

三菱 UFJ トータルリワードレポート

Mitsubishi UFJ Total Reward Report

2026 年 10 月号

人をつなぐ。未来をつなぐ。

三菱UFJ信託銀行

世界が進むチカラになる。



《積立超過》

積立超過の財政検証

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

《人的資本経営》

人的資本経営は「開示」から「実践」へ

～ISO 30414 と ISO 30201 から考える人材マネジメントのこれから～

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 岡本 元 8

《ファイナンシャル・ウェルビーイング》

低下傾向示すファイナンシャル・ウェルビーイング、金融リテラシー

～2026 年調査結果より～

M U F G 資産形成研究所 所長 日下部 朋久 15

《定年延長》

定年延長に係る退職給付制度の実施例

トータルリワード戦略コンサルティング部 企業年金室 松波 孝実 24

《時事をつぶやき》

非上場株式の評価方法の見直し

アナリスト 久野 正徳 29

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>

積立超過の財政検証

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

- DB 年金の財政検証は、①継続基準、②非継続基準、③積立超過の 3 本柱です
 - ①②は「資産が不足していないか」、③は「資産が超過していないか」を検証します
 - ③積立超過に抵触する（資産が積立上限を超過する）と、掛金を減額する必要があります
 - 足下の金利上昇に伴い、③積立超過に抵触する可能性が高まっています
- 積立超過の財政検証の仕組み等を理解し、事前に備えておくことが重要です

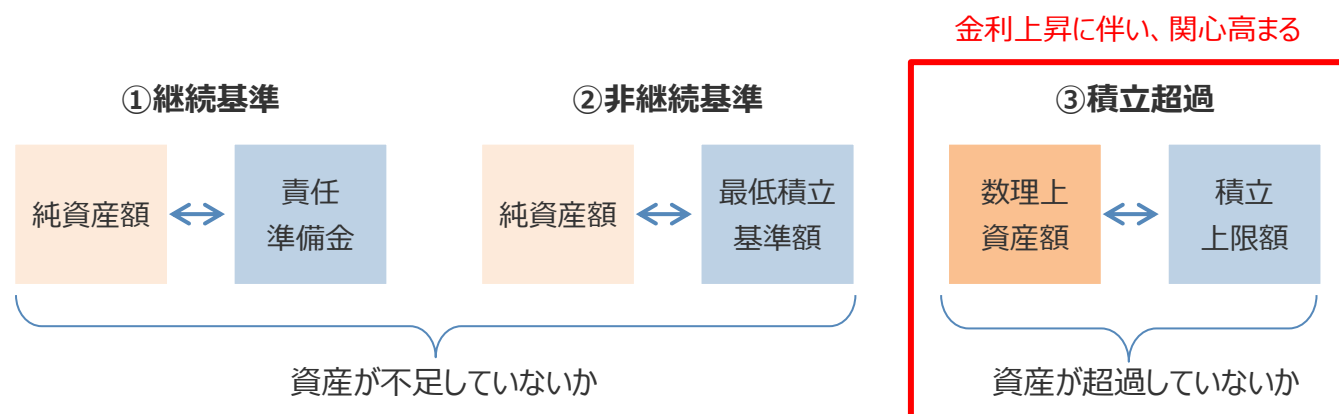
本稿では、積立超過の財政検証について、基本的な仕組み（判定フロー、抵触時の対応/スケジュール、掛金減額方法、規約変更例、母体企業の財務/税務への影響等）を解説します。なお、積立超過の基本的な事項については[三菱 UFJ トータルリワードレポート 2025 年 6 月号（誌上年金カレッジ）](#)でも解説していますが、今回は 2026 年 3 月決算の状況や直近の金利上昇の影響などもお伝えします。

1.はじめに

DB 年金の財政検証は、図表 1 のとおり、①継続基準、②非継続基準、③積立超過の 3 本柱です。

検証の方向は対照的で、①②は「資産が不足していないか」を、③は「資産が超過していないか」を検証します。これまで主に①継続基準、②非継続基準が注目されていましたが、足下の金利上昇に伴い、③積立超過への関心が高まりつつあります。

（図表 1）財政検証の 3 本柱



出所：筆者作成

2. 積立超過の財政検証

■ 概要

- 「数理上資産額が積立上限額を超過していないか」を検証
掛金には税制メリットがある（損金算入）ため、DB 法令上、資産額に積立上限が設定されている
- 積立超過に抵触する（数理上資産額 > 積立上限額という関係になる）と、掛金減額が必要
- 積立上限額 = Max（保守的な数理債務 × 1.5、最低積立基準額 × 1.5）

↓

下限予定利率 = Min（10 年国債利回りの 1 年平均、5 年平均）で割引計算

↓

原則として 30 年国債利回りの 5 年平均で割引計算
- 資産が増加すると、積立超過に抵触しやすくなる
- 金利が上昇すると、保守的な数理債務、最低積立基準額が減少し、結果として積立上限額も減少するため、積立超過に抵触しやすくなる

【参考】「保守的な数理債務」と「数理債務」の関係

両者の計算前提は表のとおりで、「数理債務 ≤ 保守的な数理債務」という関係にあります

		数理債務	保守的な数理債務
予定利率		事業主等が決定した率	下限予定利率
基準死亡率	加入者	可（ゼロ～）	必須（ゼロ）
への割掛け	受給権者 [※]	可（男子 0.68～、女子 0.65～）	必須（男子 0.68、女子 0.65）
標準掛金率		規約上の率	

※障害年金については記載略

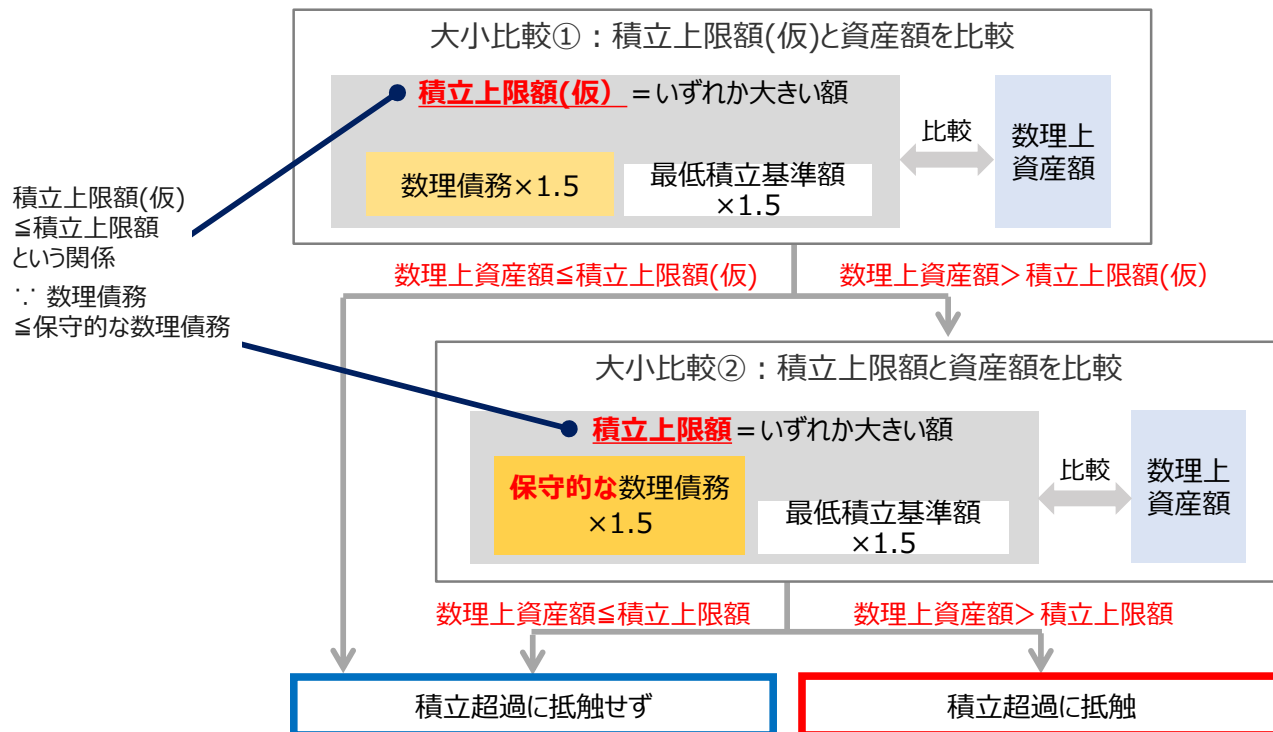
■ 判定フロー

図表 2 のとおり、大小比較①と②の 2 段階で、数理上資産額が積立上限額を超過していないかを検証します。まず、大小比較①で数理上資産額を積立上限額（仮）と比較します。積立上限額（仮）とは、「保守的な数理債務」の代わりに「数理債務」を使用した積立上限額です。「数理債務 ≤ 保守的な数理債務」という関係にあるため、「積立上限額（仮） ≤ 積立上限額」という関係になります。

大小比較①の結果、「数理上資産額 ≤ 積立上限額（仮）」となる場合、大小比較②には進まず、「積立超過に抵触せず」と判定します。なぜなら、「積立上限額（仮） ≤ 積立上限額」という関係にあるため、大小比較②の積立上限額を算定しなくても、「数理上資産額 ≤ 積立上限額」であることは明らかだからです。

大小比較①の結果、「数理上資産額 > 積立上限額（仮）」となる場合には、大小比較②に進み、積立上限額を算定した上で、数理上資産額と積立上限額を比較します。

(図表 2) 判定フロー



出所: 筆者作成

■ 抵触した場合の対応、スケジュール（抵触時点の翌々年度の掛金を減額する場合）

積立超過に抵触した場合、抵触時点から見て、翌々年度の最初の掛金拠出までに掛金減額を開始する必要があります。（前倒しもできます。）ここでは、前倒しせず、翌々年度の最初の掛金拠出から掛金減額を開始する前提で解説します。考え方は以下のとおりです。

X 年度末の財政検証で抵触した場合、X 年度末時点の「超過額^{※1} (= 数理上資産額 - 積立上限額)」を (X+2) 年度掛金から減額^{※2、3}

図表 3 の数値例で説明します。

- ・2026 年度末の財政検証で抵触したため、その時点の超過額 150 を 2028 年度掛金から減額
- ・2028 年度掛金から減額しきれなかった超過額 30 は、2029 年度以降の掛金に影響を与えない
- ・2027 年度末財政検証において積立超過でなくなったとしても、2028 年度掛金は予定どおり減額

※1 実際には、超過額に下限予定利率相当の利息を付加

※2 リスク対応掛金、特別掛金および特例掛金、標準掛金の順に減額

※3 掛金変更（減額または停止）に伴い規約変更が生じるが、財政計算は不要

(図表 3) 数値例 (定例の財政再計算基準日は 2026/3、2031/3。その他の財政計算はないものとする。)

年度	年度末の積立超過の財政検証	減額前の年間掛金	減額後の年間掛金
2026 (2026/4~2027/3)	抵触 (超過額 150)	120	
2027 (2027/4~2028/3)	抵触せず	120	
2028 (2028/4~2029/3)	抵触 (超過額 12)	120	ゼロ (=120-150)
2029 (2029/4~2030/3)		120	120
2030 (2030/4~2031/3)		120	108(=120-12)

出所：筆者作成

■ 年間掛金を減額する方法 (抵触時点の翌々年度の掛金を減額する場合)

掛金の減額方法には前詰方式、元利均等方式があり、いずれかの方式を任意に選択できます。

図表 4 は、図表 3 における 2030 年度の掛金を減額するイメージ図です。2028 年度末の超過額 12 を 2030 年度掛金から減額します。

(図表 4) 掛金減額方式

方式	掛金減額の考え方	図表 3 の 2030 年度の減額イメージ図 (利息は考慮していない)
前詰	超過額に 下限予定利率で利息を付加し 掛金を前詰めで減額	
元利均等	超過額に 下限予定利率で利息を付加し 掛金を均等に減額	

出所：筆者作成

■ 掛金を減額する場合の規約変更例（元利均等方式で特別掛金の一部を減額する場合）

図表 5 は、元利均等方式で特別掛金を減額する場合の規約変更例です。

積立超過抵触に伴い、第 2 項を新設し、減額する期間、減額後の掛金を規定します。もともと第 1 項に規定されていた特別掛金の当初の計画（拠出期間、掛金率等）は変わりません。

結果として、特別掛金は当初の計画どおり拠出終了しますが、計画していた減額前 3.0%相当の掛金額と実際に拠出した減額後 2.0%相当の掛金額に差が生じます。この差は、決算上の差損要因となります。

（図表 5）規約変更例

（特別掛金）		
第●条 掛金のうち、特別掛金の額は、過去勤務債務の額を 2020 年 4 月から 20 年で償却するため、毎月 1 日現在における各加入者の標準給与の額を合算した額に 3.0%を乗じて得た額とする。		
2 前項の規定にかかわらず、2029 年 3 月期財政決算において積立金の額が積立上限額を上回ったため、2030 年 4 月から 2031 年 3 月までの間における特別掛金の額は、毎月 1 日現在における各加入者の標準給与の額を合算した額に 2.0%を乗じて得た額とする。		

出所：筆者作成

■ 財政決算様式の見方

積立超過に対する検証結果は財政決算様式 C7-イ「8.積立上限額」で確認できます。ただし、様式 C7-イ「8.積立上限額」中、「⑮積立上限額」欄に数値が記載されないケースとして次の 2 つがあります。

● 大小比較①において、数理上資産額≦積立上限額（仮）の場合

判定フローを適用し、大小比較①の結果を以て、「積立超過に抵触せず」と判定

数理債務（①－⑫）	⑬	
最低積立基準額	⑭	
積立上限額（Max（⑬、⑭）×1.5）	⑮	

☑数理上資産額が数理債務の額又は最低積立基準額のいずれか大きい額に 1.5 を乗じて得た額を下回っているため
積立上限額の計算を行わない

● 掛金がない場合（閉鎖型等）

積立超過の判定は不要

数理債務（①－⑫）	⑬	
最低積立基準額	⑭	
積立上限額（Max（⑬、⑭）×1.5）	⑮	

☑確定給付企業年金法第 55 条第 3 項に定めるところにより算定した掛金の額が零であるため、積立上限額の計算を行わない

■ 掛金減額に伴う母体企業の財務/税務への影響（日本基準を適用し、簡便法を採用していない場合）

日本基準を適用し、簡便法を採用していない場合は、図表 6 のとおりです。

（図表 6）掛金減額に伴う母体企業の財務/税務への影響（日本基準を適用し、簡便法を採用していない場合）

財務①※	・掛金拠出の処理は BS 内で完結・・・BS で資産（現金）と負債（退職給付に係る負債）が同額減少 ・そのため、PL 費用である退職給付費用に直接的な影響はない ・ただし、中期的には、年金資産の減少、期待運用収益の減少を通じて、退職給付費用が増加
財務②	・キャッシュアウトが減少
税務	・損金算入額が減少し、税金が増加

※複数事業主制度で「退職給付費用＝掛金」と処理している場合、退職給付費用が減少
出所：筆者作成

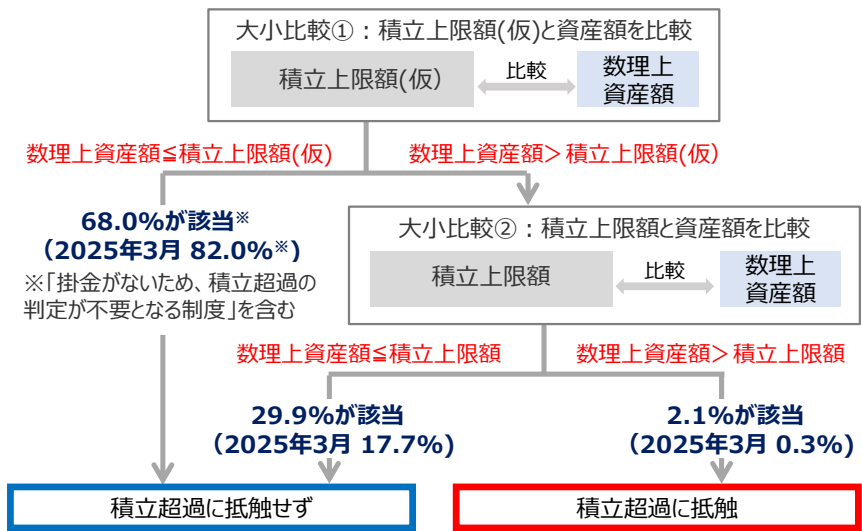
3. 積立超過の財政検証の状況（2026 年 3 月決算）

図表 7 は、弊社総幹事 DB 年金制度の 2026 年 3 月決算に基づく「積立超過の財政検証判定結果」です。2.1%の制度が積立超過に抵触しています。残りの 97.9%のうち、68.0%は大小比較①の段階で、29.9%は大小比較②の段階で「積立超過に抵触せず」と判定されています。

また、積立超過に抵触している制度の割合 2.1%は前年度 0.3%と比較して増加、大小比較②まで進んだ制度の割合 32.0%（＝29.9%＋2.1%）も前年度 18.0%（＝17.7%＋0.3%）と比較して増加しています。主要因としては、良好な運用実績に加え、金利上昇※に伴う積立上限額（＝Max（保守的な数理債務×1.5、最低積立基準額×1.5））の減少が挙げられます。

※下限予定利率：2024 年度 0.1%→2025 年度 0.3%

（図表 7）積立超過の財政検証判定結果

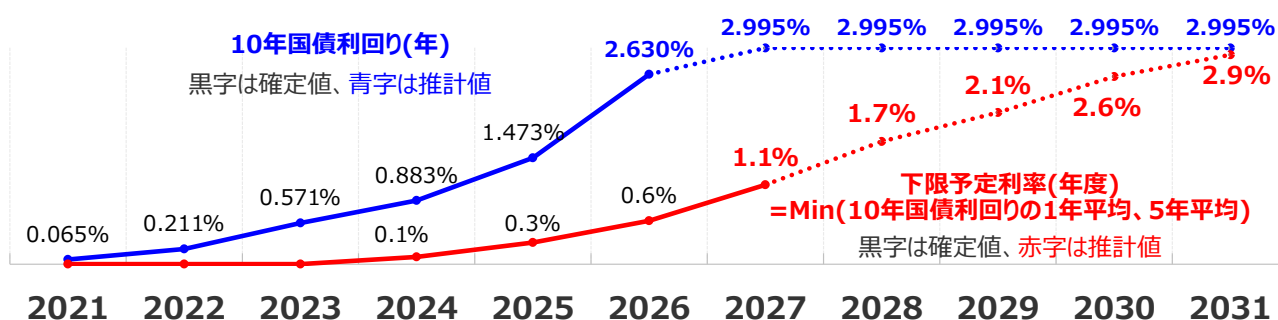


出所：弊社総幹事 DB 年金の 2026 年 3 月決算データ

4. 金利上昇の影響

足下で金利が上昇しています。図表 8 は、仮に 2026 年 9 月の新発 10 年国債応募者利回り 2.995% が継続した場合の下限予定利率の過去の推移、今後の見通しです。下限予定利率は上昇し、2031 年度には 2.9% に達します。金利が上昇すると、保守的な数理債務、最低積立基準額ともに減少し、結果として積立上限額も減少するため、積立超過に抵触しやすくなります。

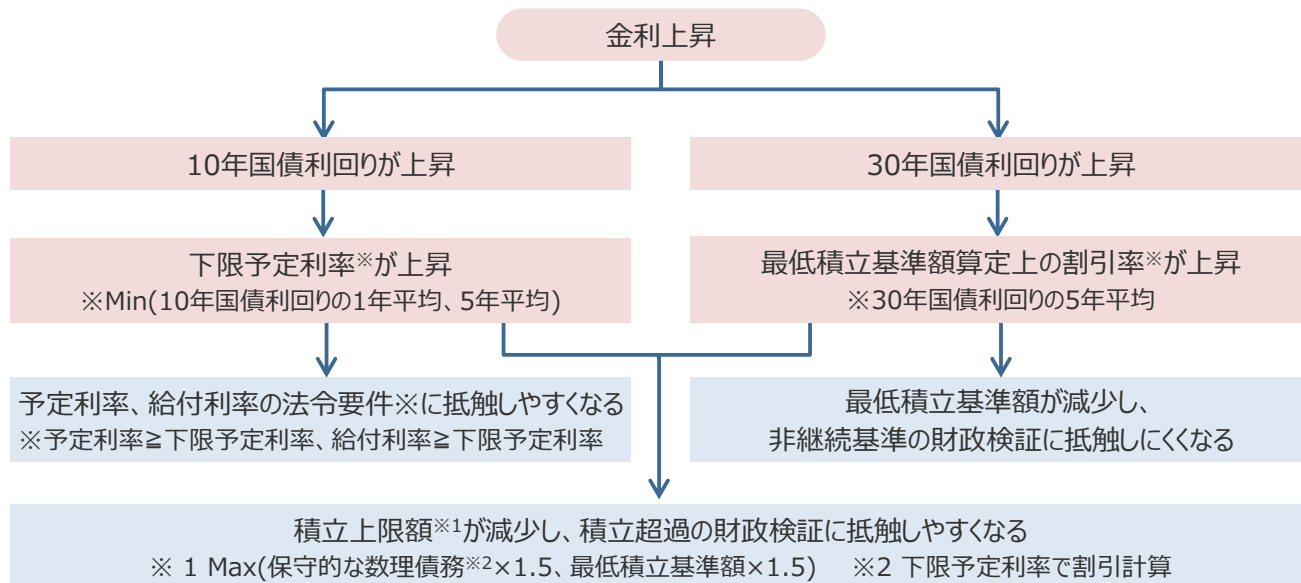
(図表 8) 下限予定利率にかかる過去の推移、今後の見通し



出所：筆者作成

5. さいごに

本稿では、積立超過の財政検証の基本的な仕組みを解説した上で、金利上昇の影響に触れました。しかしながら、実際の金利上昇の影響は、下図のとおり広範に及びます。金利上昇が DB 年金財政に与える影響の仕組み、金利動向を把握した上で、個々の状況に応じて事前に備えておくことが重要です。



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。

人的資本経営は「開示」から「実践」へ

～ISO 30414 と ISO 30201 から考える人材マネジメントのこれから～

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 岡本 元

要旨

- 人的資本経営は、人的資本情報を「開示する」段階から、経営・人事施策に「活用する」段階へと移行しつつあります
- ISO 30414 は人的資本の可視化・報告の視点を提供し、ISO 30201 は人材マネジメントを継続的に運用・改善するための視点を提供します
- 人事部門には、データ整備や開示対応にとどまらず、採用・配置・育成・評価・処遇・エンゲージメント等を一体的に捉え、企業価値向上につなげる役割が求められます

1. 人的資本経営を取り巻く環境変化

■「開示」だけでは十分ではない人的資本経営

近年、人的資本経営という言葉は、多くの企業にとって一般的なものとなりました。人的資本に関する情報開示が求められるなか、各社は従業員数、離職率、女性管理職比率、研修時間、エンゲージメント等の指標を整備し、自社の人的資本の状態を社内外に説明する取組みを進めています。

もっとも、人的資本経営の本質は、単に開示項目を充足することではありません。重要なのは、可視化した情報をもとに、自社の人材マネジメント上の課題を把握し、採用・配置・育成・評価・処遇・組織開発等の施策を改善し、その結果として企業価値向上につなげることです。

このような流れの中で、人的資本の可視化・報告に関する国際的なガイドラインである ISO 30414 に加え、新たな人材マネジメントに関する規格として ISO 30201 が 2026 年 6 月に正式発行されたことは、人的資本経営を「開示」から「実践」へ進めるうえで示唆に富む動きといえます。

■人的資本情報を読み解く力の重要性

人的資本情報は、数値そのものよりも、その背景にある組織の状態を読み解くことが重要です。例えば、離職率が低いことは一見望ましい状態に見えますが、挑戦機会が少なく人材の流動性が過度に低い可能性もあります。一方で、一定の離職が発生している場合でも、成長領域への人材シフトやキャリア自律の結果として生じているのであれば、必ずしも否定的に捉えるべきとは限りません。

つまり、人的資本情報は「良い数値」「悪い数値」を単純に判定するものではなく、経営戦略や事業環境、組織文化、人材ポートフォリオと照らし合わせて解釈する必要があります。ISO 30414 のような枠組みは、情報を整理するうえで有用ですが、最終的には自社がどのような価値創造ストーリーを描くかが問われます。

■過去テーマとのつながり

本レポートではこれまで、[「企業価値を高めるリーダーシップ」\(2024 年 10 月号\)](#) や、[「従業員エンゲージメントの重要性」\(2025 年 5 月号\)](#) について取り上げてきました。

リーダーシップやエンゲージメントは、人的資本経営を考えるうえで重要な個別テーマですが、これらを一過性の施策で終わらせず、組織として継続的に改善していくためには、人材マネジメント全体を体系的に捉える視点が欠かせません。

ISO 30414 と ISO 30201 は、人材マネジメント全体を体系的に捉えるための“手掛かり”として活用できます。すなわち、ISO 30414 は人的資本の状態をどのように把握し、説明するかという視点を提供し、ISO 30201 は人材マネジメントをどのように設計・運用・改善するかという視点を提供するものとして整理できます。

2. ISO 30414 と ISO 30201 の位置づけ

■ISO 30414：人的資本を可視化するための視点

ISO 30414 は、人的資本に関する内部および外部報告のための要求・推奨事項として知られています。企業にとっては、自社の人的資本をどのような切り口で捉え、どのような指標で説明するかを考える際の参考になります。

人的資本の可視化は、投資家やステークホルダーへの説明責任を果たすためだけでなく、経営層や人事部門が自社の組織状態を把握するためにも重要です。リーダーシップ、エンゲージメント、育成、ダイバーシティ、労働安全衛生等の情報を整理することにより、自社の強みや課題を客観的に捉えるきっかけとなります。

ただし、ISO 30414 を活用する際には、指標の網羅性だけを追求しないことが重要です。自社の人材戦略と関係の薄い指標を多数並べても、読み手には企業が何を重視しているのかが伝わりにくくなります。むしろ、自社の経営課題と結びつく指標を選び、その背景、取組み、今後の方向性をあわせて示すことが、人的資本開示の説得力を高めます。

■ISO 30201：人材マネジメントを実践するための視点

一方、ISO 30201 は、人材マネジメントに関する要求事項として位置づけられます。人的資本経営を進める企業にとっては、人材マネジメントを個別施策の集合としてではなく、組織として継続的に運用・改善する仕組みとして捉える視点を与えるものといえます。

人材マネジメントは、採用、配置、育成、評価、処遇、キャリア支援、エンゲージメント向上など、多岐にわたる施策から構成されます。各施策がばらばらに運用されると、経営戦略との接続が弱まり、従業員にも一貫したメッセージが伝わりにくくなります。ISO 30201 を参照する意義は、これらの施策を一体的に捉え、目的・責任・プロセス・改善の観点から再整理できる点にあります。

特に日本企業では、制度の完成度を高めることに意識が向きやすい一方、制度が現場でどのように運用され、どのような行動変容につながっているかの検証が十分でないケースもあります。ISO 30201 の視点を取り入れることで、制度設計だけでなく、運用責任、モニタリング、改善の仕組みまで含めて人材マネジメントを見直す契機となります。

(図表 1) ISO 30414 と ISO 30201 の位置づけ

区分	ISO 30414 (2018 年 12 月発行・2025 年 8 月改訂)	ISO 30201 (2026 年 6 月発行)
正式名称	Human resource management - Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure	Human resources management systems - Requirements
焦点	人的資本の可視化・報告	人材マネジメントの設計・運用・改善
狙い	人的資本の状態をどのように把握し、説明するか	人材をどのように活かし、組織として改善し続けるか
活用場面	人的資本開示、社内外への説明、指標整理	人事施策の体系化、運用体制の整備、改善サイクルの構築
人事部門への示唆	データ整備、指標設計、開示ストーリーの構築	経営戦略と人材戦略の接続、制度・施策・プロセスの一体的な運用

出所：筆者作成

3. 人的資本経営を実効性のあるものにするために

■「測る」と「変える」ことを接続する

人的資本に関する指標を整備することは重要ですが、指標を並べるだけでは組織は変わりません。例えば、エンゲージメント・サーベイを実施してスコアを把握したとしても、その結果を踏まえた対話や改善アクションが行われなければ、従業員にとっては「調査されただけ」という印象が残りがねません。

したがって、人事部門には、人的資本情報を「測る」だけでなく、その結果をもとに、どのような施策を講じ、どのような組織行動の変化を生み出すのかを設計することが求められます。ここで重要になるのが、可視化、対話、施策実行、効果検証、再設計という改善サイクルです。

このサイクルを機能させるためには、経営層、人事部門、管理職、従業員の間で、人的資本情報を共通言語として扱うことが有効です。人事部門だけがデータを把握していても、現場の行動は変わりません。管理職が自組織の状態を理解し、従業員と対話し、必要な支援を得ながら改善に取り組むことで、はじめて人的資本情報は実践につながります。

(図表 2) 人的資本情報を人材マネジメントに活かすサイクル

可視化	対話	施策実行	効果検証	再設計
データ・指標で 状態を把握	背景・要因を 関係者で確認	制度・施策・行動を 変える	変化と成果を確認	次の打ち手へ反映

出所：筆者作成

■ 人材マネジメントを「制度」ではなく「システム」として捉える

人事制度改革の現場では、等級制度、評価制度、報酬制度、福利厚生制度、キャリア制度などが個別に議論されることが少なくありません。しかし、従業員の立場から見れば、これらは分断された制度ではなく、自身の成長、貢献、処遇、働きがいに関わる一連の体験として受け止められます。

そのため、人的資本経営を実効性のあるものにするためには、人材マネジメントを制度単体で捉えるのではなく、経営戦略、人材ポートフォリオ、組織文化、マネジメント行動、従業員体験と結びついた「システム」として捉えることが重要です。ISO 30201 の観点では、このような一体的な捉え方を促すものとして活用できます。

例えば、評価制度を見直す場合でも、評価シートの項目を変えるだけでは不十分です。期待役割の明確化、目標設定の質、期中のフィードバック、評価者訓練、処遇への反映、育成機会との接続までを一連の仕組みとして設計しなければ、従業員の納得感や行動変容にはつながりにくくなります。

(図表 3) 人材マネジメントシステムとして捉える主な領域

経営・事業戦略との接続	どのような人材が、どの事業・機能で、どのような価値創造に貢献するかを明確にする
人材ポートフォリオ・配置	必要な人材の質・量を把握し、採用・異動・登用・育成に反映する
評価・処遇・育成	期待役割、成果、行動、能力開発を一貫したメッセージとして設計する
エンゲージメント・組織文化	従業員の声を把握し、対話と改善を通じて働きがいのある環境を整える

出所：筆者作成

4. ISO を人事実務に活かす着眼点

■ 着眼点 1：経営戦略と人材戦略の接続を明確にする

ISO 30414 や ISO 30201 を活用する際に、まず確認すべきなのは、経営戦略と人材戦略の接続です。企業が成長領域をどこに置き、どのような事業モデルを志向するのかによって、必要となる人材、スキル、組織能力は変わります。

例えば、新規事業創出を重視する企業であれば、挑戦を促す評価・処遇、部門横断の協働、失敗から学ぶ文化、外部人材の活用などが重要になります。一方、品質や安定供給を重視する企業であれば、専門性の継承、技能伝承、安全衛生、現場リーダー育成などがより重要なテーマとなるでしょう。

■ 着眼点 2：人材データを個別施策ではなく、価値創造ストーリーでつなぐ

人的資本情報は、個別指標を羅列するだけでは十分に機能しません。採用、育成、配置、評価、処遇、エンゲージメントといった情報を、どのような因果関係や仮説でつなぐのかが重要です。

例えば、若手離職率が高い場合、原因は報酬水準だけとは限りません。配置ミスマッチ、育成機会の不足、上司とのコミュニケーション、キャリア展望の見えにくさ、評価への納得感など、複数の要因が影響している可能性があります。人材データを施策横断で見えていくことで、より実効性の高い打ち手を検討できます。

■ 着眼点 3：現場管理職を人材マネジメントの担い手として支援する

人的資本経営の実践において、現場管理職の役割は極めて大きいといえます。人事部門がどれほど精緻な制度を設計しても、目標設定、フィードバック、育成、評価、職場内コミュニケーションは日々のマネジメントを通じて実現されます。

したがって、ISO 30201 の視点を踏まえるならば、人材マネジメントを人事部門だけの業務として捉えるのではなく、管理職が実践できるように支援することが重要です。評価者研修、1on1 支援、サーベイ結果の読み解き、チーム改善ワークショップなどは、人的資本経営を現場に浸透させるための具体的な手段となります。

(図表 4) ISO を人事実務に活かす 3 つの着眼点

着眼点	問い	主な実務テーマ
経営戦略との接続	経営課題に対して、どのような人材・組織能力が必要か	人材ポートフォリオ、後継者計画、重要ポジション管理
データのストーリー化	個別指標をどのような仮説で結びつけるか	離職分析、エンゲージメント分析、育成投資の効果検証
現場実装	管理職・従業員が日々の行動に落とし込めているか	評価者研修、1on1、職場対話、改善アクション

出所：筆者作成

5. 人事部門に求められる役割

■ 人的資本情報を経営判断に活かす

これからの人事部門には、人的資本情報を収集・集計するだけでなく、経営判断に資する形で解釈し、施策につなげる役割が求められます。例えば、離職率やエンゲージメントスコアが悪化している場合、単に数値を報告するのではなく、どの職種・階層・組織で、どのような要因が生じているのかを分析し、採用、配置、育成、処遇、マネジメント支援等の打ち手に結びつけることが重要です。

また、人的資本情報の開示は、社外への説明であると同時に、社内に対するメッセージでもあります。企業が何を重視し、どのような人材を育て、どのような組織を目指すのかを一貫して示すことで、従業員の理解や共感を高めることにもつながります。

■ 人事部門が担うべき 3 つの役割

第一に、経営と人材をつなぐ「翻訳者」としての役割です。経営戦略上の課題を、人材要件、組織能力、制度・施策の課題に翻訳し、経営層と現場が共通認識を持つことのできる状態をつくる必要があります。

第二に、データと対話をつなぐ「ファシリテーター」としての役割です。人的資本情報は、数値として示すだけでなく、現場での対話を通じて意味づけされることで、改善アクションにつながります。人事部門は、サーベイ結果や人材データを現場が活用できる形に整え、対話を促す役割を担います。

第三に、制度と運用をつなぐ「改善推進者」としての役割です。制度を設計した後も、現場での運用状況を把握し、必要に応じて評価基準、運用ルール、研修、システム、コミュニケーションを見直すことが求められます。

(図表 5) 人事部門に求められる役割

役割	内容	具体的な取組み例
翻訳者	経営戦略を人材要件・組織課題に落とし込む	人材戦略策定、人材ポートフォリオ整理、KPI 設計
ファシリテーター	人的資本情報を現場対話につなげる	サーベイ結果共有、職場対話、改善アクション支援
改善推進者	制度・施策の運用状況を継続的に見直す	評価運用レビュー、管理職支援、制度改定

出所：筆者作成

■「規格対応」を目的化しない

ISO 30414 や ISO 30201 は、人的資本経営を考えるうえで有用な参照軸となりますが、規格に対応すること自体が目的ではありません。重要なのは、自社の経営戦略や組織課題に照らして、どの視点を取り入れ、どのように人材マネジメントの改善につなげるかです。

人的資本経営は、開示資料の作成で完結するものではなく、経営と従業員をつなぎ、組織と人の持続的な成長を実現するための取り組みです。ISO 30414 と ISO 30201 をきっかけに、自社の人的資本情報と人材マネジメントのあり方を見直すことは、企業価値向上に向けた重要な一歩となるでしょう。

6. おわりに

ISO 30414 や ISO 30201 を実務に取り入れる際には、最初から完全な仕組みを目指しすぎないことも重要です。人的資本情報の収集・分析、現場での対話、施策の見直しは、いずれも一度で完成するものではありません。まずは自社にとって重要度の高いテーマを絞り、経営層・人事部門・現場が同じ課題認識を持つところから始めることが現実的です。

また、人的資本情報の活用には、定量情報と定性情報の双方が必要です。数値データは組織の状態を客観的に把握するうえで有用ですが、数値だけでは従業員の具体的な経験や職場の文脈までは把握できません。サーベイ結果、面談内容、現場の声、管理職からのフィードバックなどを組み合わせることで、より実態に即した改善につなげることができます。

さらに、人的資本経営を進めるうえでは、短期的な数値改善だけでなく、中長期的な組織能力の向上を意識する必要があります。研修時間の増加やエンゲージメントスコアの改善は重要な指標ですが、それらが事業成果、顧客価値、イノベーション、従業員の成長実感にどのようにつながっているのかを継続的に確認する姿勢が求められます。

人的資本経営は、経営戦略と人材マネジメントをつなぐ継続的な営みです。ISO 30414 と ISO 30201 は、その営みを整理し、社内外に説明し、改善を進めるための有用な参照軸となり得ます。今後は、単に「何を開示するか」だけでなく、「開示した情報をもとに何を変えるか」が、企業の人材マネジメント力を左右する重要な論点になるでしょう。

低下傾向示すファイナンシャル・ウェルビーイング、金融リテラシー

～2026 年調査結果より～

M U F G 資産形成研究所 所長 日下部 朋久

要旨

- 近年、ファイナンシャル・ウェルビーイング（FWB）スコアおよび金融リテラシー指数は低下傾向にあり、インフレ、地政学リスク、金融制度の複雑化などが、生活者の経済的不安を高めている可能性があります。社会経済環境の変化をフォローする継続的な金融経済教育が必要です
- FWB との関係性は、年齢や年収よりも金融リテラシーおよび保有金融資産との間で強く、同程度の資産水準であっても金融リテラシーが高い層ほど FWB が高い傾向がみられます
- 企業の施策として金融リテラシー向上に取り組み FWB を高めることは、従業員の安心感、働きがい、組織への関与を支える重要な取り組みと考えられます

当研究所では「金融リテラシー1万人調査」※を毎年定期的実施し、働く世代の資産形成や金融行動に関する実態を調査している。本調査は、企業勤務者、公務員、自営業・自由業・フリーランス、専業主婦・主夫を対象に、ファイナンシャル・ウェルビーイング（以下 FWB）、金融リテラシー、資産形成行動、退職給付制度、職場環境評価等を把握することを目的として実施された Web アンケートである。2026 年調査は、企業勤務者 8,500 名、公務員 500 名、自営業・自由業・フリーランス 500 名、専業主婦・主夫 500 名の合計 10,000 名を対象としている。

※ 金融リテラシー1万人調査の概要

調査方法：リサーチ会社を利用した Web アンケート

調査期間：2026 年 3 月 16 日(月)～3 月 24 日(火) [スクリーニング調査 6 問、本調査 35 問]

企業勤務者(8,500 人)の年代および男女の構成比は、総務省「就業構造基本調査」における正規職員・従業員 300 人以上の企業と同分布となるよう割付

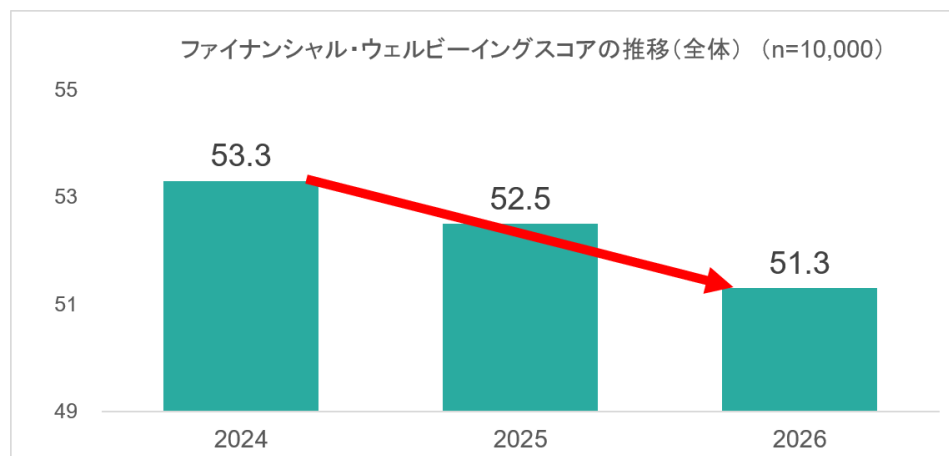
	男性		女性		合計
企業勤務者	6,168人	72.6%	2,332人	27.4%	8,500人
公務員	413人	82.6%	87人	17.4%	500人
自営業・自由業・フリーランス	412人	82.4%	88人	17.6%	500人
専業主婦・主夫	33人	6.6%	467人	93.4%	500人
合計	7,026人	70.3%	2,974人	29.7%	10,000人

	男性		女性		合計
20代	639人	47.9%	696人	52.1%	1335人
30代	1842人	74.4%	635人	25.6%	2477人
40代	1724人	76.4%	534人	23.6%	2258人
50代	1691人	80.6%	406人	19.4%	2097人
60代	272人	81.7%	61人	18.3%	333人
合計	6168人	72.6%	2332人	27.4%	8500人

本稿では、当該調査結果を用いて、FWB、金融リテラシーのこの 2 年間の変化および、従業員エンゲージメントを含めた各項目の関係性について考察を行う。

1. ファイナンシャル・ウェルビーイング（FWB）スコアの変化

（図表 1）ファイナンシャル・ウェルビーイングスコアの推移（全体）



出所：MUFG 資産形成研究所「金融リテラシー 1 万人調査」

当研究所では FWB を「現在および将来、お金に追われず、（お金に）人生の選択枝を縛られず、（お金の）安心感がある状態」と定義し、FWB を構成する 6 要素※についてアンケート調査を行い、回答内容を 100 点満点でスコア化している。

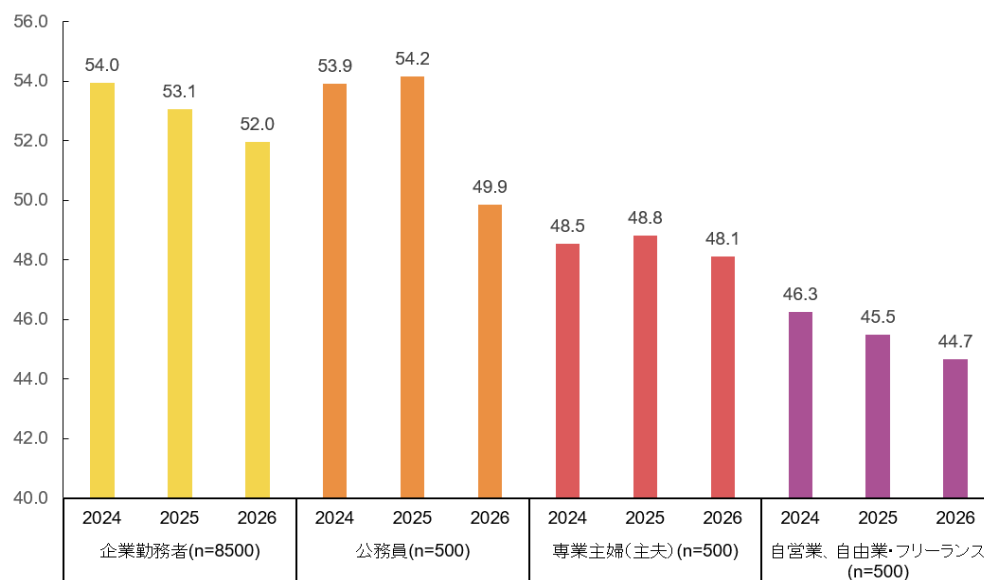
※ FWB スコア算定のための 6 要素

	家計	資産形成	安心感
現在	家計管理 家計を思うように運営できていて、ゆとりを感じるか	生活設計 ライフイベントや老後生活の費用を把握できていると思うか	現在安心感 現在やりたいことのために経済的余裕があり、お金の心配を感じないか
将来	家計の備え 公的制度を踏まえながら、万が一への備えができていると思うか	資産達成度 ライフイベントや老後生活に向けて、経済的な準備が順調と感じるか	将来安心感 将来やりたいことのために経済的余裕があり、費用面で心配がないか

3 時点の FWB スコア全体の変化をみると、2024 年調査から低下傾向を示している。この 3 時点の経済環境としては、株価の上昇により全体として金融資産の増加が認められ、FWB にはポジティブな効果があると考えられるものの、継続的なインフレ、世界情勢の不安定化、円安などの外部要因がネガティブな回答を増やした可能性がある。

データを分解し職業別の FWB スコアの推移を比較する。企業勤務者、公務員、専業主婦・主夫、自営業等、いずれにおいても低下傾向であるが、顕著な変化として、公務員のスコアが 2025 年から 2026 年で大幅に低下している（54.2→49.9）。これはサンプル数が 500 件と企業勤務者の 8,500 件と比べて小さいため、誤差も含まれていると考えられるが、保有する金融資産額（以下、保有資産）に着目すると、その増減で違いがみられた。

(図表 2) 職業別 FWB スコアの推移



出所：MUFG 資産形成研究所「金融リテラシー1万人調査」

過去の調査結果も含め、保有資産が多いほど FWB が高い傾向が確認されている。当調査では保有資産のランク（0 円～1 億円以上で低い方から 1～11 段階）※の回答を得ているが、その段階（1～11）の平均値について、2025 年から 2026 年の変化を見てみると、企業勤務者で上昇（5.547→5.728）していたのに対し、公務員は低下（5.817→5.636）していた。今回の公務員における FWB スコアの低下要因として、影響している可能性がある。

※ 保有金融資産額のランク分け

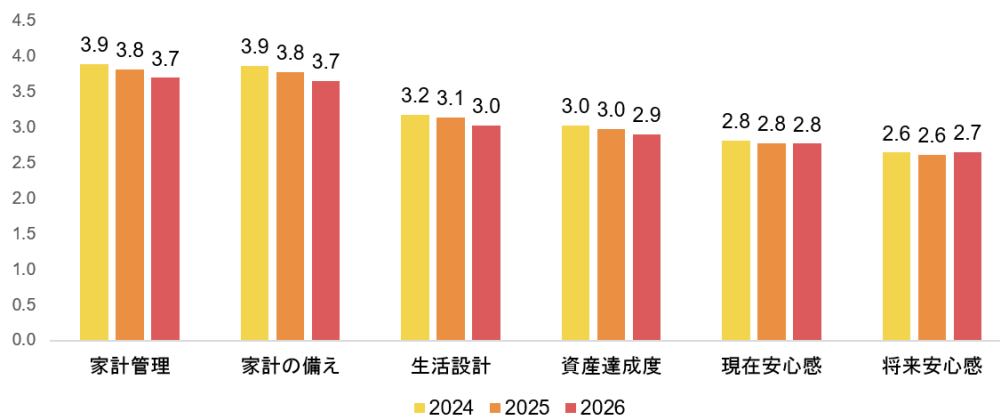
ランク	保有金融資産額	6	1,000万円以上1,500万円未満
1	金融資産はない	7	1,500万円以上2,000万円未満
2	100万円未満	8	2,000万円以上3,000万円未満
3	100万円以上300万円未満	9	3,000万円以上5,000万円未満
4	300万円以上500万円未満	10	5,000万円以上1億円未満
5	500万円以上1,000万円未満	11	1億円以上

2. 企業勤務者の FWB スコアの分解

企業勤務者について FWB スコアを構成する 6 つの分野別スコアを見ると、現在安心感・将来安心感の 2 項目を除き、4 分野で低下している（図表 3）。各分野、6 点満点であり、比較的高得点の家計管理、家計の備えについては下げの方向が強いものの、その他の 4 分野は得点中位の 3.5 を 2024 年から下回っていることを考え合わせると、低位安定していると捉えられる。低下の要因については前述のとおり継続的なイ

ンフレ、世界情勢の不安定化、円安などの外部要因の影響が考えられるが、この後示す金融リテラシーの低下も影響していると考えられる。

(図表 3) FWB スコア構成各分野の得点状況 (企業勤務者 n=8,500)



出所：MUFG 資産形成研究所「金融リテラシー1万人調査」

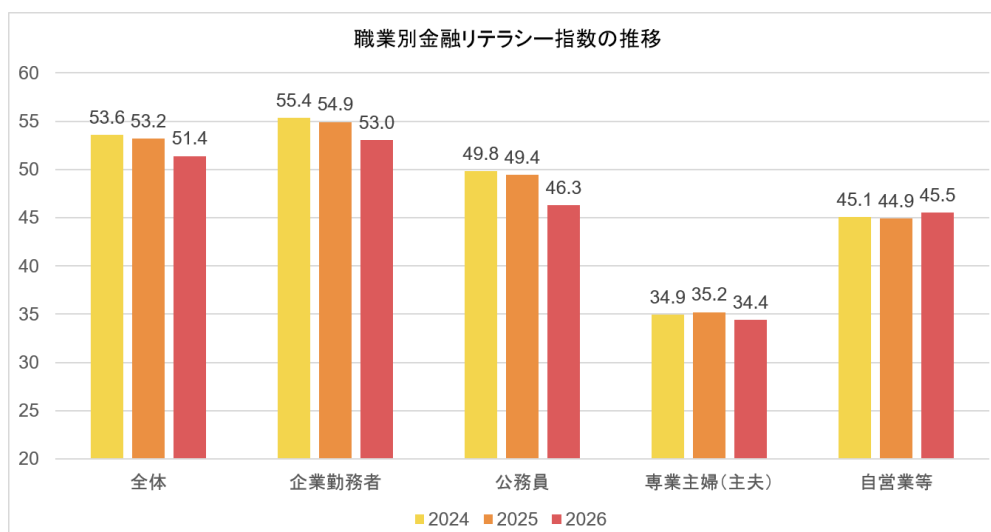
3. 金融リテラシー指数の動向

次に金融リテラシー指数の動向を確認する。金融リテラシー指数は、「経済理論」「金融知識」「生活設計」の3要素をもとに算出している※。職業別では、企業勤務者が最も高く、公務員、自営業・自由業・フリーランス、専業主婦・主夫の順に続く傾向が過年度から継続している。

※ 金融リテラシー指数

当研究所では、「経済理論」「金融知識」「生活設計」を、金融リテラシーを構成する3要素と設定の上、アンケートから得られる金融行動得点との重回帰分析をすることで、金融リテラシー指数を算出している。

(図表 4) 職業別金融リテラシー指数の推移



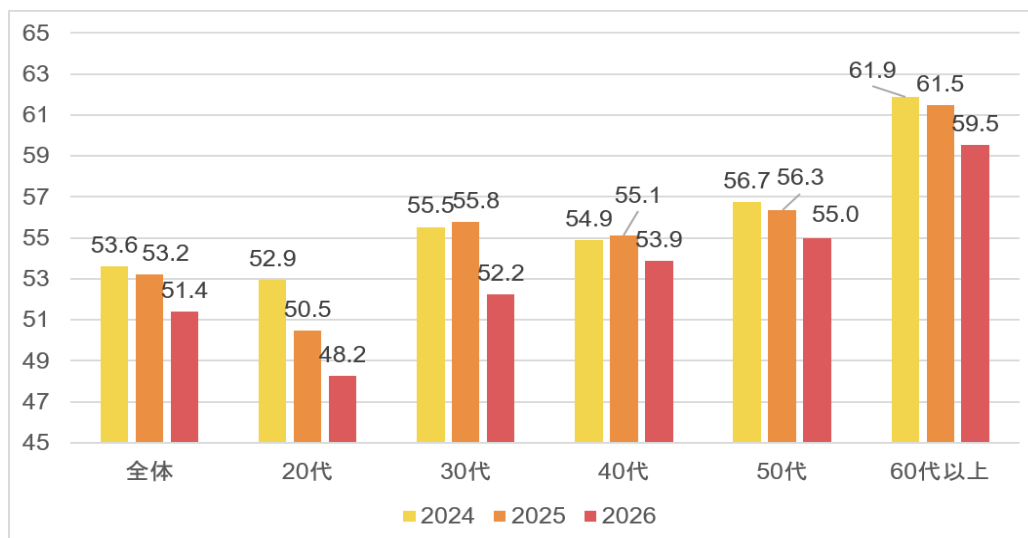
出所：MUFG 資産形成研究所「金融リテラシー1万人調査」

FWB スコアと同様、この 3 時点で全体として低下傾向が見られる。企業勤務者は 2024 年 55.4、2025 年 54.9、2026 年 53.0 と低下している。ここでも公務員は 2024 年 49.8、2025 年 49.4、2026 年 46.3 と直近 1 年の低下幅が大きい。専業主婦・主夫は 35 点前後で横ばいに近いが、低水準で推移している。

この低下については、実際の知識水準の低下と、自己評価・回答態度の変化の双方を考慮する必要がある。近年はインフレ、円安、金利上昇、地政学リスク、新 NISA や DC 制度の普及など、生活者が理解すべき金融・経済情報が急速に増えている。知識量が大きく変わらなくても、経済環境が複雑化することで「自分は十分に理解できていない」と感じやすくなり、主観的回答がネガティブ方向に振れた可能性がある。

企業勤務者について年代別の状況を確認すると、基本的に年代が高いほど金融リテラシー指数が高い。2026 年の企業勤務者では、20 代 48.2、30 代 52.2、40 代 53.9、50 代 55.0、60 代 59.5 である。これは、年齢が上がるにつれて住宅、保険、年金、投資、退職給付などの意思決定経験が蓄積されるためと考えられる。

(図表 5) 企業勤務者年代別金融リテラシー指数の推移



出所：MUFG 資産形成研究所「金融リテラシー1万人調査」

ただし、20 代については 2024 年 52.9 から 2026 年 48.2 へ低下しており、特に目立つ。図表には示していないが分野別スコアにおいて、20 代は経済理論、金融知識、生活設計のいずれも低下傾向である。若年層では新 NISA 等を契機に投資への接点は増えているものの、制度理解、リスク理解、長期資産形成の設計力が十分に伴っていない層も存在するとみられる。

今回の調査により FWB および金融リテラシーともに低下傾向が捉えられた。これらを反転するためには、社会経済環境、金融商品・マーケットが変化する中で、それらをフォローする継続的な金融経済教育が必要で

ある。NISA や iDeCo 開始をきっかけに一旦、金融リテラシーが向上したとしても、変化に対応するためには教育の継続が重要と考える。

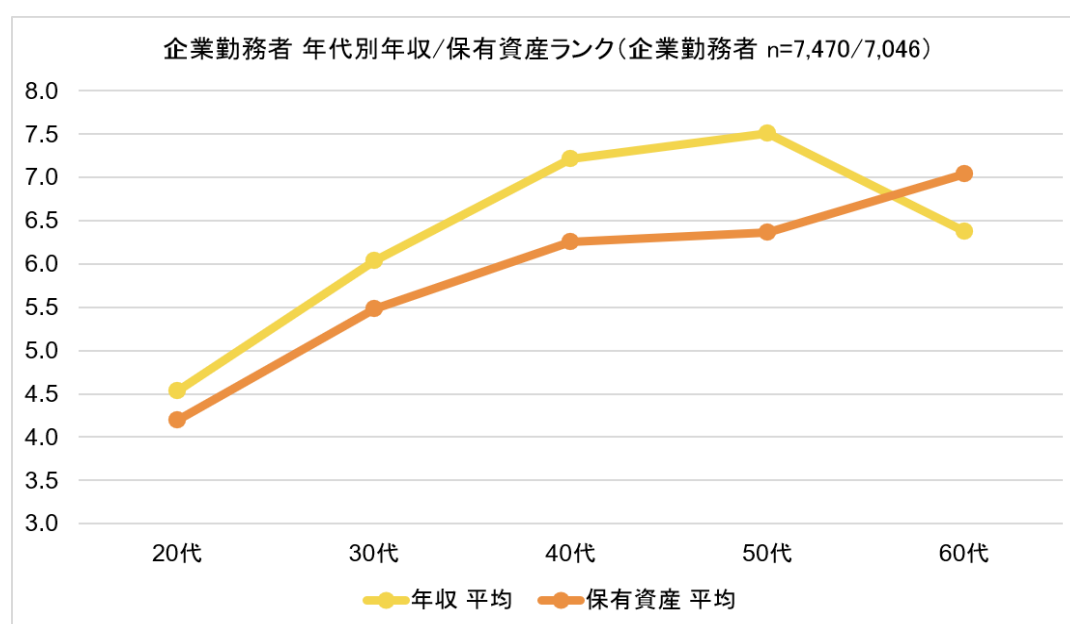
4. 年代差による経済状況の差と FWB との関係

図表 5 では企業勤務者の年代別の金融リテラシーの状況について示したが、年収[※]や保有資産額との関係はどうであろうか。図表 6 は企業勤務者における各世代の年収および保有資産のランク平均値をプロットしている。いずれも年代と正比例の関係が見て取れるが、年収だけは 50 代から 60 代にかけて低下する。一般に企業勤務者においては、60 歳以降に定年を迎えて再雇用となったり、役職定年になったりするなど、給与が低下することが多く、その状況が反映されていると考えられる。一方で、退職一時金を得るケースもあると考えられ、資産ランクの方は伸びが大きくなっているのが特徴である。

※ 年収額のランク分け

ランク	年収		
		7	700万円以上800万円未満
1	200万円未満	8	800万円以上900万円未満
2	200万円以上300万円未満	9	900万円以上1,000万円未満
3	300万円以上400万円未満	10	1,000万円以上1,200万円未満
4	400万円以上500万円未満	11	1,200万円以上1,500万円未満
5	500万円以上600万円未満	12	1,500万円以上2,000万円未満
6	600万円以上700万円未満	13	2,000万円以上

(図表 6) 企業勤務者年代別年収・保有資産の状況



出所：MUFG 資産形成研究所「金融リテラシー1万人調査」

これらの傾向をみると、FWB は年齢、年収、資産、金融リテラシーのいずれの要素とも正の相関関係があるように見える。そこで、その関係性について重回帰分析により、どの要素との関係性が強いかを調べた。

(図表 7) 企業勤務者 FWB スコアを従属変数とした重回帰分析 (n=6,943) (調整決定係数 = 0.482)

	年齢	年収	保有資産	金融リテラシー指数 ^{※3}
標準偏回帰係数 ^{※1}	-0.019	0.037	0.291	0.525
p 値 ^{※2}	0.037	0.001 未満	0.001 未満	0.001 未満

※1 各変数を標準化して計算される偏回帰係数。従属変数に対する各独立変数の影響の大きさを表す。

※2 「標準偏回帰係数 = 0」と仮定したときに、該当の標準偏回帰係数が偶然算出される確率。本稿では $p < 0.05$ を統計的に有意な結果であると解釈する。

※3 前出の金融リテラシー指数について、指数算出データに FWB スコア算出データと同一の調査項目が含まれるため、これを除いて再算出したものを使用した。

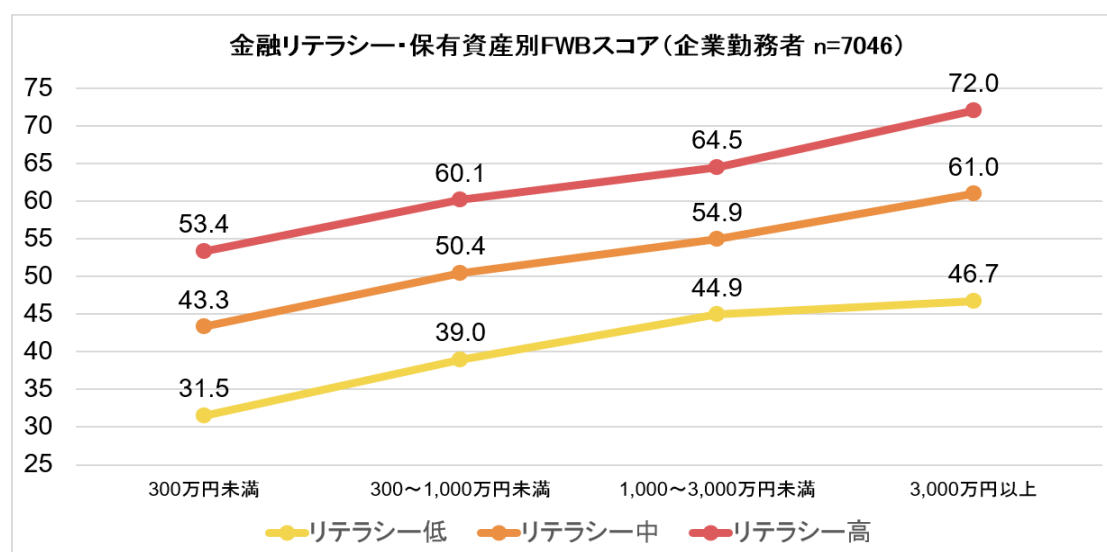
出所：MUFG 資産形成研究所「金融リテラシー1万人調査」

重回帰分析の結果、FWB スコアは、係数が 0.525 である金融リテラシーとの関係が最も強く、次に保有資産との関係が強いことがわかる。年収との関係性は弱く、年齢との関係はほぼないと言える。年齢との関係がある程度あるように見えるのは、保有資産と年齢の間に一定の関係が見て取れるためである。

以上の関係をより視覚的に示したものが図表 8 である。横軸は保有資産額を 4 ランクに集約し、縦軸は保有資産ランクごとの FWB スコアの平均値をプロットしている。ただし、集計にあたっては、金融リテラシー指数を低・中・高の 3 段階にランク分けしている。

その結果、グラフは右肩上がり、つまり保有資産が多いほど FWB スコアは高い。また、金融リテラシー指数を 3 つのランクに分けた線グラフは、リテラシーが高い層ほど上方に位置している。つまり、保有資産が同程度であれば、金融リテラシーが高いほど FWB が高い関係性を示している。

(図表 8) 企業勤務者における保有資産ランク・金融リテラシー別 FWB スコア



出所：MUFG 資産形成研究所「金融リテラシー1万人調査」

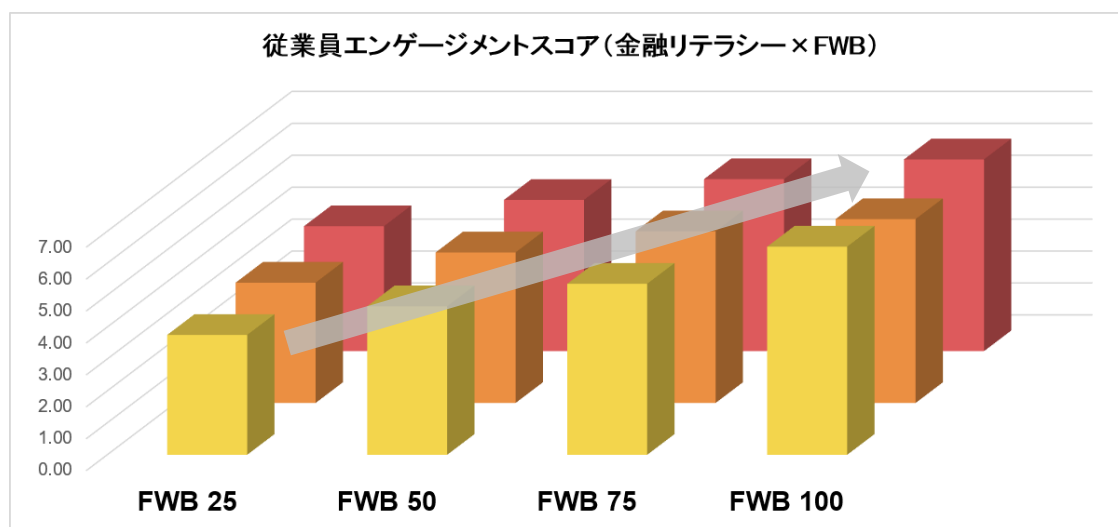
これらの関係性は因果関係を示すものではないが、FWB を高めるには、保有資産が増加すること、および金融リテラシーが上昇することの 2 つのルートが考えられるのではないだろうか。直感的には、保有資産が多い方がウェルビーイングを感じやすいことに異論はないであろう。また、金融リテラシーが高いということは、知らないこと、わからないことによる漠然とした経済的不安がより少ないであろうことは容易に想像できる。たとえば、将来の公的年金額を知っているのと知らないのでは、経済的不安は異なるということである。

したがって、筆者の考えでは FWB を高めるには、短期的には金融リテラシーを高めること、中長期的には保有資産を増加させることが肝要である。

5. 従業員エンゲージメントと FWB・金融リテラシーの関係

図表 9 は従業員エンゲージメントと金融リテラシーおよび FWB の関係性を示している。表中の数値は従業員エンゲージメントスコアの平均値であり、カッコ内はその n 数である。FWB25、50、75、100 とあるのは 100 点満点の FWB スコアを低い方から 25 点刻みで 4 区分したものである。表を横に見ると FWB スコアが高いと従業員エンゲージメントも高い傾向が読み取れる。表を縦に見ると金融リテラシー指数との関係性は顕著にはみられない。

(図表 9) 従業員エンゲージメントと FWB・金融リテラシーの関係



	FWB 25	FWB 50	FWB 75	FWB 100
金融リテラシー高	3.91 (35)	4.74 (458)	5.39 (1,637)	6.01 (613)
金融リテラシー中	3.77 (125)	4.72 (1,365)	5.38 (1,730)	5.76 (150)
金融リテラシー低	3.76 (543)	4.65 (1,364)	5.36 (455)	6.52 (25)

出所：MUFG 資産形成研究所「金融リテラシー1万人調査」

これらの結果は、カッコ内の n 数が示すとおり、マトリックスに十分なデータが存在しない箇所があることが関係している可能性がある。金融リテラシーと FWB との関係性は前述のとおり高いことから、図表 9 において矢印で示したとおり、左下から右上へと対象者が分布する傾向を踏まえると、「金融リテラシー向上→FWB 向上→従業員エンゲージメント向上」というルートが考えられるのではないだろうか。

6. まとめ

本稿では、金融リテラシー 1 万人調査の結果をもとに、企業勤務者を中心に、FWB、金融リテラシー、保有資産、従業員エンゲージメントの関係性を確認した。全体として、近年の FWB スコアおよび金融リテラシー指数は低下傾向にあり、継続的なインフレ、円安、地政学リスク、金融制度の複雑化など、生活者を取り巻く経済環境の不確実性が回答に影響している可能性がある。特に若年層では、投資への接点が増える一方で、制度理解やリスク理解、長期的な生活設計力が十分に伴っていない可能性が示唆される。こういった、低下傾向を反転させるためにも、より一層の金融経済教育の充実、継続が必要と考えられる。

重回帰分析の結果からは、FWB との関係性は年齢や年収よりも、金融リテラシーおよび保有資産との間でより強く確認された。保有資産が多いほど FWB は高く、同程度の保有資産であっても金融リテラシーが高い層ほど FWB が高い傾向がみられる。これは、経済的な備えそのものに加え、制度やリスクを理解し、自らの将来像を見通せることが、漠然とした不安の軽減につながる可能性を示している。また、従業員エンゲージメントについては、金融リテラシーとの直接的な関係は限定的である一方、FWB が高い層ほどエンゲージメントも高い傾向が確認された。したがって、金融リテラシー向上を通じて FWB を高め、その結果として従業員エンゲージメント向上につなげるという道筋が考えられる。

企業にとっては、賃金や退職給付制度の整備に加えて、従業員が自社制度を理解し、自らの資産形成や老後資金準備に主体的に取り組める環境を整えることが重要である。具体的には、DC 制度、NISA、公的年金、退職給付、ライフプランニングを相互に関連付けた金融経済教育を継続的に実施することが求められる。金融リテラシーを高めることは、短期的には経済的不安の軽減や制度活用の促進に寄与し、中長期的には資産形成の進展を通じて FWB を高める可能性がある。これは、人的資本経営の観点からも、従業員の安心感、働きがい、組織への関与を支える重要な取り組みである。

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る。

参考資料 [（MUFG 資産形成研究所 HP 掲載）](#)

[ファイナンシャル・ウェルビーイングの 基本特性と退職給付制度との 関係性について ～ DB 等と DC で違いはあるか ～](#)

[ファイナンシャル・ウェルビーイングの基本特性と人的資本経営との関係（調査結果より）](#)

[データで読み解くファイナンシャル・ウェルビーイング](#)

定年延長に係る退職給付制度の実施例

トータルリワード戦略コンサルティング部 企業年金室 松波 孝実

要旨

- 定年を 60 歳から 65 歳へ延長する際の退職給付制度は、60 歳以降の役割・処遇に関する人事制度の方針や、企業が許容できるコストを踏まえて設計する必要があります
- 「60 歳以降も従来と同様の役割・貢献を期待し、年齢によるポイント加算制限を撤廃した事例」と、「60 歳以降の役割・処遇を変更し、ポイントを積み上げず、受給開始の繰り下げ規定を追加した事例」の 2 つを紹介します
- 制度変更にあたっては、人事制度との整合性、従業員間の公平性、コストや会計への影響を確認する必要があります。特に終身年金の受給開始を繰り下げの場合は、受取総額の減少や給付減額への該当有無を確認し、補填の要否を検討することが重要です

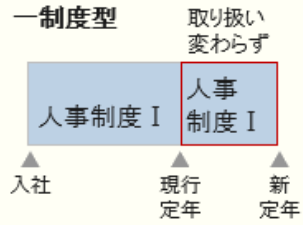
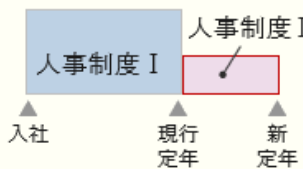
1. はじめに

定年延長を実施する際、退職給付制度にどのように反映すべきでしょうか。2026 年 9 月号「[定年延長に係る退職給付制度の検討方法](#)」では、人事制度と退職給付制度のコンセプトを整合させることの重要性や、主な設計パターン、コスト、実務上の検討事項について解説しました。実際の制度変更では、これらの考え方を踏まえつつ、各企業の方針や既存制度の特徴に応じて設計を具体化することになります。本稿では、定年年齢を 60 歳から 65 歳に引き上げた 2 社の事例を取り上げ、人事制度上の方針を退職給付制度にどのように反映したか、また、その過程でどのような点を検討したかをご紹介します。

2. A 社の事例－役割・貢献に応じた給付の積み上げ

A 社は、定年年齢を 60 歳から 65 歳に引き上げるに当たり、60 歳以降も従来と同様の役割・貢献を期待し、重要な戦力として引き続き働いてほしいと考えました。このため、60 歳以降も年齢を理由に給与を引き下げず、現役世代と同様の水準を維持する人事制度としました（図表 1 の「一制度型」）。

図表 1 定年延長における人事制度の代表的なパターン

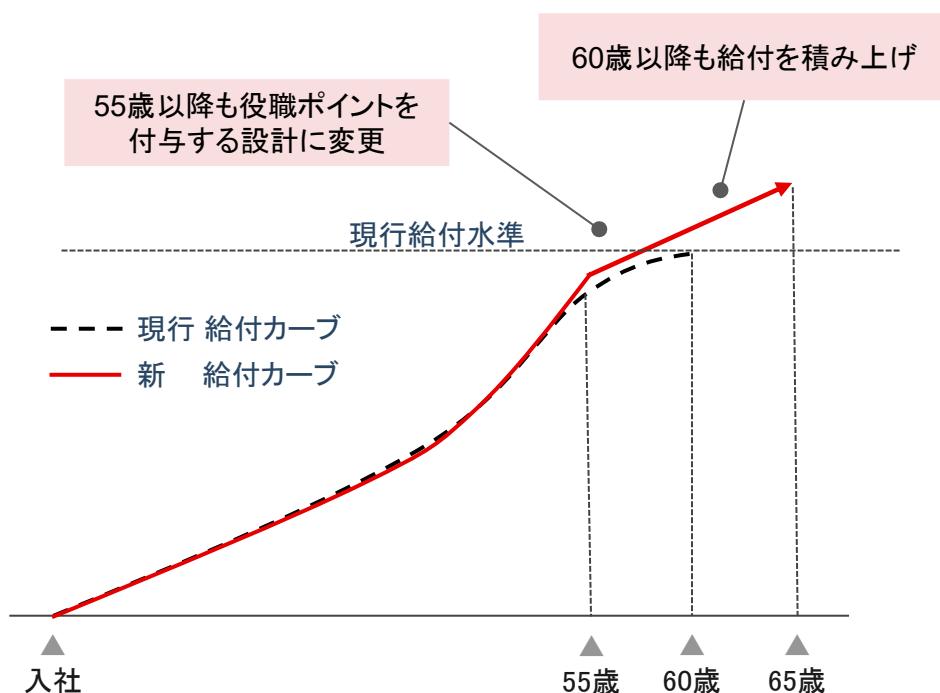
人事制度のパターン	求める働き方	定年延長に期待する効果	親和性が高い設計
一制度型 取り扱い変わらず 	現行定年までと 同様の意欲・役割・能力の発揮を期待 - 新定年までモチベーションを維持 - シニア層も能力を最大限発揮	- 労働力確保 効果大（二制度型比） - 新定年までのモチベーション向上 - 年齢に関わらず職務や能力に報いる方針をアピール	給付を伸ばす
二制度型 	現行定年までとは 異なる役割や能力の発揮を期待（後継指導等） - シニア層の知識・経験を若手に承継 - 若手の早期戦力化を図る	- 労働力確保 効果小（一制度型比） - シニア層活用と若手活用のバランス - シニア層の体力・健康面への配慮	給付を伸ばさない または 伸びを限定的にする

出所：筆者作成

また、60 歳以降の従業員の意欲を高めることも重視し、コスト増を認識しつつ、給与だけでなく退職金についても現役時と同様に取り扱う方針としました。この方針に沿い、同社の退職給付制度である確定給付企業年金（以下、DB）および退職一時金について、60 歳以降の勤続を給付に反映し、65 歳まで従来と同様に積み上げる設計としました。従来の退職給付制度は、役職ポイントと勤続ポイントで構成されるポイント制でしたが、55 歳以降は役職ポイントが加算されず、勤続ポイントのみが付与されるため、55 歳以前と比べて給付の積み上がりが小さくなる設計でした。

新制度では、積み上げ期間を新たな定年である 65 歳まで延長するとともに、55 歳以降の役職ポイントの加算停止も撤廃しました。これにより、55 歳以降も同じ基準で役職ポイントと勤続ポイントを付与することとしました。これは、年齢にかかわらず同様の役割・貢献を期待するという人事制度の方針に基づき、退職給付制度上の評価にも年齢による制限を設けないこととしたものです。設計の過程では、すでに 55 歳を超えている従業員について、過去に加算されなかった役職ポイントを補填するかが論点となりました。制度変更後の将来分について加算停止を撤廃すると、55 歳未満の従業員と 55 歳以上の従業員との間で、過去分を含む累積ポイントに差が生じるためです。検討の結果、その差が小さいことに加え、60 歳以降も現行制度に沿って給付を積み上げる設計について従業員の理解を得られたことから、過去分の補填などは行わないこととしました（図表 2）。

図表 2 A 社の退職給付制度の変更イメージ



出所：筆者作成

60歳以降も退職給付制度を現役時と同様に取り扱い、給付を積み上げる設計としたため、コストの増加が課題となりました。給付の積み上げに伴うコスト増は許容する方針でしたが、その規模を把握せずに制度変更を実施したわけではありません。実施判断に先立ち、DB 掛金の変動や退職給付会計への影響、具体的には退職給付債務（PBO）や勤務費用の変動を概算し、影響の程度を確認しながら検討を進めました。また、退職給付債務の変動を過去勤務費用として取り扱うことについて監査法人と協議し、確認を得ました。さらに、発生する過去勤務費用の費用処理額も概算し、退職給付会計への影響を事前に把握した上で、制度変更の実行可否を検討しました。

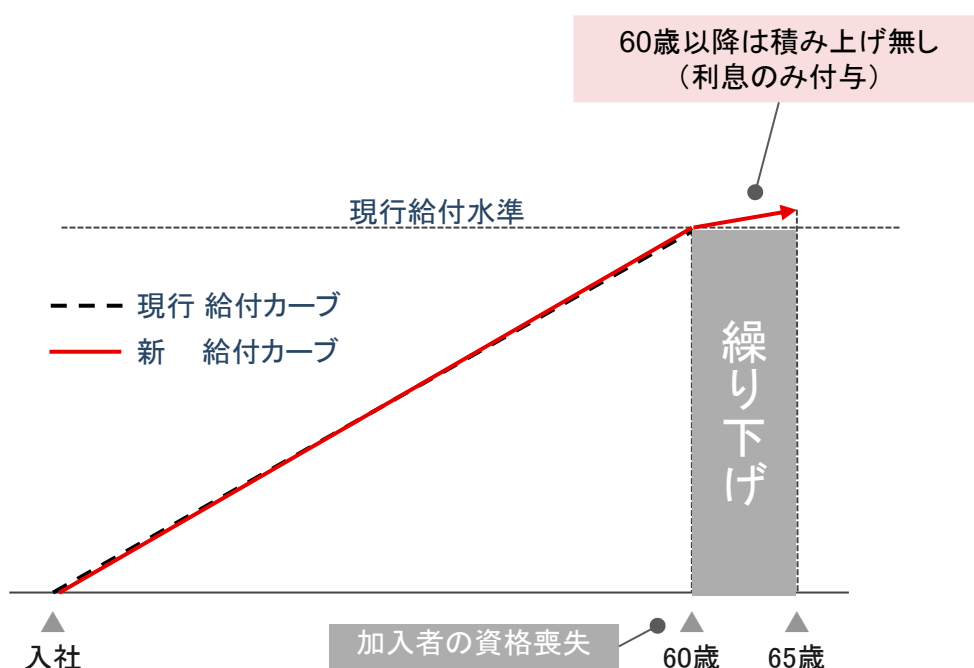
3. B 社の事例 – 役割変更とコスト抑制を踏まえた対応

B 社は、60歳以降も従業員を戦力と位置付けていたものの、60歳で役職定年を設け、以降は後進育成を中心とする役割へ移行する人事制度としました。これに伴い、給与は60歳直前の約7割とし、60歳を境に役割と処遇を変更しました（図表1の「二制度型」）。

B 社の退職給付制度は DB のみです。こうした人事制度上の取り扱いに加え、昨今のベースアップへの対応などにより人件費が増加する中、さらなるコスト増を許容することが難しいという事情も踏まえ、60歳以降は給付を積み上げないこととしました。具体的には、加入者資格を60歳で喪失する従来の取り扱いを維持し、給付の受給開始を繰り下げられる規定を追加する対応にとどめました。60歳以降も戦力として期待する

一方、同年齢から人事制度上の取り扱いが変わることや、コスト面の制約を踏まえ、退職金を積み上げない設計としたものです。繰下げ期間中は利息を付与しますが、加入者資格の喪失に伴い、60 歳以降の勤続に応じた給付の加算は行いません。定年延長後の役割・処遇やコストに関する方針を踏まえ、変更範囲を必要最小限に限定した事例です（図表 3）。

図表 3 B 社の退職給付制度の変更イメージ



出所：筆者作成

なお、このように繰り下げによる対応を行う場合、60 歳で退職しない場合であっても資格喪失することにより一時金の受給資格も得られることになります。しかし、退職を伴っていないために、一時金額が税制上の退職所得控除の恩恵を受けられるかについては確認が必要になります。

今回、両社ともに終身年金がありませんでしたが、終身年金を含む制度で定年延長を検討する場合は、支給開始時期の変更が給付に与える影響にも留意が必要です。支給開始を繰り下げると、終身年金では想定支給期間が短くなり、受取総額の減少が見込まれます。そのため、65 歳までの期間中のポイント付与や利息付与だけで十分と判断せず、変更前後の受取総額や退職給付見込額を現在価値に換算して比較するとともに、DB 制度上の給付減額に該当するかを確認することが重要です。受取額が減少し、従業員に不利益が生じる場合は、補填の要否や方法を検討する必要があります。例えば、仮想個人勘定残高を給付原資とする制度では、終身年金現価率を用いて給付価値の減少相当額を評価し、制度変更時に当該

残高へ上乘せする方法などが考えられます。補填方法に定型的なものはないため、法令に適合しているか、補填によってコストがどの程度増加するか、従業員に合理的な説明ができるかなどを踏まえて検討することになります。

4.おわりに

両社はいずれも、定年年齢を 60 歳から 65 歳に引き上げ、60 歳以降も従業員を戦力として活用する方針を定めました。退職給付制度への反映方法は異なります。A 社は、60 歳以降も従来と同様の役割・貢献を期待し、従業員の意欲向上も重視したことから、コスト増を許容して給付の積み上げを継続するとともに、既存の年齢による加算制限も撤廃しました。一方、B 社は、60 歳以降に役割と処遇が変わることに加え、ベースアップへの対応などにより、退職給付制度ではコスト増を許容できなかったため、給付を積み上げず、受給開始の繰下げ規定を追加する変更にとどめました。

定年延長に伴う制度変更では、人事制度をどのように変更するかを出発点として、既存制度との整合性、従業員間の取り扱い、スケジュールや法令上の制約、キャッシュフローや会計への影響など、幅広い論点を検討する必要があります。退職給付制度の内容、人事制度の変更方針、経営状況、従業員に対する考え方は企業ごとに異なり、制度設計や実務対応には高い個別性と相応の負荷を伴います。本稿で紹介した事例が、検討の一助となれば幸いです。

なお、本稿における意見および誤りは筆者個人に帰属し、所属組織の見解を示すものではありません。

非上場株式の評価方法の見直し

新聞に「非上場株の評価方法 見直し案」という記事が掲載されていた。相続・贈与の対象になる非上場株式の評価の際に認められる評価方法として、現在は会社の規模等に応じて 3 つの方法があるが、これを原則一本化するという内容である。筆者は若い頃に非上場株式の株価評価をしていた経験があり、興味を惹かれた次第である。現在行われている 3 つの方法は、類似業種比准方式という方法と純資産額を基準とする方法、配当を基準にする方法であるが、見直し案では、純資産と収益力（利益）を考慮した方法が検討されているという。

筆者が若い頃に在籍していた会社では、上場企業の中から比較的業務内容や規模等が類似している会社を複数選定し、選定した類似企業の純資産、配当金、当期利益の平均金額と評価企業の各数値との倍率を算出し、類似企業の平均株価にその倍率を乗じて求めるという方法であった。類似業種比准方式と似た方法であるが、この方法は一般には、類似会社比較法（マルチプル法）と呼ばれている。さらに、非上場株式は流通性に欠けるため、求めた株価をディスカウントした価格を評価価格とした。評価の依頼は相続だけでなく、自社株の持株会の買い付け単価の算定を目的とする会社もあったと記憶している。

今回の算出方法の見直しは、極端な節税のために評価額を意図的に引き下げる企業があり、これを防ぐためだという。ただ、中小企業が加盟する日本商工会議所の委員は、見直し案では相続税がかなり増加する例があり、中小企業の事業承継が困難になるとして反対意見を出しているようだ。確かに、株式を相続して事業を継続する場合、業務とは無関係に相続税支払いのための資金負担が発生することになる。相続する人の資金負担が重いことはもちろん、その後の事業に好ましくない影響を与える可能性も考えられる。一方、見直し案では純資産は、取得価格を参考にした評価額となるため、事業所の土地などで含み益がある場合の税負担が下がる可能性があるとのことだ。個人が土地を相続した際は時価に対する課税であるのに対して、有利だとも言える。

非上場株式評価の実務にもかかわっていただけに、色々と複雑な思いが浮かんでくる。円滑な事業承継を妨げることなく、恣意的な評価による課税回避を抑制できるよう、バランスの取れた評価方法を検討していくことが必要だろう。

2026 年 9 月 9 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