

三菱 UFJ トータルリワードレポート

Mitsubishi UFJ Total Reward Report

2026 年 7 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。



《他制度掛金相当額》 他制度掛金相当額の初回見直し対応 ～DC 拠出限度額改正に伴う実務ポイント～	年金信託部 フェロー 石原 研	1
《パーパス経営的人事考 その 13》 株式報酬は従業員エンゲージメントを醸成するか	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 若山 秋雄	11
《情報開示》 有価証券報告書における多様性指標の開示ルール	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	18
《誌上年金カレッジ》 DB 制度変更の実務① ～制度設計後から行政宛手続までの進め方～	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 仙波 恵子	24
《時事のつぶやき》 株価上昇で考えたこと	アナリスト 久野 正徳	30
《MUFG 資産形成研究所シンポジウム》 従業員が変わる、企業が伸びる資産形成支援とは？	MUFG 資産形成研究所	31

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>

他制度掛金相当額の初回見直し対応

～DC 拠出限度額改正に伴う実務ポイント～

年金信託部 フェロー 石原 研

要旨

- 2024 年の DC 拠出限度額改正に伴い、各 DB では他制度掛金相当額を DB 規約に規定しており、施行後の初回財政再計算以降は簡易算定から原則算定へ切り替わります
- 初回見直しの結果、算定方法の違い等により他制度掛金相当額に増減が生じていることが確認されており、企業型 DC・iDeCo の拠出限度額や実務対応への影響が見込まれます

1. はじめに

他制度掛金相当額の導入により、DC 拠出限度額管理は DB・企業型 DC・iDeCo を横断した枠組みに再整理されました。これに伴い、制度間の整合性を踏まえた運営が求められます。他制度掛金相当額の初回見直しは、簡易算定から原則算定へ移行し、この枠組みが実務として稼働する最初のタイミングです。

本稿では、他制度掛金相当額導入の背景、実務対応、影響と今後の方向性を整理します。

2. 他制度掛金相当額とは

本稿では、以下の用語を用います。

- 簡易算定：DC 拠出限度額改正に伴い、施行日（2024 年 12 月 1 日）前を計算基準日とする財政再計算において、経過的に認められている他制度掛金相当額の「簡易的な」算定方法
- 原則算定：DB の給付水準を計算基礎率等に基づき掛金換算する他制度掛金相当額の「原則的な」算定方法
- 初回見直し：簡易算定から原則算定へ移行する最初の見直し
- 限度額：拠出限度額

(1) 目的

他制度掛金相当額は、企業型 DC の限度額の算定を、公平かつきめ細かなものとするを目的として導入されました。社会保障審議会企業年金・個人年金部会では、その趣旨を次のように整理しています。

「企業型 DC の拠出限度額の算定に当たって、全ての DB の掛金相当額を一律に評価している現状を改め、企業型 DC の拠出限度額は、月額 55,000 円から DB ごとの掛金相当額を控除した額とすることで、公平できめ細かな算定方式とする。」

(2) 導入経緯 (図表 1)

① DC 制度創設時 (2001 年)

DC 制度創設時は、企業型 DC のみを実施する場合は 36,000 円、DB を併用する場合はその半額とする一律調整が採用されました。当時主流であった厚生年金基金が、私的年金に期待される給付水準 (努力目標水準) の約半分を担っていると整理されたため、その分を控除する形で半額とされたものです。

② 2014 年改正

2014 年改正では限度額は 55,000 円へ引き上げられましたが、DB 併用の場合の一律調整は維持されました。

③ 2024 年改正 (DC 限度額改正)

2024 年改正により、他制度掛金相当額の仕組みが導入されました。これにより、企業型 DC および iDeCo の限度額は、原則として次のとおり整理されました。

- 企業型 DC 限度額 = 55,000 円^{※1} - 他制度掛金相当額
 - iDeCo 限度額^{※2} = 55,000 円^{※1} - 他制度掛金相当額 - 企業型 DC 事業主掛金
- ※1 2026 年 12 月以降は 62,000 円
 ※2 上限 20,000 円

なお、企業型 DC を実施している事業所については、限度額の急激な変動を回避する観点から、一定の経過措置が設けられています。具体的には、2024 年 12 月前から企業型 DC を実施している事業所については、DB 等に加入している者の限度額は原則として 27,500 円となります。ただし、施行日以後に DC 掛金に係る事項や DB の給付設計を変更した場合には、この経過措置は終了する可能性がある点に留意が必要です。(後述 3 (1) ⑤参照)。

(図表 1) DC 拠出限度額 (月額) の主な変遷 (第 2 号被保険者)

	企業型 DC のみ	DB・企業型 DC 併用	iDeCo (DB または企業型 DC の加入者)
2001 年制度創設	36,000 円	18,000 円 (一律調整)	—
2014 年改正	55,000 円	27,500 円 (一律調整)	—
2017 年改正	55,000 円	27,500 円 (一律調整)	20,000 円 (企業型 DC のみ)、12,000 円 (DB のみ、または併用の場合)
2024 年改正 [※]	55,000 円	55,000 円 - 他制度掛金相当額 (個別調整)	55,000 円 - (企業型 DC 事業主掛金 + 他制度掛金相当額) (上限 20,000 円)
2026 年改正 (予定)	62,000 円	62,000 円 - 他制度掛金相当額 (個別調整)	62,000 円 - (企業型 DC 事業主掛金 + 他制度掛金相当額) (上限 20,000 円撤廃)

出所：厚生労働省公表資料等をもとに筆者作成

3. 必要手続きの再確認（制度横断での対応）

他制度掛金相当額の見直しは、DB の規約変更手続きに加え、以下の対応が必要となります。例えば、限度額の変更に関する情報が共有されない場合、従来水準で拠出が継続され、iDeCo の上限超過等の不適切な拠出が発生する可能性があるため、関係者間で情報が確実に共有されることが重要です。

(1) 基本的な対応フロー

他制度掛金相当額の見直しに係る実務は、概ね次の流れで進めます。

① 関係部署・事業所への事前共有

- 財政再計算後の他制度掛金相当額が判明次第、速やかに代表事業主・基金から関係部署・事業所に共有
- DB を複数事業所で実施している場合や同一事業所内で DB と DC の担当が分かれている場合は、初期段階での情報共有が特に重要

② 事業所による加入者への周知

- 他制度掛金相当額の変更は、iDeCo の限度額に直接影響
- 加入者が限度額の範囲内で iDeCo を適切に拠出できるよう加入者に周知（DB 規約変更在先立ち、一定の準備期間を確保して対応）

③ 他制度掛金相当額に係るデータ登録（図表 2）

限度額を正しく管理するために、企業年金プラットフォームに基礎年金番号・性別・生年月日・他制度掛金相当額等の加入者情報を毎月登録します。

データ登録の主体は、制度ごとに以下のとおりです。

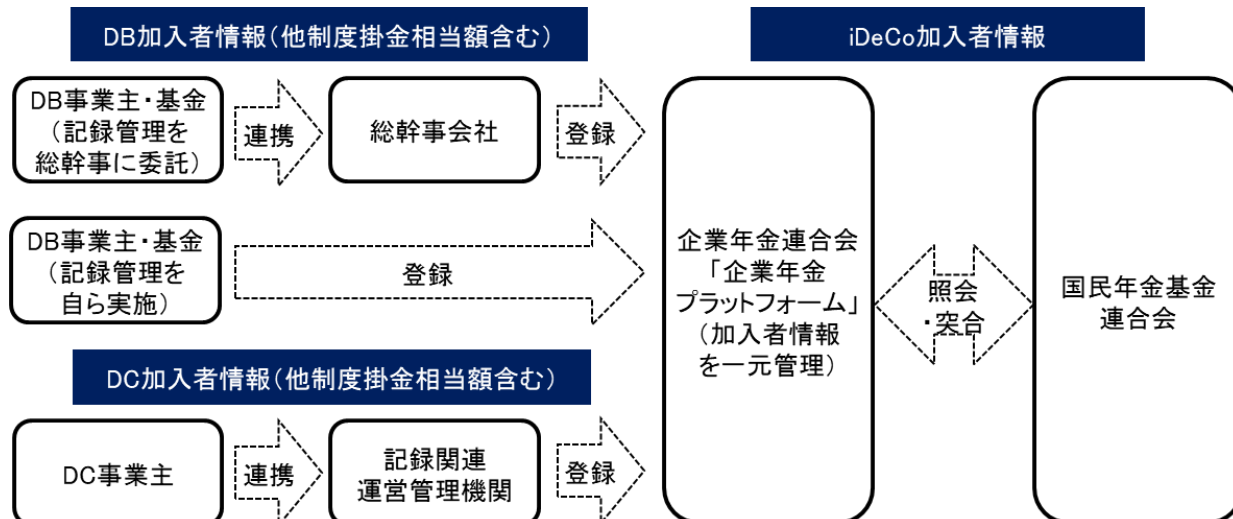
- DB の記録管理を総幹事会社に委託している場合 → 総幹事会社が登録
- DB の記録管理を自ら実施している場合 → 事業所または基金が登録
- 企業型 DC → 事業所が通知したデータを記録関連運営管理機関が登録

なお、DB・企業型 DC 併用事業所の場合には、DB・DC 双方でデータ登録が必要となります。

④ （DB・企業型 DC 併用事業所のみ）企業型 DC 掛金設計の確認

他制度掛金相当額の見直しにより、特に企業型 DC の限度額が減少する場合には、掛金設計の確認が必要です。ただし、経過措置（27,500 円）が適用されている場合には、掛金設計の変更が不要となるケースもあります。掛金設計の見直しが必要な場合には、DC 規約や関連諸規定の変更が必要となる可能性があるため、運営管理機関へ早期に相談することが重要です。

(図表 2) 企業年金プラットフォームを通じた加入者データ登録



出所：企業年金連合会 HP、社会保障審議会企業年金・個人年金部会資料等を参考に筆者作成

⑤ (該当時) 企業型 DC における経過措置終了への対応

企業型 DC における経過措置は、以下のいずれかに該当する場合に強制的に終了します。

- DB の給付設計変更により、DB の掛金が再計算された場合
- DB を脱退・終了した場合
- DB を新たに実施した場合
- DC 事業主掛金の拋出に係る DC 規約変更を行った場合

経過措置が終了する場合には、DC 規約の変更および記録関連運営管理機関への所定の通知が必要となります。

なお、財政再計算で計算基礎率のみ見直す場合は、給付設計を変更していないため、経過措置は継続可能です。また、給付設計を変更する場合であっても、掛金の額に係る規約変更を要しない軽微な変更については、財政再計算が不要であることから、経過措置は継続可能とされています。

(2) 規約・社内説明資料等の確認

規約や説明資料の不整合は、誤案内や限度額超過の直接的な原因となります。このため、初回見直しにあたっては、経過措置の適用状況を含めた前提条件を正確に把握した上で、説明資料の記載内容や運営との整合性を点検することが重要です。

主な確認ポイントは以下のとおりです。

① DB 規約 (財政再計算・制度変更)

- 他制度掛金相当額の見直し内容が、規約上適切に反映されているか
- 給付設計の変更を行う場合、企業型 DC における経過措置終了要件に該当しないか

② 企業型 DC 規約

- 経過措置（27,500 円）が適用中かどうか
- 掛金設計が、見直し後の限度額内に収まっているか
- 規約・諸規定の見直しが必要か

③ iDeCo 関連資料

- 他制度掛金相当額の見直しに伴い、iDeCo の限度額が変動しているか
- 加入者向け説明資料や社内 FAQ について、最新の限度額に基づく内容となっているか

④ 事業所内の説明資料・手続きマニュアル

- 加入者向け周知やデータ登録に関する責任分担（事業所・基金・総幹事会社等）が明確か

4. 簡易算定から原則算定へ

本章では、他制度掛金相当額の算定方法を整理します。

(1) 施行時の取扱い

他制度掛金相当額は、DB の給付水準を企業型 DC と比較できるよう、1 人あたりの掛金に換算したものです。すべての DB について直ちに原則算定を適用することは実務上困難であることから、施行日前においては、簡易算定により他制度掛金相当額を設定することが可能とされています。

【簡易算定】 他制度掛金相当額(円) = 加入者の標準掛金総額 ÷ 加入者数

(2) 原則算定への切替え

施行日以後を計算基準日とする財政再計算からは、原則算定が行われます。簡易算定では、標準掛金額の総額を加入者数で割る方法を用いるのに対し、原則算定では、「標準的な加入者」を前提に給付現価を人数現価で除して算定します（一般的な財政方式である加入年齢方式の場合）。

【原則算定(加入年齢方式の場合)】

他制度掛金相当額(円) = 標準加入者に係る(給付現価^{※1} ÷ 人数現価^{※2})

※1 標準掛金の計算に用いたのと同じ計算基礎率に基づき算定した給付の現在価値

※2 標準掛金の計算に用いたのと同じ計算基礎率に基づき算定した加入者数の現在価値

(3) 主な算定ルール

他制度掛金相当額は財政再計算の都度算定することとされています。なお、他制度掛金相当額の水準を調整することを目的とした計算基礎率の設定は認められていません。また、算定された他制度掛金相当額は、千円未満を四捨五入し、千円単位とすることとされています。

(4) 初回見直しの意味

初回見直しは、算定方法の切替えにより限度額水準が実態に即して確定する最初のタイミングです。これにより、

- 他制度掛金相当額的水準が、簡易的な評価から制度実態に基づく評価へ移行
- その結果として、企業型 DC および iDeCo の限度額が増減する可能性

(ただし、経過措置の適用状況によって影響の出方が異なること)

が生じます。

5. 他制度掛金相当額の増減とその影響

本章では、弊社総幹事先の初回見直しデータをもとに、他制度掛金相当額の増減要因と企業型 DC・iDeCo への影響、実務上の留意点を整理します。

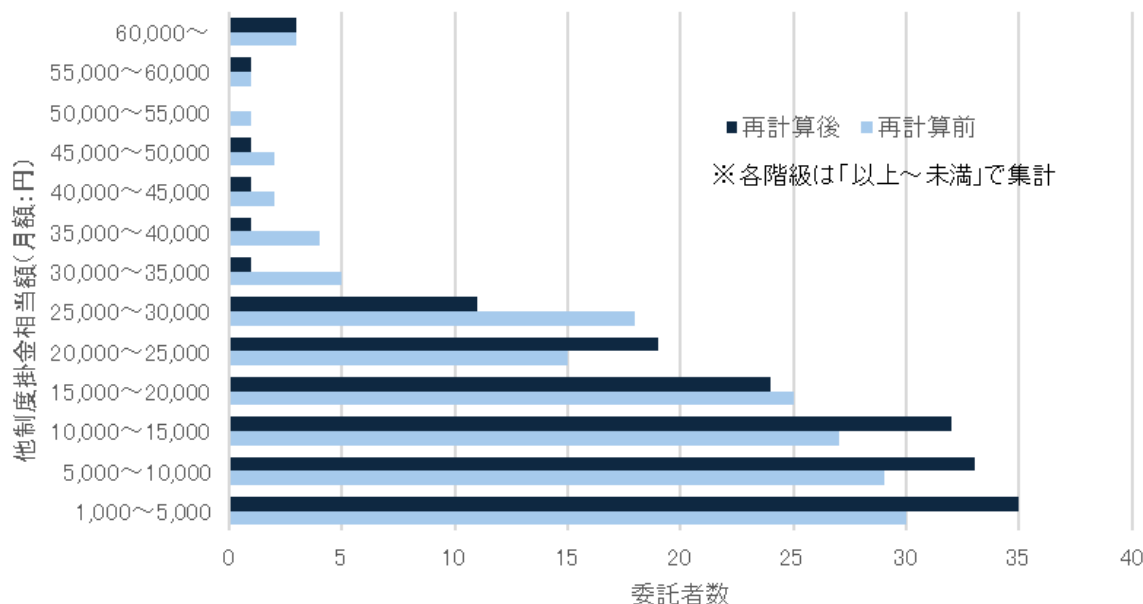
(1) 増減の要因

他制度掛金相当額の初回見直しでは、算定方法の違いによる影響が生じます（図表 3、4。本図表は、財政再計算実施先のうち制度変更先を除く委託者データに基づきます）。図表 3 のとおり、再計算後の分布は概ね維持されつつ一部で減少が確認されます。また、図表 4 のとおり、変動幅に着目すると小幅な増減が中心である一方で、年齢構成の影響等により、減少幅が大きくなるケースも一定程度確認されます。

簡易算定では、加入者の標準掛金総額を加入者数で除した実績ベースの平均値を用いるのに対し、原則算定では「標準的な加入者」を前提とするため、加入者の平均年齢よりも若年となる傾向があります。若年層は相対的に給与水準が低いいため、他制度掛金相当額の減少要因となります。特に加入者の年齢構成が高い制度ほど、原則算定への移行により他制度掛金相当額が減少する傾向がみられます。なお、この影響は算定方法の見直しに伴う初回特有の一過性の要因です。

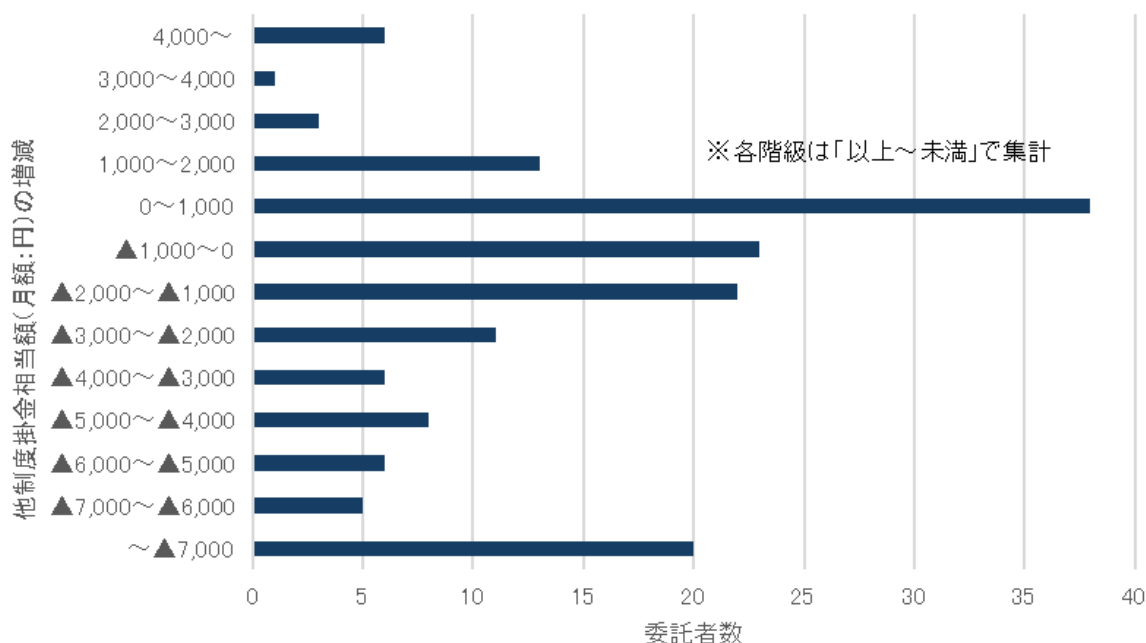
また、他制度掛金相当額は予定利率などの計算基礎率の影響も受けます。初回見直しにおいても、2回目以降の見直しにおいても、他制度掛金相当額の増減の主要因となります。今後、インフレ環境の進展等を踏まえ、予定利率を引き上げるケースが増えることが想定されます。この場合、給付現価および人数現価の双方を押し下げる方向に作用しますが、一般に給付現価への影響の方が大きいいため、結果として他制度掛金相当額の減少要因となります（例えば、予定利率を 1% 引き上げた場合、他制度掛金相当額が 2 割程度減少するケースもみられます）。

(図表 3) 他制度掛金相当額の分布 (初回見直し前後の比較)



出所：弊社 DB 総幹事委託者データより筆者作成

(図表 4) 他制度掛金相当額の初回見直し増減分布



出所：弊社 DB 総幹事委託者データより筆者作成

(2) 企業型 DC・iDeCo への影響

経過措置（27,500 円）が適用されている場合、他制度掛金相当額が変動しても、直ちに企業型 DC の掛金設計に影響が生じるものではありません。ただし、経過措置が終了する場合には原則的な限度額管理に移行するため、見直しの要否を事前に確認しておくことが重要です。また、iDeCo は経過措置の適用がなく、他制度掛金相当額の変動が直接限度額に反映される点に留意が必要です。

6. DB・DC 制度見直しの考え方

(1) 影響の整理

初回見直し後は、現行制度の妥当性を確認します。

他制度掛金相当額の増減幅や影響は制度ごとに異なるため、まず自制度の位置付けを把握した上で、限度額の変動が掛金設計や加入者に与える影響を整理することが重要です。

(2) 対応の方向性

制度見直しの検討にあたっては、他制度掛金相当額の水準に応じて対応が分かります。

- ・ 他制度掛金相当額が相対的に低い場合
 - 企業型 DC の掛金引上げや iDeCo 活用の余地が生じる
- ・ 他制度掛金相当額が相対的に高い場合
 - 企業型 DC 掛金の減額や停止、前払退職金による代替対応、DB 給付設計の見直しが必要となる場合がある

また、変動動向に応じた主な論点は、次のとおりです。

- ・ 他制度掛金相当額が増加した場合
 - 企業型 DC の拠出余地が縮小し、掛金の見直しが必要となる可能性
- ・ 他制度掛金相当額が減少した場合
 - 企業型 DC の掛金引上げ余地が生じるが、将来の財政再計算により再び制約を受ける可能性もあることを踏まえた検討が必要

(3) 制度見直し要否の判断

制度の変更や経過措置終了後も企業型 DC の掛金が限度額内に収まっている場合は、特段の対応を要しないケースと整理できます。これに対し、他制度掛金相当額の変動や経過措置終了により限度額を超過する場合には、掛金の調整や制度再構築の検討が必要となります。

制度見直しの要否は、単一制度ではなく、DB・企業型 DC・iDeCo を横断した視点で総合的に判断することが重要です。

- ・ 制度間の整合性
 - 退職給付全体の設計（DBとDCの役割分担）
- ・ 実務負荷・運営実現性
 - 規約変更、運営対応、労使合意の実現可能性
- ・ 加入者への影響
 - 拋出余地の変化、説明対応
- ・ 母体企業への影響
 - 財務・人的資本経営への波及

7. 今後に向けた対応の整理

企業年金を取り巻く外部環境や制度設計上の制約は大きく変化しており、今後は制度をどのように運営していくかという視点がより重要となります。

(1) 初回見直し対応の総括

初回見直しを通じて、制度横断での限度額管理や関連実務は一定程度整理されました。

その一方で、制度間の調整負荷や、事業所・加入者・担当者間での理解のばらつきといった課題もみられます。

(2) 環境変化と課題認識

企業年金を取り巻く環境は変化しており、他制度掛金相当額の導入は制度間の公平性を高める一方で、制度構造の複雑化という課題も顕在化しています。税制面では公平性の確保が重視され制度導入に至りましたが、その結果として制度のわかりやすさ（簡索性）や制度選択への影響（中立性）とのバランスも課題となっています。

企業年金は、資産形成手段であると同時に労使合意に基づく労働条件として、人事・報酬戦略の一環として設計・運営されるものです。このため、現在の限度額の規制については、制度間の整合性や税制上の公平性に加え、制度の自律性や安定的な運営とのバランスが重要となります。例えば、経過措置終了後には他制度掛金相当額の増加により企業型 DC の拋出余地が制約されるケースも想定されますが、DBとDCの制度趣旨やリスク構造の違いを踏まえると、給付水準の変更を伴わない財政再計算を契機として企業型 DC の拋出余地が制約される点については、制度趣旨との整合性の観点から課題があると考えられます。

さらに、制度横断での情報管理は実務負荷も大きく、制度運営の効率性や安定性の観点からも課題があると考えられます。NISA のように制度のわかりやすさが利用を左右する状況も踏まえると、企業年金においても、理解しやすさ・使いやすさを意識した設計・運営が一層重要です。

(3) 今後の方向性（実務運営者・担当者の視点）

こうした環境変化を踏まえ、実務運営者・担当者には以下の対応が求められます。

- DB・企業型 DC・iDeCo を横断した給付水準の見える化
- 経過措置終了を見据えた掛金設計・規約対応の準備
- 加入者へのわかりやすい情報提供（特に iDeCo 関連）
- 誤抛出防止に向けた社内フローの整備
- 制度の簡素化・利便性向上に向けた提案・対話

(4) まとめ

2026 年改正により限度額が 62,000 円へ引き上げられる中、その後の水準や考え方については、「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」においても継続的な検討と見直しの必要性が示されています。

日本の税制における公平・中立・簡素の原則（いわゆる税制三原則）を踏まえつつ、制度のわかりやすさや利用しやすさ、制度運営コストや普及拡大への影響も含めて、これらのバランスをどのように確保していくかが重要な論点になると考えられます。

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。

株式報酬は従業員エンゲージメントを醸成するか

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 若山 秋雄

要旨

- 株式報酬は主に役員を対象に普及してきましたが、従業員向けの導入は一部にとどまります
- 株式報酬は人的資本経営と親和性が高く、本来は従業員全体への展開が望ましい制度です
- 株式報酬は大きな経済的価値を生む可能性があり、給与・賞与では得られないインパクトを持ち、価値観・行動の変化を通じて従業員エンゲージメントを醸成します
- 株式報酬の価値を実感するには時間を要し、体験を通じて初めて理解が深まります
- 企業は、従業員を価値創造の当事者とし、持続的成長につなげる制度設計が求められます

筆者がかつて在籍した企業では、役員とともに全従業員を対象としてストックオプション等の株式報酬を付与していました。上場を目指すベンチャー企業であったこともありますが、その企業では上場後も従業員全般に継続して株式報酬を付与している様子が開示から推察できます。

東証プライム上場企業に限定すると、役員向けに何らかの株式報酬を導入している企業は、既にかんりの多数派となっているとみられます。

他方、従業員向けの株式報酬については、未だ導入企業が多いとまでは感じられず、導入している企業においても広く従業員全般を対象とするよりも、幹部社員など一部を対象としているケースが少なくないものと見受けられます。

本来、株式報酬は人的資本経営と相性がよいはずですが、であるならば、従業員向けの株式報酬はもっと広く普及してもよいのではないのでしょうか。本稿では、従業員エンゲージメント醸成に、株式報酬が真に役立ちうるか、筆者の体験も踏まえて考えます。

1. 少しずつ広がり始めた「従業員向け株式報酬」

日本の株式報酬の歴史は、1997年の商法改正によりストックオプションの導入が可能となったことに始まったといえます。ベンチャー企業やIT企業などが、将来の株価上昇による経済的利益を対象者にもたらす道が開かれました。当初は会計、税務、開示などの制度整備が十分ではなく、実務上の論点も残り、企業は手探りの状態でした。

2006年の会社法施行の後、役員退職慰労金を廃止して株式報酬型ストックオプションを導入する企業が増えました。これにより徐々に、株式報酬は上場企業の役員報酬の構成要素として定着していきます。

2015年にコーポレートガバナンス・コードの適用が始まると、上場企業の役員報酬は、固定報酬中心から業績連動報酬や株式報酬を組み合わせた体系に徐々に変化していきます。

あわせて株式報酬には、役員に対する中長期的なインセンティブにとどまらず、役員に株主との利害を共有させ、上場企業のガバナンスを強化する効果も期待されるようになりました。

この頃、譲渡制限付株式報酬や、様々な信託型株式報酬の採用企業が増加したように記憶しています。なかでも、設計自由度が高い信託型株式報酬を、役員に対する業績連動型株式報酬(Performance Share Unit)として採用した旨の有価証券報告書をよく目にした印象があります。

その後、会社法の2019年改正/2021年施行により、株式報酬をめぐる法的整理が進んだこともあり、従業員向け株式報酬を導入しやすい環境が整いました。

さらに2023年3月31日、東京証券取引所がプライム市場、スタンダード市場に上場する企業を対象として、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請を行ったことにより、株式報酬は、役員や従業員が株主価値向上にコミットするメッセージとしての意味を持ったと考えます。ここに至り、株式報酬は「株主と企業がエンゲージメントを深める材料」としての立ち位置を確立したといえます。

2. 体験しないと実感しづらい「株式報酬」のインパクト

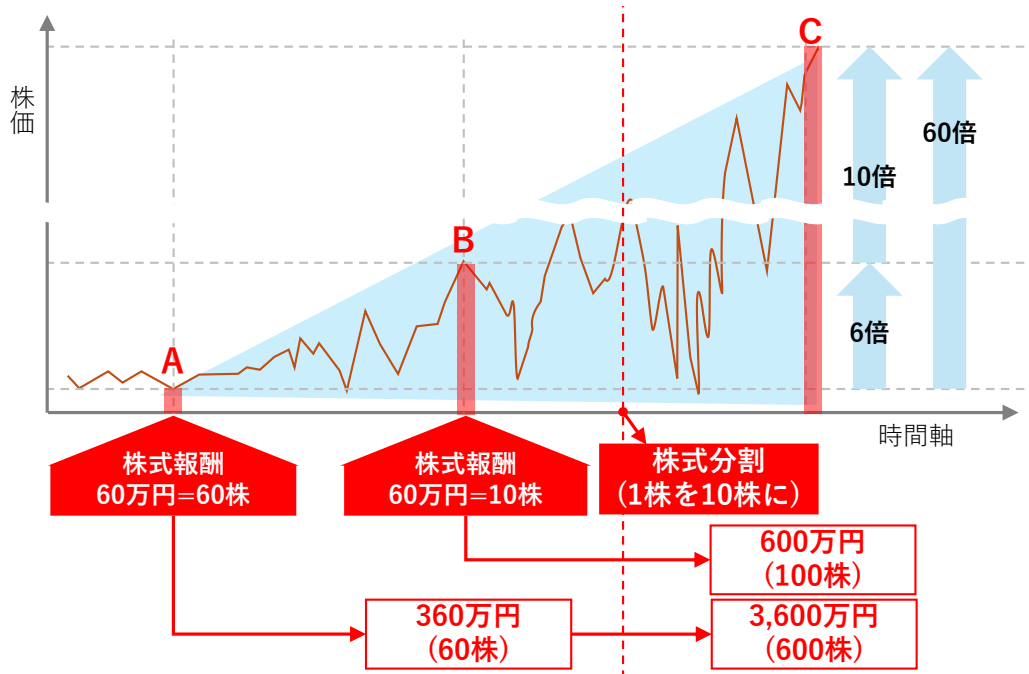
従業員向けの株式報酬が導入された企業でも、権利行使や譲渡の制限期間等の解除を経て経済的利益を実現した従業員は、まだ多くはないかもしれません。社会全体で、そのような従業員が一定数を超えていくと、「従業員向けの株式報酬の意義を、皆が理解した時代」に入ったことになるのではないのでしょうか。

当然、株価は業績のみならず経済環境や市場参加者の様々な行動によっても変動します。つまり役員や従業員の努力や成果が、必ずしも短期的に株価に反映されるわけではありません。

他方、中長期的に企業が成長を続けて純資産が増加していくと、PBR(株価純資産倍率)を低下させ、株価を「割安」にする圧力となります。引き続き成長期待が持てるならば、やがて株式市場でその発行体企業は「発見」され、選好されやすくなると考えられます。

株式市場には「人気投票」の側面があるので、選好されやすい企業の株価は中長期的に上昇していくと期待されます。やがて株価がある程度上昇したところで、企業は株式分割を行うことができ、過去の株式報酬の個数を増殖させることもできます。

(図表1) 株式報酬の「企業のコスト」と「従業員のリターン」の関係



出所：筆者作成

仮に株価が株式報酬付与時(A)に比べて6倍(B)になったあと、株式分割で10分割され、その後分割後の1株の株価が、分割前の株式報酬の付与時(B)の1株と同額に戻った(C)とすると、実質的に「今(C)」の株式報酬の時価は付与時の60倍になっています。

この場合、仮に月5万円相当、つまり年60万円相当の株式報酬を付与されていたならば、そのわずか1年分の株式報酬が、「今(C)」は3,600万円の価値になっていることとなります。

同様に、仮に(B)のタイミングにも60万円分の株式報酬を付与されていたとすると、「今(C)」の株価は600万円となります。

こうした株式報酬が毎年のように継続して付与されたならば、本人が享受する経済的価値も累積します。

企業が報酬として負担するコストは「付与時60万円」のように限定されており、従業員は譲渡制限などが解除されれば、インサイダー取引にならないよう留意しつつ、売りたいタイミングで売却することが可能です。

従業員にとっても企業にとっても、月例給与や賞与では実現が困難なインパクトを株式報酬は持ち得ているといえます。

株式報酬を毎年のように継続的に付与される制度のもとでは、短期的な株価の上下があっても長期的には従業員に大きな経済的価値を享受させうると期待できます。

もちろん、株価は必ず長期的に上昇するわけではなく、仮に大幅な減損を強いられれば株式報酬の価値は大きく損なわれます。ただ、その前提があったとしても、発行体企業とその役員や従業員が相応に自負をも

ち前向きに取り組むならば、他の金銭報酬や非金銭報酬にないメリットを株式報酬に期待しうることを、少なくとも理屈として共有できるものと考えます。

他方、株式報酬のインパクトは、現実に体験しないと実感を伴わない面があるとも感じます。筆者自身、前職で株式報酬の付与実務を自ら行いながらも、そのインパクトを真に実感したのは後年です。

頭では理解していて、相応に高い確率で実現するはずだと納得していても、実現される経済的価値の規模が現実に見えてきてはじめて実感が持てた面があります。

先に述べた通り、近年、株式報酬を得たばかりの従業員の多くがそのインパクトを実感するには、自然体でもう少し時間が必要かもしれません。その実感を得た従業員が、世の中で一定以上の割合に達したとき、従業員向け株式報酬に対する世間の認識が一変すると考えるのは、こうした理由によります。

ただ、その時になってから導入を考えるのでは「あまりにもったいない」と考えます。それだけ企業にも従業員にも大きなインパクトのある仕組みだからです。

3. 従業員全般に株式報酬を導入する難しさと意義

仮に「株式報酬を全従業員向けに導入」しようとした場合、企業が直面する実務課題があります(株式報酬を付与するためには資本政策や会計、税務、IR等の観点でも検討すべき課題がありますが、本稿では、これらの論点にはふれません)。

従業員は役員に比べ人数が圧倒的に多く、より多様な個性の集まりです。役員の任期に比べて、相対的に長年勤務することとなる実態もあります。

その人々に株式報酬を付与し、付与後は適切に管理していく必要があります。株式報酬としての意義を明確に認識させるためにも、どのように経済的利益がもたらされるかを規定した契約文書を作成し、従業員一人ひとりに署名捺印を求める等の個別の手続きが必要になることも少なくありません。

その上で、株式報酬やストックオプションの権利を管理するためのルールや仕組みを定め、その仕組みが間違いなく実効性をもって運営できるよう、信託銀行や証券会社等と関係した事務を構築し、間違いなく実務運営していかなければなりません。

毎年株式報酬を交付し続ければ、対象となる従業員は増加し、一人ひとりが有する株式報酬も各回の権利条件が異なっているため当然に区分して管理する必要があり、要は種類が増えていきます。

従業員の全員が、毎年付与される個々の株式報酬について細部まで完璧に理解し、統制せずとも自身の義務を100パーセント果たしてくれる、ということを前提にするのは現実的でないので、必要な手続きや通知は全て制度運営側からの的確に行うとともに、一人ひとりに遺漏なく手続きを実行させなければなりません。

もし何らかの間違えばあれば、それは対象従業員の財産に影響を与えたこととなるばかりか、他のすべての株主の取引にも影響を与えたことにもなりかねません。

従業員向けの株式報酬を導入する際、これらの実務の大変さを前に躊躇する企業も少なくないのではないのでしょうか（信託型株式報酬であれば大変な事務手続きも含めて信託スキームに織り込み企業の事務負担を大きく軽減することができますが、本稿では詳細の説明は割愛します）。

しかしながら、範囲を「幹部従業員」などに狭く絞って導入したのでは一部従業員のインセンティブにとどまり、「株式報酬を企業全体の従業員エンゲージメント醸成につなげる」のは難しいと考えます。従業員エンゲージメントの醸成につなげようとするならば、株式報酬を、できるかぎり広い範囲の従業員に継続的に付与すべき、というのが筆者の体験を踏まえた意見です。

株式報酬の付与対象を広げることが難しい場合は、持株会など自社株の購入を奨励する仕組みを株式報酬と地続きの制度と認識されるよう設計するのも一つの手ではないでしょうか。

たとえば、日立製作所は、2026年度から従業員向け株式報酬制度をグローバルに1,800名を対象として導入することと、最大15万人の従業員を対象とした従業員向け株式購入プランの導入を進めることをニュースリリース*で発表しています。

*株式会社日立製作所(2026年3月23日)「日立、長期的な企業価値向上に向けて、従業員向け株式報酬制度の導入および株式購入プランのグローバル展開を開始」

同社はこれらの施策を通じて、「従業員のオーナーシップとコミットメントを高めるとともに、経営陣と従業員を会社の持続可能な成長目標とより緊密に結びつけることで、長期的な企業価値の向上」を目指すと述べています。

日立の上記リリースは、同社が税制その他の実務的ハードルをクリアしてリーチすることが可能な世界中の従業員を対象に、自社株式を保有させる施策を推進していることを示唆しているものと考えます。

4. 株式報酬を従業員エンゲージメント醸成につなげるには

株式報酬の持つインパクトは、月例給与や賞与では代替が困難ですが、それは経済的価値の側面だけではありません。株式報酬の付与は従業員が企業価値の本質と向き合う機会をもたらします。

従業員は、企業の価値創造という点では、経営陣の業務執行のもとで個々の実務を受け持つという意味で受け身の立場にあります。言い換えると、能動的に仕事をする姿勢の従業員であっても、現場発のボトムアップの視点で企業価値の創造を捉えることになりがちです。

ボトムアップの視点は重要ですが、その一方で企業の価値創造を促進する上では、企業を外部環境も含めて俯瞰し、かつ中長期の時間軸で捉えることも重要です。従業員は、株式報酬により「自社の株主」の視座を持つことができます。ここに株式報酬を従業員エンゲージメント充実につなげるポイントがあると考えます。

先に、株式報酬は「株主と企業がエンゲージメントを深める材料」となったと書きました。ここでいうエンゲージメントは、「企業が株主と、中長期的な企業価値向上を目的として、建設的な対話を継続的に行うこと」を指します。

「従業員エンゲージメント」の定義は現段階で一意に統一されているわけではありませんが、あえて総合すると、「従業員が企業のパーパス等を理解し、その組織への信頼・愛着を持ち、自らパフォーマンスを発揮しようとすること」といった意味合いです。

株式報酬を付与された従業員は、この「エンゲージメント」と、「従業員エンゲージメント」の双方につき、企業がこれらを深め充実させる上で当事者となるわけです。

もちろん、エンゲージメントも従業員エンゲージメントも、当事者になったからと言って自然に醸成されるわけではなく、企業が株主や従業員に働きかけることによって、深め充実させることができます。

筆者は、「自社の株式やストックオプションを保有する従業員」と「その他の従業員」とを、別のくくりで捉えたほうがよいと考えます。株主・投資家に向けた対外的な SR/IR の戦略や具体的な働きかけを企画するように、「自社の株式やストックオプションを保有する従業員」への働きかけも戦略的に組み立てる必要があります。他の従業員にはその必要はないためです。

株式報酬を付与した(または日立のように購入プランにより保有させた)従業員には、株価の推移に一喜一憂するよりも、「株主として俯瞰した視点で会社を捉えるとともに、自身や所属する組織がどのように貢献すべきか考え続ける」よう促すことが重要です。

たとえば、それには株式市場に「人気投票」の側面があることに目を向ける必要もあります。企業価値を高める本質は自身や所属組織のパフォーマンスだとしても、それが的確かつ魅力的に市場に伝わらなければ「人気投票」には寄与しません。

株主である従業員は、例えるならば「市場という鏡を傍らに置いて、価値創造というダンス競技をしている」ようなものです。鏡に映る己を注意深く見るかどうかは従業員次第です。

鏡を見ていなければ自分なりに踊り続けるだけですが、鏡をみて内省しながら続けられれば、競技能力を高めつつ、より人気をよぶダンスへと工夫することができます。

人的資本経営の観点では、株式報酬が各従業員にどのような価値観の変化や成長をもたらしているのか、という点も重要です。株式報酬をめぐる議論で、最も見過ごされがちなのがこの点ではないかと考えます。

株式報酬はインパクトが大きいので、インセンティブとしての側面に目が向きがちです。

しかし、より注目すべきは、「鏡に映る自分と向き合いながら価値創造集団として成長するプロセス」をいかに実践し継続するか、ではないでしょうか。

筆者自身振り返ると、ベンチャー企業の一員として上場を目指す中で株に対する見方が変わっていきました。はじめは企業の資金調達手段としての側面と、株価が形成されることによる経済的価値の側面に注意が向いていました。企業の内から外をみる目線でしか注意が働かず思考もついてきていませんでした。昔からそう思っていたイメージのまま、株価は虚実の間にあり、株は単なる情報のように捉えていました。

やがて自身も株主となりストックオプションの付与実務をすすめるうち、企業の外から内を見る目線を持ち思考をめぐらせるようになっていきました。すると株価形成の解像度が上がり、企業の本質として株を捉えるようになりました。

この過程で筆者自身の価値観は大きく変化しています。

「資産性をもつ情報」として捉えていた企業の株のイメージは、「企業の役職員と株主・投資家、その他のステークホルダーが関係性を築き、知恵と汗を投入して創り続ける大樹林」といったイメージにかわりました。

株式報酬には、このような価値観の変化をもたらす力があります。企業組織の一人ひとりの価値観が変わると、マインド、そして行動も変わります。「自分を映す鏡」を注視し、「自ら中身を充実させ磨き続けるダンサー」となります。この姿こそ、従業員エンゲージメントが醸成され続けている状態ではないでしょうか。

このような側面を株式報酬を付与する側もより重視し、価値観の転換やマインド、行動の変化を導くよう組み立てていくことが、とても重要だと考えます。

本稿が、従業員向け株式報酬について考えを深めるきっかけになれば幸いです。

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。

有価証券報告書における多様性指標の開示ルール

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

- 2026 年 2～4 月に亘り、有価証券報告書（以下、有報）の開示ルールを定める「企業内容等の開示に関する内閣府令（以下、開示府令）」の改正が公布されました
- 女性管理職比率等に関する内容については、記載欄の移動、法令用語の軽微な変更のみで、本質的な変更はありません
- 開示府令改正を踏まえた女性管理職比率等の開示ルールは以下のとおりです
 - ・女性管理職比率等の定義、開示対象企業は、女性活躍推進法等の開示ルールを流用
 - ・女性管理職比率等の実績に関して、背景、要因等の補足説明を行うことができる
- 女性管理職比率等の開示ルールは明確に規定されており、企業間の横比較が容易です

有報の開示ルール上、女性管理職比率の実績、男性の育児休業取得率の実績、男女間賃金差異の実績を開示する必要があります。弊社では、当該 3 つの指標を「多様性指標」と総称しています。

本稿では、開示府令改正を踏まえた多様性指標に関する有報の開示ルールを解説します。

1. 開示府令の改正

2026 年 2 月 20 日、4 月 1 日の 2 回に亘り、開示府令の改正が公布されました。

多様性指標に関する変更内容は図表 1 のとおり、記載欄の移動、法令用語の軽微な変更であり、本質的な変更はありません。

（図表 1）開示府令の改正（多様性指標関連）

公布日	施行日/適用日	多様性指標に関する変更内容
2026/2/20	2026/3/31 有報より適用	記載欄の移動 「第一部第 1-5」から「第一部第 4-5(2)」へ移動
2026/4/1	2026/4/1 施行	法令用語の変更（女性活躍推進法の改正等に伴うもの） 例えば、「管理職に占める女性労働者の割合」を「管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合」に、「男女の賃金の差異」を「男女の賃金の額の差異」に変更

出所：筆者作成

次章以降において、開示府令の改正を踏まえた多様性指標の開示ルールを解説します。

2.記載欄

有報における「第一部第4-5(2)従業員の状況」欄に記載します。従業員の状況を示す内容として、平均年齢、平均勤続年数、平均年間給与等と同様、多様性指標についても実績値を記載します。

(図表2) 記載欄

有報様式

第一部 企業情報 第4 提出会社の状況 5 従業員の状況等 (1)人材戦略に関する基本方針等 (2)従業員の状況 ←

多様性指標の実績

- ・女性管理職比率の実績
- ・男性の育児休業取得率の実績
- ・男女間賃金差異の実績

出所：筆者作成

3.指標の定義、開示対象企業

指標の定義、開示対象企業は、女性活躍推進法、育児・介護休業法の開示ルールを流用しています。

指標の定義は、図表3 中央欄のとおりです。例えば、有報で開示する「女性管理職比率」の定義は、女性活躍推進法に規定する「管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合」です。

開示対象企業は、図表3の右欄のとおりです。例えば、女性活躍推進法に基づき、「管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合」を開示する企業は、有報においても同じ実績値を開示する必要があります。逆に、女性活躍推進法に基づき、「管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合」を開示しない企業は、有報での開示を省略することができます。

(図表3) 多様性指標の定義、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	女性活躍推進法に規定する「管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合」	女性活躍推進法に基づき、管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合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 ・女性活躍推進法に規定する「男女別の育児休業取得率」のうち男性に係るもの ・育児・介護休業法に規定する「男性労働者であって配偶者が出産したものの数に対する、男性労働者であって育児休業等をしたものの数の割合」 ・育児・介護休業法に規定する「男性労働者であって配偶者が出産したものの数に対する、男性労働者であって育児休業等をしたものの数及び小学校就学の始期に達するまでの子を養育する男性労働者を雇用する事業主が講ずる育児を目的とした休暇制度を利用したものの数の合計数の割合」	女性活躍推進法または育児・介護休業法に基づき、以下いずれかを開示する提出会社及び連結子会社 ・「男女別の育児休業取得率」のうち男性に係るもの ・男性労働者であって配偶者が出産したものの数に対する、男性労働者であって育児休業等をしたものの数の割合 ・男性労働者であって配偶者が出産したものの数に対する、男性労働者であって育児休業等をしたものの数及び小学校就学の始期に達するまでの子を養育する男性労働者を雇用する事業主が講ずる育児を目的とした休暇制度を利用したものの数の合計数の割合
男女間賃金差異	女性活躍推進法に規定する「男女の賃金の額の差異」	女性活躍推進法に基づき、男女の賃金の額の差異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、有報での開示要否は、女性活躍推進法、育児・介護休業法での開示要否と連動するため、有報の開示ルールの詳細を理解するには、女性活躍推進法、育児・介護休業法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・介護休業法の開示ルール（開示項目、開示対象企業、開示媒体）は、図表4、5のとおりです。非常に複雑ですが、ポイントは3つです。

- ・女性活躍推進法においては、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、管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合、男女の賃金の額の差異を除き、選択制である
- 例えば、企業が、開示項目として、男女別の育児休業取得率を選択しない場合もある
- ・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4) 女性活躍推進法の開示ルール

✓ 常用労働者 > 300人の企業：「2項目必須 + 7項目から1項目以上 + 7項目から1項目以上」を厚労省データベース等で開示

必須	管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合、男女の賃金の額の差異	
+		
「女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供」に関する 7項目から1項目以上選択		「職業生活と家庭生活との両立」に関する 7項目から1項目以上選択
採用した労働者に占める女性労働者の割合 男女別の採用における競争倍率 等		男女別の育児休業取得率 男女の平均継続勤務年数の差異 等

✓ 100人 < 常用労働者 ≤ 300人の企業：「2項目必須 + 14項目から1項目以上」を厚労省データベース等で開示

必須	管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合、男女の金の額の差異	
+		
「女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供」または「職業生活と家庭生活との両立」に関する 14項目から1項目以上選択		
採用した労働者に占める女性労働者の割合 男女別の採用における競争倍率 等		男女別の育児休業取得率 男女の平均継続勤務年数の差異 等

(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）

出所：筆者作成

(図表5) 育児・介護休業法の開示ルール

✓ 常用労働者 > 300人の企業：以下いずれかを厚労省データベース等で開示

必須	男性労働者であって配偶者が出産したものの数に対する、男性労働者であって育児休業等をしたものの数の割合	男性労働者であって配偶者が出産したものの数に対する、男性労働者であって育児休業等をしたものの数及び小学校就学の始期に達するまでの子を養育する男性労働者を雇用する事業主が講ずる育児を目的とした休暇制度を利用したものの数の合計数の割合
-----------	-----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

出所：筆者作成

4. 補足説明

有報において、多様性指標（女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金差異）の実績値を開示するにあたり、図表6のように、実績値と併せて補足説明を行うことができます。

「補足説明」については、企業内容等の開示に関する留意事項について（企業内容等開示ガイドライン）に定められており、ガイドライン上の正式名称は「任意の追加的な情報の追記」です。

ガイドライン 5-19-3-3
 (前略)
 なお、同様式記載上の注意(58-3)h から j までに規定する事項を記載するに当たっては、当該記載事項に加えて、投資者の理解が容易となるように、任意の追加的な情報（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（平成 27 年法律第 64 号）の規定による公表において、提出会社又はその連結子会社が任意で行う追加的な情報公表の内容を含む。）を追記できることに留意する。

例えば、男女間賃金差異は、※3のとおり「女性の平均賃金÷男性の平均賃金」と計算し、「65.0%」のように実績値を開示しますが、「実態は男女差が小さいのに、男女間賃金差異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、男女間賃金差異の計算結果が低い場合には、何らかの要因があるはずで、そのため、右下の例のように、男女間賃金差異が低く計算されてしまう要因、時系列で見れば差異が徐々に改善していること、属性を揃えて比較すれば男女差はないこと等の補足説明を自発的に行うわけです。

補足説明は、投資家等の有報利用者に対して、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 6) 補足説明例

女性管理職比率※1		男女間賃金差異※3	
追加で開示する情報	補足説明例	追加で開示する情報	補足説明例
要因、背景、事情改善に向けた取組	女性管理職比率が低い要因等 ・総合職に女性が少ない ・最近女性採用を増やしている ・女性の平均勤続年数が短い 改善に向けた取組等 ・比率は低い、管理職候補は着実に育成 ・業界平均と比較すると、比率は比較的高い	要因、背景、事情改善に向けた取組	男女間賃金差異が低い要因等 ・総合職に女性が少ない ・最近女性採用を増やしている ・女性の平均勤続年数が短い ・手当が男性中心 ・女性は時短が多い、残業少ない ・女性は管理職少ない
比率の推移	徐々に状況が改善している	差異の推移	徐々に状況が改善している
管理職登用比率※2での比較	管理職登用比率で見れば、男女差なし	属性を揃えた比較	勤続年数や役職を揃えれば、男女差なし

※1 女性管理職比率 = 女性の管理職数 ÷ 全ての管理職数

※2 女性の管理職登用比率 = 女性の管理職数 ÷ 女性の正規雇用労働者数
 男性の管理職登用比率 = 男性の管理職数 ÷ 男性の正規雇用労働者数

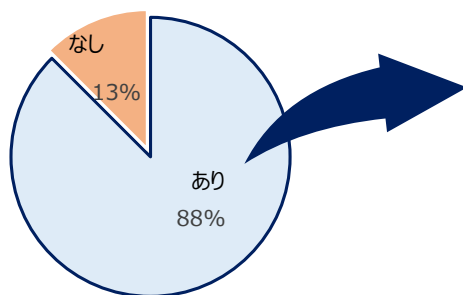
※3 男女間賃金差異 = 女性の平均賃金 ÷ 男性の平均賃金

出所：筆者作成

実際に補足説明しているのは、男女間賃金差異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。弊社にて、TOPIX100 企業（3月決算、80社）の2025年3月期有報における「男女間賃金差異に関する補足説明状況」を調査分析した結果、図表7のとおり、約9割の企業が、格差が大きい要因（男女間賃金差異が低い要因）、実態は格差が小さいことを補足説明していました。

（図表7）補足説明の状況

男女間賃金差異（正規雇用労働者）に関する補足説明の有無 ～全体～



補足説明	企業数
あり	70
なし	10

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※
「男女差はない」のみ	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%

※記載割合 = 記載企業数 ÷ 補足説明ありの企業数

（注1）補足説明とは、格差が大きい要因、実態は格差が小さいことの説明を指す

（注2）格差が大きい要因については、弊社において、調査対象会社の記載内容に応じて上表の要因に分類

（注3）格差が大きい要因のうち、「男女差はない」のみとは、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：筆者作成

5.さいごに

本稿では、有報における多様性指標の実績の開示ルールを解説しました。他の法令（女性活躍推進法、育児・介護休業法）の開示ルールを流用している点は複雑ですが、指標の定義、開示対象企業等のルールは明確で企業間の横比較はしやすいと言えます。

弊社では、毎年有報における多様性指標の開示内容を調査分析し、本誌にてレポートを公表しています。

[三菱 UFJ トータルリワードレポート 2025年10月号「2025年3月期有価証券報告書分析①」](#)

今年も調査分析完了次第、レポート公表予定です。

なお、本稿における意見にかかわる部分および有り得べき誤りは、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】開示府令における多様性指標の規定

h は女性管理職比率、i は男性の育児休業取得率、j は男女間賃金差異に関する定めです。

開示府令 第三号様式(39-3) 従業員の状況

h 当事業年度の提出会社及びその連結子会社それぞれにおける管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく一般事業主行動計画等に関する省令（平成 27 年厚生労働省令第 162 号。i 及び j において「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画等に関する省令」という。）第 19 条第 1 項第 2 号に掲げる事項をいう。以下 h において同じ。）を記載すること。

ただし、提出会社及びその連結子会社が当事業年度における管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合について女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（平成 27 年法律第 64 号。i 及び j において「女性活躍推進法」という。）の規定による公表をしない場合は、記載を省略することができる。

i 当事業年度の提出会社及びその連結子会社それぞれにおける男性労働者の育児休業取得率（労働者の男女別の育児休業取得率（女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画等に関する省令第 19 条第 1 項第 4 号八に掲げる事項をいう。(a)において同じ。）のうち男性に係るものであって同条第 2 項の規定により公表しなければならないもの又は労働者の育児休業の取得の状況（育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則（平成 3 年労働省令第 25 号）第 71 条の 6 各号に掲げるいずれかの割合をいう。(b)において同じ。））を記載すること。

ただし、次に掲げる場合のいずれにも該当する場合は、記載を省略することができる。

(a) 提出会社及びその連結子会社が、当事業年度における労働者の男女別の育児休業取得率について、女性活躍推進法の規定による公表をしない場合

(b) 提出会社及びその連結子会社が、当事業年度における労働者の育児休業の取得の状況について、育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（平成 3 年法律第 76 号）の規定による公表をしない場合

j 当事業年度の提出会社及びその連結子会社それぞれにおける労働者の男女の賃金の額の差異（女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画等に関する省令第 19 条第 1 項第 1 号に掲げる事項であって同条第 2 項の規定により公表しなければならないものをいう。j において同じ。）を記載すること。

ただし、提出会社及びその連結子会社が当事業年度における労働者の男女の賃金の額の差異について女性活躍推進法の規定による公表をしない場合は、記載を省略することができる。

DB 制度変更の実務①

～制度設計後から行政宛手続までの進め方～

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 仙波 恵子

要旨

- 確定給付企業年金（DB）の制度変更では、制度設計および規約変更手続の実務対応の流れを踏まえたスケジュール設計が不可欠です
- 規約変更には、制度形態や変更内容に応じた労使合意が必要であり、給付に影響する変更では、加入者への説明や同意取得を丁寧に進める必要があります
- 制度設計案の方針決定後は、受託機関と連携し、レギュレーションチェック、規約案作成、数理計算、社内規程や制度管理データの整備を実施します
- 行政宛手続は手続区分や必要書類、提出期限が変更内容により異なるため、受託機関と連携して申請書類の準備を計画的に進めることが重要です

近年、確定給付企業年金（以下、DB）を取り巻く環境の変化や、企業における人事制度・退職給付制度の見直しに伴い、DB 規約変更の検討が必要となる場面が増えています。

DB は規約に基づき運営されるため、制度内容を変更する際には、法令に沿った規約変更手続が必要です。また、規約変更には、労使合意、数理計算、行政宛申請・届出等の実務対応が伴うため、実務上の流れを踏まえたスケジュール設計が重要となります。

本稿では、DB 制度変更に伴う規約変更について、実務上の流れと留意点を解説します。

1. DB 規約の位置づけ

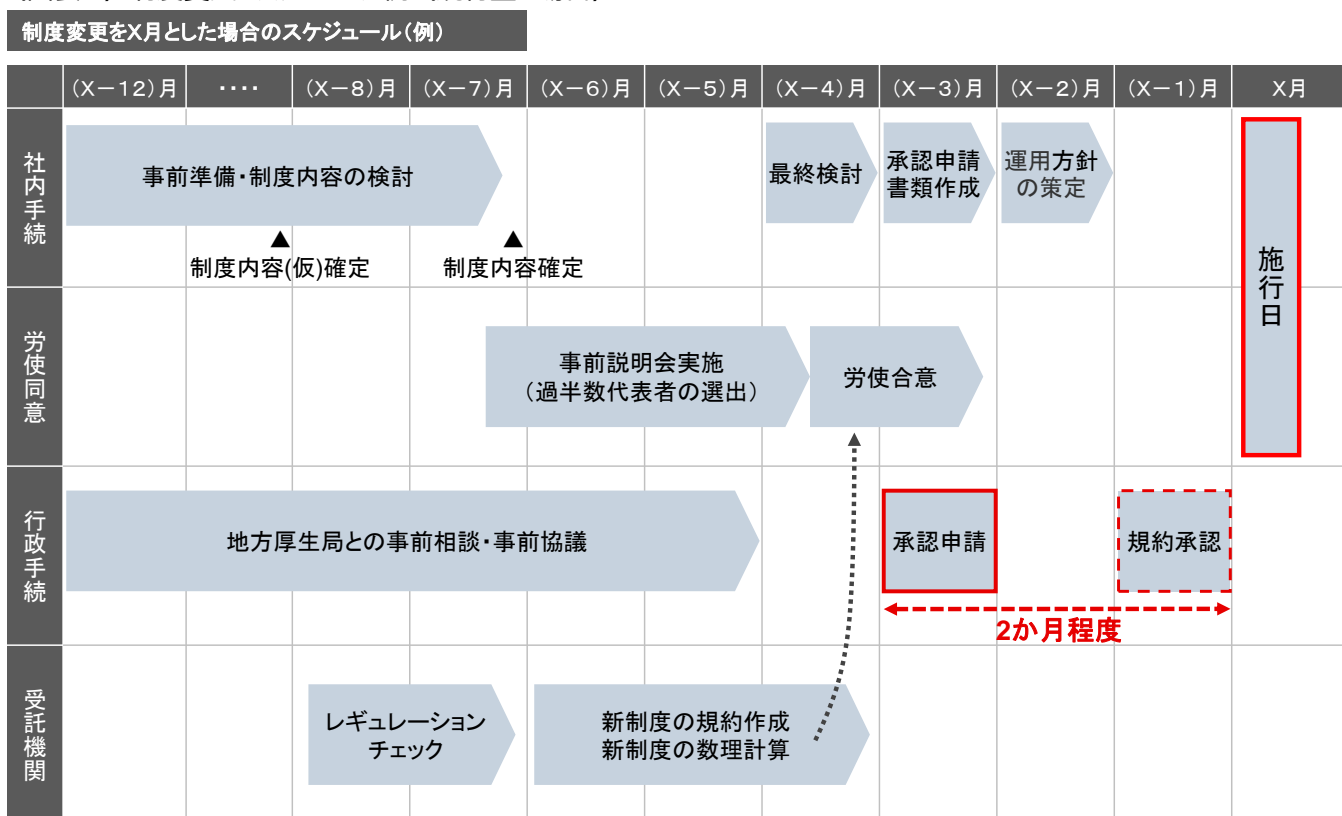
DB は、確定給付企業年金法等の法令や厚生労働省からの通知等に、遵守すべきルールが定められています。また、各制度の加入資格や給付設計等の詳細は規約に定められ、規約は厚生労働大臣の認可または承認が必要です。基金・事業主はこの規約に基づいた制度運営を行う必要があります。そのため、運営を変更したい場合は、規約の変更が必要になります。

2. 制度変更の全体像

制度変更に必要な手続とスケジュールについて説明します。変更内容によって所要期間は異なりますが、給付設計の変更を伴う場合の一般的なスケジュールは図表 1 のとおりです。X 月を規約変更日とした場合、約 2 か月前までに規約変更の認可・承認申請手続が必要です。また、変更内容が確定してから申請まで

の間は、労使合意、規約案の作成、数理計算、社内規程の整備、申請書類の作成等の手続を行う必要があります。そのため、規約変更日の約 6 か月前を目途に、変更案を確定する必要があります。変更内容確定後の実務を踏まえ、変更内容の検討は余裕を持って進めることが重要です。制度内容が確定してからの各実務の詳細について、次の章から説明します。

(図表 1) 制度変更のスケジュール例 (規約型の場合)



出所：筆者作成

3. 労使合意

■ 必要な労使合意の確認

規約変更を行う場合、原則として労使合意の手続が必要です。

規約型の場合、実施事業所ごとに、厚生年金保険の被保険者の過半数で組織する労働組合があるときは当該労働組合の同意、当該労働組合がないときは厚生年金保険の被保険者の過半数を代表する者の同意が必要です。

基金型の場合は、代議員会において、代議員定数の3分の2以上の多数による議決（軽微な変更の場合は、出席した代議員の過半数の議決）が必要です。

また、給付減額を伴う規約変更の場合は、上記に加え、実施事業所ごとに、以下の同意が必要です。

- ① 給付減額対象者の3分の1以上で組織される労働組合がある場合、当該労働組合の同意

②給付減額対象者の 3 分の 2 以上の個別同意（ただし、給付減額対象者の 3 分の 2 以上で組織する労働組合がある場合、当該労働組合の同意をもって、代替することが可能）

このほか、実施事業所の追加・減少が伴う場合、他制度間での権利義務の移転・承継や、確定拠出年金（以下、DC）への積立金や残余財産の移換を行う場合等にも、別途法令で定める同意が必要になります。

給付に影響する規約変更の場合は、加入者に対して変更内容が適切に説明され、理解・協議を経て同意が取得されたことを示すため、申請時に「労使合意に至るまでの労使協議の経緯」を記載した書面を添付しますので、説明時期や内容、協議内容を記録、整理しておくことが望まれます。

そのため、規約変更を検討する際は、あらかじめ必要となる同意の種類、取得対象者等を確認しておくことが重要です。

（図表 2）制度変更に必要な労使合意の一例*

区分		内容
規約変更	規約型	厚生年金保険の被保険者の過半数で組織する労働組合があるときは、当該労働組合の同意 当該労働組合がないときは、厚生年金保険の被保険者の過半数を代表する者の同意
	基金型	代議員定数の 3 分の 2 以上の多数による議決 （軽微な変更の場合は、出席した代議員の過半数の議決）
給付減額を伴う場合		①加入者*の 3 分の 1 以上で組織される労働組合がある場合、当該労働組合の同意 ②加入者*の 3 分の 2 以上の個別同意（ただし、加入者*の 3 分の 2 以上で組織する労働組合がある場合、当該労働組合の同意をもって、代替することが可能） ※給付減額の対象が一部の加入者である場合、「加入者」を「給付の額が減額されることとなる加入者」とすること
DC への積立金の移換を行う場合		①移換加入者となるべき者の 2 分の 1 以上の同意 ②加入者のうち移換加入者となるべき者以外の者の 2 分の 1 以上の同意

*上記は同意の一例であり、変更内容によっては、上記以外にも法令に基づく同意が必要となる場合がありますので、個別の変更内容に応じて確認が必要です。

出所：筆者作成

■ 労使合意スケジュールの確認

同意取得までには一定の期間を要します。特に、給付に影響する変更については、労使協議を慎重に進め、加入者に対して変更内容を丁寧に説明することが求められます。そのため、労働組合との協議、加入者への説明、意見募集、同意取得までのスケジュールを事前に整理し、申請時期に支障が生じないよう留意する必要があります。

4. 規約案作成・数理計算・社内規程の整備

制度設計案が固まった後は、施行日以降の制度運営が可能となるよう、規約作成、数理計算、制度管理データの整備、社内規程の整備等を進める必要があります。

■ レギュレーションチェック・規約案作成・数理計算・制度管理データ整備

制度設計案を受託機関に連携し、内容が法令や規約上問題ないか、数理計算が必要となるか、給付減額に該当するか、制度管理システムや登録データの整備が必要となるかを確認します。確認の結果を踏まえ、受託機関では、規約案の作成、必要な数理計算、制度管理システムや登録データの整備等を行います。制度設計案を検討する際には、施行後に正確に管理・計算できるかという実務運営上の観点も確認しておく必要があります。

給付減額に該当する場合には、給付減額の対象者や給付減額の原因等を受託機関にて整理するため、それを踏まえて対象者への給付減額内容の説明および同意の取得を実施します。

基金・事業主は、制度設計案どおりの内容が規約案や数理関係書類に反映されているかを確認しながら、申請に向けた準備を進めます。

■ 社内規程の整備

制度変更に伴い、就業規則、退職金規程、給与規程等の社内規程の整備も必要となります。規約で引用している社内規程の効力日や内容を変更する場合には、変更前後の社内規程を行政宛申請時に添付する必要があるため、規約案との整合性を確認しておくことが重要です。

このように、規約作成・数理計算・制度管理データ整備・社内規程の整備は、制度設計を実際の制度運営に落とし込むための重要な工程です。変更内容によって必要な対応は異なるため、制度変更を検討する段階から早めに受託機関へ相談し、必要な手続や作業を確認しながら進めることが望まれます。

5. 厚生労働省への申請手続

この章では、行政宛の申請手続と申請から承認までの対応を解説します。

■申請手続

規約変更を行う場合、変更内容に応じて、厚生労働省への「認可・承認申請」または「届出」の行政手続が必要となります（一部の変更については、届出が不要となる場合があります）。手続区分や必要書類は変更内容により異なるため、制度変更の内容が固まった段階で、どの手続が必要となるかを確認しておくことが重要です。

行政宛の手続では、法令で定められた様式により、申請（届出）書、規約案、同意書、代議員会会議録、数理関係書類、変更前後の社内規程等、必要な書類を提出します。提出書類は規約変更の内容により異なるため、受託機関と相談しながら、必要書類を確認し、申請準備を進める必要があります。

なお、行政手続には提出期限があります。認可・承認申請の場合は施行日の 2 か月前までに申請書類を提出する必要があります。届出の場合は、施行日の概ね 1 か月前を目途に提出できるよう、余裕を持って準備を進めることが望まれます。

申請書類は、管轄の地方厚生局宛に提出します。提出方法については、現在は郵送による方法が一般的です。

また、申請前には、必要に応じて行政宛事前相談を行う場合があります。事前相談では、制度設計の法令上の可否、給付減額に該当する場合の減額事由や同意内容、申請書類・規約案の内容等について相談、確認します。

■申請後の対応

申請書類を提出した後は、地方厚生局および厚生労働省において審査が行われます。認可・承認申請の場合、実務上は、地方厚生局での審査に約 1 か月、その後、厚生労働省での審査に約 1 か月を要することが一般的です。

審査の過程で、申請内容に疑問点や確認事項がある場合には、地方厚生局の担当官から連絡が入ることがあります。照会内容は、提出書類の不備、規約案の記載内容、変更理由、添付書類との整合性、給付減額に係る同意内容など、変更内容に応じてさまざまです。行政提出後であっても、行政における審査、照会または指摘により規約内容や提出書類の修正が必要となる場合があるため、必要に応じて受託機関と連携しながら対応することが重要です。

一連の照会対応や修正対応が完了すると、厚生労働大臣による認可・承認が行われます。認可・承認申請の場合、認可・承認後に通知書が基金・事業主宛に送付されます。

このように、行政手続では、変更内容に応じた手続区分、必要書類、提出期限を早めに確認することが重要です。制度変更を円滑に進めるためには、受託機関と連携しながら、申請書類の準備、事前相談、労使合意書類の整備を計画的に進める必要があります。

6. おわりに：制度変更を円滑に進めるために

ここまでは、制度変更にあたり、制度設計案が固まった後から行政宛申請までに必要となる主な実務について確認してきました。

DB 制度変更は、制度設計だけでなく、労使合意、規約案の作成、数理計算、社内規程の整備、制度管理データの整備、行政手続を一体として進める必要があります。これらの実務には一定の期間を要するため、施行日から逆算して、早い段階から関係者間でスケジュールを共有しておくことが重要です。

特に、給付に影響を及ぼす変更については、加入者への説明や労使協議、同意取得を丁寧に進める必要があります。申請書類の準備や行政審査への対応も含めて、計画的に進めることが求められます。

次号では、実務上見落とされやすい「よくある規約変更」の例や、規約変更後に必要となる管理について解説します。

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。

株価上昇で考えたこと

株価が大きくその水準を変えている。ついに日経平均は取引時間中に7万円に到達した。振り返ると日経平均株価が5万円を超えたのが2025年10月27日であり、それから約半年で2万円も上昇したことになる。さらに、バブル時の最高値（3万8915円）を更新したのが2024年2月22日であり、それから2年強で7割もの上昇である。筆者は大卒で証券会社に入社して以来、ほぼ50年もの間株式市場に接してきたが、さすがにこれほどの急騰局面は経験したことがない。

NISA等で株式を保有する層は増えたと思われ、大きな利益を得ている人も少なくないだろう。一方で、株式を保有していない人たちは傍観せざるを得ず、株価上昇を恨めしく思っているかもしれない。株価上昇自体は経済にとってプラス面が大きいものの、投資に資金を投入する余力のある人とそうでない人との資産格差が拡大している可能性がある。

株価が上昇するとよく言われるのが、“現在の株価は実態を表しているのか”である。筆者は、経済実態の一部は確実に表しているものの、すべて表しているわけではないというのが正解だと考える。GDPであれば経済実態を客観的に数値で表していると言えるが、昨年来2万円も上昇した株価が経済実態であるとは誰も思わないだろう。生活実感とはあまりにもかけ離れているからだ。そもそも上場企業は日本の企業すべてを網羅しているわけではないし、株価決定はマーケット参加者のみに委ねられている。しかし、株価を牽引しているのが半導体関連であるというのは、現状の経済を反映していることも確かである。

もう一つ、“妥当な株価であるのか”という疑問も発せられる。個別銘柄毎の株価水準の妥当性を疑問視しているのだろうが、そもそもマーケットでは、“買いたい”という人と“売りたい”という人が各々の買値と売値を提示し、折り合った価格で売買される。その際、購入する側は今後の上昇を見込み、売却する側は売り時だと判断している。異なった思惑で商いが成立しているのだが、少なくともその時点で適正な方法で決定されたという点では妥当な価格である。仮に投資理論で妥当価格を求めようとしても、算出は不可能である。なぜなら、理論では株価は将来キャッシュフロー（CF）の現在価値とされるが、誰も将来CFを正確に予測できないし、結果は事後的にしかわからないからだ。

結局、株価水準の評価を客観的に行うことは難しく、先行きを正確に見通すことも困難だということになる。だからこそ、株式市場には投資家を引きつける魅力があると言ってよいのではないか。

2026年6月16日

アナリスト 久野 正徳

従業員が変わる、企業が伸びる資産形成支援とは？

～人的投資を企業価値につなげる仕組みづくり～

いつも「三菱 UFJ トータルリワードレポート」をご覧いただきありがとうございます。

このたび、MUFG 資産形成研究所では日本経済新聞社に協賛し、シンポジウムを開催いたします。

企業の賃上げやインフレ対応への関心が高まる今、従業員への資産形成支援が注目を集めています。こうした支援が従業員の満足度や行動にどのような変化をもたらし、企業価値の向上にどうつながるのか。本シンポジウムでは、報酬や福利厚生といった人的投資を企業価値につなげる資産形成支援について、経営層の意識改革や効果的な支援のあり方など、多角的な視点から考えます。

ご多用のところ恐縮ではございますが、ぜひご参加賜りますようお願い申し上げます。

<概要>

1. 主催 日本経済新聞社、協賛；MUFG 資産形成研究所、三菱 UFJ 信託銀行
2. 日時 2026 年 7 月 29 日（水）13 時 30 分～16 時 00 分
3. 会場 丸ビルホール(東京都千代田区丸の内 2-4-1 丸ビル 7 階) ※会場・オンライン同時開催
4. 内容

【開会挨拶】 三菱 UFJ 信託銀行 常務執行役員 受託財産副部門長 三木 健

【基調講演】

「進化する資産形成支援制度と企業の役割～制度の位置づけと価値の再整理、今後の展望～」

MUFG 資産形成研究所 所長 日下部 朋久

【パネルディスカッション】

「企業が資産形成支援に取り組む意義とは～企業価値を高める従業員への資産形成支援の可能性～」



藤沢 久美氏
国際社会経済研究所
理事長

神戸 孝氏
FPアソシエイツ&コンサルティング
代表取締役・CFP

浦田 春河氏
浦田経営金融ラボ
代表

永易 稔丈氏
トヨタファイナンシャルサービス
プロジェクトマネージャー

MUFG 資産形成研究所
<https://www.tr.mufg.jp/shisan-ken/>

* 内容・出演者は変更となる場合がございますので、あらかじめご了承ください。

5. 申込

関係者様ご登録用フォームよりお申込みください。

【申込締切】 会場；2026 年 7 月 21 日（火） / オンライン；2026 年 7 月 29 日（水）

【関係者様ご登録用フォーム】 <https://seminar.nikkei.co.jp/e/1038578>

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に配慮しております。

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