

# 三菱 UFJ 年金情報

Mitsubishi UFJ Pension Report

2022 年 11 月号

---

《調査レポート》 「労働生産性の国際比較 2021」からの考察 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財政状況》 2021 年度の財政決算の状況 年金コンサルティング部 リサーチグループ 青木 詠三子	8
《誌上年金カレッジ》 退職給付会計とは～企業会計・退職給付会計入門①～ 年金コンサルティング部 リサーチグループ 中原 由紀子	16
《これからの人事の考え方 その 2》 かつての常識の非常識化 年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也	22
《時事のつぶやき》 サブスク アナリスト 久野 正徳	26

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>

## 「労働生産性の国際比較 2021」からの考察

年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏

近年、企業価値向上の観点から人的資本の価値向上と労働生産性の向上が求められています。公益財団法人日本生産性本部<sup>注1</sup>は OECD 統計データを基に毎年「労働生産性の国際比較」を作成、公表しています。「労働生産性の国際比較 2021」によると、日本の 1 人あたり労働生産性は、OECD 加盟 38 カ国中の第 28 位、時間あたり労働生産性は同第 23 位と、日本の労働生産性が OECD 平均より低いことが指摘されています。

本稿では、日本の労働生産性は本当に低いのか？その要因について探ります。

### 1. 日本の労働生産性 2021

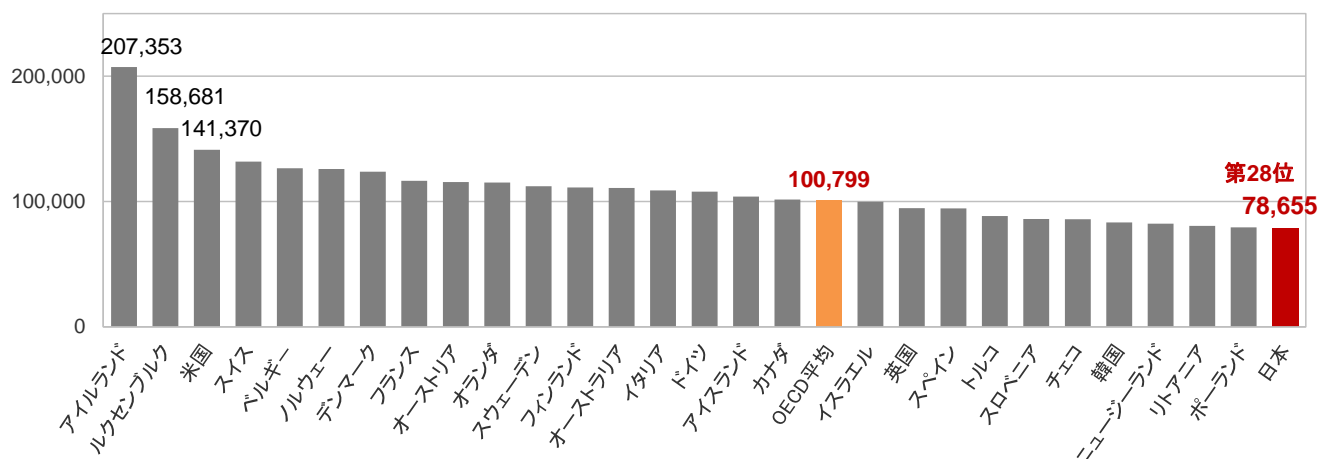
「労働生産性の国際比較 2021」によると、1 人あたり労働生産性は、第 1 位はアイルランド (207,353 ドル)、第 2 位はルクセンブルク (158,681 ドル)、第 3 位は米国 (141,370 ドル)、日本は OECD 平均 100,799 ドルを下回り 78,655 ドル (約 810 万円) で、OECD 加盟 38 カ国中の第 28 位でした (図表 1)。

また、時間あたり労働生産性では、同じく第 1 位はアイルランド (121.8 ドル)、第 2 位はルクセンブルク (111.8 ドル)、米国は 80.5 ドルで第 7 位、日本は OECD 平均 59.4 ドルを下回り 49.5 ドル (約 5,099 円) で、OECD 加盟 38 カ国中の第 23 位でした (図表 2)。

労働生産性の各国比較のために、各国通貨から US ドルに変換する際は、実際の為替レートを用いると変動が大きいため、物価水準の違いなどを調整した「購買力平価レート」<sup>注2</sup>を使用します。(購買力平価は 2020 年の 1US ドル≒103 円で計算されています。そのため、2022 年 10 月現在の 1US ドル≒140 円で換算すると、日本の各生産性指標の数値は、更に低下することとなります)

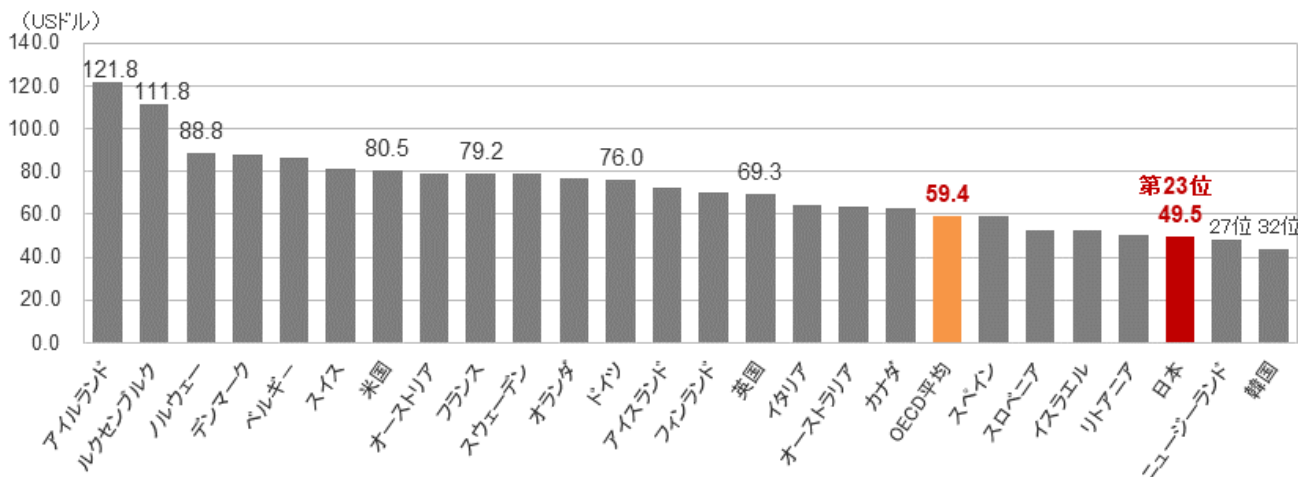
(図表 1) 1 人あたり労働生産性 (2020 年)

(USDドル)



出所：日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2021」より筆者作成

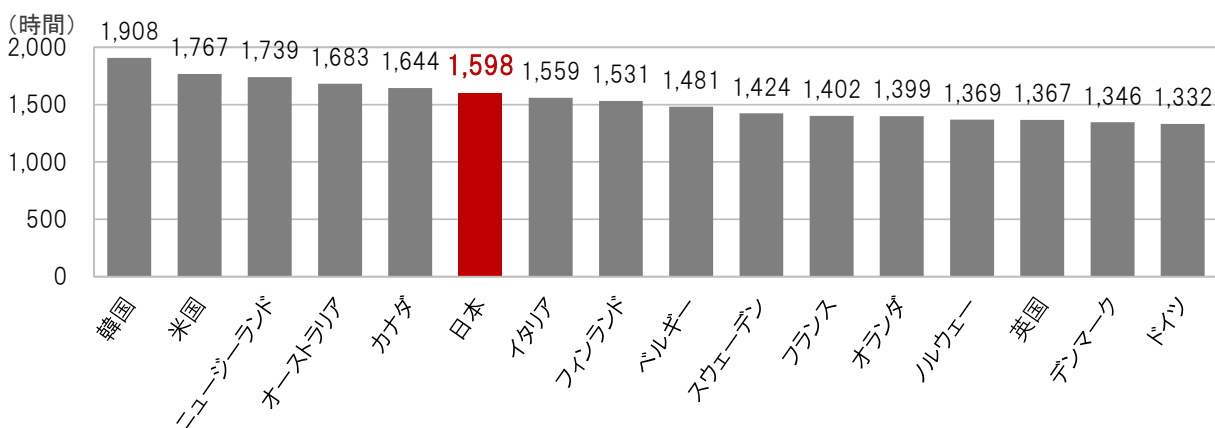
(図表 2) 時間あたり労働生産性 (2020 年)



出所：日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2021」より筆者作成

OECD 統計データを基に、独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2022」から、1人あたり平均年間総実労働時間をみると、最も労働時間が多いのは韓国で1,908時間、次いで米国が1,767時間、日本は6番目に多く1,598時間であり（図表3）、労働時間が長いことが日本の労働生産性が低い一つの要因となっています。

(図表 3) 1人あたり平均年間総実労働時間 (2020 年)



出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2022」より筆者作成

## 2. 労働生産性の計算方法

労働生産性の比較に際して、労働生産性がどのように算定されているかを知る必要があります。労働生産性の算定には、国内総生産 (GDP) <sup>注3</sup> を用いており、GDP を「就業者数」または「就業者数×労働時間」で割ることで、1人あたり労働生産性および時間あたり労働生産性を算定しています（図表4）。

そのため、1人あたり労働生産性は、1人あたりまたは時間あたり GDP と解することができます。少ない就業者または少ない労働時間で、より多くの GDP を国内で生み出せば、労働生産性は高まることとなります。

(図表 4) 労働生産性の算定式

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{GDP (国内総生産)}^{※1}}{\text{就業者数 (または就業者数} \times \text{労働時間)}}$$

※1: GDP は購買力平価によりドルで換算した数値が使用されます  
出所: 日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2021」より筆者作成

### 3. 国内総生産 (GDP) の算出方法

次に、国内総生産 (GDP) の算出方法について確認します。国内総生産 (GDP) とは、国内で生産され、取引された「財やサービスの付加価値の総額」であり、企業等が中間財・サービスを売ることによって得た資金は、二重にカウントされることを避けるため、国内総生産の計算対象から除外します。また、家事労働やボランティア活動等の市場で取引されない財やサービスも、国内総生産 (GDP) には含まれません。

国内総生産 (GDP) は、国内で一定期間に生産された全ての「最終財・サービスの総額」となりますが、企業等によって生産された最終財・サービスは、企業または個人が自身のお金を支出して買うか、あるいは生産した企業等が在庫として抱え込むこととなります。在庫は、将来に売る財・サービスであるため、企業の将来の投資支出となります。

すなわち、企業等によって生産された「最終財・サービスの総額」は、全て最終的に企業または個人の支出となるため、「生産」と「支出」は等価となります。

以上から、国内総生産 (GDP) の算出に際しては、生産の総額を求めるのではなく、支出の総額を求めて算出しています。そのため、家計による支出は「家計消費支出」"C"、企業による支出は在庫含めて「企業投資」"T"、政府による支出は「政府支出」"G"とし、貿易収支（輸出額－輸入額）を加えたものを国内総生産 (GDP) として算出しています（図表 5）。

(図表 5) 国内総生産 (GDP) の算出方法

$$\text{国内総生産 (GDP)} = \text{家計消費支出 (C)} + \text{企業投資(T) (在庫含む)} + \text{政府支出 (G)} + \text{貿易収支 (輸出－輸入)}$$

出所: 内閣府「国民経済計算の作成方法」より筆者作成

### 4. 労働生産性が高い国の特徴

労働生産性の算定式と、国内総生産 (GDP) の算出方法を認識したうえで、各国の 1 人あたりの労働生産性についてみてみます。労働生産性が第 1 位「アイルランド」と第 2 位「ルクセンブルグ」、第 4 位「スイス」は、IMF 統計データ (2021 年) によると「1 人あたり購買力平価 GDP」について、それぞれ第 1 位、第 3 位、第 5 位となっています。これらの国は人口が、アイルランド 512 万人、ルクセンブルグ 63 万人、スイス 867 万人とそれぞれ小国ですが、GDP が高い理由は、国内法人税を低く設定し (例: アイルランド 12.5%)、生産性が高いグローバル企業を国内に誘致することで GDP を高めています。「アイルランド」は GDP の約 6 割をグローバル企業 (Google、Apple、Facebook 等) で、「ルクセンブルグ」も GDP の約 5 割をグローバル企業 (Amazon 等) で占めています。スイスも精密機器や医療品、エンジニアリング等のグローバル企業が本拠を構え、人口が少ないため 1 人あたり GDP が大きく

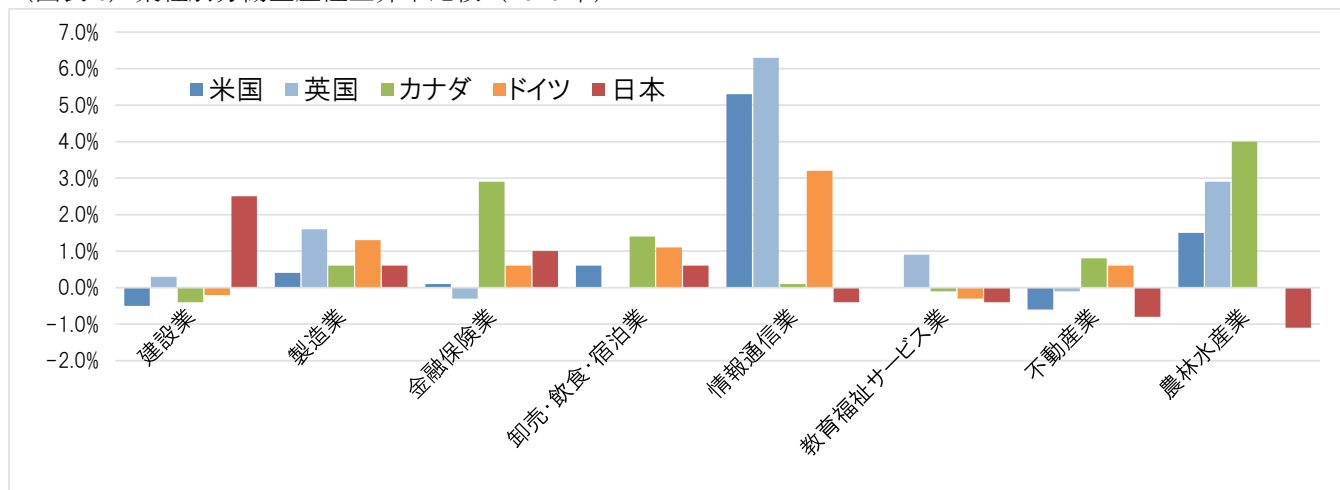
算出されます。生産性が高いグローバル企業を積極的に国内に誘致し、GDP を拡大することで、労働生産性が高く算定されていることとなります。このような国際課税の仕組みが、労働生産性を高めている状況は、特殊要因であり、本来の労働生産性の算定からは除外して比較すべきとも考えられます。

一方、日本では、トヨタなどを中心に、グローバル化の観点から海外での生産拠点を拡大していますが、これらの海外現地法人で生み出された「最終財・サービス」は、国内総生産（GDP）には含まれないこととなります。そのため、労働生産性の比較の観点からみると、考慮すべき事項かもしれません。

次に、労働生産性は業種により大きく異なるという特徴があります。例えば、時間あたり労働生産性が第3位の「ノルウェー」は、原油、天然ガス等の資源国であり、「最終財・サービス」を生み出すために多くの人力を必要としない産業構造（資源採掘の人力は必要ですが）となっています。また、「情報通信業」「金融業」「不動産業」などが、一般的に労働生産性が高い産業構造と言われており、このような業種の就業者数の割合が高い国では、少ない就業者数で多くの「最終財とサービス」を生むことが可能であり、労働生産性が高く算定される結果となります。

労働生産性について 2019 年から 2020 年の上昇率を業種別にみると、特に Google、Apple、Facebook、Amazon などのような「情報通信業」の労働生産性上昇率が高くなっています。しかし、日本では情報通信業の生産性上昇率は低い水準にとどまっています。日本で労働生産性の上昇率が高い業種は「建設業」となっており、国によっても業種別労働生産性上昇率が異なることが分かります（図表 6）。

（図表 6）業種別労働生産性上昇率比較（2020 年）

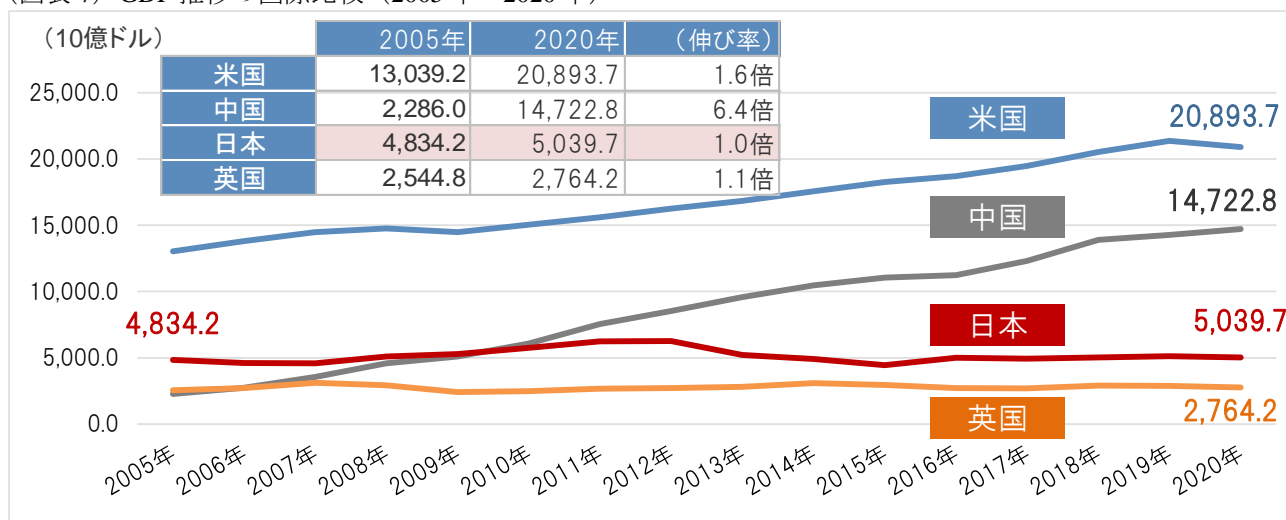


出所：日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2021」より筆者作成

## 5. なぜ、日本の労働生産性は低いのか

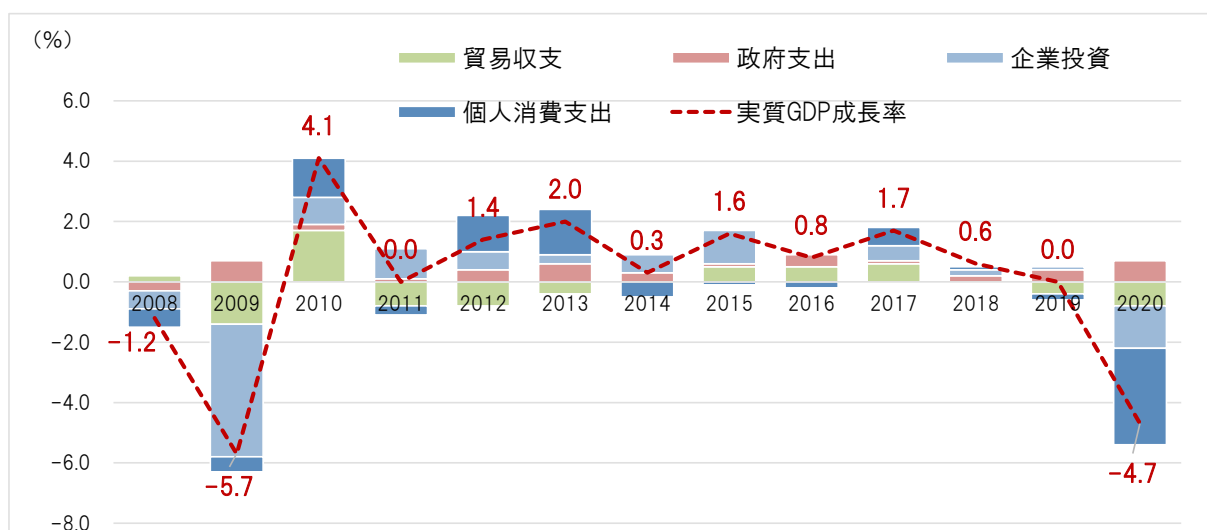
次に、労働生産性の算出根拠となっている各基礎数値の推移についてみてみます。まず GDP ですが、日本の GDP は高度経済成長期（1955～1973 年）からバブル崩壊（1991～1993 年）までは上昇を続けていましたが、それ以後は増加しておらず、2005 年から 2020 年の 15 年間で、米国が 1.6 倍、中国が 6.4 倍に GDP が増加しているのに対して、日本は 1.0 倍に留まっている状況です（図表 7）。

(図表 7) GDP 推移の国際比較 (2005 年～2020 年)



出所：内閣府「国民経済計算（GDP 統計）GDP の国際比較」より筆者作成

(図表 8) 実質 GDP 成長率の寄与度 (2020 年)



出所：厚生労働省「令和3年版 労働経済の分析」図 1-(1)-2 実質 GDP 成長率の寄与度分解より筆者作成

なぜ、近年日本の GDP が上昇していないのか、GDP の構成要素について寄与度をみると、個人消費支出と企業投資が低調であることが分かります。また、日本の財政赤字は対 GDP 比で 257% (2021 年) まで増加しており、大規模な政府支出も望めない状況となっています。このような状況下、実質 GDP 成長率 (= 経済成長率) も増加していません (図表 8)。

GDP の約半数 (56%) を占める個人消費支出 (図表 9 左) が増加しない限り、GDP の増加は望めないと考えられます。また、日本の産業構造を見ると GDP の 19.8% を「製造業」が、12.7% を「卸売・小売業」が占めている状況です (図表 9 右)。

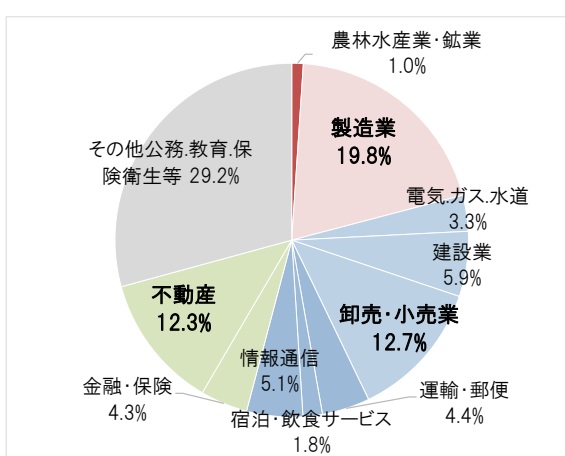
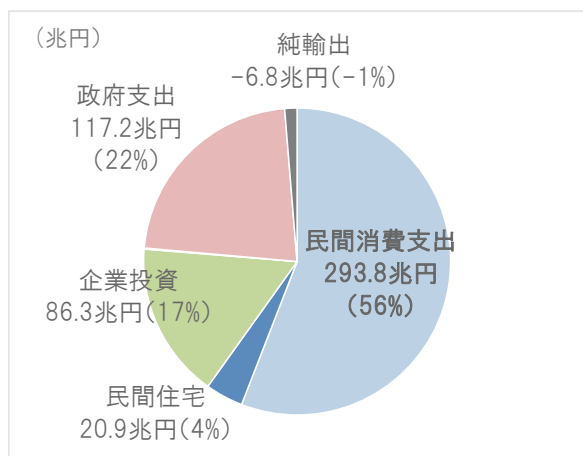
次に、労働生産性の算定式の分母となる「就業者数」についてみてみます。日本の 15～64 歳人口は減少傾向にありますが、就業者数は非正規労働者の増加により増加傾向となっています (図表 10)。就業者数の増加は、労働人口減少への対応として、政府が高齢者および女性



の就業促進を進めているためです。高齢者雇用については、65歳までの雇用確保措置の義務化に続いて、2021年4月から70歳までの就業機会の確保措置が努力義務化されており、65歳以上の就業率は諸外国と比べても高い状況となっています（図表11）。相対的に非正規就業者は短時間労働であることが多いため、労働市場への参加を促す政策が、1人あたり労働生産性ではマイナスに寄与していることが考えられます。

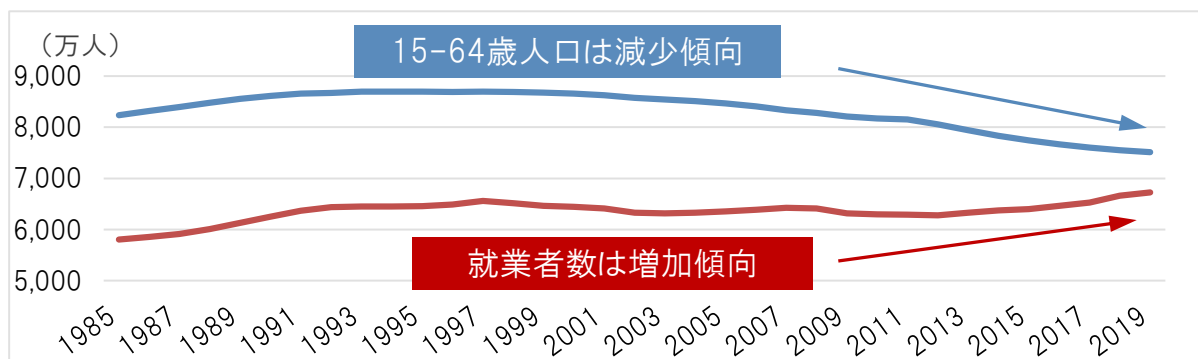
（図表9左）2021年 GDP の構成要素別金額・割合

（図表9右）2020年 GDP の業種別割合



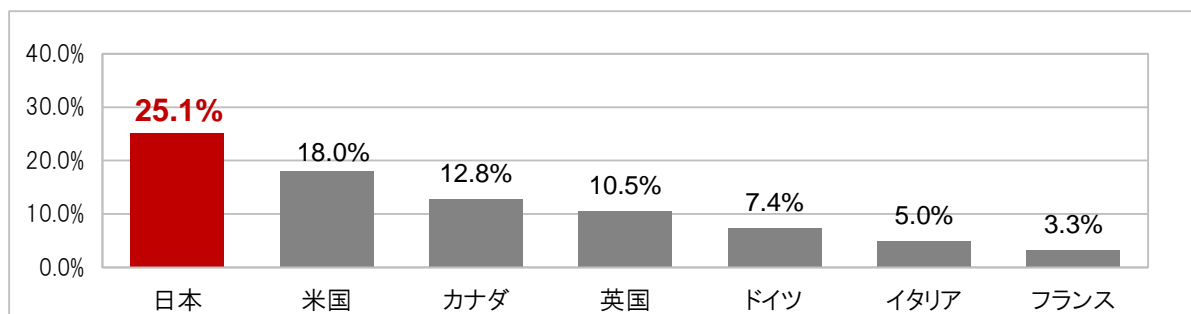
出所：内閣府「国民経済計算（GDP統計）」より筆者作成

（図表10）日本の就業者数推移



出所：総務省統計局「労働力調査」図表1-3-3より筆者作成

（図表11）65歳以上就業率の国際比較（2020年）



出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2022」第2-13-2表より筆者作成



## 6. まとめ

1人あたり労働生産性は1人あたり GDP に近いものであり、GDP の増加要因によっては、その国の経済力をそのまま示しているものではないことに注意する必要があります。また、業種により労働生産性の差があるため、その国の地理的および歴史的な産業構造や就業形態が労働生産性に与える影響も考慮する必要があります。労働生産性の国際比較をそのまま見るのではなく、その国の産業構造や就業形態を把握したうえで、見る必要があります。

しかし、労働生産性の国際比較から見える日本への示唆もあると考えます。時間あたり労働生産性でも日本は低位に位置しており、これは就業時間の長さが課題と考えられます。「働き方改革」の観点からは、労働時間の短縮やワークライフバランスの推進が必要です。労働生産性は、業種により異なるため、業種特性に応じた生産性向上施策が求められるとともに、より生産性向上につながる産業構造への変革を促していくことも必要です。

生産性向上のためには、業務の IT 化や DX を推進するための技術的イノベーションも求められます。労働人口が減少していく中、企業では今後、人材の確保が必要となってきますが、IT 化や DX の推進により、労働力不足を補うとともに、労働生産性の向上が求められます。

ただし、労働生産性の向上自体が目的となるのではなく、労働生産性の向上により、働くすべての人が、就業環境の向上と賃金上昇を享受し、より健康で幸福な生活を送れる「ウェルビーイング (Well-being)」に資する労働生産性の向上施策が望まれます。

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

注1：1955年（昭和30年）3月に財団法人日本生産性本部として設立されたシンクタンク

注2：購買力平価（Purchasing Power Parity）は、物価水準などを考慮した各国通貨の実質的な購買力を交換レートで表したものの。物やサービスの価格は通貨の購買力を表し、財やサービスの取引が自由に行える市場では、同じ商品の価格は1つとなる「一物一価の法則」が成り立つ。この一物一価が成り立つとき、国内でも海外でも、同じ商品の価格は同じ価格で取引されるため、2国間の為替相場は2国間の同じ商品を同じ価格にするように均衡すると考えられ、1海外通貨単位あたりの円貨額で示された均衡為替相場を意味する。

注3：GDP（Gross Domestic Product）は、一定期間に国内で産み出された物やサービスの付加価値の合計のこと。国内に居住する経済主体を基準とし、国内生産者による国内生産活動の結果、生み出された付加価値の総額である。経済を総合的に把握する国民経済計算の中の一指標であり、GDP の伸び率のことを経済成長率と言う。

### <参考資料>

◆公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2021」（2021.12.17）

[https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/report\\_2021.pdf](https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/report_2021.pdf)

<https://www.jpc-net.jp/research/list/comparison.html>

◆独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2022」

<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2022/documents/Databook2022.pdf>

◆内閣府「国民経済計算（GDP 統計）GDP の国際比較」

[https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/kakuhou/files/2020/sankou/pdf/kokusaihikaku\\_20211224.pdf](https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/2020/sankou/pdf/kokusaihikaku_20211224.pdf)

◆厚生労働省「令和3年版 労働経済の分析」図 1-(1)-2 実質 GDP 成長率の寄与度分解

<https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/roudou/20/backdata/1-1-2.html>

◆総務省統計局「労働力調査」労働力人口・就業者数の推移

<https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/kousei/19/backdata/01-01-03-03.html>

（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。

## 2021 年度の財政決算の状況

年金コンサルティング部 リサーチグループ 青木 詠三子

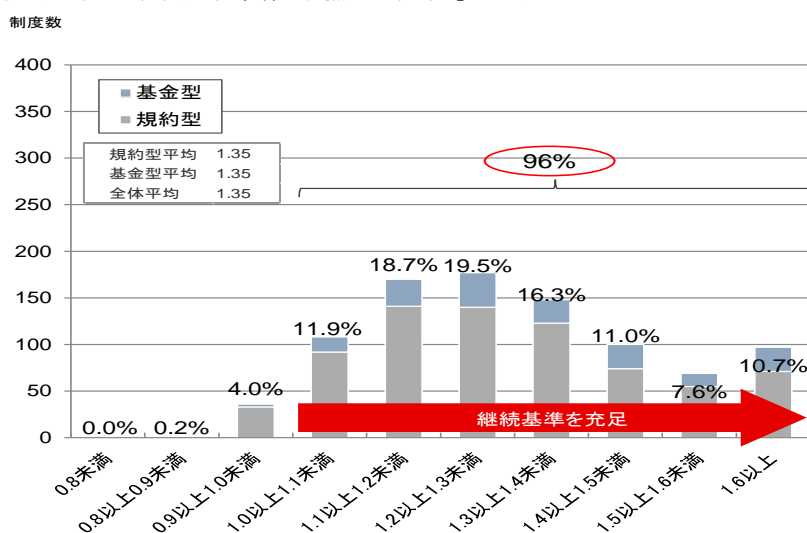
弊社では、総幹事を受託している確定給付企業年金（以下、DB）について、定期的にデータを集計しています。今回は、2021 年 4 月から 2022 年 3 月までの 1 年間に財政決算を迎えた 909 制度を対象に集計した結果をご案内します。

なお、集計対象とした DB の内訳は、規約型が 732 件（80.5%）、基金型が 177 件（19.5%）です。昨年に比べて積立水準（平均）は、継続基準、非継続基準ともに上昇しました。

### 1. 継続基準の積立水準

継続基準では、責任準備金に対して純資産額（時価）がどれだけ積み立てられているかを検証します。「純資産額÷責任準備金」が 1.0 を下回ると継続基準に抵触することになりますが、平均は 1.35（規約型 1.35、基金型 1.35）と、前年平均の 1.30（規約型 1.29、基金型 1.34）から上昇し、全体の約 96%（前年は約 93%）の制度が継続基準を充足しました（図表 1）。

（図表 1）「純資産／責任準備金（※）」比率

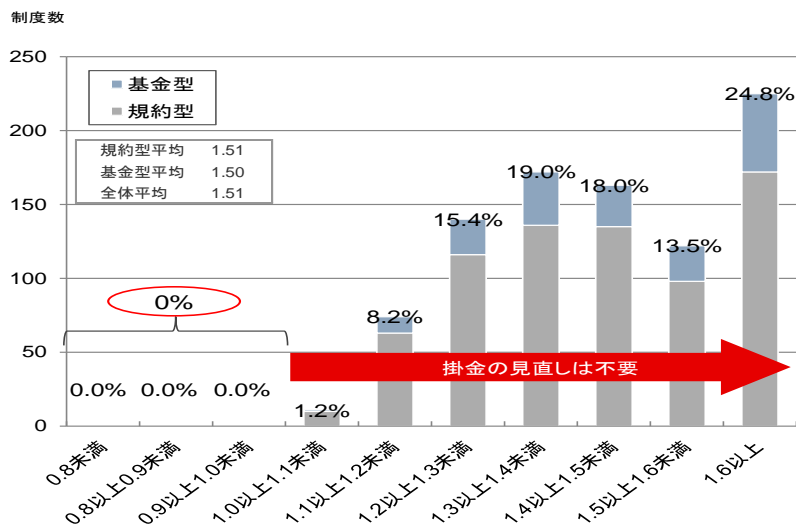


（※）「財政悪化リスク相当額」を計算している DB 年金については、責任準備金に代え、「数理債務－特別掛金収入現価－リスク対応掛金収入現価」を使用しています

次に、掛金見直しの判定基準となる「（数理上資産額＋許容繰越不足金）÷責任準備金」の積立水準を見ると、平均 1.51（規約型 1.51、基金型 1.50）となっており、こちらも、前年の平均 1.45（規約型 1.44、基金型 1.49）から上昇しました。この比率が 1.0 を下回ると、次回の再

計算を待たずに掛金の見直しが必要となりますが、1.0 を下回った制度は無く、全ての制度で掛金の見直しは不要との結果になりました（図表 2）。

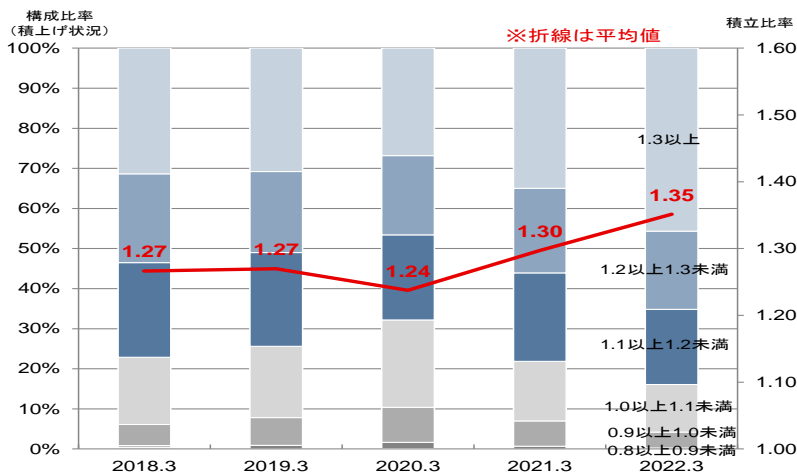
（図表 2）「（数理上資産額＋許容繰越不足金）／責任準備金（※）」比率



（※）「財政悪化リスク相当額」を計算している DB 年金については、責任準備金に代え、「数理債務－特別掛金収入現価－リスク対応掛金収入現価」を使用しています

また、継続基準の積立水準を時系列で見ると、市場環境が比較的良好であった 2018 年度（2019 年 3 月期）まで横ばいで推移していましたが、2019 年度（2020 年 3 月期）はわずかに低下した後、2020 年度（2021 年 3 月期）以降は上昇に転じています。（図表 3）。

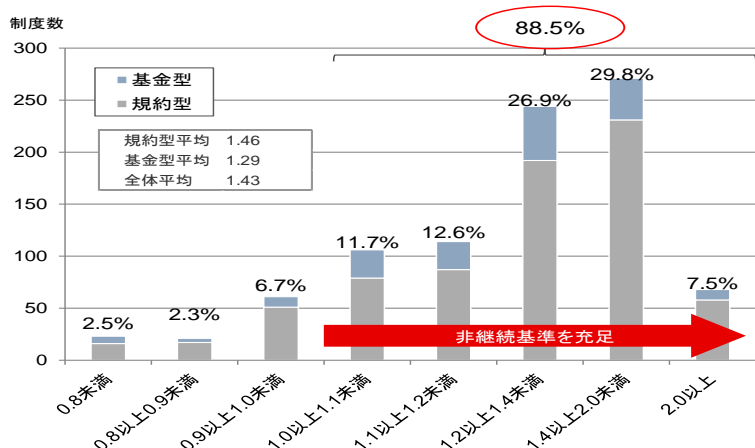
（図表 3）継続基準の財政検証結果の時系列推移（「純資産額／責任準備金（※：図表 2 と同様）」）



## 2. 非継続基準の積立水準

非継続基準では、最低積立基準額（未認識額控除（注1）後）に対する純資産額の積立水準を検証します。集計の結果、積立水準の平均値は、1.43（規約型 1.46、基金型 1.29）でしたが、基準を充足している制度の比率は 88.5%と、継続基準に比べて低くなっています（図表 4）。

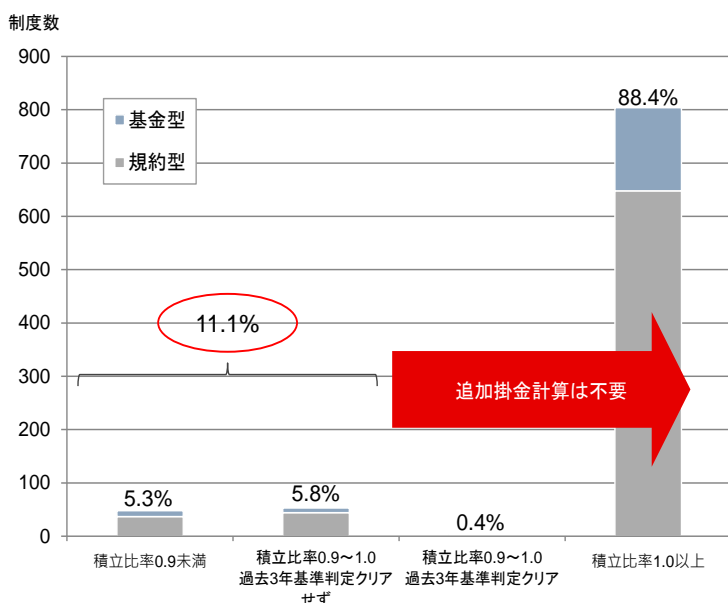
（図表 4） 非継続基準の積立水準



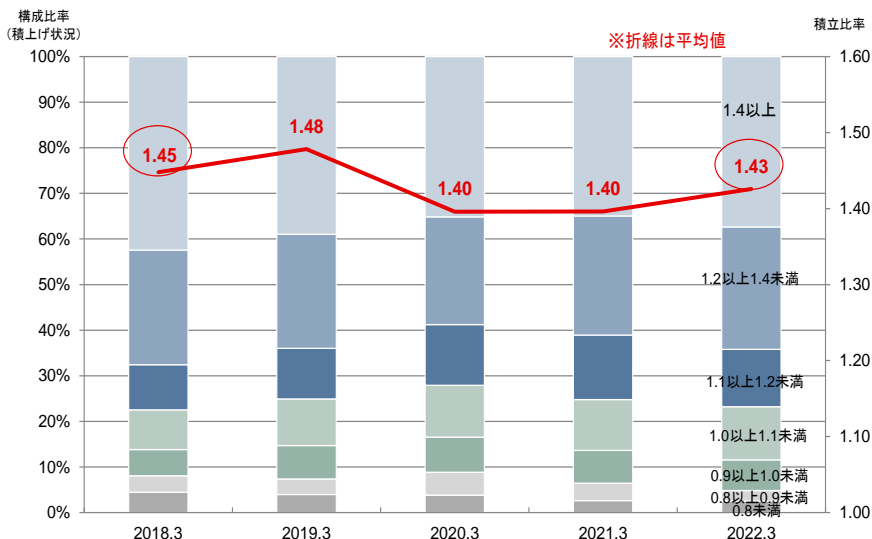
非継続基準では、積立水準が 0.9 を下回った場合の他、積立水準が 0.9 以上 1.0 未満の場合であって、過去 3 年間のうち 2 回以上基準に抵触した場合に、追加掛金（特例掛金）の計算が必要となりますが、このような特例掛金の計算が必要な制度は 11.1%でした（図表 5）。

なお、非継続基準の積立水準の平均は 1.43 と 1.0 を大きく上回っており、この 5 年間は安定的に高い水準を維持しています。（図表 6）。

（図表 5） 追加掛金計算の要否比率



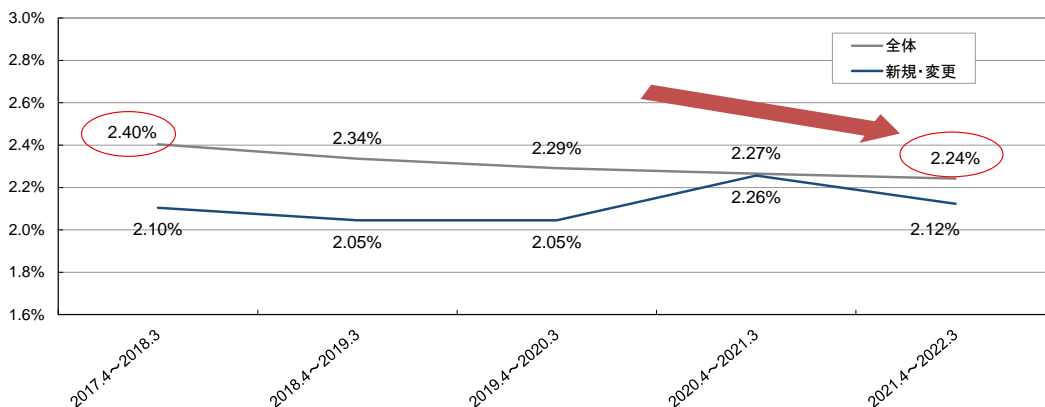
(図表 6) 非継続基準の積立水準の推移



継続基準と非継続基準の積立水準の違いの一つは、債務を評価する予定利率の違いにあります。継続基準の予定利率は低下傾向にありますが、低下幅は過去5年で0.16ポイントと、さほど大きくありません(図表7)。一方、非継続基準の予定利率は図表8の通り大きく低下しています。2021年度の非継続基準で用いる予定利率(告示の率)は0.63%と、5年前と比べると1.13ポイントも低下しました。

継続基準の予定利率は、制度を実施する事業主あるいは基金が主体的に決めます。予定利率を引下げれば、将来の運用収益の見込みが減少するため、掛金の負担が増加します。事業主や基金は運用環境や財政状況に照らして、予定利率の引下げを判断します。従って、継続基準の予定利率が低下するのは、事業主や基金による年金財政の安定化の試みと言えましょう。

(図表 7) 継続基準の予定利率の推移

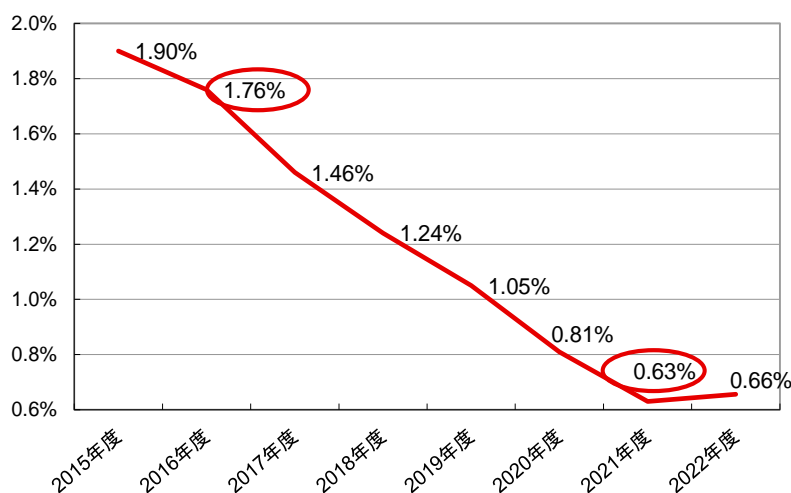


これに対して非継続基準の予定利率は、30年国債利回りの直近5年間の平均を勘案して国が決定します。継続基準の予定利率低下が、事業主や基金による意図した引下げであるのに対

し、非継続基準の予定利率低下は意図せざる引下げと言えます。また、近年の低金利環境の長期化に伴いその低下幅は大きく、積立水準に影響を与えています。

30年国債の年平均利回りは、2020年は0.53%、2021年は0.67%と低い水準が続き、過去5年平均で算出される非継続基準の予定利率も低下し続けてきましたが、2022年は高い水準で推移しているため今後は上昇すると予想されます。予定利率の上昇により債務額が減少しますので、非継続基準に抵触する制度は、資産運用の結果次第の部分もありますが、来年度以降は減少する可能性があります。

(図表 8) 非継続基準の予定利率の推移



検証時点で制度終了を前提とする非継続基準は、現実的でないという意見があるかもしれませんが、受給権保護という観点から重要な基準であることは間違いありません。そのため、非継続基準の積立水準が芳しくない制度においては、継続基準の予定利率の引下げ、あるいはリスク対応掛金の拠出等による年金資産の積増し等によって、積立水準の改善を検討することが必要です。

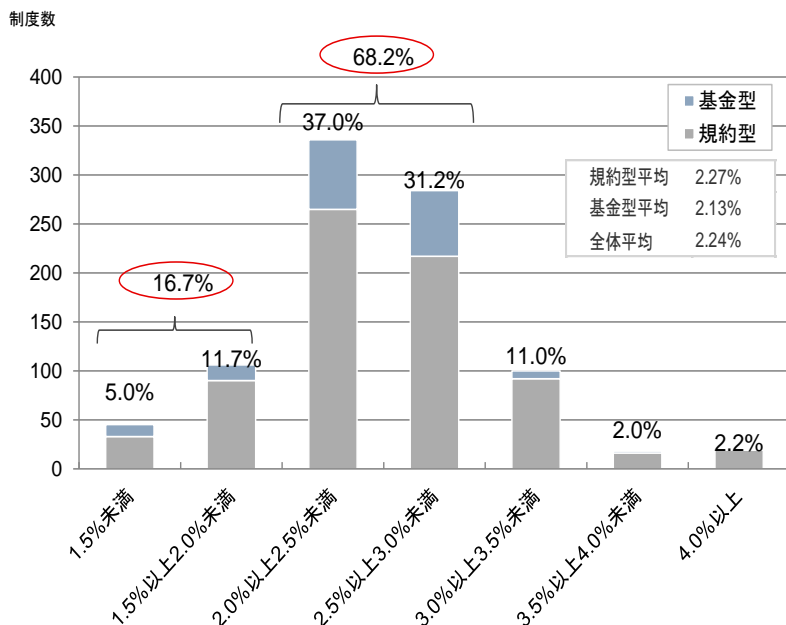
### 3. 予定利率(継続基準)

図表 7 では予定利率の時系列推移として、全制度の平均値と、新規発足または制度変更を行った制度の平均値をそれぞれ示しました。この図表から、①予定利率は低下傾向であること、②新規発足または制度変更により新たに設定した予定利率はその年の全制度の平均値を下回っていること、が分かります。予定利率は退職給付債務の割引率とは異なり、毎年変更するわけではありませんので、財政再計算等で予定利率を引下げた制度が増加し、全体の予定利率が低下傾向を示していると想定されます。

実際、予定利率(継続基準)は低く、その分布は2.0%以上3.0%未満が中心となっています。予定利率を2%台としている制度の比率は約68%、2%未満は約17%であり、予定利率3%未満の制度が約85%を占めています。平均は2.24%ですが、基金型が2.13%、規約型が2.27%と、設立形態によって大きな差異はありません(図表9)。



(図表 9) 予定利率（継続基準）の設定状況



次に、年金財政上の予定利率と企業会計上の長期期待運用収益率を比較したのが、図表 10 です。長期期待運用収益率を開示した企業の予定利率の平均は 2.10% ですが、長期期待運用収益率の平均は 2.02% と、長期期待運用収益率の方が低くなっています（なお、図表 10 は、図表 7 および図表 9 の予定利率とは集計対象が異なります）。その理由の一つとして、年金財政上の資産とはみなされない退職給付信託は、企業会計上では年金資産とみなされますが、その長期期待運用収益率を 0%、あるいは配当利回り程度とするケースが多いことから制度全体でみた長期期待運用収益率が予定利率に比べ低くなることが考えられます。

また、企業会計上の長期期待運用収益率を年金財政上の予定利率よりも保守的に見積もっていることも考えられます。数理計算上の差異の損失が発生すると、その償却のため以後の費用が増加するため、損失発生を抑制すべく長期期待運用収益率を低めに設定している可能性もあります。



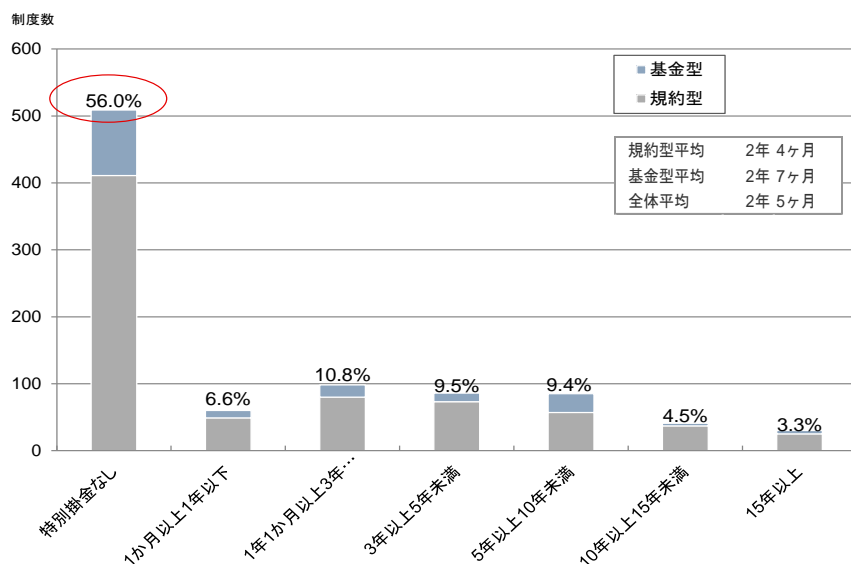
(図表 10) 予定利率と期待運用収益率

予定利率 期待運用収益率	1.5%未満	1.5%以上 2%未満	2%以上 2.5%未満	2.5%以上 3%未満	3%以上 3.5%未満	3.5%以上 4%未満	4%以上	合計
1.5%未満	8	7	21	8	1	1	0	46
1.5%以上2%未満	2	11	15	6	3	0	0	37
2%以上2.5%未満	0	8	53	14	4	1	1	81
2.5%以上3%未満	0	3	13	21	3	0	0	40
3%以上3.5%未満	2	1	8	4	0	0	0	15
3.5%以上4%未満	0	0	3	5	0	1	0	9
4%以上	0	0	4	3	0	0	0	7
合計	12	30	117	61	11	3	1	235

## 4. 特別掛金の状況

最後は、特別掛金の残余償却期間の分析結果です。特別掛金がない、つまり未償却過去勤務債務がない制度が約 6 割存在し、未償却過去勤務債務がある制度の残余償却期間の平均は 2 年 5 ヶ月でした（図表 11）。

(図表 11) 特別掛金の残余償却期間



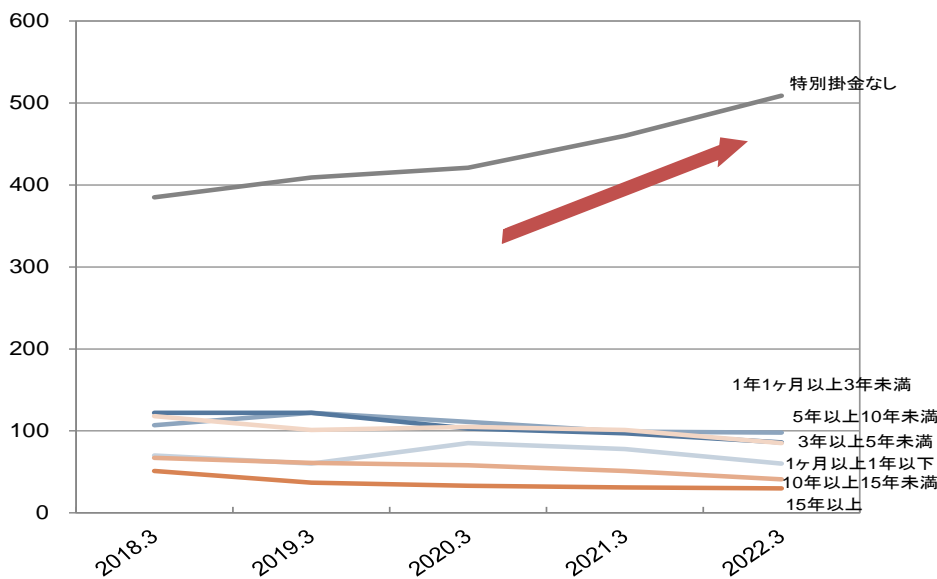
図表 12 では残余償却期間別の制度数を時系列で示しています。2018 年 3 月には特別掛金なしの制度は 385 件でしたが、2022 年 3 月には 509 件まで拡大しています。

掛金は、将来の給付を賄うために拠出する標準掛金と積立不足を補填するための特別掛金の他に、2017 年からは将来の財政悪化リスクに対応するためのリスク対応掛金の拠出も認められるようになりました。

標準掛金と特別掛金が「将来の給付のための備え」であるのに対して、リスク対応掛金は「将来の財政悪化リスクへの備え」と言えます。掛金を拠出すべき優先順位は、「財政悪化への備え」よりも「給付への備え」の方が高くなりますが、約半数の制度において特別掛金による積立不足の償却を必要としていない状況を考えると、今後は「将来の財政悪化リスクへの備え」が制度運営上の主たる課題になっていくと想定されます。

(図表 12) 残余償却期間別の制度数(時系列推移)

制度数



本稿でご案内した以外の項目についても、各種集計した「DB年金統計情報」をご用意しております。ご関心をお持ちいただけましたら弊社営業担当宛てご用命ください。

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：非継続基準では、5年を限度として、厚年基金からの承継や給付改善等にかかる過去勤務債務の額を段階的に最低積立基準額から控除する取扱いが認められており、当該控除額が未認識額となる

## 退職給付会計とは ～企業会計・退職給付会計入門①～

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、「退職給付会計とは」の第 1 回目として、企業会計・退職給付会計の基礎知識について解説します。

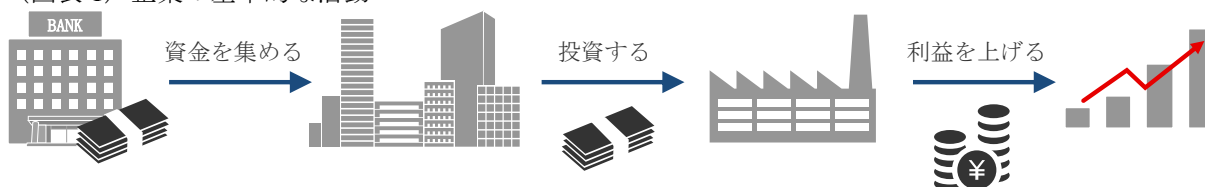
### 1. 企業会計入門

まず、企業会計について解説いたします。

#### (1) 会計・財務諸表

企業の基本的な活動とは、「資金を集めること」、「その資金を何かに投資すること」、「その投資で利益を上げること」の 3 つを指します（図表 1）。その企業の基本的な活動の状況を数値で表したもの、およびその管理を会計といいます。会計は、投資家や債権者に企業の基本的な活動状況を「貸借対照表（以下、B/S）」・「損益計算書（以下、P/L）」等の財務諸表を通じて、正しく知らせることを目的としています。

（図表 1）企業の基本的な活動



（出所）筆者作成

#### (2) 貸借対照表

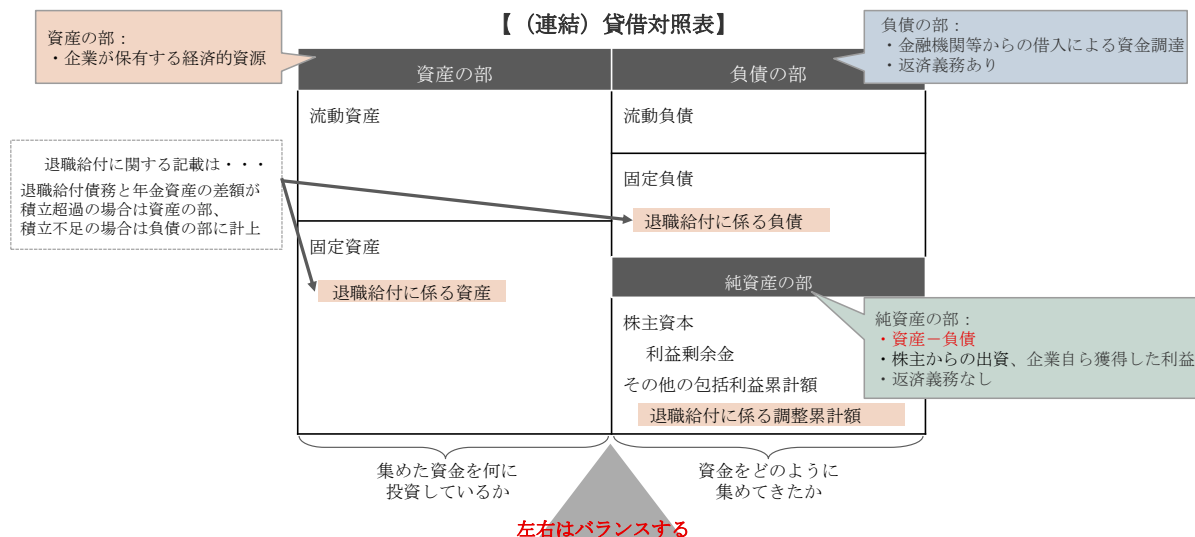
B/S とは、企業の一時点（期末）における財務状況を示した一覧表で、企業の基本的な 3 つの活動のうち、「資金をどのように集めてきたか」、「集めた資金を何に投資しているか」を表します。名前の通り、一覧表の右側と左側の合計額が一致するようになっており、右側は「資金をどのように集めてきたか」、左側は「集めた資金を何に投資しているか」を表します。

B/S の右側は負債の部・純資産の部の 2 つから構成され、負債の部は金融機関等からの借入による資金調達の金額を示しており、返済義務があります。純資産の部は、資産の部から負債の部を控除した額で、株主からの出資、企業自ら獲得した利益等から構成され、返済義務はありません。対して、左側は資産の部のみで構成され、企業が保有する経済的資源を示しています。

B/S 上の退職給付に関する記載は、退職給付債務と年金資産の差額の正負により計上する部が決まります。年金資産が退職給付債務を上回る場合は積立超過となるため、資産の部に

「退職給付に係る資産」として計上され、年金資産が退職給付債務を下回る場合は積立不足となるため、負債の部に「退職給付に係る負債」を計上します（図表 2）。

（図表 2）貸借対照表 (Balance Sheet・B/S)

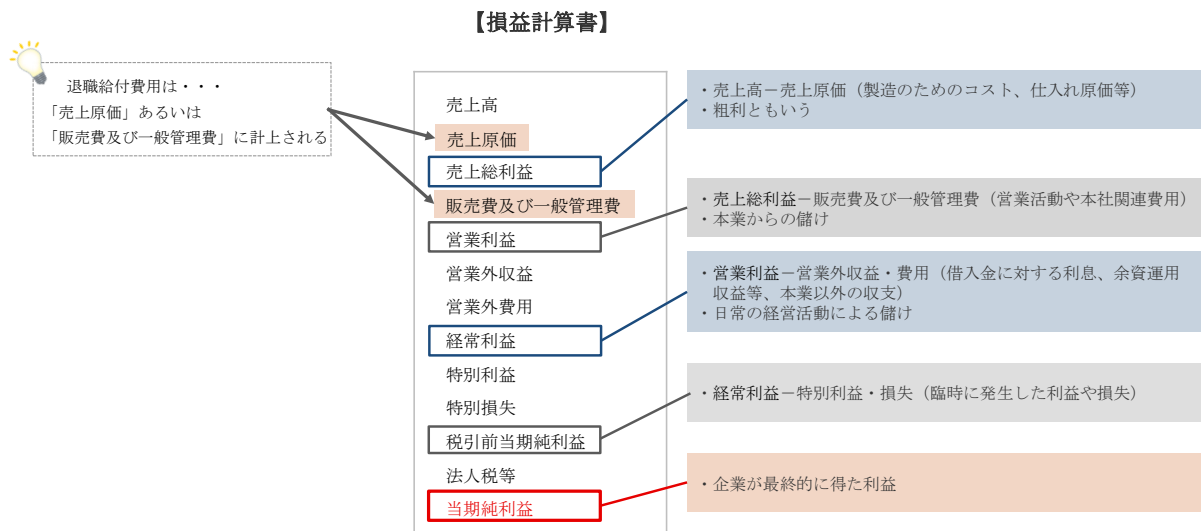


（出所）筆者作成

### (3) 損益計算書

P/Lは、企業の一定期間（期中）における売上（収益）と費用を一覧にし、収益から費用を控除することで損益を示すものです。そして、企業の基本的な3つの活動のうち、「投資からどのように利益を上げたか」を表します。売上高から売上原価等の費用を控除することによって「営業利益」を算出した上で、営業外損益、特別損益、法人税等を考慮し、最終的に得た利益である「当期純利益」を算出します。また、退職給付会計上の費用額は、通常「売上原価」あるいは「販売費及び一般管理費」に計上します（図表 3）。

（図表 3）損益計算書 (Profit and Loss・P/L)



（出所）筆者作成

## (4) 貸借対照表・損益計算書・包括利益計算書の関係

企業の期初から期末の動きを確認することができる財務諸表には、主として B/S・P/L・包括利益計算書の 3 つがあります。前述の通り、B/S は期初・期末といった企業の一時点を示す一覧表です。P/L・包括利益計算書は期中の動きを示し、その結果を期末の B/S に反映します。包括利益決算書は連結決算のみに使用される財務諸表です。

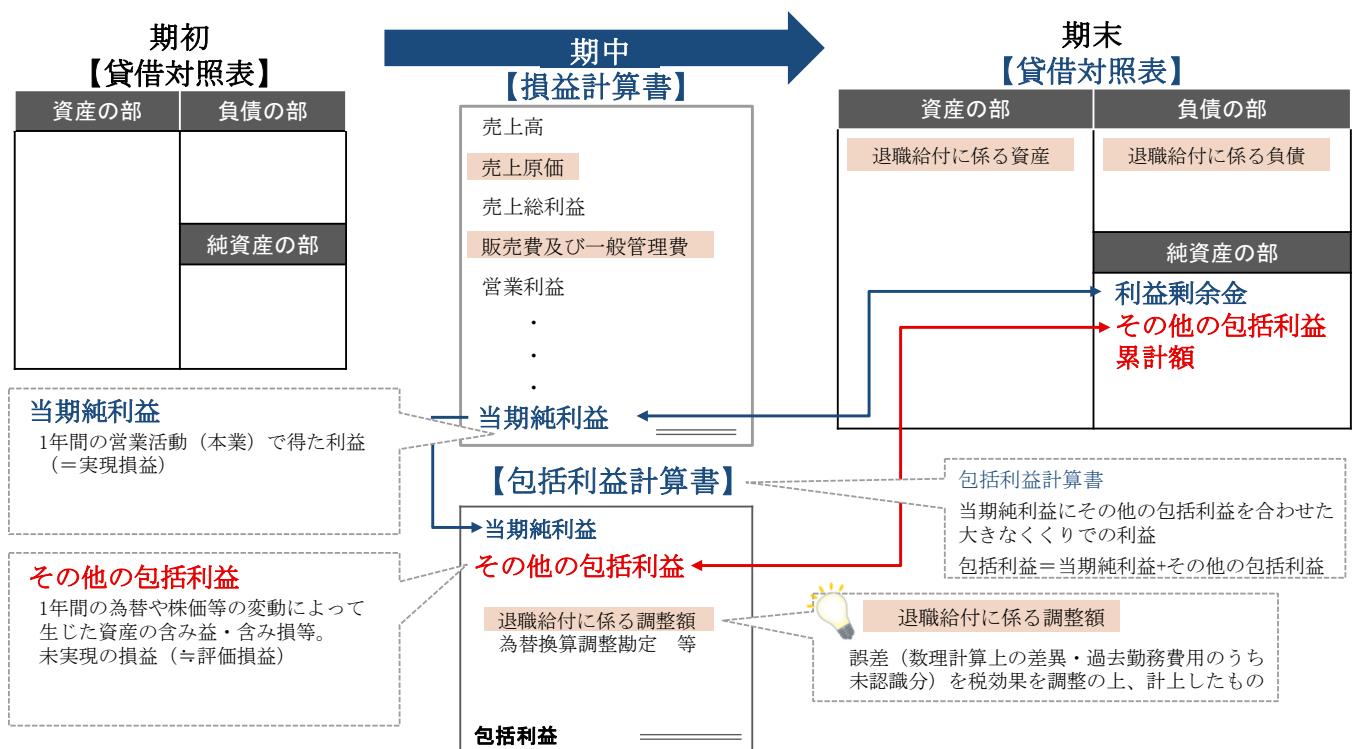
期中の動きは、「当期純利益」と「その他の包括利益」の大きく 2 種類に分かれます。「当期純利益」は、1 年間の営業活動（本業）で得た実現損益を指し、「その他の包括利益」は、包括利益のうち当期純利益に含まれない部分で、1 年間の為替や株価等の変動によって生じた資産の未実現損益（≒評価損益）等を指します。

「当期純利益<sup>\*</sup>」は、P/L を通じて、B/S 上の純資産の部「利益剰余金」に累積されます。対して、「その他の包括利益」は、包括利益計算書を通じて、B/S 上の純資産の部「その他の包括利益累計額」に累積されます。包括利益計算書では、P/L も含めた大きなくくりでの利益を算出するため、P/L 上の「当期純利益」に「その他の包括利益」を加算し、最終的な利益である包括利益を算出します。

包括利益計算書上の退職給付に関する項目は、その他の包括利益に含まれる「退職給付に係る調整額」です。「退職給付に係る調整額」には、新規発生分の数理計算上の差異等を計上します。そして、B/S 上に計上する際は、純資産の部の「退職給付に係る調整累計額」に計上します（図表 4）。

※ 親会社株主に帰属する分

（図表 4）B/S・P/L・包括利益計算書の関係



（出所）筆者作成

## (5) 単独決算と連結決算

連結決算は親会社と子会社の資産と負債を合算する決算のことで、上場企業の 9 割近くで実施されています。連結決算の目的は、①グループ経営の実態を反映させる、②親子間での不透明な会計操作を防止する等が挙げられます。単独決算と連結決算の会計処理は、基本的には同一ですが、例外的に単独決算と連結決算で異なる処理を行う場合があります、そのひとつに退職給付会計が挙げられます。

## 2. 退職給付会計入門

退職給付会計について解説いたします。

### (1) 退職給付会計の目的

年金財政の目的が、従業員等に対し年金規約に則った給付を確実に行うため、必要な資産を積立てることであるのに対し、退職給付会計の目的は、退職給付が企業の財務状況に与える影響を投資家・債権者等の企業外部のステークホルダーに適正に開示することです。年金財政と退職給付会計では目的が異なるため、図表 5 の通り、積立目標となる債務なども異なります。

投資家の投資判断による株価への影響、債権者の回収可能性判断による融資の可否・格付けへの影響等、外部からの評価に直結する分、退職給付会計の数値は年金財政より重視される傾向があります。退職給付会計の状況は、年金財政の健全化を通じて改善することが可能です。

(図表 5) 年金財政と退職給付会計の相違点

	年金財政	退職給付会計
目的	年金規約に則った給付を確実に行うこと(受給権保護) ⇒計画通りの積立てが行われているかを検証 (積立不足の場合、積立計画を見直す)	財務状況の適正開示 ⇒コスト・資金の負担能力を企業外部のステークホルダーに知らしめる
情報の開示対象	企業内部(企業、加入者等)が中心、監督官庁	投資家、債権者等企業外部のステークホルダー
情報取得者の行動	計画通りでなければ、積立計画を変更 場合によっては制度内容の見直しを検討	投資家は投資判断(株価に影響) 債権者は回収可能性判断(融資の可否、格付けに影響)
積立目標(債務)	責任準備金、数理債務、最低積立基準額など	退職給付債務

- 外部からの評価に直結する分、退職給付会計の数値が年金財政より重視される傾向あり
- 年金財政を健全化することを通じて、退職給付会計の状況を改善することが可能

(出所) 筆者作成

## (2) 退職給付会計の対象

退職給付とは、退職以後に従業員に支払われる給付です。企業年金制度だけでなく、退職一時金制度や社内年金制度等も退職給付会計基準の対象となります（図表6）。

（図表6）退職給付会計の対象制度

退職給付会計の対象	退職給付会計の対象外
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業年金制度</li> <li>  - 厚生年金基金制度</li> <li>  - 確定給付企業年金制度</li> <li>  - 確定拠出年金制度<sup>(※)</sup></li> <li>• 退職一時金制度</li> <li>• 社内年金制度                   等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× 中小企業退職金共済制度（中退共）</li> <li>× 特定退職金共済制度（特退共）</li> <li>× 役員の退職慰労金</li> <li>× 公的年金</li> </ul>

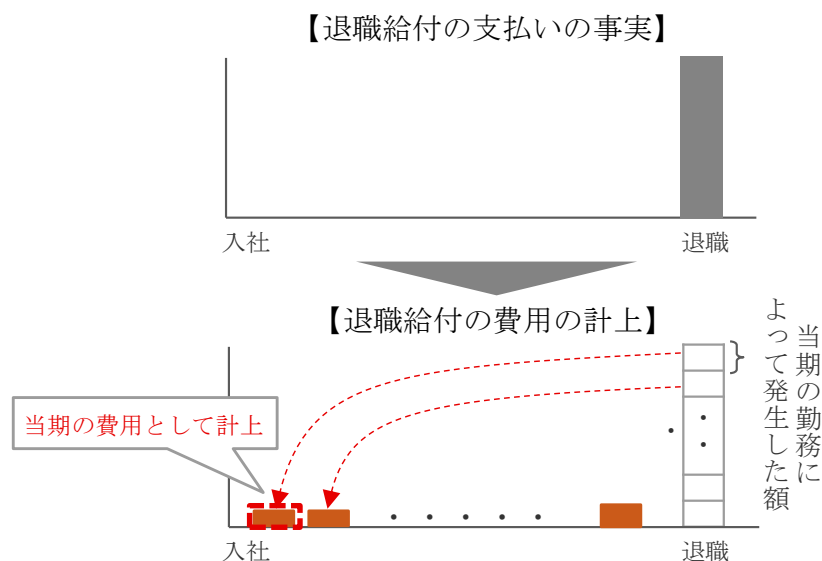
※ 確定給付型の制度（退職一時金含む）とは、処理方法が大きく異なる  
（出所）筆者作成

## (3) 退職給付会計の基本的な考え方

退職給付会計の基本的な考え方は主に3つあります。

まず、退職給付の会計処理の考え方についてです。退職給付会計基準上、退職給付は、「勤務期間を通じた労働の提供に伴って発生するもの」と定義されています。そのため、退職給付会計基準では、現金での支払いの事実ではなく、その支払いの原因の発生に基づいて認識する「発生主義」の考え方が適用されています。これによって、退職給付では、将来の退職給付見込額の前提に基づき予測し、そのうち当期の勤務によって発生したと考えられる額を当期の費用として計上します（図表7）。

（図表7）退職給付会計の基本的な考え方 ①発生主義



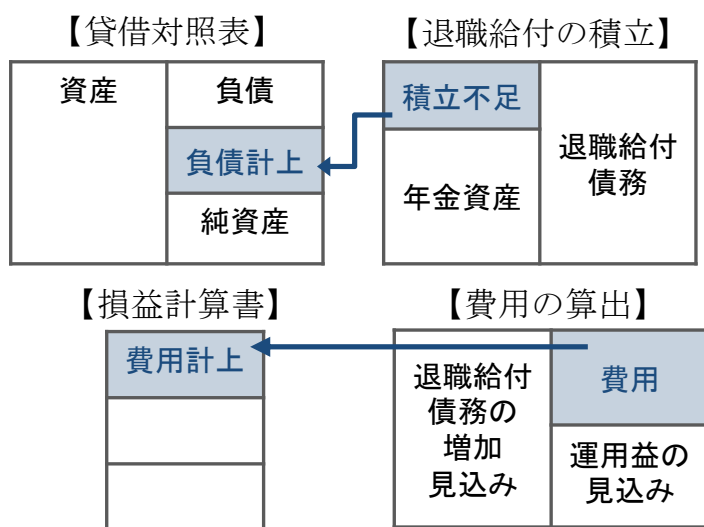
（出所）筆者作成



次に、B/S への負債（資産）計上額についてです。年金資産は企業の外部に積立てられ、年金給付にのみ利用できますので、退職給付にかかる債務のうち年金資産が積み立てられている部分は、支払い資金が確保されたものとみなします。そのため、貸借対照表へ負債を計上する際は、退職給付債務から年金資産を控除することができます。

最後に、P/L への費用計上額についてです。P/L の費用計上額は、退職給付債務の当期増加見込額から、年金資産の当期増加見込額を差し引いた額を計上します（図表 8）。

（図表 8）退職給付会計の基本的な考え方 ②B/S への計上額③P/L への計上額



（出所）筆者作成

本稿が、皆様の持続的な年金制度の運営の一助になれば幸いです。

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

## かつての常識の非常識化

年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也

昨今、従来型人材マネジメントは時代の変化とともに行き詰まりを見せており、各所で人材マネジメントに関する「かつての常識の非常識化」が起こっています。「これからの人事の考え方（その1）」に続き、今回は（その2）として「能力と成果」、「質と量」、「ハイパフォーマーと年収」について取り上げてみます。

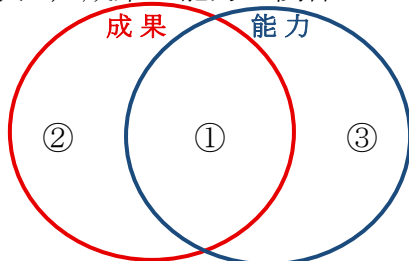
### 1. 「能力と成果は全く別の物」と捉えられていた

新聞・雑誌の紙面では、能力主義・成果主義・実力主義・実績主義等の言葉が自由に踊っています。従来、能力が十分でなくても成果が想定外に上がることがあるから成果と能力は全く別の物で、能力は昇格・昇給、成果は賞与に、というように処遇への反映は明確に区別すべきだという考え方が主流でした。現在もそういった考え方がある一方で、能力が上がると成果が上がりやすく能力と成果には大きな関係があるのだから処遇への反映方法は上記に拘らず各企業が自社に合うように柔軟に行えばよい、といった見解が出てきています。そこで、成果と能力の関係について、筆者の長年の人事コンサルティング経験から「私見として」整理してみます。

広辞苑によると、成果は「なしえたよい結果。できばえ。」とあります。能力は「物事をなし得る力。はたらき。」とあります。一言では、成果は結果で、能力は力です。

それでは力があれば結果が出るか、力と結果には相関性があるかどうか。一般的には答はもちろんイエスです。通常、社員として必要な能力の内、その一部を使って成果を出すと考えられます。成果と能力の関係を簡略化して図示すると、（図表1）のように大きく3つに分けられます。

（図表1）成果と能力の関係



※ 筆者作成

- ① 能力が成果に直接結びつく部分
- ② 能力を超える成果、あるいは異なる次元で得られる成果の部分
- ③ 成果を出すのに使っていない能力、あるいは成果に直接つながらない能力の部分

①は持っている能力を発揮すると直接的に成果につながる場合で、能力と成果が重なる部分です。この重なる部分が大きい方が通常は好ましいと受けとめられます。ただし、競争が激しい業界等では社員が能力をさらに上げていかないと成果も上がりにくくなり、企業業績もなかなか伸びなくなります。

②は社員の能力を超えて成果が出る場合で、社員の能力とはあまり関係なく成果が出る部分です。具体的には、思わぬフォローの風が吹いたり、非競争・低原価のもと業界・市場そのものが恵まれたりすること等が理由として考えられます。この部分が大きいと異業種の企業が参入を狙うことは当然多くなるでしょう。一方で、何らかの理由でこの参入障壁が高いと企業は長期間大きなメリットを享受できるのです。この参入障壁の破壊が規制緩和ともいえ、規制緩和が社員の成果と能力の関係を大きく変えてしまうことがあるのです。

③は当面の成果を出すのにとりあえず必要でない能力、成果には直接つながらないが社員として持っていた方がいい能力、さらには将来花を開くかもしれない潜在能力の部分です。具体的には、アゲインストの風が吹いたり業界自体が縮小の方向であったりして努力しても成果が出ないこと等が考えられます。かつて日本企業の人事制度は潜在能力を重視していた時期がありましたが、最近はどこらかというところほど重視しない傾向があります。しかし、中長期的な成長を重視する企業では、潜在能力を見極める力を人事部門等が持ち、将来ハイパフォーマーになり得る人材、また企業の中核となり得る人材を早期に発掘することを大切なこととして、③が実際に成果に結びつくことを支援しています。

「成果と能力は全く別の物」と単純に取り扱うのではなく、企業が自社における能力と成果の相関性を再確認した上で、社員一人ひとりの能力が成果に結びつくよう支援していくことが重要です。企業がこういった取り組みを続けることにより、「社員の能力向上・成果発揮」と「自律的なキャリア形成」が両立すれば企業が成長する可能性は高まると考えられます。

## 2. 「質を追求すれば量がついてくる」と考えられていた

「なしえたよい結果。できばえ。」である成果には、量と質がつきものです。量的成果は質を一定にした上での売上高・利益・コストダウン等、個人としても数値化できるもので、一般的には人事評価の対象となりやすいです。一方、質的成果は量（影響範囲等）を一定にした上での顧客満足度・組織活性化等、企業への質的貢献であり、量的成果に比べて人事評価の対象としにくいと受けとめられています。

多くの企業で目標管理シートにより半年後または1年後の目標を設定しますが、その目標の達成度である成果は人事評価の対象となります。成果の中で量的成果はもともと目標が数値化されていますが、質的成果の目標を数値化できないかと検討されることがあります。これは質的成果をポイント化しようという取り組みですが、実際には非常に難しいといえます。

もう少し易しい方法として、『半年後または1年後のあるべき質的状态』を目標として設定するやり方があります。具体的には、目標管理シートの「目標」欄にゴールとしての『半年後または1年後のあるべき質的状态』を記載する方法です。すなわち、半年後または1年後の質的成果を事前に特定することです。同時に『半年後または1年後のあるべき質的状态』に辿り着くためには、達成に向けてよりよい具体策、すなわち適切な質的活動を選択しなければなりません。

しかし、最近では『あるべき質的状态』を事前に特定することそのものが簡単ではなくなりつつあります。企業の中でも優秀な社員は通常、何とか『あるべき質的状态』を表記し適切な質的活動を選別した上で、大きな質的成果を出していきます。さらに質的成果を得た後で大きな量的成果を上げる取り組みにつなげていきます。

一方で、企業の環境変化が激しい状況下では、標準的な社員にとって質的成果を求めて『半年後または1年後のあるべき質的状态』を予め特定すること自体が難しく、適切な質的活動を選択することはより困難になってきています。こういった状況下では、逆に量的成果を追求することにより、業務の中でよい経験を積みながら（遠回りのようですが）あるべき質的状态を見極める力をつけて適切な質的活動を選択できるようになっていく、そういった取り組みをした方が結果的に成果を上げやすいともいえます。

できれば「質を追求すれば量がついてくる」という正攻法でいきたいものです。しかし、状況によっては「量を追求することで後追いにより質がついてくる」という取り組み方もあるわけで、成果を継続的に上げるにはその方が社員にとって易しいかもしれません。

### 3. 「ハイパーフォーマーは年収さえ高くしておけばよい」と認識されていた

ハイパーフォーマーの定義にはいろいろありますが、本稿では1人で企業業績に大きく貢献し、非常に高い個人成果を上げ続ける優秀な社員のこととします。個人成果がある程度高い社員とか、たまに非常に高い成果を上げる社員のことではありません。

ハイパーフォーマーは仕事の厳しさを十分理解しており、ゲーム感覚で仕事ができる人が少なくない、といわれることがあります。ハイパーフォーマーが仕事から得る喜び・楽しさは、標準的な成果を上げる社員には理解しにくいので逆に興味深いともいえます。一方で、ハイパーフォーマーは高い個人成果を継続的に上げるために自らを厳しく評価するモノサシを持ち、うまくいかない場合には早めに気づき軌道修正をするという特徴があります。

企業の人事制度が年功的であれ、能力主義であれ、成果主義であれ、ハイパーフォーマーが仕事から得る喜びに変わりはない、だから年収をさえ高くしておけば定着面でも大丈夫だ、といえる時代もありました。しかし、昨今は所属企業に対する意識や自分が正当に評価されていると思う度合は相対的に低くなっていると考えられます。年収では「能力主義人事制度の企業では標準者より少し上回る程度で、成果主義人事制度の企業では標準者より一定程度上回るが物足りない」と受けとめている人もいるとすると、年収のさらなる改善が必要なケースもあるでしょう。

最近、ハイパーフォーマーの行動面に焦点を当てた取り組みが注目されるようになってきています。単に高い年収を支給するのではなく、例えば、量的成果が大きいのは適切な活動を選別し継続的に成果に結びつけているからだとしっかり褒めたり、こういう行動特性を身につけているからいつも成功するのだと本人に再確認したりすることです。また、そういった行動が企業内の組織や他の社員のレベルアップに役立っていると認めると、ハイパーフォーマーのモチベーションが上がります。さらに、ハイパーフォーマーの再現性のある行動特性について人事評価制度の中のコンピテンシー評価<sup>注)</sup>に採用すると、結果的に標準者等からよりよい行動を引き出し各人の成果が上がり組織業績とともに企業業績が向上する、という好循環を生み出すことができます。こういった優れた行動が企業の（人事評価）制度に反映されることはハイパーフォ

一マーにとって喜ばしいことであり、企業にいつそう認められるようになった、所属企業はだいぶわかってきた、と考えてくれます。

福利厚生等の取り組みも考えられます。ハイパフォーマーに対して適切な高い年収を支給するのに加え、役員並にグリーン車・ハイヤーを利用可にする、特別な勤務形態を認める等、期間限定でささやかな「特別扱い」を実施することも意外に定着面で効果があります。

「ハイパフォーマーは年収を高くしておけばよい」という従来流の考え方は通用しなくなりつつあり、その知見を活かして制度化することや施策づくりをすることが企業にとって有効であり、ハイパフォーマーに対して敬意を示すことにもなるといえましょう。

本稿が読者の皆様の何らかのご参考になれば幸いです。

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

注) 「コンピテンシー評価」について

人事評価制度項目の大分類としては、成績評価（職務遂行実績）、成果評価（目標の達成度）、情意評価（職務に対する関心・意欲・態度）、能力評価（発揮能力）等があります。最近、ハイパフォーマーの再現性のある行動特性（コンピテンシー）を抽出し整理した「コンピテンシー評価（行動評価とも称する）」を、これらに追加する動きが広がっています。

参考文献等：

\* 「等級制度の教科書」（労務行政：2010年）堀田達也著



## サブスク

サブスク（サブスクリプション）という契約形態が増加している。一定期間、定額でサービスや商品の提供を受けるもので、音楽や映像、コミックなどの配信サービスの他、自動車や旅行（宿泊施設）、飲食店などのサブスクも行われているという。

筆者が音楽好きであることを知る友人から、便利でお得なサブスクに是非加入したらと勧められたが、正直言うと加入するつもりはない。なぜなら、筆者の場合、単に音楽好きというだけでなく CD 等のコレクターであり、所有しなければ満足できないからである。さらに、コレクターであるが故に膨大な数の CD を保有しており、そのデータは携帯音楽プレイヤーに保存されている。いわばサブスクで提供される環境が個人で整備されているため、加入の必要性も感じない。ちなみに、音楽のサブスク加入を勧めてくれた友人は書籍の収集家であり、単行本を保有していても文庫本が出版されると購入してしまうと言っていた。サブスクはお得なサービスではあるのだろうが、保有する欲求が強いマニア向きではないようだ。

一口にサブスクといっても、音楽等の配信サービスと自動車、宿泊、飲食などのサービスとは、その提供が経済に与える効果は異なると考えられる。前者は CD や DVD、書籍などの現物をユーザーが直接保有する必要がなくなるが、後者は実際に保有したり、消費したりするからだ。そのため配信サービスの増加は CD や DVD さらには書籍の生産・消費を増加させるわけではなく、むしろ増加すればするほど生産・消費を減少させる方向に働くと考えられる。これに対して、自動車であれば、購入しようがサブスクであろうが生産台数は保有する台数に比例して増減する。さらに、宿泊、飲食については、ユーザーは元をとろうと考えるため、おそらく提供されるサービスは増加するだろう。企業もそれを期待してサービスの提供をしているはずだ。

もっとも、宿泊・飲食のサブスクの場合、利用頻度次第で赤字になってしまう可能性はあり得る。しかし、企業や店はきちんと元はとれるように計算しているはずであるし、顧客が得をした気になるということと企業や店が損失を被るということは、必ずしもイコールではない。例えば、一杯 800 円のラーメンを 1 日 1 杯ずつ月額 8000 円で食べることができるというケースを想定してみる。顧客サイドからすれば月に 11 杯食べると得をした気になる。一方、ネットで調べてみるとラーメンの原価率（材料費率）は 30～35% だそう（それでも通常の飲食より原価率は高いようだ）、800 円のラーメンで 35% とすると原料費は 280 円ほどになる。ラーメン屋サイドからすると月 29 杯消費されないと赤字にはならない（サブスク以外で固定費は確保出来ていることが前提）、つまり、毎日食べに来られない限り赤字にはならないということである。顧客が得をした気になって、店側も儲かる、まさに win-win を実現したすばらしいサービス形態ではなかろうか。いずれにしろ、飲食などのサブスクはヘビーユーザーにとって、極めて有難いサービスと言えるだろう。

2022 年 10 月 19 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](http://www.mufg.jp)