

地銀協レポート

Vol.8

2023年2月15日公表

レポート

地方銀行で活躍する理系人材

総合企画室

地方銀行における副業・兼業の取り組み

企画調査部

気候変動問題への地方銀行のアプローチ
～リスク管理の視点から～

信用リスク管理高度化支援室

協会ニュース

- 地方銀行で働く「先輩行員の声」をお届けします
- 2023年度の事業計画を策定しました
- “人材育成”をテーマに金融庁と合同で研修を行いました
- 地方税統一QRコードによる地方税収納が始まります

統計グラフ

- 地方銀行における脱炭素に向けた対応状況



地方銀行で活躍する理系人材

総合企画室 副調査役 若井 菜々子

要 旨

- 近年、地方銀行では、理系人材の活躍が目立っています。
- 本稿では、実際に理系学部出身の地方銀行員を取材し、なぜ地方銀行へ就職したのかや、地方銀行でどのように理系知識・経験が活かしているかについて話を伺いました。
- あわせて、銀行自身の理系人材活躍に向けた取り組みについてもご紹介しています。

はじめに

「銀行は文系学部出身者の就職先」—そんなイメージをお持ちの方が少なくないでしょう。実際、文部科学省の「学校教育調査」をみても、金融業の新卒採用者に占める理系学部出身者の割合は、ここ10年、概ね5%弱¹で推移しています。

一方で、ここ十数年で地方銀行を取り巻く環境は大きく変化しました。長年の低金利環境により、従来からの「預金を集めて貸し出し、その金利によって収益を得る」ビジネスモデルは見直さざるを得なくなりました。また、高齢化の進展や、デジタル化、SDGs・ESGといった様々な社会的関心の高まりにより、お客様のニーズも多様化しています。

お客様のニーズが多様化する中、地方銀行において

も、人材の多様化に取り組んでおり、理系人材の活躍に力を入れています。銀行で理系人材といえば、一般的にイメージされやすいのが、システムの開発・保守といった場面かと思いますが、それ以外にも、ファイナンスやデータ分析等、様々な場面で、理系学部出身の方が多く活躍しています。

今回は、そのような、理系学部出身の現役地方銀行員を取材し、なぜ地方銀行へ就職したのかや、地方銀行でどのように理系知識・経験を活かしているかなどについて話を伺いました。また、それぞれの銀行における、理系人材が活躍するための取り組みについてもご紹介いたします。

理学部 → 七十七銀行 ～“理系的アプローチ”で複雑な契約を整理～

宮城県に本店を置く**七十七銀行**の行員・郡司篤知（ぐんじ あつとも）さんは、大学時代、理学部で数学を専攻していました。就職活動当時、世の中に直接役に立つような仕事がしたい考えた郡司さんは、その中でも、企業の経営状況を数字の面から分析する金融機関であれば、自身が学んできた数学的知識を活かせると考えました。また、就職活動中、自分と同じ理学部から地方銀行へ就職し、活躍している行員の姿をみたことや、学生時代に仙台で東日本大震災を経験し、東北復興に貢献したいと思うようになったことから、地方銀行への就職を決めたとのこと。

郡司さんは、入行して最初の7年間、営業店で法人融資を中心に様々な営業店業務を経験してきました。その中で、近年、銀行が非金融面のサービスを充実させてきているとはいえ、やはり銀行としてお客さまに提供できる支援の根幹はファイナンスであり、そのファイナンスをつきつめていきたいとの想いを持つようになりました。2つの営業店勤務を経験後、行内公募に手を上げてメガバンクに出向し、そこでLBOや不動産ファイナンス、シンジケートローン業務について学びました。

2021年に七十七銀行に戻り、出向先での経験を活かしながら、現在、コンサルティング営業部ストラクチャー・ファイナンス課で、コーポレート向けのシンジケートローンの組成を担当しています。シンジケートローンは、「シンジケート団」を結成した複数の金融機関から、一つの契約・同一の契約条件で、お金を借りること



ができるローンのことです。シンジケート団の代表である「アレンジャー」と呼ばれる銀行が、契約を取りまとめるため、借り手はアレンジャーとの交渉のみで複数の金融機関から多額の融資を受けることができます。郡司さんは、このシンジケートローンの組成担当として、ニーズの発掘から、各関係者との交渉、契約書の作成、調印を行っています。この業務では、借り手であるお客様や参加金融機関のみでなく、各銀行の担当営業店や審査部署、さらには弁護士など、立場の異なる多数の関係者と話し合いながら契約を決めていくことになります。さらに、様々な要素や情報、意見が複雑に入り組んでいるため、その調整は、どこから手を付けてよいか苦労することが多いと言います。そんなとき、大学時代に培った、根気強く情報をかみ砕いて細分化し、整理する“理系的アプローチ”が活きていると言います。



▲ 本ページの写真はすべて七十七銀行提供。

七十七銀行の取り組み ～一人ひとりに合ったキャリアアップを実現～

【(図表1) 特設サイトトップ】

▲ 七十七銀行採用サイト内特設ページ (<https://www.77bank.co.jp/job/new/business/rikei/>) より。

七十七銀行は、自行の採用情報サイト内に、特設ページ「77×理系」を設置し、行内の理系人材へのインタビュー記事や、銀行自身のデジタルトランスフォーメーション（DX）の取り組み、理系人材活躍のフィールド等について紹介しています。近年、地方銀行が、非金融分野へとサービスを多様化させていく中で、「これまでの枠にとらわれない新たな考え方や発想」を持った人材の力が必要との考えから、理系人材の獲得を強化しています。

特設ページの設置の他にも、デジタル分野の教育に特化した大学の学生へ積極的にアプローチしており、また、2024年度の新卒採用からは、ダイレクト・リクルーティング²も開始する予定です。さらに、入行後のミスマッチに起因する退職を防ぐため、内定後、入行までの期間に、専門部署で活躍する理系学部出身の行員との面談の機会を設けることで、銀行で働くことイメージをより具体的に描いてもらえるようにしています。また、これまで、銀行と言えば、営業店配属からスタートし、その後さまざまな業務・部署を経験して、将来的に“ジェネラリスト”を目指すキャリアが一般的でしたが、同行は、理系の専門知識を持った行員が自身の強みを活かして専門的な業務を極め、“スペシャリスト”を目指すことも可能としています。

今後、ますます地方銀行の事業領域が広がっていき、

今まで以上に商品・サービスも多角化することが予想される中で、地方銀行には、多種多様な人材が活躍できるフィールドがある、と同行の採用担当者は話します。今後、今よりもさらに、理系人材に限らず様々な人材が、一人ひとりに合ったキャリアを積んでいけるような環境を整えていきたいとのことでした。

【(図表2) 特設サイト内のコンテンツ例】

▲ 七十七銀行採用サイト内特設ページ (<https://www.77bank.co.jp/job/new/business/rikei/>) より。



大学時代、国際開発工学部で都市気象学を専攻していた寝占祐太（ねじめ ゆうた）さんも、地方銀行で活躍する理系人材の1人です。大学時代は東京で過ごしたものの、大好きな地元で働きたいという思いが強く、その中でも地元のことを第一に考え、様々な形で活性化に寄与できるのが地方銀行であると感じ、地元・熊本県に本店を置く**肥後銀行**に入行を決めました。入行してから3年間は、営業店で勤務した後、メガバンクに出向となり、AIを活用した新規事業の開発に携わりました。この時培ったAIの知識やノウハウを活かしながら、現在は、デジタルマーケティング部において、データ分析・活用に関する業務を行っています。

現在、寝占さんが開発しているのは、“取引見込先モデ

ル”です。銀行には、過去、お客さまが自行とどのようなお取引をしたかに加え、いつ・どこに振り込みをしているかなどのたくさんのデータが蓄積されています。ここから関連性を探し出し、「今、マイカーローンが必要としているのはこの方々だろう」といったお客さまニーズを予測しようというのが、この取引見込先モデルです。銀行が持つ大量のデータは、ビジネスの大きな武器になり得るものですが、どのデータに関連性があり、それをどのように活用できるかを導き出すことは容易ではありません。寝占さんは、大学時代に取り組んでいた、気象庁の膨大な観測データを分析し、結果を見出ししていく研究の経験を活かしながら、日々、データと向き合っています。

寝占さんは将来的に、デジタルマーケティングの高度化や推進を目標としており、まずは目下取り組んでいる取引見込先モデルを精緻化し、ニーズ調査対象を全商品に広げていきつつ、それぞれのお客さまに合った商品・サービスの提案をサポートできるようなモデルの構築を目指しているそうです。寝占さん曰く、「入行当初、銀行は文系の職場だと思っていましたが、実は地方銀行はデータや最新技術を積極的に活用しようと日々取り組んでいるのだと気付きました。これまで活用しきれていなかった銀行のビッグデータにはたくさんの『宝』が眠っています。これを探り当てるところに、理系的な面白さがあると思います。」とのことでした。



肥後銀行の取り組み ～理系知識を活かせる専門職コースの設置～

肥後銀行では、2023年度の新卒採用から、これまで地方銀行で一般的だった「総合職」での採用とは別に、「専門職デジタルコース」と「専門職マーケットコース」を新設しています。これまで、総合職採用では、入行してまずは営業店に配属となり、窓口業務や渉外業務からキャリアを積み上げていくことが基本とされてきましたが、理系人材の「自らの専門分野を活かして働きた

い」という想いと mismatches が生じてしまう課題がありました。そこで、初めからそれぞれの専門分野を活かせる部署に配属となり、その分野で長期間キャリアを積んでいける専門職コースを設置することとしました。今年度は、新卒採用者81名のうち、3名を専門職デジタルコースで採用しています。

【(図表3) 肥後銀行の募集コース】

募集コース① 総合職エリアフリーコース

銀行業務全般、企画・判断業務で金融のプロとしての実力発揮が期待されるコース。遠隔地への転勤有り。

募集コース③ 専門職デジタルコース

AI、ブロックチェーン等のデジタル技術を活用した金融サービスの提供やDX関連業務にかかる企画・開発・運用・推進等を担当するコース。

募集コース② 総合職エリア限定コース

銀行業務全般、企画・判断業務で金融のプロとしての実力発揮が期待されるコース。転居を伴う異動無し。

募集コース④ 専門職マーケットコース

高度な数学的手法の利用や数理モデル構築により、市場動向や企業業績の分析・予測、投資戦略や金融商品の開発・評価等への専門的活躍が期待されるコース。

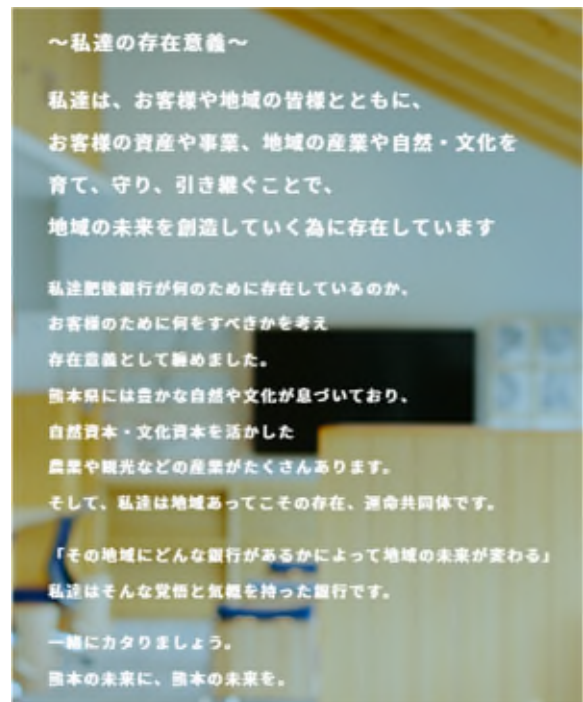
▲ 肥後銀行募集要項 (<https://recruit.higobank.co.jp/index.php/recruit>) より。

また、同行は、近年、キャリア採用にも力を入れており、銀行業界からのみでなく、IT企業等の他業種からも、専門知識を持った人材を積極的に採用しています。さらに、「キャリアチャレンジ制度」を導入し、行員自らが挑戦したい業務に手を上げることができるようにするなど、行内の制度も整えており、実際に2年目から本部の専門部署で活躍している若手行員もいます。

このように、理系人材の採用を強化する背景には、地方銀行として地域の未来を創造していくために、新しいことにどんどんチャレンジしていきたいという同行の想いがあります。そのためには、行内にはない新たな知見を持った人材が必要不可欠で、そのひとつが理系人材だと言えます。ただ、一口に“理系”と言っても、その内容は様々で、中には地方銀行の業務となかなか結び付かない学生もいるでしょう。しかし、地方銀行は、幅広い業種のお客さまとお取引があり、理系分野のビジネスをしているお客さまもいらっしゃいます。例えば、熊本県では半導体関連の企業が多く、そういった企業の課題を解決するためには、理系の知識を持っていることが強みになります。その意味でも、地方銀行における理系人材の活

躍の場はとて幅広く、いろいろなことにチャレンジできる職場であると、同行採用担当者は話していました。

【(図表4) 肥後銀行「私達の存在意義」】



▲ 肥後銀行採用サイト (<https://recruit.higobank.co.jp/>) より。

おわりに

地方銀行に求められる役割が多様化する中、今回ご紹介したように、幅広いフィールドで理系学部出身者が自らの知識・経験を活かし働いています。もちろん、ご紹介している方は一例であり、地方銀行にはまだまだ活躍のフィールドがたくさんあります。また、そのフィールドは今後、どんどん広がっていくことが予測され、それにあわせ、銀行自身も、理系人材が自らの知識・経験を最大限に活かせるよう、職場環境や人事制度等の整備に取り組んでいるところです。

なお、当協会ウェブサイトでも、今回レポートで紹介した方以外の理系学部出身の方を含む「先輩職員からの声」を掲載しています。地方銀行への就職にご興味のある方はぜひこちらをご覧ください（https://www.chiginkyo.or.jp/regional_banks/recruit/）。

¹ 文部科学省「学校基本調査」（https://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/kihon/1267995.htm）における「高等教育機関」の「卒業後の状況調査」のうち、大学卒業者の「産業別就職者数」を用い当協会試算。「理学」、「工学」、「農学」を“理系学部”と定義し、「金融業」に就職した者の全体のうち、理系学部出身者が占める割合。

² 就職活動者に対し、企業から直接アプローチして採用活動を行う手法。

～地方銀行に就職をお考えの皆様～

「地銀協グループ保険制度」等のご案内

何かと先行き不透明な時代だからこそ、万が一の際も安心して働き続けられる職場環境の整備が求められています。

こうしたニーズに応えるため、当協会は、会員銀行とその関連会社で働く役職員・ご家族に安心をお届けするための福利厚生制度として、「地銀協グループ保険制度」を運営しております。

本制度は、加入者である会員地方銀行等の役職員等

が万一、死亡または高度障害などに該当した場合に、生命保険会社からご遺族に保険金等をお支払いしますので、地方銀行が集まって大規模な制度とすることにより、安価な保険料と高い配当還元率を実現しています。

このほか、病気・けが等に備える医療保障保険制度等の運営も行っております。地方銀行にご就職の際は、ぜひご加入をご検討ください。

充実した保障ラインナップ！

ご家族のために

✓ グループ保険制度

万一のことがあった場合に、ご遺族等に死亡・高度障害保険金をお支払いする最もベーシックな保険です。会員銀行の役職員の約4割の方が加入しています。

✓ 医療保障保険制度、医療費支援制度

病気・けがによる入院を保障する保険です。両制度にセットで加入することで、入院日額保障に加え、短期入院・外来手術等、多様なリスクに備えられます。

ご自身のために

✓ 三大疾病保険制度

三大疾病（がん、急性心筋梗塞、脳卒中）と診断され所定の状態となった場合に、ご自身に保険金をお支払いする生前給付型の保険です。

✓ 長期療養収入補償（GLTD）制度

就業障害が継続した場合に保険金が支払われる、収入補填型の保険です。けがや疾病のほか、うつ病など精神疾患による長期療養もカバーします。

注）地方銀行によって、導入している制度は異なります。



地方銀行における副業・兼業の取り組み

企画調査部 調査役 福田 亮司

要 旨

- 近年、政府の後押しもあり、副業・兼業が注目を集めています。
- 地方銀行においては、専門知識を持った優秀な人材の確保や、行員のスキルアップ・モチベーションの向上、外部との人・情報の交流を通じた事業創出機会の拡大等を目的に、副業・兼業を制度化する動きが広がっています。
- 行員に対し、これまでになく多様で柔軟な働き方を提供する地方銀行の動きに注目ください。

1. はじめに

近年、副業・兼業が注目を集めています。

収入を増やしたいという理由のほか、自分が活躍できる場を拡げ、様々な分野の人とつながりたいといった思いを抱く労働者が増えています。企業側も、社員に対して多様な働き方を提供しようという思いのほかに、社内では得られない知識・スキルを持った人材の確保や、副業・兼業による社員の知見向上に伴う自社の事業機会の拡大につなげようとする先が増えています。

政府においても、「働き方改革実行計画」（2017年3

月公表）の中で、副業・兼業を「新たな技術の開発、オープンイノベーションや起業の手段、そして第2の人生の準備として有効」と位置付け、その普及・促進を図っています。本実行計画を受け、厚生労働省は、副業・兼業における労働管理や健康管理など、労働者と企業の双方が安心して副業・兼業に取り組める環境を整備する観点から、2018年以降、関連する規則¹やガイドライン²を策定・改定しています。

2. 地方銀行の取り組み

全体像

これまで地方銀行は、例えば、家業としての農業や相続した不動産の賃貸等については、個々の事情を勘案しながら、例外的にその副業・兼業を認めるという運用を行っていました。しかし、人事制度上、行員の副業・兼業を明確に位置付けることはしていませんでした。

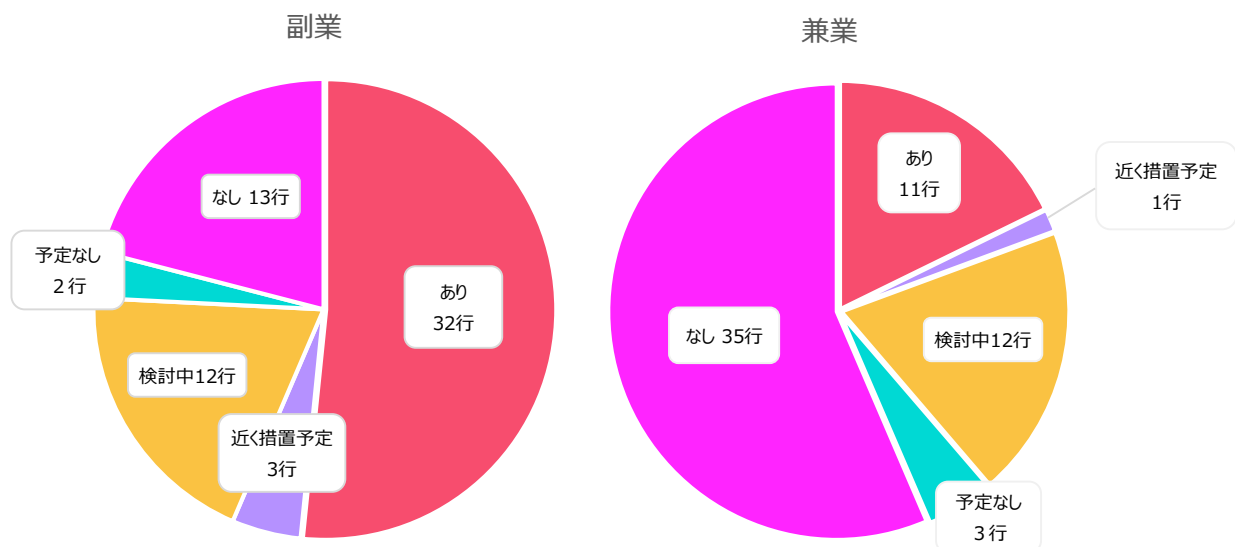
近年、地方銀行において、政府の後押し等も相まって、副業・兼業の活用機運が高まり、その制度整備を進める動きが広がっています。

副業と兼業の違いについて、厚生労働省「副業・兼業の促進に関するガイドライン」等で明確に定義されていません。地方銀行においても、各行によって考え方は区々ではあるものの、一般的に、兼業の方が副業よりも、本業以外の業務に携わる割合が大きいものとして捉

えています。本業としての銀行業務に影響のない範囲で副業・兼業を認めている地方銀行が多く、まずは副業の制度化を先行し、兼業についてはより慎重に対応している状況にあると考えられます。

実際、兼業よりも副業の制度化を進めている地方銀行が多い状況にあります。2022年11月現在、地方銀行62行のうち、32行が副業を、11行が兼業を、それぞれ制度化しています。また、副業の制度化について、3行が近く措置予定、12行が検討中とし、兼業の制度化についても、1行が近く措置予定、12行が検討中としており、今後も制度化の動きは増えていくと考えられます（図表1参照）。

【（図表1）副業・兼業の制度化の状況（銀行別）】

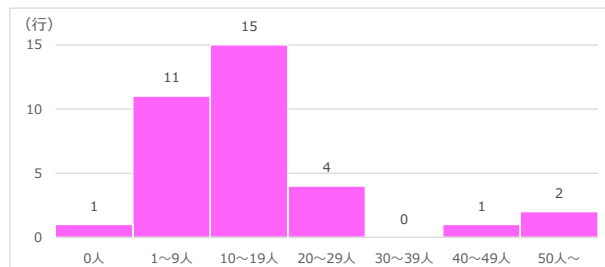


▲ 当協会調べ（2022年11月時点）。

次に、副業・兼業を行っている行員数をみると、地方銀行62行で594名（副業465名、兼業129名）となっています。また、副業・兼業いずれかを制度化している34

行において、その行員数を見ると、「20名未満」が27行と8割弱となっている一方、「50名以上」とする銀行もあります（図表2参照）。

【（図表2）副業・兼業を行う行員数区分別の銀行数（副業・兼業を制度化している34行の分布）】



▲ 当協会調べ（2022年11月時点）。注：一部銀行においては、社内副業の人数も含む。

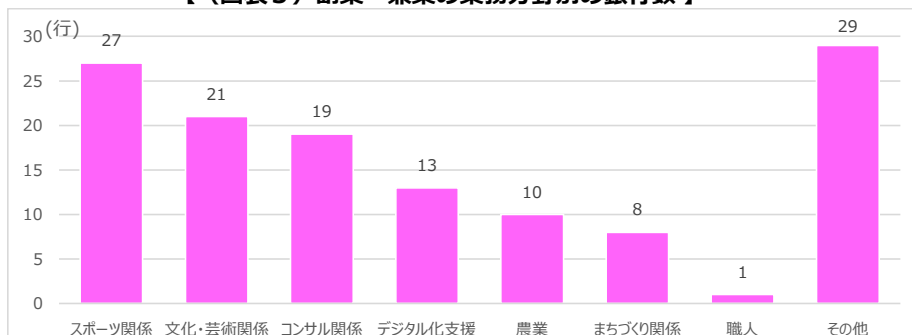
地方銀行が認めている副業・兼業の形態は、他社の社員として勤務する「雇用型」よりも、各行員が個人として活動する「個人事業主型」が多い状況です。このため、現状、行員が自身の資格や特技、趣味を活かして副業・兼業を行うケースが多くなっています。

行員が副業・兼業を行っている分野については、多岐にわたっています。スポーツ関係（サッカー・テニス等の指導員・審判員等）が27行、文化・芸術関係（ピアノ講師や絵

画教室等）が21行、経営コンサルティング関係（経営アドバイザー、マーケティング支援等）が19行、デジタル化支援関係（Webページの作成や動画編集等）が13行となっています（図表3参照）。

その他、観光バスツアーの添乗員や、中小企業診断士や弁護士等の資格を活かした講演・執筆活動等も挙げられています。

【（図表3）副業・兼業の業務分野別の銀行数】



▲ 当協会調べ（2022年11月時点）。

地方銀行が制度整備を図り、行員に対して副業・兼業を認めるようになってきている狙いの1つには、多様な働き方を認めることによって、専門知識を持った優秀な人材を確保しやすい環境を整備することが挙げられます。銀行業務では得られないようなスキルの向上につながるということもあります。また、外部の多様な人材との交流機会を拡大（人脈を構築）すること等によって、銀行内に新しい風（意識）を吹き込み、新たなビジネスの創出や業務のデジタル化・効率化につながる可能性をも期待している点が挙げられます。

例えば、**山口フィナンシャルグループ**（山口FG：山口銀行、北九州銀行）は、起業家精神を醸成し、オープンイノベーションを推進するという中期経営計画を踏ま

えた人事制度改革の一環として、2019年4月に地方銀行で初めて副業を制度化し、推進しています。

また、行員の副業・兼業を認める場合、その副業・兼業が地域経済・社会に貢献できるかどうかという点を判断基準の1つとしている地方銀行も多くあります。同FGでは、副業を「地域企業との協業」と位置づけ、すなわち広義の「人事異動」とみなして運用しているとのことです。実際、取引先から銀行に対し、副業として行員を派遣してほしいとの依頼があり、それに応じて行員を紹介するケースがあるとのこと。この他、**滋賀銀行**では、地域情報を発信するWEBライター等の副業を認めています。

副業・兼業の運用状況

副業・兼業を行っている行員について、所属部署や年齢、役職等の基準や要件を設けていない地方銀行が多い状況です。制度の導入直後は、支店長等の管理職クラスの副業・兼業は認めなかったものの、その後こうした要件を緩和した銀行もあります。

このため、副業・兼業を行う行員は多岐にわたっており、所属部署や年齢等に特徴的な傾向があるわけではありません。男性もいれば女性もおり、営業店の行員もいれば本部に勤務する行員もいます。年齢は20代から50代まで、幅広い行員が副業・兼業を行っています。実際に管理職クラスが副業・兼業を行うケースも見られます。

また、副業・兼業を行う時間は行員一人一人によって異なっていますが、銀行勤務時間外の副業・兼業を認めている銀行が多いようです。

一方で、地方銀行の中には、副業・兼業を行う時間を柔軟に運用しているケースもあります。

山口FGでは、平日の銀行勤務時間外や休日に副業を行っている行員が多いものの、勤務時間の要件を満たすことを前提として、平日（一定の曜日）の日中の時間を副業に利用する行員もいるとのこと。また、**鳥取銀行**では、平日の銀行勤務時間内に兼業の打ち合わせの予定が急遽入った場合、柔軟に本業と兼業を切り替えて働くことを認めています。本業の成果に影響がない範囲であれば、行員の自主性を重視した働き方を許容しています。このように銀行勤務時間に副業・兼業を行う場合でも、銀行員としての給与額は維持されているとのこと。

地方銀行の人事部門において、行員の労務管理を行っており、行員の副業・兼業を行う時間の上限値や目安を設定していますが、その基準を超過する行員はほとんどおらず、副業・兼業の制度をうまく活用している行員が多い状況のようです。

行員からの反応

行員からは、副業・兼業について、自身の資格やスキル等を活かした自由な働き方ができる点に好評を得ているようです。行員からの反応として、銀行業とは違った形で地域に貢献できることに魅力を感じ、生き生きと副業・兼業に取り組んでいるとの声が寄せられています。

例えば、三重県に本店を置く**百五銀行**には、副業とし

てカメラマンの仕事に従事する行員がいます。これまで趣味として写真を撮影していましたが、その実力が仕事として認められたことが自信につながったとのこと。百五銀行としても、行員のモチベーションが高まり、本業と副業をうまく両立できていることから、副業を導入した効果は大きいとしています。

今後の展望

一部の地方銀行においては、本業への影響を見極める必要がある、適正な労務管理のあり方を整備する必要があるといった指摘があり、副業・兼業の制度化に慎重な姿勢の銀行もあります。

一方、副業・兼業を制度化している多くの地方銀行においては、副業・兼業に係る課題はあるものの、優秀な人材の獲得・流出防止等の多くのメリットを見出すことができるとして、今後も副業・兼業にチャレンジする行員を増やしたいとしています。

そうした地方銀行では、行員により積極的に活用してもらえよう、行内のイントラネットへの掲示等により利用を促しています。さらに、副業・兼業の好事例を行内で共有したり、制度を活用している行員による座談会を開催すること等を検討している地方銀行もあります。

百五銀行では、中期経営計画において、プロフェッショナル人材の育成人数の目標を掲げています。今後、中小企業診断士やFP1級技能士等のプロフェッショナル資格の保有者を、2024年度中に450人にまで増やしたいとしています。その際、資格を活かした副業に従事することも認めることにより、資格取得者を増やすとともに、銀行業でその専門スキルを発揮してもらえるようにしていきたいとしています。

また、同行は、副業を、行員が定年退職した後のセカンドライフの支援としても捉えています。銀行に在籍しているうちに、行員に自身の将来を考えてもらうよい機会であるとして、副業を積極的に支援していこうとしています。

具体的な副業・兼業の事例

地域営農事業による果樹園運営～滋賀銀行～

滋賀銀行には、副業として、2006年から果樹園「宮ベリー」の運営を行っている行員がいます。滋賀銀行が副業制度を導入したのは2021年4月ですが、この果樹園の副業事例は、地域振興に資する活動として、特例的に認めたものです。

この果樹園は、同行の行員が、滋賀県甲賀市の地元有志とともに、耕作に向かず荒地となっていた休耕田を何とか有効活用したいとの思いから、農場づくりから始めた観光農園です。現在、8名の仲間と共同で、0.5haの土地に、気候に合い、土壌の質に関係なく育成が可能な作物として、17種類・約750本のブルーベリーを栽培しています。

果樹園では、毎年6月～8月に、ブルーベリー狩りの観光農園事業を行い、地元小学生40名程度を無料招待する社会科見学を実施しています。また、地元の農業高校と連携協定を締結して、高校生を実習生として受け入れ、枯れ樹の剪定等の職業体験も実施しています。

この行員は、平日は銀行の仕事に従事し、果樹園での仕事は休日のみであり、果樹園としての報酬は僅かしかないとしています。あくまでも地域に貢献したいという思いで携わっており、無料招待した小学生からお礼の手紙をもらったときなどに、とてもやりがいを感じているとのことでした。

【(図表4) 果樹園の様子】



また、この行員は、農業を通じた地域活性化への問題意識が強く、地元の農業法人に加入して、25名～30名の担い手とともに、休日に、中山間地域の高齢化した農家の圃場の耕作・田植え・稲刈り等の農作業も行っています。

同行は、こうした副業は地域活性化につながる活動であり、地域に根差す銀行として、そのメリットは非常に大きいとしています。また、行内では培うことができない価値観や想像力が得られるとして、この行員の熱意を尊重し、今後とも本業との両立を図ることができるよう支援していくとしています。



▲ 本ページの写真はすべて滋賀銀行提供。

▶ 中心市街地のまちづくりに注力～鳥取銀行～

鳥取銀行には、兼業として、まちづくり事業会社「株式会社まるにわ」の代表取締役を務めている行員がいます。

この行員は、2015年に鳥取市が開催したリノベーションスクールに参加し、市内の遊休不動産を活用した事業を考える中で、鳥取駅前の百貨店の屋上空間を芝生広場にすることを提案し、これをプロジェクトとして成功させるため、2020年に同社を設立しました。

当初、この行員から同行に対し、同社に兼業として携わってきたいとの申し出があり、同行は地方創生に資する活動として、特例的に認めました。その後、兼業を制度化することで、チャレンジ精神のある行員を後押しした方がよいとの判断に至り、2021年4月、地方創生につながる行員の起業（兼業）を支援する「地方創生起業チャレンジ支援制度」を導入しました。そして、本制度の第1号案件として、この行員を認定しました。

同社は、鳥取駅前中心市街地の遊休不動産を活用し、リノベーション物件としてシェアオフィス事業等を行っています。デザインコンサルタントや建築家など、メンバー5名全員が別の本業を持っており、それぞれの本業から得たノウハウを持ち寄って取り組んでいます。

この行員は、銀行では法人コンサルティング部に所属し、中小企業に対するICTや業務効率化等のコンサルティング業務に携わっています。一方、兼業の「株式会社まるにわ」においては、銀行勤務時間外および銀行勤務時間の4分の1を上限に、中心市街地の活性化や賑わい創出に関わる業務に携わっています。中小企業と街という違いはあるものの、本業も兼業も課題解決に向けて取り組むという点では同じであり、どちらの業務にもこの行員の知見やノウハウが活かされているとのこと。

同行としては、行員の取り組みを見守りつつ、両立できるように支援していくとしています。

【（図表5）「株式会社まるにわ」のワーキングスペースの様子】



▲ 本ページの写真はすべて鳥取銀行提供。

3. おわりに

これまで見てきたように、地方銀行においても、行員の副業・兼業を積極的に認めていく動きがあります。

今後、地域経済の課題解決や銀行自身の持続的な発展のためには、人材育成や能力開発が一層重要となります。行員が銀行の外で地域に貢献しながらスキルやノウハウを蓄積し、そのスキル等を銀行に持ち帰り、本業としての仕事に還元していくことができる副業・兼業は、

銀行、行員、地域にとって「三方よし」の取り組みと考えられます。

今後、地方銀行では、副業・兼業の促進を含め、行員が自由な発想を持ちながら働きやすい環境の整備がますます進んでいくと考えられますので、ぜひそうした動きにご注目ください。

¹ 2018年1月、「モデル就業規則」を改定し、労働者の遵守事項に係る副業・兼業の禁止規定（許可なく他の会社等の業務に従事しない旨）を削除。

² 2018年1月、「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を策定。その後、労働時間管理や健康管理に係るルールの明確化（2020年9月）、企業による副業・兼業に関する情報（副業・兼業を認めているか否か等）の公表の推奨（2022年7月）のために改定。

気候変動問題への地方銀行のアプローチ ～リスク管理の視点から～



1. はじめに

気候変動問題は、国境を越えて人間の安全保障を脅かす喫緊の課題であり、国際社会の一致団結した取り組みの強化が急務となっています。

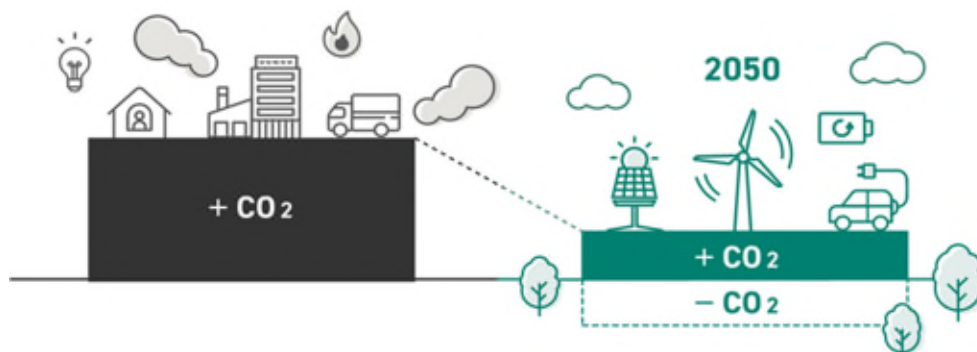
世界の130以上の国・地域では、2015年の「パリ協定」を踏まえ、二酸化炭素などの温室効果ガス（Greenhouse Gas。以下「GHG」）の排出量を2050年までに実質的にゼロにする「2050年カーボンニュートラル」を目指しています（図表1参照）。日本は、さらにその中間目標として、2030年度におけるGHG排出量を2013年度比で46%削減するという意欲的な目標を掲げています。

これらの目標を達成するためには、政府、企業、消費

者などの各主体を挙げた取組みが不可欠です。そうした中、地方銀行には、経営陣のリーダーシップのもと、様々な部門が連携し、銀行自身が排出するGHGの削減はもちろんのこと、投融资等の活動を通じて、地域のお取引先の脱炭素化を支援することが求められています¹。

特に、地方銀行のリスク管理部門は、気候変動がお取引先の事業に及ぼす影響の評価・管理を行うなど、脱炭素化に関するお取引先との対話を進めていくうえで重要な機能を提供しています。本稿では、リスク管理の視点から、地方銀行の気候変動問題へのアプローチを紹介します。

【（図表1）2050年カーボンニュートラルのイメージ】



▲ 環境省 脱炭素ポータル (https://ondankataisaku.env.go.jp/carbon_neutral/) より。

2. 気候変動に係る「リスク」と「機会」

2017年6月、気候関連財務情報の開示に関する民間主導の国際的な検討組織「気候関連財務情報開示タスクフォース」（以下「TCFD」）は、企業や金融機関に対し、気候変動に係る「リスク」と「機会」を分析し、その財務上の影響を開示することを求める「提言」を公表しました。現在、62行中61行とほぼすべての地方銀行がこのTCFD提言に賛同しています。

銀行にとって、気候変動に関する「リスク」として

は、移行リスクや物理的リスクにより、お取引先の経営状態が悪化して信用リスク（貸し倒れリスク）が高まること等が考えられます²。その一方、銀行が地域のお取引先に対し、これらのリスクを抑制するための投融資やコンサルティング等に取り組むことは、銀行にとっての「機会」（ビジネスチャンス）となり得ます（図表2参照）。

【（図表2）銀行の気候変動に関わるリスクと機会】

リスク	移行リスク	➤ 脱炭素に向けた制度の移行（規制、税制の強化）や、消費者の嗜好の移行（脱炭素に寄与するものを好むようになる）等により、お取引先のビジネスの持続性が不透明になり、銀行の信用リスクが高まること。
	物理的リスク ³	➤ 地球温暖化に伴う洪水の発生確率の上昇等により、お取引先が被災して資金繰りが悪化したり、担保物件が被災するなどして、銀行の信用リスクが高まること。
機会（ビジネスチャンス）		➤ お取引先の移行リスク、物理的リスクを抑制するための資金の融資やコンサルティングを行うことにより、銀行が収益機会を得ること。

リスクや機会は業種などによって様々ですが、電力業と自動車・自動車部品業を例にとると、移行リスクは図表3、物理的リスクは図表4のようなものが挙げられま

す。それらへの対応策をこれらの業種のお取引先に提案することが銀行にとっての機会となります。

【（図表3）移行リスクとそれに関連する機会の分析例】

業種	リスク	機会
電力	<ul style="list-style-type: none"> ● 炭素税導入・引上によるコスト増 ● GHG排出規制強化に係る研究開発費、設備投資等のコスト増 ● 原油価格高騰によるコスト増 ● 電力需要の変化に伴う電気料収入等の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ● GHG排出量を低減させる機器、設備等の導入支援 ● 再生可能エネルギー事業の強化に必要な研究開発支援
自動車・自動車部品	<ul style="list-style-type: none"> ● GHG排出規制強化による研究開発費、設備投資等のコスト増 ● ガソリン車のシェア減少、売上減 	<ul style="list-style-type: none"> ● ガソリン車からEV自動車中心への事業転換支援 ● EVエンジンの開発支援

【（図表4）物理的リスクとそれに関連する機会の分析例】

分析対象	リスク	機会
〇〇県内に事業拠点を有するお取引先	<ul style="list-style-type: none"> ● △△川での洪水被害による担保物件の資産価値の低下 ● △△川での洪水被害による営業停止に伴う売上減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 洪水発生に備えた建物の補強などのインフラ整備支援 ● 洪水リスクが低い地域への移転支援

3. 移行リスク・物理的リスクのシナリオ分析

また、気候変動に係るリスクと機会を将来発生し得る「出来事」として把握するだけでなく、移行リスク、物理的リスクが実際に発現する一定の状況（シナリオ）を想定し、その場合に信用リスクがどの程度高まるか（銀

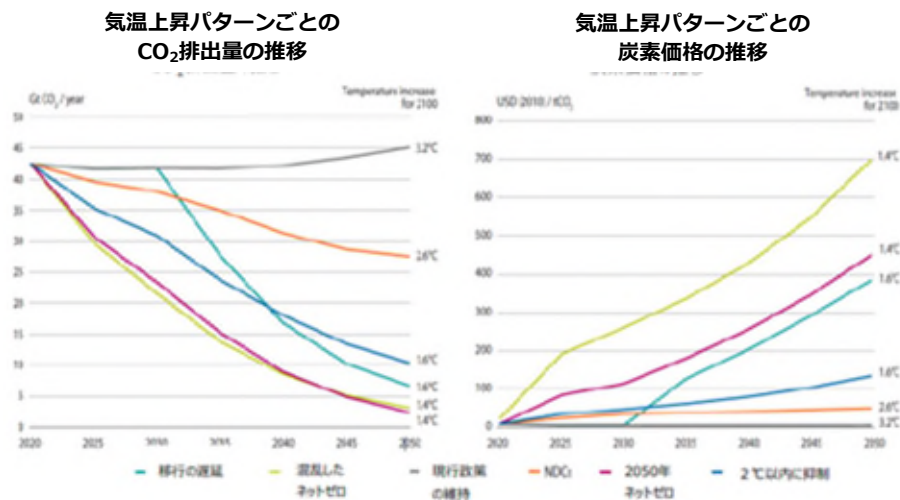
行の損失がいくらになるか）を定量的にシミュレーションする地方銀行も増えてきています。

このような手法は「シナリオ分析」と呼ばれ、一般的に次のような手順で行われています。

移行リスクのシナリオ分析

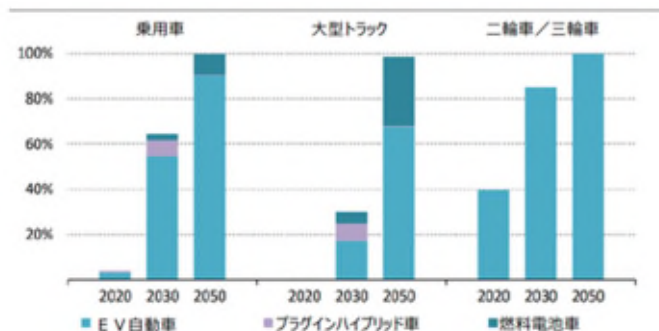
- ① **データの収集** 将来の気温上昇パターン（産業革命前から1.5℃以内、4℃上昇など）ごとに、炭素税、炭素価格、原油価格、エネルギーミックス等がどうなっていくのかの予測データ（図表5参照）を収集する⁴。
- ② **サンプル企業の将来の財務諸表等の推計** ①で収集したデータに基づき、お取引先の中から選定したサンプル企業の将来の財務諸表や格付を推計する（炭素税に係るコストが〇〇%上昇する、新技術の研究開発費が〇〇%上昇する、消費者嗜好の変化により売上が〇〇%低下するなど）。
- ③ **銀行のリスク量（貸倒引当金）の推計** ②の結果をサンプル企業の業種全体に展開したうえで、将来（例えば、2050年まで）必要となり得る貸倒引当金（融資などが返済されず、銀行の損失になるかもしれない金額）を推計する（最大で〇〇億円程度など）。

【（図表5）移行リスクのシナリオ分析に用いる将来予測データの例】



▲ 「NGFS Scenarios for central banks and supervisors」より当協会が仮訳・加工。

自動車販売における車種別のEV自動車、ハイブリッド車等のシェア（2050年ネットゼロを達成するシナリオ）



▲ 「IEA Net Zero by 2050-A Roadmap for the Global Energy Sector」より当協会が仮訳・加工。

物理的リスクのシナリオ分析

- ① **ハザードマップによる分析** 自行の営業エリアで洪水が発生し得る河川の本ハザードマップと、分析対象のお取引先企業の事業所や担保物件の所在地を突合し、被災が予想される物件とその物件がどの程度浸水するか等を把握する。
- ② **お取引先の被害推計** 予想される浸水の程度に応じ、お取引先の営業停止による売上減少額や担保物件の被害率（担保価値がどの程度毀損するか）等を推計する⁵。
- ③ **銀行のリスク量の推計** 売上減少に伴うお取引先のデフォルト（銀行の融資等が返済できなくなってしまう）確率や、担保価値の毀損額等から、銀行のリスク量（最大で〇〇億円程度など）を推計する。

【（図表6）洪水ハザードマップと分析対象の物件の把握の例】



▲ 国土交通省ハザードマップポータルより、当協会が加工。
なお「x」印は、お取引先の事業所や担保物件の所在地（イメージ）。

4. 今後の課題と展望

リスク管理部門によるシナリオ分析の結果は、将来に向けた銀行の財務戦略の検討だけでなく、今後は、脱炭素化の推進に向けた新たな設備投資や新規事業立上げ等に関するお取引先との対話のベースとして活用していくことが求められています。

地方銀行のお取引先の中心は中小企業ですが、カーボンニュートラルの促進による自社経営への影響に対する方策を実施または検討している中小企業は約20%に過ぎないと調査結果もあります（図表7参照）。脱炭素に向けた取組みを推進していくためには、お取引の規模や特性を踏まえた提案につながるよう、リスク管理部門と実際にお取引先の相談に乗る営業部門等が連携して、納得感のあるデータの見せ方、説明方法等の工夫が必要でしょう。

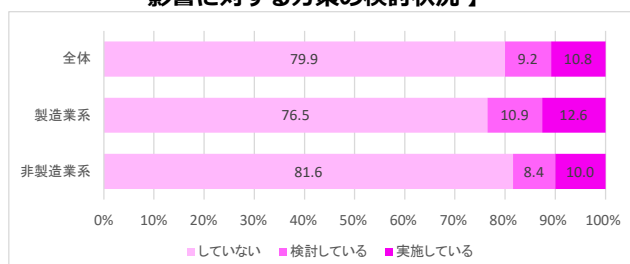
そうした取組みの一環として、コンサルティング業者と連携し、取引先のCO₂排出量を簡易に計測できるツールを提供するなど、きめ細かなサービスを実施している地方銀行もあります。

シナリオ分析の結果を効果的に活用していくうえでは、

各銀行が事例を積み重ね、それを共有し、分析の高度化を図っていくことなども必要になるでしょう。

こうした課題に対し、当協会は、気候変動に関するリスク・機会の分析手法に関するアンケートの実施、関係会社での意見交換、研修の充実などにより、地方銀行間の情報共有、知見の蓄積をサポートしています。今後も会員銀行と密に連携しながら、お取引先の脱炭素化につなげていくための支援に取り組んで参ります。

【（図表7）中小企業におけるカーボンニュートラルの影響に対する方策の検討状況】



▲ 商工中金「中小企業のカーボンニュートラルに関する意識調査（2021年7月）」を基に当協作成。

¹ 地方銀行の具体的な取組みは、「地方銀行における環境・気候変動問題への取組み」を参照 (https://www.chiginkyo.or.jp/regional_banks/initiative/environment/)。

² 銀行にとっての気候変動リスクは、信用リスクのほか、例えば、脱炭素への移行に伴う投資先の株価下落（市場リスク）、洪水等による銀行拠点の被災（銀行自身の物理的リスク）なども挙げられる。本稿では、単純化のため話を信用リスクに絞っている。

³ 物理的リスクは、洪水のほか、海面上昇や大規模な山火事なども挙げられる。日本においては、顕在化する確率や被害の大きさから洪水の影響を優先的に分析することが一般的。

⁴ シナリオ分析に用いる将来の気温上昇パターンごとの炭素税や炭素価格等の予測データは、様々な国際関係機関が策定しており、それらを組み合わせて利用するケースが多い。具体的には、NGFS（気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク）、IEA（国際エネルギー機関）、IPCC（国際気候変動に関する政府間パネル）等がある。

⁵ 国土交通省水管理・国土保全局の「治水経済調査マニュアル」（令和2年4月）等から、浸水深別の被害率や、営業停止日数等のデータを入手することができる。

地方銀行で働く「先輩行員の声」をお届けします

当協会は、2022年3月より、地方銀行への就職を目指す学生や転職等を検討する社会人向けに、現役地方銀行員からのメッセージ等を「先輩行員の声」として、当協会Webサイトに掲載、紹介しています（https://www.chiginkyo.or.jp/regional_banks/recruit/）。

今般、地域商社やDX、事業承継支援、地方創生、シブファイナンスに携わる5行6名の行員のメッセージを追加掲載しました。これにより、計7行8名分のメッセージをご覧ください。各行員の入行動機や現在の業務内容、地方銀行で働くやりがいや今後の抱負等について、具体的なエピソード等を交えた想いのこもったメッセージを掲載しています。

当協会は、今後とも、地方銀行の業務や働き方、魅力を発信していけるよう、掲載情報を充実させていく予定です。



2023年度の事業計画を策定しました

当協会は、2月の理事会において、2023年度事業計画を決定しました。

技術革新の融合によるデジタル化の進展、SDGsへの意識の高まり、コロナ禍による消費行動や働き方の変容など、社会は加速度的に変化しています。また、地域においては人口減少や高齢化などの構造的な課題を抱える中、顕在化した地政学リスクが地元経済へも波及するなど将来の不確実性が増大しています。

会員銀行においては、こうした環境変化やリスクへ着実に対応する一方、それらを機会と捉え、従来提供してきた金融仲介・信用創造・決済という安心・安全な金融機能の高度化を推進しつつ、これまでにない新しいチャレンジにも積極的に取り組んでいるところです。

こうした中、当協会は、会員銀行による以下3つの取組を積極的に支援し、地域社会における地方銀行の更なる存在価値の向上や持続可能な地域社会の実現へ貢献していきます。

- I. 地域社会が豊かになるための取り組み
- II. 会員銀行の健全な成長に資する取り組み
- III. 新しい価値の創出に向けた取り組み

加えて、当協会においても、会員銀行の新しい価値の創出に向けて、共同事業で取り組む領域の幅・深度の拡大（共創領域）や、職員の能力の向上に努め、「協会運営の中期ビジョン」を踏まえた協会事業の高度化・効率化を更に進めていきます。

“人材育成”をテーマに金融庁と合同で研修を行いました

当協会は、2月7日、人材育成をテーマとした金融庁との合同研修を実施しました。地方銀行による持続的な価値創造を支える基盤は金融機関の人的資本であるとの問題意識を踏まえて実施したものです。

参加メンバーは金融庁職員5名、地方銀行の支店長14名で、異なる立場で金融に携わる者同士の相互理解と関係性構築のきっかけづくりになればとの思いもあります。

研修では、(株)市進ホールディングスで、グループ内の塾講師の育成トレーナーの経験をお持ちの細谷幸裕氏を迎え、「Z世代の特徴と効果的な育成手法」、「若手マネジメントのヒント」、「コミュニケーションの本質とタイプ別の対応方法」について講義いただきました。

そのうえで、金融庁・地方銀行参加者がグループに分かれ、若手職員の傾向や、若手を伸ばすコミュニケーションについてディスカッションしました。人材育成においては、業務を教えること、振り返りを促してあげること、感

情のケアをしてあげることが基本となります。さらに、組織を活性化して若手の職員に創造力を発揮してもらうためには、コミュニケーションやチームワークの質の向上など、組織内の人材の関係性の向上が重要であるとの認識を共有しました。

当協会は、今後も、地方銀行の各種経営課題ならびに地方銀行の行員のスキル向上などに資する研修を幅広く実施していきます。



令和5年度
課税分から
スタート!

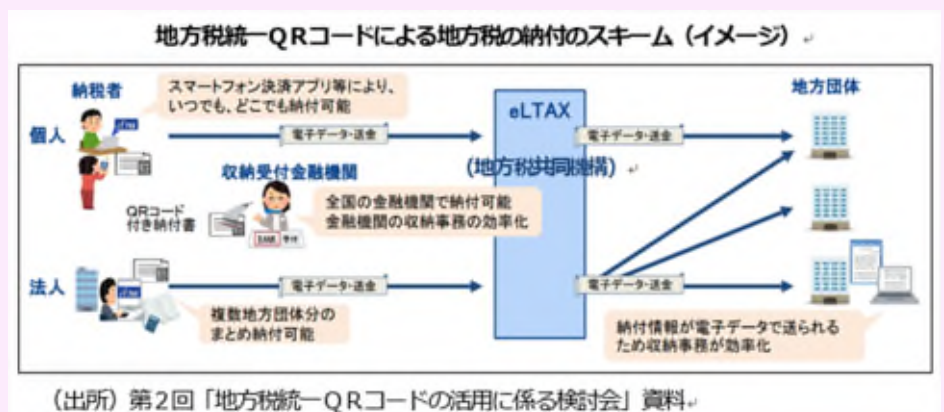
地方税統一QRコードによる地方税収納が始まります

本年4月から、いよいよ、地方税統一QRコードによる地方税収納が始まります。

全国の99%以上の地方自治体(47都道府県と1,731市区町村)は、令和5年度課税分から、基本4税目(固定資産税、都市計画税、自動車税、軽自動車税)の納付書に地方税統一QRコードを印字する予定としており、納税者は、スマホアプリ等から簡単・便利に地方税の納付を行うことができます。

地方銀行は、本年4月より全62行が地方税統一QRコード付き納付書の窓口受付に対応[※]。スマホ収納についても40行以上が対応を予定しております。皆様もぜひ、地方税統一QRコードによる簡単・便利な地方税納付を体験してみてください。

※地方銀行62行を含む、銀行、信用金庫、労働金庫等の374金融機関が対応(その他の金融機関も今後、順次、対応する予定)。詳しくは第8回「地方税統一QRコードの活用に係る検討会」資料2 (https://www.soumu.go.jp/main_content/000850121.pdf) 参照。



QRコードは(株)デンソーウェブの登録商標です。

統計グラフ

地方銀行における脱炭素に向けた対応状況

わが国政府は、2020年10月に2050年カーボンニュートラルを宣言しました。

地方銀行には、地域の脱炭素化の実現に向けて、持続可能な社会づくりに貢献することが期待されています。こうした認識のもと、地方銀行は、気候変動問題への対応を重要な経営課題と捉え、脱炭素化の実現に向けた取り組みを推進しています。

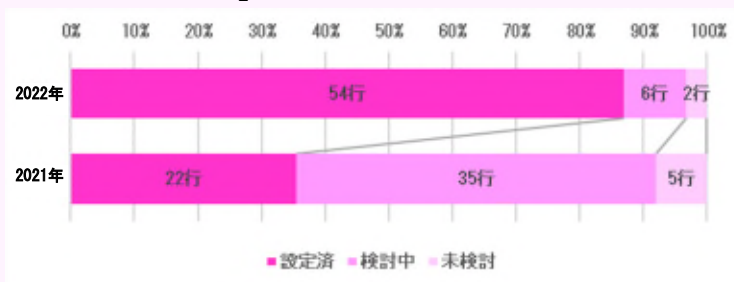
T C F D 提言^(注)に賛同する地方銀行は年々増加し、2022年には、地方銀行全62行のうち、61行が賛同しています（1行が検討中）。

(注) 気候関連財務情報開示タスクフォース（T C F D : Task Force on Climate-related Financial Disclosures）が、2017年6月に提言した気候変動に関する情報開示のフレームワーク。T C F Dは、気候変動に関する財務情報開示を積極的に進めていくという趣旨に賛同する機関等を公表しており、2023年1月25日現在、政府や金融機関、企業など、世界中で4,187の組織が賛同しています。

【地方銀行のT C F D提言への賛同状況】



【CO₂排出量の削減目標設定状況】



【グリーンファイナンスの実施状況】



▲ 当協会調べ。

また、CO₂排出量の削減に関しては、2022年は、地方銀行の約9割にあたる54行が削減目標を設定し、2021年の22行から約2.5倍に増えています。

さらに、地方銀行の7割以上にあたる47行が、取引先に対するグリーンファイナンス（環境関連の投融资）を実施しており、その取り組みは拡大しています。

地方銀行は、今後とも引き続き、脱炭素化に向けた取り組みを積極的に進めてまいります。

地銀協レポート Vol.8 2023年2月15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/>

地銀協公式Twitterでも、
地銀界や会員銀行の取り組みを
ご紹介しています。
ぜひ、フォローしてください！

