの専門性や実務経験は、経営管理委員会・理事会の役割を適切に果たすため、特に求められる要素です。

当金庫の役員は、これらスキルを踏まえ、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・協同組合など協同組織中央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。

	役員名	経営	財務・会計	法務・リスク管理	IT・デジタル	農林水産業	協同組合	グローバル	金融	サステナビリティ	人材開発
経営管理委員 外部有識者	会員の代表(12名)	●				●	●				
	坂東 真理子	●		●			●	●		●	●
	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	北林 太郎	●	●					●	●	●	●
	長野 真樹		●					●	●		
	川田 淳次					●	●		●		
	尾崎 太郎		●			●			●		
	安武 篤	●	●	●				●	●	●	
	牛窪 克彦	●						●	●	●	
半場 雄二	●				●			●		●	

注1 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。

注2 上記のうち、長野真樹、尾崎太郎、安武篤、牛窪克彦は市場運用経験者です。

スキル・マトリックスの選定理由

スキル・マトリックス項目	各スキル項目の選定理由
経営	組織運営についての実務経験は、パーパスの実現に向けて、多岐にわたる事業を安定的に運営し、かつ時代の変化に柔軟かつ機動的に対応するために必要と考えています。
財務・会計	財務・会計に関する実務経験を通じた高い専門性は、変化の激しい市場環境において安定的な収益・機能還元を発揮するために必要と考えています。
法務・リスク管理	法務・コンプライアンス・リスク管理に関する実務経験を通じた高い専門性は、変わりゆく事業環境と社会的要請を踏まえたリスクマネジメント体制を構築・運用するために必要と考えています。
IT・デジタル	IT・デジタルの知見、そしてシステムや関連事務に関する実務経験を通じた高い専門性は、DXをはじめとした新たなビジネス価値の創造と生産性向上の実現、デジタルインフラの構築に必要と考えています。
農林水産業	農林水産業および関連産業ビジネスに関する実務経験を通じた高い専門性は、系統組織や農林水産業者の持続的な発展を実現するために必要と考えています。
協同組合	JAバンク・JFマリンバンクをはじめとした協同組織事業の運営および実務経験を通じた高い専門性は、系統組織・農林水産業者の持続的な発展に資する付加価値を提供するために必要と考えています。
グローバル	海外経験を通じた高い専門性は、海外での投融资拡大を中心とするグローバルバンキングビジネスの強化に必要と考えています。
金融	金融事業の実務経験を通じた高い専門性は、協同組織中央機関としての役割を発揮するために必要と考えています。
サステナビリティ	サステナブル経営および関連する実務経験を通じた高い専門性は、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るために必要と考えています。
人材開発	人事企画・人材育成に関する実務経験を通じた高い専門性は、職員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の醸成に向けた組織の成長、イノベーションの促進、職員のエンゲージメント向上に必要と考えています。

■ 執行役員の一覧(2025年7月1日現在)

内海 智江 常務執行役員(事務ITユニット) 事務部門長 女性活躍・ダイバーシティ推進責任者(CDO)	川島 憲治 常務執行役員(経営管理ユニット) 最高戦略責任者(CSO) サステナビリティ共同責任者(Co-CSuO)	土田 智子 常務執行役員(バリューチェーンユニット) 食農法人営業共同責任者 サステナビリティ共同責任者(Co-CSuO)
滝井 一貴 常務執行役員 JA・JF事業共同責任者	山田 幸弘 常務執行役員 共同投資責任者(Co-CIO)	長谷川 智成 常務執行役員(バンキングユニット) 食農法人営業共同責任者
篠田 崇 常務執行役員 JA・JF事業共同責任者	爲井 清文 常務執行役員(バリューチェーンユニット) 食農法人営業共同責任者	森 順次 常務執行役員 共同投資責任者(Co-CIO)
千代 康治 執行役員(法務・コンプライアンス部長) 最高コンプライアンス責任者(CCO) (非財務リスク担当)	宮路 出 執行役員(事業戦略投資部長) 事業戦略投資責任者	小笠原 亜紀 執行役員(人事部長) 最高人事責任者(CHRO)

■ 監事の一覧(2025年7月1日現在)

岩曾 聡	三浦 綾子	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

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ました。

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。

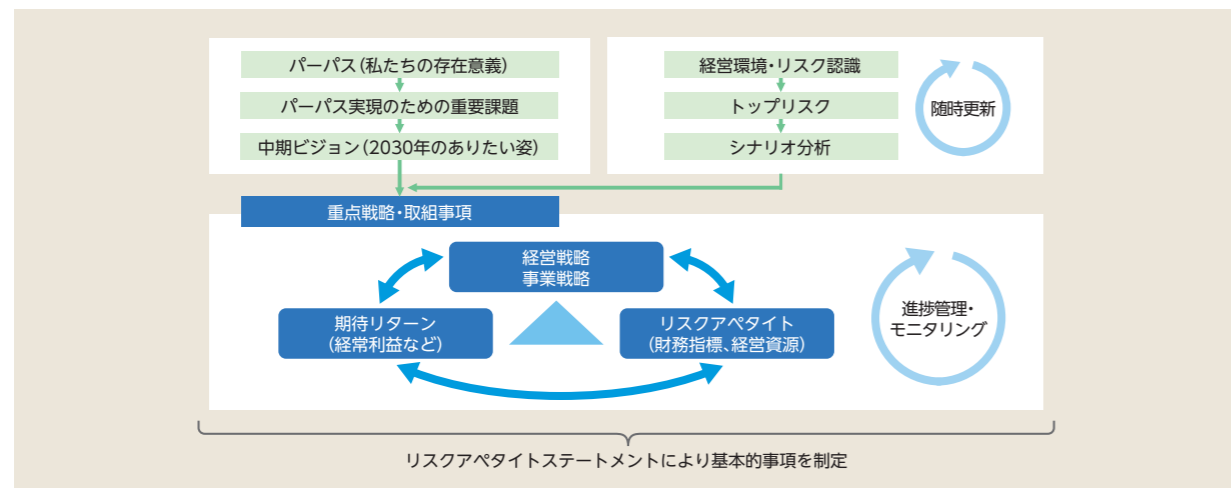
リスクアペタイトフレームワーク (RAF)

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繋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まいります。

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)
金融市場環境の大幅な悪化	深刻な景気後退や地政学リスクを受けた信用悪化等による財務基盤への悪影響。
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。
農林水産業を取り巻く環境変化に伴う影響	グローバルなインフレ継続や、地域人口減少・高齢化の加速等による事業基盤への悪影響。
系統組織の事業・経営基盤を取り巻く環境変化	厳しい競争・高齢化のなかで、利用者ニーズの変化を捕捉できないことによる利用者離れ、事業・経営基盤への悪影響。
金融犯罪増加 (被害者救済対策・利用者保護・マネロン対策の不足)	提供する金融サービスが犯罪行為に悪用されること等による利用者離れ。
サイバー攻撃被害の発生	サイバー攻撃被害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。

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。

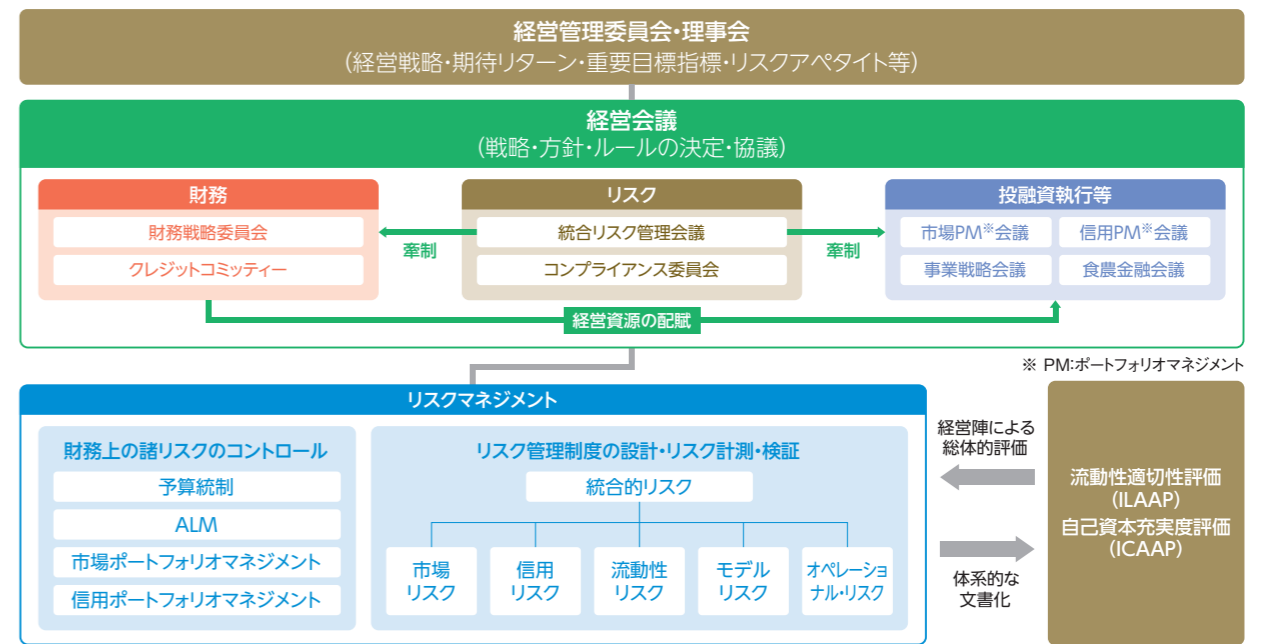
当金庫では、役職員一人ひとりが多様なステークホルダーによる信頼の確立・維持を常に意識して行動できるよう「行動規範」を規定し、内部での浸透を図ることで、健全なリスクカルチャーの醸成に取り組んでいます。

リスクマネジメント

当金庫では、RAFに基づくリスクアペタイトをベースとし、総合的な安定性と頑健性の確保を目的にリスクマネジメントを行っています。その実効性を確保するため、当金庫では、業務運営において直面するリスクの重要性評価を行い、管理対象とするリスクを特定したうえで、各リスクの特性を踏まえた個別の管理を行うとともに、計量化手法を用いてこれらのリスクを総合的に把握し、経営体力と比較して管理する統合的リスク管理を行っています。

詳細はディスクロージャー誌資料編「リスクマネジメント」をご覧ください。

リスクマネジメントの概要図 (2025年4月1日時点)



CROメッセージ

リスク管理は、厳しいストレス下でも経営の持続性を守る重要な使命を担っています。2024年度の大規模な損失計上により、当金庫はリスク管理で重要な反省と教訓を得ました。2025年度からは、最高リスク管理責任者 (CRO) に理事専務執行役員を設置し、独立性と責任を強化しています。新体制のもと、リスクの偏重を抑制する枠組みを構築し、リスク管理にかかるガバナンスや信用リスク管理の強化、予防的なリス

ク管理の実践等を通じ事業ポートフォリオ運営を高度化します。さらに、強固な経営基盤の確立を目指し、財務リスクや重要性が高まるコンダクトリスク、オペレーショナルレジリエンス、サードパーティリスクなどの非財務リスクの一体的な管理に取り組めます。

理事専務執行役員
最高リスク管理責任者 (CRO) (BCP・財務リスク担当)
コーポレート本部 リスク管理ユニット統括役員



安武 篤

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

当金庫は、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・期待に応えるために、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に実施しています。さらに、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。

倫理憲章・環境方針・人権方針については以下をご覧ください。

- 【倫理憲章】 <https://www.nochubank.or.jp/about/charter.html>
- 【環境方針】 https://www.nochubank.or.jp/sustainability/management/policy/pdf/environmental_policy.pdf
- 【人権方針】 https://www.nochubank.or.jp/sustainability/management/policy/pdf/humanrights_policy.pdf

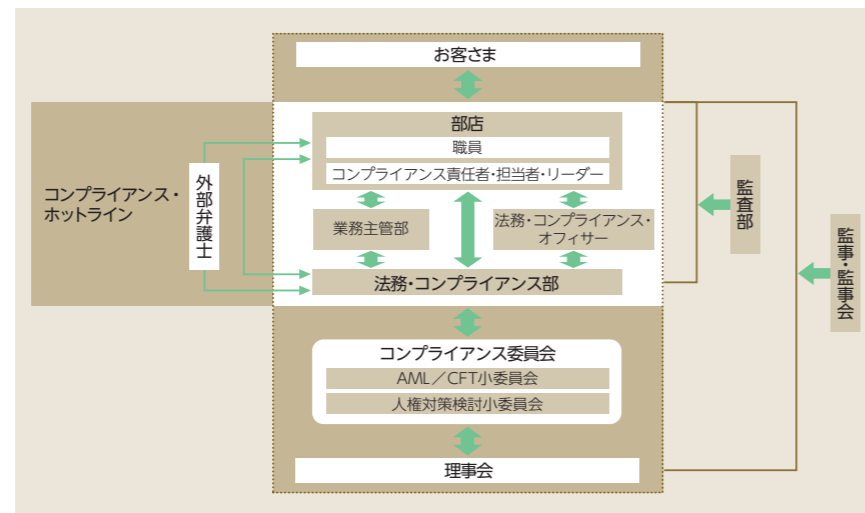
□ 経営に直結したコンプライアンス運営態勢

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、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態勢整備に関する重要な事項等を審議し決定するため、理事会のもとに設置された委員会です。同委員会が協議した重要事項や同委員会の議案については、理事会にも付議・報告しています。同委員会では、オペレーショナル・リスク、アンチ・マネー・ロンダリングやテロ資金供与対策、情報セキュリティについても議題として取扱い、これらについての重要な業務執行に関する方針を協議することとしています。

さらに、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。

コンプライアンス運営態勢図



□ 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。

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ト&バンキング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しています。

法務・コンプライアンス部は、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。

□ 「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

グループ全体としての「健全なリスクカルチャーの醸成・定着」の実現を目指し、主要なグループ会社と行動規範を共通化し、各社における行動規範の浸透、実践活動をサポートしています。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、各社コンプライアンス・プログラムの策定・実践や研修活動の支援などを通じて、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。また、グループでのコンプライアンス・リスク低減のため、グループ共通のハラスメント外部相談窓口の設置や、各社へのオフサイト・モニタリング(一部はオンサイト)などを実施し、課題の早期発見に努めています。

□ 内部通報制度について

当金庫では、コンプライアンス上の問題がある場合に、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よう内部通報制度を整備し、「コンプライアンス・ホットライン」を設置しています。

「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。また、通報を受け付けた際には、調査を実施して必要な改善・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な取扱いの禁止、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、制度の信頼性向上にも努めながら取り組んでいます。

2024年度は、当金庫内外の通報窓口で計10件の通報を受け付けていますが、当金庫の経営に重大な影響を及ぼすものはありませんでした。

なお、海外支店については、上記窓口とは別に職員が通報できる窓口を各支店に設置しています。

情報セキュリティの取り組み

当金庫は、お客さまのお取引などにおいて入手した様々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り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コンプライアンス委員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。

個人情報の適切な取扱いを含めた情報セキュリティに関しては、すべての職員に対して毎年eラーニングを実施するとともに、各階層における研修を行うことにより、情報セキュリティに関する意識向上を図っています。

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

サイバーセキュリティの取り組み

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、様々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、コンプライアンス委員会などの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しています。

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。

さらに、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り組みについては、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。

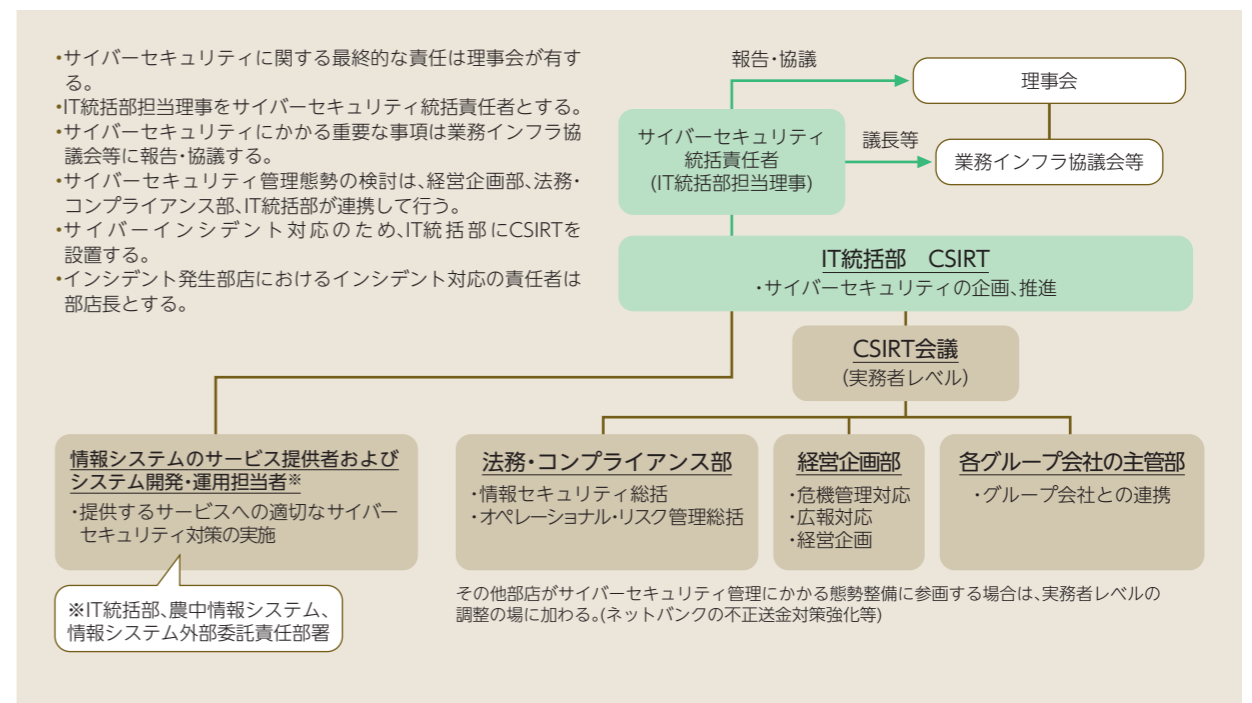
サイバーセキュリティに関する教育

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による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
以下のコミュニケーションを実践しています。

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、

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
<p>JA・JF・JForestなどの会員 (計3,181団体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● JA、JF、JForestや各系統組織の連合会など 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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・国内外の解決・成長の支援 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 農林水産業従事者 ● 地域住民・企業・団体など 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 会員と連携した施策を通じた事業活動の ■ JAバンク・JFマリンバンクの一員として課題の解決・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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 農林水産関連企業 ● 一般企業など 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当金庫の金融サービス・知見・国内外の解決・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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業活動を通じた直接的な対話 ■ 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
<p>投資家のみなさま</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資産運用ビジネスを通じた高品質(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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
<p>ビジネスパートナー</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関 ● 市場参加者 ● 業務委託先など 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当金庫の金融サービス・知見・国内外の解決・成長の支援 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
<p>行政</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 主務省 ● 地方公共団体など 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 食や農林水産業の成長産業化および地域 ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
<p>農林中金グループ職員</p> <ul style="list-style-type: none"> ● グループ職員 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 仕事のやりがい・達成感を得られる職場 ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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と結果のフィードバック ■ 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)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経常収益	13,588	12,423	21,775	30,180	19,844
経常利益又は経常損失(△)	3,100	2,385	404	1,342	△17,690
親会社株主に帰属する当年度純利益又は親会社株主に帰属する当年度純損失(△)	2,082	1,846	509	636	△18,078
包括利益	7,698	△5,516	△14,793	△11,685	△5,287
貸借対照表サマリー(連結)	(単位:億円)				
資産の部(総資産)	1,076,478	1,061,383	945,049	998,048	834,988
うち貸出金	221,025	233,418	174,141	175,992	181,586
うち有価証券	480,938	467,485	397,257	438,002	313,151
負債の部	996,922	988,436	888,314	953,645	787,834
うち預金	656,521	640,098	638,094	628,586	561,441
うち譲渡性預金	31,002	21,409	22,964	23,822	15,935
うち農林債	3,554	3,602	4,540	3,795	4,498
純資産の部	79,555	72,946	56,735	44,403	47,154
うち資本金	40,401	40,401	40,401	40,401	48,174
うち資本剰余金	249	233	233	233	233
うち利益剰余金	21,465	22,366	21,546	21,542	3,739
自己資本比率(連結)	(単位:%)				
普通出資等Tier1比率	19.86	17.87	17.82	16.43	17.70
Tier1比率	23.19	21.22	21.98	21.18	19.65
総自己資本比率	23.19	21.23	22.03	21.23	22.28

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※1

投融資ポートフォリオ GHG排出量	2019年度 (基準年度実績)	2022年度 (実績)	2030年度 (目標)
融資			
電力	213 gCO ₂ e/kWh	208 gCO ₂ e/kWh	138-165 gCO ₂ e/kWh
石油・ガス(Scope1・2)	8.9 gCO ₂ e/MJ	13.9 gCO ₂ e/MJ	3.1 gCO ₂ e/MJ
石油・ガス(Scope3)	0.51 Mt CO ₂ e	0.29 Mt CO ₂ e	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	2.02 tCO ₂ e/t	2.03 tCO ₂ e/t	1.54~1.73 tCO ₂ e/t
不動産	82.7 kgCO ₂ e/m ²	48.8 kgCO ₂ e/m ²	34.1 kgCO ₂ e/m ²
自動車	192.6 gCO ₂ e/vkm	346.8 gCO ₂ e/vkm	111 gCO ₂ e/vkm
海運	(2023年12月が基準年) Striving: 36.9% Minimum: 30.5%		
投資			
株式・社債	0.83 tCO ₂ e/百万円	0.75 tCO ₂ e/百万円	2019年度比 ▲49%

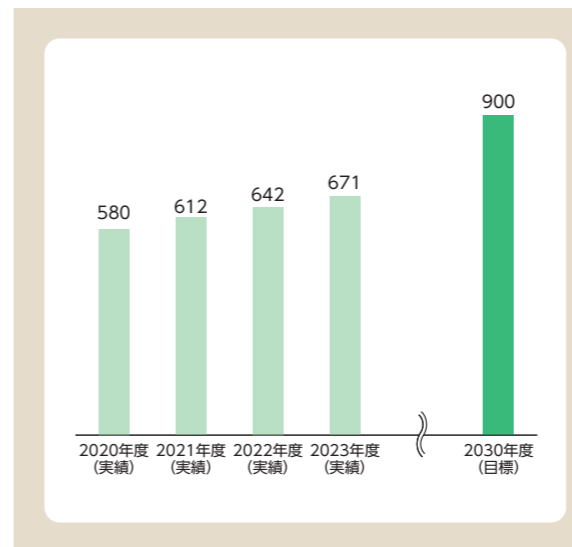
注 投融資先とのエンゲージメントによるデータ入手や顧客の開示データ修正、ファイナンスド・エミッションの計算ロジックの訂正を踏まえ、過年度開示分のうち一部の実績値について修正しています。

「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

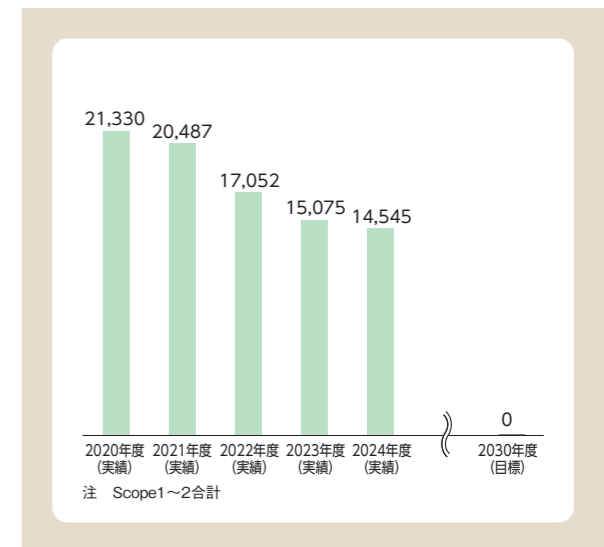
	2025年3月末 (実績)	2040年3月末 (見込)
石炭火力発電向け投融資残高	367億円	ゼロ

注 2025年3月末時点の為替に基づく残高

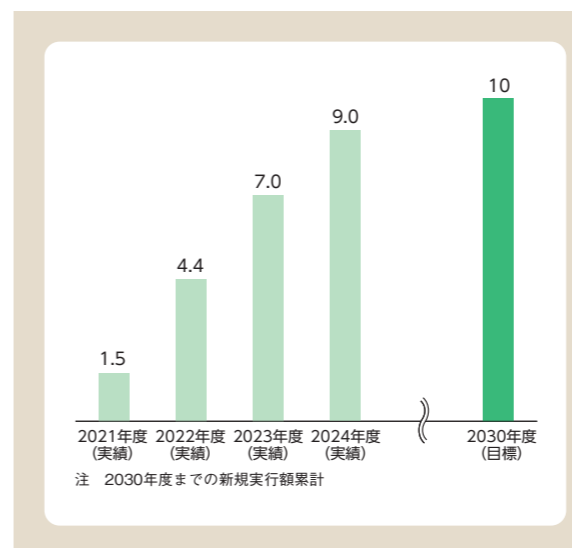
会員と連携した森林由来CO₂吸収 (単位:万tCO₂)



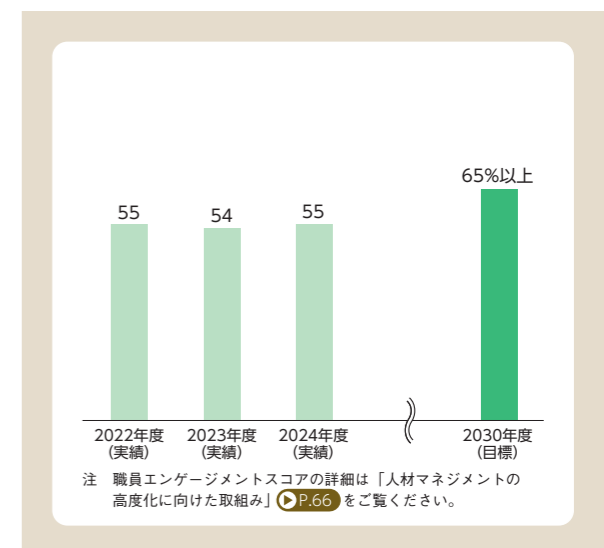
農林中金グループ拠点のGHG排出量削減 (単位:tCO₂)



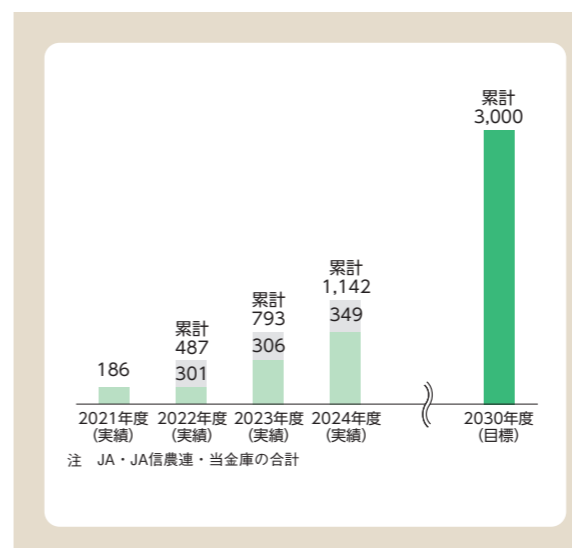
サステナブル・ファイナンス新規実行額 (単位:兆円)



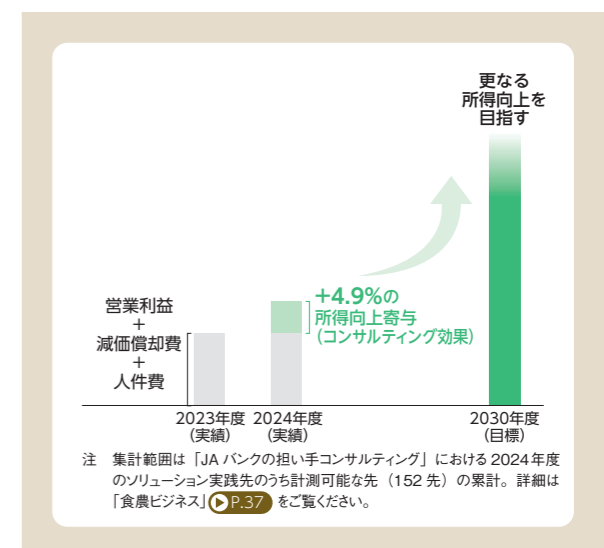
職員エンゲージメントスコア (単位:%)



JAバンクの担い手コンサルティング実施件数 (単位:件数)



農業者の付加価値向上寄与額





プロフィール

名称	農林中央金庫 (英文名称:The Norinchukin Bank)	設立年月日	1923(大正12)年12月20日
根拠法	農林中央金庫法 (平成13年法律第93号)	経営管理委員会会長	やまの しのぶ 山野 徹
		代表理事理事長	きたばやし たろう 北林 太郎

(2025年3月31日現在)

資本金	4兆8,174億円 出資は、会員から受け入れています。
-----	-----------------------------

(2025年3月31日現在)

連結総資産額	83兆4,988億円
--------	------------

(2025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	Tier 1比率	総自己資本比率
	17.70%	19.65%	22.28%

(2025年3月31日現在 3,181団体)

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。
----	--

(2025年3月31日現在)

従業員数	3,273人
------	--------

(2025年4月1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
-----	--------------------------------

(2025年3月31日現在)

格付	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 経営企画部

発行:2025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

ウェブサイトアドレス

農林中央金庫	https://www.nochubank.or.jp/
JAバンク	https://www.jabank.org/
JFマリンバンク	https://www.jfmbk.org/

お問い合わせ先

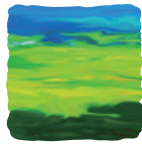
相談・苦情等受付窓口
経営企画部 苦情相談室
03-3279-0111(本店代表)

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

