

■当ツールの開発の経緯と意義

「サステナビリティ経営支援ツール」とは、顧客企業のサステナビリティへの意欲を経営や事業活動に結びつけ、具体的な実行計画等への落とし込みを支援するため、日本政策投資銀行（DBJ）グループが開発したサービスです。地域金融機関の担当者が顧客企業の経営者と対話を重ねながら、今後取り組むべき重要課題を洗い出し、「サステナビリティ経営方針」の策定をサポートしていくものです。

近年、「サステナビリティ」が経済・社会の未来を考えるための重要なキーワードとして、広く認識されるようになりました。幅広い企業の間で関心が高まっている半面、「経営にどう実装するか」について自社だけで取り組むにはハードルが高いと感じているとの声も聞かれました。また地域のサステナビリティ実現へ強い使命感を持つ地域金融機関においても、顧客企業とは親密なリレーションを有している一方で、「サステナビリティを顧客企業の経営にどう実装するか」について、外部の知見やノウハウを求める声がありました。一方、我々DBJグループにはこの分野において長年蓄積してきた知見やノウハウがあります。



株式会社日本政策投資銀行
金融法人部長
板橋 史明

だが、全国各地の地域企業での取り組みを広く支援していくには地域金融機関との協力が欠かせないと考えていました。

そんな中、2021年に当行が広島銀行からご相談を受けたことをきっかけに、三者の課題認識やニーズを共有することができました。それぞれが持つ強みを掛け合わせることで、課題を乗り越えられることも見えてきました。三者の課題認識と強みの両車が見事にかみ合うかたちで、今回の支援ツールが誕生したのだと理解しています。

当ツールの最大の特徴は、顧客企業がアンケートへの回答や地域金融機関との対話を通じて、事業展開・経営方針の中に、持続可能な社会に向けた取り組みを、自社に適した形で無理なく取り込んでいける点にあります。さらに地域金融機関にとっては、顧客企業に対する理解が深まることも、より一層強固な信頼関係構築につなげることができ、新たなソリューション提案のチャンスを得ることもつながります。それも、当ツールの大きな魅力です。

サステナビリティ経営は、一度経営方針を策定しただけで終わるものではありません。検証と改善を重ねながら、文字通り持続的な活動にしていくことが不可欠。そのためにも、当ツールをご利用いただくことで、顧客企業と地域金融機関との継続的な対話がなされ、地域のサステナビリティ経営の推進に役立てていただければと考えています。

SCENES OF SOLUTION

持続可能な社会を
“地域”から

地域金融機関と DBJ・JERIの協業による サステナビリティ 経営支援ツール始動



当ツールの詳細は以下のURL
もしくはQRコードからご覧ください
https://www.dbj.jp/service/advisory/sustainability_management_tool/

■当ツールの概要と特徴

日本経済研究所（JERI）はこれまでもDBJの「GRIT戦略」*の理念に基づき、サステナビリティ経営の構築に向けて、高品質な経営支援コンサルティングを提供してきました。「サステナビリティ経営支援ツール」の開発においても、我々が蓄積してきたノウハウや知見が活かされています。

特に重視したのは、企業にとっても地域金融機関にとってもわかりやすく、使い勝手が良いサービスにすることです。このツールでは、まず企業の経営陣の方に、会社概要や企業理念、外部環境、各種経営資本などの項目から成るアンケートに回答いただき、それを基に地域金融機関の担当者がヒヤリング&デイスカッションを行います。日常の業務で忙しい中、短時間で無理なく回答できるよう、アンケートフォームを工夫しており、仮に足りない項目があっても金融機関との対話の中でクリアできる流れになっています。このプロセスで、サステナビリティ経営の観点から自社の活動の棚卸しや、重要課題（マテリアリティ）の候補の抽出と絞り込みがなされていきます。

そして、アンケートとヒヤリング&デイスカッションによって入手した情報を基にし

て、最終的なアウトプットである「フィードバックレポート」が作成されます。金融機関の担当者がイチからレポートを作成するのは大変ですが、当ツールでは、アンケートと面談の結果を入力するほか、マニュアルに沿った簡便な操作でフィードバックレポートを作成できる仕立てとなっています。

なお、企業が取り組むべき社会課題は、その地域の経済・社会情勢によっても異なります。そこで、地域金融機関が地域課題の実態を踏まえて、アンケート項目を追加調整できる仕組みにしています。

サステナビリティ経営は長期にわたるテーマです。経営陣だけでなく社員一人ひとりが共感し、当事者意識を持って取り組み、自走していくことが理想です。当ツールでも、サステナビリティ経営に関する自社の課題や経営者の理念・ビジョンなどを可視化することで、社内で問題意識を共有して、全員参加型で取り組んでいけるよう、配慮して設計しています。

「サステナビリティ」については今も世界中で活発な議論がなされており、取り巻く環境は絶えず変化しています。このツールも、時代に合わせて常にバージョンアップしていく必要があります。その成果を企業や地域金融機関のみならずと共有していくことで、サステナブルな地域社会の実現に向けて貢献していきたいと考えています。



株式会社日本経済研究所（JERI）
サステナビリティ経営本部長
江本 英史

*「GRIT戦略」…第5次中期経営計画においてDBJグループが重点的に取り組む分野を表したもので、「G=グリーン社会の実現」「R=しなやかで強い安心安全な地域・社会や産業基盤の構築」「I=事業化可能と評価できるイノベーションへの取り組み」「T=現在の事業基盤を前提とした移行に向けた戦略的取り組み」を意味する。

SCENES
OF
SOLUTIONサステナビリティ経営支援ツール
活用事例

Case Study 01


 広島銀行

 株式会社広島銀行
 法人企画部長
 中丸 紀賢 氏

サステナビリティ経営支援は 信頼獲得の契機 より深いソリューション提案を目指す

「SDGs宣言」の
次なるステップとして
サステナビリティ経営
導入支援に着目

御行は2022年1月、DBJとJER Iとの協業により、地元企業のサステナビリティ経営を支援する「ひろぎん」サステナビリティ経営導入サポートサービスを開始されました。その背景や経緯をお教えてください。

当行では2020年1月に「ひろぎん」SDGs取組支援サービスを創設し、地域企業へのSDGsの普及・啓発や取り組みの促進を図っていました。各企業の事業活動や社会貢献活動をSDGsの視点で整

理した上で、「SDGs宣言書」として文書化するのを支援するサービスです。多くの企業にご利用いただき、2022年9月末時点で計569社からお申込をいただいています。

予想以上の反響に驚いた一方、課題も明らかになりました。企業としては、宣言書の発表で終わらせるのではなく、経営とサステナビリティの要素を結びつけ、実際の事業展開に活かしていくことが重要です。しかし当行の顧客には中小企業が多く、経営資源に制約を感じてらっしゃる企業が多数です。自社の力だけでサステナビリティ経営を実装したり、さまざまな社会課題をビジネスで解決していくのは簡単ではありません。当行としても、次なるステップに向けたサポートにも

対応したいと考え、2021年春頃から、サステナビリティ経営の導入を支援するサービスの開発に着手したのです。

以前からDBJとはご縁があり、大企業のサステナビリティ経営の取り組み動向について多くの知見をお持ちであること、またJER Iは中小企業への経営コンサルティングに豊富な実績があることもよく知っていました。定期的に情報交換をさせていただいており、ある時、「中小企業のサステナビリティ経営について、具体的にどんな支援のあり方が考えられるのか？」といったテーマを投げかけたところ、すぐに前向きなご意見をいただきました。そこから自然な流れで、三者の協業により、前述のサポートサービスを開発することになりました。

—— 開発に当たって留意したことは？

「一番重視したのは「わかりやすさ」です。このサービスは、アンケート記入と複数回の対話を通じて、その企業の経営資源や経営理念、外部環境などを把握し、サステナビリティ経営の観点から対処すべき重要課題（マテリアリティ）や「サステナビリティ経営方針」を策定し、最終的に「フィードバックレポート」という文書の形にまとめていくものです。地域企業の方々にとっても、サービス全体の流れや使われる用語がわかりやすく設計されている必要があります。その点をDBJ・JERIと何度も協議しながら開発を進めました。

サステナビリティ経営 方針の明文化が、 理念共有や帰属意識 の醸成につながる

—— 開発時に工夫された点について、利用された顧客企業からはどんな反応がありましたか？

最もご評価いただいているのは、今後取り組むべき最重要課題とその

解決策を検討した結果を、「サステナビリティ経営方針」という文書の形でまとめていることです。

社員のみなさんも「サステナビリティ」や「SDGs」という言葉はご存じですし、自社がこれらに取り組んでいるのも知っています。しかし、自社の理念や事業展開とどう結びついているのかまで浸透しているケースは少ないと感じます。「サステナビリティ経営方針」として明確に文書として打ち出し、どんな会社を目指しているか、世の中にどう貢献していきたいかなど、経営陣の想いや考えを浸透させることで、社員の方々にしてもその会社で働く意義が実感でき、帰属意識も高まります。

—— 逆に、開発時には想定していなかった発見や成果などはありましたか？

一般にサステナビリティ経営への取り組みは、「対外的なイメージ向上につながる」という面が目立がちです。しかし実際は、社員のモチベーションやエンゲージメントを高めるといった社内的な効果も非常に大きかったです。これは我々としても発見でした。

また我々金融機関としては、顧客

企業のことを今まで以上に深く理解できるようになったことが、最大の成果だと考えています。財務データなどの定量的な情報は得られても、その会社がどんな理念やビジョンを持ち、どんな課題感を抱え、どのような優先順位でそれに対処しようとしていたのかといった背景にある情報はなかなか深いところまでは得られません。しかしこのサポートサービスのおかげで、経営陣のほかささまざまな部門の方とじっくり対話する機会を得ました。短期的な視点ではなく、長期的な視点で顧客企業にご提案できるようになり、非常に貴重な財産になっています。

顧客との信頼関係を 基盤に、事業承継など さまざまな課題解決 に貢献したい

—— サステナビリティ経営支援をきっかけに顧客企業との対話機会が増え、関係性が強まったことは、今後どのような発展性がありそうでしょうか。

—— 当行としても、単に対話して情報を得るだけで終わらせず、それを顧

客企業より深い課題を解決するために活かし、具体的なソリューションのご提供につなげていくことが重要だと心得ています。

例えば「事業承継」は重要なテーマですが、後継者選びや相続の話題など、企業にとって外部に相談することが難しい面もあります。しかし、サステナビリティ経営の観点から、将来的な企業価値の向上を考えていくと、経営のバトンタッチの大切さが改めて認識され、事業承継の話題にたどり着くこともありえます。我々としてもサステナビリティ経営の対話を通じて、その会社を深く理解していますから、会社の実情に合った、より適切なご提案ができるのです。

当行は2020年10月に持株会社体制に移行しました。それに伴い、従来型の銀行の金融商品サービスだけにとどまらず、グループ内のさまざまな機能を集約し、金融分野を含めたソリューションをご提供できる体制を整えています。「サステナビリティ経営」を起点として対話を重ねることで、顧客企業のニーズに対する理解を深め、一層ご期待に応えられるようなソリューションのラインナップを構築していきたいと考えています。

SCENES
OF
SOLUTIONサステナビリティ経営支援ツール
活用事例

Case Study 02

株式会社京都銀行
営業本部
法人総合コンサルティング部長

雨宮 次郎 氏



飾らない銀行

地域企業の悩み事に 真摯に寄り添う中で サステナビリティ経営支援ツールに 行き着く

顧客の困り事に
寄り添う姿勢を徹底
課題感の変化に気づく

「京銀SDG宣言サポート」をはじめ、サステナビリティ経営の支援事業に取り組まれるようになった背景やお考えをお聞かせください。

最初のきっかけはコロナ禍でした。企業を取り巻く外部環境が厳しくなる中、地域金融機関として、顧客である地域企業の皆様が抱える課題や悩みに寄り添うことが何よりも大切であると、改めて考えるようになりました。そこで2020

年6月、「コロナサポートチーム」という部門横断的なチームを当行本店内に発足させ、各支店の営業担当者やヒアリングしてきたお客様の悩み事が、このチームに直接集約される体制をつくりました。

この活動を続けていくうちに、毎月寄せられる悩み事に少しずつ変化が起こっていることに気づきました。これまで上位にあった「売上アップ」「集客向上」「事業承継」に加え、それらに匹敵するほど「サステナビリティ経営」や「SDGへの対応」への関心が高まっていることがわかったのです。実際、地域企業の方々からお話を聞いてみると、社会課題解決をビジネスモデルに取り入れたという熱意を持った経営者が増えているのを実感しました。コロナ禍

を契機として、時代の変化に即した事業展開に取り組み、企業の持続可能性を高めることに対する意識の高まりがあるのではないのでしょうか。また、それらを実現する上では人的資本が不可欠で、特に若い世代は社会課題やサステナビリティへの意識が高く、新たに社員を採用するためにも、既存の社員の意欲を高めるためにも、サステナビリティ経営が大切だと認識が広がっているのだと思います。

そこで最初のステップとして、2021年11月に立ち上げたのが、お客様のSDGへの取り組み状況を評価するとともに、SDG宣言書の策定を支援する「京銀SDG宣言サポート」でした。

——その後間もなく、「京銀サステナビリティ経営サポート」を開始されましたが、どのような背景や経緯があったのでしょうか。

「京銀SDGs宣言サポート」を導入されたお客様から、「宣言の次は何をすればいいのか?」「具体的なアクションにつなげるにはどうすべきか?」といった声が次々と寄せられました。我々としては一刻も早く、サステナビリティ経営をビジネスモデルに実装していく支援サービスを導入しなければと考えました。

まさにそのタイミングで出会ったのがサステナビリティ経営支援ツールでした。より高度な経営コンサルティングのご支援ノウハウが必要になると考え、当行で内製化するのではなく、外部の協業先の検討を始めていたところ、2022年1月に、広島銀行・DBJ・JERRIの三者による「(ひろぎん)サステナビリティ経営導入サポートサービス」がプレス発表されたのを、当行の担当役員をはじめ何人かが見つけてきました。「これだ!」と直感し、すぐにDBJのご担当にご連絡しました。当行にとつての協業先の判断基準としては、①スピード感のある対応、②この分野のコンサルティングの専門

的な知見・ノウハウ、③高い信頼性、④手厚いサポート、という4つを想定していました。DBJさんとは、震災時元本免除特約付き融資などについてアドバイスいただくなど、以前からご縁がありました。政府系金融機関として長く活動されてきた信頼と実績、JERRIのコンサルティング業務のスピード感や専門性の高さ、伴走支援の取り組みなど、よく存じていましたので、協業先として申し分ありませんでした。

サステナビリティ 経営支援を起点に ファイナンスの力を 幅広く発揮したい

——実際に導入・サービス展開をされて、御行内や顧客企業からはどんな反応がありましたか。

アンケート実施からディスカッション、フィードバックレポート作成までのプロセスが非常にまとまっていて、わかりやすい点がまず良いと思われました。当行の営業担当者が支援ツールの意義や仕組みを理解できなければ、自信を持ってお客様に提

案することはできません。顧客企業だけでなく、我々にとつても理解しやすく、使い勝手がよいと感じました。

最終的なフィードバックレポートを作成するまでに、お客様と我々の間で、何度もディスカッションを重ねていく仕組みになっているのも特徴だと思えます。繰り返し議論を重ね、伴走しながら進めていく過程で、自分たちが目指す会社としての未来像や今後の事業展開のビジョンを、さまざまな社会課題と結びつけて考えていくので、お客様に当事者意識が醸成され、お客様企業の社員全体にも浸透しやすくなるのだと思います。「おかげで、会社全体の意識の統一ができた」という声も寄せられていて、その意味でも意義深いサービスだと感じています。

——御行の活動において、サステナビリティ経営支援ツールはどのような活用可能性や発展性があるか、今後の展望をお聞かせください。

当行が長年大切にしている理念に「地域社会の繁栄に奉仕する」があります。地域企業の未来のために、サステナビリティ経営を包括的に支援していくことと、この理念は

まさしく合致しており、今後ますます力を入れていきたいと考えています。

サステナビリティ経営支援ツールは、導入したら終わりではなく、そこで明らかになった課題を1つ1つ解決していく次の実行フェーズがあります。お客様が既存ビジネスを変革したり、新たな事業を創造したりしていくことが重要で、そこでは我々の本業であるファイナンスの力が必ず活かされます。サステナビリティ経営支援を起点に、お客様との対話を深め、信頼関係を築いていく中で、我々地域金融機関が提供できるソリューションの幅の広さ、興行きの深さで、地域企業と当行のサステナビリティ経営を実現していきたいと考えています。



当サービスを推進されている営業本部法人総合コンサルティング部の
(左から)井上次長、辻部長代理、雨宮部長