



# 未来予測困難なVUCA時代に求められるサステナビリティ経営①

## － 第一勧業信用組合のサステナビリティへの挑戦－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 地域金融機関、SDGs経営、サステナビリティ経営、第一勧業信用組合  
持続可能性、VUCA

(視 点)

ウクライナ紛争をはじめ、未来の予測が困難となるVUCA<sup>(注1)</sup>時代に突入する昨今、「SDGs経営」あるいは「サステナビリティ経営」等の言葉が脚光を浴びている。これらは、企業が社会課題に取り組みながら、社会と企業それぞれのサステナビリティ(持続可能性)の両立を図るための経営戦略にほかならない。

「サステナビリティ」の機運の高まりを踏まえ、本稿を皮切りに、サステナビリティ経営をテーマとした産業企業情報を、適宜、シリーズとして発刊していく予定である。まず、第1弾となる本稿では、地域金融機関におけるSDGs/サステナビリティ経営の事例として、第一勧業信用組合(東京都)の取組みを紹介する。

(要 旨)

- SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)は、経済産業省が2020年8月に公表した「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会 中間とりまとめ」で提唱された。2022年8月には、「サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話検討会(SX研究会)」および「価値協創ガイダンスの改訂に向けたワーキング・グループ」から、「伊藤レポート3.0」と「価値協創ガイダンス2.0」が公表されている。企業におけるSXの実践は、「「稼ぎ方」の本流」になりつつあるといえよう。
- 第一勧業信用組合は、「SDGsウォッシュ(見せかけ)」とならないよう、GABVに加盟したりインパクト志向金融宣言に署名したりする等、SDGs活動に取り組んでいることを“見える形として示す”ことに注力しており、ステークホルダーからの正当な評価を獲得するよう努める姿勢が強く感じられる。
- サステナビリティ経営の実現に向けて、第一勧業信用組合の事例をみても、ベイカレント・コンサルティングSXワーキンググループ(2022)が示す4つの観点、「アセット・ケイパビリティの補完」、「IT基盤の整備」、「組織体制の整備」、「チェンジマネジメントの実行」は、SXの実行基盤を整備する上で、大きな鍵を握っているといえるだろう。

(注)1. Volatility(変動性)・Uncertainty(不確実性)・Complexity(複雑性)・Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った造語で、社会あるいは事業活動において、不確実性が高く将来の予測が困難な状況であること。

## はじめに

VUCA時代に突入する昨今、ニュース&トピックスNo.2022-78<sup>(注2)</sup> (2022年9月20日発行) およびNo.2022-83<sup>(注3)</sup> (2022年10月18日発行) のとおり、とりわけESG (環境・社会・ガバナンス) の観点から、SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション) が注目されている。

経済産業省によると、SXは、「社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを「同期化<sup>(注4)</sup>」させていくこと、及びそのために必要な経営・事業変革」と定義されている。すなわち、企業が持続可能性を織り込んだ経営に舵を切ることで、社会と企業それぞれの持続可能性の両立を図ること、と言い換えられよう。

わが国の企業経営においてサステナビリティに注目が集まったきっかけは、「伊藤レポート<sup>(注5)</sup>」(2014年8月)である。本レポートは、中堅・中小企業を含むわが国企業の「稼ぐ力」を向上させ、持続的に企業価値を生み出し続けることの必要性を論じている。

社会の持続可能性に資する長期的な価値提供を行うことは、金融機関にも同様に求められる。

そこで本稿では、わが国で初めてGABV<sup>(注6)</sup> (The Global Alliance for Banking on Values) に加盟する等、SDGs／サステナビリティ経営に取り組む第一勧業信用組合 (東京都) の事例を紹介する。

なお、本稿の取材にあたっては、第一勧業信用組合 連携企画推進部 篠崎研一部長、調査部 境裕治部長、総合コンサルティング部 阿部和佳子副部長、連携企画推進部 唐澤由紀調査役に、貴重なお時間をいただいた。この場をお借りしてお礼申し上げたい。

## 1. 「サステナビリティ」の潮流

「サステナビリティ」という概念の登場は、1987年に「環境と開発に関する世界委員会<sup>(注7)</sup>」から公表された報告書「Our Common Future (我ら共有の未来)」<sup>(注8)</sup>に遡ると言われる。その後、2015年9月の国連サミットにおいて加盟国の全会一致で採択された「SDGs (持続可能な開発目標)」をきっかけに、「サステナビリティ」という概念は、クローズアップされてきた。

わが国の企業経営においてサステナビリティに注目が集まったきっかけは、伸び悩む資本効率性 (稼ぐ力) や長期的な企業価値の向上を問題意識として公表された「伊藤レポート」

---

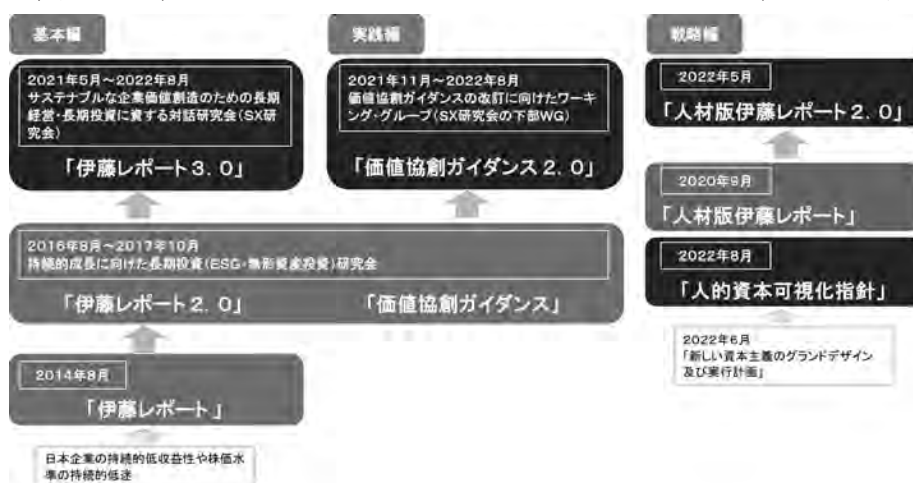
(注) 2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/newsttopics/20220920-sx.html>) を参照  
3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/newsttopics/20221018-esg.html>) を参照  
4. 社会の持続可能性に資する長期的な価値提供を行うことを通じて、社会の持続可能性の向上を図るとともに、自社の長期的かつ持続的に成長原資を生み出す力 (稼ぐ力) の向上と更なる価値創出へつなげていくこと。  
5. 経済産業省ホームページ ([https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyoukaikai/pdf/itoreport.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/pdf/itoreport.pdf)) を参照  
6. GABV ホームページ (<https://www.gabv.org/>) を参照  
7. 地球環境保全の戦略を審議する国際連合の機関で、本部はジュネーブ。1982年5月の国連環境計画管理理事会閣僚級特別会合 (国連環境会議) で日本が設置を提案し、1983年12月の国連総会本会議における全会一致の採択で設置が決まった。  
8. 外務省ホームページ (<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyo/sogo/kaihatsu.html>) を参照

(2014年8月)である。本レポートは、インベストメントチェーン<sup>(注9)</sup>全体を俯瞰し、企業の「稼ぐ力」を向上させ、持続的に企業価値を生み出し続けることの必要性を論じている。

2016年8月に発足した「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」では、無形資産（人材、知的財産、ブランド等）への投資の重要性やESG投資を推進することの重要性等が議論され、2017年10月に、これら議論の結果をとりまとめた「伊藤レポート2.0」が公表された。併せて、投資家との対話を通じて価値創造ストーリーを磨き上げる「価値協創」を加速させるためには、企業と投資家をつなぐ共通言語が必要であるとの認識から、2017年5月に「価値協創ガイダンス」が公表されている。

こうした中、2020年8月に経済産業省が公表した「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会 中間とりまとめ<sup>(注10)</sup>」でSXが提唱された。2021年5月、「サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話検討会（SX研究会）」が立ち上げられ、SXの重要なポイントおよび関連するさまざまな要素、今後求められる対応の方向性について議論された。その議論の結果が、2022年8月に、「伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）」として公表された。また、SX研究会の下部組織である「価値協創ガイダンスの改訂に向けたワーキング・グループ」からは、SXを経営や対話に落とし込んでいくための実践編として、「価値協創ガイダンス2.0」も公表されている。併せて、戦略の観点では、「人的資本経営の実現に向けた検討会」から、2022年5月に「人材版伊藤レポート2.0」が公表され、持続的な企業価値向上に向けた人材戦略及び人的資本経営の実現を目指す具体的な対応の方向性が示された。2022年8月には、内閣官房非財務情報可視化研究会から、「人的資本可視化指針」が公表され、人的資本に係る情報開示のあり方が示されている（図表1）。

図表1 SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)を巡る議論の流れ



(備考)「価値協創ガイダンス 2.0」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)9. 投資家と企業が共通の価値観に基づいて中長期的な価値向上を目的として協働することで、持続的な企業価値の向上をもたらす、最終的に、その利益が家計にまで還元されること。

10. 経済産業省ホームページ (<https://www.meti.go.jp/press/2020/08/20200828011/20200828011.html>) を参照

なお、(株)電通は、2021年12月に、SXを支援する目的で、「サステナビリティ・コミュニケーションガイド」を公表している。本ガイドは、直近のサステナビリティに関する国内外の情勢を開示するとともに、SDGsウォッシュ（みせかけ）を回避するためのサステナビリティに関するコミュニケーションのあり方についてまとめている。

このように、企業におけるSXの実践は、「伊藤レポート3.0」で言う「[[稼ぎ方]の本流」になりつつあるといえよう。

## 2. 第一勧業信用組合におけるSDGs／サステナビリティ経営

金融業界においても、サステナビリティの観点から、短期的な収益だけではない長期的な価値を大切にする金融を目指そうとする動きがある。国際ネットワークとしては、2009年に結成されたGABVがあり、国内には、JPBV<sup>(注11)</sup> (The Japanese Practitioners for Banking on Values：(一社) 価値を大切にする金融実践者の会) がある。

以下では、地域金融機関の事例として、わが国で初めてGABVに加盟した第一勧業信用組合(東京都)におけるSDGs／サステナビリティ経営について紹介する。

### (1) 第一勧業信用組合の概要

同組合は、東京都内全域および千葉県浦安市、市川市を営業地区に、中小企業等、個人事業主、個人を取引対象とする協同組織金融機関である(図表2)。

1921年7月に、産業組合法<sup>(注12)</sup>に基づき、日本勧業銀行(現・みずほ銀行)の行職員を対象に、保証責任信用購買利用組合互援会として設立された。1965年3月、東京都23区内一円を営業地域とするとともに、日本勧業信用組合に改組・改称した。1971年10月、日本勧業銀行と第一銀行の合併に伴い、現在の

第一勧業信用組合に改称している。その後、宝成信用組合との合併(1981年10月)、逓信信用組合からの事業譲渡(1998年8月)、都民信用組合からの一部事業譲渡(2002年6月)を経て、2017年7月には、営業地区

図表2 第一勧業信用組合の概要

所在地	東京都新宿区四谷2-13
設立	1965年5月10日
営業地区	東京一円、千葉県浦安市・市川市
預金	3,533億円
貸出金	2,774億円
店舗数	27店舗(22支店・4出張所・1法人営業所)
役員数	393人
組合員数	43,579人

(備考) 1. 2022年3月末現在  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



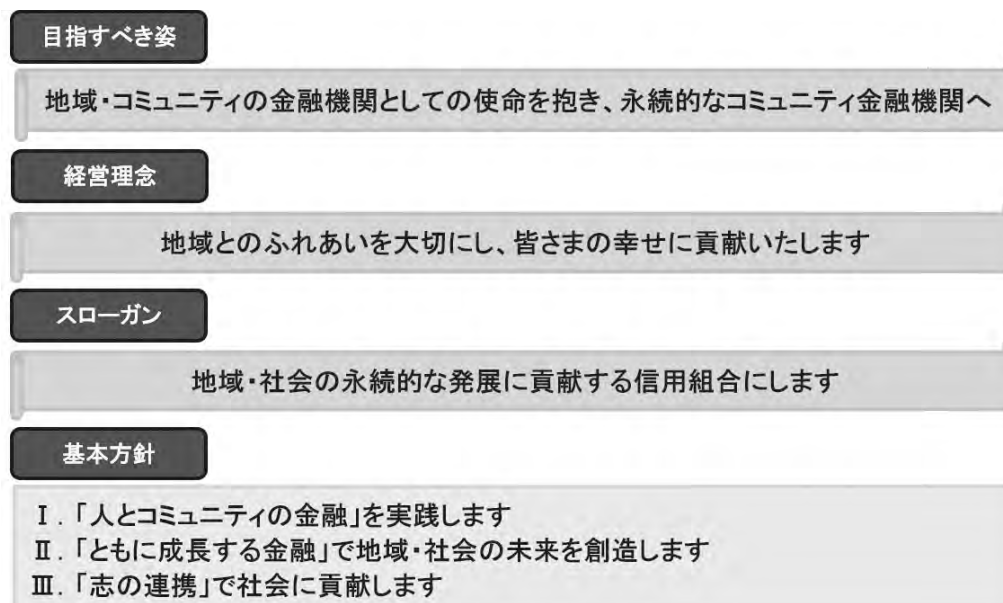
(注)11. JPBV ホームページ (<https://jpbv.jp/>) を参照。正会員として、京都信用金庫が参画している(2023年1月11日現在)。  
12. 1900年に成立し、現在の信用組合のほか信用金庫、農業協同組合、生活協同組合の礎となった法律である。消費生活協同組合法の成立に伴って、1948年に廃止された。



を現在の範囲に拡張した。

同組合は、「地域・コミュニティの金融機関としての使命を抱き、持続的なコミュニティ金融機関へ」を目指すべき姿（パーパス）として（図表3）、他者への思いやりを大切に「いつでもそばに、最後までそばに」をモットーに、SDGs／サステナビリティ経営の実践に向けて邁進している。

図表3 生物多様性国家戦略の策定経緯



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (2) サステナビリティへの挑戦

同組合がSDGs／サステナビリティ経営に取り組んだきっかけは、SDGsの原則の一つである「誰一人取り残さない」が信用組合の「地域の皆さまと共に発展する」という活動とイコールではないか、との強い思いから、2018年に「かんしんSDGs宣言」（図表4）を公表したことから始まる<sup>(注13)</sup>。

2018年から2年間ほどは、わが国の社会全般にSDGsが浸透していなかったことから、同組合のSDGs活動は本部主体に留まっていた。当初は、同組合が今までに取り組んできた活動をSDGsの目標・ターゲットと紐づけて、内外に公表していた。

その後、現場を含めた組織全体にSDGsを浸透させるため、職員一人ひとりへの“腹落ち”を目的に、2020年頃から以下の2つの組織を立ち上げて、SDGs活動を推進している。なお、現在、SDGs項目への取組み状況は、営業店評価基準の一つとなっている。

(注)13. 2021年11月に、東京都信用組合協会および東京都内全19信用組合は「SDGs共同宣言」を公表している。(https://www.shinkumi.or.jp/topics/?p=1316)

図表4 「かんしん「SDGs宣言」」・「SDGs共同宣言」

**かんしん「SDGs宣言」**

第一勧業信用組合は、SDGs（持続可能な開発目標）を経営方針の中核とし、具体的な取り組みを通じて地域社会の持続的成長に努めていくことを宣言いたします。

**SDGsの目標項目に対する具体的な取り組み**

**経済**

- 新型コロナウイルス感染症拡大に対する適切な金融支援
- 生活基盤の安定と経済的地位の向上
- ライフステージにおける生涯学習の推進
- デジタルトランスフォーメーションによる業務効率化
- SDGs推進委員会との連携

**社会**

- 地域社会への貢献
- 東京臨海副都心整備への参加
- 日本赤十字事業（社会）推進への参加
- 若くは高齢者への支援
- 社会貢献活動の推進
- ワークライフバランスの充実
- マナー・ローディング及びゼロ資産の普及
- 特別預貯金等の未熟防止

**環境**

- カーボン・フットプリントの削減
- LED照明導入による省電力化
- ペーパーレス化の推進
- 緑のまちづくりへの参加

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

SDGs (Sustainable Development Goals) 持続可能な開発目標

「誰一人取り残さない、持続可能で多様性と包摂性のある社会実現のため。」

「持続可能な開発目標 (SDGs)」が2015年9月の国連サミットにおいて採択されました。2030年を年限とする17の目標が定められています。

DKC 第一勧業信用組合

(備考) 第一勧業信用組合ホームページ

① SDGs推進委員会(任意の組織体)

本委員会は、「意見交換と情報共有の場」の位置付けであり、組織横断的に役員職員へのSDGsの意識付けを目的にしている。現在は、3か月に1回のペースで開催している。委員の構成は、各部店から任意で1名ずつとしている。立上げ当初は課長職以上が多かったが、現在は若手職員が主体となって運営されている。なお、業務時間内(16時以降)に開催され、必要に応じてZoomも活用しながら行われている。

② ダイバーシティ推進委員会(人事部主管の組織体)

①とは別組織であるが、①でダイバーシティ関連のテーマが取り上げられる時には本委員会の委員が登壇する等、一部のテーマでは連携を図っている。

①の立ち上げよりも以前から活動し、月1回のペースで、業務時間内に半日をかけて開催している。委員の構成は、人事部から指名された10名前後(男女・年齢等でバランスのとれた構成)である。

同組合のSDGs目標は、2030年度を見据えて、各部店で、過去の実績を勘案しながら設定されている。それぞれのKPI(目標値)は、本部各部署で協議して案を作成し、組織決定したものである。これらのKPI(目標値)については、ディスクロージャー誌を含めて内外に公表している(図表5)。特に対外的に公表することで、同組合は、将来に向けた組織のあり方を示すとともに、達成できない場合はその結果を真摯に受け止めるという姿勢を表している。また、目指すべき目標を明確に公表することによって、その目標達成の実現可能性を高めることができるとも考えている。

図表5 第一勧業信用組合のSDGsの取組

	これまでの取組み	目指すべき姿	今後の取組み		KPI	数値目標			
			2022年度	2023年度		2021年度	2022年度	2023年度	2030年度
環境	コミュニティの活性化	環境コミュニティの一員として地域とつなぐ役割を担い、地域活性化に貢献し、人々の生活の向上に貢献することを目指す。	地域コミュニティの一員として地域とつなぐ役割を担い、地域活性化に貢献し、人々の生活の向上に貢献することを目指す。	2022年度 41,876人	2023年度 44,860人	2021年度 48,400人	2022年度 56,000人		
	省エネルギー	省エネルギーの推進と、CO2削減の推進	省エネルギーの推進と、CO2削減の推進	27億円	47億円	100億円	200億円		
社会	就業支援	就業支援の推進と、就業支援の推進	就業支援の推進と、就業支援の推進	109件					
	人材育成	人材育成の推進と、人材育成の推進	人材育成の推進と、人材育成の推進	15件	20件	80件	120件		
環境	省エネルギー	省エネルギーの推進と、CO2削減の推進	省エネルギーの推進と、CO2削減の推進	2万円	10万円	15万円			
	就業支援	就業支援の推進と、就業支援の推進	就業支援の推進と、就業支援の推進	67件	70件	90件	100件		
社会	就業支援	就業支援の推進と、就業支援の推進	就業支援の推進と、就業支援の推進	143件					
	就業支援	就業支援の推進と、就業支援の推進	就業支援の推進と、就業支援の推進	71件	60件	120件	200件		
環境	省エネルギー	省エネルギーの推進と、CO2削減の推進	省エネルギーの推進と、CO2削減の推進	3,667人	4,500人	6,500人	10,000人		
	就業支援	就業支援の推進と、就業支援の推進	就業支援の推進と、就業支援の推進	1,805人	2,200人	3,100人	4,600人		
社会	就業支援	就業支援の推進と、就業支援の推進	就業支援の推進と、就業支援の推進	132件					
	就業支援	就業支援の推進と、就業支援の推進	就業支援の推進と、就業支援の推進						
環境	省エネルギー	省エネルギーの推進と、CO2削減の推進	省エネルギーの推進と、CO2削減の推進						
	就業支援	就業支援の推進と、就業支援の推進	就業支援の推進と、就業支援の推進						
社会	就業支援	就業支援の推進と、就業支援の推進	就業支援の推進と、就業支援の推進	25件	50件	125件	250件		
	就業支援	就業支援の推進と、就業支援の推進	就業支援の推進と、就業支援の推進	29.5人					
環境	省エネルギー	省エネルギーの推進と、CO2削減の推進	省エネルギーの推進と、CO2削減の推進	3%					
	就業支援	就業支援の推進と、就業支援の推進	就業支援の推進と、就業支援の推進	25%	25%	28%	35%		
社会	就業支援	就業支援の推進と、就業支援の推進	就業支援の推進と、就業支援の推進	0人/人					
	就業支援	就業支援の推進と、就業支援の推進	就業支援の推進と、就業支援の推進	7%	7%	75%	80%		

(出所)「第一勧業信用組合ディスクロージャー2022」p.20

役職員へのSDGsの浸透では、社内SNS内にSDGsコーナーを設け、役職員一人ひとりが部店もしくは個人として取り組んだSDGs活動を入力することで役職員間に広く周知する取り組みが行われている。月間10件以上の記入があり、各部店で取り組みを評価する上での参考情報とされている。

同組合は、2018年7月に、わが国で初めて、かつわが国で唯一、GABV(Global Alliance for Baking on Values)に加盟した<sup>(注14)</sup>。GABVの理念は、協同組織金融機関の理念と近しいと感じたことが大きなきっかけである。GABV(あるいはJPBV)に加盟することにより、喫緊の課題とな

(注)14. 環境省ホームページ(https://www.env.go.jp/press/110887.html)を参照



っている脱炭素を含むSDGsに関連する情報を幅広く入手できる等のメリットも享受している。

また、ESGの潮流を踏まえ、「インパクト志向金融宣言<sup>(注15)</sup>」にも署名をしている。今後、インパクトファイナンスの動向を見据えながら、自らの組織でできる身の丈に合わせて少しずつレベルアップを図っていく。SDGsウォッシュ（見せかけ）が懸念されるなかで、「自分たちはこれだけSDGs活動に取り組んでいます」と声高に叫ぶだけでは“独りよがり”に陥り、外部のステークホルダーから正当な評価を受けない。同組合は、正当な評価を受けるためには「どういったことに基づいて取り組んでいるのか」という点が重要であるとの考え方に立ち、こうした“形として見えるもの”に対して積極的に賛同することは大切であると考えている。

そのほか、同組合は、外国為替業務を取り扱っていないものの、SDGsの原則の一つである「誰一人取り残さない」に基づいて、在留ネパール人支援をはじめ、在留外国人の金融支援に取り組んでいる。2022年6月には、きらぼし銀行とともに、東京都の「外国人起業家の資金調達支援事業<sup>(注16)</sup>」に参画した。また、ダイバーシティの観点から外国人採用にも取り組んでおり、複数の外国人留学生の採用実績がある。

## おわりに

第一勧業信用組合は、SDGsウォッシュとならないよう、GABVに加盟したりインパクト志向金融宣言に署名したりする等、SDGs活動に取り組んでいることを「見える形として内外に示す」ことに注力しており、ステークホルダーからの評価を獲得するよう努める姿勢が強く感じられる。

ベイカレント・コンサルティング SXワーキンググループ（2022）は、サステナビリティ経営を実現する上での実行基盤の整備にあたって、4つの観点を示している。1つ目の「アセット（資産）・ケイパビリティ（組織能力）の補完」は、自社の資産と組織能力を把握しておくことである。同組合は、特にケイパビリティの棚卸しをして「体力内でできること（＝身の丈に合わせた取組み）」を軸とした各種目標に取り組んでいる。2つ目の「IT基盤の整備」では、同組合は、組合内のSDGsの取組みについて、社内SNSを通じて「可視化」している。3つ目の「組織体制の整備」では、SDGs推進委員会およびダイバーシティ推進委員会を通じて、実効性のあるSDGsの取組みを志向している。今後、これらの取組みが、4つ目の観点として挙げられている「チェンジマネジメントの実行（従業員のマインドセット）」につながっていくことが

---

(注) 15. 環境省ホームページ (<https://policies.env.go.jp/nature/biodiversity/30by30alliance/>) を参照。2023年1月25日現在、(株)三菱UFJフィナンシャル・グループや(株)山梨中央銀行等の350者が参加している。

16. 環境省ホームページ (<https://www.env.go.jp/council/12nature/yoshi12-08.html>) を参照



大いに期待されている。

このように、ベйкаレント・コンサルティング SXワーキンググループが示した4つの観点は、サステナビリティ経営の実践に向けて、SXの実行基盤を整備する上で、大きな鍵を握っているといえよう。

#### 〈参考文献〉

- ・ベйкаレント・コンサルティング SXワーキンググループ (2022) 『SXサステナビリティ経営 実践編』 日経BP
- ・経済産業省 (2022年8月31日) 「伊藤レポート3.0」
- ・経済産業省 (2022年8月31日) 「価値協創ガイダンス2.0」
- ・経済産業省 (2022年8月31日) 「【参考資料】伊藤レポート3.0・価値協創ガイダンス2.0の概要」
- ・(株) 電通 (2021年12月22日) 「電通、「サステナビリティ・コミュニケーションガイド」を発行 ～「SDGsコミュニケーションガイド」を刷新しSX支援～」