

三菱 UFJ トータルリワードレポート

Mitsubishi UFJ Total Reward Report

2026年6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。



《税制》

[給与所得控除と公的年金等控除の合計に上限](#)

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 1

《現代の修羅場デザイン論》

[令和時代に求められる『修羅場』のデザイン](#)

[～成長につなげる経験の与え方～](#)

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 山崎 正彦 7

《DEI 》

[DEI の視点から見る年金制度](#)

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 中原 由紀子 14

《誌上年金カレッジ》

[退職給付会計（日本基準）とは②](#)

トータルリワード戦略コンサルティング部 企業年金室 秋山 紗友里 19

《時事のつづき》

[企業会計と経済実態](#)

アナリスト 久野 正徳 27

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>

給与所得控除と公的年金等控除の合計に上限

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

- 税制改正により、2027 年から、給与所得控除額と公的年金等控除額の合計に上限 280 万円が設定されます
- これにより、年金を受け取りながら働く者（給与収入と公的年金等の収入※の両方ある者）において、控除額合計が上限 280 万円に抵触すると、税負担が増加します
※公的年金等の収入（以下、年金収入）の例：国民年金、厚生年金、DB 年金、企業型 DC 年金、iDeCo 年金
- ただし、在職老齢年金の改正（支給停止調整額引上げ）により年金収入が増加（年金停止額が減少）する、給与/年金以外の収入や控除がある等、他の影響もありますので、実際の手取り収入の増減は総合的に捉える必要があります

2026 年度税制改正において、給与所得控除額と公的年金等控除額の合計に上限 280 万円が設定されました。本稿では、改正内容、背景や経緯、上限に抵触する状況等を解説します。

1. 令和 8 年度（2026 年度）税制改正

2026 年 3 月 31 日「所得税法等の一部を改正する法律」（図表 1 参照）が公布され、2027 年から、給与所得控除額と公的年金等控除額の合計に上限 280 万円が設定されました。

（図表 1）改正法（抜粋）

第一条 所得税法（昭和四十年法律第三十三号）の一部を次のように改正する。（中略）

第三十五条に次の一項を加える。

- 5 その年中の第二十八条第一項（給与所得）に規定する給与等に係る同条第二項に規定する給与等に係る同条の第二項に規定する**給与所得控除**とその年中の第三項に規定する公的年金等に係る前項に規定する**公的年金等控除額との合計額が二百八十万円を超える場合には**、第二項に規定する**公的年金等控除額は**、前項の規定にかかわらず、同項の規定により計算した金額に相当する金額から**当該超える部分の金額を控除した金額**とする

附則

（施行期日）

第一条 この法律は、令和八年四月一日から施行する。ただし、次の各号に掲げる規定は、当該各号に定める日から施行する。（中略）

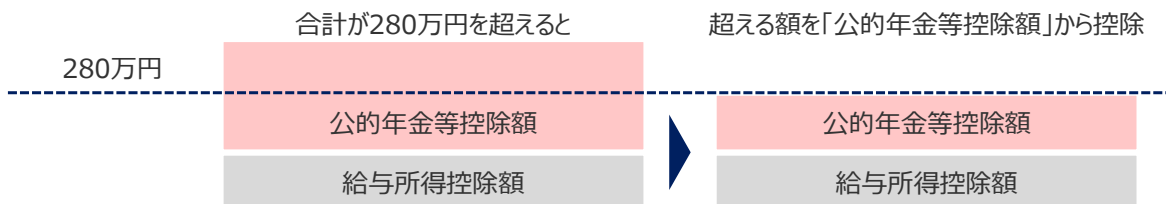
- 五 次に掲げる規定 **令和九年一月一日**

イ 第一条中所得税法第三十五条に一項を加える改正規定、（以下略）

出所：所得税法等の一部を改正する法律(2026 年 3 月 31 日公布)

給与所得控除額と公的年金等控除額の合計が上限 280 万円を超える場合には、図表 2 のとおり、当該超える額を公的年金等控除額から控除します。

(図表 2) 上限 280 万円のイメージ



出所：筆者作成

2. 背景、経緯

給与所得控除と公的年金等控除には、様々な経緯があります。

(1) 1987 年税制改正：公的年金等控除を創設、年金収入を給与所得から雑所得へ

年金収入は、かつて給与所得に分類され、給与所得控除が適用されていました。しかしながら、給与所得控除は「給与所得者の勤務に必要な経費概算を控除」という趣旨であることから、年金収入に給与所得控除を適用するのは合理的でないとの意見がありました。また、「年金受給者は経済的稼働力が衰退する局面にある高齢者である」といった配慮すべき事情がありました。

このような背景から 1987 年税制改正において公的年金等控除が創設され、所得区分も給与所得から雑所得に変更されました。すなわち、収入稼働方法に応じて、「現役は給与収入（給与所得控除を適用）、高齢者は年金収入（公的年金等控除を適用）」と整理されたと考えられます。

(2) 年金を受け取りながら働く者が増加、給与所得控除と公的年金等控除の二重控除問題が浮上

その後、働き方の変化等に伴い、図表 3 のとおり、年金を受け取りながら働く者が増加しました。年金を受け取りながら働く者は、給与収入と年金収入の両方があるため、給与所得控除と公的年金等控除の両方が適用されます。そのため、「給与所得控除と公的年金等控除の二重控除」という問題が浮上しました。同じ収入額であっても、「給与収入のみの者の税負担 > 給与収入と年金収入の両方ある者の税負担」という関係になるため、不公平感が生じたわけです。

(3) 2026 年 4 月在職老齢年金の改正（支給停止調整額引上げ）により、不公平感拡大の可能性

2026 年 4 月施行の在職老齢年金の改正（支給停止調整額引上げ）は、給与収入と年金収入の両方ある者の年金収入を増加（年金停止額を減少）させるため、不公平感が拡大する可能性があります。

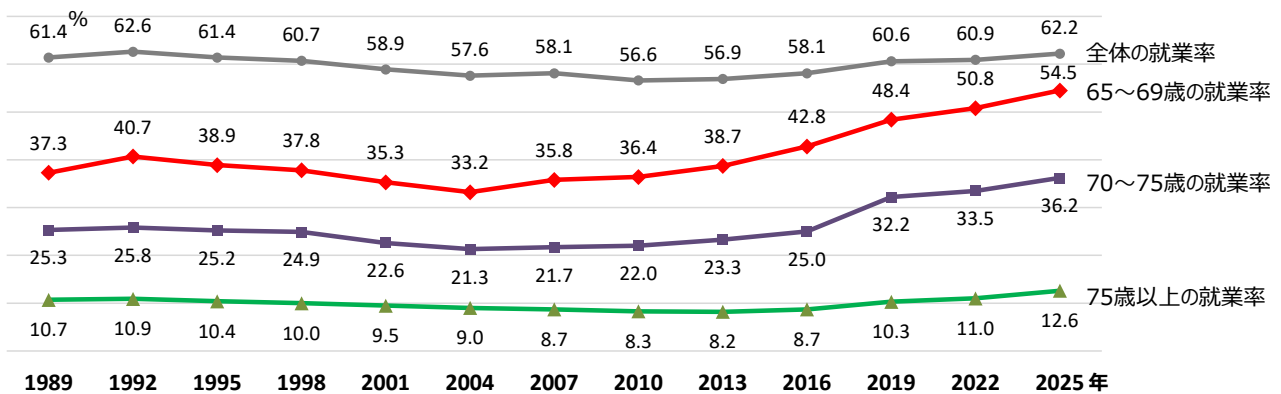
(注) 在職老齢年金とは、賃金（賞与込み月収）と老齢厚生年金の合計額が、支給停止調整額を上回る場合に、賃金の増加 2 に対し老齢厚生年金額を 1 支給停止する仕組み。2026 年 4 月より、支給停止調整額を 2024 年度水準で 50 万円から 62 万円へ引上げるため、年金停止額が減少。

(4) 税制改正：2027 年より、給与所得控除額と公的年金等控除額の合計に上限 280 万円を設定

このような状況を踏まえ、2026 年税制改正において、2027 年より、給与所得控除額と公的年金等控除額の合計に上限 280 万円が設定されました。これにより、給与収入と公的年金等の収入の両方ある者において、控除額合計が上限に抵触すると、税負担が増加します。

なお、与党の 2025 年度税制改正大綱に「在職老齢年金の見直しが行われた場合には、公的年金収入が増加する者にはその年金収入の増加と併せて手取りが減少しない範囲で、また、見直しによって年金収入に変化がない者については影響が生じない形で、税負担額の調整を行う」と記載されていますので、「280 万円」という水準は在職老齢年金の改正を踏まえて設定されたと推測されます。

(図表 3) 高齢者の就業率



(注) 就業率とは、各年齢階級の人口に占める就業者の割合

出所：厚生労働省「労働力調査」

3. 給与所得控除額と公的年金等控除額の水準

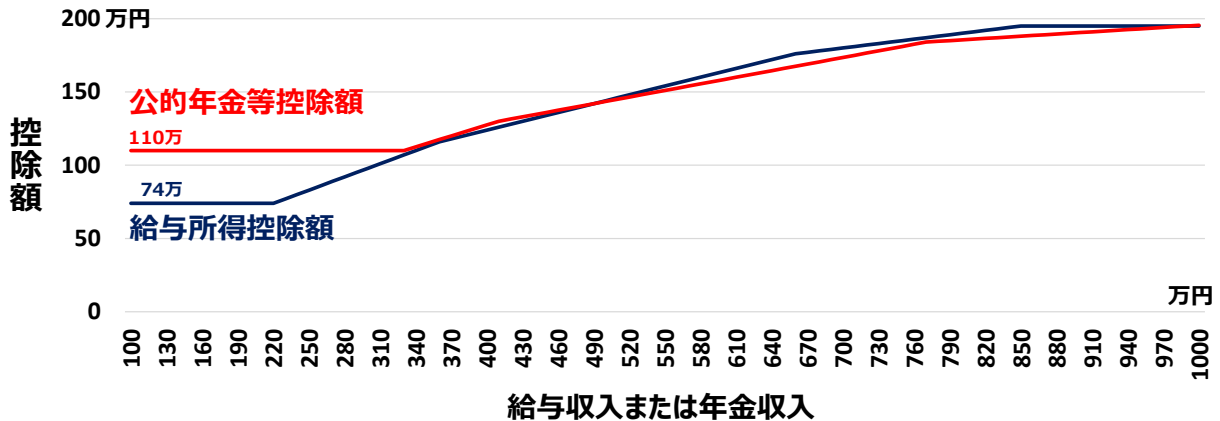
第 3 章では、一定の前提に基づき、給与所得控除額と公的年金等控除額の水準を比較します。

【前提】

- 年金受給者の年齢は 65 歳以上
- 年金収入に係る雑所得以外の所得は 1000 万円以下
- 控除額は 2027 年に適用される額を使用

図表 4 のとおり、収入稼得方法（給与または年金）が異なっても、同じ収入額であれば、給与所得控除額と公的年金等控除額は概ね同水準です。ただし、「年金受給者は経済的稼得力が衰退する局面にある高齢者である」といった事情への配慮等から、低収入においては公的年金等控除額の方が大きく（給与所得控除額 74 万円 < 公的年金等控除額 110 万円）なっています。

(図表 4) 給与所得控除額と公的年金等控除額の水準



出所：筆者作成

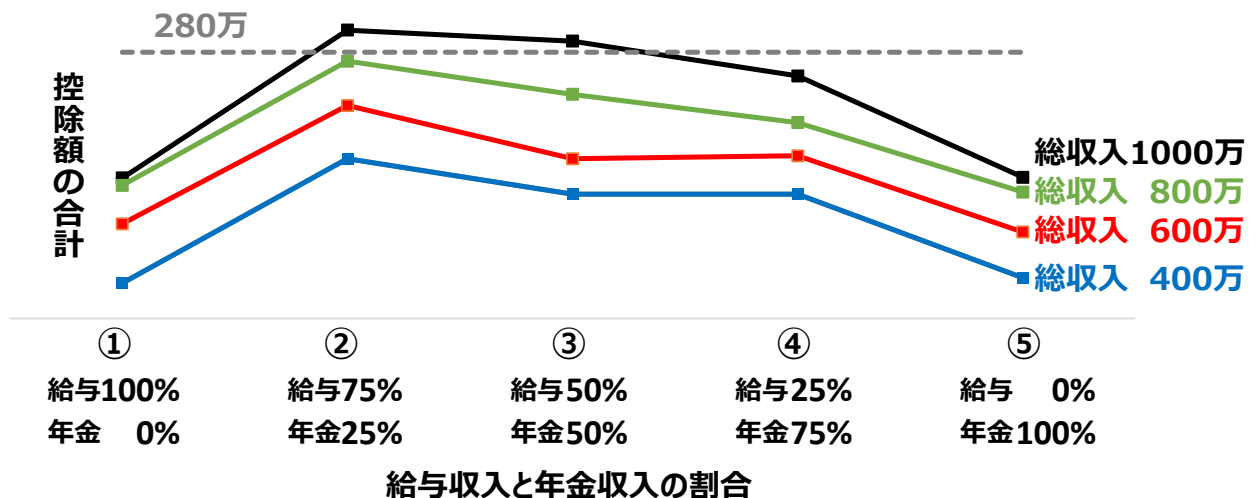
4. 給与収入と年金収入の合計を固定、割合を変動させた場合の控除額合計

第4章では、「総収入（給与収入と年金収入の合計）を固定し、給与収入と年金収入の割合を25%刻みで変動させた場合」の控除額合計を確認します。

(1) 給与と年金両方ある者の控除額合計 > 給与のみの者または年金のみの者の控除額合計

まず、「給与収入と年金収入の両方ある者」と「給与収入のみの者または年金収入のみの者」を比較します。図表5のとおり、総収入が同じであっても、「①給与収入のみの者または⑤年金収入のみの者」より「②～④給与収入と年金収入の両方ある者」の控除額合計の方が大きくなっています。これは「②～④給与収入と年金収入の両方ある者」は、給与所得控除と公的年金等控除の両方が適用されるためです。

(図表 5) 「給与収入と年金収入の合計を固定し、割合を変動させた場合」の控除額合計



出所：筆者作成

(2) 給与と年金両方ある場合、年金割合が低い者の控除額合計 > 年金割合が高い者の控除額合計

次に、給与収入と年金収入の両方ある者の中で、年金割合が低い者と年金割合が高い者を比較します。図表 5 のとおり、総収入が同じであっても、年金割合が高い者（④給与 25%、年金 75%の者）より年金割合が低い者（②給与 75%、年金 25%の者）の控除額合計の方が大きくなっています。

これは、図表 4 で確認したとおり、低収入においては年金優位（給与所得控除額 74 万円 < 公的年金等控除額 110 万円）になっているためです。例えば、総収入が 600 万円の場合、図表 6 の②における年金収入 150 万円に適用される公的年金等控除額は 110 万円、④における給与収入 150 万円に適用される給与所得控除額は 74 万円であるため、②と④の控除合計額に 34 万円の差が生じています。

(図表 6) ②給与 75%、年金 25%の者、④給与 25%、年金 75%の者の控除額合計

	年金割合が低い者 (②給与 75%、年金 25%の者)	年金割合が高い者 (④給与 25%、年金 75%の者)
総収入	600 万円	
給与収入	450 万円 (= 600 万円×75%)	150 万円 (= 600 万円×25%)
年金収入	150 万円 (= 600 万円×25%)	450 万円 (= 600 万円×75%)
給与所得控除額	134 万円	74 万円
公的年金等控除額	110 万円	136 万円
控除額合計	244 万円	210 万円

出所：筆者作成

(3) 控除額合計が上限 280 万円に抵触する総収入水準

図表 5 によれば、控除額合計が上限 280 万円に抵触するのは、総収入 1000 万円の②給与 75%、年金 25%、③給与 50%、年金 50%のみでした。

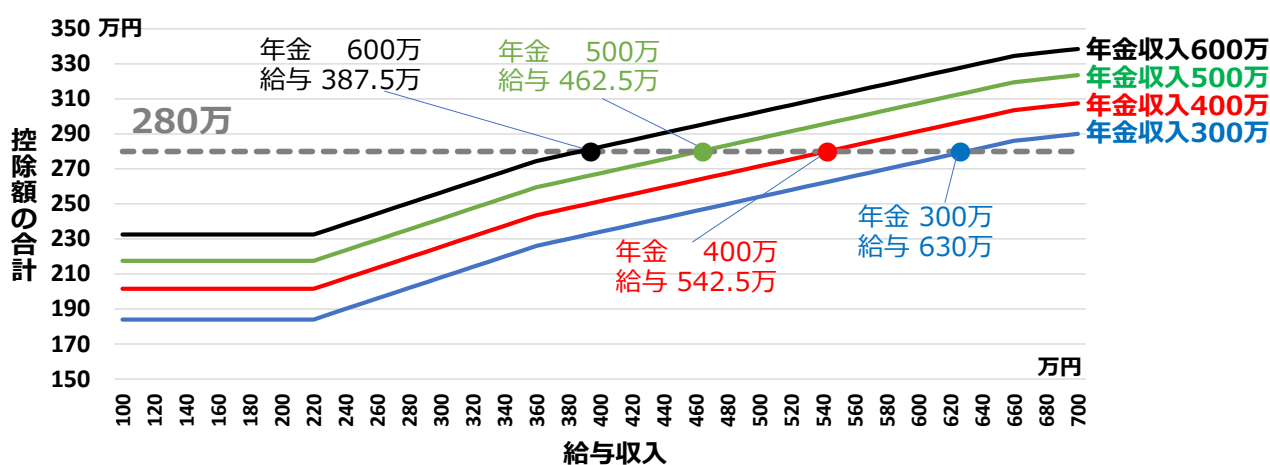
5. 年金収入を固定、給与収入を変動させた場合の控除額合計

第 4 章では収入を 25%刻みで変動させているため結果が点在していました。第 5 章では、「年金収入を固定し、給与収入を 10 万円刻みで変動させた場合」の控除額合計を確認し、控除額合計が上限 280 万円に抵触する給与収入（年金を受け取りながら働いて給与を得る場合、給与収入がいくらになると控除額合計が上限 280 万円に抵触するか）を考えてみます。ただし、在職老齢年金の支給停止は考慮していません。

結果は図表 7 のとおりです。例えば、年金収入が 500 万円の場合、給与収入が 462.5 万円（総収入が 962.5 万円）になるまで働くと、控除額合計が上限 280 万円に抵触します。年金収入が 300～600 万円の場合、上限に抵触する総収入は 930～987.5 万円ですので、相応の総収入を得ている状態と考えられます。

(図表 7) 控除額合計が 280 万円となる給与収入（在職老齢年金の支給停止は考慮せず）

年金収入	控除額合計が 280 万円となる給与収入	控除額合計が 280 万円となる総収入
300 万円の場合	630 万円	930 万円 (= 300 万円 + 630 万円)
400 万円の場合	542.5 万円	942.5 万円 (= 400 万円 + 542.5 万円)
500 万円の場合	462.5 万円	962.5 万円 (= 500 万円 + 462.5 万円)
600 万円の場合	387.5 万円	987.5 万円 (= 600 万円 + 387.5 万円)



出所：筆者作成

6. さいごに

- 本稿では、簡便的な前提の下で「控除額合計が上限 280 万円に抵触するとはいかなる状況か？」を整理しました。ただし、実際には、在職老齢年金の支給停止、在職老齢年金の改正、給与/年金以外の収入と控除額の影響もありますので、手取り収入の増減については総合的に捉える必要があります。
- なお、控除額の在り方を含む年金課税は、単独で議論すべきではなく、幅広い視点から総合的に議論すべき問題です。与党の 2026 年税制大綱の検討事項に、「年金課税については、（中略）世代間及び世代内の公平性の確保や、老後を保障する公的年金、公的年金を補完する企業年金を始めとした各種年金制度間のバランス、貯蓄・投資商品に対する課税との関連、給与課税等とのバランス等に留意するとともに、平成 30 年度税制改正の公的年金等控除の見直しの考え方や年金制度改革の方向性、諸外国の例も踏まえつつ、拠出・運用・給付を通じて課税のあり方を総合的に検討する。」との記載があります。今後の本質的かつ速やかな議論が望まれます。

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。

令和時代に求められる『修羅場』のデザイン

～成長につなげる経験の与え方～

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 山崎 正彦

要旨

- 人的資本経営の潮流の中で、企業が従業員に提供すべき価値は、金銭報酬にとどまらず、成長機会や挑戦の場を含む「トータルリワード」へと拡張しています
- 人材価値を高める上で難度の高い経験（いわゆる修羅場）の重要性は変わりませんが、現代の職場ではハラスメント防止や長時間労働是正により、「追い込み」や「放置」に依存した修羅場は成立しにくくなっています
- こうした環境では、修羅場は偶発的な出来事ではなく、戦略と接続して設計されるべき経験として捉え直す必要があります。とりわけ、負荷や責任、失敗の許容範囲および組織としての回収方法をあらかじめ設計することが、成長機会として機能させる鍵となります
- また修羅場は一様ではなく、ストレッチ型の経験に加え、PIP（Performance Improvement Plan）のように課題に向き合う経験も含まれます。こうした経験を含めて設計対象として捉え、成長を意図的に実現するための指針を提示します

「人は修羅場で育つ」

多くの経営者やマネジメント経験者の方々が、この言葉に一定の実感を持っているのではないのでしょうか。実際、困難な環境や高いプレッシャーの下で意思決定を迫られ、失敗や葛藤を経験する過程こそが、人を大きく成長させてきたことは否定しがたいものがあります。

本稿では、人材育成における修羅場の意義をあらためて整理したうえで、過去と現代の違いを踏まえ、令和時代に求められる「修羅場」のデザインについて考察します。

1. 修羅場をめぐる前提の変化

現代の職場環境は過去と比較しても大きく変化しています。ハラスメント規制の強化、長時間労働是正、心理的安全性への注目などにより、いわゆる「昔ながらの修羅場」は許容されにくくなってきました。その結果、「厳しい経験を積ませたいと思っても、どこまでが許されるのか分からない」「育成を目的とした負荷の設計が難しい」といった声も、現場から多く聞かれるようになってきました。

こうした環境変化の中で、「修羅場経験」という言葉自体も、かつてほど前面に出て語られることは少なくなってきました。しかしそれは、困難な経験の価値そのものが否定されたというよりも、それを精神論や根性論として扱うことが許容されなくなった結果だと捉えるべきでしょう。

このような前提に立てば、現代における修羅場は、かつてのような「過剰な負荷」や「精神論・根性論」に依拠するものではありません。修羅場を巡る議論の焦点は、「与えるべきか否か」ではなく、「誰が、どのような責任のもとで設計するのか」へと移っています。従来のように、現場や本人の覚悟に委ねる形ではなく、組織として成長に資する経験をどのように組み立てるのが問われているのです。

特に重要になるのが、上位層やマネジメントによる関与です。修羅場には必ず不確実性や失敗のリスクが伴います。だからこそ、その負荷水準や失敗の許容範囲、回収の在り方をあらかじめ設計し、組織として引き受ける姿勢が不可欠になります。

令和時代における修羅場を成立させる条件は、個人の強さに依拠するものではなく、設計と支援の厚みにあると言えるでしょう。成長に向けた緊張状態を、意図的・一時的に、かつ安全に立ち上げるための設計行為として再定義することが求められています。

2. 修羅場は「設計課題」になった

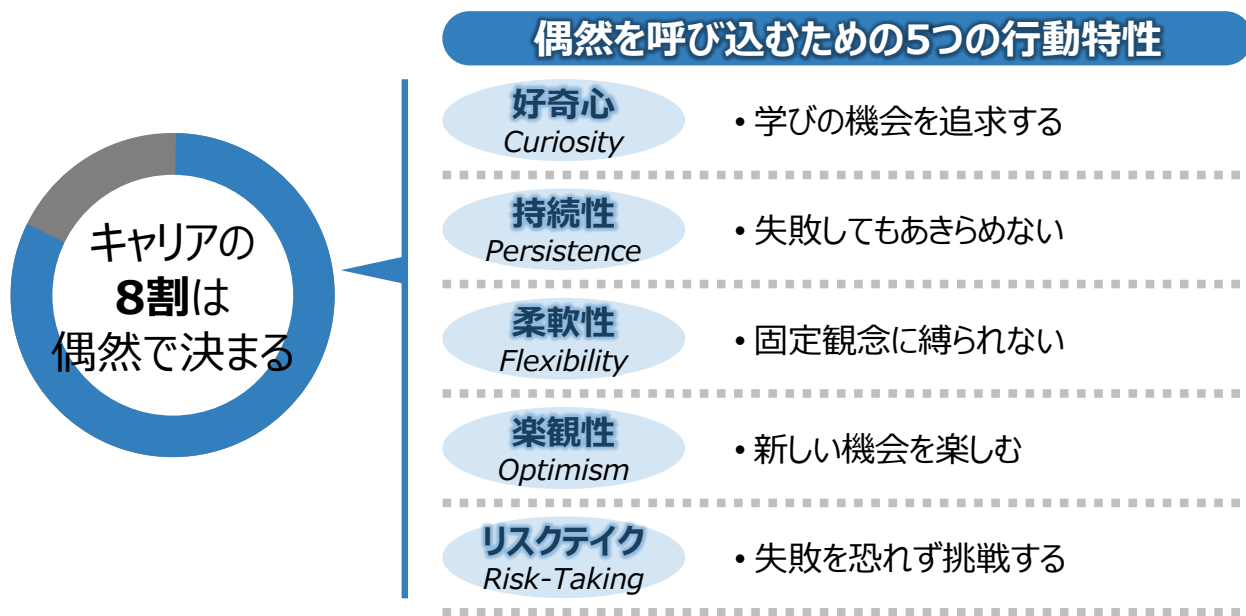
人的資本経営の文脈では、経験は偶発的に与えられるものではなく、経営戦略と接続して意図的に設計されるべき「投資対象」と捉えられています。これは、報酬を金銭に限定せず、成長機会や挑戦の機会といった非金銭的要素を含めて価値提供を考える「トータルリワード」の考え方と同じ方向性にあるものです。

一方で、経験や成長を捉える考え方として、キャリア形成の分野では「計画的偶発性理論」と呼ばれる有名な理論が提示されています（図表 1）。この理論では、個人のキャリアや成長の転機は、すべてが事前に計画された結果として生じるのではなく、想定外の出来事や偶発的な経験を通じて形成される場合が多いとされています。もっとも、同理論が示しているのは、偶然に身を委ねることの重要性ではありません。むしろ、行動や探索を通じて偶発性が生じる状況を能動的につくり出し、その結果として生じた出来事を学習や成長につなげていく姿勢の重要性にあります。

こうした点を踏まえると、経験は「偶発的に生じるもの」であると同時に、その偶発性をどのように引き出し、どのように成長につなげるかという点において、組織として設計可能な対象でもあると言えます。本稿で扱う修羅場もまた、偶然に委ねられるべきものではなく、成長につながる緊張状態や意思決定機会を意図的に生み出す「経験設計」として捉えることが重要です。

(図表 1) 計画的偶発性理論

計画的偶発性理論 (Planned Happenstance Theory)



出所：Mitchell, Levin, Krumboltz「Planned Happenstance Theory」より筆者作成

■ 修羅場を設計対象として扱う意味

人的資本経営において、育成は研修の提供に限定されません。配置、登用、評価、報酬といった人事施策全体を通じて、どの人材に、どの段階で、どのような経験を積ませるのかを一貫して設計することが求められます。人材版伊藤レポートが示す枠組みも、経営が主体となって人材戦略を構築・実行する必要性を強調しています。

経験は必ずしも計画通りに生じるものではなく、偶発的な出来事が成長の契機となる側面を持ち得ますが、人的資本経営において重要なのは、その偶発性を前提としつつも、どのような経験がどのような形で生じるのかを「戦略と接続された設計対象」として捉えることです。すなわち、経営が描く将来像に照らし、どのような経験が人材価値の向上につながるのかをあらかじめ見通し、配置や役割、評価を通じて具体的に設計していくことが求められます。

この観点に立てば、特に修羅場はその象徴的な対象と位置付けられます。修羅場とは、「たまたま起きた困難」ではなく、誰に、いつ、どの水準の負荷と責任を与えるのかを見極め、成長につながる形で意図的に付与される経験として捉える必要があります。

すなわち、修羅場もまた偶発的に訪れるものではなく、経営戦略と接続した人材戦略のもとで設計される経験であると言えます。人的資本経営が重視する「実践」と「対話」の循環において、こうした経験設計は人材価値を高めるための中核的な要素を担っています。

3. 修羅場設計を難しくする現代的制約

修羅場そのものの意義が失われたわけではありませんが、現代の職場環境では、その設計と運用において考慮すべき制約が大きく増えています。本章ではそうした制約と、その結果として生じている現場の変化を整理します。

■ 制約条件の強まり

ハラスメント対策の強化により、強い叱責や過度なプレッシャーは、たとえ育成的な意図があったとしても、「指導」ではなく「リスク」として認識されやすくなっています。また、長時間労働に対する健康配慮の厳格化により、「時間をかけて乗り切る」ことを前提とした修羅場は、制度面・運用面の双方から成立しにくくなりました。

これらの変化は、単に過去の手法を制限するものにとどまりません。修羅場を設計する側に対し、「どのような負荷であれば許容されるのか」「どこまでを組織として引き受けるのか」といった判断を、より明確かつ説明可能な形で求めるものとなっています。その結果、修羅場は“与えるもの”ではなく、“設計責任を伴うもの”へと性質を変えつつあります。

■ 挑戦が生まれにくい現場構造

こうした制約環境のもとでは、現場において失敗やリスクを回避し、「安全な選択」を志向する傾向が強まりやすくなります。これは合理的な適応とも言えますが、その帰結として、難易度の高い仕事や未知の領域への挑戦が抑制される構造が生まれています。

結果として、成長機会は減少し、経験の質は平準化されやすくなります。ここで問題となるのは、修羅場そのものが不要になったことではなく、修羅場を“意図的に生み出すこと”自体が難しくなっている点にあります。

すなわち、現代の課題は、制約によって修羅場が消滅したことにあるのではなく、修羅場を偶発に委ねることも、無計画に投入することも許されないという前提のもとで、その設計難度が著しく高まっている点にあります（図表2）。

(図表 2) 修羅場の位置づけの変化

カテゴリ	従来型の修羅場	令和時代における修羅場
負荷の前提	・根性で乗り切る (高負荷前提)	・ 負荷水準を設計 (該当者の現業負荷を考慮)
運用スタイル	・放置・丸投げ (本人任せ)	・ 伴走・関与 (上位者の関与頻度を設計)
失敗の扱い	・個人責任 (後追いで評価・叱責)	・ 学習機会/成長機会 (許容範囲を事前設計)
修羅場の正当性	・「昔はこうだったから…」 (経験上必要)	・ 目的・期待行動を言語化 (説明可能性の確保)
位置づけ	・偶発 (起きたら乗り切るもの)	・ 設計 (意図的な経験投資)

出所：筆者作成

4. PIPという特定局面の修羅場

修羅場には、成功を期待して任せるストレッチ型の経験だけでなく、期待と現状のギャップに正面から向き合う局面も含まれます。本章では、その一類型として PIP を取り上げ、修羅場の設計という観点から位置づけ直します。

■ PIP の基本的な考え方

PIP (Performance Improvement Plan) は、パフォーマンスが期待水準に達していない従業員に対し、一定期間、改善目標と支援内容を明確にしたうえでフォローを行う仕組みです。

本来の PIP は、単なる評価結果の通知や是正要求ではなく、「何が不足しているのか」「どのように改善すべきか」を明確にし、上司が一定の関与をもって改善を支援する枠組みとして設計されるものです。しかし日本企業においては慎重に扱われることが多く、懲罰的、あるいは退職勧奨の手段として受け止められるなど、ネガティブな文脈で語られる場合も少なくありません。

■ 成長につながる経験としての PIP

一方で、PIP を「経験設計」の観点から捉え直すと、その意味合いは大きく変わります。期待される役割と現状とのギャップを明確に可視化し、上司の継続的な関与と支援のもとで改善に取り組む PIP は、通常業務では立ち上がりにくい学習を強制的に起動させる経験として機能し得ます。

この点において PIP は、「期待をかけて任せる」ストレッチ型の修羅場とは異なり、不足に向き合うことを通じて成長を促す修羅場と位置づけることができます。

すなわち PIP は、偶然の失敗に対処する仕組みではなく、特定の課題を前提としたうえで、「何を学ばせるか」「どのように支援するか」を意図的に設計する経験であり、修羅場の一類型として整理することが可能であると考えます（図表 3）。

（図表 3）対象者別の『修羅場』の設計方針

『修羅場』の類型			
対象者	種別	目的	具体ケース
High Performer	重責修羅場経験 (上位者による伴走あり)	視座拡張のため、 不可逆的な判断と責任を 引き受ける経験を与える	<ul style="list-style-type: none"> 子会社・事業単位の立て直し 全社横断案件の最終判断 (例：全社DX戦略の意思決定)
Middle Performer	タフ・アサインメント/ ストレッチ・アサインメント	役割拡張のため、 一段上の役割・判断を 試行する経験を与える	<ul style="list-style-type: none"> 適切な権限と役割の委譲 難度の高い兼務ポジションへの配置 (例：自部署内でのDX推進)
Low Performer	PIP Performance Improvement Plan	業務改善のため、 期待と現状のギャップ是正 に向けた再学習経験を与 える	<ul style="list-style-type: none"> 上司伴走型の業務改善プロジェクト 目標を限定した業務改善プラン (例：DXによる自業務の改善)

出所：筆者作成

5. 令和版・修羅場設計の原則

現代において修羅場を成長につなげるためには、偶然や精神論に委ねるのではなく、一定の原則に基づいて設計・運用することが不可欠です。本章では、令和時代に求められる修羅場設計の基本原則を整理します。

■ 設計に求められる基本原則

修羅場には、学習目的の明確化、失敗を学びに転換するセーフティネットの設定、放置しない関与頻度の設計、公平性と説明可能性の担保といった要素が求められます。

これらが欠けた場合、修羅場は成長機会ではなく、単なる心理的・業務的負荷になりかねません。したがって、修羅場は「与えるもの」ではなく、「設計し、運用するもの」として捉える必要があり、事前の設計と運用段階における丁寧な関与の両立が不可欠です。

■上位者による「失敗の設計」という責務

修羅場を成長機会として機能させるためには、失敗の存在を前提にした設計が不可欠です。重要なのは、失敗を避けさせることではなく、どの水準の失敗を、誰の責任で、どの範囲にとどめるかを事前に設計することです。

この設計を現場や個人に委ねてしまうと、失敗は過度に恐れられ、挑戦は萎縮します。一方で、上位層が「ここまでは失敗してよい」「ここから先は組織で回収する」という線を引くことで、修羅場は初めて安全に成立します。

すなわち、修羅場とは現場に覚悟を求める仕組みではなく、上位層に設計責任を課す仕組みであると言えます。

■トータルリワードとの接続

修羅場は、金銭報酬と並ぶ非金銭的報酬、すなわち成長機会として、トータルリワードの中に位置づけられます。評価や処遇と接続しながら運用することで、挑戦そのものが正当に扱われ、次の挑戦につながる環境を整えることが可能になります。

このように、修羅場を偶発的な経験としてではなく、戦略的に設計された経験として扱うことは、人材価値を最大化するうえで重要な意味を持ちます。

6. おわりに

修羅場が不要になったのではありません。不要になったのは、無自覚で無設計な修羅場です。

人材を資本として捉える以上、成長につながる経験は意図的・戦略的に設計され、投資されるべき対象となります。企業に問われているのは、修羅場を与えるか否かではなく、誰に、いつ、どのような緊張と支援を組み合わせて成長につなげるかという「経験設計」の力そのものです。

筆者は、修羅場とは人を試すためのものではなく、人を育てるために設計されるべき経験であると考えています。偶然に委ねるのではなく、意図的に設計し、責任をもって支える。そのような修羅場があつてこそ、人は持続的に成長しうるのではないのでしょうか。

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

DEI の視点から見る年金制度

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 中原 由紀子

要旨

- 採用率、退職率、登用率の連動の結果である男女賃金格差は、高齢期の女性の貧困とつながる「男女年金格差」とも連動しています
- DEI の視点から各企業年金制度を整え、それを周知することにより、採用率、退職率、働き控えの好転など、人員確保の課題の解消につながることを期待されます

グローバルな経営環境や労働市場の供給構造などが大きく変化する中、各企業では経営戦略の遂行と企業価値向上に向け、多様な人材の登用の重要性が一層高まっています。本稿では、多様な人材と年金制度の関係性について、DEI（「Diversity（多様性）」、「Equity（公平性）」、「Inclusion（包摂性）」）、特にジェンダーの観点から考察します。

1. 性別による年金格差

2026 年 3 月に閣議決定された「第 6 次男女共同参画基本計画」では、2030 年までに民間企業における女性課長相当職比率を 24%にする、という成果目標が定められました。そして、2026 年 4 月からは常用労働者が 100 人超の企業では女性管理職比率、男女賃金格差の開示が必須となりました。

図表 1 の通り、採用→定着→登用の結果として管理職比率が形成され、賃金差にも影響します。そして、年金水準においても男女差（＝男女年金格差）が存在します。日本の厚生年金の水準においては、女性は男性より約 41%年金額が低く、統計はないものの企業年金においても男女差があることが推測されます。この男女年金格差は男女賃金格差がもたらしたものになります。つまり、採用から退職まで、すべての数値において関連性があるということです。

現在、男性と比較し女性の平均寿命が長いことも相まって、高齢期の女性の貧困は社会課題となっています。次項以降では、男女年金格差につながる日本の年金制度の課題について、公的年金・企業年金の双方から解説します。

(図表 1) 女性活躍関連 KPI から見る男女年金格差



出所：筆者作成

2. 日本の公的年金制度における男女年金格差につながる課題

日本の公的年金は「国民年金」と「厚生年金」の 2 つで成り立っています。「国民年金」は保険料を納めた期間で受給額が決まるため、制度上の男女差はありません[※]。以下、「厚生年金」の非正規雇用労働者の取り扱いを中心に男女年金格差につながる課題を見ていきます。

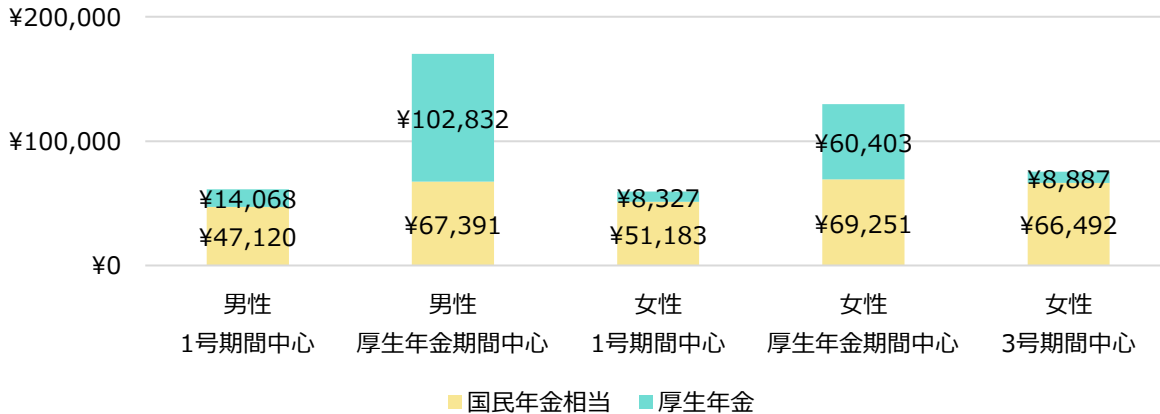
※保険料未納等で差が生じることはある

■ 被用者年金の適用範囲と非正規雇用労働者

現在、一定の条件[※]のもと、非正規雇用労働者も厚生年金保険に加入しています。しかし、「厚生年金」は厚生年金被保険者の平均報酬にもとづく報酬比例部分もあるため、正規雇用労働者と比較し、平均報酬が低い非正規雇用労働者の「厚生年金」は低くなります。非正規雇用労働者には女性が多いことから、図表 2 の通り、結果として男性より年金受給額が減少し、男女年金格差につながります。

※「特定適用事業所」「任意特定適用事業所」または「国・地方公共団体に属する事業所」の勤務者で、1 週間の所定労働時間または 1 月の所定労働日数が通常の労働者の 4 分の 3 未満である者のうち、(1) 週の所定労働時間が 20 時間以上であること、(2) 学生でないこと、(3) 所定内賃金が月額 8.8 万円以上であることのすべてに該当する者が短時間労働者として健康保険・厚生年金保険の加入対象。(3) は 2026 年 10 月撤廃予定。

(図表 2) 2024 年度に 65 歳になり年金を受け取る者の年金水準額



注：「厚生年金期間中心」とは厚生年金の被保険者期間が20年以上の者。「1号期間中心」とは1号被保険者期間が20年以上の者。「3号期間中心」とは3号被保険者期間が20年以上の者

出所：厚生労働省「多様なライフコースに応じた年金の給付水準の示し方について」より筆者作成

3. 日本の企業年金制度における男女年金格差につながる課題

■ 企業年金への加入状況

民間の事業所に使用される第一号厚生年金被保険者の直近の男女比は約 6:4 です。企業年金の有無は企業により異なりますが、女性より男性の方が企業年金の加入者である可能性が高く、加入人数も多いことが推察されます。

また、加入者の休業期間を将来の年金額に反映させない企業年金制度が多いのではないかと推察されます。女性は産前・産後休業、育児休業を取得する可能性があるため、男女年金格差の発生要因になります。

加えて、企業年金の対象者の多くは正規雇用労働者であり、非正規雇用労働者は対象外とする企業が多いです。前述の通り、女性の労働者における非正規雇用労働者の割合が高いことも踏まえると、女性は企業年金での老後資産形成が難しい現状があります。

■ 企業年金における正規雇用労働者間の保障の違い

企業年金は企業の拠出額や個人の掛金に応じた給付となるため、働く期間や賃金水準が高い人ほど多くの給付を受け取ることができます。女性は賃金水準が平均的に低く、勤続期間が短くなる可能性も高いことなどから、企業年金に加入できたとしても給付水準が男性と比較し低くなるのが推察されます。

4. まとめ ～非正規雇用における年金制度～

これまでの内容の通り、DEI の視点で日本の年金制度の現状を鑑みると、正規雇用労働者の男女間の格差、正規雇用労働者・非正規雇用労働者間の格差の 2 つの課題があります。正規雇用労働者の男女年金格差は男女賃金格差の是正を通じて解消が見込まれます。

次に、正規雇用労働者・非正規雇用労働者間の男女年金格差を埋める手段と人員確保の課題の解消の関係性について整理します。

■非正規雇用労働者の厚生年金適用

非正規雇用労働者が保険料負担回避を目的に就業調整を行うケースが課題として挙げられます。これにより、厚生年金は適用されず、男女年金格差は開いている状況です。男女年金格差是正のためには、非正規雇用労働者の働き控えの要因となっている保険料負担を上回るメリットにより厚生年金適用を促すこと、例えば企業年金制度への加入も含めた処遇改善など、就業調整解消への取り組みが重要になります。企業年金制度への加入には、その前提として厚生年金の適用が必要なため、働き控え対策への効果が見込めるのではないのでしょうか。

結果として、非正規雇用労働者が厚生年金に適用され、働き控えが解消されると、企業の人員確保の課題も緩和します。企業年金の処遇については次項にて詳しく説明します。

■非正規雇用労働者を含めた企業年金の適用範囲

企業年金の対象範囲や加入条件は企業ごとに異なるものの、雇用形態との関係は近年の企業年金制度を考える上で論点の一つとなっています。

同一労働同一賃金の視点に立った処遇対応等を実施すれば、男女年金格差は是正されます。これにおいては、今後の多様な人材活用の進展を踏まえ、非正規雇用労働者を含め、自社の企業年金の対象者の現状を認識し、今後の対象者のあるべき姿について議論、検討することが重要です。

■非正規雇用の正規雇用への転換

非正規雇用を、企業年金の適用範囲である正規雇用に転換することも、「男女年金格差」の縮小においては論点の一つになります。

正規雇用への転換は年金格差の課題解決にとどまらず、正規雇用・非正規雇用の処遇差によって顕在化していたモチベーションやエンゲージメントへの影響、ひいては離職リスクを低減させます。

加えて、人材の定着やスキル蓄積に好影響を与えます。特に、職務の継続性が求められる領域においては、雇用の安定化を図ることが、教育投資の回収可能性を高めるとともに、組織全体のパフォーマンス向上につながる可能性があります。

上記の対応に加え、自社の企業年金制度における DEI の取り組みを社内外に周知することが重要です。企業年金制度は老後の所得の話であるため、賃金と比べ、ステークホルダーから注目されにくいです。有価証券報告書、統合報告書、企業 HP、社内イントラネットなどを使用し周知することで、従業員の老後生活に対する安心感を提供する企業と判断され、採用率、退職率が好転する可能性もあります。

これまでの内容の通り、「男女年金格差」は偶発的なものではなく、非正規雇用に代表される働き方の設計によって生じる構造的な問題です。このため、DEI を経営の中核に据える企業にとっては、雇用区分の在り方や企業年金の適用範囲を含め、格差を生む制度そのものを問い直すことが、一貫した対応となり、企業の取り組み姿勢がステークホルダーから評価されることにつながるのではないのでしょうか。

なお、本稿における意見にかかわる部分および有り得べき誤りは、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：厚生労働省「[令和 6 年度 厚生年金保険・国民年金事業の概況](#)」
男女共同参画局「[第 6 次男女共同参画基本計画](#)」

退職給付会計（日本基準）とは②

トータルリワード戦略コンサルティング部 企業年金室 秋山 紗友里

要旨

- 退職給付制度では、企業会計上、退職給付に関する債務（退職給付債務）やコスト（退職給付費用）を認識する必要があります
- 近年の政策金利の引上げにより、低位にあった国内債券の利回りが上昇しています。これに伴う割引率の上昇は退職給付債務及び退職給付費用を押し下げ、企業にとっては負担が軽減する効果があります
- 一方で、足元のインフレ環境が今後も継続する場合は、従業員が受け取る給付額の実質価値の目減りが課題となります
- このような変化を踏まえ、これまでのデフレ環境下での退職給付制度運営を見直す動きが活発化することが想定されます

今回は、第 2 回目として、前回の退職給付会計の基礎知識の内容を前提に、退職給付制度を取り巻く環境変化と足元の退職給付会計の潮流について解説します。

なお、日本基準に基づく退職給付会計を前提として記述している点にご留意ください。

1. これまでの退職給付制度の環境

これまでの退職給付制度がおかれていた環境について解説いたします。以下の環境により、確定給付型制度（以下、DB）の運営負担が増したことで、DB が敬遠され、退職給付債務（以下、PBO）の計上を要しない確定拠出年金制度（以下、DC）への移行等が進む結果となりました。

(1) . 退職給付会計の導入（2000 年）

退職給付会計基準は、2000 年 4 月から始まる事業年度（2001 年 3 月期決算）から適用されました。退職給付会計が導入された背景は主に 2 つです。

一つは資本市場の国際化により、米国の年金会計基準や国際会計基準と同様の概念に基づく基準が求められたことです。

もう一つは「企業の積立不足を母体企業の財政状態に反映すべき」との声が高まったことです。当時の基準では、退職一時金の支払債務は企業の貸借対照表（以下、B/S）に計上されるのに対し、企業年金の支払債務や年金資産は企業のB/Sに一切反映されませんでした。このような中、支払債務に対する積立不足が簿外にある大きな「隠れ債務」として問題視されたことが背景にあります。

退職給付会計の導入により、隠れ債務が顕在化することで財務指標は悪化、また割引率や年金資産の運用実績の変動が財務リスクとして認識されました。そこで、給付額が国債等に連動することで割引率が低下したときに PBO の増加を抑制する効果が期待できるキャッシュバランスプラン（以下、CB）の導入が進むこととなりました。CB は退職給付会計導入後に施行された DB 法にて認められた制度設計であり、今では、45.6%^{*}の企業年金がこの仕組みを導入しています。^{*} 弊社の DB 年金統計情報（2024 年度）による

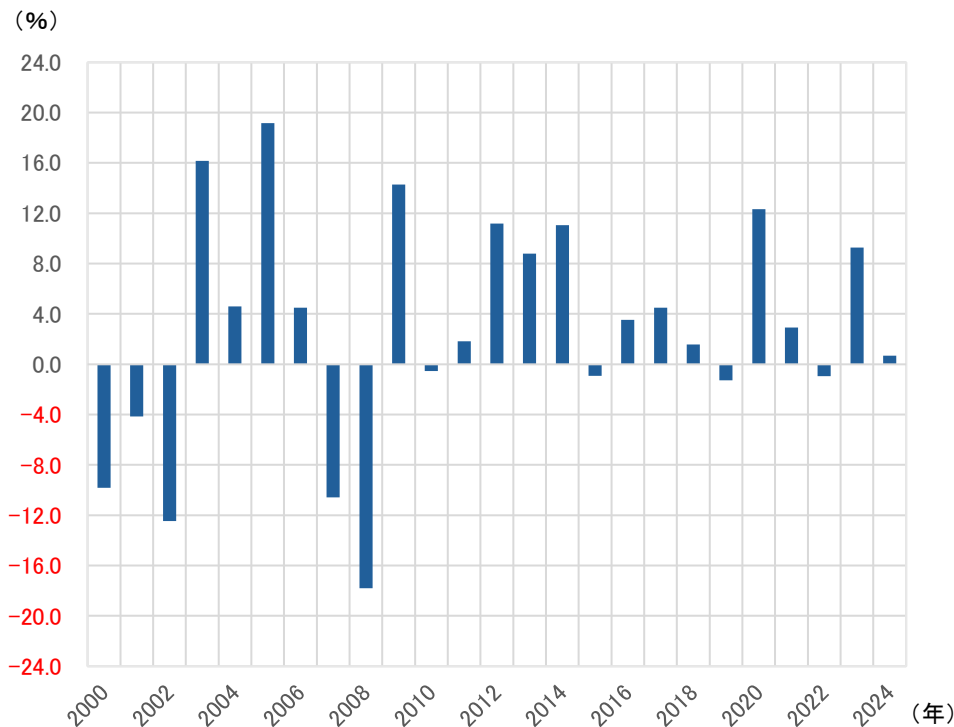
(2) . デフレ環境（1990 年代～2010 年代）

日本では、1990 年代から 2010 年代まで長きにわたりデフレ環境が継続しました。また、金融緩和により長期・短期の国債金利等の市場金利の低下がもたらされ、これに伴う割引率の低下により PBO 及び退職給付費用は増加し、企業の負担増加につながりました。

(3) . 変動幅が大きい運用環境（2000 年～2010 年）

資産運用では、図表 1 のとおり、2000 年から 2002 年及び 2007 年から 2008 年の大幅なマイナス利回りを受け、変動幅の大きい推移となりました。特に 2008 年のリーマンショックを代表する大幅なマイナス利回りは、数理計算上の差異として認識され、一定期間にわたって費用処理されました。これは退職給付費用の引上げ要因として、長期にわたり影響を及ぼすことになりました。その後の企業業績の悪化も相まって、DB では、運用リスクの回避や予定利率の引下げにより掛金を引上げる動きに加え、給付水準の引下げに踏み切る企業も見られました。

(図表 1) 修正総合利回りの推移



出所：企業年金連合会 企業年金実態調査結果（2024 年度概要版）より筆者作成

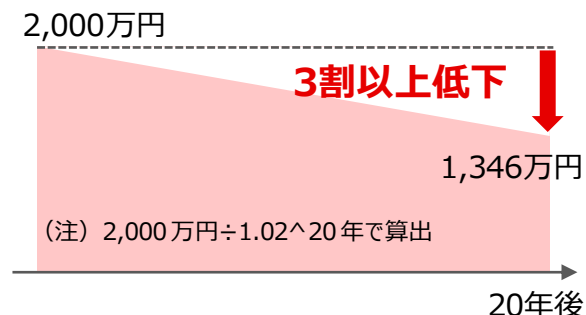
2. 2020 年代に入ってからの変化

近年、退職給付制度がおかれている環境変化について解説いたします。具体的な環境変化として、インフレの進行と金利の上昇があげられます。

(1) . インフレの進行

2020 年の消費者物価指数を 1.0 とした場合、2025 年では 1.117 にまで上昇しています。これまで長く続いたデフレから脱却し、物価上昇が継続するインフレ環境に切り替わる転換点に入っているといえます。例えば、経済指標等によらず給付額が計算されるインフレ抵抗力が低い DB では、インフレ環境下において給付の実質的価値の低下が課題となります。図表 2 のとおり、日銀が想定する物価上昇率 2 % で毎年上昇した場合、退職給付の実質価値は 20 年間で 3 割以上低下します。

(図表 2) 毎年 2%物価が上昇した場合の退職給付への影響

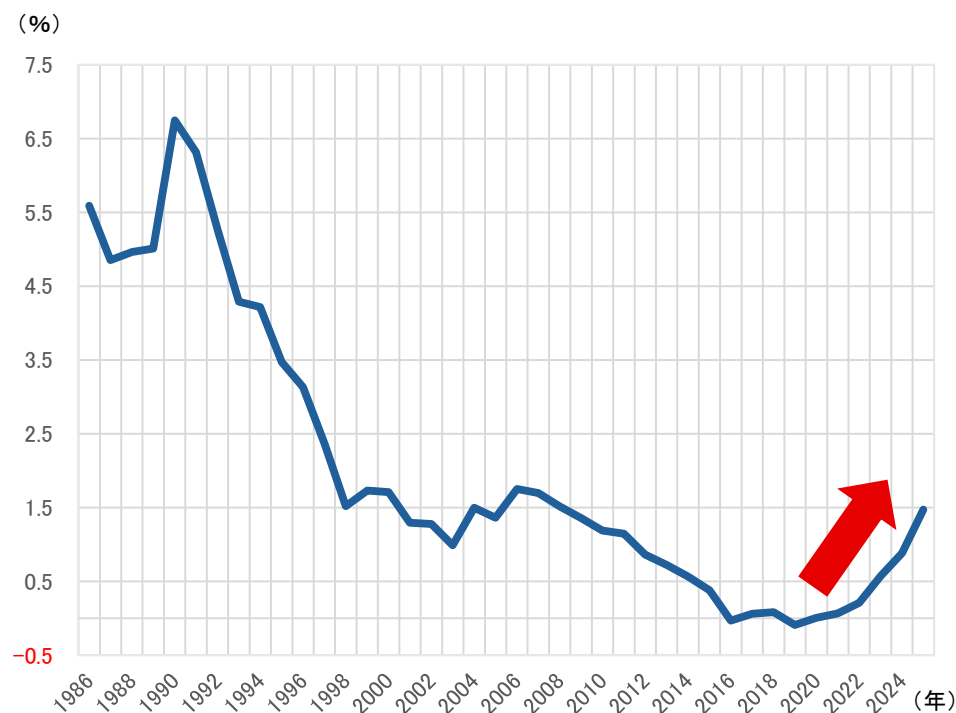


出所：筆者作成

(2) . 金利の上昇

日本銀行がマイナス金利を解除し、金融政策の正常化を進めていることや、国内の物価上昇が続いていることを背景に金利は上昇しました。図表 3 のとおり、代表的な指標である 10 年国債の応募者利回りは上昇傾向にあります。国内債券の利回り上昇は、短期的には債券価格の下落による評価損を招きますが、中長期的には DB の期待収益率の底上げにつながるものと考えられます。

(図表 3) 10 年国債の応募者利回りの 1 年平均 (1986 年～2025 年までの 1 月～12 月における単純平均)



出所：筆者作成

3. これからの制度運営と退職給付会計の視点

これらの環境変化の中で、退職給付会計の視点ではどのような留意点があるか考察してみます。

(1) . 2010年代までの動きの逆転が起こる？

2010年代は前述のとおり、割引率の低下や変動幅の大きい運用環境により PBO や退職給付費用の増加が印象付けられる展開でした。足元の変化をみると、これからは以下の通り逆の動きがみられるのではないのでしょうか。

具体的には、割引率の上昇は PBO 及び退職給付費用の押し下げ要因になります。

PBO は、退職給付見込額のうち、当期末までの勤務で発生した給付額を割引率で現在価値に割り引いて算出するため、割引率が上昇すると、PBO は減少します。

退職給付費用は、図表 4 のとおり、「PBO の当期増加見込額」から「年金資産の当期増加見込額（期待運用収益、以下同様）」を差し引いた額に、数理計算上の差異の処理費用を加減した額です。

(図表 4) 退職給付費用の算出方法

$$\begin{aligned}
 \text{退職給付費用} &= \underbrace{\text{勤務に伴うPBO増加額} + \text{期首PBO} \times \text{割引率}}_{\text{PBOの当期増加見込額}} - \underbrace{\text{期待運用収益}}_{\text{年金資産の当期増加見込額}} \pm \underbrace{\text{数理計算上の差異の処理費用}}_{\text{誤差の調整額}} \\
 &= \underbrace{\text{勤務に伴うPBO増加額} + \text{期首PBO} \times \text{割引率}}_{\text{PBOの当期増加見込額}} - \underbrace{\text{期首年金資産} \times \text{長期期待運用収益率}}_{\text{年金資産の当期増加見込額}} \pm \underbrace{\text{予定と実績の差異等の当期処理額}}_{\text{誤差の調整額}}
 \end{aligned}$$

出所：筆者作成

PBO の当期増加見込額は、勤務費用と利息費用によって構成されます。勤務費用は将来の退職金・年金の給付額のうち、当期の勤務によって発生したとされる額を、現在価値に割り引いて算出するため、割引率が上昇すると、勤務費用は減少します。利息費用は、前期末（通常は当期首と同じ）の PBO×割引率で算出するため、割引率が上昇すると利息費用は増加します。

対して、年金資産の当期増加見込額は、前期末（通常は当期首と同じ）の年金資産×長期期待運用収益率で算出します。会計上の長期期待収益率を上回る運用利回りを得られた場合には、数理計算上の差異となります。

数理計算上の差異は、発生した期またはその翌期から、平均残存勤務期間（在籍する従業員が貸借対照表日から退職するまでの平均勤務期間）以内の一定期間で、定額または定率により費用処理します（「遅延認識」といいます）。

数理計算上の差異の発生要因は、図表 5 のとおり、「予測値と実績値の乖離」と「計算前提の変更」の 2 つがあります。

(図表 5) 数理計算上の差異の発生要因

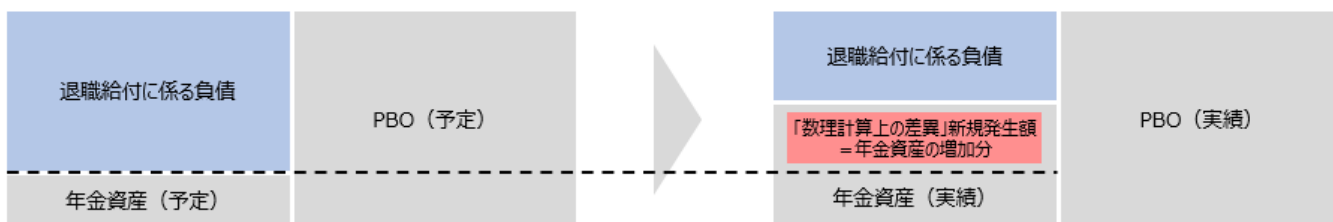
発生要因の区分	発生状況例
予測値と実績値の乖離	<ul style="list-style-type: none"> 退職率や死亡率等の見込と実績が乖離 期待運用収益と実際の運用収益が乖離
計算前提の変更	<ul style="list-style-type: none"> 期末時点で割引率を変更した結果、PBO が増減

出所：筆者作成

このうち、実際の運用収益が期待運用収益を上回り、年金資産が増加した場合の影響は、前者に該当し、図表 6 のとおり、退職給付に係る負債を抑制します。

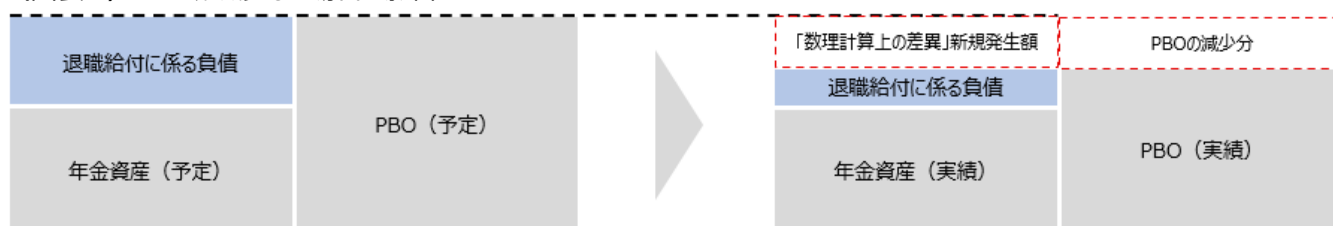
一方で、割引率の上昇により PBO が減少した場合の影響は、後者に該当し、図表 7 のとおり、前者同様に退職給付に係る負債を抑制します。いずれもマイナスの数理計算上の差異となるため、費用処理期間中は、退職給付費用の引下げ要因となります。

(図表 6) 年金資産が増加した場合の影響



出所：筆者作成

(図表 7) PBO が減少した場合の影響



出所：筆者作成

このように、金利上昇によって割引率や期待運用収益が上昇すると、利息費用は増加する一方、勤務費用が減少し、マイナスの数理計算上の差異が発生するため、退職給付費用は減少傾向となります。

また図表 8 のとおり、年金資産の期待運用収益率の引上げにより、会計上の長期期待運用収益率を引上げることで、恒常的な退職給付費用の引下げ効果を期待できます。ただし期待運用収益率の引上げに伴い、リスクも増加するため、運用環境悪化後は数理計算上の差異の費用処理に伴い、退職給付費用が増加する可能性がある点には留意が必要です。

(図表 8) 会計上の長期期待運用収益率を引上げた場合の影響



出所：筆者作成

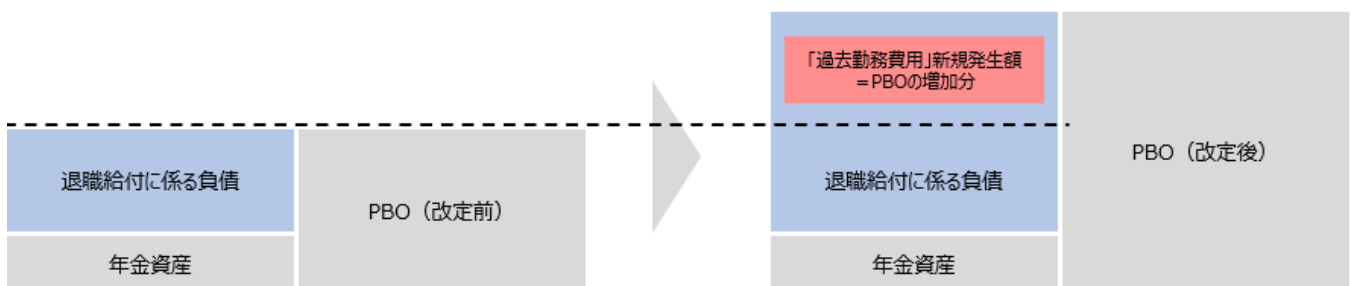
このように近年の環境変化によって、PBO や退職給付費用の減少が進めば、企業がこれまで DB に対して持っていたネガティブな印象は緩和に向かうかもしれません。

(2) . これからの制度見直しへの対応

足元の物価上昇が継続する場合は、DB のインフレ抵抗力の重要性が増します。2026年1月28日に実施された厚生労働省年金局の検討会である「企業年金の加入者のための運用等の見える化等に関する懇談会」では、「DB におけるインフレ抵抗力の確保に係る取り組み事例について」が示されました。具体的には、「労使間の合意に基づく給付改善」、「給付の額が経済動向等に連動する制度」の事例が示されます。

これらの制度見直しは、退職給付制度にどのような影響を及ぼすのでしょうか。いずれも給付の増加につながる制度見直しであるため、図表 9 のとおり、退職給付会計においては、過去勤務費用の発生要因となります。過去勤務費用は、数理計算上の差異と同様に遅延認識しますが、制度改訂日から費用処理する点で異なります。

(図表 9) 制度見直しにより給付の増加をした場合の影響



出所：筆者作成

総括すると、(1)では退職給付費用の減少要因、(2)では増加要因になる旨を解説しました。これは(1)と(2)を組み合わせて活用することで、退職給付費用の増加を抑制しながら、インフレ抵抗力を増す制度見直しが実現可能であることを示唆しています。

4. 最後に

2025 年 12 月に内閣府が公表した「国民生活に関する世論調査」では、6 割の方が老後に不安を感じており、物価が継続して上昇することは、この不安を強めることにつながります。企業にとっては、人的資本経営の文脈の中で、従業員が経済的に不安なく、安心して業務に取り組める環境を整備する必要性が増しているともいえます。足元は退職給付費用が低下傾向にある環境であり、企業にとって多くの選択肢を検討できる状況です。

DB 法や DC 法の施行から 20 年超が経過しました。退職給付会計の視点においても退職給付制度を今一度点検し、アップデートする好機なのかもしれません。

本稿が、皆様の持続的な年金制度の運営の一助になれば幸いです。

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

企業会計と経済実態

本誌今月号と [4月号](#) では退職給付会計の解説記事が掲載されている。退職給付会計は 2000 年 4 月から適用開始されており、導入後四半世紀が経過している。複雑な会計だが、退職給付が企業会計にどのように反映されるかを理解することは、年金業務を運営するセクションだけでなく経営サイドにとっても重要なことであるため、理解を深めていただければ幸いである。個人的なことを言うと、筆者はこの退職給付会計と深く関わってきた。1995～1996 年頃、筆者は大蔵省（当時）の外郭団体であった企業財務制度研究会で退職給付会計の研究チームの委員を務め、そこでの成果は日本の退職給付会計策定の一助になっていたと思う。その後は業務の一環として、新基準の理解増進等に注力してきたと自負している。

退職給付会計は、会計学者や会計士に聞いても複雑で難しいという声を聞く。さらに、年金に関しては財政運営基準が存在し、退職給付費用と掛金という“一物二価”が存在することが一段とややこしくしていることは間違いない。両者の違いを簡単に言えば、財政運営基準は将来の給付のための積立て（ファンディング）を行うものであり、退職給付会計は退職給付の費用を正確に期間配分するためのものである。ちなみに、当期の支払い額と費用が一致しないことは会計ではよくあることである。最もわかりやすく、一般にも理解されているのは減価償却だろう。当期に取得した設備等について、その支払い額ではなく使用期間に応じて規則的に算出された額が減価償却費として費用計上されるのは合理的と思われるだろう。

企業会計は企業活動の経済実態を正確に反映しようとし、会計基準はそれを実現するためのものである。退職給付の場合、経済実態を反映するために将来の給付額（負債）を予測し、一方で給付のために資産運用活動を行っていると考えて処理している。ちなみに、2007 年 4 月以降、すべての取引に適用されるリース会計も企業が資金を外部調達し、設備を取得すると経済実態は同じであるとして資産、負債を計上し、減価償却相当額と利息相当額を計上する。言われてみれば、なるほど納得する。

会計基準に関して書いたのは、今般の石油危機で感じたことがあるからだ。第二次オイルショックが起こった頃、あるアナリストが在庫の評価基準について発言したことを覚えている。某社の棚卸資産の評価方法が後入れ先出し法であり、第一次オイルショック前の在庫を保有しており、含み益が極めて大きいという指摘である。後入れ先出し法というのは後から入荷した物から先に出荷されるという前提で原価を計算する方法である。この方法だとインフレ時には即時にコストアップするが、デフレ時には高値在庫が消化されないことになるため、実態を表していないと考える人も少なくないだろう。ちなみに、現在はこの評価方法は認められていない。やはり会計基準は経済実態を反映するものでなければならぬと思う。

2026年5月13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、関係者の意見を参考にしております。ご理解とご協力を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