

地銀協レポート

Vol.2

2021年8月13日公表

レポート

当協会の信用リスク情報統合サービス「CRITS」の
概要と今後の展望

業務部 信用リスク管理高度化支援室

女性の活躍の場を広げる地方銀行の取り組み

企画調査部

協会ニュース

総務省・全国銀行協会における地方税統一QRコード規格の取りまとめ

「地方創生事例集」の拡充

「DX推進経営研究会」の開催

統計グラフ

地方銀行の預金・貸出金の推移

当協会の信用リスク情報統合サービス「CRITS」の概要と今後の展望

業務部 信用リスク管理高度化支援室

〔要旨〕

当協会が共同事業の1つとして手掛ける「信用リスク情報統合サービス（CRITS）」は、最先端の金融工学・統計学の手法を駆使した「財務・信用情報データベース」、「信用スコアリングモデル」、「信用VaRモデル（ポートフォリオ評価モデル）」の3つの機能を提供するサービスであり、2004年の事業開始以来、会員銀行（地方銀行62行）の信用リスク管理の高度化に大きく貢献してきました。

このうち、「財務・信用情報データベース」には、これまでの約17年間にわたり、厳格な登録基準に基づき、地方銀行のほぼ全ての融資先企業のデータを蓄積してきており、今や“ビッグデータ”と呼べる存在へと成長を遂げています。地方銀行は、この「大量・長期間・高精度」のデータベースを用いて、様々な切り口から、自行の貸出ポートフォリオの評価や、個別の融資先企業に係る財務分析等を、全行データと比較しながら実施することができます。

当協会では、この貴重なデータベースを地方銀行業界内部での活用にとどめず、外部パートナーとのCRITSデータを用いた共同研究の実施、当協会WebサイトにおけるCRITS実績デフォルト率の公表等に取り組んでいます。今後も、地方銀行とその取引先企業にとって、持続可能なビジネスモデルの確立等の支援につながるよう、新たなチャレンジを続けていきます。

はじめに

当協会は80年以上にわたる歴史の中で、いくつかの画期的ともいえる共同事業を手掛けてきています。主なものとして、現在の全国銀行データ通信システム（全銀システム）の基となった「全国地方銀行データ通信システム」^{（注1）}、わが国最大の住宅ローン団体信用生命保険制度、そして本稿のテーマである信用リスク情報統合サービス（CRITS）^{（注2）} = Credit Risk Information Total Service）が挙げられます。

CRITSは、地方銀行共同の信用リスク管理プ

ラットフォームであり、2頁の図表1は、その中心的機能である「財務・信用情報データベース」から出力された主要業種別の実績デフォルト率^{（注3）}の推移を示したものです。これをみると、コロナ禍においても、政府や地方公共団体による各種支援策に加え、地方銀行各行が、地元企業に対して資金繰り支援をはじめとする金融サービスを機動的・安定的に提供することで、足許のデフォルト（元本や利息の支払不能、遅延等）の発生が抑制されていることがみてとれます。

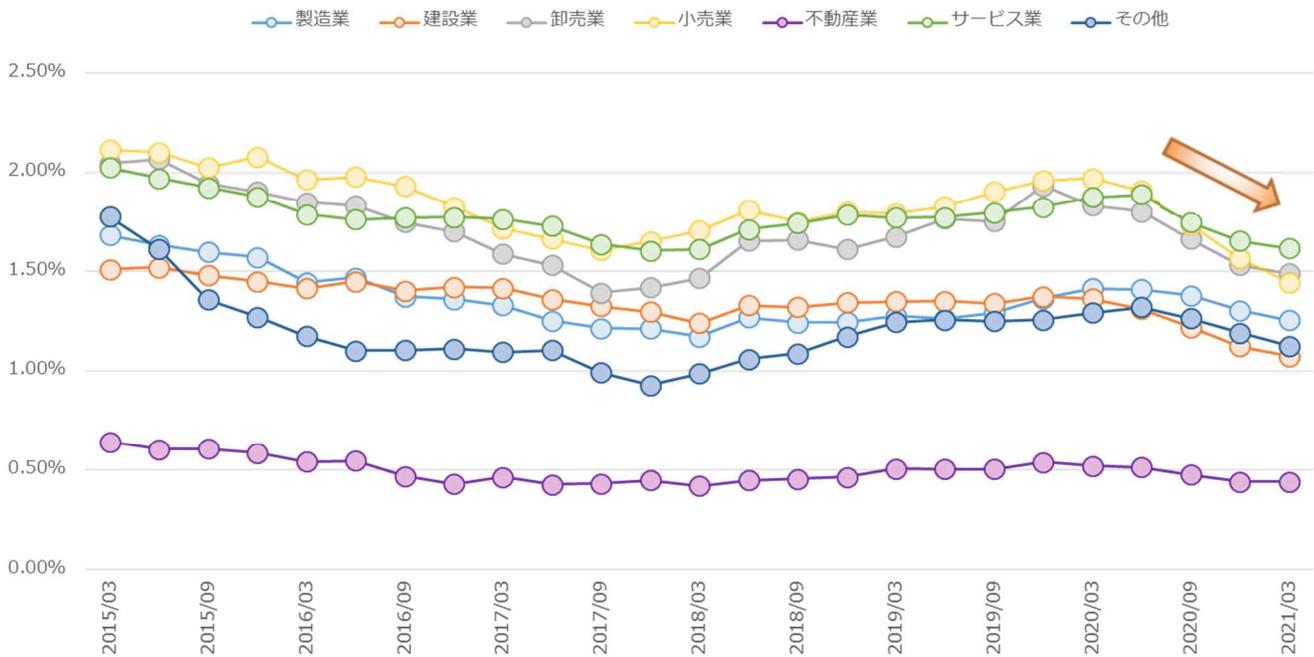
以下では、銀行経営に必要不可欠な「信用リスク

（注1）全銀システムは、日本全国の金融機関が参加するオンラインでの送金等を可能とする決済システム。1968年に地方銀行の間でスタートした「全国地方銀行データ通信システム」が開発のベースとなった。同システムは、1973年の全銀システムの発足に伴い発展的に解消。

（注2）CRITSは、当協会の登録商標。

（注3）基準日（四半期末）の1年前時点における非デフォルト先（債務者区分が正常先・要注意先・要管理先、もしくは返済の延滞が3か月未満の先）のうち、1年以内にデフォルト状態（債務者区分が破綻懸念先・実質破綻先・破綻先になった、もしくは3か月以上返済が延滞している、のいずれか）になった先の割合。

【図表1】直近5年間の実績デフォルト率（業種別）



管理」業務の概要に触れつつ、地方銀行の信用リスク管理の高度化に寄与してきた「CRITS」の概要、今後の展開等について紹介します。

1. CRITS 開発の背景

銀行が企業等に融資する資金の原資は、預金者からお預かりしているお金であり、この預金が毀損しないように、銀行は、融資先がデフォルトに陥るリスク（信用リスク）を厳格に管理する必要があります。

かつての平成バブルの崩壊の際には、この信用リスクの管理に失敗した金融機関が少なくなく、多くの破綻が発生しました。その反省から、銀行は、融資先企業の経営実態の分析や、債権分類・資産査定手法の高度化など、信用リスク管理の高度化に努めてきましたが、その大きな転機となったのが金融工

学の発展です。

金融工学とは、高度な統計的手法を駆使したデータ分析により、資産価格の変動やデフォルトの発生等を予測するもので、それまでの人間の経験や勘に頼ったリスク管理とは一線を画すものです。地銀界はこのトレンドをいち早くキャッチし、1999年に、地方銀行の有志行がCRITSの前身となる「信用リスク定量化共同システム」を開発、共同利用を開始しました。

金融工学の活用の流れは、グローバルな銀行監督ルールにも波及していきます。主要国の銀行監督当局・中央銀行の組織である「バーゼル銀行監督委員会」は、2004年、金融工学的手法を大幅に取り入れた新たな自己資本比率規制（バーゼル）の導入を決定しました（注4）。

金融工学活用の拡がりに対応し、当協会は、上記

（注4）自己資本比率とは、銀行の自己資本の額を分子、保有資産等のリスクの大きさを表す数値（リスクアセット）を分母として算出される比率のことで、銀行の経営の健全度を示す重要な指標。バーゼル規制では、国際的に活動する銀行に対し自己資本比率を8%以上に保つよう義務づけている。バーゼルはバーゼル規制の第2版で、銀行の保有資産等のリスク計測（自己資本比率を算出する際の分母）の精緻化等が行われた。

の「信用リスク定量化共同システム」を大幅に機能強化し、同年、より高度かつ効率的な信用リスク管理の実現を目指し、協会の共同事業としてCRITTSがスタートするに至りました。

その後、CRITTSは、自己資本比率規制のさらなる高度化やIT技術の発展に応じて3度のシステム更改を実施しました。特に、CRITTSの中核的な機能である地方銀行共同の財務・信用情報データベースは、長年にわたるデータ蓄積を経て、今や、世界的にも類を見ない充実した信用リスクデータベースへと成長を遂げています。

2. CRITTSの3つの機能

CRITTSは、地方銀行共同の「財務・信用情報データベース」のほか、「財務スコアリングモデル」、「信用VaRモデル（ポートフォリオ評価モデル）」の3つの機能を会員銀行向けに提供しています。この3機能が共通のプラットフォーム上で一体として動作することで、高度かつ効率的な信用リスク管理を実現しています。

(1) 財務・信用情報データベース

CRITTSの「財務・信用情報データベース」には、地方銀行の共同データベースならではの3つの大きな特徴があります（図表2）。

1つ目の特徴は、ビッグデータであることです。CRITTSデータベースには、地方銀行62行のほぼ全ての融資先企業の財務・信用等に関するデータが四半期ごとに登録されています（データは匿名加工・統計化されており、個別企業の特定は不可能）。CRITTSデータベースへの登録企業数は足許で約57万社^(注5)に上り、全国の企業数約163万社^(注6)のおよそ35%をカバーしている計算になります。地域による偏りもほぼなく、日本全国の企業の情報^(注7)をバランスよく蓄積しているといえます（4頁の図表3）。同様に、登録融資残高も約123兆円と、国内銀行の総融資残高約347兆円のおよそ35%をカバーしています^(注8)。

2つ目の特徴は、時系列データの充実です。CRITTSは2004年のサービス開始から約17年間にわたりデータを蓄積しています。リーマンショック、東日本大震災、消費税増税、コロナショックといっ

【図表2】CRITTSデータベースの特徴



ビッグデータ

- ・当協会の全会員銀行が長年にわたり着実にデータ登録を実施
- ・地銀のほぼ全ての事業性貸出先を網羅
- ・登録されている企業は約57万社
- ・登録融資残高は約123兆円（会社法上の会社、その他法人、外国法人の合計）



時系列データの充実

- ・約17年間分のデータを蓄積
- ・リーマンショック、東日本大震災、マイナス金利政策の導入、コロナショック等の経済・社会事象をカバー



高精度・客観性・比較可能性

- ・統一されたデータ登録基準
- ・安定したデータ母集団
- ・厳格な精度管理プロセス
- ・全行データと自行データの比較可能性

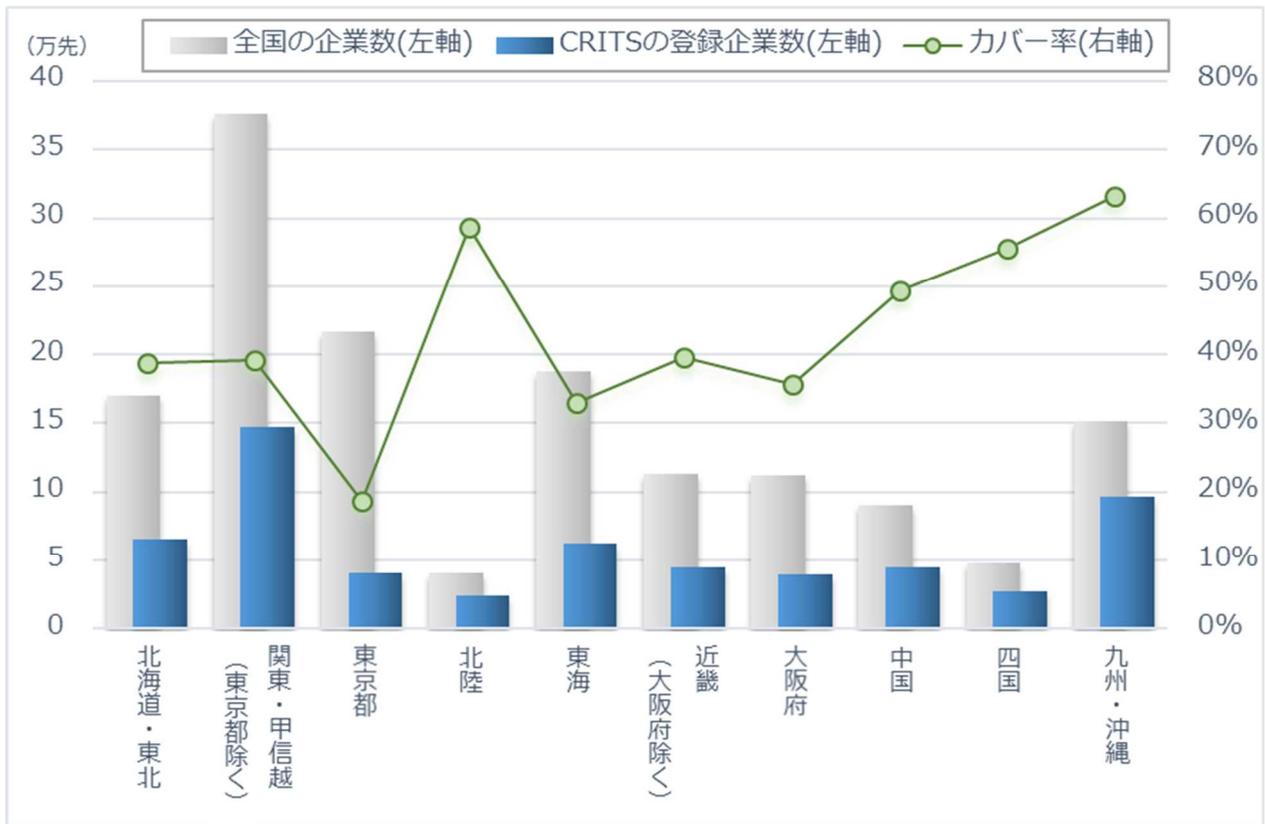
（注5）「約57万社」は、各地方銀行がCRITTSに登録したデータから、同一企業と推定される企業（会社法上の会社）を名寄せした後の数値（名寄せ前ベースの数値は「約74万社」、2021年3月末時点）。

（注6）総務省・経済産業省「2016年経済センサス-活動調査結果」より。

（注7）2010年からは、会社法上の会社に加え、個人事業主、国・地公体、その他法人、外国法人に関する情報も蓄積。

（注8）CRITTSの登録融資残高は、会社法上の会社、その他法人、外国法人の合計。国内銀行の総融資残高の出所は、日本銀行「預金・貸出関連統計」の「貸出金/法人（含む金融）未残/銀行勘定」。いずれも2021年3月末の計数。

【図表3】CRITSの地域別登録企業数



出所：全国の企業数は総務省・経済産業省「2016年経済センサス-活動調査結果」より。

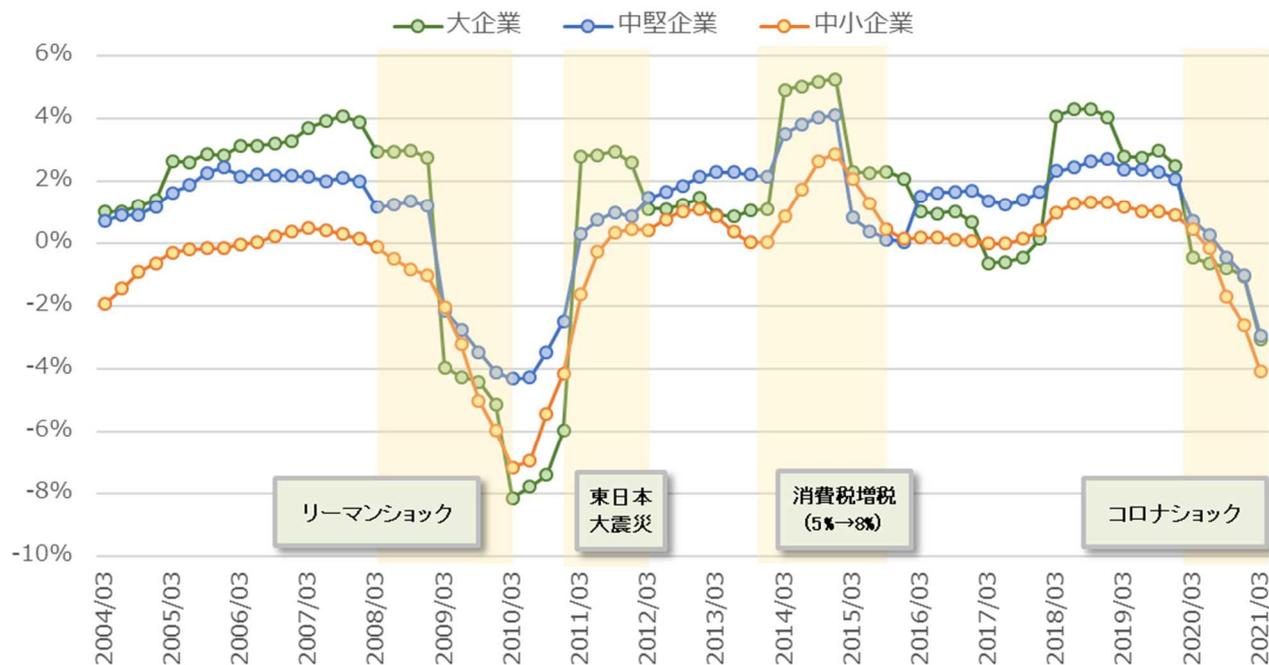
た特徴的な経済・社会事象をカバーしており、こうした事象が企業の信用・財務状況等にどのような影響を与えたのかを、時系列で比較・分析することができます。

5頁の図表4は、地方銀行の融資先企業の増収率（売上高の対前期比増加率）の推移を、上記の経済・社会事象と重ねて、企業規模別に表示したものです。これをみると、リーマンショックが急激かつ大規模な経済活動の落ち込みを招いたことがみてとれます。東北地方を中心に激甚な被害をもたらした東日本大震災は、全国ベースの数字で見ると影響は限定的であることがわかります。また、大企業は、増収率の低下・回復が短期間かつ急激に発現する（業績が赤字回復する傾向にある）のに対し、中小企業は増収率の低下・回復と

もにやや遅行性があり、増減幅も比較的緩やかであることがみてとれます。2014年から2015年にかけての増収率の急上昇・急低下は、消費税増税（5%→8%）前の駆け込み需要とその後の消費の反動減が影響しているものと考えられます。

3つ目かつ最大の特徴は、データの品質（高精度・客観性・比較可能性）の高さです。どれだけ大量のデータを集めたとしても、データの登録基準や品質がばらばらでは、その効果的な活用は望めません。CRITSは、統一されたデータ登録基準に基づき、当協会が登録データの精度管理を実施することにより、高精度なデータの蓄積を行っています。

【図表4】 地方銀行の融資取引先の増収率（中央値）の推移



(2) 財務スコアリングモデル

C R I T Sは、信用・財務情報データベースに蓄積された膨大なデータを統計解析することにより、企業の決算書から一定の財務情報を入力すると、その企業のデフォルト率を予測する「スコアリングモデル」（6頁の図表5）を開発し、地方銀行に提供しています。

このスコアリングモデルから算出されるスコアは、地方銀行が個々の融資先企業の信用リスクを評価する際の基礎情報として、その他の定性情報（営業力、技術力、事業の将来性等）と併せて活用されています。

スコアリングモデルのデフォルト予測精度は、その時々々の経済環境によって左右されます。このため、当協会では、毎年、信用・財務情報データベースに新たに蓄積されたデータを基に、統計学的手法を用いてスコアリングモデルの精度検証を行い、必要に応じてモデルの改善を行っています。

(3) 信用VaRモデル（ポートフォリオ評価モデル）

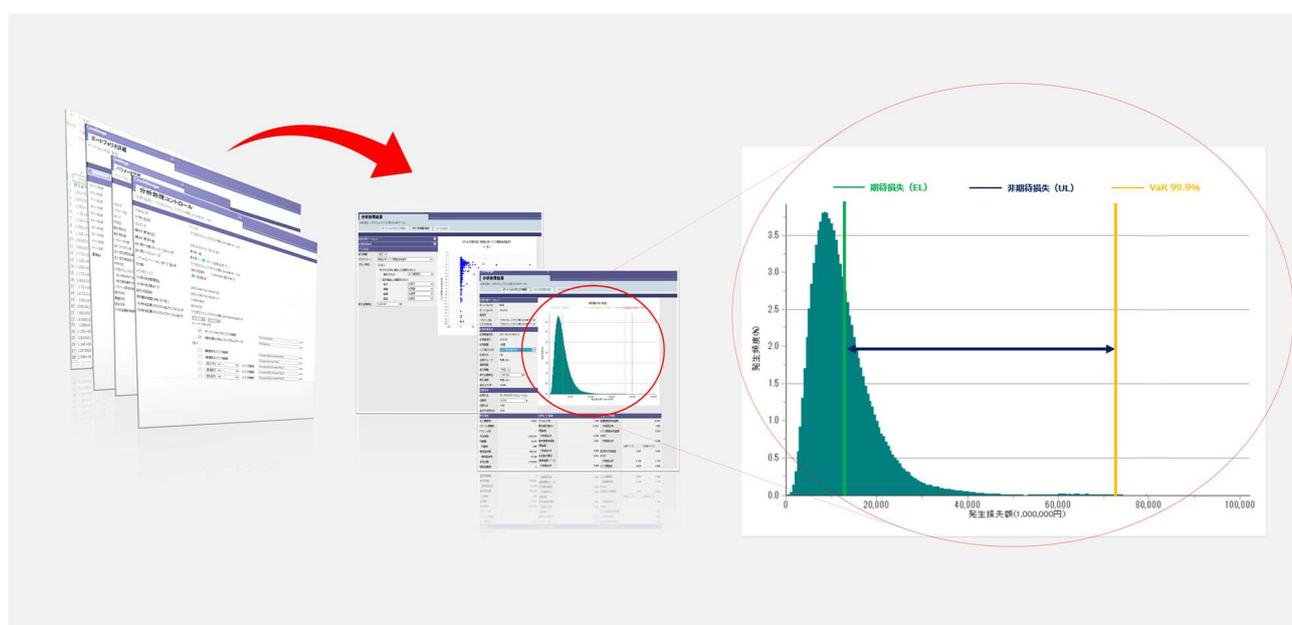
銀行は、個々の融資先企業の信用リスク評価に加えて、融資先全体（貸出ポートフォリオ）の構成等を踏まえた信用リスク管理も併せて行う必要があります。例えば、バーゼル規制では、理論上、1000年に1度の大規模な貸倒損失が発生しても銀行が経営破綻に陥ることのないだけの、十分な自己資本の保有が求められます。リスク管理上想定する一定の確率（この場合は1000分の1 = 0.1%）で、銀行の貸出ポートフォリオが被りうる最大の損失額のことをValue at Risk (VaR) といいます。

しかし、数万社もの融資先から構成される複雑な貸出ポートフォリオのVaRを計算するためには、個社のデフォルト発生確率のみならず、景気変動が各業種に与える影響の違いや、会社の親子関係など、様々な要素を加味した、膨大なシミュレーション計算が必要となります（注9）。

【図表5】CRITSスコアリングモデルのメカニズム



【図表6】信用VaRモデルを活用した信用リスク量の計測イメージ



このような計算を行うのが「信用VaRモデル（ポートフォリオ評価モデル）」です。CRITSは、100万回ものシミュレーションをわずか数分で行うことが可能となっています（図表6）。

3. CRITSデータの活用

(1) 地方銀行における活用事例

上記のとおり、CRITS「財務・信用情報デー

タベース」には、地方銀行62行のほぼ全ての融資先企業のデータが約17年間にわたり蓄積されてきており、各銀行はこれらのデータを自由に利用することができます。

例えば、自行の貸出ポートフォリオの信用リスク評価等を行う際に、全行平均との比較により自行の強み・弱みを把握することで、ポートフォリオの直し等につなげることも可能です。業種や地域の偏

（注9）例えば、5万社からなる貸出ポートフォリオのデフォルト発生パターン（個社のデフォルト発生有無の組み合わせの数）は、2の5万乗という天文学的な数となる。

【図表7】「CRITS Discover」の分析イメージ



り、スコアの分布、大口残高比率（大口貸出先にとの程度融資が集中しているかをみる指標）といった様々な切り口から、地方銀行全体における自行の立ち位置を把握することができます。同様に、個別の取引先企業の財務状態が全国の企業の中でどのような位置にあるのかをベンチマークすることも可能です。さらには、自行の営業エリアにおいて融資先企業数が少ない業種がある場合に、全行データから同業種の特性を確認することなどもできます。

CRITSは、このような分析を効率的・効果的に行うことができるよう、膨大な蓄積データを様々な切り口で即座にビジュアル化できる「CRITS Discover」を提供しています（図表7）。

(2) 当協会における各種分析、外部パートナーとの共同研究等の実施

当協会は、地方銀行の信用リスク管理高度化や貸出業務運営のヒントとすべく、パートナーの金融工学専門会社と連携して、随時、CRITSデータを活用した各種分析を実施し、会員銀行に提供しています。

これまでに、業種・地域・個社等に対する貸出の偏り、融資先の信用リスクと担保・保証の関係性、中小企業の労働生産性（従業員1人当たりの付加価値創出額）の業種別比較など、信用リスク管理の高度化や地域経済活性化等の観点から様々な分析を実施しています。最近では、新型コロナウイルス感染症の影響調査として、コロナ禍において地方銀行がどれだけ貸出を増やし地元企業の資金繰りを支えているか、また、融資先企業の業種別デフォルト率や信用格付がどのように変化しているか分析を行いました。

また、外部の知見・ノウハウを活用して、CRITSデータのさらなる活用を図る観点から、CRITSデータに関心を示していただいた外部パートナーとの共同研究等も実施しています。これまでに、企業がデフォルトに至る際の財務状態の時系列変動パターンの分析、人工知能のスコアリングモデルへの応用、新型コロナウイルス感染症の影響の先行き見通し等をテーマとして共同研究を実施しており、今後も積極的に取り組んでいく方針です。

4 . 今後の展望

C R I T S は、もともとは地方銀行の信用リスク管理高度化の支援を目的として開始したサービスですが、サービス開始から約17年が経過し、その価値が高まるにつれ、C R I T S の活用可能性はさらに広がっていくものと考えられます。

地域における人口減少、デジタル化、脱炭素化など、経済・社会の不可逆的な構造変化が進むなか、当協会としては、長年にわたるデータ蓄積により構築された“ビッグデータ”と、これまでに培ったデータ分析の知見を活かし、地方銀行とその取引先企業

にとって、持続可能なビジネスモデルの確立、イノベーションの創出、将来事業の創造等の支援につながるよう、チャレンジを続けていきます。

2021年5月には、C R I T S データに基づく知見を広く世間に知っていただくために、当協会Webサイト (https://www.chiginkyo.or.jp/app/story.php?story_id=1759) においてC R I T S 実績デフォルト率の公表を開始しました。今後も、皆様のご関心等も踏まえつつ、C R I T S のさらなる有効活用を検討していきます。

女性の活躍の場を広げる地方銀行の取り組み

企画調査部

〔 要 旨 〕

ダイバーシティ推進の動きが広がる中、地方銀行は、女性の活躍を推進する観点から、女性行員のキャリアアップ支援や仕事と育児の両立支援等を通じて、女性行員が長く安心して働ける魅力ある職場づくりに注力しています。

業界全体としては、行員が転居を理由として退職を余儀なくされる場合でも、地方銀行62行のネットワークを活かした「地銀人材バンク」により、他の地方銀行に再就職して銀行員としてのキャリアを継続できるような取り組みを行っています。

本レポートでは、地方銀行の取り組みについて、担当者の声も紹介しています。これから就職活動を行う学生の方々には、有力な就職候補先として地方銀行に注目していただきたいと思います。

1. 地方銀行における女性行員の活躍推進の取り組み

ジェンダー（社会的・文化的に作られた性差）の不平等が経済・社会の成長を阻む要因となっているとの認識のもと、国内外において、女性の活躍を推進する取り組みが進められています。国際的には、SDGsの目標の1つに「ジェンダー平等を実現しよう」（目標5）が掲げられ、国内においても、2019年に女性活躍推進法が改正され、企業に対し女性が働きやすい環境の整備等が求められています。また、2021年には、コーポレートガバナンス・コードが改訂され、女性の管理職等への登用に係る目標設定・開示が求められています。

こうした中、地方銀行は、銀行経営に多様な視点や考えを反映させること等を目的に、ダイバーシティ（多様性）の推進に注力しています。中でも、女性行員の活躍推進を重点施策と位置づけ、女性行員のキャリアアップの支援や、管理職・役員への登用のほか、育児との両立支援等をはじめとしたワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいます。

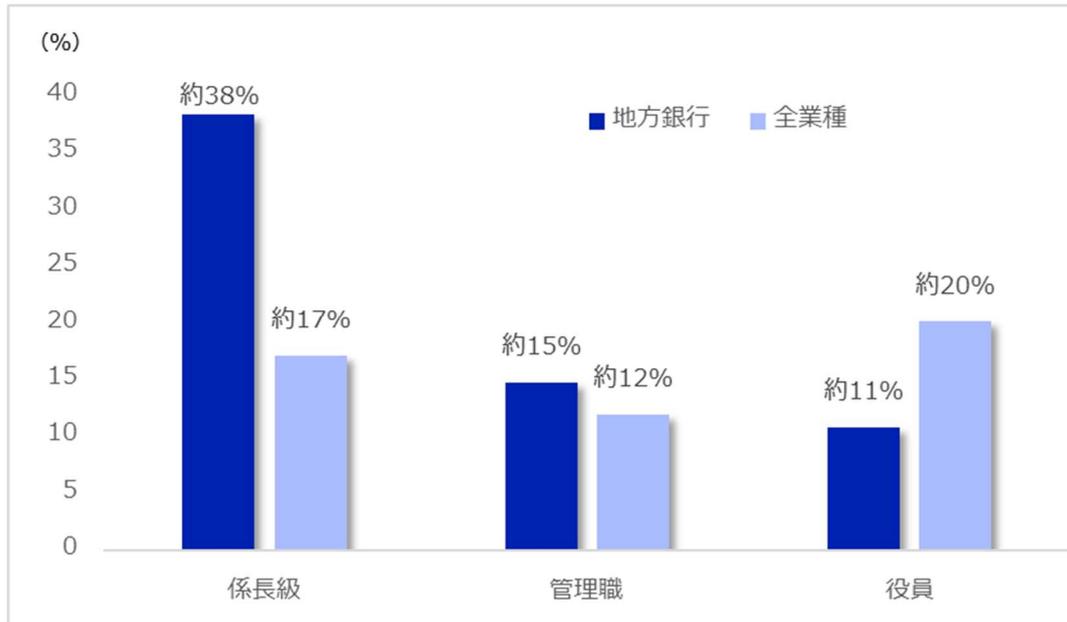
(1) 女性行員のキャリアアップ支援、幹部候補者の育成等

地方銀行は、行員に占める女性の割合が約43%（2020年3月末時点）と全業種平均（約26%）と比べて高い水準にあり、これまでも女性行員が働きやすい環境の整備に取り組んできました。近年では、女性行員の管理職への登用に関する数値目標の設定、女性行員のライフステージや経験等に応じた研修の実施等を通じて、将来の管理職候補となる女性行員の育成を着実に進めています。現在、地方銀行における係長級の女性比率は、約38%（比率を公表している39行ベース）、管理職では約15%（同55行ベース）となっています（10頁の図表1）。

役員については、地方銀行全体（13持株会社+43行）で女性の比率は1割程度となっています。社外取締役としての登用が目立ちますが、近年では、女性行員を業務執行を行う取締役に登用する動きもみられます。

また、2021年6月末現在、女性活躍推進法に基づく「えるぼし」^{（注1）}を取得した地方銀行も62行

【図表1】 指導的役職に占める女性の割合



出所：地方銀行の計数 ... 「系長級」・「管理職」の計数は、厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」（2021年7月27日時点の掲載情報）等の公表情報に基づき作成。「系長級」は39行ベース、「管理職」は55行ベース。「役員」は有価証券報告書（2020年3月期）により作成（13持株会社+43行）。いずれも各行公表比率の単純平均。
全業種の計数 ... 「令和元年度雇用均等基本調査」（2019年10月調査）により作成。

中33行と、過半数を占めるまでになっています。

(2) ワーク・ライフ・バランス等の取り組み

多くの地方銀行は、結婚や出産等を経た後も女性行員が働き続けられるよう、仕事と育児との両立支援策や、配偶者の転勤等に配慮した人事制度の整備、男性の育児参加に向けた取り組み等を行っています。

例えば、千葉銀行は、企業内保育所の設置や「育児のための短日勤務制度」等を導入しています。また、静岡銀行は、働き方改革の一環として、「従業員が自律して行動できる意識醸成」を目的とした「ワークスタイル・イノベーション」（柔軟な勤務体系の導入、

副業・兼業の斡旋等）という施策を実施しています（11、12ページのインタビュー、 ）。

これらの取り組みは、男女を問わず行員にとって働き続けやすい企業風土に繋がっています。

（注1）女性の活躍推進の状況等が優良な企業を認定する制度。女性管理職比率等の認定基準を達成することにより認定される。

<インタビュー> 千葉銀行 ダイバーシティ推進部 新井 仁美さん

Q： 貴行が女性行員の活躍を推進している背景・経緯を教えてください。

A： 多様な人と人が連携し、互いの持ち味を活かすことで環境の変化に柔軟かつスピーディに対応できる組織を創るため、経営戦略の主要課題にダイバーシティを据えて取り組んでいます。

千葉銀行は職員の約4割が女性ですが、銀行内のさまざまな分野で活躍する女性が増え、キャリアを継続・向上していくための課題の1つが「仕事とライフイベントの両立」でした。そこでまずは「育児とキャリアの両立」に着目し、企業内保育所の設置や短日勤務制度（育児休業からの慣らし勤務制度）の導入、復職サポート施策の整備を進めながら、女性のキャリア形成支援（メンター制度や階層別研修）にも取り組んできました。

Q： こうした制度を浸透させるために、どのように行員の意識醸成を図っているのですか。

A： 経営トップが、ダイバーシティの重要性を認識し、行内外に繰り返しメッセージを発信しています。そうしたトップダウンから始まり、行員一人ひとりが自分事として腹落ちできるよう、全員を対象にした研修や、職場単位での「ダイバーシティ推進会議」、全役員と各職場の代表が参加する「ダイバーシティフォーラム」などさまざまな取り組みを行っています。また、所属長に対する評価項目として、ダイバーシティ推進や女性活躍推進の取り組み状況等を組み入れるなど、管理職へのアプローチも進めています。女性に限らず、全ての職員が当事者として働き方や「無意識の思い込み」について見直し、働きがいのある職場づくりを目指していくことが大切だと考えています。

Q： 貴行の女性活躍推進に関する事例を教えてください。

A： 女性が指導的立場に就くためには、女性が将来の昇格等への意欲を高め、視野を広げてもらうこと、そして多くの経験を積むことが大切だと思っています。千葉銀行には「ダイバーシティ推進委員会」という組織横断型の委員会があり、さまざまな現場から集まったメンバーがダイバーシティ推進のための活動をしています。この中の「部会」では若手から中堅の女性行員がリーダー役に就き、リーダーシップ経験を積んでいます。

また、育児休業等により職場を離れている女性行員が、スムーズに復帰できるよう、メールマガジンやオンラインサロン、自己啓発ツール等、手厚い復職支援プログラムを用意しています。こうした制度を活用し、復職時に新しい業務にチャレンジし、DX（デジタルトランスフォーメーション）の行内公募トレーニーに合格した事例もあります。

<インタビュー> 静岡銀行 ダイバーシティ推進委員会

**リーダー 早野 亜希子さん（企業サポート部）
経営管理部 遠藤 威さん**

Q： 貴行が働き方改革を推進している背景・経緯を教えてください。

A： 不確実性が高く将来の予測が困難な「VUCA」^(注)の時代を迎えるなか、役職員一人ひとりの価値観やライフスタイルも一層多様化しています。

こうした「正解がない」時代にあって新たな付加価値を生み出していくためには、一人ひとりが自ら考え行動し、多様な意見を認め合いながら挑戦し続ける組織となる必要があります。

その実現に向けて、まずは2017年から働き方改革をスタートし、多様な働き方の浸透に向けた取り組みを進めました。そして、2019年からこの取り組みを発展させた「ワークスタイル・イノベーション」として、服装・時間・場所等、銀行に定められたルールに従うのではなく、自ら判断して自律的に働く意識の醸成に取り組んでいます。具体的には、服装の自由化やコアタイムがないフルフレックス制の導入、サテライトオフィスの設置（県内外10拠点）、副業・兼業の斡旋等です。このような取り組みは、女性活躍等につながる「働きやすさ」の向上に寄与していると思えます。

Q： 「ワークスタイル・イノベーション」導入による行内の変化について教えてください。

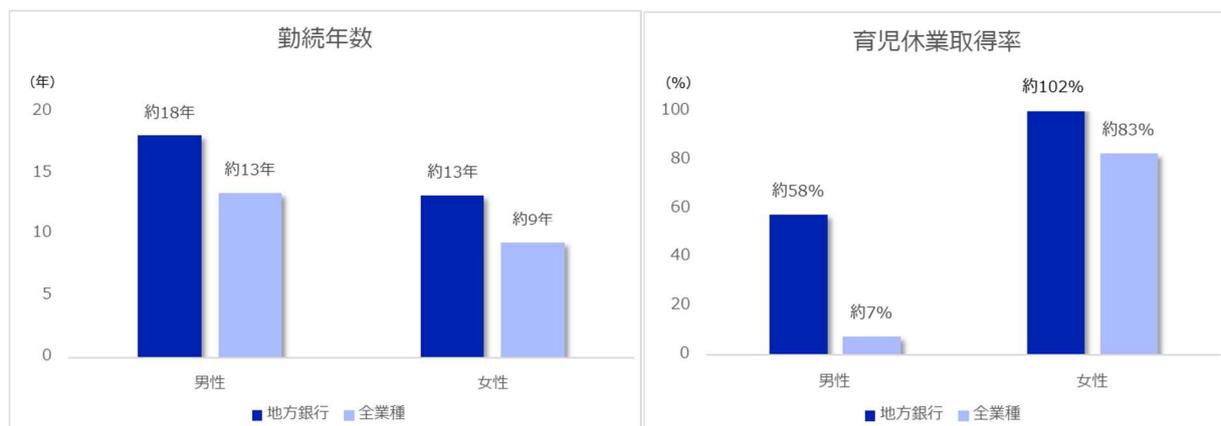
A： 特にフレックス制度の利用者が増えたと感じています。また、育児・介護中の行員に加え、不妊治療中・妊娠中の行員や、パートタイマーの行員についても、働き方の選択肢を増やしていくことにより、仕事だけでなく、様々なライフイベントについてもお互いが支えあって対応することが「当たり前」として捉えられると思っています。実際、就業を継続する意識を持つ女性行員が増えていると感じています。

Q： 制度浸透に向けた意識醸成等の取り組みについて教えてください。

A： 人事制度の改定など、ハード面での改革は着実に進んできました。次の段階として、改定した制度をスムーズに利用できる風土づくり（ソフト面からの改革）を行うため、本年7月にダイバーシティ推進委員会（委員長：副頭取）を設置しました。いわゆる「ワーママ」である女性行員（早野さん）をリーダーに据え、コアメンバーは中途採用者やスポーツ採用者、留学生採用者など、多様性に富んだ構成となっています。多様な視点から情報発信を行うことで、今まで見過ごしてきた視点や価値観に一人ひとりが気づき、多様性を受容する組織風土の醸成につなげていきたいと考えています。

（注）Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を並べたもの。

【図表2】 男女の勤続年数・育児休業取得率



出所：地方銀行の計数…「勤続年数」は当協会調べ（2020年3月末時点）。「育児休業取得率」は厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」（2021年7月27日時点の掲載情報）等の公表情報に基づき作成（各行公表比率の単純平均）。

全業種の計数…「勤続年数」は厚生労働省「令和2年賃金構造基本統計調査」（2020年7月調査）、「育児休業取得率」は厚生労働省「令和元年度雇用均等基本調査」（2019年10月調査）により作成。

「育児休業取得率」の計数について、「地方銀行」と「全業種」で出所の違いにより、定義が以下のとおり異なっている。地方銀行は、計算式の分子に前年度から継続して育児休業を取得している者を含むことから、全業種よりも計数が高めとなっており、女性については100%を超えている。

- ・地方銀行：（期間内に育児休業を取得した出産労働者数）÷（出産労働者数） 男性の場合は、配偶者が出産した労働者数
- ・全業種：（期間内に育児休業を開始した出産労働者数）÷（出産労働者数） 男性の場合は、配偶者が出産した労働者数

地方銀行の勤続年数や育児休業取得率は、全業種平均と比べて高い水準にあります。特に、地方銀行における男性の育児休業取得率は50%を超えています（公表している47行ベース）（図表2）。

なお、2021年6月末現在、次世代育成支援対策推進法に基づき、子育てサポート企業としての認定を取得している地方銀行は、「くるみん」が51行、「プラチナくるみん」が34行となっています^{（注2）}。

2. 地方銀行業界としての女性行員の活躍推進の取り組み

地方銀行は業界をあげて、女性行員の活躍推進を後押ししています。

(1) 「地銀人材バンク」

「地銀人材バンク」は、全国62行の地方銀行のネットワークを活用した取り組みであり、行員等が結婚や配偶者の転勤等を理由とした転居により退職を余儀なくされた場合に、就業継続を希望する方に転居先近隣の地方銀行を紹介するものです。2015年に創設され、千葉銀行が事務局を務めています。制度開始から2021年6月末までに、238名（累計）が本制度により再就職しています。実際に、「地銀人材バンク」を利用された女性行員からは、転職後のキャリアアップやさらなる挑戦が志向できる仕組みであるとの声が寄せられています（14頁のインタビュー）。

（注2）次世代育成支援対策推進法に基づく、従業員の仕事と子育ての両立のための行動計画の策定・実施等の要件を満たす企業に対する認定の仕組みであり、認定の種類として「くるみん」と、より取り組みが進んでいる企業を対象とした「プラチナくるみん」がある。

<インタビュー> 横浜銀行 ソリューション営業部 菱川 舞さん

Q： 「地銀人材バンク」を利用された経緯を教えてください。

A： 福岡銀行に入学し、事業承継関連の業務等に従事した後、結婚に伴う引っ越しをきっかけに2016年6月に同行を退職しました。当初は銀行以外への転職も考えていましたが、専門的な業務を行っていた経験を活かしたいと考え、「地銀人材バンク」を利用して、同年11月に横浜銀行に転職しました。入行後は、法人営業部（当時）に配属され、現在も同部（ソリューション営業部に名称変更）において、M & A関連の業務を担当しています。

Q： 「地銀人材バンク」を実際に利用したご感想を教えてください。

A： 双方の地方銀行にしっかりした窓口があり、安心してスムーズに転職することができました。

また、私の場合、前職での経験を活かせる職場に配属となったこともよかったです。

Q： これから「地銀人材バンク」を活用する可能性のある全国の地方銀行の行員に向けて、制度の魅力等を教えてください。

A： 「地銀人材バンク」を通じた転職は、利用者の前職での職歴・役職等がある程度勘案してくれる点が、メリットの1つだと思います。

また、個人的な印象として、一般的な転職の場合、それが結婚・出産等によるものであると、「無理なく仕事を続けるための」転職になってしまうことが多いと思います。一方、「地銀人材バンク」による転職では、ライフイベントとキャリアの両立を基礎としながらも、前職での経験を活かせる場が多いため採用後のキャリアアップやさらなる挑戦が志向できる環境が整っていると思います。

(2) 全国地方銀行協会としての取り組み

当協会では、女性行員の年齢や役職等に応じて、必要なスキル・知識の習得、自身のキャリアへの理解を目的とした階層別・業務別の研修を開催しています。また、地方銀行の女性活躍推進担当者が一堂に会し情報交換を行う会合を定期的で開催しています（15頁の図表3）。

3. 取引先企業の女性経営者等の支援

地方銀行の中には、自行における女性活躍推進にとどまらず、専用商品による資金供給、セミナーの

開催等を通じて、取引先企業や地域における女性活躍を支援している銀行もあります。女性による起業や事業承継の支援等は、多様な視点によるイノベーションの創出という観点から、地方創生に資する重要な取り組みと言えます。

例えば、東邦銀行は、女性活躍を積極的に推進する事業者向けに、通常金利より最大0.2%引き下げ、最長20年融資する融資制度「女性活躍応援プラン」を提供しています。

また、宮崎銀行は、起業や新規事業の立ち上げに興味のある女性等を対象として「女性起業家ビジネ

【図表3】 全国地方銀行協会における女性のキャリアアップ支援研修等

区分	講座名	対象者	目的
階層別講座	女性幹部職育成講座	部店長クラスやその候補者から更にステップアップを目指す女性行員	経営者とのコミュニケーションの取り方の習得 等
	女性管理職ステップアップ講座	今後、支店長等へのステップアップが期待される女性役席者	営業店マネジメントおよびリーダーシップの習得 等
	女性マネジャー養成講座	役席者・管理職への登用が期待される女性行員	マネジメントスキルの習得、自己のキャリア開発の進め方の分析等
	上級リーダー養成講座	入行後10年目程度で役席者の補佐的役割が期待される、営業店の窓口業務・営業・内部事務等担当の女性行員	営業店における法令等遵守に向けた業務知識の習得 等
	中堅リーダー養成講座	入行後5年目程度の営業店の窓口業務、営業、内部事務等担当の女性行員等	後輩育成に必要なスキルの向上、自身の今後のキャリアについての考察 等
	関連会社職員講座～女性活躍推進～	関連会社の女性職員のうち、役席登用前のチームリーダー、新任役席者等	リーダーシップやマネジメント力の習得 等
業務別講座	女性法人営業力養成講座	法人営業に携わる女性行員	ビジネスマナーや経営者とのコミュニケーションの取り方、財務分析スキルの習得 等
	女性活躍推進担当者会議	女性活躍推進担当者（男女問わず）	各行間の情報共有を図り、地方銀行全体として女性活躍推進を加速

スプランコンテスト」を開催しています（これまでに4回開催）。実際に会社設立や事業化につながった実績があります。

中国銀行は、岡山市より受託しているスタートアップ創業支援事業の一環として、2018年～2020年に「女性限定創業セミナー」を開催しています。

十六銀行は、女性行員で構成する商品開発プロジェクトチーム「Jewelica」を組成し、特技や資格を有する女性と取引先企業をマッチングする「Skill matching by ガラスの靴プロジェクト」を企画するなど取引先企業を支援しています。同行の担当者によれば、これまでに10回の商談会を開催しており、今後も地域の課題解決に繋がる活動を続けていきたいとしています（16頁のインタビュー）。

4. おわりに

地方銀行は、ダイバーシティ推進を重視し、女性活躍やワーク・ライフ・バランスの推進に積極的に取り組んでいます。その成果は、各行における各種制度の充実、高水準の勤続年数・育児休業取得率、さらには女性の取締役への登用数の増加等として現れてきています。

また、経営基盤である地元地域の活性化に資する観点から、女性経営者等を支援する等、地域において女性の活躍を後押しする施策を実施しています。

このように、地方銀行は、行員が長く安心して働ける職場であり、かつ、地元地域の活性化に貢献できる職場でもあると言えるでしょう。これから就職活動を控える学生の方々も、有力な就職候補先としてぜひ地方銀行にご注目ください。

<インタビュー> 十六銀行 地域創生部地域創生グループ 山口 岳人さん、後藤 育実さん

Q： 「Jewelia」発足の背景・経緯等について教えてください。

A： 「地域の様々な課題や多様化するニーズに銀行としてどう対応してか」という問題意識が発点でした。その中で、女性の声を取り入れることで、地域における当行への親近感の醸成、今までアプローチしにくかった顧客層の開拓、当行と地域双方における課題解決を図るため、プロジェクトチームを発足しました。趣旨に賛同した女性行員が立候補して参加し、2020年2月から活動しています。

Q： 「Skill matching by ガラスの靴プロジェクト」はどのようにして生まれたのでしょうか。

A： 本事業の考案にあたっては、銀行の既存サービスを始点に考えるのではなく、地域の住人目線で感じる課題に着目しました。プロジェクトチームのメンバーから、「結婚・出産を経て仕事を辞めた後も、社会とのつながりを保ちたい、それまで培ってきた技術や経験を活かしたい、と思う女性は多いのではないか」という意見がありました。そうした課題を解決するため、銀行の強みである「取引先とのネットワーク」を活用しようということになり、マッチング事業が生まれました。

Q： 同事業における印象的な事例・エピソードを教えてください。

A： 実際に運用を開始したところ、挑戦意欲のある前向きな女性の多さに驚かされました。利用者からは、「おかげで企業との接点を持てた」、「コロナ禍で派遣切りに遭ってしまったが、フリーランスとして前向きに挑戦していくきっかけとなった」、等の声が寄せられています。

Q： 地域や行内の反応について教えてください。

A： 地域からは、公的機関や女性活躍支援団体から本事業についてお声がけいただく機会が増えました。

行員からは、プロジェクトチームの存在がそれまで接点の少なかった子育て世代等との対話ツールになるといった話もありました。また、それまで銀行として対応できなかった取引先のニーズ（例えば、「商品に女性目線を取り入れたいが、従業員が男性メインでありどうすればよいか分からない」等）にきめ細かく対応できるようになった、との声もありました。

総務省・全国銀行協会における地方税統一QRコード規格の取りまとめ

総務省と全国銀行協会が事務局を務める「地方税におけるQRコード規格に係る検討会」は、6月30日、地方税の収納に使用するQRコードの統一規格を取りまとめて公表しました。2023年度から、全国の地方公共団体において、地方税（固定資産税、都市計画税、自動車税種別割、軽自動車税種別割）の納付書に統一QRコードを印字し、eLTAX（エルタックス：地方税ポータルサイト）による納税、金融機関窓口における納税、スマートフォン操作による納税、に活用することとしています。地方税の納税の際は、これまで金融機関と地方公共団体において多くの人手を介して煩雑な事務処理が行われてきましたが、統一QRコードの導入により、事務処理をデジタル化する途が開かれ、効率化・電子化が大きく進むことが期待されます。

地方銀行においても、統一QRコードを活用した地方税の納税手続きが可能となるよう、営業店において読取り機器の手当てをしたり、スマートフォン用の銀行取引アプリを導入して統一QRコードの読取りを可能にするなど、急ピッチで準備を進めていく予定です。

「地方創生事例集」の拡充

当協会は、地方創生に関する地銀界の取り組みを対外的に情報発信するとともに、特に地方公共団体に対して地方銀行との連携の重要性について「気づき」を促すツールとして、2018年4月に地方創生事例集「想いが動かす地方創生」を発売し、当協会のWebサイトに掲載しております（https://www.chiginkyo.or.jp/app/story.php?story_id=1589）。

本事例集について、このたび、会員銀行における取り組みの15事例を追加し、内容を大幅に拡充しました。地元愛に溢れる各地域の関係者と、それを全力で支援する地方銀行の熱い想いを、ぜひご覧ください。



「DX推進経営研究会」の開催

最近、テレビやインターネット等でDX（デジタルトランスフォーメーション）という言葉をよく目にします。DXは「進化し続けるテクノロジーが人々の生活を豊かにしていく」という考え方で、地方銀行においても、デジタル技術を活用してビジネスモデルの変革を図ることが急務となっています。

当協会は、今年8月より「DX推進経営研究会」を開催しています。地方銀行のDX担当役員を対象としたもので、講師にDXの知見と支援経験豊富なコンサルティングファームであるアクセンチュア株式会社を迎え、10か月にわたって実施予定です。

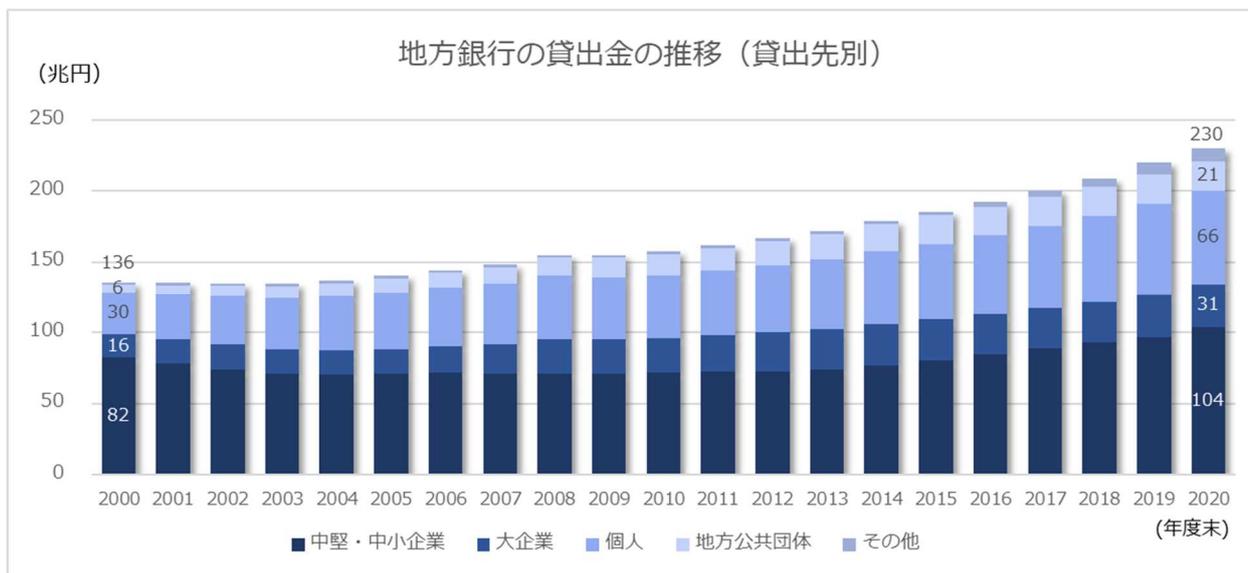
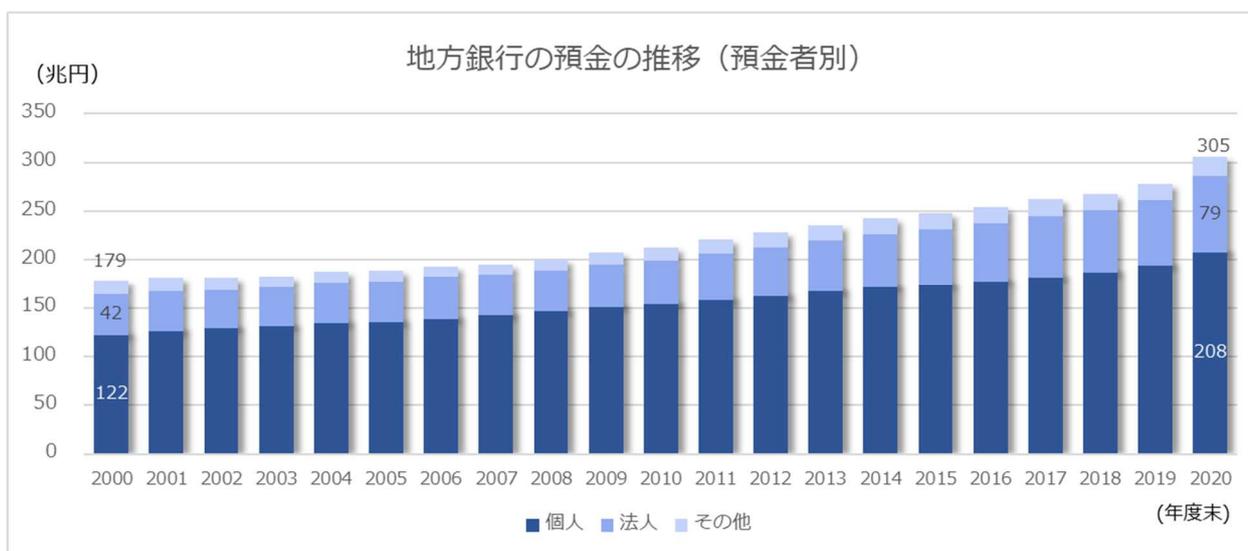
ワークショップ等を通じ、地域社会・経済活動のデジタル化の進展・地方創生の課題解決に向けた要請の高まりを踏まえた「デジタル化時代の地方銀行のあり方」を考察し、それを実現するアクションに繋げることを意図したものです。

当協会は、今後とも、会員銀行のデジタル化による経営改革の推進を支援するための研修を企画・運営していく予定です。

地方銀行の預金・貸出金の推移

地方銀行の預金は、2000年度末の179兆円から、2020年度末には126兆円増の305兆円と、1.70倍になりました。内訳をみると、個人預金は86兆円、法人預金は37兆円増加しています。

貸出金は、2000年度末の136兆円から、2020年度末には94兆円増の230兆円と、1.69倍になりました。内訳をみると、個人向けは36兆円、中堅・中小企業向けは22兆円増加しています。



出所：当協会調べ。

一般社団法人**全国地方銀行協会**

Regional Banks Association of Japan

地銀協レポート Vol. 2 2021年8月13日公表

一般社団法人全国地方銀行協会

〒101-8509

東京都千代田区内神田3-1-2

TEL 03-3252-5170

<https://www.chiginkyo.or.jp/>