


三菱 UFJ 年金情報
Mitsubishi UFJ Pension Report
2022 年 9 月号



世界が進むチカラになる。

三菱UFJ信託銀行



《調査レポート》			
2022 年賃上げ動向と賞与・退職金の支給方式について	年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏		1
《誌上年金カレッジ》			
財政再計算の仕組みと検討ポイント～②財政再計算において見直しを検討する項目～	年金コンサルティング部 リサーチグループ 中原 由紀子		10
《年金運用マネジメント》			
TCFD 開示の最新動向	アセットマネジメント事業部 責任投資スペシャリスト 岡本 卓万		16
《これからの人事の考え方 その1》			
人事パーソンのミッション等について	年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也		25
《時事のつぶやき》			
放送と通信の融合がもたらしたもの	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.mufg.jp/houjin/jutaku/nenkin.html>

2022 年賃上げ動向と賞与・退職金の支給方式について

年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏

日本経済団体連合会（以下、経団連）が公表した「大手企業業種別妥結結果」によれば、2022 年春季の大手企業の賃金は全業種平均で 7,562 円の増加（増加率 2.27%）、2022 年夏季の大手企業賞与についても全業種平均で 72,516 円の大幅な増加（増加率 8.77%）となりました。

また、経団連・東京経営者協会が公表した「夏季・冬季賞与・一時金調査結果」「退職金・年金に関する実態調査」によれば、賞与は「考課査定」要素の割合が増加傾向、退職金基礎額は賃金改定と切り離れた「ポイント方式」の採用割合が約 6 割を占め、その内訳も「資格・職務」要素が 6 割強を占めました。

近年、賞与・退職金については賃金改定と切り離すとともに、「年功要素」を減らす傾向にあります。本稿では、賃上げと賞与・退職金の最近の動向について解説します。

1. 大手民間企業の賃上げ動向

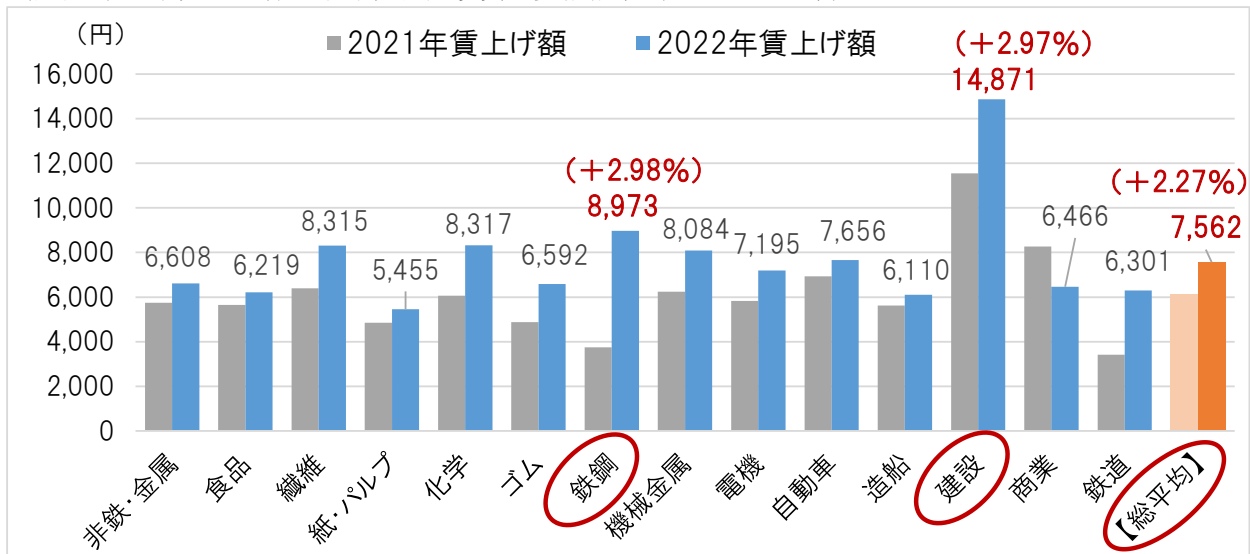
経団連は 7 月 27 日、「2022 年春季労使交渉・大手企業業種別妥結結果（加重平均）」を公表しました（調査対象は従業員 500 人以上の主要 21 業種大手 253 社で、回答数は 202 社）。これによると、集計可能な 135 社の引き上げ額は、全業種平均で 7,562 円、増加率は 2.27% でした。前年の集計結果（130 社の平均 6,124 円、増加率 1.84%）と比べると、金額では 1,438 円、率では 0.43% ポイントの増加で、2019 年から続いていた低下傾向から反転しました。増加率の上昇幅（0.43% ポイント）は、2000 年以降では 2014 年の 0.45 ポイント増に次ぐ高い伸びとなりました。

業種別にみると、製造業 122 社（前年 118 社）の平均引き上げ額は 7,451 円（前年比 +1,298 円）、増加率 2.28%（同 +0.41% ポイント）、非製造業 13 社（前年 12 社）の平均引き上げ額は 8,076 円（同 +2,117 円）、増加率 2.20%（同 +0.52% ポイント）で、特に増加率が高かった業種は、鉄鋼（2.98%）と建設（2.97%）でした。

さらに、増加率 2.0% 以上は、16 業種中 10 業種（非鉄・金属、繊維、印刷、化学、ゴム、鉄鋼、機械金属、電機、自動車、建設）となり、2021 年の 5 業種（繊維、機械金属、自動車、建設、商業）から大幅に増加しています（図表 1）。

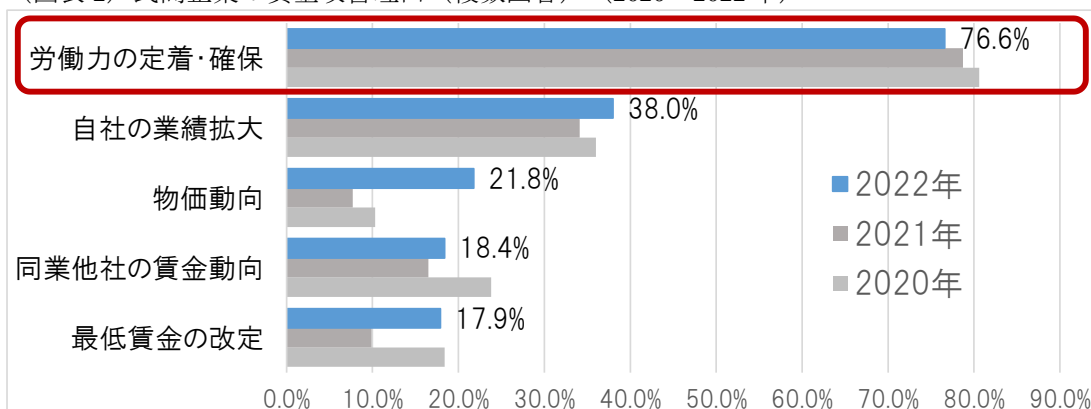
また、2022 年の賃金改善理由について、帝国データバンク「2022 年度の賃金動向に関する企業の意識調査」（回答数 11,981 社、大企業 16.6%、中小企業 83.4%）によると、「労働力の定着・確保」（複数回答）が 76.6% で最多でした（図表 2）。労働力人口が減少していく中、労働力の定着と確保が企業の課題となっていることが分かります。

(図表 1) 民間大手企業の春季労使交渉賃金妥結結果 (2021~2022 年)



出所：経団連「2022年春季労使交渉・大手企業業種別妥結状況（加重平均）」（2022年7月27日）より筆者作成

(図表 2) 民間企業の賃金改善理由 (複数回答) (2020~2022 年)



出所：帝国データバンク「2022年度の賃金動向に関する企業の意識調査」（2022年2月10日）より筆者作成

2. 賃金の引き上げ率の推移

厚生労働省が8月5日に公表した「民間主要企業春季賃上げ状況の推移」（資本金10億円以上かつ従業員1,000人以上の労働組合のある企業358社の集計結果）によると、2022年の賃上げ率は、2年ぶりに新型コロナウイルス発生前と同水準の2.20%となりました。

日本は1956年以降、高度経済成長期^{注1}を背景に労働分配率は上昇傾向で、賃金引き上げ率も1960年代~1975年までは2桁の高い増加率を示しました。しかし、1971年のニクソンショック^{注2}と、1973年の第4次中東戦争を契機とする第1次石油ショックにより、1974年に物価上昇率が23%に達し、公定歩合の引き上げ政策等により企業の設備投資が抑制され、経済成長率は△1.2%と戦後初めてマイナスとなり高度経済成長期は終焉、労働分配率と賃金上昇率は低下していくこととなります。

厚生労働省「令和3年賃金構造基本統計調査結果の概況」（2022年3月25日）（10人以上の常用労働者を雇用する民営事業所の集計結果）から平均賃金の推移をみると、ITバブル崩壊後の2000年以降、男性の賃金はほぼ横ばいで推移している状況です（図表3）。

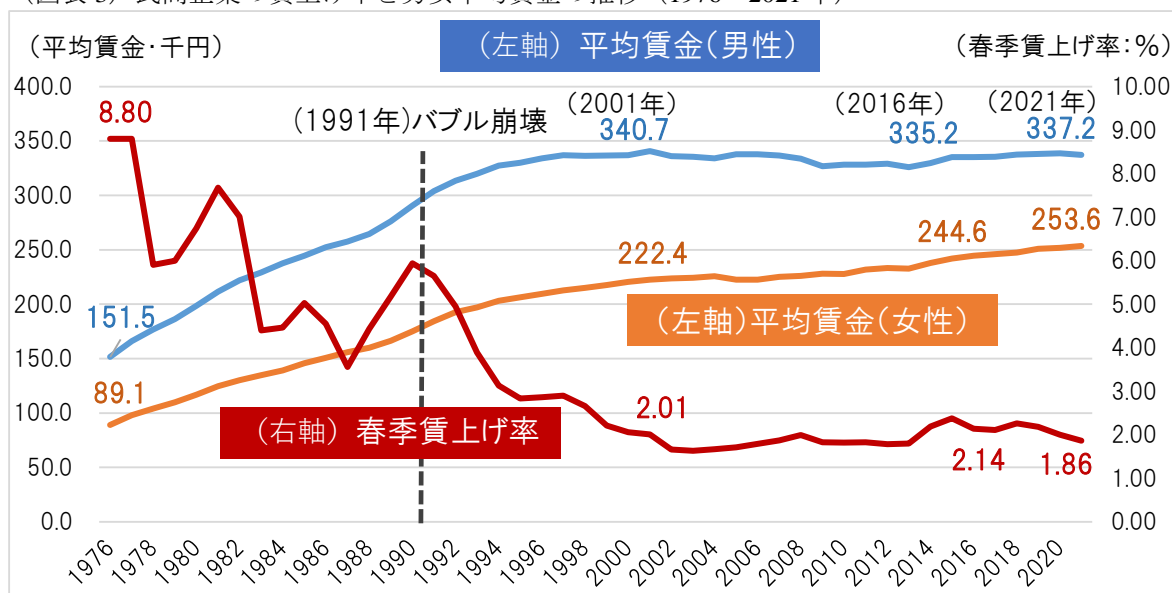
過去 45 年間（1976～2021 年）では、男性の賃金は約 2.2 倍、女性の賃金は約 2.8 倍に増加していますが、2000 年以降の 20 年間（2001～2021 年）では、男性の賃金の倍率は 0.990 倍、女性の賃金の倍率は 1.140 倍です。さらに、直近 5 年間（2016～2021 年）では、男性の賃金の倍率 1.006 倍に対して、女性の賃金の倍率は 1.037 倍でした（図表 4）。

男性の賃金が横ばいで推移する中、女性の賃金は徐々に増加しており、男性の賃金に対する女性の賃金の割合は 1976 年の 58.8%から 2021 年には 75.2%まで上昇しました（図表 5）。

これは、1985 年「男女雇用機会均等法」の制定（1986 年 4 月施行）以来、女性の処遇改善により男女の賃金差異の是正が行われているものと解されます。

しかし、図表 3 が示す通り、男女の賃金差異は十分には解消されていない状況にあり^{注3}、政府は本年 8 月 7 日、女性活躍推進法の省令・告示改正により、従業員 301 人以上の企業に対して、男女の賃金差異（男性賃金に対する女性賃金の割合）を、全労働者、正社員、非正規社員（パート・有期社員等）の 3 区分に分けて公表することを義務付けました^{注4}。

（図表 3）民間企業の賃上げ率と男女平均賃金の推移（1976～2021 年）



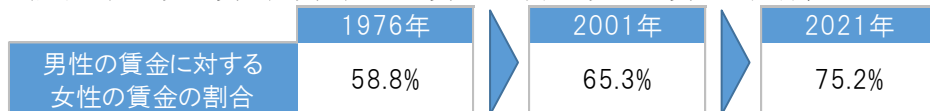
出所：男女平均賃金額は、厚生労働省「令和 3 年賃金構造基本統計調査の概況」（2022 年 3 月 25 日）第 1 表、賃上げ率は、厚生労働省「令和 4 年民間主要企業における春季賃上げ要求・妥結状況」（2022 年 8 月 5 日）第 2 表より筆者作成

（図表 4）民間企業の賃上げ率と男女平均賃金の上昇倍率（1976～2021 年）

	賃上げ率の減少率	名目賃金(男性)上昇倍率	名目賃金(女性)上昇倍率
過去45年(1976→2021)	0.21倍	2.226倍	2.846倍
過去20年(2001→2021)	0.93倍	0.990倍	1.140倍
過去5年(2016→2021)	0.87倍	1.006倍	1.037倍

出所：男女平均賃金額は、厚生労働省「令和 3 年賃金構造基本統計調査の概況」（2022 年 3 月 25 日）第 1 表、賃上げ率は、厚生労働省「令和 4 年民間主要企業における春季賃上げ要求・妥結状況」（2022 年 8 月 5 日）第 2 表より筆者作成

（図表 5）男女の賃金差異（男性の賃金に対する女性の賃金の割合、1976→2021 年）



出所：厚生労働省「令和 3 年賃金構造基本統計調査の概況」（2022 年 3 月 25 日）第 1 表より筆者作成

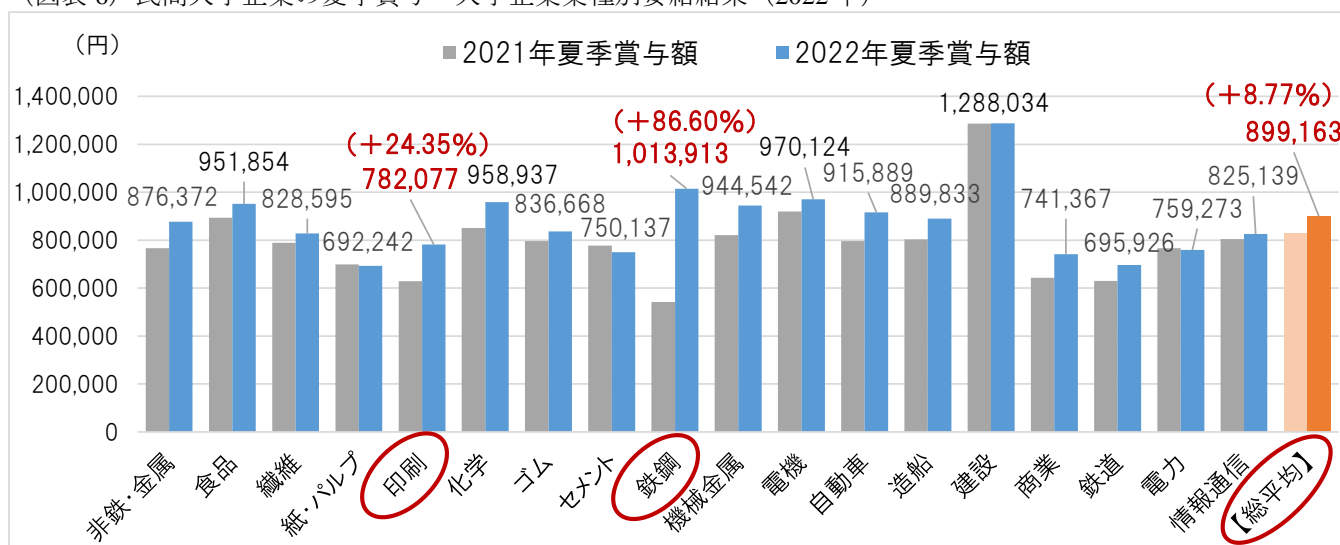
3. 大手民間企業の 2022 年夏季賞与の妥結状況

経団連は 8 月 5 日、「2022 年夏季賞与・一時金大手企業業種別妥結結果（加重平均）」を公表しました（調査対象は従業員 500 人以上の主要 21 業種大手 254 社、回答数は 187 社）。これによると、集計可能な 159 社の夏の賞与支給額は全業種平均で 899,163 円、増加率は 8.77% でした。前年の集計結果（159 社の平均 826,647 円、増加率▲8.27%）と比べると、金額では 72,516 円、率では 17.04%ポイントと大幅に増加しました。

業種別にみると、製造業 128 社（前年 129 社）の平均支給額は 920,393 円（前年比+80,466 円）、増加率 9.58%（同+15.52%ポイント）、非製造業 31 社（前年 30 社）の平均支給額は、829,019 円（同+55,497 円）、増加率 7.17%（同+24.17%ポイント）で、特に増加率が高かった業種は、鉄鋼（86.60%）と印刷（24.35%）でした（図表 6）。

前述の 2022 年春季の賃上げ動向とともに、2022 年夏季賞与も増加傾向となりました。企業業績が好調な一方で原材料費等の高騰が続いていますが、物価上昇に対する従業員への配慮とともに、人的資本経営の観点や、労働力の定着・確保を目的として、給与・賞与の引き上げが行われたものと考えます。

（図表 6）民間大手企業の夏季賞与 大手企業業種別妥結結果（2022 年）



出所：経団連「2022 年夏季賞与・一時金 大手企業業種別妥結結果（加重平均）」（2022 年 8 月 5 日）より筆者作成

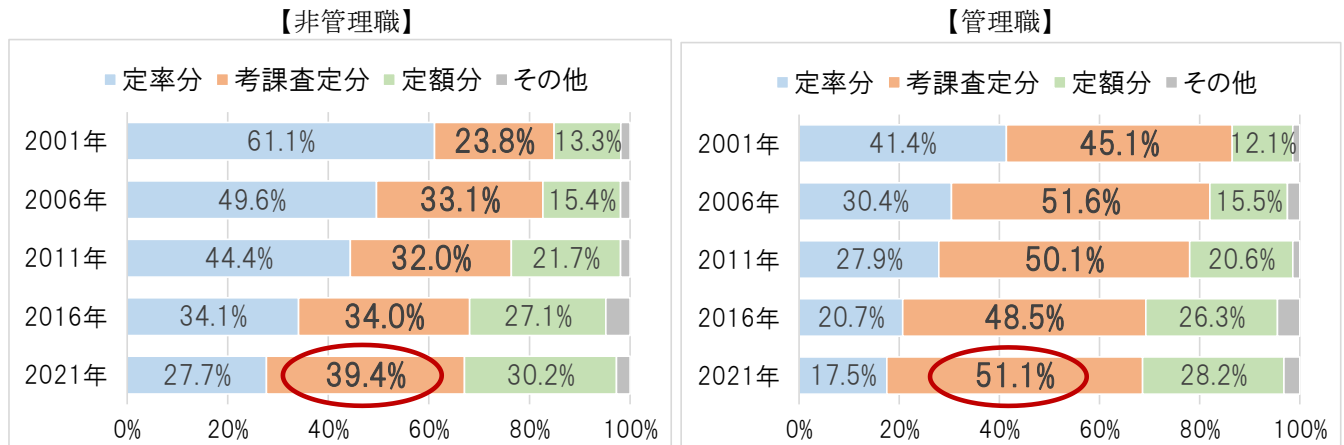
4. 賞与における考課査定要素の増加について

次に、経団連・東京経営者協会「夏季・冬季賞与・一時金調査結果」（2022 年 4 月 27 日）から、賞与支給額に占める支給要素の割合について見てみます。

本調査では賞与支給額を「考課査定分」「定額分」「定率分」に分けて分析を行っており、これによると、非管理職・管理職ともに占める割合は「考課査定分」⇒「定額分」⇒「定率分」の順番となっていました。特に管理職では、「考課査定分」の割合が賞与支給額全体の 5 割超（51.1%）を占めている結果となっていました。

さらに、5 年ごとの経年変化でみると、非管理職・管理職ともに賞与支給額に占める「考課査定分」と「定額分」が増加傾向にある一方、「定率分」の割合が減少傾向にありました。これにより、賞与については「考課査定分」の割合が中心となってきているものと考えられます（図表 7）。

(図表 7) 2021 年 夏季・冬季賞与・一時金における考課要素の割合



出所：経団連・東京経営者協会「2021年夏季・冬季賞与・一時金調査結果」（2022年4月27日）より筆者作成

5. 賃金改定の退職金基礎額への反映状況について

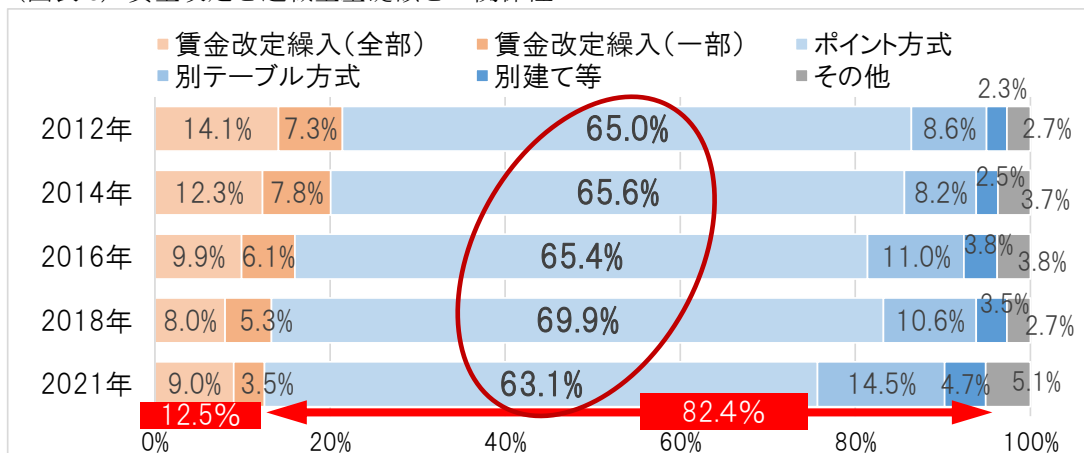
続いて、近年における賃金改定と退職金基礎額との関係性について、経団連・東京経営者協会「2021年9月度 退職金・年金に関する実態調査結果」（2022年3月24日）を基に概観します。

本調査結果によると、2021年9月末現在の退職金支給額については、「管理・事務・技術労働者（総合職）」の60歳退職時の平均支給額は、大学卒（勤続年数38年）2243.3万円、高校卒（同42年）1953.0万円でした。

賃金改定を退職金基礎額に反映しているかどうかの関係性についてみると、賃金改定を反映している割合は、近年減少傾向にあり、2021年9月末では12.5%まで減少していました。

一方、賃金改定とは関係なく退職金基礎額を別建てとする企業の割合が増加傾向にあり、2021年では8割強（82.4%）まで増加していました。別建ての内訳をみると「ポイント方式」が6割強（63.1%）と最も多く、次いで「別テーブル方式」が14.5%となっていました（図表8）。近年、退職金基礎額を賃金改定とは切り離して、別建てとする方式が主流となっていると言えます。

(図表 8) 賃金改定と退職金基礎額との関係性



出所：経団連・東京経営者協会「2021年9月度 退職金・年金に関する実態調査結果」（2022年3月24日）より筆者作成

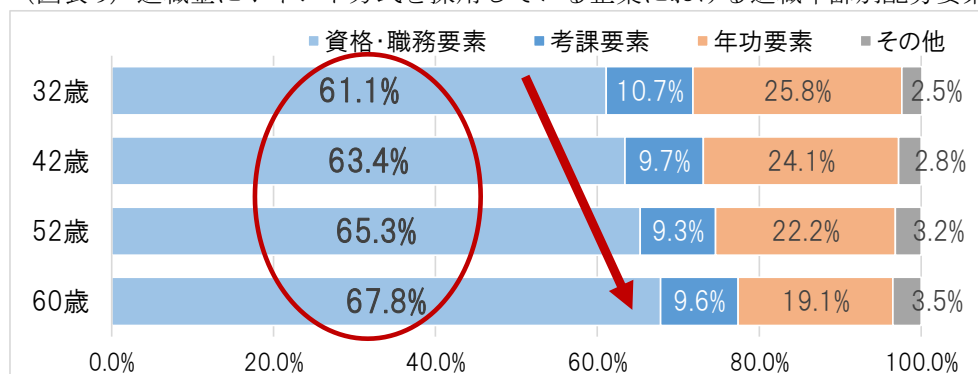
6. ポイント方式の退職金における配分要素の割合について

前述の退職金基礎額の「ポイント方式」を採用している企業について、退職金支給額の配分要素を年齢階層別に見てみます。どの年齢階層においても退職金支給額について「資格・職務要素」の配分割合が 60% 台と最も多く、次いで「年功要素」が 20~20% 半ば、「考課要素」は 10% 前後の割合となっていました。高年齢層ほど「資格・職務要素」の配分割合が高まる一方、「年功要素」の割合は減少する傾向にあります（図表 9）。

退職金は、「賃金の後払い的性格」「功劳報償的性格」「老後所得保障的性格」を併せ持ち、その性格は企業により異なりますが、近年、退職金基礎額の算定を賃金改定と切り離す傾向が強まっており、年功要素は縮小傾向にあるものと考えられます。

退職金支給額の要素についても、「資格・職務要素」の割合が高まってきており、賞与とともに、年功要素の割合を減少させ、資格・職務要素を含めた考課的要素の割合が高まっているものと考えられます。人事制度・退職給付制度において、年功要素から資格・職務要素を重視した体系に変化してきています。近年の人的資本経営や従業員エンゲージメントの向上重視の観点から、各企業において賃金、賞与、退職金の支給要素の見直しが行われている結果と考えられます。

（図表 9）退職金にポイント方式を採用している企業における退職年齢別配分要素の割合



出所：経団連・東京経営者協会「2021年9月度 退職金・年金に関する実態調査結果」（2022年3月24日）より筆者作成

7. 国家公務員の給与・賞与に関する人事院勧告

最後に、先日 8 月 8 日に公表された「令和 4 年人事院勧告」の内容について解説します。人事院は、前述した民間企業の給与（2022 年 4 月）・賞与（2021 年 8 月～2022 年 7 月）の支給実績を基に、2022 年度の国家公務員の給与・賞与（期末手当及び勤勉手当）の引き上げを国会と内閣に勧告しました。

給与・賞与ともにプラス改定を求めるのは 3 年ぶりで、人材確保や組織活力向上の必要性を背景に、民間企業の支給実態との格差解消を図るための勧告となりました（図表 10）。

月額給与は、民間との格差 921 円（0.23%）分として、初任給及び 20 代半ば～30 代半ばの若年層給与を対象に引き上げる内容です。具体的には、初任給は、院卒及び大卒で 3,000 円増、高卒で 4,000 円増（2022 年 4 月 1 日施行）としています。一方、賞与については、民間の支給月数との格差 0.1 月分を引き上げ、年間で 4.40 月分とする内容です（法律の公布日より施行）。

また、今回の人事院勧告では、給与・賞与の見直しの他に、社会情勢が変化する中、公務員についても多様な人材を採用し、戦略的に人材を育成する必要性に加えて、職員の「ウェルビ

ーイング（以下、Well-being）」^{注5}の実現を図るための人事課題と対応策が併せて示されました（図表 11）。

（図表 10）国家公務員の給与・賞与に関する人事院勧告（2022 年）

	改定内容	施行日
月額給与	民間企業との格差921円(0.23%)の引き上げ (大卒初任給+3,000円、高卒初任給+4,000円) (平均改定率全体:0.3%[号棒1級:+1.7%、2級:+1.1%、 3級:+0.2%、4・5級:0.0%、6級以上は改定なし])	2022年4月1日
年間賞与 (期末手当+勤勉手当)	民間企業との格差0.1月分の引き上げ (改定前:4.30月⇒改定後:4.40月)	法律の公布日

出所：人事院「給与勧告の骨子」（2022年8月8日）より筆者作成

（図表 11）国家公務員の人事管理に関する見直し項目

	課題	具体的な対応策
(1)人材の確保	複雑化・高度化する業務を解決するために、より優れた人材を集めることが必要	・総合職春試験の実施期間を1カ月前倒しする (官庁訪問を民間の内々定解禁日(6月1日)と合わせるため、総合職春試験の最終合格者発表を5月下旬(現行6月下旬)とし、同試験の第1次試験を3月中下旬に早める(現行4月下旬)。学生への影響を考慮し、2023年の第1次試験は4月上旬実施(6月上旬最終合格者発表)、2024年の第1次試験から3月中下旬実施(5月下旬最終合格者発表)とする) ・秋の総合職試験(大卒程度「教養区分」)の受験可能年齢を2023年の試験から1歳引き下げて19歳以上(大学2年生でも受験可)とする ・採用試験合格の有効期間について、2023年の試験から「教養区分」以外については5年間、「教養区分」については6年6カ月間に延伸する
(2)人材の育成と能力・実績に基づく人事管理の推進	職員の能力を引き出し、組織のパフォーマンスを最大限発揮できるよう、能力と適性等を考慮した育成と、人事評価結果の適切な給与等への反映が必要	・人事評価制度の見直しを踏まえ、能力・実績に基づく人材の登用やメリハリある処遇の実施 ・管理職員研修において、組織統率や人材育成マネジメント能力向上のためのコースを新設 ・管理職員研修において、女性登用に係る意識改革を推進 ・係長・課長補佐級に対して、コーチング、リーダーシップ等に関する研修を実施 ・若年層等のキャリア形成を支援する研修の充実
(3)勤務環境の整備	社会環境が変化する中、民間企業と同様に公務員の働き方の意識も変化しており、「Well-being」実現に向けた働き方改革の推進と職場環境整備が必要	・長時間労働の是正 ・テレワーク等の柔軟な働き方に対応した勤務時間制度の検討 ・テレワークに係る新たな手当の検討 ・健康づくりの推進(健康管理体制の充実やストレスチェックの促進等) ・仕事と生活の両立支援(男性育休の促進、女性活躍の推進、職場復帰の支援等) ・ハラスメント防止研修の実施
(4)給与制度のアップデート	若年層の確保や、積極的な中途採用のため、俸給表や昇格・昇給基準、諸手当など給与制度の見直しが必要	・段階的な定年引上げを踏まえて、60歳前や60歳超の給与カーブの検討 ・中途採用や多様な人材の専門性等に応じた給与の設定 ・人材確保や公務組織の活力向上の観点から踏まえた給与水準の在り方 ・諸手当に関する社会や公務の変化に応じた見直し

出所：人事院「公務員人事管理に関する報告の骨子」（2022年8月8日）より筆者作成

人事課題の一つ目として「人材の確保」を挙げました。複雑化・高度化する業務を解決するために、より優れた人材を集めることが課題としています。対応策として、国家公務員総合職春試験の実施と合格発表時期を1カ月前倒し（試験実施を3月中下旬、合格発表を5月下旬）、官庁訪問を民間の内々定解禁日（6月1日）と合わせることで、秋の総合職試験（大卒程度「教養区分」）の受験可能年齢を1歳引き下げて19歳以上とすること、採用試験合格の有効期間を延伸し（現行の3年間から「教養区分」以外については5年間、「教養区分」については6年6カ月間に延伸）、公務員試験に合格したが民間企業に就職した人材を「第2新卒」として採用しやすくする施策を示しました。これらについては、民間企業の採用活動にも少なからず影響があるものと考えます。

二つ目は「人材の育成と能力・実績に基づく人事管理の推進等」で、職員の能力を引き出し、組織のパフォーマンスを最大限発揮できるよう、能力と適性等を考慮した育成と、人事評価結果の適切な給与等への反映が重要としています。対応策として、人事評価制度の見直しを踏まえ、能力・実績に基づく人材の登用やメリハリのある処遇を行うとしています。また、若年層等のキャリア形成を支援する研修を充実することや、管理職員研修において、組織統率や人材育成マネジメント能力向上のためのコースを新設すること、女性登用に係る意識改革を推進することが必要としています。

三つ目は「勤務環境の整備」です。社会環境が変化する中、民間企業と同様に公務員の働き方の意識も変化しており、「Well-being」実現に向けた働き方改革の推進と職場環境整備が必要であるとしました。対応策として、長時間労働の是正、テレワーク等の柔軟な働き方に対応した勤務時間制度の検討、健康づくりの推進（健康管理体制の充実やストレスチェックの促進等）、仕事と生活の両立支援、ハラスメント防止研修の実施等が必要としています。また、民間での導入事例を参考に、テレワークに係る新たな手当の検討も行いました。

四つ目は「給与制度のアップデート」です。若年層の確保や、積極的な中途採用のため、俸給表や昇格・昇給基準、諸手当など給与制度の見直しが必要としました。対応策として、段階的な定年引上げ（2023年度から2031年度まで2年ごとに1歳ずつ引き上げ）を踏まえて、60歳前や60歳超の給与カーブの検討、中途採用や多様な専門性等に応じた給与の設定等が必要であり、人材確保と組織の活力向上の観点から給与水準の在り方の見直しが必要であるとしています。

これらの具体的な施策については、2023年夏に骨格案を提示、2024年に必要な給与制度上の措置の成案を提示し、その後必要な施策を講じるとしました。

労働力人口が減少していく中、民間企業では優秀な人材の確保が必要となっていますが、公務員も例外でなく、働き方改革を推進し、勤務環境の整備と人材の育成が必要になってきています。今回の人事院の勧告内容については、民間企業においても参考になる施策であると考えます。人的資本経営による企業価値向上が求められる中、民間企業においても優秀な人材の確保とともに「ヒト」の育成が重要課題と言えます。

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

注1：高度経済成長期とは、1955年～1973年頃までをいう、1960年の池田内閣では「国民所得倍増計画」を閣議決定し、10年間で実質国民総生産を26兆円に倍増させることを目標に掲げられた

注2：1971年8月15日にニクソン米大統領が発表した、米ドル紙幣と金との兌換一時停止宣言で、戦後の米国ドルを基軸とした固定為替相場制（1ドル＝360円）と金兌換（1オンス35USドル）の「ブレトン・ウッズ体制」が終結し、1973年から変動相場制に移行することとなる

注3：男女間の賃金差異の主な要因は、男性と比べて女性の方が、正社員の割合が少ないこと、平均勤続年数が少ないこと、役職者の割合が少ないことにある（内閣府「令和4年度 年次経済財政報告—人への投資を原動力とする成長と分配の好循環実現へ—」）

注4：2022年7月8日（省令・告知の公布日）以後、最初に終了する事業年度の実績を、その次の事業年度の開始後おおむね3カ月以内に公表する必要がある（厚生労働省「女性活躍推進法に基づく男女の賃金の差異の情報公表について」）

注5：ウェルビーイング（Well-being）とは、心身の幸福に加えて、社会的に健康な生活状態を意味する概念で、健康で幸福な生活を送る状態を意味する

< 参考資料 >

- ◆ 日本経済団体連合会「2022 年春季労使交渉 大手企業業種別妥結結果（加重平均）」（2022.7.27）
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/072.pdf>
- ◆ 日本経済団体連合会「2022 年夏季賞与・一時金 大手企業業種別妥結結果（加重平均）」（2022.8.5）
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/074.pdf>
- ◆ 日本経済団体連合会・東京経営者協会「2021 年 夏季・冬季賞与・一時金調査結果」（2022.4.27）
<http://www.keidanren.or.jp/policy/2022/044.pdf>
- ◆ 日本経済団体連合会・東京経営者協会「2021 年 9 月度 退職金・年金に関する実態調査結果」（2022.3.24）
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/026.pdf>
- ◆ 厚生労働省「令和 3 年賃金構造基本統計調査の概況」（2022.3.25）
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2021/dl/13.pdf>
- ◆ 厚生労働省「女性活躍推進法に基づく男女の賃金の差異の情報公表について」
<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000970983.pdf>
- ◆ 内閣府「令和 4 年度 年次経済財政報告一人への投資を原動力とする成長と分配の好循環実現へ」
<https://www5.cao.go.jp/keizai3/2022/0729wp-keizai/setsumei00.pdf>
- ◆ 人事院「令和 4 年人事院勧告（給与勧告の骨子）」（2022.8.8）
https://www.jinji.go.jp/kankoku/r4/pdf/4kosshi_kyuuyo.pdf
- ◆ 人事院「令和 4 年人事院勧告（公務員人事管理に関する報告の骨子）」（2022.8.8）
https://www.jinji.go.jp/kankoku/r4/pdf/4kosshi_jinjikanri.pdf

（注）上記 URL については今後、URL 先の都合により削除・移動する可能性がある点にご留意下さい。

財政再計算の仕組みと検討ポイント ～②財政再計算において見直しを検討する項目～

年金コンサルティング部 リサーチグループ 中原 由紀子

今回は、「財政再計算の仕組みと検討ポイント」の第2回目として、財政再計算において見直しを検討する項目などについて、解説します。

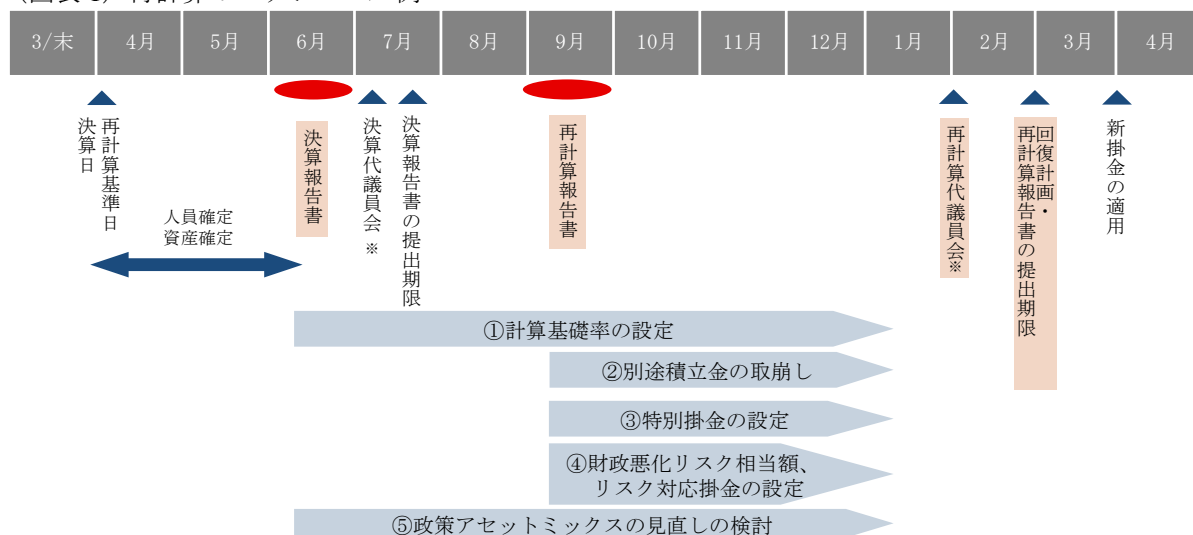
1. 財政再計算のスケジュール

財政再計算報告書の取扱いは、掛金に係る規約変更の可否によって異なります。

規約変更を要する場合は、規約変更の認可（承認）申請書または届出書に添付して厚生労働大臣に提出します。新掛金の適用日は、計算基準日の翌日から1年以内のいずれかの日とします。

一方、規約変更を要しない場合は、翌事業年度の決算報告書に添付して厚生労働大臣に提出します（図表1）。

（図表1）再計算のスケジュール例



※基金型の場合
(出所) 筆者作成

2. 財政再計算において見直しを検討する項目

財政再計算で見直す項目のうち、事業主が決定する必要がある項目は、(1) 計算基礎率の設定、(2) 別途積立金の取崩し、(3) 特別掛金の設定、(4) 財政悪化リスク相当額・リスク対応掛金の設定、(5) 政策アセットミックスの見直しの検討の5点です。

(1) 計算基礎率の設定

計算基礎率には様々な種類がありますが、中でも予定利率は年金財政運営の根幹を成す重要なものであり、事業主が主体的に決定する必要があります。予定利率の水準は、年金資産の長期期待収益率とバランスを取って設定します。確定給付企業年金（以下、DB）の基本的な仕組みは、「掛金と運用収益で給付を賄う」です。予定利率を引下げる/引上げるということは、運用収益が減少/増加し、掛金が増加/減少することを意味するため、予定利率の設定水準には留意が必要です。

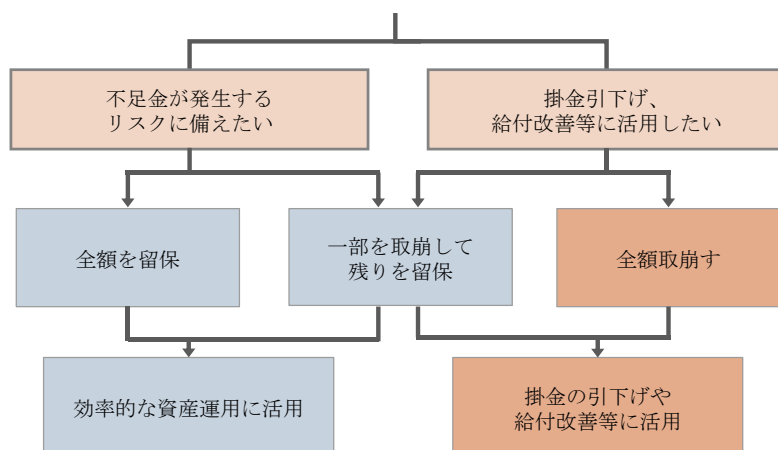
(2) 別途積立金の取崩し

別途積立金は、財政決算時に発生する剰余金の累積です。財政再計算においては、別途積立金を取崩すか、留保するかを事業主が選択できます。

別途積立金を留保することは、将来の不測の事態への備えとなり、別途積立金を取崩すことは、掛金上昇の抑制につながります。そのため、一般に、「不足金が発生するリスクに備えたい場合には別途積立金を留保し、掛金引下げ・給付改善等に活用したい場合には取り崩す」のが自然です。（図表 2）。

（図表 2）財政再計算で見直しを検討するもの(2) ～別途積立金の取崩し～

別途積立金を取崩すか、留保するか



（出所）筆者作成

(3) 特別掛金の設定

特別掛金は、未償却過去勤務債務の償却方法・償却期間を検討したうえで算定されます。原則として加入者 1 人あたりの定額や、給与に一定の割合を乗じる方法により算出され、償却方法には、元利均等償却（3 年以上 20 年以内）・弾力償却・定率償却の 3 通りがあります（図表 3）。

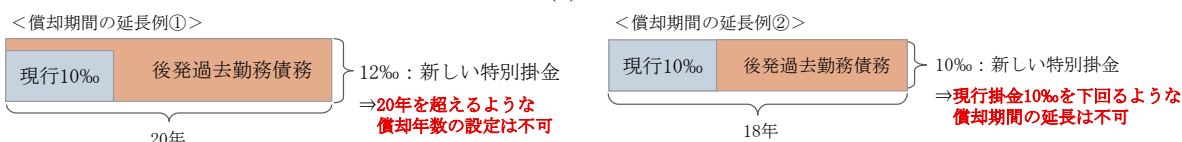
(図表 3) 財政再計算で見直しを検討するもの(3) ～未償却過去勤務債務の償却方法～

元利均等償却	3年以上20年以内の範囲内で予定償却期間を定め、その予定償却期間に基づく特別掛金を設定する方法		
弾力償却	元利均等償却で計算される特別掛金を「下限特別掛金」とし、その予定償却期間に応じた最短償却期間に基づく特別掛金を「上限特別掛金」として、「下限特別掛金」～「上限特別掛金」の範囲内で、毎事業年度の特別掛金を設定する方法	予定償却期間	最短償却期間
		5年未満	3年
		5年以上 7年未満	4年
		7年以上 9年未満	5年
		9年以上 11年未満	6年
		11年以上 13年未満	7年
		13年以上 14年未満	8年
		14年以上 15年未満	9年
15年以上	10年		
定率償却	未償却過去勤務債務の額の15%以上50%以下の範囲内で償却割合を定め、その償却割合に基づく特別掛金を設定する方法（特別掛金の額が標準掛金の額以下となる場合は、未償却過去勤務債務の残額を特別掛金として一括して償却することができる）		

(出所) 筆者作成

財政再計算で発生した（後発の）未償却過去勤務債務の償却期間は、原則として3年以上20年以内で設定する必要があります。ただし、再計算後の特別掛金は、原則として現行の特別掛金を下回るような設定はできません（図表4）。また、特別掛金が上昇する場合、一定条件のもとで最長20年まで償却期間を延長することにより上昇幅を圧縮することができます。

(図表 4) 財政再計算で見直しを検討するもの(3) ～償却期間の延長例～



(出所) 筆者作成

(4) 財政悪化リスク相当額、リスク対応掛金の設定

リスク対応掛金を初めて設定する場合、リスク対応掛金は、財政悪化リスク相当額からリスク充足額を控除した額を上限とした任意の額を対象に決定します。拠出方法は、特別掛金と同様に均等拠出（5年以上20年以内）、弾力拠出、定率拠出の3つの中から事業主が選択します。ただし、潜在的な将来リスクに備えるリスク対応掛金は、既に顕在化した積立不足に対応する特別掛金より緊急度が低いとの考えから、リスク対応掛金の拠出期間は特別掛金の償却期間より長期に設定する必要があります。

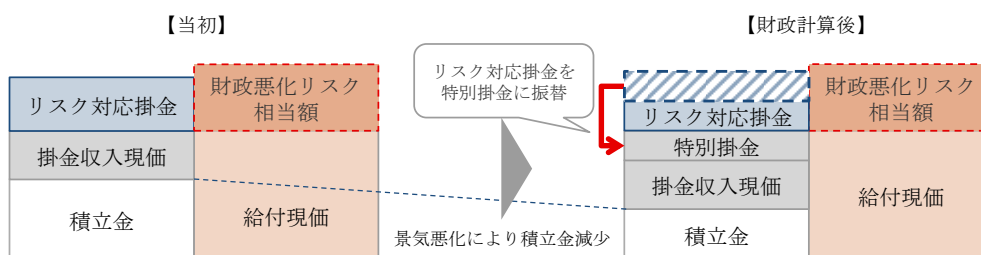
リスク対応掛金は、恣意的な損金算入を防止するという税制上の観点より、原則的には拠出が完了するまで変更できません。しかし、一部例外も存在します。①財政計算に伴い、新たに過去勤務債務が発生する場合、特別掛金収入現価の増加額の範囲内でリスク対応掛金額を減少させることができます。②財政再計算に伴い、財政悪化リスク相当額のうち財源が確保されていない部分が前回財政計算時より増加する場合、増加分に対して新たにリスク対応掛金を定め、リスク対応掛金に加算することができます。③合併・分割、規約型から基金型または基金型から規約型への移行等が発生する場合、リスク対応掛金を含めた掛金の再設定

ができます。また、④財政再計算に伴い、財政悪化リスク相当額を超える財源が措置された場合は、リスク対応掛金を減少または拠出を終了しなければいけません（図表 5）。

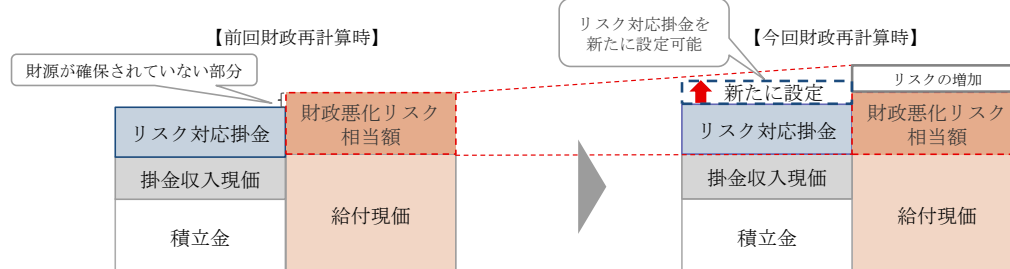
（図表 5） 財政再計算で見直しを検討するもの(4) ～リスク対応掛金の設定～

リスク対応掛金を変更できる場合

① 財政再計算に伴い、新たに過去勤務債務が発生する場合

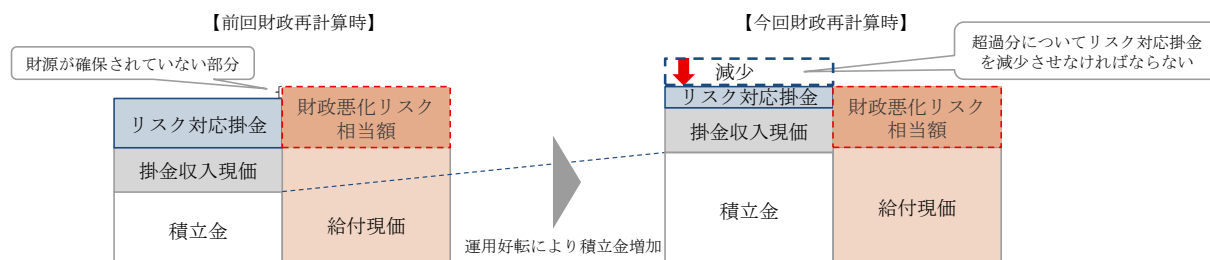


② 財政再計算に伴い、財政悪化リスク相当額のうち財源が確保されていない部分が増加する場合
(例：積立金の資産構成等の変化により、財政悪化リスク相当額が増加)



リスク対応掛金を変更しなければならない場合

④ 財政再計算に伴い、財政悪化リスク相当額を超える財源が措置された場合

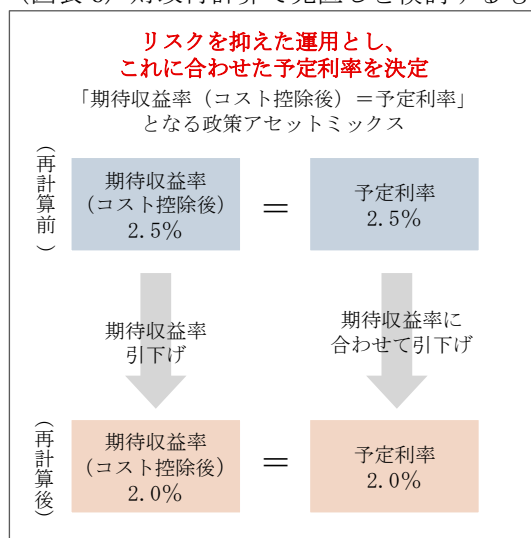


(注) 図中、リスク対応掛金、特別掛金は収入現価ベースとなります
(出所) 筆者作成

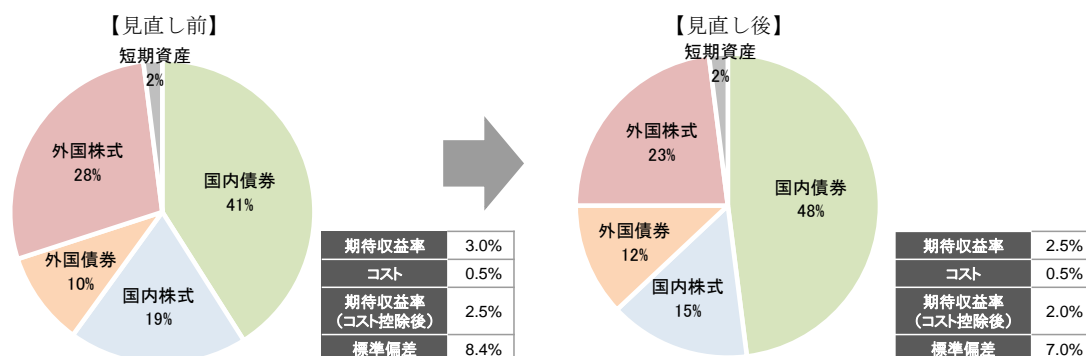
(5) 政策アセットミックスの見直し

年金運用は中長期にわたる投資を行うことができる一方で、従業員・退職者の老後の資金を確実に手当てしなければならないため、運用方針の作成にあたっては慎重な検討が必要となります。また、一度作成した運用方針（政策アセットミックス）についても、運用環境の変化、母体企業のリスク許容度の変化に応じて定期的な見直しが必要となります。財政再計算はこのような見直しを行う良い機会となります。

(図表 6) 財政再計算で見直しを検討するもの(5) ～政策アセットミックスの見直し～



政策アセットミックスの見直し



予定利率2.5%+コスト※0.5%を目標とする水準
⇒リターンは高いが、リスクも高い。このリスクを許容できるか

許容できるリスクを勘案し、予定利率2.0%+コスト
0.5%を期待収益率とする政策アセットミックスへ

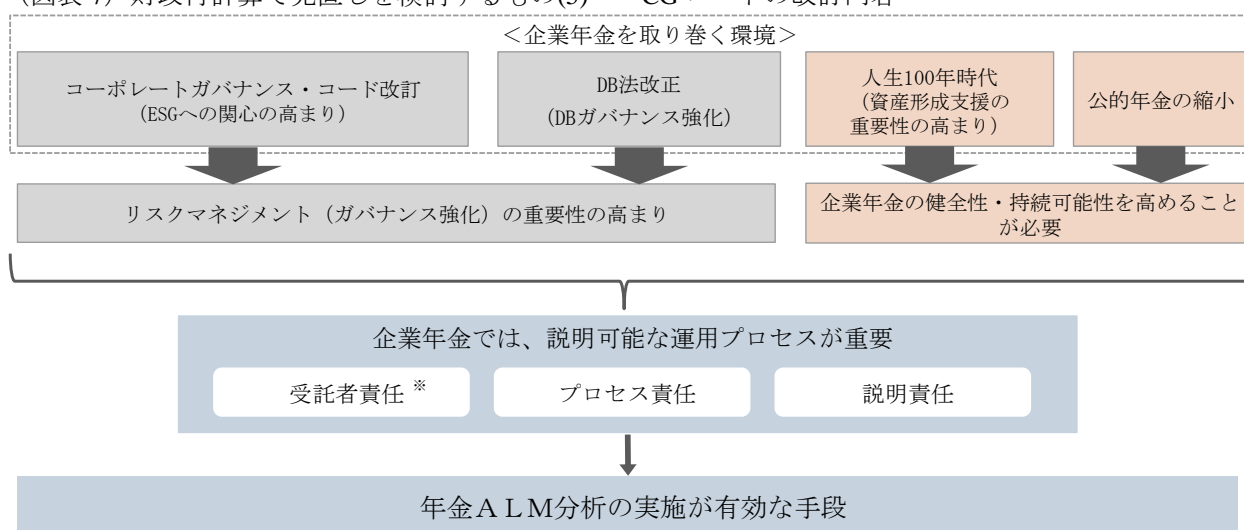
※ 業務委託費や報酬支払い等、毎年定例的に支払いが発生するコスト
(出所) 筆者作成

政策アセットミックスの見直しにあたっては、リスクの許容度を勘案した上で、財政運営の方針を検討する必要があります。例えば、リスクを抑えた運用を指向して予定利率を決定した場合、通常、期待収益率と予定利率（+コスト）が同水準となるよう、政策アセットミックスを変更します。図表 6 の例では、ポートフォリオ全体の期待収益率について、従前は予定利率 2.5%+コスト 0.5%としていましたが、見直し後は予定利率 2.0%+コスト 0.5%とする政策アセットミックスへと変更しました。

昨今、将来的な公的年金の所得代替率低下が見込まれる中、人生 100 年時代に向けて、企業年金の健全性・持続可能性を高めることが求められています。同時に、コーポレートガバナンス・コード（以下 CG コード）改訂^注に伴うアセットオーナーとしての機能発揮に対する期待、DB 法改正に伴う企業年金ガバナンス強化等、リスクマネジメントの重要性も高まっています。

このような中、企業年金の資産運用においては、受託者責任を軸としつつ、「結果責任」より「プロセス責任・説明責任」が重視される傾向にあります。政策アセットミックスの策定はその一環であり、DB 法改正に伴い 2018 年 4 月 1 日より受託保証型 DB を除くすべての DB に対して、策定が義務化されています。なお、政策アセットミックスの策定にあたっては、合理的かつ客観的な手段として、「年金 ALM 分析」が有効です。（図表 7）。

（図表 7）財政再計算で見直しを検討するもの(5) ～CG コードの改訂内容～



※受託者責任とは、企業年金運営に係る意思決定者・執行者が負う責任であり、基礎となるのは以下の2つ
 【善管注意義務】善良なる管理者の注意をもって職務を遂行する義務
 【忠実義務】法令等や規約を遵守し、忠実に職務を遂行する義務
 （出所）筆者作成

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。

注：CG コード 原則 2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

上場会社は、企業年金の積立運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである

TCFD 開示の最新動向

アセットマネジメント事業部 責任投資スペシャリスト 岡本 卓万

TCFD は 2017 年に登場した比較的新しい開示基準ですが、あっという間にサステナビリティ開示基準の台風の目のような位置付けになりました。当局が義務化する動きもあり、各企業は急速に TCFD 開示に準拠しようとしています。また開示基準間の統合の動きも出ています。TCFD を中心としたサステナビリティ開示基準の最近の進展を解説します。

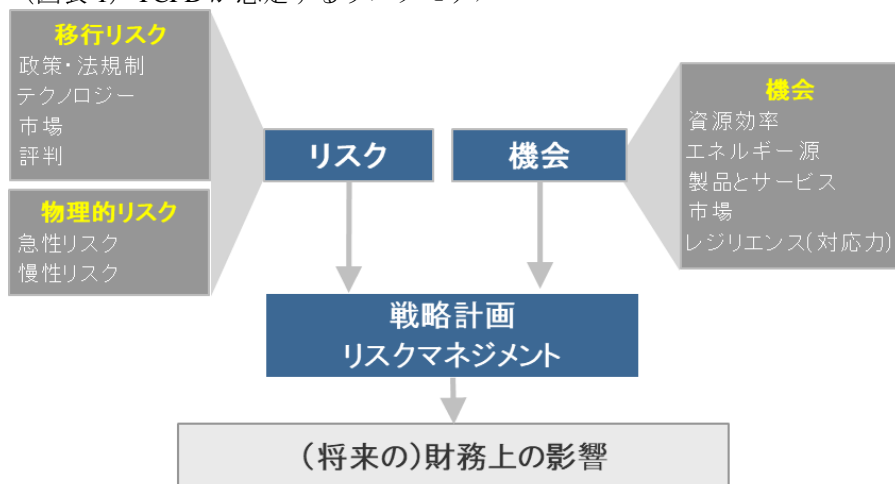
1. TCFD とは

TCFD は正式名称を Taskforce on Climate-related Financial Disclosure（気候関連財務情報開示タスクフォース）といいます。G20 財務大臣・中央銀行総裁会議の要請を受けた FSB（金融安定理事会）が設置したタスクフォースです。

2017 年 6 月、TCFD は最終報告書として、気候関連のリスクと機会が企業や金融機関の財務に与える影響についての情報開示を行うことを提言しました。この提言に基づく開示が、「TCFD 提言に基づく気候関連財務情報開示」と呼ばれるものです。本稿では短く「TCFD 開示」と呼ぶことにします。

TCFD 開示の主な特徴は二つあります。一つは想定するリスクモデルです。（図表 1）

（図表 1）TCFD が想定するリスクモデル



（出所） TCFD 最終報告書より筆者作成

TCFD の提言では気候変動が B/S、P/L といった財務に影響を与える要素として、移行リスク（脱炭素経済への移行に伴う、法規制・技術の変化、市場の変化などによるもの）、物理的リスク（天候災害の激甚化や干ばつ等によるもの）、機会（資源の効率利用、再生可能エネルギーなど新たなニーズへの対応）を挙げています。そのうえで、これら気候関連のリスク・機

会への対処として企業の経営戦略やリスク管理能力が発揮された結果、将来の財務がどうなっていくかが決まるとしています。気候変動はリスクであると同時に機会でもあり、それに対する経営戦略を示したうえで想定される財務的な影響を開示せよというわけです。

もう一つの特徴は、開示の内容として4つの項目を掲げたことです。すなわち、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの分野です。各分野はさらに複数の推奨開示項目に分けられ、TCFD 開示は現在4分野11の推奨開示項目についての提言となっています。後ほど解説しますが、この4分野からなる開示のフレームワークは、他のサステナビリティ開示基準にも盛んに取り入れられることになり、サステナビリティ開示の標準形になりつつあります。(図表2)

(図表2) TCFD の4分野11項目の開示内容

【ガバナンス】	a. リスクと機会に対する取締役会の監督 b. リスクと機会の評価・管理における経営陣の役割
【戦略】	a. 組織が特定した短期・中期・長期のリスクと機会 b. リスクと機会が事業・戦略・財務計画に及ぼす影響 c. 「2℃以下」を含む異なるシナリオを考慮した組織戦略のレジリエンス(対応力)
【リスク管理】	a. リスク識別・評価のための組織のプロセス b. リスク管理のための組織のプロセス c. 組織全体のリスク管理への統合状況
【指標と目標】	a. 組織がリスクと機会の評価に用いる指標 b. 温室効果ガス排出量、及び関連するリスク c. リスクと機会の管理のための目標と実績

(出所) TCFD 最終報告書より筆者作成

この4分野のフレームワークについて、TCFDは『本タスクフォースは、組織の運営方法の中核的要素である四つの主要分野：ガバナンス、戦略、リスク管理、そして事業評価に係る測定基準（指標）と目標を中心にして、本勧告を構築した。』と説明しています。従来からある何らかの開示フレームワークを参考にしたというわけではなさそうで、どうやらTCFDのオリジナルのようです。筆者は、最初にこの4項目を見たとき、非常にシンプルであると感じたと同時に、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」はよくわかるが「指標と目標」だけは他の3項目と分けて独立させていることに違和感があると感じたことを白状しておきます。とはいえ、この4分野からなる開示の枠組みはシンプルであり、それがゆえに多くの人々に支持される素地があったといえるのではないのでしょうか。

2. TCFD 開示基準の一部改訂

TCFD 開示の内容は、原則主義に基づくもので、具体的にどういった項目をどのように開示するかは、報告者にゆだねられています。柔軟で自由度が高いメリットがある反面、企業間の比較可能性という点では課題がありました。また、TCFD の提言から数年たち、企業による気候変動関連情報開示の実務が進展するにつれ、リスクの測度や開示の方法について知見が蓄積してきました。

それらを踏まえて2021年11月、TCFDは最終報告書の提言の見直しを発表しました。4分野11の推奨開示項目というフレームワークは不変ながら、指標と目標での開示内容をより細

分化・具体化するとともに GHG 排出量の削減にコミットする企業等については、GHG 排出量削減目標や排出量削減に向けた移行計画の公表を求めることになりました。（図表 3）

これを見ますと、業界横断的なくつかの指標を具体的に定め、それらについて長期目標及び中間目標を開示するとともに、過去からの指標の実績を開示すべきとしています。またフォワードルッキング（将来を見据えた）な指標の提供も検討すべきとしていることがわかります。ご覧のように TCFD については、最初の提言から数年で、その開示の期待水準が一段引き上げられたといえるでしょう。

（図表 3）2021 年の TCFD 改訂内容

	推奨開示項目	開示項目の改訂(追加)箇所
戦略	b) リスクと機会が事業・戦略・財務計画に及ぼす影響	(GHG排出量削減にコミットした企業等の場合) 排出量目標や排出量削減に向けた行動計画など、低炭素社会への移行計画を説明する必要
	c) 「2°C以下」を含む異なるシナリオを考慮した組織戦略のレジリエンス(対応力)	シナリオ分析において、B/S、P/Lなどに及ぼす潜在的影響についての議論を検討
指標と目標	a) 組織がリスクと機会の評価に用いる指標	気候関連リスク・機会の測定・管理に使用される指標に加え、業界横断的な以下の気候関連指標カテゴリに沿った指標を開示すべき <ul style="list-style-type: none"> ・Scope1,2,3のGHG排出量、排出原単位 ・移行リスクに対して脆弱な資産または事業活動の量と範囲 ・物理的リスクに対して脆弱な資産または事業活動の量と範囲 ・気候関連の機会に伴う収益、資産または事業活動の割合 ・気候関連のリスクと機会に向けた設備投資、資金調達・投資の金額 ・組織で使用する内部炭素価格 ・気候変動への配慮に関連する経営幹部の報酬の割合 必要に応じ、上記指標カテゴリに沿ったフォワードルッキングな指標の提供を検討
	b) 温室効果ガス排出量、及び関連するリスク	重要性評価にかかわらず、Scope1,2のGHG排出量、および必要に応じてScope3のGHG排出量と関連リスクを開示する必要がある
	c) リスクと機会の管理のための目標と実績	GHG排出量、水使用量、エネルギー使用量など、主要な気候関連の目標を、予想される規制要件、市場の制約、またはその他の目標に沿って説明する必要 中長期の目標を開示している組織は、可能であれば全体・事業分野ごとに中間目標を開示

（出所）TCFD（2021）“Implementing the Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial”より筆者作成

3. TCFD 開示義務化の動き

G20 の要請で設置されたという背景から、TCFD またはこれに準じた気候変動関連財務リスクの開示が当局からも要請されるであろうことは、容易に予想できることでした。

最も早く開示の義務化に動いたのは英国です。2021 年 1 月より（英国の）プレミアム市場上場企業に対し、TCFD 提言に沿った開示をコンプライ・オア・エクスプレイン方式（開示基準を遵守するか、しないのであればその正当な理由を説明するかを選択する方式）で要求しています。EU も 2021 年 4 月に CSRD（企業サステナビリティ報告指令）を採択し、開示要件の義務化と標準化をおこないました。これに基づき EU 各国は 2023 年からの適用に向け、国内法の整備を開始しています。

米国はバイデン政権の公約に気候関連リスクの開示がありましたが、開示に消極的な共和党陣営と対立していました。そうした中、SEC（証券取引委員会）は気候変動開示のルールを見直すための意見募集を行うなど、市場との対話をつづけ、2022 年 3 月、気候変動のビジネスに与える影響やそのガバナンス、内部炭素価格、Scope1~3 の GHG（温室効果ガス）排出量の開示などからなる「気候関連財務リスク開示案」を提示しました。

日本でもコーポレートガバナンスコードが改訂され、プライム上場企業に対して TCFD に沿った開示を求めています（これもコンプライ・オア・エクスプレイン方式となります）。その他、ニュージーランド、香港なども TCFD 開示の義務化に向けて動いています。（図表 4）

（図表 4）TCFD 開示義務化の動き

英	<ul style="list-style-type: none"> ・2020 年11月、英財務省は、TCFD 提言に沿った開示の義務化に向けた 今後5年間 のロードマップを公表。 英財務大臣は 2025 年までに完全義務化を目指す旨表明。 ・2021年1月より、プレミアム市場の上場企業に対し、TCFD提言に沿った開示をコンプライ・オア・エクスプレイン方式で要求。 ・2021年3月、英国会社法改正にかかる市中協議を開始。 ・2021年10月より <u>一定規模以上の職域年金に対してTCFD提言に沿った開示を要求</u>
EU	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年4月、ESBラガルド総裁は非上場企業も含めたTCFD開示義務化を主張 ・2021年4月、CSRD(企業サステナブル報告指令)採択、<u>EU各国に対し2023年からの適用に向けた国内法整備を指示</u>
米	<ul style="list-style-type: none"> ・バイデン政権は、上場企業に対し、気候関連リスクと温室効果ガス排出量の開示を求めることを公約。 ・2021年3月、SECは気候変動開示に関する現行ルールを見直すための意見募集を開始。 ・2022年3月、SECはScope1～3のGHG排出量開示などを盛り込んだ気候変動開示ルール案を提示。
日	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年6月、<u>コーポレートガバナンスコード改訂、プライム市場上場会社に対しTCFDに沿った開示を求める。</u>
NZ	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年4月、一定の上場企業、金融機関に対してTCFDに沿った開示を義務付ける法案を提出。
香港	<ul style="list-style-type: none"> ・2020年12月、重要なセクターについて2025年までにTCFDに沿った開示を義務化すると発表。

（出所）TCFD Status Report 2021 等より筆者作成

4. 企業の TCFD 開示対応状況

TCFD に賛同を表明する企業・機関は、2018 年時点の約 500 から 2021 年には 2600 を超えるに至り、わずか 3 年で 4 倍以上になっています。提言に沿った開示を行う企業も増加しており、特に開示の義務化が進む国々でその動きが加速しています。その様子をいくつかの統計資料で見ていきます。

まずご紹介するのは、TCFD 自身が毎年調査・公表している「TCFD ステータスレポート」です。最新の 2021 年版では、AI を活用したテキストマイニングの手法を使って、世界 69 か国の企業を対象に TCFD 提言に沿った情報開示をどの程度行っているかを調査しました。

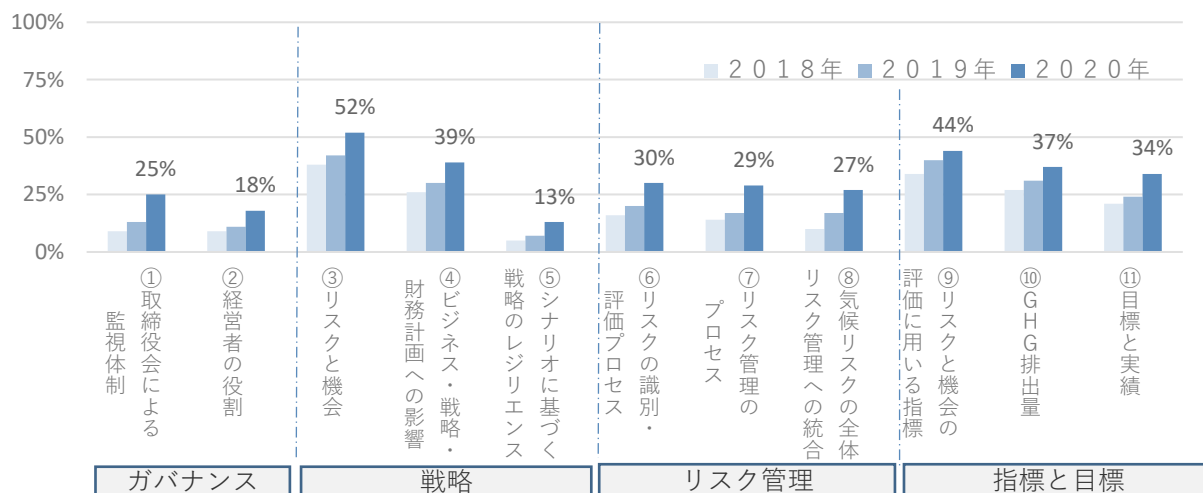
本調査の対象は、気候変動リスクが注目される業種を含む 8 つの業種（銀行、保険、エネルギー、素材・建設、交通、農林・食品、テクノロジー・メディア、消費財）のいずれかに属し、英文による有価証券報告書や統合報告書などが、3 年連続して収集できる企業を対象に行われました。これら企業は TCFD に賛同している企業ばかりでなく、消極的な企業も含まれていることにご留意ください。

図表 5 に調査結果を示します。ここでは TCFD の推奨開示となっている 11 項目について、開示ができていない企業の割合を表示しています。全ての項目について、準拠率（基準に沿った開示ができていない企業の割合）が年々増加していることがわかります。

とはいえ、項目別には準拠率に差があることも見て取れます。たとえば、戦略分野の③リスクと機会については半分を超える企業が開示していますが、⑤シナリオに基づく戦略のレジリエンスについては、13%の企業しか開示していません。気候変動の影響についてシナリオ分析を行ったうえでこれに対応した戦略を示すことの難しさを想起させる結果です。実際、全項目中最も低い準拠率にとどまっています。

ガバナンス分野、リスク管理分野の各項目の準拠率は全体的に低めになっています。TCFD は「ガバナンスやリスク管理はリスクの大小にかかわらず開示すべき項目である」としています。つまり TCFD 開示を行う場合これらは必須の項目といえるのですが、調査対象企業の準拠率が総じて低いのは気になることです。この理由としては、TCFD に消極的な企業が調査対象に含まれていることや、AI によるテキストマイニングの仕組みが、当該項目の準拠判定を厳しめにしている可能性が挙げられますが、確たるところはわかりません。

(図表 5) TCFD に沿った開示をしている割合 (TCFD ステータスレポート)



(出所) TCFD Status Report 2021 より筆者作成

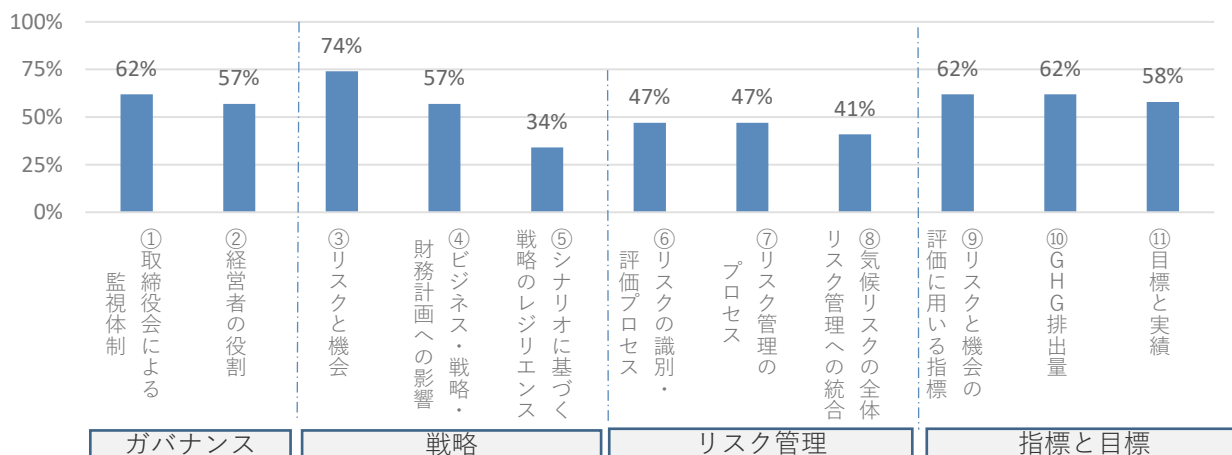
次に日本の企業を対象に同様の分析を行ったものを見てみます。日本取引所グループが実施した調査で、2021 年 3 月末時点で TCFD に賛同を表明し、TCFD 公式ウェブサイトに TCFD 賛同者として社名が掲載されていた上場会社 (259 社) に対して有価証券報告書などの公開情報の記載を確認する形で実施されました。(図表 6)

TCFD ステータスレポートの調査と比較して、準拠率が総じて高くなっています。こちらの調査は少なくとも TCFD に賛同している企業を対象としており、高い準拠率はある意味当然とも言えます

開示項目別にみると、③リスクと機会の準拠率が最も高く、⑤シナリオに基づく戦略のレジリエンスがもっとも低いという傾向は、TCFD ステータスレポートと同じです。一方で、ガバナンス分野の 2 項目は比較的準拠率が高く、開示に前向きに取り組む日本企業が気候変動に対するガバナンスを強化していることがわかります。

日本は TCFD 賛同企業数で世界をリードしています。多くの企業が気候変動開示に前向きに取り組んでいることは、経済産業省、環境省、国交省などが TCFD 開示の支援策を展開し官民一体の取り組みが奏功しているといえるでしょう。

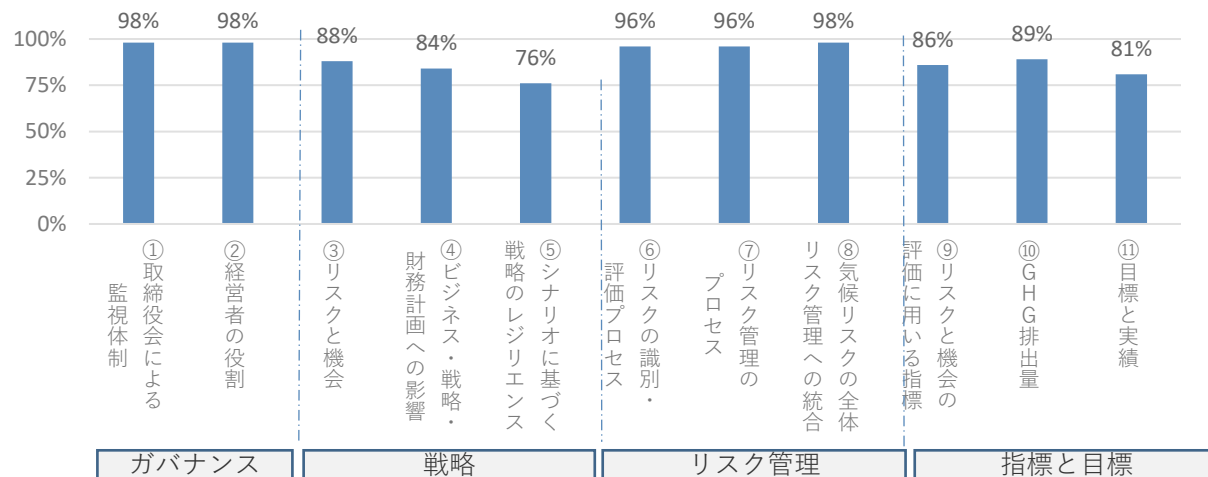
(図表 6) TCFD に沿った開示をしている割合 (日本)



(出所) 日本取引所グループ (2022)、「TCFD 提言に沿った情報開示の実態調査」より筆者作成

最後に、TCFD の義務化をいち早く導入した英国の状況を見てみます。英国では既にプレミアム市場上場企業への TCFD 開示義務付け (コンプライ・オア・エクスプレインベース) が開始されています。2021 年 12 月に決算を迎えた 171 社のプレミアム市場上場企業への調査が行われました。図表 7 がその結果です。

(図表 7) TCFD に沿った開示をしている割合 (英国)



(出所) FCA(英国金融行動監視機構)(2022)、「Review of TCFD-Aligned Disclosures by premium listed commercial companies」より筆者作成

調査対象が 171 社と数は少ないながら、どの項目も準拠率が非常に高いことが特徴です。ガバナンスやリスク管理の分野ではいずれの項目も 100%に近い準拠率です。他の項目も一つを除いて 80%を超える準拠率になっています。ただ一つ、⑤シナリオに基づく戦略のレジリエンスだけは 80%に達していません。この項目は上記いずれの調査においても準拠率が最も低いことがわかります。英国は、気候変動問題解決に最も積極的な国の一つで企業の TCFD 開示においても当局の強いプッシュがあるようです。

これら調査から、TCFD 開示の状況が日進月歩で進捗している様子が読み取れます。日本は TCFD への賛同企業数で世界のトップとなっていますが、開示の面では英国などの状況から比較するとまだ向上させる余地があるといえるでしょう。なお、今回ご紹介した三つの調査は調

査方法や判定の基準が必ずしも一致していません。数値を直接横比較することは出来ないことにご留意ください。

5. サステナビリティ基準の連携

TCFD 最終報告書の公表以前から、サステナビリティに関連するいくつかの開示基準が存在していました。市場からは乱立気味の基準の整理を求める声もあったのですが、それぞれ設立母体や基準策定の目的、開示手法などが異なるため、基準の統合は難しいと思われていました。

TCFD の登場によって、にわかに関示基準同志の合掌連衡の動きが活発になりました。CDP や CDSB は自基準の一部を TCFD と整合性のあるものに改訂しました。SASB と IIRC は合併して VRF (価値報告財団) となることを発表しました。また、2020 年 9 月には、5 つの基準策定団体 (GRI、SASB、IIRC、CDP、CDSB) が共同で「包括的な企業報告に向けた協業の声明」を発表し、共同歩調をとっていくことを宣言しました。

国際会計基準の策定を行う IASB (国際会計基準委員会) は、2020 年度ごろからサステナビリティ報告に関する意見募集を行っていましたが、2021 年 3 月、TCFD、SASB、IIRC、CDSB などと共に TRWG (技術的準備ワーキンググループ) を組織するに至りました。これはのちに設立することになる ISSB (国際サステナビリティ基準審議会) に対して、投資家のニーズに合致した基準の統合的デザインについて技術的な推奨を行う目的で設立されたものです。そして 2021 年 11 月、COP26 (第 26 回気候変動枠組条約締約国会議) の開催に合わせて ISSB の設立がアナウンスされました。TRWG の参加メンバーは ISSB を核に組織的にも統合を進めることになりました。CDSB は 2022 年 1 月、IIRC と SAB が統合してできた VRF も 2022 年 7 月末に ISSB に統合しました。

乱立が課題となっていたサステナビリティ開示基準は、TCFD の登場を契機に急速に統合が進んだ感があります。今後は ISSB と GRI の二種類の開示基準が並立する形がしばらく続くのではと予想します。この 2 つがどうして統合しないのかというと、開示の目的が異なるからです。ISSB は主に投資家に対してサステナビリティの企業財務への影響を報告することが目的であるのに対し、GRI はサステナビリティの経済・社会への影響を広くステークホルダーに報告することを目的としています。言い換えると ISSB はシングルマテリアリティ、GRI はダブルマテリアリティということになります。念のため付け加えますと、この 2 つの団体はお互いをライバル視しているわけではなく、開示枠組の互換性を確保するための連携を行うなど協力関係にあります。(図表 8)

(図表 8) サステナビリティ開示基準の統合

	GRI	CDP	CDSB	IIRC	SASB	ISSB	TCFD
団体名称	Global Reporting Initiative	旧Carbon Disclosure Project	Carbon Disclosure Standards Board	International Integrated Reporting Council	Sustainability Accounting Standards Board	International Sustainability Standards Board	Task Force on Climate-related Financial Disclosure
設立母体	オランダの NGO	英国の慈善団体	CDP と企業・NGO	英国の非営利団体	米国の非営利団体	IFRS 財団	金融安定理事会
目的	企業が経済・環境・社会に与える影響を投資家を含むステークホルダーに報告するため	企業などが環境へのインパクトを認識、開示等を行うため	企業が環境情報を財務情報と同じように厳密に報告するため	企業の財務情報とサステナビリティを含む非財務情報について統合的に報告するため	サステナビリティ課題が企業財務にもたらす影響を投資家等に報告するため	企業のサステナビリティに関するリスク・機会の情報を投資家等に報告するため	気候変動が企業財務にもたらすリスク・機会を投資家等に報告するため
マテリアリティ	ダブル	ダブル	シングル	シングル	シングル	シングル	シングル
原則	細則主義	細則主義	原則主義	原則主義	細則主義	原則主義	原則主義
設立（公表）と統合に向けた動き	2000年設立 2020年9月「協業の声明」 2021年3月 TRWG 設置	2002年設立 開示枠組の互換性確保で提携	2007年設立 事務局として関与 2022年1月統合	2013年基準公表 2021年6月 統合し VRF に	2018年基準公表 2021年11月設立	2017年公表 2021年11月設立	2017年公表 TCFD 基準 取込み
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 2022年8月、ISSB に統合完了 2022年末までに新基準公表予定（一部ドラフト公表中） </div>							

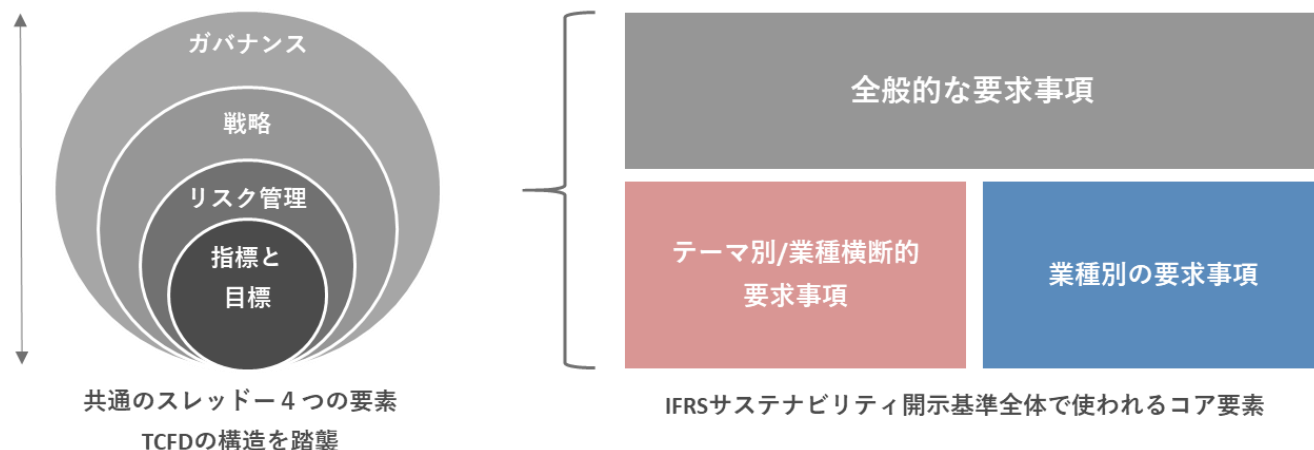
(出所) 各種資料より筆者作成

6. TCFD がもたらしたもの

2022年3月、ISSBは、①「サステナビリティ関連財務情報開示に関する全般的要求事項」、②「気候関連開示」の2つの基準案を公表しました。①は全体論で、サステナビリティ開示の構造についてTCFDと全く同じ「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4分野を開示する提言となっています。また②「気候変動開示」はTCFD開示の内容を取り込んだうえで、開示指標の要件をより詳細化した、いわばTCFDの上位互換版になっています。(図表9)

今後、気候関連開示以外のテーマについてもISSBで開示基準が公表されることになるでしょうが、それらもTCFDのフレームワークと整合したものになると思われます。また、ISSBとは別にサステナビリティ関連の開示基準策定に取り組んでいるTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）も「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4分野からなるフレームワークを採用しています。2022年6月に内閣官房が公表した「人的資本開示指針（案）」も4分野からなるフレームワークなのです。気候変動に特化した開示フレームワークであったTCFDが、多くの開示基準を巻き込んでサステナビリティ開示フレームワークの標準化を果たしつつあるという意味で、TCFDは台風の目のような役割を果たしたといえるでしょう。

(図表 9) ISSB の開示フレームワーク



(出所) IFRS 財団 (2022) 「ISSB による IFRS サステナビリティ開示基準 最初の 2 つの公開草案」より筆者作成

TCFD の提言は 2017 年 6 月、わずか 5 年前のことですがサステナビリティ開示の進展に果たした役割は非常に大きいと言えます。今や多くの国・地域で TCFD またはこれに準じた気候関連財務情報開示が義務付けられつつあります。乱立気味だった開示基準に統合の動きが生まれ、開示基準のフレームワークも TCFD と同じものに統合されつつあります。今後も TCFD は様々な意味でサステナビリティ開示に影響を与えると思われる。

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>

FCA (英国金融行動監視機構) (2022)、” Review of TCFD-Aligned Disclosures by premium listed commercial companies”
<https://www.fca.org.uk/publications/multi-firm-reviews/tcfd-aligned-disclosures-premium-listed-commercial-companies>

TCFD (2021)、” Implementing the Recommendations of the Task Force on Climate related Financial Disclosures”
https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/07/2021-TCFD-Implementing_Guidance.pdf

TCFD (2021)、” TCFD Status Report 2021”
<https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P141021-1.pdf>

日本取引所グループ (2022)、 「TCFD 提言に沿った情報開示の実態調査」
<https://www.jpx.co.jp/corporate/news/news-releases/0090/nlsgeu00000610sr-att/TCFDsurveyJP.pdf>

(注) 上記 URL については今後、URL 先の都合により削除・移動する可能性がある点にご留意下さい。

人事パーソンのミッション等について

年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也

かつてセオリーでもあった、いわゆる従来型人材マネジメント手法は、時代の変化とともに行き詰まりを見せており、人材マネジメントに関する「常識の非常識化」が各所で起こっています。

そこで、本稿では「これからの人事の考え方」シリーズとしてこれまでの課題を取り上げ、どう見直していくべきか等を考察します。

今回（その1）は、優秀であるべき人事パーソンが解決すべき課題、実行すべきミッション等について取り上げます。

1. 本社の人事パーソンは経営重視の人事施策を打ち出していた

かつて歴史ある一部の企業では、優秀な人材を人事部門に集中して配置してきました。本社人事部門はエリート集団である、と自他ともに認められる存在でした。新卒入社者のうち特に優秀な社員は、いずれ本社人事部門に異動する「本社引当要員」として事業所に配属され、将来のため優れた経験を意図的に積み、後に本社人事部門に転勤し全社のために活躍してもらうというものでした。

本社人事部門で人事パーソンは、社長を含めた上席取締役と労働組合執行役との間で経営を議論する労使協議会等に参加し、その会議資料を作成するため日本の経済情勢のみならず世界経済を語る“社内エコノミスト”になりました。更には、経営企画部門・経理財務部門等の協力を得て社内の経営状況、事業戦略の遂行状況等を詳細に分析し、各事業部門の経営課題を整理し、将来展望さえ行いました。

ところが、人事パーソンは「経営」と「人事」を有機的に結びつけること、すなわち、経営戦略等を人事制度等に展開することを十分には実施しませんでした。

これには様々な理由がありますが、代表的なものは次の2つです。

1つは、高度成長から安定成長、そして低成長の時代には、実質的に経営と人事が離れていても特に注目されることはなく、経営戦略を実現するのに人事戦略・人事制度等がそれほど重要とは受け取られませんでした。したがって、全社の人事を統括する本社人事部門が、経営戦略等を実現する上で人事戦略・人事制度等に課題がある、と責任追及されることはほとんどありませんでした。

もう1つの理由は、特に伝統的な企業における従来型の人事パーソン（先達）は非常に優秀で、非の打ち所のない、後輩の人事パーソンでは論破しにくい人事制度等をつくり上げていたことです。現行の人事制度等が時代に合わない部分が多少出てきても、制度設計した優秀な先達がいる間はそのままいこう、または微修正程度にとどめて運用を続けていこう、ということになりました。いわば、わざわざ社内の軋轢を生み出すことはなかろう、そこまでして人事制度等を見直しても得られる効果は大きくないだろう、という判断でした。このようにして、

ますます経営と人事が離れ、多くの企業において、打つべき人事施策が時代の変化に対して後追いになるということが起きたのです。

昨今、事業環境の変化は激しく先行き不透明で、企業は将来を見通しにくい時代になったといわれています。こういった時代だからこそ、経営戦略・事業戦略等を再確認し、人事制度等と有機的に結びつける必要性が高まってきています。

経営戦略等から人事制度等にどう展開していくかについて整理してみますと、本来は次のようであることが望ましいでしょう。

経営理念 → 経営ビジョン → 経営戦略 → 人事戦略 → 基本フレーム（コース・等級制度）
→ 人事評価制度 → 報酬制度 → 人材育成

後述しますが、今や事業変革を推進するために人事部門が打ち出す施策等を活用する、すなわち先進的な人事施策等を導入することで社員の意識を大きく変え、更なる事業変革を促す、といったことが求められる時代になりつつあります。

2. 問題を事前に発見し未然に防ぐのが優秀な人事パーソン

(1). 優秀な人事パーソンとは

以前、筆者が「優秀な人事パーソンはどんな人物か」と伝統的な大企業の人事部長に問い掛けると、次のような答えをいただいたことがあります。

「問題となり得る点を早期に見つけ出し、問題として表面化することを未然に防ぐのが、人事パーソンの最も重要な役割である」

これは真理であったし、今でも大事なことといえます。

確かに『問題を発見し表面化することを未然に防ぐ』というスタイルは日常管理上大切ですが、止まった一時点で物事をとらえ判断しマネジメントをすればよい『静的管理』重視の時代で中心であった考え方といってよいでしょう。

その後、企業を取り巻く環境が大きく変化する中、経営の改革を迫られましたが、多くの企業が痛みを伴う改革にまで踏み込むことは難しかった時期がありました。経営改革には痛みを伴い、場合によっては犠牲も必要となることがあり、実際にはなかなかそこまで踏み切れません。そのため企業業績は悪化し、逆にますます改革のスピードが要求されるという状況を生み出してしまいました。例えば、企業の営業部門や商品企画部門では変化を先取りしてニーズを商品に取り込む行動にとどまらず、顧客のニーズそのものを企業自らが創り出す先見的行動が短期間で要求されました。これは従来の営業・商品企画のスタイルとは大きく異なるものであり、企業はあまり慣れていませんでした。

一般的に保守的だと見られがちな人事部門も、定常的な管理にとどまらず、大きな環境変化に遅れることがないよう、また場合によってはそういった変化を先取りした、新しい取組が求められています。人事パーソンも問題を事前に発見し表面化することを未然に防ぐだけでなく、変化を予測し社員をよりよい方向に導くような人事施策を立案・実行し、経営戦略の実現に大きく貢献することが期待されています。

(2). 制度が先か、実態が先か

人事コンサルティングをしていると、企業経営者と『制度が先か、実態が先か』についてディスカッションすることがしばしばあります。すなわち、制度を先行させて実態を制度

に追いつかせるべきか（制度が先）、実態を積み上げて制度づくりをしていくべきか（実態が先）、のどちらを優先するかということなのです。

日本的経営が確固として存在するならば、従来の日本的経営では『実態が先』という考え方が主流だったといえましょう。企業がいろいろな制度をつくる場合、実態（同様の事象）が社内のあちこちでみられ、必要性の議論が行われて社内の合意ができてから制度化するのが一般的でした。優秀な人事パーソンでさえ「実態が出てきていないのに制度化するのはセオリーに反する」、「もう少し実態が出てきたら制度化を検討しよう」という結論をよく出していました。以前は人事制度も例外ではなく、実態を積み上げて制度を設計するのが一般的で、その方が正しいと考えられていたのです。

一方で、企業において経営のあり方を急いで変えていくことが必要になると、『制度が先』という考え方が生まれてきます。世間でいわれる企業変革の中身を見ると、実際には人事に関するものが多くあります。人事制度で実態を引っ張っていき、そうせざるを得ない、という企業が増えてきています。企業風土を変えてから人事制度を改定すべき（例えば成果主義の風土をつくってから成果主義人事制度を導入すべき）という従来型の見解とは異なり、先進的な人事制度の助けを借りて企業風土を変えていく方が合理的だ、という考え方です。

『制度が先か、実態が先か』は、企業の置かれている状況、属する業界の変化のスピード、企業自体の成長の必要性、自社が変革要の企業か変革不要の業績安定企業か、企業のマネジメントレベルが既に高いか低い、等により異なるといえます。しかし、人事に関するマネジメントは企業環境の変化も手伝い、従来のセオリーともいえるべき『実態が先』から、『制度が先』に大きく舵が切り換わってきているといえるでしょう。

3. 前例が認められないのは人事のセオリー

人事部門は、次のように大きく3つの分野に分けられます。

- ・人材フロー…採用配置戦略・人員計画・人材配置・採用・異動・人事発令等
- ・人事処遇…人事改革方針・人事企画・福利厚生企画・制度構築・各種事務手続き等
- ・人材開発…人材育成戦略・教育企画・教育研修体系・教育プログラム実行等

このように人事部門には多種多様な業務があり、それらを的確に実行しようとするとは相当忙しい部門になるといえます。

企業で人事部門がそういった忙しい状況になっているとしますと、人事部門の仕事は管理中心、それも「静的管理」中心で仕事を進める部署になっていないかと自省してみた方がよいと考えられます。静的管理とは、企業経営において決断・実行のスピードが重要になってきているにもかかわらず、止まった一時点で物事をとらえ判断しマネジメントをしてしまうことです。企業が経営戦略等をゆっくり変えていけばいい時代には、また将来も安定成長が約束されている企業では、静的管理の方が適していました。

これに対し、「動的管理」は物事を判断する基準を企業環境の変化に合わせて変動させ、また基準そのものを見直してマネジメントをすることです。企業変革が迫られているときに、「それは前例がないので認められない」とか、「実態がもう少し出てきたら制度化しよう」というように人事部門が対応してしまうと、企業変革の足を引っ張ることになり、「相変わらず人事部門は官僚的だ」と他部門からいわれることとなります。挙句の果てに「前例があるような商品の開発ができるか」と商品開発部門等から揶揄されるばかりです。静的管理に慣れることが人事パーソンを保守的にさせ、思考をいわば「老化」させてしまったのです。

ところで、いつの時代でも「人を見る目」が人事パーソンにとって重要であることに変わりはありません。年齢を重ねると「人を見る目」が養えるとか、人事部門に異動すると急に「人を見る目」が肥えてくるといわれることがあります。それは本当でしょうか。人事部門の先達がかつて特別訓練を受けて「人を見る目」を養ったように、本来はそのような本格的な取組が必要なのでしょう。しかも、前例にとらわれないよう常日頃から感度を高め変化を嗅ぎ取るように努め、自分の「目」をチェックし向上させていくような努力が人事パーソンに必要なようになってきています。

今や、人事部門は企業の経営戦略等と人材のギャップを埋めるような取り組みが必要になってきているとともに、変化に対応できる「目」をもとに「動的管理」でマネジメントを行うことが重要になってきています。企業によっては、人事パーソンが企業変革を先導し旗振り役になることが求められています。少なくとも人事部門が企業変革のネックになることがないように、人事部門に所属する全員が企業変革にどう関わるべきか、本気で考え結論を出す時期が迫っているのではないのでしょうか。

今回は、これまでの人事の考え方として、

「本社の人事パーソンは経営重視の人事施策を打ち出していた」

「問題を事前に発見し未然に防ぐのが優秀な人事パーソン」

「前例が認められないのは人事のセオリー」

の3つを取り上げてきましたが、本稿が企業経営・マネジメントの参考になれば幸甚です。

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。

参考文献等：

* 「等級制度の教科書」(労務行政：2010年) 堀田達也著

放送と通信の融合がもたらしたもの

TV 番組をみていたら、スポンサー名にあるビール会社が表示されていた。その番組中に別のビール会社の CM が流れたので、同じ番組の中で同業他社の CM が流されるのかと思っていたら、なんと同番組中の次の CM の時間帯にさらに別のビール会社の CM が流れた。日本の大手ビール会社 4 社中 3 社の CM が同一番組内で流れたことに、昔もこんなことがあったのだろうかと思われた次第である。

TV 放送の CM には「タイム」と「スポット」がある。タイムは番組を特定して放送する CM で、番組の冒頭等にスポンサーの社名が流れるケースが該当する。これに対しスポットは番組を特定しないで時間帯や曜日を指定する方法であるが、この番組では 1 社がタイムで他はスポットだったと考えられる。

TV 以外のメディアがなかった昭和の頃は、TV の CM の需給はタイトだったと言える。1 日最大 24 時間という限られた時間の中で、しかも免許を与えられた会社のみが放送できるという、供給面で大きな制約があったからだ。そうした状況では、視聴者が多ければ多いほど CM の効果は大きくなる。TV 各社の視聴率競争には、こうした背景があったわけだ。

しかし、現在は BS/CS（衛星）放送に加え、ネットワークの普及で You Tube など情報やエンターテインメントを提供し、CM を流す動画配信サービスが格段に増えている。CM を流したいという需要自体は増加しているとしても、需給関係はかつてとは様変わりしていて不思議ではない。同一番組で同業の複数社の CM が流れたのも、こうした構造変化と無縁ではないのかもしれない。

思い起こすと携帯電話が登場し、BS/CS 放送が開始された頃、情報通信担当のアナリストが“放送と通信の融合”なる言葉で来たるべき時代を語っていた。「いつでも、どこでも、誰でも」という標語も使っていたが、現在の状況はまさにそうした世界を実感する。放送は事業者が送信しユーザーが受信する一方通行で、通信は双方向というのが相違点であるようだが、この双方向というのは受信者が送信者に転じることが可能であることも意味している。ユーザーも通信の双方向性から自然発生的に生まれたものであろう。

媒体が増加すれば提供される情報や番組も増加することになる。私自身は You Tube をそれほど利用しているわけではないが、好きなアーティストのライブ映像などを楽しむこともあり、提供を受ける立場から言えばありがたい限りである、その分、ビジネスとしてコンテンツを提供するサイドは、ユーザーの厳しい選択にさらされるという大変な時代に突入しているのだろう。

2022 年 8 月 29 日
アナリスト 久野 正徳

本資料は、お客様に対する情報提供のみを目的としたものであり、弊社が特定の有価証券・取引や運用商品を推奨するものではありません。


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のですが、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 年金コンサルティング部
〒100-8388 東京都千代田区丸の内 2-7-1 三菱 UFJ 銀行本館ビル

www.mufg.jp