

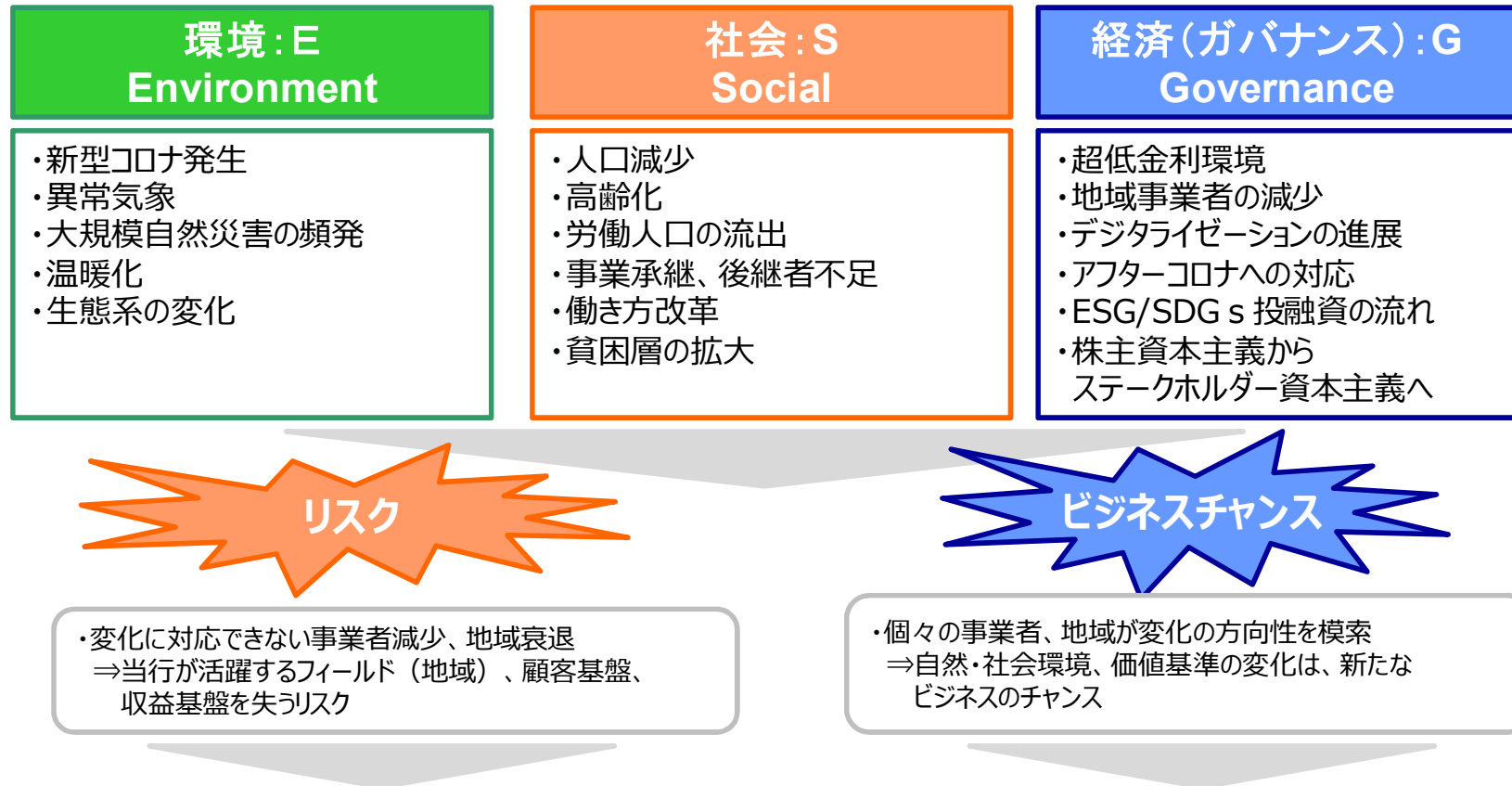
当行のESG地域金融の取組み

～試行錯誤の中から見えてきたもの～

2021年3月11日
株式会社 栃木銀行
経営戦略室長
北尾 修

1.見えてきたもの-①（リスクとチャンス）

【外部環境の変化】



- ・地域企業（顧客）、地域社会が、**外部環境の変化への対応**をしなければならない。
- ・地域企業（顧客）に対する個々の支援と併せて**地域社会(課題・資源)への対応**が必要。

1.見えてきたもの-②（木と森）

経済(ガバナンス):G
Governance

社会:S
Social

環境:E
Environment

内部

行内

- ・とちぎんファンの獲得
- ・環境/社会も包括したブランド確立
- ・AI/ICT活用による生産性向上
- ・ESG事業性評価/与信判断

- ・働き方改革
- ・女性活躍推進
- ・キャリアプランに応じた育成
- ・障がい者雇用

- ・省エネ/省資源への取組み
- ・ペーパーレス推進
- ・太陽光発電の推進
- ・電気自動車の導入

外部

地域／お客様

これまで

地域企業の課題解決

地域企業

個人

木

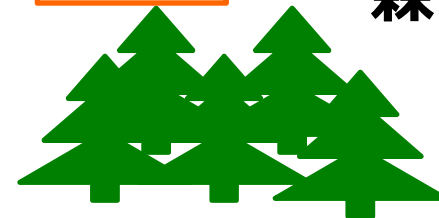


これまでに加えて

地域課題/社会課題の解決
(地域資源の活用)

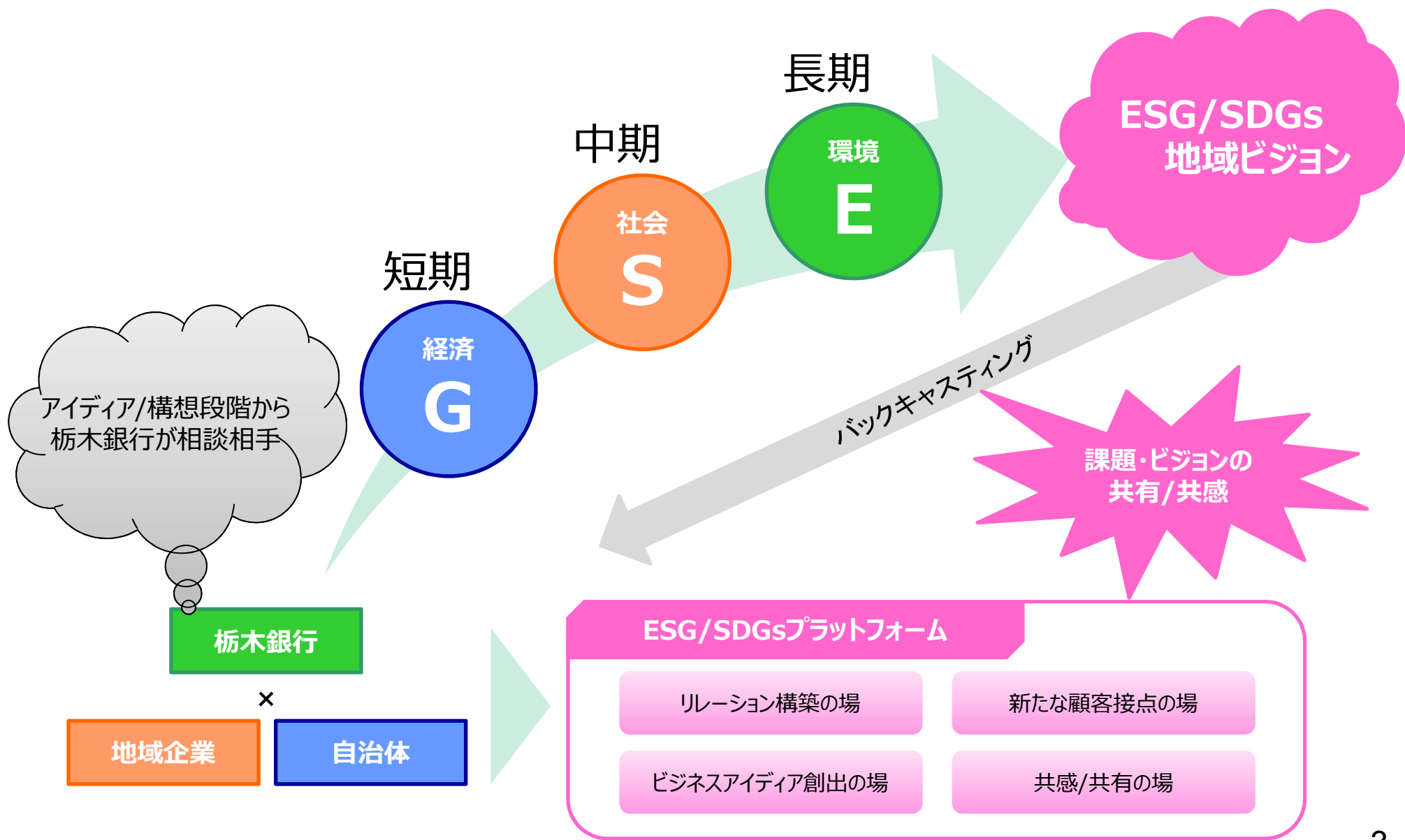
地域社会

森



プラットフォーム

⇒ 分散した力を統合



【参考】プラットフォーム_ワークショップの様子

ESG/SDGsプラットフォーム

リレーション構築の場

新たな顧客接点の場

ビジネスアイデア創出の場

共感/共有の場



那須塩原WS



宇都宮WS

ESG/SDGsプラットフォーム実現に向けた検討ステップ

①共通理解

- ・ 統合的SDGs導入セミナー
- ・ セミナー前、セミナー後アンケートの実施、とりまとめ

②観察・課題共有

- ・ キーパーソン発掘に向けた個別ヒアリング
- ・ コンセンサス型ワークショップの企画、運営

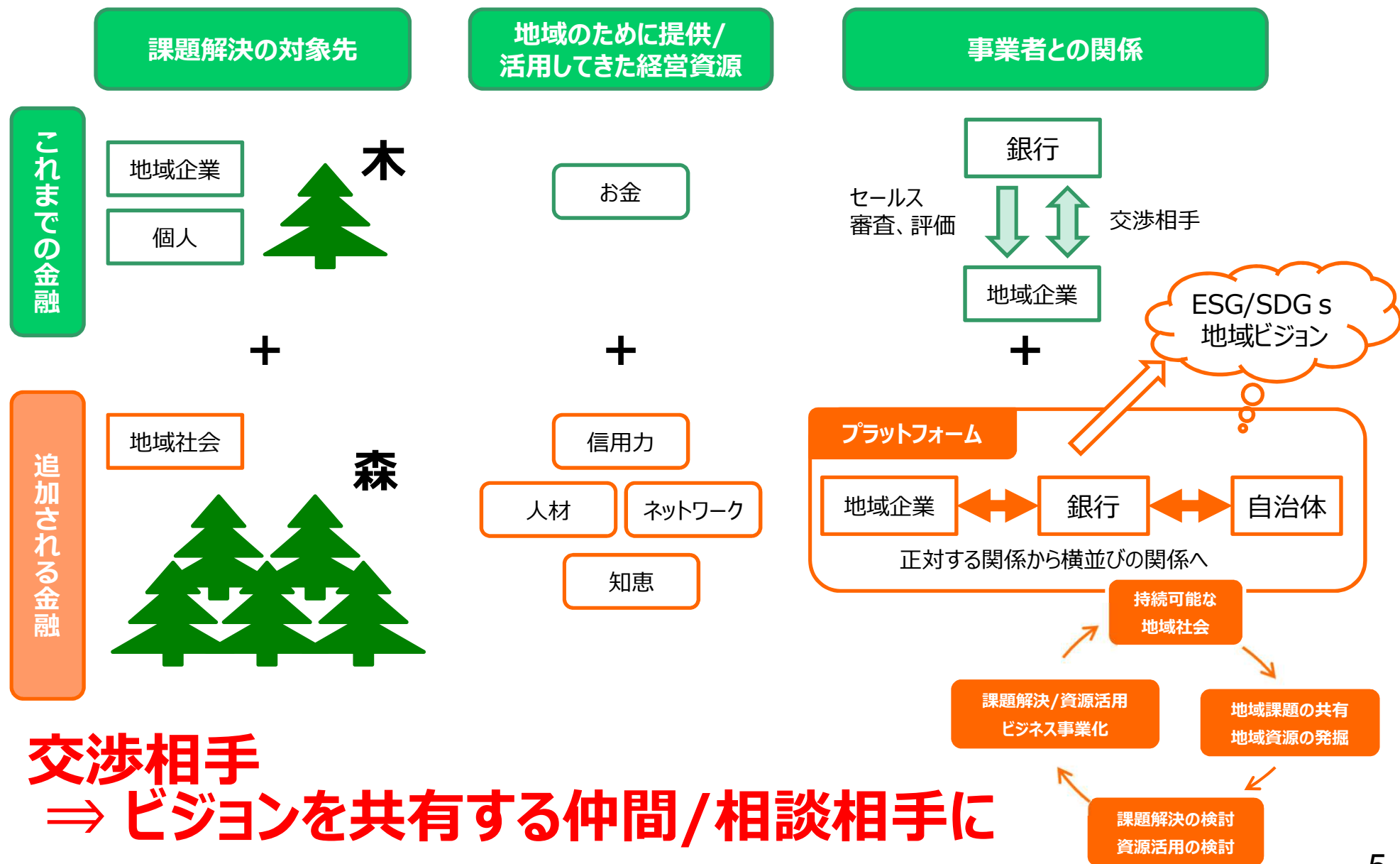
③共通価値の創造

- ・ ビジョン策定ワークショップの企画、運営

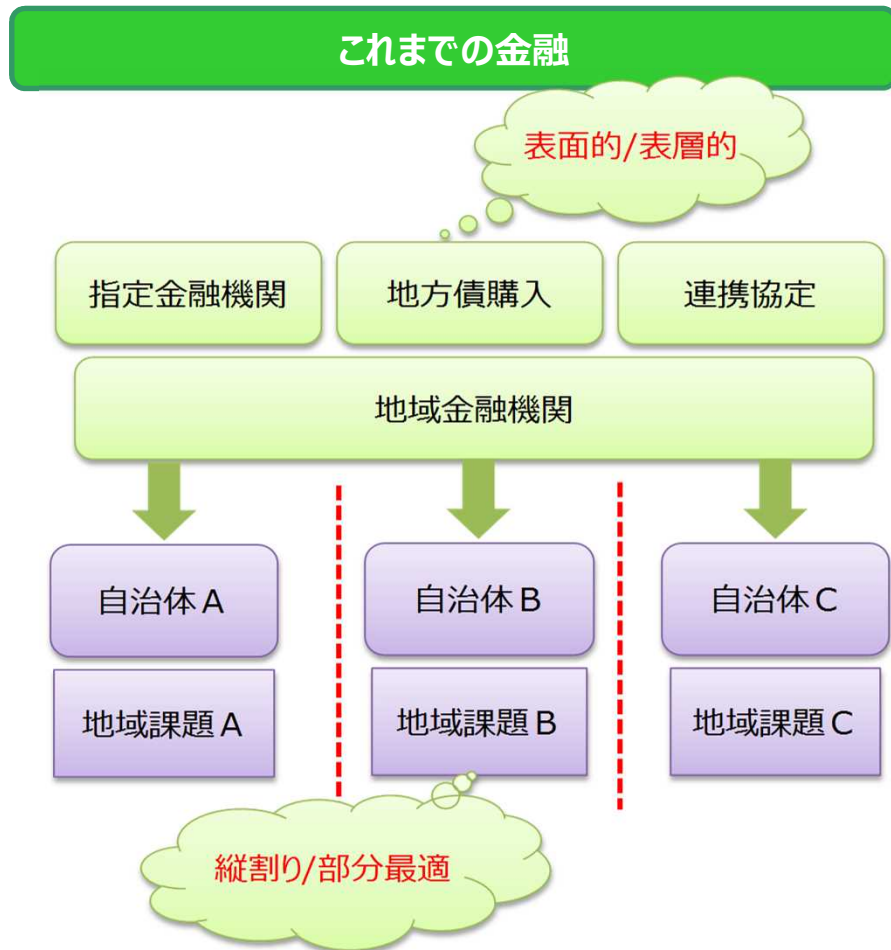
④実証・事業化

- ・ 事業化領域の検討
- ・ 事業化スキームの検討

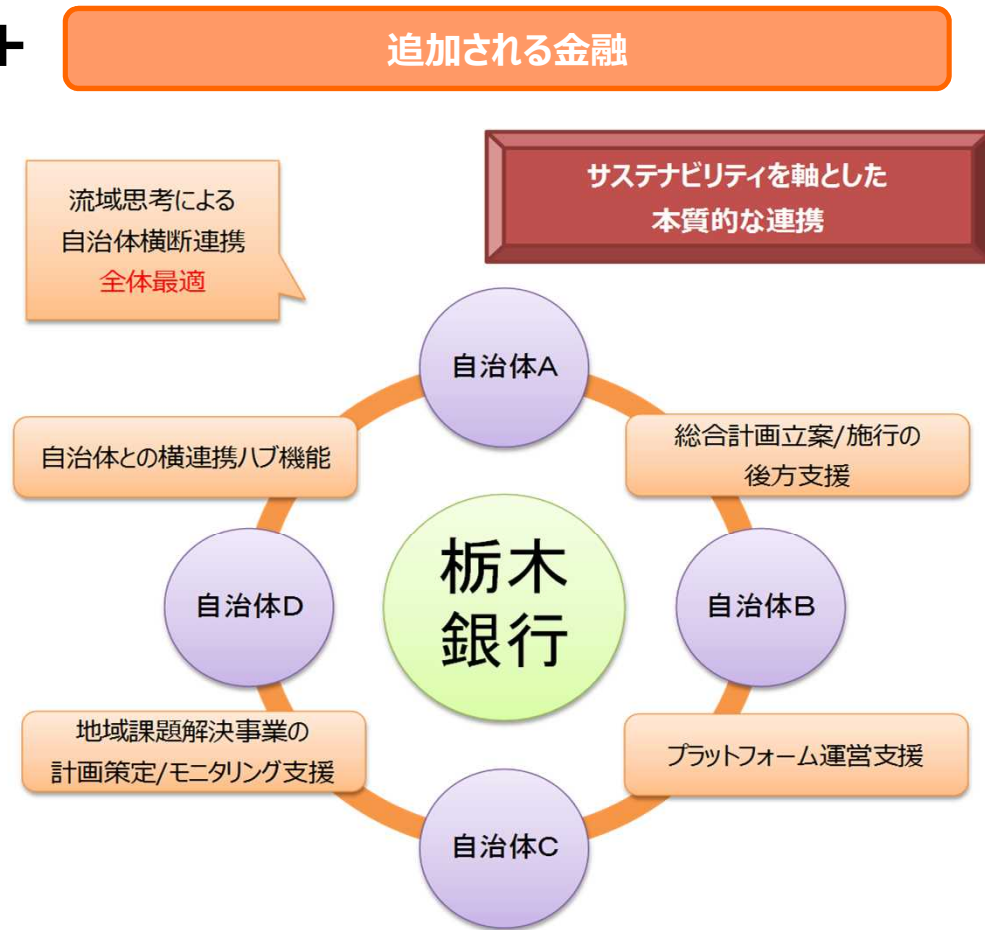
3.目指す新たな金融の姿-①



3.目指す新たな金融の姿-②



+



⇒ 自治体のカベを超えて

⇒ 地域間ヨコ連携のハブ

⇒ 全体最適へ

3.目指す新たな金融の姿-③

■与信判断／事業性評価の「これまで」と「これから」の整理

		これまで		これまでに加えて/これから
企業評価の軸	判断材料	財務（過去指標）	+	想い、ESG（未来指標）
	目線	短期	+	長期
	判断の基準	基礎体力（デフォルト率）	+	サステナブルな地域への寄与度
	セグメント評価	一律	➡	①成長意欲のある企業 ②地域のための生業（なりわい）企業 【例】 ✓ 地域の人々の暮らしに欠かせない ✓ 地域経済の循環、雇用の創出/維持に欠かせない ✓ 地域（社会）課題解決事業、地域資源活用型企业
考察		➡		
		✓ 本来、財務のみでは、短期的なデフォルトを判断することしかできないはず ✓ 右肩上がりの経済成長下においては、結果としてその基準で長期融資をしても大きな問題とはなかった ✓ 一方、不確実性が高く、一律の経済成長が見込めない将来においては、中長期的に企業を判断する基準にはなり得ない		✓ 当行としてのこれからのスタンスは、サステナブルな地域（森）を自ら作り、地域企業（木）とともに続いていくことにある ✓ 当行にとってのサステナビリティの基準を定義した上で、企業評価のセグメント分けを行い、セグメントごとに判断材料、判断の基準、判断フロー、モニタリング基準、支援等を定めていく必要がある

- 『森』である地域の課題解決に必要な6つの項目/要素について整理
- 全ての項目に◎がつくのは地域金融機関
⇒ 『地域循環共生圏』実現のキープレーヤーと言われる所以

	資金	信用 (地域とのつながり)	守るべき地域 (市町村)へ介入	県レベル指針 (行政区を跨いだ)	長期的な 取組み	個社/個々 への関与
地域金融	◎	◎	◎	◎	◎	◎
メガ	◎	△	△	△	◎	◎
国	◎	△	×	△	△	×
県	△	○	×	◎	△	×
市町	△	◎	◎	△	△	×
大学	△	○	○	○	△	○



- 環境や社会（ESG要素）に起因するリスクに地域や地域企業がさらされている。
- 地域課題/社会課題に寄り添い、共有し、共感し、1つ1つ地道に解決し、地域のサステナビリティを実現する。
- それを新たなビジネスとして形にしてい『共創力』と『行動』こそが、今、必要とされている。

⇒ **最強プレーヤーの地域金融機関の姿**

以下、参考資料

当行のESG地域金融の取組み

～これまでの道のり 試行錯誤の中から見えてきたもの～

※環境省主催：2021年1月30日開催
『2050年カーボンニュートラルシンポジウム』資料

1. はじめに（現状認識）
2. きっかけ（ESG地域金融との出会い）
3. 地域ESG金融促進事業（1回目）の取組み
4. 見えてきたもの①（リスクとチャンス）
5. 見えてきたもの②（木と森）
6. 地域ESG金融促進事業（2回目）の取組み
7. 見えてきたもの③（新たな営業活動）
8. 目指す新たな金融の姿
9. 最後に



ブランドスローガン

First for You
あなたとともに

「お客さまとともに歩み続け」とともに
「考え、行動し、喜びを分かち合うこ
とで「お客さまにとって一番の銀行」
を目指す姿勢をあらわしております。

創 立	1942年12月
本店所在地	栃木県宇都宮市西2丁目1番18号
資 本 金	274億81百万円
店 舗 数	88店舗（店舗内店舗含む） 6ローンプラザ
従 業 員 数	1,617名（出向者除く）
預 金 残 高	2兆8,987億円（譲渡性預金を含む）
貸 出 金 残 高	1兆9,795億円

※2020年9月末現在

2019年8月：「栃木銀行SDGs宣言」および「具体的取組」を公表

栃木銀行 SDGs宣言	栃木銀行は、「豊かな地域社会づくりに貢献する」との経営理念に基づき、国連が提唱するSDGs（持続可能な開発目標）の達成に向け、事業活動を通じて、地域社会の持続的な発展と課題解決に貢献してまいります。
取組み 行動方針	1. 地域経済の持続的な成長 2. 地域社会への貢献 3. 地域の環境保全 4. 多様な人材の活躍 地域経済の持続可能性を向上させるためには、地域が抱える課題の解決に取り組む必要がある。



2019年7月：SDGs私募債発売

2019年8月：環境省「令和元年度 地域ESG金融促進事業」に参画

2019年8月：地域ESG融資促進利子補給事業の指定金融機関に選定

2020年4月：第十次中期経営計画 ⇒ 戦略目標：SDGs/ESG金融の提供

2020年7月：環境省「令和2年度 地域ESG金融促進事業」に参画

2020年8月：地域ESG融資促進利子補給事業の指定金融機関に選定

- 本日の話は成功事例の紹介ではありません。
- 試行錯誤の中で取り組んできた途中経過と現状認識についてご紹介します。

~~成功事例~~

⇒ 途中経過

- 『医療』『農業』『環境』を成長分野の3本柱に掲げ営業推進
- 法人営業部の環境担当者
⇒ 顧客ニーズに応える新たなサービスを模索
- 利子補給事業で関係を持っていた環境省からの紹介
⇒ 地域E S G金融促進事業の存在を知る
- すぐさま応募
⇒ 2019年8月：令和元年度 地域E S G金融促進事業
⇒ 2020年7月：令和2年度 地域E S G金融促進事業
- 現在、鋭意取組中の『地域ESG金融促進事業』に取り組む中での気づき/見えてきたものについてご紹介

2年連続で
採択頂きました!!

《令和元年度 地域ESG金融促進事業》…1回目

【案件】地域資源利用の省エネルギーハウス農業

【検討体制】

【概要】

- 宇都宮市大谷地区の大谷石採掘跡に貯留されている未利用の「冷熱エネルギー」を活用した省エネルギーハウス農業をパイロットプロジェクトと定め
- ESG金融のあり方、支援内容、必要スキル、ESG要素を考慮した事業性評価プロセス構築の仕方に着手



- こういった分野は行政がやるべき仕事。なぜ銀行が関与するのか？
- 銀行ビジネスとのつながりがよくわからない？

圧倒的なリテラシー不足からのスタート

【担当者の直感!!】

- この事業に関与し、初めて環境省が提唱する『地域循環共生圏』を知る。
- 『地域循環共生圏』を実現するには…
 - ⇒ 自治体だけでは難しい。
 - ⇒ 地域銀行の関与が不可欠
 - ⇒ 新たなビジネスチャンスが眠っている。
- 地域金融機関の持続可能なビジネスモデルに成り得る。



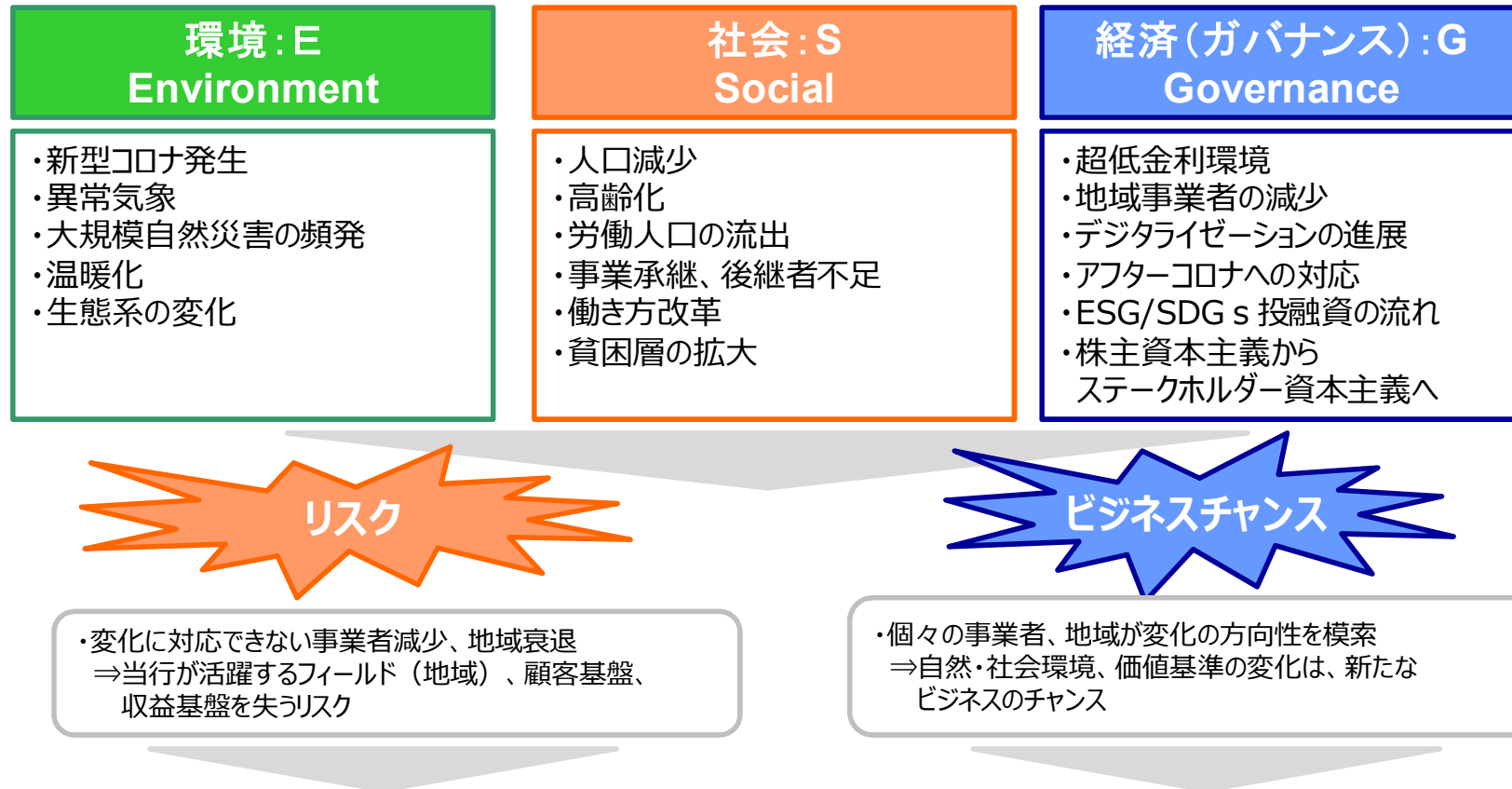
担当者の熱い想い

⇒ ビジネスに繋がるか分からないが

やってみる!!

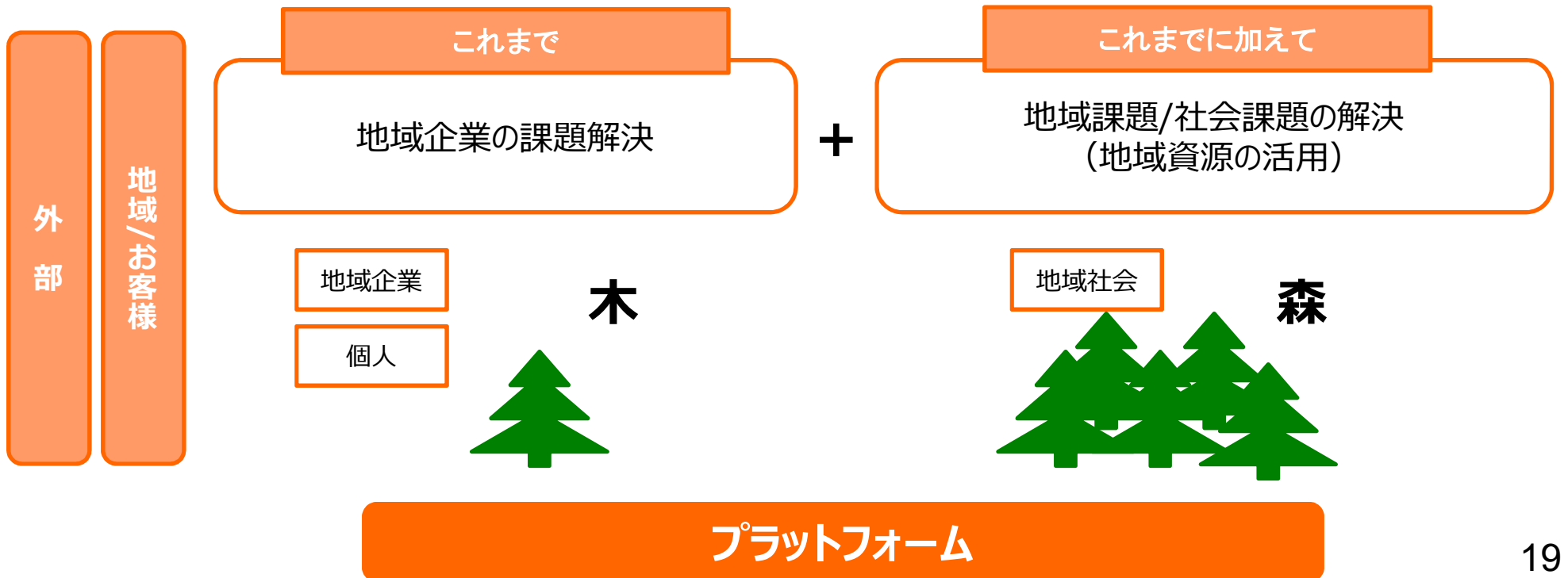
4.見えてきたもの①（リスクとチャンス）

【外部環境の変化】



- ・地域企業（顧客）、地域社会が、**外部環境の変化への対応**をしなければならない。
- ・地域企業（顧客）に対する個々の支援と併せて**地域社会(課題・資源)への対応**が必要。

5.見えてきたもの①（木と森）

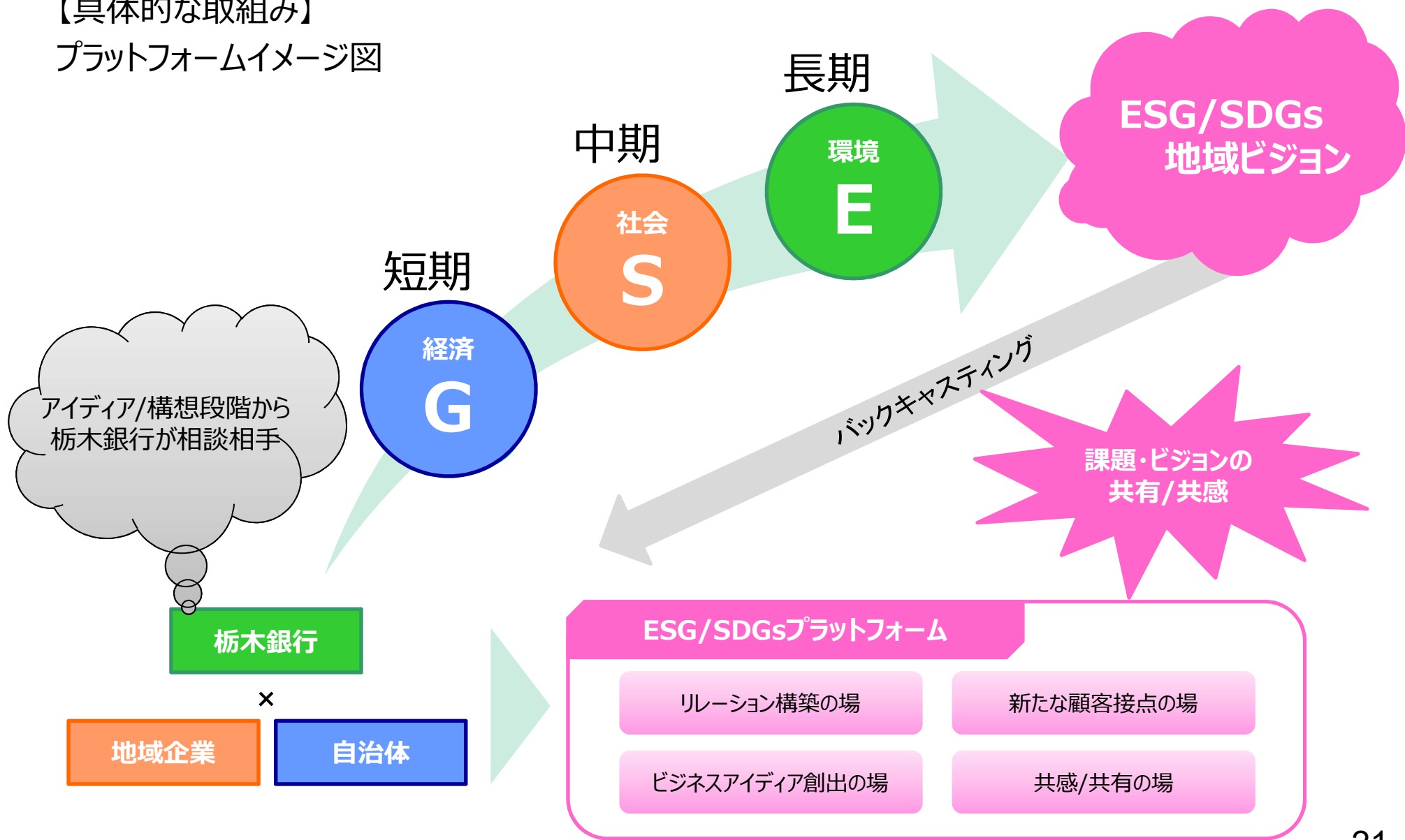


《令和2年度 地域 E S G 金融促進事業》…2回目

「ESG金融促進事業（環境省）」の概要	
テーマ	内容
①地域課題や地域資源の特定及び掘り起し	- 地域課題や地域資源の特定及びその課題解決等につながるビジネスの組成 - 自治体等との連携を含めた事業主体・事業体制の構築、仕組み化の検討
②重点分野（基幹産業等）を対象に ESG 要素を考慮した取組の実践	- 地域金融機関にとっての重点分野を対象とした ESG 要素を考慮した取組の実践 - その取組を継続及び横展開できるような仕組みづくりの検討
③ESG 要素を考慮した取組の理解促進	- ESG 要素を考慮した事業性価、本業支援を实践 - 組織内で仕組み化を行っていくために必要な要素や取組内容の検討

プロジェクトのスコープ
プロジェクト内容
- 那須塩原市を実証フィールド - 地域課題や地域資源の抽出、その課題解決に向けた施策や事業アイデアをワークショップを通じて創出する - 事業アイデアを決定し、スモールスタートに向けたサポート体制を整備する
プラットフォーム
- 宇都宮市を実証フィールド - 栃木県、宇都宮市における重点分野の抱える課題を事業者アンケート/インタビューを通して、深堀を行う - 導き出された課題の解決に向けた施策や事業アイデアの検討をワークショップを通じて検討する - 事業アイデアを決定し、スモールスタートに向けたサポート体制を整備する
新サービスの根拠となるESG企業評価手法を確立する

【具体的な取組み】
プラットフォームイメージ図



【参考】プラットフォーム_ワークショップの様子

ESG/SDGsプラットフォーム

リレーション構築の場

新たな顧客接点の場

ビジネスアイデア創出の場

共感/共有の場



那須塩原WS



宇都宮WS

ESG/SDGsプラットフォーム実現に向けた検討ステップ

① 共通理解

- ・ 統合的SDGs導入セミナー
- ・ セミナー前、セミナー後アンケートの実施、とりまとめ

② 観察・課題共有

- ・ キーパーソン発掘に向けた個別ヒアリング
- ・ コンセンサス型ワークショップの企画、運営

③ 共通価値の創造

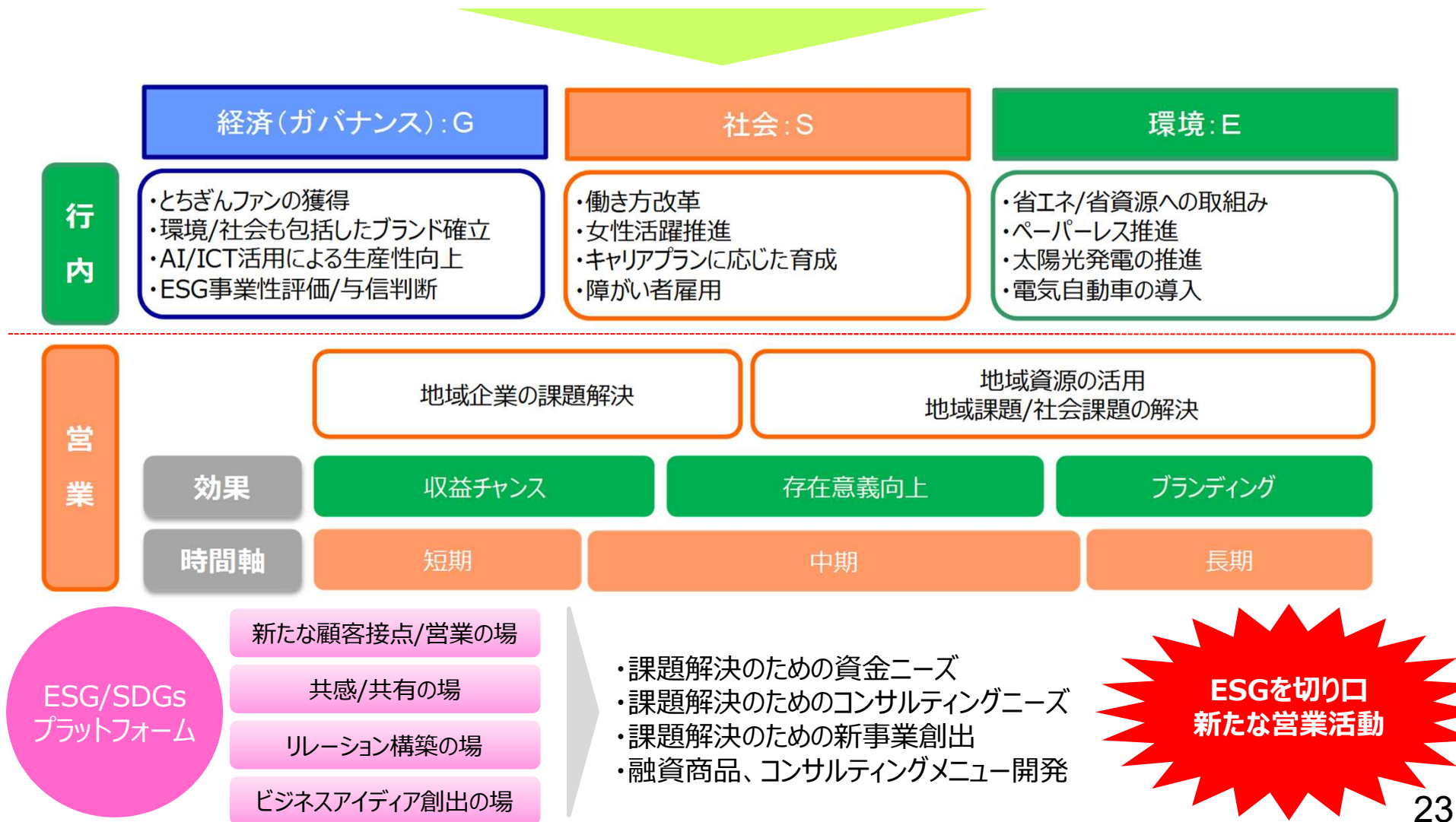
- ・ ビジョン策定ワークショップの企画、運営

④ 実証・事業化

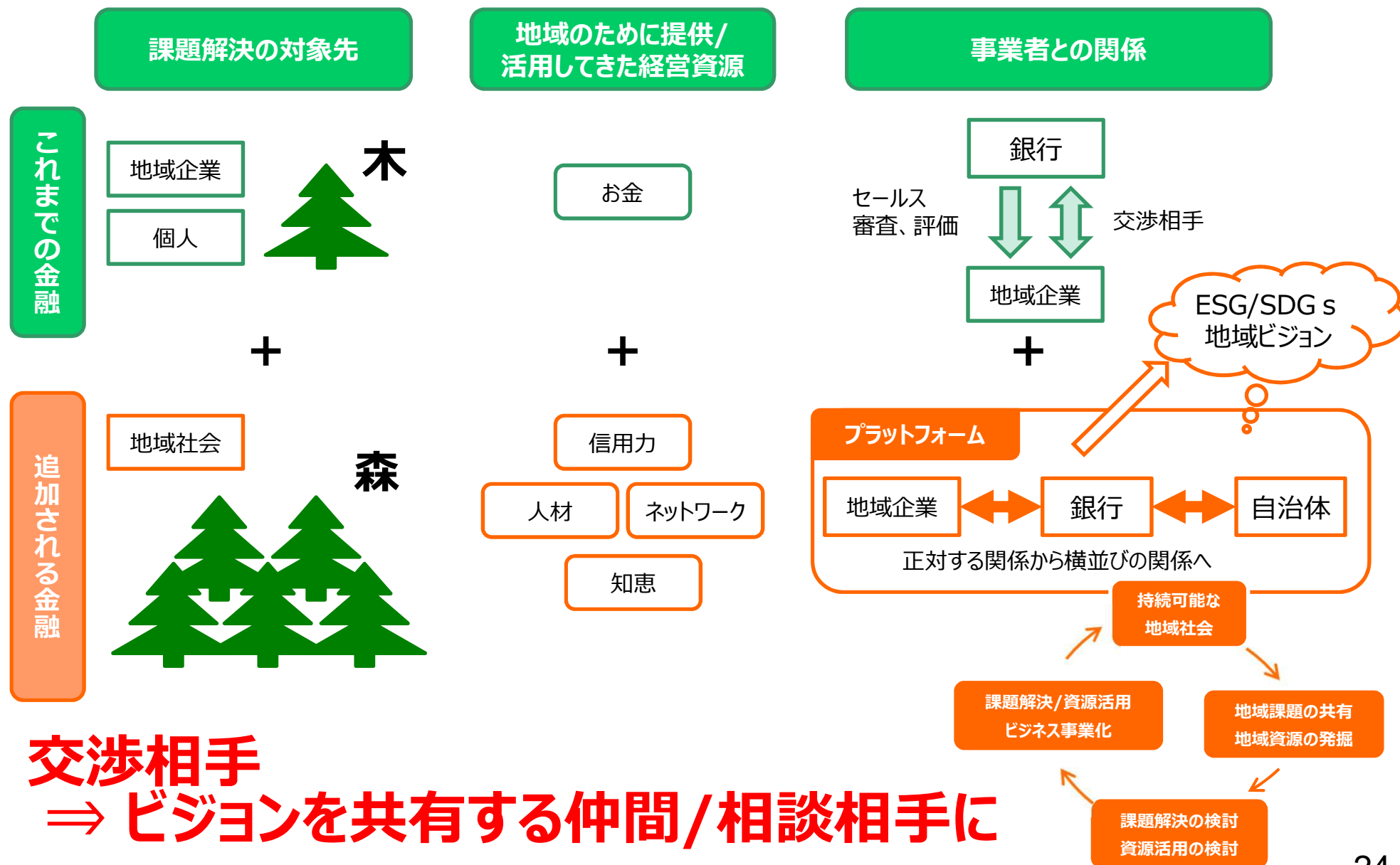
- ・ 事業化領域の検討
- ・ 事業化スキームの検討

7.見えてきたもの③（新たな営業活動）

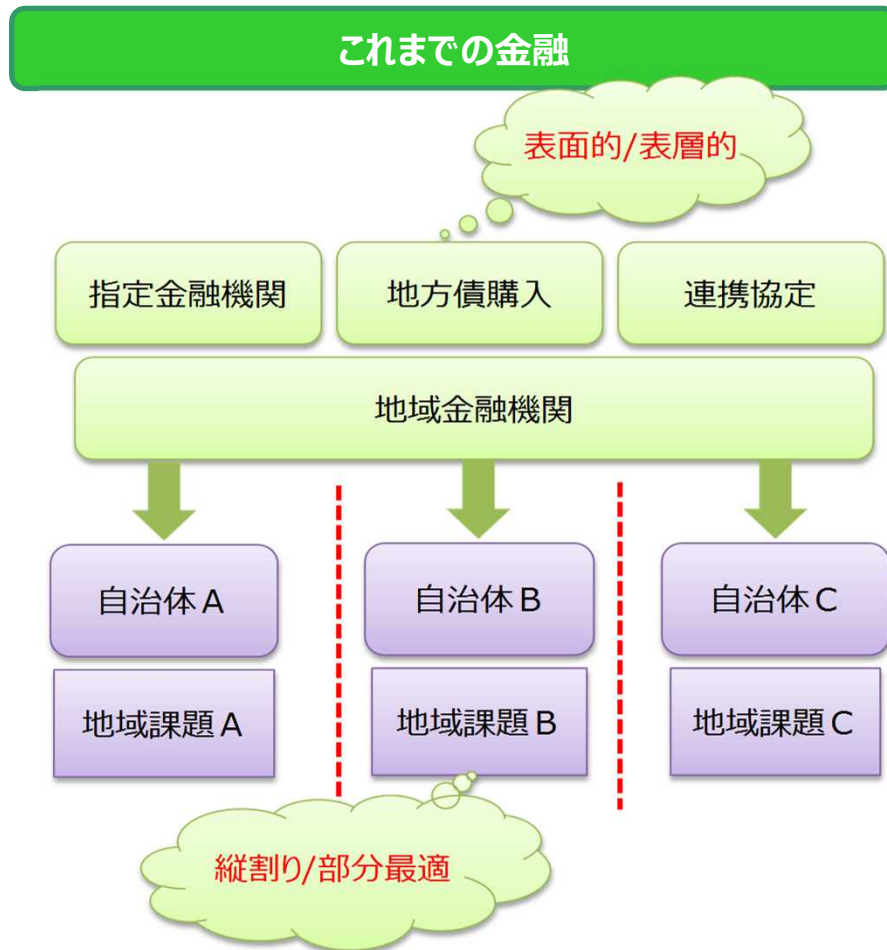
- ESG地域金融の必要性は理解した。
- 右手に『ロマン』があるが、左手に『そろばん』があるのか？
- 大儲けは必要ないが、赤字/持出しでは**持続性無し**。



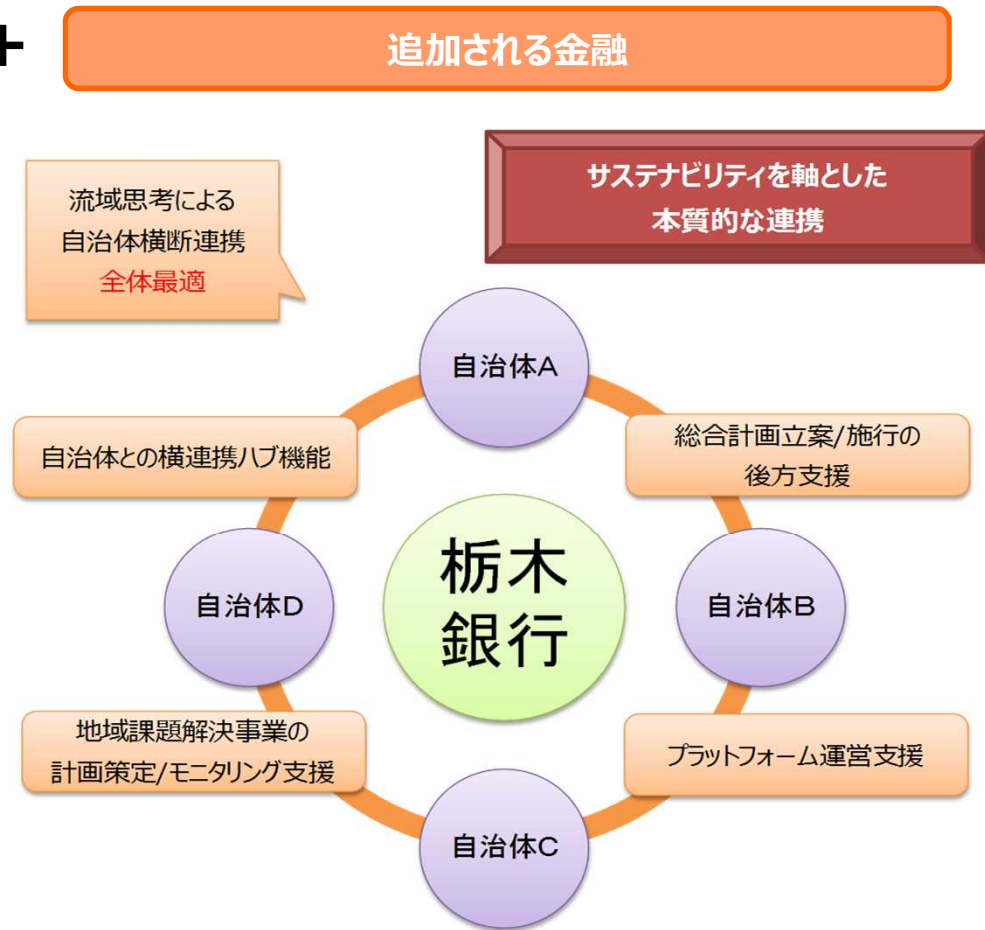
8.目指す新たな金融の姿-①



8.目指す新たな金融の姿-②



+



⇒ 自治体のカベを超えて

⇒ 地域間ヨコ連携のハブ

⇒ 全体最適へ

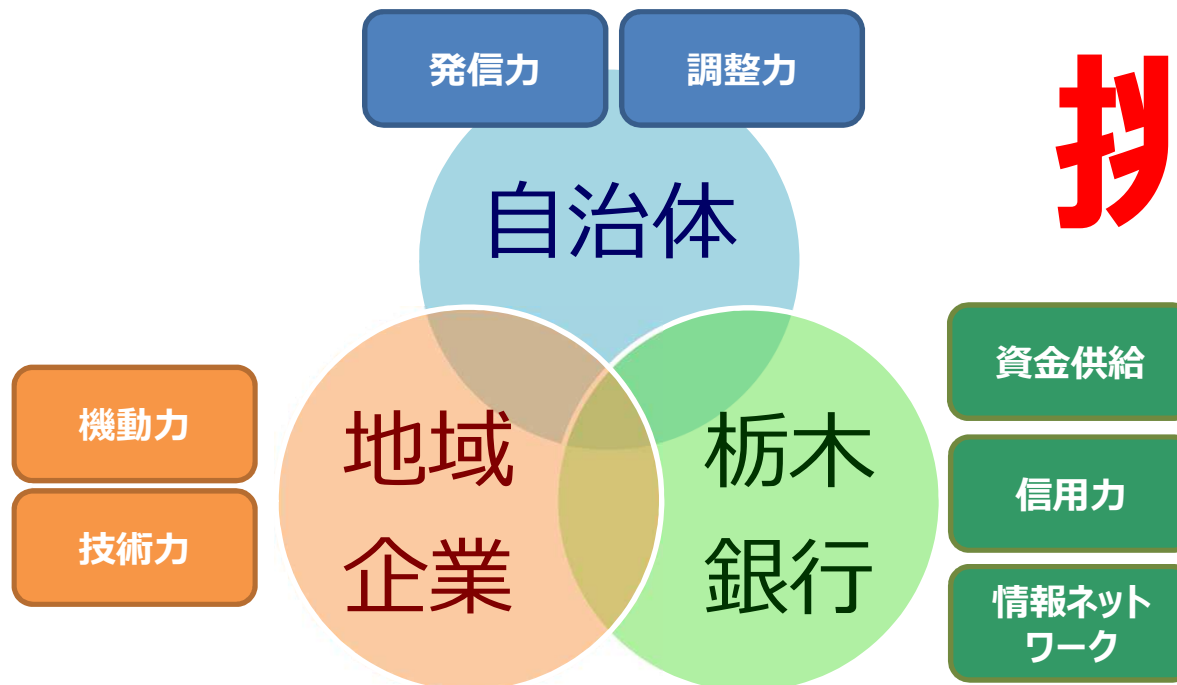
- 『森』である地域の課題解決に必要な6つの項目/要素について整理
- 全ての項目に◎がつくのは地域金融機関
⇒ 『地域循環共生圏』実現のキープレーヤーと言われる所以

	資金	信用 (地域とのつながり)	守るべき地域 (市町村)へ介入	県レベル指針 (行政区を跨いだ)	長期的な 取組み	個社/個々 への関与
地域金融	◎	◎	◎	◎	◎	◎
メガ	◎	△	△	△	◎	◎
国	◎	△	×	△	△	×
県	△	○	×	◎	△	×
市町	△	◎	◎	△	△	×
大学	△	○	○	○	△	○



- 環境や社会（ESG要素）に起因するリスクに地域や地域企業がさらされている。
- 地域課題/社会課題に寄り添い、共有し、共感し、1つ1つ地道に解決し、地域のサステナビリティを実現する。
- それを新たなビジネスとして形にしてい『共創力』と『行動』こそが、**今、必要とされている『地域循環共生圏』実現の最強プレーヤーである地域金融機関の姿。**

- ESG地域の実践は、これまでやったことのない新たな取り組み。
- 地域のサステナビリティの実現に向け、試行錯誤しながら、悩み、迷いながら進めている。
- 自治体/地域事業者の協力また、外部の知見/有識者の助言を頂きながら、自治体、地域企業、銀行のそれぞれが持つ強みを活かし、足りないものを補い合いながら1歩1歩前進していく。



挑戦は
つづく...

- ESG/SDGsを組織的に進めていくために必要な要素



組織の縦割り	×	⇒ 壁を突き破る横串組織
トップダウン	×	⇒ やらされ感を排除する ボトムアップ
前例踏襲 減点主義	×	⇒ 新たな取組みを許容 する組織の柔軟性

ご静聴ありがとうございました。

First for You
あなたとともに