

# 銀行の CSR (社会的責任)

東京女学館大学 太田和男

## 1. 銀行の CSR (Corporate Social Responsibility: 社会的責任) と問題提起の背景

銀行の CSR はステークホルダーである株主、従業員、顧客、供給者、行政、地域社会、国際社会など多面的存在とともに銀行自身が持続的な発展を目指すことである。

これまでほとんど注目されたことがなかった銀行の CSR をあえて課題提起した背景には、バブル崩壊後、不良債権問題処理の山を越した邦銀は、21 世紀社会の営業活動において厳しく社会的責任を問われ、それがその成長性や存立基盤を揺るがしかねないと認識するからである。国際化・グローバル化、自由化、IT 化などの経済環境の変化は銀行経営に、量的拡大とともに、リスク管理、コンプライアンス、女性従業員の活用による生産性向上などの質的向上を厳しく要請するようになり、銀行は CSR 経営による収益向上、株価引き上げを迫られるにいたったと考えられる。

ちなみに従来、邦銀において CSR 経営が認識されなかった理由としては、宗教的背景による社会貢献概念の乏しさ、護送船団方式に代表される中央集権型行政の浸透、それと表裏一体をなす市場経済化の遅れ、情報の非対称性に伴う情報コストの高さなどがある。たとえば、資金不足経済の中で採用されてきた護送船団型行政の下での信用割当とそれによる低金利政策が続いたため、銀行は低い資金調達金利により高収益を上げることができた。護送船団型金融行政の下で、銀行は社会的責任を経営指標としなくても収益確保ができ、それはステークホルダーの中での行政の比重の突出、その他への配慮の軽視となった。

## 2. 銀行の CSR の概念

銀行の CSR の概念は、マネジメント、社会的商品、サービス、社会的事業の開発、企業の経営資源を生かしたコミュニティへの支援活動の視点の 3 点からとらえることができる。

## 3. 銀行 CSR の目的と現状

わが国では業種別にはグローバル企業の多い製造業で CSR 経営が先行しており、銀行界の CSR 経営は未だマイナーである。業態別には、地方銀行は、もともと地域社会への貢献活動を展開してきたこと、近年リレーションシップバンキングを展開していることなどから CSR 経営では先行していた。都市銀行、信託銀行では、2~3 年前までは CSR 経営志向は一部にとどまっていたが、最近急速にその傾向を強めてきた。一方、フランスや英国の銀行は、CSR の中でも社会貢献活動を先行している。パークレーズ銀行は、近年、社会貢献に重点をおいた地域再開発を実施している。また、米銀は、そもそもはコーポレート・シティズンシップからくる、社会貢献重視の CSR と、マイノリティーの問題に対処するため、社会的事業開発の一環として、CRA に基づく地域再開発融資を行ってきた。2000 年代に入って、バンク・オブ・アメリカに見られるように、米銀は社会的事業開発の一環として環境配慮型融資を重視してきた。

#### 4. CSR マネジメントの実態

コーポレートガバナンスはステークホルダーの中でも企業の所有者は株主であるとする米国で発達した。コーポレートガバナンスによる CSR への配慮が乏しければ、企業や銀行の社会的評価が公表されている現在、取引先や社会というステークホルダーの反発により、中長期的には業績低迷となり株主利益を大きく損なうことになる。コーポレートガバナンスと CSR は結局、短期的にはトレードオフの関係にあるものの中長期的には相互補完の関係にある。先行する住友信託銀行は、コーポレートガバナンスを「持続的な成長・発展を遂げるために行う、経営上の意思決定・執行・監督にかかわる仕組み」と位置づけている。多くの銀行は、1990年代にリストラを急速に実施してきた。従業員数の減少、勤続年数の短期化のなかで、従業員生活への配慮と女性従業員の活用が重要な経営効率向上のカギとなることに気づいている銀行は少ない。しかし、パークレーズ銀行は女性従業員の昇進をタイムテーブルにより促進し、横浜銀行や西京銀行は女性支店長の大幅増加や総合職における女性の採用割合の引き上げを行っている。社会的責任投資(SRI)や環境保護という融資判断基準の導入は、銀行の社会的責任の一端であり、住友信託銀行などは積極的に対応している。

#### 5. 企業の経営資源を生かしたコミュニティーへの支援活動の視点

近年においては、パークレーズ銀行の社会貢献活動が目覚ましい。邦銀では新生銀行が社会貢献活動を積極的に展開している。

#### 6. 銀行のCSR評価とCSR経営の効果

銀行のCSR評価の側面については、いくつかの視点が考えられる。は日本国内における他産業との比較、邦銀の国際競争の視点からの、メガバンクの欧米メガバンクとの比較、本邦銀行間の比較である。ちなみに、吉野貴晶「環境報告書を発表した銘柄」によれば、2001年3月～2004年2月までの期間における、SRI指数採用銘柄となっている銀行の株価パフォーマンスは東証33業種インデックスより優れていたとされている。

#### 7. CSR 経営の提言

第1には、ステークホルダー間のバランス重視経営の推進である。具体的には、行政から株主、顧客、従業員、国際社会、環境保護団体などの重視へのシフトである。第2には、女性行員の登用を、タイムテーブルに組み込んで、長期経営計画にとりいれることである。銀行の場合約5割は女性従業員であり、そのモラルが今後、生産性向上、収益向上のカギを握る。邦銀が欧米銀並みの高生産性金融機関になるには女性従業員の活用がきわめて重要な要因の1つと見られる。第3には、ポジティブにCSR評価項目基準による融資審査基準を採用し、そのポイントを融資条件に反映させ、銀行、顧客共に持続的発展を図ることである。

## 銀行の CSR(社会的責任) コメント

武蔵大学 岡 正生

銀行の CSR への取り組みを、CSR の内容により、1.マネジメント指向型、2.社会的事業指向型、3.社会貢献重視型に分類しているが、いずれもコンプライアンスが前提になっている。銀行は、他の事業会社より公共性が高く、コンプライアンスを重視し、本来業務を遂行することが重要である。多くの企業や金融機関が、コンプライアンス重視しなかったことが社会的批判を招いた。このことは、ガバナンスの問題と深い関係がある。CSR とガバナンスの関係を深く掘り下げる必要があるのではないか。

銀行の CSR への取り組みの 3 つの形態のほか総合型があり、大手の銀行は総合型を指向するのではないか。銀行の CSR は、一般の企業と重点の置き所がどう違うのか。銀行の業態、地域性による違いはあるのか。

21 世紀には、CSR に取り組む銀行は、短期的にはコスト負担になるが、中長期的には経営リスクの低下、生産性向上、不良債権比率の低下、ブランドイメージの向上などを通じて、収益向上、株価上昇をもたらし、競争力を高めると指摘されているが、そのメカニズムを明確にする必要があると思われる。

日本の銀行の CSR が遅れた理由はなにか。銀行のなかでも CSR に早くから取り組んだ銀行とそうでない銀行の違いはどのようなところにあるか。CSR について、社会的評価を受けている銀行は、もともと社会的責任を果たす経営意識が強かったので、バブルの崩壊による不良債権が比較的少なく、バブル崩壊後、積極的に社会的責任の問題に取り組むことができたのか、その因果関係の説明が必要と思われる。

欧米の CSR に取り組んでいる事例として、パークレーズ銀行、バンク・オブ・アメリカが挙げられているが、パークレーズ銀行は、2000 年に経営者が交代し、収益向上のため、不採算店舗の廃止や ATM 手数料を引き上げ、社会的批判をうけたことの反省があったためではないか。バンク・オブ・アメリカも同様に、マイノリティー差別の経営のやり方が、社会的批判を受けたが、両行とも受身の CSR ではなかったか。

銀行の CSR の定量的な評価として、CSR 度が反映されやすい顧客の増加あるいは口座数、預金量、貸出の増加、仲介業務、銀行株の投資信託への組み入れなどが考えられるのではないかと。収益性、株価、競争力には、CSR 度以外の要素が入るので、これらの定量的な指標を踏まえたうえで、CSR 度と収益性、株価、競争力を見たほうがよいのではないかと。また、定性的なものとしては、専門機関の評価が利用できるのではないかと。ステークホルダーによる、CSR 度の内容の評価の違いはあるのか。金融専門誌や東京証券取引所のアンケートによると、銀行や企業の CSR の項目の中で、顧客が銀行に求めているのは、コンプライアンスの遵守がトップを占めているが、コンプライアンスは、大変重要な CSR の評価項目と思われる。

21 世紀の社会にとって、企業や銀行の社会的責任を意識した経営が必要になり、銀行経

営の持続的発展にとって CSR が重要な競争戦略になってきたという指摘は、重要と思われる。また、5つの具体的な提言のなかで、5つの具体的な提言のなかで、女性従業員の登用は、現在いくつかの銀行で取り入れる動きがでている。新しい銀行経営の形態であり、注目される提言であるが、どの程度まで可能か、実現にはどのようなネックがあるのかを明確にする必要があると思われる。

## 報告者リプライ

東京女学館大学 太田和男

1.銀行は高い公共性のゆえに、ガバナンス強化によるコンプライアンス重視とその適正な業務運営の成果を説明するための責任(アカウンタビリティ)の両側面が必要とされる。そのために、たとえば、日本政策銀行では、Plan Do See フィードバックのマネジメントサイクルのなかの、Plan では投融資指針を作成し、See では 投融資指針などに基づく内部評価、外部有識者による運営評議員会が外部評価を行っている。コンプライアンスについては、CSR 担当部署、役員の設置、倫理方針の文書化と公開、役員、社員の研修、倫理方針・規定に内部通告、相談窓口について規定する必要がある。銀行の場合には、銀行法第1条で「この法律は、銀行の業務の公共性にかんがみ、信用を維持し、預金者等の保護を確保するとともに金融の円滑を図るため、銀行の業務の健全かつ適切な運営を期し、もって国民経済の健全な発展に資することを目的とする」と述べられている。コンプライアンスについては、『「銀行の業務の公共性にかんがみ」、「金融の円滑を図るため」望ましい分野に資金を供給することにある』とされることを実施するシステムの有無、その監視、評価システムを有していることが必要である。

2.銀行の CSR は特別法としての銀行法を先ず遵守し、次いで商法、会社法を遵守することを意味する。また銀行は一般企業に比べ、公共性が強いために、BIS 規制の適用を受ける。一方、一般企業は、銀行業に進出しようとしなければ、直接的に銀行法を適用されることはないし、BIS 規制の適用も受けない。その意味で銀行の CSR は一般企業より重い。一方、銀行は一般企業に比べ、CSR の「社会的商品、サービス、社会的事業の開発」において、間接的に責任を問われるが、一般企業は直接的に CSR を問われる。

3.外部評価制度の充実によるコンプライアンスや環境保全を促進するための投融資監視システムの構築などのガバナンスの強化、女性従業員の研修や昇進促進、社会開発事業、社会貢献は短期的に明らかにコストアップになる。しかし、他の条件が等しい場合には、それらが長期的には経営リスクの低下、不良債権比率の低下、生産性向上、ブランドイメージの向上などの要因となることは明らかである。

4.邦銀が CSR 経営に遅れた最大の理由は、ステークホルダーとしての行政による強いコントロールが、欧米に比べて近年まで長く続いたためである。邦銀の中で CSR に先行した銀行は、滋賀銀行や、住友信託銀行などのように経営者、銀行内の文化や営業地域が社会

貢献を意識する環境が強かった銀行といえよう。また、これらの銀行はバブル崩壊による不良債権が少なく、社会貢献など CSR 経営を継続できたことも事実である。

5. バークレーズ銀行、バンク・オブ・アメリカは受身の CSR 重視経営へのシフトであった。しかし、両行がイメージアップを目指して取り組んだ選択肢が CSR 重視型経営への転換であることは、公共性の高い各銀行にとってそれが必要不可欠であることを示している。

6. CSR 度の定量的な評価の尺度としては、ご指摘のように、顧客増加数、預金量、貸出量、収益性、株価などは CSR 度だけでなく、銀行の立地特性、サービス提供特性、歴史的経緯、顧客基盤、ブランドイメージなど多くの要因などから決定されるので、それらの指数だけでは CSR 度の効果の抽出は、困難である。そこで、CSR 度の定量的な評価の尺度は、ステークホルダーとのコミュニケーション、情報開示の内容、CSR 経営を統括する役員の有無、CSR に関する内外動向への対応状況、顧客満足への志向性、雇用・人事に対する理念の明文化とその公開度、人材育成・キャリア支援制度の整備状況、環境マネジメントへの取組状況、環境保護面からの投融資基準の作成と実行度、社会貢献度と銀行の株価、生産性、収益性、顧客口座数、資金量、ブランド評判の向上度、顧客や従業員のロイヤリティの向上度などを組み合わせて、検証することが必要と思われる。

7. 定性的な評価として、日経新聞の評価などが利用できる。各機関による CSR 度の定性評価、定量評価は、取り上げる指標、取り上げる角度、ウエート付けによって相違する。顧客が銀行に求めているものがコンプライアンスの遵守がトップであるというのは、銀行の公共性の高さの反映とみられる。したがって、銀行経営に関する CSR 度評価の場合、コンプライアンスの遵守度を高くウエート付けすることが必要であろう。

8. 女性従業員の登用は、当初はタイムテーブルに基づいて、OJT や行内における集合研修などによる能力向上を図りつつ行う必要がある。同時に明確な動機付けにより、女性従業員のモチベーションを高めることが重要であるが、それは、男性従業員のモチベーションを高めることと同時に行わなければならない。一方的な女性従業員の登用は男性従業員のモラル・ダウンを招きかねない。女性従業員のモラル向上、能力向上による生産性向上が、男性従業員のモラル向上、能力向上による生産性向上を促進する範囲が、女性従業員登用の限度となるが、女性従業員登用がその範囲まで到達するには、かなりの努力が必要であろう。将来においては銀行の特性にもよるが、女性従業員数に見合う女性管理職としての支店長が存在してもよいこととなる。そのためには、女性の長期勤務をサポートできる人事システムが必要となるので、それらのコスト負担と女性の昇進によるコスト増加を女性登用の生産性向上により吸収できる範囲が女性登用の限界となる。その場合、銀行が考慮できるスパンが、女性登用を判断する重要なファクターとなる。