

論文構成

はじめに

第1章 理論編

- 1-1. CSR とは
- 1-2. 戦略的 CSR の基本フレーム

第2章 地域金融機関とは

- 2-1. 金融機関の分類
- 2-2. 地域金融機関の役割
- 2-3. 地域金融機関の CSR

第3章 ケーススタディ

- 3-1. びわこ銀行の環境配慮型の預金商品
- 3-2. 福邦銀行の「子育て応援バンク」宣言
- 3-3. 多摩信用金庫の高齢者配慮型の戦略

第4章 復興編

おわりに

参考文献・参考HP

はじめに

近年、CSR(Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任)という言葉が耳にする機会が増えてきた。それと同時に、社会においてCSRの概念が世の中に浸透してきているのだと感じる。

私がCSRを研究する現在のゼミを選択したのは、利益の追求という目的を持つ企業が、それと同時に社会貢献を果たすことができるのかということに興味があったからだ。そしてゼミにおいてCSRについて研究し、それは明確な定義付けが難しいものであると感じた。CSRの領域は広く、また企業の業種や、属する国や地域によってもその認識が異なっていたりもする。その中でCSRというものを一つの定義にまとめるのは簡単なことではない。

そして就職活動の中で、現在様々な企業が、それぞれCSRに積極的に取り組んでいるという説明を受けた。多くの企業が、積極的に社会に対して貢献していくのだという姿勢を持っていると強く感じた。その中でも特に頻繁に耳にしたのは、「自社の本業を通じた社会貢献」という言葉である。様々な業種の企業を訪れる中、この言葉はいかなる業界の企業においても聞くことがあった。

そしてこの論文作成において何よりも重要であったことは、平成23年3月11日に発生した東日本大震災である。東北出身の私にとってこの出来事はとても重大なインパクトをもたらした。そしてその復興に向けて企業に何ができるかを考えるようになった。そこで、地域経済に根差し、大きな影響力を持っている地域金融機関に注目した。今後の東北地方の復興において、地域金融機関がどんな役割を果たすことができるのかを、私が学んだCSRを通して考えていきたい。

第1章 理論編

1-1. CSRとは

CSR(Corporate Social Responsibility)は企業の社会的責任と訳される。CSRとは、企業が顧客や株主、投資家や従業員といった直接的な利害関係者だけでなく、事業が直接、間接的に影響を及ぼすことであろう地域社会や環境にまで配慮した行動をとることである。ここで、日本におけるCSRの歴史の流れを振り返る。日本においては1960～70年代において公害問題が深刻化した時期に注目され始めた。企業によって引き起こされた公害の問題によって、企業と社会の関わり方への関心が高められた。その後1980年代は企業の業績が好調であり、財務的にも余裕のある企業が多かった。そこで広く行われていたのは、メセナやフィランソロピーなどの活動である。メセナとは企業が芸術、文化活動を支援する活動である。一方でフィランソロピーは企業やその従業員による慈善的、社会貢献的な活動や寄付行為を意味する。特にメセナは活動に企業の名を冠することが多く、広告や宣伝としての側面が強かった。しかし1990年代初頭にバブル経済が崩壊したことで、企業は余裕を失い、収益の維持、向上に重きを置くようになった。その結果メセナやフィランソロピーなどの活動から撤退する企業もあり、以上のような活動はご都合主義であるとの批判を受けることになった。また1990年代は環境問題が世界規模で議論された時代でもある。温室効果ガスの排出や、資源のリサイクルに関する多くの会議が開催され、法律が施行された。現在でも様々な企業が環境問題に対する取り組みを行っている。

以上のようにCSRをめぐるテーマは時代とともに変遷してきた。これから求められるのは戦略的なCSRである。

1-2. 戦略的CSRの基本フレーム

CSRの定義には統一されたものがなく、さまざまなお考え方がなされている。そこで、この論文においては、CSRの分析において、伊吹英子の「戦略的CSRの基本フレーム」(図2-1)を用いる。このフレームは、現在様々な形で行われているCSRを、体系的に整理するため枠組みである。企業が行うべきCSRを、「守りの倫理—攻めの倫理」、「事業内領域—事業外領域」という2つの軸で整理し、それを基にA、B、Cの3つの領域を設定している。

「守りの倫理」とは、企業が社会において存在し、企業活動を営む中で、社会に対して負の影響を及ぼさないように予防する、または負の影響を及ぼしてしまった場合にその影響をゼロに戻すための取り組みであり、「攻めの倫理」とは、社会に対して正の影響を与えるような取り組みである。そして守りの倫理、攻めの倫理のそれぞれの活動には、「事業内で行う活動」と「事業外で行う活動」がある。事業内で行う活動として例に上げるこ

とができるのは、製造業において製造プロセスをより環境負荷の低いものに改良する取り組みがある。またある製品が売れば売れるほど、同種の多製品よりも環境が良くなるといったビジネスの取り組みも当てはまる。事業外で行う活動としては、事業において環境負荷を削減する努力を行っても、どうしても環境負荷が発生してしまう場合に、その負荷をゼロに戻すために事業外の活動として植林を行うという取り組みが挙げられる。また社会貢献活動などの社会や環境に対して、正の影響を与える取り組みも含まれる。

・企業倫理・社会責任領域（A領域）

A領域は守りの倫理に位置づけられる領域である。企業が社会の一員として存続する以上、最低限守らなければならない倫理や責任が課せられている。法令を守ることはそのひとつである。法令を破った企業に対する批判は、現在とてつもなく大きなものである。法令を遵守することは、企業が社会においてビジネスを行っていく上で前提条件の一つである。そして単に法令を守るだけでなく、法令では規制されないが、企業が進んで自ら果たさなければならない責任もある。

この領域に当たる取り組みの事例として、コンプライアンス対応やリスクマネジメント、環境負荷のための製造プロセス改革、社員に対する行動基準の策定、浸透と言った活動が挙げられる。

・投資的社会活動領域（B領域）

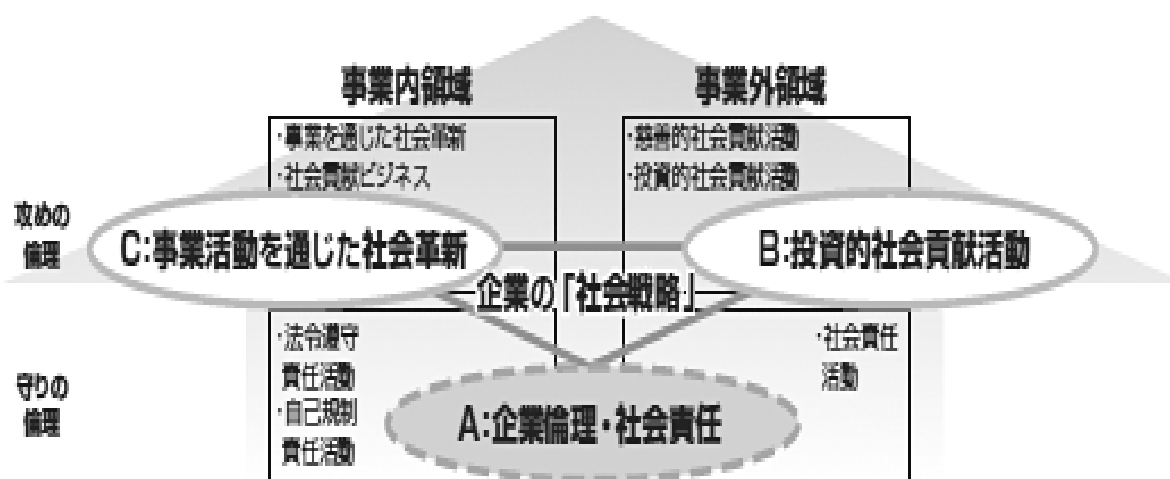
B領域は攻めの倫理に位置づけられる領域である。この領域に当たる活動として、企業が取り組んできた社会貢献活動、フィランソロピーがある。この領域においては、企業が社会と良好な関係を維持していくための取り組みとして、社会的な効果と経営的な効果を両立させる、投資的な活動戦略の立案が求められる。社会貢献活動は、企業が本業を離れて、社会に直接働きかける行為である。そのため他の領域に比べて企業の裁量が大きく、より戦略性が問われる。また社会貢献活動の成果は財務的価値で表わされない場合がほとんどであり、企業の売り上げや利益に直接的な貢献を果たすものではなく、社員のモチベーションの向上や企業イメージの向上、社会性に配慮した商品開発に関するアンテナ機能などが成果として現れる。このように、投資的社会貢献活動は必ずしも短期的・財務的リターンのみではなく、長期的、非財務的なものであってもよい。社会貢献活動が持つ独特の強みを活かし、事業内活動では実現が難しいアプローチを取ることが肝要である。戦略性が発揮されることで、企業イメージを効果的に向上させることや、政府やNGO、業界のオピニオンリーダーなどとネットワークを構築したり、商品開発のシーズを発掘するといった経営的効果を達成することが可能となる。

・事業活動を通じた社会革新領域(C領域)

C領域も同様に、攻めの倫理に位置づけられる活動領域である。CSRを通じた競争力の強化に力を発揮する。例として、環境に配慮した製品の提供が挙げられる。こうした製品は、売れば売れるほど、それに比例して環境負荷が低減される。さらに、消費者への訴求のポイントとして環境に優しいことを位置づけ、それが結果として競争力の強化へも繋がっている。CSRの要素をビジネスモデルそのものに組み込むことで、より売り上げを伸ばし、利益を獲得するようなビジネスモデルがこの領域に含まれる。重要なことは、CSRの要素を他社の差別化や競争力強化、企業価値向上のための戦略的な要素としてビジネスモデルに組み込んでいることである。

B領域とC領域はどちらも攻めの倫理に位置づけられる領域である。B領域は事業外の取り組みであるため、社会貢献活動を事業活動とどのように連動させ、売り上げや利益、企業価値の向上に繋げるかが戦略を考えるポイントになる。一方、C領域での活動は、CSRの要素を事業のビジネスモデルにいかに関わり込むか、それを競争力の源泉とできるかが重要である。C領域においては、どのような社会貢献プログラムを展開すればよいかではなく、どのようなビジネスを展開すればよいかという、事業戦略そのものを考えていかなければならない。

図2-2 戦略的CSRの基本フレーム



(出展 野村総合研究所)

第2章 地域金融機関とは

現在、世の中には数多くの金融機関が存在し、それぞれの分野で重要な役割を果たしている。本章においてはまず金融機関の役割を明確にし、その上で地域金融機関について説明していく。そしてその上で地域金融機関が果たすべきCSRについて言及していく。

2-1 金融機関の分類

金融機関とは、文字通り、資金の余っている先から資金の不足している先へとお金を融通する機関のことである。世の中の経済活動において、金融機関がこの役割を果たすことで、より効率的で円滑な資金の流れを生み出すことができる。まず地域金融機関と他の金融機関との違いを明確にするため、金融機関を分類する。金融機関はその様々な業態によって区分することができる。まず金融機関は、大きく政府系金融機関と民間金融機関の2つに分けられる。政府系金融機関とは、政府が多く、または全額出資する特殊法人で、民間金融機関の補完を目的としている。民間では困難な案件に対しても政策的な立場から融資を行うことができる金融機関である。そして、民間金融機関は間接金融を行うものと直接金融を行うものにさらに分けることができる。直接金融とは貸し手が借り手に対して、直接的に資金の提供を行うものである。株式や社債の取引がこれに当たり、これを仲介する金融機関として証券会社がある。間接金融とは、資金の貸し手と借り手の間に、間接的に資金の貸し借りを仲介する機関が存在するものである。この場合、貸し手と借り手の間に資金の直接的な取引関係はない。間接金融を行う金融機関は、預金を扱うか否かでさらに分類できる。預金を扱うものとしては、都市銀行や地方銀行などを含む商業銀行、信託銀行、一方で預金を扱わない保険会社、ノンバンクなどは非預金取扱機関と呼ばれる。近年、金融業界においては垣根を越えた相互参入が認められているが、このように、単に金融機関と言っても様々な機関が存在する。

2-2 地域金融機関の役割

地域金融機関とは地域企業や、地域住民、地方自治体に対して金融サービスを提供する金融機関である。上記の区分を用いると、地域金融機関とは、民間金融機関のうち間接金融に携わり、預金を取り扱う金融機関として分類できる。そして地域金融機関としての最も重要な特徴は、文字通り地域に根差しているという金融機関であるという点である。本論文ではこれらの金融機関の中でも、地方銀行、及び信用金庫に焦点を当てる。

地方銀行を含む商業銀行の本業の本質とは、預金を低い金利で幅広く集めて、その預金を元手に、より高い金利で貸し出しを行い、その差である利鞘を稼ぐというものである。数多く存在する銀行において、このシンプルなモデルはすでに確立されたものである。このため、国や地域ごとの経済状況の影響は受けるが、各銀行間において、ビジネスモデルを差別化することは容易ではなく、各銀行において同じような経営行動をとることが多い。

銀行は資金の仲介、決済機能や信用創造を通じて、経済、金融活動における中枢を担っ

ている。そのため、一般的な事業者と比べて、より高度な公共性を常に求められているといえる。そのため、銀行は様々な法令により厳しく規制されている業種である。その一つとして銀行法が存在している。銀行法は1927年に制定され、それから現在に至るまで幾度も改正されている。銀行法の中では、業務を営むための全般的な規定が網羅されていて、もしこれに違反した場合は業務改善命令が出され、行政処分を受けることになる。これまでも、銀行におけるガバナンスの強化やコンプライアンスの徹底、利用者保護の徹底等の観点から、行政処分件数は年々増加している。そして、銀行法においては、銀行という業種が公共性の高いものであるため、違法行為に対して、種々の厳しい罰則が準備されている。その罰則として、業務の停止の命令や、取締役や監査役の解任の命令、銀行業の免許の取り消しなどが明記されている。そして、定期的に金融監督当局の立ち入り検査を受けることにもなる。さらに銀行の経営における重要な項目として、健全性がある。その健全性を示す指標として、自己資本比率がある。自己資本比率は、貸し出しや保有有価証券などの資産を分母に、資本金などの自己資本などを分子において算出される。書く際業務を行う金融機関においては8%以上、国内業務のみの場合は4%以上が基準となる。銀行にとって、この自己資本比率の維持、安定を図ることが重要な経営課題であると言える。

このように銀行には様々な規制が存在している。その規制は、自己資本比率規制などの健全性に関するもの、他業の禁止や子会社の業務範囲規制などの業務範囲に関するもの、独占禁止法による競争政策に関するもの、金融商品取引法やマネーロンダリング規制などの取引に関するものなど多岐にわたっている。

そして地方銀行にとって、欠かすことのできない重要な使命として、地域社会への貢献や、地域社会での役割を果たすことがある。金融庁から地域金融機関に対してリレーションシップバンキングの機能強化の要請が行われた。リレーションシップバンキングとは、シンプルに述べれば、「地域密着型金融」である。金融機関と顧客が長期的に親密な関係を構築することにより、情報を蓄積させ、それをもとに金融サービスを提供することである。

以上のように地方銀行においては、健全性や収益性と地域社会への貢献のバランスを取りながら事業を行うことが求められている。

一方、信用金庫とは、信用金庫法に基づき設立され、中小企業の経営者や勤労者を会員として構成される地域金融機関であり、協同組織金融機関の一つである。協同組織金融機関とは、会員、または組合員の相互扶助を基本理念とする非営利法人の金融機関である。会員以外からの預金を受け入れる事が可能ではあるが、貸し出し先は原則として会員である中小企業と個人に限定されている。業務においては小口の預金を集金するなどのため、全体として営業コストが高いという傾向がある。しかしその分、地域の顧客に対してきめ細かい金融サービスを提供することが可能となっている。

2-3. 地域金融機関におけるCSR

地域金融機関は、設立当初から地元経済と深く関わり、地域貢献活動にも積極的に取り

組んできている。それは地域金融機関の主な顧客基盤が特定の地域にあり、地域社会に受け入れられることが存続の欠かせない条件であること、地域の活性化が長期的な視点から見れば自らの業績の拡大に繋がるといった理由からである。多くの金融機関は、金融機関本来の機能に基づいた地元融資や納税、法令順守といった経済的、法的責任を果たしてきた。さらに雇用の確保、学術、文化、福祉活動を目的とした財団法人の設立、支店単位での清掃、美化活動を実地してきた。しかしこれらの活動は、地域や顧客のニーズが把握されていなかったり、戦略性が欠如していたり、本業との関係が明確でないなどの問題もあった。そこで重要となるのが、戦略的な視点を持ったCSRである。そこでは本業に関わる形で社会的な課題を解決することが必要となる。

第3章 ケーススタディ

第3章では、地域金融機関におけるCSR活動について考える為、事例を3つ取り上げた。第1章で挙げた戦略的CSRのワークフレーム、第2章で挙げた地域金融機関の役割、特徴を踏まえてケーススタディを行う。その際には、戦略的CSRのワークフレームにおけるB領域、C領域に着眼点を置く。第2章で述べたように、地域金融機関においては、守りの分野であるA領域には十分に力を入れて取り組んできたと考えるからだ。第3章においては、攻めの分野であるB領域、C領域における地域金融機関の取り組みについて考えていく。

3-1. びわこ銀行の環境配慮型の預金商品

びわこ銀行はかつて滋賀県に存在した第二地方銀行で、滋賀県大津市に本店を置いていた。大阪府に本店を置く第二地方銀行である、関西アーバン銀行が2010年3月1日にびわこ銀行を吸収合併したため、現在は存在していない。しかし当時、環境保全活動に先駆的に取り組んでいた銀行であり、事業者向けのエコ融資や、個人向けのローンにおいても環境への配慮に応じて金利優遇を行うなどの取り組みを行ってきた。

その中でもユニークだった取り組みが「エコ&チャレンジ定期預金」である。同預金は、滋賀県のシンボルである琵琶湖に着目した定期預金である。これは顧客に、預入日から6ヵ月後の「最高気温」「最低気温」「琵琶湖の水位」を予想してもらい、その正解数に応じて預金の金利が変化、最大で3%の高金利が受けられるという商品である。また預金残高の一定割合を、県内で環境保全活動を実地している団体に寄付している。この商品の狙いは、顧客の環境への関心を高めることにある。しかし、この商品には欠点もあった。それは設問があまりにも複雑すぎるという点であり、数値を正確に予想するのがあまりにも難しいという点である。実際に全問正解した顧客はわずか2名であった。こうした商品はもっとシンプルで分かりやすくあるべきという考えから、2006年に、新たに「エコ・クリスタル定期預金」が商品化された。この製品の特徴は琵琶湖の透明度が改善されれば、定期預金の金利が基準金利の2倍になるというよりシンプルなものであった。顧客に楽しみながら環境への関心を高めてもらいたいということがこの商品の狙いである。これらの取り組みが評価され、2007年に三重県の日本環境経営大賞表彰委員会が主催する日本環境経営大賞において環境経営部門環境経営者優秀賞を受賞した。

前述のようにびわこ銀行は現在関西アーバン銀行との吸収合併により存在してはいない。しかし関西アーバン銀行においても、預金の残高の一部を琵琶湖の自然を保護する「マザーレイク滋賀応援基金」に寄附するという個人向け定期預金が販売されている。

ケース分析

びわこ銀行の取り組みは、「エコ&チャレンジ定期預金」や「エコ・クリスタル定期預金」といった金融商品を通じた、金融機関ならではのCSRと言える。この取り組みは、戦略的CSRの基本フレームにおける、C領域の事業活動を通じた社会革新領域に含まれる。この預金商品の顧客や金額が増えれば増えるほど、環境保全団体への寄付が増加し、環境の改善に繋がる。さらに顧客にとっては、それが金利の上昇を通じて自らの利益となる為、購入の動機付けとなる。それと同時にそして注目すべき点は、自身の営業エリアである滋賀県のシンボル、琵琶湖に着目した点である。地域の住民にとって重要な存在である琵琶湖の環境を商品に組み込むという発想は、まさに地域に根ざした金融機関である地域金融機関らしい発想と言えるだろう。地域住民にとって琵琶湖の環境は大きな関心ごとであり、そうした住民の気持ちを形にした商品であるともいえる。また商品を通して、顧客の環境への興味、関心を高める事ができるという社会的にも大きな意義がある取り組みであったと言えるだろう。

3-2. 福邦銀行の「子育て応援バンク」宣言

福邦銀行は、福井県福井市に本店を置き、大阪市・京都府・石川県に支店を持っている第二地方銀行である。福井県は、2011年11月9日に法政大学の法政大大学院の研究チームが発表した「47都道府県の幸福度に関する調査」において、総合で全国1位にランキングされた県である。同調査は国民総生産などの経済指標とは別に、「地域住民の幸福度」を重視し、幸福度を端的に示していると考えられる指標を40種選び、10段階評価で得点化し、総合と4部門で順位付けしたものである。福井県は刑法犯認知数や1世帯当たりの貯蓄額、老人福祉費を表す安全・安心部門と、離職率や失業率の低さ、障害者雇用の実績などを表す、労働・企業部門はともに1位を獲得している。さらに出生率や持ち家率、保育所定員数などを表す生活・家族部門においても3位を獲得しており、福井県は幸福度の高い県であるとされた。

そのような地域で事業を行ってきた福邦銀行は、自社のCSR活動において、「子育て応援バンク宣言」を行っている。これは地域金融機関として地域の住民の子育てを応援する取り組みとして開始された。その動機は「地域の子育て家庭を金融面から応援することで、地域の発展に役立ち、企業としての社会的責任を果たしたい」という考えからである。具体的な取り組みの内容として、大きく以下の3点にまとめられる。

- ①法人の顧客向けの金利優遇サービス
- ②個人の顧客の手数料の無料化と、子供を持つ世帯向けのローン商品の提供
- ③人的資源を利用した取り組み

①は福井県の行っている、少子化支援策「子育て応援プラスワン宣言企業」への企業の登録認定等を条件として事業性融資商品の金利優遇サービスを行うものである。この支援策は、従業員の子育てを応援する具体的な取組を企業等のトップが宣言し、それを県の運営するホームページ等で広く県民に紹介することで企業等の積極的な取組を促し、働きながら子育てしやすい労働環境の整備を進めるというものである。そしてこの金利優遇の対象となる融資商品は、無担保・第三者保証人不要の商品であり、資金用途を子育て支援に限定していない。また、融資提案の際には県の支援策を提案し、登録を促すことになる。この取り組みにより、働きやすく、子供を持ちやすい環境の生成を企業に促進すると同時に、企業は県の運営するホームページを通してのイメージアップや、それによる人材の確保にも繋げる事ができる。

②は個人の顧客に対して、児童手当受給口座のATM他行利用手数料の無料化や、顧客の預金の金利を上乗せする預金商品である「子育て応援定期」の提供や、同様に子供の人数に応じて住宅ローン商品等の金利の割引を行うといった取り組みである。この取り組みによって児童手当受給口座や子育て応援定期預金の取り扱いが増加しており、金融面からの

地域の子育てのサポートに繋がっている。

③社内に「子育て応援室」を設置し、子育てに関するCSRの取り組みを強化している。また金融経済教育の実施を行い、地域の児童に対して物とお金に関する教室を開催することで児童の学習と、それを通じた親子のコミュニケーションの場を提供している。さらに積極的に女性行員プロジェクトチームが活動を行うなど、子育てにおいて重要な女性からの視点を自らの活動に盛り込んでいる。また行内においても、女性の働きやすい職場環境づくりに力を入れて取り組んでいる。

ケース分析

法人の顧客向けの金利優遇サービスと個人の顧客の手数料の無料化と、子供を持つ世帯向けのローン商品の提供の2つの取り組みは金融商品を通じた社会貢献であり、事業活動を通じた社会革新領域であるC領域に該当する。また地域金融機関としてのきめ細やかなネットワークを通じて、自治体の施策を幅広く浸透させる役割も果たしていると言える。また単純に施策の浸透による働きやすい環境づくりだけでなく、それによる企業の活性化により、地域の発展にも繋がり、ひいては地域金融機関である自らの利益にも繋げる事ができる。この取り組みで注目できるのは自治体という公との密な連携である。公との連携により、地域の目標や問題をよりの確に把握しながら事業と絡めることができるのは、重要な要素である。地域の課題に対して、公と協力して取り組むことこそ地域金融機関らしい取り組みであると言えるだろう。

3-3. 多摩信用金庫の高齢者配慮型の戦略

東京都立川市に本店を置く信用金庫である。2006年1月に、旧多摩中央信用金庫、旧太平信用金庫、旧八王子信用金庫の3信用金庫が合併して誕生した。多摩地域は1960年代から開発が始まり、1965年以降から鉄道などの交通網が整備され、多摩ニュータウンとして造成されてきたエリアである。これにより地域の人口は飛躍的に上昇したが、それと同時に高齢化が顕著になった地域も多い。そして今後もさらなる高齢化が予想される中で、多摩信用金庫は、「価値創造事業部」を設立した。この事業部においては高齢者への対応に加え、異業種間提携の推進やNPO法人支援など、金融サービスの枠にとられない活動を行っている。営業店支援、個人支援、法人支援、地域支援、企画の各部門の人材から構成されている。ここでは「多摩らいふ倶楽部」の活動と、「こここも活動」の二つの活動を取り上げる。

①「多摩らいふ倶楽部」

多くの地域金融機関は、定期積金契約者や年金受給口座指定者などのシニア世代の顧客を対象に、友の会を組織している。旧多摩中央信用金庫にも同様の組織は存在しており、団体旅行を中心とした活動を行ってきた。しかし1990年代から、これらの画一的な企画が支持を集めなくなっていく。それはシニア層のライフスタイルの嗜好の多様化から、旅行のニーズが団体旅行から家族や夫婦での旅行に変化し、旅行においても歴史や文化などのテーマ性が求められるようになったことが原因として挙げられる。そこで旧多摩信用金庫は「多摩らいふ倶楽部」を立ち上げた。これは、健康、学ぶ、遊ぶ、地域の4点をテーマに、旅行や講座を企画するもので、合併後も継続されている。企画内容は地域の散策や健康料理のレシピ紹介、ワイナリー訪問など生活と趣味の分野に重きを置いている。定期積金契約者や年金受給口座指定者などが会員の中核であるが、非会員も参加することができる点が大きな特徴である。

②「こここも活動」

こここも活動とは、各営業店での接客における、高齢者やシニア世代に配慮した取り組みである。「こここも」とは「こころのこもった対応」の略であり、高齢者やシニア世代の顧客満足度の向上を目的とした取り組みである。2007年、発足1周年を契機に、価値創造事業部を中心に「こここも活動会議」を開始した。各部署で課題を洗い出し、その課題への取り組みが3カ年計画に盛り込まれた。この時に提案、実地された活動として、自動ドアとスロープの設置、サービス介助士資格取得費用の補助、ATMメイン画面の改良などが実際に行われた。ATMにおいては多機能化により、メイン画面の機能ボタンや文字が小さくなってしまいう傾向があった。そこで多摩信金では使用頻度の高い機能ボタンを拡大して表示させ、使用頻度の低い機能ボタンを「その他の取引」ボタンにまとめることで、視覚的にも分かりやすく、操作しやすい画面へと改良した。そして店舗ごとの取り組みとして、各営業店ごとに「こここも担当者」を決定している。各店独自のテーマを設

定し事業計画に織り込み、本部と連携しながら活動を行っている。それらの取り組みの中から、毎年一度、「こここも大賞」が選ばれ受賞点には表彰状と金一封が贈られ、メンバーのモチベーションの向上に繋がっている。またその選考基準においては、特定の店舗だけでなく、全営業店にも広げる事ができるかという点も重視される。その例として、杖置き場の導入が挙げられる営業店によっては、傘立てを杖置き場としたり、杖置き場を設置していない営業店もあったため、困っている高齢者も見られた。そこで全営業店に杖ホルダーを導入し、ATMなどに設置した。他にも、顧客の声から振込用紙を見やすいように大きなサイズに変更したり、待ち時間の顧客による顧客のストレス軽減のために混雑予想カレンダーを掲示して利便性の向上に努めている。

ケース分析

多摩信用金庫のこの取り組みは、直接利益を生むような取り組みではなく、事業外の取り組みであり、戦略的CSRの基本フレームにおける、B領域の事業活動を通じた社会革新領域に相当すると言えるだろう。

「多摩らいふ倶楽部」の取り組みは、地域の高齢化に対して、それに配慮した地域住民の交流の場を提供する取り組みである。また既に顧客となっている会員だけでなく、非会員の参加も可能という点において、多摩らいふ倶楽部の活動を通して新たな顧客の開拓に繋がるという戦略的な視点も考えられる。

「こここも活動」も同様に戦略的視点を持った取り組みであると言えるだろう。近年、地域金融機関では規制緩和により、様々な金融商品を扱うようになった。それと同時に金融機関の店舗は顧客の金融相談のための場所としての役割を持つようになった。そんな中で資産運用などのリテール分野においては、高齢者が多くの割合を占めている。高齢者に配慮し、利用しやすい店舗を作り出すことは、高齢者の社会参加を促しつつ、来店顧客数の増加を促すという点で、戦略的な視点を持った活動と言える。大がかりな設備投資をした改修や改築だけでなく、地域の顧客目線で店舗ごとの気づきを、すぐに全体に波及させることのできるこの仕組みは、地域金融機関らしい小回りの利いたものであると言えるだろう。

第4章 復興編

2011年3月11日に発生した東日本大震災により、東北を中心とした東日本地域は大きな被害を受けた。またそれを受けて、東北から他の地域に移り住むことを余儀なくされた、または自分から避難していった人々も大勢いる。そして産業も大きな被害を受け、倒産、あるいは再開のめどの立たない事業者も多く存在している。そして被災地域に所在している地域金融機関自身も被害を受けている。震災の被害による貸倒れや店舗の損失や破損、その修繕などにより、厳しい状況におかれている。そのため、いくつかの金融機関は金融機関強化法に基づいた公的資金の注入を検討している。

地域に根ざした地域金融機関はそうした自らの危機を乗り越えるとともに、被災地の復興、復旧のために動かなければならない。宮城県気仙沼市の気仙沼信用金庫は、小規模事業者の金融支援などを手掛けるNPO法人「プラネットファイナンスジャパン」と連携し、米国で集まった東日本大震災の寄付金で創設した基金を運営することを、三陸沿岸部の経済復興に向けた支援事業に取り組む。これは「三陸復興トモダチ基金」と名付けられ、アメリカの国際的救援NGO「メーシーコープ」がアメリカ国内で一般市民らから集めた寄付を原資として運営される。被災事業者を対象にした再雇用助成金の提供、創業支援助成金の提供、) 利子補給型融資を行う。地域金融機関にとって、業務地域の衰退はみずからの業績の悪化に直接繋がる。被災地の地域金融機関は自らの経営とその基盤を安定させるだけでなく、地域の復興も同時に行わなければならない状況にある。第3章において見てきたケースの地域金融機関に共通することは、それぞれの地域の課題や目標に対して、自身の事業活動を利用して戦略的な視点を持って貢献しているという点である。今回の震災からの復興においても、こうした戦略的CSRの視点を持つ地域貢献を行うことが重要であると考えられる。

おわりに

本論文では、地域金融機関のCSRについて、地域金融機関本来の特徴と本業の関わりから考えてきた。地域金融機関の特徴は、これまでの業務によって蓄積されてきた地域の情報量と、地域とともに歩み地域を決して見捨てないという責任感にある。この特徴を自らの本業と戦略的な視点を組み合わせることにより、より効果的な事業を行うことができると感じた。

今後の震災からの復興においても地域経済の重要なポジションに位置する存在として、地域貢献と自らの業績を両立するような事業を行うことが、地域金融機関の社会的な責任であると考えている。

参考文献

『CSR経営戦略』（伊吹英子 著）

『地域金融機関のCSR戦略』（古江晋也 著）

『最強という名の地方銀行』（高橋克英 著）

『図解入門研究 最新銀行業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本』（平木恭一 著）

参考HP

福井新聞 (<http://www.fukuishimbun.co.jp/>)

多摩信用金庫 (<http://www.tamashin.biz/index.html>)

福邦銀行 (<http://www.fukuho.co.jp/>)

金融庁 (<http://www.fsa.go.jp/>)

日本環境経営大賞 (<http://www.eco.pref.mie.lg.jp/taisho/index.shtm#top>)

河北新報社 (<http://www.kahoku.co.jp/>)

環境goo(<http://eco.goo.ne.jp/>)