

三菱 UFJ トータルリワードレポート

Mitsubishi UFJ Total Reward Report

2026 年 8 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。



《予定利率》

予定利率を再考する～長期的期待収益率、制度運営、インフレ対応の視点から～

年金信託部 フェロー 石原 研 1

《人的資本経営》

経営戦略の実現に向けた戦略人事～戦略人事とサクセッションプラン～

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 10

《情報開示》

有価証券報告書における人的資本情報の開示ルール

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②～よくある規約変更と変更後の管理～

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 25

《時事のつぶやき》

40 年ぶりの円安

アナリスト 久野 正徳 32

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>

予定利率を再考する

～長期的期待収益率、制度運営、インフレ対応の視点から～

年金信託部 フェロー 石原 研

要旨

- 確定給付企業年金に関する数理実務ガイダンスの 2026 年 2 月改定により、予定利率は「長期的期待収益率」に基づき合理的に設定する考え方が明確に示され、設定根拠の説明責任がこれまで以上に重視されるようになりました
- 予定利率は、「長期的期待収益率」の確認、水準設定、運営面での実現可能性の確認というプロセスに沿って整理することで体系的に捉えることができ、インフレ環境下では給付改善や剰余活用、下限予定利率の上昇への対応も含め、制度運営全体の観点から考えることが求められます

1. はじめに

DB の予定利率は、長期的な運用見通しを前提に設定される計算基礎率の一つです。近年は、制度を取り巻く環境変化や数理実務ガイダンス改定を背景に、その設定方法や考え方を改めて整理する必要性が高まっています。本稿では、予定利率の設定方法と検討の進め方、制度への影響を整理したうえで、インフレ環境下での検討視点を概観します。

2. 背景（なぜ今、予定利率を整理するのか）

第一に、他制度掛金相当額の導入です。2024 年の DC 拠出限度額改正に伴い、DB の給付水準を DC と比較できるよう、計算基礎率等に基づき 1 人あたりの掛金に換算する「他制度掛金相当額」が導入されました。これにより、DB の前提は DB の中だけで完結するものではなく、DC を含めた制度全体との関係の中で評価されるようになっていきます。他制度掛金相当額の水準を調整することを目的として、計算基礎率を設定することは認められません。このため、予定利率についても、水準の妥当性や設定根拠を明確にすることの重要性が高まっています。

第二に、見える化の進展です。予定利率や期待収益率（年金資産の運用から長期的に期待される収益率）は、他社比較や関係者への説明の観点から、これまで以上に設定方法や考え方の妥当性が問われやすくなると考えられます。単純な水準比較にとどまらず、制度の成熟度、運用方針、制度設計との関係まで含めて、加入者や事業主等の関係者に説明できることが重要になります。

こうした環境変化を背景として、2026 年 2 月の数理実務ガイダンス[※]改定において、予定利率に関する考え方が整理されました。

※ 本稿でいう「数理実務ガイダンス」とは、公益社団法人日本年金数理人会が公表している「確定給付企業年金に関する数理実務基準 確定給付企業年金に関する数理実務ガイダンス」を指す。

3. 予定利率の基本的な設定方法

予定利率は、DB において将来給付を現在価値に換算する際の前提であり、同時に積立金の運用収益の長期的な見通しを反映する計算基礎率でもあります。確定給付企業年金法施行規則第 43 条では、予定利率は積立金の運用収益の長期の予測に基づき合理的に定めるものとされ、国債利回りを勘案して定められる下限予定利率を下回することはできません。また、数理実務ガイダンスでは、予定利率が同条に基づき事業主等により決定されていることを確認するものとされています。

数理実務ガイダンス改定では、予定利率と「長期的期待収益率」の関係や、その考え方がより明確に整理されました。第一に、予定利率は「長期的期待収益率」を上回らないことが原則であることです。改定前も、原則として「長期的期待収益率」を上回らないものと考えられていましたが、今回の改定により、その関係がより明確に示されました。

第二に、「長期的期待収益率」をどのように捉えるかについて、実務上の考え方が示されたことです。詳細は図表 1 のとおりですが、「長期的期待収益率」は給付支払までの期間を考慮した長期の運用見通しとして捉えることとされ、市場で明確に共有される「長期的期待収益率」が得られない場合には、合理的な運用目標を「長期的期待収益率」として用いる考え方も示されています。

もっとも、今回の改定は直ちに大幅な水準変更を求めるものではありません。実務上も、多くの制度では予定利率は運用目標の範囲内で設定されてきており、まずは現行水準の位置付けや設定根拠を改めて確認することが中心になります。一方で、予定利率が現在の運用見通しを上回っているケースや、これまでの設定根拠が十分に整理されていないケースでは、改めて設定方法や根拠を確認する必要があります。

(図表 1) 数理実務ガイダンス改定ポイント（予定利率）

予定利率について、以下の考え方が明確に整理された。

改定ポイント	内容
① 予定利率と「長期的期待収益率」の関係	予定利率は「長期的期待収益率」を上回らないことを原則とする
② 予定利率の設定根拠その 1	予定利率は「長期的期待収益率」に基づき合理的に設定する
③ 予定利率の設定根拠その 2	短期的な市場動向や積立状況に応じて定めることは適切ではない
④ 「長期的期待収益率」と運用目標の関係	市場で共有される「長期的期待収益率」が明確でない場合は、合理的な運用目標を「長期的期待収益率」として用いることも考えられる

出所：「数理実務ガイダンス」より筆者作成

4. 予定利率の検討プロセス

本章では、財政再計算における予定利率の検討プロセスを示します。制度変更に伴い、予定利率を見直す場合もありますが、通常は財政再計算時に検討されます。

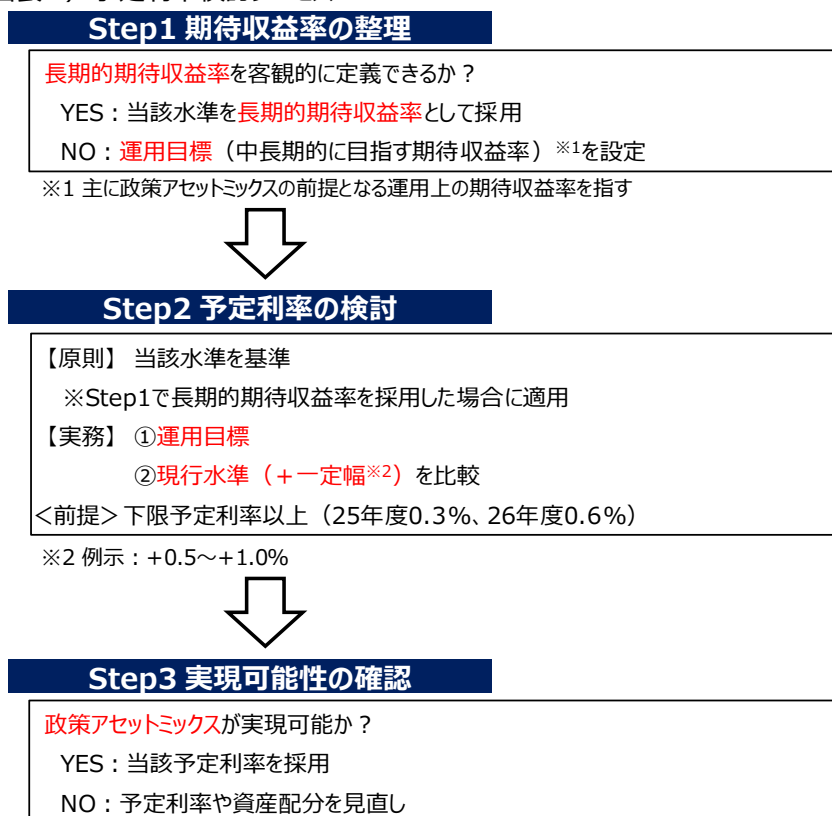
予定利率は、実務上の手順に沿って整理することで、設定根拠や判断のプロセスを関係者にも説明しやすくなります（図表 2）。

まず Step1 では、予定利率の前提となる「長期的期待収益率」を整理します。「長期的期待収益率」は給付支払までの期間を考慮した長期の運用見通しとして捉えられるものであり、当該「長期的期待収益率」を客観的に定義できるかを確認することがポイントです。市場で共有される「長期的期待収益率」が明確でない場合には、長期的に実現を目指す運用目標が合理的なものといえるかを確認するとともに、その実現に向けて政策的資産構成割合を見直すなどの対応が可能かを整理します。

次に Step2 では、予定利率の具体的な水準を検討します。Step1 で「長期的期待収益率」を客観的に定義できる場合にはその水準を基準とし、明確でない場合には、運用目標と現行予定利率（インフレ環境を踏まえ必要に応じ一定幅を加えた水準）を比較しながら整理します。ここでは、どの水準を採用するかに加え、現行水準との関係を踏まえ、加入者や事業主等の関係者に対して設定根拠を説明可能かという観点で整理することが重要です。また、予定利率は下限予定利率を下回ることができないため、その制約条件もあわせて確認します。

最後の Step3 では、その予定利率を前提とした運用方針が実現可能かを確認します。想定する政策アセットミックスで、Step1 で整理した運用目標（目標収益率）を達成できるのかを確認し、必要に応じて年金 ALM 分析の結果も踏まえて、資産配分や運用前提の見直しを行います。

（図表 2）予定利率検討プロセス



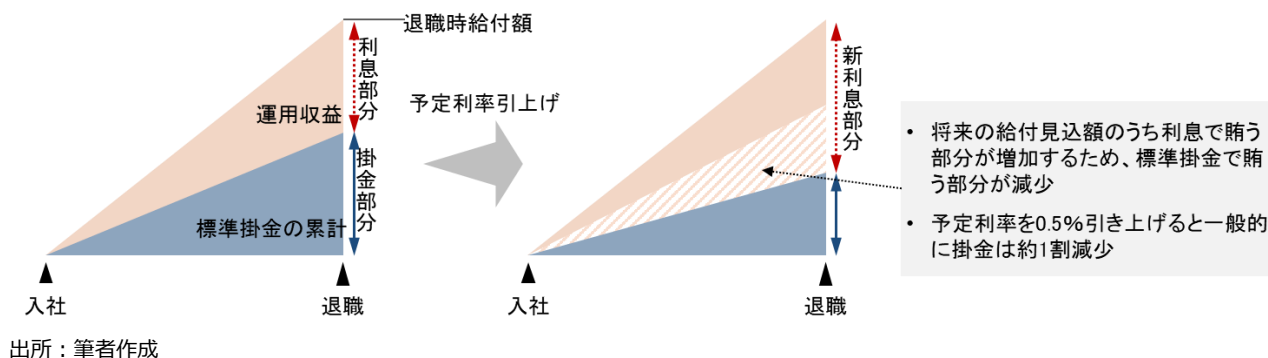
出所：筆者作成

5. 制度への影響① 年金財政・掛金・剰余

予定利率の見直しは、制度運営に様々な影響を及ぼします。インフレ環境を踏まえて期待収益率や予定利率の見直しを検討する場合、まず影響するのが掛金水準と年金財政です。一般に、予定利率を引き上げると、将来給付のうち運用収益で賄う部分が増えるため、標準掛金は低下する方向に作用します（図表 3）。一方で、予定利率の引上げは将来の運用成果への依存度を高めるため、年金財政の観点からはリスクも高まります。したがって、積立状況が厳しい制度では、掛金の減少効果だけでなく、将来の運用悪化時の影響も含めて慎重に検討する必要があります。

また、剰余のある制度にとっては、予定利率の検討は、その活用のあり方を考える契機にもなります。ここでいう剰余とは、資産が将来給付に必要な額を上回る状態を指します。給付改善は、剰余の有無にかかわらず、人手不足や人的資本経営への関心の高まり、インフレによる給付の実質価値低下などを背景として検討されるテーマです。剰余が十分にある場合には、その原資を給付改善に活用するという選択肢も考えられます。

（図表 3） 予定利率を引き上げた場合の掛金への影響（イメージ図）



6. 制度への影響② CB・DC・見える化

掛金水準や年金財政への影響に加え、予定利率は制度設計全体との関係でも捉える必要があります。たとえば、給付水準をどのように考えるのか、キャッシュバランスプラン（以下、CB）における再評価率・指標利率をどう見込むのか、あるいは制度設計上前提としている想定利率との関係をどう整理するのかといった論点です。想定利率は DB だけでなく DC の投資教育や給付水準の検討においても参照されることがあり、これらが必ずしも同一水準である必要はないものの、それぞれの位置付けや役割を踏まえ、制度全体として前提が整合的に整理されていることが重要です。

加えて、これまでの低金利・デフレ環境下では、給付水準や CB の再評価率・指標利率の見込みを維持したまま、予定利率だけを引き下げてきたケースも相応にあったと考えられます。その場合、どのような考え方でそうした整理を行い、加入者や事業主等の関係者に説明してきたのかを踏まえ、今回の見直しにあたって、過去に示してきた説明との整合性を意識することが重要です。

また、予定利率は他制度掛金相当額にも影響します。予定利率の引上げにより他制度掛金相当額が低下すれば、DC 拠出限度額の余地が広がります。もっとも、他制度掛金相当額の水準を意図的に調整することを目的として予定利率を設定することは認められておらず、あくまで本来の運用見通しを踏まえて検討する必要があります。

さらに、見える化の進展を踏まえると、今後は水準だけでなく、過去からの推移や設定理由も含めて一貫して説明できることが重要になります。見直す場合はもちろん、見直さない場合でも、「なぜ今回は据え置きのか」を説明できる整理が求められるようになるでしょう。

7. インフレ環境下での検討視点

足元のインフレ環境は、予定利率や期待収益率の見直しを検討する実務上の重要な背景となっています。CB など一定の金利連動の仕組みを備える制度もありますが、物価上昇に応じて給付額が自動的に調整される仕組みは一般的ではありません。こうした点を踏まえて、剰余を原資とした給付改善や、期待収益率・予定利率の見直しをあわせて検討する動きが出てきています。

下限予定利率とは、法令上定められている最低水準の予定利率です。直近 5 年間に発行された 10 年国債の応募者利回りの平均と、直近 1 年間に発行された 10 年国債の応募者利回りの平均のいずれか低い率を基準として毎年決定されるため、金利水準の影響を受けます。数理実務ガイダンスでは、下限予定利率について「過剰な損金算入を防止する観点から定められる」と説明されています。

下限予定利率は、予定利率の設定だけでなく、給付や財政運営にも影響を及ぼす基礎的なパラメータです。具体的には、以下のような影響があります。

- ・ 予定利率：財政再計算時の予定利率は、下限予定利率以上で設定する必要がある
- ・ 一時金として支給する老齢給付金の額：年金（保証期間に係る給付）と一時金の双方を選択できる制度では、年金の方が有利となるよう一時金額に上限が設けられており、その上限額の算定に下限予定利率が用いられる。なお、直前の財政計算基準日以降最も低い下限予定利率が用いられるため、常に足元の下限予定利率を上回っている必要はない
- ・ 積立上限額：掛金の拠出中断の判定等に用いられる積立上限額の算定において、下限予定利率が用いられる
- ・ 最低積立基準額：算定に用いる利率は、下限予定利率とは別に 30 年国債の応募者利回りを基準として定められており、金利上昇の影響を受ける

このように、下限予定利率は、予定利率そのものだけでなく、制度設計や制度運営にも影響を及ぼします。下限予定利率は足元で上昇しており、仮に直近の 10 年国債の応募者利回りの水準が継続した場合、2020 年代末には 2%程度、2030 年度には 2%を上回る水準となる見通しです（図表 4）。低い予定利率を前提としてきた制度ほど、今後は予定利率、給付水準、制度設計の関係を改めて整理する必要性が高まる可能性があります。

(図表 4) 下限予定利率の推移と今後の見通し



こうした環境変化のもとでは、期待収益率、予定利率、給付水準を相互に関連する論点として一体的に検討することが重要です（図表 5、6）。

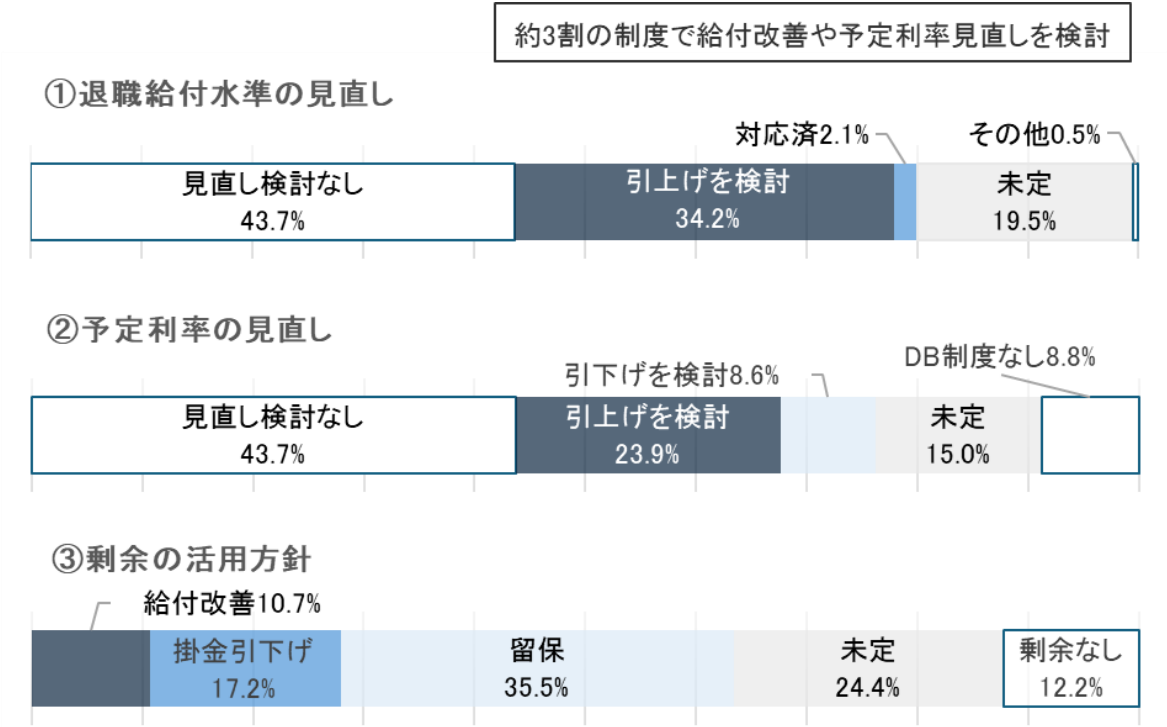
第一に、期待収益率の見直しです。金利上昇や各資産クラスの期待リターンの上昇、剰余の存在によるリスク許容度の向上などを背景に、期待収益率の引上げを検討する動きが見られます。期待収益率を引き上げた場合、退職給付会計上の長期期待運用収益率の見直しを通じて退職給付費用の抑制効果が期待される一方で、運用リスクの増加により、利差や数理計算上の差異が拡大しやすくなる点には留意が必要です。なお、こうした会計面の影響に加え、制度によっては掛金安定性や事業主間の合意形成への影響も重要な論点となります。

第二に、予定利率の見直しです。予定利率は「長期的期待収益率」との整合や下限予定利率の上昇を踏まえて検討されるものであり、再計算時には下限予定利率以上とする必要があります。予定利率を引き上げた場合、標準掛金の減少につながるほか、他制度掛金相当額の低下を通じて DC 拠出限度額の拡大余地を生み、従業員の資産形成の選択肢が広がるといった効果も想定されます。

第三に、給付水準の見直しです。インフレにより給付の実質価値が低下する中、賃金上昇との整合や剰余の活用を踏まえた給付改善の検討が重要な論点となっています。給付水準の引上げは、加入者が受け取る給付の実質的な価値の維持やエンゲージメント向上に資する一方で、掛金および退職給付費用の増加要因となります。もっとも、期待収益率や予定利率の見直しとあわせて実施することで、これらの増加を一定程度抑制することも可能です。

このように、期待収益率、予定利率、給付水準は相互に関連しており、個別にではなく制度全体の中で検討することが重要です。

(図表 5) インフレ環境下における制度見直しの検討状況



出所：弊社および三菱UFJリサーチ&コンサルティング実施の「2025 年度人事・退職給付一体サーベイ」

(図表 6) 予定利率・期待収益率の引上げを検討する際の論点

観点	単独・連合 DB	総合型 DB
主な関心	財務・会計影響	掛金負担・安定運営・合意形成
期待収益率引上げ	退職給付費用低減の可能性	掛金安定性とのバランス
予定利率引上げ	掛金軽減効果	将来の掛金調整リスク
給付改善	人材確保・人的資本経営	加入者還元・制度魅力向上

出所：筆者作成

8. 実務上の示唆・まとめ

予定利率の検討は、考え方が大きく変わったというよりも、その設定根拠や検討の進め方がより明確になったと捉えるのが適切です。数理実務ガイドンス改定により、予定利率は「長期的期待収益率」に基づいて設定するという考え方がより明確に示され、設定根拠や前提を関係者に説明しやすい枠組みが整理されました。したがって、まず必要なのは、水準を直ちに見直すことなく、現行の設定方法と制度の運営方針や制度設計との関係を改めて確認することです。

そのうえで、実務上は、Step1～3 に沿って整理し、現行水準との比較や運営面での実現可能性を確認することが有効です。特に、予定利率は掛金だけでなく、給付水準、CB の再評価率・指標利率、想定利率、DC 拠出余地、剰余の活用などとも関係しており、制度全体の中で位置付けることが重要です。

また、期待収益率や予定利率の引上げが常に最適解とは限りません。特に総合型 DB は、多様な事業主で構成されることから、掛金水準や制度改定に関する合意形成が難しいという特性があります。掛金は事業主のキャッシュフローや人件費に直結し、一度変更した掛金を将来見直すことは容易ではありません。

このため、給付改善の方法としては、将来の改善内容をあらかじめ制度に織り込む「給付先行反映型」に加え、保守的な前提を維持したまま運用実績に応じて還元する「運用実績確認還元型」も有力な選択肢となります（図表 7）。前者はインフレや金利上昇への対応として合理的であり、給付改善を制度設計や掛金に計画的に反映しやすい一方で、実質的なリスクテイクの拡大や将来の掛金調整余地の縮小といった課題があります。後者は制度運営の安定性や合意形成の観点で優位性がある一方、還元が後追いとなる点には留意が必要です。

（図表 7）給付改善の 2 つのアプローチ

	給付先行反映型	運用実績確認還元型
基本コンセプト	将来の改善内容を先に制度へ織り込む	運用実績を確認してから還元する
イメージ	将来分の給付水準や CB 再評価率・指標利率等を見直し、予め制度に織り込む	保守的な前提を維持し、運用実績や剰余を踏まえて後から還元する
予定利率・期待収益率	見直しをあわせて検討	保守的に維持
反映タイミング	制度に先行反映	運用実績確認後に反映
改善対象	主に将来分（今後発生する給付）、必要に応じ既発生分（過去勤務期間に対応する給付）も対象	既発生分への還元との親和性が高い（特にポイント制・CB など累積型制度設計）
メリット①	インフレ対応を制度に織り込みやすい	制度運営の安定性が高い
メリット②	給付改善の財政的裏付けを明確化しやすい	労使・事業主間の合意形成が比較的容易
留意点	運用依存度の上昇、将来の掛金調整リスク	還元が後追いとなる
中長期的な課題	見直し後の運用実績管理	インフレが継続する場合、将来分の給付改善可否を継続検討する必要

出所：筆者作成

加えて、下限予定利率の上昇にも目を向ける必要があります。足元の金利上昇を背景に下限予定利率は上昇しており、低い予定利率を前提としてきた制度では、今後、予定利率や給付水準との関係を改めて整理する必要性が高まる可能性があります。さらに、インフレ環境が継続した場合には、下限予定利率が平均的な予定利率の水準を上回る局面も視野に入ってきます。

下限予定利率や最低積立基準額の算定に用いる利率は、本来は制度運営における中立的かつ普遍的な尺度であることが望ましいものの、実際には金利をはじめとする経済環境の影響を避けることはできません。実際、長期的な低金利環境下では、非継続基準に用いる予定利率について、従来の「基準利率×0.8～1.2」による調整だけでは十分な調整幅を確保しにくくなったことから、2019 年 4 月 1 日以降「基準利率±0.5%以内の率」による調整を可能とする見直しが行われました。なお、従来の調整方法による率も、改正後の調整範囲内であれば継続して用いることが可能とされています。これは、低金利環境下でも一定の調整機能を維持し、非継続基準が本来担う受給権保護と財政運営の安定性を確保する観点から行われたものです。

こうした経緯を踏まえると、経済環境の変化に対応しながら、企業年金が果たすべき老後所得保障機能や受給権保護をどのように維持していくかという観点から、現在の下限予定利率や積立上限額の枠組みを改めて検証していく必要性が高まっています。海外の DB における積立要件や財政健全性の考え方なども参考にしながら、制度の選択を歪めることなく、制度運営の安定性と持続性の確保、利便性の向上、企業年金の普及拡大につながる見直しの方向性について議論を深めていくことが重要になると考えられます。

予定利率は、単なる数理上の前提ではなく、掛金、給付、運用、制度設計をつなぐ基礎率です。今回の整理を機に、自制度における設定方法を改めて確認し、関係者に説明しやすい形で整理しておくことが、今後の制度運営の安定性と持続性につながるといえるでしょう。

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

～戦略人事とサクセッションプラン～

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

- サクセッションプランは、後継者育成にとどまらず、経営戦略の実現に必要なキーポジションへ継続的に人材を供給するための戦略的人材マネジメントです
- 事業環境の変化が加速する中で、従来のジョブローテーションやゼネラリスト育成を前提とした人材マネジメントだけでは、将来必要となる人材を十分に確保することが難しくなっています
- サクセッションプランを機能させるためには、キーポジションの特定、リスク可視化、育成・配置・登用との接続、継続的な見直しが重要となります
- 戦略人事においては、HRBP、CoE、組織開発、経営によるガバナンスが連携して、経営戦略と人材戦略を接続しながらサクセッションプランを継続的に運用することが重要です

本稿は、2024 年 8 月号「[経営戦略の実現に向けた戦略人事について](#)」および 2026 年 5 月号「[戦略人事と組織開発](#)」の続編として、サクセッションプランを考察します。前稿では、人事戦略や人事制度を設計しても、それらが組織の意思決定や行動として実行・定着しなければ、経営戦略の実現にはつながらないことを整理し、その実行・定着を支援する機能として組織開発の役割について考察しました。

しかし、組織が適切に機能したとしても、将来の経営を担う人材や重要なポジションを担う人材が不足している場合は、経営戦略を継続的に実現することはできません。戦略の実現には、組織能力を支える人材基盤の構築が不可欠です。

特に近年は、事業環境の変化が加速する中で、経営人材や戦略上重要な人材が不足し、後継者不在のリスクが経営課題として顕在化しており、こうした課題への対応として注目されているのがサクセッションプランです。本稿では、サクセッションプランの考え方、及び戦略人事が果たすべき役割やポイントを考察します。

なお、2026 年 4 月号「[次世代ビジネスリーダーの育成](#)」では、重要ロールの要件定義、候補者プール、選抜・見極め、経験の中核とした育成、運用・KPI といった実務的なポイントが整理されています。本稿では、これらの詳細な育成設計には踏み込まず、サクセッションプランをどのように位置付け、戦略人事がどのように関与すべきかに焦点を当てます。

1. 背景と課題

企業を取り巻く環境変化が加速する中で、経営戦略を実現するために必要な人材をどのように確保するかは、重要な経営課題となっています。特に、企業の競争優位性や事業継続に大きな影響を与えるポジションについては欠員が生じてから後任者を探すのではなく、将来を見据えて計画的に人材を確保していく必要があります。近年では経営陣だけでなく、事業責任者、海外拠点長、高度専門職など、企業の競争優位性を支えるポジションをどのように維持していくかが経営戦略の実現において重要となっています。

従来の日本企業は、長期雇用を前提に、ジョブローテーションや OJT を通じて幅広く人材を育成し、一定の年次や経験を経て管理職・経営層へ登用する仕組みが一般的でした。こうした仕組みは、安定的な事業運営を支えるうえでは有効に機能してきました。一方で、経営環境の変化が速まり、事業構造転換や新規事業創出、DX 推進などが求められる中では、従来の延長線上の育成だけでは、将来必要となる経営人材や企業の競争優位性を支えるポジションを担う人材を十分に確保できない可能性があります。

2024 年 8 月号「[経営戦略の実現に向けた戦略人事について](#)」では、日本企業の人事部が戦略人事に転換するうえで、HRBP（Human Resource Business Partner）が事業責任者のビジネスパートナーとして、経営戦略を踏まえた人材・組織課題を捉える必要があることを整理しました。また 2026 年 5 月号「[戦略人事と組織開発](#)」では、人事戦略や人事制度を設計しても、それが組織の意思決定や行動に反映されなければ実行・定着しないという課題を踏まえて、組織開発の役割を整理しました。これらの内容を踏まえ、サクセッションプランは、経営戦略の実現に必要な人材を将来にわたり輩出し続けるための、戦略人事が取り扱う重要課題の一つと考えられます。

2. サクセッションプランの考え方

2026 年 4 月号「[次世代ビジネスリーダーの育成](#)」では、重要ロールを起点として、候補者の選抜、育成、登用を一連の流れとして設計するパイプライン構築の考え方について整理しています。

サクセッションプランは、この考え方と密接に関係しています。一般的にサクセッションプランは「後継者育成」や「経営人材育成」と理解されることがありますが、本来は特定の個人を育成する取り組みではなく、企業にとって重要な役割やポジションを担う人材を将来にわたり継続的に輩出するための仕組みと捉えることができます。事業責任者、海外拠点責任者、研究開発責任者、DX 責任者、人事・財務・IT 専門機能部門責任者など、企業の競争優位性や事業継続に大きな影響を与える重要なポジションに対して、必要な人材要件を定義し、候補者を確保・育成し、継続的な登用につなげることがサクセッションプランの目的です。

重要なのは、「誰を育成するか」から考えるのではなく、「どの重要な役割やポジションを将来にわたり維持しなければならないのか」から考えることです。2026 年 4 月号で整理した重要ロール起点の考え方は、まさにこの発想に基づくものであり、サクセッションプランは、その重要ロールを担う人材を継続的に確保するための仕組みとして位置付けることができます。

戦略人事の観点から見ると、サクセッションプランは、経営戦略や事業戦略の実現に必要なキーポジションを特定し、それらを担う人材を中長期的に確保するための戦略的人材マネジメントの一つとして位置付ける必要があります。「どの重要ポジションを担える人材を優先的に育成すべきなのか」という経営戦略との接続に焦点を当てることが重要となります。

3. 戦略人事におけるサクセッションプランの位置づけ

従来の日本企業では、新卒一括採用を前提として人材を幅広く採用し、ジョブローテーションや OJT を通じてゼネラリストを育成する人材マネジメントが一般的でした。また、長期雇用を前提として、長期間にわたり経験を蓄積させながら管理職や経営層へ登用する、年功的かつ遅い昇進の考え方が広く浸透していました。

こうした仕組みは、高度経済成長期のように事業環境の変化が比較的穏やかで、企業が長期的な視点で人材を育成できる時代においては有効に機能していました。一方で、近年は事業環境の変化が加速し、事業構造の転換や DX 推進、新規事業の創出など、従来とは異なる能力や経験を持った人材が求められるようになっていきます。そのため、「人材を幅広く育成していれば将来必要な人材は確保できる」という前提は成り立ちにくくなっています。

また、従来の人事部門は、採用、評価、配置、労務管理といった人事機能を効率的に運営することに重点が置かれていました。そのため、「将来どのようなポジションが重要になるのか」「そのポジションを担う人材をどのように準備するのか」といった経営戦略と連動した視点は、必ずしも重視されてこなかったと考えられます。

対して戦略人事では、経営戦略や事業戦略を起点として、将来どのような役割やポジションが必要になるのかを特定し、それらを担う人材を計画的に確保していくことが求められます。図表 1 は、この違いを整理したものです。戦略人事とは、人事部門が経営戦略と連動した人事戦略を策定し、計画的な変革を推進することで、企業の競争優位性の実現に貢献する役割を担うことです。2024 年 8 月号では、HRBP を軸とした人事機能の在り方を整理し、HRBP が事業責任者のビジネスパートナーとして、経営・事業戦略を人材・組織の観点から支援する重要性を述べましたが、サクセッションプランは、まさにそのための仕組みの一つです。

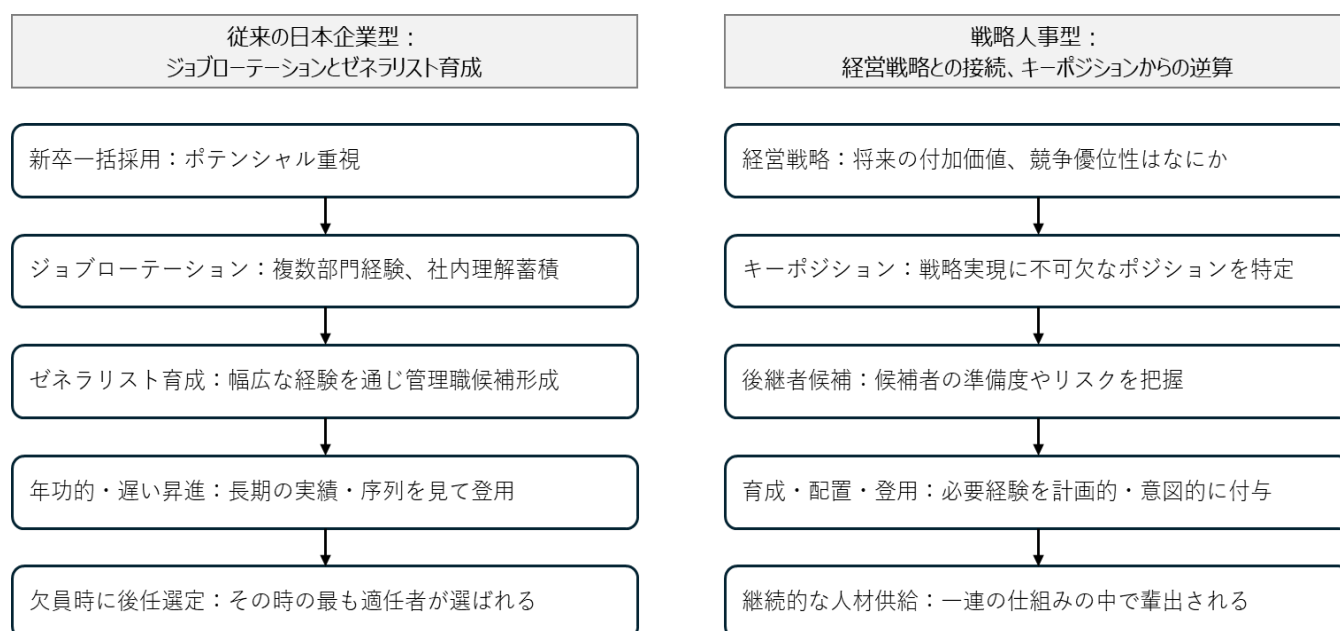
経営戦略を実現するには、戦略を遂行するポジションと、そのポジションを担う人材が必要です。例えば、海外事業を拡大する戦略を掲げる企業であれば、海外拠点責任者やグローバル事業を統括できる人材が必要になります。DX を成長戦略の柱とする企業であれば、デジタル技術を理解し、既存事業の変革を推進できる人材が必要になります。事業ポートフォリオの転換を進める企業であれば、既存事業の安定運用だけでなく、新規事業探索や組織変革を担える人材が必要になります。

このように、サクセッションプランは、経営戦略から逆算して、将来どのようなポジションが重要になるのか、そのポジションを担える人材がどの程度存在するのか、不足している場合にどのように確保・育成するのかを検討

する仕組みです。したがって、サクセッションプランは人材開発部門だけで完結するテーマではありません。経営、事業、人事が連携し、経営戦略と人事戦略を接続しながら進める必要があります。

サクセッションプランは候補者を管理する仕組みではなく、経営戦略の実現に必要なキーポジションを維持するための仕組みであると捉え、従来の人材マネジメントが「人を育て、その結果として適任者を登用する」という発想であったのに対し、「どのポジションを将来にわたり維持する必要があるのか」を明確にしたうえで、そのポジションを担う候補者を選抜・育成・配置・登用していく発想と考える必要があります。

(図表 1) 従来型人材マネジメントと戦略人事型サクセッションプランの違い



出所：筆者作成

4. サクセッションプランを機能させるための観点

サクセッションプランを機能させるためには、経営戦略を起点に、キーポジション特定、リスク可視化、候補者の育成・配置・登用を継続的に運用することが重要です。

① キーポジション特定

第一に、キーポジションの特定が必要です。すべての管理職ポストを同じ重要度で扱うのではなく、経営戦略の実現に与える影響度や、外部からの採用難易度、社内での育成期間などを踏まえ、優先的に後継者を確保すべきポジションを明確にします。図表 2 はキーポジション特定を例示したものです。

(図表 2) キーポジション特定のお考え方 (例)

影響 大	影響が大きい代替可能 運営系ポジションなど影響度は高いが 比較的社内で後継者を確保しやすいポジション ●工場長 ●営業部長 ●管理部長 など	影響が大きく代替困難 経営戦略に直結し代替困難な サクセッション対象となるポジション ●経営人材 (CxO人材) ●変革人材 ●高度専門人材 など
	影響小さく代替可能 一般管理職など ・課長 ・係長	影響小さい代替困難 代替困難だが、経営戦略への直接影響は 相対的に限定的なポジション ●特定技術保有者 ●特定資格保有者 ●レガシー管理システム管理者 など
影響 小	代替可能	代替困難

出所：筆者作成

② リスクの可視化

第二に、リスクの可視化が必要です。キーポジションについて、現任者が退任した場合にすぐに後任を配置できるのか、数年以内に候補者を育成できるのか、外部採用に依存せざるを得ないのかといった観点でリスクを把握する必要があります。

③ 育成・配置・登用との接続

第三に、育成・配置・登用との接続が必要です。サクセッションプランは、候補者を選ぶだけでは機能せず、候補者が必要な経験を積めるよう、異動、プロジェクト、兼務、海外赴任、変革テーマへのアサインメントなど、実際の配置・登用と連動させる必要があります。

④ 継続的な議論・見直し

第四に、経営会議や人材会議で継続的に議論することが必要です。後継者候補の状況は、事業環境、本人の成長、組織の状況によって変化します。そのため、候補者リストを更新するだけでなく、経営部門、事業部門、人事部門が定期的に議論し、必要に応じて候補者や育成方針を見直すことが求められます。

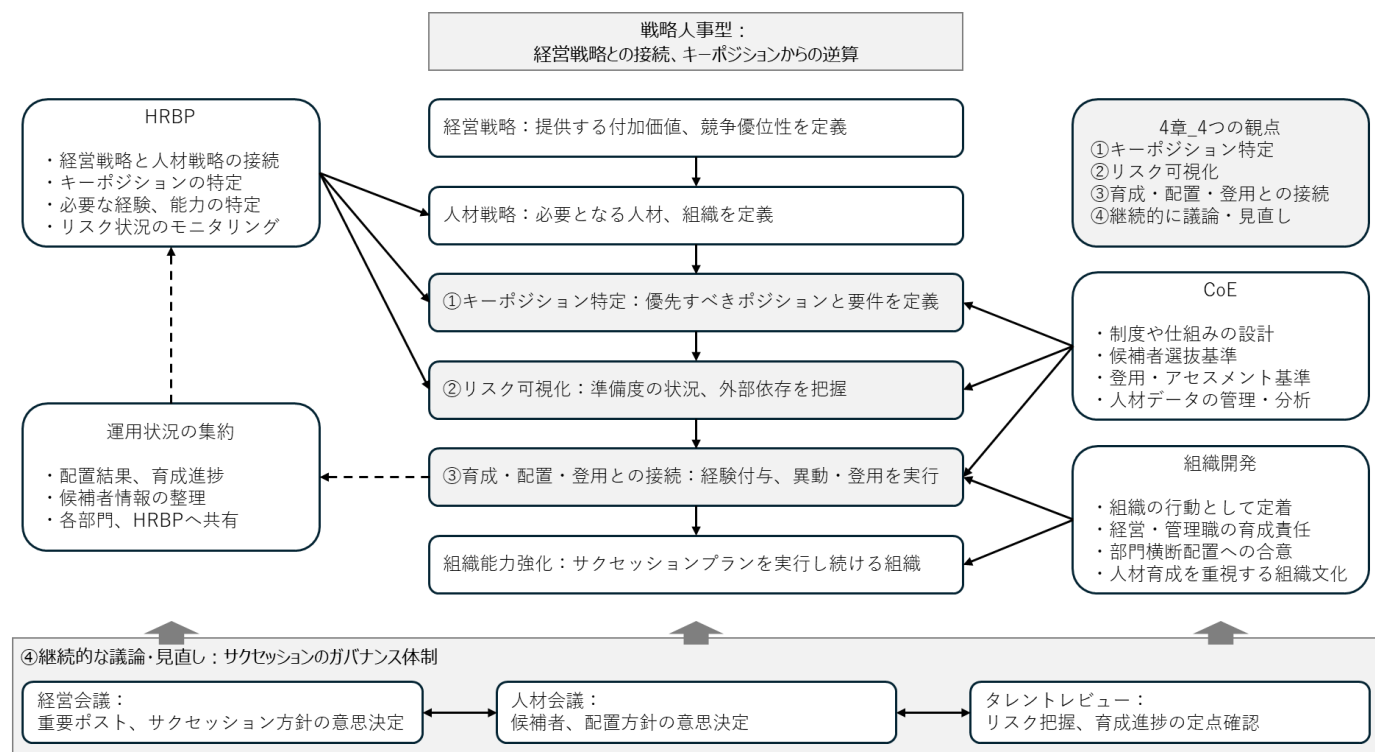
これらのサクセッションプランの仕組みを継続的に運用するためには、戦略人事が果たす役割を明確にすることが重要となります。

5. 戦略人事の役割

前章では、サクセッションプランを機能させるために、①キーポジションの特定、②後継者リスクの可視化、③育成・配置・登用との接続、④継続的な議論・見直しが重要であることを整理しました。サクセッションプランは、これらの取り組みを個別に実施するのではなく、一連の仕組みとして継続的に運用することが重要であり、そのためには戦略人事と経営による継続的な関与が不可欠となります。

図表 3 は、サクセッションプランにおける戦略人事の役割を図解したものです。HRBP、CoE（Center of Excellence）、組織開発、そして経営によるガバナンスが、それぞれの役割を果たしながら連携する必要があります。

(図表 3)サクセッションプランを支える戦略人事の全体像



出所：筆者作成

● HRBP

HRBP は、事業責任者のパートナーとして、経営戦略から将来必要となるキーポジションや人材要件を明確にする役割を担います。将来の経営戦略や組織構造からキーポジションを特定し、必要な経験要件や能力要件を整理し、サクセッションプランの起点を作ることが求められます。また、候補者の準備度、配置状況などを継続的に把握し、リスクをモニタリングすることも重要な役割です。

- CoE

CoE は、HRBP が経営戦略より特定したキーポジションや経験要件、能力要件を踏まえて、全社で運用可能な制度や仕組みに落とし込む役割を担います。キーポジションの要件定義、候補者の選抜基準、アセスメント手法などを整備し、サクセッションプラン運用の仕組みを作ることが求められます。また、配置実績やタレント情報などの人材データを管理・分析し、HRBP や経営層に対して客観的な情報を提供することも重要な役割です。

- 組織開発

組織開発は、設計された制度、仕組みを運用し、組織の行動として実行、定着させる役割を担います。部門を超えた異動や配置、ストレッチアサインメントへの支援や育成投資などについて、経営陣や管理職に共通認識を持たせることが求められます。人材・組織開発を重視する組織文化を形成することで、サクセッションプランを計画から組織の行動に転換する役割を担います。

- サクセッションのガバナンス

タレントレビューでは候補者の育成状況を確認し、人材会議では育成・配置方針を議論します。その結果を踏まえ、経営会議において重要ポジションや後継者に関する意思決定を行います。重要なのは、サクセッションプランを経営課題として継続的に議論することです。キーポジションの変更、リスクの変化、候補者の成長状況などを定期的に確認し、育成・配置・登用の方針を見直していくことにより、初めてサクセッションプランは機能します。

6. サクセッションプラン導入・運用における留意点

日本企業がサクセッションプランを導入・運用する際には、いくつかの留意点があると考えられます。

第一に、候補者リストを作成すること自体を目的化しないことです。候補者リストを作成しても、実際の育成、配置、登用に結びつかなければ、サクセッションプランは機能しません。

第二に、経営陣・事業責任者の主体的な関与が不可欠です。サクセッションプランは人事部門だけで完結するものではなく、経営戦略や事業戦略と密接に関係します。そのため、経営陣がキーポジションやリスクについて継続的に議論することが重要です。

第三に、公平性と早期選抜のバランスを取る必要があります。日本企業では、早期に候補者を選抜することに対して、処遇の公平性や社員の納得感への懸念が生じやすい傾向があります。一方で、経営人材や重要ポジションを担う人材の育成には長い期間を要するため、一定の早期選抜は必要です。重要なのは、一度選んだ候補者を固定化するのではなく、定期的な見直しや入替を前提に、動的に運用することです。

第四に、組織文化やマネジメントスタイルの変革とセットで進めることです。サクセッションプランは、管理職が人材育成を短期的な負担として捉える限り、十分に機能しません。全社としてキーポジションを担える人材を育てることの重要性を共有し、部門を超えて人材を育成・配置する文化をつくる必要があります。

7. 最後に

本稿では、サクセッションプランを戦略人事の観点から整理してきました。サクセッションプランの本質は特定の個人を育成することではなく、経営戦略の実現に必要なキーポジションへ継続的に人材を供給する仕組みを構築することにあります。従来の日本企業では、ジョブローテーションや OJT を通じてゼネラリストを育成し、長期的な経験の蓄積の中から管理職や経営人材を輩出する人材マネジメントが広く機能してきました。

一方で、事業環境の変化が加速し、事業構造の転換や新規事業の創出、DX などが求められる現代においては、「人材を育成していれば、いずれ必要な人材が現れる」という前提での人材マネジメントでは十分とはいえません。そのため、経営戦略や事業戦略から逆算し、キーポジションを特定し、人材の育成・配置・登用を計画的に進めていくことが重要になります。

また、サクセッションプランは人事部門だけで実現できるものでもありません。HRBP が事業戦略と人材戦略を接続し、CoE が制度や仕組みを整備し、組織開発が人材育成や部門横断配置を組織行動として定着させることで、初めて継続的な人材供給の仕組みとして機能します。さらに、経営陣によるガバナンスを通じて継続的に議論し続けることも欠かせません。

戦略人事の目的は、事業の持続的な成長を支えるために必要となる人材・組織能力を構築し続けることにあり、その意味で、サクセッションプランは将来の経営を担う人材を育てるだけでなく、企業が変化する環境の中でも競争優位を維持し続けるための重要な経営基盤の一つであるとともに、戦略人事を構成する重要な要素です。

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：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』)

有価証券報告書における人的資本情報の開示ルール

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 月 20 日企業内容等の開示に関する内閣府令の改正が公布され、有価証券報告書における人的資本情報の開示ルールが改正されました
 - ① 「企業戦略と関連付けた人材戦略」の開示（対象：全上場企業）
 - ② SSBJ 基準の強制適用（対象：平均時価総額 1 兆円以上のプライム市場上場会社）
- 国際的な視点の中で、情報開示の軸足は、「何をするか≡施策の羅列」ではなく、「効果があるか≡戦略が連動しているか、企業価値に繋がるか」に移りつつあります

本稿では、有価証券報告書（以下、有報）における人的資本情報の開示ルールを解説します。

1.開示ルール改正（概要）

2026 年 2 月 20 日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、図表 1 のとおり人的資本情報の開示ルールが変わりました。主な改正事項は、「企業戦略と関連付けた人材戦略」の開示、平均時価総額 1 兆円以上のプライム市場上場企業に対する SSBJ 基準の強制適用です。

SSBJ 基準とは、サステナビリティ基準委員会（SSBJ）が開発した日本版サステナビリティ情報開示基準です。IFRS 財団内の国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）が開発した国際サステナビリティ情報開示基準（ISSB 基準）をベースとして開発したため、SSBJ 基準の内容は国際基準と同等です。

（図表 1）人的資本情報の改正概要

有報様式第一部	開示内容/項目			
	現行	2026/3/31有報	2027/3/31有報	2028/3/31有報
第2-2 サステナビリティに関する 考え方及び取組	①ガバナンス ②リスク管理 ③戦略 (人材育成方針等) ④指標及び目標 (指標、目標及び実績)	①ガバナンス ②リスク管理 ③戦略 (人材育成方針等) ④指標及び目標 (指標、目標及び実績)	【平均時価総額3兆円 以上のプライム企業】 ・①～④※ ・SSBJ基準に基づく 開示内容/項目	【平均時価総額1兆円 以上のプライム企業】 ・①～④※ ・SSBJ基準に基づく 開示内容/項目 【上記以外の企業】 ①～④※
第4-5(1) 人材戦略に関する 基本方針等【新設】		企業戦略と関連付けた 人材戦略	企業戦略と関連付けた 人材戦略	企業戦略と関連付けた 人材戦略

※ SSBJ基準の導入に伴う規定の整備に伴い、条文組み換えは生じるが、本質的な改正はなし

出所：筆者作成

2.「企業戦略と関連付けた人材戦略」の開示（2026 年 3 月 31 日有報から適用）

2026 年 3 月 31 日有報より、「人材戦略に関する基本方針」欄が新設され、「企業戦略と関連付けた人材戦略」の開示が義務付けられました。

有報様式第一部	開示内容/項目	
	現行	2026/3/31有報
第2-2 サステナビリティに関する 考え方及び取組	①ガバナンス ②リスク管理 ③戦略(人材育成方針等) ④指標及び目標(指標、目標及び実績)	①ガバナンス ②リスク管理 ③戦略(人材育成方針等) ④指標及び目標(指標、目標及び実績)
第4-5(1) 人材戦略に関する 基本方針等【新設】		企業戦略と関連付けた人材戦略

■ 改正後のルール

開示府令の規定は抽象的で、「連結会社の人材戦略を連結会社の経営方針・経営戦略等に関連付けて、具体的に記載すること」とされています。実際の開示にあたっては、「2026 年 2 月 20 日「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」（案）等に対するパブリックコメントの概要及びコメントに対する金融庁の考え方」（以下、パブコメ Q&A）が参考になります。

意見		金融庁回答
140	第二号様式の記載上の注意（58－2）aにおいて 新たに記載が求められる「人材戦略」とは具体的にどのような内容か。例えば、人材を重視する理由、獲得目標となる人材の量・種類・獲得方法や、人材の育成方法、人材の定着のための施策などから提出会社が重要と考える事項を記載すればよいか。	一般的には、ご指摘のようなものが含まれると考えられますが、開示府令第二号様式の「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の項目に記載した連結会社全体の経営方針・経営戦略等と関連付けて記載する必要があります。なお、当庁においては、2025 年 12 月に人的資本に関する好事例を公表しておりますので、ご参照ください。（以下、略）

また、パブコメ Q&A においては、「既設の第 2-2 欄」と「新設の第 4-5(1)欄」の重複、すみ分けの難しさを指摘する意見があり、既設欄と新設欄間の相互参照が認められました。

意見		金融庁回答
120	グローバルでは、人的資本はサステナビリティ情報の一部と位置付けられると理解する。SSBJ 基準を金商法に取り込むことで世界標準の開示を推進する中、「サステナビリティに関する考え方及び取組」以外の箇所での人的資本の開示を求める理由が不明であり、作成者・利用者双方の混乱や作成者負担の増大を招くため、開示に反対する。	現状の SSBJ 基準の個別開示基準としては人的資本開示の基準が定められていないこと、SSBJ 基準の適用対象企業であるか否かにかかわらず、その開示の充実を図ることが投資者保護に資すると思われることを踏まえ、内閣府令において開示を求めることとしたものです。なお、人的資本開示の充実は「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」等の閣議決定文書においても指摘されています。

意見		金融庁回答
126	人的資本に関して、「サステナビリティに関する考え方及び取組」や「人材戦略に関する方針」と記載箇所が複数あり、どちらに何を記載するのか棲み分けが難しい。具体的な記載例の揭示を要望する。	開示府令第二号様式の「人材戦略に関する基本方針等」の項目と「サステナビリティに関する考え方及び取組」の項目に記載する事項に重複が生じる場合は、参照文言を付した上で、いずれかの項目にまとめて記載することも否定されるものではありません。投資者の理解の向上の観点からより望ましいと考えられる項目に記載いただくことが可能です。（以下、略）

このため、「企業戦略と関連付けた人材戦略」の記載方法には、「新設欄に記載」、「既設欄の③戦略に含めて記載し、新設欄には“既設欄を参照”と記載」、「(重複を含め)既設欄、新設欄にそれぞれ記載」等、様々なパターンが存在します。

3. SSBJ 基準の強制適用（2027 年 3 月 31 日有報から段階適用）

2027 年 3 月 31 日有報以降、平均時価総額 1 兆円以上のプライム市場上場企業に対して、SSBJ 基準が段階的に強制適用されます。「SSBJ 基準を強制適用する」とは、「法令（金融商品取引法等）に基づき、情報開示基準として SSBJ 基準を適用し、開示内容/項目は SSBJ 基準の定めに従う」ということです。

有報様式第一部	開示内容/項目		
	2026/3/31有報	2027/3/31有報	2028/3/31有報
第2-2 サステナビリティに関する 考え方及び取組	①ガバナンス ②リスク管理 ③戦略 (人材育成方針等) ④指標及び目標 (指標、目標及び実績)	【平均時価総額3兆円 以上のプライム企業】 ・①～④※ ・SSBJ基準に基づく 開示内容/項目	【平均時価総額1兆円 以上のプライム企業】 ・①～④※ ・SSBJ基準に基づく 開示内容/項目 【上記以外の企業】 ①～④※
第4-5(1) 人材戦略に関する 基本方針等【新設】	企業戦略と関連付けた 人材戦略	企業戦略と関連付けた 人材戦略	企業戦略と関連付けた 人材戦略

※ SSBJ基準の導入に伴う規定の整備に伴い、条文組み換えは生じるが、本質的な改正はなし

なお、SSBJ 基準の導入に伴い、開示府令に「SSBJ 基準適用に関する規定」が追加され、併せて、一般的な条文組み換えがありました。条文組み換えに伴う本質的な改正はありません。詳細は末尾の【参考 1】、【参考 2】をご覧ください。

■ 改正後のルール

改正後のルールを理解するためには、開示府令の構造を理解しておく必要があります。図表 2 は、改正後の開示府令を、その構造を残したまま要約したものです。平均時価総額 1 兆円以上のプライム市場上場企業は、a、c 両方の定めに従います。それ以外の企業は c の定めのみに従います。

(図表 2) 改正後の開示府令の概要

開示府令 第三号様式 (10) サステナビリティに関する考え方及び取組

a SSBJ基準を適用する場合、SSBJ基準に基づく開示事項を記載	a SSBJ基準を適用する場合
b a 以外の場合、サステナビリティに関する考え方及び取組の状況（人的資本に係るものを除く）について、次のとおり記載すること。 (a) ガバナンス、リスク管理について記載 (b) 戦略、指標及び目標のうち、重要なものについて記載	b SSBJ基準を適用しない かつ 人的資本情報以外の場合
c 人的資本について、次のとおり記載 ただし、aの規定により、SSBJ基準に従って、これと同様の記載をしているときは、この限りでない (a) b(a)に掲げる事項を記載 (b) 人材育成方針、社内環境整備方針を戦略において記載 (c) (b)の方針に関する指標の内容、当該指標を用いた目標及び実績を指標及び目標において記載	c 人的資本情報の場合

出所：筆者作成

これを図解すると、図表 3 のとおりです。平均時価総額 1 兆円以上のプライム市場上場企業は、□赤枠と□青枠が重複しているため、両方の定めを満たす必要があります。それ以外の企業は、□青枠の定めを満たせば足りしますので、改正前後で本質的な差異はありません。

(図表 3) 改正前後の開示ルール

		人的資本	人的資本以外（気候変動等）
改正前		ガバナンス、リスク管理を記載 人材育成方針、社内環境整備方針を戦略として記載 指標、目標及び実績を指標及び目標として記載	ガバナンス、リスク管理を記載 戦略、指標及び目標は重要なら記載
改正後	平均時価総額 1兆円以上の プライム企業	□と□が重複しているため、 両方の定めを満たすよう記載	SSBJ基準に基づき記載
	上記以外	ガバナンス、リスク管理を記載 人材育成方針、社内環境整備方針を戦略として記載 指標、目標及び実績を指標及び目標として記載	ガバナンス、リスク管理を記載 戦略、指標及び目標は重要なら記載

出所：筆者作成

■ SSBJ 基準の適用企業、適用時期

適用企業、適用時期は図表 4 のとおりです。強制適用される企業は「平均時価総額が 1 兆円以上のプライム市場上場企業」で、強制適用時期は平均時価総額に応じて段階的に適用します。平均時価総額が 3 兆円以上の企業は、2027 年 3 月 31 日以後に終了する事業年度の有報より、平均時価総額が 1 兆円以上 3 兆円未満の企業は、2028 年 3 月 31 日以後に終了する事業年度の有報より強制適用します。

強制適用される企業は、今後プライム市場全体に拡大していく可能性があります。2026 年 1 月に公表された「サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ」報告書では、「平均時価総額が 5000 億円以上 1 兆円未満のプライム市場上場企業については 2029 年 3 月期有報から適用するのが適当。平均時価総額が 5000 億円未満のプライム市場上場企業については引き続き検討。」とされています。

(図表 4) SSBJ 基準の適用企業、適用時期

		2026/3/31有報	2027/3/31有報	2028/3/31有報	2029/3/31有報	それ以降
プライム市場 上場企業	平均時価総額※ $\geq$ 3兆円	早期適用可	強制適用			
	1兆円 $\leq$ 平均時価総額<3兆円	早期適用可	強制適用			
	5000億円 $\leq$ 平均時価総額<1兆円	任意適用可			強制適用(予定)	
	平均時価総額<5000億円	任意適用可				強制適用を検討
上記以外		任意適用可				

※ 前年度から起算して過去 5 年度の平均時価総額

例：2027 年 3 月期の適用有無判定に用いる平均時価総額 = 2022 年 3 月期～2026 年 3 月期の時価総額の平均

出所：筆者作成

なお、これまで、SSBJ 基準の適用について「法令に基づく強制適用」に絞って解説してきましたが、実際には「法令に基づく強制適用」の他、「自発的な早期適用または任意適用」があります。早期適用とは、平均時価総額 1 兆円以上のプライム市場上場企業が、自発的に、法令に定める強制適用時期より前に SSBJ 基準を適用することです。任意適用とは、平均時価総額 1 兆円以上のプライム市場上場企業以外の企業が、自発的に、SSBJ 基準を適用することです。

4. さいごに

最近の人的資本情報開示のキーワードは、①戦略間の繋がり（ひいては企業価値への繋がり）、②国際基準と考えられます。下図のとおり、法定開示（有報開示）、任意開示、いずれにおいても、①②を意識した同様の方向性が見られます。

国際的な視点の中で、情報開示の軸足は、「何をするか」≡施策の羅列ではなく、「効果があるか」≡戦略が連動しているか、企業価値に繋がるか」に移りつつあります。

弊社では、毎年有報における人的資本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 11 月号「2025 年 3 月期有価証券報告書分析②」](#)

今年も調査分析完了次第、レポート公表予定です。

法定開示	任意開示
有価証券報告書	統合レポ、サステナレポ、HCLレポ
①企業戦略と関連付けた人材戦略の開示を要求 ②時価総額1兆円以上のプライム市場上場企業に SSBJ基準を強制適用	人的資本可視化指針（改訂版）の活用を推奨 ①経営戦略と人材戦略の連動について具体的な考 え方、ステップを示す ②国際基準（ISSB基準）≒SSBJ基準を踏まえる

人的資本可視化指針（改訂版）：内閣官房、金融庁、経済産業省が公表した人的資本情報開示の手引き

ISSB基準：IFRS財団内のISSBが開発した、国際サステナビリティ情報開示基準

SSBJ基準：ISSB基準をベースに、財務会計基準機構内のSSBJが開発した、日本版サステナビリティ情報開示基準

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 1】開示府令におけるサステナビリティに関する考え方及び取組の規定（改正前）

aは「ガバナンス」と「リスク管理」、bは人的資本情報以外の「戦略」と「指標及び目標」、cは人的資本情報の「戦略」と「指標及び目標」の定めです。

開示府令 第三号様式（30－2）サステナビリティに関する考え方及び取組

当連結会計年度末現在における連結会社のサステナビリティに関する考え方及び取組の状況について、次のとおり記載すること。（中略）

a **ガバナンス**(サステナビリティ関連のリスク及び機会を監視し、及び管理するためのガバナンスの過程、統制及び手続をいう。)及び**リスク管理**(サステナビリティ関連のリスク及び機会を識別し、評価し、及び管理するための過程をいう。)について記載すること。

b 戦略(短期、中期及び長期にわたり連結会社の経営方針・経営戦略等に影響を与える可能性があるサステナビリティ関連のリスク及び機会に対処するための取組をいう。c において同じ。)並びに指標及び目標(サステナビリティ関連のリスク及び機会に関する連結会社の実績を長期的に評価し、管理し、及び監視するために用いられる情報をいう。c において同じ。)のうち、重要なものについて記載すること。

c **b の規定にかかわらず、人的資本**(人材の多様性を含む。)**に関する戦略並びに指標及び目標について、次のとおり記載すること。**

(a) 人材の多様性の確保を含む**人材の育成に関する方針**及び**社内環境整備に関する方針**(例えば、人材の採用及び維持並びに従業員の安全及び健康に関する方針等)**を戦略において記載すること。**

(b) (a)で記載した方針に関する**指標の内容**並びに当該指標を用いた**目標及び実績を指標及び目標において記載すること。**

【参考 2】開示府令におけるサステナビリティに関する考え方及び取組の規定（改正後）

…2028 年 3 月期※から適用

※平均時価総額が 3 兆円以上のプライム市場上場企業は 2027 年 3 月期

a は SSBJ 基準を適用する場合、b は SSBJ 基準を適用しない人的資本情報以外の場合、c は人的資本情報の場合の定めです。

a にある第 19 条の 9 第 1 項は強制適用、第 2 項は任意適用の定めです。

a にあるサステナビリティ開示基準が SSBJ 基準です。

開示府令 第三号様式（10）サステナビリティに関する考え方及び取組

a 第 19 条の 9 第 1 項又は第 2 項の規定の適用を受ける者は、冒頭に、次に掲げる事項を記載した上で、サステナビリティ開示基準（同条第 5 項に規定するサステナビリティ開示基準をいう。以下(10)において同じ。）により開示することとされている事項を記載すること。

(a) サステナビリティ開示基準に準拠している旨

(b) 第 19 条の 9 第 1 項又は第 2 項のいずれの規定の適用を受けるものの別

（中略）

b a の場合以外の場合には、当連結会計年度末現在における連結会社のサステナビリティに関する考え方及び取組の状況（人的資本（人材の多様性を含む。）に係るものを除く。）について、次のとおり記載すること。（中略）

(a) ガバナンス（サステナビリティ関連のリスク及び機会を監視し、及び管理するためのガバナンスの過程、統制及び手続をいう。）及びリスク管理（サステナビリティ関連のリスク及び機会を識別し、評価し、及び管理するための過程をいう。）について記載すること。

(b) 戦略（短期、中期及び長期にわたり連結会社の経営方針・経営戦略等に影響を与える可能性があるサステナビリティ関連のリスク及び機会に対処するための取組をいう。c (b)において同じ。）並びに指標及び目標（サステナビリティ関連のリスク及び機会に関する連結会社の実績を長期的に評価し、管理し、及び監視するために用いられる情報をいう。c (c)において同じ。）のうち、重要なものについて記載すること。

c 当連結会計年度末現在における連結会社の人的資本（人材の多様性を含む。）について、次のとおり記載すること。ただし、a の規定により、サステナビリティ開示基準に従って、これと同様の記載をしているときは、この限りでない。

(a) b (a)に掲げる事項を記載すること。

(b) 人材の多様性の確保を含む人材の育成に関する方針及び社内環境整備に関する方針（例えば、人材の採用及び維持並びに従業員の安全及び健康に関する方針等）を戦略において記載すること。

(c) (b)で記載した方針に関する指標の内容並びに当該指標を用いた目標及び実績を指標及び目標において記載すること。

DB 制度変更の実務②

～よくある規約変更と変更後の管理～

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）の規約変更は、給付設計の見直しだけでなく、会社名・所在地の変更、組織再編、社内規程の改定、法令改正などに伴って必要となることがあります
- 規約で引用している社内規程を改定する際は、規約変更の要否を事前に確認するとともに、規約上の効力日・引用条文と申請書類に添付する規程との整合を確認することが重要です
- 規約変更後は、全文規約の更新、変更履歴・引用する規程の保管および変更後の規約の周知を行い、規約の「現況」と「変遷」を明確にしておく必要があります

確定給付企業年金（以下、DB）の規約変更は、給付設計の見直しだけでなく、組織変更や社内規程の改定などに伴って必要となることがあります。本稿では、見落としやすい規約変更の具体例と実務上の留意点を取り上げるとともに、規約変更後に必要となる規約・社内規程の管理について解説します。

1. よくある規約変更

規約には、加入資格や給付設計をはじめ、制度運営に関する様々な事項が定められており、基金・事業主は、規約に基づいて制度を運営する必要があります。そのため、制度の内容や運営方法を変更する場合には、規約の変更が必要となることがあります。

規約変更というと給付設計の変更が想起されやすいものの、組織変更や社内規程の改定などに伴い、規約の見直しが必要となる場合もあります。本章では、対応を見落としやすい「よくある規約変更」を取り上げ、変更が必要となる場面や実務上の留意点を解説します。

■事業主・実施事業所に関する変更

規約には、制度の運営主体である事業主や基金の名称・住所のほか、運営単位である厚生年金適用事業所（以下、実施事業所）の名称・所在地が規定されています（図表 1）。そのため、会社名の変更や本店・事業所の移転等により、これらの名称、住所または所在地に変更が生じた場合には、規約の記載内容も変更する必要があります。

また、企業の合併・会社分割・事業譲渡等に伴い、DB を実施する事業主または実施事業所が増加・減少する場合にも、規約変更が必要となります。実施事業所を増加または減少させる際には、増加・減

少する実施事業所の事業主の同意に加え、対象となる実施事業所の厚生年金保険の被保険者の過半数で組織する労働組合、または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を取得します。これらの同意書は、原則として行政宛の変更届出書類に添付する必要がありますが、規約変更に必要な同意を適切に取得したことを確認できるよう、基金または事業主において保管する必要があります。

会社名の変更や本店・事業所の移転、組織再編等は、制度そのものの変更として認識されにくいため、対応が漏れやすい事項です。これらが予定されている場合には、規約への影響や必要となる同意・行政手続を早めに確認することが重要です。

(図表 1) 事業主・実施事業所に関する規約例（規約型の場合）

(事業主の名称及び住所並びに実施事業所の名称及び所在地)

第〇条 本制度を実施する厚生年金適用事業所（以下「実施事業所」という。）の事業主（以下「事業主」という。）の名称及び住所は、次の表に掲げるとおりとする。

名 称	住 所
〇〇株式会社	東京都・・・

2 実施事業所の名称及び所在地は、次の表に掲げるとおりとする。

名 称	所 在 地
〇〇株式会社	東京都・・・
〇〇株式会社 □□事業所	大阪府・・・

✓ 登記上の名称および住所を規定

✓ 厚生年金適用事業所の名称および所在地を規定

出所：筆者作成

■規約で引用している社内規程に関する変更

規約では、加入者の範囲、加入者資格の喪失時期、基準給与・標準給与の算定方法などについて、就業規則、給与規程、退職金規程等の社内規程を引用して定めている場合があります。規約で引用している社内規程が改定された場合には、その改定内容が規約に影響し、規約変更が必要となることがあります。

社内規程の改定により、規約への影響が生じやすい主な項目は、次の通りです。

・ 加入者の範囲

加入者や加入除外者として規約に規定する、就業規則等に定める職種の名称や定義を変更する場合や、適用範囲とする加入者の範囲を拡大または限定する場合

・ 加入者資格の喪失時期

定年退職日を変更する場合や、休職、育児休業または介護休業等の期間中に加入者資格を喪失する制度では、就業規則や育児・介護休業規程等に定める休職等の定義や取扱いを変更する場合

- ・ 給付額算定期間

休職、育児休業または介護休業等の期間を給付額算定期間の計算に含めない制度において、休職等の定義や取扱いを変更する場合

- ・ 基準給与および標準給与

基準給与や標準給与の基礎としている給与規程等の給与の構成を変更する場合や、退職金規程に定めるポイントの種類や付与方法等を変更する場合

規約では、引用している社内規程について、規程の名称・条文だけでなく、「〇年〇月〇日現在において効力を有する〇〇規程」といった形で、その効力日を規定することが求められています（図表 2）。このため、引用している社内規程の内容、名称、条番号等を変更する場合には、規約についても変更の要否を確認する必要があります。社内規程の変更が事後に判明した場合でも、規約は原則として遡って変更することが認められませんので、社内規程の改定前に規約変更の手続を実施する必要があります。そのため、社内規程の変更を予定している場合は、早めに受託機関へ相談することが重要です。

なお、引用している社内規程について、規約に影響しない部分に変更された場合（引用箇所以外の箇所が変更された場合）においては、効力日を変更することは任意となりますが、変更要否の判断に迷う場合は、早めに受託機関へ相談し、必要な手続を確認しながら進めることが望まれます。

（図表 2）引用規程および効力日に関する規約例

（基準給与）

第〇条 給付の額の算定の基礎となる給与（以下「基準給与」という。）は、退職金規程（令和 6 年 4 月 1 日現在において効力を有する実施事業所の退職金規程をいう。以下同じ。）第 7 条第 1 項に規定する勤続ポイント（以下「勤続ポイント」という。）の累積と同規程第 8 条第 1 項に規定する等級ポイント（以下「等級ポイント」という。）の累積を合算したポイント（以下「累積ポイント」という。）とポイント単価により計算されるものとし、基準給与の額は、加入者の資格を喪失したときの累積ポイントにポイント単価を乗じて得た額とする。

✓ 引用する規程の名称、効力日、条文を規定

出所：筆者作成

また、規約で引用している社内規程の変更に伴って規約変更を行う場合には、変更前および変更後の社内規程を申請（届出）書類に添付します。このうち「変更前の社内規程」とは、単に改定直前の版を指すのではなく、規約変更前に規約が引用していた効力日において有効であった社内規程を指します。

規約上の効力日と添付する社内規程の施行日・改定履歴を照合し、該当する版を特定する必要があります。（図表 3）

社内規程の改定が複数回行われている場合には、直前の版を誤って添付するなど、変更前後の社内規程の取り違えが生じやすいため、特に注意が必要です。行政宛手続においては、規約で引用している社内規程の名称、効力日、引用条文および実際に添付する版が相互に一致していることをご確認ください。

（図表 3）変更前後の社内規程の添付例

〇〇株式会社確定給付企業年金規約新旧対照条文	
新	旧
（加入者） 第〇条 本制度の加入者は、実施事業所に使用される厚生年金保険の被保険者（法第2条第3項に規定する厚生年金保険の被保険者をいう。以下同じ。）のうち、就業規則（ 令和4年4月1日 現在で効力を有する実施事業所の就業規則をいう。以下同じ。）第〇条に規定する社員（以下「社員」という。）とする。	（加入者） 第〇条 本制度の加入者は、実施事業所に使用される厚生年金保険の被保険者（法第2条第3項に規定する厚生年金保険の被保険者をいう。以下同じ。）のうち、就業規則（ 令和2年10月1日 現在で効力を有する実施事業所の就業規則をいう。以下同じ。）第〇条に規定する社員（以下「社員」という。）とする。

上記の変更を行う場合…

新：令和4年4月1日時点で有効な就業規則

旧：令和2年10月1日時点で有効な就業規則

の添付が必要です。

（例）左記の規約において引用する就業規則の改定履歴が以下の場合

令和2年 8月1日 改定

令和2年12月1日 改定

令和3年10月1日 改定

令和4年 4月1日 改定

申請・届出書類には、

「変更後（新）」→ **令和4年4月1日**

「変更前（旧）」→ **令和2年8月1日**

に改定した就業規則の添付が必要

【よくある不備事項】

- × 「変更前（旧）」の就業規則の添付が無い
- × 「令和2年12月1日」や「令和3年10月1日」時点の就業規則が「変更前（旧）」として添付されている

出所：筆者作成

■法令の改正に伴う変更

法令が改正される場合、規約の内容が改正後の法令に合致するよう、規約変更が必要となることがあります。その場合は、受託機関からの案内等を参考にして、規約変更の対応を実施する必要があります。法令の改正に伴う変更の行政宛手続は法令上届出不要と定められていますが、法改正の時期や内容によって、申請や届出が必要になる場合もありますので、受託機関に相談のうえ、ご対応ください。

■実施事業所が複数ある場合の留意点

基金型や、複数の事業主と共同で実施している規約型の場合、実施事業所において規約に影響がある社内規程の改定が行われたにもかかわらず、基金や取りまとめの事業主に報告がなされず、規約変更の対応が漏れてしまう場合があります。基金の事務局や取りまとめの事業主は、各実施事業所において、

規約に影響のある社内規程の改定を行う際には、基金の事務局や取りまとめの事業主への報告をするよう案内する等、各実施事業所の状況も確認する必要があります。

2. 規約変更後の管理

規約変更の手続が完了した後も、規約を適切に管理する必要があります。規約については、現在適用されている内容である「現況」と、制度発足時から現在までの変更履歴である「変遷」を、常に明確にしておくことが求められています。

規約変更の行政宛手続に際して、地方厚生局から変更前の全文規約の提出を求められる場合があります。また、地方厚生局による監査では、規約に基づき適正な制度運営が行われているかが点検され、規約管理に不備がある場合には、その適正化を求められることがあります。そのため、規約変更の都度、全文規約を最新の状態に更新するとともに、過去の変更履歴を適切に保管し、規約の現況と変遷を確認できる状態にしておくことが重要です。

■規約の現況の明確化

規約の現況を明確にするため、規約変更を行った都度、その変更内容を反映した最新の規約に更新します。新旧対照条文や変更規約を保管するだけでなく、実際に適用されている条文を一つの全文規約として確認できる状態にしておくことが重要です。

全文規約の更新は、次の手順で行います。（図表 4）

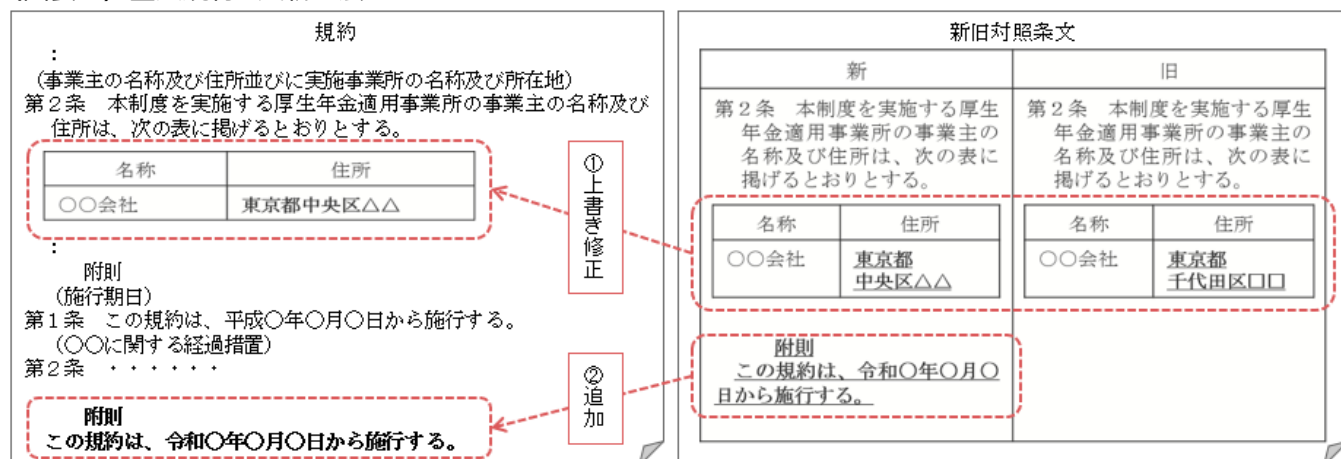
(1)本則・別表等の更新

新旧対照条文の「旧」欄に記載された変更箇所を、「新」欄に記載された内容となるよう、規約本文に上書きして修正します。

(2)附則の追加

新旧対照条文の「新」欄に記載された附則を、規約の末尾にある直近の附則の次に追加します。附則は、規約変更の都度、削除せずに順次追加していきます。

(図表 4) 全文規約の更新方法



出所：筆者作成

■ 規約の変遷の明確化

規約の変遷を確認できるようにするため、最新の規約だけでなく、制度発足時の規約およびその後のすべての変更内容を継続して保管します。具体的には、次の書類を保管しておく必要があります。

- ・ 制度発足時に承認を受けた規約
- ・ 発足時以降すべての新旧対照条文

■ 引用している社内規程の管理

規約で引用している社内規程は規約の一部とみなされますので、規約で引用している効力日現在の社内規程を規約とあわせて保管しておく必要があります。

ここでいう「効力日」とは、規約において、いつの時点で有効な就業規則や退職金規程等を適用するかを特定する日をいいます。例えば、規約に「〇年〇月〇日現在において効力を有する就業規則」と定められている場合には、その日時点で有効であった就業規則を規約と併せて保管します。

また、実施事業所が複数ある場合には、規約で引用している社内規程について、すべての実施事業所分を同様に保管する必要があります。実施事業所ごとに規程の内容や効力日が異なる場合もあるため、それぞれの規約上の引用内容と対応する社内規程を確認できるよう整理しておくことが重要です。

■ 変更後の規約の周知

規約は、制度発足時だけでなく、規約変更を行った都度、変更後の内容を厚生年金保険の被保険者へ周知する必要があります。規約変更後は、最新の規約への更新および関係書類の保管に加え、変更後の規約について、対象となる被保険者への周知も忘れずに行うことが重要です。

規約変更は、給付設計の見直し時だけでなく、組織変更や社内規程の改定など、日常的な人事・総務実務の中でも必要となる場合があります。こうした変更は規約変更として認識されにくく、対応が見落とされることも少なくありません。

規約変更は、行政宛の手続を行えば完了するものではなく、変更後の規約の更新、変更履歴および引用規程の保管、規約の周知までを含めて適切に管理することが重要です。本稿が、規約変更実務の再確認と適切な規約管理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。

40 年ぶりの円安

円相場が 1 ドル = 162 円台に乗せ、ニュースでは、40 年ぶりの水準であると指摘していた。確かに、40 年ぶりであることは間違いないのだが、40 年前の 162 円と現在の 162 円とでは、まったく状況が異なることはあまり伝えられていないようだ。40 年前、すなわち昭和 61 年（1986 年）は急激な円高が進む過程での 162 円だったのに対し、現在は円安局面での 162 円であることを認識する必要がある。

昭和 62 年度の旧経済企画庁の年次経済報告には、「昭和 60 年 2 月 13 日の 263.4 円のボトム水準から断続的な上昇を続け、62 年 4 月には 137.25 円と約 2 年の間に約 2 倍と急激な上昇をみた」との記載があり、相場の方向性は現在とは全く逆であった。要はドル高是正を目的とした為替の協調介入、いわゆるプラザ合意の結果としての円高局面であったわけだ。その頃、筆者はアナリストとして円高による輸出不振に直面していた鉄鋼など重厚長大産業を担当していた。なかでも、大手鉄鋼メーカーが巨額の実質赤字となったことが大きな話題となったことを覚えている（実質というのは有価証券売却益等の計上で赤字幅を圧縮したため。当時はこうした決算調整がよく行われていた）。

このように筆者には、昭和 61 年から 2 年ほどの円高不況が未だに強く記憶に残っているが、今振り返るとその後すぐにバブル景気に移行しており、円高不況に苦しむ期間は比較的短期間だったことがわかる。そうした日本企業の対応力は評価に値するが、円高メリットが遅れて効いてきた可能性も否定できないだろう。つまり、円高による購買力の増大である。マクロ経済については専門ではないが、円高による購買力の増大が過剰流動性を招き、バブル発生の一因となった可能性は少なくないと考えている。

ところで現在の円安である。昭和 60 年以降に進行した円高よりは変動幅、変動率とも小さいため、かつてのような大きな影響は生じないのかもしれない。ただ、テレビなどを見ていると筆者個人の感覚が大きく変わっていることに気づく。昔は、海外での生活等をレポートした番組を見て円換算した価格が相当安いと感じたものだが、現在は訪日外国人が食堂などで安いと驚く様子を目にするたびに時代の変化を感じる。円の価値の低下は国内にいても感じられるわけである。

円高、円安各々にメリット、デメリットがあるのは承知している。ただ、為替水準は、各々の国の国力を示す 1 つの指標であり、その意味では円の価値が安いより高いほうが望ましいと個人的には考える。特に、輸入品価格の上昇を通じて国民生活への負担が増大するような過度な円安は避けたいところである。

2026 年 7 月 10 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