

いやでもわかる! 退職金の問題と改革

集中
講座

第 1 回目

今なぜ退職金制度が問題視されているのか

“退職金倒産”って本当に起きるのか？

Question 1 今年から新しく人事部に配属となりました。これまで営業畑で会社の制度などよく知りませんでした。今勉強している最中ですが、退職金制度について分からないことが多いです。例えば最近、新聞などで退職金や企業年金のことが話題になり、「年金破綻」「退職金倒産」という言葉をよく聞きます。わが社もなんとなく、これから退職金の負担が大きくなりそうだと感じています。そもそも退職金倒産のようなことは本当に起こるのでしょうか。

Answer 1 確かに、最近の新聞や雑誌では「退職金」や「年金」をテーマにした話題が豊富です。ご存知のように、国の年金は今大変大きな財政問題を抱えており、私たち国民の老後生活への不安を募らせていますが、それと同じように、企業の退職金や年金も「退職金倒産」「企業年金の破綻」などと喧伝されるようになりました。

一般に「退職金倒産」と聞くと、文字通り退職金の支払いをしたために他の支払いが履行できなくなって倒産、あるいは退職者への退職金の原資が確保できず支払い不能となってしまうことを想像しま

す。しかし実際の倒産事例で「当社は退職金ももともと自己破産します」などと表明する企業はまれです。むしろ退職金倒産というのは、経営破綻の直接原因としてではなく、倒産に至ってもおかしなくらいの潜在的な大きな負担がある、という意味で捉えるべきですが、そのままズルズル引きずると結果として収益や資金収支を圧迫し、他の要因とともに経営破綻を招いてしまうケースは今後十分に起こり得ることです。退職金制度は損益や資金繰りに大きく影響を与えます。退職金倒産の怖さは長い時間をかけてじわじわと進行するところにあります。いずれにせ

よ、長期不況の中、多くの企業が退職金による負担を維持しきれなくなっており、制度のあり方からの見直しが迫られているのは明らかです。

では、なぜこのようなことが起きるのでしょうか。その要因としては次の2つが重要です。

社員の高齢化が進んでいる

国の年金制度の場合と同様、多くの企業では社員の高齢化が進んでおり、やがて大量の定年退職を迎える頃になるとその退職金の負担が膨大なものとなるのは容易に理解できることです。特に団塊の世代といわれる現在の50歳代後半の社員を多く抱える企業は、退職

6 ステップ

- 第 1 回目
今なぜ退職金制度が問題視されているのか
- 第 2 回目
自社の退職金制度を診断する(1)
退職金と債務の把握
- 第 3 回目
自社の退職金制度を診断する(2)
企業年金の把握
- 第 4 回目
退職金制度を見直す(1)
方針検討とスキームづくり
- 第 5 回目
退職金制度を見直す(2)
改革プランづくり
- 第 6 回目
退職金制度改革を進める上でのポイント

金支払いのために多くの資金を準備しなければなりません。

資金をつくるための運用環境が低迷している

多くの企業は一挙に退職金の支払いをするのではなく、後に述べる年金制度の形をとってあらかじめ資金準備をしています。ところが資金準備していても万全ではありません。なぜなら多くの年金制度は、毎月の掛金に一定の運用益を見込んだ設計となっており、現

在のように株価の低迷や低金利が続くと当初想定していた運用益が得られず、その結果退職金支払いに必要な資金が不足してしまいます。それに加え業績ダウンが続くことによって、退職金の過剰負担はますます経営を圧迫することとなります。

貴社でもこのような実態がないかどうか、しっかりと見極めることが大切です。

そしてもう一つの受給形態として「前払い」があります。これらをすべて含めて「退職給付制度」と呼ぶ人もいます。この言葉を借りて整理すると【図1】のようになります。

前払い制はその性質からいうと、すでに「退職」という事実からは切り離されているので、厳密には退職給付制度の仲間とは言えないかもしれません。しかし多くの企業での制度化の経緯からいうと、一時金制度あるいは年金制度から移行したケースが多く、名前も退職給付の前払い制度であることから、広義の退職給付制度の一形態と言えます。

ところで、この区分は給付すなわち退職金の支給面からの区分です。年金制度を導入する企業でも、実際の退職者が年金受給を選択する割合はかなり低いようです。貴社でも「年金」ということを意識する社員はどれくらいいるでしょうか。にもかかわらず、多くの企業では適格年金などの年金制度が採用されています。その理由は、

「一時金」と「年金」の違いは？

Question 2 退職金倒産の恐ろしさは少し分かりました。要は最後は資金の問題ということですね。ところで、わが社に税制適格年金という年金制度があるのは前任者から聞いたのですが、そもそも「一時金」「年金」という区別にはどのような意味があるのですか。

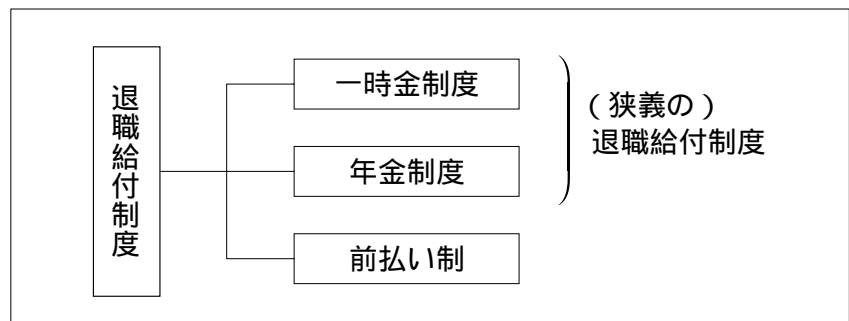
Answer 2 退職金問題に触れる中で、まず分かっているようで案外分かりにくいのが一時金・年金という区別です。この共通認識がないと話が混乱します。

これは、実際に退職した際の受給者の受給形態を指して区別します。つまり、退職時に全額一括して支給される形態を「一時金」、一方「年額いくら」というように、長期にわたって継続して支給される形態を「年金」と呼びます。

「年金」はそのイメージ通り、一定の年齢（例えば60歳定年退職時）に達することによりもらえる「老齢年金」が一般的です。会社は主にリタイアした人の老後の生

活を一定保障するために年金制度を用意します。そうでない若年での退職者には一時金で支給するのが一般的です。なお、定年退職者については、多くの年金制度では、年金で受け取るか、一括して一時金で受け取るかの選択が可能となっています。

【図1 受給形態をもとにした区分】



年金制度の形を取ることににより、将来必要な支払い準備金が積み立てられる。そのための掛金が損金になる。という目的を満たすことにあります。言い換えれば、年金制度とは言いながらも「年金支給のための」というよりは、「積立のための」という経営サイドの側面が強いと言えます。

一方の「一時金制度」もあまり厳格に考える必要はありませんが、税法上は一時金・年金の区別により税務処理等が変わってきますので、自社の一時金と年金の区別は理解しておく必要があるでしょう。

また自社の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もしくは全部を、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となっており、それぞれに支給額計算方法が規定によって定められています。

一般に中小企業では適格年金は退職金制度の一部としての「内枠」制度であることが多く、もう一つの厚生年金基金は退職金規程からは独立した、福利厚生として位置づけ、導入している例が多いようです。

そしていくつかの要因により従来の企業年金にほころびが出始め、このようなバラバラの状態を体系的に整備しようとの動きが出て、その結果2001年に「企業年金ビッグバン」とも呼ばれる大改革が起きたのです。以下、企業年金に関するトピックスを挙げてみましょう。

年金制度の積立不足問題

将来の退職金支払いのために導入されている年金制度では、受託した金融機関が預かった資金を株・債券などに投資し、一定の運用益を獲得しながら必要資金を確保することを前提に制度設計がなされています。ところが、マーケットの市況低迷によってここ数年はその運用結果が思わしくなく、当初に設計した前提が崩れ、このまま放っておくと積立不足は広がる一方となっています【図2】。

これまでの代表的な適格年金や厚生年金基金などは「確定給付型」と呼ばれ、将来の退職金支給額は計算によって決まってくるので、その額を確保しようと思えば、積立不足を穴埋めするために積立掛金をアップせざるを得ず、掛金引き上げに応じるか、このまま制度を維持するか否か、の判断を迫られています。

適格年金の移行問題

これまで全国で約7万社に採用され、企業年金の代表格ともい

最近の企業年金事情とは？

Question 3 年金制度の意味合いがよく分かりました。ところで、当社が導入している適格年金はあと数年で廃止されると聞いています。また401kなど、新しい制度もできているようです。そうした企業年金に関するさまざまな情報を教えてください。

Answer 3 多くの人にはもともと制度名や専門用語になじみのない分野ですので、さまざまな情報を得ることはとても重要です。そもそも企業年金制度は一つの体系のもとに整備されていたわけではなく、いわゆるタテ割り行政の弊害で、各関係省庁の主管によりそれぞれ別個に根拠法ができていました。

例えば税制適格年金は、法人税法に規定された適格要件を満たし

国税庁の承認が得られれば、税制面で優遇措置を受けられるという趣旨の制度で、言うまでもなく国税庁の管轄下にあります。一方の厚生年金基金は、同じ企業年金でももともと厚生年金保険に関連してできた制度ですので、厚生労働省（元厚生省）が管轄しています。ついでに言うと、退職金規程そのものは、れっきとした労働条件の一つですので、厚生労働省（元労働省）の範疇に入ります。

る適格年金は、前述の積立不足の問題が発生したことにより制度維持が困難となってきました。加えて新しい年金制度が登場したことで、適格年金は2012年3月までに他制度に移行あるいは廃止しなければならなくなり、事実上消滅することとなったのです。

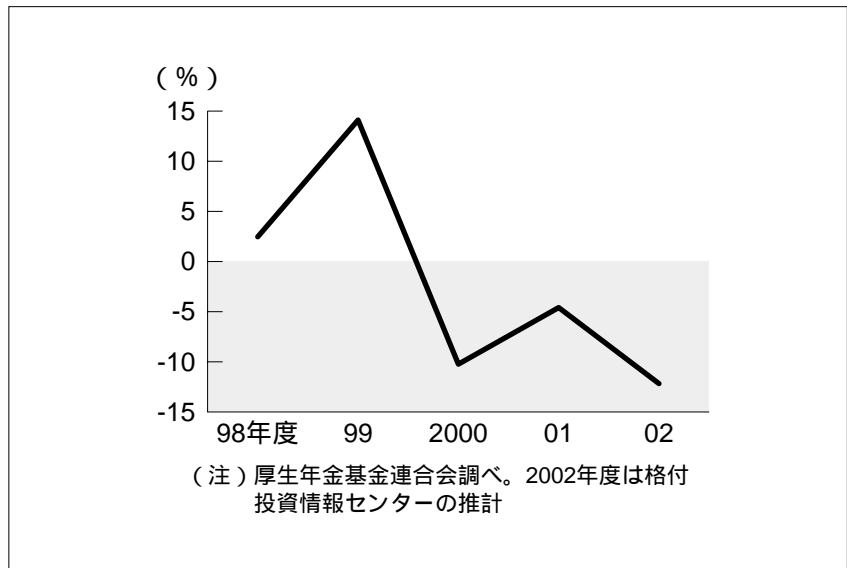
適格年金を他制度に移行するということは、単に制度の乗り換えというだけでなく、退職金そのものの意義や全体の枠組みをも見直すきっかけとなっています。9年後のタイムリミットに向けて、移行への取り組みと退職金制度の見直しは、ますます進んでいくでしょう。

厚生年金基金の代行返上・解散
従来の企業年金のもう一つの柱として厚生年金基金があります。厚生年金基金とは、国の事業である厚生年金の運営を一部代行しながら、企業の年金制度を上乗せして運営していく仕組みのことで、大手企業1社で運営している単独型、グループ企業による連合型、複数の企業が加入している総合型の3形態があります。

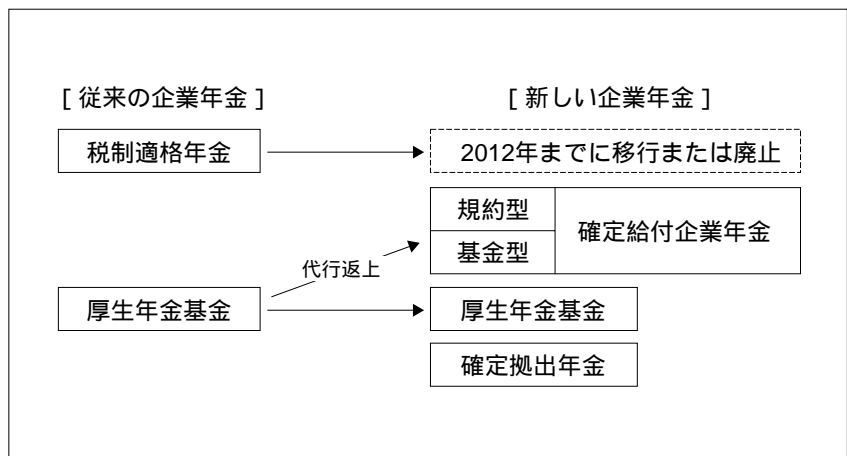
そして厚生年金基金もそのほとんどが積立不足に陥っており、支給額のカット、代行分を国に返すいわゆる「代行返上」、基金の解散等々、今や基金問題は社会問題にさえなっています。

また総合型に加入している企業

【図2 企業年金（厚生年金基金）の運用利回り】



【図3 企業年金の枠組み変更】



の立場からは、このまま基金に継続加入すべきかどうかの判断が迫られています。というも、多くの基金では基金を脱退するにあたって積立不足を穴埋めするための多額の資金を支払わなくてはならず、継続加入した場合の追加負担との損得の判断が必要とされるからです。

確定拠出年金の登場

「日本版401k」といわれる確定拠出年金制度が、2001年10月よりスタートしました。これは、従来の確定給付型と違って、企業側は拠出する額を決めるのみで、最終的にいくら給付されるかには従業員の自己責任によって行われる運用の良し悪しが反映される新しい

仕組みです。確定拠出年金を採用することによって、企業側にとってはこれまで述べてきたような積立不足の発生は解消され、その穴埋めの必要性はなくなります。

一方では従業員に自己責任を求めることにもなり、そのための投資教育など従来にない取り組みの必要性が発生します。

もし導入を考えようとするのであれば、このようなメリットとデメリットを十分に検討し、慎重に組み込まなければなりません。現在のところ認可数約500件にとどまっていますが、確定拠出年金は適格年金の移行先の有力候補でもあり、今後は大手企業だけでなく、中小企業でも導入を考えるとこころが増えていくでしょう。

退職給付会計の導入

グローバルスタンダード（世界標準）は会計の世界にも広がり、それまでの日本的経営に影響を及ぼすこととなりました。一連の「会計ビッグバン」と呼ばれる会計制度改革は退職金にも及び、2001年3月期から「退職給付会計」という新しい会計制度が導入されることとなったのです。それまで簿外（会社の決算書には記載されていない、オフバランス）だった退職給付の債務をバランスシートに載せなければならず、それまで債務認識をしていなかった日本の大手企業は、これによって隠れ債

務を表面に出さざるを得なくなりました。

新会計基準は主として上場企業が適用対象となっているため、多くの中小企業にはなじみのないものとなっていますが、決して無関係というわけではありません。今の退職金・年金制度の改革の流れは、大手企業の退職給付会計制度の導入に端を発していますが、会計基準を変更しようとしまいと、本質的に債務を負っている状態に

は変わらないからです。

一例を挙げると、2003年3月期の日立製作所では、退職給付債務約3兆7,000億円に対し、年金資産は約1兆5,000億円、差し引き2兆2,000億円は「積み立て不足」となっているそうです。上場企業においては9割以上が積み立て不足といわれています。

以上のように、この2～3年で年金制度の法整備が進み、選択幅が大きく変わりました【図3】。

確定給付と確定拠出、違いのポイントは？

Question 4 確定拠出年金が日本版401kと呼ばれるものですね。それぞれに難しい名前が付いているので、まだまだ理解不十分ですが、おおよその流れは把握できました。先ほど出てきた中で、確定給付型と確定拠出型について説明がありましたが、もう少し運用に対する考え方などを詳しく教えて下さい。

Answer 4 まず、確定拠出と確定給付の考え方の違いを整理しておきましょう。

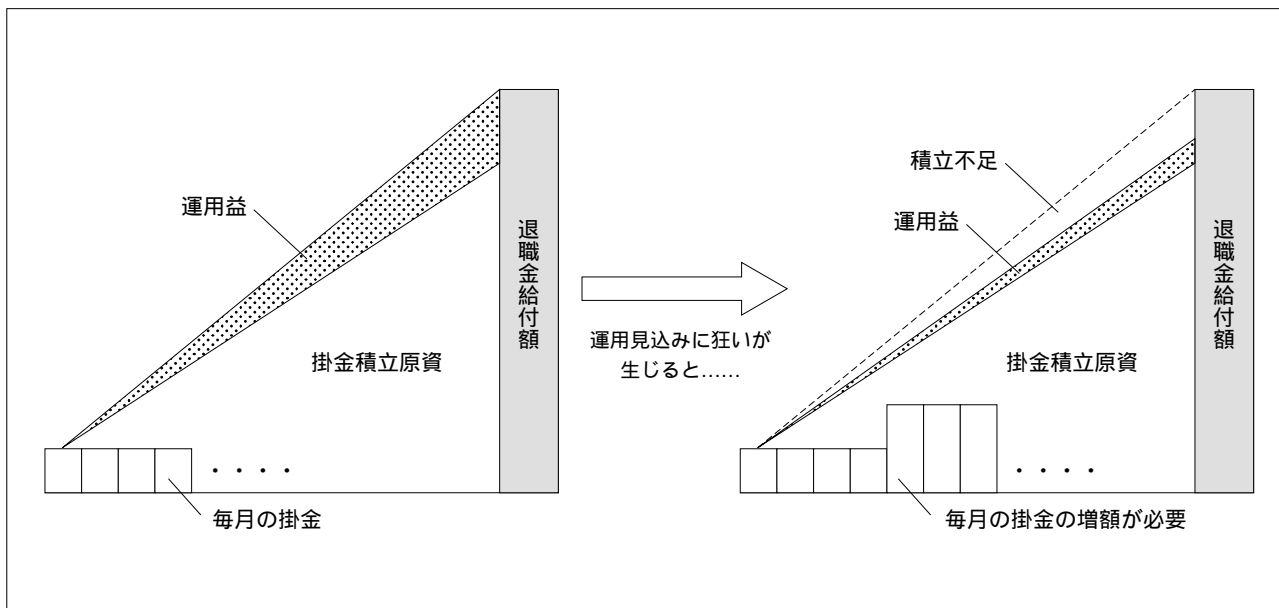
従来のわが国の年金制度はすべて確定給付（給付建て）の考え方で実施されてきました。それは、【図4】のように、退職金・年金制度によって従業員の支給額がいくらになるかをあらかじめ計算し、それを数理計算という特殊な技法を用いて計算することによって、月々の掛金が逆算されて決まるというものです。ですから、退職率、昇給率、運用利率等、すべてにおいて「予定」を組み、その通りに推移すれば問題なし、しか

し予定からの狂いが生じると前提が崩れ、掛金の見直しをせざるを得なくなります。現在のような低金利下では掛金はコストアップする傾向にあります。

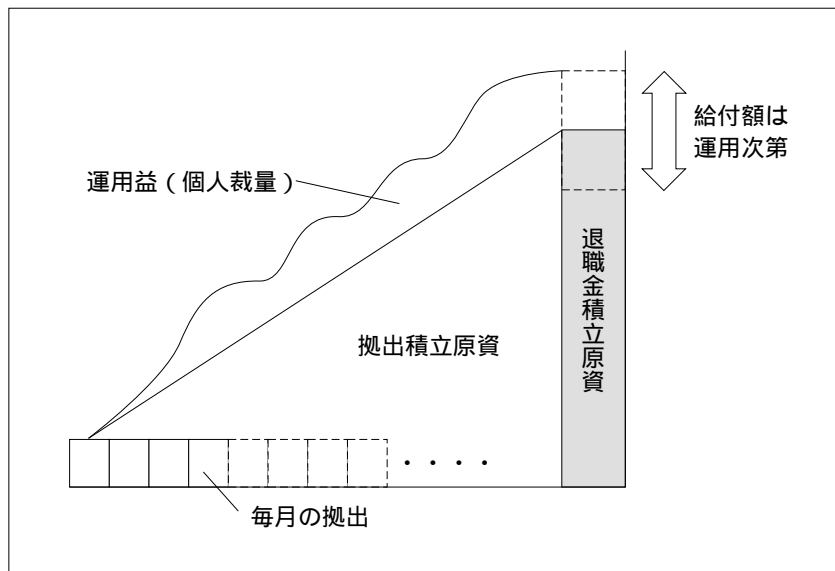
一方の確定拠出（掛金建て）の考え方は、モデル設計をもとに計算された拠出金の方を規定として定めます。その結果最終的にいくらの給付になるかは、その時その時の運用状況によって変わってきます【図5】。

入口（拠出時）を固定するか、出口（給付時）を固定するかの違いをとらえれば、分かりやすいかもしれません。

【図4 確定給付年金の基本的な仕組み】



【図5 確定拠出年金の基本的な仕組み】



確定拠出年金制度

日本版401kと呼ばれるように、アメリカで普及した“年金制度401k”を参考に法制化されました。その主な特徴は次の通りです。

企業型と個人型がある

企業の退職金・年金制度の延長線上にある「企業型」だけでなく、新法では個人事業主など個人の任意での加入を可能とする「個人型」も併設されています。以下、特に注釈しない限りは「企業型」を前提に説明しています。

企業型の掛金は事業主しかできない

これまでの適格年金や厚生年金基金では従業員の拠出が認められていましたが、確定拠出年金では従業員拠出は認められていません。

個人別の管理口座にて資産管理する

個人ごとに決められた額をいったん企業が拠出すると、あとは個人別の口座で資産が管理され、そ

の元本と運用益が蓄積されていきます。資産の運用の指図は従業員本人の意思によりなされることとなります。ここが確定拠出年金で「自己責任性」が問われるゆえん

です。従業員に自己責任を持たせるので、企業側は投資教育をはじめとした一定の教育を施さなければなりません。

60歳に到達しないと受給できない

確定拠出年金ではいくつかの例外を除いて、60歳までは資産の引き出しができません。すなわち退職の事実と支給が切り離されることとなるのが、従来の年金制度との大きな違いです。

ポータビリティがある

これまでの退職金制度はいわゆる年功序列型の設計思想が根本にあり、転職すればそれまでを清算し、また勤続年数ゼロからのスタートとなるため、中途入社組には不利な制度となっていました。しかし、本制度では転職先にも同制度があれば、引き続き、継続加入ができます。いわば資産を持ち運びできるのです。これを「ポータビリティ」と呼びます。

確定給付企業年金

確定拠出年金の法制化の半年後の2002年4月より、確定給付企業年金法（以下、「確定給付」）が施行されました。

確定給付企業年金は、従来の適格年金や厚生年金基金と同じく、最終的な給付額の算定式を決めておき、その資金保全のために積立金を逆算して運営します（【図3】参照）。その形態としては、「規約

型」と「基金型」とがあり、前者は現在の適格年金とほぼ同じ仕組みと考えられますし、基金型は厚生年金基金から代行部分をとったものとイメージしてください。ただし、適格年金のほうは制度そのものがなくなるのに対し、厚生年金基金は制度存続できますので、適格年金の消滅後は、2つの確定給付企業年金（規約型と基金型）および厚生年金基金、それに確定拠出年金を加えた4本建ての企業年金体系となります。

確定給付企業年金新法の特色は、従来にない「受給権の保護」が謳われていることです。これま

での適格年金はこの点があいまいなため、積立不足の償却（穴埋め）は事業主の任意によるところが大きかったのですが、その反省もあって新法では受給権を保護するために **積立義務 受託者責任 情報開示** の点から従来にもまして厳格に運用することが求められています。

さらに、この新法では、確定給付であるにもかかわらず、金利との連動による利息給付といった確定拠出の要素をもった「キャッシュバランスプラン」といわれる仕組みが可能となりました。

自社の問題点をつかみたいが？

Question 5 これまでの解説を聴いて、わが社の適格年金も積立不足に陥り、掛け金の負担が増えていることが理解できました。また確定拠出の概要も分かりました。もう少し勉強して、退職金・年金制度に関する問題をしっかりと把握したいと思います。問題点を把握するにはどのようにすればよいでしょうか。

Answer 5 まず現状分析することから始めましょう。専門的な事柄が多く、またパソコンの表計算ソフトを使うことも多いので、不慣れであればコンサルタントなど専門家のアドバイスを受けるのも一つの手です。しかし以下の方法により、最低限の事柄は把握できます。

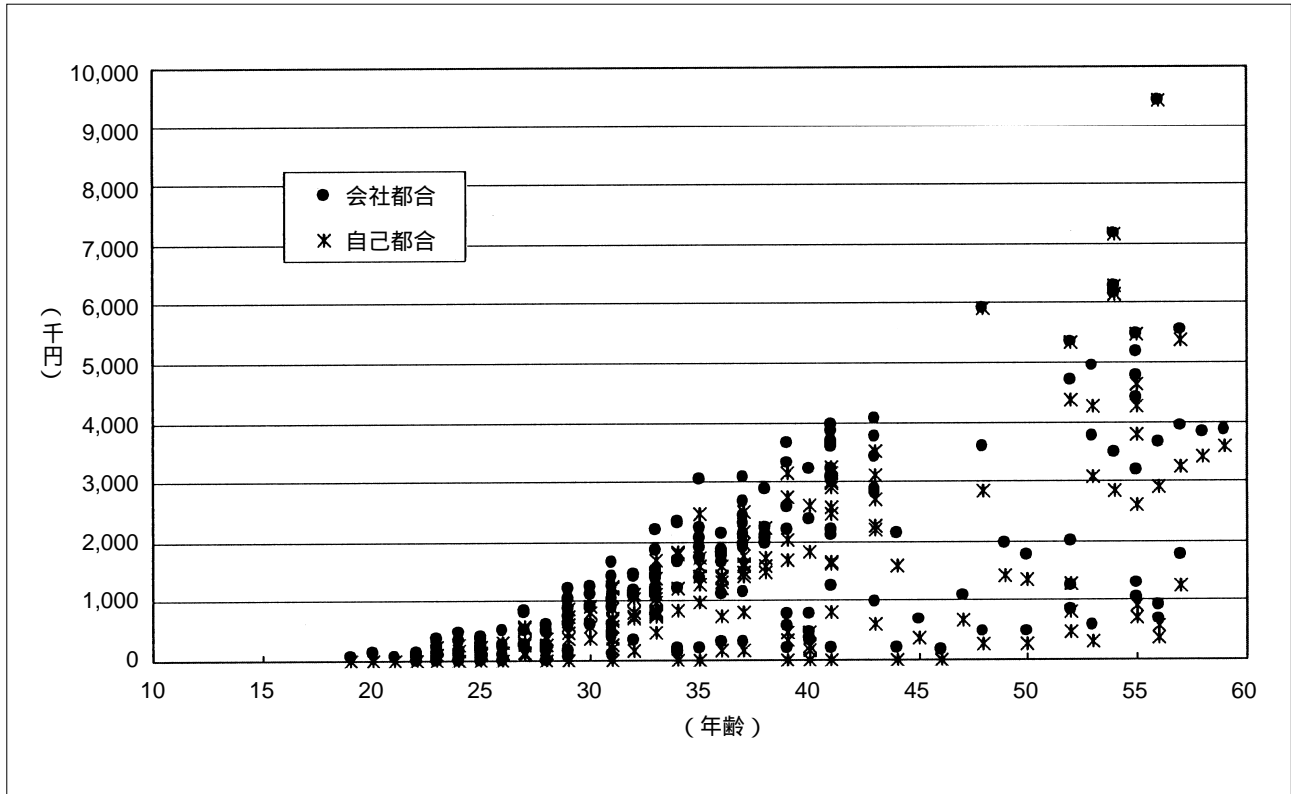
- い出す。年金制度の場合
- (1) 設計内容を洗い出す
 - (2) 現在の支給額を個人別に計算し、グラフ化する
 - (3) 今後5～10年かけてどれくらいの支給あるいは拠出負担が必要かをシミュレーションする

【診断の手順】

- (1) 自社の制度の全体像を洗

以上の分析を通じて、近い将来の退職金に対する負担度合いが把握できるでしょう。ただし、年金

【図6 支給額の個人別プロット図】



制度の設計内容の把握には専門的な知識を必要とするため、分からないところは受託金融機関の担当者に聞くなどして、不明な点をクリアにしておきましょう。(2)で作成するグラフは【図6】のようなものです。

これによって、社員の年齢層や支給水準のバラつきが視覚的に把握できます。また(3)のシミュレーションをすることによって、資金支出が経営上負担にならないかをチェックすることができます。なお、具体的な診断の仕方は次号以降に解説しますので、ここでは

大まかな概要にとどめておきます。現状分析を通じて、自社の退職金制度の何が問題かをまとめていきます。筆者のコンサルティング経験による退職金問題の事例としては、以下のような内容に分類できます。

【退職金問題の事例】

経営体力に比べて、退職金の支給水準が高い
50歳代が多く、定年退職に対する資金準備が十分にできていない
年金の運用が悪く、積立不足が膨らんでいる

旧来型の年功序列制度になっており、成果主義の理念とマッチしていない
適格年金の移行先、移行方法が分からない

そして、このような問題が生じるに至った企業の共通の原因の一つに、『経営者が退職金問題にあまり関心を持たず、十分な注意を払ってこなかった』ということがあると感じます。すなわち、「無知」と「先送り」(怠慢)が退職金問題解決を遅らせる最大の原因であることを心にとどめておきましょう。