



サステナビリティ経営の実現をサポートし続ける SDGs特集 DBJグループの伴走ソリューション（前編）

うすい 白井 りょう 瞭

株式会社日本経済研究所 サステナ経営コンサルティング部兼経営コンサルティング第1部 研究員
（前 株式会社日本政策投資銀行 サステナビリティ企画部 副調査役）

1. SDGs に対する DBJ グループの 取組み

足もと、世界の長期投資家において、ESG 投資^{*1}をはじめとするサステナブルファイナンス^{*2}の重要性が高まっています。企業はそれら外部環境やステークホルダーからの要請・期待を受け、今まで以上に事業の持続可能性を突き詰めて考え、示していくことに力を入れています。また、金融市場だけでなく、さまざまなメディアを例にとっても、経済格差などの社会問題から気候変動や脱炭素、海洋資源などの環境問題といった個別の問題が、持続可能性というテーマに統合、発信されるようになりました。国内においても、経済格差や環境問題に加え、働き方の見直しなど、長期的な観点での企業のあり方の再考が求められるようになっていきます。

特に、2015年はパリ協定^{*3}の締結、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース^{*4}）の設置、そしてSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）の採択などがあり、大きな分岐点となりました。

これらの枠組みは、人類にとって、あらゆる物事に対する発想の転換を求めています。地球規模の課題が社会の存続を危機に晒すなか、ソリューションを見出し持続可能な社会を作っていくためには、成長至上主義から経済的価値と社会的価値の両立を図るよう変わっていく必要があるといえます。

この事業環境の変化に応じて、自らの存在意義を再定義し、あり方を変えていくことができる企業にとっては、結果として企業価値を高める機会となり得ます。一方で、それは容易ではありません。あらゆる側面から企業が生み出す価値を再評価し、高い不確実性のなかで長期的な視座・ビジョンを持つ必要性があること、それらを踏まえた経営レベルでの統合的な発想が求められることなど、さまざまな要請から企業の経営者や担当者を悩ませるものになっています。

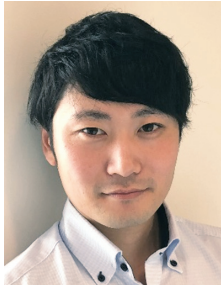
DBJ グループは、この大きな変化を踏まえて、持続可能な社会の形成に貢献していくという展望を具体的な経営ビジョンとするべく、2017年に「ビジョン2030」を策定しました。グループのステークホルダーに対して、重要な影響を与える外部環境の

^{*1} ESG 投資：企業の環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）など非財務情報を考慮した投資のこと。年金基金などの大規模な長期投資家を中心に、企業の長期的な評価を行ううえでこれらの観点が重要性を増し、主要な投資手法となりつつある。

^{*2} サステナブルファイナンス：ESG 投資を含む、企業や社会の持続可能性を考慮した金融手法のこと。その他、環境に配慮した事業の資金調達としてのグリーンボンドなどが代表的。現在は直接金融が中心だが、間接金融においても検討が進んでいる。

^{*3} パリ協定：気候変動に関わる問題においては、京都議定書以来の気候変動に関する国際的な枠組み。世界共通の目標である2℃目標や21世紀後半のGHG排出ネットゼロ目標の設定。なお、京都議定書と異なる点として、罰則規定は持たず、各国の努力目標という位置づけになっている一方、現在欧州を中心とした気候変動問題を主軸とする各種の金融的な枠組みづくりにおいて基盤となる重要な要素となっている。

^{*4} TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）：金融安定理事会（FSB）により設置されたタスクフォース。2017年に、グローバルすべてのセクターに対して、気候変動が財務状況に与える影響の開示を求める提言を表明した。



【白井瞭氏のプロフィール】

株式会社日本政策投資銀行 サステナビリティ企画部 副調査役 (2020.3末執筆時点)

信託銀行での勤務を経て、2018年に(株)日本経済研究所に入社。その後、(株)日本政策投資銀行に出向し、サステナビリティ企画部副調査役。2020年4月に(株)日本経済研究所に帰任し、現在はサステナ経営コンサルティング部 兼 経営コンサルティング第1部に研究員として所属。企業のサステナビリティ経営戦略立案のサポートや、BCP 策定、調査業務等に従事。

図1 DBJの価値創造プロセス

サステナビリティ経営

～価値創造プロセス～



出典：DBJ 統合報告書

変化と DBJ が今まで果たしてきた役割や実現してきた価値を踏まえ、中長期的に力を発揮すべき領域として、長期ビジョン「ビジョン2030」を定め、そのなかで取り組む重点領域（マテリアリティ^{*5}）を「インフラ再構築・強化」「産業の創造・転換と成長」「地域の自立・活性化」の3領域として定めています。

重点領域を中心とする事業活動を通じ、長期ビジョンを達成するための仕組みとして、私たちは「サステナビリティ経営」の実現に向けて取り組んでいます。サステナビリティ経営という言葉は、さまざまな意味を含んでいますが、DBJグループとしては、事業活動を通じた経済価値と社会価値の両立を目指す価値創造の仕組みとして位置づけています。本稿では、DBJグループが持続可能な社会の実現に貢献すべく提供しているSDGsに関連する各ソリューションをご紹介します。

2. サステナビリティ経営に伴走するソリューション

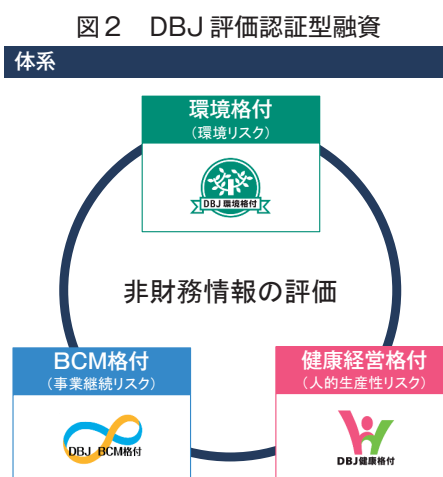
DBJグループは、お客様の事業を通じたサステナビリティ経営を金融・非金融両面から支援するさまざまなソリューションを有しています。（図1）の「価値創造プロセス」の中段右図、「社会やお客様の課題解決に貢献する投融資一体の金融サービス」のうちのひとつにあたるものです。なかでも主要なソリューションとして、「DBJ評価認証型融資」や「サステナビリティ経営の伴走サポートサービス」が挙げられます。本章ではまず、ファイナンス面のソリューションとして、「DBJ評価認証型融資」での対話を通じた企業の取組み支援について紹

介します。そして、マネジメントソリューションとして、DBJグループの総合力を活かした「サステナビリティ経営の伴走サポートサービス」により、非金融の観点からも企業のサステナビリティ経営にどのように貢献し、持続可能な社会づくりを目指すのかという点についてお示ししていきます。

(1) ファイナンスソリューション

DBJは「DBJ評価認証型融資」（図2）を通じて、2004年から延べ1,000件を超える（図3）顧客との対話を行ってきました。

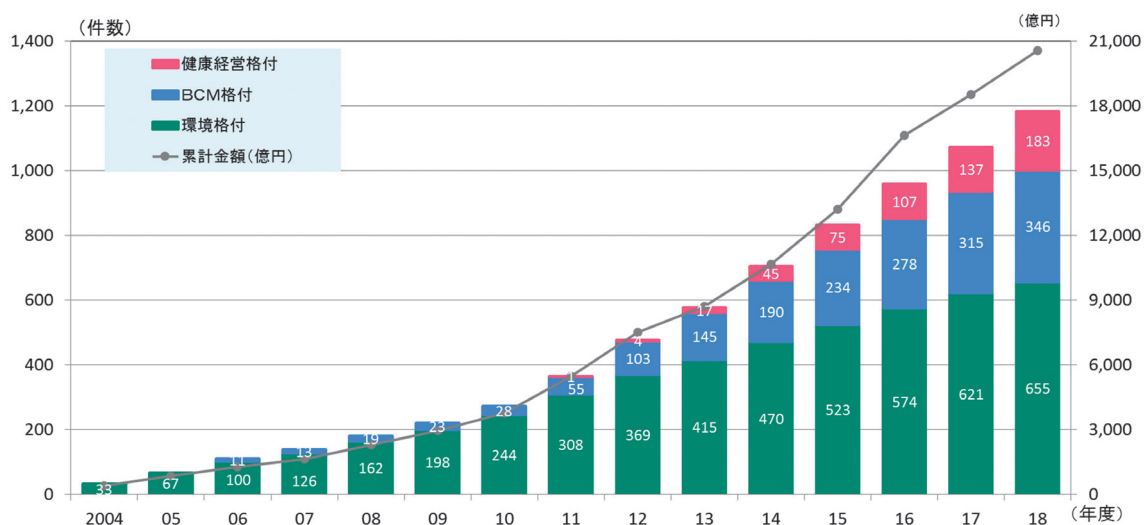
「DBJ評価認証型融資」の特徴は、企業との直接対話を重視した評価プロセスにあります。顧客へのヒアリングでは、取組みの背景にある企業理念や、事業戦略上の位置づけ、従業員への浸透を含むPDCAサイクル等の運用、そして企業価値向上との関連性など、公表情報だけでは判断しきれない内容を一つひとつ確認していくプロセスを採っています。



出典：DBJ作成資料

^{*5} 重点領域（マテリアリティ）：ここでは、広範な社会課題や社内外の環境を踏まえて特定された、企業の中長期的な価値創造能力やビジネスモデルの持続可能性に影響を及ぼすと考えられる要素のこと。一般的に重要課題ともいわれる。

図3 DBJ 評価認証型融資の実績



2019.03末 実績	格付件数		格付融資 累計合計
	2018FY	累計	
環境格付	34件	655件	1兆4,243億円
BCM格付	31件	346件	4,240億円
健康格付	46件	183件	2,092億円
合計	111件	1,184件	2兆577億円

出典：DBJ 作成資料

そして、格付評価の後も、顧客との対話を重視しています。評価を通じて得られた課題の解決や経営の高度化に繋がるよう、他社事例などを踏まえた第三者目線のフィードバックを実施しています。格付評価項目については、規制動向や社会情勢などの外部環境を踏まえ、外部アドバイザーの意見を反映しつつ、毎年度見直しを行っています。

本制度を利用する企業は、ヒアリングからフィードバックまでのプロセスを通じて、自社の取組み水準をチェックし、得られた情報や「気づき」から取組みの高度化に活かしています。また、一度だけでなく定期的に利用し、取組みのPDCAサイクルへの組み込みを図る企業もあります。

前述の通り、環境やサステナビリティに関する取組みを重要視する ESG 投資が急速に拡大している一方で、多くの機関投資家は独自の ESG 評価ツールを持っていません。そのため、代替手段として広

く利用され、強い影響力を持っているのが、ESG レーティングです。多くのレーティング会社は一定の基準を用い、公表情報を中心に企業の ESG 情報を取得、評価していることもあり、情報開示の巧拙が ESG 評価や、ひいては長期投資家の確保など経営に大きな影響を与えています。

「DBJ 評価認証型融資」が ESG レーティングと一線を画す特徴は、対話型での評価という点に強く表れています (図4)。足もとは経済格差、気候変動、海洋プラスチック問題、大気汚染、生物多様性、健康問題など無数の課題がある一方で、企業の取り組むべき重要な環境・社会課題は、企業の業態や事業を行う地域等によってそれぞれ異なり、一律の基準や公表情報のみで評価を行うのは難しくなっています。また、経済産業省が2019年に主催したTCFDサミットにおいても、環境と成長の好循環を目指すにあたっては、ESG レーティング等に

図4 「DBJ 評価認証型融資」と ESG 評価機関との特徴比較

	DBJ評価認証型融資	ESG評価機関
評価方式	◎ 双方向(対話型) ✓ ヒアリング+確認	✓ 公表情報またはアンケートに基づく 場合が多い
評価目的	✓ 企業価値向上につなげるための アップサイド型指向	✓ 予期せぬコスト負担の予測等の ダウンサイドリスクの低減を指向
評価結果確認に かかるコスト	✓ 無料 (但し、融資とセットでご利用頂く必要 あり)	✓ 有料の場合が多い (評価機関によって金額は異なる)
モニタリング	✓ 覚書の締結により一定のモニタリン グ効果 → 金融市場へのシグナリング機能	✓ 評価見直しタイミング以外のモニタ リングは特はない

出典：DBJ 作成資料

基づいたダイベストメント^{*6}より、むしろ建設的な対話（エンゲージメント）を通じて企業行動の変容を促し、ポジティブな資金の流れを生み出していくことが、強力なツールになりうることも指摘されています。DBJ では、企業の非公開情報も含めた取組みの背景や表出していない課題に向き合い、深い対話をすることで取組みを客観視し、行動変容に向けた後押しを行っています。

「DBJ 評価認証型融資」において対話を行うのは、主に企業の非財務に関する事柄です。それらは、一見すると企業にとってコスト要因となります。しかし、DBJ ではこれらいずれの取組みも、企業の持続的な発展に向けて必要な要素であると考えており、評価を通じて潜在的な価値に光を当て、取組みをコストからバリューに変えていくという仕掛け・仕組み作りに貢献していきたいという思いを反映した金融手法です。

●環境格付融資「環境配慮と企業成長の両立を通じてサステナブルな社会をデザインします」

「DBJ 環境格付」の評価項目は、環境リスクの低

減などといったダウンサイドリスクへの対処にとどまらず、環境配慮型商品・サービスの開発や拡大など、事業戦略の達成に資する、本業と一体となった取組みを評価する「環境経営」パートと、事業環境の大幅な変化や環境・社会課題の顕在化に対し、企業がどのような長期戦略を描き、持続的な価値創出や拡大を図っているのかを確認するという「サステナビリティ」パートから構成されています（図5）。

これらの分野において特に重要視されていることは、「経営との結合」と「長期視点」です。企業に求められているのは、将来の外部環境の変化により自社のビジネスモデルにもたらす影響をリスク・機会の二つの軸で分析したうえで、価値創造や企業の競争力に影響を与える重要課題（マテリアリティ）を特定すること、それを踏まえて長期ビジョンや事業戦略の実現に資する計画を、目標となる未来を定めたいと、そこを起点に現在を振り返り、今何をすべきか考える未来起点の発想法（バックキャスト）により策定することです。また、重要課題について適切な目標を定めてマネジメントするとともに、事業を通じて持続可能な社会の形成に貢献して

^{*6} ダイベストメント（divestment）：インベストメント（investment）の対義語で、株式等の投資を引き上げることを意味する。例えば、気候変動に強い影響を与える事業や健康被害をもたらすタバコ産業への資金を引き上げる等があげられる。

図5 DBJ 環境格付の評価項目 (2019年度時点)

分野	評価項目
環境 経営	経営全般事項
	A 環境マネジメント体制
	B 環境課題の特定
	C 情報開示とコミュニティへの参画
	D コンプライアンス
	事業関連事項
	E 環境に配慮した製品・サービス
	F 製品・サービス拡販に向けた取り組み
	G 製品・サービスを支える基盤
	H サプライチェーン
	I 環境経営上の優れた取り組み
	パフォーマンス関連事項
	J 地球温暖化対策
	K 資源有効利用対策
L 水資源対策	
M 有害物質対策	
N その他	
サステナ ビリティ	W 長期の社会課題と事業環境の変化を踏まえた重要課題
	X 達成に向けた戦略
	Y KPI(マテリアリティに対する取組・達成状況を測る指標)
	Z 特筆すべき取組

出典：DBJ 作成資料

いることを、「価値創造ストーリー」として明確に示すことも期待されています。

中長期の視点で今後の社会を展望するにあたり、SDGsの17の目標と169のターゲットなどを用いて、ステークホルダーに自社の取組みをわかりやすく伝えようとする企業も増えています。SDGsは環境側面と関連するターゲットも多く、自社の環境目標が2030年のあるべき社会像と整合していることや、低環境負荷型社会への貢献度合いを定量的に示すものとして、SDGsを活用することは有用といえるでしょう。

DBJ 環境格付では、脱炭素社会を目指す気候変動への取組みだけでなく、生物多様性の保全などの幅広い環境への貢献も評価対象としています。加えて、足もとの非連続的な産業構造の変化を見据え、どういった分野にどのような時間軸で、重点的に開発投資を行っているのかを問う項目を設けています。顧客や環境・社会課題の解決につながるイノベーションを生み出す仕組みが内在しているか、また、そのための人材の開発や確保についても対話を行っています。

DBJ 環境格付は、2004年から時流に即してその形を変化させつつ、累計で約650件、金額にして約1兆5,000億円の融資を実施してきました。日本国内においては、依然として金融手法として間接金融の比率は高く、銀行が企業の環境・サステナビリティ経営のサポートに果たす役割は大きいと考えられます。DBJはDBJ環境格付の普及を通じ、社会・経済に求められる環境や社会の持続可能性に配慮した企業経営を進める企業が評価される金融環境の整備・育成に貢献していきたいと考えています。

●BCM 格付融資「金融力で災害レジリエンスの高い日本社会をデザインします」

「DBJ BCM 格付」では、あらゆる有事や危機に対して、事前投資を含めた準備を行い、それらの実効性を平時からどのように高めているかについてのマネジメント状況を評価しています。具体的な評価項目は、「防災」「BCM (Business Continuity Management)」のそれぞれのパートから構成されています。「防災」は災害発生時の生命安全保障や事業資産の損害を最低限に収めるための対策について問い、「BCM」ではBCP (Business Continuity Plan)をはじめとした事業継続のための戦略策定や、その実効性の向上をどのように図り、企業として中核となる事業を継続し、供給責任を果たすのかを問う内容となっています(図6)。

企業や社会のサステナビリティを考えるにあたり、あらゆるリスクへの対応が求められることは、万人にとって違和感のないことでしょう。近年は、地震災害に加え、気候変動を起因とするさまざまなリスク、サイバー空間における脅威、地政学リスクの顕在化、そして2020年において猛威を奮っている感染症に関するリスクなど、企業の事業継続に影響を与える事象が多様であることが改めて認識されており、まさにオールハザードへの対応が求められて

図6 DBJ BCM 格付の評価項目 (2019年度時点)

分野	評価項目
防災 人命安全確保のための防災対策	A 企業防災体制の整備
	B 生命安全保障策の整備
	C 地区・地域防災における共助
	D 防災訓練(緊急対応・初動対応訓練)
	E 防災上の優れた取り組み
	F コンプライアンス
BCM 事業継続の方針・目標、戦略、実効性向上	G 基本方針の策定、事業継続体制の構築、事業継続リスクアセスメント
	H 事業影響度分析(BIA)
	I 事業継続の戦略検討
	J 事業継続計画上の優れた取り組み
	K サプライチェーン/バリューチェーンのリスクマネジメント
	L 事業継続の教育・訓練と見直し
	M 地域BCM・地域復興への貢献
	N 能動的なリスクコミュニケーション、危機管理広報
	O 事業継続マネジメント上の優れた取り組み

出典：DBJ 作成

います。

以上のように、さまざまなリスクへの対応が求められるなか、DBJ BCM 格付ではキーワードとして「レジリエンス」を重視しています。レジリエンスという言葉自体は、物理学や心理学において使われる用語で、回復力や復元力、弾力性などと訳されますが、ここでは何らかの危機的事象に対し、それをできる限り抑止し、早期の“復旧”を図り、それら危機を契機にして構造改革・新システムの創造を通じてより高次の成長を得る、“復興”を実現するという意味合いになっています。よりかみ砕いた言い方としては、BBB (Build Back Better) という表現もあります。

このレジリエンスは、SDGsにおいても重要なポイントとなっています。SDGsにおいて環境側面を推し進めるのはパリ協定ですが、それと同様に、国際的な防災の指針として2015年3月に仙台市で開催された第3回国連防災世界会議^{*7}で採択され、2015

年6月の国連総会で承認された、「仙台防災枠組2015-2030」があります。

「仙台防災枠組2015-2030」は、国際的な枠組みとして初めて災害による死亡者の減少など、地球規模の目標が設定され、それぞれの各目標については、日本の防災対策を基礎として設計されています。そして、SDGsのゴール11「住み続けられるまちづくり(都市と人間の居住地を包摂的、安全、レジリエントかつ持続可能にする)」の防災側面のターゲットには、「仙台防災枠組2015-2030」の目標に向けて取り組んでいくことが記載されています。日本の防災の取り組みは世界的にも高い水準であり、この知見はSDGsの達成を含めたよりよい世界への貢献に資する可能性を秘めています。なお、DBJでは「仙台防災枠組2015-2030」の普及を着実なものとするために開催されている、世界防災フォーラム(WBF)の国際諮問委員会および国内実行委員会に参画し、これらの達成に向けた行動の後押しを継続しています。

DBJは、防災や事業継続への取り組みを行っている先進的な企業や、今後取り組みを推進していくことを考えている企業に対し、金融技術を活かした支援を行っていくために、DBJ BCM 格付を設計しています。そして、その設計思想として企業の自助努力や事前投資を促すことによる社会の総体コストの抑制を実現したいと考えています。

そのような考えに基づいて、金融的手法の実施だけでなく、DBJ BCM 格付を取得した企業に対し、国内で唯一の危機管理担当者向けプラットフォームであるBCM格付クラブを主催し、リスクマネジメントに関するネットワークづくりも行って

^{*7} 第3回国連防災世界会議：仙台防災枠組2015-2030および仙台宣言がコンセンサスで採択され、防災の新しい国際的指針のなかに、防災投資の重要性、多様なステークホルダーの関与、「より良い復興(Build Back Better)」など日本から提案した考え方が取り入れられ、防災の主流化を進めるうえで大きな進展を得た。185の国連加盟国が参加。

います。

これらの取組みを通じて、防災・BCMに取り組む企業を後押しし、多くの地域や業界で共助の枠組みを広げていくことで、社会の高度なレジリエンスとサステナビリティを実現していきたいと考えています。

●健康経営格付融資 「“ココロ”も“カラダ”も健康な職場づくりをデザインします」

日本は人口減少時代を迎え、従業員の健康は持続的な働き手の確保、生産性の向上にもつながるとして、健康経営が注目され始めています。なお、健康経営^{*8}とは、「従業員の健康増進を経営課題として捉え、その実践を図ることで従業員の健康の維持・増進と会社の生産性向上を目指す経営手法」と定義されています。

「DBJ健康経営格付」は2012年に開始しており、「健康管理」パートと「健康経営」パートから構成されています（図7）。「健康管理」パートでは、健康経営を実践するうえで前提となる、労働安全衛生法などを中心とした労働安全衛生に関する基本的な法律に準拠した内容への取組みについて評価を行い、「健康経営」パートでは、従業員の心身の健康を実現するための予防的なアプローチを行うために必要なマネジメント体制（方針・ゴール、組織、分析、目標設定など）に加えて、健康経営を実現するための個別の施策を問うています。さらに、働きやすさ・働きがいといった働き方に関する項目も設けています。

DBJ健康経営格付で重視しているのは、従業員の心身の健康維持・増進と企業の成長を同時に実現

図7 DBJ健康経営格付の評価項目（2019年度時点）

分野	評価項目
健康管理	A 労働安全衛生
	B 労務管理
	C 健康診断・ストレスチェック
	D コンプライアンス
	E 健康管理上の優れた取り組み
健康経営Ⅰ (運営全般)	F 「健康経営」に取り組むマネジメント体制の構築
	G 従業員の健康に関する状況・特性の分析・把握
	H 「健康経営」に関する目標・計画の設定
	I 情報開示等
健康経営Ⅱ (実施事項)	J 生活習慣病対策
	K メンタルヘルス対策
	L 働きやすく・働きがいのある職場づくり
	M 健康に配慮した製品・サービス
	N 健康経営上の優れた取り組み

出典：DBJ作成

することを旨とする、各社の経営戦略と一体となった健康経営の取組みがなされているかという点です。顧客との対話では、従業員の健康に資する取組みや、働き方の見直しに向けた施策、労働時間削減に向けた工夫などの評価のみではなく、その背景や狙い、経営戦略上のメリットをどのように捉えているのかという点についても問うこととしています。

ここ数年は、企業とそこで働く従業員の関係が大きく変化しつつあります。多くの働き手が給料や会社のブランドのみではなく、健康や働きがいにも配慮した職場環境を求めようようになってきています。また、労働市場における流動化も一層進むなかで、働き手からも選んでもらえるような魅力的な環境をつくるべく、多くの企業が「企業は人」ともよくいわれるように、中長期的な企業を支える基盤づくりに向けた人的資本への投資として、健康経営に取り

^{*8} 健康経営：本文記載の定義は「DBJ評価認証型融資」HPより引用。
(<https://www.dbj-sustainability-rating.jp/health/overview.html>)

この概念は、米国の臨床心理学者であるロバート・H・ローゼンが1980年代、「Healthy Company」として提唱したことが始まりといわれている。

組んでいます。多くの企業の人材戦略の重点項目として健康経営が推進され、なかには健康経営責任者として、CHO（Chief Health Officer）が置かれている企業もあります。

健康的かつ活力のある働き方という点については、SDGsにおいてもゴール8「すべての人のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）を推進する」として、人々の働き方について国や企業が適切にマネジメントすることを求めています。この目標については、強制労働の根絶などといった開発途上国に向けたターゲットを中心とする一方で、多様性の促進や雇用の男女格差、労働生産性の向上といった、日本国内においてもしばしば問題視される要素が含まれています。

私たちは企業で働く従業員の健康や働き方の見直しといった問題に留まらず、旧来の日本型雇用システムの限界という、大きな変化に迫られています。人生100年時代（長寿化）や第4次産業革命などに代表されるテクノロジーの急激な発展と産業構造の変化により、人的資本への投資についての考え方は大きく変化しています。すなわち、寿命が長くなり、かつテクノロジーの変遷サイクルが早くなるこ

とに起因する、個人のスキルの陳腐化などが顕在化しつつあり、日本的労働慣行である終身雇用や新卒一括採用、OJTに依存した人材育成の仕組みなどは本格的に見直しを迫られています。

DBJ健康経営格付においても、そのような健康経営に関する考え方や外部環境を踏まえた人的資本への投資のあり方の変化を踏まえつつ、不断の改訂を続けています。そして、対話を通じ、従業員の心と体の活性化・働きがいと企業としての価値創造の両立に向けて取り組んでいる企業の支援をし、企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

ここまで企業のサステナビリティ経営の実現、ひいてはSDGsの達成に向けた取組みを、DBJグループはいかに金融面から後押ししているかということに触れてきました。

紙面の都合上ここまでを前編とし、次号掲載の後編では、本稿で紹介した「DBJ評価認証型融資」とともに、DBJグループの「サステナビリティ経営の伴走サポートサービス」を構成する株式会社日本経済研究所（JERI）のマネジメントソリューションを中心に、非金融の面から企業のサステナビリティ経営を伴走支援する取組みについてご紹介します。