

21世紀金融行動原則 預貸リースWG×地域支援WG
ESG地域金融実践セミナー

知的資産経営導入プロジェクト取組先へのESG要素を
考慮した新たな事業性理解の実現を目指して

2022年1月20日（木）
株式会社きらぼし銀行

1. 取組概要

き
つ
か
け

【ESGの重要性を認識】

金融機関として、SDGsの実現に
貢献するために必須であるという認識

【コロナの影響】

本業支援の重要性が高まる中で、事業
性把握について中長期的な目線が必要

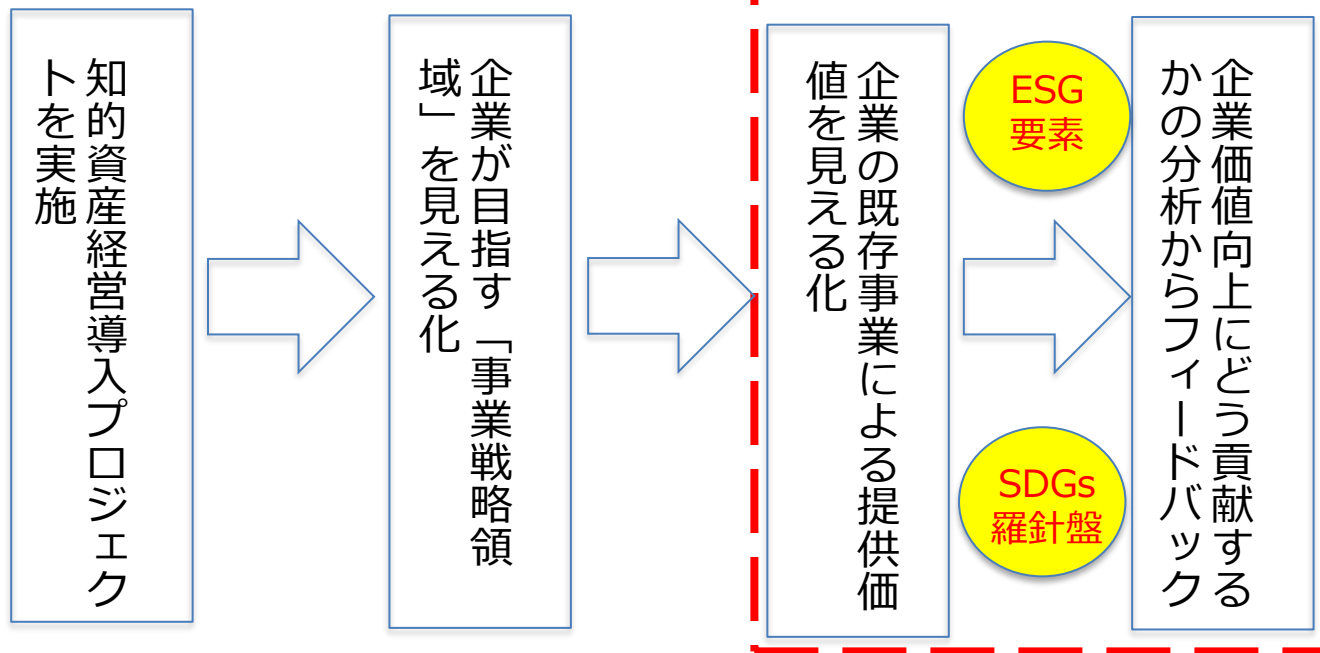
- 当行は、従前より財務情報だけでなく、非財務情報に着目した「知的資産経営導入プロジェクト」を実施していた（※1）
- 本事業では、更に踏み込んだ企業価値や事業リスクの把握、取引先との対話を通じたフィードバックの仕組化を目的として、ESG要素を考慮した事業性評価を検討・実施

（※1）財務情報とあわせて非財務情報に向き合うことで、お客さまの事業をより深く知り、事業の課題やニーズ・事業の将来性（成長可能性・持続可能性）を共有。専門家を交えて自社分析をサポートし、PJの成果物として「事業価値を高める経営レポート」を手交。レポートの構成要素として、企業概要、内部環境（強み・弱み）、外部環境（機会・脅威）、今後のビジョン、価値創造のストーリー（ビジョン達成のための目標）の5つがある。

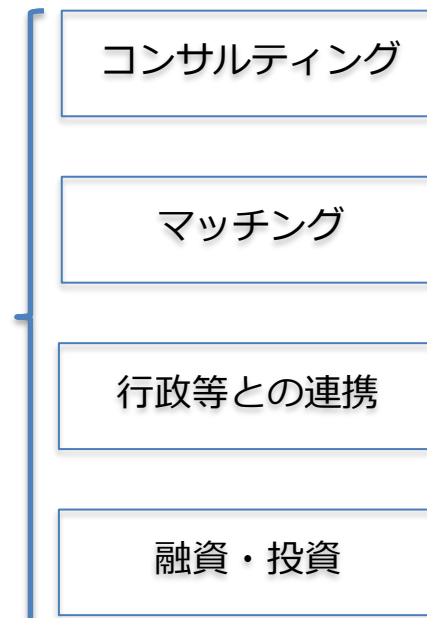
2. 事業フロー

「知的資産経営導入プロジェクト」を実施し経営の見える化を図った対象先（2社）を援用し、**ESG要素を組み込み更に踏み込んだ企業価値や事業リスクを把握する仕組み作り**を模索。

● 事業フロー

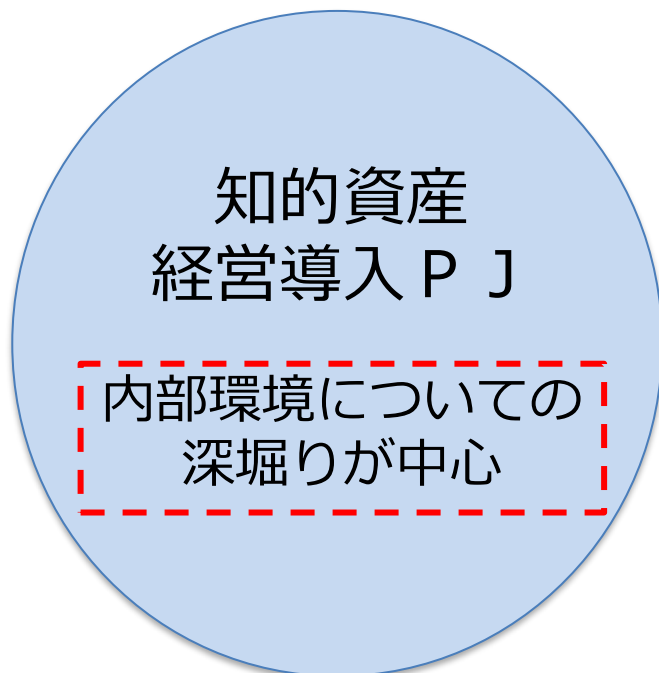


● 課題解決ソリューション



3. 核となる視点

既存取組で重視している視点



本事業で重視した視点

外部環境動向
(SWOT / P P 分析)

サプライチェーンを通じ
たインパクト把握

気付きを与える
エンゲージメント

4. 実施内容①

実践の流れ	実践のポイント	詳細
事前準備	<ul style="list-style-type: none">✓ フレームワークの策定✓ 対象産業や販売先等の中長期的な動向を整理✓ 外部環境動向の整理	<ul style="list-style-type: none">✓ 取引先の事業と環境・社会・経済の関係を見える化することを意識したフレームワークを作成。✓ 取引先企業が属する産業の中長期的な方向性を調査、影響がありうる項目を特定するとともに取引先企業の販売先企業等の中長期的な戦略や環境・社会目標を把握。
ヒアリング	<ul style="list-style-type: none">✓ 商流及び中長期的な方向性を確認	<ul style="list-style-type: none">✓ 商流・取引先企業との関係（環境目標等に関する要請の有無等を含む）を確認。✓ 事前準備で把握した外部環境動向への認識、その認識のもとでの中長期的な事業計画や研究開発動向を確認。
課題と価値の把握	<ul style="list-style-type: none">✓ 商流整理・インパクト評価✓ フィードバックシートの作成	<ul style="list-style-type: none">✓ ヒアリングをもとに商流を整理するとともに、商流全体を対象に取組が与える環境・社会へのインパクトを評価。✓ インパクト評価を踏まえ、中長期的な取組の方向性に関するストーリーを含むフィードバックシートを作成。
共有・すり合わせ	<ul style="list-style-type: none">✓ フィードバックシートをもとに取引先との対話	<ul style="list-style-type: none">✓ フィードバックシートをもとに取引先企業と対話し、具体的な取組を実施するために必要な経営資源についても確認を行い、当行として支援できる（すべき）事項の検討につなげる。

5. 実施内容②

フィードバックシートを活用した取引先のインパクト分析・将来性評価

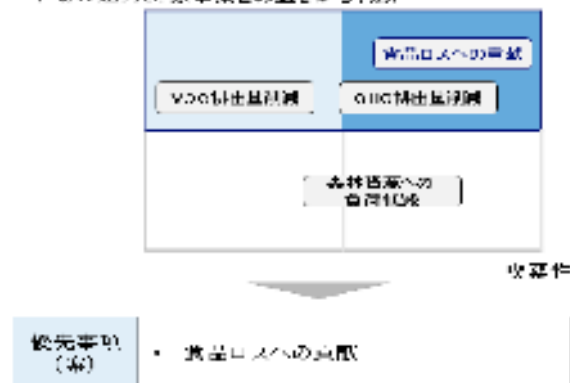
◆フィードバックシートの構成内容

1. 事業概要：内部環境
 1. 事業戦略上のポジショニング
 2. バリューチェーンごとの取組と関連するインパクト
2. 外部環境動向
 1. 市場動向
 2. 政策・技術・経済社会動向
3. 将来的な取組の方向性
 1. **重要度の高い事項と方向性**
 2. **ポジティブなインパクトの創出に向けた事業**
 3. ネガティブなインパクトの緩和に向けた事業

重要度の高い事項と方向性

ポジティブなインパクトの創出/ネガティブな緩和に資する事項

市場の競争力に貢献する観点から分析



ポジティブなインパクトの創出に向けた事業

ポジティブなインパクトの創出/ネガティブな緩和のストーリー

インパクト創出ストーリー
・ 重要度の高いインパクトの創出/ネガティブな緩和の創出に向けたストーリーを記載する

関係SDGs



創出する今後の目標 (案)

経営事業での創出
・ 以下で例示した大・中・小、排出削減等(排出削減)の創出
・ 上記目標の創出を実現するための取組

新規事業での創出
・ 新規事業の創出/事業の創出による創出の創出
・ 上記目標の創出を実現するための取組

今後の目標実現に向けた取組内容 (案)

人材	・
設備・人	・ 方針の目標の達成、その実現のための取組の創出/必要人材の育成/能力、技術、知識の充実に資する
技術	・
経営の特色	・

6. 本事業の振り返り

■ 取組時に苦勞した点

- ・ 中小企業が取組む必要性の腹落ち → 業態や経営における優先度合
- ・ インパクト評価の知見/ノウハウ → 定量化など、行内リソースの限界
- ・ 自治体（行政機関）の巻き込み → コロナ影響や予算関係

■ 本事業後の変化

- ・ 事業性理解を促進するための若手行員向け通信教育型プログラムである「きらぼしレポート」において、サステナビリティに関する視点の重要性を解説
- ・ サステナビリティ経営の重要性への認識が高まり、結果的に中小企業向けカーボンニュートラル支援体制の検討・整備の進捗が早まった

7. その後の取組（2021年4月～）

■ 本事業参加2社について

- ・ A社については、グループ会社きらぼしコンサルティング支援の下、バリューチェーン上の提供価値の見える化及び社内浸透等について実施中（詳細次頁）
- ・ B社については、社員のSDGsへの理解浸透を図るWSへの参加を検討中

■ 組織としてのサステナビリティ関連の取組実績

- ・ 日本空港ビルデングなどと、社会課題解決型ファンド組成【2021年5月】
- ・ TCFD提言賛同に基づく、当行国内事業所におけるCO₂排出量（※1）の削減目標等開示【2021年7月 統合報告書】（※1）電力使用量由来
- ・ サステナビリティ方針、環境方針策定【2021年12月】
- ・ 事業戦略部内に「サステナビリティ推進室」立上げ（※2）【2021年12月】
（※2）従前あったSDGs推進チームは発展的解消

(ご参考) A社アフターフォロー概要

(ESG要素を考慮した) SDGs経営を考えるプログラム

2020年10月～ ESG地域金融促進事業

・個別ヒアリング

～2021年3月

・報告書作成

2021年4月～

きらぼしコンサルティングにて
継続支援提案

2021年7月

継続支援開始 (アドバイザー契約)

2021年8～9月 コロナにより一時中断

現在

支援実施中

PJ : 3月終了予定

成果物 : 4～5月頃の納品を予定

ファシリテーター : 知的資産専門家

A社参加者 : 6名 (工場 : 3名 営業 : 3名)

※当社の次世代を担う方々が参加

目的 :

①経営者目線で会社を捉えられるようになること

・当社のこれまでを振り返る

→バリューチェーン上から当社が提供している価値を再認識する

・外部環境の変化を認識し、当社のこれからを考える

→ビジネスチャンス/事業継続リスクを可視化

②プログラムでの議論等を社内に共有すること

・「ひとりが10歩進むより、みんなが1歩進みなさい」

→社員総会等で社内へ発信し、意識変化を促す

8. 今後の取組の方向性

➤ 東京圏というマーケットを活かした、ESG地域金融の推進

特徴
・
強み


- ①顧客基盤特性 → グローバル市場と直接繋がる企業が集積
(一方で、サステナビリティ動向の影響を受ける可能性が高い)
- ②地域の消費力 → 全国の内需を牽引する大消費地
- ③イノベーションの潜在性 → 若年層の流入地域、新規開業数の多さ

【中期経営計画抜粋】SDGsに掲げられる様々な社会課題の解決を新たな収益事業に繋げる活動について、ESGの観点から積極的に支援し、お客様の新たな価値を創造する「東京発プラットフォーム」を目指す

➤ 行内外の体制整備

- ESG要素を考慮した事業性理解（評価）の行内浸透（件数積上/ノウハウ蓄積）
- 外部提携先等を活用した、インパクト評価に関する情報収集
- サステナビリティ経営の重要性について、SDGs/カーボンニュートラル支援と連動した中小企業への普及・啓蒙
- 先進的な自治体等との連携強化による、ステークホルダー間での取組推進

ご清聴ありがとうございました



東京きらぼしフィナンシャルグループSDGs宣言

「金融にも強い総合サービス業」を目指す東京きらぼしフィナンシャルグループは、「首都圏における中小企業と個人のお客さまのための金融グループとして、総合金融サービスを通じて、地域社会の発展に貢献します。」という経営理念のもと、企業活動を通じて国連サミットで採択されたSDGs（持続可能な開発目標）に取り組むことで、持続可能な社会の実現と社会との共通価値の創造に努めてまいります。