

# サステナブル経営をあえて 農林中金が打ち出す理由

環境とは切っても切れない農林水産業を基盤とし、  
CO<sub>2</sub>を大量に排出するわけではない金融ビジネスを手掛ける。  
それゆえにサステナビリティとの親和性が高いはずの農林中金が  
今、あえて「サステナブル経営」を前面に打ち出すのはなぜか。  
経営管理委員を務める坂東眞理子・昭和女子大学理事長兼総長、  
そしてサステナブル経営の企画と実践を担う職員2人に尋ねた。



昭和女子大学理事長兼総長  
農林中央金庫経営管理委員

## 坂東眞理子



総合企画部  
サステナブル経営室  
部長代理

## 伊藤佳代



グローバル・インベストメンツ本部  
市場運用部 市場総括班  
調査役

## 櫻木隆道

——コロナ禍の1年、日本の企業や経済の動きをどのようにご覧になっていますか。

**坂東** 感染拡大で業績が悪化している企業はもちろん、業績がよくなっている企業も対応はまだ手探りですね。変化の幅が広いのでさまざまな現場ごとに対処に追われ、この激しい変化の中で全体として何ができるか、どちらに進むかという大きなビジョンを持つことはなかなか難しい。巨大な渦に巻き込まれている印象です。

——その巨大な渦の中に農林中金もあるわけですが、2020年度の農林中金の取組みについて、坂東さんのお考えをお聞かせください。

**坂東** 少し長い目で見れば、企業はもう何年もの間、地球環境の変化、情報化の進展という大きな変化の中にいて、コロナにより変化は加速していると思っています。農林中金もここ2年ほど奥（和登）理事長が、大きな変化に追いつけ追い越せ、あるいは変化をリードする立場に立てと旗を振って、これまでの農林中金のやり方、あり方を変えてこられていました。そこにコロナ禍が起きて、変化への対応があちこちの現場でも否応なしの緊急の課題になった。奥理事長のリーダーシップ、「このままじゃ駄目なんだぞ」という危機意識が金庫全体で共有される、そのプロセスが加速した1年だったと見ています。

——今のお話にあった「これまで」の農林中金というのは、どのようなイメージでしょう。

**坂東** 金融の世界では、農林中金には“JAの資金運用担当”というイメージが強いようで、実際、資金運用部署のみなさんは本当によく頑張って成果をあげておられます。それに加えて今は、託されている資金や蓄えている知見をもっと幅広い形で活用していく、社会的な役割が強く問われていると思いますね。

——農林中金は今年度、サステナブル経営の観点から農林中金の目指す姿を発表しました。坂東さんのおっしゃる「幅広い」取組みの実例になるかと思いますが、この方針についてはどのように捉えていらっしゃいますか。

**坂東** 農林中金の使命そのものを、あらためて明確に打ち出した形ですね。もともと金融機関としての基盤が農林水産業にあるわけですし、資金運用や食農といった事業でもさまざまな形で環境や社会と結びついて



坂東真理子(ばんどう・まりこ)  
富山県出身。1969年東京大学文学部卒、旧総  
理府入府。埼玉県副知事、内閣府男女共同参画  
局長などを経て2016年より昭和女子大学理事  
長兼総長。17年より農林中金経営管理委員。

いる。やっている仕事はすべてSDGsやサステナビリティに直結すると言ってもいいくらいです。

中で働いている職員のみなさんにはあたりまえのこと、わざわざ言葉にするまでもないというくらいの意識だったかもしれませんが、それを明確な言葉にしなければならない時代になっているということです。

## 持続させていくために 変化していくこと

——時代も変わっているし、農林中金も変わっていくということですね。サステナブル経営の企画に携わられた伊藤さん、いかがでしょう。

伊藤 サステナブル経営の取り組みのポイントはいくつかあります。ひとつはサステナブル・ファイナンスの強化。パリ協定をはじめ気候変動への対応が世界的に進展するなかで、環境に配慮した投融資を金融機関に求める機運が高まっていて、農林中金もしっかり追いついていかないとはいけませんので。

——サステナブル・ファイナンスでは、投融資先の選択においてこれまで以上に環境面での基準が重視され

たりします。これはもう農林中金の企業文化が変わるレベルの変化ではないかと。サステナブル・ファイナンスを担当されている櫻木さんはどのように捉えておられますか。

櫻木 以前は投資部門も投資対象の評価をリターンとリスクという2つの軸でしか行えなかったんですが、今では「環境や社会に対してポジティブなインパクトを与えられるか。ネガティブなインパクトを抑制できるか/与えないか」という評価軸をプラスした3軸で行う意識が徐々に浸透し始めています。

そもそも2軸での投資判断も簡単なものではなく、3軸での判断でもリターンは前提となりますので、正直なところ難度は上がります。しかし、ESG投資が進めばサステナブルな企業にお金が集まり、それがひいては投資リターンとして返ってくる、そういうポジティブなサイクルもあると考えています。

坂東 そうですね。環境にいい活動、社会にいい活動をしている企業が高い利益をあげるということには、短期的には必ずしもならない。環境のため、社会のために新しい技術やビジネスモデルを生み出し、それを実用化しようとしている企業の中から大きく成長する

ところが出てくる可能性はあります。

そういう企業を百発百中で見出すのは不可能で、分散投資をするにしても、ある程度リスクはありますから、農林中金としては安定運用との兼ね合いが難しいところだと思います。でも今は、石炭火力発電にお金を出したら社会から批判される時代ですから。リターンだけではなく、社会へのインパクト、環境へのインパクトまで考えることは農林中金のみなさんの使命である。そう考えていただけるといいなと思いますね。

**櫻木** そうですね。それが私たちの使命や世の中からの期待に繋がっているのだと思います。

**坂東** 脱炭素を目指すとき、消費者や企業が再生エネルギーに切り替えたりエネルギー消費を減らしたりする取組みも有効ですし、金融機関が投融资先を脱炭素という観点でチェックすることにも意義がある。投融资を通じて他の主体に影響を与えることが金融機関の大きな役割になってきています。

**櫻木** 外部の方からはよく「農林中金こそESG投資そのもの、サステナブル・ファイナンスそのもの」と言われます。金融機関として、またそのなかでも農林中金としての役割をしっかりと果たすべく、サステナブル・ファイナンスの取組みを通じたサステナブル経営の高度化に貢献していきたいです。

——さきほど、伊藤さんからサステナブル経営の取組みのポイントはいくつかあるというお話が出ました。

2つ目のポイントは何でしょう。

**伊藤** 農林中金の基盤である農林水産業のサステナビリティの維持・向上ですね。農林中金が運用する原資は、農林水産業者のみなさまからお預かりしている貯金ですが、農山漁村には過疎化や高齢化、担い手不足といった問題がありますし、農林水産業は環境に一定の負荷をかけている側面もある。そういった問題の解決や生産者の所得向上、地域の活性化に向けて貢献していく考えです。

**坂東** 農林水産業のサステナビリティ、農山漁村のサステナビリティというのは難しいけれど大切なテーマですね。大きな変化の中で変わっていかねばならないところ、変えないで維持しなければならないところの両方がありますから。生産者の所得向上でも、中小規模の方たちの経営が持続できるようなサポートが不可欠ですし、一方で、経営の大規模化も進めていく必要がある。

そして、大規模農業では環境負荷が大きくなるのではという疑問もあります。そうであれば、夢や志の農業、副業としての農業、所得のためではない農業というのを広げて小規模な農業をある程度、維持していくという選択肢も出てくると考えています。農林水産業には環境や防災、教育や福祉など、多面的な機能・効能があって、そこを維持・発展させることはサステナビリティの実現につながります。



——サステナブル経営では、農林中金で働く人たちのダイバーシティの向上も目指しますね。

**伊藤** そうです。ダイバーシティはサステナブル経営を進めるうえでの農林中金自身の組織基盤づくりのポイントですね。

**坂東** ダイバーシティは本当に重要です。これまでの日本企業の仕事は基本的に、同じコミュニティの中に長く一緒にいる似た者同士のメンバーでやるというものでした。でも、大きな変化の時代には、いろいろな経験や価値観を持つ働き手が使命を共有して力を合わせる方が速いし、強い。となれば、多様な人が多様に働ける環境が不可欠になってきます。

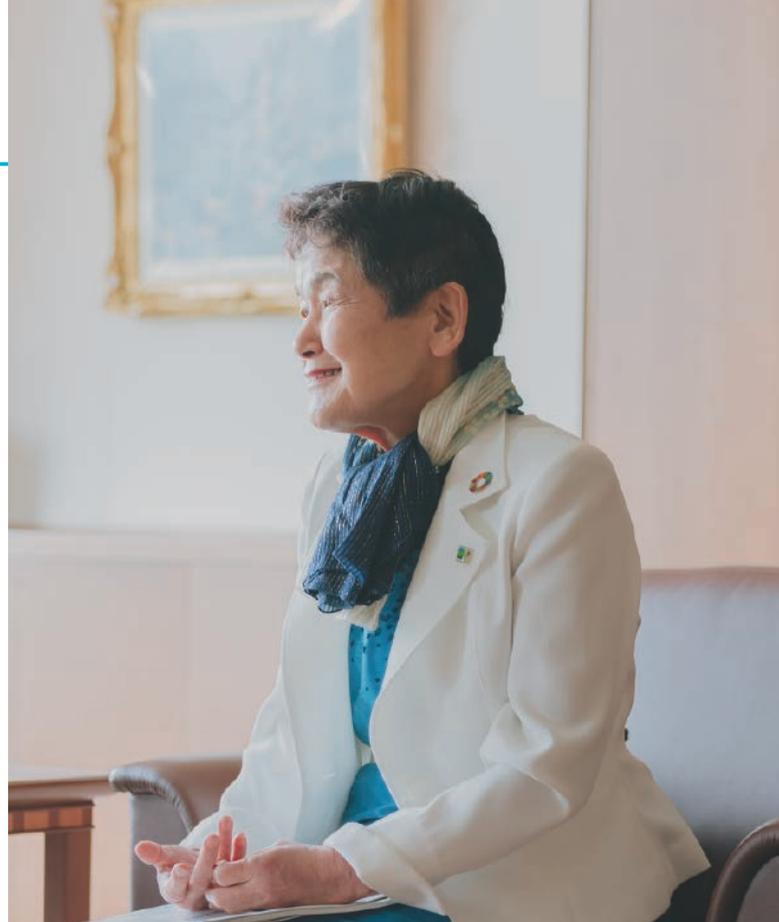
——坂東さんは官僚時代から男女共同参画に取り組まれてきました。

**坂東** はい。退官後も農山漁村女性・生活活動支援協会という社団法人の会長も務め、農林水産業での女性参画の向上に取り組んでいました。一昔前の日本の農山漁村では女性の地位は低かったのですが、女性は重要な役割を果たしています。農林中金では今回のサステナブル経営の中長期目標に女性管理者比率が盛り込まれたように、乗り越えるべき課題もあります。農林中金が変われば系統組織全体が変わり、ひいては農山漁村も変わる。そういう意識で取り組んでいただくとありがたいですね。

## やらなければならぬことを やりたくてたまらないことに

——2021年度経営計画には、サステナブル経営の観点を踏まえて農林中金の「パーパス(存在意義)」と「ビジョン(目指す姿)」(16ページ参照)が掲げられました。坂東さんはどのように評価されていますか。

**坂東** 農林中金の使命を明確な形にしていただけましたし、もうひとつ、職員のみなさんの働き方という面でも大きな意義があると思います。今、大切なのは、自分自身が達成したいと思える使命のために働ける職場かどうかです。与えられた仕事に命令されて取り組むより、自分がやるべきだと思える課題に取り組む方が、ウェルビーイングな働き方です。社会への影響も大きいし、農林中金はうってつけな組織なんですよ。世のため人のため環境のために自分は仕事をしているんだという意識が持ちやすいです。農林中金と自分は何のために働いているのか、そこが非常にわかりやす



くなっているのがパーパスであり、ビジョンですね。

**伊藤** パーパスに共感する多様な方が集まって、その実現のために働いていくということになれば、ダイバーシティの向上にもつながりますね。パーパスの持つ多面的な役割をあらためて発見しました。ありがとうございます。

**坂東** 職員の方たちひとりひとりがパーパスをわがこととして取り組んでいただくことがとても大事ですよ。

——パーパスやビジョン、中長期目標などで示された方向性の実現にはどんな課題があるとお考えでしょう。

**坂東** サステナブル経営での具体的な成功例をつくることだと思います。たとえ規模は小さくても、農業ベンチャーへの投資やサポートで成果が出てくると、役職員の意識の変化が加速しますよ。成功体験を積極的に、外部だけでなく内部に向けても紹介していけば、士気も上がるし、誇りも強まります。そういう紹介を日本の組織は「今さら自己宣伝しなくても」と好まない傾向がありますが、それは古いと思います。農林中金は「サステナブル経営でこんなにいいことをやっている」という点を、まず内部でどんどん共有した方がいい。

「こんなことをしてはいけない」「困難が大きい」と抑制されている部分を突破するのが変化の始まりで、サステナブル経営は新しい大義名分になってくれます。新しい仕事をするため、新しい農林中金へと変わっていくための突破口にすればいいじゃないですか。