

2004年7月8日,14日

中小企業の退職金 / 役員退職慰労金改革 第一部

会社を退職金倒産から 守るための3つのポイント

～ 積立不足,成果主義,適格退職年金の問題を解決するための具体策を提示～

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)

Chapter0 御社は大丈夫か？退職金倒産危険度チェックリスト

a)基礎編

質問		×
退職金のことは総務部長に任せてあり、あまり把握していない。		
中途入社／退職が多く、満額の定年退職金を支給したことはない。		
適格退職年金など外部積立をしているので、当社は大丈夫だ。		
いざとなれば「ない袖は振れない」と割り切るしかない。		
総合型厚生年金基金に加入しているが、状況はよく分からない。		

b)応用編

質問		×
現時点での退職金要支給額（会社都合／自己都合）を把握している		
現時点での外部積立の状況を把握している		
現時点での退職金積立不足額を把握している		
今後、10年間の定年退職予定者とその支給予定額を把握している		
積立不足解消のための取り組みを行っている。		

判定

- a)基礎編 ○2～3つは黄色信号、○4つ以上は赤信号
b)応用編 退職金倒産のリスクを回避するためにはすべてに○が付くように



Chapter1 中小企業を襲う「退職金倒産」の危機

- 1) 退職金制度の法的性格～ない袖は振れないでは逃げ切れない
- 2) 退職金は本来的に企業からの恩恵給付だが、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条の賃金に該当する。

退職金、結婚祝金、死亡弔慰金、災害見舞金等の恩恵的給付は原則として賃金とみなさないこと。但し、退職金、結婚手当金等であって労働協約、就業規則、労働契約等によって予め支給条件の明確なものはこの限りでないこと。（昭和22年9月13日基発17号）

退職金の法的性格については功労報償説、生活補償説、賃金後払説、と見解が分かれているが、就業規則、労働協約等によりその支給が義務づけられている限り、その支給は労働条件決定の基準たる意味をもつから、退職金は労働基準法第11条の規定にいう労働の対価としての賃金と見るべきものである。（東京高裁昭和44年7月24日判決）

- 3) 退職金制度の改定（廃止）時には最低でも、その既得権を保証しなければならない。
ex.) 退職金制度改定時点での基本給×旧規定に基づく支給係数
- 4) 既得権は毎年確実に膨れ上がる。退職金制度改定はその着手が遅れば遅れるだけ、企業の負担は重くなる。

5) 退職金倒産危機に見舞われた中小企業の事例

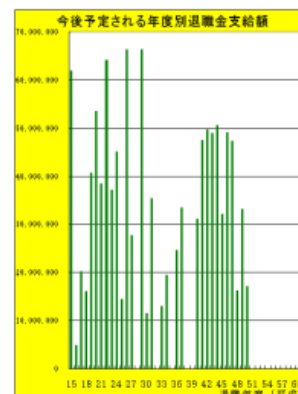
【事例1】 今後の定年退職ラッシュで退職金倒産危機を迎える製造業（資料1）

- 愛知県内の製造業（社員数 74 名）
- 30 年度ほど前、先代社長が「退職時の基本給×勤続年数に対応した係数」という方式の退職金制度を導入。
- 現在の社員がこのまま定年まで勤続した場合、毎年の定年退職者数および退職金合計試算。
- 総額：定年退職者 74 名で 11 億 1934 万円の定年退職金
- 今後 15 年：定年退職者 39 名で 5 億 5781 万円の定年退職金
- 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

退職時の基本給 × 勤続年数に対応した係数

バブル期などの
給与水準の高騰

景気低迷による勤続年数の増加
定年年齢引き上げ（55 60 歳）



- 現状分析が欠かせない

○ 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

【事例2】 初めての満額定年退職者発生で退職金倒産危機を迎えた卸売業

- 名古屋市内の卸売業（社員数 40 名）
- これまで満額の定年退職金を支給した経験のない会社で、初めて満額の退職金（1,000 万円）が支給される定年退職者が発生。
- 従来はせいぜい 200 万円程度の支給額の者しか発生しなかったため、外部積立などの資金準備は行っていなかった。
- 社長にすれば、突然認識された 1,000 万円の支払であり、資金準備はできていない。これが支給できなければ、退職金倒産の危機。
- 最終的には本人との話し合いで分割支給とすることで合意。退職金倒産を免れる。

退職金問題は経営上のリスクとして認識し、早期に対応することが求められる。



Chapter2 企業年金制度の危機的状況

2-1 企業年金の現状認識

- 1) 企業年金の運用利回りは 2000 年～2002 年は 3 年連続のマイナス
- 2) 2003 年度の運用利回りは株式の上昇が追い風となりバブル崩壊後で最高の 16.6%のプラス
- 3) 適年は 5.5%の予定利率に対し、保証利回りが低下の一途 (5.5%→4.5%→2.5%→1.5%→0.75%)
- 4) 従来 3.0%の中退共予定運用利回りも 2002 年 11 月に 1.0%へ引き下げ
- 5) 厚生年金基金は 71.4% (2003 年 8 月時点) が積立不足で、解散が相次ぐ
- 6) 適格退職年金は平成 24 年 3 月で制度廃止が決まっている
- 7) 適年の契約を持つ生命保険会社は中退共+養老保険の提案を顧客に行っている

2-2 適格退職年金 決算報告書のポイント

- 1) まずは適格退職年金の現状を理解することが重要

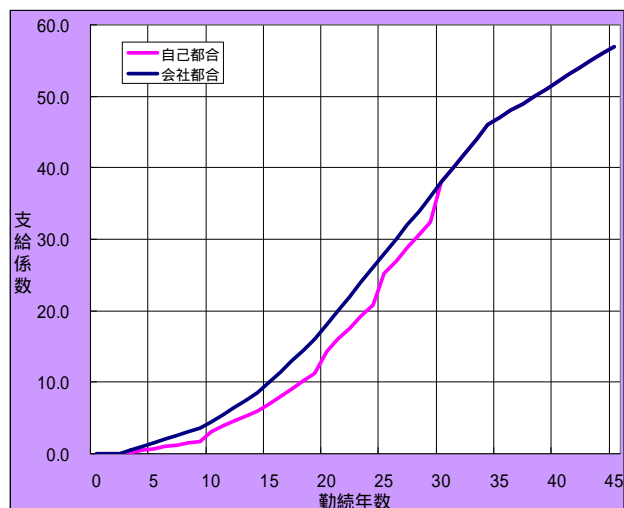
【貸借対照表】

借方		貸方	
科目	金額	科目	金額
保険料積立金	30,770,000 円	責任準備金	38,730,000 円
不足積立金	14,530,000 円	支払備金	6,570,000 円
合計	45,300,000 円	合計	45,300,000 円

- 2) 企業年金運用の低迷により不足積立金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。

Chapter3 成果主義人事の進展が退職金制度に変革を迫る

- 1) 成果主義人事報酬制度と従来型退職金のミスマッチ
- 2) 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
- 3) 現在払い型の成果主義と後払い型の退職金のミスマッチ
 - 近年の成果主義の流れは現在の貢献度に見合った報酬をいま支給するという『PayNow(現在払い)型』
 - 退職金制度は現在の貢献を溜めておいて退職時にまとめて後払いする『PayLater(後払い)型』
- 4) 雇用流動化時代の到来
 - ～定年まで「ツトメアゲル」意識は



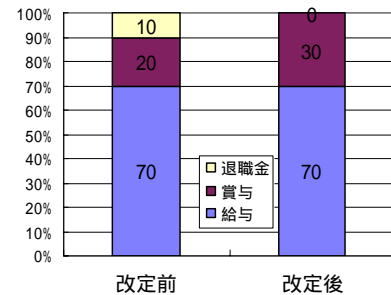
Chapter4 新時代の退職金制度改革の方向性

4-1 退職金制度改定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) 多くの企業で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 退職金制度改定の選択肢

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

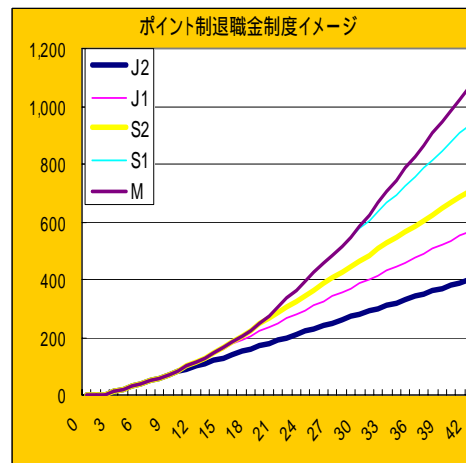
ポイント制退職金制度

- ☐ 退職金に価値を見出し、仕組みとして在職中の貢献度を退職金に反映させたい
- ☐ 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	7年	70P
J1	15P/年	5年	75P
S2	20P/年	5年	100P
S1	30P/年	10年	300P
M	40P/年	13年	520P
合計		40年	1,065

モデル者：1,065×@10,000円＝10,650,000円
 無昇格者：400×@10,000円＝4,000,000円
 差額 6,650,000円

- ☐ かつては退職金制度改定といえばポイント制であったが、支給額を約束する確定給付型のため、最近では運用リスクの面から導入例は激減



中退共利用確定拠出型退職金制度

- ☐ 退職時にまとまった金額を支給したいが、退職金の積立不足は避けたい
- ☐ 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。
- ☐ 等級別に掛金を設定し貢献度の反映も容易。よって確定拠出型でポイント制の効果を狙う制度ということができる。

等級	掛金月額	滞留年数
J2	8,000円/月	7年
J1	12,000円/月	5年
S2	16,000円/月	5年
S1	20,000円/月	10年
M	26,000円/月	13年
合計		40年
モデル者中退共支給額	¥10,422,960	

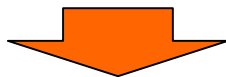
※無昇格者（@8,000円で40年）の場合の中退共支給額は4,734,320円（△5,688,640円）

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
- ☐ 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。
- ☐ 現在の貢献度に対し、いま報いるという究極の「PayNow 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。

等級	前払月額
J2	8,000 円／月
J1	12,000 円／月
S2	16,000 円／月
S1	20,000 円／月
M	26,000 円／月

何れの制度も既得権を保証し、今後等級別に定められた金額を支払うという点では共通。異なるのはその支払先（積立先）。



- ☐ 従業員毎に仮想口座を設定し、ポイントとして累積させる→ポイント制
- ☐ 従業員毎に掛金を設定し、中退共に払い込み→中退共利用確定拠出型
- ☐ 従業員毎に前払額を設定し、給与として従業員の銀行口座に振り込み→前払い制

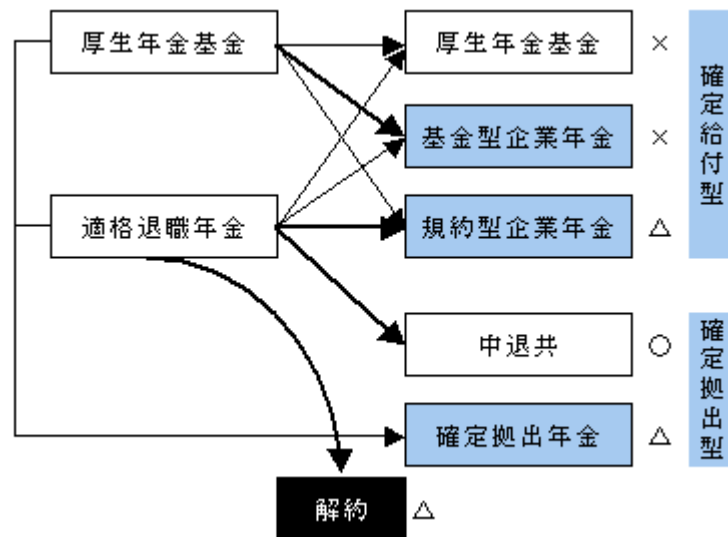
4-3 退職金制度改定のフロー（資料2）

1) 退職金制度改定は以下のフローで検討する

- ① 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
 - ☐ 適年の解約返戻金受取人別明細を保険会社に請求することがスタート
- ② 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。」
- ③ 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。」
- ④ 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。」

5-1 適格退職年金は今後どのように取り扱うべきか

- 1) 確定給付企業年金法施行により、適格退職年金制度は平成 24 年 3 月で制度が廃止される。
→あと 8 年弱の間に解約もしくは制度移行を行う必要がある。
- 2) 適格退職年金を解約すると従業員本人にその持分が直接振り込まれ、一時所得課税の問題が発生する。これが原則。
- 3) 厚生年金基金、基金型への移行は理論上はあっても実務上はありえない
- 4) 規約型に移行する事例はほとんどないが、通常は積立不足の追加拠出で大幅に掛金が増大
～生命保険各社も規約型は一切勧めていない。通常は中退共への移行＋養老保険を提案。
- 5) 確定拠出年金への移行は退職給付債務問題を抱える大企業においては有力も、中小企業の場合は 60 歳時点まで引き出しができないというデメリットが大きく、選択し難い。
- 6) 中小企業の場合は適年の持分を中退共に引き渡すプランが最有力。特に 2005 年 4 月に予定される引継額上限（120 ヶ月）撤廃後は適年資産の大きな老舗企業でもこの方式の採用が急増するであろう。



5-2 中退共のメリット・デメリット

- 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。
 - ① 適年を解約すると持分額が本人に直接振り込まれ、一時所得とされるが、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。2005 年 4 月に上限は撤廃予定。）
 - ② 確定拠出型のため運用のリスクが会社にはないという大きなメリットを持つ。
- 2) 一方で以下のようなデメリットも存在する。
 - ① 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
 - ② 納付期間 12 ヶ月未満の場合は没収、24 ヶ月未満の場合は元本割れとなる。
 - ③ 自己都合退職などの減額ができない。
 - ④ 本人に直接退職金が振り込まれる。
 - ⑤ 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。
 - ⑥ 建設業退職金共済（建退共）に加入している者は重複加入できない。

This image shows a full page of a handwriting practice worksheet. It consists of multiple sets of three horizontal dashed lines spaced evenly down the page, providing a guide for letter height and placement. The background is plain white, and there are no other markings or text present.

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>

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>