

ESG地域金融実践ガイド 2.2

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

2023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方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。



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。



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。



- ✓ 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

- ✓ 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

目次

まえがき：本ガイドの目的	…p.4
今年度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.経営に求められる事項	…p.19
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.地域資源の特定およ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.63
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みせている。我が国においても、2050年カーボンニュートラル宣言や、2030年の排出削減目標の46%への引上げにより、脱炭素化に向けた取組が加速している。

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および内容の改訂を行っている。ポイントは以下の通り。

■ 金融機関の経営陣向けサマリーを凝縮・別冊化

- ✓ ガイド本編から経営陣向けサマリーを切り離し、金融機関経営の観点からの要点に絞ってメッセージを凝縮。
- ✓ 従来からの金融行動とSDGs・ESG経営の本質的な同質性・親和性を訴求し、地域金融機関の経営基盤強化や持続可能なビジネスモデル構築に向けた有力な手段として、経営陣によるコミットメントを要請。

■ 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、「腹落ち感（納得感）の醸成」「地域へのインパクト」「PDCA体制の構築」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、留意事項および詳細事例の紹介について、2022年度事業での成果や教訓等を踏まえて一部説明を修正および説明資料を追加。

■ 実践段階での課題と対応策を充実化

- ✓ 昨今、ESGやSDGsを経営戦略や投融資方針に組み込む地域金融機関が増えてきた流れをふまえ、計画に基づいて取組を実践する段階で多くの地域金融機関が直面する様々な課題に関する具体的な対応策の記載を充実化。

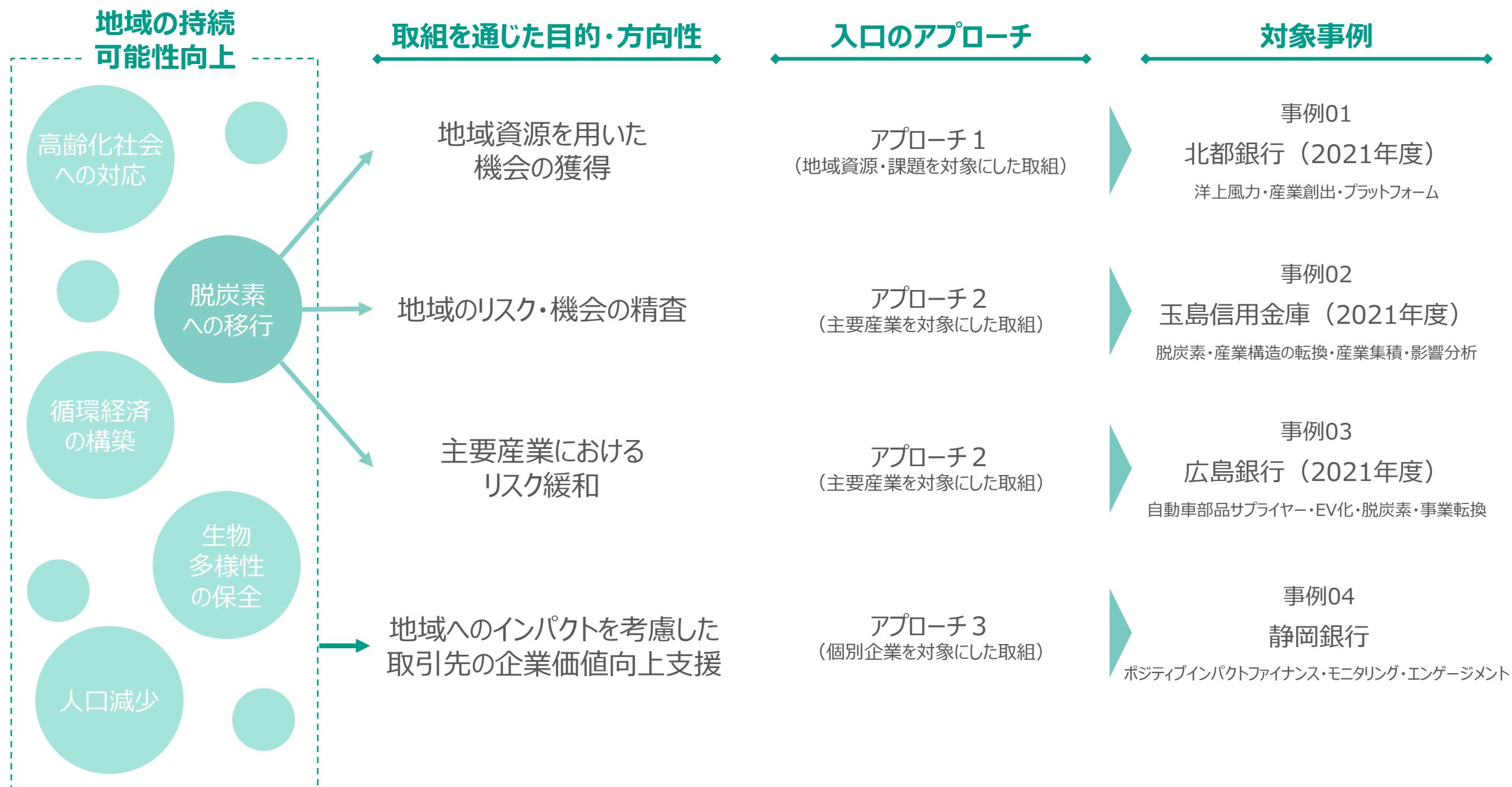
今年度事業を通じて認識された課題・示唆

- 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。「令和4年度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改訂。
- ①腹落ち感（納得感）の醸成、②地域へのインパクト創出、③金融機関内でのPDCAの仕組み化、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	改訂箇所
金融機関の営業担当者、取引先における腹落ち感（納得感）の醸成	<ul style="list-style-type: none"> • ESG金融によるメリットは、中長期的に現れるため、個々人単位では感じにくい。短期的な成果を求められがちな金融機関の営業担当者やその取引先企業には心理的ハードルが生じる傾向。取組の社会的意義やメリットの受益者としての側面に力点を置き、腹落ち感（納得感）を醸成することが重要。 • 腹落ち感（納得感）を効果的に持たせる手法に関して、事例集の中で紹介する。 	<ul style="list-style-type: none"> • ガイド本編（ESG地域金融の概念と目的） • 事例集
取組を通じた地域へのインパクトの創出	<ul style="list-style-type: none"> • 「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に認識をもって取組を進めることの重要性を強調。 	<ul style="list-style-type: none"> • ガイド本編（まえがき、ESG地域金融の実践内容の概要、アプローチ3） • 事例集
金融機関内の持続的な取組に向けたPDCAの仕組み化	<ul style="list-style-type: none"> • 金融機関が取組を進める上での組織運営上の留意点として、部署間の役割を明確化した上で、本部と支店・営業店の密な情報連携によるPDCAサイクルの確立が必須。 • PDCA実施に際しては、本部は商品・サービスや外部動向に関する知見の提供、支店・営業店は顧客とのコミュニケーションにおける知見を活かし、両者の掛け合わせにより支援策を実装する考え方が有効。 • 今年度の事例を通じて明らかになった実践上の課題と対応策を紹介する。 	<ul style="list-style-type: none"> • ガイド本編（アプローチ3） • 事例集

地域の持続可能性向上に関する新しい事例の紹介

- 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。
- 今回の改訂では、「**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、新しい詳細事例として別添事例集で紹介。



令和4年度地域におけるESG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ん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 エグゼクティブフェロー 兼 副所長 金融経済研究センター長
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 チーフ・サステナビリティ・オフィサー
平井 一之 一般社団法人 静岡県環境資源協会 専務理事
家森 信善 神戸大学 経済経営研究所長

(敬称略50音順)

＜オブザーバー＞

- 金融庁 総合政策局 総合政策課
中小企業庁 事業環境部 金融課
農林水産省 経営局 金融調整課

＜支援先機関・案件名称＞

尼崎信用金庫	「業種に共通するESG要素を考慮した事業性評価・支援体制の構築」
株式会社愛媛銀行	
株式会社伊予銀行	「地域特性を活かしたESG金融の構築」
三井住友信託銀行株式会社松山支店	
株式会社群馬銀行	「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と連携した支援策の検討」
株式会社静岡銀行	「地域におけるインパクト可視化およびインパクト測定・マネジメント（IMM）体制の確立」
株式会社第四北越銀行	「新潟県燕三条地区におけるサプライチェーン全体での生産性向上を通じた脱炭素化支援」
株式会社千葉銀行	「SAFのサプライチェーン構築を通じた県内産業の活性化」
福岡ひびき信用金庫	「営業店・外部パートナーとの連携によるESGを考慮した伴走型支援の体制構築」
碧海信用金庫	「ものづくりを中心とした地域経済支援の展開について」

(50音順)

＜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4年度地域におけるESG金融促進事業 意見交換会 座長 竹ヶ原 啓介

- 国際情勢の激変とこれに伴う経済環境の大きな変化という渦中にあっても、2050年カーボンニュートラルという長期目標に向けた動きは着実に進展しています。透明性が厳しく問われる中で「トランジション戦略」をどう描くか、ネイチャーポジティブ経済やサーキュラーエコノミーへの移行との統合をどう考えるか、など、足元の環境変化を受けて多くの課題が浮上し、ESG地域金融の文脈でもその対応が求められます。今回多くの金融機関が本事業に参加され、様々な角度からこの問題に取り組まれました。その成果として、本ガイドを一段と充実させることができました。この「協働のエッセンス」が、今後皆様の独自の取り組みに応用されることを期待しております。

令和4年度地域におけるESG金融促進事業 意見交換会 委員一同

- 地域金融機関でのESG金融が地域特性に立脚した高度化を見せ始め、またこれまで見過ごされてきた潜在的資源に着目する視点の多角化も見られるようになりました。他方、地域金融機関の主たる取引先である中小企業の多くは、昨今の急激なESG課題の進展についていくことが難しく、金融機関のサポートなしには対応できない状況に置かれていると言えます。本ガイドにはこのサポートのためのヒントが随所に盛り込まれていますので、地域の可能性を改めて検証し地域の魅力を高める金融行動へ繋げる一助として活用してください。
- 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り組み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。
- 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。地域金融機関を取り巻く環境が大きく変化する中で、時代に対応した自立分散型のESG地域金融の取組みの実践が求められています。そのためには、環境・経済・社会が統合的に向上する地域循環共生圏の創出に向けた脱炭素とローカルSDGs・ESGの取組みを、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事が重要です。地域経済工コシステムの構築に向けて、互いに連携し相乗効果を發揮して実践する事が、案件形成の実現に繋がると考えます。
- ESG地域金融が金融機関にとって重要課題であることに疑いの余地はなく、取組も着実に広がってきています。これからは、特定の職員の能力や意識だけに頼るのではなく、組織としてのESG地域金融の能力を継続的に高めていくことが課題です。そのためには、事業性評価の枠組みにESG要素の観点をしっかりと位置づけることが必要で、この実践ガイドにはそのためのヒントが満載されています。現場で実践している職員の皆さんはもちろん、トップに読んでいただき、トップから明確でぶれない推進施策を出して欲しいと思います。

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

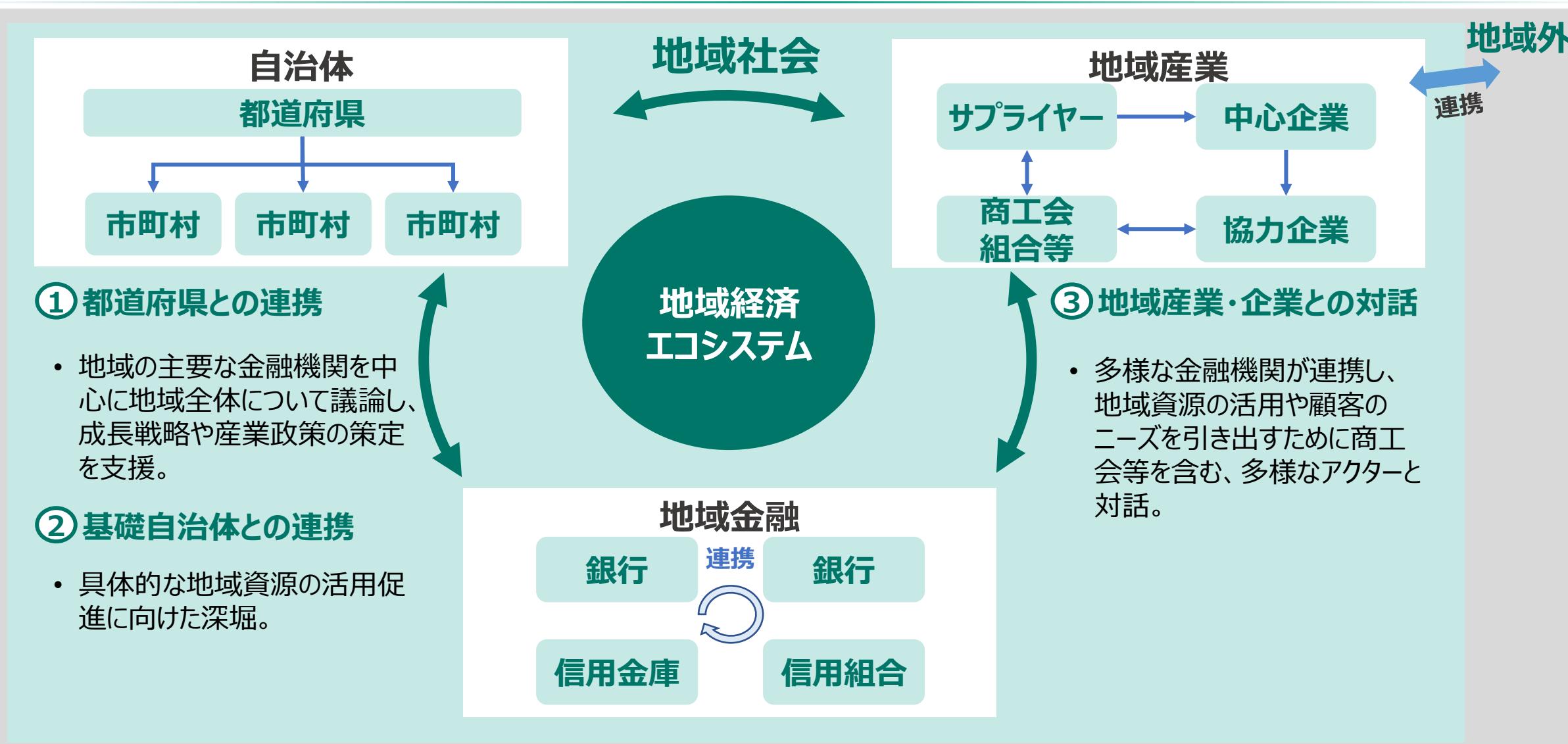
地域金融機関に求められる事項や、地域金融機関がESG地域金融を実践するにあたって考慮すべき事項を解説する。

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 . 経営に求められる事項 …p.19

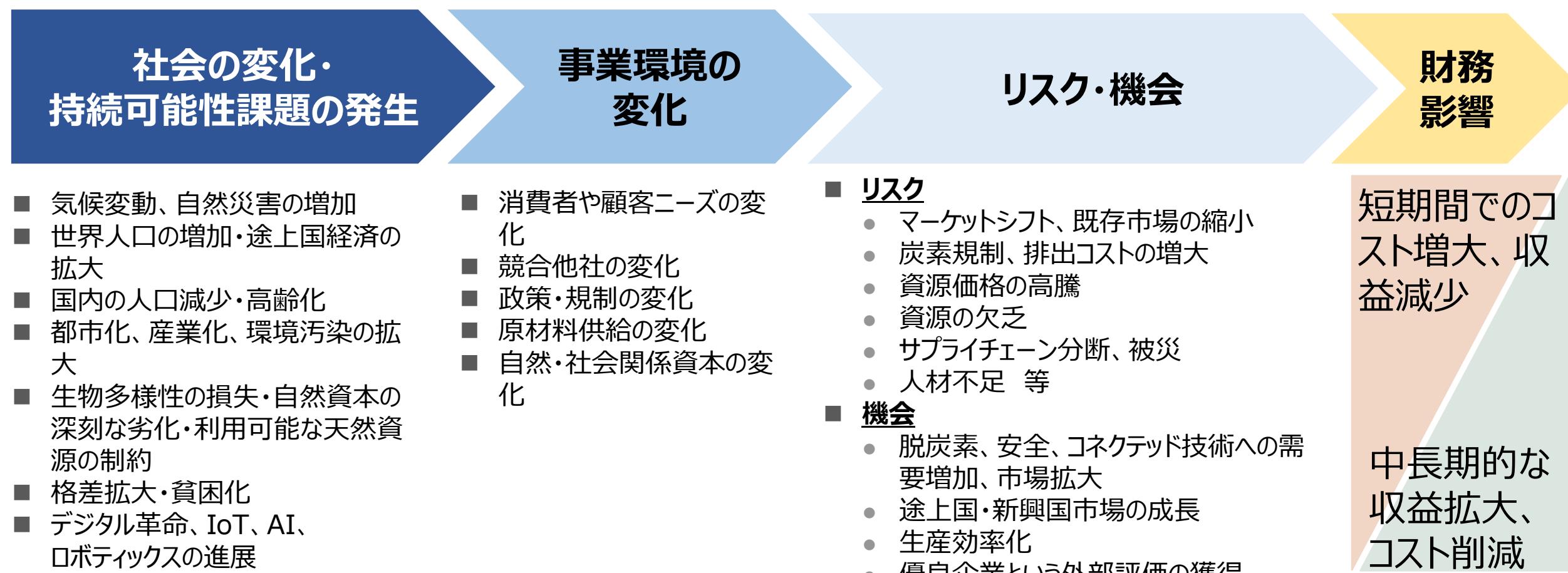
ESG地域金融の考え方（1）

- 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。



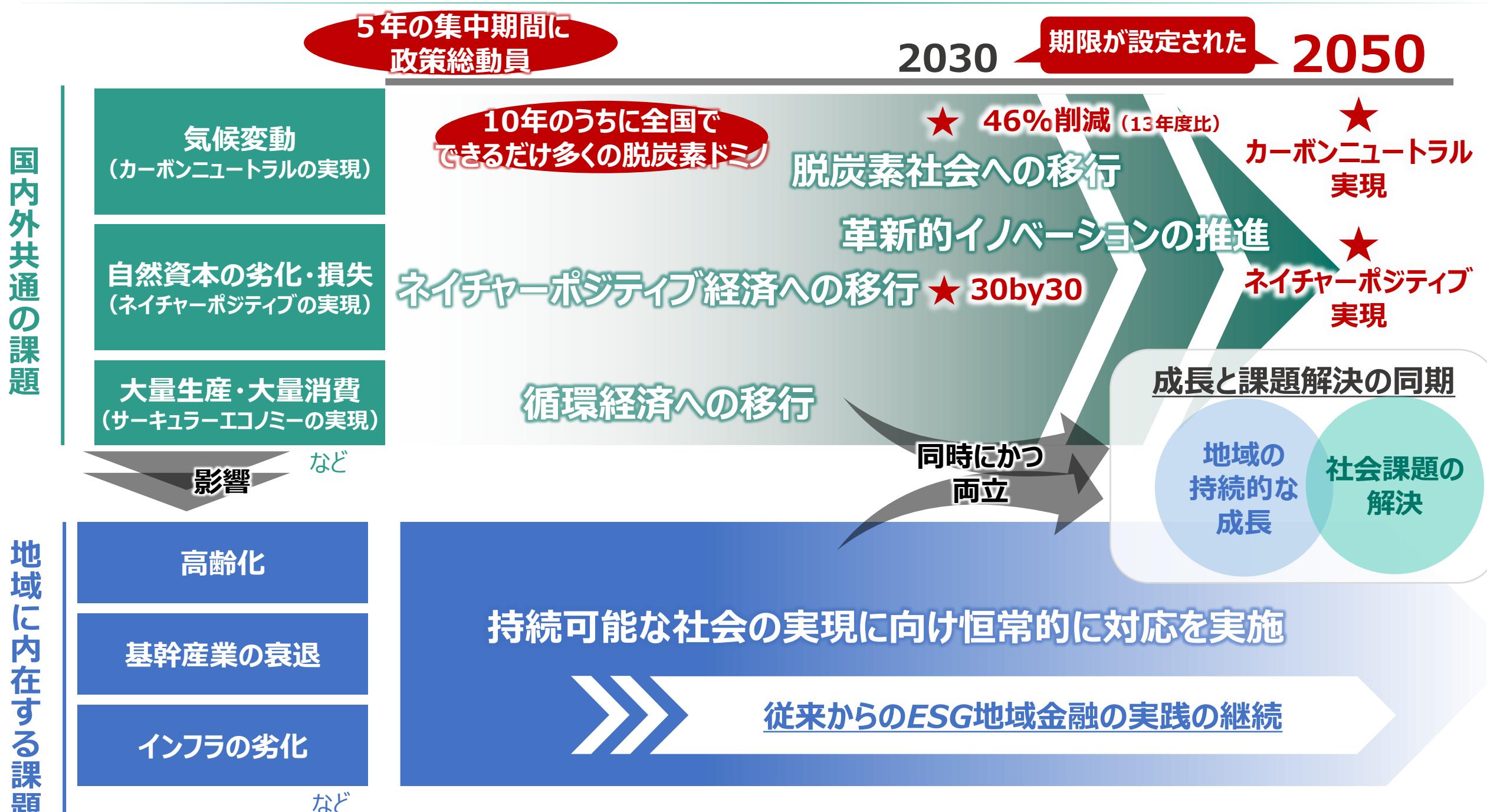
ESG地域金融の考え方（2）

- **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、経済の強靭化が期待される。
- 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。



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**といつても過言ではない。
- 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。



▶ 地域金融機関は「地域循環共生圏」実現のキーフレーヤー

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。

$$\text{CO}_2\text{排出量} = \text{エネルギー使用量} \times \text{排出係数}$$

STEP2：自社の排出量の削減

削減方法を特定し、対策を打つ

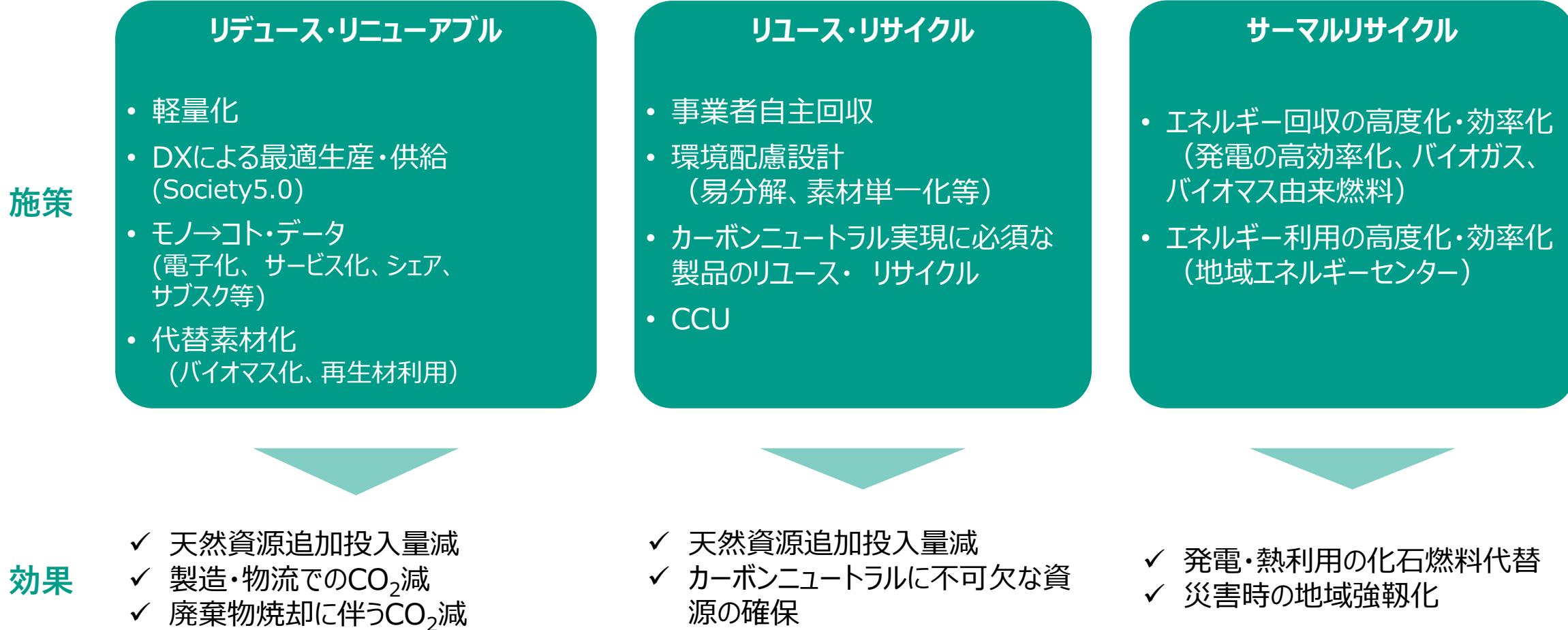
- 見える化によって把握した**自らのCO2排出量を削減**していく必要。省エネによる経営改善の追求と、脱炭素時代の競争優位確保エネルギー転換（燃料転換、再生エネ電気の調達）が重要。
- まずは取り組みやすい対策から始め、中長期的に取り組んでいく対策についても、計画的に削減していくプランを作ることが必要。



脱炭素に向けた排出量削減支援の例 p.78

脱炭素社会に向けた循環型経済の構築

- 脱炭素社会の実現には**リデュース・リニューアブル、リユース・リサイクル、サーマルリサイクルの推進による循環型経済の構築**が必要とされている。
- また、こうした取組を通じてライフサイクルを考慮した循環型経済の構築は天然資源の保全等、**脱炭素のみならず地域や社会全体の持続可能性の向上にも大きく寄与**する。



脱炭素社会の基盤となる生物多様性

- 気候変動と生物多様性は表裏一体の関係にあり、生物多様性の保持は気温上昇を1.5°Cに抑制するにあたって重要な役割を果たす。
- 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・モント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を公表予定

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していく

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。

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.44,61,
80

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（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 | バックキャ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（バックキャスティング）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**意図および期待される成果（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.28,38
,73~76

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**経営層の考え方や方針・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、支店長クラスの理解を促し、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
組織知の蓄積に向けた仕組みの構築	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
	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"> インターネット上の案件事例紹介 ESG金融の実績にもとづく営業店の表彰

コラム：SPECIAL INTERVIEW ~静岡銀行~

“

確立したインパクト測定・マネジメント（IMM）体制をもとに、すべてのステークホルダーの価値の最大化につながるファイナンスを浸透させたい。



株式会社静岡銀行
コーポレートサポート部長
岩本 進也

地域金融機関に求められる役割は、持続可能な地域・企業体質づくりの支援

静岡銀行では、基本理念「地域とともに夢と豊かさを広げます。」のもと、グループの総合金融サービスやコンサルティング業務等の本業を通じて、SDGsの実現や地域のサステナビリティへの貢献に取り組むお客様の支援に注力しています。

変化が激しく先行きを見通すことが困難なVUCA※¹時代において、地域の持続可能性を維持・向上させていくためには、お客様に環境変化への対応を促し、強靭な企業体質づくりを支援することも地域金融機関に求められる重要な役割といえます。そこで、ポジティブ・インパクト・ファイナンス（以下、PIF）は、地域企業が将来にわたって成長を続けるために必要なサステナブルファイナンスであると考え、2021年1月、国内初の中小企業向けPIFを実行しました。

「量」と「質」の両面で、サステナブルファイナンスの高度化に取り組む

静岡銀行では、従来からサステナブルファイナンスの「量」の拡大と「質」の向上に取り組んでまいりました。まず、「量」の拡大では、「ポジティブインパクト」「ネガティブインパクト」の概念を反映したフィードバックを実施する「SDGsサポートローン」を開発。さらに、静岡県信用保証協会と連携して、SDGsに取り組む企業を支援する保証制度の取り扱いを開始しています。加えて、20行以上にノウハウの提供を行い、PIFを全国に広げる活動にも取り組んできました。一方、「質」の向上では、今回の「ESG地域金融促進事業」を通じたIMM体制の強化に取り組んでいます。PIFをはじめとするサステナブルファイナンスは、実行して終わりではなく、実行時に特定したインパクトについてその後の測定ならびにマネジメントが重要です。

PIFによって企業が思い描く地域へのインパクトを共有

これまで、お客様の事業性評価を通じて、製品やサービスなどの将来性を評価してきましたが、PIFでは、お客様の企業活動がどのように地域社会の持続的な成長につながるのか、お客様の「ありたい姿」やめざす目標を共有することができる点に大きなメリットがあると考えています。

これからも、お客様の企業価値の向上と地域の持続的な成長をめざし、伴走支援に努めていきたいと思います。

本事業を通じてIMM体制を確立、今後は「すべてのステークホルダーの価値の最大化」に取り組む

本事業では、PIFの実行先のなかから8先にモニタリングへの協力を依頼し、IMMを実施しました。お客様からは、「PIFを通じて、自社の事業活動を見つめ直す良いきっかけになった」という言葉が寄せられ、KPIに向けた取り組みにとどまることなく、新たな目標を掲げ、持続可能性と企業価値のさらなる向上に取り組まれています。

また、本事業を通じて、お客様の「ありたい姿」と、私どもグループの「めざす姿（サステナビリティ指標）」のベクトルを一致させ、足並みをそろえていくことが、相互の企業価値の向上や地域の持続的な成長を実現するうえでも重要であることを再認識することができました。

今後は、今回、確立したIMMを実践することで、「すべてのステークホルダーの価値の最大化」に取り組んでいきたいと考えています。

➡ 別添事例集 p.49

※1 Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を取った言葉で、変化が激しく、将来予測が困難な状態を指す

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

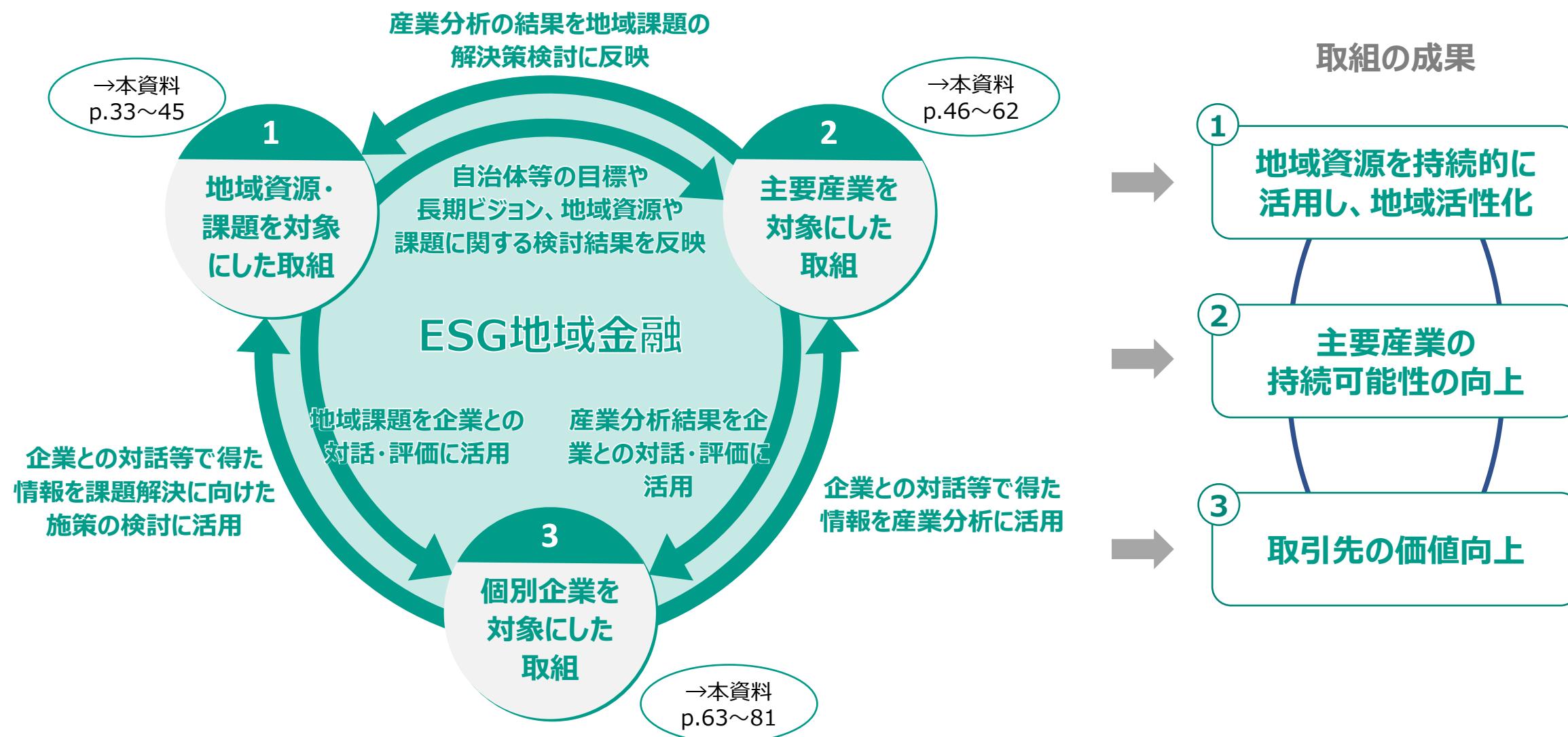
地域の環境・社会・経済への ポジティブインパクトの創出

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）

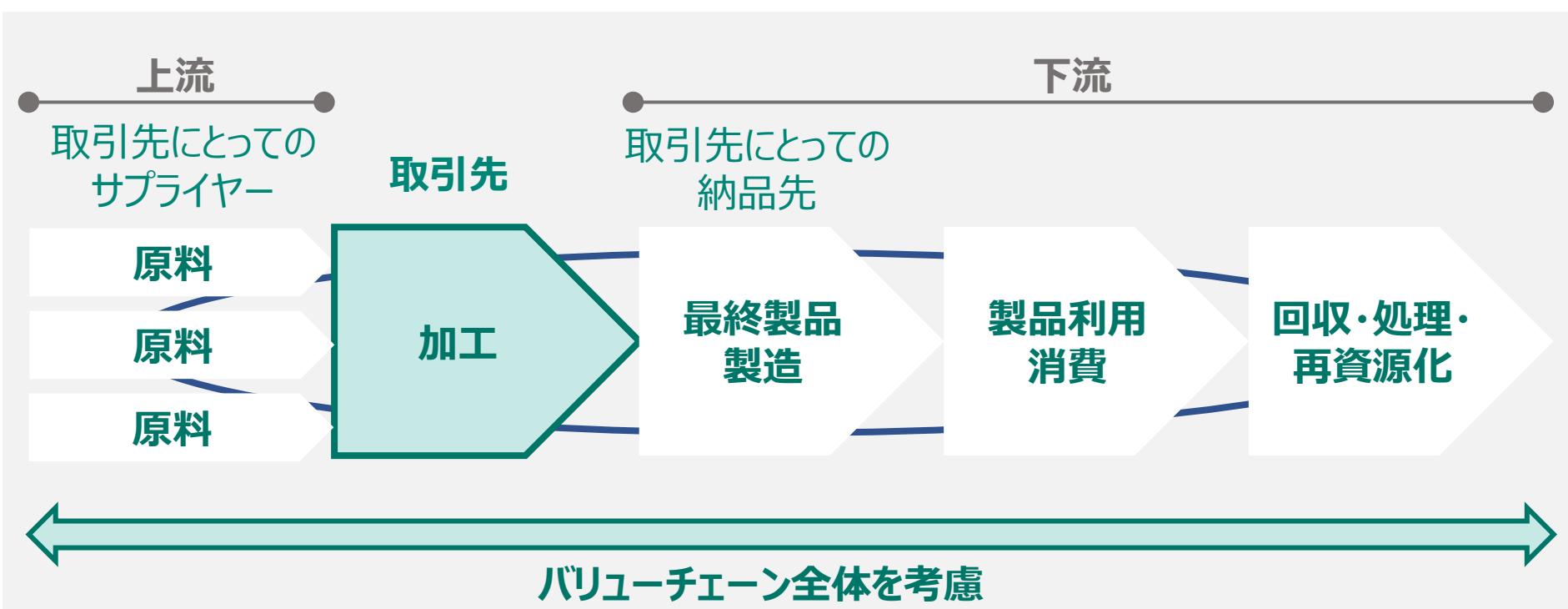
把握した地域資源について、
その機能を様々な側面から分析・**理解**することが、
活用方法の検討につながる

側面	観点
<u>供給機能・サービス</u>	<ul style="list-style-type: none"> • 食料や燃料、原材料となる資源であるか
<u>調整機能・サービス</u>	<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
<u>文化的機能・サービス</u>	<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



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ド

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

特に重要な視点

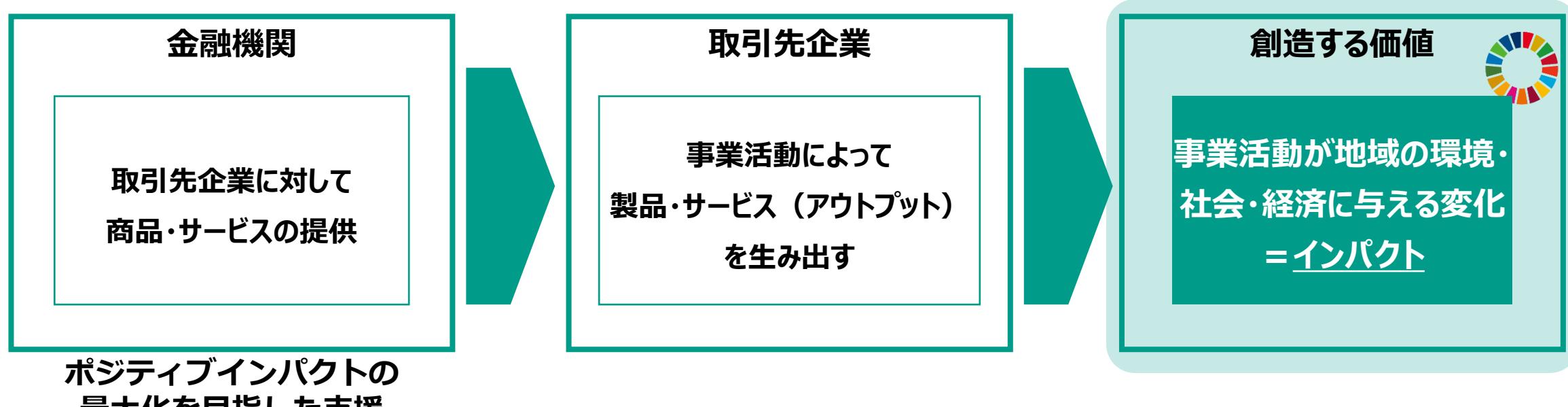
- ✓ 取引先の範囲（サプライヤーと納品先）だけでなく、その先にある消費や廃棄・リサイクル段階まで考慮する
- ✓ 消費段階や廃棄・リサイクル段階での変化がどのような影響を取引先に対して及ぼすかを納品先等の対応策を踏まえて想定する
(例：バリューチェーン全体でのCO2排出量の見える化、Scope 3の算出等)

(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



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しうる

(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。

国内外で共通の課題（コア課題）

確認すべき事項

- ✓ 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

目的と方法例

【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】

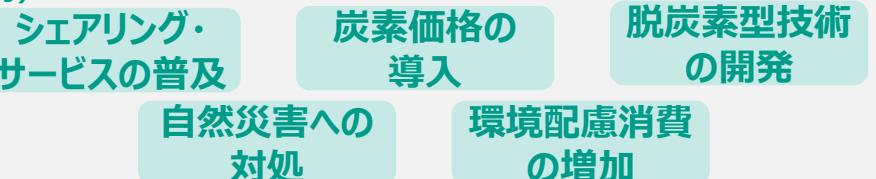
- ✓ 世界経済フォーラム（WEF）のレポートを確認
- ✓ 政策の重点項目を確認
- ✓ 業界トップ企業等が重視する課題を確認
- ✓ MSCIのキーイシュー（重要テーマ）を確認 など

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

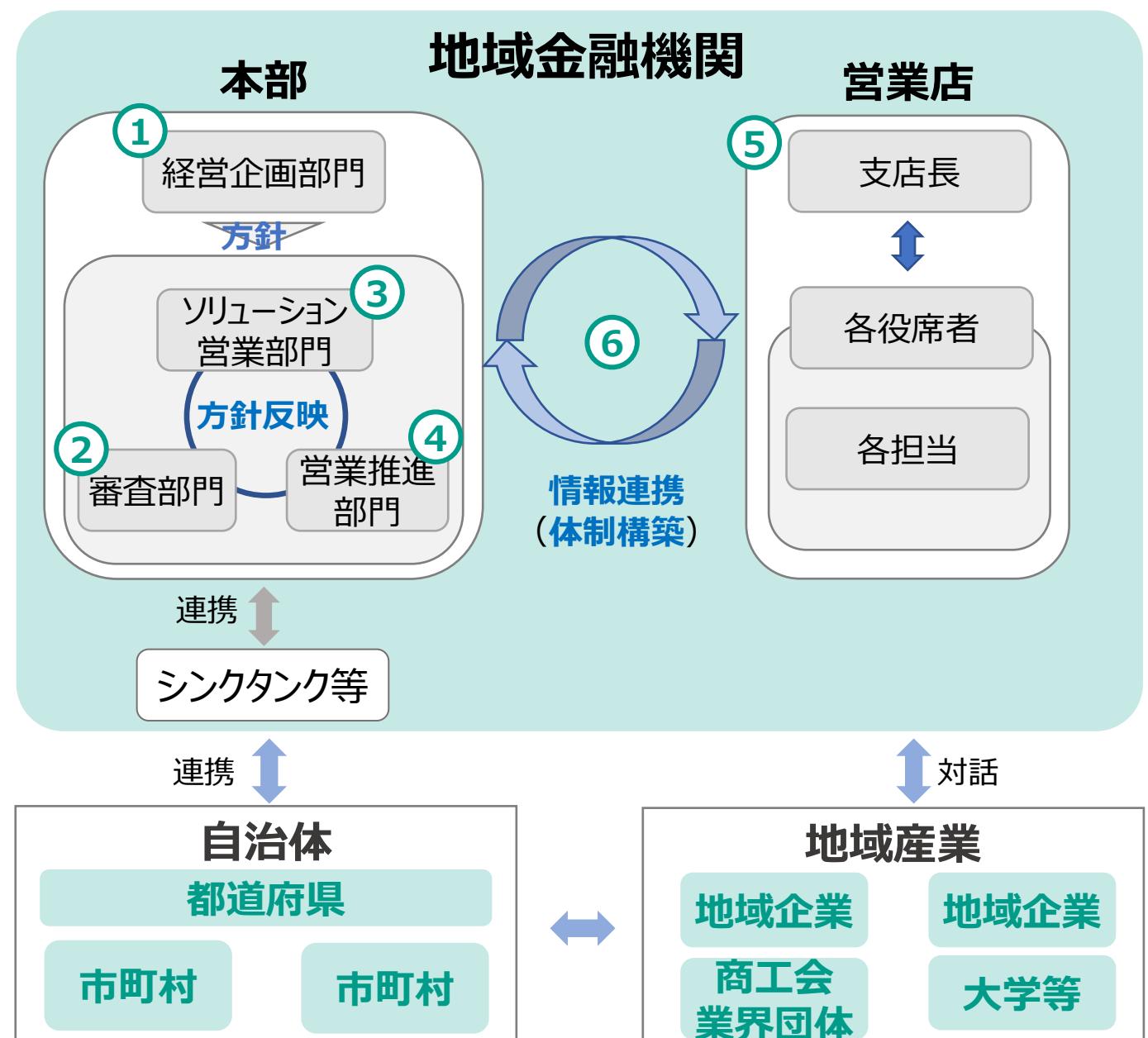


- ✓ 地域金融機関から提供する**支援策は環境変化と整合したもの**であるべき
- ✓ 環境変化については、科学的知見を踏まえ、理解することが重要

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 . 地域資源の特定およ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.63

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

地域資源の特定および
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



参考事例：地域資源を活用した取組事例

- 地域資源は、その土地に根差した固有のものであり、その資源が持つ機能や生み出すサービスを通じて地域経済・社会に様々な影響をもたらす。地域資源の価値を理解するためには、地域資源がその地域においてどのような機能やサービスを提供しているのかを多面的に検討することが必要となる。
- 実際に本事業では、広島県や栃木県の産業構造を理解するとともに、再生可能エネルギー・ポテンシャルなどの地域資源を特定している。特定には前頁で説明したツールを使用した例もある。
- 栃木県の地域資源としては、全国でも有数の農業産出額を誇るなど、農業分野に強みがあることを把握。また、広島県の地域資源としては、豊富な日射量があることを把握。産業構造については、地域経済循環分析ツールを活用して輸送用機械製造業に強みがあることを理解。

広島県

豊富な日射量を活かした再エネの推進

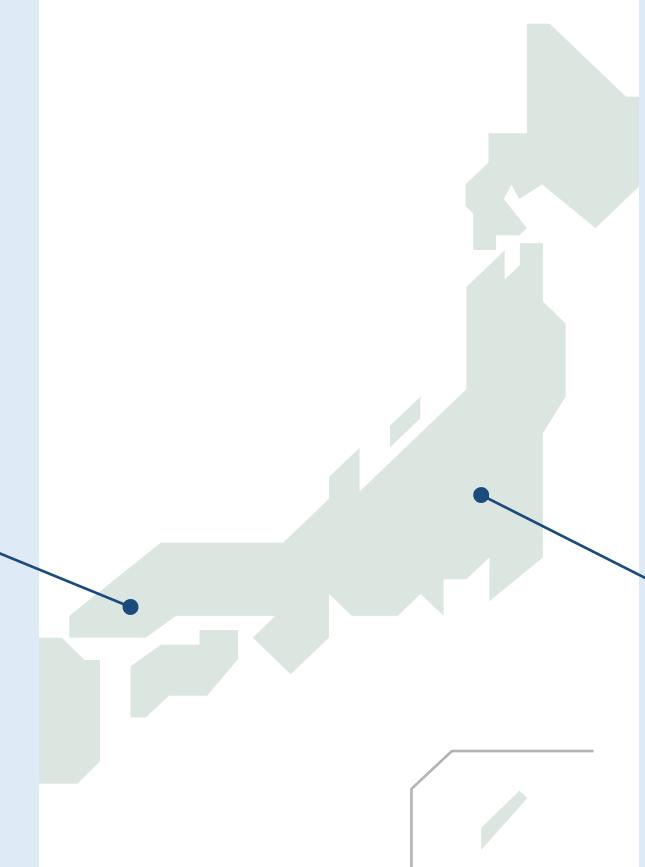
エネルギー需要が高いという産業構造を踏まえ、豊富な日射量を活用した太陽光発電を推進。CO₂排出削減課題にも対応。

広島県の地域資源

- 瀬戸内海（閉鎖系海域）に面している
- 豊富な日射量

広島県の産業構造

- ✓ エネルギー需要の高さ
 - 付加価値額を稼いでいる業種は、卸売業、輸送用機械製造業、建設業。
- ✓ CO₂排出量の多さ
 - 排出量は産業部門が最も多く
 - 夜間人口1人当たりの排出量は全国平均と比較して高い水準。
- ✓ 地域還元型再生可能エネルギー導入の推進
 - 県と電力会社が共同して、メガソーラー発電事業を推進。
 - 再エネ等の設備導入促進補助金制度も用意。



栃木県

地熱を活かした農業・観光の推進

採石場跡を地熱に活用する市の意向と、農業分野の強みを考慮し、採石場跡地を観光資源だけでなく地熱として活用。

栃木県の地域資源

- 豊かな農地
- 大谷採石場跡地

栃木県の産業構造・自治体の方針

- ✓ 農業生産量の高さ
 - 県内農業産出額2,863億円（全国9位）
- ✓ 地熱を活用した地域活性化計画の推進
 - 「とちぎ環境立県戦略」地中熱の利活用
 - 宇都宮市「SDGs未来都市計画」
 - 「とちぎ再生可能エネルギーMAXプロジェクト」
 - 大谷の地域資源のフル活用で大谷採石場跡地周辺の地域資源を活用した観光振興
 - 地域再エネの地産地消の推進（大谷石採取場跡地内の冷熱エネルギー活用した農業の推進）等

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。

“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/>

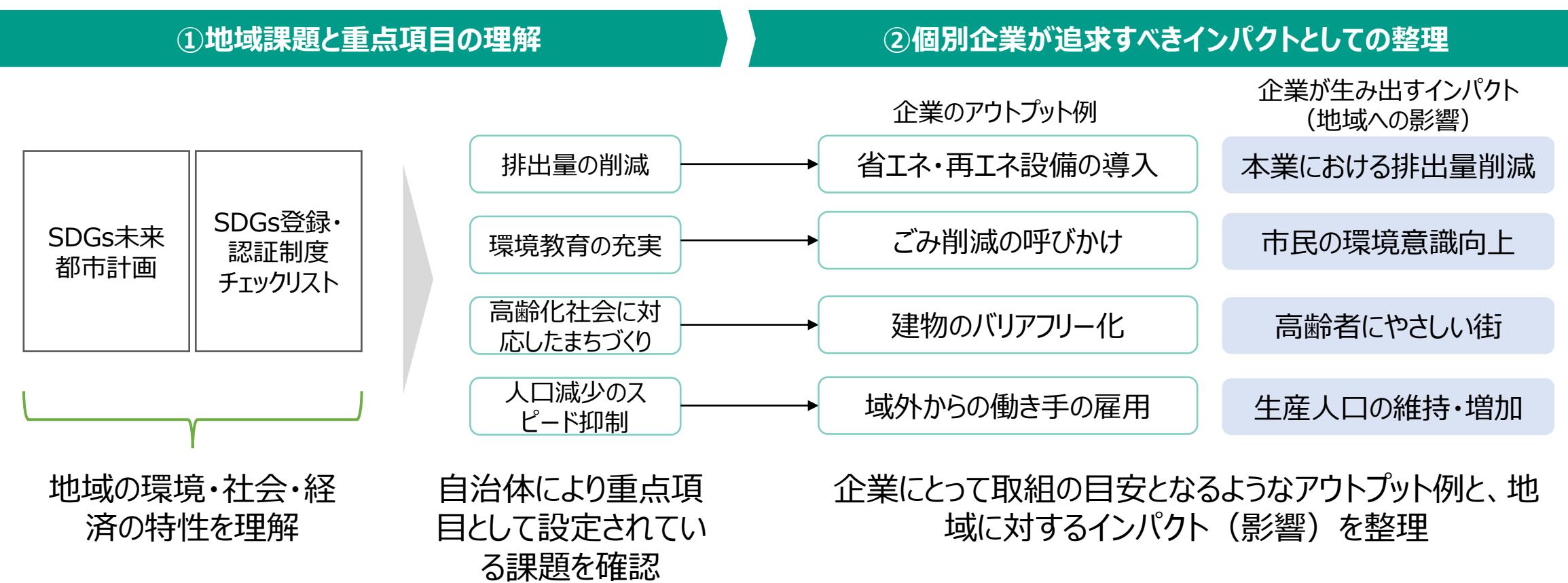


内閣府
地方創生SDGs官民連携
プラットフォーム
<https://future-city.go.jp/platform/>

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



参考事例：自治体の計画等に基づくインパクトを見据えた項目整理

金融機関名： 愛媛銀行・伊予銀行・三井住友信託銀行松山支店

取組事例名： 地域特性を活かしたESG金融の構築

○概要

→詳細は事例集
p.63~71を参照

- ✓ 地方創生SDGsに資する取組を通じた地域課題解決と取引先の企業価値向上の同時実現を目的として、自治体のSDGs未来都市計画、現行のSDGs登録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、地域事業者と関わりの深い地域課題を重点項目として抽出。
- ✓ 地域に対してどのようなポジティブインパクトを生み出し得るか、あるいは問題を回避するためにどのようなネガティブインパクトの低減に取り組み得るかを考慮し、具体的な取組例として落とし込んだ。

地域特性を考慮した企業の取組チェック項目の設定手順（例：松山市）

①自治体目線での重点課題の理解

SDGs未来都市計画	SDGs登録制度
------------	----------

地域の環境・社会・経済の特性を理解

②個別企業目線でのインパクトとしての整理

分類	重点課題
環境	気候変動対策の実施
	環境教育活動の実施
	「環境モデル都市」の推進
社会	全ての世代・立場の人々が安心して生き生きと笑顔で暮らせるまちづくりの推進
	人口減少対策
	労働環境整備
経済	市内経済鈍化スピードの抑制
	観光コンテンツ拡充
	観光客・外国人観光客の誘客拡大
地域	地域活性化

取組例

GHG排出量算定、省エネ、再エネ、脱プラスチック等
ポスター掲示、環境教育プログラムの開催等
環境配慮型公道の基盤整備、地域内連携等
多様な人材の登用、多様な働き方の推進、差別・ハラスメントへの対応、ユニバーサルデザインの採用等
地域外から的人材獲得、移住・定住支援事業等
語学学習やスキル取得の支援、被雇用者が意見を述べやすい環境づくり等
食料・エネルギー産業の活性化、商工会との連携等
道後温泉など観光資源の維持、県外への発信等
多言語パンフレットの作成、英語人材の登用、国内外向けのプロモーション活動等
市民との交流活動等

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.35～37）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



自治体の戦略
目標・施策
社会の方向性



産業構造や歴史等
の地域特性



概要

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">✓ 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 | <ul style="list-style-type: none">✓ 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 | <ul style="list-style-type: none">✓ 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。

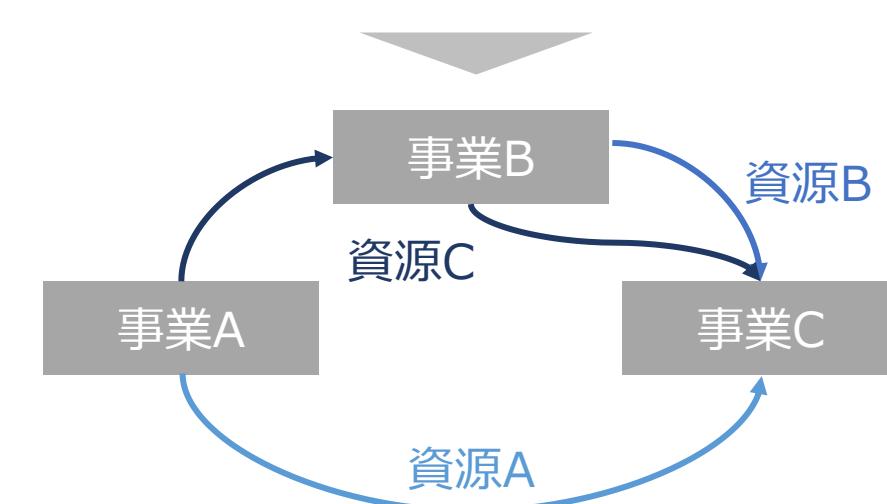
地域経済波及効果分析ツール



<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

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、**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することが望ましい**。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**。

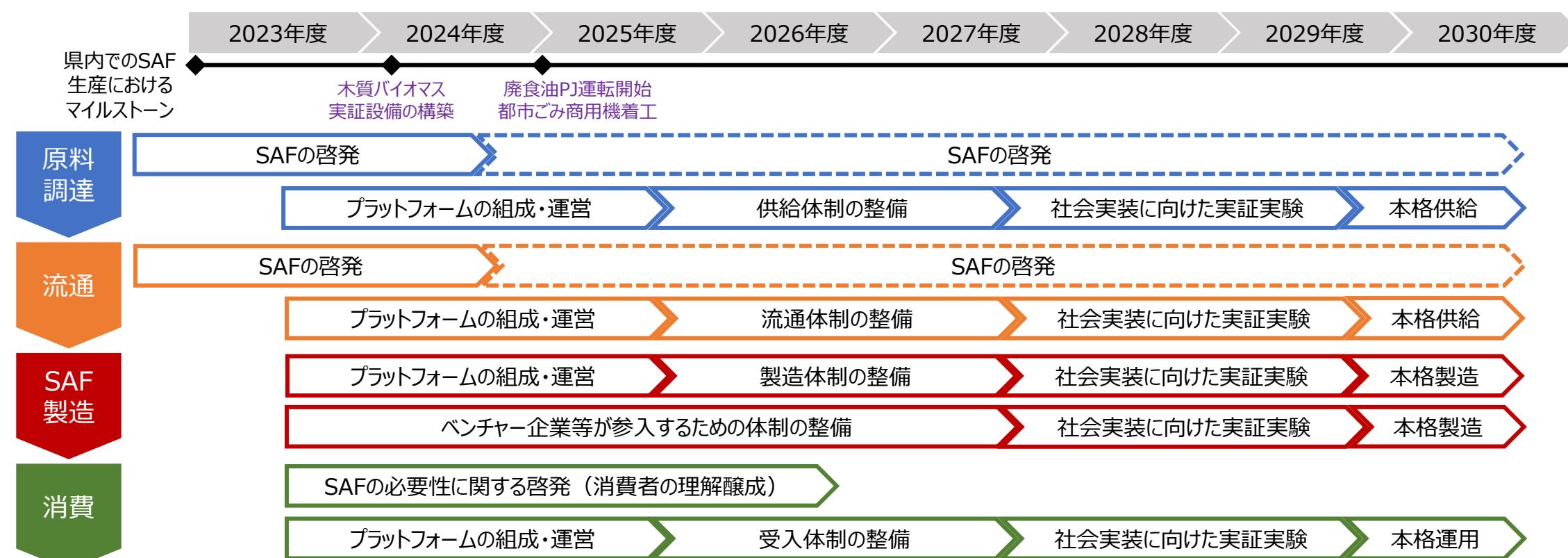
金融機関名： 千葉銀行

→詳細は事例集
p.72~78を参照

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

○概要

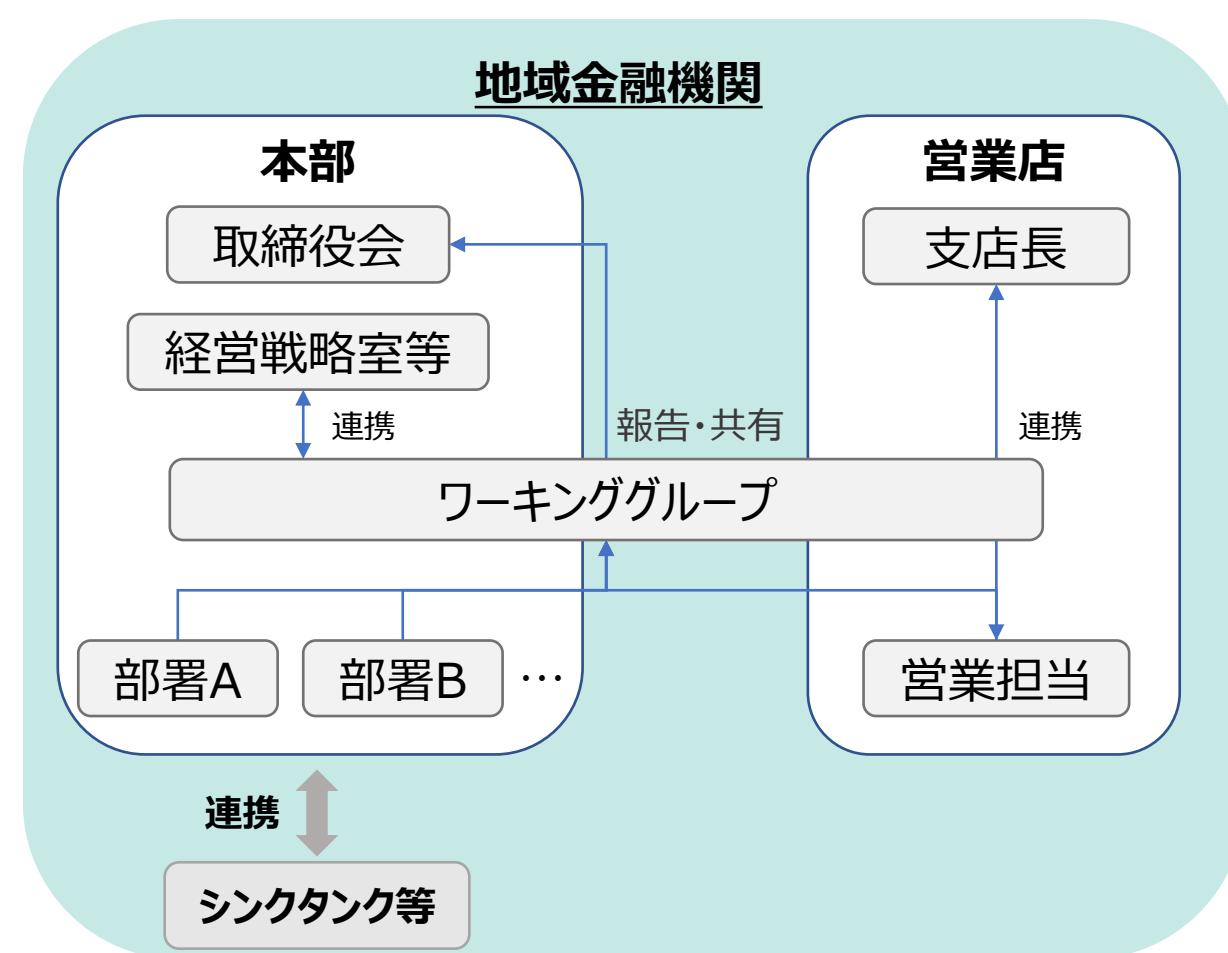
- ✓ 地域資源として成田空港を有し、湾岸部には製油所と食品工場が集積していることから、地域に裨益するSAF（持続可能な航空燃料）のサプライチェーン構築について検討
- ✓ 横軸に国土交通省ロードマップ等の時間軸、縦軸にバリューチェーンを置き、自治体・地元企業・航空会社・金融機関などステークホルダーが今後取るべきアクションを整理



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

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

金融機関への効果

✓ 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

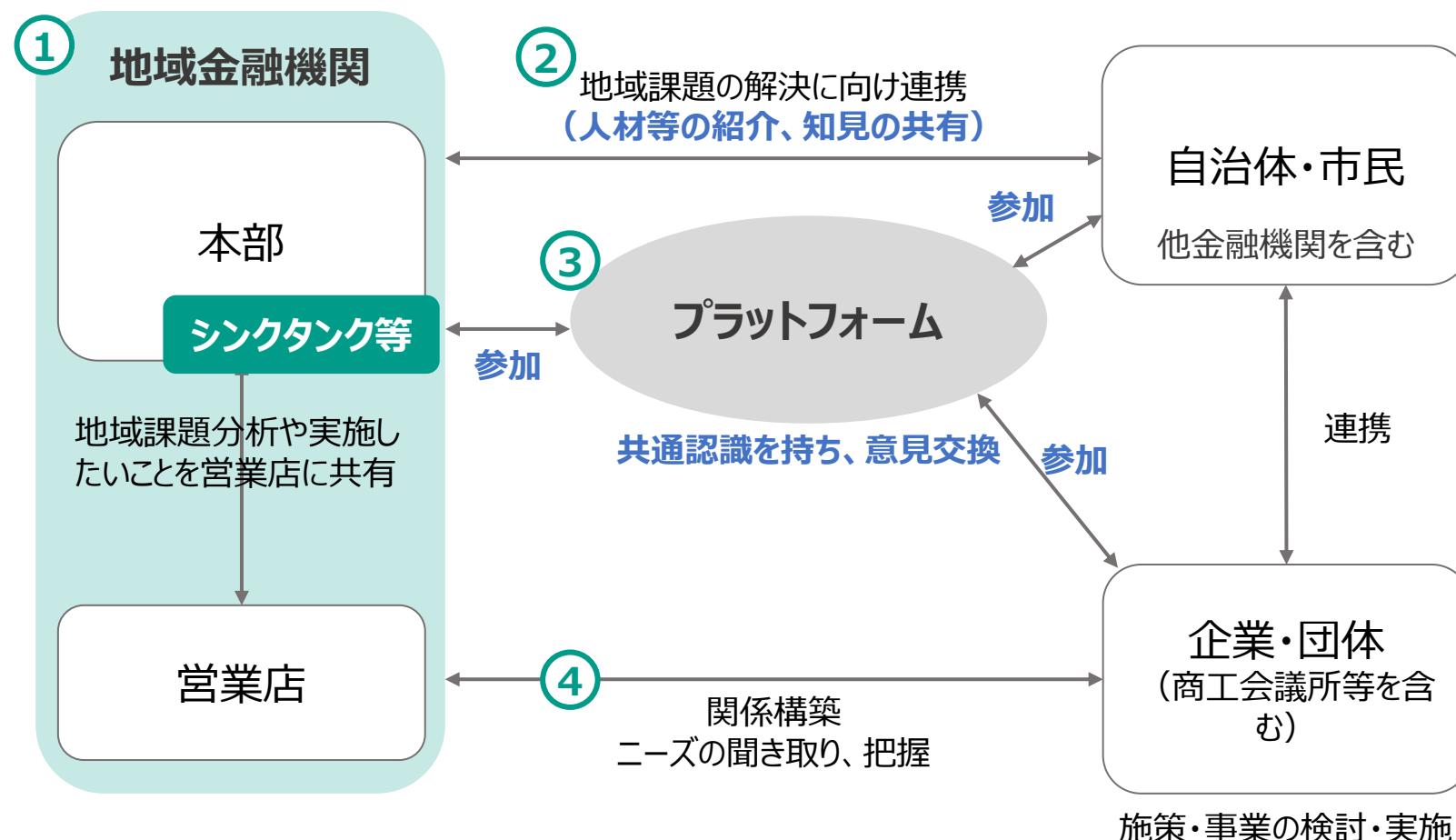
短期

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

- ・ 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

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。

**定量的/
俯瞰的な
検討**

**地域差の
考慮**

**目的・ゴール
の明確化**

**主体的な
連携**

懸念事項

- ✓ 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

- ✓ 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

- ✓ 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

- ✓ 活発な議論が実施されない可能性がある

実施事項

- 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

- 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
 - ✓ 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

- 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

- 地域の事業者・団体が共感できるビジョンを策定
 - ✓ 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3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

実施手順との対応

**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**

**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)**

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）
主要産業の特定	<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。 	✓ 本部（経営企画）
重点課題の特定	<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。 	✓ 本部（経営企画、ソリューション営業）
影響分析 (仮説構築)	<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、何をするべきか把握する。また、必要に応じて地域経済全体への影響も把握する。 	✓ 本部（経営企画、ソリューション営業）
仮説検証 (ヒアリング)	<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。 	✓ 本部（営業推進） ✓ 営業店
支援の検討	<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。 	✓ 本部（ソリューション営業、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



- **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)



- **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

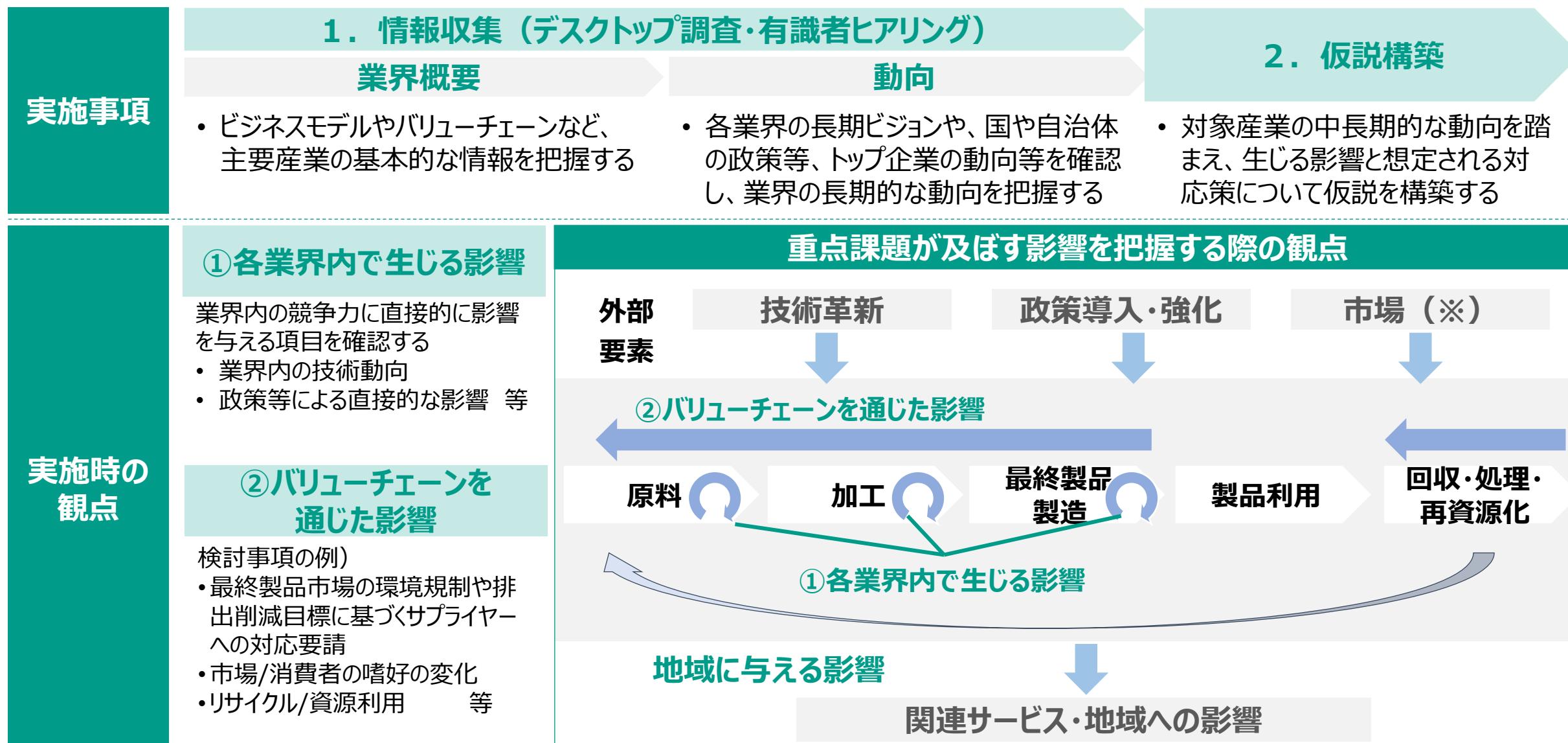
MSCIは産業ごとにキーイシューを設定し、マテリアルマップとして公開している。

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



影響分析

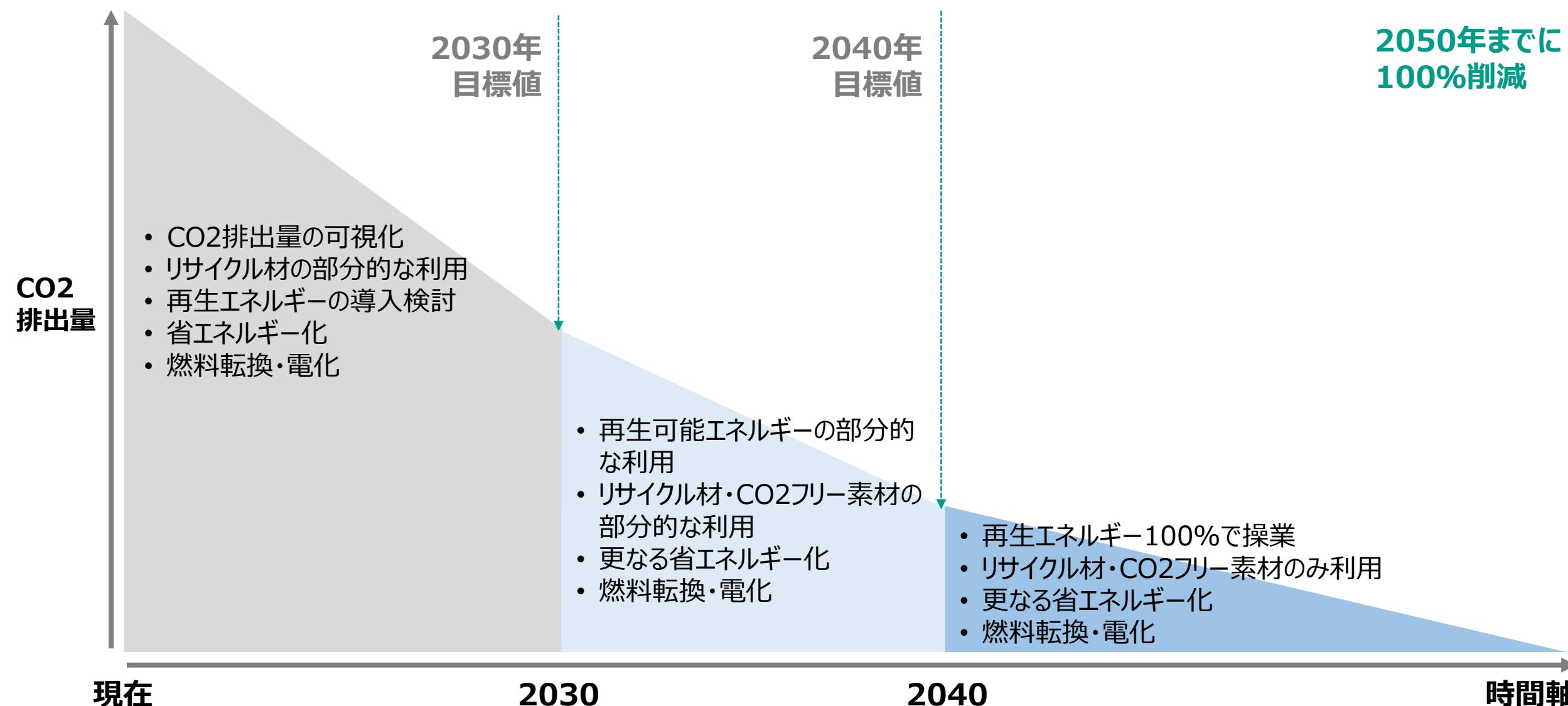
- 対象産業が中長期的に受ける影響を把握するためには、まず当該産業の現状（ビジネスモデルやバリューチェーンなど）を理解する。その上で、**国や業界団体、業界トップ企業の長期ビジョン等を確認し、中長期的な動向を把握**する。把握した現状と動向を踏まえ、対象産業で中長期的に生じる影響と想定される対応策について仮説を構築する。
- 影響を把握する際は、①各業界内で生じる影響と②バリューチェーンを通じた影響の2つの観点から分析をすることが重要となる。また地域で主要産業が複数あり雇用や製品需要等で相互に関連している場合は地域全体の観点の分析を行うことも検討される。
- 併せて、取引先企業がバリューチェー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。



影響分析（中長期的な動向の整理）

- 中長期的な動向を整理する際は、**時間軸の観点を踏まえ整理**することが重要となる。例えば重点課題が気候変動である場合、**2050年の脱炭素実現時の変化を断面的に把握するのではなく、そこに至る経路を含めて把握**することが求められる。
- 時間軸を踏まえた整理により、**いつまでに何を実施しなければならないのか**、つまり、金融機関としてどのような取組を積極的に支援すべきか把握することが可能となる。

中長期的な変化の整理例（2050年カーボンニュートラルの実現に向けて）



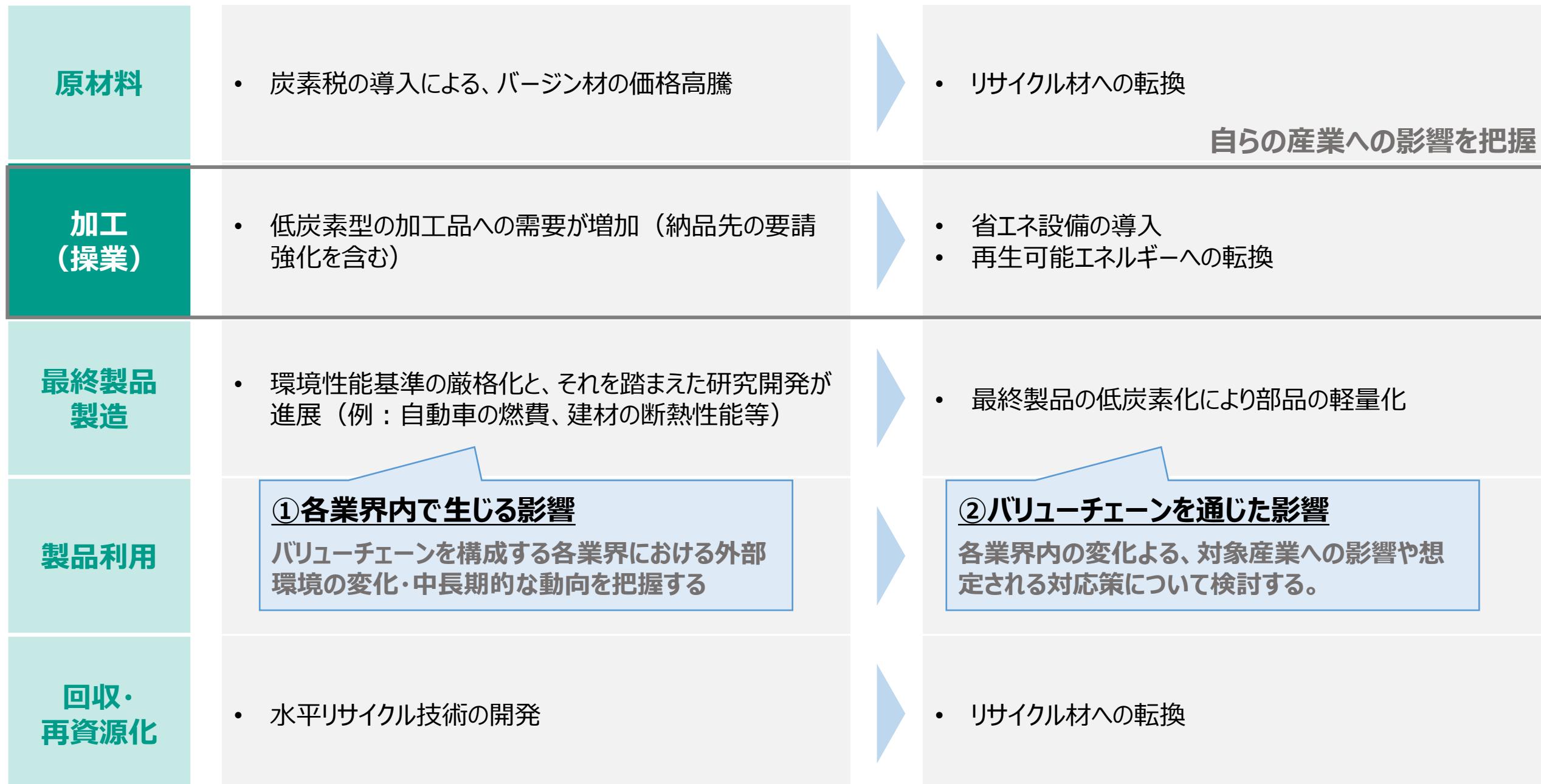
影響分析（バリューチェーンの視点 整理例）

■ 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)



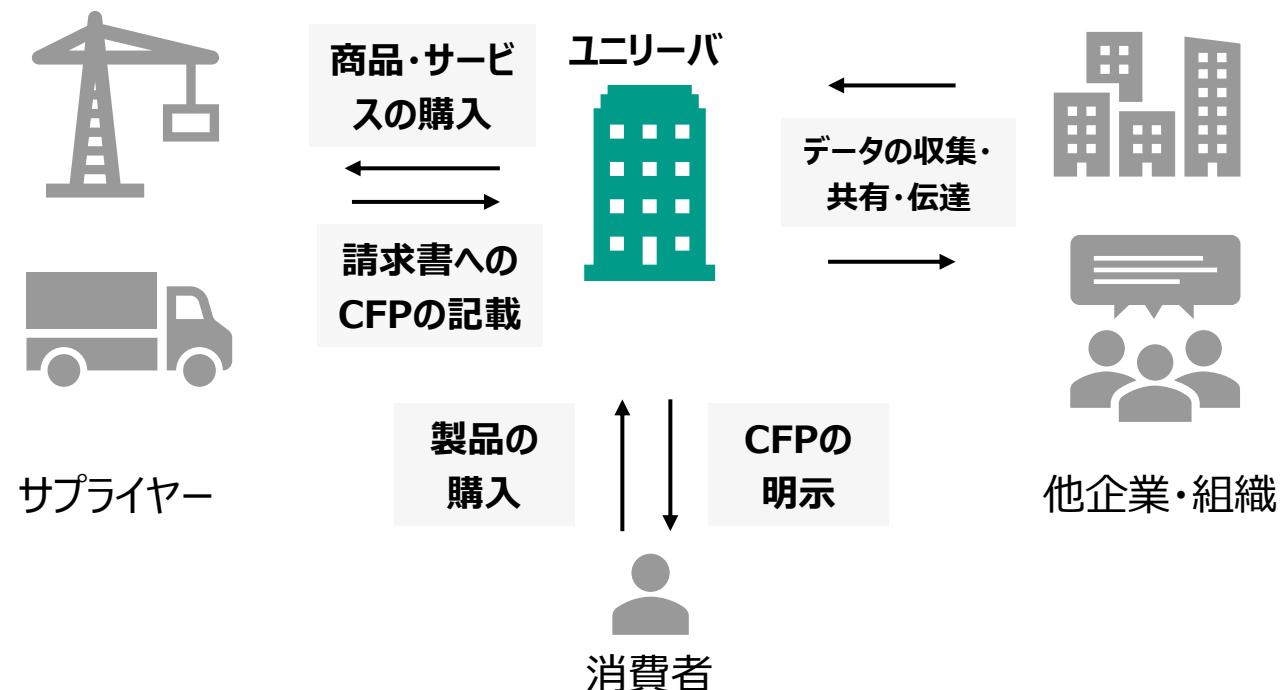
影響分析（バリューチェーンの視点 事例）

- 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。
- 例えばユニリーバは2039年までに温室効果ガス排出量ゼロを目指に掲げ、サプライヤーに対し、カーボン（GHG）フットプリントを請求書に記載するよう求めている。また、森林破壊を一切行わないサプライチェーンを実現するため、ブロックチェーン等のデジタル技術を駆使し、トレーサビリティと透明性を向上させるとしている。

ユニリーバのGHG削減目標・カーボンフットプリント（CFP）の概要

ユニリーバのGHG削減目標

- 2030年までに事業運営から生じるCO₂排出量をゼロにし、製品のバリューチェーン全体を通じて温室効果ガスの排出量を半減させる
- 2039年までにユニリーバ製品から生じる温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする



参考情報

ユニリーバ プレスリリース



- ユニリーバの気候変動対策等に関するプレスリリース
<https://www.unilever.co.jp/news/2021/cop26/>



サプライチェーン排出量概要資料

- サプライチェーン排出量の概念や算定方法の概要など
https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/supply_chain.html



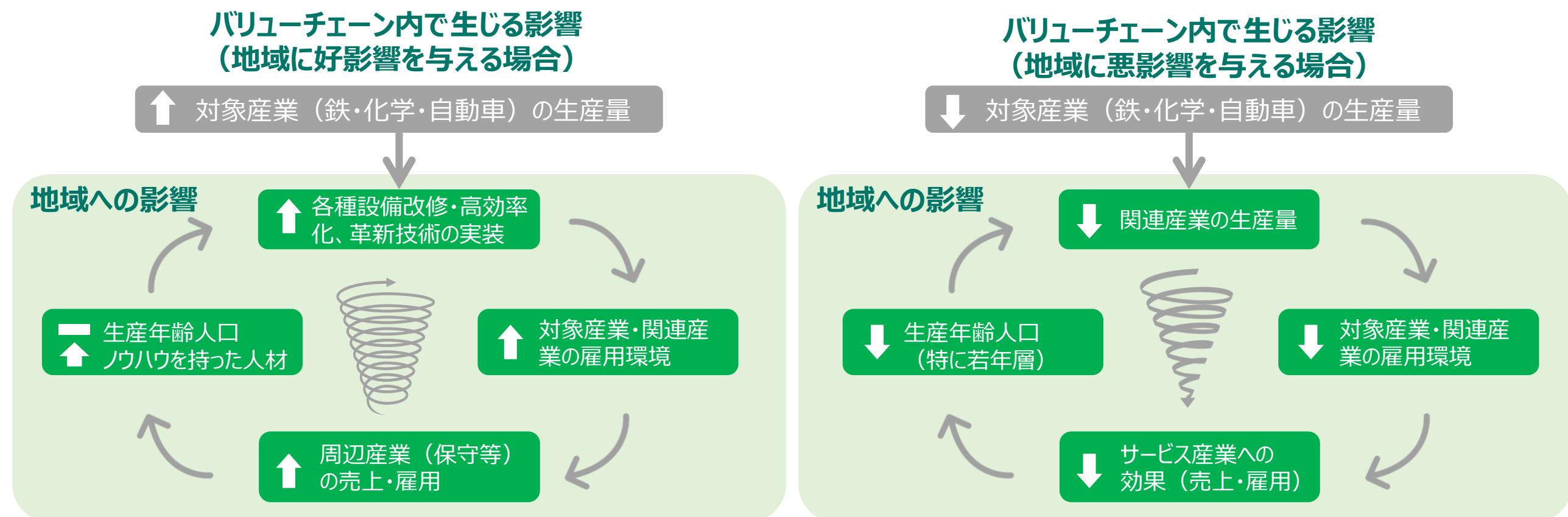
GHGプロトコル

- GHG排出量算定の世界的な基準
<https://www.env.go.jp/council/06earth/y061-11/ref04.pdf>

影響分析（地域への影響の視点）

- 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）地域の素材系産業・自動車産業の動向により生じる地域への影響の分析例



事例1) 米 ヤングスタウン

- 40～60年代には鉄鋼業により労働者が流入するなど発展。
- 70年代に鉄鋼業が衰退して以降、人口が流出。小売などの周辺産業も衰退。

事例2) 米 デトロイト

- 1950年代には自動車産業が繁栄し、労働者が流入。
- 70年代に同産業が衰退、09年リーマンショックによるGMの経営破綻で人口減少が加速。13年デトロイトが財務破綻。

参考事例：影響分析（産業構造の特徴を踏まえたアプローチ）

- 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。
- 金属加工などのように中小・零細企業による分業体制が形成されている地場産業において、全体のサステナビリティ方針が定まっていない場合は、**地域内で川下に位置する頂点企業を起点とし、バリューチェーン上の受発注関係を遡って地域内外の企業をマッピング**することでバリューチェーンの全体像を可視化し、製品や廃棄物の流れを把握する。

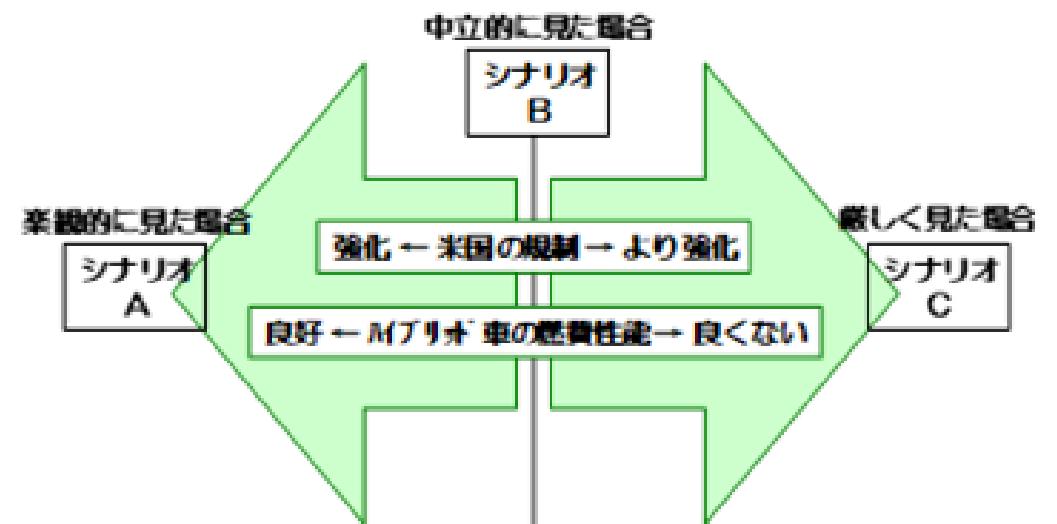
金融機関名：群馬銀行

→詳細は事例集
p.94～100を参照

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

○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仮定して、3つのシナリオを設定



金融機関名：第四北越銀行

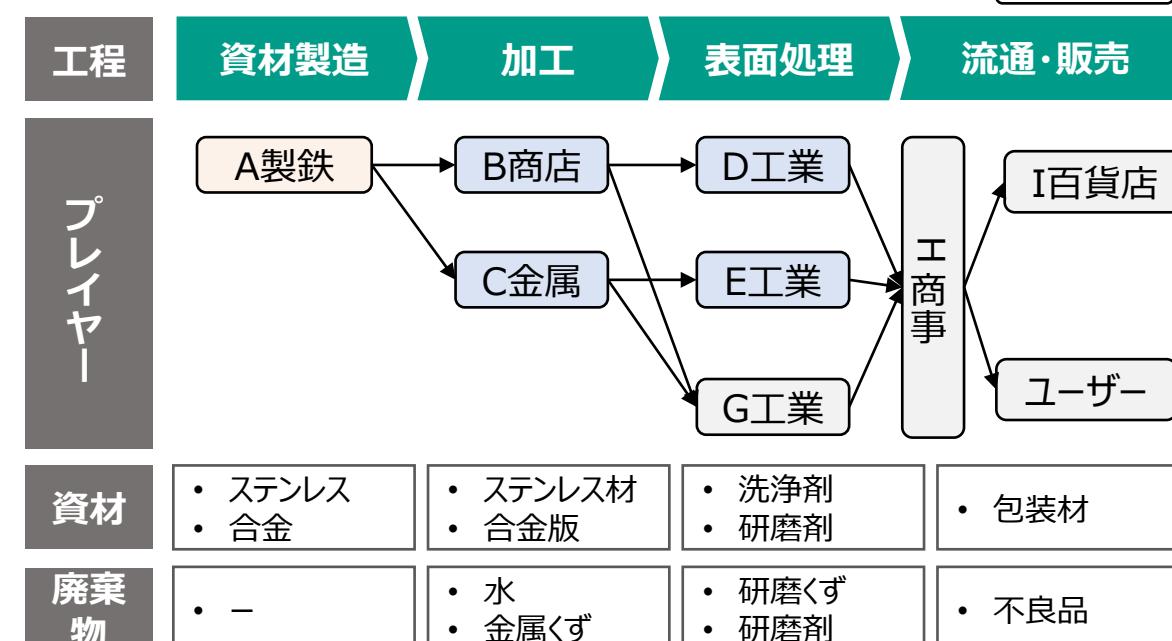
→詳細は事例集
p.79～86を参照

取組事例名：燕三条地区におけるサプライチェーン全体での生産性向上を通じた脱炭素化支援

○概要

- 加工と表面処理の技術を持つ中小・零細企業が複雑な分業体制を構築している地場産業の特性を理解
- たとえば、下流流通大手H商事にとってのScope3には、加工過程の燃料使用や廃棄物も含まれる

市内企業
→ モノの流れ
市外企業



ヒアリングの目的・項目例

- 3.影響分析（p.50～55）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

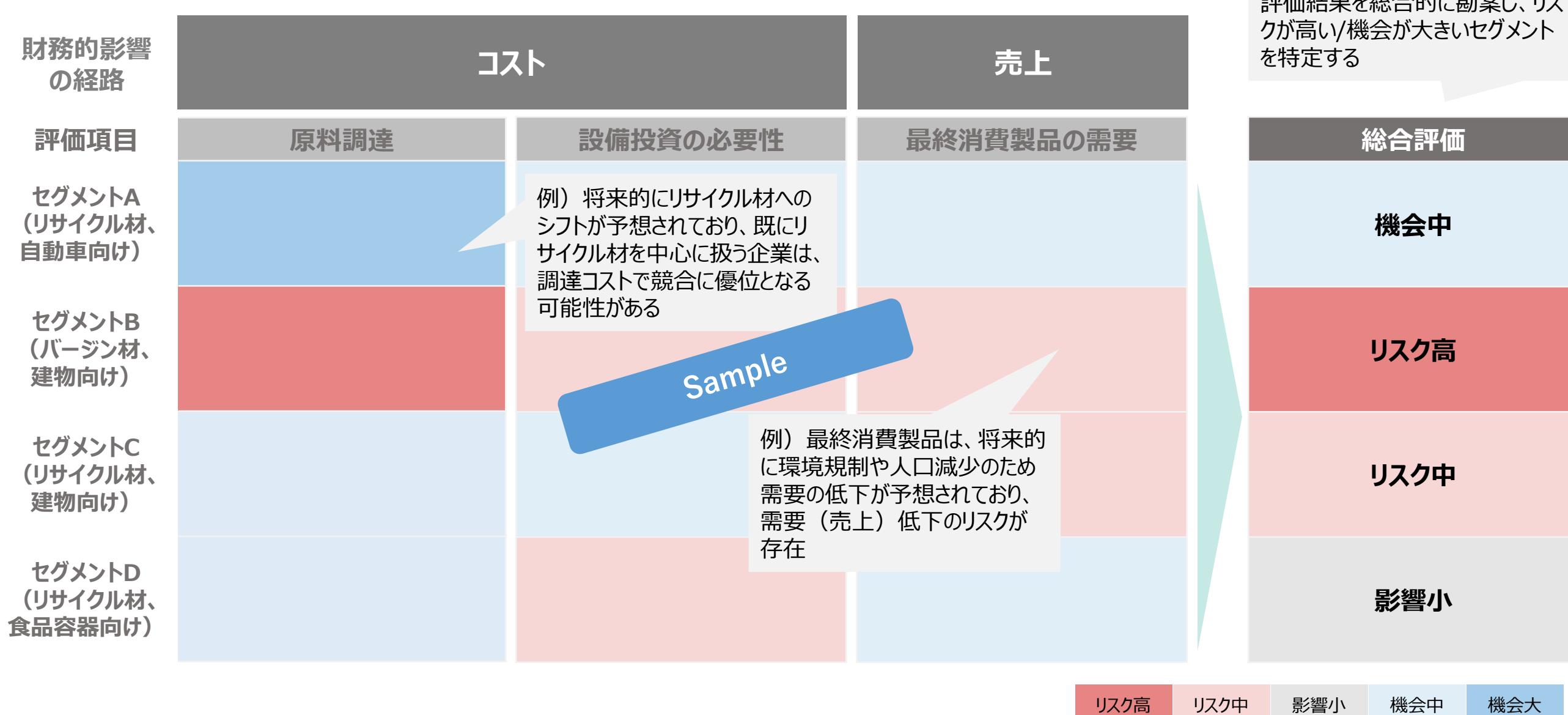
目的

- | | | |
|-----------|---|---|
| 中長期動向への認識 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 <ul style="list-style-type: none"> -方向性や想定する世界観に関する認識 • 中長期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る事象等を確認 <ul style="list-style-type: none"> -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 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 |
| 既存の影響 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 |
| 対応策に関する取組 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 <ul style="list-style-type: none"> -すでに実施している取組 -今後実施していきたい取組 | <ul style="list-style-type: none"> • 対象産業/セグメントで早期に対応が必要な点を確認 • 想定される対応策の確認 |
| 支援策のニーズ | <ul style="list-style-type: none"> • 対応策を実施する上での課題を確認 | <ul style="list-style-type: none"> • 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.50～55）4.仮説検証（p.56）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



リスク高

リスク中

影響小

機会中

機会大

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 ・ 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 • 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）
	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 • 省エネ設備への影響 など	原料価格の変動 • 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
売上要因		需要/売上への影響 • 製品競争力の変化 • 消費者の嗜好の変化 など	省エネ設備投資の必要性 • 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）
			製品の競争力の変化 • 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）

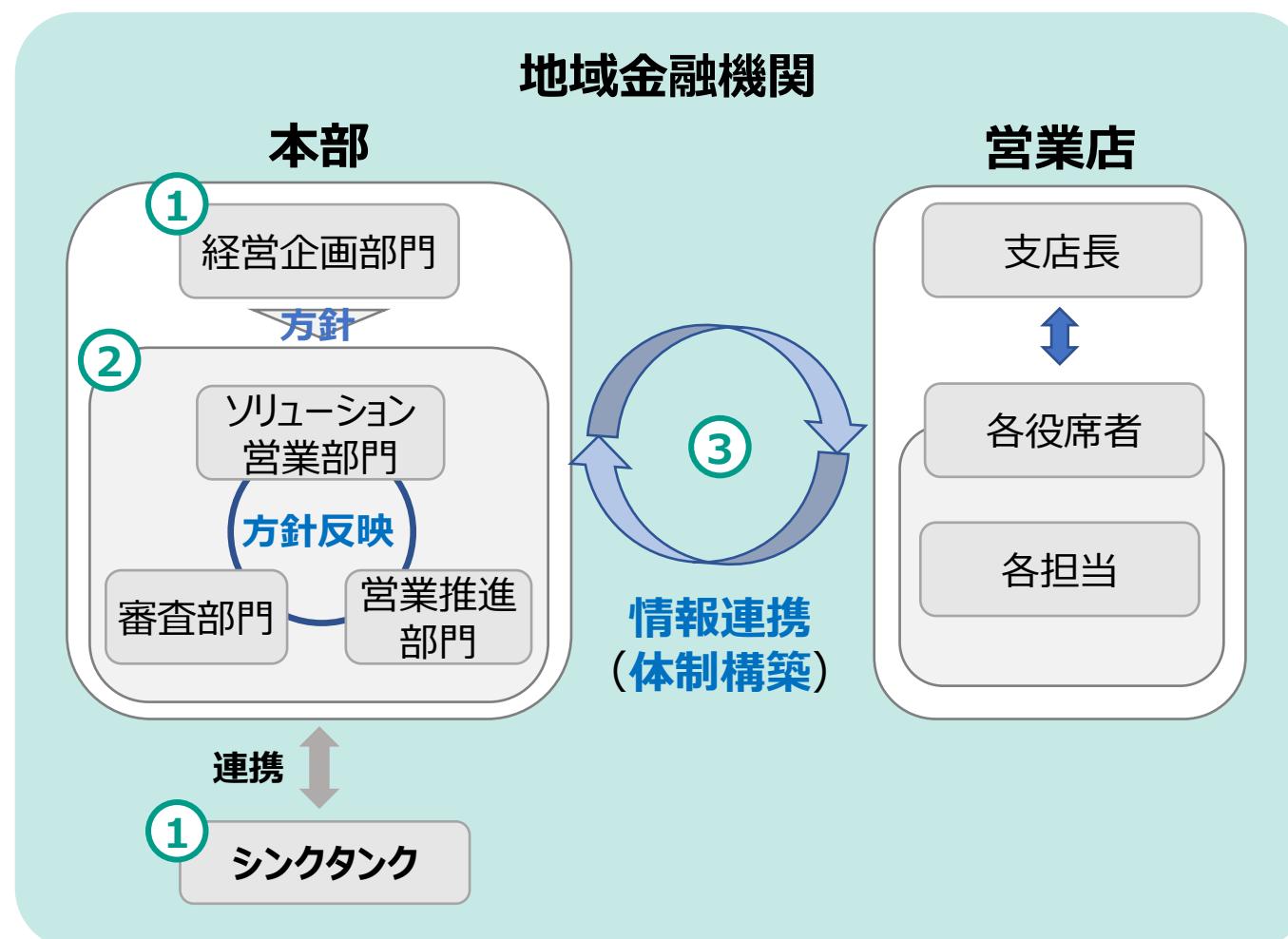
- 支援の方向性は、中長期的な産業の動向（3.影響分析（p.50～55）で把握）に対する現在の地域産業の取組状況の課題、構築した仮説の検証結果（4.仮説検証（ヒアリング）（p.56）で把握）をもとに検討する。
- **産業全体としての方向性を踏まえ、中長期的に想定されるリスクの緩和や機会の獲得に向けた金融機関との支援を検討**する。支援は地域資源の把握・活用の観点を踏まえながら産業の取組レベルに応じて内容を変更していくことが望ましい。
- また、外部環境の変化に対応するためには産業構造の転換を含めた長期的な取組が必要になる。**支援対象が広くなる取組については金融機関単体ではなく、関連するステ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.57 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	✓ ビジネスマodel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り組みの検討を支援	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	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り組み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	長期

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、**定常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）



✓ 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

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

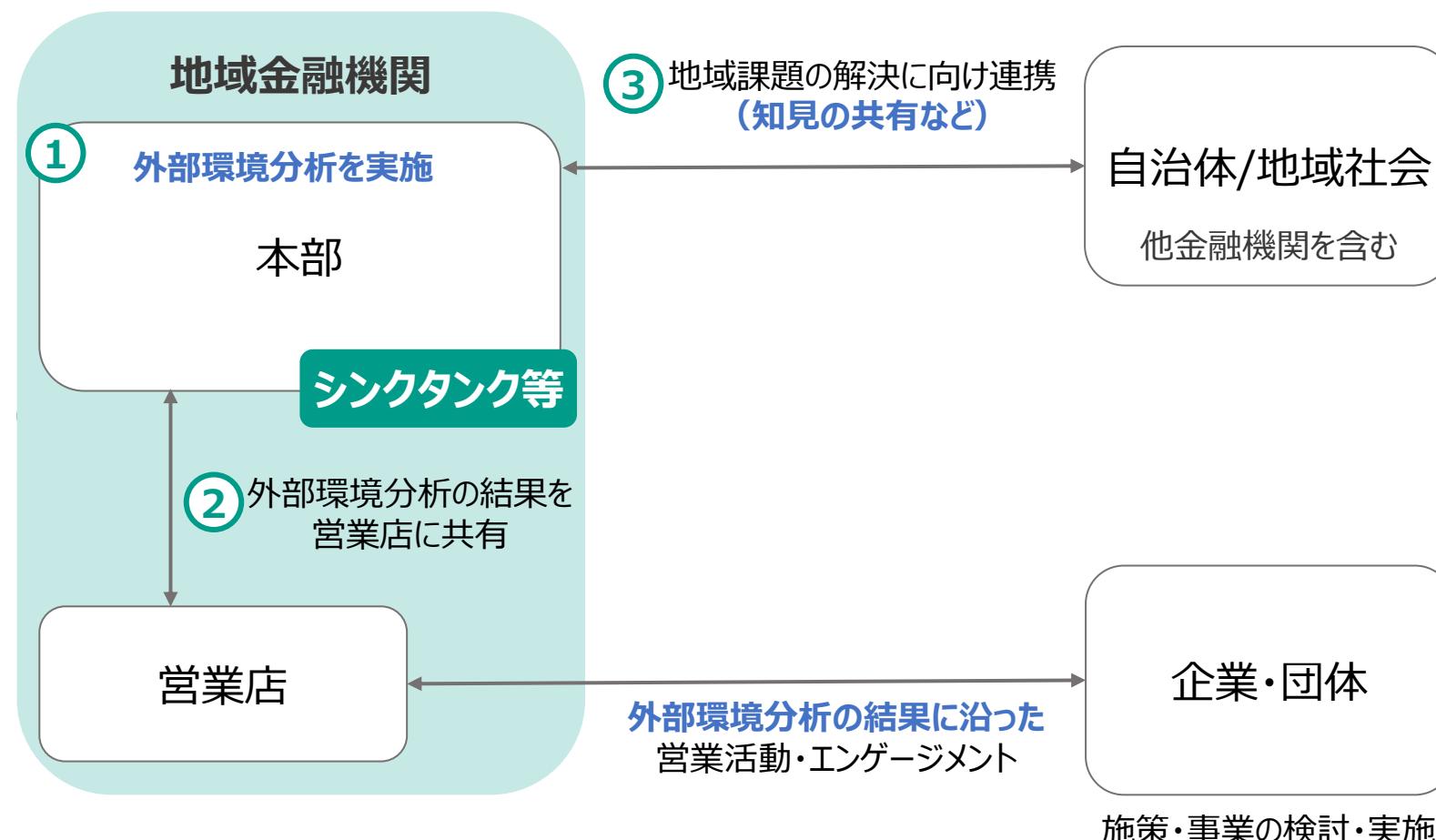
- ・ 本部から方針や商品等を営業店に共有する。また、共有した結果を基に現場で取組を実践し、それを通じて得た地域産業・企業の動向や課題、ニーズ等の情報を本部に共有する。

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することが想定されるが、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、分析結果は地域全体で活用することが望ましいため、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。

ヒアリングの活用方法

懸念事項

- ✓ 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

実施事項

- ・ 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

実施手順との対応

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

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)

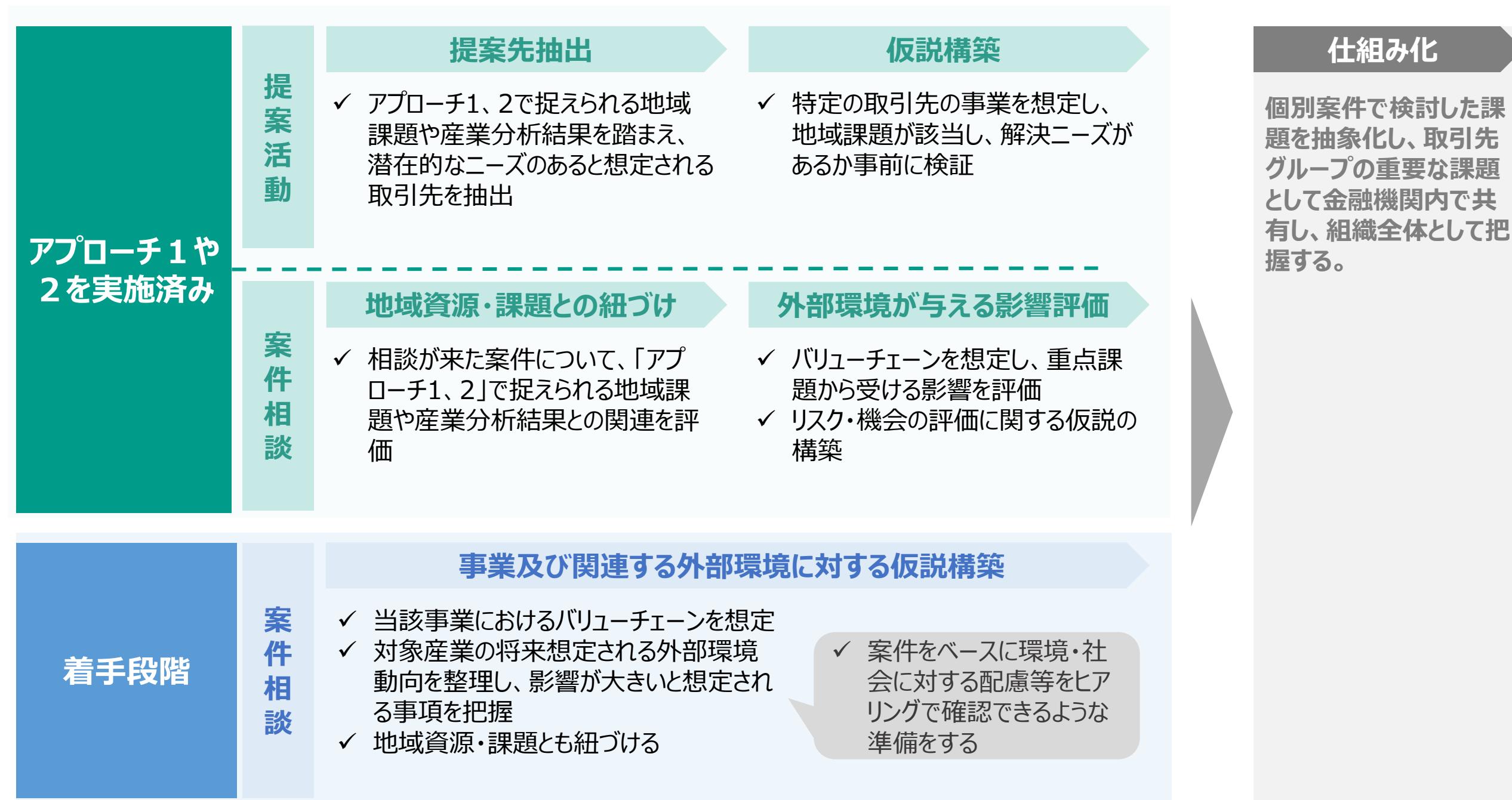
実践手順

- 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。

実施項目	内容	中心主体（例）
事前準備	<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）
現状把握（ヒアリング）	<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
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：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）
共有・すり合わせ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取引先の将来性の把握：営業店で整理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）
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。

実施項目

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



- ✓ 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、マテリアルマップとして公開



<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。

視点

確認すべき事項の洗い出し

政策

- 政策（カーボンプライシング等）や規制の導入・強化の有無 等

経済

- エネルギーや資源価格の変動 等

社会

- 社会的要請の高まり
- 人口減少、高齢化 等

技術

- デジタル化、環境イノベーションの進展 等

自然環境

- 気候変動、自然災害の激甚化 等

工程

原料調達

対象

部品製造

最終製品製造

利用・廃棄 リサイクル

確認事項（例）

- リサイクル材の供給動向
- バージン材が不足する可能性、規制（自然災害の影響等）
- 新たな素材の開発動向
- 省エネ等環境負荷の低減に向けた他社の取組動向
- 政策動向（関連する補助金、税制等）
- 研究開発動向
- 環境負荷低減に向けた取組状況
- 調達企業への環境負荷低減の要請を出している事例（取引条件として設置している等）
- ビジネスマodelの転換の有無
- 消費者の環境配慮の変化
- リサイクル関連の状況

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、今後はこ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。

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堀し、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



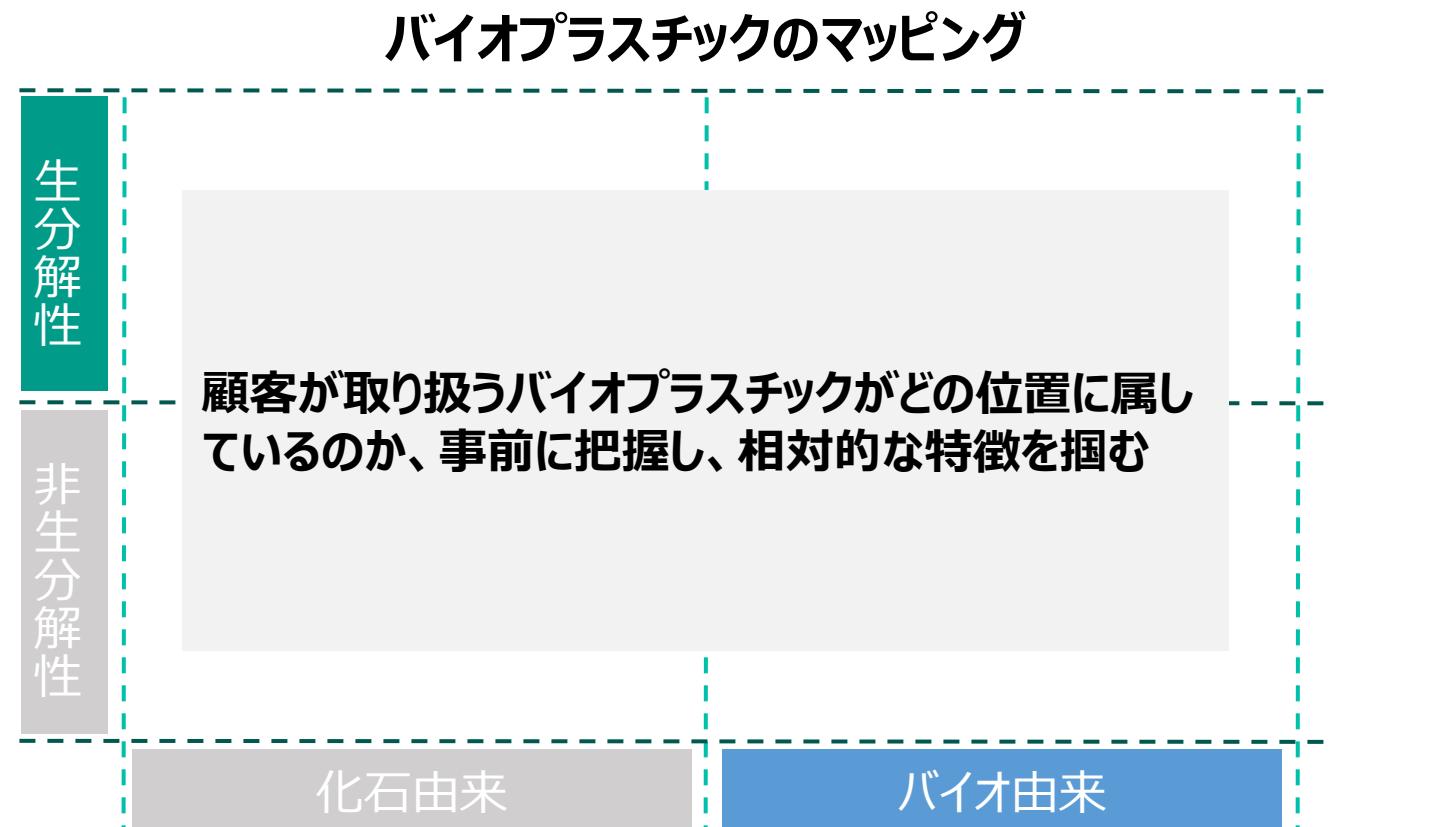
<https://www.enecho.meti.go.jp/about/whitepaper/2020html/1-3-3.html>

新たな技術を対象とした分析（機能把握）

- 技術を起点とした事業の把握には、対象技術の特徴を既存の技術と比較するなどにより、**本質的な価値を把握**することが求められる。
- 新規技術であったとしても、ポジティブなインパクト、ネガティブなインパクトを総合的に勘案し、長期的な目線で事業化するか検討する。

新規技術を対象とする機能把握の例 | バイオプラスチック

<u>特徴</u>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 使用後は自然界に存在する微生物の働きで、水と二酸化炭素に分解され、堆肥化・ガス化されることで自然界へと循環する
<u>懸念点</u>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 一般的なプラスチックと異なり、強度が弱い ・ 非生分解性プラスチックと混練すると機能を失う ・ 使い切りになるため、再資源化が難しい

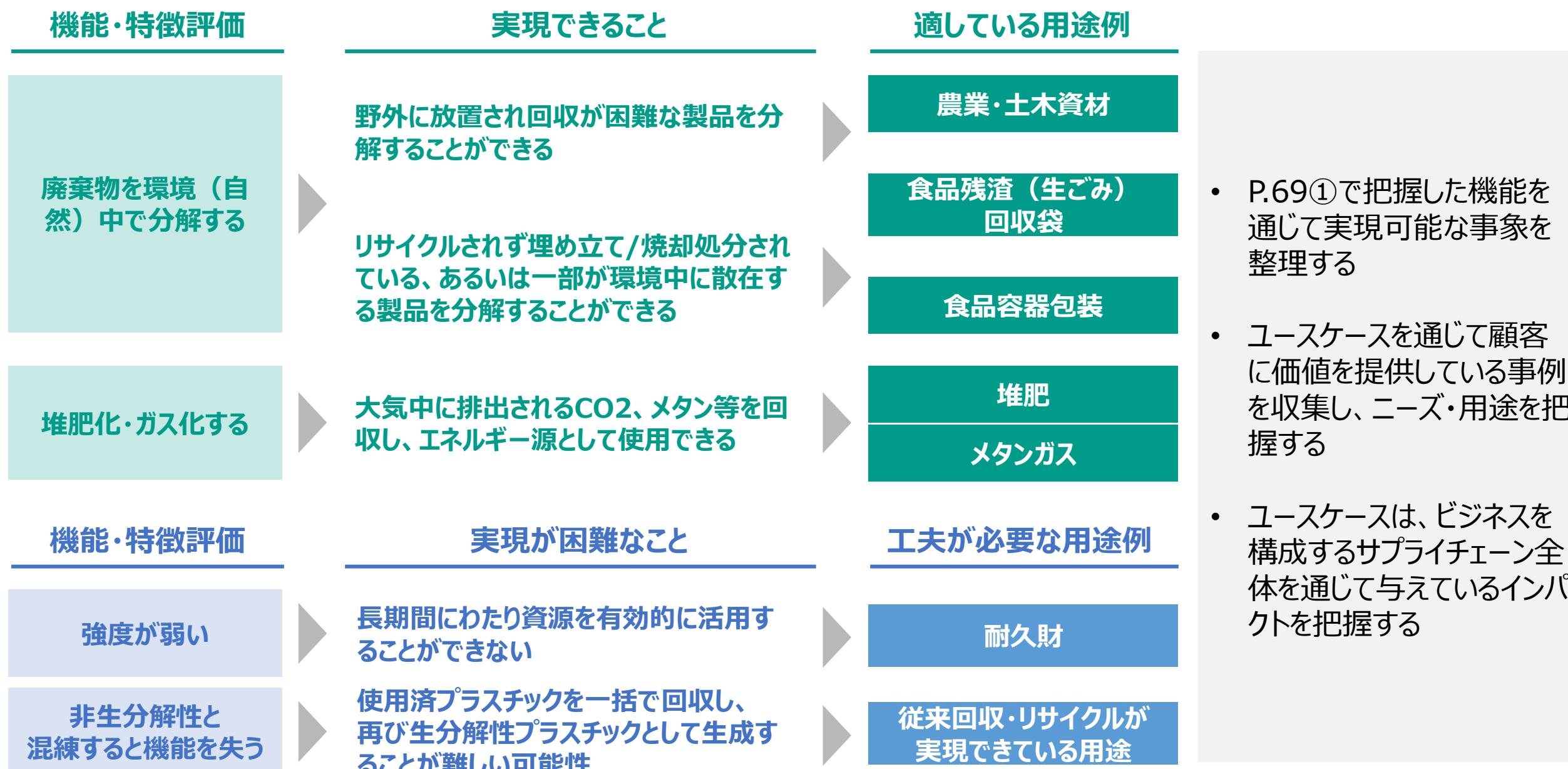


<u>特徴</u>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 再生可能なバイオマス資源を原料に、化学的または生物学的に合成することで得られるプラスチック
<u>懸念点</u>
<ul style="list-style-type: none"> ・ バイオマス確保に際し、食料安全保障や、生産地における自然林の農地転換、土地へのアクセスに影響を及ぼす可能性がある

新たな技術を対象とした分析（市場・ユースケースの検討）

- 次に、その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・用途を定めることが重要となる。
- 参入する市場・用途を定める際には、販売先・業界トップの取組を踏まえて最新の顧客ニーズ・業界動向を把握する。

技術起点でのビジネス評価フローの例 | 生分解性プラスチックを用いた事業



現状把握（ヒアリング）において確認すべき項目

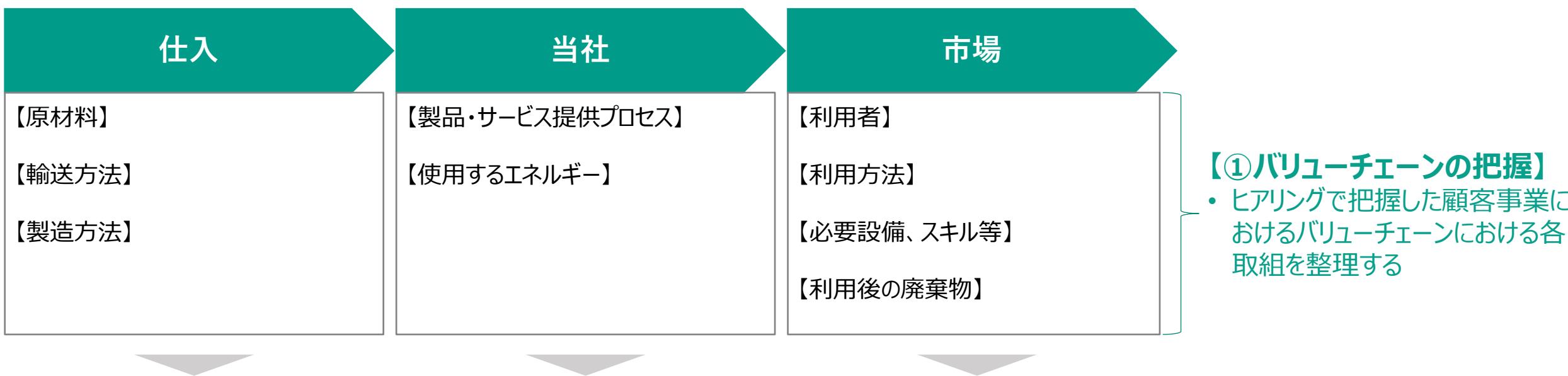
- 現状把握のためのヒアリング項目※に関しては、前頁までの外部環境動向や顧客が使用している技術に関する整理を踏まえて内容を定める。
- ESG要素は中長期的なキャッシュフローに影響を与える項目であるため、「ESG対応」のように分けて聞くのではなく、**従前から実施されている事業性評価における商流の把握や今後の事業方針等と合わせて聞くことが、評価を行っていく上でも重要**となる。

ヒアリング項目		概要	目的
事業概要	方針・取組	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 貴社あるいは経営者として事業を通じて実現していきたいことは何ですか ✓ 貴社の事業全体像を教えて下さい 	事業方針（経営者の意思）を確認 取組全体を把握
	重要事項	<ul style="list-style-type: none"> ✓ どのような点を重視して取組をしていますか ✓ そのためにどのような取組をされていますか 	コアバリューを確認：例）安心・安全
商流	販売先	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 販売先上位はどこですか、販売先の入れ替わり等変化はどの程度生じますか ✓ また、どのように新規の販売先を見つけられますか 	販売先との関係性を確認 安定した関係の場合連携がしやすい等
	調達先	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 調達先上位はどこですか、どのような点を重視して調達先を決められていますか 	コアバリューとの関係性を把握 調達先との関係性を確認
今後の計画		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 今後の事業方針としてはどのようなことを計画されていますか（事業の拡大/維持、海外への販路拡大等） 	今後の取組への意思等を確認 方向性案を提示する際に活用
外部環境を踏まえた対応	自社	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 例）昨今のプラスチックに対する反応をどのように認識されていますか ✓ 例）また、何か具体的な対応・取組をされていますか 	外部環境に対しての認識を確認 開示、目標設定や新たな研究開発動向等を確認
	販売先との関係	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 例）販売先から外部環境の変化を踏まえ、対応を要請されたり、連携した取組を求められたりされますか（取引条件に関連事項の導入等） 	販売先からの要請等でリスクになりうる事項や販売先が重視する事項を確認
	調達先への対応	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 例）外部環境の変化や販売先からの要請を踏まえ、どのような取組をされていますか/していきたいですか 	調達先への取組要請の有無等を確認

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



インパクト

- 事業活動が地域の環境・社会・経済に及ぼす変化

取引先企業

事業活動によって
製品・サービス（アウトプット）
を生み出す

創造する価値

事業活動が地域の環境・
社会・経済に与える変化
=インパクト

②取組ごとの環境・社会への インパクトを検討

- バリューチェーンにおける各フェーズ毎に地域への影響を把握
- ポジティブな影響を創出するものか・ネガティブな影響を抑制するものか、また、ネガティブな影響を与えてしまうものか、という区分で把握する

SWOT分析へのインパクト評価の活用

- ESG要素を考慮した事業性評価として、把握したバリューチェーンにおける取組、及び環境や社会へのインパクトをSWOT分析に活用することが考えられる。
- ポジティブなインパクトを与えているような取組の場合、**他者との差別化要因として「強み」と考えられ、外部環境の変化を踏まえると「機会」と判断することができる。**
- 他方、**ネガティブなインパクトを及ぼす取組**は、外部環境の変化により、**事業が停止・縮小するようなリスク要因**を含むと判断することができる。

SWOT分析におけるESG要素（インパクト）の考慮に関する考え方



インパクト創出に向けて（重要事項の抽出）

- 特定した対象企業/案件の課題について、取引先との対話を通じて強み・弱みや経営層の思いを把握し、それに基づいて優先度をつけることで、何を今後実施すべきかを顧客や金融機関内で共通認識を持つことが可能となる。
- 例えば、インパクト評価をもとに抽出したポジティブなインパクトの創出/ネガティブインパクトの回避・抑制につながる事項や、ネガティブなインパクトを与える事項の中から、事業への影響度や想定されるインパクトの大きさを踏まえ、重要度の高い事項を特定することが考えられる。

重要度の高い事項の特定

ポジティブインパクトの創出/ネガティブインパクトの回避・抑制につながる事項

- ・ 事業への影響度（市場の魅力度）：インパクトを創出させる取組が事業においてコアであるかを確認、また、市場規模、参入障壁（市場構造、強み等を踏まえ検討）等で評価することも可能
- ・ 環境・社会・経済への影響度：想定される取組によるインパクトの大きさを踏まえ評価

→将来的な事業戦略等を踏まえ、取引先の事業を成長させることのできる取組を優先的に実施

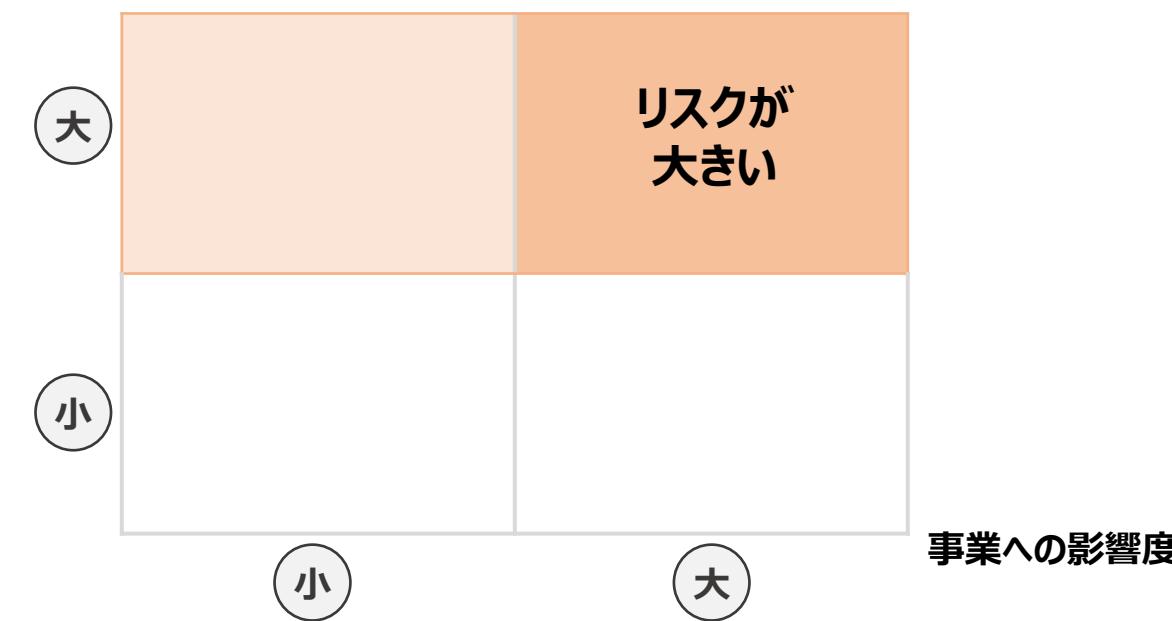
ネガティブインパクトを与える事項

- ・ 事業への影響度：ネガティブインパクトを創出すると想定される取組が制限された場合に生じる影響で評価
 - ・ 環境・社会・経済への影響度：想定される取組によるインパクトの大きさを踏まえ評価
- 影響が大きくかつ、早期の取組が可能な事項から対策を実施する

環境・社会・経済への影響度



環境・社会・経済への影響度



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・SWOT分析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：インパクト測定・マネジメントの高度化－静岡銀行－

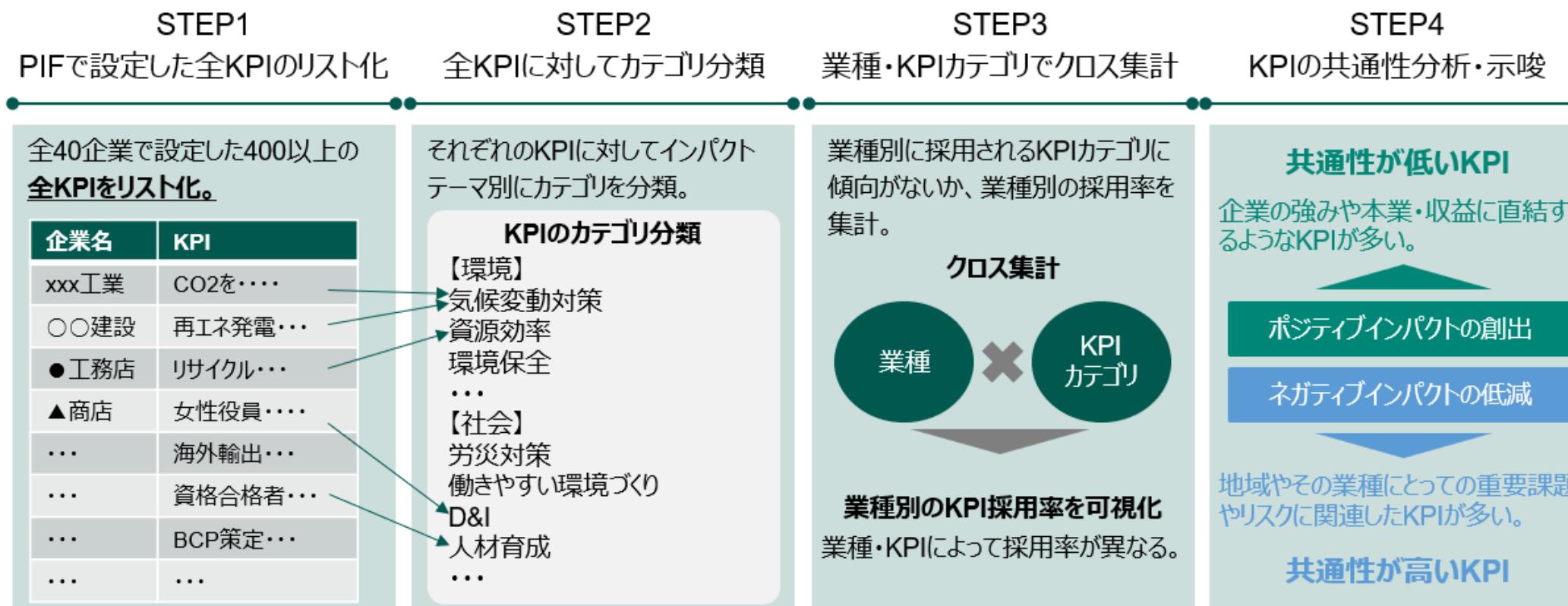
金融機関名： 静岡銀行

取組事例名： 地域におけるインパクト可視化およびインパクト測定・マネジメント（IMM）体制の確立

○概要

→詳細は事例集
p.49～62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、過去に実行した全40社分を集約・分析し、KPIの業種別傾向や地域課題との関連性について検討を行った。
- ✓ 検討の結果、個社別に検討・設定したKPIと地域課題には密接な関連性が見られ、静岡県の重要な地域課題である「気候変動」や「生産年齢人口の減少」等に関連したKPIは多くの企業で採用されていることが確認された。
- ✓ これらの分析により、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つなげることができる取組と言える。



脱炭素に向けた排出量削減支援の例

- 環境省では、中小企業の脱炭素に向けた実施事項として、自社の排出量の見える化と自社の排出量の削減の2つを掲げており、双方への支援を行っている。

【ステップ①】自社の排出量の見える化（把握・開示）

$$\text{CO}_2\text{排出量} = \text{エネルギー使用量} \times \text{排出係数}$$

日商のHPでも簡易なCO2チェックシートが公開されている。

<https://eco.jcci.or.jp/checksheet>

環境省 省エネ法・温対法・フロン法電子報告システム(EEGS)

<https://ghg-santeikohyo.env.go.jp/system>

【ステップ②】自社の排出量の削減



環境省による支援の例

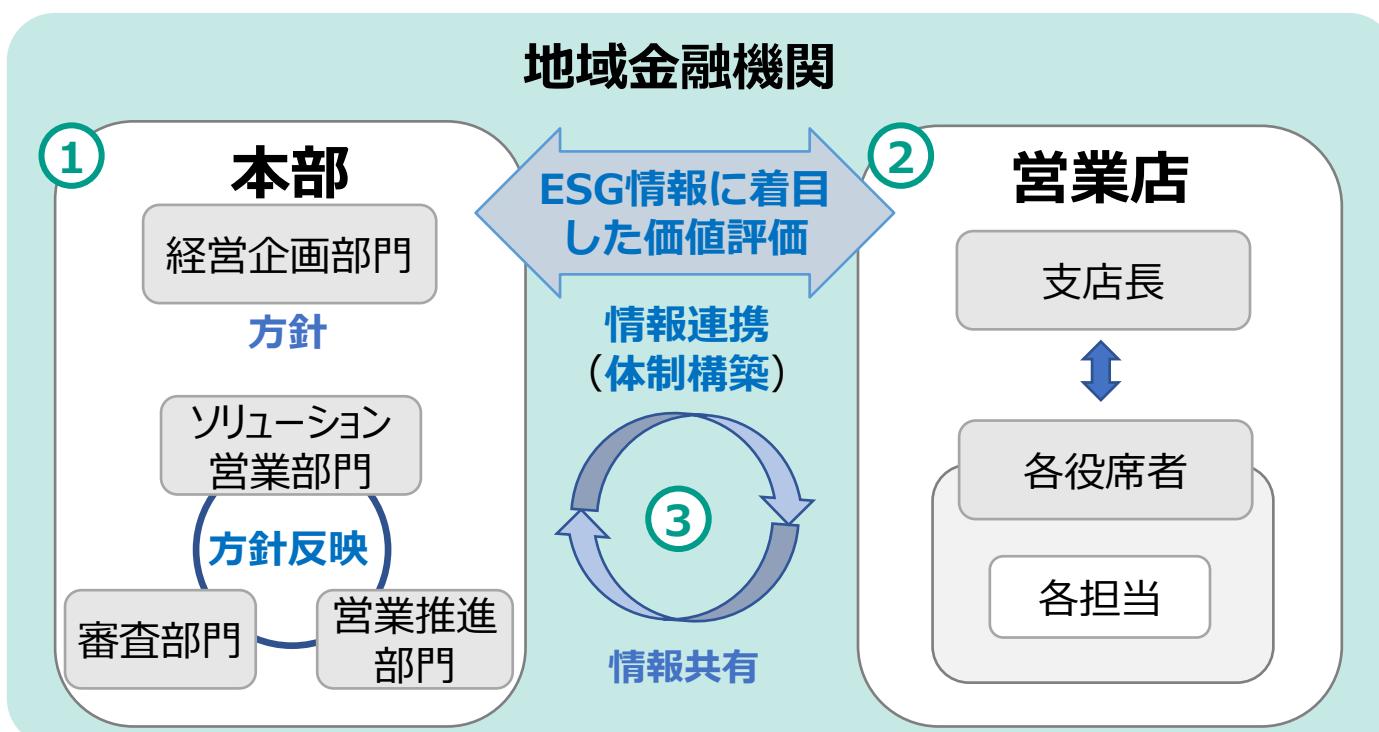
- ・省エネやエネルギー転換に役立つ設備投資への補助事業（CO₂削減比例型中小企業向け支援事業）
 - 補助に先立ち、CO₂排出削減ポテンシャルの事前診断を組み込み → 自社の排出量の見える化の支援
 - 設備導入により見込まれる排出の削減量に応じて補助額を決定。→ 自社の排出量の削減の支援
 - ・このほか、工場の脱炭素化支援、リースによる脱炭素設備支援などが存在。詳細はエネ特ポータルを参照。



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）



- ✓ 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**

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

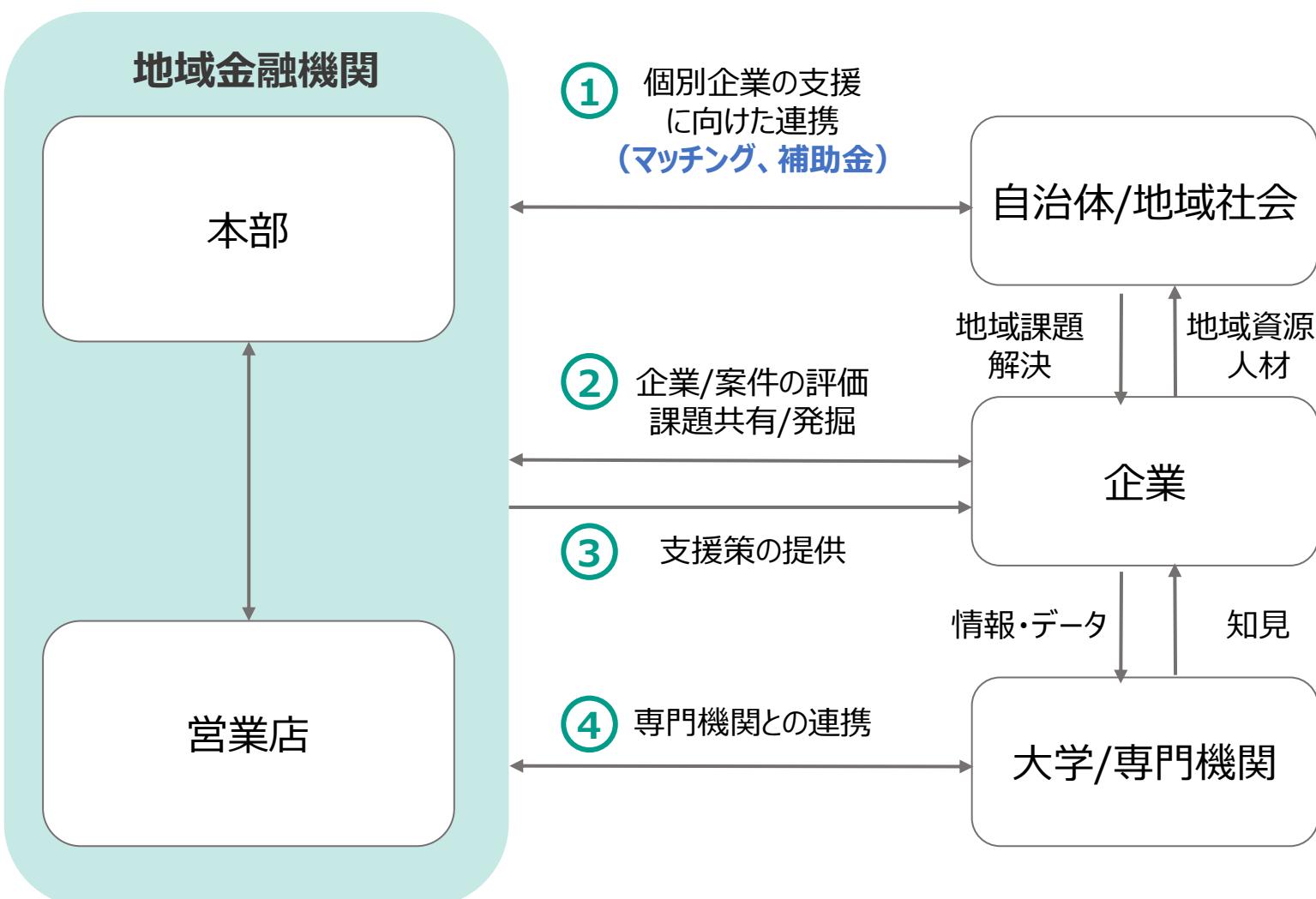
③ 情報の分析・整理と連携

- 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

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はなく、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	✓ 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 	事前準備
バリューチェーン全体の把握	✓ 支援開始後、事前に想定してなかつ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 	現状把握 (ヒアリング)
代替案の検討	✓ 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 	課題と価値の把握
個別案件の抽象化	✓ 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 	共有・すり合わせ
取引先との距離	✓ 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 	支援の検討 (全体を通じて) (全体を通じて)



環境省