

2008 年 Vol.1

Risks *Report*



適格年金移行のポイント

- Q & A でわかる適格年金移行の傾向と対策 -

銀泉株式会社
銀泉保険コンサルティング株式会社

はじめに

「適格年金の廃止まであと4年です。」

平成24年3月に「適格年金」が廃止になることは、皆さん既にご承知のことと思います。金融機関の担当者、書籍や様々なホームページなどによって、その重大さが説明されていますが、多くの企業が、まだまだ数年あるから大丈夫だろうと安心して、本腰を入れてこの問題に取り組んでいないのが現状ではないでしょうか。

ところで「適格年金」廃止の問題というと、単に積立方法の乗り換えのことだと思っているかもしれません。もちろん、それだけでも問題が解決する場合があります。

しかし多くの場合、適格年金の見直しを行うと、制度の見直しに行き着いてしまいます。例えば、5.5%で制度設計していた適格年金を1.0%でしか回らない中退共で積立てることにした場合、同じ退職金水準を維持するためには、今までより多くの掛金を拠出しなければならないことは直感的に理解できると思います。掛金が2倍以上になることも珍しくありません。新制度での掛金を負担できない場合、退職金水準を引き下げざるを得ません。結局は、水準や計算方法など制度全般の見直しが必要となってしまいます。

退職金の見直しで重要なのは、退職金制度(計算方法)とその積立方法(適格年金、中退共、401kなど)を混同せずに、きちんと区別して考えることです。身近に接する機会の多い金融機関等の担当者は、積立方法の話しかない場合があります。しかし、問題として重大なのは、どちらかという退職金制度(計算方法)の方なのです。自社で適格年金を導入していることは知っていても、モデル退職金がどの程度なのか知らない会社が多いことに驚かされます。できるだけ早めにこのことを解決しておかないと、将来、経営に直接的なダメージを与える可能性があります。

繰り返しますが、今、皆さんが取り組まなければならないことは、自社の退職金制度(規程)を見直すことと、退職金の積立を退職金制度・規程に見合うようにきちんと準備することを検討することです。これらの作業には、予想以上に時間がかかります。冒頭にも書きましたが、残された時間は4年しかありません。早めに取り組むことが大切です。

本書は、前半部分で、Q & A方式で適格年金移行の傾向と対策をやさしく説明しています。後半部分では、現状の退職金制度の把握の仕方についてご説明しています。制度変更のためには、他社事例の分析と自社の現状の退職金制度を把握することが欠かせません。

現状の制度の把握は、難しいことはありません。従業員一人ひとりの退職金を計算するなど若干面倒なところもありますが、これは、退職金制度をよりよい制度に変えていくために必要な作業です。ぜひ自社でやってみて、現状の退職金制度の問題点を確認してください。

2008年1月 森田 賢二

適格年金移行のポイント 目次

適格年金移行の傾向

- Q 1 .「適格年金廃止の理由」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
- 何故、適格年金は廃止になったのですか？
- Q 2 .「適格年金の移行状況」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
- 適格年金の移行は、どれくらい進んでいるのでしょうか？
- Q 3 .「適格年金の移行先」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6
- それでは、適格年金からどの制度へ移行しているのでしょうか？
- Q 4 .「移行先選択のポイント」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
- 移行済み企業は、何をポイントに選択したのでしょうか？
- Q 5 .「移行の際の留意点」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
- 制度移行を検討する際、一番問題になるのはどのようなことでしょうか？
- Q 6 .「適格年金移行のタイミング」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
- 適格年金から他制度への移行は、できるだけ早く行う方が良いでしょうか？

適格年金移行の対策 その1【退職金制度の見直し】

- Q 7 .「退職金制度見直しのポイント」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11
- 退職金制度を見直す際、何を考えればよいのでしょうか？
- Q 8 .「退職金の根拠」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12
- とところで、退職金って絶対払わなければいけないものなのですか？
- Q 9 .「退職金制度の廃止」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13
- 適格年金の廃止と同時に退職金制度をやめたいのですが、問題ありますか？
- Q 10 .「退職金の水準」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
- 退職金の世間相場ってどのくらいですか？
- Q 11 .「退職金の計算方法」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15
- 当社は勤続年数別定額方式ですが、ポイント制に変えた方が良いでしょうか？

・適格年金移行の対策 その2【積立方法の検討】

- Q 1 2 .「退職金の資金準備方法」・・・・・・・・・・・・・・ 17
- 新しい積立方法は、どのような方法が良いのでしょうか？
- Q 1 3 .「各積立制度の特徴」・・・・・・・・・・・・・・ 18
- 各積立制度の特徴を教えてください。
- Q 1 4 .「中退共か 401 k か」・・・・・・・・・・・・・・ 19
- 中退共と確定拠出年金（401 k）のどちらが良いのでしょうか？
- Q 1 5 .「確定給付企業年金の特徴」・・・・・・・・・・・・・・ 20
- 確定給付企業年金を薦められていますが、適格年金との違いが良く分りません。
- Q 1 6 .「前払い退職金の留意点」・・・・・・・・・・・・・・ 21
- 前払い退職金制度を導入しようと考えています。注意点はありますか？
- Q 1 7 .「保険商品による積立」・・・・・・・・・・・・・・ 22
- 保険商品で退職金の積み立てができると聞きましたがどういうことですか？

・適格年金移行の対策 その3【具体的な移行モデル】

- Q 1 8 .「具体的な移行モデル」・・・・・・・・・・・・・・ 24
- 具体的な移行モデルで説明してください。

・適格年金移行の対策 その4【退職金制度 現状分析の方法】

- 1 . チェック : 退職金制度についての確認・・・・・・・・・・・・ 27
- 2 . チェック : 適格年金財政決算報告書の確認・・・・・・・・・・・・ 29
- 3 . チェック : 今後の退職金額の確認・・・・・・・・・・・・ 30
- 4 . チェックのまとめ・・・・・・・・・・・・ 32
- 5 . 新しい退職金制度の方向性・・・・・・・・・・・・ 33
- 人事制度 / 退職金制度コンサルティングサービスのご紹介・・・・・・・・ 35

．適格年金額移行の傾向

【 1 ．適格年金廃止の理由】

Q. 「何故、適格年金は廃止になったのですか？」

A. 「一言で言うと、『受給権の保護が十分でなかったから』ということになります。」

(1) 適格退職年金 (適格年金) とは

適格年金は、外部の金融機関 (生命保険会社又は信託銀行等) を受託機関として、会社の外に退職金を計画的に積み立て、従業員の退職時に年金又は一時金を支給する制度です。

企業にとっては、計画的、平準的に退職金の積み立てを行うことができ、従業員にとっても、外部に資金が保全されているので、安心感のある制度でした。

図表 1 ． 適格年金規模別契約数

	平成13年度末 (件)	構成比	平成18年度末 (件)	構成比
100人未満	56,406	77%	27,441	71%
100～300人未満	11,891	16%	7,949	20%
300～500人未満	2,532	3%	1,801	5%
500～1,000人未満	1,662	2%	1,106	3%
1,000人以上	1,091	1%	588	2%
合計	73,582	100%	38,885	100%

適格年金に加入する企業を従業員規模別に見てみると、図表 1. のとおりとなります。この表から分るように、適格年金導入企業の多くが中小企業です。少人数 (生保契約の場合 15 人以上) でも導入できることと、掛金が全額損金算入できるという税制メリットが普及を加速させた要因といえます。なお、大企業は、より税制優遇が厚く、運用のスケールメリットが生かせる厚生年金基金を愛好していきました。(厚生年金基金は、特別法人税が非課税。ただし、現在は他の企業年金制度も課税凍結中です。) 運用環境が良好な時期には、大企業の適格年金は厚生年金基金へ移行が相次ぎました。

適格年金の制度は、昭和 37 年に始まり、ピーク時の平成 5 年には、92,467 件に達しました。その後、バブル崩壊による運用環境の悪化による掛金負担増や退職給付会計の導入などにより、大企業では、制度上の積立不足が企業会計上の大きな負担となり、継続が困難になった結果、契約件数は減少傾向となりました。

その後、受給権保護を重視した確定給付企業年金が平成 14 年 4 月に誕生し、適格年金の新規契約は停止され、10 年後 (平成 24 年 3 月) に制度は廃止 (ここでいう「廃止」とは税制上のメリットを失うという意味です。) されることとなりました。

そこで、適格年金に加入している企業は、そのまま退職金制度もやめてしまうのか、他制度に移行するのかを考える必要が出てきました。

(2) 適格年金廃止の背景

さて、適格年金制度が何故廃止されるのかということですが、廃止される理由を一言で言うと、「受給権の保護が十分でなかったから」ということになります。

もう少し詳しく説明すると次の3つの要因に分けることができます。

バブル崩壊後の低金利により、積立不足が発生したこと

適格年金には積立不足の解消のルールがなく、受給権の保護が不十分であること

他の企業年金制度と同一の枠組みで企業年金制度を整備する必要があったこと

まとめると、運用環境の悪化と外部積立制度としての不備があったといえます。生命保険会社の例で説明すると、一般勘定で運用している場合、現行の運用収益は0.75%程度です。予定金利(5.5%)と実際の運用収益(0.75%)の差が積立不足となります。また、信託銀行の場合は、全て実績配当なので、毎年の運用結果は、大きく変動しています。特に平成12年度から平成14年度にかけての3年間は、連続してマイナスの運用結果となっています。

【参考】厚生年金基金の平均利回り：12年度：-5.44%、13年度：-2.37%、14年度：-11.99%

そもそも、適格年金は、企業が実施していた退職金を移行して導入されたケースが大半であり、制度としても積立不足を埋めることが義務付けられていなかったなど、「受給権の保護」という概念はあまりありませんでした。

平成14年4月に制定された確定給付企業年金制度では、将来にわたって約束した給付が支給できるよう年金資産の積立基準を設定することや、積立不足を一定期間内に埋めなくてはならないなどの積立義務が設けられており、「受給権の保護」を重視した制度となっています。<→Q15.参照>

【2. 適格年金の移行状況】

Q.「適格年金の移行は、どれくらい進んでいるのでしょうか？」

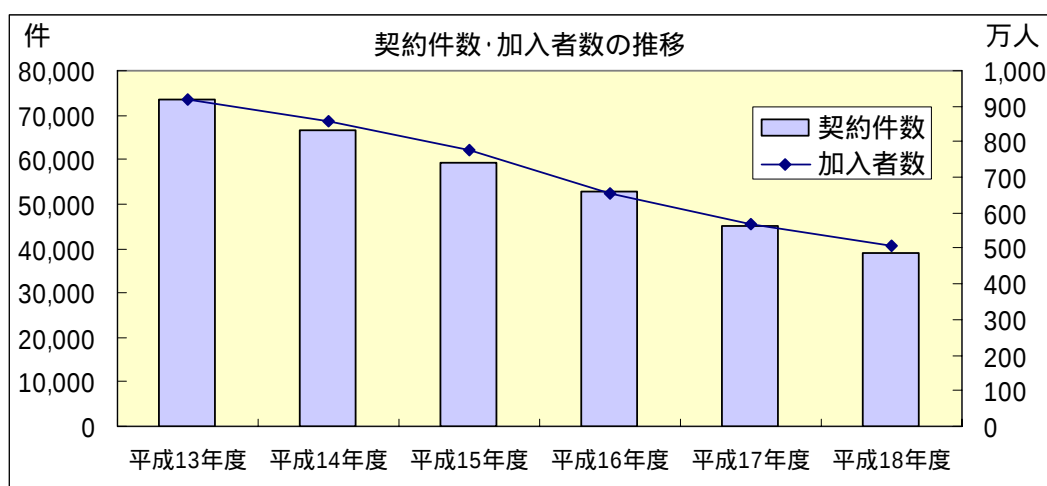
A.「この5年で35,000件ほど減少しました。1年平均では7,000件になります。」

まず、適格年金の現状を見てみましょう。平成18年度末の契約件数は、38,885件。制度の廃止と他制度への移行が始まった平成13年度末と比較して34,697件の契約が減少しています。従って1年当たり7,000件程度のペースで減少していることが分ります。

図表2. 適格年金契約件数・加入者数・資産残高推移

年度	契約件数 (件)	前年度比 (件)	加入者数 (万人)	前年度比 (件)	資産残高 (億円)	前年度比 (億円)
平成13年度	73,582	—	917	—	227,192	—
平成14年度	66,741	▲ 6,841	859	▲ 58	214,465	▲ 12,727
平成15年度	59,162	▲ 7,579	778	▲ 81	209,767	▲ 4,698
平成16年度	52,761	▲ 6,401	655	▲ 123	171,828	▲ 37,939
平成17年度	45,090	▲ 7,671	569	▲ 86	172,718	890
平成18年度	38,885	▲ 6,205	507	▲ 62	156,253	▲ 16,465
累計	—	▲ 34,697	—	▲ 410	—	▲ 70,939

図表 3 . 適格年金契約件数・加入者数推移 (グラフ)



図表 1.2.及び3.(出所)「企業年金に関する基礎資料」(企業年金連合会) <原資料:信託協会、生命保険協会、JA 共済連>

従業員規模別の契約件数については、図表 1 . にありますので、もう一度ご確認ください。適格年金の廃止が決まって以降、規模別の構成は大きな変動はありません。ただし、細かく見ていくと、100 人未満で構成比が下がり、100 ～ 300 人未満で構成比が上がっていることが分ります。これは、100 人未満は移行ではなく単に解約しているものも多いと思われる。また、100 ～ 300 人未満は、人数規模や資本金の制限で中退共への移行が出来ず、かといって確定拠出年金 (401 k) は無理で、そうすると確定給付企業年金か・・・、というように、なかなか移行先が決定できず、先送りになっているケースが多く、その結果、構成比が上がっているものと思われます。100 ～ 300 人の規模は、一番悩みが多いクラスといえます。

【 3 . 適格年金の移行先 】

Q. 「それでは、適格年金からどの制度へ移行しているのでしょうか？」

A. 「一番多いのは中退共、次に 401 k という順になっています。」

まず、適格年金の移行先には、どのような制度があるのかを確認します。ここでは、適格年金の資産を移換して新しい企業年金制度を作ること移行といいます。法令上、資産を無税で移換できる制度は、中小企業退職金共済 (いわゆる中退共)、確定拠出年金 (企業型)、確定給付企業年金 (基金型・規約型)、厚生年金基金の 4 つです。

Q 2 . でも見たとおり、平成 13 年度末から平成 18 年度末までの 5 年間で減少した契約数は、34,697 件です。図表 4 . に適格年金からの移行先を示していますが、このうち、中退共に 11,780 件、確定拠出年 (401 k) に 3,935 件、確定給付企業年金に 1,054 件となっています。

移行先としては、圧倒的に中退共が多くなっています。もともと中退共は中小企業向けの制度であり、運営コストがかからないということもあり、人気があります。

また、図表 4 . からは、資産移換を伴う移行は半分しかないと分ります。ただし「不明」となっているところが、適格年金を解約して、その後、退職金制度を廃止しているかどうかは分りません。退職金規程を残して退職一時金制度として存続するケースもありますし、一

但従前の制度を精算して、新たに中退共や確定拠出年金で退職金制度を立ち上げるケースもあります。また、前払い制度を導入したかもしれません。何らかの形で退職金制度が存続している可能性は非常に高く、この資料だけを見て、みんな解約しているなら・・・と安易に考えるのは禁物です。もし、退職金制度を廃止するのであれば、それなりの理由と手続が必要です。＜→Q9.参照＞

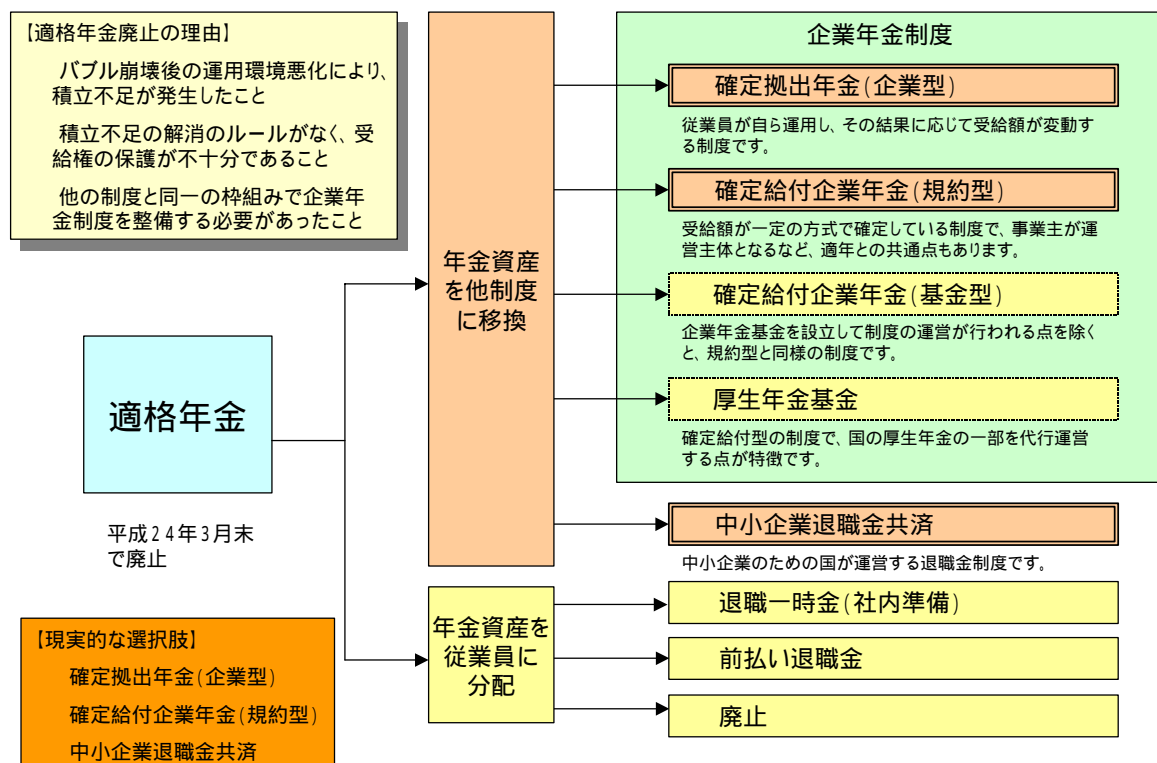
図表4．適格年金からの移行先

適格年金	件数 (件)	適格年金からの移行先			備考
		件数 (件)	構成比	構成比	
平成13年度末	73,582	中小企業退職金共済	11,780	34%	70% 平成19年3月31日 (平成14年以降の移行件数)
平成18年度末	38,885	確定拠出年金(401k)	3,935	11%	23% 平成19年3月31日
		確定給付企業年金	1,054	3%	6% 平成19年3月31日
		(小計)	16,769	48%	100%
		不明	17,928	52%	—
		合計	34,697	100%	—

契約減少件数 34,697

(出所) 厚生労働省資料より

図表5．適格年金廃止と移行先

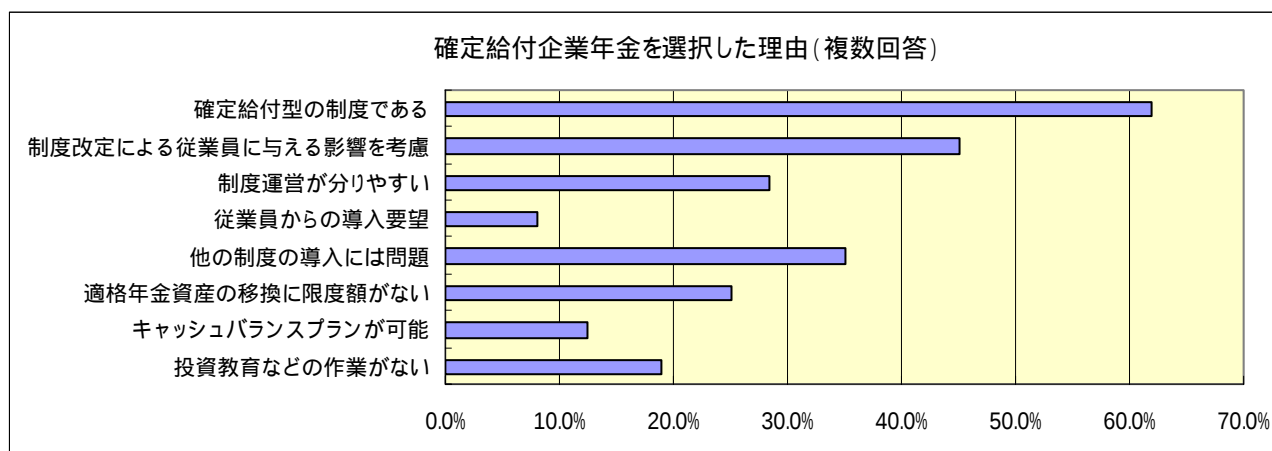
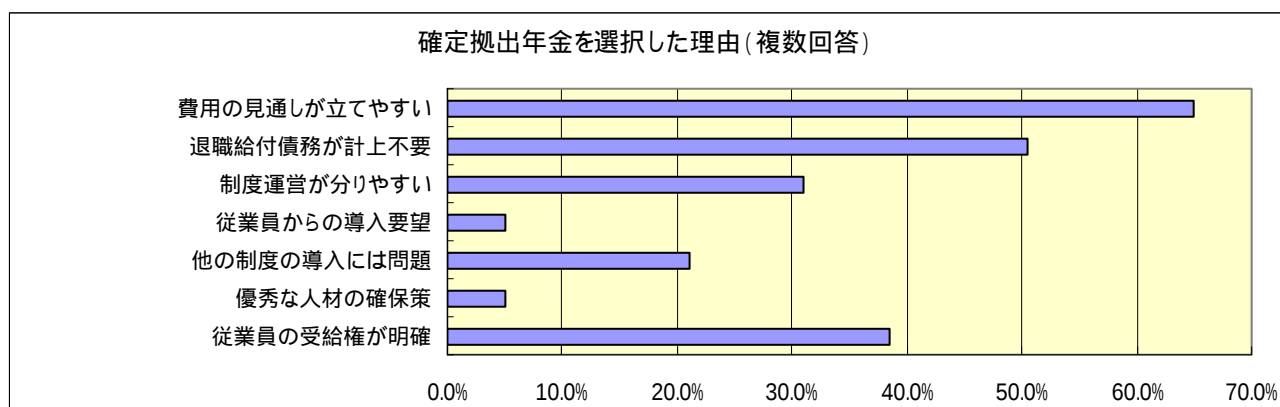
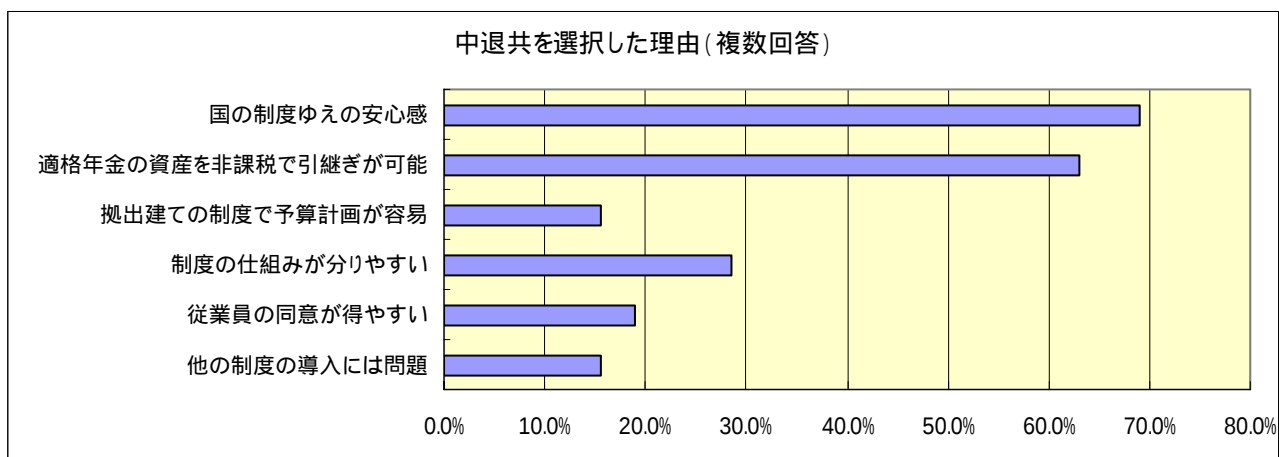


【４．移行先選択のポイント】

Q.「適格年金からの移行を終えた企業は、何をポイントに選択したのでしょうか？」

A.「中退共は国の制度だから、401kは費用見通しが立てやすいから、確定給付企業年金は適格年金と同じ確定給付型の制度だから、という理由が多くなっています。」

図表６．各積立制度を選択した理由



（出所）中小企業庁 アンケート調査結果 （平成 17 年）

「企業年金移行事例集」平成 18 年 1 月

図表 6 . は、平成 17 年に中小企業庁が行った、既に移行を行った企業に対するアンケート調査結果の抜粋です。これによると、それぞれの積立制度の特徴を良く理解して、移行先の選択を行っていることが分ります。

中退共では、国の制度であることの安心感、適格年金資産を非課税で移換できることが、上位に來ています。

確定拠出年金（401k）では、拠出型（前払型）の性格を踏まえて、積立不足が発生しないことや従業員の受給権が明確であることが評価されています。

確定給付企業年金では、これまでの適格年金と同様の確定給付型の制度であること、ひいては現在の退職金制度を大きく変えなくても良いが評価されているといえるでしょう。

このように、それぞれの積立制度には特徴がありますので、まず、自社の中での退職金制度の位置付けを明確にし、それに適した制度を選択する必要があるといえます。総じて、現在の退職金制度の枠組をなるべく変えないようにしたいと考えた企業は、確定給付企業年金や中退共を選択しているといえるでしょう。

【 5 . 移行の際の留意点】

Q. 「制度移行を検討する際、一番問題になるのはどのようなことでしょうか？」

A. 「従業員の同意の取り付け、経費負担、手続の煩雑さが問題点に挙げられています。」

移行を終えた企業が、何をポイントに積立制度を選択したかは Q 6 . で確認しました。それでは、移行の対応策を検討する際に、一番問題となる点は何だったのでしょうか。

これについては、商工会議所の付属機関である商工会議所年金教育センターが平成 18 年度に実施した「適格年金制度から他制度への移行対策に係るセミナー」（中小企業庁委託事業）の際に行ったアンケートの結果をもとに見てみましょう。

図表 7 . 対応策を検討する場合の問題点等

○対応策を検討する場合の問題点

・従業員との合意の取り付け	22.9%
・経費負担の増加	21.7%
・手続の煩雑さ	20.3%

○既に決定した対応策を検討したときの相談相手

・委託先金融機関	32.5%
・社会保険労務士	9.1%
・税理士	7.3%
・DCプランナー	3.9%
・FP	3.6%
・商工会議所	2.8%
・未定	11.4%
・無回答	24.4%

（出所）商工会議所年金教育センター 適格年金制度からの移行対策に関する調査結果（平成 19 年）

対応策を検討する場合の問題点としては、「従業員との合意の取り付け」、「経費負担の増加」、「手順の煩雑さ」の3つが挙がっています。ここから想像されるのは、次のような状況ではないでしょうか。

適格年金の移行なんて積立方法の変更だけで簡単に終わると考えていました。しかし、実際に検討してみると、新しい積立方法では、これまでの適格年金の時には5.5%で制度設計していた予定利率が大幅に下がるので給付水準を維持したままでは大幅な負担増となってしまう。そのため、給付水準の適正化（すなわち引下げ）を検討せざるをえず、従業員同意の取り付けが問題となっています。また、移行の事務も初めてで良くわかりません。

このアンケート結果からも、適年問題の解決が、自然と退職金制度全般の見直しに繋がっていることが分ります。

適格年金を含む退職金制度は、労働者にとって、重要な労働条件の一部です。最近では、労働者個人の権利意識は強くなっているのも、慎重な対応が必要です。図表7.によると相談相手で一番多いのは、委託先金融機関（信託銀行・生保会社）となっていますが、労務的な話になってきますと、一般的な情報提供はしても、コンサルティングまでは対応してくれないでしょう。また、社会保険労務士は、労務的な問題は得意かもしれませんが、企業年金をきちんと理解して金融機関との事務的な折衝まで対応できる人は多くはいません。退職金の見直しは、人事・労務・財務など多岐にわたります。そこで、専門のコンサルティング会社もありますので、そちらに依頼するのも良いでしょう。

【6. 適格年金移行のタイミング】

Q.「適格年金から他制度への移行は、できるだけ早く行う方が良いでしょうか？」

A.「一般論としては、そうです。ただし、今後の退職者の状況によっては、タイミングを考えた方が良い場合もあります。」

適格年金では、企業は、付加保険料や信託報酬という事務手数料を金融機関に払っています。バブル崩壊後の運用環境下では、事務手数料が収益を上回り、積立額が減っていることが多く見られました。従って、一般論としては手数料のかからない中退共などに早く移行した方が有利であるといえます。

しかし、ここ数年で定年退職者が大勢いるという場合には、移行に関して注意が必要です。中退共や確定拠出年金に移行するとその積立金は各従業員に分配されるため、当該積立金が退職金規程上の金額に満たないときには、退職者発生と同時に不足額を調達しなくてはならないことになります。適格年金を継続していれば、当面の資金繰りには苦労しなくても済むことになります。（ただし当然、適格年金の積立金総額は減ってしまいます。）

退職金制度の状況、今後の退職者数、会社の経営状況等は会社により大きく違います。他社の例は参考にはなりますが、真似は出来ません。まず、現状の退職金制度を把握し、その上で、どのタイミングで移行するかを早目に決定しておく必要があります。

適格年金移行の対策 その１【退職金制度の見直し】

【７．退職金制度見直しのポイント】

Q.「退職金制度を見直す際に、何を考えれば良いのでしょうか？」

A.「まず、現在の退職金制度が抱える問題について確認します。次に、退職金制度の性格、見直しの目的、退職金水準について確認します。」

(１) 現在の退職金制度の問題点

適格年金廃止に代表される、現在の退職金問題を整理しますと、一般的に次の３つにまとめられます。

運用利回り低下による積立不足の問題

退職金算定方法の問題

１) 基本給に連動するため、昇給・ベースアップにより退職金が上昇している。

２) 退職金制度がモチベーションアップに繋がっていない。

団塊の世代の大量退職による退職金支払の増加

ここから新しい退職金制度の方向性が見えてきます。つまり、これらの問題をクリアした退職金制度が望ましいということになります。すなわち、次の３つにまとめられます。

給与と連動しない退職金算定方法

積立不足の発生しない制度

社員のモチベーションアップに繋がる制度

(２) 退職金制度見直しのポイント

以上を踏まえて、退職金制度見直しにあたって、以下のような項目の検討を行います。

１．退職金制度の性格および基本的な考え方

企業としての退職金の性格は何に置いているのか、経営者の退職金に対する基本的な考え方を整理します。

２．退職金制度の見直し・改定の目的

設計した退職金制度が従業員の支持・信頼を受け、従業員の成果達成への動機付けが適切に機能するためには、企業としての明確な見直し・改定の目的を設定し、方向付けを行う必要があります。

３．退職金水準の確認

企業として、対象等級・職位の退職金水準をどの程度に持っていこうとしているのか、また管理しようとしているのかについてを確認し見直します。

退職金制度の改定にあたっては、その目的を明確にする必要があります。改定目的を明確にして方向付けなければ、充実した内容の制度設計も、社員から新制度への支持・信頼も、また成果達成への動機づけも得ることはできません。目的が複数ある場合は、各項目の優先順位を付ける必要があります。

【改定目的の例】

- ・年功的な退職金制度から脱却し、新人事制度と整合性のある在職中における会社への貢献度が直接に反映する退職金制度の確立
- ・従業員の能力開発及び成果達成への動機付けを図る退職金制度の確立
- ・従業員構成の高齢化に伴い、増大する退職金支給額を管理し、適正な退職金支給額となる仕組みの確立
- ・今後、一層進展する労働市場の流動化に対応しうる退職金制度の確立
- ・優秀な人材が集まるための魅力的な退職金制度の確立
- ・従来の企業扶養型の制度から転換し、従業員の自立を図る退職金制度の確立
- ・財務的に安定した制度運営が可能な退職金制度の確立
- ・シンプルで運営の容易な退職金制度の確立

また、人事戦略面・財務面等からも退職金制度のあり方を検討する必要があります。

当社の人事・退職金制度ホームページにも詳しく説明してありますので、ご参照ください。

<http://www.ginsen-jinji.com/taishoku/taishoku.htm>

【８．退職金の根拠】

Q.「ところで、退職金って絶対払わなければいけないものなのですか？」

A.「法律では退職金支給を義務付けてはいません。就業規則の規定や慣行によって支払われることになります。」

日本では、規模の大小を問わず、多くの企業で何らかの形で退職金制度を持っています。そこで、会社としても支払わなければならないもの、従業員としても貰って当然のことを考えてしまいましたが、原則は、会社には退職金を支払う仕組みを作る義務はありません。

では、今後、従業員に払うか払わないか、会社が自由に決めて良いのかということではありません。退職金を支払う仕組みができている場合は、会社は従業員に退職金を支払う義務があります。具体的に、退職金の支払義務が発生するのは、以下のようなケースです。

【退職金の支払義務が発生するケース】

就業規則や退職金規程などにより退職金の支給条件を明示している場合

一定水準の退職金支払について慣行が成立している場合

のケースは理解できると思いますが、トラブルになるのはこのケースです。規程などが無くても「過去に退職金を支払っている」「一定の支給基準が明確になっている」従って「従業員が退職金を貰えるものと期待している」といった場合は退職金の支給慣行が成立していると判断され、会社は退職金の支払義務が発生すると考えられます。

【 9 . 退職金制度の廃止】

Q . 「適格年金の廃止と同時に退職金制度をやめたいのですが、問題ありますか？」

A . 「従業員の同意なく、会社が一方的に廃止することはできません。場合によっては経過措置も必要となります。」

終身雇用制度の崩壊、長期勤続奨励の衰退、人材の流動化により退職金制度の存在価値が薄れています。制度を維持する意義について疑問を感じるのは当然であり、退職金制度廃止を視野に検討を行うことも決しておかしいことではありません。

ただし、退職金は従業員の重要な労働条件の1つです。現在、適格年金を含めた退職金制度を実施している場合、退職金制度をいきなり廃止することはできません。廃止もしくは減額する場合、まず合理的な理由が必要です。掛金負担に耐えられなくなった、退職金制度を廃止し給与水準を引き上げるなど、合理的な理由が必要です。また、きちんと従業員に説明して、制度廃止についての同意手続きも必要です。

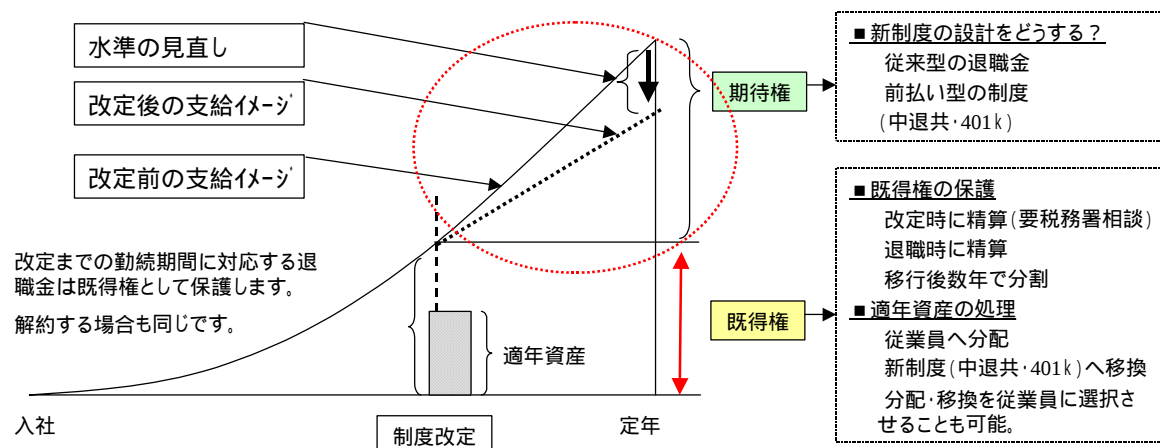
また、従業員からスムーズな同意を得るためには、少なくとも既得権の保証は必要と考えます。また将来の「期待権」の取扱いは難しい問題ですが、全く考慮しないと同意を得る上で障害となると思います。場合によっては、経過措置を導入するなどの措置が必要となります（3年間、50歳以上など）。したがって、既得権は保護して、今後増えていく部分をどう見直すかが制度改定のポイントであるといえます。

図表 8 . 既得権と期待権

従業員の同意なく、一方的に会社側が退職金制度の廃止・支給水準の変更を行うことは出来ません。（従業員の既得権（労働債権）であるため。）

したがって、退職金制度を変更する際は、変更時点で支給されるはずの退職金額すなわち過去勤務分として確定している額は従業員の既得権であり、この額の保証は避けられません。

既得権は保護して、今後増えていく退職金額をどう見直すかが制度改定のポイントです。



また、日本のほとんどの企業には何らかの退職金制度があります。場合によっては、退職金制度が無いことが、会社にとって採用時や従業員の定着にデメリットとなることがあります。

す。この点についても十分留意して廃止するかどうかを検討する必要があるでしょう。

【10．退職金の水準】

Q．「退職金の世間相場ってどのくらいですか？」

A．「退職金の統計データは様々です。これらを参考にしつつ、自社として幾ら払えるかということが水準設定のポイントとなってくるでしょう。」

賃金もそうですが、同業他社との比較により退職金水準を決める企業が多いようです。やはり良い人材を採用するためにも同業他社や同地域での比較は参考にせざるを得ません。

では、退職金の世間相場はどのくらいなのでしょう。これは一概には言えません。規模の大小、業種、地域によって大きく違いがあります。

おおまかに言って、大企業で2,500万円、中小企業で1,500万円（以上、大卒・定年）程度といえます。大企業と中小企業で1,000万円もの差がありますが、もちろんこれは平均値であって、中小企業でも3,000万円近い会社もあります。

さて、退職金水準の設定の仕方ですが、世間相場を参考にしつつ、いくら支払うかということを考えて同時に「いくら払えるか」ということを十分に検討する必要があります。退職金は「長期借金契約」を締結するようなものです。無理な借金は会社に多大な悪影響を及ぼします。そのことを念頭において支給水準を検討すべきでしょう。

一旦制度を作ってしまうと、将来経営状況の変化により払うのが厳しくなっても、従業員の権利として確定していますので、引き下げことは難しくなります。したがって、もし、貴社が新たに退職金制度を創設するのであれば、最初は水準を低目に設計しておいて、経営が安定するとともに少しずつ増やしていけば良いと考えます。

また、従業員の側からしても退職金制度の充実、必ずしも会社選定の重要な要素というわけではないかもしれませんが、場合によっては、月々の給与が多い方が従業員に歓迎されるかもしれません。どういう目的で退職金制度を作るのか、その為にどれだけ負担が可能なのか、ということ整理して考える必要があります。

図表 9．退職金統計

< 新卒・定年時支給額 >

調査名	調査主体	調査頻度	調査対象年	発表年月	(万円)		
					大学卒 (管理・事務・技術)	高校卒 (管理・事務・技術)	高校卒 (現業職)
就労条件総合調査	厚生労働省	4・5年毎実施	平成15年	平成15年11月	2,499	2,161	1,347
民間企業退職金実態調査	総務省	5年毎実施	平成13年	平成14年9月	2,739	2,495	-
退職金・年金に関する実態調査	日本経団連	隔年実施	平成18年	平成19年3月	2,490	2,189	1,934
退職金・年金及び定年制事情調査	中央労働委員会	隔年実施	平成17年	平成18年	2,730	2,294	2,040
中小企業の賃金・退職金事情	東京都	隔年実施	平成18年	平成18年12月	1,550	1,380	-

(注)

就労条件総合調査 : 本社の常用労働者30人以上の民営企業(5,300社)
民間企業退職金実態調査 : 企業規模100人以上かつ本社・本店の事業者規模50人以上の民営企業 : < 3年移動平均値 >
退職金・年金に関する実態調査 : 日本経団連会員企業および東京経営者協会会員企業(2,066社、回答294社) < 標準者退職金 >
退職金・年金及び定年制事情調査 : 資本金5億円以上かつ労働者1,000人以上(373社、回答240社) < モデル退職金 >
中小企業の賃金・退職金事情 : 東京都事業所・企業統計台帳から層化抽出(10～299人、3,500社) < 退職一時金+年金 >

【 1 1 . 退職金の計算方法】

Q . 「当社は勤続年数別定額方式ですが、ポイント制に変えた方が良いでしょうか？」

A . 「退職金制度を実施する目的によるでしょう。福利厚生の一部として退職金制度を実施しているのであれば、特に問題は無いのではないのでしょうか。」

図表 1 0 . 退職金算定方式

算定方式	計算式(例)	長所	短所
最終給与比例方式	退職時基本給 × 勤続年数別支給率	・職務内容により実績の格差がつきにくい場合などに公平性を保つことが可能	・会社に対する貢献度を反映しづらく勤続年数に依存する部分が多い ・年功的な賃金制度の場合、従業員の高齢化により退職金の負担が大きくなりやすい(給与と支給率がそれぞれ年功的) → 二重の意味で年功的
勤続年数別定額方式	勤続年数により 退職金金額を決定	・永年勤続者に有利な制度 ・制度の運用管理が簡単 ・給与と退職金計算の連動を断ち切ることができる	・勤続年数により退職金が決まるので、在職中の貢献度を反映しづらい
別テーブル方式	退職時の勤続年数と 等級による退職表	・給与と退職金計算の連動を断ち切ることができる	・退職時の等級や勤続年数により退職金が決まるので、在職中の貢献度を反映しづらい
ポイント制退職金	(勤続ポイント+等級ポイント) × ポイント単価	・給与と退職金計算の連動を断ち切ることができる ・在職中の貢献度合いを反映する設計ができる	・毎年累計ポイントの管理が必要となる

勤続年数に比例して退職金額が増えていく退職金制度は終身雇用、年功序列の人事制度とセットで数多くの企業で導入されてきました。しかし、最近では、貢献度に応じた退職金額決定方式を取り入れる会社が増えてきました。なかでも注目されているのがポイント制の退職金制度です。毎年、会社で決めた方式によりポイントを獲得し、合計のポイント数に応じて退職金額を決める退職金計算方法です。では、ポイント制が今後の主流で勤続年数別定額方式はやめたほうがいいのでしょうか。

退職金制度を実施する目的にもよりますが、勤続年数別定額方式を続けるという選択肢も考慮すべきだと思います。勤続年数別定額方式の退職金制度の一番のメリットは運用が簡単という点です。誰でも簡単に退職金額を把握することができます。よって、従業員としてもいくら貰えるかわかるので安心、将来の退職金の準備もやりやすいというメリットがあります。その意味で福利厚生として実施しているのであれば、最適な方法かもしれません。

また、勤続年数別定額方式は、その計算方法において、給与との関連が断ち切られており、給与の上昇に比例して退職金額が上昇していくことはありません。

一方ポイント制は、その算出方法によって違いはありますが、従業員の貢献度を反映させるために、人事評価、資格・役職の期間など、記録しないとけないことが色々あります。

よって管理の手間がかかると同時に将来の退職金額が読みにくい退職金制度になる可能性もあります。

勤続年数別定額方式、ポイント制などの貢献度に応じた方式、どちらの計算方式にもメリットとデメリットがあります。会社としてどちらが方針に合っているかよく考えてから採用を決める必要があります。

ただし、貢献度に応じて退職金の金額を決める退職金制度にしたとしても従業員が頑張るとは限りません。立派な退職金制度が会社のイメージを向上させるとは限りません。従業員の満足度を高め、ヤル気を向上させ、業績を向上させたいのであれば、遠い将来の退職金よりも毎月の給与を重視すべきかもしれません。また、人件費の配分として退職金と賃金の割合も見直した方が良いかもしれません。ほとんどの議論では「退職金制度」「賃金制度」それぞれ単独でしか論じていませんが、それでは総合的な判断ができません。人件費という観点から効果的な配分をよく考えてみる必要があります。

<コラム> 総額人件費の状況

退職金制度を見直すにあたって、総額人件費管理という考えが重要です。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、効率的な配分を行うという考えです。図表 1 1 . は、従業員 1 人当たりの人件費の推移を比較したのですが、退職金関係の費用が急増していることが分ります。これについては、様々な要因があると思われそうですが、算定方式が、二重に年功的（給与と支給率が共に年功的）な最終給与比例方式であることが大きな要因であると推測されます。

図表 1 1 . 従業員 1 人当たり人件費の推移

	1970年度	1980年度	1990年度	2005年度
現金給与総額(円)	96,417	320,575	482,592	583,386
福利厚生費(円)	11,159	43,957	74,482	103,722
法定福利費(円)	5,604	26,375	48,600	75,436
法定外福利費(円)	5,555	17,582	25,882	28,286
退職金(円)	4,104	18,298	36,466	81,685
福利厚生費 + 退職金(円)	15,263	62,255	110,948	185,407
福利厚生費/現金給与総額	11.6%	13.7%	15.4%	17.8%
法定福利費/現金給与総額	5.8%	8.2%	10.1%	12.9%
法定外福利費/現金給与総額	5.8%	5.5%	5.4%	4.8%
退職金/現金給与総額	4.3%	5.7%	7.6%	14.0%
(福利厚生費+退職金)/現金給与総額	15.8%	19.4%	23.0%	31.8%

(出所)(社)日本経済団体連合会「第 50 回福利厚生費調査結果(2005 年度)」より

適格年金移行の対策 その2【積立方法の検討】

【12. 退職金の資金準備方法】

Q.「新しい積立方法は、どのような方法が良いのでしょうか？」

A.「やはり外部積立で税制メリットのある制度が望ましいでしょう。また、「確定給付型」か「確定拠出型」かを考える必要があるでしょう。」

これまでの適格年金は、掛金として外部（信託銀行・生保会社）に積み立て、その掛金は全額損金として計上ができる非常に使い勝手の良い積立方法でした。では新しい積立方法の選択はどのように考えれば良いのでしょうか。

会社内で捻出した利益の一部を退職金の資金として積立てておく方法もありますが、税制面でメリットがありませんので、あまりお勧めではありません。また、適格年金の資産を移換することもできません。やはり、退職金の積立は、外部積立で損金として計上でき法人税の節税メリットがある制度を選択すべきでしょう。

また、従来型の「確定給付型」にするか「確定拠出型」にするかを考える必要があります。これを考える上で、まず、一般的な退職金制度の問題について確認する必要があります。従来型の確定給付型の制度は「後払い」なので、積立てた資金を支給時まで運用していかなくてもなりません。適格年金に代表される企業年金の抱える問題の一つは予定利率と実際の運用収益の乖離による積立不足の発生でした。適格年金は、制度上、積立不足の解消が強制されていないため、多額の積立不足に対する経営者の認識が遅れるなど問題が先送りされてしまいました。

その点、確定拠出型の制度では、企業の責務は、退職金規程等に規定されたルールに則って掛金を拠出することです。掛金という形でその都度負債が精算され、積立不足が発生しないので、その意味では、中小企業としても安心して導入できる制度であるといえます。

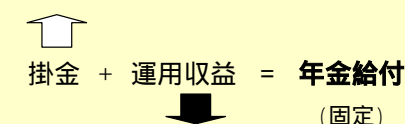
具体的には、確定給付企業年金は確定給付型、確定拠出年金（401k）や中退共は確定拠出型ということになります。

図表 12. 確定給付型と確定拠出型

確定給付型(退職一時金・適格年金・確定給付企業年金)	確定拠出型(401k・中退共)
○給付額もしくは給付の算定方法が予め定められている。 ○退職給付会計に基づき、債務及び費用を処理する。 ○企業年金では、資産運用のリスクは企業が負う。 ○給付設計に比較的自由度がある。	○掛金もしくは掛金の算定方法が予め定められている。 ○費用は掛金そのものとなる。 ○年金資産は各従業員ごとに管理される。 ○従業員が自己の責任に基づき運用を行う。＜401k＞

年金の基本的な仕組み(どの制度も基本は同じ)

掛金 + 運用収益 = 年金給付(一時金)

確定給付型	確定拠出型
	

これら移行先の中で中小企業の為の退職金積立方法として代表的なのが「中小企業退職金共済（中退共）」です。毎月一定額の掛金を拠出し、その拠出した金額に応じて将来の退職金を支払う仕組みです。管理の手間がかからず、確定給付企業年金や確定拠出年金（401k）のように管理手数料が掛かりません。

また、中退共それ自体は確定拠出型の制度であり、掛金の運用実績に応じて中退共が定めた退職金の金額表の通りに退職金を支払うこととなります。もし運用が悪くても退職金の金額表の額は中退共が保証していますので、会社に追加拠出のリスクはありません。（中退共のみで退職金制度を構築した場合です。）

他にも生命保険商品を使って退職金の原資を積み立てるという方法もあります。商品によってリスクやメリットは様々ですが、中退共と違うメリットとして、自由度の高さが挙げられます。中退共は基本的に勤続年数に応じて誰もが同じ金額を受け取ります。生命保険は一旦会社にお金が戻るケースが多いので、会社の決めた金額を支払うことができます。＜→Q17参照＞各積立方法にはメリット、デメリットがあります。どのような退職金制度にするかを考えて、制度に合う積立方法を選ぶべきでしょう。

【13．各積立制度の特徴】

Q．「各積立制度の特徴を教えてください。」

A．「費用負担の観点、制度設計の観点、従業員の観点からそれぞれの特徴を表に整理してみましたので、ご確認ください。」

図表13．各積立制度の特徴

■費用負担の観点から

項目	確定給付企業年金	確定拠出年金	中退共	前払い退職金
キャッシュアウト	・「確定給付」型のため、資産運用状況が悪化すれば、それを穴埋めするために追加負担が必要となる。 ・掛金は全額損金算入される。	・「確定拠出」型であり、資産運用状況の悪化に伴う追加負担はない。 ・中退共の場合は国からの助成がある。（増額前の掛金が18,000円／月以下の場合に増額分の1／3を1年間免除する形で助成） ・確定拠出年金の場合は、制度設計時における「想定利回り」により掛金の水準が異なってくる。 ・掛金は全額損金算入される。		・毎月もしくは賞与月に支払いが発生。 ・実質的に給与と同じで全額損金算入される。
退職給付会計上の費用	・退職給付債務（PBO）を認識する必要があり、割引率の変動や資産運用状況が費用に大きな影響を与える。	・退職給付債務（PBO）を認識する必要がない。 ・掛金額がそのまま費用計上される。		
事務コスト・手間	・制度管理手数料が別途必要となる。 ・毎年の財政検証等の当局への手続きが必要。 ・導入に当たっては、当局による規約の認可・承認の手続きが必要となる。	・運営管理機関や資産管理機関の手数料が必要となる。（1人当たり5,000～6,000円程度／年） ・導入に当たっては、当局による規約の承認の手続きが必要となる。 ・投資教育等の社内的な準備も必要。	・別途支払う事務手数料等はない。 ・社内的な手続きも比較的簡便。	・毎月の給与もしくは賞与への上乘せ支給となるだけで事務手続きは簡便。

■ 給付設計の観点から

項目	確定給付企業年金	確定拠出年金	中退共	前払い退職金
給付設計の柔軟性	・自己都合と会社都合の格差、年金の支給期間、懲戒解雇時の支給の制限等を設けることが可能。 ・加入3年で一時金の受給資格を与える等、一定の要件がある。 ・複数企業で運営する場合は、基本的な制度設計を揃える必要がある。	・掛金の設定については比較的柔軟な設定が可能だが上限がある。(46,000円または23,000円) ・複数企業で運営する場合でも、掛金の設定方法はある程度自由に選択できる。 ・勤続3年以上の社員に対しては、拠出した掛金については、退職事由にかかわらず支給の制限は不可能。	・掛金の設定は予め定められたテーブルの中から選択。(5,000～30,000円) ・掛金を減額する場合は、社員に対して個別に同意が必要。 ・退職事由にかかわらず、掛金の額と拠出期間により自動的に決定。ただし、懲戒解雇の場合は支給の制限が可能。(全額不支給は不可)	・制度設計において、特に制約はなく、自由度が非常に高い。
給付の受取時期、給付形態	・退職時に一時金、または60歳に達したときから年金を支給。 ・規約に定めれば、50歳以上で退職した場合に退職時から年金支給を開始することも可能。 ・年金の支給期間を複数設定するなど、幅広い選択肢を設けることが可能。	・原則として60歳に達するまで受給できない。 ・商品ラインナップによっては、終身年金を含めた複数の給付形態の中から選択することが可能。(ただし総合型の場合は、予め商品ラインナップが決まっている。)	・退職時に中退共から直接受け取り。 ・60歳以上で退職し、一定の積立残高がある場合は、5年又は10年の分割受給が可能。	・毎月の給与もしくは賞与への上乗せ支給。

■ 従業員の観点から

項目	確定給付企業年金	確定拠出年金	中退共	前払い退職金
給付の確実性	・給付が予め定められており、外部で積み立てられていることから一定の安心感がある。 ・資産運用状況が悪化した場合、穴埋めすることになるが、許容範囲を超えれば、制度設計そのものを見直し、減額ということもありうる。	・運用商品は自己責任で選択することになるので、その運用結果によって給付額が左右される。 ・基本的に前払いの制度であるため、過去の積立分については減額されることはない。	・約1%の保証利回りで公的な機関が運用しているため、確実性は非常に高いと言える。 ・ただし、保証利回りは、変更される可能性がある。	・その都度精算させるので従業員としては安心。 ・ただし、その後の運用は従業員が行うので、リタイア後に積立がなされているかどうかは本人次第。
その他		・投資教育を通じて資産運用や老後の生活設計についての知識を得ることができる。	・「中小企業」の枠を超えた場合、他の制度への移行が必要。(確定給付企業年金や特定退職金共済)	・従業員に「退職金」と認知されるか疑問。

【14. 中退共か401kか】

Q.「新しい退職金制度として確定拠出型の制度を考えています。中退共と確定拠出年金(401k)のどちらが良いのでしょうか？」

A.「制度の趣旨が違います。貴社としてどちらの積立方法が会社に合っているかがポイントになります。」

(1) 中退共か401kか

中退共は退職時の退職金支払が目的であり、確定拠出年金(401k)は基本的に年金であり老後の生活保障が目的であるため原則60歳以降に支払われます。そもそも制度の性格が違いますので、単純にどちらが良いといえるものではありません。

また、確定拠出年金（401k）の大きな特徴として、年金資産を自分で運用するということがあります。従業員自らが自分の年金資産を運用することにより、ライフプランの視点を学び、人生・仕事を考える切っ掛けとなる「社員参加型の自律的な制度」といえます。右肩上がりの時代は終わりました。これまでのように会社に頼ることはできません。確定拠出年金は、会社が従業員に用意してあげることのできる自助努力の制度であるといえます。

以上、おおまかに言って、今までどおり、従業員が退職した際に退職金を支給し、従業員に運用の負担をさせたくないのであれば、中退共が良いでしょう。将来減ることが確実な公的年金への上乗せという位置付けで自助努力の支援であれば、確定拠出年金（401k）が適しているのではないのでしょうか。

（２）中退共の留意点

中退共は数多くの中小企業で採用されている、国が運営する比較的安定した退職金積立制度であり一番無難な制度ですが、いくつか留意点があります。

まず、退職事由によって支給金額を変えることができないということです。例えば、自己都合退職だから金額を減らしたいと思っても、中退共ではそのような取扱いはありません。掛金額と納付月数で一律に退職金が計算されて支払われます。また、仮に懲戒解雇などで退職金を支払いたくないと思ったとき、承認を受けて中退共に減額を請求することもできますが、減額した分の掛金は会社に戻ってきません。要するに自由度が少ないということに留意する必要があります。

次に、退職金額が確定しているわけではないということです。運用状況が悪くなると予定利率が引き下げられ、退職金金額表が変更される可能性があるので注意が必要です。中退共は将来必ず一定額の退職金を支払うことを約束しているわけではありません。これは、勘違いされている方が多いので留意する必要があります。（ただし、運用状況が良ければ、付加退職金（上乗せ配当のようなもの）が付くこともあります。）

【１５．確定給付企業年金の特徴】

Ｑ．「確定給付企業年金を薦められていますが、適格年金との違いが良く分りません。」

Ａ．「確定給付企業年金は、適格年金と制度的に良く似ていますが、「受給権の保護」に大きな違いがあります。」

確定給付企業年金制度は、2002年4月に創設されました。これまで確定給付型の企業年金制度は、適格年金と厚生年金基金がそれぞれ個別の枠組みで運営されていましたが、この制度の開始により適格年金は廃止され、確定給付企業年金と厚生年金基金が統一的な枠組みで運営されることとなりました。

確定給付企業年金は、基金型と規約型があります。主に、基金型は代行返上した厚生年金基金、規約型は適格年金から移行した制度となっています。

確定給付企業年金は厚生年金基金制度をベースに設計された制度ですので、適格年金と比較すると、受給権の保護が図られている点に特徴がみられます。具体的には、積立義務や受託者責任の明確化、情報開示等が法令上義務付けられ、従業員に約束した給付を実現するた

めに企業の果たすべき責任が明確化されています。これらは場合によっては、実施企業の負担となる可能性もありますので、導入の際には制度内容について十分理解する必要があります。

図表 1 4 . 確定給付企業年金の受給権の保護

確定給付企業年金の受給権の保護
1. 積立義務 (1) 財政再計算 - 少なくとも5年に一度、将来にわたって年金財政の均衡が図られるよう、財政再計算を行う (2) 財政検証 - 各事業年度末の決算において次の2つの基準を検証する 継続基準 : 年金財政が予定通り推移しているかどうかを検証 非継続基準 : 仮に今、制度を終了した場合、過去分の給付に見合う資産が確保されているかどうかを検証
2. 受託者責任の明確化 (1) 制度の管理・運営にかかわる者について加入者等に対する忠実義務、分散投資義務等の責任を規定 (2) 利益相反行為の禁止などの行為準則を明確化
3. 情報開示 (1) 従業員に対して年金規約の内容を周知 (2) 掛金の納付状況、資産運用状況、財政状況等について従業員への情報開示及び厚生労働大臣へ報告

また、これまで確定給付企業年金は、適格年金と良く似た制度でありながら少人数の企業では受託機関の営業姿勢があまり積極的でないこともあり、普及が進んでいませんでした。しかしながら、最近では受託機関もコストを抑えた「パッケージ型」商品を出してきており、その営業姿勢にも変化が見られてきています。

【16. 前払い退職金の留意点】

Q. 「前払い退職金制度を導入しようと考えています。留意点はありますか？」

A. 「退職金制度が無くなることの従業員に与える印象や新たに発生する社会保険料の負担を考慮する必要があります」

前払い退職金制度とは、退職時にまとまった退職金を支給するのではなく、給与もしくは賞与に退職金制度の掛金相当分を上乗せして支給する制度です。

一時期、退職金制度を廃止して前払い退職金を採用する会社が増えた時期がありました。退職給付債務の軽減を目的に導入した会社が多かったようですが、デメリットもありますので導入には留意する必要があります。

まず、前払い退職金制度の場合、給与に上乗せして支払うことにより、社会保険料が増加します。前払いの金額が固定的賃金とみなされると、残業単価のアップにも繋がります。これらの負担が大きくなりますと制度改定の効果が薄れてしまう可能性があります。従業員の側から見ても、社会保険料・所得税・住民税がアップします。

また、前払い退職金制度が、従業員に退職金として認識されない可能性もあります。制度

移行時に在籍した従業員であれば退職金と認識しているかもしれませんが、その後に入社した従業員にとっては、給与の一部でしかありません。そうすると、「前払い」退職金制度があるにもかかわらず、退職金制度の無い会社と認識されてしまい、場合によっては、従業員の採用や定着に支障が出るかもしれません。

もし、前払い退職金制度にするのであれば、事務的な手続は増えますが、従業員が前払い制度か中退共又は確定拠出年金(401k)とを選択できるような制度を検討するのも良いと考えます。確定拠出年金(401k)の場合、手数料が1人当たり年間5,000~6,000円程度がかかりますが、その分、社会保険料の減少も期待できます。

【17. 保険商品による積立】

Q.「保険商品で退職金の積み立てができると聞きましたがどういうことですか？」

A.「養老保険、長期平準定期保険などが退職金の積み立てに利用されています。これらは、保険料の一部を損金算入できるなどの税制メリットがあり、また、中退共などにはない使い勝手の良さもあります。」

適格年金や退職一時金制度の受皿としては、養老保険、長期平準定期保険などの保険商品が良く使われています。こうした保険商品による活用は、企業年金制度と違い、企業側に管理・運営の負担が掛からないうえに、保険料の一部を損金算入することができ、税制上のメリットがあります。更に、加入期間中の死亡保険金があることや、満期保険金や解約返戻金一旦会社に入るため会社が自由に配分でき、使い勝手が良いことも評価されています。

(養老保険(福利厚生プラン)の場合、死亡保険金は遺族に支払われます。)

中小企業では、適格年金移行後の積立制度として、中退共と保険商品を組み合わせる例が増えています。理由は、中退共は若干使い勝手が悪いところがあるからです。それは、懲戒解雇による退職の場合でも、基本的に中退共から直接本人に退職金が払われることでした。その点、退職金一時金制度にしてこれを保険商品で積み立てれば、懲戒解雇者などには規程により不支給とすることができます。 < → Q 14 参照 >

■ 保険商品のメリット

保険料の一部が損金として算入可能。(税制メリット)

外部積立なので確実に積立てることができる。(確実性)

退職一時金以外に使用することも可能。(自由性)

契約者貸付が利用でき、万が一の資金繰りにも安心。(柔軟性)

死亡保障により弔慰金制度の充実が同時にできる。(福利厚生の充実)

【税制変更リスクに留意】

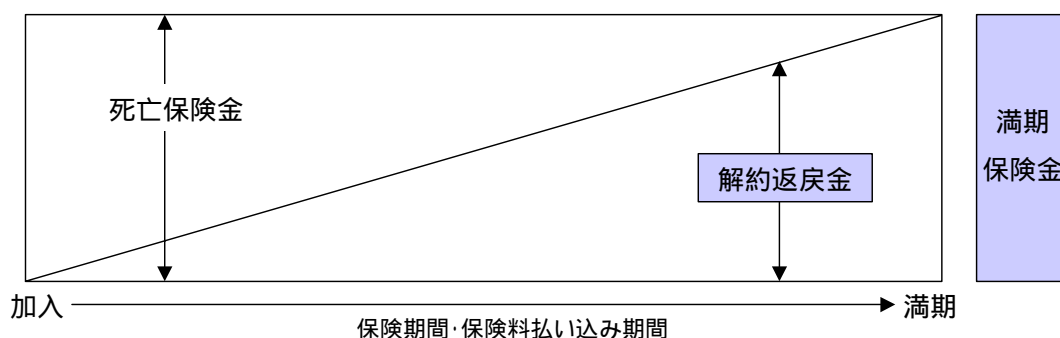
保険商品を利用するメリットのひとつに税制メリットがありますが、今後、税制が変更され、損金算入の取扱いが変更される可能性もありますので、加入の際はご注意ください。また、実際の経理処理に際しては、所轄税務署または顧問税理士にご相談ください。

■ 保険商品のイメージ図

【養老保険】

退職金の積立として代表的な保険商品です。死亡や高度障害の際に保障した保険金が支払われます。満期を迎えたときも契約した保険金と同額の満期保険金が支払われます。保険料は、全従業員が加入するなど一定の要件を満たした場合、ハーフタックス（1/2 損金）が認められます（福利厚生プラン）。

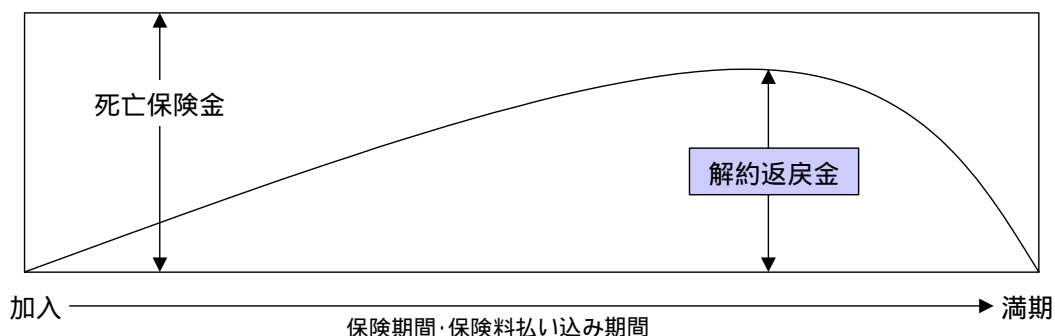
図表 1 5 . 養老保険のイメージ図



【長期平準定期保険】

この保険は、死亡や高度障害などのリスクに備える保険であり、満期保険金はありません。保険期間を設定し、その期間内で死亡や高度障害の場合に契約した額の保険金が支払われます。保険料はハーフタックスが認められますが、養老保険のように全員加入の原則などはありません。

図表 1 6 . 長期平準定期保険のイメージ図



* 上記の養老保険や長期平準定期保険のほか、企業の福利厚生制度の充実も兼ねて、医療保険 や ガン保険 も退職金の積立として利用されています。

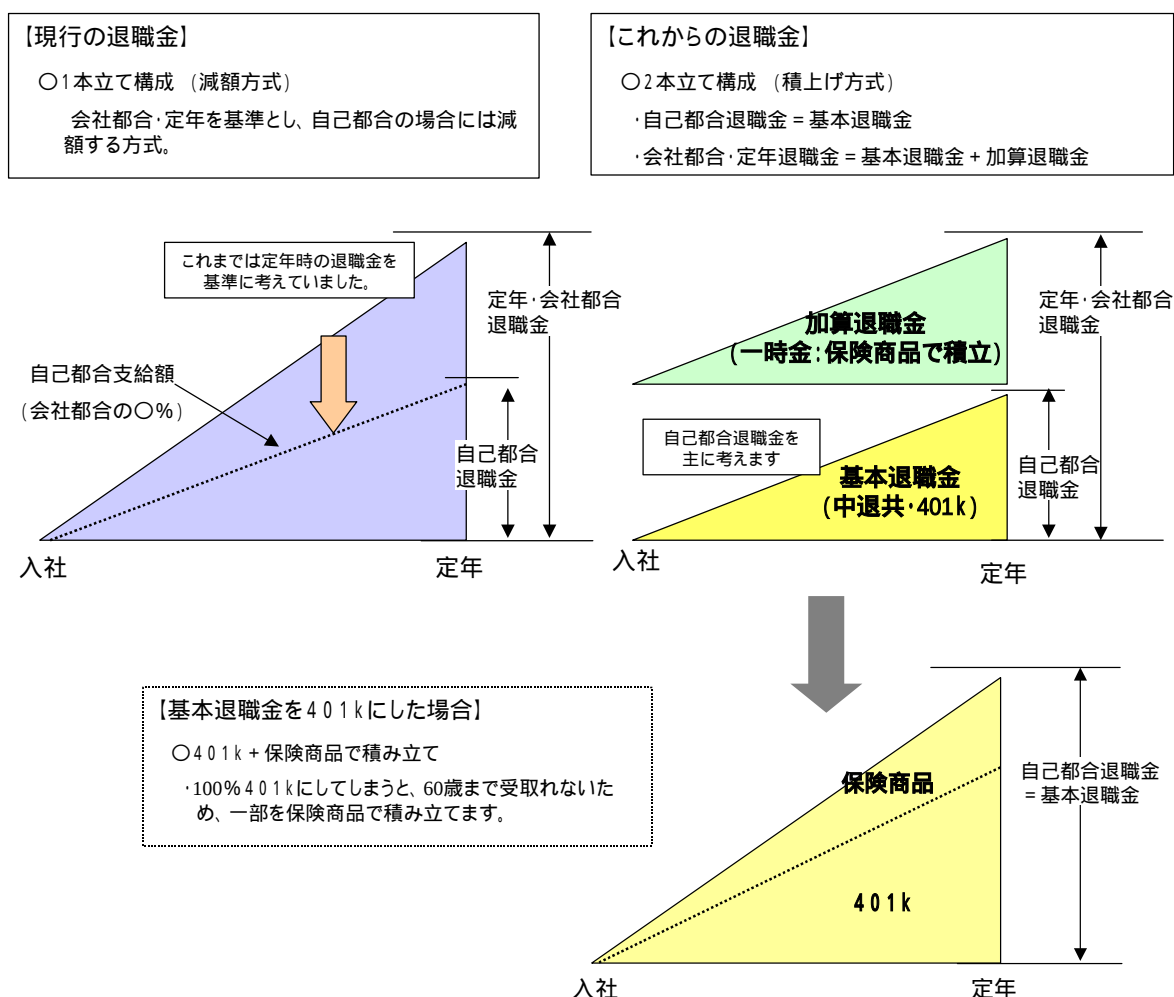
．適格年金移行の対策 その4【具体的な移行モデル】

【18．具体的な移行モデル】

Q.「適格年金の移行について何となく分りましたが、全体のイメージがわかりません。具体的な移行モデルで説明してください。」

A.「シンプルな制度が一番です。基本部分として確定拠出型の中退共で積み立て、加算部分を保険商品で積み立てる方法が分りやすいのではないのでしょうか。」

図表 17．具体的な移行イメージ（C+i モデル）



（1）退職金の構成

これまでの退職金制度は、定年退職時を基本に考えていました。従って、定年退職時の金額を100%とし、途中で退職した場合にはそのXX%（例えば50%・70%など）の金額を支給するという方法が主流でした。

しかし、現在では雇用の流動化が進み、中途入社・中途退職は珍しくありません。従って、これからの退職金は、自己都合退職金を基本に考えます。そして定年時や会社都合退職の場合に加算退職金を上乗せで支給します。このように、これからの退職金はシンプルな2本立

てで構成します。

(2) 積立方法・計算方法

適格年金からの移行を想定した場合、まず、ベースは適年資産を移換できる制度が望ましいでしょう。そして、確定拠出型の制度とします。従って、中退共か 401k ということになります。ただし、中退共の場合、資本金・従業員数により加入基準が設けられているので、加入できない場合もあります。また、401k を選択した場合、退職しても 60 歳まで資金を受取ることができないので、基本部分にも保険商品の一部組み合わせた方が良いでしょう。

計算方法は、基本部分と加算部分のどちらかに成果的な要素を入れます。すなわち、

- 基本退職金<勤続年数比例> + 加算退職金<役職・資格に応じた簡易ポイント制>
- 基本退職金<役職・資格に応じた簡易ポイント制> + 加算退職金<勤続年数比例>

となります。どのような計算方法にするかは、会社の考え次第です。まず、従業員全員が対象となる基本部分について考えてください。退職金にまで差を付ける必要は無い、成果は賞与で従業員に還元する、ということであれば、勤続年数比例とすれば良いでしょう。また、退職金は給与の後払いだ、というのであれば、役職・資格に応じたポイント制にすれば良いでしょう。

これは、考え方の例をご説明しているだけで、唯一絶対に正しい答えというわけではありません。貴社における退職金制度の意義、人事制度との関連、従業員の考えなどを総合的に判断して、企業風土に合う制度を構築してください。

なお、基本部分の中退共、加算部分を保険商品を使った退職金モデルを、「C+i モデル」と呼んでいます。(中退共 Chutaikyo + 保険 insurance : 筆者の勝手なネーミングです。)

(注)このような形で移行できるかどうかは、現状の制度によります。退職金制度は百社百様ですので、移行の仕方も様々です。

(3) 確定拠出年金(401k)導入の際の留意点

基本部分の積立方法を、中退共にするか確定拠出年金(401k)にするのかは、貴社の考え次第です。Q14でも説明しましたが、確定拠出年金(401k)は、これまでの適格年金と性格が根本的に違います。一番問題になるのは、従業員自らが年金資産を運用することです。会社がいくらきちんと投資教育を行っても、会社が予定した想定利回りどおりに運用できるかどうか分かりません。その結果、退職時に想定した金額が積み立てられていない可能性があります。

ですから、確定拠出年金(401k)を導入する際には、従業員に対する説明は「移行」という言葉は使わず、「従来の制度は一旦精算して新たな制度を立ち上げる」というような説明をした方が良いでしょう。後のトラブルを避けるためにも、結果としての退職金の金額は参考程度に止め、月々の掛金額を中心に説明するべきでしょう。

(4) 移行手順

退職金制度の移行については、およそ次の5つのステップに整理できます。

現状分析 / 問題点の把握

基本方針の検討 / 計算方法・資金準備方法の検討

新入社員モデルの検討 (新卒で入社して定年まで在籍するモデル)

経過措置の検討 (在籍者の新入社員モデルへのあてはめ)

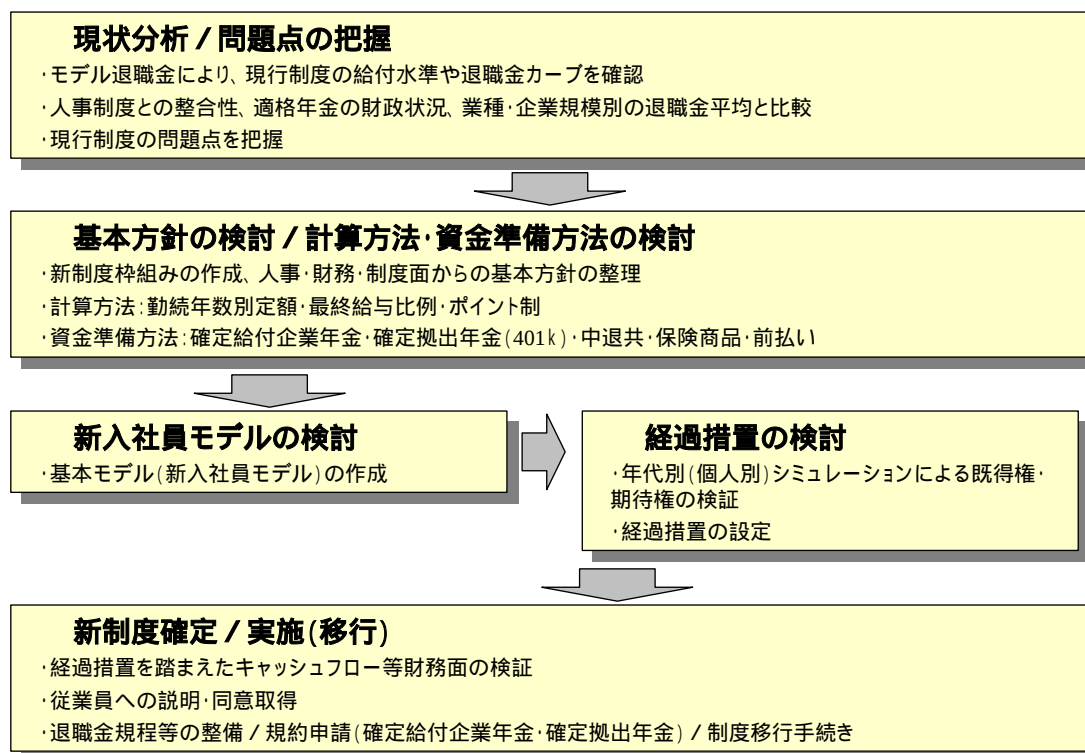
新制度の確定 / 実施

これらのステップのうち、一番時間がかかるのは、基本方針の検討です。現状分析による問題点の把握を踏まえて基本方針を検討するわけですが、半年から1年かかることも珍しくありません。ここでは新制度の方向性を決定付けるわけですから、時間がかかっても社内ですら十分に議論しておくべきでしょう。

方向性が決まれば、新入社員モデルの作成は出来たも同然です。しかし、次の経過措置の検討では、また時間がかかります。従業員の既得権を保護し、移行時点の年代の違いにより有利・不利が生じないかを確認します。当然、新制度と旧制度では退職金の給付カーブが違いますので、年代によって有利・不利が出るのは仕方ありません。完全に公平にすることはできませんが、十分時間をかけて経過措置を検討してください。この作業を疎かにすると、後でトラブルになりかねません。

ここまで来れば、後は新制度を確定して、退職金規程などの諸規程の整備や移行の手続きを行い、新制度のスタートとなります。

図表18 退職金制度見直しの進め方



．適格年金移行の対策 その4【退職金制度 現状分析の方法】

これまでの説明で、適格年金移行の傾向やどのように対処したら良いかについては、およそ理解できたのではないかと思います。

退職金制度に限らず、これまでの制度を変更する場合は、まず、現状の制度がどのようになっているかを確認し、問題点を把握することから始める必要があります。そこで、現状の制度を確認するためのチェック項目をまとめましたので順に確認してみてください。(確認した項目には□にチェックしてください。)

1．チェック : 退職金制度についての確認

【退職金規程の存在を確認】

- ☐ 退職金規程がある
- ☐ 退職金規程が無いが払っている

< 適格年金を導入している場合 >

- ☐ 退職年金規程がある

過去に退職金（年金）の積立制度を変更したり、複数の制度で運営している場合などは、退職金規程が重複して存在していないかについても、念のためチェックしておきましょう。

適格年金を解約しただけでは退職年金制度を廃止したことにはなりませんので、注意が必要です。
(別途、労働基準監督署に届出が必要です。)

【退職金規程・退職年金規程の制定（改定）年の確認】

制定日	年	月	日	
改定日	年	月	日（改定理由	）
改定日	年	月	日（改定理由	）

【退職金の支給方法の確認】

- ☐ 退職一時金
- ☐ 退職年金（適格年金・厚生年金基金）
- ☐ 退職一時金と退職年金の併用
- ☐ その他（ ）

【退職金算定方法の確認】

- ☐ 基本給連動型
- ☐ 別テーブル方式
- ☐ ポイント方式
- ☐ 勤続年数別定額方式
- ☐ その他（ ）

退職金規程と退職年金規程（適格年金）で算定方法が異なっているケースも多くみられます。それぞれについてチェックしてください。

また併せて、勤続何年目から支給になっているかもチェックしてください。(一般的に、退職事由により勤続年数要件が異なっています。)

【モデル退職金額の把握】

退職金規程等に沿って、具体的に退職金がいくらになるかを把握しておきましょう。

勤続 38 年 60 歳 部長職で定年退職の場合の退職金額 _____ 円 (_____ 円)

勤続 42 年 60 歳 課長職で定年退職の場合の退職金額 _____ 円 (_____ 円)

() 内は適格年金の金額です。

【確定給付か確定拠出かについての確認】

- ☐ 確定給付型(退職金額が決まっている。退職金算出の計算式が確定しているという意味。)
- ☐ 確定拠出型(退職金額は決まっておらず、毎月の掛金が確定しているという意味。)
- ☐ 上記の両方の組合せ

【退職金(年金)の積立方法の確認】

自社の退職金(年金)の積立方法が、どのようになっているのかを確認します。(複数の方法で積立をしている場合は、すべて確認します。)

- ☐ 厚生年金基金 < ☐ 退職金規程の内枠 / ☐ 退職金規程の外枠 >
- ☐ 適格年金 < ☐ 退職金規程の内枠 / ☐ 退職金規程の外枠 >
- ☐ 中小企業退職金共済(中退共) < ☐ 退職金規程の内枠 / ☐ 退職金規程の外枠 >
- ☐ 特定退職金共済(特退共)
- ☐ 保険商品
 - ☐ 養老保険(福利厚生プラン)
 - ☐ 長期平準定期保険
 - ☐ その他(ガン保険・医療保険等)
- ☐ 確定給付企業年金(基金型・規約型) < ☐ 退職金規程の内枠 / ☐ 退職金規程の外枠 >
- ☐ 確定拠出年金(401k) < ☐ 退職金規程の内枠 / ☐ 退職金規程の外枠 >
- ☐ 自社年金
- ☐ その他(_____)

退職金制度における年金制度の捉え方として「内枠」「外枠」という考え方があります。「内枠」というのは、退職金支給内容の一部又は全部を外部加入している年金制度から支給する方法を指します。一方「外枠」は、退職一時金制度と年金制度が別建てになっており、それぞれに支給額計算方法が規程によって定められています。

「内枠」の場合、退職金規程に、次のような調整条項が入ります。

「第 XX 条 …退職年金規程から給付を受ける権利を有する者は、その金額を控除した額を支給するものとする。」

実態として「内枠」で運用しているにもかかわらず、規程が不備(調整条項が無い)となっているケースも多く見られますので注意してください。

2. チェック : 適格年金財政決算報告書の確認

財政決算報告書は受託している信託銀行・生命保険会社から年1回送られてきますのでその中身を把握し、確認しましょう。

図表19. 決算報告書(イメージ)

積立金残高(年金資産)です
・保険料積立金:生保会社
・年金信託受益権:信託銀行

将来の給付を維持するために
現在積立っておかなければなら
ない金額の合計です

決算報告書(貸借対照表) (単位:千円)

借方		貸方	
・保険料積立金	60,000	・責任準備金	140,000
・年金信託受益権	50,000	・支払備金	10,000
・過去勤務債務等の現在額	40,000	・超過積立金	0
合 計	150,000	合 計	150,000

積立不足です
過去勤務債務 = 責任準備金 + 支払備金 - (保険料積立金 + 年金信託受益権)

決算日において給付が確定して
いるが、未払いとなっている金額

生保・信託に払ったそれぞれの
運営管理費用です

期中に支払われた一時金・年金の額です

貴社が期中に負担した掛金の
合計額です

決算報告書(損益計算書) (単位:千円)

借方		貸方	
・給付金(一時金・年金)	12,000	・期初積立金	105,100
・事務費	500	・掛金収入	16,000
・信託報酬	400	・保険収益	1,000
・特別法人税	0	・信託収益	800
・期末積立金	110,000		
合 計	122,900	合 計	122,900

期中の運用収益です
・保険収益:生保会社
・信託収益:信託銀行

年金資産総額で、貸借対照表の、保険料積立金 + 年金信託受益権の金額と一致します

上記は、信託銀行・生保会社両方を受託機関としている場合の例です。(説明のため単純化しています。)受託会社によって科目名が若干違う場合がありますので注意してください。

【一般勘定か特別勘定か】(生保会社へ委託している場合のみ)

- ☐ 一般勘定のみ
☐ 特別勘定を含む

「一般勘定」とは予め一定の利回りが保証されている契約です。「特別勘定」とは実績配当の運用契約で、利回りの保証がない代わりに運用次第では高い収益を得られる可能性があります。なお、信託銀行の運用は全て実績配当です。

【運営管理費と運用収益の比較】

- ☐ 運営管理費 (万円) / 運用収益 (万円)

【積立率はどのくらいですか】

- ☐ 積立率 = 年金資産 (保険料積立金 + 年金信託受益権) ÷ (責任準備金 + 支払備金) × 100

前ページの例では、(60,000 + 50,000) ÷ (140,000 + 10,000) = 73.3%

【運用利回りはどのくらいですか】

- ☐ 運用利回り =
$$\frac{(\text{保険収益} + \text{信託収益}) - (\text{事務費} + \text{信託報酬} + \text{特別法人税})}{(\text{期初積立金} + \text{期末積立金}) \div 2} \times 100$$

適格年金の予定利率と実際の運用利回りの差が、積立不足となることになります。

3 . チェック : 今後の退職金額等の確認

☐ 退職者と退職金額の把握

50 歳以上の社員は、今後途中で退職する可能性は低いので、この金額は把握しておく必要があります。

現在 50 歳台の社員名	退職予定年月	勤続年数	定年退職金予想額	うち適格年金
	平成 年 月	年	万円	万円
	平成 年 月	年	万円	万円
	平成 年 月	年	万円	万円
	平成 年 月	年	万円	万円
	平成 年 月	年	万円	万円
	平成 年 月	年	万円	万円
	平成 年 月	年	万円	万円
合計	—	—	万円	万円

□今後10年間の退職金必要総額の把握

先ほど個人別に計算した結果を退職年毎に集計してみます。適格年金等の外部積立状況と比較してみましょう。財政状況の悪い場合は、積立金が数年で枯渇するようなところもありますので要注意です。

退職予定年	退職予定者数	定年退職金額合計（年間）	うち適格年金
平成20年	人	万円	万円
平成21年	人	万円	万円
平成22年	人	万円	万円
平成23年	人	万円	万円
平成24年（適格年金廃止）	人	万円	— 万円
平成25年	人	万円	— 万円
平成26年	人	万円	— 万円
平成27年	人	万円	— 万円
平成28年	人	万円	— 万円
平成29年	人	万円	— 万円
合計	人	万円	— 万円

□基準日時点の退職金合計額の把握

上記は、今後10年間の退職金支給額の推計ですが、今度は、基準日時点の「会社都合要支給額」「自己都合要支給額」を計算してみましょう。

これを計算するのは、現在在籍する従業員全員の退職金額を計算する必要があります。

（基準日： 年 月 日）

会社都合退職金額（要支給額）	万円
自己都合退職金額（要支給額）	万円

□基準日時点の退職金制度バランスシートの把握

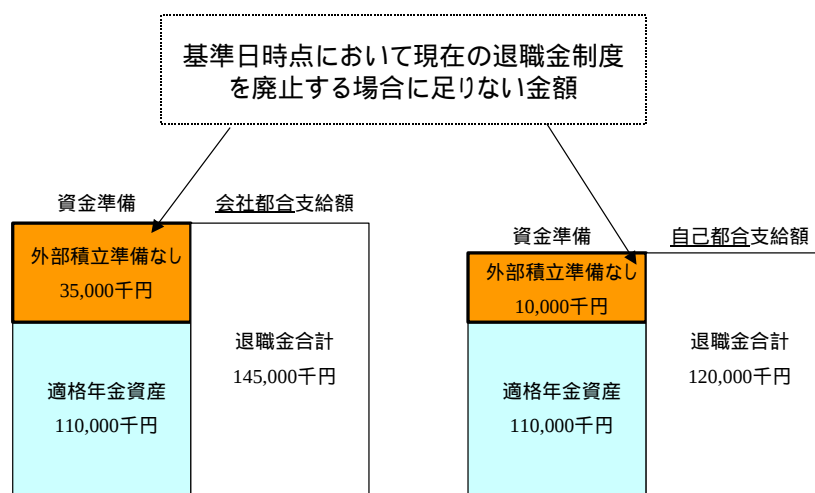
さてここまで来れば、退職金制度の現状分析もあと一息です。先ほど計算した退職金額合計（要支給額合計）と外部に積み立ててある資産（例えば適格年金資産）を比べて見ましょう。制度変更をする場合、若しくは何らかの理由で、退職金制度を廃止した場合、従業員の退職金の既得権を守るためにいくら足りないか（又は余っているか）が確認できます。

退職金＝適格年金の会社は、受託会社から来る決算報告書があるので、こんな作業は必要無いと思うかもしれませんが、適格年金の決算書で用いられる「責任準備金」は複雑な数理計算により算出された長期的な負債額です。基準日時点の従業員の退職金額を積上げた今必要な額である「要支給額」とは考え方が違います。適格年金から他の制度に移行する際に重要なのは、むしろ従業員の既得権としての「要支給額」の方です。

また、適格年金と一時金を併用しているような会社にとっては、制度全体のバランスを簡単に把握できますので、是非、一度やってみて下さい。（複雑な計算により退職給付債務（PB0）

を計算する必要はありません。このような方法で大まかな現状把握は十分可能です。)

図表 20 . 退職金制度のバランスシート (イメージ)



上記はイメージであり、p 29 の決算報告書との整合性はありません。

4 . チェックのまとめ

以上のチェックで、現状の退職金制度の問題点が、見えてきたのではないのでしょうか。参考として、よくある問題点をいくつか列挙しておきます。

【退職金制度の問題点の例】

- 世間水準、又は経営体力と比べて、退職金支給水準が高い。
- 50 歳代の社員が多く、今後の資金準備が十分でない。
- 適格年金の積立不足が膨らんでいる。
- 人事制度との一貫性がない。 / 退職金制度の位置付けが不明。
- 適格年金が廃止になるが、どのように移行すればいいのかわからない。

【自社の退職金制度の問題点】

5．新しい退職金制度の方向性

(1) 退職金の意義の確認

退職金に対する考え方は、経営者によって様々です。一般的に「功労報償説」「生活保障説」「賃金後払説」などに整理されています。傾向としては、「賃金後払説」の考えが強くなっているようですが（退職給付会計は、この考えにそったものです。）しかし、やはり今後も、老後の生活（セカンドライフ）のための「生活保障説」という考え方、「年金」的な福利厚生としての意味合いは強く残ると思われます。

退職金制度は、経営者の責任であると同時に、経営者が従業員をどのように思っているかの表れでもあります。十分な退職金制度は、従業員に安心感を与え、経営者と従業員の信頼関係を深めていきます。

また、退職金制度を考える上で重要なのは、人事制度との関係です。言うまでも無く、退職金制度は人事制度の一部であり、評価制度の評価結果、資格制度の等級、賃金制度の基本給などは退職金算定のための重要な要素となっています。人事制度と退職金を有効に運営するためには、人事制度との整合性が欠かせません。

退職金制度について、どの考えが良いか悪いかということではなく、自社にとって退職金はどういうものなのかを明確にしておくことが大切です。遠回りのような気がするかもしれませんが、結局は適格年金問題の早期解決につながりますので、この機会に考えてみましょう。逆に、小手先の見直しでは、また直ぐに制度のほころびが出て、見直しを行うことになりかねません。

- | | |
|---------------------------------------|------------------------|
| ☐ 退職金制度は必要だと思う | 見直しをしてください |
| ☐ 退職金制度は必要ない | 制度がある場合は適正な手順で廃止してください |

(2) 退職金制度（規程）の見直し・変更について

どのような退職金制度（規程）にするのかについて考えてみましょう。

【退職金の性格】

- ☐ 功労報償的性格にする（従業員の功労に報いる）
- ☐ 賃金後払的性格にする（賃金の一部を貯めておく）
- ☐ 生活保障的性格にする（セカンドライフの援助・福利厚生）

【支給方法】

- ☐ 退職一時金として支給する
- ☐ 年金として支給する
- ☐ 退職一時金か年金を従業員が選択できる
- ☐ 前払い退職金

【計算方法】

- ☐ 勤続年数に比例した定額とする
- ☐ 勤続年数、役職・資格などから算定するポイント制にする
- ☐ 退職事由によって支給する額を変動させる（自己都合、会社都合など）

【退職金の水準】

- ☐ 退職金の水準を変えない
- ☐ 退職金の水準を引き下げる（不利益変更となりなすので適正な手続きが必要です）

【積立金の管理】

- ☐ 退職金制度の積立は外部積立とする
 - ☐ 中退共・401kなどの制度を利用する
 - ☐ 保険商品を利用する
- ☐ 退職金制度の積み立ては社内で運営管理する

【確定給付 / 確定拠出】

- ☐ 確定給付型にする
- ☐ 確定拠出型にする
- ☐ 確定給付型と確定拠出型を組み合わせる

■退職金制度（規程）の概要

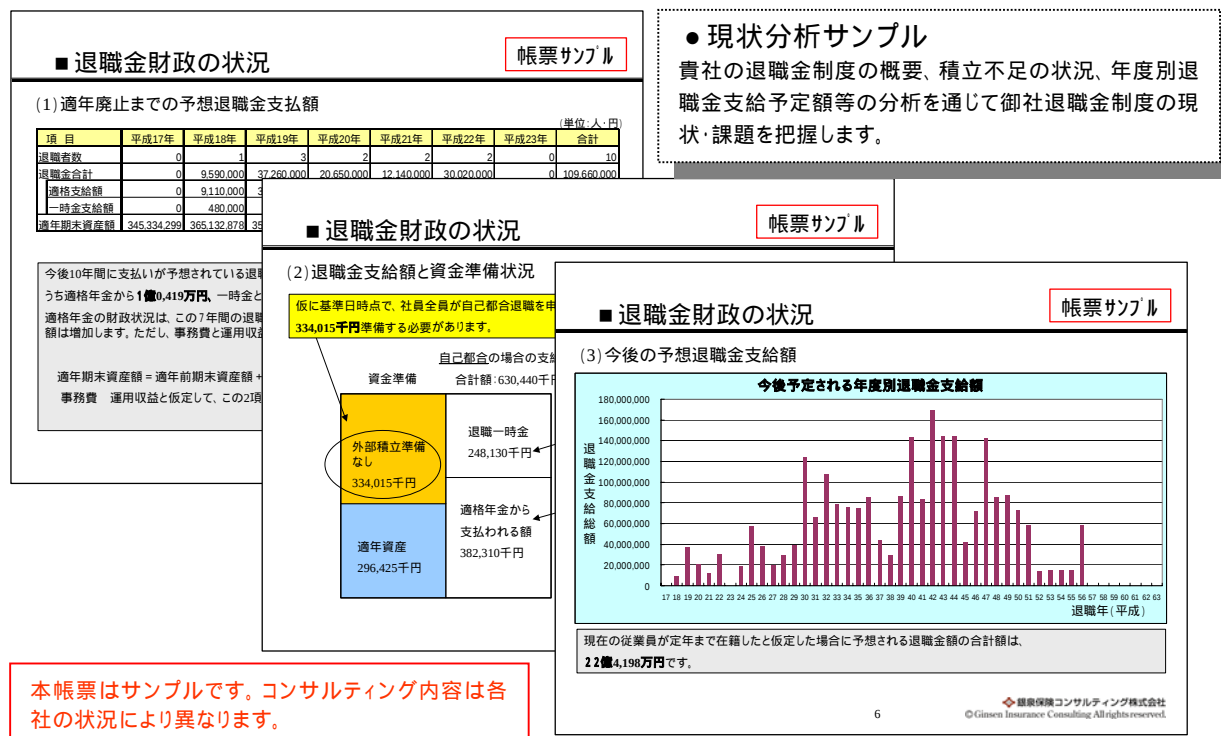
基本的な考え方の整理ができたところで、それぞれの項目を具体的に書き込んでみましょう。

- ☐ 対象者 _____
- ☐ 給付基準 _____
- ☐ 退職金の算出方法 _____
- ☐ 退職金の給付方法 _____
- ☐ 退職金の給付時期 _____
- ☐ 積立方法 _____

以上をもとに、新しい退職金制度を構築してみましょう。

■ 人事制度 / 退職金コンサルティングサービスのご紹介

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では、退職金制度の現状分析から制度設計、導入まで幅広く皆様のお手伝いをいたします。お気軽にご相談ください。



銀泉保険コンサルティングは、人事制度 / 退職金制度の一貫したトータルパッケージ・コンサルティングに強みを持っております。

私共をパートナーとしてご活用下さいますよう、よろしくお願い申し上げます

人事制度 / 退職金制度コンサルティングサービス

- 退職金制度 現状診断サービス
- 退職金制度コンサルティング
- 確定拠出年金(401k)導入コンサルティング
- 人事制度コンサルティング
- 就業規則等各種規程整備のコンサルティング
- その他各種労務相談・アドバイス
- 401k導入にかかる投資教育
- ライフプラン・コンサルティング

大 阪

0 6 - 6 2 0 5 - 6 2 2 1

東 京

0 3 - 5 2 2 6 - 2 5 6 8

おわりに

さて、この冊子をご覧になって、皆さんはどのような感想を持ったでしょうか。

「なんだ、適格年金の移行なんて簡単そうじゃないか。」

「適格年金の移行は面倒臭そうだな。」

「やっぱり良く分からない。」 など様々な感想を持ったと思います。

どのような感想を持たれようと、適格年金の廃止の時期は迫ってきます。まずは、出来ることから結構ですから、何らかのアクションを起こすことです。とりあえず退職金規程をしてみる、50 歳以上の従業員の退職金を計算してみるなど何でも結構です。退職金制度に限らず、人事制度の改革には予想以上に時間がかかります。ただでさえ大きな経営問題であることに加えて、社内に改革をやったことがある者が誰もいないからです。時間切れになる前にまずアクションを起こしてください。

そして、一旦アクションを起こして走り出したら、最後までやり遂げてください。中途半端な改革が一番いけません。現行の制度に問題点があれば、徹底的に見直してください。退職金制度は従業員にとって重要な労働条件です。その場凌ぎの適当な見直しは、後で必ず綻びが出ます。これは従業員の会社に対する信頼を壊すことになりかねません。見直しの結果、どうしても給付水準の引下げが必要であれば、労使で徹底的に議論してください。401k が最善の選択肢だと考えたら、従業員にその思いをきちんと伝えてください。そうすることにより労使の絆は一層強くなります。

最後に次の言葉で締め括りとさせていただきたいと思います。

「今の制度より良いものを作り上げる覚悟が無ければ、何も壊してはいけません。」

この冊子がきっかけとなって、皆さんの会社の退職金問題が一日でも早く解決し、従業員との絆が一層強固なものとなれば筆者としても幸いです。

2008年1月 森 田 賢 二

照会先	連絡先
ライフコンサルティング事業部 森 田 賢 二	(Tel) 03-5226-2568 (Fax) 03-5226-2884
e-mail kmorita@ginsen-gr.co.jp	
人事・退職金 WEB http://www.ginsen-jinji.com	

銀泉株式会社 概要

- 設立 昭和29年5月(1954年)
- 資本金 3億7,000万円
- 代表者 代表取締役社長 嶋津 享
- 社員数 720名
- 事業内容
 - **損害保険代理店事業**《取扱保険会社24社》
 - ・保険専門家集団としてリスクマネジメントに対する信頼のソリューションビジネスを展開しています。
 - **生命保険代理店事業**《取扱保険会社18社》
 - ・高い専門性と先見性でライフプランニングや資産運用といったファイナンシャル・コンサルティングを展開しています。
 - **不動産事業**
 - ・ビルディング事業(首都圏・関西圏を中心に35棟の賃貸ビルを保有)
 - ・駐車場事業(“GS Park”を400ヶ所以上展開)
 - ・不動産コンサルティング事業(資産活用・コスト削減コンサルティング)
- 事業所

本 社 541-0043 大阪市中央区高麗橋4丁目6番12号
TEL 06-6202-2511 FAX 06-6202-6370

東京本社 102-0074 東京都千代田区九段南3丁目9番15号
TEL 03-5226-2203 FAX 03-5226-2905

神戸営業部/横浜支店/名古屋支店/京都支店/姫路支店/広島支店/福岡支店
- 主要株主 三井住友銀行、三井住友カード、アサヒビール、京阪神不動産、サノヤス・ヒシノ明昌、日建設計、三井住友海上火災保険グループ、大和証券グループ、住友信託銀行グループ
- ホームページ <http://www.ginsen-gr.co.jp>

銀泉保険コンサルティング株式会社 概要

- 設立 平成9年6月(1997年)
- 資本金 1億円(銀泉㈱100%出資)
- 代表者 代表取締役社長 宮武 祥夫
- 理事長 取締役理事長 内田 知男
- コンサルタント 31名(保険ブローカー有資格者17名)
- 事業内容
 - **保険コンサルティング**
 - ・最適保険プログラムの提案やリスクマネジメントに必要な総合的コンサルティングを提供しています。
 - **リスクマネジメントコンサルティング**
 - ・日本版SOX法対応に伴う内部統制構築、事業継続管理(BCM)体制構築など企業のリスクマネジメント体制構築についてのコンサルティングを提供しています。
 - **人事・退職金コンサルティング**
 - ・適格年金廃止等に伴う退職金制度の見直し、人事制度の構築、労務コンプライアンス体制の整備など「人」にかかわるコンサルティングを提供しています。
 - **保険ブローカー業務**
 - ・保険業法にもとづくベストアドバイス義務に裏付けられた中立の立場で、グローバル保険プログラムやキャプティブ等リスクファイナンス手法を提供しています。
- 事業所

本 社 102-0074 東京都千代田区九段南3丁目9番14号
TEL 03-5226-2212 FAX 03-5226-2609

大阪本社 541-0043 大阪市中央区高麗橋4丁目6番14号
TEL 06-6205-6221 FAX 06-6205-6236
- ホームページ <http://www.ginsen-consul.com>

銀泉株式会社

東京 TEL 03 - 5226 - 2203

大阪 TEL 06 - 6202 - 2511

URL:<http://www.ginsen-gr.co.jp>

銀泉保険コンサルティング株式会社

東京 TEL 03 - 5226 - 2212

大阪 TEL 06 - 6205 - 6221

URL:<http://ginsen-consul.com>

©2008 Ginsen Insurance Consulting Co., Ltd All rights reserved.