

# 地域金融機関のダイバーシティとリレーションシップバンキング\*

茨城大学 内田聡

## 【目次】

- I 地域社会に影響を与える地域金融機関のダイバーシティ
  - 1 地域金融機関のダイバーシティの重要性
  - 2 女性の新規開業の課題
  - 3 議論の手順
- II 産業構造の変化と求められる人材像の変化
  - 1 工業化社会からポスト工業化社会へ
  - 2 エコシステムの進展
- III 日本の地域金融機関のダイバーシティ
  - 1 情報の開示
  - 2 金融庁による「人的資本アンケート調査」
  - 3 「女性の活躍推進企業データベース（厚生労働省）」からの調査

補論：日本ベンチャーキャピタル協会（JVCA）による調査
- IV アメリカの地域金融機関のダイバーシティ
  - 1 ジェンダーおよび人種
  - 2 銀行のダイバーシティ
  - 3 Women-Owned Bank

補論：全米ベンチャーキャピタル協会（NVCA）による調査など
- V リレーションシップバンキングの進化

---

\* 本稿は2025年7月にゆうちょ財団インターネット研究会で行った報告に加筆修正したものである。

## I 地域社会に影響を与える地域金融機関のダイバーシティ

### 1 地域金融機関のダイバーシティの重要性

日本でも多様性やダイバーシティの推進が言われて久しいが、たとえば、男女平等の実現度合いを示す、世界経済フォーラムの2025年「ジェンダー・ギャップ指数」で、日本は148カ国中118位(前年は146カ国中118位)で、主要7カ国中最下位となっている<sup>1</sup>。その要因は4分野の「健康」が50位(同58位)、「教育」が66位(同72位)であるのに対し、「経済」が112位(同120位)、「政治」が125位(同113位)であることによる。「経済」の構成項目である「女性管理職比率」は127位(同130位)で、「経済」以外の構成項目も含めたすべての項目で一番低い。また、同構成項目である「同一職における同一賃金」は前年の83位から93位へと後退している。

本稿は、「経済」のなかでも金融業界にフォーカスし、地域金融機関(地方銀行・信用金庫・信用組合)のダイバーシティの状況と<sup>2</sup>、それがリレーションシップバンキング(リレバン)に及ぼす影響を、アメリカのそれらと比較しながら考察する。

女性による起業やビジネスの推進がさまざまに謳われており、その実現や遂行には複数の要因が絡んでくるが、資金調達や資金繰りは最重要課題の1つであろう。地方創生との文脈では、若年層とわりわけ女性の東京圏への転出が大きな問題であり、地方での女性による起業やビジネスの推進が大切になっている。そこに資金を供給する地域金融機関のダイバーシティは、金融機関自身の組織にとっただけでなく、取引先や地域社会にまで影響を及ぼす大きなテーマである。

リレバンとは、周知のように、財務諸表などのハード情報だけでなく、経営者の人柄・能力・経営判断・業界での評価や地域での風評などのソフト情報を活用して、借手と貸手の間にある情報の非対称性を低下させて貸出を実行するものである。リレバンでは、コントラクティング問題として、融資権限があるところに、ソフト情報がハード情報化することなく伝達されることが重要であり、多様化する社会において、ソフト情報の把握・評価が適切に行われることが改めて問われる。

IIIで示すように、地域金融機関は職員数に占める女性比率が高い産業だが、役員数や管理職数の比率は高くはない。また、職種における男女の比率にも偏りがあり、現場の職員とくに法人の営業や融資等の担当者における男性偏重が、サービスの提供や取引の判断において、多様化する社会の要請と齟齬をもたらしかねない。都市銀行などが取引先のダイバーシティの程度に応じて融資金利

---

<sup>1</sup> Global Gender Gap Report 2025 (<https://jp.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>).

<sup>2</sup> ダイバーシティのテーマや課題は多岐にわたるが、本稿ではジェンダー・ギャップに焦点を当てる。

を優遇する「ダイバーシティ推進融資」に取り組み始めているが<sup>3</sup>、地域金融機関はこうしたトランザクションバンキング(トラバン)的なものに留まるのではなく、これまで取組んできたリレバンをベースとしながら、一段異なった質の向上(進化)による取組みが求められるのではないだろうか。

## 2 女性の新規開業の課題

新規開業の課題の全体像は以下で取り上げるアンケート調査などに譲り、ここでは主に資金調達や資金繰りについて言及する。資金調達等の課題は新規開業時だけに限定されるものではないが、開業時のアンケート調査からその後に及ぶ課題もある程度理解できるため、以下では開業時について取り上げる。また、対象となる金融機関は地域金融機関に限定されるものではない。

日本政策金融公庫総合研究所(2022)の『女性による新規開業の特徴 ～「2022年度新規開業実態調査(特別調査)」結果から～』<sup>4</sup>(融資を受けた企業が対象)によると、開業時に苦労したこと(3つまでの複数回答)では(14頁)、「資金繰り、資金調達」女性 53.2%・男性 53.8%、「顧客・販路の開拓」同 43.2%・47.5%、「財務・税務・法務に関する知識の不足」同 32.6%・28.0%となっている。

金融庁政策オープンラボ(2023)の『アンケート調査結果「スタートアップ界限におけるジェンダーの多様性」に関するアンケート』<sup>5</sup>では、ジェンダーダイバーシティの状況についての主な意見(女性回答者)として(12頁)、最も多かった意見は、「VCを含む金融機関・評価者に男性が多く、女性特有のビジネスニーズや視点への理解不足やバイアスがある」というものである<sup>6</sup>。また、金融庁政策オープンラボ(2022)の『スタートアップエコシステムのジェンダーダイバーシティ課題解決に向けた提案』<sup>7</sup>で

---

<sup>3</sup> 『日本経済新聞』(2025)「女性活躍、金融機関が後押し 賃金格差是正などで金利優遇」3月3日参照。

<sup>4</sup> 調査時点は2022年9月で、調査対象は日本政策金融公庫国民生活事業が2021年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後4年以内の企業7,915社(不動産賃貸業を除く)。調査票は郵送、回答は郵送またはインターネット経由、アンケートは無記名。回収数は1,684社(回収率21.3%)。経営形態は個人企業61.2%で法人企業38.8%(開業時)。回答者の22.2%が女性で77.8%が男性。

<sup>5</sup> 実施期間は2023年5月17日から6月19日。実施手法はGoogleフォームにて回答を収集。配布先は、実施団体から潜在的な対象者に対して直接リンクを送付するとともに、ソーシャルメディア等での回答依頼を展開。回答数は287で、内訳はスタートアップ(組織)22.3%、スタートアップ(個人)31.7%、VC等の投資家11.8%、LP投資家1.7%、監査法人・証券会社等3.5%、アクセラレーター等の支援者11.5%、イベント・補助金等の支援組織、2.1%、その他個人15.3%。なお、この調査の内容や意見は、金融庁の公式見解を示すものではない。

<sup>6</sup> このアンケート調査とは別に、柏野(2024)によると、日本のスタートアップエコシステムにおいてセクシャル・ハラスメントが起きており、2024年6月の調査で、女性起業家105名の52.4%が過去1年間に1度以上の投資家やメンターなどからセクシャル・ハラスメントを受けている。

<sup>7</sup> 2021年10月から2022年1月の期間に、資金調達を実施したもしくは目指す女性起業家やキャピタリスト、起業等の支援を行う人、計19名に様々な意見を聞いた。また2022年3月24日に、金融庁政策オープンラボと一般社団法人MASHING UPが共同で「起業家をとりにくくジェンダー課題を考えるワークショップ」を開催し、このテーマに関心を持つ起業家、キャピタリスト、その他支援を行う人、計53名が参加し、課題解決には何が必要かの対話を行った。同様に、この調査の内容や意見は、金融庁の公式見解を示すものではない。

は、ジェンダーダイバーシティ課題解決に向けての重要な 7 つの視点(17～32 頁)の 1 つ目の項目として、「支援側のジェンダーバランス改善・バイアス解消」を掲げている。

### 3 議論の手順

本稿は、前述のように、地域金融機関のダイバーシティの状況と、それがリレバンに及ぼす影響を、アメリカのそれらと比較しながら考察するものである。先行研究との関連では、金融分野でもダイバーシティと企業業績の関係を分析したものは多くあり、地域銀行(地方銀行・第二地方銀行)のダイバーシティについては、取締役会のジェンダー多様性を取り上げた杉浦・中嶋(2023)などがある。一方で、現場レベルの管理職や職種別のダイバーシティを考察したものは多くない。また、ダイバーシティ分野による考察は、企業組織という観点が主で、金融の機能や役割などを踏まえたものではない。

本稿は、以下 II で議論の前提として産業構造の変化と求められる人材像の変化を確認し、III では金融庁が地域銀行に行った「人的資本アンケート調査」や、信用金庫や信用組合もカバーする厚生労働省の「女性の活躍推進企業データベース」などを用いて、地域金融機関のダイバーシティの状況を明らかにする。参考にベンチャーキャピタル業界の調査も掲載する(IVも同様)。IVでは、アメリカの地域金融機関のダイバーシティを考察するなかで、日本とは異なる社会・金融システムにおいて、アメリカ独特の仕組みである Women-Owned Bank(女性が経営や現場で中心的な役割を果たす銀行の仕組み)を取り上げる。そして最後に V ではクラウドファンディング普及の意味も踏まえ、多様化する社会へ適合したリレバンの必要性を述べる。

## II 産業構造の変化と求められる人材像の変化

### 1 工業化社会からポスト工業化社会へ<sup>8</sup>

わが国の工業化社会では、欧米の先例・モデルを参考にしながら、キャッチアップ型経済で少品種大量生産を行ってきた(図表 1)。目標は明確であるから、安全性を確保しながら効率的な生産が重要になり、その実現には大規模で共同体型の組織(企業)と、同質的な人材が適していた。欧米がポスト工業化社会に移行し、新興国が十分に工業化されていない段階では、わが国は工業化社会を一時的に謳歌できたが、やがて新興国の追い上げにあい、ポスト工業化社会への移行を余儀なくされた。

---

<sup>8</sup> 内田(2017)に依拠している。

ところが、ポスト工業化社会に移行していく過程で、工業化社会を引きずった組織や人事などが温存されてきた。目標は自ら設定し多品種少量生産を行うことが求められ、その実現には人重視の組織と多様な人材が必要となる。工業化社会で犠牲となった多様性や個性が一転、ポスト工業化社会では重要なコンセプトになった。ところが、現実には同質的な人材を抱えた大規模で共同体型の組織が温存され、競争力を失っていった<sup>9</sup>。バブル経済崩壊後の「失われた 30 年」の本質はここにある。AI や IoT などのテクノロジーが世界的に急速に普及していくにもかかわらず、わが国の旧態依然とした組織などでは、これを活用してどのような社会を構築するのかといった発想が生まれてこない。

図表1 エコシステム化と工業化社会を引きずった現システムとのずれ

	工業化社会	ポスト工業化社会
目標	キャッチアップ 少品種大量生産	自らが設定 多品種少量生産
組織	共同体型・組織重視	必要：人重視 現実：共同体型・組織重視
人	同質的	必要：多様性 現実：同質的

AI, IoT, ブロックチェーンなど  
クローズドな仕組みで実現した効率性や安全性を、  
オープンな環境で実現し、協働・協創の世界が進展

(出所) 筆者作成。

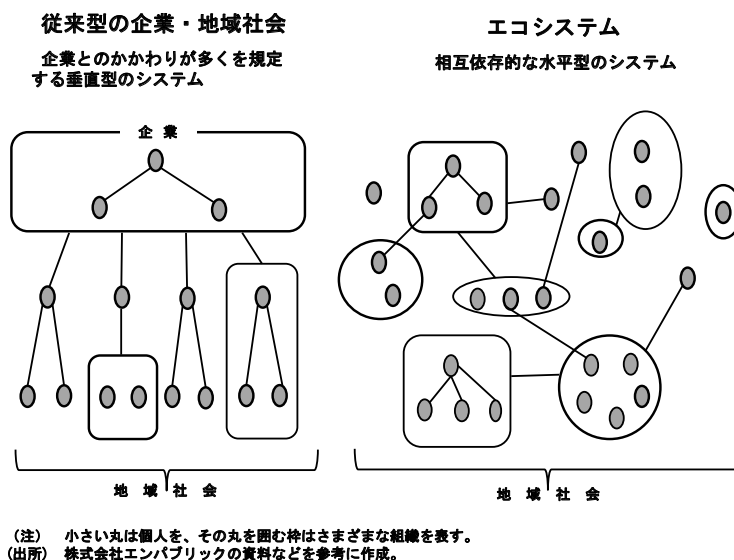
## 2 エコシステムの進展

エコシステムは論者によって定義が異なることがあり、筆者は「人々の価値観の変化やテクノロジーの進歩をとめない、多種多様な人間が、既存の国家、地域社会や組織を超え、オフライン(対面)・オンラインを通じて、協働・協創することができるシステム」と捉え、「分散自律型システム」と意識している。こうしたエコシステムにおいては、かつて物理的空間に収まっていた、価値観の共有や行動の範囲は格段に広がり多様化し、さまざまな可能性が拡大していく。これまでわが国では、組織(企業)が人に適応するのではなく、人が組織に適応することが求められてきた(小野(2017))。そして生活や地域社会での活動は、かつては少なからず企業(職場)とのかかわりのなかで規定されていた。換言すれば、企業を通して地域社会の多くを理解できたが、エコシステムは異なる。企業を媒介とした垂直型のシステムから、水平型のシステムへの転換である(図表 2)。クローズドな社会・組織・仕組みで

<sup>9</sup> 太田(2017)なども参照。

実現した効率性や安全性を、オープンな環境で実現しながら、協働・協創の世界が広がろうとしている。

図表2 エコシステムのイメージ



一方で、現実の社会では、テクノロジーは進展するものの、人々の価値観はなかなか変化しきれない、あるいは変えたくないという状況が続いてきた。しかしながら、新型コロナウイルスの感染拡大と対策が、社会の価値観を変化させ、テクノロジーを活用し価値創造を行える組織などに変容する兆しがみえてきた。同時に、エコシステムのオンライン領域では、分散自律型の Web3 が広がろうとしている<sup>10</sup>。

### III 日本の地域金融機関のダイバーシティ

#### 1 情報の開示

女性活躍推進法が 2015 年に成立してから 10 年になるが(2016 年施行)、女性管理職はなお少ない。2022 年 7 月には、「女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供」に関する項目 から 1 項目以上(この中に「管理職に占める女性労働者の割合(女性管理職比率)が含まれる)、「職業生活と家庭生活との両立」に関する項目から 1 項目以上の開示に加えて、「男女の賃金の差異(男女間賃金格差)」の開示が、常時雇用労働者 301 人以上の企業に義務付けられた。2025 年にはこの対

<sup>10</sup> 内田(2023)などを参照。

象を従業員 101 人以上の企業に拡大する法律が成立し、翌年から施行される。2023 年 3 月期からは上場企業に有価証券報告書に女性管理職比率、男女間賃金格差、男性育児休業取得率を掲載することが義務付けられている。

2023 年 6 月には「女性活躍・男女共同参画の重点方針 2023(女性版骨太の方針 2023)」が公表され、プライム市場上場企業を対象として、2030 年までに、女性役員比率 30%以上を目指すとしてされている。金融機関の女性管理職比率をみると、2024 年 3 月期の有価証券報告書をもとにした集計では、都市銀行・29.3%、信託銀行・15.7%、地方銀行・15.8%、第二地方銀行・15.3%となっている<sup>11</sup>。後述する厚生労働省の「女性の活躍推進企業データベース」等を基にした集計によると、預金量上位 10 の信用金庫では 7.9%となっている<sup>12</sup>。

また、2025 年 3 月期の有価証券報告書をもとにした集計で、銀行業界の男女間賃金格差は 103 行・グループの平均が 53.5%で、業態別では都市銀行 5 行は 51.3%、地方銀行 59 行は 50.7%、第二地方銀行 34 行は 57.5%であり<sup>13</sup>、全産業の 75.8%より格差がある<sup>14</sup>。

## 2 金融庁による「人的資本アンケート調査」

金融庁では、2022 年 12 月から 2023 年 2 月にかけて、地域銀行 100 行(地方銀行 62 行、第二地方銀行 37 行、埼玉りそな銀行)を対象に、地域銀行又はその銀行持株会社で採用・人事管理されている正職員及び役員に関して、人員構成、採用状況、人材育成の取組み、職場環境、ダイバーシティ等についてのアンケート調査(以下「人的資本アンケート調査」という)を実施し、横断的な基礎情報の収集・分析を行っている(以下の記述等は、アンケート調査を考察した金融庁(2023)『金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート』に依拠している)。

この調査によれば、地域銀行全体の新卒採用者数は、これまで女性の方が多かったが近年は同程度になっている。人員構成は、男性職員 59.0%、女性職員 41.0%である。20 歳代と 30 歳代の職員は男性・女性ほぼ同数となっているものの、40 歳代以上では相対的に男性職員の割合が高く、職員の約 5 人に 1 人は 50 歳代の男性となっている。マネージャー(課長相当職以上の管理的な立場にある職員)に占める女性職員の割合が 10%未満である地域銀行は 37 行、10%以上 20%未満

---

<sup>11</sup> 『ニッキン』(2024)「銀行界、女性管理職比率 16.3% 定義厳格化で足踏み」7 月 11 日。

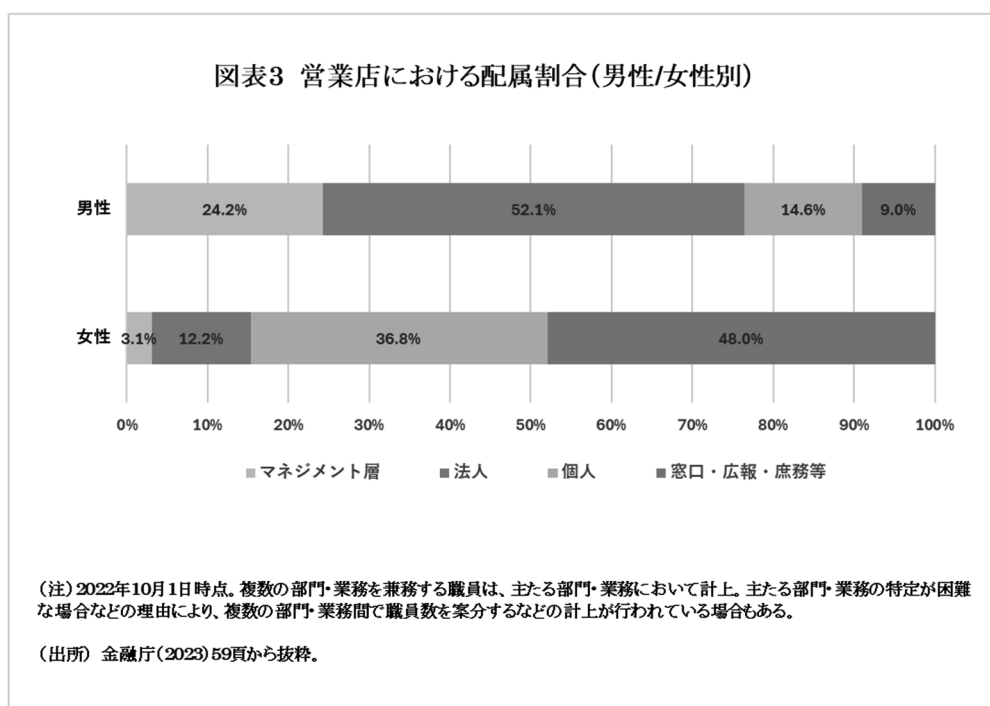
<sup>12</sup> 『ニッキン』(2024)「預金上位 10 信金女性管理職率、平均 1 桁台で足踏み 昇進滞留の解決急務」8 月 12 日。

<sup>13</sup> 『ニッキン』(2025)「銀行界、男女賃金差 依然大きく 主要産業の平均下回る 53%」7 月 22 日。

<sup>14</sup> 『賃金構造基本統計調査(厚生労働省)』2024 年。

である地域銀行は 43 行、20%以上である地域銀行は 20 行となっており、地域銀行 100 行の平均は 13.7%となっている<sup>15</sup>。

配属先をみると、営業店における男女の比率はおおむね同程度となっている一方で、本部は男性が 69.9%に対し、女性は 30.1%と差がみられる。営業店では、男性の 24.2%がマネジメント(営業店における支店長・副支店長・次長)を担う職員だが、女性でマネジメントを担う職員は 3.1%に留まる。また、マネジメント層以外では、男性職員の 52.1%が法人営業を担当している一方、女性職員は個人営業や窓口・庶務等を担当する職員が 84.8%を占めている(図表 3)。



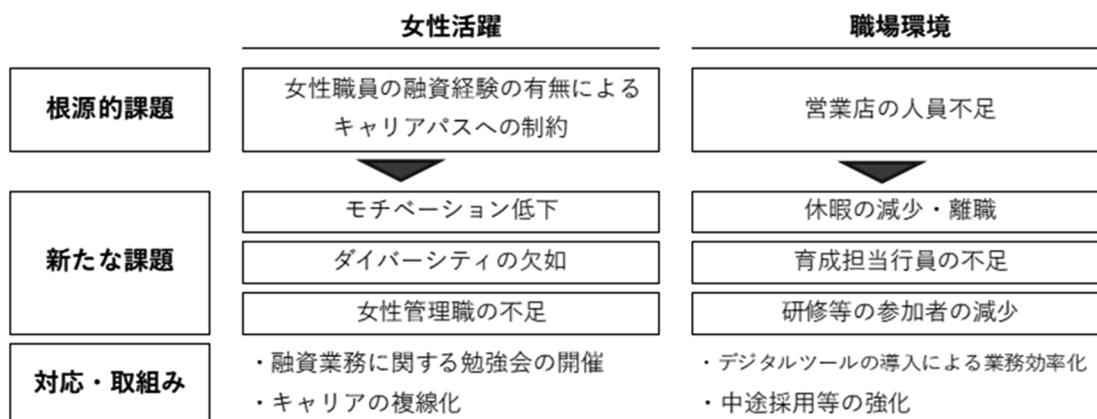
2023 事務年度の地域銀行との対話では(金融庁(2024)『金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート』に依拠している)、女性行員は個人営業に配置される傾向があり、融資業務の経験が得られにくいにもかかわらず、融資経験の有無がキャリア形成において重要視されるなどキャリアパス上の制約となっている。そして、そのことが女性の管理職不足や女性行員のモチベーションの低下などの新たな課題につながっているという状況がみられるとする(図表 4)。

これに対し、新規採用時に男女関係なく人員配置を行う事例や、現時点で融資経験が乏しい女性

<sup>15</sup> マネージャーに含める職員の範囲・基準には各地域銀行で差異があり、「人的資本アンケート調査」の回答内容をもとにおおよその分類を行うと、課長・上席調査役以上をマネージャーと考えられる地域銀行では女性マネージャー割合は 8.1%、課長代理・調査役クラス以下をマネージャーに含めると考えられる地域銀行では 19.3%とされる。

行員も融資業務に不安なく携われるよう勉強会を開催する事例のほか、キャリアパスの複線化を進めている事例などがある。

図表4 根源的課題が新たな課題を生み出している例



(出所) 金融庁 (2024) 34頁から抜粋。

### 3 「女性の活躍推進企業データベース(厚生労働省)<sup>16</sup>」からの調査

「女性の活躍推進企業データベース」(2016年2月開設)では、女性活躍推進法に基づき、企業が女性の活躍状況に関する情報・行動計画を公表している。「企業情報の検索」では、「業種別・規模別・都道府県別・企業認定など・データ項目・社内制度」による検索ができる。「データ項目」では「男女の賃金の差異」、「働きがいに関するデータ<sup>17</sup>(「労働者に占める女性労働者の割合」「係長級にある者に占める女性労働者の割合」「管理職に占める女性労働者の割合」「役員に占める女性の割合」など)および、「働きやすさに関するデータ<sup>18</sup>(「男女の平均勤続年数の差異」など)」の項目がある(データ等を公開している企業が必ずしもすべてのデータを掲載しているわけではない)。

全体の企業数は56,763件あり、「管理職に占める女性労働者の割合<sup>19</sup>」、および「男女の賃金の差異」の両方が掲載されている企業は11,504件(20.3%)ある(2025年5月26日に検索。以下同様)。企業名に「銀行」を指定して検索すると125件あり、同様に両方掲載は114件ある(91.2%)。企業名に「信用金庫」を指定すると146件あり、両方掲載は66件ある(45.2%)。「管理職に占める女性労働者の割合」だけを指定すると93件(63.7%)が該当し、「男女の賃金の差異」だけを指定すると

<sup>16</sup> <https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>

<sup>17</sup> 女性活躍推進法の「女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供」に該当する。

<sup>18</sup> 同様に「職業生活と家庭生活との両立」に該当する。

<sup>19</sup> 管理職とは「課長級」と「課長級より上位の役職(役員を除く)」にある労働者の合計をいう。

87件(60.0%)該当した。企業名に「信用組合」を指定すると28件あり、同様に両方掲載は10件ある(35.7%)。「管理職に占める女性労働者の割合」だけを指定すると12件(43.0%)が該当し、「男女の賃金の差異」だけを指定すると12件(43.0%)該当した。

信用金庫について、「管理職に占める女性労働者の割合」に該当した93件を個別に取り上げてみた(すべてのデータ項目が開示されているわけではなく、以下は大まかな傾向であることを断っておく)。「労働者に占める女性労働者の割合」は多くが40%台に分布しているが、「採用した労働者に占める女性労働者の割合」より低い傾向にある。93件のうちデータ集計時点が2024年である78件について、「管理職に占める女性労働者の割合」を単純平均すると10.0%であり、信用金庫の規模とこの割合に相関はみられない。職種別の男女比などは分からないため、「女性渉外担当の活躍動向」を調べた信金中央金庫 地域・中小企業研究所の資料(刀禰(2024))を参考にすると、①預かり資産の推進などに業務を限定した特化型と、②性別に関係なく全般的な業務に携わるオールラウンド型に分かれ、近年は②を前提に配置する信用金庫が増えているという。一方で、件数は限られるが、研修受講金庫の取組事例には、法人担当の女性は少ないというコメントが見受けられる。

信用金庫の93件のうち「男女の賃金の差異」について開示しているもの67件(基本的に労働者数301人以上の企業)を個別にみると、数字(と「注釈」)だけが掲載されているものと、「説明」まで掲載しているものにわかれる。後者をみると、同じキャリアコース、等級・号俸内では男女の評価に差はなく同一賃金を実現しているが、女性の管理職が少ないことが格差となっているというものが多く見受けられた。地方銀行についても同様の傾向がみられる。

#### 補論：日本ベンチャーキャピタル協会（JVCA）による調査<sup>20</sup>

JVCAは、2024年4月時点で登録のあった会員に向けて、2024年4月～5月の1次調査(会員へのアンケート調査)、同年8月～9月の2次調査(個人へのフォーカスインタビュー調査)の2段階に分けて調査を実施している。

1次調査の結果を取り上げると以下のようになっている。なお、対象会員数は286社で回答数は110社(回答率38%)であり、括弧内は2022年3月～4月に行った前回調査結果である。

---

<sup>20</sup> <https://jvca.jp/news/43142.html>

- ・各社の社員における女性の割合は 33% (26%)、外国人の割合は 5% (6%)。
- ・社員のうちキャピタリストにおける女性の割合は 15% (16%)、外国人の割合は 6% (9%)。
- ・マネジメント層や投資意思決定層における女性の割合はそれぞれ 9% (9%) および 6% (9%)、それぞれの層における外国人の割合は 6% (7%) および 5% (7%)。

#### IV アメリカの地域金融機関のダイバーシティ

##### 1 ジェンダーおよび人種

アメリカの地域金融機関のダイバーシティを取り上げるが、先に「ジェンダー・ギャップ指数」を確認すると 148 カ国中 43 位 (前年は 146 カ国中 43 位) で、分野別には「教育」が 1 位 (同 1 位)、「経済」が 23 位 (同 22 位)、「政治」が 55 位 (同 63 位)、「健康」が 58 位 (同 77 位) である。「健康」以外は日本より順位が上だが、ジェンダー・ギャップは今なお指摘されており (たとえば McKinsey & Company (2024) や中 (2024))、ジェンダー・ギャップ指数の「経済」は前年より後退し、その構成項目である「女性管理職比率」は前年の 29 位から 32 位に後退している (「同一職種における同一賃金」は 37 位で変わらず)。金融もギャップが大きい業界の 1 つといわれ、女性所有の企業が資金調達で不利な状況にあるとされる (Goorha (2019) など)。

後述するように、アメリカではダイバーシティや DEI (多様性・公平性・包摂性) を論じる際に、男女ばかりでなく、人種も取り上げられる。一方で、第一次トランプ政権や第二次トランプ政権によって反 DEI が広がっている。たとえば、保守系活動家からの圧力や、2023 年に最高裁判所が大学入試などで人種の少数派を優遇する「アフターマティブアクション」を違憲とする判断を下したことなどから、DEI の目標を取り下げる企業がみられる<sup>21</sup>。

銀行関連では、たとえばシリコンバレー銀行 (SVB) の破たん (2023 年 3 月) について<sup>22</sup>、その原因の 1 つにダイバーシティへの取組み<sup>23</sup>を挙げる論調がみられる一方<sup>24</sup>、ダイバーシティの不足が原因

---

<sup>21</sup> 『日本経済新聞』(2025)「多様性の看板下ろす米企業 理解・検証不足、保守派の不買運動も」1月 20 日などを参照。

<sup>22</sup> SVB の破たん原因などについては内田 (2024) などを参照。

<sup>23</sup> SVB の資料によれば、2021 年末の行員の 54% が男性・46% が女性、経営幹部は同 64%・36%、取締役は同 55%・45% で、人種の白人の割合は、順に 52%、64%、91% である。

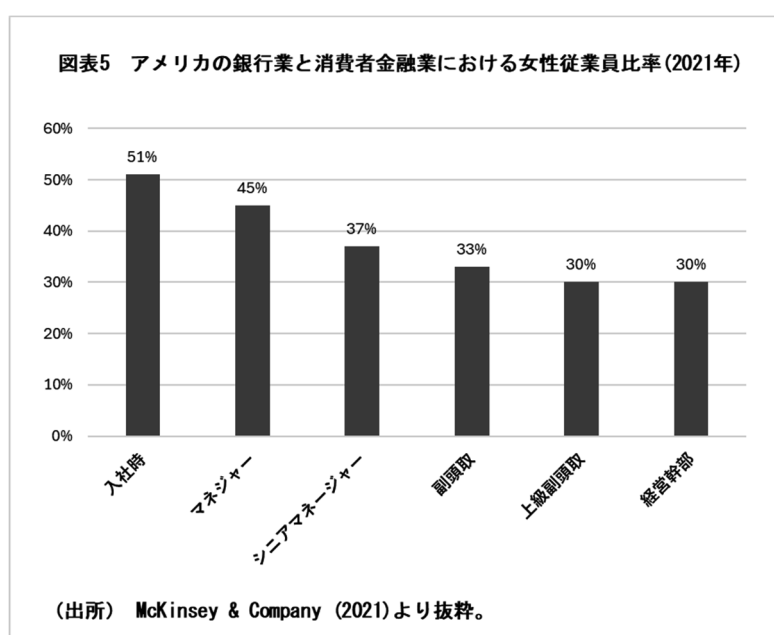
<sup>24</sup> たとえば Kessler (2023) など。

の1つだとするものもある<sup>25</sup>。前述の DEI の目標を取り下げる動きは、大手銀行にも広がっている<sup>26</sup>。

これら DEI および反 DEI の動きは、以下の考察にあっても注意を払う必要がある。

## 2 銀行のダイバーシティ

銀行について、すべての銀行や地方銀行を網羅したものは見当たらないが、McKinsey & Company (2021)<sup>27</sup>では、業界別に入社時の男女比率と管理職等の男女比率を提示し、銀行業と消費者金融業は図表5のようになっている。入社時の男女比率はほぼ同等だが、役職が上がるにしたがって、女性の比率は低下している。



Ellingrud, et.al. (2021)は、上記の資料を基に Women in the Workplace 2021 に参加した 71 の金融機関の従業員について、Asset management, Banking and Consumer Finance, Insurance, Payment の区分で、男女比だけでなく、男女それぞれにおける人種別の割合も提示しており、銀行業と個人金融業について、上位職に行くほど男性・白人の割合が高くなっている。

<sup>25</sup> たとえば Krawcheck (2023)など。

<sup>26</sup> Wall Street Journal (2025) “Big Banks Are Scrubbing Their Public Mentions of DEI Efforts,” February 17.

<sup>27</sup> LeanIn. Org (<https://leanin.org/>) との共同調査。

### 3 Women-Owned Bank

数は多くないが Women-Owned Bank というユニークなものも存在する。これは Minority-Owned Bank の派生形と捉えられるため、先に Minority-Owned Bank について述べる。これは法的な区分ではないが、①少数派の人種であるマイノリティが発行済株式の 50%超を所有する、②取締役の大半がマイノリティと主としてマイノリティに資する団体によって構成される、のいずれかもし

図表6 Women-Owned Bankの状況(2024年)

銀行名	所在地	設立年	資産額 (千ドル)	ROA (%)	利ざや (%)	不良債権 比率 (%)	コア自己 資本比率 (%)
Agility Bank, NA	Houston, TX	2022	103,622	-6.21	5.47	0.11	31.16
BancCentral, NA	Alva, OK	1913	267,601	-1.09	2.78	11.78	9.28
Beacon Business Bank, NA	San Francisco, CA	1984	177,003	-0.01	2.84	0.00	11.01
Classic Bank, NA	Cameron, TX	1889	706,310	1.23	3.05	0.00	9.57
Commercial NB of Texarkana	Texarkana, TX	1964	312,733	1.41	4.01	0.01	9.34
First NB Alaska	Anchorage, AK	1922	4,997,767	1.26	3.24	0.17	10.54
First NB and Trust Company of Weatherford	Weatherford, TX	1880	1,024,257	0.63	4.56	4.95	9.80
First NB in Fredonia	Fredonia, KS	1871	98,610	1.15	3.31	0.62	16.38
First NB in Tigerton	Tigerton, WI	1934	27,796	1.46	4.41	0.00	13.65
First NB of Gordon	Gordon, NE	1889	333,644	3.03	4.52	0.98	12.33
First NB of Izard County	Calico Rock, AR	1914	216,345	1.49	4.64	3.19	30.65
First NB of Manning	Manning, IA	1886	82,002	0.28	1.84	0.00	15.28
Millbury NB	Millbury, MA	1933	132,899	0.38	4.05	0.02	9.29
NB of Malvern	Malvern, PA	1884	204,691	1.22	3.93	0.23	15.53
Santa Anna NB	Santa Anna, TX	1933	75,570	1.55	4.48	0.51	8.92
Southeast First NB	Summerville, GA	1968	60,798	0.53	2.98	0.15	12.60
Stearns Bank, NA	St. Cloud, MN	1912	3,135,139	1.56	5.94	2.20	17.23
Texas NB of Jacksonville	Jacksonville, TX	1985	851,438	0.85	3.31	0.65	10.31
The First NB in Falfurrias	Falfurrias, TX	1934	76,792	2.22	4.95	0.20	10.17
First Women's Bank	Chicago, IL	2021	171,814	0.81	5.42	1.52	13.11
(参考)全米平均				1.12	3.22	0.98	9.28

(注) First Women's Bankは州法銀行。そのほかは国法銀行。  
必ずしも設立年から Women-Owned Bank に該当しているとは限らない。  
行名のNBはNational Bank、NAはNational Associationの略。

(出所) OCCウェブサイトおよびFDICウェブサイトから筆者作成。

くは両方を満たした預金金融機関をいう。FDIC(連邦預金保険公社)によると、2024年12月末に151存在し、うち48%がアジアあるいはパシフィックアイランダー・アメリカン、20%がヒスパニック・アメリカン、15%がブラックあるいはアフリカ・アメリカンなどで、合計資産額は3,660億ドルである。

FDICでは、Women-Owned Bank(定義は先のマイノリティを女性に置き換えたもの)をMinority-Owned Bankにリストアップしていないが、国法銀行の監督機関であるOCC(通貨監督官庁)では19のWomen-Owned Bankをリストアップしており、州法銀行にも2021年7月に新設された銀行(First Women's Bank)がある(図表6)。また、Women-Owned Bankは財務省が所管するMinority Bank Deposit Program(MBDP)の対象になっており、このプログラムは連邦政府機関がMinority-Owned Bankに低利の預金を預け入れその運営を支援するものである。

Women-Owned Bankには歴史のある銀行が多いが、ここでは(リーマンショック後は銀行の新設が激減しているなかで)2020年以降に設立された2つの銀行のうち、前述のFirst Women's Bankを取り上げる。同行は2021年にシカゴ市に設立された。ウェブサイトには、取締役(director)と管理職(officerとstaff)が顔写真入りで掲載されており、前者は9人中5人が女性で、後者は7人中4人が女性であるようだ(2025年1月現在)。以下に同行のウェブサイトやCEOのMarkowitz(2025)に依拠しながら、筆者が要約して同行の取組みを記述する。

First Women's Bankは、男女間の融資格差を埋めるために戦略的に設立された、アメリカ唯一の銀行である。女性のビジネスは、過去20年で全国平均の2倍の速度で成長し、スモールビジネスの42%を占めるが、伝統的な事業向貸出において件数で16%、金額で4%しか受けられていない。

多くの女性は適切に商業金融と結びついていない。女性が起業するとき、そして時にはビジネスの全期間を通じて、しばしば個人の信用ツールに過度に依存している。このアプローチは当面の資金繰りを可能にするものの、限界もあり、将来的に銀行融資を受ける機会を失わせる可能性もある。その対極にあるのは、女性が業績を上げて成長を続ける企業が、事業拡大の資金をエクイティファイナンスばかりに頼っていることである。成長資金の調達に、融資の方が費用対効果が良いことがあるのにしばしば気づいていない。First Women's Bankの目標は、ビジネスの早い段階で女性とつながることである。First Women's Bankは彼女らに、融資を単なる最後の手段としてではなく、成長のための戦略的ツールとして考えるよう奨励している。

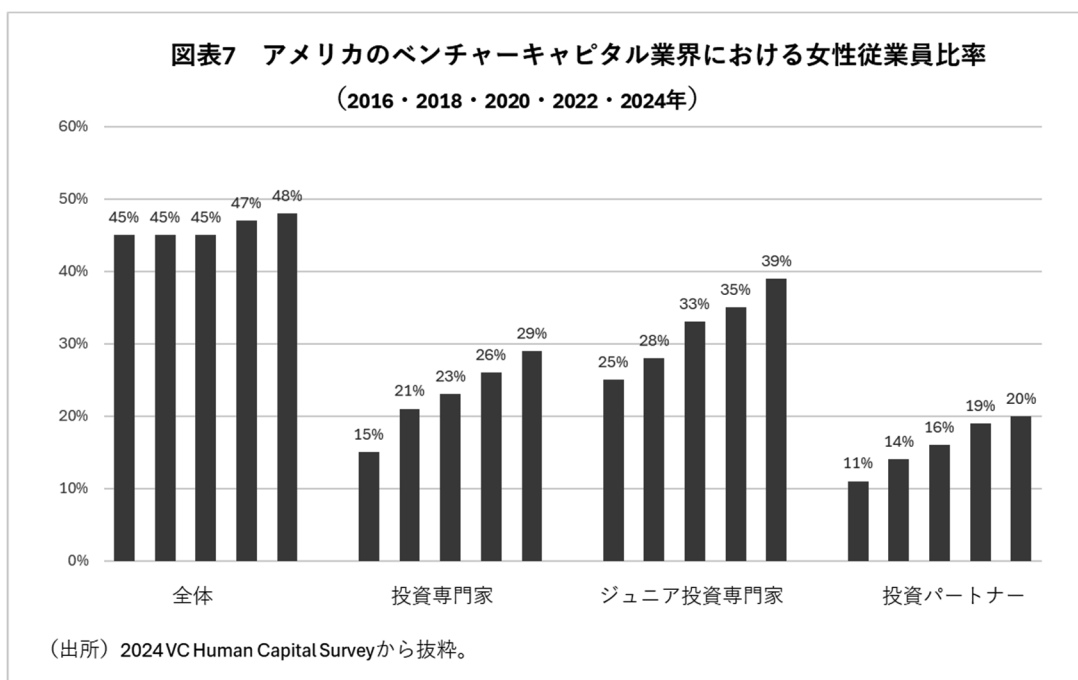
Elevate Savings Accountは、単なる貯蓄以上の使命を持っており、個人が高い金利を享受しながら、預ける資金が女性のビジネスを支援することになる。パートナー企業は無利子の預金を預ける

ことで、銀行による女性ビジネスへの融資やサポートを支えている。また、アドバイザリーボードは中小企業のリソース、サポート、インスピレーションのコミュニティを構築するのに役立ち、たとえば(多くのメダルを獲得した陸上競技オリンピック選手であり、現在はシューズブランドの Saysh を経営する事業家でもある)アリソン・フェリックスも戦略アドバイザーになっている<sup>28</sup>。

女性が必要なツール、金融、サポートにアクセスすると、女性は成長し、他の人に影響を与え、コミュニティを変革する。First Women’s Bank はこれを実現するために存在する。

### 補論:全米ベンチャーキャピタル協会(NVCA)による調査など

NVCA がサポートする NPO の Venture Forward は、DEI にかかる調査をしている。以下は 2024 VC Human Capital Survey よるもので第 5 回目の調査(回答数は 250 社で回答率は 8.6%)である<sup>29</sup>。従業員等に占める女性の割合に加え、従業員等に占める人種別の女性の割合も掲載しているが、前者については図表 7 のようになっている。



また、先に述べた Women-Owned Bank のベンチャーキャピタル版とでもいうべき、女性が設立し包摂的な投資を行うものも存在する(たとえば 360 Venture Collective<sup>30</sup>)。

<sup>28</sup> Grothaus(2022).

<sup>29</sup> <https://nvca.org/vc-human-capital-survey/>

<sup>30</sup> <https://www.360venturecollective.com/>

## V リレーションシップバンキングの進化

江上・山口(2024)では、金融機関のダイバーシティについて以下のように述べている。

「金融業界はとくに水平的成長<sup>31</sup>を重視してきた業界の一つです。…(中略)…水平的成長を重視する組織がもつ価値観は、そのままコピーされて顧客向けの商品やサービスにも展開されます。…(中略)…金融機関による融資先に対する審査基準は、自分たちの組織の中にある価値観が反映されます。」(10頁)

社会が多様化していくなかで、その活動を支える地域金融機関のダイバーシティ、とくに法人の営業や融資等の担当者のダイバーシティはたいへん重要である。女性行員が個人営業に配置される傾向があり、融資業務の経験が得られにくい状況は、地域金融機関に限らず都市銀行でもみられるものだが<sup>32</sup>、リレバンを推進する地域金融機関にとっては、その改善は一層大切になる。地方から若年層の女性が東京圏に転出しているなかで、地域金融機関のこのような男性偏重は、地方で人材を雇う組織として、企業に資金供給をする立場からの両面で、転出の悪循環をもたらしているともいえるだろう。一方で単純に女性の数や比率が増えればよいというものでもない。IIで言及した工業化社会での昇進には女性や外国人は「日本人男性化」することが求められたが、そのようなことを繰り返してはならず、女性の活動が既存の価値観に集約されるのではなく、価値観を広げていくものでなければならない。

アメリカの銀行システムは多産多死のシステムであり、顧客のニーズが満たされなければそれを満たそうとする銀行が新設されることがあり、今回のテーマでは **Women-Owned Bank** を取り上げた。リレバンのベースで述べれば、多人種なアメリカ社会において、それぞれのソフト情報の把握・評価を組織的に行う **Minority-Owned Bank** が存在し、**Women-Owned Bank** はその女性版と考えられる。行数も限られ銀行全体のダイバーシティを表すものではなく、取組みの効果についてもさまざまな見解もあるだろうが、**Women-Owned Bank** に預金をすることが女性のビジネス支援につながるユニークで分かりやすい仕組みである。**Minority Bank Deposit Program** やパートナー企業からの無利子預金などがこうした運営を支えている。

アメリカの金融システムと日本のそれは異なるが、そこから理解できるのは、日本の地域金融機関は、ダイバーシティを自らの組織の課題としてばかりでなく、取引先や地域社会に及ぼす影響を強く

---

<sup>31</sup> 著者によると「水平的成長」とは知識の量的拡大・スキルの質的向上を指し、「垂直的成長」とは人間としての「器」が拡大し、認識の枠組みが変化することをいう。

<sup>32</sup> 女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム(2024)を参照。

意識して直実に実行していくのが重要ということである。こうしたことを念頭に課題に向き合う地域金融機関も存在する一方で<sup>33</sup>、取引先の経営者に男性が多いので、女性の営業や融資の担当者は必ずしも必要ないと考えることもあるだろう。しかしながら、融資先が男性経営者に偏っていること自体が、社会の多様化から、そして大きな地域課題からずれている。また、男性経営者の担当者が男性行員に限定される必要もないだろう。

リレバンは 2003 年に導入され現在に至るが、2016 年の『金融行政方針』では「アドバイスとファイナンス」という表現が登場した。これは、十分な担保・保証のある先や高い信用力のある先に単に「ファイナンス」をするのが地域金融機関の本分ではなく、事業性評価に基づく本業支援という「アドバイス」によって、「金融排除」することなく、「ファイナンス」につなげていくことが必要だとのメッセージであり、リレバンの質的な転換と理解できる<sup>34</sup>。

一方で、この間にも社会は変化し、ダイバーシティが重要な課題になってきた。金融ではクラウドファンディングが広がってきており、その背景にはさまざまな理由があるが、資金調達者と資金提供者が性別などに関係なく多様に結びつき活動・支援できるのが大きな要因の 1 つと解釈できるだろう。アメリカの Women-Owned Bank のような仕組みが生まれない日本では、女性のビジネスにおいてクラウドファンディングが重要な役割を担っていると考えられる。リレバンにはダイバーシティという観点は直接的には含まれていないが、地域金融機関は、こうした変化を踏まえてあるいは変化に適合すべく、トラバンの「ダイバーシティ推進融資」にとどまることなく、「日本版金融排除」を捉え直し、一段異なる質的な向上(進化)への取組が求められる。

## 【参考文献】

内田聡(2017)『明日をつくる地域金融 ～イノベーションを支えるエコシステム』昭和堂。

内田聡(2023)「わが国ポスト工業化社会のエコシステム化と Web3」『貯蓄・金融・経済 研究論文集 2022 年度』ゆうちょ財団、16-31 頁。

---

<sup>33</sup> たとえば、山陰合同銀行代表取締役専務執行役員の吉岡佐和子氏は、地方銀行協会の女性活躍推進への取組のインタビューで以下のように述べている(『地銀協レポート』2024 年 9 月の 10 頁から抜粋)。

「地域やお客さまの様々な課題解決に貢献していくためには、女性活躍の推進だけでなく、多様性の確保、自律的なキャリア形成支援を通じたプロフェッショナル人材の育成などが急務であると考え、以前から様々な取り組みを進めて参りました。

その1つに、個人営業やローン担当であった女性行員を育成プログラムにより戦略分野である法人営業に再配置しております。法人営業を担当することでキャリアの幅が広がり、女性行員のキャリアアップにもつながっています。」

<sup>34</sup> 内田(2017)167 頁を参照。

内田聡(2024)「カネ余りとその終焉によるいくつかの帰結 ～クリプトウィンター、米・中堅銀行の破綻、商業用不動産貸出への懸念～」『貯蓄・金融・経済 研究論文集 2023 年度』ゆうちょ財団、32-47 頁。

江上広行・山口省蔵(2024)『頭がいいだけの銀行員はもういない ～対話型人材開発のチャレンジ』経済法令研究会。

太田肇(2017)『なぜ日本企業は勝てなくなったのか』新潮選書。

小野浩(2017)「日本の長時間労働を考える」『日本経済新聞 (やさしい経済学)』5 月 4 日～5 月 16 日。

柏野尊徳(2024)「スタートアップ業界の『ガラスの天井』～構造的問題と解決策を探る」『Voice』PHP 研究所、130-137 頁、12 月。

金融庁(2016)『平成 28 年事務年度 金融行政方針』10 月。

金融庁(2023)『金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート』6 月。

金融庁(2024)『金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート』6 月。

金融庁政策オープンラボ(2022)『スタートアップエコシステムのジェンダーダイバーシティ課題解決に向けた提案』7 月。

金融庁政策オープンラボ(2023)『アンケート調査結果 「スタートアップ界隈におけるジェンダーの多様性」に関するアンケート』12 月。

清水勘(2024)『米国のベンチャー業界におけるジェンダー問題への取り組み』ニッセイ基礎研究所、10 月 10 日 (<https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=79895?site=nli>)。

女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム(2024)『「男女間賃金格差の解消に向けた職場環境の変革」』中間取りまとめ、6 月。

杉浦康之・中嶋幹(2023)『地域銀行における取締役会ジェンダー多様性の効果』金融庁金融研究センター、DP2023-4 (<https://www.fsa.go.jp/frtc/seika/discussion/2023/DP2023-4.pdf>)。

すべての女性が輝く社会づくり本部・男女共同参画推進本部(2023)『女性活躍・男女共同参画の重点方針 2023(女性版骨太の方針 2023)』6 月。

刀禰和之(2024)「信用金庫の新しいビジネスモデル策定(41) ～女性渉外担当の活躍動向～」『ニュース&トピックス』信金中央金庫 地域・中小企業研究所、3 月 22 日 (<https://www.scbri.jp/reports/newstopics/20240322-41.html>)。

中濤(2024)『今なお不十分な米国企業のダイバーシティ ～マイノリティを取り残さないインターセクショナルリティの視点を』大和総研、10 月 28 日 (<https://www.dir.co.jp/report/research/capital->

mkt/esg/20241028\_024701.html)。

日本政策金融公庫総合研究所(2022)『女性による新規開業の特徴 ～「2022年度新規開業実態調査(特別調査)」結果から～』12月。

花里百合子(2024)「女性の活躍の場を広げる地方銀行の取り組み ～もっと女性行員が挑戦できる環境へ～」『地銀協レポート』全国地方銀行協会、7-12頁、9月。

Ellingrud, K, A. Krivkovich, M.C. Nadeau and J. Zucker (2021)“Closing the Gender and Race Gaps in North American Financial Services,” *McKinsey & Company*, October (<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/closing-the-gender-and-race-gaps-in-north-american-financial-services#/>).

Goorha, S. (2019)“Overcoming Some of the Barriers to Women Entrepreneurship,” *Forbes*, September 21(<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2021/09/21/overcoming-some-of-the-barriers-to-women-entrepreneurship/>).

Grothaus, M.(2022)“Olympic Champion and Entrepreneur Allyson Felix Joins First Women’s Bank to Support the Inclusive Economy,” *FAST COMPANY*, December 1 (<https://www.fastcompany.com/90818505/olympic-champion-allyson-felix-first-womens-bank-inclusive-economy>).

Haas, A. (2025)“Women-Led Banks: Shaping the Future of Finance with Diversity and Innovation”, *BUSINESS INSIDER*, January 14 (<https://www.businessinsider.com/personal-finance/banking/women-owned-banks>).

Kessler, A. (2023) “Who Killed Silicon Valley Bank?” *Wall Street Journal*, March 18.

Krawcheck, S. (2023)“In the Wake of SVB, Diversity Is the Solution — Not the Problem,” *ELLEVEST*, March 23(<https://www.ellevest.com/magazine/disrupt-money/svb-silicon-valley-banking-venture-diversity>).

Markowitz, M.(2025)“Banking on Equality: The Journey to Build First Women’s Bank,” *FAST COMPANY*, June 25 (<https://www.fastcompany.com/91357714/banking-on-equality-the-journey-to-build-first-womens-bank>).

McKinsey & Company (2021) *Women in the Workplace 2021* (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-live/webinars/women-in-the-workplace-2021-the-state-of-women-hangs-in-the-balance>).

McKinsey & Company (2024) *Women in the Workplace 2024: The 10th-anniversary report* (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>).

Silicon Valley Bank (2022) *Inclusion Ignites Innovation: Diversity, Equity and Inclusion at SVB*, August ([https://www.svb.com/globalassets/library/uploadedfiles/diversity-equity-and-inclusion-at-svb\\_august-2022.pdf](https://www.svb.com/globalassets/library/uploadedfiles/diversity-equity-and-inclusion-at-svb_august-2022.pdf)).

Williams, W. (2024) "Women-Owned Banks in the US," *Investopedia*, March 1 (<https://www.investopedia.com/women-owned-banks-by-state-5115603>).