

コーポレートガバナンス

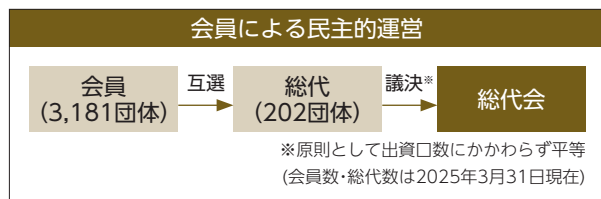
当金庫の経営体制

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。

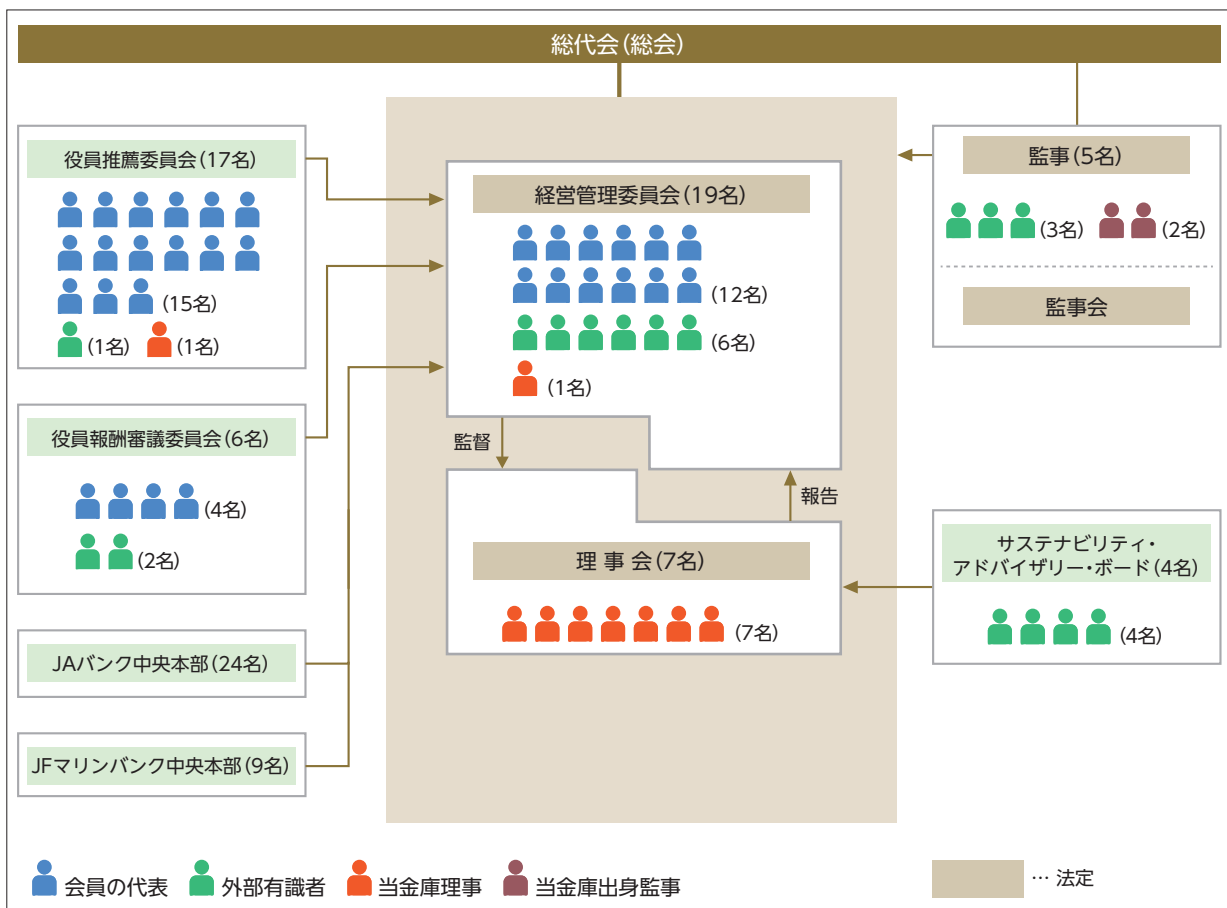
総会・総代会

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の意思決定機関、総代会は総会に代わる意思決定機関として定められています。当金庫においては総代会による運営を基本としています。

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



農林中央金庫の経営体制 (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)

会員の代表・外部有識者へ期待する役割
農林水産業者代表・協同組合組織代表の立場、独立・客観的な立場として、以下の役割を期待
理事の業務執行・利益相反の監督
パーパス(私たちの存在意義)の実現・発揮に向けた貢献
執行からの提案に対する適切な意思決定
スキル・経験に基づく執行への意見・助言・要請と議論

□ 理事会

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

□ 経営管理委員会・理事会の実効性評価

当金庫は、経営管理委員会および理事会の実効性評価を実施しています。経営管理委員・理事・監事・執行役員を対象にアンケート調査やインタビューを行い、実効性の分析・評価を実施のうえ、その結果を経営管理委員会および理事会に報告して、運営の改善を図っています。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年度はリスクアペタイトフレームワーク等を活用した戦略間の期待リターン・投入リソースの比較による経営戦略全体の方向付けの高度化や、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

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

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