
ESG地域金融の実践に向けて

ESG金融/SDGsビジネスセミナー in 四国 講演資料

2021年5月28日

株式会社 日本政策投資銀行 竹ヶ原 啓介



1. ESG地域金融タスクフォースによる 「共通ビジョン」

ESG地域金融タスクフォースについて

- 2020年3月10日、ESG金融ハイレベル・パネル（第2回）において、同パネル下に「ESG地域金融タスクフォース」を設置することが承認された。
- 本TFでは、持続可能な社会の形成に向けた金融機関の役割について議論を行い、ESG地域金融の普及展開に向けたビジョンを作成した。

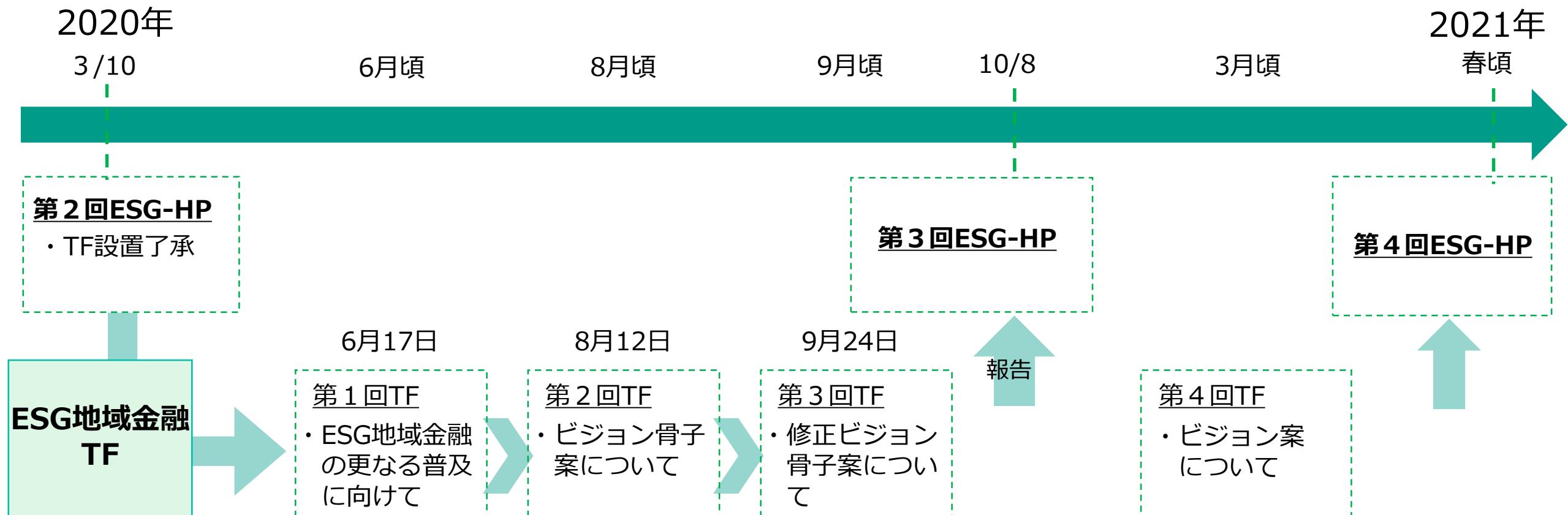
ESG地域金融タスクフォース 概要

検討事項

- 持続可能な社会の形成に向けた地域金融機関の地域における役割について
- ESG地域金融の普及展開に向けた戦略・ビジョンについて 等

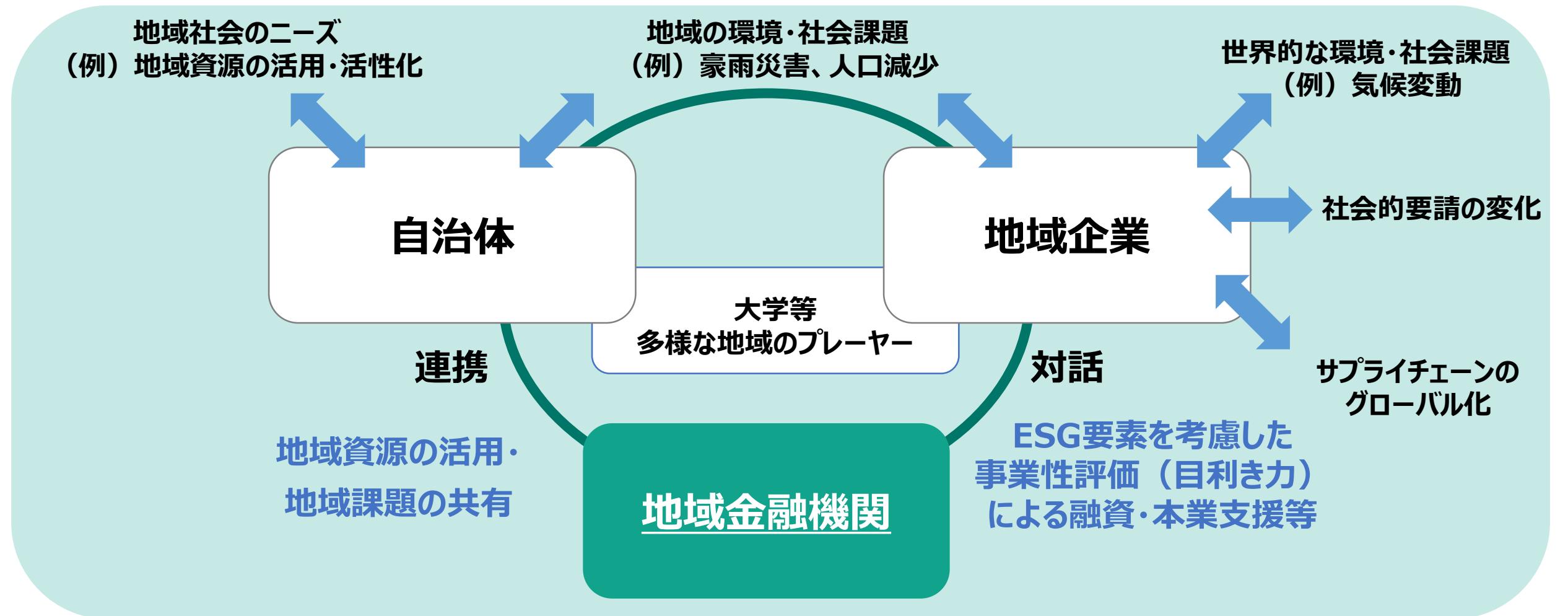
参加組織名（委員・オブザーバー所属機関・企業）

- 全国銀行協会、全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会、全国信用組合中央協会、
- 九州フィナンシャルグループ、神戸大学、滋賀銀行、日本政策投資銀行、三井住友信託銀行
- 金融庁、国土交通省、内閣府、21世紀金融行動原則



地域金融機関への期待と、共通ビジョンの目的

- 地域金融機関は地域経済の発展と自らの成長を同期させ、その課題を解決しながら収益を確保してきた点で、「**ESG志向のパイオニア**」といえる。
- それだけに、その土台を生かしつつ、地域経済を巡る足元の大きな環境変化と、時間軸の修正への対応のためのビジネスモデルの更新・提示が期待される。ESG地域金融は、これに向けた重要なアプローチである。**本ビジョンは、地域金融機関がESG地域金融に、本業として積極的に取り組む上で、共有すべき考え方を示したものである。**



地域循環共生圏づくりに貢献
SDGsやSociety 5.0の実現にもつながる

金融機関が目指すべき方向性と求められる取り組み

01 | ESG地域金融の意義

- 地域資源を発掘・特定し、支援していくことが地域経済の持続的な成長の鍵
- ESG地域金融の担い手には、ステークホルダーとの協調の下、地域資源や課題への理解を深め、中長期的な視点から事業性評価を実施することが求められる

02 | 「目指すべき姿」の共有とエコシステム構築

- 地域の目指すべき姿をステークホルダーと議論し、共有する。特に自治体との連携は重要。
- 目指すべき姿から逆算（バックキャスト）し、現在の活動の短中期的な展望とわかりやすくつなげ、方向性を定め、具体的なアクションにつなげる

03 | 関与のあり方と「インパクト」の視点

- 地域金融機関は、伝統的に金融機関が強みとしてきた要素に加え、新たな機能も活かしつつ、プロジェクトや取り組みの初期段階から積極的に関与し、事業性の向上に貢献する
- 地域の目指すべき姿に向けて、プロジェクトや取り組みが地域の経済・社会および環境に及ぼす「インパクト」を考える視点が重要

04 | 経営層によるコミットメント

- ESG地域金融では、地域経済の将来像を展望し、立ち位置を改めて見つめる作業を伴うことから、経営層による理解とコミットメントが不可欠
- ESG地域金融へのアプローチは多様。個別案件と地域の目指すべき姿の整合性は、両者を統合的に俯瞰する経営陣のリーダーシップなくしては想定しえない

- これらの取り組みを、金融機関は本業として実施していくことが期待される。そのためには、地域における核ステークホルダーとの連携だけでなく、政府のサポートや知見等を適切に利用することも必要。

2. ESG地域金融実践ガイド

ESG地域金融実践ガイド

■環境省では、2020年4月に取りまとめた「ESG地域金融実践ガイド」を改訂し、2021年3月に「ESG地域金融実践ガイド2.0」を公表した。これは、同省の「ESG地域金融促進事業」を通じて得られた知見をもとにしたものであり、「共通ビジョン」を実践に移すための手引きとしての機能が期待される。

ガイド改訂のポイント

1 経営陣のためのサマリーの拡充

- 今年度生じた環境変化（コロナウィルス、2050年カーボンニュートラル）により、時間軸が追加され、期限が定まった点を説明
- 経営課題としてESG地域金融を認識し、地域経済エコシステムの構築に向けた取組を実施する上でのポイントを説明

2 実務者向けサマリーの新設

- ESG地域金融を実践する上での基本的な考え方、想定される3つのアプローチ（後述）を説明
- 3つのアプローチで共通して重要な4つの事項を紹介

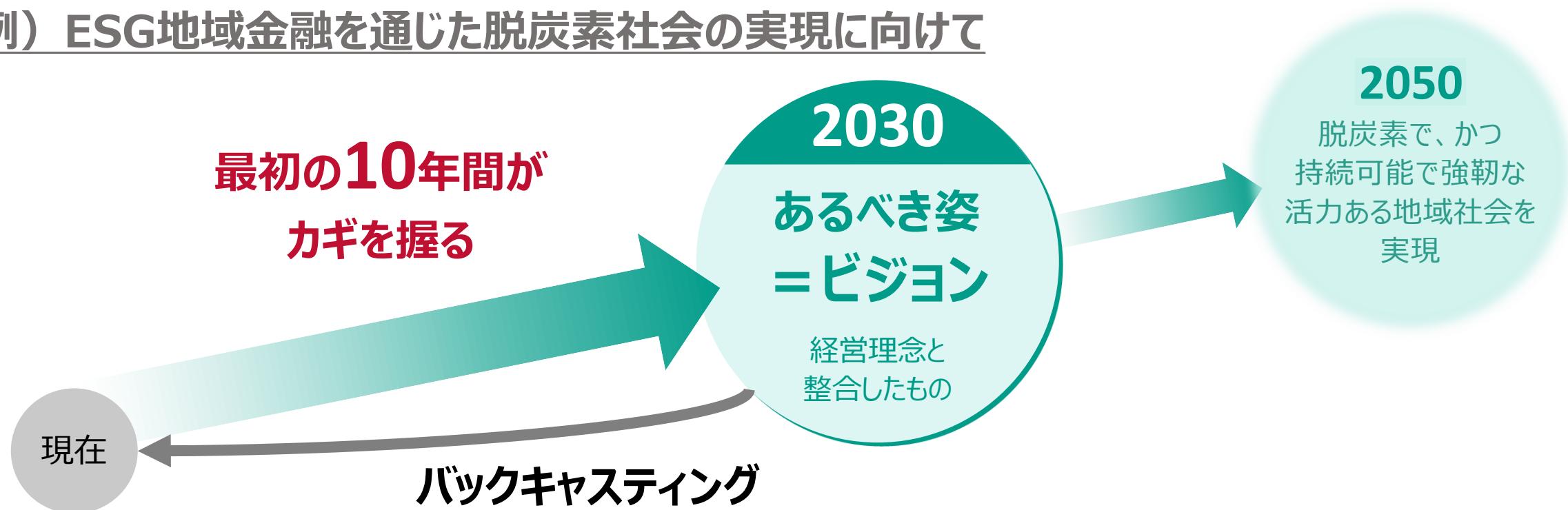
3 実践ポイントの説明の拡充

- アプローチごとに実践手順、実践におけるポイント、組織体制・ステークホルダー、留意事項を解説
- 特に、支援策の検討における考え方や留意事項に関する説明を強化

長期ビジョンの提示と経営方針・戦略への落とし込み

- ESG地域金融の成否は、地域金融機関の経営者のコミットメントがカギとなる。経営者は、ESG地域金融を経営課題として認識し、将来のあるべき姿の実現に向けて経営方針・戦略を策定し、組織への浸透を図ることが求められる。その際、足元の状況を踏まえつつも、中長期目線での戦略構築が重要となる。
- 例えばESG地域金融の実践を通じて、持続可能な形で脱炭素社会を実現することを目的とした場合、最初の10年が重要であることを踏まえ、**2030年に向けたビジョンを提示し、その実現に向けた戦略を構築する**ことが重要となる。

(例) ESG地域金融を通じた脱炭素社会の実現に向けて



経営方針・戦略

ESG地域金融へのコミットメント

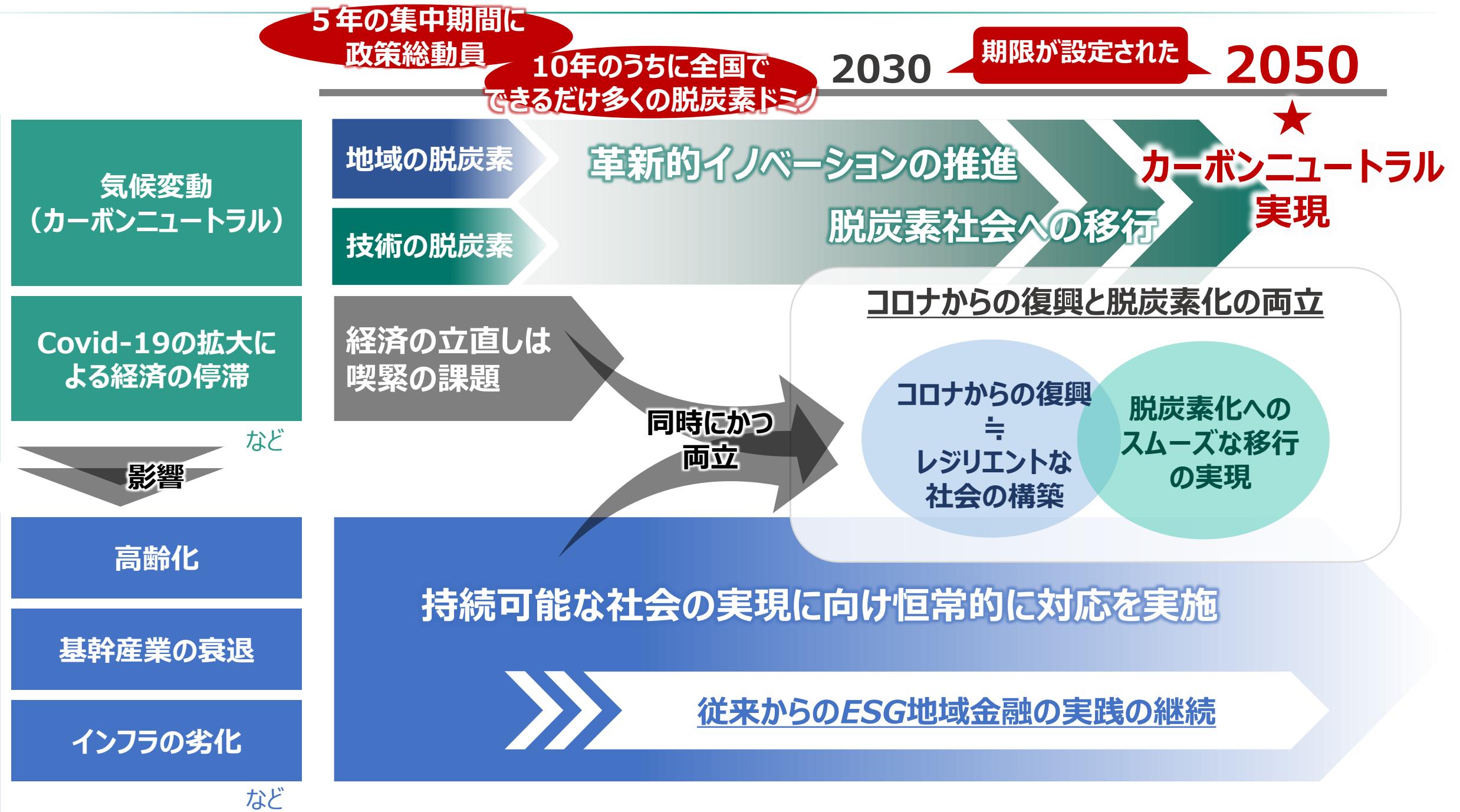
2030年のあるべき姿（脱炭素化等）を実現するための**地域資源の統合的な活用**方針、方法を示す

地域社会を取り巻く課題の変化

- 地域金融機関は、これまでも生産年齢人口の減少と高齢化に伴う人手不足やマーケットの縮小など**地域に内在する課題と向き合い**、持続可能な地域社会の実現に向けて、**ESG地域金融と認識されうる取組を検討・実践してきた**。
- 今般のコロナウイルスの拡大による経済活動の停滞や、2050年カーボンニュートラル宣言は、従来から地域に内在化していた課題にも影響を及ぼすとともに、「2050年」や「これからの10年」など**時間軸の概念を追加し、課題解決の期限が設定された**。

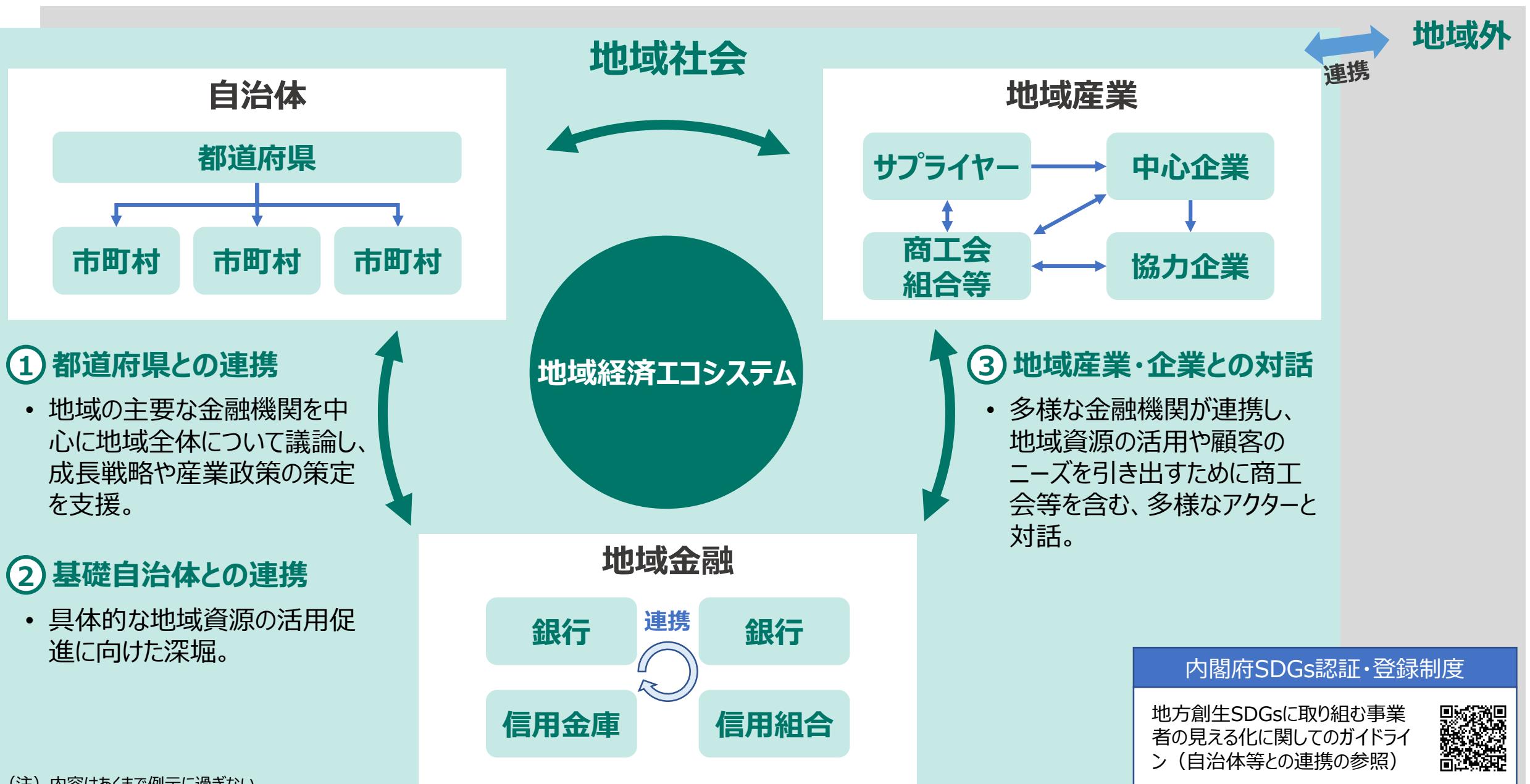
国内外共通の課題

地域に内在する課題



地域循環共生圏の創出に向けた地域経済エコシステムの構築

- また、経営者は**地域経済エコシステムの意義を理解し、その構築に向けて自らの組織を関与させるように努める**ことが求められる。地域経済エコシステムでは、**地域の様々な主体が役割を果たし相互補完関係を構築**するとともに、**地域外とも密接な関係を持ちながら、多面的に連携・共創**することが必要となる。
- 地域金融機関は、**互いに規模や属性等を踏まえ連携**しながら、**地域資源の活用や顧客のニーズを引き出すために地域産業・企業と対話**を行うとともに、自治体とも密に連携し、都道府県等とは**地域の成長戦略や産業政策の策定支援**、基礎自治体とは**具体的な地域資源の活用促進に向けた取組を進める**ことが考えられる。



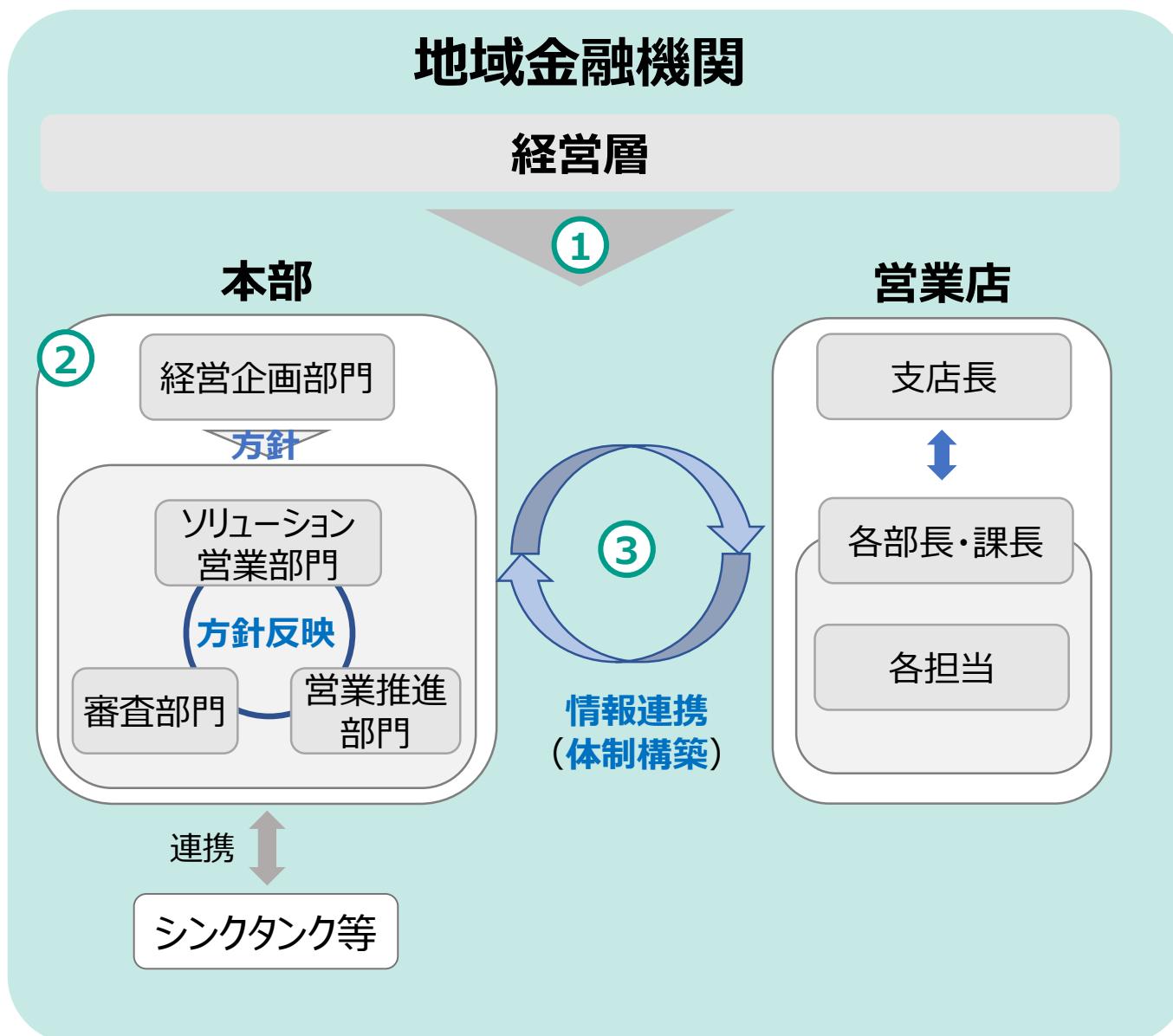
(注) 内容はあくまで例示に過ぎない

ESG地域金融の実践に向けた組織体制の構築

- 策定した経営方針・戦略を組織に浸透させ実践するには、本部、営業店が連携し、**外部環境の変化と地域の実情を踏まえた支援ができるような体制を構築**することが必要となる。
- そのためには、本部において、経営方針・戦略を踏まえた実施事項を定め、営業店と連携しながら実践をするとともに、営業店で収集してきた個別案件の情報を吸い上げて**組織知として蓄積させる仕組みを構築**することが重要となり、経営者としてその構築を推進することが求められる。

組織体制（金融機関内）

ポイント



① 経営方針・戦略の策定

- 地域の特性を踏まえ、長期のあるべき姿（ビジョン）を提示するとともに、その実現に向けた戦略・方針を策定し、金融機関内に共有。

② 具体的な施策の検討へのコミットメント

- 方針、戦略に基づいた事業の推進についてコミットメントをし、本部を中心に施策の検討を促進。
- また、地域の多様なステークホルダーとの連携について対話を進める。

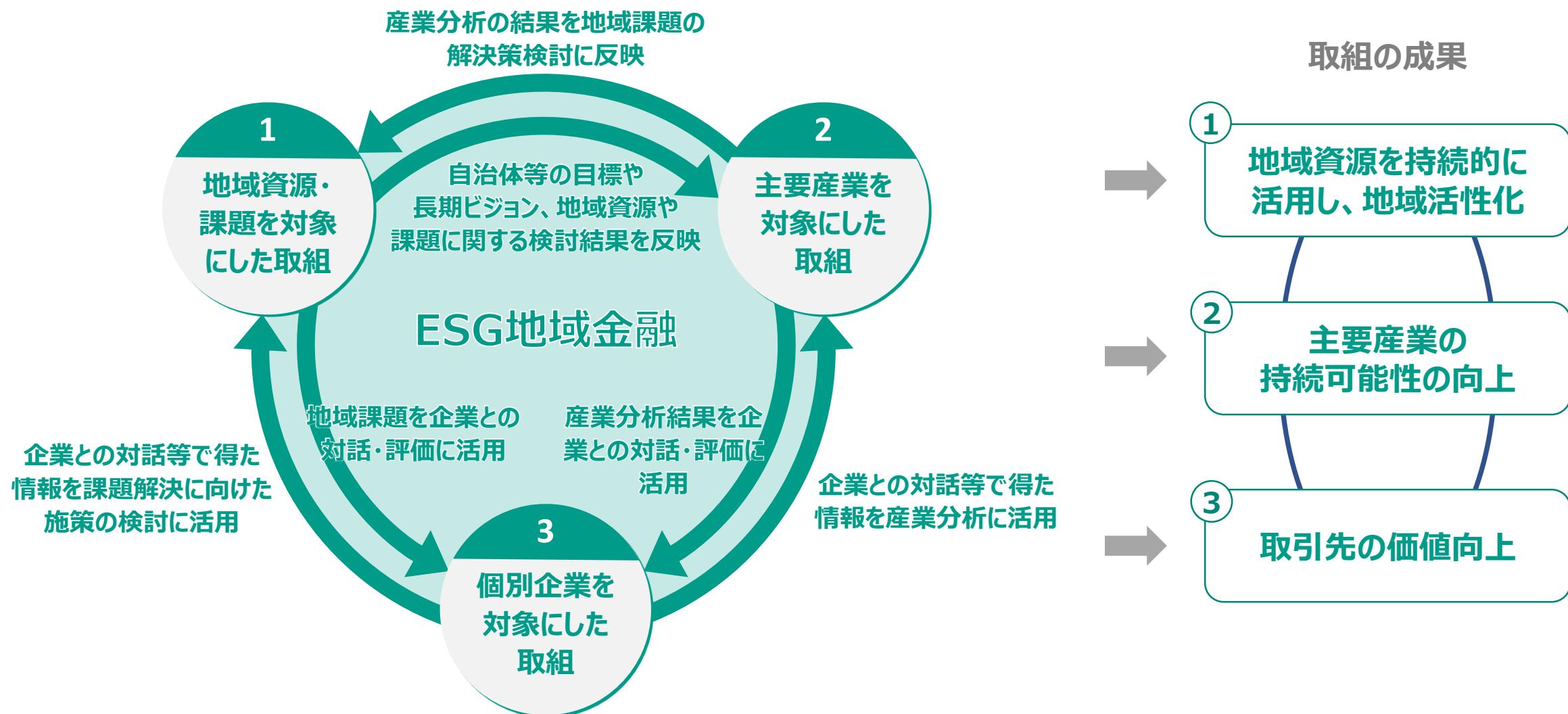
③ 組織知の蓄積に向けた仕組みの構築

- 本部と営業店が連携し、外部環境の変化と地域の実情を踏まえた支援ができるような体制を構築。
- 営業店で収集してきた個別案件を吸い上げ、組織知として蓄積させる仕組みの構築が重要。

ESG地域金融における3つのアプローチの関係性と取組の成果

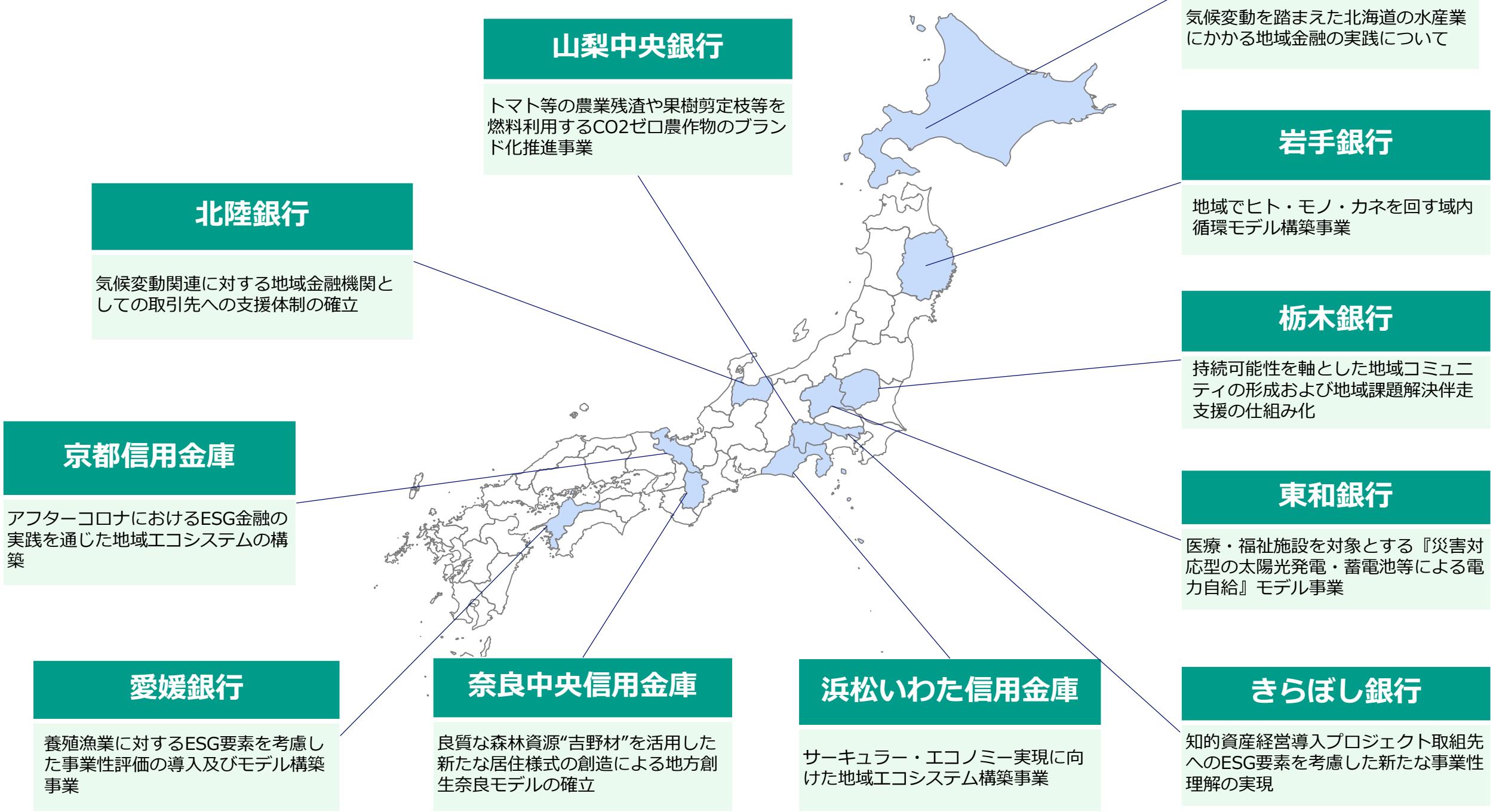
- ESG地域金融の3つのアプローチに関して、①地域資源・課題を対象にした取組、②主要産業を対象にした取組は、**金融機関の中長期的な方針・取組等構築に反映され、地域資源の持続的な活用による地域活性化や、主要産業の持続可能性の向上に向けた支援に役立つ**ものである。また、③個別企業を対象にした取組は、**取引先の価値向上につながる**ものである。
- 地域金融機関はこれら3つのアプローチのうち、どのアプローチから実践しても問題ないが、持続可能な地域の実現に向けては、**それぞれの取組を有機的に結合させる**ことが重要であり、そのための仕組みを金融機関内で構築することが求められる。

3つのアプローチの関係性と取組の成果



ESG地域金融促進事業 | 2020年度

- 地域金融機関に対し、地域課題の解決や地域資源を活用したビジネス構築等の支援を行うことにより、ESG金融の取組促進を目的。
- 今年度11機関への支援を踏まえ、ESG地域金融実践ガイド(※)を改訂。



持続可能性を軸とした地域コミュニティの形成および地域課題解決伴走支援の仕組み化

～栃木銀行～

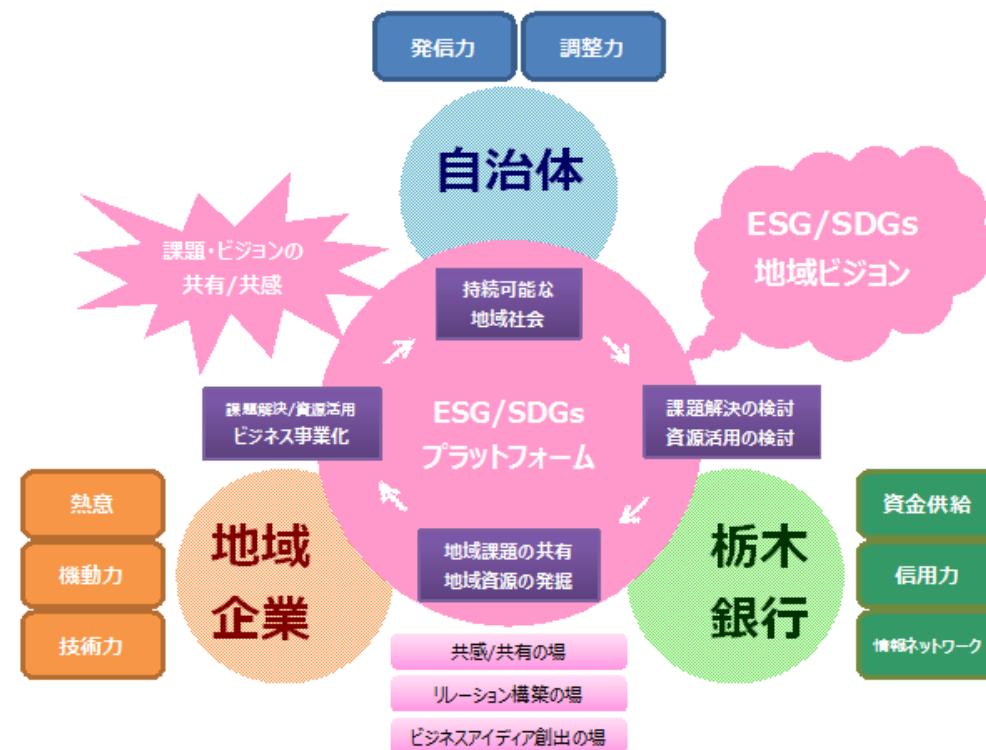
案件名称

持続可能性を軸とした地域コミュニティの形成および地域課題解決伴走支援の仕組み化



概要

- 地域の持続性が懸念される様々な環境の変化を踏まえ、地域に根ざす地域金融機関が主導的に取り組まなければならないとの考えのもと、プラットフォームを立ち上げることと、ESG要素で地域企業を評価できる仕組みの確立を目的に本事業を実施。
- 本事業では、那須塩原市と宇都宮市を対象に自治体や地元事業者とともにプラットフォームを立ち上げ、地域課題や地域資源を特定し、解決に向けた掘り起しを実施した。



取組のきっかけ

【金融機関としての意識の変化】

- 当行では、環境分野担当者が2013年より環境省の利子補給事業を利用しており、2019年度の環境省の説明会で本事業を知ったのがきっかけ。2019年度にESG要素を満たすような案件相談があったことから、初めてESG地域金融促進事業に応募。この事業を進めるに当たり、様々な気付きがあり、現在の外部環境を踏まえると、地域金融機関として取組まなければならないのではないかと考えた。

【周辺自治体の取組促進】

- 本事業の対象としている那須塩原市は環境政策を積極的に展開していた。また、宇都宮市もSDGs未来都市として、関連する取り組みを実施していた。

持続可能性を軸とした地域コミュニティの形成および地域課題解決伴走支援の仕組み化

～栃木銀行～

実践の流れ	実践のポイント	詳細
<p>地域課題解決に向けた仮説構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 対象地域で重点的な課題となりうるテーマを特定 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 対象となる自治体における中長期的な課題（気候変動等）が及ぼす影響等を理解。
<p>多様なステークホルダーとの連携</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プラットフォームを設置し、自治体や地域企業の巻き込み 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 対象都市でプラットフォームを設置し、課題解決に向けた検討を実施するために自治体や熱意のある企業・団体・人物の巻き込み。
<p>共通の目標設定（ビジョン策定）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 共通したビジョンを策定し、参加者の認識合わせを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 中長期的な地域のありたい姿（あるべき姿）を参加者で議論し、目指すべき方向性について共通認識を醸成。
<p>支援の検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 課題解決に向けた事業アイデアの創出 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 中長期的な地域のありたい姿を実現するために、課題解決に資する事業アイデアを創出。

想定されるインパクト

環境

- ✓ CO2排出量の削減（カーボンニュートラルの実現に向けた取組の促進）

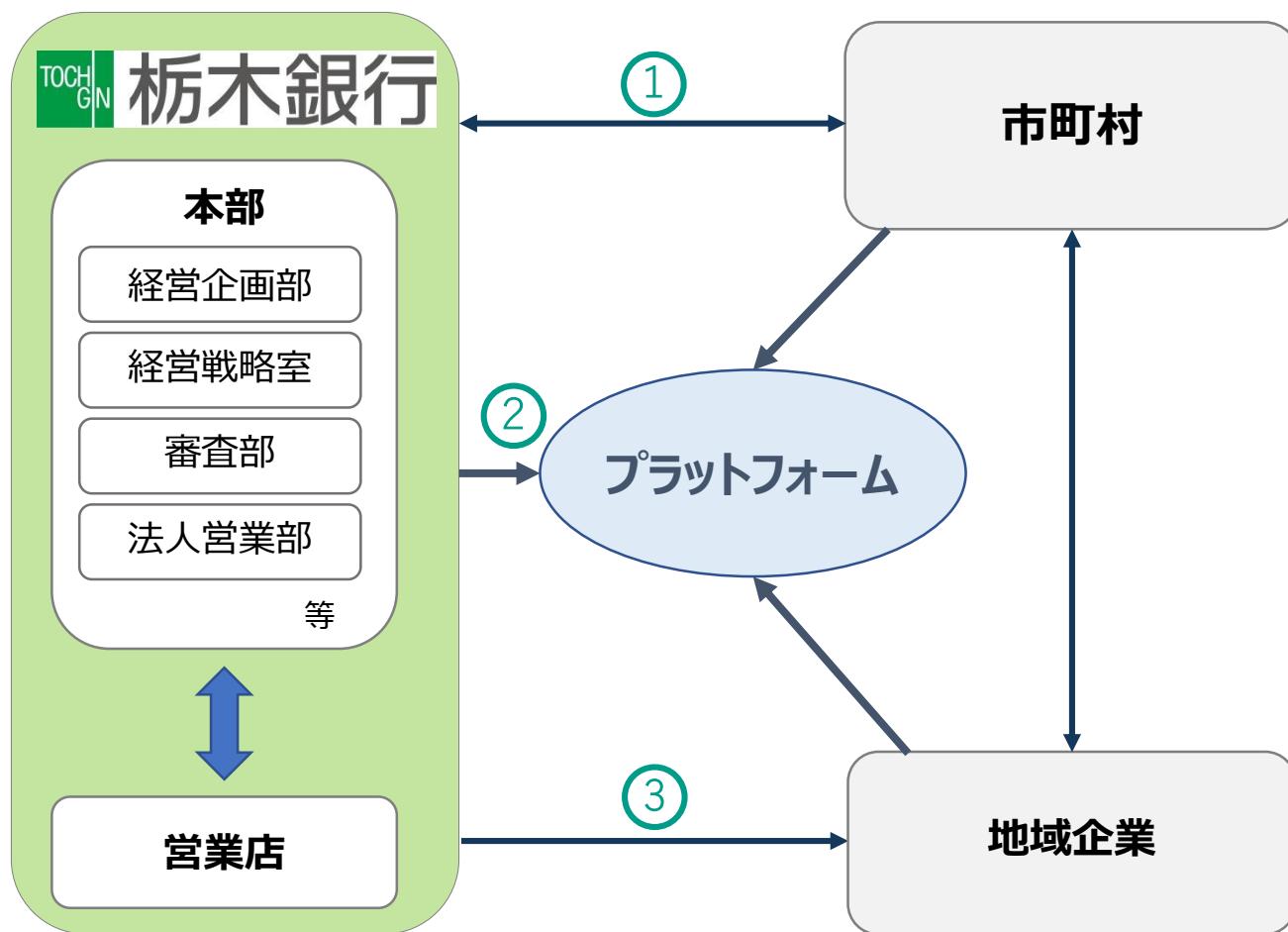
社会・経済

- ✓ 地域課題の解決に資する新たな事業の創出（雇用の創出等）

持続可能性を軸とした地域コミュニティの形成および地域課題解決伴走支援の仕組み化

～栃木銀行～

体制図（ステークホルダー）



【ポイント】

① 自治体との連携

- 日ごろから情報交換等を行い、関係を強化
- 自治体と連携し、取組の趣旨を理解いただくとともに、積極的に参加いただく

② プラットフォームの設置

- プラットフォームを設置し、自治体や地域企業を巻き込む
- 地域課題や地域資源の抽出から事業アイデア創出までをプラットフォームにおけるワークショップで実施

③ 想いのある地域企業へのコンタクト

- ②に地域企業を巻き込むにあたっては、地域の課題解決に向けた想いを持っている地域企業を特定し、コンタクト
- 関連する情報は金融機関内の情報共有だけでなく、自治体の取り組みを通じて接点を持つことで取得

持続可能性を軸とした地域コミュニティの形成および地域課題 解決伴走支援の仕組み化

～栃木銀行～

本事業の振り返り

【分かった点・苦労した点】

- 持続不可能な状態となっている地域をESG要素の視点でみることにより、リスクやチャンスがある事、そして地域を持続させて行く為に地域金融機関が大きな役割を担っており、自治体や地域企業とともにプラットフォームを介して繋がり、地域課題・社会課題の解決に繋げていくことが出来ることが分かった。
- 課題解決事業の創出までに時間はかかることから、当行の内部においても当行の収益化につながるのか、短期的には損失となってしまうのではないかと話もあった。しかし、長期的な目線は必要不可欠であり、この長期的な取り組みを行うことで、当行のブランディングの向上、プラットフォームによる地域事業者との共感・共有によって地域を良くしようとする同志となることができ、それにより、事業の相談や対話が生まれ、コンサルティングや融資等、当行の収益につながってくることが分かった。まさにESGを切り口とした新たな営業手法となりえる。

【今後の進め方】

- まだまだ取組は緒に就いたばかりで、各自治体によって大きさ・課題・資源が異なるので、アプローチの方法も試行錯誤しながら進めているところ。

委員からのアドバイス

- 地域金融機関は、日々おつきあいのある地域のお客様のことは良く知っていますが、地域資源の強みや地域課題を俯瞰的に把握できているでしょうか。時代の大きな変化の流れを踏まえて、将来の地域の姿を描くことはできているでしょうか。
- 栃木銀行さんは、地元の自治体や企業・団体と一緒に、地域資源の強みや地域課題を把握するプラットフォームを立ち上げられました。そうした過程で地域の様々な主体が地域課題の解決を自分事として考えるようになってきたようです。
- こうした場所での議論を深めて共通の新しいビジョンを作っていくために、おそらく適任のファシリテーターを得ることができたのでしょうか。
- これからは、ここでの議論を議論として終わらせずに、成果を銀行業務の実践にうまく生かしていくのを楽しみにしています。

“

養殖漁業に対するESG要素を考慮した事業性評価の導入及び モデル構築事業

～愛媛銀行～

案件
名称

養殖漁業に対するESG要素を考慮した事業性評価の 導入及びモデル構築事業

愛媛銀行

概要

- 愛媛県南予エリアは、豊富な自然資源を活用した一次産業が代表的な産業として発展してきた中、海面養殖業は、長らく産出額で全国一位を維持し続けており、愛媛県の地域資源を活かした全国に誇れる産業である。
- 本事業では、海面養殖業を営む（株）タイチをモデルに、ESG要素を考慮した事業性評価及びそれに基づく助言や必要な支援を実施した。また、本支援モデルをもとに他地域・他業種への横展開を検討した。
- （株）タイチは、持続可能性に配慮した餌の開発や飼養を実施しており、環境関連の認証も取得している。生産された鯛は「鯛一郎クン」としてブランド化され流通している。



取組のきっかけ

【属人的なノウハウの標準化】

- 当行の事業性評価における、各業種固有の特性および地域特性の深堀は、担当者の個別対応に依るところが大きく、行内における知見の蓄積やノウハウの標準化が求められていた。

【海面養殖業が直面する課題】

- 海面養殖業は、近年、担い手不足等を要因とする経営体数、生産量、産出額の減少、温暖化による海水温上昇リスク、抗生物質耐性リスク、コロナ禍による出荷量の減少・魚価の下落など環境・社会・経済の側面でさまざまな課題に直面していた。

養殖漁業に対するESG要素を考慮した事業性評価の導入及び モデル構築事業

～愛媛銀行～

実践の流れ	実践のポイント	詳細
事前準備	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自然環境の変化も考慮した外部環境分析の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外部環境分析では、自然環境に大きく依存した業種であることを踏まえ、中長期的な自然環境の変化を把握。 ✓ 最終市場の嗜好等の変化も確認。
ヒアリング	<ul style="list-style-type: none"> ✓ バリューチェーンの把握、企業の取組、対応状況 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 上記外部環境分析で特定した、大きな影響を与えうる事象に対する認識・対応状況をヒアリング。 ✓ 今後の事業の拡大方針についても確認。
課題と価値の把握	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 想定されるインパクトの評価、今後の取組の方向性 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外部環境変化とヒアリングを踏まえ、バリューチェーン全体における取組を整理し、その取組により生じるインパクトを把握し、クロスSWOT分析を用いて将来性を検討。
共有・すり合わせ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取引先の将来性の把握、課題と機会の共有 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 分析結果を踏まえ、企業の課題と機会を金融機関内で共有し、今後の取組の方向性に関して共通認識を持った。
支援の検討	<ul style="list-style-type: none"> ✓ リスク緩和、機会獲得に向けた支援策の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 上記のうち、今後想定されるリスクの緩和や機会獲得に向けた支援策を検討。

想定されるインパクト

環境

- ✓ 海洋環境への負荷の低減
- ✓ 赤潮発生抑制

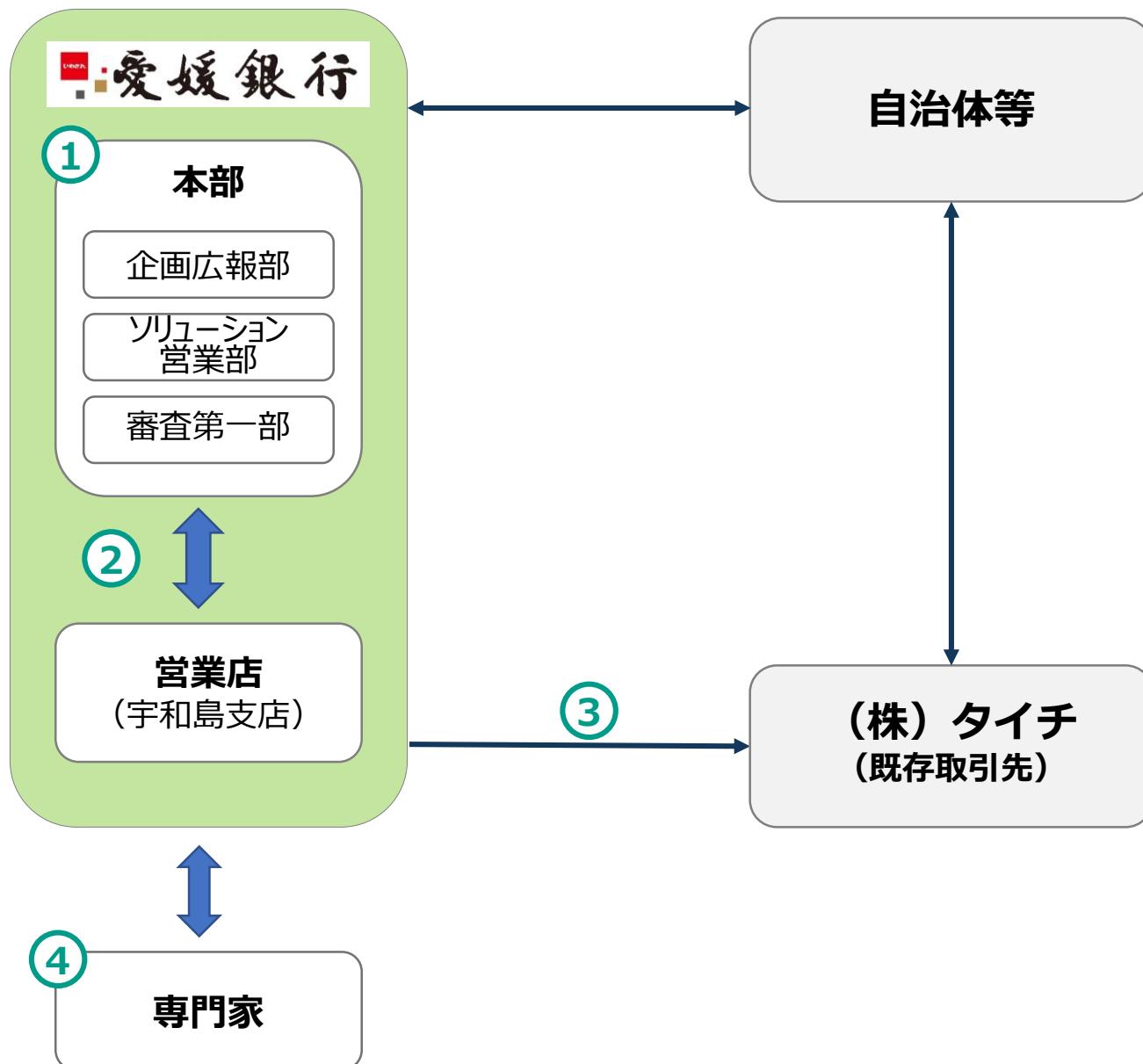
社会・経済

- ✓ 地域産業の活性化
(特産品の展開による域外の資金の獲得等)

養殖漁業に対するESG要素を考慮した事業性評価の導入及び モデル構築事業

～愛媛銀行～

体制図（ステークホルダー）



【ポイント】

① 外部環境分析結果等を整理

- 本部（企画広報部）が全体を統括しつつ、外部環境分析を踏まえ、当該業種で特に留意すべき環境変化を特定

② 本部-営業店での連携

- ①を踏まえ、取引先企業との対話に反映させるために、認識合わせを実施
- 特に顧客との対話をどのように実施すべきかを検討

③ 対話の実践

- 外部環境の変化に対する認識、対応状況を確認
- 今後の事業における課題やニーズを把握

④ 専門家との連携

- 外部環境変化に関しては、どのような点に留意すべきかについてご意見をいただいた

養殖漁業に対するESG要素を考慮した事業性評価の導入及び モデル構築事業

～愛媛銀行～

本事業の振り返り

【苦労した点】

- ESGやサステナビリティに関する動向は変化が早い。適時、情報を収集・更新し、外部環境分析や事業性評価等に反映させる必要があるが、銀行の独自調査だけでは限界がある。
- また、本調査には多くの労力が使われ、個別対応では採算を取るのが難しい。外部の調査機関と連携し、共通部分の情報は共有し合い、その他の部分はオーダーメイドで実施するなどの工夫が必要と感じる。
- 業界動向を幅広く把握する必要があり、情報収集とデータの蓄積が重要。今後、業界ごとの動向把握と整理が必要と感じる。

【今後の進め方】

- 外部環境を動的に捉えた事業性評価を実施するフローを整理するとともに、地域の基盤となる業種を選定し、本部主導で外部環境を整理していきたい。

委員からのアドバイス

- 環境問題はグローバルなものとローカルなものが錯綜するため、それらすべてに目配せした事業性評価は、地域金融機関は無論大手金融機関にとってもかなり難易度が高いと言えます。
- だからこそ、海外では金融機関同士が連携して方法論を共同開発するようなプラットフォームが作られ、「省力化」が図られていると言えます。
- これから愛媛銀行さんにおける体制を固めていくとのことですが、今後継続的にESG金融を展開していくためには地域の他行や関係者との協力・協働も不可欠となってきます。
- 自行の体制を整えてからというのが一般的な進め方かと思いますが、外部との協力関係構築も同時並行で検討してみてください。

“