

三菱 UFJ 年金情報

Mitsubishi UFJ Pension Report

2024 年 3 月号

《調査レポート》 2023 年度「第 5 回人事・退職給付一体サーベイ(人的投資編)」の調査結果(概要)	年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏	1
《確定給付企業年金のポータビリティ》 確定給付企業年金における他制度からの資産受換規定(ポータビリティ)について	年金コンサルティング部 コンサルティング&ソリューション推進室 関口 翔太	10
《これからの人事の考え方 その 9》 人事制度改定をスムーズに進めるには	年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也	17
《サステナブル投資》 TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)について	サステナブルインベストメント部 岡本 卓万	23
《時事のつぶやき》 大谷選手はやっぱり凄い	アナリスト 久野 正徳	33

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>

2023 年度「第 5 回人事・退職給付一体サーベイ (人的投資編)」の調査結果(概要)

年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏

弊社と三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社（以下「MURC」）は、毎年実施している「人事・退職給付一体サーベイ」につきまして、2023 年度は「人的投資編」と題してお客様アンケート調査を実施しました。

人的資本経営の重要性が増す中、2023 年は物価上昇を背景にそれまで低迷していた賃上げが久しぶりに高い水準で実施されました。また、2023 年 5 月には、新型コロナウイルスが 5 類相当に変更されて経済活動も活発化し、企業業績も向上しています。一方、2023 年 3 月期決算から有価証券報告書へ「人的資本・多様性に関する情報」の開示が義務化され、人的資本の開示が進められています。

本稿では、これらについて 2023 年度の調査結果の概要をお伝えします。

1. 第 5 回調査の目的と概要

2023 年は物価上昇を背景に高い水準の賃上げが実施され、2023 年 5 月には新型コロナウイルスが 5 類相当に変更されました。人的資本経営の重要性が認識される中、2023 年 3 月期決算より「有価証券報告書」での「人的資本・多様性に関する情報」の法定開示が義務付けられました（①女性活躍推進法の省令改正（2022 年 7 月 8 日施行）により常用労働者数 300 人超企業の男女間賃金格差の開示義務化^{注1}、②育児・介護休業法改正（2023 年 4 月施行）による常用労働者数 1,000 人超企業の男性の「育児休業等の取得割合又は男性の育児休業等と育児目的の休暇の取得割合」の開示義務化^{注2}）。また、2024 年問題^{注3}をはじめとする労働力不足が見込まれ、採用の確保と離職防止、シニア活用の検討が必要となっています。このような経済・社会状況が変化する中、今回の調査では、以下のようなテーマで実施しました（図表 1）。

本稿では、この中から、(1) 賃上げの実施動向、(2) 人的資本経営と情報開示の対応状況、(3) After コロナへの対応状況、(5) 65 歳定年延長の実施状況、等について解説いたします。

(図表 1) 「第 5 回人事・退職給付一体サーベイ (人的投資編)」の調査項目

調査項目	実施概要
(1) 賃上げの実施状況	✓ 2023 年の賃上げ実施状況(目的・実施方法等)、2024 年の賃上げ意向
(2) 人的資本経営と情報開示	✓ 重視する取組課題、人的資本の情報開示と KPI 設定状況
(3) After コロナへの対応状況	✓ 今後のテレワーク実施スタンス、After コロナで実施したい人事施策
(4) 福利厚生関連制度の動向	✓ 寮・社宅の保有形態、課題、縮減意向等
(5) 65 歳定年延長の実施状況	✓ 定年延長の実施状況と今後の検討状況等
(6) 退職給付制度の見直し動向	✓ 自己都合減額率と CB 再評価率の動向、非正規社員への適用状況等

<2023 年度「人事・退給一体サーベイ」実施概要>

【アンケート調査概要】第 5 回人事・退職給付一体サーベイ「人的資本編」

- 実施期間：2023 年 10 月 2 日～11 月 10 日
- 対象企業：弊社の企業年金お取引先
- 回答企業：245 社(昨年 253 社)
- 実施方法：Web アンケートへの回答
- 設問数：40 問(業種・従業員数等の基本属性の設問を含めて)

出所：弊社と MURC「第 5 回人事・退職給付一体サーベイ（人的投資編）」

2. アンケート回答企業の概要

今回、アンケートにご回答頂いた企業は 245 社（前年度 253 社）で、①製造業 100 社 40.8%（前回 37.9%）、非製造業 145 社 59.2%（前回 62.1%）、②上場企業 110 社 44.9%（前回 47.8%）、非上場企業 135 社 55.1%（前回 52.2%）、③従業員数 3,001 人以上が 45 社 18.5%（前回 18.6%）、1,001 人以上 3,000 人以下が 69 社 28.2%（前回 27.7%）、1,000 人以下が 131 社 53.5%（前回 53.8%）で、上場企業及び製造業の割合が 3%程度減少、非上場企業及び非製造業の割合が 3%程度増加し、従業員規模の割合は、ほぼ前年度と同程度でしたので、経年比較においては特に考慮すべき事項ではないものと考えます（図表 2）。

（図表 2）アンケート参加企業の概要

従業員数	上場企業		非上場企業		合計	
	社数	割合	社数	割合	社数	割合
1,000 人以下	49 社	44.5%	82 社	60.7%	131 社	53.5%
1,001～3,000 人以下	36 社	32.7%	33 社	24.4%	69 社	28.2%
3,001～10,000 人以下	18 社	16.4%	18 社	13.3%	36 社	14.7%
10,001 人以上	7 社	6.4%	2 社	1.5%	9 社	3.8%
合計	110 社	44.9%	135 社	55.1%	245 社	100.0%

出所：弊社と MURC「第 5 回人事・退職給付一体サーベイ（人的投資編）」

3. 2023 年の賃上げ動向

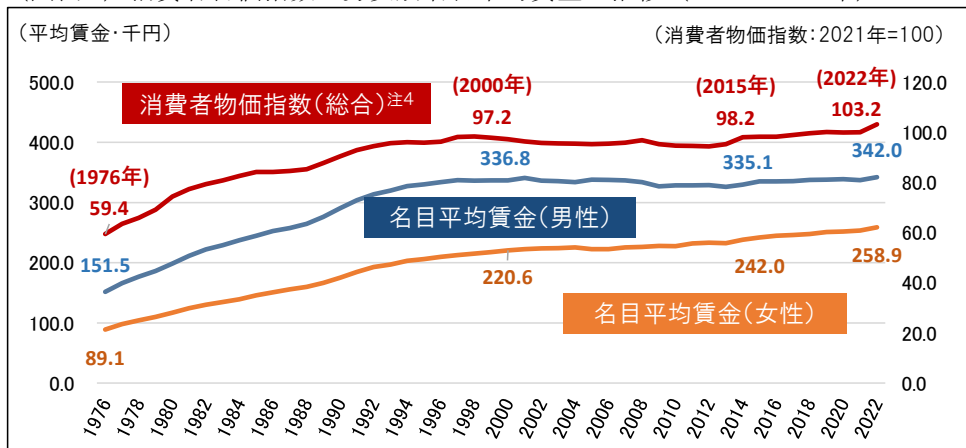
2000 年代のバブル崩壊以降、賃金は長い間、横ばいで推移（上昇幅は男女で差異あり）してきましたが（図表 3）、2023 年は物価上昇と政府の賃上げ方針を背景に、賃上げが久しぶりに高い水準で実施されました。人的資本経営の観点から「ヒト」への投資が重視される中、処遇改善の検討が行われるようになっていきます。

アンケート結果では、2023 年の賃上げ（定期昇給は除く）の実施状況は、「ベースアップを実施」した企業の割合が約 7 割と高く、「賞与で対応」した企業の割合も約 2 割ありました（複数回答可）。また、一時金での対応や初任給の引上げ、若年齢層のみ実施とした企業もあり、多くの企業で賃上げを実施したことが分かります（図表 4）。

賃上げ（定期昇給は除く）を実施した（予定も含む）目的・理由については、「物価上昇への対応」の割合が約 5 割と最も高く、次いで「労働組合からの要請」の割合が約 4 割と、『外的要因』による理由が高い結果でした。一方「採用競争力の向上」「従業員エンゲージメント

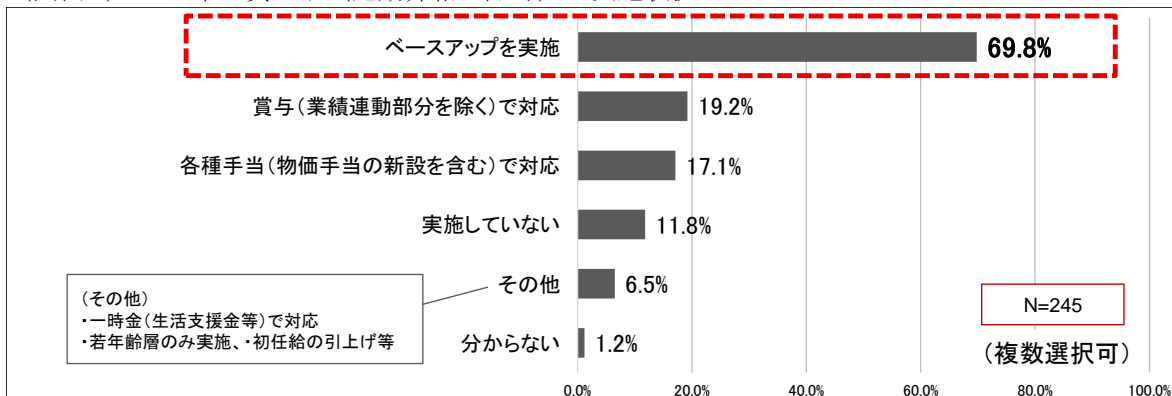
向上」「人員の確保・離職防止」「社員の処遇改善」とする『内的要因』もそれぞれ 2 割半ば～3 割弱程度あり、従業員処遇改善が必要と考えられています（図表 5）。

（図表 3）消費者物価指数と男女別名目平均賃金の推移（1976～2022 年）



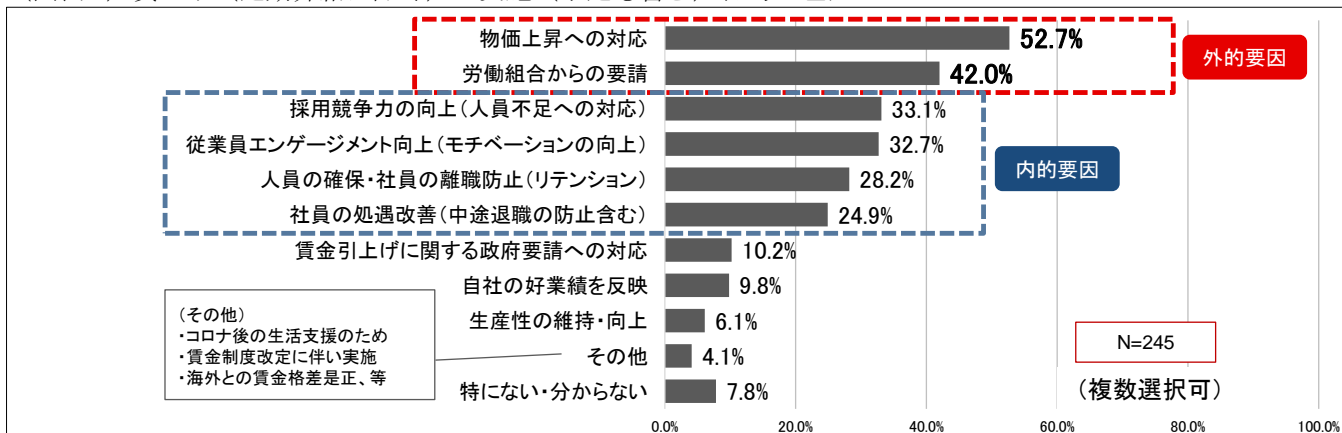
出所：厚生労働省「令和 4 年賃金構造基本統計調査」、総務省「消費者物価指数長期時系列データ（2022 年度）」より作成

（図表 4）2023 年の賃上げ（定期昇給は除く）の実施状況



出所：弊社と MURC「第 5 回人事・退職給付一体サーベイ（人的投資編）」

（図表 5）賃上げ（定期昇給は除く）の実施（予定も含む）目的と理由

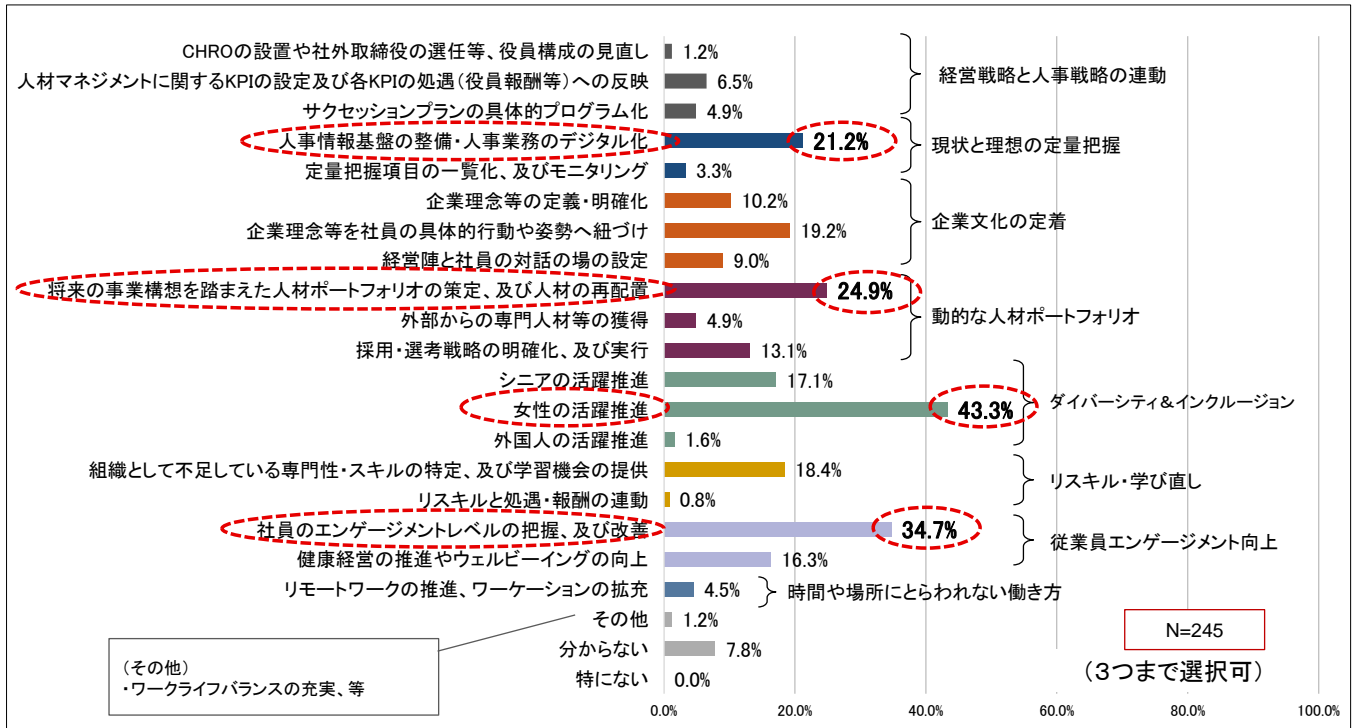


出所：弊社と MURC「第 5 回人事・退職給付一体サーベイ（人的投資編）」

4. 人的資本経営の考え方と情報開示への対応状況

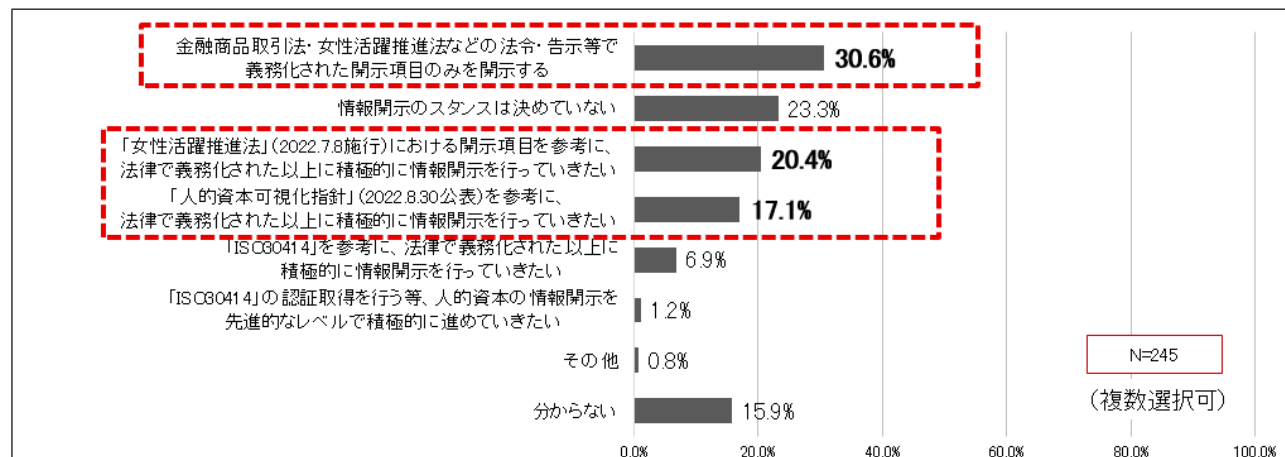
2022 年 5 月「人材版伊藤レポート 2.0」が公表され、人的資本経営が重視される中、企業の人材戦略にも変化が見られます。アンケート結果では、人的資本経営を推進するための人材戦略として『優先度が高い施策』は、「女性の活躍推進」が 43.3%と最も高く、次いで従業員エンゲージメントを高めるための「エンゲージメントレベルの把握及び改善」が 34.7%、「将来の事業構想を踏まえた人材ポートフォリオの策定・人材の再配置」が 24.9%、「人事情報基盤の整備・デジタル化」が 21.2%と続きます（3つまで複数回答可）（図表 6）。

（図表 6）人的資本経営のために優先度が高い人事施策



出所：弊社と MURC「第4回人事・退職給付一体サーベイ（人的資本編）」

（図表 7）人的資本の情報開示に対する直近1年以内のスタンス



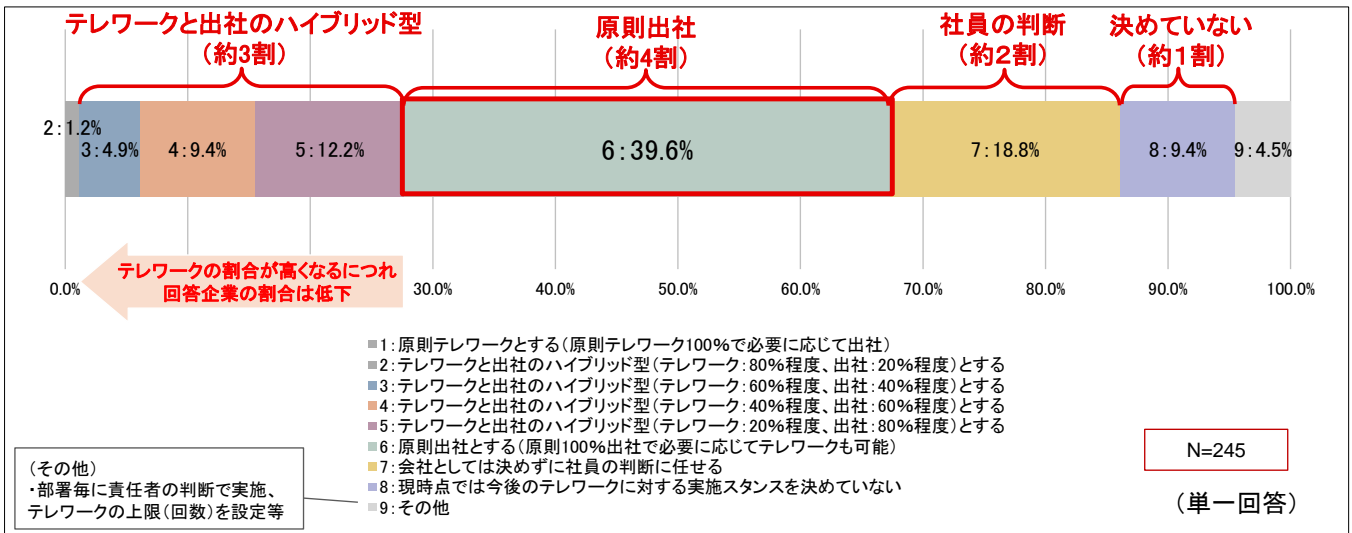
出所：弊社と MURC「第5回人事・退職給付一体サーベイ（人的投資編）」

人的資本の情報開示への対応状況については、2023年3月期決算より有価証券報告書での「人的資本・多様性に関する情報」の法定開示が義務付けられたことにより、人的資本の情報開示が行われるようになっていますが、アンケート結果では「女性活躍推進法などの法令・告示等で義務化された開示項目のみを開示する」割合が30.6%と最も多く、まずは、法定開示項目を中心に開示していく考え方と推測されます。なお、「女性活躍推進法」や「人的資本可視化指針」を参考に、法律で義務化された以上に積極的に開示を行っていきたいとする割合もそれぞれ20.4%、17.1%あり、今後、市場における評価向上の観点から情報開示が進んでいくものと推測されます。

5. After コロナへの対応状況

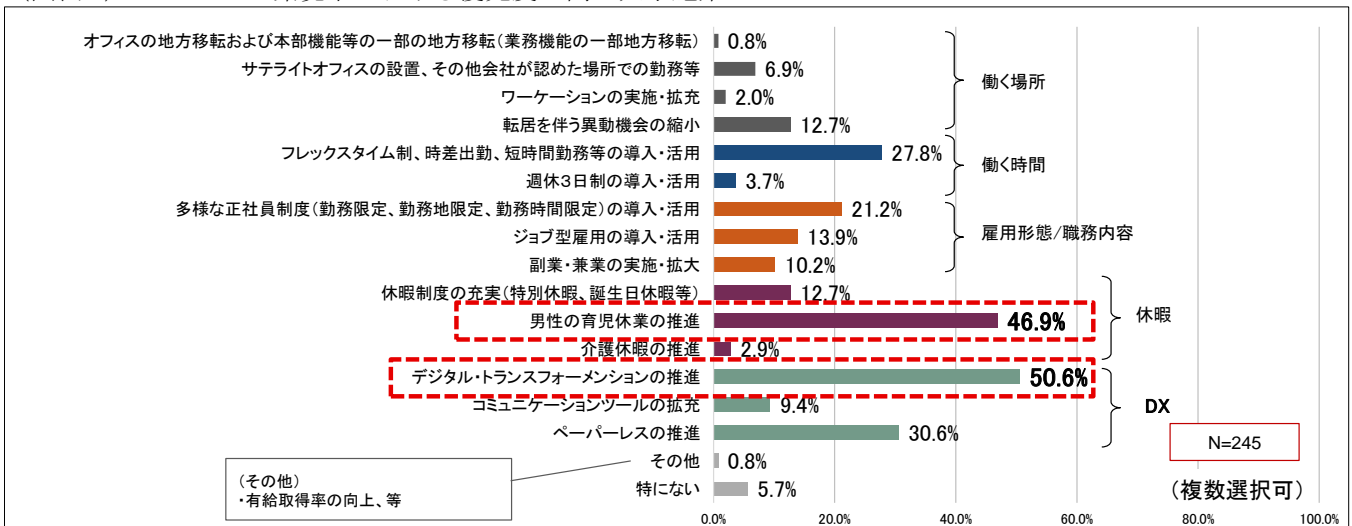
2023年5月に新型コロナウイルスが5類相当に変更され、経済活動が再開しました。

(図表 8) テレワークに対する実施スタンス



出所: 弊社と MURC「第5回人事・退職給付一体サーベイ (人的投資編)」

(図表 9) After コロナ環境下における優先度の高い人事施策



出所: 弊社と MURC「第5回人事・退職給付一体サーベイ (人的投資編)」

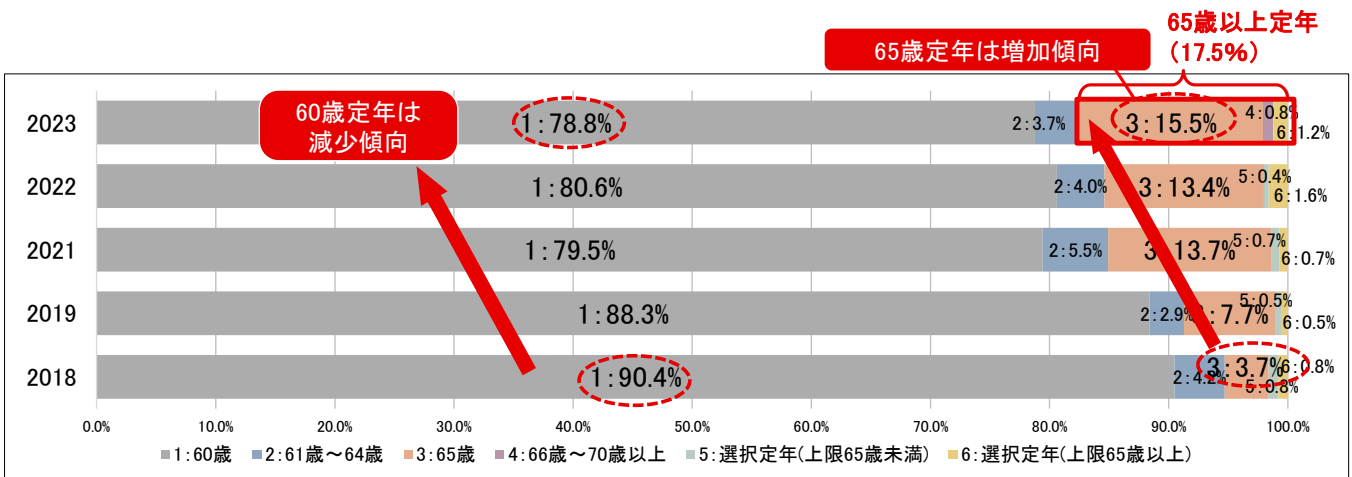
「テレワークに対する実施スタンス」については、「原則出社」の割合が昨年の約 3 割から、今回は約 4 割へと増加する一方「テレワークと出社のハイブリッド型」は昨年の約 4 割から、今回は約 3 割へ減少しました。After コロナにおいて、徐々に出社割合が増加する傾向と推察されます（図表 8）。

After コロナ環境下における優先度の高い人事施策としては、今回調査での追加項目「デジタル・トランスフォーメーションの推進」が約 5 割と最も高く、これは新型コロナウイルス感染拡大を契機に、企業における DX 推進が必要と認識された結果と推察されます。次いで、「男性の育児休業の推進」が 5 割弱と昨年に引き続き高く、これは、2023 年 4 月以降、従業員 1,000 人を超える企業^{注5}において、「男性の育児休業等の取得割合又は男性の育児休業等と育児目的休暇の取得割合」の開示が義務化されたためと推察されます（図表 9）。

6. 定年延長への取組状況

定年年齢について「60 歳定年」の割合は、昨年の約 8 割から、今回は 8 割弱までに減少しました。一方「65 歳定年（65 歳以上の選択定年を含む）」は、昨年の 13.4%から 15.5%まで増加し、65 歳以上定年（選択定年および定年なしも含む）が、全体の 17.5%まで増加しています。「60 歳定年」の割合は減少傾向にあり、2018 年の 90.4%から、今回は 78.8%まで▲11.6%ポイント減少しています（昨年比▲1.8%ポイント）。一方「65 歳定年」の割合が着実に増加傾向にあり、2018 年の 3.7%から今回は 15.5%の約 4 倍で、プラス 11.8%ポイント増加しました（昨年比プラス 2.1%ポイント）（図表 10）。

（図表 10）定年年齢（60 歳および 65 歳以上定年等）の割合の推移（2018～2023 年）



（注）2018年～2022年に数値がない項目は2023年に追加した項目

N=354(2018)、376(2019)、293(2021)、253(2022)、245(2023)

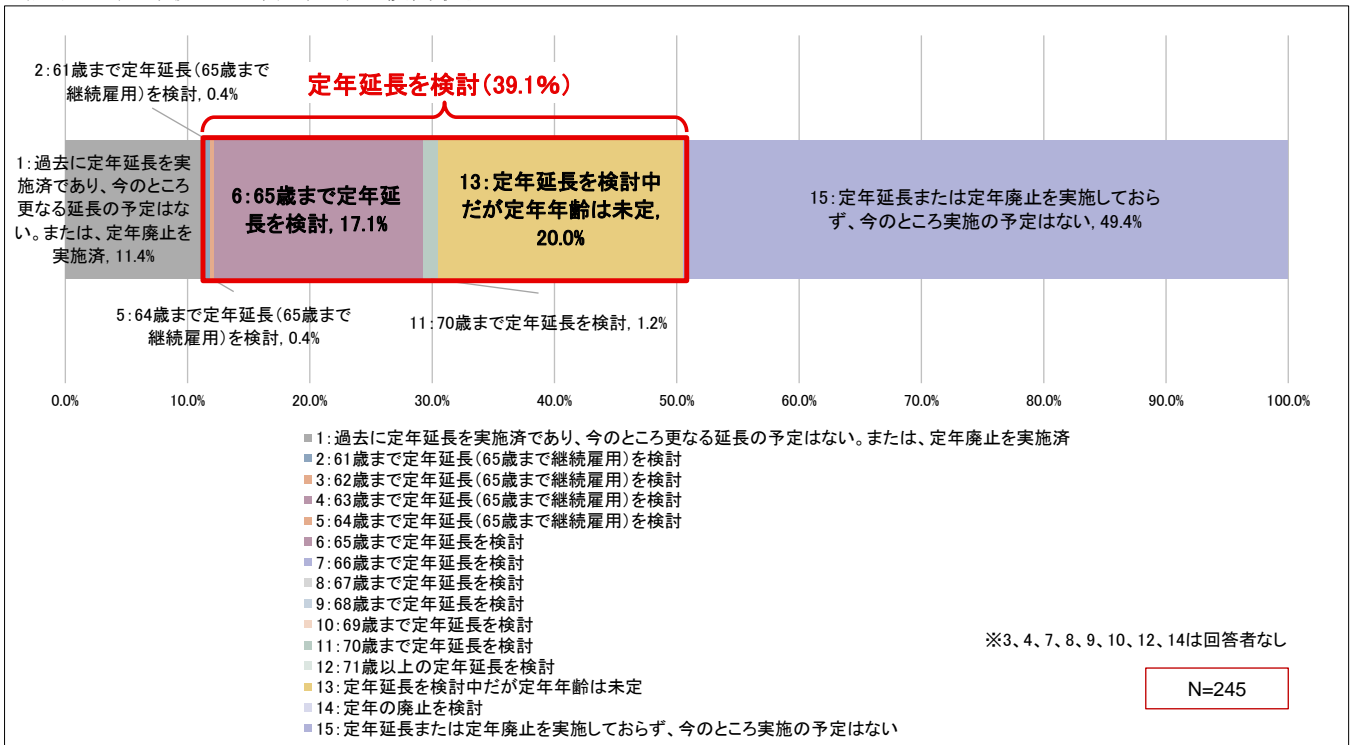
出所：弊社と MURC「第 5 回人事・退職給付一体サーベイ（人的投資編）」

今後の定年延長等の検討状況についても、定年延長の検討割合は、昨年の 38.0%から、今回は 39.1%まで増加しています。一方「今のところ定年延長・定年廃止の実施予定はない」は、昨年の 50.6%から今回は 49.4%に減少しており、まだ 65 歳等までの定年延長を実施していない企業でも、今後、定年延長を実施したい意向が推察されます（図表 11）。

定年延長の実施理由については、「従業員の確保」が昨年の 66.4%から、今回は 71.8%まで増加して最も高く、2024 年問題をはじめとする労働力不足が背景にあるものと推察されます。次順位は、昨年は「技術・ノウハウの伝承」（48.8%）でしたが、今回は「高齢人材の

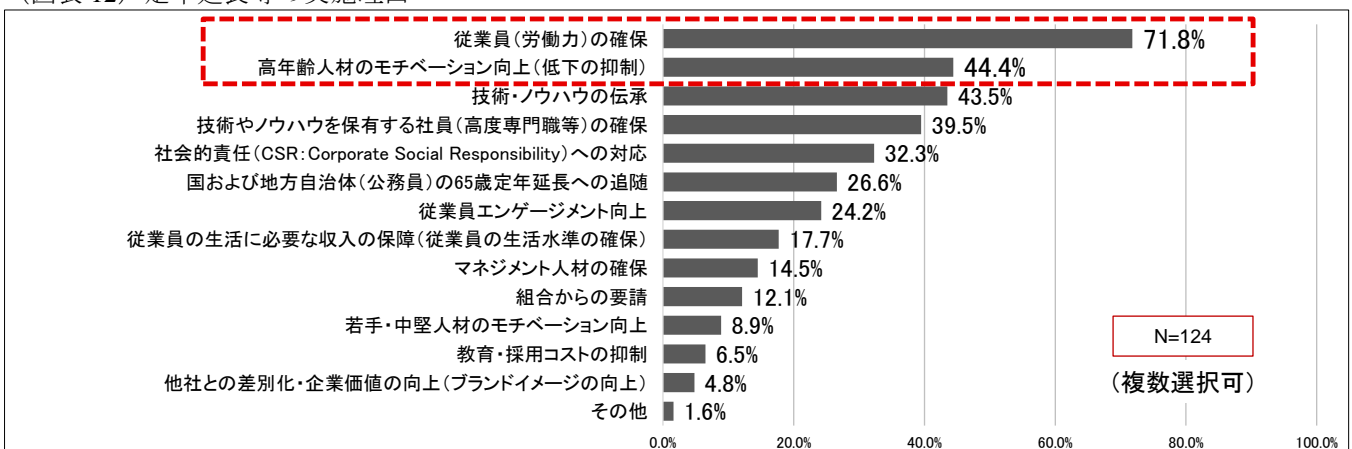
モチベーション向上」となっています（昨年 38.4%から今回は 44.4%まで増加）。これは、新卒採用及び中途採用が厳しくなる中、労働力不足を補うために「シニア層の活用」が必要となっているためと推察されます。今までは、シニア層の技術・ノウハウを若年齢層に移転することが目的でしたが、今後はシニア層の有効活用が人事戦略として求められています（図表 12）。

(図表 11) 今後の定年延長等の検討状況



出所：弊社と MURC「第5回人事・退職給付一体サーベイ（人的投資編）」

(図表 12) 定年延長等の実施理由

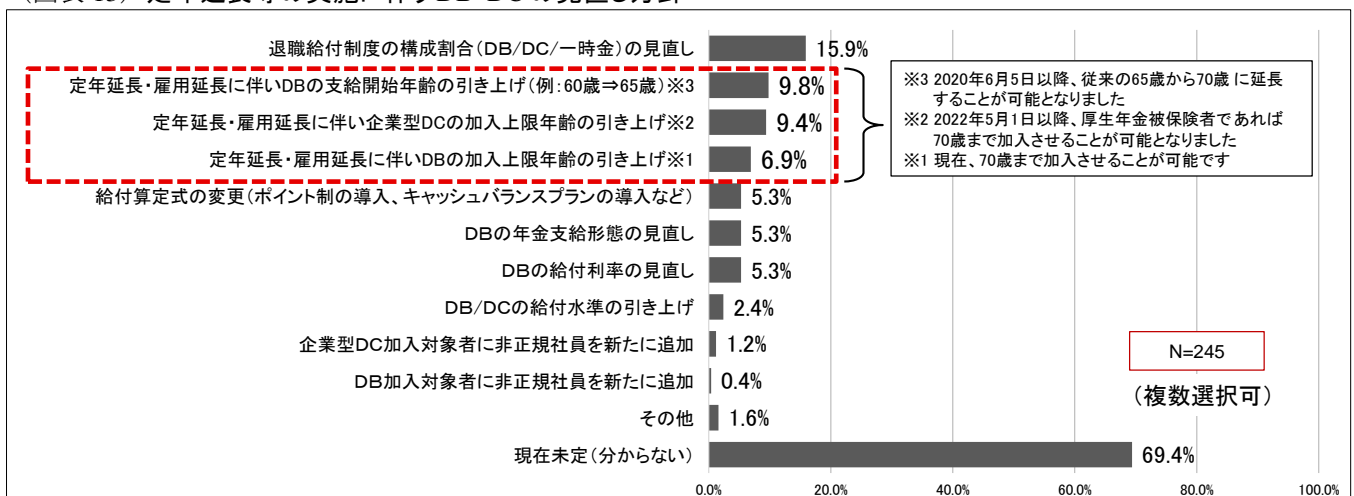


出所：弊社と MURC「第5回人事・退職給付一体サーベイ（人的投資編）」

7. DB・DC 制度の見直し動向

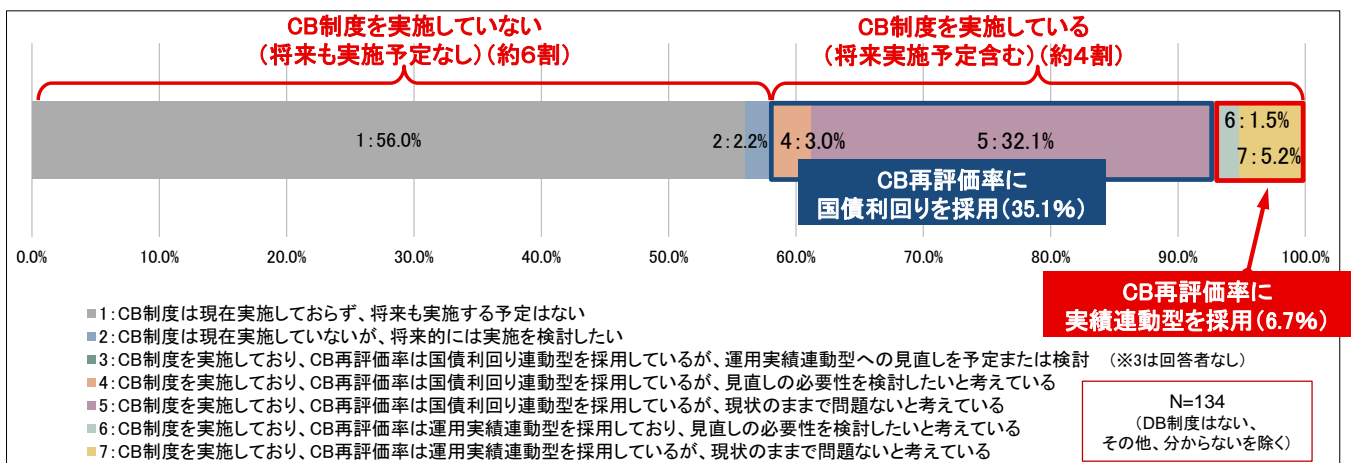
定年延長等の実施に伴う DB・DC 制度の見直し内容は「退職給付制度の構成割合の見直し」が 15.9%と最も多くなっていますが、「DB 支給開始年齢の 60 歳から 65 歳への引き上げ」が 9.8%、「企業型 DC の加入上限年齢の引き上げ」が 9.4%、「DB 加入上限年齢の引き上げ」が 6.9%と、定年延長を契機に DB・DC の加入期間の上限引き上げや支給開始時期の引き上げが検討されており、人事制度の見直しと一体で退職給付制度を考えることが必要とされています（図表 13）。

（図表 13）定年延長等の実施に伴う DB・DC の見直し方針



出所：弊社と MURC「第5回人事・退職給付一体サーベイ（人的投資編）」

（図表 14）CB 制度の実施状況および CB 再評価率の内容



出所：弊社と MURC「第5回人事・退職給付一体サーベイ（人的投資編）」

長い間デフレ環境下での制度運営が求められてきた DB 制度ですが、物価上昇に転じた現在、物価上昇に伴う給付水準の引上げ検討が必要となっています。今までは金利の低下に対して、DB 制度をより安定的に運営するため、経済指標に合わせて給付額等を連動させる「キャッシュバランスプラン（以下、CB）」が採用されてきました。給付額の再評価に用いる率は、①定率、②国債の利回りその他客観的な指標で合理的に予測することが可能なもの、③積

立金の運用利回りの実績、④これらを組み合わせたもの、⑤これらに上限又は下限を定めたもの、とすることができます（DB 法施行規則第 29 条）。

物価上昇に転じた現況化、従業員処遇の観点から物価上昇に合わせて給付額の見直し検討も必要となってくるものと考えられます。アンケート結果では「CB を実施している（将来実施も含む）」割合は約 4 割^{注6}で、CB を実施している制度の再評価率は、「国債利回り」の採用が 35.1%と多く、「運用利回りの実績（実績連動型）」は 6.7%に留まっています（図表 14）。

物価上昇への対応方法としては、給付額算定方法の見直しやポイント単価の引き上げ等が考えられますが、「実績連動型 CB」の採用もひとつの選択肢となります。「実績連動型 CB」であれば、インフレ率と連動する国内株式等の資産を組み入れることで、中長期的に給付額の実質的価値を維持する効果が期待できるものです（インフレヘッジ機能）。さらに、再評価率が運用利回りと連動することで、資産と負債が同方向に動くことになるため、年金財政や退職給付会計上の過不足の抑制効果があります。

物価上昇により新たな局面に入った経済環境下と、人口減少で人員不足が懸念される雇用環境下では、人的資本経営の観点から従業員エンゲージメントを高め、人的資本の価値向上のための施策が求められています。今年も賃上げが継続することが見込まれますが、従業員への処遇改善については、「トータルリワード」^{注7}の観点から人事制度のみならず退職給付制度を含めての見直し検討が必要となります。従業員が自発的に自らの人的資本価値を向上させ、集積した知識と経験を企業に還元することが、日本の超高齢化社会における活力ある社会を支える「礎」（いしずえ）となるのではないのでしょうか。

アンケートにご協力を頂きました皆様には、誌面を借りて御礼を申し上げます。

なお、本稿における意見等については筆者の個人的見解であり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

注 1：「女性活躍推進法」の改正により、男女の賃金差異について、全労働者・正規雇用労働者・非正規雇用労働者の 3 区分に分けて、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を企業単体ごとに開示することが必要となった

注 2：「男性育児休業取得率」の公表は次の①又は②。①男性の育児休業等の取得率、又は②育児休業等と育児目的休暇の取得率。取得率とは、雇用する男性労働者であって配偶者が出産した者の数に対する、育児休業等を取得した男性労働者の割合。公表時期は 2023 年 4 月 1 日からであるが、公表するのは「公表を行う日の属する事業年度の直前の事業年度」の取得率である。事業年度が 4 月 1 日～3 月 31 日の企業の場合、2023 年度に公表するのは 2022 年 4 月 1 日～2023 年 3 月 31 日の取得状況であるため、事前の準備が必要である

注 3：「労働基準法」の改正により、残業規制は大企業では既に 2019 年 4 月に施行（中小企業は 2020 年 4 月施行）されていましたが、一部業種で施行が猶予されていました。2024 年 4 月 1 日から、「建設業、運送業、医師等」についても、時間外労働の上限規制の適用が開始され、これら業種では 2024 年 4 月以降、残業規制による人手不足等が懸念されます

注 4：消費者物価指数（Consumer Price Index：CPI）は、物価の変動を時系列的に測定した指標（総務省統計局が毎月作成）

注 5：厚生労働省労働政策審議会において、従業員 300 人超に拡大することを検討予定

注 6：弊社総幹事先 DB 制度 886 件（2023 年 3 月末）のうち、CB 採用先は 44.6%

注 7：トータル・リワード（Total Reward）とは、「金銭的報酬」だけでなく「非金銭的報酬」を含めた「総合的な報酬」により、社員の報酬体系を考えること

確定給付企業年金における他制度からの 資産受換規定(ポータビリティ)について

年金コンサルティング部 コンサルティング&ソリューション推進室 関口 翔太

離転職者にとって魅力ある転職先の確定給付企業年金（以下、DB）とは何でしょうか。企業として、比較的軽微な制度変更で、かつあまりコストもかけずに中途採用者に対して魅力ある制度を提供できる方法はないでしょうか。

本稿では、上記問いに対する答えの一つとして DB における他制度からの資産を受け入れる規定（ポータビリティ）について考察いたします。

1. 中途採用者を取り巻く環境

昨今、中途採用市場における採用競争が過熱しています。企業の採用計画に占める中途の比率は 2017 年度まで 10% 台で推移していましたが、2023 年度は 37% まで上昇しています。^{注1} 中途採用を通じて労働力を確保するだけでなく、多様なキャリア、価値観、専門性を持った人材の取り込みにより、業務改善や生産性の向上、イノベーションの推進等も期待されている背景があります。

一方で、採用計画通りに中途採用者を確保できていない企業も多くあります。そのため、各企業は採用力の強化と人材の定着化に向けて、中途採用者の処遇に配慮した人事制度や退職給付制度への見直しに取り組んでいます。具体的には、年功序列の要素を小さくして、個人の能力、成果、企業への貢献をより賃金や退職金に反映する制度へ変更する傾向が見られます。

また、退職給付制度固有の対応としては、離転職前に積み立てた年金資産を受け入れやすい企業型確定拠出年金（以下、企業型 DC）を新規導入するといった動きがあります。

しかし、これらの制度変更は、在籍している従業員にも影響するものであり、導入に当たっては慎重な検討が必要です。そこで、あまり大掛かりではなく、かつ既存従業員への影響がない退職給付制度の見直し方法として、DB におけるポータビリティの導入についてご紹介します。

2. 退職給付制度のポータビリティとは

離転職により、企業年金や iDeCo 等の加入者の勤務先企業が変わるときに、それまでに積み立てた年金資産を他の年金制度へ持ち運べることをポータビリティと言います。各制度間のポータビリティの可否は図表 1 の通りであり、特に、DB、企業型 DC、iDeCo の 3 制度間では相互のポータビリティが法令上整備されています。

移換先が DB である場合に焦点を当てると、主なポータビリティには「権利義務の移転承継」と「脱退一時金相当額等の移換」の 2 種類があります。

1 つ目の権利義務の移転承継は、DB から他の DB へ移換する方法であり、グループ企業間の転籍や企業再編に伴い、旧制度の加入資格を喪失し、移換先の制度に加入する場合の不利益

を抑制するためのものです。そのため、幅広い企業からの中途採用者を対象とした移換方法としてはあまり馴染みません。

一方、脱退一時金相当額等の移換は、一般的な中途採用者の離転職前後における給付の通算を目的としたものであり、雇用の流動化が進む現在、改めて検討すべき方法です。当該方法の活用により、離転職者は、離転職前の DB に基づく脱退一時金相当額や企業型 DC における個人別残高等（以下、脱退一時金相当額等）を離転職先の DB に移換し、移換先 DB の規約に基づいた給付を受けることができます。ただし、実際に資産の移換を可能とするためには、移換先の DB において移換を受け入れるための規約をあらかじめ整備しておかなければならない点に注意が必要です。

(図表 1) 私的年金制度等における年金資産の持ち運び（ポータビリティ）

		離転職先で導入している制度、資産移換先の制度				
		DB	企業型 DC	iDeCo	通算企業年金 (企業年金連合会)	中小企業 退職金共済
離 職 前 に 加 入 し て い た 制 度	DB	(制度移行・権利義務の移 転承継)▲※1 ※2	(制度移行)▲※1	●	●	▲※1 ※3
		(個人単位)●※2	(個人単位)●			
	企業型 DC	●※2	●	●	●	▲※3
	iDeCo	●※2	●	—	×	×
	通算企業年金 (企業年金連合会)	●※2	●	●	—	×
	中小企業 退職金共済	▲※2 ※3	▲※3	×	×	●

本稿における
脱退一時金相
当額等の移換

●：個人の申出により移換可能、▲：事業主の手続きにより移換可能、—：対象外、×：移換不可

※1 離転職前等に加入していた DB 規約の定めが必要

※2 離転職先等で導入している DB 規約の定めが必要

※3 合併等の場合に限る

出所：厚生労働省 HP を基に筆者作成

3. 脱退一時金相当額等の移換による離転職者のメリット

ここでは、離転職前の制度から離転職先の DB に脱退一時金相当額等を移換することにより、離転職者が得られるメリットを確認します。

(1) 給付額の集約効果

脱退一時金相当額等を移換すると、将来、移換先の DB を脱退したときに、離転職後の加入者期間に基づいた給付額に加えて、移換額に対応した給付額を受け取ることができます。

これにより離転職者は、離転職の都度、加入していた制度から一時金を細切れで受け取るのではなく、離転職先の制度にて通算した給付額を年金または一時金として受給できるようになります。

脱退一時金相当額等を移換することで移換先 DB からの給付額がどのように増額されるのかについては、合理性を踏まえて移換先 DB で規約に定めなければなりません。法令上は、資格喪失したときに支給する脱退一時金相当額が、受換した脱退一時金相当額等を下回ってはいけないという定めがあり、実態としては受換額およびその利息相当を加算した額を支給するケースが多いようです。

(2) 加入者期間の通算効果

脱退一時金相当額等を離転職先の DB に移換することで、離転職前の加入者期間の全部または一部を離転職後の DB における加入者期間に加算することができます。加算される加入者期間は移換先の DB 規約によって定めることとなりますが、一般的には離転職前制度への加入者期間の全部を加算します。このように加入者期間が加算されることによるメリットを説明します。

メリットの 1 点目は離転職先 DB において年金支給要件を達成しやすくなる点です。

離転職先の DB における年金支給要件が、加入者期間が 20 年以上で 60 歳に到達したときであると仮定します。離転職により当該 DB に加入したときの年齢が 45 歳で、脱退一時金相当額の移換による加入者期間の通算がない場合は、60 歳まで勤務しても勤続年数は 15 年しかないと、年金支給要件である加入者期間 20 年を満たすことができません。60 歳で DB 加入資格を喪失したときには脱退一時金を受け取ることとなります。

一方、脱退一時金相当額等を移換することで、例えば離転職前制度における加入者期間 15 年を通算した場合は、45 歳の加入時点で加入者期間が 15 年、60 歳時点では加入者期間が 30 年となるため、年金支給要件の加入者期間 20 年以上を満たすことができます。その結果、移換した脱退一時金相当額等に対応する給付と、離転職後の勤務に対応する給付の合計を年金として受け取ることができます。年金として受け取ることによって年金支給率による利息相当や、DB 規約によっては終身年金を受給できる等のメリットが生じます。

加入者期間の通算によるメリットの 2 点目は、税法上のメリットです。

離転職先の DB の資格喪失時に脱退一時金または老齢給付金の選択一時金を取得する場合、税法上は退職所得控除の対象となります。退職所得控除額の計算方法は次の通りであり、勤続 20 年を超えると 1 年あたりの控除額が大きくなります。

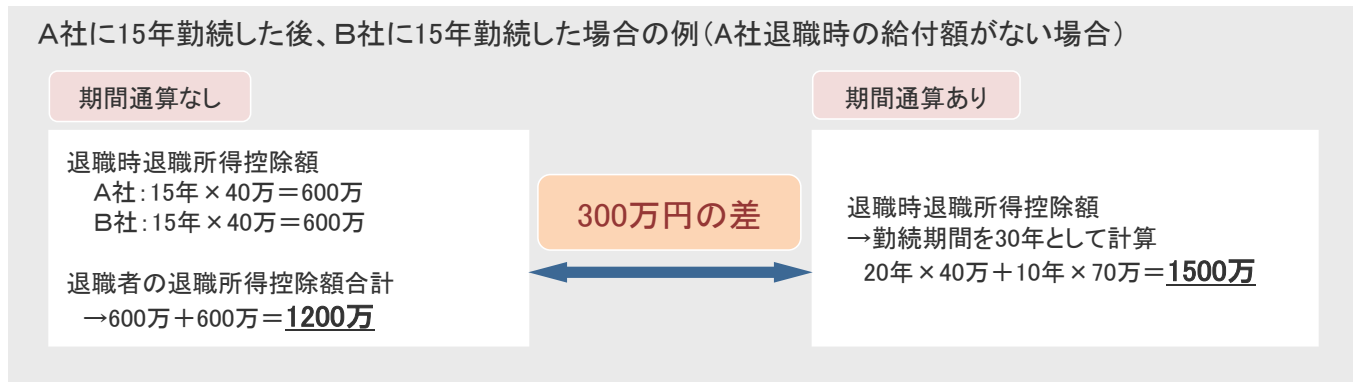
勤続 20 年までは、40 万円/年

勤続 20 年超では、70 万円/年

この勤続年数は DB 加入者期間に基づいて決定されます。そのため、加入者期間の通算が無い場合は、離転職後の勤続年数のみによって退職所得控除額が算定されます。一方、脱退一時金相当額等の移換により加入者期間を通算した場合は、退職所得控除額算定の基となる加入者期間が長くなることで、勤続 20 年超における 70 万円/年の恩恵を受けられる期間も長くなります。(図表 2 参照)

なお、離転職前の企業から退職時に退職金を受けた場合や、その他の条件により当該取り扱いとは異なる場合があります。また、当該退職所得控除額の取扱いについては、今後の税制改正により、大きく見直される可能性がありますので、ご注意ください。

(図表 2) 加入者期間の通算有無に応じた退職所得控除額の比較



出所：弊社作成資料

上記以外にも DB の制度内容によっては、加入者期間の通算により、自己都合退職時の給付額に乘じる減額率が緩和されるといったメリットが生じること等も考えられます。加入者期間の通算によるメリットは各 DB によって異なりますので、制度内容を踏まえて確認することが大切です。

4. DB におけるポータビリティ規定の設計例

脱退一時金相当額等の移換を受け入れる DB の規定を整備する場合、もっとも重要な検討事項は受け入れた移換額の給付額への反映方法です。

脱退一時金相当額等を移換した中途採用者は、将来、移換先 DB から移換額に見合った給付額が支給されることを期待しています。仮に期待に見合わない給付内容であれば、脱退一時金相当額等の移換機能が活用されなくなってしまうので、離転職者にとって価値のある規定としなければなりません。

脱退一時金相当額等の移換額の給付額への反映方法を検討する場合には、DB で現在採用している給付設計を基準として考えます。主な給付設計としてポイント制、キャッシュバランスプラン、最終給与比例制、定額制等がありますので、それぞれ確認していきます。

(1) ポイント制、キャッシュバランスプラン

資格等級等に基づいて、ポイントを積み上げるポイント制や、加入中の積立額とその利息による仮想残高を基に給付するキャッシュバランスプランのような積立型の制度は、脱退一時金相当額等の受換に馴染みやすい制度です。受換した脱退一時金相当額等をポイント累計や仮想残高に加算することで、加入後の積立額と合算して管理・運営することができます。シンプルであり、中途採用者にとってもわかりやすく、安心できる制度です。

なお、自己都合退職時の給付額に減額率を乗じる制度の場合で、減額後の給付額が受換した額を下回ってしまうときは、受換額を支給する必要がある点にご留意ください。

(2) 最終給与比例制、定額制

資格喪失時の給与に対して、加入者期間に応じた支給率を乗じることで給付額が決まる最終給与比例制や、加入者期間に応じて給付額が決まる定額制では、脱退一時金相当額等を受換したときの給付額への反映方法が複雑です。

脱退一時金相当額等を受換した場合は、通算する加入者期間によって移換先 DB の給付額へ反映することになります。当該制度では個人ごとの積立額等がなく、加入者期間によって給付額が決まるため、離転職前制度の加入者期間の全部を加算するのか、あるいは一部のみを加算するのか、慎重に検討しなければなりません。

前者の離転職前の制度の加入者期間の全部を加算する方法では、受換額と関係なく移換先 DB からの給付額が決定されます。そのため、中途採用者への給付額が脱退一時金相当額等の受換額とは乖離し、多額になる、または少額になる場合があります。離転職前制度の加入者期間の全部を加算することはシンプルであるものの、企業コストや中途採用者の理解を得難いといった点に注意が必要です。

もう一つの方法は、脱退一時金相当額等の受換額と移換先 DB の加入時点の給付額が同水準となるように、加算する加入者期間を調整する方法です。当該対応は、脱退一時金相当額等の受換が発生する度に、受換額から加算する加入者期間を逆算する必要があるため運営も複雑です。なお、離転職前制度の加入者期間の全部を通算したとしても、移換先 DB からの給付額が、受換額よりも少額になる可能性があります。法令上、少なくとも受換額は支給するよう定められていますが、中途採用者にとって移換するメリットがあまりないという可能性もあります。

上記は一例ではありますが、このように最終給与比例制や定額制において脱退一時金相当額等の移換を受け入れる場合は、課題が生じやすいことから、導入の際は十分に検討しなければなりません。中途採用者に配慮した設計とするためには、脱退一時金相当額等の受け入れだけでなく、給付設計そのものの見直しも含めて検討することが必要だと考えます。

5. DB におけるポータビリティ規定の留意点

ここまで脱退一時金相当額等の受け入れ方についてご紹介しましたが、実際に脱退一時金相当額等の移換を受け入れる規約の整備をしている DB はあまり多くありません。当該規定が普及していない理由を確認するとともに、実際に規定する場合の留意点を確認していきます。

(1) 法改正等の経緯

DB 規定が進んでいない理由の一つとして、ポータビリティに係る法改正が段階的に実施されてきたという点があると考えられます。図表 3 の通り、法改正前は、脱退一時金相当額を移換できる対象が限定的、あるいは企業型 DC や iDeCo から DB への移換が不可能という状態でした。そのため、かつては脱退一時金相当額を受け入れる規約整備をしたところで、効果が不十分であり、導入されなかったという経緯が想定されます。そして、法改正によりポータビリティが拡充された際に、改めて脱退一時金相当額等の移換を受け入れることについて検討していなければ、現在に至るまで脱退一時金相当額等の移換を受け入れる規約整備がされていない状態になると考えられます。

(図表 3) DB を移換先とするポータビリティの法改正

2005 年 10 月	ポータビリティ拡充	DB から DB への脱退一時金相当額の移換が可能となった 対象者は次の 3 条件すべてを満たす加入者資格喪失者 ①資格喪失日に老齢給付金の受給権を有しない者 ②加入者であった期間が 20 年に満たない者 ③規約で定める老齢給付金の支給開始年齢要件以外の要件を満たす者を除く
2018 年 5 月	ポータビリティ対象者拡大	DB から DB への脱退一時金相当額の移換対象者は、次の条件のみを満たす加入資格喪失者に緩和された ①資格喪失日に老齢給付金の受給権を有しない者
2018 年 5 月	ポータビリティ対象者拡大	企業型 DC、iDeCo から DB へのポータビリティが可能となった

出所：弊社作成資料

また、当該脱退一時金相当額等の移換を受け入れる規約が整備されていなかったとしても、DB 運営上は不都合があまり生じず、中途採用者へ配慮した制度見直しの必要性も認識されていなかったという理由も考えられます。

しかし、現在の企業戦略や雇用の流動化という環境変化を踏まえると、脱退一時金相当額等を受け入れる規定の必要性について、改めて検討することが重要です。当該規定が整備されていなくとも困らないかもしれませんが、規定することで中途採用者の満足度向上につながりません。仮に脱退一時金相当額等の移換を受け入れる規約を整備していれば、これまでも移換を希望する中途採用者がいたかもしれません。

なお、脱退一時金相当額等の移換を受け入れる制度としては、企業型 DC も可能です。そのため、DB と企業型 DC の両方がある企業では、脱退一時金相当額等の受け入れは企業型 DC の役割と整理し、DB で受け入れる整備は不要と考えることができるかもしれません。ただし、その場合は DB で加入者期間を通算することができないため、中途採用者が DB の年金支給要件である加入者期間を満たせないといったデメリットが起り得ます。脱退一時金相当額等の受け入れ先として、DB と企業型 DC の両方を用意したうえで、中途採用者に対して適切に情報提供することで、個人のライフプラン等に応じた柔軟な選択肢を提供できる状態がより望ましいと考えます。

(2) 財務コスト

脱退一時金相当額等の移換を受け入れる場合、資産の受け入れに合わせて、財政運営上の債務や退職給付会計上の債務を認識することとなります。例えば受け入れ資産に対して、利息を付与するコストや将来年金として支給することによる年金化コストの分だけ、負債や費用が大きくなります。制度設計次第ですが、受け入れた資産よりも債務が増加することもあるため、DB の制度設計を踏まえたコスト概算や、財政状況への影響を事前に検証する必要があります。

なお、当該コストは、中途採用者の一部である脱退一時金相当額等を移換する者のみで発生することから、限定的と判断できるかもしれません。また、中途採用時のコストとして整理できる面もあると考えます。

(3) 事務負担

DBにおいて脱退一時金相当額等の移換を受け入れる場合、追加の事務手続きが生じます。まず、中途採用者の採用時に、脱退一時金等を移換する場合の給付額への影響等について説明が必要です。なお、離転職前の企業において加入していたDBや企業型DCからも、離転職先企業の制度によっては脱退一時金相当額等の移換ができる、と離転職者に対して説明されているはずですので、離転職者にとっては、新旧の勤務先企業から移換についての説明を受けることとなります。

そして、実際に中途採用者が脱退一時金相当額等の移換を希望する場合には、移換元制度との資産の移受換、対象者の通算期間や移換額のデータ管理等も必要となります。

脱退一時金相当額等の移換については、以上のような事務負担が生じるものの、基本的には対象者のDB加入時と資格喪失時のみに対応するものであり、追加負担は限定的であると考えられます。

6. まとめ

脱退一時金相当額等の移換をDBで受け入れることは、中途採用者の老後における所得の確保を支援するための重要な機能です。脱退一時金相当額等の移換を受け入れるDBを整備することで、企業としても中途採用者の老後まで配慮した制度を提供でき、中途採用者を大切に考えている姿勢を示すことができます。中途採用者のエンゲージメント向上につながる効果も期待できますので、積極的にご検討することをお勧めいたします。

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

注1：日本経済新聞社が2023年4月19日まとめた採用計画調査より

<参考資料>

三菱UFJ年金情報2018年7月号「DBの中途脱退者に対する説明事項等について」

厚生労働省「離職・転職時等の年金資産の持ち運び（ポータビリティ）」

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/nenkin/nenkin/portability.html>

人事制度改定をスムーズに進めるには

年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也

ジョブ型の人事制度の導入、複線型のキャリア形成を前提とした人事制度への改定等、多くの企業で人事制度改定のニーズは依然として高い状態にあります。そこで、人事の考え方シリーズ（その9）として、「人事制度改定をスムーズに進めるには」を取り上げます。

1. 人事制度の標準的な改定ステップ

企業の経営環境が変化し経営戦略の見直しがあると、人事制度が経営戦略の実現に役立っているかを企業は確認しておくことが必要です。例えば、毎年1回、人事部門がそれほど忙しくない一定時期に、人事制度が経営戦略の実現に役立っているか、すなわち人事制度が機能し経営・マネジメントの改善・改革に結びついているかを確認する企業があります。このような定期的な確認の中で実際に、人事の各制度の目的が不明確になり各所にほころびが出て経営・マネジメントの改善・改革にうまくつながらなくなっていることに気がつくことがありますし、日常的に次のような課題が少しずつ見受けられるようになることもあります。

- ・経営戦略を実現するために以下のように人事戦略を導くべきであるが、経営戦略と人事戦略が連動しておらず、人事制度が経営の考え方と離れてしまっている

経営理念→経営ビジョン→経営戦略→人事戦略

→基本フレーム（コース制度・等級制度）→人事評価制度→報酬制度→人材育成

- ・人事制度に基づいたパーパスの行動化・習慣化ができておらず、自社のパーパスを社員が自分事化できていない
- ・コース・等級制度等の各種制度が次のような本来の目的を果たさなくなっている
 - ・コース制度・等級制度・・・職務範囲・役割で区分した人材群を戦略的に配置する
 - ・人事評価制度・・・社員への期待と現状のギャップを明確にし人材育成に役立てる
 - ・報酬制度・・・報酬の支給意義を明確にし社員に金銭面でしっかり報いる
- ・コース制度・等級制度、人事評価制度、報酬制度それぞれが有機的につながっておらず、人事制度全体として不整合が生じている

この種の課題が大きくなってくると、人事制度改定の必要性はより高まってきます。

人事部門が上記の課題を把握し人事制度の改定に取り組む際に、人事制度の標準的な改定ステップ、ステップごとに抑えるべきポイント、スケジュールの作り方等を理解しておけば、比較的スムーズに人事制度改定を実施することができます。

そこで、人事部門での制度改定検討開始から制度改定後までについて実施すべき事項を整理し、次のとおり一例として10のステップを設定してみました。各ステップには人事部門が中心に行うものと、取締役会議等の重要会議で決定するものがあります。

(図表 1) 人事制度の標準的な改定ステップ

(1) 人事制度に関する課題洗い出しと制度改定の必要性検討	…人事部門にて
(2) 人事制度の現状分析と改定方向性・スケジュールの作成	…人事部門にて
(3) 人事制度を改定すること自体の承認	…重要会議にて
(4) 人事制度改定実施に関する労働組合等への通知	…人事部門にて
(5) 人事制度の構想設計（グランドデザイン）案と承認	…人事部門と重要会議にて
(6) 人事制度の詳細設計案と承認	…人事部門と重要会議にて
(7) 労働組合との交渉・了解	…人事部門にて
(8) 人事制度改定内容の社員説明	…人事部門にて
(9) 人事制度改定時の運用対策	…人事部門にて
(10) 人事制度改定後の制度・運用見直しと効果測定	…人事部門にて

出所：筆者作成

2. 改定ステップの内容とポイント

人事制度の標準的な改定ステップごとの内容とポイントは、次の(1)～(10)のとおりです。自社独自で全面的に且つ慎重に改定する場合は、(1)～(9)の制度改定に全体で2年程度要します。[]内は各ステップが必要とする概ねの期間を示しています。

- (1) 人事制度に関する課題洗い出しと制度改定の必要性検討<人事部門にて> [2か月]
- ・上記1のような実務的課題が散見されるようになると、人事部門は正式に人事制度の課題の洗い出しを本格的に実施することになります。具体的には、人事制度全体の課題、およびコース制度・等級制度、人事評価制度、報酬制度それぞれに現存する課題等、比較的大きな課題を洗い出します。
 - ・日常的な解決が難しい課題、解決スピードが求められる課題が多数ある場合は、制度改定の必要性が高まっています
 - ・ポイントは、この時点で人事制度の改定により特に以下の3つが実践できると判断できれば、改定の必要性は非常に高いと考えられます
 - ・経営戦略から人事戦略を展開し、人事制度にしっかり展開できる
 - ・コース制度・等級制度等の各種制度がその目的を果たせる
 - ・管理職が人事制度を自身の武器（マネジメントツール）として活用できる
- (2) 人事制度の現状分析と改定方向性・スケジュールの作成<人事部門にて> [3か月]
- ・上記(1)を実施してみて、人事制度改定の必要性が高いと判断できる場合は、人事部門で人事制度の現状分析をしっかり行い課題を再整理し、大きな改定方向性を導き出し、改定のスケジュール案をまとめてみます。具体的には、人事制度の目的とその実態、経営理念から人事制度までの一貫性、コース制度・等級制度のコース区分・等級区分の明確さ、人事評価項目と経営方針等の整合性、報酬の支給趣旨と水準妥当性に関する課題等を整理し、大きな改定方向性を示した上で、改定スケジュール案を作成します
 - ・改定方向性は「ヒト」に関する価値観を何にするか、等級の基軸を能力・役割・職務のいずれにするかといった重要事項のことです。例えば、「ジョブ型人事にする」という改定方向性にするのであれば、経営方針において「最も重視するのは、組織では短・中期的業績、個人では短・中期的成果および仕事中心のマネジメントとジョブサイズ」というように、仕事をやり切り短・中期的な業績・成果を上げていくことが経営にとって重要と示さ

れているはず。 「ジョブ型人事にする」という改定方向性を打ち出しておきながら家族的経営、人中心のマネジメントを継続しては、改定方向性と「ヒト」に関する価値観が全く合っていないこととなります

- ・この段階は人事制度改定の社内承認前ですが、差し支えない範囲で例えば労働組合執行部三役と人事制度改定について意見交換し、企業からも前向きな示唆をしておくことがあります。三役同席ですと、より有効な意見をもらうこともできます
- ・ポイントは、特に現行の人事制度は機能しているか、コース制度・等級制度等の各種制度について自社が必要なレベルに至っているか、自社の将来に対応できる制度になっているかという観点を重視して現状分析し、大きな課題から小さな課題まで整理していきます。さらに、現状分析から導き出される改定方向性が現行の経営方針とマッチしているかを確認し、マッチしていなければ人事制度改定方向性を修正するか、場合によっては経営方針の一部を見直す必要が出てきます

(3) 人事制度改定をすること自体の承認<重要会議にて> [1か月]

- ・現状分析結果と課題を整理した上で、人事制度改定の大きな方向性、人事制度改定の全体スケジュールを取締役主体の重要会議に提案します。中でも経営戦略を実現するためには人事制度改定が必要であることをよく説明し、人事制度改定後の自社の姿をイメージできる資料を用意します
- ・この重要会議では、経営方針・経営戦略の目指す方向と「ヒト」に関する価値観をマッチさせることに加え、自社にとってどんな人事制度が最も相応しいか、取締役等から様々なアイデアを聴取しておきたいものです
- ・人事制度改定作業に要する時間が長いこと、および他の施策より優先度が高いことを出席者によく理解してもらいます
- ・ポイントは、取締役・執行役員が<1>「人事制度改定は経営戦略の実現を支援するもの」と正しく認識すること、<2>人事制度改定を自分事ととらえ制度導入後は自分達が運用の主体になるべきと認識すること、です

(4) 人事制度改定実施に関する労働組合等への通知<人事部門にて> [1か月]

- ・労働組合等（社員の過半数を代表する者を含む）に対して、現行人事制度の課題、制度改定の大きな方向性、全体スケジュール等を説明し、了解と改定に向けた協力を得たい旨を伝えます。特に制度改定の主な目的をしっかりと共有し、全体スケジュールは労働組合にとって無理のないものにしておく必要があります
- ・ポイントは、上記(2)とともに今回の(4)で得た執行部三役の前向きな要望は必要に応じ制度設計に織り込んでいくとともに、労働組合等の正式な機関決定を考慮した詳細な交渉スケジュールを提示しておくといいです

(5) 人事制度の構想設計（グランドデザイン）案と承認<人事部門と重要会議にて> [3か月]

- ・現状分析結果、制度改定の大きな方向性等をもとに、新人事制度の俯瞰図・青写真である構想設計案を打ち出し、人事部門内に続いて、取締役主体の重要会議で承認を得ます。具体的には、新しい人事制度の改定方針（「ヒト」に関する価値観、明確化した期待人材像）、コース制度・等級制度の基本設計（新たに期待する役割・職務範囲等で区分、人事制度の新たな基軸を能力・役割・職務の中から定める、等級数と等級ごとの定義を決

定)、人事評価制度の基本設計(新たな人事評価の大項目として成果・能力・行動等を定め報酬への反映方法を定める)、報酬制度の基本設計(基本給・手当・賞与の新たな枠組みづくり)に関する案を提示します

- ・ポイントは、構想設計段階で新人事制度が経営戦略の実現にどのように貢献するか、人材競争力が高まっていくかを取締役・執行役員に具体的に理解・確認してもらうことです

(6) 人事制度の詳細設計案と承認<人事部門と重要会議にて> [6か月]

- ・人事部門はコース・等級制度、人事評価制度、報酬制度それぞれがその目的を果たせるように詳細設計案(各種基準書・要件書、人事評価表、報酬テーブルを含む)を立案し、重要会議はグランドデザインが詳細設計案にしっかり展開されているか等を理解・確認することが重要です。例えば、コース制度・等級制度の主な目的は期待する役割・職務範囲に応じて区分し合理的にマネジメントを行うとともに戦略的に人材を配置することであるので、コース制度で社員をグループ化し、等級制度で能力・役割・職務の大きさ等に応じて社員を配置し社員がいっそう活躍できるようになるか等を確認します
- ・新たなコース制度・等級制度、報酬制度を導入すると、社員を個人別にコース・等級の(仮)格付け、新報酬への移行が必要になりますが、その移行ルールも確認します
- ・ポイントは、人事部門がコース制度・等級制度、人事評価制度、報酬制度を有機的に関連付け、社員がいっそう活躍できるように設計しているかを重要会議が確認することです

(7) 労働組合との交渉・了解<人事部門にて> [3か月]

- ・組合員(非管理職)に関する人事制度の改定目的、改定の考え方、コース制度・等級制度、人事評価制度、報酬制度の詳細内容(基準書・要件書・報酬テーブルを含む)、労働組合との交渉スケジュール、制度導入スケジュール等を提示し、労働組合と交渉を開始し議論を重ね最終的に了解を得る(協定・協約を締結する)こととなります。通常、各種の基準書・要件書は非組合員に相当する部分も開示します(制度の導入はまず管理職を対象に行い、運用状況をみながら半年~1年後に組合員に導入するという方法もあります)
- ・ポイントは、組合員にとってわかりやすいように、例えばストーリー仕立ての説明資料を提示するとともに、労働組合が余裕をもって機関決定できるようにスケジュール化したいものです

(8) 人事制度改定内容の社員説明<人事部門にて> [2か月]

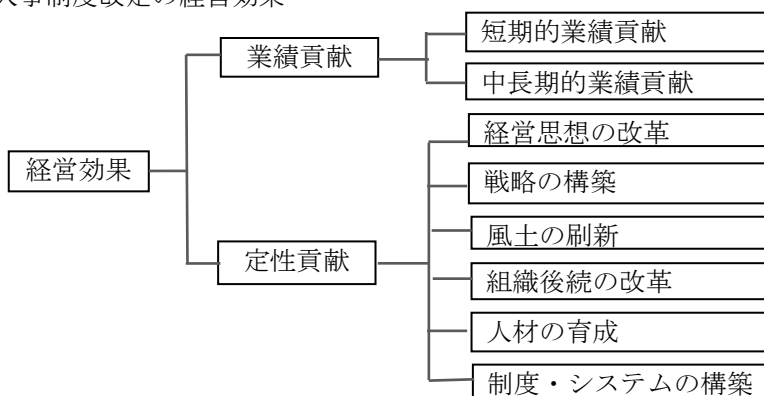
- ・社員説明に関しては、管理職が人事部門から制度および運用の詳細説明を受けよく理解した後、管理職が非管理職(組合員)に職場での運用方法とあわせて説明をするのが理想的です。それは実際には難しいため、通常、まず人事部門が管理職に説明し、その後で管理職同席のもと人事部門から非管理職に直接説明をします。主催者は各職場とし説明会のロジ・進行は各職場の管理職が主体的に行い、人事部門は説明・質疑応答のみ行う形式の方がよいです
- ・人事制度改定の目的、改定内容の詳細、社員にどんな動き方をしてほしいか等は、特にしっかり説明します。書面配布、または説明用電子ファイル閲覧の形式で実施します
- ・ポイントは、制度改定の目的、社員への期待を明らかにし、新制度により起こり得る望ましい変化等を社員によく理解してもらうことです

- (9) 人事制度改定時の運用対策<人事部門にて> [3 か月]
- ・人事制度の改定が決定すると、就業規則、コース・等級規程、報酬規程等の見直しが必要となりますが、人事制度の詳細設計段階からスケジュールを意識して作成しておくといよいです。なお、就業規則については労働組合等の意見を添えて労働基準監督署に提出します
 - ・マニュアルとしては、例えば評価者用に「人事評価の手引」、対象社員用に「目標管理シート記入要領」を作成します
 - ・ポイントは、人事制度設計時に報告書・各種資料・基準書・要件書等を既に作成していますので、目標管理・人事評価の実務マニュアルはその表現をよく活かしながら作成していくと正確であり効率的です
- (10) 人事制度改定後の制度・運用見直しと効果測定<人事部門にて> [3~12 か月]
- ・制度導入後、初回人事評価前に人事評価者研修が通常必要になります
 - ・新たな目標管理制度を導入する場合は、導入時に起こり得る課題を最小限に抑えるために、まずは人事部門が目標管理シートの添削とシート内容の修正をし、あわせて目標の連鎖確認とシート内容の修正等を実施することが望ましいです
 - ・制度導入後に、新人事制度の課題の確認、および後述の経営効果を測定しておくといよいです。本来は導入後 1 年以上経過した後が望ましいです
 - ・ポイントは、上記の目標の連鎖確認とシート内容の修正のように、制度導入直後に運用対策をし課題が発生するのを未然に防ぐとともに、効果測定を行い制度改定の効果を早めに享受できていることを確認することです

3. 人事制度改定は経営効果重視で

経営効果とは、(図表 2) のとおり、人事制度を改定することで経営課題が解決することによりもたらされる効果のことをいいます。

(図表 2) 人事制度改定の経営効果



出所：書籍『等級制度の教科書』（労務行政：2010年、堀田達也著）

企業では人事制度を改定したら（図表 2）のような経営上の効果をもたらされるかを、制度改定前に明確にしておくことは少ないと考えられます。

しかし、経営戦略を実現するためにも人事制度を改定するのですから、定量的な効果がどの程度あるのか、定性的効果はどんなものでどの程度あるのか等を次のように想定しておきたいものです。

具体的には、定量的側面として人事制度改定により業績に関し短期的に企業業績が良くなるのか（短期的業績貢献）、あるいは中期的・長期的に企業業績が良くなるのか（中長期的業績貢献）を確認します。次に定性的側面として、経営思想そのものの改革に直結するのか（経営思想の改革）、種々の戦略の構築につながるのか（戦略の構築）、企業風土の抜本的見直しになるのか（風土の刷新）、組織の役割と役職の構成を大きく見直すのか（組織構造の改革）、人事制度を運用することは社員の育成に大きく貢献するのか（人材の育成）、人事全体の制度・仕組みづくりに大きく貢献するか（制度・システムの構築）を確認します。

なお、上記のような経営効果が出れば人事制度の改定をして本当に良かったということになりますが、もし当初予定していた効果があまり出ていないのであれば、人事制度の一部再改定を検討したり、次の制度改定時に反省点を活かしていくことになります。

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。

参考文献等：

- * 「等級制度の教科書」（労務行政：2010 年）堀田達也著
- * 「戦略達成型 人材マネジメント」（かんき出版：2002 年）堀田達也・船引英子共著

TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)について

サステナブルインベストメント部 岡本 卓万

本稿では TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の最終提言の内容を中心に解説します。TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言の“自然版”と単純に捉えてしまいがちですが、ダブルマテリアリティの志向や、自然とビジネスの相互作用を考慮するなど、TCFD と異なる部分があり、複雑です。日本は TNFD 提言の早期採用企業が最も多い国となりましたが、その理由についても探ります。

1. TNFD 最終提言の公表

昨年（2023 年）9 月、自然関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、以下 TNFD）は、開示フレームワークの最終提言（v1.0）を公表しました。TNFD と言ってもピンとこない人も多いかと思いますが、極めて単純化して言えば「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の自然版」です。TCFD が気候変動による企業などの財務上のリスクや機会について開示するフレームワーク策定を目的とするのに対し、TNFD は企業が自然に与えるインパクト（影響）、企業の自然に対する依存の関係、自然が企業にもたらす財務上のリスクや機会について開示するフレームワーク策定を目的としています。

“気候”という言葉で“自然”に変えただけで、開示する項目など類似している部分もありますが、自然とビジネスの関係を示すモデルの違い（TNFD の方が相互作用を含むより複雑なモデルを想定します）や、TNFD ではリスク評価のための独自のアプローチ（LEAP アプローチ）をとるなど、TCFD とは異なる部分もあります。

本稿では、TCFD と比較しながら、TNFD 設立までの動きや開示項目、リスク評価のアプローチを解説し、TNFD の全体像について理解を深めていきます。

(1) TNFD 設立の経緯

TNFD は、自然関連の問題を特定、評価、管理し、必要に応じ開示するためのリスク管理と開示の枠組みを策定することを目的に、2021 年 6 月に設立されました。設立を主導したのは UNDP（国連開発計画）などの国連関係機関、国際 NGO である WWF（世界自然保護基金）、非営利のシンクタンクであるグローバルキャノピーです。TCFD は FSB（金融安定理事会）による設立で、気候変動が引き起こす金融危機の発生を抑制する視点が比較的強いのに対し、TNFD は国連や NGO が主体となっていることで、自然保護と経済成長の両立によるサステナビリティ向上を主眼に置いているように思われます。（図表 1）

もう一つ TNFD と TCFD の違いとして挙げられるのは、TCFD がシングルマテリアリティを志向しているのに対し、TNFD はダブルマテリアリティを志向していることです（ただし開示の際にはシングル/ダブルのどちらも可能です）。シングルマテリアリティは、気候

変動その他の自然や社会が企業財務に与える影響を分析・開示の範囲とすることを指します。一方でダブルマテリアリティでは、これに加えて企業活動が自然や社会に与える影響も分析・開示の対象とします。

ダブルマテリアリティを志向する TNFD では分析のモデルや開示はより複雑化します。それがあってかどうかはわかりませんが、TNFD は最終報告書のリリースまでβ版を4回も策定するなど長いプロセスを経て議論されました（ただしこれは当初から予定されていました）。TCFD の方は、白紙の状態からスタートして1年後には草案が公表され、その半年後には最終報告書をリリースしていることと比較すると、TNFD は TCFD というひな形があったにも関わらず、最終報告書にたどり着くまで時間がかかった印象がありますが、モデルの複雑さがその背景の一つにあったのではと推測しています。実際、TCFD の場合、開示基準草案公表後、大きな修正はなく最終報告書にこぎつけたのですが、TNFD では4回のβ版公表の間に開示推奨項目数が何回か変わっています。

(図表 1) TNFD の検討経緯 (TCFD との比較)

	TNFD	TCFD
目的	自然関連の問題を特定評価、管理し、必要に応じ開示するためのリスク管理と開示の枠組みを提言	気候変動に関するリスク・機会が財務に与える影響についての情報開示の枠組みを提言
設立団体	UNDP(国連開発計画)、UNEP-FI(国連環境計画金融イニシアチブ)、WWF(世界自然保護基金)、グローバルキャノピー(非営利のシンクタンク)	G20財務大臣・中央銀行総裁会議の要請を受け、FSB(金融安定理事会)が設立。
議長(設立時)	デビット・クレイグ(ロンドン証券取引所) エリザベス・マルマ・ムレマ(生物多様性条約事務局長) (共同議長)	マイケル・ブルームバーグ(ブルームバーグ創業者)
タスクフォースメンバー	金融機関、企業、データプロバイダなどの実務家で構成(約40名)	金融機関、年金基金、会計・コンサルティング会社、信用格付け機関などの実務家で構成(32名)
設立	2021年6月	2015年12月
最終報告書までの経緯	2022年3月 β版(v0.1) 12項目の開示推奨 2022年6月 β版(v0.2) 12項目の" 2022年11月 β版(v0.3) 15項目の" 2023年3月 β版(v0.4) 14項目の" 2023年9月 最終版(v1.0) 14項目の"	2016年3月 フェーズ I レポート 2016年12月 フェーズ II レポート 開示基準草案公表 2017年6月 最終報告書 4つの柱、11の推奨開示項目
原則/細則主義	原則主義	原則主義
マテリアリティ	シングル/ダブル(選択可)	シングル

出所：各種資料より筆者作成

2. 自然とビジネスの関係

まず、TNFD が想定する自然とビジネス（組織）の関係を示すモデルについて解説します。これを理解することで TNFD が分析・開示しようとするものが何かについて見通しが良くなるからです。ダブルマテリアリティを志向する TNFD は TCFD とは異なるモデルでリスクと機会を捉えていることがわかります。

(1) 4つの要素が作用するモデル

TNFD は「自然とビジネス（組織）の関係」を決める要素として「依存」「インパクト」「リスク」「機会」の4つが基本になるとしています。

インパクトはビジネス活動が自然に与える（ポジティブあるいはネガティブな）影響のことです。これにより自然の状況が変化することになります。

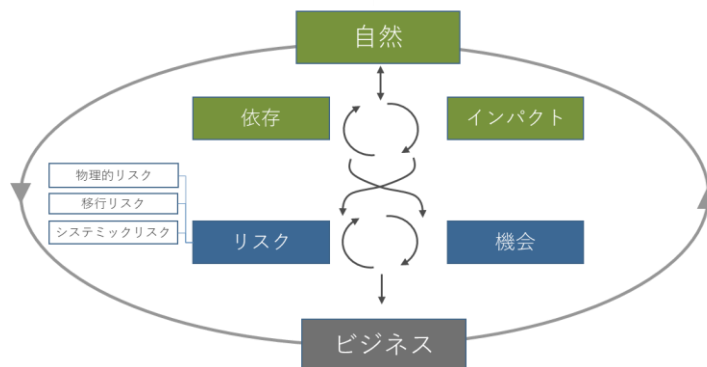
依存は、自然がもたらす便益にビジネスが依存している関係を示すものです。水、海洋、土壌、生物種、鉱物、大気などほぼすべてのビジネスが何らかの形で自然に依存していると言えます。ビジネス活動がもたらすインパクトによって自然の状況に変化が生じると、依存の関係を通じてビジネスに影響します。その影響は財務上の影響（リスクや機会）をもたらすこともあればビジネス活動の変化をもたらす場合もあります（ビジネス活動の変化は再び自然へのインパクトを生じるフィードバックの関係が成り立ちます）。

このようにビジネスと自然が相互に影響し合っているモデルを想定するのが TNFD の特徴です。TNFD モデルを TCFD と対比しながら描いたのが図表 2 です。TCFD の「気候変動とビジネスの関係モデル」ではリスクと機会の 2 要素で説明しているのに対し、TNFD の「自然とビジネスの関係モデル」では、依存とインパクトを加えた 4 つの要素で説明されるという意味でより複雑なモデルになっています。

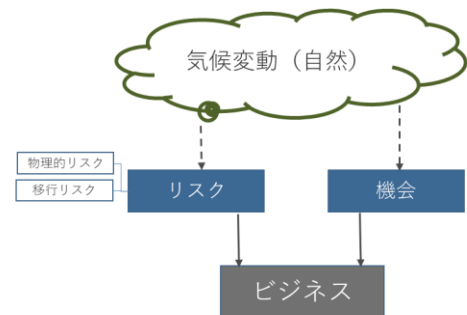
これは、TCFD がシングルマテリアリティを志向し、気候変動がビジネス（企業財務）に与える影響を分析しようという考え方なのに対し、TNFD はダブルマテリアリティであり、自然がビジネスに与える影響およびビジネス活動が自然にもたらす影響の両方を分析しようとしていることが背景にあると思われまます。

(図表 2) TNFD と TCFD のモデルの違い

TNFD：自然とビジネスの関係モデル



TCFD：気候変動とビジネスの関係モデル



出所：筆者作成

もう一つ異なる部分は自然とビジネスの相互作用関係です。TNFD では相互作用を想定するモデルになっているのですが、TCFD のモデルでは気候変動は外生的な変数として与えられるのが一般的です、例えばある企業が GHG（温室効果ガス）の排出量を増やしても気候変動シナリオに影響しないという想定でモデルが作られます。実際企業単体で見れば排出する GHG（温室効果ガス）の量は全世界での排出量と比較して限定的であり、こうした一方通行のモデルとするのは妥当でしょう。

相互作用がある TNFD では、企業活動が自然に対して積極的にポジティブなインパクトを与えることで、自然の便益をより多く享受し、自身の財務上のリスク・機会を改善することが可能となります。気候変動への対応が「緩和」と「適応」というどちらかという受け身の対応で議論されてきたのに対し、自然への対応は「(ポジティブな) インパクト」という第三の対策を通じた企業価値向上が可能である点にはもっと注目してよいのではないのでしょうか。

このように TNFD と TCFD のリスクモデル上の大きな違いは、TNFD は自然とビジネスとの相互作用を考慮することです。一般に自然とビジネスとの接点は工場や事業所、サプライチェーンなどですが、例えば事業所の立地や操業における自然への配慮は自然に与えるインパクト、ひいてはビジネス上のリスク・機会に大きく影響することは想像に難くありません。後ほど TNFD の開示項目を解説しますが、事業所やサプライチェーンがどこに存在するかが、リスク・機会に影響してくるのも TNFD の特徴と言えます。

その他の細かい違いでいうと、TCFD におけるリスクは「物理的リスク」と「移行リスク」からなりますが、TNFD ではこれに加えて「システムミックリスク」を想定します。ここで言うシステムミックリスクは、自然とビジネスの関係が壊れ回復不能な状況に陥ることで結果的にビジネスに大きなダメージを与えるリスクを想定したものです。

3. TNFD の開示項目

ここからは TNFD の開示項目を解説します。全体的には TCFD と似ているのですが、異なる部分もあります。前節と同じく TNFD と TCFD の開示項目を対比することで、類似部分と相違部分を見ていきます。

(1) 開示における一般要件

TNFD では、冒頭で開示における一般要件を定めています。これは後で述べる開示項目全般に適用される原則のようなもので、次の 6 つの要件からなります。

1. マテリアリティ：シングルマテリアリティでの開示が基本となりますが、ダブルマテリアリティでの開示も可能です。ただし全ての開示項目で同じマテリアリティ基準を適用する必要があります。
2. 開示の範囲：自然関連のデータには現状制約が大きく、分析や開示の範囲が限定されることが想定されるため、開示の範囲の制約について説明することとしています。
3. 自然関連課題のロケーション：自然との接点がどこにあるかが大きく影響することから、ロケーションの情報について開示すべきとしています。
4. 他のサステナビリティ関連開示との統合
気候変動を含む他のサステナビリティ関連情報と統合して開示すべきとしています。
5. 検討したタイムホライズン：短期、中期、長期のどの時間軸が関連するかを説明すべきとしています。
6. ステークホルダーとのエンゲージメント：自然との接点が存在する地域で影響を受けるステークホルダー、特に先住民族などとのエンゲージメントプロセスを説明すべきとしています。

要件 1 は、TNFD の枠組みを、ISSB（国際サステナビリティ開示基準審議会）が検討しているサステナビリティ開示基準（シングルマテリアリティ）や、EU が推進する CSRD（企業サステナビリティ報告指令）（ダブルマテリアリティ）のどちらにも対応できるように配慮したものと考えられます。また要件 4 は、TCFD のような他の開示基準と統合して開示できることを推奨していると捉えられます（実際 TNFD は自然関連の問題は気候問題とコインの裏表のような関係であり切り離せないと主張しています）。その他の項目は自然関連のリスクモデルの特徴を反映したものと考えられます。

(2) 開示項目はTCFDと類似

図表 3 に TNFD の推奨開示項目を示します。図表の下段には比較のために TCFD の推奨開示項目を簡記しました。

TNFD は 4 つの柱 14 の推奨開示項目で構成されます。TCFD は 4 つの柱 11 の開示項目ですから、TCFD より項目数では 3 つ多いことになります。TNFD は草案の段階では 12 項目だったのですが、検討が進む中で 15 項目に増加し、最終的には 14 項目に落ち着いたという経緯があります。

(図表 3) TNFD の開示項目(TCFD との対比)

		四 つ の 柱			
		ガバナンス	戦略	リスク・インパクトの管理	指標と目標
14 の 推 奨 開 示 項 目		自然関連の依存・インパクト・リスク・機会に関する組織のガバナンス	自然関連の依存・インパクト・リスク・機会がビジネスモデル・戦略・財務計画に与える影響	自然関連の依存・インパクト・リスク・機会の識別・評価・優先づけ・管理に用いるプロセス	自然関連の依存・インパクト・リスク・機会の評価・管理に用いる指標と目標
		A 自然関連の依存・インパクト・リスク・機会に関する取締役会の監督 B 自然関連の依存・インパクト・リスク・機会の評価・管理における経営陣の役割 C 自然関連の依存・インパクト・リスク・機会の評価と対応において、影響を受ける先住民・地域社会・その他利害関係者に関する人権方針・エンゲージメント・経営陣と取締役会の監督	A 組織が特定した短期・中期・長期における自然関連の依存・インパクト・リスク・機会 B 自然関連の依存・インパクト・リスク・機会が事業・戦略・財務計画および移行計画や実施されている分析に与えた影響 C 複数のシナリオを考慮した、自然関連の依存・インパクト・リスク・機会に対する組織の戦略のレジリエンス D 組織が直接操業する、あるいは資産がある地域、可能なならば上流・下流のバリューチェーンで優先地域に存在するもの	A(1) 直接操業における自然関連の依存・インパクト・リスク・機会の特定・評価・優先順位付けプロセス A(2) 上流・下流のバリューチェーンにおける自然関連の依存・インパクト・リスク・機会の評価・優先づけプロセス B 自然関連の依存・インパクト・リスク・機会を管理するための組織のプロセス C 自然関連リスクの評価・優先付け・監視のプロセスの、組織全体のリスク管理プロセスへの報告・統合状況	A 戦略とリスク管理のプロセスに沿って、組織が重大な自然関係リスク・機会をの評価・管理するために用いる指標 B 自然への依存とインパクトを評価・管理するために用いる指標 C 自然関連の依存・インパクト・リスク・機会の管理のための目標・目的とこれに対するパフォーマンス
<TCFDにおける推奨開示項目>		ガバナンス a リスク・機会に対する取締役会の監督 b 経営陣の役割	戦略 a 短期・中期・長期のリスク・機会 b 事業・戦略・財務計画に及ぼす影響 c 組織の戦略のレジリエンス	リスク管理 a リスク識別・評価のプロセス b リスク管理のプロセス c 組織全体のリスク管理への統合状況	指標と目標 a リスク・機会の評価に用いる指標 b 温室効果ガス排出量と関連するリスク c 管理のための目標と実績

出所：TNFD,最終報告書、TCFD をもとに筆者作成

このうち 4 つの柱について見ていきます。TNFD の 4 つの柱のうち、「ガバナンス」「戦略」「指標と目標」は TCFD と同様の項目名になっていますが、TCFD における「リスク管理」が TNFD では「リスク・インパクトの管理」に変わっています。また、TCFD では、『リスク・機会』と書かれていた部分の多くが TNFD では『依存・インパクト・リスク・機会』に変わっています。こうした違いはシングルマテリアリティかダブルマテリアリティかの違いに起因するものと言えますが、その要因を除くと TNFD と TCFD の 4 つの柱は同じ考え方のものだといえるでしょう。

(3) 推奨開示項目で見た類似と相違

次に推奨開示項目について見ていきます。「ガバナンス」の柱では TNFD の開示項目は 3 つあり、うち A、B は TCFD の開示項目に対応するものです。TCFD になかった新たな開示項目は C で、「先住民など関連する地域のステークホルダーとのエンゲージメントの状況」を開示する規定になっています。例えば工場などがあるとそこで出る廃棄物はその地域の自然に大きく影響を与える、あるいは地下水の利用などその地域の自然への依存が大きい場合に、その地域の当事者であるコミュニティとのエンゲージメントが重要であるというのがこの項目がある理由です。

このように TNFD では、分析や開示に当たって地域による違いを重視します。当該企業がどこでプラントを操業しているか、どこでサービスを提供しているか、サプライチェーンはどの地域に展開しているかによって、これらが依存、インパクト、リスク、機会に与える影響が全く異なるからです。GHG（温室効果ガス）はどこで排出してもすぐに地球全体に拡散するため、TCFD では地域性は重視されませんでした。TNFD では地域による自然との関係の違いを意識する必要があり、それはすなわち企業の立地の違いによって自然との関係性は大きく異なることを示しています。

「戦略」の柱も TCFD と比較して開示項目が一つ増えています。これも企業の立地についての開示が要請されているということで、TNFD の特徴が表れています。

「リスク・インパクトの管理」では開示項目が増えているように見えますが、TNFD の A(1)、A(2)項目は、TCFD の a 項目が二つに分かれたものと言えますから、実質的には同様の内容で構成されているということがわかります。

最後に「指標と目標」については、TNFD の A、B 項目はいずれも指標に関するものであり、TCFD の a 項目に対応するもの、TNFD の C 項目は目標に関するもので TCFD では c 項目に対応するものです。TCFD にあって TNFD にはない項目としては、b. GHG 排出量に関するものがあります。

まとめると、TNFD では TCFD に対して企業立地などの地域性に関する開示として二つの推奨開示が追加され、温室効果ガス排出量についての開示が削除されたと言えます。

4. LEAP アプローチについて

TNFD が想定するリスクモデルは複雑です。TCFD が個々の企業のリスクと機会評価においては気候（自然）の変動を外生的に扱っているのに対し、TNFD は企業と自然がその接点を通じて相互に影響し合うことが想定されるからです。このことから自然関連の依存、インパクト、リスク、機会を特定・評価・管理するにあたって参考になるガイダンスとして用意されたのが LEAP アプローチです。LEAP アプローチの利用は任意ですが、TNFD 開示を行うためだけでなく、企業が自然関連の問題を理解し対応を検討する際にも役立つものと考えられます。

(1) 4つのフェーズ

LEAP アプローチは、4つのフェーズ、16の要素で構成されます。4つのフェーズとは、発見（Locate）、診断（Evaluate）、評価（Assess）、準備（Prepare）を指し、この4つのフェーズの名称の頭文字をとって LEAP アプローチと名付けられています。

発見のフェーズでは、企業の活動拠点を洗い出し、各拠点と自然との接点を検討し、優先する地域を特定します。診断フェーズでは、企業の活動が自然に依存するあるいはインパ

クトを与える環境資産（人類に便益を提供する生物物理学的な環境のこと）や生態系サービス（生態系による便益で経済活動に利用されるもの）を特定し、その規模と程度について分析します。評価フェーズでは、企業にとって何がリスクや機会であるかを特定し、リスクの緩和策などを検討しつつリスク・機会のマテリアリティを決定します。最後に準備フェーズでは、これら分析結果を踏まえ、リスク管理、戦略、リソース配分を決定し、達成すべき目標や達成度を測るための指標を設定します。

（図表 4）LEAP アプローチの概要



出所：TNFD より筆者作成

4つのフェーズの遂行に当たっては、企業活動と自然の接点において影響を受けるステークホルダー（地域社会や先住民族）とのエンゲージメントの重要性が謳われています。また、TCFDと同様にシナリオ分析の利用も提言されています（ただしTCFDで利用される、気温で代表される気候の推移の違いとして示されるものとは異なるシナリオが提案されています）。

LEAPアプローチの作業は膨大なものになると想像されますが、詳細な作業にかかる前の予備的な調査として、スコーピングというプロセスが位置づけられ、LEAP評価のポイントや必要なリソースなどの洗い出しを行い、評価作業を実施する範囲を決めていきます。

LEAP アプローチの位置づけはガイダンスに過ぎずその使用は全くの任意です。しかしながら、240 以上の機関がパイロットテストを行い実務家の観点から意見出しを行うことで改良されてきたアプローチでもあります。TNFD の提言に基づく開示を検討する場合、まずは LEAP のようなアプローチを通じて、自社のビジネスと自然関連の依存、インパクト、リスク、機会がどのように関連しているのかを検討することは有益と思われま

5. 正式リリースと今後

TNFD は昨年（2023 年 9 月）に開示フレームワークの最終提言（これが正式版 v1.0 となります）を行いました。これと同時に TNFD の早期採用機関を募集し、今年の 1 月に早期採用機関のリストを公表しました。TNFD 提言に基づく開示のスタートが切られたことになりすが、今後 TNFD がどのように普及していくのか考えます。

(1). 開示義務化への動き

TNFD の提言に基づく情報開示を行うかどうかは今のところ任意です。しかし、類似した枠組みを持つ TCFD は、世界で開示の義務化が進んでいます（米国は共和党勢力の反対で義務化へ向けた議論が止まっています）。日本でも東証プライム上場企業に対してコンプライ・オア・エクスプレインの形式で、TCFD 又はこれに準ずる気候関連情報の開示が要請されています。TNFD も今後このような流れに進むのでしょうか。

EU では CSRD（企業サステナビリティ方向指令）が発効となり、2024 会計年度以降、大企業に対して幅広いサステナビリティに関する情報開示を法律上義務付けることになりました。CSRD（およびその細則を定める ESRS（欧州サステナビリティ報告基準））では、ダブルマテリアリティを採用し、開示範囲も広範囲にサステナビリティのトピックをカバーしており、TNFD 開示との類似点が多くみられます。EU では既に TNFD に準じた（むしろより開示範囲の広い）サステナビリティ開示が義務付けられていると考えることができます。こうした動きを見ていると、今後 EU 以外の国々でも大企業を中心に開示の義務づけに向かうものと考えられます。

ただし、気になるのはそのスピードです。TCFD 開示の場合でも気候関連の精度の高いデータがないことが開示の進捗を妨げる要因と言われました。自然関連の情報はより複雑で多様なデータを必要とします。自然関連のリスクはビジネスと自然の接点の位置取りや操業の内容にも大きく左右されますので、企業ごとに格段に細かい内部データが必要になることでしょう。そのようなデータが整備されない中では義務化を行ったとしても、結果的に開示される内容は精度が低くアバウトなものにとどまる可能性が高いと言えます。

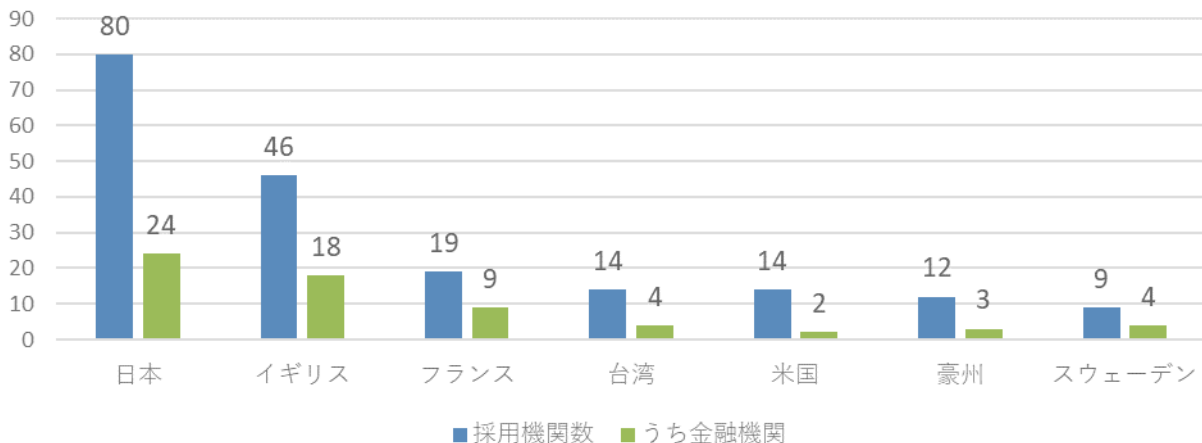
サステナビリティ開示の充実にはまずデータの整備が必要であること、企業の内部での分析が必要でコストもかかるので、規制当局が急いでも開示内容が本当に充実し有効なものになるまでには相応の時間がかかると考えた方が良いでしょう。

(2). 採用企業数で最多となった日本

1 月に TNFD はその早期採用企業のリストを公表しました。全世界で早期採用に名乗りを上げた機関（企業）数は 320 で、驚くべきことにそのうち 80 機関を日本が占めました。図表 5 に国別の採用機関数を示しますが、米国やサステナビリティ情報開示で先行する欧州の

国々を押しつけてダントツの 1 位になり、金融機関に限っても 24 機関（早期採用金融機関全体の 23%）とトップの採用件数となっています。

（図表 5）TNFD 早期採用機関（国別）



出所：TNFD より筆者作成（2024 年 1 月 20 日時点）

欧州の採用企業数が伸び悩んだ要因としては、**CSRD** が発効済みであり既に **TNFD** と類似した開示に向けてスタート（2024 会計年度から）しているため、あえて **TNFD** を早期採用するインセンティブがないのかもしれませんが。本音で言えば **CSRD** の準備で手がいっぱいといったところでしょうか。米国は **ESG** 反対勢力の声が大きいのが要因でしょう。

うまく説明できないのは日本の企業でこれだけ早期採用に手を挙げた企業が多いのはなぜかです。政府による後押しがあったことは要因の一つと言えますが他の国々も **TNFD** は推進しているはずで

筆者は、「自然」を尊重する概念の度合いが日本と欧米を含む他の国々とは異なることが影響しているのではないかと考えます。日本では、自然の中に存在するあるものが、しばしば崇拝の対象となっています。「ご神木」や時には無生物である岩なども「ご神体」として尊重されます。また食事のたびに口に「いただきます」の言葉は、食の対象となる自然の創造物と食にかかわった全てのステークホルダーへの感謝の言葉でもあります（食文化史研究家の永山久夫氏によると、「いただきます」に相当する外国語はないそうです）。

普段の生活から自然を尊重する概念が根付いている日本では、企業経営においても自然とのかかわりを重要視する企業が他の国々より多く存在するのではないのでしょうか。日本の企業にとっては **TNFD** の理念は、（その実行の複雑さと難しさを脇に置けば）すんなり受け入れられるものだったのではと考えます。周囲を見回しても「気候変動はよくわからないけど自然を守ることの重要性は肌身でわかる。」人が日本では多いような気がします。

これに対し、欧米の企業で **TNFD** の早期採用を表明する企業が比較的少なかったのは、現時点では必要なデータが十分に整備されていない中で、早期の準拠にはリスクがあると判断する企業が多かったこと、また自社にとって気候変動の方が重要課題だと認識している企業が多く、**TNFD** は優先度が低いと判断されたのではないかと推測します。

『TCFD（気候変動）に加えて TNFD（自然）まで対応が必要なのか』と悩ましく感じている方が多いのではないのでしょうか。『マクロな課題となっている気候変動と比較し自然保護の方は優先度が低い』という意見もあるかもしれません。

一方で、自然とビジネスの関係が相互作用であることとビジネスと自然の接点の個別性から、個別企業の立場で考えると積極的に自然に働きかけることで企業価値を向上させるチャンスが多いことが TNFD の特徴です。自然との接点からその恩恵を多く受ける企業にとっては、TCFD より TNFD の方が重要な場合があるものと思われま

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>

- ・ TNFD, “Recommendations of the Taskforce on Nature-related Financial Disclosures”, (2023)
https://tnfd.global/wp-content/uploads/2023/08/Recommendations_of_the_Taskforce_on_Nature-related_Financial_Disclosures_September_2023.pdf?v=1695118661
- ・ TNFD, “Guidance on the identification and assessment of nature-related issues: The LEAP approach”, (2023)
https://tnfd.global/wp-content/uploads/2023/08/Guidance_on_the_identification_and_assessment_of_nature-related_Issues_The_TNFD_LEAP_approach_V1.1_October2023.pdf?v=1698403116

大谷選手はやっぱり凄い

大谷選手についてはテレビや新聞で採り上げられない日はない。色々なことが語られているが、筆者は少し異なった視点に興味があり、それについて書いてみたい。大谷選手がドジャースと 10 年間、7 億ドルの契約を締結したことは、ほとんどの方がご存じだと思うが、その多くは契約終了後に支払われるとのことである。後払いにするのは、MLB（メジャーリーグ）ではチームの年俸総額が一定額を超えたら課徴金を払わなければならない、それを回避するためだという。ドジャースがオリックスの山本投手を獲得できたのも、大谷選手の年俸を低く抑えることができたからだという見方が少なくない。

もっとも、たとえ支払いが契約終了後であっても、ドジャースは会計上は 2024 年の大谷選手への年俸を 7000 万ドル計上しなければならないはずだ。言うまでもなく期間中に提供されたサービスに対し、対価を認識するのが企業会計の常識であるからだ。2024 年に大谷選手に支払われる額が仮に 200 万ドルだとすると、費用に計上された 7000 万ドルと支払額の差額（6800 万ドル）は引当金として計上されることになる。どうやら MLB の課徴金に関するルールは、年俸の算定基礎を現金（支払い）ベースにしていたようだが、こうした巨額の後払いは想定していなかったのだろう。今回のような後払いの手法が増えると、今後は課徴金のルールが変更されることも考えられる。大谷選手に関しては、投手が降板後に指名打者として継続して試合に出場できるという、いわゆる大谷ルールを導入させた実績があるが、再度ルール改正の原因を作ることになるかもしれない。

また、後払い報酬を巡っては、契約終了後に大谷選手がカリフォルニアに居住していない可能性があるため、納付される税収が大幅に減少する可能性があるとの報道があったが定かではない。ただ、大谷選手から徴収する所得税の代わりに、ドジャースからの法人税は多くなると考えられるため、一方的に州が不利になるとは思えない。上記のとおり、ドジャースが大谷選手の年俸（7 億ドルを 10 年間で均等分割した 7000 万ドル）を費用計上しても損金とは認められず、法人税を支払うと考えられるからだ。米国の税制、特に州と連邦、所得税と法人税について詳しくないので断言はできないが、州にとって大きな損失ではないような気がする。

ドジャースが大谷選手とこのような契約を締結することができるのは、オーナーが大金持ちであるからだろう。大谷選手の在籍中の収支に関しては安泰だとしても、契約終了時点で 6 億 8000 万ドルもの巨額の負債が計上され、その後 10 年間に每期 6800 万ドルの資金が流出するのは上場企業であればリスクが大きいと考えられるからだ。例えば、アトランタ・ブレーブスは MLB で唯一上場しているが、その総資産は 2022 年 12 月期で 14 億 9000 万ドルである。同球団がドジャースと同様の契約を大谷選手と結んだとすると契約終了時点で、現在の総資産の 5 割近い負債を抱えることになる。同球団は有力選手を多く抱え、昨年もナ・リーグ東地区で優勝した強豪球団であり、大谷選手の獲得にも名乗りを上げていたという報道はあったが、こうした状況を見ると獲得は難しかったのかもしれない。企業経営にまで影響を及ぼす大谷選手には改めて恐れ入るが、何事にも想定を超える大谷選手には今シーズンも大活躍してくれることを期待したい。

2024 年 2 月 9 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、充分ご留意ください。

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 年金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