

大和証券グループのSDGsへの取組み

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 上席主任研究員

とね かずゆき
刀襦 和之

(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

(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。

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。

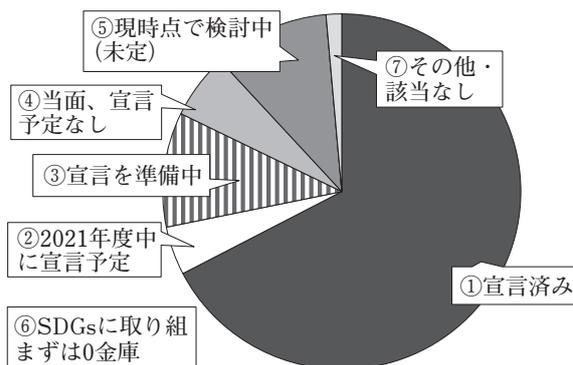
1. 信用金庫のSDGs宣言の状況

(1) 宣言金庫数

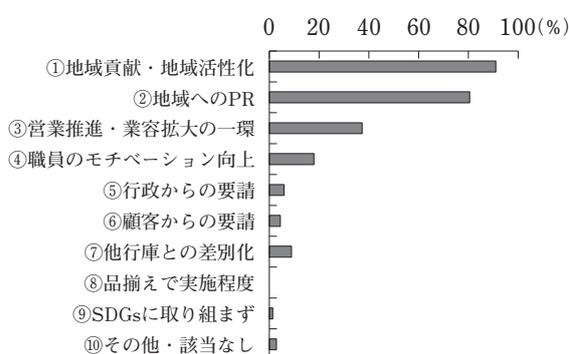
2021年3月時点における信用金庫のSDGs宣言の実施状況は、「宣言済み」が67.1%となった^(注1)（2021年3月当研究所調べ、**図表1**）。「2021年度中に宣言予定」などを加えると、8割を超える信用金庫がSDGs宣言に前向きである。

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

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）

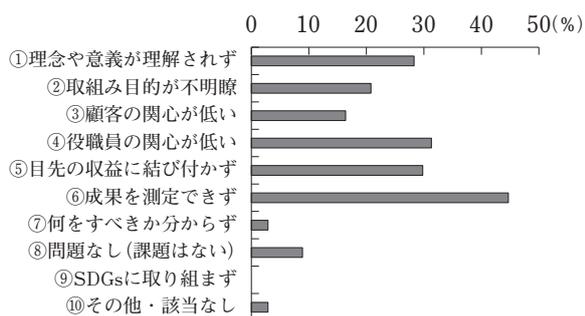
のPR」は80.5%に達した（**図表2**）。また「営業推進・業容拡大の一環」が37.3%、「職員のモチベーション向上」も17.9%となるなど、信用金庫として積極的にSDGsに取り組む姿勢が窺われる。

(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

(注)1. 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②一事前課題の集計結果」を参照
 なお、SDGsの概要等については、信金中金月報（2020年9月号）「ゼロから考える「信用金庫のSDGs」—Q&AでみるSDGsの有用性—」、信金中金月報（2021年12月号）「やさしく読み解くSDGs（1）—SDGsとは何者なのか—」、信金中金月報（2022年1月号）「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

図表3 取組み時の検討課題 (3つまで回答可)



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。そのためにも事業計画（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。

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

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

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）。

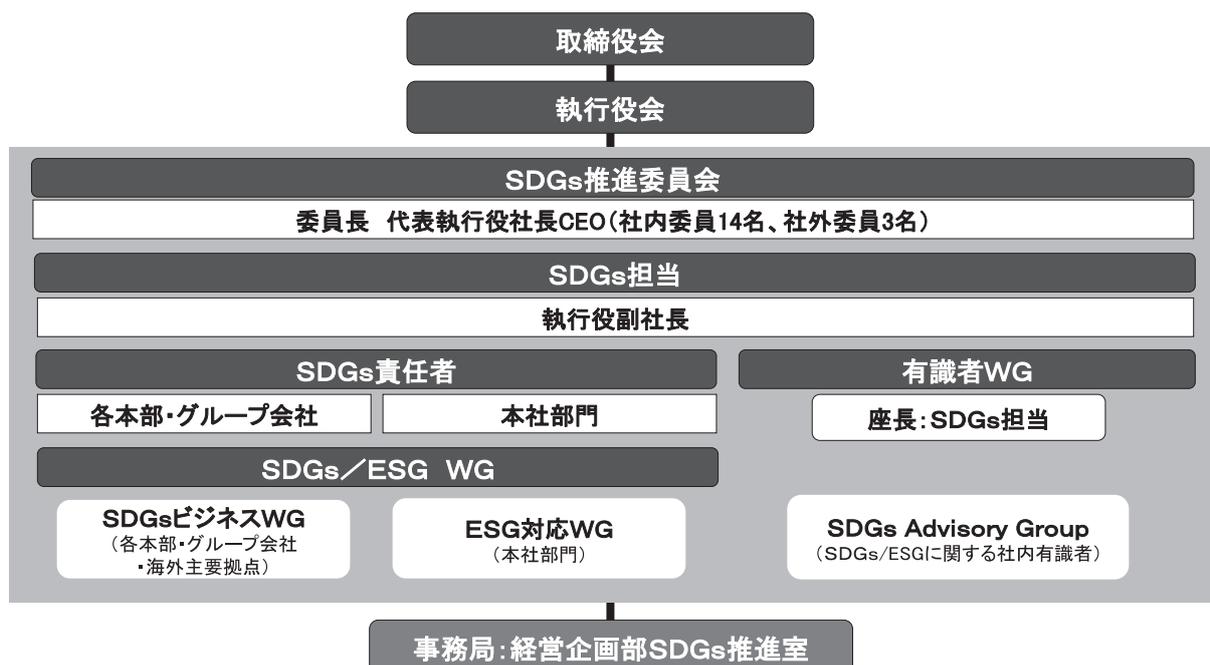
同委員会は、SDGsやESGの取組みについて議論し、その内容を取締役会・執行役に適宜報告する役割を担う。必要に応じて取締役会・執行役会は報告内容を審議するほか、SDGsやESGに関する重要な方針決定などについては取締役会が決議する体制である。

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担当に執行役員副社長を据え、社内委員14人と社外委員3人からなる。

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

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。

(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

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

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。

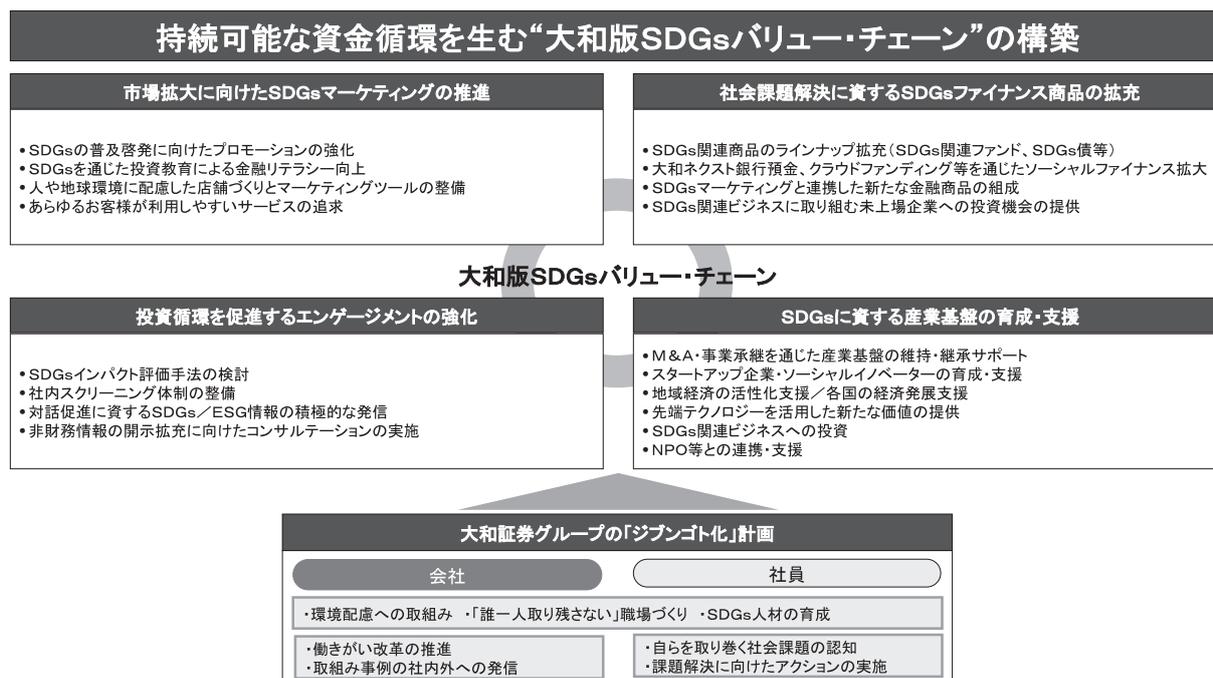
(2) 「SDGsマテリアリティおよびSDGs推進アクションプラン」策定

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）。

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

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



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めそうなアイデアを、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。

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

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に資する産業基盤の育成・支援	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
投資循環を促進するエンゲージメントの強化	M&Aリテン件数 + 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
大和証券グループの「ジブンゴト化」計画	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
女性管理職比率	女性管理職比率	✓管理職に占める女性の割合を向上
	CO ₂ 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

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）。

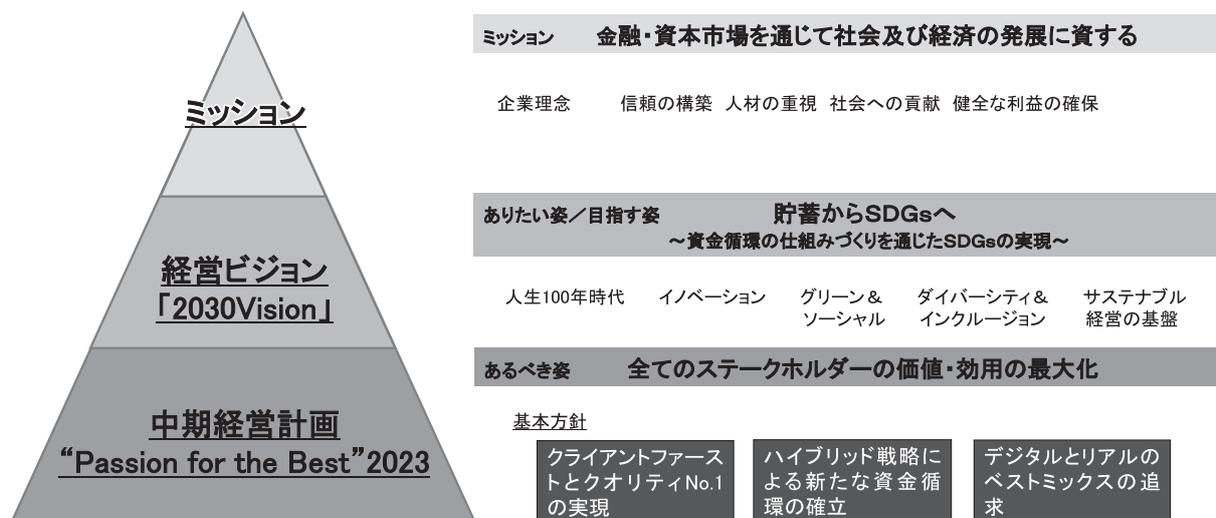
(5) 「中期経営計画“Passion for the Best” 2023」策定

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10 「2030Vision」マテリアリティ

重点分野	重点課題
人生100年時代 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
イノベーション 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
グリーン&ソーシャル 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
サステナブル経営の基盤	
ダイバーシティ&インクルージョン 多様な個性を認め合い、誰もが活躍 できる社会の実現	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
サステナブルな企業経営を支える基盤の 強化	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

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

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KPI	【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KPI	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

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。

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くると予想される。

〈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