11

#### 中期経営計画とサステナブル経営

# 有識者ダイアログ



農林中央金庫では、より高度なサステナブル経営の実現に向けて、

有識者のみなさまとのダイアログを実施しています。

2020年3月、代表理事理事長以下役員参加のもと、3名の有識者をお招きして開催したダイアログでは、サステナビリティに関する国内外の動向や当金庫に対する期待など、

多角的な視点での議論が交わされました。

このダイアログで得た知見を生かし、サステナブル経営の着実な歩みを進めてまいります。

#### 参加者

#### 有識者のみなさま

末吉 竹二郎様

国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEP FI) 特別顧問

久保 牧衣子様

農林水産省 大臣官房 環境政策室長

夫馬 賢治様

株式会社ニューラル 代表取締役CEO

#### 農林中央金庫の出席者

奥 和登 代表理事理事長 |秋吉 亮 常務執行役員 河本 紳 金丸 哲也 代表理事専務 常務執行役員 後藤 彰三 代表理事専務 湯田 博 常務執行役員 新分 敬人 代表理事専務 喜田 昌和 常務執行役員 八木 正展 常務執行役員 大竹 和彦 代表理事専務 吉田 光 常務理事 松永 諭 常務執行役員 藤崎 圭 常務理事

伊藤 玲子 執行役員 業務監査部長 木村 吉男 執行役員 JFマリンバンク部長

松本 恭幸 常務執行役員 伊藤 良弘 執行役員 企画管理部長

岩曽 聡 常務執行役員 戸髙 聖樹 常務執行役員

|川島 憲治 総合企画部長(司会進行)

### 有識者講演 ①

### 末吉 竹二郎様

東京大学卒業、三菱銀行入行。日興アセットマネジメント副社長などを経て、2003年に国連環境計画・金融インアティブ特別顧問就任。現在、自然エネルギー財団副理事長、CDPジャパンチェアマン、WWFジャパン会長、気候変動イニシアティブ代表を務める。



### 世界のサステナビリティ情勢

本日、私が特に強調したいのは、世界のステージが変わったということです。特に、気候変動問題を危機と捉えるようになり、その危機感から世界の対応は一段とレベルアップしました。温室効果ガスを減らす低炭素の考え方から、世界は一斉に脱炭素、ネットゼロ社会を目指し始めました。このギアチェンジを認識していないと、世界から完全に取り残されてしまいます。例えば、従来は利益重視だった世界のビジネスリーダーたちが、ステークホルダーの声に押されてサステナビリティに配慮する方針を打ち出しています。また金融界でも、ウォールストリートの主役たちが ESG 投資に舵を切っており、資金の流れや仕組みが根本から変わる時代が始まっています。さらに、新しい価値観で行動を始めた若者たちの台頭も新潮流の一つです。彼らの要望に応えられる政治や経済、社会の実現を目指すことが重要になるでしょう。エンドウ豆由来の肉代替品が世界の食卓で供されていることも新しい価値観の反映と言えます。

このように今、世界では、「持続可能な社会を実現する」という覚悟と決意を持った変化が始まっています。この流れに乗るか乗らないか、乗れるか乗れないかは、大きな分岐点になるでしょう。 農林中央金庫には、長期視点での目標を掲げ、そのゴールに向けた5年後、10年後のロードマップとターゲットを描いて行動していただきたいと考えています。

#### 有識者ダイアログ

目次

### 有識者講演 ②

久保 牧衣子様

東京大学卒業、農林水産省入省。環境バイオマス政策 課課長補佐、ジェトロパリ事務所出向、食料産業局輸 出促進課課長補佐、ミラノ万博日本館副館長、大臣官 房政策課企画官等を経て、2019年4月より現職。



### 農林水産業のサステナビリティと農林水産省の取組み

将来世代に安全な食と安心して暮らせる環境を残すことは、私たちの第一の使命です。農林水 産業や食品産業は自然資本に完全に立脚し、相互依存していますから、自然資本の持続可能性 なしには産業としての持続可能性が担保されません。

世界の温室効果ガス排出量のうち4分の1が農業・林業・その他土地利用によるものです。こ の事実からも、農林水産業は率先して気候変動問題に取り組まなければならないと考えていま す。パリ協定の本格運用を受け、農林水産分野にもイノベーションが求められています。そこで 農林水産省は、2050年に向けて、再生可能エネルギーのフル活用、温室効果ガスの排出削減、 炭素隔離・貯留、国際貢献の4本の柱で脱炭素化を目指すことを2019年1月に発表しました。 さらに、2020年1月には「革新的環境イノベーション戦略」が策定され、この中でも農林水産 分野の取組みが求められています。また世界的に、植林や環境再生農業を通じた CO₂ 吸収が注 目されていることから、その受け皿となる取組みも進めていく考えです。

SDGs の達成においては、食品・農産物の生産と消費の両面を持続可能なものにすることが求 められています。農林水産省は、2019年11月に「持続可能な生産消費形態のあり方検討会」 を立ち上げました。今後、持続可能な消費に向けた普及啓発活動を促進していきます。

農林中央金庫は、農林水産業と産業界に影響力を有していることから、現場の取組みを後押 ししていただければと思います。ESG の視点をファイナンスの要件や採択基準に採り入れたり、 全国に有するネットワークを生かして投資家のニーズと現地をつなぐなどさまざまな支援を期待 しています。

### 有識者講演 ③ 夫馬 賢治様

ハーバード大学大学院 (サステナビリティ専攻) 修士課 程修了。サンダーバードグローバル経営大学院MRA修 了。東京大学教養学部国際関係論卒。サステナビリティ

現職。ニュースサイト [Sustainable Japan] 編集長。



### 金融機関・企業におけるサステナビリティの取組み

毎年1月にダボス会議でグローバルリスクが発表されますが、2011年ごろから世界ではすでに 気候変動が注目されていました。2011年は日本では東日本大震災が、ヨーロッパでは債務危機 がありましたが、その時代でも気候変動はリスクとして認識されていたわけです。足元の景気の 先行きは不透明ですが、欧州では気候変動への取組みは止まらないと見ています。また、日本 では人手不足も大きな問題で、外国人に頼らなければ農業も継続できない状況です。ESG の S には人材も含まれており、人手不足への対応は大きな課題です。

世界の大手企業の間では、2008年前後にサステナビリティ部門が設立され始めましたが、日本 では遅れながらも世界の動きをキャッチアップしている状況です。2050年までのカーボンニュー トラルにコミットするなど日本企業でもさまざまな動きが起こっており、今後も取組みは進むで しょう。

こうした企業の動きに対して、金融機関ではサステナブル・ファイナンスを通じた企業の取組み 支援の動きが加速しています。2019年には PRB (責任銀行原則) が発足し、ますます金融機 関のコミットは増えると考えられます。今後は、気候変動リスクへの対応をはじめ持続可能な世 界の実現に向けて、企業と金融機関の連携が一層求められるでしょう。

今、農業分野では、サステナビリティの観点から、設備投資はもちろん技術開発がますます必 要という状況になっています。農林中央金庫が農林水産業のサステナビリティの趣旨から投融資 することが、経済にとっても社会にとっても意味があると期待しています。

#### 有識者ダイアログ

## 質疑応答

世界のビジネスリーダーの意識変化には、株主の意見の変化が影響していると認識していますが、サステナビリティ経営における株主視点をどうお考えでしょうか?

末吉様 従来、経営者が重視してきた「株主が第一」という企業文化に変化が現れています。 2000 年代から金融機関や企業が NGO と対話するようになり、その意見が企業活動に反映 されるようになりました。また、2019 年 8 月には米国の主要企業が名を連ねるビジネス・ラウンドテーブルが、株主第一主義からステークホルダー資本主義への転換を宣言しました。 これらは、社会に貢献することこそが実は株主に最も報いる道だという評価軸の変化だと思います。株主の声は社会全体の声を代表していると考え、向き合うべきではないでしょうか。

農林中央金庫は、農林水産業を支援する使命を持った金融機関であり、農林水産業を 通じた貢献を模索しています。現場の意見に耳を傾けつつ、私たちがなすべきことを日々 悩んでいるのですが、アドバイスをいただけないでしょうか。

**夫馬様** 世界では、2050 年のあるべき姿をステークホルダーの意見を踏まえて描くという動きが見られます。それにより現状とのギャップや各プレーヤーの役割、資金ニーズが明らかになり、結果として企業・政府・金融機関が一緒になって動けるようになります。日本の農林水産業が抱えるさまざまな課題を踏まえて、2050 年にあるべき姿を検討することが、今なすべき打ち手を考えるきっかけになると思います。

末吉様 日本は、戦後の高度経済成長とともに飽食の時代となり、農林水産業に対する社会の関心が薄れていきました。農林水産業は地球温暖化の被害を最も受けている産業なのではないでしょうか。この状況を国民に理解してもらうための情報発信をしたうえで、危機感を共有することが必要だと思います。世界の構造変化や消費者嗜好、価値観の変化に対応できる持続可能な産業にするための議論が必要な時期に来ているのではないでしょうか。

2050 年まであと 30 年ありますが、サステナビリティ分野で過去 30 年を振り返ると、 阻害要因もあったと思われます。今後の検討材料として教えていただけないでしょうか。

久保様 30年前は、リオ3条約(気候変動枠組条約、生物多様性条約、砂漠化対処条約)

ができ、ようやくサステナビリティが緒に就いた時代でした。農業においては単収を上げる ことが重視され、環境は経済と対立するという考え方が中心でした。

しかしSDGsを経て、環境への理解は大きく変わりました。環境問題を学校で学ぶ世代が生まれ、産業の成長にはサステナビリティが必要だという理解の素地が整ってきたと考えています。

**夫馬様** 30 年前は、社会・環境への投資は倫理的投資と考えられ、収益を伴わないものとみなされていました。その15 年後に PRI が設立され、ESG 投資の視点が組み込まれることで、社会の趨勢は変化しました。サステナブル・ファイナンスは収益を伴うものという視点に変わってきましたし、ステークホルダーの理解も深まり、阻害要因のバーは低くなっていると思います。

長期目線での目標検討にあたっては、時間軸が大事だと感じています。将来のステークホルダーである若者の声も受け止め、生産者と消費者の橋渡しをするために、何が必要でしょうか。

**久保様** 日本でも 2050 年の農林水産業ゼロエミッションを打ち出していますが、ロードマップはこれから策定します。まずはこうありたいという姿を打ち出すことを大切にし、常に見直しをしながら進めていくという考え方が重要ではないでしょうか。

**夫馬様** 例えば、2050 年に向けて具体的な計画を立てるのは難しいですが、目標を立てること自体にも意義があります。将来に目指す未来の姿を発信することが、周囲のステークホルダーを巻き込んでゴール達成を近づけるとともに、味方を作ることにもなります。このような点から、長期的なゴールをまず発表する意義はとても大きいと思います。

末吉様 今、世界はゼロエミッションという共通のゴールを目指しています。このゴールを共有しなければ、世界の信頼を得られず、同じ土俵に立つこともできません。一方で、2050年のゴールを100%実現できるという確信を持っている人は、今現在誰もいないと思います。例えば、世界のある先進企業でも、目標の7割は実現の可能性が見えているものの、あと3割はケ・セラ・セラ(なるようになる)とも言っています。まずは目標を共有するという姿勢でよいのではないでしょうか。

#### 有識者ダイアログ

# 各本部長からのコメント



金丸哲也 代表理事専務 (食農法人営業本部長)

サステナビリティの観点から、私たちのなすべき こと、やれることは何か考えています。組織とし てのゴールを共有して一定の目処を立てて行動し ていくべきというアドバイスをいただきました。農 林中央金庫の使命を踏まえ、今後も取組みを進 めていきます。



新分敬人 代表理事専務

お話にあったように、社会が変わり、ビジネスが変わり、その中で金融も変化します。社会的意義を持った投資を通じてどのようにサステナビリティに 貢献することができるのかを検討し、農林中央金庫らしい手法で取り組んでいきたいと考えています。



後藤彰三 代表理事専務 (リテール事業本部長)

協同組織である農林中央金庫が何をなすべきかは、常に課題と感じていましたが、将来に向けてゴールを置く重要性を改めて認識することができました。都市部と農村部のあり方を考え、地域のみなさまとも危機感を共有し対話を重ねながら進めていきたいと思います。



大竹和彦 代表理事専務

次の世代のことを考えると、私たちの責任は非常に重く、サステナビリティが重要な経営課題であることを改めて認識しました。本日のさまざまな議論やアドバイスを念頭に置き、今後も、悩みながらもしっかりと取り組んでいきたいと思います。

# 奥和登 代表理事理事長による ダイアログの総括



14

本日は、大変示唆に富んだお話をいただき、ありがとうございました。

金融機関という顔を持つ私たち農林中央金庫は、投資家の立場としてサステナビリティを追求できるものと考えています。また、協同組織として、金融包摂に代表される相互扶助のスピリットをどのようにサステナビリティに反映していくかも、あわせて検討を重ねていく必要があると認識しました。

本日のダイアログを受けて、今後の抱負を5点挙げたいと思います。

- ①金融という側面、協同組織という側面、農林水産業を基盤とする組織という側面を踏まえて 目標数値を定めてチャレンジしていきたい。
- ②グローバル規模での効率性と、ローカルの耐久性・持続性の両面の観点を持って取組みを進めていきたい。
- ③農業は環境にとって負荷型の産業と言われていますが、林業・水産業の取組みでカーボンオフセットやネガティブを実現するアプローチを目指していきたい。日本の農業技術によって、海外の農林水産業の環境負荷削減に貢献する可能性も検討していきたい。
- ④ "食"を通じて環境や地球のことに思いを馳せてもらえるような、私たちならではの発信を検討していきたい。
- ⑤未来の農業の目指すべき姿や、私たち自身のあり方について、バックキャスティングを取り入れながら役職員で考えていきたい。"持てるすべてを「いのち」に向けて"。このコーポレートブランドステートメントを、広く地球の命にも結び付けて取り組んでいきたい。

また、農業技術分野へのファイナンスを通じて、カーボンゼロに貢献するビジネスを生み出すということも、農林中央金庫の課題であると改めて認識しました。本日の議論をこれからの取組みに反映してまいります。