

いやでもわかる! 退職金の問題と改革

集中講座

第 6 回目

退職金制度改革を進める上でのポイント

退職給付の許容コストは？

Question 1 前回 3 つの宿題をもらっていました。1 つ目は、今後の経営計画においてどれくらいの退職給付に関連するコストを許容できるかということでした。そこで現在の適格年金の年間掛金を調べてみたところ約3,600万円、全社員120人なので、1人当たりになると年間30万円、月2.5万円です。経営会議の中でこのデータをもとに「今後退職金のために負担できるコスト」について起案しましたが、結論としては1人当たりのコストを目安に現在の月2.5万円とすることが確認されました。おそらくそのまま適格年金を継続すれば、積立不足のための償却負担が増えるだろうという自分なりの見通しも報告し、掛金増額が発生する前に早めに制度移行をすることについても再確認ができました。

Answer 1 経営会議の中で経営陣を上手にリードしたようですね。実際は新制度モデルを作って、それに伴うコスト計算をするのが通常ですが、その前に経営判断の目安としてコストの許容範囲を意識してもらった方が後々スムーズに事が運びます。

さて退職給付コストに関する考え方ですが、利益との相関からの観点と給付額からの観点の両方が必要です。「1人当たり経常利益」という経営指標が社内で確立していれば、利益との相関については

「1人当たり経常利益」と「1人当たり退職給付コスト」の比較でみるとよいでしょう。退職金に焦点を当てた「退職給付コスト負担前経常利益」という概念を用いて考えてみますと、その内容は、

$$\text{退職給付コスト負担前経常利益} = \text{退職給付コスト}(A) + \text{経常利益}(B)$$

となります。これを社員数で割ったものが【図表1】で示す「年間1人当たり退職給付コスト負担前経常利益」です。

- ### 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分析する(1)
規程と要支給額の把握
 - 第 3 回目
自社の退職金制度を分析する(2)
企業年金および債務の把握
 - 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

貴社の数値を見ますと、ほぼ【図表1】のような構成になっていることが分かります。このままでは「退職給付コスト負担前経常利益」が33%ダウンすると、ほぼ利益はゼロとなってしまいますね。目安としては、退職給付コストは(A) + (B)の50%以下を目指すのが妥当でしょう。そもそも貴社では1人当たり経常利益が年間15万円と少なすぎます。退職金制度改革の一方で、いかに収益を上げるか、1人当たりの生産性を上げるかということがより重要

な課題であることを忘れないでください。今回の場合は、今後は収益力アップを目指すという前提で年間許容コストを30万円としておきましょう。

なお、貴社のように100%適格年金の場合はコスト計算が容易にできますが、一時金の場合は年度によって実際の負担額は違ってきます。できれば、退職給付債務による計算をして、一時金制度から必要とされる年間退職金コスト(勤務費用)を算出するのがよいでしょう。

一方、給付額からのコスト計算としては、モデルとなる定年退職1,200万円の支給水準と定年までのモデル勤続年数より年間の必要な積立額を逆算する方法があります。その場合、利息分は除外します。

$$1,200万円 \div 40年 = 30万円 / 年$$

貴社のモデルから計算したものが上記の式ですが、さきほどの許容コストとぴったり一致しましたね。実際は、これに利息分を加味するとさらに元本としての積立負担は減るはずです。

さて、利益から見た場合と給付モデルから見た場合、両方とも30万円(年間、1人当たり)という数値が浮かんできましたので、これを今後の許容コストとするのは妥当なラインといえます。

【図表1 年間1人当たり退職給付コスト負担前経常利益】

(A)年間1人当たり退職給付コスト 30万円	(B)年間1人当たり 経常利益 15万円
年間1人当たり退職給付コスト負担前経常利益 45万円	

制度の違いによるコスト比較は？

Question 2 ありがとうございます。なんとなく今の適格年金と同じくらいの、という感覚的な議論で経営会議では話していましたが、先生の示されたコストの押さえ方でその妥当性が確認できました。さて、2つ目の宿題として、確定拠出年金のほうが中退共よりもローコストだった場合どうするか、ということがありましたが、経営会議ではこれについては結論が出ていません。コストを実際に出して比較してみないと、経営陣には判断できないようです。前回も報告しましたように、経営会議ではどちらかということの中退共派が多いのですが、なかには「確定拠出年金のほうがコスト面でよほどのメリットがあるのなら前向きに考えてもよいのでは」という意見も出ました。そこで、制度によるコストを把握したいと思います。

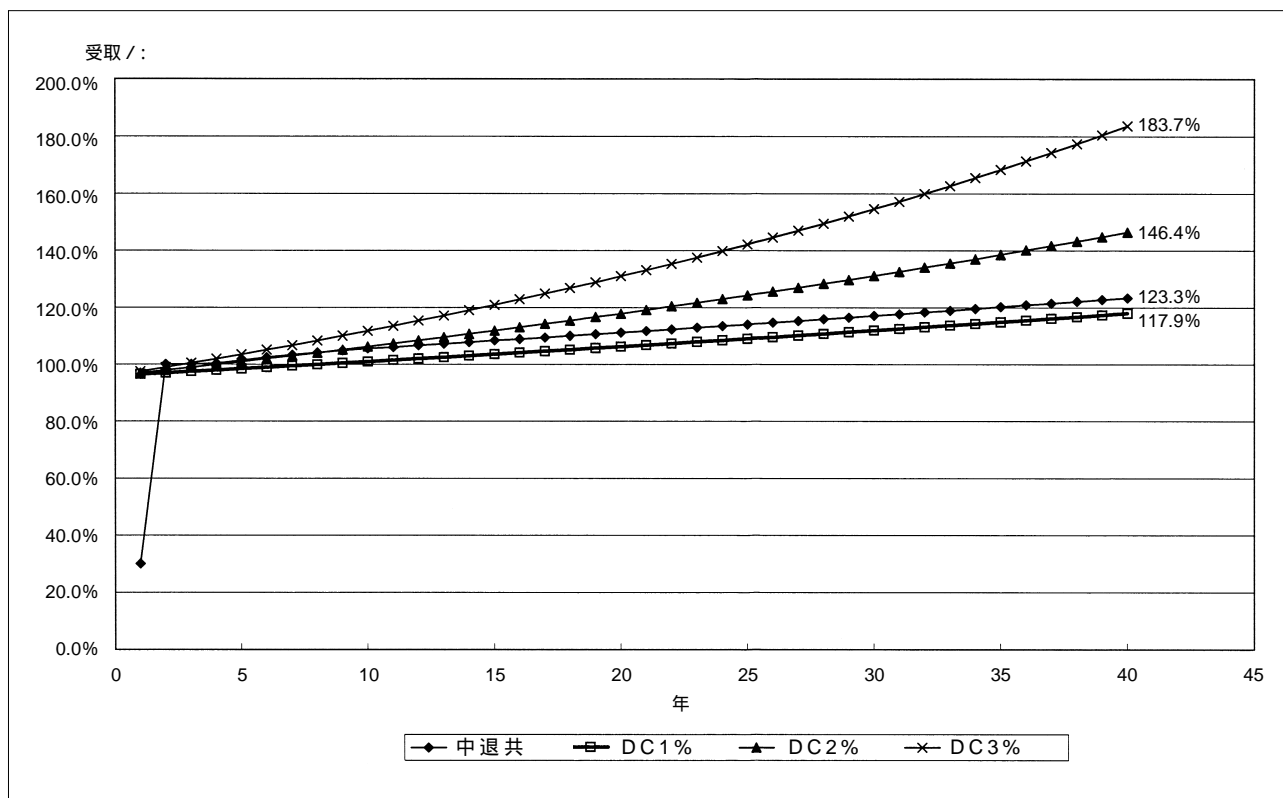
Answer 2 まずコストの詳細を把握する前に言えることは、貴社の積立不足の大きさを考えると、制度がどのようなものであれ、現在の支給水準を維持している限りはそう大きくコストは変わらないということです。なぜなら、制度変更後の将来分については制度によりコストの差が出てきますが、積立不足償却コストはどのような制度であれ同じように負担が生じるからです。

ではまず将来分としてのコスト比較を考察しましょう。【図表2】のグラフを見てください。

これは、確定拠出年金制度の予

定利率1%、2%、3%及び現在1%の予定利率における中退共の合計4つのパターンを同じ掛金で実施した場合の給付倍率、すなわち元本(掛金・拠出額)に対して給付モデルが何%になるかを比較したものです。ここでは確定拠出年金をDC(Defined Contributionの略)と表現しています。これはいわば制度ごとのコストパフォーマンスです。もちろん掛金・拠出額は4パターンとも同額でかつ40年間定額としています。ただし確定拠出年金については、ランニングコストとして一定の手数料がかかりますので、その分は年間5,000

【図表2 中退共 / 確定拠出のイニシャルコスト】



円として加味しています。また中退共新規加入に伴う国からの助成金があればさらにコスト安となるわけですが、今回は適格年金からの移行ですので助成金の適用外となります。

これを見ると、同じ拠出金額でも年数が経つにつれて受給額に大きな開きが出るのが分かります。このグラフからは、

- ・中退共とDC1%モデルは同じ1%とはいえ、手数料分中退共の方が有利である
- ・中退共とDC2%モデルとでは、パフォーマンスに大きな開きが生じる
- ・DCは設定する予定利率が高ければ高いほど、給付モデルは大きくなる

ということが導き出せます。

このことから逆算して、1,200万円の給付モデルに向けて毎年定額の拠出をする場合を想定すると、次の計算が可能です【図表3】。

上記より、定額で実施した場合は明らかに確定拠出年金、それも予定利率を高く設定できたほうがローコストで運営できることが分かります。

説明できていませんでしたが、確定拠出年金における予定利率というのは、1人ひとりに拠出された資産を何パーセントで運用するかという想定利回りのことです。

現在の低金利下ではかつてのような5~6%での運用は当面見込めませんが、経済環境の変化とともに金利は変動します。もし確定拠出年金を導入しようと思えば、過去の金利変動を参考に長期予測での予定利率を労使合意にもとづいて設定しなければなりません。導入事例をみますと、10年もの新発国債の過去10年を参考にすることで、1.5~3%程度で設定している企業が多いようです。

以上、中退共と確定拠出年金のコスト比較をシミュレーションしてみました。注意しなければならないのは、さきほどの計算はあくまで定額（全社員同じ掛金・拠

出額)とした場合の想定だということ。定額ということは、社員の年齢構成がどうあろうと社員数が同じであれば総拠出額は同じになりますが、定額以外の掛金決定方法を採用すると、仮に現在も10年後も同じ社員数であっても、その構成内容によって総拠出額は変化することに注意してください。

例えば、確定拠出年金の掛金を給与の一定率によって決める場合には、社内のモデル社員を設定してその給与の変化を予測しながら掛金をシミュレーションしなければなりません。また中退共でも同様のことがいえます。中退共はご存知のとおり掛金が5,000円～30,000円までと決まっていますが、実際は給与や等級・役職などとの関連づけのもとに個人別の掛金が設定されることとなります。そこで社内のモデル設定をし、掛金がどのように変化するかを把握しなければなりません。参考のために、貴社とほぼ同じ規模、退職金水準を持っているH社の中退共での掛金設定の例を掲載しますので、貴社でもこのようなルールを設定し、給付額が1,200万円に見合うかどうかの検証をしてみてください【図表4】。

なお、このようなシミュレーションは中退共のホームページでも実施できますので、参考にしてください。

(<http://chutaikyō.taishokukin.go.jp>)

【図表3 1,200万円給与モデルの拠出額計算例】

モデル	元本合計	1年当たりコスト
中退共モデル	1,200万円 ÷ 123.3% = 973万円	973万円 ÷ 40年 = 24.3万円
DC1%モデル	1,200万円 ÷ 117.9% = 1,018万円	1,018万円 ÷ 40年 = 25.5万円
DC2%モデル	1,200万円 ÷ 146.4% = 820万円	820万円 ÷ 40年 = 20.5万円
DC3%モデル	1,200万円 ÷ 183.7% = 653万円	653万円 ÷ 40年 = 16.3万円
単純積立	1,200万円 ÷ 100.0% = 1,200万円	1,200万円 ÷ 40年 = 30.0万円

単純積立は利息分なしで元本のみで積立をしていく場合を想定

【図表4 H社 中退共の掛金設定と給付額シミュレーションの例(等級別掛金の場合)】

等級	モデル年数	掛金(A)	給付額(円)	現行制度との差額概算(円)	現在人数(B)	掛金総額見積り A×B(円)
1等級	2	5,000円	120,000	+70,000	24	120,000
2等級	4	8,000円	513,060	+40,000	31	248,000
3等級	6	16,000円	1,730,610	+200,000	27	430,000
4等級	6	20,000円	3,336,930	-123,000	19	380,000
5等級	10	26,000円	6,985,010	-200,000	11	286,000
6等級	12	30,000円	12,477,920	-30,000	8	240,000
合計					120	1,706,000

(1人当たり 14,217円)

掛金の設定方法は？

Question 3 当社の人事制度も6等級の資格制度をとっているので、H社の例を参考にさっそくシミュレーションしてみたいと思います。おそらく当社は上位等級の者が多いので、H社と同じ設定でいくと全体のコストはアップしそうな気がします。退職金制度とともに人事制度全体の見直しも必要かもしれませんね。さてさきほどの先生のご指摘では、掛金は等級や給与幅ごとに設定できるということでしたが、前回の3つ目の宿題にあったように、算定方式の見直しも当社の課題の一つです。旧来の基本給×勤続別支給率では基本給の変動により大きく変わるので、できればポイント制のような制度を導入したいと考えています。

Answer 3 さきほどのH社のように中退共で掛金を設定する場合は、ポイント制をそのままというわけにはいきません。

ポイント制とは、毎年のポイントを累計し、退職時に累積ポイントにポイント単価を掛けて退職金を計算する方法ですので、中退共

であればポイント化するよりもダイレクトに掛金を決定する方法が簡単です。

さきほども触れたように、定額であれば総額管理は社員数をカウントするのみですので簡単ですが、モデル社員設定を用いた他の方法ではシミュレーションが必要となります。中退共と確定拠出年金で、どのような掛金の設定の仕方があるかまとめておきます【図表5】

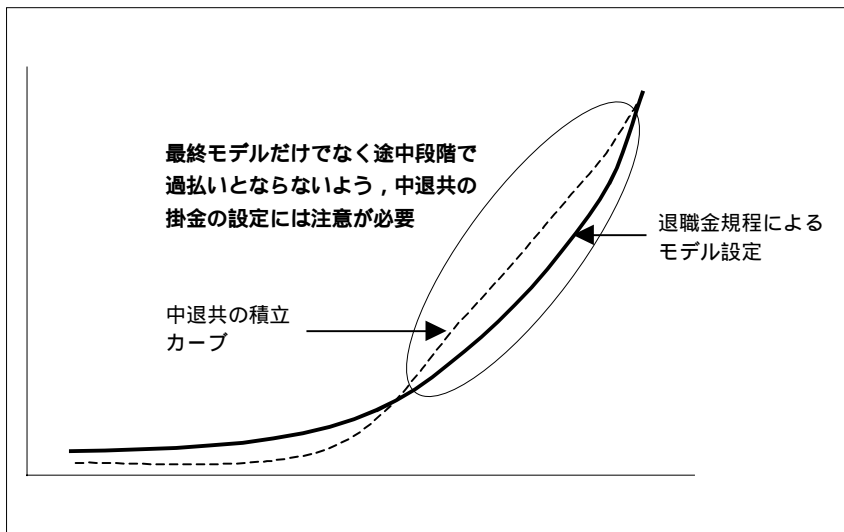
ちなみに用語の使い方として、中退共では「掛金」、確定拠出年金では法律用語として「拠出額」と使い分けしていますが内容は同じです。詳しくは中退共に関しては中退共の本部およびパンフレットに、そして確定拠出年金に関しては確定拠出年金法の条文に記載されていますので、確認しておいてください。

なお、中退共で注意しなければならないこととして、中退共を退職金制度の内ワクとして活用する場合の掛金設定方法があります。さきほどのH社の例は中退共からの払い出しそのものを会社の退職金支給額とする、いわゆる「中退共払いきり型」のケースでした。これに対し、自社の退職金は別規程として存在し、その積立として中退共を活用する場合には、規程で定める支給額を超えないように中退共の掛金を設定しなければなりません【図表6】

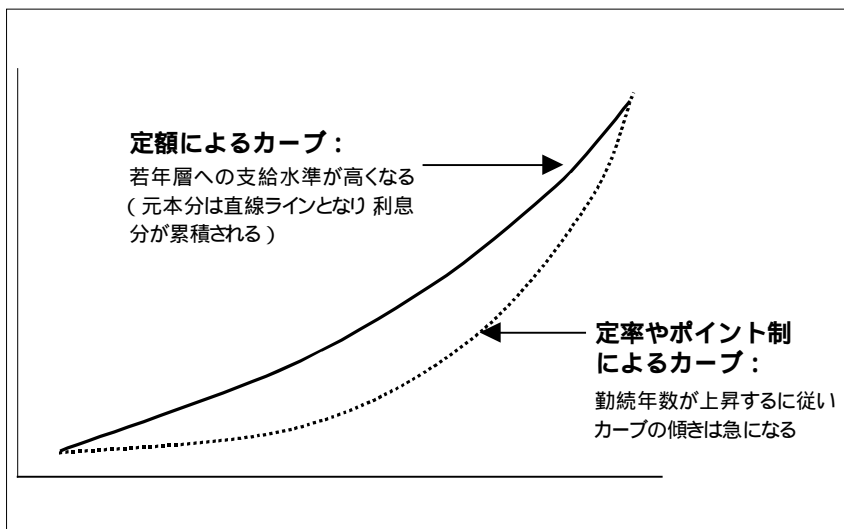
【図表5 掛金の設定の仕方】

中退共	定額	
	給与幅ごとに掛金を設定	
	等級ごとに掛金を設定	
	役職ごとに掛金を設定	
確定拠出年金	定額	
	定率	給与の一定率
		退職金用の給与（ポイント制など）の一定率
	定額 + 定率	

【図表6 中退共を自社の退職金の積立として活用する場合】



【図表7 定額と定率・ポイント制の退職金積立額の違い】



一般論として、ポイント制のような成果・貢献度を取り入れた掛金の設定方法と定額とでは、次のようなカーブの違いが表れてきます【図表7】

このような特性を知って、自社の目指すモデルに合ったルールを決めていってください。

ところで、実際の旧制度から新制度への移行を検討する場合には、

ここで大きな問題が生じます。多くの企業がいわゆる「S字型」の退職金カーブをとっているため、新制度における上記のようなカーブを重ねると、年代によって有利・不利が出てくるのです。トータルでは不利益感を極力なくすよう努力し、Answer 1 で述べたコスト計算も押さえながら、目指すカーブを描かなければなりません。

私どもコンサルティングの現場では、シミュレーションにシミュレーションを重ねることによって議論を積み上げ、最終意思決定を導き出します。長い場合は、こうしたシミュレーションに3～4カ月程度を要します。

確定拠出年金のシミュレーションは？

Question 4 当社の経営会議の検討内容からみると、まだまだこれからだということですね。中退共のシミュレーションの仕方はおおよそ理解しましたので、基本的方向である中退共のモデルを作って検討を進めていきたいと思えます。確定拠出年金も無視するわけではありませんが、自力でシミュレーションをするのはまず無理のような気がします。

Answer 4 確定拠出年金のシミュレーション方法は確かに慣れないと難しいと思えます。

その理由は、
利率計算を入れなくてはならない

定率の場合は率を逆算する方式をとらなくてはならない

の2点にあります。

実際は、の両方を組み合わせながら、かつ現行制度とマッチするような落としどころを探す作業になりますので、相当な習熟度が求められます。ここはやはり専門家に任せたほうが無難でしょう。

参考までに、確定拠出年金におけるシミュレーション例の一部を掲載しておきます【図表8】

これでも簡易版ですが……

【図表8 確定拠出年金のシミュレーション例】

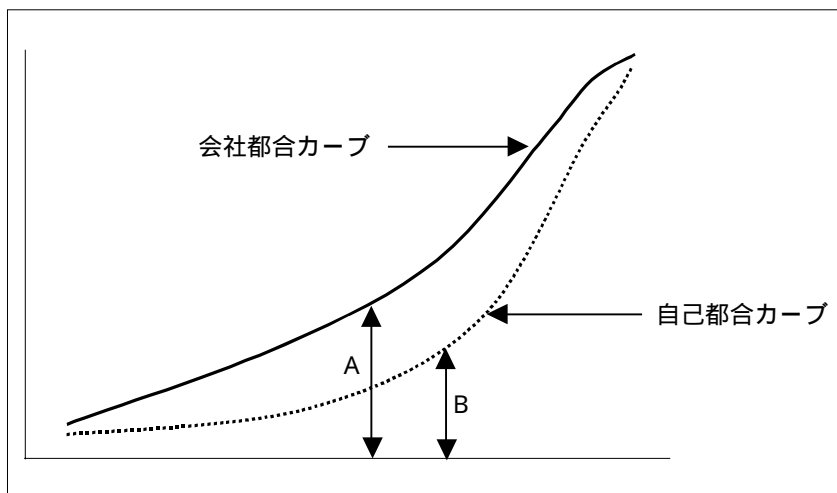
予定利率		2.50%			
年齢	勤続	年齢拠出額	元本累計	利息累計	元本+利息分累計
22	0	89,160	89,160	0	89,160
23	1	89,160	178,320	2,229	180,549
24	2	89,160	267,480	6,743	274,223
25	3	89,160	356,640	13,598	370,238
26	4	178,200	534,840	22,854	557,694
27	5	178,200	713,040	36,797	749,837
28	6	178,200	891,240	55,543	946,783
29	7	178,200	1,069,440	79,212	1,148,652
30	8	178,200	1,247,640	107,928	1,355,568
31	9	178,200	1,425,840	141,818	1,567,658
32	10	178,200	1,604,040	181,009	1,785,049
33	11	320,760	1,924,800	225,635	2,150,435
34	12	320,760	2,245,560	279,396	2,524,956
35	13	320,760	2,566,320	342,520	2,908,840
36	14	320,760	2,887,080	415,241	3,302,321
37	15	320,760	3,207,840	497,799	3,705,639

会社都合と自己都合の差は？

Question 5 ところでさきほどから気になっていたのですが、いわゆる会社都合・自己都合という考え方は移行後の制度ではどのようにすればよいのでしょうか。これまでほとんど触れられなかったのですが、現在の規程ではいわゆる「退職事由別係数」による支給率の差があります。

Answer 5 これまで述べてきた中退共・確定拠出年金のモデル設定には、ご指摘のとおり退職事由による支給格差というものが入り込むスキが全くありませんでした。というのも、中退共も確定拠出も、制度運営のなかで退職事由による格差は設けられないから

【図表9 会社都合・自己都合による退職金の支給格差】



過去分の対応は？

Question 6 会社都合と自己都合については了解しました。これでさまざまな観点からの検討ができそうです。連載当初は本当にできるのかととても不安だった退職金の改革も、おかげさまで何とかかなりそうな気がしてきました。あと何か注意点があれば教えてください。

Answer 6 待ってください。もう1つ重要なポイントをまだ述べていませんよ。これまで解説してきたモデル設定は、将来分のモデルでしたが、それに加え過去分をどうするかという問題が残ります。確定拠出年金における過去分の

す。中退共では一部、事業主の申し出による給付減額申請ができますが、基本的には積立実績にもとづき給付額が決まります。また確定拠出年金においても本人の口座に拠出額が振り込まれ、そこに会社都合・自己都合の差が生まれる余地はありません。では、どうすればよいのでしょうか。

もし現在の会社都合・自己都合による支給格差を設けようとするれば、中退共・確定拠出は一般的な支給保障としての自己都合でしか設計できません。例えば、【図表9】のような退職金規程を設けようとするれば、中退共はBの部分に対しての設計ということになります。

そこで会社都合に見合うAとBの差額分への対応をどうするか、という疑問が湧くと思いますが、基本的には一時金として残し、その資金対応は保険等でカバーするのが妥当な方法だと思います。

扱いは前回、ケース1～ケース3までの3つのパターンを紹介しました。貴社が採用するとすればケース3ということでしたので、将来分のモデル設定による拠出額に加え、過去の積立不足4,300万円に対する償却の方針を立てなければなりません。

また中退共の場合は、適格年金

からの引渡し分と実際の要支給額（自己都合）との間にギャップがあるはずだ。

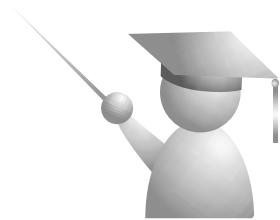
これについては、個別に掛金を増額設定するか、先に述べた保険

加入による資金対応の方法がとられます。中退共に新規加入するのであれば、それまでの勤務に対応した「過去勤務期間の通算制度」というのがありますが、適格年金

からの移行は移行そのものが過去勤務期間への対応ですので、不足分を追加で積み立てる手段がありません。

制度改革を進める上での留意点とは？

Question 7 過去の不足分についてはうっかりしていました。特に中退共を採用する場合は、別途対応が必要になり、手続きが面倒ですね。今まで教えていただいた要点をもとに、これからスタッフレベルで資料を作成し、再度経営会議に起案したいと思います。これからの道のりを考えると気が遠くなりそうですが、がんばってやってまいります。最後に改革を進める上でのアドバイスをいただけませんか。



Answer 7 今回は本当に盛りだくさんになってしまいましたね。では最後になりましたが、今後貴社で具体的な検討を進めるにあたって、ぜひ心得ておいてほしいポイントをまとめて終わりにします。

(1) 労使協調

退職金制度において全社員を公平に満たす制度改革などありません。世代間や勤務年数などによって必ず有利・不利が生じます。いわば社員同士でも意見が食い違うわけです。そのような状態ですので、社員の総意を得るためにも十分に経営者と社員が協調して改革に臨まなければ改革は成功しません。

(2) 情報公開

退職金制度改革を社内で論ずる

場合、必ずコストに焦点を当てた議論が発生します。もはや旧来の制度のままでは経営そのものが立ち行かない企業も少なくありません。これを機会に、ぜひ社員に会社の現状および将来像を示し、一緒に会社の将来を考えていくことのできる場にしてください。

(3) 外部専門家の活用

このテーマは社内のみで進めようとしても必ずといっていいほどカベに突き当たります。専門知識のカベ、労使合意のカベ等、越えなければならないハードルがいくつもあります。そして意外と難しいのが、「いったい何から手をつけていいのか」という着手時点です。そのような難所は外部の専門家を上手に活用して越えていってください。

(4) トップのリーダーシップ

退職金制度改革は社内の十分な検討ができてこそ初めて実現します。そのために総務や人事スタッフは総力をあげて経営陣の意思決定を補佐する重責を担います。決して外部の専門家任せにはいけません。また経営陣は積極的な情報収集を行うとともに、1人ひとりが責任を持ってこのテーマに関わってほしいものです。特に最終意思決定権者である経営トップのリーダーシップが必要なことは言うまでもありません。

以上、これまで6回にわたって退職金・年金問題を取り上げてきました。ぜひこれを機会に自社の退職金制度改革に着手してみてください。成功をお祈りします。