

## 退職金・企業年金が抱える2つのリスク

- 再構築を迫られる退職金・企業年金 -

2005年3月

銀泉保険コンサルティング株式会社

## 目 次

1 . はじめに . . . . .	1
2 . 進展し始めた退職金・企業年金制度の見直し . . . . .	1
(1) 退職金・企業年金の現状 . . . . .	1
(2) 退職金・企業年金を取り巻く外部環境の変化 . . . . .	2
(3) 退職金・企業年金に影響を与える内部環境の変化 . . . . .	3
(4) 企業年金の選択肢の増加 . . . . .	4
3 . 退職金・企業年金のリスクとは何か . . . . .	4
4 . 退職金算定式におけるリスク . . . . .	5
(1) 退職金算定式の仕組みと問題点 . . . . .	5
(2) 退職金算定式の今後のあり方 . . . . .	6
(3) ポイント方式退職金 . . . . .	6
(4) 総額人件費管理 . . . . .	7
(5) 退職金適正化の問題点 . . . . .	8
5 . 資金準備におけるリスク . . . . .	9
(1) 確定給付型年金制度の問題 . . . . .	9
(2) 積立不足と退職給付会計の問題 . . . . .	10
6 . 確定拠出年金導入時の留意点 . . . . .	12
7 . まとめ . . . . .	13

## 要 約

- 1 . ほとんどの企業で退職金・企業年金が導入されているが、環境の変化に伴って、多くの企業が制度の見直しを開始している。
- 2 . 少子高齢化の急速な進展、運用環境の悪化、企業業績の悪化、退職給付会計の導入、終身雇用の見直し等の環境変化を受けて、新たに確定拠出年金、確定給付企業年金が誕生した。これにより採用できる積立方法の選択肢が広がり、退職金・企業年金制度の再構築のための環境整備が進められた。
- 3 . 退職金・企業年金を運営する上でのリスクは、大きく2つあげられる。
  - (1) 退職金算定式におけるリスク
  - (2) 資金準備におけるリスク
- 4 . 「退職金算定式におけるリスク」とは、現在主流になっている貸金連動方式の問題である。この方式では、基本給等が上昇すると退職金も連動して上昇するため、経営者の想定を遥かに超える多額の退職金を支払わなければならないリスクを抱えている。

このリスクを回避する方法として、貸金に連動しないポイント方式の採用が有効である。
- 5 . 「資金準備におけるリスク」とは、確定給付型の年金制度運営における資産運用リスクの問題である。確定給付型の年金制度の場合、予定した運用収益が得られなければ、積立不足という後発債務が発生し、将来の企業業績が不安定になるリスクを抱えている。

また、退職給付会計の導入により、積立不足はバランスシートに負債として計上しなければならず、企業経営に大きな影響を与える。

このリスクを回避するためには、確定給付型の年金制度を廃止するか、確定拠出年金へ移行するしか方法は無い。
- 6 . 退職金・企業年金の再構築にあたって、給付減額となるケースも多いが、退職金・企業年金は、重要な労働条件であり、合理性の無い一方的な不利益変更（給付減額）は認められない。不利益変更を安易に行うと、思わぬリスクを抱えることになりかねない。
- 7 . 確定拠出年金の導入において、制度設計上の想定利率をどの水準に設定するかが重要である。想定利率を低く設定すると企業の負担する掛金は増加し、高く設定すると従業員はそれだけ資産運用リスクを負うことになる。そのため労使間の十分な協議が必要である。
- 8 . 退職金・企業年金の制度変更を行う場合、企業における退職金制度の位置付けを明確にし、経営方針、人事・貸金制度との整合性、企業の負担能力と従業員のベネフィットのバランスを総合的に考慮した、戦略的な改革が必要である。

## 1. はじめに

適格年金制度の廃止・積立不足、厚生年金基金の代行返上・解散、確定拠出年金の導入など、退職金・企業年金に関する問題が注目を集めている。

大企業においては、退職給付会計が適用されることもあり、退職金・企業年金は大きな経営問題として認識されているが、退職給付会計が適用されない中小企業にとっても実態は同様である。

退職金・企業年金は、重要な労働条件の一部を構成しており、企業側が一方的に減額することができない。そのため、経済環境の低迷が続くなか早期に現状を確認し、収益を圧迫する退職給付コストを見直して的確に対応策を講じていくことが、企業にとって緊要な課題となっている。

現在の退職金・企業年金が抱えるリスクを整理し、見直しの留意点についてまとめてみた。

## 2. 進展し始めた退職金・企業年金制度の見直し

### (1) 退職金・企業年金の現状

労務行政研究所の「2003年版退職金・年金事情」によると、95.9%の企業が退職一時金制度を持ち、企業年金を持っている企業も87.2%に上っている。

このうち2000年度以降、退職一時金制度を改定した企業は、27.6%もある。規模別には、規模が大きい企業ほど改定した割合が高くなっているが、1,000人未満の規模でも21.1%の企業で見直しを行っている。

また、企業年金については、厚生年金基金制度を改定した企業は47.4%、適格年金を減額した会社は18.9%に上る。

このように、多くの企業が、既に退職金・企業年金が抱えるリスクを認識し、制度の見直しを開始しているのが現状といえる。

【表1】

2002年10月末現在における退職金・年金制度の有無(複数回答)

区 分	全 産 業 (社)、%			
	規模計	3,000人以上	1,000～2,999人	1,000人未満
合 計	(196) 100.0	(42) 100.0	(56) 100.0	(98) 100.0
退職一時金制度あり	95.9	100.0	96.4	93.9
前払い退職金制度あり	3.6	4.8	1.8	4.1
年金制度あり	87.2	95.2	98.2	77.6
退職金・年金制度はない	1.5			3.1

「2003年版 退職金・年金事情」(労務行政研究所)

【表 2】

2000年以降の退職一時金制度の改定状況

(社)、%

区 分	全 産 業			
	規模計	3,000人 以上	1,000～ 2,999人	1,000人 未満
合 計	(192) 100.0	(42) 100.0	(55) 100.0	(95) 100.0
改定を行っていない	72.4	69.0	63.6	78.9
改定を行った	27.6	31.0	36.4	21.1
算定式の改定	24.5	30.8	35.0	10.0
支給事由の見直し	1.9			5.0
基礎給の体系変更	13.2	7.7	30.0	
支給率・ポイントの引き上げ	1.9			5.0
支給率・ポイントの抑制・引き下げ	3.8			10.0
特別加算の見直し	13.2	15.4	10.0	15.0
最低支給勤続年数の引き上げ	3.8	7.7		5.0
年金制度を導入した一時金との選択を可能にした	3.8			10.0
ポイント制に移行	39.6	46.2	40.0	35.0
退職一時金制度を廃止	5.7			15.0
その他	7.5	7.7	10.0	5.0

「2003年版 退職金・年金事情」(労務行政研究所)

## (2) 退職金・企業年金を取り巻く外部環境の変化

それでは、企業はどのような環境変化に直面して退職金・企業年金の見直しを行っているのでしょうか。重要なポイントは以下のとおりである。

## 少子高齢化の急速な進展

少子高齢化の進展は、労働力人口の減少をもたらす。特に公的年金は、少子高齢化の急速な進展により年金財政のバランスが悪化し、支給開始年齢の引き上げや保険料の引き上げが行われることが決定している。また、平成16年の改正で導入されたマクロ経済スライドにより、公的年金給付の実質的な価値は確実に下がっていくことになる。

## (注)「マクロ経済スライド」

現行の公的年金制度では、受給開始後の年金額は物価上昇率にスライドして改定している。この年金改定率に、経済全体の総賃金の伸び率や平均余命の伸び率を反映させて調整する仕組みが「マクロ経済スライド」である。労働力人口が減少して総賃金が減少し、平均余命が伸びると、この調整により実質的な給付は減額となる。

## 運用環境の悪化

経済の先行き不透明感が強い中で、株価は低迷し金利は低水準にとどまっている。その結果、実際の運用利回りが予定利率を達成できず企業年金財政に不足金が発生し、積立不足が累積した状態になっている。

適格年金と比較して積極的な運用を行っている厚生年金基金の運用利回りを見ても、2000年度から3年連続でマイナスとなっている。特に2002年度は12%を超える大幅なマイナスリターンとなり、この結果、企業は給付水準の引き下げを実施できない中で、積立不足を埋めるための掛金の追加拠出が必要となっている。また、基金の解散に追い込まれるところも多くなっている。

## 企業業績の悪化

積立不足があっても企業年金制度は維持可能である。しかし、長引くデフレ不況で企業の掛金負担能力は確実に低下している。2007年から2009年には団塊世代の大量定年退職を控えており、制度変更しなければ存続できない企業も現れる可能性は否定できない。団塊の世代が制度に与える影響は、企業年金も公的年金も同様である。

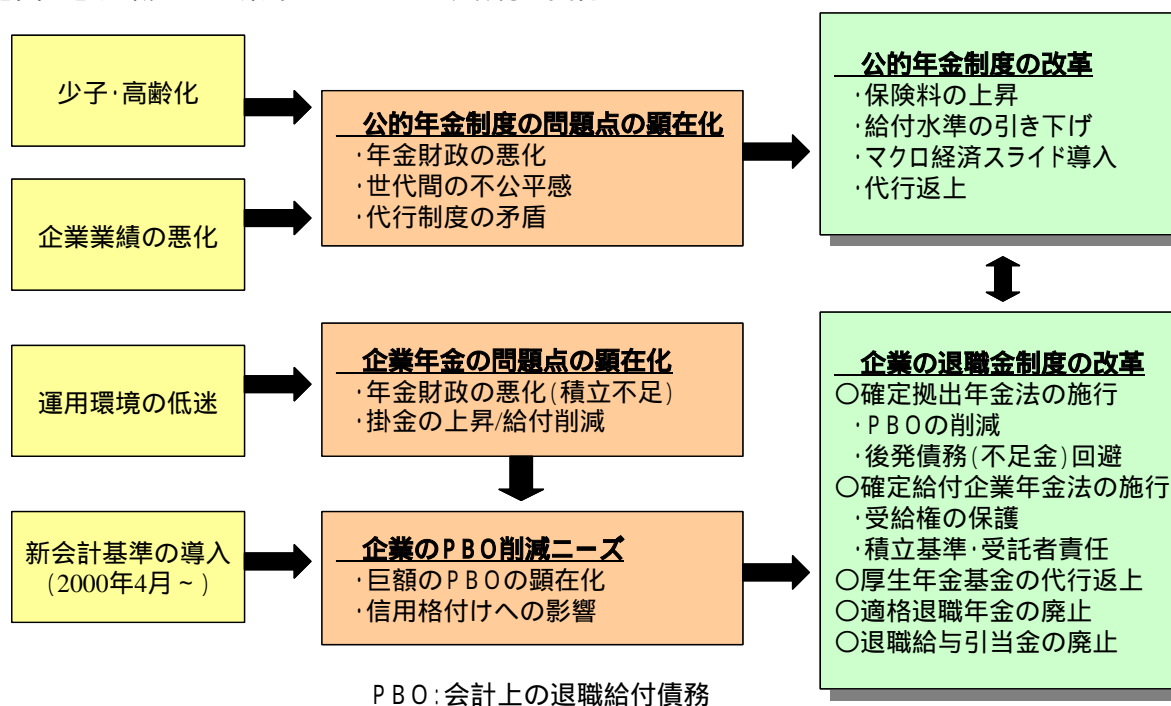
## 退職給付会計の導入

2000年3月決算期以降、企業の会計基準が、日本独自の基準から国際会計基準に基づいた新会計基準に変更された。2001年3月決算期以降は、企業年金に大きな影響を与える退職給付会計が導入された。

従来は、企業年金制度の債務は貸借対照表には全く表示されず、拠出額を費用に計上するのみであった。退職一時金制度も、期末自己都合退職の要支給額の一部を退職給与引当金として引き当てるだけで、実態は殆ど資金準備されていない状態であった。

退職給付会計の導入により、これまで貸借対照表に計上されていなかった企業の隠れ債務は、負債として表面化することになった。

【図1】退職金・企業年金をとりまく環境の変化



### (3) 退職金・企業年金に影響を与える内部環境の変化

以上のような外部環境の変化を受けて、企業内部の環境も大きく変化し、退職金・企業年金のあり方にも大きな影響が及んでいる。すなわち、次のような内部環境変化が進行している。

#### 企業の財務体力低下

バブル崩壊後の長期間にわたる経済停滞により企業の財務体力は低下し、そのため賃金・退職金の支払い能力も低下し、限られた賃金原資を配分する新たなルールが求められるようになった。

### 従業員の年齢構成の逆転

新規採用の手控え等に伴い企業の年齢構成が逆ピラミッド型となり、年功型基本給体系を維持したままでは企業年金財政を賄うことが厳しくなっている。

### 終身雇用の見直し

終身雇用の見直しが進み、長期安定雇用（人材確保）と退職金をリンクさせた制度を維持する意味が薄くなった。また成果主義的に対応した人事制度が浸透してきている。

### 企業年金財政の悪化

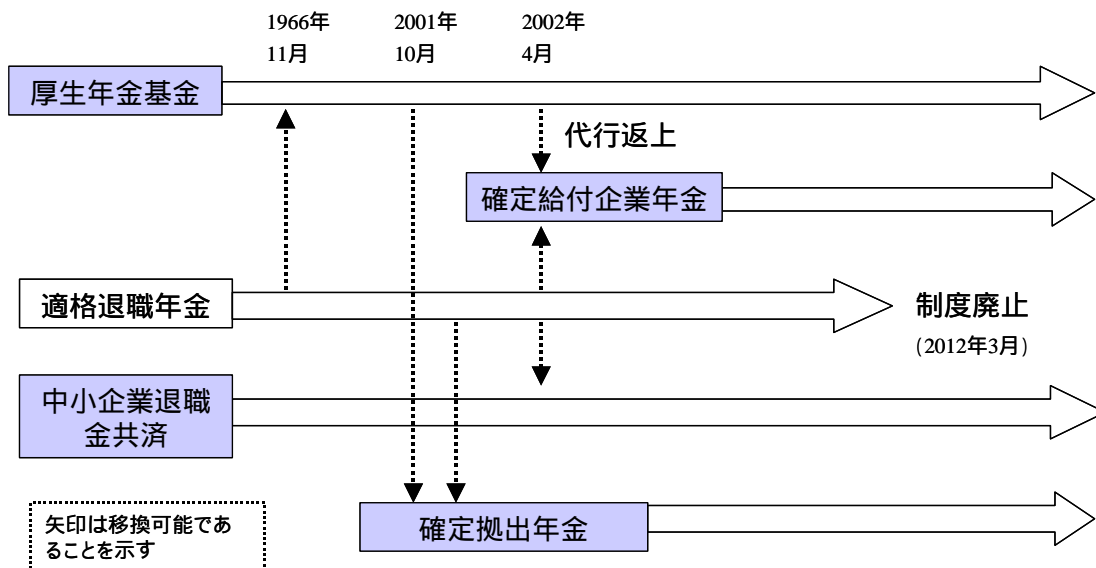
運用環境の悪化に伴う年金財政の積立不足に対応するため、給付減額や他制度への移行等を検討せざるを得なくなった。

## (4) 企業年金の選択肢の増加

このような外部環境・内部環境の変化に対応して、2001年10月に確定拠出年金、2002年4月に確定給付企業年金が誕生した。確定拠出年金は、従業員が自ら資産運用を行う新しいタイプの年金制度である。また確定給付企業年金は、2012年3月までに廃止が決まっている適格年金や代行返上した厚生年金基金の受皿として用意されたものである。

これにより、採用できる積立方法の選択肢が広がり、企業の退職金・企業年金制度の再構築の環境整備が進められた。

【図2】企業年金の選択肢



## 3. 退職金・企業年金のリスクとは何か

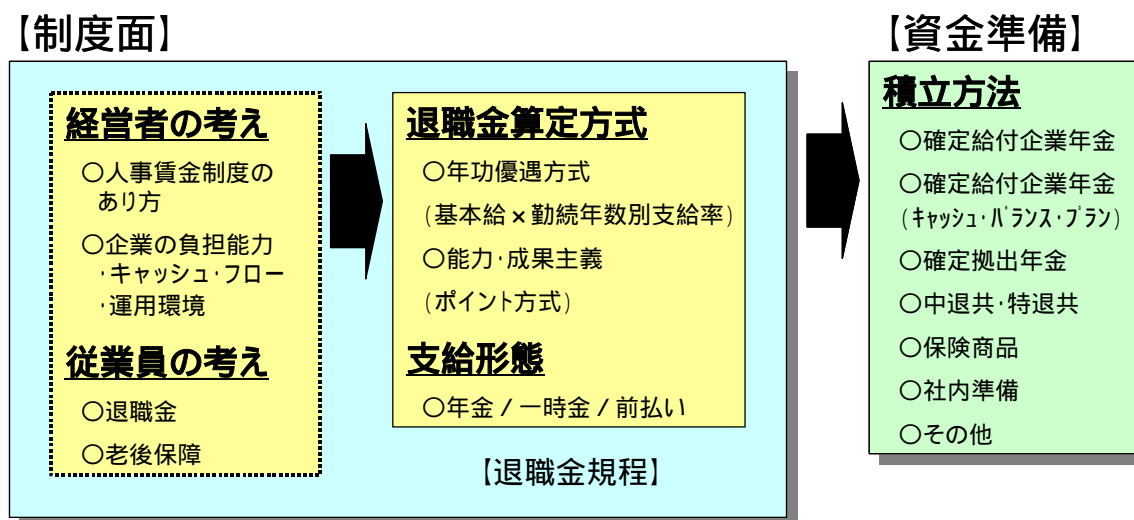
退職金・企業年金を取り巻く以上のような外部環境・内部環境の変化が生じているが、では、企業が退職金・企業年金を運営する際にどのようなリスクを抱えることになったであろうか。

大きく2つのリスクを指摘できる。ひとつは退職金算定式におけるリスクである。現状では、多くの企業で賃金連動方式の退職金算定式が採用されている。基本給に連動するため報酬制度と

しての安定性を欠き、企業の想定を遥かに超える多額の退職金を支払わなければならないリスクである。

今ひとつは資金準備におけるリスクである。運用環境の低迷により積立不足が累積し、更に2000年度の退職給付会計の導入により、退職金・企業年金の積立不足をバランスシートに計上しなければならなくなった。これにより、企業の業績とは全く関係なく、金利の低下や運用状況によって債務額が膨らみ、その結果、会計上の利益が圧迫されてしまうリスクを抱えることになった。それぞれのリスクについて以下で詳しく見てみたい。

【図3】退職金・企業年金の2つの側面



## 4. 退職金算定式におけるリスク

### (1) 退職金算定式の仕組みと問題点

現在、退職金算定式の主流になっているのは、次のような賃金連動方式である。

$$\text{退職金額} = \text{退職時の基本給 (退職金算定基礎額)} \times \text{勤続年数別支給率 (係数)}$$

賃金連動方式では、退職時の基本給が退職金の水準に直接影響を与えることになり、そのため、退職金独自の水準管理が難しくなる。当然、成果主義等の賃金体系とは整合性を取ることが難しい。多くの場合、入社数年後は極めて緩やかなカーブであるが、ある経過年数以降から次第にカーブが急になり、55歳あたりで頭打ちとなる、いわゆるS字カーブとなっているのが現状である。

この算定式は、算定基礎となる基本給及び支給率が、共に勤続年数によって上昇するという、二重に年功的な式となっている。また、基本給と連動するため、定期昇給やベースアップによって想定以上に退職金が高騰する恐れがあり、報酬制度としての安定性を欠くことになる。

この方式は、長く勤務するほど退職金額がより有利になるため、人材確保が難しい時代には労働者を引き止めるために有効に機能していた。しかし、高度経済成長期やバブル期における

賃金の高騰により、算定基礎の1つである退職時基本給が一般的に相当に高くなっている。それに比例して、退職金額も上昇している。

簡単な例で確認すると、制度導入時では、仮に定年退職時基本給を30万円、支給率を30倍とすると900万円の支払いが想定されていたことになるが、賃金水準の上昇により定年退職時基本給が50万円に上昇していれば、支給率を変更していなくても1,500万円に跳ね上がってしまう。

この方式は基本的に賃金水準が低かった時代の考え方である。経済が右肩上がりに拡大し、ピラミッド型の年齢構成で、緩やかなインフレが続いている時代では、この算式が抱える問題は吸収され、顕在化することはなかったといえる。

現状では、不況による就職難のため中高齢者が自ら退職することが以前に比べて少なくなってきたおり、55歳から60歳にかけての世代の長期勤務化が目立つ。これまで企業（特に中小企業）が支払ってきた退職金は、自己都合による勤続年数の短い、支給率の低いものが太宗を占めていたが、今後は満額の定年退職金の支払いが増えることが予想される。さらに、団塊の世代の定年退職により、支払い件数、金額ともに増加する。

こうした事情のため、この方式では、将来の退職金支払額を予想できず、今後、経営者の想定を超える多額の退職金を支払わなくてはならなくなるリスクを抱えることになる。

## (2) 退職金算定式の今後のあり方

現在主流となっている賃金連動方式は、年功序列・終身雇用制度を前提にした制度といえる。

バブル経済が崩壊し長期的な経済低迷の時期を経る過程で、経営環境が大きく変化し、従来の年功序列賃金・終身雇用制度は崩壊しつつある。これまでは、新卒者を労働生産性よりも低い賃金で働かせ、中高齢以降は逆に労働生産性よりも高い賃金を支払うことにより、生涯賃金と労働生産性との均衡を保っていたといえる。年功序列かつ長期勤続優遇の典型が賃金の後払いである退職金であり、また退職金を含めた年功序列賃金を可能にした前提が終身雇用制度である。しかし、従業員の高齢化と成長の鈍化により年功序列・終身雇用制を維持することが難しくなり、代わって成果主義的な報酬体系と労働力の流動化が始まっている。

退職金を賃金から切り離し、成果主義を取り入れていく方法としては、ポイント方式、役職加算付勤務年数方式等が考えられる。これにより、昇給を実施して初めて退職金の1年当たりの増加要支給額が算出されるのではなく、定年に至るまでのモデルケースを設定することにより、どの程度の退職金支払いが必要か事前に想定できるようになり、将来の人件費負担を把握することが可能となる。

## (3) ポイント方式退職金

ここで、成果主義を反映することのできる代表的な算式としてポイント方式の退職金についてみてみよう。ポイント方式とは、退職時の基本給に連動することなく、在職中の企業への貢献度を反映するように支給額を算定できる方式であり、「ポイント累計×単価」の形をとる。ポイントは、一般的には、勤続年数（勤続ポイント）と等級（等級ポイント）の2つのポイントを設定することが多く、それぞれに1年あたりの付与ポイントを決めておく。単価は1ポイントあたりの金額である。退職金額は各ポイント累計に単価を乗じて算定する。

勤続ポイントは、等級に関係なく、勤続年数に対して付与するもので、ある年齢以降は新たな付与を行わない例が多い。

等級ポイントは、等級ごと設定されたポイント（当然、上級資格ほどポイントは高い）を各資格の在籍年数に応じて累積させていくので、昇級スピードの速かった者がより多くのポイントを獲得できるようになる。

以上より、ポイント方式の退職金の標準的な算定式は次のようになる。

$$(勤続ポイント累計 + 等級ポイント累計) \times \text{ポイント単価}$$

退職金の水準改定を行う場合は、ポイント単価で調整可能である。また、勤続ポイントと等級ポイントの付与ポイントの設定を調整することにより、自社の経営方針に合った運用が可能となる。

【表3】退職金・年金制度の変化

	1970年台	1980年代	1990年代	2000年代
企業	終身雇用制度(長期的観点)		成果主義制度(短期清算的)	
人事制度	○年功序列 ○基本給重視	○職能資格制度	○職能資格制度 ○成果主義の台頭	○コンピテンシーモデル(行動基準・評価基準)による人事システム
退職金・年金制度	○年功型退職金(基本給連動)	○年功型退職金 ○職能型退職金	○ポイント制退職金	○ポイント制退職金 ○新型企業年金登場(新DB・DC・CB) ○前払い退職金 ○退職給付会計の導入
経済・社会	○高度成長期 ○インフレ期	○高度成長期から安定成長期へ	○バブル崩壊 ○雇用形態の多様化進展	○低成長期 ○デフレの進行
従業員	会社依存・会社丸抱えの時代		自己責任・自助努力の時代	

日本商工会議所監修『退職給付制度再構築と投資教育の実践』より一部修正

#### (4) 総額人件費管理

また、退職金・企業年金を再構築するにあたっては、総額人件費管理という考えが重要となる。これは、給与・賞与等の現金給与から退職金、福利厚生に至るまでを総報酬として捉え、最も効率の高い組み合わせ、配分を行うという考え方である。

総額人件費管理はその企業の報酬戦略であり、報酬戦略はその企業の経営戦略で決定される。成果主義を経営戦略としてきた企業であれば、退職金・企業年金についても、結果に対してその都度報酬を清算していく Pay Now 方式が適合するということになる。

【表4】は、2002年度と1976年度の総額人件費の状況を比較したものであるが、お

よそ25年間で退職金関係の費用の占める割合が急増していることがわかる。これは、賃金連動方式の退職金算定式による金額上昇が主な要因であると推測される。

総額人件費管理は、付加価値の適正な配分を目的としたもので、決して人件費の削減を目的とした手法ではない。しかし、現実には、見直しによる適正化の結果、賃金・退職金が減額となるケースも多い。

【表4】総額人件費の状況

(金額単位:円)

	2002年度	対前年度増加率	1976年度	対前年度増加率
現金給与総額	558,494	-0.6%	241,964	10.5%
福利厚生費	96,755	0.9%	31,494	16.2%
法定福利費	68,552	0.1%	17,854	19.8%
法定外福利費	28,203	2.9%	13,640	11.8%
退職金	87,283	8.4%	12,182	7.7%
福利厚生費+退職金	184,038	4.3%	43,676	13.7%
福利厚生費/現金給与総額	17.3%		13.0%	
法定福利/現金給与総額	12.3%		7.4%	
法定外福利費/現金給与総額	5.0%		5.6%	
退職金/現金給与総額	15.6%		5.0%	
(福利厚生費+退職金)/現金給与総額	33.0%		18.1%	

現金給与総額と福利厚生費 (社)日本経済団体連合会「第47回福利厚生費調査結果(2002年度)」より

#### (5) 退職金適正化の問題点

総額人件費管理による見直しの結果、賃金・退職金水準が適正化され、支給額が減額となる場合、就業規則の不利益変更に関する法的な手続き面での対応を的確に行っていくことが必要である。

多くの企業では、就業規則で労働条件を定めており、使用者がこの就業規則を変更することで、個々の労働者の同意を得ないで労働条件を変更することが可能である。しかし、労働者に不利益な就業規則の変更は、それが合理的なものでない限り労働者を拘束しない。

就業規則の不利益変更については、最高裁からいくつかの判決が出されているが、その内容をまとめてみると次のようになる。

就業規則の変更による労働条件の不利益変更は原則として許されない。

しかし、合理的なものである限り不利益変更は可能であり、その効力は反対している労働者にも及ぶ。合理的なものであるとは、就業規則変更の必要性および内容の両面からみて、労働者側の不利益の程度を考慮しても是認できるだけの合理性を必要とする。

賃金・退職金等の労働者にとって重要な権利、労働条件に関して不利益を及ぼす場合には、高度の必要性に基づいた合理的な内容のものである場合においてその効力を生ずる。合理性の判断要素は次の7項目に集約できる。

- ・就業規則の変更によって労働者が被る不利益の程度
- ・使用者側の変更の必要性の内容・程度
- ・変更後の就業規則の内容自体の相当性
- ・代償措置その他関連する他の労働条件の改善状況

- ・多数労働組合または多数従業員との交渉の経緯
- ・他の労働組合または他の従業員の対応
- ・同種事項に関する我が国社会における一般的状況

不利益変更の「経営上の必要性・変更の内容」と「不利益の程度」の考慮ということがポイントになる。従って、就業規則の不利益変更を有効にするためには、不利益変更にかかる労働条件の内容について何をどのように変更するのか、そのように変更しなければならない事情は何か、それに代わる代償措置や適用上の配慮はどうなるかといったことを従業員に説明し、理解と納得を得る努力をしなければならないということである。

そのような説明の努力義務を果たさないで、使用者が一方的に不利益な変更を行い、これを適用することは、労働契約の継続関係における信義則に違反し、無効になる可能性が高いので注意が必要である。

労働条件の不利益変更を行わなければならない場合は、上記の7項目の判断要素を検討してから実施する必要がある。不利益変更は決して安易に行うものではなく、事前の対策を十分に準備した上で実施しないと、思わぬリスクを抱えることになりかねない。

## 5．資金準備におけるリスク

### (1) 確定給付型年金制度の問題

資金準備におけるリスクは、確定給付型の企業年金制度に内在する資産運用リスクである。適格年金や厚生年金基金などのいわゆる確定給付型の企業年金制度では、予定利率、予定脱退率、予定死亡率、予定昇給指数など様々な基礎率と呼ばれる仮定の下に掛金を設定しており、これら仮定した数値と実際の数値に乖離が生じた場合、不足金（もしくは剰余金）が発生するリスクを抱えている。

これら基礎率のうち、最も予測不能で影響が大きいのは、予定利率である。簡単に説明すると、年金資産を積み立てる場合に予定利率による運用収益が得られると仮定して、運用収益分を控除した残りを掛金として積み立てるように設計されている。

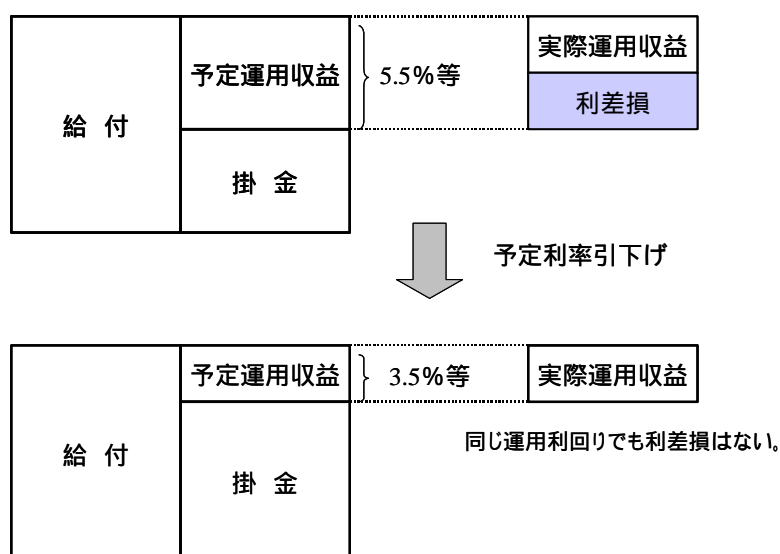
一般的に全ての年金財政の構造は、以下のように表すことができる。

$\text{給付} = \text{掛金} + \text{運用収益}$
---------------------------------------

確定給付型の企業年金制度の場合、給付額が決まっているので、予定した運用収益が得られなければ、掛金として拠出しなければならない。

これまで、ほとんどの企業年金で予定利率として5.5%が採用されてきた。予定利率は掛金算出のための利率であるが、同時に運用の目標でもある。適格年金制度、厚生年金基金制度が発足した40年前からバブル期ごろまでは5.5%の運用利回りを達成することは比較的容易であったが、最近の運用環境ではかなり高い水準であるといえる。このため、予定利率を引き下げて掛金を引き上げない限り、積立不足が発生しやすい状況となっている。企業に積立不足という後発債務が発生し、将来の企業業績が不安定になるリスクを抱えていることになる。

【図4】年金財政のしくみ



## (2) 積立不足と退職給付会計の問題

今ひとつのリスクは、退職給付会計に起因するものである。退職給付会計は将来必要となる退職金額を算出し、残存期間と割引率（会計上のルールに即して決定される利率）で現在価値に換算して債務として認識するというものであり、それに見合う資産がなければバランスシートに負債として計上しなければならないというルールである。

しかも退職給付会計上の退職給付債務の捉え方は、退職までの昇給を見込んで算定した予測給付債務（PBO）であることから、従来の年金財政の債務認識よりかなり大きなものになる。

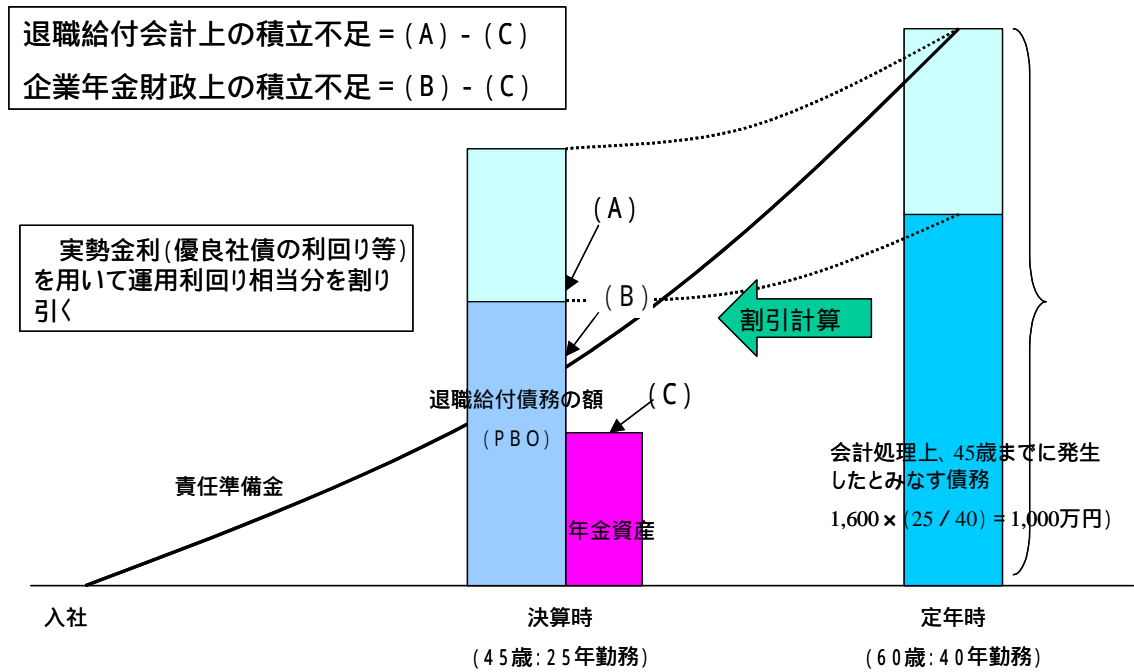
また、年金財政上は、5.5%、4.0%といった高い予定利率（運用収益の占める割合が大きくなり掛金が少なくなる）で給付を設計し、その利率で割り戻した現在価値を責任準備金として留保しなければならないが、退職給付会計上の割引率は客観性・市場性・安全性の高い利率（長期国債利率等）を使用することから、現在の低金利下においては年金財政の債務（責任準備金）よりも退職給付債務の方が大きくなり、多額の負債（退職給付引当金）を計上しなければならないことになる。

これにより、退職金・企業年金が企業会計・財務に多大の影響を与え、退職金・企業年金の存在意義や制度維持に大きな影響を与えることになってくる。

また当然、企業年金財政に不足金があれば、最終的には、その不足額は企業が負担しなければならない。もし適格年金等の企業年金制度の積立金比率が低く、退職金の支払額に不足があれば、企業は手元資金で支払うことになる。つまり、運用の不振による積立不足の問題は、会計上の利益と実質的なキャッシュフローの2面から企業業績に影響を与えることになる。積立不足は、様々な形で企業経営に影響を及ぼし、その結果、企業の事業継続に支障を来す可能性も否定できない。

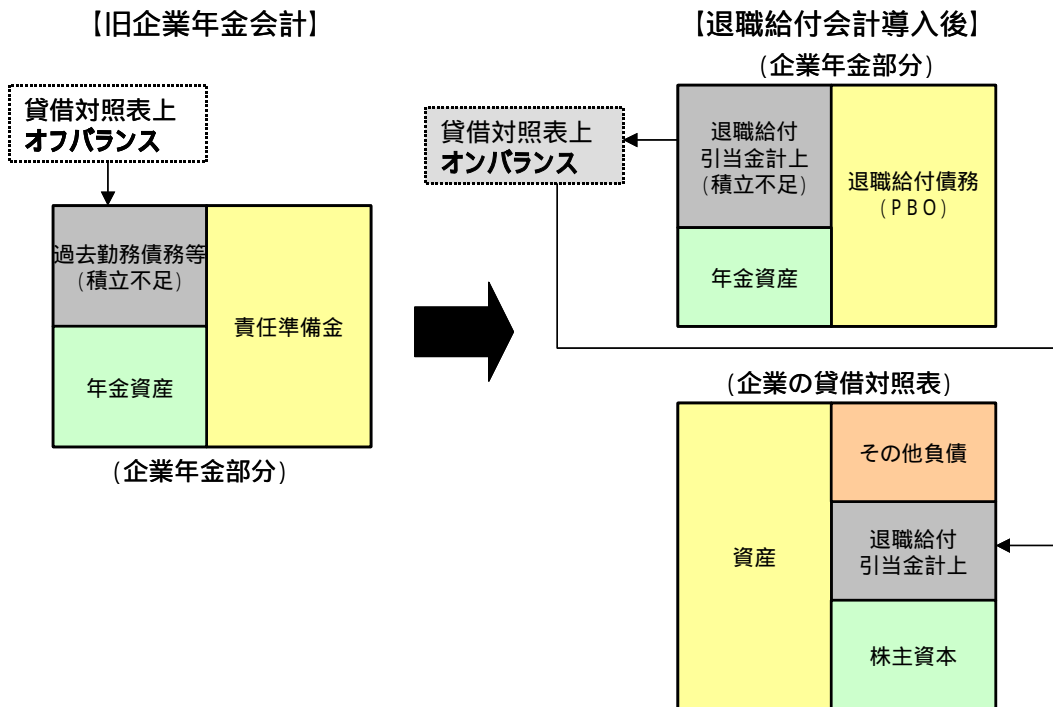
退職金・企業年金に内在する金利や運用環境の変動リスクを把握して管理することは、企業経営を行っていく上で重要課題となる。結局、退職給付債務による企業経営へのリスクを回避するためには、確定給付型の企業年金制度そのものを廃止するか、確定拠出年金へ移行するしか方法は無いと言える。

【図5】退職給付債務の仕組み

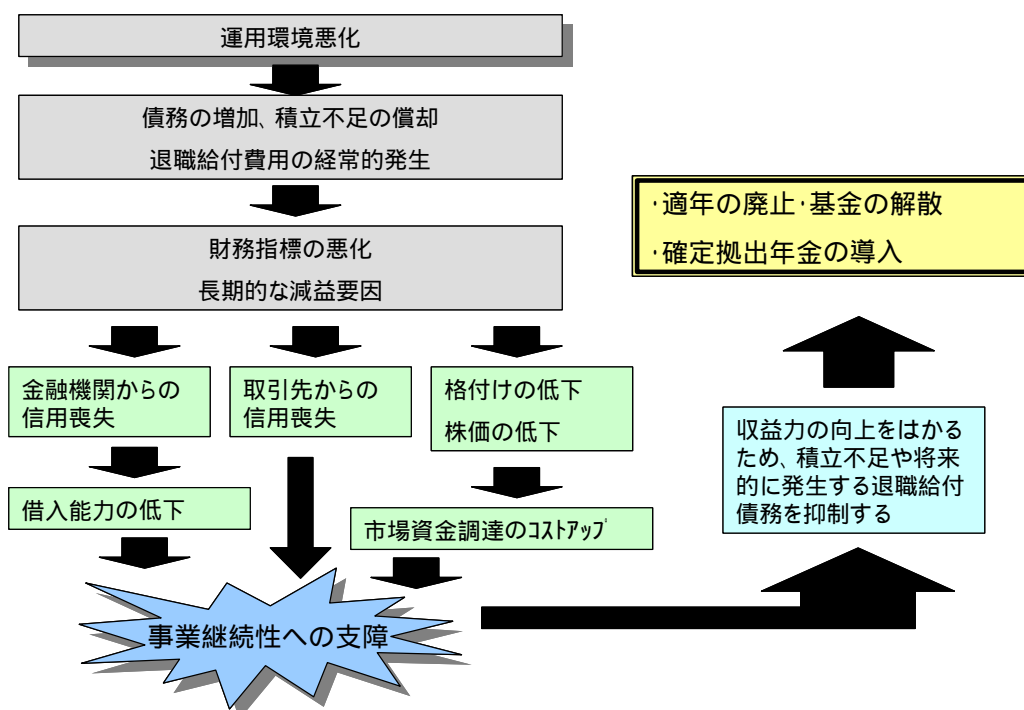


村形 聡、野間豊史『最新 確定拠出年金』より一部修正

【図6】退職給付会計の仕組み



【図7】積立不足の経営への影響



## 6. 確定拠出年金導入時の留意点

これまでの確定給付型の企業年金だけでは最近の経営環境の変化に十分対応できなくなってきたことに対応して、2001年10月に新たに導入されたのが、確定拠出年金である。

確定拠出年金を導入すれば、企業が掛金を拠出した段階で事実上従業員に資産が移転するので、企業が退職給付債務を認識する必要がなくなる。従って、確定給付型の年金から確定拠出年金に移行すれば、不足金という後発債務の発生はなくなり、企業は事業リスク以外の余分な資産運用リスクを抱えることがなくなる。

しかし、ここで誤解してはならないことは、確定拠出年金を導入しただけでは、企業負担は軽減しないということである。確定給付型の年金であろうが確定拠出年金であろうが「給付 = 掛金 + 運用収益」という関係は変わらない。給付額を変えない限り、企業が負担すべき掛金は軽減しないからである。むしろ、現在使用している企業年金の予定利率（例：5.5%）に比べて想定利率が低く設定されれば、企業が拠出する掛金は増加し、毎年のキャッシュフローは増加することになることには注意する必要がある。

つまり制度設計において、想定利率をどの程度の水準に設定するかが重要となる。一般的に想定利率を1%変えることにより、掛金は2割程度上昇すると言われている。明確な基準は無いものの、参考指標としては、企業年金における期待収益率または退職給付会計における割引率（国債等の利回り）等が考えられる。

いずれにせよ、企業にとっては追加負担に繋がりがねない、一方、従業員にとっては不利益変更に関わりかねない問題であり、労使間の十分な協議が必要である。

## 7. まとめ

これまで見てきたように、退職金・企業年金の運営にはいくつかのリスクが内在する。しかし、それでも多くの企業は、何らかの形で退職金・企業年金を存続させるであろう。

少子高齢化時代における公的年金の役割の縮小傾向等から勘案しても、今後も退職金・企業年金が従業員の退職後の生活の支えとして、一定の役割を担っていくものと考えられる。また、一般的に退職金には3つの機能があると言われている。すなわち、人材の「確保機能」、人材の「定着機能」、「離職促進機能」である。退職金・企業年金の廃止による資金準備におけるリスク回避のメリットは十分考慮に値するものの、このような人事・労務的な機能を失うことのデメリットを考えて慎重に見直しを行わなくてはならない。

退職金・企業年金の見直しのポイントは、まず企業における退職金・企業年金の位置付けを明確にすること、その金額の計算方法・水準が各企業の経営方針等に整合していること、退職給付債務についても企業がコントロール可能な制度であること等に整理できよう。

具体例として、退職金算定式では、退職金規程を改定して賃金連動方式からポイント方式に変更し、併せて退職金水準そのものを経営実態に見合うレベルへと適正化（必要に応じて切り下げ）していくことが考えられる。退職金・企業年金を含めた人事・賃金制度は、企業がどのような人材を求めているかについての従業員へ向けたメッセージであるといえる。

また、資金準備面では、予定利率引下げにより資産運用リスクを抑えて年金財政を安定させたり、また、確定拠出年金の導入により不足金と退職給付債務の発生からの解放を検討する。

ただし、確定給付型の年金の場合でも確定拠出年金の場合でも予定利率（想定利率）をどう設定するかは、企業経営全体に照らして判断する必要がある。予定利率を引き下げれば、当然掛金は上昇し収益を圧迫する。企業経営の視点からは、生保会社や信託銀行に年金掛金として低利回りで積み増しするより、本業の事業資金として投入し、収益を上げる方が効率的である場合もあることに留意したい。見直しのタイミングは、非常に重要であるといえる。

退職金・企業年金問題の解決策はひとつではない。その答えは企業ごとに違ってくる。他社の事例は参考にはなっても、そのまま適用することはできない。各企業とも、経営方針、人事・賃金制度との整合性、企業の負担能力と従業員のベネフィットのバランスを総合的に考慮した、戦略的な改革が必要であるといえる。

- 退職金・企業年金の改革は、他社のコピーでは役に立たない。
- 経営方針、人事・賃金制度との整合性、企業の負担能力と従業員のベネフィットのバランスを総合的に考慮した、戦略的な改革が必要。

銀泉保険コンサルティングは、退職金・企業年金に関するトータルなサービスをご提供しております。御社の退職金・企業年金見直しについて何なりとお気軽にご相談ください。

## 参考文献

- ・伊藤進一郎、小谷 融『企業経営と年金問題』税務研究会出版局 2000
- ・日本商工会議所監修『退職給付制度再構築と投資教育の実践』  
商工会議所年金教育センター、2004
- ・日本生命保険相互会社編『やさしい企業年金教室』ぎょうせい、1997
- ・勤労者の退職金制度のあり方に関する研究会編『退職金制度の変革』雇用情報センター、2003
- ・和泉信俊『企業年金ポイント解説』社会経済生産性本部、2002
- ・村形 聡、野間豊史『最新 確定拠出年金』エクスメディア、2002
- ・中町 誠『労働条件の変更』中央経済社、2002
- ・労政時報別冊『2003年版 退職金・年金事情』2003
- ・労政時報別冊『退職金・年金改革の手引き』2003

## 退職金・企業年金コンサルティングサービスの御案内

銀泉保険コンサルティングは、S M B C 金融グループと緊密に連携して、退職金・企業年金に関するトータルなサービスを提供します。ご活用下さい。

### 退職金・企業年金 簡易診断サービス

- 現状の退職金規程・退職年金規程のチェック
- 適格年金・厚生年金基金の財政診断

### 確定拠出年金（総合型401k）導入コンサルティング

- 総合型401kの導入に伴う各種業務  
（他制度からの移行、掛金の設定、退職金規程・就業規則の見直し等）

### 退職金・企業年金コンサルティング

- 最適な退職金・企業年金制度の構築
- 最適な資金積立方法（401k・中退共・保険商品等）の検討
- P B O 計算受託

### 人事・賃金コンサルティング

- 退職金・企業年金制度の改定に伴う人事制度・賃金制度全般の見直し  
（ポイント制退職金の導入、退職金規程・就業規則の改廃等）

### 投資教育

- 401k 導入に伴う投資教育・継続教育
- 従業員の理解度に応じた各種投資教育メニュー

### ライフプランコンサルティング

- ライフプラン・シミュレーションの作成
- 保険の見直し

### その他

- 退職金・企業年金、ライフプランに関するセミナーの開催

### 【お問合せ先】

銀泉保険コンサルティング(株) ライフコンサルティング事業部

〒102-0074 東京都千代田区九段南3-9-15

TEL : 03-5226-2568 ・ FAX : 03-5226-2884