

人的資本経営と求められる取組み

1 人的資本経営とは何か

三菱総合研究所 キャリア・イノベーション本部 政策・戦略グループ

主任研究員

大橋 麻奈



一 人的資本経営をめぐる動向

2022年以降、「人的資本経営」という言葉を目にする場面が増えたのではないだろうか。急激な広がりのかきつけとなった、「人材版伊藤レポート」は経済産業省経済産業政策局産業人材課が2020年、2021年にわたって有識者や企業投資家による検討会での議論を経て作成したものである。同レポートは2020年の議論で人的資本経営の基本的な概念や考え方を整理した「人材版伊藤レポート1.0」として公表され、翌2021年の議論を経て、企

業内での人的資本経営の実践におけるヒントを掲載した「人材版伊藤レポート2.0」が2022年5月に公表された。同年8月には企業における人的資本経営の実践とその開示を推進すべく、人的資本経営コンソーシアムが設立され、人的資本経営の実践や開示を進めるべく活動している（図表1）。

二 人的資本経営が注目されている背景は何か

急激に注目を集めた「人的資本経営」であるが、なぜこれほどまでに注目されているのだろうか。事業環境の変化が速く、また予測が難しくなるなかで企

業が持続的な成長を続けるためには優秀な人材を確保する必要が高まっている。加えていかならば、予測できない未来に向けた新しいサービスを創り出す等、従来求められたものとは異なる能力をもつ人材の活躍が期待されている。その問題意識の背景にはすでに多くの指摘があるが、日本の競争力が低下しており、2022年の日本の時間当たり労働生産性はOECD加盟38カ国中27位、一人当たり労働生産性は同29位。OECD平均を下回り（注1）、主要先進7カ国（注2）の中では長く最下位にとどまっている点が挙げられるだろう。日本企業の価値

という視点でも、PBRについてTOPIX500を構成する企業の約4割が1倍割れとなり成長性が低いことが伊藤レポート3.0でも指摘されている（注3）。

では、変化の大きい時代にもかかわらず企業成長を牽引する優秀な人材は企業内部にいたるのだろうか。日本企業においては、長くコストカットによる企業存続や雇用維持が重視され、従業員の雇用を守る効果があつた一方で、非正規雇用労働者の増加や人材育成への投資減少をもたらしている。企業の従業員への教育訓練費については、日本は就業現場での経験を通して学ぶO

人的資本経営と求められる取組み

2 人的資本経営の実践について考える

三菱総合研究所 キャリア・イノベーション ション本部 政策・戦略グループ
 研究員 笹野 百花・平野 勝也



TOPICの前半では、「人材版伊藤レポート」を踏まえ、企業経営において「人的資本」が重要視されている背景を解説した。ここでは、企業に求められる具体的な対応を整理する。

一 有価証券報告書における情報開示

まず、企業における人事・広報・IR担当者の関心が高い「情報開示要請への対応」について述べる。金融庁は2022年6月、「金融審議会・ディスクロージャーワーキング・グループ報告」を公表し、有価証券報告書において、人的資本に関する記載項目を含む非財務情報開示の充実を定める方針を示した。同提言を踏まえ、2023年1月「企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令」を公布・施行。この内閣府令は、原則として、本年3月31日以後に終了する事業年度に

係る有価証券報告書等から適用される。具体的な開示要請項目は図表1を参照されたい。

二 情報開示の根拠となる「人的資本経営の実践」が重要

今回の内閣府令が目指す「人的資本を含む非財務情報の開示の充実」は、「2022年事務年度金融行政方針」（注1）でも示されていた。同方針の「コーポレートガバナンス改革と人的資本を含む非財務情報の開示の充実」は、以下の一節を含む。「投資家と企業との建設的な対話を促進し、コーポレートガバナンス改革を支える観点からは、企業情報の開示の充実に向けた取組みもあわせて進めることが重要である。特に、人的資本が企業の持続的な価値創造の基盤になることについて、企業と投資家との間で共通の認識を持つことが重要（以下略）」。

から読み取れるように、人的資本の情報開示の目的は、「投資家との建設的な対話」と「コーポレートガバナンス改革」である。そして、それらを通じて目指すべき最終的なゴールは「企業のパーパス（存在意義）の実現を通じた、資本市場における企業価値（注2）の向上」である。ゴールを見据え、「開示のための開示」にとどまらず、「開示」と「実践」の好循環を生み出していくことが重要だ。

三 「人的資本経営の実践」の4ステップ

ここから企業が人的資本経営を実践するうえで必要な取組みについて述べる。TOPICの前半で解説したとおり、人的資本経営は「企業の成長や拡大に向けた経営戦略」の実現を目指すものだ。したがって、「経営戦略と人材戦略の連動」が鍵となる。ここでは、経営戦略の実

現に向けた人的資本経営の実践の取組みについて、4ステップに大別して解説する。

1 経営層の理解醸成と体制整備

まずは、「なぜ人的資本経営が重要か」を経営層が正しく理解することが肝要だ。企業は本来、「人的資本経営」を「経営課題」として扱うべきだが、理解が不十分な場合、単なる「人事課題」として扱い、議論が矮小化するおそれがある。人的資本の情報開示要請の動向を確認するだけでなく、「人材版伊藤レポート」や「人的資本経営コンソーシアム」を通じて、人的資本経営の本質的な必要性や、先進企業の取組みの背景にある考え方を学ぶことが正しい理解につながる。投資家との対話も有効だろう。

「人的資本経営」を経営課題として認識したならば、次は体

新担当者向けの融資・回収のポイント

ファイナンススタイリスト・行政書士

黒木正人



中小企業庁の調査によると、民間ゼロゼロ融資の返済開始時期は2023年7月から2024年4月に集中し、そのピークは2023年4月と2024年7月になっている。新入行職員や新たに営業店の現場に異動になった新担当者は、すぐにでもゼロゼロ融資の借換えと条件変更の対応に追われることになる。それに加えて経営者保証の対応も4月から新しくなる。

本稿では、新借換保証制度、新しい経営者保証への対応に加えて、不幸にもコロナ禍の影響で返済が不能となった債務者の保証協会代位弁済の手続きと営業店での期限の利益喪失と預金

相殺について「新担当者向けの融資・回収のポイント」と題して解説する。

一 ゼロゼロ融資の借換えと条件変更

1 新借換保証制度（コロナ借換保証）の主な特徴

前述のとおり、信用保証協会が保証している民間のゼロゼロ融資の本格的な返済開始時期は2023年7月から2024年4月の間に集中すると想定され、元金返済開始件数は、2023年7月と2024年4月にそれぞれ約5万2000件と予想されている。中小企業者は、

コロナ禍の長期化に加え、ウクライナ戦争等の外部環境による円安や物価高の影響で、引き続き厳しい経営環境が続くことから、ゼロゼロ融資の実質的延長ともいえる新借換保証制度による借換えへ大きなシフトをすることが予想される。新借換保証制度は、コロナ関連融資の返済負担軽減を図るとともに、新たな資金需要にも対応できるように創設されている（図表1）。

新担当者は、お客様がゼロゼロ融資の返済開始が苦しいと申し出た場合は、迷わず新借換保証制度で借換え、しかも据置期間を新たに設定して対応するのが基本である。

2 借換えと条件変更の違い

借換えと条件変更は、どちらも借換えと条件変更は、どちらもも取引先の資金繰りを楽にするという点では同じだが、今後の融資対応において大きな違いが出てくる。

借換えは新規融資を実行し、その資金で既存の融資を返済する。したがって、新規融資が行えるだけの財務体質が必要となる。

一方の条件変更は元本返済を一時的に猶予、減額などを行うことで、財務体質の悪い先に対してしやむを得ず行うものである。そのためその後の新規融資を行うためには、従前の融資条件に

金融AI・データ活用と人材発掘・育成、組織づくり ～オープンと横のつながりが金融AI・データ活用の実践には不可欠～

一般社団法人金融データ活用推進協会理事・SBIホールディングス株式会社社長室 次長

佐藤市雄

一 AIの一般化と金融機関での活用の課題

AIが表舞台に立った。この一言を今年に入ってから多くの関係者が実感していると思われる。これまで金融業界における金融AI・データ活用は、DX部門やデータサイエンティストといった専門家が取り組む事案であり、多くの部門の担当者には関係が薄いものであった。ところが、昨年末からのChatGPTに代表される基盤モデルとしての大規模言語AIが空前のブームをよび、ビジネスでもChatGPTを利用できないのかというコメントがメディアにも連日報道されるようになってくる。これまでも第3次AI

ブームで、注目はされていたものの、足元の展開はこれまでとは明らかに異なる。

AIがキヤズム（成長で乗り越えなくてはいけない裂け目）を超えて、シンギュラリティ（AIが人間の知能を上回る時点）に向けて急速に社会に浸透しそのような展開の中、金融業界においてAI・データ活用を取り込むには、いまだに大きな課題を有している。それは、①前例・横並び主義からの脱却、②人材発掘・育成、③組織づくり・ガバナンスと整理される。これらの課題解決のために金融業界横断で立ち上げた組織が、一般社団法人金融データ活用推進協会（以下、「FDUA」という）で

二 FDUAのミッションと活動内容

FDUAは、「金融データで人と組織の可能性をアップグレードしよう」をミッションに掲げ、金融機関の実務者目線に立ち、金融データ・AIの活用を推進するために2022年4月に登記、2022年6月から活動を開始した。3メガバンクグループや保険、カード等業界大手各社から理事が参加し、業界やAIの有識者が顧問に就任した。現在会員が124社（2023年2月末）で、金融機関である一般会員と、パートナーの特別会員、非営利団体・官公庁・大学法人による賛助会員により構成されている。

発足の問題意識は、金融業界のデータ活用は、2010年代の第3次AIブームの盛り上がりで過度に注目され、多くのPOC（概念実証）が実施される一方で、金融実務から乖離してしまった結果、業界としてAI・データ活用、DXへの乗り遅れが起こっていることだ。これにより業界に優秀な人材が参画し難くなり、大学生の新卒採用競争でも戦略コンサルディングやベンチャーに負けてしまい、業界の衰退につながりかねないと考えた。

2020年1月にFDUAの前身組織である「金融事業×人工知能コミュニティ」を発足し、金融機関限定の約20社で勉強会、情報交換を開催してきた。

今こそ不動産融資への取組みを考える(上)

——国内不動産と金融機関を取り巻く現状と課題

〒株式会社代表取締役 氣田 浩司

一 近年の不動産融資を取り巻くバブルから不正問題まで

不動産融資は、一部の不動産関連に関する不正融資や取引不動産業者の施工問題、相続に関する不動産トラブルなど、決して前向きとはいえない状況に直面している。

平成以降の歴史を紐解くと、「バブル」といわれた時期には、株式や不動産価格が猛烈なペースで上昇。金融機関は不動産への融資を加速させ、個人の間でも不動産の取引も活発化した。不動産業者は土地などを安く購入したのち売却し、売却益によ

るキャピタルゲインが主だった業界から不動産賃貸業なる賃料収入事業などのインカムゲインを志向するなど多岐にわたり始めた。その頃の地価高騰は一般人にも影響が始め、土地を持つ者と持たざる者との格差が広がり、一部の強引な不動産業者が社会問題となり、政府は不動産向け融資の引締め動きを見せる(総量規制)。これにより、平成3年をピークに地価は一気に下落し、バブルの崩壊へとつながっていった。

この不良債権の処理に目処が立つまでにはおよそ10年後の平成12年頃までかかることになる。平成14年頃には日本の不動産価格は暴落の一途をたどり、その状況下、外資系企業などが日本の不動産へ投資をし始めたことの影響もあり、都市部の不動産価格は再び上昇を見せ始める。その後、平成20年にリーマンショックが起こり、世界的な不況から、日本の景気も低迷へと向かうなか、金融機関は企業への運転資金等の需要が減少し混乱の時代へと突入するかと思いきや、担保保全がとれる不動産融資へ着目する金融機関が増加傾向に。景気後退や将来への不

安などを背景に、「不動産投資」と呼ばれる一般人が不動産を購入し運用するというスキームが着目され、金融機関も不動産投資用ローンやアパートローンなどリテール部門へ不動産融資を積極的に拡大していく傾向も多く見受けられた。さらに平成24年に第二次安倍内閣が誕生し「アベノミクス」が打ち出され、各金融機関に対して企業や個人への融資を積極的に行うようになり、経済の活性化を促し始めた。そうしてさらに不動産融資への過熱は上昇を極め、企業は兼業、個人は副業などで需要がますます高まっていった。