

ESG地域金融実践ガイド 3.0

ESG要素を考慮した事業性評価に基づく融資・本業支援のすすめ

2024年3月

環境省 大臣官房 環境経済課 環境金融推進室

This page is intentionally left blank

本書の構成と読み方

ESG地域金融は金融機関の経営層～現場の職員まで関わるものであるが、それぞれに担うべき役割は異なる。そこで、ESG地域金融実践ガイドは目的に応じてどこからでも読み始めることができる構成になっており、各自の目的に応じて読み始める章を変えることが可能である。以下に示す、各章の内容と想定される読者を参照いただき、関心のある箇所から読んでいただきたい。

概要

ESG地域金融の概要と目的

地域社会を取り巻く課題や環境変化に触れながら、ESG地域金融実践の必要性や経営として考慮すべき点を解説。



想定される読み手

- ✓ ESG地域金融実践の意義を知りたい読者

ESG地域金融の実践内容の概要

ESG地域金融を実践する際の基本的な考えを中心に実践方法として想定される3つのアプローチに共通して重要な項目を解説。



- ✓ ESG地域金融の取組を検討する立場（経営企画部等）にいる読者
- ✓ ESG地域金融の取組をはじめて検討しており、取組の全体像を簡潔に知りたい読者

アプローチ別の実践内容

アプローチ1・2・3それぞれの実施手順と留意すべきポイントを参考例とともに解説。



- ✓ 具体的にESG地域金融の取組を検討している現場職員
- ✓ ESG地域金融に取組むにあたりより詳細な実施方法を知りたい読者

事例集（別添）

地域社会が直面する課題に対して、本ガイドで紹介するアプローチを踏まえ、金融機関による実践事例を紹介。



- ✓ まずは理論よりESG地域金融の実践でどのような取組が行われているのか具体的に知りたい読者
- ✓ 各アプローチの実践内容を理解したうえで、実際のアウトプットを見てみたい読者

まえがき：本ガイドの目的	・・・p.4
事業を通じて認識された課題・示唆 等	・・・p.5
I. ESG地域金融の概要と目的	
1. ESG地域金融とは	・・・p.11
2. 持続可能な社会の実現に向けた環境変化	・・・p.13
3. 組織に求められる事項	・・・p.20
II. ESG地域金融の実践内容の概要	
1. ESG地域金融の実践における基本的な考え方	・・・p.24
2. ESG地域金融の3つのアプローチ	・・・p.25
3. ESG地域金融の実践における共通事項	・・・p.26
4. ESG地域金融の実践において目指す姿	・・・p.30
III. アプローチ別の実践内容	
アプローチ1. 地域資源の特定及び課題解決策の検討・支援	・・・p.33
アプローチ2. 主要産業の持続可能性向上に関する検討・支援	・・・p.46
アプローチ3. 企業価値の向上に向けた支援	・・・p.64
別添. 事例集	

まえがき：本ガイドの目的

本ガイドの目的

パリ協定の成立や持続可能な開発目標（SDGs）の採択などを機に、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）（以下、「ESG」という。）を考慮した金融行動が世界的に急速な広がりを見せている。我が国においても、2050年カーボンニュートラル宣言を行い、その達成のためには、国や地方公共団体、企業等という構成単位に加えて私たち生活者一人一人も、今までの慣れ親しんだライフスタイルを変える必要がある。

こうした取組を地域経済・社会において実践していく上で、地域金融機関に期待される役割は非常に大きい。すなわち、地場企業や地方自治体等と連携しながら、山積する地域課題の緩和・解決や地域経済の活性化等に繋がるような地域のESG課題を積極的に掘り起し、ファイナンス等に関する豊富なノウハウを生かして、新たな事業等の構築に関与・協力していくことが求められている。

環境省では、上記の観点から地域金融機関の取組を後押しするため、令和元年度から「ESG地域金融促進事業」を実施しており、環境・社会へのインパクト創出、地域の持続可能性の向上等に資する地域金融機関の取組を支援している。同事業を通じて得られた知見・具体的な事例を取り纏めた本ガイドを通じて、より多くの地域金融機関に取組に着手して頂き、あるいは取組の高度化を進めて頂くことを期待している。

なお、本ガイドは、前年度版※対比で構成の見直し及び内容の改訂を行っている。ポイントは以下の通り。

■ ESG地域金融ハンドブック —ESG地域金融実践ガイドの要約版— の作成

- ✓ ESG地域金融の「入口」となる、ESG要素を勘案した取引先企業との対話実践にフォーカスし、職員による対話実践の“初動”やESG地域金融の“基礎的な理解”に軸足を置いた基礎編として作成。
- ✓ 期待する読者として、ESG地域金融実践に際してリーダーシップを発揮される本部職員の方に加え、現場や営業店で取引先企業と対峙される若手職員や営業経験の浅い方も想定。

■ キーワードの抽出・実践方法の説明追加

- ✓ 多くの地域金融機関に共通するキーワードとして、「地域資源・産業へのアプローチ」「ESG要素を考慮した対話の実践」「地域へのインパクト」を抽出。
- ✓ ESG地域金融実践アプローチごとの手順、実践ポイント、留意事項及び詳細事例の紹介について、令和5年度事業での成果や教訓等を踏まえて一部説明を修正及び説明資料を追加。

■ 実践段階での課題と対応策を充実化

- ✓ 令和5年度事業での支援事例を掲載する別添事例集においては、取組成果のみならず、取組を進める中でのターニングポイントや苦労した点など検討におけるプロセスと対応方針についての記載を追加。

事業を通じて認識された課題・示唆

- ESG地域金融のコンセプトに基づく地域金融機関の個別の取組進展に伴い、実践的課題が明確化。「ESG地域金融促進事業」を通じて**直面した課題や得られた示唆**を踏まえて本ガイドを作成。
- ①**地域資源・産業へのアプローチ**、②**ESG要素を考慮した対話の実践**、③**地域へのインパクト**、の3点について、実際の取組事例での経緯も踏まえて深掘り。

課題・示唆

概要

地域資源・産業へのアプローチ

- 地域の主要産業の支援を通じて「サプライチェーンの強靱化」、「地域の雇用と安定した生活の維持」の実現につなげ、持続可能な地域の創出に資する活動に継続的に取り組むことは、地域金融機関としてのESG地域金融への取組の重要な観点。
- 地域産業の維持・発展に向けた課題を特定し、ESGの観点からアプローチし金融機関としての支援策を検討していく上での考え方について、事例集及び本編内で記載。
- 今後は、地域資源・産業にアプローチした取組を、取引先の企業価値向上に向けた金融機関としてのソリューション提供に結び付けていく動きを進めていくことが期待される。

ESG要素を考慮した対話の実践

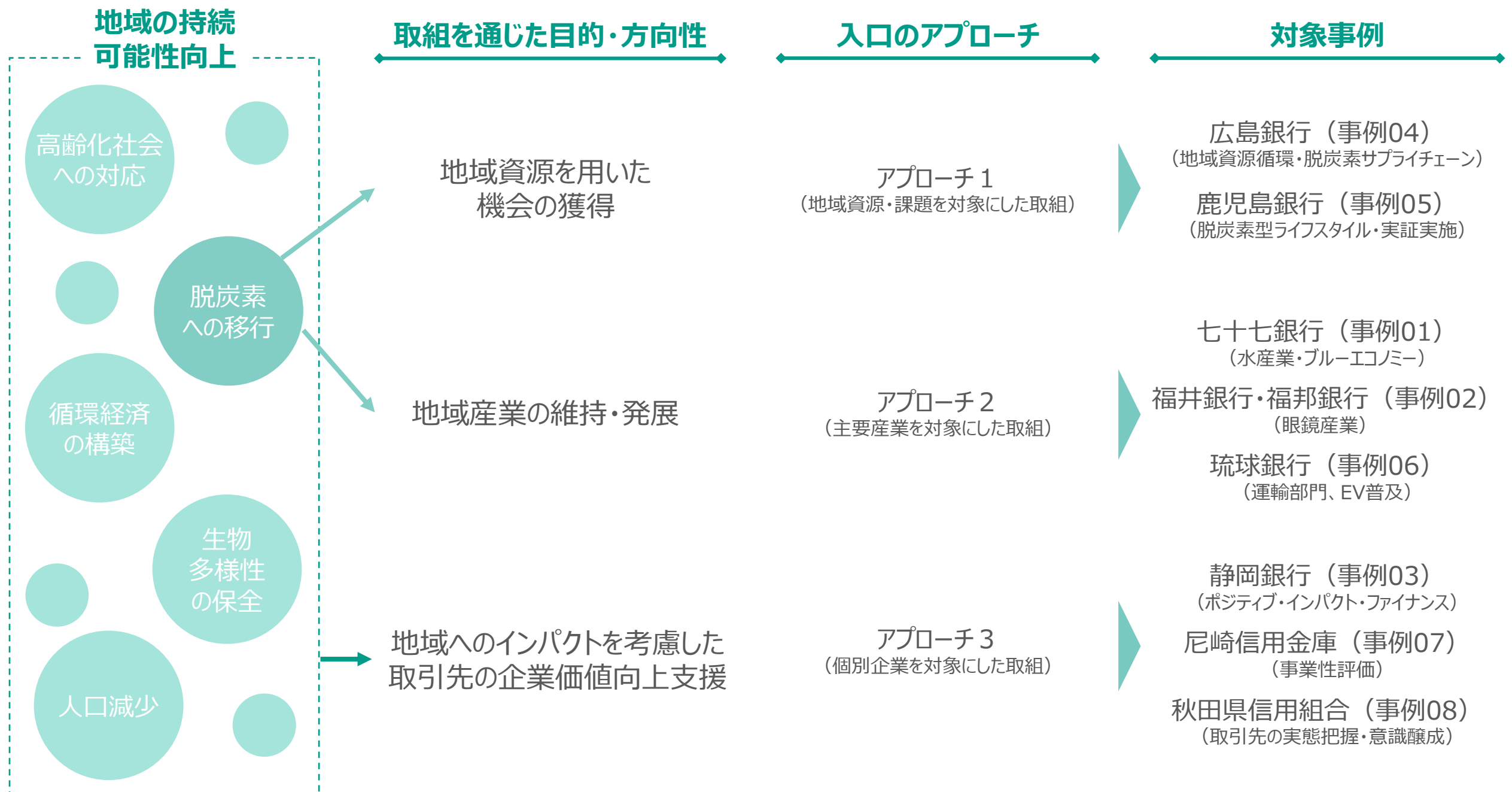
- ESG地域金融の考え方では、本部職員のみならず、営業店職員を巻き込み「ESG」要素を考慮した取引先との対話を実践することで、取引先の企業価値向上、ひいては持続可能な地域社会の実現に寄与していくことが目指される。
- 今年度新規に作成した「ESG地域金融ハンドブック－ESG地域金融実践ガイドの要約版－」には、ESG要素を考慮した取引先企業との対話実践のポイントにフォーカスし、金融機関職員による対話実践の“初動”をサポートするための情報を掲載。

地域へのインパクト

- 「地域へのインパクト創出」を、ESG金融の実践事例に通底する概念・キーワードとしてフォーカス。地域における環境・社会インパクトの創出を企図し、ステークホルダーと共通の認識をもって取組を進めることの重要性を強調。

地域の持続可能性向上に関する事例の紹介

- 従来、中心的に取り上げてきた「脱炭素化」の事例は、より高位の目的である「**地域の持続可能性向上**」を実現させるための、ひとつの構成要素に留まる。
- 事例集では、「**地域へのインパクト創出**」を切り口に、**地域社会の持続可能性にかか**る課題に対して、より**直接的に働きかけた実践事例**について取り上げている。



令和5年度ESG地域金融促進事業意見交換会メンバー

本ガイドの作成にあたり、下記の委員、オブザーバー及び支援先機関の皆さまに多大なご協力をいただいた。

<委員>

座長 竹ヶ原 啓介 株式会社日本政策投資銀行 設備投資研究所長
栗野 美佳子 一般社団法人 SusCon 代表理事
金井 司 三井住友信託銀行株式会社 サステナビリティ推進部 フェロー役員
平井 一之 一般社団法人 静岡県環境資源協会 会長
藤田 香 東北大学 グリーン未来創造機構／大学院生命科学研究科 教授 兼 日経BP 日経ESG 編集シニアエディター
家森 信善 神戸大学 経済経営研究所 地域共創研究推進センター長

(敬称略50音順)

<オブザーバー>

経済産業省 産業技術環境局 環境経済室
金融庁 総合政策局 総合政策課
農林水産省 経営局 金融調整課

<支援先機関・案件名称>

株式会社七十七銀行	「宮城県沿岸部におけるブルーエコノミーの構築」
株式会社福井銀行・株式会社福邦銀行	「ESG対応推進による福井眼鏡のリブランディング及び産業持続力向上に向けた調査検討事業」
株式会社静岡銀行	「企業価値向上と社会価値創造の両立に繋がる共通KPIの策定」
株式会社広島銀行	「自動車部品製造における鋳造工程のカーボンニュートラル推進に向けた支援の検討について」
株式会社鹿児島銀行	「脱炭素型ライフスタイルへの転換に向けたESG金融の構築」
株式会社琉球銀行	「運輸部門の脱炭素化を目指した沖縄県内におけるEV普及支援策検討」
尼崎信用金庫	「ESG要素を考慮した事業性評価・支援による地域ESG推進モデルの確立・横展開」
秋田県信用組合	「地域企業の再生可能エネルギー導入促進に向けた取引先へのアプローチ検討」

(金融機関コード順)

<事務局>

環境省 大臣官房 環境経済課 環境金融推進室
株式会社野村総合研究所

意見交換会委員等からのメッセージ（改訂にあたって）

令和5年度ESG地域金融促進事業 意見交換会 座長 竹ヶ原 啓介

- 本事業も開始から5年を経過し、多くの地域金融機関にご参加頂く中でガイドも版を重ね、その内容も充実してきました。喜ばしい展開である一方、ガイドに収録された膨大な情報量が、これからESG地域金融に本格的に取り組もうとする機関にとっては、かえって障害になるのでは、との懸念が生じました。今回、ガイドの要点をまとめたハンドブックが追加された所以です。とはいえ、「地域資源を特定し、これをマネタイズすることで事業機会とすると共に、地域への裨益を追及する」というESG地域金融の本質は、当初から一切変わっていません。この観点からみれば、今年度も地域資源や課題の把握と絞り込み、顧客へのアプローチ、マネタイズの工夫など、実に多様な形での実践が進んでいることがわかります。ハンドブックはもちろん、本編、事例集に込められたエッセンスが皆様によって汲み取られることを願ってやみません。

令和5年度ESG地域金融促進事業 意見交換会 委員一同

- 本事業も今年度で5年目となる中、ESG地域金融に取り組む金融機関の層も拡大し、その内容でもテーマの拡大と高度化が見られるようになりました。他方、現場の営業担当者レベルでの実践にはハードルがいまだに高いことも否めません。今回はこのハードルを下げるためにハンドブックを用意し、事例集も検討プロセスを詳述していますので、日々の実務でESGの観点が定着するよう、これらを活用してください。（栗野委員）
- SDGsの3つの柱である環境、社会、経済に横串を差し、地域の全体最適を考える地域循環共生圏を成功させるためには、経済のあらゆるセクターを横断する唯一の非公共セクターである金融の役割は極めて大きく、地域金融機関は自治体とも連携を図りながら取組を強化する必要があります。2050年脱炭素は、あらゆる地域の取り巻く環境を一変させました。ESG地域金融は脱炭素のもたらすリスクへの対応となり豊かな地域資源の発掘の機会ともなるでしょう。その観点から本書は地域金融機関にとってバイブルとなる筈です。有効に活用されることを願ってやみません。（金井委員）
- 環境と経済が好循環する「地域資源を活用した自立分散型社会の創出」に向けたESG地域金融の実践が求められています。そのためには、自治体、金融、企業等の各主体が積極的なパートナーシップを結び一丸となって推進していく姿勢が重要で、互いに連携し相乗効果を発揮する事が、地域経済エコシステム構築の実現に繋がると考えます。本実践ガイドを活用して頂き、地域の特性に応じたESG地域金融のより一層の普及に繋げて頂く事を期待します。（平井委員）
- ESGの課題は、脱炭素に加え資源循環やネイチャーポジティブ、人権配慮や人材活用と広がっています。地域にとって課題であるだけでなく、逆に地域の強みを生かせるテーマも多くあります。地域金融機関はこうした地域の強みを引き出す重要な役割を担っています。ESGの動向や必要性を現場の皆さんに伝え、本店や営業店の職員が取引先とのコミュニケーションに活用できるハンドブックを用意しました。ハンドブックや実践ガイドを活用し、自治体や企業と連携して地域ならではの強みを掘り起こし、実務に応用されることを願っています。（藤田委員）
- ESG地域金融の取組は着実に広がってきています。ただ、先行している金融機関と遅れている金融機関の間での格差も広がっています。そこで、本事業は、先端的な取り組みを支援することはもちろんですが、始めて見たが課題にぶつかってしまった金融機関や、入り口に立ったばかりの金融機関も対象にしてきました。大事なものは、目指す方向性をしっかりと見据えて、それに向かって組織的に歩んでいくことです。この実践ガイドはそのためのヒント集です。（家森委員）

I. ESG地域金融の概要と目的

目次

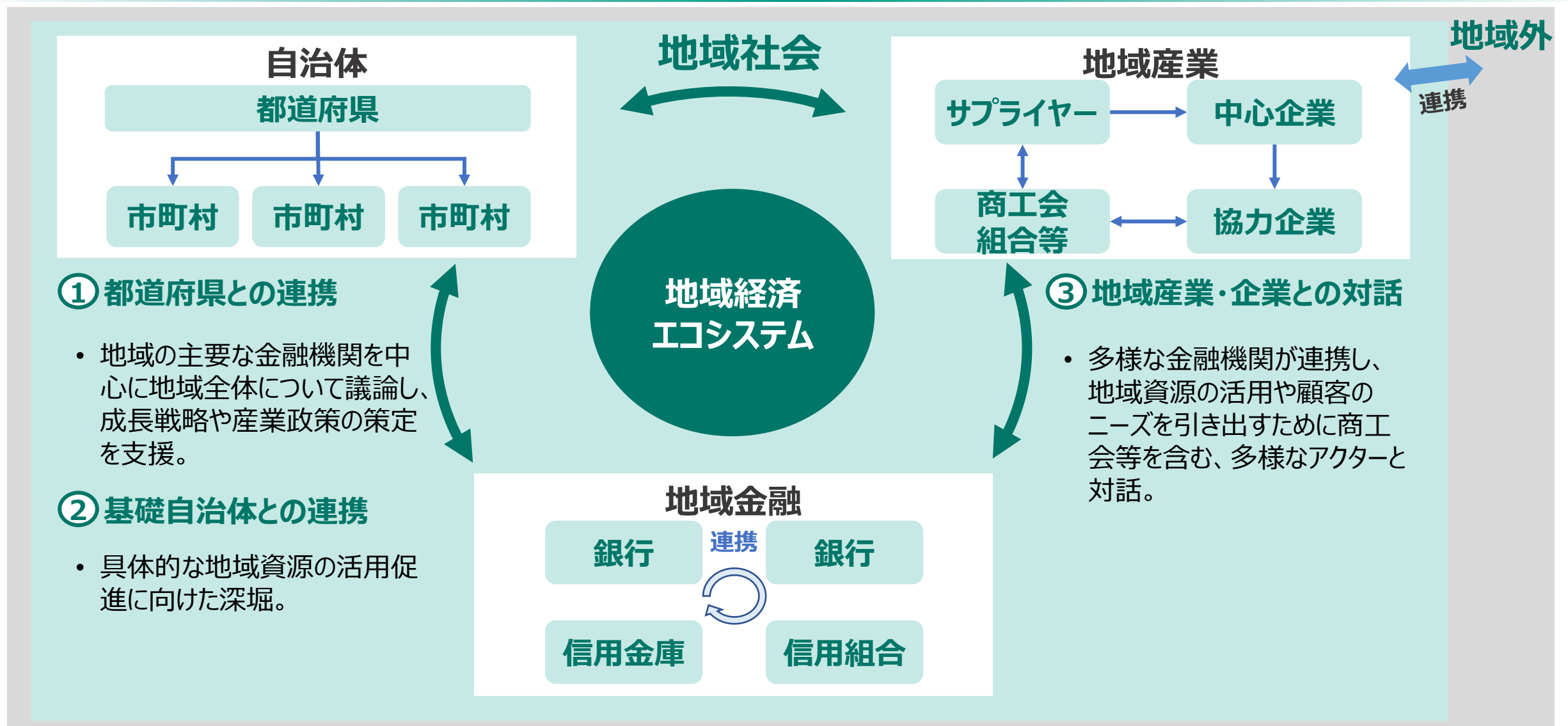
ESG地域金融の概要と目的

地域金融機関に求められる事項や、地域金融機関がESG地域金融を実践するにあたって考慮すべき事項を解説する。

- I. ESG地域金融の概要と目的
 - 1. ESG地域金融とは …p.11
 - 2. 持続可能な社会の実現に向けた環境変化 …p.13
 - 3. 組織に求められる事項 …p.20

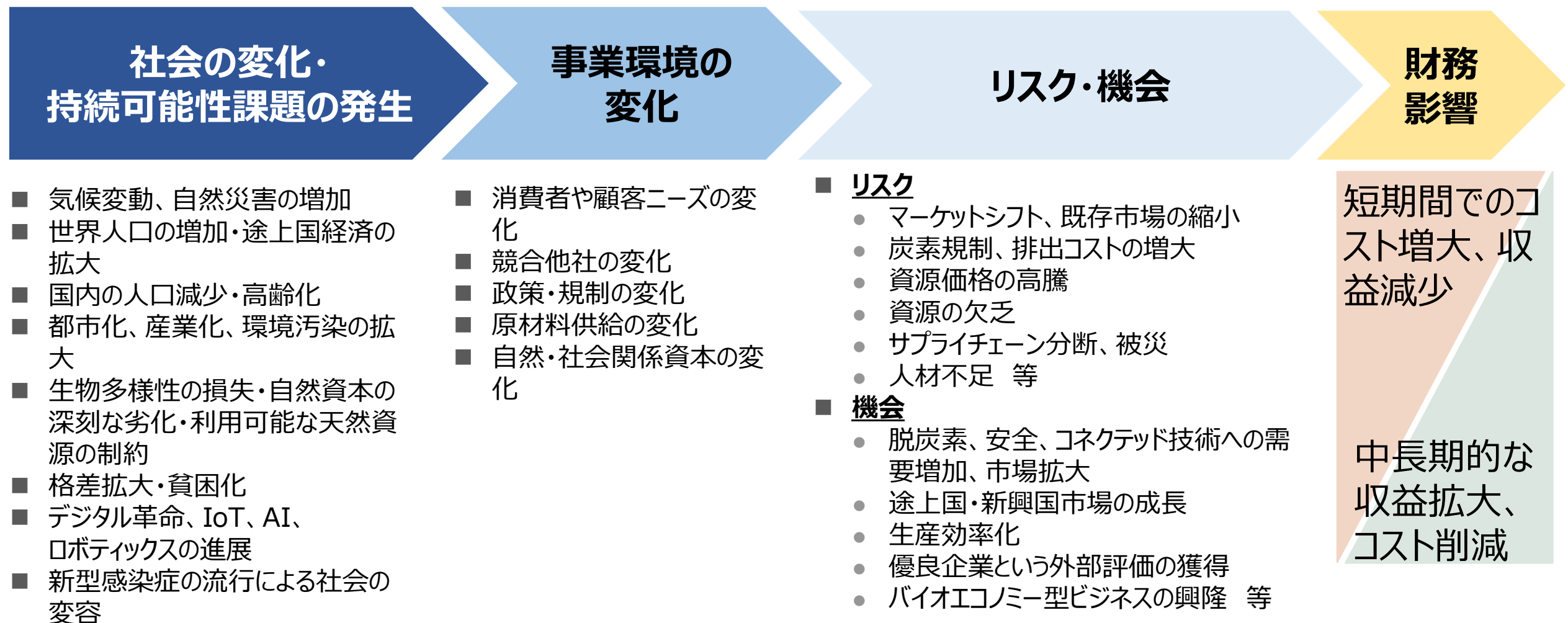
ESG地域金融の考え方（1）

- ESG地域金融の定義は「『地域における持続可能な社会・経済づくり』を拡大するために地域金融機関が期待される役割、すなわち『地域の特性に応じたESG要素を考慮した金融機関としての適切な知見の提供やファイナンス等の必要な支援』である。
- わが国の地域経済社会は、高齢化や人口減少といった構造的な下押し要因のほか、気候変動対応やネイチャーポジティブ経済への対応、SDGsといった世界的な潮流の影響も受けつつある中で、解決すべき地域課題を複数抱えている。こうした課題解決に取組み、地域経済の活性化や地域社会の復興を目指す上で、**地域金融機関は、自治体等と連携し、地域資源の活用にかかる知見やESG要素を考慮したファイナンス（事業性評価など）を提供することで、取組推進の核となる重要なポジション**にある。



ESG地域金融の考え方（2）

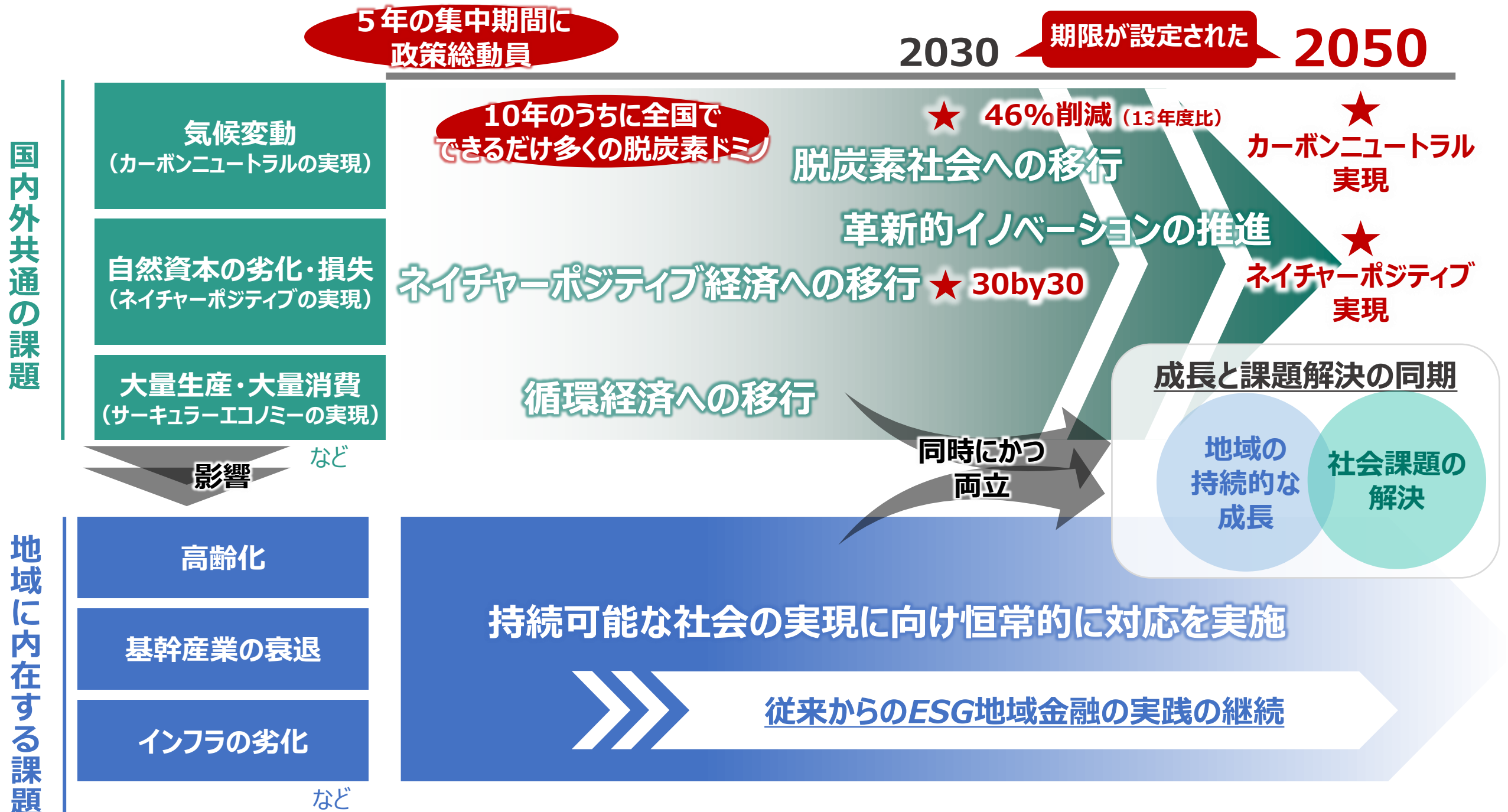
- **ESG要素（環境・社会・ガバナンス）を考慮したファイナンス**とは、地域課題の解決のためのニーズを経済的価値の源泉とする事業を発掘し、事業性を見極めつつ適切な融資・支援を行う金融行動である。これは、**従前から地域金融機関が取り組んできた、事業性評価での目利き、融資先への丁寧なモニタリング、本業支援等の延長線上にある。**
- こうした金融行動を重ねることで、個社レベルでは企業価値向上や競争力強化、地域レベルではESG要素に関わるネガティブなインパクト※の抑制とポジティブなインパクトの創出が図られ、ひいては環境・社会課題の解決、経済の強靱化が期待される。
- 当然、地域金融機関にとっては、こうした金融行動により地域経済が強化されることは、**自らの持続可能なビジネスモデルの構築や、経営基盤強化を通じた金融仲介機能の更なる発揮につながる可能性**を有している。



※ 対象となる取組により引き起こされる環境・社会・経済にもたらすポジティブまたはネガティブな変化のこと。

持続可能な社会への移行の必要性 (1)

- 地域社会は、従来から人口減少や高齢化、基幹産業の衰退など、地域に内在する課題と向き合ってきた。加えて、昨今では2050年カーボンニュートラルやネイチャーポジティブ等、国内外共通の課題には解決までの期限が設定されるとともに、課題解決に向けた取組も開始されており、**地域社会が直面する課題が複層化**している。
- 複層的に社会課題が浮上する中、こうした**課題の統合的な解決を図るとともに、地域の成長と同期**することが持続可能な社会への移行において求められている。



持続可能な社会への移行の必要性 (2)

- このように、地域経済・社会の縮小・衰退の流れに歯止めを掛け、持続可能な社会へ移行していくためには、**ESG地域金融の実践を地域金融機関の経営課題として認識**することが重要。**ESG地域金融の実践が地域企業・地域経済の将来の明暗を分ける**といっても過言ではない。
- 地域には、環境・社会的課題の解決に資する技術力や製品・サービスを有しているが、その価値が見出されていない企業が存在する。ESG要素を考慮してこうした企業を発掘、支援することが地域経済成長の鍵となる。
- **取組初期には一定のリソース投入が必要。地域金融機関の経営層は**、そのための意思決定ができる主体であり、持続可能な地域の実現に対して**大きな鍵を握っている存在**である。

しない

**ESG地域金融
の実践**

する

地域循環共生圏についてはこちら
(環境省ポータルサイト)



<http://chiikijunkan.env.go.jp/>



地域経済の縮小・コミュニティ消滅の危機

**「地域循環共生圏」の構築で
活気づく地域社会・発展する地域経済**



▶ **地域金融機関は「地域循環共生圏」実現のキープレイヤー**

脱炭素化にかかる地域の実施体制構築と国の積極支援

- 2025年までを集中期間として、脱炭素への移行に繋がる取組を加速化するため、人材、情報・技術、資金の面から積極的、継続的かつ包括的に支援するスキームを構築。地域において、地方自治体・金融機関・中核企業等が主体的に参画した体制を構築し、地方支分部局が水平連携することで、機動的に支援を実施。

人材派遣・研修

- **エネルギー・金融等の知見経験を持つ人材派遣の強化**※
- 相談対応、出前指導や研修などにより**地域人材の底上げ**

※地域力創造アドバイザー制度、地域活性化起業人等を活用

情報・ノウハウ

- REPOSやEADAS、地域経済循環分析ツール、省エネ法・温対法・フロン法電子報告システム(EEGS)など、**デジタル技術による情報基盤・知見を充実**
- **成功事例・ノウハウの見える化**と地域間共有・ネットワーク形成

資金

- 脱炭素事業に意欲的に取り組む地方自治体や事業者等を集中的、重点的に支援するため、**資金支援の仕組みを抜本的に見直し、複数年度にわたり継続的かつ包括的に支援するスキームを構築**
- 民間投資の呼び込みを一層促進するための出資等の金融手段の活用を含め、事業の特性等を踏まえた効果的な形で実施
- ESG地域金融の案件形成や体制構築を支援



国の地方支分部局が縦割りを排して水平連携

- **連携枠組みや支援ツールを組み合わせ**て支援
- **相談窓口体制を地方環境事務所が中心**となって確保
- **ゼロカーボン北海道タスクフォース等の取組を展開**



中小企業の脱炭素経営への移行

- 中小企業にとっても、排出削減の取組は、光熱費・燃料費削減といった経営上の「守り」の要素だけでなく、取引機会の獲得、売上拡大といった「攻め」の要素にもなり得る。
- 排出削減のためには、まずはCO2排出量の見える化に取り組み、その後把握したCO2排出量を基に削減方法の施策を検討し実行していくことが重要。

STEP1 : CO2排出量の見える化

把握し、開示する

- まずは、自社のCO2排出量の**把握**が第一歩。
- 見える化によって、エネルギーの無駄の把握や、大企業からの求めに応じたCO2排出量の開示が可能となる。



STEP2 : 自社の排出量の削減

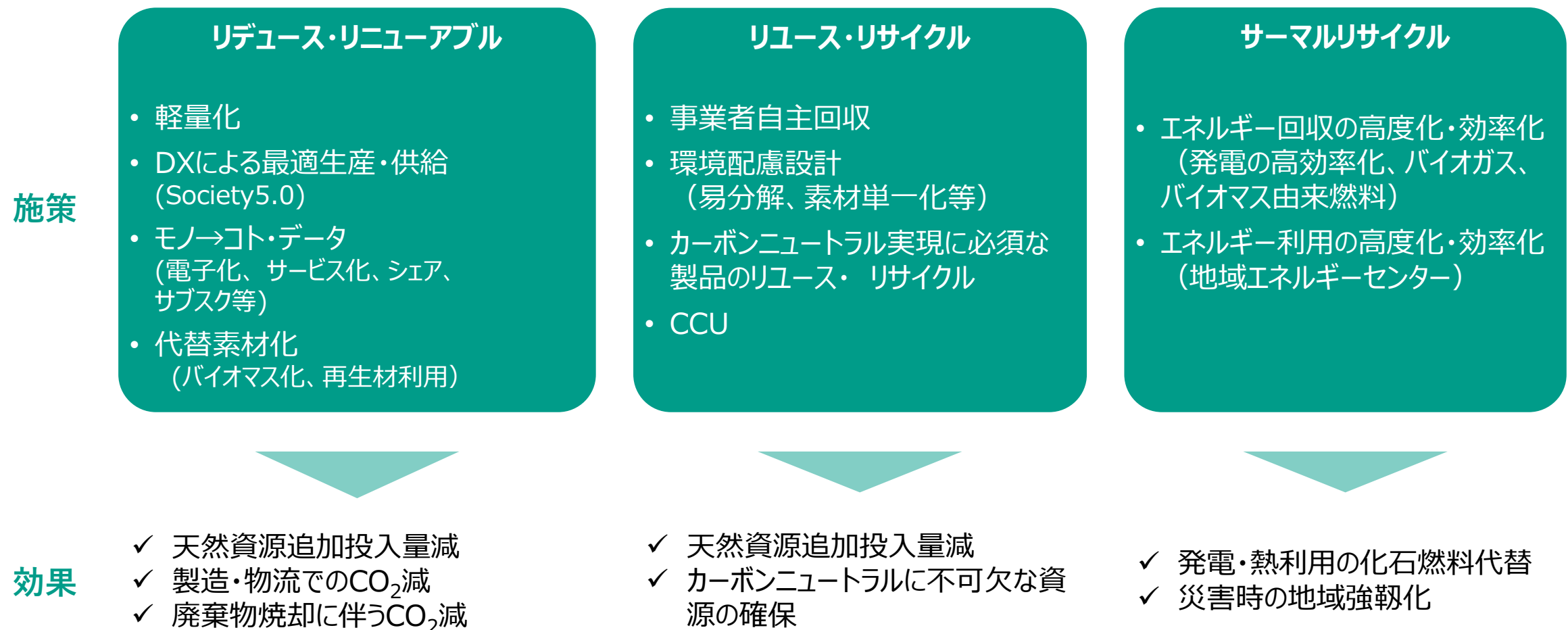
削減方法を特定し、対策を打つ

- 見える化によって把握した**自らのCO2排出量を削減**していく必要。省エネによる経営改善の追求と、脱炭素時代の競争優位確保エネルギー転換（燃料転換、再エネ電気の調達）が重要。
- まずは取り組みやすい対策から始め、中長期的に取り組んでいく対策についても、計画的に削減していくプランを作成することが必要。

$$\text{CO2排出量} = \text{エネルギー使用量} \times \text{排出係数}$$

脱炭素社会に向けた循環経済の構築

- 循環経済（サーキュラーエコノミー）は、2023年のG7でも、気候変動対策、生物多様性の保全と並んで、行動を強化すべき分野として位置づけられるなど、国際社会共通の課題となっている。
- 循環経済への移行を推進することは、温室効果ガスの排出削減を通じたネット・ゼロの実現や廃棄物の削減・汚染の防止、自然資本への負荷軽減等を通じたネイチャーポジティブの実現といった環境的側面のほか、**経済・社会的側面を含めた持続可能な社会の実現に貢献するもの**である。
- 3R（リデュース・リユース・リサイクル）＋リニューアブル（バイオマス化・再生材利用等）は、3Rの徹底と再生可能資源への代替を図るものだが、主に炭素を含む物質の焼却・埋立の最小化による温室効果ガスの削減だけではなく、生産過程のエネルギー消費量削減、原料のバイオマス化を含む素材転換、処理過程の再生可能エネルギーへのシフトを進め、脱炭素社会の実現に幅広く貢献する基盤的取組である。



生物多様性に関する国内外の動向

- **気候変動や生物多様性に関する科学的知見**は、それぞれの問題が危機的状況にあることと**相互に関連することを示唆**している。
- 2030年までに生物多様性の損失を止め反転させることが国際目標として合意された今、自然環境（保護地域やOECM※1）の保全・再生をはじめ、企業活動においてもネイチャーポジティブ※2を促進する取組（企業情報開示、サプライチェーンにおける持続可能な原材料調達、ESG投資等）を積極的に進め、脱炭素と生物多様性の両面に取り組むことが求められている。

生物多様性に関する国際動向

昆明・モンリオール生物多様性枠組 (GBF)

- ✓ 2022年12月、生物多様性条約第15回締約国会議（COP15）で採択
- ✓ 2030年までに自然を回復軌道に乗せるために生物多様性の損失を止め反転させるという公約に合意
- ✓ ターゲット15では、生物多様性への負の影響を徐々に低減することを企業に要請

経済活動での生物多様性主流化

- ✓ バリューチェーン全体での生物多様性保全に対する悪影響を半減

自然関連の企業情報開示

- ✓ **TNFD**※3が2023年9月に情報開示の国際的な枠組みv1.0を公表

対応する我が国の取組

生物多様性国家戦略2023-2030と国際イニシアティブ

- ✓ 30by30目標※4や次期国際目標・国内戦略の達成に向け、地方自治体や経済界、NGO/NPOなど国内のあらゆるセクターの参画と連携を促進するため、COP15に先立ち2021年11月に「2030生物多様性枠組実現日本会議」（J-GBF）を設立
- ✓ 生物多様性条約COP15における新たな世界目標（GBF）を踏まえた国家戦略を世界に先駆けて策定し、SATOYAMAイニシアティブ※5とともに日本型保全モデルの海外展開も引き続き行っていく

炭素中立・生物多様性両面の国際ルールに則った競争力の確保/ビジネス機会の創出

- ✓ TNFDなどの国際枠組みに官民で積極的にコミットし、サステナブルな企業経営を目指す国際潮流を牽引
- ✓ デジタル技術等を活かしたモニタリング・サプライチェーン把握等により、ビジネス機会の創出につなげる

自然環境を保全するエリアの指定・認定で気候変動の緩和・適応を促進

- ✓ 民間の管理地等（企業緑地や里地里山等）を保全エリアに認定する仕組みを、世界に先駆け2022年度から試行
- ✓ 国立公園等の自然を活かしたワーケーションや多拠点居住などを推進し、吸収源ともなる地域ごとの保護地域、OECMの指定・管理等を促進するとともに地域活性化に貢献

※1 Other Effective area-based Conservation Measures. 保護地域以外の生物多様性保全に資する地域を指す。

※2 生物多様性の損失を止め回復軌道に乗せること。

※3 自然関連財務情報開示タスクフォース。英国政府、国連開発計画、国連環境計画などの支援のもと、各国の専門家等が参加。TCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）のネイチャー版であり、2021年のG7・G20サミット成果文書に位置づけられた。

※4 GBFで定められた2030年ターゲットの一つであり、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全する目標のこと。

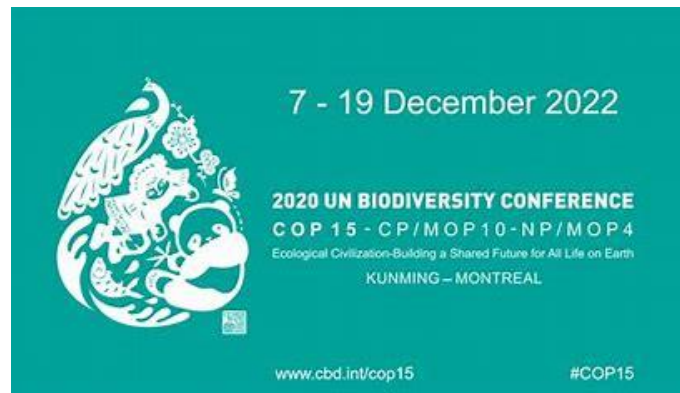
※5 里山のように、人間が周囲の自然と寄り添いながら農林漁業などを通じて形成されてきた二次的自然地域の持続可能な維持・再構築を目指す国際的な取組のこと。

生物多様性に関する国際潮流

- 2022年末のCBD-COP15を大きな契機として、2023年に入ってから国内外の公的機関・イニシアチブによる**自然資本・ネイチャーポジティブに関する取り組みが活発化**している。
- 2023年9月にv1.0が公開された**TNFD**は、企業活動と自然の「依存・影響」「リスク・機会」の整理についてガイダンス。セクター別ガイドラインなどは今後さらに追加・更新が予定されている。

グローバル

CBD-COP15 (2022年12月)



TNFD v1.0 (2023年9月)



CSRD (2023年1月)



国内

生物多様性国家戦略2023-2030
(2023年3月)



環境省
 生物多様性民間参画
 ガイドライン第3版
 (2023年4月)

国土交通省
 第六次国土利用計画
 (2023年7月)

経済産業省
 バイオ政策の進展と
 今後の課題について
 (2023年5月)

自民党（環境・温暖化対策調査会）
 政策提言「NXへ実行の時-世界はNXに大きく動いている」
 (2023年6月)

農林水産省
 農林水産省生物多様性
 国家戦略
 (2023年3月)

経団連
 2030年ネイチャーポジティブに向けたアクション
 プラン
 (2023年6月)

ESG地域金融の実践において考慮すべき4つの要素

- ESG地域金融の実践において、地域の多様なステークホルダーとの連携が必要となることを踏まえつつ、地域資源を把握・理解し、**マクロ的視点（地域経済全体を俯瞰する視点）から将来像を描き**、ステークホルダーと共有するとともに、その実現に向け、**ミクロ的視点（個別企業や個人の目線）から実施すべき事項のインパクトを考慮**して検討していくことが重要となる。

01 | 多様なステークホルダーとの連携

- 自治体や取引先をはじめとする自らを取り巻く多様なステークホルダー（企業、自治体、NPO等）との協力が不可欠である。
- ステークホルダーとは、方向性を踏まえ、時間軸を意識した資源配分、進捗管理について対話をする。

→本資料
p.44,62,
79

02 | 地域資源の把握・理解

- 自らが基盤とする地域の資源を発掘・把握し、その価値を理解する。
- 地域資源を活用し、解決すべき地域課題についても、その優先度を含め整理する。

→本資料
p.26,35

03 | 長期的な到達点の策定と共有

- 当該地域の**長期的な到達点（あるべき姿や求められている将来像）**を策定し、ステークホルダーと共有することで目線を合わせる。

→本資料
p.40

04 | バックカスティングとインパクト

- 長期的な到達点を起点に取り組み内容を逆算（バックカスティング）し、**共通の方向性**を定め、地域産業や企業の**短中期的な展望とつなげる**ことが必要。
- 金融の取組を定める際には、その**意図及び期待される成果（インパクト）**を可能な限り把握し、ステークホルダーと共有することで、**共通理解の促進**を図る。

→本資料
p.28,39
,73,77

コラム：組織体制構築のための取組例

- ESG地域金融を実践するためには、**取組の重要性に対する組織内の腹落ち感（納得感）の醸成が重要**である。
- 組織内周知にあたっては、**支店長等を起点として**経営層の考えや方針・戦略を浸透させる。また、セミナー実施や支店長会議における集中議論も有効。地域の持続可能性をテーマに、経営層が**地域ステークホルダーや顧客との対話**を積極的に行い、地域全体での気運の醸成を図る動きも見られる。

	施策	施策のポイント	取組例
経営方針・戦略の策定と浸透	地域分析・産業分析へのコミットメント	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 情報収集や分析の過程に支店・営業店の実務者を巻き込む 	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客へのSDGs取組アンケートの実施 • 顧客ヒアリングの実施
	経営方針・戦略の社内周知	<ul style="list-style-type: none"> ✓ まず、支店長クラスを理解を促し、現場に波及させる ✓ 外部の専門家からアドバイスを受け、資料やセミナーの内容を充実させる 	<ul style="list-style-type: none"> • 支店長会議における集中議論 • 社内向け資料の配布、セミナーの実施 • E-learningの活用 • 人事評価や営業店評価への組み入れ
具体的な施策の検討へのコミットメント	プラットフォームへの参加	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域ステークホルダーとの積極的な対話を行い、戦略に反映させる 	<ul style="list-style-type: none"> • 自治体・商工会・大学等が情報交換を行うプラットフォーム（会議体）への参加
	顧客エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 啓発活動を通じて顧客の意識を高め、地域全体で気運を醸成する 	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客向けの資料の配布、セミナーの実施
	商品・サービス開発	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営層が率先して成功事例作り、実践を通じた人材育成を図る 	<ul style="list-style-type: none"> • ボンド、ローンなど金融商品の開発 • 脱炭素コンサルティングサービスの提供
組織知の蓄積に向けた仕組みの構築	支店・営業店から本部への吸い上げ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 異なる支店・営業店同士を積極的にマッチングする 	<ul style="list-style-type: none"> • 支店・営業店の担当者から情報を吸い上げ、本部主導で案件組成を実行
	情報共有の仕組み化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 優れた取組を取り上げ、刺激を与える 	<ul style="list-style-type: none"> • イン트라ネット上での案件事例紹介 • ESG金融の実績にもとづく営業店の表彰

II. ESG地域金融の実践内容の概要

目次

ESG地域金融の実践内容の概要

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つのアプローチを説明するとともに、基本的な考え方、共通して重要な項目を解説する。

II. ESG地域金融の実践ポイント(概要)

1. ESG地域金融の実践における基本的な考え方 …p.24
2. ESG地域金融の3つのアプローチ …p.25
3. ESG地域金融の実践における共通事項 …p.26
4. ESG地域金融の実践において目指す姿 …p.30

ESG地域金融実践における基本的な考え方

- ESG地域金融は、持続可能な地域の実現（地域経済エコシステム/地域循環共生圏の構築）を目指して実践されるものである。そのため、ESG地域金融の実践にあたっては、**地域金融機関の取組（取引先への支援など）が与える影響※を考慮し、可能な限りその影響が全体としてポジティブなものとなるように考慮する必要がある。**
- 具体的には、**取引先に対する影響だけでなく、取引先のバリューチェーンへの影響、地域の環境・社会・経済への影響を考慮することが求められる。**

※影響を想定する範囲は、地域金融機関の役割を踏まえて定めることが望ましい。

持続可能な地域の実現

全体としてポジティブな影響

支援時に創出すべき影響

企業／事業価値の向上

中長期的なリスク、機会を踏まえた取組を促進させ、取引先の中長期的なキャッシュフローへの影響の改善、企業／事業価値を向上させる

持続可能なバリューチェーン構築への寄与

取引先の取組の変化によりサプライヤーや納品先等に対して好影響を与え、バリューチェーンの持続可能性を向上させる

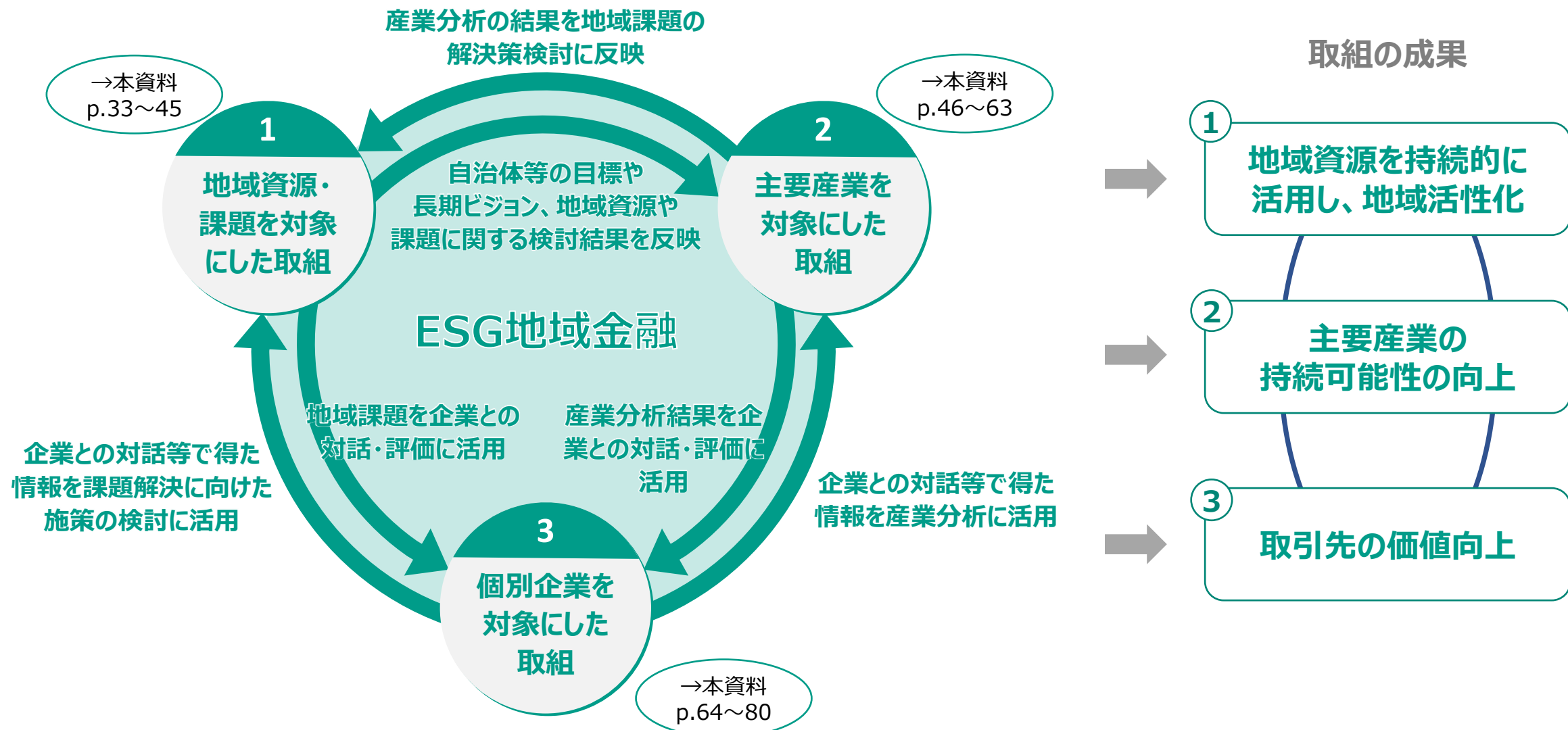
地域の環境・社会・経済へのポジティブインパクトの創出

取引先やバリューチェーンにおける取組の変化により環境・社会・経済に与えるネガティブなインパクトを抑制し、ポジティブなインパクトを増大させる

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

- 本ガイドでは、持続可能な地域の実現に向けた、**ESG地域金融の実践アプローチを3つに分類**している。
- 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・取組等の構築に反映され、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。
- これら3つのアプローチのうち、注力すべき資源や取り組むべき課題は地域により異なることを踏まえ、**どのアプローチからでも取組を始めることができ、それぞれの取組を有機的に結合させる**ことが取組の効果を高めることが可能となる。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

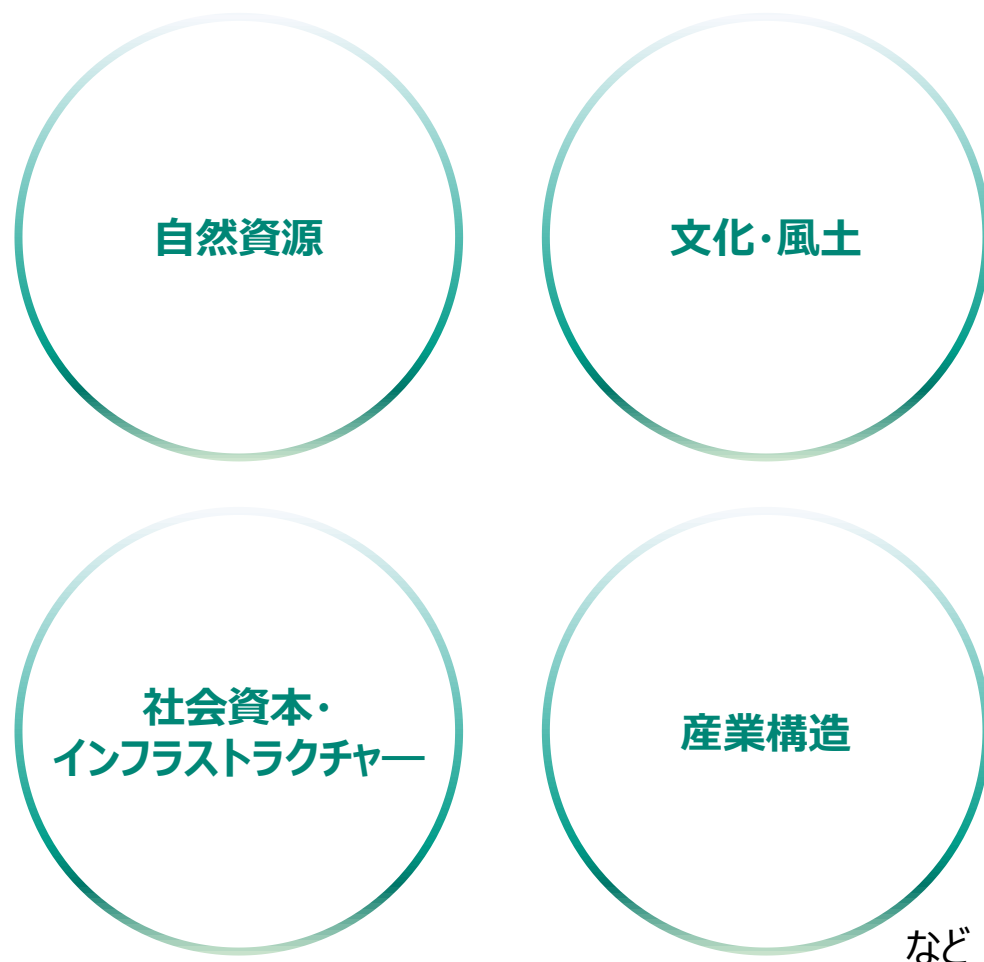


(1) 地域資源の持続可能な活用に向けた価値の理解

- ESG地域金融の3つのアプローチに共通する重要な事項が4つある。1つ目が**地域資源の把握とその価値の理解**である。地域には、その土地固有の資源があり、その資源からさまざまなサービスを受けている。一方で、その**価値が適切に理解されず、埋もれている資源や劣化している資源が存在する**。
- 地域資源を**多面的な視点から捉え、その価値を理解**することで、地域の長期目標の実現や成長戦略の実行、地域産業の持続的な成長や企業の価値向上に向けて、**地域資源を持続的に活用**することが可能となる。

地域資源の把握 (例)

地形や地理的特性等の**自然資源**をはじめ、**産業構造などの人的・文化的資源**等、地域内に存在する資源を幅広く**把握**する



地域資源の理解 (例)

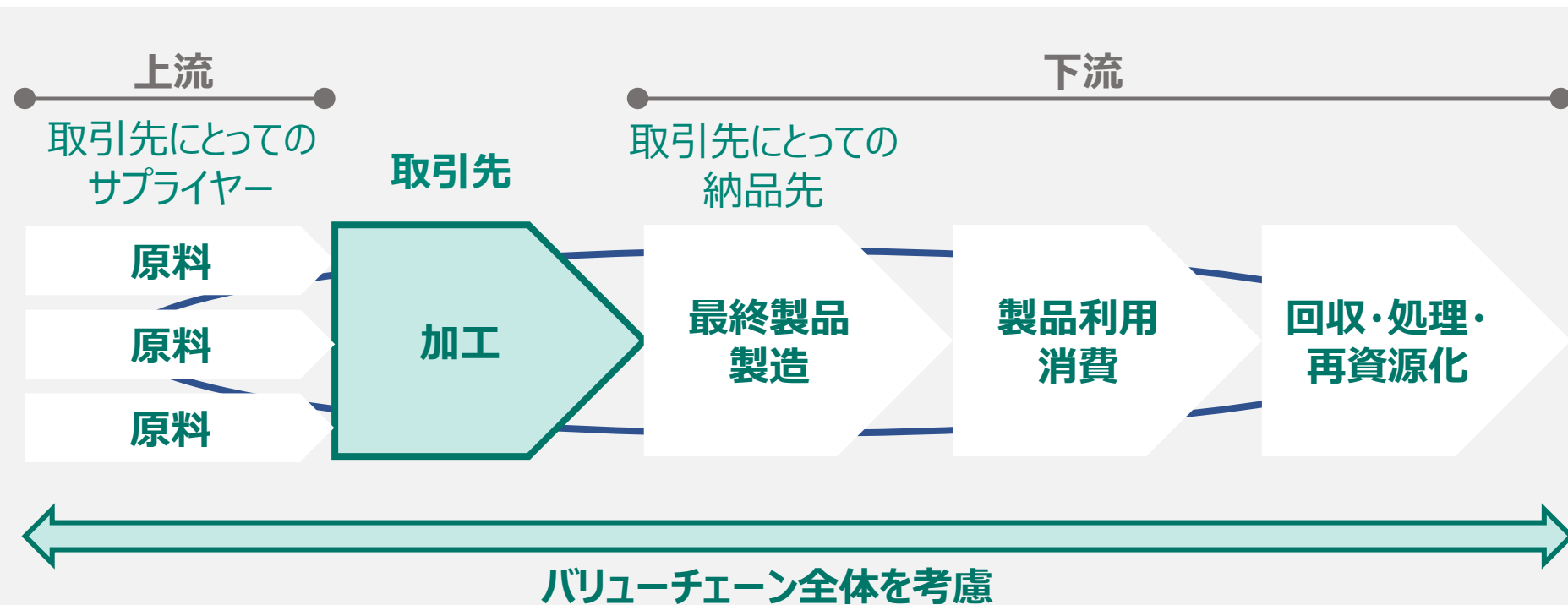
把握した地域資源について、その機能を様々な側面から分析・**理解**することが、**活用方法の検討**につながる

側面	観点
供給機能・サービス	<ul style="list-style-type: none"> 食料や燃料、原材料となる資源であるか
調整機能・サービス	<ul style="list-style-type: none"> 大気質の調整や洪水防止、水の浄化など、地域の環境を制御している資源であるか
文化的機能・サービス	<ul style="list-style-type: none"> 人々の精神的な充足、美的な楽しみ、文化・風土等の基盤となっている資源であるか

(2) バリューチェーンと対象産業/企業の位置づけ把握

- 2つ目が**バリューチェーン（商流）と対象産業/企業の位置づけの把握**である。従来から事業性評価においては、商流を把握することが重要視されていたが、ESG地域金融においてはさらに重要性が高まる。
- 特に、**最終製品の製造段階や消費段階以降も対象に含めることが重要**である。これらの段階における変化（消費者行動の変化、ビジネスモデルの転換等）を考慮し、支援を行うことで、**地域産業や企業の持続可能性向上に資する取組の変化をバリューチェーン全体の持続可能性の向上につなげる**ことが可能となる。
- なお、**バリューチェーンには地域内で完結こともあれば、地域の外とつながりを持つこともある**。そのため、地域経済エコシステム（p.11参照）の観点も踏まえた検討、支援が必要となる。

バリューチェーンのイメージ



特に重要な視点

- ✓ 取引先の範囲（サプライヤーと納品先）だけでなく、その先にある消費や廃棄・リサイクル段階までも考慮する
- ✓ 消費段階や廃棄・リサイクル段階での変化がどのような影響を取引先に対して及ぼすかを納品先等の対応策を踏まえて想定する
（例：バリューチェーン全体でのCO2排出量の見える化、Scope 3の算出等）

バリューチェーン全体でのCO2の見える化

Scope3やバリューチェーン全体の排出量の算出やその削減における取組を紹介



https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/

サーキュラーエコノミー型のバリューチェーン

サーキュラーエコノミー型のビジネスモデルや、関連するビジネスをする事業者との対話ガイダンス



<https://www.meti.go.jp/press/2020/01/20210119001/20210119001.html>

（3）地域の環境・社会・経済へのポジティブインパクトの創出

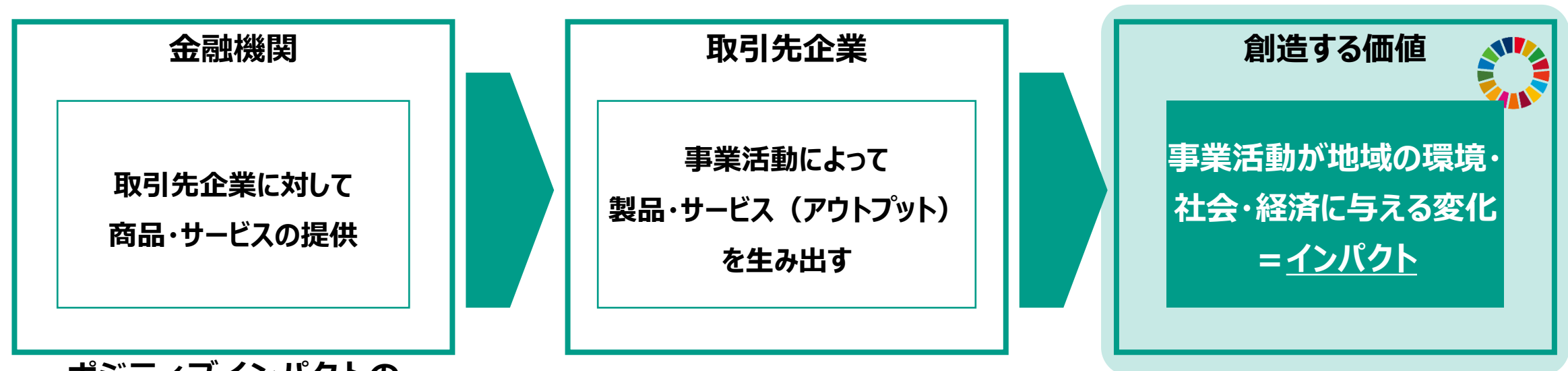
- 3つ目が**地域の環境・社会・経済へのポジティブインパクトの創出を目指すこと**である。持続可能な地域の実現においては、**経済面だけでなく、環境・社会の3つの側面での持続可能性の向上が必要となる**。自治体・業界団体・大学等の**ステークホルダーと金融機関がインパクトのビジョンを共有することで、より強固に連携して取り組むことができる**。
- 地域金融機関が取引先企業の支援をする際には、取引先企業の事業活動が環境・社会・経済に与える変化（＝インパクト）を把握するとともに、**ポジティブインパクトを最大化し、ネガティブインパクトを緩和することを目指した支援策の検討が求められる**。

グリーンから始める
インパクト評価ガイド



<https://www.env.go.jp/content/900517271.pdf>

インパクトとは



ポジティブインパクトの
最大化を目指した支援

金融機関がインパクト創出に取り組む意義



- ✓ インパクトを考慮した中長期的な志向による、適切なリスク・リターンの追求
- ✓ ポジティブなインパクト創出への貢献による、社会的支持の獲得・競争力向上



- ✓ ポジティブなインパクトの最大化を目指した取組による地域社会のサステナビリティ向上
- ✓ 企業はポジティブなインパクト創出を目指した取組により、新規ビジネス機会の獲得や他社との差別化を実現し、持続的成長をもたらさう

（4）環境変化の把握と影響の理解

- 最後が**環境変化の把握とその影響の理解**である。気候変動など国内外で共通の課題（コア課題）に関する環境変化は**科学的知見の蓄積とともに、非常に早い**スピードで生じている。
- 前頁までの3つの事項を実践するためには、**地域資源や地域産業、企業を取り巻く外部環境の変化とその影響を踏まえることが必須**であり、それらの**中長期的な動向と整合した支援策**とすべきである。

確認すべき事項

目的と方法例

国内外で 共通の課題 (コア課題)

- ✓ 国内外で影響が大きく、優先的に対応することに共通認識が得られている課題

(課題例)



など

【目的】

- ✓ 関心が高く、影響が大きいと想定される課題について背景・要因を含めて理解

【実践方法例】

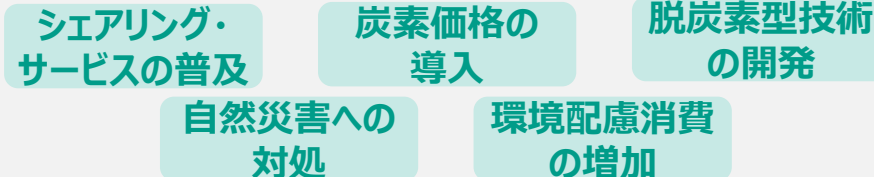
- ✓ 世界経済フォーラム（WEF）のレポートを確認
- ✓ 政策の重点項目を確認
- ✓ 業界トップ企業等が重視する課題を確認
- ✓ MSCIのキーイシュー（重要テーマ）を確認 など

課題に対する科学的知見の蓄積

外部環境変化と その影響

- ✓ 課題に関する科学的知見を踏まえた政策や技術開発、自然環境の変化、それらに伴う消費者行動の変化やビジネスモデルの変化など
- ✓ 地域、産業、企業に与える影響

(変化例)



【目的】

- ✓ 課題に関してどのような変化が生じ、地域、産業、企業にどのような影響が生じるかを理解

【実践方法例】

- ✓ 政府・業界団体のロードマップ、シナリオを確認
- ✓ 業界トップ企業等の長期ビジョン、中期経営計画、サステナビリティレポート等を確認

実践 ポイント

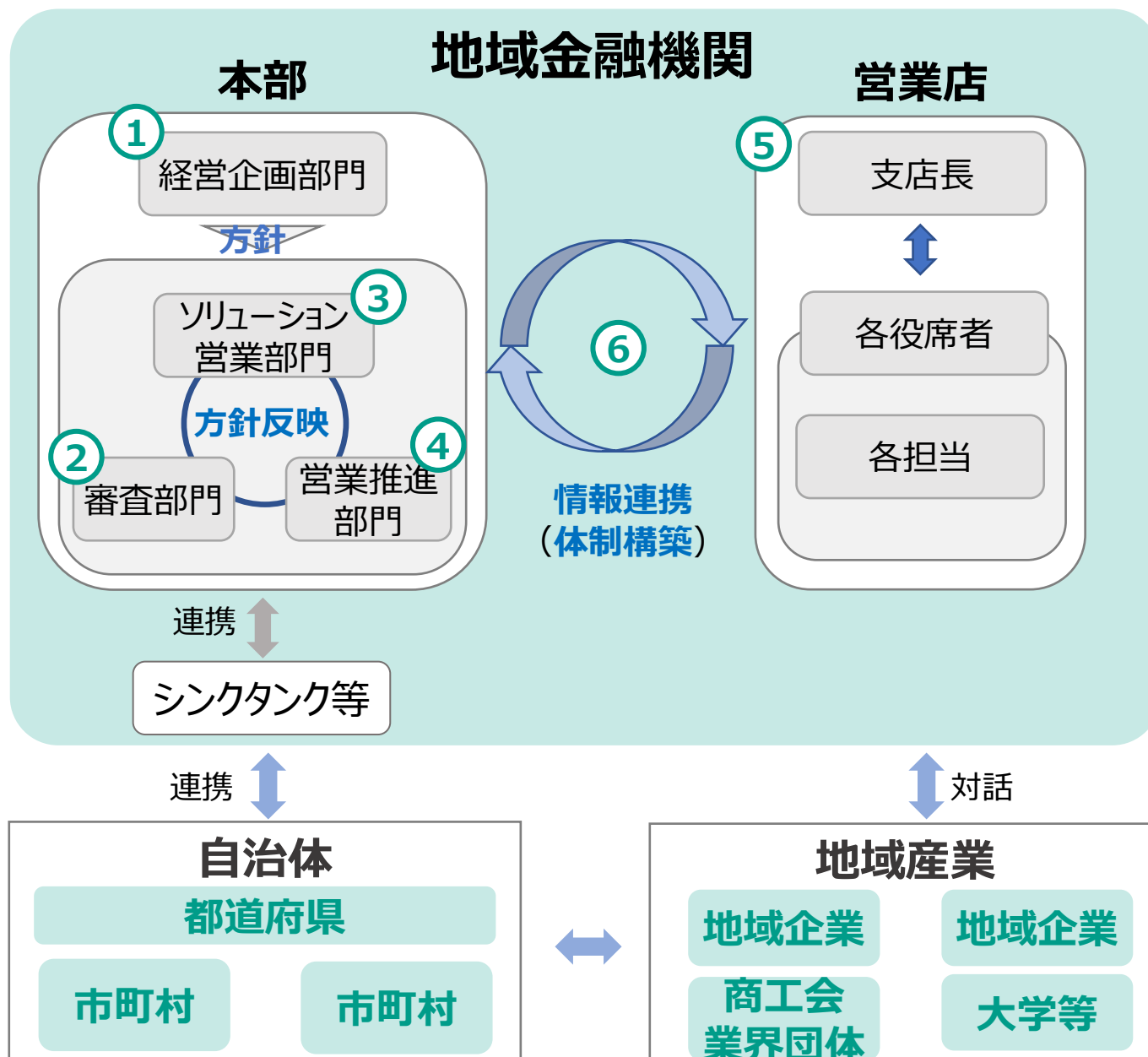


- ✓ 地域金融機関から提供する**支援策は環境変化と整合したものであるべき**
- ✓ 環境変化については、科学的知見を踏まえ、理解することが重要

金融機関内でアプローチを有機的に結合させるための仕組み化

- ESG地域金融の実践として3つのアプローチを有機的に結合させるためには、本部と営業店が連携して**組織としての知見を蓄積するための仕組みの構築が不可欠**であり、既存の情報連携の仕組みを活用することも有効。仕組みには、**地域経済エコシステムの構築に向け、自治体との連携や地域産業界との対話も組み込まれることが重要**である。
- 具体的な役割としては、本部は現場のサポートを目的に、複数部門がそれぞれの役割を明確にしながら、視点の整理や、シート、マニュアルの作成など標準化を実施。営業店では、それらを活用することで**全体的な動向を踏まえつつ、個別の対話・支援を実施**。また、現場で得られた情報は、本部と共有し、組織内の知見をアップデートをする。

組織体制



ポイント

- ① **経営戦略・方針の策定**
 - 地域資源を把握・理解し、活用に向けた戦略・方針のを策定。また、重点産業を把握し、分析を実施し、方針を策定（シンクタンク等との連携を含む）。
- ② **審査方針や審査時の視点等に反映**
 - 経営方針に基づき、地域や産業分析結果を踏まえ審査方針や基準、審査時の視点等を策定。
- ③ **顧客への能動的な提案**
 - 経営方針に基づき、関連する取組を促進するための商品・サービスを用いて顧客にソリューションを提案。
- ④ **営業方針への反映や対話ツール等の標準化**
 - 経営方針に基づき、地域や産業分析結果を踏まえ、重点的に対話を行う企業の特定や営業方針を策定。また、対話ツール等を作成。
- ⑤ **個別企業・事業での実践**
 - 本部で定められた各種方針や作成されたツールを活用し、案件組成や支援を実施。また、営業地域の自治体との連携も適宜実施。
- ⑥ **本部と営業店での情報共有**
 - 本部と営業店とが情報を交換し、戦略や外部環境の変化と取引先の実情を踏まえた支援ができる体制を構築。特に、支店長クラスのコミットメントを高め、組織内連携や行内教育を強化することが有効。

Ⅲ. アプローチ別の実践内容

目次

アプローチ別の実践内容

ESG地域金融の実践方法として想定される3つのアプローチを説明するとともに、共通して重要な項目を解説する。

Ⅲ. アプローチ別の実践内容

アプローチ1 . 地域資源の特定及び課題解決策の検討・支援	…p.33
アプローチ2 . 主要産業の持続可能性向上に関する検討・支援	…p.46
アプローチ3 . 企業価値の向上に向けた支援	…p.64

想定される読み手

- ✓ アプローチ1 は自治体と連携するなどし、地域を俯瞰した取組を推進する部署の方
- ✓ アプローチ2 は主要産業に関して分析をし、金融機関としての取組方針や実施事項を決定する部署の方
- ✓ アプローチ3 はESG地域金融を実践する/したいすべての金融機関の行員・職員

アプローチ1

**地域資源の特定及び
課題解決策の検討・支援
(地域資源・課題を対象にした取組)**

目的と実践手順

- 本アプローチは、**地域資源を効率的に活用し、地域の持続可能性を図っていく**ための手法である。まず、地域資源を多面的に把握、理解したうえで、**地域循環共生圏の実現に向けた曼陀羅図を描くことがポイント**となる。
- また、取組の方向性をそろえるために、**地域資源に関して自治体や顧客など地域のステークホルダーと理解を合わせ、ともに地域のあるべき姿・共通の目標（ビジョン等）を設定し、連携を強化していくことが求められる。**

実施事項	内容	中心主体（例）
地域資源の活用 に向けた仮説構築	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自治体や取引先との対話をもとに金融機関内で蓄積してきた情報から地域社会を取り巻く環境変化が及ぼす影響や生じうる地域課題を整理。 ✓ 地域資源を把握し、産業構造や課題を踏まえてその価値を理解して持続可能な地域に向けた施策の仮説を構築する。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本部（営業推進、経営企画） ✓ 営業店
多様な ステークホルダー との連携	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 関連する多様なステークホルダーが意見を交換できる場を構築し、地域資源の価値への理解を深めることにより、仮説を検証する。 ✓ 本実施事項では、プラットフォームへの参加する人集めが特に重要となり、地域課題の解決に熱意のある人物や企業・団体に声をかけ、参加してもらうことが重要。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本部（営業推進、経営企画） ✓ 営業店
共通の目標設定 （ビジョン策定）	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域が解決すべき課題を意見交換を通じて最終的に追及する持続可能な地域の理想像に齟齬がないか認識を合わせる。 ✓ 自治体等が掲げる目標や歴史・文化等を踏まえ、ステークホルダー間で共通認識を持てるビジョンを策定することが重要。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本部（営業推進、経営企画） ✓ 営業店
支援の検討	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 策定したビジョンの実現に向けた施策（事業案）を検討。 ✓ 事業案は地域資源を起点に整理するなどし、複数事業をつなげることで地域資源の有効的な活用を目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本部（営業推進） ✓ 営業店

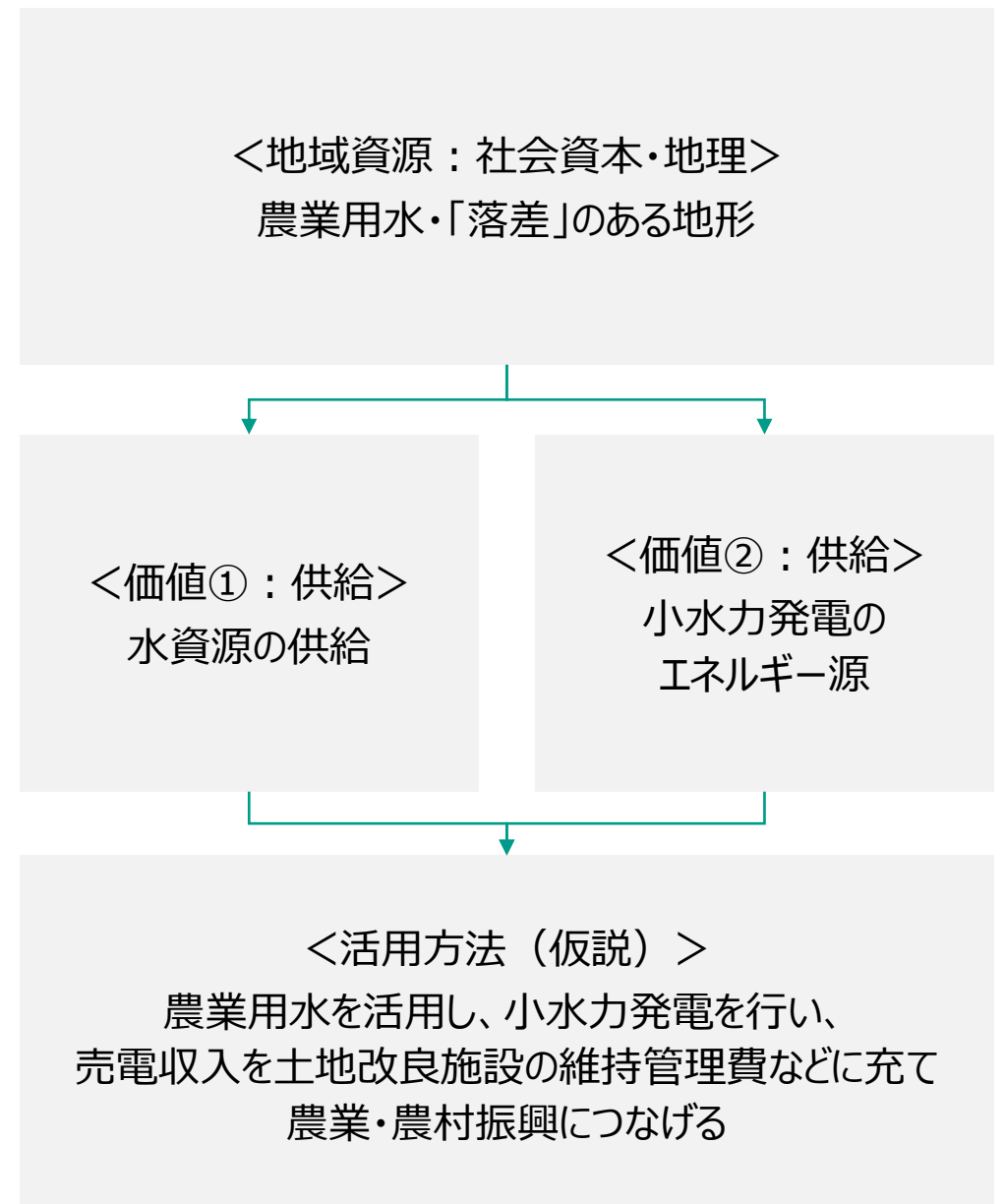
地域資源の活用に向けた仮説構築・把握・理解・活用のフロー

- 地域資源を活用した課題解決策を検討するにあたっては、存在する地域資源を把握するだけでなく、地域資源の活用に向けた仮説を構築し、その**資源がもつ機能・サービスなどを踏まえて、価値を理解**することが重要となる。
- 地域資源の活用方法検討では、その地域の産業構造等を踏まえ、持続的かつ有効な活用方法を検討することが重要となる。

地域資源の特定から活用の検討までの流れ



地域資源の活用検討の例



参考事例：地域資源を活用した取組事例

金融機関名： 広島銀行・ひろぎんエリアデザイン

取組事例名： 自動車部品製造における鋳造工程のCN推進に向けた支援の検討

○概要

→詳細は事例集 p.44～58を参照

- ✓ 自動車の製造工程において、石炭コークスを利用する鋳造部品製造工程からのCO2排出量は大きな割合を占める。メーカーの大幅なコスト増や資源循環の観点から、電炉への置き換えは困難であり、バイオマス燃料への転換を図りたい状況である。そこで、地域内の資源を活用し、石炭コークスを代替できるバイオマス燃料を製造するサプライチェーンの構築を目指した。
- ✓ 日頃の取引先との対話内容や幅広いコネクションを活かし、地域資源の洗い出し・特定を行った。結果、資源量と燃料への適性の観点に加え、廃棄問題を抱えている「牡蠣筏※」を活用したサプライチェーンの構築を検討することとした。
※竹を格子状に組んだ筏で、海上に浮かべ、養殖する牡蠣を吊り下げるもの。
- ✓ 具体的なサプライチェーン案について、ヒアリングを基に整理を行った。また、サプライチェーンの工程別の課題を踏まえ、広島銀行として取り得るアクションについて洗い出しを行い、時間軸で整理したロードマップにまで落とし込んだ。

地域資源の特定による脱炭素サプライチェーンの構築プロセス

現状把握・技術動向調査

地域資源の特定

サプライチェーンの具体化

アクションプランの作成

● 地域資源の特定

Step1 ヒアリング先業界の絞り込み

未利用資源の量と燃料の適性を踏まえ、ヒアリング先業界を絞り込んだ。

バイオマスの種類	未利用分重量	鋳造炉への適性	ヒアリング対象	
廃棄物系	家畜排せつ物	約1,120万トン	×	
	下水汚泥	約1,975万トン	×	
	下水道バイオスリッジ	-	-	
	黒液	約0トン	-	
	紙	約500万トン	○	✓
	食品廃棄物等	約1,008万トン	○	✓
	製材工場等残材	約10.2万トン	○	
未利用系	建設発生木材	約22万トン	○	
	農作物非食用部	約828万トン	○	✓
	林地残材	約688万トン	○	✓

Step2 ヒアリング先のリストアップ・ヒアリング実施

取引先との対話から得ていた情報や銀行の有するコネクションを活かし、ヒアリング先のリストアップを行い、規模の大きな事業者からヒアリングを実施。地域資源の洗い出し・現状把握を行った。

Step3 地域資源の特定

得られた情報について整理を行い、量・燃料への適性の観点から、本事業において優先的にサプライチェーンの構築を検討する資源を特定。

● サプライチェーンの具体化

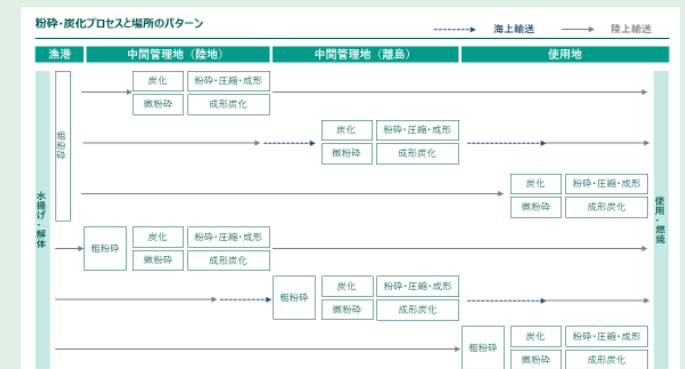
工程の整理

事業者の洗い出し・ヒアリング

現状整理
課題把握

サプライチェーン案の具体化

サプライチェーンの工程別に、担い手となり得る事業者について候補を洗い出し、ヒアリングを実施。各工程における課題を把握すると共に、想定されるサプライチェーンのパターンを整理。



参考事例：地域資源として捉えた“住民”を介した脱炭素取組事例

金融機関名： 鹿児島銀行

取組事例名： 脱炭素型ライフスタイルへの転換に向けたESG金融の構築

- 概要
- ✓ 地域住民を地域における重要な人的資源として捉え、地域住民の行動を介した地域の脱炭素化を目指す
 - ✓ 地域住民に対して金融サービスを通じて行動変容を促す施策を確立し、脱炭素に貢献する製品やサービス、事業者が優先的に選択される脱炭素型ライフスタイル実現に貢献

→詳細は事例集 p.59～74を参照

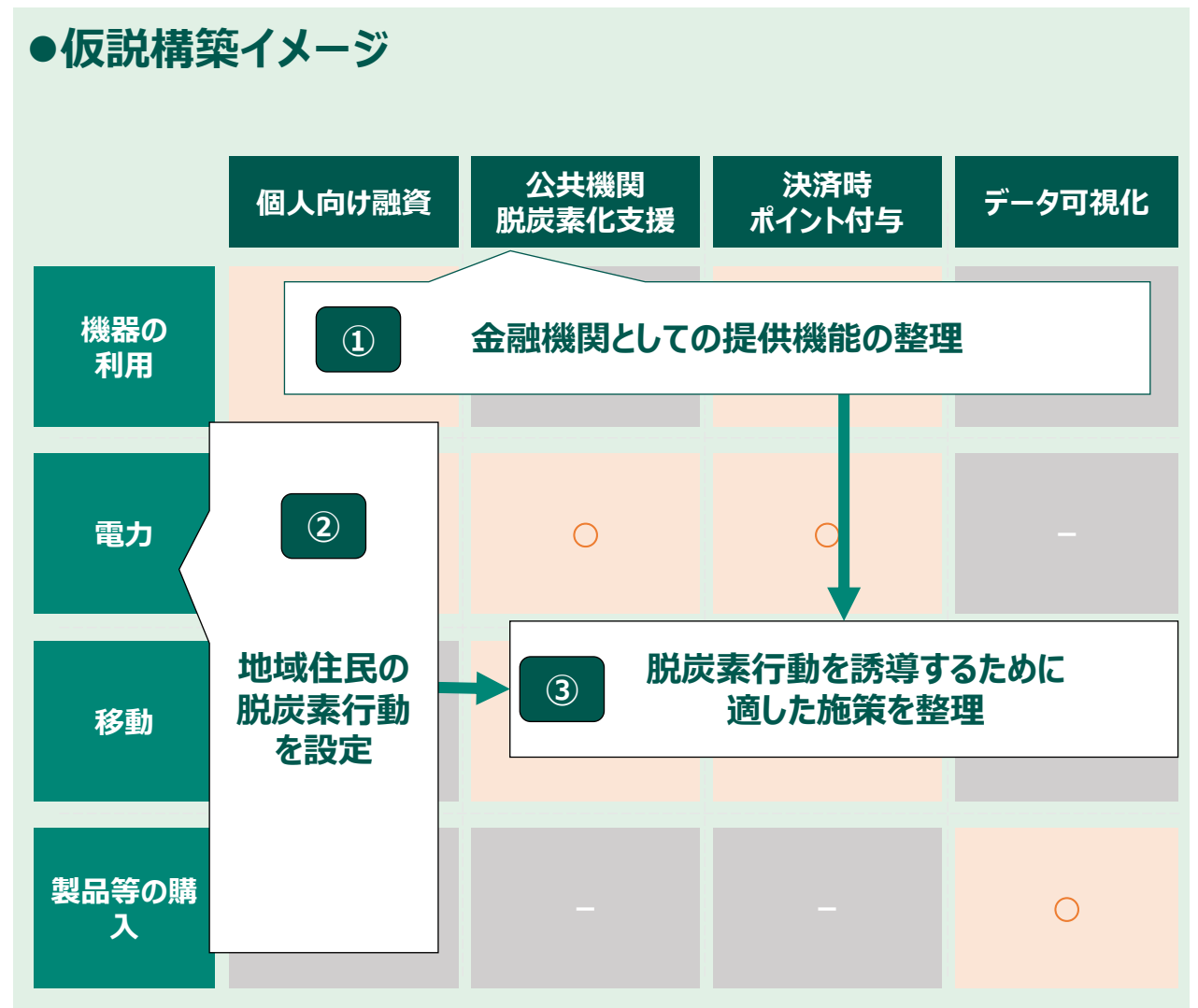
地域住民の行動変容施策 仮説構築アプローチ

- 提供機能の整理**

 - 国内外の先進事例を参考に、金融機関が提供できる行動変容に資する機能を整理
(例)
 - ✓ カーボンフットプリント削減に繋がるゲーミフィケーション
 - ✓ 自治体向けグリーンファイナンスを通じた公共施設の再エネ導入
- 地域住民の脱炭素行動を設定**

 - 金融機関として実現したい地域住民の脱炭素行動を設定
✓ 環境省が定める「デコ活」(脱炭素につながる国民運動)等を参考に設定
- 脱炭素行動の誘導に適した施策を整理**

 - 地域住民の脱炭素行動 (②) の誘導にどのような金融機関の機能 (①) が適しているかを整理



自治体のビジョンと整合した仮説の構築

- 仮説の構築では、自治体の定めるビジョンや戦略、計画等と地域資源の活用方法やその活用により解決したい課題に対する認識等が整合していることを考慮しなければならない。
- そのためには、自治体との関係強化が不可欠であり、定期的な意見交換を実施するとともに、自治体が主導するプラットフォームにも積極的に関与することが重要となる。また、地域金融機関が自治体のビジョンや戦略、計画等の策定に関与することも望ましい。

自治体の戦略や計画、関連する事業を調べる

自治体の環境総合計画や、地方創生、SDGs関連計画には、自治体が解決したい環境・社会課題の重点分野や、達成したい目標・KPIが記載されている。

- ✓ 環境基本計画・総合計画
- ✓ まち・ひと・しごと創生総合戦略
- ✓ SDGs未来都市計画、総合計画のSDGs対照表

自治体と情報交換する、ニーズや課題の聞き取りを行う

自治体担当課（地方創生、産業政策、環境、まちづくり、防災など）と、中小企業支援策や補助金情報、地域課題・地域資源の活用、について情報交換する。

（自治体との関係構築におけるポイントはp44を参照）

“地域の重要な環境・社会課題を意識する

自治体との包括連携協定を結んでいるので、社会課題解決に関する相談や対話の機会がある。支援事業の情報も入ってくる。

地域のプラットフォームに参加・活用する

SDGs関連政策の一環として、行政がマッチングや交流会を積極的に支援している。



環境省
地域循環共生圏づくり
プラットフォーム
<http://chiikijunkan.env.go.jp/>

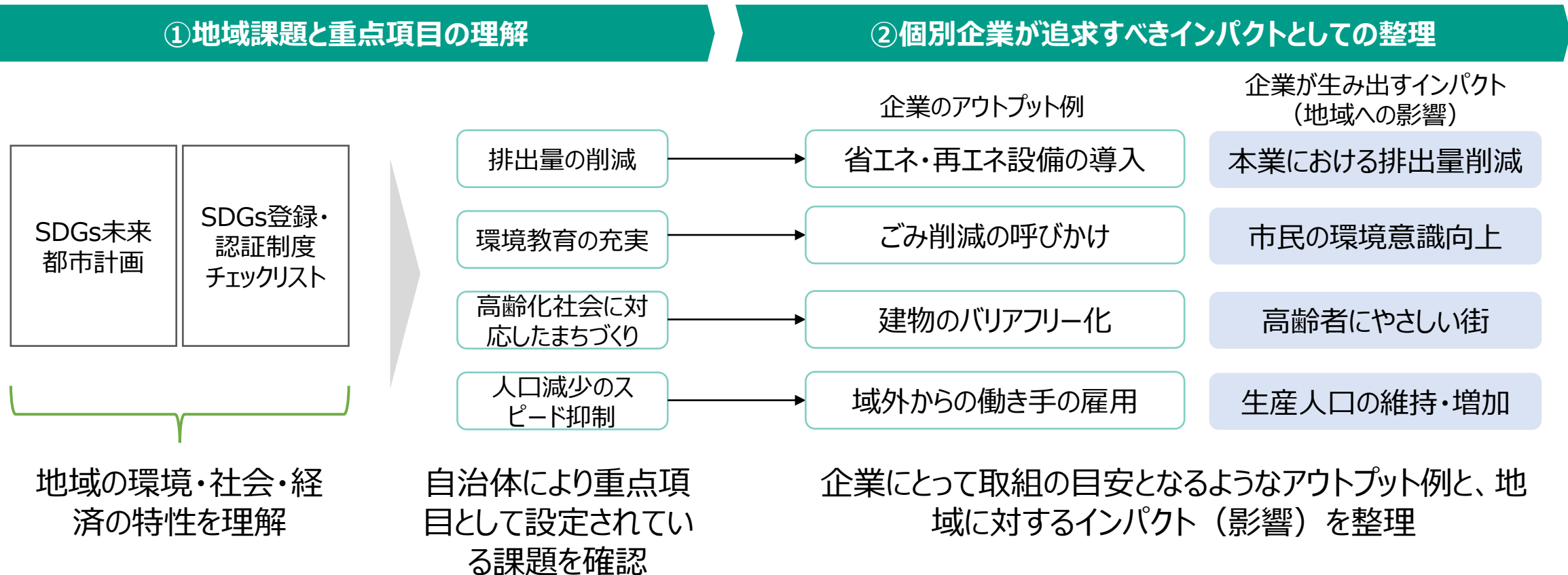


内閣府
地方創生SDGs官民連携
プラットフォーム
<https://future-city.go.jp/platform/>

地域の環境・社会・経済の特性に基づくインパクトの整理

- 地域では、人口減少などの社会課題や気候変動・自然資本の劣化や損失などの環境課題など、地域特性に応じて様々なサステナビリティ課題に直面しており、**企業や金融機関がそれらの課題解決に関与しながら、地域経済の自律的好循環を実現**することが求められている。
- 近年は、県や自治体が提供するSDGs登録・認証制度への参加をきっかけに地方創生SDGsに取り組む企業が増加している。地域金融機関においては、取引先企業の事業性を評価する際、中長期目線での地域課題を捉えて経営戦略や方針を立てているか、また県や自治体が設定する重点課題に対して、解決に向けた何らかのポジティブインパクトを生み出しているか、あるいは問題を回避するためにネガティブインパクトの低減に取り組んでいるかを確認することが重要。
- 具体的には、県や自治体のSDGs未来都市計画、SDGs登録・認証制度で使用されているチェックリスト等を確認し、**地域として優先度が高く、対象企業や産業の目線でかかわりの深い項目を評価観点として落とし込む**ことが有効である。

地域特性を考慮したインパクト項目の設定手順



方向性を共有するためのビジョン策定

- 設置したプラットフォームでは、地域資源を活用して実現したい**地域の将来像を表すビジョン**などを策定し、**参加するステークホルダーで方向性を共有することが重要**となる。
- 策定するビジョンについては、構築した仮説（p.38）をもとに、**自治体等が掲げる長期の目標とも整合**し、地域資源となりうる**産業構造や、文化・歴史、自然資源などの地域特性を含める**ことで、具体的な取組につなげられるものとする**ことが重要**である。

要素

概要

自治体の戦略
目標・施策
社会の方向性

- ✓ 自治体が策定した長期目標（例：ゼロカーボン・シティー）を踏まえ、ビジョンはその目標とも整合したものであるべき
- ✓ グローバルレベルで共通認識が得られているような目標（例：パリ協定）等と整合性が取れるものであるべき

産業構造や歴史等
の地域特性

- ✓ 地域の産業構造を踏まえ、中心となる産業の特性を活かし、競争力の維持・強化につなげられることが重要である
- ✓ 地域で築かれてきた歴史・伝統的な文化及び新たに築かれつつある文化も踏まえることで、新産業の創出等につなげていくことも重要である

自然資源

- ✓ 地域がもつ資源（例：農業用水、森林など）の活用を示すことで具体的な取組が連想できるようにすることが望ましい

曼荼羅図を活用した検討

- 次に、ビジョンの実現に向けて施策を検討する。ポイントは**地域資源を持続的かつ効率的に活用することを意識**することである。そのためには、複数の事業アイデアの関係性を考慮することが重要となる。
- 具体的には、まず、**地域資源を活用して、どのような事業を実施することができるのか**を検討し、出てきた**事業アイデア**について、活用する**地域資源**を起点としてバリューチェーンのように見える化する。そして、その後、**事業同士のつながりがわかるように曼荼羅図のように示す**ことが考えられる。

検討の手順

1 地域課題の解決に資する地域資源を活用した事業を検討

2 地域循環共生圏（曼荼羅図）を描く

地域資源の活用を検討する場合、個々の資源のバリューチェーンを描き、その資源が地域でどのように利用・廃棄されているかを把握する必要がある。

3 アクションプランの検討

検討した事業が地域にもたらす影響を分析するために「地域経済波及効果分析ツール」※などが活用できる。

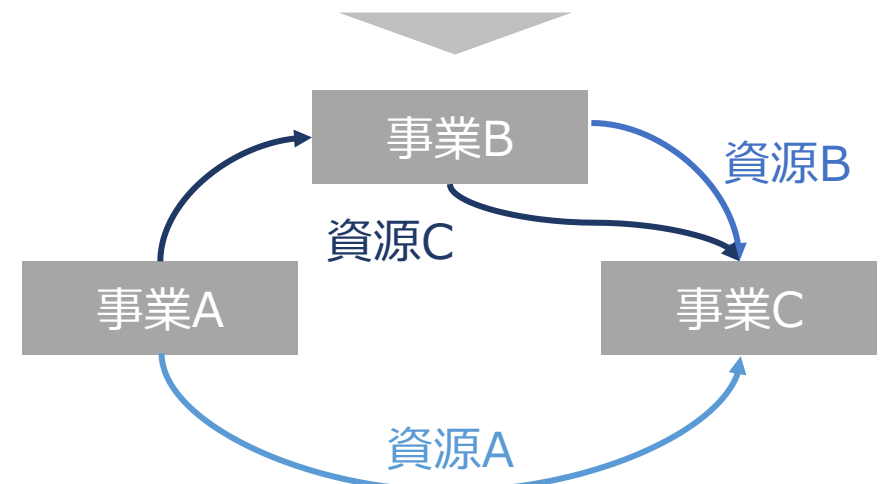
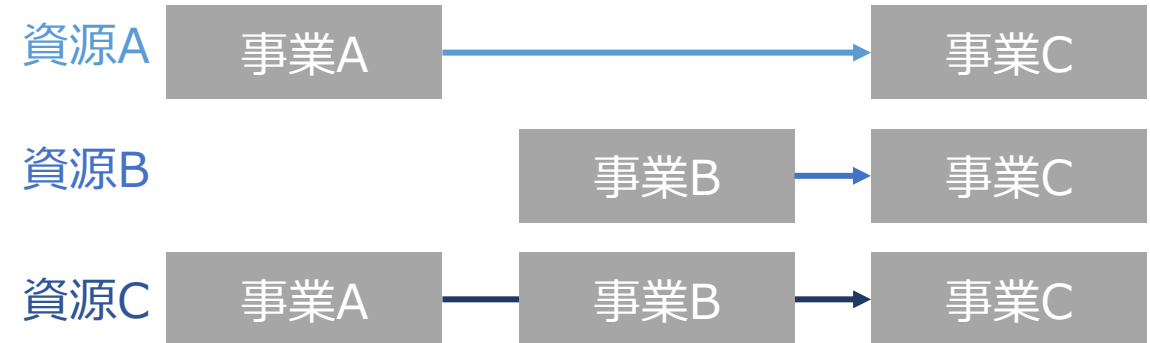
地域経済波及効果
分析ツール



<https://www.env.go.jp/policy/circulation/>

4 事業者が取り組みやすいものから事業として推進・支援

曼荼羅図の作成



各バリューチェーンを統合すると
地域全体の曼荼羅図になる

※利用には環境省からの許諾の取得及び自治体からのデータ提供が必要

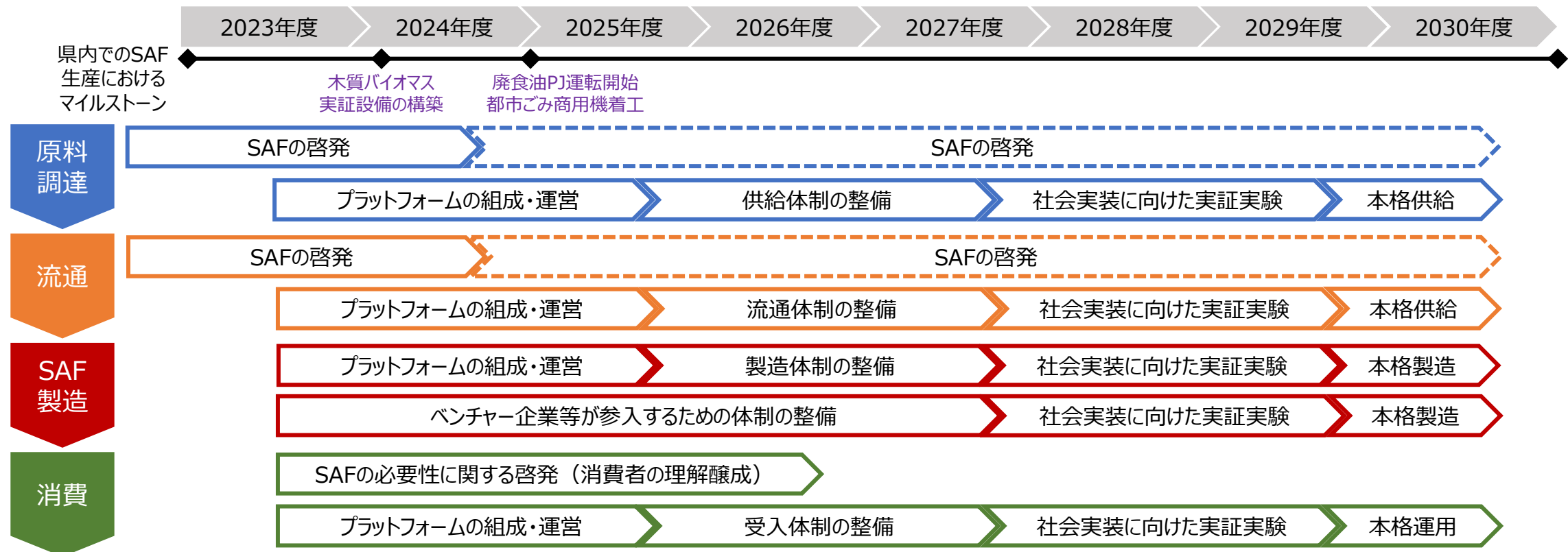
参考事例：アクションプランの策定事例

- アクションプラン策定のポイントは、論点が大きくなりすぎないように、**誰にとって・何のためのアクションプランが必要なのかを意識すること**である。また、アクションプランは地域の環境・社会・経済の変化を想定した場合の、取引先企業や地域ステークホルダーとの共通ビジョンとなり得るため、不確実性を伴うことを理解して策定する必要がある。
- アクションプランの横軸は、**国や自治体が設定するロードマップや統合計画を参考に時間軸を設定**ることが望ましい。縦軸には、**曼荼羅図に基づき、各ステークホルダーの役割を踏まえた分類を設定**することが考えられる。

取組事例名： SAFのサプライチェーン構築を通じた県内産業の活性化（千葉県金融機関）

○概要

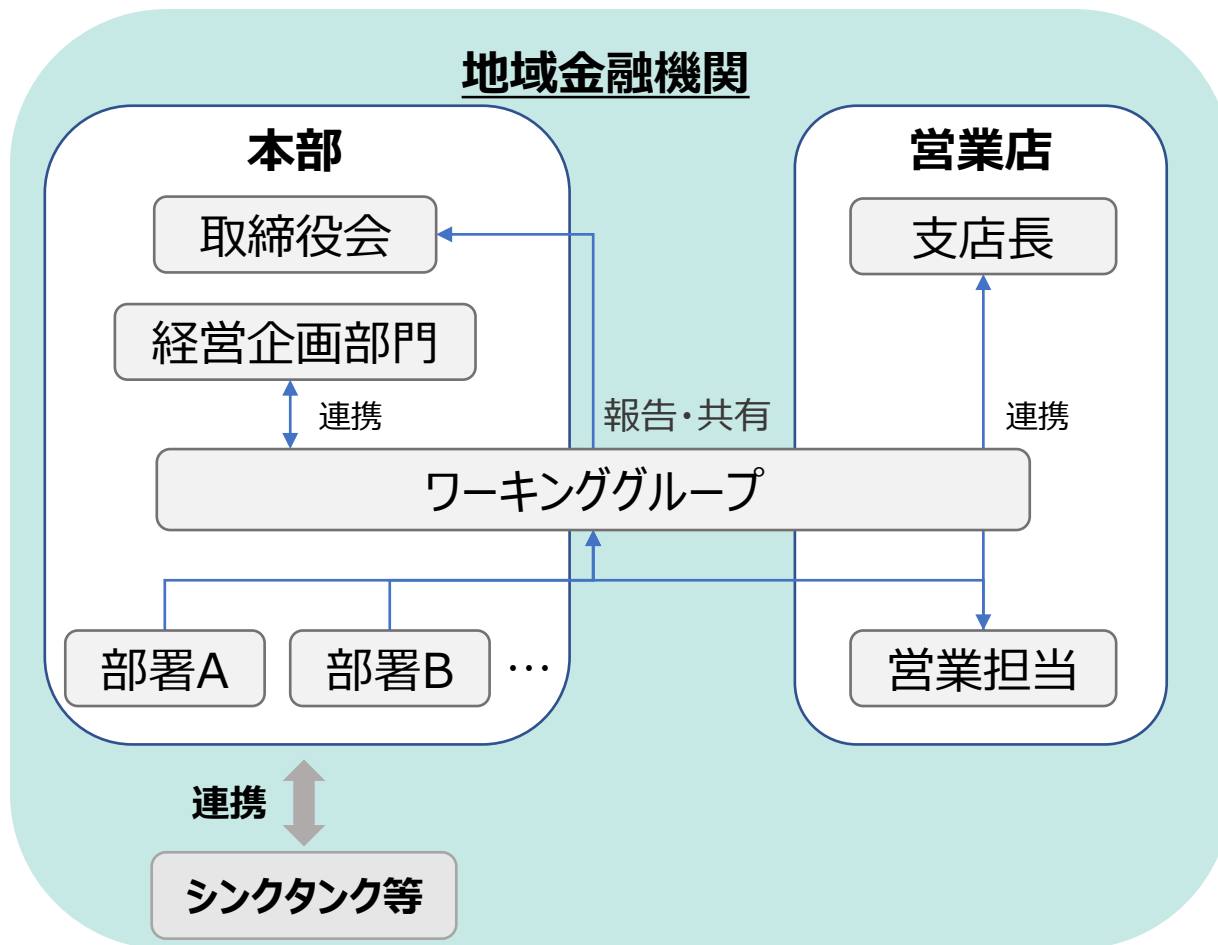
- ✓ 地域資源として成田空港を有し、湾岸部には製油所と食品工場が集積していることから、地域に裨益するSAF（持続可能な航空燃料）のサプライチェーン構築について検討
- ✓ 横軸に国土交通省ロードマップ等の時間軸、縦軸にバリューチェーンを置き、自治体・地元企業・航空会社・金融機関などステークホルダーが今後取るべきアクションを整理



金融機関内の組織体制とポイント

- 金融機関内では、経営層のコミットメントのもと、組織的に取り組めることが理想的であるが、まずは小さくはじめ、取組のメリットを整理した後に、経営層等に共有し、組織として取組の推進を図ることも有効である。
- そのためには、**長期的なメリットだけでなく、短期的な効果も把握・整理**していくことが重要。

組織体制（金融機関内）



- ✓ イノベーションを促進する社内の仕組みがない場合、まずは小さなグループ（金融機関内の横のつながりの活用）で構想を練る
- ✓ 様々な部署が関わることで、金融機関内にある知見を有効的に活用する
- ✓ **成果が見えてきた段階で、経営層にも共有し、組織としての取組を推進**

金融機関としてのメリットの把握

実施事項

金融機関への効果

- 地域資源の活用に向けた仮説構築**
- 多様なステークホルダーとの連携**
- 共通の目標設定（ビジョン策定）**
- 支援の検討**

- ✓ 地域の課題を把握するとともに、活用できる地域資源を発掘できる
- ✓ 既存の顧客とは、リレーション強化の場となるとともに、顧客の思いを改めて知ることができる
- ✓ 新たな顧客になりうる主体との接点を持つことができる
- ✓ 新たなビジネスの創出に関与できるため、資金ニーズやコンサルティングニーズを把握することができる
- ✓ 場合によっては関連する融資商品やコンサルティングサービスの開発につながる

短期

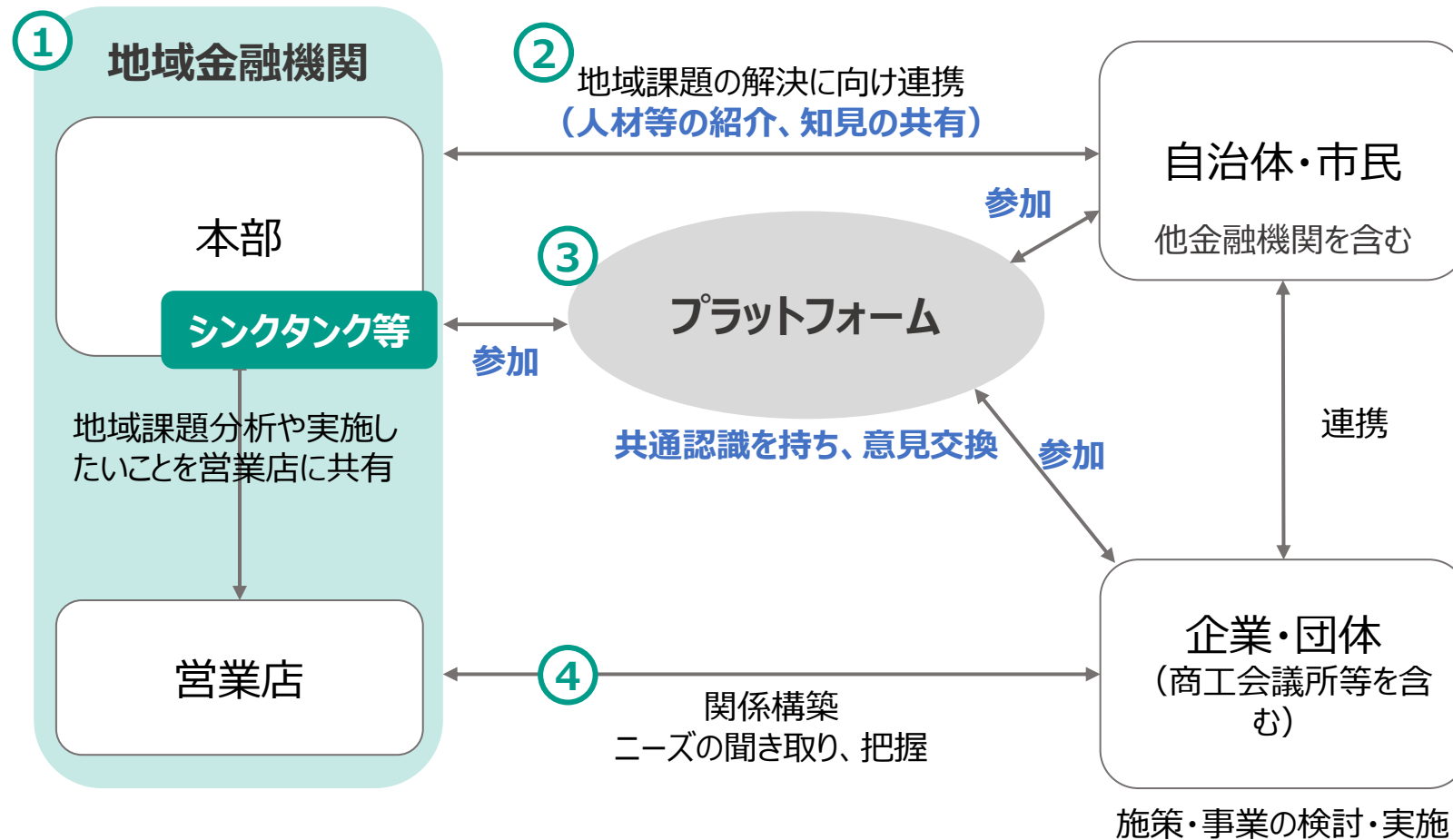
中長期

ステークホルダーとの連携

- 地域金融機関が地域資源を活用し持続可能な地域を実現するための取組の推進に向け、多様なステークホルダーと連携するプラットフォームに参加、もしくは自らが主体的にステークホルダーが連携する場を構築することが重要となる。
- 人材等の情報や知見の共有に関しては自治体等との連携は不可欠である。

組織体制・ステークホルダー全体像

ポイント



① 金融機関内での浸透

- 地域金融機関内では、本部が主導し地域課題や地域資源等に関する分析等を実施
- それら情報は金融機関内で共有するとともに、プラットフォームに関する情報は営業店にも随時展開

② 自治体等との連携→下記ポイント?

- 定期的な自治体等との連携を通じて、地域課題の解決に意欲のある事業者や団体等に関する情報や課題に関する情報を連携

③ 多様なステークホルダーが集まる場

- 地域課題の解決に向けた意見交換や、施策検討に向けた検討を行うため、多様なステークホルダーが集まる検討会への参加・設置

④ 事業化へのニーズの聞き取り・把握

- 課題解決に資する事業の組成にむけ、企業や団体からの金融機関へのニーズの聞き取り、把握

ポイント | 自治体との関係構築



鹿児島銀行
ご担当者

- ✓ 鹿児島銀行では、鹿児島県・鹿児島市・さつま町等との連携協定を締結している。地域の自治体同士の連携が不足していることもあり、他の自治体の取組の情報共有をきっかけに対話を実施している。
- ✓ 人材の交流も行っており、DXについてこの4年ほど当行から鹿児島県庁へ人材を派遣している。また、県庁からも当行のアプリ開発チームに人材が派遣されている。

留意事項

- 地域金融機関が地域資源の価値を客観的に理解するとともに、その活用による地域課題の解決に向けて中心的な役割を担わなければならない。
- 取組では、**定量的な情報の活用、地域差の考慮、目的・ゴールの明確化、地域金融機関の主体的な連携**が重要。

	懸念事項	実施事項	実施手順との対応
定量的/ 俯瞰的な 検討	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ヒアリングなど定性的な情報だけでは重要度や各課題、資源の規模感が把握がしづらい 	<ul style="list-style-type: none"> • 地域課題に関しては、ヒアリングや対話で得た定性的な情報に加え、統計データなど定量的な情報で裏付けされた方法で特定することが望ましい 	地域資源の活用 に向けた仮説構築
地域差の 考慮	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自治体の規模の差や取組への温度差により、議論がうまく進まないことがある 	<ul style="list-style-type: none"> • 小規模の自治体と政令指定都市のような大規模な自治体では課題特定の手法を変える <ul style="list-style-type: none"> ✓ 大規模な自治体では議論の収束が難しいため、分野を絞った課題特定を実施する ✓ または、背景や大枠のテーマを共有できる参加者で構成する 	多様な ステークホルダー との連携
目的・ゴール の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プラットフォームを作ることを目的としてしまい、検討が進まないことがある ✓ プラットフォームの運営では事務局の負担が大きく、進まなくなるケースがある 	<ul style="list-style-type: none"> • プラットフォームありきでの検討を行うのではなく、地域課題の解決に向けた地域資源の活用を目指すことにおいてプラットフォームの構築が最適な手段であるかを事務局の負担を考慮した上で検討する • プラットフォームの構築にあたっては、プラットフォームにおける議論・検討を通じて実現したい事項を明確にする 	多様な ステークホルダー との連携
主体的な 連携	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 活発な議論が実施されない可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> • 地域の事業者・団体が共感できるビジョンを策定 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 金融機関が事前に案の作成や、参加者へのヒアリング等を行い内容を精査するといった手段が考えられる • 地域に課題意識をもち取組に積極的な事業者の意見を聴く • 金融機関自身も第三者として資金提供するだけでなく当事者として人材の派遣や事業の検討を実施する 	共通の目標設定 (ビジョン策定)

アプローチ2

**主要産業の持続可能性向上に
関する検討・支援
(主要産業を対象にした取組)**

目的・実践手順

- 本アプローチは、主要産業の中長期での方向性に対応した支援策を検討・実施することにより、産業の持続可能性向上を支援するための手法である。
- まずは、**対象産業の中長期的な動向を把握し、バリューチェーン全体が受ける影響の仮説を立てる**ことが入り口となる。
- その後、事業者等へのヒアリングを通じて課題とニーズを深掘りし、**自治体・大学・業界団体等のステークホルダーとの連携**も含めた支援の方向性を検討することがポイントとなる。

実施事項	内容	中心主体（例）
<p>主要産業の特定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓取引先数や融資額といったポートフォリオの観点から、検討対象となる主要産業を特定する。 ✓その他、地域経済への影響、自治体・金融機関として今後の成長産業として注力している産業を対象にすることも考えられる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本部（経営企画）
<p>重点課題の特定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓課題に対する関心の高さ、産業における影響度の観点から、当該産業における重点課題（マテリアリティ）を特定する。 ✓後者の観点では、営業店が取引先等から得る情報も参考にすることも可能である。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本部（経営企画、ソリューション営業）
<p>影響分析（仮説構築）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓①各業界内での競争力に影響する事項と、②バリューチェーンを通じた影響の観点から主要産業の中長期的な動向について把握する。 ✓産業の動向・方向性を、時間軸を踏まえ整理し、何をすべきか把握する。また、必要に応じて地域経済全体への影響も把握する。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本部（経営企画、ソリューション営業）
<p>仮説検証（ヒアリング）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓事業者・有識者等にヒアリングなどを行い、構築した仮説を検証する。 ✓具体的には、事業者の現状の取組や課題認識などを確認することで、主要産業の課題や必要な対応策・支援策の検討につなげる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本部（営業推進） ✓ 営業店
<p>支援の検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓産業全体としての方向性を踏まえ、リスクの緩和や機会の獲得に向けた支援策を検討する。 ✓支援策は金融機関が単独ではなく、ステークホルダーと連携して必要な手段を検討することがポイントとなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本部（ソリ営、営業推進、審査） ✓ 営業店

主要産業の特定方法・考え方

- 支援・検討の対象となる主要産業は、一般的には、**地域金融機関のポートフォリオに占める割合や取引先件数などを踏まえて特定する。**
- ポートフォリオに占める割合が突出して高い産業がない場合は、**地域の観点**から特定する方法もある。具体的には、**地域経済に大きな影響力を持つ産業**（地域で雇用を多く生み出している産業、他産業への影響が大きい産業など）、**地域や金融機関として今後の成長分野と認識して注力している産業**（地域資源を多く活用する産業など）を対象にすることも考えられる。また、気候変動など**特定のテーマと関係が深い産業**を対象とすることも考えられる。

主要産業を特定する際の観点

ポートフォリオの観点

- **金融機関のポートフォリオに与える影響が大きい産業**
（参考指標：取引先数、貸出残高など）

地域の観点

- **地域経済に大きな影響力を持つ産業**
（参考指標：給与総額、従業者数、影響力係数など）
- **地域や金融機関として、今後注力していきたい産業**
（地域・金融機関の戦略・ビジョン等との整合性など）

テーマの観点

- **気候変動、自然資本の劣化・損失など、特定のテーマと関係が深い産業**
（例：CO2多排出産業は、脱炭素化による影響が大きい）

重点課題の特定方法・考え方

- 特定産業に対する取組では、**当該産業の重点課題（マテリアリティ）を特定することが重要である。**
- 重点課題は、**①課題に対する国内外の関心の高さ**と**②産業における影響度の観点から特定することが一般的**である。これらに関する情報の多くはデスクトップ調査で得られるが、特に②に関しては、営業店が取引先等から得る情報を参考にすることも有効である。

①課題に対する関心の高さ

- 気候変動等のSDGsに関連する課題など、国内外で共通した課題（コア課題）への関心は高いと考えられる
- 世界経済フォーラム（WEF）が毎年公表するグローバルリスクからも関心の高さを測ることが可能

○コア課題の例

気候変動	健康・衛生	自然資本の劣化・損失
資源循環	ジェンダー	まちづくり



②産業における影響度

- 産業の特性（以下例）を踏まえ、関連性の高い課題を把握する
- 営業店からの情報（影響が顕在化している課題など）も加味する

特性	関連した課題
CO2多排出	気候変動
一次産品に依存	気候変動、自然資本の劣化・損失
鉱物資源に依存	資源循環

影響が大きい課題

優先的に取り組むべき課題
= 重点課題

参考情報

SASBやMSCI等は、産業と課題を対応させたマテリアリティマップを公開している。課題特定の際、参考として利用できる場合がある

SASB

SASBは、各産業における重要課題をまとめたマテリアリティマップを公開している。

<https://www.sasb.org/>



MSCI

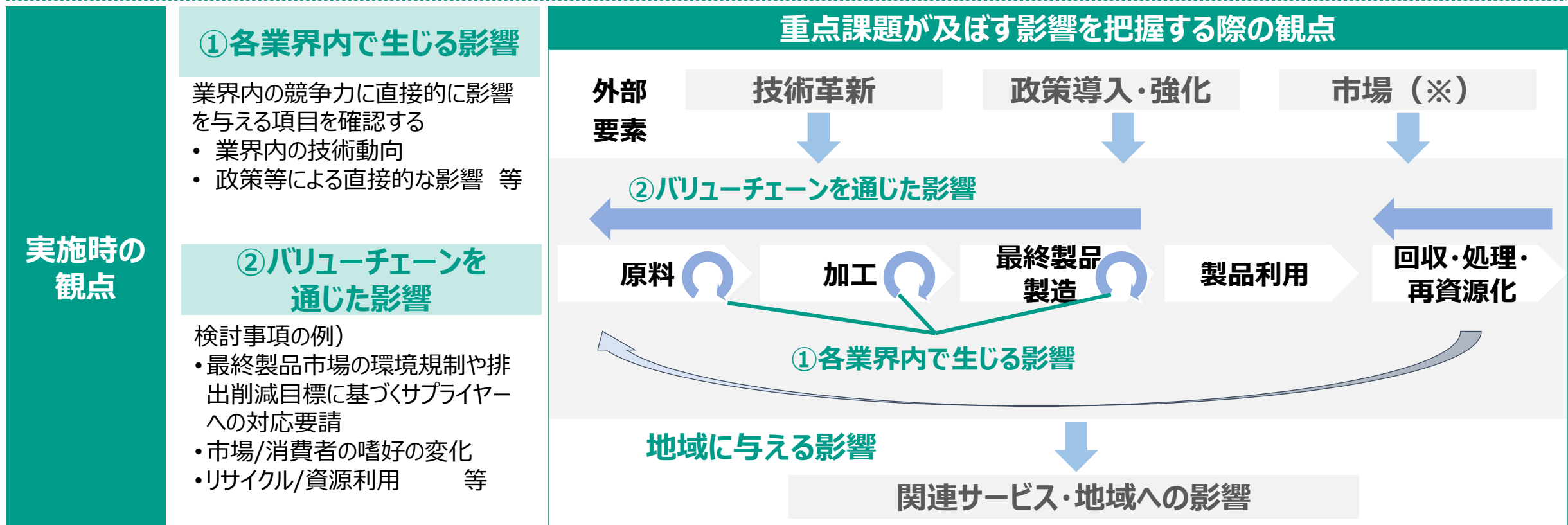
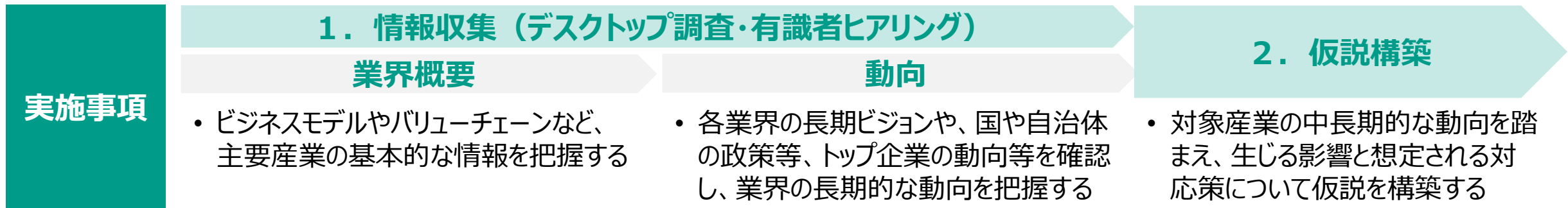
MSCIは産業ごとにキーイシューを設定し、マテリアリティマップとして公開している。

<https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-industry-materiality-map>



影響分析

- 対象産業が中長期的に受ける影響を把握するためには、まず当該産業の現状（ビジネスモデルやバリューチェーンなど）を理解する。その上で、**国や業界団体、業界トップ企業の長期ビジョン等を確認し、中長期的な動向を把握**する。把握した現状と動向を踏まえ、対象産業で中長期的に生じる影響と想定される対応策について仮説を構築する。
- 影響を把握する際は、**①各業界内で生じる影響**と**②バリューチェーンを通じた影響**の2つの観点から分析をすることが重要となる。また地域で主要産業が複数あり雇用や製品需要等で相互に関連している場合は地域全体の観点の分析を行うことも検討される。
- 併せて、取引先企業がバリューチェーン上のどこに位置するか、どのような企業と取引しているかを金融機関内で把握、データとして蓄積することが、後述のヒアリングや支援先の対象を特定する際に必要。



※環境配慮消費行動や、投資家、NPO・市民等ステークホルダーからの要請を想定

影響分析（バリューチェーンの視点 整理例）

■ アルミニウム加工産業を主要産業とし、気候変動を重点課題とした場合には、以下のような視点での整理が考えられる。

例) アルミニウム加工産業を対象とした場合

外部環境の変化により想定される影響

環境変化を踏まえた検討事項 (仮説の構築)

	外部環境の変化により想定される影響	環境変化を踏まえた検討事項 (仮説の構築)
原材料	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税の導入による、バージン材の価格高騰 	<ul style="list-style-type: none"> リサイクル材への転換 <p>自らの産業への影響を把握</p>
加工 (操業)	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素型の加工品への需要が増加（納品先の要請強化を含む） 	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ設備の導入 再生可能エネルギーへの転換
最終製品 製造	<ul style="list-style-type: none"> 環境性能基準の厳格化と、それを踏まえた研究開発が進展（例：自動車の燃費、建材の断熱性能等） 	<ul style="list-style-type: none"> 最終製品の低炭素化により部品の軽量化
製品利用	<p>①各業界内で生じる影響 バリューチェーンを構成する各業界における外部環境の変化・中長期的な動向を把握する</p>	<p>②バリューチェーンを通じた影響 各業界内の変化による、対象産業への影響や想定される対応策について検討する。</p>
回収・ 再資源化	<ul style="list-style-type: none"> 水平リサイクル技術の開発 	<ul style="list-style-type: none"> リサイクル材への転換

影響分析（バリューチェーンの視点 事例）

- 世界的にバリューチェーンを通じた取組の重要性が増している。特に脱炭素化に向けたバリューチェーン全体での排出量の見える化や、サーキュラーエコノミーの促進に向けた**素材・製品のトレーサビリティの確保**などがデジタル化への対応を含め注目されている。
- バリューチェーン全体での排出量の精緻な把握や排出削減の成果のモニタリングのために、製品単位での排出量（カーボンフットプリント；CFP）を見える化する取組に対する関心が高まっている。
- 今年度支援事例である福井銀行・福邦銀行の取組では、地域主要産業である眼鏡産業全体でのESGに対する機運醸成を目的に、海外取引がある等ESG（特に“E”脱炭素）への感度を有するトップランナー企業を対象に、CFPの導入に向けた意識醸成及び支援方針の検討を実施（企業との面談においては、以下に示すアパレル業界におけるCFPの計測・表示による素材・製品のトレーサビリティ確保の取組について共有）。

例) ユナイテッドアローズの取組

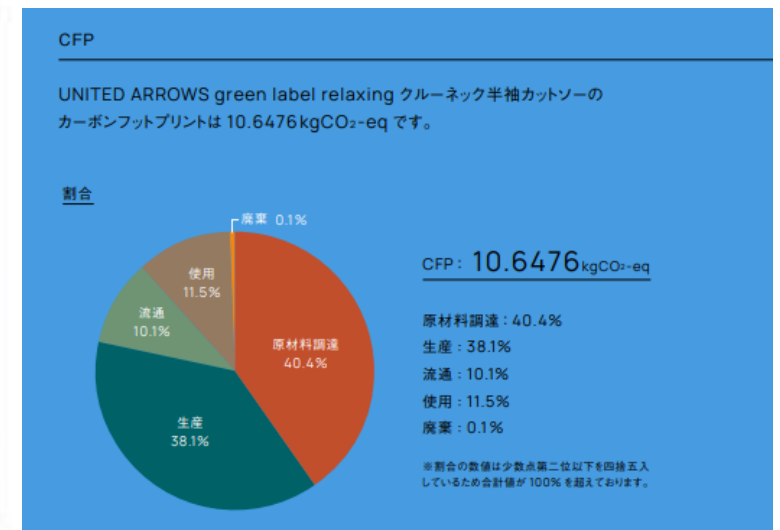
- ✓ 環境省「製品・サービスのカーボンフットプリントに係るモデル事業」（2022年度）に参加。
- ✓ 顧客に製品機能と共にCFPを伝えることで、環境に関するプロダクトブランドを確立することを目指す。国内ではまだ事例が少ないCFP表示に挑むことで「エコな選択肢」としての企業・製品イメージを醸成。
- ✓ 製品のうち、行程がシンプルなカットソーをモデル事業での算定対象とし、得られた知見をもとに多くの製品への横展開を目指している。

対象商品



クルーネック 半袖 カットソー

算定報告書

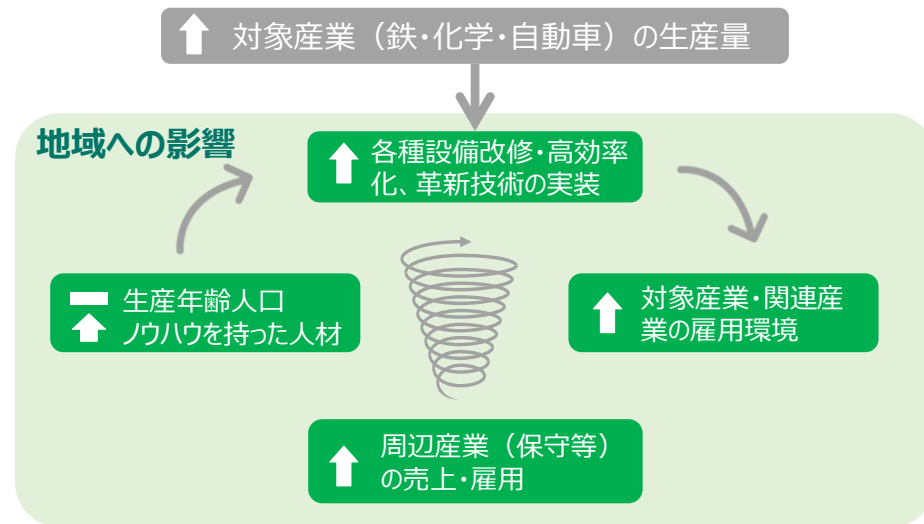


算定結果は自社HP上で「CFP算定報告書」として公開

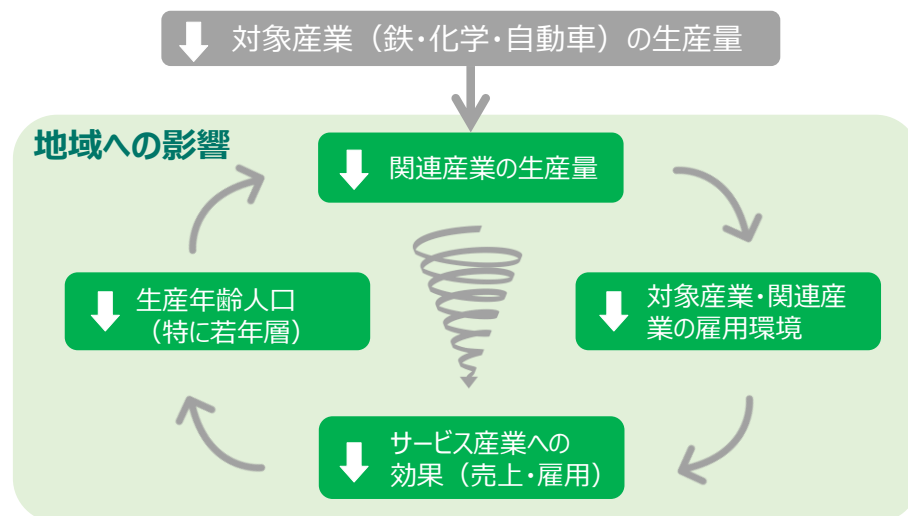
参考事例：影響分析（地域への影響、産業構造の特徴を踏まえたアプローチ）

- ある産業の生産量や雇用環境等の変化は、バリューチェーン上の企業だけでなく、地域のサービス産業の売り上げ、自治体の税収、インフラの使用状況（土地、工業用水、電力など）等に影響を与え、最終的に地域全体に大きな影響を与える可能性がある。
- このため、影響分析においては、対象産業の主要なバリューチェーン内で生じる影響だけでなく、地域経済全体に与える影響についても分析を行い、自治体等と連携して対応策を検討することが重要である。
- 例えば、自動車のように広域にわたるクラスター構造が形成されている産業において、上流の最終製品メーカーから脱炭素への対応方針が出ていない場合やTier2以下まで対応要請が届いていない場合は、**政策・技術等の動向を踏まえて複数のシナリオを設定**し、サプライヤーとの対話等を通じて、サプライヤーの課題を把握・共有、対応策を策定する。
また、併せて、関連事業者と電動化や脱炭素化、サプライヤー支援等についての意見交換を行う。

バリューチェーン内で生じる影響（地域に好影響を与える場合）



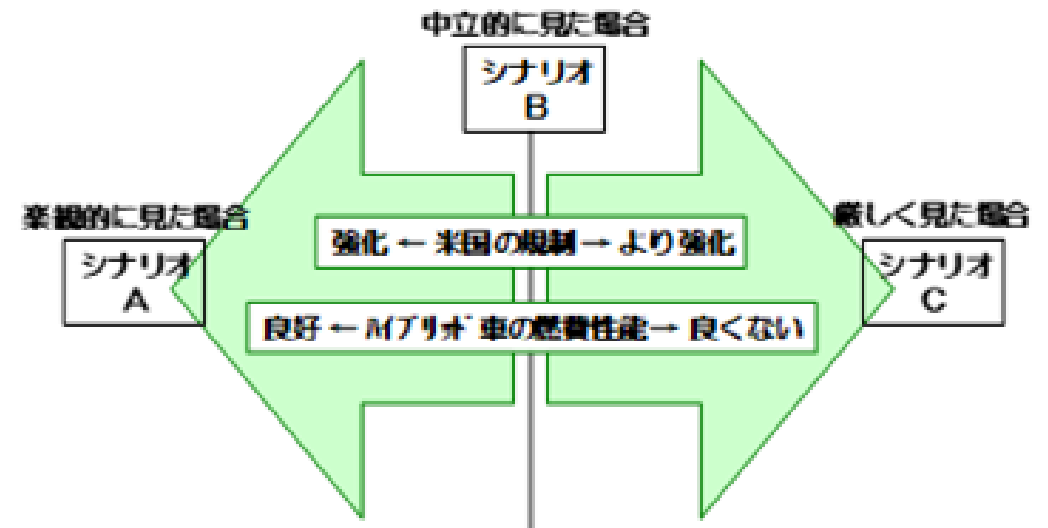
バリューチェーン内で生じる影響（地域に悪影響を与える場合）



取組事例名： 県内自動車サプライヤーのサステナビリティ向上にむけた地域連携支援策の検討（群馬県金融機関）

○概要

- ✓ 脱炭素化の流れをふまえ、地域の自動車サプライヤーは完成車メーカーのEV車販売戦略の影響を強く受けると想定
- ✓ メーカーにおけるEVシフトの程度は、①主な市場とする米国の排ガス規制・燃費規制の動向と、②同社が注力するハイブリッド車の燃費性能というファクターにより定まると仮定して、3つのシナリオを設定



ヒアリングの目的・項目例

- 3.影響分析 (p.50~54) で構築した仮説を検証し、産業としての動向を理解するため、ヒアリングを実施する。具体的には、中長期的な変化に対する認識や対応状況（納品先からの要請の有無等を含む）、**想定される変化への対応策における課題**を明確にする。
- ヒアリング結果を事業者の属性で分類・整理することも想定されるため、事業者の現状（経営状況や調達・納品先等）も重要な確認事項の一つとなる。このためヒアリングは事業性評価の一環として位置づけて実施することが望ましい。ただし、あくまで**ヒアリングの目的は産業としての動向の把握と支援策の検討に向けた仮説の検証**である。
- 事業者のバリューチェーン上の位置により、事業者の認識する課題や取引先からの要請が異なるため、効果的なヒアリングを行うためには、事業者の納品先、調達先などを把握した上でヒアリング先の選定、実施を行う必要がある。

項目例

概要

目的

中長期動向への認識

- 金融機関内で実施した影響分析で用いた当該産業等に関する中長期動向についての認識を確認
 - 方向性や想定する世界観に関する認識
- 中長期的な産業動向等で事業戦略を構築する際等に考慮している点や事業に影響を与えそうな事象等を確認
 - 取引先の事業で影響を受けると想定している事象を確認

- 中長期的な動向を考慮しているかを確認
- 取引先が想定する中長期の産業動向との認識を確認

- 取引先企業が属するセグメントで影響を受ける事象を確認
- 考慮できていない事象も確認

既存の影響

- 中長期動向において想定している外部環境の変化のうち、すでに影響が出ているものがあるかを確認

- 対象産業/セグメントで早期に対応が必要な点を確認

対応策に関する取組

- 将来的に影響が想定されるあるいはすでに影響が出ているような事象に対する取組について確認
 - すでに実施している取組
 - 今後実施していきたい取組

- 想定される対応策の確認

支援策のニーズ

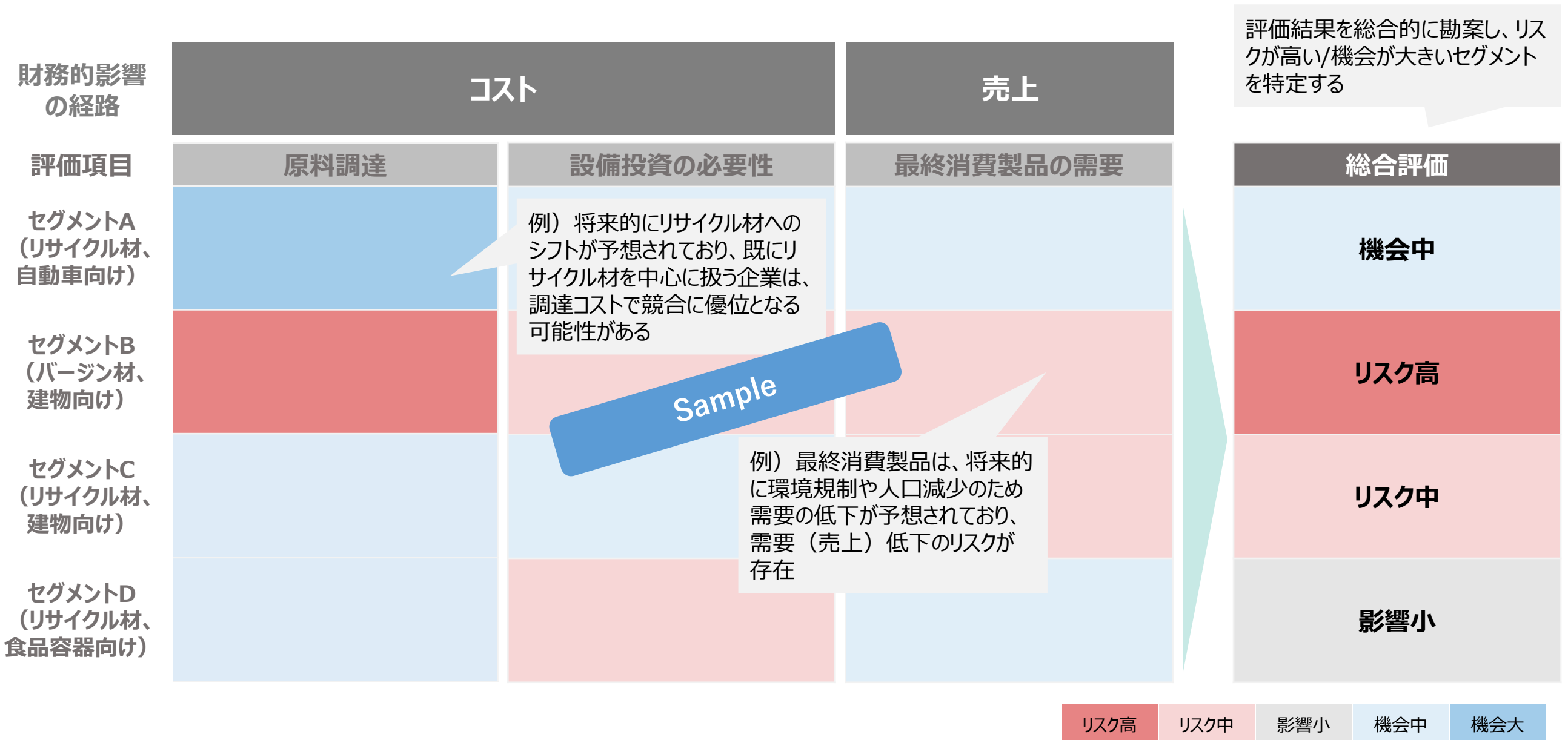
- 対応策を実施する上での課題を確認

- 金融機関としての支援策の検討に向けたニーズの確認

分析結果の整理（リスク・機会評価）

- 効率的に対象産業の持続可能性を向上させるためには、3.影響分析（p.50～54） 4.仮説検証（p.55）で実施したヒアリングの結果を活用し、**中長期的な支援がより必要と想定される事業者を抽出**することも有効である。
- 具体的には、対象産業を使用している原材料（バージン材/リサイクル材）や用途/最終製品（自動車/建物）でセグメント分けを行い、中長期的な変化による財務的な影響を項目（※詳細は次頁参照）別に評価する。

○セグメント別の機会・リスク評価例



分析結果の整理（財務的な影響の整理）


■ 前頁で例示した財務的な影響の評価項目については、以下のような考え方にに基づき整理を行うことが考えられる。

○財務的な影響の検討例

		項目	検討結果	
コスト 要因	運転資金 変動要因	原材料の調達や操業に必要な原料・エネルギーその他リソースへの影響 <ul style="list-style-type: none"> 電力・エネルギー価格の変動 原料価格の変動 その他運転資金の変動 など 	電力・エネルギー価格の変動 <ul style="list-style-type: none"> カーボンプライシングの導入等による自社の製造時に使用する電力、エネルギーの価格の変化（排出係数等に依存する） 	原料価格の変動 <ul style="list-style-type: none"> 政策（カーボンプライシング等）や技術動向、社会システム関連の要因による原料（再生材/リサイクル材）の価格変化
	設備資金 変動要因	環境の変化等に対応するために必要な設備投資資金など <ul style="list-style-type: none"> 省エネ設備への影響 など 	省エネ設備投資の必要性 <ul style="list-style-type: none"> 操業時のCO2排出量の削減、エネルギー使用量の削減に向けた設備更新の前倒しや新規での必要性（CO2排出削減要請等に伴い発生すると想定） 	
売上要因		需要/売上への影響 <ul style="list-style-type: none"> 製品競争力の変化 消費者の嗜好の変化 など 	製品の競争力の変化 <ul style="list-style-type: none"> 他素材との競争力の変化に伴う、製品への需要変化 	

支援の検討（実施項目・考え方）

- 支援の方向性は、中長期的な産業の動向（3.影響分析（p.50～54）で把握）に対する現在の地域産業の取組状況の課題、構築した仮説の検証結果（4.仮説検証（ヒアリング）（p.55）で把握）をもとに検討する。
- **産業全体としての方向性を踏まえ、中長期的に想定されるリスクの緩和や機会の獲得に向けた金融機関としての支援を検討**する。支援は地域資源の把握・活用の観点から産業の取組レベルに応じて内容を変更していくことが望ましい。
- また、外部環境の変化に対応するためには産業構造の転換を含めた長期的な取組が必要になる。**支援対象が広がる取組については金融機関単体ではなく、関連するステークホルダーと共通認識をもちながら地域一体となって取組を推進**することが必要となる。
- 支援を実施する際は事業者の特性を踏まえながらリスクの高いセグメントに属する企業を優先的に支援する。（P.56参照）

実施項目	概要	対象	ステークホルダー	期間
情報提供・啓発	✓ 事業者への啓発や今後の事業に関する気づきの提供を目的に影響分析の結果やシナリオ分析を踏まえて事業者の現状や課題、取組状況を確認しながら事業者に適した支援オプションや方向性を示唆・提示	取引先	(単独でも可能)	短期
コンサルティングや金融支援	✓ ビジネスモデルの転換に対するコンサルティングや方向性と整合した設備投資に対する融資等の金融支援を実施	取引先	(単独でも可能)	
インセンティブを付与した金融支援	✓ 顧客が持続可能な取組を実施するためのインセンティブを付与した金融支援を実施	取引先	・自治体、国	
産業構造の転換に向けた関係者間の調整	✓ 関係者を集め、産業構造の転換に向けた取組の検討を支援	産業全体	・自治体、国 ・産業関係者 ・有識者、関係機関 (他金融機関含む) 等	
産業構造の転換に向けた試行的取組の支援	✓ 産業構造の転換に向けた連携や新たな取組に対するアドバイス等を通じて出てきた試行的な取組に対する金融支援を実施	産業全体	・自治体、国 ・産業関係者 ・有識者、関係機関 (他金融機関含む) 等	

参考事例：水産業の維持・発展に向けた支援策検討

金融機関名： 七十七銀行

取組事例名： 宮城県沿岸部におけるブルーエコノミーの構築

→詳細は事例集 p.3~14を参照

○概要 ✓ 水産資源という観点で生物多様性の影響をダイレクトに受ける漁業において、水産業のトレンドや水産業者の持続可能性の観点を踏まえ、水産業者がとり得るアクション、及び、それらに対して金融機関がとり得る支援策を検討。

	水産業者の取り得るアクション	各支援のゴール	金融機関支援の概要	具体的な支援	
リスク 対応	新規漁業者・新事業支援	<ul style="list-style-type: none"> ファンド活用による水産業の新事業創出、担い手確保に貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 新規就労・創業に必要な資金的援助 	支援策①	<ul style="list-style-type: none"> 宮城県沿岸部における持続可能なブルーエコノミーの実現に資する活性化ファンド活用の検討
	養殖・栽培漁業	<ul style="list-style-type: none"> 養殖、栽培漁業の事業化による収益の安定化 	<ul style="list-style-type: none"> 事業化に向けた収益性の評価 ASC認証取得支援 施設等の設備投資におけるファイナンス（GSSL、SLL等を想定） 	支援策① 支援策② 支援策③	<ul style="list-style-type: none"> 養殖事業に精通した事業者や専門家との協業による投資計画の妥当性評価、マーケットの調査 トレーサビリティ確保/ASC認証取得に向けた支援事業者の紹介 設備資金の融資（サステナブルファイナンスを想定）
	漁港・漁場の有効活用（海業）	<ul style="list-style-type: none"> 観光資源としての収益化、地域活性化 	<ul style="list-style-type: none"> 各種プロジェクトの企画・運営 	支援策① 支援策② 支援策③	<ul style="list-style-type: none"> 自治体、漁協、商工会議所、観光協会、民間事業者及び金融機関等、各ステークホルダーを巻き込んだプロジェクト検討 （資金需要発生時）運転資金・設備資金の融資 観光客の誘致に向けたプロジェクト実行後のPR活動
	MSC認証取得・FIPへの参画（トレーサビリティの確保）	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体における水産業のサステナビリティ向上 	<ul style="list-style-type: none"> MSC認証取得のサプライチェーン構築（FIPの実施） 認証取得費用の融資 MSC認証後のコンサルティング トレーサビリティ確保支援 	支援策① 支援策② 支援策③	<ul style="list-style-type: none"> トレーサビリティ確保やMSC認証取得に向けた支援事業者の紹介 認証取得に係る諸費用の融資 サステナブルシーフードの販売先確保、販路拡大の支援
機会 創出	水産業・港湾地域の脱炭素化に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> 地域におけるブルーエコノミーの構築、新たな収益源の創出 	<ul style="list-style-type: none"> 漁業者のみならず、多様なステークホルダーを巻き込んだブルーエコノミーへの意識醸成 	支援策① 支援策② 支援策③	<ul style="list-style-type: none"> 宮城県水産業基盤整備課資源環境班との連携、宮城ブルーカーボンプロジェクトやブルーカーボン関連の協議会への参画 セミナーや勉強会を通じた、多様なステークホルダーに対する脱炭素をめぐる動向共有、ブルーエコノミーへの意識醸成 （クレジット化する場合）クレジットの認定・発行支援、需要家との引き合わせ

※GSSL：グリーン・ソーシャル・サステナビリティローン、SLL：サステナビリティリンクローン

参考事例：運輸部門に対する脱炭素化支援策の検討

金融機関名： 琉球銀行

取組事例名： 運輸部門の脱炭素化を目指した沖縄県内におけるEV普及支援策検討

○概要

- ✓ 多排出セクターである運輸部門を対象に事業者の脱炭素化の促進を目指す
- ✓ 国内外の金融機関における運輸部門の脱炭素化支援の事例を踏まえ、琉球銀行としても金融ソリューションを提供できるか評価し、積極的に推進を目指す脱炭素取組を特定した

→詳細は事例集 p.75~87を参照

当行として推進を目指す脱炭素化への取組の考え方

高評価
低評価

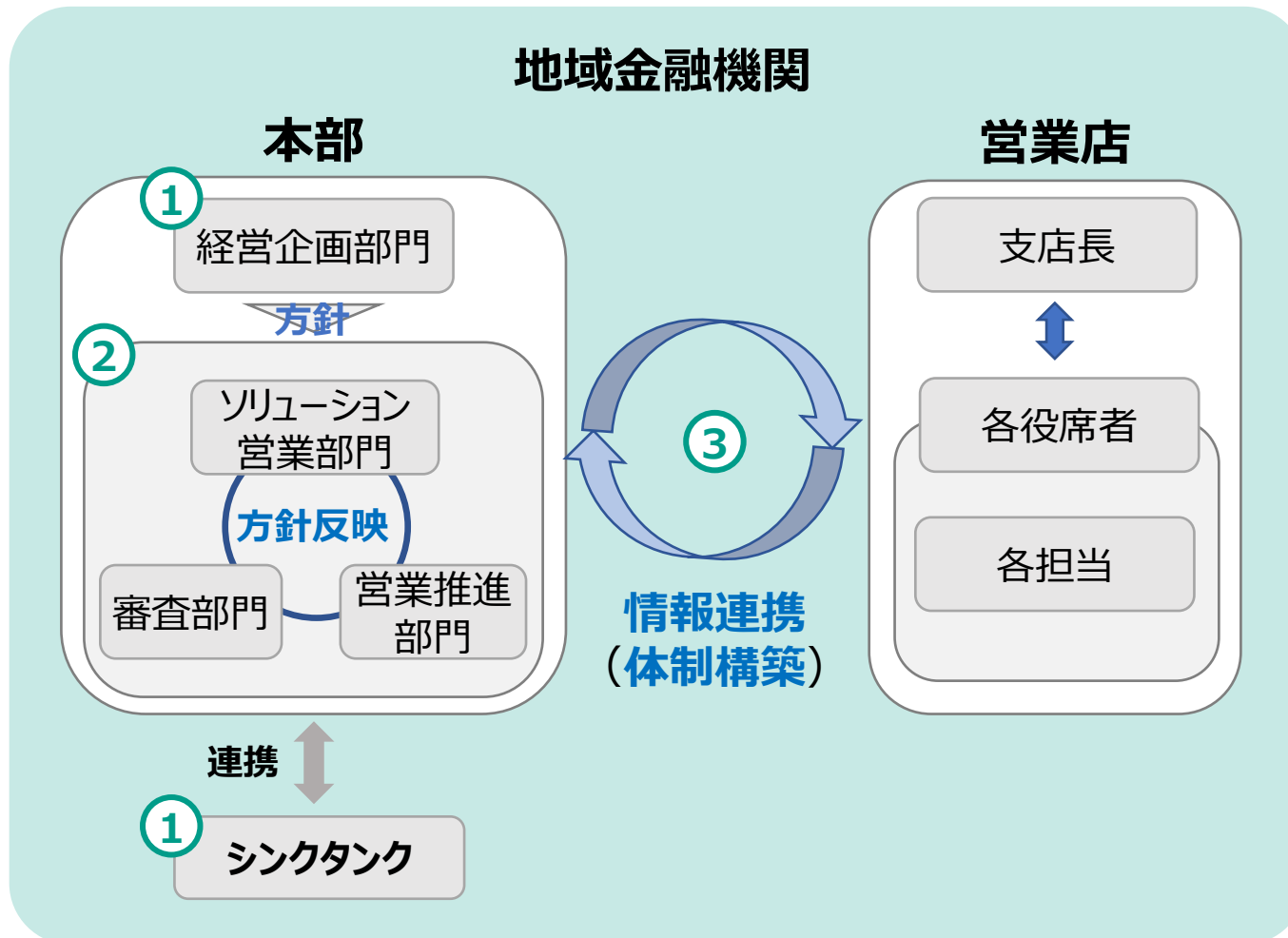
脱炭素化に向けた取組		技術的実現性	削減量ポテンシャル	自治体計画との整合性	金融ソリューション提供可否	積極的な関与を目指す取組
EV	小型旅客 (一般車両)	高	高	高	高	○
	小型旅客 (社用車)	高	中	高	高	○
	小型旅客 (レンタカー・タクシー等)	高	高	高	高	○
	小型貨物 (軽トラック等)	高	中	中	高	○
	大型車 (バス・トラック)	低	中	中	高	
EV以外の次世代自動車		中	低	中	低	
有効利用	旅客	高	中	高	低	
	貨物 (単独企業)	高	中	中	中	△
	貨物 (複数企業)	中	中	中	中	△
船舶		中	中	中	中	△

金融機関内の組織体制とポイント

- 金融機関内では、分析結果を審査や営業方針に反映させるとともに、顧客との対話に用いることができるように対話ツールなどの作成に活用することも一案である。
- また、本部からの情報共有を受けた営業店で実際に活用していく中で、取引先から得た情報などを踏まえ、**定期的に情報が更新されるように、仕組みを構築**することが重要となる。

組織体制（金融機関内）

ポイント



① 支援の方向性の検討

- 産業の中長期的な方向性と、地域産業の動向を把握し、支援の方向性を検討する
- 分析・検討の際は、各金融機関が持つシンクタンクと連携することが効率的であると想定される

② 分析・検討結果の反映

- ①の分析結果を、金融機関としての諸事業に反映する。
- 具体的には、融資方針（審査部門）、金融商品（ソリューション営業部門）、営業方針（営業推進部門）などへの反映が考えられる。

③ 本部と営業店での情報共有

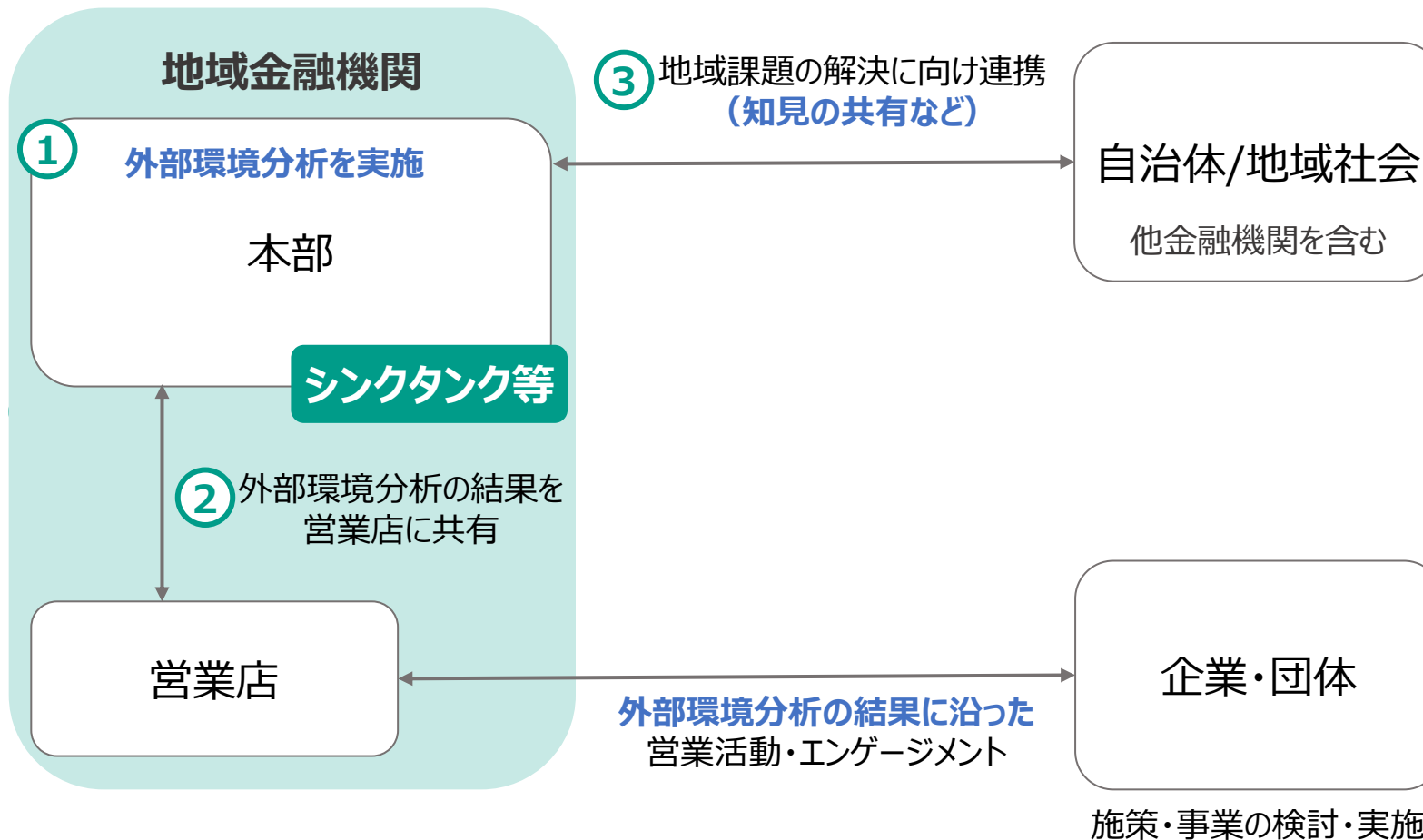
- 本部から方針や商品等を営業店に共有する。また、共有した結果を基に現場で取組を実践し、それを通じて得た地域産業・企業の動向や課題、ニーズ等の情報を本部に共有する。

✓ 本部と営業店が連動して情報生産ができるように、金融機関の中で定常的なワークフローを定めることが必要

ステークホルダーとの連携

- 特定産業を対象にした取組は金融機関の本部が主導し、シンクタンク機能を持つ金融機関の場合、**シンクタンク等と連携して取組を実施することが効率的**であると想定される。
- また、分析結果を地域全体で活用するべく、自治体を中心に他金融機関とも情報共有をすることが望ましい。

組織体制・ステークホルダー全体像



ポイント

- ① 外部環境分析の実施**
 - 地域金融機関内では、本部が主導し外部環境分析を実施
 - 特に金融機関内にシンクタンク機能を持つ部署等がある場合、集中的に実施することが効率的
- ② 営業店への情報共有とフィードバック**
 - 営業店には適宜分析結果を共有し、それに沿った営業活動やエンゲージメントを実施してもらう
 - 営業店は営業活動等で得た知見や情報を本部に連携し、金融機関として知見の蓄積・更新を行う
- ③ 自治体等との連携**
 - 定期的な自治体等との連携を通じ、地域産業に関する情報を連携

留意事項

- 特定産業を対象にした取組では、事業者へのヒアリング結果をもとに支援策の検討を実施するが、将来の動向や認識について**ヒアリング結果を鵜呑みにはせず、仮説検証のための手段として活用することが重要**である。
- また、地域への影響を踏まえ、対象産業のみではなく関連する産業への影響を考慮するとともに、金融機関単独で支援策を実施するのではなく、他のステークホルダーとの連携も考慮することが重要である。

懸念事項

実施事項

実施手順との対応

ヒアリングの活用方法

✓ ヒアリング結果を鵜呑みにし、事業者の意見や認識を無批判に事実として捉えてしまう

- 結果を解釈する際は、発言者のおかれた環境や実施している事業内容などに大きく左右されることに留意する
- 個別事業者の動向を詳細に確認する一方で、俯瞰的な観点を持って結果を解釈し、産業の将来動向等にかかる仮説検証の手段としてヒアリングを活用する

ヒアリング
(仮説検証)

ステークホルダーの巻き込み

✓ 金融機関単独での解決・対応を前提としてしまう

- 金融機関が単独で実施できない取組についても、ステークホルダーとの連携などを想定し、支援策を検討する

支援の検討

全体最適の視点

✓ 個別の取引先にのみ注目して支援策を検討してしまう

- 金融機関の取引先のみを対象に施策を検討せず、産業構造の転換など、産業や地域全体での最適化に向けた施策を検討する

支援の検討

アプローチ3

**企業価値の向上に向けた支援
(個別企業を対象にした取組)**

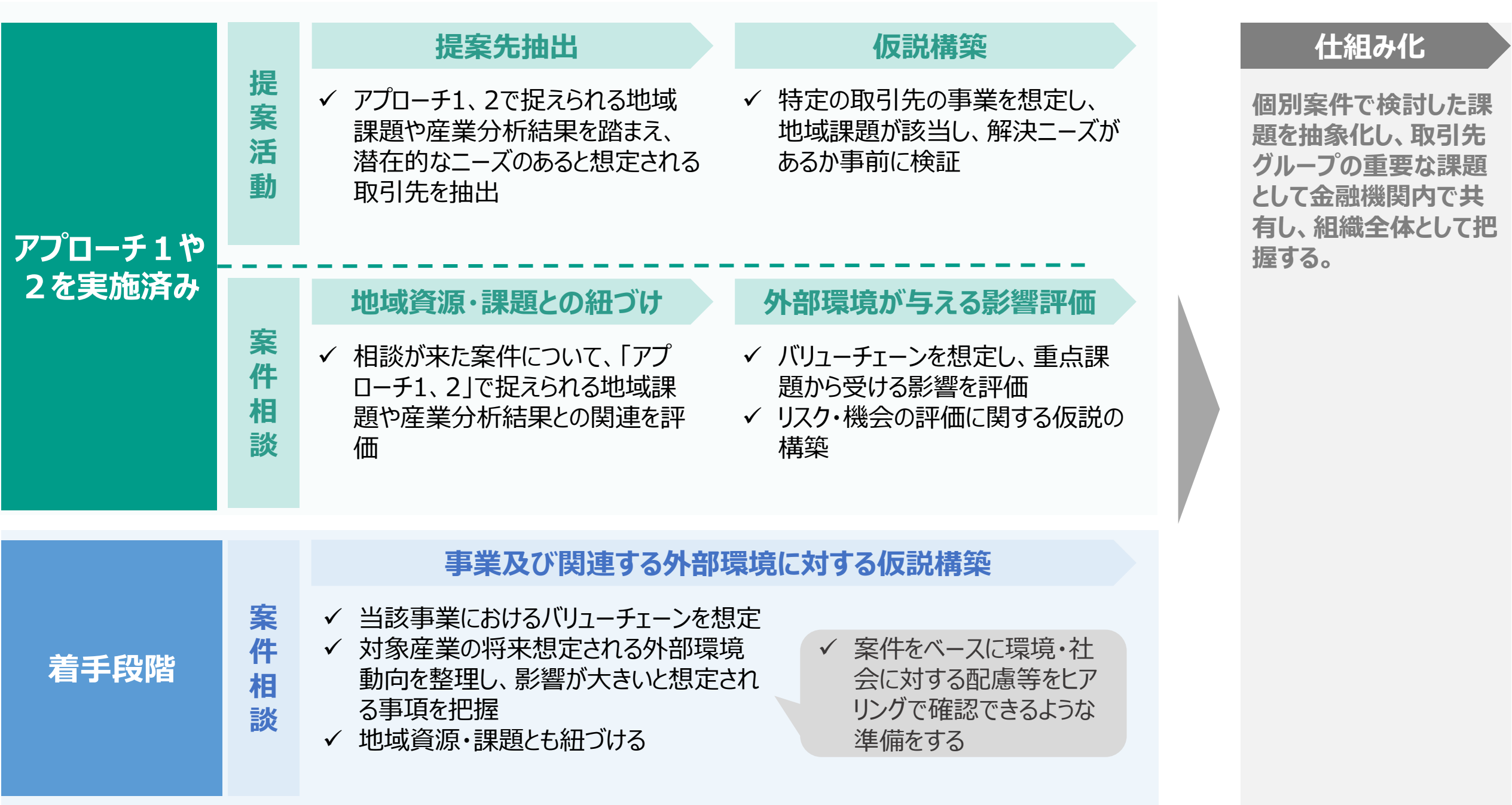
実践手順

- 本アプローチは、取引先企業を対象にESG要素を考慮した事業性評価を通じて中長期的なリスクや機会を検討することで、企業や案件の価値向上に向けた支援策を展開するための手法である。
- まず**地域資源や産業、技術に関する本部と営業店の知見を蓄積し、バリューチェーンの観点から企業/案件のインパクトを把握**することがポイントとなる。こうした事業性評価の先には、**ネガティブインパクトを抑制しポジティブインパクトを創出し得る個別の企業や案件への支援を積み重ねることによって、持続可能な地域社会の構築を図っていくこと**となる。

実施事項	内容	中心主体（例）
<p>事前準備</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外部環境分析：対象産業の将来想定される外部環境動向を“政策”、“技術”、“自然環境”、“社会・市場構造”等の観点から整理し、影響が大きいと想定される事項を把握 ✓ 仮説設定：外部環境分析の結果から、ヒアリングに向けた仮説を設定 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本部（ソリューション営業）
<p>現状把握（ヒアリング）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ヒアリング：取引先企業の仕入れ先、販売先及びその最終消費者の動向を把握するとともに、差別化要素を確認する ✓ 外部環境で影響が大きいと想定された事項への対応を把握する 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 営業店
<p>課題と価値の把握</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 想定されるインパクトの評価：対象事業の取組が環境・社会にどのような影響（インパクト）を及ぼしているか、もしくは及ぼし得るかを把握する ✓ 今後の取組の方向性の検討：事前準備やヒアリングを踏まえ、取引先の持続可能性や企業価値向上に向けた取組の方向性を検討する 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 営業店 ✓ 本部（営業推進、審査）
<p>共有・すり合わせ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取引先の将来性の把握：営業店で整理をした評価及びリスク、機会を本部と共有する ✓ 課題と機会の共有：取引先企業と評価、整理した内容を共有する 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 営業店 ✓ 本部（営業推進、審査）
<p>支援の検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ リスク緩和、機会獲得に向けた支援策を検討：取引先企業のリスク緩和、機会獲得に向けて、取引先企業の対応策及びその実践に向けた支援策を検討する 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 営業店 ✓ 本部（ソリューション営業）

アプローチ1、2との結びつき

- アプローチ1（地域資源や課題の特定）、アプローチ2（重点産業の分析）をすでに実施している金融機関は、それらの成果を活用し、ヒアリングに向けた仮説構築を実施。
- ESG要素を考慮した取組に着手する段階では、相談が来た案件について、**地域資源や課題との紐づけや、対象産業の一般的な動向を踏まえ、案件における環境・社会への配慮等を確認**することが必要である。



ESG金融による取引先企業価値向上の在り方

STEP 1. 対話を通じた共通認識

取引先との対話では、バリューチェーン全体での取組や経営層の想い、経営課題について把握することを通じて、考慮すべきESG要素・課題を特定することが重要。対話を通じて、ESG課題に対して何を今後実施すべきかについて、取引先と金融機関内で共通認識を持つ。

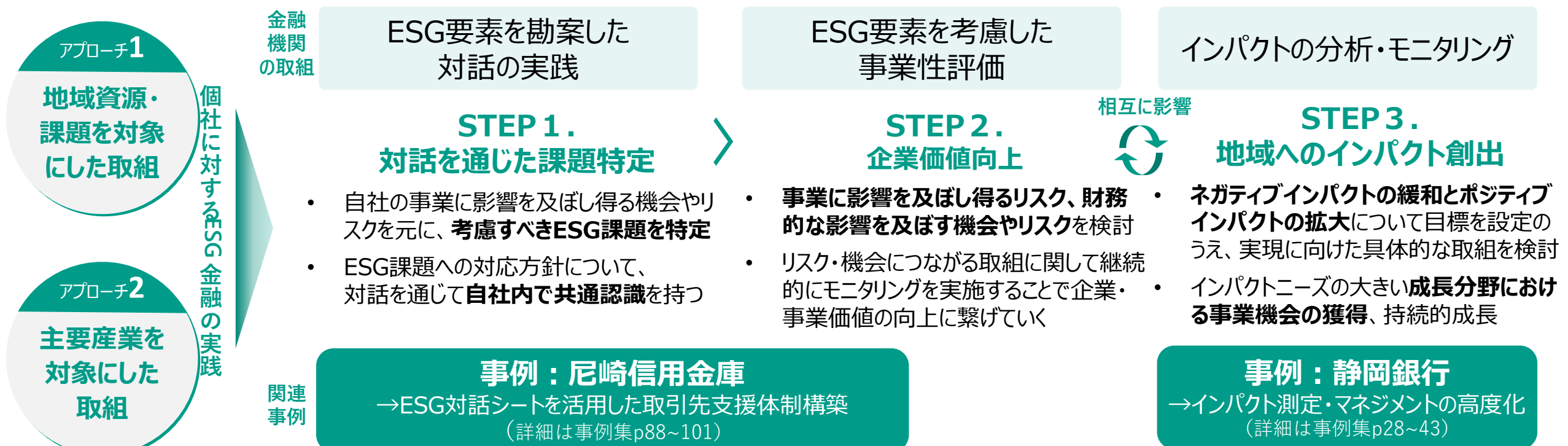
STEP 2. 事業性評価を通じた企業価値向上

取引先に対して、事業に影響を及ぼし得るリスクの検討に加え、企業価値向上につながる機会の検討を行うためには金融機関がESG要素を考慮した事業性評価を実施。リスク、機会につながる取組に関して継続的にモニタリングを実施することで、取引先の企業価値の向上につながる。

STEP 3. 地域へのインパクト創出

企業活動が地域の経済・社会・環境にもたらすインパクト（ポジティブな影響とネガティブな影響）を包括的に分析・評価し、ネガティブインパクトの緩和とポジティブインパクトの拡大について目標を設定のうえ、実現に向けた具体的な取組を検討することで、事業活動を地域へのインパクト創出に繋げていくことが出来る。

ESG要素を勘案した対話を通じた取引先の企業価値向上の目指すべき姿



ESG要素を考慮した事業性評価の目的

- ESG要素を考慮した事業性評価では、取引先の事業に影響を及ぼし得るリスクの検討に加え、企業・事業価値向上につながる機会やリスクの検討、さらに地域へのインパクト評価を行う。
- 事業に影響を及ぼし得るリスクの検討：大気汚染や土壌汚染など、ESGに関するネガティブ要素を確認し、事業へのリスクを最小化。
- リスク・機会の検討：ESG要素を考慮して対象事業の売上、収益向上につながる機会獲得やリスク低減に向けた取組を支援。
- インパクト評価：資金供給を行う意義を明確にするため、地域の環境や経済・社会へのインパクトを評価。

実施事項

事業性評価における考え方の例

事業に影響を
及ぼし得る
リスクの検討

- ✓ 法令違反（大気汚染や土壌汚染などに関する基準の超過）や座礁資産（石炭火力発電など環境変化により価値が大きく毀損する資産）、人権侵害等、環境や社会に多大なる悪影響を及ぼす事項を確認し、事業に影響を及ぼし得るリスクを最小限化する

ESG要素を考慮した
リスク・機会の検討

- ✓ 中長期的に財務的な影響を及ぼす機会やリスクを検討
- ✓ 特定したリスクや機会に関して、リスク緩和や機会獲得に向けた対話や支援を実施し、事業・企業価値の向上につなげる

環境・社会への
インパクト評価

- ✓ 取組により生じる環境・経済・社会の変化（インパクト）を把握し、リスク・機会の検討に活用するとともに、地域金融機関として支援をする意義を明確にする

実践
ポイント



- ✓ リスク、機会につながるインパクトを及ぼす取組に関して継続的にモニタリングを実施し、取引先の事業・企業価値の向上につなげることが重要

外部環境分析（業種別の重要課題）

- 事前準備の目的は、対象とする事業/案件において**考慮すべきESG要素を特定**することである。考慮すべきESG要素を検討する際には、**対象とする事業/案件が関係する業種における重要課題をまずは認識**することが望ましい。
- 業種別の重要なESG要素についてはその業界のトップ企業の動向（関連する取組や重要課題（マテリアリティ））を確認して把握することも可能。また、参考資料（右下）を参照することも有効である。

参考情報

SASB

SASBは、産業別に重要課題をまとめたマテリアリティマップを公開。



<https://www.sasb.org/>

MSCI

MSCIは産業ごとにキーイシューを設定し、マテリアリティマップとして公開



<https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-industry-materiality-map>

UNEP FI

UNEP FIは業種・企業規模別に事業活動が与えるポジティブ・ネガティブインパクトを公開



<https://greenfinanceportal.env.go.jp/pdf/114286.pdf>

国内外の共通の課題

業種別の重要課題

対象業種で特に重要な課題は何か。
何との関連性が強いのか。

コア課題

国内外で共通の課題



例

業種別の重要課題（例）

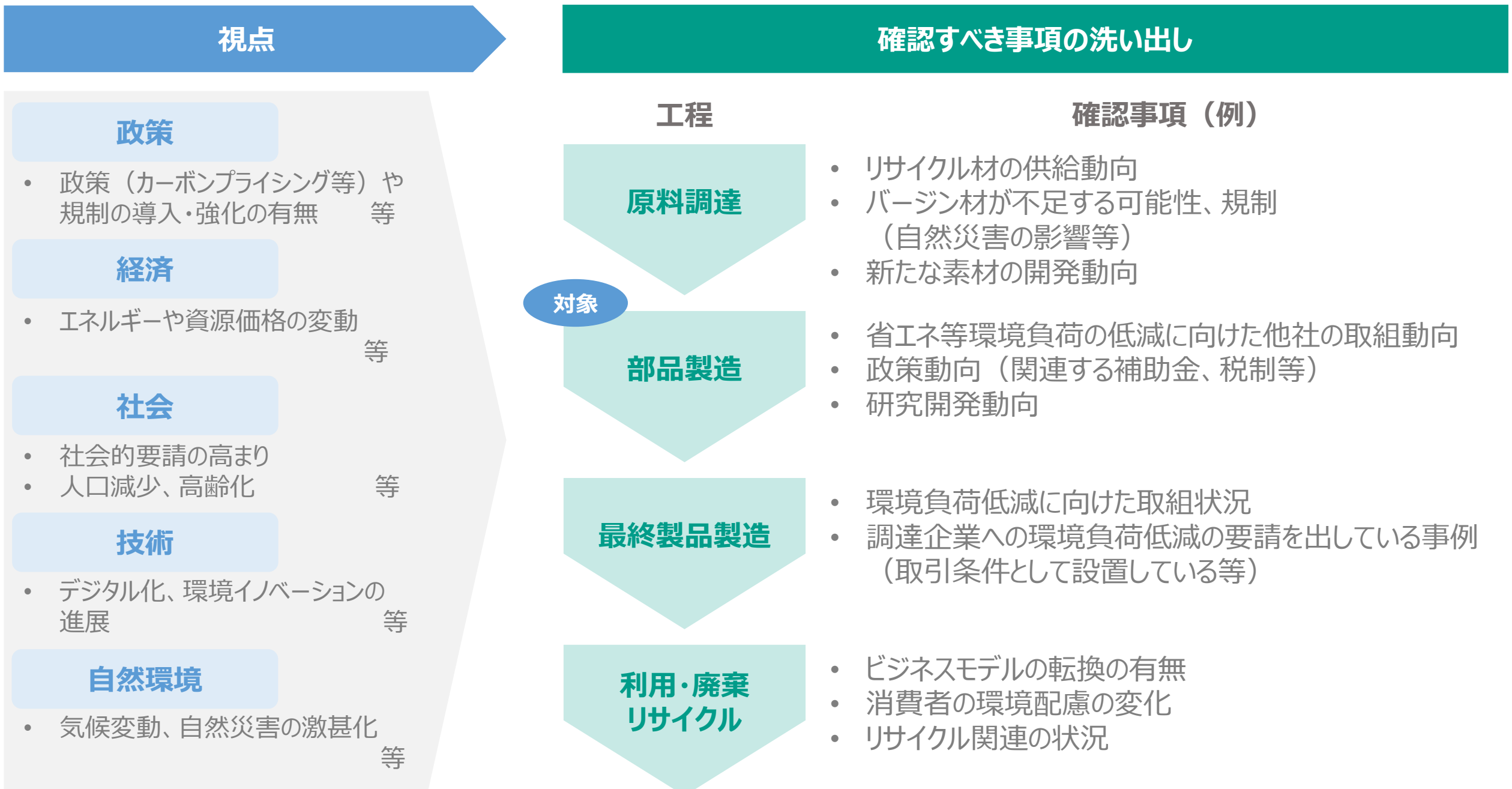


- 持続可能な開発目標（SDGs）や世界経済フォーラム（WEF）におけるグローバルリスク等を参考にできる

- 業種のトップ企業の統合報告書等で記載されている重要課題（マテリアリティ）や参考情報（右）を参考にできる

外部環境分析（バリューチェーンの視点）

- その上で、対象とする事業/案件の想定される商流（バリューチェーン）の各工程で想定される中長期的な環境、社会、経済の変化を踏まえ、ヒアリング等で確認すべき事項を洗い出すことが重要となる。
- 対象事業/案件が加工業等、バリューチェーンの中間に位置する場合は、**最終製品市場におけるメーカーの動向や利用段階、廃棄・リサイクル段階を確認**することが有効であると考えられる。
- 上記事項の実施にあたり、事業者の取引先、バリューチェーン上の位置を事前に金融機関として把握する必要がある。主要産業に関する動向・バリューチェーン分析の方法についてはアプローチ2（p.50～55）も参照いただきたい。



新たな技術を対象とした分析

- 脱炭素の実現に向けては、イノベーションの重要性が認識されているなど、持続可能な社会の実現に向けては**新たな技術を活用したビジネスの創出が必要となる**。そのため、今後はそれら技術を扱う取引先の増加が想定されるが、その際、企業から提供される情報を、金融機関として咀嚼し適切に評価できるように視点を整理しておくことが求められる。
- ESG地域金融においても、これらのイノベーションを支える人材・スタートアップ等への資金提供の重要性が高まっている。

技術ベースの事業把握に重要な観点

1 機能把握

- 技術が持つ機能を深掘し、対象技術の強み等の本質的な価値を把握する

【観点】

- 技術の特徴は何か
- 既存技術と比較して何が異なるのか

2 市場・ユースケースの検討

- 技術が持つ機能を踏まえ、顧客・社会等のどのような課題を解決できるのか、提供価値を明確化し、参入すべき市場・用途を定める
- 販売先・業界トップの取組を把握し、業界の動向を把握する

【観点】

- 技術を活用してできること
- 顧客（技術の使用者）への提供価値は何か
- どのような社会・課題が解決できるのか（SDGsへの寄与）

革新的環境イノベーション 参考情報

革新的環境イノベーション戦略

- 「パリ協定に基づく成長戦略としての長期戦略」に基づき、経済産業省は「革新的イノベーション戦略」を策定
- カーボンニュートラルを可能とする革新的技術を2050年までに確立、長期戦略に掲げた目標に向けた社会実装を目指す
- 16の技術課題が挙げられており、具体的な目標コストやCO2削減量が設定されている

参照先



<https://www.enecho.meti.go.jp/about/whitpaper/2020html/1-3-3.html>

参考事例：現状把握に向けたアンケート調査の実施

金融機関名：秋田県信用組合

取組事例名：地域企業の再生可能エネルギー導入促進に向けた取引先へのアプローチ検討

○概要

- ✓ 取引先の脱炭素に関する問題意識・再エネ導入の潜在的ニーズ（財務状況・設備投資余力等）を把握するため、取引先に対するアンケート調査・ヒアリングを実施
- ✓ 上記の調査結果を踏まえ、取引先企業への再エネ導入を促進のための方策の検討

→詳細は事例集
p.102～114を参照

取引先への対話方針検討のためのアンケート調査実施

県内中小・零細企業と共に歩んできた秋田県信用組合は、脱炭素化のメリットや必要性を取引先に周知・啓発し、脱炭素化を促進していきたいと考えていた。そこで、取引先に簡易アンケート調査を行い、取引先の脱炭素化に係る意識や支援ニーズを把握。その結果をもとに、優先アプローチ先や必要な情報提供・助言内容を検討し、営業店職員を巻き込み対話の実践に繋げている。

主なアンケート内容

1 企業基礎情報

企業規模（資本金/売上高/従業員数）、業種、ビジネスの特徴（業態、販売先の地域）、経営課題

2 脱炭素化に係る意識・取組内容

脱炭素化に向けた取組・検討状況/脱炭素化の必要性を感じている背景/取引先からの要請内容/具体的な取組内容/取組実践に向けた課題

3 金融機関・自治体への支援ニーズ

脱炭素化対応に向けて金融機関に期待する支援/県、自治体支援策の活用状況

アンケート結果から把握されたこと

脱炭素化に係る意識・取組内容

- 取組実践に至っていない企業が半数以上であるが、類似調査と比較し、**再エネ活用への意識は高い**
- まずは**省エネ機器への切り替え**等に取り組む/取り組み予定の企業が多い

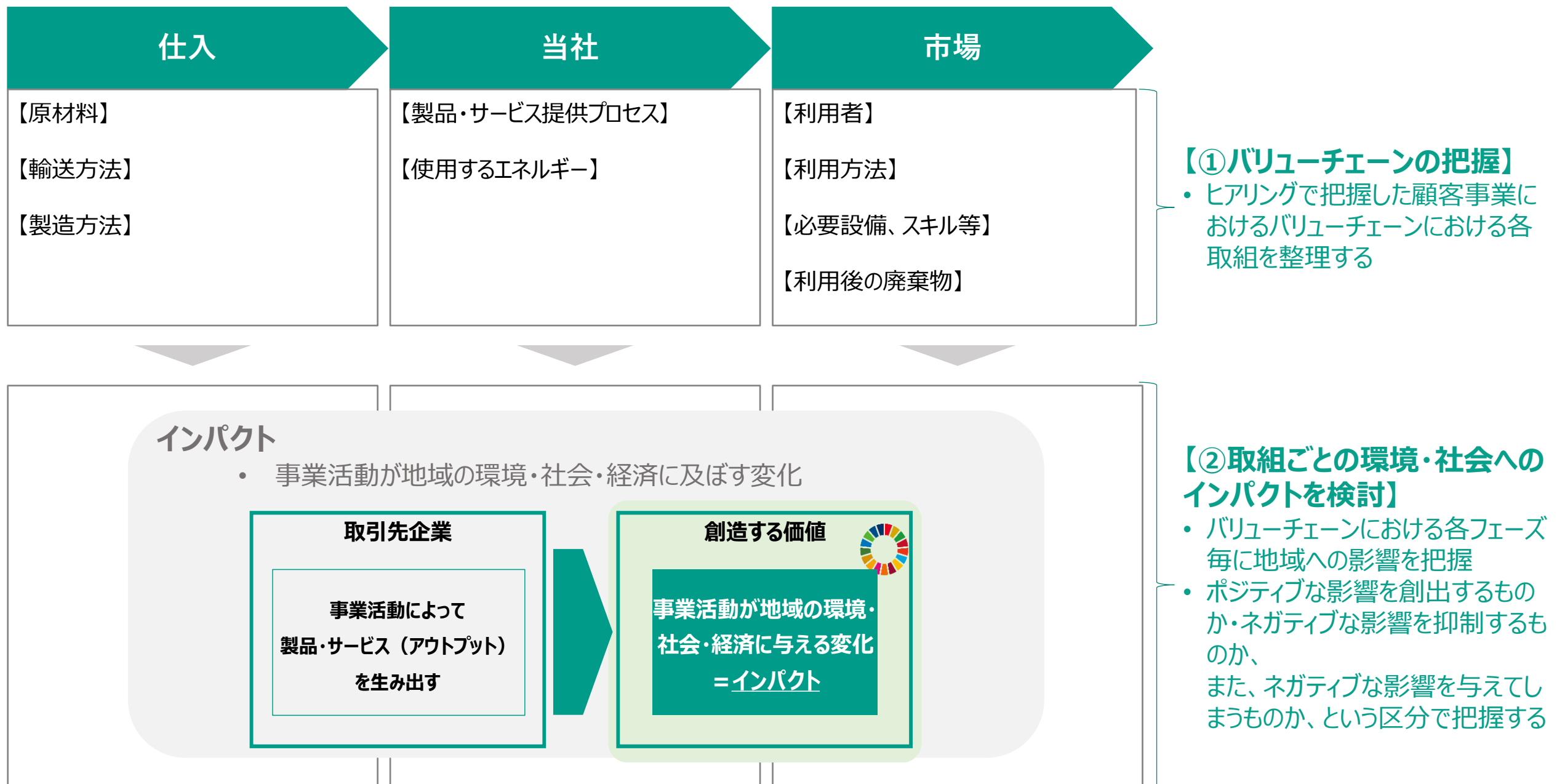
金融機関への支援ニーズ

- 半数以上の企業が**補助金申請支援**を期待しているほか、**セミナー・勉強会の開催や、ESG支援ローンの提供**なども需要が高い

バリューチェーン及び環境・社会へのインパクトの把握

- 顧客との対話では、既存の事業性評価シート（商流等の非財務部分）を使用するなどして、先ずバリューチェーンの各取組を把握する。
- 把握したバリューチェーンと関連する課題を踏まえ、環境・社会へのインパクトを評価する。（⇒具体的な評価方法は「グリーンから始めるインパクト評価ガイド」を参照）

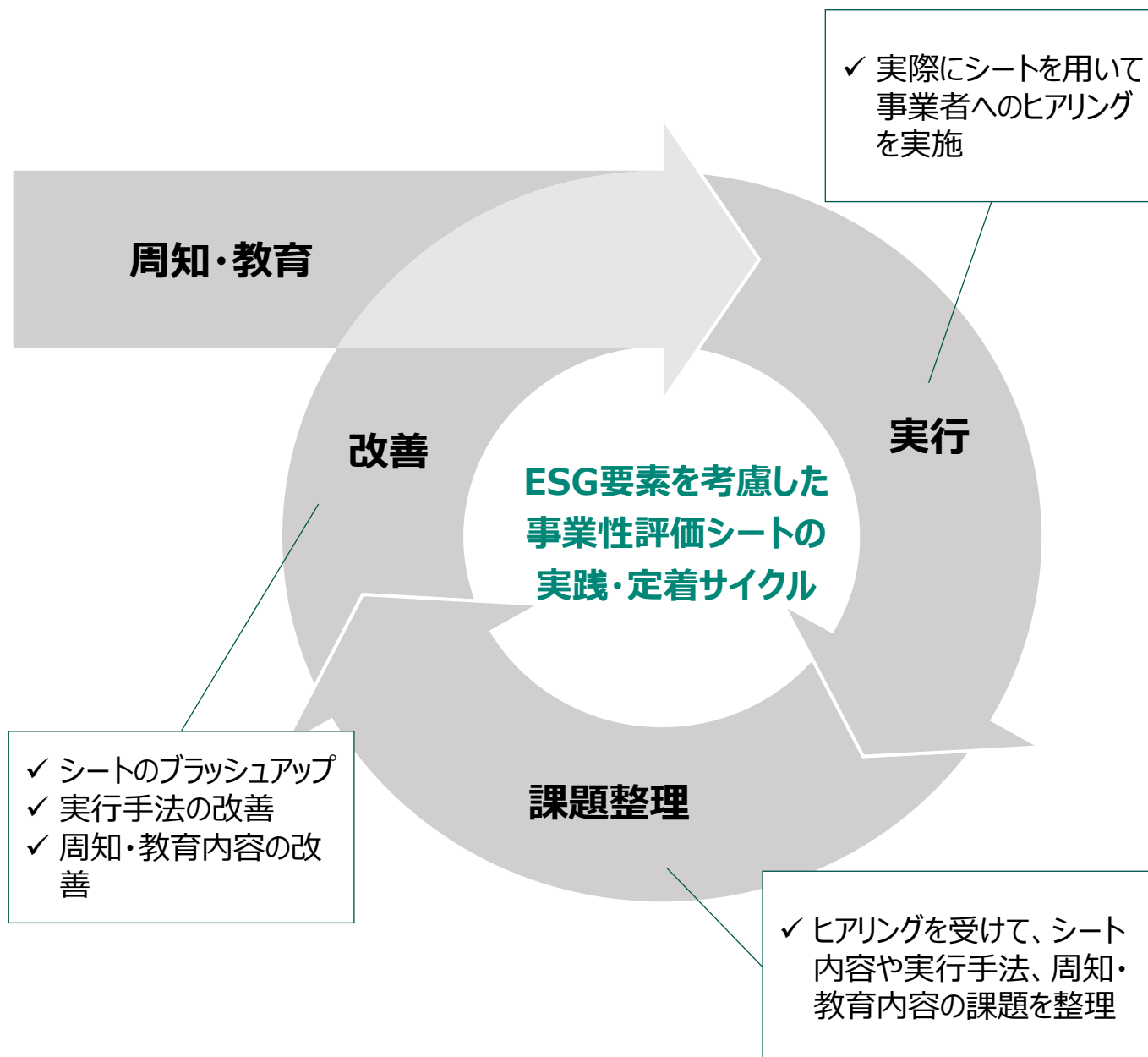
バリューチェーンを踏まえたインパクト評価



営業店職員を巻き込んだ対話の推進（1）

- ESG要素を考慮した事業性評価の実践・定着に向けては、まずは**営業店職員への「周知・教育」を実施した上で、「実行」「課題整理」「改善」のサイクルを回し続ける必要がある。**
- 営業店職員への周知・教育におけるポイントとしては、**①継続的な周知・教育、②本部からの支援体制整備、③「職員」にとってのメリット訴求、④負荷軽減策の提示**の4点が重要。

ESG要素を考慮した事業性評価の実践・定着サイクル



営業店職員への周知・教育におけるポイント

①継続的な周知・教育
 事業者はまだESG対応への切迫感がないことが多く、職員は重要性を実感しづらいため、継続的な働きかけが重要

②本部からの支援体制整備
 慣れるまではシート作成の負荷が高いため、シート作成フォローや、具体事例の共有など、本部からのサポートが重要

③「職員」にとってのメリット訴求
 通常業務で繁忙な職員にとっては、営業成績に対する効果や何らかの奨励施策などを併せて示すことが重要

④負荷軽減策の提示
 新たな業務導入に伴う営業店職員の抵抗感を軽減すべく、今後の業務負荷見直しなど、負荷を軽減する姿勢を示すことが重要

営業店職員を巻き込んだ対話の推進（2）

- 事業者との対話においては、**必ず事前準備を実施し、事業者が抱える課題についての仮説を検討した上で、優先度の高い項目に絞ってヒアリングを実施**することが重要となる。一方、対話やシート記入、課題分析の**効率化**や、次へのアクションに向けた**事業者の意識醸成**が課題となる。

	実行におけるポイント	想定される課題
事前準備	<ul style="list-style-type: none"> • 事前の仮説設計 …これまでの対話・取引を通じて得ている情報を基に、対象先企業の課題仮説を検討 財務面の情報も重要なヒントとなる Ex) 労務費、固定資産税 	<ul style="list-style-type: none"> • 効率化 …慣れている職員でも、1企業あたり、事前準備に1時間、ヒアリングに1時間半、シート記入・課題分析に1時間半程度を要するため、教育やシステム・AI等による効率化が求められる • 事業者の意識醸成 …現状の認識共有や特に注力すべき取組を示すことで次へのアクションに繋げる
ヒアリング	<ul style="list-style-type: none"> • 趣旨説明 …課題を一緒に棚卸していく旨と、時間を要する旨を冒頭で伝える • 全体状況からの深掘り …ESG全般に関する取組状況と仮説に基づく重要度の高い項目に絞って深掘りを実施 	
シート記入	<ul style="list-style-type: none"> • 記載例の提示 …各項目の記載例やサプライチェーン例を示して、記入を支援 	
課題分析	<ul style="list-style-type: none"> • 財務面との一体的な分析 …財務面の情報も重要なヒントとなる • 本部からのサポート …シート記入内容を本部職員がレビューし、課題分析の支援を実施 	
支援策検討、支援策提案	<ul style="list-style-type: none"> • 支援メニューリストの整理 …シートの各項目ごとに支援メニューをリスト化し、支援策検討の材料とする 	

機会獲得・リスク低減に向けたKPIの設定・支援の検討

- インパクト評価を通じて特定された重要度の高い事項・事業活動については、取引先との対話を通じて、**目指す姿・実現に向けた具体的な取組**を検討することで、取引先の**機会獲得・リスク低減**、更に地域へのインパクト創出に積極的に結び付けていくことが重要になる。
- 具体的な取組計画を策定する際は、なるべく**定量的な管理指標（KPI）**を設定することが効果的になる。
- 金融機関としても**KPIの進捗状況をモニタリング**することで、取引先の状況を可視化でき、KPI達成に向けた支援策の検討に繋げることも可能になる。

実施事項（例）

概要

目指す姿の検討

- 重要事項に関して取引先の目指す姿を記載する
- その際、目指す姿に関連する目標を設定することが望ましい
例) 2030年までに全製品の製造を業界トップクラスの排出水準で実施する など

目指す姿の実現に向けた取組の検討

- 目指す姿の実現に向けて、具体的な取組を記載する
- 取組の検討にあたっては、事業を通じて、どのように機会の獲得（ポジティブなインパクトの拡大）やリスクの低減（ネガティブインパクトの抑制）をするのかを検討する
例) 製品製造機械の改良に向けた研究開発の実施、プロセス改善に向けた実証の実施 など

KPIの設定

- 目指す姿や具体的な取組に直結する定量的な管理指標（KPI）を設定する
またKPIについては時期を明確化する
例) 2025年までに〇〇技術の導入、2025年までに生産量あたりの排出を30%削減 など

進捗管理・支援策の検討

- 設定した目標に対して、どの程度進捗しているかを、定期的に金融機関・取引先との対話において確認
- 差が生じている場合には、対話を通じて、対応策を検討し、金融機関としても支援を実行する

参考事例：インパクト創出に向けたKPI策定 – 静岡銀行 –

金融機関名： 静岡銀行



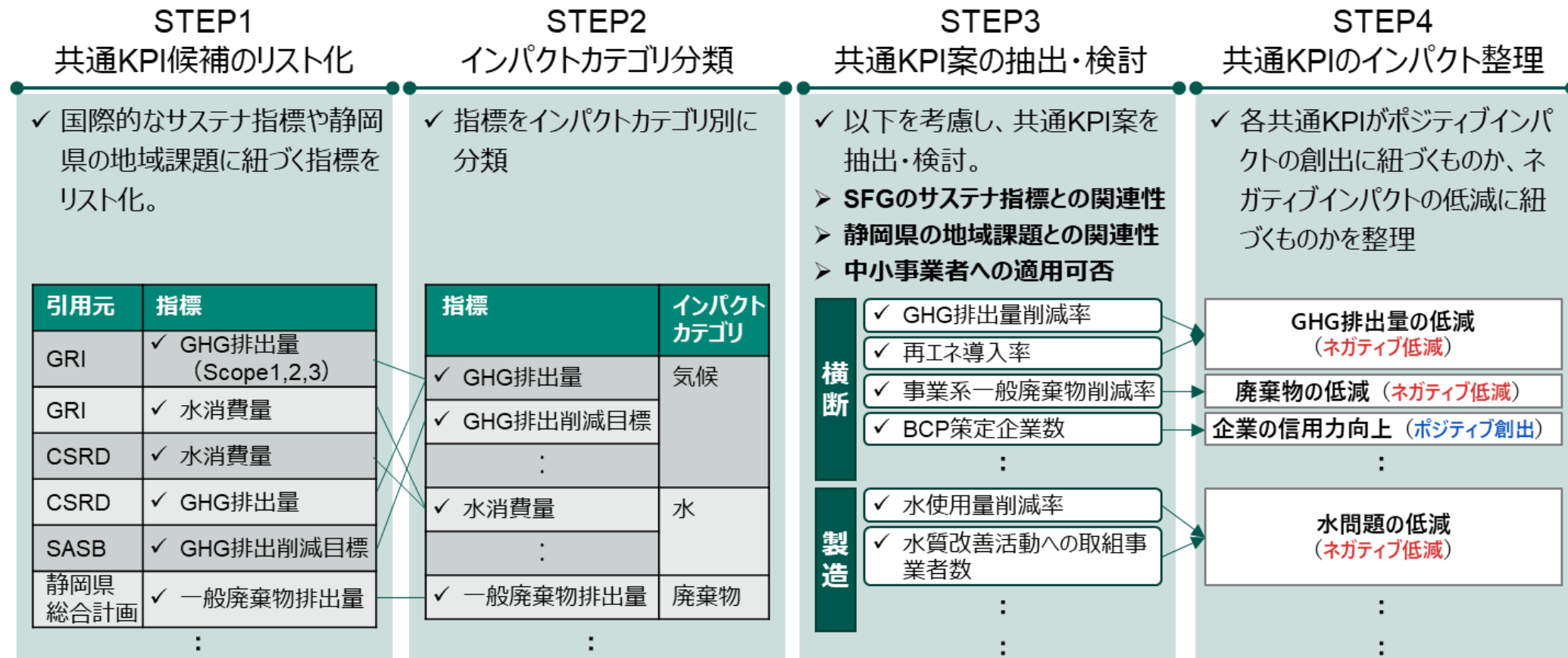
静岡銀行

取組事例名： 企業価値向上と社会価値創造の両立に繋がる共通KPIの策定

○概要

→詳細は事例集 p.28~43を参照

- ✓ 静岡銀行は環境・社会・経済に対するインパクト創出に向けてPIF（ポジティブ・インパクト・ファイナンス）を中小企業を対象に実行している。本事業では、国際的なサステナビリティ関連指標や、静岡県の地域課題に紐づくKPIの整理による、トップダウンアプローチでの検討を実施した。
- ✓ 検討の結果、**業種横断共通KPI**と、**製造業、医療・福祉業、建設・建築業、産業廃棄物処理業の業種別共通KPI**を策定することができた。
- ✓ 各共通KPIに紐づくインパクトの整理により、金融機関が個別企業に対して適切なインパクト評価・KPI設定・モニタリングを行うことで、**主要産業や地域の課題の解決（インパクト創出）に繋がる**ことが再確認された。
- ✓ 本取組は、個別の取引先への取組（アプローチ3）、アプローチ1の地域やアプローチ2の産業に関する取組へとつなげることができる。

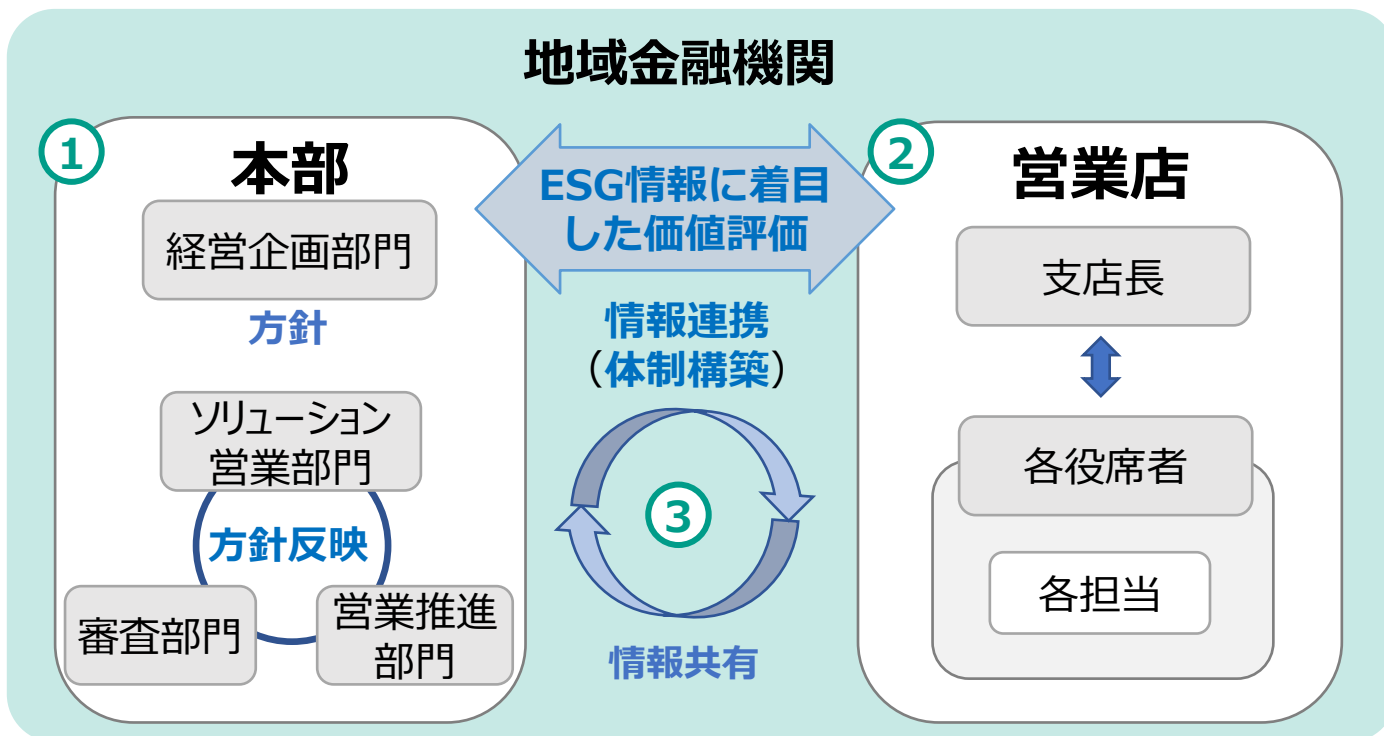


金融機関内の組織体制とポイント

- ESG要素を考慮した事業性評価を継続して実践していくために、本部には地域の重点課題や資源、各産業の重点課題等を踏まえ、営業店での取組をサポート（ツール作成や標準化等）する役割が求められる。
- 営業店はESG要素を考慮した事業性評価を通じて取引先が対峙する課題を深く理解するとともに、ニーズを踏まえ、機会獲得やリスク緩和のためのアドバイスやソリューションを提供する。また、得られた情報を本部にフィードバックする役割が求められる。
- 本部・営業店が情報連携を行い、組織的に個別案件に対応しながら組織としての知見を蓄積していく形が望ましい。例えば、業種別で非財務情報をデータベース化し、対話の際に活用できるようにすることなども考えられる。

組織体制（金融機関内）

ポイント



① 地域課題や資源、産業の課題を整理

- 主要なサステナビリティテーマの把握や地域における課題の特定は本部が主体となって体系的に取り組むことが望ましい

② 企業/案件の課題と価値を発掘

- 本部から①で得られた情報を提供するなどの支援を実施しつつ、徐々に営業店が主導として地域企業にヒアリングを行い、長期的視点でESG要素を考慮した上で事業性評価を行うことが求められる

③ 情報の分析・整理と連携

- 営業店が発掘した情報を本部内で分析し、営業店へフィードバックを行う
- 個別案件における課題を抽象化し、取引先グループにとって重要な課題として金融機関全体で把握する

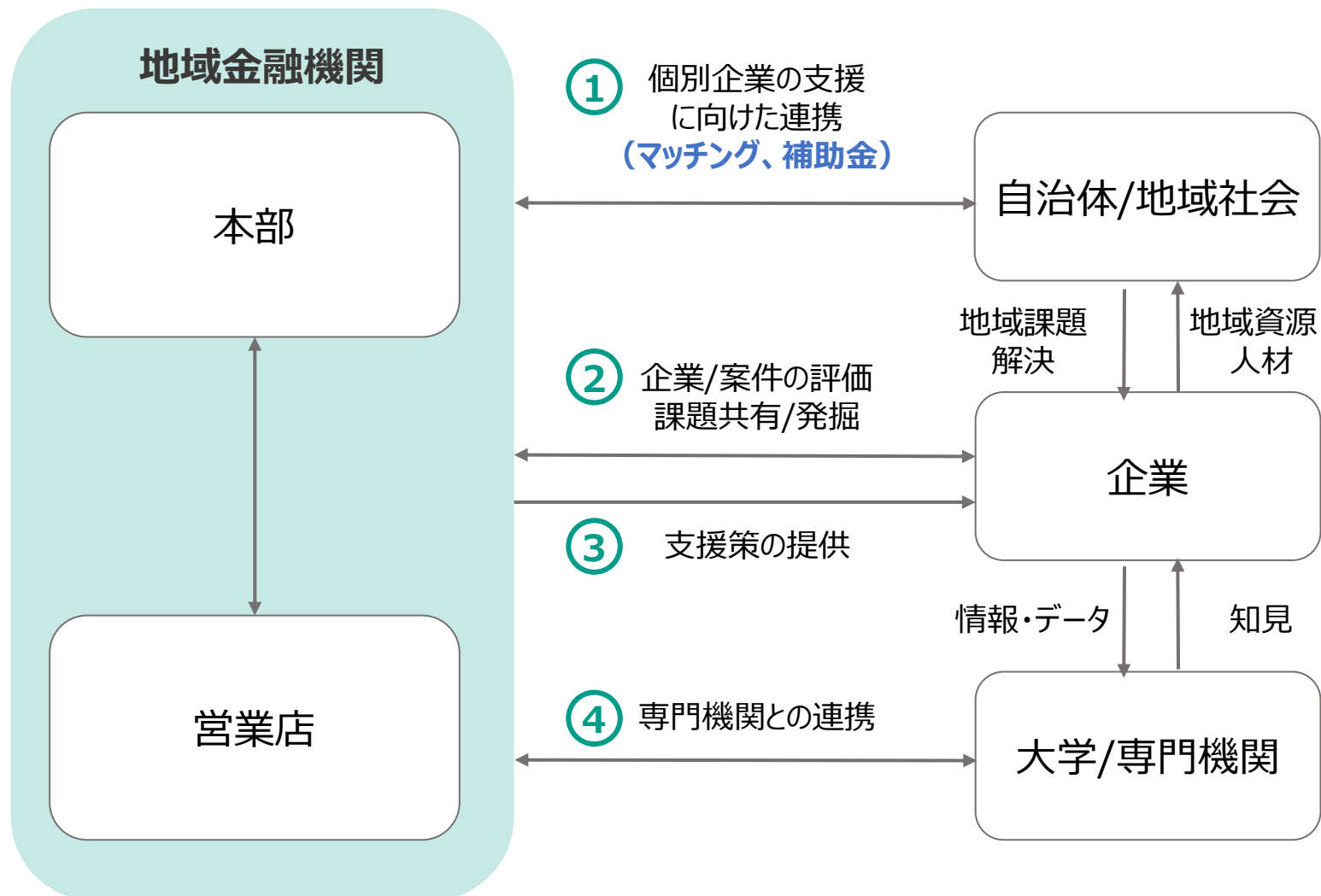
- ✓ 本部が集約的に地域単位での重要課題を意識、想定、情報収集し、営業店が個別企業に対するニーズを聞き取る
- ✓ 営業店が経験した事例は本部で集約し、外部環境分析と併せて組織として蓄積していく
- ✓ 営業店が関わった成功事例は、研修や社内勉強会の場で担当者の生の声を発信することで、他の営業店への横展開を加速させる

ステークホルダーとの連携

- ESG要素を考慮した**事業性評価**や**それに基づく本業支援**を実施する際にも**自治体等との連携は有効**である。具体的には、**地域資源**を活用して課題解決に資する取組を行う企業の支援に向けた連携や、自治体として注力をしていきたい産業における取組促進に向けた支援での連携が考えられる。
- 取引先企業に対しては、**事業性評価**を通じて地域に与えるインパクトを把握し、また**外部環境**の変化を踏まえた課題の把握を行う。企業を正しく評価した上で、地域に与えるインパクトを最大化するための支援策を検討する。その際、**金融機関**にないノウハウ等が必要な場合には**大学や専門機関等と連携することも重要**である。

組織体制・ステークホルダー全体像

ポイント



① 企業支援に向けた連携

- 取引先企業の商流構築のためのマッチングイベントの共同実施や、補助金の活用、自治体が保有する各種データの活用など、金融機関が支援を打つための連携が考えられる

② 企業/案件の評価・課題共有/発掘

- 事業性評価を通じて、取引先との対話によるニーズや課題の共有、把握を行う
- 外部環境が与える影響や地域課題に対する影響を踏まえ、長期的な視点から顧客の持続可能性・成長性を評価する

③ ESG要素に着目した支援策

- 事業性評価を通じて適切なアドバイスを企業に提供すると共に、商品やサービス、ソリューションでインパクトを最大化する支援策を提供

④ 専門機関との連携

- 専門的な知識が必要な場合は大学や研究機関等との連携が考えられる

留意事項

- 取引先の事業性を評価するにあたっては、ヒアリングで聞き取る情報をそのまま受け取るだけでなく、地域金融機関としてプロアクティブに評価を実施する必要がある。そのためには、現場職員による業種動向などの全体像を踏まえた検証が必要となる。

	懸念事項	実施事項	実施手順との対応
ヒアリング 内容の検証	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取引先から得られる情報について、全てを事実として捉えてしまう 	<ul style="list-style-type: none"> • ヒアリングで顧客やステークホルダーから聞き取る情報について、金融機関として検証する必要がある • 企業側の情報発信に対し、金融機関が誤認してしまう場合があるため、金融機関に技術的なバックボーンが必要であり、専門的な人材の登用、外部機関の活用も有効である 	<p>事前準備</p> <p>現状把握 (ヒアリング)</p>
バリューチェーン 全体の把握	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 支援開始後、事前に想定してなかったリスクに見舞われることがある 	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客が取り組むビジネスについて、川上から川下までバリューチェーン全体を把握し、環境・社会に与えるインパクトを把握する必要がある 	<p>課題と価値の把握</p>
代替案の検討	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取引先が提示するプランに引っ張られてしまう 	<ul style="list-style-type: none"> • 単一のプランのみでは特定のプランを成功させようという力がかかってしまうため、常に代替選択肢を用意しておく方が良い 	<p>共有・すり合わせ</p> <p>支援の検討</p>
個別案件の 抽象化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個別案件に対応するが、組織としてのレベルアップに繋がらない 	<ul style="list-style-type: none"> • 個別案件で検討・経験した特定分野における課題を抽象化し、取引先グループにとって重要な課題として金融機関全体で把握する 	<p>(全体を通じて)</p>
取引先との 距離	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 金融機関としての支援の方向性をもたず、取引先の実施したいことを支援 	<ul style="list-style-type: none"> • 取引先のニーズを踏まえた支援は重要なことであるが、金融機関として対等に意見交換ができる知見を蓄積し、取引先のビジネスモデルを持続可能な形に転換できるように支援の方向性を検討する 	<p>(全体を通じて)</p>



環境省