

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—

小立 敬

■ 要 約 ■

1. 近年、持続可能な開発目標（SDGs）や環境・社会・ガバナンス（ESG）への関心が高まっていることに加えて、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックが継続している状況で、社会的インパクトや環境インパクトに焦点を当てた銀行または銀行業務としてソーシャル・バンクあるいはソーシャル・バンキングが世界的に注目されるようになってきている。
2. ソーシャル・バンクは依拠する価値観が多様であり、ビジネスモデルも様々であるため、一般的に確立された定義はないが、ソーシャル・バンクに共通する要素として「利益・人々・地球」というトリプル・ボトム・ラインの下、利益の獲得に加えて社会への責任が重視されることが挙げられる。換言すれば、ソーシャル・バンクでは、リスク・リターンに加えてインパクトがより重視されることになる。
3. ソーシャル・バンクの代表格であるオランダのトリオドス銀行を例にとると、同行は、環境セクター、社会的セクターおよび文化セクターに対する持続可能な投資（融資を含む）をビジネスの中心に位置づけている。また、資産運用ビジネスではインパクト・ファンド等を提供している。さらに、従来型投融資では資金調達に難しいソーシャル・ベンチャーに対しては、インパクト優先の考え方の下で寄付と融資を組み合わせたブレンド・ファイナンスを提供している。
4. 日本でも SDGs や ESG への関心が高まる中で、日本の金融機関にはそれらに対する取組みが必須要件となりつつあり、今後、日本の金融機関がソーシャル・バンキングをビジネスモデルに取り込む可能性も考えられる。その際には、銀行業務を通じて社会的または環境に対するインパクトを重視する視点をどのように銀行の経営に取り込むかが鍵になる。

野村資本市場研究所 関連論文等

- ・小立敬「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
- ・小立敬「欧州におけるソーシャル・ファイナンス—市場の発展のためのレシピから学ぶ—」『野村サステナビリティクォーターリー』2021年冬号

I ソーシャル・バンクへの注目

2008年に始まるグローバル金融危機を経て持続可能な経済や社会、環境の発展を促す資金を提供するソーシャル・ファイナンスが注目されるようになってきた¹。ソーシャル・ファイナンスとともに社会的インパクトや環境インパクトに焦点を当てた価値観に基づく銀行または銀行業務として、ソーシャル・バンクあるいはソーシャル・バンキングも注目されるようになってきている。現在、持続可能な開発目標（SDGs）や環境・社会・ガバナンス（ESG）への関心が高まっていることに加えて、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックに伴う経済・社会の混乱も世界的に継続している。ソーシャル・バンクやソーシャル・バンキングへの期待は、今後も高まっていくことが予想される。

欧州では、ドイツの GLS 銀行やオランダのトリオドス銀行（Triodos Bank）、イタリアのバンカ・エチカ（Banca Etica）、スイスの ABS、デンマークのメルクール・コーポラティブ・バンク（Merkur Cooperative Bank）、オーストリアのエルステ銀行（Erste Bank）がソーシャル・バンクとして有名である。米国においても数多くのソーシャル・バンクがある。マイクロファイナンスで有名なバングラデシュのグラミン銀行（Grameen Bank）もこれらの範疇に含まれる。ソーシャル・バンクは、国・地域や銀行によって設立経緯も様々で、それぞれ異なるビジネスを行っている。

ソーシャル・バンクやソーシャル・バンキングに注目が集まるようになった背景として、グローバル金融危機によって多くの失業が発生し、人々は住宅や貯蓄を失ったことから、金融危機の震源となった欧米を中心として、銀行セクターは必ずしも社会に貢献していないのではないかと疑念を抱かれるようになったことが挙げられる。ソーシャル・バンクは、それまで比較的ニッチな存在であったが、金融危機後に焦点が当たるようになった。

2009年には、ソーシャル・バンクの国際的なネットワークとして GABV（Global Alliance for Banking on Values）が設立されている。GABVは、当初は9行によって設立されたが、現在では、欧州、米州、アジアおよびアフリカの66の金融機関が参加するまでに拡大している。同年には、機関投資家やソーシャル・バンクを含むインパクト投資を行う社会的投資家の国際的ネットワークとして GIIN（Global Impact Investment Network）も設立された。こうしたネットワーク化によってソーシャル・バンクやソーシャル・バンキングは世界的な広がりを持つ²。さらに2019年9月には、国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEP FI）の下、責任投資原則（Principles for Responsible Investment; PRI）の銀行版である責任銀行原則（Principles for Responsible Banking; PRB）が定められている。

¹ ソーシャル・ファイナンスについては、小立敬「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、小立敬「欧州におけるソーシャル・ファイナンス—市場の発展のためのレシピから学ぶ—」『野村サステナビリティクォーターリー』2021年冬号を参照。

² 金融危機以前にもネットワーク化の動きがあり、1989年にはソーシャル・バンクを含む社会的投資家で構成される INAISE（International Association of Investors in the Social Economy）が設立されている。

本稿では、社会的インパクトや環境インパクトに主導されながら銀行業務に従事するソーシャル・バンクとは何かを整理した上で、ソーシャル・バンクの代表格であるトリオドス銀行を例にとってそのビジネスモデルを確認する。最後に、日本の金融機関におけるソーシャル・バンキングの潜在的な発展性について若干の考察を行う。

II ソーシャル・バンクとは

1. ソーシャル・バンクの定義

ソーシャル・バンクには一般的に確立された定義はない。例えば、現在と将来の人々や地球全体の発展や繁栄に貢献することを主な目的とする銀行であると定義される³。あるいは利益を優先することなく、社会的変革の触媒となる銀行であると表現されたりしている⁴。

ソーシャル・バンクを定義することの難しさは、ビジネスの焦点や特徴、顧客、商品、企業文化が様々であることが背景にある。ソーシャル・バンクは、サステナブル・バンク、オルタナティブ・バンク、グリーン・バンク、エシカル・バンクまたはシビック・バンクとも呼ばれ、価値観に基づいて業務を営むことからバリュー・ベース・バンクとも称されている。

ビジネスモデルも多様である。マイクロファイナンスのように貧困問題の解決を目指すソーシャル・バンクがある一方、社会的イノベーションや環境プロジェクト、コミュニティ開発に焦点を当てるソーシャル・バンクもある。ソーシャル・バンクにはインパクト投資や倫理的投資（ethical investing）⁵、社会的責任投資（SRI）が含まれ、フェアトレード、倫理的消費（ethical consumerism）⁶あるいは社会的企業（social enterprise）⁷などにも関わっている。また、銀行か協同組織金融機関かあるいはそれ以外の会社形態かといった組織の態様も区々である。

ソーシャル・バンクには、一般的な銀行から区別される中核的な特徴がある。すなわち、「利益・人々・地球（profit-people-planet）」というトリプル・ボトム・ラインと呼ばれる3つの原則である⁸。一般的な銀行の場合は、利益の獲得（シングル・ボトム・ライン）を

³ ドイツのソーシャル・バンキング研究所による定義である（Institute for Social Banking, “Definition of Social Banking”）。

⁴ Roland Benedikter, *Social Banking and Social Finance; Answer to the Economic Crisis*, 2011, Springer, p52.

⁵ 倫理的投資とは、投資家の倫理的価値観（道徳的、宗教的または社会的）に基づいた投資戦略であり、それによって社会的インパクトを生み出す産業を支援することを目的としている。

⁶ 倫理的消費とは、社会の健全性向上を積極的に支援し、環境・人権などの社会的課題に配慮して消費することを指し、小規模の製造業者や地元の職人を支援し、動物や環境を保護する製品を購入する一方、子供を労働者として搾取したり、動物実験を行ったり、環境破壊を行う製品の購入をボイコットすることで実践される。

⁷ 社会的企業とは、社会的課題の解決を図ろうとする営利企業（または非営利企業）であり、社会や環境に対する利益を最大化しながら経済的利益の最大化も目指す企業である。ソーシャル・ベンチャーも含まれる。

⁸ Roland Benedikter, “European Answers to the Financial Crisis: Social Banking and Social Finance,” *Spice Digest*, Stanford, Spring 2011.

目的に経営されているが、ソーシャル・バンクは、利益獲得だけではなく、人々や社会、環境といった「社会全体の利益 (greater good)」を促進することに焦点を当てている。

トリプル・ボトム・ラインの下で、ソーシャル・バンクが優れた融資を行うために最も重要な手段は、社会への責任である。ソーシャル・バンクにとって社会への責任は、利益獲得よりも重要なことであり、ソーシャル・バンクは通常、一般的な銀行よりも低い金利で融資を行っている。

ソーシャル・バンクは、トリプル・ボトム・ラインの下で、直接的で個々の借り手との関係の中で自らの理想と判断に基づいて業務が行われるものであることから、外部からのプレッシャーから解放され、意思決定の迅速さと柔軟さを確保することが必要とされる。証券取引所への上場は利益の最大化に経営の焦点が当たることにつながるとの見方から、ソーシャル・バンクには上場を避ける傾向がある。

また、ソーシャル・バンクはトリプル・ボトム・ラインに加えて、責任や透明性、持続可能性によっても特徴づけられる。

- **責任**：ソーシャル・バンクは、顧客を個人的に理解して相互に責任を負いながら、社会全体の利益のために借り手が責任を持って融資を利用することを期待している。ソーシャル・バンクは、投機や高リスク投資を排除し、資金が賢明で倫理的に投資されることを望む（ソフトマネーまたはスローマネー・アプローチ）。
- **透明性**：ソーシャル・バンクは、融資が自然環境を破壊するのか保護するのか、人々を搾取するのか支援するのか、他者の犠牲の下に少数の者が大きな利益を得るのかより多くの人々の生活を改善するのか、といった投資のインパクトを重視する。ソーシャル・バンクはすべての預金者に資金使途を明らかにすることから、預金者は利息の多寡だけでなく、預金が何に使われているかに関心を有する。
- **持続可能性**：ソーシャル・バンクは、より長期的な資金が有する効果に焦点を置きながら、時間の経過とともに雪だるま式に、より大きな効果をもたらす可能性のある小さなプロジェクトに投資することによって、社会、環境および個人を発展させることを目指している。

すなわち、ソーシャル・バンクとは、その銀行業務を通じて責任や透明性、持続可能性を実践するとともに、環境やコミュニティへの長期的な効果を考慮しつつ、資金を使うという人為の結果として、利益・人々・地球というトリプル・ボトム・ラインを促進するものであると解されている⁹。

ソーシャル・バンクを詳細に特徴づけるこのような議論に対し、GABVはソーシャル・バンクの特徴をより端的に捉えている¹⁰。すなわち、ソーシャル・バンクに共通する要素としてGABVは、以下の5つの原則を定めた上で、メンバーの金融機関に対してそれらが

⁹ 前掲脚注8を参照。

¹⁰ GABV, “Principles of Values-based Banking 2020”.

自身のリーダーシップと文化に根付いていることを求めている¹¹。

- 社会的および環境インパクトと持続可能性がビジネスモデルの中心にあること
- コミュニティに根ざし、実体経済にサービスを提供し、新たなビジネスモデルが人々のニーズを満たしていること
- 顧客と長期的な関係を有し、顧客の経済活動とそのリスクを直接的に理解していること
- 長期的かつ自立的で、外部の混乱に対して強靱性を有していること
- 透明性があり、包括的なガバナンスを有していること

2. ソーシャル・バンクが生まれた背景

ソーシャル・バンクは、比較的長い歴史を有している。ソーシャル・バンクが生まれた背景の1つとして、欧州においては第一次世界大戦後に欧州に普及した科学によって精神性を探求するアントロポゾフィー（anthroposophy、人智学）¹²の影響が指摘されている。1974年にドイツで設立されたGLS銀行は、アントロポゾフィーのイニシアティブの下で、環境保護、社会的および文化的プロジェクトに焦点を当てたソーシャル・バンクである¹³。GLS銀行は当初、人智学学校やバイオダイナミック農法（循環型農業）、アントロポゾフィーに基づく共同生活プロジェクトに焦点を当てていた。1986年にチェルノブイリ原発事故が発生した後は、再生可能エネルギー・プロジェクトを始めとして他のセクターにもビジネスを展開するようになった。

アントロポゾフィーとは異なる設立の経緯もある。ソーシャル・バンクの代表格であるオランダのトリオドス銀行は、1968年に経済学者、税法学者、経営コンサルタントおよび銀行家が持続可能な資金運用に関する研究グループを立ち上げたことが発端となった¹⁴。その結果、1971年に革新的なプロジェクトや企業を支援することを目的とするトリオドス基金が設立された後、1980年にトリオドス銀行が設立された。トリオドス銀行は、1984年にバイオダイナミック農法への融資を開始し、チェルノブイリ原発事故後には持

¹¹ また、欧州のソーシャル・バンキング研究所は、ソーシャル・バンキングに共通する要素として、①公益を害するまたは助長する活動を防止・支援するための社会的、環境的および倫理的なネガティブまたはポジティブ基準の一覧、②コアな銀行業務（伝統的な銀行実務と価値観）：特定の伝統的業務（預貸ビジネス）への焦点、③実体経済および市民社会コミュニティのニーズに対する焦点、④すべての業務活動のベースとなる非金融的な価値観、⑤支配的な個人の利益に対する依存を回避した所有構造、⑥参加型の組織構造および顧客関係、⑦ステークホルダーとの積極的な対話と情報公開への関与、⑧更新・発展の中心的な要素としての寄付（giving）の促進、⑨利潤最大化の原則と投機的活動の否定、⑩リスク・エクスポージャーを制限し、強靱性を確保する戦略、⑪（経営者と従業員間の）給与比率を概ね10：1に設定し、エクイティ・ベースの賞与システムがないことまたは厳格に制限していること、⑫透明性および説明責任を挙げている（前掲脚注3を参照）。

¹² 自然主義者・科学者・哲学者であるルドルフ・シュタイナーらによって提唱されたアントロポゾフィーとは、物質世界に制限されていた精緻な科学的な研究方法を精神世界の研究へと応用する学問である。1923年に人智学協会が創設され、人智学学校（シュタイナー学校）が設立されたほか、人智学医療や自然化粧品、バイオダイナミック農法も生みだしており、教育、建築、芸術、医療といった幅広い分野に影響をもたらしている。

¹³ <https://www.gabv.org/members/gls-bank> を参照。

¹⁴ <https://www.triodos.com/articles/2020/triodos-timeline-our-most-important-milestones> を参照。

続可能なエネルギーに投資するファンドを設立している。さらに、1990年には有機農法や再生エネルギーに投資する欧州初のグリーン・ファンドを設立している。

また、イタリアでは、1990年代初頭に行われた金融システムの抜本的な法改正を機に、倫理的金融協同組合の前進となる組織であるMAG (Mutua Autogestione) と非営利のボランティアな国際協力組織のイニシアティブの下で、倫理的金融の原則に基づいて信用供与を行う銀行の必要性が提唱された。その結果として、1999年にバンカ・エチカが設立されている¹⁵。

米国のソーシャル・バンクは欧州よりも歴史が古く、その多くはコミュニティ開発銀行 (Community Development Bank)¹⁶として運営されている。ソーシャル・バンクの代表格であったショアバンク (ShoreBank) は、公民権運動を背景とした人種差別的な銀行の融資慣行への反感から銀行活動家が銀行を買収して1973年に設立された。同行はコミュニティ開発銀行として最大規模を誇っていたが、2010年に破綻し閉鎖された。また、アマalgamated銀行 (Amalgamated Bank) は、銀行取引を拒否された労働者に銀行サービスを提供することを目的として1923年に設立された組合銀行である¹⁷。同行は、2018年にはグリーン起業家や持続可能なビジネスのニーズに応えるために2006年に設立されたニューリソース銀行 (New Resource Bank) を買収するなどしており、現在は米国で最大の社会的責任銀行 (social responsibility bank) と称されている。

3. 金融危機とソーシャル・バンキング

ソーシャル・バンクやソーシャル・ファイナンスは、グローバル金融危機をきっかけに焦点が当てられるようになった。ソーシャル・バンキングやソーシャル・ファイナンスを支持する立場からは、サッチャリズムやレーガノミクス以来のレッセフェール (自由放任) に基づく新自由主義 (neoliberalism) の下で生じた不動産とデリバティブの2つのバブルが金融危機の背景にあるという見方をされている¹⁸。

金融危機以前、米国や欧州の一部の国 (英国、アイルランドを含む) では、住宅価格の大幅な上昇から不動産バブルが生じていた。すなわち、住宅価格は賃金や所得といった実体経済に基づく住宅需要からかけ離れたスパイラル的な上昇が生じ、不動産市場の急激な価格上昇は持続可能な水準を超えていた。さらに、銀行やその他の金融機関による積極的な不動産市場への参加があり、拡大し続ける不動産担保融資を背景に銀行は容易に利益が得られることから、金融セクターの巨額な資金が不動産市場に投入されることとなった。これは、機関投資家を含む銀行の株主が高いリターンを求めたことでもたされた面もある。このような当時の金融慣行は、住宅価格の上昇に基づく自己増殖的効果に賭けた戦略であって、人々が信じたとおりに物事が実現される自己成就的予言 (self-fulfilling prophecy)

¹⁵ <https://www.gabv.org/members/banca-popolare-etica> を参照。

¹⁶ 低所得者層が居住する貧困地域において貸出を促進することを目的として設立・運営される銀行である。

¹⁷ <https://www.gabv.org/members/amalgamated-bank-usa> を参照。

¹⁸ 前掲脚注 8, pp.5-21 を参照。

のように、金融セクターがそのことを際限なく信じていることができるときにのみ持続可能であったが、住宅価格が下落に転じたことでその戦略は有効性を失った。

金融危機をもたらした不動産バブルの背景として、新自由主義の影響が指摘されている。すなわち、①市場は自らを規律し、資金は社会全体の利益を生むところに向かうとの信念から、特定の規制は必要ないと考えられたこと、②スパイラル的な住宅価格の上昇はあらゆる人々により良い住宅を提供する機会を与えているようにみえたことから、政府支援が不要になること、③当時の金融経済理論では、償還ではなくインフレ・メカニズムの効果から債務を実質的に減らすことが債務削減にとって望ましいとみなされていたことが指摘されている。

また、金融危機の要因として、「デリバティブ・バブル」が生じていたことも指摘されている。ソーシャル・バンキングを支持する立場によれば、デリバティブは実体経済の進展を原資産として実体経済に寄生（parasite）する二次的な金融契約として捉えられている。大銀行は金融危機前、直ちにかつ容易に大きな利益を獲得することを期待して巨額の資金をデリバティブに投入していたことに加えて、先物契約のような簡素なデリバティブ契約だけでなく、デリバティブに対するデリバティブ契約といった実体経済の進展からは乖離した抽象度が高く透明性を欠いた取引を膨らませていたため、デリバティブ・バブルが生じることになったと認識されている。

このような新自由主義的なシステムは、銀行の経営者ですら何が起きているかを認識できない複雑なものとなり、銀行経営者は全体的な仕組みを理解し、それが実体経済とどのようにつながりどのように機能しているかを監督していなかった。さらに、銀行は社会全体のためになることを目的としないデリバティブへの取組みを拡大したために、伝統的に確立されてきた銀行間の相互の信頼関係も徐々に失われるようになったと指摘されている。

金融危機をもたらした根源的要因として、新自由主義の影響に加えて、社会への責任の欠如（social irresponsibility）や透明性の欠如（intransparency）が指摘されている。また、新自由主義の下で拡大した銀行業務やファイナンスは持続可能なものではなかった。その結果、融資や投資の慣行に対して社会への責任や透明性、持続可能性の原則をより統合し、一貫して適用するものとして、実体経済に直接関わりながら人々が必要とする商品やサービスを提供するソーシャル・バンクに対する注目が高まることとなった。

GABVの設立を主導したトリオドス銀行の最高経営責任者（CEO）であったピーター・ブロム氏（Peter Blom）は、次のように説明する¹⁹。伝統的な預貸業務は、長年にわたり、銀行にとっては運用コストが高く利益は限定的である一方、銀行の株主はリターンの通増を期待し、経営者のボーナスはリターンを追求するインセンティブをもたらした。銀行は収益性の高い商品やサービスへの貪欲なアピタイトから、収益性は高いもののより複雑で透明性の低い商品にシフトした。それらは過去に類を見ない利益を銀行にもたらしたが、結果的に莫大な損失を生じることとなった。他方、トリオドス銀行のようなソーシャル・バンクは、複雑でレバレッジのかかった金融商品に投資していなかったために、はるかに

¹⁹ Peter Blom, "The Upside of the Downturn; How Sustainable Banking Can Deliver a Better Future," February 5 2009.

図表 1 ソーシャル・バンクと G-SIBs の成長率 (2007~2010 年)

	融資	預金	資産	純利益
ソーシャル・バンク平均	80.52%	87.74%	77.60%	64.62%
ソーシャル・バンク加重平均	50.06%	51.12%	40.79%	64.37%
G-SIBs平均	21.38%	27.28%	23.14%	-6.72%

(出所) GABV (2012) より野村資本市場研究所作成

経営が上手くいった。トリオドス銀行では金融危機の最中にわずか 2 ヶ月の間で預金が 15%も増加した。新たな預金顧客の多くは、銀行がすべきこととすべきでないことについて理解しており、レバレッジのかかった金融商品のグローバル市場に参加する大銀行よりも、実体経済に近くビジネスを行っている銀行がより安全であることを認識している。

また、金融危機を受けてソーシャル・バンクは、その収益や成長性の面でも注目されることとなった。GABV によれば、2007~2010 年の融資、預金、資産および純利益の成長率 (3 年間) をみると、ソーシャル・バンクがグローバルなシステム上重要な銀行 (G-SIBs) を上回っていることが指摘されている²⁰ (図表 1)。具体的には、ソーシャル・バンクは、G-SIBs との比較の下、①預金・融資ともに顧客へのエクスポージャーが大幅に増加したこと、②相対的に高い水準でかつ質の高い自己資本を保持していたこと、③より高い総資産利益率 (ROA) を実現していること、④預金・融資の成長率が大幅に上回っていたことが確認されたとする。

すなわち、金融危機の影響から銀行セクター全体が大きく混乱し巨額の損失を計上する中で、健全な資本基盤を有するソーシャル・バンクは収益を安定的に計上し成長を続けていたという姿が窺われる。金融危機の中でも健全な経営を維持していたことが、金融危機後にソーシャル・バンクに注目が集まるようになった背景の 1 つとなっている。

III トリオドス銀行のビジネスモデル

1. トリオドス銀行の概要

ソーシャル・バンクを代表するトリオドス銀行のビジネスモデルを確認しよう。1980 年にオランダで設立された同行は、ベルギー、スペイン、英国およびドイツに支店を有しながら欧州 5 カ国でビジネスを展開しており、顧客預金は 117 億ユーロ、総資産は 138 億ユーロに達している。トリオドス銀行の預金や貸出、総資産の推移をみると、順調に成長している (図表 2)。COVID-19 のパンデミックの影響を受けた 2020 年においても収益は安定し、自己資本比率も高く、経営の健全性を維持している姿が窺われる。

²⁰ GABV, “Strong, Straightforward and Sustainable Banking; Financial Capital and Impact Metrics of Values Based Banking,” March 2012.

図表 2 トリオドス銀行の主要指標（単位：100万ユーロ）

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
顧客預金	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	8,025	8,722	9,564	10,694	11,747
貸出等	2,838	3,285	3,545	4,266	5,216	5,708	6,598	7,267	8,209	9,157
総資産	4,291	5,291	6,447	7,152	8,211	9,081	9,902	10,867	12,082	13,888
運用資産残高	2,495	2,754	3,199	3,480	4,087	4,373	4,604	4,673	5,671	6,362
当期利益	17.3	22.6	25.6	30.1	40.7	29.3	37.3	38.6	39.0	27.2
自己資本比率	14.4%	16.0%	17.8%	19.0%	19.0%	19.2%	19.2%	17.5%	17.9%	18.8%

（注） 運用資産残高には非連結の関連組織を含む。

（出所） 各年のアニュアル・レポートより野村資本市場研究所作成

2. 「責任ある銀行」としてのビジネスモデル

トリオドス銀行は、以下の3つのことをミッションとして掲げており、①価値観に依拠したサービス・プロバイダーとして、②リレーションシップ・バンクとして、③「責任ある銀行（responsible bank）」のフロントランナー²¹として、これらのミッションの実現を図っていくことを経営の基本方針としている。

- 人々の生活の質を向上し、人間の尊厳を中核に据えた社会の構築を支援すること
- 人々と環境に利益をもたらす方法に則って個人や組織、企業がより意識的に資金を使えるようにし、持続可能な開発を促進すること
- 持続可能な金融商品と高品質のサービスを顧客に提供すること

トリオドス銀行は、上記のミッションを経営戦略²²に反映させながらリスク・リターンに加えてインパクトに焦点を当てている。ミッションと経営戦略の統合は、持続可能な投資への焦点からガバナンス構造に至るまで銀行のすべてに影響を及ぼしている。

同行のビジネスの中心は、持続可能な投資（融資を含む）である。持続可能な投資は、主要セクターの持続可能なイニシアティブにファイナンスを提供することによって変化を促すことを目的としており、持続可能な投資がインパクトを生むことでファイナンスのあり方を変えていくことへの信頼が得られるとする。持続可能な投資の範囲は、ミッションやビジネス原則、最低基準を踏まえて決定され、起業家や企業、個別セクター、社会に対してインパクトを直接もたらすことが求められる。持続可能な投資を実行するかどうかは、融資・投資基準に則って審査部門の専門的な判断によって決定され、リスク評価はリスク管理部門の支援の下で本支店のビジネス・マネージャーによって実施される。また、投融資の際の課題については、リレーションシップ・マネージャーが顧客との間に立ってやりとりを行うという体制を敷いている。

また、社会的課題の解決に取り組むソーシャル・ベンチャーが活躍するようになってい

²¹ トリオドス銀行は、シティグループやパークレイズ、BNPパリバ、ソシエテ・ジェネラルなどともにUNEP FIによるPRBの創設を提唱した世界の30行に含まれている。

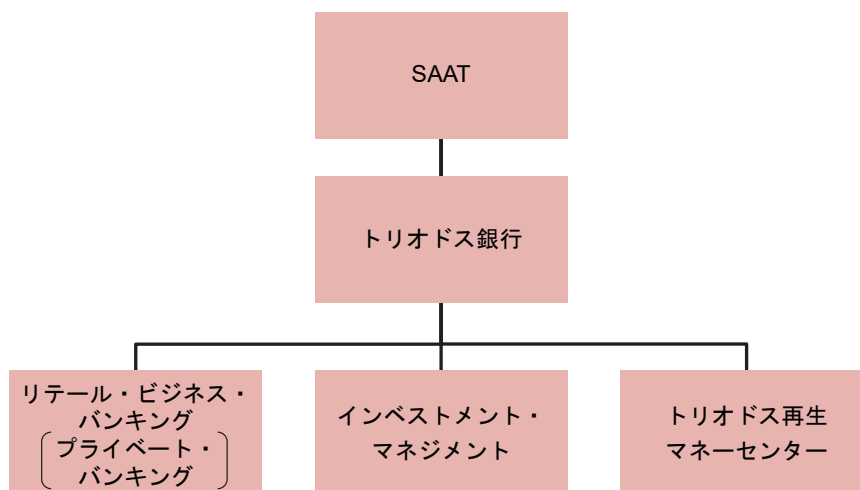
²² 同行は主要な経営戦略として、①責任あるファイナンスのフロントランナーであること、②自らの目的を解放すること、③再設計された、反応が早く、堅固であり、バリューベース・バンキングの主たる原則である長期的な強靱性に結び付いた銀行であることを掲げている。

ることを受けて同行は、トリオドス再生マネーセンター（Triodos Regenerative Money Centre、以下、「マネーセンター」）を設置して、ソーシャル・ベンチャーの支援を開始している。マネーセンターは、社会と地球を再生するという明確な目標を有するビジネスモデルを開拓し、ゲームチェンジャーになり得るイニシアティブを支援することで目標を実現することを目指している。マネーセンターでは、リターンよりもインパクトが優先される。また、マネーセンターでは寄付と投資を組み合わせたブレンド・ファイナンスが行われ、トリオドス銀行のインパクト投資ファンドや財団の資金を利用し²³、従来型投融資では資金調達が難しいソーシャル・ベンチャーに対して、寄付の提供とともに他の投資家の資金も呼び込むよう触媒効果を狙った投資を提供している。

このようなトリオドス銀行のビジネスラインは、①リテール業務やホールセール業務を担うリテール・ビジネス・バンキング（プライベート・バンキングを含む）、②資産運用部門であるインベストメント・マネジメント、③トリオドス再生マネーセンターの3つの部門で構成されている（図表3）。

リテール・バンキングは、預金、融資（住宅ローンを含む）、決済サービスという一般的な銀行と同じサービスを提供しており、プライベート・バンキングでは、持続可能な開発を支援するように資本を使用することを顧客にアドバイスしている。また、ビジネス・バンキングは、永続的に社会的・環境的な変化をもたらす活動を行う企業等にのみ融資を行うとしており、その中でも、(i)エネルギーおよび気候、(ii)食糧および農業、(iii)社会的包摂ビジネスという3つの分野に焦点を当てながら持続可能な融資を提供している。

図表3 トリオドス銀行のグループ構造



(注) トリオドス再生マネーセンターは、トリオドス銀行の連結対象外となっている。
(出所) アニュアル・レポート（2020年）より野村資本市場研究所作成

²³ 具体的には、トリオドス財団（Triodos Foundation）、トリオドス・サステナブル・ファイナンス財団（Triodos Sustainable Finance Foundation）、トリオドス再生可能エネルギー開発ファンド（Triodos Renewable Energy for Development Fund）、トリオドス・ベンチャー（Triodos Ventures）という4つの財団やインパクト投資ファンドの資金が利用できる。

一方、インベストメント・マネジメントにおいては、トリオドスの名を冠した 16 のファンドが運営されている。ファンドの投資テーマについては、(i)エネルギーおよび気候、(ii)包摂ファイナンス、(iii)持続可能な食糧および農業、(iv)インパクト・エクイティおよびインパクト・ボンドに焦点が当てられている。

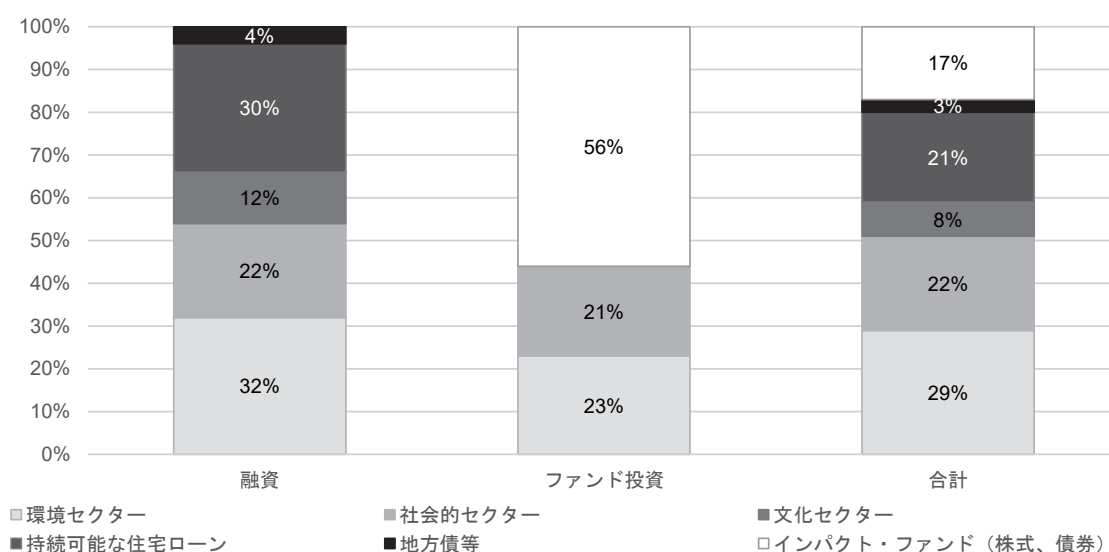
2020 年の同行の当期利益に対する各部門の収益貢献度をみると、リテール・ビジネス・バンキングが 76%に上り、インベストメント・マネジメントが 24%と続いている。一方、インパクトを優先しているマネーセンターに関しては、収益貢献度はわずかである。また、2020 年の同行の資産運用の状況を見ると、ローン・ポートフォリオが 9.4 億ユーロである一方、インベストメント・マネジメントにおける資産運用残高は 54 億ユーロとなっている。マネーセンターに関しては、5,700 万ユーロの投資関連資産を有しており、寄付に関連する 900 万ユーロの資産を保有している。

3. エクスポートジャーとインパクト評価

トリオドス銀行が行っている融資や投資をセクター別にみると、環境セクターに対するエクスポートジャーが 29%と最も大きく、次に社会的セクターへのエクスポートジャーが 22%と続いている（図表 4）。リテール・バンキングにおける持続可能な住宅ローンやインベストメント・マネジメントにおけるインパクト・ファンドのエクスポートジャーについてもそれらに次いで大きい。

環境セクターにはいくつかのサブセクターが設けられている。「エネルギーおよび気候」には、再生可能エネルギー・プロジェクト（風力・太陽光発電、水力発電、蓄熱・冷蔵、省エネプロジェクトを含む）に加えて、リサイクル会社による環境技術プロジェクトが含

図表 4 トリオドス銀行のセクター別の融資・投資先



(出所) アニュアル・レポート (2020 年) より野村資本市場研究所作成

まれる。「持続可能な不動産」では、持続可能性の基準を満たしている建物の建設・改修プロジェクトに資金を提供しており、当該サブセクターには自然保護プロジェクトも含まれる。「持続可能な食糧と農業」においては、有機農法に加えて、農場、加工業者、卸売会社、持続可能な取引から自然食品に至るまで農業チェーン全体にわたる欧州や新興国のプロジェクトが含まれる。

社会的セクターには、低所得者向け住宅（social housing）、コミュニティ、社会的包摂プロジェクトといった明確な社会的目的を持つ社会的企業や非営利組織に対する投融資が含まれる。また、社会的セクターは、健康および高齢者介護、包摂ファイナンスおよびフェアトレード・ビジネスについても対象としている。

文化セクターにおいては、教育やリトリート・センター（転地療養所）、宗教団体、レクリエーション、文化センターに携わる組織や芸術家への投融資が行われている。

トリオドス銀行は、環境セクター、社会的セクターおよび文化セクターに関する投融資に関して、各セクターのインパクト評価をアニュアル・レポートやウェブサイトにおいて明らかにしている（図表 5）。

同行が実施するインパクト評価は、銀行業務や資産運用ビジネスを通じたファイナンスに直接関係するプロジェクトのみを測定対象としており、各セクターのインパクト指標は、国際基準があればそれに準じて、そのような基準がなければ独自に指標を選択することによって、サブセクターのテーマ属性に応じて定められている（図表 6）。なお、取締役会報告書に含まれるインパクトのデータは、独立の外部監査人によってレビューされており、測定されるインパクトには客観性が担保されるかたちとなっている。

図表 5 2020年のセクター毎のインパクト評価（概略）

環境	再生可能エネルギー	561のプロジェクトに資金提供しており、90万トンのCO ₂ 排出量の回避に相当。発電プロジェクトの総容量は、5,100MWに相当。
	有機農法、自然開発	2020年に資金提供した有機農地は3,300万食に相当し、約3万人に持続可能な食糧を提供するのに十分な食糧生産に相当。また、3万haの自然保護区に資金を提供しており、顧客1人あたり約400m ² の自然保護区に相当。
	持続可能な不動産、持続可能な住宅ローン	2020年には約1.7万戸の住宅とアパートに直接融資を行っており、オフィスその他の商業スペースの約83万m ² 、建物等の約98万m ² を含む約480の商業用不動産に資金を提供。
社会的	ヘルスケア	2020年に融資した570の老人ホームには約4.5万人が居住。
	コミュニティ・プロジェクト、低所得者向け住宅	2020年は約720のコミュニティ・プロジェクトと210の社会住宅プロジェクトに資金を提供しており、これらは直接的・間接的に約5.9万人に相当する宿泊施設を提供。
	金融包摂	2020年末現在、インベストメント・マネジメントのファンドは、47か国で包摂ファイナンスを提供する109の機関に対してファイナンスを提供。
文化	アート、カルチャー	2020年の投融資の結果、840万人の訪問者が映画館、劇場、美術館などの文化イベントに参加。また、約4,100人のアーティストとクリエイティブ企業が活動を継続するのに貢献。
	教育	2020年にファイナンスを提供した600の教育イニシアチブの成果によって、約62.3万人が恩恵を受けている。

（出所）アニュアル・レポート（2020年）より野村資本市場研究所作成

図表 6 セクター毎のインパクト評価の方法

環境	食糧、農業	グローバル・フットプリント・ネットワーク(GFN)によって開発され、世界自然保護基金(WWF)によって報告されたエコロジカル・フットプリント法に則って、同行がファイナンスした有機農場から食糧を提供される可能性のある人数を推計。
	再生可能エネルギー	同行が融資したプロジェクトによって削減されるCO ₂ 排出量を同行のファイナンスの割合に応じて計算する寄与度アプローチを適用。CO ₂ 排出削減量の計算は、金融分野の炭素会計の基準を設定する金融炭素会計パートナーシップ(PCAF)の事務局を務めるガイドハウスの換算率(kWh、MJ、またはm ₃ エネルギーあたりのグラムCO ₂ 換算)を使用。
	持続可能な不動産	同行の投融資が直接関係する住宅、アパート、不動産のみを測定(商業用不動産には、オフィスビル、ホテル、倉庫、プロモーターが所有する学生寮等が含まれる)。協調融資におけるインパクトはシェア割りをせず、長期的な空室を生じている物件を除外。
社会的	コミュニティ、住宅	同行の投融資に直接関係する世帯数または住宅組合を介して間接的に資金調達する世帯数を測定。協調融資におけるインパクトはシェア割りしない。
	ヘルスケア	同行の銀行部門の融資および資産運用部門のファイナンスを受けた高齢者介護施設の数とそれらの介護施設に住む人数を測定。同行の投融資に直接関係するプロジェクトのみを測定し、建設中またはデイケア施設のみを提供するケアホームを除外。協調融資を行う際のインパクトはシェア割りしない。
	包摂ファイナンス	包摂ファイナンスの情報は、資産運用部門のポートフォリオ内の金融機関による詳細な四半期レポート、年次レビューおよびオンライン訪問に基づく。包摂ファイナンスに直接関わらない持株会社、ホールセール企業、ファンドおよびその他の機関はインパクト測定から除外。協調融資を行う際のインパクトはシェア割りしない。
文化	アート、カルチャー	同行の銀行業務と投資ファンドからファイナンスが提供されたワークショップ・スペースの数、クリエイティブ企業(映画製作者、テレビプロデューサー、劇場、オーケストラを含む)による作品の観客数、文化イベントへの訪問者数を測定。同行の投融資に直接関係のあるプロジェクトのみを測定。協調融資を行う際のインパクトはシェア割りしない。
	教育	教育を受けた個人数として、同行が融資する機関によって提供されるコースや学校等に参加した実際の人数を測定。協調融資を行う際のインパクトはシェア割りしない。

(出所) 同行ウェブサイト (<https://www.triodos.com/impact-themes>) より野村資本市場研究所作成

4. 持続可能な長期経営を目指すガバナンス構造

トリオドス銀行は、資本の提供が経営の支配につながるべきではないとの考えに立っていることから、そのガバナンス構造に特徴がある。すなわち、同行が発行する株式を保有しているのは外部の株主ではなく、同行の株式の管理を目的とする SAAT (Stichting Administratiekantoor Aandelen Triodos Bank) という基金である。SAATは、同行の株式を保有する代わりに預託証券 (depository receipt) を発行して資本を調達している。そのため、SAAT がトリオドス銀行の議決権行使を行うことになるが、その際には、銀行の倫理的な目標およびミッションや銀行ビジネスにおける利益に加えて、預託証券の保有者の利益を踏まえて議決権が行使される。

預託証券は証券取引所に上場しておらず、代わりに同行が独自に運営するプラットフォーム上で取引できるようにしている²⁴。預託証券の価格は同行の資産簿価から負債簿価を差し引いた額に基づいて決定され、需給に応じて決定されない仕組みである。

同行は、主要なステークホルダーのコミットメント、換言すれば人々のミッションへの関与 (engagement) と積極的な参画 (involvement) に銀行の本質があると認識している。同行の預託証券保有者は、長期的な投資によって同行の発展を支援する人々で構成されるコミュニティを形成している。

²⁴ COVID-19の影響を受けて需給バランスが崩れたため、預託証券の売買は現在、一時的に停止されている。

このようなトリオドス銀行の特徴的なガバナンス構造は、外部の株主によって生み出される短期的なパフォーマンスへのプレッシャーを回避しながら、持続可能で長期的な経営を維持することを目的としている。

5. アフターコロナのビジョン

COVID-19 のパンデミックは、グローバル・サプライチェーンとモノカルチャー経済を伴うグローバル経済システムの構造的脆弱性を露呈させることとなった。また、気候変動と生物多様性の喪失によって人類と自然との関係も失われつつある。さらに、COVID-19 によって社会の不平等が明らかになり、経済的に、社会的にまたは健康上、パンデミックの影響をより強く受ける人々が存在することが認識されるようになった。

トリオドス銀行はこのような COVID-19 がもたらした困難な状況を受けて、より強靱性のある経済への回復を図るべく、金融と社会の公正さや環境の持続力を結び付けながら、古い経済モデルを復活させるのではなく、より公正でより持続可能な経済を構築することを目指している。同行は、より強靱でより持続可能でより包括的な経済への移行の必要性を唱えながら、COVID-19 を封じ込めた後の強靱性と包括的な回復経路をマッピングすることを目的として、2020年6月に「リセット・エコノミー」というビジョン・ペーパーを打ち出している²⁵。

また、ダイバーシティおよびインクルージョンに関しては、トリオドス銀行は従前から積極的に取り組んできたものの、米国で起きた警察官による黒人男性への暴力事件をきっかけに発生したブラック・ライブズ・マター（Black Lives Matter）の世界的な運動の拡がりを受けて、さらに取組みを強化する姿勢を示している。

IV 日本の金融機関への示唆

グローバル金融危機以降、SDGs や ESG への注目の高まりとともに、社会的または環境に対するインパクトに焦点を当てたソーシャル・バンクやソーシャル・バンキングへの注目が世界的に高まっている。また、世界経済・社会に過去に例のない危機と混乱をもたらしている COVID-19 のパンデミックが継続する中で、ソーシャル・バンクやソーシャル・バンキングが果たす役割にも大きな期待が寄せられている。

一方、日本では、これまでソーシャル・バンクやソーシャル・バンキングはさほど注目されてこなかったように見受けられる。欧米のように金融危機後にソーシャル・バンクに注目が集まらなかったのは、日本の金融機関が社会の反感を買うほど、過剰なリスクをとってリターン確保に走らなかったという見方もできよう。もっとも、近年、日本でも SDGs や ESG に対する関心が高まっていることに加えて、金融庁は地域金融機関に持続可

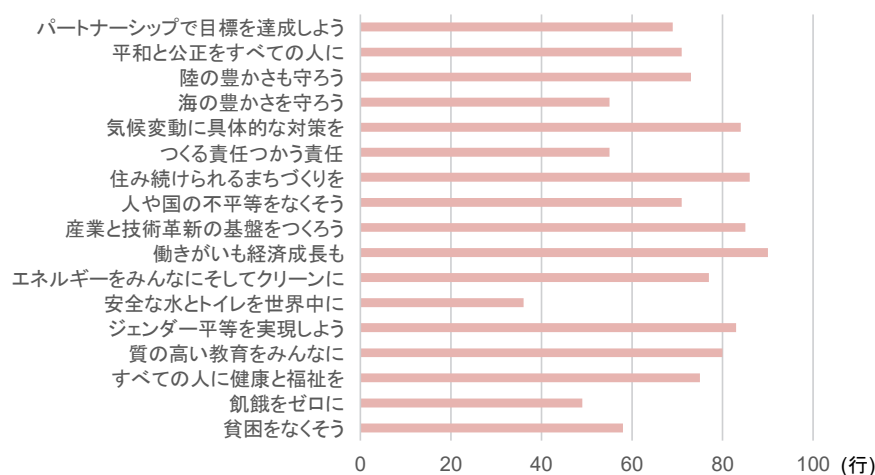
²⁵ Triodos Bank, “Reset the Economy; agenda for a resilient and inclusive recovery from the global corona crisis,” 28 May 2020.

能なビジネスモデルの構築を求めていることもあって、ソーシャル・バンキングが今後、日本でも注目される可能性は高いように思われる。そこで、本稿で整理した海外の議論や動向を踏まえながら、日本におけるソーシャル・バンキングの可能性について若干の考察を加えたい。

日本の金融機関は一般に、ソーシャル・バンクのビジネスモデルに近い立場にあるように思われる。特に、地域金融機関については、顧客と長期的かつ多面的な関係を構築することで蓄積された情報を基に融資を提供するリレーションシップ・バンキングを展開し、地域経済・社会を支える存在として期待されている。金融庁についても地域金融機関に対しリレーションシップ・バンキングの下で地域密着型金融の機能強化を求めてきた。このような点を踏まえると、地域金融機関を中心に日本の金融機関がソーシャル・バンキングを自らのビジネスモデルに取り込んでいく土壌があるように思われる。実際、日本の金融機関でもSDGsやESGの取組みが浸透しつつある。全国銀行協会（全銀協）が行った会員銀行を対象とするアンケート調査では、回答があった銀行のうち90%に相当する銀行（117行中105行）がSDGsの取組みを行っている²⁶と回答している。当該アンケートではSDGs目標のうち会員銀行が取り組んでいる目標についても集計されており、会員銀行の取組みの焦点は多岐にわたっている（図表7）。

このように日本の金融機関もSDGsやESGの取組みを強化しつつあるが、ソーシャル・バンクと日本の金融機関のビジネスモデルの違いを挙げると、ソーシャル・バンクはリスク・リターンという伝統的な資本市場の評価軸とともに、あるいはそれ以上にインパクトに軸を置いていることである。より具体的には、ソーシャル・バンクは、環境や社会的、文化セクターにビジネスの焦点を当てながら、投融資の結果として発生するインパクトをより重視することに特徴がある。日本の金融機関がソーシャル・バンキングに取り組むと

図表7 SDGs目標のうち会員銀行が取り組んでいる目標（複数回答）



(出所) 全銀協 SDGs レポートより野村資本市場研究所作成

²⁶ 全国銀行協会「全銀協 SDGs レポート 2020-2021（暫定版）」2021年3月

すれば、何よりもまず、銀行業務を通じて環境や社会へのインパクトを重視する視点をどのように経営に取り込んでいくかが鍵になる。

この点に関し、2019年にUNEP FIが策定したPRBはインパクトおよび目標設定として、「銀行の活動、製品、サービスから生じる人や環境へのネガティブなインパクトを減らし、リスクを管理しながら、ポジティブなインパクトを継続的に増やすこと。当該目的のために最も重要なインパクトを与えることができる目標を設定して開示すること」を原則の1つに定めている（図表8）。インパクトを重視する姿勢を銀行業務に取り組んでいくことは、ソーシャル・バンクとして不可欠の要素となっている。

その際、インパクトをどのように評価するかが課題となる。インパクト評価に関しては様々な手法が存在し、一般的に確立された手法がないため、どのようにインパクトを評価するかが悩ましい。ソーシャル・バンクの代表格であるトリオドス銀行のインパクト評価をみると、前述のとおり、環境セクターや社会的セクター、文化セクターにおける個々のテーマについて、国際基準があればその方法に準じて測定を行う一方で、国際基準がない場合には直感的に理解しやすい測定を行っており、重要な参考になると考えられる。

日本の金融機関がソーシャル・バンクとしてのビジネスモデルを構築していくに当たっては、国際的な枠組みやネットワークに参加していくことで対内的および対外的に自らのアイデンティティを確立していくことも重要であろう。PRBには現在、69カ国226の金融機関が署名している。日本の金融機関では、三菱UFJフィナンシャル・グループ、三井住友フィナンシャルグループ、みずほフィナンシャルグループ、三井住友トラスト・ホールディングス、新生銀行、滋賀銀行、九州フィナンシャルグループおよび野村ホールディングスが署名している。なお、UNEP FIは、PRBの非遵守が明らかになった場合には署名リストから除外するという対応を図っており、実質的に遵守していることが求められる。

また、ソーシャル・バンクのネットワークであるGABVへの参加も想定される。GABVに参加している日本の金融機関は第一勧業信用組合のみである。GABVに参加することによって海外の先進的なソーシャル・バンクとリレーションを有しつつ、ソーシャル・バンキングの国際基準を参考にすることが可能になるのではないだろうか。なお、日本国内で

図表8 PRBの6つの原則

1. 整合性	SDGs、パリ協定および関連する国・地域の枠組みに示されているように個人のニーズや社会の目標と一致し、貢献するように事業戦略を調整すること
2. インパクトおよび目標設定	銀行の活動、製品、サービスから生じる人や環境へのネガティブなインパクトを減らし、リスクを管理しながら、ポジティブなインパクトを継続的に増やすこと。当該目的のために最も重要なインパクトを与えることができる目標を設定して開示すること
3. クライアントおよび顧客	クライアントや顧客と責任を持って協力し、持続可能な慣行を奨励し、現在および将来の世代に共通の繁栄をもたらす経済活動を可能にすること
4. ステークホルダー	社会の目標を達成するために、関連する利害関係者と積極的かつ責任を持って協議し、関与し、提携すること
5. ガバナンスおよびカルチャー	効果的なガバナンスと責任ある銀行の文化を通じて、これらの原則へのコミットメントを実行すること
6. 透明性および説明責任	これらの原則の個々のおよび集団的な実施を定期的に見直し、ポジティブとネガティブなインパクトおよび社会の目標への貢献について透明性と説明責任を果たすこと

(出所) UNEP FI より野村資本市場研究所作成

もソーシャル・バンキングの普及に向けた実務者のネットワーク化の動きがある。GABVの活動に呼応し、「価値を大切にする金融」を広めたいという願いを持つ有志によって2018年12月にJPBV（Japanese Practitioners for Banking on Values）が設立されている²⁷。

他方、前述のとおり、ソーシャル・バンクは上場によって利益最大化に経営の焦点が当たることにつながることから、上場を避ける傾向があるとされる。実際、トリオドス銀行は上場しておらず、その代わりに同行の株式を保有する基金が預託証券を発行することで資本を調達する一方、基金は同行のミッションやビジネス上の利益とともに、預託証券の保有者の利益を踏まえながら、同行の議決権行使を行うという仕組みである。このようなガバナンス構造によって持続可能な長期的経営を維持することを企図している。

この点に関連して日本でも地銀の非上場化の議論が行われている。2021年1月の金融審議会の報告書では、「非上場化を通じてより地域経済に関係の深い安定的な株主構成が実現されれば、地域密着型の持続可能なビジネスモデルの構築に資する」との議論が紹介され、論点整理が行われている²⁸。様々な角度からの検討を要する議論であるが、仮に上場地銀が非上場化の検討を行うのであれば、インパクトを重視するソーシャル・バンクとして非上場化を図るという方向性があり得ることをトリオドス銀行のガバナンス構造は示唆している。

なお、ソーシャル・バンクも現在のマイナス金利を含む低金利環境に悩まされている。トリオドス銀行では、低金利環境の下、預金ベースの成長がローン・ポートフォリオの成長を上回っており、資金運用にとって難しい経営環境に置かれている。また、低金利環境はより低い金利への借換えを促すことから当初の見込みよりも早く償還が進むことになる。そのことが利鞘の低下につながり、同行の収益を下押ししている。

そこで同行は、利鞘縮小の問題に対処するために、融資の成長率が低下する可能性も踏まえながら、融資の対象となるプロジェクトや各国への融資の配分についてより選択的に対応するとともに、顧客に提供する商品・サービスを見直し、リターンとインパクトの双方に利益を生じる融資に焦点を当てる方針である。また、同行はオランダで10万ユーロ超の預金者にマイナス金利を適用したり、普通預金口座に月額2ユーロの管理手数料を請求したりするなど預金サービスの価格適正化の取組みも行っている。さらに、同行はできる限りのコスト削減とともに、資産運用部門や銀行のフィー・ビジネスの積極的な拡大によって、融資ビジネスの利益率の縮小を補っていく考えを明らかにしている。

さらに、同行はデジタル・ソリューションを適用し、カスタマー・ジャーニー²⁹とともに業務オペレーションを合理化し効率化を図ることが、預金サービスの価格適正化とともに、財務健全性を維持するために重要であるとしている。顧客体験を向上させ、プロセスをより効果的により低コストなものにするため、ITやデジタル・ソリューションの開発

²⁷ 現在は、一般社団法人価値を大切にする金融実践者の会として活動を行っている。

²⁸ 金融審議会・銀行制度等ワーキング・グループ報告「経済を力強く支える金融機能の確立に向けて」2020年12月22日

²⁹ 顧客が製品やサービスとどのような関わりを有して、どのような考えや感情を抱くかなどを把握するために、顧客の視点を意識しながら、時系列を追って顧客体験を分析するマーケティング手法を指す。

を続けていく方針を表明している。

このようなトリオドス銀行の経営方針は、マイナス金利環境下にある日本の金融機関の経営方針とまさに一致する。すなわち、同行の取組みは、収益低下のプレッシャーが強く働くマイナス金利の下で経営の健全性を維持するための鍵であることを示しており、その意味で日本の金融機関が行っている現在の取組みをサポートするものであろう。

日本では現在、SDGs や ESG への関心が高まり、金融機関がそれらに取り組むことが必須要件となりつつある。さらに、COVID-19 の影響も続いており、人々や社会が社会・経済活動を行っていく上で欠かせない実体経済へのファイナンスを提供する金融機関の役割が益々高まっている。このような社会の要請に対する 1 つの解として、日本の金融機関が「利益・人々・地球」というトリプル・ボトム・ラインの下、銀行業務を通じて社会全体の利益を促進するソーシャル・バンキングに焦点を当てていくことも求められよう。