

新型コロナウイルス禍の環境下での地域金融機関における人材ビジネスの可能性（考察）

○現状

- ・4月16日の緊急事態宣言発令により、外出・移動の自粛が求められる中、5月30日までの緊急事態宣言の延長が決定。
- ・まずは感染拡大阻止が最優先事項であり、経済活動停滞への影響が大きい中、企業は、国の資金繰り支援策をはじめ、まずは自社の資金繰りを優先して対処。
- ・結果として、正規雇用の経営人材採用について延期とする動きが表れ始めている（経営人材採用に対してオファーを出していた企業が一旦求人をストックしている）

○対処の方向性（案）

- ・企業としては、まずは短期的な資金繰り課題への対応、そして中長期的な課題に対する対処はまずは先送りとする動きが大半であり、長期的に人件費コストを増加させるような常勤雇用の経営人材の外部からの採用は、現時点ではストップという判断は、ある意味経営のセオリー通りの判断ともいえる。
 - ・しかしながら、資金繰り支援の緊急融資は、いずれ返済義務を伴うものであり、**一定期間の返済猶予**はありうるが、中長期的には、自らの業績改善等をもって返済財源を捻出し、その対応（返済）が必要となる。そのため、**この期間（据置期間）に、（結果が出るのには時間が必要な）企業内変革を含め、収益体質の強化、事業変革も同時に行う必要**。
 - ・また、こうした環境下でも人材不足に悩み、人材を欲しがっている企業はあり、優秀な人材が（プロフェッショナル人材の）転職マーケットに出つつあるこうした時期だからこそ、ピンチをチャンスと捉え、**有能な人材を獲得できる絶好の機会と捉えている競争力のある企業も一部に存在**。
- ⇒リーマンショック・東日本大震災時には提供できるソリューションではなかったが、2018年の金融庁による監督指針改正により、人材紹介業務を開始する金融機関が増えており、企業課題解決支援の1手法である人材紹介業務（ヒト）を**本業の融資相談業務（カネ）と一体**として提供し、**総合的な取引先企業支援を行うことが効果的**ではないか。

○融資と同時に考えるべき外部人材導入の有効性

新型コロナウイルス感染症特別貸付(例：日本政策金融公庫 中小企業事業)

ご利用いただける方	新型コロナウイルス感染症の影響を受け、次のいずれにも当てはまる方 1.最近1ヶ月の売上が前年または前々年同期に比し5%以上減少していることまたはこれと同様の状況にあること(注1) 2.中長期的にみて、業況が回復し、かつ、発展することが見込まれること
資金のお使いみち	新型コロナウイルス感染症の影響に伴う社会的要因等により必要とする設備資金および長期運転資金
融資限度額	直接貸付 3億円(別枠)
利率(年)	<u>基準利率</u> ただし、1億円を限度として融資後3年目までは <u>基準利率-0.9%</u> (注2)、4年目以降は <u>基準利率</u> 「実質無利子化」については別途説明
ご返済期間	設備資金 20年以内 (うち据置期間5年以内) 運転資金 15年以内 (うち据置期間5年以内)
担保等	無担保 <u>5年経過ごと金利見直し制度</u> を選択できます

出所)日本政策金融公庫HP



据置期間に対する企業側へのアクション

- ①「据置期間中に何をすべきか」という問題意識・課題の共有
- ②経営人材の招聘(雇用)による経営体質、組織力の強化
- ③課題解決人材(副業・兼業人材等)を活用した組織の変革・イノベーション

つまり、

融資に合わせて、**据置期間中の企業行動を視野に入れた、外部人材の早期導入による企業の成長、生産性向上を図っていくことをソリューションとして提案することは、返済財源捻出のストーリー（事業計画）の蓋然性を高めることにもなりうるため、将来（据置期間経過後）の返済可能性も高まり、融資相談・判断時に合わせて検討することが、より効果的かつ迅速に取引先企業への資金提供を図ることにもなりうるのではないか。**

金融機関自ら人材紹介というソリューションを提案できるようになり、（融資先の収益体質の強化等を進める期間としての）据置期間の設定は、業績回復・返済見通しを高めることに有効か。なお、「5年」が極端に長いとすれば、改善効果（→返済財源捻出）を早期に実現するには、より早期の導入が必要か。

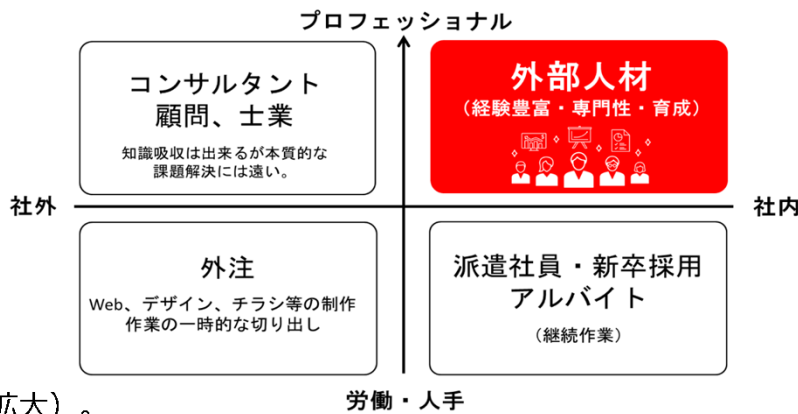
加えて、以下のような観点も参考に、地元企業の生産性向上・成長による地域経済回復を目指し、金融仲介機能の一層の発揮の一環として、人材ビジネスのより効果的な活用を図られたい。

○外部人材（副業、兼業人材）活用という選択肢

概要：現在の経済停滞期に低コストでしかもスポット的に活用できる副業、兼業人材を活用し、収益体質の強化、事業変革につなげていくものである。

活用のメリット ※①～④が活用企業側の視点

- ① 副業、兼業人材は、計画を立てるだけでなく、実際に当該企業に入って、自ら手を動かしてくれる。
- ② 先行き不透明な環境下で、常勤雇用(固定費)ではなく、変動費で対応できる。
- ③ 停滞期に体制構築を行うことで、停滞期からの回復期に業績回復につなげる準備を固定費増加のリスクを負うことなく、着実に進めることができる。
- ④ 通常、採用が困難なハイスペック人材の活用ができる。
- ⑤ 副業、兼業人材側も、テレワークの中、応募しやすい環境にある。
- ⑥ 副業、兼業人材側も、首都圏在住であれば、再度地方を見つめ直す社会環境下にある（＝関係人口の創出・拡大）。



○地域内の新たな企業群（無借金企業等）との関係構築

趣旨：(実質)無借金企業等であっても、現在の経済環境下では、業績回復のための方策の一つとして外部人材導入の検討に関心を示す可能性もあり、地域経済全体としての回復のためにも、取引関係の希薄な無借金企業等との関係構築を進める契機となるか。

状況	地域金融機関	無借金企業等
融資(カネ)	コロナ緊急融資、特別融資でアプローチ融資は出しやすい環境	従前比手元資金潤沢ではなく先行き不安 無借金の財務体質にプライド →なかなか成立しにくい
人材(ヒト)	大企業のリストラ、コロナ下でのテレワークの浸透により、経営人材、副業兼業人材ともに優秀な人材が流動化し紹介しやすい環境 自粛生活で時間ができたことで、自分の将来を考える機会が生まれ、転職市場に登録者が増加	外部人材導入により、自社の技術力や強みに磨きをかけ成長するチャンス 外部人材も優秀な人材を採用しやすい →企業成長のソリューションとして外部人材導入

- ① 融資以外の成長へのソリューション(外部人材) 紹介により、無借金企業等が金融機関と会話を開始する契機となる
- ② 融資がなくとも金融機関から企業成長へ貢献するソリューションとしての提案
- ③ 人材ビジネスを契機とした関係構築により、融資を含めた総合取引を拡大



人材ビジネスを契機として、無借金企業等に新たな成長のソリューションを提供することにより、**地域経済全体の回復にとっては必要な未取引企業への支援も可能**となるか。

○企業の財務状況に応じた人材紹介ビジネスの整理

趣旨：金融機関として人材紹介業を行う前提として、企業の業況に応じた対応により、融資を背景とした優越的地位の濫用につながらない配慮が同時に求められる。

企業格付けごとの対応整理

企業格付け	想定される対応(例)
正常先	経済環境は低迷し不透明ではあるが、現状体力は有しており、常勤雇用の経営人材採用についてもそのスタンスは延期までは至っていないケースもある。 経済環境の趨勢をみながら、競争力のある企業には積極的に提案 できるか。
要注意先	まずは資金繰り対応優先。長期的なコスト増加となる常勤雇用の経営人材採用については、一旦ストップし、状況静観。但し、緊急融資等を活用し資金繰り対応することから、停滞期脱却後のV字回復が求められている。そのため、変動費として 副業、兼業人材を活用した体質改善 が有効か。
破綻懸念先(中でも経営再建先)	人材仲介ビジネスが 優越的地位の濫用 につながらない配慮が必要。この場合、通常、銀行本体によるハンズオン対応。仮に経営人材を外部から招聘し繋ぐのであれば、人材仲介機能としては公平性を兼ね備えた プロフェッショナル人材拠点 の活用も一考か。

対応整理の留意点

一つの目線として、企業格付けで分類しているが、全ての企業がこの枠組みで整理できるわけではなく、個々の取引先企業の置かれた状況等に応じて、あくまで考え方の参考例としての理解にとどめることが有効。