

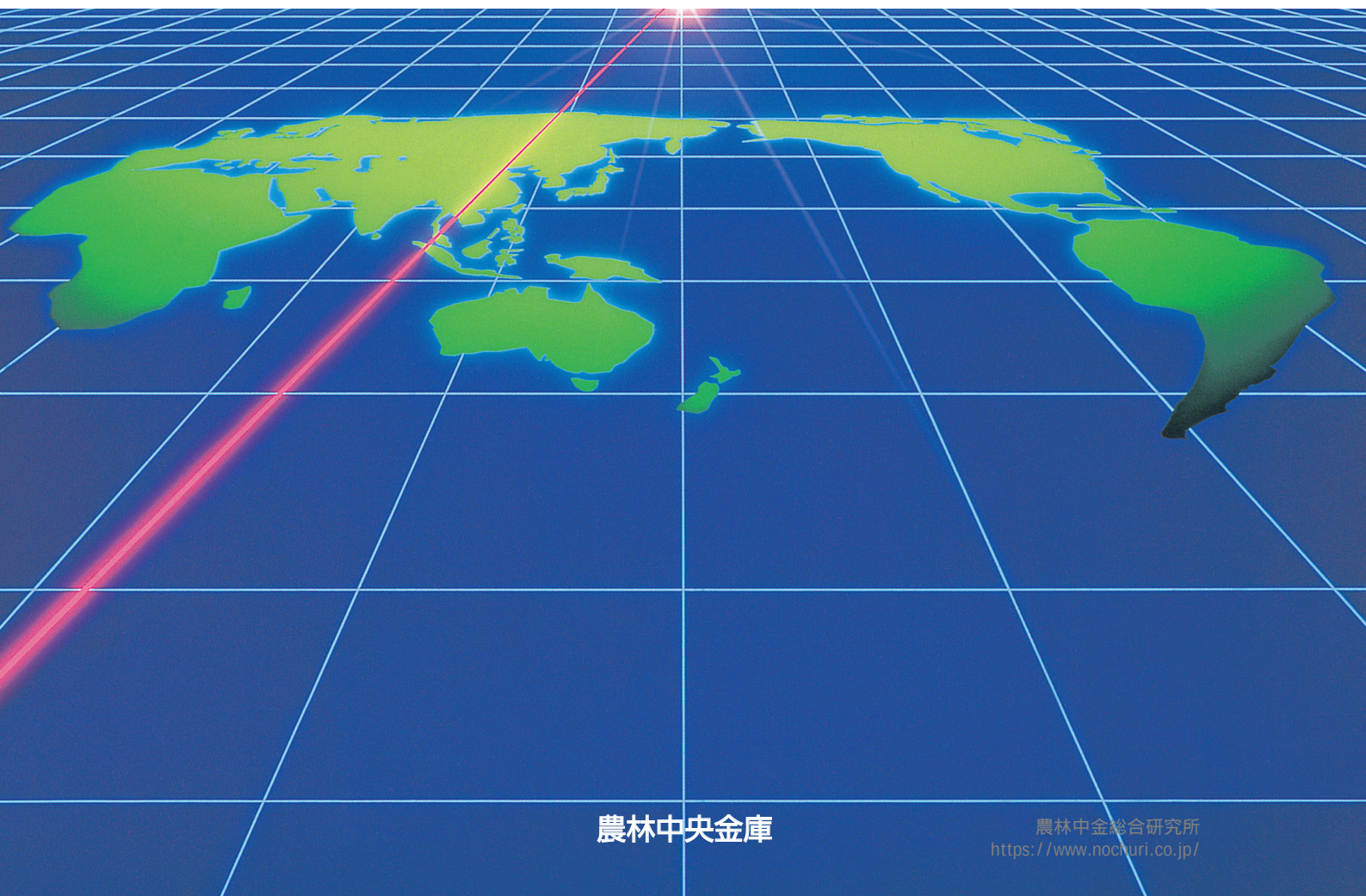
農林金融

THE NORIN KINYU
Monthly Review of Agriculture, Forestry and Fishery Finance

2025 **2** FEBRUARY

サステナビリティの多様な論点

- 転換点を迎えるオランダ企業のサステナビリティ戦略
- 静かに広がるネイチャーポジティブ
- 総合農協の成長と配当政策



希望は残った

このままではまずいと感じてはいても、最悪の結果になりそうな事態が誰の目にも明らかになってようやく解決策が発動するということがある。しかも、説得のコストを抑えるために、問題を意識しながらもその時が来るまで待つという、見方によっては指導者（経営者含む）の怠慢のようなことが感じられることすらある。むしろそれが世の相場なのかもしれない。

それではいけないと、人類の叡智がこうした怠惰に打ち克つこともある。1987年に採択されたオゾン層のモントリオール議定書、リオデジャネイロでの1992年の「国連環境開発会議（地球サミット）」や、1997年の京都議定書など、世の中は良い方向に進むとの思いを同時代人は感じたものだ。

ただ、足元ではあまり前進していないようだ。EUの森林破壊防止規則（EUDR）適用延期が象徴的で、生物多様性COP16、気候変動COP29、プラスチック条約INC5など、課題の方が多く残ったとの評価が多い。選挙イヤーで、体制への異議申立てが続いたことも一因か。「ものわかりが良い」ことに少し疲れてきた市民が増えているように見えるなかで、解決の難度は上がっているのかもしれない。

それも手遅れになってよい言い訳にはならない。アカデミア、政治家、企業経営者など「立場上できることはこれくらい」と自分から嵌めた枠は取り払う覚悟が必要だ。言い方がやや逆説的になるが、シンクタンクはこれらアクターをつなぐ「立場」でもある。弊社の責も重い。

現時点では、弊社のサステナビリティ分野の案件のお客様は企業経営者である。経営者だって、当然ながらその企業が持続的であることを願っている。ただ、正直者が馬鹿を見る状態では環境が改善する前に企業は倒産してしまう。消費者理解に期待するだけでなく、公式のルールも必要だ。そうすると政治の出番だ。

そんななかで、国を挙げて温暖化対策を進めてきたのがオランダだ。彼らには温暖化に伴う海面上昇が国土を縮めるという危機感があり、「正直者が馬鹿を見るのは嫌だからルールが整うまでは自分は動かない」ことにはしなかったようだ。自分たちの取組が世界規模で薄まったとしても、何もしないよりはマシということか、ドンドン進めていった。世界初の培養肉はマーストリヒト大学のマーク・ポスト教授が製造した。気候変動だけじゃない。海洋プラスチック汚染と戦うボヤン・スラット氏もデルフトの大学の出身だ。企業サステナビリティ番付上位のユニリーバも2020年までは本社がオランダに（も）あった。オランダは世界のリーダーだ。（本号の「転換期を迎えるオランダ企業のサステナビリティ戦略」でもこちら辺の事情について触れている）

弊社はオランダと縁がある。食農分野で強いオランダの協同組合銀行であるRabobankと農林中央金庫とは2015年から戦略提携関係にあり、弊社は同行の食農調査部門と連携している。また、農林中央金庫がBrexitに備えてロンドンに次ぐ欧州拠点を構えたのはアムステルダムだ。

鎖国時代、出島のオランダ商館は日本にとって海外を見通す窓だった。当時、「蘭学」は洋学と同義で、通詞（通訳）の話すのはオランダ語。それほどオランダを頼りにしていた。今でもオランダから学ぶべきことは多い。どうしたら日本はサステナビリティでフォロワーではなくリーダーになれるのか。弊社も今の縁を最大限活かしてお客様の課題解決につなげたい。

分かっちゃいるけど止められない（あるいは始められない）、という風情の多かったここ1年のなかでは、日本原水爆被害者団体協議会のノーベル平和賞受賞は救いだった。未来に少し光が差して、広島出身者として素直に勇気づけられた。人類の叡智への希望は残った。

（（株）農林中金総合研究所 常務執行役員 小畑秀樹・おばた ひでき）

今月のテーマ

サステナビリティの多様な論点

今月の窓

希望は残った

(株) 農林中金総合研究所 常務執行役員 小畑秀樹

転換点を迎えるオランダ企業のサステナビリティ戦略

安武 篤 — 2

TNFD開示で進むステークホルダー連携と水産業にかかる考察

静かに広がるネイチャーポジティブ

岡添巨一 — 18

サステナブル成長率を用いた分析

総合農協の成長と配当政策

高山航希 — 32

談話室

自然分野の今後の課題

農林中央金庫 エグゼクティブ・アドバイザー

TNFDタスクフォース・メンバー 秀島弘高 — 42

統計資料 — 44

本誌において個人名による掲載文のうち意見に
わたる部分は、筆者の個人見解である。

転換点を迎えるオランダ企業の サステナビリティ戦略

理事研究員 安武 篤

〔要 旨〕

オランダ企業は、サステナビリティ戦略の先駆者として国際的に注目される一方、政策、消費者動向、司法の関与などの社会環境変化により、更に高度な戦略への転換を迫られている。オランダを代表するソーシャルエンタープライズであるトリオドス銀行とトニーズチョコロンリー（チョコレート会社）の事例からは、オランダ企業のサステナビリティ戦略は「個別・先行的な試行が広く許容されるステージ」から、「より統合的なアプローチで結果を伴う継続的なインパクトが厳しく求められるステージ」への転換点にあると考えられた。今後はオランダが先行するサーキュラーエコノミーにおける、リサイクル、シェアリング等のビジネス戦略が、企業価値向上に向けた統合的なアプローチとして注目されるだろう。まとめとして、日本における多様な組織での社会的課題への取組みへの関心とそれを裏付けるガバナンス等、社会的責任と経済的持続性を両立する経営に向けた提言を行う。

目 次

はじめに

- 1 オランダ企業のサステナビリティ戦略
- 2 オランダ企業を取り巻く環境変化
 - (1) オランダのサステナビリティ関連政策
 - (2) オランダ消費者動向の変化
 - (3) オランダ司法の関与
- 3 オランダのソーシャルエンタープライズの経営事例
 - (1) トリオドス銀行
 - (2) トニーズチョコロンリー
- 4 オランダ企業のサステナビリティ戦略の転換点と今後の方向性

- (1) サステナビリティ戦略の転換点
- (2) サーキュラーエコノミーに向けた取組み
- 5 日本企業のサステナビリティ戦略にかかる提言
 - (1) 社会課題の解決に向けた「全体最適化」としての取組み
 - (2) 企業ガバナンスにおける社会的課題の位置づけ明確化
 - (3) 社会的課題に取り組む企業育成

おわりに

はじめに

オランダは欧州を代表する環境先進国であり、オランダ企業はそれぞれの業界においてサステナビリティ戦略をリードしてきた。また、先行企業の立場ゆえ、関連政策や新型コロナ・インフレを経た消費者動向の変化、司法の関与等の様々な環境変化に対応している。本稿ではこうした環境変化を先頭で受けてきたオランダのソーシャルエンタープライズの経営実績を事例として、オランダ企業のサステナビリティ戦略の転換点を考察し、社会的責任と経済的持続性の両立に向けた日本企業への提言を行う。

1 オランダ企業のサステナビリティ戦略

オランダは欧州大陸の中央部にあり、欧州大陸中心部につながる主要河川であるライン川（スイス・ドイツ西部に接続）・マース川（ベネルクス・フランス東部に接続）の河口に位置している。「欧州の玄関口」として大規模空港であるスキポール空港、大規模港湾であるロッテルダム港（ユーロポート）を有し、歴史的に欧州における国際貿易の中心地の一つとなってきた。近年は2020年の英国の欧州連合（EU）離脱もあり、日本企業のEU内の本部機能所在地としても注目を集めている。23年の日本からオランダへの対外直接投資残高は20.3兆円

（注1）、日本企業の現地拠点も692（注2）といずれも欧州トップレベルである。80年代以降実施された柔軟で多様な働き方を志向した労働市場改革「ポルダーモデル」や、ワーヘニンゲン大学リサーチセンターを中心とした食農クラスターの産学官連携「ゴールドントライアングル」に代表されるように社会連携のモデルとなっている。歴史的に国際貿易の中継地として蓄えた富を、人々が協力し合って運河・堤防等干拓によるインフラ整備に投資し、国土を拡大してきた。現在、国土の約1/4が海面より低くなっているため、温暖化による海面上昇は生活環境に直結することから国民の環境意識は極めて高い。こうした背景と、寄附に積極的な国民性もあり多くの環境NGOも国際的な拠点を同国においている。

オランダは欧州を代表する環境先進国（気候変動パフォーマンス指数で世界5位（注3）、欧州における循環型材料利用率1位（注4））であり、EUのなかでもオランダ企業はそれぞれの業界においてサステナビリティ戦略をリードしてきた。環境意識の高い国民性を反映し、早くも90年代には総合電機大手のフィリップスが持続可能性を意識したエコデザインのコンセプトを提案、消費財大手のユニリーバもパーム油等環境インパクトがあるコモディティ調達にかかる見直しを開始するなど、持続可能性をビジネスの中心に据える取組みを進めている。10年代にはフィリップスと世界経済フォーラム（WEF）が連携したサーキュラーエコノミー促進のための国際的なアライ

アンス「PACE (Platform for Accelerating the Circular Economy)」など、業界をグローバルにリードするイニシアティブの起点となっている。また、次項以降で述べるように、先行企業としてサステナビリティ戦略の実践が深まるにつれ、関連政策や新型コロナ・インフレを経た消費者動向の変化、司法の関与等の様々な環境変化に対応している。

(注1) 日本銀行 (2023)『国際収支統計』

(注2) 外務省 (2022)『海外進出日系企業拠点数調査』

(注3) Climate Change Performance Index (CPPI) 2024

(注4) 欧州環境庁 (2024)『Circular material use rate in Europe』

2 オランダ企業を取り巻く環境変化

(1) オランダのサステナビリティ関連政策

オランダ政府は国民の高い関心を背景にサステナビリティを重視しており、EUにおける関連政策への積極的な関与・迅速かつ意欲的な国内実施を重ねている。例えば気候変動対応については最も早く取り組んだ主要国の一つであり、01年の再生可能エネルギー補助金制度の導入 (SDE+)、07年のエネルギー協定の締結 (産業界の温室効果ガス (GHG) 削減と再エネ導入の義務付け)、16年から19年にかけての気候法の制定 (2030/2050年目標に向けた排出削減目標の法律化) 等を経て、着実にGHGネットゼロに向けた取組みを進めている。20年以降は

EUの「欧州グリーンディール」に沿った形で水素エネルギー戦略の導入 (注5) や循環型経済への移行に向けた国家戦略 (注6) を発表している。気候分野にかかる金融システムへの影響についても、オランダ中央銀行 (DNB) は世界に先駆けて18年から影響度評価 (注7) を行っている。オランダの主要金融機関はこの分野で先進的な対応を早期に行うことにより、その後のグローバルな各種官民イニシアティブにおいて主要な立場を果たしている。

近年の政策で注目されるのが、19年以降の窒素管理を巡る一連の展開である。EUレベルでの環境規制の合意 (自然保護区ネットワークの維持) に従ったオランダ最高裁の判決 (注8) に伴い、当時実施されていた政府の窒素排出管理 (PAS) は不適切とされた。窒素は自動車・航空機・工場等で利用される内燃機関のほか、農業分野における肥料や家畜排せつ物等が主な排出源となっている。オランダは高度に統合された畜産クラスターが広く存在していることから、国立公園等環境保全地域に近い畜産施設等について、窒素排出削減のため相応の規模の閉鎖が計画され、政治問題化した。農業者の反対運動は農民市民運動 (BBB) など新たな政治活動にもつながり、23年の総選挙を経た政権交代の背景の一つともなっている。オランダにおける窒素を巡る混乱は、経済的に大きな負担が発生する環境課題にかかる政治主導のあり方とステークホルダーマネジメントの重要性を示す先行事例と受け止められている。

(注5) オランダ政府 (2020)
「Government strategy on Hydrogen」

(注6) オランダ政府
<https://www.government.nl/topics/circular-economy/circular-dutch-economy-by-2050> (2024/11/30閲覧)

(注7) オランダ中央銀行 (2018) 「An energy transition risk stress test for the financial system of the Netherlands」

(注8) Raad van State (2019) 「PAS mag niet als toestemmingsbasis voor activiteiten worden gebruikt」

(2) オランダ消費者動向の変化

オランダは歴史的な背景から環境意識が高く、人口約1,700万人と中規模であることから、今日的にグローバルに重視されるエシカル消費動向を先行的に示す市場として注目を集めている。オランダの消費者は生活にかかる多くの局面で「環境」も軸の一つの消費スタイル取っていることが、各種調査から明らかになっている。

オランダ政府統計 (CBS) の新型コロナ直前の20年調査 (注9) と23年調査 (注10) の比較からは、共通して住宅における環境設備 (太陽光パネル等)、移動手段 (航空機・鉄道・自動車・自転車等)、肉の消費、エネルギー転換、ライフスタイル等異なる分野で環境への意識が影響している傾向がみられる。例えば、18歳以上の過半 (58% (2020)・53% (2023)) が自分の行動が気候変動に影響を与えていると考えており、自転車の利用、住宅パネルの設置、肉の消費等で環境に配慮する消費行動を取っている。この傾向は新型コロナの前後で大きな変化はないが、新型コロナ・ウクライナ戦争等の地政学的な不安定性を反映した20年以降の

インフレ加速もあり、商品やサービスの付加価値と価格面のバランス等について生活体感に基づく現実感からシビアに判断されている。大企業・産業界、航空業界、EU域外国等の気候変動対応は不十分とする比率は73% (2023) に達する一方、気候変動を完全に阻止できると考えている比率は11% (2020) から8% (2023) に減少している。

また、サステナビリティの観点からの消費者動向を示す代表的な分野に、環境負荷の高い動物性タンパクから代替タンパク製品への市場シフトがある。オランダは環境意識の高い消費者を抱えることから、欧州の代替タンパク製品については先駆的な市場とみなされており、関係する高度な産業クラスター (大学、ファンド、ベンチャー等) の存在もあり、大きな期待を集めていた。ドイツやフランスなどと比べ市場規模は限られているものの、実際に市場の伸び率としては欧州トップレンジの水準 (2018～2020+30% (注11)) で推移してきた。このトレンドは新型コロナ後のインフレの台頭もあり、伸び率は頭打ち (2023は出荷量前年比△2.9% (注12)) となっており、特に製品の価格競争力が弱く品質の改善にも時間がかかっている。

こうしたオランダ消費者が世界に先行して感じている切実感やリアリティはエシカル消費の広がり和社会インパクトの実現にあたり、オランダ企業がサステナビリティ戦略において向き合う最大の変化の一つとなっている。

(注9) オランダ政府統計

<https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/rapportages/2021/klimaatverandering-en-energietransitie-opvattingen-en-gedrag-van-nederlanders-in-2020?onepage=true>
(2024/11/30閲覧)

(注10) オランダ政府統計

<https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2023/48/klimaatverandering-en-energietransitie-opvattingen-en-gedrag-van-nederlanders-in-2023> (2024/11/30閲覧)

(注11) Smart Protein (2021) [Plant-based foods in Europe]

(注12) Gfi Europe (2024) [Netherlands plant-based foods retail market insights]

(3) オランダ司法の関与

サステナビリティにかかる社会の高い関心を反映する別の側面として、オランダ司法の関与がある。19年のオランダ政府の気候変動対応にかかるウルゲンダ訴訟（注13）で気候変動対応にかかる対応義務が明確化され、オランダ政府はGHG排出量の大きい石炭火力発電所の閉鎖や産業界における再生可能エネルギーシフト等の取組みを本格化した。更にオランダと関係深いシェル（旧ロイヤル・ダッチ・シェル）（注14）、KLMオランダ航空（KLM）（注15）にかかる訴訟において、狭義の法規制遵守を超えて「社会のなかで必要な責任を果たしているか」との視点から世界で初めて司法判断が示され、その後のグローバルな同種訴訟への影響を与えている。

シェルの気候訴訟においては、大手オイルメジャーであるシェルに対して、オランダの環境団体フレンドオブアース等は同社の気候変動対策が不十分であり、結果として人権を侵害しているとしてハーグ地裁に提訴。同地裁は原告の訴えを認めた判決

（注16）を下した。シェルはハーグ地裁の判決を不服とし控訴。24年11月ハーグ控訴裁判所は、気候変動対応は人権問題であり同社が石油・ガス業界の主要企業として気候変動に対して責任（社会的配慮基準）と移行計画作成（スコープ1・2）の義務を負っていることは認めつつも、主要な提言や事例を広く検証した結果、特定の削減比率にかかる判断をすることはできないとして、ハーグ地裁の判決を棄却した（注17）。

KLMのサステナビリティ広告にかかる訴訟においては、大手エアラインであるKLMに対して、オランダの環境団体フォッシルフレイとクライアントアースが中心となり、同社の代替航空燃料（SAF）の利用等サステナビリティにかかる広告活動は、利用者を誤認させる誇大広告（注18）（いわゆる「グリーンウォッシュ」）であるとしてハーグ地裁に提訴。上告を経てオランダ最高裁は24年原告の訴えを認め（注19）、KLMのSAFの取組みは極めて限定的な規模にとどまっており、企業全体のサステナビリティ戦略への影響は意味ある規模で取られておらず、現状の広告活動のなかでの記述は過度に楽観的でEU消費者法に違反し消費者を誤認させる不適切なものと判断（注20）した。

このような経緯を経て、司法が求めるオランダ企業のサステナビリティ戦略は、法令として定められる環境規制の遵守を超えて、事業と規模に応じた責任が問われる新たな段階に入っている。同時に具体的な責任にかかる政府や司法の関係性や権限につ

いても問題提起されており、経済的なコストを伴う社会課題解決のデリケートなバランスの難しさが浮き彫りになっている（注21）。

（注13）オランダのNGOウルゲンダ等が政府の気候変動に対する取組みは不十分として提訴し、2019年最高裁にて原告の勝訴が確定。IPCCの報告書やCOP1に基づきGHGの削減（先進国は1990年対比25%から40%削減必要）はオランダ政府の責任とされた。

（注14）2022年までは英蘭企業（税務上の本店はオランダ、登記上の本店は英国）、2022年以降は英国企業に一本化。

（注15）1919年に設立された世界最古の航空会社。2004年にエアフランスと持株会社レベルで経営統合。

（注16）ハーグ地裁（2021）判決
[ECLI:NL:RBDHA:2021:5339]

（注17）ハーグ控訴裁（2024）判決
[ECLI:NL:GHDHA:2024:2100]

なお、原告は2024年1月に同様のアプローチで、オランダ最大の銀行であるINGを同行のサステナビリティ対応は不十分として訴訟しており、裁判が継続中。シェル裁判の原告については2024年11月現在では態度を明らかにしていない。

（注18）特に、環境上の利点に関する曖昧で一般的と見做される記述（「環境にやさしい」「持続可能」「カーボンニュートラル」等）の広告における適切性が問題とされた。

（注19）オランダ最高裁（2024）判決
[ECLI:NL:RBAMS:2024:1512]

（注20）なお、本件のような消費者にとっての問題意識はEU共通でもあることから、2024年2月にEU理事会は本件と同様の広告規制「グリーン・トランジションのための消費者権利の強化指令」を採択し、行政としてのアプローチも明確にしている。

（注21）例えばオランダでは前述のGHG削減の国家目標と特に航空産業とのバランスの取り方については試行錯誤が続いている。本件とは別のスキポール空港における発着枠の削減を巡る訴訟（政府による年間50万フライトから46万フライトへの発着枠削減計画を不服としてKLMほかの航空会社等が提訴）においては、EUの定める「バランスの取れたアプローチ」（利害関係者との丁寧な対話を経たプロセス）に沿っておらず、手続き上の不備があるとして2024年にオランダ政府の敗訴がオランダ最高裁で確定した。

3 オランダのソーシャルエンタープライズの経営事例

ここまで整理してきたとおり、オランダ企業はこうした様々な環境変化に直面してきた。環境意識の高い社会と向き合うゆえに先進的な取組みを重ねてきた一方、多くの課題にも直面することにつながっている。こうした社会の変化と課題を最も先頭で経験してきたのが、社会課題へのインパクトを主な目的に設立・運営されるオランダのソーシャルエンタープライズである。欧州委員会はソーシャルエンタープライズを「所有者や株主の利益追求ではなく、社会に影響を与えることを主な目的とする社会的経済の事業者（注22）」とし、オランダにおいても同様の概念で広く認識されている（注23）。

オランダは歴史的な「社会の系柱化（pillarization）（注24）」を背景として非営利セクターの規模が相対的に大きい（注25）。ソーシャルエンタープライズ固有の法制度や税制はなく（注26）、通常の会社法上の会社や協同組合など異なる法的ステータスの団体が含まれる。16年のマッキンゼーの調査（注27）によれば、オランダのソーシャルエンタープライズは、10年から15年にかけて企業数は約1.5～2倍、売上は約1.5倍になるなど急速に拡大しており、15年時点で企業数は5,000～6,000社、雇用は65,000～80,000人、売上は35億ユーロの規模と推定されている。オランダのソーシャルエンタープライズの多くは地域や社会的サポートの分野で運営

されてきたが、従来の伝統的な枠を超え、ビジネス上相応のプレゼンスとインパクトをもつ大規模なソーシャルエンタープライズも現れている。その代表的な存在が、サステナブルバンキングの先駆者であるトリオドス銀行と、児童労働のないチョコレートバリューチェーンを目指すトニーズチョコロンリーである。これまで見てきたオランダの社会変化のなかでこの2社がどういった経営を過去10年行ってきたのかを以下で事例としてみていきたい。

なお、前述の欧州の概念とは目的が異なるが、社会・環境のパフォーマンス向上を強く意識した企業経営の認証としては米国発の「Certified B Corporation（認証B Corp）」（注28）がよく知られている。オランダでも今回事例とする両社やオンラインリテール企業「ボル（Bol）（注29）」等351社（2024年11月）が認証を受けるなど経営フレームワークとして活用されている。

（注22）欧州委員会

https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en（2024/12/6閲覧）

（注23）オランダソーシャルエンタープライズ協会

<https://social-enterprise.nl/en/over-social-ondernemen/>（2024/11/30閲覧）

（注24）歴史的な背景として、プロテスタント、カトリック、地域、職業等の政治的・宗教的・思想的な共通項のある社会集団が、政党・学校・社会サービス等をそれぞれ独立して運営してきた。

（注25）ルノイ、ピエト・H（2004）「オランダ：近隣開発企業」『社会的企業：雇用・福祉のEUサードセクター』日本経済新聞社

（注26）欧州でも英国やイタリアでは法制度上の手当（英国：2005年導入Community Interest Company（CIC）、イタリア：1991年導入Social Cooperatives）があり、フランスにおいても「entreprise à mission」として社会・環境課題

目的の達成を定款に明記・関連するガバナンスを行う通常の会社とは別の区分（食品企業であるダノンが2020年に仏上場企業として初めて適用）がある。

（注27）McKinsey & Company（2016）「Scaling the impact of social enterprise sector」

（注28）認証B CorpのBは「Benefit（益）」を意味し、社会・環境にかかるパーパス主導で株主だけではない全てのステークホルダーに恩恵をもたらす新しい会社による経済圏の設立を狙いとしている。非営利団体であるB Labによる認証制度が運営され、米国では10州以上で法的な法人形態としても認められている。認証制度では社会的・環境的パフォーマンス、法的説明責任、公に対する透明性の視点から、チェックリストとなる「B インパクトアセスメント」を通じて定期的に審査が行われる。こうした社会的責任を強く意識され設立・運営される企業は、新たな企業経営のあり方として大きな注目を集め、認証B Corp企業は2024年5月時点で100か国8,677社以上に広がっている。

（注29）オランダ最大の小売業アホールド・デレーズ（アルバートハイン親会社）のネット小売り専業子会社。オランダ・ベルギーで集中展開し顧客規模1,300万人とオランダでは同業のAmazonを超える最大シェア。なおアルバートハインも仏ダノンに続き、大手小売業としては先進的な認証B Corpの取得を目指している。

（1）トリオドス銀行

a 概要

トリオドス銀行は80年に設立されたオランダの社会的銀行。サステナブルファイナンスに特化した専門銀行として、ホールセール、リテール双方の分野で、プロジェクトファイナンス、住宅ローン、グリーン預金、グループ会社トリオドスアセットマネジメントを通じた資産運用サービス等を提供している。石炭や石油産業などへの与信は行わず、サステナブルファイナンスの先駆者的立場にある。00年代以降は特にエネルギー分野での取組みを積極化し、太陽光、風力発電、バイオマス等で実績を重ねてい

る。直近23年においてもクリーンエネルギー分野で140件を引き受けたリードアレンジャーであり、同年のグローバルサステナブルバンキングリーグテーブルで3位（注30）となるなど、中規模の組成案件を中心に高い実績を残している。

b 資本構造

固有の理念と目的をもって設立された銀行であり、通常の上場銀行と異なるステークホルダーガバナンスを志向。発行株式は全て非営利の「トリオドス財団」が保有し、株式を裏付けとする預託証券を投資家向けに発行する資本構造を取った。議決権はトリオドス財団が設立目的に沿って行使し、投資家は経済利益のみを得る立場とした。預託証券の流動性は、トリオドス銀行の会計上の純資産をベースとする純資産価値（NAV）により同行が需給に応じて仲介していたが、新型コロナ前後で売りニーズが

殺到し需給バランスが崩れたことから21年に売買を停止。2年後の23年に議決権の付与を選択制にしたうえ、外部サービスの私設プラットフォームでの自由売買に制度変更した。しかしながら、十分な機能・投資家の支持を得られず24年に再度の見直しを余儀なくされ、結局、通常の株式と同等の議決権を付与し25年にユーロネクストに上場することとし、その準備を進めている。

c 過去10年の事業推移

持続可能な農業やグリーンビルディングへのファイナンス、生物多様性の取組み等サステナビリティ分野での取組みは世界レベルで先駆的な実績を重ねている。専門分野での高い知名度を活用しトップラインとしての事業そのものは堅調に推移。一方、事業規模の限られる専門銀行であることから、サステナビリティ分野でも近年中心になっている大規模再生可能エネルギー案件

第1表 トリオドス銀行 主要経営実績

（単位 百万ユーロ、％）

年	総収入	当期利益	CET1 自己資本比率	管理 ファンド 資産	コスト・ インカム 比率	自己資本 比率 ROE	サステナビリティ関連主要イベント
2014	189.6	30.1	19.0	3,480	73	4.4	
15	211.6	40.7	19.0	4,087	71	5.5	持続可能な農業へのファイナンス取組み
16	217.6	29.2	19.2	4,373	79	3.5	
17	240.3	37.4	19.2	4,604	79	3.9	グリーンビルディングファイナンス取組み
18	266.2	38.6	17.7	4,673	80	3.6	ソーシャルエンタープライズへの取組み
19	292.2	39.0	17.9	5,671	80	3.4	生物多様性評価への取組み、国連責任銀行原則参加
20	305.1	27.2	18.7	6,362	80	2.3	生物多様性会計（PBAF）参加
21	341.9	50.8	17.5	7,695	80	4.1	生物多様性のためのファイナンス協定参加、ネットゼロSbti目標設定
22	375.1	49.8	17.3	6,793	80	4.0	
23	466.3	77.2	16.7	7,066	73	6.1	化石燃料不拡散条約イニシアチブへの参加

資料 トリオドス銀行各年アニュアルレポートから農中総研作成

等には中心的な立場での参加が難しく、成長スピードには制約がある。また、今日の銀行経営で求められるコンプライアンス含む一定の経営管理体制には規模によらず相応のコストがかかることから、コスト・インカム比率は高止まりし、自己資本利益率(ROE)も相対的には低位。前述固有の資本構造の弱点であった投資家の流動性問題は、新型コロナ前後を通じた流動性の枯渇から顕著になり、同行の経営戦略において大きな制約となった。

d 経営課題

事業そのものは堅調に推移しているものの、サステナビリティに関する認知度の高まりにより大手金融機関の多くが相当な規模で優先度をもって取り組んでいることから、事業規模に限りがある当社の相対的な競争力の維持には厳しい環境といえる。またインパクトある事業規模の実現に向けた資本政策においても課題があり、規模が限定的であった段階では機能していた独自の資本構造は、株主権利の保護の観点から、通常の上場銀行と同様の構造に再編成せざるを得なかった。資本コストや成長率等も一般銀行との競争に直面することとなる。

(注30) Corporate Knights Banker
<https://www.corporateknights.com/2023-sustainable-banking-league-table/green-financing-surges-to-more-than-1-1-trillion-at-top-banks/> (2024/12/6閲覧)

(2) トニーズチョコロンリー

a 概要

トニーズチョコロンリーはジャーナリス

トであるトゥーン・フォン・デ・ケウケン氏、モーリス・デッカー氏等により05年に設立。同氏は調査報道のなかで、チョコレートの主要原料となるカカオ生産の過半がガーナ、コートジボワール等西アフリカに集中し、児童労働を含む劣悪な労働環境の下、行われていることを知り、課題解決のための取組みとしての新たなチョコレート商品を構想。チョコレートにナッツやキャラメル等を組み合わせ、フェアトレード認証を早期に取得し、企業理念をシンボルにしたカラフルなパッケージの商品を開発した。オランダにおけるチョコレート市場において、ネスレ、マーズ、モンデリーズなどの大手と並び7～8%程度の大きなシェアを持つ。設立以来一貫した社会課題にかかる経営姿勢と独自の商品性の評判は極めて高く、オランダにおけるサステナビリティブランド認知度においても、トップレベル(2024年サステナビリティブランドインデックス1位(注31))にある。

b 資本構造

事業成長のための資本充実として、11年に業界経験の深い実業家ヘンク・ヤン・ベルトマン氏、20年に、ベルギーの有力プライベートエクイティ会社ベルインベスト、英国の消費者向けベンチャーキャピタル会社ジャムジャーインベストメンツが資本参加。創業の精神である「児童労働のないチョコレート」を会社の不変の理念として埋め込むべく、23年には「トニーズミッションロック」と呼ぶ黄金株(特定の重要な決

定について拒否権をもつ特殊株）制度を採用。黄金株をもつ独立財団「ミッションガーディアン」に通常の事業経営を超える経営理念等定款における重要事項変更拒否権をもたせ、会社の社会的使命や調達原則を維持するための法的根拠を与えた。24年には新たな株主としてスターバックスの元CEOであるハワードシュルツ氏が少数株主として参加している。

c 過去10年の事業推移

同社の定款への事業目的明記やサプライチェーン上流への一貫した関与の強化等は業界におけるサステナビリティ戦略のリーディングプラクティスとなっている。市況等による利益水準の変動はあるものの、事業規模は堅調に拡大しており、英国、米国、ドイツ等オランダ外市場への進出も進んでいる。カカオと西アフリカの児童労働を巡る問題の社会認知は上がり、業界としての

フェアトレードなどのカカオ生産にかかる認証の利用範囲も拡大につながった。しかしながらチョコレート全体に占める認証比率は20～30%にとどまっていると推定されており、西アフリカのカカオ生産に関連する児童労働の問題は引き続き解決していない。同社は調達にあたってフェアトレードの基準を上回るインパクトあるサプライチェーンの取組み強化・透明化を早期から進めた。自社が調達するカカオについては、カカオ農家の持続的なカカオ生産に見合ったフェアなコスト負担（LIRP：生活収入参考価格）がされるよう、個別の啓もう活動に加えて市場平均から相応に上乗せしたプレミアムを支払っている。また児童労働のないサプライチェーンの構築が設立目的であることから、規模の拡大を意図して自社が運営するカカオ調達基盤「トニーズオープンチェーン」への他社の参加も積極的に歓迎しており、アルバートハイン、ユニボ、

第2表 トニーズチョコロンリー 主要経営実績

(単位 百万ユーロ、トン)

年	売上	当期利益	プレミアム支払い農家数	児童労働防止プログラム参加農家数	カカオ共同購入量	サステナビリティ戦略関連主要イベント
2014	11.9	0.2	-	-	-	定款の事業目的「100%奴隷労働排除」を明記
15	17.6	0.7	1,200	-	-	米国進出
16	29.3	1.4	4,500	-	-	児童労働防止プログラム(CLMRS)開始
17	44.9	2.7	4,318	-	-	サプライチェーンの児童労働状況につき独立調査実施
18	55.0	2.5	5,021	3,072	-	トニーズオープンチェーン(共同調達)開始
19	69.6	0.0	6,624	5,033	1,500	全ての調達先のロケーション把握(GPSマッピング)
20	88.3	0.3	8,457	7,264	1,174	外部機関投資家が資本参加
21	109.5	△4.6	8,921	9,480	3,957	
22	133.1	0.1	14,763	14,634	4,117	
23	150.2	△2.7	17,740	19,179	4,722	トニーズミッションロック(黄金株)採用

資料 トニーズチョコロンリー各年アニュアルフェアレポート等から農中総研作成

HEMAなどのオランダ主要小売業の参加が実現（注32）している。

d 経営課題

利益の変動はあるものの売上げは引き続き成長軌道に乗っているが、創業の目的である「児童労働のないチョコレート」の社会的な実現については、現状程度の事業規模では十分なインパクトを与えることができないことも明確になってきている。同社によれば前述のトニーズオープンチェーンの年間カカオ取引量は約4,722トン（2023）であるが、これは西アフリカのココア取引の0.5%程度であり限定的な規模にとどまっている。同社はこれを今後10年で5%の規模まで増加させることを狙っており、規模あるインパクトの実現に向けたもう一段の取組みとして、児童労働にかかる社会認知（アウェアネス）の更なる向上を狙った共同キャンペーンの実施などを目的に米ワシントンポスト社（大手新聞社）と業種を超えて連携した。世界最大のチョコレート消費市場の一つである米国でのプレゼンスは重要であり、前述の元スターバックスCEOの出資受入れ、米国大手メディアとの連携等米国市場を強く意識した取組みがされている。

（注31）SB Insight（2024）「The Netherlands, Official report-Europe's largest brand study on sustainability」

（注32）アルバートハインは2019年の制度立ち上げ時から参加。2022年米国を代表する認証B Corpでもある大手アイスクリーム製造のBen&Jerry、2023年にオランダ小売り2位のユニボ、大手雑貨販売のHEMAが参加。

4 オランダ企業のサステナビリティ戦略の転換点と今後の方向性

（1）サステナビリティ戦略の転換点

これまでオランダ企業が経験してきた社会環境の変化とサステナビリティ対応の先駆者としての課題を見てきた。課題は多岐にわたるが、サステナビリティ戦略の高度化の視点からは「転換点」となりうる共通の要素がある。オランダのソーシャルエンタープライズの事例からは、「ミッションをガバナンスに構造的に組み込んだうえで社会インパクトを実現する困難さと資本政策の複雑性」、司法分野からは「コンプライアンス遵守を超えた企業の社会的責任の水準感と政府や司法の関与のあり方」が課題と考えられた。こうした事例からは、今日的なオランダ企業へのステークホルダーの期待事項は「企業が社会的課題を経営の中心にしっかりと構造的に位置づけ、それぞれの特長を活用して意味ある規模でのインパクトを経済的に持続可能な形で両立して実現する」とまとめられる。これは企業のサステナビリティ戦略にかかる「個別・先行的な試行が広く許容されるステージ」から、「より統合的なアプローチで結果を伴う継続的インパクトが厳しく求められるステージ」への転換点を意味している。

オランダの大手消費財メーカーであるユニリーバはサステナビリティ重視の経営で名高く、10年に世界に先駆けて導入した多

数の数値目標を伴う統合的なサステナビリティ戦略「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン（USLP）」などの多くの先駆的な取組みを実現している。しかしながら19年から23年までこうした同社のサステナビリティを中核としたパーパス経営を推進した前CEOは、長期的な戦略評価を受けつつも短期的な収益・競争力維持のプレッシャーを強く受けた。新型コロナ前後でのサプライチェーンの課題等を反映した株価や利益の伸び悩みもあって、最終的には退任することとなり、より現実的な企業価値を重視した戦略の変更がされている。有力なサステナビリティブランド商品を持ち、リサイクルや省エネルギーなどの取組みで先行した同社の戦略見直しは、意味ある規模でのインパクトを経済的に持続可能な形で両立して実現するうえで、今日の企業が向き合う課題の複雑さをよく示している。

(2) サーキュラーエコノミーに向けた取組み

こうした企業とサステナビリティを取り巻く複雑さのなかで、長期的なソリューションの一つとなりうるのが、オランダが現在取り組んでいる「2050年までの完全なサーキュラーエコノミーの実現」である。オランダ政府は「サーキュラーエコノミー実施プログラム 2023-2030 (NPCE)」の実践を進めており、資源効率の向上、環境保護、経済的安定性の確保等を目標に、消費財、建築、製造業、プラスチック、バイオマス・食品の5分野においてサーキュラーエコノ

ミーへの移行を図っている。22年の循環型材料利用率でオランダは27.5%（EU平均11.5%）（注33）とこの分野で欧州を明確にリードしており、オランダ政府はその経済インパクトは毎年73億ユーロ、雇用54,000人規模と見込んでいる（注34）。オランダ企業は製品のサービス化、リサイクル、シェアリングなどのこの分野の新たなビジネス展開により、前述した「意味ある規模でのインパクトを経済的に持続可能な形で実現する」取組みが進んでいる。

例えば、オランダスーパー最大手のアルバートハインでは、バリューチェーンの上流・下流双方で関係する取組みを重ねている。上流では「Better for Nature & Farmer」プログラムとして持続可能な野菜や牛乳等の生産について様々な認証を行い、下流ではフードロス削減のための社内ベンチャーとして「インストック」を14年に設立。スーパーで廃棄処分をされる食材（注35）を利用するレストラン運営を経て、廃棄食材の卸売業者としての「インストックマーケット」に発展的に事業転換。大型の配送センターを新設、地元アムステルダム市とも連携し200社以上のサプライヤーや600人以上のシェフに食材を提供するなど、食品廃棄物の課題に正面から向き合い新たな付加価値を生み出している。また、同社は前述の「Better for Nature & Farmer」プログラムのなかでの具体的な実践として、動物福祉、環境と農家の持続可能性に着目した取組みを行い、1,100を超えるサプライヤー・農家との自社以外も参加するオープン

型の直接取引を実現しており成果を上げている。

こうしたオランダ企業各社のサーキュラーエコノミーを強く意識した息の長い取り組みは、バリューチェーン全体とダブルマテリアリティ（注36）を意識した気候変動対応や自然資本・生物多様性対応と親和性がある。重要な関連テーマである「地域」や「循環」の視点を加えた統合的なアプローチとして企業価値の向上に向けた将来性のある戦略と評価できる。

（注33）欧州環境庁

<https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/circular-material-use-rate-in-europe>（2024/12/6閲覧）

（注34）オランダ政府（2016）

「A Circular Economy in the Netherlands by 2050」

（注35）日本でも食品業界において、いわゆる「1/3ルール」として、賞味期限の1/3以内の商品はスーパー等小売店に納品が難しくなる現状がある。

（注36）企業と社会・環境との関係性を双方向の影響として認識する考え方。

5 日本企業のサステナビリティ戦略にかかる提言

これまで解説してきたように、オランダ企業はサステナビリティを取り巻く様々な環境変化に先行的に対応するなかで多くの課題に向き合い、経営を進化させてきた。日本企業のサステナビリティ戦略では、こういったグローバルなトレンドから何を取り入れられるだろうか。具体的な分野として、（1）社会課題の解決に向けた「全体最適化」としての取り組み、（2）企業ガバナンスにおける社会的課題取り組みの位置づけ明確化、（3）

社会的課題に取り組む企業育成の3点から論じてみたい。

（1）社会課題の解決に向けた

「全体最適化」としての取り組み

オランダの経験より、サステナビリティのような社会課題への対応については、公共セクター、民間セクター、ソーシャルエンタープライズ等全ての当事者が、いわば「全体最適化」として課題解決を推進できる包括的で柔軟な環境を整える必要がある。今日の社会課題は特定の業態や企業が単独で解決できるものではなく、広い社会連携のなかでそれぞれの独自性が発揮される一貫した仕組みの構築が期待される。特に規模あるインパクトにつながる民間セクターやソーシャルエンタープライズ等との連携を可能とする環境整備が不可欠といえる。グローバルな影響力も意識した官民連携のプラットフォームや優良事例の認識等による全体の底上げに加え、法規制や会計制度（注37）等関連する共通インフラの意欲的で未来志向の整備を更に進める意義がある。とりわけ、業態を横断したサステナビリティにかかる共通開示規制は重要であり、「グリーンウォッシュ」等ステークホルダーの疑念につながらない透明性を確保することができ、規模ある取り組みへの大切な基盤となる。これに関連して、次項で論じる企業ガバナンスにおける社会的課題の構造的埋め込みも重要な視点となる。

（注37）東京大学グローバル・コモンズ・センター等のアカデミアや基準設定団体含む各種の官民連

携プラットフォームにおいて、開示規制、排出権取引、環境会計、自然資本会計等の国際的な議論が進んでいる。

(2) 企業ガバナンスにおける社会的課題の位置づけ明確化

サステナビリティ戦略を企業経営のなかにしっかりと構造的に埋め込むことの重要性は広く認識されている。気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）・自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）等の既往国際イニシアティブのなかでも推奨されている。オランダの事例からは企業理念と直結するサステナビリティ戦略について黄金株等を活用した事例があり、ステークホルダーからの企業理念を反映しない短期志向のプレッシャーに対抗する仕組みとして日本でも活用余地がある。明確で具体的な社会課題を企業ガバナンスに直接的に組み込むことは、短期的な業績や環境に左右されないサステナビリティ経営への覚悟を示す有効なアプローチといえる。同時に、オランダの司法関与の経験からは、関係性によらずサステナビリティを実態以上の誇張をしたと捉えられる企業活動は、「グリーンウォッシュ」等として社会からの信頼を失うことにつながるリスクがある。

(3) 社会的課題に取り組む企業育成

企業はそれぞれ自社の事業に関連するなかで社会的課題への貢献が期待される。オランダ含む海外の事例からは、社会的課題へのインパクトをより直接的な経営目的とするソーシャルエンタープライズの果たす

役割に注目する意義がある。日本でも地域や特定分野において類似する概念である事業型NGOの活動は広がりがある。また農業協同組合、漁業協同組合、森林組合、信用金庫、信用組合、生活協同組合等の協同組合は幅広い分野で世界有数の規模で事業を行っており、日本協同組合連携機構（JCA）（注38）として緊密な連携がされている。こうした協同組合は営利を第一の目的としない会員向けの活動を中心に、ステークホルダーからの期待の高い地域や社会への活動を通じた貢献も強く意識され運営されている。

ソーシャルエンタープライズの活動が典型的に期待されるのは、特定分野や地域での取組みだが、オランダを含め海外の事例からは、一般企業と事業を高いレベルで競い合いながらより広範で規模あるインパクトを与える存在になりうる機会があることがわかる。例えば日本での前述した認証B Corpも少しずつ先行的な取組みが始まっており（2024年11月現在49社）、新たな事例も増加している。日本におけるこうした社会的課題へ貢献する企業の研究については、内閣府の「社会的企業の活動規模に関する調査（注39）」、経済産業省の「ソーシャルビジネスとしての視点からの調査（注40）」のほか、谷本（2006）、塚本・山岸（2008）、藤井・原田・大高（2013）、山本（2014）、鈴木（2014）等により多角的に分析されている。松島（2024）は経済学とサステナビリティの関係性から、企業の大義と営利追求の整合的なアプローチの発展可能性に着目

した。サステナビリティにかかる近年の環境変化やソーシャルエンタープライズの海外における活用範囲の拡大は顕著であり、日本においても更なる研究・発展の意義がある。

(注38) 日本協同組合連携機構 (JCA)
<https://www.japan.coop/> (2024/11/30閲覧)

(注39) 内閣府
<https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/sonota-chousa/kigyuu-katudoukibo-chousa>
(2024/11/30閲覧)

(注40) 経済産業省
https://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/index.html (2024/11/30閲覧)

おわりに

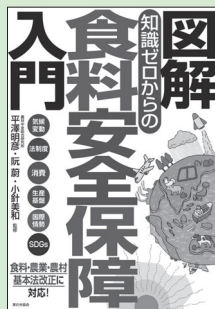
オランダ語には「5本足の羊」という表現がある。大変まれで珍しいこと、全ての才能を兼ね備えた並外れた存在等を意味する褒め言葉として使われている。オランダが全体として「意味ある規模でのサステナビリティインパクトを経済的に持続可能な形で実現する」のは「5本足の羊」の群れを求めるような難しさがあるが、個々のオランダ企業のサステナビリティ戦略の歴史は、本稿で見てきたように未来と現実の両方を見据えた数々の挑戦の積み重ねに彩られている。日本においても、全体最適化のバランスの中で、多様な組織が互いに切磋琢磨（せっさたくま）しながら幾重にも重なる社会課題に挑み、共に前進していくことを期待したい。

<参考文献>

- ・岡崎久彦 (1999) 『繁栄と衰退と——オランダ史に日本が見える——』 文藝春秋
- ・オランダ政府 (2020) 「Vision on the future of industry in the Netherlands」
- ・小立敬 (2021) 「社会的インパクトに焦点を当てるソーシャル・バンク——トリオドス銀行の事例に学ぶ——」 野村サステナビリティフォータリー 2021 Spring
- ・重頭ユカリ (2010) 『ヨーロッパのソーシャル・ファイナンス』 農中総研
- ・重頭ユカリ (2022) 「欧州の協同組合銀行におけるサステナブルファイナンスの取組み」『農林金融』11月号
- ・鈴木良隆 (2014) 『ソーシャル・エンタープライズ論』 有斐閣
- ・谷本寛治 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ——社会的企業の台頭——』 中央経済社
- ・塚本一郎・山岸秀雄 (2008) 『ソーシャル・エンタープライズ——社会貢献をビジネスにする——』 丸善
- ・ハニーマン、ライアン&ティファニー・ジャナ (2022) 『B Corpハンドブック』 バリュース・パブリッシング
- ・林宏美 (2022) 「生物多様性の視点を投資判断に結合することを目指す取組み——オランダの大手資産運用会社ロベコの事例——」 野村サステナビリティフォータリー 2022 Summer
- ・藤井敦史・原田晃樹・大高研道 (2013) 『闘う社会的企業』 勁草書房
- ・松島斉 (2024) 「第3章 6 社会的企業」『サステナビリティの経済哲学』 岩波書店
- ・水島治郎 (2019) 『反転する福祉国家——オランダモデルの光と影——』 岩波書店
- ・山本隆 (2014) 『社会的企業論』 法律文化社
- ・Karré, Phillip Marcel (2021), "Social Enterprise in the Netherlands."
- ・Proveg international & smart protein (2024), *Evolving appetites: An in-depth look at attitudes towards plant based eating the Netherlands.*
- ・Remme, Joop H.M. (2015), "Corporate Social Responsibility in the Netherlands," *Corporate Social Responsibility.*

(やすたけ あつし)

発刊のお知らせ



図解 知識ゼロからの 食料安全保障入門

農林中金総合研究所・
平澤明彦・阮 蔚・小針美和 監修

2024年12月18日発行 A5判192頁 定価1,800円（税別）（一社）家の光協会

2020年から2022年にかけて、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行や、輸入食料・資材の値上がり、ウクライナ紛争が相次ぎ、食料の安定供給に関心が高まりました。その結果、農政の大枠を定める食料・農業・農村基本法の改正に至り、今や食料安全保障は基本法の第一の基本理念となりました。しかし依然として将来にわたる食料輸入の不確実性は拭えず、国内の農業生産基盤も脆弱化する中で、食料安全保障の確保は国民全体に関わる重要な課題です。そうしたことから国内外の食料安全保障について総体的に解説する本書の刊行が決まりました。

本書では、食料安全保障とは何か、なぜ世界と日本で問題になっているのか、世界と日本の事情の違い、といった点を解説し、日本については過去の経験を踏まえたうえで現状と課題、取り組みについて基礎的情報を提供する意図で執筆しています。

（本書「はじめに」より）

主 要 目 次

- 第1章 食料安全保障の基本的な概要を知る
- 第2章 世界の食料安全保障はどうなっているのか
- 第3章 食料安全保障を脅かすリスクを知る
- 第4章 日本における食料安全保障のあゆみ
- 第5章 日本の食料安全保障はどうなっているのか
- 第6章 消費者が食料安全保障に貢献するためには

購入申込先……………（一社）家の光協会

TEL 03-3266-9029

問合せ先……………（株）農林中金総合研究所

TEL 03-6362-7700

静かに広がるネイチャーポジティブ

—TNFD開示で進むステークホルダー連携と
水産業にかかる考察—

主任研究員 岡添巨一

〔要 旨〕

企業のあいだで「サステナビリティ」の概念が浸透してきた。環境分野では、「カーボンニュートラル」とともに、2030年までに自然環境の劣化を止め、反転させ、回復へと向かわせる「ネイチャーポジティブ」の概念が広がっている。ネイチャーポジティブは、一般的な環境保護の概念とは違い、経営における自然関連リスクの把握・低減を促す国際目標としての側面がある。企業のあいだでTNFD開示が拡大するにしたがい、ネイチャーポジティブという共通目標のもと、自然関連リスクの低減に向けたバリューチェーン上のステークホルダー連携が進むと期待される。

このような特徴や機能をもつネイチャーポジティブと、自然との関係が特に深い水産業との関係性についても考察した。持続可能な水産業に向けた既往の取組みをネイチャーポジティブのための活動と位置づけ、外部企業との連携につなげる視点も有益と考えられる。

目 次

はじめに

- 1 ネイチャーポジティブという国際目標
- 2 企業の意識変化と政府戦略
 - (1) 共有価値の創造（CSV）とステークホルダー資本主義
 - (2) ネイチャーポジティブの主流化に向けた政府戦略
- 3 TNFD開示で進むステークホルダー連携
 - (1) TNFD開示の拡大
 - (2) ステークホルダーとの連携
- 4 水産業とネイチャーポジティブ
—結びに代えて—

- (1) 気候変動対応や生物多様性保全で進むステークホルダー連携
 - (2) 官民による支援ツールの開発
 - (3) ネイチャーポジティブの意義
 - (4) ネイチャーポジティブ推進の課題
- <補論>TNFD養殖セクター向けガイダンスの概要
- (1) 情報開示の範囲
 - (2) 水産養殖バリューチェーンと自然との一般的な関係性
 - (3) リスクと機会
 - (4) 指標

はじめに

企業のテレビCMで「サステナビリティ」という言葉が広く用いられるようになった。「サステナビリティ」は、持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals: SDGs）の語源である「持続可能な開発（Sustainable Development）」という概念から発展したものであり、環境・社会・経済の3側面から持続可能性を高める考え方を指す。

近年、新たな国際目標として「ネイチャーポジティブ」（次節にて解説）という概念が登場した。この目標が目指すところは、一般的にイメージされる環境保護ではなく、自然環境との調和に向けた不断の取り組みを通じて、産業と社会の持続性が高まる世界である。本稿では、このような「ネイチャーポジティブ」の特徴や役割について論じる。また、自然との関係が特に深い水産業（注1）の視点で「ネイチャーポジティブ」がもつ意義についても考察した。

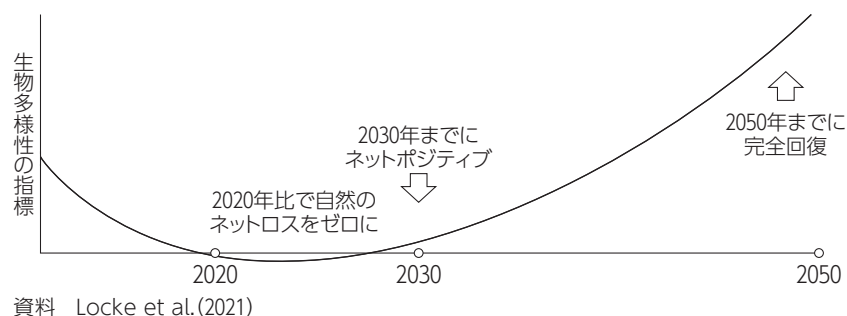
（注1）本稿において、「水産業」は水産物の生産段階（漁獲漁業および水産養殖業）を指し、「漁業者」は漁業者および養殖業者を指す。

1 ネイチャーポジティブという国際目標

2020年に「LIVING PLANET REPORT 2020」においてネイチャーポジティブ経済（Nature-Positive Economy）の概念が提唱された（WWF（2020））。21年には、民間企業団体やNGOが「A Nature-Positive World: The Global Goal for Nature」を発表し、ネイチャーポジティブ経済の実現に向けて積極的な意見表明を行ってきた（Locke et al.（2021））。そのなかで、ネイチャーポジティブとは、30年までに自然環境の劣化を停止し、反転させ、回復へと向かわせることを目指す国際目標であるとしている（第1図）。この「ポジティブ」という言葉には、自然環境に与える負荷を上回る回復をもたらすという意味合いが含まれている。

この産業界を巻き込んだ積極的な意見表明は、生物多様性条約第15回締約国会合（COP15）で議論されることが決まっていた昆明・モントリオール生物多様性枠組（Global Biodiversity Framework: GBF）を強く意識したものであった。実際、ネイチ

第1図 ネイチャーポジティブの概念



ャーポジティブの概念はGBFの2030年ミッションに取り入れられた（ただし、「ネイチャーポジティブ」という用語は使用されていない）。GBFでは、ネイチャーポジティブを達成するために必要な23の国際目標が設定された（第1表）。現在、各国政府は、その目標達成に向けた国内対応を推進している。

ネイチャーポジティブは、一般的にイメージされる環境保護の概念とは一線を画している。例えば、「ネイチャーポジティブ経済」は民間のビジネス活動を強く意識した文脈で使用されることが多い。また、カーボンニュートラルと同様に経済界が達成すべき環境目標としての側面もある。25年、世界経済フォーラムは、今後10年間の環境

リスクとして、極端な気候現象（1位）とともに生物多様性の喪失や生態系の崩壊（2位）、天然資源の不足（4位）を挙げるなど、経営リスクとしての関心も高い（World Economic Forum（2025））。国内企業でもその認知度は着実に高まっており（第2図、第2表）、この事実は、企業がネイチャーポジティブと経営との関係性を考える必要性に迫られていることを示唆する。

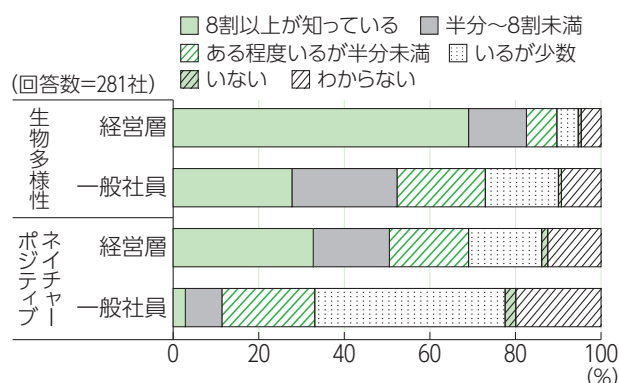
また、ネイチャーポジティブは、気候変動対策の目標であるカーボンニュートラルの自然版として理解されることも多い。気候変動枠組条約締約国会合（気候変動COP）では、15年のCOP21でパリ協定が採択された。21年のCOP26ではグラスゴー合意が採

第1表 昆明・モントリオール生物多様性枠組で示された23の国際目標

生物多様性への脅威の削減		人々のニーズの充足		実行ツールと解決策の提供	
1	空間計画の策定と効率的な管理	9	野生種の持続可能な管理	14	生物多様性の主流化
2	生態系の回復	10	農林漁業の持続可能な管理	15	ビジネスの影響評価・開示
3	30by30/保護地域とOECD	11	自然の恵みの回復、維持および増大	16	持続可能な消費
4	種・遺伝子の保全、野生生物との共生	12	都市の緑地親水空間の確保	17	バイオセーフティ
5	生物の利用、採取取引の適正化	13	公正、衡平な遺伝資源利益配分	18	有害補助金の特定・見直し
6	侵略的外来種対策			19	資金の動員
7	汚染防止、栄養塩類の流出・農薬リスクの半減			20	能力構築、科学・技術の移転および協力
8	気候変動対策			21	情報・知識へのアクセス強化
				22	若者、女性および先住民の参画
				23	ジェンダー平等

資料 環境省ウェブサイト「生物多様性:2030年に向けたグローバルターゲット」2024年12月25日アクセス
https://www.biodic.go.jp/biodiversity/about/treaty/gbf/kmgbf_pamph_jp.html
 (注) 30by30は、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全する目標のこと。OECD (Other Effective area-based Conservation Measures)は、保護区政策以外のエリアを用いた政策手段のこと。一般的な説明では、生物多様性の保全に貢献している地域という意味で用いられている。

第2図 生物多様性とネイチャーポジティブの認知割合
(2023年度)



資料 (一社)日本経団連・経団連自然保護協議会(2024)「企業の生物多様性への取組に関するアンケート調査概要(2023年度調査)」2024年12月25日アクセス
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2024/075.html>

第2表 生物多様性とネイチャーポジティブを認知している人がいる企業の割合

(単位 %)

		2022年度	2023年度
生物多様性	経営層	87	95
	一般社員	81	90
ネイチャーポジティブ	経営層	71	86
	一般社員	64	78

資料 第2図に同じ

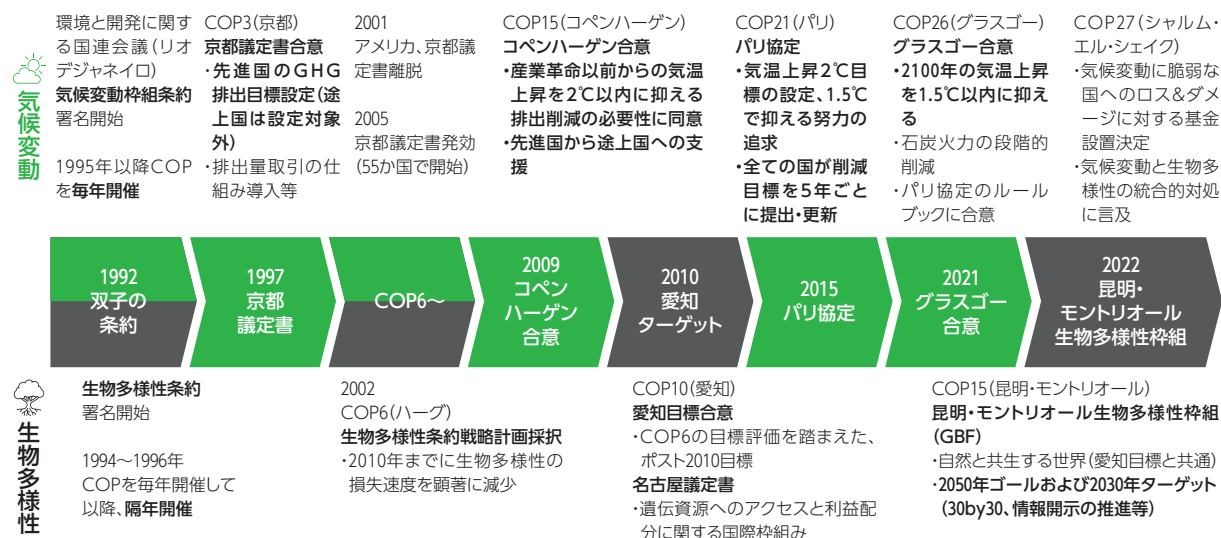
択され、締約国に対し、今世紀半ばのカーボンニュートラルや30年に向けた野心的な気候変動対策が求められた。一方、生物多様性条約締約国会合(生物多様性COP)では、22年にネイチャーポジティブの考え方を取り入れたGBFが採択された。国際議論の流れをみると、気候変動対策の目標を後追いするように自然環境や生物多様性保全の目標が採択されている(第3図)。いずれも「ニュートラル」や「ポジティブ」という数値目標を強く意識した単語が用いられていることから、幅広い関係者が目標を設定し、モニタリングできる状態を目指していることがわかる。

2 企業の意識変化と政府戦略

(1) 共有価値の創造(CSV)とステークホルダー資本主義

企業が環境・社会課題に向き合う姿勢

第3図 気候変動と生物多様性に関する国際議論の歴史



資料 各種情報をもとに農中総研作成

は、「カーボンニュートラル」や「ネイチャーポジティブ」が国際目標になる以前から、理論と実践の両面で発展してきた。11年には、「企業は社会のニーズや社会問題の解決に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果として経済的価値が創造される共有価値の創造（CSV:Creating Shared Value）を目指すべき」との考え方が提唱された（Porter&Kramer（2018））。共有価値（Shared Value）は、「企業が事業を展開する地域の経済・社会課題に対応すると同時に企業の競争力を高めることのできる指針や慣行」と定義される。この考え方は、企業による環境貢献活動など社会的責任（CSR）の概念に取って代わるものとして、急速に広がってきた。

株主資本主義からステークホルダー資本主義への移行も進んでいる。ステークホルダー資本主義は、株主だけでなく顧客、従業員、地域社会、自然環境などをステークホルダーと捉え、それらのニーズを考慮し、社会全体に貢献する形で長期的な価値を生み出す考え方である（World Economic Forum（2021））。20年には、世界経済フォーラムがステークホルダー資本主義への移行度を測定する指標を公表するなど、企業の変革を後押ししている（世界経済フォーラム（2020））。

このように、過去十数年のあいだに環境・社会活動に対する企業の認識は大きく変化した。環境・社会活動の目的は「社会的責任（CSR）」を果たすことではなく、企業にとってのステークホルダーとの「共有

価値の創造（CSV）」であるという認識への変化である。共有価値の創造（CSV）は、企業戦略の中心的な要素として位置づけられるようになった。

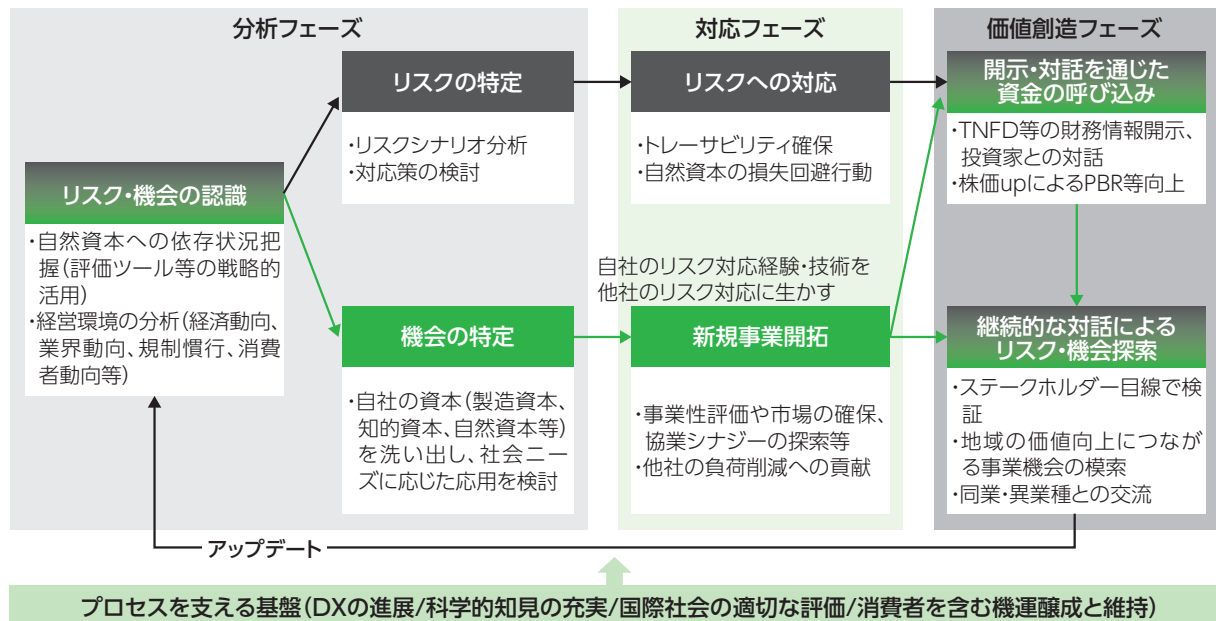
（2）ネイチャーポジティブの主流化に向けた政府戦略

22年の生物多様性COP15で昆明・モンリオール生物多様性枠組が採択され、ネイチャーポジティブの概念が国際目標として導入された。日本政府も、23年に「生物多様性国家戦略2023-2030」を発表し、30年のネイチャーポジティブの実現に向けた5つの基本戦略を示した。そのなかで、「ネイチャーポジティブ経済の実現」を重要な柱として位置づけている。

ネイチャーポジティブ経済とは、自然資本の保全を中心に据えた経営が消費者や市場から評価されることで、資金の流れを変革し、経済の持続可能性を高める考え方と定義されている。省庁横断で策定した「ネイチャーポジティブ経済移行戦略」（環境省ほか（2024））では、企業が自然に関するリスクを軽減し、機会を最大化することで価値創造につなげるという方向性を提示している（第4図）。

企業の価値創造は、前項で論じた共有価値の創造（CSV）の考え方とも整合している。企業は、ネイチャーポジティブの文脈において、自社にとっての価値だけではなく社会を含むステークホルダーにとっての価値も考慮することが求められている。

第4図 ネイチャーポジティブ経済への移行に向けた企業の取組み例



資料 ネイチャーポジティブ経済移行戦略(環境省ほか(2024))の考え方を参考に農中総研作成

3 TNFD 開示で進む ステークホルダー連携

ネイチャーポジティブ経済移行戦略は、企業が自然関連リスクと機会を特定し、リスクの低減と機会の創出を進めながら、資金を呼び込む正のループを目指している。本節では、このループにおける情報開示の役割に焦点をあてたい。

(1) TNFD開示の拡大

ネイチャーポジティブ経済移行戦略では、企業が情報開示を通じて自然に関するリスクと機会を整理し、それを資金調達や顧客獲得につなげることが提唱されている。自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial

Disclosures:TNFD)は、この情報開示の推進において中心的な役割を果たしている。

TNFDは、2021年に設立され、事業活動の持続可能性に関連する情報を透明化することで、企業の事業活動をより持続可能なものへと変えていくことを目的としている。23年9月には、企業などが自然に関する情報を開示するための枠組み(TNFD開示提言)を開発した(梶間(2023))。

TNFD開示提言は以下の4つの柱から構成される(第5図)。**①**事業活動にとって重要な自然関連のリスクと機会、およびそれらが関係する地域を特定し、**②**それらリスクと機会を管理するプロセスを明示し、**③**リスクの最小化と機会の最大化を実現するための指標と目標を整理し、**④**全てのプロセスが有機的に機能するための組織のガバナンスを説明する。TNFDはこの枠組みを

第5図 TNFD開示の枠組みにおける4つの柱

TNFD開示提言			
ガバナンス	戦略	リスクと影響の管理	指標と目標
自然関連の依存と影響、リスクと機会を管理・監督する組織のガバナンス	自然関連の依存と影響、リスクと機会の内容とそれが組織の戦略等に与える影響	自然関連の依存と影響、リスクと機会を特定・評価・優先付け・管理するプロセス	優先度の高い自然関連の依存と影響、リスクと機会の評価・管理のための指標と目標

資料 TNFD(2023)

通じて、企業が自然関連のリスクと機会を特定し、それらを効果的にモニタリング・管理していることを対外的に説明することを促している。

TNFD設立前の19年には、気候関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Climate-related Financial Disclosures: TCFD）が設立され、企業の温室効果ガス（GHG）排出削減を促す情報開示の枠組み（TCFD開示提言）を開発した。これら情報開示の枠組みにより、金融機関や投資家は、事業活動と気候や自然との関係をより深く理解し、リスクを適切に把握することで投融資の判断力を高めることができる。また、投融資先との対話を通じて企業価値の向上を支援することも可能となる。TNFD開示提言やTCFD開示提言は、「ネイチャーポジティブ」や「カーボンニュートラル」といった目標のもとで、事業会社と金融業界がコミュニケーションするための共通言語と捉えることができる。

これら開示提言の特徴は、企業活動が関係するバリューチェーン全体に存在するリスクと機会の開示を求めている点にある。バリューチェーンとは、製品の供給、流通、消費にいたる各プロセスにおいて企業活動

を通じて価値が付加されていく考え方であり、そのプロセス全体を俯瞰したリスクと機会の把握が求められる。例えば、食品企業の場合、TCFD開示では原料調達前の農業や漁業生産におけるGHG排出量や関連リスクも対象となる。TNFD開示においても同様の考え方が採用されている。

(2) ステークホルダーとの連携

TNFD開示はステークホルダーとのコミュニケーション手段であるとともに、企業との連携を促すきっかけとしても作用する。一般的に、食品バリューチェーンで最も自然への依存と影響が大きいのは農業や漁業などの一次生産段階である。TNFDはこのリスクと自然への依存・影響の特定・管理に関する開示を求めていることから、企業において、自然関連リスク低減のために一次生産段階のステークホルダーと連携するインセンティブが生まれやすい。このように、TNFD開示が進むことで、企業と上流域のステークホルダーとの連携が促される。

TNFD開示は日本企業を中心に世界で急速に広がっている（注2）。国際開示基準を検討する国際サステナビリティ基準審査会

(ISSB) は、次の基準のテーマとして「生物多様性・生態系・生態系サービス」と「人的資本」を取り上げることを決め、24年に研究を開始した(注3)。そこでは、TNFD開示提言が参照されると考えられる。「生物多様性・生態系・生態系サービス」に関する国際基準が設定された場合、国内開示基準にも反映される可能性がある。このような規制強化の流れは、バリューチェーン上流のステークホルダーと企業の連携を促し、その結果として、バリューチェーン全体で自然に関するリスクの把握とその低減に向けた取組みが広がると考えられる。

気候変動の分野では、既に民間主導で作成したTCFD開示が国際開示基準に取り込まれ、国内でも国際基準にそった法制化の検討が進んでいる(注4)。国際開示基準では、企業のリスクを包括的に可視化するため、自社事業での直接排出(スコープ1)や使用電力等を通じた排出(スコープ2)だけでなく、バリューチェーン上でのその他の間接的な排出(スコープ3)も開示すべきとされている。国内でも、このスコープ3排出量の開示が法制化されると見込まれている。この要件があることで、バリューチェーン全体で連携したGHG排出削減の取組みが進む(注5)。生物多様性の分野でも、これと同様の動きが進むと考えている。

(注2) 23年にTNFD開示提言が公表された後、24年10月末までに開示に取り組むことを表明した日本企業は133社と世界最多であり、イギリスの68社が続く。

(注3) ISSB発表。既にEUは生物多様性や人的資本をサステナビリティ情報の開示対象として法制化している。

(注4) 金融審議会の「サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ」での検討。情報開示の範囲だけでなく、開示内容の第三者保証のあり方についても議論が進んでいる。

(注5) 自社のバリューチェーン内で炭素排出を削減する取組みをカーボンインセットとよぶ。仏NPOであるInternational Platform for Insetting (IPI) が提唱した。一方、自社の排出をバリューチェーン外から購入したクレジットで相殺することをカーボンオフセットとよぶ。

4 水産業とネイチャー ポジティブ ——結びに代えて——

(1) 気候変動対応や生物多様性保全 で進むステークホルダー連携

水産業では、気候変動対応として、例えば、衛星データを活用した漁場探索の効率化やグループ操業、省エネ機器の導入などにより、燃油使用量の削減が図られている。また、二酸化炭素排出量の少ないエネルギーの活用や水素燃料を用いた漁船の実証実験なども行われている(水産庁(2021))。

生物多様性の保全に向けた取組みも活発だ。水産庁が主導する水産多面的機能発揮対策は、水産業や漁村の有する多面的機能が十分に発揮されるような漁業者等の活動を支える代表的な例である。また、漁業者が企業と連携して藻場やマングローブ林を保全し、炭素吸収を促す取組みもある。例えば、マルハニチログループは、鹿児島県瀬戸内町において漁業者が主導する藻場やマングローブ林の保全活動に参加している(岡添(2025))。活動主体である瀬戸内漁業

協同組合と瀬戸内町は、地元海域でのブルーカーボンのクレジット（注6）の創出を目指すとともに、この海域における活動が生物多様性の保全に貢献しているとして環境省から自然共生サイトの認定を受けた（注7）。この取組みは、漁業者と企業で漁業資源の保全、気候変動の緩和、生物多様性保全という複数の共有価値（Shared Value）を可視化しようとしている事例である。

今後、ネイチャーポジティブへの移行が進むにつれ、このようなバリューチェーン上のステークホルダーとの連携が広がると期待される。この連携を継続的かつ効果的なものとするためには、ネイチャーポジティブという目標を共有し、相互利益を意識した取組みを進めることが重要である。

（注6）藻場やマングローブ林などによって吸収・貯留される炭素を定量化して取引可能なクレジットにしたもの。

（注7）自然共生サイトは、事業者、民間団体・個人、地方公共団体による様々な取組みによって、本来の目的に関わらず生物多様性の保全が図られている区域を認定する制度。昆明・モントリオール生物多様性枠組の目標の一つである30by30の達成に向けて、環境省が設置した。

（2）官民による支援ツールの開発

行政では、ネイチャーポジティブを軸とした企業とステークホルダーの連携を支援する仕組みを整えている。環境省は、企業が地域コミュニティ主体で運営する自然共生サイトへの取組みを支援した際、その事実をTNFD開示に反映できるよう、「自然共生サイトに係る支援証明書」を発行する試みを開始している（注8）。自然共生サイトは、いわば漁業者を含むステークホルダー

と企業とが協働するプラットフォームである。企業の情報開示にひもづく政策ツールにより、このようなプラットフォームへの参加を推進している。

民間においても、TNFD開示提言の実行を支援するための産業別ガイダンスの整備が進んでいる。TNFDは、24年に水産養殖セクター向けガイダンスを公表した（TNFD（2024））。概要については次節の補論を参照いただきたい。TNFDは既に食料・農業セクター向けガイダンスを公表している。現在、漁獲漁業セクター向けガイダンスを最終化しているところである。これらガイダンスの整備により、漁業者を含む一次産業においても自然関連リスクや機会を把握・管理し、情報を開示する流れが進むと考えられる。

（注8）環境省ウェブサイト「自然共生サイトに係る支援証明書について」2024年12月25日アクセス <https://policies.env.go.jp/nature/biodiversity/30by30alliance/kyousei/certificate/>

（3）ネイチャーポジティブの意義

これまでの議論をふまえ、水産業の視点からネイチャーポジティブの意義に関して示唆を提示したい。

第一に、資源管理、生態系保全、海洋汚染の防止といった持続可能な水産業を実現するための既往の取組みは、ネイチャーポジティブの達成に向けた取組みそのものである。それら取組みは、漁獲の維持・増大や養殖環境の劣化防止と密接に結びついており、それゆえ現在のようなサステナビリティ全盛期のはるか前から実践されてい

た。この点は、既往の取組みをネイチャーポジティブと関連づけることで、地域や漁業者の活動がTNFD開示や自然共生サイトといった現代的な文脈で再評価され、幅広いステークホルダーとの連携の基盤になりうることを意味する。現状が再評価されるだけでなく、水産業がもつ知見（例えば、共有資源の共同管理に関する暗黙知）が、ネイチャーポジティブの実践に生かされる場面もあるかもしれない。

第二に、企業がネイチャーポジティブとひもづいたTNFD開示を進めることで、自然との接点が濃厚なバリューチェーン上流のステークホルダーとの連携が促される。TNFDは自然関連リスクと自然への影響の特定・管理に関する開示を求めていることから、水産企業にとっては、資源管理や生物多様性保全への貢献は漁業者を含むステークホルダーとの共有価値（Shared Value）となりうる。また、ネイチャーポジティブは、カーボンニュートラルと同様に産業横断の共通目標であるため、他産業との連携も促進される。カーボンニュートラルでは、TCFD開示でスコープ3排出量を把握する必要があるため、先行してこの動きが進んでいる。

(4) ネイチャーポジティブ推進の課題

一方で、本質的な課題も残る。世界経済フォーラムなどグローバルな枠組みにおける議論が、最も自然環境との関係が深い一次産業の現場で受け入れられるとは限らない。現在、水産業の現場でネイチャーポジ

ティブの概念や国際目標はほとんど認知されていない。また、国内の水産バリューチェーンの関係者にとっても、遠い世界の議論という印象が強いであろう。多くの企業はカーボンニュートラルやTCFD開示への対応を優先させており、ネイチャーポジティブへの対応に人員を割く余裕はないと思われる。わが国のように小規模経営体中心の国でも対応できるネイチャーポジティブについての議論が必要である。

この課題に対応するための第一歩は、既往の取組みも考慮しながら、小規模経営体でも実践可能なネイチャーポジティブを地域で定義することではないかと考える。筆者は、既述した鹿児島県瀬戸内町の活動では、マングローブ林と藻場の回復が、地域にとってのネイチャーポジティブにあたりと理解している。自然共生サイトとしての認定や、将来的なブルーカーボンクレジットの創出を通じて活動を発信することで、外部ステークホルダーとの連携拡大も視野に入る。このような地域主体の活動が、ネイチャーポジティブを語るうえでは欠かせないと考えている。

<参考文献>

- ・岡添巨一（2025）「漁業者主体のマングローブ林と藻場の保全——鹿児島県瀬戸内町による多面的利益の可視化の試み——」『農中総研 調査と情報』web誌、1月号、16～17頁
- ・梶間周一郎（2023）「動き出した自然関連財務情報開示——TNFDフレームワークの解説とビジネスセクターにおける論点——」『農林金融』12月号、2～23頁
- ・環境省ほか（2024）「ネイチャーポジティブ経済移行戦略——自然資本に立脚した企業価値の創造——」2024年12月25日アクセス
<https://www.env.go.jp/content/000213092.pdf>

- ・水産庁（2021）「令和3年度水産白書（3 カーボンニュートラルへの対応）」2024年12月25日アクセス
https://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/r03_h/measure/m_04_3.html
- ・世界経済フォーラム（2020）「ステークホルダー資本主義の進捗の測定—持続可能な価値創造のための共通の指標と一貫した報告を目指して—」2024年12月25日アクセス
<https://jp.weforum.org/publications/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation/>
- ・Locke, H. et al. (2021), "A Nature-Positive World: The Global Goal for Nature." 2024年12月25日アクセス
https://www.nature.org/content/dam/tnc/nature/en/documents/NaturePositive_GlobalGoalCEO.pdf
- ・Porter, M. E. and M. R. Kramer (2018), "Creating shared value: How to reinvent capitalism - And unleash a wave of innovation and growth," *Managing sustainable business: An executive education case and textbook*. Dordrecht: Springer Netherlands, 323-346.
- ・TNFD (2023), "Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD)

- Recommendations (ver.1.0)," September 2023. 2024年12月25日アクセス
<https://tnfd.global/publication/recommendations-of-the-taskforce-on-nature-related-financial-disclosures/>（日本語訳あり）
- ・TNFD (2024) "Additional Sector Guidance- Aquaculture (ver.1.0)," July 2024. 2024年12月25日アクセス
<https://tnfd.global/publication/additional-sector-guidance-aquaculture/>
- ・World Economic Forum (2021) "What is stakeholder capitalism?" 2024年12月25日アクセス
<https://www.weforum.org/stories/2021/01/klaus-schwab-on-what-is-stakeholder-capitalism-history-relevance/>
- ・World Economic Forum (2025), "The Global Risks Report 2025-20th Edition." 2025年1月24日アクセス
<https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>
- ・WWF (2020) "LIVING PLANET REPORT 2020-BENDING THE CURVE OF BIODIVERSITY LOSS - ." 2024年12月25日アクセス
https://wwfin.awsassets.panda.org/downloads/lpr_2020_full_report.pdf

＜補論＞ TNFD 養殖セクター向け ガイダンスの概要

TNFDは、24年7月、水産養殖事業者がTNFD開示を行う場合に留意すべき点をまとめたガイダンスを公表した（TNFD（2024））。このガイダンスは、(1) 情報開示の範囲（養殖バリューチェーンの整理）、(2) 水産養殖バリューチェーンと自然との一般的な関係性、(3) リスクと機会、(4) 指標について記載している。

(1) 情報開示の範囲

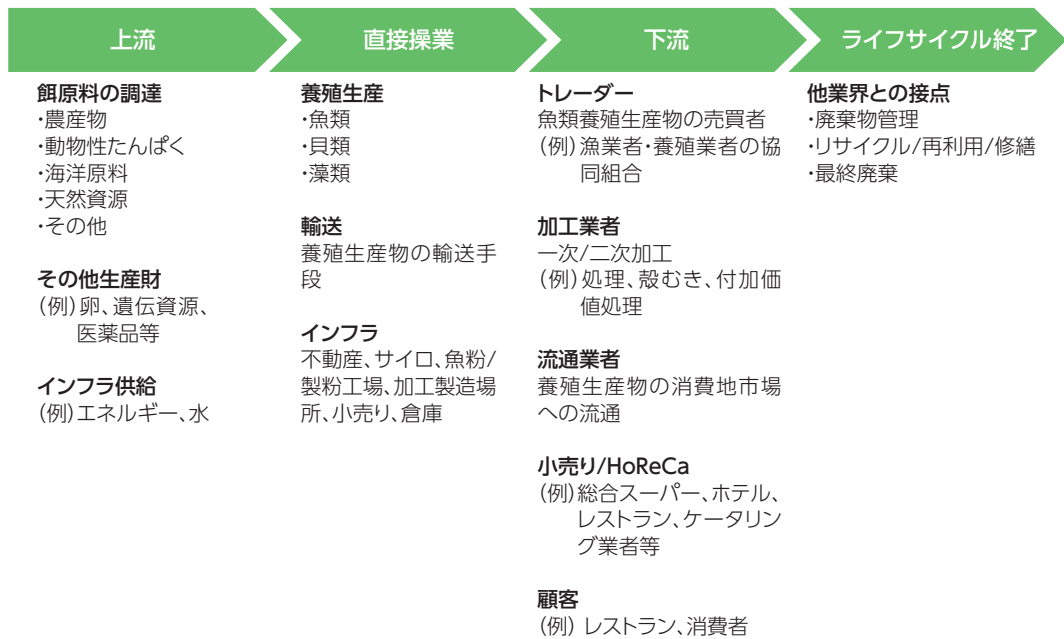
水産養殖は海面養殖、陸上養殖、内水面養殖に分類される。また、それぞれの養殖

方法によって自然との関係は異なる。典型的な水産養殖バリューチェーンの概念図と関係者のマッピングは第A図のとおり。

養殖業者（バリューチェーンにおける直接操業に該当）は、バリューチェーンの上流工程である餌原料の調達、その他生産財の調達、エネルギー・水の調達が関わる自然関連の課題を把握することが求められる。

また、養殖業者は、下流工程において養殖生産物が農産物や漁獲生産物と同様に扱われることをふまえ、食料農業分野での自然関連の課題について認識を深めることが求められる。

第A図 水産養殖バリューチェーンと関係者のマッピング



資料 TNFD (2024)

(2) 水産養殖バリューチェーンと自然との一般的な関係性

水産養殖業者が一般的にどのような自然にどの程度依存しているか、どのような自然にどの程度影響を与えているかについて定性評価の結果を提示している。自然との関係の定性分析には、国連環境計画金融イニシアチブ (UNEP-FI) など複数の国際機関が開発したENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure) というツールが用いられている。

本項ではその一部を掲載する。漁業（上流）、餌の製造（上流）、養殖（直接操業）、魚介類の加工製造（下流）の各工程において、自然への依存の種類とその程度、自然におよぼす影響の種類とその程度がそれぞれ5段階で示されている。自然への依存という観点では、①全ての工程において、自

然による水質浄化能力および淡水資源への依存度が高く、②漁業活動と養殖活動において、生物資源（漁業資源）、気候および自然による廃棄物分解能力への依存度が高い（第A表）。

また、③漁業活動と養殖活動において、淡水や海底の利用、生物資源（漁業資源）の利用、廃棄物の排出による自然環境への負荷が高く、④養殖活動と加工製造において、富栄養化や排水による自然環境への負荷が高い（第B表）。

(3) リスクと機会

自然に関するリスクの検討には、水産認証スキーム（例：ASC、MEL）の内容を考慮することができる。水産養殖セクターが考慮すべき自然関連のリスクと機会の例は第C表のとおり。主要な物理リスクとして

第A表 水産養殖セクターの自然への依存度

依存する自然の機能		養殖活動	餌料の製造	漁業	加工製造
供給	水資源				
	遺伝資源				
	生物資源				
調整	固形廃棄物の分解				
	土壌と沈殿物の保持				
	水の浄化				
	土壌の質の調整				
	その他調整サービス				
	生物学的な制御				
	大気浄化				
	洪水の制御				
	気候変動の制御				
	生息地の維持				
	地域の気候制御				
	暴風の緩和				
	水循環の制御				
	降雨パターンの制御				
文化	教育、科学、調査				
	精神、芸術、象徴				

資料 第A図に同じ
 (注) 非常に高い 高い 中程度 低い
 非常に低い 該当なし、データなし

養殖環境の劣化（病気のまん延、海水温の上昇、生態系バランスの破壊、水質汚染など）、主要な移行リスクとして生態系保全の規制強化や環境汚染による評判の低下が挙げられている。機会については、生産効率の向上、養殖生産物の高付加価値化、新たな市場の開拓、養殖場の環境改善、ブルークレジットの創出などが挙げられている。

(4) 指標

リスクの最小化と機会の最大化を達成するための指標を開示することが推奨されている（第D表）。指標には、基本的の開示するか、開示しない場合はその説明を加えるべき指標（中核開示指標）、必要に応じて開示すべき指標（追加開示指標）がある。

第B表 水産養殖セクターが自然におよぼす影響度

自然への影響		養殖活動	餌料の製造	漁業	加工製造
土地、海洋等の利用の変化	土地利用				
	水利用				
	海底利用				
気候変動	GHG排出				
汚染/汚染の排除	非GHG汚染物質の排出				
	騒音等				
	有毒物質の排出				
	栄養塩の排出				
	固形廃棄物の排出				
資源の利用/回復	水利用量				
	生物資源の利用				
侵略的外来種	侵略種の導入				

資料 第A図に同じ
 (注) 第A表に同じ。

第C表 自然関連のリスクの例(左側)と機会の例(右側)

リスクの類型	分類	リスクの例	機会の類型	機会の例
物理	急性	病気や有害生物による被害	資源効率	自然環境への負荷低減や、天然資源・エネルギー利用の低減による増肉係数の改善
		気候変動による海水温上昇と溶存酸素レベルの変化に伴う養殖対象種のストレスと病気まん延の増加	商品/サービス	自然への影響がない/少ない原料を使用した餌料の使用
		生態系の劣化と生息地破壊		種や生態系への影響を低減する技術への投資
	慢性	水質劣化と富栄養化	市場	持続可能性に関する認証製品の生産増
移行	政策	30by30の達成による海洋/陸上の保護区等の増加		代替タンパク市場の開拓
		厳格な水質規制		養殖場周辺の生態系への投資
	評判	環境に悪影響のある資材利用により消費者のブランドイメージ低下	財政インセンティブ	資材効率や自然関連パフォーマンスに関するKPIと連動した社債やクレジットを通じた資本コストの低減
				養殖場周辺の生態系への投資によるブルーカーボンのクレジット創出
				生態系の回復措置により養殖場の水質を改善

資料 第A図に同じ

(注) 資本コストとは、事業を行うために調達した資本にかかるコストのこと。

第D表 水産養殖セクターの指標の例(関連が強い指標を抜粋して要約)

自然の変化(正/負)	指標	測定指標
土地、海洋、淡水域の利用	土地/海洋/淡水域の利用範囲	・持続可能な管理下にある土地/海洋/淡水域の面積
		・保全・回復させた土地/海洋/淡水域の面積
汚染/汚染の除去	海洋の汚染	・窒素等の投入量、環境への排出量、水質等
	排水	・陸上施設からの排水量等
	廃棄物	・廃棄物量、再利用/リサイクル量等
	プラスチック汚染	・使用プラスチックの総量、再利用等の割合
	非GHG大気汚染物質	・PM2.5、窒素酸化物、アンモニア等
資源利用/資源回復	取水と消費	・水不足地域からの取水量と消費量
	環境負荷の高い原材料	・大豆、パーム油、天然種苗、餌料の水産物原料の使用量、うち持続可能なものの量と割合
	餌料効率	・増肉係数、カロリー保持率等
	薬剤の汚染	・抗菌剤など水産用医薬品の海洋への流出量
	天然資源利用効率	・餌料の天然資源への依存度
	餌料原料の循環性	・餌料の原料としての、食物残さや副産物の使用量等
侵略的外来種	外来種の導入防止措置	・適切な導入防止措置のもとでのリスクが高い活動の割合
	侵略的外来種の管理	・養殖対象種ごとの逃避尾数、割合等
気候変動	GHG排出量	(国際開示基準を参照)

資料 第A図に同じ

(おかぞえ なおひと)

総合農協の成長と配当政策

——サステナブル成長率を用いた分析——

主任研究員 高山航希

〔要 旨〕

サステナブル成長率は、企業の成長率を財務の観点から評価するための道具である。総合農協のサステナブル成長率を計測し、貯金残高増加率を目標水準として比較すると、一層の成長率向上が望ましいと考えられる。サステナブル成長率はROEからDOEを除くことでも得られるが、総合農協は信金と比較してROEが低くDOEが高い傾向があるため、ROE向上と配当性向引下げの両方に取り組み余地がある。このうち配当性向に注目して分析すると、総合農協は純資産に占める出資金の割合が高いほか、近年は組合員の経営支援を目的とした事業分量配当が増加していることが分かった。配当性向の引下げは組合員への還元を減らすことではあるものの、サステナブル成長率を引き上げる。総合農協の純資産の構造を改善し、前向きな投資を増やすことを可能にする、いわば未来の組合員への「還元」といえる。総合農協は、このような発想を強めてもいいと思われる。

目 次

- | | |
|-------------------------|-------------------|
| 1 サステナブル成長率とは | (2) 総合農協のROEと配当 |
| 2 総合農協のサステナブル成長率とその要因分解 | 3 総合農協の配当に関する考察 |
| (1) 総合農協のサステナブル成長率 | 4 地域別に見たサステナブル成長率 |
| | 5 まとめと今後への示唆 |

1 サステナブル成長率とは

サステナブル成長率 (Sustainable Growth Rate) とは、企業が財務構造や配当政策を変えずに達成することが可能な最大の成長率を評価するための道具である。その基本となる計算方法は、次のような式で表される。

$$g^* = \text{ROE} \times (1 - d) \quad (1)$$

ここで、 g^* は売上高のサステナブル成長率、ROEはReturn on Equityの略であり、自己資本に対する税引後利益の比率を表し、 d は配当性向、つまり税引後利益に占める配当の割合を表す。式(1)は、毎期の利益の一部を配当として外部に支払い、手元に残った内部留保を次期の拡大再生産に投じることで、事業の成長を図る営みを表している。

サステナブル成長率の使われ方の1つは、実際の成長率との比較である (Higgins (2012))。実際の成長率がサステナブル成長率より低ければ、事業が何らかの課題を抱えていることを示唆する。一方で、実際の成長率がサステナブル成長率と比べてあまりに高くても、成長率維持のために財務が圧迫され、後に成長率が低下する局面で問題が起こりうるため、対応策が必要になることを意味する。実際の成長率がサステナブル成長率より低ければ成長率を上げる策を、実際の成長率が高ければその抑制策 (商品価格の引上げなど) や、新株発行による自己資本の充実策などを考えることになる。

またもう1つの使われ方として、計算されたサステナブル成長率を何らかの目標値と比較して、目標値から乖離があれば、ROEや配当政策に課題があると考えられるのが挙げられる。こうした例として品田 (2024) は、非営利の協同組織金融機関である信用金庫が目標とすべき利益率について考察した。

品田 (2024) はまず、「非営利」とは「利益をあげない」という意味ではなく、「一定の利益はあげたうえで、その利益を出資者への金銭的利益のためではなく、地域に提供する金融サービスの維持・向上のために費やし、相互扶助の機能を向上させていくこと」と整理した。そのうえで、信金が目標とすべき利益率の考え方として、サステナブル成長率が顧客からの預金残高の増加率を上回っていることを提案した。仮にサステナブル成長率が長期的に預金残高増加率を下回れば、自己資本比率が低下していくことが予想されるためである (注1)。

こうしたサステナブル成長率の目標水準の考え方は、非営利の協同組織金融機関という点で共通する総合農協にも適用可能と思われる。以下ではこの考え方を基礎として、総合農協のサステナブル成長率を測る。

(注1) 貯金残高増加率をサステナブル成長率の目標水準とすることは、その意味が理解しやすく、計算もしやすいという利点がある。その一方で、品田 (2024) も指摘している通り、近年のように預貯金残高が低下している時期においては、目標値として機能しないという欠点がある。とくに2023年以降は預貯金残高がマイナスになる場合もあり、その場合はサステナブル成長率がマイナスであっても目標達成となりうる。

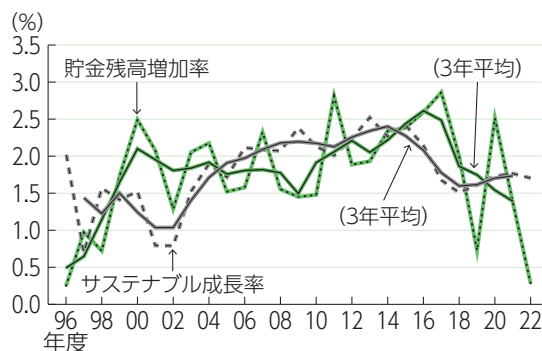
2 総合農協のサステナブル成長率とその要因分解

(1) 総合農協のサステナブル成長率

農林水産省の「農業協同組合及び同連合会一斉調査」（旧称「総合農協統計表」、両者を合わせて以下では「農協一斉調査」と呼ぶ）のデータを用い、総合農協のサステナブル成長率と貯金残高増加率を年度毎に比較したのが第1図である。ROEの分子である税引後利益には同調査の損益計算書の総括表における当期剰余金を、分母である自己資本には前年度末の貸借対照表の総括表における純資産を用いた。配当性向 d は配当金を当期剰余金で除すことで求め、配当金として損益計算書の「剰余金の処分状況」における出資配当金と事業分量配当金の合計を用いた。また、サステナブル成長率も貯金残高増加率も短期的な変動があるため、それぞれの3年移動平均を併せて示した。

期間全体を通して見ると、サステナブル

第1図 総合農協のサステナブル成長率と貯金残高増加率



資料 農林水産省「農業協同組合及び同連合会一斉調査」

成長率と貯金残高増加率は概ね同水準と見て良いだろう。しかし、期間を区切って見ると、状況が変化していることが分かる。まず、1996事業年度（以下では単に年度と呼ぶ）から02年度においては、貯金残高増加率が上昇した一方で、サステナブル成長率はあまり変わらなかった。その結果、サステナブル成長率は目標とする貯金残高増加率を下回ることとなった。この02年度までの期間を以下では第Ⅰ期と呼ぶことにする。第Ⅰ期の後、15年度までは、貯金残高増加率が横ばいとなった一方で、サステナブル成長率が改善した。これにより、05年度以降の3年平均はサステナブル成長率が貯金残高増加率を上回った。この期間は第Ⅱ期と呼ぶ。第Ⅱ期の後、直近の22年度までは、サステナブル成長率が再び低下したが、貯金残高増加率もやや遅れて低下したため、2者は一進一退の関係、3年平均で見ればほぼ同水準となった。この16年度以降の期間を第Ⅲ期とする。

したがって、全国総合農協のサステナブル成長率は目標水準をほぼ達成していると言えるが、課題も指摘できるだろう。年度によってはサステナブル成長率が貯金残高増加率を下回っており、特に第Ⅲ期においては、仮に貯金残高増加率が低下していなければサステナブル成長率が目標水準を下回り続けていたおそれがある。また、品田（2024）によると、信金のサステナブル成長率はほとんどの期間で預金残高増加率を上回っており、しかもその超過幅は0.5～1.5ポイント程度と大きい。これらのことを

踏まえると、総合農協のサステナブル成長率は一層の向上が望ましく、とくに近年はその必要性が増していると言えるだろう。

(2) 総合農協のROEと配当

前節のサステナブル成長率をより詳細に分析する。式（１）は次のように変形できる（品田（2024））。

$$g^* = \text{ROE} \times (1 - d) = \text{ROE} - \text{DOE} \quad (2)$$

DOEはDividend on Equityの略であり、自己資本（純資産）に対する配当金の比率を表す。式（２）は、サステナブル成長率がROEとDOEに分解できることを示しており、これを利用してサステナブル成長率の変動要因を分析できる。

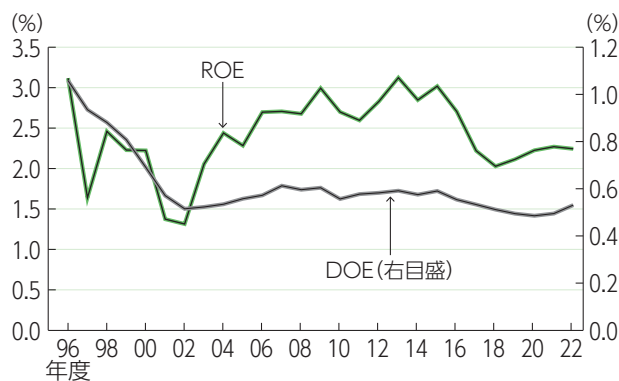
第1図と同じデータを用いて総合農協のROEとDOEの推移を示したのが第2図である。まず第Ⅰ期はROEが低下した時期であるが、DOEも低下した。その結果、サステナブル成長率はROEほどは下がりず、一定水準が維持された。第Ⅱ期では最初の数年間にROEが回復する一方で、DOEはほとんど変わらなかった。これがサステナブル

成長率の上昇に繋がった。第Ⅲ期においては18年度までの3年間にROEが低下したが、DOEはあまり下がらなかったため、結果としてサステナブル成長率は低下した。19年度以降にROEはやや回復し、DOEも22年度にやや上昇した。

配当性向を図示した第3図を見ると、その動向が明確になる。第Ⅰ期にあたる96年度から02年度までの配当性向は40%前後であったが、第Ⅱ期初めの02年度から04年度までの3年間に大きく低下し、それ以降はしばらく20%前後の水準で安定していた。そして第Ⅲ期初めの16年度から18年度までの間にやや上昇し、その後は20%強が維持されている。

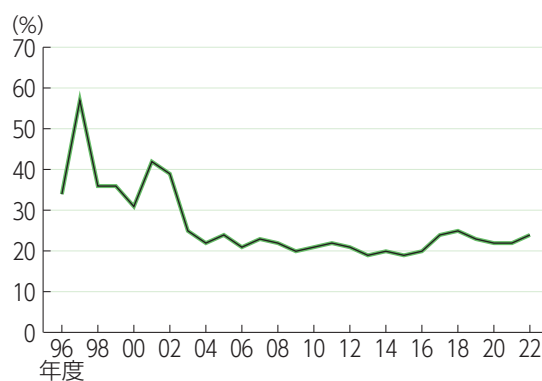
品田（2024）がまとめた信用金庫のROEおよびDOEと比較すると、期間全体を通して、総合農協のROEは低く、DOEは高い傾向がある。両方でROEの変動が少ない20年度以降で比べると、信用金庫のROEは2.5～3.0%であるが、総合農協は2.0～2.5%と、0.5ポイント程度の差がある。またDOEは、総合農協においては低くても0.4%を下回る

第2図 総合農協のROEとDOE



資料 第1図に同じ

第3図 総合農協の配当性向



資料 第1図に同じ

ことがないが、信金においては0.19%（同）と、2倍以上の開きがある。ROEに対するDOEの割合としても求められる配当性向は、信用金庫で10%に満たない（同）のに対し、総合農協では20%を上回っている。

したがって、総合農協のサステナブル成長率の引上げの方策としては、ROEの引上げと配当性向の引下げの両方に取り組みの余地があることになる。総合農協がROEや利益率をいかに伸ばすかという点が農協経営の方向性を考えるうえでの大きなテーマであることは論をまたず、すでに様々な提言や論考がある（注2）。一方で総合農協の配当政策は、サステナブル成長率というツールによって新しく導入された視点であり、近年に詳細な検討をした文献は多くない（注3）。そこで次節では配当に注目して分析したい。

（注2）財務分析においてはROEのデュポン分解（ $ROE = \text{利益率} \times \text{総資産回転率} \times \text{財務レバレッジ}$ ）を利用して改善を考えることが定番だろう。このため総合農協では利益率の改善がテーマとなる。農業関連事業の収支改善等がその具体策として挙げられる。

（注3）田代（2020）は当初総合農協の配当政策に焦点を当てた科研費研究であったが、途中で中心テーマが農林中央金庫の奨励金利率引下げの影響に変わったため、配当政策に関する成果の詳細はあまり公になっていない。田代（2018）は同研究の成果の一つであり、配当政策に関する詳しい記述が含まれる文献である。また、田代（2016）は少し古いが総合農協の剰余金の処分状況を詳しく分析している。

3 総合農協の配当に関する考察

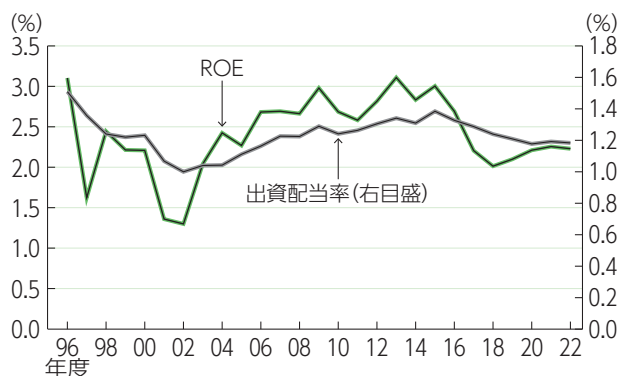
総合農協の配当性向の高さを考察するための端緒は3つあるだろう。まず1つ目と

して、純資産に占める出資金の割合の高さが要因となっている可能性である。配当のうち出資配当は純資産の一部を構成する出資金に対して支払われるが、総合農協は純資産に占める出資金の割合が21.6%（22年度、「農協一斉調査」と、信金の7.18%（品田（2024））に比べて高い。これにより、総合農協で配当性向がより高くなる傾向がありうる。総合農協でも純資産に占める出資金の割合は徐々に低下しているため、長期的には状況が改善していくものと思われるが、出資金割合の低下ペースは年あたり0.5ポイントと緩慢であるうえ、20年度以降は横ばいとなっている。

端緒の2つ目として、出資配当率を下げにくい事情がある可能性が挙げられる。出資配当率の実績または予想水準で出資するかどうかを判断する人は多くないと思われるほか、足下の金利水準を踏まえると出資配当率の低さが出資金を維持または募集するうえでの大きな障害になるとは考えづらいが、田代（2018）は合併に際した一時的な無配が組合員の不満を呼んだ事例を記録しており、総合農協の経営層に対する組合員からのプレッシャーは相応にあるかもしれない。また同書は、農協経営に大きな問題が無い限り合併の前後で出資配当率を下げづらいことも指摘しており、信金と比較して合併が多い総合農協は出資配当率が下がりづらい可能性がある。

この点について、出資配当率とROEを比較した第4図で検証する。この出資配当率は出資配当の総額を出資金で除すことで求

第4図 総合農協のROEと出資配当率



資料 第1図に同じ

めたものである。出資配当率はROEの短期的な変動を緩和しつつも中長期ではフレキシブルにROEに追従しており、硬直的であるとまでは言えない。そのため、出資配当率を下げにくい問題があったとしてもその影響は大きくない、とここではしておく。

要因を考える3つ目の端緒として、総合農協では事業分量配当がよく使われることが挙げられる。法制度上は総合農協でも信金でも配当として出資配当と事業分量配当の2種類が認められている。法人税法上、事業分量配当の損金算入が認められている点も共通している。ところが実際には、信金で事業分量配当が実施されておらず、総合農協ではよく実施されているという違いがある（注4）。「農協一斉調査」によれば、22年度に事業分量配当を実施した総合農協は264組合と、全体の半数近くであり、この数は増加する傾向にある。

事業分量配当とは、当期剰余金のなかから組合員に分配される配当の一種である。出資配当が組合員の出資額に比例して分配されるのに対し、事業分量配当は組合員の

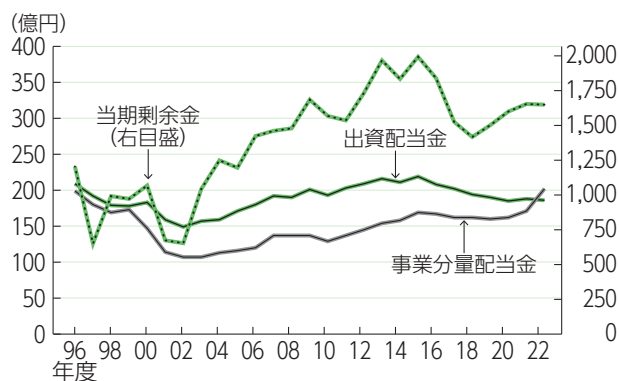
事業の利用量に基づいて分配される。総合農協は農業関連事業や信用事業等様々な事業を営んでいるが、事業分量配当の基礎となるのは購買事業、販売事業、信用事業、共済事業の利用量であることが多い。例えば購買事業の利用量に応じた事業分量配当を実施する例では、年度における肥料や農薬の購入金額に対して配当金の額や率が決められる。販売事業では共選場の利用や共同販売の実績金額等が基になる。信用事業で利用分量配当を実施する場合は、貸出金（組合員にとっては借入れ）に関して支払われた利息や、定期貯金残高等が基になる。実際には、これらの基準をいくつか組み合わせて事業分量配当を支払っていることも少なくない。もちろん、事業分量配当を実施する組合は、各組合員の利用量を正確に把握しておかなければならない。

明田（2021）によれば、剰余金を組合員に分配する際に出資配当として分配するか、あるいは事業分量配当として分配するか、さらに2つを併用する場合、出資配当と事業分量配当をどのような割合で組み合わせるかについては、組合の自治に委ねられている。また法人税法において事業分量配当は、組合員との取引価格の修正であることから、組合員との取引等によって生じた剰余金の一部を組合員に返還するものと考えられている。そのために損金算入が認められている（注5）が、他方でそのような取引によらず生じた剰余金を事業分量配当として支払うことは認められていない。しかし農業協同組合法はこうした点についての明文を欠い

ているため、事業分量配当の総額と、組合員との取引によって生じた剰余金の総額との対応関係については、必ずしも明らかではない（注6）。

第5図は総合農協が支払った配当を出資配当金と事業分量配当金に分けて示したものである。第Ⅰ期、96年度の配当金は出資配当と事業分量配当金がそれぞれ200億円程度とほぼ同額であったが、02年度までにいずれも減少した。比較すると事業分量配当金がより大きく減った。第Ⅱ期である15年度までの期間においては、出資配当金と事業分量配当金がほぼ平行に増加した。第Ⅲ期の16年度以降においては、出資配当が緩やかに減少した一方で、事業分量配当はあまり変わらない時期が続いた。直近の22年度には事業分量配当金が急増し、96年度以来の金額を記録したうえ、期間中で初めて出資配当金の額を上回った。配当のもととなる当期剰余金が15年度の値を回復していないことと対照的である。したがって、とくに第Ⅲ期において、総合農協は意志を持って事業分量配当を増やしている可能性がある。

第5図 総合農協の出資配当金と事業分量配当金



資料 第1図に同じ

田代（2020）によれば、事業分量配当が増えていることは、15年の農業協同組合法改正がきっかけになっていると考えられる。改正農業協同組合法の第7条③は、「組合は、農畜産物の販売その他の事業において、事業の的確な遂行により高い収益性を実現し、事業から生じた収益をもつて、経営の健全性を確保しつつ事業の成長発展を図るための投資又は事業利用分量配当に充てるよう努めなければならない。」と、事業分量配当（引用文中では「事業利用分量配当」）を増やすことで組合員に奉仕する道筋を明確に示している。

農協法改正後、実際に事業分量配当がはじめて前年比で増加したのは、剰余金が回復しはじめた20年度である。そして22年度には急増した。22年度に急増した理由について、総合農協のディスクロージャー誌を参照すると、いくつかの組合において、資材価格高騰や新型コロナウイルス感染症の流行への対応等、組合員が直面する農業経営環境の厳しさへの支援として、購買事業や販売事業を基準とした事業分量配当を増やしたり開始したりすることが表明されている。23年度には、肥料の購入金額の10%を事業分量配当として支払っている例もある（注7）。

一方で、前述したような理由により部門別損益の増減と事業分量配当の増減の間には、明確な関係はない。また「農協一斉調査」の部門別損益計算書において、特定の事業の利益が増えている傾向も見られないため、例えば農業関連事業の部門別損益が改善したから事業分量配当が増えたというよ

うな説明はできない（注8）。

こうしたことから、事業分量配当の増加は、配当金を通して組合員の経営を支援する意識が強まったことが要因になった可能性があると考えられる。

なお田代（2018）は、総合農協の広域合併の際、過渡期的対応として支部独立採算性をとった事例を取り上げており、支部独立採算性を解消し名実共に一つの農協になっていく過程で事業分量配当金が増える可能性を指摘している。このような合併に関わる事情も事業分量配当の増加の要因となっている可能性がある。

以上の議論をまとめると、総合農協の配当性向が高い理由として、純資産に占める出資金比率の高さや、事業分量配当により組合員の農業経営を支える意識の強さが挙げられる。

（注4）昭和34年3月11日の大蔵省の通達「信用金庫の決算について」（蔵銀第262号）において、「利用配当については、これを自粛せしめることとし、現在実施中のものにあつても極力その整理に努めしめるものとする。」とあり、これがきっかけとなって信用金庫は事業分量配当を行わなくなったようである。

（注5）農業関連事業を基準とした事業分量配当を受け取った組合員は、それを農業の事業所得の加算あるいは事業費用の減額として税額を計算することになる。

（注6）法人税法の理念を厳密に適用しようとする、例えば肥料の購入金額を基準として事業分量配当を実施する場合は、購買事業のうち肥料に関する部分のみの経常利益を計算し、肥料を基準にした事業分量配当の総額がそれを超えないようにする必要があるが、極めて困難であろう。

（注7）これも農業資材価格高騰対策と考えられる。なお本稿の図表は、基となっている「農協一斉調査」の最新調査年度が22年度であるため、こうした動きは反映されていない。

（注8）この点に関連して、総合ポイント制度と事業分量配当との関係について詳しい分析が必要かも

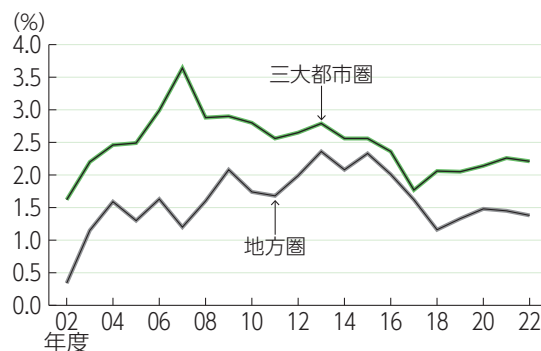
しれない。今後の課題としたい。

4 地域別に見たサステナブル成長率

出資配当と事業分量配当についてより詳細にみるため、地域別に分析する。データの制約により、基準となっている事業別に分けて事業分量配当金の額を見ることはできない。しかし、都市部では信用事業の比重が大きく、農村部では農業関連事業の比重が大きいことを考えると、地域によって事業分量配当金の動向に違いがあるはずである。そこで以下では、「農協一斉調査」の県別データを使い、三大都市圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、三重県、京都府、大阪府、兵庫県）とそれ以外の地方圏に分けて見ていく。全ての県別データが揃うのは02年度以降であるため、図の期間もそれに合わせていることに注意されたい。

まず第6図は、サステナブル成長率である。期間全体にわたって三大都市圏は地方圏よりサステナブル成長率が高いと言える。

第6図 総合農協のサステナブル成長率（地域別）



資料 第1図に同じ

他方、その差は、当初は1ポイント以上あり、一時的に2ポイントを超える時期もあったが、22年度には1ポイント弱にまで縮小している。

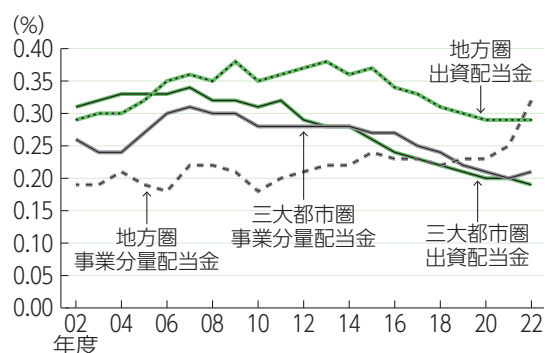
次に、地域別のサステナブル成長率をROEとDOEに分解したのが次の第7図である。

ROEにおける三大都市圏と地方圏の差は、サステナブル成長率における差よりも、縮まっている。対照的なのはDOEの推移であり、三大都市圏が低下傾向を示しているのに対し、地方圏は緩やかに上昇している。とくに地方圏が22年度にDOEを大きく高めたのに対し、三大都市圏は前年度より低下させた。

配当の動向をまとめたのが次の第8図である。

注目されるのが、地方圏における事業分量配当の増加である。期間中、地方圏の事業分量配当は増加傾向を示しており、22年度には前年比で25%以上も増加した。一方で、地方圏の出資配当金は横ばい、もしくは16年度頃からの低下傾向である。また、

第8図 総合農協の出資配当金と事業分量配当金の純資産に対する比率(地域別)



資料 第1図に同じ

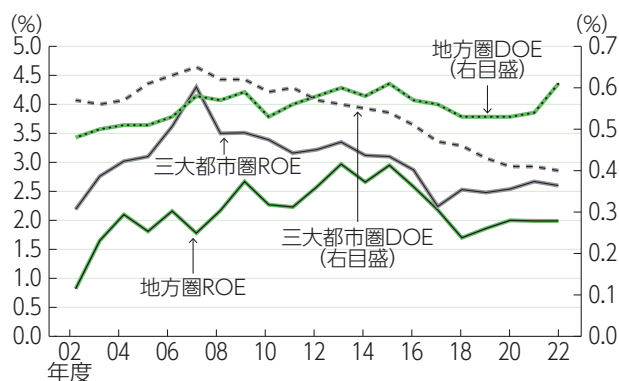
三大都市圏は出資配当金と事業分量配当金がほぼ重なり合いながら低下しており、22年度も事業分量配当金には大きな変化が見られない。

こうした傾向は、前節においてその可能性が見出された、組合員の農業経営を支援することを目的とした事業分量配当の増加と符合する。地方圏では農業関連事業の比重が大きく、購買事業や販売事業の利用量を基準とした事業分量配当が多いために、その傾向が顕著に表れたと考えられる。

5 まとめと今後への示唆

総合農協がサステナブル成長率を引き上げるためには、配当性向を引き下げる、つまり配当を減らすことが一つの方向性になりうる。しかし、ここまで見てきた通り、総合農協の配当性向が高いことの要因は、配当により組合員の農業経営を支えようとする意識の強さにある可能性がある。したがって配当を減らすことは、農協が組合員に奉仕をしようとする意識を挫くことに繋が

第7図 総合農協のROEとDOE(地域別)



資料 第1図に同じ

る。

果たして本当にそうだろうか。剰余金のうち配当として外部に流出する部分を減らし内部留保を増やすことは、一方でメリットも大きいと考えられる。まず、農協の利益剰余金が増えることで、純資産の構造の改善に寄与する。前述した通り、総合農協の純資産に占める出資金の割合は信金と比較して高い。徐々に低下はしているものの、ペースは緩慢であり、近年は停滞している。品田（2024）は、調達コストのかからない（ストックとしての）内部留保を積み増しておくことが経営の助けになっているという信金職員の声を紹介している。

さらに、内部留保が蓄積し、純資産が増えることで、事業の拡大や新事業への展開、または事業の高度化に向けた投資を増やすことが可能になる。理念的に言えば、内部留保の蓄積は未来の組合員への富の移転である。村本（2015）は「いわば世代間相互扶助ないし異時点間の内部補助」と呼んでいる。未来の組合員のために事業を拡大し、そのことが「還元」になるという発想を、総

合農協はもっと考慮してもいいと思われる。

<参考文献>

- ・明田作（2021）『農業協同組合法』第3版、経済法令研究会
- ・品田雄志（2019）「信用金庫における純資産の充実動向とその意義について——配当政策等における地域銀行との比較——」『信金中金月報』12月号、4～10頁（2025年1月17日最終アクセス）
<https://www.scbri.jp/publication/geppo/20191201-post-167.html>
- ・品田雄志（2024）「信用金庫の長期安定に向けた「目標利益率」について——サステナブル成長率の概念を用いた考察——」『信金中金月報』4月号、18～32頁（2025年1月17日最終アクセス）
<https://www.scbri.jp/publication/geppo/20240401-post-469.html>
- ・田代洋一（2016）「農協『改革』と剰余金処分のあり方」『農業・農協問題研究』第61号、28～39頁
- ・田代洋一（2018）『農協改革と平成合併』筑波書房
- ・田代洋一（2020）「農協における剰余概念と剰余金処分の理論的・実証的研究——農協改革との関連で——」科学研究費助成事業 研究成果報告書（2025年1月17日最終アクセス）
<https://kaken.nii.ac.jp/ja/file/KAKENHI-PROJECT-17K07963/17K07963seika.pdf>
- ・村本孜（2015）『信用金庫論——制度論としての整理——』金融財政事情研究会
- ・Higgins, Robert C. (2012), *Analysis for Financial Management*, Tenth Edition, McGraw-Hill.

（たかやま こうき）



自然分野の今後の課題

2022年11月に自然関連財務情報開示タスクフォース (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、TNFD) のタスクフォース・メンバーに就任し、それまでは縁が薄かったサステナビリティの分野に足を踏み入れることになった。TNFDはTCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) の自然版を目指しており、2023年9月には自然分野の開示枠組みの提言を公表した。

本年1月にTNFD事務局員が国際自然保護連合 (IUCN) ・国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター (UNEP・WCMC) ・科学に基づく目標設定ネットワーク (SBTN) のスタッフやケンブリッジ大学サステナビリティリーダーシップ研究所の研究者と共に執筆した論文「Science and technical priorities for private sector action to address biodiversity loss (注1)」では、自然分野で今後前進が必要な4つの主要課題を示している。その4つとは、

- ① 自然の状態や生態系サービスの供給の変化を測定する指標の合意、
- ② グローバルで定期的に更新される地域特定で一貫性のあるデータ、
- ③ 企業・生態系・国家レベルで標準化され一貫性のある会計制度、
- ④ 企業・金融機関・金融当局が自然関連リスクの評価ができる統合的リスク管理手法、

である。

①のうち、自然の状態を測定する指標については、2023年9月のTNFD開示枠組みでは重要性を認識しながら、国際的な合意がないとの認識から、項目だけは設けながらも具体的な指標については空欄にするplaceholder (仮置き) という位置付けになっていた。2024年10月には、TNFDも参加するNature Positive Initiativeという団体が指標の候補を公表した。今後、この候補も含めて喧々諤々の議論が行われることが予想される。

②については、TNFDが2024年10月に自然関連データを集めたプラットフォームを構築する作業計画案を発表している。他の①・③・④に関する合意ができれば、必要となるデータが定まり、データの整備も進むと理解できる。

③のうち、国民経済計算レベルでは2021年に国連統計委員会で環境経済勘定・

生態系勘定として計測手法が合意されており、その後も改訂が進められてきているが、その計測結果を国の経済運営の評価に結び付けている国は少ない。企業レベルの会計制度では、個別国として自然資本を導入している国や企業単位で計測を試みている先も出て来ているが、国際的な共通基準は制定されていない。いずれのレベルにおいても、国の経済運営や企業業績の評価軸として用いられるようになれば、経済政策や企業活動の姿勢が大きく変わることになるだろう。

④については、気候変動分野ではNGFS(気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク)のシナリオに基づく分析が行われているが、自然分野においてはこれからの検討課題と言えよう。

これらの課題どれをとっても難しいものばかりと言わざるを得ないが、一方でやるべきことがはっきりしているのであれば、課題解決は不可能ではないとも考えられる。

先日、国際自然保護連合(IUCN)が主催したビジネスと自然保護団体の国際会議において、何のためにこのようなことをやるのかについて、ある参加者の発言が印象に残っているので共有させて頂きたい。「我々がこうしたことを行うのは自然を守りたいからだだろうと思われることが多いが、そうではない。我々がどう行動しようが、自然は何らかの形で残っていくだろう。問題は、その『何らかの形』の中で、人類が生き残れるのか、ということである。したがって、人類が生き残れるような範囲に『何らかの形』を収められるのか、ということが問われている。我々が目指しているのは、自然の保護ではなく、人類の生き残りであると認識すべき」。

これから先、従来通りの経済活動を続けて自然資源を破壊し、人類が生き残れないような環境を作ってしまうのか、それとも人類が生き残れるような状態で維持できるのか、分岐点が近付いてきており、我々の叡智が問われているのではないだろうか。

(注1) <https://royalsocietypublishing.org/doi/10.1098/rstb.2023.0208>

(農林中央金庫 エグゼクティブ・アドバイザー

TNFDタスクフォース・メンバー 秀島弘高・ひでしま ひろたか)

統計資料

目次

1. 農林中央金庫 資金概況 (海外勘定を除く)	(45)
2. 農林中央金庫 団体別・科目別・預金残高 (海外勘定を除く)	(45)
3. 農林中央金庫 団体別・科目別・貸出金残高 (海外勘定を除く)	(45)
4. 農林中央金庫 主要勘定 (海外勘定を除く)	(46)
5. 信用農業協同組合連合会 主要勘定	(46)
6. 農業協同組合 主要勘定	(46)
7. 信用漁業協同組合連合会 主要勘定	(48)
8. 漁業協同組合 主要勘定	(48)
9. 金融機関別預貯金残高	(49)
10. 金融機関別貸出金残高	(50)

〈特別掲載 (2024年 9 月末数値)〉

11. 信用農業協同組合連合会都道府県別主要勘定残高	(51)
12. 農業協同組合都道府県別主要勘定残高	(52)
13. 信用漁業協同組合連合会都道府県別主要勘定残高	(53)
14. 漁業協同組合都道府県別主要勘定残高	(53)

統計資料照会先 農林中金総合研究所コーポレート企画部
T E L 03 (6362) 7700
F A X 03 (3351) 1159

利用上の注意 (本誌全般にわたる統計数値)

- 1 数字は単位未満四捨五入しているので合計と内訳が不突合の場合がある。
- 2 表中の記号の用法は次のとおりである。

「0」 単位未満の数字	「-」 皆無または該当数字なし
「…」 数字未詳	「△」 負数または減少
「*」 訂正数字	「P」 速報値

1. 農林中央金庫資金概況

(単位 百万円)

年 月 日	預 金	発行債券	そ の 他	現 金 預 け 金	有価証券	貸 出 金	そ の 他	貸借共通 合 計
2019 . 11	64,623,419	940,978	32,882,995	20,680,925	53,200,627	18,136,480	6,429,360	98,447,392
2020 . 11	65,139,976	460,510	33,307,957	17,038,736	47,942,031	21,219,769	12,707,907	98,908,443
2021 . 11	65,306,859	395,182	33,446,556	15,663,949	42,226,658	20,949,604	20,308,386	99,148,597
2022 . 11	64,419,650	438,965	36,360,949	20,231,156	42,925,570	15,587,584	22,475,254	101,219,564
2023 . 11	64,423,062	409,037	33,533,460	19,946,021	45,515,066	14,968,724	17,935,748	98,365,559
2024 .	6	59,970,577	403,858	31,541,367	14,053,515	43,978,149	15,255,780	18,628,358
	7	59,095,272	382,410	28,324,725	13,483,390	41,063,373	15,247,869	18,007,775
	8	58,146,761	363,531	26,743,559	16,640,243	39,426,962	15,077,543	14,109,103
	9	58,833,988	358,224	23,249,059	17,762,054	38,230,289	14,865,197	11,583,731
	10	58,312,281	462,220	23,206,280	15,213,837	37,582,170	14,657,500	14,527,274
	11	57,222,044	453,573	19,947,698	15,490,692	34,814,148	14,761,025	12,557,450

(注) 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。

2. 農林中央金庫・団体別・科目別・預金残高

2024年11月末現在

(単位 百万円)

団 体 別	定期預金	通知預金	普通預金	当座預金	別段預金	公金預金	計
農 業 団 体	47,217,596	-	1,894,145	441	389,396	-	49,501,578
水 産 団 体	1,754,537	-	74,159	-	3,039	-	1,831,735
森 林 団 体	2,567	-	6,190	9	201	-	8,966
そ の 他 会 員	896	-	13,855	-	-	-	14,751
会 員 計	48,975,595	-	1,988,349	450	392,636	-	51,357,030
会 員 以 外 の 者 計	764,594	3,468	573,709	74,367	4,446,556	2,319	5,865,014
合 計	49,740,190	3,468	2,562,058	74,818	4,839,191	2,319	57,222,044

(注) 1 金額は単位未満を四捨五入しているため、内訳と一致しないことがある。 2 上記表は、国内店分。
3 海外支店分預金計 77,437百万円。

3. 農林中央金庫・団体別・科目別・貸出金残高

2024年11月末現在

(単位 百万円)

団 体 別		証 書 貸 付	手 形 貸 付	当 座 貸 越	割 引 手 形	計
系 統 団 体 等	農 業 団 体	507,175	126,977	110,352	-	744,503
	開 拓 団 体	-	-	-	-	-
	水 産 団 体	23,524	734	11,823	-	36,081
	森 林 団 体	1,287	569	2,806	6	4,668
	そ の 他 会 員	640	190	20	-	850
	会 員 小 計	532,626	128,470	125,000	6	786,103
	その他系統団体等小計	116,796	4,159	80,403	-	201,359
	計	649,422	132,629	205,403	6	987,462
関 連 産 業 そ の 他		5,390,446	45,316	1,028,324	1,575	6,465,661
		7,110,746	266	196,893	-	7,307,903
合 計		13,150,614	178,211	1,430,620	1,581	14,761,026

(貸 方)

4. 農 林 中 央 金

年 月 末	預 金			譲 渡 性 預 金	発 行 債 券
	当 座 性	定 期 性	計		
2024. 6	9,409,566	50,561,011	59,970,577	-	403,858
7	8,917,638	50,177,634	59,095,272	-	382,410
8	8,743,005	49,403,756	58,146,761	-	363,531
9	8,946,449	49,887,539	58,833,988	-	358,224
10	8,491,330	49,820,951	58,312,281	-	462,220
11	7,481,326	49,740,718	57,222,044	-	453,573
2023. 11	11,467,208	52,955,854	64,423,062	-	409,037

(借 方)

年 月 末	現 金	預 け 金	有 価 証 券		商品有価証券	買 入 手 形	手 形 貸 付
			計	う ち 国 債			
2024. 6	54,948	13,998,567	43,978,149	8,343,077	9,733	-	140,508
7	69,843	13,413,546	41,063,373	9,091,812	15,705	-	172,542
8	65,950	16,574,292	39,426,962	9,162,156	9,031	-	170,936
9	76,531	17,685,523	38,230,289	8,926,876	27,931	-	171,200
10	75,222	15,138,615	37,582,170	9,031,488	1,001	-	179,470
11	68,389	15,422,303	34,814,148	8,637,912	3,270	-	178,210
2023. 11	54,059	19,891,961	45,515,066	7,256,580	-	-	99,836

(注) 1 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。 2 預金のうち当座性は当座・普通・通知・別段預金。
3 預金のうち定期性は定期預金。

5. 信 用 農 業 協 同 組

年 月 末	貸		方		
	貯 金		譲 渡 性 貯 金	借 入 金	出 資 金
	計	う ち 定 期 性			
2024. 6	66,193,434	64,669,312	1,012,394	661,652	2,681,108
7	65,675,688	64,316,492	1,018,458	697,353	2,680,981
8	65,710,069	63,740,846	1,049,743	660,723	2,682,079
9	65,258,631	63,839,061	938,026	576,724	2,682,065
10	65,245,983	63,788,175	1,130,063	576,720	2,682,065
11	64,837,999	63,519,526	1,191,898	576,720	2,682,065
2023. 11	66,958,260	65,566,340	956,448	987,613	2,618,671

(注) 1 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金の計。 2 出資金には回転出資金を含む。

6. 農 業 協 同 組

年 月 末	貸			方	
	貯 金			借 入 金	
	当 座 性	定 期 性	計	計	うち信用借入金
2024. 5	50,439,782	57,609,800	108,049,582	521,800	452,249
6	51,249,975	57,942,136	109,192,111	498,259	429,117
7	50,631,731	57,975,539	108,607,270	500,118	430,681
8	51,053,800	57,783,907	108,837,707	396,690	325,146
9	50,797,464	57,497,554	108,295,018	378,884	306,593
10	51,628,576	57,103,251	108,731,827	385,239	311,761
2023. 10	49,927,459	59,724,022	109,651,481	551,458	472,994

(注) 1 貯金のうち当座性は当座・普通・貯蓄・通知・出資予約・別段。 2 貯金のうち定期性は定期貯金・譲渡性貯金・定期積金。
3 借入金計は信用借入金・共済借入金・経済借入金。

庫 主 要 勘 定

(単位 百万円)

コ ー ル マ ネ ー	受 託 金	資 本 金	そ の 他	貸 方 合 計
501,200	3,872,620	4,040,198	23,127,349	91,915,802
766,900	3,605,238	4,040,198	19,912,389	87,802,407
240,200	4,623,137	4,040,198	17,840,024	85,253,851
892,400	3,685,145	4,776,257	13,895,257	82,441,271
273,400	3,730,405	4,776,257	14,426,218	81,980,781
265,000	3,314,093	4,776,257	11,592,348	77,623,315
2,814,000	1,008,656	4,040,198	25,670,606	98,365,559

貸 出 金				コ ー ル ロ ー ン	そ の 他	借 方 合 計
証 書 貸 付	当 座 貸 越	割 引 手 形	計			
13,767,046	1,346,322	1,901	15,255,780	-	18,618,625	91,915,802
13,670,827	1,402,535	1,964	15,247,869	-	17,992,071	87,802,407
13,580,552	1,324,470	1,584	15,077,543	-	14,100,073	85,253,851
13,283,956	1,409,217	823	14,865,197	-	11,555,800	82,441,271
13,063,253	1,413,098	1,677	14,657,500	-	14,526,273	81,980,781
13,150,613	1,430,620	1,581	14,761,025	-	12,554,180	77,623,315
13,494,068	1,373,361	1,458	14,968,724	-	17,935,749	98,365,559

合 連 合 会 主 要 勘 定

(単位 百万円)

現 金	借		方				
	預 け 金		コールローン	金銭の信託	有 価 証 券	貸 出 金	
	計	う ち 系 統				計	う ち 金 融 機 関 貸 付 金
90,933	40,815,327	40,761,406	145,000	1,821,969	18,708,441	8,738,730	2,378,667
95,344	40,327,023	40,273,503	140,000	1,841,553	18,564,046	8,787,823	2,363,845
96,030	40,332,269	40,283,499	195,000	1,843,776	18,398,996	8,827,205	2,372,318
107,836	39,789,987	39,739,997	180,000	1,868,027	18,427,598	8,216,166	1,835,784
90,756	39,499,137	39,438,733	240,000	1,875,488	18,595,064	8,338,594	1,825,478
89,853	38,965,633	38,904,851	225,000	1,876,999	18,730,073	8,411,722	1,956,169
78,806	41,564,528	41,504,246	85,000	1,805,681	18,825,978	8,779,489	2,332,231

合 主 要 勘 定

(単位 百万円)

借 方							報 告 組 合 数
現 金	預 け 金		有価証券・金銭の信託		貸 出 金		
	計	うち系統	計	うち国債	計	うち公庫 (農)貸付金	
470,052	77,031,664	76,552,601	7,062,475	3,158,265	24,621,728	116,404	508
454,098	78,102,661	77,627,163	7,084,337	3,180,411	24,693,745	109,651	508
476,599	77,350,395	76,874,319	7,147,899	3,210,458	24,765,183	109,375	507
487,351	77,408,915	76,921,390	7,153,682	3,189,894	24,827,582	109,184	507
478,267	76,794,483	76,307,363	7,163,986	3,174,053	24,671,346	108,662	507
481,874	76,883,576	76,388,090	7,288,456	3,262,130	24,719,842	108,826	507
445,528	79,250,669	78,808,939	6,769,362	2,978,400	24,296,092	117,866	536

7. 信用漁業協同組合連合会主要勘定

(単位 百万円)

年 月 末	貸 方				借 方				
	貯 金		借 用 金	出 資 金	現 金	預 け 金		有 価 証 券	貸 出 金
	計	うち定期性				計	うち系統		
2024. 8	2,534,484	1,584,227	27,682	61,229	21,359	1,905,764	1,827,273	114,042	536,572
9	2,544,701	1,596,611	22,582	61,228	20,363	1,899,141	1,821,369	115,766	522,321
10	2,548,862	1,612,743	22,582	61,228	21,011	1,904,248	1,826,172	115,690	525,624
11	2,533,881	1,601,317	22,582	61,228	20,719	1,885,937	1,805,459	117,293	527,734
2023. 11	2,494,035	1,627,822	42,383	58,595	20,693	1,926,785	1,858,372	98,251	494,716

(注) 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。

8. 漁 業 協 同 組 合 主 要 勘 定

(単位 百万円)

年 月 末	貸 方					借 方							報 告 組合数
	貯 金		借 入 金		払込済 出資金	現 金	預 け 金		有 価 証 券	貸 出 金			
	計	うち定期性	計	うち信用 借 入 金			計	うち系統		計	うち公庫 (農)資金		
2024. 6	756,622	364,834	63,298	41,160	93,313	4,698	796,928	787,463	-	95,903	968	72	
7	747,750	364,571	62,020	40,700	92,778	5,160	783,238	773,612	-	94,600	955	71	
8	751,838	362,707	62,140	40,798	92,829	4,869	791,785	781,530	-	92,952	953	71	
9	765,245	363,483	62,067	40,313	92,864	4,465	808,924	799,354	-	89,759	951	71	
2023. 9	831,774	412,495	66,973	42,935	97,608	5,938	858,073	847,944	-	105,352	1,935	74	

(注) 1 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。
2 借入金計は信用借入金・経済借入金。
3 貸出金計は信用貸出金。

9. 金融機関別預貯金残高

(单位 億円、%)

		農 協	信 農 連	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	
残高	2021 . 3	1,068,700	681,807	4,332,234	3,054,406	675,160	1,555,960	224,049	
	2022 . 3	1,083,421	681,588	4,474,944	3,181,644	670,555	1,588,700	229,806	
	2023 . 3	1,086,451	673,035	4,636,249	3,247,058	685,240	1,602,802	234,123	
	2023 . 11	1,091,735	669,583	4,708,254	3,251,089	690,465	1,622,848	238,730	
	12	1,097,321	673,641	4,586,723	3,273,546	697,363	1,634,286	240,313	
	2024 . 1	1,089,699	667,685	4,653,408	3,253,938	691,017	1,622,529	239,064	
	2	1,090,313	666,823	4,674,906	3,257,139	691,456	1,624,277	239,281	
	3	1,083,686	661,445	4,783,388	3,318,558	699,605	1,611,645	237,083	
	4	1,085,544	662,988	4,855,400	3,311,924	700,937	1,633,787	239,572	
	5	1,080,496	653,847	4,842,769	3,296,253	699,943	1,621,189	238,258	
	6	1,091,921	661,934	4,746,878	3,339,891	709,977	1,638,928	241,207	
	7	1,086,073	656,757	4,790,420	3,298,062	702,190	1,630,555	240,341	
	8	1,088,377	657,101	4,757,352	3,313,410	705,858	1,632,821	241,092	
	9	1,082,950	652,586	4,737,558	3,285,079	706,006	1,636,155	242,375	
	10	1,087,318	652,460	4,761,847	3,280,497	704,437	1,631,511	241,789	
	11 P	1,086,262	648,380	4,783,841	3,310,125	708,312	1,630,522	…	
	前年	2021 . 3	2.6	2.2	10.3	10.0	8.2	7.1	5.8
2022 . 3		1.4	△0.0	3.3	4.2	△0.7	2.1	2.6	
2023 . 3		0.3	△1.3	3.6	2.1	2.2	0.9	1.9	
同年 月比 増減率	2023 . 11	△0.2	△1.8	3.8	1.4	1.5	0.1	1.1	
	12	△0.3	△1.6	3.4	1.6	1.5	0.4	1.2	
	2024 . 1	△0.3	△1.8	2.9	1.7	1.7	0.1	1.2	
	2	△0.3	△2.0	3.4	1.6	1.6	0.1	1.1	
	3	△0.3	△1.7	3.2	2.2	2.1	0.6	1.3	
	4	△0.5	△2.1	4.2	1.2	1.1	0.2	0.8	
	5	△0.5	△2.6	3.2	1.1	1.7	△0.1	0.7	
	6	△0.5	△2.5	3.2	1.8	2.3	0.4	1.1	
	7	△0.6	△2.8	3.3	1.3	1.7	0.1	1.0	
	8	△0.7	△2.9	2.5	1.7	2.1	0.2	1.1	
	9	△0.9	△2.8	3.5	1.0	1.8	0.2	1.1	
10	△0.8	△3.2	2.9	1.0	2.0	0.1	1.1		
11 P	△0.5	△3.2	1.6	1.8	2.6	0.5	…		

(注) 1 農協、信農連は農林中央金庫、信用金庫は信金中央金庫調べ、信用組合は全国信用組合中央協会、その他は日銀資料（ホームページ等）による。
2 都銀、地銀、第二地銀には、オフショア勘定を含む。
3 農協には譲渡性貯金を含む（農協以外の金融機関は含まない）。
4 ゆうちょ銀行の貯金残高は、月次数値の公表が行われなくなったため、掲載をとりやめた。
5 合併に伴い、第二地銀の残高が、地方銀行に繰り入れられたことによる計数の影響がある。

10. 金融機関別貸出金残高

(单位 億円、%)

		農 協	信 農 連	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	
残高	2021 . 3	215 ,956	65 ,451	2 ,072 ,988	2 ,294 ,424	523 ,448	784 ,374	126 ,299	
	2022 . 3	223 ,370	64 ,411	2 ,068 ,312	2 ,365 ,386	519 ,480	788 ,013	129 ,855	
	2023 . 3	229 ,419	64 ,165	2 ,132 ,297	2 ,470 ,331	540 ,284	798 ,305	134 ,898	
	2023 . 11	233 ,760	64 ,473	2 ,168 ,843	2 ,516 ,111	548 ,201	798 ,678	137 ,399	
		12	233 ,182	64 ,752	2 ,178 ,737	2 ,533 ,191	552 ,618	805 ,519	138 ,787
		2024 . 1	233 ,162	64 ,444	2 ,189 ,083	2 ,527 ,889	550 ,364	800 ,562	138 ,577
	2		233 ,688	64 ,636	2 ,201 ,147	2 ,534 ,362	550 ,315	800 ,547	139 ,027
	3	235 ,286	64 ,407	2 ,225 ,026	2 ,551 ,670	552 ,774	805 ,609	140 ,058	
	4	235 ,136	63 ,533	2 ,235 ,104	2 ,546 ,996	549 ,305	799 ,999	139 ,577	
	高	5	237 ,186	63 ,890	2 ,253 ,783	2 ,549 ,847	549 ,972	801 ,014	140 ,130
		6	237 ,864	63 ,601	2 ,269 ,766	2 ,561 ,485	554 ,007	804 ,135	140 ,718
		7	238 ,496	64 ,240	2 ,281 ,274	2 ,562 ,772	552 ,888	803 ,409	140 ,920
		8	239 ,075	64 ,549	2 ,269 ,817	2 ,574 ,000	554 ,718	805 ,338	141 ,146
		9	238 ,979	63 ,804	2 ,264 ,426	2 ,581 ,507	556 ,015	809 ,443	142 ,001
		10	239 ,414	65 ,131	2 ,274 ,739	2 ,587 ,001	554 ,737	807 ,114	141 ,906
11 P		240 ,989	64 ,556	2 ,284 ,357	2 ,611 ,972	559 ,540	809 ,280	…	
前年	2021 . 3	2.3	3.4	5.4	4.7	6.9	7.9	6.5	
	2022 . 3	3.4	△1.6	△0.2	3.1	△0.8	0.5	2.8	
	2023 . 3	2.7	△0.4	3.1	4.4	4.0	1.3	3.9	
同月比増減率	2023 . 11	2.6	△0.8	3.3	3.4	2.6	1.0	4.0	
		12	2.6	△0.0	2.7	3.4	2.6	1.1	3.9
	2024 . 1	2.5	△0.5	3.4	3.2	2.6	1.0	3.8	
		2	2.5	△0.3	3.9	3.1	2.5	1.0	3.8
	3	2.6	0.4	4.3	3.3	2.3	0.9	3.8	
	4	2.2	△0.1	5.1	2.9	1.7	0.4	3.6	
	5	2.5	0.3	5.9	2.9	1.7	0.8	4.1	
	6	2.6	0.9	6.4	3.1	2.0	1.0	4.2	
	7	2.5	0.9	6.8	2.9	1.5	1.0	4.0	
	8	2.6	0.9	6.0	3.3	1.8	1.2	3.9	
	9	2.4	0.5	5.4	2.9	1.5	0.7	3.5	
10	2.5	0.9	5.8	3.1	1.4	1.0	3.5		
11 P	3.1	0.1	5.3	3.8	2.1	1.3	…		

(注) 1 表9 注1、注2に同じ。
2 貸出金には金融機関貸付金を含まない。また農協は共済貸付金・公庫貸付金を含まない。
3 ゆうちょ銀行の貸出金残高は、月次数値の公表が行われなくなったため、掲載をとりやめた。
4 合併に伴い、第二地方銀行の残高が、地方銀行に繰り入れられたことによる計数の影響がある。

11. 信用農業協同組合連合会都道府県別主要勘定残高

2024年9月末現在

(単位 百万円)

都 府 県	道 別	貯 金	出 資 金	預 け 金	うち 系統預け金	有 価 証 券	貸 出 金
北海道		3,074,015	138,660	1,776,291	1,773,827	811,023	816,395
岩手県		780,957	23,464	520,110	519,858	176,945	120,575
茨城県		1,471,225	40,209	769,145	767,008	487,482	191,829
埼玉県		3,113,272	165,627	1,926,071	1,924,376	680,372	374,784
東京都		2,612,533	135,684	1,587,662	1,586,787	784,877	279,648
神奈川県		4,279,932	300,479	2,618,464	2,618,450	1,541,405	544,375
山梨県		575,084	23,225	335,774	335,158	119,505	111,368
長野県		2,796,413	105,381	1,321,801	1,321,452	1,147,281	326,786
新潟県		1,737,460	74,495	995,038	995,011	450,397	231,871
石川県		1,044,655	33,047	686,753	683,742	244,059	169,596
福井県		738,818	23,372	482,638	482,626	218,910	85,792
岐阜県		2,585,530	123,618	1,520,933	1,520,797	792,257	381,995
静岡県		3,815,294	161,303	2,514,233	2,514,061	777,959	461,924
愛知県		7,603,649	264,402	5,156,389	5,156,389	1,837,913	438,176
三重県		1,854,821	68,752	1,125,672	1,124,262	517,574	235,767
滋賀県		1,314,875	40,771	820,071	795,571	420,746	137,631
京都府		1,149,715	46,997	698,398	698,382	283,936	199,620
大阪府		4,340,150	140,690	2,678,652	2,673,616	1,060,908	812,495
兵庫県		5,296,016	268,319	3,149,923	3,149,596	1,397,775	1,043,727
和歌山県		1,509,123	57,883	962,332	962,321	347,512	150,778
鳥取県		396,694	10,356	267,686	267,093	99,772	30,299
広島県		2,254,029	80,200	1,566,868	1,566,557	599,350	64,200
山口県		888,155	50,542	597,158	597,122	241,232	73,276
徳島県		746,617	32,546	495,720	495,597	217,509	54,522
香川県		1,703,892	28,418	917,514	917,311	728,856	27,574
愛媛県		1,488,712	43,010	905,004	903,434	508,061	75,895
高知県		834,887	24,880	467,006	467,006	264,829	91,151
福岡県		2,300,310	67,399	1,269,676	1,269,448	841,738	186,416
佐賀県		666,861	28,129	375,249	375,034	217,292	78,924
大分県		453,093	15,505	263,616	263,450	122,405	68,570
宮崎県		662,965	25,040	368,561	368,488	180,132	134,334
鹿児島県		1,168,879	39,662	649,579	646,167	307,586	215,873
合 計		65,258,631	2,682,065	39,789,987	39,739,997	18,427,598	8,216,166
一連合会当 たり平均		2,039,332	83,815	1,243,437	1,241,875	575,862	256,755

(注) 表示および記載されていない県は信用事業譲渡等により、報告から除外
(奈良、島根、沖縄は県農協、それ以外は農林中金へ統合)。

12. 農業協同組合都道府県別主要勘定残高

2024年9月末現在

(単位 百万円)

都 道 府 県 別	貯 金	借 入 金	預 け 金	うち 系統預け金	有 価 証 券 金 銭 の 信 託	貸 出 金	報 告 組 合 数
(北 海 道)	(3,773,407)	(118,984)	(2,920,477)	(2,900,991)	(17,834)	(887,756)	(98)
青 森	599,631	2,317	387,986	386,563	23,565	127,369	10
岩 手	1,127,653	417	758,081	752,726	91,951	241,710	7
宮 城	1,309,222	801	777,077	770,368	84,166	389,961	10
秋 田	896,673	1,963	540,708	539,513	60,637	214,530	13
山 形	1,138,187	777	697,921	694,569	58,685	320,321	15
福 島	1,991,903	1,052	1,254,630	1,253,112	102,222	583,733	5
(東 北 計)	(7,063,269)	(7,327)	(4,416,403)	(4,396,851)	(421,226)	(1,877,624)	(60)
茨 城	1,978,548	673	1,418,957	1,410,107	172,866	376,575	17
栃 木	1,782,814	218	1,212,546	1,209,800	190,336	345,808	10
群 馬	1,673,895	507	1,273,999	1,267,256	57,757	314,023	15
(北 関 東 計)	(5,435,257)	(1,398)	(3,905,502)	(3,887,163)	(420,959)	(1,036,406)	(42)
埼 玉	4,606,998	98	3,060,631	3,026,528	329,271	1,277,815	15
千 葉	2,873,275	9,247	1,844,522	1,839,219	136,924	897,100	17
東 京	3,984,418	7,700	2,573,790	2,558,489	344,921	1,207,985	14
神 奈 川	6,967,836	70,956	4,249,742	4,213,452	648,538	2,232,645	12
(南 関 東 計)	(18,432,527)	(88,001)	(11,728,685)	(11,637,688)	(1,459,654)	(5,615,545)	(58)
山 梨	817,123	366	549,726	547,633	55,664	200,542	8
長 野	3,420,828	3,271	2,541,950	2,529,851	131,625	770,931	14
(東 山 計)	(4,237,951)	(3,637)	(3,091,676)	(3,077,484)	(187,289)	(971,473)	(22)
新 潟	2,375,975	6,482	1,679,225	1,676,319	156,739	495,857	8
富 山	1,466,480	303	1,148,677	1,147,737	84,277	183,784	14
石 川	1,488,054	514	1,050,150	1,028,034	108,777	375,869	15
福 井	1,007,559	1,258	732,465	722,895	61,638	199,953	2
(北 陸 計)	(6,338,068)	(8,557)	(4,610,517)	(4,574,985)	(411,431)	(1,255,463)	(39)
岐 阜	3,487,716	1,865	2,544,248	2,534,950	310,172	658,356	7
静 岡	5,626,603	6,170	3,801,616	3,762,729	615,582	1,300,821	10
愛 知	9,619,695	28,067	7,461,612	7,461,371	810,696	1,765,743	19
三 重	2,737,688	110	1,863,212	1,799,233	347,488	550,171	7
(東 海 計)	(21,471,702)	(36,212)	(15,670,688)	(15,558,283)	(2,083,938)	(4,275,091)	(43)
滋 賀	1,740,141	27	1,304,332	1,300,277	164,260	283,916	9
京 都	1,442,788	34,369	1,134,653	1,130,627	84,752	277,077	5
大 阪	5,029,593	17,481	4,218,552	4,191,606	228,862	642,947	14
兵 庫	6,342,912	5,222	4,880,831	4,879,851	176,363	1,298,102	14
奈 良	1,455,659	9	858,089	830,084	211,490	382,134	1
和 歌 山	1,820,729	174	1,466,847	1,460,284	76,108	253,752	8
(近 畿 計)	(17,831,822)	(57,282)	(13,863,304)	(13,792,729)	(941,835)	(3,137,928)	(51)
鳥 取	535,140	7,274	390,958	390,723	17,163	107,212	3
島 根	994,050	737	546,070	545,207	152,817	278,998	1
(山 陰 計)	(1,529,190)	(8,011)	(937,028)	(935,930)	(169,980)	(386,210)	(4)
岡 山	1,844,361	2,273	1,175,516	1,147,470	116,907	530,768	2
広 島	2,989,637	225	2,227,749	2,227,653	129,750	651,747	5
山 口	1,279,923	202	857,648	854,685	53,811	353,410	1
(山 陽 計)	(6,113,921)	(2,700)	(4,260,913)	(4,229,808)	(300,468)	(1,535,925)	(8)
徳 島	921,203	3,689	738,236	730,315	41,807	134,021	5
香 川	1,935,304	1,791	1,691,610	1,691,357	-	265,468	1
愛 媛	1,977,517	2,604	1,469,227	1,468,376	107,258	379,760	11
高 知	944,985	17	737,425	735,217	51,681	145,306	3
(四 国 計)	(5,779,009)	(8,101)	(4,636,498)	(4,625,265)	(200,746)	(924,555)	(20)
福 岡	3,226,168	2,134	2,292,547	2,271,508	120,074	846,777	20
佐 賀	1,061,255	9,392	640,716	637,652	115,472	268,606	4
長 崎	736,283	618	467,467	464,783	22,990	207,614	7
熊 本	1,203,461	7,941	753,297	747,529	69,514	330,805	13
大 分	677,753	1,808	426,763	426,575	43,788	188,924	3
(北九州計)	(6,904,920)	(21,893)	(4,580,790)	(4,548,047)	(371,838)	(1,842,726)	(47)
宮 崎	914,290	16,514	588,353	578,418	56,796	251,112	1
鹿 児 島	1,534,055	260	1,100,256	1,080,683	32,728	346,273	13
(南九州計)	(2,448,345)	(16,774)	(1,688,609)	(1,659,101)	(89,524)	(597,385)	(14)
(沖 縄)	(935,630)	(7)	(483,393)	(483,038)	(87,264)	(327,259)	(1)
合 計	108,295,018	378,884	76,794,483	76,307,363	7,163,986	24,671,346	507
一組合当たり平均 (単 位 千 円)	213,599,641	747,306	151,468,408	150,507,619	14,130,150	48,661,432	-

13. 信用漁業協同組合連合会都道府県別主要勘定残高

2024年9月末現在

(単位 百万円)

都府県道別	貯金	出資金	預け金	うち 系統預け金	貸出金
北海道	743,443	13,442	554,981	509,186	107,414
福島	36,135	861	31,220	30,766	4,557
東京都	771,454	24,059	609,565	598,092	138,493
なごさ	42,655	666	36,325	34,736	5,737
	149,164	2,772	117,598	113,727	31,030
広島	113,954	1,280	76,961	74,505	24,631
徳島	30,214	461	27,923	27,608	1,833
西日本	110,587	5,795	82,168	81,449	30,477
愛媛	92,498	1,570	63,149	60,225	27,113
九州	454,597	10,322	299,251	291,075	151,036
合計	2,544,701	61,228	1,899,141	1,821,369	522,321

(注) 表示および記載されていない県は信用事業譲渡等により、報告から除外。

14. 漁業協同組合都道府県別主要勘定残高

2024年9月末現在

(単位 百万円)

都府県道別	貯金	借入金	払込 出資金	預け金	うち 系統預け金	信用貸出金	報告 組合数
北海道	633,111	61,687	84,704	704,581	700,759	71,514	66
山形	4,574	-	507	3,617	3,478	441	1
島根	34,156	372	2,595	27,941	27,705	4,851	1
山口	63,259	-	3,102	50,448	46,790	8,064	1
熊本	5,611	8	571	5,191	3,949	551	1
大分	24,534	-	1,385	17,146	16,673	4,338	1
合計	765,245	62,067	92,864	808,924	799,354	89,759	71

(注) 表示および記載されていない県は信用事業譲渡等により、報告から除外。

発刊のお知らせ

農林漁業金融統計2024

A4判 186頁
頒 価 2,000円(税込)

農林漁業系統金融に直接かかわる統計のほか、農林漁業に関する基礎統計も収録。全項目英訳付き。

編 集…株式会社農林中金総合研究所
〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-11
E-mail toukei-jouhou@nochuri.co.jp
発 行…農林中央金庫
〒100-8155 東京都千代田区大手町1-2-1

〈発行〉 2025年1月

ホームページ「東日本大震災アーカイブズ(現在進行形)」データ寄贈のお知らせ

農中総研では、全中・全漁連・全森連と連携し、東日本大震災からの復旧・復興に農林漁業協同組合（農協・漁協・森林組合）が各地域においてどのように取り組んでいるかの情報をデータベース化し、2012年3月より、ホームページ「農林漁業協同組合の復興への取り組み記録～東日本大震災アーカイブズ（現在進行形）～」で公開してまいりました。

発災後10年を迎え、この取り組みを風化させないため、関係団体と協議のうえ、このホームページに掲載した全国から提供いただいた情報を国立国会図書館へ寄贈することとし、国立国会図書館ホームページ「東日本大震災アーカイブ（ひなぎく）」からの閲覧が可能となりましたので、ご案内申し上げます。

（株）農林中金総合研究所

<寄贈先：国立国会図書館ホームページ>

国立国会図書館
東日本大震災アーカイブ（ひなぎく）
[URL: <https://kn.ndl.go.jp/>]



※

国立国会図書館
インターネット資料収集保存事業
(WARP)
[URL: <https://warp.da.ndl.go.jp/>]



「農林漁業協同組合の復興への取り組み記録 東日本大震災アーカイブズ（農林中金総合研究所）（承継）」のデータ一覧 ([https://kn.ndl.go.jp/#/list?searchPattern=category&fq=\(repository_id:R200200057\)&lang=ja_JP](https://kn.ndl.go.jp/#/list?searchPattern=category&fq=(repository_id:R200200057)&lang=ja_JP)) 閲覧いただくページは国立国会図書館インターネット資料収集保存事業（WARP）で保存したものととなります。

- ※検索手順：①（ひなぎく）HPから「詳細検索」タブを選択。
②「詳細検索ページ」が開いたら「全ての提供元を表示」ボタンを押下。
③ページ下部の「全て選択/解除」ボタンで一旦✓を外してから、提供元「農林漁業協同組合の復興への取り組み記録 東日本大震災アーカイブズ（農林中金総合研究所）」を選択のうえ、キーワードをいれて検索してください。
→「（詳細情報を見る）」をクリックすると、テキスト情報が掲載されます。

本誌に対するご意見・ご感想をお寄せください。

送り先 〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-11 農林中金総合研究所
FAX 03-3351-1159
Eメール norinkinyu@nochuri.co.jp

本誌に掲載の論文、資料、データ等の無断転載を禁止いたします。



農 林 金 融

THE NORIN KINYU
Monthly Review of Agriculture, Forestry and Fishery Finance

2025年2月号第78巻第2号〈通巻948号〉2月1日発行

編 集

株式会社 農林中金総合研究所／〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-11 代表TEL 03-6362-7700 FAX 03-3351-1159
URL : <https://www.nochuri.co.jp/>

発 行

農林中央金庫／〒100-8155 東京都千代田区大手町1-2-1

印刷所

ナガイビジネスソリューションズ株式会社

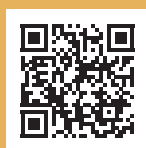
農中総研のホームページ・YouTube公式チャンネルのご案内

『農林金融』などの農林中金総合研究所論文、『農林漁業金融統計』の最新統計データや「農中総研Webセミナー」などの当社動画がいつでもご覧になれます。

<ホームページ>



<YouTube>



よろしければチャンネル登録よろしくお願いします