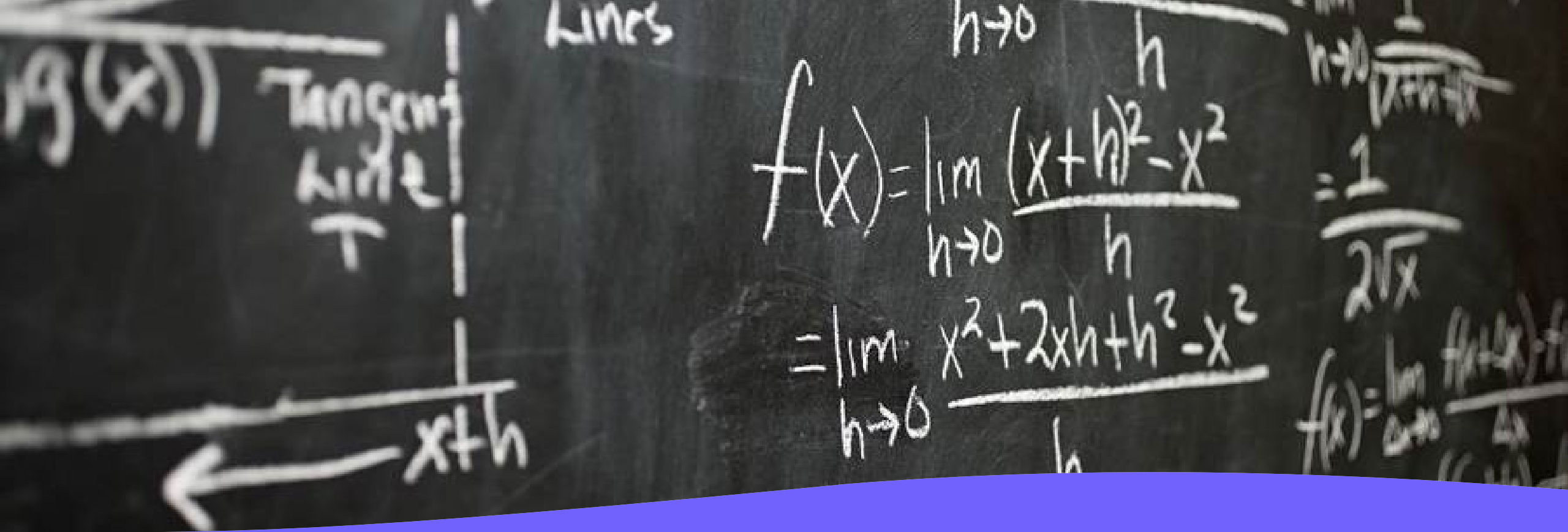




# SDG s / ESG金融 「推進の壁」をどう乗り越えるか

2023年11月29日

一財) 商工総合研究所 専務理事

(株)商工組合中央金庫 顧問

青木 剛

# CONTENTS

SDG s / ESG金融

「推進の壁」をどう乗り越えるか



1. 現場に反り立つ「壁」
2. 「壁」を生む原因
3. SDG s / ESG金融における  
現場の役割
4. 「壁」を打ち壊す
5. 建設的対話手法が推進のカギ
6. 本質的な支援事例  
～PIFを通じたコミュニケーション～
7. プレゼンテーションのまとめ

- SDG s 宣言、環境方針等の掲示、TCFDへの署名、統合報告書の作成・開示
- サステナブル推進室、SDG s 推進室など「組織作り」
- サステナブルファイナンスに係る「規程・マニュアル」類の社内発出
- 顧客向けSDG s / ESGに係る「啓蒙用の冊子」の発行
- SDG s 診断、ESG診断、サステナブル診断などの「現状把握ツール」作成
- 「融資商品」の組成（例：制度融資、PIFなど）
- 「運用商品」の組成（例：SDG s 預金、グリーン投資信託など）

## SDG s / ESG 金融の「いま」 ～「仕組みや道具」は整えたものの・・・～

- SDG s に関心のない中小企業が多く、話を聞いてもらえない。聞いてもらえても「他に優先課題がある」「メリットがない」「コストがかかる」等の理由から具体的な取り組みに至らない。
- 現場の行員・職員の「SDG s / ESG」に関する知識や意識が十分でないため、積極的な啓蒙や活動につながらず、取り組みが「形式化・形骸化」してしまう
- サステナビリティパフォーマンスターゲット サステナブル診断までは行っても、その先の金融支援や本業支援に届かない。「SPTsの設定まで行って金融ベースに乗せる必要はない、普通に借りることができる」という顧客の声。
- サステナブル融資件数を増やしたい現場。つつい「要件にあてはまるか」ばかり考えてしまう（本当の意味での「インパクト」が伴うか＝ウォッシュリスク＝）

## 1. 現場（営業店）に反り立つ「壁」

## 【中小企業の置かれた環境】

- 物価や賃金上昇、人手不足対策など**短期的に対処する問題が優先**される
- サプライチェーンにおいても「サステナブル対応」を**具体的に要請されるケースは、まだまだ少ない**ため、敢えて積極的に手を打つというモチベーションにならない。**明確なメリットがないことに踏み込めない。**

## 【金融機関自身の問題】

- 本部と営業店の「**立場の違い**」「**知識差**」「**優先度**」による温度差が大きい。現場の関心はまだ一部。
- SDGs 推進といいつつも、本部からは別の優先目標（割当）が数多く与えられている（**やることが多い**）
- **手間や時間を要する**「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」のような取り組みには現場が消極的。制度融資などで適用する場合にも、**インパクトの測定やマネジメントは必ずしも十分ではない（IMMに課題）**。

# 2. なぜ「壁」が生まれてしまうのか（原因）

## STEP 1

**ESG診断による「自社の現状把握」からスタート、事業への影響度分析へ。**

- E（環境）、S（社会）、G（統治）の3つの角度から「**出来ていること**」「**そうでないこと**」を「**見える化**」します。加えて、自社の**事業への影響度**を分析します。

## STEP 2

**「建設的対話」による「優先課題」&「解決の方向性」の明確化、戦術の策定**

- 建設的対話や情報提供を通じて、「**取り組むべき優先課題**」を明確にし、持続性を高めるための「**解決の方向性（経営戦略）**」を立てます。**戦略に基づき個別の戦術を策定**。

## STEP 3

**サステナブル経営戦略の「実装」、PDCAを通じた「サステナブル経営」の確立**

- **経営戦略の実行段階**。いわゆる「**移行資金**」「**実装資金**」などの**金融サポート**はもちろんのこと、例えばGHG排出量の把握・削減策、イノベーションに関する連携、各種課題の解決策等々の「**戦術に関する本業支援**」を行う。
- こうした活動のモニタリングや報告、建設的対話を通じて「**サステナブル経営**」を確立。



# 3. SDGs / ESG金融における「現場」の役割

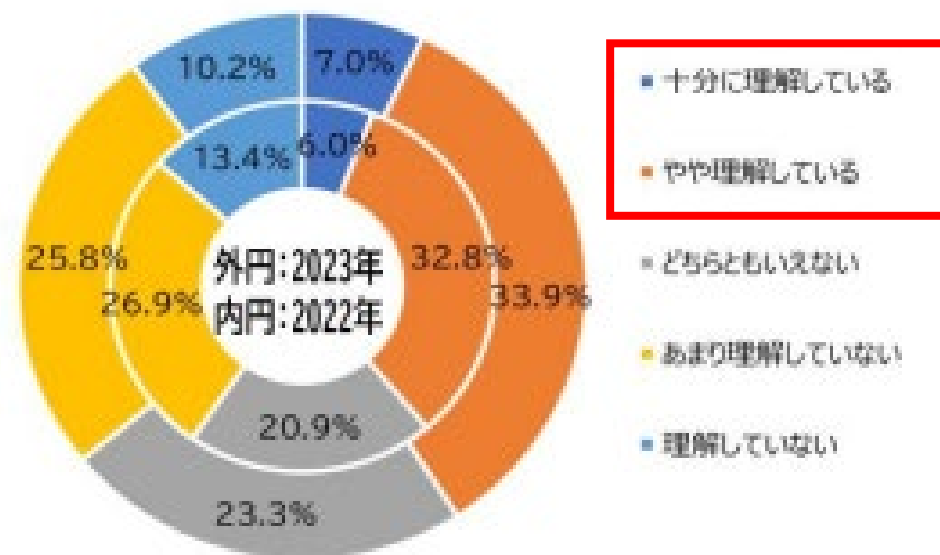
～中小企業を「サステナブル経営に導く」ための啓蒙・支援～

1. 現場が迷わないために本部が「資源配分の優先順位付け」と「支店トップへの方針徹底」を図る
2. 本当の意味で正のインパクト増大、負のインパクト削減を進めるという「現場の意識改革」
3. 行員・職員に向けたサステナブルファイナンスに関する「体系的な学習機会の提供」
4. 「SDG s 診断・ESG診断の整備」と、それをツールとした「建設的対話手法の習得・実践」
5. マネタイズにこだわり過ぎず、外部支援機関との連携による「営業店の顧客支援を本部が評価」する  
何のために金融機関はSDG s やESGを推進するのか = 地域の営業基盤の維持・持続性向上 =
6. SDG s / ESG融資の「インパクトの検証」 ← 意味のあるサステナブル経営の推進  
= 野心的でなくても、身の丈にあった「意味のあるSPT s 」であるか =

## 4. 「推進の壁」を壊すために何をすべきか？

- SDGs/ESGに関する理解が十分でない  
中小企業に対して**「行動を変える」までの意識変革**を行うことは簡単ではない。
- 現状把握（SDGs/ESG診断）を行って  
から、①**気づき**、②**腹落ち**、③**行動変革**  
まで持っていくためには、**丁寧な対話**が  
不可欠。
- 中小企業セクターのSDGs/ESG金融の  
推進は**「建設的対話」**にかかっている

SDGs に対する理解度 対前年比較 (n=2,000)



中小機構「中小企業の SDGs 推進に関する実態調査 アンケート調査報告書」(2023年) より抜粋

## 5. 建設的対話がSDGs金融推進のカギ



## ■「経営者に気づかせ、腹落ちさせる技術」

- ・“答え”の多くは、経営者の胸の中にしまわれていることが多い。気づいているけれど実行までには至らないケースもある。あえてリスクに目を向けないこともある
- ・金融機関側から“答え”を言ってしまった途端、「押し付けられた」「自分の判断ではない」と反発や受入れることに壁を作ってしまう経営者もいる。

### ・技術① 世界観を提示し、共有する

例えば5フォースで自社を取り巻く将来の脅威を示し、この世界で生き残るために必要なことをディスカッションすることで、やるべき方向性に気づかせる

### ・技術② ストーリー性の高い連続質問で気付かせる

質問の構成にストーリー性を持たせることで、先に進むほど「経営者自身の考え方」や課題に気づくかせる

## 建設的対話手法の一例

～拙著「中小企業のためのサステナブルファイナンス」 13の技術から抜粋～

- 包装材製造のA社に対する総額 1 5 億円（5 行協調）をPIFを適用したシンジケートローン組成で対応。
- インパクトについては、「地域経済活性化を意識した採用活動」「幸せデザインサーベイの実施」「健康経営取組状況のHPでの開示継続」「省エネ・廃棄物の削減」「労災事故の削減」等々を設定。

### ■ 本事例のポイント

- ・当初はサステナブル問題の**認識が必ずしも十分でなかったA社**に対して、**事業性評価を起点にコミュニケーションを重ねることで、当社の理解や認識を深める**ことができた。
- ・PIF評価書を策定する過程で、商工中金や評価機関との議論を更に深め、当社自身のサステナビリティに対して有効であり、かつ、社会に対しても**正のインパクトを与えられる取り組みやKPIを定めることができて、行動目標が明確**になった。
- ・PIF評価書は、**社員にとっても当社事業の方向性やSDGs への取り組みを理解するツールとなり、ベクトルを一致させる効果**を得た。

## 6. コミュニケーションの積み重ねが本質的なインパクトを生み出す（商工中金の事例）

### 包括的インパクト分析

| 入手可能性、アクセス可能性、手ごろさ、品質（一定の固有の特徴がニーズを満たす程度） |           |    |
|-------------------------------------------|-----------|----|
| 水                                         | 食糧        | 住居 |
| 保健・衛生                                     | 教育        | 雇用 |
| エネルギー                                     | 移動手段      | 情報 |
| 文化・伝統                                     | 人格と人の安全保障 | 正義 |
| 強固な制度・平和・安定                               |           |    |
| 質（物理的・化学的構成・性質）の有効利用                      |           |    |
| 水                                         | 大気        | 土壌 |
| 生物多様性と生態系サービス                             | 資源効率・安全性  | 気候 |
| 廃棄物                                       |           |    |
| 人と社会のための経済的価値創造                           |           |    |
| 包括的で健全な経済                                 | 経済収束      |    |

（黄：ポジティブ増大 青：ネガティブ緩和 緑：ポジティブ/ネガティブ双方 のインパクト領域を表示）

#### ポジティブ・インパクト

| 特定したインパクト                                                  |            | 雇用                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社会面                                                        | 取組内容       | 幸せデザインサーベイを 2022 年度より実施                                                                                                                   |
|                                                            | KPI の内容    | 幸せデザインサーベイで得られた数値に基づき、その数値改善のための施策を決定する。その改善効果を確認するために幸せデザインサーベイを毎年実施する                                                                   |
|                                                            | SDGs との関連性 | ターゲット                                                                                                                                     |
|                                                            |            | <div>8.5</div> <div>2030 年までに、若者や障害者を含むすべての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、ならびに同一労働同一賃金を達成する</div> <div>8 働きがいと経済成長</div>              |
|                                                            |            | <div>10.2</div> <div>2030 年までに、年齢、性別、障害、人種、民族、出自、宗教、あるいは経済的地位その他の状況に関わりなく、全ての人々の能力強化及び社会的、経済的及び政治的な包含を促進する</div> <div>10 人や国の不平等の解消</div> |
| 現在、幸せデザインサーベイによる従業員アンケートを実施して、そのデータを集計・検証し、改善のための施策を実施する方針 |            |                                                                                                                                           |

- 中小企業セクターに「サステナブル経営」（SDG s ／ ESG金融）を推進するうえで様々な「壁」がある。その壁を壊すためには、**各金融機関が「方針の徹底」「現場の意識改革や知識の向上」「建設的対話手法の習得」**など、やるべきことがまだまだある。
- 情報や経営資源が限られ、短期的な経営課題に集中する傾向がある中小企業に対して、**中期的な視点・環境や社会に関する視点**を持ってもらうためには、**金融機関の「啓蒙」「建設的対話を通じた気づきや腹落ち」が極めて重要**である。
- 地域経済の基盤を守り、持続性を高めるためにも、**中小企業の「サステナブル経営」への転換は喫緊の課題**。行内のベクトルを一致させ、職員の知識やスキルを向上させ、**日常の営業活動にSDG s ／ ESG金融を組み込むことが重要**である。

## 7. プレゼンテーションのまとめ