

2003年1月23日

# 激動期に入った退職金制度改革

主催：中央シーエスアカウンティング株式会社、株式会社名南経営

## Chapter1 中堅・中小企業において退職金制度はその使命を終えたのか

### 1-1 制度廃止を含めた退職金制度見直し案件が続出

- 1) 経営者自ら退職金制度の改定を進める時代
- 2) 中小・中堅企業における最近の退職金制度改定の選択肢はほぼ3つに絞られた  
    退職金制度廃止・前払い制度導入  
    適年の資産を中退共に引継ぎ、今後は中退共利用確定拠出型退職金制度を導入  
    確定給付型を維持しポイント制退職金制度を導入
- 3) 昨年4月以降は が急増、運用リスクのあるポイント制は激減

### 1-2 日本労働研究機構「企業年金・退職一時金についての調査」2001年11月（資料1）

- 1) 企業年金・退職一時金制度運営に課題がある企業が約8割
- 2) 約半数の企業が企業年金・退職一時金制度の見直しに着手
- 3) 制度見直しのポイントは成果の反映、人件費増の抑制

### 1-3 退職金制度が抱える多くの問題

- 1) 定年退職者急増時代へ～多くの退職金倒産予備軍（資料2）  
    【事例】従業員数74名の製造業、今後15年で定年退職者39名、退職金総額557,810,000円  
    現状分析が欠かせない  
    現時点での要支給額と積立不足額、定年まで勤続した場合の予想退職金支給額  
    退職金制度診断システム（Excelで使用できるフリーソフト）  
    [http://www.roumu.com/soft/soft\\_taishokushindan.html](http://www.roumu.com/soft/soft_taishokushindan.html)
- 2) 成果主義人事報酬制度と従来型退職金制度のミスマッチ  
    勤続が伸びると反り上がり、自己都合で退職すると減額される退職金制度の持つメッセージ  
    現在の貢献に対し今報いる[Pay Now]のか、まとめて退職時に報いる[Pay Later]のか  
    雇用流動化時代の到来～定年まで「ツトメアゲル」意識は
- 3) 企業年金運用悪化に伴う積立不足増加と確定給付企業年金法の施行  
    運用リスクの有無が退職金制度改革の大きなポイントに  
    適格退職年金をやめたいというニーズの高まり
- 4) M&Aや合併、会社分割など柔軟な組織改革への阻害
- 5) 人事コンセプトのミスマッチと積立不足の拡大により、退職金の現状を把握すれば手を付けない訳にいかないのが実情

## Chapter2 退職金制度の基本

### 2-1 一般企業で通常見られる退職金制度

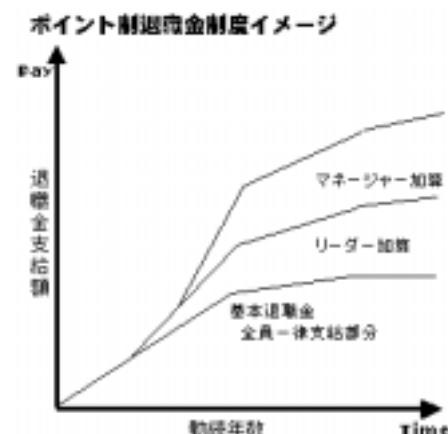
- 1) 最終給与比例方式（基本給連動型）退職金制度  
    ・ 退職時の基本給 × 勤続年数に対応した係数 × 自己都合係数  
    ・ 一般企業の70%以上が採用する最もポピュラーな制度だが人事制度としては問題が多い  
    ・ 基本給の高騰と勤続年数の長期化により支給額が膨れ上がっている傾向が強い
- 2) 定額制退職金制度  
    ・ 勤続年数 年で 万円と直接金額を定める方式  
    ・ 貢献度が反映されないデメリットがあるも制度としては安定的

### 3) ポイント制退職金制度

- 在籍中の貢献度を仕組みとして支給額に反映
- 等級別にポイントを定め、その累積で退職金を決定

等級	付与ポイント	滞留年数	ポイント合計
J2	10P / 年	4 年	40P
J1	15P / 年	5 年	75P
S2	20P / 年	10 年	200P
S1	30P / 年	10 年	300P
M	40P / 年	13 年	520P
合計		42 年	1,135P

- かつては退職金制度改定といえばポイント制だったが  
最近は運用リスクの面から若干下火



### 4) 中退共利用確定拠出型退職金制度

- 中退共の掛金のみを規定する確定拠出型退職金制度
- かつては小規模企業に見られるだけであったが、適年からの引渡しが認められ大注目。現在の退職金制度改革の大きな柱となっている。
- 役職別に掛金を設定し貢献度の反映も容易

等級	掛金月額	滞留年数
J2	5,000 円 / 月	4 年
J1	6,000 円 / 月	5 年
S2	8,000 円 / 月	10 年
S1	10,000 円 / 月	10 年
M	14,000 円 / 月	13 年
合計		42 年
中退共支給額		¥5,928,190

### 5) 前払い制度

- 退職金制度を廃止し、給与や賞与で相当額を前払いする方式。等級別に支給額を設定し、月次給与として支給することが多い。
- 究極の「Pay Now 型」制度であり、近年の成果主義人事制度の考えに合致する。
- 所得税や社会保険料の面で不利になることが大きなネックとなっている。

## 2-2 退職金制度の法的性格

### 1) 退職金は本来的に企業からの恩恵給付

### 2) 退職金規程や労使慣行が存在する場合には労働基準法第 11 条の賃金に該当

#### 労働基準法第 11 条 ( 定義 )

この法律で賃金とは賃金、給料、手当、賞与その他の名称の如何を問わず、労働の対価として使用者が労働者に支払うすべてのものをいう。

就業規則で別段の定めがない場合には 7 日以内に全額支給(労基法第 23 条第 1 項)

### 3) 制度変更(廃止)時にはその時点で計算した退職金支給額を保証する必要がある(既得権)

## Chapter3 企業年金の現状と確定給付企業年金法成立の影響

### 3-1 企業年金の現状認識

- 1) 適格退職年金(適年)の運用利回りは 2000 年以降 3 年連続のマイナスへ
- 2) 適年予定利率は 0.75% へ引き下げ ( 5.5% 4.5% 2.5% 1.5% 0.75% )
- 3) 従来 3.0% の中退共予定利率も 2002 年 11 月に 1.0% へ引き下げ
- 4) 厚生年金基金は 76% (2000 年度末時点) が積立不足で、解散が相次ぐ
- 5) 適格退職年金は法的な裏付けがなく、解約が相次ぐ

### 3-2 適格退職年金 決算報告書のポイント

- 1) 適格退職年金の現状を理解することが重要

【貸借対照表】

借方		貸方	
項目	金額	項目	金額
信託受益権	254,900,000 円	支払備金	15,000,000 円
過去勤務債務等の現在額	111,200,000 円	責任準備金	351,100,000 円
合計	366,100,000 円	合計	366,100,000 円

信託受益権：年金信託の純資産額

過去勤務債務等の現在額：年金制度に留保すべき金額のうちの未積立部分

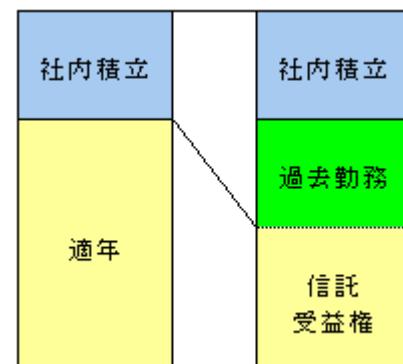
支払備金：当期末までに支払が確定しているが未だ支払われていない金額

責任準備金：年金制度に定めた給付を支障なく行なうために数理計算上確保すべき金額

- 2) 企業年金運用の低迷により過去勤務債務が増加し続けて

いる。( 5.5% と 0.75% の運用の差 )

- 3) 運用が予定通り 5.5% で回れば問題なかったが、現在の運用環境の低迷により企業年金の中に積立不足が発生している。これが今後毎月の掛金に跳ね返る。



### 3-4 受給権の保護を目的とした確定給付企業年金法

- 1) 2002 年 4 月に施行された確定給付企業年金法が退職金制度の見直しを加速している。

積立義務 ( 資料 3 )

積立不足の解消、5 年に 1 度の財政再計算 / 財政検証

受託者責任

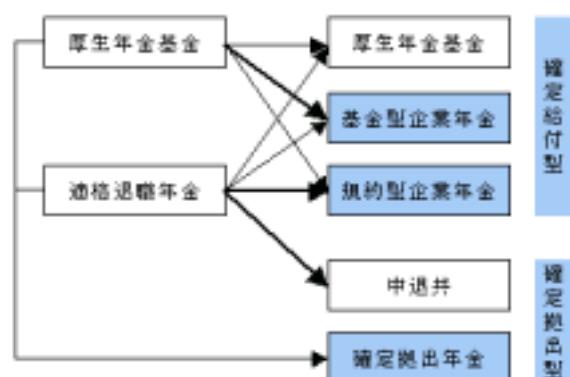
事業主の忠実義務

情報開示

規約の周知、資産運用状況 / 財政状況の周知および報告

### 3-5 新制度の概要

- 1) 既存の適格退職年金は 10 年の移行期間中に新制度に移行
- 2) 通常は積立不足の追加拠出で大幅に掛金が増大
- 3) 受給権の保護を狙うが結果としては解約、脱退が増加
- 4) 適年解約の場合は退職金規程の変更が必須
- 5) 中小企業では適年から中退共に移行する選択肢も有力



## Chapter4 新時代の退職金制度改革の方向性

### 4-1 退職金制度改革はゼロベースで行なう

#### 1)制度見直しにおける2つの質問

そもそも退職金は必要か、何のために退職金を支給するのか  
退職金制度はコストパフォーマンスの悪い報酬制度～より効果的な使い方はないか

#### 2)多くの経営者は退職金制度に積極的な価値を見出すことができなくなっている

### 4-2 退職金制度改革のフロー（資料4）

#### 1)退職金制度改革は以下のフローで検討する

退職金制度の現状把握～要支給額と予想定年  
退職金、企業年金の状況

退職金制度診断システム

[http://www.roumu.com/soft/soft\\_taishokushindan.html](http://www.roumu.com/soft/soft_taishokushindan.html)

退職金制度の必要性および存否

「そもそも当社に退職金制度は必要か。とすればどのような目的で支給するのか。」

確定拠出型／確定給付型の選択

「退職金の運用リスクを会社が負うのか、負わないのか。」

制度への貢献度の反映の有無

「退職金に在職中の貢献度を反映させるのか。」

#### 2)最近のコンサルティング事例は以下の何れかがほとんど

退職金制度廃止・前払い制度導入

退職金制度に積極的な価値を見出せず、現在の貢献に対し現時点で報いる

既得権を計算し a)今精算、2)実際の退職時に精算

今後は役職別などで金額を設定し毎月の手当として支給

適年の資産を中退共に引継ぎ、今後は中退共利用確定拠出型退職金制度を導入

退職時にまとめた金額を支給したいが、退職金の積立不足は避けたい

適年の資産を120か月分上限で中退共に引継ぎ

今後は役職別などで掛金月額を設定し払い込み

確定給付型を維持しポイント制退職金制度を導入

退職金に価値を見出し、積極的に在職中の貢献度を反映させたい

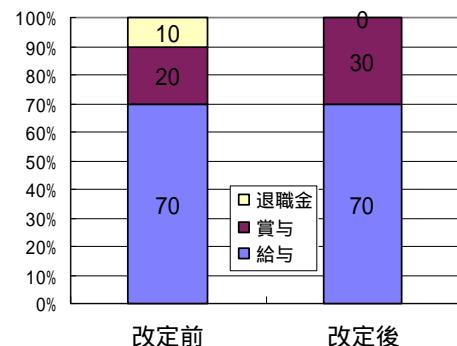
等級別などで付与ポイントを設定し、その累計で退職金を計算

適年の契約内容を変更(確定給付のため運用リスクは会社に残る)

#### 3)厳しい経営環境を背景に 中退共活用の確定拠出型退職金制度を選択する企業が急増

#### 4)退職金制度廃止の場合はその税務面の取扱いが問題に

～適年解約金は一時所得として課税が原則



#### 4-3 注目を浴びる適年から中退共への引継ぎ制度と中退共利用確定拠出型退職金制度

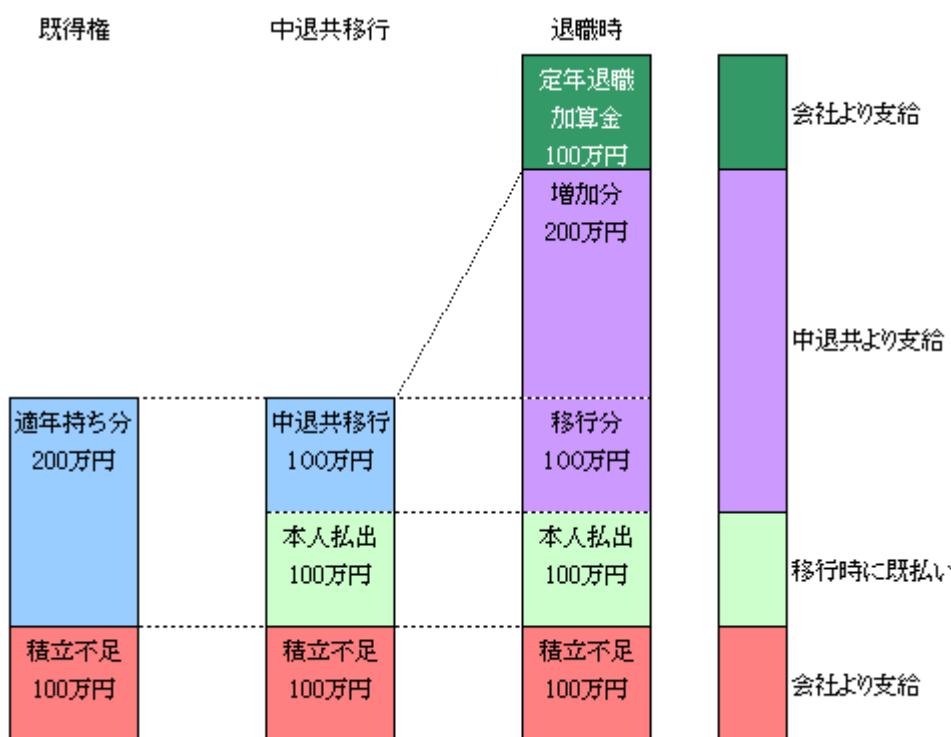
1)以下のメリットから中退共を活用した確定拠出型退職金制度を採用する企業が急増している。

適年を解約すると持分額が本人に直接振り込まれ、一時所得とされる

2002年4月より中退共にその持分額を引継ぐ制度が創設された(120ヶ月分を上限)

確定拠出型のため運用のリスクが会社にないという大きなメリットを持つ

2)適年からの移行イメージ



3)中退共制度にはデメリットもある

a)中小企業しか加入できない

一般：常用従業員300名以下または資本金3億円以下

卸売業：常用従業員100名以下または資本金1億円以下

サービス業：常用従業員100名以下または資本金5,000万円以下

小売業：常用従業員50名以下または資本金5,000万円以下

b)納付期間11ヶ月以下の場合は没収、23ヶ月以下の場合は元本割れ

c)自己都合退職などの減額ができない

d)本人に直接退職金が振り込まれる

e)運用利回りが3%から1%に引き下げられ運用商品としての魅力は大幅低下

#### お問い合わせ

株式会社名南経営 人事労務部  
マネージャー・社会保険労務士 大津章敬(otsu@roumu.com)  
名古屋市熱田区神宮2-2-2 名南経営第5ビル3階  
Tel:052-683-7539 Fax:052-683-1185 <http://www.roumu.com>