



農林中央金庫

NORINCHUKIN

ディスクロージャー誌 本編

D I S C L O S U R E

統合報告書

2026



持てるすべてを「いのち」に向けて。

Dedicated to sustaining all life.

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。

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。

Dedicated to sustaining all life.

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



農林中央金庫

NORINCHUKIN

パーパスに込めた想い

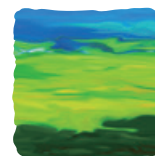
「人のいのち」と「食べ物(生物)のいのち」と「地球(星)のいのち」は
繋がっています。

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、「パーパス(私たちの存在意義)」を定めました。

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、

農林水産業が営まれ、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。

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2025年度の業務実績等を紹介した統合報告書を発行しました。本年度は以下のポイントで内容のアップデートを図りましたので、ぜひご一読ください。

2025年度の世界経済は、インフレ鈍化や欧米での政策金利の引下げが継続した一方で、通商政策の不透明感や地政学リスクの高まりによる不確実性の高い状況が続きました。国内に目を向けると、日本銀行による金融政策の正常化が緩やかに進むなか、通商・財政政策や中東情勢を背景とした物価上昇懸念から長期金利は上昇基調となり、為替市場は変動の大きい状況が続きました。

国内の農林水産業を取り巻く環境は、担い手の減少、気候変動に加えて、不安定な世界情勢を受けた燃料・資材価格の高騰など、生産コストの上昇もあり、非常に厳しい状況にあります。一方、そうした不安定な情勢だからこそ、改めて「食料安全保障」や「持続可能性」などの観点から、日本の農林水産業のあり方にこれまで以上に高い関心が寄せられています。

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、農林水産業の持続的な発展へ貢献してまいります。

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。

2026年7月



経営管理委員会会長
神農 佳人

代表理事 理事長
北林 太郎

本年度の 統合報告書の ポイント

各Chapterの要点をわかりやすく
お伝えする工夫

価値創造プロセスを軸とした
冊子構成の見直し

当金庫を取り巻く
外部情勢・潮流を意識

当金庫のガバナンスをわかりやすく
お伝えする工夫

本年度の統合報告書は5つのChapter(章)から構成されています。各Chapterの要点をわかりやすくお伝えするために、それぞれの冒頭のページ(トビウ)において、ポイントとなる要素をQ&A形式でご紹介する工夫を凝らしました。

主にChapter2において、当金庫の経営メッセージ(理事長・CFO)に続けて、当金庫の価値創造プロセスを軸に、歩んできた歴史、培ってきた経営資本(強み)、事業領域と中期ビジョン、そしてステークホルダーのみなさまへ提供する価値などを一連の流れでお伝えできるよう構成を見直しました。

2026年4月の農林中央金庫法改正を踏まえた内容を関係するコンテンツで掲載したほか、人的資本経営をはじめ企業の開示が加速化する要素を意識して、各コンテンツの構成見直し・掲載情報のアップデートに努めました。

当金庫のガバナンスについてご紹介するChapter5では、冒頭に経営管理委員座談会のコンテンツを配置するなど、当金庫の特徴的なガバナンス体系をよりわかりやすくお伝えする工夫を凝らしました。

CONTENTS

CHAPTER 1 農林中央金庫の概要

私たちの成り立ち	6
パーパス(私たちの存在意義)	11

CHAPTER 2 農林中央金庫の価値創造プロセス

理事長メッセージ	13
CFOメッセージ	19
価値創造プロセス	23
① 私たちの歩み	24
② 経営資本	25
③ 私たちの事業領域	26
④ 中期ビジョン	28
⑤ ステークホルダーへの価値提供	30
⑥ パーパス実現のための重要課題(マテリアリティ)	31

CHAPTER 3 農林中央金庫の価値を生み出すビジネス

食農ビジネス	33
リテールビジネス	37
投資ビジネス	41
サステナビリティへの取り組み	45

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価値創造に向けた取り組みをご理解いただくために、統合報告書(以下、「本誌」)を発刊しています。編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイドンス」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2026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、情報開示会議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/>

CHAPTER 4 農林中央金庫を支える基盤

コーポレート	
リスク管理	52
コンプライアンス	55
IT・DX	57
サイバーセキュリティ	59
人的資本経営	60

CHAPTER 5 農林中央金庫のガバナンス

経営管理委員 座談会	70
農林中央金庫のガバナンス	74
役員一覧	78
データ集	82
プロフィール	83



農林中央金庫の概要

本誌を読み進めていただくための予備知識として、当金庫の概要や当金庫と密接な関わりがある協同組織(系統組織)の概要、そして私たちが掲げているパーパスについて紹介します。

私たちの成り立ち……………6

パーパス(私たちの存在意義)……………11

Q 農林中央金庫は、一般の金融機関と何が違うのですか。

A 当金庫は、農業協同組合(JA)・漁業協同組合(JF)・森林組合(JForest)等を会員(出資団体)とする協同組織の全国金融機関です。預金や貸出等の金融サービスを提供していますが、根拠法である農林中央金庫法第一条において、これらの協同組織や農林水産業者のために金融の円滑を図ることにより、農林水産業の発展に貢献することが組織の使命として明確に位置づけられている点が異なります。

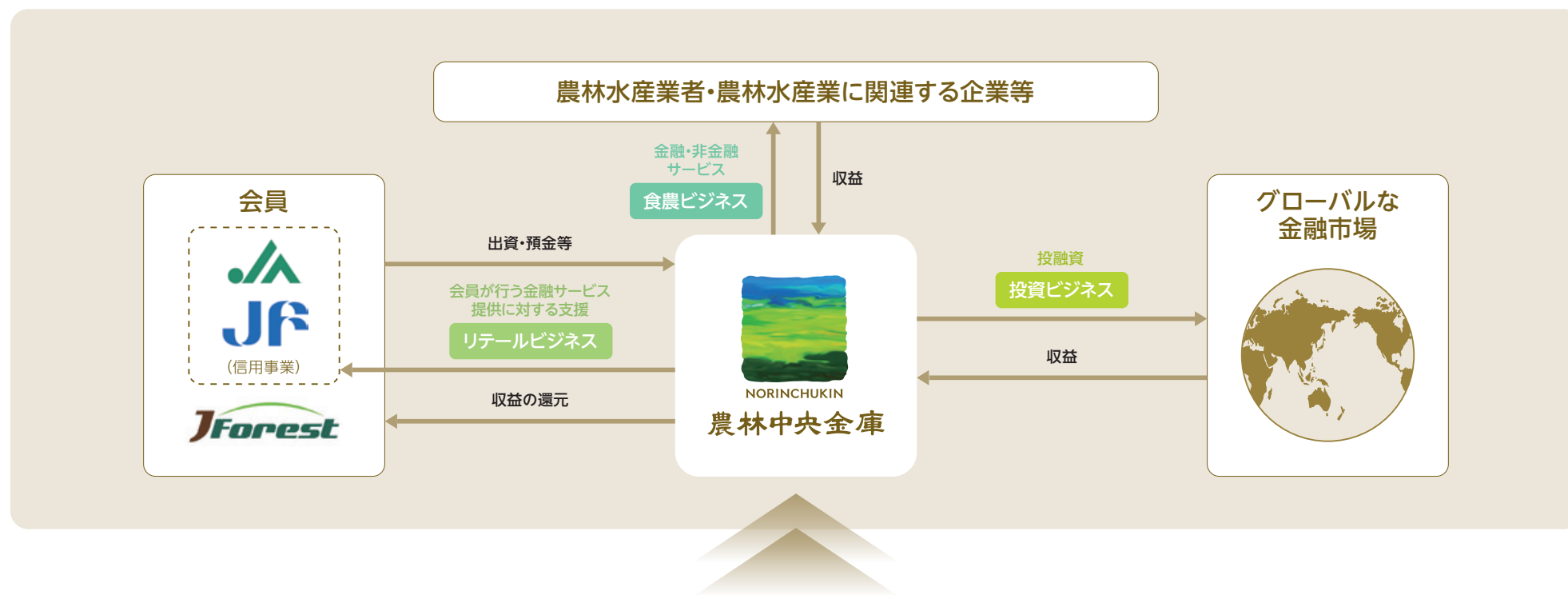
Q 農林中央金庫と系統組織(JA・JF・JForest)との関係性を教えてください。

A 当金庫にとって、JA・JF・JForest等の系統組織のみなさまは出資会員であるとともに、預金をはじめとする金融サービスの利用者です。また、JAバンクやJFマリンバンクという金融グループに代表されるように、当金庫が営むビジネスは系統組織のみなさまと連携して取り組むことが多く、農林水産業の発展に向けて、まさに“一体となった事業運営”を行う関係でもあります。

私たちの成り立ち

当金庫は、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、こうした協同組織およびその構成員（農林水産業者）のために金融の円滑を図ることで、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。

この役割を発揮していくために、当金庫は会員からの預金（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、会員への安定的な収益還元に努めています。また、農林水産業者をはじめとするステークホルダーに向けて様々な金融・非金融サービスを提供しています。



農林中央金庫法第一条(目的)

農林中央金庫は、農業協同組合、森林組合、漁業協同組合その他の農林水産業者の協同組織を基盤とする金融機関としてこれらの協同組織及びこれらを構成する者のために金融の円滑を図ることにより、農林水産業の発展に寄与し、もって国民経済の発展に資することを目的とする。

私たちの成り立ち

JA・JF・JForestとは

当金庫の会員であるJA・JF・JForestは、以下の目的や役割のもとで設立され、様々な事業を展開する協同組織です。

農業協同組合 (JA)



- 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

組合員数※	約1,014万人
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
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
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
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

漁業協同組合 (JF)



- 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

組合員数※	約23万人
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
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
共済事業	組合員向けに生命共済・損害共済を提供する
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

森林組合 (JForest)



- 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

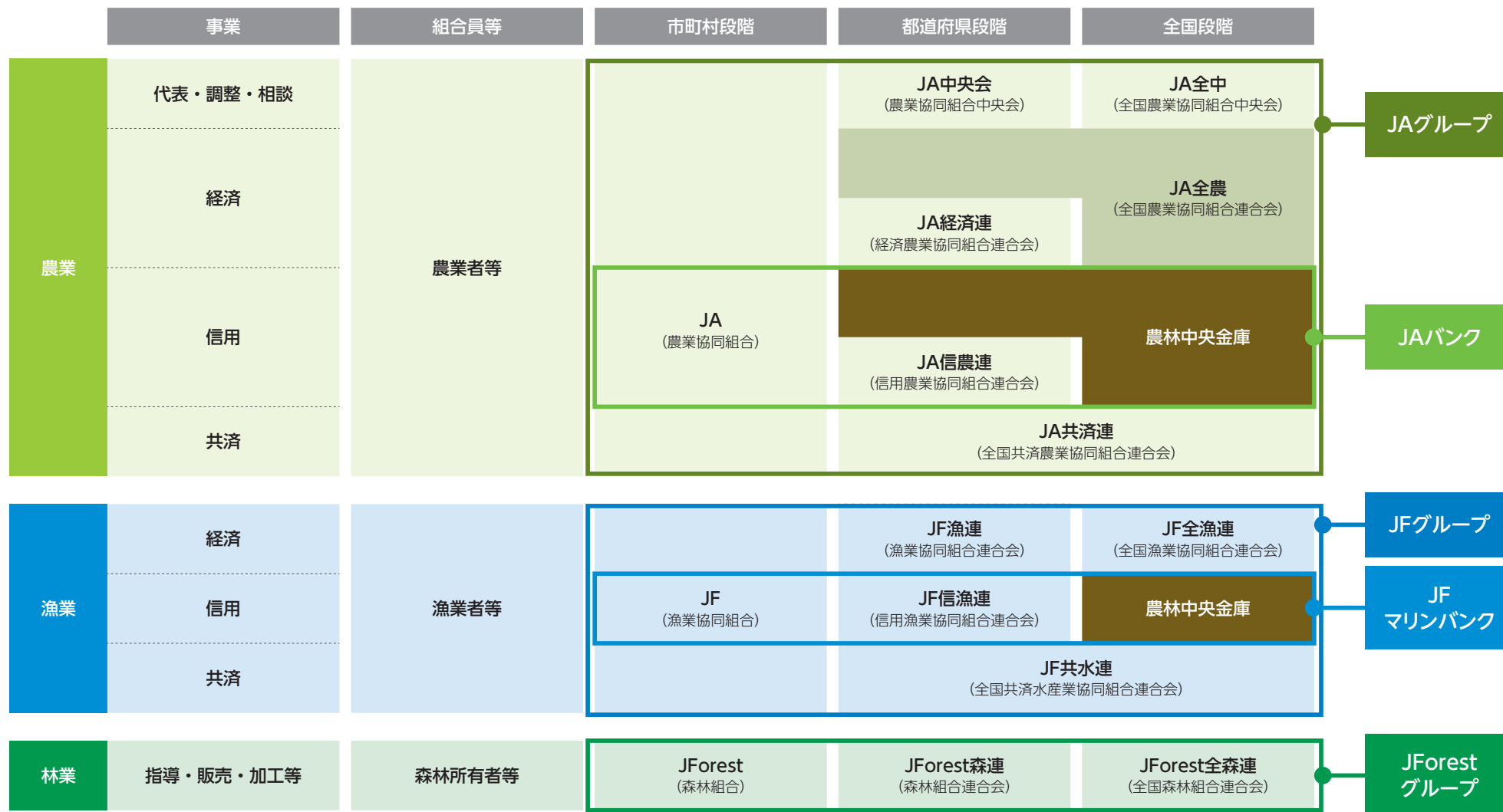
組合員数※	約144万人
森林整備事業	組合員所有林などの植林・下草刈り・間伐などを行う
販売事業	伐採した木材など林産物の販売を行う
加工事業	伐採した木材の製材加工・販売を行う
指導事業	研修会の開催、組合広報誌の提供等

※ JA組合員数は農林水産省「令和6事業年度総合農協統計表」、JF組合員数は農林水産省「令和6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6年度森林組合統計」より引用

私たちの成り立ち

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。



私たちの成り立ち

JAバンク・JFマリンバンクとは(系統信用事業)

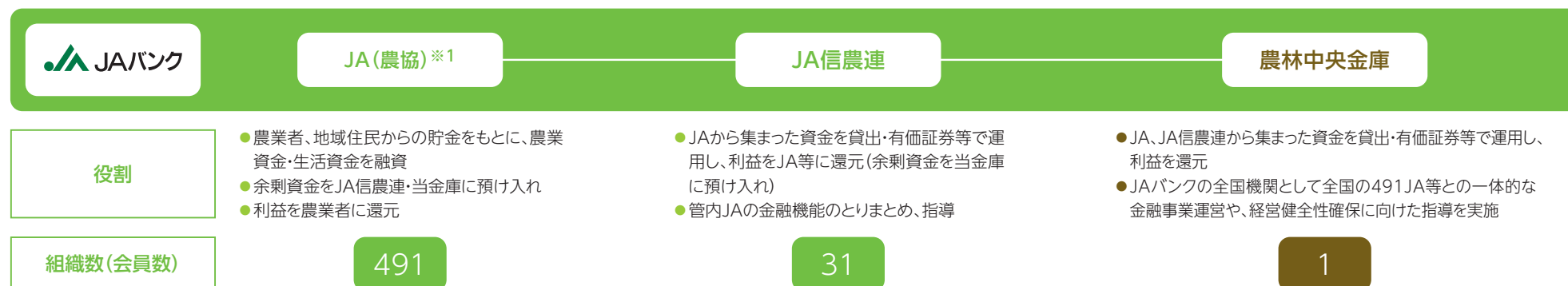
市町村段階のJA・JF、そして都道府県段階のJA信農連・JF信漁連および全国段階の当金庫にいたる「信用事業」の仕組みや機能を「系統信用事業」と呼び、実質的に1つの金融機関として機能する「JAバンク」、「JFマリンバンク」を展開しています。

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。

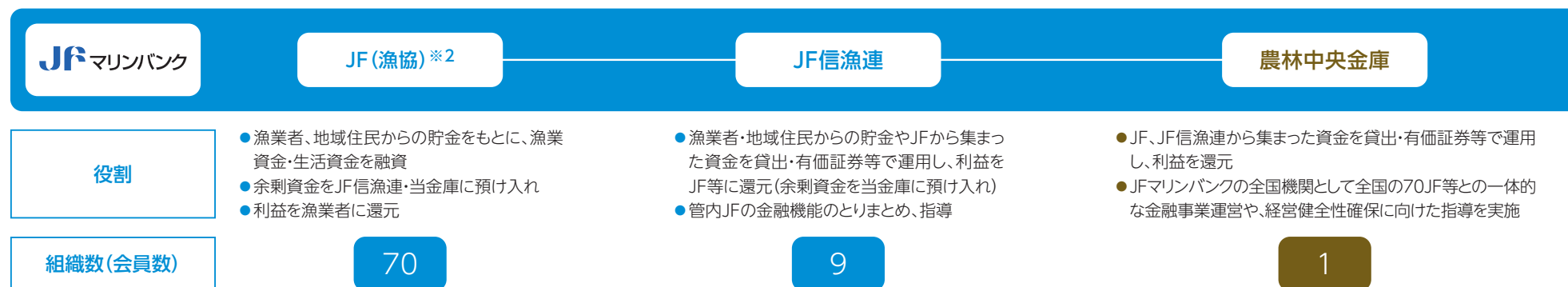
これら基本方針では「破綻未然防止」と「一体的事業運営」に向けた基本的方向に加え、JAバンクおよびJFマリンバンク会員それぞれの役割・責務等を定めています。

※ 農林中央金庫及び特定農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バンクの概要 2026年4月1日現在



JFマリンバンクの概要 2026年4月1日現在



※1 JA(農協)数の491はJAバンクの会員数 ※2 JF(漁協)数の70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感



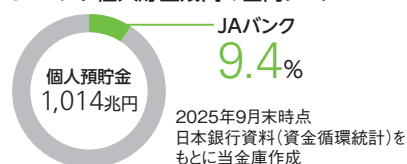
JA貯金

106.9兆円

うち個人貯金
95.5兆円

2025年度末時点

JAバンク個人貯金残高の国内シェア



JA貸出金

25.4兆円

2025年度末時点

JAバンク店舗数

5,823店舗^{※1}

2025年度末時点

JAバンク移動店舗台数

126台

2025年度末時点

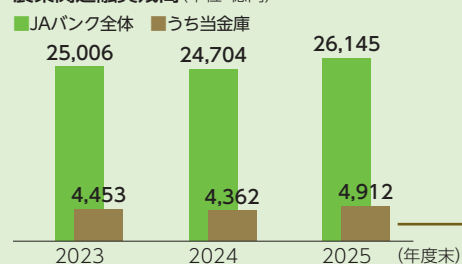
※1 店舗数についてはJA・JA信農連・当金庫の内国為替取扱店舗数の合計

Topics JAバンクの農業金融

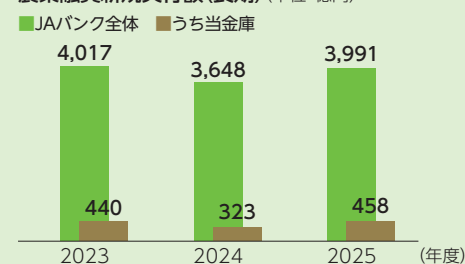
JAバンクの農業金融は、JA・JA信農連・当金庫が役割分担のうえ農業者の資金ニーズに対応しています。



農業関連融資残高(単位:億円)



農業融資新規実行額(長期)(単位:億円)



JF系統貯金

2.6兆円^{※2}

2025年度末時点

JF系統貸出金

0.5兆円^{※2}

2025年度末時点

JFマリンバンク店舗数

154店舗^{※3}

2025年度末時点

※2 貯金・貸出金は、JFマリンバンク会員であるJFおよびJF信漁連の合計
※3 店舗数は、JFマリンバンク会員であるJF・JF信漁連・当金庫の内国為替取扱店舗数の合計



農林中央金庫

農業関連融資残高内訳 (4,912億円)

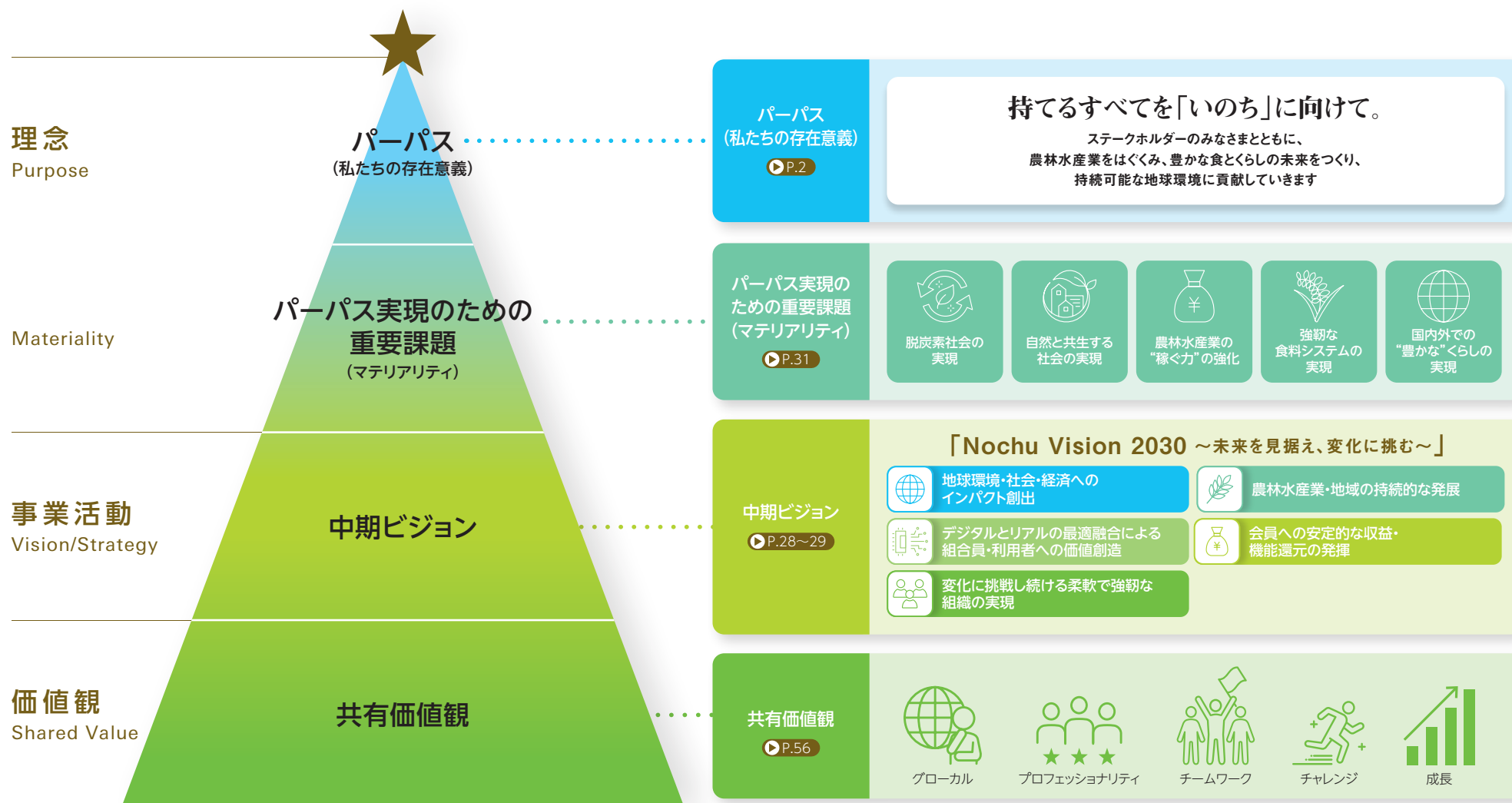
農業向け	647億円
農業関連団体向け	2,767億円
公庫受託資金(農業)	1,498億円

農林中央金庫の、日銀の産業分類による狭義の農業貸出は647億円です。これは貸出金の総額約19兆円の0.32%となります。このほか、JA全農などの農業関連団体向け貸出と、日本政策金融公庫の受託資金を合わせた農業関連融資の総額は、4,912億円となります(信用事業を行う系統団体に対する日銀成長基盤強化支援資金等の制度資金の原資資金を除きます)。

パーパス(私たちの存在意義)

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。



農林中央金庫の 価値創造プロセス

当金庫が目指す事業運営の方向性、そして「どのように価値を生み出す組織であるか」等について、理事長メッセージや価値創造プロセス等のコンテンツを通じて紹介します。

理事長メッセージ	13
CFOメッセージ	19
価値創造プロセス	23
① 私たちの歩み	24
② 経営資本	25
③ 私たちの事業領域	26
④ 中期ビジョン	28
⑤ ステークホルダーへの価値提供	30
⑥ パーパス実現のための重要課題 (マテリアリティ)	31

Q 価値創造の起点となる農林中央金庫の強みは何ですか。

- A** 100年の歴史のなかで系統組織とともに培ってきた多様な経営資本こそが強みです。系統組織とのリレーションや食農バリューチェーン(生産から加工・流通・外食・輸出・消費まで)全体にアクセスできるネットワークを活用することで、出融資などの金融対応にとどまらない当金庫ならではのソリューションを提供しています。
- さらに、会員のみなさまを通じた安定的な調達基盤が、収益源の分散化をはじめとする中長期目線での運用を可能にし、農林水産業へ腰を据えた支援を行うための原動力となっています。

Q その強みを活かした価値創造に向けて、農林中央金庫が目指す方向性を教えてください。

- A** 当金庫は、自らのパーパス(存在意義)を実現していくために、中期ビジョンとして2030年のありたい姿を定め、外部環境の変化に柔軟かつ機動的に対応しながら、その実現に向けた経営を進めています。
- 足元では、「稼ぐ力の再構築」、「農林水産業の持続的な発展への貢献」、そしてこれらの着実な取組実践を通じた「ステークホルダーのみなさまからの信頼回復」に注力しながら、2030年のありたい姿の実現を目指しています。



農林中央金庫
代表理事理事長

北林 太郎

変化を力に、挑戦を積み重ねながら 稼ぐ力を育て、農林水産業の持続的な発展へ繋ぐ

理事長就任から1年間 一步一步着実に変化を積み重ねる

理事長に就任してからの1年間、「稼ぐ力の再構築」「農林水産業の持続的な発展への貢献」「ステークホルダーからの信頼回復」という3点を自身の注力テーマに据え、一步一步着実に取り組んできました。これらの総括に入る前に少し私自身の1年間の感想を述べたいと思います。予想していたことではあったのですが、変化を生み出すにはやはり時間が必要だということを改めて実感しました。具体的には3つあります。1つ目は、布石を打ってから結果が出るまでの時間——農林水産業や地域はもともとスケールが大きく、じっくりと腰を据えて向き合うことが必要だということ。2つ目は、組織の方向感が変わるまでの時間——様々な変化にあたって役職員一人ひとりが腹落ちするプロセスを丁寧に重ねることが、組織の底力を育てることに繋がっていくということ。そし

て3つ目は、お客さまとの相互理解を深めるまでの時間——お客さまが抱える課題一つ一つに対して「農林中央金庫はこんなことができて、こんな相談に乗ってもらえる」と実感していただくために、こちらが変わり続ける姿を見えていただくことが何より大切だということです。

もちろん外部環境は待ったなしに変化しています。地政学リスクの顕在化をはじめ、金融・経済情勢は世界中で日々変化し、そして国内の農林水産業にも影響が波及しています。また、生成AIなどの技術革新も大変目覚ましく、チャンスにもなれば脅威にもなります。こうした環境の変化にしっかりと適応し、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も短期的な成果を焦るのではなく、着実に取組みを積み重ねていく姿勢が大事だと考えています。

一方、組織内では少しずつ変化が見られました。職員のエンゲージメント調査では、組織の将来や自身が携わる業務を前向きに捉える職員が徐々に増えてきています

し、経営管理委員からも「組織の雰囲気が変わってきた」とのお言葉をいただいています。私自身、就任以来一貫して役職員に対して同じメッセージを発信し続けてきました。「明るく前を向いて進もう」「内向きにならず外から学ぼう」「日々の業務のなかで小さなチャレンジを積み重ねることを大切に」——こうした言葉を繰り返し伝え続けることが、これからの組織を動かす原動力になると確信しています。

“稼ぐ力”と“農林水産業の発展” 中長期を見据えた成果を意識

さて、こうした取組みを続けるなかでの一つの成果として、2025年度は黒字を確保することができました。2024年度の損失を受け、資本増強をはじめとした数々のご支援をくださった会員のみなさまには改めて心より感謝申し上げます。

「稼ぐ力の再構築」、すなわち今後安定的に黒字を確保

していくためには、収益源の分散化に粘り強く取り組み続けることが重要です。過去の経験と反省を真摯に受け止め、これから先の局面がどのように変わろうとも分散化への取組みを継続するという姿勢を組織全体で共有し、目先の収益目標に偏りすぎることなく着実に取り組んできました。まだまだ緒に就いたばかりですが、リスク・リターンを丁寧に見極めながら新しい投資にチャレンジしたり、グループ全体で収益源を分散させるための取組みを進めたり——当金庫全体の規模からすると一つ一つは小さな変化ですが、諦めずに続けることの積み重ねの先に、持続的で強固な収益力の構築があると信じています。

「農林水産業の持続的な発展への貢献」に向けて、食農バリューチェーン全体へのアプローチを一層強化してき

ました。食農ビジネスを担う本部の機構改正に始まり、大規模化を志向する担い手や老朽化する各種施設の再編を後押しするために、既存の枠との合算にはなりますが総額1,000億円の融資枠を新設し、そして農業融資を担当する職員を1割増加させるなど、体制と手段の両面で強化を進めました。また、バリューチェーン全体を捉えたM&Aや企業価値向上に関する提案などにも積極的に取り組み、農林水産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も挑戦しています。

2026年度も引き続き「稼ぐ力の再構築」と「農林水産業の持続的な発展への貢献」に向けた取組みを確実に進め、その結果を「ステークホルダーのみなさまからの信頼回復」に繋げていきたいと考えています。そのた

めに、私たちが何を目指し、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、ステークホルダーのみなさまに向けてより明確に発信し続けていくことも、信頼回復に向けた大切な取組みだと考えています。この統合報告書の発行もその一つです。繰り返しになりますが、短期的な変化にはしっかり適応しつつも、これら3つのテーマは一朝一夕ではなく、中長期を見据えてしっかりと成果を出していくことを意識した経営を進めていきたいと考えています。

農林中央金庫法の改正も後押しに 農林水産業への貢献を次のステージへ

2026年4月に農林中央金庫法が改正されました。改正の大きなポイントは3点です。1点目は、農林水産業者向けの融資機能の強化で、当金庫の目的を定めた第一条において、私たちが金融の円滑を図る対象に「協同組織の構成員（農林水産業者）」も明示されるとともに、任意業務だった農林水産業者向けの融資業務等が必須業務に位置づけられたこと。2点目は、出資機能の強化で、農林水産業者やその関連事業者への出資を以前よりも積極的に行えるよう、出資にあたって必要な手続きが緩和されたこと。3点目は、外部の専門人材を理事として登用できるように、兼職・兼業規制が緩和されたことです。

この改正を、私は「農林中央金庫がこれまで取り組んできた方向性を、法制度面からも後押ししていただいた」と受け止めています。農林水産業を取り巻く環境は、担い手の減少、資材価格の高止まり、国際情勢の緊迫化など、様々な課題が複合的に重なり、大きな転換点を迎



えています。そうした局面で私たちがもう一段の役割を
発揮できるよう、法改正という形で期待を寄せていただ
いたと理解しています。これまでの取組みを棚卸しなが
ら、今日的に何が足りないか、更に何を上積みすべきか
を問い直し、取組みを一層加速させていく所存です。

農林水産業向けの融資・出資の強化については、JA
バンクでいえばJA・JA信農連・当金庫と、それぞれの
役割分担・連携のもとで対応にあたっていくことは変わり
ないですが、農業分野では大規模化・集約化が進むな
かで、全国機関としての当金庫だからこそサポートでき
る案件も増えていくことが見込まれます。また出資機能
の充実は、先述した農林水産業の転換局面でリスクをと
もに背負って伴走するという私たちの意志を、より明確
な形にするための大きな手段になると感じています。コ
ンサルティング機能の強化、農林水産業のDX化支援、
バリューチェーン全体を捉えた支援、アグリテック・フー
ドテックなどイノベーション企業への伴走支援も含めて、
金融と非金融を掛け合わせた取組みを力強く推進してま
いります。金融を軸に様々なプレーヤーを集結させ、農
林水産業の持続可能性にともに向き合う——そうした役
割を担っていきたいと考えています。

外部専門人材の理事登用については、今回の法改正
を受けて早速2名の外部有識者の方に理事へ就任いた
できました。これまでも財務戦略委員会で外部有識者
の方々の知見を取り入れてきましたが、理事会においても
当金庫出身の理事とは異なる客観的・専門的な視点を加
えることで、多角的な視野から経営判断ができる体制を
整えられたと考えています。一方で、JA・JF・JForest
が直面している現場や系統組織の目線も引き続き重要で



あることに変わりはありません。外部の目線と系統組織
の目線とをうまく融合させながら、「農林水産業や地域を
より良くしたい」という共通の思いを原点に、議論を積
み重ねていくプロセスを丁寧に進めることが必要です。
この体制をより円滑に機能させていくことが、当金庫の
経営の質を高めることに繋がりますし、農林水産業への
貢献と健全な収益確保の両方を見据えた私たちの本質的
な使命を果たし続けるための強靱な意思決定ができると
考えています。

中期ビジョンの進捗はまだ「3合目」 これまでの歩みを土台に本格的な推進へ

私たちは「2030年のありたい姿」を5つ掲げた中期

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。2024年度のスタート
から丸2年が経過した今、「まだ3合目ほど」というのが
率直な自己評価です。各テーマでの取組状況は本誌で
後述していますが、総合的にはまだまだ道半ばであるも
のの、登頂への確かな足がかりを築きつつあるという段
階です。この2年間は財務の回復を最優先事項として経
営資源を集中してきました。そこから中期ビジョンの各
テーマを本格的に推進していくステージに入ります。役
職員一人ひとりが殻を破り、新たな発想で動き始めてい
ることも、確かな変化として感じています。

2026年度は中期ビジョン期間の中間に差し掛かるタ
イミングでもあります。世の中は常に動いており、今日



的に何が必要かを議論しながら、今後の道のりをより実態に即した形に描き直す重要な機会として、この2年間の歩みをしっかり振り返るとともに、「2030年に何を実現していきたいのか」という問いに改めて真摯に向き合いながら、残りの4年間でより良く歩んでいく決意を固めたいと考えています。

ここまで触れてきた稼ぐ力の再構築や農林水産業の持続的な発展への貢献のベースとして、気候変動はじめサステナビリティ課題への対応は不可避かつ待ったなしと認識しています。この分野については組織横断的に取り組みを進めていますが、当金庫単独で十分に対応できるものではありません。会員のみなさまをはじめ、お取引先、行政、アカデミア、さらにはほかの金融機関のみなさま

など、多様なステークホルダーのお力添えをいただきながら、取り組みを推進しています。

また、当金庫はJAバンク・JFマリンバンクの全国機関としての役割もあわせ持ち、JAやJFが地域や組合員・利用者の金融ニーズに適切に応えられるよう様々な金融機能を提供しています。足元では、特にアプリバンキングの機能強化をはじめとしたデジタルインフラの整備・拡充、将来の事業基盤の維持・確立に向けた様々な全国的施策の企画など、JA・JFの組合員・利用者のみならず今まで以上に価値のあるサービスを提供していくための取り組みを進めています。

こうした取り組みを確実に前へ進めていくためには、組織の土台そのものを強化していくことが不可欠です。そ

の根幹にあるのは、やはり「人」であると考えています。近年、人的資本経営への関心が高まっていますが、当金庫においても、中期ビジョンのもとで役職員一人ひとりが主体的に挑戦し、能力を発揮できる環境を整備していくことが、これらの取り組みを着実に前進させる原動力になると認識しています。

農林中央金庫ならではの強みを自覚し 次の100年を見据えた事業を展開

昨年度のメッセージでもお話ししましたが、当金庫の最大の特徴は、協同組合という「相互扶助」を基盤とした協同組織（系統組織）の金融機関として、明確な目的と価値観を持って事業を行っている点にあります。法律上も「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」が使命として定められており、この使命があるからこそ、短期的な環境変化に左右されることなく長期的視点で事業を進めることができるとも考えています。あわせて、JA・JF・JForestなど会員のみなさまとの長年にわたる信頼関係のうえに成り立つ安定した調達基盤は、長期・分散での資金運用を可能にする土台となっています。この安定性があるからこそ、農林水産業や地域社会に対して腰を据えた継続的な支援ができます。JAバンク・JFマリンバンクに代表されるように事業を系統組織のみなさまと一体的に運営している点、そして100年を超える歴史のなかで数々の困難を会員のみなさまとともに乗り越えてきた経験と信頼の積み重ねも、かけがえのない財産です。

もっとも、こうした強みを持続的に発揮するためには、それを支える組織のあり方も不断に進化させていかなけ

ればなりません。安定的な組織文化の強みを活かしながら、同時に多様な視点と柔軟な発想を積極的に取り込んでいく——そのバランスこそが、これからの私たちに求められる姿であり、更に強みを強化していく道だと考えています。つまり「安定性と柔軟性」「同質性と多様性」「伝統と革新」——変化が非連続に起こる時代だからこそ、これらを両立させながら前進し続けることが、当金庫の役職員全員に求められていると考えています。

また、当金庫のグループ全体を見渡し、どこでどう稼ぐことが農林水産業者や地域のためになるのかという発想を常に持ち続けることが大切です。系統組織全体で収益源を多様化していくという長期的な視野も含め、「農林中央金庫だからこそできること」を問い続けながら、次の100年へ向けた新たな強みを意識的に創り出していく所存です。

この1年間、多くの方にお会いするなかで、みなさまから異口同音に当金庫や系統組織への期待を伺い、改めて系統組織を含む自らの社会的な役割の大きさを痛感するとともに、その都度、身の引き締まる思いで過ごしてまいりました。農業・漁業・林業のいずれも担い手の減少や地域人口の減少という構造的な課題に直面していますが、JA・JF・JForestそれぞれの関係者のなかで「より良くするためにもう一段何をやっていくか」という前向きな問題意識が高まっていることも実感しています。これは大きな好機だと捉えていて、全国機関である私たちとして「どんな付加価値を発揮できるか」、商品力やシステム面での貢献、地域の個性を活かした多様な関わり方も含めて、系統組織全体での役割分担の機能を更に進化させ、より大きな力が発揮できるよう積極的に取り組ん

でまいります。食の安定供給は国の安全保障の根幹であり、その営みを金融の力を軸にしてしっかりと支え続けること、それが協同組織金融機関としての農林中央金庫の誇りであり、存在意義そのものです。

私たちに与えられた使命に向き合い、 全力を尽くしていく

繰り返しになりますが、農林中央金庫の使命は設立時の100年前から変わらず、農林水産業の持続的な発展を支え続けることです。この原点に役職員全員で立ち返りながら、「稼ぐ力の再構築」と「農林水産業の持続的な発展への貢献」を両輪として力強く前進してまいります。復配の早期実現も、会員のみなさまへの大切な約束と受

け止め、一日も早く実現できるよう取り組んでまいります。

農林水産業を巡る環境は大きな転換点を迎えており、当金庫への期待と役割は一層大きくなっています。食の安定供給と地域社会の持続的な発展を支えるという使命に、私たちは全力で向き合い続ける所存です。これまで培ってきた強みを最大限に活かしながら、新たな強みを意識的に創り出し、次の100年を力強く築いていきたいと考えています。「農林中央金庫はしっかり前に進んでいる」とみなさまに実感していただき、そして更なる信頼を寄せていただける日が一日も早く来よう、役職員一丸となって全力を尽くしてまいります。引き続きのご支援を賜りますようお願い申し上げます。



機動的かつ弾力性を伴った財務運営を推進し、
安定的な黒字継続と強固な収益基盤の
確立を目指します

代表理事専務執行役員
最高財務責任者(CFO)
コーポレート本部統括役員

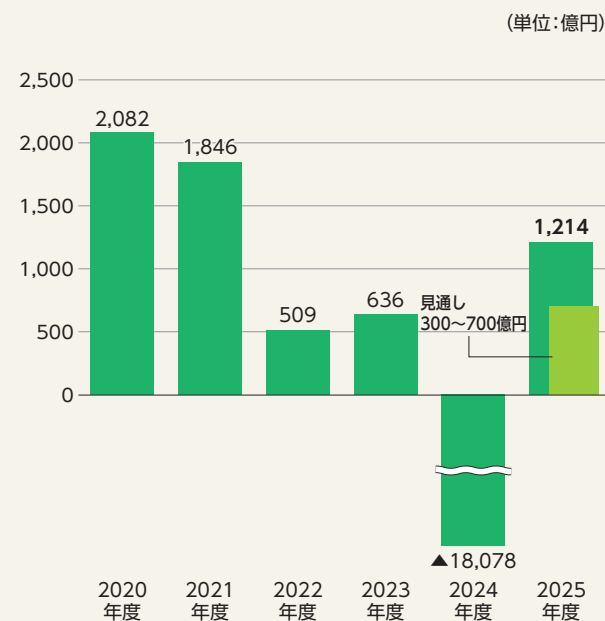
長野 真樹



2025年度の決算概要と振り返り

2025年度は、2024年度に計上した損失を踏まえ、当金庫としてまず黒字を達成することを経営の最重要課題に掲げ、様々な取組みを進めてまいりました。2024年度はステークホルダーのみなさまに大変なご心配とご迷惑をおかけする結果となりましたが、会員のみなさまから資本増強をいただき、そのご支援のもと「収益源の分散化」を強く意識し、特定のリスクに偏重した収益構造からの脱却に向けたポートフォリオ改善に取り組みました。市場環境も追い風になり、2025年度決算は見通しとして掲げた300～700億円を上回る、1,214億円の連結純利益を計上し、黒字化を達成することができました。

▶ 連結純利益の推移



また、金融機関の健全性を示す自己資本比率は普通出資等Tier1比率で17.81%（連結）と、バーゼル規制で求められる水準を上回る健全性を確保しています。

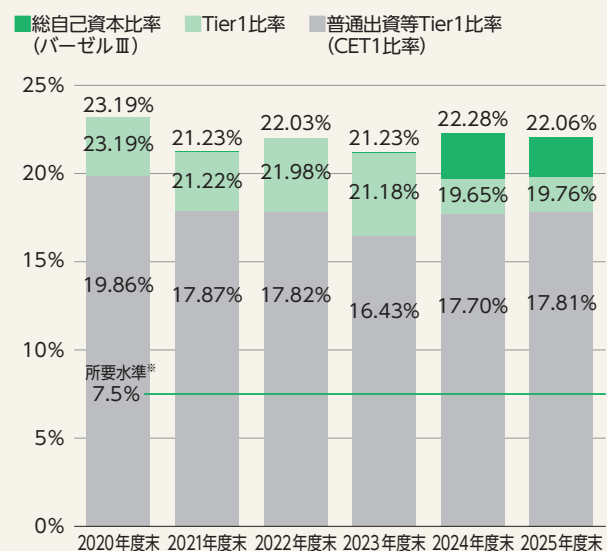
もともと、中長期的に安定した黒字を確保するうえでの「収益源の分散化」は道半ばと認識しており、引き続き特定のリスクに過度に依存しない収益構造への転換を進めるために、もう一段取組みを加速させていきたいと考えています。今後の財務運営では「安定的な黒字継続」と「強固な収益基盤の確立」を2大テーマに掲げ、資本・人的リソースを、投融資をはじめとした各事業に適切に分配し、各部門の収益力向上を通じた収益源の分散化に取り組みます。CFOの役割は、こうした経営リソースを適切に配分することを通じ、強固な収益基盤を

構築することにあるとの認識のもと、「収益構造の転換」と「成長戦略の推進」との両立をしっかりと果たしてまいります。

収益源の分散化と今後の方向性

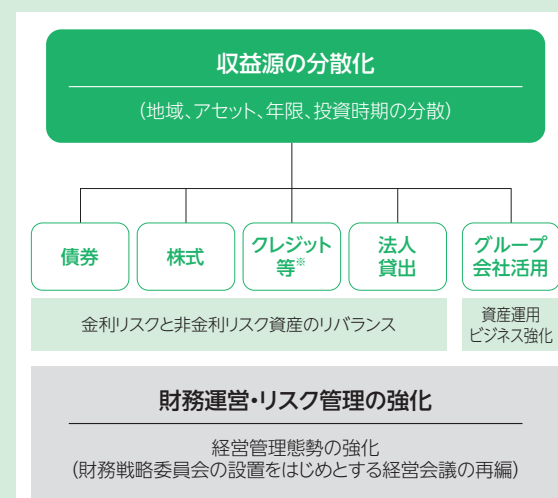
国際秩序が大きく変化するなか、地政学リスクや物価見通しなど、実体経済に影響を及ぼす外部環境の動向にはこれまで以上に注意を払う必要があります。そうした環境のもと、特に重要となるのが「財務の弾力性を確保する」という視点です。環境変化に合わせて、いかに迅速かつ機動的に経営の舵を切ることができるか、これがCFOの私に課せられた命題であると重く受け止めています。「収益源の分散化」という方針のもと、市場変動

▶ 自己資本比率および所要水準



※ 規制上求められる自己資本比率水準。内訳:最低所要水準(CET1比率基準4.5%) + 資本保全バッファ(2.5%) + D-SIBsバッファ(0.5%)。(カウンターシクリカルバッファは控除)

「稼ぐ力」の再構築に向けた主な取組み



※ クレジット投資、オルタナティブ投資、プロジェクトファイナンスなど

の影響を受けにくい運用資産、具体的にはクレジット資産など非金利リスク資産への取組みを強化し、金利リスク・非金利リスクのバランスの取れたポートフォリオの構築に取り組んでまいります。また、農林中央金庫グループは資産運用ビジネス、いわゆる手数料ビジネスによる収益の割合が少ないことも課題であり、農林中金全連アセットマネジメント株式会社をはじめグループ会社の様々な運用商品をグループ一体で展開し、他社との資本提携も積極的に推進しながら手数料ビジネスの拡充に努めてまいります。

財務指標に関して

当金庫は、会員が出資者であり預金者でもある協同組織金融機関です。この特徴により、当金庫はこれまで安定的な調達基盤を確保してきました。これは当金庫

の大きな強みであり、今後も揺らぐものではありません。

一方で、足元で金利ある世界へ転換が進むなか、預金量に一定の変動が見られる状況となっています。その結果として、当金庫のバランスシートも従来以上に変動性が高まる可能性があることを勘案すると、期初から一定の前提に基づく固定的な指標を設定し、その達成を第一とした財務運営を行うことは必ずしも最適とは言えない側面もあります。こうした考えに立ち、お示ししている期末決算の見通しは一定の範囲での設定としています。

当金庫の使命は農林水産業の成長に資するための円滑な金融を行っていくことにあります。そのためにJAバンク・JFマリンバンクの全国機関として、それぞれの会員からお預かりしている預金を着実に運用し安定的に還元していくことが当金庫の重要な責務だと認識しています。さらに、事業活動を通じて農林水産業がより持続的

に発展し、安定的な食の維持・拡大に繋がることが当金庫の目指すべきゴールの一つであると考えています。このために必要な財務運営にしっかりと取り組んでまいります。

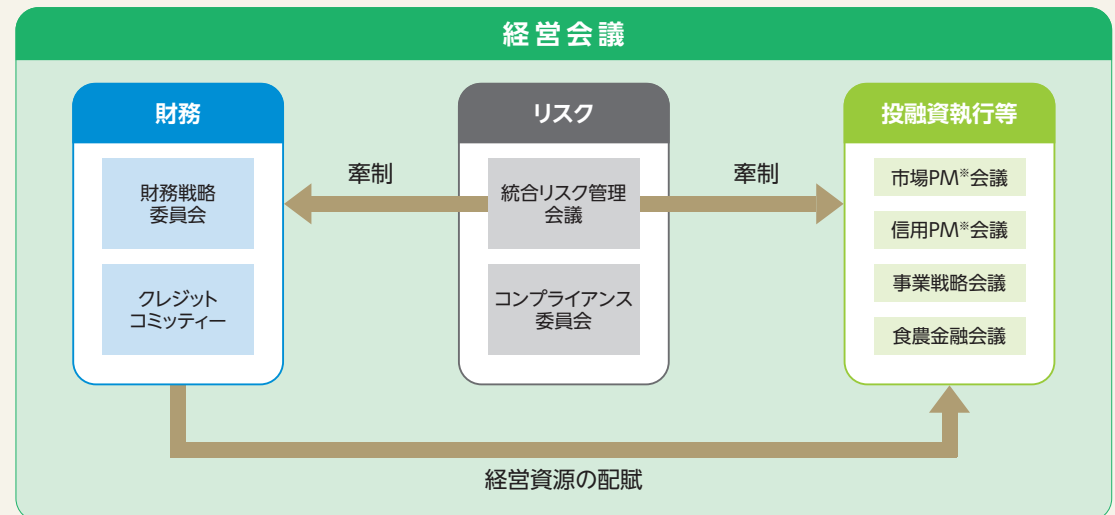
財務ガバナンス・リスク管理面の留意点

2024年度に財務戦略委員会を新設し、投融資執行と財務運営とリスク管理のそれぞれが一層の牽制機能を発揮できるよう枠組みを構築しました。これまでは、財務と投融資を担うフロント部署同士がやや同調的な関係となることもあり、それが結果として前年度の大きな赤字にいたる根本要因の一つになったものと認識しています。

この反省を活かして、現在は投融資の執行を議論する会議体と財務戦略委員会で、投融資執行と財務運営を明確に分離して議論を行う形に変更しています。また、



▶ リスク管理の枠組み



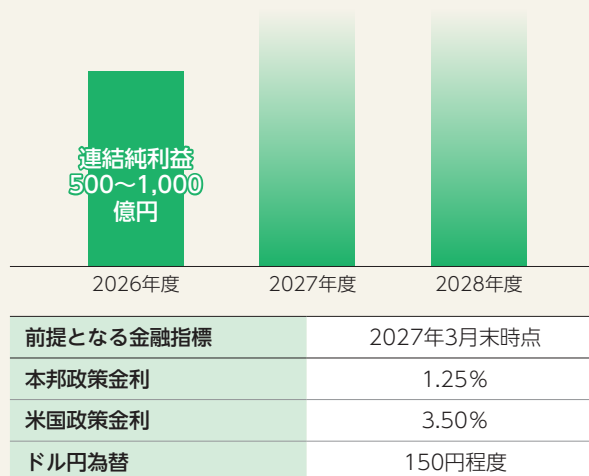
※ ポートフォリオマネジメント

財務ガバナンスの面では、収益確保に必要な各種リソースの配分を財務戦略委員会で協議のうえ理事会で決定し、配分されたリソースに則って各投融资フロントが実際の投資を行い、期待される収益を実現するという、経営からフロントまでの一連の収益確保プロセスが整理されたものと認識しています。加えてリスク管理部門では、財務健全性の観点からどの程度までのリスクを許容できるのか、財務・投融资執行双方に牽制をかける役割を担っています。こうした運営を行うなか、特に財務と投融资フロントの間で軋轢が生じることもあります。その軋轢は健全な議論の結果と考えています。今後も財務運営の透明度と解像度をより一層向上させ、グループ会社も含めた部門別収益等の見える化により、スピーディーな経営判断に繋げてまいりたいと考えています。

2026年度の見通し

当金庫は国内外の金融市場に関する複数のシナリオを想定し、保有資産と新規に投融资を行う資産を含めた収益水準のシミュレーションを行っています。少なくとも向こう3年程度の黒字確保を見渡せる状況を確認できるよう、不確定な要因が生じることも見越して、財務戦略委員会を中心に継続的な定点観測を行いながら財務運営に努めています。今回、2026年度の連結純利益見通しは500～1,000億円と幅をもたせる形でお示しました。この見通しは2025年度対比で若干減益となる水準ですが、中東情勢緊迫化の影響など今後の動向を見極めたうえで逐次見直しを図り、中長期的な視点で様々な予測を踏まえながら、弾力性を持ったより精度の高い財務運営を行ってまいります。

収支イメージ



ステークホルダーのみなさまに向けて

2025年度は、会員のみなさまからのご理解とご協力をいただき、見通しを上回る黒字を実現することができました。しかしながら、私たちが目指す収益源の分散化についてはまだ緒に就いたばかりです。引き続き一日も早くみなさまからの信用と信頼を回復するため、経営体制を整えながら、「稼ぐ力の再構築」に向けてなお一層取り組みを加速してまいります。



価値創造プロセス

当金庫は、パーパスの実現に向けた価値創造プロセスを以下のとおり定めています。100年の歴史のなかから培ってきた経営資本(強み)を活かした事業活動に取り組み、その結果として生み出すアウトプットを通じたステークホルダーへの価値提供が、私たちの経営資本を更に強固なものにする——このサイクル(循環)がパーパスの実現に繋がっていくと考えています。

1 農林中央金庫の100年の歩み

—系統組織とともに、農林水産業の発展を支えてきた歴史

▶ P.24

6 パーパス実現のための重要課題 (マテリアリティ)

▶ P.31

インプット

2 歩みから培ってきた経営資本(私たちの強み) ▶ P.25

自然資本	社会・関係資本	設備資本
財務資本	知的資本	人的資本

私たちの強みを活かした
事業活動の展開

ステークホルダーへの価値提供は
経営資本を更に強固に

価値創造の循環を通じて パーパスの実現へ

事業活動から生み出す成果は
ステークホルダーへの価値提供に

事業活動

3 私たちの事業領域 ▶ P.26~27

サステナビリティへの
取り組みビジネス横断

食農ビジネス
リテールビジネス
投資ビジネス
コーポレート

土台となる「共有価値観」

グローバル プロフェッショナル ナリティ チームワーク チャレンジ 成長

4 中期ビジョン(事業戦略) ▶ P.28~29

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
デジタルとリアルとの最適融合による
組合員・利用者への価値創造
会員への安定的な収益・機能還元の実現
変化に挑戦し続ける柔軟で強靱な組織の実現

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

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

アウトカム
(社会へ提供する価値)

アウトプット

5 ステークホルダーへの価値提供 ▶ P.30

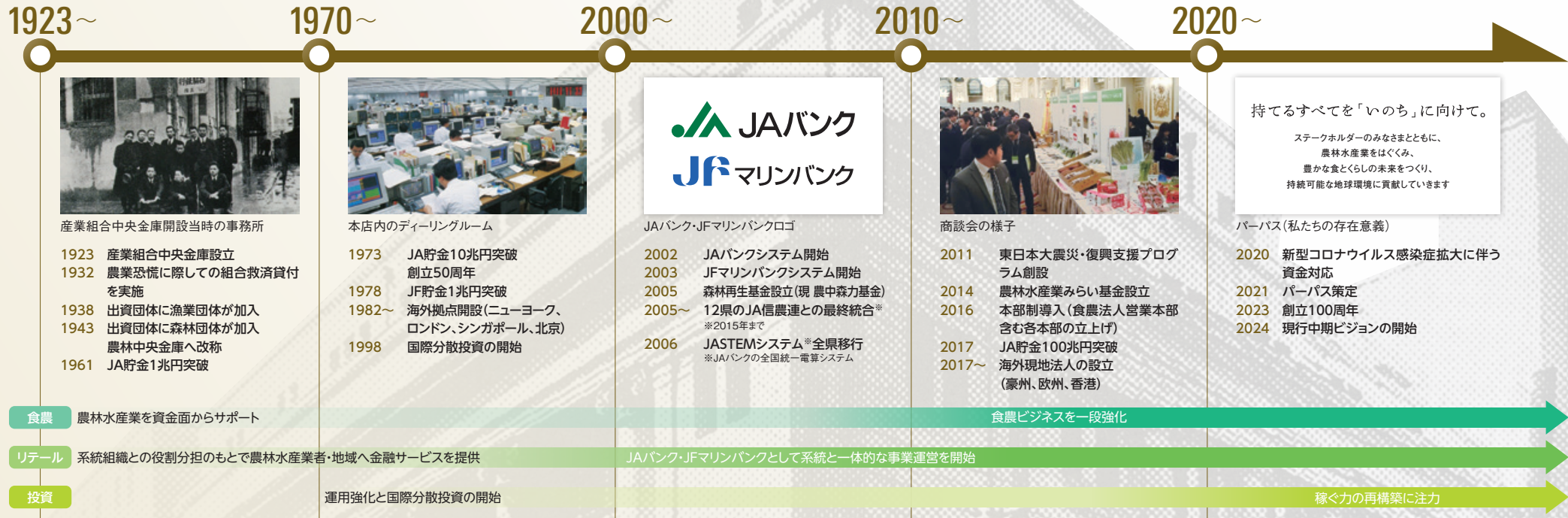
主なアウトプット
(事業活動の成果)

会員(系統組織等)	農林水産業者
地域社会	取引先
投資家	ビジネスパートナー
行政	グループ職員

① 私たちの歩み

100年間変わらぬ使命 一系統組織とともに、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。



設立当初から農林水産業を支えてきた歴史と時代の変化に応じたビジネスモデルの変革

- 農林水産業の資金不足へ対応するために、当金庫は農林水産業者の系統組織を基盤とする金融機関として設立されました。
- 全国各地の系統組織が生産者に対して行う融資原資の供給や、個々の系統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。
- JA貯金が大きく増加してきた1970年代以降は、農林水産業関連の企業融資や国内短期資金市場への資金供給、日本国債への投資等を拡大してきました。
- 海外拠点も足がかりに、1998年には国際分散投資に乗り出し、投資ビジネスとして資金運用の高度化を進めてきました。

系統組織との一体的事業運営と復興支援、そして食農ビジネスの強化

- 2001年の再編強化法※を機に、実質的に一つの金融機関として機能する「JAバンク」・「JFマリンバンク」がスタートしました。
- 全国津々浦々への店舗網・金融サービスを展開しつつ、当金庫は全国機関としての役割を發揮してきました(リテールビジネス)。
- 2011年の東日本大震災では、当金庫が「復興支援プログラム」を創設し、系統組織とも連携しながら、被災地域の農林水産業者や当金庫会員を全力的かつ多面的に支援しました。
- 2016年には、本部制のもとで農林水産業の発展への貢献を更に強化するべく、食農ビジネスを立ち上げました。

※「農林中央金庫及び特定農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」のこと

自らの存在意義を再定義した「パーパス」の策定 変わらない農林水産業の発展を支える使命

- 先々の不確実性が高まる事業環境を見据えて、2021年には当金庫の存在意義を再定義したパーパスを策定しました。
- 現在、このパーパス実現に向けて「2030年のありたい姿」を定めた中期ビジョンに基づく経営を進めています。
- 2024年度に会員からの約1.4兆円の資本増強を受けて、「稼ぐ力の再構築」に取り組んでいます。農林水産業の発展を支える使命も変わらず果たし続けていくために、食農・リテール・投資の3つのビジネスを軸に取組みを進めてまいります▶P.26～27。

2 経営資本

当金庫は、系統組織とともに歩んだ100年の歴史を通じて、以下の「経営資本」を培ってきました。このような経営資本を“強み”と捉えて、事業活動を展開し、ステークホルダーおよび社会への価値提供を通じて、パーパスの実現を目指しています。

経営資本		農林中央金庫の資本※1	系統組織まで広げた資本
 自然資本	当金庫の事業運営はもとより、事業基盤そのものである農林水産業、ひいては経済全体・人々のくらしの持続性を確保するために必要な資本であり、その維持・保全・強化に向けた取組みを進めてきました。	農林水産業や関連産業の基盤となる豊かな地球環境と生態系サービス	
 社会・関係資本	当金庫が事業活動を展開するうえで、根幹にある食農バリューチェーンに加えて、投融資活動を通じたグローバルなネットワーク、そして系統組織のネットワークも活用しながら、必要なリレーションを構築してきました。	全国の農林水産業協同組合ネットワーク (当金庫会員3,155団体) 食農バリューチェーン全体にアクセスできる取引ネットワーク(取引社数約1,700社) グローバルな投融資先リレーション	全国の農林水産業者や地域住民とのリレーション
 設備資本	国内から海外までを広くカバーする拠点の構築に加えて、当金庫顧客や農林水産業者の事業そして生活基盤の維持に必要な金融インフラの構築・安定化に努めてきました。	国内外のグループ拠点 (国内19・海外4拠点、海外現地法人3社) 多様な事業を展開する主要グループ会社21社※2 勘定系等の金融基幹インフラ 系統・国内外金融機関と繋がる決済インフラ	全国津々浦々のJAバンク・JFマリンバンク店舗網 (計5,939店舗)※3
 財務資本	当金庫の組織としての持続可能性、そして会員への還元や農林水産業者への金融・非金融支援を確かなものにするため、安定した財務基盤の構築を目指してきました。	強固な健全性(CET1比率:17.81%) 会員を通じた安定的な調達基盤(預金等56.6兆円) 外部格付評価(Moody's:A1、S&P:A)	JAおよびJF等の組合員・利用者からの信頼に基づく貯金残高(JA貯金・JF系統貯金残高計109.5兆円)
 知的資本	100年の歴史で時代の変化に直面しながらも、農林水産業の発展を支える使命を果たすためにビジネスモデルの転換に取り組むなど、組織の持続性のために必要なノウハウ・ナレッジを蓄積してきました。	農林水産業を金融から支えるためのノウハウ 国際分散投資をはじめとした資金運用ノウハウ	農林水産業の現場を支えてきたナレッジ
 人的資本	農林水産業の発展を支えるための核となる資本であり、変化が激しい事業環境でも、当金庫や系統信用事業がさらに役割発揮をしていくために、人材の専門性向上に努めてきました。	多様な思考を持った専門性ある人材 (当金庫単体3,321人、グループ全体6,000人超)	農林水産業の現場を支える人材 (全国のJA・JF・JForest役職員:約20万人)※4

※1 数値については特段注記がない限り、2025年度末時点。 ※2 当金庫の海外現地法人除く。 ※3 JA・JA信農連・JF・JF信漁連の内国為替取扱店舗数の合計。 ※4 農林水産省の「令和6事業年度総合農協統計表」、「令和6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)」、「令和6年度森林組合統計」より役職員数を合算して引用。

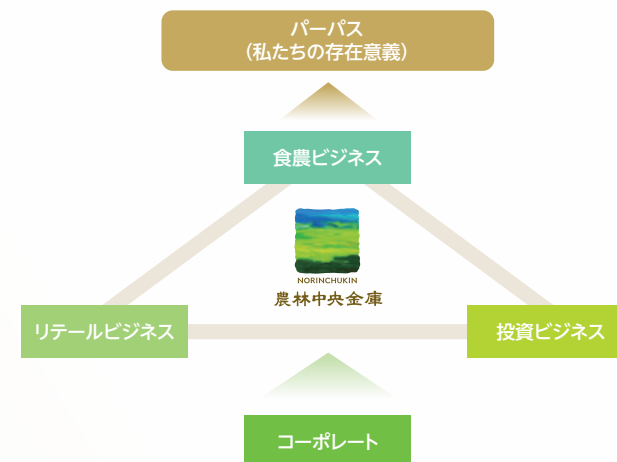
③ 私たちの事業領域

パーパス(私たちの存在意義)を実現していくための事業領域

当金庫は、農林水産業の発展に貢献する協同組織金融機関として、その使命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。

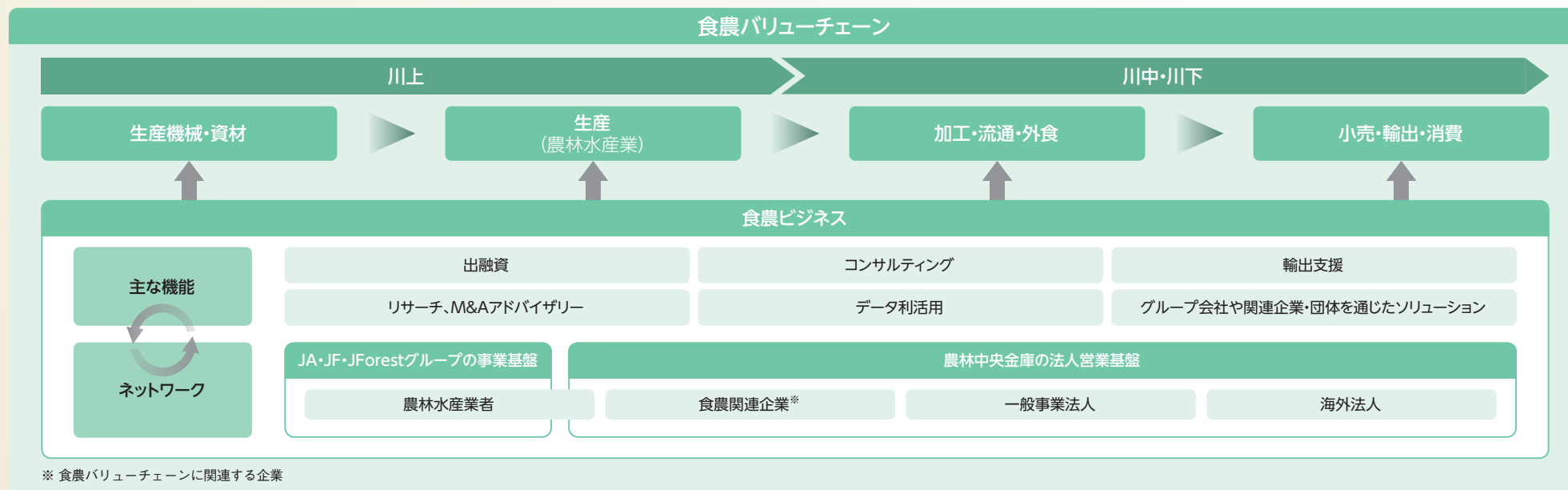
また、気候変動や生物多様性、そして循環経済から社会包摂まで、環境・社会課題の解決を目指すサステナビリティの取組みについては、ビジネス横断で対応を進めています▶P.45～50。



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として、お客さまの課題解決に取り組み、新たな価値を共創 ▶P.33～36

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、食農バリューチェーンの川上から川中・川下まで広くソリューションを提供するビジネス。



※ 食農バリューチェーンに関連する企業

③ 私たちの事業領域

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.37～40

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右記の役割を担うビジネス。



戦略等の企画・コンサルティング

- 総合的戦略として、全国レベルで「JAバンク中期戦略」、「JFマリンバンク中期戦略」を策定する。
- JAバンク・JFマリンバンクが提供する様々な商品・サービスを企画する。
- 組合員・利用者に対して「どのように商品・サービスを訴求していくか」をJAバンク・JFマリンバンク全体で考え、役割分担のうえ実践する。

インフラ機能の提供

- 全国のJA・JFなどが利用するデジタルインフラを運営するとともに、統一的な事務手続やマニュアル等を策定・提供する。
- 他金融機関との決済ネットワークを提供する。

経営指導

- JA・JFの自主性を尊重しつつ、個々の組織がとるべき経営戦略の明確化を促し、取組みを後押しする。
- 「JAバンク基本方針」「JFマリンバンク基本方針」のもと、一定の基準に該当したJA・JF等に対して必要な経営指導や支援等を行う。

その他役割

- 法令・制度等への対応として様々な取りまとめや外部機関・行政等への報告を行う。
- 災害発生時などの緊急時には全国のJA・JFを取りまとめ、対応策を検討し実践する。

投資ビジネス

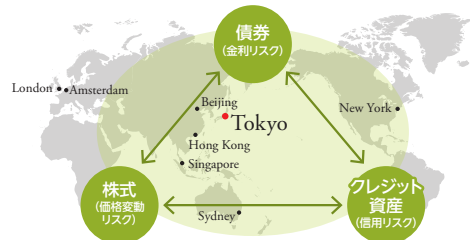
JAバンク・JFマリンバンクの運用の最終的な担い手として安定した収益を追求

▶ P.41～44

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。

国際分散投資

グローバルなネットワークを構築して国際分散投資を実施



資産運用ビジネス

グループ会社5社を中核とした資産運用ビジネス



農中信託銀行株式会社



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

▶ P.52～68

コーポレートは、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の基盤。

コーポレートの主な機能

事務・IT

リスク管理

リーガル

財務会計

監査

経営管理

本誌では、コーポレートの主な取組みとして、リスク管理▶P.52～54、コンプライアンス▶P.55～56、IT・DX▶P.57～58、サイバーセキュリティ▶P.59、人的資本経営▶P.60～68を紹介しています。

4 中期ビジョン

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～」において「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な経営を実践していくことが重要だと考えています。

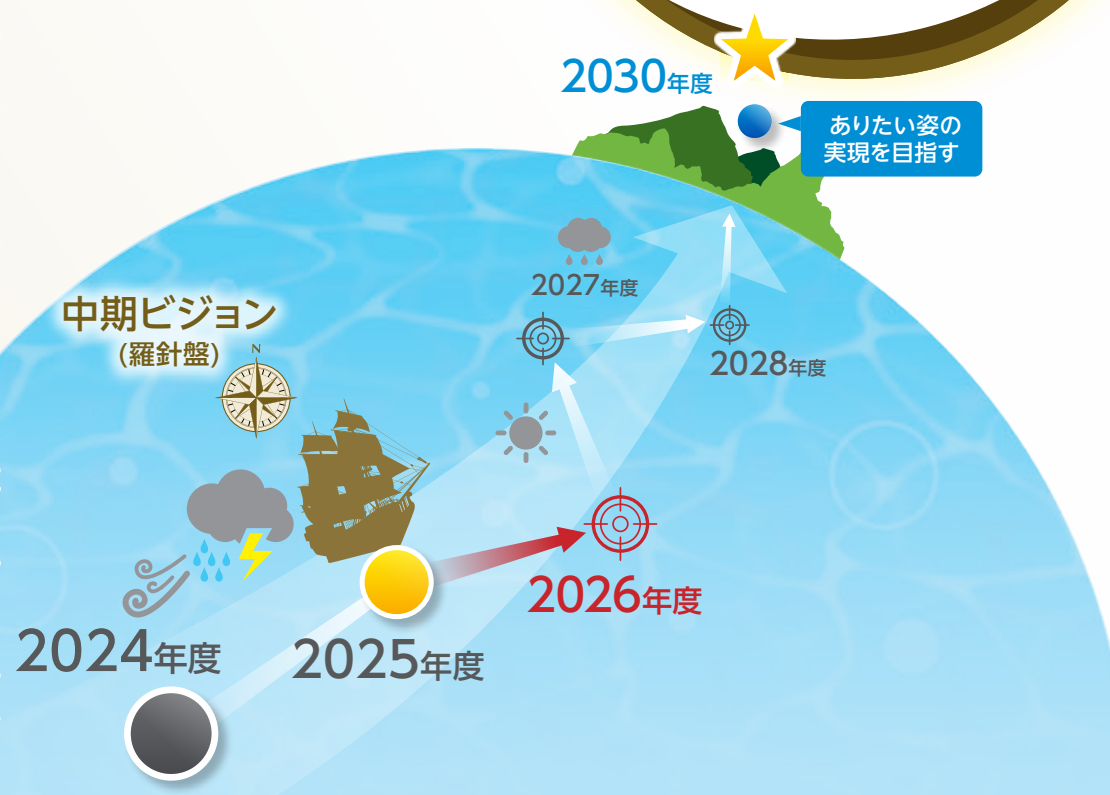
2030年のありたい姿

 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融合、その最適解を追求することで、JA・JFが更なる金融仲介機能、総合事業体としての強みを発揮し、組合員・利用者の皆さまに感動いただける価値を創造し続けていたい
 会員への安定的な 収益・機能還元の発揮	農林中金グループが一体となって、変化の激しい市場環境や顧客・取引先のニーズに柔軟に対応するとともに、新しい領域・分野に挑戦し、持続的な財務・収益基盤を構築・維持することで、会員からの安定的な収益・機能還元に関する期待に応え続けたい
 変化に挑戦し続ける 柔軟で強靱な組織の 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

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



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”の実現に向けて、主な取組みや関連する指標を定めています。足元の取組状況や対応方向など、詳細は以下「取組主体」記載の参照先をご覧ください。

ありたい姿	ありたい姿実現に向けた主な取組み	関連する主な指標	取組主体												
 地球環境・社会・経済へのインパクト創出	2050年ネットゼロの実現に向けた取組み（ファイナンス、エンゲージメント活動、クレジット創出・販売支援等） - ネイチャーポジティブの実現に向けた取組み、投融資先による取組みへの支援（エンゲージメント活動、ソリューション提供等） - 循環経済の実現に向けた取組み	<table><thead><tr><th>指標</th><th>目標</th><th>'25年度実績*</th></tr></thead><tbody><tr><td>サステナブル・ファイナンス累計新規実行額</td><td>15兆円（'30年度）</td><td>11.4兆円</td></tr><tr><td>農林中金グループ拠点のGHG排出量</td><td>ネットゼロ（'30年度）</td><td>14,586tCO₂</td></tr><tr><td>投融資先のGHG排出量（2050年ネットゼロに向けて）</td><td colspan="2">▶ P.47 のとおり</td></tr></tbody></table>	指標	目標	'25年度実績*	サステナブル・ファイナンス累計新規実行額	15兆円（'30年度）	11.4兆円	農林中金グループ拠点のGHG排出量	ネットゼロ（'30年度）	14,586tCO ₂	投融資先のGHG排出量（2050年ネットゼロに向けて）	▶ P.47 のとおり		サステナビリティへの取組み（ビジネス横断） ▶ P.45
指標	目標	'25年度実績*													
サステナブル・ファイナンス累計新規実行額	15兆円（'30年度）	11.4兆円													
農林中金グループ拠点のGHG排出量	ネットゼロ（'30年度）	14,586tCO ₂													
投融資先のGHG排出量（2050年ネットゼロに向けて）	▶ P.47 のとおり														
 農林水産業・地域の持続的な発展	- 農林水産業者・食農関連企業への出融資拡大 - 担い手の確保・経営力向上に向けたコンサルティング活動等 - 生産性向上に向けたDX・AI技術を有するイノベーション企業への出資・伴走支援 - 農林中金グループおよび系統組織のネットワークを活用した食農バリューチェーンの強化・最適化（事業再編、輸出増加）	<table><tbody><tr><td>JAバンクの担い手コンサルティング実施件数</td><td>3,000件（'30年度）</td><td>1,483件</td></tr><tr><td>農業者の付加価値向上寄与額（担い手コンサルティング効果）</td><td>更なる向上（'30年度）</td><td>+4.2%（2024年度対比）</td></tr><tr><td>農林水産業者・食農関連企業への成長資金供給額（出資）</td><td>更なる増加（'26年度）</td><td>1,198億円</td></tr></tbody></table>	JAバンクの担い手コンサルティング実施件数	3,000件（'30年度）	1,483件	農業者の付加価値向上寄与額（担い手コンサルティング効果）	更なる向上（'30年度）	+4.2%（2024年度対比）	農林水産業者・食農関連企業への成長資金供給額（出資）	更なる増加（'26年度）	1,198億円	食農ビジネス ▶ P.33			
JAバンクの担い手コンサルティング実施件数	3,000件（'30年度）	1,483件													
農業者の付加価値向上寄与額（担い手コンサルティング効果）	更なる向上（'30年度）	+4.2%（2024年度対比）													
農林水産業者・食農関連企業への成長資金供給額（出資）	更なる増加（'26年度）	1,198億円													
 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	- 地域特性に応じた、JA・JFによる経営戦略策定・実践への支援 - JA・JFが選ばれる金融機関となるための、デジタルサービス充実化と実店舗での専門性の高いサービス提供に向けた支援 - 地域に根差すJA・JFによる地域活性化の取組みへの支援	<table><tbody><tr><td>JA貯金／JA貸出金残高（※JAバンク会員であるJAの合計）</td><td rowspan="3">JA・JFが、各地域ニーズに即して検討</td><td>106.9兆円／25.4兆円</td></tr><tr><td>JF系統貯金／JF系統貸出金残高（※JFマリンバンク会員であるJF・JF信漁連の合計）</td><td>2.6兆円／0.5兆円</td></tr><tr><td>地域活性化にかかる取組み（JAバンク地域金融教育、JFマリンバンク漁場環境保全活動サポート 等）</td><td>延べ6,700回</td></tr></tbody></table>	JA貯金／JA貸出金残高（※JAバンク会員であるJAの合計）	JA・JFが、各地域ニーズに即して検討	106.9兆円／25.4兆円	JF系統貯金／JF系統貸出金残高（※JFマリンバンク会員であるJF・JF信漁連の合計）	2.6兆円／0.5兆円	地域活性化にかかる取組み（JAバンク地域金融教育、JFマリンバンク漁場環境保全活動サポート 等）	延べ6,700回	リテールビジネス ▶ P.37					
JA貯金／JA貸出金残高（※JAバンク会員であるJAの合計）	JA・JFが、各地域ニーズに即して検討	106.9兆円／25.4兆円													
JF系統貯金／JF系統貸出金残高（※JFマリンバンク会員であるJF・JF信漁連の合計）		2.6兆円／0.5兆円													
地域活性化にかかる取組み（JAバンク地域金融教育、JFマリンバンク漁場環境保全活動サポート 等）		延べ6,700回													
 会員への安定的な収益・機能還元の発揮	- 安定的な黒字確保に向けた取組み - 中長期的なリターンの安定化を志向したポートフォリオ運営 - ポートフォリオの改善を通じた収益性の向上 - 将来的な収益源としての種まき（グループ会社を活用した資産運用ビジネス、事業戦略投資） - 予防的なリスク管理を通じた健全な経営基盤の強化	<table><tbody><tr><td>2026年度連結純利益</td><td>500～1,000億円（'26年度見通し）</td><td rowspan="2">1,214億円</td></tr><tr><td>中長期的な黒字維持（連結純利益ベース）</td><td>—</td></tr></tbody></table>	2026年度連結純利益	500～1,000億円（'26年度見通し）	1,214億円	中長期的な黒字維持（連結純利益ベース）	—	投資ビジネス ▶ P.41							
2026年度連結純利益	500～1,000億円（'26年度見通し）	1,214億円													
中長期的な黒字維持（連結純利益ベース）	—														
 変化に挑戦し続ける柔軟で強靱な組織の実現	- コンプライアンス態勢の高度化と健全なリスクカルチャーの浸透 - 事業戦略と連動した人材ポートフォリオの構築をはじめとした人的資本経営の実践 - ITデジタル・AI技術を活用したビジネス価値の創造と生産性向上の実現	<table><tbody><tr><td>職員エンゲージメントスコア</td><td>65%以上（'30年度）</td><td>61%</td></tr><tr><td>女性管理職比率</td><td>13%（'30年度）</td><td>9.5%</td></tr><tr><td>組織横断的な人材群形成</td><td colspan="2">▶ P.62 のとおり</td></tr></tbody></table>	職員エンゲージメントスコア	65%以上（'30年度）	61%	女性管理職比率	13%（'30年度）	9.5%	組織横断的な人材群形成	▶ P.62 のとおり		コーポレート コンプライアンス ▶ P.55 IT・DX ▶ P.57 サイバーセキュリティ ▶ P.59 人的資本経営 ▶ P.60			
職員エンゲージメントスコア	65%以上（'30年度）	61%													
女性管理職比率	13%（'30年度）	9.5%													
組織横断的な人材群形成	▶ P.62 のとおり														

* 2025年度中または2025年度末時点の実績。

5 ステークホルダーへの価値提供

事業活動を通じたアウトプットを積み上げたうえで、当金庫はステークホルダーのみなさまとのコミュニケーションを実践しながら、価値を提供し続けることを目指しています。

価値提供に関連する主なアウトプット(成果)※



地球環境・社会・経済へのインパクト創出

▶ P.45～50

- サステナブル・ファイナンス：累計新規実行額**11.4兆円**
- ネットゼロ・ネイチャーポジティブに向けた投融資先へのエンゲージメント
- 食農バリューチェーン全体での脱炭素化に向けた取組み
- 自然課題解決に向けた分析



農林水産業・地域の持続的な発展

▶ P.33～36

- 農林水産業者や食農関連企業等への資金供給
 - ・ 農業関連融資残高：**4,912億円**
 - ・ 農林中金グループ成長資金供給額（出資）：**1,198億円**
 - ・ 農業・食料システム発展資金の創設：融資枠**1,000億円**※
- 担い手の経営高度化サポート：JAバンクの担い手コンサルティング累計**1,483件**
- 輸出支援などの食農バリューチェーン強化支援
- 自然由来カーボンクレジットの媒介：累計**約17万t-CO₂**※

※既存融資枠「食農バリューチェーン戦略応援融資枠」との合算

※長期契約に基づく見込みも含む



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

▶ P.37～40

- JAバンク・JFマリンバンクの金融仲介機能発揮への支援（JA・JFの貸出業務や資産形成・運用提案支援）
- デジタルインフラの充実化（JAバンクアプリ等の機能改善）
- 地域特性に応じたJA・JFによる経営戦略策定・実践への支援
- JAバンクの事業基盤維持・確立に向けた全国企画の実践
- JA・JFによる地域活性化や漁場環境保全活動の後押し



会員への安定的な収益・機能還元の発揮

▶ P.41～44、52～54

- 連結純利益：**1,214億円**
- 収益源の分散化に向けた取組み
 - ・ 金利リスク・非金利リスク資産のリバランス
 - ・ グループ会社の資産運用ビジネスの実践
- 財務ガバナンス高度化（財務戦略委員会の設置）



変化に挑戦し続ける柔軟で強靱な組織の実現

▶ P.55～68、69～77

- 戦略（中期ビジョン）と連動する人材ポートフォリオ構築とそのための人事施策・育成・採用等の実践
- 職員エンゲージメントの向上：スコア**61%**
- ビジネス部門と一体となったITデジタル活用によるビジネス共創
- 業務高度化に向けたAIエージェントの開発着手
- サイバーセキュリティへの対応高度化
- 経営システム・ガバナンスの不断の高度化（非常勤理事の招聘）

私たちのステークホルダー

会員 (系統組織等)

JA、JF、JForest、
各系統組織の連合会等

農林水産業者 (会員の組合員等)

地域社会

地域住民・企業・団体等

取引先

農林水産関連企業、
事業法人等

投資家

国内外の機関投資家、
農林債投資家等

ビジネスパートナー

金融機関、市場参加者、
業務提携・委託先等

行政

主務省、
地方公共団体等

農林中央金庫グループ職員

私たちが提供する主な付加価値

- 最終的な運用の担い手としての安定還元
- JAバンク・JFマリンバンクの全国機関としての各種施策・システムインフラ・統一的な事務手続等の企画・提供
- 当金庫の金融サービス・知見・国内外のネットワーク等を通じた課題の解決・成長の支援

- 会員との連携による事業活動の支援・所得向上の後押し
- 当金庫や会員による金融サービス提供等を通じた課題の解決・ライフプランのサポート
- 地域課題の解決と地域活性化への貢献

- 当金庫の金融サービス・知見・国内外のネットワーク等を通じた課題の解決・成長の支援
- 系統組織の基盤を活かした協業

- 資産運用ビジネスによる高品質な投資機会の提供
- 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

- 当金庫の金融サービス・知見・国内外のネットワーク等を通じた課題の解決・成長の支援

- 持続可能な食料システムの確立や地域活性化等への貢献
- 当金庫の金融サービス・知見・国内外のネットワーク、系統組織の基盤を活かした協業の実現

- 仕事のやりがい・達成感を得られる職場環境の提供
- 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

※ 2025年度中または2025年度末時点の実績

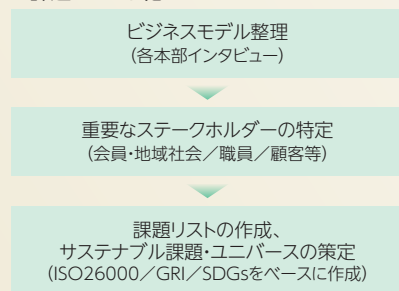
6 パーパス実現のための重要課題（マテリアリティ）

当金庫は、リスク・機会や及ぼしうるインパクト、ステークホルダーからの期待を考慮した重要テーマとして「パーパス実現のための重要課題」を整理しています。中期ビジョン実現に向けた事業活動を通じて、これらの重要課題にかかるリスク・機会への対応と、ポジティブインパクトの創出・ネガティブインパクトの低減に取り組んでいます。

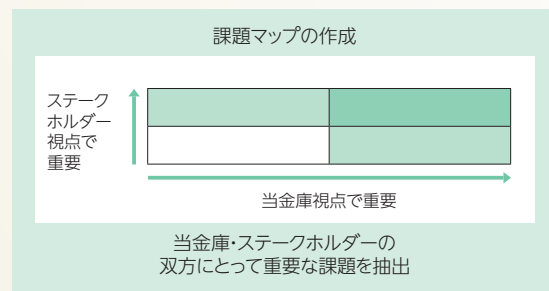
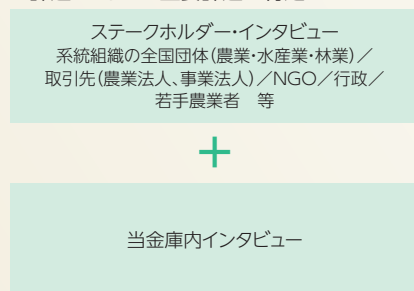
	リスク	機会	インパクト/アウトカム（社会に提供する価値）
 脱炭素社会の実現	- 政策や市場等の変化、自然災害に伴う与信コストの増加 - 気候変動に配慮しない事業活動への批判 - 農林水産業や地域の持続可能性低下による事業基盤への影響	気候変動に関する投融資・ビジネス拡大	ステークホルダーエンゲージメントを通じたGHG排出量の削減、地球の気温上昇抑制に貢献
 自然と共生する社会の実現		自然資本・生物多様性に関する投融資・ビジネス拡大	ステークホルダーエンゲージメントを通じたネイチャーポジティブな社会への貢献
 農林水産業の“稼ぐ力”の強化	農林水産業の担い手不足、地域経済縮小による事業基盤への影響	農林水産業・食農関連企業等への出融資やITデジタル等を活用したビジネス拡大	会員との協働による農林水産業者所得の向上への貢献
 強靱な食料システムの実現	グローバルなサプライチェーンの寸断等に伴う農林水産業の持続可能性低下による事業基盤への影響		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
 国内外での“豊かな”くらしの実現	- 国内地域における高齢化・人口減少等に伴う事業基盤への影響 - 国内外の事業活動において包摂性、公正性に配慮しないことへの批判 - グローバルな社会不安による事業活動への影響	- ITデジタル等を活用した地域金融サービスの展開 - 不平等や社会インフラなど社会関連課題解決に資する投融資・ビジネスの拡大	地域社会におけるウェルビーイング向上 - 事業活動を通じた社会の多様性・包摂性向上や健全な経済成長への貢献

重要課題の特定プロセス

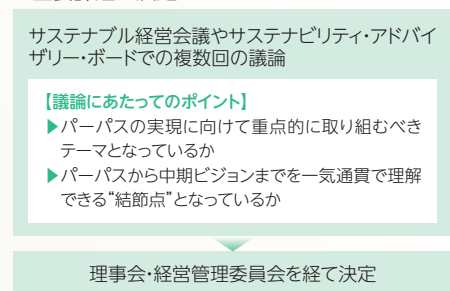
■ 課題のリスト化



■ 課題リストから重要課題の特定



■ 重要課題の決定



農林中央金庫の 価値を生み出すビジネス

当金庫が掲げているパーパスや中期ビジョンの実現に向けて、各ビジネス領域が目指していること、その具体的な取組み、そして「生み出す価値とは何か」について紹介します。

食農ビジネス	33
リテールビジネス	37
投資ビジネス	41
サステナビリティへの取組み	45

Q 農林中央金庫は、どのようにして農林水産業の発展に貢献するという使命を果たそうとしているのですか。

A 当金庫は、農林水産業の発展に貢献する使命を果たすため、食農・リテール・投資の3ビジネスを中心に多様な取組みを展開しています。具体的には、食農バリューチェーンに関わる様々な企業（食農関連企業）への資金供給やコンサルティング（食農ビジネス）、JA・JFと連携した地域金融サービスの提供（リテールビジネス）、さらには国際分散投資による安定的な収益確保と会員への還元（投資ビジネス）などに取り組んでいます。これらを通じて、農林水産業の持続的な発展を支えてまいります。

Q 農林水産業を持続的なものとするために取り組んでいることは何ですか。

A 農林水産業に影響を及ぼす気候変動や生物多様性などの環境・社会課題の解決も重要な課題ですが、こうした課題は、1社で解決することはできません。当金庫は、食農バリューチェーンを構成する様々な企業・アカデミア・行政等と連携、橋渡しを行うとともに、企業の取組みを金融面からサポートするサステナブル・ファイナンスや、農林水産業に由来するカーボンプレジット創出支援などにも取り組み、食農バリューチェーン全体で環境・社会課題に対するポジティブなインパクトを創出していくことに挑戦しています。

食と農林水産業のファーストコールバンクとして、お客さまの課題解決に取り組み、新たな価値を共創

農林水産業を取り巻く環境は、農地・担い手の減少、生産資材価格の高止まり、緊迫化する国際情勢など様々な課題に直面しています。これらの課題を解決するためには、川上の農林水産業への支援だけでなく、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。

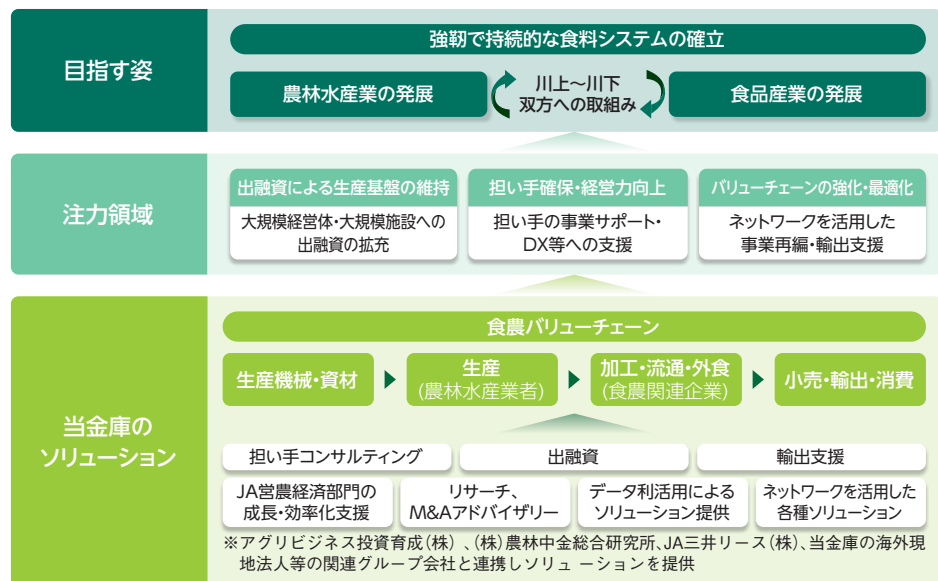
当金庫は、食農バリューチェーンの川上と川中・川下全ての領域に接点を持つ強みを活かして、農林水産業の発展と食品産業の発展を後押しすることで「強靱で持続的な食料システムの確立」に貢献することを目指しています。

具体的には、当金庫だからできる独自の融資やDX化支援等を通じて、担い手経営体の経営規模の拡大や高度化を推進し、生産基盤の維持・強化に貢献してまいります。加えて、当金庫固有のネットワークを活用し、食と農林水産業に関係する業界全体での効率化や輸出支援等を通じて、食農バリューチェーンの強化・最適化に取り組んでまいります。

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



食農ビジネスの全体像



当金庫が注力する領域

出融資による 生産基盤の維持

農林中金グループだからできる出融資メニューを創設し、グループ会社のアグリビジネス投資育成(株)とともに、担い手経営体や共同利用施設*等の大規模施設等への出融資を拡充することで生産基盤を維持・強化していく。

担い手確保・ 経営力向上

担い手経営体を総合的に支える「担い手コンサルティング」を一層強化するとともに、農林中金グループ全体で農業現場の生産性向上に役立つDXやAIなど新しい技術やサービスを持つイノベーション企業への出資や(一社)AgVenture Labによる伴走支援を行う。

バリューチェーンの 強化・最適化

全国の農林水産業者とJA・JF・JForestグループおよび当金庫の1,700社にのぼる顧客企業との固有のネットワークを活用し、産地振興・輸出促進、事業再編の後押し等を含めた食農バリューチェーンの強化・最適化に取り組み、農林水産業の持続性確保に貢献する。

※ カントリーエレベーターや集出荷場など、生産者が共同で利用する乾燥・選別・保管・加工等の施設。当金庫としては、現在稼働している施設の多くで老朽化等の課題を抱えていると認識しており、農林水産業の発展を後押しする観点からも、設備更新や再編などの対応に向けた支援が必要と考えています。

2025年度の主な取組事項

農業所得向上への寄与

農業者の所得向上の実現に向けて、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するとともに、提案後も課題解決に向けて、継続的な担い手へのサポートに取り組ましました。なお、コンサルティング効果については「付加価値向上寄与額」※という指標で計測を行っています。

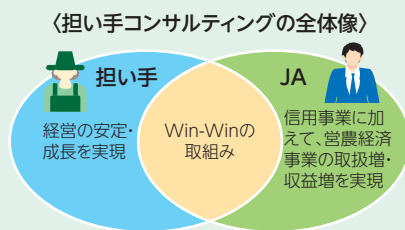
また、ITデジタルを活用したアドバイザー機能の強化に向けて、経営の見える化の根幹をなす会計・生産管理等におけるサービス提供に向けた検討を進めてきました。

※ 利益向上と適切な設備・人材投資の観点から踏まえて「付加価値額（営業利益+減価償却費+人件費）の向上」と定義。

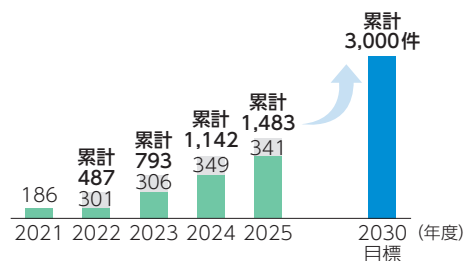
JAバンクの担い手コンサルティングとは

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。

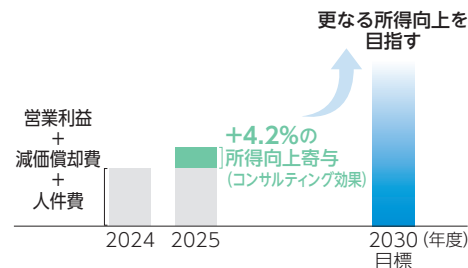


JAバンクの担い手コンサルティング実施件数※



※ 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2025年度のソリューション実践先のうち計測可能な先（144先）の累計。

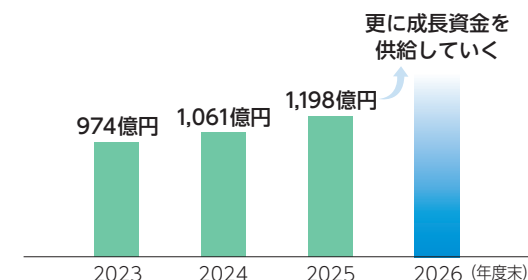
食農バリューチェーン構築・強化に向けた金融仲介機能の発揮

当金庫およびアグリビジネス投資育成(株)は、農林水産業者の自己資本の充実や食農関連企業、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、グループ全体で累計1,198億円の出資を実行しています。

また、2025年度には、農林水産業者の大規模化や共同利用施設の設備更新ニーズ等への積極対応を図る観点から、総額1,000億円の「農業・食料システム発展資金」(融資枠)を創設し対応を進めています。

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しました。

農林中金グループによる成長資金供給額(出資)※



※ 当金庫およびグループ会社のアグリビジネス投資育成(株)による、農林水産業者・食農関連企業・イノベーション企業への累計出資額。なお、2025年度に集計定義を一部変更したことに伴い、過年度実績が変更となっています。

農業・食料システム発展資金の概要

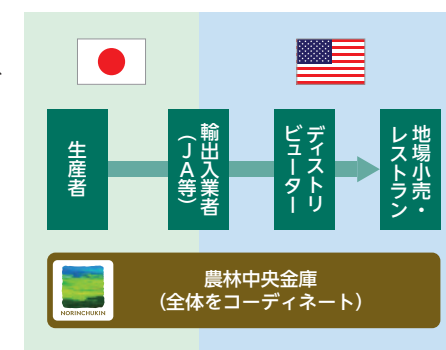
	農林水産業者向け	共同利用施設向け
融資対象先	大規模化等の成長を志向する農林水産業者	地域の農林水産業にとって必要不可欠な機能を果たす会員、団体、企業等
使途	設備資金・運転資金等	共同利用施設向け設備資金
融資条件	一般的な融資条件よりも、期間・金利を優遇	
融資枠	総額 1,000億円(※既存の融資枠との合算)	

輸出拡大支援

ディストリビューター※とのコネクションが重要となる米国において、当金庫が橋渡し役となって、米国への和牛輸出プロジェクトをアレンジし、輸出拡大のほか、米国の現地レストラン等に対する和牛のブランド浸透と需要創出を支援しました。

今後も当金庫の海外ネットワークを活用し、JAグループとも連携した輸出促進に取り組んでまいります。

※ 米国において卸や物流を担う業者のことを指します。



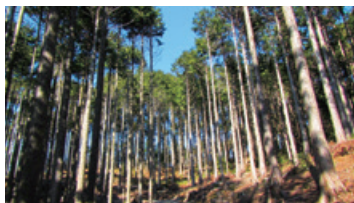
クレジットビジネスの実践

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クレジットの媒介業務を2023年度より開始しました。2025年度末までの累計で約17万t-CO₂*のクレジット媒介を実現しています。

また、このうち森林由来のクレジットについては、JForestグループと共同で創出・販売支援を目的としたプラットフォーム(FC-BASE)も立ち上げています。2024年3月の立上げ以来、本プラットフォームを通じた売買が成立しています。

※ 長期売買契約に基づく見込みを含みます。

当金庫が販売支援したクレジット創出地



神奈川県箱根町・湯河原町の森林

森林由来クレジットのプラットフォーム



創出支援プラットフォーム(FC-BASE-C)
<https://fcbase-c.jp/>



販売支援プラットフォーム(FC-BASE-M)
<https://fcbase-m.jp/>



食農ビジネスのオープンイノベーション

JAグループ全国8団体が開設した(一社)AgVenture Lab(以下「アグラボ」)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おり、当金庫はその運営支援を行うほか、食農ビジネスにおいてもアグラボとの緊密な連携を進めています。

2019年度から実施している「JAアクセラレーター」では、社会課題の解決に取り組むスタートアップ企業を支援してきました。採択された企業は半年間、JAグループ職員の伴走支援を受けながら、JAグループとの協業等による新たな価値創造・サービス提供に挑戦します。2025年度には第7期として応募数189件の中から9件を採択しました。



JAアクセラレーターの採択先(第7期)

JAアクセラレーターの採択数

第1期～第7期の累計	
応募総数	1,328
採択件数	61

足元の課題と2026年度の対応方向

足元の課題

- 農地・担い手の減少、生産資材価格の高止まりなどの諸課題に直面。持続可能な農林水産業の実現のためには、川上の支援だけでなく、老朽化したインフラ等の合理化や価格形成にかかる消費者への理解促進といった川中・川下を含めたバリューチェーン全体での課題解決が必要。
- 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。

2026年度の対応方向

① 生産基盤の維持強化

- 農林水産業者に対しては、系統三段階で役割分担を行いながら、農林中金グループ独自の出融資メニュー(大規模法人向けや共同利用施設向けの専用資金)や、近代化資金の活用、担い手経営体向けコンサルティングを通じて、経営規模の拡大や高度化に取り組む。

② 食農バリューチェーンの強化・最適化

- 業界ごとに抱えている課題の解決に向けて、M&Aアドバイザー機能を活用した事業再編や事業承継の支援、アグリテック・フードテック等のイノベーション企業への出資、産地振興・輸出支援等を行うことで食農バリューチェーン全体での強化・最適化に取り組む。

主な取組事例(2025年度)

食農ビジネス① 農業所得向上への寄与

(株)みっちゃん工房への担い手コンサルティング

当金庫熊本支店は、熊本県でベビーリーフを生産する農業法人「(株)みっちゃん工房」(以下「みっちゃん工房」)に対し、担い手の経営を総合的に支える「担い手コンサルティング」を実施しました。財務分析や経営者ヒアリングを通じて、みっちゃん工房が目指す将来像の実現に向けた経営課題を整理し、解決策の提案から実践状況のフォローまで一貫した支援を行っています。

具体的には、手作業に頼る部分が多かったパック詰め行程に対し、包装機械の追加導入を提案し、導入が実現しました。また、販路別の収支分析を行い、採算性の高い販路とそうでない販路を見える化し、一部の販路での単価の見直しを支援しました。こうした経営者の日頃から抱える課題意識や解決策を実践した場合の効果まで見える化し、実践までをフォローすることで、担い手の生産性や採算性の向上に貢献しています。

また、従業員へのアンケートを行うことで見えてきた人事評価制度の改善要望を受けて、人事評価制度の再構築支援にも取り組み、従業員の方々がより意欲的に働ける職場環境を作ることをサポートしました。

加えて、こうした取組みを円滑に進めるうえで必要となる資金についても、当金庫やグループ会社であるアグリビジネス投資育成(株)など、農林中金グループ全体でみっちゃん工房を後押ししています。今後も当金庫は、継続的なフォローを通じて同社の成長と収益力向上を支援してまいります。



みっちゃん工房の従業員

VOICE 農業者と同じ目線で伴走支援し「食農バリューチェーン」構築を加速

当金庫が進める担い手コンサルティングは、単なる個別の経営課題の解決にとどまりません。農業者とJAグループが同じ目線で地域の将来像を共有し、その実現に向けて長期的・多角的に伴走できることこそが、本取組みの最大の価値であり、当金庫ならではの役割であると確信しています。担い手による財務状況の的確な把握を継続的に支援することをはじめとして、様々なソリューションの提案・伴走支援を一層強化していきたいと考えています。

今後は、これまでの活動で蓄積した知見に加え、当金庫が持つ広範なネットワークを活用し、生産から販売、さらには次世代への承継にいたるまで、地域全体を俯瞰した「食農バリューチェーン」の構築を加速させてまいります。

熊本支店
小濱 諒太

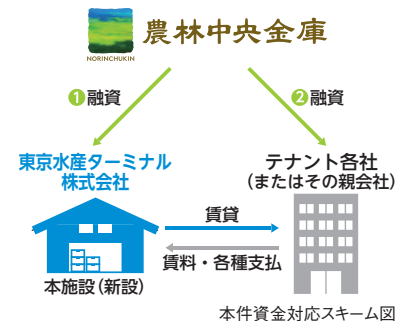
食農ビジネス② 食農バリューチェーン構築・強化に向けた金融仲介機能の発揮

国内低温物流網の整備・拡充への貢献(東京水産ターミナル(株)等への資金対応)

当金庫は、冷蔵倉庫を運営する「東京水産ターミナル(株)」(以下「東京水産ターミナル社」)に対し、冷蔵倉庫新設に向けた資金対応を行いました。本件は、老朽化が進む既存倉庫の建替え移転を目的とした建設資金です。当金庫は、東京水産ターミナル社に加えて新設倉庫のテナント各社等に対しても、入居等にあって必要な資金を一貫して融資対応しました。

近年、冷凍・加工食品の需要拡大が進む一方で、その流通を支える冷蔵倉庫は築40年超の割合が増加するなど、老朽化を背景とした国内の低温物流網の整備・拡充は業界全体の課題となっています。今回、東京水産ターミナル社が新設する冷蔵倉庫は収容能力30万tを誇るなど、世界最大規模となる予定です。物流効率の更なる向上を通じた上記の課題解決への貢献、そして設備刷新に伴うCO₂排出量の削減など環境負荷軽減効果も期待されています。

当金庫は、農林水産物の生産から流通、消費にいたる食農バリューチェーンの強靱化を目指し、本件対応をはじめとした持続可能な物流インフラの構築にも貢献してまいります。



新設冷蔵倉庫イメージ

VOICE 食農バリューチェーン強靱化を資金面から後押し

本案件は、首都圏を中心とした低温物流網を下支えする冷蔵倉庫建設という公共性の高いプロジェクトです。今回の冷蔵倉庫の稼働は食農バリューチェーンの強靱化にも資するものです。当金庫は、倉庫保有者である東京水産ターミナル社のみならず、入居予定のテナント各社にも一貫して融資をするなど、プロジェクトを資金面から後押しすることができました。融資対応にあたっては東京水産ターミナル社やテナント各社へのヒアリングを重ね、本案件の意義・価値からリスクにいたるまで、本案件に対する理解・分析に努めました。

今回、老朽化施設の建替えにかかる融資対応を経験しました。農業分野でも同じく共同利用施設等の老朽化等が課題となるなか、この経験を活かした課題解決を通じて農林水産業の発展にも貢献してまいります。

食農営業第二部
金子 透 (写真左)
竹原 正敏 (写真右)

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、漁業と地域の暮らしを支えています。

金利ある世界に移行し、金融機関を取り巻く情勢も様変わりするなか、当金庫は、人と人とのつながりを大切に、農業・地域・暮らしの課題を解決・サポートするJAバンク・JFマリンバンクの一員として、持続的な組合員・利用者への機能発揮・価値提供に向け、会員とともに考え、実践してまいります。

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



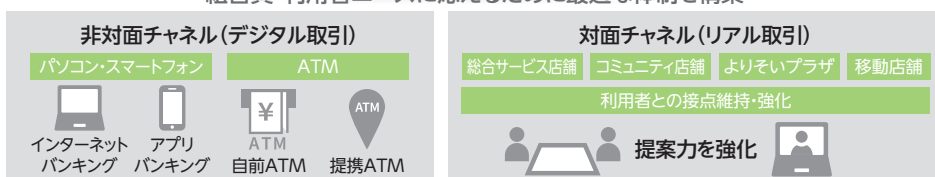
リテールビジネスの全体像

JAバンク・JFマリンバンク共通の考え方

資産運用から相談・事業承継まで、あらゆるニーズに対応



組合員・利用者ニーズに応えるために最適な体制を構築



当金庫が注力する領域

ニーズ把握と 商品サービス 企画・支援

組合員・利用者が抱える潜在ニーズの把握と深掘りに向けた支援を行うとともに、ニーズに応じたサービス・商品の企画・展開、JA・JFでの実践に向けた体制整備や人材育成等を含めたサポートを行う。

デジタル取引強化 利用者接点 構築

「JAバンクアプリ」等の機能の向上を通じたデジタル取引の強化、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。

経営戦略の 策定・実践 支援

JA・JFの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・実践を支援する。

JAバンク・JFマリンバンクの中期戦略

JAバンク・JFマリンバンクとして、JA・JF系統組織との一体的事業運営を進めるにあたり、全国段階では「JAバンク中期戦略」・「JFマリンバンク中期戦略」をそれぞれ策定しています。この戦略をもとに都道府県あるいはJA・JFでそれぞれの戦略を検討し実践しています。

JAバンク中期戦略(2025～27年度)概要

- 国内人口、農業経営体の減少、コロナ禍を経たデジタル化の急速な進展などの環境変化を踏まえ、“JAとつながり続けたい”と感じる組合員・利用者を増やすことを目指し、以下に取り組む。

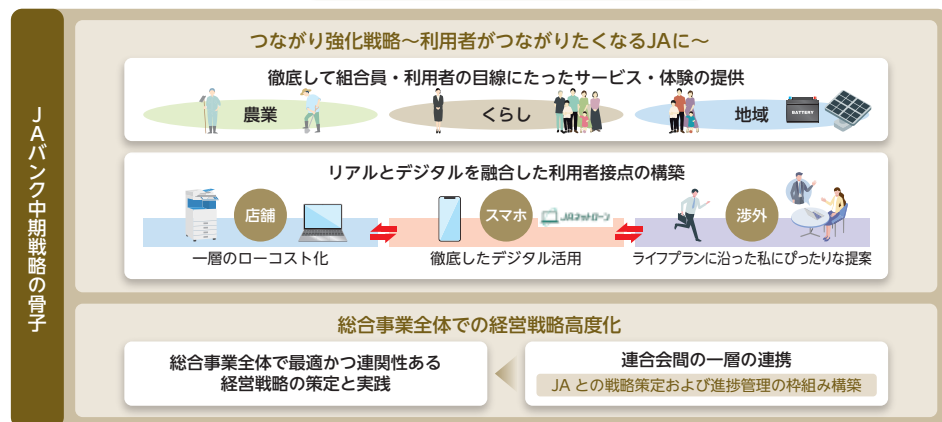
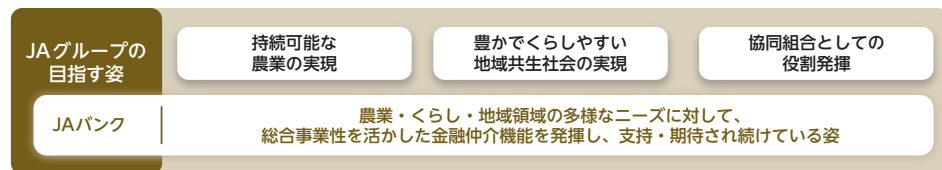
組合員・利用者目線のサービス・体験の提供

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に取り組み、潜在ニーズの発掘と総合事業体として有する多様なサービス・商品を提供。

リアルとデジタルを融合した接点の構築

デジタルインフラの開発に取り組むとともに、組合員・利用者がリアル・デジタルの両面から食・農・地域とのつながりを実感できる接点を構築。

JAバンク中期戦略の全体像

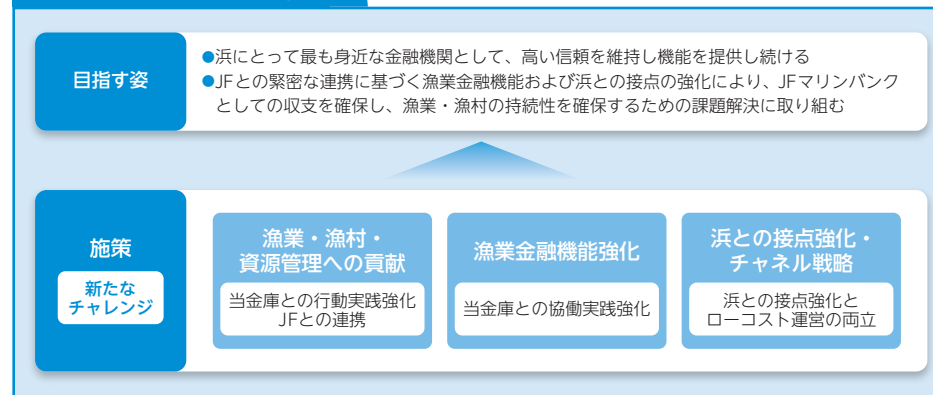


JFマリンバンク中期戦略(2024～26年度)概要

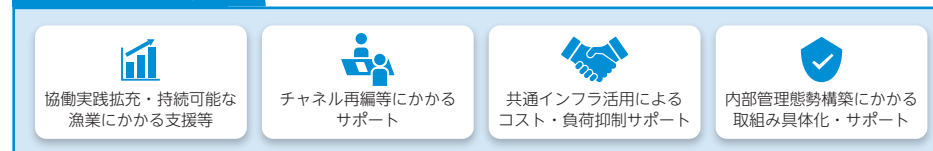
- 当金庫とJFマリンバンク会員（JF、JF信漁連）が一体となって漁業専門金融機関として以下に取り組む。

JFマリンバンク中期戦略の全体像

JFマリンバンク会員の取組み



当金庫による取組み



2025年度の主な取組実績

徹底して組合員・利用者の目線にたったサービス・体験の提供

JAバンクでは、2025年度から2027年度までの3年間の中期戦略において、「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、各種取組みを進めることとしています。

組合員・利用者の目線にたち、JAとつながり続けたいと思われるようなサービス・体験の提供を目指し、当金庫では、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に加え、地域の実情に応じた地域活性化の取組み等、金融仲介機能にとどまらない多様な役割発揮に向け、全国のJAの取組みをサポートしました。

リアルとデジタルを融合した接点の構築

将来の事業基盤の維持・確立に向けて、JAバンクをご利用いただいていない方に新たな「JAファン」となってもらえるよう、また、既にJAバンクとお取引いただいている方には、一層「JAファン」になってもらえるよう、お取引の開始・拡大の際に、デジタルギフト等をプレゼントする「あなたのくらしに+JAプレゼント」を展開しています。

さらに、店舗や直売所等、組合員・利用者とのリアル接点を最大限活かしつつ、時間や場所を選ばずJAバンクとお取引いただけるデジタル接点の拡大にも取り組んでいます。新たなスマホアプリとして2024年8月にリリースした「JAバンクアプリ プラス」への新機能追加や、手軽に口座管理ができる「JAバンクアプリ」を含め、更なる利便性向上に向けたUI/UX改善等を行っています。

「あなたのくらしに+JAプレゼント」のPR資料



JAバンクアプリとJAバンクアプリ プラス



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、漁業専門金融機関としての知見を活かした資金対応を行うとともに、漁場環境保全を含む様々な課題に対する相談機能の提供等を通じて、浜の課題解決に向けた役割を発揮することとしています。

具体的には従来の沿岸漁業者への対応に加えて、当金庫拠点とJFマリンバンク会員が連携し、大規模漁業者等に対する同行訪問を行うことで、活動範囲の拡大を図っています。また、水産業に関連する新技術・ノウハウを共有するとともに、漁業現場の課題・ニーズを把握する場として、水産業者や民間企業を招いた「JFマリンバンク水産業連絡会議」を定期的に開催しています。同会議では、JFマリンバンク会員の取組みの紹介に加え、漁業融資に関する対応事例等の共有等も行っています。



JFマリンバンク水産業連絡会議の様子

足元の課題と2026年度の対応方向

足元の課題

- 国内人口や農業者・漁業者の減少に伴いJAバンク・JFマリンバンクの事業基盤が変容するなか、事業基盤の維持・確立に向けた対応が必要。
- JAやJFの組合員・利用者ごとに抱える課題やニーズが多様化するなか、それらに 대응していくための取組みが必要。
- 世の中におけるデジタルサービスの急速な進展を意識した対応、既存業務の効率化・合理化に向けた取組みが必要。

2026年度の対応方向

共通

- 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

- 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
- 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：JAバンクアプリ等の機能向上を通じたデジタル取引の強化）

JFマリンバンク

- 沿岸漁業者に加えて、大規模漁業者等への資金対応を通じて、漁業金融機能を一層強化していく
- 海洋環境の変化に伴う漁村・漁港・漁業者を取り巻く新たな課題に対応すべく、引き続き経営相談機能の強化に取り組む

主な取組事例(2025年度)

リテールビジネス① JAバンクにおける地域活性化支援

地域金融教育の展開

金融を取り巻く社会環境の変化や学習指導要領の改訂などにより、子ども達が金融リテラシーを身につける重要性が高まっています。JAバンクでは、2024年度から全国共通施策として「地域金融教育」を展開しています。当金庫が企画の立案や教材の作成を担い、それを受けた全国のJA等が小学生や高校生を主な対象とする出前授業を実施しています。2026年3月末時点で全国累計256回の教育活動を展開してきました。

JAバンクの特徴として、小学生向けには、金融のみならず農業の要素を結び付けた題材を扱う点が挙げられます。子ども達が馴染みやすい工夫を凝らしたうえで、農産物の生産に必要なコストや販売価格、利益の考え方に触れてもらい、お金の役割に加え、職業としての農業や農産物の価格形成の仕組みへの理解を深めてもらえる内容としています。高校生向けには資産運用ビジネスを展開する当金庫のグループ会社とも連携して、将来の資産形成の基礎から実践までをカバーできる題材としています。

地域に根差すJAバンクとしては、金融教育を地域活性化の面から重要性の高い取組みと位置づけています。当金庫としても施策企画や教材の高度化をはじめ、全国機関としての役割発揮を続けてまいります。



小学校での地域金融教育の様子(宮城県)

VOICE JAバンクならではの金融教育で子ども達の未来に貢献

JAバンクでは、地域金融教育として、独自の教材を用いた学校での出前授業のほかにも、JA主催イベントで地域の親子を対象とした金融教育ブース出展等も行っています。JAバンクが使用する教材は、扱うテーマの一つに「農業経営」を取り入れていることが特徴です。小学生向けには、「野菜を作るために必要な苗・肥料・農業機械の金額は？野菜の販売額は？利益はいくら？」というように、金融と農業を掛け合わせたうえで、職業としての農業への理解も深めてもらえる内容になっています。

地域の金融教育ニーズに応えつつ、子ども達へ農業についても伝えていくことは、「農林水産業・地域の持続的発展」にも繋がると考えています。全国の子ども達の未来に貢献し、これからもJAが地域から必要とされる組織であり続けられるよう、これからもサポートをしてまいります。



JAバンク統括部
伊藤 元起

リテールビジネス② JFマリンバンクにおける漁場環境保全活動サポート

久米島における漁場環境保全とJブルークレジットの創出

JF久米島(沖縄県)は、「海藻養殖で久米島の豊かな海を守るプロジェクト」として、久米島の主要産品であるモズクの養殖を通じ、海洋環境保全と地域産業発展の両立を目的とした活動に取り組んでいます。当金庫やJF九州信漁連は、JFマリンバンク中期戦略で掲げる「漁業・漁村・資源管理への貢献」に向けて、本取組みを支援してきました。

近年、海水温上昇等の影響によりモズクの水揚げ量が減少するなか、JF久米島はモズクの養殖推進とあわせて、本プロジェクトにおいて食害魚対策の強化やサンゴ礁保全を通じた漁場環境の改善や藻場の再造成に向けた活動を継続してきました。その過程でモズクによるCO₂吸収効果に着目し、ブルーカーボンの経済価値化や久米島産モズクのブランド化による販売促進を企図し、Jブルークレジット認証を取得するにいたりました。

当金庫は、JF久米島による認証取得に向けた各種伴走支援、関係機関との調整、そしてクレジット販売の媒介等で支援をしてきました。JF久米島としては、今般の認証取得を通じて久米島産モズクのブランド化と販売促進にも繋げていく考えです。こうした事例をはじめとして、当金庫を含むJFマリンバンクは、今後も持続可能な海洋資源の活用と地域価値の創出に取り組んでまいります。



モズク養殖の様子

VOICE JF・漁業者への価値創造と地球環境への貢献を両立

本取組みは、沖縄ならではのモズクを起点に、漁場環境の保全と漁業者所得向上を同時に実現し、さらに「ブルーカーボン」という形で経済価値化にも繋がったことが特徴です。

JF久米島にとっては、Jブルークレジットの販売による新たな収益源を確保でき、環境保全活動がより持続的な取組みになりました。またクレジットの購入企業にとっても、地域の脱炭素・生物多様性の保全への貢献に繋がる取組みになったと思います。

今回の取組みは、JF久米島とその組合員である漁業者に対しての価値創造と地球環境への貢献を同時に実現できた事例であると感じています。今後は、今回得られた知見やネットワークを活かし、沖縄県内の他JF、さらには他地域へとブルーカーボンの取組みを横展開してまいります。



那覇支店 次長
堀本 恭平

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

投資ビジネスの究極の目的は、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し、その運用成果を会員に還元することです。

投資対象は、伝統的資産（債券・株）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等で構成される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、多様な資産クラスにわたります。これまでに積み上げた専門的知見とネットワーク等の強みを活かして良質な投資機会を捕捉し、適切なリスク管理のもと、パフォーマンスの向上に努めています。

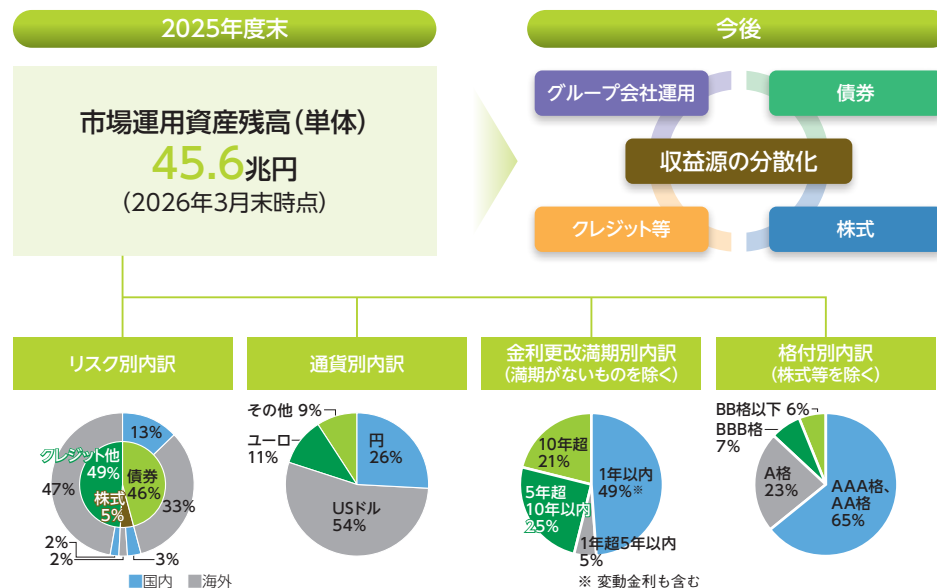
「稼ぐ力」を一層強化するべく、市場環境を踏まえた機動的なリバランスを通じてリスク・リターンの改善を図っていくとともに、資産運用ビジネスの強化や戦略出資を通じた中長期的な収益源の開発にも取り組んでまいります。また、投資ビジネスにおいても、気候変動対応や生物多様性保全に貢献する商品に投資する等、サステナブル・ファイナンスに取り組んでいます。

※ Collateralized Loan Obligation: ローン担保証券

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



投資ビジネスの全体像



当金庫が注力する領域

- 中長期的なリターンの安定化を志向したポートフォリオ運営**

新たに導入したモデルポートフォリオを中長期の基準とし、外国債券からの収益源の分散を進めることで、中長期的なリターンの安定化を図る。単年度では市場環境に応じて機動的にポジション調整し、市場変動を収益機会へと転換する。
- リバランスを中心とした収益性の向上**

信用リスクを内包するアセットにおいては、将来的な信用コストの抑制に努めつつ、段階的なリバランスにより収益性の高いポートフォリオを構築していく。
- 将来的な収益源としての種まき**

収益源の更なる多様化を企図して、グループ会社を活用した資産運用ビジネスでは当金庫以外からのAUM※を拡大する。事業投資により中長期的な収益源を開発しつつ、幅広い領域での協業や事業連携も進めていく。

※ Assets Under Management: 運用資産残高

2025年度の主な取組実績

中長期的なリターンの安定化を志向したポートフォリオ運営

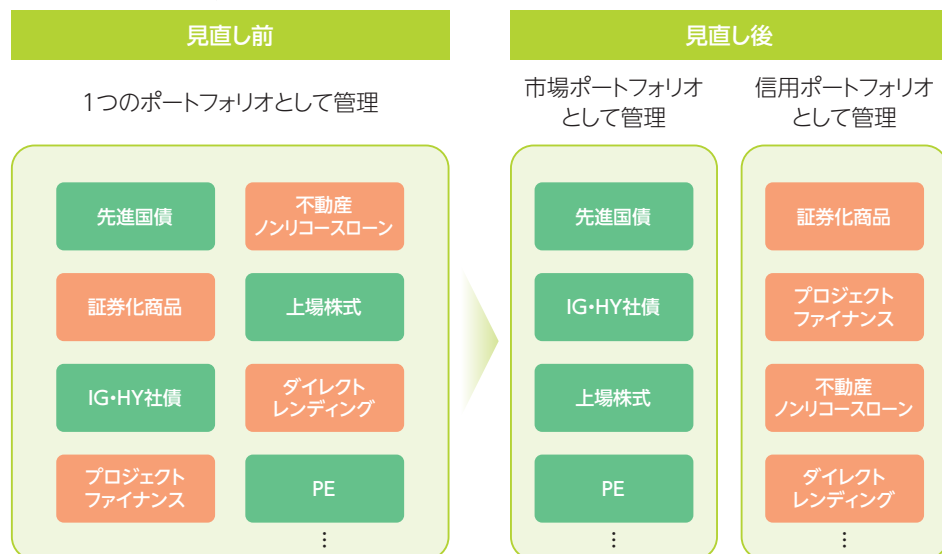
2025年度においては、慎重な姿勢は保ちながらも新規投融资を進捗させ、期末時点の市場運用資産残高は45.6兆円(前期末比+5.3兆円)と増加しました。また、期末時点の有価証券評価損益は、株式・クレジット等における評価益拡大により、△2,199億円(前期末比+3,301億円)と改善しました。

加えて、アセット特性に応じて“市場資産”、“信用資産”に分類し、それぞれを一括管理するポートフォリオ運営体制を構築しました。具体的には、市場資産(市場ポートフォリオ)には市場流動性の高いアセット(先進国債、モーゲージ債、投資適格(IG)社債、ハイイールド(HY)社債、上場株式)に加え、低流動ながらも時価変動による収益が期待できるアセット(プライベートエクイティ(PE)、ヘッジファンド等)を含めた管理・運用をしています。一方で、信用資産(信用ポートフォリオ)については、信用コストの抑制を意識しながら、市場変動に左右されにくい安定したインカムゲインを享受する資産(プロジェクトファイナンス、証券化商品(CLO、RMBS[※])など)を集約管理する体制を構築しています。

また、中長期的なリスク・リターンのバランスを重視したモデルポートフォリオを導入し、これに基づいて外国債券依存からの脱却と収益源の分散を進めています。モデルポートフォリオ自体も、継続的な調整を行い、中長期的なリターンの安定化を図ってまいります。

※ Residential Mortgage-Backed Securities:住宅ローン担保証券

ポートフォリオ運営の見直しイメージ



リバランスを中心とした収益性の向上

2025年度は前年度に引き続き収益源の分散化を一層進展させました。金利リスク資産と非金利リスク資産のリバランスを進めるべく、上場株式等のエクイティ資産のエクスポージャーを拡大するとともに、信用リスク資産の積上げを行いました。

また翌年度以降も中長期的に安定収益をあげていくため、アセットの分散に加え、地域、年限、投資時期の分散も進めました。当金庫はこれまで「国際分散投資」に取り組んできましたが、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ます。

当金庫が目指す国際分散投資とは

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。

将来的な収益源としての種まきの取組み

2025年4月には、グループ会社の成長支援による資産運用ビジネスの更なる拡大と、戦略的な事業投資の取組みを進めることを目的に、専担部署(事業戦略投資部)を新設し、中長期的な収益源の開発を進めています。

資産運用ビジネス

資産運用ビジネスでは、外部収益獲得や系統組織への運用機会提供に向け、中核となる農林中金全共連アセットマネジメント(株)ではフルラインアップでアセットを取り扱い顧客ニーズにマッチしたソリューションを提供しています。また農中信託銀行(株)、農林中金バリューインベストメンツ(株)、農林中金キャピタル(株)、農中JAML投資顧問(株)の4社においても、それぞれの強みを活かした優良な投資・ビジネス機会を提供しています。

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、ひいてはパーパスの実現を目指すものです。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、上記のグループ5社を中核に資産運用ビジネスを展開しています。

グループ各社の取組み

グループ会社	提供する商品	顧客	概要/2025年度の主な取組み
農林中金全連 アセットマネジメント 	国債、上場株式、 クレジット、 オルタナティブ	機関投資家 個人投資家	・当金庫の運用ノウハウを活かし、顧客に魅力的な商品・ソリューションをフルラインアップで提供。 ・2025年度は上場投資信託（ETF）10本を東京証券取引所に同時上場するなど、商品ラインアップを継続的に拡充。
 農中信託銀行株式会社	ファンド運用、 信託商品等	機関投資家 JA組合員	・信託銀行ならではのオーダーメイドの運用提案により、顧客ニーズに対応。資産管理サービスを強化中。 ・2025年度はスタートアップ企業への出資などにより新たなデジタルアセットの開拓等に取り組み。
農林中金 バリューステートメンツ  Norinchukin Value Investments Co., Ltd.	上場株式	機関投資家 個人投資家	・「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。 ・2025年9月に（株）岡三証券グループと企業型確定拠出年金を扱う合併会社を設立。
 農林中金 キャピタル 株式会社	グロース・ バイアウト投資、 コーポレートベン チャーキャピタル (CVC)	機関投資家	・2021年設立のプライベート・エクイティファーム。 ・シード・アーリーステージ企業への投資・ハンズオンによる支援を実施。加えて継続的にCVCファンドの運営を通じて、事業革新やイノベーションを創出。
農中JAML投資顧問 	国内不動産私募 リート・ファンド	機関投資家	・2021年設立の不動産投資顧問会社。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。足元では私募リート/私募ファンドの運用資産規模が総額2,000億円に到達。

戦略的な事業投資

当金庫は2025年11月に（株）SBI新生銀行と資本業務提携に関する基本合意書を締結いたしました。当金庫がこれまで国際分散投資で培った運用ソリューションと食農ビジネスの知見を、（株）SBI新生銀行が持つ先進的なIT・デジタル技術や多様な金融ソリューションと組み合わせるべく、投融資、食農分野等における包括的な連携を行うことを目的としています。この提携を通じて、農林中金グループの資産運用ビジネス強化、多様な投融資ニーズへの対応による収益力の向上のほか、農林水産業・地域のDX推進にも繋げていく考えです。

 農林中央金庫

- ✓ 国際分散投資で培った運用ソリューション
- ✓ 食農ビジネスの知見



業務提携

 投融資、食農分野等における
包括的な連携

 SBI 新生銀行

- ✓ 先進的なIT・デジタル技術
- ✓ 多様な金融ソリューション

足元の課題と2026年度の対応方向

足元の課題

- ① 各国の政治情勢や金融政策の動向、地政学リスクの高まり等を背景に市場環境が高い不確実性と変動性を伴って推移するなか、市場リスク資産の価格変動が収益および財務基盤に与える影響が大きくなっており、ポートフォリオ運営の高度化を通じた収益源の分散とリスク耐性の強化が重要な経営課題。
- ② K字型経済の進行、AIによるビジネス変革、地政学リスクの顕在化を背景に、市場環境の不確実性が高まり、信用リスク資産や運用会社のパフォーマンスに有意な差が表れ始めている。そのため、従来以上に本源的风险を的確に見極めたうえで、運用資産のバランスを最適化し、投入コストに見合うリターンを継続的に確保することが必要であり、特に環境変化の影響を受けにくい安定的なキャリア収入の維持・拡大が重要な課題。
- ③ 資産運用ビジネスについては、業界全体としては引き続き成長が見込まれている一方で、運用資産獲得をめぐる競争環境は一段と激化しており、商品力や運用力、サービス品質の差が競争優位を大きく左右する局面にあると認識。

2026年度の対応方向

- ① ポートフォリオバランスの更なる改善を通じて収益源の分散化を進めるとともに、金融市場の急変時においてもリスクを適切にコントロールしつつ、市場環境やリスク特性を踏まえた能動的なポジション調整により市場リスク資産の収益性向上を図り、財務・収益基盤の持続可能性の向上に取り組む。
- ② アセットごとの収益性・リスク特性の比較分析を一層精緻化し、アセット特性やリスク帰属先を踏まえた資産分散を通じて、資本・流動性リソースの最適配賦を行うことで、リスク対比での収益性を明確化しつつ、本源的に高収益な資産への振替えを推進する。あわせて、コントローラビリティを高度化し、市場変動や構造変化に対して柔軟に調整可能な信用ポートフォリオ運営を実践することで、安定的かつ持続可能なキャリア収入基盤の構築を図る。
- ③ 商品ラインアップの継続的な拡充および既存商品の見直し・改善を通じた各社の競争力強化に取り組むとともに、農林中金グループ内の機能最適化や業務提携の推進を図ることで、グループ全体としての運用資産残高および収益の拡大に向け、引き続き取組みを進めていく。

主な取組事例(2025年度)

投資ビジネス① 収益源の分散化

豪州ソーシャル住宅ローン証券化案件への投資

当金庫は、豪州ノンバンクである「Columbus Capital Pty Ltd」が組成する、豪州ソーシャル住宅ローン証券化案件に対し、最大957.6百万豪ドルを投資する契約を締結しました。本案件は、裏付資産の一部に豪州の障がい者向けの特別仕様住宅を対象とした住宅ローンを組み入れた、世界初のファイナンス案件です。

本案件は、国際資本市場協会が定めるソーシャルボンド原則に準拠して組成され、第三者評価機関による外部評価も取得しています。また、本案件の裏付資産には、豪州政府の障がい者支援制度の認定を受け、障がい者の生活ニーズに配慮した設備・構造を備える住宅を対象としたローンが組み入れられています。

本件対応は、国際分散投資による安定的な収益機会を確保すること、そのうえで社会課題の解決に資する裏付資産への投資を通じて包摂的な社会の実現に貢献することの2つを両立している点が特徴です。当金庫としては、引き続き収益源の多様化・収益性の向上とあわせて、環境・社会課題の解決にも資する投資の実践にも注力してまいります。



車いすの方が生活しやすいように設計された特別仕様住宅

VOICE 収益性の確保と社会課題への貢献の両立を目指して

本案件はこれまで当金庫が豪州RMBS市場で安定的に投資を行い、案件ごとの丁寧な分析と市場関係者との対話による信頼関係の構築が土台となっています。前例のないファイナンス案件でもあり、従来の住宅ローン案件とは異なる視点での理解を深めることが不可欠でした。オリジネーター、アレンジャー、格付機関と密接に連携しながら、当該資産の特性やリスクについて理解を深めたうえで、投資実行にいたしました。

こうしたプロセスを通じて得られた知見を、当金庫が長年にわたり培ってきた豪州RMBSへの投資実績・分析ノウハウと照らし合わせることで、社会的意義を踏まえたとえ、適切にリスクを見極めた案件分析が可能になったと考えています。当金庫のパーパスである「持てるすべてを『いのち』に向けて。」を体現すべく、収益性の確保と社会課題への貢献の両立を目指してまいります。



クレジット投融資部
松田 匠人

投資ビジネス② 将来的な収益源確保

農林中金グループの資産運用ビジネス(不動産投資分野)

2021年度に設立した当金庫のグループ会社である農中JAML投資顧問(株)(以下「当社」)は、私募リートおよび私募ファンドの運用を通じて、不動産投資分野における資産運用ビジネスを展開しています。2022年9月に運用を開始した私募リート「農中JAMLリート投資法人」は、機関投資家中長期的な運用ニーズに応えることを目的に、オフィスや住宅を中心とした不動産への投資を進めてきました。また、2025年4月からは私募ファンド事業も開始し、私募リートでは捕捉しきれない多様な投資ニーズにも対応しています。当社による私募リートと私募ファンドを合わせた運用資産規模は2025年度末時点で2,000億円に到達し、「運用開始から5年以内に1,000億円規模の資産運用を目指す」とした目標を前倒しで達成しました。

当社は、スポンサーである当金庫およびJA三井リースグループのサポートのもと、運用資産の価値向上や投資対象の拡大等を進め、投資家ニーズに応える資産運用を継続してまいります。次のステップとして「中長期で5,000億円規模の運用資産拡大」を目指し、農林中金グループとしての収益機会獲得にも繋げていく考えです。



運用資産の一つであるOtemachi One タワー

VOICE 不動産投資を通じた収益源の多様化と地方創生への挑戦

当社スポンサーである農林中央金庫は機関投資家としてのノウハウ・ネットワーク等を、JA三井リースグループは開発力等をそれぞれ強みとして有しています。設立当初に掲げた私募リート運用目標を前倒しで達成できたことは、こうした両スポンサーの強みを活かした当社の運用力を、投資家のみなさまから評価いただいた結果だと感じています。

今後も不動産運用の不断の高度化に取り組みつつ、両スポンサーのネットワークを活かしたCRE(企業不動産)へのアプローチに加え、系統組織の遊休不動産に対するバリューアップ提案等を行うことを通じた地方創生にもチャレンジしたいと考えています。そして、一連の取組みを農林中央金庫が目指す収益源の多様化にも繋げてまいります。



農中JAML投資顧問
ファンド投資運用部 部長
岩附 諒

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、当金庫は気候変動と自然を一体の課題として捉え、食農バリューチェーン全体で持続可能な状態への移行を目指して、食農・リテール・投資の3つのビジネスとコーポレートが連携した横断的な取組みを進めています。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活かし、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

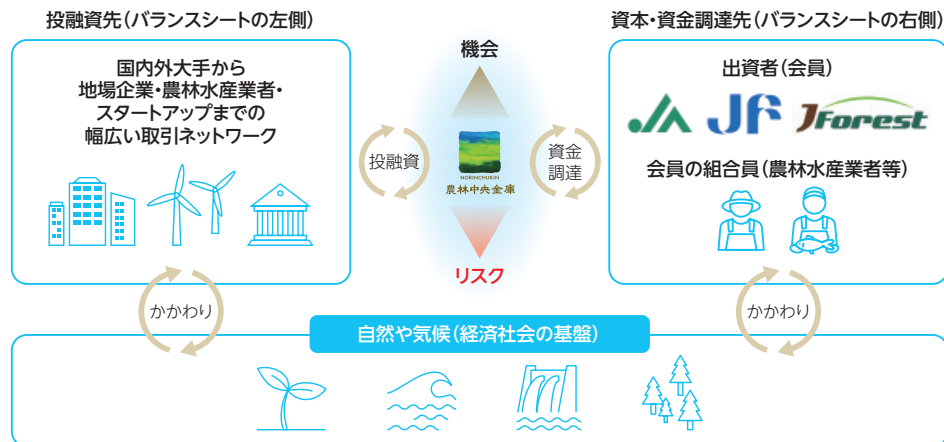


常務執行役員
(バリューチェーンユニット)
食農法人営業共同責任者
サステナビリティ共同責任者
(Co-CSuO)
土田 智子

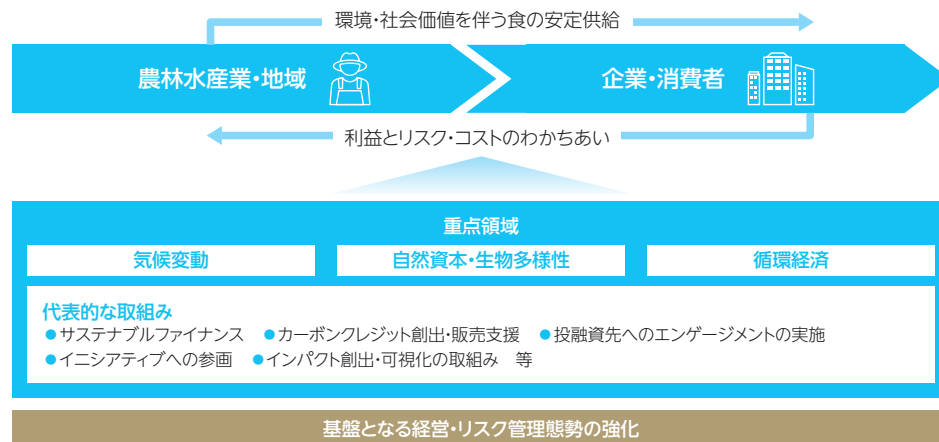
農林中央金庫のサステナビリティへの取組方向

当金庫がネットワークを有する農林水産業者や企業等は、国内外の自然や気候と密接なつながりを有しています。こうした背景を踏まえ、自然・気候関連のリスクと機会への対応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重要な課題であり、重点領域として「気候変動」、「自然資本・生物多様性」、「循環経済」を軸に食農バリューチェーン全体に向けたサステナビリティの取組みを進めています。

当金庫の自然・気候(経済社会の基盤)との関わり



食農バリューチェーン全体の持続可能な状態への移行と当金庫の戦略・取組み



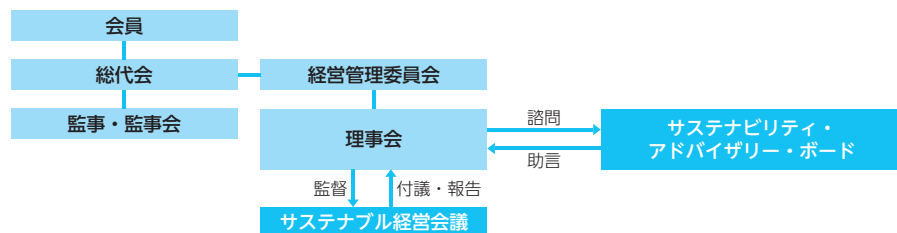
サステナブル経営にかかるガバナンス

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。

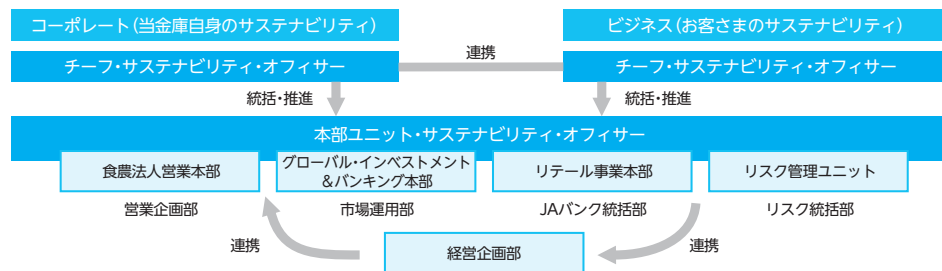
また、サステナブル経営の高度化に向け、外部有識者と協議し、意見を反映させるため、理事会の諮問機関としてサステナビリティ・アドバイザリー・ボードを設置しています。

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。

ガバナンス体系



当金庫内推進体制



主要会議の開催結果 (2025年度)

会議名	議長、主な構成員など	開催回数	主な議題
サステナビリティ・アドバイザリー・ボード	主な構成員： 外部有識者4名※1 (当金庫からは理事長、Co-CSuO出席)	2回※2	● JAバンク・JAグループにおけるサステナビリティの取組み ● 食農バリューチェーン全体の持続可能な状態への移行に向けた取組み ● CSuOによる拠点との対話結果と今後の活用方向 等
サステナブル経営会議	議長：CSuO 主な構成員： 関係役員・部長等	6回	● 取組事項・業務運営実績 (サステナビリティ関連) ● サステナブル・ファイナンスの目標見直し ● サステナブルビジネス (クレジット等) の取組み状況 等

※1 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

※2 構成員の出席率は87.5%

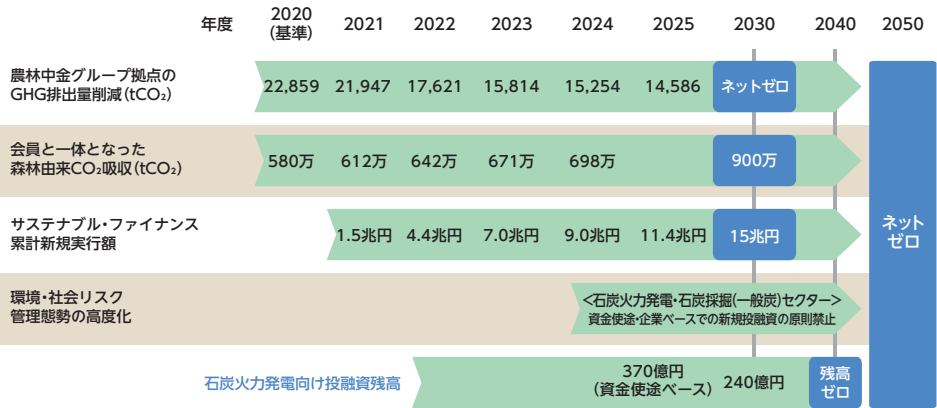
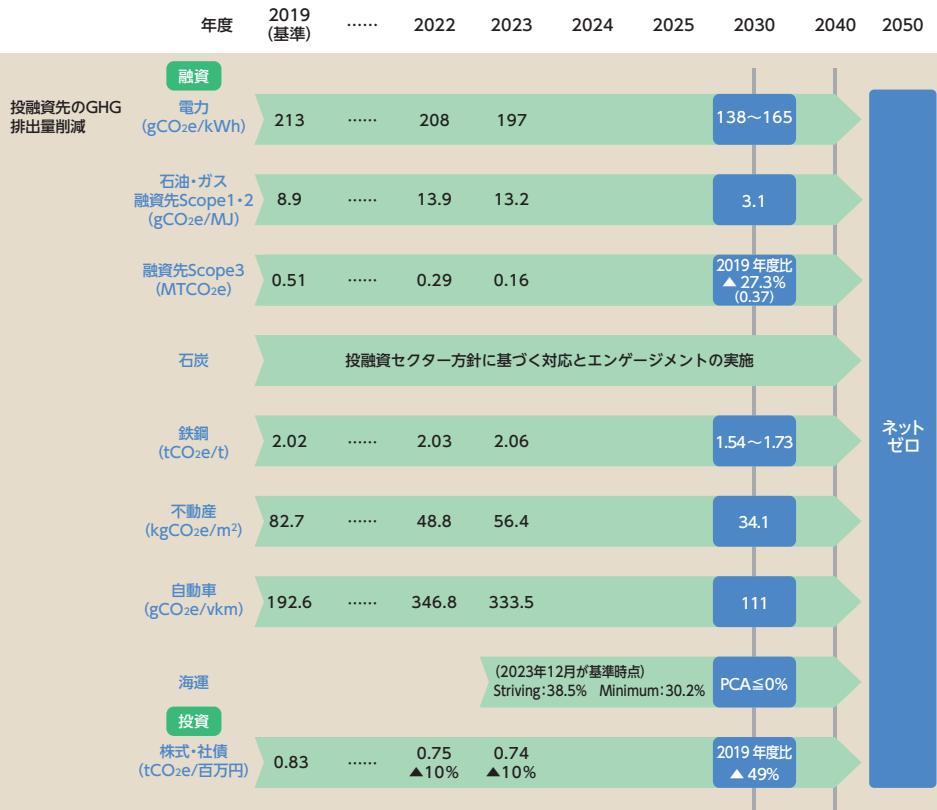
2050年ネットゼロに向けた取り組み

2050年ネットゼロに向けた移行計画

当金庫では、深刻化する気候変動への対応として、2023年に「2050年ネットゼロに向けたコミットメント」を公表しており、2050年ネットゼロに向けた一連の取り組みを、以下の「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。

パーパス(私たちの存在意義)			
基礎	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たい			
実行戦略	サステナブルビジネスの推進	リスク管理態勢の強化	
	● 投融資先等への脱炭素ソリューションの提供 ● 会員と連携し、生産活動における環境負荷の軽減に向けた取組みやカーボンクレジットの創出などを通じた農林水産業における環境価値の維持・創出をサポート	● 統合リスク管理の枠組みに基づく環境・社会リスクへの対応 ● シナリオ分析の拡充	
エンゲージメント戦略	投融資先へのエンゲージメント	多様なステークホルダーとの連携	
	● 融資先の移行計画・対応状況を踏まえた取組みの促進 ● アセットクラスの特性を踏まえたエンゲージメント ● 協働エンゲージメントへの参画による実効性向上と知見獲得	● 地域のサステナビリティ課題解決に向けた会員との連携 ● 産官学との連携 ● 各種イニシアティブへの参画	
指標・目標			
▶ P.47 をご覧ください			
ガバナンス	● 移行計画の大方針や大幅な見直しは、サステナブル経営会議で協議し、理事会で決議。方針に基づく具体的な執行状況の進捗確認や計画修正はサステナブル経営会議で報告・決議し、その内容を理事会・経営管理委員会が監督(年度ごとに策定している取組事項に基づき設定する目標の達否等を踏まえて役員の報酬および職員の給与にも反映) ● チーフ・サステナビリティ・オフィサーによる統括・推進、本部・ユニットサステナビリティ・オフィサーによる組織内連携 ● 移行計画の内容と進捗状況は定期的にレビューのうえ、外部ステークホルダーへ報告 ● サステナビリティ人材育成(社内浸透・啓発)		

2050年ネットゼロに向けたロードマップ(指標・目標)※

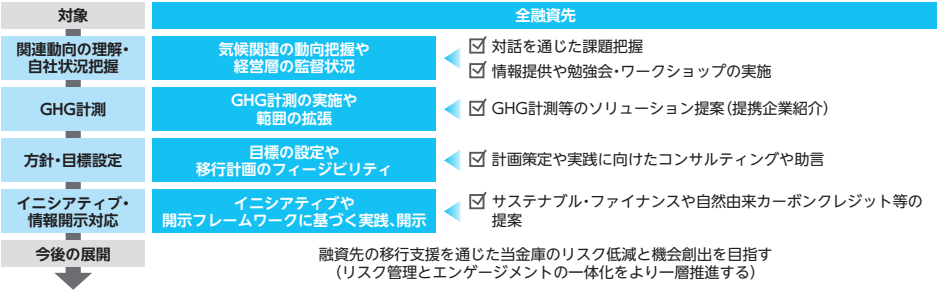


※ 集計方法の変更に伴い、過年度開示分の一部実績値について修正しています。

融資先へのエンゲージメント(気候)

当金庫は、気候変動にかかる対話を通じた顧客の移行支援につながるソリューションを提供しています。

エンゲージメントの流れと主なソリューション例



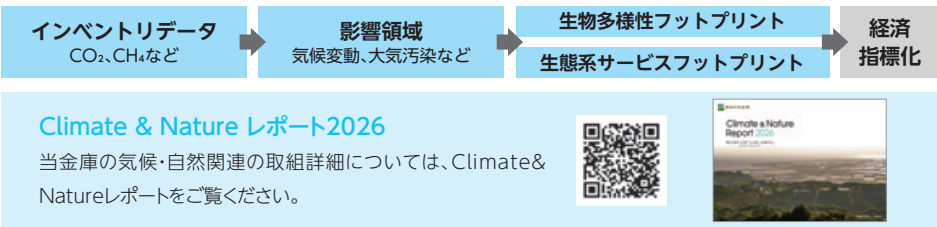
自然資本・生物多様性分野における取組み

当金庫は、自然や気候に影響・依存し、密接なつながりを有する金融機関として、気候変動と自然資本を一体的に捉えた統合的なアプローチを採用しています。とりわけ自然資本分野においては、国際的なルールメイキングにも参画しながら、自然に関する分析手法の高度化や、投融資先に対する課題解決型のソリューション提供に取り組んでいます。

こうした取組みを一層高度化するため、当金庫は外部との連携を重視しています。たとえば、投融資活動が気候変動および自然資本・生物多様性に与える影響について体系的な理解を深めることを目的に、2023年度より早稲田大学伊坪徳宏研究室と連携し、投融資ポートフォリオにおける持分生物多様性フットプリント※の計測・分析を実施しています。さらに、2024年度から2025年度にかけては、研究開発とSociety 5.0の橋渡しプログラム(BRIDGE)における「金融・投資機関による自然関連情報開示促進と国際標準化を前提としたネイチャーフットプリントの開発・実証事業」に参画し、金融機関の取組事例を踏まえたネイチャーフットプリント活用ガイドンスの作成に貢献しました。

※ 陸域生態系10,000種、水域生態系1,000種を対象とした絶滅リスクを示す指標

ネイチャーフットプリントの概念図

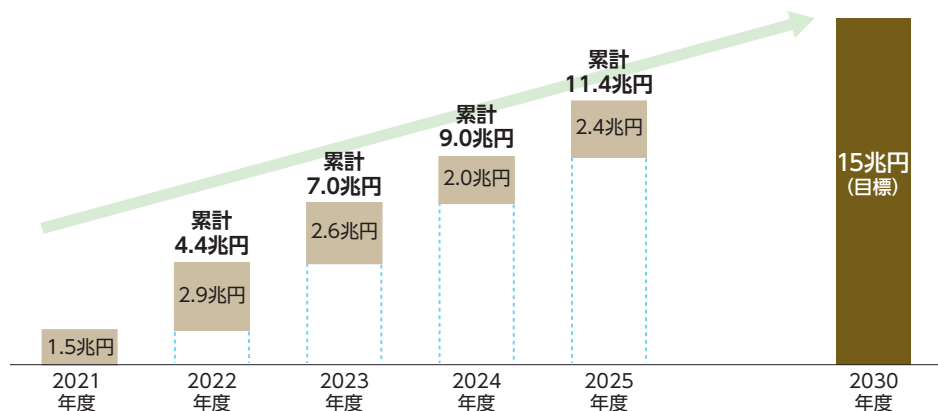


サステナブル・ファイナンスにかかる取組み

サステナブル・ファイナンス新規実行額

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15兆円を目標に掲げています※。

※ 当初目標10兆円に到達したため2026年4月に目標を上方修正



累計新規実行額（11.4兆円）の内訳

投融資	市場運用資産等	約6.7兆円
	プロジェクトファイナンス	約2.6兆円
	企業向け貸出	約1.7兆円
調達	グリーンボンド・グリーン預金	約0.4兆円

上場株インパクトファンド

当金庫は、全国共済農業協同組合連合会と共同で、農林中金全共連アセットマネジメント(株)が運用する国内上場株式を対象としたインパクトファンドに合計150億円の投資を実施しました。本ファンドは、国内の食・農・地域に関連する社会課題に取り組み、これらの分野でプラスの効果を創出し、さらに企業価値向上の両立が期待できる国内上場企業への株式投資を通じて、食と農を支え豊かなくらしと活力ある地域社会に貢献することを目指します。具体的には、「強靱な食料システム」「持続可能な農業」「豊かで安心な地域社会」の3つのテーマを設定し、投資先企業に対しては、これらのテーマにプラスの効果を拡大していくよう、建設的な対話を実施します。

食農バリューチェーンの持続可能な状態への移行に向けた機能発揮

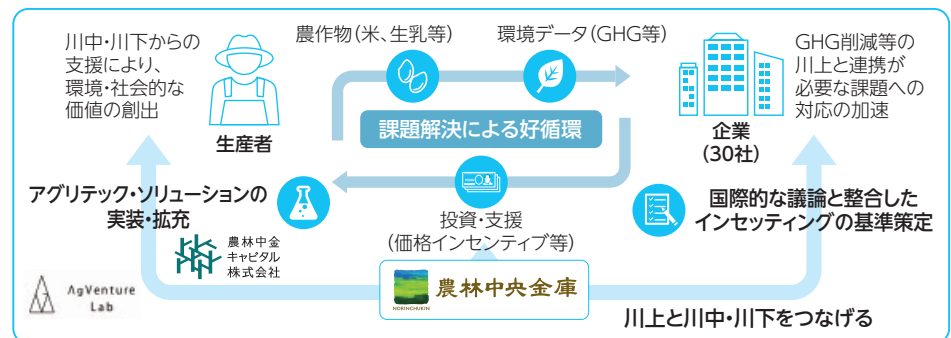
インセッティングコンソーシアムの運営

当金庫では、食農バリューチェーン上の川上の生産者と川中・川下の食品関連企業をつなぎ、生産者所得の向上、バリューチェーン全体のカーボンニュートラルやネイチャーポジティブへの移行を目指す、インセッティング※コンソーシアムを2024年に設立しました。

本コンソーシアムは、当金庫を含めて4社でスタートしましたが、食農バリューチェーンにおける気候や自然をはじめとする諸課題への対応に向けて、2026年4月現在で30社までメンバーを拡大しています。足元では、インセッティングの国内普及のために、畜産等の品目別のワーキンググループを設置し、国内外の議論や実務を踏まえたガイドライン策定等を進めています。

※ インセッティングとは、企業が自社の間接的な温室効果ガス排出 (Scope3) の削減に取り組む際、同じバリューチェーン上の企業に対して排出削減に資する投資や支援を行うことで、その効果を自社だけでなくバリューチェーン全体で享受するという考え方。

インセッティングのイメージ



VOICE インセッティングコンソーシアム

食農バリューチェーン全体で脱炭素や環境負荷の低減を進める

本コンソーシアムは2024年8月に当金庫が主催し設立しました。これは食農バリューチェーンにおけるカーボンニュートラルやネイチャーポジティブへの移行を目指す取り組みです。食品メーカーや小売企業にとってScope3削減は重要な課題ですが、その多くが生産現場にあり、企業単独で生産現場との接点を持つことや、削減手法の選定、効果の可視化、費用負担の設計等が難しいのが実情です。そこで本コンソーシアムにて企業、系統組織、研究機関などの多様なプレイヤーが集まり、同じ場で議論し、連携を進めます。海外の先行事例を参考にしながらインセッティングの考え方や、実務上の論点を国内の実情にも合わせた形で整理し、国内の食農バリューチェーンにおける実践的な仕組みとして定着させることを目指します。



営業企画部

武知央将 (写真右)

森風花 (写真左)

地域におけるインパクト創出・可視化の取組み

当金庫は、パーパス実現に向けて、事業を通じたインパクトの創出・可視化を積極的に推進しています。具体的には、各部店にて取り組む農林水産業や地域の活性化に資するプロジェクトに対して、「インプット→事業活動→短・中・長期の環境・社会・経済効果の経路」を特定し、計測すべき成果の明確化を可能とする「社会的インパクト評価」を実施しています。また、この一連のプロセスは、「インパクト創出・可視化の取組み」として、「Sustainable SEEDS」*評価を取得しています。



※ 株式会社格付投資情報センター（R&I）が新たに開発した ESG金融評価。金融機関や事業会社等が推進する、持続可能な社会の実現に資する金融商品や、それに関連する取組みについて、R&I が独自に策定した評価基準および評価方法に基づき実施されるもの

規格外野菜の有効活用による持続可能な地域農業支援

地域農業支援および資源循環社会の実現に向けて、当金庫は、JA島原雲仙と長崎バイオパーク（動物園）をマッチングし、JAの選果場や農業の現場等で発生する規格外野菜を動物の餌として有効活用する取組みを2023年度より開始しています。また、2025年より九州全域をカバーする九州西濃運輸（株）と連携し、JA島原雲仙の選果場で規格外野菜を集荷した後、長崎バイオパークに運送する仕組みを構築しました。

この仕組みを構築したことにより規格外野菜の有効活用量は取組開始時よりも10倍程度まで増加しています。また関係者と連携しながら、長崎県内外の動物園にも取組みを広げています。



イニシアティブ・アライアンスへの参画

当金庫では国内外の枠組みへの積極的参加を通じて、サステナビリティにかかる動向把握、外部連携を進めています。

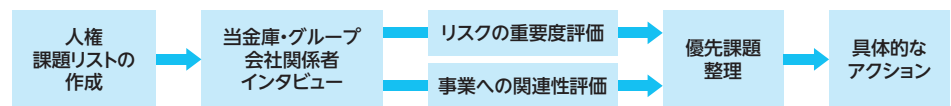


※ PRIについてはグループ会社の農林中金全共連アセットマネジメント株式会社が参画。

人権に関する課題と影響の特定・評価

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3年に1度実施しています。2025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、外部専門家である米国NPO団体のBSR (Business for Social Responsibility) の協力のもと、職員インタビュー等を通じて人権課題を特定しました。特定した人権課題は、人権保有主体にとっての深刻度を踏まえた課題の重要度と、事業との関連性を踏まえてリスクマップ化し、過去調査時からの変化やBSRの意見も踏まえ、当金庫グループとして取り組む意義や必要性の高いものを優先課題としています。

人権影響評価の実施プロセス



2025年度 優先課題

- マネーローナダリングを通じた人権影響
- 現代奴隷（強制または児童労働）
- 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
- 労働条件（賃金、福利厚生、団体交渉権）
- 融資先の事業に関するその他の人権課題

サステナビリティにかかるリスク管理

リスク管理の基本方針

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、気候・自然関連リスクを含む環境・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。

投融資における環境・社会リスク管理態勢

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。

ESRMのフレームワーク



投融資セクター方針

当金庫では、気候変動および自然資本・生物多様性を含む環境・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ています。

	セクター横断的な項目	特定セクターにかかる項目
投融資を禁止する事業	- ユネスコ指定の世界遺産へ負の影響を及ぼす事業 - ラムサール条約指定湿地へ負の影響を及ぼす事業 - 児童労働、強制労働、人身取引を行っている事業	クラスター弾製造
投融資に際して特に留意が必要な事業	- 保護価値の高い地域へ負の影響を及ぼす事業 - 先住民族の地域社会へ負の影響を及ぼす事業 - 非自発的住民移転につながる土地収用を伴う事業 - 紛争地域における人権への負の影響に関与している事業	- 石炭火力発電 - 石油・ガス - 石炭採掘 - 大規模農園 - パーム油 - 大規模水力発電 - 森林 - 木質バイオマス発電 - 非人道兵器 (石炭除く)鉱業

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。具体的には、当金庫における与信先の内部格付フローは定量評価、定性評価を経て最終的な評価を判定する流れになっており、このなかで、与信先に関する環境・社会リスク評価を定性評価に織り込む取組みを実施しています。

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。

内部格付制度における環境・社会リスク評価織込みのイメージ



足元の課題と2026年度の対応方向

足元の課題

- 気候変動の進行と並行して、自然資本の劣化や生態系の崩壊が加速度的に進行しており、その影響はサプライチェーンを通じて社会全体へ波及。気候変動と自然を一体の課題として、サステナビリティに取り組む必要性を認識。

2026年度の対応方向

- 食農バリューチェーン全体の持続可能な状態への移行に向けて、「農林水産業・地域の基盤強化」、「ステークホルダー連携の推進」、「ファイナンス・ソリューションの提供」にビジネス横断で取り組む。

農林中央金庫を 支える基盤

価値を生み出す当金庫のビジネス領域を支える基盤として、コーポレートの主要な取り組みを紹介します。

コーポレート

リスク管理	52
コンプライアンス	55
IT・DX	57
└ サイバーセキュリティ	59
人的資本経営	60

Q 各ビジネスを支える基盤として、コーポレートの領域ではどのような取り組みを行っていますか。

A 当金庫の使命を果たしていくためには、外部環境の変化に柔軟に対応し、役職員一人ひとりが創意工夫・挑戦する意識をもってビジネスを展開していく必要があります。当金庫の基盤に位置付けるコーポレートの領域は、まさしくそのための土台であり、不断にその強化・高度化に取り組んでいます。本章では、コーポレートのなかでも特に重視するテーマとして、リスク管理、コンプライアンス、IT・DX、サイバーセキュリティ、そして人的資本経営をご紹介します。

Q なぜ、これら基盤の強化・高度化を重視しているのですか。

A 足元の経営注力テーマである「稼ぐ力の再構築」や「農林水産業の持続的発展への貢献」を着実に実践するためには、財務・非財務一体的なリスク管理の強化に加え、生成AIなどのITデジタル技術も最大限活用し、業務の効率化と高度化を進めていくことが不可欠です。
また、これらの取り組みの原動力は「人」です。注力テーマを着実に実践し、中期ビジョンの実現に繋げていくためには、一人ひとりがコンプライアンスを自分事化して実践することによる健全なリスクカルチャーの醸成、必要な人材を確保し育成する人的資本経営が重要です。こうした取り組みの積み重ねが、ステークホルダーからの信頼回復に繋がると考えています。

「予防的リスク管理を通じた健全な経営基盤の強化」に向けて

世界的な地政学リスクの深刻化や経済・金融市場見通しの不確実性など取り巻く環境が変化するなか、リスクは機会と表裏一体であり、その適切な管理が健全性と成長の基盤になると考えています。

当金庫ではこうした認識のもと、リスク管理の継続的な高度化に取り組んでいます。具体的には、リスクガバナンス見直しによる財務・投資執行への牽制強化や、金利リスク等の特定リスクへの集中抑制、資本・流動性一体のストレステスト実践等を通じ、統合的リスク管理の実効性向上を図ってまいりました。今後も収益源の分散化を進めるなかで、事業ポートフォリオのリスクバランス確保や信用リスク管理の高度化など、予防的なリスク管理強化に取り組んでまいります。

また、リスクと機会に適切に向き合うリスクカルチャーの浸透を図るとともに、非財務リスクも含めた一体的管理の高度化を通じ、健全な挑戦と価値創造を支える経営基盤強化に努めてまいります。

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



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います。

当金庫では、これらを実践するための経営管理の枠組みとして、リスクアパタイトフレームワーク(RAF)を導入し、中期ビジョンの実現およびそれに基づき定める毎年度の取組事項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。

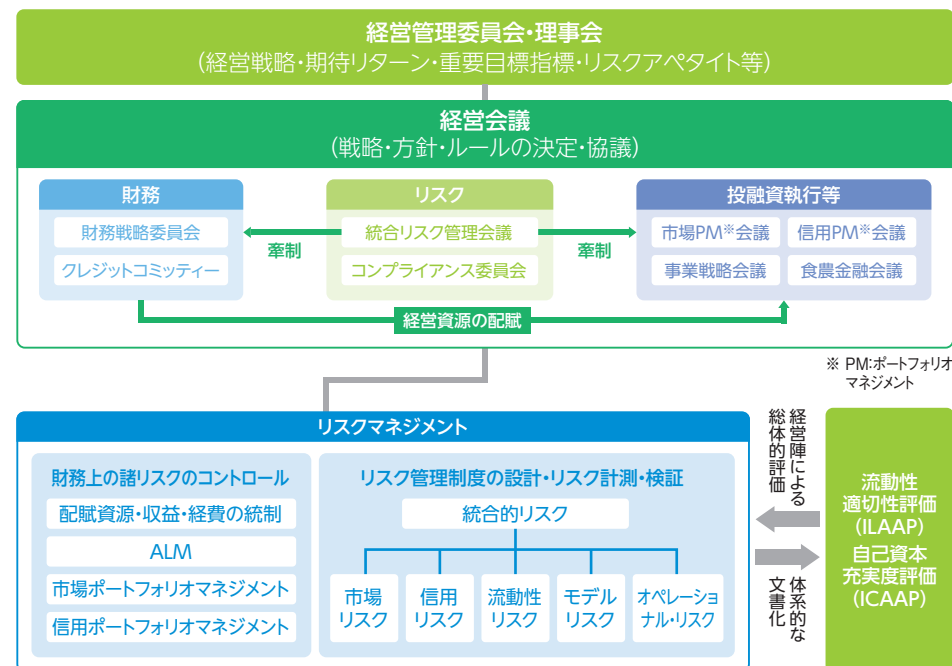
リスク管理態勢

当金庫のリスクマネジメント全体像

当金庫では、RAFに基づくリスクアパタイトをベースとし、総体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体的に把握し、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。

注 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」もご覧ください。

リスクマネジメントの概要図



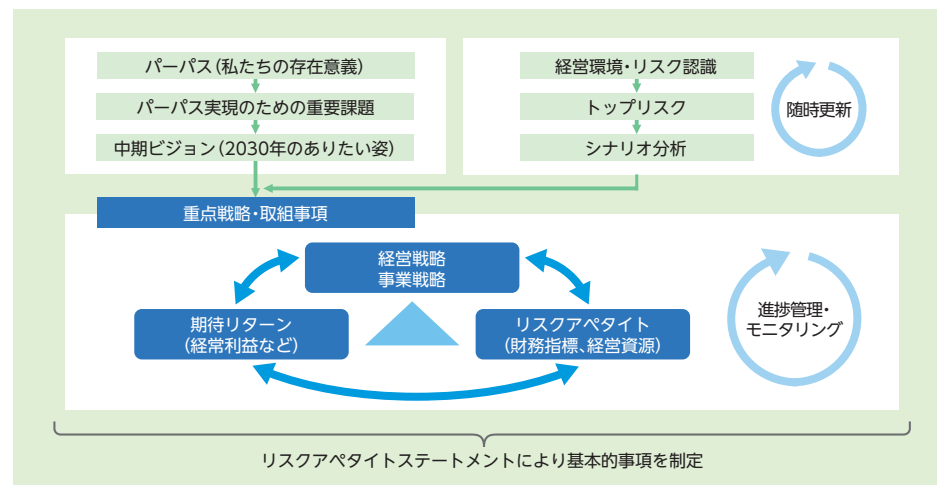
リスクアパタイトフレームワーク

当金庫のRAFは、経営戦略・事業戦略、期待リターン(目標とするリターンの種類と量)およびリスクアパタイト(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。

リスクアパタイトフレームワークの運営

当金庫では、「リスクアパ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。毎年度の取組事項の策定に際しては、リスクアパ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、ストレステスト等の活用により想定する将来シナリオの分析を行うとともに、ストレスが示現した際に取る対応策(マネジメントアクション)を確認しています。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パタイトを明確化し、その妥当性を検証したうえで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パタイトについては、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パ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パ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。

リスクアパタイトフレームワークの概要図



トップリスクの例※

トップリスク

食農バリューチェーンをめぐる構造変化

- 農林水産業の担い手減少・変容
- 加工・流通・消費等関連産業の構造変化
- 農林水産業への気候変動の影響 など

顕在化時の影響 農林水産業の基盤脆弱化

人口動態・地域経済構造の変化

- 人口減少・高齢化社会の進行
- 地域経済の縮小傾向 など

顕在化時の影響 組合員・利用者基盤の縮小

マクロ経済・市場環境の不確実性

- 地政学リスクの深刻化
- グローバルな信用収縮の発生
- インフレ進および金融引締めとの進行
- 財政懸念によるソブリンリスクの顕在化
- 預貯金獲得競争の激化 など

顕在化時の影響 財務基盤の不安定化

金融をめぐる社会的要請・事業環境の変化

- サイバー攻撃の高度化・巧妙化
- マネー・ローンダリングおよび金融犯罪の高度化・巧妙化
- デジタル化の急速かつ不可逆な加速
- 異業種参入等による金融業の構造転換
- 自然災害および感染症の発生 など

顕在化時の影響 競争力の低下、信頼毀損

※ 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。

リスク管理強化の取組み(財務リスク)

当金庫では、「予防的リスク管理を通じた健全な経営基盤の強化」に向け、以下のとおり財務リスク管理の強化に取り組んでいます。



リスクガバナンス

- RAFのガバナンス体系を見直し、収益目標達成のための能動的なリスクテイクを優先する水準と、健全性・経営の持続性を優先する水準を明確化することで、リスク管理から財務・投資執行への牽制を行う等、リスクガバナンスを強化しています。
- リスクガバナンスを担う会議体として、最高リスク管理責任者(CRO)を議長とする統合リスク管理会議が財務や投融資執行等を行う各会議体を牽制する態勢としています。



リスク管理の枠組み

- 規制資本管理に加え、エコノミックキャピタル管理や財務運営上特に重要な特定リスク(金利リスク等)をリスクアパタイト指標として設定しコントロールする等、リスクの偏重を予防する枠組みの整備や、信用リスク管理・評価態勢高度化等により、リスク管理の枠組みの強化に取り組んでいます。



リスク管理運営

- 市場環境・収支変動の予兆管理強化やストレステストの一層の活用等、予防的なリスク管理に焦点を当てることで、リスク管理運営の強化に取り組んでいます。

リスク管理強化の取組み(非財務リスク)

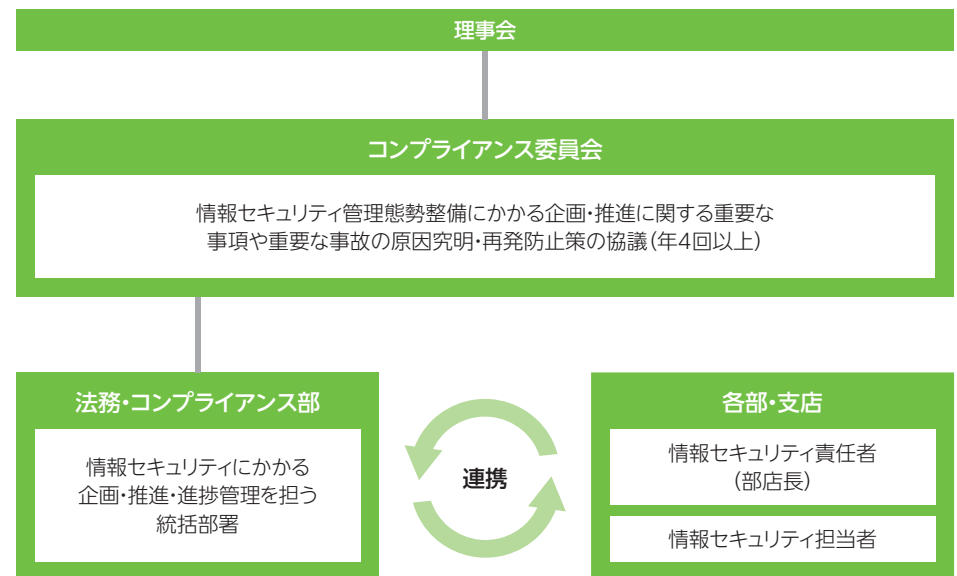
当金庫は、昨今重要性が高まる情報セキュリティ、コンダクトリスク、オペレーショナルレジリエンス、サードパーティリスクをはじめとする非財務リスクの一体的な管理に取り組んでいます。

情報セキュリティ管理

当金庫では、お客さまとの取引において入手した様々な情報を各種業務に活用していることに加え、IT技術の進展により情報を取り扱う環境や目的も多様化しています。こうした背景を踏まえて、適切にお客さまの情報を保護・管理するため、非財務リスクのなかでも特に情報セキュリティ管理を重視しており、理事会が情報セキュリティ管理の態勢整備にかかる最終責任を有するガバナンス体制を構築しています。

また、全職員に対し情報セキュリティ管理のeラーニング必須受講や各種研修を毎年実施し、意識向上を図っています。特に個人情報の取扱いについては「個人情報保護宣言」を定めて、適切な態勢を構築しているほか、海外においても欧州・米国でそれぞれ適用されるプライバシーポリシーも策定しています。また、サプライヤー(外部委託先)に対しても、当金庫と同等のリスク管理水準を確保するプロセス・契約関係を整備し、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。

情報セキュリティにかかるガバナンス体制



持続可能な価値創造を支える、コンプライアンス態勢の構築と健全なリスクカルチャーの醸成に向けて

内外環境の変化や非財務リスク管理に対する社会的要請の高まりを踏まえ、ステークホルダーのみならずからの信頼と期待に応え続けるためには、実効性あるコンプライアンス態勢の構築と、健全なリスクカルチャーの醸成が不可欠となっています。当金庫は、コンプライアンスを単なる規律や統制としてではなく、健全な挑戦を可能とし、持続可能な価値創造を支える基盤であると考えています。そのためには、職員一人ひとりが、誠実・公正を中核とする行動規範を判断軸とし、心理的安全性のもとで自律的な判断を行うカルチャーの醸成が欠かせません。2026年度は、「職員一人ひとりが誠実・公正と心理的安全性を守り・伝え・示す」をコンセプトに掲げ、こうした価値観が日々の業務の中で実践されるよう、経営層自らが継続的にメッセージを発信し、取組みを進めてまいります。

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）

千代 康治



コンプライアンスの取組み

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。

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/chapter.html>

【環境方針】 https://www.nochubank.or.jp/sustainability/management/policy/pdf/environmental_policy.pdf

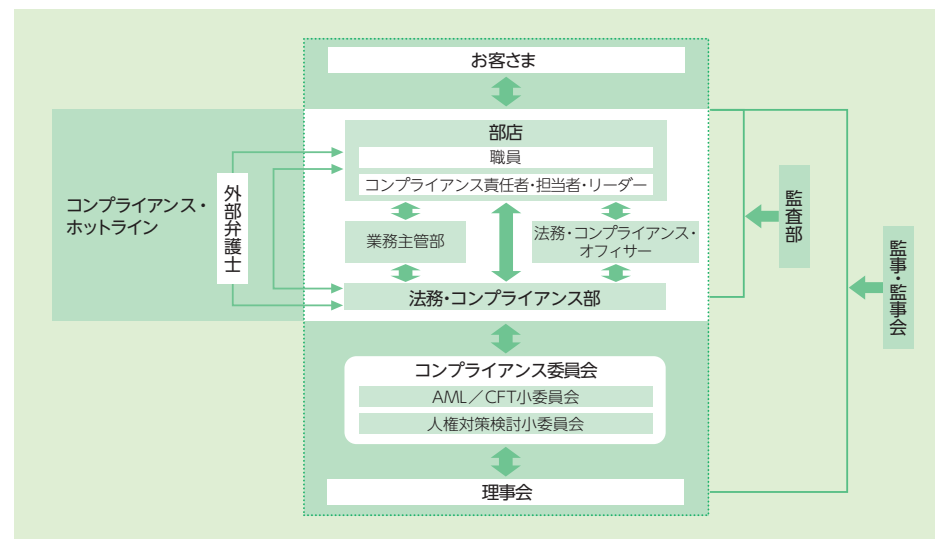
【人権方針】 https://www.nochubank.or.jp/sustainability/management/policy/pdf/humanrights_policy.pdf

コンプライアンスの運営態勢

当金庫のコンプライアンス態勢は、理事会のもと設置されたコンプライアンス委員会、そしてコンプライアンス統括部署（法務・コンプライアンス部）、さらには各店舗に配置されたコンプライアンス責任者等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機関であり、重要性の高い同委員会の議案は理事会にも付議・報告しています（概ね年間2回）。また同委員会では、コンプライアンスに関する事項のほか、非財務リスクに関する事項についても取り扱い、これらの重要な業務執行に関する方針も協議しています。

法務・コンプライアンス部は統括部署として、当金庫全体のコンプライアンス態勢の整備を担い、毎年度策定するコンプライアンス・プログラムの推進と各店舗の活動支援を行っています。また、各店舗のコンプライアンス責任者は、店舗におけるコンプライアンス実施の最終的な責任者として、コンプライアンス・プログラムに基づく各種取組みを確実なものとしています。

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の実践方法

法務・コンプライアンス部は、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実践状況の確認・指導を行うコンプライアンス・モニタリングなどを通じて、当金庫のコンプライアンス態勢の強化に取り組んでいます。また、当金庫内での研修の企画・出講や、eラーニング・研修動画作成を通じて、役職員の意識醸成も図っています。

そのうえで、当金庫では、部店における態勢として、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。

また、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。当該オフィサーは、本部担当役員に対する法務・コンプライアンス面の相談対応・助言のほか、本部における研修啓発活動の企画・推進や、コンプライアンス・リスクの特定や評価等も行っています。

「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、取り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・コンプライアンス会議等を通じてコンプライアンス上の課題認識の共有を図っているほか、各社コンプライアンス・プログラムの進捗状況に対するアンケート結果での効果測定、グループ共通の外部相談窓口への報告状況や各社へのオフサイト（必要に応じてオンサイト）モニタリング等を通じて課題の早期発見・対応に努めています。

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で通報できるよう、「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または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、通報を受け付けした際には、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。

なお、2025年度は計17件の通報を受け付けましたが、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。また、海外支店では上記窓口とは別に職員が通報できる窓口を設置していますが、2025年度の通報実績はありませんでした。

行動規範浸透の取組み

行動規範の策定と共有価値観の浸透

当金庫では、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。

行動規範の浸透・実践に向けた活動事例

若手職員の教育	金融機関職員としての高い倫理意識や「チームワーク」等の共有価値観の醸成に向けた、若手職員教育プロジェクトの実施
海外支店への浸透	海外支店における現地採用職員向け行動規範勉強会資料（英語版）の作成
職員間の意見交換	「心理的安全性」、「チームワーク」、「ハラスメント防止」をテーマとした意見交換会の開催
イベント開催	職員の意識改革や良好な職場環境の維持を目的とした「支店整理整頓活動（美粧化運動）」の実施 職員満足度向上・職員一体感の醸成を目的とした「家族職場見学会（ファミリーデー）」の開催 ▶ P.66

共有価値観の考え方

グローバル	当金庫は、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、当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、ステークホルダーから真に必要とされる存在になることを目指します。
チームワーク	ステークホルダーの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、ステークホルダーから必要とされる存在であり続ける必要があります。私たちは、一人ひとりが成長を実現することで、組織としての成長を実現し、社会への更なる価値提供を目指します。

ITデジタル・AI技術を活用した「ビジネス価値の創造」に向けて

当金庫では、中期ビジョンの実現と持続的な成長に向けて、ITデジタル・AI技術等の活用を進めています。ITデジタル・AI技術の活用はビジネス変革の前提という考えのもと、ビジネス部門とITデジタル部門の連携・協働を一層深化させるとともに、その基盤となる組織体制の整備や人材育成にも継続的に取り組んでいます。同時に、システムの安定稼働を維持することの重要性が高まるなかで、ITリスクマネジメントやサイバーセキュリティの強化にも取り組んでいます。

これらの取組みを通じて、未来を見据え、新たなビジネス価値の創造を通じた持続的な成長の実現に挑戦してまいります。

理事常務執行役員
ITデジタル統括責任者
(CI & DO)

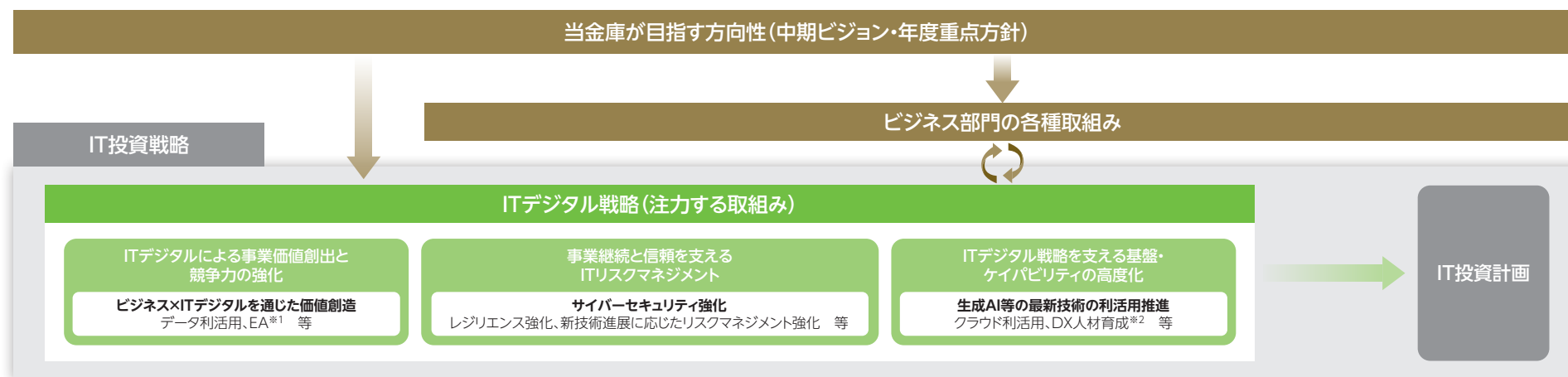
半場 雄二



農林中央金庫のITデジタル戦略

ITデジタル戦略全体像

当金庫のITデジタル戦略は、ITデジタルを中期ビジョンや毎年度の取組事項、それを踏まえたビジネス部門の各種取組みを支える基盤と位置付けたうえで、その取組みにかかる方向性を定めています。足元では、「ビジネス×ITデジタルを通じた価値創造」、「サイバーセキュリティ強化」、「生成AI等の最新技術の利活用推進」を重点テーマとして取り組むこととしています。



※1 エンタープライズアーキテクチャ：経営戦略を起点に、ビジネスとITデジタルの全体構造を踏まえ、全体最適を実現するための設計・管理の取組み ※2 DX人材については、「人的資本経営」P.62をご覧ください。

ITデジタルの取組み

ビジネス×ITデジタルの取組みの変革

ビジネス×ITデジタルの取組みとして、当金庫では、ITデジタル人材の育成および全社標準のITデジタルツールの導入・定着を継続的に推進してきました。

さらに、新たな挑戦として、生成AIをはじめとする全社横断的なツールの展開を進めており、今後は業務特性に応じて最適化されたAIエージェントの導入を推進していく方針です。

また、ITデジタルツールの導入・定着に関するノウハウを、子会社である農中情報システム(株)と連携し、外部向けに提供する取組みも開始しています。

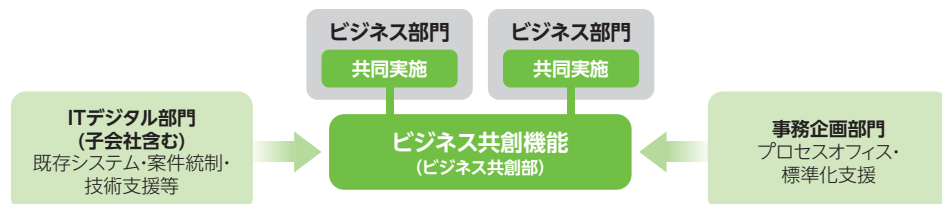
これまでの取組み

-  全社的なITデジタル人材育成に加え、トランスレーターやデータサイエンティスト等のDX人材の育成を推進
-  全社標準として導入したコミュニケーションツールやワークフローと、SaaS等の汎用業務ツールとの連携、ならびにBI・RPA等の活用による業務効率化・高度化
-  生成AIで活用するデータの集約を進め、業務に最適なAIソリューションを柔軟に活用するとともに、個別業務に最適化されたAIエージェントの導入を検討

ビジネス共創の取組み

これまでの全社標準によるITデジタルの取組みに加え、当金庫の各ビジネスに寄り添ったITデジタル活用および業務プロセスの最適化が、今後ますます重要になるとの認識のもと、2026年度に新たに「ビジネス共創部」を新設しました。当部が各ビジネス部門と一体となって、ITデジタルを通じたトップラインの向上および業務効率化によるビジネス共創・価値創出の取組みを加速していく方針です。

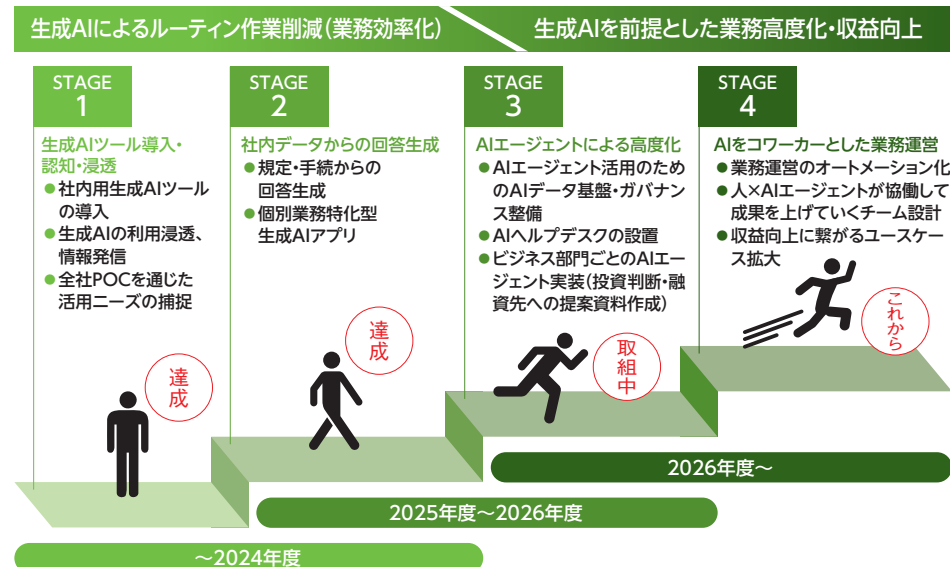
本取組みの効果測定は、ビジネス部門との共創による収益向上、効率化、堅確性向上を指標として、達成度合いを評価していく考えです。



生成AIの利活用

当金庫では、生成AIの利活用にかかる中長期ロードマップを設定しています。

足元では営業支援や投資判断、汎用ヘルプデスク等に活用する大規模なAIエージェント開発に加えて、市民開発に向けたインフラの整備やAI推進アンバサダーの設置、組織内外向けの情報発信、AI利用浸透施策等により、職員のリテラシー向上や意識改革を行い、職員自身が積極的にAIエージェントの開発・利用をする組織への変革を目指しています。



IT投資への考え方

当金庫では、ITデジタル戦略の実現に向け、毎年度、IT投資計画の見直しを行っています。投資配分は、生成AIやシステムアーキテクチャの刷新といった戦略分野に加え、サイバーセキュリティやBCP対策等、攻めと守りの両面から、重要テーマを選定し、決定しています。

また、IT投資の最適化に向けて、既存のIT資産の見直し(統廃合)にも取り組んでいます。これにより、システムの維持コストを抑えつつ、成長投資余力の最大化を目指しています。

サイバーセキュリティの取組み

サイバーセキュリティの基本方針

当金庫は、サイバーセキュリティリスクを、事業の継続性および社会的信用に重大な影響を及ぼし得る経営上の重要なリスクの一つと認識しています。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水準の維持・向上を図っています。

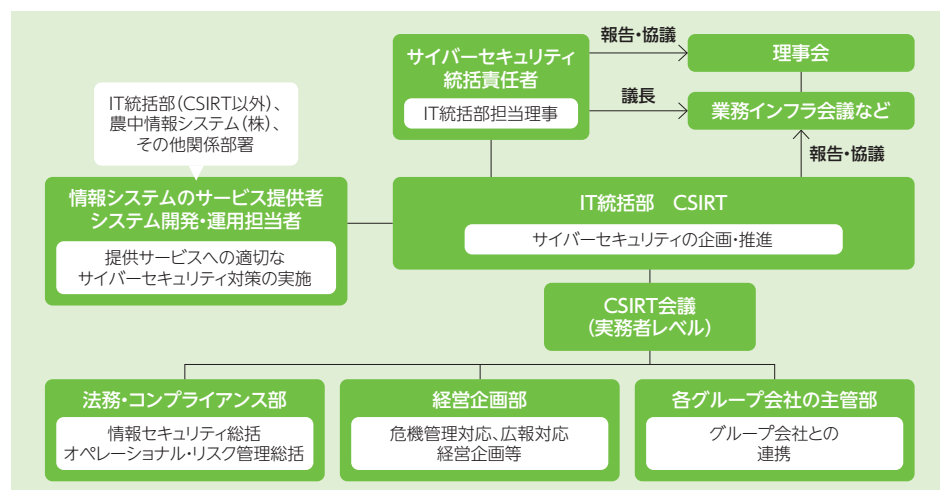
サイバーセキュリティ管理体制

当金庫では、サイバーセキュリティに関する最終的な責任を理事会が有しており、サイバーセキュリティ統括責任者を中心とした体制のもと、IT統括部がサイバーセキュリティに関する基本方針の策定および施策の推進を行っています。また、IT統括部には、サイバーセキュリティインシデントへの対応を目的として、「CSIRT: Computer Security Incident Response Team」を設置し、平時からの備えおよびインシデント発生時の迅速な対応に努めています。

サイバーインシデントの発生状況や脅威動向、サイバーセキュリティ対策の整備状況等については、理事会および理事会のもとに設置された業務インフラ会議等において、定期的に報告・共有[※]されており、これらの情報を踏まえ、サイバーセキュリティ対策の方針や対応の方向性について議論・意思決定を行っています。

※ 理事会には年2回、業務インフラ会議には年4回以上報告しています。

サイバーセキュリティ体制図



サイバーセキュリティインシデントへの対応

当金庫では、インシデントの兆候を24時間365日体制で監視し、インシデントの検知・分析、被害の封じ込めおよび復旧対応を担うとともに、平時においては脅威動向の把握や脆弱性管理を行い、未然防止に取り組んでいます。インシデント発生時には、影響度等に応じて関係者へエスカレーションし、経営判断のもとで全社的な対応を行う体制としています。また、必要に応じて外部の専門機関等とも連携し、被害の拡大防止および早期復旧を図っています。さらに、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するとともに、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・実効性の向上を図っています。

サイバーセキュリティの管理プロセス

当金庫では、サイバーセキュリティ対策を継続的に実効性のあるものとするため、脅威の把握、リスク評価、対策の実施、運用状況の監視および見直しからなる管理プロセスを構築しています。この管理プロセスのもと、「サイバーセキュリティプログラム」を策定し、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た必要な施策の検討・実践に取り組んでいます。

2025年度には、当金庫のサイバーセキュリティ対策状況に関する現状認識や外部評価等を踏まえ、本プログラムにおいて2026～2028年度を期間とするサイバーセキュリティにかかる取組計画を策定しました。脅威動向やシステム環境の変化等を踏まえ、サイバーセキュリティリスクの状況や対策の有効性を定期的に評価するとともに、その結果を踏まえた対策の改善・高度化を行っています。

また、こうしたサイバーセキュリティ管理の取組みについては、脆弱性診断やペネトレーションテストの実施のほか、年1回の内部監査および外部監査を通じて、その有効性を検証しています。

サイバーセキュリティに関する教育

当金庫では、全役職員のサイバーセキュリティに対する意識およびリテラシーの向上を目的として、eラーニングや不審メール訓練をはじめとしたサイバーセキュリティに関する教育を継続的に実施しています。教育にあたっては、役割や職責に応じた内容とすることで、各職員が担う業務に即したサイバーセキュリティ対応力の向上を図っています。

- セキュリティに関する基礎知識の習得を目的とした全職員対象のeラーニング
- サイバーセキュリティへの意識向上を目的とした全役職員向けのニュースレター配信
- 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
- 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

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、ジョブグループ制度をはじめとする各種人事制度を通じて、職員が自律的にキャリアを切り拓き、高度な専門性を磨くことを後押ししています。これにより、組織の内外でプロフェッショナルとして活躍できる人材を育成するとともに、事業戦略の実践に必要な人材群を形成しています。

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高めることを実感してきましたし、それらが積み重なることで社会により大きなインパクトをもたらすことにつながると信じています。

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



農林中央金庫の人的資本経営

人材マネジメントポリシー

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

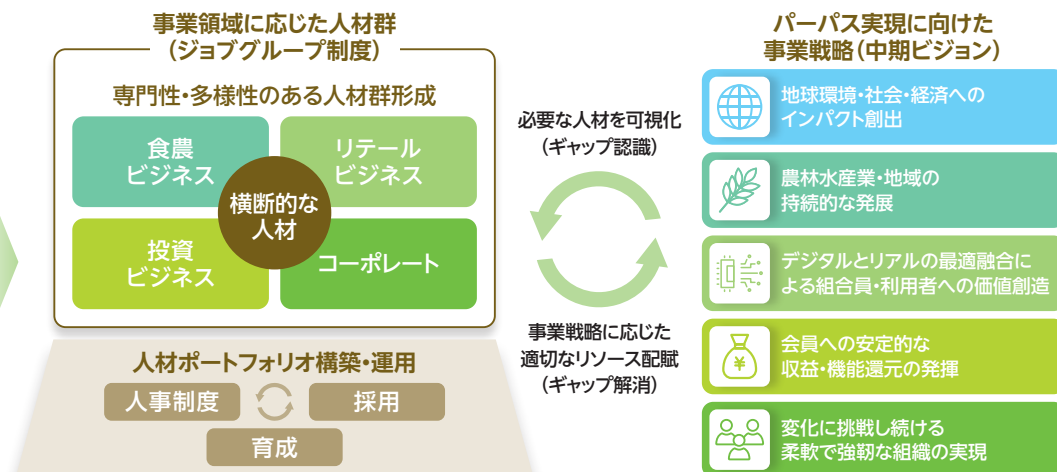
人材マネジメントポリシーのもとで
目指す姿

パーパスのもと当金庫内外で活躍する
プロフェッショナル集団

多様性を踏まえた
自律的なキャリア形成

人材ポートフォリオ戦略

事業戦略の実践に向けて、必要なキャリア・専門性を持つ人材群を可視化し、その人材群を形成するために必要な施策・最適な配置を行う



人的資本を支える基盤

人的資本経営の基盤となる
人事制度や施策を構築・運用

エンゲージメント向上

挑戦の後押し

ウェルビーイング推進

DE&Iの浸透

人材ポートフォリオ戦略

○自律性・専門性をコンセプトとした人事制度

ジョブグループ制度

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、リーダー層になるタイミングで職員の希望と職務履歴を踏まえて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部化した「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。

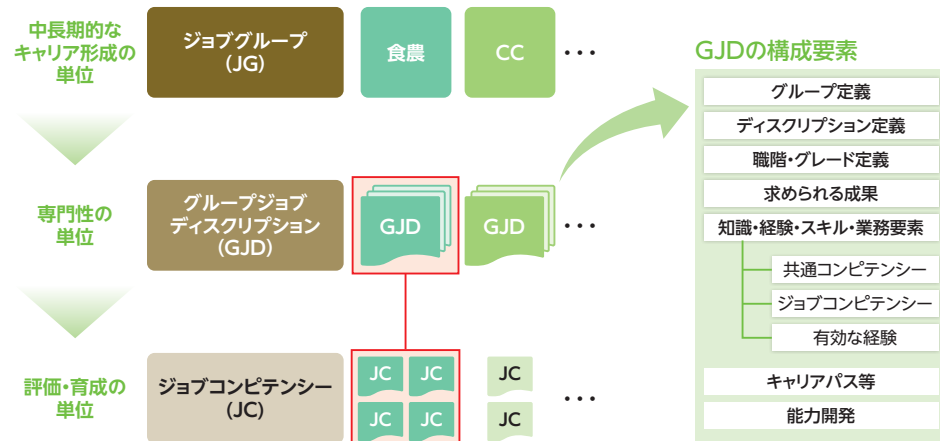
ジョブグループ



CC: コーポラティブ・セントラルバンキング / GI&B: グローバル・インベストメント & バンキング / 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 / GI&B: 主に投資ビジネスを担う / 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

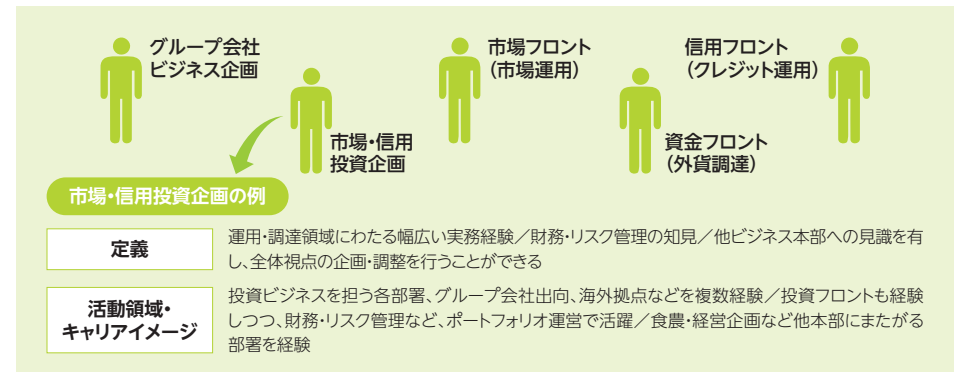
ジョブグループとグループジョブディスクリプション



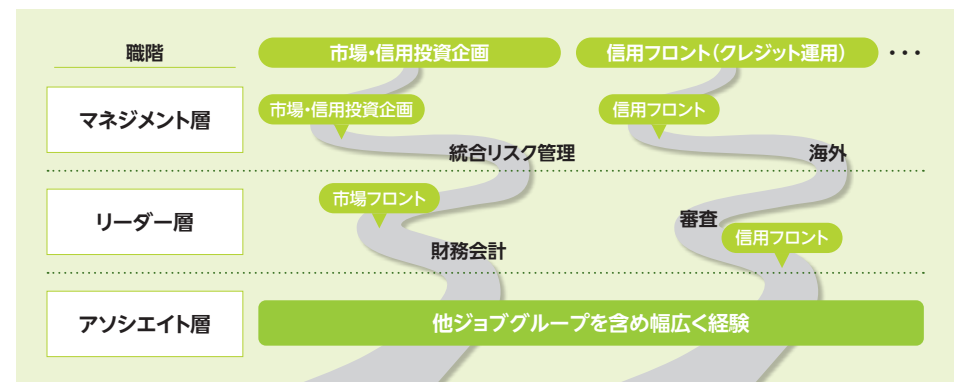
ジョブグループを土台とするキャリア形成

職員による自律的なキャリア形成や専門性醸成を後押しするため、ジョブグループごとに「目指したい人材像」や「キャリアジャーニー」などを策定し、人材構成や活躍領域、キャリアパス等の具体例を示すとともに、そのために必要な人材育成施策を展開しています。

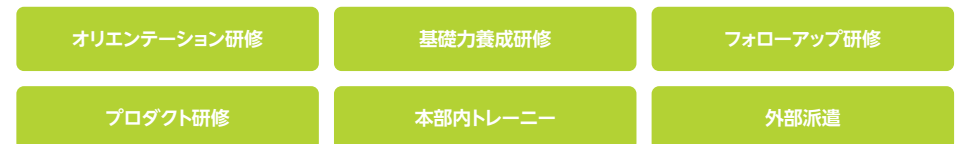
目指したい人材像 (GI&Bグループの例)



キャリアジャーニー (GI&Bグループの例)



各ジョブグループ独自の育成施策 (GI&Bグループの例)

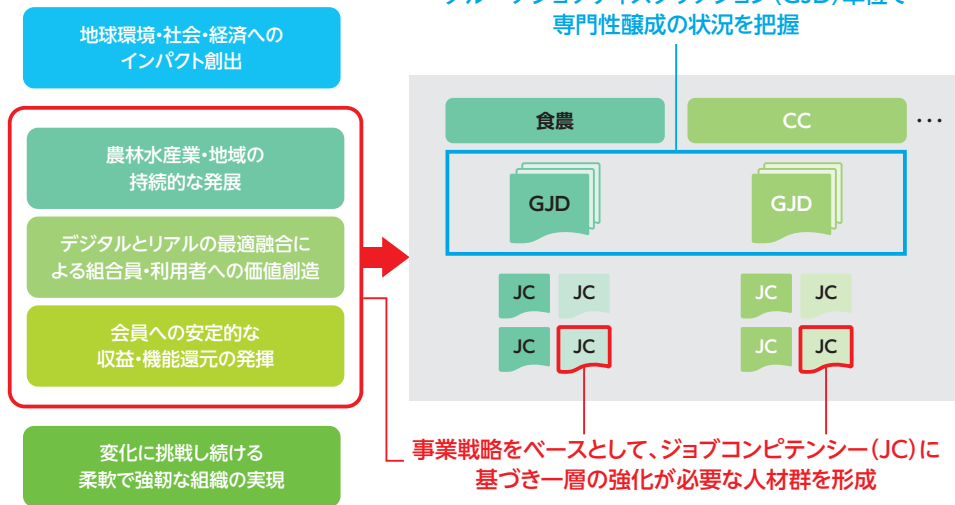


ジョブグループに基づく人材群形成(人材ポートフォリオ戦略)

当金庫の人材ポートフォリオ戦略は、事業戦略の実現に向けて必要な人材群をジョブグループ制度のもとで形成していく枠組みとしています。具体的には、事業戦略の実現に必要な専門性をジョブコンピテンシーで定義したうえで、職員の持つ専門性をコンピテンシー評価を通じて可視化し、把握したギャップを埋めるための育成施策を展開しながら人材群の形成に繋げる運用としています。

人材群形成に向けたイメージ

パーパス実現に向けた事業戦略(中期ビジョン)



	一層の強化が必要なJC	人材ギャップ
食農	食農DX	➡
	オリジネーション(プロダクト組成)	➡ ➡
CC	商品・サービス企画実践	➡
	系統制度・指導	➡
	系統事務・システム	➡ ➡
GI&B	クレジット投資	➡ ➡
	市場投資	➡ ➡
	グループビジネス企画	➡ ➡

※ 矢印が多いほど人材ギャップが大きい

組織横断的な人材群形成

ジョブグループ制度を基盤とした人材群の形成に加え、「DX人材」をはじめ、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。

組織横断人材の育成施策と目標人数

食農	CC	GI&B	事務IT	リスク管理	監査	リーガル	財務会計	国内支店	BE
食農人材	CC人材	GI&B人材	事務IT人材	リスク管理人材	監査人材	リーガル人材	財務会計人材	国内支店人材	BE人材
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)									
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)									
サステナブルビジネス人材 (ジョブグループの専門性を土台に、サステナブル関連の知見を加えて企画・実践できる人材)									
サステナブル人材 (サステナビリティの視点から価値とリスクを見極め、未来志向の提案ができる人材)									
海外ビジネス人材 (海外留学・海外ビジネス等の経験を通じ、グローバルな舞台で活躍する人材)									

	育成施策	2025年度末実績	2030年度目標
DX人材	●トランスレーター育成プログラム ●データサイエンティスト育成プログラム	243名	300名規模
ITデジタル人材	●DXリテラシー向上eラーニング ●ITツール研修・公募研修	全役職員	全役職員
サステナブルビジネス人材	●大学専門講座・専門研修 ●研修・OJT	30名	拡充
サステナブル人材	●サステナビリティ基礎研修・人権研修 ●関連資格取得	全役職員	全役職員
海外ビジネス人材	●海外大学院派遣 ●語学習得レッスン・異文化理解研修	302名	330名規模

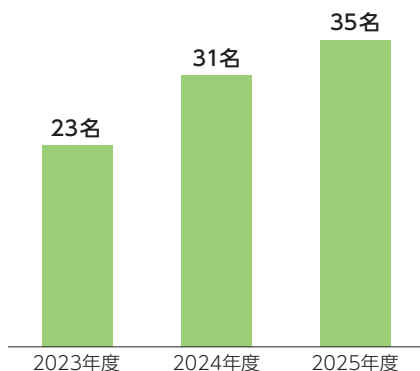
キャリア自律支援制度

職員の自律的なキャリア形成に向けて、コース(職種)を問わず、スキルアップ・リスキリング支援やキャリア自律支援を行っています。

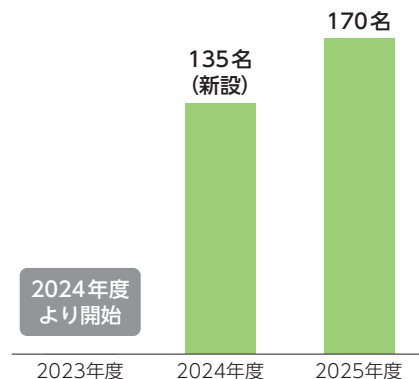
自律的なキャリア形成や専門性醸成を支援するため、特定の職務・ポストでの業務経験機会を提供する「職務・ポスト公募制度」を実施しているほか、「社内インターン制度」により自身の経験のない業務領域を体感し理解を深める機会を提供しています。

また、業務領域を広げるため、コース(職種)転換を希望する職員に向けた「コース転換制度」を設けているほか、転換希望コースの業務を経験するための「コースチャレンジプログラム」も展開しています。

職務・ポスト公募制度



社内インターン制度



VOICE 社内インターン制度

部門横断での業務体験を通じた視野の広がり

本制度を活用し、富山支店において食農およびリテールビジネスの業務を経験しました。入庫以来、本店の事務部署に在籍していたため、支店業務の理解は十分とは言えない状況でしたが、JAや取引先への同行を通じて系統組織における当金庫の役割を再認識するとともに、地域に根差した支店業務のやりがいを感じました。

同時に、現場だからこそ見える課題を目の当たりにするとともに、当金庫が全国機関としての機能を発揮しながらその解決に取り組む重要性も実感しました。こうした経験を通じて、課題解決に向けて「どのような部署と連携しうるか」という観点だけでなく、「各部署が根源的にどのような役割を担っているのか」も考えるようになり視野が広がりました。

今回の部店横断的な業務体験は、自律的にキャリアを考えるうえで貴重な機会となりました。



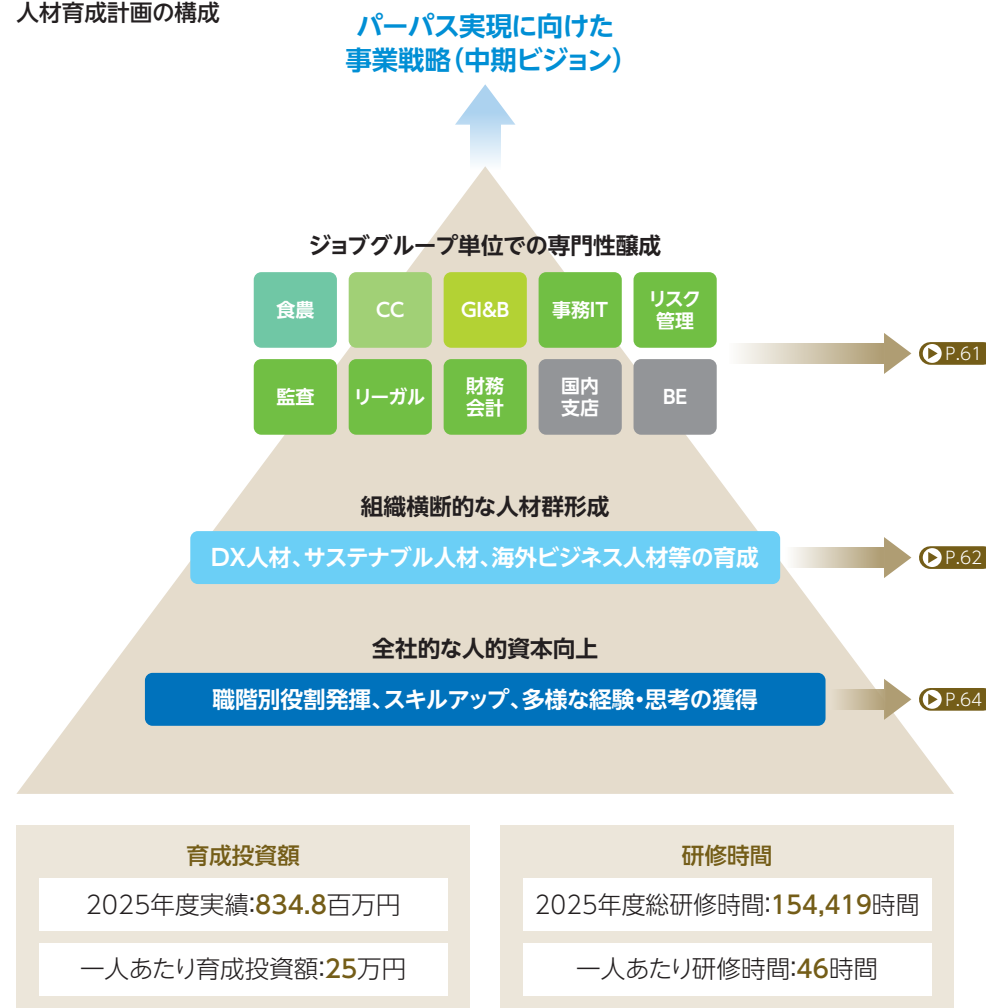
市場運用部
平元 友莉

人材育成

人材育成の全体像

事業戦略の実現に向けて、「ジョブグループ単位での専門性醸成」および「組織横断的な人材群形成」、「全社的な人的資本向上」を柱とした育成施策を展開しています。人材育成への投資・多様な学びの機会を提供することで一人ひとりが自律性と専門性を持って組織の戦略遂行・実現に向け貢献していく姿を目指します。

人材育成計画の構成



全社的な人的資本向上

専門性醸成の土台として各職階等に求められる期待役割の発揮、職員のスキルアップを目的に各種育成施策を展開しています。

職階別、入庫時の研修等

リーダー層・マネジメント層に対しては、部下育成・組織運営に必要なリーダーシップやマネジメントスキル、アソシエイト層に対しては、将来的なリーダー層登用・専門性醸成に向けたマインド・スキルを身につけるための研修体系を整備しています。また、各職階を主な対象層とした手上げ制のスキルアップ研修やキャリア自律研修を展開しています。

新卒の新入職員やキャリア採用者に対しても、当金庫の職員として共通して求められるマインドを身につけ、円滑な業務のキャッチアップができるよう入庫時に必要な研修を実施しています。

職階別の主な研修

マネジメント	エグゼクティブコーチング	新任マネジメント層研修
リーダー	部下成長サポート力研修	新任管理職研修
アソシエイト	リーダー層登用研修	キャリア開発研修

入庫時の主な研修

新卒採用	新入職員受入研修	JA現地研修
キャリア採用 (中途採用)	キャリア採用者研修	農業実習(希望者)

スキルアップ・リスキリングに向けた主な研修

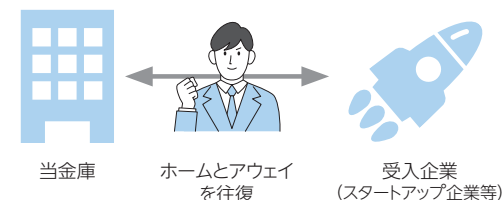
当金庫の職員が、ジョブグループによらず共通して求められる職務遂行能力(共通コンピテンシー)を高め、自律的にスキルアップ・リスキリングを行うことで成長し続けるための研修・施策を整備しています。

課題解決力強化研修	巻き込み力実践研修	全体俯瞰力向上研修	コンピテンシー強化研修
コーチング研修	指導係研修	オンライン学習コンテンツ	資格・通信研修助成

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、当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。2025年度は24名の職員が参加しました。

越境研修のイメージ (異業種分野での業務経験)



経営人材の育成

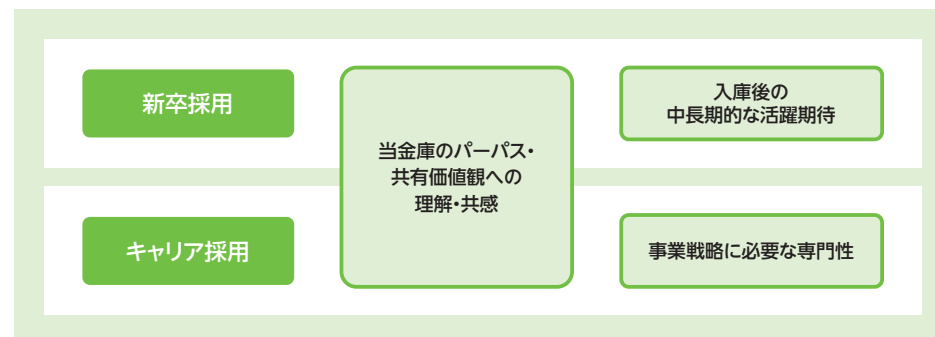
当金庫の経営を担いうる人材を継続的に確保するため、サクセッション対象ポストを設定し、各ポストに求められる人材要件や必要な経験などを整理のうえ、組織内外での幅広い領域における業務経験や部店マネジメント経験等を基盤とした、計画的な人材育成および配置の仕組みを整備しています。2025年度は、国内外のビジネススクールが主催するミドル・トップマネジメント向けのプログラムへの派遣を通じた人材育成を実施しました。

人材採用

採用方針

人材ポートフォリオ戦略の実現に向けて、専門性・多様性のある人材を確保するために、新卒採用・キャリア採用(中途採用)を行っています。新卒採用では当金庫の理念(パーパス)に共感し「自律性」と「専門性」を持って中長期的な活躍が期待される人材、またキャリア採用では事業戦略の達成に必要な専門性を持つ即戦力人材の確保を進めています。

人材採用の考え方

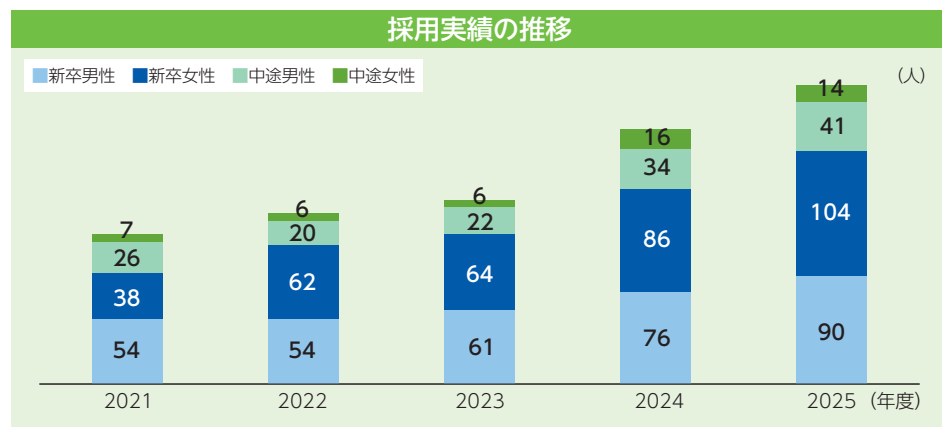


人材確保に向けた取組み

専門性・多様性の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、総合職新卒採用における女性採用比率40%以上を目標として設定しています。

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向けに初期配属部署を特定したコース別採用を導入しているほか、インターンシップ・オープンカンパニーの開催や専属リクレーター制度の導入を通じた、業務理解の醸成による採用のミスマッチ抑制を図っています。

また、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。



人材確保に向けた取組み

新卒採用

コース別採用

事務ITコース、GI&Bコース、フオンソコース（※リスク管理）を設定

インターンシップ・オープンカンパニー

金庫業務の理解獲得を目的に、食農ビジネス、投資ビジネス、リテールビジネスの業務体験の機会を提供

専属リクレーター制度

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

キャリア採用（中途採用）

求める専門性の具体化

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、事業戦略を達成するための専門性を定義し、募集ポジションに反映のうえ、採用を実施

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

人的資本を支える基盤

〇エンゲージメント向上

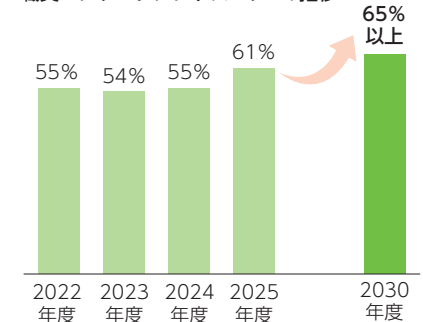
職員エンゲージメント調査

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。調査結果は理事会等に報告し、結果の分析や課題の整理等を通じて、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、“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。

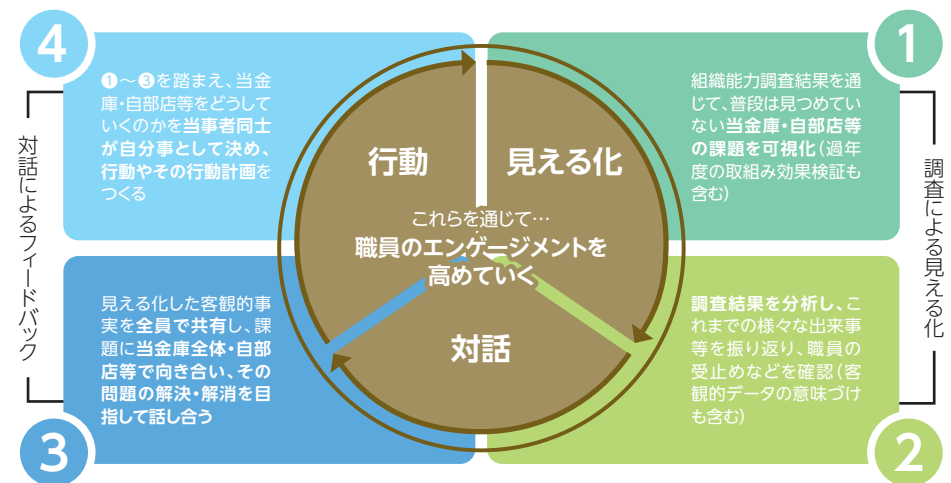
直近の調査結果では、各種取組み等を背景に職員エンゲージメントの向上が見られていますが、経営からのメッセージや経営方針の浸透については更に改善させていく余地があることを確認しています。

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

調査結果の活用イメージ



エンゲージメント向上への取組み

調査で認識した課題に対して、全社的な施策を検討・実施しています。また、全社施策だけでなく、各部署・支店等においても創意工夫のある取組みを実施することで、組織全体のエンゲージメント向上に取り組んでいます。

主な全社施策

主な取組み	2025年度に取り組んだ内容
役員ゼミの実施	当金庫では、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、役員一人と少人数の職員が対話する「役員ゼミ」を実施しています。2025年度は計178回、延べ2,478名の職員が参加しました。
社内広報施策の実施	職員が共有価値観を意識しながら実施した優良な取組みや組織内の多様な人材が活躍する姿を、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。2025年度は当該ポータル上で計74回の情報発信を行いました。誰でも気軽に閲覧できる本ポータルの特徴を活かして、役員からのメッセージ発信や役員が職員からの質問に答える企画の実施回数を増やす等の工夫を凝らしました。
経営メッセージ・方針の浸透強化	2026年度の取組事項（経営方針）を当金庫内で展開する際、役員コメントに加え、経営での議論の過程・内容を物語風にアレンジした簡易小説や、策定に携わった職員へのインタビュー記事をあわせて展開するなど、職員が経営方針をより身近に、かつ理解しやすいような工夫を凝らしました。
ITインフラ、DXの取組強化	職員の生産性向上・作業環境の改善、そして業務効率化に向けて、システム環境の改善・PC端末の更改や生成AI等の導入などに取り組めました。 ※ 関連する取組みは「IT・DX」 ▶P.57～58 もご参照ください。

各部署・支店での創意工夫ある取組み

ファミリーデーの実施（熊本支店）

職員の家族を支店に招待し、スタンプラリー形式の支店見学や、札勘等の体験等をしてもらい、職場の環境・雰囲気や業務内容を知ってもらうことを企図したファミリーデーを企画しました。

準備から当日の運営まで支店一丸となって取り組んだことで、一体感の醸成や帰属意識の向上に繋がる取組みとなりました。



サンクスカード（宇都宮支店）

職場の同僚に感謝したことがある度に簡単なメッセージを投函し、一定の集計期間ごとに公開する取組みです。数字では表れにくい業務上の貢献・助け合いや、普段は見過ごされがちな気遣いや思いやりの気持ちが可視化されることで、チームワークや職場環境の向上に繋がっています。

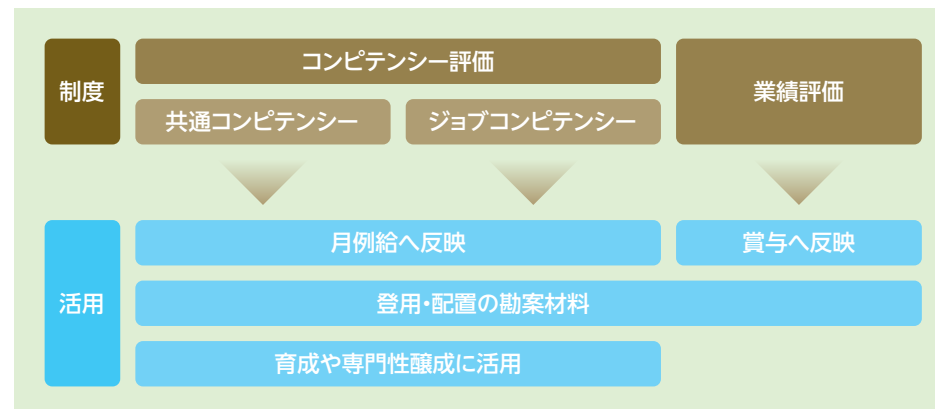
○挑戦の後押し

評価制度

職員評価は、コンピテンシー評価と業績評価によって行います。コンピテンシー評価では、職務によらず共通して求められる能力と、職務・機能単位で求められる専門的な能力を評価対象としており、育成や専門性醸成に活用されるとともに月例給に反映されます。

業績評価は、課題・目標に対する着実な実践やその成果の質を変革し続けるためのチャレンジを促すマネジメントツールと位置付けており、賞与に反映される仕組みとしています。また、期初目標にとどまらない成果も積極的に評価する枠組みとすることにより、職員の創意工夫・挑戦を後押ししています。

評価制度体系



ビジネス表彰

中期ビジョンで定める「未来を見据え、変化に挑む」を体現する職員の取組みや挑戦を表彰し、組織内での共有を図ることを目的として、ビジネス表彰を実施しています。職員の自薦・他薦によるエントリーのもと各本部・ユニット単位で表彰し、さらに各本部・ユニットの代表案件のなかから選考会を経て大賞を決定しています。

ビジネス表彰は2019年度から開始しており、2025年度のエントリー数は161件、これまでの累計は1,825件となりました。毎年度多数のエントリーがあることに加えて、年を追うごとに取組みや挑戦の質が高まっています。

職員起業制度 (Nochu Seeds)

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2024年度から開始しています。本制度では、職員からビジネスアイデアを募集し、メンタリング等によるブラッシュアップ支援を行いながら、複数回の審査を実施しています。2024年度・2025年度ともに各1件のアイデアを採択しており、現在はいずれも事業化に向けた検討を進めています。



ロゴマーク



2025年度の審査プレゼンテーションの様子

VOICE 職員起業制度 (Nochu Seeds)

自分自身で責任を負い、事業を作るということ

採択を受けてからは、専業で自身のアイデアの事業化検討を進めています。審査の過程を含めて、これまでいくつもの課題にぶつかってきました。周囲からのサポートはありますが、結局は、出来たことも出来なかったことも、全て自分の責任です。上司に守られていたこれまでの業務では経験したことのない世界であり、仕事への向き合い方が日々変化していることを実感しています。今後は事業オーナーとしての矜持を磨きながら、事業化を推し進めていきたいと考えています。


2024年度採択者
西岡 直記

ウェルビーイング推進

多様な働き方の後押し

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える環境を整えています。

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

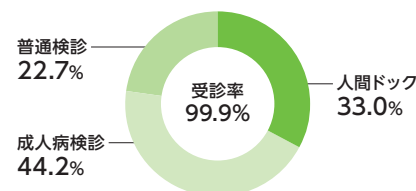
自律的なチャレンジを後押しし、副業を通じた幅広い知見・スキルの習得を可能に

健康増進施策

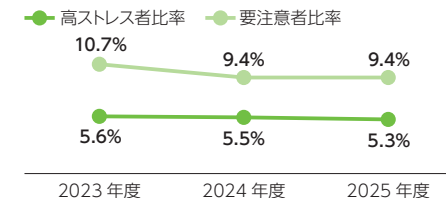
職員の健康管理・健康づくりは、職員の自発的な取組みに任せるのではなく、組織として取り組むべきテーマです。定期健康診断やストレスチェックの実施、また婦人科検診や子宮頸がんリスク検査キットの無償提供など、職員の「からだ」と「こころ」の健康を維持・向上できる環境を整備しています。これらの取組みにより、人的資本の質を高め、持続的な企業価値の創出を目指しています。

健康増進施策	金庫施策の特徴
定期健康診断の実施・人間ドック費用補助	定期健康診断の受診率は99.9%。人間ドックは7万円を上限に費用補助
婦人科検診・子宮頸がんリスク検査キットの提供	医療機関で行う婦人科検診および自宅等で検査可能な子宮頸がんリスク検査キット(HPV検査キット)の費用全額補助を実施
ストレスチェックほか、こころの健康づくりの実践	ストレスチェック結果は良好傾向。外部カウンセリングの利用周知や各種ケアの啓発を実施
健康だよりの発行	産業医等から心身の健康や歯科口腔衛生等にかかる情報を発信

2025年度 定期健康診断・受診率/受診内訳



ストレスチェック結果



年休取得の後押し

当金庫では、仕事と育児・仕事と介護等の両立、ならびに多様な働き方・ダイバーシティ推進の観点から、法令に基づく一般事業主行動計画において「年休取得率70%以上」を目標に掲げています。

また、土日と年休をつなげるプラスワン休暇(年休1日)やミニ連続休暇(年休2日以上)、半日休暇・時間単位休暇の取得等を積極的に奨励しています。

	2023年度	2024年度	2025年度	目標
実績	80.6%	83.2%	84.3%	70%

DE&Iの推進

DE&I推進にかかる考え方

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。

女性活躍推進

当金庫では、研修機会の拡充などの機会均等推進、多様で柔軟な働き方のための環境整備、組織全体の意識・行動変革などを通じて、女性活躍の推進に取り組んでおり、あわせて女性の復職支援の観点から男性の育児取得推進にも取り組んでいます。

女性管理職比率

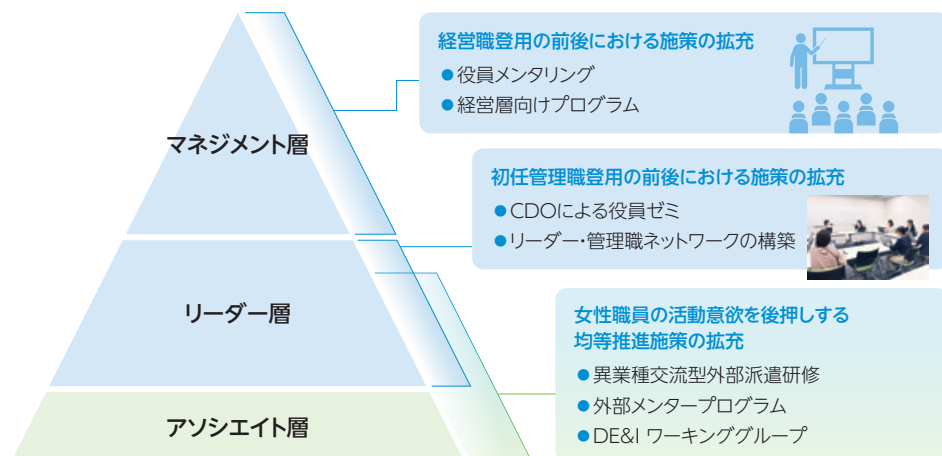
実績			目標	
2023年度	2024年度	2025年度	2030年度	2040年度
9.1%	9.6%	9.5%	13%	30%

男性育児取得率

実績			目標
2023年度	2024年度	2025年度	100%
97%	108%	114%	

※年度をまたいで休暇取得したケースを除く取得率はいずれの年度も100%

女性活躍推進に向けた取組みの全体像



育児・介護との両立

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・不妊治療と仕事の両立サポート企業として「プラチナくるみんプラス」の認定を受けています。



ライフイベント等に応じた休暇や研修制度等



多様な人材の活躍後押し

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、主に以下の取組みを進めています。

【障がい者の活躍】

- 理解を深める動画研修・通信研修
- 音声認識ソフトの導入
- 障がい者相談窓口の設置

【グローバル人材の活躍】

- 海外現地採用の積極推進
- 海外拠点での管理職・経営職層の登用を通じたグローバル人材の活躍推進
- 海外現地職員のグローバルな視点を通じた組織運営・経営活性化

【LGBTQ+の理解深耕】

- 社内報での発信、各種イベントへのCDOの参加
- 役員の「PRIDE1000」への賛同表明などを通じた意識醸成に向けた啓発活動
- 動画研修やeラーニングを通じた理解深耕



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンブック

当金庫のDE&Iの推進にかかる取組詳細は以下をご覧ください。

<https://www.nochubank.or.jp/sustainability/social/diversity/>



注 本ページで紹介する各取組みは、「グローバル人材の活躍」を除き、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。

農林中央金庫の ガバナンス

価値を生み出すビジネス領域やそれらを支える基盤を適切に運営・構築するための、
当金庫のガバナンスについて紹介します。

経営管理委員 座談会	70
農林中央金庫のガバナンス	74
役員一覧	78

Q 農林中央金庫のガバナンスは、何が特徴ですか。

A 経営管理委員会と理事会の2つの機関が、一般企業の取締役会に相当する機能を役割分担していることが特徴です。
経営管理委員会は、農林水産業者の協同組織にかかる重要事項の決定と理事の監督を行っている機関です。同委員会は、当金庫会員の意思を経営に反映するために会員の代表者と、当金庫が国内外の金融市場で資金運用等を行っていることを踏まえて金融分野等の外部有識者が委員に就任しています。理事会は、理事の相互監督のもとで業務にかかる決定を担っています。

Q ガバナンスの高度化に向けて足元取り組んでいることは何ですか。

A 2026年4月の農林中央金庫法改正を受けて、外部有識者2名が理事へ就任し、経営における多様な視点を確保する体制を構築しました。また、経営管理委員会・理事会の実効性について年次で評価を行い、不断に改善することで、更なるガバナンスの高度化に取り組んでいます。

経営管理委員 座談会



経営管理委員
國廣 正

経営管理委員
坂東 眞理子
(2026年6月退任)

常務執行役員
川島 憲治

多様性を力に、信頼を未来へ 農林中央金庫だからこそできること

農林水産業と国際金融を併せ持つ ガバナンスのユニークさ

川島：世の中ではコーポレートガバナンス・コードをはじめ、企業価値の向上に向けたガバナンスのあり方の議論が加速しています。当金庫の場合は、根拠法である農林中央金庫法が本年4月に改正されたことを受けて、外部有識者の方に理事として加わっていただくなど、ガバナンスのステージが大きく変わる局面も迎えています。私は経営管理委員会の事務局担当役員としてガバナンスの高度化に取り組ん

でいますが、本日は上場企業等での社外取締役の経験が豊富なお二人に、当金庫の組織の特徴や期待事項等について伺いたいと思います。

質問に入る前に、当金庫のガバナンスについて少し補足します。当金庫において一般企業の取締役会に相当する意思決定機関は、経営管理委員会と理事会の二つであり、それぞれ役割を分担しています。端的に言うと、経営管理委員会が重要な業務方針等の決定と理事の監督、理事会はこうした方針に基づく業務執行を理事の相互監督のもとで担っ

ています。こうしたガバナンス体系がスタートしたのは、2001年に農林中央金庫法が全部改正されたことを受けて、経営管理委員会が設置されたことが起点にあります。設置した趣旨は二つあり、一つは当金庫の会員の意思を業務運営に反映するという点です。もう少し補足しますと、そのときに改正された再編強化法*によって当金庫にJAやJF等への指導権限が付与されるとともに、系統信用事業を一体的かつ効率的に運用していくためのJAバンク・JFマリンバンクの仕組みもスタートし、当金庫は全国機関としての更な



る役割発揮をしていくことになりました。こうした役割を適切に果たしていくために、会員の意思を反映する機関として経営管理委員会が誕生したという経緯です。

※ 農林中央金庫及び特定農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

もう一つは、資金運用をはじめ、当金庫の業務は国内外の金融市場と密接な繋がりがあるため、会員の代表者のみならず、金融・経済分野の専門性を有する方にも委員に加わっていただいているという点です。

前置きが長くなりましたが、こうしたガバナンスの枠組みについて、一般企業との違いも含めてどのように捉えていますか。

國廣：経営管理委員会の特徴は、会員の代表者と金融分野等の有識者が同じテーブルで意思決定に関与している点にあります。農林中央金庫は、系統組織の一員であるため、一般の株主に相当する会員の意思を経営に反映することとはとても重要です。一方で、国内外の金融市場で大規模

な資金運用を行っており、その判断には高度な専門性が不可欠です。この両者をバランス良く機能させるために、現在のような枠組みが採られており、また株式会社の取締役会等とは違うユニークな点だと考えています。

更に重要なのは、農林中央金庫の公共性です。食料なしに生きていける人はおらず、人々の生活や食を支えている、つまり“いのち”を支えているのが農林水産業です。その農林水産業が基盤にある農林中央金庫にとって、そのステークホルダーは実質的に全国民とも言えるかもしれません。その役割は単なる金融機関にとどまらず、収益を確保し、農林水産業を支えるという社会的使命を果たす必要がある——これら二つを前提としたガバナンスである点が、極めて特徴的だと思います。

坂東：私もその点は同様の感想を抱いています。農林中央金庫は、JAやJFなどの系統組織が会員であり、その会員が地域で築いてきた信頼関係のもとで組合員や利用者から預かった貯金等を更に預かっている立場です。それらをもとに運用を行い、収益を還元するという構造は、自らの店舗で預金を集め運用する一般の銀行とは大きく異なります。

JA、JFそれぞれの系統組織と役割分担している点、そして信用事業（金融事業）はやっていないものの、同じ会員であるJForestとも密接な関係にある点が一見すると分かりにくいかもしれません。この点は農林中央金庫の職員の方達も十分認識しておいてほしいと思います。

会員からの支えを忘れず 次のステージに向かって

川島：坂東委員は9年、國廣委員は3年の間、経営管理委員

を務めています。経営管理委員会で交わされている議論について印象的だった内容を教えてください。

坂東：やはり2024年度の赤字決算への対応です。それまで長く低金利環境が続いていたことから、農林中央金庫は、比較的安全資産とされ、相対的に利回りの高い外国債券の運用が拡大していました。しかし、コロナ禍後の急激な欧米金利の上昇によって市場環境が激変しました。そうした環境の変化のなかで、迅速に対応しなければならないという状況は組織としても大変な事態だったと強く印象に残っています。

國廣：私も同じです。特に外国債券の評価損が拡大するなかで、その処理をどうするかは極めて重要な論点でした。最終的には大きな損失を計上する決断となりましたが、やらなければいけなかったことだったと思います。

改めてあの当時、執行を監督する経営管理委員として何ができたかと自問しますと、私が心がけたのは「先送りしない」ということです。執行としては大幅赤字の蓋然性が高まるなか、会員にも出資を求めざるを得ない状況で、それを超えるために様々な経営判断を下す必要がありました。委員会でも当然ながら色々と厳しい意見が出ましたし、会員の代表者である委員の心境は非常に複雑だったのではと推察します。農林中央金庫の財務回復への取組みは今も緒についたばかりです。決して赤字を是とするわけではありませんが、先送りせずにしっかりとやるべきことをやった点は良かったと考えています。

最終的に、会員には多大なご心配をおかけするなかで、約1.4兆円の資本増強にご協力いただきました。このことを、農林中央金庫は「良かった」で終わらせるのではなく、「会員

にしっかり支えていただいた」という意識を忘れずに、次に向かっていくことが重要です。

坂東：会員はそれぞれの立場で色々な経営課題を抱えているにも関わらず、それでもあの状況下、短期間のうちに増資に応じていただいたということは、先人の方々が培ってきた強固な信頼関係があつてのことだと思いますし、協同組合における相互扶助の精神を象徴しているとも感じました。一般の企業で同様のことが起きた場合、とてもこうはいかなかったと思います。ただ、そこに甘えてはいけません。

川島：資本増強については本当に短期間で会員のみなさまからご協力をいただきました。私自身、反省はもちろんです。が、財務の直直しを着実に進めて、恩返しをしなければいけない、そう強く感じています。

大きな環境変化のなかで 必要なことは人材の「多様性」

川島：冒頭で触れましたが、当金庫を取り巻く内外の環境が大きく変化している状況を踏まえ、お二人から見た当金庫の課題について忌憚のないご意見をお聞かせください。また、より良いガバナンスを構築していくためのご助言もお願いいたします。

坂東：今後に向けて最も重要だと感じているのは、人材の多様性の確保です。農林中央金庫が関わる国際金融市場の環境は今後更に複雑化・高度化していくと考えられます。そのなかで、従来の育成モデルだけでは対応が難しくなる可能性があります。

内部育成に加え、外部人材の活用や他組織との連携など、多様な手段を組み合わせることが大切です。今回のよ

うに理事だけではなく、職員においても女性や高度人材など多様な人材を確保していくことが重要になると考えています。

國廣：坂東委員に続けてお話しすると、多様性は非常に重要ですが、実際に取り入れていくことは必ずしも容易ではありません。多様な人材が集まることで、思考の前提や価値観が異なり、議論の効率が低下する場面もあります。しかし、その非効率性こそが重要です。

従来のように暗黙の了解や「あうんの呼吸」に依存した意思決定は、一見効率的ですが、前提が揺らいだときに大きな誤りに繋がるリスクがあります。多様性を前提とした議論では、考え方や判断の背景を一つ一つ確認しながら進める必要がありますが、それが結果として組織のレジリエンスの向上、つまり変化への対応力に繋がります。そういう意味で、執行を担う理事会に外部の方が加わるのは一つのターニングポイントだと思います。

農林中央金庫が相手にしている国際金融は日々変化の連続です。世界で戦うための力をもたらしものとして、多様性の拡充は意識的に進めていく必要があります。

坂東：そうですね。更に言うと、上場企業においては有価証券報告書に女性管理職の比率や女性役員数を載せるという政府の指針がありますが、その動きに拍車をかけているのは物言う株主の存在です。非上場でありこうした外部からの強い要請がない農林中央金庫でも、系統組織の手本となるよう多様性をしっかり推進していくことが重要です。

組織のなかで多様な方々が増えるということは、それだけ多様な価値観が入ってくることになります。そうすると、これまでは「言わなくても分かるはず」という暗黙のルール

で通用しましたが、それを明確に可視化する必要があります。これは手間暇かかるので「もういいや」となりそうですが、諦めず、面倒くさがらず、「やらなければいけない」とマインド変革を起こすことが大事です。

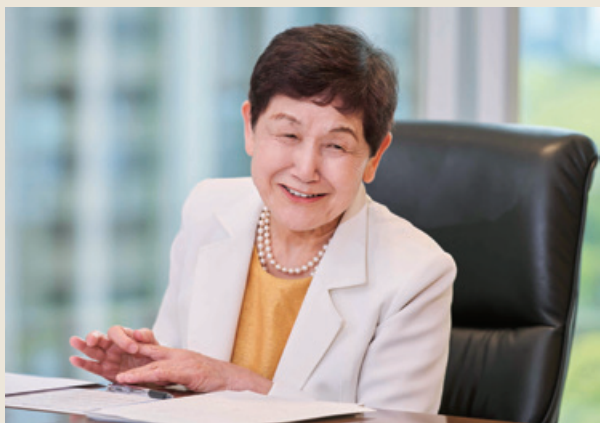
川島：理事会や経営管理委員会などのガバナンスの仕組みだけを何か変えれば、それで全部うまくいくのではなく、ガバナンスを構成しているのは人材であり、役職員全体の多様化こそが重要とお考えですね。

中長期の視点で 農林中央金庫だからこそできること

川島：では、ここからは未来の話として、お二人がこれからの当金庫に期待することをお聞かせください。

坂東：大規模化や効率化を通じて食料安全保障上の強靱な産業となるように、農林水産業を守り育てること、そこに農林中央金庫が貢献していくことは非常に大事です。ただ、そこだけにとどまらず、高齢化に伴う担い手不足、耕作放





棄地、そして環境課題など、地域社会や環境との関係性も含めた広い視点で価値を創出していくことを期待しています。色々な課題を抱える農林水産業・地域に向き合いながら、都市と農村・漁村とを橋渡しするような役割を、系統組織と協力しながら発揮していったほしいですね。

非上場である農林中央金庫は、短期的な収益に縛られず、中長期的な視点での施策を実行できる強みを持っています。その強みを活かし、これからの日本の農林水産業、そして社会・経済全体を健全・強靱にしていくためにできることは何か——3年、5年では効果が見えないかもしれませんが、次世代に向けてできることを考えてぜひ実践していったほしいです。

國廣：私はここ数十年、週末農業をやっています。その地域の集まりにも顔を出しますが、みなさん非常にオープンマインドです。その背景には、様々な事情で農業を辞める人もいながら、都市部からの新参者を歓迎する空気もあります。こうした経験を踏まえたうえで、農林水産業や地域をどう

発展させていくかという観点で考えると、やはり坂東委員が仰るように、農林水産業や地域がもっと外の人と緩やかにでも繋がっていくことが大事です。たとえば、農業体験は良い例で、農業そのものに加えて自然や環境、そして食に対して、体験を通じて思いを馳せてもらえることに繋がります——これは農林中央金庫の本業ではないかもしれませんが、少し切り離して考えるべきことかもしれません。また、こうした取組みは収益をあげているからこそやれることです。

坂東：國廣委員の仰るとおりです。緩やかに関わりを持つ人を増やすための策を打ち出すとしてもお金がゼロではできません。たとえば、農林中央金庫のように、地域資源を知り、人的ネットワークと資金を有している組織の取組みが期待されます。そのためにも資金運用でしっかり稼ぐ役割を果たすことも必要です。

農林中央金庫は自然由来のカーボンクレジットを創出・販売する支援に取り組んでいますが、農林水産業をみなさんで守り育てていくための環境価値をマネタイズするのも重要な活動です。農林中央金庫にはそのための新たな仕組みを研究・開発することにも挑戦してもらいたいです。難しいですが、農林水産業や食関連のビジネスだけでなく、範囲を広げて心身のウェルビーイングなど、人々のくらしの満足度を上げていくことも含めて、ビジネスを拡大させる可能性にも挑んでほしいですね。

國廣：農林中央金庫は、国内のメガバンクとその資産規模や世界の市場を相手にしている点では共通する部分がありますが、組織の成り立ちを踏まえた事業活動の起点を含め、こうした金融機関との違いをどう打ち出していくのかも重要です。

系統組織との強い結びつきや一体的な事業運営を行うなかで、農林水産業の現場、更には食農バリューチェーン全体に刺さりこんでいけるという点は、農林中央金庫だからこそできる強みの一つだと思います。

ここまで私と坂東委員から様々なチャレンジの可能性について意見を述べてきましたが、経営管理委員として、これからも農林中央金庫の様々なチャレンジを後押ししていきたいです。もちろん先に触れた財務の立直しなど目下の課題があり、着実に克服していく必要がありますが、だからといって縮こまっては駄目です。自信を持ってチャレンジしていただく——その背中を押すことも私たちの大事な役目です。

川島：本日は貴重なご意見をいただき、ありがとうございます。改めて、当金庫は、会員のみなさまに支えられて成り立つ組織であると同時に、農林水産業と食を通じて社会全体を支える公共的な役割を担うことを認識できました。特に、2024年度の資本増強の経験は、私たちが会員のみなさまとの信頼のうえに成り立ち、相互扶助のもとで支えられていることを再認識する契機であり、この信頼に応えていく責任の重さを改めて感じています。

また、ご指摘いただいた多様性の重要性については、単なる人材構成にとどまらず、組織の意思決定の質を高め、変化に対応できる強い組織をつくるための本質的な課題であると受け止めています。

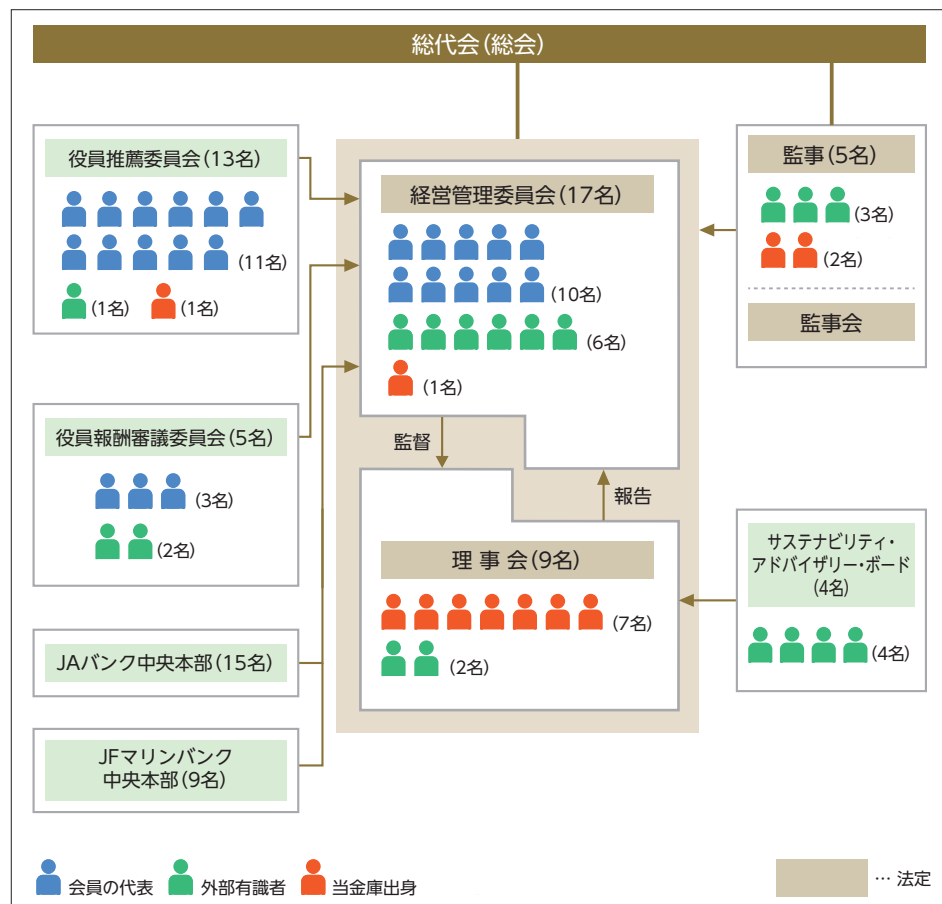
今後は、財務の立直しを着実に進めることを大前提としながらも、当金庫ならではの強みを活かし、中長期的な視点で農林水産業と地域、更には社会全体の持続的な発展に貢献していけるよう挑戦を続けてまいります。

農林中央金庫のガバナンス

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。

農林中央金庫の経営体制※1(2026年7月1日時点※2)



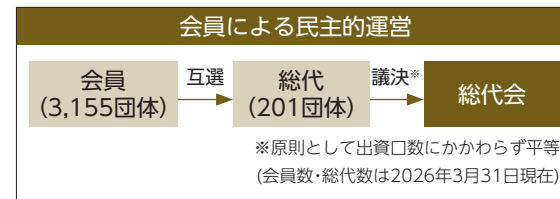
※1 経営管理委員、理事、監事の一覧はP.78～80をご覧ください。

※2 外部有識者2名の理事就任にあわせて、理事会のみ2026年7月2日時点としています。

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。当金庫は総代会による運営を基本としています。

総代会では、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。



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、総代会で選任されます。

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9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。

2026年4月に改正農林中央金庫法が成立し、非常勤理事※の招聘が可能となったことを受け、外部有識者2名を招聘しています。

※ 農林中央金庫法第24条の5で定める非常勤非業務執行理事

経営管理委員(会員の代表・外部有識者)および非常勤理事へ期待する役割	
経営管理委員	非常勤理事
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	外部専門家の立場、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	経済情勢や組織運営などに関する多様な視点の確保
パーパスの実現に向けた貢献	
執行からの提案に対する適切な意思決定	
スキル・経験に基づく執行への意見・助言	

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職務の執行を監査しています。また、監事によって組成された監事会が農林中央金庫法に基づき設けられています。なお、監事5名のうち3名は農林中央金庫法第24条第3項^{*}に定める要件を満たす監事で、株式会社の社外監査役に相当するものです。

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

その他の委員会等

▶ 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。2026年7月1日現在、会員の代表11名、外部有識者1名、当金庫理事長で構成されています。

▶ 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。2026年7月1日現在、会員の代表3名、外部有識者2名で構成されています。

▶ JAバンク中央本部・JFマリンバンク中央本部

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。2026年7月1日現在、JAバンク中央本部委員は会員等の代表10名と農業領域の外部有識者3名、当金庫理事2名、JFマリンバンク中央本部委員は会員の代表7名と、当金庫理事2名で構成されています^{*}。

^{*} JAバンク中央本部については、2026年7月1日現在、委員の任期満了等に伴う改選手続き中のため委員の人数が一時的に減少しています。なお、2026年3月31日時点における委員の構成は、会員等の代表19名、農業領域の外部有識者3名、当金庫理事2名の計24名となっています。

2025年度の各決定機関・委員会等の活動状況

会議等の名称	開催回数	出席率
経営管理委員会	14回	92.5%
理事会	32回	99.6%
監事会	18回	96.6%
役員推薦委員会	1回	82.4%
役員報酬審議委員会	1回	66.7%
JAバンク中央本部委員会	12回	86.7%
JFマリンバンク中央本部委員会	12回	88.0%

サステナビリティ・アドバイザリー・ボード

サステナブル経営の高度化に向け、外部有識者の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。サステナビリティ・アドバイザリー・ボードのメンバーは、国内外のサステナビリティにかかる規制動向および金融ビジネス、企業経営等の分野で優れた知見を持つ外部有識者により構成されています。アドバイザリー・ボードでの議論を、気候や自然にかかる取組みの強化やルールメイキングへの参画といったサステナブル経営の強化に繋げています。

氏名	所属・役職
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 顧問

(2026年7月1日時点、五十音順)

^{*} サステナビリティ・アドバイザリー・ボードの活動状況については [▶ P.46](#) をご覧ください。

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・コードの適用対象会社に該当しませんが、その趣旨を踏まえて制定した「農林中央金庫ガバナンス基本方針」や自主的な開示事項をホームページで公表しています。



【農林中央金庫ガバナンス基本方針】 <https://www.nochubank.or.jp/about/governance/>
【コーポレートガバナンス・コードにおける開示事項】 https://www.nochubank.or.jp/governance_code/

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。2025年度の実効性評価に関する概要は以下のとおりです。

実効性評価の流れ



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います。

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。

主な議案	
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)	買収防衛策議案
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)	組織再編議案(買収・合併等)
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)	株主提案議案
会計監査人の選任議案	社会問題・環境問題議案

役員報酬制度

▶ 役員報酬に関する指針

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

報酬種類		報酬の内容	
役員報酬	固定報酬	● 協同組織中央機関・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、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もとに、一定の掛け目をかけて算出。	

役員一覧

経営管理委員一覧(2026年7月1日時点)

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)



経営管理委員会会長 **神農 佳人**

出身団体
一般社団法人全国農業協同組合中央会
代表理事会長



経営管理委員 **坂本 雅信**

出身団体
全国漁業協同組合連合会
代表理事会長



経営管理委員 **中崎 和久**

出身団体
全国森林組合連合会
代表理事会長



経営管理委員 **伊藤 清孝**

出身団体
岩手県信用農業協同組合連合会
経営管理委員会会長



経営管理委員 **梶 稔**

出身団体
神奈川県信用農業協同組合連合会
経営管理委員会会長



経営管理委員 **福本 博之**

出身団体
兵庫県信用農業協同組合連合会
経営管理委員会会長



経営管理委員 **占部 浩道**

出身団体
広島県信用農業協同組合連合会
経営管理委員会会長



経営管理委員 **深山 和彦**

出身団体
北海道信用農業協同組合連合会
代表理事会長



経営管理委員 **久保田 正**

出身団体
九州信用漁業協同組合連合会
経営管理委員会会長



経営管理委員 **前川 收**

出身団体
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)



経営管理委員 **田邊 昌徳**

主な兼職
2015年 武蔵野大学客員教授
主な略歴
2004年 日本銀行信用機構局長
2010年 預金保険機構理事長
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



経営管理委員 **小林 栄三**

主な兼職
2020年 伊藤忠商事株式会社名誉理事
主な略歴
2004年 伊藤忠商事株式会社代表取締役社長
2010年 同代表取締役会長



経営管理委員 **佐藤 隆文**

主な兼職
2018年 公益社団法人日本オーケストラ連盟理事長
2020年 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理事長
主な略歴
2007年 金融庁長官
2010年 一橋大学大学院商学研究所(現 経営
管理研究所)教授
2013年 東京証券取引所自主規制法人(現 日
本取引所自主規制法人)理事長



経営管理委員 **皆川 芳嗣**

主な兼職
2018年 一般社団法人日本農福連携協会会長
理事
2021年 独立行政法人日本貿易振興機構
(ジェトロ)運営審議会委員
一般社団法人日本ファームステイ協
会理事長
主な略歴
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



経営管理委員 **國廣 正**

主な兼職
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
主な略歴
2012年 三菱商事株式会社社外監査役
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



経営管理委員 **尾崎 哲**

主な兼職
2021年 津田塾大学理事
2026年 シークス株式会社社外取締役
主な略歴
2016年 野村ホールディングス株式会社代表
執行役グループCOO
2019年 野村アセットマネジメント株式会社
取締役会長
2021年 外務省駐リトアニア共和国特命全権
大使



経営管理委員 **北林 太郎**

主な兼職
2025年 当金庫 代表理事理事長執行役員
主な略歴
▶P.79 のとおり

注 主な兼職および主な略歴は就任年を記載しています。

役員一覧

金融に関する高い識見を有する者(外部有識者)の選任理由

氏名	選任理由
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。
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、金融を含めた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。
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。
皆川 芳嗣	林野庁長官、農林水産事務次官等を歴任しており、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。
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。
尾崎 哲	国内金融機関において代表執行役グループCOOなどの要職を歴任しており、金融に関する高い識見と豊富な経験を有するとともに、リトアニア大使も務め、地政学を含めた幅広い知見を有しているため。
北林 太郎	当金庫の代表理事理事長であるため。

理事一覧(2026年7月2日時点)



北林 太郎
代表理事理事長執行役員
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 同常務執行役員
2023年 同理事兼常務執行役員
2024年 同代表理事兼常務執行役員
2025年 同経営管理委員
同代表理事理事長執行役員



長野 真樹
代表理事専務執行役員
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
同常務執行役員
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 同常務執行役員
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 同常務執行役員
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 同理事常務執行役員



桐谷 重毅
主な兼職
2024年 大阪大学特別顧問
主な略歴
2011年 ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社代表取締役社長
2022年 同代表取締役会長



佐々木 百合
主な兼職
2007年 明治学院大学経済学部教授
主な略歴
1995年 一橋大学助手

注 理事のうち桐谷重毅および佐々木百合は、農林中央金庫法第24条の5に定める非常勤非業務執行理事です。主な兼職および主な略歴は就任年を記載しています。

非常勤理事の選任理由

氏名	選任理由
桐谷 重毅	外資系金融機関の代表取締役社長等の要職を歴任しており、金融に関する高い識見と豊富な経験を有しているため。
佐々木 百合	明治学院大学経済学部教授として国際金融・金融論を専門とし、大手金融機関の社外取締役や金融庁金融審議会委員等を歴任しており、金融・経済に関する専門的な知見と豊富な経験を有しているため。

役員一覧

監事一覧(2026年7月1日時点)



監事 岩曾 聡

1989年 当金庫入庫
2010年 同総務部副部長
2012年 同JAバンク統括部統合県統括室長兼副部長
2013年 同秘書役
2015年 同総務部長
2017年 同常務執行役員
2023年 同常勤監事



監事 三浦 綾子

1994年 当金庫入庫
2021年 同市場業務マネジメント部副部長
2023年 同監査部長
2025年 同常勤監事



監事 室井 雅博

主な兼職
2020年 農中情報システム株式会社監査役
2022年 戸田建設株式会社社外取締役
主な略歴
2013年 株式会社野村総合研究所代表取締役副社長
2016年 菱電商事株式会社
(現 株式会社RYODEN) 社外取締役
2017年 株式会社丸井グループ社外取締役



監事 酒井 弘行

主な兼職
2019年 一般財団法人日中経済協会監事
2020年 酒井・柿沼・遠藤・金子会計事務所
(現 酒井&パートナーズ) 代表
2023年 ケイアイスター不動産株式会社社外取締役
主な略歴
2013年 あずさ監査法人東京事務所長
2015年 同理事長、KPMGジャパンCEO



監事 栃尾 雅也

主な兼職
2024年 TINGYI HOLDING CORP.独立董事
主な略歴
2019年 味の素株式会社代表取締役
2021年 同取締役 監査委員会委員

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。主な兼職および主な略歴は就任年を記載しています。

執行役員一覧(2026年7月1日時点)

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(大阪支店長)

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)

平良 仁

執行役員(市場運用部長)
共同投資責任者(Co-CIO)

役員一覧

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 **▶P.23** 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 **▶P.31** 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を踏まえ、経営管理委員会・理事会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つながり、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、組合員・地域の生活基盤の向上にもつながります。

また、「経営」や「金融」、「市場運用」、「財務・会計」、「法務・リスク管理」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に重要な要素です。

当金庫の役員は、これらスキル・マトリックスを踏まえ、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・協同組合といった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するとともに、新たに非常勤理事を招聘することにより、金融・経済分野における専門性の充実を図っています。

スキル・マトリックスの一覧

	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	市場 運用	サステナ ビリティ
経営管理委員	会員の代表(10名)	●				●	●		●		
	外部有識者										
	田邊 昌徳	●		●				●	●		
	小林 栄三	●			●	●		●			
	佐藤 隆文	●	●	●				●	●		●
	皆川 芳嗣	●		●		●	●				●
	國廣 正			●			●	●			●
理事	尾崎 哲	●		●			●	●	●	●	
	当金庫出身理事										
	北林 太郎	●	●					●	●		●
	長野 真樹	●	●					●	●	●	
	川田 淳次					●	●		●		●
	尾崎 太郎					●	●		●	●	●
	安武 篤	●	●	●		●		●	●	●	●
有識者	牛窪 克彦	●						●	●	●	●
	半場 雄二	●			●				●		
	外部有識者										
	桐谷 重毅	●						●	●	●	
	佐々木 百合							●	●		●

※ 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。

スキル・マトリックスの選定理由

項目	各スキル項目の選定理由(必要な理由)
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、複雑で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。
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。
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。
IT・デジタル	システム・事務に関する実務経験を通じた高い専門性は、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のため。
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、系統団体や農林水産業者の持続的な発展を実現するため。
協同組合	協同組織中央機関としてJAバンク・JFマリンバンクの運営経験やリテール業務の実務経験を通じた高い専門性は、系統団体・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。
グローバル	海外経験を通じた高い専門性は、海外での投資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のため。
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。
市場運用	金融事業のうち、投資ビジネス(債券・株式・クレジット資産への投資や資産運用ビジネス)の実務経験を通じた高い市場分析力や投資判断力は、安定的かつ収益性の高い資金運用を実現し、組織の財務基盤を支えるため。
サステナビリティ	サステナビリティ経営・投資・DE&I推進に関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。

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)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経常収益	12,423	21,775	30,180	19,844	22,701
経常利益又は経常損失(△)	2,385	404	1,342	△17,690	1,147
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(△)	1,846	509	636	△18,078	1,214
包括利益	△5,516	△14,793	△11,685	△5,287	5,101

▶貸借対照表サマリー(連結)

(単位:億円)

資産の部(総資産)	1,061,383	945,049	998,048	834,988	838,543
うち貸出金	233,418	174,141	175,992	181,586	203,779
うち有価証券	467,485	397,257	438,002	313,151	370,691
負債の部	988,436	888,314	953,645	787,834	786,296
うち預金	640,098	638,094	628,586	561,441	542,554
うち譲渡性預金	21,409	22,964	23,822	15,935	8,353
うち農林債	3,602	4,540	3,795	4,498	8,004
純資産の部	72,946	56,735	44,403	47,154	52,246
うち資本金	40,401	40,401	40,401	48,174	48,174
うち資本剰余金	233	233	233	233	233
うち利益剰余金	22,366	21,546	21,542	3,739	4,954

▶自己資本比率(連結)

(単位:%)

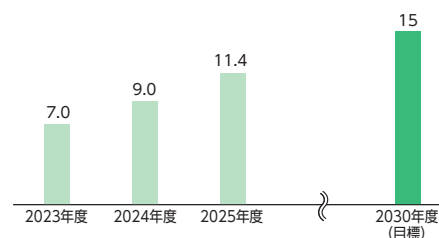
普通出資等Tier1比率	17.87	17.82	16.43	17.70	17.81
Tier1比率	21.22	21.98	21.18	19.65	19.76
総自己資本比率	21.23	22.03	21.23	22.28	22.06

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

サステナブル・ファイナンス新規実行額

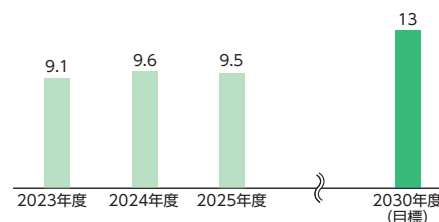
(単位:兆円)



注 2030年度までの新規実行額累計

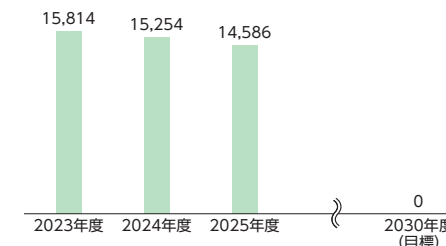
女性管理職比率

(単位:%)



農林中金グループ拠点のGHG排出量削減

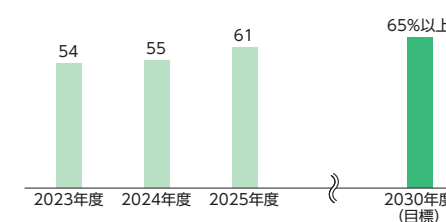
(単位:tCO₂)



注 Scope1~2合計。なお、集計方法の変更に伴い、過年度開示分の実績値について修正しています。

職員エンゲージメントスコア

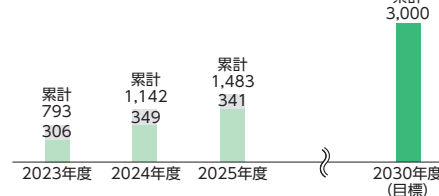
(単位:%)



注 職員エンゲージメントスコアの詳細は「人的資本経営」P.65をご覧ください。

JAバンクの担い手コンサルティング実施件数

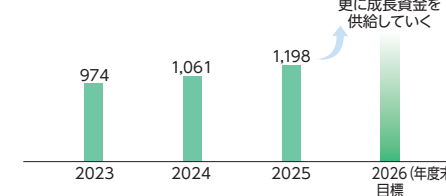
(単位:件)



注 JA・JA信農連・当金庫の合計

農林中金グループによる成長資金供給額(出資)

(単位:億円)



※ 当金庫およびグループ会社のアグリビジネス投資育成(株)による、農林水産業者・食農関連企業・イノベーション企業への累計出資額。なお、2025年度に集計定義を一部変更したことに伴い、過年度実績が変更となっています。



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	しんのう よしと 神農 佳と
		代表理事理事長	きたばやし たろう 北林 太郎

(2026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。
-----	-----------	-------------------

(2026年3月31日現在)

連結総資産額	83兆8,543億円
--------	------------

(2026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 17.81%	Tier 1比率 19.76%	総自己資本比率 22.06%
----------------------	-------------------------	--------------------	-------------------

(2026年3月31日現在 3,155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。
----	--

(2026年3月31日現在)

従業員数	3,321人
------	--------

(2026年3月31日現在)

事業所	本店…1 国内支店…18 海外支店…3 海外駐在員事務所…1
-----	--------------------------------

(2026年6月30日現在)

格付	格付機関名	長期	短期
	JCR	AA-	—
	R&I	AA	—
	Moody's	A1	P-1
	S&P	A	A-1

農林中央金庫 経営企画部

発行:2026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

日本証券業協会個人情報相談室 03-6665-6784

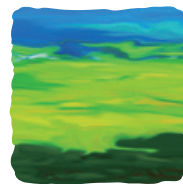
特定非営利活動法人 証券・金融商品あっせん相談センター 0120-64-5005

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



ミックス
紙 | 責任ある森林
管理を支えています
FSC® C013080



地球環境にやさしい FSC® 認証紙と植物油インキを使用しています。

DISCLOSURE 2026