

# 三菱 UFJ 年金情報

Mitsubishi UFJ Pension Report

2023 年 10 月号

世界が進むチカラになる。

三菱UFJ信託銀行



## 《企業の情報開示》

2023 年 3 月期有価証券報告書分析～多様性に関する情報編～

年金コンサルティング部 フェロー 阿久津 太 1

## 《誌上年金カレッジ》

確定拠出年金とは～①確定拠出年金の概要と仕組み～

年金コンサルティング部 リサーチグループ 中原 由紀子 13

## 《パーパス経営的人事考 その 8》

「役職定年制」は廃止すべきか、新規導入もありか  
～シニア人材を含めたキャリア自律を考える(前編)～

年金コンサルティング部 チーフコンサルタント 若山 秋雄 18

## 《資産形成・NISA》

非課税投資の大本命！新 NISA の活用

MUFG資産形成研究所 所長 日下部 朋久 24

## 《時事のつぶやき》

無料放送、有料放送

アナリスト 久野 正徳 32

本誌およびバックナンバーは弊社ホームページにて掲載しております。  
弊社ホームページアドレス：<https://www.tr.mufg.jp/houjin/jutaku/nenkin.html>

## 2023 年 3 月期有価証券報告書分析 ～多様性に関する情報編～

年金コンサルティング部 フェロー 阿久津 太

2023 年 3 月期決算より、上場会社を対象に、有価証券報告書における人的資本・多様性に関する情報開示が義務付けられました。

これを受け、弊社では、2023 年 3 月期有価証券報告書の記載内容を調査分析しました。その調査分析結果について、今月、来月の 2 回に亘り解説します。今月は「多様性に関する情報編」、来月は「人的資本に関する情報編」です。

### 1. はじめに

上場会社は、2023 年 3 月期決算より、有価証券報告書において人的資本・多様性に関する情報を開示する必要があります。

(図表 1) 人的資本・多様性に関する情報開示概要

	開示媒体	開示項目	根拠法令
法定開示	有価証券報告書	人的資本 <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成方針</li> <li>・社内環境整備方針</li> <li>・方針に関する指標</li> <li>・指標を用いた目標・実績</li> </ul> 将来の価値創造ストーリーを示す	金融商品取引法
		多様性 <ul style="list-style-type: none"> <li>・女性管理職比率</li> <li>・男性の育児休業取得率</li> <li>・男女間賃金格差</li> </ul> 直近の実績値を記載	
任意開示	統合報告書 サステナビリティレポート ウェブサイト 等	定めなし ※人的資本可視化指針、GRIスタンダード、ISO30414等を参考に適宜開示	なし

出所：筆者作成

人的資本に関する情報は、人材育成等の方針、その方針の進捗状況等を測る指標（KPI）、その指標（KPI）を用いた目標と実績を開示するもので、新設欄「第一部第 2-2【サステナビリティに関する考え方及び取組】」に記載します。開示にあたっては、人材育成等の方針や指標を絡めつつ、将来の企業価値向上に繋がるストーリーを示すのが望ましいと考えられます。

多様性に関する情報は、女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差について、直近の実績値を個社毎（提出会社、それぞれの連結子会社）に開示するもので、既設欄「第一部第 1-5【従業員の状況】」に記載します。情報開示にあたっては、既存の枠組み（女性活躍推進法、育児・介護休業法に基づく情報開示ルール）を流用します。女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差について、女性活躍推進法等に基づく開示を行う企業は、有価証券報告書でもそれを流用して同じ情報を開示する必要がありますが、女性活躍推進法等に基づく開示をしない企業は、有価証券報告書での開示を省略することができます。

なお、法令上必須ではありませんが、実績値に関する補足説明（男女間賃金格差の要因、実績は格差が小さいことの説明等）、連結ベースの実績値（提出会社と連結子会社を合算した 1 つの実績値）を任意に開示することも可能です。

（図表 2）有価証券報告書における多様性に関する情報開示ルール

開示項目	開示項目の定義	開示が求められる企業
女性管理職比率	女性活躍推進法に規定する「管理職に占める女性労働者の割合」	女性活躍推進法に基づき、女性管理職比率を開示する提出会社及び連結子会社
男性の育児休業取得率	以下のいずれか ・女性活躍推進法に規定する「男女別の育児休業取得率のうち男性に係るもの」 ・育児・介護休業法規則第71条の4第1号に規定する「男性の育児休業等の取得割合」 ・育児・介護休業法規則第71条の4第2号に規定する「男性の育児休業等と育児目的休暇の取得割合」	女性活躍推進法または育児・介護休業法に基づき、男性の育児休業取得率を開示する提出会社及び連結子会社
男女間賃金格差	女性活躍推進法に規定する「男女の賃金の差異」	女性活躍推進法に基づき、男女間賃金格差を開示する提出会社及び連結子会社

出所：筆者作成

人的資本・多様性に関する情報開示義務化を受け、弊社では、2023 年 3 月期有価証券報告書の記載内容について調査分析を行いました。調査分析結果について、今月、来月の 2 回に亘り解説します。今月は「多様性に関する情報編」、来月は「人的資本に関する情報編」です。

## 2. 調査分析の前提（多様性に関する情報編）

### ■調査対象企業

TOPIX100 のうち、2023/3/31 決算先 81 社（うち、製造業 44 社、非製造業 37 社）  
提出会社の数値（提出会社が持株会社等の場合は、筆頭連結子会社等の数値）を使用

### ■調査した情報の範囲

2023/3 期有価証券報告書中、第一部 第 1-5 【従業員の状態】の記載情報  
ウェブサイト等、外部参照先の URL の記載がある場合、当該外部参照先の情報を除く

## 3. 調査分析結果（多様性に関する情報編）

調査分析結果は以下のとおりです。

### ■女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差の開示割合、平均

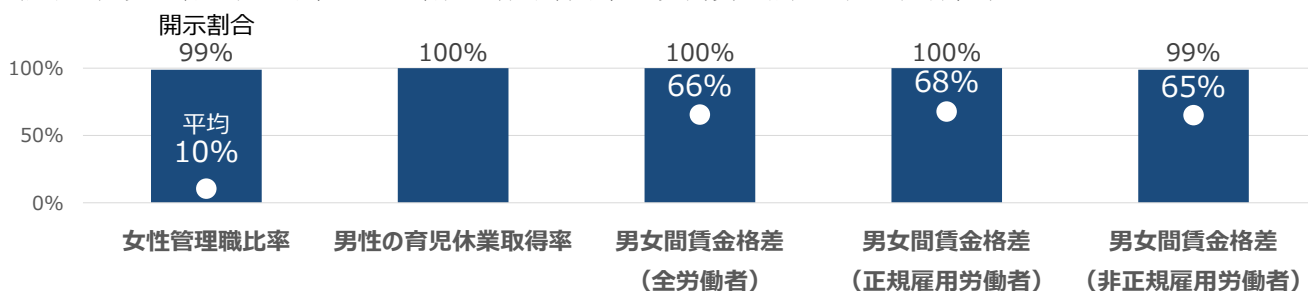
図表 3 のとおり、ほぼ全ての企業が開示しています。

女性管理職比率を開示していない企業がありますが、おそらく「女性活躍推進法に基づく開示をしないため、有価証券報告書での開示を省略した」と推測されます。また、男女間賃金格差（非正規雇用労働者）を開示していない企業もありますが、これは「非正規雇用労働者が全員女性のため、男女間賃金格差を計算していない」という理由です。

女性管理職比率の平均は 10%、男女間賃金格差の平均は 65～68%です。

男女間賃金格差は「女性の平均賃金÷男性の平均賃金」と計算しますので、「男性の平均賃金を 100 とした場合、女性の平均賃金が 65～68 であること。平均的に見ると女性の賃金は男性の賃金の 7 割程度であること。」を意味します。

(図表 3) 女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差の開示割合、平均

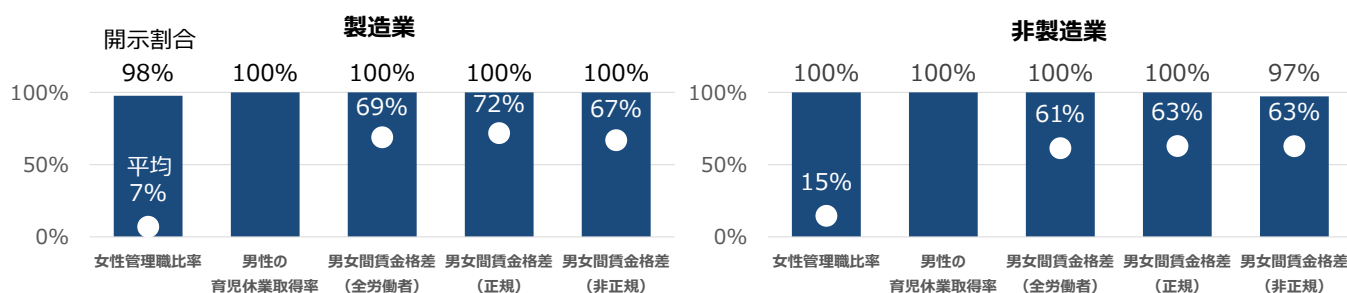


出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

図表 4 は業種別に分けた結果です。平均的には、女性管理職比率は非製造業の方が高く（平均：製造業 7% < 非製造業 15%）、男女間賃金格差は製造業の方が高い（平均：製造業 67~72% > 非製造業 61~63%）、すなわち賃金格差は製造業の方が小さい※傾向があります。

※「男女間賃金格差=女性の平均賃金÷男性の平均賃金」のため、男女間賃金格差が高いほど、賃金格差は小さい

(図表 4) 女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差の開示割合、平均（業種別）



出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

図表 3、4 において、男性の育児休業取得率の平均値は算定していません。なぜなら、有価証券報告書上、男性の育児休業取得率は、複数の根拠/定義（女性活躍推進法、育児・介護休業法規則第 71 条の 4 第 1 号、2 号）に基づく数値が混在しているからです。

なお、規則第 71 条の 4 第 1 号に基づく率の平均は 63%、2 号に基づく率の平均は 79%です。

(図表 5) 男性の育児休業取得率の根拠/定義

男性の育児休業取得率の根拠/定義		該当企業数(割合)	【参考】平均
女性活躍推進法	男女別の育児休業取得率のうち男性に係るもの	6 社 ( 7% )	開示区分が各社各様のため算定しない
育児・介護休業法 規則第71条の4第1号	男性の育児休業等の取得割合	43 社 ( 53% )	63%
育児・介護休業法 規則第71条の4第2号	男性の育児休業等と育児目的休暇の取得割合	30 社 ( 37% )	79%
その他、不明		2 社 ( 2% )	
合計		81 社 ( 100% )	複数の根拠/定義が混在しているため算定しない

出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

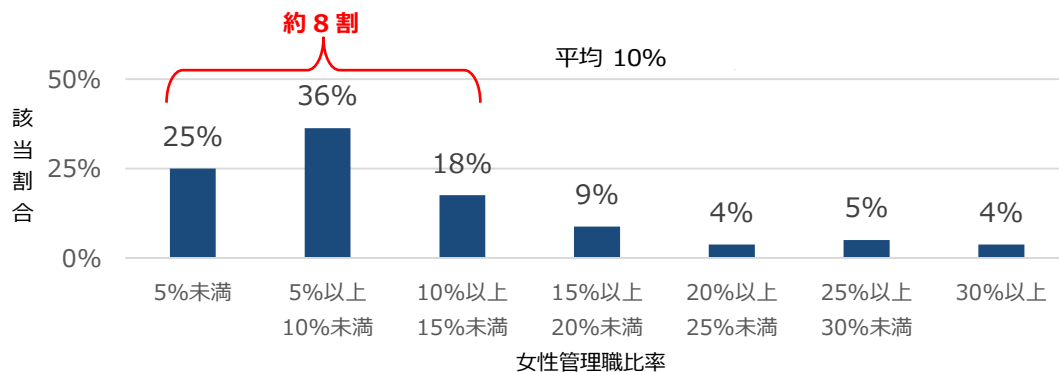
## 【ご参考】厚生労働省統計との比較

開示項目	本調査における平均値	厚生労働省統計における平均値
女性管理職比率	10%	12.7% 令和4年度雇用均等基本調査 常用労働者10人以上の3,096社における2022年10月1日時点の課長相当職以上の女性管理職比率
男性の育児休業取得率	63% (育児・介護休業法規則第71条の4第1号に基づく率の平均)	17.13% 令和4年度雇用均等基本調査 常用労働者10人以上の3,096社における「2020年10月～2021年9月に配偶者が出産した男性のうち、2022年10月までに育児休業を開始した者の割合」
男女間賃金格差	正規雇用労働者 68% 非正規雇用労働者 65%	正社員・正職員78.2%、正社員・正職員以外80.4% 令和4年賃金構造基本統計調査 10人以上の常用労働者を雇用する民営48,371事業所における2022年6月時点の男女間賃金格差

## ■女性管理職比率の分布

図表 6 のとおり、約 8 割の企業は 15% 未満です。

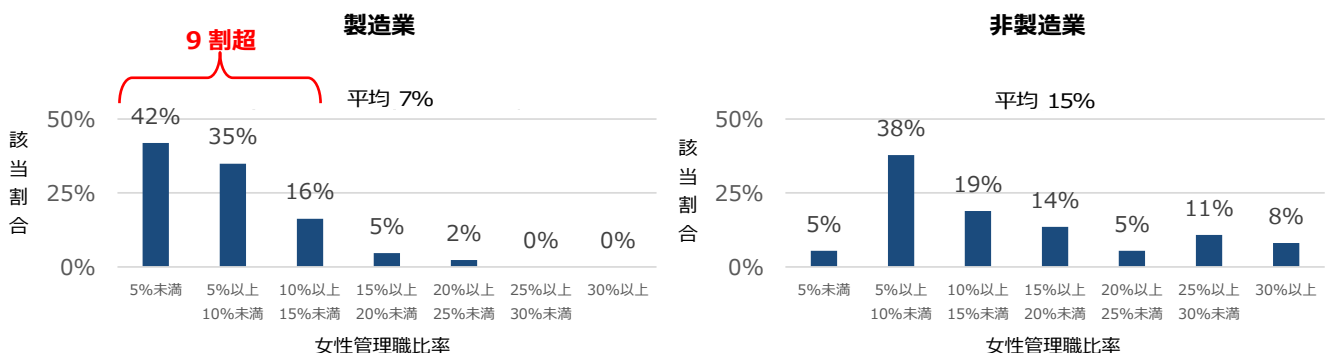
(図表 6) 女性管理職比率の分布



出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

図表 7 は業種別に分けた結果です。製造業では「9 割超の企業が 15% 未満に集中、25% 以上の企業はなし」、非製造業では「多種多様で広く分布。卸売業（商社）、陸運業（鉄道）、不動産業は低く、20% 以上には銀行業、保険業が多い。」という傾向があります。

(図表 7) 女性管理職比率の分布（業種別）

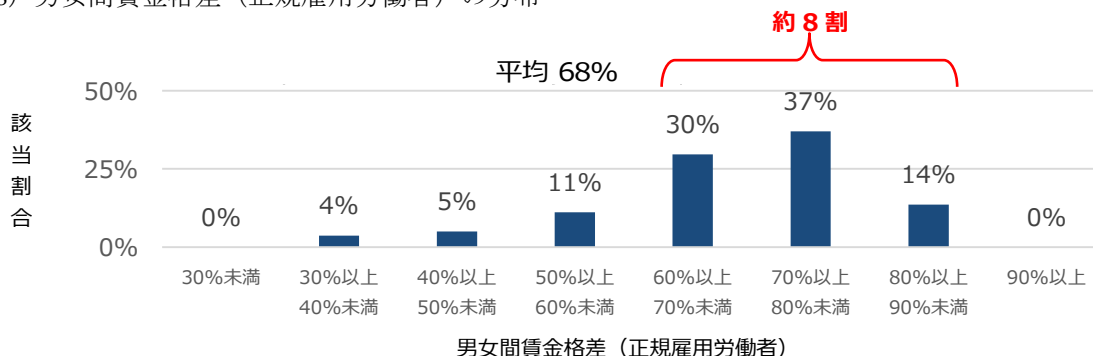


出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

## ■男女間賃金格差（正規雇用労働者）の分布

図表 8 のとおり、約 8 割の企業は 60%以上 90%未満です。

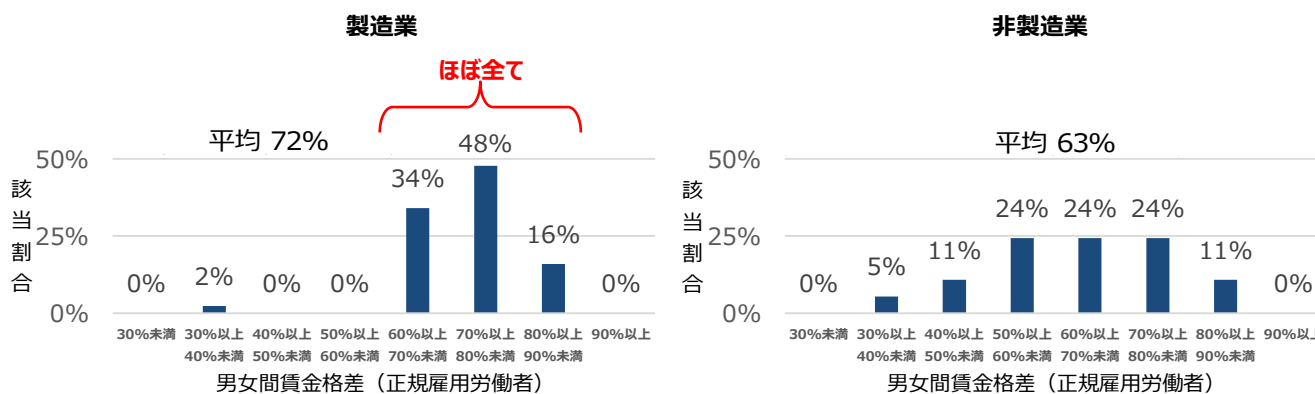
(図表 8) 男女間賃金格差（正規雇用労働者）の分布



出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

図表 9 は業種別に分けた結果です。製造業では「ほぼ全ての企業が 60%以上 90%未満」、非製造業では「多種多様で広く分布。銀行業、保険業は低く、70%以上には陸運業（鉄道）、情報・通信業が多い。」という傾向があります。

(図表 9) 男女間賃金格差（正規雇用労働者）の分布（業種別）



出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

## ■男女間賃金格差（正規雇用労働者）に関する補足説明割合、内容

男女間賃金格差は「65%」のように実績値（数値）を開示しますが、「男女間賃金格差＝女性の平均賃金÷男性の平均賃金」と計算するため、「実態は格差が小さいのに、男女間賃金格差が低く計算されてしまう」ことがあります。このような場合は、賃金格差に関する補足説明（男女間賃金格差の要因、実態は格差が小さいことの説明等）を任意で自発的に行うことができます。

図表 10 は、賃金格差に関する補足説明割合、補足説明内容を示しています。

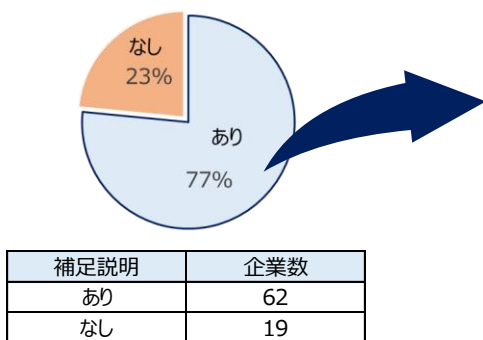
補足説明を行っている企業は約 8 割（=62 社÷81 社）です。

格差が大きい要因として、補足説明を行った企業 62 社の約 8 割が「女性管理職少ない、勤続短い」を、約 4 割が「女性に給与の低い職種が多い」を記載しています。

「女性管理職少ない、勤続短い」とは「女性に（賃金の高い）管理職が少ないため、男女間賃金格差が低く計算されてしまう」、「女性に給与の低い職種が多い」とは「男性には賃金の高い総合職、女性には賃金の低い事務職が多いため、男女間賃金格差が低く計算されてしまう」という意味です。

（図表 10）男女間賃金格差（正規雇用労働者）に関する補足説明割合、内容

**男女間賃金格差（正規雇用労働者）  
に関する補足説明の有無**



**補足説明を行った企業が「格差が大きい要因」として挙げた要因  
（複数回答あるため、合計が100%にならず）**

格差が大きい要因	記載企業数	記載割合※
「男女差はない」のみ	2	3%
女性に給与の低い職種が多い	24	39%
最近女性の採用多い	3	5%
手当が男性中心	4	6%
女性は時短多い、残業少ない	7	11%
女性管理職少ない、勤続短い	50	81%
上記以外の理由	4	6%

※記載割合 = 記載企業数 ÷ 補足説明ありの企業数

（注1）補足説明とは、男女間賃金格差の理由、実態は差が少ないことの説明を指す

（注2）格差が大きい要因については、弊社において、調査対象会社の記載内容に応じて上表の要因に分類

（注3）格差が大きい要因のうち、「男女差はない」のみとは、特定要因を挙げずに、「給与体系に性別による差はない」のように記載している場合を指す

出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

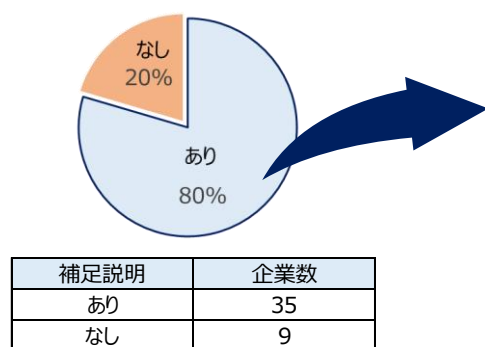
図表 11 は製造業の結果です。

補足説明を行っている製造業の企業は 8 割（=35 社÷44 社）です。

格差が大きい要因として、補足説明を行った企業 35 社の約 9 割が「女性管理職少ない、勤続短い」を記載しています。また、約 2 割が「女性に給与の低い職種が多い」を、約 1 割が「手当が男性中心」を記載しています。

（図表 11）男女間賃金格差（正規雇用労働者）に関する補足説明割合、内容（製造業）

**男女間賃金格差（正規雇用労働者）  
に関する補足説明の有無**



**補足説明を行った企業が「格差が大きい要因」として挙げた要因  
（複数回答あるため、合計が100%にならず）**

格差が大きい要因	記載企業数	記載割合※
「男女差はない」のみ	1	3%
女性に給与の低い職種が多い	6	17%
最近女性の採用多い	2	6%
手当が男性中心	4	11%
女性は時短多い、残業少ない	3	9%
女性管理職少ない、勤続短い	31	89%
上記以外の理由	2	6%

※記載割合 = 記載企業数 ÷ 補足説明ありの企業数

出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成



図表 12 は非製造業の結果です。

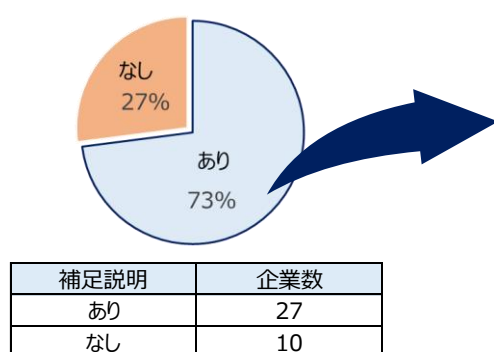
補足説明を行っている非製造業の企業は約 7 割 (=27 社 ÷ 37 社) です。

格差が大きい要因として、補足説明を行った企業 27 社の約 7 割が「女性管理職少ない、勤続短い」を記載しています。「女性に給与の低い職種が多い」も約 7 割です。

銀行業、保険業を中心に、約 4 割は「女性管理職少ない、勤続短い」、「女性に給与の低い職種が多い」両方を記載しています。

(図表 12) 男女間賃金格差（正規雇用労働者）に関する補足説明割合、内容（非製造業）

### 男女間賃金格差（正規雇用労働者）に関する補足説明の有無



### 補足説明を行った企業が「格差が大きい要因」として挙げた要因（複数回答あるため、合計が100%にならず）

格差が大きい要因	記載企業数	記載割合※
「男女差はない」のみ	1	4%
女性に給与の低い職種が多い	18	67%
最近女性の採用多い	1	4%
手当が男性中心	0	0%
女性は時短多い、残業少ない	4	15%
女性管理職少ない、勤続短い	19	70%
上記以外の理由	2	7%

※記載割合 = 記載企業数 ÷ 補足説明ありの企業数

出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

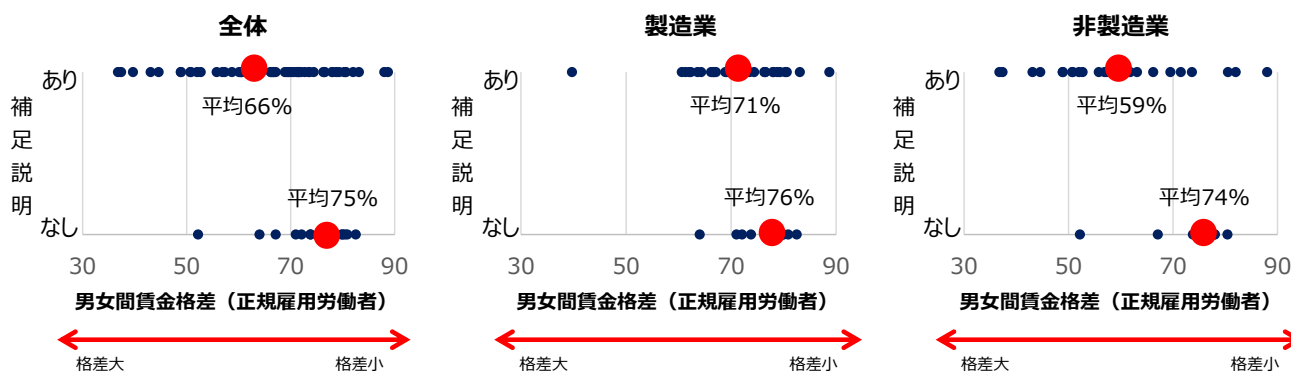
## ■賃金格差水準と補足説明有無の関係

補足説明を行う理由は、やはり「賃金格差が大きいから」なのでしょう？

図表 13 のとおり、賃金格差が大きいほど（男女間賃金格差の計算結果が低いほど）、補足説明を行う傾向はありますが、「格差は大きい、補足説明をしていない企業」あるいは「格差は小さい、補足説明をしている企業」も見られます。

各企業は、自社の IR 戦略に基づき、ステークホルダー（投資家、自社の従業員、学生等）への影響も考慮した上で、補足説明要否を判断していると推測されます。

(図表 13) 賃金格差水準と補足説明有無の関係



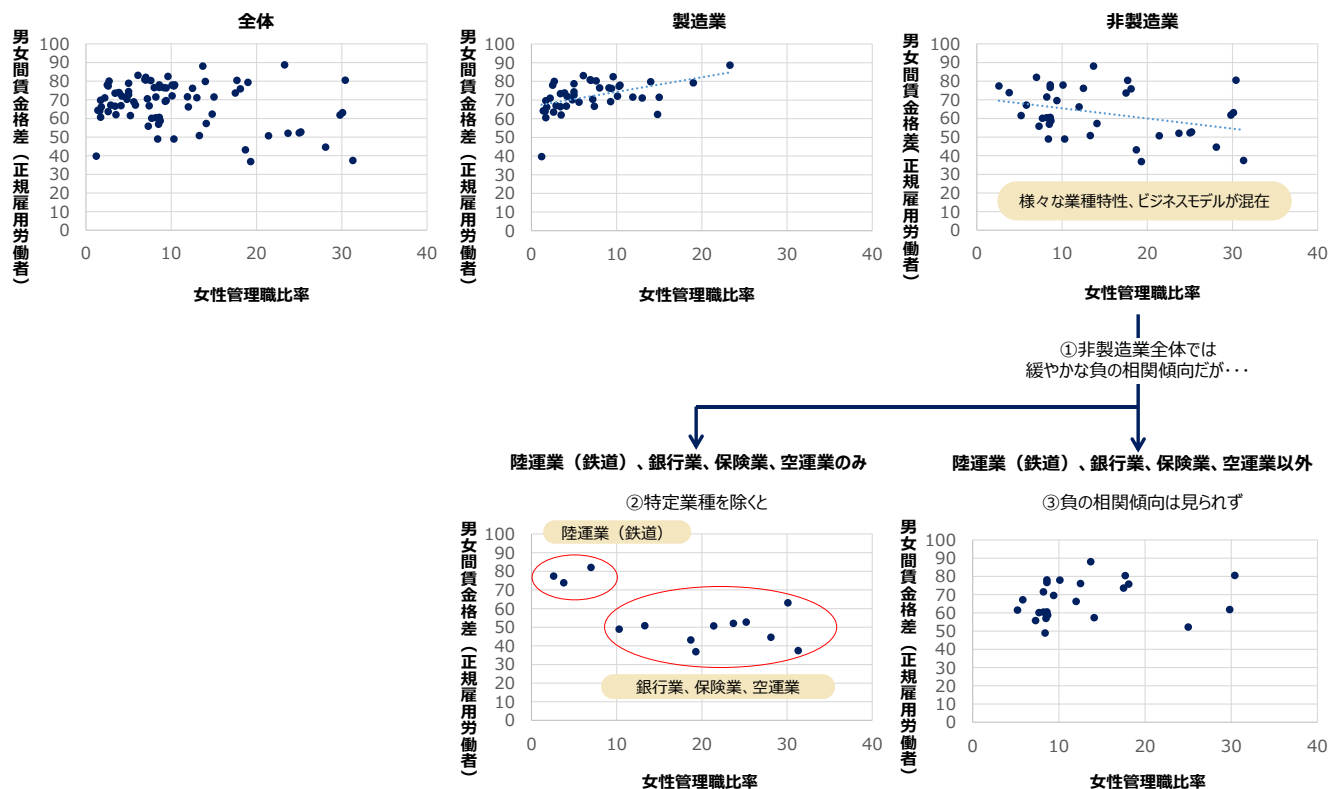
出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

## ■男女間賃金格差と女性管理職比率の関係

男女間賃金格差と女性管理職比率の関係を確認したところ、図表 14 上段のとおり、製造業においては緩やかな正の相関、非製造業においては緩やかな負の相関傾向が見られます。正の相関（女性管理職比率が高いと、男女間賃金格差が高い。つまり、女性登用が進んでいると、賃金格差は小さい。）は容易に理解できますが、負の相関には直感的に違和感があります。非製造業には本当に負の相関があるのでしょうか？

図表 14 下段は、非製造業を、特定業種（陸運業、銀行業、保険業、空輸業）とそれ以外に分解した結果です。非製造業全体では緩やかな負の相関が見られますが、陸運業（鉄道）、銀行業、保険業、空輸業を除くと、負の相関傾向は見られません。したがって、非製造業全体に見られる負の相関傾向は、「様々な業種特性、ビジネスモデルが複合された偶発的な結果」と考えられます。

(図表 14) 男女間賃金格差と女性管理職比率の関係



出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

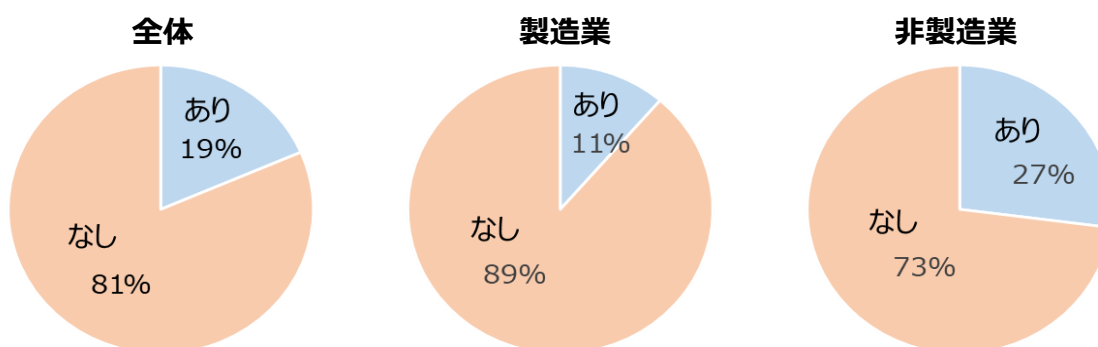
## ■連結ベースの開示割合

連結ベースの開示とは、女性管理職比率等について「提出会社と連結子会社を合算した 1 つの数値で開示する」ことを指します。連結ベースの開示は法令上必須ではありませんが、記述情報の開示に関する原則には「連結ベースでの開示に努めるべき」と記載されています。

図表 15 は連結ベースの開示割合で、約 2 割の企業が連結ベースで開示しています。業種別に見ると、製造業は約 1 割、非製造業は銀行業、保険業、その他金融業を中心に約 3 割です。

連結ベースで開示しない理由は、いくつか考えられます。例えば、女性管理職比率の場合、  
①有価証券報告書での開示が不要な連結子会社（例：女性活躍推進法で開示が義務付けられていない連結子会社）について、わざわざデータを収集する必要がある  
②提出会社、連結子会社とも有価証券報告書で開示してはいるものの、計算基準日が異なるため、合算した1つの数値を計算しづらい  
といった理由です。

(図表 15) 連結ベースの開示割合



(注1) 連結ベースの開示は必須ではないが、「記述情報の開示に関する原則（別添）」において「連結ベースでの開示に努めるべき」との記載がある

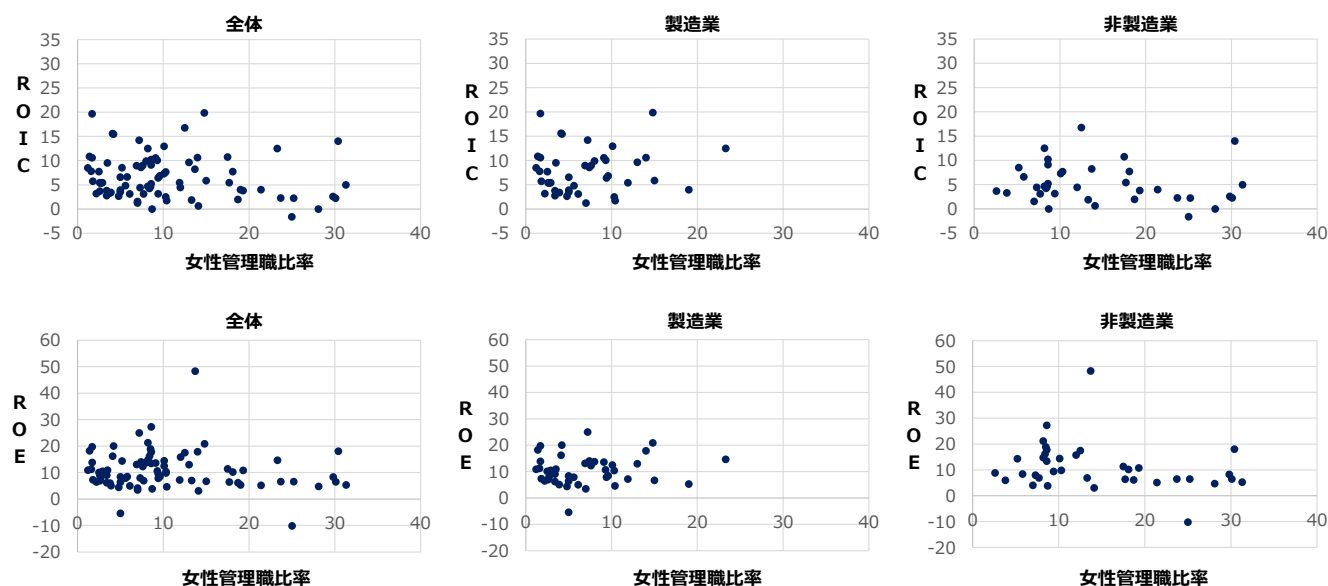
(注2) 一般に、「連結ベースの開示」とは、各社単体ではなく、提出会社と連結子会社を合算した1つの数値で、女性管理職比率等の指標を開示することを指す  
ただし、本資料においては、「提出会社と主要な連結子会社」等、任意の連結グループを合算した実績値の開示も「連結ベースの開示あり」として集計

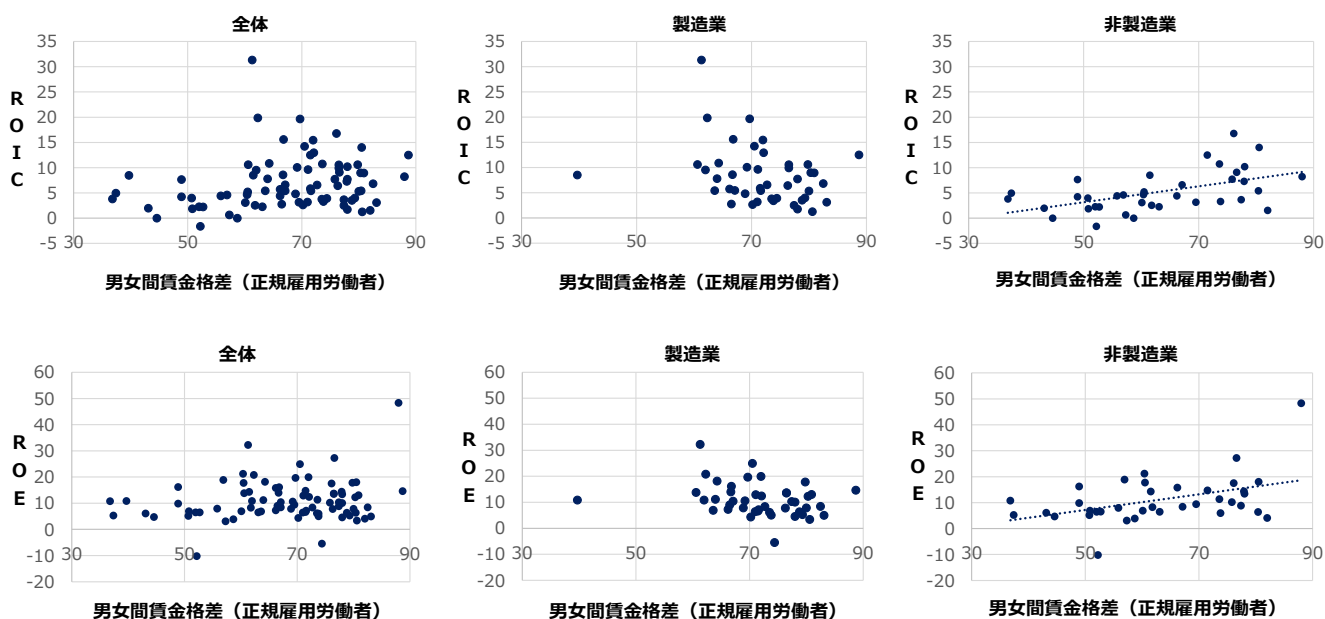
出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

## ■ROIC/ROE と女性管理職比率、ROIC/ROE と男女間賃金格差の関係

図表 16 は、ROIC/ROE と女性管理職比率の関係、ROIC/ROE と男女間賃金格差の関係を示しています。本来、これらの関係を単年度で評価するのは困難であり、一定期間に亘る経年変化等を踏まえて評価する必要がありますが、あえて言えば非製造業の ROIC/ROE と男女間賃金格差には緩やかな正の相関傾向があるようです。

(図表 16) ROIC/ROE と女性管理職比率の関係、ROIC/ROE と男女間賃金格差の関係



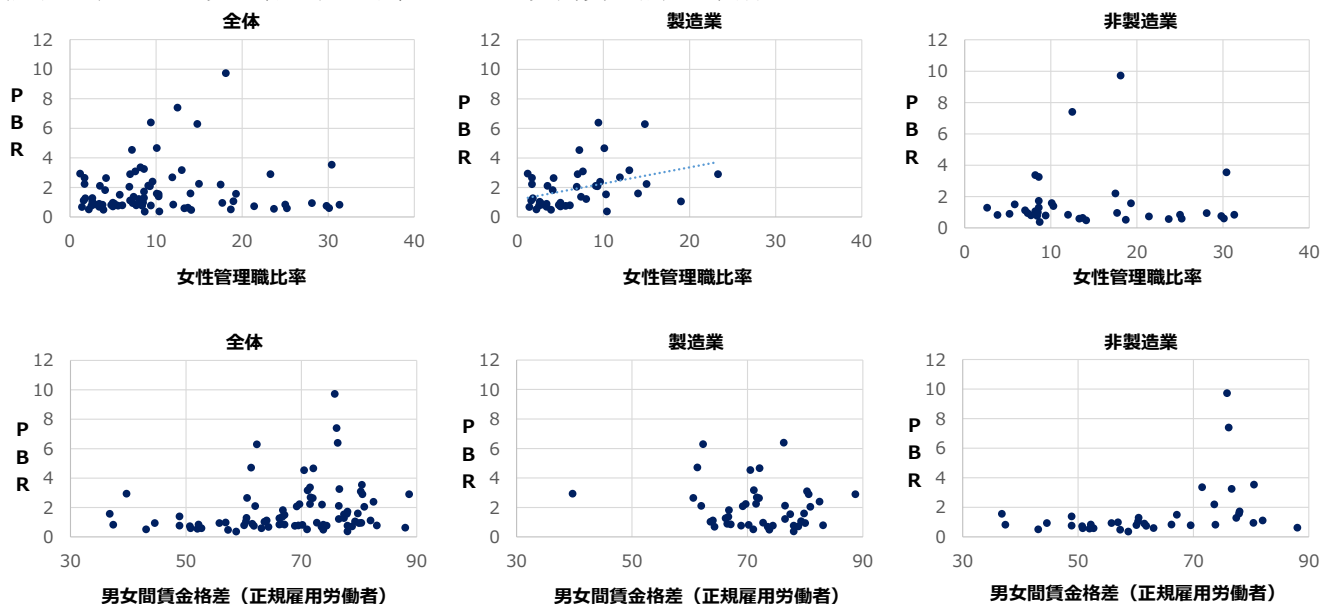


出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書、SPEEDA 社データ、QUICK 社データに基づき筆者作成

## 【ご参考】PBR と女性管理職比率、PBR と男女間賃金格差の関係

図表 17 は、PBR と女性管理職比率、PBR と男女間賃金格差の関係を示しています。PBR に影響を与える要素はマーケット要因等多様であり、本来、これらの関係を一概に評価するのは困難ですが、あえて言えば製造業の PBR と男女間賃金格差には緩やかな正の相関傾向があるようです。

(図表 17) PBR と女性管理職比率、PBR と男女間賃金格差の関係



出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書、SPEEDA 社データに基づき筆者作成

## ■まとめ

下表のとおり、製造業、非製造業で傾向が異なります。

	製造業	非製造業
全体の傾向	製造業全体として、類似した傾向 女性管理職比率、賃金格差とも、一定範囲に集中	非製造業は多種多様 女性管理職比率、賃金格差とも、広く分布
推測	女性管理職比率が低いため、賃金格差は大きくなる。 一方で、(相対的に給与水準が低い)ブルーカラーが一定数存在するため、賃金格差が小さくなる。 結果として、賃金格差は7割程度に収まっている。	【銀行業、保険業】 女性登用を推進するも、概ね男女で職種が分かれており、賃金格差が大きい 【その他】 各社各様
男女間賃金格差 vs 女性管理職比率	緩やかな正の相関傾向	緩やかな負の相関傾向
女性管理職比率	9割超の企業が15%未満に集中  平均7%	多種多様で広く分布 卸売業(商社)、陸運業(鉄道)、不動産は低い傾向 20%以上には、銀行業、保険業が多い 平均15%
男女間賃金格差	ほぼ全ての企業が60%以上90%未満に集中  平均72%	多種多様で広く分布 銀行業、保険業は低い傾向 70%以上には、陸運業(鉄道)、情報・通信業が多い 平均63%
男女間賃金格差に関する補足説明	補足説明ありの企業の約9割が「女性管理職少ない、勤続短い」を記載。「女性に給与の低い職種が多い」は約2割に留まる。  補足説明割合80%	補足説明ありの企業の約7割が「女性管理職少ない、勤続短い」を記載。「女性に給与の低い職種が多い」も約7割。 銀行業、保険業を中心に、約4割が両方を記載。 補足説明割合73%
賃金格差水準と補足説明有無	平均的には、格差が大きいほど、補足説明している 格差平均：補足説明あり71% < 補足説明なし76%	平均的には、格差が大きいほど、補足説明している 格差平均：補足説明あり59% < 補足説明なし74%
連結ベースの開示有無	開示割合11%	開示割合27% (銀行業、保険業、その他金融業が中心)

## 4. 補足説明の実例

調査対象企業の有価証券報告書から、補足説明の実例( )内は筆者のコメント)を紹介します。

### 東京海上日動火災保険(株)の例

社員区分/勤続年数ごとの男女間賃金格差を開示することにより「正規雇用労働者全体の男女間賃金格差は48.9%と低いが、属性を揃えて計算するとそれほど低くはない(85.5%~109.3%に収まっている)」ことを補足説明

男性の賃金に対する女性の賃金の割合 (%)		
全労働者	正規雇用労働者	非正規雇用労働者
51.2	48.9	61.5

(注) 1. 正規雇用労働者の社員区分には、勤務地を限定しない「グローバル」および勤務地を限定する「エリア」があり、勤務地限定の有無により相対的に「グローバル」の賃金水準が高くなっています。「グローバル」に男性が多いことおよび相対的に男性の勤続年数が長いことから上表の差異が表れていますが、性別によって賃金に差異は設けていません。社員区分ごとおよび勤続年数ごとの男性の賃金に対する女性の賃金の割合は下表のとおりです。

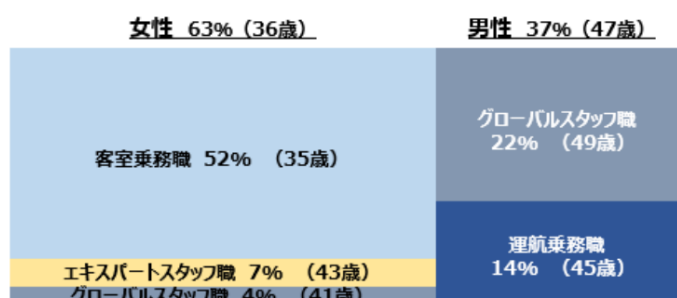
勤続年数	社員区分	
	グローバル	エリア
1~10年	85.5%	96.5%
11~20年	91.9%	87.9%
21~30年	94.5%	109.3%

## ANA ホールディングス（株）の例

男女/職種別の人員構成比や平均年齢を開示することにより  
「男性に賃金が高い運航乗務職（パイロット）がいるため、男女間賃金格差が低く計算される」ことを補足説明

4. 全日本空輸㈱およびANAウイングス㈱、Peach Aviation㈱については、男性の平均年齢が女性に比べて高いことや、相対的に賃金が高水準である運航乗務職の男性割合が高いこと等が要因で、全体的に男女の賃金の差異が大きくなっています。

<参考>全日本空輸㈱ 男女・職種別 人員構成比・平均年齢  
(2023年3月時点 日本雇用社員 休職者・出向派出社員等を含む)



※その他（女性運航乗務職、男性客室乗務職、男性エキスパートスタッフ職等）については、構成比0.5%未満のため記載を省略しています。

## 5. さいごに

今月は、「多様性に関する情報」について、TOPIX100 企業 81 社の有価証券報告書に基づく調査分析結果を解説しました。超大型企業においては、「女性管理職比率（平均）は 10%、男女間賃金格差（平均）は概ね 7 割であること」、「補足説明、連結ベースの開示等、各社それぞれ創意工夫を凝らしていること」、「ROIC/ROE と多様性情報の関係を評価するためには、経年変化を把握する等、丁寧に分析する必要があること」等が確認できました。

来月は、「人的資本に関する情報」についての調査分析結果を解説します。人的資本に関して法令上開示が求められている情報は非常に抽象的で、①人材育成方針、②社内環境整備方針、③方針に関する指標（KPI）、④指標（KPI）を用いた目標・実績の 4 つです。日本を代表する超大型企業はこの 4 つをどのように表現しているのでしょうか？

なお、本稿における意見にかかわる部分および有り得るべき誤りは、筆者個人に帰属するものであり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

<参考情報>

令和 4 年度雇用均等基本調査

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-r04.html>

令和 4 年賃金構造基本統計調査

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2022/index.html>

記述情報の開示に関する原則

<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230131/07.pdf>

## 確定拠出年金とは ～①確定拠出年金の概要と仕組み～

年金コンサルティング部 リサーチグループ 中原 由紀子

今月から 3 回に亘って「確定拠出年金とは」について解説します。今回は、第 1 回目として、確定拠出年金の概要と仕組みを解説します。

### 1. 確定拠出年金の概要

まず、確定拠出年金の概要について解説いたします。

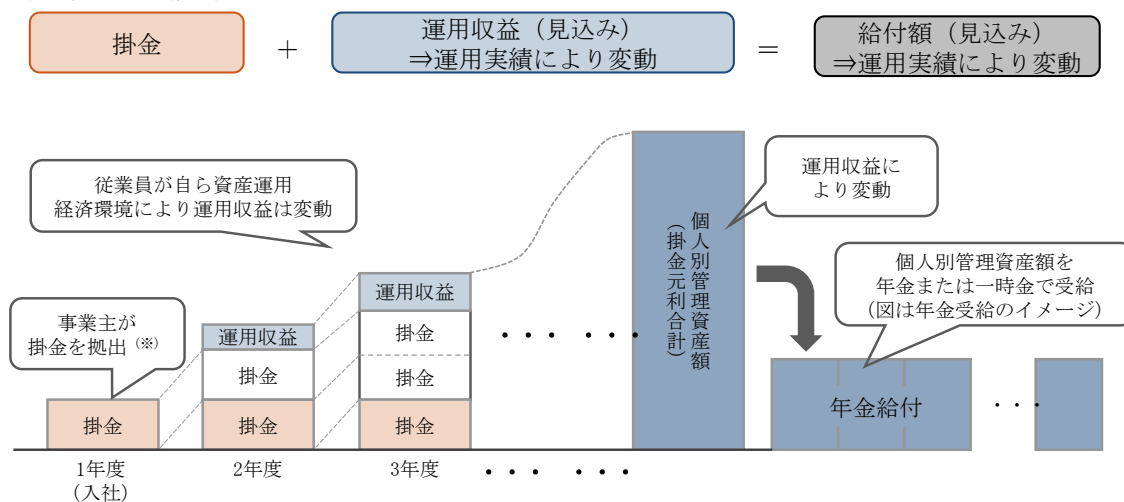
#### (1) 確定拠出年金の概要

確定拠出年金は企業年金制度の 1 つで、「Defined Contribution Plan」とも呼ばれる確定拠出型に属し、その略称から DC とも呼ばれています（以下、DC）。「確定拠出型」、「Defined Contribution Plan」といった言葉からもわかる通り、DC は、あらかじめ拠出する「掛金額」が決められた（確定した）制度で、運用実績により給付額が変動します。

拠出された掛金は加入者が自ら運用指図を行いますので、経済環境や運用環境により、毎年の運用収益は変動することとなります。そして、掛金額と運用収益の合計額である個人別管理資産額が、最終的な給付額となります。年金資産を受給する場合は、原則として「年金」または「一時金」で受給することとなります（図表 1）。

なお、設計時に運用収益の見込み（想定利率）を高く設定する場合は、掛金額が低くなり、運用収益の見込み（想定利率）を低く設定する場合は、掛金額が高くなります。また、運用収益をどう見込むかについては、労使の合意が必要です。

(図表 1) DC の概要



※ 企業型 DC の場合（制度によっては従業員によるマッチング拠出も可能）  
出所：筆者作成

## (2) 企業型 DC 導入のメリット・デメリット

企業型 DC の導入にあたっては、図表 2 の通り、事業主・従業員それぞれメリット・デメリットが存在します。

(図表 2) 企業型 DC 導入のメリットとデメリット

	メリット	デメリット
事業主	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>企業会計上の負債認識が不要</b></li> <li>・ <b>資金負担の平準化</b> (一時金制度との比較)</li> <li>・ <b>資金負担・費用の安定</b> (確定給付制度との比較)</li> <li>・ 掛金は全額損金算入可能 (但し拠出限度額あり)</li> <li>・ ポータビリティに優れている</li> <li>・ いわゆる選択型 DC (*) の場合、社会保険・雇用保険の保険料等が減少する可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 想定利率が低いと掛金・費用を高水準で固定化することになる</li> <li>・ 他制度から資産移換 (過去分の給付を持込む) をする場合には、短期的に資金負担額が増加する場合があります、また、特別損益が発生する</li> <li>・ <b>加入者教育等一定の事業主責務があり負担が増加</b></li> <li>・ 選択型 DC の場合、従業員にデメリットを説明すること</li> </ul>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>資産運用およびライフプランニング知識の習得</b></li> <li>・ <b>年金資産の保全 (個人単位での受給権確保)</b></li> <li>・ ポータビリティに優れている</li> <li>・ 加入者の掛金拠出 (マッチング拠出) は全額が所得控除 (小規模企業共済等掛金控除) の対象となり、所得税の負担が軽減される</li> <li>・ 選択型 DC の場合、拠出時の税制優遇の他、社会保険・雇用保険の保険料等が減少する可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>給付額が運用成果により変動する</b></li> <li>・ <b>60歳到達前の中途引出しは原則不可</b></li> <li>・ 選択型 DC の場合、社会保険・雇用保険等の給付額が減少する可能性がある</li> </ul>

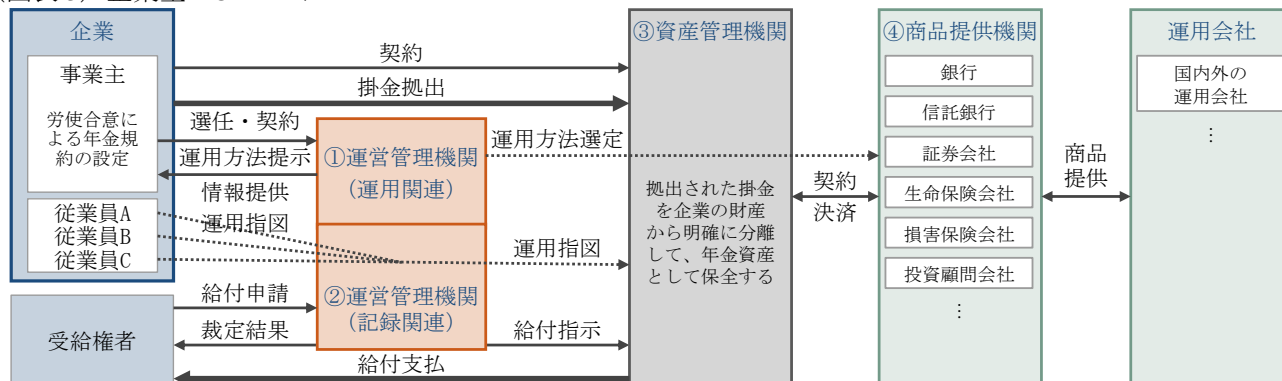
※ 給与等を減額した上で、当該減額部分を事業主拠出として企業型 DC の個人別管理資産に入れるか、給与等への上乗せで受け取るかを従業員が選択する制度

出所：筆者作成

## (3) 企業型 DC のスキーム

企業型 DC では、図表 3 の一番左にある「企業」と一番右にある「運用会社」以外に様々な専門機関が関係します。①運営管理機関 (運用関連) では、運用商品の提示と、加入者への運用商品に関する情報提供を行っています。②運営管理機関 (記録関連) は、加入者毎に加入者の各種情報の記録管理業務を行っています。③資産管理機関は、個人毎の資産を管理し、給付金の支払いを行っています。さらに、④商品提供機関は、預金、保険、投資信託などの運用商品の提供を行っています。このように、多くの専門機関により企業型 DC の制度が運営されています。

(図表 3) 企業型 DC のスキーム



注 運営管理機関と資産管理機関、また資産管理機関と年金資産を運用する金融機関を同一の機関が行うことは可能。また、企業が運営管理機関をかねることは可能

出所：筆者作成



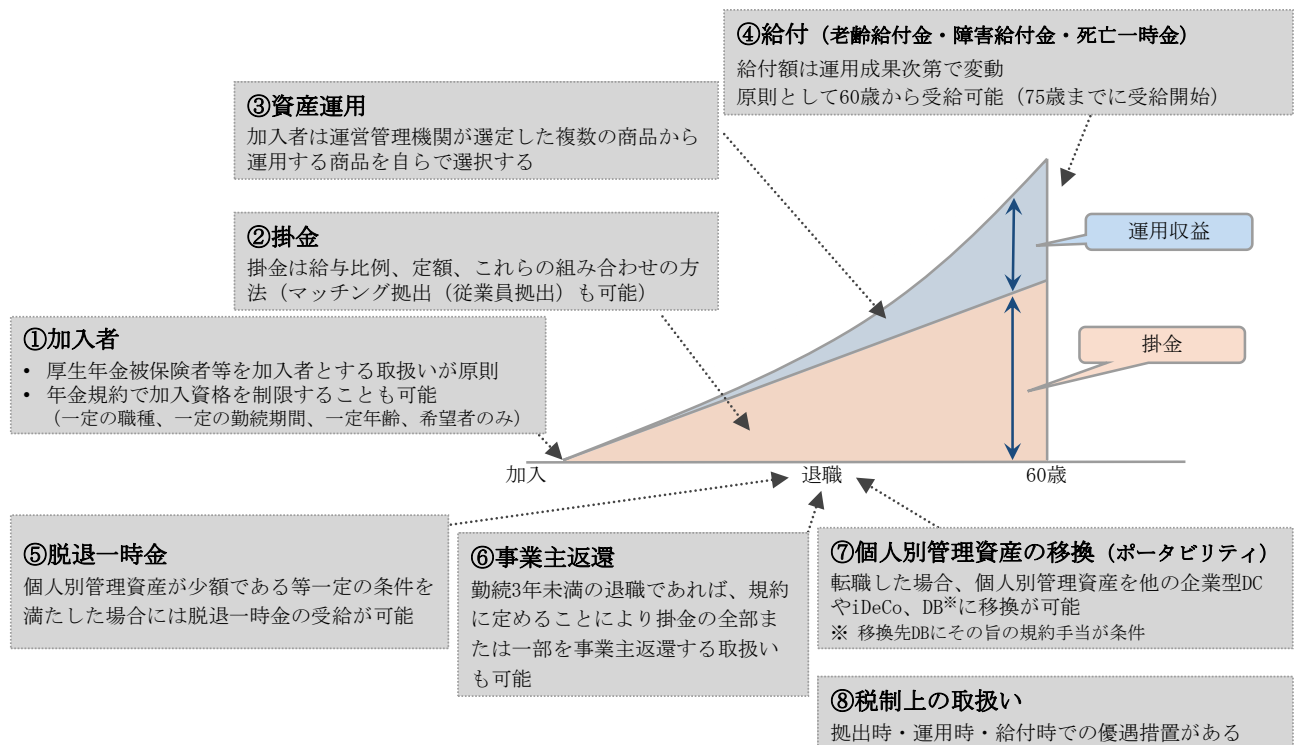
## 2. 企業型 DC の仕組み

次に、企業型 DC の仕組みについて解説いたします。

### (1) 企業型 DC の制度設計

企業型 DC における、加入から給付までの事務の流れをご説明します。まず、①加入者の範囲については、厚生年金被保険者等を加入者としますが、加入資格を制限することも可能です。②掛金は、給与比例、定額、またはこれらの組み合わせの方法とします。③資産運用は、加入者が自ら商品を選択して運用することとなります。④給付には、「老齢給付金」、「障害給付金」、「死亡一時金」があります。⑤脱退一時金については、一定の条件を満たした場合に限り、脱退一時金の受給が可能です。⑥「事業主返還」についてですが、勤続3年未満の退職であれば、掛金の全部または一部を事業主に返還する取扱いが可能です。⑦個人別管理資産の移換、いわゆるポータビリティについては、転職などの場合に、資産を転職先の企業型 DC などに移すことが可能です。⑧税制上の取扱いとして、拠出時・運用時・給付時に税制優遇が受けられます。

(図表 4) 企業型 DC の制度設計



出所：筆者作成

②掛金、③資産運用、④給付、⑦個人別管理資産の移換について今後、詳しく解説します。第1回では②掛金についてご説明します。

## (2) 掛金（算定方法と拠出限度額）

前述の通り、掛金の算定方法には給与比例、定額、これらの組み合わせの方法があり、規約に定めれば、加入者が事業主掛金に上乗せして拠出する「マッチング拠出」の導入も可能です。また、企業型 DC には拠出限度額があり、確定給付企業年金（以下、DB）を行っているかどうかで限度額が異なります（図表 5）。

(図表 5) DC の拠出限度額（月額）

	個人型DC (iDeCo)					
	企業型DC					公務員 年金払い 退職給付
	DB・厚生年金基金					
	自営業 者等	サラリーマン、公務員等 (第2号被保険者)				
第1号 被保険 者	第2号被保険者					第3号 被保険 者
	企業型DCなし	DBなし		DBあり		
		企業型DCあり	企業型DCあり	企業型DCなし		
企業型*	-	-	5.5万円	2.75万円	-	-
個人型 (iDeCo)*	6.8万円	2.3万円	5.5万円-企業型DCの事業主掛金額 (ただし、2.0万円まで)	2.75万円-企業型DCの事業主掛金額 (ただし、1.2万円まで)	1.2万円	1.2万円 2.3万円
合計	6.8万円	2.3万円	5.5万円	2.75万円	1.2万円	1.2万円 2.3万円

※ 2024 年 12 月に拠出限度額の見直しあり

出所：筆者作成

また、2024 年 12 月以降は拠出限度額が図表 6、7 の通り変更になります。

(図表 6) 2024 年 12 月以降の企業型 DC の拠出限度額（月額）

企業年金の実施状況	現行	2024年12月～
①企業型DCのみ実施先	5.5万円	5.5万円 - 他制度掛金相当額*
②DBと企業型DCを併用先	2.75万円	

※ 他制度（DB、厚生年金基金、私立学校教職員共済制度、石炭鉱業年金基金）の給付水準を一定の計算により、企業型 DC の事業主掛金相当額へ換算した金額

出所：筆者作成

(図表 7) 2024 年 12 月以降の iDeCo の拠出限度額（月額）

国民年金種別・DB等加入有無	現行(2022年10月1日以降)	2024年12月～
第1号被保険者	6.8万円	同左(変更なし)*2
第2号被保険者	①企業型DCのみ加入者	5.5万円 - (企業型DCの事業主掛金額 + 他制度掛金相当額*1) (ただし、2万円が上限)
	②DBと企業型DCの加入者	
	③DBのみ加入者(公務員を含む)	1.2万円
	④DB・企業型DC共に未加入者	2.3万円
第3号被保険者	2.3万円	同左(変更なし)*2

※1 他制度掛金相当額又は共済掛金相当額（国家公務員共済組合及び地方公務員等共済組合）

※2 ①②は 2022 年 10 月から、③の者は 2024 年 12 月から、「月単位拠出」の場合のみ iDeCo への拠出が可能となるため、2024 年 12 月以降「年単位拠出」が可能なのは第 1・3 号被保険者および DB と企業型 DC 共に未加入者である第 2 号被保険者となる

出所：筆者作成

(3) 掛金（拠出原資）

企業型 DC を導入する際の拠出原資については、①DB や会社退職金を原資として、企業型 DC に移行する方法、②新たに企業が上乗せして企業型 DC の原資を負担する方法、③給与・賞与の一部を原資とする方法（選択型 DC）の大きく 3 つが考えられます。

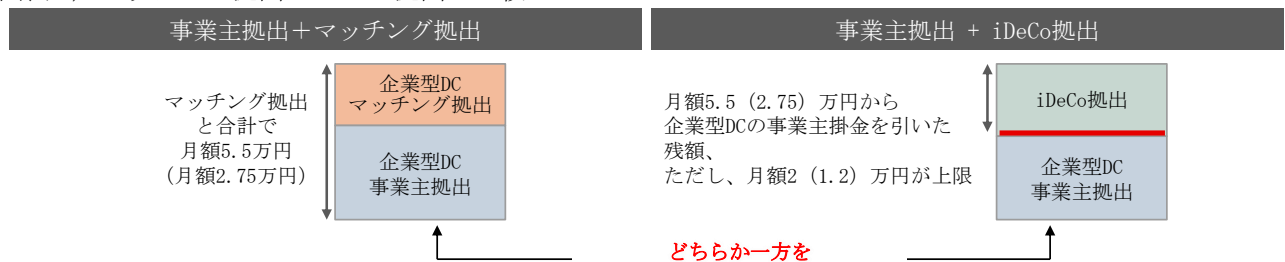
③選択型 DC は、従業員が、従来と同様に給与として受け取るか、企業型 DC の掛金とするかを選択することとなります。企業型 DC への拠出を選択した場合、会社や従業員が負担する社会保険料や雇用保険料が減少するメリットがありますが、将来受け取る厚生年金や雇用保険給付が減少する可能性（デメリット）もあります。選択型 DC を導入する場合、このデメリットは事業主が従業員に対して必ず説明すべき事項となっています。

(4) 掛金（マッチング拠出）

企業型 DC のマッチング拠出とは、前述の通り、事業主の掛金拠出に上乗せして、加入者が掛金を拠出する仕組みです。企業のマッチング拠出制度の導入は任意です。実際に加入者がマッチング拠出を行うかは、加入者の任意となりますが、拠出した場合、加入者掛金は全額「小規模企業共済等掛金控除」となります。また、加入者拠出額は、①事業主拠出額との合計額が拠出限度額の範囲内であること、②事業主拠出額を超えないことの 2 つの要件を満たす範囲で拠出が認められます。

なお、加入者が自ら拠出する仕組みには、マッチング拠出の他、iDeCo 拠出がありますが、図表 8 の通り、マッチング拠出と iDeCo 拠出を併用することはできず、加入者がいずれかを選択します。マッチング拠出と iDeCo 拠出では、拠出できる金額、運用商品の選択肢、管理手数料の負担などが異なりますので、どちらに拠出した方が良いかを、企業型 DC の拠出額などを参考に判断することとなります。

(図表 8) マッチング拠出と iDeCo 拠出の比較



(注) カッコ内の数字は、企業型DCに加えてDB等に加えている場合の拠出限度額

相違点	マッチング拠出	企業型DC加入者のiDeCo拠出
加入者掛金の上限（月額）	加入者・事業主合算で5.5万円（DB等なし） 加入者・事業主合算で2.75万円（DB等あり） ただし、加入者掛金 ≤ 事業主掛金	【DB等未加入】5.5万円から企業型DCの事業主掛金を引いた残額まで（ただし、2万円が上限） 【DB等に加入】2.75万円から企業型DCの事業主掛金を引いた残額まで（ただし、1.2万円が上限）※
運用商品の選択肢	企業型DCの提供商品	本人が選択したiDeCoの提供商品
運営管理・資産管理手数料	企業負担が一般的	本人が負担

※ 2024 年 12 月 1 日で改正あり、月額 2.0 万円に変更  
出所：筆者作成

本稿が、皆様の持続的な年金制度の運営の一助になれば幸いです。

なお、本稿における意見にかかわる部分および有り得るべき誤りは、筆者個人に帰属するものであり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

## 「役職定年制」は廃止すべきか、新規導入もありか

～シニア人材を含めたキャリア自律を考える(前編)～

年金コンサルティング部 コンサルティング&ソリューション推進室  
人事コンサルティンググループ チーフコンサルタント 若山 秋雄

定年延長や定年廃止の議論が広がりを見せています。高年齢者雇用安定法や公的年金等の法制度、社会制度の変化を背景としつつ、人手不足が企業の背中を押しているものと考えます。また、人的資本経営の観点から、定年延長や定年廃止を従業員エンゲージメントの充実を図るための取り組みの一つと位置付ける企業も珍しくなくなりつつあります。

他方、同時に「新たに役職定年制の導入」の必要性を感じている、という声も耳にします。「定年延長を検討しているが、それによって役職者の世代交代がさらに遅れ後続世代のモチベーション等にマイナスになるといけないので、新たに役職定年制の導入が必要ではないか」との議論になっている、という声も比較的よく耳にします。

以前このシリーズで、『人生 100 年時代、「年齢差別」は許容されるか』と題して、企業が「年齢」とどう向き合うべきか考えました。そこでは、年齢というものの本質を踏まえたうえで、企業がパーパス等の重視する価値観として年齢をどう位置付けるべきかといった、理念的なテーマを中心に検討しました。

本稿では、定年延長や役職定年制等のシニア雇用に焦点をあて、戦略的な合理性の観点で企業がどのように考えるべきか検討します。

### 1. 役職定年制の廃止企業と新規導入企業が併存する時代

「定年延長や定年廃止を進める企業」が増加しつつある中で、「役職定年制の導入を検討する企業」も出てくるといった状況について、戦略的な観点で眺めてみると、次のようなことが見えてきます。

まず背景には、高年齢者雇用安定法の改正等によるシニア雇用への社会的要請の高まりだけでなく、少子高齢化の進展による人手不足の深刻化によって、戦略的にシニア雇用の充実を図ることが、企業にとって従来以上に合理的な選択肢になっていることがあります。

事業を安定的に経営、もしくは成長させようとする企業にとって「採用人数<退職者数」という状況は深刻な課題です。以前より中小企業においては定年延長や定年廃止の動きが多くみられましたが、大企業にも同様の動きが着実に広がってきています。

一方、企業の人員構成も人口動態の影響を受けていますから、平均年齢が上がり中堅若手がなかなか管理職ポストにつけない等、世代交代が進まないケースが珍しくありません。

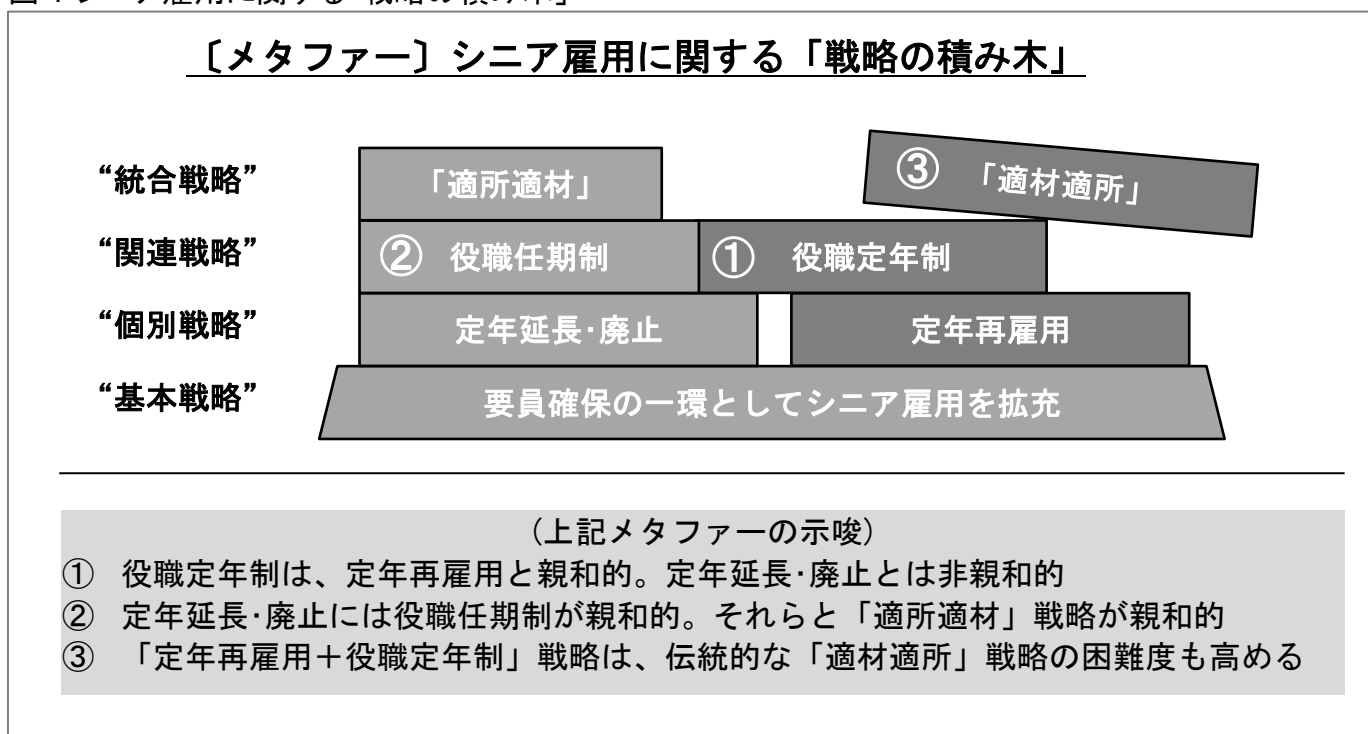
このような企業では、世代交代を進める目的で役職定年制の導入が検討されることがあります。

ただ、このケースでも人手不足は共通するため、定年再雇用によるシニアの雇用確保も併せて進みやすいといえます。

しかしながら、「役職定年制で世代交代を進め、定年再雇用でシニア人材も従来以上に活用する」戦略は、「シニア人材のモチベーション低下や現役世代へのネガティブな影響の波及」等のマイナスをもたらします。このマイナスを克服する施策の困難度は、極めて高いと言わざるを得ません。

以上のような状況を、シニア雇用に関する企業の戦略として俯瞰すると図1のようにたどることができます。

図1 シニア雇用に関する「戦略の積み木」



出所：筆者作成

これは、戦略の積み上げとしての合理性を「積み木」にたとえたメタファーです。

まず、積み木の土台には、「要員戦略の一環としてシニア雇用を拡充」を“基本戦略”として置いていきます。

その上で、どのようにシニア雇用を拡充するか“個別戦略”の選択肢として「定年延長・廃止」と「定年再雇用」の二つを置きます。

「定年延長・廃止」の上には、「関連戦略」として「役職任期制」を置きます。「役職任期制」は、役職に1年等の任期を定め、任期満了時には必ず任用し直す仕組みです。是々非々で世代交代を進めつつ、シニアのモチベーション低下等の防止も両立する戦略といえます。

この上には、「適所適材」の“統合戦略”を積み上げています。

他方、「定年再雇用」の上には「役職定年制」を置きます。加齢とともに役職定年、定年再雇用と強制的に世代交代を進めることを優先した戦略といえます。

この上には、伝統的な「適材適所」の“統合戦略”を置くこととなりますが、仮に適材であったとしても年齢で強制的に適所から外していく構えになりますから、戦略的な積み上げとして無理のある「適材適所」の積み木は揺らぎ、落っこちそうになっています。

## 2. 「積み木」のメタファーにより純粋に理屈で考えると

このメタファーの示唆①～③をもとに専ら理屈で考えていくと、次のように整理できるのではないのでしょうか。

### 【示唆①】役職定年制は、定年再雇用と親和的。定年延長・廃止とは非親和的

役職定年制は年齢で役職を一律に降りて後進に道を譲る仕組みです。

同じく年齢で労働契約を切り替える定年再雇用と同様の価値観に支えられていますから、これらは親和的ということが出来ます。

もちろん、定年延長や定年廃止の上で役職定年制を採用することもできますが、新たな課題を抱えることにもなりそうです。

例えば、元々役職定年が55歳に設定されていたとして、60歳定年を65歳に延長するとき、役職定年も60歳等に繰り下げたら、役職定年制の世代交代機能が後退することにもなります。これは中堅・若手世代にとってはネガティブな制度変更と映るでしょう。

だからといって、役職定年を55歳に留めおくとポストオフされたシニア人材の人員構成比がさらに高まります。このシニア人材のモチベーション低下対策は前述の通り難問です。

たとえ様々な施策を動員しても弥縫策に留まると考えます。対象となるシニア人材の能力を十分に引き出すというよりも、一定のモラルを保って安定的に働いてもらうように持っていくのが限界だろうという意味です。

ゆえに役職定年制は定年延長・廃止と親和的ではない、ということになります。

### 【示唆②】定年延長・廃止には役職任期制が親和的。それらと「適所適材」戦略が親和的

役職任期制は、役職に1年等の任期を定めて期日によって任用を見直す仕組みです。年齢とは関係なく是々非々で任用を検討します。

各組織・職位が先にあり、誰を任用するか判断を組織運営という観点からアップデートする仕組みですから、必然的に「適所適材」の仕組みになります。

仮に「定年延長・廃止+役職任期制」としたにもかかわらず、伝統的な「適材適所」型の任用を続けたらどうなるのでしょうか。

「適材適所」の任用は、まず「人」を見ます。その人が有能であるかどうかを先に見るので、例えばシニアの役職者が、まだ十分にその職位の任に堪えるのであれば「再任してもよいかな」という判断に流れやすくなります。このような判断が多くなるのであれば、役職任期制を導入しても世代交代を進めることは難しいでしょう。

これに対して「適所適材」の任用とは、まず「組織・職位」を考え、次いで「誰を任用するか」を検討します。これらの中には、時間軸も含まれます。中長期的な将来の組織を展望し、その職位にどのような人材を任用しておくべきか、という順序で考えます。

このため、任期ごとの任用の判断は、将来展望を含めた、より戦略的なものとなります。

いま目の前にある「適材適所かどうか」の一点にのみ縛られるのではなく、戦略的な大局観で組織・職位を見渡して、「この職位については、中期的にみて世代交代の必要性が高い」ということになれば、「十分に任に堪えうる現任者」から「現在はまだまだであったとしても、任用後の成長も期待する新任候補者」への交代を意思決定するわけです。

この戦略選択のポイントは、まさにこの意思決定を会社として真になしうるか、という部分です。どうしても「人」の顔を見てしまったりして「あの人は同期の中でも有能なのに、早く交代させて良いのか？」といった様々な逡巡に惑わされることなく、意思決定することが求められます。この会社としての意思決定を支えるのが「組織・職位」をまず考える原理原則であり、それを近年「適所適材」と呼んでいるわけです。

## 【示唆③】「定年再雇用＋役職定年制」戦略は、伝統的な「適材適所」戦略の困難度も高める

「定年再雇用」と「役職定年制」は親和的であり、伝統的な「適材適所」戦略とも相性がよいように思えます。

しかし積み木のメタファーでは、「適材適所」は揺らぎ、落っこちそうになっています。

シニア雇用の拡充を定年再雇用と役職定年で進めるアプローチは、伝統的な「適材適所」の人材マネジメントも効果的ではないことを示唆しています。

伝統的な「適材適所」の人材マネジメントが効果的なのは、どのような状況でしょうか。

「適材」つまり「人」をみて「適所（特定の職位）」に任用できる状況というのは、概して任用される職位がふんだんにある状況です。例えば、事業が右肩上がりに成長し組織も拡大していて、任用する職位に冗長性を持たせて設定できる状況です。

これに対して、シニア雇用の拡充を定年再雇用と役職定年で進めるアプローチは、現任者が「役職定年に達した」ときに職位が後任者にバトンタッチされ、現任者本人はポストオフとなります。このタイミングは、後任者が「適材」となっているか否か関係なく訪れますし、ポストオフ後に現任者が「適材として適所に」任用されることは稀です。

よって、雇用の拡充を定年再雇用と役職定年で進めるアプローチにも、伝統的な「適材適所」の人材マネジメントは、実はマッチしないのです。

## 3. 従業員にとってこれらの戦略はどう映るか

視点を変えて、シニア雇用の拡充が従業員個人からどう見えるのか、考えてみましょう。

まず、「定年延長・廃止+役職任期制」で「適所適材」の人材マネジメントが行われているのであれば、そもそも年齢による「現役世代とシニア人材」といった分断はありません。

「自身は今現役だが、もうすぐシニアだ」という発想に陥る必要がないため、「自分はどのような仕事をしたいか、どのようなキャリアを歩みたいか、どんな well-being を実現したいか」等、最終的にリタイヤするまで、自分を主語にして考えることができます。

これに対して、「定年再雇用+役職定年」で伝統的な「適材適所」の人材マネジメントが続けられている環境では、従業員個人は自律的なスタンスに立つことが難しくなります。

従業員は、時系列に次のプロセスを受け身で受け止めていくことになるからです。

「前任者の役職定年で就任」⇒「自身の役職定年によるポストオフ」⇒「定年再雇用」  
(前任者の年齢による) (自身の年齢による) (同左)

いわば、「年齢というベルトコンベアに乗って粛々とキャリアが刻まれる」のを受け入れていくこととなります。年齢そのものは自身の努力では何ともしがたいものですから、従業員個人は成す術がありません。「自分を主語にすることが難しく、結果的に主語を会社にして受容していくしかない」ということになるでしょう。

自分の努力でどうすることもできない中「前向きにイキイキと働いてください！さあ、元気を出して！！」と背中を押されても、素直にその気になることは難しいと考えられます。

このような環境は、例えば真面目でプライドの高い従業員にとって「会社の中で無力感を意識させ続けられている」と映っても不思議はないでしょう。

メンタルヘルスの観点では、このような年齢を起点とした役職定年や定年再雇用は「うつ」等のメンタルヘルス不調につながるリスクさえあります。

役職定年も定年再雇用も、その年齢を境にした仕事や処遇のギャップが大きければ大きいほど、本人には大きなストレスとなります。役職定年後や定年再雇用後はそのストレスにさらされ続けることになり、メンタルヘルス不調に発展する可能性すらあるわけです。

いまいちど戦略的な観点で捉えなおすと、「定年再雇用+役職定年制」戦略には、組織・人員の活性度を低下させる面があり、企業にとってそのようなリスクを敢えてとって、半自動的に世代交代を進めるメリットを追求することが果たして得策なのか、十分に検討する必要があることを確認しておきたいところです。

## 4. 世代交代とシニア活用の「両立」に向けて

「定年延長・廃止+役職任期制」戦略は、世代交代とシニア活用を両立するアプローチでもあります。

役職任期制では、是々非々で世代交代も会社の意思として進めていくこととなります。よって「世代交代という意味で役職を離れるシニア人材」は出ます。

しかし、例えば 65 歳まで定年を延長したとして、65 歳まで、ある人材をポストに任用し続けるケースも適任者であればありえる制度ですので、そうなれるように努力し続けるのも本人の自由です。



他方、会社は「役職任期制のなかで、現認者が十分に有能であっても、世代交代も重要と考えているので、新任候補者がまだ十分に育っていなくても世代交代を進める」等の基本的な方針を示す必要があります。

また、その方針に基づき世代交代を進めるとき、ポストを降りてもらふことになる前任者に用意できる職位がどのようなものかも示すことが重要です。

できるかぎりやりがいのある職位を開発する努力をしたとしても、任期でポストを降りるギャップは相応に大きくなるケースがあるでしょう。

それでも「自分を主語にして」歩む道を考え選択することができるのであれば、本人の自律的なマインドや行動の火は消えていない、ということになります。そのような状態にどうしたら持っていけるのか、を考えていく必要があります。

この点については、引き続き号を改めて考えていきたいと思えます。

本稿における意見にかかわる部分および有り得るべき誤りは、筆者個人に帰属するものであり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

#### 参考文献

下園壮太「50歳からのココロの疲れをとる習慣」2023年

## 非課税投資の大本命！新 NISA の活用

MUFG資産形成研究所 所長 日下部 朋久

2024 年 1 月より NISA 制度がリニューアルされ、非課税投資の枠が大幅に増えます。これまで有価証券投資を実践されていた方はもちろんのこと、これから始めようと考えている方にも、新 NISA はメリット満載ですので、効果的に利用できるようご案内したいと思います。

### 1. 新 NISA を理解する

NISA は少額投資非課税制度の愛称で、Nippon Individual Savings Account の頭文字を取ったものです。通常、英語表記では「日本」を Japan とすることが多いのですが、あえて Nippon としています。公募に寄せられた中から選ばれましたが、NISA(ニーサ)は優しい語感で親しみやすいということだったのでしょう。ニーサとなったおかげで、その後、愛すべきキャラクター「つみたてワニーサ」も登場しました（注 1）。



#### (1) 非課税制度とは

NISA は、一定の要件を満たした投資からの配当金や売却益が非課税となる仕組みです。通常（総合課税を選択しなければ）、配当金や売却益などの金融所得には約 20%（所得税 15%、復興特別所得税 0.315%、住民税 5%）課税されます。NISA の利用でこれが非課税となります。この優遇措置には限度額があり、投資元本の額で枠がはめられています。この枠が 24 年 1 月から大幅に拡大されることとなります（注 2）。

#### (2) 非課税枠は 1800 万円まで拡大

現行の一般 NISA、つみたて NISA と比較しながら、新 NISA について解説していきます。なお、ジュニア NISA もありますが、こちらは 2023 年で廃止（新規申し込み不可）となります（既存設定分の非課税措置は継続）ので説明は割愛します。


現行制度では毎年、一般 NISA、もしくはつみたて NISA どちらかを選択することになり、同じ年で両制度の併用はできません。新 NISA では、一般 NISA が成長投資枠に、つみたて NISA はつみたて投資枠に衣替えをするとともに併用が可能になります。

最大の見直しは、非課税枠の大幅拡大です。一般 NISA では年間 120 万円、最大 600 万円、つみたて NISA では年間 40 万円、最大 800 万円が限度でしたが、新 NISA では年間の成長投資枠 240 万円、つみたて投資枠 120 万円、併用可能なので合計年間 360 万円が非課税枠となります。そして、最大投資枠は 1800 万円と大幅増で、現行の一般 NISA の 3 倍の規模になります。なお、最大 1800 万円の枠のうち、成長投資枠では 1200 万円が限度になります。その場合、つみたて投資枠は残りの 600 万円（1800-1200）が限度になります。一方、つみたて

投資枠について限定された枠の設定はありませんので、最大 1800 万円が限度となります（その場合、成長投資枠は 0 円）。

新 NISA は現行制度とは別制度になるため、現行制度で投資した商品は現行の非課税措置が継続されます。注意すべきは、非課税期間が終了した商品そのまま新 NISA にロールオーバー（引き継ぎ）ができない点です。新 NISA においてあらたに購入する必要があります。

（図表 1）非課税投資枠の比較

	現行制度		新NISA	
	一般NISA	つみたてNISA	成長投資枠	つみたて投資枠
2023年 (まだ使える!)	120万円	40万円	—	—
2024年以降	積立不可	積立不可	240万円	120万円
最大投資枠	600万円	800万円	<b>1800万円</b> うち成長投資枠1200万円	

× 併用不可 (現行制度) / ○ 併用可 (新NISA)  
 □ ロールオーバー (新NISA)

出所：筆者作成


なお、現行 NISA は 12 月まで存続していますので、今年分の非課税枠をまだ使っていない方は、今からでもぜひ利用してはいかがでしょうかと思います。

### (3) 非課税枠の再利用が可能

現行一般 NISA の非課税期間は 5 年、つみたて NISA は 20 年です。したがって一般 NISA であれば 5 年経過で課税口座に移行することになります。新 NISA では成長投資枠、つみたて投資枠いずれも期間は無期限になり、大きな改善が図られています。

ただ、現行の一般 NISA では 5 年経過後、その年の新しい非課税枠へのロールオーバーが認められていますので、ずっと同じ銘柄を保有し続けるなら実質的に 5 年以上の運用が可能でした。

(図表 2) 非課税期間の比較

	現行制度		新NISA	
	一般NISA	つみたてNISA	成長投資枠	つみたて投資枠
非課税期間	5年間	20年間	<b>無期限</b>	
非課税枠の再利用	<b>不可</b>		<b>可能</b> 簿価残高で総枠管理・売却の翌年以降に再利用	
損失の通算	① 売却時に他の金融所得との損失通算不可 ② 課税口座移行時の額が(損失があっても)取得価格となる		同左 (非課税期間が無期限となり、損失状態での課税口座移行が避けられ、②が回避可能となった)	

出所：筆者作成

次に、非課税枠の再利用についてですが、NISA で保有資産を非課税期間の途中で売却した場合、その残高減少分を利用して NISA で新たな投資はできませんでした。それが再利用不可という意味です。一般 NISA の場合、5 年間で非課税期間が終了しますので、5 年たてば新しい非課税枠が発生し、そこで買うことが可能となります。したがって非課税枠をできるだけ長い期間使おうと思うと、売買のタイミングは非常に難しいものになります。これが新 NISA では、非課税枠の再利用が可能となります。売却した翌年、最大投資枠の残額が売却資産の取得時の価格（簿価）分、回復しますので、売買のしやすさが改善します（ただし年間の投資枠は変わりありません）。

一方で、弱点であった損失の通算不可については新 NISA においても変わりありません。通常の課税口座であれば、もし損失を出して売却をすれば、他の課税対象となる利益と相殺することが可能ですが、NISA は損失を通算することができないのです。

現行制度では、5 年たって課税口座に移行する場合にも影響しており、移行時に損失があった場合、移行先の課税口座の取得価格は前の簿価ではなく、移行時の時価が取得価格になります。意味するところは、たとえば課税口座移行後、前の簿価まで時価が戻って売却した場合は、移行時の時価からみた収益が課税対象となってしまいます。この点も変わってはいませんが、あえて言うと、非課税期間が無期限になったことで、損失状態で持ち続けられれば、つまり塩漬けすれば図表 2 の②は回避できるようになったということ是可以します。


#### (4) 投資可能商品の制約

投資可能商品については、成長投資枠は現行の一般 NISA とほぼ同じになります。上場株式や ETF、REIT、公募株式投信などになります。ただし、新 NISA 対象商品の要件に該当する必要があります（図表 3）。投資信託については信託期間が無期限または 20 年以上、ヘッジ目的以外でデリバティブ取引がないもの、毎月分配型でないことが要件としてあり、投資可能商品は投資信託協会の HP に順次掲載されています（注 3）。上場株式については、

整理・監理銘柄は除外されています。いずれも長期投資に資するものとしての要件となっています。

つみたて投資枠は基本的に現在のつみたてNISAと同じ扱いになります。つみたて投資の趣旨に合致する投信およびETFが金融庁に指定されることとなります(注4)。結果的にインデックス型の株式投信が大半になっています。債券のみの投信や毎月分配型の投信は対象外となり、ここはつみたてNISAと変わりありません。

(図表3) 投資可能金融商品について

	現行制度		新NISA	
	一般NISA	つみたてNISA	成長投資枠	つみたて投資枠
投資可能金融商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>上場株式</li> <li>ETF(上場投信)</li> <li>REIT(不動産投信)</li> <li>公募株式投信</li> </ul>	長期・積立・分散投資に適合の投信、ETF(インデックス投信が大半)	現行一般NISAと同様(下記要件を満たさないものは除外)	現行つみたてNISAと同様
新NISA対象商品の要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>信託期間が無期限または20年以上</li> <li>ヘッジ目的以外でデリバティブ取引による運用を行わない</li> <li>毎月分配型でない</li> <li>成長投資枠において、整理・監理銘柄を除外</li> </ul>			


出所：筆者作成

つみたて投資枠にラインナップされる投信は、法令等の規定に合致した商品群であり、運用コスト等も非常に低廉となっています。成長投資枠における投資先で選択に困った場合は、まずはつみたて投資枠で採用される銘柄から選択する方法も一法であると思います。

## (5) 新NISA よくある質問

新NISAについてのよくある質問を図表4にあげました。内容は記載のとおりですが、④については、前述の図表2で説明した損失の通算ができないデメリットに関する質問で、損失の通算が必要となる投資スタイルの場合は課税口座を利用した方が良いケースがありうることを回答しています。

(図表 4) 新 NISA よくある質問

	質問	回答
①	現行NISAを利用しているが、手続きは？	現行の一般NISA、つみたてNISAを利用している場合は、今のNISA口座がある金融機関に <b>自動的に新口座</b> が開設される見込み。
②	値上がりすると、非課税枠は減るのか？	<b>非課税限度額は簿価残高</b> (取得時の価格)で管理され、時価の増加分は枠に影響しない。
③	つみたて投資枠の積立額の変更は可能？	現行と同様、毎月同額の積立が基本となるが、 <b>契約変更で積立額変更も可能</b> 。ボーナス月の増額も可能。
④	あえて課税口座を利用した方が良いケースは？	投資をしたい商品がNISA対象であれば原則NISAを利用すべきだが、 <b>短期投資などで損失を損益通算しながら機動的に運用したい場合は、課税口座の方が良いケースがある。</b>

出所：筆者作成

ここまで、現行 NISA と新 NISA の相違点を中心に確認してきましたが、新旧 NISA に通ずる理念として、あくまで長期投資の視点を大切にしていることがわかります。対象商品の縛りや成長投資枠に制限を設けたことなどです。その中でも非課税枠の再利用を可能としたことは、前進したものと評価できます。これは非課税期間を無期限にすることの必然とも言えますが、一度買ったら投資妙味が失われても塩漬けになりやすいという、本末転倒の投資を避けることができます。もちろん、改正に乗じて商品販売サイドにおいて商品を頻繁に売買するよう促す行動はあってはならないと考えます。この点については金融庁が法令に基づき監督およびモニタリングを実施することになっています。

## 2. 新 NISA の利用にあたって

新 NISA を利用するにあたって、いくつか整理しておくべき事項について確認したいと思います。

### (1) NISA か課税口座か

新 NISA に限らず、非課税口座が利用可能な場合は、上述の図表 4 の④のようなケースを除けば、資産形成目的において使わずにおく理由はあまりありません。非課税枠以上に金融資産を保有している場合では、多くの収益をあげる（非課税額が大きくなる）と考えられるものから優先して非課税枠を利用することが考えられます。

例として NISA から外れますが、確定拠出年金では定期預金など元本確保型の商品の購入が可能です。家計全体で考えて、利息がほとんどない（ほとんど課税額のない）定期預金は課税口座で保有し、株式投信などを確定拠出年金で保有することが考えられます。

### (2) 老後資産形成には NISA か iDeCo か

老後資金の形成にあたって、NISA か iDeCo かどちらを利用すべきかという論点です。

(図表 5) 新 NISA と iDeCo の比較

	新NISA(24年1月～)	iDeCo(イデコ:個人型確定拠出年金)
利用対象	18歳以上の国内在住者	国民年金加入者(加入可能条件あり)
投資対象商品	上場株式・投資信託等(図表3参照)	投資信託・定期預金等元本確保型商品
掛金の所得控除	なし (課税所得が少なければ影響小)	あり
引き出し	自由(引き出し後、翌年枠が復活)	原則60歳以降 (60歳時点で通算加入者等期間が10年に満たない場合は、年数に応じて61～65歳)
引き出し時課税	なし	あり(年金:雑所得、一時金:退職所得)
金額枠	総額 <b>1800</b> 万円 (簿価残高、再利用可)	職業・企業年金等の条件により拠出限度額に相違あり (例)企業年金がない企業勤務者 年間 <b>276,000</b> 円

出所:筆者作成

本来、iDeCo は老後資金確保のための税制措置ですから、趣旨から考えると iDeCo をまず利用ということになります。原則 60 歳以降でなければ引き出しのできない点が不人気の iDeCo ですが、その制約こそが老後資金の確保の観点で重要であると思います。ただその他の条件において iDeCo については利用しにくい点があります。職業や企業年金の加入状況などによって拠出可能額が大きく異なることや、所得税制の違いや、退職所得税制の見直し議論がスタートしていることなどです。したがって、現状、単純に iDeCo を推奨するものではありませんが、ご自身の iDeCo 拠出可能額やその他の条件を勘案の上、可能であれば NISA との併用が非課税制度を最大限利用するといった観点で望ましいと思います。

(図表 6) 新 NISA か iDeCo か



出所:筆者作成

### (3) 成長投資枠かつみたて投資枠か

成長投資枠、つみたて投資枠をどのように使いわけるかという論点です。

#### 【一般 NISA 活用派】

これまで一般 NISA を十分活用してきており、今後も同じような投資を続けたいと考えている場合は、成長投資枠の利用が向いています。これまで限度額が 600 万円でしたので、倍増させることができます。その場合、仮に 1200 万円の枠を使い切ったとしても、つみたて投資枠の 600 万円が残ります。つみたて投資枠は対象商品が限定的であり、いわゆる長期・積立・分散投資に適合する商品ばかりとなります。資金に余裕があるなら、ご自身の成長投資枠における投資スタイルにかかわらず、資産形成の基本となるリスクコントロールが容易な、次に紹介する長期・積立・分散投資の実践を行うことをお勧めしたいと思います。

#### 【NISA 初心者】

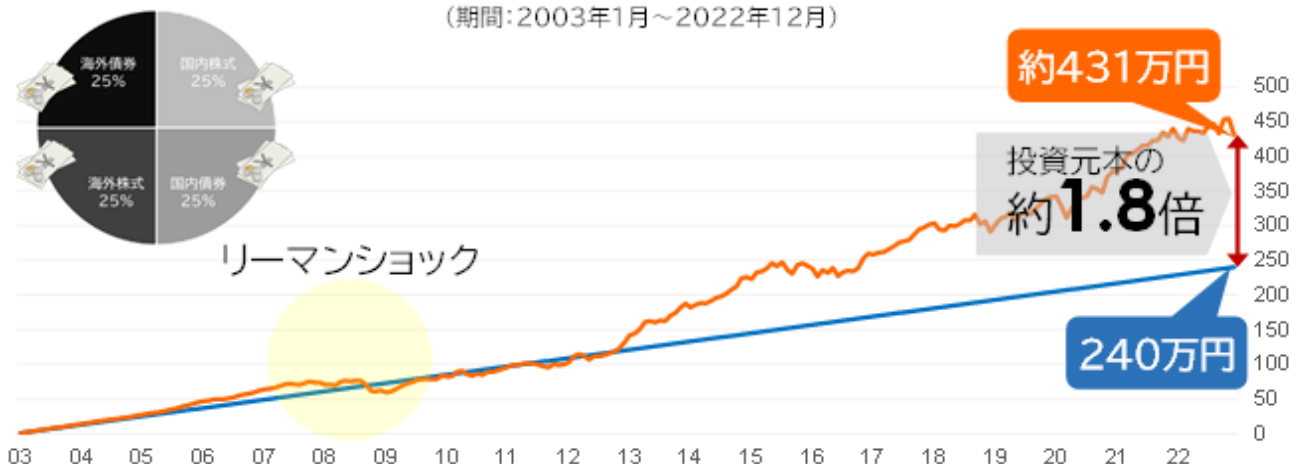
これまで一般 NISA はあまり利用していない、よくわからず始めてしまった、つみたて NISA を利用している、といった方の場合です。投資の学習をし、成長投資枠を利用してさまざまな投資にチャレンジすることも結構ですが、そこまで手を広げられない方は、長期・積立・分散投資を行うことをお勧めします。基本的にはつみたて投資枠を活用すると良いですが、年間の積立可能額に余裕があれば成長投資枠も利用して、つみたて投資枠の商品を購入すると良いと思います。留意点としては、家計の総資産や収入に対して投資資産の割合が大きくなってくるとリスクコントロールを十分考える必要が生じます。その場合、リスクがある程度抑えられたバランス型の投信が選択肢になってくるでしょう。

長期・積立・分散投資のイメージを得るため、図表 7 は国内外の株式・債券へ均等に投資するバランスファンドを設定して、2003 年からの 20 年間の各資産の収益率の実績をあてはめたシミュレーションを行いました。毎月 1 万円、20 年間で合計 240 万円を投資し、20 年後、約 431 万円まで残高は増加したといった結果です。収益性はさほど高くないですがリスクがコントロールされている結果になっています。知識・経験に不安がある方は、ファイナンシャルアドバイザーなどの専門家に相談することも検討いただきたいと思います。

(図表 7) 長期・積立・分散投資のシミュレーション

### 毎月1万円を20年間、国内外の株式・債券へ均等に投資した場合

(期間:2003年1月~2022年12月)



\* グラフに示された実績は過去のものであり、将来の投資収益を保障するものではありません。  
\* 毎月末に資産の比率が均等になるように配分を戻したものと計算(売買等にかかるコストは考慮せず)  
\* 国内債券: NOMURA-BP 総合、外国債券: FTSE世界国債インデックス(除く日本、円ベース)、国内株式: 東証株価指数(TOPIX)(配当込)、外国株式: MSCIコクサイインデックス(配当込、円換算ベース)

出所: リフィニティブのデータより著者作成



#### (4) 高齢者は利用しない方がよいか

一般に、高齢になると収入が減少し資産の取り崩し期となることから、リスクを伴う投資は控えるべきではないかとの話をよく伺います。言わんとすることはわかりますし、保守的な一般論として、当てはまる方がいらっしゃると思います。ただ、高齢期になればなるほど、ライフプラン、収入および保有資産の額、運用リスクに対する考え方、リスク許容度など、人それぞれとなり多様化します。したがって投資を行うべきか否かを一言で結論付けることはできません。少なくとも、高齢期の資産運用の考え方について良く理解した上で、活用の判断をすべきだと思います。よくわからないので何もしないという判断はできれば避けたいと思います。

平均像で見れば、高齢者ほど金融資産を多く保有している実態があります。おそらく生活費として資産の取り崩しに頼っていない方が相当数いらっしゃると思います。取崩しを行っている方についても、ある程度、家族に財産を残そうと考えている方は多いのではないのでしょうか。もしご自身のライフスタイルが上述のようであれば、投資期間はまだまだ長いということになります。このような資金性格を考えると高齢となっても投資を行うことが十分可能です。

一方で、例えば退職金を元手に一山当てようと、準備なく投資を始める方がいらっしゃいます。十分な知識・経験がない場合は専門家とよく相談して始めることをおすすめしたいと思います。できれば退職金を手に入れる前に投資経験を積むことが望ましいと思います。

大切なのは、高齢期の投資は心の安定を損なってまでしてはいけないということです。高齢になって心穏やかに暮らせないのは避けたいと思います。例えばわずかでも損失が発生したときに「失敗した！」と感じる方の心理的なダメージは、若年者に比べ大きいと思います。一方で、万一投資がうまくいかなくても、「少し辛抱して暮らせば良いさ」とか、「子供への承継資産が少し減ってしまうけどしょうがない」などと思える方は、十分投資が可能だと思います。

新 NISA はいまだかつてない、大型の非課税制度となります。ぜひその特徴を理解した上で、それぞれのライフスタイルにあった投資にチャレンジしていただければ良いと思います。

なお、本稿における意見にかかわる部分および有り得るべき誤りは、筆者個人に帰属するものであり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

(注 1) 「つみたてワニーサ」について (金融庁 HP)

[https://www.fsa.go.jp/policy/nisa2/wa\\_nisa/index.html](https://www.fsa.go.jp/policy/nisa2/wa_nisa/index.html)

(注 2) NISA 特設ウェブサイト (金融庁 HP)

<https://www.fsa.go.jp/policy/nisa2/index.html>

(注 3) NISA 成長投資枠の対象商品 (投資信託協会 HP)

[https://www.toushin.or.jp/static/NISA\\_growth\\_productsList/](https://www.toushin.or.jp/static/NISA_growth_productsList/)

(注 4) 現行つみたて NISA の対象商品 (金融庁 HP)

<https://www.fsa.go.jp/policy/nisa2/about/tsumitate/target/index.html>

## 無料放送、有料放送

年のせいか、昔に比べて就寝時刻が早まっている。在職中もそれほど夜更かしではなかったが、それでも 11 時近くまでは起きていたものだ。しかし、今では 9 時を少々過ぎた頃には眠くなって寝床につく生活を続けている。夜の時間帯はたいていテレビを見ることにしていて、地上波・BS の他、有料の CS 放送も利用している。7~8 時台はスポーツ中継が中心だが、それ以外では再放送の時代劇を好んで見ることが多い。刑事ものや推しの女優が出演するドラマも見たいのだが、それらの放送時間帯は 9 時以降であることが多く、したがって、録画をして翌日以降に見ることになる。

デジタル技術等の発達のおかげで、録画による再生でも画質・音質の劣化はないし、長時間の録画も、さらに同時帯の複数の番組の録画も可能である。また、再生の際に、CM を飛ばして見る事ができるというメリットもある。録画した番組は CM を飛ばして見るというクセがついているせいか、リアルタイムで放送されているドラマを見ている際にも、CM が始まるとリモコンに手を伸ばしてしまうことがある。

テレビあるいはネット等での配信サービスには、視聴者が直接対価を支払う有料放送と、支払わない無料放送とがある。当然のことだが、サービスを提供する事業者がコストを回収し収益を確保するためには、何らかの方法でサービスの対価を得る必要がある。無料の場合は、CM を流して収益を確保するという手段が一般的である。録画での視聴で CM をスキップするのは、CM のスポンサーに対しては申し訳ないが、リアルタイムで見ている CM 時間に席を立つのと同じだと思うことにする。なお、YouTube は無料だが、広告をスキップするためには一定額を支払う必要があるそうだ。筆者も YouTube は視聴するが、料金を払ってまでも CM をスキップしようとは思わない。

視聴者が直接対価を支払うという形態は、公共放送である NHK を別として長らく日本にはなかったが、現在は CS 放送やネット配信等、有料でコンテンツを提供する事業者が増加している。視聴者はこれらの事業者の中から、良いものを安く提供してくれるところを選択していると考えられる。過去の映像作品など作品の評価が定まっている場合は価格が鍵を握ることになるが、スポーツや音楽、演芸などのライブイベントあるいは新作のドラマ等は、いかに良いコンテンツを提供できるかが勝負になると考えられる。人気の高いイベントを独占的に提供できれば収益に大きく貢献することになるのは明白で、結果的に優秀なコンテンツの囲い込み競争が行われる可能性がある。こうしたコンテンツ獲得競争の激化が視聴料の高騰につながる懸念も想定される。こうなると良いモノを安く提供してほしいという視聴者の期待は裏切られることになりかねない。需給関係で価格が決定されるのは経済の常ではあるが、オリンピックやサッカーのワールドカップの放映権料なども非常に高騰したと聞いている。幸い、東京オリンピックは無料でみることができたが、次のパリオリンピックの放映権料は物価上昇や為替変動の影響も受けると考えられ、果たして無料でみることが出来るのだろうか。

2023 年 9 月 11 日  
アナリスト 久野 正徳



---

本資料は、お客様に対する情報提供のみを目的としたものであり、弊社が特定の有価証券・取引や運用商品を推奨するものではありません。


本資料に記載している見解等は本資料作成時における見解等であり、経済環境、企業動向の変化や相場変動、労働法制、年金制度や税制等の変更によって予告なしに内容が変更されることがあります。また、記載されている推計計算の結果等につきましては、前提条件の設定方法によりその結果等が異なる場合がありますので、充分ご注意ください。

本資料は、弊社が公に入手可能な情報に基づき作成したものです。その内容の正確性・完全性を保証するものではありません。施策の実行にあたっては、実際の会計処理・税務処理等につき、顧問会計士・税理士・社会保険労務士等にご確認くださいようお願い申し上げます。

本資料の分析結果・シミュレーション等を利用したことにより生じた損害については、弊社は一切責任を負いません。

本資料の著作権は三菱 UFJ 信託銀行に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを禁じます。

本資料で紹介・引用している金融商品等につき弊社にてご投資いただく際には、各商品等に所定の手数料や諸経費等をご負担いただく場合があります。また、各商品等には相場変動等による損失を生じる恐れや解約に制限がある場合があります。なお、商品毎に手数料及びリスクは異なりますので、当該商品の契約締結前交付書面や目論見書またはお客様向け資料をよくお読み下さい。



三菱UFJ信託銀行株式会社 年金コンサルティング部  
〒100-8388 東京都千代田区丸の内 2-7-1 三菱 UFJ 銀行本館ビル

[www.mufg.jp](http://www.mufg.jp)