

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.819 2023.4.18

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2023年4月12日号

現金流通量を巡る地殻変動

~1万円札以外は全て減少中

経済・金融フラッシュ 2023年4月10日号

景気ウォッチャー調査(23年3月)

~マスク着用ルールの見直しで景況感が更に上向く

経営TOPICS

統計調査資料

消費動向調査

(令和5(2023)年3月実施分)

経営情報レポート

持続的な企業価値向上のための 人的資本開示のポイント

経営データベース

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:バランススコアカード

バランススコアカードとは

バランススコアカードの4つの視点

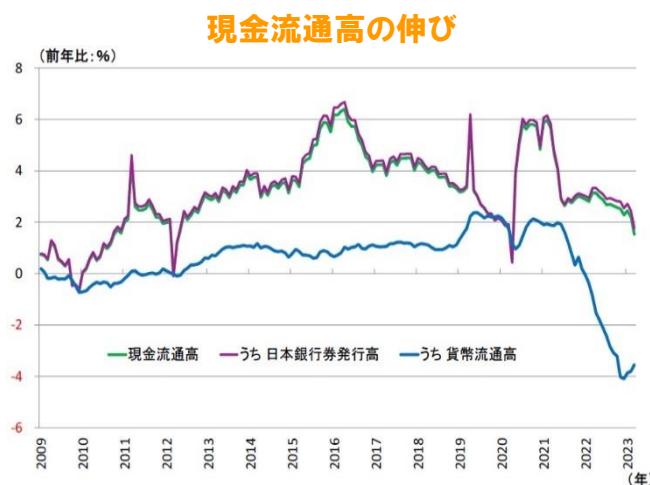
ネット
ジャーナル

現金流通量を巡る地殻変動 ～1万円札以外は全て減少中

ニッセイ基礎研究所

1 日本の現金流通高（残高）は長年増加基調にあり、直近3月時点でもプラスを維持している。

しかし、最近では「地殻変動」とも言える大きな変化が生じている。



(資料) 日銀よりニッセイ基礎研究所作成

2 一つは硬貨の流通高が昨年1月に前年比マイナスに転じ、以降マイナス幅を拡大してきたことだ。硬貨全種で2021年後半以降にマイナス幅が拡大している。

減少要因として考えられるのは、やはり「キャッシュレス化」の進展だ。さらに金融機関における「硬貨預け入れ手数料導入の広がり」が減少を加速させたと考えられる。大量の硬貨を預け入れると手数料が発生することになったことで、家計が貯金箱などの貯金をやめたり、既に溜まった貯金を取り崩して使用したりする動きが強まったと考えられる。

特に減少が著しい五百円玉は、従来、根強い「五百円玉貯金」需要が大幅増加

の原動力になっていたため、貯金の取りやめや取り崩しの影響を強く受けていると推測される。

3 また、紙幣でも注目すべき動きが生じている。

各紙幣ともに昨年半ば以降に流通高の伸び率が低下し、直近3月には、五千円札と千円札が前年割れに陥ったことだ。キャッシュレス化の影響がいよいよ紙幣においても顕在化してきた可能性がある。

4 そうした中で唯一プラスの伸びを維持しているのが一万円札だ。その背景には超低金利の追い風を受けた根強い「タンス預金」需要の存在があると考えられる。

従って、一万円札の今後の行方についての大きなカギとなるのは預本金利の動向と考えられる。

今後、仮に預本金利が十分に上昇した場合には、タンス預金化されている一万円札が預金口座に預け入れられ、その流通高が減少に転じると想定される。

一万円札が減少に転じれば、貯蓄面でもキャッシュレス化が進展することになる。そして、今後の預本金利に多大な影響を与えるのが日銀の金融政策だ。植田新総裁の今後の舵取りが注目される。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」よりご確認ください。

ネット
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

景気ウォッチャー調査(23年3月) ～マスク着用ルールの見直しで 景況感が更に上向く

1 現状判断DI、先行き判断DIとともに 上昇し、50超を継続

4月10日に内閣府が公表した2023年3月の景気ウォッチャー調査（調査期間：3月25日から月末）によると、3か月前との比較による景気の現状判断DIは53.3と前月から1.3ポイント上昇した（2か月連続の上昇、2か月連続の50超え）。

また、2～3か月先の景気の先行き判断DIは54.1と前月から3.3ポイント上昇した（4か月連続の上昇、2か月連続の50超え）。景気の水準自体に対する判断を示す現状水準判断DIも50.0と前月から0.6ポイント上昇し、50に達した。

2 景気の現状判断DI： 企業動向関連が大きく上昇

現状判断DIの内訳をみると、家計動向関連は53.7（前月差0.8ポイント上昇、2か月連続の上昇、2か月連続の50超え）、企業動向関連は51.1（同2.4ポイント上昇、3か月連続の上昇、15か月ぶりの50超え）、雇用関連は55.6（同3.0ポイント上昇、3か月連続の上昇、14か月連続の50超え）となり、全ての内訳で前月から上昇し、企業動向関連は50を超えた。

家計動向関連の内訳では、上述の新型コロナに関する経済活動の制限緩和や、全国旅行支援等の政策効果により、飲食関連やサービス関連が前月に引き続き上昇した。

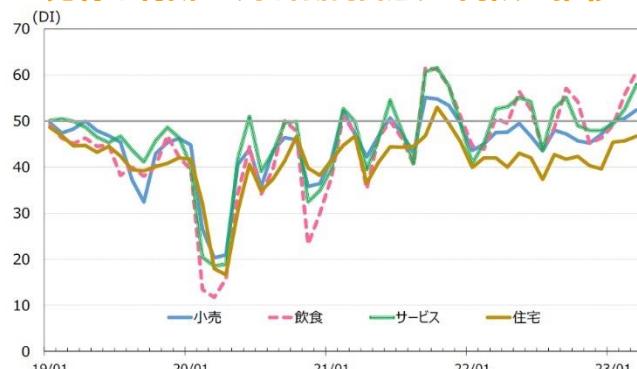
飲食関連は前月差2.3ポイント上昇の62.5（3か月連続の上昇、2か月連続の50超え）、サービス関連は前月差1.3ポイント上昇の57.9（2か月連続の上昇、7か月連続の50超え）となった。

3 景気の先行き判断DI： 飲食、サービスが大きく上昇

先行き判断DIの内訳について、家計動向関連は54.3（前月差3.0ポイント上昇、4か月連続の上昇、2か月連続の50超え）、企業動向関連は52.9（同4.5ポイント上昇、2か月ぶりの上昇、16か月ぶりの50超え）、雇用関連は55.4（同2.5ポイント上昇、3か月連続の上昇、2か月連続の50超え）となった。

家計動向関連では、内訳全てが前月から上昇したが、飲食関連やサービス関連はとりわけ大きく上昇した。

先行き判断DI(家計動向関連)の内訳の推移



（出所）内閣府「景気ウォッチャー調査」（2023年3月調査、調査期間：3月25日から月末、季節調整値）

経済・金融フラッシュの全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

消費動向調査

(令和5(2023)年3月実施分)

内閣府 2023年4月10日公表

調査結果の要点

1 消費者の意識(二人以上の世帯、季節調整値)

(1) 消費者態度指数

令和5(2023)年3月の消費者態度指数は、前月差2.6ポイント上昇し33.9であった。

(2) 消費者意識指標

消費者態度指数を構成する各消費者意識指標について、令和(2023)年3月の動向を前月差でみると、「耐久消費財の買い時判断」が3.2ポイント上昇し26.4、「雇用環境」が3.0ポイント上昇し41.3、「暮らし向き」が2.6ポイント上昇し30.3、「収入の増え方」が1.3ポイント上昇し37.4となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差1.6ポイント上昇し38.5となった。

(3) 基調判断

消費者態度指数の動きから見た3月の消費者マインドの基調判断は、持ち直しの動きがみられる。(上方修正。前月の表現：弱い動きがみられる。)

消費者態度指数と消費者意識指標(二人以上の世帯、季節調整値)

	令和4年 (2022年)				令和5年 (2023年)		
	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
消費者態度指数 (前月差)	30.8 ▲ 1.4	30.5 ▲ 0.3	29.7 ▲ 0.8	31.0 1.3	31.3 0.3	31.3 0.0	33.9 2.6
暮らし向き (前月差)	28.8 ▲ 2.0	27.9 ▲ 0.9	27.5 ▲ 0.4	28.3 0.8	28.6 0.3	27.7 ▲ 0.9	30.3 2.6
収入の増え方 (前月差)	35.4 ▲ 0.6	35.4 0.0	34.4 ▲ 1.0	35.3 0.9	35.6 0.3	36.1 0.5	37.4 1.3
雇用環境 (前月差)	35.5 ▲ 0.7	35.6 0.1	34.8 ▲ 0.8	36.5 1.7	37.2 0.7	38.3 1.1	41.3 3.0
耐久消費財の買い時判断 (前月差)	23.3 ▲ 2.6	22.9 ▲ 0.4	22.1 ▲ 0.8	23.8 1.7	23.7 ▲ 0.1	23.2 ▲ 0.5	26.4 3.2
資産価値 (前月差)	35.4 ▲ 3.5	35.1 ▲ 0.3	34.4 ▲ 0.7	35.6 1.2	35.9 0.3	36.9 1.0	38.5 1.6

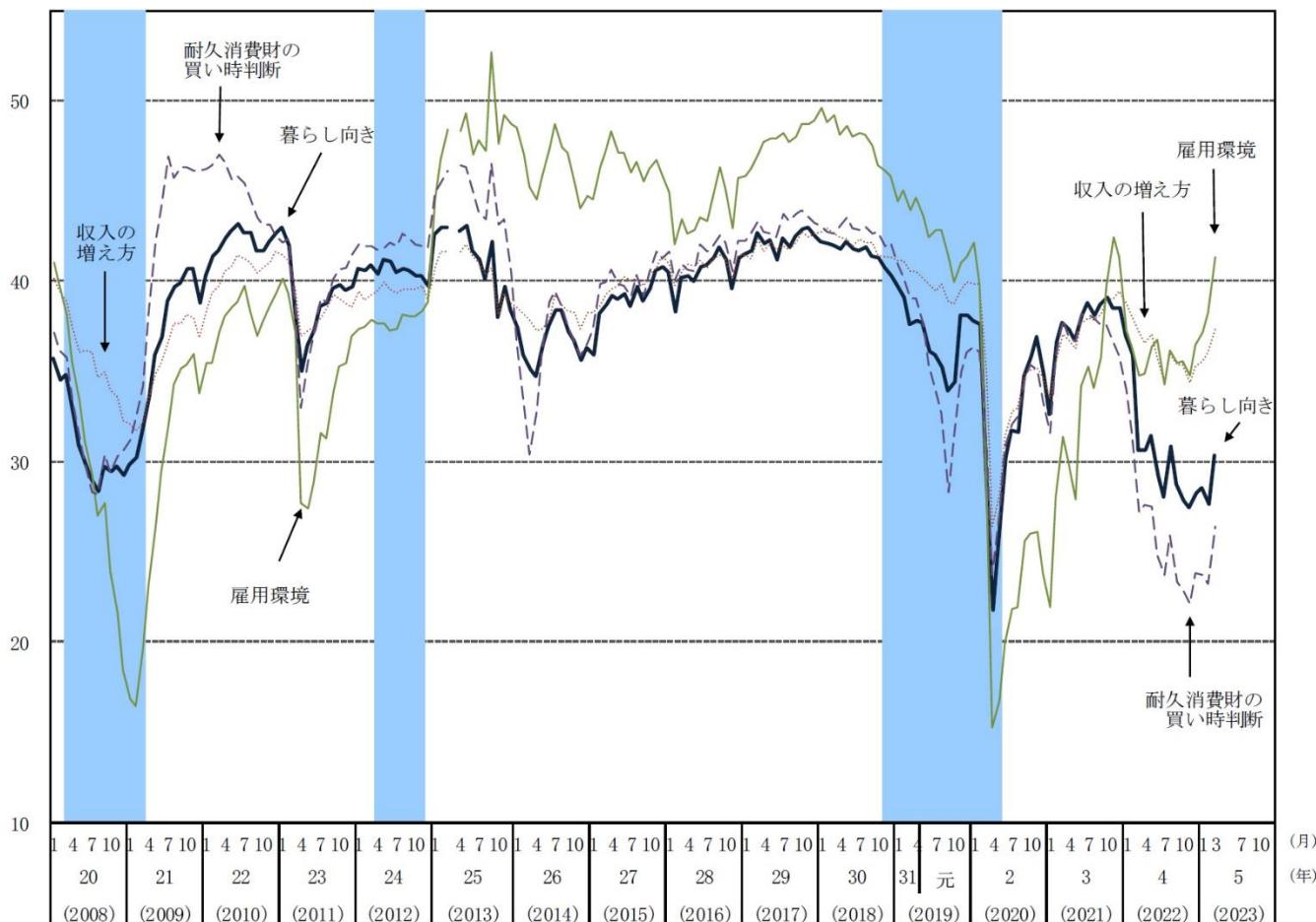
(注)消費者態度指数(季節調整値)は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標(季節調整値)を単純平均して算出している。

消費者態度指数と各消費者意識指標の推移(二人以上の世帯、季節調整値)

①消費者態度指数



②消費者態度指数を構成する消費者意識指標



(注) 1. シャドー部分は景気後退期を示す。

(注) 2. 平成 25 (2013) 年 3 月までは訪問留置調査。平成 25 (2013) 年 4 月から平成 30 (2018) 年 9 月までは郵送調査、平成 30 (2018) 年 10 月から郵送・オンライン併用調査で実施（郵送・オンライン併用調査は同年 10 月調査より新規世帯に対して順次導入。ただし、調査 1か月目の新規世帯には、調査員が調査対象世帯を訪問して調査依頼・調査票配布・調査票回収を行うため、オンラインによる回答は同年 11 月調査から実施、以下同。）

2 物価の見通し（二人以上の世帯）

令和5（2023）年3月の1年後の物価に関する見通しで、最も回答が多かったのは「上昇する（5%以上）」（61.1%）であった。

前月差でみると、「変わらない」が0.7ポイント増加したのに対して、「上昇する」が0.2ポイント減少、「低下する」も0.1ポイント減少した。

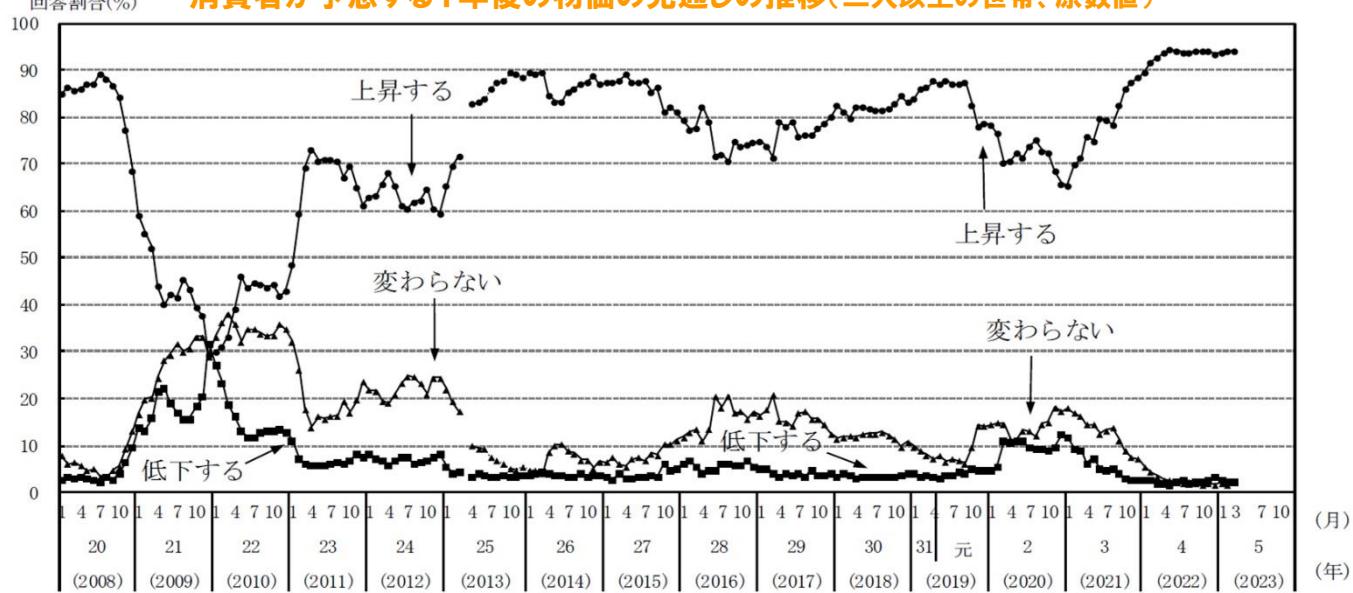
消費者の物価予想については、「上昇する」と見込む割合は9割を超える。(据置き)

消費者が予想する1年後の物価の見通し(二人以上の世帯、原数値)

(单位: %)

		令和4年 (2022年)				令和5年 (2023年)		
		9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
低下する	▲5%以上	0.8	0.9	1.1	1.3	0.7	0.8	0.8
	▲5%未満～ ▲2%以上	0.9	0.8	0.7	0.9	0.8	0.7	0.5
	▲2%未満	0.7	0.6	0.7	1.0	1.0	0.9	1.0
	〈計〉	〈2.4〉	〈2.3〉	〈2.5〉	〈3.2〉	〈2.5〉	〈2.4〉	〈2.3〉
	(前月差)	(0.3)	(▲0.1)	(0.2)	(0.7)	(▲0.7)	(▲0.1)	(▲0.1)
変わらない	0%程度	2.1	1.7	1.9	1.7	2.0	1.6	2.3
	(前月差)	(▲0.2)	(▲0.4)	(0.2)	(▲0.2)	(0.3)	(▲0.4)	(0.7)
上昇する	2%未満	6.2	5.9	5.8	6.0	6.3	4.8	5.7
	2%以上～ 5%未満	24.8	25.7	24.1	23.7	25.9	22.7	27.3
	5%以上	63.0	62.7	64.1	63.9	61.6	66.8	61.1
	〈計〉	〈94.0〉	〈94.3〉	〈94.0〉	〈93.6〉	〈93.8〉	〈94.3〉	〈94.1〉
	(前月差)	(0.2)	(0.3)	(▲0.3)	(▲0.4)	(0.2)	(0.5)	(▲0.2)
分からない		1.5	1.8	1.7	1.6	1.8	1.6	1.3

消費者が予想する1年後の物価の見通しの推移(二人以上の世帯、原数値)



消費動向調査（令和5（2023）年3月実施分）の全文は、当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



持続的な企業価値向上のための 人的資本開示の ポイント

1. 人的資本に関する情報開示の潮流
2. 人的資本の測定とISO30414
3. ISO認証取得と人的資本開示へのアプローチ
4. 人的資本開示をふまえた経営事例



■参考資料

『企業価値創造を実現する人的資本経営』(吉田寿・岩本隆 共著) 『人的資本経営のマネジメント』(一守靖著) 一般社団法人HRテクノロジーコンソーシアム:『経営戦略としての人的資本開示』『戦略的経営の開示 運用の実務』 経済産業省:『人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート2.0～』他

1 人的資本に関する情報開示の潮流

2023年3月期決算以降、人的資本に関する情報開示が義務化されました。義務化の対象は、有価証券報告書を発行する大手企業4,000社ですが、中堅・中小企業においても「人的資本開示」は重要なテーマです。本レポートに人的資本開示が求める項目や基準等を記載しますので、自社の現状把握や企業価値向上に役立ててもらえば幸いです。

■企業に求められる人的資本開示

海外でESG（環境・社会・ガバナンス）投資が広まり、2018年には国際標準化機構（ISO）が人的資本の情報開示ルールをISO30414として制定し、日本では2020年9月に経産省から「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究報告書（人材版伊藤レポート）」が公表されました。また、2021年6月に東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードを改定して、人的資本への投資について具体的に情報を開示・提供すべきであるという記載が盛り込まれ、さらに2022年8月には内閣官房・非財務情報可視化研究会が「人的資本可視化指針」を公表する等、非財務資本への関心の高まりとともに、人的資本開示に向けた取り組みが企業に求められています。

株式会社リンクアンドモチベーション（証券コード：2170）は、機関投資家100名を対象とした「非財務資本の開示に関する意識調査」を実施しており、結果は図の通りです。

開示状況に満足している投資家は30%未満であることから、信頼性の高い指標を示すことができておらず（図1-1）、人的資本に関する情報開示が求められています（図1-2）。

図1-1:企業の非財務資本の開示状況に満足しているか

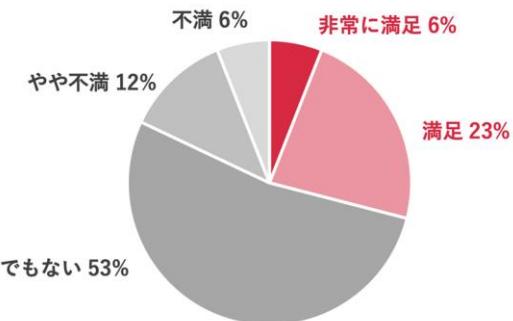
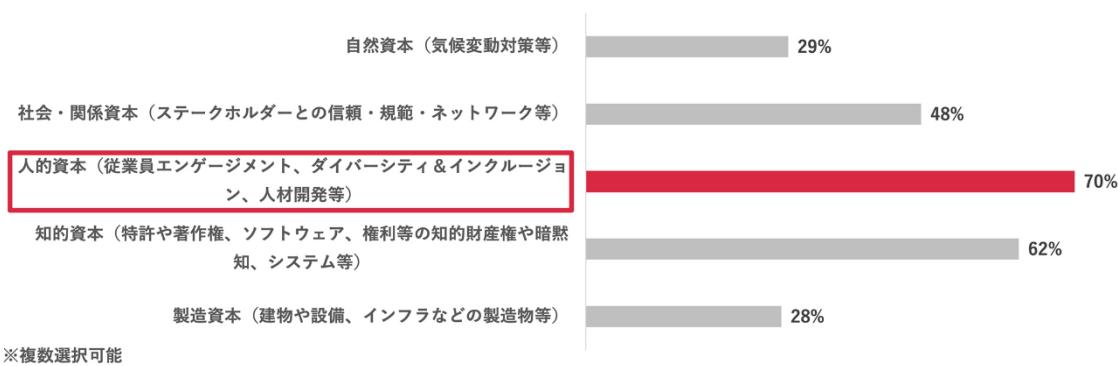


図1-2:今後非財務資本の中で、より開示が必要だと思う項目



出典：(株)リンクアンドモチベーションホームページ

人的資本の測定とISO30414

■ 人的資本に関する情報開示のガイドライン

(1) ISOとは

ISO とは、1947 年に設立されたスイスのジュネーブに本拠地を置く国際標準化機構のことです。国際標準化機構の英語表記は「International Organization for Standardization」であり、その頭文字を取った略称で「ISO」と呼ばれています。ISO の主な活動は国際的に通用する規格を制定することであり、ISO が制定した規格を ISO 規格といいます。

ISO 規格は、国際的な取引をスムーズに行うために、製品やサービスに関して同じ品質や同じレベルのものを世界中で提供できるようにしようとする国際的な基準です。規格の制定や改訂は日本を含む世界 165 カ国（2014 年現在）の参加国の投票によって決まります。

身近な例として、イソネジ(ISO68)、フィルム感度(ISO5800)、非常口マーク(ISO7010)といった製品そのものを対象とする「製品規格」があります。

一方、製品そのものではなく、組織の品質活動や環境活動を管理するための仕組みについて ISO 規格が制定される「マネジメントシステム規格」があり、品質マネジメントシステム(ISO9001) や環境マネジメントシステム(ISO14001)、人材マネジメントシステム(ISO30414) 等の規格が該当します。

(2) ISO30414とは

ISO30414 は「人材マネジメントに関する情報開示のガイドライン」として 2018 年 12 月に制定されました。これは企業の内外問わず関係者に向けて、人的資本に関する情報をどのように報告すれば良いかという指針であり、企業の透明性を高めることを目的としています。

また企業の規模や業種、業態に関わらず、すべての組織に適用可能なガイドラインとしています。ガイドラインでは、以下の領域に関する指標を定めています。

人的資本領域	概要
1.コンプライアンスと倫理	法規範・社内規範・倫理規範等に対するコンプライアンスの測定指標
2.コスト	採用・雇用・離職等労働力のコストに関する測定指標
3.ダイバーシティ	従業員と経営層の多様性を示す指標
4.リーダーシップ	リーダーシップに対する信頼やリーダーシップ開発等の指標
5.組織文化	エンゲージメント等従業員意識と従業員定着率の測定指標
6.健康・安全	労災や安全衛生等に関連する指標
7.生産性	労働生産性や人的資本への投資効果に関する測定指標
8.採用・異動・離職	採用・異動・離職の人事マネジメントに関する企業の能力を示す指標
9.スキルと能力	従業員個々のスキルや能力開発に関する指標
10.後継者育成	経営層や幹部等の候補者に対して後継者育成がどの程度行われているのかを示す指標
11.労働力	従業員数や業務委託、休職等の指標

出典：株式会社野村総合研究所（ナレッジ・インサイト 用語解説一覧 ISO30414）一部筆者加筆

3

企業経営情報レポート

ISO認証取得と人的資本開示へのアプローチ

■ ISO導入のSTEP

ISO30414 を導入するための STEP は次の通りです。

Step1:プロジェクトメンバー選定	Step2:ISO30414の理解	Step3:課題抽出
Step4:目標設定	Step5:評価実施	Step6:人的資本情報の開示

Step1:プロジェクトメンバー選定

ISO30414 の導入に向けてプロジェクトメンバーを選定します。経営層や人的資本に関心の高い社員等対象を幅広く設定し、多様でバランスの取れたメンバー構成とします。

Step2:ISO30414の理解

ISO で何が求められているのかを、ISO 文章をもとに学習して理解を深めます。自社における ISO 導入の意義やメリットをメンバー間で共有し、導入のフローについても確認します。

他社の人的資本開示状況を調査して、自社の各種設計や運用の参考にします。

Step3:課題抽出

ISO 導入の目的を確認し、自社経営方針をもとにゴールを設定します。また、現状分析を行い社内の HR に関する制度面、システム面、運用面等の課題の洗い出しを実施します。

Step4:目標設定

設定したゴールや ISO30414 をもとに測定項目を選定し、目標とする水準や評価基準を定めます。

Step5:評価実施

測定項目に対して評価を実施します。評価の結果を分析してレポートにまとめて社内に周知し、評価結果をもとに改善を実施して組織の最適化を目指します。社外への情報開示に向けて開示する項目や様式、手順等を定めます。

Step6:人的資本情報の開示

社外に向けて人的資本情報を開示します。社外のステークホルダーからの質問や要望に対応し、必要に応じて自社の人的資本への取り組みを改定します。

4

企業経営情報レポート

人的資本開示をふまえた経営事例

人的資本の向上に取り組み、その可視化や開示に取り組んでいる先進企業の中から3社を取り上げて紹介します。

■ 事例1:人事情報システムで社員を可視化



オムロン株式会社 京都府 / 1933年創業

製造業：制御機器事業、ヘルスケア事業、社会システム事業、電子部品事業

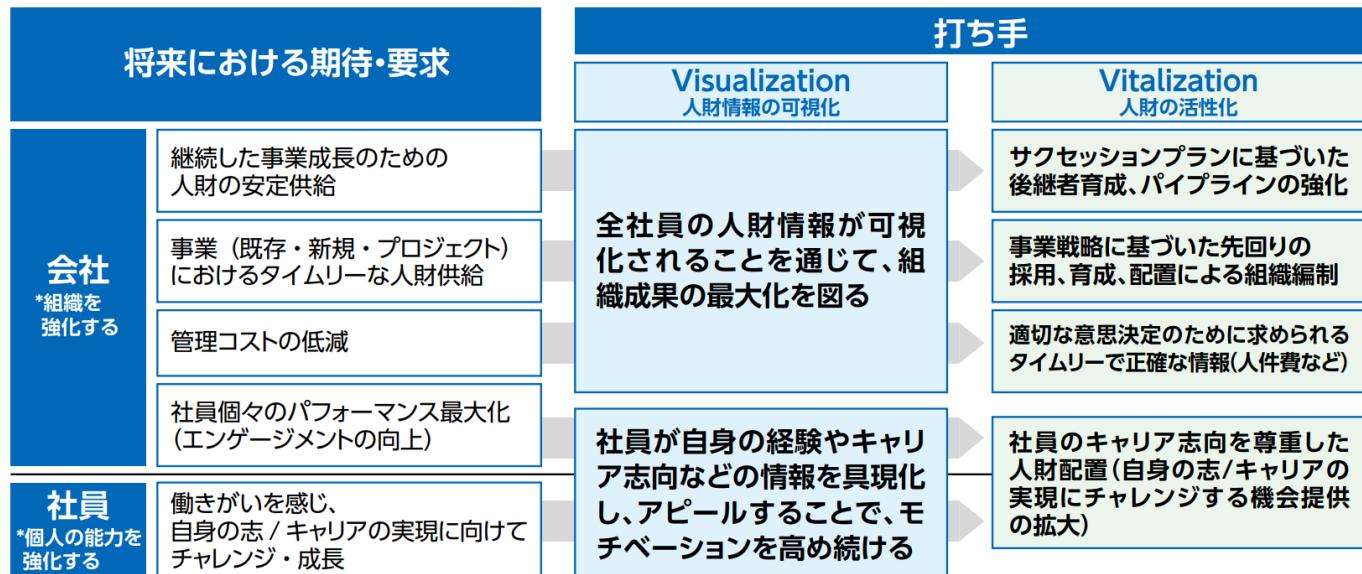
(1)グローバル人事情報マネジメントシステム導入による組織づくり

同社は、社員が個性や能力を発揮して活躍し、企業理念の実践を加速させるための環境整備に取り組んでいます。その一環として「グローバル人事情報マネジメントシステム」を導入し、魅力的な組織づくりを進めています。

(2)社員の能力・経験・志向を見せる化

「グローバル人事情報マネジメントシステム」で社員の能力や経験、志向を可視化する“見える化”を実践しています。この“見える化”により、社員一人ひとりのキャリアに対する充実感や成長実感の向上と、適材配置の両立を目指しています。

図4-1:グローバル人事情報マネジメントシステムを通じた、将来における期待・要求に対する打ち手



出所：同社統合レポート（2021年3月期）より抜粋

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:バランススコアカード

バランススコアカードとは

バランススコアカードとはどのようなものでしょうか。

バランススコアカードとは、企業の業績を4つの視点から捉えた、指標の一覧表です。当時ハーバードビジネススクールの教授だったキャプラン、ノートンの両氏によって考案されました。

北米の大手企業に相次いで導入され効果が見られたことから話題となり、1987年に日本にも紹介されました。

紹介当初は大企業を中心に導入が進みましたが、導入方法に問題があり思うように効果があがらなかった企業もあります。

しかし最近その基本フレームのわかりやすさから、再び注目を集め、民間企業を初め非営利組織にも導入事例がでてきています。

また、中小規模の事業体への導入もすすんできました。

■バランススコアカードの「バランス」とは

バランススコアカードと呼ばれる所以は、以下の点で評価指標のバランスが取れていることがあります。

(1)財務指標と非財務指標	財務の視点の指標が財務指標であるのに対し、その他の視点の指標は非財務指標です。従来の財務指標に偏った業績評価に比べバランスのとれた指標の組み合わせとなります。
(2)短期指標と中・長期指標	財務指標のように、その年の業績に短期的に結びつく指標もあれば、学習・成長の視点における指標のように、中長期的に財務指標につながるものまで含まれており、バランスがとれているといえます。
(3)先行指標と結果指標	財務指標を結果指標と捉えれば、その他の視点における指標は、最終的に財務目標達成のための先行指標といえます。また、各視点の指標にも先行指標、結果指標を設定することができます。
(4)内部要因と外部要因	指標に及ぼす影響が社内にあるか社外にあるか、という点で考えた場合、学習・成長の視点、業務プロセスの視点は社内、顧客の視点は社外、財務の視点は収入、利益といった点では社内であり、株価、EVAといった指標は社外である、といえます。その意味でもバランスのとれた業績評価が可能となります。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:バランススコアカード

バランススコアカードの 4つの視点

バランススコアカードの
4つの視点について詳しく教えてください。

(1)財務の視点

財務の視点では「財務的に安定し、企業の存続と成長を可能にするためにどのように行動すべきか」といった観点から目標を設定します。

具体的な指標として次のようなものがあげられます。

- 売上高成長率
- 売上高経常利益率
- 売上高販売費率
- 株価
- EVA 等

(2)顧客の視点

顧客の視点では「ビジョン、中期戦略を達成するために、顧客に対してどのように行動すべきか」といった観点から目標を設定します。具体的には次のような指標があげられます。

- 顧客満足度
- マーケットシェア
- 新規顧客獲得件数
- クレーム発生率
- リピート率 等

(3)業務プロセスの視点

業務プロセスの視点では「株主、顧客を満足させるため、どのようなビジネスプロセスに秀でるべきか」といった観点で目標を設定します。具体的には次のような指標があげられます。

- 開発効率
- 生産リードタイム
- 欠陥品率
- 顧客継続率
- 接客スピード 等

(4)学習と成長の視点

学習と成長の視点では「ビジョンを達成するために、どのようにして変化と改善のできる能力を維持するか」といった観点で目標設定します。

指標としては以下のようなものがあげられます。

- 資格保有率
- 職員定着率
- 改善提案件数
- 情報システム利用率
- 研修参加率 等