

三菱 UFJ トータルリワードレポート

Mitsubishi UFJ Total Reward Report

2025年8月号

「安心・豊かな社会」を創り出す信託銀行 *Create a Better Tomorrow*

三菱UFJ信託銀行

世界が進むチカラになる。



《退職給付制度の見直し》

退職給付制度の見直し事例③

トータルリワード戦略コンサルティング部 シニアコンサルタント 谷川原 祐一 1

《人事制度改定事例》

役割・成果型人事制度の導入～日東富士製粉株式会社様の取り組み事例～

トータルリワード戦略コンサルティング部 プリンシパル 豊島 吉宏 13

《情報開示》

多様性指標を取り巻く動向～情報開示の視点から～

トータルリワード戦略コンサルティング部 エグゼクティブコンサルタント 阿久津 太 24

《誌上年金カレッジ》

財政再計算の仕組みと検討ポイント①～財政再計算の概要～

トータルリワード戦略コンサルティング部 リサーチ&開発部門 北野 育穂 32

《時事のつぶやき》

給付金、消費税減税？

アナリスト 久野 正徳 41

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>

退職給付制度の見直し事例③

トータルリワード戦略コンサルティング部 シニアコンサルタント 谷川原 祐一

要旨

- 昨今のインフレに伴って多くの企業で賃上げが実施されていますが、多くの退職給付制度にはインフレ耐性がないため、今後は退職給付の実質価値を維持するための取り組みが重要です
- インフレ対応を会社のみがコスト負担するのではなく、会社と従業員でリスクシェアする方法として、リスク分担型企業年金や確定拠出年金の導入が考えられます
- 一方、確定給付企業年金には「安心感」という確定給付企業年金ならではの良さがあり、自社にとって適切な選択をすることが重要です

2025 年 4 月号から退職給付制度の見直し事例を全 3 回にわたってご紹介してきました。最終回の今回は前回に引き続き、運用環境が良いという状況を従業員が享受できるようにする観点に加えて、会社と従業員で適切にリスクをシェアするという観点で、リスク分担型企業年金および確定拠出年金（以下、DC）の導入について取り上げます。その一方で、「確定給付企業年金（以下、DB）の安心感」という人事面でのメリットを背景に、米国で DB 制度を再開した事例をご紹介します。

人事面・財務面それぞれのメリットおよび自社の置かれた状況を踏まえて、退職給付制度の点検および適切な見直しをご検討いただくことをお勧めします。

1. 前回の振り返りおよびリスクシェア

長く続いたデフレ環境から脱却し、インフレ環境が定着しつつあります。インフレ環境下では貨幣および退職給付の実質価値が低下します。図表 1 は日本の DB で採用されている主な給付算定形態ごとにインフレ耐性を評価したものです。

（図表 1）DB の主な給付算定形態ごとのインフレ耐性

給付算定形態	インフレ耐性（括弧内は補足）
定額制	×
給与（賃金）比例制	○（インフレ率と同程度の賃上げが継続的に実施されればインフレ耐性あり）
給与（退職給付用給与）比例制	×
ポイント制	×
国債連動型のキャッシュバランスプラン	△（インフレ率と国債利回りの連動性は高くない、金融政策の影響を受ける）
運用実績連動型のキャッシュバランスプラン	○（長期的には運用実績 > インフレ率）
リスク分担型企業年金	○（長期的には運用実績連動型のキャッシュバランスプランと同様の傾向）

出所：三菱 UFJ トータルリワードレポート 2025 年 6 月号「退職給付制度の見直し事例②」より再掲

前回は、現行制度の枠組みの中で実質価値を維持するための制度見直し事例をいくつか取り上げ、加えて、運用環境が良いという状況を従業員が享受できる制度として運用実績連動型のキャッシュバランスプラン（以下、CB）をご紹介しました。制度見直し事例として、ポイント単価の増額やCBの利息の時限的引上げを紹介しましたが、いずれもインフレ対応分を会社が負担（つまり、会社のコストが増加）する内容となっており、制度改定になかなか踏み切れないケースもあるのではないかと思います。

そこで、運用環境が良いという状況を従業員が享受しつつ、会社と従業員でリスクをシェアする制度として、リスク分担型企業年金およびDCをご紹介します。図表2は各制度の特徴をまとめたものになります。運用実績連動型CBとリスク分担型企業年金は、運用に関するリスクを会社と従業員で分担し、DCは従業員が負担します。一方で、従業員が運用リスクの一部／全部を負担するため、その成果が給付額にも反映されます。また、リスク分担型企業年金とDCは企業会計上、退職給付債務（以下、PBO）の計上が不要であるため、金利変動による負債や費用の変動リスクが無いことが大きな特徴となります。

（図表2）DB、DCの比較

	DB			DC	
	従来型DB	運用実績連動型CB	リスク分担型企業年金		
運用リスク	✓ 企業が負担	✓ 企業と従業員が負担	✓ 企業と従業員が分担	✓ 従業員が負担	
資産運用	✓ 企業が一括運用	✓ 企業が一括運用 従業員が意思決定に参加	✓ 企業が一括運用 従業員が意思決定に参加	✓ 個々の従業員が運用	
事業主	投資教育	✓ 不要	✓ 不要	✓ 必要	
	資金負担	✓ 掛金を平準的に支払う 運用実績により変動 ✓ リスク対応掛金の拠出による安定化も可能	✓ 掛金を平準的に支払う 従来型DBより安定	✓ 掛金を平準的に支払う 運用実績によらず原則固定	✓ 掛金を平準的に支払う 運用実績によらず固定
	会計上の取扱い	✓ PBO計上 ✓ 運用実績により費用は変動	✓ PBO計上 ✓ 運用実績により費用は変動 ただし、従来型DBより安定	✓ PBO計上は不要 ✓ 運用実績によらず費用 = 掛金* *特別掛金を除く ✓ 移行時に特別損益が発生	✓ PBO計上は不要 ✓ 運用実績によらず費用 = 掛金 ✓ 移行時に特別損益が発生
加入者等	給付額	✓ 固定 ✓ 退職事由による差の設定可	✓ 運用実績により変動 ✓ 退職事由による差の設定可	✓ 財政状況により変動 ✓ 退職事由による差の設定可	✓ 運用実績により変動 ✓ 退職事由による差は不可
	給付時期	✓ 原則として退職時	✓ 原則として退職時	✓ 原則として退職時	✓ 原則として60歳時

出所：筆者作成

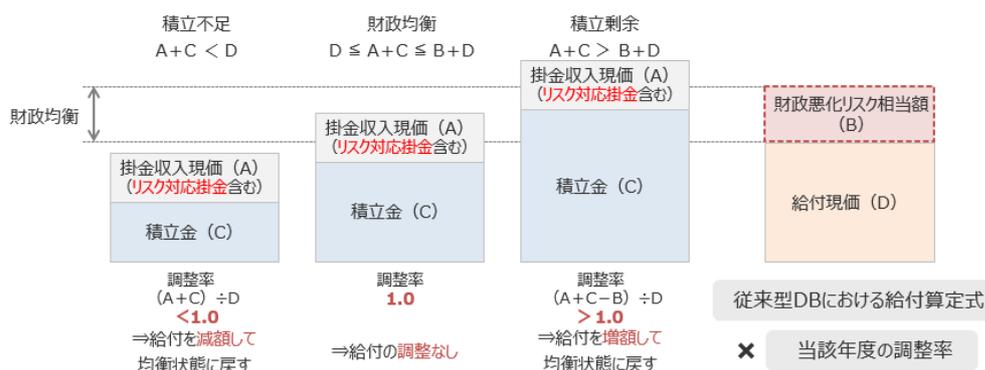
2. リスク分担型企業年金

(1) リスク分担型企業年金とは

リスク分担型企業年金は、前述の通り、「運用に関するリスクを会社と従業員で分担（掛金は固定）」、「財政状況により給付額が調整」、「PBO 計上不要」という3つの特徴があります。掛金はあらかじめ規定されており、積立水準が一定のレンジを超えて過不足が生じた場合、掛金を見直すのではなく、給付を調整（増減）することにより財政の均衡を保つ仕組みです。図表3は仕組みのイメージ図です。

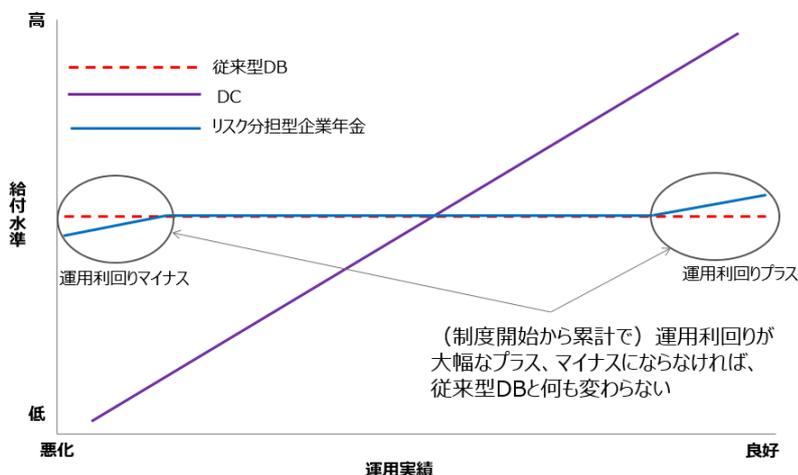
財政均衡の状態にある場合は、あらかじめ約束された給付が支払われ、積立剰余の状態では給付は増額され、積立不足の状態では給付は減額されます。図表4が給付額変動のイメージ図です。継続的なインフレ環境下では、長期的には「運用実績 > インフレ率」の関係となり、あらかじめ約束された給付がインフレに追随しないのであれば、DBの剰余金は増加していく傾向にあります。その結果、いずれ給付の増額調整が起こると考えられます。

(図表3) リスク分担型企業年金の仕組みのイメージ



出所：筆者作成

(図表4) リスク分担型企業年金の給付額変動のイメージ



出所：筆者作成

(2) リスク分担型企業年金移行時の検討事項

それでは、実際にリスク分担型企業年金移行時の検討事項について見ていきましょう。図表5はリスク分担型企業年金移行時の主な検討事項です。まず、企業財務に与える影響（負債削減効果、掛金負担）や加入者・受給権者に与える影響を勘案し、移行原資を決定します。特に、現行DB制度から移行する場合、既に受給権者となっている方もリスク分担型企業年金に移行し、給付調整の対象とすることが大きな論点の1つです。受給権者も移行する場合、受給権者へ丁寧な説明が必要となり、希望する方には一時金での代替給付が必要となります。一方で、移行しない場合、受給権者のPBOは残

存してしまい、リスク分担型企業年金と従来型 DB（移行前の受給権者のみ）で資産を区分し、それぞれで経理を行うか、閉鎖型 DB として移行前の受給権者のみの制度を別制度として残すか、のいずれかとなります。また、現行 DB 制度から移行する場合、制度設計を現行のままとするかどうかも論点の 1 つとなります。現行制度が終身年金を実施している等、従業員にとって魅力ある制度の場合、企業と従業員で分担するリスクは大きくなる傾向にあります。企業があらかじめ、このリスクの一部を負担しますが、想定を超えるリスクが顕在化した場合、給付の減額調整が起こります。減額調整が発生する可能性を極力減らしたければ、例えば、終身年金の廃止や、運用リスクが給付額への利息により調整される運用実績連動 CB の制度設計でリスク分担型企業年金を実施することで、より安定した財政運営が期待されます。

次に、予定利率・運用方針・リスク対応掛金の負担水準ですが、これらは労使交渉上の非常に重要なポイントとなります。予定利率の水準が会社の掛金負担、加入者・受給権者の給付減額リスクに大きく影響するため、労使交渉の過程で引下げ（会社の負担増加）を求められる可能性もあります。また、運用方針についても、予定利率の達成可能性や価格変動リスクの適切性の観点から検討が必要で、特に加入者・受給権者の給付に影響を及ぼす可能性があるため、加入者等への意見聴取が必要となり、「理解しやすい・納得しやすい運用」が求められます。さらに、退職時期の違いにより、「プラスのメリットを享受する者」、「マイナスのデメリットを負う者」と異なり、加入者間でリスクが偏在する可能性があるため、給付の減額調整が起こりにくい、安定的な運用が望ましいと考えられます。最後に、リスク対応掛金の負担水準ですが、後述の財政悪化リスク相当額のうち事業主がどの程度負担するかが労使交渉の重要なポイントとなります。法令上は財政悪化リスク相当額の 1/2 以上を会社が負担すれば給付減額の同意は不要となります。

財政悪化リスク相当額は将来発生する可能性のあるリスクを定量化したのですが、これは計算前提により大きく変動します。そのため、計算前提を労使合意の上、適切に設定することが非常に重要です。計算前提の検討ポイントは大きく分けて 3 つあります。まず 1 つ目は、定常状態の見込みです。定常状態とは年金制度が完全に成熟した状態のことで、加入者数および受給者数が一定で、年齢構成も変化なく推移する状態のことを言います。図表 6 は定常状態のイメージ図です。リスク分担型企業年金では将来のリスクを適切に評価する必要があり、移行時点の人員構成でリスクを評価することは必ずしも適切とは言えません。例えば、加入者のみで制度発足した場合、数十年後には受給権者も存在し、制度発足時点と数十年後の人員構成に基づくリスクは大きく異なると考えられるため、将来の成熟化を見込む必要があります。定常状態を作成する際は、今後の新規加入者を採用計画等に基づき決定し、選択一時金割合（年金の受給資格のある方のうち、どのくらいの方が一時金を選択するか）の見込み等を実態に合わせて設定することが考えられますが、これらの設定次第で定常状態は大きく変動するため、慎重に検討していく必要があります。2 つ目は、価格変動リスクの見込みで、これは運用リスクのことですが、標準的な算定方法（定常状態における資産区分ごとの資産額に基づき、「資産区分毎の資産額×リスク係数」の合計額として算出する方法）や TVaR による方法（定常状態における価格変動リスクを、想定している標

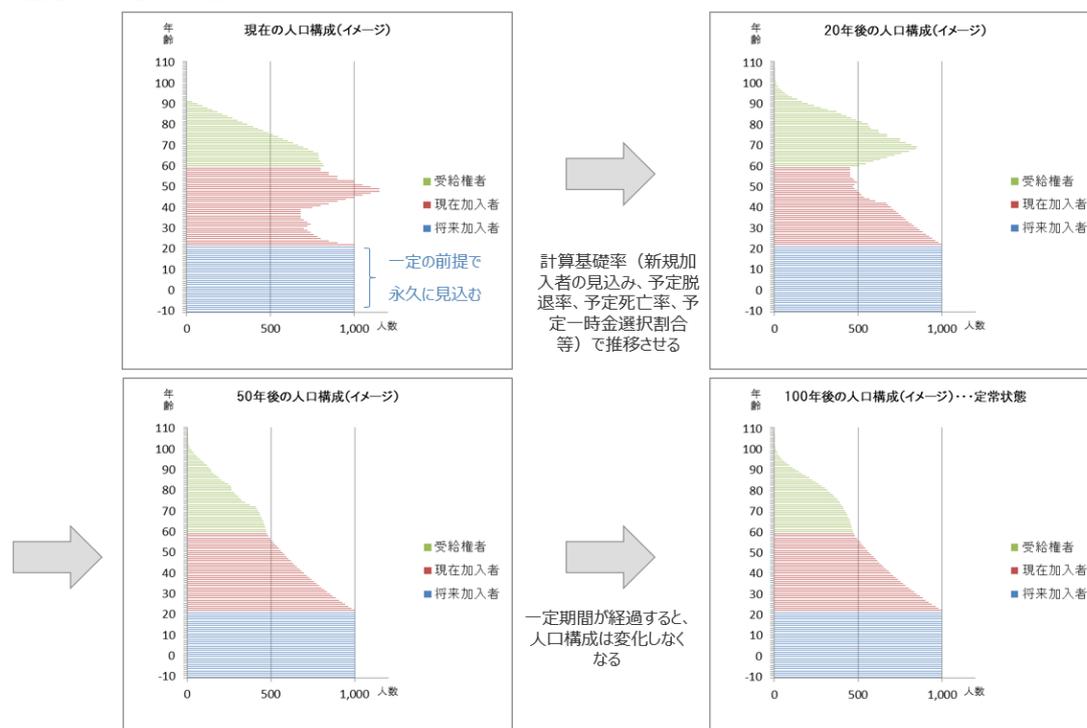
準偏差に基づき算出する方法) 等があり、給付増減に直結するため、慎重に検討する必要があります。3つ目に負債変動リスクの見込みですが、負債に影響を与える計算基礎は多種多様となります。例えば、予定利率の低下を織り込む必要がありますが、低下幅は標準的な1.0%で良いか、将来加入者（今後加入する新規加入者のことで、負債変動リスク算定上、永久に加入が続くものとして見込みます）を見込む際の前提（例えば、毎年22歳で100人入社等）をどのようにするか、将来の死亡率改善や選択一時金割合の低下リスク等を織り込む必要があるか、等があります。どの項目をどのくらいの水準で織り込むか、検討する必要があります。

(図表 5) リスク分担型企业年金移行時の検討事項

移行原資	<ul style="list-style-type: none"> 企業財務に与える影響（負債削減効果、掛金負担）および加入者・受給権者に与える影響（給付）を勘案の上、移行原資を決定 	
給付算定式	<ul style="list-style-type: none"> 現行制度と同様の制度設計とするか 極力リスクを減らした制度設計とするか 	
予定利率		
運用方針（政策アセットミックス等）	<ul style="list-style-type: none"> 予定利率水準、運用方針およびリスク対応掛金の負担水準は、掛金負担および給付に直結 	
リスク対応掛金の負担水準		
計算前提	定常状態の見込み	
	価格変動リスクの見込み	<ul style="list-style-type: none"> 財政悪化リスク相当額を適正に見積もることが、労使で適切にリスクを分担するための要件であり、最善の見積もりを行う必要あり
	負債変動リスクの見込み	

出所：筆者作成

(図表 6) 定常状態のイメージ



出所：筆者作成

(3) リスク分担型企業年金の導入事例

最後に、実際にリスク分担型企業年金を導入した事例を紹介します。日立製作所は、中長期的に持続可能な企業年金制度を目指し、2019 年 4 月にリスク分担型企業年金を導入しました。運用収益等を通じた給付額の増加が長期的には期待されるという従業員メリット増大に加え、退職給付会計オフバランスによる財務リスク軽減を実現しています。図表 7 はこの制度変更のイメージ図です。

(図表 7) 日立製作所のリスク分担型企業年金移行イメージ

	現行	改訂後
60 %	確定給付企業年金 第 2 年金 (5or10年 有期年金) 第 1 年金 (20年保証 終身年金)	リスク分担型企業年金 リスク分担型 第 2 年金 (5or10年 有期年金) リスク分担型 第 1 年金 (20年保証 終身年金)
20 %	確定拠出年金 (18商品)	確定拠出年金 (9商品)
20 %	退職一時金	退職一時金

出所：株式会社日立製作所ニュースリリースより筆者作成

3. DC 移行

(1) DC の導入意義

次に DC 移行について見ていきます。DC 導入の意義は企業と従業員の双方にメリットがあると考えられます。企業と従業員の双方が DC 導入のメリットを正しく認識することが、DC 導入に向けた第一歩となるでしょう。

まず、企業側の視点では、①市場のボラティリティの高まり、②企業会計基準の動向、③DC の今後の法改正、が考えられます。1 点目の市場のボラティリティの高まりですが、DB の場合、退職給付債務の計上が必要で年金資産も企業が運用していく必要があるため、金利リスク（退職給付債務や退職給付費用が金利変動の影響を受ける）や運用リスク（年金資産と退職給付費用が変動する、掛金の追加拠出が発生する）があり、経営の安定性を低下させる可能性があります。一方で、DC は退職給付債務の計上が不要となり、退職給付費用が安定し、掛金の追加的な拠出義務は発生しません。ひいては、企業業績が安定し、企業業績を通じた従業員の処遇にも影響する可能性があり、従業員としてもメリットがあると考えられます。次に、2 点目の企業会計基準の動向ですが、将来的に IFRS を適用する場合や、そもそも日本基準が IFRS へコンバージェンスしていく場合、IFRS では「退職給付債務の計算上、死亡率改善の織込みが必要」「アセットシーリングの対応が必要」といった日本基準との違いがあるため、これらの違いにより、DB の退職給付債務が増加すること、企業の B/S 上で計上できる退職給付に係る資産が減少することが考えられます。また、IFRS では制度変更時に発生した費用（過去勤務費用）は P/L で即時認識が必要であり、給付増額のハードルが高くなります。この点も企業業績を通じた従業員の処遇に影響する可能性があり、従業員にもメリットがあると考えられます。最後に、3 点目の DC の今後の法改正で

すが、規制が緩和する方向の改正が予定されています。具体的には、拠出限度額（DC で拠出できる掛金上限額）の引上げ、マッチング拠出（会社が拠出する DC 掛金に加えて、従業員が老後の所得確保のために自身で掛金を拠出）の要件緩和等が予定されており、これらの改正が成立すると、DC の使い勝手の良さが向上します。

一方で、従業員側の視点から見た DC 導入のメリットは、①様々なキャリアプラン、②資産形成機会の獲得、③給付の実質的価値の維持、が考えられます。1 点目の様々なキャリアプランですが、近年、雇用が流動化しており、世間的に DC が普及しております。DB は自己都合退職時の削減があったり、終身年金を受給するためには長期の加入が必要になる等の要件があったり、勤続が短い方とそうでない方で差が大きい制度設計となっていることがあります。このような制度設計の DB と比べると、DC は勤続中立的な（キャリア採用者が不利になりにくい）制度です。そのため、キャリア採用者にとって、DC の受皿機能があることは魅力の 1 つと考えられ、人材獲得の競争力向上といった企業にとってもメリットがあると考えられます。2 点目の資産形成機会の獲得ですが、公的年金は徐々に縮小傾向にあり、自律的な資産形成が求められる時代となっています。DC は各人のリスク許容度に応じた資産形成が可能であり、マッチング拠出で更なる自助努力も可能となっています。DC を通じた Financial Well-being の実現が考えられ、従業員の自律意識が向上していくことは企業にとってもメリットがあると考えられます。最後に、3 点目の給付の実質的価値の維持ですが、現状、ほとんどの DB 制度ではインフレ耐性が備わっておりません。DB 制度でインフレに備えるためには、運用実績連動型 CB（三菱 UFJ トータルリワードレポート 2025 年 6 月号「退職給付制度の見直し事例②」を参照）やリスク分担型企業年金に移行することが考えられます。一方で、DC は資産運用を通じてインフレ耐性が期待でき、インフレ環境下で給付の実質的価値を維持できる可能性があります。従業員にとって魅力的な退職給付制度を提供することはエンゲージメント向上という形で企業にもメリットがあると考えられます。

NISA や iDeCo が普及し、以前と比べると資産運用への抵抗感はかなり低下したのではないかと考えられます。こうした環境も追い風となって、DC 移行のハードル（従業員の抵抗）は下がってきているのではないかと考えます。

(2) DC 移行時の検討事項

それでは、実際に DC 移行時の検討事項について見ていきましょう。退職給付制度の見直し時には、新入社員の給付設計、既存社員の移行方法の順に検討します。給付設計を検討する際には、基本理念（DC 制度の位置付け／狙い等）を明確化した上で、従業員／会社双方への影響を踏まえて検討することが重要です。特に、既存社員の移行方法については、従業員目線（現行制度であれば期待できた給付水準（期待権）の侵害等）、会社目線（資金負担の水準、特別損益等）での影響が非常に大きいため、労使合意の実現可能性も踏まえて検討する必要があります。給付設計を検討したら、最後に DB の年金財政、退職給付会計、キャッシュフローの影響概算を実施してコスト水準等を確認します。

図表 8 は DC 移行時の主な検討事項です。まず、新入社員の給付設計において、ポイントをいくつか見ていきます。掛金拠出方法を検討する際には、例えば、ポイント制でポイントを給与として掛金拠出する場合、勤続ポイントを安心感提供の DB とし、等級ポイントを能力成果に報いる DC という役割分担にすることも考えられますし、一方で、図表 9 のように、等級ポイントは最低ポイントと最高ポイントで格差が大きいケースが多く、拠出限度額との関係から勤続ポイントを DC、等級ポイントを DB ということも考えられます。移行割合を検討する際には、導入効果・運営コスト・従業員への影響を踏まえて決定する必要があります。初めて DC を導入する場合は、あまりにも高い移行割合だと心理的な抵抗感があると考えられます。そのため、従業員が DC に慣れたところで、DC の給付水準を引き上げていくことも考えられます。一方で、移行割合が低すぎると、運営コストが割高になり、退職給付債務の削減・退職給付費用の安定化といった財務上の効果は小さくなるため、バランスを見ながら決定していく必要があります。想定利率の決定は非常に大きなポイントの 1 つとなります。想定利率が高ければ、会社が拠出する掛金水準が小さくなりますが、その分、想定した給付水準を達成するためには従業員の運用目標が高くなってしまいます。逆に想定利率が低ければ、会社が拠出する掛金水準が大きく、従業員の運用目標は低めになります。そのため、労使交渉で大きなポイントとなります。

(図表 8) DC 移行時の検討事項

新入社員の 給付設計	移行原資		・ 既存制度の一部を原資とするか、新たな上乘せとするか
	切り出し方法		・ 残存制度との関係を決定（既存制度の一部を原資とする場合）
	給付設計	加入対象者	・ 全員を対象とするか、一部を除外するか
		掛金拠出方法	・ ①定額、②給与×一定率、①と②の組合せ のいずれとするか
			・ 掛金算定給与を決定（上記②または③とする場合）
		給付水準 (移行割合)	・ 定年時の給付水準を決定 ・ 既存制度からの移行割合を決定（既存制度の一部を原資とする場合）
		想定利率	・ 加入者の運用目標（想定利率）を決定
事業主返還	・ 勤続年数3年未満資格喪失者の事業主掛金相当部分の返還を実施するか		
既存社員の 移行方法	移行範囲		・ 過去分を含めて移行するか、将来分のみ移行するか
	過去分の取扱い	移換額	・ 移行時点の移換額（各加入者に付与する額）をどう設定するか
	経過措置		・ 経過措置を設定するか 一定年齢以上の者を加入対象外とする、旧制度の給付を保証する等

出所：筆者作成

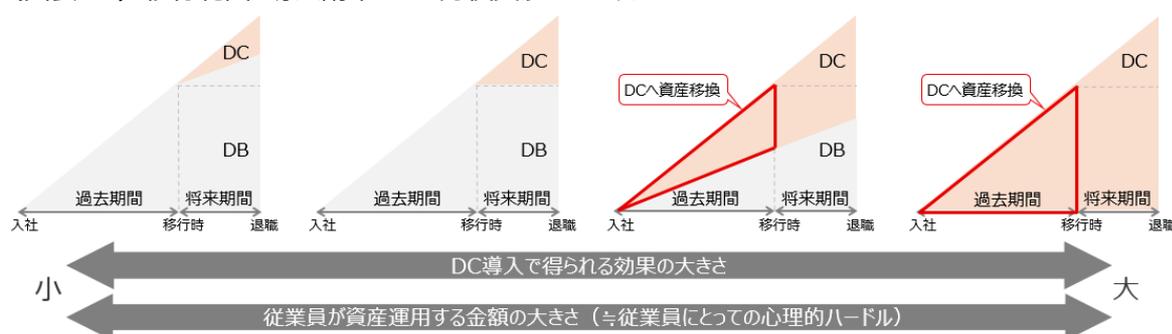
(図表 9) 拠出限度額とポイントの関係



出所：筆者作成

次に、既存社員の移行方法についてですが、いずれも非常に重要な検討事項となります。まず、移行範囲ですが、図表 10 の右にいけばいくほど、高年齢・高勤続の従業員が移行したときに資産運用することとなる金額が非常に大きくなります。そのため、従業員の金融リテラシーによっては、心理的ハードルが高くなり、労使交渉がうまくいかないことも想定されます。一方で、左にいけばいくほど、心理的ハードルは低くなりますが、DC 導入による効果は小さくなってしまいます。新しく DC を導入する場合は、まずは左の2つのいずれかを実施し、その後、従業員が資産運用に慣れてから、右の方に段階的に移行していくことも考えられます。

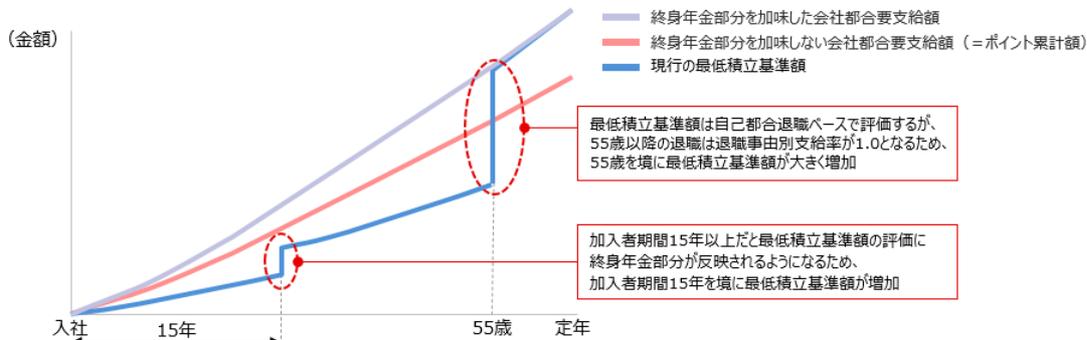
(図表 10) 移行範囲と導入効果および労使交渉のハードル



出所：筆者作成

次に、移換額ですが、DB から DC や退職一時金から DC に移行する場合、移換できる金額が法令上、定められています。DB や退職一時金の給付設計によってはこの金額が、勤続が短い人と長い人で水準に大きな差が付いていて、自然体で移行すると格差が生じてしまうことも考えられます。図表 11 は DB から移行する場合の移換額（最低積立基準額）のイメージです。このように制度設計によっては、ある勤続年数／ある年齢を境に移換額に大きな差が生じるケースもあるため、移換額を調整することにより、従業員間の公平性が損なわれないよう、留意する必要があります。最後に、経過措置ですが、定年間近の人が移行すると、移行時から定年までの間にリーマンショックのような金融危機が起こると、給付水準が非常に小さくなってしまふことも考えられます。法令上、一定年齢（一定年齢は 50 歳以上で設定する必要あり）以上の方を DC 移行の対象外とすることもできます。対象外とした場合、不当に差別的とならないよう、原則として代替給付が必要となりますが、いきなり多額の資産を運用するという心理的ハードルを踏まえ、対象外とすることも考えられます。また、途中で DC に移行することで、既存の制度で定年までいららえていたであろう給付水準（期待権）を下回る可能性もあります。その場合、不利益を被る従業員に補填が必要かどうか、検討する必要があります。

(図表 11) 会社都合要支給額と最低積立基準額のイメージ



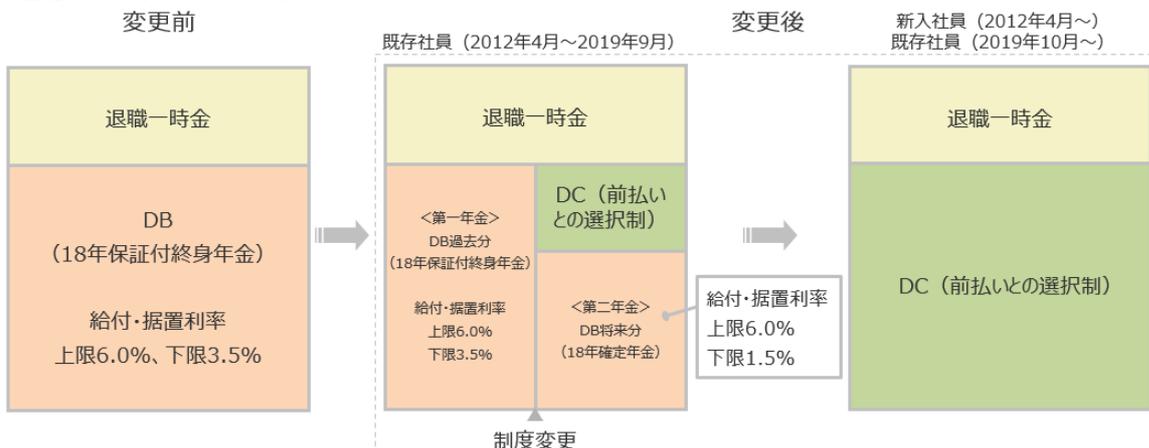
出所：筆者作成

(3) DC 移行の事例

最後に、実際に DC 移行した事例を紹介します。ソニーは、企業年金制度 (DB) の健全化・安定的運営を目指し、DB に加入するグループ 30 社 (対象：2012 年当時で約 4 万 5 千人) にて、2012 年 4 月 1 日より年金制度を改定しています。新たに DC を導入することで、人事面では、社員の定年後のライフプランや資金ニーズの多様化に柔軟に対応しています。一方で、財務面では、DB における保証期間終了後の終身年金部分を DC へ振り替えることで、退職給付制度に関わる年間キャッシュアウト額に影響を与えないようにしつつ、退職給付債務の絶対額を逡減させることで、将来の会社業績に与える影響を安定させています。

ソニーの場合、既存社員の移行方法で説明したように、2 段階の移行を実施しています。2012 年 4 月時点では、それ以降の新入社員は退職一時金制度と DC に加入するように変更し、既存社員については将来分の一部を DC に移行しています。その後、2 段階目として 2019 年 10 月に既存社員のすべてを DC に移行しています。2012 年 4 月以降からの新入社員をすべて DC としていることから、1 段階目の移行時点で将来的にすべてを DC に移行する想定であったと考えられます。図表 12 はこの制度変更のイメージ図です。

(図表 12) ソニーの DC 移行イメージ



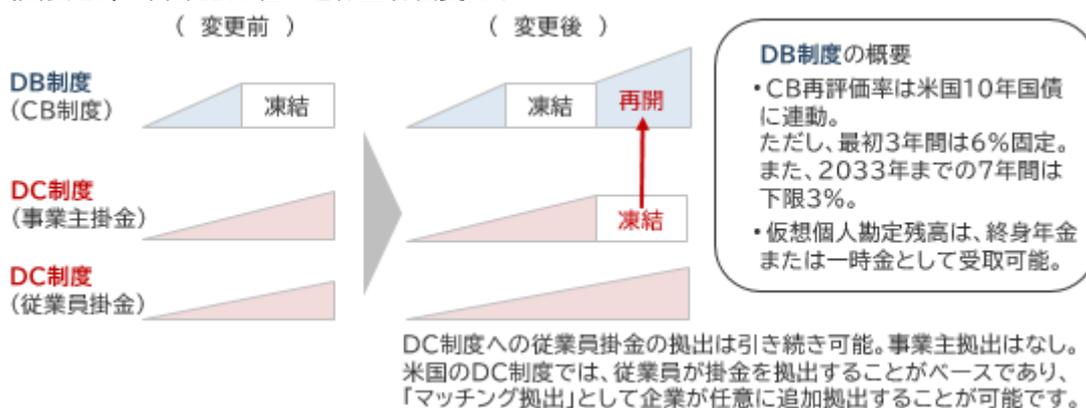
出所：ソニー株式会社ニュースリリース等より筆者作成

また、パナソニックでも同様の変更を行っており、2019 年 7 月 1 日に 55 歳未満の従業員の退職金制度を DC に一本化しています。こちらは経過措置の設計のところで説明したように、一定年齢（パナソニックの場合、55 歳）以上の方の心理的ハードルを踏まえ、55 歳以上（1964 年 7 月 2 日以前の生まれ）の従業員のみ DB に残る形としたものと考えられます。

4. 米国における「DB 再開」の事例紹介

この 20 年間、多くの米国企業が、主として財務リスク抑制の観点から、DB 制度から DC 制度への意向を実施しています。米国 IBM 社も、2008 年までに既存の DB 制度を凍結し、将来分を DC 制度に移行していましたが、同社が 2024 年 1 月から DC 制度の事業主掛金拠出を停止し、DB 制度の持分付与を再開する変更を実施しました。図表 13 はこの制度変更のイメージ図です。

（図表 13）米国 IBM 社の退職金制度変更イメージ



出所：米国 IBM 社 annual report より筆者作成

今回の DB 再開については、人事面では、DB 制度からの給付（再評価率）は一定の保証があり、終身年金への変換も可能なことから「DB の安心感」が新規採用やリテンションにおいて、「多様性のある給付パッケージの一環」として優位に動くというメリットがあると考えられます。一方で、財務面では、凍結していた DB 制度は十分な剰余を有しており、再開された DB 制度の給付も含めて、剰余を活用することができ、掛金総額の減少により退職給付費用への影響は大きくないと考えられます。

また、ボーイング社でも 2024 年 9 月から大規模なストライキが行われ、DB 制度の復活が大きな争点の 1 つになっていました。同社は、4 年間で 25% の賃上げを実施するなどとした労働協約を提示し、労働組合の執行部と暫定的に合意しましたが、「賃金の上げ幅が不当」等として、組合員の 9 割超が合意に反対しました。組合員は過去凍結された DB 制度の復活も要求していましたが、最終的には DB 制度の復活は見送られ、①4 年間で 38% の賃上げ、②一時金 12,000 ドルの支給、③DC の会社負担増加等、大幅な労働条件の改善を行い、ストライキは終結しました。

日本においても近年の運用環境が好調であったことにより、積立剰余となっている DB 制度は多く、給付増額や予定利率の見直し等、制度運用一体での活用方法を検討されています。前回ご紹介した「ポイント単価の増額」、「CB の利息の時限的引上げ」や「運用実績連動型の CB への変更」はその一例と言えるでしょう。会社と従業員でリスクをシェアするだけでなく、人的資本経営の文脈の中で、「安心感」を提供できる DB 制度のメリットも含めて、Financial Well-being の観点から、改めて退職給付の在り方を議論していくことをお勧めします。

5. おわりに

全 3 回にわたって、退職給付制度の見直し事例として、長期間見直しを行ってこなかった制度の見直し事例や昨今のインフレ環境への対応に関する事例を紹介してきました。いずれの制度も一長一短があるため、自社の経営方針や人事課題に照らし、適切な制度設計を選択することが重要です。退職給付制度は会社としては多額のコストをかけて実施している制度となっておりますが、従業員には十分に周知されていないケースが多く見受けられます。本シリーズをきっかけに、自社の退職給付制度の点検や見直しを行い、従業員にとって魅力ある制度を周知することで、エンゲージメント向上に役立てて頂けたらと考えています。

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。

参考文献

- 株式会社日立製作所「リスク分担型企業年金制度への移行を中心とした企業年金制度の再構築を決定」
(<https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2019/01/0129a.pdf>)
- ソニー株式会社「年金制度の改定および確定拠出年金制度導入に関するお知らせ」
(<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/News/Press/201204/12-045/>)
- 山崎俊輔「パナソニックに続いてソニーも確定拠出年金 100%へ～なぜグローバル企業は確定拠出年金に切り替えるのか」
(<https://news.yahoo.co.jp/expert/articles/eb6c1f683484d232f84e5f08ca384b56d76b6771>)
- パナソニックグループ DB 2020-6-3「規約型 DB 移行の経緯について（補足）」
(https://nenkin.jpn.panasonic.com/news/pdf/info_20200603.pdf)
- IBM「annual report」
(<https://www.ibm.com/investor/financial-reporting>)
- PBS 2024-11-5「Boeing factory strike ends as union workers vote to accept contract」
(<https://www.pbs.org/newshour/nation/boeing-factory-strike-ends-as-union-workers-vote-to-accept-contract>)

(注) 上記の URL は、URL 先の都合により削除・移動される可能性がある点にご留意ください

役割・成果型人事制度の導入

～日東富士製粉株式会社様の取り組み事例～

トータルリワード戦略コンサルティング部 プリンシパル 豊島 吉宏

要旨

- 現在、多くの企業で人事制度改定、特にジョブ型人事制度が検討・導入されています
- 人基準から職務基準への制度改定では、キャリアステージ、組織内での役割に応じた等級軸・処遇軸の設定がポイントになります
- また人材マネジメントの観点からは、処遇だけでなく配置や育成も見据えた制度とすることにより組織力向上、企業価値向上を目指します
- 制度検討にあたっては、改定目的を見据えた「あるべき論」「現実論」両面からの検討、経営層との密なディスカッション、従業員との十分なコミュニケーションが重要となります

経営環境、労働環境の変化、人的資本経営への取り組みなど人材マネジメントの見直しが多く検討されています。その一環として人材マネジメントの基幹である人事制度を見直す企業も増えています。

本稿では、当社がご支援した人事制度改定プロジェクトについて、お客様のご了承のもと、その内容と主なポイントをご紹介します。

1. 見直しの背景と課題

日東富士製粉様は、製粉事業で大手 4 社に入る企業です。しかし事業環境は地政学リスクや為替など外部環境の不確実性、市場の寡占化・縮小が進むなどの課題に直面しています。

このような状況下、中期経営計画において、人的資本の最適化を重要な戦略として掲げ、その実現のために人事制度の改革が不可欠であると判断されました。

また、労働組合からも年功型処遇制度からジョブ型処遇制度に変更する要望も出ていたため、大幅な人事制度改定に着手されました。

従来の人事制度の主な課題は以下でした。

等級制度：

- ✓ 年齢構成の高齢化、年功的な運用によって上位資格者の滞留が発生している
- ✓ 資格と役職の対応関係が不明確になっている

評価制度：

- ✓ 目標設定が現場任せになっており、目標設定の統一性に欠ける
- ✓ 目標以外の評価項目は資格ごとの基準が設定されておらず、評価基準が曖昧となっている
- ✓ 評価結果が標準に集中しており、メリハリがつかない

報酬制度：

- ✓ 年功的な賃金テーブルになっており、貢献に応じたメリハリが不足している
 - ✓ 役職間で報酬の重複が見られる
- 上記課題を解決し、中期経営計画の実現に貢献できる人事制度改革を進めることになりました。

2. 検討スケジュール

制度改革は以下のスケジュールで検討を進め、2025 年 4 月に新制度を導入しました。

フェーズ	検討期間
1. グランドデザイン策定	2024 年 7 月～9 月
2. 制度詳細設計	2024 年 10 月～2025 年 1 月
3. 導入準備	2025 年 2 月～2025 年 3 月

3. 新人事制度の方向性

新人事制度は「役割・成果基準の人事処遇」をコンセプトとし、「年功型人事」から「役割・成果型人事」への展開を目指す制度です。

以下の 4 つの基本方針を掲げています。

(1) 役割・成果に基づいた評価と処遇

社員一人ひとりの役割、職務行動・発揮能力および達成した成果を適正に評価し、その結果を処遇に反映することで、社員の貢献意欲とモチベーションを高める

(2) 成長・貢献への支援

目標設定と評価プロセスにおける上司と部下の丁寧なコミュニケーションやフィードバックを通じて、社員の成長を支援し、高い目標にチャレンジする組織文化を醸成する

(3) 組織パフォーマンスの向上

個人のパフォーマンス向上を通じて、組織全体の生産性向上と企業価値向上につなげる

(4) 多様な働き方の尊重

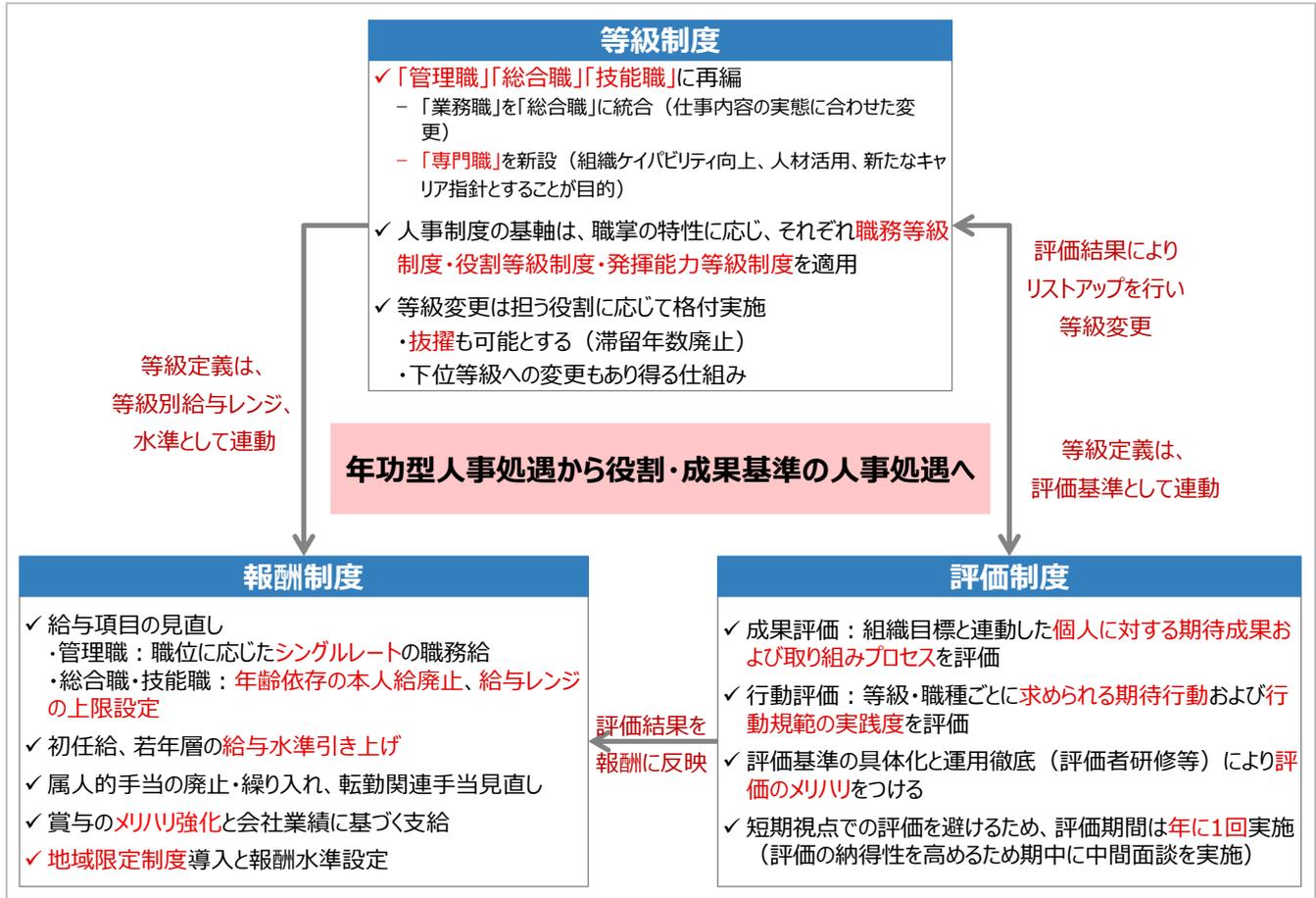
転勤の有無を選択できるなど、社員のライフスタイルに応じた柔軟な働き方を支援する

4. 新人事制度の概要

今回は、新人事制度の基本方針に基づき等級・評価・報酬制度の改定を行いました。

年功序列的人事管理からの脱却を目指し、「担う職務の大きさ、役割・能力発揮の状況」に対するフェアな処遇実現の基盤とすべく、従来の職能資格制度を職務等級制度、役割等級制度、発揮能力等級制度に変更し、評価、報酬制度を連動させています。

(図表 1) 新人事制度の概要



出所：プロジェクト検討資料をもとに筆者要約

(1) 等級制度

等級制度は職掌の特性に合わせて職務等級制度、役割等級制度、発揮能力等級制度に変更しました。また、定型業務を中心に担当していた業務職は、さらなる成長を促すために廃止し、総合職に統合しました。

■ 職務等級制度（管理職）

- ✓ 各ポストに求められる役割の大きさを職務評価によって点数化し職務等級を決定
- ✓ 職務評価項目は主に「専門性」「遂行・解決」「成果責任」の3つの観点から構成
- ✓ 各ポストへの任命は適性をみたくうえで随時アサイン判断（抜擢や降職）を行い、結果として職務等級の変更を実施

■ 役割等級制度（総合職）

- ✓ 担う役割の大きさによって等級を決定
- ✓ 在籍等級の期待役割を十分に果たし、かつ上位等級の期待役割が一部発揮できている場合は、上位等級に変更（入学基準）
- ✓ 役割発揮が下位等級相当の場合は、下位等級に変更

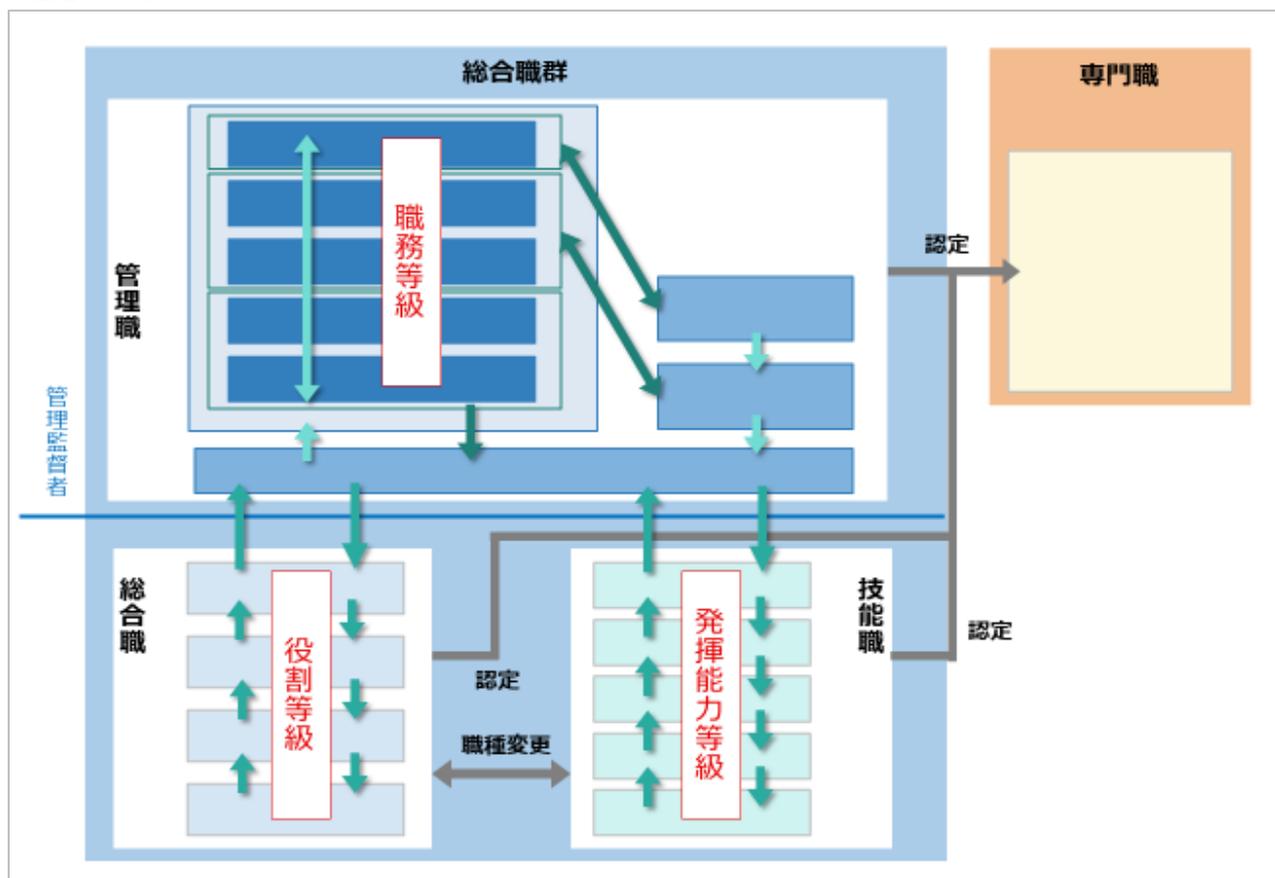
■ 発揮能力等級制度（技能職）

- ✓ 技能の習熟度について、発揮された行動の観点から判定し、等級を決定
- ✓ 在籍等級に求められる技能の十分な発揮がみられた場合は上位等級へ変更（卒業基準）
- ✓ 下位等級相当の技能発揮の場合は、下位等級に変更

なお、新制度では新たに「地域限定制度」を導入しました。新人事制度は「組織パフォーマンスの向上」と「多様な働き方の尊重」を目指していましたが、これまで転勤の有無が曖昧になっており、社員間の不公平が生じていたことが理由です。

具体的には貢献・成長に向けて「全社員が転勤することが前提」としてうえで、諸事情で転勤ができない社員は会社に申請することで一定期間は転勤しない運用となっています。

（図表 2）等級体系

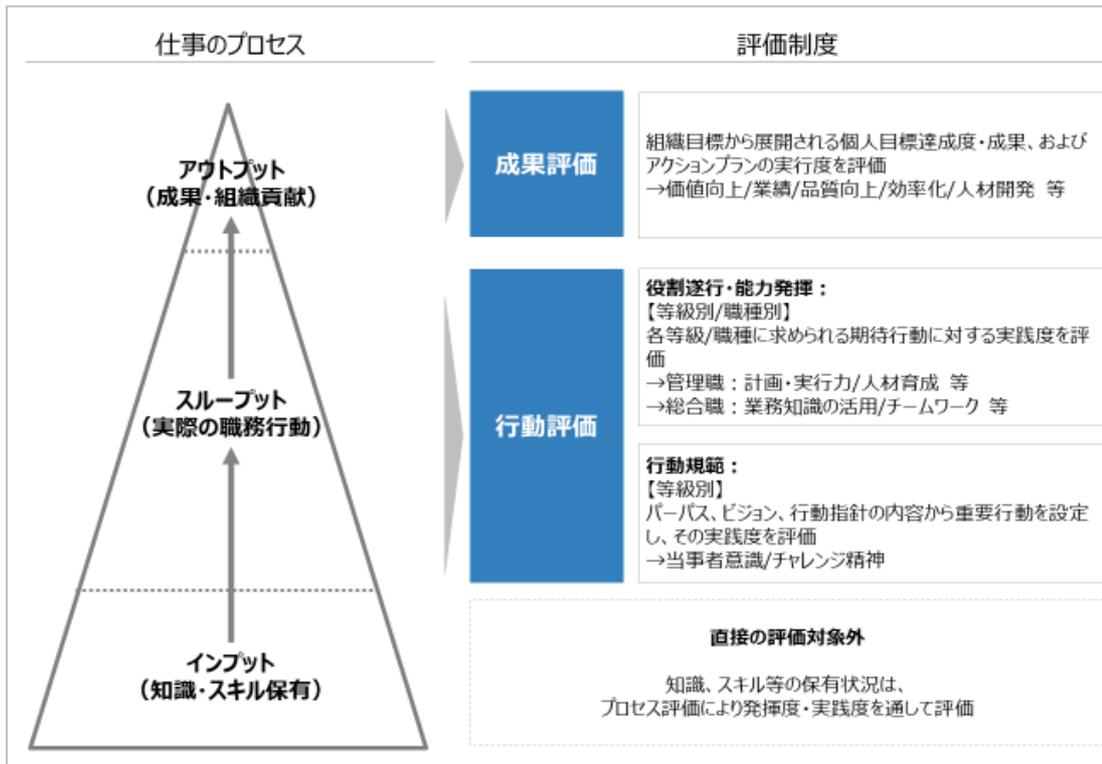


出所：プロジェクト検討資料をもとに筆者要約

(2) 評価制度

社員の成長と貢献を促進し、組織のパフォーマンス向上につなげることを目的としました。具体的には「成果評価」と「行動評価」の2つの要素で構成しています。

(図表 3) 評価体系



出所：プロジェクト検討資料をもとに筆者要約

■ 成果評価

- ✓ 期初に会社の経営計画や部門方針から個人に期待される成果を設定
- ✓ 目標設定のバラつきを防ぐために、目標のカテゴリおよび職種別目標を例示
(①変革・挑戦・イノベーション、②業績貢献、③組織活性化、④業務品質、⑤技能習熟・スキル拡大)
- ✓ 期末の評価は、目標達成度およびその他みられた成果貢献を対象に実施
- ✓ 評価対象期間は事業年度に併せて4月～3月とし、年1回実施

■ 行動評価

- ✓ 各等級、職種別に求められる行動および期待レベルを設定し、その実践度を評価
- ✓ 項目は大きく以下の2つから構成
 - ①役割遂行・能力発揮：業務で求められる重要行動・能力（業務知識の活用、チームワーク等）
 - ②行動規範：パーパス実現に向けて必要、かつ浸透すべき行動（当事者意識、チャレンジ精神等）
- ✓ 各項目の判定は5段階（対象期間中の実践度が在籍等級の期待レベルどおりであれば標準評価）
- ✓ 各項目の判定結果を合計し、7段階の総合評価（基準に基づく絶対評価）

なお、新制度では、評価に関するコミュニケーションを重視しており、期初～中間～期末に上司と部下との間で丁寧な対話を行うことで、目標の納得性向上、評価結果・根拠の理解促進、および今後の成長に向けた課題や育成方針の共有を図ります。

以下は成果評価の面談実施内容です。

① 目標すり合わせ面談（4 月）

部署の方針や目標、計画について説明、質疑応答実施。個人目標設定の前提とする

② 目標設定面談（4 月）

目標案について上司と話し合いを行い、目標を確定する

③ 中間面談（10 月）

上期の達成・進捗状況について確認し、下期に向けて必要な対応、アクションについて確定する

④ 成果申告・振り返り面談（4 月）

本人が対象期間中の成果・貢献内容を記載し、上司と成果内容の確認を行う

⑤ フィードバック面談（4 月）

評価結果、内容のフィードバックおよび次年度に向けた改善事項、能力開発について話し合う

（3）報酬制度

従来の年功的な報酬体系を是正し、新人事制度の目的を達成するために「担う職務の大きさ、役割・能力発揮に応じた報酬体系」に改定しました。

また、今回の制度改定のタイミングでは、社員の要望、社会情勢の変化等をふまえて手当の支給目的・金額を再検討しました。

■ 基本給

従来は年齢基準の給与項目があるなど年齢要素が含まれていましたが、新制度では職掌ごとの等級の考え方に併せて以下に変更しました。

職掌	概要
管理職	<ul style="list-style-type: none"> ● 従来の基本給、職責手当等を統合 ● シングルレートの職務給
総合職・技能職	<ul style="list-style-type: none"> ● 一部業務関連手当を統合し、役割給および発揮能力給に変更 ● 上下の等級間で給与額の逆転がないレンジ設定、評価による昇給額管理

また、採用市場および他制度の改定に合わせて以下も反映しました。

- ✓ 給与水準：同業他社、地域相場をふまえ、初任給の引き上げおよび管理職の水準引き上げ
- ✓ 地域限定：制度の適用期間中は一定割合を調整

■ 賞与

会社業績への貢献意識向上、賞与決定プロセスを高めるため、賞与は「個人業績部分」と「会社業績部分」から構成しました。

成果評価に応じたメリハリを拡大したことにより、従来よりも貢献度の高い社員に報いる仕組みとなっています。

- ✓ **個人業績部分**：成果評価をもとにした賞与査定率×算定基礎給により決定。賞与査定率は従来に比べてメリハリを拡大
- ✓ **会社業績部分**：事前に労使で標準月数を協議し、実際の会社業績に応じて月数が変動するしくみ

■ 手当

報酬体系の見直しが長く行われていなかったこともあり、手当に関しては従業員からの要望も多数挙がっていました。それらの要望をふまえ以下の見直しをしています。

手当	見直し
生活関連手当	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社会情勢をふまえ、配偶者手当を廃止 ✓ 原資は子供手当の増額および他の手当に充当
業務関連手当	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 要員不足、世間水準を勘案し、交代勤務手当額を大幅に増額 ✓ 転勤が広く行われること、世間水準をふまえ、金銭的な不利益を被らない水準まで単身赴任手当等を大幅に増額

5. 新人事制度導入に向けた主な施策

(1) 個人別制度移行

旧制度から新制度への移行ルールは、「新制度の目的達成」「激変緩和措置」の両面から作成しました。

① 等級制度

移行時点の等級、役職をもとに新等級を決定しました（主な移行パターンは以下の 3 つ）。

A：旧新の定義の違いが小さい場合は、読み替えルールに基づき自動的に移行

B：旧新の定義の違いが大きい場合は、本人希望および個別確認に基づいて等級決定

C：新制度で対応するポストに就いている場合は、該当する職務等級に決定

② 報酬制度

移行時点の基準額をもとに新給与額にスライドさせています。

なお、新制度で該当する給与レンジ上限額を上回る場合は報酬減額の対象となりますが、差分を調整給として設定、移行初年度は満額支給としました。（調整給は限度率の範囲内で徐々に償却）

(2) 従業員説明会

新人事制度の説明会は、担当役員および人事部が主な拠点に赴き開催しました。

オンライン会議が一般化している昨今では、オンライン開催または動画配信などの方法も増えていますが、大きな制度改定であることから、対面開催を基本として実施されました。

また、説明会では、制度の主旨や移行方法、将来への要望など積極的な質問が出ており、疑問点の解消につながっています。

(3) 評価者研修

新制度運用で最も大きなポイントとなる評価力の向上を目的として、評価者研修を開催しました。

当社で講師を担当しましたが、研修企画の段階からプロジェクトで討議を繰り返し、ケーススタディ中心の 1 日研修を実施しました。

当日は長時間にも関わらず、グループ討議、全体討議が活発に行われ、評価の重要性、これまでとの違い、人材育成の重要性を再認識されていました。

なお、研修は役員から課長の方まで同じクラスで受講いただきましたが、職位を越えて積極的に意見交換をされており、企業の風土が非常にフラットであることが印象的でした。

(図表 4) 評価者研修構成



出所：プロジェクト検討資料をもとに筆者要約

6. 新人事制度の特長

制度の概要は前述のとおりですが、最近の制度改定動向および当社人事コンサルティングの事例等をふまえると、今回の新人事制度の特長は以下 3 点となります。

(1) 人基準から役割・成果基準への刷新

新人事制度は「役割・成果基準の人事処遇」、および「年功型人事」から「役割・成果型人事」への展開を目指しています。

長らく人基準の人事管理を行ってきた企業では、これまでの運営・慣行に影響され、「人要素」が払しょくできていない制度改定のケースがありますが、今回は「職務」「役割」を重視した制度改定を行っています。

逆に改革を重視し全体を「ジョブ型人事制度」に変更した結果、運用に支障をきたす企業もみられます。その点で今回の新人事制度はキャリアステージや業務特性にも配慮し、職務等級、役割等級、発揮能力等級のハイブリッド型となっています。

(2) 適所適材

新人事制度は、組織パフォーマンス向上と個人のキャリア実現の両立を念頭に制度化されています。例えば管理職は作成したポストごとの職務記述書には職務概要や権限・裁量、マネジメント対象の人数・特性、必要な知識・技能等が記載されています。ポストの任用にあたっては、職務記述書の内容に最適な人材をアサインするルールとしています。結果として従来の年功的な任用に比べて優秀者の早期抜擢も可能な制度となっています。

(3) 成長支援

今回の制度改定は、職務や結果を処遇に反映するだけでなく、長期的な観点から人材育成につながることに力点を置いています。前述の「期待行動レベル」を人材育成の目標として位置づけ、評価に関するコミュニケーション機会によって、個人ごとの強みと課題の明確化、気づき、能力開発につなげます。また評価者研修では、「行動評価の項目、期待行動レベルは部下育成の指針として使っていき」、「評価面談を部下育成の機会として活用したい」とのコメントもあり、現場の育成ツールとしても理解されています。今後は教育体系の整備、研修実施にあたって、今回の人事制度で作成した「期待行動レベル」を目安として実施される予定です。新たな人事制度が機能することで、従業員の皆さんの能力・スキルが高まり、全社の品質や生産性が向上することが期待されます。

7. 制度検討のポイント

今回の制度改定をご支援する過程で筆者が改めて感じた人事制度改定のポイントを以下 3 点に整理して解説します。

(1) 「あるべき論」「現実論」両面からの討議

人事制度改定は、従業員の処遇やコストに大きく影響し、またこれまでの人事運用にとらわれることも多いため、当初はあるべき論で議論を進めていても徐々に「木を見て森を見ず」の意見が増え、最終的には制度の部分修正に留まるケースがあります。

今回のプロジェクトは、全体を通して「当社の人事制度はどうあるべきか？ 目的を実現することができるのか？ = あるべき論」「運用上で想定される不具合や懸念事項は？ = 現実論」の両方の視点で議論が進み、経営に貢献し、かつ運用可能な制度となりました。

主な理由として、人事部メンバーが人事制度に対する課題感を強く持たれていたこと、視座の高さ、視野の広さ、豊富な実務経験をそれぞれお持ちだったことが挙げられます。

このように制度改定にあたっては、「あるべき論」「現実論」の両面からバランスの取れた検討を意識することが重要です。

(2) スピーディなプロジェクト運営、迅速な意思決定

今回の制度改定は検討着手から 9 か月という非常に短期間でしたが、計画どおり制度を導入することができました。円滑に制度検討が進んだ要因は主に以下の 3 点です。

①マイルストーン、アジェンダの設定

各フェーズの終了期限を必須として進行するために、プロジェクトスタート時点で定例ミーティング日程、各回のアジェンダを設定したうえでプロジェクトを進めました。

もちろん、途中で日程やアジェンダの変更、臨時ミーティングの開催などはありませんでしたが、日程とアジェンダが明確になっているため、常にプロジェクトメンバーが全体感やゴール意識をもちながら検討を進めることができました。

②ミーティングでの深い議論（発散～収束）

プロジェクトの定例ミーティングは毎回 2 時間と限られた時間のなかでも活発な討議が行われました。具体的には、当社が作成した資料に対する質問や不明点の確認～選択肢に関する比較検討～新たなアイデア・意見など一度議論が発散したうえで、プロジェクトとしての結論をどうするか？追加の検討・検証は？と収束が行われました。

様々な意見が出ましたが、メンバーがゴールを意識されていたため、毎回のミーティングでは明確な結論を出すことができました。

また、多様な経験のメンバーが役職に影響されずフラットに議論されていた印象が強く残っています。

③経営層との密なディスカッション

短期間で検討するため、プロジェクトご提案時から不可欠な事項として当社からお願いをしていた点です。

実際にグランドデザイン策定では月 1 回、プロジェクトの検討内容をご説明し、その場で方向性を出していただきました。

非常に大きな制度改定であったにも関わらず、背景や理由をご理解いただき、プロジェクト案に対して視座の高い意見をいただきました。経営方針が意思決定の軸とされ、かつ会社をリードする姿勢をお持ちであるため、中期経営計画に向けたコミットメントを感じました。

このように「計画的なプロジェクト設計」、「ゴールに向けたブレない議論」、「経営層との密なコミュニケーション」は、検討が遅延・とん挫しないためにも必要なポイントといえます。

(3) 従業員との十分なコミュニケーション

今回の改定は年功型人事の解消、人的資本の最適化を目的としており、どちらかといえば経営視点が強い見直しでした。

しかし、プロジェクトメンバーは、「従業員が人事制度をどのように捉えているのか？不満点は何か？」、「どうすれば新制度の理解が深まるのか？」を意識され、コミュニケーションを重視して検討を進めました。

特に印象的なエピソードとして従業員インタビューをご紹介します。通常、プロジェクト検討に際しては、役員、労組執行部など主要な社内関係者にインタビューを行います。今回はご要望に基づき 14 名の従業員方にもインタビューを行いました。またすべてのインタビューに担当役員が同席され、一緒にお話を伺いました。

結果として従業員インタビューで伺った内容は、制度設計（特に転勤や手当の検討）および制度移行検討で大変意義がありました。

このように、会社の観点で新制度方針を策定しながらも、従業員の声も反映させていく姿勢は重要です。

8. まとめ

今回は、日東富士製粉様の人事制度改定の概要とポイントをご紹介します。人的資本経営の推進、定年延長の検討など今後も人事制度を見直す企業は多いと思われます。一方で「どのように検討を進めてよいかわからない」「制度検討が進まず困っている」企業もあるのではないのでしょうか。

本事例が皆さまの会社における人事制度改定の検討の参考になれば幸いです。

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。

多様性指標を取り巻く動向

～情報開示の視点から～

トータルリワード戦略コンサルティング部 エグゼクティブコンサルタント 阿久津 太

要旨

- 女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差は、女性活躍を象徴する指標です
例えば、上場会社は、有価証券報告書において、当該 3 指標の実績開示が求められています
- 足下で、当該 3 指標に関連して、大きく 2 つの動きがあります
(1)法改正により開示対象企業を拡大する動き（女性活躍推進法の改正）
(2)投資家等の関心を高める動き（JPX 日経インデックス人的資本 100 等）
- (1)、(2)の動きは、有価証券報告書における情報開示にも影響します

女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差（以下、この 3 つを総称して「多様性指標」）に関して、様々な動きがあります。本稿では、これらの動きを概観した上で、金融商品取引法に基づく有価証券報告書（以下、「有報」）を通じた法定開示（以下、「有報開示」）に与える影響について解説します。

1. 有報開示における多様性指標の開示の位置付け

上場会社は、有報開示において、多様性指標の実績を開示する必要があります。

(図表 1) 有報開示における多様性指標の開示の位置付け

有価証券報告書様式

第一部【企業情報】
第1【企業の概況】
1【主要な経営指標等の推移】 (中略)
5【従業員の状況】
第2【事業の状況】
1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】
2【サステナビリティに関する考え方及び取組】 (以下略)

多様性指標の実績

- A女性管理職比率の実績
- B男性の育児休業取得率の実績
- C男女間賃金格差の実績

各社ごとに開示
A～Cの定義は明確

人的資本情報

- ①人材育成方針
- ②社内環境整備方針
- ③指標
- ④目標・実績

原則連結ベースで開示

出所：筆者作成

【ご参考 1】人的資本情報との違い

多様性指標の実績の開示に類似したものに、人的資本情報の開示がありますが、両者の取扱いは全く異なります。

多様性指標の実績は、「従業員の状況」欄に記載するものです。この欄には、従業員数、平均年齢、平均勤続年数、平均年間給与等の実績を記載していますので、同様に、提出会社及び連結子会社ごとに多様性指標の実績を記載します。また、多様性指標の実績の定義は明確に決められています。

人的資本情報は、連結ベースでの、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、④(指標を用いた)目標・実績で、「サステナビリティに関する考え方及び取組」欄に記載します。開示項目に具体的な定義はありませんので、情報開示にあたっては、経営戦略との繋がり、独自性と比較可能性のバランスを意識した上で、①～④をストーリーとして組み立てる等創意工夫を要します。

2. 多様性指標に関する有報開示ルール

有報開示ルール（①多様性指標の定義、②開示対象企業、③補足説明）は以下のとおりです。

■ 有報開示ルール ①多様性指標の定義、②開示対象企業 ～女性活躍推進法等の定めを流用

有報開示における多様性指標の定義は、女性活躍推進法、育児・介護休業法の定義を流用します。例えば、有報で開示する「女性管理職比率」の定義は、女性活躍推進法に定める「管理職に占める女性労働者の割合」です。

開示対象企業についても、女性活躍推進法、育児・介護休業法の定めを流用し、「有報で多様性指標の開示が必須である企業 = 当該指標を女性活躍推進法または育児・介護休業法に基づき開示する企業」です。逆に、多様性指標について女性活躍推進法または育児・介護休業法に基づく開示をしない企業は、有報開示を省略することができます。

(図表 2) 有報開示ルールにおける①多様性指標の定義、 ②開示対象企業

有報での開示項目	指標の定義	開示対象企業（開示が必須である企業）
女性管理職比率	女性活躍推進法の「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	以下いずれか 女性活躍推進法の「男女別の育児休業取得率」のうち男性に係るもの 育児・介護休業法の「男性の育児休業等の取得割合」 育児・介護休業法の「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	女性活躍推進法の「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

このように、「有報で開示が必須である項目/企業 = 女性活躍推進法等に基づき開示する項目/企業」という関係にあるため、有報開示ルールを理解するには、まず女性活躍推進法等の開示ルールを理解する必要があります。

女性活躍推進法、育児・介護休業法が求める開示項目は図表 3 のとおりです。開示媒体は特定されていませんので、厚生労働省のデータベース、自社サイト等を通じて情報開示します。

開示項目の定めは非常に難解ですが、ポイントは 3 つです。

- ・女性活躍推進法については、常用労働者数によって取扱いが異なる
- ・女性活躍推進法における開示項目は、男女間賃金格差を除き、選択制である
例えば、企業が女性管理職比率を選択しない場合には、開示を行う必要はない
- ・育児・介護休業法における開示項目は 2 種類あり、いずれかを開示する

(図表 3) 女性活躍推進法、育児・介護休業法に基づく開示項目

女性活躍推進法に基づく開示項目

- ✓ 常用労働者 > 300人の企業 : 男女間賃金格差 + 8項目から1項目以上 + 7項目から1項目以上を開示
- ✓ 100人 < 常用労働者 ≤ 300人の企業: 16項目から1項目以上を開示

例：常用労働者 > 300人の場合

女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供関連		職業生活と家庭生活との両立関連	
8項目から 1項目以上	①採用者の女性比率(区)	7項目から 1項目以上	⑩男女の平均継続勤務年数の差異
	②男女別採用競争倍率(区)		⑪男女別継続雇用割合
	③女性労働者比率(区)		⑫ 男女別育休取得率(区)
	④係長級の女性比率		⑬労働者の平均残業時間
	⑤女性役員比率		⑭労働者の平均残業時間(区)
	⑥男女別の職種または雇用形態転換実績(区)		⑮有休取得率
	⑦男女別の再雇用または中途採用の実績(区)		⑯有休取得率(区)
	⑧ 女性管理職比率※		
必須	⑨ 男女間賃金格差(区) ※	(区) : 雇用管理区分毎に開示。ただし、男女間賃金格差は、全労働者、正規雇用、非正規雇用毎に開示。	

(注) 常用労働者数 ≤ 100人の企業には開示義務なし (16項目から1項目以上開示する努力義務あり)

※開示項目名称につき「管理職に占める女性労働者の割合」を「**女性管理職比率**」、「男女の賃金の差異」を「**男女間賃金格差**」等簡記

育児・介護休業法に基づく開示項目

- ✓ 常用労働者 > 300人の企業: 以下いずれかを開示

必須

男性の育児休業等の取得割合 or **男性の育児休業等と育児目的休暇の取得割合**

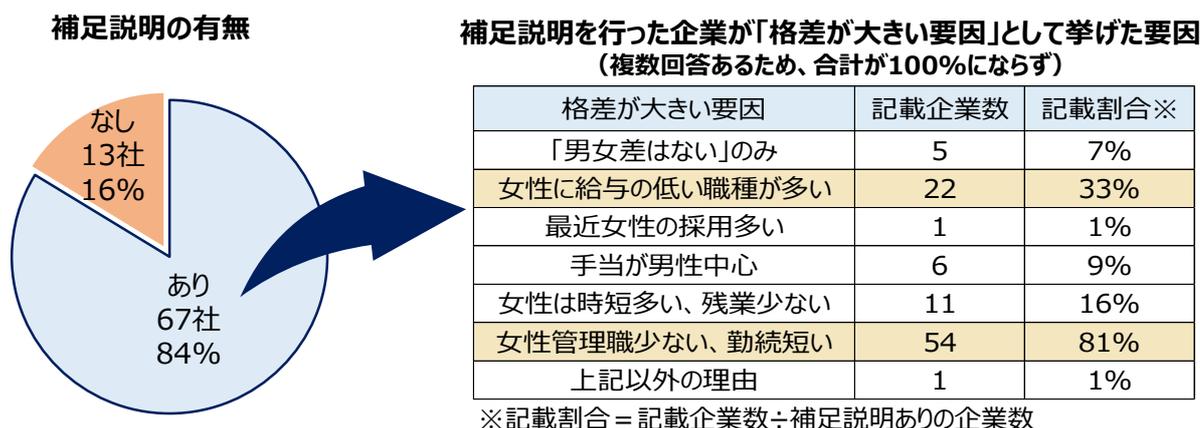
出所：筆者作成

■ 有報開示ルール ③ 補足説明 ～投資家等に実質的な状況を伝える有効な手段

有報開示ルールの 3 点目は「補足説明」です。有報で多様性指標を開示するにあたり、実績開示と併せて補足説明を行うことができます。例えば、男女間賃金格差の場合、男女で給与テーブルが分かれているわけではないため、格差には何らかの要因があるはずです。この場合に、格差が大きい要因の補足説明を行うわけです。TOPIX100 企業（3 月決算）の 2024/3 期有報を調査したところ、図表 4 のとおり、約 8 割の企業が格差が大きい要因を補足説明していました。

このように、補足説明は、投資家等の有報利用者に対して、実績数値だけでは伝えきれない実質的な状況を伝え、無用な誤解を回避する有効な手段です。投資家等は補足説明に関心を持っており、自発的な補足説明を期待していると推測されます。

(図表 4) 男女間賃金格差にかかる補足説明の例



出所：TOPIX100 のうち 3 月決算企業 80 社の 2024 年 3 月期有報に基づき筆者作成

3. 多様性指標を取り巻く動向と有報開示への影響

第 1 章～2 章では、多様性指標に関して、「有報開示」と「女性活躍推進法等に基づく開示」の繋がり、有報開示における補足説明の有用性を解説しました。第 3 章では、多様性指標を取り巻く動向、それらが有報開示に与える影響を解説します。

多様性指標を取り巻く動きは多岐に亘りますが、大別すると 2 つです。

- (1) 法改正により開示対象企業を拡大する動き（女性活躍推進法の改正）
- (2) 投資家等の関心を高める動き（JPX 日経インデックス人的資本 100 等）

動向(1) 法改正により開示対象企業を拡大する動き

女性活躍推進法が改正され、2026 年 4 月 1 日より、女性管理職比率、男女間賃金格差に関する情報開示ルールが変更されます。

■改正概要

- ・常用労働者 > 100 人の企業に、女性管理職比率の開示を義務化（選択項目→必須項目）
 - ・男女間賃金格差の開示義務対象企業を拡大（常用労働者 > 300 人→常用労働者 > 100 人）
- 結果として、常用労働者 > 100 人の企業は、女性活躍推進法に基づき、女性管理職比率、男女間賃金格差の開示が必須となります。

(図表 5) 女性活躍推進法の改正

✓ 常用労働者 > 300 人の企業

女性管理職比率が開示必須項目に（改正前は選択項目）

8項目から 1項目以上	①～⑦	7項目から 1項目以上	⑩～⑯	改正	7項目から 1項目以上	①～⑦	7項目から 1項目以上	⑩～⑯
必須	⑧女性管理職比率 ⑨男女間賃金格差	必須	⑧女性管理職比率 ⑨男女間賃金格差					

✓ 100人 < 常用労働者 ≤ 300人の企業

女性管理職比率、男女間賃金格差が開示必須項目に（改正前は選択項目）

16項目から 1項目以上	①～⑦	⑩～⑯	改正	14項目から 1項目以上	①～⑦	⑩～⑯
⑧女性管理職比率 ⑨男女間賃金格差	必須	⑧女性管理職比率 ⑨男女間賃金格差				

(注) 常用労働者数 ≤ 100人の企業は変更なし（引き続き16項目から1項目以上開示する努力義務）

出所：筆者作成

■具体的な影響

下表のとおり、主として 100～300 人程度の企業に影響があります。

企業属性	女性活躍推進法に基づく 開示への影響
常用労働者 > 300 人で、「⑧女性管理職比率」を選択していない …図表 6 によれば、42.6%(= 100% - 57.4%)の企業が該当	女性管理職比率の開示が 必須となる
100 人 < 常用労働者 ≤ 300 人で、「⑧女性管理職比率」を選択していない …図表 6 によれば、71.5%(= 100% - 28.5%)の企業が該当	女性管理職比率の開示が 必須となる
100 人 < 常用労働者 ≤ 300 人で、「⑨男女間賃金格差」を選択していない …図表 6 によれば、93.4%(= 100% - 6.6%)の企業が該当	男女間賃金格差の開示が 必須となる

(注) 当表と図表 6 の人数区分の違い（ちょうど 100 人を含む or 含まない等）は考慮していない

(図表 6) 改正前の女性活躍推進法に基づく項目別開示割合

開示項目	常用労働者数100~299人	常用労働者数300人以上
①採用者の女性比率	30.5	56.4
②男女別採用競争倍率	5.8	17.0
③女性労働者比率	34.6	58.7
④係長級の女性比率	11.7	31.6
⑤女性役員比率	14.3	32.8
⑥男女別の職種または雇用形態転換実績	4.5	15.6
⑦男女別の再雇用または中途採用の実績	6.3	21.1
⑧女性管理職比率	28.5	57.4
⑨男女間賃金格差	6.6	71.6
⑩男女の平均勤続年数の差異	15.4	41.8
⑪男女別継続雇用割合		
⑫男女別育休取得率	21.9	47.4
⑬労働者の平均残業時間	21.6	39.7
⑭労働者の平均残業時間（区分毎）	5.8	17.3
⑮有休取得率	32.5	45.0

調査期間 2023 年 12 月 14 日～2024 年 1 月 31 日 調査対象数/有効回答数 15,000 社/2,738 社

出所：2024 年 3 月 東京海上ディーアール株式会社 『女性活躍に関する調査』報告書

■ 有報開示への影響

第 2 章で解説したとおり、「有報で開示が必須である項目/企業 = 女性活躍推進法等に基づき開示する項目/企業」という関係にあります。したがって、有報開示においても、女性活躍推進法に基づく開示と同様、100～300 人程度の企業を中心に、新たな開示が必要となります。

【ご参考 2】女性活躍推進法改正に伴う政省令、通知等の規定

女性活躍推進法改正に伴う詳細の取扱いについては、今後政省令、通知等で規定される見込みですが、どのような内容が規定されるのでしょうか？

2025 年 12 月に女性活躍推進法改正に向けて行われた、労働政策審議会から厚生労働大臣あて建議「女性活躍の更なる推進及び職場におけるハラスメント防止対策の強化について」においては、以下のとおり「女性管理職比率に関する補足説明」に言及しています。したがって、今後政省令、通知等で「女性管理職比率に関する補足説明」が推奨される可能性があります。

○併せて、女性管理職比率の情報公表に当たって、女性管理職の状況の的確な把握を可能とするため、**女性管理職比率について新たに「説明欄」を設けた上で、追加的な情報公表を行うことが可能である旨を示す**ほか、男女それぞれの労働者数を分母とし、男女それぞれの管理職数を分子とする**男女別管理職登用比率を、参考値として記載することが望ましい旨を示す**ことが適当である。

○また、女性管理職比率の情報公表を義務とするに当たっては、不適正な計上を防ぐための一層の対策が求められることから、上記の「説明欄」に、**厚生労働省が示している「管理職」の定義に沿うものである旨及び実際に計上している各企業の役職名を明記することが望ましい旨を示す**ことが適当である。その際、「説明欄」への記載が煩瑣なものとならないような記載方法を示すことが適当である。

もし、女性活躍推進法で「女性管理職比率に関する補足説明」を推奨することとなった場合には、有報開示における補足説明への期待が高まると考えられます。

【ご参考 3】厚生労働省が示している「管理職」の定義

厚生労働省ウェブサイトにおいて、管理職の定義に関して、以下のとおり注意喚起されています。

<よくある質問（女性活躍推進法における管理職の定義）> ※従来の定義から変更はありません。

・「管理職」とは、「課長級」と「課長級より上位の役職（役員を除く）」にある労働者の合計をいいます。

※「課長級」とは、以下のいずれかに該当する者です。

・事業所で通常「課長」と呼ばれている者であって、2 係以上の組織からなり、

若しくは、その構成員が 10 人以上（課長含む）の長

・同一事業所において、課長の他に、呼称、構成員に関係なく、その職務の内容

及び責任の程度が「課長級」に相当する者（ただし、一番下の職階ではないこと）

なお、一般的に「課長代理」、「課長補佐」と呼ばれている者は、上記の組織の長やそれに相当する者とはみなされません。

動向(2) 投資家等の関心を高める動き

多様性指標（女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差）は、女性活躍を象徴する重要な指標です。女性活躍を象徴する指標は他にも多数ある中で、有報開示上この 3 つを特定していることから、その重要性がわかります。したがって、多様性指標は、政府の方針等様々な場面に登場します。

■ 概要

2024/6 賃金格差が大きい業界へのアクションプラン策定要請（現在策定中の模様）

政府は、5 業界（金融業・保険業、食品製造業、小売業、電機・精密業、航空運輸業）に格差解消に向けたアクションプラン※策定を要請

※アクションプランには、例えば、女性管理職比率等の業界目標設定、業界傘下企業における女性管理職比率等の実績開示促進の盛り込みを検討

2025/5 「JPX 日経インデックス人的資本 100」の構成銘柄、算出要領公表

銘柄選定における加点項目の 1 つとして「女性管理職比率が 30%以上」を採用

2025/6 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2025 年改訂版

「男女間賃金差異の要因分析の結果について「説明欄」に記載することを促す」旨記載あり

■ 有報開示への影響

政府、市場ともに、女性管理職比率、男女間賃金格差に注目していますので、投資家等は有報開示における補足説明を一層期待すると考えられます。

4. さいごに

一般に、情報開示項目は、その狙いによって、「比較可能性」と「独自性」に分類されます。多様性指標は「比較可能性」を狙いとする典型的な項目であり、適切な企業間比較のためには、定義の統一は必須です。また、「○%」という数値だけでは伝えきれない背景、要因、業界/業種あるいは自社の特性等を補足説明することが、今後より一層重要になると考えられます。

狙い	概要	例
比較可能性	企業間を横比較できる項目 ～他社（特に同業種）との比較に有用 ～開示しないと、減点評価の可能性（開示しないことがリスク）	女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差 外国人比率、研修時間、離職率
独自性	自社の戦略やビジネスモデルに沿った独自性ある項目 ～当該項目を重要と考える理由や定義の開示が期待される ～経年変化、属性比較が有用 ～通常は加点評価（開示したことを評価）	従業員エンゲージメント 研修内容

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。

(2025 年 7 月 14 日 記)

参考文献

女性活躍の更なる推進及び職場におけるハラスメント防止対策の強化について（建議）2025 年 12 月 26 日

https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000073981_00016.html

財政再計算の仕組みと検討ポイント①

～財政再計算の概要～

トータルリワード戦略コンサルティング部 リサーチ&開発部 北野 育穂

要旨

- 確定給付企業年金制度において、少なくとも 5 年ごとに計算基礎率の見直しを行い、財政計画の見直しを行うことを「財政再計算」といいます
- 財政再計算は大きく 3 ステップあり、まず、計算基礎率（「脱退率」・「昇給指数」・「予定新規加入年齢」・「予定利率」・「死亡率」等）を見直します
- 次に、見直した新しい計算基礎率をもとに、標準掛金・数理債務・特別掛金を再算定します
- 最後に、財政悪化リスク相当額・リスク対応掛金を算定します
- 財政計画を定期的に見直すことで、健全な年金制度の運営が可能となります

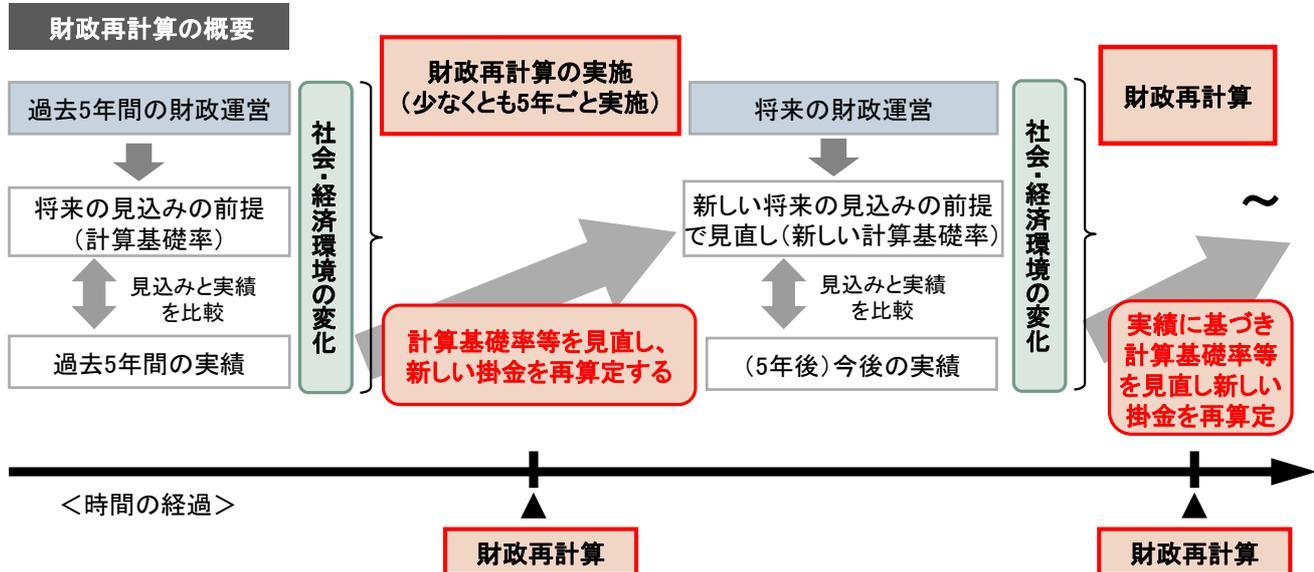
今回は「財政再計算の仕組みと検討ポイント」の第 1 回目として、財政再計算の概要・仕組みについて解説します。

1. 財政再計算とは

確定給付企業年金（以下、DB）制度では、将来の見込みの前提（社員の年齢構成の変化や運用利回りの予測等）を置いて、財政運営上で必要な掛金を算定しています。しかし、これらの将来見込みは経済・社会環境の変化や時間の経過に伴い、実情と乖離していくことが考えられます。

そのため、少なくとも 5 年ごとに、これらの将来の見込みの前提の見直しを実施し、将来の掛金を再算定する必要があります。これを財政再計算といいます（図表 1）。

(図表 1) 財政再計算の概要



出所：筆者作成

財政再計算は少なくとも 5 年ごとに行う定例的なもののほか、将来の見込みの前提が大きく変わる場合等にも実施する必要があります（図表 2）。

(図表 2) 財政再計算を行う場合

少なくとも5年ごとに行う定期的な財政再計算に加え、以下に該当する場合にも財政再計算を行う必要がある

- ① 基金型企業年金の合併・分割
- ② 規約型企業年金・基金型企業年金相互間の移行
- ③ 以下の場合で掛金額が変更となる場合
 - ア. 前回の財政計算の基準日から、加入者数が著しく増減した場合
 - イ. 加入者資格又は給付設計を変更する場合
 - ウ. 事業所の給付の支給に関する権利義務を移転又は承継する場合
 - エ. 過去勤務債務の予定償却期間を短縮又は償却割合を増加させる場合
 - オ. その他当該確定給付企業年金に係る事情に著しい変動があった場合
- ④ 継続基準の財政検証により積立不足を解消する場合

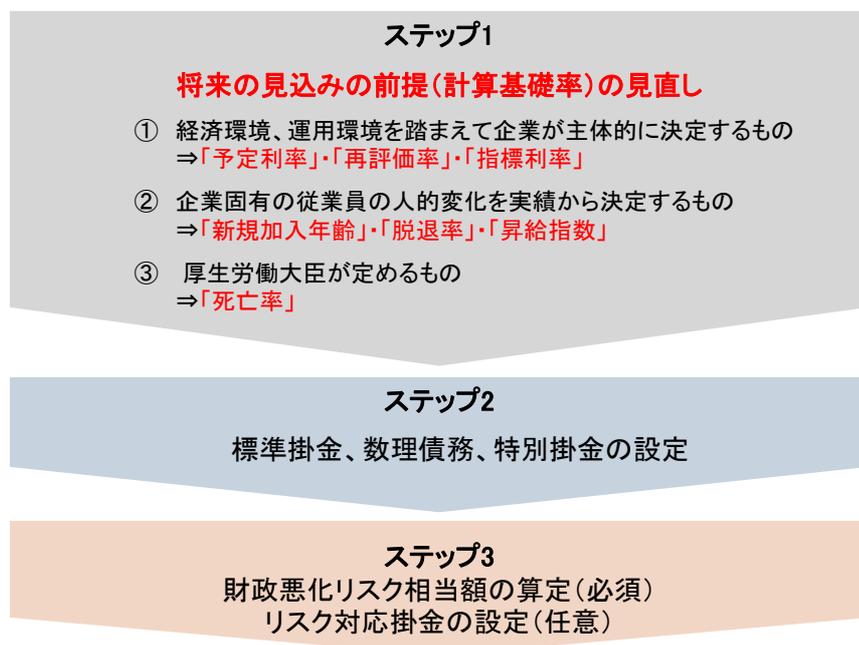
出所：①～③：DB 法第 58 条、DB 則第 50 条 ④：DB 法第 62 条、DB 則第 57 条より筆者作成

以下においては、少なくとも 5 年ごとに行う定例的な財政再計算について解説します。なお、リスク分担型企業年金および簡易な基準に基づく DB 制度においては一部対応が異なりますのでご注意ください。

2. 財政再計算のステップ

財政再計算は、①将来の見込みの前提（計算基礎率）の見直し、②標準掛金・数理債務・特別掛金の設定、③財政悪化リスク相当額の算定・リスク対応掛金の設定（任意）の 3 つのステップで行います（図表 3）。

（図表 3）財政再計算のステップ



出所：筆者作成

3. 財政再計算ステップ 1～将来の見込みの前提（計算基礎率）の見直し

年金制度の財政計画を立てるためには、将来の収入や支出を推計する必要があり、この推計に使用する前提条件を計算基礎率といいます。

計算基礎率は、集団内の要素（過去の実績など、集団特有の傾向を反映させるもの）と、集団外の要素（集団特有の傾向とは無関係に決定するもの）とに分類されます。計算基礎率を見直すと、将来の収入や支出の見込みが変わるため、掛金へ影響します（図表 4）。

■ 集団内の要素の概要と、計算基礎率の見直しによる掛金への影響

集団内の要素に基づく代表的な計算基礎率として、①「脱退率」、②「昇給指数」、③「予定新規加入年齢」が挙げられます。これらの計算基礎率は、DB 制度ごとの過去の脱退者の実績、昇給の実績、新規加入の実績データに基づいて見直しを行います。

①「脱退率」の見直しによる掛金への影響については、脱退率の水準の変動および形状の変化の仕方により様々ですが、一般的に脱退率の水準が低下すると、給付の厚い定年退職の割合が高まるため、掛金は上昇します。一方、脱退率の水準が上昇すると、掛金は低下します。

②「昇給指数」の見直しによる掛金への影響については、給付見込額への影響度合と、掛金収入見込額への影響度合の相対関係により決まります。キャッシュバランス制度、ポイント制、全期間平均給与比例制のように、給付額が全加入期間の給与やポイントにより決定される制度の場合は、一般的に影響は軽微です。一方、最終給与比例制度の場合は、昇給指数が上昇すると、掛金が上昇することが多くなります。

③「予定新規加入年齢」の見直しによる掛金への影響については、予定新規加入年齢が上昇すると、掛金を支払う期間が短くなるため、一般的に掛金は上昇します。一方、予定新規加入年齢が低下すると、掛金は低下します。

■ **集団外の要素の概要と、計算基礎率の見直しによる掛金への影響**

集団内の要素に基づく代表的な計算基礎率として、④「予定利率」、⑤「死亡率」が挙げられます。

④「予定利率」の見直しによる掛金への影響については、予定利率を引下げた場合、標準掛金と数理債務が増加します。一方、予定利率を上げた場合、それぞれが減少します。一般的に、予定利率が1%変動すると、標準掛金は約20~30%、数理債務は約10~20%変動します。

⑤「死亡率」の見直しによる掛金への影響については、終身年金の場合は、死亡率の水準が低下すると平均余命が伸び、平均的な給付期間が長くなるため、掛金は上昇します。一方、死亡率の水準が上昇すると、掛金は低下します。

(図表 4) 計算基礎率の見直しによる掛金への影響

計算基礎率	内容	計算基礎率の作成方法	計算基礎率の変動	標準掛金の変動傾向	
集団内の要素	脱退率	加入者がどのような割合で制度を脱退していくかを年齢別に定めたもの	計算基準日前3年間(以上)の退職実績から年齢別に算定統計データの偶発的な歪みを是正し、安全性または将来の動向などから必要な補正を行う	↑ 上昇	↓ 低下
			↓ 低下	↑ 上昇	
	昇給指数	加入者の給与が毎年度の程度昇給するかを想定したもの	計算基準日における年齢別の平均給与の実績等に基づき算定	↑ 上昇	↑ 上昇
集団内の要素	予定新規加入年齢	年金制度に加入する年齢	計算基準日前3年間の平均年齢等	↑ 上昇	↑ 上昇
				↓ 低下	↓ 低下
集団外の要素	予定利率	掛金算定時等に前提とする将来の運用利回りの仮定 将来の給付・掛金収入などを現在の価値に換算するために用いる利率	積立金の運用収益の長期の予測に基づき合理的、かつ下限予定利率以上で各企業や基金が主体的に設定	↑ 上昇	↓ 低下
				↓ 低下	↑ 上昇
	死亡率	死亡による制度の脱退や終身年金等における給付の見込みを予測するために用いる率	厚生年金基金・確定給付企業年金では、厚生労働大臣によって定められた率(基準死亡率)を使用する	↑ 上昇	↓ 低下
				↓ 低下	↑ 上昇

出所：筆者作成

4. 財政再計算ステップ 2～標準掛金、数理債務、特別掛金の設定

ステップ 1 で見直した新計算基礎率をもとに、標準掛金・数理債務・特別掛金を再算定します（図表 5）。

標準掛金の算定にあたっては、まず標準的な加入年齢の者を標準者に設定します。その後、標準者の通常予測給付現価を標準者の給与現価で除し、新標準掛金率を算出します。そして、基準給与に新標準掛金率を乗じ、新標準掛金を算出します。

数理債務は、新計算基礎率によって算出した通常予測給付現価から、新標準掛金率によって算出した標準掛金収入現価を控除して算出します。この数理債務と、別途積立金控除後の年金資産を比較し、未償却過去勤務債務を算定します。

特別掛金は、再算定した未償却過去勤務債務と、その償却年数により算定します。

(図表 5) 標準掛金、数理債務、特別掛金の設定

①標準掛金の算定

標準者の設定 (加入年齢方式)
標準的な加入年齢の者を標準者に設定

新しい計算基礎率による再算定

$$\text{新標準掛金率} = \frac{\text{標準者の通常予測給付現価}}{\text{標準者の給与現価}}$$

②数理債務の算定

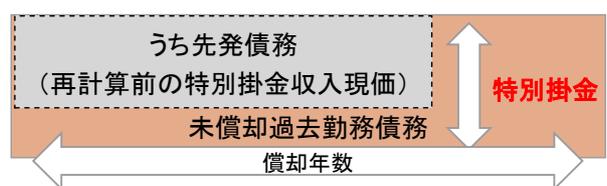
新標準掛金率による 標準掛金収入現価	新基礎率による 通常予測 給付現価
新基礎率による 数理債務	

出所：筆者作成

③未償却過去勤務債務の算定

未償却過去勤務債務	数理債務
積立金	
	別途積立金

④特別掛金の算定



5. 財政再計算ステップ 3～財政悪化リスク相当額・リスク対応掛金の設定

財政悪化リスク相当額は、将来の景気変動や運用環境の悪化、計算基礎率の変動等による財政上のリスクを評価した額で、20 年に一度程度発生する損失と考えられており、全ての DB 制度において算定する必要があります。リスク対応掛金の設定は任意です。

■ 財政悪化リスク相当額の算定

財政悪化リスク相当額の算定方法には、① 標準算定方法と、② 厚生労働大臣の承認が必要な特別算定方法、③ 厚生労働大臣の承認が不要な特別算定方法の 3 種類があります。

①標準算定方法にあたっては、将来の「価格変動リスク」を基礎として算定します。資産全体を、リスク係数が定められている資産と定められていない資産に区分した上で計算します（図表 6）。

リスク係数が定められていない資産については、全体の資産額との比率で補正処理を行います。（図表 6）においては、リスク係数が定められていない「その他の資産」が 1 億円ありますので、全体資産額 15 億円と、リスク係数が定められている資産合計 14 億円の割合を、（A）に乗じて補正しています。

（図表 6）財政悪化リスク相当額の算定方法（標準算定方法）

< 計算方法及び計算例 >

(A) リスク係数が定められている資産について、測定時点の資産額に基づき「資産区分ごとの資産額×リスク係数」の合計額を算出

(6億円×5%+2億円×50%+2億円×25%+1億円×50%+2億円×0%+1億円×0%=2.3億円)

(B) 財政悪化リスク相当額=(A)の額×資産合計※/リスク係数が定められている資産合計

(2.3億円×15億円÷14億円=2.46億円)

※資産合計>給付現価の場合は、給付現価

資産区分	リスク係数が定められている資産						合計	その他の資産	資産合計
	国内債券	国内株式	外国債券	外国株式	一般勘定	短期資産			
資産額	6億円	2億円	2億円	1億円	2億円	1億円	14億円	1億円	15億円
リスク係数	5%	50%	25%	50%	0%	0%			
資産額×リスク係数	0.3億円	1億円	0.5億円	0.5億円	—	—	2.3億円 (A)		2.46億円 (B)

財政悪化リスク相当額

出所：筆者作成

なお、標準算定方法は、リスク係数が定められていない資産の割合が 20%未満の場合に採用することができます。

一方、リスク係数が定められていない運用資産の割合が全体の 20%以上の場合は、②厚生労働大臣の承認が必要な特別算定方法とすることが義務付けられています。リスク係数が定められていない資産に対する財政悪化リスク相当額の算定をするために、例えば「標準算定方法に準じた方法」として、「その他の資産」のうち、「ヘッジファンド」、「不動産」等の資産について、信頼できるデータに基づいて「リスク係数」を定め、標準算定方法と同様に、資産ごとにリスク額を算定します（図表 7）。

(図表 7) 財政悪化リスク相当額の算定方法 (特別算定方法)

※ 手法(例) 「標準算定方法に準じた方法」

- ・ 「その他の資産」のうち、ヘッジファンド、不動産等に細分化される資産についてそれぞれ係数を定め、標準算定方法同様、リスク額を算出
- ・ 当該係数を定めた資産を除いたその他の資産割合が20%未満である場合、標準算定方法同様の補正を行い、財政悪化リスク相当額を算定

資産区分	リスク係数が定められている資産						合計	その他の資産	資産合計
	国内債券	国内株式	外国債券	外国株式	一般勘定	短期資産			
リスク係数	5%	50%	25%	50%	0%	0%	-	● %	-

資産区分	その他の資産		
	ヘッジファンド	不動産	その他
リスク係数	実績に基づき係数算定	-	-

出所：筆者作成

また、特別算定方法にあたっては、前述の「価格変動リスク」に加えて、「負債変動リスク」を含めて算定することができます。負債変動リスクは、基礎率と実績が乖離することに伴い負債が変動するリスクであり、各DB制度の実情を踏まえて算定します。

特別算定方法を使用する場合、原則は厚生労働大臣の承認が必要ですが、それまで承認してきた実績がある計算手法の中で、ある程度確立されたものは厚生労働大臣の承認が不要となるケースがあります。承認が不要となる計算手法は(図表 8)の通りです。

(図表 8) 厚生労働大臣の承認が不要な特別算定方法

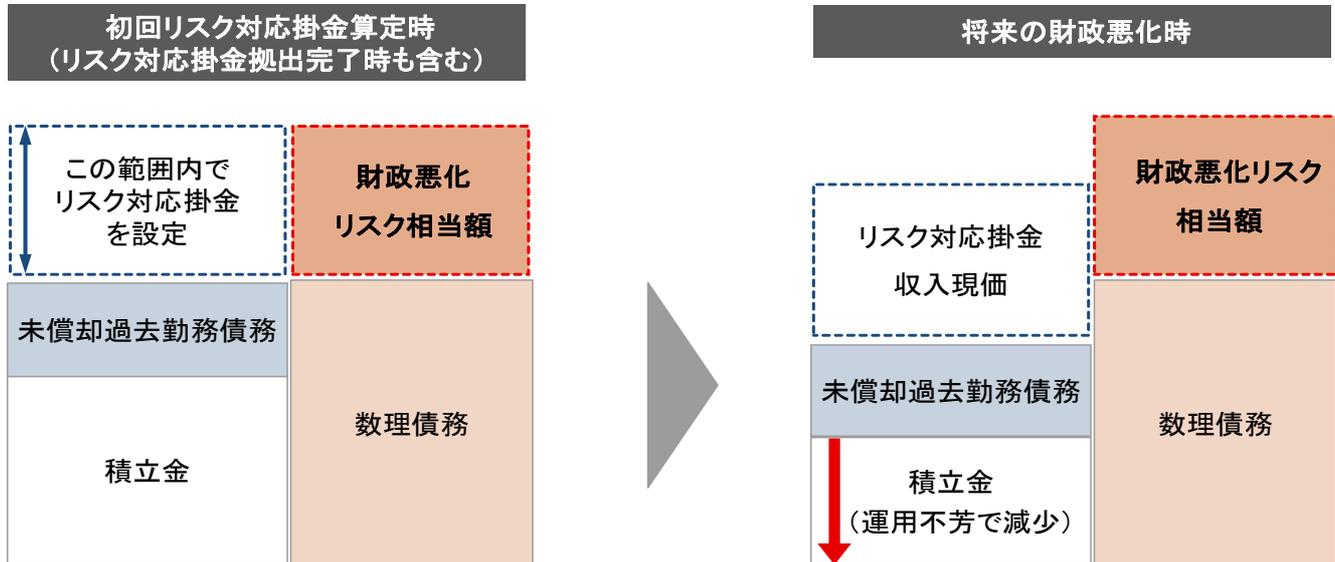
<p><価格変動 リスク></p> <p>(1) 現有資産の資産構成割合ではなく、政策的資産構成割合に基づき算定する方法</p> <p>(2) 権利義務承継、確定拠出年金への移換、事業所追加等を理由に積立金の額が増減する場合に、それを織り込み算定する方法</p>
<p><負債変動 リスク></p> <p>予定利率が1%低下した場合の債務の増加リスクを見込む方法</p>

出所：筆者作成

■ リスク対応掛金の算定

リスク対応掛金は、将来の財政悪化リスクに備えて、財政悪化リスク相当額の範囲内で任意に拠出する掛金です。リスク対応掛金を設定した場合、運用環境の悪化で積立金が減少した場合でも、健全な財務状況を確保することができます(図表 9)。

(図表 9) リスク対応掛金の初回設定方法とそれに伴う将来の財政悪化時の効果

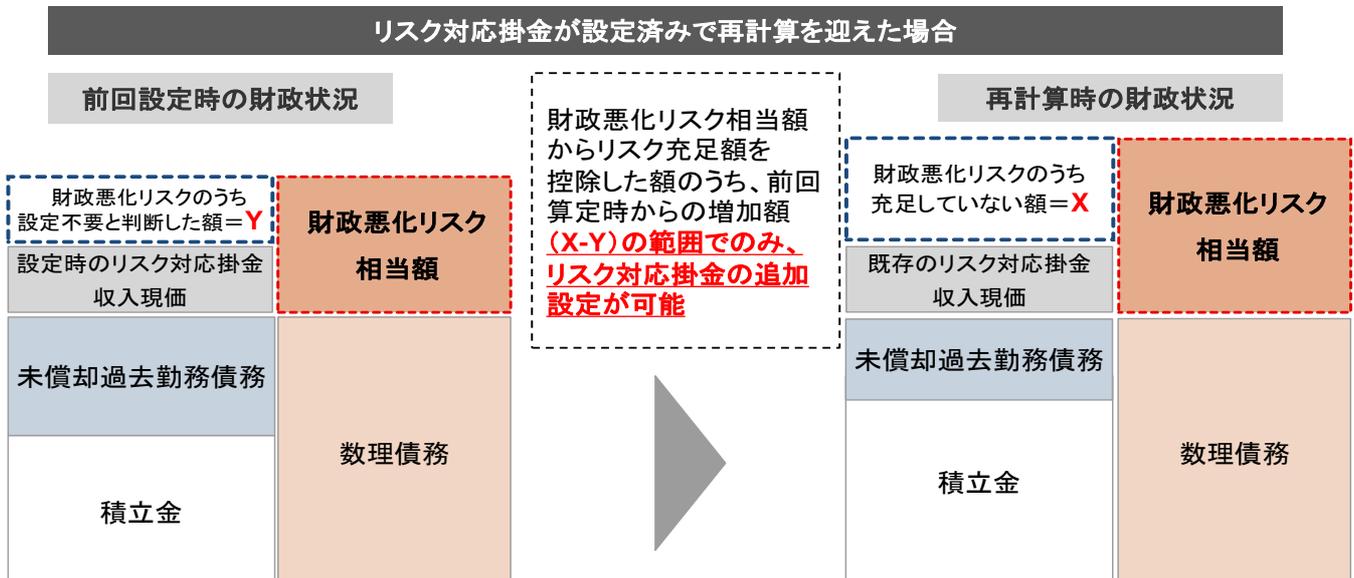


出所：筆者作成

リスク対応掛金は一度設定すると、原則、拠出が完了するまで見直すことができません。しかし、リスク対応掛金を見直すことができる・見直さなければならないケースも一部存在します。

例えば、財政再計算に伴い、財政悪化リスク相当額のうち財源が確保されていない部分が前回計算時より増加する場合があります（図表 10）。この場合は、前回再計算時等の際に、リスク対応掛金の設定が不要と判断した金額（Y）について、再計算時に新たに設定することはできません。従って、再計算においては、財政悪化リスク相当額からリスク充足額を控除した額（X）のうち、前回設定時から増加した額（X-Y）の範囲でのみ、追加設定することができます。

(図表 10) 再計算時におけるリスク対応掛金の再設定方法



出所：筆者作成

6. おわりに

今回は、財政再計算を行う目的や、その仕組みについてご説明しました。次回は、再計算において事業主が見直しを検討しなければいけない項目について、具体的にご説明します。
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。

給付金、消費税減税？

価格は需要と供給で決まるというのは、経済学の基本中の基本である。この場合の需要と供給はもっぱら数量を意味していると考えられるが、一方で需要も供給も価格によって変動することになる。昨年来の米の価格高騰の場合、需要の停滞に応じた生産調整が行われる中で、需要と供給が予想外にアンバランスな状況に陥ったことが原因と考えられる。米以外の物価上昇については、国際紛争や円安さらには人手不足等に起因する原材料価格や物流費の高騰などもっぱらコストプッシュがその原因である。

今般の参議院選挙（執筆時点で投開票前）では物価対策が最大の争点となり、各党の対応策は給付金と消費税減税に分かれた。お金をいただけるのは有り難いという気持ちがないではないし、減税による負担減が助けになることも事実である。特に、物価が上昇すると自動的に税負担が増加するのは負担感も大きい。税収が上振れしているという事実を知れば、物価上昇に見合う税金を返せと言いたくもなる。

ただ、冷静に考えると給付金や減税より、過剰な物価高騰を抑えることに注力すべきではないだろうか。給付金も減税も物価高で低下した購買力を引き上げようとするのが目的であろう。給付金を批判する側には、給付金では貯蓄に回ってしまうので減税の方が効果があるという意見がある。つまり物価対策といいながら給付金も減税も消費の増加を促す政策であると明言していることになる。冒頭に指摘した通り、需要が増加すれば価格は上昇する方向に向かうため物価対策としては逆の効果もある。もちろん、物価上昇で生活に困窮している人に手をさしのべることは必要だが、物価対策としての給付金や減税には疑義も残る。

これも経済学の常識だが、物価抑制には金利引き上げが効果的であり、そのために物価の番人という役割が期待されているのが中央銀行である。米国ではトランプ大統領が利下げを迫る中、FRB（連邦準備制度理事会）は、相互関税による物価上昇が懸念されるとして今のところ利下げには応じていない。言うまでもなく、景気を刺激して物価上昇を加速させたくないからだ。これに対し、日本銀行は今のところ利上げを見送っている。日米の金利差が縮小して円高方向に向かえば輸入物価の低下には寄与するが、トランプ関税で苦慮する輸出産業にとって円高はダブルパンチとなる。金利での調整もなかなか悩ましい。

今後の日本経済は物価上昇に加え、トランプ関税の影響なども考慮しなければならない。だとすれば給付や消費税減税で解決するような単純な問題ではないように思われる。政治には目先の利害にとらわれないしっかりとした議論を望みたい。

2025年7月14日
アナリスト 久野 正徳

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