

三菱 UFJ 年金情報

Mitsubishi UFJ Pension Report

2024 年 6 月号

世界が進むチカラになる。

三菱UFJ信託銀行



《次期年金改革に向けて その12》	
社会保障審議会 第33・34回企業年金・個人年金部会と アセットオーナー・プリンシプルに関する作業部会の概要	
トータルリワード戦略コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏	1
《歴史を振り返る その2》	
企業年金の歴史②～財政/会計基準～	
トータルリワード戦略コンサルティング部 フェロー 阿久津 太	8
《パーパス経営的人事考 その10》	
キャリア自律を促す人材ポートフォリオ管理	
トータルリワード戦略コンサルティング部 人事戦略室 プリンシパル 若山 秋雄	19
《情報開示》	
日本におけるサステナビリティ情報の法定開示の動向	
トータルリワード戦略コンサルティング部 フェロー 阿久津 太	24
《時事のつぶやき》	
株主総会集中時期にマネジメント層に関し思うこと	
人事コンサルタント 堀田 達也	35

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>

社会保障審議会 第 33・34 回企業年金・個人年金部会と アセットオーナー・プリンシプルに関する作業部会の概要

トータルリワード戦略コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏

社会保障審議会 第 33 回企業年金・個人年金部会（以下、企・個部会）では、前回示された企業年金・個人年金の課題に関する「議論の中間整理」の最終確認が行われ、承認されました。第 34 回企・個部会では、政府が示した「資産運用立国実現プラン^{注1}」の中の「加入者のための運用の見える化」について、事務局から開示内容及び開示方法に関する案が示されました。大きな異論はなく大筋合意され、詳細の開示項目等は引き続き事務局で検討することとされました。

一方、本誌 4 月号でご説明した、今年夏に公表する予定の「アセットオーナー・プリンシプル」を策定するための「アセットオーナー・プリンシプルに関する作業部会」（以下、作業部会）での検討が進められ、第 3 回作業部会において「アセットオーナー・プリンシプルのアウトライン」が示されました。

本稿では、これらの議論の概要についてお伝えします。

1. 第 33 回企・個部会の概要

第 33 回企・個部会（2024 年 3 月 28 日）では、第 32 回企・個部会で示された「議論の中間整理（案）」に対して、事務局から一部修正及び追加された資料が再度提示され、大きな異論はなく承認されました（図表 1）。なお、本資料は次期改正に向けた論点を中間整理としてまとめたものであり、次期制度改正項目を示したものではありません。どのような制度改正が必要となるのか、今年の年末に向けて、論点ごとに更なる議論が進められていく予定です。

（図表 1）社会保障審議会企業年金・個人年金部会における議論の中間整理

視点1	➤ 国民の様々な働き方やライフコースの選択に対応し、公平かつ中立的に豊かな老後生活の実現を支援することができる私的年金制度の構築 ①拠出の在り方、②給付のあり方、iDeCo加入可能年齢の引上げ、④iDeCo受給開始年齢の引上げ、⑤特別法人税等
視点2	➤ 私的年金制度導入・利用の阻害要因を除去し、より多くの国民が私的年金制度を活用することができる環境整備 ①私的年金の普及拡大、②iDeCoプラスの要件見直し、③簡易型DCについて、④手続きの簡素化、⑤ポータビリティ等
視点3	➤ 制度の運営状況を検証・見直し、国民の資産形成を促進するための環境整備 （資産運用立国実現プランを踏まえて） ・DB・DC共通の課題：①加入者のための見える化の充実、②DB・DCのガバナンス強化等 ・DBの環境整備：①DBの運用力向上、②DB加入者のための運用の見える化、③その他（給付減額判定基準、保証期間の上限や非継続基準における予定利率のあり方等） ・DCの環境整備：①運営管理機関、事業主、加入者本人の各段階における適切な運用方法の選定、②DCの加入者のための運用の見える化、③投資教育の充実、④指定運用方法の見直し、⑤自動移換時の事業主による周知の徹底等

出所：厚生労働省「社会保障審議会企業年金・個人年金部会における議論の中間整理」（2024.3.28）より筆者作成

(1) はじめに

公的年金と私的年金は相まって高齢期などにおける国民の生活の安定を図ることを目的としていることから、それぞれの機能を維持、強化しつつ、適切な役割分担と連携を進めていく必要があることが明記されました。しかし、これについて委員意見として「私的年金は公的年金を補完あるいは代替するものなのか、そうであれば私的年金にどのような役割を持たせるのかといった議論を行っていくべき」ことや、「公的年金と私的年金は目的や役割もさることながら、対象者や支給期間などの機能面も大きく異なるため両者は完全なる補完あるいは代替の関係にはない」との意見、さらに「私的年金は公的年金の上乗せや補完だと言われるが、(DBDC) 法令上は「相まって」であり、公私の連携、役割の在り方は柔軟に考えてよい」との意見があることが明記されました。

これについては、過去の厚生労働省企業年金研究会「企業年金制度の施行状況の検証結果」(2007 年 7 月) では、「今後の企業年金制度の方向性としては大きく分けて次の 2 つの方向が考えられる。ひとつは「① 労使合意を基本とした企業や従業員の実情及びニーズを踏まえたでできる限り自由な制度」であり、もうひとつは「② 公的年金との関係を重視した従業員の老後所得保障機能をより強化した制度」であるが、この 2 つの方向性について現時点において「企業年金の今後の方向として、さらにどのような方向を目指すべきかについては関係者間でコンセンサスがある状況にはない」とまとめられ、現時点においてもどちらの方向性を目指すべきなのかは確定していません。日本の企業年金制度の多くは退職金を原資とした労使合意に基づく労働条件としての従業員処遇であり、税制優遇がなされているからと言って公的年金を補完しなければならないものとは言えない性格を持っています。企業年金の役割を考える際には、労働条件・従業員処遇のひとつとして、公的年金と「相まって」従業員の老後所得保障をいかに担うことができるのかという議論を積み重ねていく必要があると考えます。

(2) 視点 1：豊かな老後生活を支援する私的年金の構築

1 つ目の視点として「国民の様々な働き方やライフコースの選択に対応し、公平かつ中立的に豊かな老後生活の実現を支援することができる私的年金制度の構築」が掲げられました。

(図表 2) 視点 1：国民の様々な働き方やライフコースの選択に対応し、公平かつ中立的に豊かな老後生活の実現を支援することができる私的年金制度の構築

1. 拠出のあり方	- 企業型DCの拠出限度額については、算定式を現状に合わせて見直すべき - DBIについては共通の拠出限度額の設定をおこなうべきではない - 企業型DCのマッチングについて、事業主拠出までとする制限をなくすべきとの意見と、企業型DCはあくまで事業主掛金を基本としているため、労働者への転嫁や事業主が拠出を増やすインセンティブを阻害する懸念があるとの意見あり - iDeCoの拠出限度額について、引き上げるべき
2. 給付のあり方	- 年金での受給を促進すべきとの観点から、DCIについて運用しながら取り崩す受け取りを推進したかどうか - 受け取りやリタイアメントプランについての情報の提供やガイダンスが必要
3. iDeCo加入可能年齢の引上げ	- 国民年金をこれ以上納付できない人についてもiDeCo加入を認めてはどうか - 国民年金を受給しながら、iDeCoにも拠出できる人まで広げる必要はないのではないか - 公的年金の上乗せの自助を促す観点から、保険料納付済期間を資格要件にしないでよいのではないか
4. iDeCo受給開始可能年齢の引上げ	iDeCoが老後の所得保障のための手段の一つであることを踏まえ、高齢期における手続きの困難さや実務上の課題も勘案すべき
5. 特別法人税	特別法人税については、課税凍結期間が始まってから長期間が経っており、課税凍結措置を解除した場合の影響も含めて議論する必要あり

出所：厚生労働省「社会保障審議会企業年金・個人年金部会における議論の中間整理」（2024.3.28）より筆者作成

これは、働き方やライフコースが多様化し、転職者の増加や高齢期の就労拡大と多様化、そして、高齢期の長期化と老後生活ニーズの多様化等を踏まえ、このような環境変化に対応し、公平かつ中立的に豊かな老後生活を実現するための準備ができる制度が必要であり、制度の加入条件、拠出や受給の在り方等について議論が必要とされています。視点1の論点としては、(図表2)のような項目が明記されました。

(3) 視点2：より多くの国民が私的年金制度を活用することができる環境整備

2つ目の視点は「私的年金制度導入・利用の阻害要因を除去し、より多くの国民が私的年金制度を活用することができる環境整備」です。特に、中小企業を中心に企業年金未実施企業が多く、中小企業への企業年金の普及促進や、パート・有期労働者へのカバレッジを広げることが重要な課題であるとししました(図表3)。

(図表3) 視点2：私的年金制度導入・利用の阻害要因を除去し、より多くの国民が私的年金制度を活用することができる環境整備

1. 私的年金の普及拡大	- 私的年金制度に関心・興味が薄い層が注目するようなコンテンツや、企業経営者、役員、総務・人事担当者に向けた広報等に取り組むべき - 転職サイトや新卒向けサイトで認知されると人手不足に対応する方策として前向きに取り組めるのではない
2. iDeCo+ (中小企業掛金納付制度)	- 従業員 300 人未満という要件を外すことができないか、一方、現行要件で99.4%がカバーされており慎重にすべきとの意見あり - iDeCo の限度額に加え事業主拠出を別枠にすることで、企業型と同額まで拠出できるような仕組みとすべき
3. 簡易型DC	利用実績がない背景として、従業員全員を対象としなければならないことがあり、効果がないなら廃止してはどうか
4. 手続きの簡素化	- 利便性向上の観点から、iDeCo手続きの簡素化・効率化を進めていくべき - オンライン化・デジタル化として、マイナンバーカードを活用してはどうか - DC の中途引き出しの対象範囲を広げるべき - DBは退職金由来、労使合意に基づくことを踏まえ、単にDCとの整合性を取るために中途引き出し要件を設けるべきではない
5. ポータビリティ	中小企業退職金共済や退職一時金等も含めたポータビリティの拡充を推進すべき

出所：厚生労働省「社会保障審議会企業年金・個人年金部会における議論の中間整理」(2024.3.28)より筆者作成

(4) 視点3：国民の資産形成を促進するための環境整備

3つ目の視点は「制度の運営状況を検証・見直し、国民の資産形成を促進するための環境整備」です。主に企業型DCの環境整備項目が挙げられていますが、さらに、政府「資産運用立国分科会」でまとめられた「資産運用立国実現プラン」への対応項目が入れられています。具体的には①DB・DC共通の課題として「加入者のための見える化の充実」や、DBの資産運用委員会の設置対象の拡大、選択型DB実施の際の従業員への適切な説明等などの「ガバナンスの強化」、②「DB制度の環境整備」として、DBの運用力の向上、DBの加入者のための運用の見える化など、③「DC制度の環境整備」として、企業型DCにおける運営管理機関による運用商品の一覧化や比較可能な形での開示、手数料等における適切な商品選定、さらに事業主へ提供可能な加入者等のデータの拡充などが挙げられています。2016年DC法改正で「指定運用方法」(いわゆるデフォルトファンド)が法令で規定されましたが、これは2020年改正における「社会保障審議会企業年金・個人年金部会における議論の整理」^{注2}の中で「運用商品のモニタリング、指定運用方法の設定などについて、施行後の実態を把握した上で、改めて議論すべきである」とされたことから、今回の論点として入れられたものです(図表4)。

(図表 4) 視点 3：私的年金制度導入・利用の阻害要因を除去し、より多くの国民が私的年金制度を活用することができる環境整備

1. DB・DC 共通の課題	(1)加入者のための見える化の充実について - 見える化は、一義的には加入者、受給者のために行われるべきである - 資産運用の見える化ではなく、退職時の手続きや受給時に関する情報開示も充実させるべき
	(2)DB・DCのガバナンス強化 - 企業年金は労使合意の下で実施されており、労働組合がない場合も含め加入者の意思を尊重した運営がなされるべき - 資産運用委員会は加入者の関与を強化する意味で重要であり、設置義務の対象範囲を拡大すべき - いわゆる選択型DBについて、将来の公的年金の給付額に影響があること等についての従業員への丁寧な説明について、DC同様に法令解釈通知に記載すべき
2. DB制度の 環境整備	(1)DBの運用力の向上 小規模DBについては、企業年金連合会等において、資産運用コンサル、相談、助言、情報提供を強化
	(2)DBの加入者のための運用の見える化 - 運用の見える化ではなく、将来の給付額の見える化を優先すべき - 厚生労働省に報告されている事業報告書を参考に、相対比較できるようなデータを示すといのではない - 個別制度ごとの情報開示ではなく、適切に統計処理するなどの配慮が必要 - 当該年度の運用利回り、運用受託機関やコンサルタント会社、総幹事会社等への支払い費用等の報告も義務化すべき
	(3)その他 - 給付減額判定について、定年延長等に伴う給付設計の見直しにより減額とならないよう基準を見直してほしい - 給付減額の場合の加入者・受給者の同意手続きは、現行の手続きを緩和すべきではない - 保証期間の上限や非継続基準における予定利率のあり方等について見直ししてはどうか
3. DC制度の 環境整備	(1)運営管理機関、事業主、加入者本人の各段階における適切な運用の方法の選定 - 運営管理機関が公開している商品を一覧性や比較可能な形にすべき - 運営管理機関は手数料等において適切な商品を事業主に選定すべき - 事業主へ提供可能な加入者等のデータを拡充すべき
	(2) DCの加入者のための運用の見える化 - 厚生労働省に報告されている報告書をとりまとめ、厚生労働省が開示してはどうか - 企業年金の運用商品のラインナップや信託報酬について厚生労働省サイトで公開すべきではないか
	(3)投資教育の充実 - リタイアメントプランに関する内容を教えてはどうか - キャリアプラン、ライフプラン等に合ったマネープランの考え方を教育すべき - 継続投資教育が出来ていない実態を踏まえ、必要な支援を行うなど、国や関係団体の取り組みが重要
	(4)指定運用方法の見直し - 低コストのインデックスファンド等の投資信託をデフォルトファンドとしてはどうか - 一方、加入者属性、加入者集団の属性は、業種・業態や職種等により、従業員の金融理解度やリスク許容度、勤続期間等が異なるため、労使自治の下、各制度において最適と判断されるものを選定する現行制度を維持することが適切
	(5)自動移換 - 事業主による周知の徹底や、投資教育・退職前の説明により、加入者本人の理解を促進することを検討してはどうか - 米国を参考に、事前に企業型DC規約に資格喪失後に移換するiDeCoの運営管理機関を規定すること等を検討

出所：厚生労働省「社会保障審議会企業年金・個人年金部会における議論の中間整理」（2024.3.28）より筆者作成

(図表 5) 第 33 回企・個部会における出席委員からの主な意見

出席委員からの主な意見
- 企業の賃上げ意向が強い中、退職給付制度の見直しまでには至っていないが、退職給付制度の給付水準を高める政策として何ができるのかといった観点での検討も必要 - 時代の変遷とともに企業年金に求められる役割も変わってきていると考えられ、企業年金の役割を再度検討し直すことも必要ではないか、ただし現状の権利を阻害することがないように慎重に検討することも必要 - 労働者の多様性に対応可能な私的年金制度にしていく必要がある

出所：厚生労働省社会保障審議会「第 33 回企・個部会」（2024.3.28）を視聴して筆者作成

2. 第 34 回企・個部会の概要

第 34 回企・個部会（2024 年 4 月 24 日）では、政府「資産運用立国分科会」が昨年 12 月 13 日に公表した「資産運用立国実現プラン（以下、実現プラン）」中に示された DB・DC の課題「加入者のための運用の見える化」について、事務局から開示内容と開示方法（案）が提示され（図表 6）、議論が行われました。実現プランの中では、DB の運用の見える化について「運用成果の意味の周知や、運用状況や専門人材の活用に係る取組状況を含む情報を他社比較できる見える化を行う」ことが明記され、DC の運用の見える化については「事業主ごとの運用方法ラインナップや運用状況等を含む情報を他社比較できる見える化を行う」ことが明記されています。

「加入者のための運用の見える化」の目的と意義については、事務局から「企業年金の運用について適切に行われることが重要であり、他社の企業年金の情報を活用することにより、DB では運用の基本方針や政策アセットミックスの見直し、運用委託先の評価や選定に役立てることや、DC では運用の方法の選定について、運営管理機関との対話を促進したり、加入者に対する情報提供や継続投資教育の在り方を充実させることが考えられる」、さらに「これにより、DB では運用の効率性を高めること等を通じて、DC ではより適切な運用の方法が選定されることなどを通じて、加入者の利益になるような効果が期待される」。また、「見える化により企業年金に対する関心が高まり、適時の見直しに向けたモチベーションとなるなど労使間の話し合いが活発化し企業年金のガバナンス向上につながる効果も期待される」ことが説明されました。

現在、DB では、事業主・基金が毎事業年度 1 回以上、加入者へ業務概況の周知を行うこととされており、毎年、事業及び決算に関する報告書を厚生労働省（地方厚生局）へ提出し、厚生労働省において報告内容の確認、必要な照会等を実施しています。また、企業型 DC では、事業主が適切な運営を行い、加入者が適切に運用の方法を指図できるよう、事業主および運営管理機関から「事業主報告書」および「運営管理機関業務報告書」にて厚生労働省（地方厚生局）宛ての報告が行われています。

そのため、これらの情報を活用して厚生労働省がまとめて開示する案が提示されました。なお、現状の事業報告書にはない「運用状況（運用の基本方針等）」や「専門人材の活用に係る取組状況」等については、事業報告書への項目追加を検討するとし、DB については開示対象制度に一定の人数規模要件を設ける案も示されました（図表 6）。また、事務局案に対して、出席委員からは次のような意見が述べられました（図表 7）。

（図表 6）加入者のための運用の見える化（事務局案）

DB の見える化	➢ 開示項目は、毎年の事業報告書、決算に関する報告書の報告項目をベース（一部新規の報告項目追加を検討※1） ※1 運用状況（運用の基本方針等）や専門人材の活用に係る取組状況を含む情報について事業報告書に追加を検討 ➢ 開示の方法については、厚生労働省がDB別に公表を行う事を想定 ➢ 開示対象要件として規模要件※2を設ける（個人情報保護の観点からの配慮も必要） ※2 300人以上の場合、加入者数で90%、制度数で34%をカバー、100人以上の場合、加入者数で98%、制度数で71%をカバー
DC の見える化	➢ 開示項目は、毎年の事業主報告書、確定拠出年金運営管理機関業務報告書の報告項目をベース（一部新規に報告） ➢ 報告方法は、記録関連運営管理機関（RK）経由の報告を想定 ➢ 開示の方法については、厚生労働省が事業主・規約・運営管理機関別に公表を行う事を想定（開示は全事業所を対象） ➢ 運用の方法の見える化については、運営管理機関等による取組の改善を促進

出所：厚生労働省「第 34 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」（2024.4.24）資料より筆者作成

(図表 7) 第 34 回企・個部会における出席委員からの主な意見

出席委員からの主な意見

- ・加入者のための見える化であり、それ以外のステークホルダーに対する見える化ではないため、加入者にとってメリットがあるような見える化が必要
- ・企業年金は報酬の一部であり、賃金・賞与・退職金・企業年金の配分は各企業の人事戦略であり、他社の情報を見ることが本当に加入者のためになるか疑問がある
- ・加入者にとって何のために見える化しているかを説明することが大事
- ・企業年金は労使合意に基づく労働条件であり、数値比較だけでは加入者を誤認させてしまう場合もあり予定利率等の意味を正しく伝えることが必要
- ・予定利率を比較することで、予定利率の上げ圧力となり、必要以上にリスクを取ることは、かえって受給権保護の観点から問題があり慎重な検討が必要
- ・運用の専門人材の開示は、何をもって専門人材と見なすかの検討が必要（複数の委員から同様の意見あり）
- ・開示方法は中立的な厚生労働省が開示することが望ましい
- ・厚生労働省での情報開示に際しては電子情報での開示が必要（複数の委員から同様の意見あり）
- ・情報開示に際しては事業主の追加負担とならないよう配慮が必要（複数の委員から同様の意見あり）
- ・開示対象については、情報開示する主旨を鑑みると対象を制限すべきではないとの意見と、事業主の負荷を考慮し一定規模以上で良いのではないかと意見、段階的に開示範囲を広げたらどうかとの意見もあり
- ・DC については「投資教育の実施状況」の開示も必要ではないか

出所：厚生労働省社会保障審議会「第 34 回企・個部会」（2024.4.24）を視聴して筆者作成

3. アセットオーナー・プリンシプルに関する作業部会の概要

アセットオーナーには、それぞれの運用目的・目標を達成し、受益者等に適切な運用の成果をもたらす等の責任を果たす観点から「アセットオーナーの運用・ガバナンス・リスク管理に関する共通原則」として、「アセットオーナー・プリンシプル」を作成することを目的に作業部会で議論が進められており、これまでに計 3 回の作業部会が実施されました。基本的考え方として「アセットオーナーは、受益者の最善の利益を勘案しつつ誠実かつ公正に業務を遂行する観点から、運用する目的に基づき目標を定め、運用を実現するための委託先を厳しい眼で見極めるといった運用力を高度化していくことが求められる」ことが示され、第 3 回作業部会（2024 年 4 月 25 日）では、「アセットオーナー・プリンシプルのアウトライン（以下、アウトライン）」が示されました（図表 8）。

「アセットオーナー・プリンシプル」の位置付けとして「アセットオーナーは、受益者等の最善の利益を勘案して、その資産を運用する責任（フィデューシャリー・デューティー）が求められ、これを実現する上で必要となる共通原則として定めるものであること」「アセットオーナーの規模や運用資金の性格等は様々であるが、いずれのアセットオーナーにおいても受益者等の利益を追求するための備えを自ら点検し、本プリンシプルの活用が期待されること」が明示され、本プリンシプルを受入れる場合は、その旨を所管の関係省庁に表明し、政府において受入状況を整理、公表する案が示されました。

なお、アウトラインでは 5 原則が示されましたが、プリンシプルを受入れる場合、全ての原則を一律に実施しなければならない訳ではなく、コーポレート・ガバナンスコードと同様に「コンプライ・オア・エクスプレイン」の手法を取ることが明示されています。これにより、

自らの個別事情に照らして実施することが適切でないとする原則については、それを「実施しない理由」を十分に説明することにより、一部の原則を実施しないことも可能となります。

アウトラインで示された 5 原則については、既に DB 法令や DB の運用ガイドライン等で規定されている内容が多く見受けられますが、現状の DB ガバナンスに沿った制度運営が出来るか、再度、確認しておくことが必要と考えます。

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。

(図表 8) アセットオーナー・プリンシプルのアウトライン

項目	基本的考え方（注：【 】は筆者が追記したもの）
原則1	【運用目的の明確化と運用目標・運用方針の策定】 アセットオーナーは受益者等の最善の利益を勘案し、何のために運用を行うのか運用目的を定め、適切な手続きに基づく意思決定の下、運用目的に合った運用目標及び運用方針を定め、状況変化に応じて適切に見直すべきである
原則2	【人材確保と体制整備】 受益者等の最善の利益を追求する上では、アセットオーナーにおいて専門的知見に基づいて行動することが求められ、アセットオーナーは「原則1」の運用目標・運用方針に照らして必要な人材確保などの体制整備を行い、体制を適切に機能させるとともに、知見が不足する場合は必要な外部知見の活用や外部委託を行うべきである
原則3	【委託先と運用方法の適切な選択】 アセットオーナーは、運用目標の実現のため運用方針に基づき、運用方法の選択を適切に行うほか、投資先の分散をはじめとするリスク管理を適切に行うべきであり、運用を金融機関等に委託する場合は、利益相反を適切に管理しつつ最適な委託先を選定するとともに定期的な委託先の見直しを行うべきである
原則4	【ステークホルダーに対する運用状況の「見える化」】 アセットオーナーは、ステークホルダーへ運用状況の情報提供（「見える化」）を行うべきである
原則5	【スチュワードシップ活動の実施】 アセットオーナーは、受益者等のために運用目標の実現を図るにあたり、自ら又は委託先である運用会社の行動を通じてスチュワードシップ活動を実施する等、投資先企業の持続的成長に資するよう必要な工夫をすべきである

出所：内閣官房「第3回アセットオーナー・プリンシプルに関する作業部会」（2024.4.25）資料2より筆者作成

注1：内閣官房「資産運用理国実現プラン」（2023年12月13日）

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/bunkakai/sisanunyou_torimatome/plan.pdf

注2：厚生労働省「社会保障審議会企業年金・個人年金部会における議論の整理」（2019年12月25日）p16（ガバナンスの確保(2)企業DC）

<https://www.mhlw.go.jp/content/12401000/000581021.pdf>

<参考資料>

◆厚生労働省「第33回社会保障審議会 企業年金・個人年金部会」資料（2024年3月28日）

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_39183.html

◆厚生労働省「第34回社会保障審議会 企業年金・個人年金部会」資料（2024年4月24日）

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_39885.html

◆厚生労働省「社会保障審議会企業年金・個人年金部会における議論の中間整理」（2024年3月28日）

<https://www.mhlw.go.jp/content/12401000/001236826.pdf>

◆内閣官房「アセットオーナー・プリンシプルのアウトライン」（2024年4月25日）

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/bunkakai/asset_dai3/siryou2.pdf

注記 URL については今後、URL 先の都合により削除・移動する可能性がある点にご留意下さい。

企業年金の歴史② ～財政/会計基準～

トータルリワード戦略コンサルティング部 フェロー 阿久津 太

2024 年 4 月より企業年金の歴史について連載しています。前回は、「制度の枠組み」の観点から、主たる企業年金が「適年、厚年基金」から「DB、DC」に置き換わった経緯等を解説しました。今月は DB を中心に「財政/会計基準」の歴史を振り返ります。

1. はじめに

企業年金の歴史を「制度の枠組み」と「財政/会計基準」の 2 軸で整理すると図表 1 のとおりです。

財政/会計基準は、これまで 2 回ずつ大きな変更がありました。財政基準においては、1997 年の規制緩和を中心とした変更（予定利率の弾力化、給付減額の解禁等）、2017 年の財政運営にかかる考え方の転換（将来リスクに備えた掛金の事前拠出解禁）、会計基準においては、2000 年の退職給付会計の導入（積立不足をオンバランス）、2013 年の 数理計算上の差異等の即時認識（予定と実績の乖離を発生時にオンバランス）です。

※以降、本文中における「〇年」とは原則として「〇年度」を指します。

（図表 1）企業年金の歴史

適用年度	制度の枠組み	財政/会計基準	
		年金財政	退職給付会計
1962	適年の創設		
1966	厚年基金の創設		
1997		財政運営基準の変更 ・予定利率の弾力化 ・資産時価評価 ・非継続基準の導入 ・給付減額の解禁 運用5:3:3:2規制の撤廃	
2000			会計基準の変更（退職給付会計の導入） ・積立不足をオンバランス
2001 ～2002	DCの創設 DBの創設 ・代行返上、CBプランが可能に		
2011	適年の廃止		
2013			会計基準の変更 ・数理計算上の差異等の即時認識
2014	厚年基金の存続要件の厳格化		
2017		財政運営基準の変更 ・掛金拠出の弾力化 ・リスク分担型が可能に	

財政基準とは DB 法令等に定める「財政運営基準」、会計基準とは ASBJ（企業会計基準委員会）等が定める「日本の退職給付会計基準」を指します。

出所：筆者作成

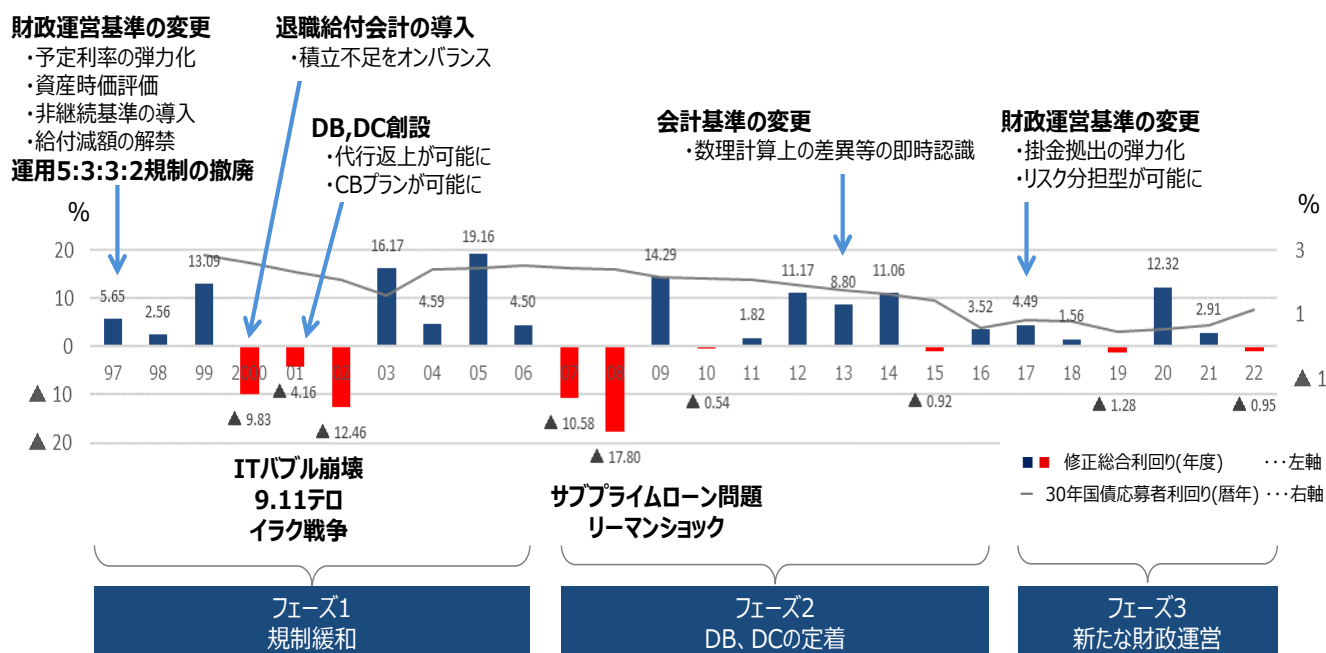
ところで、これらの変更はどのような環境で発生したのでしょうか。

図表 2 は、「財政/会計基準の変更」と「経済環境（金利、運用実績）」を重ね合わせたものです。1990 年代後半以降は、金利低下と不安定な運用環境が続いた時代です。このような中、財政/会計基準変更は、代行返上、DC 移行、予定利率引下げ、給付減額、リスク対応掛金の拠出等、様々な動きに繋がっていきます。

1990 年代後半以降の歴史は、フェーズ 1（規制緩和：1997～2006 年）、フェーズ 2（DB、DC の定着：2007～2016 年）、フェーズ 3（新たな財政運営：2017～2022 年）の 3 つのフェーズに分けて捉えることができます。次章以降、フェーズごとに、基準変更の趣旨や概要、企業の行動に与えた影響等を整理します。

（図表 2）財政/会計基準の変遷

継続的な金利低下（最低積立基準額、PBOへの継続的な増加圧力）、不安定な運用環境の中で

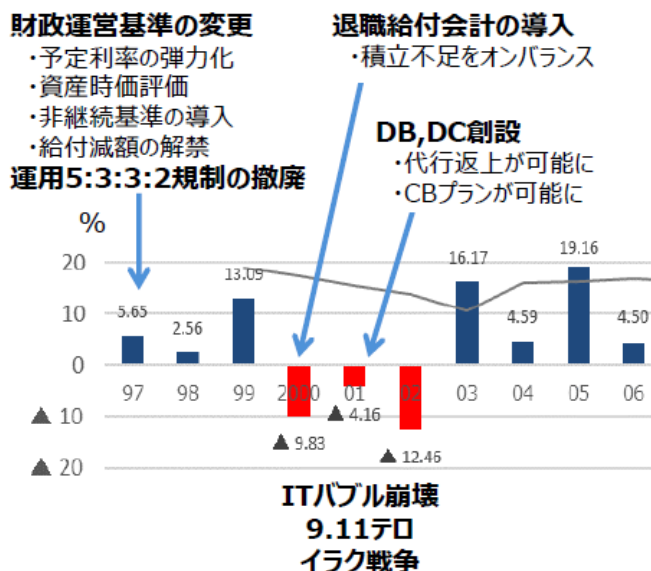


出所：企業年金連合会企業年金実態調査 2022 年概要版、財務省ウェブサイトより筆者作成

2. フェーズ1 規制緩和

- 1997 年財政運営基準の変更、2001 年 DC 創設、2002 年 DB 創設により、規制緩和が進展
代行返上、DC 移行、予定利率引下げ、給付減額等が可能に
- 2000 年退職給付会計導入により、企業年金、退職一時金の積立不足をオンバランス
継続的な金利低下、運用環境悪化も相俟って、大きな経営課題に
- 企業の対応 = ①PBO を減らす + ②資産を増やす + ③リスクを減らす

(図表 3) フェーズ 1 規制緩和



財政運営基準の変更、DB創設
～予定利率引下げ、給付減額、代行返上、CBプランが可能に～

+

会計基準の変更（退職給付会計の導入）
～企業年金の積立不足をオンバランス～

+

継続的な金利低下、運用環境の悪化

狙い	対応策
①PBOを減らす	代行返上、給付減額、DC移行
②資産を増やす	退職給付信託、予定利率引下げ
③リスクを減らす	代行返上、DC移行 予定利率引下げ、CBプランの採用

出所：企業年金連合会企業年金実態調査 2022 年概要版、財務省ウェブサイトより筆者作成

■1997 年 財政運営基準の変更 ～予定利率の弾力化、給付減額の解禁等

1997 年厚年基金の財政運営基準が見直されました。従前一律 5.5%であった予定利率が弾力化され、それぞれの制度が自由に決定できるようになりました。これは、運用目標水準、掛金水準を初めとする財政運営方針全般について、個別の状況や事情（制度の積立状況や成熟度、母体企業の経営状況やリスク許容度等）に応じた個別判断が可能になったことを意味します。

同時に資産面の規制緩和も進展し、運用 5:3:3:2 規制を撤廃、資産を原則として時価評価することになりました。

また、受給権保護を強化すべく、非継続基準を導入し、2つの基準（継続/非継続基準）に基づく財政検証の仕組みを構築しました。なお、非継続基準においては、制度終了や清算といった趣旨に鑑み、債務（最低積立基準額）、資産ともに時価評価します。

加えて、一定の条件の下、給付減額を解禁しています。

項目	概要
予定利率の弾力化	一律（5.5%）から個別へ・・・引下げも含め、個別の状況や事情に応じた財政運営が可能に
資産時価評価	継続基準の資産評価を「時価」または「数理的評価」へ
非継続基準の導入	受給権保護の観点から、2つの基準（継続/非継続基準）に基づく財政検証へ 非継続基準では、債務（最低積立基準額※）、資産ともに時価評価 ※過去5年平均の金利水準（国債応募者利回り）に基づき割引計算
給付減額の解禁	一定の条件の下、給付減額を可能に

■2000 年 退職給付会計の導入 ～積立不足をオンバランス

退職給付会計導入の背景には、国際的な会計基準調和の動きの他、年金隠れ債務への問題意識があります。バブルが崩壊し、企業年金には明らかに積立不足があるにもかかわらず、当時の母体企業における会計上の処理は「PL において掛金を費用認識する」に留まり、積立不足が明示的に開示されることはありませんでした。

2000 年 4 月以降開始する事業年度から導入された退職給付会計は、退職給付制度（企業年金、退職一時金等）の積立不足について、オンバランス（母体企業の BS に負債計上）することを求めました。母体企業に与える影響は甚大で、金利低下に伴う PBO 増加、2000～2002 年の運用不芳も相俟って、「年金隠れ債務が顕在化し、母体企業を直撃する」と大きな経営課題になりました。

併せて、退職一時金と企業年金の基準が統一されました。財務状況の適正評価といった会計基準の趣旨に鑑み、PBO、年金資産ともに時価評価した上で、積立不足（＝PBO－年金資産）を「退職給付引当金」として母体企業の BS に負債計上します。この結果、退職一時金においては、多くの場合、退職給与引当金＜退職給付引当金となり、従前より BS 負債計上額が増加、企業年金においては、従前計上していなかった巨額の積立不足を BS に負債計上することとなりました。加えて、PBO、年金資産ともに時価評価するため、BS 負債計上額（＝PBO－年金資産）も金利、運用の変動リスクに晒されることとなりました。

項目	概要
退職給付制度間の基準統一	従前、退職一時金、企業年金は別々の基準だったが、「債務＝PBO」へ統一
積立不足のオンバランス	企業年金の積立不足を「オフバランス」から「オンバランス（BS負債へ計上）」へ
債務、資産の時価評価	債務（PBO）：安全性の高い債券利回りを基礎として割引計算 年金資産：時価評価

制度	変更前	変更後
退職一時金	BS負債へ計上 ↑ 退職給与引当金 (通常、要支給額×40%※) ※無税での引当限度、1998年改正により20%へ減減 PL費用＝BS負債の増加	BS負債へ計上 ↑ 退職給付引当金 PBO PL費用＝BS負債の増加
企業年金	BS負債へ計上せず（オフバランス） PL費用＝年金財政の掛金	BS負債へ計上 ↑ 退職給付引当金 年金資産 PBO PL費用＝BS負債の増加

■2002 年 DB 創設 ～代行返上、CB プランが可能に

DB の財政運営基準は、創設当初より厚年基金と同様のもので、予定利率の見直し、給付減額等が可能でした。また、DB 創設と併せて、代行返上、CB（キャッシュバランス）プランの導入が可能になりました。

厚年基金を持つ企業にとって、代行部分の PBO は大きな負担です。代行返上解禁を契機に、単独・連合設立の厚年基金は一斉に代行返上し、代行部分 PBO をオフバランスにしました。

CB プラン導入には、人事面、財務面双方の狙いがあります。人事面の狙いは、給付に国債利回り等の経済環境を反映し、労使でリスクをシェアすること、さらには将来起こりうるインフレ耐性への期待です。財務面の狙いは、PBO の安定化です。PBO 算定上の割引率は原則として每期変動しますが、CB プランには「金利が変動しても PBO が大きく変動しない」という特性があります。退職給付会計の導入により BS 負債計上額が金利変動に晒される中、CB は大企業を中心に広く普及していきます。

項目	概要
代行返上が可能に	厚年基金からDBへの移行（代行返上）が可能に 代行返上すると、代行部分PBOから解放
CBプランが可能に	【人事面】労使でリスクシェアが可能に 給付に経済環境（国債利回り等）を反映 物価と金利が連動すれば、インフレ耐性もあり 【財務面】金利変動してもPBOが安定

■退職給付信託 ～政策保有株式を活用して、会計上の年金資産を増やすことが可能に

退職給付信託は、退職給付会計導入に伴い登場した新たなスキームで、「政策保有株式（持合い株）に信託設定することにより、政策保有株式を会計上の年金資産として取り扱う仕組み」です。実質的な持合い関係を維持したまま会計上の年金資産を増加させることができるため、政策保有株式の有効活用、BS 負債計上額の圧縮、双方の観点から絶大な効果がありました。

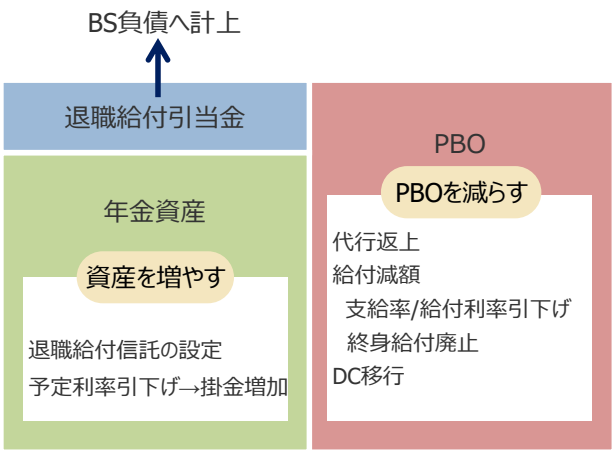
また、退職給付信託には即効性もあります。年金資産を増やす方法には予定利率引下げによる掛金増加もありますが、一定期間に亘って掛金を積み立てるため時間を要します。一方で、退職給付信託は、信託設定時点で即時に年金資産として認められます。

特徴	概要
BS負債計上額を圧縮	使用目的を退職給付に限定する等により、会計上の年金資産として認められる
実質的な持合関係を維持	株式名義は信託銀行へ移るが、議決の指図権を企業に残す（企業の指図に基づき信託銀行が行使する）ことが可能
信託設定時に課税関係生じず	退職給付信託に拠出した株式は、税務上「母体企業が引き続き所有している」とみなす

■企業の対応

このような中、多くの企業が採った対応は、①PBO を減らす、②資産を増やす、③リスクを減らす、でした。①と②は BS 負債計上額の絶対値を減らす、③は BS 負債計上額の変動を減らす施策と言えるでしょう。

狙い	対応策
①PBOを減らす	代行返上…負債と資産をオフに 給付減額 DC移行…負債と資産をオフに
②資産を増やす	退職給付信託の設定 予定利率引下げ→掛金増加
③リスクを減らす	代行返上…負債と資産をオフに DC移行…負債と資産をオフに 予定利率引下げ→目標リターン引下げ CBプランの採用



- ① PBO を減らす、つまり給付額を減らす施策は、代行返上、DC 移行、給付減額（支給率引下げ、給付利率の引下げ、終身給付の廃止等）です。なお、代行返上と DC 移行は、PBO と年金資産両方が減少しますので、③リスクを減らすことにも寄与します。
- ② 資産を増やす施策は、退職給付信託、予定利率の引下げです。

③ リスクを減らす施策には、代行返上、DC 移行の他、予定利率の引下げに伴う運用目標リターン/リスクの引下げ、金利変動に強い CB プラン導入があります。

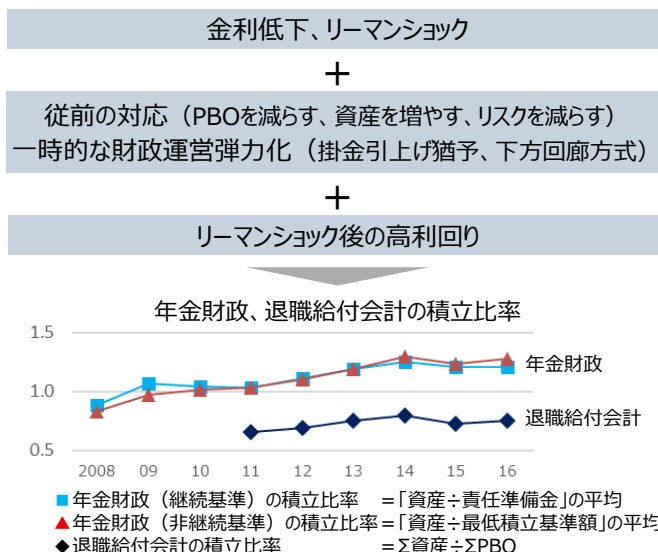
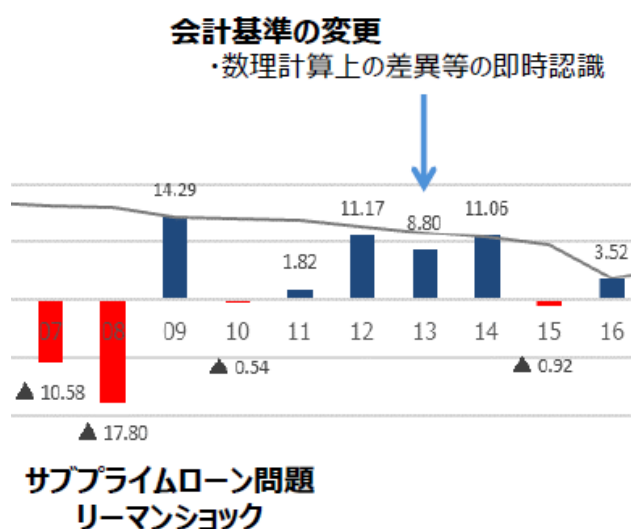
フェーズ 1 は、規制緩和と退職給付会計導入がほぼ同時に実現した時代です。フェーズ 1 において、企業は、財政運営上の選択肢拡大や退職給付会計による影響等を踏まえつつ、制度/運用両面において苦渋の決断を含めた適切な見直しを行いました。

この見直しが布石となって、フェーズ 2 における DB/DC の定着に繋がっていきます。

3. フェーズ 2 DB/DC の定着

- リーマンショック発生するも、従前の対応、一時的な財政運営弾力化、リーマンショック後の高利回りが奏功、財政は健全化
- マイナス金利導入を含めた継続的な金利低下の中、会計基準の変更（数理計算上の差異等の即時認識）あるも、大きな混乱はなし

（図表 4）フェーズ 2 DB/DC の定着



出所：企業年金連合会企業年金実態調査 2022 年概要版、財務省ウェブサイトより筆者作成

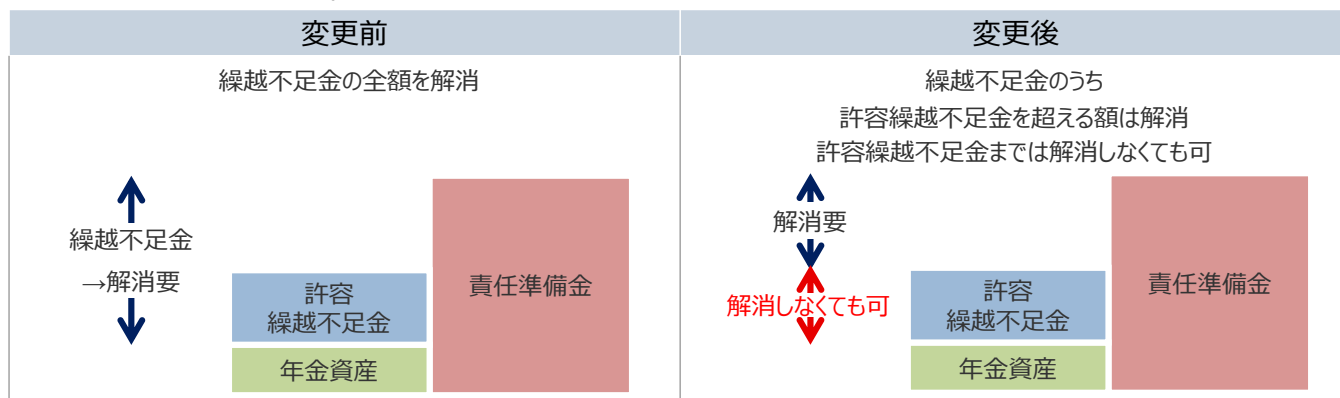
■2009～2012 年 一時的な財政運営弾力化 ～リーマンショックを受けた期間限定措置

フェーズ 2 の冒頭にリーマンショックが発生し、年金資産は大きく減少しました。2007 年、2008 年の修正総合利回りは、それぞれ 2007 年▲10.58%、2008 年▲17.80%で、2 年通期で実に 26%の資産が棄損したことになります。

これを受け、一時的な財政運営弾力化措置が 2 つ導入されました。1 つは、掛金引上げ猶予（2010 年 4 月～2012 年 3 月までに適用開始する掛金の全部または一部の引上げ猶予）で、掛金の引上げ時期を先送りする施策です。もう 1 つは、下方回廊方式（2009 年 3 月～2012 年 3 月を基準日とする継続基準抵触時に、繰越不足金の一部につき解消免除）です。これは、掛金の

引上げ幅を抑制する施策で、繰越不足金のうち、許容繰越不足金相当額を超える額の解消を求め、許容繰越不足金相当額までの解消は求めないとするものです。

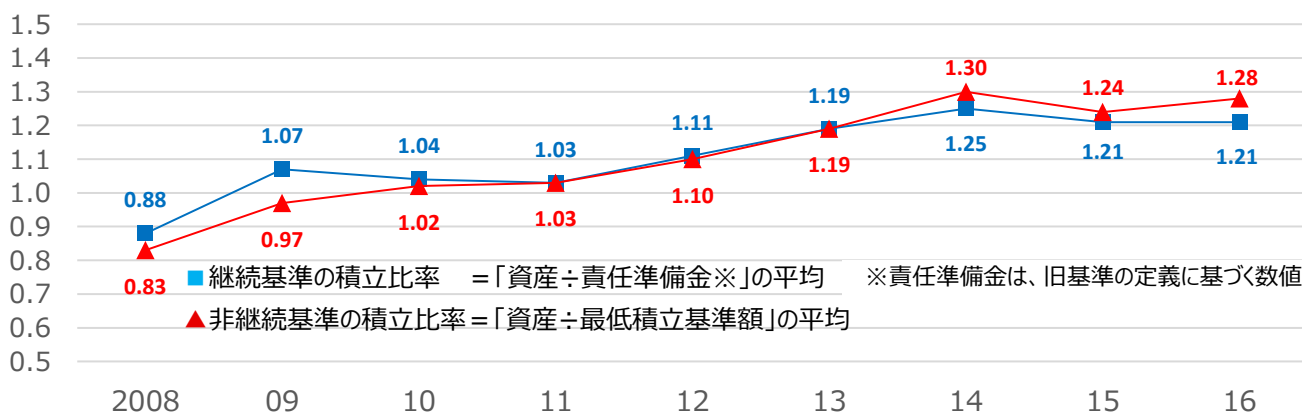
リーマンショックに伴い景気が急速に冷え込む中、財政運営弾力化措置は有効だったと考えられます。ここで、緊急避難的に掛金引上げを猶予、掛金引上げ幅を抑制したからこそ、DBの解散等を踏み留まり、その後 2012～2016 年の運用環境好転によって回復した DB もあったのではないのでしょうか。



■2009 以降 DB 年金財政の健全化 ～従前の対応、高利回り等が奏功

DB 年金財政の積立比率（平均値）は、リーマンショック直後には 1.0 を割ったものの、その後順調に回復、上昇しました。これは、企業における従前の対応（PBO を減らす、資産を増やす等）に加えて、一時的な財政運営弾力化措置、2009 年度以降の高利回りが功を奏したと考えられます。

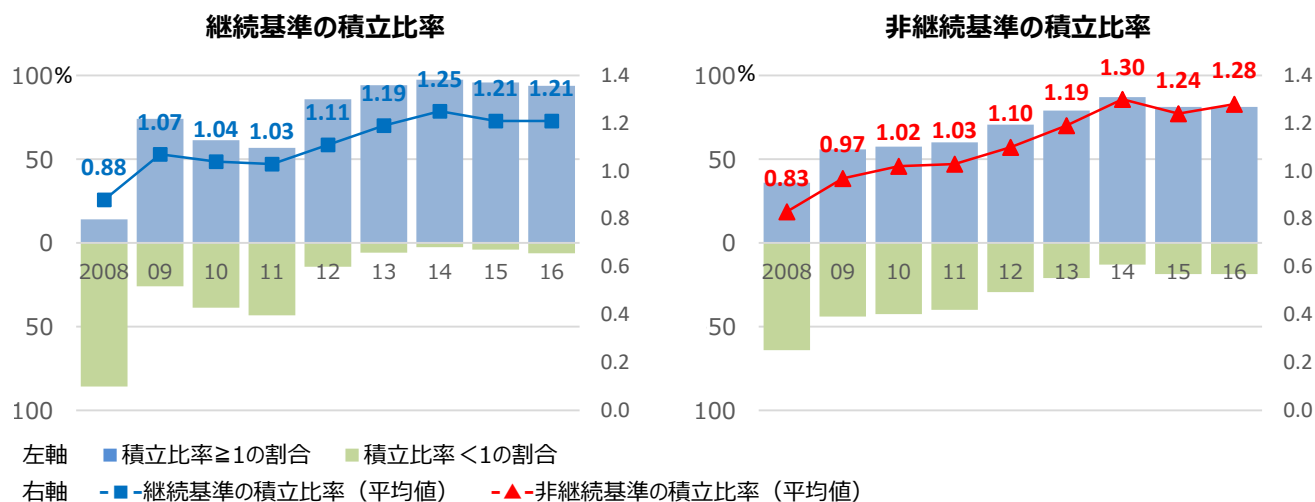
（図表 5）DB 年金財政の積立比率（平均値）



出所：企業年金連合会企業年金実態調査 2016 年概要版より筆者作成

継続基準と非継続基準の積立比率は図表 5 のとおりで、積立比率（平均値）はほぼ同じ水準で推移しています。しかしながら、図表 6 積立比率の分布を見ると両者の状況は若干異なり、「継続基準においては 2012 年度以降ほとんどの制度は 1.0 超。一方、非継続基準においては 1.0 割れの制度も相応にあり、ばらつきあり。」という状況です。非継続基準のばらつきは、継続基準の予定利率の違い、制度内容や人員分布に大きく左右される最低積立基準額の特性等、様々な要因が反映された結果です。

(図表 6) DB 年金財政の積立比率の分布



出所：企業年金連合会企業年金実態調査 2016 年概要版より筆者作成

■2013 年 数理計算上の差異等の即時認識 ～予定と実績の乖離を発生時にオンバランス

このような中、国際的な会計基準調和、エンロン事件等オフバランス処理への問題意識を背景に、連結決算における数理計算上の差異発生時の処理について、会計基準が大幅に変更されました（2013 年 4 月以降開始する事業年度から適用）。

数理計算上の差異の新規発生額については、従前オフバランスとしていましたが、基準変更により、発生時点で即時にオンバランスすることになりました。数理計算上の差異は、主として予定と実績の乖離から発生するため、その金額は正負の符号を含めて大きく変動します。

当時「運用の差損益が即時にオンバランスされ、自己資本比率にも影響する」として、相当警戒感が高まりました。しかしながら、実際には、基準変更前後（2012～2014 年度）の良好な運用環境の影響もあり、2000 年の退職給付会計導入時と比して、大きな混乱はなかったと考えられます。

区分	変更前	変更後
連結決算	「退職給付引当金」をBS負債へ計上 (数理計算上の差異はオフバランス) ↑ 退職給付引当金 数理計算上の差異 年金資産 PBO	「退職給付に係る負債」をBS負債へ計上 (数理計算上の差異は発生時にオンバランス) ↑ 退職給付に係る負債 数理計算上の差異 年金資産 PBO
単独決算		同左

(注) 数理計算上の差異の新規発生額は、発生時点で全額 BS 上負債計上するとともに、「その他の包括利益」を通して、BS 上「その他の包括利益累計」に累積されます。その後、組替調整を通じて、一定期間に亘り、その他の包括利益/その他の包括利益累計から当期純利益/利益剰余金に振り替えます。

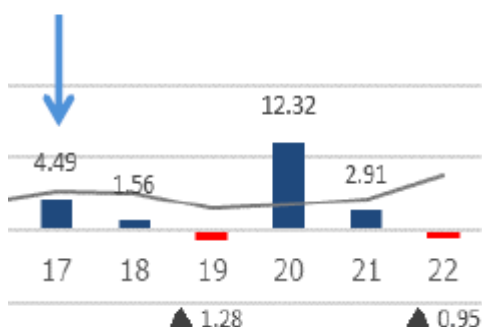
4. フェーズ 3 新たな財政運営

- 2017 年の財政運営基準の変更は、財政運営の考え方を大きく転換
財政均衡の考え方を変更した上で、「将来リスクに備えた掛金の事前拠出」を解禁
- 労使でリスクシェアする選択肢として、「リスク分担型企業年金制度」を可能に

(図表 7) フェーズ 3 新たな財政運営

財政運営基準の変更

- ・掛金拠出の弾力化
- ・リスク分担型が可能に



良好な年金財政状況

+

財政運営基準の変更
～「将来リスクに備えた掛金の事前拠出」を解禁～

狙い	対応策
資産を増やす 将来リスクに備える	リスク対応掛金の拠出
リスクをシェア	リスク分担型企業年金の採用

出所：企業年金連合会企業年金実態調査 2022 年概要版、財務省ウェブサイトより筆者作成

■2017 年 財政運営基準の変更 ～将来リスクに備えた掛金の事前拠出を解禁

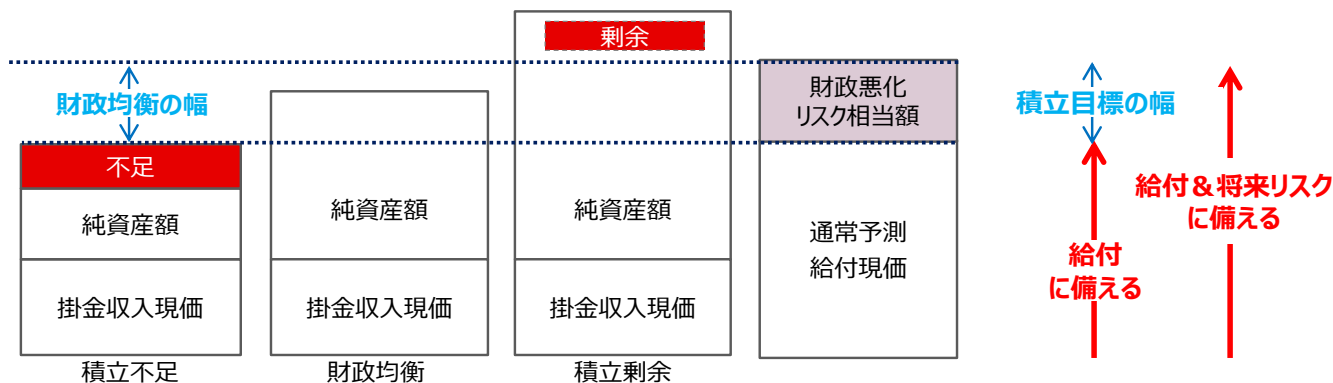
2017 年の財政運営基準の変更（2018 年 1 月を計算基準日とする財政計算より強制適用）は、年金財政運営上の大きな転換点と言えるでしょう。

従前の基準は、「給付に備えて掛金を積み立てる」、「積立不足という形で顕在化したリスクを、事後的に掛金で穴埋めする」といった考え方に基づいており、「リーマンショックのような潜在的な将来リスクに備えて、事前に掛金を積み立てておく」ことはできませんでした。そのため、景気サイクルと掛金拠出時期がミスマッチ（不況期：積立不足のため掛金引上げ必須、好況期：積立剰余のため掛金引上げ不可）となる傾向があります。

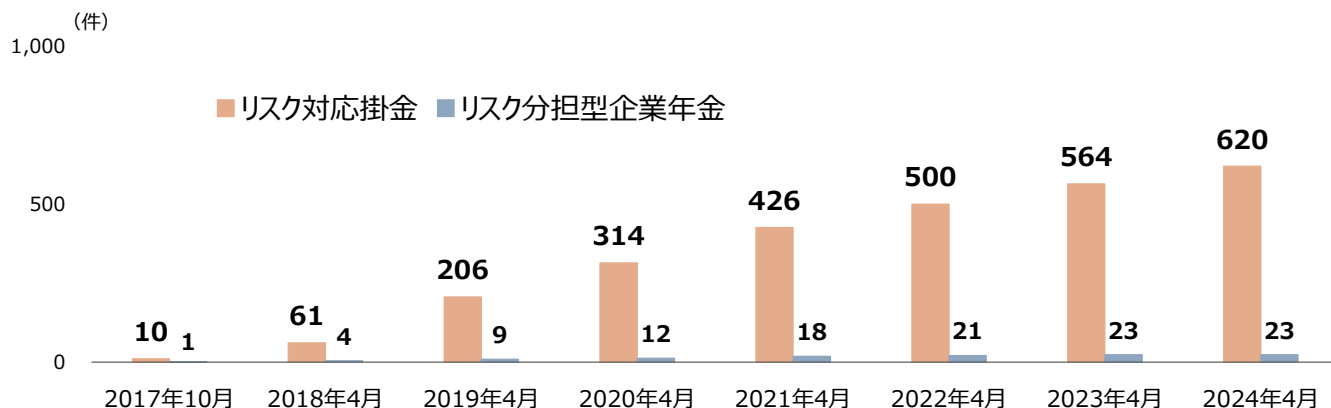
2017 年の基準変更では、当該ミスマッチを解消すべく、将来リスク（財政悪化リスク相当額）に備えた事前拠出（リスク対応掛金）が解禁されました。リスク対応掛金の拠出は任意で、企業は拠出有無、拠出水準を個別に決定できます。当該基準変更に伴い、DB の積立目標は個別化され、「画一的な状態（給付に備える）」から「幅がある状態（給付に備える～給付&将来リスクに備える）」に変わったと言えるでしょう。

併せて、労使でリスクシェアする新たな選択肢として「リスク分担型企業年金制度」が創設されました。この制度は、掛金を固定して、積立状況に応じて給付を増減させる仕組みで、広い意味では DC と同様に運用実績が給付額に反映されます。

財政均衡状態に幅 → 積立目標の個別化



(図表 8) リスク対応掛金、リスク分担型企業年金の導入件数



出所：厚生労働省「確定給付企業年金制度(確定給付企業年金の事業状況等)」より筆者作成

■2021 年以降 金利反転 ～最低積立基準額、PBO への増加圧力の緩和

昨今の金利上昇傾向を受け、最低積立基準額の割引率（30 年国債応募者利回りの過去 5 年平均）、PBO の割引率（安全性の高い長期債券を基礎）はいずれも上昇基調に反転しています。これにより、1990 年代後半以降続いていた最低積立基準額、PBO への増加圧力は緩和されたと考えられます。

(図表 9) 最低積立基準額、PBO の割引率



出所：財務省ウェブサイト、厚生労働省告示、日経 NEEDS のデータより筆者作成

5. さいごに

今月は、財政/会計基準の歴史を振り返りました。1990 年後半以降、継続する金利低下や不安定な運用環境の中、厚年基金、DB の関係者は、多岐に亘る基準変更を踏まえて、代行返上、DC 移行、予定利率引下げ、給付減額、リスク対応掛金等、制度/運用両面から様々な見直しを行ってきました。その結果、DB の財政状況は安定し、足下では総じて高水準の剰余金を有しています。

一方で、①デフレを脱却し、金利のある世界に戻りつつある、②政府主導でアセットオーナーシップ改革が進められている、③人的資本経営への関心が高まり、必要に応じて企業年金をトータルリワードの一環として捉え直す等の動きもあり、改めて退職給付制度の意義や位置付けを点検、再考する時期に来ているのかもしれません。

次回は、「現状と今後」を解説する予定です。

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。

キャリア自律を促す人材ポートフォリオ管理

トータルリワード戦略コンサルティング部 人事戦略室 プリンシパル 若山 秋雄

キャリア論の研究者である慶應義塾大学の花田光世名誉教授は「キャリア自律とは、個人が自己の責任において職業生活の設計とその実践を、組織の方針と調整を取りながら行う一連の活動」と定義しています。

上記の定義に従えば、キャリア自律は、従業員エンゲージメントの充実、ひいては人的資本充実につながることも考えることができます。「組織の方針と調整の取れた職業生活を送る従業員」で企業が構成されることになるからです。

一方、企業が中長期的に必要な人材の構成に転換を図る「人材ポートフォリオ管理」の重要性が指摘されています。企業は個人のキャリアの志向をすべて受け入れることはできません。企業と個人の間で調整がつかなければ、そのエンゲージメントはダメージを負うはずです。

従業員のキャリア自律の充実、人材ポートフォリオ管理のような企業の動きと、うまく「調整を取る」ことができるのでしょうか。本稿では、個人のキャリア自律について、企業の人材ポートフォリオ管理や従業員エンゲージメントの視点で考えます。

1. 人が自律的にキャリアを歩むまで

まず、従業員個人が自律的にキャリアを歩むとはどういうことか考えてみましょう。

ほとんどの個人は最初からキャリア自律の状態にあるわけではありません。徐々にキャリアについて自身で責任を引き受けて考えるようになっていくのだと思います。

例えば、次のような段階を進んでいくようにイメージできます。

(1) キャリアに無関心な段階

最初は、キャリアを歩むという意識自体が希薄だったのではないのでしょうか。

キャリア云々というよりも目の前の仕事を覚えて腕前を上げることに集中する段階です。

(2) 受動的な関心の段階

あるとき、会社によって「キャリアについて考える」機会が設けられ、「機会があったから考える」といった最も受動的なスタンスで考え始めます。

(3) 試行的な期待の段階

やがて「キャリアについて考えることは、何か良いことにつながるかもしれない」といったように、すこし期待が生じます。その期待ゆえに、それまでよりも「ちょっと本気で」考えてみたりします。

(4) 共感的な期待の段階

さらに「キャリアについて考えると、良いことがあるよな、考えるのもいいかな」などと、いわば「以前の、ちょっと本気で考えてみた自分」に共感し、さらに期待を膨らませます。

(5) 能動的な期待の段階

そして「キャリアについて考えることは自分にとって良いことだから、しっかり考えよう」と能動的な期待をもつようになります。

(6) 自己決定の段階

ついには「こういうキャリアを歩みたい、そのためにこうしよう」という自己決定の段階に至ります。この段階に至ると、自分がやりたい仕事をするのが、すなわちキャリアを歩むことに重なります。

上記のイメージでは、段階を進むにつれてキャリア自律の意識が強まっていきます。

内容をみると「(3) 試行的な期待の段階」までは「会社に言われたから」とか「何かよいことがあるなら」といった、外発的な動機が背景にあり、「(4) 共感的な期待の段階」以降は「キャリアについて考えること」自体に前向きな、内発的な動機が背景にあるといえます。

一般に、内発的動機は外発的動機よりも強く、長く持続するとされます。

「(6) 自己決定の段階」は、従業員にとって最も望ましいカタチでキャリア自律を確立した段階であり、内発的動機に満ちた充実したステージであるということが出来ます。

もちろん、この充実した状態は、本人の内発的動機的前提となっている仕事内容等に依存します。企業がその仕事を縮小したり、本人が人事異動でやりたいことと異なる仕事に就く等すると、内発的動機的前提が崩れキャリア自律もゆらぎかねません。

ともあれ、一個人が社会人デビューからキャリア自律を確立するまで、自然体では決して短くない年月を要するであろうことがイメージできると思います。

2. 企業の人材ポートフォリオ管理とキャリア自律

人材ポートフォリオ管理は、企業の中長期的な経営戦略を実現するために行われます。特に中長期的に人材の質的な転換を必要とする場合に必要となります。

一般に従業員を何らかの 2 軸で区分し、各象限の人員が将来どのような構成で必要となるか、現在どんな人員構成だから、将来に向けてどんな人材施策をとるか、等といったアプローチで紹介されます。

本質的には、人材ポートフォリオは必ずしも 2 軸で区分した象限で捉えなければならないわけではありません。「2 軸で区分する」のは、人材戦略の切り口をシンプルかつクリアに置くための方法論のひとつにすぎないからです。

自社の人材戦略を考えていく上で、より具体的かつ詳細に人材群を区分する方が適する場合は、むしろそのきめ細かな区分によって人材ポートフォリオ管理を行うべきでしょう。

人材ポートフォリオ管理をこれから行おうという企業において、キャリア自律を既に確立している従業員は、互いに選択・判断しあう関係にあるといえるかもしれません。

中長期的な将来に向けて、会社は「従来と異なる、こんな特性をもった人材が必要だ」ということを明確にします。

しかし、既に「こんな仕事をしていきたい、こんな風にキャリアを歩みたい」と自己決定している従業員は、会社が今後必要とする人材像を目指す気になりづらい面があります。

「会社が今後必要だと言うから」というのは外発的な動機であり、「この仕事をしていたい、この仕事自体に私は価値を感じている」という内発的な動機を既に得ている者は、何か事情がない限りわざわざ新たなキャリアに転換しようとはしないからです。

企業の人材ポートフォリオ管理と折り合いをつけ調整に臨みやすいのは、ある意味で外発的な動機に支えられてキャリア自律への道を歩む過程の、比較的若い人材であることになります。

若い人材であればこそ、会社が将来必要とする人材像に向けてキャリアを転換していくプロセスに時間をかけることもできます。

これらは、ごく自然な捉え方です。しかし自然体ではいずれにせよ時間がかかります。

3. 新卒のマインドセットからキャリア自律への時間

近年、新卒のベンチャー志向が強まっているということを耳にします。

「主にベンチャー企業を志望する学生が 35.9%にのぼる」(NPO 法人エンカレッジ、2021 年)という調査報告もあるそうです。

ベンチャー志望の学生は、どちらかというところ「これをやりたい、早々に任せてもらいたい、ちょっと経験を積んだらすぐ起業したい」等といったマインドセットをもつイメージがあります。自己決定に近いマインドセットを新卒時から持っているといえるのかもしれません。

これに対して大企業志望の学生は、どちらかといえば安定した、リスクの小さいキャリア形成を望むイメージがあります。こちらは上述した(1)~(6)のような段階を経て自己決定のマインドセットに近づいていくイメージで捉えることができるでしょう。

人材ポートフォリオ管理の必要性が指摘されるのは、企業が主としてこうした従来型のマインドセットが強い人材で構成されているからだともいえます。

近年の様々な意識調査によって、日本の人材は、自己肯定感や自尊感情などの肯定的な自己概念が海外の人材よりも低いという指摘がなされています。

日本の謙虚さをよしとする文化的な背景も考慮する必要があり、低いこと自体を単純にダメだとする必要はないと考えるものの、キャリア自律や人材管理を考える観点では、一考に値する結果ではないでしょうか。

筆者自身の来し方を振り返っても、若年時は「下積みを積む」ことを是とする考えが比較的明確にあったと思います。

そのようなマインドセットでは、自身のキャリアについての意志を表明することなどはあまり意識にも上らず、いかに上位者の方向付けを受け入れて最善を尽くすか、それによってこそ道が徐々に開ける、といった漠然とした認識にあったと思います。

今思えば、このような考え方は、いわば「外発的な動機で、内発的な動機をくるみこんで自分でも何がしたいか、敢えて見ない状態にしている」ようなものです。

ここから発してキャリア自律を確立するまでに、例えば筆者というサンプルは約 30 年かかっています。

これは長すぎます。筆者自身、自分の子どもたちにこうした時間をかけてほしいとは、とても思いません。

キャリア自律とは、個人が置かれている環境とのエンゲージメント構築について自身で動き、悩み考えて折り合いをつける選択肢を明確に持っている、ということです。この選択肢を持っていることが、従業員個人の well-being の重要な要素の一つであると考えます。

4. 人材ポートフォリオ管理もキャリア自律を促す構えに

企業の人材ポートフォリオ管理は、従業員個人のキャリア自律に対し本来中立です。従業員にとっては「社内労働市場の動向」のひとつにすぎないということもできるからです。

また上述したように、企業が積極的に従業員のキャリア自律を促す施策は、人材ポートフォリオ管理と必ずしもかみ合うとは限りません。

しかし、いずれも企業にとって必要性が高まっている施策でもあります。これらを統合するにはどうしたらよいのでしょうか。

少し視点を変えてみましょう。

企業の人材ポートフォリオ管理は、人材戦略の切り口によって様々にデザインできます。この切り口が、従業員のキャリア開発に関連付ける切り口となっていることがあります。

例えば、「組織志向↔個人志向」×「創造変革↔運用維持」等の人材の特性軸で区分した人材ポートフォリオを設定し、方針として「従来は〔組織志向・運用維持タイプ〕が多かったが、今後は〔個人志向・創造変革タイプ〕を一定割合確保する」と定め、充実させるべき人材タイプへの意識改革や能力開発、ストレッチアサインメントを行うようなアプローチです。

このようなアプローチでは、人材ポートフォリオ管理が起点となって従業員のステップアップを後押しする施策が展開されることとなります。

こうした側面を前面に打ち出すことにより、会社が充実させたい人材像に共感し目指したいと考える従業員にチャンスを示唆する構えをとることができます。

もちろん、会社が構成比を減らしていきたい人材像に該当してしまっている従業員は、自己変革やキャリアチェンジの検討などを迫られることとなります。

企業として人材ポートフォリオ管理を行う基本的な目的は、将来必要となる人材構成とのギャップを明らかにして、実現に向けた施策を設定することです。ですので上述のように必ずしも従業員のキャリア開発のみと目的が逸するわけではありません。

但し自己変革やキャリアチェンジの検討などを迫られる従業員は、大変な状況ではありますが、その企業でキャリアを歩む上での課題が明示されたのだと捉えることもできます。ここが重要だと考えます。

個人がキャリアを歩む上での課題を明示されると、それと向き合うか、別の選択をするか、自身で決めることができるようになります。明示されなければ、企業から必要とされなくなるまで気が付くことかできない可能性もあります。

「自身で決める」つまり自己決定するとき、その選択は内発的動機が立ちあがるきっかけになります。

また、将来目指す人材ポートフォリオとのギャップを示すことは、従業員がキャリアを考える手掛かりとなり、キャリア自律の段階を早く進むことにもつながると考えます。

このように、人材ポートフォリオの切り口は様々だとしても、ある程度の時間軸の中で自己決定を促していくプロセスをうまく活用することによって、従業員のキャリア自律と企業の人材ポートフォリオ管理は統合していくことができると考えます。

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。

参考文献

花田光世「キャリア自律への多様な支援」(2019)「人材育成ハンドブック」人材育成学会編

池田浩「モチベーションに火をつける働き方の心理学」(2021)日本法令

内閣府「我が国と諸外国の若者の意識に関する調査(平成 30 年度)」(2019)

日本におけるサステナビリティ情報の法定開示の動向

トータルリワード戦略コンサルティング部 フェロー 阿久津 太

2024 年 3 月 29 日サステナビリティ基準委員会は、サステナビリティ関連財務情報の開示基準の公開草案を公表しました。また、金融庁は、サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループを立ち上げ、サステナビリティ基準委員会の開示基準を法定開示の基準とすること等を検討しています。本稿では、日本におけるサステナビリティ情報の法定開示の動向について解説します。

1. はじめに

日本におけるサステナビリティ情報の法定開示については、既に 2023 年 3 月期決算より有価証券報告書での開示が義務付けられていますが、個別具体的な開示内容/項目を規定する開示基準はありません。比較可能性を高め、投資家等に対してより有用な情報を提供するためには、何らかの基準が必要と考えられます。

(図表 1) 日本における法定開示

	財務情報	サステナビリティ情報
根拠法令等	金融商品取引法	
開示媒体	有価証券報告書	
開示基準	以下のいずれか 日本の会計基準、IFRS会計基準 米国会計基準、修正国際基準	なし
開示内容	記載略	個別具体的な定めはなし
開示項目		人的資本については以下内容を指定 人材育成方針、社内環境整備方針、指標、目標と実績 多様性については以下項目を指定 女性管理職比率、男性育休取得率、男女間賃金格差

出所：筆者作成

このような中、2024 年 3 月 29 日サステナビリティ基準委員会（Sustainability Standards Board of Japan 以下 SSBJ）は、サステナビリティ関連財務情報の開示基準（以下、SSBJ 基準）の公開草案を公表しました。併せて、金融庁は、「サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ」を立ち上げ、SSBJ 基準を法定開示の基準とすることを前提に、強制適用時期、適用企業の範囲等を検討しています。上記のことから、「有価証券報告書におけるサステナビリティ情報開示については、SSBJ 基準に準拠する方向」と考えられます。

次章以降、関連する周辺情報（ISSB 基準等）を含め、SSBJ 基準公開草案の概要、強制適用時期や適用企業の範囲に関する議論の状況等について解説します。

2. ISSB と SSBJ の関係

■ISSB、ISSB 基準とは

ISSB（International Sustainability Standards Board：国際サステナビリティ基準審議会）は、グローバルなサステナビリティ関連財務情報の開示基準を開発するために、2021 年 11 月に IFRS 財団内に設立された審議会です。ISSB 基準（IFRS Sustainability Disclosure Standard：IFRS サステナビリティ開示基準）は、ISSB が開発する国際基準です。

なお、IFRS 財団内には、サステナビリティ関連財務情報開示と対を成す形で、財務諸表の開示基準（＝会計基準）を開発するための審議会 IASB（International Accounting Standards Board：国際会計基準審議会）があります。IASB が開発する基準が IFRS 会計基準（International Financial Reporting Standards：国際財務報告基準）です。

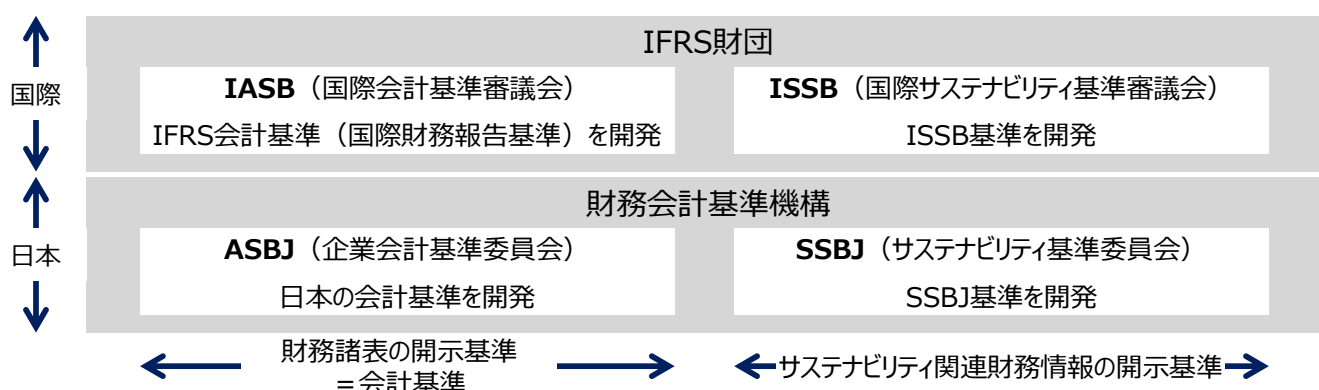
■SSBJ、SSBJ 基準とは

日本は、IFRS 財団と同様の体制を敷いています。

SSBJ（サステナビリティ基準委員会：Sustainability Standards Board of Japan）は、日本のサステナビリティ関連財務情報の開示基準を開発するために、2022 年 7 月に財務会計基準機構内に設立された委員会です。SSBJ 基準は、SSBJ が開発する日本の基準です。

なお、財務会計基準機構内には、サステナビリティ関連財務情報開示と対を成す形で、日本の財務諸表の開示基準（＝会計基準）を開発するための委員会 ASBJ（企業会計基準委員会：Accounting Standards Board of Japan）があります。ASBJ が開発する基準が日本の会計基準です。

（図表 2）ISSB と SSBJ の関係



出所：筆者作成

なお、ISSB、SSBJ は、意図して、「サステナビリティ情報」ではなく「サステナビリティ関連財務情報 Sustainability-related Financial Information」という言い回しを使用しています。これは、「開示するのは、財務諸表を補完する情報」との考えに基づくものです。

3. ISSB 基準

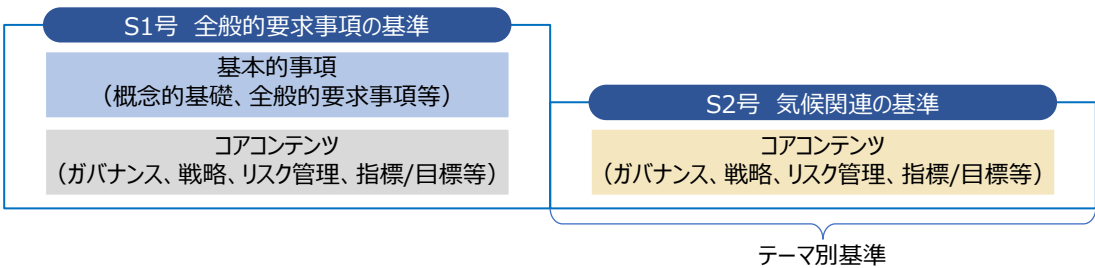
- 2023 年 6 月 26 日 ISSB は、ISSB 基準を公表しました。
- ・サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的要求事項（以下、S1 号）
General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information
 - ・気候関連開示（以下、S2 号）
Climate-related Disclosures

■構成

S1 号は全般的な基準、S2 号はテーマ別基準です。現在テーマ別基準は「気候関連開示 S2 号」のみですが、今後テーマを選定した上で、順次 S3 号、S4 号・・・を開発していくと思われます。

ISSB 基準は、すべての基準を同時に適用しなければなりません。気候に関する情報開示にあたっては、S2 号のみならず S1 号も同時に適用します。テーマ別基準がない情報（例えば人的資本）の開示にあたっては S1 号を適用します。ISSB 基準の根底にある基本的な概念は、全般的な基準である S1 号に集約されています。

(図表 3) ISSB 基準の構成



出所：各種資料より筆者作成

■特徴

ISSB は「各国が、ISSB 基準をベースに自国の基準を開発すること」を強く意識しており、ISSB 基準には図表 4 の特徴があります。

サステナビリティ情報の開示については、長らく様々な基準開発団体や基準が林立していましたが、ISSB への組織統合（SASB、CDSB、IIRC の統合等）、被統合組織の既存基準を活用して開発された ISSB 基準の公表等により、ISSB の存在感や求心力が高まっています。

(図表 4) ISSB 基準の特徴

グローバルベースライン ビルディングブロック	国際的な一貫性、比較可能性を確保したグローバルな基準 各国が、個々の事情に応じて、要求を上乗せすることを想定した最低限の基準
既存の枠組みを活用	既存のTCFD提言、SASBスタンダード、CDSBフレームワーク、IIRCフレームワークをベースに開発 TCFDは解散（IFRS財団に今後の役割を引継ぎ）、SASB、CDSB、IIRCはIFRS財団に組織統合
投資家等向け	投資家等の判断に影響を与える重要な情報を開示 S1号によれば・・・短期・中期・長期に亘り、キャッシュフロー、資本コスト等に影響を与えると見込み得る重要な情報を開示
相互運用性	他の基準（GRIスタンダード、ESRS等）との相互運用性を意識 ISSB基準と他の基準の両方を使用する企業の開示負担を軽減
財務諸表のつながり	IFRS会計基準以外の会計基準（例：日本基準、米国会計基準）を適用していても、ISSB基準を適用可
国際的な支援	証券監督者国際機構（IOSCO）、金融安定理事会（FSB）、G20、G7等からの支援あり

出所：各種資料より筆者作成

TCFD 気候関連財務情報開示タスクフォース Task Force on Climate-related Financial Disclosures
SASB サステナビリティ会計基準審議会 Sustainability Accounting Standards Board
CDSB 気候変動開示基準委員会 Climate Disclosure Standards Board
IIRC 国際統合報告評議会 International Integrated Reporting Council
GRI グローバル・レポーティング・イニシアティブ Global Reporting Initiative
ESRS 欧州サステナビリティ報告基準 European sustainability reporting standards

4. SSBJ 基準の公開草案

2024 年 3 月 29 日 SSBJ は、SSBJ 基準の公開草案（以下、SSBJ 基準案）を公表しました。意見募集期限は 7 月 31 日で、2025 年 3 月末までの最終化（確定）を目指しています。

- ・サステナビリティ開示基準の適用（案）（以下、適用基準案）
- ・一般開示基準（案）（以下、一般基準案）
- ・気候関連開示基準（案）（以下、気候基準案）

■概観

SSBJ 基準案は、ISSB 基準をベースとして、プライム企業またはその一部に強制適用する（法定開示の基準とする）ことを想定して開発されました。ただし、原則として ISSB 基準の定めを取り入れたものの、すべてを無条件で取り入れたわけではありません。

結果として、SSBJ 基準案と ISSB 基準に大きな違いはありません。もともと ISSB 基準は日本に馴染みのある※TCFD 提言等をベースとして開発されていますので、SSBJ 基準案開発にあたり、ISSB 基準をベースとすることについて違和感なく受け入れられたと考えられます。

※・TCFD への賛同企業/機関数は日本が最多（世界全体 4,925、日本 1,488：2023 年 11 月 24 日時点）

- ・2023 年 3 月期以降、有価証券報告書におけるサステナビリティ情報開示にあたっては、TCFD と同様、4 つの構成要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標/目標）に基づき開示
- ・コーポレートガバナンス・コードにおいては、プライム企業に対して、TCFD または同等のフレームワークに基づく質と量の充実に要求

（図表 5）SSBJ 基準案開発の前提

ISSB基準をベースに開発	ISSB基準をベースに開発することにより、国際的な比較可能性を確保 原則※として、ISSB基準の要求事項をすべて取り入れ ※一部の定めは、ISSB基準の要求に代えて、SSBJ基準独自の取扱いを選択することを認める 一部の定めは、ISSB基準に追加して要求
法定開示の基準となることを想定	グローバル投資家との建設的な対話を中心に据えた企業（プライムまたはその一部）への適用を前提

出所：各種資料より筆者作成

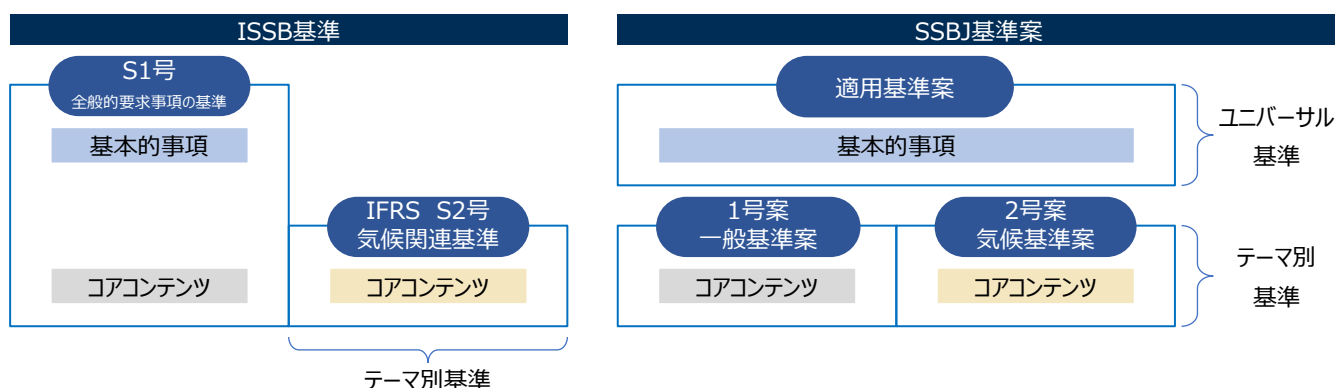
■構成

SSBJ 基準案は、わかりやすさの観点から、図表 6 のとおり ISSB 基準（S1 号、S2 号）を再構成しています。S1 号を 2 つに分割し、S1 号のうち基本的事項を定めた部分を「適用基準」、コアコンテンツに関する部分を「一般基準」とした上で、「一般基準」はテーマ別基準の 1 つと位置付けました。この結果、テーマ別基準は一般基準、気候基準の 2 つで、適用基準は全体に亘るユニバーサルな基準となります。

SSBJ 基準案も、ISSB 基準と同様、すべての基準を同時に適用しますので、構成に違いはあるものの、基準全体の効力に実質的な差はありません。例えば、気候変動の情報開示にあたっては、気候基準のみならず適用基準、一般基準も同時に適用します。テーマ別基準がない情報（例えば人的資本）の開示にあたっては、適用基準、一般基準を適用します。

このように、SSBJ 基準案の根底にある基本的な概念は、適用基準案、一般基準案に集約されていますので、これらを理解しておくことは非常に重要です。

(図表 6) SSBJ 基準案の構成



出所：各種資料より筆者作成

■適用基準案の概要

適用基準案の概要は図表 7 のとおりです。

(図表 7) 適用基準案の概要

①目的	サステナビリティ関連財務開示※を作成、報告する場合における、基本的な事項を示すこと ※短期、中期、長期にわたり、キャッシュフロー、資本コスト等に影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク/機会に関する重要な情報を提供する開示
②範囲	・SSBJ基準に従いサステナビリティ関連財務開示を作成、報告するにあたり適用 ・いずれの会計基準を適用していても、SSBJ基準を適用可
③重要性がある	・その情報を省略、誤表示、不明瞭にした場合、投資家等の意思決定に影響を与えると合理的に見込み得ること ・環境変化等により重要性が変わりうるため、各報告期間の末日に重要性を再評価
④報告企業	財務諸表の報告者（連結ベースの企業集団または単体）
⑤報告期間	財務諸表と同じ
⑥報告タイミング	財務諸表と同時
⑦情報の記載場所	財務諸表とあわせて開示、同一文書でなくても可
⑧リスク/機会の識別	・SSBJ基準を適用 ・SASBスタンダードの適用可能性を考慮 ・CDSBフレームワーク適用ガイダンス等の適用可能性を考慮可
⑨リスク/機会に関する情報の識別	・SSBJ基準を適用 ・SSBJ基準が存在しない場合 SASBスタンダードの適用可能性を考慮 CDSBフレームワーク適用ガイダンス、GRIスタンダード、ESRS基準等の適用可能性を考慮可
⑩適用時期	確定基準公表日以降終了する年次報告期間から適用可 この場合、一般基準、気候基準を同時に適用

出所：各種資料より筆者作成

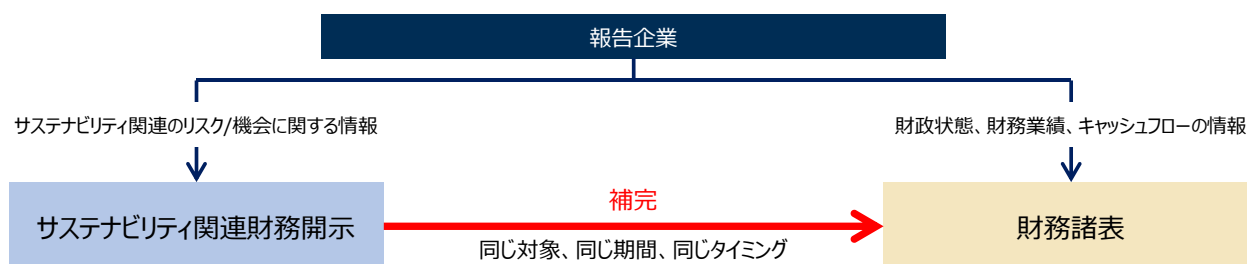
①目的、③重要性がある

適用基準の目的は、短期、中期、長期にわたり、キャッシュフロー、資本コスト等に影響を与える重要な情報の提供にあたって、基本的事項を示すことです。重要性判断にかかる明確な時間軸や閾値の定めはありませんが、個別の状況に照らして、将来的に財務諸表や企業価値に影響しうる情報を開示するということでしょう。

④報告企業、⑤報告期間、⑥報告タイミング、⑦情報の記載場所

原則として財務諸表と同一です。例えば、3 月決算の場合、財務諸表と同じ連結ベースの企業集団を対象に、有価証券報告書で 6 月末までに（またはウェブサイト、統合報告書等で 6 月末までに）開示することになります。

SSBJ 基準案は「サステナビリティ関連財務情報として、財務諸表を補完する情報を開示」という考え方に根差しているため、財務諸表、サステナビリティ関連財務情報間で報告企業、報告期間、報告タイミングを揃えるよう要求していると考えられます。



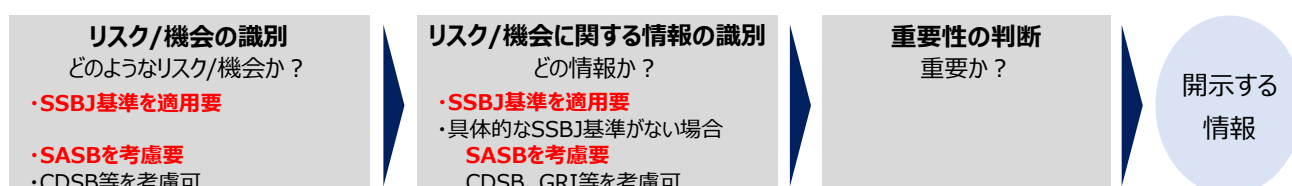
②範囲

財務諸表にどの会計基準を適用していても（日本基準、IFRS 基準、米国会計基準、修正国際基準いずれであっても）、SSBJ 基準を適用できます。「サステナビリティ関連財務情報は、財務諸表を補完する」ので、サステナビリティ関連財務情報は、財務諸表に応じて変化し、両者の総和（下図の□）は同じになるからです。



⑧リスク/機会の識別、⑨リスク/機会に関する情報の識別

開示情報を特定するプロセスは 3 段階です。リスク/機会の識別、リスク/機会に関する情報の識別にあたっては、まず SSBJ 基準を適用しますが、他の基準も併用します。その上で、重要性判断を経て、開示する情報を特定します。



リスク/機会の識別時には必ず、リスク/機会に関する情報の識別時には具体的な SSBJ 基準がない場合に限り、SASB スタンダードの適用可能性を考慮しなければなりません。SASB スタンダードは、「考慮しなければならない基準」として、「考慮することができる基準（CDSB フレームワーク適用ガイダンス、GRI スタンダード、ESRS 基準等）」より一段高い位置付けとなっているのです。

SASB スタンダードは、ISSB が公表している業種別スタンダード（77 業種）であり、業種別に、その業種に想定される開示トピック、指標等を提供しています。企業価値に影響を与える要因は業種や会社によって異なりますので、特にテーマ別基準がない情報（例えば、人的資本）については、SASB スタンダードを参照し、自社にあてはまらないか等適用可能性を考慮することは非常に有用です。なお、考慮した結果、適用してもしなくても、いずれでも差し支えありません。具体的な内容は、末尾の【ご参考】を参照してください。

⑩実施時期

SSBJ 基準案では、「確定基準公表日以降終了する年度から適用可」とされていますので、予定どおり 2025 年 3 月末までに最終化（確定）されれば、2025 年 3 月期決算から任意適用できると推察されます。

強制適用時期の定めはありません。強制適用時期（＝金融商品取引法に基づく法定開示基準としての適用時期）を決定するのは、SSBJ ではなく、金融庁だからです。強制適用について検討しているのが、金融庁金融審議会傘下の「サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ」です。詳細は次章で解説します。

■一般基準案の概要

一般基準案の概要は図表 8 のとおりです。

（図表 8）一般基準案の概要

目的	投資家等が企業への資源提供の意思決定を行うにあたり、有用なサステナビリティ関連のリスク/機会に関する情報開示について定めること
コア・コンテンツ	ガバナンス、戦略、リスク管理、指標/目標に関する開示を提供
適用時期	確定基準公表日以降終了する年次報告期間から適用可 この場合、適用基準、気候基準を同時に適用

出所：各種資料より筆者作成

5. サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ

金融庁は、金融審議会傘下に「サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ」を新設し、2024 年 3 月 26 日第 1 回会合を開催しました。当該ワーキング・グループにおいては、SSBJ 基準を金融商品取引法に基づく法定開示の基準とすることを前提に、強制適用時期、適用企業の範囲等を検討しており、既に 2 回（第 1 回 3 月 26 日、第 2 回 5 月 14 日）開催されています。

現時点においては未だ議論中ですが、図表 9 のとおり「プライム市場上場企業のうち時価総額の大きい企業から強制適用を開始した上で順次対象を拡大、2030 年代にはすべてのプライム企業を対象とする。スタンダード/グロース企業には当面強制適用しない。」という案が出ています。

(図表 9) スケジュール例

	2025年	2026年	2027年	2028年	2029年	2030年
プライム	3月 SSBJ基準 最終化	SSBJ基準 任意適用	3月期有報～ SSBJ基準 強制適用開始 時価総額≥3兆 69社 時価総額カバレッジ55%	3月期有報～ SSBJ基準 強制適用拡大 時価総額≥1兆 179社 時価総額カバレッジ74%	3月期有報～ SSBJ基準 強制適用拡大 時価総額≥5000億 294社 時価総額カバレッジ82%	3月期有報～ SSBJ基準 強制適用 全企業 1,651社 時価総額カバレッジ96%
スタンダード グロース	開示の好事例等を通じた底上げ SSBJ基準の任意適用は可					保証

出所：第2回サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ資料より筆者作成

第2回会合における論点は、図表 10 のとおりです。
主な論点は、SSBJ 基準を法定開示の基準とすることの是非、適用対象をプライムのみとすることの是非、段階適用スケジュールや段階を時価総額で分けることの妥当性、保証を義務付けるタイミング等です。

(図表 10) 第2回サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループにおける論点

開示基準の在り方	・SSBJ基準公開草案の状況を注視しつつ、ISSB基準と同等な基準を金商法令に取り込んでどうか
適用対象	・時価総額を基準に時価総額 3 兆円以上のプライム企業から段階的に導入する案を中心に据えてどうか ・時価総額以外に、海外での開示状況等も基準に加えることを検討してはどうか ・適用対象外の企業に対しても、任意適用を進める観点から、例えば、任意適用状況の見える化や好事例公表、プリシンプルを通じた開示の奨励等を行うのはどうか ・なるべく早く適用対象を拡大できるよう、「時価総額 3 兆円以上の企業への適用後、1 年後に時価総額 1 兆円以上、さらに 1 年後には時価総額 5000 億円以上」というスケジュールについてどう考えるか
適用時期	「2027 年 3 月期から強制適用を開始し、2030 年代にプライム市場全上場企業を対象とする」ことを基本線としつつ、国際動向、国内外における実務の浸透等を注視しながら、柔軟に対応していくのはどうか
開示タイミング	「任意適用」や「2027 年 3 月期から時価総額 3 兆円以上の企業に対する、金商法の法定開示書類における強制適用」を進めるにあたり、まずは 2 段階開示を可能とし、その後、保証を義務付ける際に有報の提出期限を延長するのはどうか

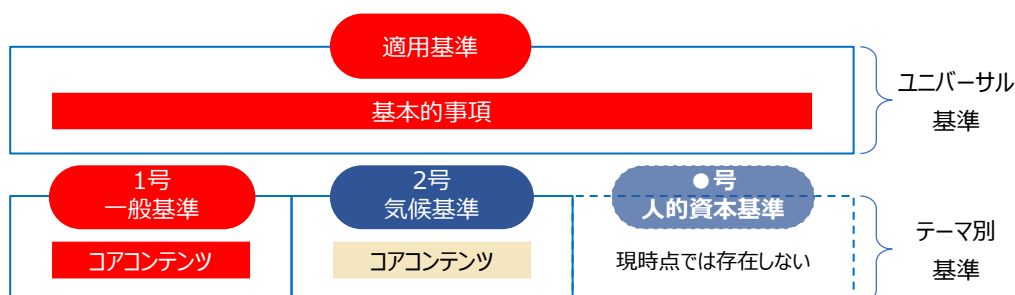
出所：第2回サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ資料より筆者作成

6. 人的資本情報の法定開示

本章では、SSBJ 基準が法定開示の基準となった場合に、人的資本情報の法定開示がどうなるかを整理します。

①SSBJ 基準が強制適用される企業（＝プライム企業？）、②強制適用されない企業（＝スタンダード/グロース企業？）によって、取扱いが分かります。

①の企業においては、SSBJ 基準が適用されますが、人的資本情報のテーマ別基準はないため、主として適用基準、一般基準の規定に基づき開示することとなります。状況次第では、SASB スタンダード等をヒントに開示指標等を決定する場合もあるでしょう。



②の企業においては、SSBJ 基準が適用されませんので、従前どおり※です。

※人的資本関連：人材育成方針、社内環境整備方針、指標、目標/実績

多様性関連：女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差

7. 次のテーマ

SSBJ 基準が強制適用される企業（＝プライム企業？）は、当面人的資本情報のテーマ別基準がなく、一般基準等から開示情報を決定する状態が続きます。しかしながら、本来は人的資本情報の具体的な基準が望まれます。SSBJ には人的資本情報の基準を開発する予定はないのでしょうか。

SSBJ 基準は、国際的な比較可能性を確保する観点から、今後も ISSB 基準をベースに開発され则认为られます。したがって、SSBJ が人的資本情報の基準を開発するためには、まず ISSB が次のテーマとして人的資本を採択し、基準開発に着手する必要があります。

このような中、2023 年 5 月 4 日 ISSB は、情報要請「アジェンダの優先度に関する協議」を公表し、今後の基準開発の優先順位決定に向けた情報や意見を募集しました。その結果、欧州・北アメリカ・アジアオセアニアをはじめとする全世界 400 を超える回答者よりコメントがありました。概要は図表 11 のとおりです。

（図表 11）ISSB 情報要請「アジェンダの優先度に関する協議」

Q1 以下のうちいずれを優先すべきか？

- ①ISSB基準（S1号、S2号）の導入支援、②新たなリサーチと基準設定の開始
- ③ISSB基準の的を絞った拡充のリサーチ、④SASBスタンダードの向上

Q2 ②新たなリサーチと基準設定の開始については、以下のうちいずれを優先すべきか？

A生物多様性、生態系及び生態系サービス、B人的資本、C人権、D報告における統合

- ・大多数の回答者が、優先度が最も高い作業として、①ISSB基準の導入支援を挙げている
- ・②新たなリサーチと基準設定の開始については、回答者全体、投資家ともに、複数のプロジェクトを推す意見が過半数を少し上回って多く、B人的資本、A生物多様性、C人権を選ぶべき、という回答が大多数
- ・単一プロジェクトとしては、全体ではA生物多様性を支持する意見が比較的多い
- 一方、投資家の回答では、B人的資本を支持する意見が比較的多い

出所：2024 年 3 月 7 日 ASBJ/SSBJ オープンセミナー「我が国における会計基準及びサステナビリティ開示基準の最新動向」
金融庁資料より筆者作成

これを受け、2024 年 4 月 23 日 ISSB は、「生物多様性、生態系及び生態系サービス」と「人的資本」に関するリサーチプロジェクトを開始することを公表しました。当該プロジェクトは、生物多様性、人的資本のリスク/機会が企業にどのような/どのように影響を与えるか等を調査します。次のテーマ候補としては生物多様性、人的資本が一步リードしていると言えますが、本当に開発するのか？いつ開発するか？等詳細は不明です。

8. さいごに

日本においては、これまで「財務情報は法定開示により有価証券報告書で開示、サステナビリティ情報は任意開示により統合報告書、サステナビリティレポート等で開示」というすみ分けで進化してきました。しかしながら、2023 年 3 月期より有価証券報告書においてサステナビリティ情報開示が義務化されたこと、今後一部の企業に対して SSBJ 基準に基づく開示が義務化される見通しであることから、財務情報とサステナビリティ情報は、法定開示の枠組みの中で、本格的に集約/一本化されます。

集約/一本化されると、財務情報とサステナビリティ情報のつながりが一層重要になります。実は、ISSB 基準、SSBJ 基準案ともに、情報のつながり（サステナビリティ情報間、サステナビリティ情報と財務情報間）を理解できるように開示することを求めています。IFRS 財団、日本の財務会計基準機構は、財務情報とサステナビリティ情報の両方を俯瞰できる体制を持っているわけですから、この要求はごく自然な発想なのかもしれません。

財務情報とサステナビリティ情報は、財務諸表や企業価値に反映されるまでの時間が異なります。投資家等の関心も重視する時間軸によって異なり、短期目線であれば財務情報、長期目線であればサステナビリティ情報になります。サステナビリティ情報は財務情報の先行指標となりうるため、サステナビリティ情報開示はますます経営上の重要課題になっていくことでしょう。

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

(ご参考) SASB スタンダード (業種: インターネットメディアおよびサービスの場合)

SASB スタンダードは 77 業種の業種別スタンダードで、Disclosure Topic (開示トピック)、Accounting Metrics (会計指標)、Technical Protocols (開示内容の記載方法等の説明)、Activity Metrics (企業活動を示す定量指標) から構成されています。

開示トピック、会計指標

人的資本関連については、外国籍従業員の割合、従業員エンゲージメントの割合、管理職の性別/人種・民族別割合等が挙げられています。

トピック	会計指標	カテゴリ	測定単位	コード	トピック	会計指標	カテゴリ	測定単位	コード
ハードウェアインフラの環境評価指標	(1)エネルギー消費総量、(2)系統電力の割合、(3)再生可能エネルギーの割合	定量	ジュール (GJ)、パーセンテージ (%)	TC-IM-130a.1		主要製品またはサービスが、政府が要求する監視、ブロック、コンテンツフィルタリングあるいは検閲の対象となる国のリスト ^a	議論と分析	n/a	TC-IM-220a.5
	(1) 総取水量、(2) 総使用済水量、ベースライン水ストレス (BWS) が高い地域または非常に高い地域の割合	定量	1000 立方メートル (m ³)、パーセンテージ (%)	TC-IM-130a.2		コンテンツ削除の政府の要請件数、要請への準拠の割合	定量	件数、パーセンテージ (%)	TC-IM-220a.6
	データセンターのニーズに対する戦略的なプランニングへの環境配慮の統合に関する説明	議論と分析	n/a	TC-IM-130a.3	データセキュリティ	(1) データ漏洩件数、(2) 個人を特定できる情報 (PII) に関する割合、(3) 影響を受ける利用者数 ^a	定量	件数、パーセンテージ (%)	TC-IM-230a.1
データプライバシー、広告基準および表現の自由	行動に基づく広告と利用者のプライバシーに関する方針と実務の説明	議論と分析	n/a	TC-IM-220a.1		第三者のサイバーセキュリティ基準の使用を含む、データセキュリティリスクを特定して対処するアプローチの説明	議論と分析	n/a	TC-IM-230a.2
	情報が二次目的で使用される利用者数	定量	件数	TC-IM-220a.2	従業員の採用、インクルージョン、およびパフォーマンス	外国籍従業員の割合 ^a	定量	パーセンテージ (%)	TC-IM-330a.1
	利用者のプライバシーに関する法的手続に起因する金銭的損失の総額 ^a	定量	報告通貨	TC-IM-220a.3		従業員エンゲージメントの割合 ^a	定量	パーセンテージ (%)	TC-IM-330a.2
	(1) 利用者情報に対する法執行機関からの要請件数、(2) 情報が要求された利用者数、(3) 開示に至った割合	定量	件数、パーセンテージ (%)	TC-IM-220a.4		(1) 管理職、(2) 技術職員、(3) その他すべての従業員における性別および人種・民族グループの代表性割合 ^a	定量	パーセンテージ (%)	TC-IM-330a.3
					知的財産保護および競争的行為	反競争的行動の規制に関連する法的手続の結果としての金銭的損失の総額 ^a	定量	報告通貨	TC-IM-520a.1

人的資本
関連

出所: SASB スタンダード (2018 年 10 月時点※)

従業員の採用、インクルージョンおよびパフォーマンスに関するトピックサマリー

インターネットメディアおよびサービスインダストリーにおいて、価値創造の主要な推進力は従業員である。
このインダストリーの求人数は増え続けているが、企業はこれらの職種を満たすために資質のある従業員を採用することが困難であると感じている。
技術的に熟練した国内従業員の不足により、高度に熟練した従業員を獲得するための激しい競争が生じ、従業員の高い離職率につながっている。
人材不足に対応するために、企業は外国人を採用しており、これにより、受け入れる国と外国人労働者の出身国で、社会的影響に関連するリスクが生じている。
企業は、多大な金銭的および非金銭的便益を提供し従業員エンゲージメントを向上させることで定着率と生産性を向上させている。
従業員のエンゲージメントとワークライフバランスを改善する取り組みは、多様な労働力の採用と定着に影響を与えている可能性がある。
このインダストリーでは女性やマイノリティの割合が比較的低いことが特徴であるため、多様な人材を採用し、育成する努力は、人材不足に対処し、一般的に企業が提供価値を向上させることできる。
労働力のダイバーシティを高めることはイノベーションにとって重要であり、企業が多様でグローバルな顧客基盤のニーズを理解するのに役立つ。

出所: SASB スタンダード (2018 年 10 月時点※)

※SASB スタンダードは、2023 年 12 月に改訂されています。(2025 年 1 月より適用)
本稿では改訂前 (2018 年 10 月時点) の内容を記載していますが、インターネットメディアおよびサービスにおける人的資本関連の内容について大きな改訂はありません。

株主総会集中時期にマネジメント層に関し思うこと

企業の経営・施策に対し株主が影響力を発揮する株主総会が6月に集中して開催される。コーポレート・ガバナンスの高まりもあり、今日では企業の経営トップ層が株主総会の運営に深く関与し企業経営のあり方を如実に反映させ、以前より株主との距離が縮まってきている。

一方で、企業コンサルティングをしていると、企業の経営トップ層とマネジメント層の間で自社の経営に関する認識が一致していないとか、意思疎通が十分でないと感じることがある。また、マネジメント層の中でさえ、同様に認識が不一致で意思疎通が不十分なケースがある。

こういったケースでは、次のように調査・分析し企業課題の解決策を導くことがある。部長級・次長級・課長級のマネジメント層が自社の過去・現在・将来についてどう捉えているかを把握する調査、すなわち、経営パラダイム（①企業風土、②経営管理、③組織、④人材活用、⑤情報活用、⑥市場成長性・企業競争等の企業経営指針）の変化についてのアンケート調査を実施する。分析結果をマネジメント層で議論し、それに経営トップ層が加わり企業経営に関する認識を一致させ、自社の経営課題解決に繋げていく。具体的には①～⑥の大項目について30の小項目を設定し、各小項目について変化を確認できるように第1～第5の5段階に分け、過去（例えば5年前）どの段階にあったか、現在どの段階にあるか、将来（同5年後）どの段階を目指すかをマネジメント層各人が段階を選択する。以下は、4つの小項目の例。

- ・「企業風土」の小項目『変化志向』…時代・環境の変化と自社の変化のスピード比較
 <過去>業界では遅れ目に変化:第2段階 → <現在>時代にあわせて変化:第3段階
 →<将来>時代を先取りした素早い変化:第4段階
- ・「経営管理」の小項目『処遇の柱』…環境変化とともに処遇で最も重視する基軸
 <過去>保有能力:第2段階 → <現在>発揮能力:第3段階 → <将来>成果:第5段階
- ・「組織」の小項目『組織構造』…事業等の変化に応じた組織のあり方
 <過去>役職者数・組織数対応型重層化組織:第1段階 → <現在>管理職減・実稼働人員増のフラット化:第3段階 → <将来>新規事業ニーズ発生対応型組織:第4段階
- ・「人材活用」の小項目『社員の位置づけ』…企業で占める位置、期待される役割
 <過去>社員は企業活動の手段:第2段階 → <現在>社員が主体で資産:第3段階
 →<将来>社員は自律性を持った資本:第5段階

（ご参考）筆者著の書籍『等級制度の教科書』（2010年 労務行政）のP24に同様の30小項目の事例あり

マネジメント層の調査段階では、通常、<過去>、<現在>、<将来>ともばらつきが大きい。その後、部門（本部）別に部長・次長・課長が集まって議論すると企業経営の基盤づくりをしていることになり、ばらつきは徐々に小さくなる。さらに議論に経営トップ層が加わると部門別課題を全社的観点で捉え解決策を導くことになり、新たな経営課題が見出されることもある。

マネジメント層は「経営トップ層が策定した経営理念・経営ビジョン・経営戦略・事業戦略等をもとに担当する事業・業務の組織としての計画を策定し実践する」だけでなく、日頃から企業経営指針等に基づき現在地とあるべき将来をよく考え、経営トップ層と議論しマネジメントを高度化するとともに、経営に実質的かつ本格的に参画するのもよいのではないだろうか。

2024年5月17日
人事コンサルタント 堀田 達也

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 トータルリワード戦略コンサルティング部
〒100-8212 東京都千代田区丸の内 1-4-5

www.mufg.jp