国内経済金融

住友信託銀行の CSR 戦略

古江　晋也

要旨

・住友信託銀行（以下、住信）は 03 年 5 月に社会活動統括室を設置し、CSR 戦略を本格的に取り組みはじめた。「CSR の意義は企業価値の向上にある」という明確な目的のもと、「事業革新の実現」、「企業ブランドの向上」という項目を CSR の中心事項にしている。

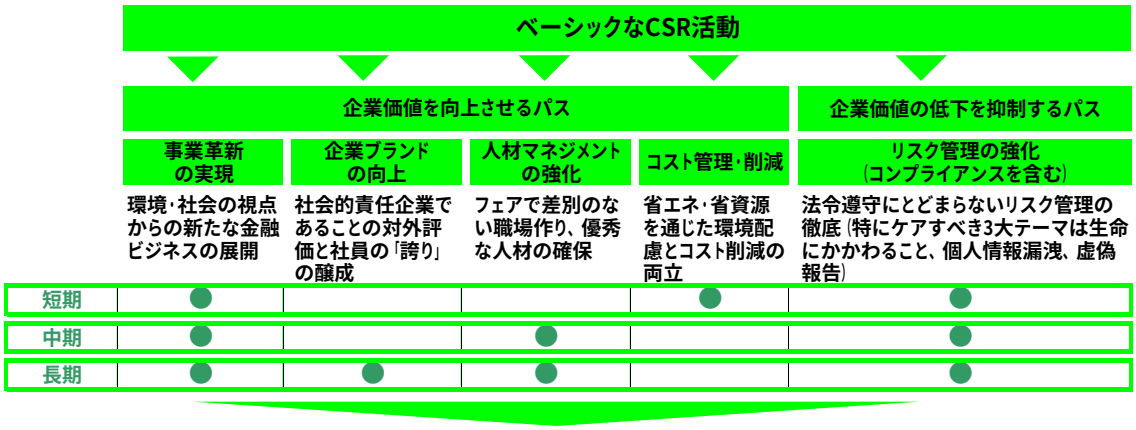
・同行は「事業革新の実現」として SRI ファンドや土壌汚染買収・再生ファンドへの投資などを手がけており、社会的課題に金融事業を結び付けることで新たな市場開拓を目指している。

はじめに

住友信託銀行（以下、住信）が CSR 戦略に取り組み始めるようになった動機は、社会性を重視した企業への投資である SRI（Socially Responsible Investment：社会的責任投資）ファンドを事業展開したことであった。同行は 03 年、企業年金基金から SRI ファンドを受託したり、個人向けの投資信託「住信 SRI・ジャパン・オープン（愛称・グッドカンパニー）」を商品化することで同ファンドに参入したが、これが契機となって、同行の経営トップは、自らも CSR 経営を実践する必要があると判断した。

そこで住信は、03 年 5 月に部門横断的な CSR 委員会と専門部署である社会活動統括室を設置し、また全店部に CSR 委員・CSR 担当者を配置して社内体制の整備を図るとともに、UNEP・FI（国連環境計画・金融イニシアティブ）への署名（同年 10 月）、国連グローバルコンパクトへの参加（05 年 7 月）、責任投資原則への署名（06 年 5 月）等を行うことで、国内外に自らの経営スタンスを表明している。

図1　住友信託銀行の企業価値向上へ向けた5つのパスと「CSR事業ポートフォリオ」



出所）住友信託銀行「CSRレポート2005」より

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

住友信託銀行の CSR 戦略

住信が CSR 戦略を展開しはじめた 03 年は、多くの企業が長期的低迷から脱し、業績が回復しつつある時期であると同時に、企業の倫理性、環境保全、社会貢献が社会から求められる時期でもあった。

CSR は、ステークホルダーに対する説明責任を果たすことであり、その内容は環境や社会性にまで及ぶものであるが、その一方で CSR 活動は、「利益還元型の社会貢献活動」と同一視される一面もあった。そのため、CSR への取り組みを行うよりも、経営基盤を強化することが先決ではないか、という意見もあり、CSR を経営戦略上どのように位置付けていくか、が大きな課題となった。

住信は、組織内部に CSR を浸透させるため、「CSR の意義は企業価値の向上にある」という明確な目的のもと、図１に示したように「事業革新の実現」、「企業ブランドの向上」、「人材マネジメントの強化」、「コスト管理・削減」と「リスク管理の強化（コンプライアンスを含む）」というパス（経路）を提案した。ただし、5 つのパスのなかで「人材マネジメントの強化」、「コスト管理・削減」、「リスク管理の強化」は、CSR 戦略を展開する以前から取り組んでいる項目である。そのため、ステークホルダーが CSR 戦略の成果を実感すると同時に、競合他社と差異化を図るため、「事業革新の実現」と「企業ブランドの向上」への取り組みを CSR の中心事項としてスタートさせた。

SRI ファンド

住信の「事業革新の実現」における成功事業の一つとしては、SRI ファンドをあげることができる。現在、同行の SRI ファンド（企業年金基金向け SRI ファンドや個人向け投資信託「グッドカンパニー」）は、約 800 億円（05 年 6 月末時点）の規模となっている。また、06 年 6 月から、郵便局の窓口販売のラインナップにも加えられた。

当初、同行ではここまで短期間に SRI ファンドが拡大するとは予測していなかった。しかし、時の経過とともに、①環境配慮性や社会適合性、企業統治などの CSR を構成する要素が企業価値にインパクトを持つと認識されるようになってきたこと、②日本においてもボリュームはともかく、SRI を手掛ける運用会社が増えてきたこと等、によって投資家は徐々に SRI ファンドを意識するようになった。

ただし一方で、SRI に対する批判もある。それは、企業年金において SRI を運用する場合、経済的目的ではなく、社会的目的によって投資銘柄を選定（ネガティブスクリーニング）し、その結果、運用パフォーマンスが市場で劣れば、受託者責任（注意義務、忠実義務、分散投資義務）に反するという議論である。

これに対して、住信が提供する SRI ファンドに関しては、CSR 経営の優れた企業を選定するポジティブスクリーニングを採用し、パフォーマンスを高めていることと、顧客の理解を重視した販売を実施しているため、前述のような批判には当らない、という見解を示している。

また近年、個人投資家のなかには、社会的責任を果たしている企業に投資したいというニーズも少なくない。そこで同行では、セミナーなどで、SRI ファンドの魅力を積

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

極的に紹介している。

新規事業の実現

住信の SRI ファンドは新規事業として成功した商品であるが、その一方で SRI ファンドは「新規事業の実現」の一つに過ぎないとする。

同行は事業開拓のテーマとして、環境、サクセスフルエイジング（含む介護）、健康、セキュリティ（防犯・防災）、教育を掲げており、現在、これらの事業で力点を置いているのが環境である。

従来、省エネ、新エネは収益に直結しない事業であるといわれてきた。しかし、近年の原油高騰の影響や京都議定書以降の環境規制の強化や排出権市場の整備等を受け、収益を生み出す事業に変貌しつつある。また 03 年に土壌汚染対策法が施行され、関連ビジネス等も拡大してきている。

住信はこれまで太陽光発電搭載住宅や環境配慮型マンションへの金利優遇住宅ローンを発売してきた。省エネを促進する新しい金融商品なども開発中である。

また 06 年には日本政策投資銀行とともに土壌汚染買収・再生ファンド（エコランドファンド）に出資した。同ファンドは、土壌汚染によって塩漬けされた工場跡地等を浄化し、転売することを目的としており、今後の広がりが注目される。

さらに、今後の新規事業の方向性についても、従来、公共セクターの役割と考えられたサービスにビジネスチャンスがあるという発想のもと、新たな市場を開拓することを目指している。

表1　住友信託銀行の公益信託受託状況

目的	件数
奨学金支給	26
自然科学研究助成	17
人文科学研究助成	3
教育振興	23
社会福祉	5
芸術･文化振興	9
文化財の保存活用	0
動植物の保護繁殖	1
自然環境の保全	2
緑化推進	0
都市環境の整備･保全	14
国際協力･国際交流促進	11
その他	4
合計	115

（05年3月末現在）

出所）住友信託銀行「CSRレポート2005」より

公益信託

公益信託は、「委託者が祭祀、宗教、慈善、学術、技芸その他一定の公益のため、受託者に対してその財産を移転し、受託者をしてその公益目的に従ってその財産を管理又は処分させ、もってその公益目的を実現しようとする制度」(注1)であり、受託者側である信託銀行は手数料収入を得るが、人件費等の経費を勘案すれば、収支はほぼ同じというのが一般的である。そのため、公益信託はその目的と低い手数料収入という状況から、社会貢献活動ないしはソーシャルファイナンスとして位置付けている信託銀行は多い。

住信は、公益信託を 1977 年 5 月の第一号を受託して以来、2004 年までに延べ 133 件を受託している。今後も金融スキームの一つの可能性という観点から積極的に取り込んでいく方針である。公益信託はオーナー企業家にニーズがあり、「創業○周年記念事業」という形式で行われることが多い。なお、05 年 3 月現在の公益信託受託状況は 115 件となっている（表 1 参照）。

(注1) 総務省『平成17 年度公益法人に関する年次報

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

表2　住友信託銀行各支店のCSR活動

04年度の主な活動内容（一部）		支店・事業所名
環境配慮・保全活動	保育園のビオトープづくり	静岡支店
防犯・防災・被災者支援	「振り込め詐欺」等被害防止セミナー	横浜支店・藤沢支店・相模大野支店
障害者との交流・支援拡大等	牛乳パックを原料にした手漉きはがきを使い絵手紙教室開催	姫路支店
	知的障害授産施設で作られるパンの販売協力	住信振興（府中事業所）
ロビーの活用	平家物語琵琶語り	東京中央支店
海外店での活動	小児科専門病院への寄付	ロンドン支店
	使用済み事務机の寄付	バンコク駐在員事務所

出所）住友信託銀行「CSRレポート2005」より

告』

住信のブランド戦略

全国展開を行っている金融機関は、全国レベルと地域レベル双方でのブランディングが求められる。住信がCSRを通じて推進しているブランド戦略は、全国レベルでは、会社としてのブランド戦略を踏まえた統一のブランディングを、地域レベルでは支店を中心としたその地域ならではのエリアブランディングを実施している。

従来、同行は支店単位で地域貢献活動等を行っていたが、CSRという観点から行われていたものではなかった。そこで04年後半以降、活動目的と期待される効果を明確にしたCSR活動方針を提出した支店に対して、社会活動統括室は半期ごとに予算枠の範囲で活動支援を行う体制を構築した。

その際、支店が行うCSR活動には、エリアブランディングという視点から各支店が地域特性も踏まえ長期的に一貫性のあるテーマを掲げることを推奨しており、本部は中長期的な活動意義と方向性を確認する体制とした。また、テーマによっては本店と支店が共同で実施することもある。表2は住信各支店のCSR活動内容を示したものである。

支店におけるCSR活動の成果

住信がこのような支店のCSR活動を支援する体制を構築したことで生じた変化としては、①行員が活動に意義を見いだし、「誇り」や「使命感」が芽生えたことと、②支店の取り組みが地方紙で取り上げられ、地域での存在感が高まったこと、等をあげることができる。また、住信は有効なCSR活動が推進できれば、支店経営にもプラスの効果があると考えている。

その要因としては、①銀行がCSR活動を通じて情報発信機能を高めることは、他行との差異化にもつながるということと、②CSR活動を通じて地域に貢献しているという意識が高まることで、行員がモラルアップやチームワークの向上が図られ、結果的に営業活動にもプラス効果を及ぼす、ということにある。

今後、全国レベルと地域レベルのブランドイメージをどのように統合していくのか、が課題の一つであるが、CSR活動を通じたエリアブランディングは、地域における存在感を高める手段として注目される。

おわりに

住信のCSR戦略の核心は「新規事業の実現」と「企業ブランドの向上」にあり、新たな事業を目に見える形で貢献する、ということである。ただし、住信の事業スタンスは、メガ化して量的拡大を目指すのではなく、銀行・信託・不動産事業を兼営する信託銀行の強みを生かして他行と差異化す

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

ることに主眼を置いている。

また、CSR を展開することで IR 戦略も変化し、CSR や SRI ファンドを機関投資家に説明する場を設けたり、外部評価機関の CSR に対するアンケートについては、単なる「できている」「できていない」という記述のみならず、どこまでできているのか、という詳細な情報を記述することとし、「銀行で CSR といえば住信」といわれることを目指したアプローチを展開しはじめた。

近年、多くの企業が CSR に取り組んでいる。しかし、なかにはどのようなビジネスモデルに基づいて CSR を展開しているか、明確でないものも多い。一方、住信の CSR 戦略は、企業価値の向上という明確な目的のもと CSR を本業の一部と化した事業展開を行っている。

CSR 戦略を開始してから 3 年が経過した同行は、ビジョンの段階から収益源へと変化させようと試みている。ただし、企業価値は適切に管理されなければ、その優位性が失われることも事実である。今後、住信が、企業価値を継続的に維持、向上させるためにどのようなサポート体制を構築していくのか注目される。

参考資料

・住友信託銀行[2005]『CSR レポート』。

・住友信託銀行ホームページ。

・総務省『平成17 年度公益法人に関する年次報告』。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。