

持続可能な社会に資する金融機関

-英国クレジットユニオンを手がかりとして-

研究者 峯岸信哉(中京大学経営学部教授)

【報告書本文 目次】

1. はじめに
 2. 日本における社会的弱者・金融弱者の状況
 3. 持続可能な社会へ向けた金融とそれに伴う負担
 4. イギリスの金融弱者の状況
 - 4.1. 近年のイギリス経済
 - 4.2. イギリスの金融弱者問題
 5. 社会的問題に取り組むイギリスの金融機関
 - 5.1. 価値準拠銀行(VBB)について
 - 5.2. トリオドス銀行によるソーシャル・環境問題への取り組み
 - 5.3. クレジットユニオンによるソーシャル問題への取り組み
 6. まとめ
- 補論: 統括機関(ABCUL)からの視点

1. はじめに

リーマンショック以降の世界金融危機は、メインストリーム金融の過剰なリスクテイキングの危険性とその過程で見過ごされがちであった地域及び利用者に密着して、そのニーズ、とくに地域の持続性・環境など（ESG, SDGs）に取り組むという小規模な銀行・金融機関ないし協同組織金融機関に新たな関心を高めている。2000年代にソーシャルバンクとして注目を集めたが、リーマンショックにより大きな損害を被った銀行も多かった。しかし、その本来の役割を再評価する動きもあり、たとえば2009年にGABV（Global Alliance for Banking on Values）も組成されて注目されている。

本研究の目的はこのような動きに注目し、ソーシャルファイナンスの現状と課題を調査分析することである。社会的課題に金融機関が取り組むという対し、どのような考えが根底にあるのか、またどのような課題に直面することになるのか。近年のSDGsならびにESG投融資に対する盛り上がりも同様な方向性と言え、ソーシャルな課題に本気で取り組む金融機関だからこそ抱く考えを改めて評価することで、少子高齢・人口減少社会の課題解決に貢献できるものと期待される。

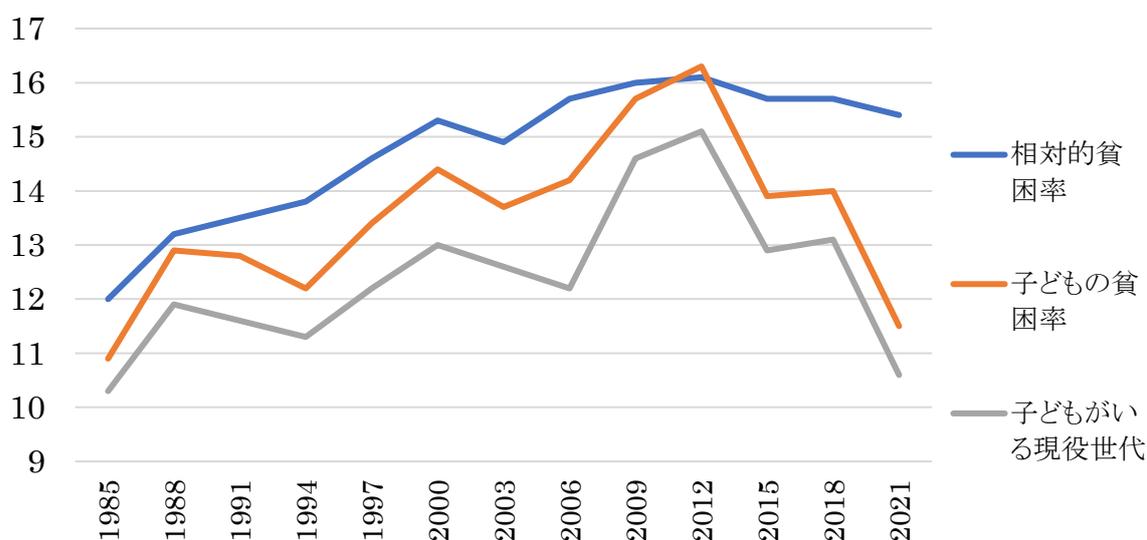
本研究の構成は以下の通りである。第2章では、議論の背景として日本における社会的弱者・金融弱者の状況を確認する。第3章では、社会的弱者を救うために金融機関はどのような働きをするべきなのかについて、理論的な整理を行う。第4章では日本と比較検討するイギリスの状況を明確にするために、イギリスの金融弱者の状況を確認する。第5章では、イギリスで社会的課題に取り組む金融機関の理念や課題を紹介し、日本へのインプリケーションを議論する。第6章はまとめである。

2. 日本における社会的弱者・金融弱者の状況

日本経済は回復傾向を示し始めているが、3年ごとに実施されている厚生労働省の調査（厚生労働省（2023））によると相対的貧困の状況にいる人が7人に1人の割合（15.4%）でいることが述べられている。2009年時点の調査と比べて改善している（2009年は16.0%）とはいえ、いまだ一定の割合が貧しい状態にいることがわかる。とりわけ最近

では子どもの貧困が問題となっており、2012年のピーク時よりは改善しているものの、それでも11.5%の17歳以下の子どもが相対的貧困の状態にいる。

図表 1 貧困率の年次推移(%)



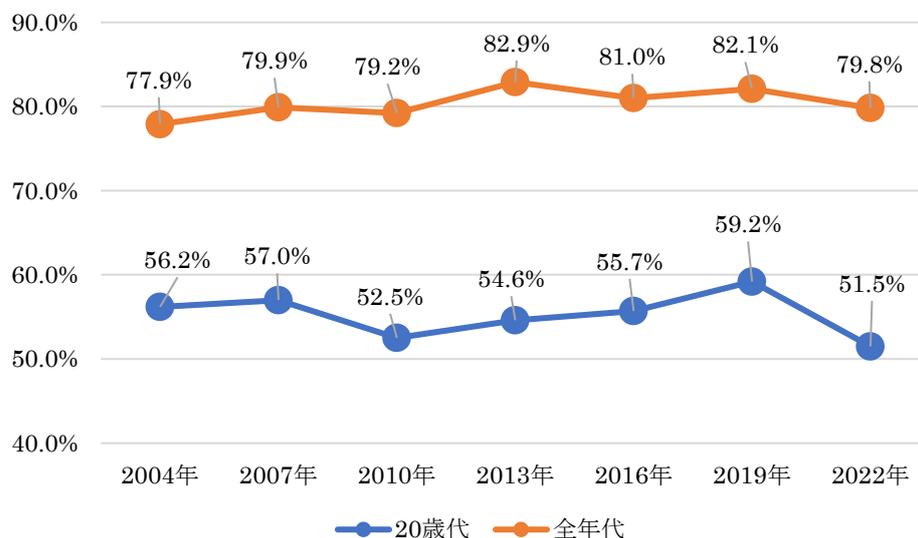
(出所)厚生労働省(2023)「2022(令和4)国民生活基礎調査の概況」、p.14。

こうした子どもは教育環境も十分ではなく、親元から独立した後も十分な所得を得られる定職に付けないことも多くなり、余裕ある生活が送れない可能性が高くなってしまいます。結果として、(本来現役世代で生活が安定するはずの)若者世代であっても、生活費に苦勞する社会的弱者¹が一定数存在することになる。その時の生活費に苦勞しているぐらいなので、将来の備えについては当然に後回しとなってしまいます。生命保険文化センターが調べた「生活保障に関する調査」によると、特に「将来に対しての備え」としての保険の加入率は、2022年時点のアンケートで全世帯の値(79.8%)もさることながら、20歳代の若者世代でもかなりの割合(51.5%)が未加入の状態にある。3年ごとのアンケートなので若

¹ ここでいう弱者とは、高齢者、障がい者、外国人、元暴力団員、遠隔地に住む人々などのことを指しており、理論的には「現在および継続中の金銭的債務を十分に果たすことができ、将来において金銭面で保障されていると感じることができ、かつ人生を享受する選択をすることができる状態」が達成できていない人を言う。(CFPB(2015)、p.18.)

千の誤差はあるだろうが、この加入率については時系列で見て近年はやや低下傾向にある(図表 2)。

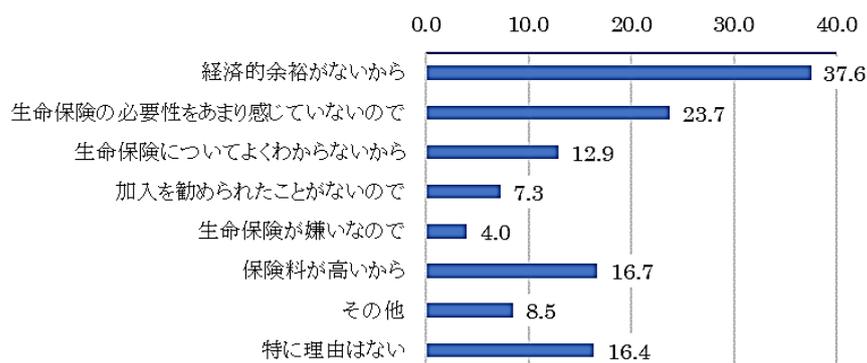
図表 2 生命保険加入率の推移(全年代・20歳代)



(出所) 生命保険文化センター「生活保障に関する調査」(調査結果一覧)平成 16 年、19 年、22 年、25 年、28 年、令和元年、4 年版より作成。

加入しない理由としては「経済的余裕がないから」が 37.6%も占めており、「生命保険の必要性をあまり感じていないので」が 23.7%である。また「保険料が高いから」が 16.7%で続いている(図表 3)。経済的な余裕のなさから、生命保険にまで資金が回っていないといえる。

図表 3 生命保険の非加入理由 (%)



(出所) 生命保険文化センター「生活保障に関する調査」(調査結果一覧) 令和 4 年版より抜粋・作成。

3. 持続可能な社会へ向けた金融とそれに伴う負担

日本においても一定の深刻さを持つ社会的弱者について、海外ではどのような状況なのだろうか。外国の貧困問題は日本以上に厳しい状況にあり、国連をはじめ様々なアプローチが進められている。2015年に国際連合によって発表されたSDGsの目標の中でも、貧困問題は最優先の課題としてトップに挙げられており(SDGsの目標の1:「貧困をなくそう」)、関連して社会的弱者を支援する環境作りの必要性が述べられている(SDGsの目標の8.²と10.³)。その対策のために、とりわけ金融の側面から自立を促す活動に期待が寄せられており、サステナブルファイナンスの一部として取り上げられている。

シューメーカーとシュローモーダ(2020)による『サステナブルファイナンス原論』では、持続可能な社会を実現するために環境のみならず社会の問題に取り組むことも重要であると述べている。第10章では、とりわけ社会問題の分野に関して(投資ではなく)銀行による融資がポイントであり、その「新しい融資のかたち」のために持続可能性というキーワードをどのように評価の中に入れ込むべきなのかが論じられている。

² 金融システム全般(国内の金融機関の能力を強化し、全ての人々の銀行取引、保険及び金融サービスへのアクセス)を改善・拡大することで、公正・公平・安全な経済成長を目指す。:「働きがいも経済成長も」

³ 制度・ルールを決める際は誰もが納得する機会・結果を目指し、不平等がないようにする。:「世界中から不平等をなくそう」

それによると、銀行が適切な融資を行うためには「リスクベースアプローチ」と「バリューベースアプローチ」の 2 つを検討する必要がある。前者は借り手のリスクを判断する際に、従来の評価基準に加えて ESG の基準も含めるべきとする考え方である。

それに対し、後者は預金者や顧客投資家など銀行のステークホルダーは「社会にプラスの影響があるか否か」という要因を気にするため、銀行の融資基準においても、そうした社会に対する影響を最終的な決定要因として組み込むべきとする考え方である。

すなわち両方のアプローチを整備できるまでのプロセスが、銀行にとってのコストということになる。前者のアプローチでは、顧客そのもののクレジットリスクへの対応に加え、社会・環境リスクを理解するためのマネージャーを養成するというコストを負担しなければならない。通常の融資では、クレジットリスクさえ条件を満たせば、マネージャーにはなるべく多くの融資を実行させようとするインセンティブが働くが、社会・環境リスクの存在を冷静に判断し、時として融資の実行にストップをかけられる人材の判断が優先される場合もある。後者のアプローチでは、社会へのインパクトという不確実な効果を判断できる人材を育てるというコストを負担しなければならない。

その他、既存顧客への対応というコストもある。従来の融資先が社会・環境リスクを改善させる準備をできていない場合、金融機関はリスクプレミアムを課すことになるが、それが長期的な関係がある顧客の場合には、追加のリスクプレミアムを要請することは（現場にしてみれば）時間がかかる余計なコストということになる。

さらに、社会・環境へのリスクやインパクトの成果が出るのは、融資の期間よりも長期であることが多く、ノウハウの蓄積を継続して行っていかなければならない。これも通常の銀行業務にはない業務であり、負担・コストであると言えよう。

この他、環境省（2021）では、地域金融機関に限定して ESG への取り組みの現状と課題を整理しているが、その中で「ESG 金融に対する理解が十分ではない」「地域にある必要な資源や課題の特定ができていない」「自治体や地域社会とのビジョンや目標の共有ができていない」「取引先の関心度は不十分」「ESG 要素の評価方法の確立ができていない」など（p.6）、地域金融に特有の負担があることも述べている。

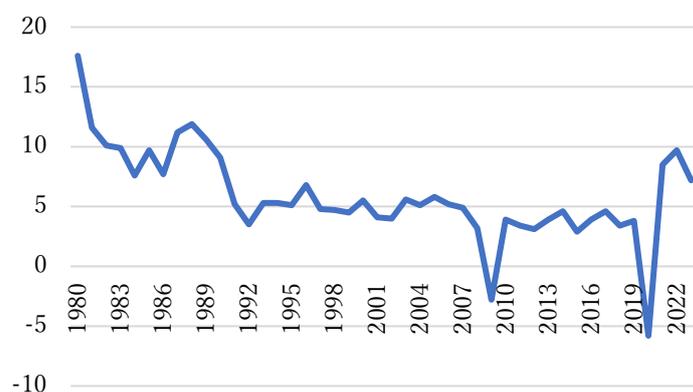
4. イギリスの金融弱者の状況

前章では社会的問題に金融機関が取り組みに当たったの負担について理論的に整理した。本章では、「個人向けの」金融弱者に手を差し伸べる問題（金融包摂の問題）に関して積極的に取り組んでいる英国の事例を検討し、「金融弱者を取り残さない」というサステナブルな発展にすでに経験のある英国の現状、そこから見えてくる課題を見つける。

4.1. 近年のイギリス経済

まずはイギリスの金融弱者の状況を確認してみる。図表 4 には、最近のイギリスの経済状況を表す指標として GDP 成長率が示されている。リーマンショックならびにコロナショックのタイミングで著しい低下を記しているが、その分を差し引いても長期的にはイギリスの GDP 成長率は低下傾向を示していることがわかる。

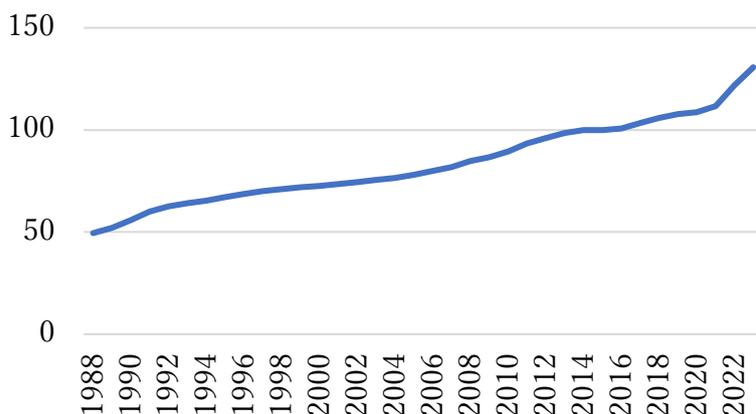
図表 4 イギリスの GDP 成長率（前年比）の推移



(出所) Office for National Statistics.

物価については上昇し続けており、家計の生活費の側面に厳しい景気の状態が続いていることがわかる(図表 5)。

図表 5 イギリスの CPI の推移 (2015 年=100)



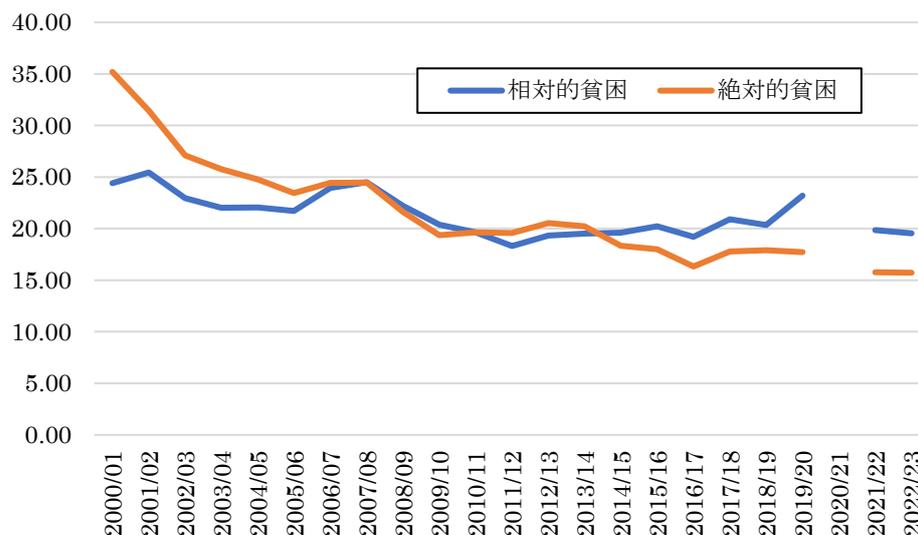
(出所) Office for national Statistics.

4.2. イギリスの金融弱者問題

英国金融行動監視機構 (FCA) によって行われた調査 (FCA (2022)) では、多額の借金を抱え失業や健康の悪化に対応できる蓄えがない「経済的弱者」状態にいる人は、英国成人全体の 24% に上ることが報告されている。

毎年集計されている低所得者の割合である相対的貧困率を見ると (図表 6) 2022-23 年時点が 19.5%、また絶対的貧困率が 15.7% を示している。2000 年初めよりはこれらの値は低下しており改善しているといえるが、2015 年頃からは少しずつ上昇傾向も見られるようになっており、消費者にとって依然として厳しい状況が続いていることがわかる。この主な原因は、2020 年以降の生活費の高騰であるとされている。もちろんパンデミックも影響しているが、それ以前にも社会的に弱い立場の人がいたことを鑑みると、元から中長期的な景気悪化状態にあったといえる。

図表 6 イギリスの相対的貧困の推移(%)

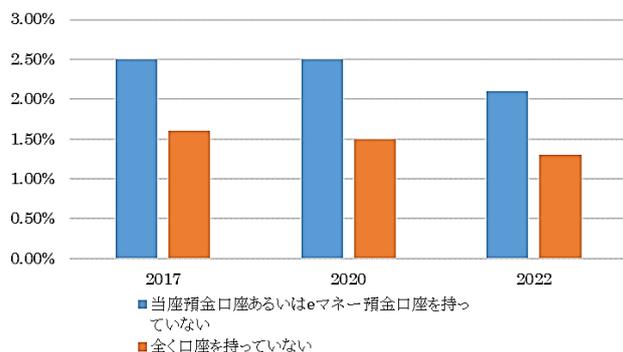


(出所) 英国政府「HBAI data tables」より作成。

(備考) 中央値の 60% の所得、住居費除去前データ。

さらに図表 7 では金融機関の口座を持っていない成人の割合が示されている。それによると、2017 年の 2.5% から 2022 年の 2.1% へと年々改善(口座のない人が減少)していることがわかる。郵便口座など普段使いの口座を全く持っていない人も(改善してはいるものの)、2022 年時点で 1.3% が残っている。

図表 7 イギリスの口座を持っていない成人の割合 (%) ⁴



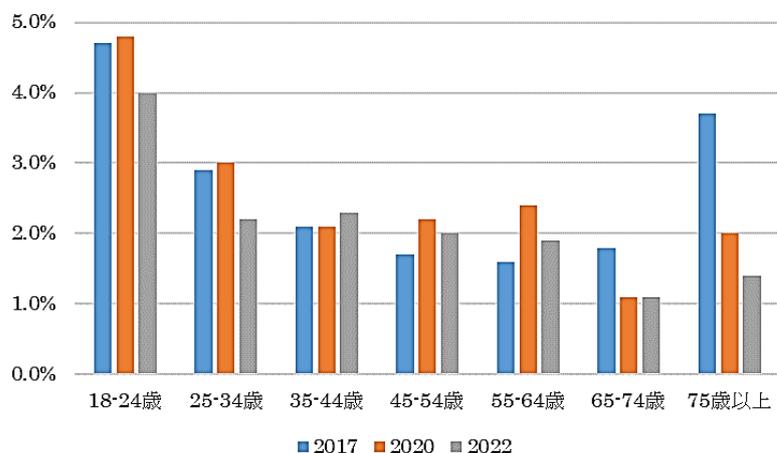
(出所) Financial Lives Survey (FLS).

(備考) 2017年 12,865人、2020年 16,190人、2022年 19,145人分の英国成人データより。

図表 8 には、口座を持っていない成人のうち 18-24 歳の若者が突出して高く、次が 75 歳以上であることが示されている。とりわけ若者が仕事を持っておらず収入が安定しない場合に、口座開設も認められていないことが想像される。

⁴ FCA (2023), p.183 参照。

図表 8 イギリスの口座を持っていない成人の割合、年齢による分布 (%) ⁵



(出所) Financial Lives Survey (FLS).

(備考) 2017年 12,865人、2020年 16,190人、2022年 19,145人分の英国成人データより。

口座が持っていないということは、振り込みをすること、してもらうこともできないことを意味している。結果、年金の受取りにも不自由してしまうことになるため、かなり深刻な問題としてイギリスでも考えられている。

5. 社会的問題に取り組むイギリスの金融機関

ここまでの章で、イギリスも日本と同様に景気が良いとは言えず、金融弱者の問題が非常に深刻であることが確認された。イギリスではこうした人々は伝統的に昔から存在しており、金融の側面から支援するため、ソーシャルな視点を重視する金融機関に以前から期待が寄せられている。

そこで本章では、社会的・環境的な分野への金融サービス提供に積極的に取り組む金融機関の活動に注目し、考察を行う。こうした金融機関はどのような目標を持って活動し、現場では第3章で整理した負担の部分についてどのような課題を抱えているのであろうか。

⁵ FCA (2023), p.184 参照。

5.1. 価値準拠銀行(VBB)について

この節では、ソーシャルな分野への金融サービス提供に積極的に取り組む、価値準拠の銀行業(VBB)を検討する。

5.1.1. 国連環境計画(UNEP)における価値準拠の銀行業(VBB)の評価

国連環境計画(UNEP)のレポートでは、今日の金融システムは大きく複雑になりすぎており実体経済からかけ離れてしまっているとする。短期利潤の最大化に集中するあまり、社会・環境のリスクに対しては十分な注意を払ってこなかった。結果、レポート作成時点で、250万人もの金融弱者が存在していた。そうした中、銀行は預貸業務に基づく伝統的な金融仲介機能を適切に果たすことで、実体経済に対して重要な役割を担えることを再認識すべきと主張している。こうした金融機関の役割を価値準拠の銀行業(values-based banking:以下、VBB)といい、サステナブルな経済の発展のためには不可欠な存在として近年注目されている。

上記の報告書(UNEP(2015))によると、VBBには多様な形態が含まれる概念であるため、経済・社会・環境の分野に関するパフォーマンス基準(トリプル・ボトム・ライン)を満たしているかで評価がなされる。言い換えると、「地域社会・実体経済に資する」などの条件を満たす資金仲介機関であればそれはVBBの定義内に属するという広い定義であり、組織形態によって分類されるものではない。そのため、コミュニティ銀行、民間銀行(privately owned banks)、エシカル銀行、グリーン銀行、ソーシャル銀行などの銀行組織の他、生活協同組合、クレジットユニオン、民間銀行、Bコープ、公営企業などの広範囲の金融機関が含まれる。

VBBはメインストリームバンクとは異なり、営利企業としてふるまうべきではないとする。利益に代わり、①地域社会に対する責任を果たすことと、②人々が公平な生活を送るためのほど良い利益を作ること、この2つの組み合わせを実際の目標として設定する。

そして VBB では、2 つの目標達成のために重要かつ必要な 4 つの要素を、value という言葉で表現し、具体的には「持続可能性 (sustainability)」「透明性 (transparency)」「多様性・公正性 (diversity/fairness)」「包摂性 (inclusion)」であるとしている (Chapter 3)。ただしこれらの要素を達成することは簡単というわけではなく、VBB は、価値準拠経済と市場重視経済、両方のステークホルダーに対応できるように、ポートフォリオの拡充を図らねばならない。そしてこのポートフォリオ拡充のための鍵となるのが、①VBB 部門の成長、②メインストリームバンクによるサステナブル戦略の採用、③市民社会の可能性を高めること、④消費者の教育・雇用の推進、⑤環境・社会への影響の公開、⑥サステナブルファイナンスに同意する政策や規制監督者を増やすことなどの具体的行動であると述べている (Chapter 5)。

5.1.2. Values-Based Banking のネットワーク: GABV

こうした VBB を個別金融機関がすぐに対応することはかなり難しい。そこで、VBB 実現のためにレポートに先駆けて作られた「志ある金融機関のネットワーク」が Global Alliance for Banking on Values (GABV)⁶である。GABV は、人々や地球のために金融の力を提供する先進的な銀行業・リーダーの国際的なつながりとして定義され、会員共通の目標として「銀行業の透明性をより高く」し、「経済や社会、環境に対してよりよい変化をもたらす」ことを掲げている。

このネットワークは 10 行の発起銀行によって 2009 年に設立され、グローバルな問題をローカルな立場から解決していくという共通認識を取っている。そのために現在の金融システムが前向きで実行可能な選択肢をとるように働きかけていくことを原則としている。VBB は地球上のすべての人にとっての生活の質向上を追求すべきであり、現在あるいは将来の世代に責任を負うべきとする考えである。それゆえ、メンバーそれぞれのビジネスモデルや営業規模、市場の状況などが異なっているにもかかわらず、GABV 加盟金融機関は同じ目的に向かうための Values-Based Banking (VBB)原則⁷を共有すべきとしている。

⁶ GABV ホームページ。(<https://www.gabv.org/about-us/>)

⁷ ①社会あるいは環境的へのインパクトがあり持続可能であることがビジネスモデルの中心であること (Triple Bottom Line Approach)、②地域に根付き、(金融経済よりも)実物経済を踏まえていること、③取引相手との長

GABV(2023)によると、GABVは「corporate value」を追求するためには、金融機関に向けた8つの明確な判断基準を設定している。(①計画的・意図的か(Intentional)、②理解しやすいか(coherent)、③高みを目指しているか(Ambitious)、④確かなものであるか(Authentic)、⑤関連性があるか(Contextual)、⑥透明性が高いか(Transparent)、⑦包括的であるか(Inclusive)、⑧他人と共有しやすいものか(Systemic)⁸)

この8つの基準を満たす金融業務を確実に実践することで金融システム全体に社会的な資産を増やすことができ、急速な気候の悪化に対応でき、真実を発信でき、あらゆることについての繁栄やウェルビーイング(よりよい状態)を続けていくことができる。またGABVは、こうした業務において金融機関が誠実さ・人間としての尊厳・環境保護といった考えを業務の核として据えるべきとしている。こうしたサービスは多くの人々に受け入れられ、当時として6,000万人以上の顧客に提供されており、2,000億USドル以上の資産が蓄えられ、約8万人の同じ志を持った人々によって支えられるまでに成長している。

金融機関はVBBに加入するために、予め定められた基準に基づいて評価がなされる。加入希望の金融機関はこれらの基準を加入時に全て満たす必要はないが、いったん申請すると数年にわたって残りの基準の進捗状況がチェックされる。中でも基本となるのは、「バリューベースの使命を果たせるか」「各国の法律で認められている銀行あるいはクレジットユニオンか」「CEOのレベルが責任を持って維持できるか」「最低5,000万USドル⁹の総資産があるか」の4つである。

またその他の加入基準として、①ビジネスモデルがVBB原則と一致しているか、②所在国の政府当局によって定められた法律に則った金融機関であるか、③顧客に対して、融資、預金、現金支払いの3つのサービスを提供し、最低5,000万ドルの資産を持っているか、④金融機関のガバナンスが安定していて、VBBのビジネスモデルを継続的に実行できるか、⑤年報の刊行などを通じて銀行の状態について最低限の透明性を公開することができるか、⑥経営責任者、特にCEOがVBBの拡充やGABVの活動に向けて強い意志を持っているか、⑦財務維

期的な関係を前提として、リスクを含む彼らの経済活動を直接理解できていること、④長期的で自律的であり、外部からの問題に対して弾力的であること、⑤透明性が高く包括的なガバナンスを備えていること、⑥(これらの原則が)銀行(企業)文化の中に組み込まれていること。(GABV(2023), p.2.)

⁸ GABV(2023), p.3 参照。

⁹ 約80億円。(1USドル=160円として計算)

持のためのモデル(収益、資本、リスクマネージメントなど)が長期にわたって維持可能であるか、また危機に対して弾力的でありビジネスの変化や機会に対して対応可能であるか、⑧直接的間接的関わらず、自分たちの活動を成長させていくことに強い意思を持っているかなどがチェックされる。¹⁰

5.2. トリオドス銀行によるソーシャル・環境問題への取り組み

この節では、VBB の代表例として前述 GABV 設立 10 行のうちの 1 つであるトリオドス銀行を整理し、環境・社会問題に積極的に取り組む現場の様子を紹介する。

5.2.1. トリオドス銀行グループの構造

① トリオドス銀行グループの仕組み

トリオドス銀行はソーシャルバンクを代表する銀行であり、5.1.2 で議論した GABV の設立に関わった金融機関の 1 つである。よって GABV の原則にはトリオドス銀行グループの意見も多く反映されることになるが、「価値に準拠する」という VBB の原則をどのように実際の現場に反映させているかに注目して、年報の内容や聞き取り結果の整理を行う。

トリオドス銀行は、オランダに本店を構え、他に 4 か国(イギリス、ベルギー、スペイン、ドイツ)に支店を設置している。国ごと・支店ごとに扱う業務の違いがあるが、①伝統的なリテール銀行業務¹¹、②エネルギーや気候などの 3 分野を軸とした企業向け融資業務^{12,13}、③(持続可能

¹⁰ 日本からは、唯一、第一勧業信用組合が 2018 年 7 月に加入している。

¹¹ 貯蓄、決済、融資、プライベート銀行業務、投資業務。: 従来型の貯蓄口座、エシカルファンド、ベンチャーキャピタルを開設でき、また個人向けの当座預金口座や企業向け銀行業務も提供している。

¹² ソーシャルあるいはエコロジカルな便益があると判断される企業やチャリティ団体に対してのみ融資を行う。これは「ポジティブスクリーニング」という手法で、エシカルバンクでよく採用される「ネガティブスクリーニング(問題のある案件は避ける)」とは異なる考え方である。代表的な融資先として、フェアトレードイニシアティブ、オーガニック農場、文化的かつ芸術的なイニシアティブ、再生可能エネルギー計画、社会的企業などがある。

¹³ トリオドス銀行は、サステナブルと判断されない商品やサービス、あるいは労働環境が見られる活動を直接的に 5% 以上含むような企業やプロジェクト

な発展を目指す)顧客に対して資産運用の助言を行うプライベートバンキング業務、④約 20 のインパクトファンド¹⁴に関する投資運用業務、⑤革新的かつインパクトのある資金提供を第一に考える再生マネーセンター業務¹⁵の主に 5 分野を運営している。

トリオドス銀行は(独自性を守るために)全ての株式が「トリオドス銀行株式管理基金 (Foundation for the Administration of Triodos Bank Shares: SAAT¹⁶)」によって保有される(図表 9)。(法的にはこの基金が株主となる。)その代わりに預託証券 (depository receipts: DRs) が別途発行され、この証券を販売することで実質的には資本を調達する。預託証券の保有者は SAAT を経由して配当などの便益を得ることになり、また投票権などの権利を行使する。(実質的にはこの証券を持つ個人投資家と少数の機関投資家が株主となる。)預託証券保有者からの投票権行使の他にも、SAAT はトリオドス銀行自身の利益や使命、外部アドバイザーなどステークホルダーのことも配慮し、バランスをとりながら日々の経営方針を決めている。

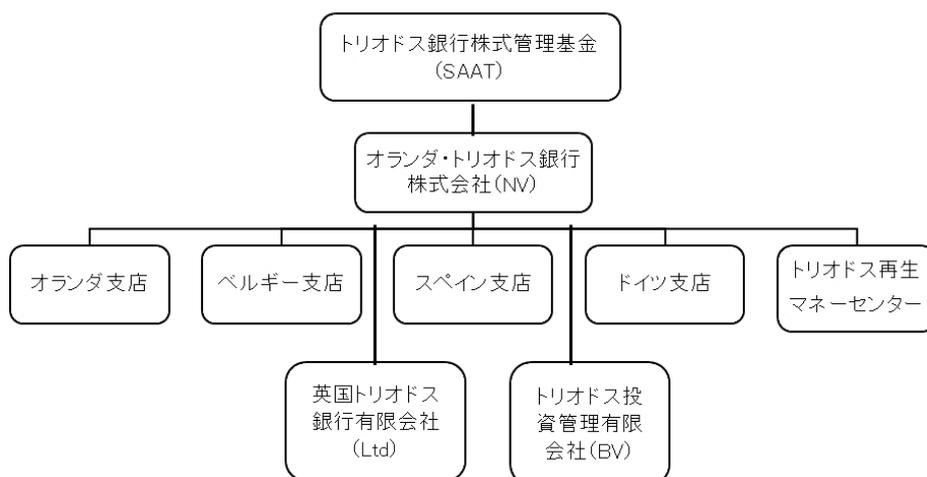
に対しては融資を行わない。また、原子力関連、毛皮関連、ポルノ関連、環境に害のある薬物関連の商品を取り扱う企業に対しては一切の関係を断つようにしている。

¹⁴ ア. エネルギー、気候に関するファンド、イ. 包括的な金融 (inclusive finance) に関するファンド、ウ. 持続可能な食べ物と農業に関するファンド、エ. インパクト株式とインパクトボンドについてのファンド。

¹⁵ 途上国に対してマイクロファイナンスの取り組み (initiative) を支援するための国際部門も持っている。

¹⁶ オランダ語表記の頭文字。

図表 9 トリオドス銀行グループの構造



(出所) Triodos Bank (2023), p.14.

なお預託証券はオランダの法律に沿って発行・運営がなされ、オランダの金融市場当局 (AFM) と中央銀行 (DNB) による監督下にある、多国間取引プラットフォーム (multilateral trading facility: MTF) を用いてユーロ建てで取引される。

株主 (預託証券保持者) は人数としては 2023 年末時点で約 42,000 人がいる。また証券は約 1,447 万枚が発行されている。このうち、トリオドス銀行自身によって保有されているのは約 25 万枚 (約 1.8%) である¹⁷。

② トリオドス銀行グループの融資状況

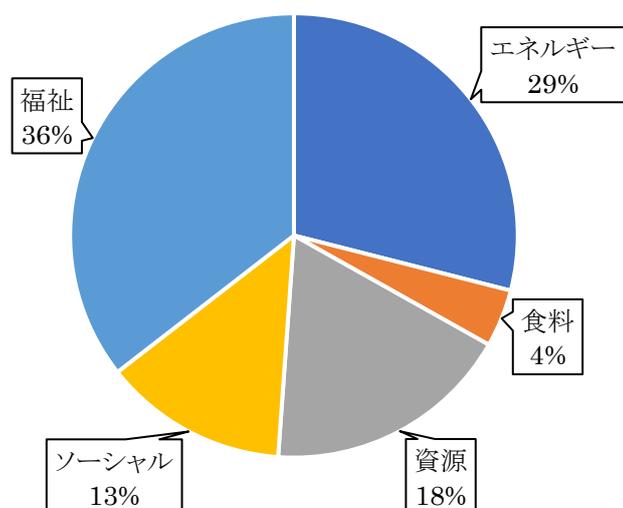
トリオドス銀行グループは、豊かな生活のための 5 分野を定め、これらの分野に対して集中的に融資を行っている。それは①エネルギー、②食料、③資源、④ソーシャル、⑤福祉 (wellbeing) の 5 分野であり、融資総額である約 62 億ユーロに関して、2023 年末時点で図表 10 に示される割合で融資が行われている。¹⁸最も大きい割合なのは福祉 36%

¹⁷ Triodos Bank (2023)、p.35。

¹⁸ 個人向け融資は、ほぼ 100% が住宅ローン (residential loan) であ

で、次がエネルギー部門 29%、資源開発部門 18%、ソーシャル部門 19¹³、食料部門 4%となっている。環境分野への取り組みにしばしばスポットが当たるが、実際には福祉にかなり注力していることがわかる。福祉とは具体的には、教育・チャイルドケア・宗教グループ支援・娯楽・カルチャーセンター支援・アーティスト支援などが含まれる。

図表 10 トリオドス銀行グループ全体の融資分野別割合



(出所) Triodos Bank (2023), p.322 より筆者作成。

(備考) 企業向け融資だけの割合。

こうした特徴的な経営の実践は、サステナブルインパクトを表す指標の部分にはっきりと成果が出ており、GABV 基準 (GABV score card) でも高い評価を獲得している。(図表 11)

り、企業向け融資のおよそ 78%である 49 億ユーロが実行されている。

¹⁹ ソーシャル部門とは、公営住宅支援、地域・社会的包括プロジェクト・弱者救済・フェアトレード支援などを意味する。

図表 11 トリオドス銀行グループ全体の主要指標

	2019	2020	2021	2022	2023
顧客預金比率 (顧客預金／総資産)	88.5%	84.6%	80.5%	87.4%	85.1%
総資産額に占める TBL ^(注1) 資産の割合	74.5%	73.9%	70.1%	77.4%	82.0%
総資産額に占める 実物経済資産の割合	75.7%	75.4%	70.2%	77.1%	77.3%
総収入額に占める実物経 済資産からの収入の割合	96.6%	97.6%	95.1%	92.9%	80.5%
ROA	0.32%	0.28%	0.28%	0.27%	0.37%
ROE	3.4%	2.3%	4.1%	4.0%	6.1%
レバレッジ比率	8.5%	8.8%	8.1%	6.9% (注2)	6.9%
資本を通じた弾力性の指 標(エクイティ／総資産)	9.9%	8.7%	7.6%	7.9%	8.0%
自己資本比率	13.8%	13.6%	14.2%	13.7%	15.5%
預貸比率 ^(注3)	76.8%	78.0%	76.5%	76.9%	80.5%
低品質資産比率 (低品質資産／総資産)	1.1%	1.5%	1.5%	2.0%	2.0%

(出所) Triodos Bank (2023), p.12-13、p.438-440 より抜粋。一部筆者が作成。

(備考) (注1) Triple Bottom Line。(注2) 低下の原因は COVID-19 の影響と考えられる。(注3) 筆者が計算。

総資産における預金の割合を見ると、トリオドス銀行は融資や投資のための資金の多くを顧客の預金から調達している(80%~88%)ことがわかる。銀行が市場からの資金調達を充てにする場合、変動が大きいため好ましい状態とは言えない。こうした理由からトリオドス銀行は調達資金の多くを預金から賄っており、好ましい状態といえる。

そして、預金から調達した資金をどのように活用しているかを確認するために、銀行のサステナビリティの程度を表すトリプル・ボトム・ライン資産(TBL: ソーシャルな強さ・環境的な復活・経済的な弾力性)の総資産に対する比率を見ると 70~82%と大きな割合を占めており、しかも増加傾向にある。トリオドス銀行がサステナビリティの議論において最も重要視している点からも、好ましい結果が出ている。

類似の指標として、資産に対する実物経済融資の割合も 70-77%と相対的に高い割合を占めており、またこちらも増加傾向にある。実物経済への取引が多いことは、金融市場の動向に惑わされず人々の生活にとって好ましい影響をもたらす²⁰との考えから、この傾向も好ましい結果となっている。

しかしながら、理想を迫った結果、金融機関としての健全性が低下してしまっては本末転倒である。この点から、銀行としてのレジリエンス維持のため指標として ROA、ROE を見ると直近 3 年の値は主に金利収入の増加によって改善傾向が見られる。また銀行の弾力性の指標²¹を見ると、標準の値として 8%以上が望まれるところ、トリオドス銀行は 2021 年と 22 年を除き、エクイティを増加させることで 8.0~9.9%を実現できている。

この他、経営の安定性を示す自己資本比率を見ても 13~15%を維持しており、一定以上の安全性は確保できていると言える。

最後に興味深い指標として、低品質資産比率が挙げられている。低品質資産とは、返済が滞っている貸出金(いわゆる延滞債権)のうち市場水準を上回っているもののことを意味しており、これが総資産に対してどれだけあるかの値である。一般的には質の低い融資が多い場合、信用リスクが高いことを意味するので好ましい状態ではない。しかし VBB としては、顧客と強いリレーションを持っているからこそ、挑戦の程度という意味で紹介をしている。この推移を見ると、全体的には安定した傾向であるが、英国トリオドスにおいて大規模な債務不履行の発表が 2 つあったために、グループ全体としても値が少し上昇し(1.1%→2.0%)、若干の影響を受けていることがわかる。

このようにグループとしてのトリオドス銀行は、非常に個性的かつ基本理念に沿った経営を実施しており、それが安定性や収益性にもつながったバランスの取れた状態を維持できているといえる。

²⁰ VBB は人々の生活に強くつながるべきという考えの理由。

²¹ 社会に便益をもたらし続けなければならない VBB にとって、資本の安定性を表すこの指標は重要なもの。

5.2.2. 現場での活動：英国トリオドス銀行からの聞き取り

では次に、トリオドスグループの個々の支店銀行はどのような点に注意して、どのような課題に立ち向かう銀行経営を行っているのか。英国トリオドス銀行を事例として、インタビュー結果をもとに整理する。

① グループにおける英国トリオドス銀行²²の位置づけ

英国トリオドス銀行 (Triodos Bank UK Ltd: 以下、英トリオドスと省略) は、元々はドイツ支店の補助機関として 1995 年に設置され営業を開始した。しかし、2019 年イギリスの EU からの離脱を機に、英国法人は有限会社形式の銀行として設立し直され、現在はオランダ法人の 100% 出資子会社という位置づけで運営されている。

英トリオドスは、ロンドンより鉄道で西に 90 分ほどのブリストルという町に拠点を置いている(図表 12)。英国金融の中心であるロンドンにはサテライトオフィスしかなく、あくまでもブリストルを英トリオドスの拠点として位置づけている。この場所は、以前から養蜂業と有機農法の農業が盛んであったため、地域的特性がトリオドスグループの環境保全の方針と合致したことが主な選定理由であった。

図表 12 英国トリオドス銀行(ブリストル)の入り口



筆者撮影。2023 年 10 月 9 日。

²² 広報担当の Ellie James 氏のインタビュー。

英トリオドスは融資業務に関して地元顧客を担当するチームを持ってはいるものの、自らのことを特に明確なローカルバンクとは認識していない。イングランドの南西部、中部、ロンドン、スコットランド、ウェールズと、地域ごとに大まかに区分された営業を行うためのチームを設けてはいる。しかし、各チームは(それが重要なことだとは認識しているものの)これらの営業範囲内の経済について細かい特性を理解し、ネットワークを独自に持つというところまでは人を割けていない。

② 銀行自身のサステナブルの工夫

英トリオドスはオフィスで使われている家具の多くを、大規模生産ではなく、環境に配慮されたものから優先して採用している。例えばカーペットで、全ての素材がリサイクル可能なプラスチックから作られており、着色についても配慮がなされている。また、英国法人設立を機に初めて刊行された 2020 年度版の年報には、公共スペースの照明については全て人感センサーを導入することや、消耗品は全てフェアトレードでオーガニックな消耗品を使うことなど、同社がオフィス内で環境に配慮している取組が他にも詳しく書かれている²³。

この他にも、ブリストルのオフィスビルは転入する際のリフォームで日差しをコントロールできエアコンの消費を抑えることができるように、南西方向の窓の全面に可動式の日よけを取り付けた(図表 13)。従業員の福利厚生にも気を使っており、休憩時間用のリラックス設備(図表 14、図表 15)もオフィスの至るところに配置されるなどの工夫が行われている。

²³ Toriodos Bank UK (2020)、p.9 参照。

図表 13 英国トリオドス銀行の外観



筆者撮影。2023年10月9日。

図表 14 入り口ホールの様子



筆者撮影。2023年10月9日。

図表 15 リフレッシュ・ゾーン



筆者撮影。2023年10月9日。

これでもごく一部の事例であるが、取引先の活動に関してだけサステナブルというキーワードを注意しているのではなく、自身が「環境に配慮する」ことにも積極的に意識を向けている。そしてこれらの取り組みが最終的にどれだけの炭素を減らし、どれだけの紙やエネルギーを削減できているのかを、毎年細かく算出し年報に公表している^{24,25}。

③ 業績の推移

英トリオドスが提供しているのは、①普通預金と当座預金からなる預金業務、②企業融資業務、③インパクト投資ファンドなどへの投資業務、④企業やプロジェクトに対しての直接投資業務、⑤クラウドファンディングなどを含む適切な資金調達のための助言業務などである²⁶。

近年の業績は、以下の通りである。主なポイントとして、英トリオドスの預貸比率が2022年時点で68%であり、この値に親会社からの補助金加わることによって、英トリオドスの流動性はかなり高い結果となっている。流動性リスクへの対応力を表す流動性カバレッジ比率(LCR)は、

²⁴ インパクトレポート参照。

²⁵ 英国トリオドスは、イギリスのサステナブルバンクを牽引する存在となっており、エシカル消費者向け雑誌による「英国銀行アワード2022」「同2023」において、『Best Ethical Financial Provider』の賞を2年連続で受賞している。またアメリカの非営利団体(B Corporation)による「環境や社会に配慮した公益性の高い活動を行えているか」の部門で131という高い値で評価され、英国全土の中でトップ3に入ることもできている。

²⁶ Triodos UK(2023)、P.8 参照。

同じく2022年12月末時点で443%を示しており、英トリオドスの経営が中期的に見て市場性の資金を全く必要としない状態を維持できていることがわかる。また2022年の税引後利益は920万ポンドにもなっており、ROEは4.8%を占めている(2021年はそれぞれ780万ポンドと4.3%)。

図表 16 英国トリオドス銀行の主要パフォーマンス指標の推移

	2019	2020	2021	2022
顧客数	N.A.	73,046	84,592	87,896
年末時点の従業員数	204	208	231	278
顧客からの預金 (£'000)	1,155,946	1,412,742	1,607,602	1,641,905
顧客への融資 (£'000)	975,151	1,070,386	1,132,132	1,121,305
預貸比	84.4%	75.8%	70.4%	68.3%
流動性カバレッジ比 率(LCR)	506%	414%	414%	443%
総資産 (£'000)	1,378,463	1,639,370	1,834,464	1,876,832
総収入 (£'000)	20,710	34,552	39,108	47,860
業務費用 (£'000)	-16,349	-25,549	-28,471	-32,797
人件費 (£'000)	-6,603	-10,384	-12,087	-14,704
ROE	3.2%	3.2%	4.3%	4.8%
業務費用/総収入	79.0%	73.9%	72.8%	68.5%
総資本比率	20.3%	23.4%	21.8%	22.2%

出典: Triodos Bank UK Limited Annual Report 各年度版より筆者作成。

図表 17 には2021年の融資業務に関して、融資先業界の割合が示されている²⁷。年内に契約された新規融資額は1,300万ポンド(約25億円:1ポンド=190円として計算)であり(2021年は1,830万ポンド)、これは融資総額(11億ポンド)の1%程度を目安にする銀行の方針に従って結ばれた契約である。金利環境の上昇や経済的不確実性への対応を根拠として、このように1%程度に抑えんとする目安が決められている。

²⁷ Triodos UK(2023)、P.10 参照。

英トリオドスの融資判断も、本店と同じようにまずは借り手が生み出す「価値 (value)」が銀行によって設定されるポジティブスクリーニング基準²⁸や最低限の利益水準を上回れるかどうかを元に評価される²⁹。しかしこうした基準をクリアしたとしても、人々や地球環境よりも自社の利益を優先するような企業や商品・サービス³⁰である場合には、融資の判断は下されない。こうした第一の条件をクリアしたうえで、予想されるリスクやリターンについて検討がなされる。そして最後に銀行として責任が持てる案件なのかどうかを検討される。

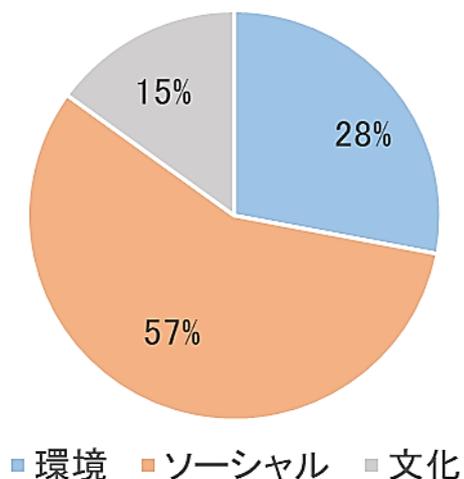
実行されている融資先部門の割合は、再生可能エネルギーや省エネプロジェクトなどの環境部門が 2022 年:28% (2021 年:27%、2020 年:31%、2019 年:32%) で、公営住宅計画やフェアトレードビジネス、障がい者向けビジネスなどのソーシャル部門が 57% (58%←55%←53%)、教育・リトリートセンター・宗教グループ・アーティスト支援などの文化部門 15% (15%←14%←15%) であり、3 年間順位の変化はないが、英トリオドスはグループ内でもソーシャルな分野へ意識的に多くの新規融資を行っていることが確認できる。

²⁸ ミッションに示されているように、ポジティブで継続的な変化をもたらし、実物経済に影響を及ぼすような企業であること。

²⁹ 具体的な方針 (<https://www.triodos.co.uk/about-us>) として、以下の条件が示されている。①サステナブル部門において革新的な刺激をもたらしうること、②ソーシャル、文化、環境の分野に便益をもたらしうるか、③融資申請書類の質と、申請者のモチベーションが十分なものか、④融資目的であるプロジェクトが人々や地球にとっての潜在的な影響の観点から、銀行が定める基準に合致しているか、⑤融資が確実に定義された活動やプロジェクトのために使われること、⑥融資されたお金がどのように使われるか詳細にモニタリングされること、⑦銀行の預金者や投資家がどのように融資が使われているかをはっきりと確認できるように企業は詳細を文書にして公開すること。

³⁰ 兵器・タバコ・ポルノ産業・環境的に有害なもの (化石燃料やギャンブル産業も含む) の場合には無条件で融資は実施されない。また開発段階で、動物実験や非人道的な飼育方法をとっている、汚職や独裁的な体制を支持する、労働者の基本的な権利に違反するなどのケースも同様である。

図表 17 2022 年度の「新規融資」の業界別割合

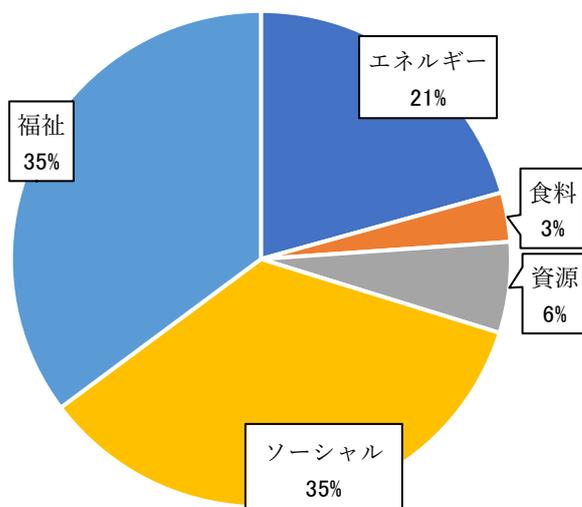


出典: Triodos Bank UK Limited Annual Report 2022, p.10.

グループ全体の融資総額が 111 億ユーロであるのに対し³¹、英国トリオドス 13 億ユーロであることから、相対的に規模は小さい。しかしながら、英国法人は融資総額ベースでの特徴として(図表 18)、ソーシャルの分野の割合が特に高く(35%)、グループ全体との異なる個性を発揮している(グループ全体のソーシャルは 13%(図表 10 を参照))。

³¹ オランダ 56 億、ベルギー 18 億、スペイン 17 億、ドイツ 5.7 億、(Triodos Bank (2023)、p.322-332)

図表 18 英国トリオドス銀行の融資先 5 分野の割合



出典: Triodos Bank (2023), p.328 より。

④ 特徴的な取り組みが行える理由

【地域的要因】

英国トリオドスの支店はブリストルの他にロンドンとエジンバラにあるが、3 店舗だけでイギリス全域をカバーできるわけではないので、基本的には Face-to-Face での情報収集というよりはリモートに頼ることが多い。それでも環境分野に注力している銀行としては、顧客数はそれほど多いわけではない(約 8.8 万人)ので、十分に状況を把握できることのであった。

ちなみに、ブリストル近郊に住む顧客には様々な人がおり、例えば国会議員や貴族階級の人たちもいる。顧客の多くは英トリオドスに、ソーシャルな分野、環境保護の分野に熱心な銀行であることを求めてくる。収益を上げることは後回しでもよいとすら考えているようにも見える。それはイギリスの中でもブリストル市は特に国際的で、外国人への偏見が少なく、こうした先進的な銀行の価値・考え方を受け入れてくれる土台がそもそも地域的にあったからとも考えられる。

【関係機関との連携】

顧客が思い切った経営を容認してくれる土台があったとしても、マンパワーが少ない中ではうまく行かないことも多い。そこで銀行外の関係機関との連携にも積極的に取り組む試みを行っている。英トリオドスは外部の機関とのパートナーシップを築き、色々な試みを行っている。例えば、クリエイティブ UK (Creative UK)³²という組織との取り組みである。この組織は銀行が自分たちだけで十分な資金を集めることが難しい案件であっても、メディアをうまく使って資金の増幅を達成することに長けている協力機関である。クリエイティブ UK のネットワークや人脈を活用することで、英トリオドスはよりよい成果を得られている。トリオドス銀行は環境重視の銀行 (environmental bank) を打ち出しており、言うなれば非常に強い個性を打ち出している。それゆえ伝統的な考え方の銀行ではアプローチしないような分野や、反対に投資が十分に回ってこないような分野に対しても、英トリオドスは非常に多くのプロジェクト支援を行っている。

【他分野からの職員の採用】

銀行で働いていると、常に様々な質問を受けることになり、そしてその質問に対してはしっかり答えられなければならない。職員は勉強し続けなければならない、銀行での経験を人々に示さなければならない。ここでいう経験には、過去に働いていた銀行での経験というのも含んでいる。従業員の中には、過去に Natwest や HSBC といった大銀行で働いていた人がいる。金融街であるロンドンから、ブリストルにわざわざ引っ越してきた人もいる。様々な職員の、様々な経験をまとめることで、あらゆる「価値に関する考え方」に対応できるように備えようとしている。全ての経験を資金提供・資金調達というスキルの中に落とし込むことで、より良い銀行の環境を作ることができると信じている。

この他、例えば、職員の中には前職でチャリティ産業に従事していた人がいる。そのような人たちが入ってきてくれること、銀行業務のトレーニングにチャリティのエッセンスを混ぜることができる。元から銀行業の職員とチャリティ産業から来た職員が、お互いにトリオドス銀行のことについて意見を言い合ったり、それぞれの経験に基づく価値の考え方について教え合ったりすることで、より様々な顧客からの質問に答え、課題に対応できるようになる。

³² イギリスのクリエイティブ産業を支援する非営利団体。
(<https://www.wearecreative.uk/>)

図表 19 英トリオドスのジェームズ氏



筆者撮影。2023年10月9日。

5.2.3. トリオドス銀行についてのまとめ

エシカルバンク(倫理的銀行)の先駆けとしてのトリオドス銀行であるが、環境分野に関してもソーシャルの分野に関しても何か特別なスキームを取り入れているわけではなかった。あえてトリオドス銀行と他との違いを言うならば、強い意志を持ち慎重に投融資を行っていることである。その際のポイントとなるのは、周辺機関との連携や広範囲からの職員の採用である。自分たちだけでは解決できない課題を誠実に直視し、外の考え方を積極的に取り入れることで、何とか打開策を見つけようとしていたことが見いだされた。未知の分野に取り組む場合には、同じだけ新しい戦力を集めることが成功へのヒントなのかもしれない。

5.3. クレジットユニオンによるソーシャル問題への取り組み

価値準拠銀行の他、社会的な問題に積極的に取り組む金融機関は、どのようなものがあるのだろうか。つきつめると社会的な問題とは「日常的な貧困」の問題であり、多くが個々人の日常生活の中に入り込んでしまっている。そこで、金融機関の中でも個人向けの金融サービスを専門で提供しているクレジットユニオンが適当であると考えられる。本節では、クレジットユニオンの活動の様子と課題について整理を行う。

5.3.1. クレジットユニオン業界の全体的な動向

① クレジットユニオンの概要・成り立ち³³

統括機関である ABCUL によると、クレジットユニオン(以下、CU)とは個人向けの預金や貸付の他、会員に対しての様々なサービスを提供する協同組織形態の金融機関と説明される。協同組織であるため会員によって所有され、会員によって管理される。

【法律や公的な支援】

相互扶助組織として同様の労働組合は、元々は 1800 年代のロバート・オーウェンによる消費者組合から始められ、その後、友愛組合としての発展が見られた。しかしながら、金融業務を行う機関としての英国 CU は、意外に最近までその始まりを待たねばならず 1964 年の設立は始めとなる。そして CU の法的根拠として初めて制定されたのは、1979 年の the Credit Union Act である。

次に規定されたのが、2000 年の the Financial Services and Markets Act であり、この法律の下で管轄省庁は友愛組合庁(the Registry of Friendly Societies)から、現在の金融サービス庁(Financial Services Authority (FSA))に移ることとなった。FSA による規制体制のもとでは、金融オンブズマンの枠組みや、金融サービス補償スキーム(FSCS)などが整備されている。

2006 年に更なる法整備がなされ、法的な上限金利が年利 12.68% (あるいは月利 1%)として定められた。この 12.68%という値は低所得層向けに主な営業を行う CU にとっては運営上低すぎる値であり、業界としての引き上げ圧力が強められた。その後、同年に出された追加指令(the Credit Union (Maximum Interest Rate on Loans) Order)の中で 26.8% APR まで上限金利が引き上げられることになった。現在その値は、リーマンショック以降の不景気による打撃を考慮して 2014 年にさらに現在の 42.6%APR まで引き上げられている。

この他 2007 年から業務分野の拡大が検討され、2008 年に Proposals for a Legislative Reform Order for Credit

³³ Jones (2016) 参照。

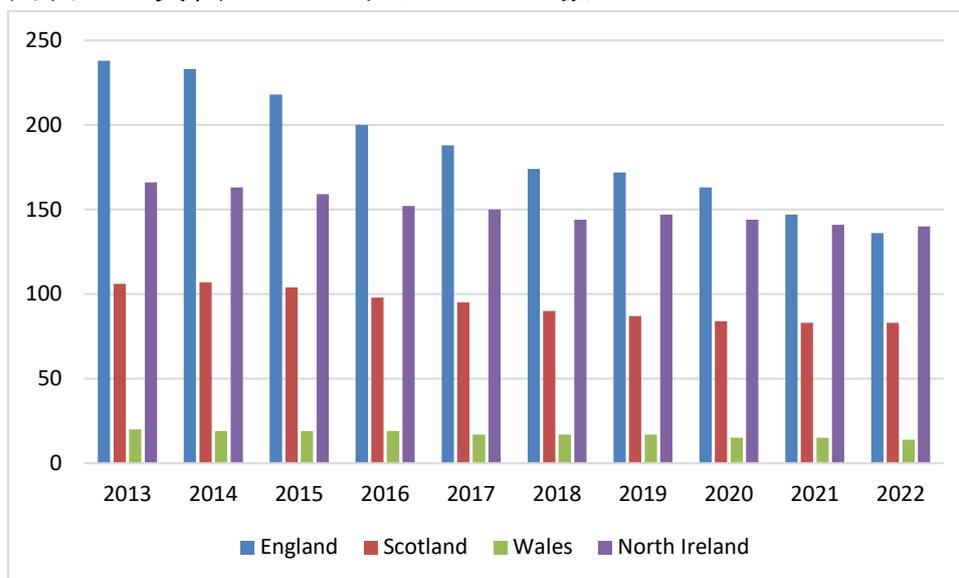
Unions and Industrial & Provident Societies in Great Britain という提案が英国財務省 (HM Treasury) から発表され、2012 年に改正につながった。結果、この 2012 年の規定が現在の CU の法的根拠となっており、この規定の中で、CU は個人向け融資だけでなく、後述のインタビュー結果の中にも登場する「企業向け融資」がようやく認められることとなった。

法的整備だけでなく CU 業界に対し政府から財政的な支援も行われている。2006 年から 2011 年にかけて、英国政府から金融弱者の救済に集中して取り組むため、その財政支援として金融包摂成長ファンド (Financial Inclusion Growth Fund) が組成された。政府肝いりで行われたこのファンドに対し約 1 億ポンドの資金が集まり、その資金は CU やコミュニティ発展金融機関 (Community Development Financial Institutions: CDFIs) を通じて約 40 万件的 affordable loans (手頃なローン) として広範囲の低所得会員に提供され、問題の改善のために一定の役割を果たすこととなった。

② 近年の CU 業界の地域的特徴

こうした背景を踏まえ各 CU が近年どのような考え、姿勢を取っているのか、まずは最近 10 年間の CU 業界の動向を探る。CU の機関数について、イギリス全体としては 530 組合 (2013 年) から 373 組合 (2022 年時点) に大幅に減少しており、地域別に見てもどこも減少傾向にある (図表 20)。もっとも大きく減少したのはイングランド (238 → 136) で、合併がイングランドの全地域で頻発したことが理由だと思われる。その他、スコットランド・ウェールズ・北アイルランドの 3 つの地域は横ばいもしくは微減程度の傾向である。そうした中、実数としてもっとも多く機関数があったイングランドが次点の北アイルランドに 2022 年に逆転されたことは、大きな変化であった。それゆえ 2022 年時点では北アイルランドの CU がもっとも多い状態となっている。

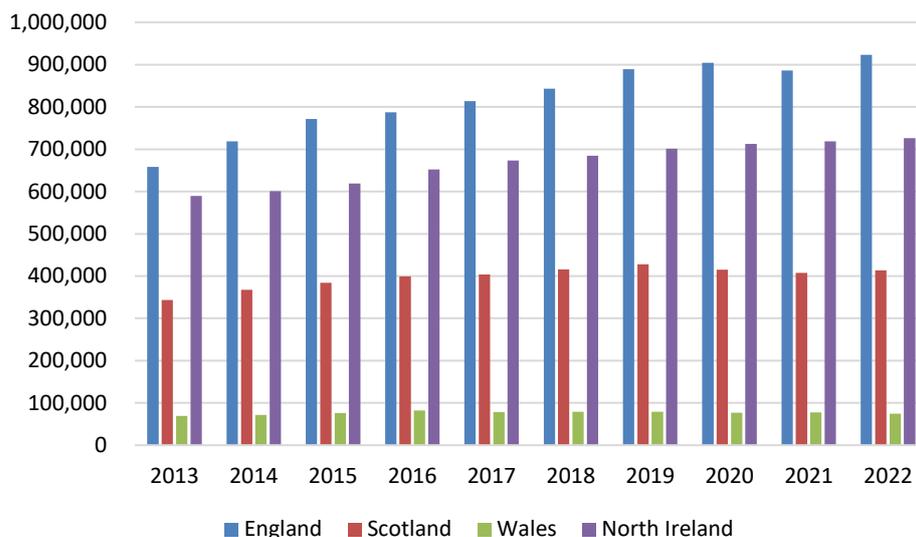
図表 20 英国のクレジットユニオン数



(出典) Bank of England、「Credit union annual statistics」データより筆者作成。

会員数が実数として相対的に多いのは、2022年時点で北アイルランドの200万人とイングランドの150万人である。近年の動向として、スコットランドとウェールズが横ばいもしくは微増程度の傾向であるが、イングランドと北アイルランドの会員数ははっきりと増加傾向を示している(図表 21)。多数のCUが存在する北アイルランドとイングランドでは、合併・統合が繰り返され不安定な金融機関運営を余儀なくされているが、規模の経済の効果が発揮され、会員数の増加につながっていると考えられる。

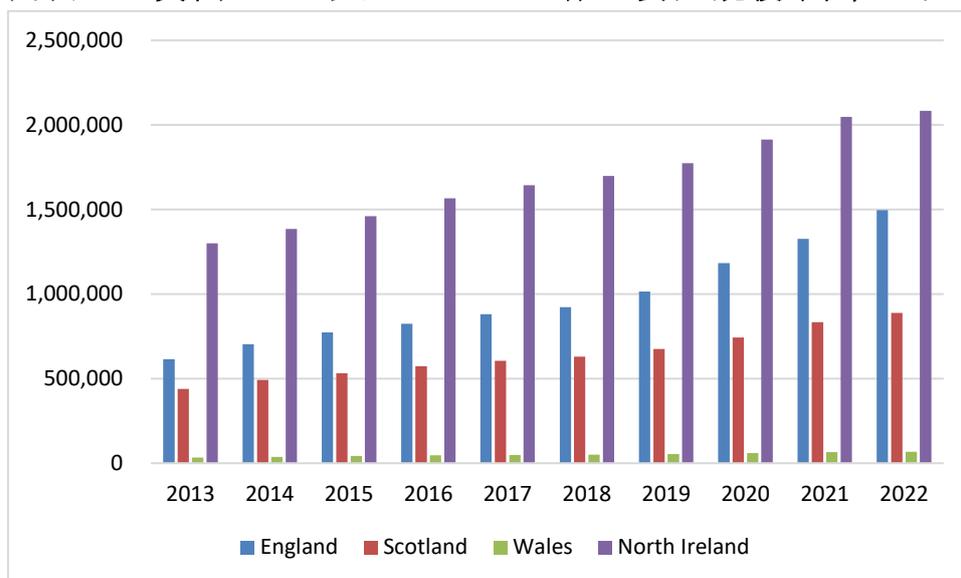
図表 21 英国クレジットユニオン全体の会員数



(出典) Bank of England、「Credit union annual statistics」データより筆者作成。

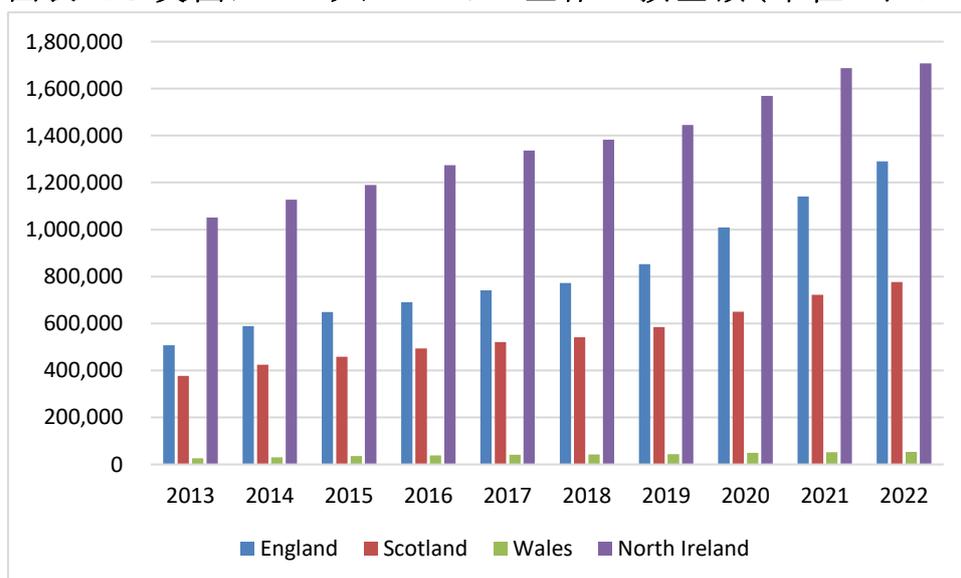
取引額の推移について資産・預金をみると(図表 22、図表 23)、それぞれの額は資産・預金のいずれの取引も北アイルランドがイングランドより大きく、北アイルランドは 1 行あたりが扱う金額も大きいことがわかる。

図表 22 英国クレジットユニオン全体の資産規模(単位:千ポンド)



(出典) Bank of England、「Credit union annual statistics」データより筆者作成。

図表 23 英国クレジットユニオン全体の預金額(単位:千ポンド)

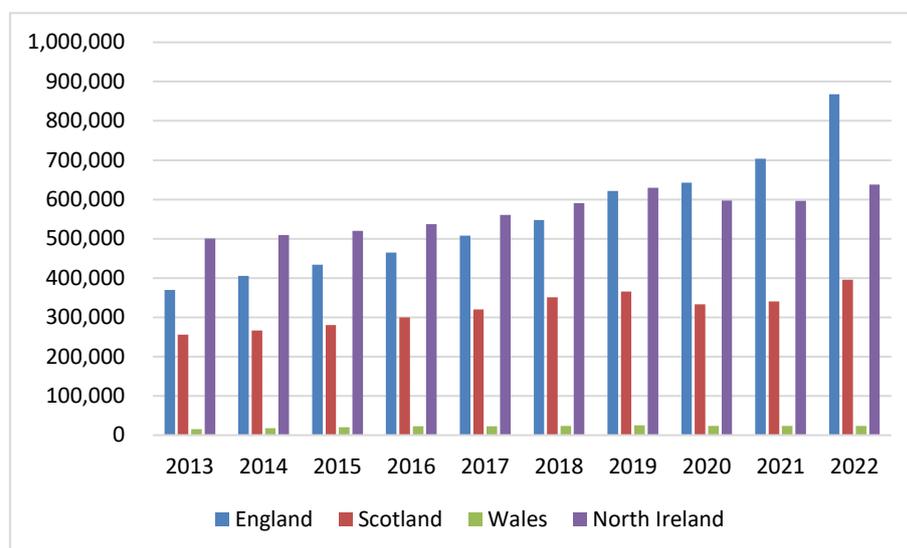


(出典) Bank of England、「Credit union annual statistics」データより筆者作成。

一方、貸付額は(図表 24)、資産や預金とはやや異なる特徴を示している。2019年まで融資額が最も大きかったのは北アイルランドであっ

たが、2000 年以降急激にイングランドが金額を伸ばし、北アイルランドを上回る結果となった。

図表 24 英国クレジットユニオン全体の貸付額(単位:千ポンド)



(出典) Bank of England、「Credit union annual statistics」データより筆者作成。

③ CU 業界の規模拡大は是か非か、背景にある高齢化の問題

まとめると、クレジットユニオン業界として全体の機関数は減ってきているものの、取引の平均的な規模は拡大してきていることが特徴として見られ、合併という近年のトレンドを読み取ることができる。合併することで規模の経済性の効果が発揮され、経営の改善につながれば職員に給料を払うことができる。その結果、無償ボランティアに頼らざるをえなかったこれまでの CU の弱点を、いくらか改善することにつながっていると見える。

こうした動きは経営合理化の結果の好ましい側面として解釈することもできるが、ただし CU の理念から見ると必ずしもよいこととは言えない。後述する CU の統括機関 ABCUL の Jake 氏によると、例えば合併によって(会員は地元の金融機関として身近に感じられなくなり)かえってボランティアが集めにくくなってしまったケースがあったためである。CU はただでさえ個人向けサービスが主体であり、扱う金額は少額である。

そのため、金融機関として十分な運営を行うだけの資金確保は、総じて難しい。CU は基本的に無償ボランティアに頼っているが、合併がボランティアを希望してくれる若者を減らしてしまう逆効果を引き起こす可能性がある。残ったボランティアも高齢になるにつれて、CU から足が遠のいてしまっている。つまり合併するということは、合理化の効果が強く作用し人手不足を補う場合もあれば、顧客と CU を遠ざけかえって人手不足を誘発してしまう場合もあるのである。

5.3.2. 個別 CU からの聞き取り

前節までは数字から読み取れる、クレジットユニオンの業界全体の動向を考察してきた。ここからは、1 つ 1 つの CU がどのような状況下で運営され、どのような考えを持ち、どのような課題を抱えているのかについて、聞き取り調査の結果をもとに紹介する。

(1) The Co-op Credit Union (コープ CU)³⁴

コープ CU (The Coop Credit Union³⁵) はマンチェスター市中心部に拠点を置く CU である。名称に「コープ」という文字は入っているものの、コープ(生協)グループに属しているわけではない。ただし、ビジネスパートナーとしての関係はあり、適度な距離を保っている別組織の CU である。パートナーとしての関係から、グループ本部が入る巨大なビルの一部を借りることが認められており、そこで営業を行っている³⁶。(図表 25、図表 26)

コープ CU の会員の対象範囲(コモンボンド)はコープで働く従業員が主であり、この他消費者としてコープ食品の会員になっているだけの人も対象とされている³⁷。当然ながら、コープブランドの店舗は英国全

³⁴ CEO の Matt Bland 氏のインタビュー。

³⁵ 正式な登録名証は「Cooperative Family Credit Union」であり、The Co-op Credit Union は商号としての名前である。

³⁶ グループに属する Bank の経営悪化によって、グループは One Angel Square のビルを売却しなければならなくなり、現在は 25 年リースで賃貸契約を結んでいるそうである。

³⁷ コープ CU ホームページ参照。(<https://www.co-operativecreditunion.coop/join/who-can-join/>)

域にあるので、対象となる組合員は膨大な数になる(約 500 万人)が、それまでコープグループにあった **Cooperative bank** から乗り換えてまで、小規模な CU に改めて加入しようという人は少数であるためか、後述するように 7,800 人ほどの会員数にとどまっている。つまり地域ベースの CU でもあり、グループ(職域)ベースの CU でもあるものの、まだまだこれから展開していく段階という位置づけである

コープグループには、元々 **Cooperative Bank** という金融機関が内部機関として存在していたが、金融危機によって銀行の経営が悪化、経営者にスキャンダルの問題が発生するなどの事件もあって、2017 年銀行部門はグループから脱退した³⁸。グループはその後、金融サービス部門の再構築と相互扶助ポリシーの確実な遂行を目指し、銀行組織ではなくクレジットユニオンとしての組織形態を持つコープ CU と公式な協力関係を結ぶこととなった³⁹。

図表 25 コープグループが入る One Angel Square 外観



筆者撮影。2023 年 10 月 12 日。

³⁸ 当時、金融危機によって経営が悪化していたブリタニア住宅組合を買収したためもあって、コープ銀行の経営はかなり悪化していた。このためコープグループにとって銀行は大きすぎる存在であるとの意見が噴出し、コープ銀行は再編されることとなる。一時的にはグループも外部資本として銀行との関係を継続していたが、経営者スキャンダルがだめ押しとなってコープ銀行は完全にグループから分離され、今では関わりをなくしている。

³⁹ Coop CU (2018) 参照。

図表 26 One Angel Square のロビー



筆者撮影。2023年10月12日。

コープ CU はビジネスパートナーとしてのいくつかのサポートをグループから受けており、そのうちの1つにオフィス賃料の免除がある。ただしビル内部の高級オフィスフロアの1室というわけではなく、ビルの裏手に回った一見物置のような小さいスペースが提供されている。パートナーではあるものの、直接のグループ内組織ではないことが理由の1つである。また CU 自身が会員に自分たちを身近に感じてもらいたいために、セキュリティチェックがあるビル内部ではなく、外から直接アクセスできる裏手のオフィスを希望したことも理由であった。(図表 27)

図表 27 コープ CU の入り口 (One Angel Square の裏手)



筆者撮影。2023 年 10 月 12 日。

またコープ CU が対象とする会員はイギリス全国に散らばっているため、対面よりもリモートでサービスを始めから前提としていた。そのため、オフィスの場所についてはビルの内側であろうと外側であろうと、どちらでも大きな問題ではなかったこともそうである。

【コープ CU の預金・融資の種類】

預金も貸付もいずれも多様なものが提供されているが、特に預金はクリスマスや休暇、結婚式など、会員の人生の中で大きな出費が予想されるイベントに向けた積み立てを促す意図の預金商品が提供されている。

貸付も人生の中で大きな出費が考えられるタイミングを想定し、その出費へ向けて融資という形で応援する商品が準備されている。この他、複数の金融機関の負債をまとめることで、会員の負担を軽減させるための商品も提供されている。

図表 28 には、コープ CU の過去 3 年間の主な経営指標が示されている。店舗は 1 店舗のみ、職員はボランティア含め 8~10 名で回している。データを得られた期間がコロナ禍のみなので、コープ CU としての正確な特徴は読み取りにくいだが、融資額は 336 万→350 万ポンドへと増加傾向を示している。しかし、貯蓄額と資産額は減少傾向にあり(預金 670 万→580 万ポンド、資産 740 万→658 万ポンド)金融機関としてかなり難しい状況にあることがわかる。

図表 28 コープ CU の業績推移

	会員数	職員数	貯蓄額(£)	融資額(£)	資産額(£)
2021	N.A.	8	6,713,838	3,356,455	7,388,876
2022	7,668	9	6,644,713	3,433,602	7,321,084
2023	7,773	10	5,788,652	3,490,445	6,576,966

(出典) コープ CU、年報各年度版より抽出・作成。

(2) Manchester Credit Union(マンチェスターCU)

マンチェスターCU(Manchester Credit Union)はマンチェスター市中心部に所在するCUである⁴⁰。もともと Beswick and Openshaw CU という名称であったが、1991年以降、郊外にあった小規模CUと合併し、現在の形になってきた。

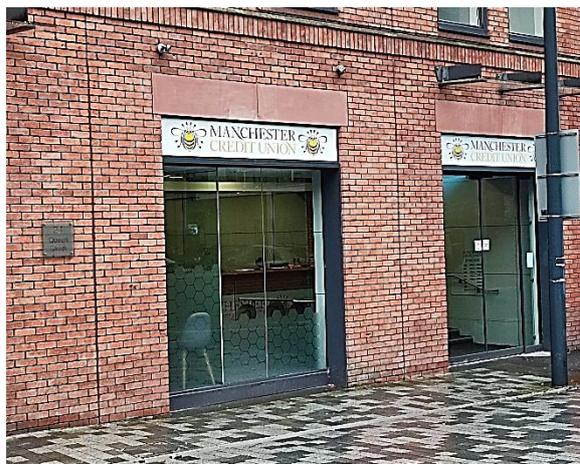
組合員となる条件であるコモンボンドは、マンチェスター市を含む周辺7地区に居住あるいは勤務していることが条件であり、比較的広い範囲を営業地区としている地域ベースのCUである。

マンチェスターCUの店舗は、元々はマンチェスター市中心部から外れた Ardwick という集落にあったが、より大きな建物が確保できる中心部に最近店舗を移した⁴¹。それはこのCUが新しく加わった会員や市民に認識されにくくなっていたことが理由であった。新しく加わった周辺の営業地域からもアクセスしやすい場所として、マンチェスター市の中心部に事務所を構えることにした。合併した後に増えた新しい会員の多くは平日の昼間は各地域で働いており、偏った場所にあったこれまではなかなか店舗まで来る時間が取れなかった。そのためこの度の引越しは、今までの店舗から距離が遠かった人たちから特に喜ばれている。

⁴⁰ 広報担当の Mandy Wilcock 氏、Ryan Young 氏のインタビュー。

⁴¹ 筆者は 2012 年この郊外店舗にも調査に行っている。

図表 29 マンチェスターCUの正面入り口



筆者撮影。2023年10月13日。

マンチェスターCUが提供する預金は「普通預金」「クリスマス預金」の2種類のみで、貸付については「休暇ローン」「自動車ローン」「負債取りまとめローン」などを含む6種類がある。他のCUに比べオーソドックスなものに限定しており、組合員が本当に必要とする分野のみに特化している。

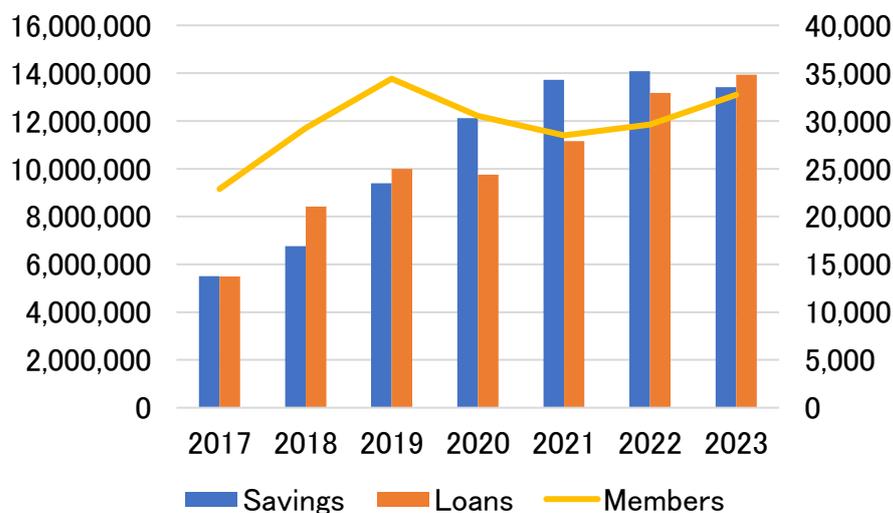
こうした戦略の結果が図表30である。2022年まで預金も貸付も、いずれもが右肩上がりの結果となっている⁴²。しかし、2019年までの期間と2023年は預金よりも貸付の方が大きい値を示しており、金融機関としてかなり無理をした経営が行われていることがわかる。

組合員数は2.3万～3.4万人である。コロナ禍の際、一時減少していた時があったが、それ以外は安定して増加傾向にある。職員は16～24名で回しており⁴³、前述のコープCUと比べて職員1人あたりが担当する組合員数はかなり多い。

⁴² Manchester CU (2023)、P.9 参照。

⁴³ マンチェスターCUは全員が有給の職員とのことである。

図表 30 ManchesterCU の基礎データ(単位:ポンド/人)



(出典) マンチェスターCU、年報&財務諸表 各年度版より抽出・作成。
 (備考) 棒グラフはポンド、折れ線グラフは実数。

図表 31 マンチェスターCU のウィルコック氏(左)とヤング氏(右)



筆者撮影。2023年10月13日。

マンチェスターCUの特徴は、CU業界の中でも資産規模が大きい点である。規模が大きい分、組織として思い切った発展的な戦略を目指すことができている。その表れとして、マンチェスターCUは多くのCUが所属する統括団体・労働組合であるABCULを2021年に脱退した。もとよりイギリスのCUが加盟する統括機関・労働組合は4つあった⁴⁴が、このうちマンチェスターCUが新しく所属することにしたのは特に大

⁴⁴ 1つ目はABCUL、2つ目はACE Credit Union Services (ACE)、3つ目はUK Credit Unions (UK CU)であり、このマンチェスターCUが所属しているのが(イギリスでも大手のCUが主に所属している)4つ目のBuilding Society Associationである。

きな 7 つの CU が所属するビルディングソサイエティ協会である。いずれビルディングソサイエティと同じように、住宅ローンの提供も行いたいと考えているための決断だそうである。

(3) South Manchester Credit Union (サウスマンチェスターCU)

サウスマンチェスターCU (South Manchester Credit Union) はマンチェスター郊外の CU である⁴⁵。マンチェスター市南部の **Burnage** という地区に店舗を構え、周辺地域に居住もしくは勤務することをコモンボンドの条件として会員を集めている地域 CU である。郊外のエリアが営業区域であることから、金融機関として立地に恵まれているというわけではない。全国的に見て最悪というほどではないものの、中心部からは 10km も離れている。この営業区域は、郊外でありながらもいくつかの集落があるので、人口は適度に多いが貧困層に属する人々も多い。そのため、CU としての主たる戦略は、そうした貧しい集落をいかに立て直していくかに置かれている。

図表 32 サウスマンチェスターCU の入り口



筆者撮影。2023 年 10 月 13 日。

扱っている商品は預金にも貸付にも、工夫が凝らされたものが多い。例えば、預金の種類のうち「Prize saver」は毎月の設定積立金額に応じて最大 5000 ポンドまでの賞金が当たるというものである。また

⁴⁵ CEO の Mike Connolly 氏のインタビュー。

「Young Saver」は 16 歳以下のメンバーを対象とした預金口座である。子供のうちから「貯蓄の価値を理解してもらう」ことをコンセプトにしており、口座開設時の特典として貯金箱をもらうことができる。貸付についても他の CU と同程度の商品が用意されており、若者を引き付けるためにかなり工夫が凝らされている。

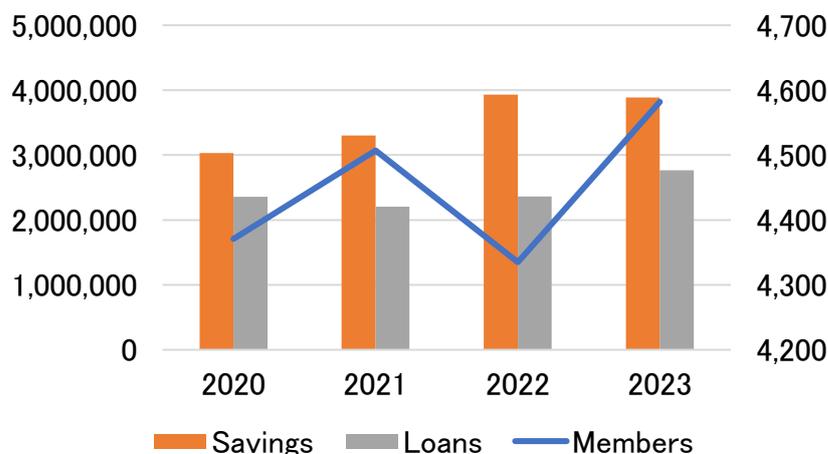
図表 33 サウスマンチェスターCU、CEO のコノリー氏



筆者撮影。2023 年 10 月 13 日。

こうした工夫の成果としての近年の業績推移を見てみると(図表 34)、コロナ禍を理由として一時期貸付の金額が下がっているものの、近年の取引金額は増加傾向(預金 300 万→390 万ポンド、貸付 220 万→270 万ポンド)を示している。営業区域に貧困集落があるにも関わらず取引額が増加している点を見ると、健闘している印象である。ただし、組合員数は 4,300~4,600 人ほどで横ばいの推移となっており、前述の 2 つの CU と比べるとかなり小規模で、郊外という立地の苦労があることがわかる。

図表 34 サウスマンチェスターCU の近年の動向 (単位:ポンド/人)



(出典) サウスマンチェスターCU 年報各年度版より抽出・作成。

(4) CU が扱う預金・貸付の特徴

インタビューした3つの機関のみというサンプルの制約はあるが、CU が扱う金融商品のうち、預金には貯蓄の習慣づけ(毎月10ポンドから設定可能)を促すことに主眼が置かれているという特徴がある。例えば、平常時の自動積立貯金に加え、クリスマスショッピングや長期休暇の出費、自動車の購入など、予め計画が立てられる将来の出費に備えた貯蓄を計画的に行ってもらうための口座が設定されている。社会的弱者問題の改善という視点から、会員の貯蓄習慣の醸成に主眼が置かれ、こうした形になっているのだと考えられる。貸付についても同様で、休暇費用や自動車購入費用、結婚費用のための貸付などがある。返済に無理のない適切な水準の貸付金利を設定し、一定額以上の預金を口座に残しておくことなどを融資の条件にすることで、会員が負債を抱えるにしても無理な負担とならないよう配慮されている。商品の種類によるが、貸付金額は概ね50ポンド~15,000ポンドまでの少額かつ小刻みな設定となっており、さらにその金額に応じて「返済に無理のない適切な水準の貸付金利」を4.9~42.6%の間で設定する。日本の貸付金利と比べると高い金利水準と感じられるが、融資額が総じて少ない(ないしCU職員によって無理のない額までに事前に抑制される)ため、確実な返済となるよう計算されているそうである。

5.3.3. 弱者救済と費用増加の視点から見た CU の取り組み

日本の信金や信組と比べてかなり小規模な活動とならざるをえない CU は、どのような活動の工夫を行っているのだろうか。CU のそもそもの目的が弱者救済であるとした場合、CU には(営利目的の銀行と比べて)どのような費用の増大が起こるものなのか、これらの点に特に注目しインタビュー結果をもとに近年の状況を考察する。

(1) SNS やアプリを用いたリモートでのサービス提供

今回インタビューしたいずれの CU も、まずはインターネットバンキングや SNS を通じたリモートでのサービス提供に力を入れている。2020 年以降のイギリスも、コロナ禍に苦しみ日本と同じようにロックダウンが実施・外出が厳しく制限された。その結果、金融機関のサービスもリモートに移行せざるを得なかったが、こうした変更に対しても多くの住民が混乱なく速やかに移行してくれたそうである。もちろん各 CU とも、地域金融機関としての Face to Face の重要性は認識していたものの、客が店舗に全く来ない事態となってしまうので、金融機関としての業務維持のためリモートでのサービス提供に多くの CU が自然と舵を切った。まずは、従来からあったネットバンキングを充実させ、次にフィンテック技術を用いた Nivo というアプリの導入を新たに行った。このアプリにはメッセージサービスがあり、これを積極的に使うことで、特に CU 職員と年齢が若い会員とそれまで以上にきめの細かいコミュニケーションをとれるようになった。

たとえばこのアプリは、返済が滞る会員に対してすぐに連絡をとることができ、絵文字が使えるなど若者にも受け入れてやすい仕様になっている。ただし、それでも返済が滞るような場合には、手紙・電話といった昔ながらの対応を行うことももちろんあるとのことである。

会員の中にはスマートフォンを使い慣れない高齢者も多くいる。また内容によっては、リモートでうまく情報が伝えられないこともある。そこで各 CU は店舗や電話でのサービス提供方法も意識的に残している。しかしながら、コープ CU のように営業エリアが広い場合には遠方の会員とのコミュニケーションの充実が一層必要となることもあるため(例えばコンサルティング業務など)、よりきめの細かいコンテンツ開発が必要とも感じているそうである。

図表 35 コープ CU の CEO、ブランド氏



筆者撮影。10月12日。

こうしたリモートサービスの推進は金融機関の費用を増大させたのであろうか。各 CU によると、リモートや PC を通じての業務が増えたことは総じて職員の機会費用を従来よりも低下させることにつながった。オンラインサービスの提供が本格的に導入される前、職員は取引の度に顧客の ID やクレジット情報のチェックをしなければならず、膨大な時間と労力を費やしていた。たとえ個人向けの少額の金融商品であっても、金融機関として正確な手続きを行わなければならないため、労働集約的な作業とならざるを得なかった。金融知識があまりない人に健全なお金の扱い方を学んでもらうという目的のためにも、CU 職員による丁寧な確認作業は不可欠だった。

そうした過程がリモート作業によって多少なりとも簡略化されたことは、「少人数で業務を回している」CU にとっては画期的な業務改善であり、費用削減効果をもたらした。しかしその一方で、リモートコンテンツへの移行は、一時的な支出増加につながった。アプリの使用に料金がかかり、リモートワークをする職員のためにラップトップ PC を買いそろえなければならないなど、一部の追加費用は見過ごせないほどの大きさだったという。

また業務効率が改善すればすべて解決というわけではないことも。注意点としてしばしば強調された。それは CU として重要な目標は、若者も高齢者も含めた地域経済全体の福利厚生が改善できるかどうかからである。その最終目標のためには、CU は職員と会員、あるいは会員同士が「安心して」交流できる環境を作れることが重要である。特にお金の話というのは日本と同様にイギリスでもプライベートな問題であり、「安全性」と「話しやすさ」を両方備える必要がある。たとえ経営非効率でも

対面での交流を残したのはこうした側面からである。アプリでの交流は、メールしかなかった時代に比べればセキュリティが格段に上がっている。そして、スマートフォンアプリを通じた個人対個人の空間の中では、会員はかなり安心便利にお金の話を本音で話すことができているようである。それゆえこのたびのリモートサービスの提供は CU の中では画期的なツールとして高い評価が得られ、会員との関係性を強くするためにも必要な経費として認識されている。

(2) 企業向け融資・社会的企業向け融資への拡大

CU による目立った取り組みとして次に注目されるのは、取り扱い商品の拡大である。従来のイギリスの CU は個人向けの金融商品のみであり、全国的に経営が安定しなかった。そこで、2012 年に法律が改正され、企業向けの融資が認められるようになった(5.3.1 の①を参照)。しかし、それまで個人向けのサービスを細々と行ってきた CU には企業向けの融資を行う知識や経験は備わっておらず、すぐに移行できたのはわずかな数の CU だけであった。10 年を経て周辺 CU の様子を見ながら、ようやく少しずつ企業向け融資に目が向いてきているという状況である(訪問した CU に関して見ると規模とは関係なく、企業向け融資についてはまだ検討中か、実施していても 2~3 社のみという状況であった)。

いざ企業向け融資を行おうとするとき、金融機関である CU は(銀行と同じように)企業の性質や業務内容、またビジネスプランや収益の見込みなども評価しなければならない。しかし、少数の職員でしかも多くがボランティアで業務を回してきた CU にとって、複雑なビジネスの可能性を評価するスキルは多くが備えられておらず、専門知識の蓄積に時間を使っているという状況である。

企業向け融資を実行することができれば、業務範囲や収益の拡大が見込めるため CU の経営としては魅力的なチャレンジとなる。しかし、CU は非営利企業なので利益を求めるばかりの理由で企業融資に熱を上げるわけにはいかない。地域 CU としては「地域振興に役立つ企業への融資」という条件が満たせなければ相互扶助の精神から外れてしまうからである。そこで CU が注目しているのが社会的企業(ソーシャル・エンタープライズ)への融資である。地元貢献している社会的企業を支援することで地元の雇用を支えることにつながるため、こうした福利厚生改善すなわち地域住民への相互扶助という理屈が通ることになる。

こうした理由から社会的企業についての勉強会や融資実行のためのネットワーク作りを行い、CUとして適切に企業向け融資を活用しようとしている。

こうした CU に対して、地元自治体も協力的な関係を築いている。例えばマンチェスター州公認の非営利団体である「Greater Manchester Council Voluntary Organization: GMCVO」⁴⁶は、金融機関や投資家に社会的企業経営の専門家を派遣し、投融資の実行方法をサポートしている。このような機関を活用することで、CU は自身で模索するよりも企業向け融資に自信を持って取り組み初めている。

ただし、それでも社会的企業への融資は一般的な企業よりもかなり難しい。なぜなら、一般的企業は利益という短期的でわかりやすい評価指標があるが、社会的企業にとっての目標である地域振興・環境保護は長期的であるため、見えにくいからである。評価指標に何を使うべきなのかというところからそもそも始めなければならない。金融機関の融資としては、通常の一般企業向け以上に様々な情報を集めなければならない。

それでも、今回訪問した CU は 2～3 社ではあるものの、積極的に社会的企業への融資を行おうとしていた。この CU は郊外型の小規模 CU であったので、経営を安定させるためとの意味に加えて、地域に根付く CU としては自分たちがリスクを取ってでも、地元を背負ってくれる企業を育てなければならないと考えていたからである。

前述の GMCVO の他、この CU は Fair4all (フェアフォーオール) ファイナンス⁴⁷という非営利の外部団体とも協力関係を結んでいる。この団体には金融機関の休眠口座に入っている資金を、リスクのある融資に振り分けることが認められている。日本と同様に高齢化が進むイギリスは全国的に休眠口座が発生しており、その額は毎年数百万ポンドにも上っている。政府は Fair4all ファイナンスという NPO 法人を活用し、この休眠口座内の資金を地域にとって望ましいことに限定して使うことを認めたのである。Fair4all ファイナンスを通じて(休眠口座からの資金を使えるようになったことで)、個々の CU はリスクを最小限に社会的企

⁴⁶ マンチェスター州の非営利団体 GMCVO のホームページ。

(<https://www.gmcvo.org.uk/>)

⁴⁷ イギリスにある非営利法人 Fair4all のホームページ。

(<https://fair4allfinance.org.uk/>)

業への企業融資という新しい商品に踏み切ることができるようになった。こうした変更は社会的企業支援に向けて大きな助けとなっている⁴⁸。

(3) 他の関係機関との連携

CU が単独で行えることは限られている。そこで、何度か紹介してきたように、各 CU は外部の機関と積極的な連携を行い、より確実かつ健全なチャレンジを行おうと模索している。例えば、コープ CU は本体であるコープグループとこれまで以上に親密な繋がりを結ぼうと試みている。コープグループの会員の中には、スーパーマーケットの利用者としてだけグループと関わっている会員がまだ多くいる。葬儀ビジネスなどの珍しい分野のつながりもある。これらの部署と CU がそれぞれ連携することで、金融機関として行える事業にも広がりが見られると考えている。

比較的新しい取り組みである企業向け融資に関しては、多くの CU が企業を評価するノウハウを十分には持っていないことが共通した課題となっている。しかしながら、統括機関である ABCUL や行政機関は公的機関としての立場上、企業融資のノウハウ取得に関する個別の支援を行うことはできない。そこで、CU は個別に会計士などを招いた勉強会を行っている。

この他、複数の CU が共同で研修を行う試みなどもある。マンチェスター市には 8 つの CU で構成される共同体(名称:サウンドポンド)⁴⁹がある。まず CU が連携を組むこと自体がイギリスでは珍しいことであり、イギリス国内でも注目されている。そして、その共同体を通じた社会的な企業への融資、これも新しい取り組みとして注目されている。

(4) 職員確保の取り組み

前述 5.3.1 の③でも述べられているが、CU の目的は利益追求ではない。あくまで非営利での個人向け金融サービスの提供が原則であることから、結果として金融機関としての十分な資金が確保されているとは言いがたい状況である。そのため多くの CU は無償ボランティアの力を借りなければならない。ところが、近年の物価の高騰やロックダウンに伴う

⁴⁸ 小立(2020)、pp.72-77 参照。

⁴⁹ マンチェスターにある CU の共同体「サウンドポンド」のホームページ。
(<https://www.soundpound.co.uk/>)

所得の低下は、人々がボランティアに協力する余力を奪ってしまった。特に若者が遠ざかり、かろうじて続けていた既存のベテラン職員も、この10年でさらに歳をとり、積極的に関わるのが難しくなっている。

そこで各 CU が現在急いで取り組んでいるのが即戦力スタッフの育成と、次世代の会員へ向けた金融教育である。ただしスタッフの育成は、自分たち CU に引き留めるためという自分本位な理由だけではなく、その職員に金融業務の専門家としてステップアップして欲しいとの思いもある。インタビューした CU の管理職は隠すことなく金融機関業務のノウハウを教え込んでおり、一通りの業務を行えるようになった職員はよりよい給料をもらえる商業銀行に経験者としてステップアップしていただけることになる。もちろん優秀な職員が抜けることは CU としての痛手であるが、「ステップアップできる」ということを狙いとして、次の若者が応募してくてくれるのであれば、長い目で見れば地域社会にとって好ましいことであると考えている。

CU での職員教育で重要視していることは、帳簿の見方などの技術ばかりではない。技術よりも職員と顧客との関わり合いの方が、職員教育においては重要であるとしている。前提となっているのは、CU 業界で昔から言われている「金融サービスの提供は、搾取的 (exploitative) であってはならない、誰にとっても納得できる方法で実行されなければならぬ。」「そのために CU の職員は、顧客に対して常にフェアに行動しなくてはならない」という考え方である。マンチェスター市近郊で、(銀行よりも) CU を頼ってくる顧客は貧困層が多く、特にそうした人々に寄り添う気持ちを職員に持つように指導している。たとえ、クレジットスコアが高くなく融資が実行できない人であっても、職員は無礼な態度をとるべきではない。その時点のクレジット条件を満たすことが難しいとしても、「何を改善すべきなのか」「どこに助けを求めに行くべきなのか」を一緒に考えてあげることが重要であり、その人を孤独にしてはならない。その時に融資が通らなかったとしても、改善へ向けた職員とのやり取りを家族や友人に話してもらえれば、次の機会に役立つはずだからである。このように、会員一人ひとりが前向きに変わっていくことこそが、CU が目指しているよりよい地域、望ましい環境である。

そのためにも、CU は会員にとっての「まず相談に行く場所」でなければならないとする。安心・信頼してもらえる存在として認識してもらえるようになれば、CU もより良い地域福祉を実現するための組織として自信を持って活動できるはずだからである。

さらに CU は 5.3.3 の(3)で挙げた CU 同士のネットワークを活用して、職員同士の交流も行っている。郊外小規模の CU が中心部大規模の CU で研修することも、反対のケースもある。CU 同士で、職員の研修をシェアすることで、一緒に地域経済を強くしていこうと協力し合っている。そのため各 CU 内外での研修の回数を合算した場合には、かなり多くの学びの機会が用意されている。CU が ABCUL のメンバーである場合には、(各 CU が積み立てている)会費を使って運営されている非常に質の高いトレーニングプログラムを受けることもできる。

これらのトレーニングに共通している考えは、あくまでも相互扶助の精神であり、CU は顧客を決して一人にしないという姿勢である。顧客との交流方法にこうした姿勢をしっかりと入れ込むことは、マニュアルで学ぶものではなく経験の積み重ねの中で学ばなければならないスキルである。メンタル部分のトレーニング・習慣づけは時間もかかるものであり、時として非効率な費用を計上してしまうかもしれない。しかしながら会員に寄り添う、CU のような金融機関の場合には、非常に重要で不可欠なスキルである。CU は商業銀行とは異なる組織であり、財務諸表の改善・費用の削減ばかりを意識する機関ではない。そのため(財務諸表スキルとは異なる)顧客とのリレーションの構築・適切な交流スキルの向上こそが、職員育成の重要ポイントなのである。たとえ費用が相対的に高くなり店舗経営にとって非効率な状態となったとしても、それは CU にとっての必要な非効率とも言える。時には、財務の観点からの非効率は、CU が地域的な福祉、地域金融機関として適切な活動を行ったことの証明ともいえるのである。

5.3.4. CU が直面する問題: 会員の高齢化、加入率の低さ

CU は個人向け商品の提供に特化しているため、金融機関としての収益は決して大きくない。そのため多くの CU は人件費に十分な資金を回すことができず、慢性的な人手不足の状態になる。これまでは地域密着度が高かったことから、地元の人たちに声をかけボランティアを何とか集めることができていたが、近年では物価高騰による生活苦から有給の仕事を求めて地元を離れる人、特に若者が増えている。地域に残るのは高齢者ばかりになるが、引退した高齢者が金融機関を利用する主な目的というのは貯蓄の引き出しが多いので、残念ながら CU の収益につながる融資のような取引にはほとんどつながらない。経営安定化のため

にも、地域経済の改善、雇用創出、若者流出の阻止が喫緊の課題となっている。

地方部においてはそもそも働ける場所が少ないため、わずかな賃金であってもかろうじて CU 職員に若者が応募してきて働いてくれるのは、数少ないステップアップにつながられる働き口だからである。前述(5.3.3の(4))のように、金融機関である CU で融資可否の業務に従事し経験を積むことは、将来の銀行への転職のために非常に有効なスキルとなる。もちろんせつかく一人前に育った職員が抜けてしまうことは、CU の経営としては戦力ダウンである。そのため何とかそうした若い職員が転居・転職をしなくても生活していけるよう、十分な給料を出せるよう、個々の CU は経営状態を改善・安定させなければならない。金融業務を行うことによるやりがいや地域貢献の充実感を彼らに伝えることに加え、安心して地元で生活でき地元に残りたいと思ってもらえるように CU は地域振興に長期的に取り組んでいく必要がある。

地域に住む職員が地域に住む人々を助けている状態、それは地域振興の観点からいえば効率的な状態とも言える。Face-to-Face を前提とし、直接的な取引につながらない場合もあるこうした状態は、財務的には非効率な方法であるかもしれない。(商業銀行が目指しているような)大きな投資を呼び込む、経済的に魅力ある状態とは言えないかもしれない。しかしながら、CU はその地域の余剰人材を流出させないように確保し、彼らのお金を地域内で倫理的に運用することを目指している。大規模な商業銀行とは異なるそうした考え方こそが、CU 理想なのである。

しかし CU は、業界内でもまだそうした重要な考え方・理想を完全には普及させ切れていない。なぜなら、そもそもの加入率が低く、人々に浸透しないからである。地域内加入率に関して、もっとも高い数値のグラスゴー CU ですら、地域住民の 9% だけであり、イギリス全体の平均加入率もたったの 2% である。それゆえ根本的な問題として、まずは加入率を上げる方策が必要なのである。住民に CU の存在が住民にもっと浸透していて歴史も古いアイルランドでは、家庭内でおじいさん・おばあさん世代が孫世代に CU のことを日常的に話して聞かせている。マンチェスター市周辺の CU は歴史が浅く、まだそうした環境は作れていない。そこで CU の中には Google レビューの星の評価をわかりやすい指標としてアピールすることで、若者たちに働きかけようとしている。そうした

働きかけが 20 年も続けば、現在の若者たちが大人になった時に、将来の子供たちに「CU という金融機関は親しみやすい場所であり、安全なお金の運用をしたい場合にはまず行くべき場所である」ということを話してくれるはずなのである。そのような好循環が作れば、現在非効率とされている仕事が、将来の地域にとって非常に大きな違いをもたらすはずである。

5.3.5. クレジットユニオンが業界として取り組む今後の動き

近年の CU の多くは、合併という契約関係や組織としての規模を拡大して合理化を狙うのではなく、小さい金融機関だからこそネットワークの力を最大限に活用することで安価で信頼のおけるサービスの提供を目指そうとしている。(個別機関のスケールメリットではなく)業界全体としてのスケールメリットを積極的に取り入れようとしているとも解釈できよう。Jones (2016)は、こうした動きを Collaborative Approach と紹介しており⁵⁰、実際に ABCUL やいくつかの CU と協力し、この効果を期待した取り組みをすでに始めている事例が見られている。CU はそれぞれが相互扶助・社会的弱者救済・地域振興という同じ目標に向かおうとしており、しかも人材不足という同じ課題に直面している。複数の CU で協力関係を結ぶことは自然な流れであり、円滑に協力し合うためのプラットフォーム作りに業界を挙げて全力が注がれている⁵¹。

6. まとめ

本研究は、営利ばかりの追求ではない価値準拠の銀行と、相互扶助のクレジットユニオンを理解することで、(日本にも一定数がある)社会的弱者というソーシャルの課題解決のために、金融機関がどのような考え方を持つべきなのか、金融機関としてのどのような課題が予想され工夫がなされるべきなのかを考えることを目的としていた。

⁵⁰ Jones (2016), pp.244-246 参照。

⁵¹ 実際に全国規模で取り組まれているプロジェクトとして「VISION 2025(<https://www.abc.ul.coop/about-us/vision-2025280>)」がある。

価値準拠銀行の代表である英国トリオドス銀行からの聞き取りの結果、トリオドス銀行は営業対象の「業域」をエネルギーやソーシャルに特化することでネットワークを強化し、限りある職員をそれらの業界に集中させることで適切な資金の活用、課題に立ち向かおうとしていた(5.2)。またマンチェスター市の3つのCU並びに統括機関であるABCULからの聞き取りの結果、CUは「地域」を限定し会員との密度を高め、住民の教育・仲間意識を向上させることで、地域振興・住民である会員の生活の安定を目指そうとしていた(5.3)。アプローチは違えども、それぞれの金融機関が社会的課題の解決という同じ目標に向かって工夫しており、両方の金融機関ともが地域社会にとって必要かつ重要な存在であることが見出された。

また価値準拠銀行とCUの2つの金融機関が、両方とも「今後の発展の鍵となるのは同業者あるいは関係機関との連携である」と同じ意見を述べていたことは、非常に興味深い帰結であった。トリオドス銀行は業域を絞る代わりに、全国という広い範囲に営業エリアを設定している。そのため単独での地域の情報収集は弱点であり、各地の関連機関との連携が不可欠である。一方のCUは地域を限定しているが、それによって会員不足・職員不足などの問題に苦勞している。そこで、とりわけ「職員の育成やデジタルシステムの充実」などの改善のために、同業者同士やABCUL等の関係機関との間で、サービスを連携・共同運営すること(すなわち Collaborative Approach)が重要になるという意見であった。

環境問題や社会的弱者の問題といった社会的な課題に立ち向かうことは、これまでの蓄積が少ない分時間がかかり不確実性も高い。少しでも成果を出すためには、できるだけ多くの関係者と連携する必要がある。ただしその際には「形式的な」連携では十分とは言えない。「思いの統一感」を強めることが不可欠で、まずはこの組織同士・人間関係の形成に、時間をかけて取り組む必要があるだろう。時としてこうした「時間をかける」取り組みは経営非効率・費用の増大と見られるかもしれないが、営利主義・商業銀行主義では解決できない社会的な課題に取り組むことを目標としている以上、多少非効率であっても必要な準備・要素として考えていく必要がある。こうした考え方は、日本の金融機関においても少なからず参考になるものといえる。

本研究に残された課題としては、聞き取り調査を行った訪問先が限定的だった点が挙げられる。トリオドス銀行は他の国にも支店を設けているし、価値準拠の方針は同じでありながらトリオドス銀行とは異なる金

融サービス・価値の追求を行っている金融機関も世界中に多くある。CU についても（調査の助言をしてもらった SWOBODA research centre の Nick Money 氏、Paul A. Jones 博士によると）訪問した機関はまだほんの一部である。CU の直面する状況や課題は地域の数だけ異なっており、またイングランドと比べてアイルランドは全く状況が異なるなど、そもそもの CU の文化異なっている場合もある。そこで、これらの機関、地域について一層の理解を深めることを次回への課題としたい。

補論：統括機関(ABCUL)からの視点⁵²

英国クレジットユニオン協会 (Association of British Credit Unions Limited : ABCUL) は、イギリスに4つある CU 統括団体のうち、最も多くの CU が加入している協会である。会員となっている CU に対し、オンラインでの情報提供など、様々なサービスを提供している。また規制当局や議会などに対し、CU 業界としての意見を表明することも重要な役割としている。CU が提供するサービスは、具体的には①有料のコンプライアンス対策パッケージ、②オンライントレーニング (ABCUL Academy)、③役立つ情報の定期配信 (ABCUL eXpresso)⁵³、④地域ごとの交流ミーティングの開催 (ABCUL Forum Meeting)、⑤全英の会員向けのカンファレンスの開催(年1回) (ABCUL Annual Conference)、⑥国際的な CU 同士の交流会⁵⁴への会員の派遣 (Part of an International Movement) などがある。

⁵² 広報担当の Debbie Smith-Hands 氏と Jake Hatch 氏へのインタビュー。

⁵³ 例えば ABCUL が、フィンテックのサービスを提供する企業のことをある CU から聞いた場合、そうしたサービスを求めている別の CU に紹介することがある。ただし ABCUL 自身が、フィンテックのサービスを CU に提供することには行っていない。

⁵⁴ The CUNA Governmental Affairs Conference(GAC)や the World Credit Union Conference(WCUC)など。

図表 36 ABCUL のスミス・ハンズ氏(左)とハッチ氏(右)



筆者撮影。2023年10月13日。

図表 37 ABCUL 入り口近くに掲げられている CU 設立の記念碑



筆者撮影。2023年10月13日。

【サステナブルファイナンスに対する業界の動き】

統括機関である ABCUL によると、多くの CU はまだまだ SDGs・サステナブルファイナンスという言葉に気がしていないという。これらの言葉自体が比較的新しい言葉であるし、何かに取り組むにしても費用がカバーできないということが理由としては大きい。従来は似たような取り組みを行う場合には自治体がサポートすることが多かったが、コロナ禍を経てそうした予算は組まれていないのが現実とのことであった。

ただし ABCUL 自身は、「人材育成」の分野に関して CU の持続可能性ひいては地域社会の持続可能性について取り組みを行っている

55,56。イギリスの CU が人材不足に苦しんでいる理由として、①職員の高齢化、②優秀な人材の銀行への流出、③生活とボランティアの両立の困難性などがある。

①について、日本ほどではないにしろイギリスも人口統計的に見て高齢化が進んでおり、以前から問題視されている。ボランティアに頼らなければならない CU のような業界においても、高齢化問題の改善策がないまま 10 年以上が経過し、状況はいっそう悪化している。細かく見ると、問題はボランティアに参加してくれる人数そのものが不足していることにあるのではない。高齢の人々は若者が使う SNS などのテクノロジーをうまく使いこなせない問題も大きい。たとえ高齢のボランティアが参加してくれていたとしても、テクノロジーが使いこなせていなければ話し合いのために職員とお客それぞれが何度も支店で会うという非効率な段取りをしなければならない。若者であれば本来合理化できるプロセスが、見えない負担・費用として CU 業界には残ってしまっている。

②は CU に若者がボランティアに来て経験を積んでくれたとしても、約 2 倍の給料がもらえるという理由で銀行に転職・流出してしまうことが多い点である。その若者が優秀であればあるほど CU の管理職ポストに就いている場合が多く、そうした人材が流出してしまうと残されたボランティアスタッフだけでは CU を運営できなくなってしまうことになる。

③であるが、CU というのは全ての職員に給料を払うことができるわけではないため、無償のボランティアである場合も多くある。そのボランティアスタッフは通常生活のための仕事を別に持っている。もしボランティアの経験を積んで、CU の経営陣に昇格する機会が回ってきたとしても、経営を行うための知識を学ぶ時間が確保できない。その苦勞から結局は経営陣に加わることを辞退したり、ボランティアそのものを辞めてしまったりすることもある。

⁵⁵ 現時点で、ABCUL が SDGs に関する積極的な活動を行っているわけではない。それは元々の活動が社会的なものであり、SDGs に合わせて何か特別な変更を行ったわけではないという意味である。しかしながら、今後より多くの情報や政府からの要請があれば、議論を行うつもりとのことであった。

⁵⁶ ただし地域社会の発展のために (SDGs にも積極的に取り組んでいる) イギリス政府系開発金融の Community Development Centre (CDC) (2022 年より British International Investment: BII に改名) と ABCUL が連携し、共同で陳情を行うなどの行動は行うことがあるそうである。

こうした人材難の状況を聞き、「『若く』『有能な』人材とのネットワークを築きフォローすることが非常に重要である」との観点から⁵⁷、ABCUL がオンラインのトレーニングサービス(ABCUL Academy)を提供している(図表 38)⁵⁸。

図表 38 「ABCUL Academy のトップページ」



出典:ABCUL ホームページ。(https://www.abcul.coop/about-us/products-services/abcul-academy/)

Academy の内容は 8 つの分野からなっており(図表 39)、それぞれオンライン動画の配信とスライドの配布によって構成されている。動画はいずれも 30 分程度のもの(各セッション 5~10 本)に編集されており、スライドも実際に手を動かす作業を含めている。日中働いている職員でも勉強を継続しやすく、また飽きることなく自宅で積極的に学習に取り組めるように工夫されている。さらに各受講者が職員として所属する CU の管理者が、受講の進捗状況を確認できるような仕様にもなっている⁵⁹。

⁵⁷ ABCUL のような協会は CU の給料についての助言はできないが、社会的な取り組みやネットワーク作りのような取り組みのサポートはできる。

⁵⁸ 2023 年 10 月インタビュー時点で、のべ 1,000 人以上のユーザーが活用しているとのことである。

⁵⁹ 受講するセッションによるが、CU が負担する費用は 1 年間に約 60 ポンド(1 万 2 千円程度)に抑えられている。

図表 39 ABCUL Academy で提供される 8 つのトレーニングセッション

Introduction to ABCUL Academy	アカデミーに新規に登録しようと思っている人向け
Introduction to Credit Unions	CU 業界に新しく入る人向け
Operation Learning : 1～3	ボランティア、財務担当、貸出部門担当、会計担当、監督委員会向け
Member Services Learning : 1～3	フロント業務の職員やボランティア向け
Senior Manager /Development Programme Learning : 1～3	シニアマネージャーもしくは管理部門を発展させたい人向け
Directors Learning : 1～3	可能性・将来性を高めたいあるいは確実にしたい取締役向け
Compliance Learning	CU のコンプライアンス担当者向け
MLRO Learning	CU の資金洗浄報告担当者 (Money Laundering Reporting Officers: MLRO) 向け

(出典) ABCUL 提供の資料より筆者作成。

中でも取締役向けのプログラムは、CU の現場からも重要視されている。取締役に就任するにあたって、金融商品やサービスの深い専門的知識が必要というわけでは必ずしもないが、政府当局によるチェックを受けることがあるので一定の知識は必要となる。金融機関としての適切な判断を下せるようになるためにも、Academy のトレーニングはかなり有用なものと評価されている。

『若者が』効率よく『プロフェッショナル』になるための、これらのトレーニングプログラムは、かなり深い内容まで盛り込まれているため高評価を得ている。その証拠に、通常は CU 業界に従事する人の離職率はかなり高いそうなのであるが、プログラムを修了した職員の場合には約 60% がその後も離職せず CU に留まっている。各 CU が独自に行っているプログラムなどと比べてもこの数字はかなり高い値である。プログラムの高評価分を差し引いても、現在残っている職員は条件さえ満たせば CU でこれからも働きたい、地域のために手伝いたいと考えている人々である。他にもこうした人々が潜在的に一定数はいることを示唆しており、明るい材料としても捉えることができている。

【参考文献】

環境省、(2018)、『ESG 金融懇談会 提言 ～ESG 金融大国を目指して～』、(ESG 金融懇談会)。

-----、(2021)、『ESG 地域金融実践ガイド 2.0: ESG 要素を考慮した事業性評価に基づく融資・本業支援のすすめ』、『ESG 地域金融に関する取組状況について』、(環境省 大臣官房 環境経済課 環境金融推進室)。

厚生労働省、(2023)、「2022(令和4)年 国民生活基礎調査の概況」。

小立敬、(2020)、「社会的課題に対応するソーシャル・ファイナンス-英国の休眠預金の活用に学ぶ-」、『野村サステナビリティクォーターリー』、2020 年秋号、pp.60-82.

-----、(2021)、「社会的インパクトに焦点を当てるソーシャル・バンク-トリオドス銀行の事例に学ぶ-」、『野村サステナビリティクォーターリー』、2021 年春号、pp.73-90.

ディアーク・シューメイカー、ウィアラム・シュローモダ、(2020)、『サステナブルファイナンス原論』、(監訳:加藤晃)、金融財政事情研究会。

新田信行、江上広行、(2020)、『誇りある金融 ～バリュー・ベース・バンキングの核心』、近代セールス社。

長谷川清、唐木宏一、(2017)、『わが国ソーシャルファイナンスの実態的研究』、一般財団法人ゆうちょ財団。

峯岸信哉、(2020)、「価値準拠のバンキング ～ソーシャル・ファイナンスを超えて～」、(公益財団法人かんぽ財団 令和元年度調査研究報告書)。

村本孜、(2020a)、「価値準拠のバンキング・モデル研究 -リレーションシップ・バンキングの高度化に向けて-」、(一般財団法人ゆうちょ財団『貯蓄経済研究』:個人貯蓄等を主要なテーマとした委託研究)、pp.1-202。

-----、(2020b)、「価値準拠の銀行業 -中小企業金融への示唆-」、『商工金融』、4月号、p.1-2。

ロルフ・ケルラー、(2014)、『人間のための銀行 —社会運動としての GLS 銀行のあゆみ—』、(翻訳:村上祐子、村上介敏)、涼風書林。

CFPB, (2015), “Financial well-being: The goal of financial education”, Consumer Financial Protection Bureau, January.

Coop Credit Union, (2018), “A brief history of The Cooperative credit union 1998-2018”.

FCA, (2022), “Financial Lives 2022 survey: insights on vulnerability and financial resilience relevant to the rising cost of living”, October.

-----, (2023), “Financial Lives 2022: Key findings from the FCA’s Financial Lives May 2022 survey”, July.

GABV, (2012), “Strong, Straightforward and Sustainable Banking: Financial Capital and Impact Metrics of Values Based Banking”, Global Alliance for banking on Values, Full Report, March.

-----, (2023), “Global Alliance for Banking on Values: Annual Report 2023”, (<https://www.gabv.org/wp-content/uploads/2024/02/GABV-2023-Annual-Report.pdf>).

Jones, A.P., (2016), “British Credit Unions: Transformation and Challenge”, *Credit Cooperative Institutions in European Countries* (S. Karafolas Editor), pp.233-249,

UNEP (2015), “Values Based Banking: Bringing the voice of the citizen into finance”, UNEP Inquiry working paper, 15/03, August.

【参考資料】

生命保険文化センター、「生活保障に関する調査」、(調査結果一覧)
各年度版。

Coop Credit Union, “Annual Report”, 各年度版(2021～
2023)。

Manchester Credit Union, “Manchester Credit Union
Annual Reort”, 各年度版(2017～2022)。

South Manchester Credit Union, “Your Annual Report”,
各年度版(2020～2023)。

Triodos Bank, “Annual Report”, 各年度版(2018～2023)。

Triodos Bank UK, “Triodos Bank UK Limited Annual
Report”, 各年度版(2020～2022)。