

2021年10月1日 全11頁

地域金融機関における人的資本の開示状況

経営コンサルティング第二部 主任コンサルタント 廣川 明子

本稿では、執筆時点における85社の地域金融機関¹（以下、地銀）の人的資本の開示状況について考察を行う。中期経営計画（以下、中計）でも「人」「人材」「育成」は頻出ワードとなっており²、大多数が戦略もしくは重要施策として位置付けている。地銀においては、本業の預貸ビジネスの持続可能性が問われる中、ビジネスモデルの改革やサービスの高度化を進めており、担い手である人材を重要戦略もしくは施策として位置付けていると考えられる。

一般的に、人材を戦略遂行上重要な「人的資源」と位置付けてマネジメントや各種施策によって最大限に活用することは広く意識されてきているが、昨年公表された人材版伊藤レポート³等を契機に、人材を「人的資本」と捉えて中長期的な企業価値向上の観点で経営戦略と人材戦略を連動させる経営が注目されている。

多くの地銀においては、価値創造フレームワークや重要戦略の中核に人材を位置付けていることから「人的資本」と捉えているようにも見える。他方、開示資料に目を向けると内容も人材の位置付けも千差万別である。「削減すべきコスト」と感じられるものから、「地域や顧客に対して価値を提供する担い手」「中長期的な組織の競争優位性を決める存在」まで大きな違いがある。また、開示姿勢も様々で、人材戦略を積極的に訴求しようとする地銀がある一方、女性活躍推進法等で開示を求めるデータに限定していたり、一切開示がなかったりする例もある。以下、中計からだけでは見えにくい開示状況の違いについて考察を行いたい。

本稿において考察する「人的資本の開示」は、直接雇用の社員（以下、人材。取締役を含まない）に関する戦略、配置、各種施策に関する施策・データとする。戦略は2021年度を含む中期経営計画⁴（短期および長期経営計画、経営強化計画を含む）、開示資料は2021年度「ディスクロージャー誌（情報編）」「統合報告書」でいずれも執筆時点において各社ウェブサイトから閲覧可能なものとする⁵。

¹ 持株会社（フィナンシャルグループ、ホールディングス）は1社として取り扱う。りそなホールディングス傘下のみなど銀行、関西みらい銀行は対象外とする。

² 中期経営計画から見る地域銀行の本質的課題 『大和総研調査季報』2019年夏季号（Vol.35）
https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/securities/20190723_30036.html

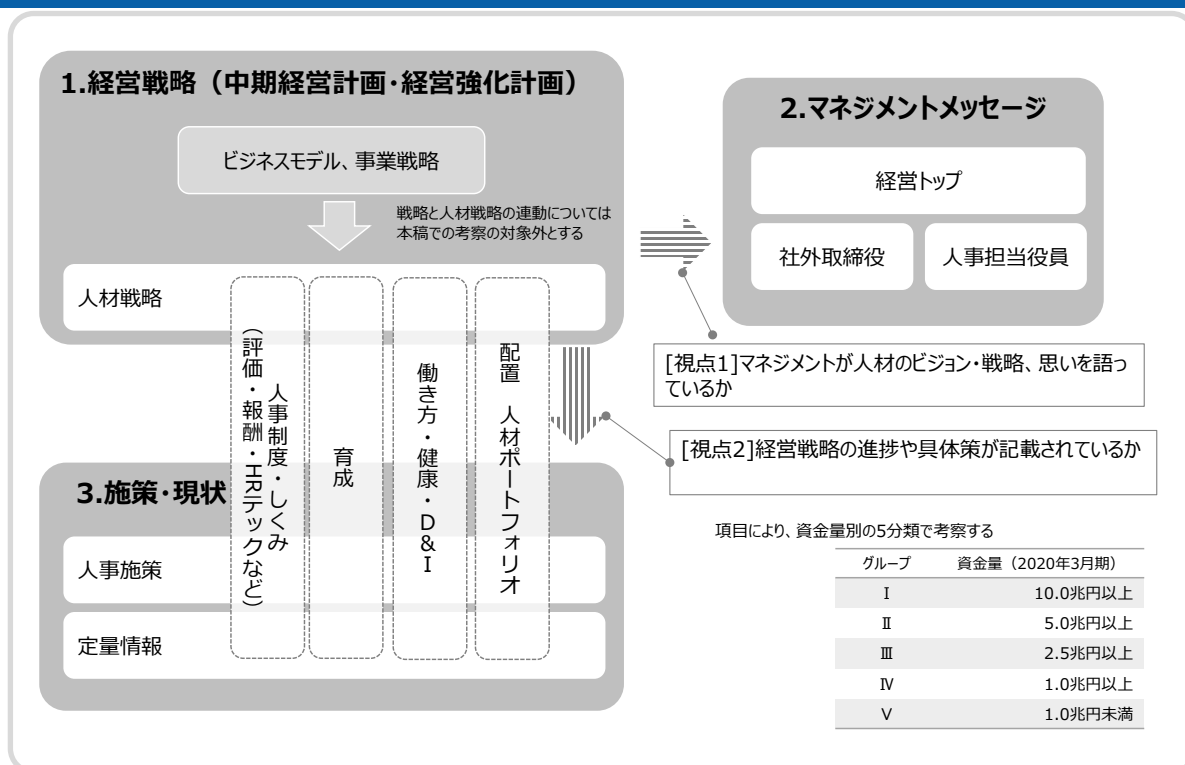
³ 「持続可能な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書」（令和2年9月 経済産業省）

⁴ 西京銀行は2019年度以降の開示がないため戦略の考察について対象外とする。

⁵ ふくおかフィナンシャルグループは9月下旬の執筆時点で2021年度版の統合報告書が開示されていないことから、2020年10月開示の2020年度統合報告書を参照する。

人的資本の情報開示に関する基準としては、国際標準化機構が公表したガイドライン「ISO30414」があるが、当基準はジョブ型の人事制度を前提としており、メンバーシップ型の制度が主な地銀に当てはめることが難しい。このため、本稿においては簡易的なフレームワーク（図表 1）に沿って開示の状況を整理する。なお、人事戦略や施策の妥当性やビジネスモデル・事業戦略との整合性については述べず、開示のレベルと範囲を中心に考察するものとする。

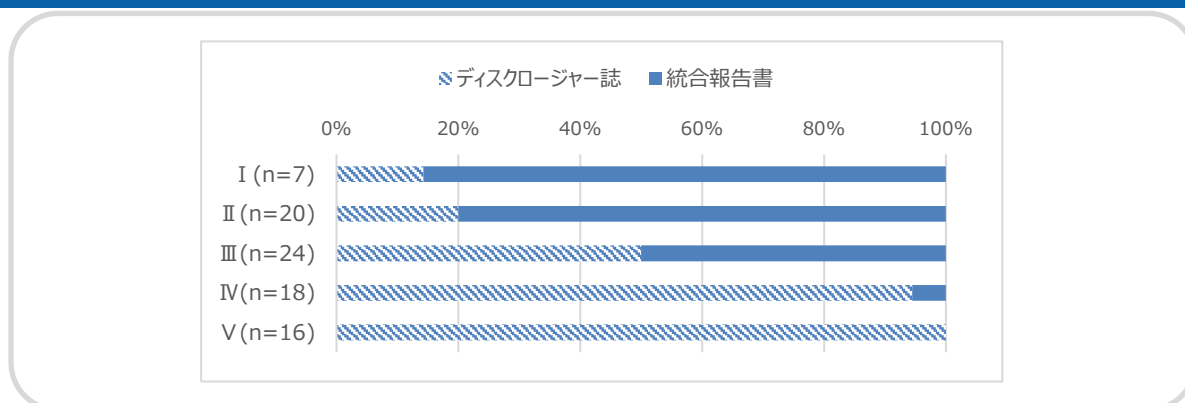
（図表 1）人的資本の開示状況 分析のフレームワーク



出所：大和総研作成

資金量が多いほど統合報告書を公表している比率が高く、開示項目や内容が充実する傾向があるため、項目によって資金量および開示資料別に考察を行う（図表 2）。

（図表 2）資金量分類別 開示資料



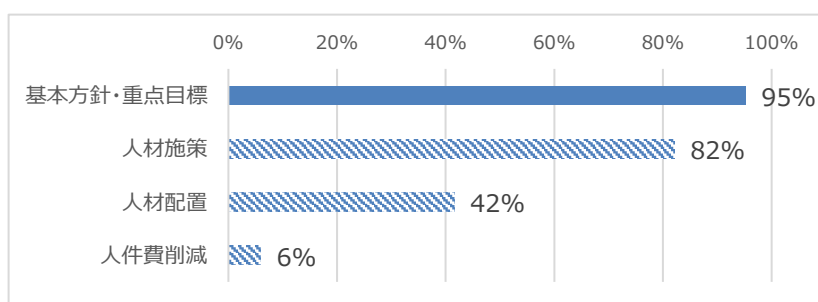
注：資金量分類については、図表 1を参照。調査対象地域金融機関＝85 社

出所：大和総研作成

1. 経営戦略における人材戦略

中期経営計画においては、95%の銀行で「基本方針や重点目標」として人材戦略を掲げている⁶。内容として、次に多いものから「人材施策 (82%)」「人材配置 (42%)」「人件費削減目標 (6%)」となる (図表 3)。人材配置については、デジタル技術の活用や店舗統廃合によりねん出した人材を、コンサルティングや渉外等の部門に再配置することを挙げる例が多い。

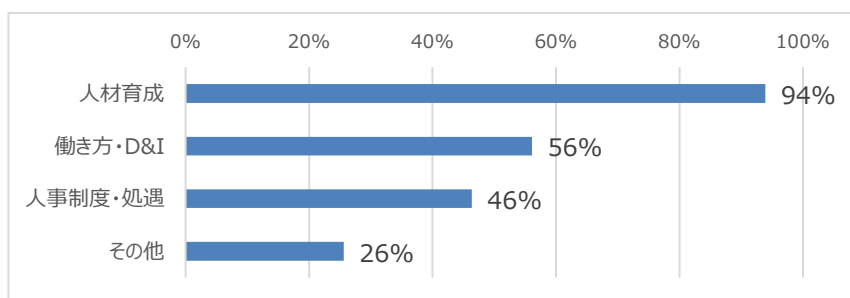
(図表 3) 中期経営計画における人材戦略



出所: 大和総研作成

人材施策の内訳をみると「人材育成 (94%)」が最も多く、「働き方・健康経営・ダイバシティ & インクルージョン (以下、D&I) (56%)」、「制度などの処遇 (46%)」となっている (図表 4)。また、キーワードとしては「働きがい」「高度化」「最大化」「活躍」「成長」が目立ち、具体策としてタレントマネジメントシステムなど HR テックの導入や活用を打ち出している例がある。なお、施策の内訳について資金量による大きな違いはみられなかった。

(図表 4) 人材施策の内訳



出所: 大和総研作成

人材戦略の KPI⁷を挙げる例は全体の 1 割以下で、高度難関資格者数、女性管理職比率、人員数および人件費削減目標を挙げる例が目立つ。特色のあるものとしては、本業にかかる労働生産

⁶ 経営強化戦略においては経営強化の目標を達成するための方策等に記載があるもの

⁷ Key Performance Indicator : 重要業績評価指標

性（七十七銀行）、人件費支払前コア業務純益における労働分配率（中国銀行）が挙げられる。

人材を「人的資本」と捉える企業においては、人材にかかるお金を「費用」ではなく、中長期的に人材の価値を最大化するために必要な「投資」と位置付けることから、教育訓練投資額をKPIとして掲げることがある。また、改定コーポレートガバナンスコード⁸（以下、CGコード）でも人的資本への投資等を含む経営資源の配分等について分かりやすい言葉・論理で説明を行うことを求めている⁹。特に間接部門から収益部門へ人材の再配置や生産性向上を戦略に掲げる場合、教育訓練を行うことが想定されるものの、その金額を目標や計画に加える例はなかった¹⁰。

2. マネジメントのメッセージ¹¹

人材戦略を経営戦略の中核に掲げているならば、経営陣が人材戦略のイニシアティブを取り、ステークホルダーに対して積極的に発信することが期待されよう。本稿においては、開示資料の頭取¹²メッセージ等で人材戦略がどのように語られているか考察したい。

開示資料で頭取メッセージがないのは3行（4%）のみであり、82行（96%）がメッセージを出している。数行のみの「ごあいさつ」から、数ページにわたり経営理念や戦略などをインタビュー形式で語るスタイルなど多様である。

頭取メッセージの中で、全体の41%（メッセージ無しの4%は別）は人材戦略に一切言及していない。言及がある55%の内訳をみると、中計の人事戦略をなぞるものが最も多く（24%）、次いで、人材に関するキーワードは含まれるものの詳しく言及していない（18%）ものが続き、頭取が人材戦略をどのようにリードしていきたいか自らの言葉で述べているのは14%にとどまっている（図表5）。

⁸ 2021年6月11日施行

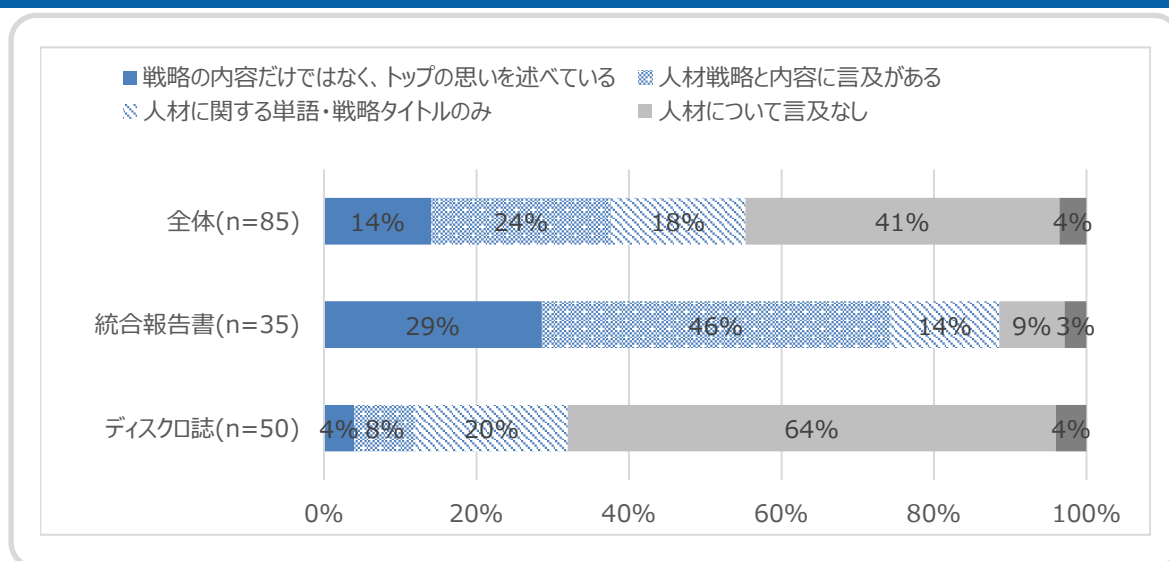
⁹ 原則5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表

¹⁰ 実績値として自己啓発費用補助累計額を開示する例はある（北國銀行）

¹¹ メッセージ、インタビュー、ごあいさつほか、頭取もしくは取締役の名前で出しているもの

¹² 持株会社は代表取締役社長、会長および副社長、個別行は頭取および副頭取までを含む

(図表 5) 人材戦略・施策に関する頭取メッセージ



出所: 大和総研作成

開示資料の種類別にみると、ディスクロージャー誌に比べて統合報告書の方がより頭取が人材戦略について充実したメッセージを打ち出していることが読み取れる（図表 5）。統合報告書は非財務情報が充実しており頭取メッセージにも多くのページを割く例は多い。一方、ディスクロージャー誌は「ごあいさつ」の形式で社外のステークホルダーに対する謝意と今後の抱負を述べる傾向があるため、社内の人材について言及し難いとも考えられる。これを補うものとして、ディスクロージャー誌のあいさつと別に「ディスクロージャー誌別冊」において頭取インタビューを掲載し、その中で職員へのメッセージを述べている例もある（北日本銀行）。

頭取メッセージのほかに「人事担当役員（9%）」や「社外取締役（6%）」も人材戦略に関するメッセージやコメントを掲載している。まだ少数派ではあるものの、頭取以外の経営層からメッセージがあることにより、経営陣や取締役会において、人材戦略が重要テーマであると認識され、積極的な議論や監督・モニタリングをしている状況を読みとることができる。ふくおかフィナンシャルグループ¹³では、頭取はもちろん、人事部長、経営企画部長、ビジネス開発部長、戦略子会社役員、人材開発センター長、社外取締役さらに現場の中核人材がそれぞれの立場で人材戦略の重要性や方針を述べており、全社に広く人材の価値観が共有されていることがうかがえる。

3. データの内容・施策の説明

人材に関して具体的な施策や現状を開示資料においてどのように説明しているか考察する。データ¹⁴と施策別では、「データ（74%）」に比べ、「施策（69%¹⁵）」がやや低い。データ・施策

¹³ 2020年10月発行の統合報告書

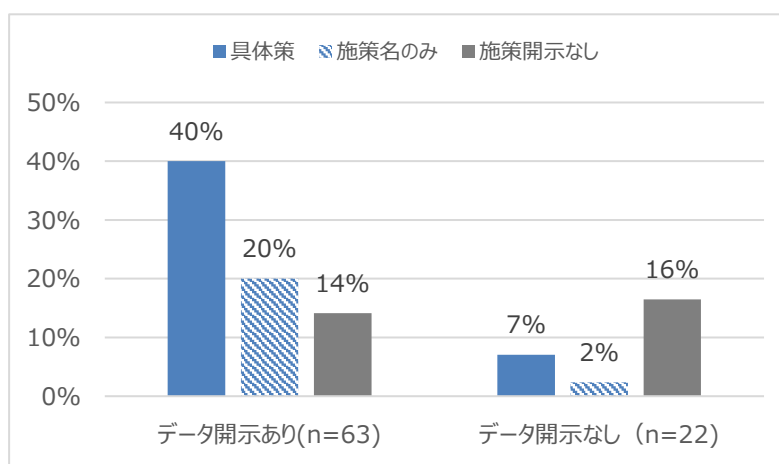
¹⁴ データは数値情報に加え、他社との比較が可能な女性活躍や健康経営の認証状況を含める。非財務ハイライトとして扱われていないものも含める

¹⁵ 「具体策に言及している（47%）」「施策名のみ（22%）」の合計

の組み合わせをみると、「データ開示あり・具体策 (40%)」が最多で、次いで「データ開示あり・施策名のみ (20%)」「データ開示なし・施策開示なし (16%)」である (図表 6)。

なお、「データ開示あり・施策開示なし (14%)」では、データでくるみんや健康経営優良法人等の各種認定制度、女性管理職比率、資格取得者数を上げている。このグループの中計をみると、人事戦略について具体策に踏み込んで説明をしている例もあり、「取り組んでいないから開示をしていない」可能性も考えられる。

(図表 6) データ・施策の開示状況



出所: 大和総研作成

(1) データ

前述のとおり 74%が開示をしており、最も多いのは「各種認定 (62%)」である。えるぼし、くるみん、健康経営優良法人の認定を受けている地銀は非常に多く、対外的に訴求可能な“お墨付き”として開示していることがうかがえる。その他、「女性管理職等比率 (34%)」や「育児休業取得率者数・取得率 (26%)」の開示が上位に並び、「平均残業時間数 (10%)」や「有給休暇取得日数・取得率 (7%)」など働き方・健康・D&I の関連の項目が目立つ (図表 7)。これらの指標は女性活躍推進法で情報公表が求められていること¹⁶、また CG コードにおいて多様性の説明¹⁷が求められていることから、開示割合が高いと考えられる。

ダイバシティに言及する銀行が多い一方、対象者は女性が中心で、中途、障がい者、外国人や留学生採用などについて言及する例は限定的 (静岡銀行、北國銀行など) で、現時点では概ね「人材のダイバシティ=女性活躍」にとどまっていることがうかがえる。

人材育成は、中計において 9 割以上が戦略として掲げているものの、データとして開示する

¹⁶ 統合報告書やディスクロージャー誌で公表することは求められていない

¹⁷ 原則 2-4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保および補充原則 2-4①

例はまだ少数派である。「専門性（34%）」として高度難関資格や各種認定の取得者数を挙げる例が多く、「研修参加者（13%）」や「外部トレーニー派遣者数（8%）」が挙げられている。

（図表 8）データの項目

その他	各種認定	62%
育成	専門性（有資格者数、社内認定制度など）	34%
働き方、D&I	女性管理職等比率	34%
働き方、D&I	育児休業取得者数・取得率	26%
D&I	障がい者雇用者数・雇用率	13%
育成	研修参加者	13%
働き方、D&I	平均残業時間数	10%
育成	外部トレーニー派遣数	8%
働き方、D&I	キャリア採用比率	8%
働き方、D&I	有給休暇取得日数・取得率	7%
働き方、D&I	高齢者雇用数・人数比	5%
働き方、D&I	平均勤続年数	3%
働き方、D&I	留学生採用	2%
その他	従業員意識調査のスコア	2%
その他	採用他	1%
育成	研修費	1%

出所：大和総研作成

「働きがい」や「エンゲージメント」は中計や施策の説明においても頻出する一方、「従業員意識調査の実施」は7行、結果指標の「従業員意識調査¹⁸のスコア（2%）」の開示は2行（百五銀行、京葉銀行）にとどまる。エンゲージメント向上策として「1on1 ミーティング」「育児・介護と仕事の両立支援」「副業・兼業」のほか、「フレックスタイム制」等の働き方の柔軟性向上策、「女性の管理職登用」を挙げる例は多くみられるが、個々の受け止め方の結果を定量的に測定し、スコアを開示するには至っていない。

前述の施策はいずれも「働きがい」や「エンゲージメント」の向上が期待できるが、意図した運用がされていなければ画餅に帰す。制度やしくみは導入をして終わりではなく、適切に運用され、組織に根付くまで改善を繰り返しながら徹底することが求められる。「エンゲージメントの向上」「働きがいのある組織」を重要戦略として掲げるならば、結果の定量数値をモニタリングし、結果を見ながら改善を進めるべきであるし、社外に開示をすることで現状や進捗を明確に説明できるだろう。地銀以外のみならず調査結果数値を開示する例は限定的だが、今後、非財務情報の開示が進む中で「従業員満足度調査」の注目度が高まると考えられる¹⁹。

¹⁸ エンゲージメントサーベイや従業員満足度調査など、人材を対象にした意識調査やアンケート全般

¹⁹ 「ESG投資で注目高まる従業員満足度の開示」（2019年8月14日、大和総研レポート）

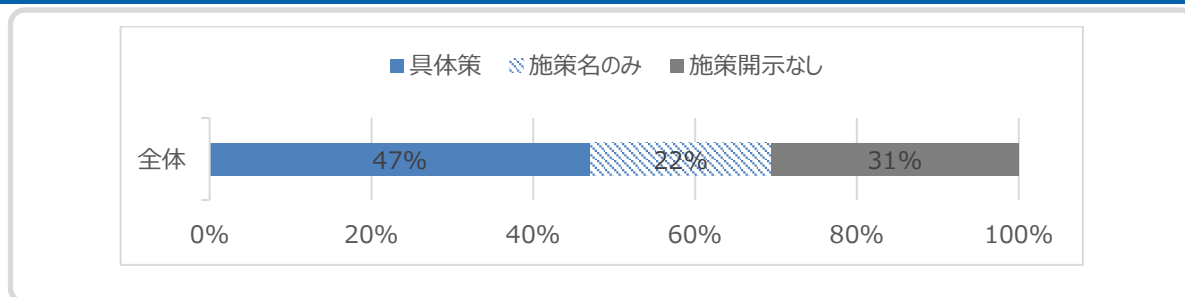
https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/esg/20190814_020965.pdf

「データは広く開示すればよい」というものではないが、外部からは人材戦略の現状 (As is) を客観的に把握し、真に取り組んでいることを理解するための有用な情報である。例えば、価値創造フレームワークにおいて「高度な専門性を有する人材が当行の強み」と述べるだけでなく、中小企業診断士や FP1 級、デジタル人材や MBA へ派遣している人数があれば、より説得力が増すだろう。

(2) 施策

人材に関する各種施策の説明については「具体策 (47%)」に言及しているのが最も多く、次いで「施策開示なし (31%)」「施策名のみ (22%)」となる (図表 9)。

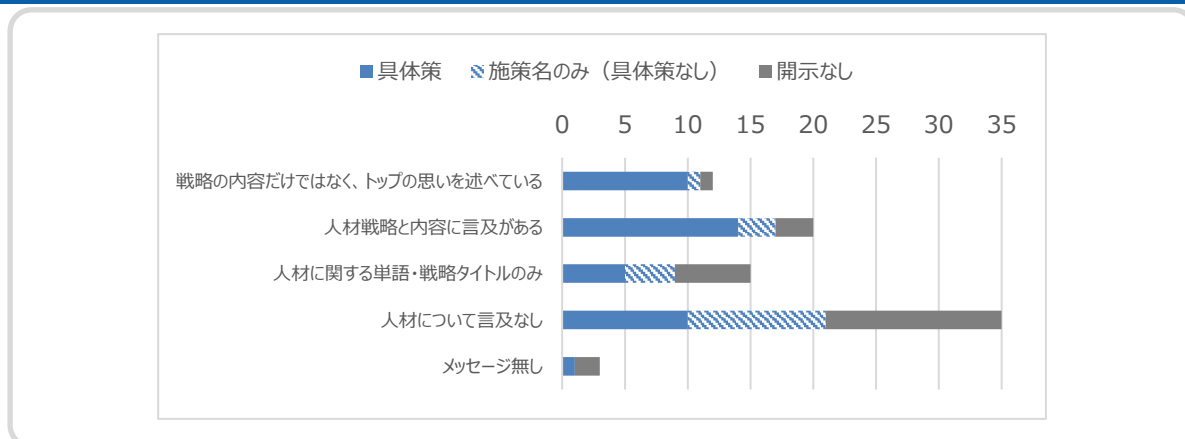
(図表 9) 施策の開示 (全体)



出所: 大和総研作成

前項でみた頭取メッセージとの関係を見ると、頭取が人事戦略に言及するほど施策の説明が充実する傾向がみられる (図表 10)。また、トップが自らの言葉で思いを述べる地銀 12 行のうち 5 行が「制度・処遇」「人材育成」「働き方・健康・D&I」など幅広い説明があり、戦略と施策の一貫性もみられた。

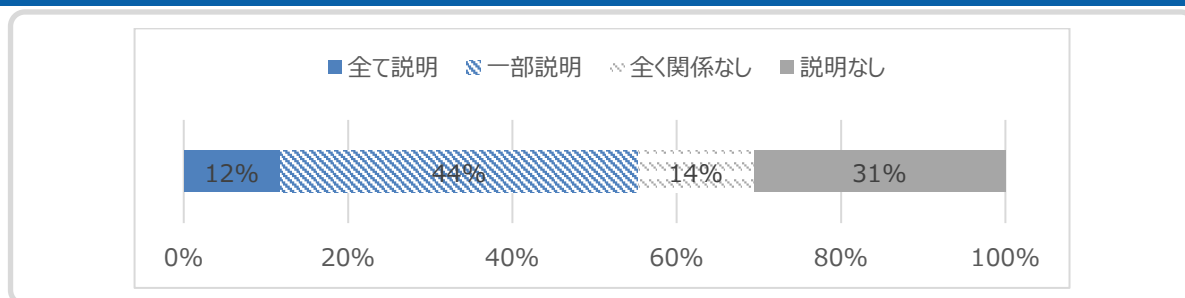
(図表 10) 施策の開示 (全体・頭取メッセージタイプ別)



出所: 大和総研作成

中期経営計画にて掲げた戦略や方向との関連については、「中計の戦略と全く関係のないテーマを説明している（14%）」が一定数見られた。戦略では人材育成を掲げているにも関わらず、開示資料では D&I について説明をしているようなケースがこれにあたる。「すべてのテーマ（12%）」は少なく、多くが「一部説明（44%）」となる（図表 11）。これは全体の 35% が中期経営計画の初年度にあるため、具体的に説明できる施策が限られることが要因とも考えられる。とはいえ全体的に、中計で掲げた人材戦略の具体策や進捗・成果を開示資料で発信しようとする意識がまだ高くないと思われる。

（図表 11）中計テーマの説明（全体）



出所：大和総研作成

施策説明のテーマとして、高い順から「働き方・健康経営（44%）」「育成プログラム（37%）」「D&I（34%）」「両立支援策（34%）」が続く（図表 12）。データと同様に人材育成について説明をしている例はまだ少数派である。

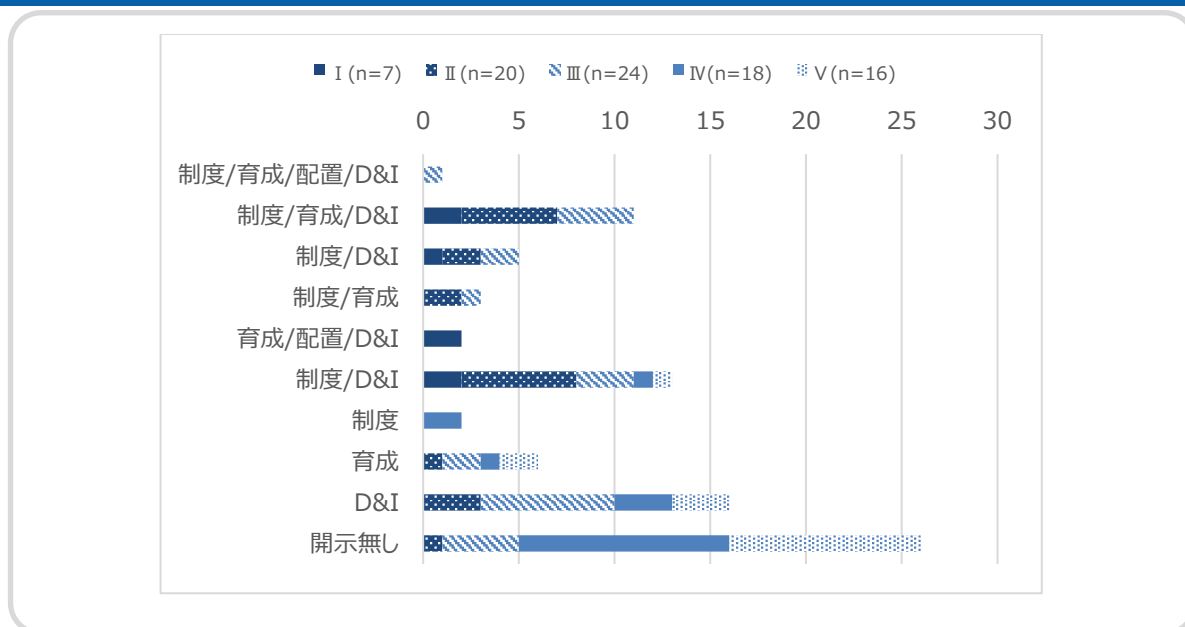
（図表 12）施策説明のテーマ

働き方、D&I	働き方・健康経営関連施策	44%	健康経営や両立支援策以外で幅広く社員に適用する施策（健康診断受診率、時間外労働時間削減、服装自由化、フレックスタイムなど）
育成	育成プログラム	37%	人材育成体系、重点的な育成分野、研修、資格取得支援策など
働き方、D&I	ダイバシティ	34%	女性、シニア、若手、障がい者、外国人等に特化した施策（両立支援を除く）
働き方、D&I	両立支援	34%	育児および介護との両立に関する施策
制度	制度・処遇	31%	等級（コースを含む）、評価（表彰制度含む）、報酬制度、コース転換、異動希望制度、兼業・副業、HRテックの活用など施策全般
その他	従業員とのコミュニケーション	10%	経営陣と行員の対話、交流
その他	従業員サーベイ	8%	従業員意識調査（エンゲージメントサーベイ、従業員満足度調査など）の実施状況（異動配置に関する希望調査は除く）
配置	再配置	3%	人材の再配置

出所：大和総研作成

資金量グループ別にみると、資金量が多いほど複数のテーマをカバーし、下がるほど D&I のみの開示や開示しない割合が高くなる傾向があった（図表 13）。

（図表 13）施策の開示（資金量グループ別）



注: 資金量分類については、図表 1 を参照。調査対象地域金融機関=85 社

出所: 大和総研作成

4. まとめ～今後に向けて

本稿では、ディスクロージャー資料で非財務情報の開示がある地域金融機関に焦点をあて、さらに人的資本に絞ってその開示状況を考察した。大多数が中期経営計画において人材戦略を中核に掲げるものの、全体としてその具体策や進捗・成果を開示資料で発信する意識がやや不足していることが読み取れた。

非財務情報は投資家からの注目が集まっているものの、人的資本の開示については議論の緒に就いたばかりではある。女性管理職比率など最低限の開示に限定したり、要員削減の文脈でしか人材の説明をしたりしない銀行は多い。他方、人材戦略について経営陣が語り、施策説明やデータが充実し、持続可能な人的資本のありかたを追求している銀行もみられた。類似するビジネスモデルをベースとしているにも関わらずその格差は非常に大きい。

開示資料だけでは、人材戦略を掲げるのみで取り組みが進んでいないように見えるものの、実際に経営企画や人事担当役員・部長と直接対話すると、人材に真摯に向き合い実効性の高い施策を講じていると感じることは多い。「取り組んでいないから開示をしていない」ということでは

なく、投資家から問われることもなかったため人的資本開示の意義を深く検討する機会がなかったのではないかと。結果、法令やCGコードで求められる最低限の内容や、他行に見劣りしないデータや施策に絞り、差し障りのない範囲で開示してきたというのが実態ではないか。開示に対する意識が変われば、その内容や質・レベルは確実に上がるだろう。

事業戦略と人事戦略や施策の整合性の内容やレベル、データの高低には触れなかったが、こちらも銀行間で大きな差が生じている。複数の中～上位行では「エンゲージメントスコア」を軸に人事施策のPDCAを回したり、「タレントマネジメントシステム」を導入したりすることで人材育成や配置の高度化を目指す計画が目立った。地銀に限らず、人材戦略の立案、施策の判断においては、膨大な人事データをまとめたり、分析をしたりすることなく、人事部のベテラン社員の勘や経験で判断されることが長く続いた。いまだに紙やExcelで勤怠管理や人事考課の運用をしている状況も耳にする。地銀においてはOHR抑制が命題の中、システム投資が本業の効率化やDXビジネスの推進に偏り、間接部門の業務高度化・効率化には配分されにくいことが背景にあるだろう。しかし、人材を定量的に分析して人材価値の向上やエンゲージメントに有効な施策を講じる銀行と、Excelで人事考課を運用し、定期人事異動のリスト作成などの作業に時間をかける銀行の間では、人材のレベルに一層の格差が生じる。たとえ、初任給や年収を上げて優秀者を集めたとしても、その差を埋めることは困難だ。

外から迫られてやむを得ず人的資本開示に取り組んだとしても、形を整えることのみで終わらせることなく、人材戦略のありかた、人材に関する教育やシステム投資の優先順位などの議論を深めていただきたい。人材戦略・施策を高度化させることで、真に人材が「働きがい」を持ち、組織と地域への「エンゲージメント」を高め、組織と地域の持続的な成長・発展の好循環につなげることを期待したい。

—以上—