

いやでもわかる! 退職金の問題と改革

集中講座

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

課題の洗い出しと優先順位のつけ方

Question 1 これまでの内容により、自社の制度および年金の現状がかなり明確に分かってきました。当社においては、適格年金の積立不足が最大の問題点だと思っています。このような状態で適格年金の移行は可能なのでしょうか。また旧来型の制度をポイント制に変えるという話も社内ですでに出ています。いろいろな問題が混在していて、何から対処すればよいか分かりません。

Answer 1 第1回目の解説の最後に「退職金問題の事例」として～までの事例を挙げました(03年11月号)。実際に多くの企業の退職金・年金の現状をお聞きすると、主な問題点はこの5つに絞られるようです。確認のために再掲しますね。

経営体力に比べて、退職金の支給水準が高い【水準・制度設計の問題】

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【当面の資金準備の問題】

年金の運用が悪く、積立不足が膨らんでいる【年金積立不足の問題】

旧来型の年功序列型となって

おり、成果主義の理念とマッチしていない【年功型制度の問題】

適格年金の移行先、移行方法が分からない【適格年金移行問題】

またこれ以外にも、厚生年金基金の脱退問題や、退職給付債務への対応など他にも問題視すべき点がありますが、ここでは貴社のような適格年金中心の中堅・中小企業を想定していますので、これらはひとまず除外しましょう。

お聞きすると、貴社においてはの問題を抱えつつにどう対処すべきかという年金の問題と、の年功型制度から成果主義対応の制度へという制度の問題の両方があるようです。この2つは相互に関連し合っており、両者を意識

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

しながら以下のステップにもとづき対策を打つということになります。

ステップ1：適格年金移行パターンの洗い出しと絞り込みを行う（ラフデザイン）

ステップ2：上記ラフデザインを意識しながら、退職金制度の改定を行う（制度改定）

ステップ3：改革のスキームの全体をグランドデザインとしてまとめる（グランドデザイン）

ステップ4：適格年金の移行の詳細を検討する（移行シミュレーション）

通常であれば、ステップ2の制度改定は「考え方やコンセプトの見直し」から始まるものですから、本来最初のステップに置くべきです。しかし実際には、ステップ1の移行先を検討する中で退職金制度そのものに関する考え方が固まるケースも多く、移行問題という制約条件があって初めて退職金制度のコンセプトが生まれることも

しばしばです。そこでまずステップ1で移行問題を検討しておいて、具体的な退職金の制度改定に取り組むという順序をあえて取ります。

ではまずステップ1の適格年金移行パターンの洗い出しと絞り込みから、具体的な検討に入ってもらいましょう。

り、出す側と受ける側の両方の条件をクリアしなければなりません。適格年金の資産移換を伴う受け皿としては、確定給付企業年金・確定拠出年金・中退共の3つに絞られます【図表1】。一方、資産移換を伴わず適格年金を解約して他制度を新規導入する方法や前払い制なども、適格年金に代わる「広義の移行」として認められるでしょう。実際には、単独制度への移行だけでなく複数の組み合わせや段階的移行、また過去分と将来分の区別の有無など、さまざまなバリエーションが考えられることとなり、各企業はその選択肢の中から方向性を見出さなければなりません。

制度にはそれぞれ特徴があり、また適格年金からの移行に関する条件なども違います。またコストや制約条件以外に、経営者や社員の制度に対する「好み」も重要な要素です。例えば確定拠出年金の場合、運用責任を社員が負うことになるわけですが、投資になじみがない社員への適用を敬遠する傾向もみられます。「うちの社員に株や投信なんてできない」というのがそれです。また中退共は企業規模や資本金などによって自ずと加入に制限があります【図表2】。

それぞれの制度を理解するのも時間がかかり、ましてやその比較の上でどれかを選ぶというのはかなりの労力を伴います。移行後

適格年金の移行先の洗い出しと絞り込み

Question 2 適格年金を2012年までに廃止あるいは他制度に移行しなければならないことは既に何度も解説がありました。そして移行先には複数の候補があるようです。そこで、どんな移行先が候補として挙げられるのかと、その選択のポイントを教えてください。

Answer 2 では、まずどんな移行先があるかを見てみましょう。企業年金の再編についてはすでに第1回目で述べましたね。復習しますと、これまでの企業年金の2本柱であった適格年金と厚生年金基金は、確定給付企業年金・確定拠出年金・厚生年金基金の3つに再編されました（11月号P101）。そこで、適格年金からの移行先としては再編後の3つの企業年金への移行が考えられます。ただし、厚生年金基金の年金財政難については既に述べてきたとおりで、また中小企業では単独設立は現実的に無理であり、いまさら総合型への加入も考えにくく、移行先の対象としての厚生年金基金はかなり

特殊なケースを除いて度外視すべきでしょう。

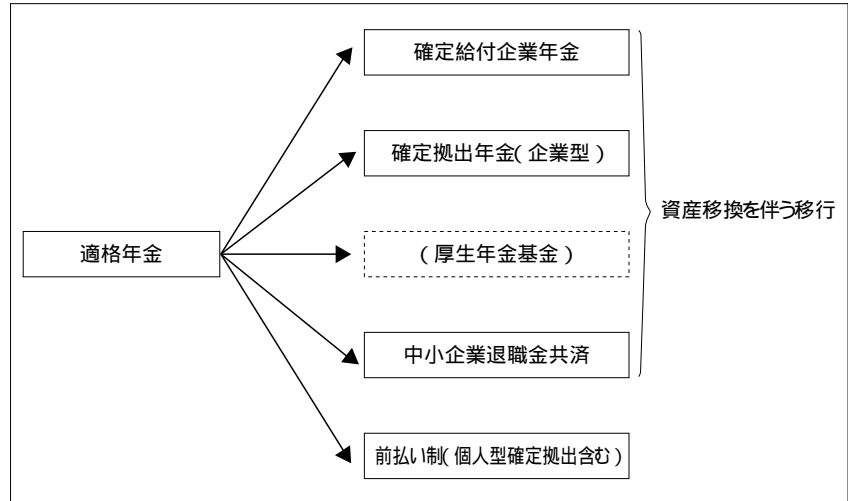
また、企業年金以外の移行先としては中小企業退職金共済（以下「中退共」）があります。中退共は企業年金とは性格が違いますが、独立行政法人勤労者退職金共済機構によって運営されている公的な制度です。

ここで確認しておきたいことがあります。適格年金を他制度に移行するという行為は単に新制度に切り替えるだけでなく、これまで蓄積してきた適格年金資産を他制度に移す行為が伴うということです。そこには、適格年金側の資産移換の条件と、受け皿となる新制度側の資産受け入れ条件とがあ

のランニングコストの比較や労使合意の必要性の有無等，他にも重要な検討要素がありますが，まず適格年金の移行における3つの観点によって比較をしてみましょう【図表3】。

- 1) 現退職金規程もしくは新しく導入しようとしている退職金規程になじめる制度か
- 2) 移行にあたっての追加資金がどれくらい必要か
- 3) 適格年金の資産はそのまま移換できるか

【図表1 適格年金の移行先】



【図表2 中退共の加入条件】

加入条件	製造業:従業員300人以下または資本金3億円以下 卸売業:従業員100人以下または資本金1億円以下 サービス業:従業員100人以下または資本金5千万円以下 小売業:従業員50人以下または資本金5千万円以下
------	---

【図表3 選択パターンと選択の観点】

移行先制度	退職金規程との関連性	追加資金の必要性	・移換限度額の有無
確定給付企業年金 (規約型)	・適格年金と同等移行の場合でも退職金規程の一部見直しが必要となる	・適格年金に積立不足がある場合、一括または一定期間における償却が必要	・原則として適格年金資産を継承することができる
確定拠出年金	・独立規約を設け退職金規程との関係性の見直しが必要となる	・原則として積立不足のある状態では移行できず不足分の償却が必要	・確定拠出年金側の拠出限度額(18,000円か36,000円)による上限がある
中退共	・退職金制度の内枠としての導入がスムーズである ・中退共そのものを自社の退職金制度とすることも可能(払いきり制度)	・移行に際しては積立不足の有無を問わない	・過去10年の通算期間内での移換となり限度額が低い(ただし来年度改正により限度額撤廃の可能性あり)
前払い制	・退職金規程との調整を要する	・適格年金の解約が発生し前払い制相当分の調整が必要である	・特に制約はない

確定拠出年金の拠出限度額は平成16年度の税制改正にて引き上げられる予定です。

確定給付企業年金について

Question 3 いくつかの移行先候補をもう少し理解したいと思います。まず確定給付企業年金について教えてください。確定給付企業年金は現在の適格年金によく似た制度だと聞いています。移行先としては一番スムーズなような気がするのですが…。

Answer 3 ご指摘のように、企業年金の再編の中で確定給付企業年金が、適格年金移行の受け皿制度の本命として制定されたのは間違いないと思います。そもそも適格年金自体が確定給付型なのですから、その考え方をそのまま引き継ぐことのできる確定給付企業年金

への移行は最もスムーズともいえます。

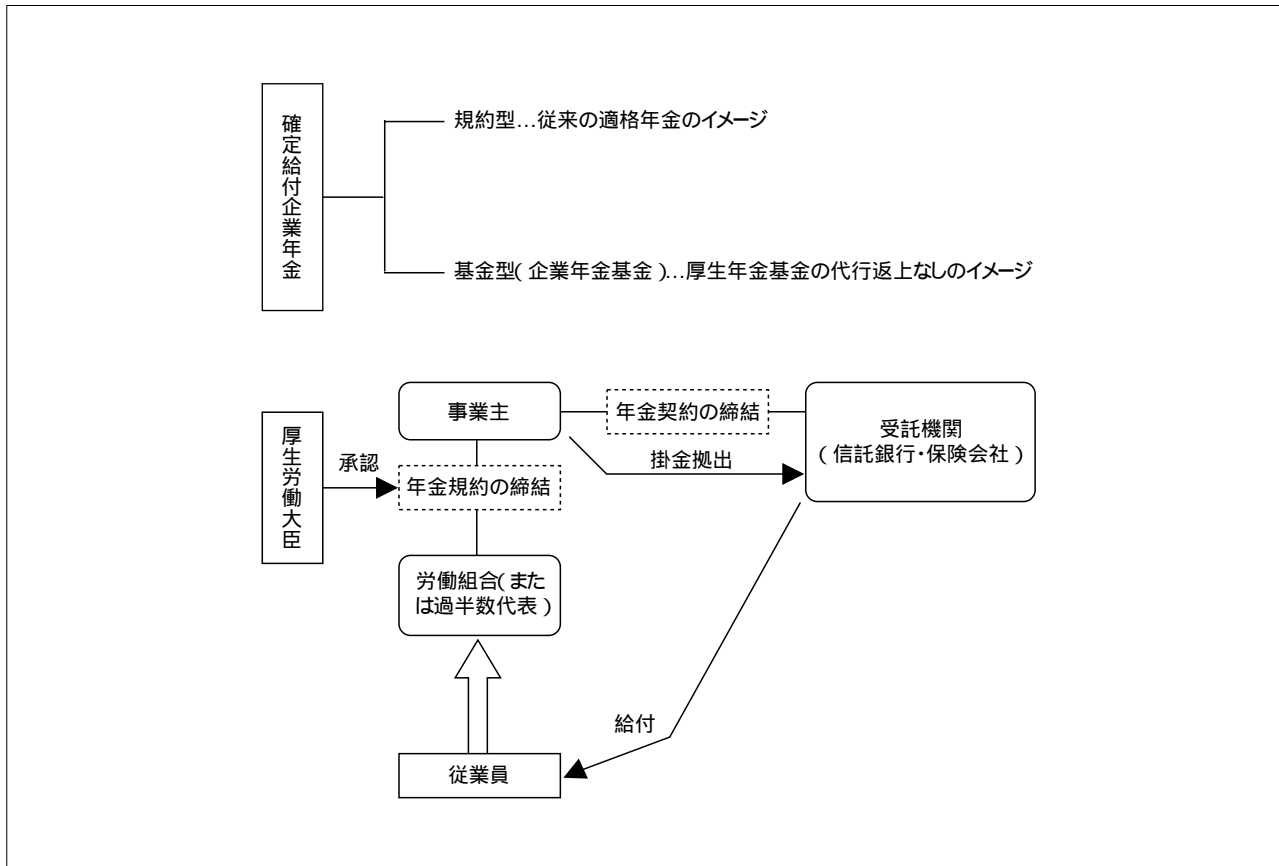
しかし、一方ではこれまでの適格年金にない考え方や仕組みも盛り込まれているので、正しい理解が必要です。

では、確定給付企業年金のアウトラインを適格年金との比較をし

ながら理解してまいりましょう。まず、ここでは中堅・中小企業にとって現実的な「規約型」を中心に解説します。

図表4のように、規約型年金は適格年金と同様、生命保険会社や信託銀行と年金契約を結び、従業員の間では年金規約を締結するというのが、設立の基本的な枠組みです。これまでの適格年金とそう違いはないと思います。なお、もう一つの基金型の場合は設立方法が違ってきますので注意が必要です。

【図表4 規約型年金の設立形態】



「受給権の保護」について

Question 4 たしか前回の解説の中で、積立不足を発生させやすい適格年金への反省から、確定給付企業年金では受給権の保護のために積立義務が強化されたとありましたね（1月号P80）。確かに社員の側から見れば、受給権が保護されることは良いことだと思うのですが、逆にいえば企業側の負担が増えるということでしょうか。新法ではどのような義務が課されているのですか。

Answer 4 新しい確定給付企業年金の基本精神が「受給権の保護」にあること、そのための仕組みとして「受託者責任」「積立義務」「情報開示」が盛り込まれていることはすでに述べたとおりです。ここでは、経営サイドにとって最も重要で、そして適格年金との最も大きな違いでもある「積立義務強化のための財政検証の仕組み」を

確認しておきますね。財政検証は「財政再計算と財政決算」の2つから成り立っています【図表5】。

(1) 財政再計算（確定給付企業年金法 第58条）

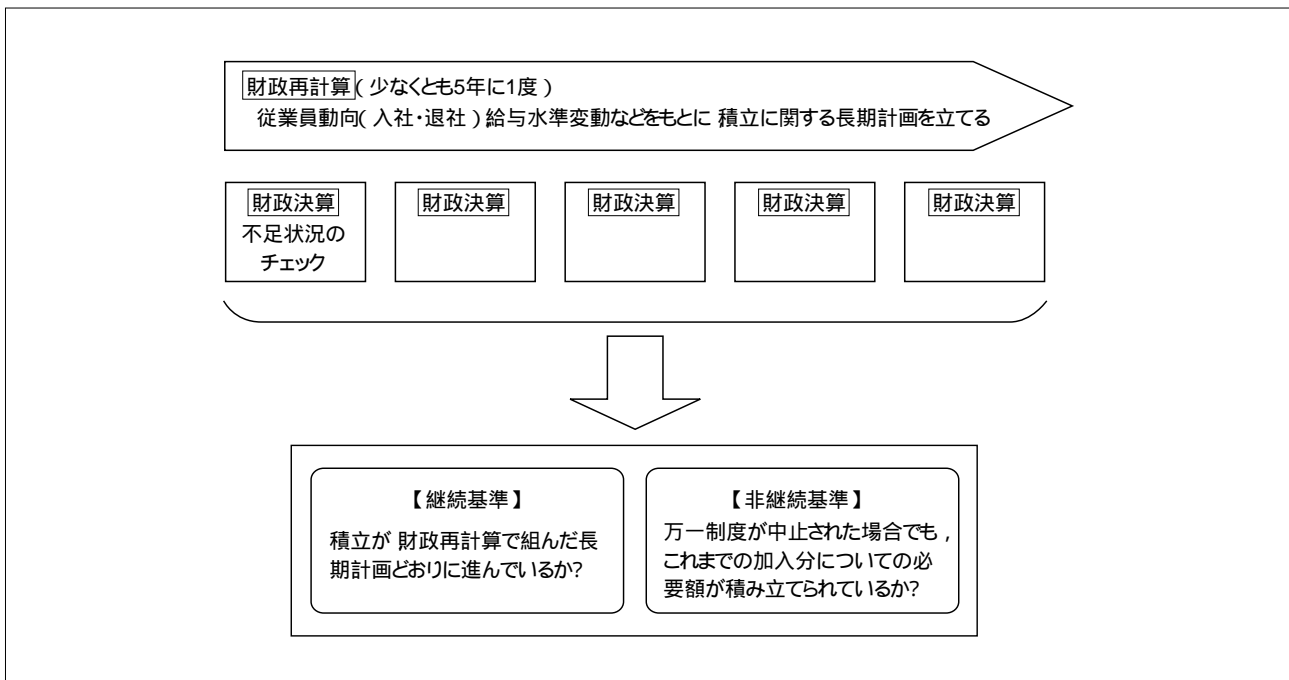
将来にわたって健全な財政が保てるよう5年に1度再計算を行い、掛金等を見直す

(2) 財政決算（同法 第61条）

毎年の決算にて、予定した積立ができているかどうかを一定基準によってチェックし、不足の場合には掛金アップなどの措置を取る

実はこのような財政検証の仕組みは厚生年金基金に適用されており、規約型とはいっても、積立義務に関しては厚生年金基金並みの厳しさがあるといえます。確かに、こうした財政検証をすることにより、年金財政は安定し、適格年金のときのような積立不足は生じにくくなりますね。しかし、現在のような低金利の時代でしかも運用環境が低迷している時には、財政検証による企業負担はかなり増えるでしょう。もし確定給付企業年金の導入を考えるのであれば、受

【図表5 財政検証の仕組み】



託金融機関にコストの試算をしてもらったほうがいいと思います。

規約型年金では、他にも適格年金との違いに着目すると、

- ・ 給付設計には、老齢給付金と脱退一時金を設けなければならない(適格年金は任意設定)

- ・ 給付方法として、キャッシュバランプラン(金利等との連動による給付額の設定)が採用できる

などの特徴があります。

また受託金融機関に支払う制度運営コストは、社員数に関係なく固定コストとして発生する部分が大きく、一般に社員数が少ないほど割高となることにも注意が必要です。実際に確定給付企業年金を採用している企業は、現在のところは一部の大手企業に限られているようです。

4つになります【図表6】

確定給付企業年金よりもやや複雑ですね。その中でも運営管理機関(略して「運営」)の存在がキーであるともいえます。運営の主な業務は、記録関連業務(レコードキーピング:社員の資産状況、運用指図結果などを記録する)と運用関連業務(個別の運用商品の選定・提示に関する業務等)に分かれ、それぞれ分業とすることも可能です。運営管理機関登録を見ると、生保・信託銀行に限らず、損保・都銀・地銀・専門会社など、さまざまな分野からの登録がなされています。資産管理機関は文字どおり、企業と資産管理に関する契約を結び、掛金として預かった資金を管理します。

次にお金の流れを追ってみましょう。まず企業は規約にもとづき、社員に対して一定の掛金を拠出します。拠出された掛金は資産管理機関が預かりますが、その時当該社員は自分の資産を何で運用するかを提示された運用商品の中から決め、運営管理機関に指示します。このことを運用指図うんようさしずと呼びます。会社が提示する運用商品は3種類以上でそのうち1つは元本確保型であることが定められています。運用商品の例としては、銀行預金/有価証券/生命保険/損害保険などがあります。

指図された運営管理機関はその内容を資産管理機関に報告し、そ

確定拠出年金について

Question 5 確定給付企業年金はコストアップになる、というのは聞いたことがありますが、なぜコストアップになるかが少し分かってきました。導入が大企業中心ということからすると、当社で導入するには相当のコストを覚悟しなければならないのでしょうか。適格年金からの移行は想像した以上にハードルが高そうです。さて、もう一つの確定拠出年金については、これまでも先生から何度か解説がありました。確定給付と確定拠出の考え方の違い、運用に関する社員の自己責任などはすでに理解しました(11月号102~104ページ参照)。そこで、実際の制度運営はどのように行われるのかを教えてください。

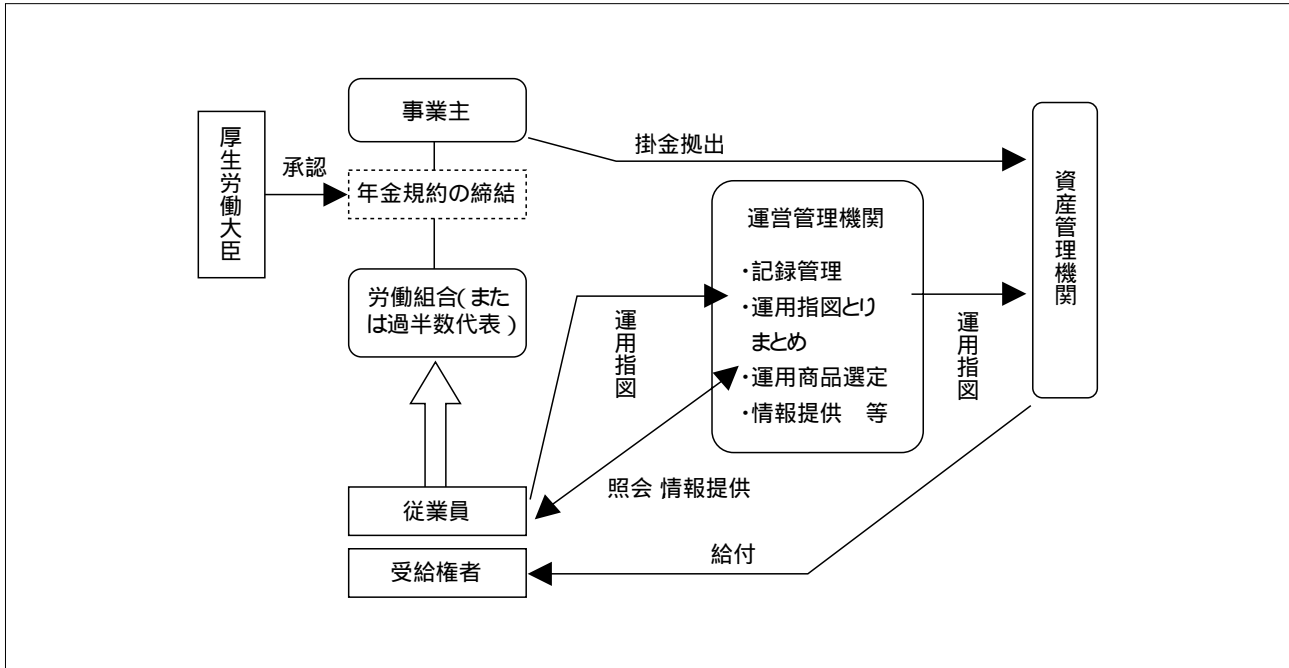
Answer 5 確定給付も確定拠出もそうですが、新しい法律や制度に関する解説書の類はかなりの数出されているのをご存知ですか。もし本格的に導入を考えるのであれば、ぜひ専門家に聞いたり、本で詳しく読んだりする必要があります。

さて、ご質問への回答として確定拠出年金(企業型)の制度運営の枠組みについてお話ししましょう。

適格年金や確定給付企業年金は、受託機関として契約できるのは生命保険会社あるいは信託銀行(一部全国共済農業共同組合連合会)となっていました。ところが、この確定拠出年金の場合は契約先となる金融機関の枠が一挙に広がっただけでなく、ノウハウさえ持てば自社でも運営が可能なのです。

確定拠出年金に登場する役者は、企業(事業主/従業員)、運営管理機関、資産管理機関、受給権者の

【図表 6 確定拠出年金（企業型）の運営のしくみ】



の情報にもとづいて資産管理機関はマーケットで資金の運用を行います。従業員は自分の指図した商品がどのように運用されているのか等の実績を、ホームページをは

じめとした運営管理機関からのサービスにより確認することができます。以上がお金の大まかな流れです。

用といわれても戸惑いますね。確定拠出年金を敬遠する人の多くは、社員の投資への不慣れを指摘します。このような状況に配慮して、法律上では制度導入にあたり、必ず投資教育を実施することが義務付けられています。考えてみれば、これまでの確定給付タイプでは企業が運用に責任を負っていたわけですから、その責任を個人（社員）に転嫁しているといわれても仕方ありません。ですから、社員の理解を得るためにも投資教育は十分に尽くす義務があると私は思っています。

運用に関する自己責任と会社の投資教育

Question 6 なるほど、確定拠出年金が社員の自己責任の年金と呼ばれる理由が分かりました。用意された運用商品のうち1つは必ず元本型の商品があるわけですから、何も無理をせず手堅く元本を確保すればいいのではないのでしょうか。私も株式の売買なんて一度もやったことがありませんし、もし失敗して大損したら、せっかくの年金資産がもったいないですよ。

Answer 6 お金の運用に関しては、日本人の性格として「コツコツ貯める」タイプが多いのは各種統計でも出ているとおりです。サ

ラリーマンで株の売買や投資信託をやっている人の割合は非常に少ないでしょう。こうしたわが国の土壌において、いきなり投資や運

賃社に仮に確定拠出年金が導入されたとしたら、質問者は、手堅く元本確保型の商品で運用するかもしれません。しかし元本確保型

は一般に運用利率が低いものとされています。例えば銀行の定期預金の利率をみても史上まれにみる低い金利ですよね。それぞれに責任を持って商品を選ぶという原則ですから、低金利であっても元本確保を最優先に置くのであればそれもよいでしょう。逆に将来の資産目標を決めて、その目標リターンに向けてリスクを取るやり方もあります。確定拠出年金の世界では、こうしたいわゆる「リスク」と「リターン」の原理を学ばねばなりません。

導入事例を見ますと、最初の導入説明会の際には運営管理機関やファイナンシャルプランナーなど、

いわゆる「運用のプロ」といわれる人達を中心となって投資教育を行うことが多いようです。しかし、大切なのは、最初にやったきりではなく、継続して投資教育を行うことですよね。そうするうちに、当初は不慣れだった社員もやがて投資感覚が身につき、自分の将来の資産形成に関してビジョンが持てるようになるのだと思います。

しかし、そもそも社員をこのような運用や商品に向かわせるべきかどうかは、最初に経営サイドできっちりと判断しておかなければならず、中途半端な気持ちで導入するべきではありません。

すべきでしょう。

確定拠出年金の特徴の一つとして、60歳になるまで資産の引き出しができないことがあるのはご存知ですね。これは退職金ではなく、いわゆる老後の年金となるわけですが、将来の年金については公的年金の財政悪化によりサラリーマンの厚生年金の受給も徐々に厳しくなりそうです。企業年金はそうした公的年金の補完策として今後ますます大きな役割が期待されそうです。また他にも転職した先にも企業型の年金がある場合には、資産の持ち運びができる、いわゆる「ポータビリティ」の機能もあり、他の制度にはない長所もみられます。

...

今回は、適格年金の移行問題を考える前提として、主に確定給付企業年金と確定拠出年金の特徴について述べてきました。コストや移行シミュレーションの前に、こうした制度の概要を理解しながら、どのようなタイプが自社に合うのか、感覚や定性要因にて判断することも必要です。

最初の質問で述べたステップ1～4のうちまだ第1の段階ですが、次回は残りの中退共の制度理解や実際に移行する場合の方法について解説してまいります。それまでに今回の解説から、貴社の移行先についてある程度絞り込みをかけておいてください。

確定拠出年金のその他の特徴

Question 7 確かに先生がおっしゃるとおり、確定拠出年金では「文化の違い」のようなものを感じてしまいます。前回解説のあった退職給付債務という点では、確定拠出は大いに財務体質の改善に役立つということでしたね。だからといって、会社の都合でこのような制度を一方向的に導入していいのか疑問を感じてしまいます。確定拠出年金を選択する理由は他に何かあるのでしょうか。

Answer 7 2003年12月末現在で、確定拠出年金（企業型）の規約数は600件弱といわれています。その中には、企業単独ではなく、一つの規約に複数の企業が参加するタイプもありますので、導入企業数でみると、1,500社くらいだそうです。わが国の企業総数や適格年金の契約数（約6万）からみると、

まだわずかな数ですが、これから中小企業でも導入するところは増えると思いますよ。そしてその導入理由の多くは、指摘されたように「退職給付債務の削減」すなわち企業負担の軽減にあると思われます。今後は、こうした会社の都合だけでなく、トータルで社員の活性化に向けた人事施策を打ち出