

# 地方銀行とCSR

## 環境保全への取組みを中心に

### 〔要 旨〕

- 1 地域金融機関は、設立当初から地元経済と深くかかわり、地域貢献活動などに取り組んできた。しかし、最近の地域金融機関は、営業地域との更なる密接な関係の構築、他の金融機関との差異化、環境報告書、CSRレポートなどの非財務的情報の開示、等が重要な経営課題となり、その解決策として従来よりも戦略性を持った環境配慮型経営やCSR経営を展開し始めた。
- 2 金融機関における環境保全への取組みは大別して、自らが省エネ、環境負荷の少ない商品等を優先的に購入するグリーン購入等を通じて環境保全を実施する環境負荷低減と、融資やSRI（社会的責任投資）ファンドの販売など、事業活動を通じた環境ビジネスに分けることができる。環境負荷低減活動については、コスト低減の観点から継続的に実施されているが、環境配慮型融資残高やSRIファンドの販売額については、各地銀における営業地域の環境意識や営業努力によって異なっていた。しかし、原油価格の高騰や環境保全への規制強化によって環境事業は収益を生み出す分野であるという認識は高まりつつある。
- 3 90年代後半以降、環境報告書ないしはCSRレポートをはじめとした情報公開が、広がりつつあるが、その一方で、多くの地銀は外部報告目的として環境会計を活用することに慎重な姿勢を見せていた。その要因は、金融業は他産業と比較して相対的に環境負荷が少なく、環境負荷を金額換算しても数値的に少額となり、金額換算する意義は小さい、そもそも環境会計の問題点として恣意性や不確実性がある、ためである。
- 4 従来、CSRは企業の利益還元としてとらえられ、企業業績に大きく依存するという一面があった。しかし、近年のCSRは、従来のような「利益還元型CSR」ではなく、「本業の一部に組み込まれた」CSRを展開することで、地域環境の改善と企業価値の向上という二律背反と考えられてきた経営課題を解決しようとしている。CSRを実施する意義は、企業価値の向上にある。ただし、企業価値は適切に管理される必要があり、高度なブランド戦略、人材育成をはじめとしたサポート体制の構築の整備が不可欠となってくる。今後、CSR経営を実践している金融機関が、企業価値を向上させるためにどのような戦略を展開していくのか、が注目される。

## 目次

### はじめに

#### 1 地銀とCSR

#### 2 組織内の統一

#### 3 地銀の環境保全への取り組み

##### (1) 環境負荷低減

##### (2) 環境配慮型融資等

#### 4 ディスクロージャーへの取り組み

#### 5 地銀のCSR戦略

#### 6 今日のCSR戦略の特徴

##### (1) CSRのテーマの変遷

##### (2) 「利益還元型CSR」から

「本業に組み込まれたCSR」へ

おわりに

## はじめに

90年代半ば以降、環境配慮型経営が注目されはじめたが、その担い手は主に電気ガス供給業、製造業等であった。しかし、00年ごろから相対的に環境負荷の少ない金融業においても環境配慮型経営への関心が高まり、地方銀行（以下「地銀」、第二地銀を含む）がメガバンクに先駆けて取り組みはじめた。地銀が戦略的に環境配慮型経営に取り組みはじめた要因は、環境保全に対する関心の高まりに加え、リテール戦略を展開する上で地域社会との関係が改めて重視されるようになったこと、および他の金融機関との差異化を行うことにあった。

03年前後からは、環境保全をCSRの一項目として位置付ける金融機関も増加し、CSRへの関心は高まりつつあるが、CSRは60年代ごろから度々議論されてきた経営課題でもある。本稿は、地銀6行のヒアリングをもとに、環境保全への取り組みを中心とした地銀のCSRを検討することで、今日に

おけるCSR経営の特色を明らかにする。

## 1 地銀とCSR

地域金融機関は、設立当初から地元経済と深くかかわり、地域貢献活動などに取り組んできた。それは主たる顧客基盤が特定地域に置かれており、地域社会から受け入れられることが存続の必須条件であること、地域活性化が長期的に自らの業績拡大に通じるということによる。そのため、多くの地銀は、銀行本来の機能に基づいた地元融資や、納税といった経済的・法的責任に加え、雇用の確保、学術・文化・福祉活動を目的とした財団法人の設立やメセナ（芸術文化支援）活動、支店単位での清掃・美化活動等のフィランソロピー的責任を実施してきた。<sup>(注1)</sup>

しかし、最近の地域金融機関は、営業地域との更なる密接な関係の構築、他の金融機関との差異化、環境報告書、CSRレポートなどの非財務的情報の開示、等が重要な経営課題となり、その解決策として

従来よりも戦略性を持った環境配慮型経営やCSR経営を展開し始めた。

(注1) Carroll & Buchholtz (2003) は、CSRを「社会が組織に求める経済的、法的、倫理的、フィランソロピー的な期待である」と定義し、CSRを経済的責任、法的責任、倫理的責任とフィランソロピー的責任の四つに分類している。フィランソロピー的責任には、地域貢献やメセナ活動などが含まれ、生活の質的向上に貢献する役割があると述べているが、他のすべてに先立つ基盤は経済的責任であることを唱えている。

## 2 組織内の統一

地銀が環境保全やCSRを積極的に展開している目的は、IR戦略の強化、リレーションシップバンキングの機能強化の一環、コスト低減などであり、経営トップの強いリーダーシップがこれらの取組みを後押ししている。

しかし、各地銀が環境保全やCSRを実施した当初、金融機関は相対的に環境負荷が少ない業種であるため、「なぜ、環境問題に取り組まなければならないのか」という意見が組織内部にもあった。また、従来からの地域活動は地域社会とのふれあいを重視し、積極的にその取組みを環境報告書やCSRレポートに公表していくというスタンスではなかったため、「なぜ、昔から行っている地域活動をあえて公表する必要があるのか」という意見もあった。そこで、各地銀は、より包括的な環境配慮型・CSR経営を実施するために、行員の意識改革から着手しはじめた。

各地銀はCSRを組織内部に浸透させるために社内報や業務通達を用い、「従来の地

域貢献活動とCSRとの違い」や「もったいない」といった生活感のあるわかりやすいことばを用いて環境意識とコスト意識の向上につなげていこうとした。しかし、これらの社内報等のみでは、行員に実感が伴わないこともあり、環境意識の醸成には限界があった。

そこで、いくつかの地銀はノーネクタイ運動を現場レベルで実施し、その電力使用量の削減効果を公表することとした。とりわけ、ノーネクタイ運動は炎天下のなかで渉外活動を行う行員に評判がよく、なおかつ、環境保全は身近なことの積み重ねであるという意識が行員の間で高まった。つまり、ノーネクタイ運動は全行的な環境戦略を展開する上での起爆剤となったといえる。

また、銀行によっては、営業店で環境保全に関連した展示会やアイデアの発表会を定期的で開催したり、新入行員に対するCSR研修を実施することで行員の環境意識を高めているところもある。

## 3 地銀の環境保全への取組み

金融機関における環境保全への取組みは大別して、自らが省エネ、環境負荷の少ない商品等を優先的に購入するグリーン購入等を通じて環境保全を実施する環境負荷低減、と融資やSRI (Socially Responsible Investment: 社会的責任投資) ファンドの販売など事業活動を通じた環境ビジネスに分けることができる。

環境戦略を展開する地銀のなかには、環

境ビジネスに注力していくというスタンスの地銀もあったが、多くの地銀は、自らが環境保全を実践することで顧客に環境保全の実施を求めることができる、という経営判断とコスト低減という実益の観点から両方の取組みを実施している。

#### (1) 環境負荷低減

環境負荷低減活動は、ISO14001の認証取得とリンクさせて実践している金融機関が多い。ISO14001を認証取得する目的は、

自立的な環境負荷削減を行う組織を構築することと、環境削減効果を前年比のみで分析するだけでなく、同業種と比較することで自己のレベルを把握すること、にある。しかし、ISO14001の認証取得範囲については、全営業部店で認証取得を行う地銀から、本店や事務センターなどの範囲で認証取得を行う地銀まで、さまざまであった。環境負荷低減のテーマとしては、電力使用量、事務用紙使用量の削減、紙ゴミ排出量の削減等のほか、水道使用量の削減活動（節水活動）といった地域性を反映したテーマを組み込んでいる地銀もある。

ところで環境負荷低減活動は、当初、低減効果が大きくても、時の経過とともに削減効果は小さくなるという特色がある。そのため、例えば、みちのく銀行のように、各部店において主に入行2～3年目の若手行員を環境負荷低減活動の担当者（「環境リーダー」）とし、創意工夫によって低減活動を実行できる人材を育成することに努めており、環境負荷低減を継続的な活動とす

る組織づくりを行っているところもある。

#### (2) 環境配慮型融資等

環境配慮型個人ローンには、一般的に環境対策設備を設置した住宅を対象としたエコ住宅ローンや低排出ガス認定自動車を対象としたエコカーローンなどがある。エコ住宅ローンは営業努力によって融資残高が増加傾向にある地銀もあるが、顧客が環境意識の高い富裕層に限定されるなどの要因により、小幅な伸びにとどまっている地銀もあった。エコカーローンについても、その融資残高を伸長させている地銀がある一方で、自動車ローン市場は相対的にディーラーやメーカー系ファイナンス会社が強い市場支配力を持っていることもあり、融資残高の伸長に苦戦している地銀もあった。

環境配慮型事業融資については、クリーン設備、省エネ土壌汚染、環境産業支援等を対象としたエコ関連ローンなどのほか、企業のCSR経営を独自に格付し、格付に応じてCSR促進事業に優遇金利を適用する融資（滋賀銀行）、融資先の環境目標の達成状況に応じて適用金利を変更する環境コベナンツ契約付き融資（びわこ銀行）、森林のCO<sub>2</sub>の吸収機能や水の貯蔵・浄化機能に着目し、ISO14001の認証取得のほか、森林を保有する企業や個人への融資審査をプラスに評価する融資（肥後銀行）、などユニークな取組みを行っているところもある（第1表）。

SRIファンドは、全般的に「顧客にSRIファンドの内容が十分に理解されていな

い」という理由で販売額は低調であった。しかし、SRIファンドの良好なパフォーマンスに注目している個人投資家が増加しているという意見（大手金融機関）もあり、SRIファンドへの評価は、金融機関によって大きな差がある。

このように環境配慮型融資やSRIファンドの残高は、営業地域における環境意識の浸透度合いや営業努力によって大きく異なる。しかし、原油価格の高騰や環境保全への規制強化によって環境事業は収益を生み出す分野であるという認識が高まりつつあることは共通している。

また、地銀のなかには、環境負荷低減活動を自行のコスト削減手段ととらえるだけでなく、環境経営を希望する企業に対する支援活動を実施したり、ISO14001の認証取得の体験談をセミナーで講演するなど、ISO取得支援を新たなビジネスチャンスととらえているところもあり、今後のビジネ

スの広がりが注目される。

#### 4 ディスクロージャーへの取組み

90年代後半以降、環境対策の取組みを外部に公表する企業が増加し、環境報告書や環境会計への関心が高まった。近年では、環境報告書をCSRレポートとして、環境保全のほか、社会貢献などの情報も織り込み、CSRを事業戦略に関連付けて記載している企業も増加している。金融機関においても環境報告書ないしはCSRレポートをはじめとした情報公開は広がりつつあるが、その一方で、多くの地銀は外部報告目的として環境会計を活用することに慎重な姿勢を見せてきた。その要因は、金融業は他産業と比較して相対的に環境負荷が少なく、環境負荷を金額換算しても数値的に少額となり金額換算する意義は小さい、そもそも

環境会計の問題点として恣意性や不確実性がある、ためである。

したがって、現時点における地銀の環境分野の情報公開は、グリーン購入率、紙ゴミのリサイクル率、電力使用の削減量や環境配慮型融資の融資残高等を中心とした実数の公表と環境保全を目的に開催したイベントの記述等が中心となっている。ただし、環境負荷低減活動は、同活動を積

第1表 地方銀行の主な環境配慮型融資への取組み

第四銀行	・環境活動を行う企業を支援するため、「事業安定化資金(環境配慮型企業向け特別融資)」と「環境配慮型企業向け私募債(エコロジー・ボンド)」を発売。双方ともISO14001の認定を受けている企業などを対象としている。
肥後銀行	・04年度より環境配慮を審査制度に反映させている。融資制度は、森林のCO <sub>2</sub> の吸収機能や水の貯蔵・浄化機能に着目し、ISO認証取得のほか、森林を保有する企業や個人への融資審査をプラスに評価することとしている。
滋賀銀行	・05年12月、「しがぎん琵琶湖原則支援資金(PLB資金)」の取り扱いを開始。同支援資金は、滋賀銀行が策定した「しがぎん琵琶湖原則(PLB)」に基づいて、企業のCSR経営を独自に格付(PLB格付)した融資制度。PLB格付はISO14001等の認証取得、環境会計の導入、法令遵守方針など15項目を3段階で評価し、5ランクに区分して金利優遇を行う仕組みとなっている。
びわこ銀行	・04年、環境コベナンツ(特約)契約付き融資を商品化。さらに、積極的に環境保全に取り組む企業に対しては行内における信用格付制度の評価を加点することとしている。なお、その際の評価基準はISO取得が基準となっている。

資料 古江(2005-2006)

極的に行ってきた企業ほど、環境負荷の低減効果が将来的に小さくなり、数値上は、あたかも環境負荷低減活動が滞っているのではないかと、という印象を与える可能性がある。そのため、今後のディスクロージャーとしては、「維持の力」を積極的に公表することでステークホルダーの理解を得たいという意見があった。

このように、環境会計はまだ銀行業に普及していないのが現状であるが、びわこ銀行のように環境事業をバーチャル組織の一つの「銀行」と見なしてその損益を積極的に公表しているところもある。ディスクロージャー戦略の観点から興味深い取組みであるといえる。

## 5 地銀のCSR戦略

地銀は、地盤とする営業地域の特色に合わせ、多様な環境・CSR戦略を展開している。ここではヒアリングした6つの地銀の戦略を簡記する。

第四銀行は、日本に現存する最も歴史のある銀行であり、設立当初から地域産業の保護や地域活性化に取り組んできた。しかし、従来の地域貢献活動等は、①本部や営業店が独自で行っていたため、統一的ではない、②慈善的活動が主体的であり、戦略性に欠ける、という課題があった。そこで05年から、地域振興活動、環境活動、社会貢献活動の三つの分野からなるCSR体制を整えた。現在、メセナの一環として「だいしライトアップコンサート」の主催、環

境配慮型融資（エコボンド）、金融教育などに取り組んでいる。

滋賀銀行は、CSRを経営戦略の一つであると明確に位置付け、環境配慮型金融商品・サービスを提供することでCSRを本業の一部としている。同行の特色は営業スタッフ部門等の若手行員、支店長代理クラスの行員が横断的に意見を出し合って商品開発を進めるところにあり、住宅ローンの約2割を占める環境配慮型金融商品「エコ&耐震住宅ローン」もこの方式で開発された。現在、「環境保全に取り組む銀行」というイメージが高まりつつあり、CSRが同行のブランドイメージを向上させている。

びわこ銀行が環境戦略に取り組んできた背景の一つには、金融機関も環境経営ないしは温暖化への取組みが不可避となってきたという認識がある。なかでも、琵琶湖を擁する滋賀県は、環境意識の高い地域であり、環境保全への取組みはリレーションシップバンキングの機能強化を行う上でも重要である。同行は、03年7月からバーチャル組織として「環境銀行」を行内に創設し、半期ごとに内部管理手法に基づき決算報告を行い、四半期ごとに取扱商品の残高を開示している。

みちのく銀行の環境戦略は、行員の環境意識の改革から始まった。「職場＝マイホームの気配りで節電を!!」「もったいない」というわかりやすいことばを用いて環境に対する行員の意識改革に励んでいる。また、各営業店に「環境リーダー」を配置することで環境負荷低減と人材育成の双方

に取り組んでいる。近年、同行は環境配慮型融資等やISO14001取得支援などを通じてビジネスの拡大と地域の環境保全の両立をめざしている。

肥後銀行は80年代後半から水資源保全に関する顕彰活動のほか、シンポジウムの開催や節水器具展の実施などの「水資源愛護活動」を継続している。この地道な活動が行員や地域の共感を得ることとなり、近年では、「水資源の愛護」というブランドイメージが定着してきている。環境保全への取組みは、環境負荷低減活動に重点を置いてきたが、近年では融資審査制度に環境への配慮などを取り入れている。

北洋銀行と札幌銀行が経営統合することで設立された札幌北洋ホールディングスは、IR戦略の強化と将来の地域活性化をめざし、04年に「環境・地域貢献委員会」を設立した。そして環境負荷低減活動と金融教育に軸足を置いた社会貢献活動を展開している。金融教育では、北洋銀行調査部が中心となり、北海道教育大学やりそな銀行との連携も見られる。

このように、各地銀は地域特性に合わせた環境・CSR戦略を展開しているが、これらの取組みは従来に比べて、より戦略的に実施されていることと無形資産の向上をめざしている点で注目される。

## 6 今日のCSR戦略の特徴

近年、CSR経営が注目されている。しか

し、その一方でCSRに対する関心の高まりは一時的なものではないか、という懸念もある。今回の調査においても「CSRは広範な概念であり、焦点が絞り込みにくい」「『流行りもの』の感がある」という理由から、「地域貢献」ということばを用いる地銀もあった。

このように地銀がCSRの内容やその呼称について否定的な見解を示す理由は、その中心的なテーマが公害問題、メセナ活動、法令遵守や環境保全など時代とともに変遷し、概念が曖昧化してきたこと、社会貢献のように企業業績に大きく依存する傾向にあることが少なくとも考えられる。しかし、現在、関心が高まりつつあるCSRは、従来のそれとは質的に大きく変化していることも事実である。

### (1) CSRのテーマの変遷

CSRが大きな注目を集めた時期は、公害問題が顕在化した60～70年代であった。当時の公害問題は、水質汚染防止法や廃棄物処理法をはじめとする環境規制の強化と公害防止技術の開発等によって一定の成果が得られたが、この問題は、企業と社会のあり方を問い直し、社会的責任という意識を広めるきっかけとなった。

80年代後半には、好調な企業業績を背景に芸術、スポーツ活動を中心としたメセナ活動が企業の社会的責任の名のもとに積極的に実施されるようになった。しかし、90年代になると景気低迷によってメセナ活動から手を引く企業が増加し、その一方で株

主価値の向上に重点を置いたビジネスモデルが一部で注目されるようになった。

90年代後半以降は、環境規制の強化によって環境配慮型経営が注目されたが、同時に相次ぐ企業の不祥事によって株主価値の最大化や株主至上主義に対する批判も高まり、60年代から70年代にかけて議論された企業の社会的責任が「CSR」という呼称で再び、注目されるようになった。

このようにCSRは、中心的なテーマが時代とともに変化したため、その概念が拡散しかつ曖昧となった。また、CSR論は社会情勢が変化すれば、その関心が急速に失われる傾向にあることもあり、継続的な議論が行われてこなかった。

しかし、今日のCSRは、従来の経緯を踏まえて、コンプライアンス体制の強化、環境負荷低減、社会貢献等の多様なカテゴリーから各企業が自らのビジネスモデルに適合する活動に組み込み、リスクヘッジや企業価値の向上という明確な目的を掲げていることが大きな特色となっている。とりわけ、CSRの意義を企業価値の向上に求めるのであれば、従来のような局所的に対処するCSRではなく、長期的戦略に基づいたCSRが必要になり、質的に異なるアプローチが重要になるといえる。

## (2) 「利益還元型CSR」から「本業に組み込まれたCSR」へ

1930年代、企業における所有と経営の分離を指摘したバーリー & ミーンズ (1958) は、その共著である『近代株式会社と私有

財産』で企業におけるCSR的な行動規範の重要性を指摘しているが、彼らはCSRを企業の利益還元の一環としてとらえていた。<sup>(注2)</sup>

このようにCSRを利益還元ととらえる考え方は、企業の社会的責任が議論された当初からあった。また、エコノミスト誌、ミッチェル (2005) やベイカン (2004) は、株主価値の最大化というインセンティブが高い株式会社制度においては、CSRを期待することは本質的に困難であるという見解を示しており、CSRについても利益還元と位置付けている。

しかし、今日のCSRは、必ずしも「利益還元型CSR」だけではないことも事実である。本稿で検討した地銀のCSR戦略 (環境保全への取り組み) は、環境負荷低減活動による経費節減と環境配慮型商品・サービスの提供によってローン残高や手数料収入の伸長をめざしていた。さらに、CSRは経費節減や資金運用収益等の財務の向上だけではなく、ブランド、組織力などの非財務的価値の向上をも視野に入れており、地域環境の改善と企業利益の向上という従来、二律背反としてとらえられた事項を本業の一部に再編して、解決を図ろうとしているところに大きな特色がある。

また、株式の持ち合いが盛んに行われた時代と異なり、積極的なIR戦略が重要な経営課題の一つとなっている企業は多い。そのような経営環境のなかで、自社株がSRIファンドに組み入れられれば、結果として企業評価と株価の向上が期待できる。

加えて、金融機関は、環境配慮型融資を

通じて融資先に環境保全へのインセンティブを与えることができる。同融資によって地域の住環境の改善や公害問題が緩和されれば、ビジネスと地域社会双方にメリットがある。さらに透明性が高く、やりがいのある職場は従業員のモラルを高めることができる。

このように最近のCSRは、企業と株主、従業員、顧客、地域社会等と「Win-Win」の関係を構築するための経営戦略といえ、ブランド価値の向上と経済的責任を果たすという目的のもと、「利益還元としてのCSR」から「本業に組み込まれたCSR」へと質的に変化しつつある。

(注2) パーリー&ミーンズ(1958)は、『近代株式会社と私有財産』において「大会社の『支配』は、会社の種々な集団の多様な請求権を平準化しながら、その各々に、私的貧欲よりもむしろ公共政策の立場から、所得の流れの一部を割当てる純粋な中立的な技術体に発達すべきである」と述べている。

## おわりに

従来、CSRは企業の利益還元としてとらえられ、企業業績に大きく依存していた。しかし、近年のCSRは、より戦略的に取り組んでいる企業が多い。本稿で検討してきた地銀のCSR戦略は、環境保全をコスト低減やブランド戦略と結び付け、本業の一部としていることが特色であり、企業経営と地域社会双方の利益を高めようとしている。

CSR活動は長期的に取り組まなければ、

成果をあげることができない。利益還元型CSRは企業業績に依存していたため、途中で活動が停止するケースも見られた。それに対して、本業に組み込まれたCSRは、企業業績の向上にも貢献するため、長期的に取り組むことが期待できるといえる。

このようにCSRを実施する意義は企業価値の向上にある。ただし、企業価値は適切に管理される必要があり、高度なブランド戦略、人材育成をはじめとしたサポート体制の構築の整備が不可欠となってくる。今後、CSR経営を実践している金融機関が、企業価値を向上させるためにどのような戦略を展開していくのか、が注目される。

### <参考文献>

- ・Carroll, A.B. & A.K. Buchholtz (2003), Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, 5th ed. Mason: Thomson/South-Western.
- ・ベイカン, ジョエル(2004)『ザ・コーポレーション~わたしたちの社会は「企業」に支配されている』(酒井泰介訳)早川書房, J. Bakan (2004), The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power.
- ・パーリー, A.A. & G.C. ミーンズ(1958)『近代株式会社と私有財産』(北島忠男訳)文雅堂書店, A. A. Berle, Jr. & G. C. Means (1932), The Modern Corporation and Private Property: The Macmillan Company.
- ・ミッチェル, L.E. (2005)『なぜ企業不祥事は起こるのか』(斎藤裕一訳)麗澤大学出版会, L.E. Mitchell (2001) Corporate Irresponsibility: America's Newest Export, Yale University Press.
- ・古江晋也(2005-2006)「金融機関における環境問題とCSRの取り組み」(1)~(8), 『金融市場』2005年11~12月号, 2006年1~5, 7月号

(研究員 古江晋也・ふるえしんや)