

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第24巻 第4号(通巻630号) 2025.4

中小企業庁自治体向け事業承継研修に参加して

信用金庫の新しいビジネスモデル策定

—「経営戦略プランニング研修(2024年度)」事前課題の集計結果—

令和6年版犯罪収益移転危険度調査書(NRA)について

—令和5年版からの主な変更点—

改めて押さえておきたい人的資本経営とは何か(後編)

—人的資本の拡充・構築に向けた視座と対外開示のあり方—

インバウンド消費に拡大余地はあるか

—人手不足の解消が今後の鍵を握る—



信金中央金庫

SCB

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

- 対象分野は、当研究所の研究分野でもある「地域」「中小企業」「協同組織」に関連する金融・経済分野とし、これら分野の研究の奨励を通じて、研究者の育成を図り、もって我が国における当該分野の学術研究振興に寄与することを目的としています。
- かかる目的を効果的に実現するため、本論文募集は、①懸賞論文と異なり、募集期限を設けない随時募集として息の長い取組みを目指していること、②要改善点を指摘し、加筆修正後の再応募を認める場合があること、を特徴としています。
- 信金中金月報への応募論文の掲載可否は、編集委員会が委嘱する審査員の審査結果に基づき、編集委員会が決定するという、いわゆるレフェリー制を採用しており、本月報に掲載された論文は当研究所ホームページにも掲載することで、広く一般に公表する機会を設けております。詳しくは、当研究所ホームページ（<https://www.scbri.jp/>）に掲載されている募集要項等をご参照ください。

編集委員会（敬称略、順不同）

委員長	地主 敏樹	関西大学 総合情報学部教授
副委員長	藤野 次雄	横浜市立大学名誉教授
委員	打田委千弘	愛知大学 経済学部教授
委員	永田 邦和	長野県立大学 グローバルマネジメント学部教授
委員	村上 恵子	県立広島大学 地域創生学部教授

問い合わせ先

信金中央金庫 地域・中小企業研究所「信金中金月報掲載論文」募集事務局（担当：奥津、品田）

Tel : 03(5202)7671 / Fax : 03(3278)7048

信金中金月報

2025年4月号 目次

調 査	中小企業庁自治体向け事業承継研修に参加して.....	2
	信金中金月報掲載論文編集委員 打田 委千弘 (愛知大学 経済学部教授)	
	信用金庫の新しいビジネスモデル策定.....	4
	―「経営戦略プランニング研修（2024年度）」事前課題の集計結果―	
	令和6年版犯罪収益移転危険度調査書（NRA）について.....	12
	―令和5年版からの主な変更点―	
	改めて押さえておきたい人的資本経営とは何か（後編）.....	19
	―人的資本の拡充・構築に向けた視座と対外開示のあり方―	
	インバウンド消費に拡大余地はあるか.....	36
	―人手不足の解消が今後の鍵を握る―	
信金中金だより	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（2月）.....	43
統 計	統計データ掲載サイトのご案内.....	45

中小企業庁自治体向け事業承継研修に参加して

信金中金月報掲載論文編集委員

打田 委千弘

(愛知大学 経済学部教授)

当方は、2025年1月23、24日の2日間にわたって令和6年度事業承継研修（中小企業庁主催）に参加した。研修の目的は、「中小企業の事業承継に関連する施策の執行に際して、本省、各経済産業局の職員のみならず、各都道府県、基礎自治体の職員による支援の実施が不可欠となる。本研修は、事業承継に関する足元の動向、事業承継に関する基礎知識の習得を図るとともに、事業承継関連施策の適切な遂行のための経済産業省職員と自治体との間のネットワーク形成を図る。」としている。当方は、有識者として、24日午後に講演を行った。参加者は、（上記趣旨に則り）全国の経済産業局職員、本研修に関心のある都道府県及び市町村の事業承継支援担当の職員であり、大変有益な機会となった。

当方は、「地域における事業承継の現状と支援のあり方についてー愛知、静岡、長野、沖縄のデータを中心にー」というテーマで講演を行った。内容については、①事業承継に地域性はあるのか、②最新データによる後継者不在率、休廃業解散動向について、③県境を跨いだ事業承継支援についてー三遠南信地域を事例にー、④地域別後継者不在率、後継者有無詳細情報に関する計量分析、⑤自治体関与型事業承継支援モデル「とよはし事業承継ひろば」の紹介等、であった。

①については、経営者の高齢化や後継者不在によって大きな経済損失が発生するシミュレーション結果の紹介、開廃業率に関する先行研究との関連、地域金融機関の競争環境などとの関連を紹介している。

②については、帝国データバンク（以下、TDB）や東京商工リサーチ（以下、TSR）の最新のレポートやデータを用いて、愛知県、静岡県、長野県、沖縄県の現状を紹介した。特に関心が高かったのは、TSR や TDB が（2024年において）「後継者難」倒産が相当程度大きくなるとのレポートであった。TSR による後継者難倒産の内容を分析すると、「死亡」（239件、前年同期比29.8%増）、「体調不良」（140件、前年同月比6.0%減）となり、「死亡」・「体調不良」の合計は379件（前年同月比13.8%増）で、構成比は88.1%となっている。TSR は、代表者の高齢化により、事業承継・後継者育成が遅れていると分析している。また、TSR による最新の休廃業解散動向によると、2024年は過去最多の6万2,695件（前年比25.9%増）となり、倒産件数

も1万件を超え、退出企業は約7万2,700件と見込まれるとのことである。これらは、コロナ禍の支援が終了したことで事業継続の再考が促されたこと、代表者の高齢化が要因と指摘している。さらに、今回は、愛知県、静岡県、長野県、沖縄県において、休廃業解散件数の構成比に関するデータが入手できたことで、その内容についてグラフで示した。休廃業解散件数の時系列的変化は、各都道府県において個別の傾向を持っているが、休廃業解散件数の構成比については、(どの県においても) 解散企業比率の上昇と休業企業比率の低下が生じていることを指摘した。一般的な休廃業解散に関するプロセスを考えてみると、業績不振や人手不足、経営者の健康問題などがあった場合、一旦、休業することで専門家への相談などで状況変化をうかがいながら、それでも無理な場合、解散手続きを経て廃業か、解散手続きから清算活動を経て終結となると考えられる。休業というプロセスを経ず、解散手続きや廃業プロセスに入る事例のことを、我々は「サイレント廃業」と呼ぶことにし、これら企業群への対応は自治体レベルでの支援が重要であることを指摘した。高齢の経営者が事業承継への相談を行うハードルを低くするため、市町村レベルでのきめ細やかな対応が必要であり、行動経済学的アプローチ「ナッジ」も適用可能であること、小規模事業者が多いと推測されるため、各市町村における「まち」の価値の維持のためにも支援は必要であることを強調した。

③については、以前ここでも紹介したため詳細は割愛するが、県庁所在地以外の地域における連携については、可能な限り正確なデータを用いて俯瞰することが必要であること、各地域における地理的・歴史的な近接性を十分に考慮し、経済的な相互補完性があることを確認することも重要である点を指摘した。

④については、TSRの個票データを用いて愛知県、沖縄県の後継者の有無や後継者がいない場合の詳細状況など、地域性を加味して回帰分析の手法を用いて分析したところ、明確な地域性が存在することを示した。

⑤については、愛知県豊橋市が実施している事業承継支援プラットフォーム「とよはし事業承継ひろば」を紹介した。上記組織は、豊橋市商工業振興課、豊橋商工会議所、市内金融機関、愛知県事業承継・引継ぎ支援センターの4者が連携して事業承継支援に乗り出しており、現在では、豊橋市内の大学(愛知大学、豊橋技術科学大学、豊橋創造大学)や創業ネットワーク「とよはし創業プラットフォーム」とも連携、後継者難となっている事業者と創業希望者のマッチングを支援していることなどを紹介した。今回、参加された自治体関係者の方々からは、その後も当方にアプローチがあるため、今後、他の地域でも事業承継支援のさらなる強化を目指している。

信用金庫の新しいビジネスモデル策定

ー「経営戦略プランニング研修（2024年度）」事前課題の集計結果ー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

とね かずゆき
刀襦 和之

(キーワード) 新しいビジネスモデル策定、経営戦略プランニング研修、常勤役職員の減少、
10年後の常勤役職員数

(視 点)

「金利のある世界」への対応など、信用金庫を取り巻く内外環境が大きく変わりつつあるなか、時代変化に見合った新しいビジネスモデルへの転換を模索する信用金庫は多い。信金中央金庫地域・中小企業研究所は、信用金庫が抱える諸課題の解決を支援するべく、2017年度から「経営戦略プランニング研修」を実施し、2024年度についても合計8回開催した（61金庫が受講）。

当研修で蓄積した知見・ノウハウは各種レポートで順次還元していく予定であり、その一環として本稿では研修受講金庫より提出された事前課題の集計結果を還元する。なお提出された回答のなかには研修受講者の個人的な意見や感想もあるため、必要に応じて信用金庫名が特定できないように修正してある（信用金庫名の照会や回答内容の提供依頼にはお応えしていません）。

(要 旨)

- 本稿は、「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の事前課題の集計結果のうち、人材戦略に関連した項目を取りまとめたものである（回答数は55金庫）。
- 10年後の常勤役職員数の増減予想では、76.3%（42金庫）が減少を予想し、なかでも男性職員の減少拡大を懸念する声が大きかった。
- 担当別の増減予想をみると、72.7%（40金庫）が本部人員の減少を予想する一方で、渉外人員の減少予想は52.7%（29金庫）に留まった。
- 職員の確保策では、ほぼ全ての研修受講金庫が中途採用の強化を挙げたほか、エンゲージメント向上による若手・中堅職員の中途退職の未然防止への関心が高かった。
- 職員の生産性向上策では、研修体制の拡充による一人ひとりの能力アップに加え、女性職員やシニア職員の活躍拡大に取り組む研修受講金庫が多かった。
- 経営の合理化策では、DXやAIの活用を通じたBPR推進による金庫業務の効率化、営業店人員の適正化などを回答する研修受講金庫があった。

はじめに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、他業態を含む金融機関の動向や信用金庫の先進事例などをレポート化して信用金庫業界に情報発信している。これに加えて、レポート化（形式知化）の難しいノウハウ（暗黙知）を信用金庫に還元する目的で「経営戦略プランニング研修」を2017年度に開始した。

当研修は対面・少人数開催を前提に、当研究所職員（講師）による一方的な情報提供ではなく、講師および研修受講金庫間の意見交換を重視する研修スタイルである。対面かつ少人数ならではのコミュニケーション活発化や時に失敗事例を含めた知見・ノウハウの共有を図るなか、自金庫に最適なビジネスモデルおよび活用可能な諸施策を探っていく研修となる。当研修は、コロナ禍における中断を挟んだものの2022年度に再開しており、2024年度については前年度と同様に預金規模別で合計8回開催した^(注1)。

1. 事前課題の集計結果

(1) 事前課題の提出

当研修は、自金庫ビジネスモデルや諸施策に関する問題意識の確認と、講師および研修受講金庫間の認識共有を目的に、事前課題の提出を義務付けている。2024年度については6月3日から7月31日までを期限に研修受講金庫に提出を求めた。

事前課題の提出にあたっては、研修受講者が自金庫ビジネスモデルや諸施策について「考えること」「理解すること」を重視しており、仮に自金庫としての回答が難しい場合は個人的な意見や感想の記載でも可としている。また、提出を受けた事前課題は研修回単位で取りまとめのうえ、研修実施前に研修受講金庫間で共有している。

(2) 回答金庫数

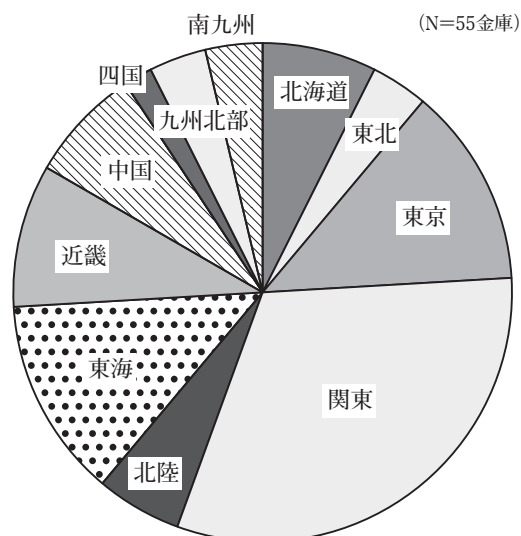
2024年度に事前課題数を提出した信用金庫は55金庫となる^(注2)。回答金庫の分布をみると、地区別では関東の30.9%が最も多く、東京と東海の12.7%が続いた(図表1)。

また当研修の募集区分(A・B・Cコース)による預金規模別では、①1兆円以上が32.7%、②4,000億円以上1兆円未満が36.3%、③4,000億円未満は30.9%となり、規模の偏りに乏しいことが窺える(図表2)。

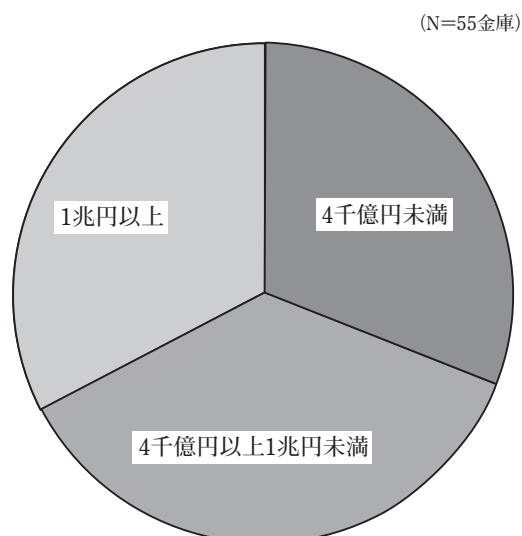
(注)1. 「経営戦略プランニング研修(2024年度)」の概要は、信金中金月報2024年12月号「信用金庫の新しいビジネスモデル策定ー「経営戦略プランニング研修(2024年度)」の概要ー」を参照

2. 研修受講者が複数人の研修受講金庫は1金庫で集計した。そのため研修受講金庫数(61金庫)と事前課題の回答数が異なる。

図表1 地区別の回答状況



図表2 預金規模別の回答状況



(備考) 1. 沖縄県は全国に含む。
2. 図表1から12まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

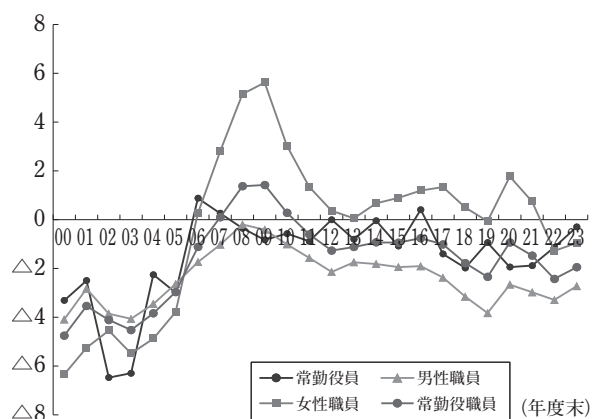
2. 10年後の常勤役職員数の増減予想

(1) 常勤役職員数の予想

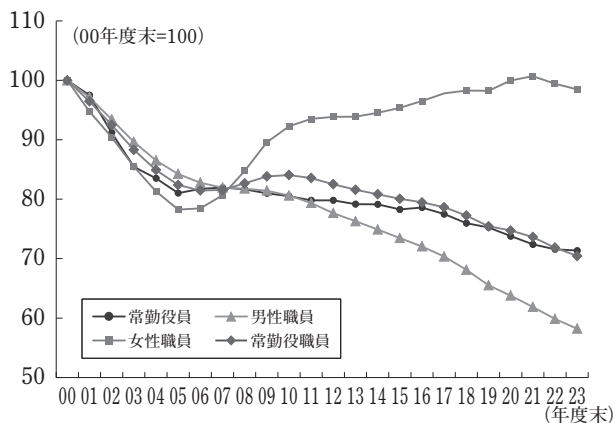
最初に常勤役職員数の推移を確認しておく。2023年度末の信用金庫の常勤役職員数は、前期比1.9%、1,933人減少の9万7,150人となり、13年連続で前年度末を下回った(図表3)。多くの信用金庫が新規採用者数で中途・定年退職者数を賄えない状況に陥っており、2000年度末の常勤役職員数との比較では3割減に達する(図表4)。2024年度に入っても常勤役職員数の減少傾向は続いており、同年12月末には前年同月末比0.7%、587人減少の9万8,660人となるなど、今後も厳しい人繰りが予想される。

そこで事前課題では、「10年後の常勤役職員数の予想」について、現在(2023年度末)から

図表3 常勤役職員数の推移(前年度末比)



図表4 常勤役職員数の推移(指数)



の増減イメージを確認した。集計結果をみると、①増加が18.1%（10金庫）、②増減なしが5.4%（3金庫）、③減少は76.3%（42金庫）となった（図表5）。減少予想金庫のうち、1割以上の減少予想は34.5%（19金庫）に達した。研修受講金庫の増減予想の（単純）平均は5.9%減だったが、内訳をみていくと三大都市圏^{（注3）}に本店を有する信用金庫が4.6%減だったのに対し、それ以外の地域に本店を有する信用金庫では6.3%減となる。これは、相対的に人口減少が著しい地方部において新規採用などでの苦戦が背景にあると想像される。

次に預金規模別では、①1兆円以上が4.1%減、②4,000億円以上1兆円未満が8.3%減、③4,000億円未満は5.0%減をそれぞれ予想しており、特に②で厳しい予想が散見された。

（2）男性職員数の予想

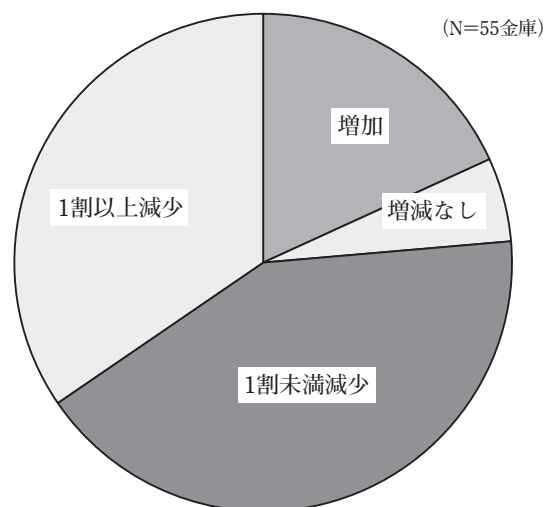
10年後の男性職員数の増減予想は、①増加が12.7%（7金庫）、②増減なしが1.8%（1金庫）、③減少は85.4%（47金庫）となった（図表6）。男性職員数の維持に悲観的な予想が相次ぎ、1割以上の減少予想は回答金庫数の半数（52.7%、29金庫）に達した（地域や預金規模による特徴は乏しかった）。

確かにこの10年間の増減推移をみても男性職員の減少が鮮明だったため、現状からの増加転換には相当な努力が求められよう。

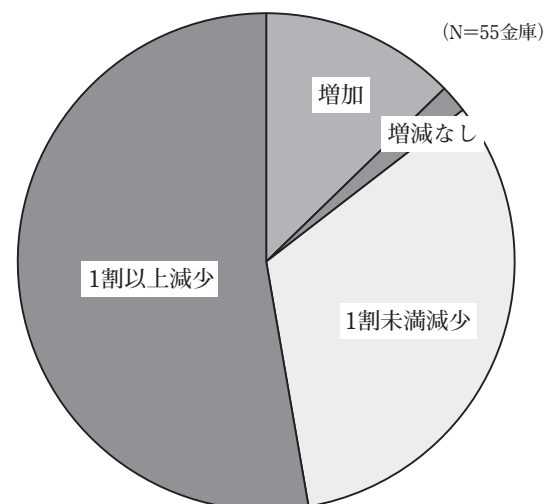
（3）本部人員数の予想

10年後の本部人員数の増減予想は、①増加が25.4%（14金庫）、②増減なしが1.8%（1金庫）だったのに対し、③減少を予想する研修受講金庫は7割を超えた（40金庫）。なかでも38.1%（21金庫）が1割以上の減少を予想している（図表7）。

図表5 10年後の常勤役職員数の増減予想



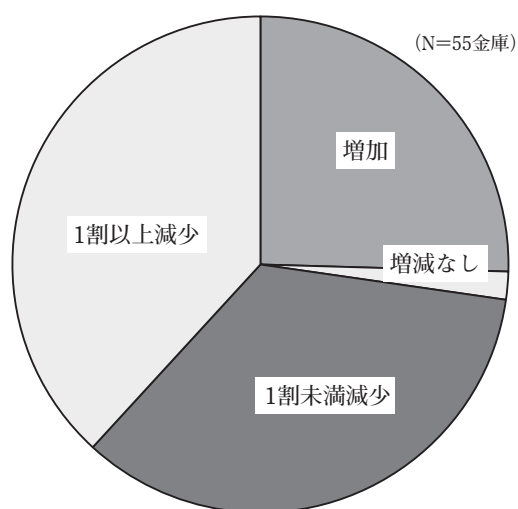
図表6 10年後の男性職員数の増減予想



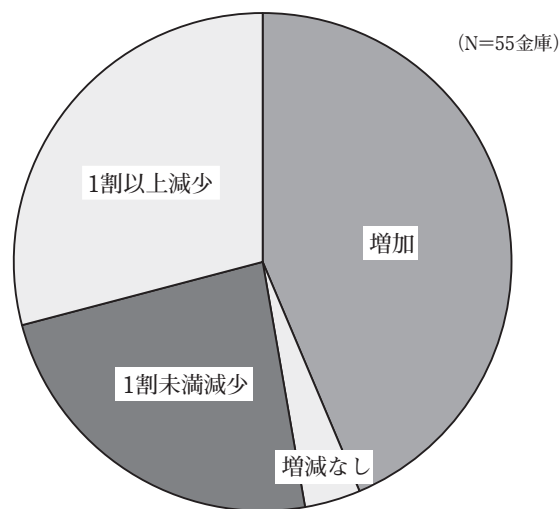
（注）3. 埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、大阪府

研修受講金庫の（単純）平均が5.9%減となったが、その内訳をみると、預金規模別では、①1兆円以上が2.8%減、②4,000億円以上1兆円未満が5.8%減、③4,000億円未満は8.7%減となり、相対的に預金規模の大きい信用金庫で本部人員の減少が小幅予想であった。これは、大手金庫を中心に、スケールメリットを活かした営業店事務の本部集中などを想定した動きがあるからだと考えられる。また地域別でも三大都市圏に本店を有する信用金庫の減少幅がその他の地域に本店を有する信用金庫より小幅な結果となった。

図表7 10年後の本部人員数の予想



図表8 10年後の渉外人員数の予想



（備考）本部人員および渉外人員の定義は信用金庫によって異なる可能性がある。

（4）渉外人員数の予想

10年後の渉外人員数の増減予想は、①増加が43.6%（24金庫）、②増減なしが3.6%（2金庫）、③減少は52.7%（29金庫）となった（図表8）。このうち1割以上の減少予想は29.0%（16金庫）であった。前述のとおり常勤役職員数の減少を予想する研修受講金庫が4分の3を占めるなか、渉外人員の増加を計画（希望）する信用金庫がほぼ半数となった。ここから類推される施策として、今後は人員の再配置による渉外担当の捻出や女性渉外担当の増員が加速すると考えられる。

研修受講金庫の（単純）平均をみると1.4%の増加となる。地域別では三大都市圏に本店を有する信用金庫が5.0%増と予想する一方で、その他の地域に本店を有する信用金庫は0.3%の増加予想に留まった。また預金規模別では、①1兆円以上が11.8%増、②4,000億円以上1兆円未満が5.0%増、③4,000億円未満は0.6%増となり、総じて預金規模の大きい信用金庫で渉外人員の増員に前向きな回答が目立った。

3. 職員減少時代のビジネスモデル確立に向けて

常勤役職員の減少に伴う深刻な人手不足問題への解決方法は、大きく①職員の確保策、②職員の生産性向上策、③経営の合理化策からなる（図表9）。

図表9 常勤役職員減少への対応策

項 目	取 組 例
職 員 の 確 保 策	✓ 新卒・中途採用の強化で職員を確保する。 ✓ エンゲージメント向上で若手・中堅職員の中途退職を未然防止する。 ✓ 定年年齢を延長し職員を確保する。
職 員 の 生 産 性 向 上 策	✓ 職員（特に若手）の能力アップで一人当たり活動量を高める。 ✓ 働き方改革の推進などで女性やシニア職員の活躍機会を拡大する。 ✓ 本部・営業店職員の多能工化（マルチタスク化）を進める。
経 営 の 合 理 化 策	✓ DX・AI活用によるBPR推進で業務を効率化する。 ✓ 営業店人員の適正配置などで少人数化を実現する。 ✓ チャネル戦略を整理したうえで店舗網を効率化する。

（1）職員の確保策

職員の確保策では、高卒採用の再開といった新卒採用の対象拡大に加え、ほぼ全ての研修受講金庫が中途採用の強化を職員の確保策に挙げた（図表10）。また、若手・中堅職員のエンゲージメントを改善することで、彼（女）らのモチベーション向上と同時に中途退職の未然防止に取り組む研修受講金庫が目立つ。なお職員の定年年齢の延長についての関心は高かったものの、「検討段階」と回答する研修受講金庫が大半を占めた。

図表10 職員の確保策の例

①新卒・中途採用の強化 ●現在の過不足ではなく、地域経済の動向（縮小化、高齢化等）とDXなどの進展を勘案した、10年後・20年後を見据えた採用を実施している（最適な人数と質のバランスを重視）。 ●インターンシップの強化や採用選考の短縮化、地元出身限定の緩和など新卒採用方法を見直した。また高校生（男性を含む）の採用も開始した。 ●リファラル採用やアルムナイ採用にて中途採用を強化する。役職員に周知・協力を仰ぎ、優秀な人材の確保と入庫後の定着率を高めたい。 ②中途退職の未然防止（エンゲージメントの向上） ●メンター制度による若手職員のフォロー、宿泊研修や信金理念研修の実施で、離職者の抑制に取り組んでいる。 ●新卒採用においては初任給を引き上げ、また若年層の賃上げを実施しており、新卒採用の人数確保や定着率の改善に注力している。 ●若手職員の離職率低下のため、1～3年目の職員とは人事部との面談実施、加えて3年目は外部のキャリアコンサルタントとの面談による将来像のイメージ化を図っている。 ③定年退職年齢の引上げ ●総人件費の高止まりなどのデメリットを含めて定年年齢の延長の可否を検討中である（延長するのか、個別の処遇改善で対応するのかなど）。 ●定年退職の年齢の引上げ（60歳→65歳）やシニア職員の処遇改善を通じて、知識・経験豊富な職員に長く活躍してもらうことにした。 ●当金庫は定年年齢を引き上げ65歳まで職員が活躍できる体制にした。制度設計に際しては、60歳での退職希望者などが不利益を被らないよう配慮している。

（備考）図表10から12は事前課題のコメントより記載

(2) 職員の生産性向上策

職員の生産性向上策では、大半の研修受講金庫が各種研修や人材育成の強化による一人ひとりの能力アップを第一に挙げた。また信用金庫の間でも多様な価値観・働き方を許容する姿勢が強まっており、つれて女性職員やシニア職員の活躍シーンも拡大大方向にある。更に職員数の減少とIT・DX進展を背景に、職員の多能工化（マルチタスク化）が営業店から本部組織内にも広がりつつある。

主な職員の生産性向上策は図表11のとおりである。

図表11 職員の生産性向上策の例

①研修体制の充実

- 少人数体制に備えるためにも職員一人ひとりのスキルを向上し、また専門知識やデジタルスキルを磨くことで時代に即した生産性向上を図る。
- スキルチェックの分析結果を活かした研修プログラムを作成し、また全職員にキャリアパス表を示し、金庫が求める資格や能力等を明示している。
- 2024年度より信金中央金庫の提供するSels（しんきんeラーニングシステム）による自己啓発を推奨しており、店舗業績評価にも盛り込んだ。

②女性・シニア職員の活躍拡大

- 職員の多様な働き方を実現するため、フレックスタイム制度やテレワーク制度などを導入済み。合わせて多様な価値観を認めるなか、女性職員などの活躍拡大を促す。
- ジョブローテーション制度を採用し、入庫3年間で営業店の全ての係を経験させる。また、女性の監督職向けにスキルアップ研修を実施、幅広いマネジメントスキルの習得を支援する。
- 定年退職後の再雇用職員のモチベーションを高めるため、職場環境の改善に加え、手当の上乗せや成果主義的な評価制度を開始した。

③職員の多能工化（マルチタスク化）

- BOC（バックオフィスセンター）稼働による営業店事務の本部集中に合わせて、営業店職員のジョブローテーションを徹底することにした。内勤職員の多能工化を進めていく。
- 本部職員の担当業務の俗人化の解消やそもそもの業務効率化を目的に、本部組織の改編に取り組んでおり、課の統合などを実施した。
- 本部担当業務のセクショナリズムを解消するため本部職員の担当兼任を進めている。DX活用で集計業務などの効率化も実施中である。

(3) 経営の合理化策

経営の合理化策では、DXやAIの活用を通じたBPR推進で金庫業務の効率化を挙げる研修受講金庫が多くみられた。次に営業店事務の本部集中を目的としたBOC開設（計画を含む）など、営業店人員の少人数化に向けた取組みが大手から中堅金庫に広がり始めた。その他では、非対面チャネルの強化に合わせた店舗網の効率化や機能特化、営業時間の短縮に取り組むとの回答も目立った。

主な経営の合理化策は図表12のとおりである。

図表12 経営の合理化策の例

①DX・BPRの推進

- DX推進に向けて本部・営業店に対してアンケートやヒアリングを実施し、今後の業務効率化の優先順位の高い施策から実施していく予定。
- グループウェアを導入し、稟議書・事務通達をペーパーレス化、報告・集計をWebデータベースに移行することで生産性向上、コスト削減を図る。
- 生成AIを活用した本部業務の合理化にチャレンジしている。まずはFAQ（チャットボット）、議事録作成ソフトなどから試行導入していく。

②営業店人員の適正化

- 今後の職員数減少への対応として、事務レス化に向けて計画的に取組みを開始した。次年度以降、預金業務や融資業務のBOC化（本部集中化）を順次進めていく予定である。
- 本部集中やDXの導入などの営業店人員の適正化（少人数化）に取り組むことで、最適な人員配置を実現したい。
- しんきんDBを導入し営業活動の効率化を進め、また窓口支援システム導入によるテラー業務の効率化を図っている。

③店舗体制の見直し

- 個人ローンを中心に非対面チャネルを強化するなか、営業店の役割を見直した。そこで店舗網の効率化に取り組んでいる。
- 既に取り入れている昼休業店舗の対象拡大に加えて、過疎地域などでは半日営業や平日休業も取り入れる予定である。
- 本店周辺の店舗網を効率化する一方で、資金需要の見込める地域の店舗には人員を厚めに配置していく。必要なら法人特化型のオフィスを近隣の都市部に開設する。

おわりに

経済の再活性化と人口減少を背景とした人手不足が日本社会の全体で深刻になるなか、多くの信用金庫でも常勤役職員数の減少が問題となっている。実際、かつては店舗採算を背景に店舗統廃合や機能特化を行う信用金庫が多かったが、近年は人繰りを主因とした店舗網の見直しが活発である。また支店長や役席といった管理職不足、本部専門職員の後継者の育成問題などが顕在化しており、信用金庫にとって人手不足対策は喫緊の経営課題に浮上してきた。

もちろん短期的な人員不足に対応した職員の確保は重要である。しかしながら中長期的なDX・BPRの進展や地域経済・地域人口の縮小方向を考えると、10年後・20年後に現在の人員を確保することは本当に適切なのだろうか。むしろ現有の経営資源を最大限に活用して成果を高めるビジネスモデル構築について真剣に議論する必要性の方が高いと考えられる。

<参考資料等>

- ・信金中金月報2024年6月号「特集号 信用金庫の新しいビジネスモデル策定―「経営戦略プランニング研修（2023年度）」実施報告―」
- ・信金中金月報2024年12月号「信用金庫の新しいビジネスモデル策定 ―「経営戦略プランニング研修（2024年度）」の概要―」
- ・信用金庫のホームページ、ディスクロージャー誌等

令和6年版犯罪収益移転危険度調査書 (NRA)について

－ 令和5年版からの主な変更点 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

藁品 和寿

ポイント

- 犯罪収益移転危険度調査書 (NRA) は、2015年から毎年、国家公安委員会が公表している。なお、令和6年版は、2024年11月に公表された。
- 本稿では、「犯罪収益移転危険度調査書 (令和6年版)」の記述内容について、令和5年版からの主な変更点についてコメントをした。

1. はじめに

犯罪収益移転危険度調査書（以下「NRA」という。）は、国家公安委員会により、2015年から毎年、公表されている^(注1)。FATF勧告1^(注2)に基づき、テロ資金供与を含むマネー・ローンダリング等に悪用される国内での各種リスクについて調査した結果をまとめたものといえる。金融庁が2024年4月に公表した「マネロン・テロ資金供与対策ガイドラインに関するよくあるご質問 (FAQ)^(注3)」(改訂版) (以下「FAQ」という。)の「定義集 (11頁)」によると、NRAは、「犯罪による収益の移転に係る情報や疑わしい取引に関する情報を集約、整理及び分析する立場にある国家公安委員会が、特定事業者^(注4)を監督する行政庁から、各特定事業者が取り扱う商品・サービスの特性やマネー・ローンダリング等への対策の状況等に関する情報等を得た上、その保有する情報や専門的知見をいかし作成・公表するもの」とされている。

本稿では、令和5年版NRAを紹介したニュース&トピックスNo.2023-59^(注5) (2024年1月11日

(注)1. 警察庁 刑事局 組織犯罪対策部 組織犯罪対策第一課 犯罪収益移転防止対策室ホームページ (<https://www.npa.go.jp/sosikihanzai/jafic/nenzihokoku/nenzihokoku.htm>) を参照

2. 勧告1では、各国に対して、自国における資金洗浄およびテロ資金供与のリスクを特定・評価することが要請されている。詳細は、財務省ホームページ (https://www.mof.go.jp/policy/international_policy/amleftcpf/4.international.html) を参照

3. 金融庁ホームページ (<https://www.fsa.go.jp/news/r5/amleft/20240402/20240402.html>) を参照

4. 収収法において、顧客と一定の取引を行うに際して、取引時確認等、確認記録の作成義務等、取引記録等の作成義務等、疑わしい取引の届出等、外国所在為替取引業者との契約締結の際の確認、外国為替取引に係る通知義務および取引時確認等を的確に行うための措置が必要になる等、一定の法令上の義務が課されている対象事業者のこと。なお、主な対象事業者は、預金取扱金融機関、保険会社、金融商品取引業者・商品先物取引業者、信託会社、貸金業者、資金移動業者、仮想通貨交換業者、両替業者、ファイナンスリース事業者、クレジットカード事業者、宅地建物取引業者、宝石・貴金属等取扱事業者、郵便物受取サービス事業者、電話受付代行業者、電話転送サービス事業者、弁護士、会計士等、高額電子移転可能型前払式支払手段発行者、電子決済手段等取引業者等である。

5. 当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/bunrui/bunrui5/20240111-5nra.html>) を参照

発行)に引き続き、2024年11月に公表された令和6年版NRAの記載事項について紹介する。

なお、NRAに加えて、警察庁と財務省が共同議長となるマネロン・テロ資金供与・拡散金融対策政策会議^(注6)は、2024年3月、「拡散金融リスク評価書^(注7)」を作成、公表している。マネロン・テロ資金供与・拡散金融対策においてリスクに応じた措置(リスクベース・アプローチ)を講じる上で参考になるため、併せて適宜参照願いたい。

2. 令和6年版犯罪収益移転危険度調査書(NRA)の特徴・前年からの主な変更点

令和4年版・5年版のNRAの記載事項にかかる前年からの主な変更点は、図表1のとおりであり、国内外の情勢の変化、FATFによる第4次対日相互審査の結果等を踏まえた新規追加や更新がなされた。詳細については、ニュース&トピックスNo.2022-100^(注8)(2022年12月12日発行)、No.2023-59(2024年1月11日発行)を参照願いたい。

なお、目次の構成等については、令和6年版NRAも同様、大きな変更はない。

図表1 令和4年版・5年版NRAの前年からの主な変更点

	前年からの主な変更点
令和4年版NRA	● NPOのテロ資金供与悪用リスクについての記載を追加 ● 所轄行政庁が新たに認識した脅威・脆弱性についての記載を追加 ● 警察以外の法執行機関における疑わしい取引の届出の活用状況を追加 ● 環境犯罪に関するFATFレポートを紹介
令和5年版NRA	● 危険性の認められる商品・サービスに「電子決済手段等取引業者が取り扱う電子決済手段」を追加 ● 特殊詐欺をめぐる近年の犯罪情勢等の記載を拡充 ● ランサムウェアに関するFATFレポートを紹介

(備考) 令和6年版NRA7頁をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

令和6年版NRAの記載事項は、以下①から⑦のとおり、国内外の情勢の変化、FATFによる第4次対日相互審査の結果、第5次相互審査に向けた対応等を踏まえ、更新・充実が図られている。

<近時の情勢を踏まえた主な変更点>	
① 主体の一部を変更	④ トピックの追加・更新
② 分析の深化	⑤ 疑わしい取引の届出例の追加
③ 国際的な情勢・事例の紹介	⑥ 所轄行政庁が把握した事業者が留意すべき事項の追加
	⑦ 読みやすい機能の追加

(出所)「犯罪収益移転危険度調査書 概要版」2頁

(注)6. 財務省ホームページ (https://www.mof.go.jp/policy/international_policy/councils/aml_cft_policy/index.html) を参照
7. 「マネロン・テロ資金供与・拡散金融対策の推進に関する基本方針」(2022年5月)において、「マネロン等に係るリスク評価と並行して、新たに拡散金融のリスク評価を実施し、資産凍結措置の実効性向上を図る」ことを公表しており、本評価書はこれを具体化したものである。外国為替取引等を行う預金取扱金融機関や両替業者等が資産凍結措置に抵触するリスク評価を行うにあたって参照すべきものと位置付けられている。2024年12月20日に一部更新されているので、財務省ホームページ (https://www.mof.go.jp/policy/international_policy/councils/aml_cft_policy/20241219114338.html) を参照願いたい。
8. 当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/newstopics/20221212-4nra.html>) を参照

⑦について、令和6年版NRAを全体的にみると、目次が細分化され、PDFのしおり機能の追加や図表の積極的な活用等によって、過去のNRAと対比して、読み手の理解促進に配慮されており、読みやすい印象を受ける。

以下では、体裁の特徴である⑦を除いた①から⑥について、令和5年版からの主な変更点についてコメントをする。

(1) 主体の一部を変更

目立つ特徴として挙げられるのは、マネー・ローンダリングの主体のうち、令和5年版NRAでの「特殊詐欺の犯行グループ」を、新たな特徴を有する犯罪集団として台頭している「匿名・流動型犯罪グループ」(いわゆる、「トクリュウ」)に変更し、焦点があてられたことである。

23頁目の注釈*1では、トクリュウによる資金獲得犯罪を、「匿名・流動型犯罪グループの活動資金の調達につながる可能性のある犯罪をいい、特殊詐欺や強盗、覚醒剤の密売、繁華街における飲食店等からのみかじめ料の徴収、企業や行政機関を対象とした恐喝又は強要、窃盗、各種公的給金制度を悪用した詐欺等のほか、一般の経済取引を装った違法な貸金業や風俗店経営、AVへのスカウト等の労働者供給事業等」と定義している。この定義にあるとおり、25頁から27頁にかけては、小見出しとして「SNS型投資・ロマンス詐欺」、「強盗・窃盗等（組織的窃盗）」、「繁華街・歓楽街における資金獲得活動」を挙げ、それぞれで分析結果が紹介されている。

(2) 分析の深化

犯罪収益のマネー・ローンダリングに、実体のない又は実態の不透明な法人や法人名義口座が悪用されている実態を踏まえ、法人（実質的支配者が不透明な法人等）について分析を深化させていることが特徴の1つである。具体的に、98頁では、図表を示しながら、法人固有の特性から派生するマネー・ローンダリング等上の脆弱性について触れている。また、99頁から101頁にかけて、実態のない、または実態の不透明な法人が悪用された件数および法人数が経年で示されている。法人を悪用したマネー・ローンダリング事犯の国内での検挙事例等の実態についても図示されている。なお、法人の透明性を向上させ、マネー・ローンダリング等の目的による法人の悪用を防止する観点から、公的機関において法人の実質的支配者^(注9)に関する情報を把握することについて、FATF（金融活動作業部会）の勧告や金融機関からの要望等、国内外での要請が高まっている。こうした社会的な要請を踏まえ、法人設立後の継続的な実質的支配者の把握についての取組みの一つとして、2022年1月31日から、実質的支配者リスト制度^(注10)が運用されている。一方、金融庁が公表した「マネー・ローンダリング等対策の取組と

(注)9. 法人の議決権の総数の4分の1を超える議決権を直接または間接に有していると認められる自然人等をいう。

課題（2024年6月）」^(注11)（以下、「マネロンの取組と課題」という。）では、法人名義の預貯金口座の悪用への対応の難しさが指摘され^(注12)、各金融機関等における法人名義の口座の取引モニタリングにあたって、これまで以上に積極的かつ機動的な情報交換を行うとともに、他の金融機関等の取組を参考にしつつ、自らの口座不正利用対策に劣っている点がないか、改善・高度化の余地がないか等、感度を高く保つことが重要であると指摘している。こうした中、金融庁は、2024年8月、業界団体等を通じて各金融機関に対し、警察庁と連名で、預貯金口座の不正利用等防止に向けた対策を要請している^(注13)。

また、令和5年版NRAにおいて枠囲いで紹介されていた、「高額電子移転可能型前払式支払手段発行者が取り扱う高額電子移転可能型前払式支払手段」および「カジノ」について、「第5 商品・サービスの危険度」において「2. 利用実態等を注視すべき新たな技術等を活用した商品・サービス」（198頁～203頁）の見出しが追加され、その中で、より詳細な分析が行われるとともに、トピックとして「オンラインカジノに関連するマネー・ローンダリングと国際組織犯罪等のレポート」が追加されている。

そのほか、令和4年版NRAの22頁において枠囲いで紹介されていた「環境犯罪に関連するマネー・ローンダリング」は、「手口」のうち「その他の前提犯罪」（40頁～41頁）として紹介されている。

（3）国際的な情勢・事例の紹介／トピックの追加・更新

FATF勧告、CEF（Cyber Enable Fraud）レポートならびにAPG（Asia/Pacific Group on Money Laundering）Yearly Typologies Report 2023を引用しながら、近隣諸国をはじめとした国際的な情勢や事例が紹介されている。具体的には、それぞれトピックとして、「サイバー関連詐欺（CEF）による犯罪収益の流れ」（42頁）、「APG Yearly Typologies Report 2023について」（47頁）、「外国との取引における国境を越えた決済手段の多様化と、送金の透明性をめぐるFATF勧告16の改訂検討について」（71頁）が追加されている。これらは、国際的な情勢とともにマネー・ローンダリングに関する理解を深めることになることから、実務上、大いに参考になるだろう。

また、2023年におけるフィッシング報告件数が過去最多^(注14)となる中、トピックとして、「中国人フィッシンググループの実態解明等」（14頁）を追加し、フィッシングを組織的に行う中国人グループでは、フィッシングを容易にするエコシステムが構築されていたことが説明されている。

（注）10. 法務省ホームページ（https://www.moj.go.jp/MINJI/minji_06_00116.html）を参照

11. 金融庁ホームページ（<https://www.fsa.go.jp/news/r5/amlcft/20240628/20240628.html>）を参照

12. 2024年7月、複数のペーパーカンパニーの法人口座を金融機関に開設し、法人口座から犯罪収益の送金を繰り返したとして、仲介していたリバトングループの主犯格が逮捕された。

13. 金融庁ホームページ（<https://www.fsa.go.jp/news/r6/ginkou/20240823/20240823.html>）を参照

「マネロンの取組と課題」では、昨今のインターネットバンキングによる不正送金事犯や特殊詐欺事案において、暗号資産交換業者が所有する預貯金口座を利用した不正送金被害が多発していることが指摘されている。こうした中、危険度が高い外国との取引として、暗号資産を利用した地下銀行事犯の事例が図表とともに紹介されている（66頁～67頁）。なお、令和5年版NRAでの地下銀行事犯では、ベトナム人による事例が図表とともに紹介されていた。

こうした海外における事例等は、わが国においても共通する点があることから、潜在的な脅威を理解する上で有益だろう。

（4）疑わしい取引の届出例の追加^{（注15）}

2021年に公表されたFATFによる対日相互審査報告書^{（注16）}では、疑わしい取引の届出の大部分が金融分野であること、全体的にみて基本的な類型や疑わしい取引の参考事例を参照して提出されている傾向があること等、疑わしい取引の届出についての対応が不十分であることが指摘された。これを受けて、金融機関等以外からの疑わしい取引の通知件数は年々増えている。また、検察と警察の連携が進展し、マネー・ローンダリングに対する捜査が年々強化される中、捜査等に活用された疑わしい取引に関する情報数も増加傾向にある^{（注17）}。

このように、疑わしい取引の届出についての質的な改善が図られる中、届出に関する情報が捜査等に有効活用されていることをフィードバックし、疑わしい取引の届出に関する理解と取組みをさらに促進する観点から、事例が表形式でわかりやすく示される等、記載方法が更新、見直されている（50頁～57頁）。また、危険度の高い取引である非対面取引や現金取引、および外国との取引に関する疑わしい取引の届出例が追加されている。これらの追加された事例は、実務にとって大いに役立つだろう。

（5）所轄行政庁が把握した事業者が留意すべき事項を追加

特定事業者の危険度の低減措置に関する運用面の調査として、所管行政庁が把握した事業者が留意すべき事項について記載されている。

「第5 商品・サービスの危険度」のうち「1 危険性の認められる主な商品・サービス」（104頁～197頁）において、17に分類した各業態が主に取り扱う商品・サービスを分析するにあたって、令和5年版NRAでも小見出しとされていた「危険度を高める要因」、「疑わしい取引の届出」、「危険度の低減措置」、「危険度の評価」の4つに、「所管行政庁が把握した事業者が

（注）14. 「マネー・ローンダリング等対策の取組と課題（2024年6月）」（金融庁）では、わが国のインターネットバンキングにかかる不正送金事犯の多くはフィッシングによるものと考えられるとし、各金融機関等によるフィッシング対策の高度化が喫緊の課題となっていると指摘している。

15. 犯罪収益移転防止法は、特定事業者に、特定業務において収受した財産が犯罪収益である疑いがあり、または顧客等が特定業務にかかる取引に関してマネー・ローンダリングを行っている疑いがあると認められる場合に、所轄行政庁に疑わしい取引の届出を行うことを義務付けている。

16. 金融庁ホームページ（<https://www.fsa.go.jp/inter/etc/20210830/20210830.html>）を参照

17. 詳細は、令和6年版NRAの49頁を参照

留意すべき事項」が追加された^(注18)。なお、参考として、預金取扱金融機関が取り扱う商品・サービスについて、以下が明記されている。

エ 所管行政庁が把握した事業者が留意すべき事項

所管行政庁が把握した実態に鑑みて、マネー・ローンダリング等対策上、今後も預金取扱金融機関が留意すべき主な事項は次のとおりである。

- マネー・ローンダリング等のリスクについて、包括的かつ具体的に洗い出しを行うこと。
- 犯罪収益移転防止法等の法令対応に留まらず、リスクに応じた顧客管理を行うこと。
- 令和6年3月末を期限として整備した基礎的な態勢に基づき、PDCAサイクルを回し、態勢の維持・高度化を図ること。
- 法人名義口座を含む預貯金口座等の不正利用防止のため、犯行の手口やアクセス環境等不正利用の特徴を分析の上、対策を強化すること。

3. おわりに

金融庁は、信用金庫を含む各金融機関に対して、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン^(注19)」で対応が求められている事項について、2024年3月末までに態勢整備を完了するよう要請し、期限までの対応結果について報告を受けるとともに、引き続き、期限までの態勢整備が確実に完了しているかを確認していくとしている。なお、FATF第5次審査は、2025年から開始され、対日相互審査は2028年に予定されている。

本稿で紹介したNRAは、「各業態が共通で参照すべき分析」にあたって参考にするべきものとして位置付けられている^(注20)。「マネロンの取組と課題」において、金融庁は、NRAを参照しつつ、リスクベース・アプローチに基づく検査・モニタリングを実践していることを明記し、冒頭では、「SNS型投資詐欺やフィッシング詐欺など、近年の金融犯罪の多様化・巧妙化等により、各金融機関等はマネロン等のリスク変化への対応を絶えず求められている。各金融機関等においては、マネロン等対策の徹底は金融業を担う上での前提条件であること、犯罪に多用される場合は自らの信頼に加え、我が国の金融セクターに対する国際的な信認を損なうおそれがあることを強く認識する必要がある。」と強調している。

こうしたことを踏まえ、各金融機関では、NRAを、全国の傾向と自行庫の営業エリアの傾向との比較・分析や、自行庫のリスクの特定・評価・低減措置の検討において活用することはもとより、その他で自行庫にとって有用と考えられる資料等も参照しながら、特定事業者作成書面（リスク評価書）の高度化に引き続き努めていくことが期待されている。

(注)18. 正確には、「(7)電子決済手段等取引業者が取り扱う電子決済手段」および「(17)法律・会計専門家が取り扱う法律・会計関係サービス」の2つの業態を除く15業態で追加されている。

19. 金融庁ホームページ (<https://www.fsa.go.jp/policy/amlcftcpt/index.html>) を参照

20. 金融庁が公表したFAQの20頁でも、「なお、NRAや本ガイドラインに加えて、自らのリスクの特定に有用と考えられる資料等(FATFの公表しているリスクベース・アプローチに関するガイダンス等)を参照してマネロン・テロ資金供与リスクを特定することは、リスク管理態勢を整備する上で有益であると考えられます」という記述がある。

＜参考文献＞

- ・国家公安委員会（2023年12月、2024年11月）「犯罪収益移転危険度調査書 概要版」
- ・国家公安委員会（2023年12月、2024年11月）「犯罪収益移転危険度調査書」
- ・金融庁（2024年4月）「マネロン・テロ資金供与対策ガイドラインに関するよくあるご質問（FAQ）」
- ・金融庁（2024年6月）「マネー・ローンダリング等対策の取組と課題」

改めて押さえておきたい人的資本経営とは何か（後編）

－人的資本の拡充・構築に向けた視座と対外開示のあり方－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主席研究員

平岡 芳博

（キーワード）人的資本、人的資本経営、非財務情報、サステナビリティ情報、
有価証券報告書、開示フレームワーク、ISO 30414

（視 点）

本レポートは、前稿「改めて押さえておきたい人的資本経営とは何か（前編）」―連の『伊藤レポート』から読み解く“人的資本”議論の核心―に続く後編である。

前編では、“人的資本経営”という考え方を生むことになった議論の筋道を2014年の『伊藤レポート』まで遡って読み解くことを通じ、その意義や本質、必然性等を掘り下げた。本レポート（後編）では、『人的資本可視化指針』（2022年8月公表）を手掛かりに、企業の人的資本の拡充・構築に係る対外開示のあり方について考察する。

考察に当たっては、まず『人的資本可視化指針』に盛り込まれた様々なインプリケーションの中から枢要となる開示アプローチを特定・整理するとともに、そのようなアプローチの素因となった背景等についても思索する。

（要 旨）

- “人的資本経営”の基本的な理念は、人的資本を最大化して中長期的な企業価値の向上につなげることとされる。企業を見る資本市場（投資家）にとっての大きな関心は、当該企業において人的資本の価値を活性化・最大化するための仕組みが組織能力としてしっかりビルドインされ、機能しているかという点である。
- 企業としては、こういった点についての理解が得られるような説明やデータを様々な対外開示において展開する必要がある。
- 『人的資本可視化指針』には2種類の情報を組み合わせて人的資本経営を可視化するアプローチ方法が示されている。
 - 自社固有の戦略やビジネスモデルに沿った独自性のある取組・指標・目標
 - 比較可能性の観点から開示が期待される事項
- 1つ目のアプローチは、文字どおり自社固有の戦略やビジネスモデルを踏まえた（いくつかの）代理変数を置いて、人的資本がいかんして未来の企業価値につながるのかを描くものである。
- 2つ目のアプローチは、ある程度普遍性の高いKPI（企業間の横比較が可能）を使って、人的資本に係る企業の取組みが投影された成果（行足）を把握・測定するアプローチである。

1. はじめに

本レポートは、前稿「改めて押さえておきたい人的資本経営とは何か（前編）――連の『伊藤レポート』から読み解く“人的資本”議論の核心――」に続く後編である。

前編では、わが国で“人的資本”に注目が集まる契機ともなった『人材版伊藤レポート』（2020年）が示した人材戦略を、先行する『伊藤レポート』（2014年）が説いた“企業価値協創”イニシアティブの一環と捉え、一連の“伊藤レポート”における提唱内容や議論の筋道を読み解いていった。その中で、人的資本への投資、特に企業価値を生む人的資本の拡充・構築が、企業価値協創イニシアティブの有力な打ち手と目されていることにも触れた。

本レポート（後編）では、前編の末尾でも触れたとおり、『人的資本可視化指針』（2022年8月公表）を手掛かりに、企業の人的資本の拡充・構築に係る開示のあり方について考察する。

『人的資本可視化指針』は、2022年の「非財務情報可視化研究会」^(注1)での議論を踏まえて策定された人的資本に関する情報開示の手引きとして編纂されており^(注2)、一定のオーソドキシ（正統性）を備えた照会資料として稀少な存在である。

その一方で、同指針には人的資本開示の先行指針（国内外の各種フレームワーク）など数多の参考情報が積載されており、分量の多さ等（参考資料編も含めスライド形式で130頁）も手伝って、しかるべき開示の形をまずイメージしたい読み手にとっては目指すポイントに行き着きづらいという構成上の難点も持ち合わせている^(注3)。

本稿では、『人的資本可視化指針』に盛り込まれた様々な提案やインプリケーションの中から、「自社固有の戦略やビジネスモデルに沿った独自性のある取組等の開示事項」と「比較可能な開示事項」の組み合わせによる開示方式に着目し、そのコンセプトをできるだけ分かりやすく整理する。

その上で、企業の統合報告書から人的資本の開示事例を確認するとともに、有価証券報告書における“人材の育成に関する方針”等の開示義務化（2023年3月期以降の報告書をもって義務化）の概要とその課題に言及する。

(注)1. 「非財務情報を企業開示の枠組みの中で可視化することで、株主との意思疎通の手段の強化を図るべく、人的資本など非財務情報についての価値を評価する方法について検討を行い、企業経営の参考となる指針をまとめるため」に組成された研究会（座長 伊藤邦雄氏（一橋大学 CFO 教育研究センター長）、事務局 内閣官房新しい資本主義実現本部）。10余名のメンバー（機関投資家サイド、企業サイド、市場関係者、アカデミアなど）で構成され、2022年の2月から6月まで計6回の研究会が開催された。

2. 「本指針は、特に人的資本に関する情報開示の在り方に焦点を当てて、既存の基準やガイドラインの活用方法を含めた対応の方向性について包括的に整理した手引きとして編纂されており、企業が自社の業種やビジネスモデル・戦略に応じて積極的に活用することが推奨される。」（同指針3 ページ「1.3. 指針の役割」。）

3. 公表当時、企業サイドからは「『指針』をうたっているが『資料集』だ。必要なのは取り組みの優先順位だが、（指針は）総花的すぎて、どこから手を付けていいかわからない」といった声も聞かれたとされる。（「日経ヴェリタス」記事（2022年9月20日）「人的資本の開示指針『コレじゃない』優先順位望む企業」）

2. 前編の振り返り

前節（「1. はじめに」）と一部重なるが、人的資本（ならびに人的資本経営）の対外開示という主題に移る前に、前編における議論の中核ポイントを簡単に振り返っておきたい。

前編では、“持続的な成長”、“企業価値向上”、“長期投資”等がテーマに据えられた研究会・検討会（経済産業省を事務局とするもの）を遡って採り上げ、まずは時系列を総覧した。

その上で、これら研究会・検討会の報告書（実質的には企業や機関投資家に向けられたイニシアティブ^(注4)）の中から『伊藤レポート』（2014年）、『伊藤レポート 2.0』（2017年）、『人材版伊藤レポート』（2020年）、『伊藤レポート 3.0』（2022年）を採り上げ、それぞれの概要や提唱内容等を整理した。

(1) 『伊藤レポート』（2014年）

一連の“伊藤レポート”の嚆矢となった『伊藤レポート』は、長く低迷する日本企業の収益性等もあってわが国の資本市場に顕れていた投資の短期志向化（ショートターミズム）や、企業の中長期的な成長（企業価値の向上）に期待・着目した投資行動をとる投資家層の退勢といった事象に歯止めをかけ、“インベストメント・チェーンの好循環”（企業のイノベーション創出能力が収益性・資本効率の向上につながり、それを評価する投資家が長期資金を供給することで更なるイノベーション投資が行われる）を取り戻すことを企図して打ち出されたイニシアティブである。

そこでは、目標の実現に向け、投資家サイド・企業サイドが歩み寄って次のような意識と取組みを共有・協創することが推奨されている。

- 共通の目標（中長期的な企業価値向上）に向けた対話の推進
- 中長期的な価値創造につき投資家が評価を行うための情報（非財務情報を含む）の開示
- 中長期的なROEの向上を長期的な企業価値の向上につなげる「企業価値経営」の実践と、8%を上回るROE達成へのコミット

(注)4. 「イニシアティブ」：状況の変化・移行を促すため、向かうべき方向性を示して事を進める提唱や取組み。

(2) 『伊藤レポート 2.0』(2017年)

『伊藤レポート 2.0』は、『日本再興戦略2016』(2016年6月)に盛り込まれた施策^(注5)に沿って行われた議論を基にまとめられたレポートである。

内容としては、その後の施策展開(持続的な企業価値向上と中長期投資の促進)に向けた“基礎研究”的な位置づけとも言え、議論の射程は以下のとおり広範に及んでいる(項目は抜粋)。

- 日本企業を取り巻く競争環境の変化
- 企業の競争力を支える戦略投資の現状と課題
- 長期投資を巡る資本市場の動向
- 資本市場から見た日本企業のパフォーマンス
- 企業情報を巡る国際的な開示枠組みの動向

なお、研究会(「持続的成長に向けた長期投資(ESG・無形資産投資)研究会」)の報告書として作成されたこのレポートは、研究会の表題にも挙げられている「長期投資にESGを組み入れる動き」や「無形資産投資」(人的資本投資を含む)などに亘る論点にも一定のページ数を割いている。

(3) 『人材版伊藤レポート』(2020年) および『人材版伊藤レポート 2.0』(2022年)

このような流れの中で“人材戦略”等の論点を扱ったレポートが『人材版伊藤レポート』(2020年9月)である。

『人材版伊藤レポート』では、社会・経済環境が変化する中、企業が持続的に価値を高めていくためには経営戦略と適合的な人材戦略が不可欠という問題意識を基点に、パラダイムシフトに向けた具体的な変革の方向性が示されている。また、人材戦略について経営陣・取締役会がそれぞれ果たすべき役割や、投資家との対話の強化等にも言及されている。

『人材版伊藤レポート 2.0』では、『人材版伊藤レポート』が示した視点に基づいて、実行に移すべき取り組みや工夫などが「アイデアの引き出し」として提示されている。

(注)5.「長期的な経営戦略に基づき人的資本、知的資本、製造資本等への投資の最適化を促すガバナンスの仕組みや経営者の投資判断と投資家の評価の在り方、情報提供の在り方について検討を進める」

(4) 『伊藤レポート』『伊藤レポート2.0』『人材版伊藤レポート』等の関係性について

以上の流れから見て取れることの一つは、『人材版伊藤レポート』等で展開された人的資本のイニシアティブは単に目新しい“旬のテーマ”等ではなく、『伊藤レポート』が掲げた長期的な企業価値向上の流れの中で掲げられたという点である（本レポート前編で紹介した“3階建ての企業価値アーキテクチャー”としての関係性）。

“人的資本経営”のこのような位置づけを念頭に置くと、その開示に当たって企業には、例えば自社の「リスクリテラシー研修」といった諸施策の説明もさることながら、それらが長期的に人的資本ストックの拡充（ひいては競争力・事業収益力の向上）へどのようにつながるかを意識した開示姿勢こそが求められる。

3. 「何を、どのように開示するのか」を考えるに当たり押さえておくべきポイント

本稿が企図する主題は、『人的資本可視化指針』を手掛かりに、企業の人的資本に係る開示のあり方をイメージすることである。

一方で同指針には、本稿の冒頭でも触れたとおり多くの参考情報が積載されており、そのことを考えると、細部を追う中で大局を見失う懸念もなしとはしない。ましてや、取扱対象が馴染みの薄い人的資本であれば尚更であろう。本稿では、ここで少し立ち止まって補助線を引き、次のような大枠の論点を簡単に整理しておくこととしたい。

まず一つ目は、開示対象たる“人的資本”そのものの整理であり、二つ目は、企業の情報開示に係る枠組みの確認である。なお、「人的資本」の考察に当たっては、一橋ビジネススクール教授・小野浩氏の近著『人的資本の論理—人間行動の経済学的アプローチ』（小野2024）から多くのヒントを得た。

（開示の対象に関して）

- － 「人的資本」とは何か^(注6)
- － 「人的資本経営」とは何か

（開示の方途に関して）

- － 「人的資本」「人的資本経営」を誰に向けて開示するのか
- － 何を目標として「人的資本」「人的資本経営」を開示するのか
- － 企業情報に係る大きな開示枠組み

(注)6. なお、一連の「伊藤レポート」において、「人的資本」「人的資本経営」の定義に亘る記載は見当たらない。

（一方、経済産業省ホームページでは「人的資本経営」を、「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」と表現している。）

(1) 開示の対象（何を開示するのか）

イ.「人的資本」とは何か

① 基本となる考え方の整理

人的資本とは、人間の持つ能力、才能、体力を示す。そこでは人は生産能力を有する資本であり、投資することによって能力は伸び成長すると考える^(注7)。

人を資本として捉える考え方は、18世紀イギリスの経済学者アダム・スミスまで遡ることができる^(注8)。

人的資本の研究は、20世紀に入り理論面・実証研究面で飛躍的な発展を遂げた^(注9)。

まず、人的資本の基本となる考え方は短く以下のように整理される。

- 人は生産能力を有する資本であり、投資することによって能力は伸び成長する。
- 人的資本に投資してそのストックを増やせば生産能力が高まり、将来的に（当該人物の）市場価値向上につながる。
- 人的資本も、物的資本と同様、長い間使わないと陳腐化する（“human capital depreciation”）。人的資本の経年劣化を防ぐためには、継続的な投資と定期的なメンテナンスが必要になる。

② 企業との関係で人的資本（従業員ポートフォリオ）を捉えた場合

ただ、上述のような整理は人的資本が単独（一人）であることを前提としたものと考えられ、多様な人材がポートフォリオとして一つの企業に帰属しているケースにあっては、人的資本の拡充に向けた施策は多様化する。単独だと人的資本の拡充に資するような施策が、他の施策と重なると効果を損なうといったこともあり得よう。

そのように考えると、企業にとっては単に“積極的な人的資本投資”を行うのではなく、

(注)7. 小野2024 20頁。

8. アダム・スミスは「人的資本」という表現は使わなかったものの、その著書『国富論』の中で次のように述べている。

- When any expensive machine is erected, the extraordinary work to be performed by it before it is worn out, it must be expected, will replace the capital laid out upon it, with at least the ordinary profits.
- A man educated at the expense of much labour and time to any of those employments which require extraordinary dexterity and skill, may be compared to one of those expensive machines. The work which he learns to perform, it must be expected, over and above the usual wages of common labour, will replace to him the whole expense of his education, with at least the ordinary profits of an equally valuable capital.
(An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (1776))

(和訳)

▪ 例えば高価な機械を設置する場合、投じられた資本は、機械の摩耗に至るまで通常レベルを凌駕する作業出力へと振り替わるとともに、控えめに見て通常レベルの利潤ももたらすことが見込まれる。
▪ 卓越した技能と熟練を要する職業に就くため多大な労力と時間を費やして教育・訓練を受けた人に関しては、このような高価な機械に例えることができるだろう。その人が教育を受けるのに要した全支出は、一般的な労働に通常見られる賃金に加え、習得することで出力が可能になる職務能力へと振り替わり、加えて、控えめに見ても同価値の資本から得られる通常レベルの利潤をもたらすであろう。

(和訳：信金中央金庫 地域・中小企業研究所)

9. 1960年代から人的資本研究を理論面で牽引したのがゲーリー・ベッカー教授（シカゴ大学、1992年ノーベル経済学賞受賞者）であり、実証研究で大きく貢献したのがジェイコブ・ミンサー教授（コロンビア大学）とされる。

自社の人材ポートフォリオを踏まえてどこにどのような人的資本（向上策）を配賦していくかが重要になる。

前掲『人的資本の論理—人間行動の経済学的アプローチ』（小野2024）は、「企業は（一般的）人的資本に投資すべきか？」という節を設け、企業が従業員の「一般的人的資本」に投資する際の波及的影響を考察している。（なお、「一般的人的資本」とは、「市場性と汎用性が高く、どの企業でも価値を生み出す人的資本」のことである。反対概念は「企業特殊人的資本」。）

そこでは、人的資本理論の原型は「自ら人的資本に投資して、自分の市場価値を高め、労働市場で相応しい対価を求めることを想定している」が、企業は人的資本の所有者ではないため^(注10)、「企業が従業員に投資する場合、従業員が辞めてしまうリスクを常に考えながら意思決定を行う」必要があることが述べられている^(注11)。

いずれにしても、人的資本の拡充・構築に当たって、全体を俯瞰した戦略を構築することが企業には求められていると言えよう。

ロ. 「人的資本経営」とは何か

本稿の脚注6でも述べたとおり、一連の「伊藤レポート」の中に「人的資本経営」の定義に亘る記述は見当たらない。他方、経済産業省のホームページでは「人的資本経営」を「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」と表現している（下線は筆者）。

なお、「小野2024」は「人的資本経営」について「人的資本と企業価値の関係を見出そうとする取り組みである」と述べている（同上）。

両者に共通するのは、「人的資本→価値の活性・最大化→企業価値の向上」の流れの中で、競争力の源泉たる企業価値を上げていくような経営、という理念であろう。人的資本の価値を活性化・最大化するための仕組みが企業の組織能力としてしっかりビルドインされているかどうかは、資本市場（投資家）にとって大きな関心事となる。

(注)10. なお、人的資本は企業にとってバランスシート上で認識される「資産」としては捉えられていないが、これは、一つには効果測定が困難であることもあるが、その前に、人的資本の所有者が企業ではないということも大きい。

11. ちなみに、上述の因果関係の蓋然性を踏まえ「小野2024」は、一般的人的資本への投資との相対で整えておきたい従業員の雇用環境として、以下のような施策を挙げている。

- ① （取得した資格に対する）資格手当の支給
- ② （有望人材へのリテンション／リウオード策としての）選抜制度の導入
- ③ （外部からのオファーに対抗する）カウンターオファー制度の導入
- ④ （市場流動化に資する）“出戻り制度”の導入
- ⑤ 有能な人材の差別化（高度専門職トラックの併設等）

(2) 開示の方途（どのように開示するのか）

イ. 「人的資本」「人的資本経営」を誰に向けて開示するのか

開示の対象は、企業のステークホルダー全体もさることながら、開示の狙いが次項（ロ.）の内容にあることを考えれば、一義的には資本市場（特に投資家）を射程と定めるべきである。

ロ. 何を指して「人的資本」「人的資本経営」を開示するのか

自社の中長期的な取組み（人的資本の拡充・構築を通じた企業価値の向上）に対する資本市場（投資家）からの理解を高めることによりさらなる投資につなげ、企業価値と競争力の一層の向上を図るためである。

ハ. 企業情報に係る大きな開示枠組みについて

次に、企業の情報開示の大きな枠組みについて簡単に俯瞰しておく。確認の趣旨は次のとおりである。

すなわち、後記「4.『人的資本可視化指針』ではどのように説かれているか」でも見るとおり、財務情報等と違い測定・定量化の難しい人的資本は、各種の情報を^た矯めつ^{すが}眇めつ工夫を凝らした形で開示することを余儀なくされる。他方、法令に定める要件・形式に沿った開示という色彩の最も強い場が有価証券報告書（特に財務情報）である。このように、資本市場にはディスクロージャー制度の一環として多様な開示・報告類型が存在していることを踏まえ、人的資本に係る各種情報の置き所等を正しくイメージするためにも、大きな開示枠組みの確認が必要と考えたものである。

図表1は、主な開示・報告類型^(注12)から有価証券報告書（法定開示）および統合報告書（任意開示）^(注13)を採り上げ、その取扱情報の要素（「財務情報」か「非財務情報」か、「過去／現在」か「将来」か）に応じて配置・表示したものである。

両者には図表1（下段）に示したような情報開示面での差異がある。顕著な点をまとめれば、有価証券報告書の内容が「法令に定める要件／形式に則った実績情報の開示」を旨とするのに対し、統合報告書は「（発行企業が）どのような将来を望み、どのような価値を生み出そうとしているのかを、自発的な動機に基づいて伝える」ものである。すなわち、統合報告書には法令等に定める要件や形式に制約される度合いが少ない^(注14)分、内容的に

(注)12. 取引所規則による適時開示や、個別テーマの任意開示（“人的資本レポート”“価値創造レポート”）等は捨象している。

13. わが国における統合報告書の発行企業社数は、2013年の90社水準から年々増加し、2024年12月末現在1,177社（うち上場企業1,090社）に上っている。

（企業価値レポート・ラボ（2025年2月）『日本の持続的成長を支える統合報告の動向2024』）

14. もっとも、「統合報告書」制作のためのフレームワークは存在している。多くの「統合報告書」が準拠する「国際統合報告フレームワーク」(the International <IR> Framework) については、金融調査情報2021-19『やさしく読み解くSDGs（2）- 自社戦略への組み込みと対外発信のヒント』(<https://www.scbri.jp/reports/finance/20210930-sdgs2.html>) を参照されたい。

は発行企業独自の工夫を凝らした積極的な説明を行う余地が高いということになる。

企業の人材戦略は、統合報告書の中で描かれることが多い。(有価証券報告書での開示内容については、後記「6. 有価証券報告書での開示が義務化された人的資本関連情報について」参照。)

図表1 情報開示の俯瞰図

	過去から現在（実績）	将来（計画・見通し）
財務情報	有価証券報告書【法定開示】 ・ 主要な経済指標等の推移 ・ 連結財務指標等 ・ 財務指標等 - etc.	統合報告書【任意開示】 (例) ・ 中期経営計画 ・ 主な業績見込
非財務情報	・ 従業員の状況 ・ サステナビリティに関する考え方等 ・ ガバナンス ・ 戦略 ・ 人材育成方針 等 ・ 指標及び目標 ・ 事業等のリスク ・ コーポレートガバナンスの状況 - etc.	・ 経営ビジョン、パーパス ・ 価値創造ストーリー ・ CEO／CFOメッセージ ・ 成長戦略 ・ 人材戦略 ・ サステナビリティ ・ リスクマネジメント ・ コーポレート・ガバナンス

<情報開示面での差異（例）>

有価証券報告書 【法定開示】	統合報告書 【任意開示】
■ 法令に定める要件／形式に則った開示	■ プロアクティブ／自発的な動機に基づく開示
■ 定量項目については、集計／計測データを流し込む形での開示が中心	■ ナラティブ（論理と裏付けを伴う説明展開）を通じた論述が中心
■ 過去から現在までの実績情報が中心	■ 将来見通し（中長期）を描く

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 『人的資本可視化指針』ではどのように説かれているか

(1) 『人的資本可視化指針』の概要

ここでは、『人的資本可視化指針』の構成を確認する。

図表2は、『人的資本可視化指針』の本編および「付録①」の目次ページを切り出したものである^(注15)。なお、同指針の土台となる議論が交わされた『非財務情報可視化研究会』と並んで、指針の表題が“開示指針”ではなく“可視化指針”となっているのは、定量化の難しい人的資本情報に係る外部発信の形として、様々な情報を^よすり合わせることを通じて人的資本についての理解を得ることが多く議論されたことの表れと想像される。

図表2 『人的資本可視化指針』の構成

<目次>	
1. 人的資本の可視化を通じた人的投資の推進に向けて（背景と指針の役割） 1.1. 人的資本の可視化へ高まる期待 1.2. 可視化の前提としての経営戦略・人材戦略 1.3. 指針の役割（「人材版伊藤レポート」との相乗効果） コラム① ：人的投資と企業価値向上のつながり（イメージ） コラム② ：ステップ・バイ・ステップでの開示 2. 人的資本の可視化の方法 2.1. 可視化において企業・経営者に期待されること コラム③ ：自社が強調したい価値と投資家からの期待のギャップの克服 2.2. 人的資本への投資と競争力のつながりの明確化 （フレームワークを活用した統合的なストーリーの構築） ① 価値協創ガイダンスの活用 ② IIRCフレームワークの活用 2.3. 4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に沿った開示 （統合的なストーリーの開示内容への落とし込み） コラム④ ：FRC（英国財務報告評議会）の人的資本に関する報告書の活用 2.4. 開示事項の類型（2類型）に応じた個別事項の具体的な内容の検討 ① 自社固有の戦略やビジネスモデルに沿った独自性のある取組・指標・目標 ② 比較可能性の観点から開示が期待される事項 2.5. 具体的な開示事項（定性的事項・指標・目標）の検討に際しての留意点 ① 「独自性」事項と「比較可能性」事項のバランスの確保 ② 「価値向上」と「リスクマネジメント」の観点の整理 コラム⑤ ：内外の労働中絶の違いを踏まえた戦略と可視化 コラム⑥ ：可視化されていない強みのアピール コラム⑦ ：セグメント別の可視化	3. 可視化に向けたステップ 3.1. 可視化に向けた準備（例） ① 基盤・体制確立編 ・ トップのコミットメント ・ 取締役会・経営層レベルでの議論 ・ 従業員との対話 ・ 部門間の連携 ・ 人的資本指標のモニターと情報基盤の構築 ・ パリチェーンにおける取引先等との連携 等 ② 可視化戦略構築編 ・ 価値協創ガイダンスに沿った人的資本への投資・人材戦略の統合的なストーリーの検討 ・ 人材版伊藤レポート、人材版伊藤レポート2.0と相互的な参照と戦略立案 ・ 4つの要素の検討（FRCの報告書における「企業が自らに問うべきこと」の活用） ・ 人的資本への投資のインプット・アウトプット・アウトカム：企業価値向上とのつながりの分析（逆ツリー分析） 等 3.2. 有価証券報告書における対応 3.3. 任意開示の戦略的活用 コラム⑧ ：進展する任意開示（統合報告書、健康経営等） コラム⑨ ：英文開示の重要性 コラム⑩ ：人的資本に関する制度開示 付録① 人的資本：開示事項・指標集 付録② 人的資本：開示事例集 付録③ 参考資料集
開示事項・指標参考集 目次	
● 開示事項例 4～26ページ	
○ 育成	4～5ページ
○ 従業員エンゲージメント	6ページ
○ 流動性	7～8ページ
○ ダイバーシティ	9～12ページ
○ 健康・安全	13～17ページ
○ 労働慣行・コンプライアンス	18～26ページ
● 用語の定義・注釈（※） 27～49ページ	
○ 育成	27～28ページ
○ 従業員エンゲージメント	29ページ
○ 流動性	29～31ページ
○ ダイバーシティ	32～34ページ
○ 健康・安全	35～41ページ
○ 労働慣行・コンプライアンス	42～49ページ
● 国際的な開示基準の概要 50～83ページ	
○ ISO30414（International Organization of Standardization）	50ページ
○ WEF（World Economic Forum）	51～54ページ
○ SASB（Sustainability Accounting Standards Board）	55～74ページ
○ GRI（Global Reporting Initiative）	75～83ページ

（備考）『人的資本開示指針』（2022年8月）
（目次ページおよび「付録①」）
なお、網掛けと実線および破線は信金中央金庫 地域・中小企業研究所による。

（注）15. 網掛けと実線および破線は、信金中央金庫 地域・中小企業研究所による加筆。

(2) 『人的資本可視化指針』が描く2つの開示手法

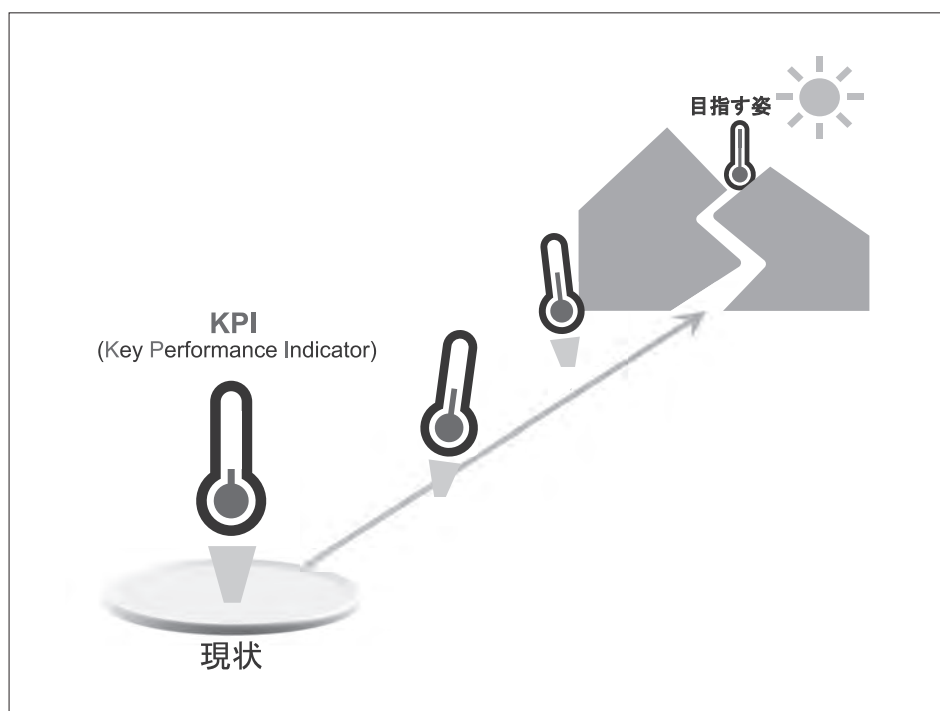
『人的資本可視化指針』には、次のような2種類の情報を組み合わせることで人的資本を可視化するアプローチが示されている。

- (i) 自社固有の戦略やビジネスモデルに沿った独自性のある取組・指標・目標
- (ii) 比較可能性の観点から開示が期待される事項

イ. 「自社固有の戦略やビジネスモデルに沿った独自性のある取組・指標・目標」について

1つ目のアプローチ方法は、文字どおり自社固有の戦略やビジネスモデルを踏まえた(いくつかの)代理変数を置いて、人的資本がいかにして未来の企業価値につながるのかを描くもの^(注16)である。これは、将来に至る「舵」や「推力」と言え、また、現在と違う将来を志向する場合にあっては「現在」と「将来」の差分を埋める道筋が化体された要素となる(図表3)。

図表3 “独自性のある取組・指標・目標” (概念図)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)16. 参考までに、『非財務情報可視化研究会』の議事録を読むと、2つのアプローチはしばしば“自由演技”“規定演技”という言葉回しで表現されていたことが分かる。

ロ. 「比較可能性の観点から開示が期待される事項」について

2つ目は『人的資本可視化指針』上、もっぱら「比較可能性の観点から開示が期待される事項」と表現されているアプローチである。

こちらは、実務的にはある程度普遍性の高いKPIとして、企業間の横比較や、自社の行足の把握・測定への活用が可能な指標と理解されている。

基本的に、人的資本に係る企業の取組みが投影された結果としてのデータ指標であるので未来形はなく、過去から現在まで複数のデータが示されることになる。

なお、『人的資本可視化指針』は、このアプローチに関連して「代表的な開示基準等における、人的資本に係る主な開示事項」(次項①参照)を参照する余地について言及している。

① 『人的資本可視化指針』が追う多様な開示フレームワークとその系譜

『人的資本可視化指針』では、“人的資本の開示に関する国内外の開示基準等”についての情報が随所に掲載されている。例えば、**図表4**に示されているものは、同指針が公表された2022年8月当時の主な開示フレームワークであり、指針の「付録①」は、開示フレームワークの内容が詳細に示されたものである(**図表2**参照)。

『人的資本可視化指針』が各種の開示フレームワークの情報をフォローする理由としては、各グローバル地域で開示ルールが制定される際、先行するこれら開示フレームワークが一定程度参照されてきたことが指摘できる。

グローバルに林立し、略称の識別の難しさ(組織名、基準名とも)等から“アルファベットのスープ”とも揶揄された開示フレームワークは、その後“合従連衡”のステージへと移っている。統合に当たって主体的な役割を果たしたIFRS財団の傘下となったISSB^(注17)は、2023年6月に「IFRS S1」^(注18)および「IFRS S2」^(注19)を公表した。2024年4月には人的資本に関する情報開示についての研究プロジェクトの開始を発表し、現在、人的資本に係る開示フレームワークの発表が待たれている。

(注)17. SASBとIIRCの合併により当初VRFとして発足(2021年6月)。

18. サステナビリティ情報の発信に際して企業に求められる主な開示事項を定めたもの。

19. 気候関連の開示事項を定めたもの(IFRS S1との併用が前提)。

図表4 各種の開示フレームワーク（2022年8月当時の状況）

【参考】人的資本の開示に関する国内外の開示基準等	
● 「人」に関連する情報について、国内外の様々な任意の開示基準において開示事項が設定されている。 ● また、日本では有価証券報告書やコーポレートガバナンス・コードへの対応が、海外市場に上場する企業等には各法域での要請への対応が求められる。 ● 以下で示す各任意基準等（細則主義）及び開示事項は、本指針を活用して企業自身が開示事項を検討する上での参考例として紹介するものである。 ● なお、本指針の付録①において、主な開示事項の概要や定義・注釈を整理している。	
代表的な開示基準等の設定主体と概要	
組織名称（略称）	概要（設立母体、目的、内容等）
任意	国際標準化機構（ISO） ・ スイスのジュネーブに本部を置く国際的な標準化機関 ・ 労働力の持続可能性をサポートするため、組織に対する人的資本の貢献を考察し、透明性を高めることを目的として、人的資本に関する網羅的・体系的な情報開示のガイドラインとして、ISO30414を制定
	世界経済フォーラム（WEF） ・ スイスのジュネーブに本部を置く国際的な経済フォーラム ・ 企業、投資家、全てのステークホルダーとの間で透明性と整合性を高めることを目的として、業界や国を超えて企業の年次報告書に反映でき、普遍的で一貫性があり、重要性のある一連のESG指標及び推奨される開示事項として、ステークホルダー資本主義測定指標を制定
	サステナビリティ会計基準審査会（SASB） ・ 米国のサンフランシスコに本部を置く非営利団体 ・ 企業の情報開示の質の向上に寄与し、中長期視点の投資家やその他の資本提供者の意思決定に貢献することを目的として、企業が将来的な財務インパクトが高いと想定される重要なサステナビリティ情報を開示するための報告基準として、SASBスタンダードを制定
	グローバル・レポーティング・イニシアティブ（GRI） ・ オランダのアムステルダムに本部を置く非営利団体 ・ 組織とステークホルダーが経済、環境及び社会に対するインパクトをコミュニケーションし、理解するための共通言語となる基準を制定することを目的として、組織が、経済、環境及び社会に与えるインパクトについて、公に報告を行うための基準として、GRIスタンダードを制定
制度	日本 ・ 投資家が十分に投資判断を行うことができるような資料を提供することを目的として、金融商品取引法により、一定の有価証券の発行者に対して、有価証券報告書（有報）等の提出が義務付けられている ・ 組織とステークホルダーが経済、環境及び社会に対するインパクトをコミュニケーションし、理解するための共通言語となる基準を制定することを目的として、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたコーポレートガバナンス・コード（CGコード）を制定
	米国証券取引委員会（SEC） ・ 投資家に対し、投資判断に有益な情報を提供することを目的として、財務諸表以外の情報（非財務情報）に関する開示についての規制であるRegulation S-Kにおいて、人的資本の開示を義務化する規定を2020年に追加
	欧州委員会（EC） ・ サステナビリティ報告書の利用者が理解できるような開示要求を規定することを目的として、企業サステナビリティ報告指令（CSRD）を公表 ・ 2022年4月29日、欧州財務報告諮問グループ(EFRAG)は、CSRDの詳細な基準を定める欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）の草案を公表

（出所）各団体ウェブサイト等を基に作成。

19

（備考）『人的資本可視化指針』本編19ページ

② 「ISO 30414」とは何か

「ISO 30414」とは、2018年12月に国際標準化機構（ISO：International Organization for Standardization）が発表した人的資本に関する情報開示の国際規格であり、現在も広く利用されている^{（注20）}。11の領域（areas）に亘る約60の測定基準（metrics）をカバーするガイドラインであり、測定基準に係る解説や測定式等が示されている。

図表5は、「ISO 30414」に示す領域（areas）と測定基準（metrics）の一覧である。

（注）20. ガイドライン規格であり、指標を選択して利用することも可能である。

図表5 ISO 30414

領域	測定基準	領域	測定基準
1 コンプライアンス／倫理意識	① 寄せられた苦情の種類と件数	（「8 採用、異動および離職」の続き）	■労働移動（“THROUGH”）
	② 懲戒処分の種類と件数		⑤ 内部登用で充足されたポジションの割合
	③ コンプライアンス・倫理研修を修了した従業員の割合		⑥ 重要ポストに係る内部登用率
	④ 外部機関による解決に付されている争議事項		⑦ 重要ポストの比率（その他ポスト比）
	⑤ 外部監査における指摘事項の件数、種類および出処、ならびに指摘事項への対応状況		⑧ 重要ポストの空席率（全空席ポスト中）
2 コスト	① 労働サービス確保に係るコストの総額		⑨ 内部異動率（昇進等）
	② 外部委託による労働コスト		⑩ 内部人材による重要ポスト充足力
	③ 総雇用コスト		■離職（“OUT”）
	④ 報酬に対する給与の平均割合		⑪ 離職率
	⑤ 1人当たり採用コスト		⑫ 希望退職の割合
	⑥ 採用コスト		⑬ 組織にとって痛手となる希望退職の割合
	⑦ 離職に伴うコスト		⑭ 離職理由
3 ダイバーシティ	① 以下の面から見た人員の多様性 a) 年齢 b) 性別 c) 障がい d) その他	9 スキルおよび能力	① 能力開発・研修に係る総コスト
	② 経営陣のダイバーシティ		② 学習および能力開発 a) 研修への参加率 b) 研修セッションの平均時間（従業員当たり） c) 研修セッションへの参加者割合（カテゴリー別、全従業員中）
4 リーダーシップ	① リーダーシップに対する信頼		③ 人員のコンピテンシーレート
	② 管理職1人当たりの部下数		10 後継者計画
5 組織文化	① エンゲージメント／満足度／コミットメント		① 内部継承率 （重要ポスト全体に占める内部登用の割合）
	② 定着率		② 後任候補準備率 （リーダーシップ・ポストに占める後任候補の割合）
6 組織の健全性、安全性およびウェルビーイング	① 休業を伴う労働災害（LTI）		③ 重要ポストに係る準備状況（充足度別） a) 「現時点で充足」の割合 b) 「1-3年以内に充足」の割合 c) 「4-5年以内に充足」の割合
	② 労働災害の発生件数	11 労働力の状況	① 従業員数 a) 総従業員数 b) 従業員数（フルタイムおよびパートタイム）
	③ 労働災害による死亡者数		② フルタイム当量（FTE）
	④ 研修に参加した従業員の割合		③ 臨時的な労働力 a) 独立事業主（フリーランス、コンサルタント等） b) 派遣労働者
7 生産性	① 従業員1人当たりの EBIT / 収益／売上高／利益		④ 欠勤率
	② 人的資本ROI		
8 採用、異動および離職	■採用（“IN”）	→ 大企業・中小企業の別を問わず対外開示が推奨されている項目 → 大企業が対外開示を推奨されている項目 （その他の項目は、大企業・中小企業とも社内開示を推奨）	
	① 募集ポスト当たりの候補者数		
	② 1雇用当たりの質 （採用前の期待値と採用後パフォーマンスの対比）		
	③ 求人ポジションの採用に要する平均的期間 a) 採用に要する平均的期間 b) 重要ポストの採用に要する平均的期間		
	④ 部門別の人材需要見通しと将来への備え （タレントプール）		

（備考）ISO 30414：2018（E）Table 2（Human capital areas and metrics for reporting）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

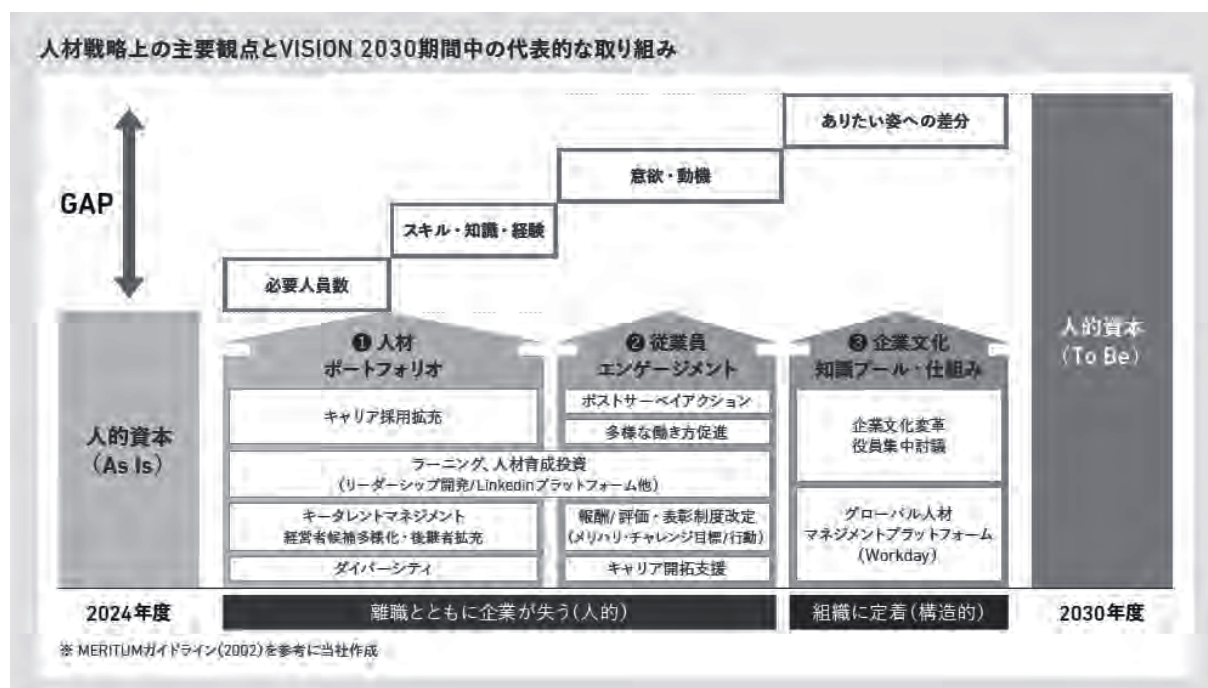
5. 統合報告書に見る人的資本の開示事例

次に、企業の統合報告書における人的資本の開示事例を確認する。紙幅の関係で1社（三井化学）^{（注21）}のみ、かつ将来に向けた施策に係る戦略部分^{（注22）}にとどまる^{（注23）}点については、ご海容いただきたい。

同社の将来に向けた人材戦略は、ビジネスモデル転換を伴う経営計画と連動した形で、体系的な可視化がなされている（図表6）。

（注）21. なお、同社の事例は『人的資本可視化指針』付録②の『開示事例集』掲載企業のひとつとして、当時の内容が記載されている。
22. 『人的資本可視化指針』に即して言えば、2つの開示手法のうち「自社固有の戦略やビジネスモデルに沿った独自性ある取組・指標・目標」に係るアプローチ。
23. 統合報告書における具体的な記述内容については、「三井化学レポート 2024」の28ページ（「VISION 2030 計数目標と進捗」）ならびに58～65ページ（「人材戦略」）を参照されたい。

図表6 人的資本の開示事例（三井化学グループ）



(備考)「三井化学レポート2024」(58頁)

具体的には、人材資本に関する「AS IS」「TO BE」ギャップの分析から導き出された優先課題(「人材ポートフォリオ」「従業員エンゲージメント」「企業文化」)に関する施策が取り組みの中心となっている。

各施策については、例えば「人材ポートフォリオ」に関して、「キャリア採用の拡充」とともに経営リーダーを輩出するための「キータレントマネジメント」の充実を図るなど、量・質的側面に関する実効性の確保に向けた施策が置かれている。

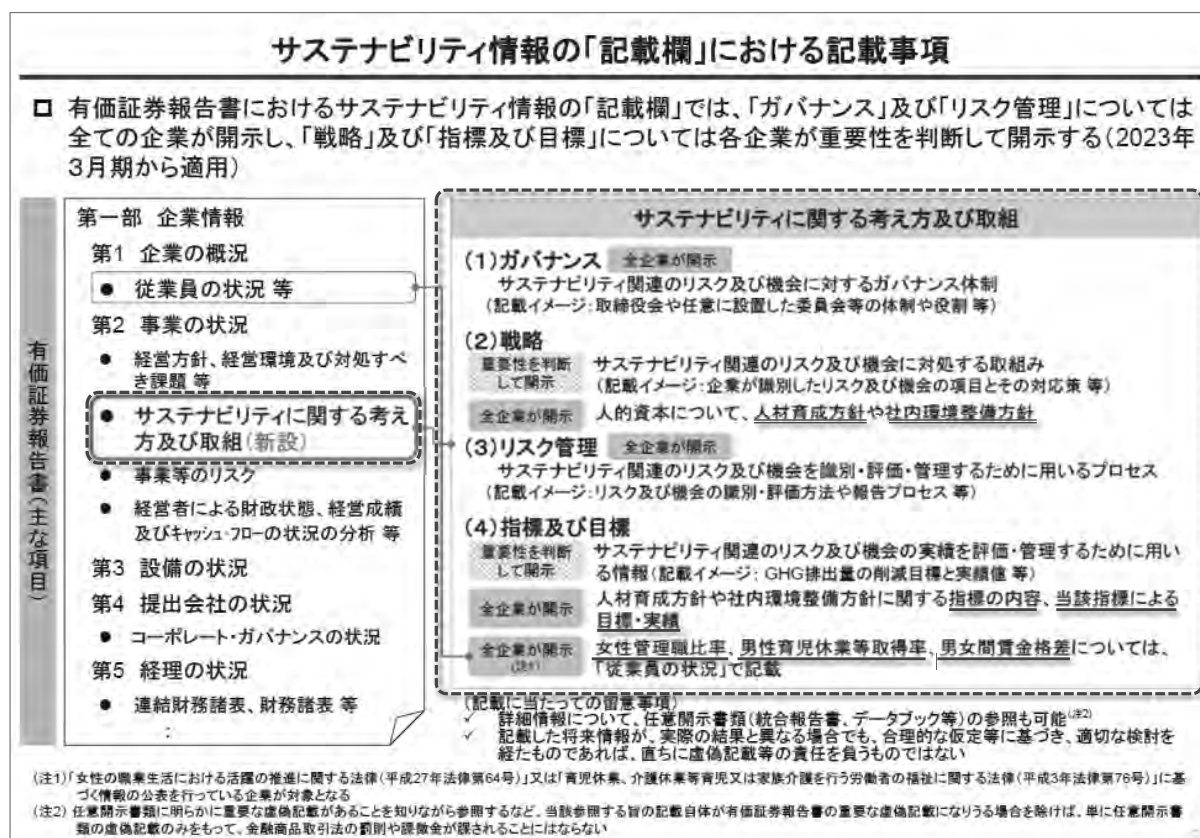
なお、これら施策に関連したKPI(「キータレントマネジメント」に伴う「戦略重要ポジション後継者候補準備率」など)については、目標と進捗状況が別途公表されている(「三井化学レポート2024」28ページ)。

6. 有価証券報告書での開示が義務化された人的資本関連情報について

有価証券報告書に企業のサステナビリティ情報に係る「記載欄」等が新設され、2023年3月期の有価証券報告書から開示が義務化された。人的資本についても、サステナビリティ情報の一環として「人材育成方針」「社内環境整備方針」や指標の内容等の開示が義務化されている。このことについても簡単に触れておきたい。

「記載欄」の新設に係る改正の概要は図表7記載のとおりである。この改正内容が公表され

図表7 有価証券報告書におけるサステナビリティ情報（人的資本関連を含む開示義務項目）の概要



（備考）「企業内容等の開示に関する内閣府令等改正の解説」（金融庁2023年5月）より
 （なお、破線および文章の下線は信金中央金庫・地域・中小企業研究所による）

たのは、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』（2022年6月）においてであったが、同報告書が公表された時点で『非財務情報可視化研究会』はほぼ議論を終えており、『人的資本可視化指針』（2022年8月公表）における有価証券報告書関連の記載は、概略等をまとめた1ページにとどまっている^{（注24）}。

さて、サステナビリティ情報の開示義務化にともない、人的資本についても「人材育成方針」など記述式の情報開示が加わった形だが、統合報告書などの任意開示書類を作成していない企業にとって、記述式の谷は浅くはないように見受けられる^{（注25）}

実際、一部企業の有価証券報告書を一覧した限りでは、人的資本に関する方針と指標がうまく結びついていないものも散見されるなど、人的資本に係る情報発信不均衡の固定化も懸念される。

（注）24. 同指針42ページ（「3.2. 有価証券報告書における対応」）

25. 脚注13に示したとおり、統合報告書を発行している上場企業は約1,000社（2024年12月末現在）とされている。一方、サステナビリティ情報開示義務化の影響を受けたのは約4,000社と言われる。

7. “人的資本開示”の先を見据えて

“人的資本経営”の意義や本質等について考察した前稿（レポート前編）の末尾（まとめ）でも触れたように、今後とも人的資本の拡充は企業の価値向上に向け欠かせないワンピースになるものと思われる。

一方、人的資本経営の立案にあっては、理論的に確立されたものは今もって見出しづらいのも現状であり、何より経営戦略や事業ポートフォリオが企業ごとに異なる中で、これも前稿で述べたと同様、企業は引き続き「走りながら考える」ことを余儀なくされよう。

他方、情報の開示フェーズにおいては、本稿（レポート後編）でも見たとおり、可視化アプローチや開示フレームワークの充実など、人的資本情報の開示手法は進化を遂げており、各社の統合報告書など任意開示の場を中心にレベルの高さを競っている。

企業活動を進める中では、時に「開示」が「事業」の進化を牽引することがある。特に新規分野にあっては、複数部署が知恵と力を結集して開示内容を具体化する中で、事業自体のブラッシュアップにつながるといったことも珍しくはない。

“人的資本”は、企業経営的にはまだ新しい世界と言える。思い切ってあと僅かのエネルギーを開示フェーズにつぎ込めば、あるいは人的資本経営の実践レベル向上につながることもあるかも知れない。

〈参考文献等〉

- ・ 人的資本可視化指針
https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/kisei/meeting/wg/2210_04local/230428/local06_ref02.pdf
- ・ 小野浩 [2024] 「人的資本の論理 人間行動の経済学的アプローチ」 日本経済新聞出版
- ・ 三井化学レポート2024
https://jp.mitsuichemicals.com/content/dam/mitsuichemicals/sites/mci/documents/ir/ar/ar24_all_web_jp.pdf.coredownload.inline.pdf

インバウンド消費に拡大余地はあるか

－人手不足の解消が今後の鍵を握る－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

鹿庭 雄介

要 旨

足元のインバウンド消費は、コロナ前の水準を上回り過去最高額を記録した。日本経済に対する存在感も増しており、今後の経済成長にとって欠かせない存在となっている。

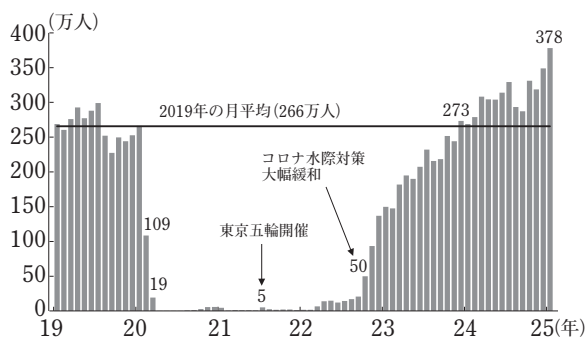
もっとも、先行きを展望すると一人あたり旅行支出は円安によるかさ上げ効果の剥落から伸び悩みが予想される。こうした中、期待されるのが訪日外客数の増加であるが、需要こそ強いものの、それに供給が追いつかなくなる可能性が考えられる。特に、観光関連業種では人手不足が深刻であり、就業者数はコロナ前水準を未だ回復できていない。これは非正規比率や高齢化比率、外国人労働者比率の高さゆえに、コロナ禍において雇用調整が積極的に進められた影響とみられる。観光関連業種では、正規雇用の拡充など安定的な雇用確保に努めることに加え、政府の協力も得て旅行時期や旅行先の分散化、省力化投資の積極化による労働生産性の向上が求められよう。

1. インバウンド消費の現状

コロナ禍で一時消滅したインバウンド需要は、パンデミックの収束を受けて着実に回復してきた。なかでも、22年10月のコロナ水際対策の大幅緩和は強力な後押しとなり、約1年後の23年12月には訪日外客数が273万人と、コロナ前の19年月平均（266万人）を上回った（図表1）。そして直近25年1月には378万人と1月末から春節（旧正月）が始まったことによる押上げ効果も相まって、単月で過去最多を記録している。

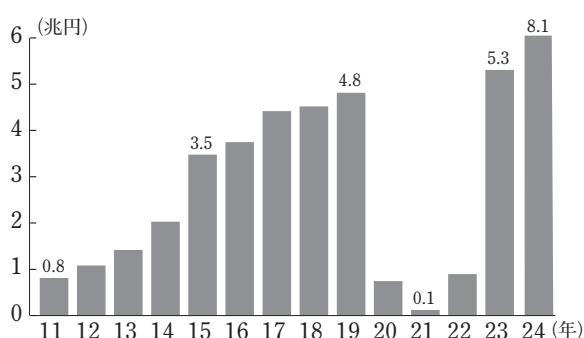
訪日外客数の増加に合わせてインバウンド消費も拡大している。23年のインバウンド消費額は5.3兆円とコロナ前の19年（4.8兆円）を上回り、足元24年には8.1兆円まで拡大している（図表2）。これは日本のGDPの1.3%、個人消費の2.5%に相当する規模であり、日本経済全体の成長にとって欠かせない存在となっていることが分かる。

図表1 訪日外客数（月次）



（備考）日本政府観光局（JNTO）資料より作成

図表2 インバウンド消費額（暦年）



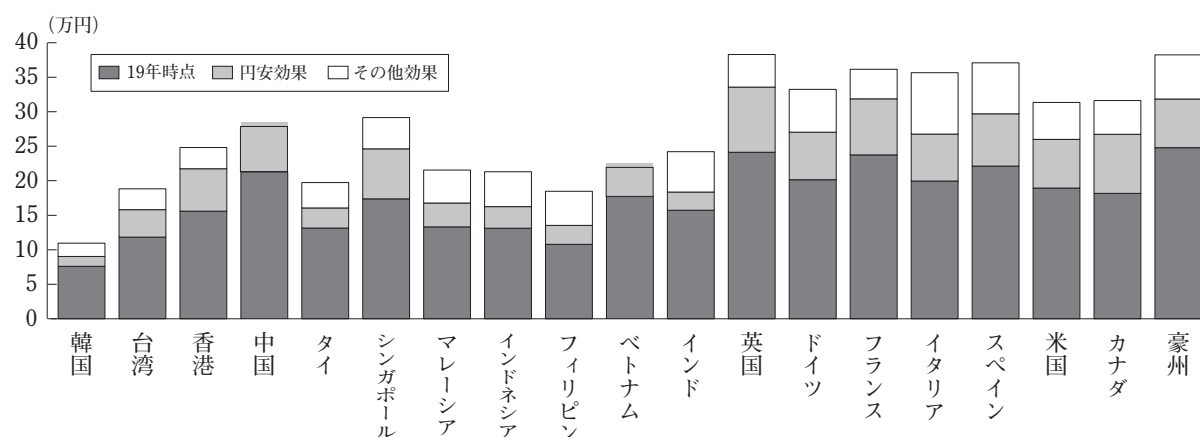
（備考）1. 20年、21年、22年は試算値
2. 観光庁「インバウンド消費動向調査」より作成

このように急速に拡大するインバウンド消費であるが、今後もその勢いを持続していくことは可能であろうか。ここでは、インバウンド消費を「一人あたり旅行支出」と「訪日外客数」の2つに分けて、先行きを展望してみる。

2. 一人あたり旅行支出は先行き伸び悩むとみられる

訪日外国人の一人あたり旅行支出をコロナ前の19年と直近24年で比較すると、どの国の旅行者も支出額を大幅に増やしている（図表3）。要因別にみると、多くの国においてコロナ禍で進んだ円安による「かさ上げ効果」が押し上げに寄与している。実際、通貨の総合的な実力を示す名目実効為替レートをみると、コロナ禍で日本円の下落が進んでいることが分かる（図表4）。訪日外国人客はコロナ前と比べて本国通貨をより多くの日本円に両替することができ、それがインバウンド消費の拡大につながっていると言える。

図表3 一人あたり旅行支出（2024年、要因分解）



（備考）1. 24年の一人あたり旅行支出は19年時点と円安効果、その他効果を合計した枠で囲まれた部分
2. その他効果は24年の一人あたり旅行支出から19年時点と円安効果を除いた残りとなる。なお、中国とベトナムはその他効果がマイナスとなっている。
3. 観光庁「インバウンド消費動向調査」、各種資料より作成

また、その他効果による寄与も大きい。なかでも、インドやフィリピン、インドネシア、マレーシアといったアジア新興国では、その他効果が円安効果を大きく上回っており、高い経済成長とそれに伴う所得水準の向上がコロナ禍でも続いていたことが確認できる。これら双方の効果によって、一人あたり消費支出は押し上げられてきたと言えよう。

もっとも、先行き円安による一人あたり旅行支出のさらなる押し上げは見込みにくい状況にある。FRB（米連邦準備理事会）やECB（欧州中央銀行）を始めとした中央銀行の多くは利下げサイクルの最中にあるのに対して、日本銀行は追加利上げに踏み切っている。こうした金融政策の方向性が異なる状況は当分の間続くともみられ、金利差縮小を通じて、為替レートは円高・各国通貨安に振れる可能性が高いとみている（図表5）。このため、先行き訪日外国人の一人あたり旅行支出における円安効果が見込みにくくなるだけでなく、円高進行によって押下げに作用する可能性も十分考えられる。

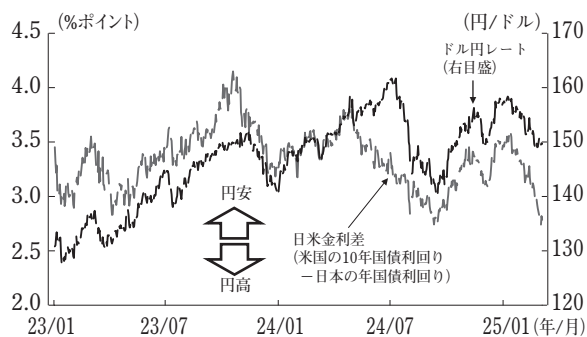
一方、その他効果による押し上げは今後も一定程度期待できよう。IMF（国際通貨基金）によると、先行き新興国を中心に高成長が見込まれており、所得水準の向上も着実に進むとみられる（図表6）。今後、一人あたり旅行支出は、円安効果が剥落する（円高効果で押し下げられる）半面、新興国の訪日外国人による支出は底堅く推移すると予想されることから、双方が打ち消しあう形で横ばい圏内での動きになるとみている。

図表4 名目実効為替レート（日本円）



（備考）BIS統計より作成

図表5 日米金利差とドル円レート



（備考）各種統計より作成

図表6 IMFの最新見通し（25年1月）

	21年	22年	23年	24年 (推計)	25年 (予測)	26年 (予測)	コロナ 回復率
世界全体	6.6	3.6	3.3	3.2	3.2 (+0.1)	3.3 (+0.0)	114.5
先進国	6.0	2.9	1.7	1.8	1.8 (+0.1)	1.8 (+0.0)	108.4
新興国	7.0	4.0	4.4	4.2	4.2 (+0.0)	4.2 (+0.1)	119.0

（備考）1. ()内の数値は前回24年10月見通しとの差
2. コロナ回復率は19年と24年を比較したもの
3. IMF「World Economic Outlook」より作成

3. 訪日需要が旺盛な中、観光関連業種では人手の回復が遅れる

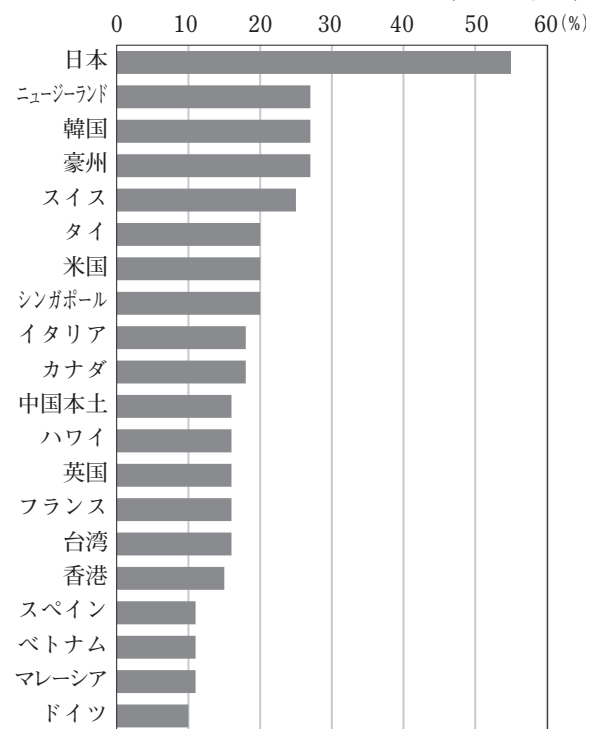
一人あたり消費支出の伸び悩みが予想される中、訪日外客数の動向が今後のポイントになる。先述の通り、訪日外客数は22年10月のコロナ水際対策の大幅緩和を機に回復ペースを加速し、足元で過去最多を更新した。仮にこの勢いを今後も維持できれば、一人あたり旅行支出の伸び悩みを補うほどの押上げ効果をインバウンド消費にもたらしつかかもしれない。

アジアや欧米などの海外旅行経験者を対象に行われたアンケート調査をみると、日本が「次に観光旅行したい国・地域」として2位以下を大きく引き離している（図表7）。依然として日本を訪れたいと考えている外国人旅行者は相当数存在し、需要面からの拡大余地は十分あると考えられる。

しかしながら、訪日外客数はその強い需要から想定されるほど今後伸びないかもしれない。その要因として考えられるのが供給制約の存在である。訪日需要自体は強いものの、日本国内のサービス体制等が追いつかず、結果としてインバウンド消費が頭打ちとなってしまう恐れがある。

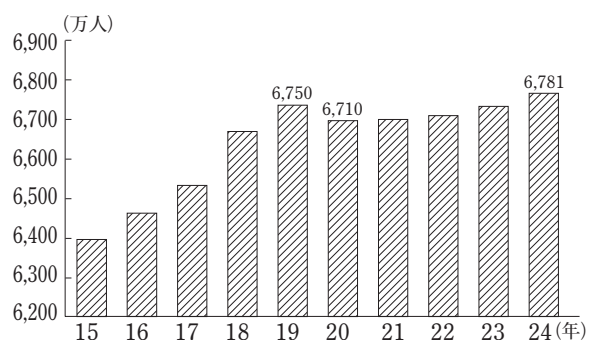
供給制約として最も懸念されるのは人手不足である。日本の就業者数全体の動向をみると、コロナ禍で一時減少したものの、経済活動の正常化が進む中で増加に転じ、直近24年は6,781万人とコロナ前の19年の水準を上回っている（図表8）。一方、観光関連業種（宿泊業、飲食業、娯楽業、道路旅客運送業）に絞ってみると、全産業とはやや異なる動きをしている（図表9）。宿泊業は一時21%（14万人）も就業者数が減っており、雇用調整が一気に進ん

図表7 次に観光旅行したい国・地域
(2024年度)



(備考) 1. n=7,796、回答は最大5つまで。上位20か国
2. 調査機関：2024年7月8日～7月18日
3. (株)日本政策投資銀行、(公財)日本交通公社より作成

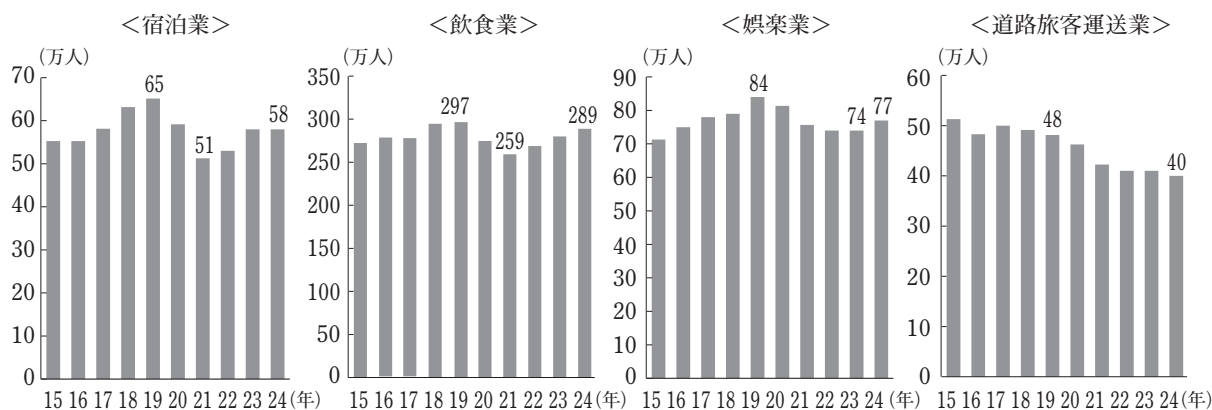
図表8 就業者数（全産業）



(備考) 1. 2015年から2021年までの数値については、新基準のベンチマーク人口に基づいて週及又は補正した時系列接続用数値を使用した。
2. 総務省「労働力調査」より作成

だことが分かる。また、就業者数の多い飲食業では最大37万人（13%減）も減らしている。そして、これら観光関連業種では就業者数の回復も遅れており、どの業種もコロナ前の水準を回復できていないことから、先行きインバウンド消費拡大の足かせとなる可能性があるだろう。

図表9 就業者数（観光関連業種）



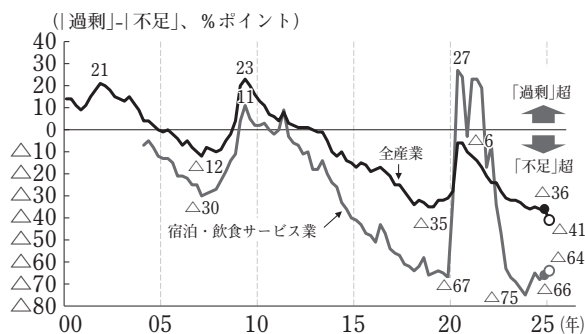
(備考) 1. 2015年から2021年までの数値については、新基準のベンチマーク人口に基づいて週及又は補正した時系列接続用数値に、既公表値の割合を掛け合わせることで按分計算した。
2. 総務省「労働力調査」より作成

4. 雇用調整を行いやすい状況下にあった観光関連業種

では、なぜこれらの観光関連業種において就業者の多くが仕事から離れ、その後も回復が遅れているのだろうか。図表10は、日銀短観で公表されている雇用人員判断DIをみたもので、全産業は直近24年12月調査が△36と、コロナ前の最低水準（△35）を下回るほどまで人手不足感が強まっている。さらに、これを宿泊・飲食サービス業に限定すると、人手不足感はより深刻となる（△66）。観光関連業種は他業種と比べて人手を多く必要とすることから、景気拡大期において人手不足感が一層強まりやすいと考えられる。

また、コロナ禍において宿泊・飲食サービス業の雇用人員判断DIが一時大幅なプラス（+27）に転じた点も注目される。この間、全産業はマイナス圏内（△6）にとどまり、人手不足感が少し和らぐ程度であった。一方、宿泊・飲食サービス業ではコロナ禍の移動制限等により仕事が無くなったため、人手の過剰感が他業種と比べてより強まり、雇用調整が進みやすくなったとみられる。

図表10 雇用人員判断DI(宿泊・飲食サービス業)



(備考) 1. 全規模。●は直近値。○は予測
2. 日本銀行「短観」より作成

そして、コロナの収束に伴い旅行需要が急速に回復する局面において人手の再確保が想定通りに進まず、雇用人員判断DIの低下が一層進んだと考えられる。

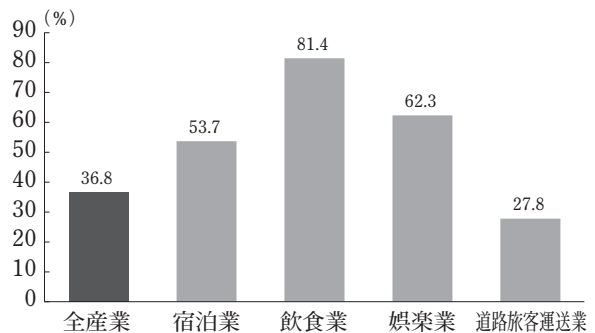
コロナ禍の局面において、観光関連業種は他業種と比べ、以下の3点から雇用調整が進みやすい状況にあったと考えられる。

第一に、非正規比率（役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合）の高い業種が多いことが挙げられる（図表11）。全産業の非正規比率が36.8%であるのに対し、飲食業は81.4%、娯楽業は62.3%、宿泊業は53.7%と、いずれも大幅に上回っている。非正規の職員・従業員は正規の職員・従業員に比べて雇用の流動性が高く、コロナ禍において雇用調整が急速に進んだとみられる。

第二に、高齢者比率の高い業種が多いことが挙げられる。飲食業以外は全体平均を上回っており、なかでも道路旅客運送業は32.5%と高い水準にある（図表12）。高齢者はコロナ感染による重症化リスクが高かったことなどから、コロナを機に仕事を離れ、そのまま労働市場に戻ってきていない可能性が考えられる。

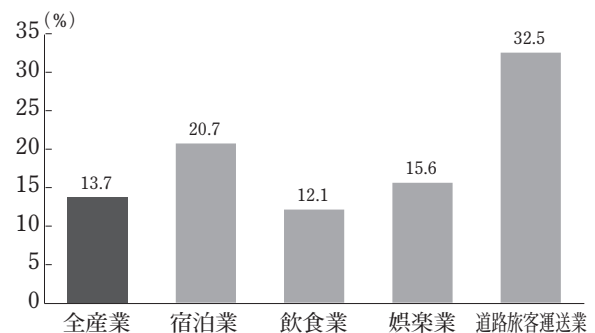
第三に、外国人労働者比率の高い業種が含まれていることが挙げられる。全産業の3.4%に対し、飲食業（7.9%）や宿泊業（7.0%）の比率は倍近くもあり、労働力としての活用が進んでいたことが分かる（図表13）。コロナの影響により外国人労働者の入国が一時難しくなり、これら業種の就業者数回復が妨げられたとみている。また、世界的な人手不足感の強まりから外国人労働

図表11 非正規比率(観光関連業種、2024年)



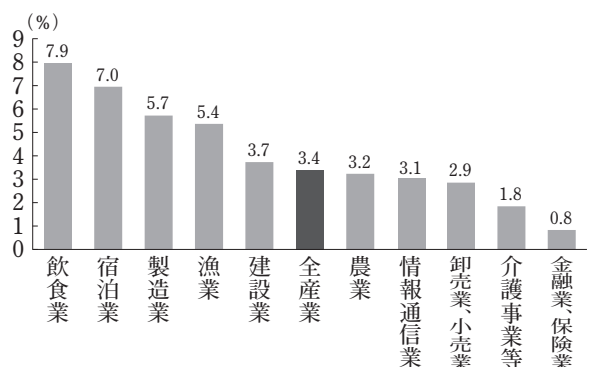
(備考) 1. 役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合
2. 総務省「労働力調査」より作成

図表12 高齢化比率(観光関連業種、2024年)



(備考) 1. 高齢化比率は就業者数に占める65歳以上の割合
2. 総務省「労働力調査」より作成

図表13 外国人労働者比率(業種別、2024年)



(備考) 1. 介護事業等には社会保険・社会福祉・介護事業が含まれる
2. 総務省「労働力調査」、厚生労働省「外国人雇用届出状況」より作成

者の獲得競争は激化している。円安の進行によって日本で働くことへの経済的メリットが薄れてきていることも踏まえると、外国人労働者の確保は今後より難しくなるかもしれない。

5. 安定的な労働力確保と労働生産性の向上が求められる

以上みてきたように、コロナ後、急拡大を続けてきたインバウンド消費は、先行き円高トレンドが予想されることから、一人あたり旅行支出の増加を通じた押上げ効果は弱まるとみている。こうした中、訪日外客数の増加がポイントになるものの、人手不足という供給制約が足かせとなり伸び悩む可能性もある。

かかる状況下、観光関連業種では正規雇用の拡充を進めるなど安定的な労働力の確保に努めていくことが必要である。加えて、旅行時期や旅行先の分散化、省力化投資につながる施策を政府が推進していくことで、より少ない労働力で業務を遂行できる体制を整えていくことも求められる。例えば、コロナ禍で実施されたGoToトラベル事業の再活用や、デジタル投資への補助金強化といった支援策が有効になるかもしれない。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2025年2月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タ イ ト ル	執 筆 者
25.2.4	金利・為替見通し	2024-11	FRB と ECB では、利下げペースに加えてタイミングにも差が生じると見込む	峯岸直輝 鹿庭雄介
25.2.5	ニュース&トピックス	2024-141	データで読み解くこれからの信用金庫経営(44) OHR (コア業務粗利益ベース)の動向 ー信用金庫の OHR は低下傾向にあるー	西 俊 樹
25.2.5	ニュース&トピックス	2024-142	データで読み解くこれからの信用金庫経営(45) 総資産経費率の動向 ー信用金庫の総資産経費率は低下傾向にあるー	西 俊 樹
25.2.5	ニュース&トピックス	2024-143	データで読み解くこれからの信用金庫経営(46) 担保別貸出金の動向 ー構成比では不動産担保が最も高く、次いで保証協会・信用保険、信用と続くー	西 俊 樹
25.2.5	経済金融情報	2024-5	地方創生における EBPM のためのデータ分析シリーズ ー都市の地域特性の解明・類型化の手法と人口分析編ー	峯岸直輝
25.2.7	金融調査情報	2024-16	人手不足の緩和・解消策の一つとしての「副業・兼業」への期待 ー富士信用金庫(静岡県)による地元事業者への副業・兼業人材の紹介支援ー	薬品和寿
25.2.12	ニュース&トピックス	2024-145	データで読み解くこれからの信用金庫経営(47) 属性別貸出金 ー個人向け貸出において住宅資金の伸びが顕著ー	西 俊 樹
25.2.17	ニュース&トピックス	2024-146	「記述情報の開示の好事例集2024」のポイント② ー「記述情報の開示の好事例集2023」との比較の観点からー	薬品和寿
25.2.17	ニュース&トピックス	2024-147	JICA 「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」の活用で飛躍を図る中小企業⑥ ーケイナククリーン株式会社(岐阜県恵那市)の挑戦ー	薬品和寿
25.2.18	金融調査情報	2024-17	最近の信用金庫と国内銀行の地区別預貸金動向	間下 聡
25.2.19	経済見通し	2024-5	実質成長率は24年度0.8%、25年度1.1%、26年度0.9%と予測 ー賃上げ継続も物価高の長期化で個人消費の回復力は弱いー	角田 匠
25.2.21	ニュース&トピックス	2024-148	しずおか焼津信用金庫の「DX トライアル制度」について	森川友理
25.2.25	ニュース&トピックス	2024-149	拡大への期待が高まるサステナブルファイナンス ー「サステナブル投資残高アンケート 2024 調査結果速報」の紹介ー	薬品和寿
25.2.25	ニュース&トピックス	2024-150	地方圏においても期待されるスタートアップの発掘 ー出始めている「スタートアップ育成5 か年計画」策定の効果ー	薬品和寿
25.2.28	ニュース&トピックス	2024-152	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-24) ー本部 DX 人材の育成策ー	刀禰和之 森川友理
25.2.28	ニュース&トピックス	2024-153	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-25) ーメンター制度運営時の留意点ー	刀禰和之 森川友理
25.2.28	ニュース&トピックス	2024-154	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-26) ー収益ベース型目標設定制度の修正動向ー	刀禰和之 森川友理

発行日	レポート分類	通巻	タ イ ト ル	執 筆 者
25.2.28	ニュース&トピックス	2024-155	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-27) ー規模縮小の容認への考え方ー	刀瀬和之 森川友理
25.2.28	ニュース&トピックス	2024-156	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-28) ー相続預金の流出防止策ー	刀瀬和之 森川友理
25.2.28	ニュース&トピックス	2024-157	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-29) ー本部職員の評価制度改革ー	刀瀬和之 森川友理
25.2.28	ニュース&トピックス	2024-158	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-30) ー手数料ビジネスの強化策ー	刀瀬和之 森川友理
25.2.28	ニュース&トピックス	2024-159	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-31) ー住宅ローン推進の再強化ー	刀瀬和之 森川友理
25.2.28	ニュース&トピックス	2024-160	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-32) ー個人表彰制度の見直しー	刀瀬和之 森川友理
25.2.28	ニュース&トピックス	2024-161	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-33) ー貸出金利回りの改善策ー	刀瀬和之 森川友理
25.2.28	ニュース&トピックス	2024-162	信用金庫の新しいビジネスモデル策定(2024-34) ー副業解禁への取り組みー	森川友理

2. 講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タ イ ト ル	講座・講演会・番組名称	主 催	講 師 等
25.2.6	講演	国内経済の現状と展望	きりしん未来創生会 新春経済セミナー	桐生信用金庫	奥津智彦
25.2.6	講演	中小企業を取り巻く経済環境と2025年の景気見通し	アイオーしんきん同友会 新春講演会	アイオー信用金庫	角田 匠
25.2.7	講演	中小企業を取り巻く経済環境と今後の景気見通し	上尾支店 新年会	埼玉縣信用金庫	角田 匠
25.2.12	講演	中小企業を取り巻く経済環境と今年の景気見通し	みやしんNEXT講演会	宮古信用金庫	角田 匠
25.2.18	講演	栃木県の景気動向と今後の中小企業経営	とちしん宇都宮経済クラブ 新年会	栃木信用金庫	品田雄志
25.2.19	講演	内外経済の現状と2025年の展望	石巻しんきん経営塾	石巻信用金庫	角田 匠
25.2.21	講演	環境激変に挑む！中小企業の経営事例について	信栄懇話会研修会	中国地区信用金庫協会	鉢嶺 実
25.2.21	講演	昨今の金融経済情勢について	マーケット勉強会フォローアップ	京都北都信用金庫 信金中央金庫 大阪支店	鹿庭雄介
25.2.27	講演	経済・金融市場の現状と今後の見通し	マクロ経済にかかる勉強会	西武信用金庫	角田 匠

3. 原稿掲載

発行日	タ イ ト ル	掲載紙	発 行	執 筆 者
25.2.3	転換点を迎える信用金庫(3) 決算動向ー「金利ある世界」への回帰による影響に留意ー	ニッキンレポート	(株)日本金融通信社	西 俊樹
25.2.5	拡大するアジア新興国経済 今後の焦点は【深読みリサーチ】	Newsモーニングサテライト	(株)テレビ東京	鹿庭雄介
25.2.5	業種別にみたアジア新興国の市場規模【朝活Online】	モーサテプレミアム	(株)テレビ東京	鹿庭雄介
25.2.28	信金中金、信金の地域分析を後押し 効果的な地方創生施策へ	ニッキン	(株)日本金融通信社	峯岸直輝

統計

統計データ掲載サイトのご案内

「統計」のページは、2025年3月号をもってデータ掲載を取り止めています。
今後は、下記サイト掲載の統計データをご活用ください。

1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所のホームページ

「全国信用金庫概況・統計」

<https://www.scbri.jp/publication/gaikyou/>

前年度の信用金庫業界の動向をまとめた
年1回発行のデジタル資料です。

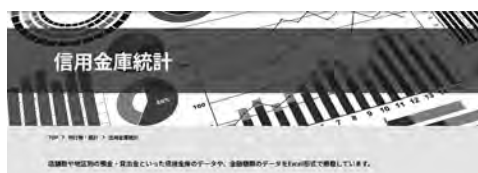


「信用金庫統計」

<https://www.scbri.jp/publication/toukei/>

各種の時系列データをExcel形式でご提供
しています。

店舗数、会員数、常勤役員数
預金種類別預金
地区別預金
預金者別預金
科目別貸出金
地区別貸出金
貸出先別貸出金
余裕資金運用状況



2. 信金中央金庫のホームページ（最新のデータ）

HOME>ニュースリリース>統計

<https://www.shinkin-central-bank.jp/news/news04.html>

全国信用金庫預金・貸出金
全国信用金庫主要勘定



3. FTF（業務ネット） ＊信用金庫業限定

信用金庫業界の「FTFネット（業務ネット）」内で
詳細なデータをご提供しています。

4. 照会先

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信用金庫統計担当
電 話：03-5202-7672
FAX：03-3278-7048

MEMO

ホームページのご案内

当研究所のホームページでは、調査研究成果である各種レポート、信金中金月報のほか、統計データ等を掲示し、広く一般の方のご利用に供しておりますのでご活用ください。

また、「お問い合わせ」を設置しておりますので、当研究所の調査研究や活動等に関しまして広くご意見等をお寄せいただきますよう宜しくお願い申し上げます。

【ホームページの主なコンテンツ】

○レポート

経済金融情報
産業企業情報
金融調査情報
景気動向調査
金利・為替見通し
経済見通し
ニュース&トピックス

○刊行物・統計

信金中金月報
全国信用金庫概況・統計
信用金庫統計

○研究所について

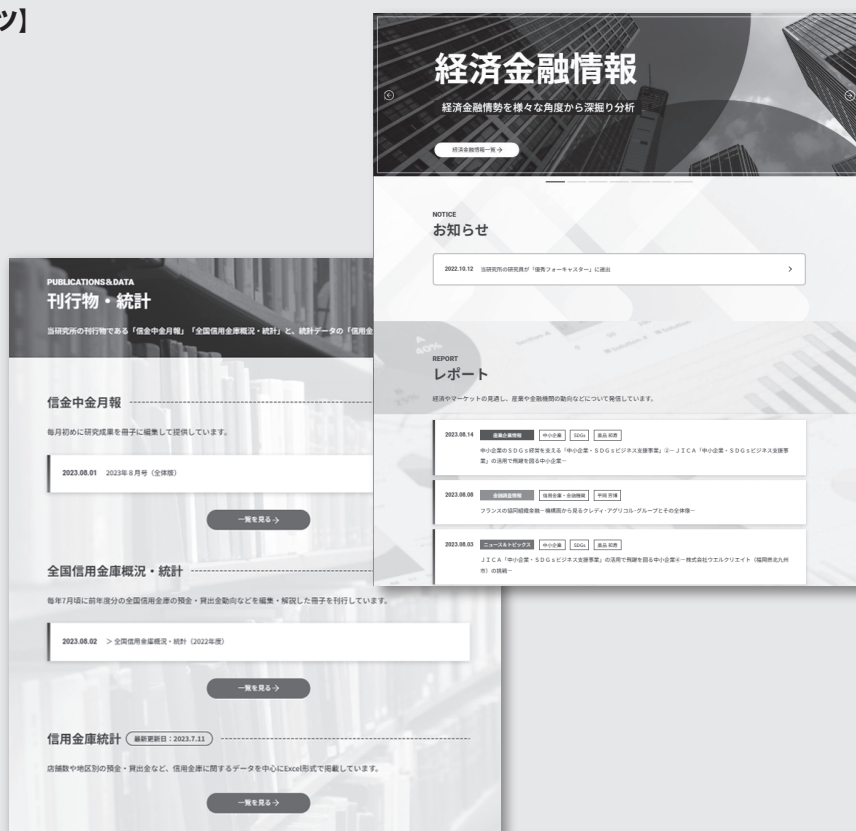
活動記録
研究員紹介

○その他のコンテンツ

お問い合わせ
メルマガ申し込み
論文募集のお知らせ

【URL】

<https://www.scbri.jp/>



ISSN 1346-9479

信金中金月報

2025年4月1日 発行

2025年4月号 第24巻 第4号(通巻630号)

発行 信金中央金庫

編集 信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7

TEL 03(5202)7671 FAX 03(3278)7048

<本誌の無断転用、転載を禁じます>



SCB

信金中央金庫