# ステークホルダー・エンゲージメント

### SMBCグループの基本方針



SMBCグループは、金融事業を営む者として、お客さまをはじめとするス テークホルダーと対話し共に行動することにより、社会をより良いもの へ変革することに貢献していきます。

## お客さま、株主・市場、社会・環境、従業員-各ステークホルダーとの関係構築に向けて

- お客さま:お客さまにより高い価値ある商品・サービスを提供し、お客さまとともに発展していきます。
- 株主・市場:適切な情報開示を行うとともに、内部統制の整備を通じて、健全な経営を堅持し、株主価値の増大に 努めます。
- 社会・環境:社会貢献活動・環境活動に継続的かつ積極的に取り組み、社会への貢献、地球環境の保全などに努め ていきます。
- 従業員:人を尊重し、従業員がその能力を遺憾なく発揮できる企業風土を醸成していきます。

### SMBC グループにおけるステークホルダーとのかかわり



### お客さまとのかかわり

→ 三井住友銀行:お客さま満足(CS)向上にむけた取組

### 株主・市場とのかかわり

- ▶ IRカレンダー
- ▶ IRイベント・プレゼンテーション

### 社会・環境とのかかわり

▶ ステークホルダー・ダイアログ

### 従業員とのかかわり

- ▶ ダイバーシティ&インクルージョンへの取組
- ▶ 全従業員が働きやすい職場づくり(ワークライフバランス)

## ステークホルダー・ダイアログ開催報告



2019年度は、「SMBCグループ サステナビリティ宣言」を策定するた め、ステークホルダー・ダイアログを2回開催しました。 2019年9月に開催した第1回では、宣言の内容および社内への浸透につい て、2019年11月に開催した第2回では、メガバンクグループが求められ る社会的インパクトについて意見交換を行いました。

ステークホルダー・ ダイアログ

# ステークホルダー・ダイアログ

SMBCグループは、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、我々金融グループとして取り組むべき社会的責任を 検証する場として、年に一度「ステークホルダー・ダイアログ」を開催しています。

✔ 2019年度ダイアログ①

✓ 2019年度ダイアログ②

バックナンバー

### 2019年度ダイアログ①

## 「SMBCグループ サステナビリティ宣言」の内容および社内への浸透について (2019年9月5日)



世界は様々な社会課題に直面し、特に世界規模での環境問題が深刻化しています。これまで以上に社会の健全な発展に 貢献していくSMBCグループの姿勢を明確化するために、持続可能な社会の実現を目指すうえでの基本姿勢となる「SM BCグループ サステナビリティ宣言」を策定しました。

当社グループは、本宣言の策定にかかるステップとして、まずは、その内容が「社会から求められる内容となっている か」、「策定後どのように社内浸透を図るべきか」について、有識者の皆さまからご意見をいただくため2019年9月、 ダイアログを実施しました。

※ 出席者の社名、肩書き等は開催当時のものです。

## ■ ダイアログにご参加いただいた有識者



一般社団法人 NELIS 代表理事 大学院大学至善館特任教授 ピーター D.ピーダーセン氏



花王株式会社 ESG部門 ESG戦略部長 畑中 晴雄氏

### SMBCグループ参加会社

株式会社三井住友フィナンシャルグループ(SMFG) 他SMBCグループ各社

ファシリテーター: 株式会社日本総合研究所(日本総研)

創発戦略センター 理事 足達 英一郎

SMBCグループでは、持続可能な社会の実現に向けて、社会や地球環境に関する長期的な目標の必要性を感じている。 持続可能な社会の実現に向けた基本姿勢となる「SMBCグループ サステナビリティ宣言」の内容、社内への浸透につい てのアドバイスをお願いしたい。

#### SMFG 末廣

・これまで、当社グループはマテリアリティの策定などでダイアログを開催し、有識者のご意見を頂戴してきた。2018 年にも、ESG/SDGsをどのように捉えるかというテーマでダイアログを実施している。

### (<u>□</u> <u>ステーク・ホルダーダイアログ</u>)

- ・中期的な事業に関する目標では中期経営計画があるものの、社会や地球環境を見据えた長期的な目標は存在していない 状況。来年度は次期中期経営計画のタイミングでもあることから、持続可能な社会の実現を目指すうえでの基本姿勢と なる「SMBCグループ サステナビリティ宣言」を策定しようと検討を進めている。
- 策定にあたって、その内容や社内への浸透についてのアドバイスをお願いしたい。

#### 日本総研 足達

・当社グループでは、数ヵ月に一度、グループ各社のサステナビリティの企画担当者を集めて協議会を開催し、関連トピ ックスを協議している。サステナビリティの企画担当者にとってはこのテーマは自分事であるが、その他大勢の従業員 にとっては非常に遠いものという認識は少なくない。グループ各社の担当者は、その距離感をどう近づけるか、いかに 自分事にしてもらうかの悩みを抱えている。この点も踏まえてアドバイスをお願いしたい。

### Q. 有識者のお二人に、「SMBCグループ サステナビリティ宣言」について率直な意見を伺いたい。

### 畑中氏

- ・「SMBCグループ サステナビリティ宣言」の背景として述べられている住友や三井の奥深い歴史に、率直に驚きを感じ
- ・そのうえで、様々な課題を認識しつつ「3つのマテリアリティ(環境・コミュニティ・次世代)」という構成になって いる点は、十分に読み取ることができる。作成するうえで、SMBCグループの「らしさ」は何かということは悩まれた のではないかと思う。「らしさ」という部分は最初から総意を得ることは難しいが、議論を進めるうえで、総意が生ま れてくるのではないかと思う。
- 当社の例をいうと、例えば、「環境宣言」は、環境というある意味テーマがクリアなものであったが、「サステナビリ ティ」に変更後、わかりにくくなった感じがあった。
- ・まさに400年の歴史に代表される背景はあるので、そこから続く「これからどういう社会を目指すのか」を定めたうえ で、宣言があり、具体的なアクションが求められてくるのではないか。
- ・サステナビリティに関する行動指針は、多くの取組がある印象を受けた。宣言文のなかに含めるのではなく、行動指針 は外出しすることも一手。

### ピーダーヤン氏

- 背景もあり、よく踏み込んでいる。環境を重視する姿勢が感じられ、力強い印象。ただし、これだけでは具体的な行動 計画がないため、物足りない内容になるのではないかと思う。
- ・もう一歩コマを進めて、この宣言とともに、組織面も含めサステナビリティのフレームワークをどのように変えていく のかということをセットで出してほしい。
- キーワードは「サステナブルファイナンス」だと私は思っている。
- ・具体的なアクションの事例でいうと、海外企業は、自分たちの取組をしっかりと挙げている。SMBCグループのIR資料 をみると、サステナビリティの該当部分には、目先の社会課題が並んでいるようにしか見えなかった。ぜひ、これから は本腰を入れて、情報を仕入れ、打ち出しの部分についての記載を充実させてほしい。これからは国内だけでなく、世 界を見なければいけないと思う。

### Q. サステナビリティ宣言について、社内へ浸透する際のアドバイスをお願いしたい。

### 畑中氏

- ・SMBCグループは金融グループといっても、グループ会社で業態や環境が異なると思う。その業態に応じて浸透を図っ ていく必要があると思う。
- ・合併している会社で、お互いの歴史が異なる場合、企業文化が異なることは多々ある。一方、サステナビリティ、ESG の考え方を共有することはより高い次元において自社の社会における位置付けを考えることにつながると思う。そうい う観点では共通に考えることができるよい題材と感じる。

### ピーダーセン氏

- ・サステナビリティの世界は情報や人脈が大切。サステナビリティの人材育成については腰を据えて育成をしていくこと が大事である一方、金融機関の人事ローテーションの期間では難しい面もあるのではないかと思う。
- ・社内への落とし込みは、国内外どちらも徹底的にやる必要があり、参考事例として、研修やワークショップなど何度も 取組んでいる企業もある。

### Q. 一言メッセージをお願いしたい。

#### ピーダーセン氏

- ・サステナビリティ宣言の内容を含めて具体的な施策はどのようなことをするのかよく考え、「What」「How」そして 「エッジ」を立てたものにしてほしい。また未来から社会課題を引っ張って考える、バックキャスティングの考え方で 作ってほしい。
- 「らしさ」にこだわると過去の議論になってしまう恐れがある。今起こっている変化に向き合い、求心力のある取組を してほしい。

### 畑中氏

・策定に関しては、世界で何が先進的なのかを意識するのが必要ではないか。「先進性」と「らしさ」を掛合せること で、引っ張っていけるドライバーはなにかを見つけることが重要かと思う。

### ご意見を受けて

本日はSMBCグループの「SMBCグループ サステナビリティ宣言」について貴重な意見を頂戴しました。このような宣 言を策定することが初めてである当社グループにとって、「SMBCグループらしさ」を意識し、歴史から紐解いた構成 とした点について評価いただきました。

一方、目指す将来像を定めたうえで、この取組を具現化する施策や指標の策定、さらには社内への浸透の重要性につい て認識し、改めて今後議論を深める必要があることも実感致しました。

持続可能な社会の実現に向けて、机上の空論ではなく実効性のある、想いを込めた取組とするために本日頂いたご意見 を参考にしながら、進めたいと思います。

> 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 企画部 サステナビリティ推進室長 末廣 孝信

### 2019年度ダイアログ②

## 社会課題解決のために、メガバンクグループが求められる社会的インパクトと は(2019年11月27日)



2019年11月、SMBCグループは「SMBCグループ サステナビリティ宣言」を策定するための2回目のダイアログを実施

2019年9月のダイアログにおいて宣言の策定には、「目指す将来像を定めたうえで、その達成に向けた具体的な取組と 指標」が必要であることを強く認識しました。

そこで当社グループが追求しようとする長期計画とKPIに「社会的インパクト」の視点を反映させたいと考えました。

当社グループが踏まえた2点は以下です。

- 1. 事業活動を通じた取組の結果、どのような「社会的インパクト」を与えたか
- 2. 目指す「社会的インパクト」は、社会から求められる内容を反映しているのか

このダイアログではこれまでの財務KPIではない、「社会的インパクト」という観点でのKPIの設定するために、上記2 点を意識しながら、社会から求められる適切な内容はどのようなものかそれぞれの立場から有識者の皆さまのご意見を いただきました。

※ 出席者の社名、肩書き等は開催当時のものです。

### ┃ ダイアログにご参加いただいた有識者



特定非営利活動法人 ソーシャルバリュージャパン 代表理事 伊藤 健氏



第一生命保険株式会社 運用企画部部長 兼責任投資推進部部長 銭谷 美幸氏

### SMBCグループ参加会社

株式会社三井住友フィナンシャルグループ(SMFG) 他SMBCグループ各社

ファシリテーター: 株式会社日本総合研究所(日本総研) 創発戦略センター 理事 足達 英一郎

Q. SMBCグループでは、「SMBCグループ サステナビリティ宣言」を策定に合わせ、具体的な施策・KPIを検討して いる。これまで検討したことのなかった、社会から求められる「社会的インパクト」をもとにKPIを設定したいと考え ているが、アドバイスをお願いしたい。

#### SMFG 末廣

- ・「SMBCグループ サステナビリティ宣言」の策定にあたっては、具体的な施策が必要であると、前回実施したダイアロ グ(2019年9月5日実施)でもアドバイスをいただいた。
- ・サステナビリティに関する長期計画について、社会から求められるインパクトを示すためには、どのようなKPIが望ま しいのか、有識者の皆さまのアドバイスを受け今後の計画策定に活かしていきたい。

### Q. まずは「社会的インパクト評価」の専門家である伊藤氏に、社会的インパクト評価の全体像とそれぞれの手法の特徴 をお伺いしたい。

### 伊藤氏

- ・社会的インパクト評価は、これまでの事業評価がアウトプット(施策の取組の結果)の把握で留まっていたものから、 一歩踏み込んでアウトカム(アウトプットにより期待される社会への効果)から生じる社会へのインパクトを評価してい こうというもの。難しいところは、事業実施からアウトカムの実現までにタイムラグがあるということや評価にコスト がかかることなどが挙げられる。
- ・具体的にどのように測るのかがポイントになるが、例えばSDGsの169の指標群やIRISの基準などを活用して比較可能 性を担保しようとする動きがある。この動きが、社会的インパクト評価における相互換性を担保するための動きとし て、加速しつつある。

### 日本総研 足達

・インパクト評価では、「数値化していなければ評価できないのではないか」という意見と「ストーリーといった定性的 なものがあれば十分ではないか」という意見がある。定量的なものに最後落とし込むことをどれくらい意識されている か、伊藤氏のご意見を伺いたい。

### 伊藤氏

・定性・定量の両面の評価が必要だが、数値的なものに落とし込むニーズは非常に強い。それは制度化、組織化には必ず 指標が必要になるため。そして、マーケットを作るためにも、マーケットメカニズムを作り出すための定量指標が必要 になる。その動きとして今、基準作りが出てきている。

### SMFG 三上

・定量指標では顧客満足度のようなものも入るのか。

### 伊藤氏

・含まれる。顧客満足にも色々な測り方があり、定量的な資料が、定性的なストーリーを補足するものとして活用でき

#### 0. インパクト評価をどのように行っているのでしょうか。

#### 銭谷氏

- ・当社では、主に国内未上場企業の個別企業投資を実施している。現時点ではグローバルにも測定方法が確立されていな いため、当社のインパクト投資におけるインパクト評価は、まずは社内の投資目線に合致したものを投資対象としたう えで、その企業・事業がどのようなインパクトを出しているのか個々に判断を実施している。
- 投資先の件数が増えるとモニタリングは大変だが、今後の取組推進のため当社自身のインパクト投資のナレッジを増や すという点につながる。

#### 日本総研 足達

・インパクト評価においても、プロジェクトによってその評価指標や定量化における換算の式は異なると割り切って考え るべきか。また、評価しやすい業種とそうでない業種があるものなのか。

#### 线谷氏

・インパクトの部分は評価対象が多様なので異なる。その点を踏まえると、当社として現時点では投資できず逃している 案件もあるかもしれない。

- ・ソーシャルインパクトを研究している立場からいうと、インパクト評価の業界スタンダードとして、IRISというものが ある。最新版は1,000以上のインジケーターがあり、領域別に推奨指標をセットして提示している。
- ・全部使う必要はないが、今、登録しているユーザーは15,000社ほどになっていることから、評価の比較可能性に貢献 するものではないか、と考える。
- ・社会的インパクト投資を行うファンドにおいては、対象とする社会課題やSDGs項目から、明確に投資先のインダスト リーフォーカスや、プライオリティポリシーを定めていると思う。その中でも「環境」は先行研究があり、産業として の規模もあることから評価しやすい領域といえる。一方、こうした社会的インパクト投資が取組の容易な分野にインパ クト投資が偏ってしまうのではないかという社会的懸念はある。

#### 日本総研 足達

・当社グループは金融経済教育にも力を入れている。例えば、教育分野の評価はいかがか。

### 伊藤氏

・教育がもともと謳っている「人間的成長」という社会的インパクトを勘案すると、長期間のアウトカムを観察する必要 があると考える。例えば他の先進諸国では教育に関する数十年の評価研究に基づく指標があるため社会的インパクト評 価をしやすい。一方、日本の教育ではそうした研究蓄積が途上であり、指標も試験の得点推移といったような短期的な 評価軸となりがちだ。そのような場合、本来的な「人間的成長」というインパクトに対し、どのような指標を設定する のか、といった問題が生じると思う。

### Q. SMBCグループの事業を通じた取組によるインパクトを考えるうえで、社会にもたらす「インパクト」をどのように 捉えるべきかお伺いしたい。

### 伊藤氏

- ・ 社会的インパクト評価の領域では、理論的には4象限で考えようと言われている。「ポジティブインパクト」と「ネガ ティブインパクト」、「意図したアウトカム」と「意図していなかったアウトカム」という考え方がある。
- ・通常のPR的な観点でいうと、「意図した」「ポジティブな」アウトカムを社会的成果としてハイライトすることが多 いが、社会的インパクト評価の中ではネガティブな要素も考え、意図したものだけでなく想定外に発生した結果もイン パクトも計っていこうという考え方だ。
- ・ネガティブアウトカムについては、「リスク」としての捉え方ができる。リスクを軽減するために、事業者やステーク ホルダーとのコミュニケーションを通じた対応が求められる。
- ・また、アセットオーナーやアセットマネジャーが社会的インパクトに配慮した投資を実行することで、発行体である事 業者が社会的インパクトに配慮した経営を行うという、トリクルダウン(水滴がしたたり落ちた際に広がる波紋)の効果 もあると思っている。ソーシャルインパクトについての関心について、ここ2年程で風向きが変わってきている。これ までは、事業会社であればCSR部署の窓口が多かったが、最近はIR部署や経営企画から投資家目線で自分たちの事業の リスクとインパクトを考える必要があるという認識での問い合わせが増えている

#### 銭谷氏

- ・当社でも、投資先とのエンゲージメントとして、毎年企業と面談する。3~4年前迄はマネジメント側には「SDGsに関 わる社会課題解決を事業活動を通じて行う」との意識は余りなかった。
- ・本業を通じて社会課題の解決を行うとなれば、マネジメントがまずその必要性を認識をして、「自社の社会的存在価値 は何か」ということ、「世の中がその会社に対して何を求めているか」ということをしっかり再認識してもらうことが 第一歩だと思う。

#### 伊藤氏

- ・ 例えば、2018年にIFCや国連等の発起で、インパクトマネジメントプロジェクトという社会的インパクトについてのフ レームワークができ、そこに賛同する資金の出し手が賛同ベースでは数千集まっており、社会的インパクト評価を実践 するというグローバルな流れができている。インパクト評価の世界でも統合の動きが見られつつあるが、プラクティス に関してはまだ裾野が狭い。
- この動きが進行していくと、社会的インパクト評価や社会的インパクト投資が「ティッピングポイント(社会的な臨界 点)」を超えて、急速に普及するのは時間の問題ではないか。

#### Q. 今後、SMBCグループに求められる社会インパクトとは。

#### SMFG 竹田

「プロジェクト=企業体」といったピュアカンパニー会社が、事業活動を通じて与える社会的インパクトは事業そのも のと直結してわかりやすい。一方、当社グループのように、金融グループとしてお客さまの事業を資金を通じて間接的 にサポートしている場合には、事業のポートフォリオやその結果生じる社会的インパクトは様々である。このように間 接的に、社会に影響を与える金融グループが求められる「社会インパクト」はどのようなものか。また、それを図るた めのアウトカムには何を設定すべきか。

#### 銭谷氏

- なぜ銀行が必要とされるかを経済学的に考えれば「信用創造機能を保有しているから」と言えると思う。信用創造は信 用があるから成立するものであり、社会的な信頼がなければできないもの。社会的な信頼は何に基づくのか、今一度考 え直す時期に来ていると思う。
- ・今の時代は、資本市場における機能としての金融機関だけでなく、"金融機関と付き合うと自分や社会にとって何かメ リットがある"といったような、お金だけではない、サービス全体を含めた総合的な社会インフラだからこそできるも のが、これからの社会における金融機関に求められる安定感やサステナビリティではないか。

・ 役職員の意識変化というところも、昨今企業の社会的価値の議論のアジェンダになってきている。従業員のサステナビ リティ浸透が、人事評価や社内文化につながると、社内に存在するインパクトビシネスのシーズがたくさんでてくるの ではないか。

### 銭谷氏

- ・対外的に"マネジメントが〇〇したい"と発表しているものの、その取組と人事制度がリンクしなければ絵に描いた餅と なってしまう。
- ・一度に大きな人事制度の変更は、難しいかもしれないが、会社の方針を実践し評価される人事制度に変えていく必要が ある。
- ・採用活動においても、入社前に聞いていた話と入社後で大きな差があるとすれば、若手の早期退職にも繋がり、真剣に 考えたほうがよいところ。金融機関においても良い人材が入るかどうかで今後の10年、20年が決まってくる。面接に 来てもらえない限り、採用もできないし、優秀な人材が不足すれば、良い商品やサービスの提供や開発はおろか、今の 状態を維持することも難しくなる。
- ・それは日本人だけでなく、グローバルにみてもそうで、特にZ世代の人たちはそういった価値観をもって企業を選んで いると思う。

### SMFG 末廣

- ・今回の問題提起を考えたのも、当社グループは得てして、従業員への視点は欠けていた、ということもある。目標を立 てることはよいが、会社の立てた指標が従業員に響くかどうかはわからない。
- ・逆に、「当社グループは $\mathrm{CO}_2$ を削減します」ということを表現すると、うちの会社はこういうことをやるのか、という ことを知ってもらう効果もあると思う。確かに、どのような社会インパクトが求められるのか、答えはないが悩みなが ら考えていく。

#### 銭谷氏

- ・ESG投資評価は格付け機関がESG評価企業を買収している状況。ここ1年くらいでESGの考え方が株式投資のみなら ず、債券や融資等金融全般に広がって来た動きが加速している。
- ・インパクト投資もこれからだと考えている一方で、インパクト評価の手法が十分理解されないとインパクト投資も広ま っていかない。
- ・SDGsについてもそれぞれ大きな目標があるが、2030年まであと10年ほどしかない。課題解決に必要とされる資金に対 して、「どのようにして資金を振り向けていくのか」「ESG投資の観点からネガティブとされる事業をどうトランジ ションしていくのか」「その為の資金供給のためのマーケットをどのように作っていくのか」様々な課題がある。
- ・これらは自社だけではできることでは無い為、関係者と色々と協議しながら良い方向に進んでいけるように先進的に取 り組みたいと思っている。世界の潮流を見ながら動きを考えていく必要があると思う。

### ご意見を受けて

SMBCグループでは、「SMBCグループ サステナビリティ宣言」の策定にあたって、ダイア ログを二回開催致しました。

第1回目では、「宣言の内容やその浸透」について、そして2回目では、当社グループが社会 的インパクトを通じて持続可能な社会の実現を目指すために、「求められる期待や役割、社 会にどのようなインパクトを与えることができるか」という観点で改めて貴重なご意見を頂 きました。

特に、社会課題解決に必要とされる資金に対して、「どのように資金を振り向けていくの か」「ESG投資の観点からネガティブとされる事業をどうトランジションしていくのか」と いうご意見は、当社グループの事業活動に直結するものであり、長期計画の策定を通じて向 き合い、考える必要があると強く感じました。



持続可能な社会の実現を目指すうえでの基本姿勢となる今回の宣言は、内容のみならず、これを具現化するための施策 や指標、さらには社内や社外にしっかりとその取組を浸透させる重要性を強く認識しています。

当社グループが一丸となり、真摯にこの取組に向き合うことで、サステナビリティ経営を加速化させていきたいと思い ます。

> 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 常務執行役員 三上 剛

SMBCグループ サステナビリティ宣言

### バックナンバー

### ステークホルダー・ダイアログ2017

持続可能な社会の発展に向けて

-金融機関に期待されるSDGsおよびESGへの取組- (2018年1月18日)

### ステークホルダー・ダイアログ2016

重点課題(マテリアリティ)における「取り組むべき項目」の検証(2016年10月19日)

### ステークホルダー・ダイアログ2015

「10年後のありたい姿」を実現するために(2015年5月12日)

## ステークホルダー・ダイアログ2013

金融機関の本業を通じたお客さまへのソリューション開発を目指して 「SMBC環境配慮評価融資/私募債」外部評価委員会④(2013年7月26日)

### ステークホルダー・ダイアログ2012

- 》 少子化問題に関する企業への期待と役割(2013年1月24日)
- 被災地支援ボランティアの振り返りと今後の活動に向けて(2012年7月12日)

### ステークホルダー・ダイアログ2011

- 持続可能な企業経営の更なる支援を目指して 「SMBC環境配慮評価融資/私募債」外部評価委員会③(2012年3月12日)
- **)** 日本の食と農を考える(2011年8月8日)

### 環境配慮評価融資 外部評価委員会一覧

環境配慮評価融資/私募債の外部評価委員会についてはこちらからご覧ください。

**>** 環境配慮評価融資/私募債 外部評価委員会