

三菱 UFJ トータルリワードレポート

Mitsubishi UFJ Total Reward Report

2025 年 10 月号

人をつなぐ。未来をつなぐ。

三菱UFJ信託銀行

世界が進むチカラになる。



目次

三菱 UFJ トータルリワードレポート

2025 年 10 月号

Mitsubishi UFJ Total Reward Report

《企業年金の見える化》

企業年金の見える化の事例紹介

トータルリワード戦略コンサルティング部 チーフコンサルタント 田部井 信幸 1

《人事制度設計》

専門人材の人事制度設計のポイント

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 山内 浩平 9

《情報開示》

2025 年 3 月期有価証券報告書分析①～多様性に関する情報編～

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 16

《誌上年金カレッジ》

財政再計算の仕組みと検討ポイント③～財政再計算の見直しが母体企業に与える影響～

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》

社内での敬称

アナリスト 久野 正徳 39

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.mufig.jp/houjin/jutaku/nenkin.html>

企業年金の見える化の事例紹介

トータルリワード戦略コンサルティング部 チーフコンサルタント 田部井 信幸

要旨

- 2025 年 6 月 20 日に公布された年金制度改正法では、「企業年金の運用の見える化（情報開示）」が盛り込まれています
- その内容は、企業年金（DB・企業型 DC）の情報を一般公開し、他社との比較や分析ができる環境を整備することですが、見える化における本質的な課題は「加入者の企業年金に対する関心の低さ」にあります
- 加入者の企業年金に対する関心を高める施策は、加入者の利益だけにとどまらず、企業価値向上も期待できます
- 加入者の企業年金に対する関心を高める方法として、動画を活用する好事例があります

本稿では、企業年金の見える化について、直近の年金制度改正の内容や、見える化の本質的な課題、加入者および企業にとってのメリットを解説します。最後に、加入者の企業年金に対する関心を高める方法として、動画を活用した最近の事例を紹介します。

1. 企業年金の見える化の動向

2025 年 6 月 20 日に公布された「社会経済の変化を踏まえた年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する等の法律」（以下、年金制度改正法）では、私的年金制度の見直しの一環として、企業年金の運用の見える化が盛り込まれています。

企業年金の運用の見える化の狙いは、「改正前の制度では、企業年金の情報は加入者などの本人に通知されているほか、企業年金の運営状況については厚生労働省への報告書の提出義務もあるが、一般には公開されていない状況にある。このため、こうした企業年金の情報を一般に公開することで、他社との比較や分析ができるような環境を整え、企業年金を行う主体やその加入者などが、加入者等の最善の利益のために運営を改善できるようにする」とされています。

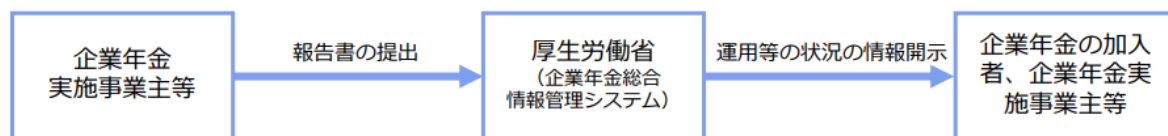
また、改正内容としては、「企業年金の運用の見える化（情報開示）」として、厚生労働省が当該報告書の記載事項のうち一定の事項を公開する」とされています。

なお、施行日は「公布から 5 年以内の政令で定める日」となっており、具体的な開示方法や開示項目については、今後、政省令等で定められる予定です。

(図表 1) 2025 年年金制度改正法の見直し内容、企業年金の見える化の開示方法・開示項目

【見直しの内容】〈公布から 5 年以内の政令で定める日施行〉

○ 企業年金の運用の見える化（情報開示）として、厚生労働省が当該報告書の記載事項のうち一定の事項を公開することとする。



企業年金の運用の見える化の開示方法・開示項目

企業年金の運用等の情報開示においては、次のような開示方法、開示項目が考えられる。

○DBの見える化

- ・ 開示項目については、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とする。（一部新規に報告）
※ 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は新たに報告が必要（事業報告書に追加）
- ・ 開示の方法については、厚生労働省がDB別に公表を行う。
- ・ 開示対象要件として規模要件を設ける。（個人情報保護の観点からの配慮も必要）

○DCの見える化

- ・ 開示項目については、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とする。（一部新規に報告）（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。
- ・ 開示は全事業所を対象とする。（個人情報保護の観点からの配慮も必要）
- ・ 上記に加えて、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する。

出所：厚生労働省、社会経済の変化を踏まえた年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する等の法律の概要

2. 改正前の加入者への周知ルール、および課題

今回の年金制度改正法において、厚生労働省に提出する報告書については、大幅な変更はない見込みです。ここでは、既存の報告書の中で、加入者に周知されている内容について確認します。

まず、DBにおいて、事業主等はDBの業務概況について加入者に周知しなければなりません。DBの業務概況に盛り込むべき事項としては、標準的な給付額や給付設計、積立金の運用収益や資産の構成割合など、多くの事項が定められています。多くの企業では、各受託機関が作成した業務概況のひな形を活用し、「イントラネットへの掲載」や「事業所内の掲示板への掲示」などの方法によって、加入者への周知を行っています。

(図表 2) DB の業務概況の周知

＜業務概況に盛り込むべき事項＞

- 1 給付の種類ごとの標準的な給付の額及び給付の設計
- 2 加入者の数及び給付の種類ごとの受給権者の数
- 3 給付の種類ごとの給付の支給額その他給付の支給の概況
- 4 事業主が資産管理運用機関等に納付した掛金の額、納付時期その他掛金の納付の概況
- 5 積立金の額と責任準備金の額及び最低積立基準額との比較その他積立金の積立ての概況
- 6 積立金の運用収益又は運用損失及び資産の構成割合その他積立金の運用の概況
- 7 基本方針の概要
- 8 調整率の推移その他調整率に関する事項(リスク分担型企業年金に限る)
- 9 その他確定給付企業年金の事業に係る重要事項

＜周知方法＞

次のいずれかの方法によるもの

- ・ 常時各実施事業所の見やすい場所に掲示する方法
- ・ 書面を加入者に交付する方法
- ・ 磁気テープ、磁気ディスクその他これに準ずる物に記録し、かつ、各実施事業所に加入者が当該記録の内容を常時確認できる機器を設置する方法
- ・ その他周知が確実に行われる方法(例えば規約型企業年金の実施事業所又は基金のホームページへの掲載など)

※ 周知に当たっては、分かりやすく、かつ正確な情報の提供に努めるとともに、加入者全員に確実に周知が行われる方法を選択すること(法令解釈通知)

出所：厚生労働省、第 34 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会資料から抜粋（根拠は、DB 法、DB 規則、DB 法令解釈通知）

次に、企業型 DC については、運用関連運営管理機関等が企業型 DC 加入者等に情報を提供する際、提示する運用方法の全体構成に加えて、各運用方法に関する情報を加入者等に提供することが求められています。また、運用関連運営管理機関は自らの選定した運用方法の一覧をインターネットで公表することとされています。

(図表 3) DC 加入時の運用方法等に係る加入者への情報提供

1. 運用の方法の内容（次に掲げるものを含む。）に関する情報
 - イ 利益の見込み及び損失の可能性に関する事項
 - ロ 運用の方法に係る資金の拠出の単位又は上限額があるときは、その内容に関する事項
 - ハ 運用の方法に係る利子、配当その他の利益の分配方法に関する事項
2. 過去十年間（当該運用の方法の過去における取扱期間が十年間に満たない場合にあっては、当該期間）における当該運用の方法に係る利益又は損失の実績
3. 個人別管理資産に係る運用の方法ごとの当該運用の方法における持分に相当する額（手数料、報酬その他の当該運用の方法に係る契約の変更又は解除に要する費用に相当する額を控除した額）の計算方法
4. 運用の方法を選択し、又は変更した場合に必要な手数料その他の費用の内容及びその負担の方法に関する情報
5. 次のイから二までに掲げる運用の方法の区分に応じ、当該イから二までに掲げる情報
 - イ 預貯金の預入 預金保険制度等の対象となっているか否かについての情報
 - ロ 金融債の売買 預金保険制度等の対象となっているか否かについての情報
 - ハ 金銭信託の預入 預金保険制度等の対象となっているか否かについての情報
 - ニ 生命保険又は損害保険への保険料の払込み 保険契約者保護機構による保護の対象となっているか否かについての情報
6. 金融サービスの提供に関する法律 第四条第一項に規定する重要事項に関する情報
7. 前各号に掲げるもののほか、企業型年金加入者等が運用の指図を行うために必要な情報

出所：厚生労働省、第 34 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会資料から抜粋（根拠は、DC 法、DC 規則）

さらに、企業型 DC 加入後においても、企業型記録関連運営管理機関等は、毎年少なくとも 1 回、企業型 DC 加入者等に対して、個人別管理資産額等を通知しなければなりません。

(図表 4) DC 加入後の定期的な加入者への通知

1. 一定の期日（以下「今日日」）における個人別管理資産額
2. 今日日における運用の指図に係る運用の契約ごとの持分に相当する額
3. 前回の通知の期日（以下「前日」）における個人別管理資産額
4. 前日における運用の指図に係る運用の契約ごとの持分に相当する額
5. 前日から今日日までに拠出された拠出期間ごとの事業主掛金及び企業型年金加入者掛金の額並びにこれらの総額並びに事業主掛金を拠出した者の名称
6. 過去に拠出された事業主掛金及び企業型年金加入者掛金の額並びにこれらの総額
7. 前日から今日日までの間に運用の指図の変更を行った場合にあっては、当該変更の内容
8. 前日から今日日までの間に企業型年金加入者等が個人別管理資産から負担した事務費その他の費用の内容及びそれを負担した年月日
9. 前日から今日日までの間に確定給付企業年金、退職金共済若しくは退職手当制度からその資産の全部若しくは一部の移換が行われたとき又は確定給付企業年金若しくは企業年金連合会から脱退一時金相当額等の移換が行われたときは、その制度の種別、その資産又は脱退一時金相当額の移換が行われた年月日、移換額、通算加入者等期間に算入された期間その他移換に関する事項
10. 企業型年金加入者・企業型年金運用指図者の資格の取得及び喪失の年月日、他の企業型年金又は個人型年金から個人別管理資産の移換が行われたことがあるときは、当該企業型年金又は個人型年金を実施する者の名称、住所並びにその資格の取得及び喪失の年月日並びに当該資産の移換が行われた年月日、移換額、事業主への返還資産額その他移換に関する事項並びに今日日における通算加入者等期間
11. 運用の指図が行われていない個人別管理資産がある場合にあっては、今日日及び前日における運用の指図が行われていない個人別管理資産の額並びに運用の指図を行うことが可能である旨
12. 指定運用方法が提示されている場合にあっては、猶予期間を経過してもなお運用の指図を行わないときは、当該企業型年金加入者は、当該通知に係る指定運用方法を選択し、かつ、当該指定運用方法にその未指図個人別管理資産の全額を充てる運用の指図を行ったものとみなす旨、及び当該指定運用方法を運用の方法とする運用の指図を行ったものとみなされた場合に当該運用の指図を行ったものとみなされた企業型年金加入者又は企業型年金加入者であった者がその運用から生ずる利益及び損失について責任を負うものである旨
13. 指定運用方法を運用の方法とする運用の指図を行ったものとみなされている場合にあっては、当該運用の指図を行ったものとみなされた年月日、運用の指図を行うことが可能である旨及び指定運用方法の運用の方法に係る持分に相当する額に、指定運用方法に充てられた額が含まれる可能性がある旨

出所：厚生労働省、第 34 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会資料から抜粋（根拠は、DC 法、DC 規則）

以上のように、改正前においても、一定の情報開示の仕組みはすでに存在していました。今回の年金制度改正の狙いとして「企業年金の情報を一般に公開することで、他社との比較や分析ができるような環境を整え、企業年金を行う主体やその加入者などが、加入者等の最善の利益のために運営を改善できるようにする」と掲げられていますが、比較可能な環境を整えることだけで、果たして企業や加入者などが加入者等の最善の利益のために運営の改善を図るようになるのでしょうか。

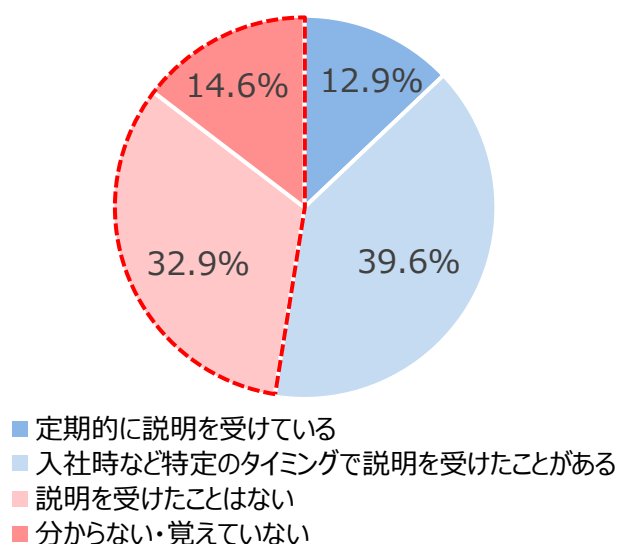
改正前に開催された社会保障審議会企業年金・個人年金部会において、「企業年金の担当からは、加入者が自社の企業年金に関心を持っていないことへの悩みが多く聞かれる」との指摘がなされているように、筆者は本質的な課題として「加入者の企業年金に対する関心の低さ」があると考えます。

3. 自社の退職給付制度の認知度

では、加入者の企業年金に対する関心の低さは、実際にどの程度なのでしょうか。弊社が実施したアンケートの結果によると、自社の退職給付制度（企業年金に加え、退職一時金等を含む）について、「説明を受けたことはない」「分からない・覚えていない」と回答した人が、全体の約半数を占めていました。

退職給付制度の給付時期が退職後であることから、従業員にとっては給与や賞与などの報酬に比べて、関心が低くなる傾向があると考えられます。

（図表 5）自社の退職給付制度の認知度



出所：弊社実施のアンケート（正社員 9,024 名）

一方で、企業が負担しているコストを確認すると、退職給付制度は報酬全体の 7%を占めています。企業としては、一定のコストを負担しつつ退職給付制度を運営しているものの、従業員の認知度は低いという結果が明らかになりました。

（図表 6）各報酬について企業が負担している割合

退職給付制度	基本給	賞与	手当	福利厚生
7%	53%	23%	13%	4%

出所：報酬項目ごとの比重は、毎月勤労統計調査（厚生労働省）、福利厚生費調査（経団連）等から筆者作成（福利厚生は、法定福利費除く）

4. 企業年金の見える化のメリット

信託銀行 4 社が協働する「信託未来プロジェクト」の 4 つのタスク・フォースの 1 つ、人的資本タスク・フォースは、2024 年に実施した「従業員の金融リテラシー（Financial Literacy。以下、FL）が企業に与える影響」に関する調査の結果をまとめたレポートを公表しました。

（図表 7）FL とパフォーマンス・職務態度の関係性

検証仮説		分析結果	
カテゴリ	項目	個社調査	マス調査
パフォーマンス 職務態度	仕事のパフォーマンス	+	+
	会社へのコミットメント（目的）※1	+	+
	会社へのコミットメント（功利愛着）※2	+	+
	会社へのコミットメント（規範）※3	無	+
	会社へのコミットメント（功利存続）※4	-	無
	働きがいを感じる度合い	+	+
	会社をイノベティブだと感じる度合い	+	+
	自分の処遇への納得感・満足感	+	+
	自分や所属組織への総合的な満足度	+	+
属性	年代	+	無
	年収	+	+
	所属企業の規模		無
	転職経験・転職回数	無	無
	投資経験・投資歴	+	+
	自律・独立志向		-

<凡例>+：FL との正の関係性あり、-：FL との負の関係性あり、無：FL との関係性なし

※1 組織の理念や目的に共感し、それを実現したいという意識。

※2 会社や職場への愛着や誇りから生まれる帰属意識。

※3 組織への義務感や責任感、社会的・道徳的な理由から続ける意識。

※4 利益や損失回避のため、実利的な理由で会社にとどまる意識。

出所：日本経済新聞社、信託未来プロジェクト『信託 4 社の調査が示す「人的資本経営における金融経済教育の重要性」』

本調査では、従業員の FL と仕事のパフォーマンスとの間に正の関係性が見られるという結果が示されています。

この調査結果について、伊藤邦雄氏（一橋大学 CFO 教育研究センター長／人的資本経営コンソーシアム会長）は、「『従業員の FL を高めることはパフォーマンスの向上につながる』という調査結果は、大変納得感のあるものでした。金融経済の知識を得ると資産の活用への意欲が芽生え、人生の設計や目的についても考える中で仕事へのモチベーションが向上していくのは、大いにうなずける話です。企業に求めたいのは、従業員に FL を高める機会を提供するのに加え、経営者が会社のパーパス（存在意義）に関して従業員が納得する形で明確なメッセージを出すことです」とコメントしています。

企業年金は FL の中でも重要な要素の 1 つであるため、企業年金の見える化は、加入者にとって人生設計に活用できるだけでなく、仕事のモチベーションの向上にもつながることが期待できます。さらに、企業側にとっても加入者の仕事のパフォーマンス向上が期待できるため、加入者の利益だけにとどまらず、企業価値向上に資する施策の 1 つとして位置づけることが可能だと考えます。

5. 企業年金の見える化の好事例

最後に、加入者の関心を高める方法の好事例をご紹介します。第 2 章で述べたように、「イントラネットへの掲載」や「事業所内の掲示板への掲示」といった方法が一般的だと考えられますが、最近では、自社の退職給付制度の給付設計や、DB を実施している場合にはその運用状況などを動画にまとめて、加入者向けに配信する企業が増えています。（弊社では「退職給付制度にかかる説明動画サービス」を提供しております。ご関心がございましたら、弊社営業担当者までお問合せください）

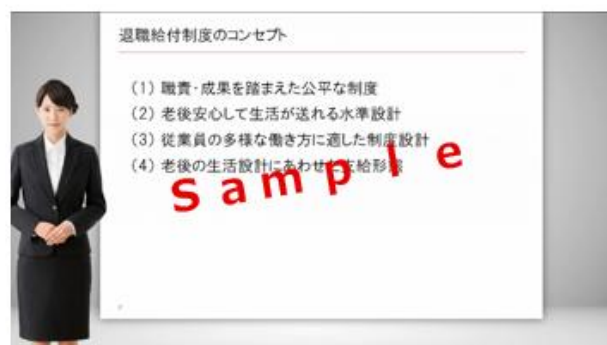
また、企業だけでなく、一部の総合型 DB では、加入事業所の勧誘などの際に、従来の紙ベースの資料に加えて、動画を活用した説明を行っているようです。

加入者にとって、わかりやすく、身近に感じられるようにするためにも、企業年金の見える化において、動画の活用は今後ますます広がっていくものと考えられます。

(図表 7) 弊社提供の「退職給付制度にかかる説明動画サービス」のイメージ

【退職給付制度のコンセプト】

貴社の退職給付制度のコンセプトを周知



【各退職給付制度の概要】

各退職給付制度の制度設計などをわかりやすく解説



【前年度の運用実績】

前年度の運用実績を周知し、足元の運用環境を理解いただく



【DBの積立状況】

DBの積立状況や運用状況を周知



出所：弊社作成

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。

専門人材の人事制度設計のポイント

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 山内 浩平

要旨

- 企業をとりまく事業環境の変化、従業員のキャリアに対する考え方の変化から、専門人材の重要性が増えています
- 専門人材の活用スキームは必ずしも正社員での採用に限らず、複数の選択肢から自社にとって最適なスキームを採用する必要があります
- 専門人材を正社員で採用する場合には、“採用・定着”の観点と“パフォーマンスの担保”の観点の両面から人事制度を設計することが重要です

企業の経営戦略実現のために、専門人材の果たす役割が大きくなっています。

本稿では、専門人材の重要性が高まっている背景、専門人材の活用スキームの例、専門人材を正社員で採用する場合の人事制度設計のポイントについて整理します。

1. 専門人材の重要性

日本企業をとりまく事業環境は大きく変化しています。人口は減少局面を迎え、人々の消費志向もモノ消費からコト消費に比重が変わり、企業はより付加価値の高い商品・サービスを提供することで他社との差別化を図り、競争優位性を見出すことがより一層求められています。

競争優位性を確保するためには、

- 特定の領域に関する深い知見や技術力を持ち、新しい商品・サービスを生み出せる専門人材
- 事業が多様化・複雑化する中で、法務、財務、IT、環境対応など、高度な専門知識が必要な各領域で活躍できる専門人材
- DX（デジタルトランスフォーメーション）を通じた業務効率化や新たなビジネスモデルの構築を主導できる専門人材

など様々なタイプの専門人材が必要となります。

一方、従業員の価値観も変化しており、「昇進＝成功」という価値観が薄れ、課長や部長といったマネジメントポストを目指すのではなく、自分の専門性や興味を追求することで仕事の満足度を高めたいという志向を持つ人が増えています。また、終身雇用や年功序列という価値観が揺らぐ中で、転職を前提としたキャリア

を考える際には、会社固有の慣習や企業文化を深く理解して社内で活躍するよりも、汎用性のある専門性を磨くことで自分の市場価値を高めたい、と考える人が増えるのも頷けます。

このように、企業をとりまく事業環境の変化、従業員のキャリアに対する考え方の変化から、専門人材の重要性が増しています。

2. 専門人材の活用スキーム

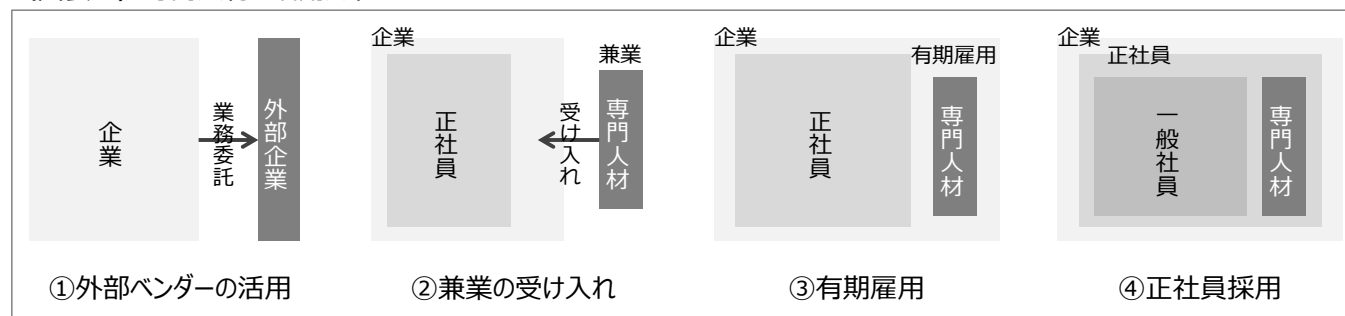
専門人材の重要性が増す一方で、DX 人材に代表されるような希少な人材の報酬水準が高騰していることや、専門性を見込んで採用した人材が社内で思うような活躍をしてくれないリスクなど、企業側が採用に二の足を踏むケースも見受けられます。何も、専門人材の活用方法は必ずしも正社員での採用に限りません。そのため、自社の事業推進に必要な専門性とは何かを把握し、その上で必要な専門性毎に、以下に挙げる複数の選択肢から、最適な活用スキームを選択することが重要です。

ここでは専門性が必要な業務を遂行する際の代表的な 4 つの人材活用スキームについて、それぞれの特徴・メリット・デメリットをまとめています。必要な専門性毎に最適なスキームを選択するためには、以下のような複数の要素を総合的に考慮します。

- ・ 事業推進に必要な専門性のレベル
- ・ ノウハウを中長期的に社内に蓄積する必要があるか
- ・ 会社のパーパスや組織風土を体現して仕事をする必要があるか
- ・ 必要なコストを負担できるか

昨今の生成 AI の普及により、一部の専門知識へのアクセスは飛躍的に容易になりました。そのため、社内に専門人材がいなくても、ある程度の精度を持った仮説を立てることができるようになりました。一方で、組織として意思決定を行うには生成 AI が出力した内容を鵜呑みにする訳にはいきませんので、その信頼性を担保する仕組みは引き続き必要であり、またその仮説に基づき社内でプロジェクトを推進するノウハウ・スキルを有した人材も引き続き必要になります。そのためにはやはり専門人材の活用が必須であり、企業はその活用方法についての判断が求められています。

(図表 1) 専門人材の活用スキーム



出所：筆者作成

(図表 2) 専門人材の活用スキームのメリット・デメリット

選択肢	概要	メリット	デメリット
① 外部ベンダー の活用	専門性を持つ外部企業に 業務を委託する方法。契約 ベースで成果を求める	・ 直ちに専門性の活用可能 ・ 必要なレベルの専門性を都度 利用可能 ・ プロジェクト毎に契約形態を選 択可能	・ コストが高くなる可能性 ・ ノウハウが社内に蓄積されにくい ・ 事前に契約内容を決定するた め、方針変更に対応が 難しい場合がある
② 兼業の受け入れ (社外人材)	他社やフリーランスなど、 外部人材を兼業として受け 入れ、専門知識を活用する	・ 短期的に専門性の活用が可 能 ・ 多様な視点や経験を取り入れ られる ・ 柔軟な契約形態を選択可能	・ 適切な人材確保に時間がかか る可能性がある ・ ノウハウが社内に蓄積されにくい ・ 情報管理や機密保持のリスク ・ 継続的な関与が難しい場合 がある ・ 組織文化との適合が課題
③ 有期雇用 (契約社員など)	一定期間のみ雇用する 形態で、専門性を持つ人材 を契約ベースで採用する	・ 必要な期間だけ雇用できる ・ 専門性に応じた柔軟な採用が 可能	・ 適切な人材確保に時間がかか る可能性がある ・ ノウハウが社内に蓄積されにくい ・ 長期的な人材育成が難しい ・ 組織への定着・貢献意欲が低 くなる可能性 ・ 契約終了後の継続性がない
④ 正社員採用	専門性を持つ人材を正社 員として採用し、長期的に 活用する	・ ノウハウの社内蓄積が可能 ・ 長期的な戦力として育成できる ・ 組織への貢献意欲が高い	・ 適切な人材確保に時間がかか る可能性がある ・ ミスマッチ時の調整が難しい ・ プロジェクト完了後の異動配置 など、柔軟性に欠ける場合があ る

出所：筆者作成

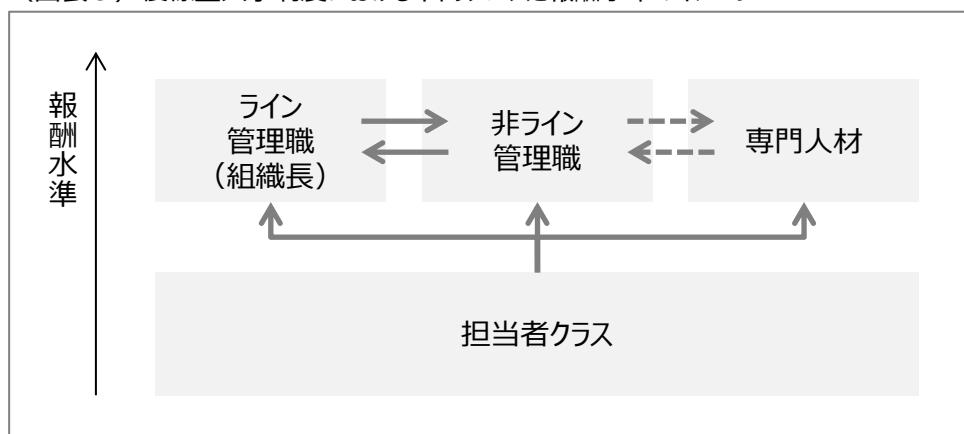
3. 正社員で採用する場合の制度設計のポイント

前述のスキームの中から、正社員採用を選択する場合には、専門人材に適用する人事制度について、その他の従業員とどのように差異を設けるかが重要になります。事業戦略上の重要性が高い人材を、ある種“特別扱い”することになりますので、企業側からすると、その“特別扱い”に見合う専門性をいかに発揮してもらうかが重要です。ここでは、2つの観点から制度設計のポイントを整理します。

(1) 非ライン管理職と専門人材の差異の明確化

1つ目のポイントは、日本企業において広く採用されている複線型人事制度における非ライン管理職（組織長以外の管理職）とどのように差異を設けるかという点です。

（図表 3）複線型人事制度におけるキャリアパスと報酬水準のイメージ



出所：筆者作成

管理職層に複線型人事制度を導入している企業が陥りがちな課題として、様々な属性の人材がこの非ライン管理職に混在しており、真にパフォーマンスを発揮している人材に適切な処遇を与えられていない、というものがあります。

非ライン管理職はライン管理職と異なり組織構造の面からのポスト数の制約がないため、どうしても登用が“インフレ気味”になる傾向があります。非ライン管理職の定義は各社様々ですが、一般に想定される属性の例は図表 4 の通りです。これらの人材が果たして自社の課長/部長/役員と比較して同等の価値があるかは、各社の実情に合わせてよくよく吟味する必要があります。「本人のモチベーションを維持するためには、高い報酬を維持せざるを得ない」といったお話を耳にすることもあります。その方のモチベーションを維持するために、それ以外の人材（多くの場合は優秀な若年層や専門人材）のモチベーションが下がるリスクがある点に目を向ける必要があります。

まずは、この非ライン管理職の中に混在している属性毎に、自社のライン管理職と比較して相対的にどの程度の期待要件を設定し、どの程度の報酬で処遇するべきかを整理し、その上で更に、今回議論している専門人材との差異も明確にする必要があります。

(図表 4) 非ライン管理職の属性例

属性	概要	期待役割の例
①役職定年者	ライン管理職から外れたが、経験・知見を有するシニア人材	・ 経験・知見の継承 ・ 若手育成・メンター
②上位ポスト待機者	昇格候補者でありながら、ポストが空いていないため一時的に待機している人材	・ 組織長の補佐 ・ リーダーシップの発揮 ・ 特命事項の対応
③プロジェクトリーダー	部門横断的なプロジェクトを牽引する一時的なリーダー	・ プロジェクト成果責任 ・ チーム統率・調整 ・ 社内外連携
④高度なプレイヤー	主要な業務は非管理職と同様の実務を担っているが、遂行レベルが極めて高い人材	・ ノウハウ・スキルの伝播 ・ 部下育成・指導

出所：筆者作成

例えば、上記の非ライン管理職についても、以下のような役割を担う場合には、部長以上の処遇とすることが妥当なケースも十分に考えられます。まずは、自社の非ライン管理職が担っている役割のレベルを適正に評価することが、専門人材の人事制度を構築する上での重要な前提条件となります。

<例：高い処遇に見合う非ライン管理職の役割>

- 役職定年者：複数部門・社内外を巻き込む調整・推進役
 - 社内調整リーダー、グループ会社との連携推進担当。組織横断的な調整力が求められ、成果が出るまでの難易度が高い。
- 上位ポスト待機者：経営層の意思決定を支えるマネジメント補佐
 - 役員直轄の戦略スタッフ、経営企画部門での特命業務担当。経営判断に直結する情報収集・分析・提案を担い、ライン管理職以上の責任とプレッシャーがある。
- プロジェクトリーダー：全社的・部門横断的なプロジェクトの責任者
 - 全社横断の業務改革プロジェクトの責任者。部門を超えた調整力や影響力が求められ、成果が企業全体に波及する。
- 高度なプレイヤー：ライン管理職以上の成果を出しているケース
 - ライン管理職が担当する組織の業績を上回る成果を、非ライン職が担うプロジェクトで達成している。

(2) リテンションとパフォーマンスの担保の両立

2 つ目のポイントは、市場価値の高い人材の“採用・定着”と“パフォーマンスの担保”の両立をどのように図るかです。

市場価値の高い人材に自社で働き続けることを選んでもらうための仕掛けとして、人事制度設計では図表 5 左側のようなアプローチが考えられます。いずれも専門人材が何を望むかを踏まえ、一般の社員とは異なる“特別扱い”をすることで、自社で働くことを選び、高いパフォーマンスで貢献してもらうことを目指すものです。

一方、専門人材を採用する際の課題として、本人の保持している専門性のレベルが募集要件に対して十分かを企業側が事前に十分に判断できないというケースが考えられます。その場合には、一般の従業員以上に事前の想定レベルと採用者のパフォーマンスにアンマッチが生じるリスクがあります。そのため前述の通り、外部ベンダーの活用、兼業の受け入れ、有期雇用といった選択肢も有力になるわけです。それでもなお、ノウハウの社内蓄積など正社員採用のメリットを重視する場合にはこの課題と向き合う必要があります。また、時代の変化とともに専門性の更新も常に必要であり、一度雇い入れた人材の専門性を維持・成長させる仕掛けも企業内に必要になります。これらを踏まえた仕掛けとして図表 5 右側のようなアプローチが考えられます。

(図表 5) リテンション（定着）/パフォーマンスの担保を両立する設計のポイント

観点	採用・定着を高める設計ポイント	パフォーマンスを担保する設計ポイント
コース制度	- 配属・異動の制限を設け、本人の希望する特定の業務領域に限定して業務遂行できること - 社内でのキャリアアップイメージが持てること（職種別のキャリアパスの提示）	期待した専門性の発揮が見られない場合や専門性が陳腐化した場合など、専門人材としての期待要件を満たさなくなった場合には総合職などに転換させる仕組み
報酬制度	市場価値を反映した報酬水準	専門性の発揮度合いに応じてメリハリの利いた賞与設計（パフォーマンス不芳の場合には報酬の抑制が可能な仕組み）
評価制度	専門領域の業務特性に応じた評価体系（研究職：短期的な成果を過度に求めない、技術職：仮に能力のバランスが悪くても、特定の能力に優れていることを高く評価、等）	専門領域ごとにカスタマイズした評価項目の設定
労働環境	専門領域の業務遂行に必要な設備の確保	専門性の維持・成長が可能な環境整備（研修、外部セミナー、研究会、等）
その他	- 社内外の専門家ネットワークの形成 - 対外的な発表・交流機会の確保	

出所：筆者作成

4. まとめ

本稿では、専門人材の活用スキーム、正社員採用する場合の人事制度設計のポイントについて整理しました。

経営戦略と人事戦略の連動の重要性が広く謳われていますが、その実現には“自社の事業推進のために必要な専門性は何か”、“そのための人材を社内でどのように活用するか”を各社毎の固有の事業環境・経営戦略を踏まえて検討することが必要です。本稿でご紹介した整理が各社のご検討の一助となれば幸いです。

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。

2025 年 3 月期有価証券報告書分析①

～多様性に関する情報編～

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

- 2025 年 3 月期の状況については、以下の傾向が見られました
 - ・女性管理職比率、男女間賃金格差の平均値や分布状況は、製造業/非製造業で大きな違い
 - ・多くの企業が、自発的に、男女間賃金格差の要因や背景等を補足説明
 - ・女性管理職比率と男女間賃金格差に顕著な関係はなし
- 2023 年 3 月期～2025 年 3 月期の変化については、以下の傾向が見られました
 - ・女性管理職比率、男女間賃金格差の平均値や分布状況に大きな変化はなし
 - ・女性管理職比率の増加幅と男女間賃金格差の増加幅（改善幅）に緩やかな正の相関傾向

上場会社は、2023 年 3 月期決算より、有価証券報告書（以下、有報）において、人的資本・多様性に関する情報開示が義務付けられています。今般、有報の記載内容に基づき、2025 年 3 月期の状況、2023 年 3 月期～2025 年 3 月期の変化を調査分析しましたので、その結果について 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、有報において、図表 1 のとおり、人的資本・多様性に関する情報開示が義務付けられています。

（図表 1）有報における人的資本・多様性に関する情報開示概要

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)

多様性に関する情報

- 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

人的資本に関する情報

- 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

「多様性に関する情報」とは、A 女性管理職比率、B 男性の育児休業取得率、C 男女間賃金格差の直近実績値です。個社毎（提出会社、各連結子会社）に、有報の第一部第 1-5【従業員の状況】欄に記載します。開示にあたっては、図表 2 のとおり、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。女性管理職比率等について、女性活躍推進法等に基づく開示を行う企業は、有報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、有報での開示を省略することができます。すなわち「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」という関係にあるわけです。

なお、法令上必須ではありませんが、A～C の実績値に関する補足説明（実績数値だけでは伝えきれない実質的な状況等）、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）の開示を任意で自発的に行うことができます。

「人的資本に関する情報」とは、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指標を用いた目標と実績です。原則として連結ベースで、有報の第一部第 2-2【サステナビリティに関する考え方及び取組】欄に記載します。①～④はいずれも非常に抽象的ですので、企業によって記載の質/量とも各社各様です。

（図表 2）有報における多様性に関する情報開示ルール

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

有報での開示項目	指標の定義	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

続いて、第 2～5 章に亘り、「多様性に関する情報」の調査分析結果を解説します。

第 2～3 章：「2025 年 3 月期の状況」の調査分析（以下、調査分析①）

第 4～5 章：「2023 年 3 月期～2025 年 3 月期の変化」の調査分析（以下、調査分析②）

2. 調査分析①「2025 年 3 月期の状況」の前提

■ 調査対象企業

TOPIX100 のうち、2025/3/31 決算先 80 社（製造業 42 社、非製造業 38 社）
 （ニデック（株）については、有報の提出時期を延期したため、調査対象から除外）
 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

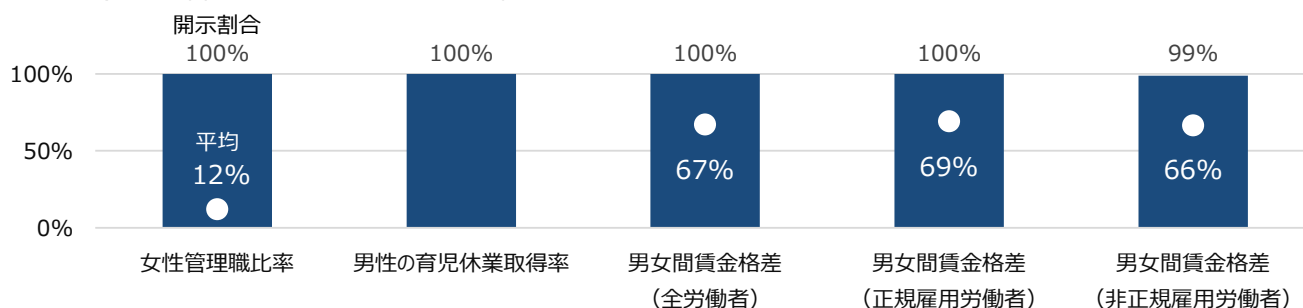
2025 年 3 月期有報中、第一部 第 1-5【従業員の状況】の記載情報
 ウェブサイト等、外部参照先の URL の記載がある場合、当該外部参照先の情報を除く

3. 調査分析①「2025 年 3 月期の状況」の結果

■ 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。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がありますが、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。

（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



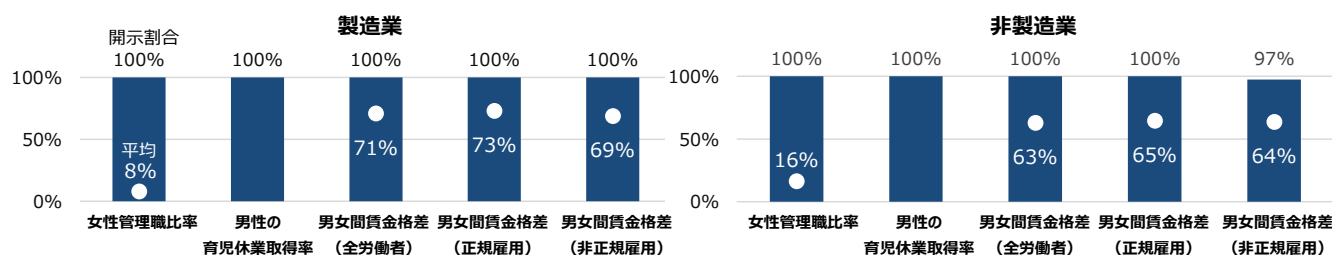
出所：調査対象 80 社の 2025 年 3 月期有報に基づき筆者作成

女性管理職比率の平均は 12%、男女間賃金格差の平均は 66～69%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 66～69 である」ことを意味します。

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（製造業平均 8% < 非製造業平均 16%）、男女間賃金格差は製造業の方が高い（製造業平均 69~73% > 非製造業平均 63~65%）、すなわち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、「男女間賃金格差の計算結果が高いほど、格差は小さい」ことを意味する

（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）



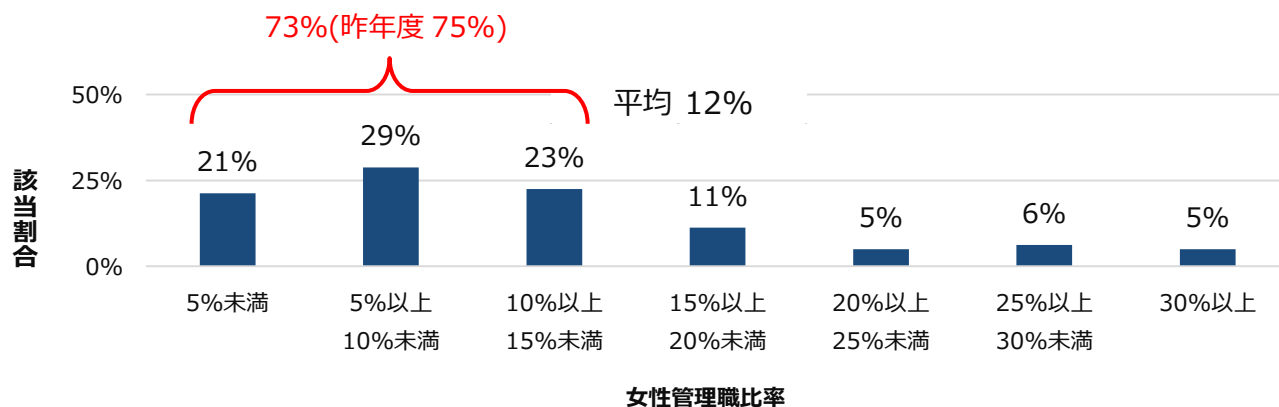
出所：調査対象 80 社の 2025 年 3 月期有報に基づき筆者作成

なお、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、有報上、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・介護休業法施行規則第 71 条の 6 第 1 号、2 号）に基づく数値が混在しており、育児休業のみで算出している場合と育児目的休暇を含む場合とがあるからです。

■ 女性管理職比率の分布

図表 5 のとおり、73%の企業は 15%未満です。

（図表 5）女性管理職比率の分布



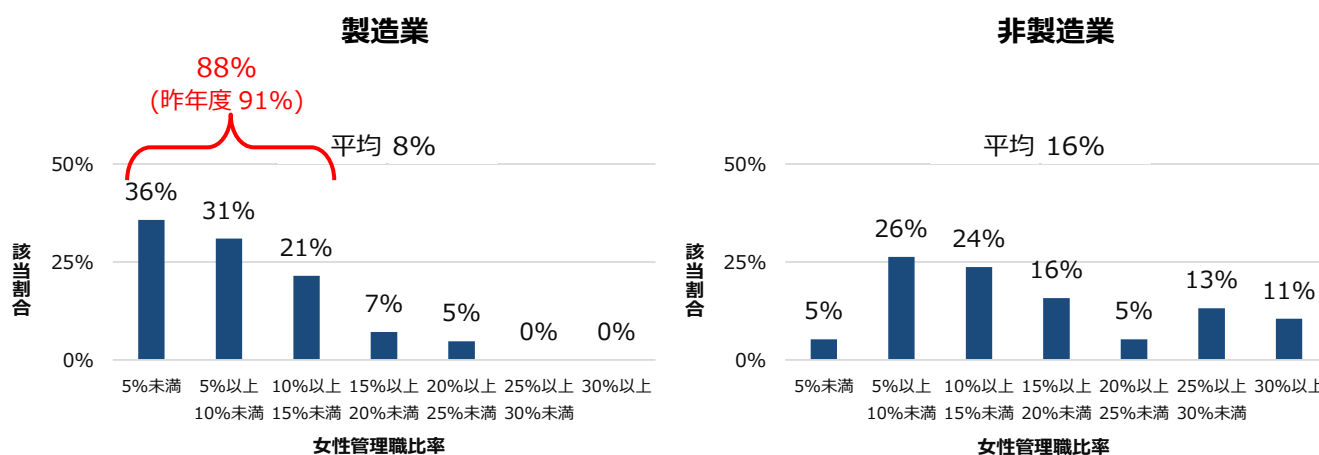
出所：調査対象 80 社の 2025 年 3 月期有報に基づき筆者作成

図表 6 は業種別に分けた結果で、以下の傾向が見られました。

- ・製造業平均 8%、非製造業平均 16%と、平均的には非製造業の方が高い
- ・製造業では約 9 割の企業が 15%未満に集中、非製造業では広く分布
- ・製造業のうち、医薬品は高く、輸送用機器は低い

非製造業のうち、銀行業、保険業は高く（多くは 20%以上）、陸運業（鉄道）、不動産業、卸売業（商社）は低い

（図表 6）女性管理職比率の分布（業種別）

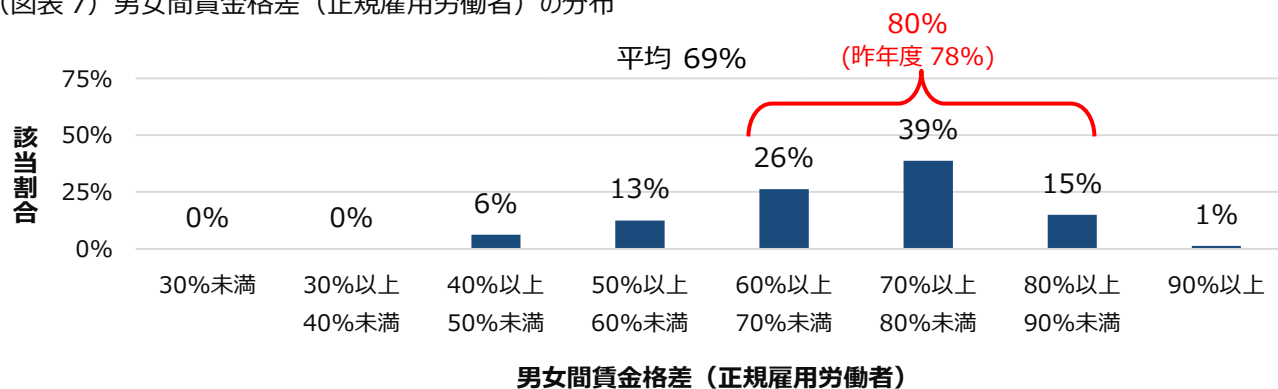


出所：調査対象 80 社の 2025 年 3 月期有報に基づき筆者作成

■男女間賃金格差（正規雇用労働者）の分布

図表 7 のとおり、8 割の企業は 60%以上 90%未満です。

（図表 7）男女間賃金格差（正規雇用労働者）の分布

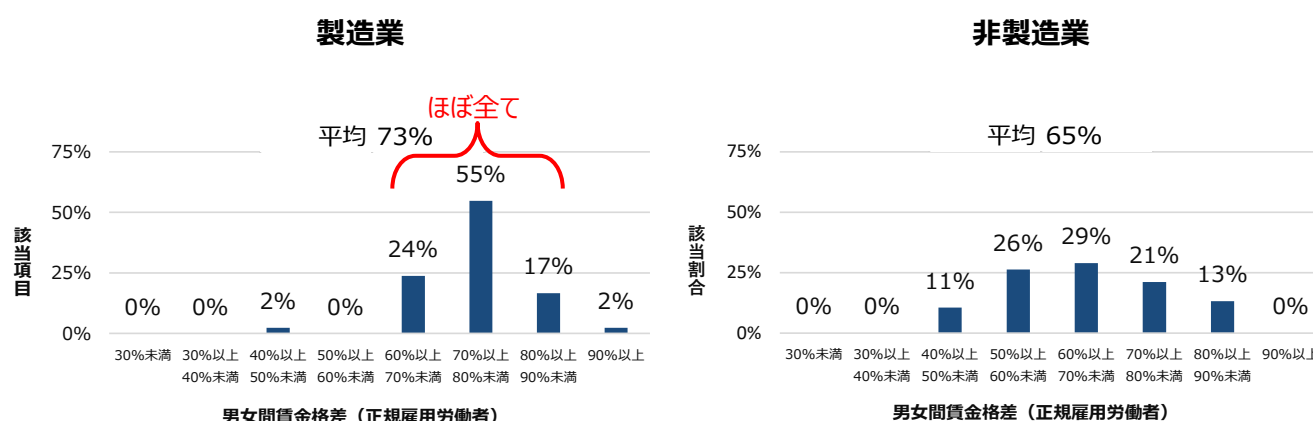


出所：調査対象 80 社の 2025 年 3 月期有報に基づき筆者作成

図表 8 は業種別に分けた結果で、以下の傾向が見られました。

- ・製造業平均 73%、非製造業平均 65%と、平均的には製造業の方が高い（格差が小さい）
- ・製造業ではほぼ全ての企業が 60%以上 90%未満に集中、非製造業では広く分布
- ・非製造業のうち、陸運業（鉄道）、情報・通信業、サービス業は高く（多くは 70%以上、格差が小さい）、卸売業（商社）、銀行業、保険業は低い（格差が大きい）

（図表 8）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 80 社の 2025 年 3 月期有報に基づき筆者作成

■男女間賃金格差に関する補足説明割合、内容

有報の開示においては、女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差の実績値に関する補足説明（要因、背景等）を任意で自発的に行うことができます。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。しかしながら、実際に補足説明しているのは、男女間賃金格差に関するものが多く、女性管理職比率、男性の育児休業取得率に関するものはあまり見られません。したがって、弊社では、男女間賃金格差に関する補足説明に絞って調査分析しました。

男女間賃金格差は「65%」のように実績値を開示しますが、「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、「実態は男女の格差が小さいのに、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。男女で給与テーブルが分かれているわけではないため、男女間賃金格差が低く計算されるのは何らかの要因があるはずで、このような場合、男女間賃金格差が低く計算されてしまう要因、実態は格差が小さいこと等の補足説明を自発的に行うわけです。

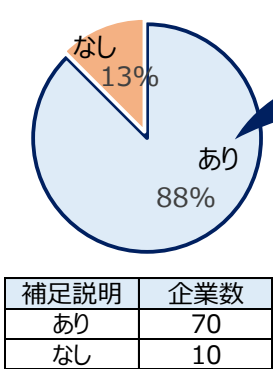
図表 9 は、男女間賃金格差（正規雇用労働者）に関する補足説明割合、補足説明内容を示しています。補足説明を行っている企業は 88%（= 70 社 ÷ 80 社）です。格差が大きい（男女間賃金格差が

低く計算されてしまう) 要因として、補足説明を行った企業 70 社の約 9 割が「女性管理職少ない、勤続短い」を、約 3 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、あるいは、勤続期間が短く賃金が相対的に低いため、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」といった意味合いです。

(図表 9) 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 ～全体～



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※1
「男女差はない」のみ※2	3	4%
女性に給与の低い職種が多い	18	26%
最近女性の採用多い	5	7%
手当が男性中心	7	10%
女性は時短多い、残業少ない	14	20%
女性管理職少ない、勤続短い	61	87%
上記以外の理由	1	1%

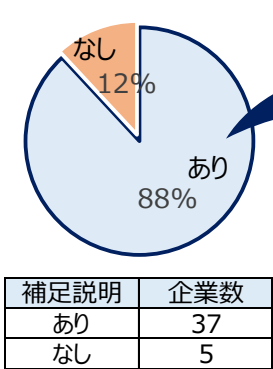
※1 記載割合＝記載企業数÷補足説明ありの企業数
※2 特定要因を挙げずに「給与体系に性別による差はない」のように記載している場合を指す

出所：調査対象 80 社の 2025 年 3 月期有報に基づき筆者作成

図表 10 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 88%（＝37 社÷42 社）です。格差が大きい要因として、補足説明を行った企業 37 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。

(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（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 ～製造業～



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※1
「男女差はない」のみ※2	1	3%
女性に給与の低い職種が多い	4	11%
最近女性の採用多い	3	8%
手当が男性中心	6	16%
女性は時短多い、残業少ない	5	14%
女性管理職少ない、勤続短い	34	92%
上記以外の理由	0	0%

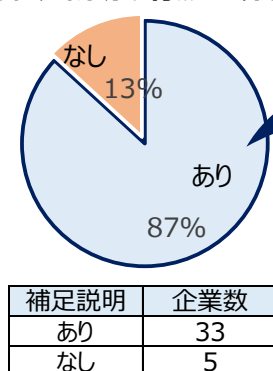
※1 記載割合＝記載企業数÷補足説明ありの企業数
※2 特定要因を挙げずに「給与体系に性別による差はない」のように記載している場合を指す

出所：調査対象 42 社の 2025 年 3 月期有報に基づき筆者作成

図表 11 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 87%（＝33 社÷38 社）です。格差が大きい要因として、補足説明を行った企業の約 8 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 4 割です。また、銀行業、保険業を中心に、約 3 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 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（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 ～非製造業～**



**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※1
「男女差はない」のみ※2	2	6%
女性に給与の低い職種が多い	14	42%
最近女性の採用多い	2	6%
手当が男性中心	1	3%
女性は時短多い、残業少ない	9	27%
女性管理職少ない、勤続短い	27	82%
上記以外の理由	1	3%

※1 記載割合＝記載企業数÷補足説明ありの企業数

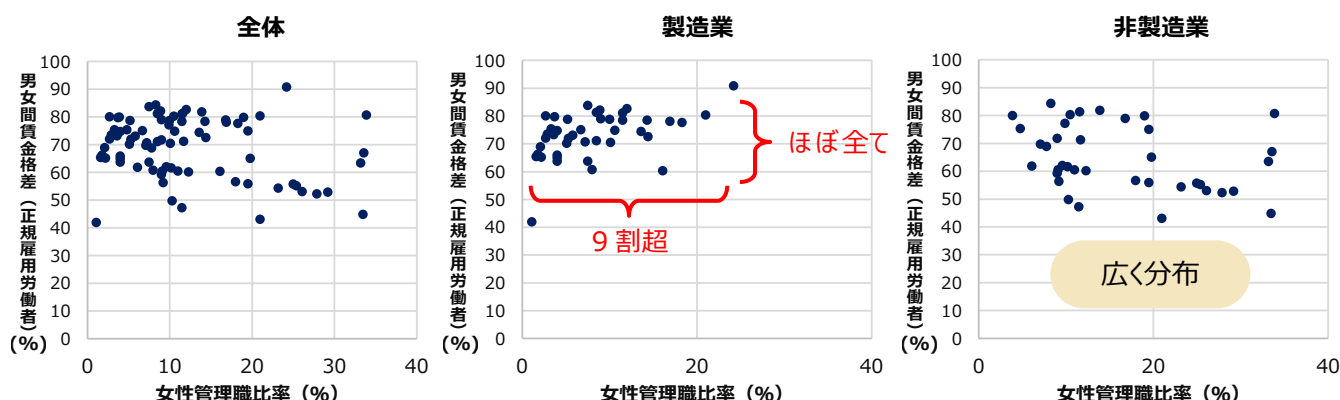
※2 特定要因を挙げずに「給与体系に性別による差はない」のように記載している場合を指す

出所：調査対象 38 社の 2025 年 3 月期有報に基づき筆者作成

男女間賃金格差と女性管理職比率の関係

図表 12 のとおり、「正規雇用労働者の男女間賃金格差」と「女性管理職比率」に、顕著な関係は見られませんでした。製造業においては、類似した傾向があり、一定範囲に集中しています。一方、多種多様な業種特性を有する非製造業においては広く分布しています。

（図表 12）男女間賃金格差と女性管理職比率の関係



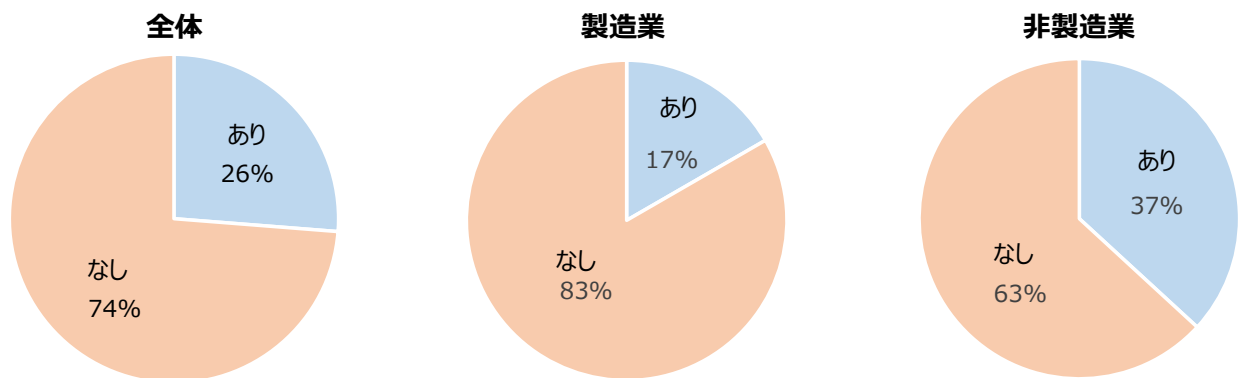
出所：調査対象 80 社の 2025 年 3 月期有報に基づき筆者作成

■ 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 13 は連結ベースの開示割合で、約 3 割の企業が連結ベースの数値を追加で開示しています。製造業は化学を中心に約 2 割、非製造業は銀行業、保険業、その他金融業を中心に約 4 割です。

(図表 13) 連結ベースの開示割合



(注) 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 80 社の 2025 年 3 月期有報に基づき筆者作成

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有報での開示が不要な連結子会社（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等）について、わざわざデータを収集する必要がある、②個社毎（提出会社、連結子会社）の数値は把握しているが、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。

■ 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。

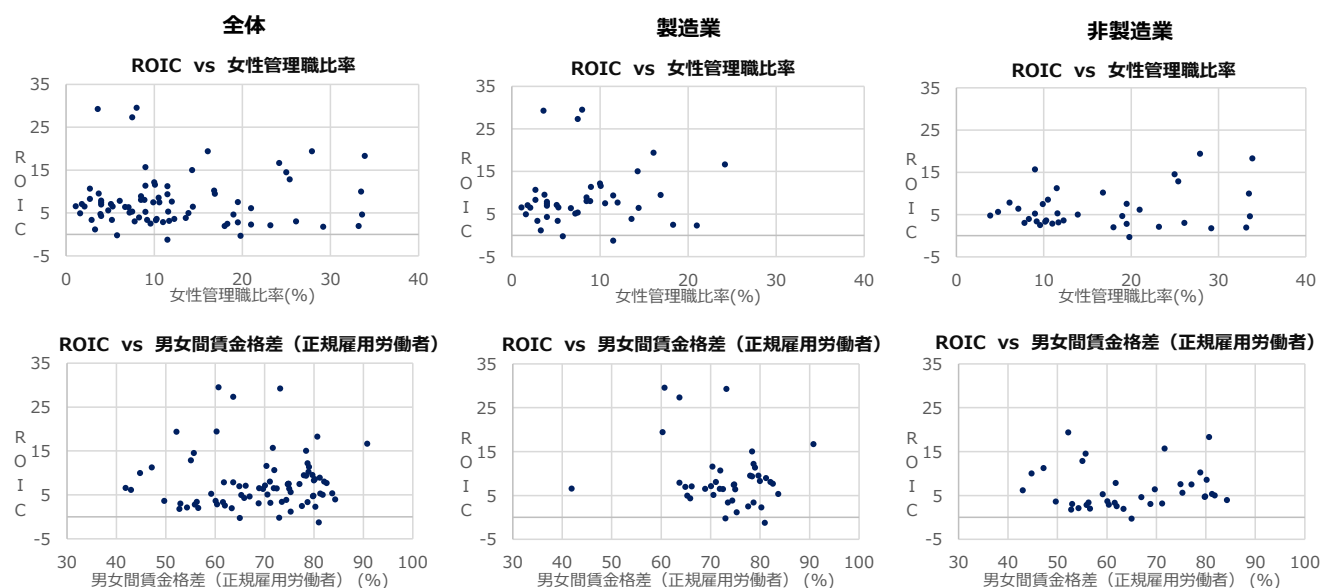
	製造業	非製造業
全体の傾向	製造業全体として、類似した傾向 女性管理職比率、賃金格差とも、一定範囲に集中	非製造業は多種多様 女性管理職比率、賃金格差とも、広く分布
男女間賃金格差 vs 女性管理職比率	一定範囲に集中、相関は認められず	多種多様、相関は認められず
女性管理職比率	9 割の企業が 15% 未満に集中 25% 以上の企業はなし 医薬品は高く、輸送用機器は低い 平均 8%	多種多様で広く分布 陸運業（鉄道）、不動産業、卸売業（商社）は低い 20% 以上には、銀行業、保険業が多い 平均 16%

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 73%	多種多様で広く分布 卸売業（商社）、銀行業、保険業は低い 70%以上には、陸運業（鉄道）、情報・通信業、サービス業が多い 平均 65%
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 補足説明割合 88%	補足説明ありの企業の約 8 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 4 割 銀行業、保険業を中心に、約 3 割が両方を記載 補足説明割合 87%
連結ベースの開示有無	開示割合 17%（化学が中心）	開示割合 37%（銀行業、保険業、その他金融業が中心）

■(参考 1)ROIC と女性管理職比率、ROIC と男女間賃金格差の関係

図表 14 は、ROIC と女性管理職比率の関係、ROIC と男女間賃金格差（正規雇用労働者）の関係を示していますが、確かな相関は認められませんでした。

（図表 14）ROIC と女性管理職比率、ROIC と男女間賃金格差の関係

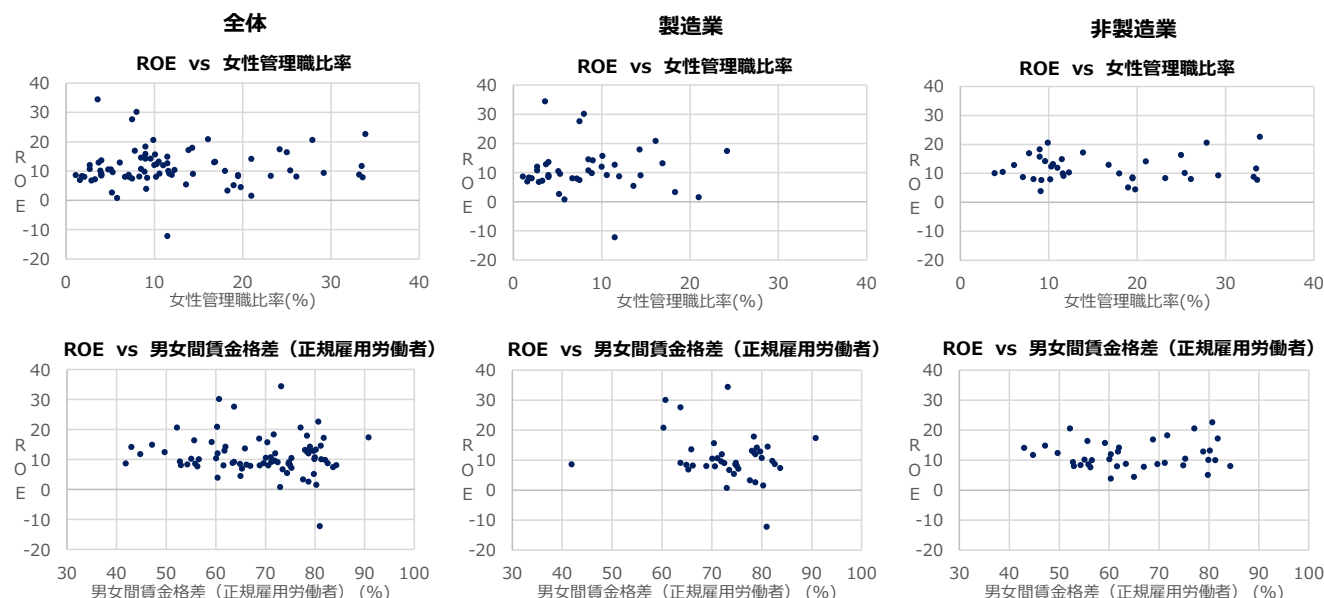


出所：調査対象 80 社の 2025 年 3 月期有報、SPEEDA データに基づき筆者作成

■(参考 2)ROE と女性管理職比率、ROE と男女間賃金格差の関係

図表 15 は、ROE と女性管理職比率の関係、ROE と男女間賃金格差（正規雇用労働者）の関係を示していますが、確かな相関は認められませんでした。

(図表 15) ROEと女性管理職比率、ROEと男女間賃金格差の関係

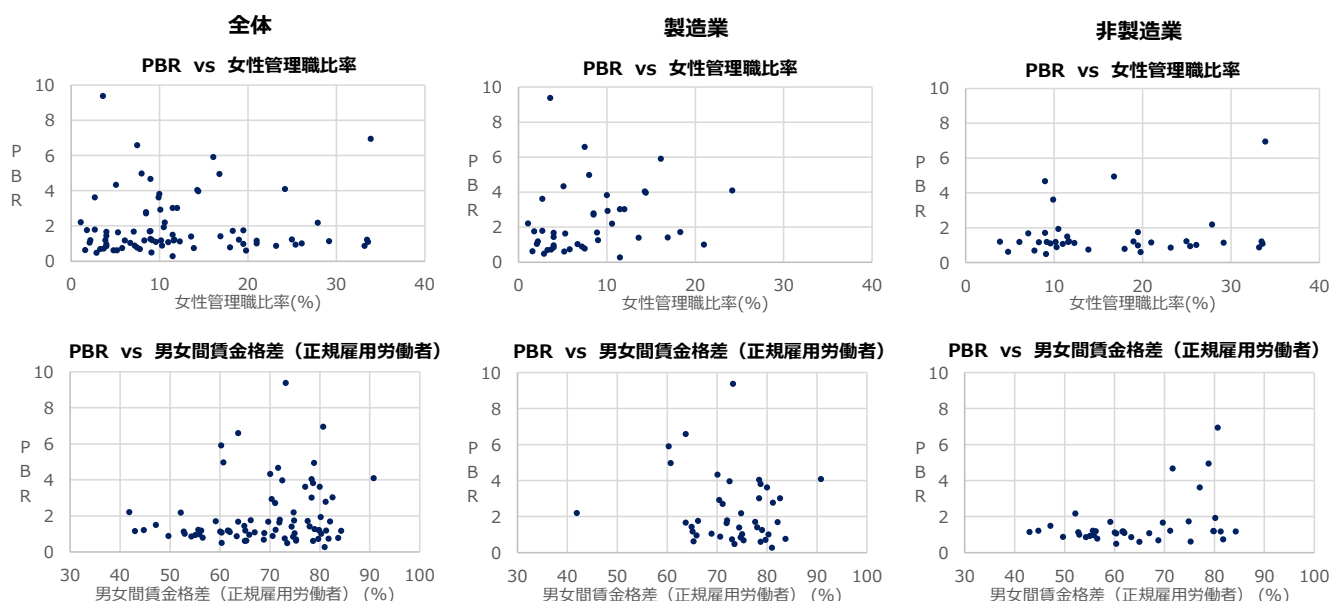


出所：調査対象 80 社の 2025 年 3 月期有報、SPEEDA データに基づき筆者作成

■(参考 3)PBRと女性管理職比率、PBRと男女間賃金格差の関係

図表 16 は、PBRと女性管理職比率、PBRと男女間賃金格差（正規雇用労働者）の関係を示していますが、PBR に影響を与える要素はマーケット要因等多様であり、確かな相関は認められませんでした。

(図表 16) 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 80 社の 2025 年 3 月期有報、SPEEDA データに基づき筆者作成

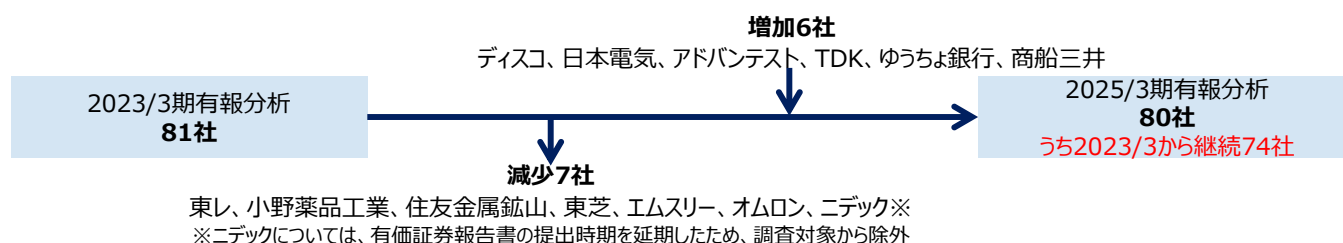
続いて、調査分析②「2023 年 3 月期～2025 年 3 月期の変化」について解説します。開示が義務付けられた 2023 年 3 月期以降の 2 年間で、状況はどのように変化したでしょうか。

4. 調査分析②「2023 年 3 月期～2025 年 3 月期の変化」の前提

■ 調査対象企業の増減

2023 年 3 月期：TOPIX100 のうち、2023/3/31 決算先 81 社(製造業 44 社、非製造業 37 社)

2025 年 3 月期：TOPIX100 のうち、2025/3/31 決算先 80 社(製造業 42 社、非製造業 38 社)



■ 比較/算定対象の考え方

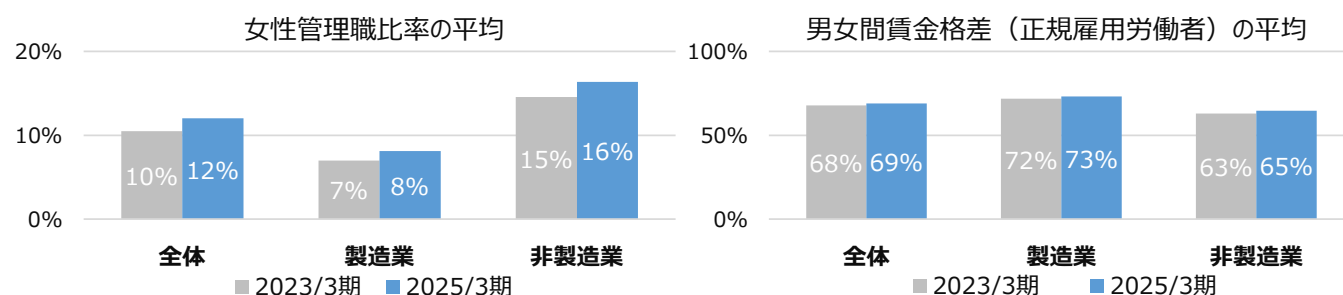
分析項目		比較/算定対象等
平均値の変化	例：女性管理職比率の平均値が1p増加	2023/3期は81社を対象、2025/3期は80社を対象として算定
増減幅の分布	例：女性管理職比率が0p以上5p未満増加した会社は10%	2023/3期、2025/3期両方に存在する74社を対象として増減を算定 女性管理職比率の増減 = 2025/3期の比率 - 2023/3期の比率
補足説明割合の変化	例：男女間賃金格差の補足説明割合が2%増加	2023/3期は81社を対象、2025/3期は80社を対象として算定

5. 調査分析②「2023 年 3 月期～2025 年 3 月期の変化」の結果

■ 女性管理職比率の平均、男女間賃金格差の平均の増減

図表 17 のとおり、女性管理職比率、男女間賃金格差（正規雇用労働者）とも、平均的には増加傾向（改善傾向）にあるものの、大きな変化はありませんでした。

（図表 17）女性管理職比率の平均、男女間賃金格差（正規雇用労働者）の平均



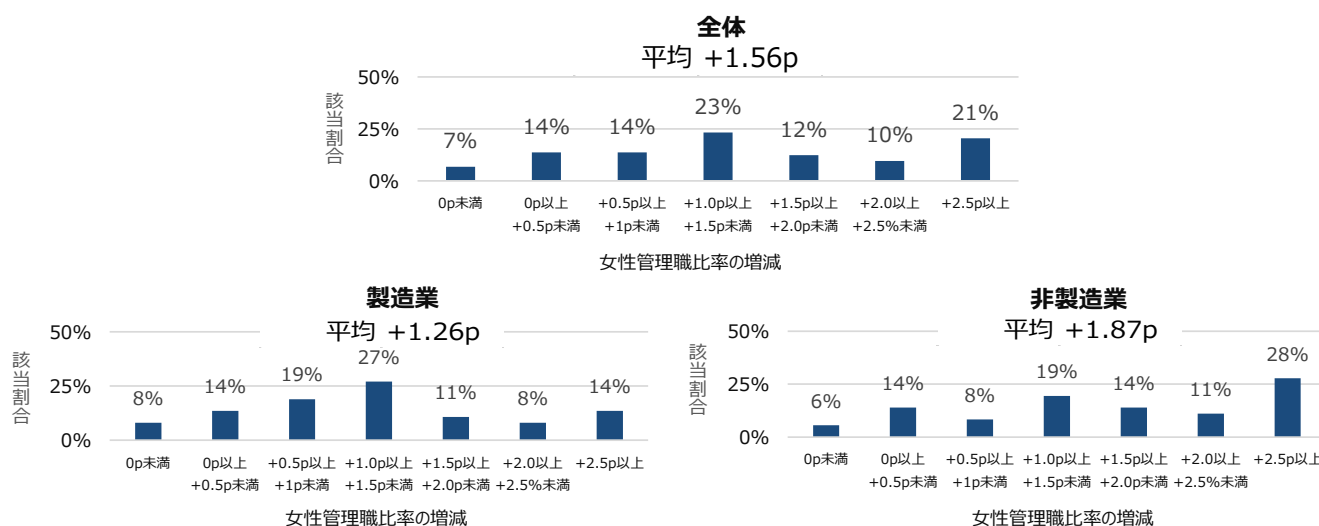
出所：2023/3 期は調査対象 81 社の有報、2025/3 期は調査対象 80 社の有報に基づき筆者作成

■ 女性管理職比率の増減、男女間賃金格差の増減の分布

女性管理職比率の増減は、図表 18 のとおりです。増加幅の大きい業種（医薬品、銀行業、保険業）が存在する一方、減少している会社もあります。増減は個別の事情によると考えられます。

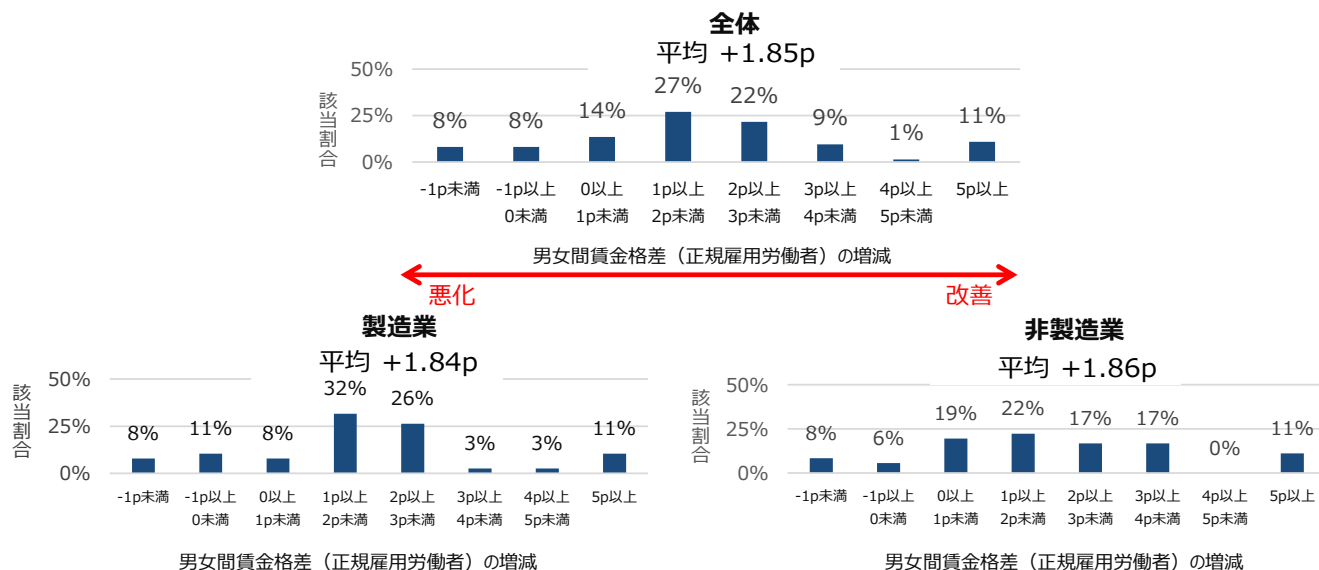
男女間賃金格差（正規雇用労働者）の増減は、図表 19 のとおりです。増加幅（改善幅）※の大きい業種（銀行業、保険業）が存在する一方、減少している会社もあります。増減は個別の事情によると考えられます。 ※男女間賃金格差の増加は、状況が改善方向にあることを示す

（図表 18）女性管理職比率の増減の分布



出所：2023/3 期、2025/3 期両方に存在する 74 社の有報に基づき筆者作成

（図表 19）男女間賃金格差（正規雇用労働者）の増減の分布

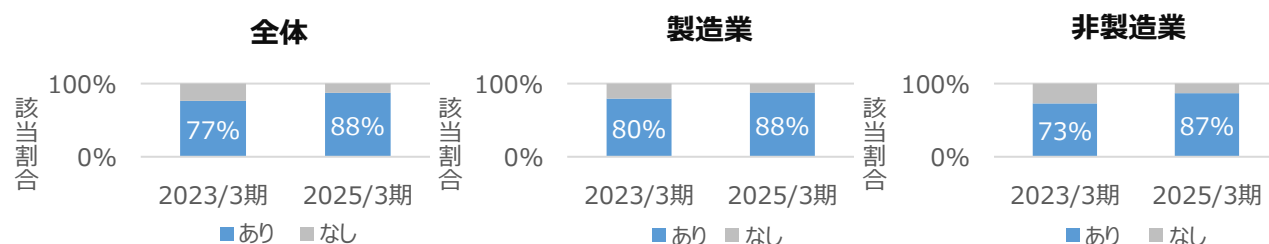


出所：2023/3 期、2025/3 期両方に存在する 74 社の有報に基づき筆者作成

■男女間賃金格差に関する補足説明割合の増減

図表 20 のとおり、顕著な増加傾向（特に非製造業）が見られます。情報・通信業において、2024 年 3 月期から新たに補足説明を開示した企業が多かったことが要因のひとつです。

（図表 20）男女間賃金格差（正規雇用労働者）に関する補足説明割合の増減



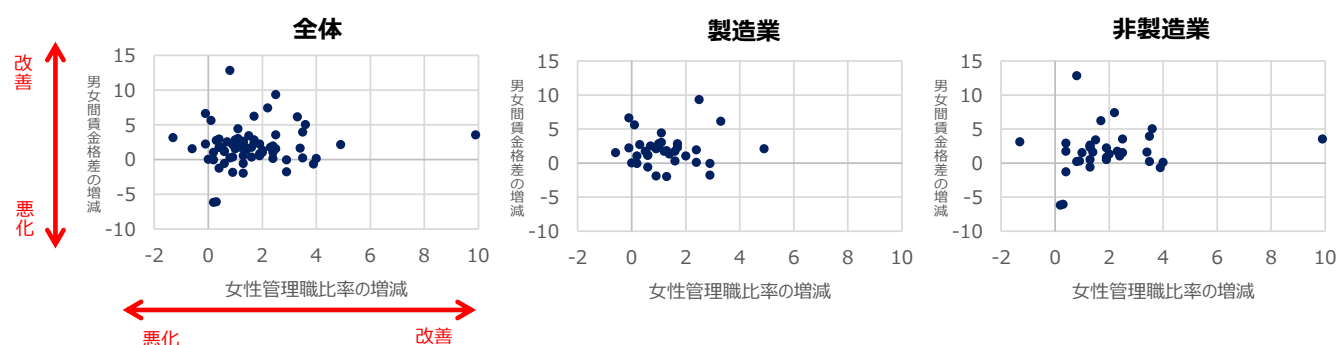
出所：2023/3 期は調査対象 81 社の有報、2025/3 期は調査対象 80 社の有報に基づき筆者作成

■男女間賃金格差の増減と女性管理職比率の増減の関係

図表 21 は、男女間賃金格差（正規雇用労働者）の増減、女性管理職比率の増減の関係を示しています。男女間賃金格差の増加幅（改善幅）※と女性管理職比率の増加幅※には、緩やかな正の相関傾向が見られます。引き続き、より長期間の変化を確認する必要があると考えられます。

※男女間賃金格差の増加、女性管理職比率の増加は、いずれも状況が改善方向にあることを示す

（図表 21）男女間賃金格差の増減と女性管理職比率の増減の関係

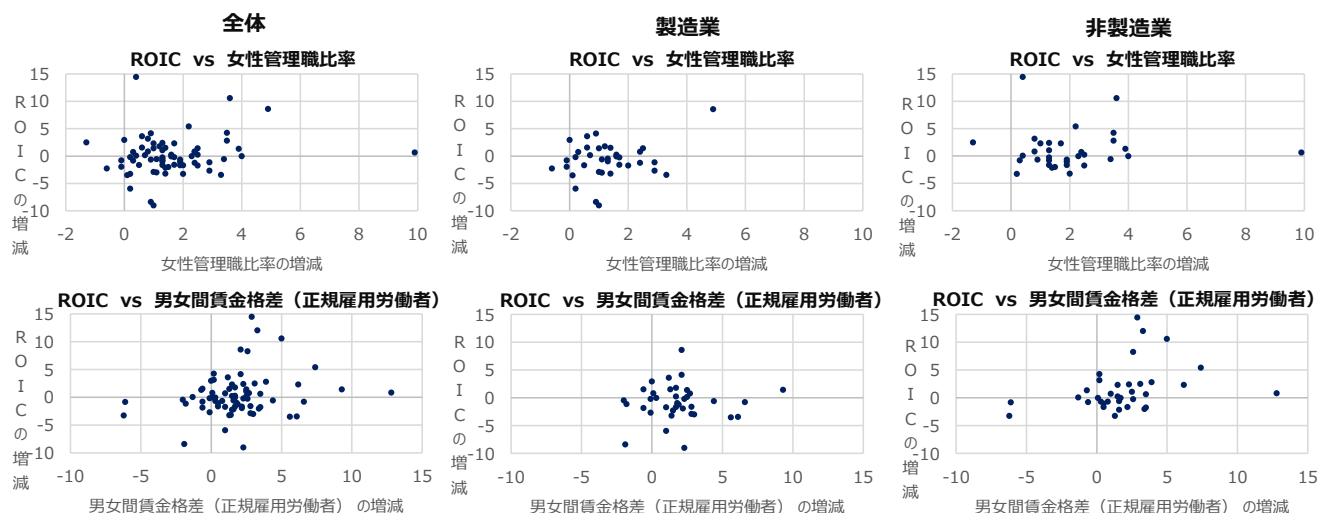


出所：2023/3 期、2025/3 期両方に存在する 74 社の有報に基づき筆者作成（ただし、増減幅が極めて大きいデータは除外）

■（参考 4）ROIC の増減と女性管理職比率の増減、ROIC の増減と男女間賃金格差の増減の関係

図表22は、ROICの増減と女性管理職比率の増減の関係、ROICの増減と男女間賃金格差（正規雇用労働者）の増減の関係を示しています。一部に緩やかな正の相関傾向も見られますが、より長期的に評価する必要があると考えられます。

(図表 22) ROIC の増減と女性管理職比率の増減、ROIC の増減と男女間賃金格差の増減の関係

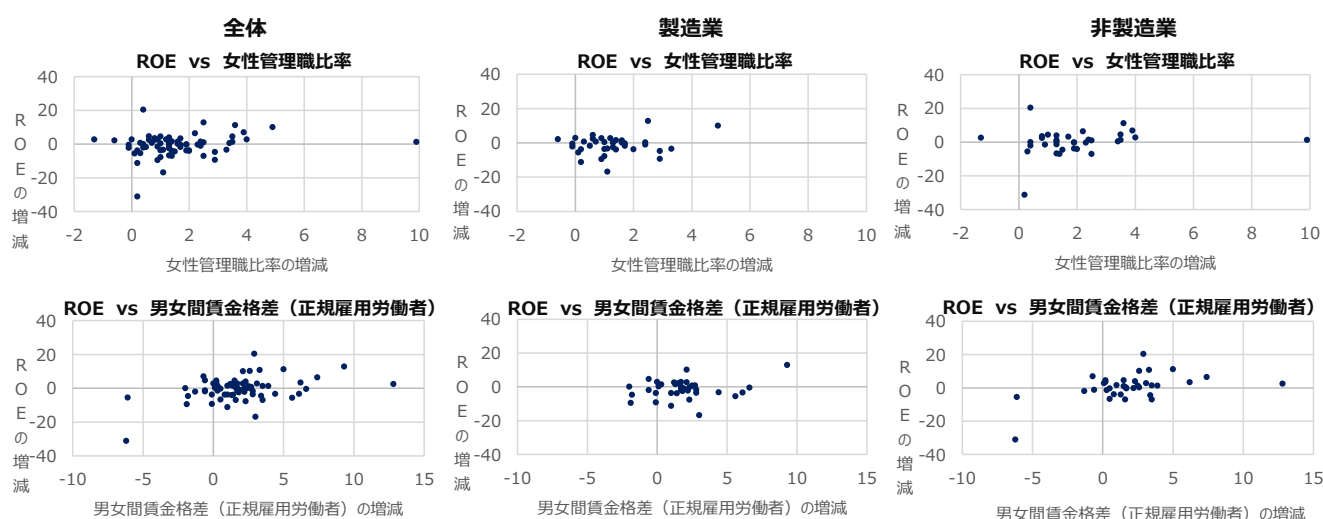


出所：2023/3 期、2025/3 期両方に存在する 74 社の有報、SPEEDA データに基づき筆者作成（ただし、増減幅が極めて大きいデータは除外）

■(参考 5) ROE の増減と女性管理職比率の増減、ROE の増減と男女間賃金格差の増減の関係

図表 23 は、ROE の増減と女性管理職比率の増減の関係、ROE の増減と男女間賃金格差（正規雇用労働者）の増減の関係を示しています。一部に緩やかな正の相関傾向も見られますが、より長期的に評価する必要があると考えられます。

(図表 23) ROE の増減と女性管理職比率の増減、ROE の増減と男女間賃金格差の増減の関係

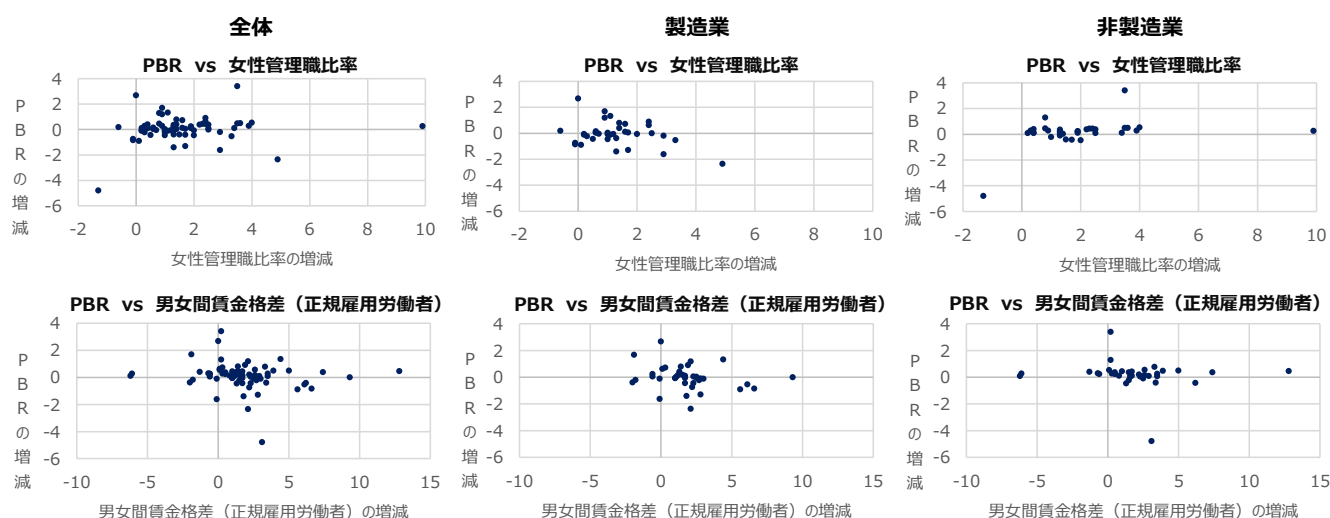


出所：2023/3 期、2025/3 期両方に存在する 74 社の有報、SPEEDA データに基づき筆者作成（ただし、増減幅が極めて大きいデータは除外）

■(参考 6)PBR の増減と女性管理職比率の増減、PBR の増減と男女間賃金格差の増減の関係

図表 24 は、PBR の増減と女性管理職比率の増減、PBR の増減と男女間賃金格差（正規雇用労働者）の増減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、確かな相関は認められませんでした。

(図表 24) PBR の増減と女性管理職比率の増減、PBR の増減と男女間賃金格差の増減の関係



出所：2023/3 期、2025/3 期両方に存在する 74 社の有報、SPEEDA データに基づき筆者作成（ただし、増減幅が極めて大きいデータは除外）

6. さいごに

今月は、「多様性に関する情報」について、調査分析結果を解説しました。

総論としては、2023 年 3 月期～2025 年 3 月期の 2 年間に於いて、大きな変化は見られませんでした。しかしながら、①女性管理職比率、男女間賃金格差ともに徐々に増加（改善）、かつ、両者の増加幅に正の相関傾向が見られる、②女性管理職比率/男女間賃金格差の増減と業績指標（ROIC、ROE）の増減に一部緩やかな正の相関傾向が見られる等、状況は着実に前進しています。引き続き、より長期間の変化を確認する必要があると考えています。

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。

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。

財政再計算の仕組みと検討ポイント③

～財政再計算の見直しが母体企業に与える影響～

トータルリワード戦略コンサルティング部 リサーチ&デベロップメント室 北野 育穂

要旨

- 財政再計算において検討が必要な各項目を見直すことで、母体企業へも様々な影響が生じます
- 予定利率の見直しの際は、財務面への影響のみならず、企業年金制度を取り巻く環境変化も踏まえたうえで、適切に設定する必要があります
- 特別掛金の償却期間や償却方法を検討する際に、別途積立金がある場合は、別途積立金の取り扱い方法も併せて検討する必要があります

今回は「財政再計算の仕組みと検討ポイント」の第 3 回目（最終回）として、財政再計算の見直しによって母体企業に与える影響について解説します。

確定給付企業年金（以下、DB）制度における財政再計算時に見直す項目のうち、事業主が決定する必要があるものは、①計算基礎率の見直し、②別途積立金がある場合の取り扱い、③特別掛金がある場合の償却方法、④財政悪化リスク相当額の再算定によるリスク対応掛金の設定、⑤政策アセットミックスの見直し、の 5 点です（詳細は [2025 年 9 月号「財政再計算の仕組みと検討ポイント②」](#)をご参照）。各項目を見直すことによって生じる影響は以下の通りです。

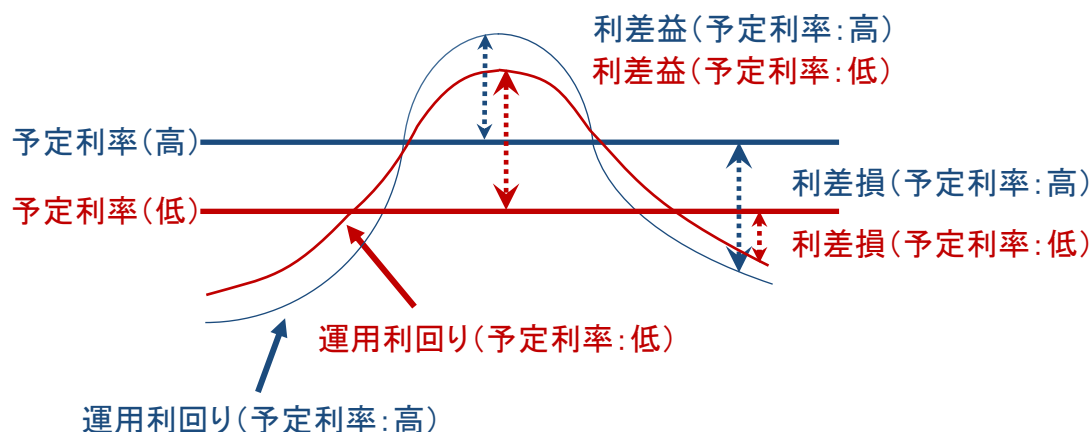
1. 計算基礎率の見直しによって生じる影響

計算基礎率には様々な種類がありますが、中でも予定利率は年金財政運営の根幹を成す重要なものです。企業年金制度では、安定的な運営や退職給付会計へのインパクト抑制が求められることも多く、財務面の影響を考慮して予定利率を適切に設定する必要があります。

予定利率は「積立金の運用収益の長期の予測」に基づき設定することとなっており、運用の期待収益率やリスクと密接にかかわります。すなわち、予定利率が高ければ期待収益率もその水準を目指す必要があり、結果として運用リスク（運用のブレ）を高くとる必要があります。一方、予定利率が低ければ、目指す水準が低くなるとともに、運用を保守的にすることができるため、運用リスクも抑えることができます（図表 1）。

(図表 1) 予定利率と運用リスクの関係

＜予定利率の水準相違による損益の発生状況のイメージ＞

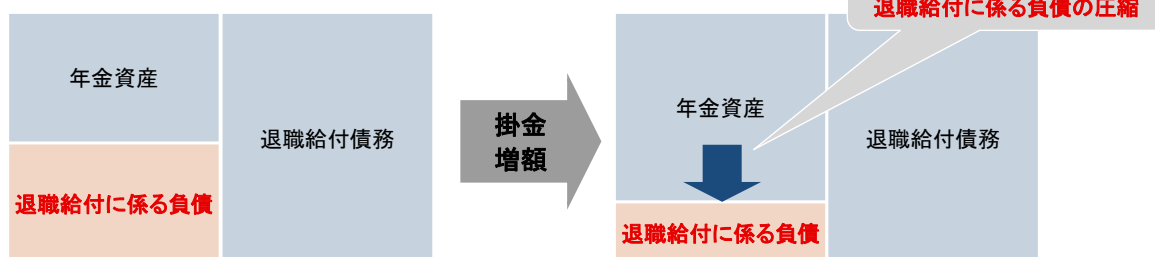


出所：筆者作成

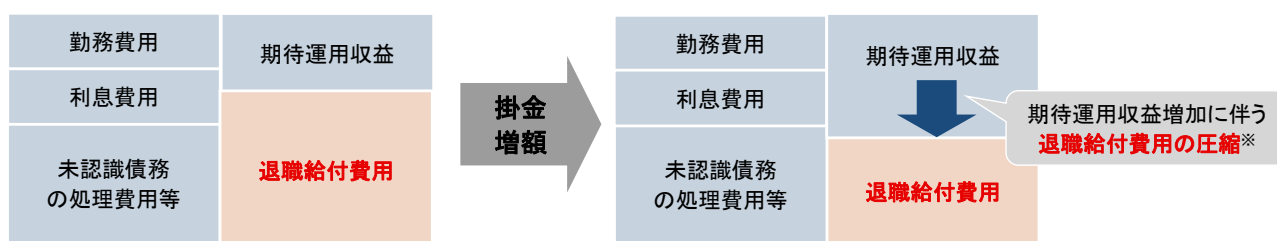
退職給付に係る負債がある場合には、予定利率を引き下げて掛金を増額することで、負債の圧縮が図れます（図表 2 上図）。また、期待運用収益率を現行のまま維持した場合には、年金資産の増加に伴い期待運用収益が増加し、退職給付費用の圧縮が図れることとなります（図表 2 下図）。

(図表 2) 予定利率の引下げ 退職給付会計への影響

退職給付引当金の圧縮



退職給付費用の圧縮

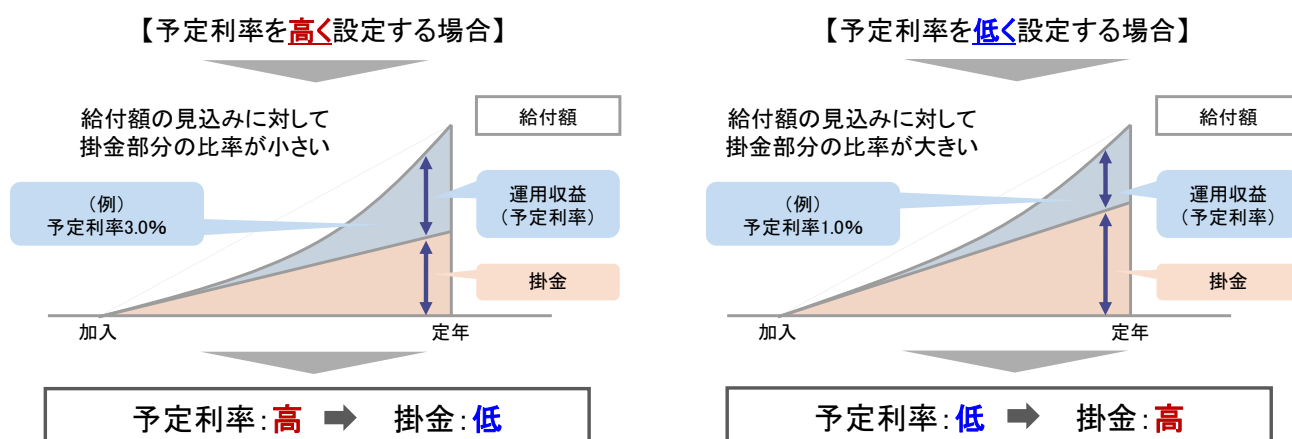


※会計上の期待運用収益率の引下げはせずに現行を維持した場合

出所：筆者作成

一方で、予定利率を上げた場合、将来の給付見込み額に対して運用収益で賄う比率が大きくなるため、結果として掛金額を減少することができます（図表 3）。ただし、予定利率の引上げに合わせて、運用リスクも増加するため、掛金の追加発生や退職給付費用の変動が発生するリスクが増加する点に留意が必要です。

（図表 3）予定利率の引上げ 掛金への影響



出所：筆者作成

2. 別途積立金の見直しによって生じる影響

別途積立金とは、財政決算時に発生する剰余金の累積のことです。財政再計算においては、別途積立金を取崩すか、留保するかを事業主が選択することができます。

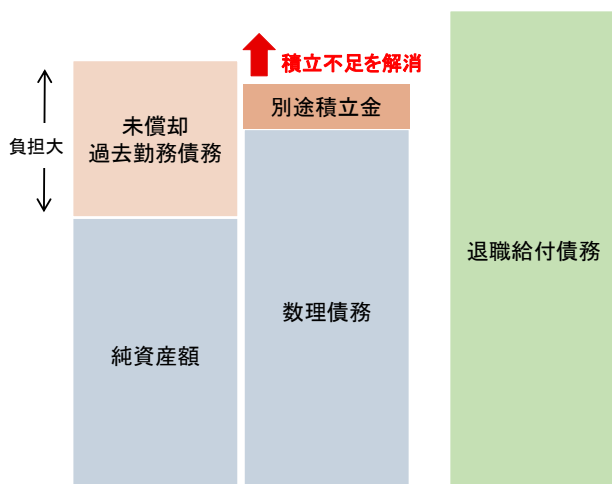
別途積立金を留保する場合は、積立目標が「数理債務＋別途積立金」になります。たとえば、「退職給付債務＞数理債務」の状況では、退職給付債務に対する積立不足を徐々に解消する効果が期待できます。一方「退職給付債務＜数理債務」の場合、別途積立金を留保することで退職給付に対する積立超過が拡大していきますので、積立超過を増やす必要がない場合は、別途積立金を取り崩すことが選択肢になってきます。（図表 4）。

(図表 4) 別途積立金の見直しによる影響

【退職給付債務＞数理債務の場合】

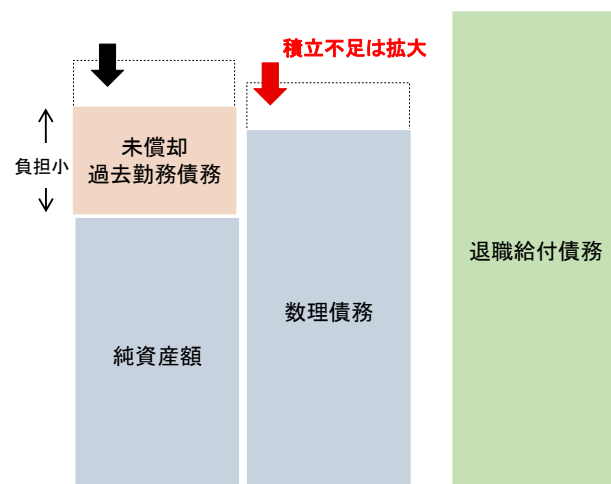
＜別途積立金留保＞

退職給付債務に対する積立不足を徐々に解消する効果がある



＜別途積立金取崩し＞

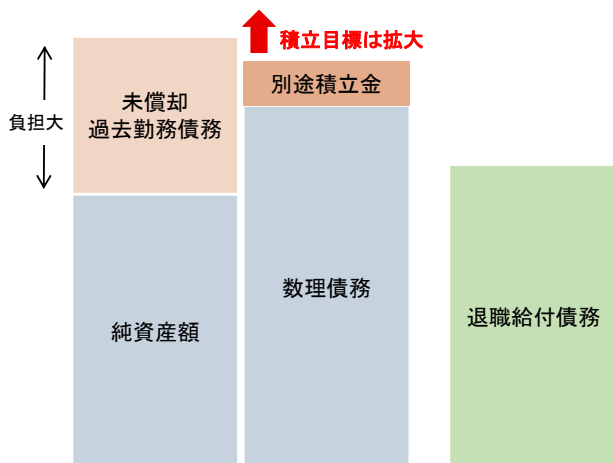
退職給付債務に対する積立不足は拡大する



【退職給付債務＜数理債務の場合】

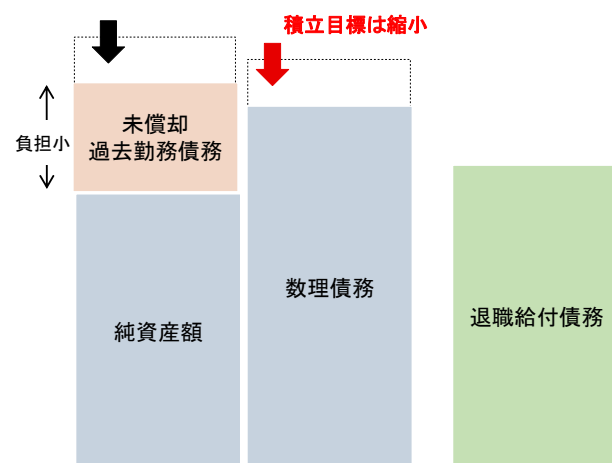
＜別途積立金留保＞

退職給付債務に対する積立目標は拡大する



＜別途積立金取崩し＞

退職給付債務に対する積立目標は縮小する



出所：筆者作成

3. 特別掛金の設定見直しによって生じる影響

特別掛金は、未償却過去勤務債務の償却方法・償却期間を検討したうえで算定されます。

特別掛金の償却期間を短縮することで、早期に損金算入の効果を得ることができ、償却期間が長い場合と比較すると、総額でのキャッシュアウトを少なくすることができます。ただし、特別掛金の償却期間を短縮することで、掛金拠出を行う事業主の財務負担は増加するため、財務状況の確認と調整が必要となります。

4. リスク対応掛金の設定見直しによって生じる影響

リスク対応掛金は、将来の財政悪化リスクに備えて設定します。リスク対応掛金は、政策アセットミックス等の見直しなく設定することができます。また、継続基準や非継続基準にかかる財政検証抵触時に掛金を追加拠出する場合と比較して、事業主が資金負担のタイミングをコントロールできるメリットがあります。

5. 政策アセットミックスの見直しによる影響

政策アセットミックスの見直し時期については、法令上特に定めはありません。ただ、政策アセットミックスは財政運営方針（特に予定利率の水準）と密接に関連していますので、一般に、少なくとも財政再計算時にはその見直し要否を含め検討します。

「1. 計算基礎率の見直しによって生じる影響」で解説した通り、政策アセットミックスを見直すことで、期待運用収益率や運用リスクが変動します。その結果、退職給付費用算定上の期待運用収益や数理計算上の差異の発生しやすさが変動することになります。

6. 予定利率とリスク対応掛金の設定の考え方整理

予定利率の引下げとリスク対応掛金の設定は、掛金を増やし、安定的な財政運営につなげるという点で類似しています。しかし、予定利率とリスク対応掛金の設定方法については、その背景となる考え方が異なりますので、整理してご説明します（図表 5）。

まず前提として、予定利率は「積立金の運用収益の長期の予測」を元に設定する必要があります。つまり、期待収益率を引下げる（その結果運用リスクも引下げる）のであれば、予定利率の引下げを行いますし、期待収益率を変えずにリスクに備える（運用リスクは今まで通り）のであれば、予定利率を変更せずにリスク対応掛金を設定することを検討します。どちらも掛金が増加するという点では同じような影響となりますが、リスクに対する備え方が異なります。

(図表 5) 予定利率の引下げとリスク対応掛金の設定の考え方整理

予定利率	リスク対応掛金の設定	考え方
低めに設定 (例: 1~2%)	設定あり	- 期待収益率と予定利率を保守的に設定し、さらにリスク対応掛金を設定することにより安定的な財政運営にしたい - 財政運営に万全を期したい
	設定なし	期待収益率と予定利率を保守的に設定することにより運用の下振れリスクに備えたい
高めに設定 (例: 2.5%~3.5%)	設定あり	一定の運用リスクはとりつつ、リスク対応掛金を設定することにより運用の下振れリスクに備えたい
	設定なし	- 資金は可能な限り本業で使いたい - 運用の下振れ時には掛金負担が可能

出所：筆者作成

7. まとめ

3 回にわたり、財政再計算の仕組みと検討ポイントについてご説明しました。

財政再計算とは、年金財政の長期的健全性を図るため、将来の見込みの前提となる、「計算基礎率の見直し」と、「掛金の再算定」を行うことであり、少なくとも 5 年に一度実施することが、法令で定められています。

財政再計算時に事業主が検討・決定する必要がある項目は、①計算基礎率の見直し、②別途積立金がある場合の取り扱い、③特別掛金がある場合の償却方法、④財政悪化リスク相当額の再算定によるリスク対応掛金の設定、⑤政策アセットミックスの見直し、の 5 点です。

それぞれの項目を見直すことによる影響は、本稿でご説明の通りであり、(図表 6) にまとめています。

(図表 6) 財政再計算のまとめ

財政再計算とは	「財政再計算」とは、年金財政の長期的な健全性を図るため、将来の見込みの前提となる計算基礎率の見直しと掛金の再算定を行うこと - 少なくとも5年に一度、定例的に実施する必要があるが、将来の見込みの前提が大きく変わる場合等にも行う必要がある
財政再計算時の検討ポイントと見直しによる影響	
① 予定利率の設定	- 予定利率を低く設定した場合、運用を保守的に行うことができ、運用のプレを抑えることが可能 - また、掛金を増額することで年金財政安定化やバランスシートのスリム化等の効果あり - 予定利率を高く設定した場合、運用のリスクは高まるが掛金負担の軽減に繋げることが可能
② 別途積立金の見直し	- 別途積立金を留保する場合は、積立目標が「数理債務＋別途積立金」となる - 退職給付債務＞数理債務の場合、別途積立金を留保することで、退職給付債務に対する積立不足解消の効果あり - 退職給付債務＜数理債務の場合、さらなる積立が不要であれば、別途積立金を取崩すことも選択肢となる
③ 特別掛金の設定	- 未償却過去勤務債務の償却期間を短縮することで、早期に損金算入の効果を得ることが可能 - トータルのキャッシュアウトは減少
④ リスク対応掛金の設定	将来の財政悪化を見据え、事前に掛金を拠出することで、将来の非継続基準の抵触を回避する等、年金財政の安定化を図ることが可能
⑤ 政策アセットミックスの見直し	- 政策アセットミックスの見直しにより、期待運用収益率や運用リスクが変動 - 結果として、退職給付費用算定上の期待運用収益や、数理計算上の差異の発生しやすさが変動
予定利率とリスク対応掛金の設定	- 予定利率は、積立金の運用収益の長期の予測を元に設定する必要がある - 将来発生するリスクへの対応として、期待収益率を下げる(運用リスクを下げる)場合は、予定利率の引き下げを行う - 一方、期待収益率を変更しない(運用リスクはそのまま)場合は、予定利率を変更せず、リスク対応掛金の設定を検討する

出所：筆者作成

財政再計算における検討項目は多岐に渡りますが、経済環境の変化に応じて、財政状況に関する前提等を定期的に見直すことにより、DB 制度の安定化と持続可能性を高めることができます。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。

社内での敬称

定期的に飲みに行ったり、旅行したりする大学時代の友人は、私の場合、1 つないし 2 つ年長者ばかりである。たまたま気の合う友人が一浪あるいは二浪だったからであるが、同学年ということで入学当時からタメ口で、当然名前は呼び捨てである。現在は、浪人して大学へ入学するのは 5 人に 1 人程度だそうだが、90 年頃は 3 人に 1 人程度だったらしい。大学や学部にもよるのだろうが、私が入学した 1970 年代半ば頃はもう少し高かったように思う。推薦入学の増加など入試システムの変化もあり、当時より浪人の比率は低下しているのだろう。

新卒一斉入社という日本型の採用スキームでは、同期入社というのは大学の新入生と同じようなものである。ここでも年の差は関係なく、大体は皆タメ口で話をする。もっとも、私の同期には大学を往復（8 年間）通った人がいて（その人は中途入社扱いだったこともあり）その人だけは“さん付け”で呼び、言葉もそれなりに丁寧に接していた。同じ条件でスタートする新入学、新卒一斉入社の場合であれば、経験等が横並びであるため、同期を呼び捨てでタメ口で話すというのはある意味自然である。ただ、私の同期と高校時代に同級生だったという男が、私より後の入社年次で同じ部署に配属されたことがある。彼は、私はもちろん、かつての同級生であった私の同期に対しても“さん付け”で呼んでいた。少なくとも昭和の会社組織では、入社年次を意識するのは当然のことだったと思う。おそらく私の彼の立場であれば、そうしたと思う。

世の中は労働力の流動化で、中途入社の社員が増加する傾向にある。中途社員には同期入社はいないか、いてもわずかである。私も 40 歳を超えて転職した経験があるが、普通は“さん付け”、かなり年の開いた若い人に対しては“くん付け”で呼んでいた人も多少はいたと記憶している。今後、ますます労働の流動化が進む中で、どのような敬称を使えばよいのだろうか。

そう言えば、国会では議員さんは老若男女問わず、“くん付け”で呼ばれる。実は参議院では敬称に“くん”を使うことがルール化されており、衆議院もそれに倣っているらしい。その経緯は、幕末にかの吉田松陰が松下村塾で学ぶ身分の異なる塾生たちの議論が活発化するように敬称を統一したからだという。敬称の統一によって自由闊達な議論がなされるかは不明だが、本当に敬称の統一で議論が活性化するなら、企業も採用してもよいかもしれない。その場合、“くん付け”より、やさしく聞こえる“さん付け”のほうがよいと思うのだが……

2025 年 9 月 11 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