



## 大和証券グループのSDGsへの取り組み

### 視点

SDGs宣言を行った信用金庫は、2021年3月時点で7割に達し、2021年度中の宣言予定を加えると8割を超える見込みである(2021年3月当研究所調べ)。SDGsに対する社会的な要請が強まるなか、多くの信用金庫の問題意識は具体的な施策の進捗管理や成果判定に移りつつある。今後は、SDGs達成に向けたKPIを事業計画などに盛り込み、進捗管理(モニタリング)していくことが求められよう。

そこで本稿では、経営戦略としてSDGsに取り組む大和証券グループを紹介する。同社グループは、2021年5月に策定した経営ビジョンを踏まえ中期経営計画(2021~2023年度)にSDGsに関する非財務のKPIを設定するなど、グループ横断的にSDGsに取り組んでいる。

### 要旨

- 2021年3月時点の信用金庫のSDGs宣言状況は7割に達し、各信用金庫の具体的な取り組みも加速がみられる。
- 信用金庫がSDGsに取り組むうえでの問題意識は、宣言を実施することからKPIの設定やその後の進捗管理、さらには成果判定などに移りつつある。
- 大和証券グループは、経営戦略としてSDGsに取り組むなか、2021年5月には2030年の目指す姿「2030Vision」を公表済みである。
- 同社グループは、中期経営計画においてSDGsに関する非財務KPIを設定している。その達成状況は取締役会に報告され、経営陣の役員報酬に反映される。

### キーワード

SDGs、大和証券グループ、KPI、非財務KPI、進捗管理、モニタリング、報酬等への反映

## 目次

### はじめに

1. 信用金庫のSDGs宣言の状況
2. 大和証券グループのSDGs推進体制
3. 中期経営計画“Passion for the Best”2023 策定までの流れ
4. 財務・非財務KPIの設定
5. モニタリングの仕組み

### おわりに

## はじめに

SDGs宣言を行った信用金庫は、2021年3月時点で7割に達し、2021年度中の宣言予定を加えると8割を超える見込みである（2021年3月当研究所調べ）。SDGsに対する社会的な要請が強まるなか、多くの信用金庫の問題意識は具体的な施策の進捗管理や成果判定に移りつつある。今後は、SDGs達成に向けたKPIを事業計画などに盛り込み、進捗管理（モニタリング）していくことが求められよう。

そこで本稿では、経営戦略としてSDGsに取り組む大和証券グループを紹介する。同社グループは、2021年5月に策定した経営ビジョンを踏まえ中期経営計画（2021～2023年度）にSDGsに関する非財務のKPIを設定するなど、グループ横断的にSDGsに取り組んでいる。

## 1. 信用金庫のSDGs宣言の状況

### (1) 宣言金庫数

2021年3月時点における信用金庫のSDGs宣言の実施状況は、「宣言済み」が67.1%となった<sup>1</sup>（2021年3月当研究所調べ。図表1）。「2021年度中に宣言予定」などを加えると、8割を超える信用金庫がSDGs宣言に前向きである。

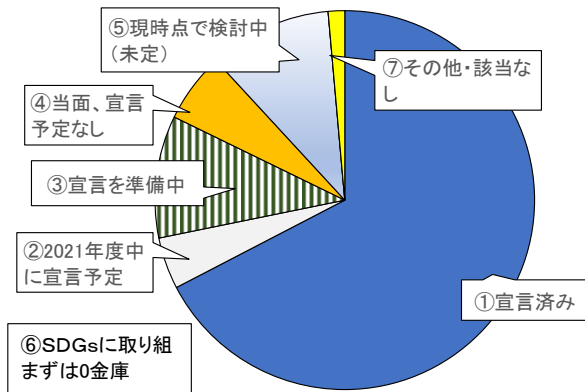
信用金庫がSDGsに取り組む目的は、「地域貢献・地域活性化」が91.0%に、「地域へのPR」は80.5%に達した（図表2）。また「営業推進・業容拡大の一環」が37.3%、

<sup>1</sup> 詳しくは、金融調査情報(2021-9)「コロナ禍における信用金庫経営② - 事前課題の集計結果 -」を参照

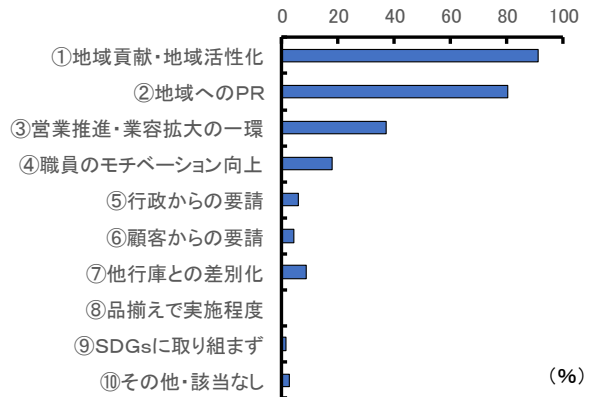
なお、SDGsの概要等については、金融調査情報(2020-11)「ゼロから考える「信用金庫のSDGs」—Q&AでみるSDGsの有用性—」、金融調査情報(2021-11)「やさしく読み解くSDGs(1) - SDGsとは何者なのか -」、金融調査情報(2021-19)「やさしく読み解くSDGs(2)-自社戦略への組み込みと対外発信のヒント-」を参照

「職員のモチベーション向上」も17.9%となるなど、信用金庫として積極的にSDGsに取り組む姿勢が窺われる。

(図表1)SDGs宣言状況(2021年3月)



(図表2)取組みの目的(3つまで回答可)



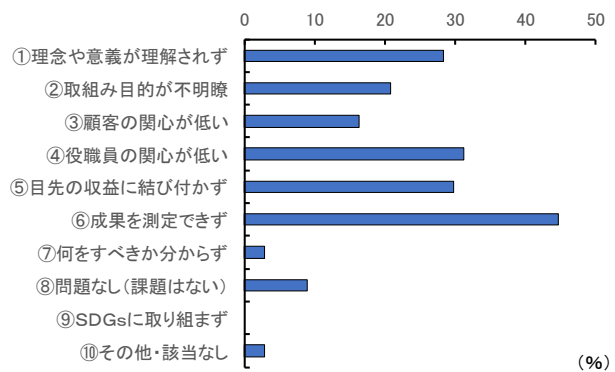
(備考)図表1から3まで調査対象は67金庫(2021年3月調べ)

## (2)検討課題

その一方でSDGs取組み時の検討課題を尋ねると、「成果を測定できず」が44.7%と最も高く、「役職員の関心が低い」「目先の収益に結び付かず」「理念や意義が理解されず」は3割前後の回答割合であった

(図表3)。SDGs宣言を実施済みの信用金庫が増えるなか、多くの信用金庫の問題意識は、宣言の実施から、KPIの設定やその後の進捗管理に移りつつあるようだ。役職員がSDGsへの関心を高め、積極的に取り組み続ける仕組みづくりが必要である。そのためには事業計画(目標設定)とSDGsをリンクさせ、PDCAでモニタリングしていく体制の構築が求められる。

(図表3)取組み時の検討課題(3つまで回答可)



本稿では、経営戦略としてSDGsに取り組む大和証券グループを取り上げる。同社グループは2018年度より「SDGs推進委員会」を設置し、グループ横断的にSDGsを推進する。2021年5月に策定した「中期経営計画」において非財務KPIを設定するなど、モニタリングにも力を入れる。また非財務KPIの進捗状況は、SDGs推進委員会や取締役会に報告され、経営陣の役員報酬に反映される。

## 2. 大和証券グループのSDGs推進体制

東京都千代田区に本社を置く大和証券グループは、2018年5月「Passion for SDGs～大和証券グループSDGs宣言～」を公表し、経営戦略としてSDGsに取り組む姿勢を全面に打ち出した（図表4）。

同社グループは、SDGs推進に関するグループ方針などを議論する場として、2018年度より「SDGs推進委員会」を設置している（図表5）。

同委員会は、SDGsやESGの取組みについて議論し、その内容を取締役会・執行役に適宜報告する役割を担う。必要に応じて取締役会・執行役会は報告内容を審議するほか、SDGsやESGに関する重要な方針決定などについては取締役会が決議する体制である。

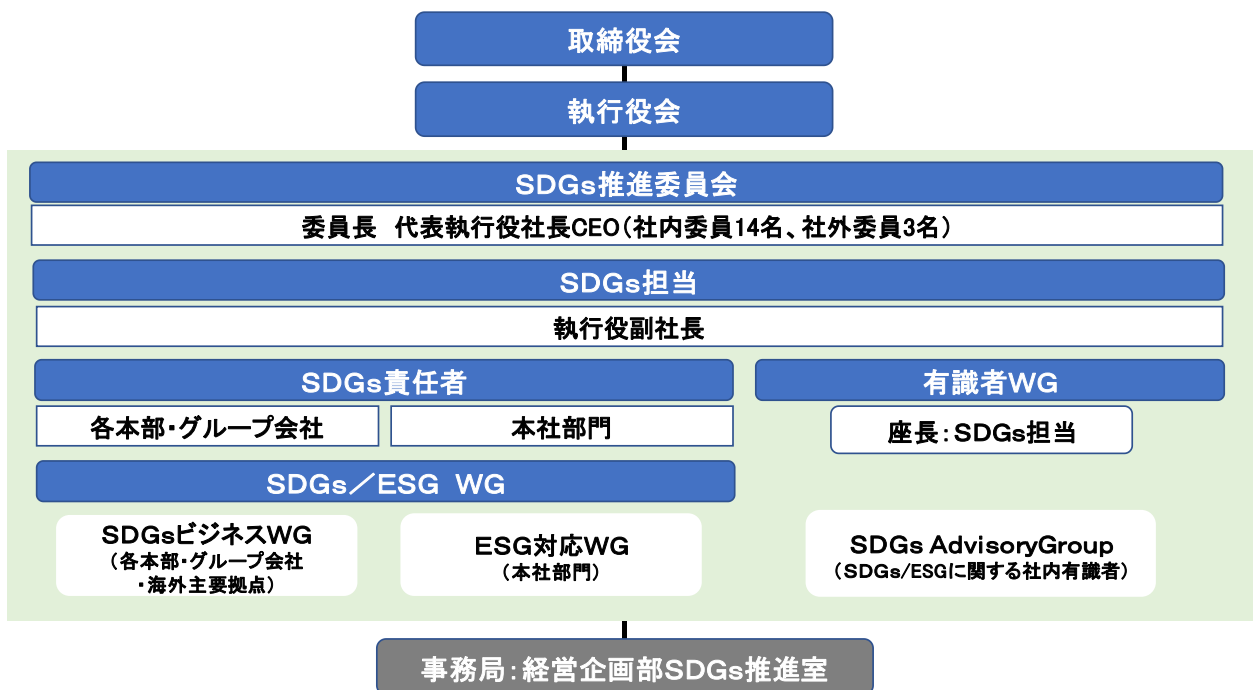
同委員会の構成をみると、委員長に社長（代表執行役社長CEO）を、SDGs担当に執行役副社長を据え、社内委員14人と社外委員3人からなる。

（図表4）同社の概要

会社名	株式会社大和証券グループ本社
発足	1999(平成11)年4月26日
本社所在地	東京都千代田区丸の内
資本金	2,473億円
株主数	150,789名
主なグループ会社	大和証券(株)、大和アセットマネジメント(株)、(株)大和総研 等

（備考）2021年3月末

（図表5）大和証券グループのSDGs推進体制（2021年度）



（備考）図表4から12まで大和証券グループ本社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

同委員会の傘下には、各本部およびグループ会社の担当役員などからなる「SDGs責任者」を配置する（図表6）。加えて2021年度には担当者を中心とする「SDGsビジネスWG（ワーキンググループ）」「ESG対応WG（ワーキンググループ）」を新設した。

なお、同社グループのSDGsに関する事務局は、大和証券グループ本社（大和証券）の経営企画部SDGs推進室が担う。同室は、SDGsにかかるグループ全体の展開や連携強化、社内浸透、対外広報などを担当業務とする。

（図表6）各担当の役割

SDGs担当	大和証券グループ全体のSDGsに資するビジネスの推進、およびサステナブル経営の基盤強化への取組みを統括
SDGs責任者	大和証券グループ内の各組織（各本部・グループ会社）において、SDGs関連ビジネスの推進およびKPIの進捗管理を実施
SDGs Advisory Group	SDGsやESGに関する大和証券グループ内の実務者で構成。それぞれの知見に基づいて議論・情報共有を実施
SDGsビジネスWG	SDGs責任者のもとで、KPIのモニタリング、SDGs関連ビジネスの進捗状況の把握、課題の洗い出しおよびそれらの課題に対する企画・実施
ESG対応WG	大和証券グループ本社のESGに関する外部評価（投資家および評価機関）等を参考にし、ESG対応を拡充・強化

### 3. 中期経営計画“Passion for the Best”2023 策定までの流れ

同社グループは、前述のSDGs推進委員会が中心となってSDGsに取り組んでおり、2021年5月にはSDGsの考え方を経営戦略に据えた中期経営計画を策定済みである。同社グループのSDGsに関するこれまでの取組みは次のとおりとなる（図表7）。信用金庫の関心が高いと想像されるKPI設定およびモニタリングは、2021年度より本格運用を開始した。

（図表7）中期経営計画の策定までの流れ

2015年	9月	国連サミットでSDGs採択（参考）
2018年	2月	「SDGs推進委員会」の設置を公表
〃	5月	「中期経営計画 “Passion for the Best”2020」（2018～2020年度）策定
〃	〃	「Passion for SDGs～大和証券グループSDGs宣言～」公表
2019年	5月	「SDGsマテリアリティおよびSDGs推進アクションプラン」策定
2020年	5月	「2020年度SDGs推進KPI」試行導入
2021年	5月	経営ビジョン「2030Vision」、および「中期経営計画 “Passion for the Best”2023」（2021～2023年度）策定

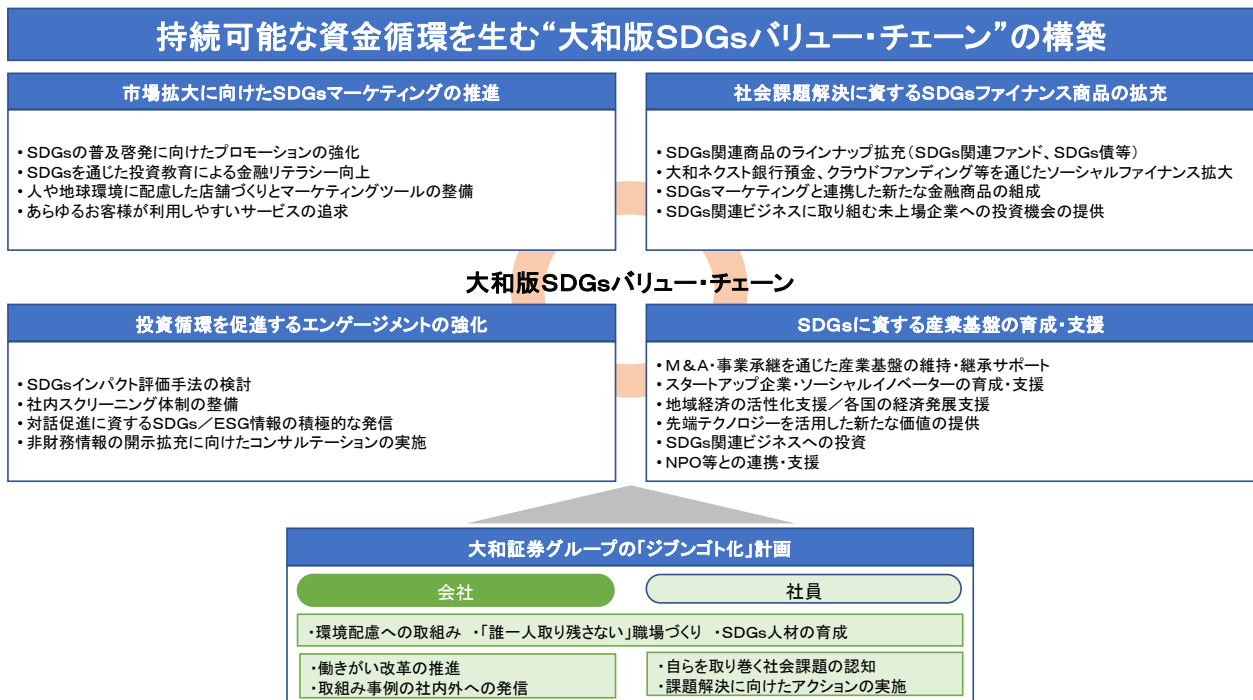
## (1)「中期経営計画“Passion for the Best”2020」策定および「Passion for SDGs～大和証券グループSDGs宣言～」公表

同社グループが2018年5月に策定した「中期経営計画“Passion for the Best”2020」は、経営戦略のベースにSDGsの考え方を取り入れた構成となる。同社グループが競合他社との競争に勝ち残っていくには、単なる収益の追求ではない時代の変化を先取りした思想を取り込んでいく必要があると考えた。また中期経営計画の策定に合わせて、同社グループSDGs宣言「Passion for SDGs～大和証券グループSDGs宣言～」を公表し、明文化している。

## (2)「SDGsマテリアリティおよびSDGs推進アクションプラン」策定

同社グループは、2019年5月、大和証券グループのSDGsマテリアリティ（重点分野・重点課題）を特定すると同時に、その対応策である「大和証券グループSDGs推進アクションプラン“Passion for SDGs”2019」を策定した（図表8）。

(図表8) SDGs推進アクションプラン“Passion for SDGs”2019



同アクションプランでは、持続可能な資金循環を生む“大和版SDGsバリュー・チェーン”を構築するため、①市場拡大に向けたSDGsマーケティングの推進、②社会課題解決に資するSDGsファイナンス商品の拡充、③SDGsに資する産業基盤の育成・支援、④投資環境を促進するエンゲージメントの強化を掲げると同時に、⑤大和証券グループの「ジブンゴト化」計画の5つをアクションテーマに設定している。

同社グループは、グループ横断的にSDGsに取り組むためには、トップダウンによる

施策決定では不十分で、一人ひとりの社員によるボトムアップが必要と考えた。そこで各本部・グループ会社の担当で構成される「SDGs推進連絡会」が現行ビジネスに加え翌年度に取り組みそうなアイデアを、社員有志による「SDGsワーキンググループ」が2030年の同社のありたい姿からアクションプランを、それぞれ検討しアクションプランに反映させている。

### (3)「2020年度SDGs推進 KPI」試行導入

同社グループは、前述のアクションプランの取組みを加速させるため、アクションテーマごとに「2020年度SDGs推進KPI」を設定し、その進捗状況をモニタリングすることにした（図表9）。SDGs推進に関する具体的なKPI設定は、同社グループにとって初めての試みだったこともあり、KPIの具体的な内容は、各本部・グループ会社と意見交換を行いながら内容を固めた。

(図表9)2020年度SDGs推進 KPI

アクションテーマ	KPI	取組み概要
市場拡大に向けたSDGsマーケティングの推進	SDGs研修修了者数	✓ 外部講座を通じたSDGsナレッジの習得
社会課題解決に資するSDGsファイナンス商品の拡充	SDGs債リーゲテーブル	✓ グリーンボンド、ソーシャルボンドなど、SDGsに貢献する事業への資金供給を支援
	応援定期預金残高	✓ 預金残高に応じた寄付による社会課題解決を推進
	SDGs関連ファンドの取扱実績※1	✓ お客様のSDGs/ESGへの関心の高まりに対応し、関連ファンドのラインナップを拡充
	SDGs関連ファンドの純増※2	✓ SDGs/ESGを投資テーマとしたファンドの拡充
SDGsに資する産業基盤の育成・支援	SDGs関連ビジネスへの投資	✓ 再生可能エネルギーおよびインフラ関連投資による貢献
	再生可能エネルギー分野のM&Aリーゲテーブル	✓ グローバルにおける再生可能エネルギー分野のアドバイザー業務を強化
	M&A リテイン件数+事業承継コンサルティング件数	✓ 国内における中小企業のM&Aや事業承継等を通じた地域活性化に貢献
	財団・NPO等を通じた助成実績	✓ 財団・NPO等と協働し、地域・国際社会における様々な課題解決を支援
投資循環を促進するエンゲージメントの強化	個社レポートのESGカバー率	✓ アナリストレポートにおけるESG情報の拡充
大和証券グループの「ジブンゴト化」計画	女性管理職比率	✓ 管理職に占める女性の割合を向上
	CO2排出量	✓ 低炭素社会への移行に向けて、バリュー・チェーン全体での環境負荷低減を継続

(備考)※1 対象は大和証券

※2 対象は大和アセットマネジメント

なお、グループ各社を巻き込んだKPIの設定について、グループ会社などから消極的な意見は出なかった。もともと同社グループは、大和証券グループ本社を持株会社とする会社組織であり、またSDGs推進委員会もグループ横断で運営されていることから、グループ各社ともに同じ問題意識を有する。

#### (4)経営ビジョン「2030Vision」

同社グループは、2021年5月、2030年の目指す姿として経営ビジョン「2030Vision」を公表した。経営ビジョンは『貯蓄からSDGsへ』をコアコンセプトに、“資金循環の仕組みづくりを通じたSDGsの実現～”を目指すものである。2030年のSDGs達成に向け、同社グループがどうありたいか、またどうあるべきかを役職員全員が共有し、一丸となって共通価値の創造に取り組むことを目指す。

経営ビジョンの策定では、特に注力すべき重点分野・重点課題を2030Visionマテリアリティに特定した。具体的には、①人生100年時代、②イノベーション、③グリーン&ソーシャル、④ダイバーシティ&インクルージョンとし、そのために⑤サステナブル経営の基盤を優先すべき重点分野と位置付ける（図表10）。

(図表10)「2030Vision」マテリアリティ

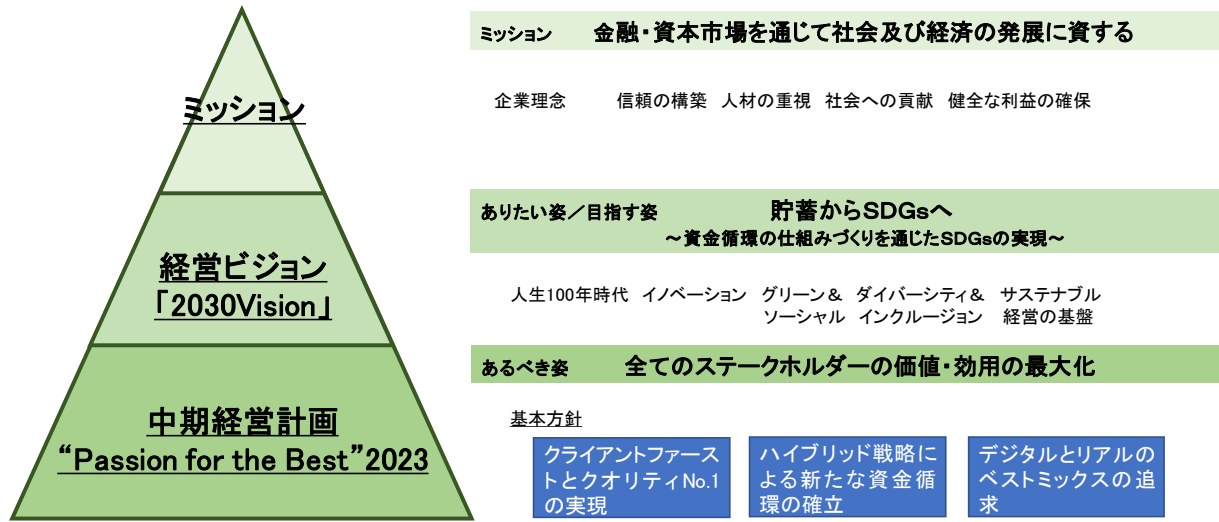
重点分野	重点課題
<b>人生100年時代</b> 人生100年時代を誰もが豊かに過ごせる社会の実現	1. 豊かな人生100年時代の実現に向けた家計の資産形成・保全のサポート 2. 民間資金による地方活性化の実現 3. アジア地域の経済成長を金融面から支援
<b>イノベーション</b> 社会を豊かにするイノベーションの促進と自らの変革の実現	4. 社会を豊かにするイノベーションの実現に向けた企業の新陳代謝の加速支援 5. 新たな付加価値創出に向けた事業ポートフォリオの変革 6. 唯一無二の金融プラットフォーマーとして社会の変革をリード
<b>グリーン&amp;ソーシャル</b> 脱炭素社会への移行の促進とレジリエントな社会の実現	7. 脱炭素社会の実現を支援するグリーンファイナンス／トランジション・ファイナンスの促進 8. 持続可能な社会の実現に資する新たな金融商品・サービスの開発・提供
<b>サステナブル経営の基盤</b> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b>                      多様な個性を認め合い、誰もが活躍できる社会の実現                 </div> サステナブルな企業経営を支える基盤の強化	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;">                     9. 付加価値を提供できる人材の育成                      10. 多様な個性を認め合い、誰もが活躍できる組織の構築                 </div> 11. 健全で透明性の高い経営基盤の強化 12. 金融・資本市場の維持発展をリード 13. 次世代につなぐ美しい地球環境の創造 14. より良い未来のコミュニティ・社会の実現



#### (4)「中期経営計画“Passion for the Best”2023」策定

同社グループは、『金融・資本市場を通じて社会及び経済の発展に資する』をミッションに掲げ、ミッション実現のためのありたい姿/目指す姿を経営ビジョン「2030Vision」で明らかにした。策定した「中期経営計画“Passion for the Best”2023」は経営ビジョンの達成に向けた当初の3か年戦略と位置付けられ、ミッション・経営ビジョン・中期経営計画が一貫している（図表 11）。

(図表 11)中期経営計画の位置付け



#### 4. 財務・非財務KPIの設定

中期経営計画の特徴のひとつに、SDGsに関する非財務KPIを検討段階から盛り込んだ点がある。前年度のSDGs推進KPIの試行運用で得た知見などをもとに、2021年度から本格運用を開始した。

中期経営計画におけるKPIは、大きく財務KPIと非財務KPIからなる（図表 12）。財務KPIには業績、資産管理型ビジネス、ハイブリッド戦略、財務基盤の4項目を、非財務KPIは人材、資産管理型ビジネス、サステナビリティの3項目をカテゴリーに取り上げた。

ミッション、経営ビジョンを中期経営計画に落とし込むため、重点分野ごとにKPIを設定しており、またそれぞれの施策がマテリアリティのいずれに該当するかを明確にした。

同社グループは、KPIを達成するべくPDCAサイクルによる進捗管理を実施し、仮に課題や改善点が発見された場合は、適宜修正していく考えである。

(図表 12) KPIおよび各KPIに関連する重点分野(2023 年度達成目標)

	業績	資産管理型ビジネス	ハイブリッド戦略	財務基盤
財務 K P I	【ROE】 10%以上 【経常利益】 2,000 億円以上 ⑤	【リテール部門残高ベ ース収益比率】 50%以上※1 ①⑤	【ハイブリッド関連経常 利益】 500 億円以上 【ハイブリッド関連経常 利益比率】 25%程度 ②③⑤	【連結総自己資本規 制比率】 18%以上維持 ⑤
非財務 K P I	人材 【デジタル IT 人材】 200 名以上 【CFP/証券アナリスト 資格取得者数】 3,000 名以上 ①②④⑤	資産管理型ビジネス 【大和証券預り資産】 90 兆円以上 ①⑤	サステナビリティ 【女性取締役比率】 30%以上※2 【女性管理職比率】 25%以上※3 【従業員満足度】 80%以上維持 【SDGs関連ビジネス投資残高】 1,500 億円以上 【SDGs債リーゲテーブル】 3 位以内 【応援定期預金残高】 2,000 億円以上 ③④⑤	

①人生 100 年時代 ②イノベーション ③グリーン&ソーシャル ④ダイバーシティ&インクルージョン  
⑤サステナブル経営の基盤

(備考)※1 2023 年度第 4 四半期

※2 2030 年までに

※3 2025 年度

## 5. モニタリングの仕組み

### (1) モニタリングの実施

同社グループでは、SDGsに関するKPIのモニタリングを通じ役職員の意識改革を図り、ひいては 2030 年に向けた経営ビジョンを達成する狙いである。

モニタリング結果は、SDGs推進委員会や取締役会・執行役会に報告する体制である。ただし個々の施策に関する具体的なモニタリングは、統括するSDGs責任者の指示のもとSDGsビジネスWGなどの実務部門が行う。PDCAサイクルによる業務改善なども各本部・グループ会社がそれぞれ行う。

### (2) 役員報酬への反映

非財務KPIの達成状況は、担当部門の業績評価や担当者の個人業績評価に直接紐付けられていない。

その一方で、同社グループは 2021 年度から役員報酬の評価に上述の非財務KPIを反映させる形としている。今後のKPI達成に向けたモニタリングの実効性とさらなる進捗が期待される。

## おわりに

英国グラスゴーで2021年11月に開催された「国連気候変動枠組条約第26回締約国会議」(COP26)には世界から100か国超が参加するなど、ここにきて脱炭素による温暖化防止といった気候変動への取組みが世界的にクローズアップされている。環境問題の解決やサステナビリティ社会の実現、人権や貧困問題の解決などを目指すSDGsの達成は、国家や大企業レベルの話だけではなく、中堅・中小企業にも広がりがみられる。

そのため今後の信用金庫経営を考えるうえで、SDGs推進は重要性がさらに強まっていくと予想される。

以 上  
とね かずゆき  
(刀禰 和之)

## 〈参考資料〉

- ・大和証券グループ本社 SDGs専用サイト(HP)、公表資料

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断  
によってください。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2021年度）

号 数	題 名	発行年月
2021-1	信用金庫の若年層取引の強化策 - 事前課題の集計結果 -	2021年4月
2021-2	信用金庫の本部組織改革への取組み - 事前課題の集計結果 -	2021年4月
2021-3	信用金庫と国内銀行の医療・福祉向け貸出動向とコロナ禍の環境下での医療機関の収益動向等	2021年4月
2021-4	2020年度の全国信用金庫主要勘定状況（速報） - 預金は7.1%増、貸出金は7.9%増とコロナ禍で高い伸び -	2021年4月
2021-5	信用金庫の高齢層取引の強化 - 事前課題の集計結果 -	2021年5月
2021-6	信用金庫の営業店人員の適正化 - 事前課題の集計結果 -	2021年5月
2021-7	信用金庫による補助金申請支援 -事業への理解をもとにウイズコロナの本業支援を-	2021年5月
2021-8	信用金庫の非対面チャネルの強化 - 事前課題の集計結果 -	2021年6月
2021-9	コロナ禍における信用金庫経営② - 事前課題の集計結果 -	2021年6月
2021-10	大和証券株式会社のベテラン層社員の活躍拡大策	2021年6月
2021-11	やさしく読み解くSDGs（1） - SDGsとは何者なのか -	2021年6月
2021-12	SMBC日興証券株式会社の「プロボノワーク制度」	2021年8月
2021-13	城南信用金庫におけるオンラインを用いた理事長と全職員の座談会について	2021年8月
2021-14	住友生命保険相互会社の「生産性評価制度」	2021年8月
2021-15	住友生命保険相互会社の女性活躍への取組み	2021年8月
2021-16	SMBC日興証券株式会社の女性管理職向け「メンター制度」	2021年9月
2021-17	SMBC日興証券株式会社の「週3日・週4日勤務制度」	2021年9月
2021-18	最近の信用金庫の店舗動向 - 2020年度末までの店舗数と保有不動産の有効活用事例 -	2021年9月
2021-19	やさしく読み解くSDGs（2） -自社戦略への組み込みと対外発信のヒント-	2021年9月
2021-20	最近の信用金庫と国内銀行の地区別貸出金増加率の動向	2021年10月
2021-21	地域金融機関による不動産の有効活用 - 発注者支援の手法も活用した川崎信用金庫の事例 -	2021年10月

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2021年11月実績)

### ○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
21.11.4	内外金利・為替見通し	2021-8	日銀は超緩和的な金融政策を継続すると見込まれる
21.11.9	ニュース&トピックス	2021-46	2021年10月末の信用金庫の預金・貸出金動向（速報） －預金は2.6%増、貸出金は1.2%増に－
21.11.17	経済見通し	2021-3	実質成長率は21年度2.6%、22年度2.8%と予測 －個人消費は回復に向かうも先行きの不確実性は高い－
21.11.25	ニュース&トピックス	2021-47	グローリー株式会社の英国 OneBanks 社への出資
21.11.25	ニュース&トピックス	2021-48	城南信用金庫瀬谷支店の移転出店

### ○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
21.11.8	消費を中心とした今後の国内経済見通し	生活協同組合コープぎふ	奥津智彦
21.11.10	中小企業の継続力を考える－長寿企業の経営 が示唆するものとは－	福岡信用金庫	鉢嶺 実
21.11.22	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」	留萌信用金庫	鉢嶺 実
21.11.29	昨今の経済状況について	東京シティ信用金庫ほか	角田 匠
21.11.29	信用金庫の店舗体制について	中国地区信用金庫協会	刀禰和之

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号

TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048

e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)