

三菱 UFJ トータルリワードレポート

Mitsubishi UFJ Total Reward Report

2026 年 5 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。



《退職給付制度の見直し》

[金利上昇局面における退職給付制度の見直し](#)

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 野村 啓之 1

《人的資本経営》

[経営戦略の実現に向けた戦略人事について～戦略人事と組織開発～](#)

トータルリワード戦略コンサルティング部 コンサルタント 林 邦彦 8

《DC・統計資料》

[統計資料からみる企業型確定拠出年金の現状と今後](#)

M U F G 資産形成研究所 所長 日下部 朋久 15

《時事をつぶやき》

[石油危機](#)

アナリスト 久野 正徳 25

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>

金利上昇局面における退職給付制度の見直し

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 野村 啓之

要旨

- 金利上昇局面は、年金財政・企業会計・制度設計等様々な面で影響を与えます
- 年金財政では、下限予定利率の上昇や積立上限額の縮小を通じて、掛金や積立金の運用、剰余の取扱いに影響が及び得ます
- 企業会計の観点では、割引率の変動が PBO の水準だけでなく、利息費用・勤務費用、さらには数理計算上の差異の費用処理を通じて、PL 認識にも波及します
- 金利環境の変化を踏まえ、自社の退職給付制度について改めて捉え直し、財政、会計および制度設計の各観点から整理・検証を行うことが有益であると考えます

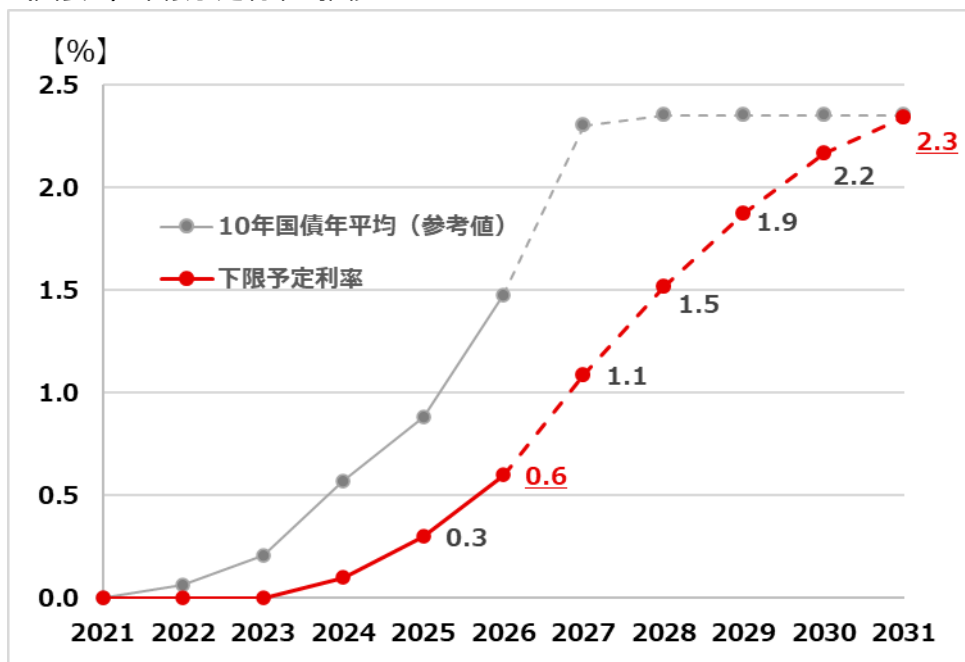
金利上昇局面では、退職給付制度への影響が年金財政・企業会計・制度設計の各側面に同時に及びます。そのため、従来の前提に基づく運営・制度設計が引き続き妥当かどうかを、改めて点検する重要性が高まります。本稿では、金利上昇による影響を、「年金財政」「企業会計」「制度設計」の観点から順に確認し、今後の運営・設計を点検するうえでの着眼点をご紹介します。

1. 年金財政の観点

(1) 予定利率への影響

まず、継続基準における予定利率が挙げられます。必要な範囲を超えて掛金が拠出されることを防ぐため、予定利率は下限予定利率を下回らないことが必要とされています。この下限予定利率は、10 年国債の利回りの「直近 1 年平均」と「直近 5 年平均」のいずれか“低い率”を基準に設定されています。金利上昇局面では、いずれか“低い率”が“5 年平均”になりやすく、下限予定利率の上がり方は比較的緩やかになります。下限予定利率は毎年 3 月頃に公表されますが、2026 年度は 0.6%であり、前年度から 0.3%上昇しました。図表 1 は下限予定利率の推移です。2027 年度以降の年度は、足元（2026 年 4 月）の 10 年国債利回りが継続する前提で作成しています。

(図表 1) 下限予定利率の推移



出所：財務省データより筆者作成

あくまで一定の前提をおいた推計ではありますが、足元の傾向が継続すれば、2031 年度は 2.3% になる見込みです。弊社総幹事の DB 予定利率の平均が概ね 2.2% 程度であることを踏まえると、今後 5 年間で、多くの制度で予定利率の見直しが行われることが考えられます。仮に現在採用している予定利率が下限予定利率を下回ったとしても、即時の見直しが求められるわけではありません。実務上は、次回の再計算まで予定利率を据え置くことが可能です。次回の財政再計算のタイミングや今後の金利動向を見据えながら、予定利率の設定方針（特に引き上げを行う場合の影響）について、事前に論点整理・関係者間の認識合わせを進めておくことが望ましいです。

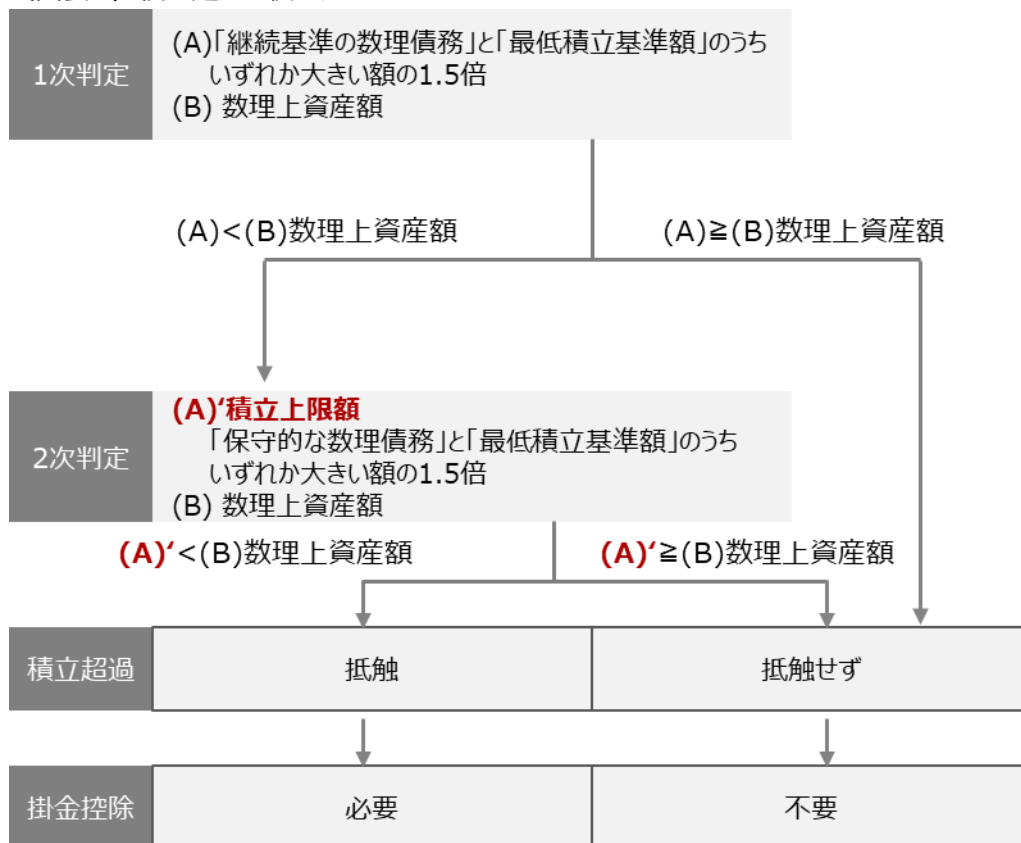
なお、予定利率は、法令上「積立金の運用収益の長期の予測に基づき合理的に定められるものとする」とされており、予定利率を変更する際にはあわせて運用方針との整合性や現行ポートフォリオの状況、ALM を通じ許容されるリスク水準かどうか、等の検討が必要になります。

(2) 積立上限額への影響

DB の財政決算では、年金資産の積立状況を点検する“財政検証”が行われます。“財政検証”では、「継続基準」「非継続基準」という積立が十分かという観点に加え、「積立超過の検証」が行われます。

「積立超過の検証」は、掛金が損金算入される制度であることを踏まえ、年金資産が過度な積立となっていないかを確認するものです。その判断の指標になるものが「積立上限額」であり、金利が上昇すると「積立上限額」が小さくなります。「積立超過の検証」について具体的に説明します。図表 2 は積立超過の検証フローを表したものです。

(図表 2) 積立超過の検証フロー



出所：筆者作成

積立超過の検証は、「二段階判定」で行われます。まず、1次判定として、「継続基準の数理債務」と「最低積立基準額」のいずれか大きい額の1.5倍と、数理上資産額を比較します。ここで数理上資産額が基準以下であれば、積立超過に非該当として整理されます。その一方で、1次判定で数理上資産額が基準を上回る場合には、2次判定へ進みます。

2次判定では、いよいよ積立上限額と比較します。積立上限額は、「保守的な数理債務」と「最低積立基準額」のいずれか大きい額の1.5倍で計算されます。「保守的な数理債務」とは、計算に用いる計算基礎率の一部（予定利率及び死亡率）が通常のものとは異なり、結果的に通常の数理債務よりも金額が大きくなります。具体的な計算基礎率の違いとしては、予定利率については下限予定利率を用い、死亡率については基準死亡率に一定の係数（ ≤ 1 ）を乗じた率を用いるものです。積立超過に該当した場合には、掛金控除の対応が不可欠で、掛金控除は、遅くとも翌々事業年度の最初に拠出する掛金までに開始する必要があります。

以上で見た通り、積立上限額の算定には、下限予定利率が使われており、前述の通り金利上昇により、下限予定利率が上昇します。その結果として、積立上限額が小さくなり、「積立超過の検証」に抵触しやすくなります。（なお、本稿において詳しい説明は割愛しますが、金利上昇により最低積立基準額も小さくなる影響を受けるので、その観点でも積立上限額は小さくなる方向感です）

積立超過に抵触すると掛金の減額または停止が必要となりますが、継続的な掛金拠出を行う観点では、剰余金を活用した給付増額も有効な選択肢となり得ます。インフレ環境下では給付の実質価値が低下し得ることを踏まえ、剰余金を活用した増額を検討することも考えられます。なお、2025 年 6 月号「[退職給付制度の見直し事例②](#)」にて増額の事例を詳しく紹介していますので、あわせてご確認ください。

2. 企業会計の観点

日本基準、かつ原則法により退職給付債務（以下、PBO）を算定していることを前提に整理します。日本基準における PBO は、将来の昇給等を織り込んで見積もった退職給付見込み額のうち、各期までに発生したと認められる部分を「現在価値」に割引いて算定します。したがって、金利上昇局面における会計上の影響を把握するうえでは、まず「現在価値」を計算する際の割引率がどのように決まるかを押さえることが不可欠です。

割引率は、期末における安全性の高い債券（国債、政府機関債、優良社債等）の利回りを基礎として決定することとされています。また、割引率は、退職給付の支払見込期間と給付額を勘案して設定し、代表的な方法として、「期間及び給付額を反映した単一の加重平均割引率を使用する方法」や「支払見込期間ごとに設定された複数の割引率を使用する方法」が挙げられます。このため、金利上昇局面では、一般に割引率が上昇し、割引現在価値としての PBO は減少方向に作用します。

なお、割引率の上昇は PBO を減少させるだけでなく、費用面にも影響します。費用面では、まず利息費用が「期首 PBO×割引率」で算定されるため、割引率上昇により増減があります（PBO の減少が減少要因、割引率の上昇が増加要因）。一方、勤務費用は当期発生分を現在価値に割引いて計算することから、減少方向に作用します。さらに、割引率の見直しに伴う PBO の増減は、数理計算上の差異に含まれると整理され、平均残存勤務期間以内の一定年数にわたり費用処理（遅延認識）されます。

もっとも、日本基準では割引率を每期必ず見直すとは限りません。割引率等の計算基礎に重要な変動が生じていない場合には割引率を見直さないことができ、実務上は「割引率を変更しても PBO の変動が一定の幅（10%未満）にとどまる場合には、割引率を見直さないことができる」という考え方が示されています。

最後に、キャッシュバランスプラン（以下、CB 制度）については、上記の一般論をそのまま当てはめることが適切でない場合があります。CB 制度にて市場金利等に連動する再評価率（指標利率）を採用している場合、金利上昇は割引率の上昇を通じて PBO を減少させる方向に働く一方で、制度上の利息付与が上昇することにより、退職給付見込額そのものが増加方向に作用し、両者が相殺関係となり得るので留意が必要です。このように金利が変動しても PBO はそれほど大きく変動しない（金利変動耐性がある）ことは、CB 制度の PBO が持つ特徴になります。

3. 制度設計の観点

退職給付制度は、現行の給付設計が外部環境の変化や人事制度の方向性、従業員の意識・価値観と整合しているかどうかを、定期的に点検することが重要だと考えます。本節では、金利上昇の影響を比較的直接受ける制度として、CB 制度に焦点を当てて整理します。

CB 制度は、毎期の持分付与額と利息付与額（再評価）によって給付額を積み上げていく仕組みです。利息付与額は、金利等の指標に連動した設計であることが一般的であり、金利環境の変化が最終的な給付水準そのものに影響を及ぼすことになります。

制度設計上は、設計当初に想定した再評価の前提や給付水準の考え方に照らし、想定どおりの機能を果たしているかを点検する視点が重要です。とりわけ、①再評価率の定義（何に連動するか）、②制度設計時に想定していた利回り、これまでの実績はどの程度乖離しているのか、③その乖離がどの年齢層に、どの程度の影響を及ぼしているのか、といった点は最低限確認すべき事項と考えます。

以下では、具体例を用いてこれらの論点を確認します。

（図表 3）制度設計の前提（例）

対象制度	確定給付企業年金 （2006年4月からCB制度を導入）	
加入資格時期	22歳	
仮想個人 勘定残高	持分付与	毎月1万円
	利息付与 （再評価率定義）	【改定時期】 4月（毎年） 【利率】 （事業年度毎に）前年度の12月末日前5年間に発行された10年国債利回りの 平均値+1.0%（小数点以下第1位未満四捨五入） 【上下限】 1.5%～4.5%
	想定利率	3.0%

出所：筆者作成

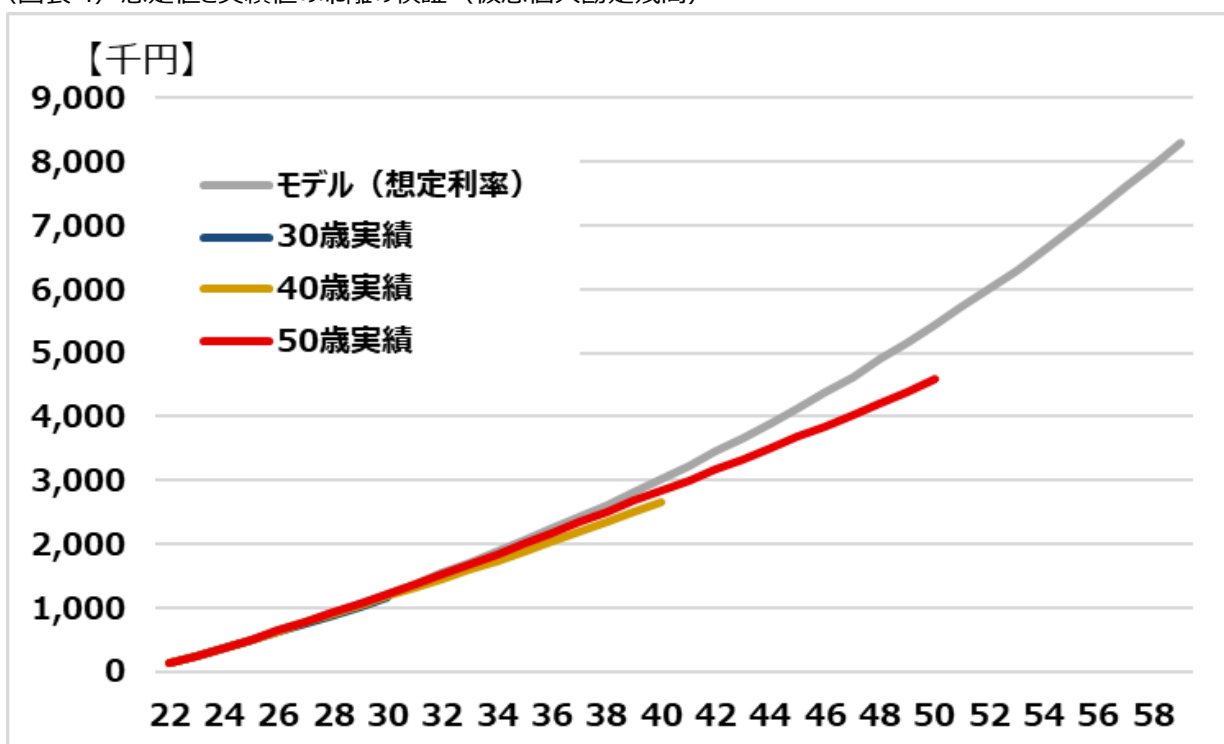
制度は確定給付企業年金制度であり、2006年4月にCB制度を導入したと仮定します。毎月の持分付与額や、利息付与額の基礎となる再評価率は、図表3に示す通りです。また、過去の運用実績や将来的な金利上昇の可能性を踏まえ、制度設計時に想定利回りを年率3.0%と設定したものとします。この想

定利回りで再評価率が推移した場合、制度として目標とする給付水準に到達することになります。一方で、再評価率が平均的に 3.0%を下回って推移した場合には、給付水準も想定を下回ることになります。

また、CB 制度の導入にあたっては、制度導入以前から当該制度を実施してきたと仮定した場合の仮想個人勘定残高を算定し、その金額を導入時点の仮想個人勘定残高として設定していることとします。つまり、導入時点では「想定通りの仮想個人勘定残高からスタートしている」ものとします。

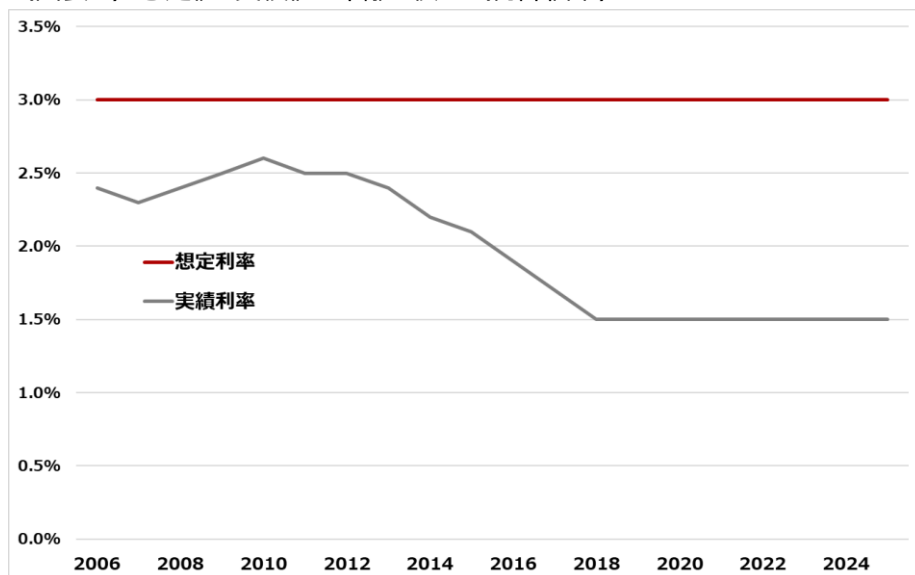
この前提のもと、2026 年度期初時点において、30 歳・40 歳・50 歳それぞれの年齢層について、仮想個人勘定残高が設計時点の想定と比してどの程度乖離しているかを示したものが図表 4 です。年齢層ごとに差があるものの、いずれの年齢層においても仮想個人勘定残高は想定額に到達しておらず、設計時の前提との間に乖離が生じていることが確認できます。

(図表 4) 想定値と実績値の乖離の検証 (仮想個人勘定残高)



出所：筆者作成

(図表 5) 想定値と実績値の乖離の検証 (再評価率)



出所：筆者作成

図表 5 は、再評価率の推移です。足元では金利上昇局面にあるものの、再評価率は 10 年国債利回りの 5 年平均に基づき算定されるため、直近の金利動向が十分に反映されておらず、結果として再評価率は下限に張り付いた状態が続いています。今後、将来において金利上昇が継続した場合であっても、再評価率への反映には一定の時間を要することから、短期的に不足額が解消するとは考えにくく、乖離がしばらく残存する可能性が高い点も留意が必要です。

近年、良好な運用環境を背景に剰余金を保有している DB 制度も多く、発生した剰余金をどのように活用するかが、制度運営上の論点となっています。その選択肢の一つが、給付水準の改善です。ただし、給付改善を行う場合には、「誰に」「いくら」配分するのかを検討することになります。CB 制度においては、再評価率の影響が年齢層によって異なる形で現れるため、図表 4 で示したように各年齢層の給付水準や乖離状況を確認しながら、現行の退職給付制度が当初の狙い（老後の所得保障、処遇の公平性等）に照らして妥当かどうかを検証することが求められます。そのうえで、見直しが必要であれば、今後の環境変化の方向性も踏まえつつ、仮想個人勘定残高の引き上げや再評価率の見直し、給付設計の再構築といった制度改定を検討することが、考えられるでしょう。

4. おわりに

金利上昇局面は、自社の退職給付制度を捉え直す契機となります。制度が担う役割や従業員に提供している価値を踏まえたうえで、財政・会計・制度設計の各側面を改めて整理してみることが有益と考えます。

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。

経営戦略の実現に向けた戦略人事について

～戦略人事と組織開発～

トータルリワード戦略コンサルティング部 コンサルタント 林 邦彦

要旨

- 戦略人事によって、人事戦略を高度化しても、組織や現場の行動が変わらないという課題があります
- この課題への対応として、先進企業では、組織の在り方や行動様式に働きかける「組織開発」を人事部門内の独立的な組織、あるいは経営直轄の組織として位置付ける動きが広がっています
- HRBP（Human Resource Business Partner）が経営戦略と人事戦略を結びつけ、CoE（Center of Excellence）が人事制度や施策を設計するのに対し、組織開発はそれらを実行可能にするための組織能力の構築を担います
- 組織開発は研修や単発の施策の実施ではなく、対話、学習、意思決定プロセス、変革の進め方に継続的に介入する機能を持ちます
- 期待する役割や目的を明確に定義することを起点として、組織開発の導入を検討することが重要です

本稿は、2024 年 8 月号「三菱 UFJ 年金情報」に掲載した「[経営戦略の実現に向けた戦略人事について](#)」を踏まえ、その続編として位置付けるものです。前稿では、戦略人事への転換の必要性と、HRBP を軸とした人事機能の在り方について整理しました。本稿ではその議論を一步進め、戦略や人事制度を「設計することにとどまらず、それらを組織の意思決定や行動としていかに実行・定着させ、動かし続けていくかという観点から、組織開発の役割と機能を検討します。

1. 背景と課題

人的資本経営が注目され、経営戦略と人事戦略の連動が求められる中で、人事部門を経営・事業の戦略的なパートナーとして位置付ける戦略人事に転換する動きがみられます。戦略人事とは、デイビット・ウルリッチ教授が、「Human Resource Champions」（邦訳版「MBA の人材戦略」）の中で「戦略パートナー」「変革エージェント」「管理エキスパート」「従業員チャンピオン」という 4 つの役割を定義し、人事部門はこれらの役割を担った経営・事業の戦略的なパートナーであるべき、と提唱したことで注目された考え方です。一方、戦略人事を通じて人事戦略や人事制度を整備しても、必ずしも組織や現場の行動変容に繋がらないという課題があります。

その背景として、人事部門が人事戦略や人事制度を設計した場合でも、それらを実行する主体である組織やマネジメントの在り方への働きかけは十分に行われていない点が挙げられます。人事部門による従来の働きかけは、人事制度設計や研修といった施策を通じた間接的なものが中心であり、マネジメント層が果たすべき役割や行動様式、部門横断での協働の在り方、組織内での意思決定プロセスなど、組織運営の仕組みそのものに踏み込んだ働きかけは出来ていませんでした。これでは人事制度や施策を再設計しても、人事戦略の狙いが上司と部下の対話の質、部門間の連携、意思決定の仕方などの行動に十分に反映されません。

先進企業では、こうした課題認識のもと、戦略や制度の設計にとどまらず、それらを実行可能にするために組織の在り方そのものに継続的に介入する必要性が認識されています。人事部門の中に「組織開発」という機能を明確に位置付け、組織の学習、対話、意思決定、変革の進め方を支援する役割を担わせる動きが広がっています。

組織開発は、従来の各種施策に変わる新たな施策を導入するものではなく、人事制度や施策が組織の中で継続的に機能する状態を支える役割を担います。人事戦略や人事制度を「作る」だけでなく、組織運営に反映されるよう「動かす」ために、戦略人事における組織開発の役割が注目されています。

2. 組織開発の定義

組織開発は、組織を単なる人の集合体として捉えるのではなく、意思決定、対話、役割分担、行動様式といった要素が相互に影響し合う一つのシステムとして捉え、システムの在り方に継続的に働きかけることで、組織が環境変化、戦略変化に適応しながら成果を上げ続ける能力（組織能力）を高める取り組みと整理できます。

組織開発は、人事制度の導入や人事施策を実施すること自体を目的とするものではなく、人事制度や人事施策が組織の中でどのように受け止められ、どのような意思決定や行動に繋がっているのかに焦点を当てる必要があります。「人事制度や人事施策をどう設計するか」ではなく、「人事制度や人事施策が組織の中でどのように機能し続けているか」を問い続ける活動であるといえます。また、組織開発は短期的な成果創出を目的とした単発の取り組みではなく、組織が自ら振り返り、学習し、改善を重ねていくためのプロセスを支援する継続的な取り組みであり、環境変化、戦略変化に対して、学習と適応の能力を組織に内在化させる取り組みであるといえます。

近年、先進企業では、戦略や制度を「設計する」役割と、それらを組織の中で「実行・定着させ、動かし続ける」役割を明確に切り分けて捉える考え方が広がっています。その一環として、人事部門の中で組織開発の役割を担う独立した組織を設置し、経営やマネジメントに近い距離で活動させる動きが見られるようになってきました。

3. 組織開発の役割と機能

先進企業において、組織開発は、戦略や制度を組織の意思決定や行動として定着させ、変化に応じて動かし続けるための中核の役割として位置付けられる傾向にあります。具体的には、組織開発の役割を担う部門として人事部内に設置しつつも、HRBP や CoE と同列、あるいは人事担当役員直轄の独立部門として配置され、経営層やマネジメント層と近い距離で、意思決定や対話、役割分担といった組織運営の在り方に関与しながら、組織が自ら学習し、変化に適応し続けられる状態を支援することが、組織開発に求められる中心的な役割となります。

これらの役割を果たすために、組織開発部門は以下のような代表的な機能を発揮することが期待されます。

① 組織の現状把握と課題の構造化

組織診断やサーベイを通じた現状把握と課題の構造化を行います。従業員サーベイやインタビューなどを通じて組織の状態を可視化します。単に数値を把握することを目的とするのではなく、その結果を組織の意思決定や行動の傾向と結び付け多面的に読み解き、組織として取り組むべき優先課題を構造的に整理します。

② マネジメントを機能させるための支援

企業変革においては、経営層や管理職層がどのように議論・判断し、役割を分担し、協働しているかが成果に結びつきます。組織開発は、会議の運営、意思決定プロセス、対話の質、期待する役割の擦り合わせなどに働きかけることで、マネジメントが機能する支援を行います。

③ 変革プロジェクトの伴走

戦略の転換、組織再編、制度改定といった局面では、施策そのもの以上に、変革の進め方や現場への浸透の進め方が重要となります。組織開発は変革の目的やストーリーの整理、関係者の巻き込みや対話の設計、進捗の振り返りといった「変革を動かすための仕組み」を設計し、実行を支援します。

④ 企業文化の定着

組織開発は、抽象的なビジョンや理念を、組織における意思決定や行動としてどのように表れるべきかを明確にし、対話を通じて組織内での目線を揃えていきます。

4. HRBP、CoE との関係性

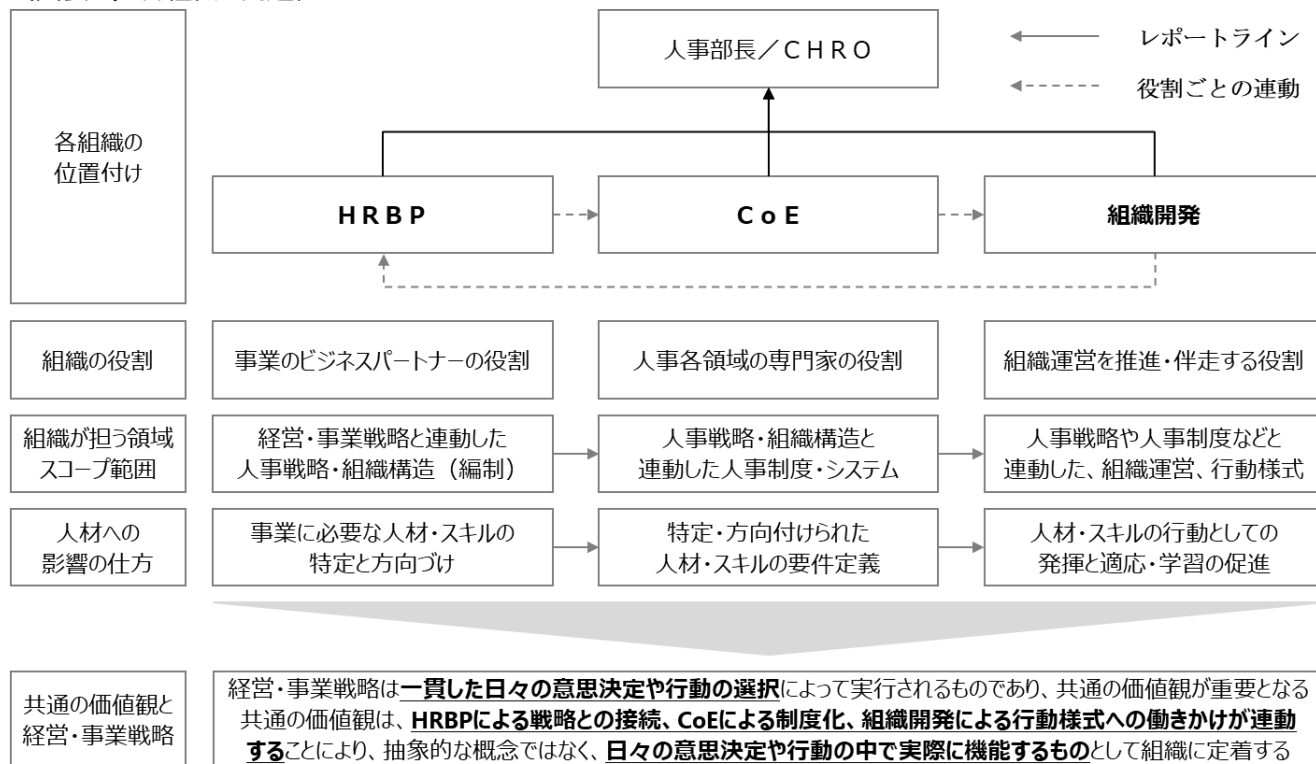
人事部門が、戦略人事として経営戦略の実行により深く関与していくためには、組織開発と HRBP、CoE、それぞれが異なる役割を担うものとして明確に位置付け、相互に連携させていくことが重要です。先進企業では、これら三者を単なる組織編制の区分としてではなく、戦略を設計し、実行し、定着させていくための役割分担として整理しています。

(図表 1) 期待される役割の整理

部門	期待される役割
HRBP	<p>事業責任者のビジネスパートナーとして、経営・事業戦略の実現に向けて、人材・組織の観点から戦略的な意思決定を支援する役割を担います。事業責任者と同じ視座に立ち、事業環境や競争条件を踏まえながら、どのような人材・組織が必要かを定義し、人事戦略として具体化していくことが HRBP の主たるミッションです。</p> <p>具体的には、事業計画と連動した要員計画の策定、重要ポジションや後継者に関する検討、事業責任者に対するコーチングなどを通じて、事業成果に直結する人材マネジメントを推進します。また、事業の文脈を踏まえた優先順位付けや選択を行い、限られた人材リソースをどこに投入すべきかを判断する役割も担います。</p> <p>このように HRBP は、制度や施策を運用する主体というよりも、事業視点から人事の方向性を定め、意思決定を行う存在として位置付けられます。HRBP が描いた人事戦略を前提に CoE や組織開発といった機能がそれぞれの役割を発揮することになります。</p>
CoE	<p>評価、報酬、育成、採用、組織開発など、人事各領域における専門性を集約し、全社的な人事制度・仕組みを設計・高度化する役割を担います。HRBP が定めた人事戦略を実現するために、どのような制度や仕組みが必要かを専門的観点から具体化することが、CoE の主たるミッションです。</p> <p>具体的には、人事制度や施策の設計・改定、制度間の整合性確保、ベストプラクティスやノウハウの蓄積・展開、人事データの設計・管理などを通じて、全社として一貫性と再現性のある人事の仕組みを構築します。個別事業の事情に引きずられることなく、経営戦略全体との整合を保ちながら制度設計を行う点に、CoE の役割上の特徴があります。</p> <p>このように CoE は、「どのような人事制度・仕組みがあるべきか」を設計する専門集団であり、HRBP や組織開発が現場と接続することで初めて価値を発揮します。</p>
組織開発	<p>HRBP や CoE が描いた戦略や制度・施策が、組織の意思決定や行動に反映され、動かし続けられる状態をつくる役割を担います。組織開発の対象は人事制度そのものではなく、それらを運用する組織の在り方、すなわち意思決定の進め方、対話の質、役割認識、協働といった組織運営そのものに働きかけることが組織開発の主たるミッションです。</p> <p>具体的には、組織診断・サーベイを通じた組織状態の把握、経営・マネジメントチームの機能性向上支援、変革プロジェクトへの伴走などを通じて、組織の学習と適応を内在化させる役割を担います。組織開発の特徴は、明確な「正解」を提示することではなく、組織自身が状況を把握し、判断と行動を更新し続けられる能力を高める点にあります。</p> <p>このように組織開発は、戦略や制度を「作る」人事から、「動かし続ける」人事への転換を支える役割として位置付けられます。</p>

出所：筆者作成

(図表 2) 各組織の関連性



※2024年8月号「三菱UFJ年金情報」で解説した3ピラーモデルにおけるHRオペレーションズは、人事業務の効率的・安定的な運用を担う重要な役割であるが、本図では、経営・事業戦略の実行力を高めるためのHRBP、CoEおよび組織開発の関係性に焦点を当てるため、意図的に図示していない。

出所：筆者作成

HRBP、CoE、組織開発は、それぞれ独立した役割を担いながらも、相互に連動することで初めて戦略人事として経営戦略の実行に深く関与することが可能となります。先進企業においては、これら三者を並列的な組織として捉えるのではなく、戦略を起点に、設計、実行、定着へとつながる一連の流れとして整理する考え方をします。

起点となるのはHRBPです。HRBPは、経営・事業戦略を踏まえ、どのような人材・組織が必要かを定義し、人事として何を実現すべきかという方向性を明確にします。ここで行われるのは制度や施策の検討ではなく、事業成果の達成に向けた人材・組織戦略に関する意思決定です。言い換えれば、HRBPは「何を実現するのか」「どこを優先すべきか」という問いに答える役割を担います。

次に、その方向性を具体的な仕組みとして形にするのがCoEです。CoEは、HRBPが描いた人事戦略を前提として、評価、報酬、育成、採用などの制度や施策を全社視点で設計します。ここでは、「どのような制度・仕組みが必要か」「どのように整合性を取るか」が検討され、再現性と一貫性を備えた人事の仕組みが構築されます。CoEは、戦略を制度として実装する機能を担う存在であると整理できます。

しかし、HRBPによる人事戦略策定と、CoEによる人事制度設計だけでは、それらが実際の組織行動として機能するとは限りません。そこで重要な役割を果たすのが組織開発です。組織開発は、HRBPとCoEが設計した戦略や制度を前提としながら、それらが組織の中でどのように受け止められ、どのような意思決定や行動につながっているかに目を向けます。意思決定の進め方、対話の質、役割認識、協働の在り方といった組織運営の前提に働きかけることで、戦略や制度が実行され、環境変化に応じて動かし続けられる状態をつくる役割を担います。

さらに重要なのは、この流れが一方向で完結するものではなく、循環構造を持っている点です。組織開発が組織の運営実態や行動の変化を通じて得た気付きや課題認識はHRBPにフィードバックされ、人事戦略の見直しに繋がります。また、制度や仕組みに起因する課題認識はCoEにフィードバックされ、制度改定や設計見直しに反映されます。このように、HRBP・CoE・組織開発は、設計と実行、学習と改善を共有・連携する関係にあります。

この関係性を整理すると、HRBPが戦略と目的を定める起点となり、CoEがそれを制度として具現化し、組織開発が組織として実行・定着させ、次の戦略に向けたフィードバックを生み出すという流れになります。三者はいずれも単独では完結せず、相互に連動することで、人事部門は戦略立案から実行、改善までを一貫して支える役割を果たせる戦略人事に進化すると考えられます。

5. 最後に

本稿では、組織開発が注目されている背景から役割と機能を整理し、HRBPやCoEとの関係性を通じて、戦略や制度を組織の行動へと結び付け、動かし続ける重要な位置付けであることを考察しました。

日本企業においても、戦略人事への転換や人材施策の拡充が進んでいますが、それらが必ずしも現場の意思決定や行動変容に繋がっていないという課題は少なくありません。この課題の前提には、戦略や制度を「設計すること」と、「組織の中で実行し、定着させ、改善し続けること」を十分に切り分けて考えられてこなかった点があると考えられます。組織開発は、まさに後者を担う機能であり、日本企業が戦略人事を次の段階へ進めるうえで重要な意味を持つと考えます。

もっとも、組織開発は、専門部署を新設すれば狙いどおりに機能するとは限りません。とりわけ日本企業においては、人材育成や能力開発を人事部門の中核的な役割の一つとしてきた経緯より、組織に働きかける取り組みが、研修プログラムの実施や行動指針・バリューの浸透施策といった、比較的「施策単位」で捉えられやすい傾向が強いように思われます。そのため、組織開発の取り組みを具体化すると、研修やワークショップの実施回数といった量的指標、プログラム内容の体系性、受講後アンケートによる理解度や満足度などがKPIとして設定されるケースが少なくないのではないかと考えられます。

これらの指標は、施策が計画どおり実施されているかを把握するうえでは有効ですが、それによって組織の意思決定プロセスが変わったのか、部門間や上司・部下間の対話がより建設的になったのか、あるいはマネジ

メントや現場の行動にどのような変化が生じたのかといった点までは必ずしも捉えきれません。この KPI の置き方自体が、従来の人事施策と組織開発との分岐点を象徴するものではないかと考えられます。

先進企業における組織開発では、研修やワークショップの実施回数、参加者の満足度といった施策管理型の指標よりも、組織の意思決定や行動が実際にどのように変化したかが重視されます。

具体的には、経営・マネジメントチームにおいて、重要な意思決定が以前より迅速に行われるようになったか、議論の質や視点の幅が広がったかといった点が、自己評価や相互レビューを通じて確認されます。従業員サーベイについても、スコアの高低そのものだけでなく、結果を材料としてマネジメントと現場の間でどのような対話が行われ、どのような行動の変化につながったのかが問われます。

以上を踏まえ、日本企業が組織開発を導入・位置付けるにあたってまず組織開発に期待する役割を明確にすることが重要であると考えます。組織開発を通じて何を実現したいのかというミッションを言語化したうえで、その達成度をどのように捉えるのか、KGI・KPI の考え方を整理することが重要と考えます。組織開発を単なる施策を設計し実施する専門部署として捉えるのではなく、戦略人事を次の段階へ進めるための中心的な役割として捉え直すことが、日本企業における今後の人事・組織変革の一つの鍵になると考えます。

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：Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions. Harvard Business School Press.

(邦訳：デイビッド・ウルリッチ著／梅津祐良訳『MBA の人材戦略』)

統計資料からみる企業型確定拠出年金の現状と今後

MUFG 資産形成研究所 所長 日下部 朋久

要旨

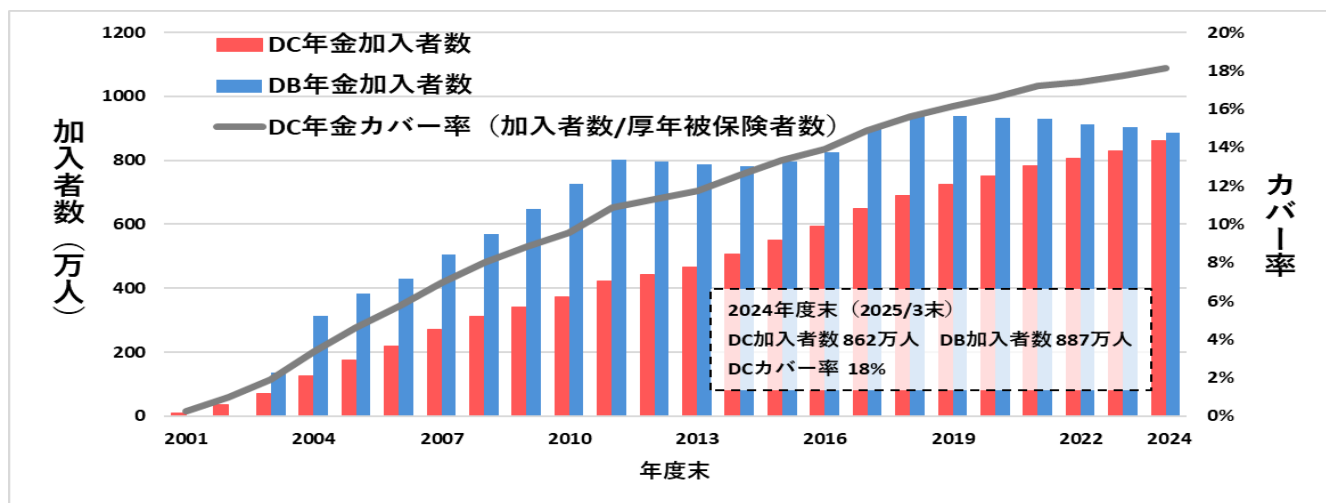
- 企業型確定拠出年金（DC）は加入者数が拡大を続け、2025年3月末時点で約862万人と確定給付企業年金（DB）に匹敵する規模に達しています
- 資産構成では預金・保険など元本確保型商品の比率が低下し、投資信託への資金シフトが年々進展しており、元本確保型のみで運用している者の割合は21%まで低下しています
- 継続教育の内容では「ライフプラン」、「公的年金・老後の生活設計」など、加入者の生活に踏み込んだものも相応にあり、金融経済教育の担い手としても機能しています

企業型確定拠出年金（以下、DC）はマーケット環境も追い風となり順調に拡大を続けています。本稿は[昨年のレポート](#)のデータを刷新し、運営管理機関連絡協議会発行の確定拠出年金統計資料（2025年3月末）（以下、運営協資料）のデータに、NPO 法人 DC・iDeCo 協会発行の企業型確定拠出年金（DC）担当者の意識調査（2025年版）（以下、DC 意識調査）の内容を加えて、「DC の現状と今後」を読み解いていきます。

1. 企業年金の普及状況と DC の位置付け

図表 1 の棒グラフは確定給付企業年金（以下、DB）および DC の制度創設以来の加入者数を示しています。青で示した DB は適年や厚生年金基金からの移行で当初加入者数は大きく増加しましたが、最近では減少傾向にあります。

（図表 1）DB・DC 加入者数の推移とカバー率



出所：DC：運営協資料、DB：信託協会「企業年金（確定給付型）の受託状況」、カバー率：厚生省資料データより著者算出

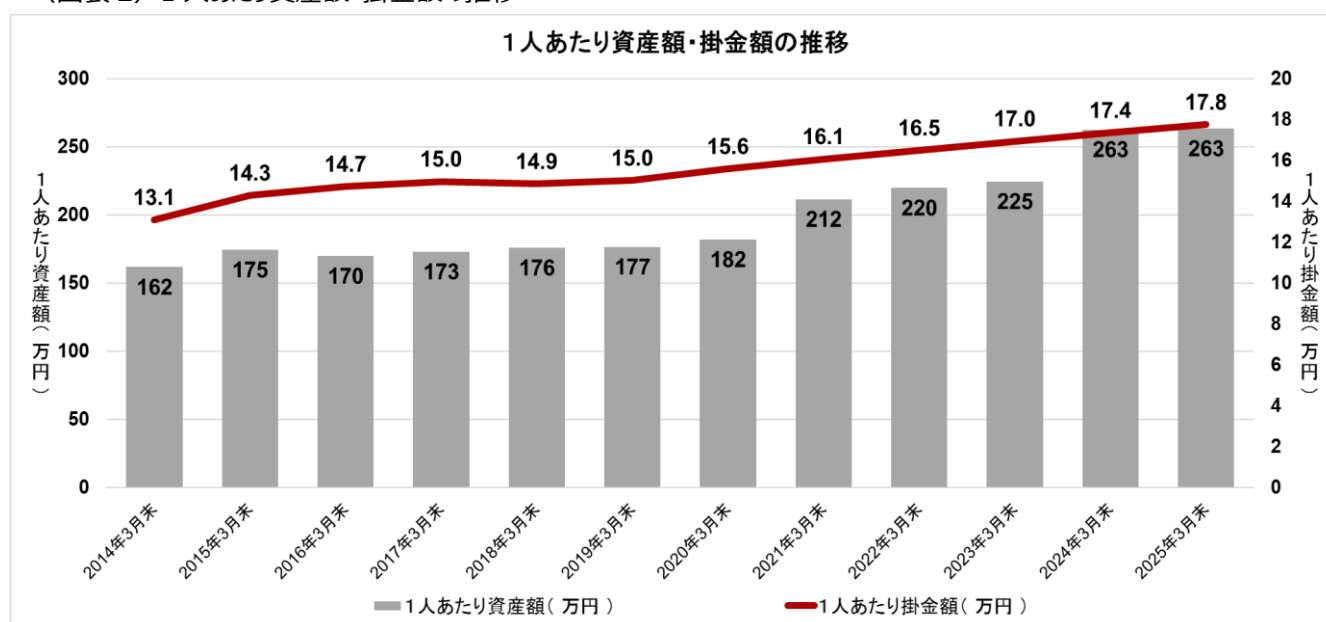
一方、赤で示した DC はコンスタントに加入者が増え、2025年3月末では862万人となり、DB（同887万人）と肩を並べるまでになりました。またこの加入者数は厚生年金被保険者の18%をカバーしています。

ところで、今年度の運営協資料から新しいデータが加わっており、初めてその実態がわかったことがあります。DC 加入者のうち DB・厚年基金等の他制度を併用している人数です。2025年3月末時点で426万人です。そうしますと、概数にはなりますが、DB（887万人）、厚生年金基金（11万人）、DC（862万人）から併用者426万人を控除すると、約1,334万人が企業年金に加入していることとなります。同時点の厚生年金被保険者数は4,746万人ですので約28%を企業年金がカバーしていることとなります。企業年金が普及してきたとは言え、被用者のカバー率は依然として3割に満たない状況です。

2. 資産・掛金の状況

1人あたりの掛金額に着目すると、徐々にではありますが増加傾向を示しています。2014年3月末から11年間の年あたり増加率は幾何平均で2.8%となります。一方、資産額は2020年3月末までの伸びは小さいものの、以後、増加幅が拡大し、2023年3月末から2024年3月末への伸びは特に顕著でした。2025年3月末期の1年間はマーケット要因により横ばいでしたが、11年間の年あたりの増加率は幾何平均で4.5%となります。1人あたり資産増の要因は掛金の積み立ておよび運用環境の影響に加え、次に説明する各人のポートフォリオの変化（外国株式比率の上昇等）も寄与したと考えられます。

（図表2）1人あたり資産額・掛金額の推移



出所：運営協資料より筆者作成

3. 資産構成割合の変化について

DC 全体での資産構成割合の変化について着目してみます。一番特徴的なのは外国株式の残高の伸びが著しいことです。特に 2025 年 3 月末期の 1 年間は 5 兆円から 6 兆円と約 2 割増加しています。この間の外国株式の収益率は、一般的なベンチマークである MSCI KOKUSAI（円ベース）の収益率が 6.82% であることから、時価の増加以外に資金流入の要因があったものと推察されます。対照的に、国内債券はパフォーマンス低迷の影響もあり残高を減らしています。さらに言えば、預金等と保険については元本確保型の商品となりますが、この残高が実額で、直近 2 年連続で減少しているのです。

(図表 3) アセットクラス別資産額の推移

(金額単位：億円)

アセットクラス	2021 年 3 月末	2022 年 3 月末	2023 年 3 月末	2024 年 3 月末	2025 年 3 月末
預金等（待機資金・未指図資産含む）	52,183	53,559	54,246	53,748	53,155
保険（生・損保）	21,649	21,406	21,448	20,877	20,314
国内株式	21,486	22,204	24,079	34,897	34,090
国内債券	8,531	8,498	8,419	8,093	7,607
外国株式	20,256	28,523	32,237	50,873	60,068
外国債券	6,552	6,999	7,507	9,030	9,576
バランス	30,851	34,692	37,917	47,420	49,668
その他（REIT・自社株・コモディティ等）	1,788	2,259	2,408	2,941	3,723
合計	163,296	178,139	188,262	227,880	238,201

出所：運営協資料より筆者作成

2021 年 3 月末から 2025 年 3 月末までの変化をアセットクラスの構成割合で見ると、預金等の割合が約 10 ポイント、保険が約 5 ポイント減少したのに対し、外国株式の割合は倍増の約 13 ポイント増など、その動きがより鮮明になります。元本確保型から投資信託への流れが続いた 4 年間と言えましょう。

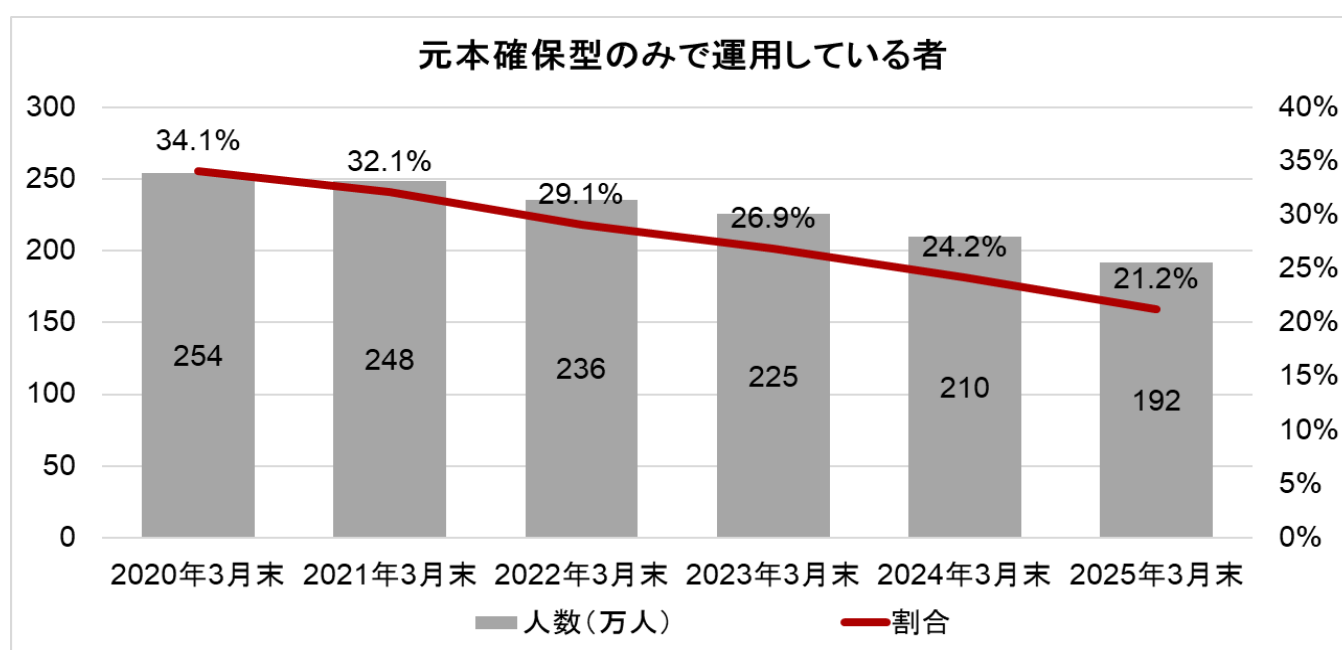
(図表 4) アセットクラス構成割合の推移

アセットクラス	2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末
預金等（待機資金・未指図資産含む）	32.0%	30.1%	28.8%	23.6%	22.3%
保険（生・損保）	13.3%	12.0%	11.4%	9.2%	8.5%
国内株式	13.2%	12.5%	12.8%	15.3%	14.3%
国内債券	5.2%	4.8%	4.5%	3.6%	3.2%
外国株式	12.4%	16.0%	17.1%	22.3%	25.2%
外国債券	4.0%	3.9%	4.0%	4.0%	4.0%
バランス	18.9%	19.5%	20.1%	20.8%	20.9%
その他（REIT・自社株・コモディティ等）	1.1%	1.3%	1.3%	1.3%	1.6%

出所：運営協資料より筆者作成

以上は資産残高でみた流れですが、この流れは元本確保型のみで運用している者の推移においても確認できます。2020年3月末には254万人、34.1%を占めていましたが、2025年3月末においては192万人、21.2%まで劇的に減少しています。

(図表 5) 元本確保型のみで運用している者の推移



出所：運営協資料より筆者作成

この状況の背景としては、投資教育の効果や、指定運用方法における投資信託設定の増加が考えられます。加えて近年、NISA・iDeCo が多くのメディアに取り上げられたことや、「資産運用立国」など官民による投資推進の動き、金融経済教育推進機構（J-FLEC）の創設などを通じて、資産形成・投資に対する理解が広がった可能性があります。

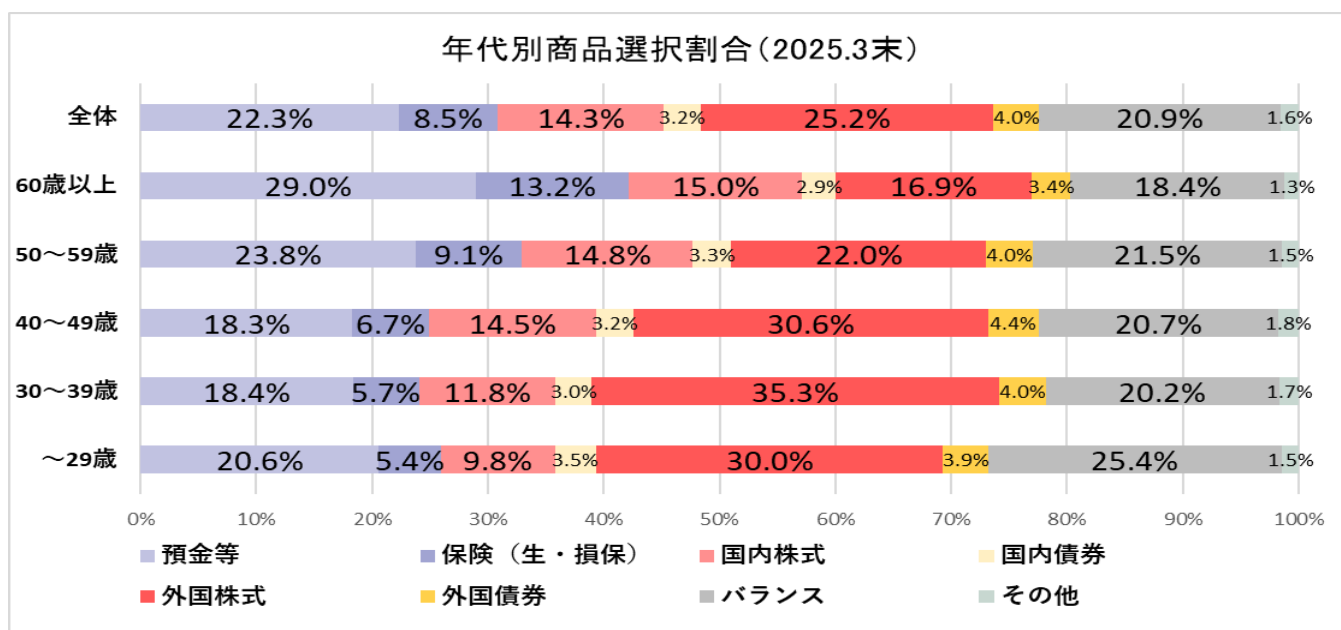
そして何よりも、この5年間は多少の浮き沈みはあったものの、総じて堅調な運用環境であり、多くの方が資産の増加を実感したことが影響した可能性があります。

このような成功体験が資金シフトの後押しとなったのではないのでしょうか。逆に言えば、運用不芳な時期においても、投信の解約に走らず淡々と積み立て投資が継続できるかが今後の課題になると考えます。加入者が長期積立分散投資の目的と効果について十分理解し、短期の変動に翻弄されないよう金融経済教育等の継続がますます重要となります。

4. 年代別資産構成割合

次に、2025年3月末の資産構成割合を年代別に分解してみます。元本確保型である預金等、保険の合計値は60歳以上で一番高く42.2%となりました。教科書では受給開始年齢に近づくほど資産運用リスクを抑制した方が良くとされますが、他の年代と比較するとまさに教科書通りに元本確保型商品の割合が一番高くなっています。継続投資教育の効果が出たのかもしれませんが、その裏腹として、外国株式の割合が30歳以上で年代があがるほど減少している傾向が見て取れます。その中で、バランス型は30歳以上のどの年代も20%前後と比較的安定しています。

（図表6）年代別商品選択割合（2025.3末）



出所：運営協資料より筆者作成

少し傾向が異なるのが 29 歳以下の年代です。元本確保型が 30 歳代より若干高く、またバランス型が 25.4%と他の年代に比べて高くなっていることです。推測するに、加入したての方が多く、商品選択に迷った結果、元本確保型やバランス型が無難と判断した方が多かつたのではないのでしょうか。

ここまでみてきた元本確保型商品の構成割合がこの 4 年間で低下する傾向や、直近の年代別の資産構成割合で高齢ほど元本確保型商品の割合が高い傾向は、全体としては望ましい方向性です。ただ DC 全体と言ってもその制度設計は企業によってさまざまであり、さらにその中の個人も投資に対する前提条件が異なります。つまり、個々人で相応しい投資のあり方は異なっているのです。掛金の多寡、積立金の多寡、受給開始までの期間、老後資金における DC 資金のウェイト、資産運用リスクに対する考え方（リスク許容度）などによってその投資のあり方は異なってくるのです。したがって、全体での方向性は良しとしてもより、個々人においてマッチしたものになるよう、継続教育や個別相談などの機能は今後も充実させていく必要があります。

5. 継続教育の実施状況について

NPO 法人 DC・iDeCo 協会の「企業型確定拠出年金（DC）担当者の意識調査 2025 年版」によりますと、継続教育の実施率が徐々にではありますが、向上していることが見て取れます。

（図表 7）継続教育の実施状況

	2023 年	2024 年	2025 年
実施した	58.9%	63.1%	64.7%
実施していない	36.1%	32.9%	32.0%
DC を導入したばかりのため未実施	4.9%	3.7%	3.1%

出所：DC 意識調査 報告書サマリーから筆者作成

当報告書には事業主の実施事例が抜粋で記載されています。大変参考になりますので、実際ご覧いただいた方が良いですが、その中からさらに抜粋して以下に示します。各社さまざまな工夫を凝らし、教育効果があがるよう努力されているのがわかります。

- ・ DC 加入対象者の運用利回りランキングを公開し、DC への興味、関心の引上げ、運用商品の見直しを促した
- ・ DC を中心に、新 NISA や資産運用、金融、各種保険、ライフプラン、行動経済学、財務・会計知識等を「金融リテラシーテスト」として毎月実施（10 問）全問正解者に図書カード 500 円を進呈、LINEWORKS のアンケート機能と掲示板に PDF 添付により解答する対応を実施した
- ・ 1 年定期預金だけと投資信託の運用結果を開示したところ、元本確保型の資産残高が減った
- ・ DC に関する教育資料はどうしても内容が多岐に渡るため、重要ポイントに絞って 3 ページの DC ニュースレターを発行、シンプルで分かり易いと好評
- ・ DC の出口戦略、資産の取り崩し方など、60 歳以降の DC の活用法、受け取り方、資産運用の継続等の講義を実施した
- ・ DC 加入者のメールアドレスを一括登録し、ID・PW を Web 画面上ですぐ確認可とした。研修時に案内、確認してもらうことにより閲覧数が向上した

また同調査では継続教育の内容についても尋ねており、8割弱の制度で「DC制度内容について」、「資産運用の基礎について」が実施されており、DCの基本的な内容は継続提供していることがわかります。また「ライフプランについて」、「公的年金・老後の生活設計について」とDCのみならず加入者の生活に踏み込んだ内容の実施割合も相応にあり、金融経済教育の担い手としても機能していると感じます。この点は特に10,000人以上の大企業で顕著になっています。また、当報告書で指摘されていますが、「資格喪失時の対応・ポータビリティについて」の実施割合が全体で7.0%と非常に低く、自動移換者の減少のためにも今後の課題です。

(図表8) 継続教育の実施内容

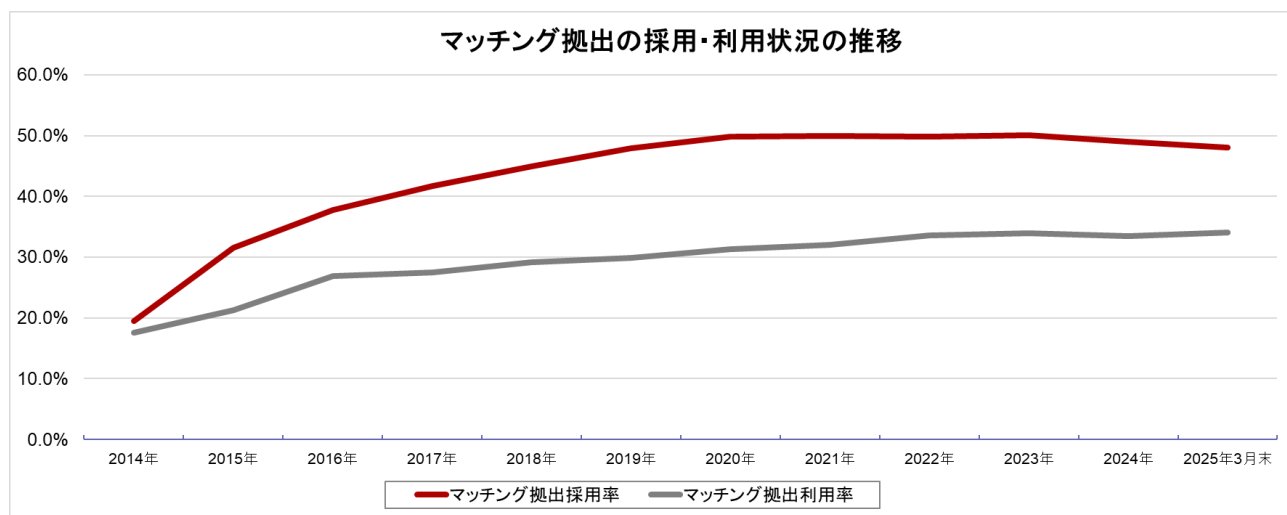
	社数	DC制度内容について	資産運用の基礎について	運用商品について	ライフプランについて	マッチング拠出や選択制の利用促進のため	加入者用Webの活用方法(シミュレーション等)	公的年金、老後の生活設計について	資格喪失時の対応・ポータビリティについて	その他	無回答
全体	1,092	77.9	77.2	59.5	39.7	29.8	32.3	26.0	7.0	2.5	0.5
従業員数別	50人未満	51	66.7	72.5	56.9	35.3	27.5	29.4	19.6	2.0	2.0
	50～99人	72	80.6	65.3	54.2	25.0	22.2	23.6	22.2	5.6	4.2
	100～299人	270	73.0	72.6	55.9	35.6	26.3	30.0	24.8	6.3	3.7
	300～999人	343	77.0	79.9	60.6	43.4	28.6	31.5	24.5	5.5	1.7
	1,000～4,999人	247	81.0	81.0	62.3	38.1	32.0	33.6	27.9	9.7	2.0
	5,000人～9,999人	50	88.0	78.0	60.0	42.0	30.0	34.0	26.0	4.0	4.0
	10,000人以上	53	90.6	88.7	67.9	69.8	60.4	56.6	43.4	17.0	-

出所：DC意識調査 報告書サマリーから抜粋

6. マッチング拠出について

従業員の資産形成に対する企業の支援策としてDCにおけるマッチング拠出（事業主掛金に加えて加入者本人が掛金を拠出）の導入があります。マッチング拠出可能額には限度があり、事業主掛金額と同額以下かつ事業主掛金と合算して法定の拠出限度額（DBがない場合55,000円、DBがある場合55,000円－他制度掛金相当額）以下という仕組みでした。実態は図表9のとおり、マッチング拠出を導入している制度の割合（マッチング拠出採用率）は2014年の20%程度から50%程度まで上昇したものの、それ以降は伸び悩んでいる状況です。また採用制度の中で実際拠出を行っている者の割合（マッチング拠出利用率）も2014年の20%弱から増加したものの、30%強で頭打ちになっています。

(図表 9) マッチング拠出の採用・利用状況の推移



出所：運管協資料より筆者作成

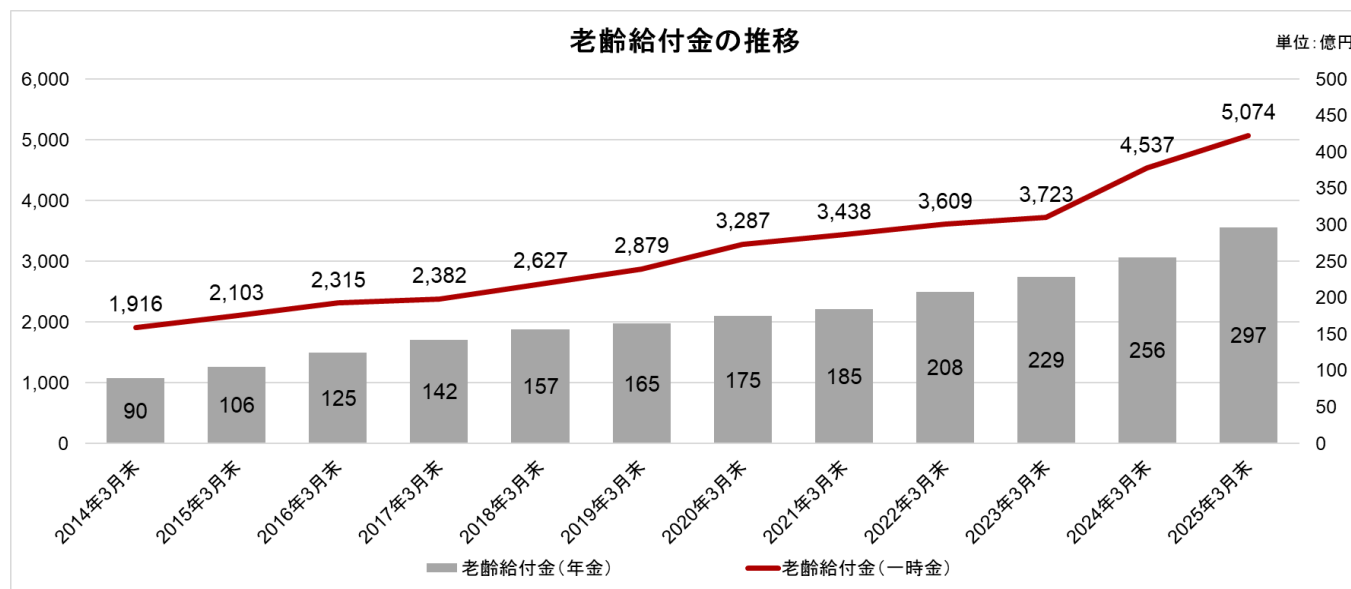
伸び悩みの原因としては、事業主として運営上の事務負荷があり、事業主が実施しなくとも iDeCo で代替可能なこと、NISA での積み立てなど従業員ニーズの多様化、など複数の要因があると考えられます。もう一つの要因として、マッチング拠出は事業主掛金額と同額以下という制約により、使い勝手が悪い問題がありました。この問題に対しては、2026 年 4 月より改正され、事業主掛金と同額以下という制限が撤廃されました。さらに同年 12 月には DC 拠出限度額の引き上げ（55,000 円→62,000 円）が続きます。これまで事業主掛金が低く、思うようにマッチングできなかった問題は、かなり解消すると考えられます。ただし、法令等の改正があっても DC 規約をそれに合わせ変更する必要があります。これらの改正をきっかけにして規約変更を推進することが重要です。加えて、マッチング拠出の税制メリットを含めた資産形成における DC の有用性をきちんと伝える教育機会の提供が必要です。このような施策が進めば、この停滞気味のマッチング拠出の利用率も向上するのではないかと考えます。

7. 老齢給付金の状況について

制度の成熟化とともに老齢給付金の給付額も年々増加しています（図表 10）。一時金給付は 2014 年の 1,916 億円から 11 年間で 5,074 億円まで増加しています。年金給付においても 90 億円から 297 億円と大幅に増加しています。課題としては、年金給付額は一時金給付額の 5.9%に過ぎないということです。年金選択率が低い傾向は DB でも同じですが、これほどの差はありません。

この一時金に偏重していることを示す新しい情報として、老齢給付金の新規裁定の状況が年金、一時金、併給の区別で件数がわかるようになりました。年間 9.8 万件の新規裁定で一時金が 9.3 万件を占めています。併給者を除いても 9 万件以上が一時金を選択しています。年金選択者率は 8.2%と件数でも一時金が多いことがわかります（図表 11）。

(図表 10) 老齢給付金の推移



出所: 連管協資料より筆者作成

なお、新しい情報として年金の受給年数別の選択状況も公表されました。受給年数5年が46.0%、6-10年が30.3%、11-20年が21.2%、終身が2.5%であり、短い期間の方が選好されています。

年金選択率の低いDC特有の理由の一つとして、発展途上がゆえに年金払いとすると少額となって、わざわざ年金払いとするほどの金額ではないケースがあること、加えて年金払いの都度、手数料がかかることがあげられます。この点は受給年数の5年が一番多く選択されている理由にもなるかと考えます。

(図表 11) 老齢給付金新規裁定者数

		裁定件数	総件数に対する割合	受給年数構成比
① 年金		8,058	8.2%	
	5年	3,705	3.8%	46.0%
	6-10年	2,440	2.5%	30.3%
	11-20年	1,712	1.7%	21.2%
	終身	201	0.2%	2.5%
② 一時金		92,500	94.1%	
③ 年金一時金併給		2,253	2.3%	
④ 総件数(①+②-③)		98,305	100.0%	

※年金一時金併給者は「年金」「一時金」「年金一時金併給」の全てに計上
 ※年金受給にあたり、複数の支給期間がある場合は、最も長い支給期間に計上

出所: 連管協資料より筆者作成

また DB と共通して一時金が多い理由については、定年退職などの時期にローンの一括返済などの一時金の需要があることや、所得税制において一時金取得の方が有利になるケースが多いことがあげられます。老後生活費にあてるならば年金払いが相応しいと考えられますが、以上のような理由で一時金取得が多くなっています。

以上、運管協資料および DC 意識調査を読み解いてきました。資産構成割合の変化をみると投資に資金が回るようになってきたことが確認できました。一方で給付の方は老齢期の所得保障という機能発揮には制度・教育面の課題がまだまだあることが確認できました。今後、拠出限度額やマッチング拠出の改正の効果に期待が持てますが、老後の所得保障の観点で年金選択へのハードルは高いままとなりそうです。この課題については、別途ソリューションを考える必要があります。別稿「[確定拠出年金制度における年金受給に関する考察](#)」にて、論点を整理していますので、ご関心ある方はこちらもご覧いただけると幸いです。

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。

参考文献：

- [確定拠出年金統計資料（2025年3月末）](#) 運営管理機関連絡協議会
- [企業型確定拠出年金（DC）担当者の意識調査 2025年版（第21回）報告書 <サマリー> ～いま、企業型DCに求められている事項を中心に～](#) NPO 法人 DC・iDeCo 協会
- [統計資料からみる企業型DCの現状～急増する内外株投資信託](#) 拙著
- [確定拠出年金制度における年金受給に関する考察](#) 拙著

石油危機

歴史は繰り返すと言われるが、70年も生きているとかつて経験したと似たようなことが起こる。今回の石油危機もその一つである。早急に事態が良い方向に改善されることを望みつつ、第一次オイルショックで起こったことと現状とを比較してみたい。

第一次オイルショックのときは、エネルギー不足が深刻となり、省エネが叫ばれた。スーパーマーケットなどの商業施設は午後7時頃までの営業に制限された。ちなみに1974年当時はコンビニやショッピングモールなどは存在していない。さらに、テレビも深夜の放送は中止となった。同様に有料のCS放送やネット配信はない時代である。一方、トイレットペーパーや洗剤が品薄となる騒動が起こった。紙は生産に石油を使うし、洗剤も原料は石油であるが、必ずしもこれらだけに影響が出るわけではない。ただ、モノがなくなるという不安がこの両者に象徴されることになったようだ。

整理すると石油の問題はエネルギーの問題とモノがなくなるという2つの課題に集約される。このうちエネルギーは輸送用機器の燃料と電力の供給及び価格の問題である。ただ、当時と現在とでは、電力の供給構造は異なっている。かつては石油火力が発電の主体であったが、現在はLNGの比率が高く、そのLNGはホルムズ海峡経由で輸入される量が6%程度と低い。もちろん、電力供給自体に問題はなくとも、LNG価格上昇で電力価格は上昇するので省エネが必要であるのは言うまでもない。しかし、AIなどで電力需要が増加基調にあると言われており、頭が痛い問題である。

今回はモノがなくなることにより懸念を感じている。石油化学製品の裾野が当時より格段に広がっていると思うからだ。飲料の容器を例にとると、かつては、ビールは瓶が主体で、飲み終わった瓶は回収されて再利用されることになっていた。こうした仕組みを可能としたのは販売がスーパーやコンビニでなく酒屋であったからだ。清涼飲料も瓶か缶であったし、そもそもお茶や水などは店で購入することがなかった。八百屋や魚屋の包装容器も新聞紙や経木（薄い木のシート）が使われていた。また、現在は医療用にも石油化学製品が数多く使われているようで、その供給も不安視されている。

コストや使い勝手の良さで石油化学製品が需要を拡大していったのは経済合理性から当然のことである。我々もその恩恵に浴していたわけであるし、今さらPETボトルを瓶にしようとしてもコストが高くなり不便になるだけであり、現実的ではない。AIにしても利用拡大は止められない。やはり紛争の解決が望ましい。

2026年4月6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。また、本資料の作成に際しては、関係者の方々のプライバシー等に関する配慮をしております。

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