

神奈川県
SDGs社会的インパクト評価実証事業（2020年度）

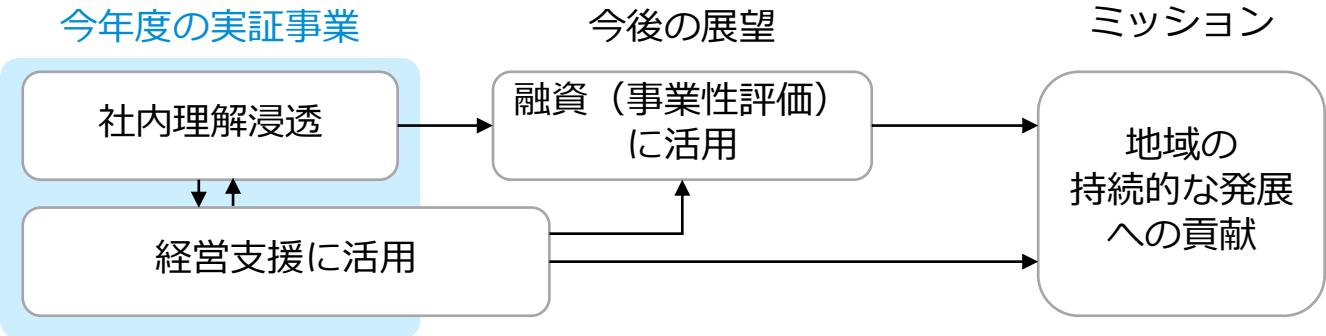
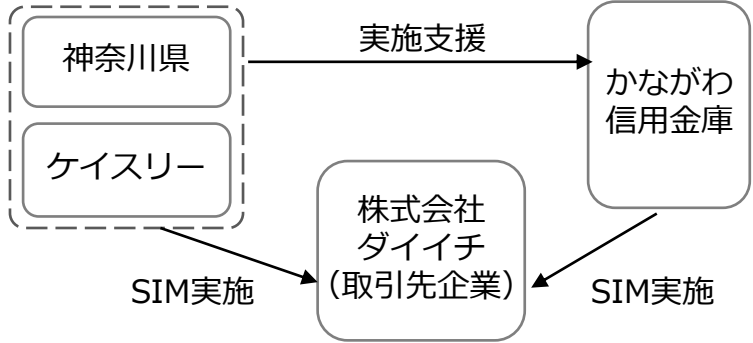
実証事業レポート（2）
〈かながわ信用金庫〉

2021年3月24日
ケイスリー株式会社

目次

1. 実証事業の概要
 2. 実施内容
 1. 理解する
 2. 実践する
 3. 活用する
 3. 成果
 4. 課題
 5. 今後の取組み
- 参考. 用語リスト

1 実証事業の概要 (1/2)

<p>背景</p>	<p>かながわ信用金庫では、以下を掲げてSDGs推進の具体的な取り組み方法を検討している。</p> <ul style="list-style-type: none">2020年7月に発表した、かなしん「SDGs宣言」の具現化取引企業のSDGs取り組み支援を通じた地域活性化 <p>本事業へは、2019年度より関わり、研修に参加。2020年度は、実証事業先として参画することとなった。</p>
<p>実証事業の狙い</p>	<p>信用金庫のミッションである「地域の持続的な発展への貢献」に向けて、将来的には、社会的インパクト・マネジメント（以下、SIM）を「融資（事業性評価）に活用」することを見据え、今年度は、その前段階として、「社内理解浸透」と、それを取引先の「経営支援に活用」する事例形成を行った。なお、経営支援に活用する事例形成は、来年度以降も継続される予定。</p>  <pre>graph LR; subgraph "今年度の実証事業"; A[社内理解浸透] <--> B[経営支援に活用]; end; B --> C[融資（事業性評価）に活用]; C --> D[地域の持続的な発展への貢献]; A --> C;</pre>
<p>実施体制</p>	<p>かながわ信用金庫（主に、経営企画部・業務企画部）が実施主体となり、神奈川県とケイスリー株式会社がそれを支援した。また、かながわ信用金庫の取引先である株式会社ダイイチに、SIMを経営支援に活用する事例形成において協力を得た。</p>  <pre>graph TD; subgraph "支援者"; K[神奈川県]; S[ケイスリー]; end; K -- 実施支援 --> CU[かながわ信用金庫]; CU -- SIM実施 --> DI[株式会社ダイイチ（取引先企業）]; S -- SIM実施 --> DI;</pre>

2 実施内容（全体）

- 実証の目的に沿って、以下の3ステップにて実施した。

	ステップ	取り組み内容	目的
10月 12月	理解する	社内の関係部署でSDGsや社会的インパクト・マネジメントに関する勉強会を開催（p. 6~7）	<ul style="list-style-type: none">• SDGsや社会的インパクト・マネジメントの<u>考え方と意義の理解促進</u>• 実証事業の理解促進と<u>関心の高い部署を巻き込む</u>
2月	実践する	<ul style="list-style-type: none">① 取引先企業への経営支援に社会的インパクト・マネジメントを活用（p. 8~14）② かながわ信金社内部署でロジックモデル作成を実施（p. 15）	<ul style="list-style-type: none">• 取引先への<u>支援事例を作る</u>• 社会的インパクト・マネジメントを<u>実際に経験する</u>
3月	活用する	取引先での事例を共有し、かながわ信金での今後の実施について議論（p. 16）	<ul style="list-style-type: none">• <u>信金全体での取り組みの動きにつなげる</u>

2-1 実施内容（理解する）

- かながわ信用金庫社内の関係部署が参加し、SDGsや社会的インパクト・マネジメントに関する勉強会を開催した。

理解する

実践する

活用する

目的	<ul style="list-style-type: none">• SDGsや社会的インパクト・マネジメントの考え方と意義の理解促進• 実証事業の実施目的・実施内容の理解を進め、関心の高い部署を巻き込む
内容	<ul style="list-style-type: none">• 神奈川県より本実証事業の狙いと、かながわ信用金庫への期待の共有• ケイスリーより金融機関におけるSDGs推進の潮流と、SDGs推進を目指した社会的インパクト・マネジメントの活用に関するレクチャー• 架空企業を事例に、グループワーク形式で社会的インパクト・マネジメントの1ステップであるロジックモデル作成の体験
参加者	<ul style="list-style-type: none">• かながわ信用金庫：7名 業務企画部（1名）、経営企画部（3名）、審査部（3名）• ケイスリー株式会社：3名• 神奈川県：2名
結果	<ul style="list-style-type: none">• 本実証事業の目的や実施事項の理解が進み、かながわ信金のSDGs推進の取り組みとの関係も改めて確認できた。• ケースワークを通じて、社会的インパクト・マネジメントの具体的な実施内容を知り、取引先企業と実施するイメージがついた。• 経営企画部と業務企画部が本実証事業に関わることになり、他部署にも関心が広まった。

2-1 実施内容（理解する）

勉強会の様子① (ロジックモデル作成中)



参加者の声

「ゴールまでに段階的に考えることに意味があると感じました」
「複数人でロジックモデルを考えることで、発想が柔軟になりました」

参加者の声

「SDGsのゴールだけでなく、事業との間をつなぐアウトカムに目を向けることで、取引先企業の支援につなげて考えたいです」

勉強会の様子② (ケースワーク後の振り返り)



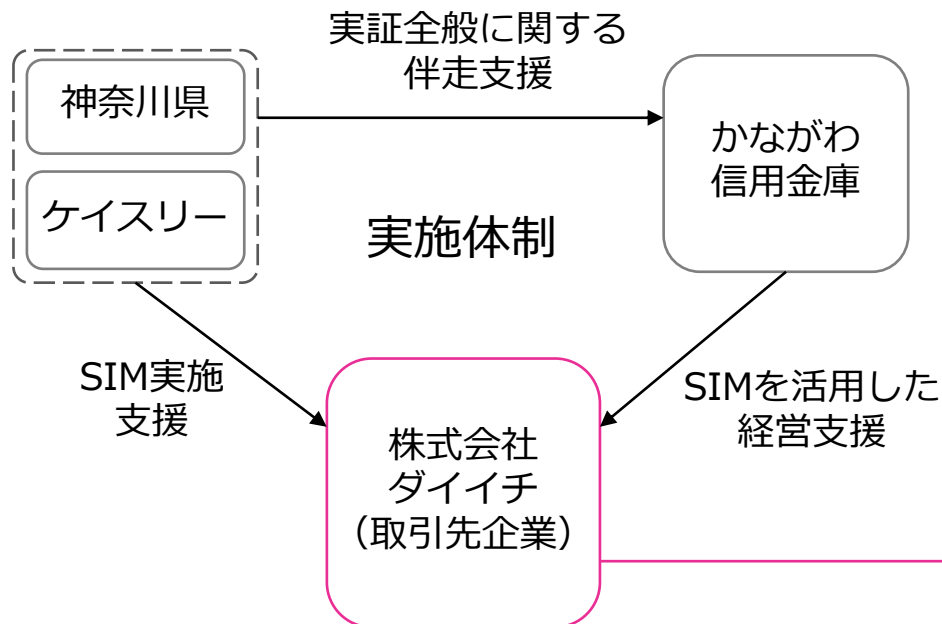
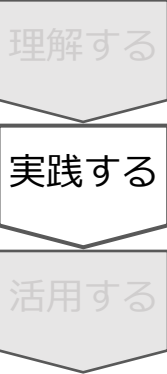
理解する

実践する

活用する

2-2 実施内容（実践する①～経営支援への活用～） - 概要 -

- かながわ信用金庫の取引先である株式会社ダイイチに対し、社会的インパクト・マネジメントを活用した経営支援を行った。
- 社会的インパクト・マネジメントのうち、「整理」と「見える化」の一部を実施した。



DAIICHI
株式会社ダイイチ

概要	ユニフォームの企画から販売までを手掛ける、横浜の老舗のユニフォーム製作会社
理念	ユニフォームを通じて、働く人をスターにする
強み	お客様のビジョンに沿ったデザインユニフォームの企画

2-2 実施内容（実践する①～経営支援への活用～） – ヒアリングー

- 株式会社ダイイチへの社会的インパクト・マネジメント支援の最初のステップとして、同社の事業内容やSDGsへの取組み等に関するヒアリングを実施した。

理解する

実践する

活用する

実施方法

- 取引先企業である株式会社ダイイチに対し、1時間程度対面でのヒアリングを実施

ヒアリング 対象者

- 株式会社ダイイチ：1名（社長）

ヒアリング 項目

- 取引先企業にとって実証事業を実施する意義について
- 事業の内容や目的、SDGsとの関係について
- 実証事業の進め方とゴール設定について

結果

- 実証事業として社会的インパクト・マネジメントを実施する意義について合意し、目的を確認しあうことが重要。
- かながわ信用金庫としての期待や到達目標についても目線を合わせる。
- 実証を実施するにあたり、取引先企業では幅広く事業関係者が参加できるか確認する。

2-2 実施内容（実践する①～経営支援への活用～）ーロジックモデル・指標作成ー

- 株式会社ダイイチのロジックモデル作成と指標の設定を行った。

理解する

実践する

活用する

実施内容	<ul style="list-style-type: none">取引先企業が目指す最終ゴールを確認した。事業の関係者の洗い出しと、目指したいアウトカムについて意見を出した。アウトカム同士の関係を考えてロジックモデルを整理した。重要なアウトカムを確認し、それらについて指標を設定した。
実施方法	<ul style="list-style-type: none">対面とオンライン合わせて2時間のロジックモデル作成ワークショップを3回と、指標作成の打合せを1時間実施した。ワークショップ時には、オンラインツールのMiroを活用し画面を共有しながらロジックモデルを作成した。
参加者	<ul style="list-style-type: none">かながわ信用金庫：3名（業務企画部、経営企画部）株式会社ダイイチ：5名（社長、営業部、企画部、総務部）神奈川県：1名、ケイスリー株式会社：2名
参加者の声	<ul style="list-style-type: none"><u>自分たちの仕事</u>が社会やSDGsにどのようなにつながっているのかが整理できた。 今後はその部分をより意識してお客様と接していきたい。（株式会社ダイイチの参加者）<u>ロジックモデルを作ったこと</u>で、掲げている最終ゴールに対して現在何が足りていないかが明らかになった。（株式会社ダイイチの参加者）取引先企業の従業員と一緒にロジックモデルを作成したことで、企業の雰囲気や特徴を知ることができた。（かながわ信用金庫の参加者）

2-2 実施内容（実践する①～経営支援への活用～）ーロジックモデル・指標作成ー

- 株式会社ダイイチのロジックモデル作成と指標の設定を行った。

理解する

実践する

活用する

実施内容	<ul style="list-style-type: none">取引先企業が目指す最終ゴールを確認した。事業の関係者の洗い出しと、目指したいアウトカムについて意見を出した。アウトカム同士の関係を考えてロジックモデルを整理した。重要なアウトカムを確認し、それらについて指標を設定した。
実施方法	<ul style="list-style-type: none">対面とオンライン合わせて2時間のロジックモデル作成ワークショップを3回と、指標作成の打合せを1時間実施した。ワークショップ時には、オンラインツールのMiroを活用し画面を共有しながらロジックモデルを作成した。
参加者	<ul style="list-style-type: none">かながわ信用金庫：3名（業務企画部、経営企画部）株式会社ダイイチ：5名（社長、営業部、企画部、総務部）神奈川県：1名、ケイスリー株式会社：2名
声 （かながわ信用金庫）	<ul style="list-style-type: none">取引先企業の従業員と一緒にロジックモデルを作成したことで、企業の雰囲気や特徴を知ることができた。（かながわ信用金庫の参加者）
声 （株式会社ダイイチ）	<ul style="list-style-type: none">自分たちの仕事が社会やSDGsにどのようなにつながっているのかが整理できた。今後はその部分をより意識してお客様と接していきたい。ロジックモデルを作ったことで、掲げている最終ゴールに対して現在何が足りていないかが明らかになった。

2-2 実施内容（実践する①～経営支援への活用～）ーロジックモデル・指標作成ー

ワークショップの様子①

（ダイイチ社にてロジックモデル作成中）



ワークショップの様子②

オンラインツールMiroとZoomを利用した画面（上）と
オンラインでの参加者の様子

（左：かながわ信用金庫、右：株式会社ダイイチ）



コロナの影響でオンライン開催となりました。
「オンラインツール、便利ですね」という声も。



理解する

実践する

活用する

2-2 実施内容（実践する①～経営支援への活用～）ーロジックモデル・指標作成ー

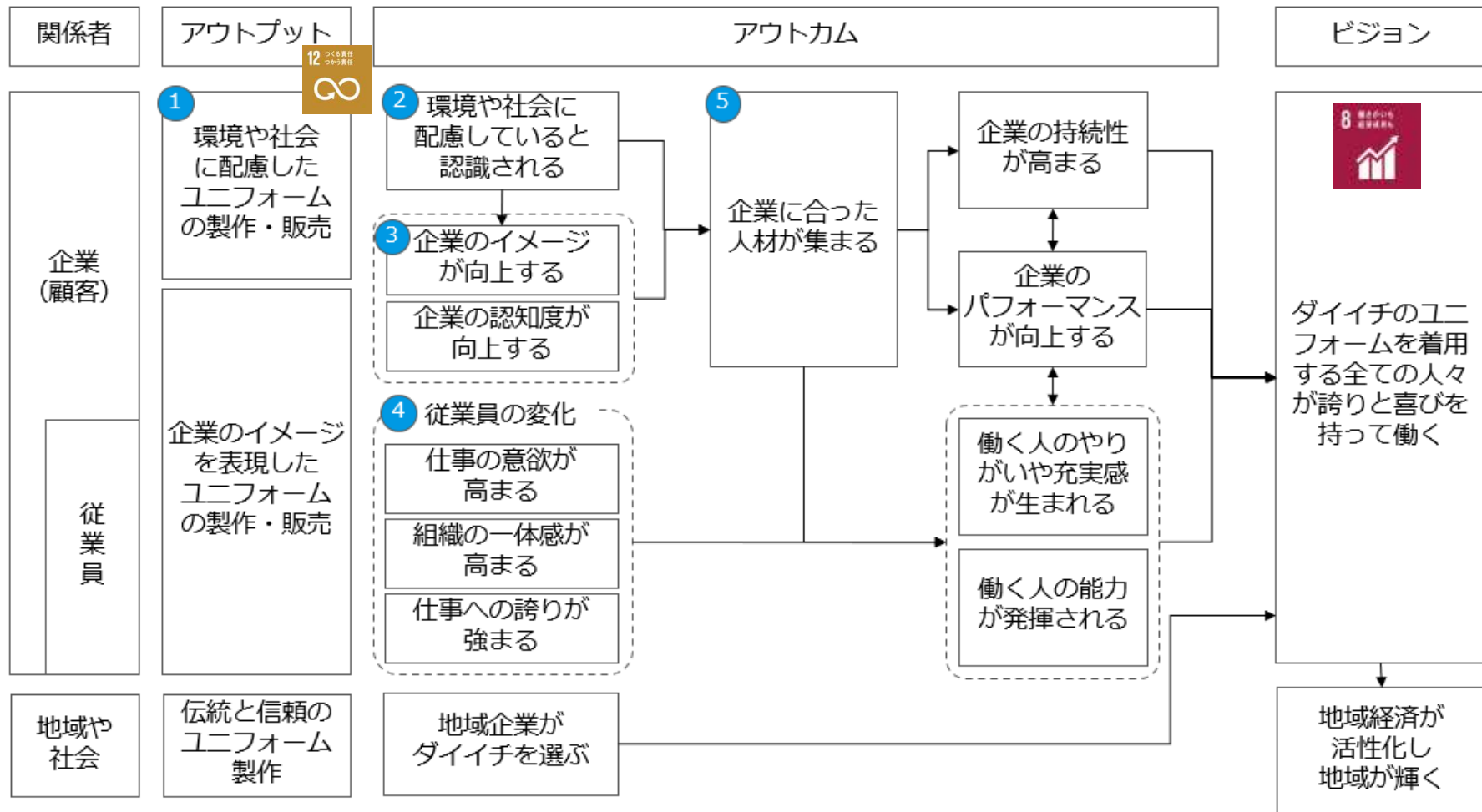
- ワークショップを経て作成されたダイイチのロジックモデルは以下のとおり。ロジックモデルのうち、重要なアウトカム（①～⑤の番号を付しているもの）について、次ページの指標を設定した。

※現在のロジックモデルを基に今後関係者へのヒアリング等を通して、引き続きアウトカムの検討を進めていく。

理解する

実践する

活用する



2-2 実施内容（実践する①～経営支援への活用～）ーロジックモデル・指標作成ー

- ロジックモデルのうち、重要なアウトカムについて設定した指標は以下のとおり。

理解する

実践する

活用する

No	アウトプット/アウトカム	指標	データ収集先	収集方法	収集時期
1	環境や社会に配慮したユニフォームの製作・販売	環境や社会に配慮したユニフォーム製作の依頼があった企業数	自社データベース	自社集計	2021年4月
2	環境や社会に配慮していると認識される	ユニフォームに対する企業の満足度・発信の状況（環境・社会面）	ユニフォーム導入企業	担当者へのヒアリング	2021年4月～7月
3	企業のイメージが向上する	ユニフォーム導入・変更による企業のイメージの変化	ユニフォーム導入企業	担当者へのヒアリング	2021年4月～7月
4	従業員の変化	従業員の意識の変化	ユニフォーム導入企業	従業員へのアンケート	2021年4月～7月
5	企業に合った人材が集まる	ユニフォーム導入・変更が企業の人材採用に与える影響	ユニフォーム導入企業	人事担当者へのヒアリング	2021年4月～7月

参加者の声

「今回この指標でデータをとってみて、ロジックモデルや指標案の改善につなげていく」

（注）今回はデータ収集後に見直す可能性があることを前提に指標を設定。

（注）現時点で、指標として活用できる自社データが少なく、アウトカムに対応したデータを顧客企業から収集する計画を立てた。

2-2 実施内容（実践する①～経営支援への活用～）ーロジックモデル・指標作成ー

- 以下の解釈と理由でSDGsとの紐づけができる。

理解する

実践する

活用する

アウトプット/ アウトカム	紐づくSDGs	紐づけの解釈と理由
<p>ダイイチのユニフォームを着用する全ての人々が誇りと喜びを持って働く</p>	 <p>働きがいも 経済成長も</p>	<p>株式会社ダイイチはユニフォーム製作・販売事業を通じて、全ての人々が誇りと喜びを持って働くことができる社会を目指している。あらゆる人が生産的で働きがいのある人間らしい仕事を続けられる社会を目指していることからゴール8とのひも付けを行った。</p>
<p>環境や社会に配慮したユニフォームの製作・販売</p>	 <p>つくる責任 つかう責任</p>	<p>環境や社会に配慮したユニフォーム製作・販売は、株式会社ダイイチの取引先の企業も巻き込んだ持続可能な取り組みを推進する。SDGsターゲットでも掲げられている「持続可能な取り組み」の達成と関連付けられることからゴール12とのひも付けを行った。</p>

- 株式会社ダイイチの事業は、以下の解釈と理由で、日本政府の「SDGsアクションプラン2021」にも貢献すると言える。

「SDGsアクションプラン2021」とは



日本政府のSDGsに関する取り組みを盛り込んだ国家戦略、「SDGs実施方針」で設定されている8つの優先課題に関して、さらに具体化・拡充したものとして設定されている。

- ・アクションプラン： https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/SDGs_Action_Plan_2021.pdf
- ・実施指針： <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/dai2/siryou1.pdf>

理解する

実践する

活用する

アウトカム	紐づく SDGsアクションプラン	ひも付けの解釈と理由
<p>＜企業のイメージを表現したユニフォーム＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の变化 	<p>優先課題1. あらゆる人々が活躍する社会・ジェンダー平等の実現</p> 	<p>株式会社ダイイチでは、働く人のやりがいや充実感を生み、働く人の能力が発揮されるような、企業のイメージを表現したユニフォームを製作している。これは、SDGsアクションプラン掲げられている、あらゆる人々が活躍する社会の実現に寄与する。</p>
<p>＜環境や社会に配慮したユニフォーム＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の持続性が高まる 	<p>優先課題5. 省・再生可能エネルギー、防災・気候変動対策、循環型社会</p> 	<p>経済と環境の好循環が日本政府のSDGsアクションプランの優先課題として挙げられており、環境や社会に配慮したユニフォームを製作・販売することは、この指針とも接合する。</p>

2-2 実施内容（実践する②～社内部署でのSIM実施～）－事業計画への活用－

- 金庫社内における自社の事業計画策定において、ロジックモデルを活用した。

理解する

実践する

活用する

<p>実施内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社内で毎年実施している事業計画策定において、ロジックモデルを活用し、金庫全体でめざす目標と、各部署での目標、起こしたい変化や成果、それに向けて実施すべき活動を整理した。 まずは一部署（経営企画部）において実施し、その後、複数部署に参加を呼びかけ、別部署（業務企画部）を例に実際に作成し、自部署への展開について意見交換をした。
<p>参加者</p>	<ul style="list-style-type: none"> 経営企画部での実施 かながわ信用金庫：3名、ケイスリー株式会社：2名 業務企画部での実施 かながわ信用金庫：11名（経営企画部、業務企画部、審査部、人事部、事務部）、ケイスリー株式会社：2名
<p>結果</p>	<ul style="list-style-type: none"> 経営企画部での実施：2回のオンライン打合せで整理した。 業務企画部での実施：社内複数部署が集合で参加し、オンラインとのハイブリッドで実施。オフラインであるかながわ信用金庫では経営企画部と業務企画部の方を中心に意見交換を行った。
<p>声 (かながわ信用金庫)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 自分たちの事業においてロジックモデルを作成したことで、社会的インパクト・マネジメントの意義や考え方の理解が深まった。（業務企画部の参加者） 日々時間がない中一つの観点から計画を策定してしまうことが多いが、今回の勉強会で改めて多様な視点を踏まえて計画を作ることが大事だと感じた。（審査部の参加者） 最終ゴールを明確に捉えておかないと、到達しにくくなるということを経験したことがあり、計画を立てる際に非常に参考になる。（人事部の参加者）



かながわ信金での実施の様子
(zoom越しに撮影)

2-3 実施内容（活用する）

- 実践を振り返り、今後、自社主導で社会的インパクト・マネジメントの推進ができる体制をめざし、社内勉強会を開催。

理解する

実践する

活用する

実施内容

- 今回取引先で実施した事例を振り返りつつ、社会的インパクト・マネジメントのステップをケースリーより解説した。
- 今後かながわ信用金庫で実践することを見据え、疑問点等を解消した。

参加者

- かながわ信用金庫：4名（経営企画部、業務企画部）
- 神奈川県：1名、ケースリー株式会社：2名

結果

- 「SDGs社会的インパクト・マネジメントガイド」の「実践編」「事例編」や、株式会社ダイイチの社会的インパクト・マネジメントの支援で作成したロジックモデルなどを資料として使用し、オンラインで実施した。

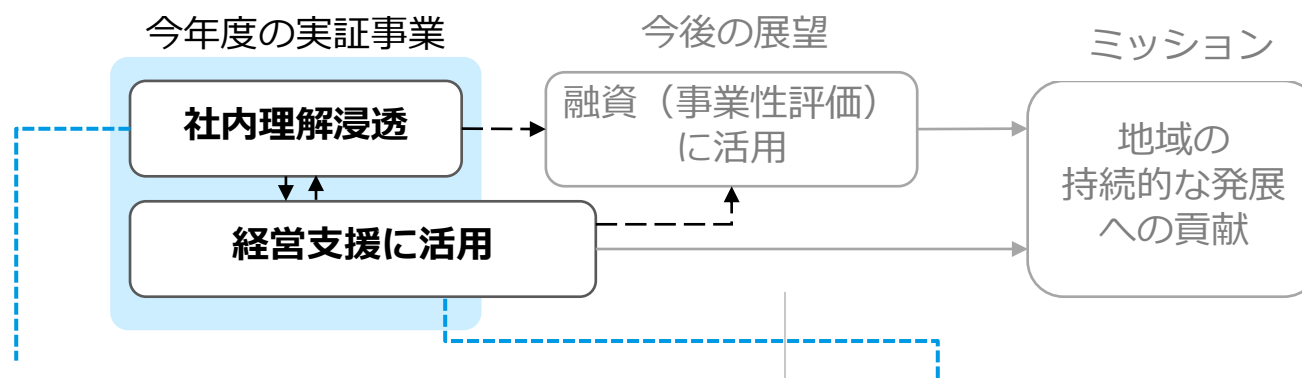
声

（かながわ信用金庫）

- かながわ信用金庫が自力で実施していくには、まずはわかりやすい事例から構築していく必要があると感じた。（業務企画部の参加者）
- マネジメントであるため、一回実施して終わりではなく繰り返していくものであるということを改めて認識した。継続していくためにはまだ課題も大きいですが、引き続き取り組んでいきたい。（経営企画部の参加者）
- 実証事業開始当初はうまくいくか不安があったが、今回の実証を進めていくにしたがって実施するイメージがついてきた。今後かながわ信用金庫として実施していく道筋が見えてきた。（経営企画部の参加者）

3 成果

- 本実証事業を通して、一定程度に社内理解が浸透し、経営支援に活用する事例構築に着手できた。



社内理解が一定程度、浸透した

- SDGsに取り組むことや、事業の社会的価値を可視化することの意義について、かながわ信用金庫社内での理解が進んだ。
- 実証事業の実施担当部署（主に経営企画部・業務企画部）で、社会的インパクト・マネジメントの考え方と手法を理解することができた。



かながわ信用金庫
（勉強会参加者）

「複数の部署が社内勉強会に参加したことで、最終ゴールを達成するためには部署間で連携して取り組む必要性に気づくことができた。」

「これまで飛ばし飛ばしに考えてしまっていたところこそが大切であると気が付いた。事業計画策定にロジックモデルを活用したことで、SIMで整理して考えることができるようになった。」



かながわ信用金庫
（経営企画部）

経営支援事例の構築に取り組んだ

- 取引先企業である株式会社ダイイチの経営支援に社会的インパクト・マネジメントを活用する、具体的な事例構築を手がけたことで、今後の具体的な取り組みに引き継ぐことができた。



株式会社
ダイイチ社長

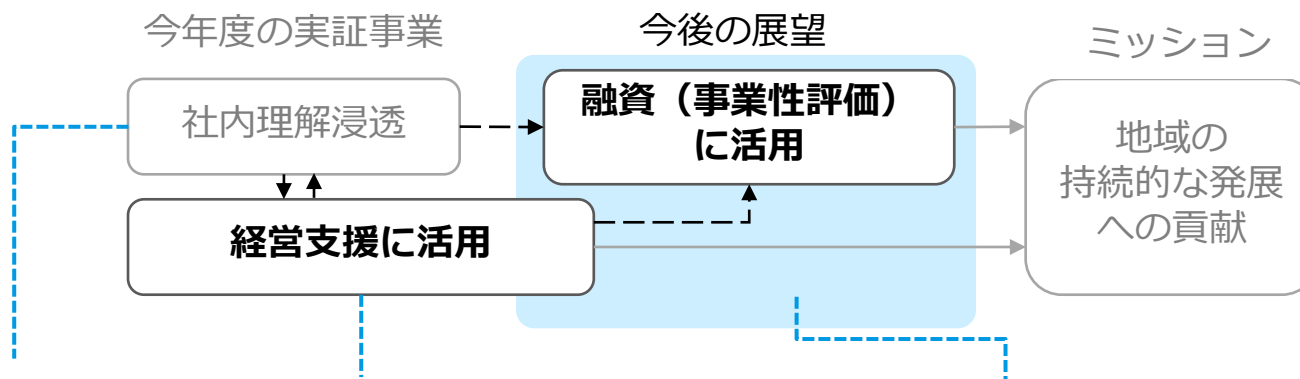
「今回自社の強みや、お客様にとっての価値をわかりやすくロジックモデルに落とし込むことができてよかった。SDGsを経営に活かしていくために、目標設定し、指標を測定していくのが次のステップになる。」

「社会的インパクト・マネジメントを現在開発中の渉外システムに組み込むことによって、事業性評価自体を可視化しながらSDGsに取り組んでいく非常に有効なステップが踏めるのではないかと考えている。」



かながわ信用金庫
（業務企画部）

- 本実証事業を受けて、次の段階に向けての主な課題は以下のとおり挙げられる。



さらなる社内理解の浸透


- 実際の業務に活かすためにも、今回の実証関係部署を中心に社会的インパクト・マネジメントの知見と経験を引き続き蓄積しながら、社内により広く浸透を図る必要がある。

引き続き経営支援の事例構築に取り組む

- 今年度指標の設定まで行った、株式会社ダイイチでの経営支援事例について、データの収集から活用まで引き続き社会的インパクト・マネジメントを実施していくことが必要である。

実現可能な経営支援の手法・運用方法の開発

- 社会的インパクト・マネジメントを活用した経営支援について、全営業店で実施可能な手法・運用方法を開発していく必要がある。
- 経営支援や事業性評価への社会的インパクト・マネジメント活用に向けて、事業への反映方法などを考えていく必要がある。

 「将来的には、営業店を通じてお客様自身がSIMを実施できるようになるのが理想。既にお
かながわ信用金庫 付き合いのあるお客様から、改めて目指してい
(業務企画部) る成果などをきちんと引き出せるかは課題。」

「来年度も引き続きダイイチさんでの実証を進めていき、社会的インパクト・マネジメントの理解を深めていく。サイクルを一周した時点で
かながわ信用金庫
(業務企画部) 振り返り、次の事例につなげていきたい。」

 かながわ信用金庫
(業務企画部)

「ロジックモデルで整理をした上で、SIMを通じて事業活動の改善等につなげていく部分
かながわ信用金庫
(経営企画部) は今後の整理事項として残っている。」

 かながわ信用金庫
(経営企画部)

5 今後の取組み

- かながわ信用金庫では今後、以下の取組みを実施予定である。
 - ✓ 株式会社ダイイチでのSIM支援を引き続き実施し、事例として公開していく。
 - ✓ 今回の実証事業を基に、株式会社ダイイチに続く複数の事例構築を進める。
 - ✓ 事例を基に、かながわ信用金庫のSDGs取組み支援サービス開発につなげていく。

<スケジュールイメージ>

	2021年度									2022年度	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	~	3月	4月	~
今後の実施予定	データ収集・分析				振り返りと公開		更なる事例構築			SDGs取組み支援サービス	

- 本年度の実証事業を受け、残るSIMサイクルのプロセス（データ収集・分析と活用）を9月までを目途に実施することをめざす。
- 完了後、かながわ信用金庫の事例として社内外に公開する

- ダイイチに次ぐ、第二第三のSIM支援事例構築を進める
- 事例を基に、かながわ信用金庫の取引先支援サービスとして開発する

- 次年度以降、社会的インパクト・マネジメントを活用した取引先支援サービスを有償で提供することをめざす

用語	略称	意味
アウトカム	—	事業活動による直接的な結果がもたらす短期的・長期的な変化や成果
アウトプット	—	事業活動による直接的な結果
インプット	—	事業活動（諸活動）等を行うために使う資源（ヒト・モノ・カネ）
社会的インパクト	—	短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的なアウトカム
社会的インパクト・マネジメント	SIM	事業が社会や地域に与える影響を可視化し、ポジティブな影響の増加やネガティブな影響を抑制するための事業改善や経営判断を行うマネジメント手法
持続可能な開発目標	SDGs	2015年9月の国連サミットで加盟国の全会一致で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標。17のゴール・169のターゲットから構成される。地球上の「誰一人取り残さない」ことを誓い、発展途上国のみならず先進国自身が取り組む普遍的なもの。
ロジックモデル	LM	事業が成果を上げるために必要な要素を体系的に図示化したもの
SDGsインパクト・マネジメント	—	「SDGs」と「社会的インパクト・マネジメント」を一気通貫で表現するために簡略化したもの。本事業においてのみ用いている。