

退職金・企業年金問題の行方と社員に求められる行動変革

Future of Retirement Pay and Corporate Pension Issues, and Changes Required of Employees

企業業績、年金資産の運用環境は低迷し、会計基準の変更も予定されており、退職給付制度を取り巻く環境は厳しい。我が国における過去の類似する環境下では職給付債務の圧縮やリスク要因を排除する企業の動きが見られた。また、英米では伝統的な確定給付企業年金の閉鎖・凍結、ハイブリッド型や拠出建て制度の存在感が大きくなっている。

今後、企業年金を中心とする退職給付制度は、支給額が市場変動などに応じて可変する制度への移行が進展し、企業から社員へ資産運用リスクの移転が進む。制度としては、確定拠出企業年金やキャッシュ・バランス・プランへの移行・活用拡大がなされることを意味する。この流れは、社員の意識や行動に少なからず影響を与える。社員には退職給付額の変動リスクに備えるための自助努力が生涯を通じて求められる。

企業は、退職給付制度改革が、単に企業から社員への運用リスク転嫁で終わらないよう、社員への資産形成支援を積極的・継続的に行うべきである。また、社員の自助努力を促し、報いるために、個人のパフォーマンスに応じた処遇ができる人事制度を整備する必要もある。企業と社員とのリスク分担の見直しを円滑に行うためには、このような労使双方における行動や措置が重要である。

With corporate performance and the investment environment for pension funds being stagnant and modifications to accounting standards being planned, the circumstances involving retirement pay mechanisms are unfavorable. In Japan, in similar circumstances in the past, companies tried to remove risk factors and financial pressure caused by retirement benefit liabilities. In the UK and US, traditional defined-benefit corporate pension plans have been terminated or frozen, and hybrid or funded pension plans have become prevalent in their place.

Retirement benefit schemes, mainly corporate pension plans, will transition into systems which can change the amount of payments according to market fluctuations and other factors, thereby transferring investment risks from companies to their employees. In terms of systems, this means increased utilization of or transitions into defined-contribution corporate pension plans and cash balance plans. The effect of this trend on the thinking and action of employees is not negligible. Employees must help themselves throughout their lives in preparing for the risks of changing retirement benefit payments.

Companies should proactively and continuously assist their employees to build assets so that retirement benefit reforms will not end up being mere transfers of investment risks from companies to their employees. Also, in order to encourage employees to make efforts to finance their retirement and compensate employees for such efforts, companies need to develop personnel systems that can reward employees according to their individual performance. It is important that such actions and measures are taken by both employers and employees to smoothly reassess the redistribution of risks among them.



1 | 退職金・企業年金制度は大丈夫なのか

日本航空の企業年金問題は、2010年1月12日、同企業退職者の約67%が減額案へ同意したことでひとつの山場を越えた。現役社員についてはすでにその時点で約68%から同意を得ていたため、企業年金の減額を行うために必要となる3分の2以上からの同意を得たことになる。

日本航空のケースを通じて、改めて企業が抱える退職金・企業年金の積立不足の大きさに焦点が当てられ、制度としての存続可能性や是非にまで議論が及んだ。日本航空は、2009年3月期において退職給付債務が8,010億円、年金資産が4,084億円あり、退職給付引当金611億円を差し引くと3,315億円もの未認識の積立不足が存在していた（株式会社日本航空「有価証券報告書」）。このような積立不足は必ずしも珍しいケースではなく、「給付建て」の企業年金（詳細は後述）を有していれば、年金資産の予定利回りを実績が下回ると積立不足が構造的に発生する。2007年度と2008年度にかけて年金資産の運用利回りは2年連続でマイナスであり、多くの給付建て企業年金を有する企業が積立不足に陥っていると見られる。

さらに今後は、日本の会計基準を国際会計基準へ統一化、あるいは、それを採択する動きもあり、その場合、これまで複数年で遅延認識できた未認識債務を即時認識、つまり、複数年で償却するのではなく、単年度一括で財務諸表へ計上することになりそうだ。企業年金に起因する債務が企業財務に対して大きなインパクトを与える可能性が極めて高い。

本稿は、退職金・企業年金減額の動きが今後増えるのではないかと、また、「給付建て」の退職給付制度の維持運営が一層困難になり、「拠出建て」の退職給付制度へ移行する企業や基金が増えるのではないかと、という問題意識からスタートしている。つまり、「給付建て」の退職給付制度は存続し続けられるのか、という問題意識が出発点である。

以降において、まず退職給付制度の種類や浸透状況、その有する機能を理解したうえで、退職給付制度を取り巻く現在の環境を大きく捉える。次にその状況とよく似た2000年～2003年の退職給付制度をめぐる企業の行動について触れ、今後の企業の動きを見通す材料とする。さらに、海外の動きとして、英国および米国を取り上げ、日本の退職給付制度の変化に対する示唆を考えたい。そのうえで、我が国における今後の退職給付制度の行方を探り、働く者への影響を考察する。

なお、本稿では、議論の対象として主に企業年金制度を有する比較的規模の大きな企業を念頭に置いている点、ご了承頂きたい。また、2012年3月に移行措置期間が終了し、廃止となる適格退職年金制度についても原則として取り上げてはいない。

2 | 退職給付制度とはそもそも何か

退職給付制度に対する理解を深めるため、制度の種類と浸透度合いを確認するとともに、その成り立ちから退職給付制度の性質を明らかにする。

(1) 退職給付制度の種類

我が国における退職給付制度には、退職時における給付額が退職金規程や企業年金規約などで定める計算式によって確定する「給付建て」の制度、在職中に企業が社員に対して掛金などを支払う「拠出建て」の制度に2分類できる（図表1）。

給付建ての制度には、退職一時金、厚生年金基金、確定給付企業年金があり、拠出建ての制度には、確定拠出企業年金などがある。

給付建ての制度のうち、退職一時金は資金を社内準備によって用意するため、退職者が一時期に集中すると退職金支給によるキャッシュアウトが急増するなど資金面での安定性が低い。一方、厚生年金基金および確定給付企業年金は、企業とは別の基金組織をつくって運営するか、または、年金規約契約に基づき信託銀行等に対して資産運営・事務管理等を委託して運営される。原則として、将来の定年時に支給される見込みの退職給付額に基

づき、その年までに必要となる責任分として年金資産を積み立てる必要があり、予定通りの資産運用収益が得られなければ企業による追加拠出が必要となる。

一方、拠出建ての制度は、企業が定期的に社員へ支払う拠出額は決まっているが、社員本人による運用次第で退職給付額が変動する制度である。特に確定拠出企業年金については、60歳以降まで支給されないので、生涯スパンでの資産運用が必要となる。

(2) 退職給付制度の浸透度合い

退職給付制度は、企業において広く普及し、平成20年の就労条件総合調査によれば、全体の約84%が退職給付制度を導入している。規模が大きくなるに従って退職給付制度の導入割合は上昇し、1,000人以上の企業規模になると企業年金のみと退職一時金・企業年金の併用とす

る企業が約8割あり、大企業ほど企業年金制度を含む退職給付制度が普及している（図表2）。もし退職給付制度の存続が危ういということになれば、その影響は大きい。

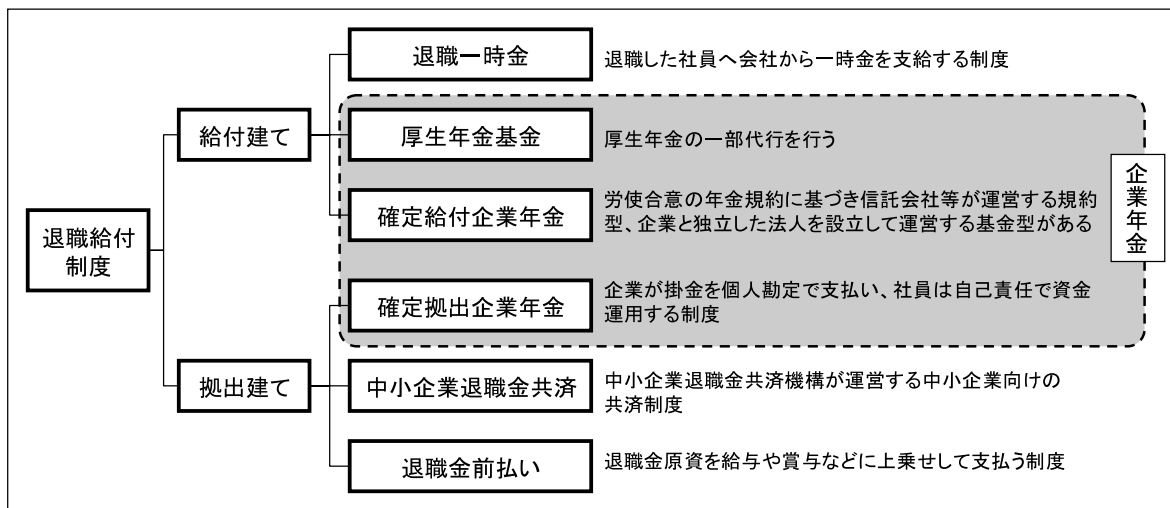
(3) 退職給付制度の性質

日本の退職給付制度には、「功労報償」「賃金の後払い」「生活保障」の3つの性質があるといわれる。

もともとは、江戸時代、長年に渡り貢献してくれた奉公人が独立する際、店ののれんを分け与えて支援した「のれん分け」とされ、労使の自主的な取り組みとして始まったものである。それが徐々に金銭付与へと変化し、退職給付制度の「功労報償」としての性格が強まったとされる。

その他に「賃金の後払い」としての性質を有する。高度成長期の物価上昇と人手不足によって賃金は大幅に上

図表1 退職給付制度の種類



出所：筆者作成

図表2 企業規模別の退職給付（一時金・年金）制度の有無

企業規模	全企業	退職給付(一時金・年金)制度がある企業 ^{注)}	退職一時金制度のみ	退職年金制度のみ	両制度併用	退職給付(一時金・年金)制度がない企業
調査産業計	100.0	83.9 (100.0)	(55.3)	(12.8)	(31.9)	16.1
1000人以上	100.0	95.2 (100.0)	(19.3)	(24.0)	(56.7)	4.8
300～999人	100.0	92.2 (100.0)	(30.7)	(23.7)	(45.6)	7.8
100～299人	100.0	88.0 (100.0)	(41.1)	(17.7)	(41.2)	12.0
30～99人	100.0	81.7 (100.0)	(63.0)	(9.9)	(27.1)	18.3

注：() 内の数値は、退職給付（一時金・年金）制度がある企業に対する割合である。
出所：厚生労働省「平成20年就労条件総合調査」

昇し、退職金もリンクして上昇した。ランダムに発生する退職金の支払い負担を平準化する必要性に迫られ、退職給与引当金や企業年金制度が導入され、引き当てや年金化が進む。その期間の原資積立が労働対価と捉えられ、退職金の「賃金の後払い」としての性質が徐々に強まった。

もうひとつの「生活保障」としての性質は、1966年の厚生年金基金制度発足により、公的年金の補完機能が初めて法的に付与されたことを大きな起点として、70～80年代に適格退職年金、厚生年金基金が急速に普及するに従い、退職後の「生活保障」としての性質が強まった。特に企業年金2法案（確定給付企業年金法、確定拠出企業年金法）の成立を節目として社会政策的な機能を明確に求められるようになった。条文第1条には「高齢期における所得の確保」が明記されており、老後保障の意味合いが強く打ち出されている。企業年金が社会政策の影響を受ける理由は税制優遇にある。島崎（2007）によれば、「税制上の優遇措置を受けようとする限り、「公共性」に由来する公平性、適正性、安全性の3要件の充足が求められる」としている。

いずれにしても、退職給付制度の性質をひとつに限定する考え方には、無理があるだろう。退職給付会計では退職給付を「賃金の後払い」として処理している。労働法ではどうだろうか。退職給付の減額に際して不利益変更法理を適用している点から、退職給付を「賃金の後払い」とみなしていると理解できる。この点に関して森戸（2003）は、退職給付の性質は「基本的には私的自治・労使自治、つまり労使間の労働契約や労働協約によって自由に決められるというのが現行法の考え方である」としている。つまり、ひとつの性質に法的には決められていないとする。我々が日ごろプロジェクトを通じて知るクライアント企業の退職給付制度も、「功労報償」としてのご苦労様代であり、「賃金後払い」であり、規模の大きな企業であれば「生活保障」というように各社各様であり整合する。この3つのうち「生活保障」としての性質は、今後の高齢化の進展を考慮すれば、一層強く求めら

れるだろうことは想像に難くない。社会保障としての機能が強く求められる点からも企業年金の減額に対して規制・監視が強く働く背景も理解できる。

3 | 退職給付制度を取り巻く環境

このように広く普及している退職給付制度だが、その置かれた環境は総じて厳しい。以降において、「(1) 企業業績の低迷」、「(2) 年金資産の運用環境の悪化」、および、現在検討が進められている「(3) 会計基準の変更」、の3点から退職給付制度の周辺環境について概観する。

(1) 企業業績の低迷

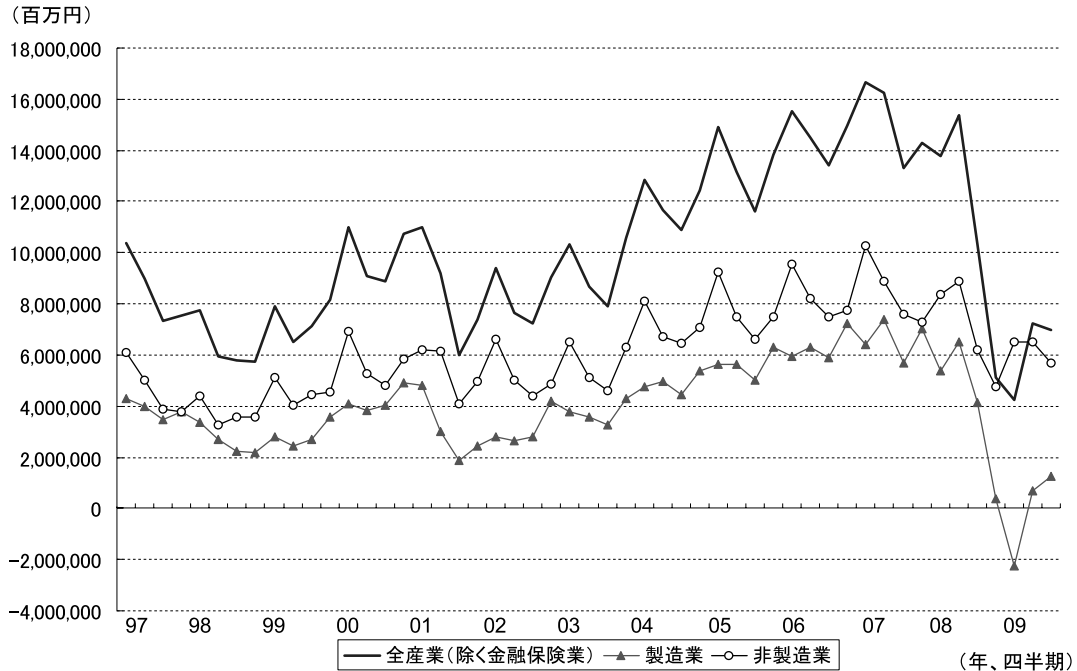
2008年秋の米国発の経済危機以降、世界的な景気後退局面に入り、国内企業も大きなマイナス影響を受けた。その業績（経常利益）推移を見ると、2008年秋以降に急激に減少している（図表3）。業績見通しについては、中国を中心とするアジア経済の成長が牽引し、若干明るい材料も見えてきているが、本格的な回復にまでは至っていない。

企業業績の悪化は、企業に対して第一にコスト削減努力を求める。しかし、退職給付制度については、年金資産の運用環境が低迷しており、追加拠出などのコスト増となる可能性があるため、企業の悩みの種となっている。この点について次に触れる。

(2) 年金資産の運用環境の悪化

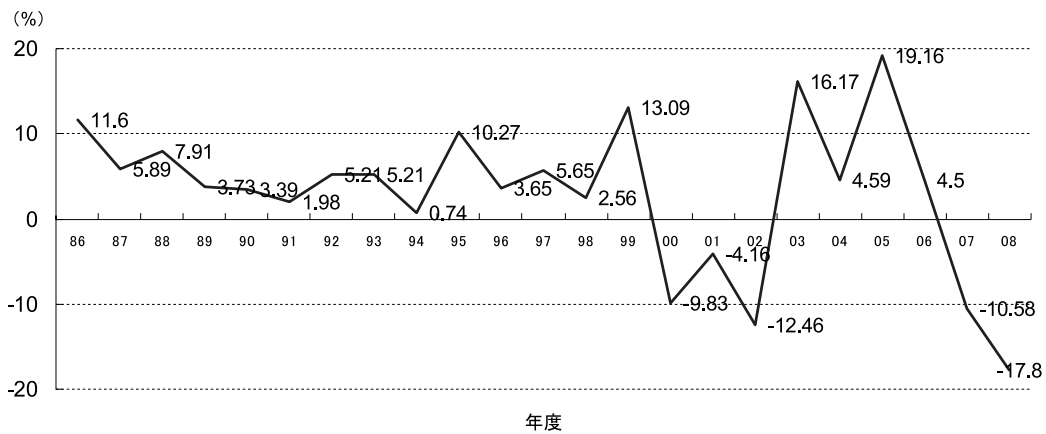
企業年金（給付建て）の運用利回りを見ると、2000年以降、複数年ごとにマイナス利回り期とプラス利回り期が交互に循環する波形になり、そのボラティリティ（変動の振れ幅）は大きくなっている（図表4）。運用利回りのボラティリティが小さく、一定のトレンド認識が可能であれば年金資産の期待運用収益率と実態との差異は広がりにくい。一方、運用利回りのボラティリティが大きい市場環境では、期待運用収益率と実態との差異が生じやすくなる。今後の資産運用環境についての予見は当然困難だが、運用利回りのボラティリティが高い市場環境が継続するならば、企業年金の資産運用管理は容易ではなく、予定と実績の食い違い（数理計算上の差異）

図表3 企業収益（経常利益）



出所：財務省「法人企業統計調査」

図表4 修正総合利回りの推移



注1：2003年度までは厚生年金基金。2004年度以降は確定給付企業年金のうち、制度移行後1年以上経過し、かつ決算月が3月の制度を対象とした。2005年度以降は適格退職年金を含んでいる。
 注2：86年度の利回りは総合利回りであり、87～88年度の修正総合利回りは89年度に再計算した参考値である。86～88年度の利回りは契約形態別の利回りに年度末の資産残高割合を乗じた推定値である。
 出所：企業年金連合会「企業年金における資産運用状況 2008年度年次報告書」より引用

が常に発生する可能性があり続けることになる。

また、2007年度と2008年度では2年連続でマイナス運用が続いている。特に2008年度はマイナス17.8%と利回りのマイナスが非常に大きかった。その結果、給付建て企業年金資産も大きく目減りし、東証1部上場企業で見ると2009年3月末において積立不足額（退職給

付債務のうち年金資産や引当金を積んでいない額）は（株）格付投資情報センター「年金情報（2009.8.17）」によれば「8兆7,058億円と、2008年3月末の2倍に急増」した。企業年金の財政健全化を図るため、各企業や基金では追加の費用拠出が求められることになる。企業業績が厳しい環境下において、追加拠出に対する負担感

は従前よりも増していると推察される。安定的な資産運用がなされなければ、企業年金を維持すること自体に異議の声が上がらないとも限らない。

(3) 会計基準の変更

企業が国境を超えて世界規模の活動を進めるうえで、各国の会計基準が異なると、それぞれの国で別々の会計処理が求められることは大きな障害となってしまう。こうしたことから、企業のグローバル展開をさらに促し、かつ、異なる国にある企業を横串で評価できる統一的な会計基準を整備するため、国を超えた企業会計制度統一化の動きが加速している。

日本の会計基準についても、国際財務報告基準（IFRS）への統一化、または、その採択の検討が進められており、退職給付制度については未認識債務（退職給付債務のうち退職給付引当金や年金資産による裏づけがなく、年度末時点で費用処理がなされていない部分）を一括してその会計年度内に財務報告書上で計上する方向で検討が進められている。

現在の退職給付会計では、数理計算上の差異（期首に計画していた年金資産の運用収益と期末時点での実際の収益との違いなど）は、一定期間内に償却することが認められており、計画よりも運用収益が悪かったとしても翌年度から複数年かけて償却可能である。市場変動が直接的に企業会計へ影響することを回避するための緩衝弁である。企業年金連合会による「上場企業における数理計算上の差異の償却年数の状況」調査によれば、上場企業の数理計算上の差異の償却年数は、「10年以上15年未満」が半数以上、「5年以上10年未満」が約3割となっており、1年で処理している企業割合は1割に満たない。

一方、国際財務報告基準が導入され、数理計算上の差異を当該年度内に一括計上することになれば、市場変動が即時かつ直接的に企業会計に反映することが必要となる。数理計算上の差異を複数年で処理してきた国内企業にとって、単年度処理を強いられる影響は大きいと推察される。今後の会計基準の行方については注視が必要である。

4 | 歴史は繰り返すのか

現在の退職給付制度を取り巻く環境と類似した時期が、国内において2000年～2003年頃にあった。当時、多くの企業が退職給付債務の削減、および、年金資産の運用リスク抑制へ向けた企業行動を採った。当時の状況および企業の採った対応を具体的に振り返ることで今後企業がどのような対応を退職給付制度に関連して採る可能性があるのか検討を進める。当時の環境を先と同じく、「企業業績」「年金資産の運用環境」「会計基準の変更」の3点から確認する。

(1) 当時の環境

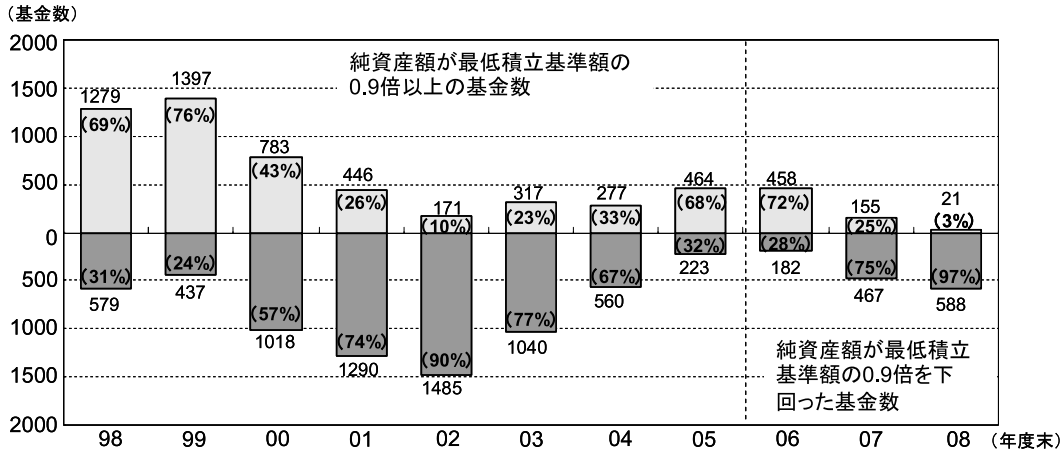
まず、2000年度から2003年度における「企業業績」を概観する。国内企業の業績（経常利益）を見ると、2001年度から2002年度にかけては悪化・低迷傾向にあるが、2003年度からは回復基調にあることが読み取れる（図表3）。

次に当時の「年金資産の運用環境」だが、2000年度から2002年度の3年間はマイナス利回りが続き、特に2002年度はマイナス12.46%とマイナス10%を下回り、関係者に対して大きな衝撃を与えた（図表4）。それまで一貫してプラスの運用利回りが確保されていたが、2000年度を節目として運用環境が変わったと読み取れる。

一方、2003年度になると運用環境は一転し、16.17%のプラス利回りとなり、前年度から大幅に好転した。当時の厚生年金基金の積立水準推移を見ると2000年度から3年連続で最低積立基準額（厚生年金基金が解散した場合に、加入員・受給者などについてこれまでの加入員期間に応じたすでに発生しているとみなされる給付の現在価値）の9割水準を下回る基金数が増え、2002年度末には厚生年金基金の90%が9割水準を下回る状況に陥っていた（図表5）。3年連続のマイナス利回りは、相当に企業年金の資産を棄損したと見られる。

最後に「会計基準の変更」だが、2000年4月に会計ビッグバンと称して退職給付会計が導入された。それ以

図表5 積立水準の推移



注1：2005年度までは各年度の決算報告書による。
 注2：2006年度以降は企業年金連合会「企業年金実態調査」に回答のあった基金についての集計
 出所：企業年金連合会（2009）「企業年金に関する基礎資料」より引用

前は、退職一時金は期末要支給額（期末時点で全社員が退職すると仮定して、退職金規程等に基づいて計算した全社員の退職金支給総額）の一定割合を退職給与引当金として引き当て、企業年金については債務と資産のどちらかを開示すれば良く、積立不足がいくらあるのか把握することができない制度であった。

一方、新たに導入された退職給付会計では、退職一時金と企業年金といった支給方法や積立方法の違いに関係なく、企業が将来負担する見積もり退職給付額のうち期末時点までに発生している部分に対して時価評価し、年金資産などによる資産の裏付けができていない部分を退職給付引当金として財務諸表に債務計上する。退職給付会計の導入によって、それまで見えなかった退職給付の債務額や年金資産の積立状況が把握できるようになった半面、当時の低運用利回りの影響を受けて、巨額の積立不足が露呈される形にもなった。

以上の3つの視点からは外れるが、退職給付制度を語るうえで避けられない大きな制度変化が当時起きている。退職給与引当金の廃止、適格退職年金の廃止、厚生年金基金の代行返上許可、および、企業年金2法（確定拠出企業年金法、確定給付企業年金法）の施行である。まさに企業年金制度の変革期であったと言える。

（2）企業による対応行動

当時の企業は退職給付制度に関連して何をしたのか次に検証する。当時企業が採った行動は、①退職給付債務自体を圧縮する動き、②退職給付のリスク要因を排除する動きの2つに分類できる。

まず、退職給付債務自体を圧縮する動きとして、公的年金の代行部分を有する厚生年金基金では運用利回りの低下影響が大きかったため、厚生年金基金の解散や代行部分の返上に動いた。厚生年金基金の解散は、2000年度から2003年度までの間に253の厚生年金基金が解散し、代行返上に至っては、2003年度に203件、2004年度には438件がなされている（図表6）。

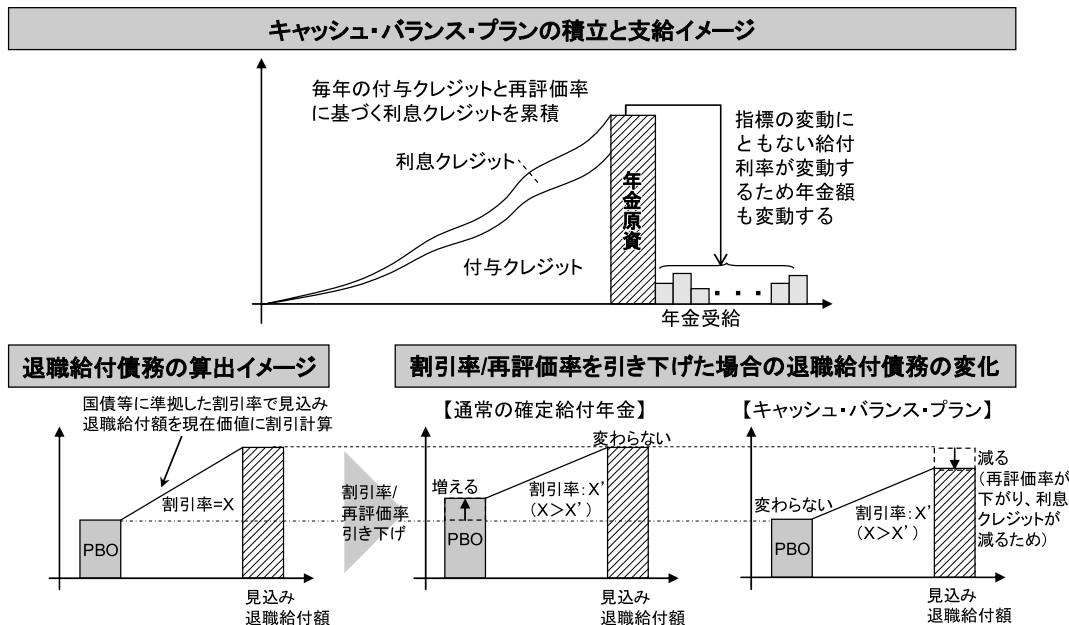
また、退職一時金や企業年金の水準見直し、退職給付原資を年金化する際の利回り（給付利率）の引き下げ、確定拠出企業年金への移行も退職給付債務を圧縮する動きとして行われたと見られる。生命保険文化センターによる「平成14年度企業の福利厚生制度に関する調査」によると、過去3年間に退職一時金制度を見直した企業16.2%のうち給付水準の変更を行った企業は21.2%、制度の縮小・廃止を行った企業が16.6%となっている。また、近い将来、退職一時金制度を変更予定とする企業は21.6%あり、給付水準の変更を行うとする企業が25.2%となっていた。確定拠出企業年金は、2001年の

図表6 厚生年金基金の解散および代行返上の推移（件）

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
解散	18	16	29	59	73	92	81	30	8	11	4
代行返上						203	438	121	21	20	4

出所：企業年金連合会（2009）「企業年金に関する基礎資料」より引用

図表7 キャッシュ・バランス・プラン（イメージ）



※PBO：Projected Benefit Obligationの略。現退職金制度に基づき、社員の現時点までの勤務期間に割り当てられた退職給付額について、退職率等の仮定を置き、退職時点から割引いて計算した数理的現価であり、上記では退職給付債務を意味する。
 出所：筆者作成

導入初年度から徐々に増加し、2003年度には845規約にまで増加しており、これらの中には厚生年金基金からの移行も含まれていると考えられる。

次に、退職給付のリスク要因を排除する動きとして、企業年金に対する追加拠出の発生を回避するため、予定利率（年金資産の予定運用利回り。予定利率が高いと掛金は少なく済み、低く設定すると利子収入が減るため掛金が高くなる）の引き下げを行う企業が見られた。当時はまだ予定利率を5.5%としている企業も多く、実態利回りが3年連続マイナス運用に陥っていたため、その乖離を埋めるために予定利率を引き下げたのである。生命保険文化センターによる同調査では、過去3年間に企業年金の見直しを行った企業のうち37.5%が予定利率の見直しを行ったと回答しており、見直し内容としては最も

多かった。

退職給付債務自体を圧縮する動きと退職給付のリスク要因を排除する動きの2つに関連する企業行動として、2002年から認められた「キャッシュ・バランス・プラン」というハイブリッド型の企業年金を導入する企業もあった。キャッシュ・バランス・プランは確定給付企業年金の一種で、個人別の仮想勘定に毎年給与やポイントなどにより付与する金額と、国債などに連動した指標（再評価率）を乗じた額を利息として累積し、年金原資が確定する制度である。年金原資は国債等に連動させた給付利率によって年金化する。

キャッシュ・バランス・プランでは国債などの変動に応じて利息額が増減して退職給付額が変動するため、退職給付債務を計算する際に使う割引率を金利動向に応じて

で引き下げたとしても、退職給付額も連れて下がるため、理論上は退職給付債務の増加分と退職給付額減少分とで相殺され、退職給付債務は安定する。つまり、給付建て企業年金制度を有する企業であるにも関わらず、市場変動が財務に対して与える影響を緩和する柔構造を持つ企業年金制度なのである（図表7）。

（3）当時の企業行動についての考察

このように見てみると、2000年度から2003年度頃と現在の退職給付制度が置かれた環境は非常に似ていることが分かる。当時、企業が採った行動と同様の動きが今後も同じように生じるのか考察する。

まず、厚生年金基金の解散だが、2010年3月までの1年間では4基金のみであり、2000年から2003年当時と比較すれば極めて少ない。しかし、厚生労働省は厚生年金基金が積立不足のままでも解散できる特例措置を2011年度から導入する方針である。したがって、それまで積立不足を一括払いで解消できないために解散できずにいた厚生年金基金が解散を検討し始めると推測される。2010年3月時点で608ある厚生年金基金のうち総合型基金（業界団体などに加盟する企業同士が共同で設立・運営する基金）が496あるが、多数の異なる法人の集まりであるため意思決定が難しく、また、企業業績の低迷などを理由に積立不足を一括積立できずにいた。

積立不足があっても解散できるとなれば、総合型基金のいくつかは解散へ向けて手続きを始めるだろう。ただし、解散後に積立不足分は分割払いする必要があるのだが、その最中に、旧基金構成企業のいくつかが倒産するような事態になると、しわ寄せが残りの元基金構成企業へ波及する懸念があるため、特例措置の整備が必要だろう。条件が整えば総合型基金の解散が増加すると推測される。

次に厚生年金基金の代行返上だが、2010年3月までの1年間では7基金の返上がなされたのみであり、2003年度および2004年度が返上のピークであったと考えられる。解散への特別措置と同様に代行返上の特例措置が整えば別だが、そうでなければ、代行返上を行う企業の

動きは限定的と思われる。

退職給付水準や給付利率の引き下げは、経営側としては取り組む意思は当然あるだろうが、労働条件の不利益変更に該当し、満たすべき要件や手続き面での制約が大きく、水準引き下げが広範に進むとは考えにくい。ただし、今後の企業業績次第では、引き下げの動きが加速する可能性は依然として残る。

また、確定拠出企業年金への移行は、従来型の確定給付企業年金制度を導入している企業にとっては、企業年金による財務への影響を抑制する有効な選択肢となるため、導入が進むと思われる。そして、すでに確定拠出企業年金を有する企業でも掛金引き上げの措置が検討されるだろう。現在のような低運用利回りの環境下では、確定拠出企業年金の設計で用いる想定利回りを低くせざるを得ず、その結果、掛金が高止まりするリスクが企業にとって存在する。しかし、会計基準の変更の影響を注視する企業にとっては、確定拠出企業年金の導入・拡大は退職給付債務を大きく減らすことができ、企業側での運用リスクも小さくできる魅力的な処方箋であることには変わりはない。

企業年金の予定利率引き下げは、これまでも少なくない企業で段階的に実施されてきている。一方、予定利率の引き下げは掛金増加に直結するため、必ずしも実態の平均運用利回りまで引き下げるのではなく、掛金拠出を許容できる枠内に留めたいという企業の政策的な狙いも踏まえて設定されている実情もある。したがって、予定利率の見直しについては限定的と推測される。ただし、一部では予定利率を依然として5%台で設定しているケースもあり、こうしたケースでは、掛金の上昇を認め、利率引き下げに踏み切らざるを得ないであろう。

最後にキャッシュ・バランス・プランの導入である。キャッシュ・バランス・プランでは、利息クレジットの計算に用いる再評価率（個人別の仮想勘定に毎年付与する金額に乗じて利息を計算するための率）や年金支給額を裁定する際に使う給付利率は国債などに連動して一定範囲内で変動するため、退職給付額が変動することにな

る。したがって、退職給付額の水準が下がる可能性もあるため、不利益変更該当し、必要な要件と手続きを満たす必要がある。しかし、市場変動の退職給付制度に対する直接的な影響を緩和する効果が期待でき、給付建ての制度としても維持できるため、社員にとっても一定の安心感があり、今後も導入検討が進むと筆者は考える。

ここまで、2000年から2003年頃に退職給付制度に対して企業が採った行動を踏まえて、当時と同様の環境にある現在、企業は、確定拠出企業年金やキャッシュ・バランス・プランへの移行を進め、条件整備が進めば厚生年金基金の解散に踏み切るであろうこと、そして企業業績のさらなる悪化や低迷が持続すれば、退職給付水準の引き下げが加速するであろう、という予測を行った。次に国外へ目を向け、英国、米国における退職給付制度をめぐる動きを確認したい。

5 | 英国、米国における退職給付制度をめぐる動き

海外における退職給付制度、特に企業年金を中心に英国と米国の状況を概観する。英国は日本同様に給付建ての制度が中心であり、米国は日本との企業年金の種類に関する類似性がある点を考慮して選定した。なお、両国とも日本と比べると企業年金の資産規模が大きいため、会計基準の変更や運用利回り、市中金利の変動による企業財務や年金財政に対するインパクトが日本よりも相対的に大きいという理解は欠かせない。

(1) 英国での動き

英国は制度数では「拠出建て」の制度が大半だが、加入者数で見ると「給付建て」の制度の方が上回っている。「ハイブリット型」（「給付建て制度と拠出建て制度の同時併用」や「給付建てと拠出建ての両性質を有する混合型制度」）も存在し、加入者ベースで見ると「拠出建て」制度の加入者数を上回っている。加入者ベースで見れば、英国では給付建て制度が主流である。

2008年12月時点で給付建て制度は6,904制度あるが、新規加入を受けつけない「閉鎖」制度は50%、新規加入を受け付けなるとともに既存加入者に対する掛金支

出も停止する「凍結」制度は17%あり、合計67%の給付建て企業年金が運営困難になっている状況である。加入者規模別に見ると2007年と比較して人数規模が多い制度、つまり加入者5,000人以上を有する制度ほど「閉鎖」する傾向が強かった（The Pensions Regulator「DC Trust: A presentation of scheme return data July 2009」〔The purple book 2008〕）。

時系列で見ると、英国では2002年まで株式市場は3年連続のマイナス運用が続き、企業年金の掛け金負担増に企業が耐えられなくなったことも影響し、「閉鎖」が急増した。また、2005年に退職給付の数理計算上の差異の即時認識が始まったことも影響して2006年には「閉鎖」および「凍結」が急増している（図表8）。

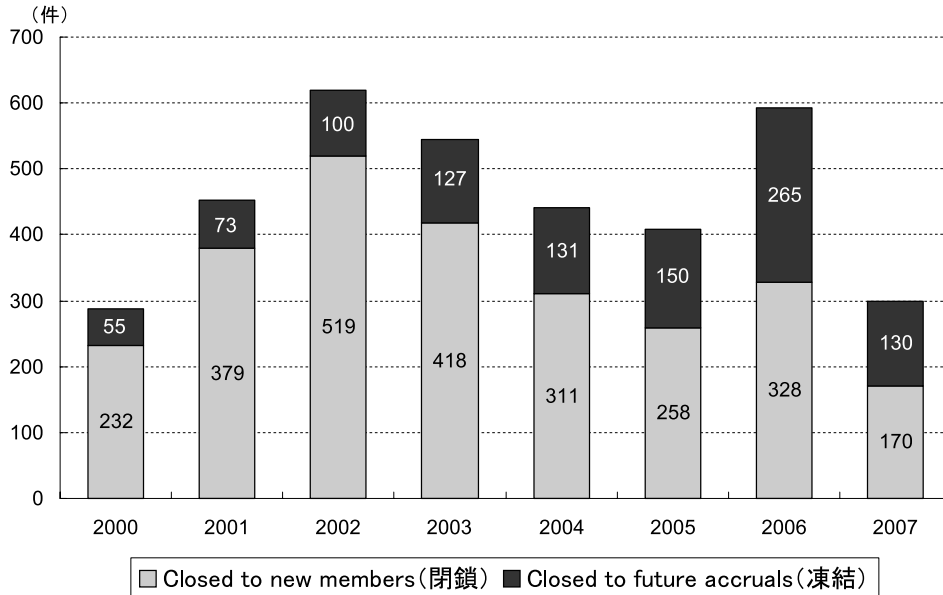
英国の国策としても、2007年の年金法によって、2012年から確定拠出型の個人勘定への自動加入が定められた。年間所得の数%を事業主と被用者がマッチング拠出し、政府も1%相当の負担をする。さらに2008年の年金法では、中・低所得層の貯蓄強化を狙いとして、英国の全事業主に対して自動加入（本人辞退は可能）の企業年金設置を求めている。影響が大きいため、2012年から大企業へ先行的に適用され、段階的に導入される予定である。

次に触れる米国と比較して、英国では給付建て企業年金に対する支持が高いとされる。拠出建て制度よりも圧倒的に社員に対する安心感が高いからである。しかし、企業年金を取り巻く厳しい環境や、給付建て企業年金の相次ぐ閉鎖・凍結という現実、および、国策としての拠出建て年金への自動加入の法制化および企業年金の普及促進施策などを総合して考えると、給付建ての制度として維持したい場合はハイブリット型へ、そうでなければ拠出建ての制度への転換が進む、つまり、一貫した個人への運用リスクの移転が続くトレンドなのだろう。

(2) 米国での動き

米国の企業年金制度は、「給付建て」と「拠出建て」に大別でき、拠出建て制度の方が給付建て制度よりも制度数、加入者数、資産額ともに上回る。

図表 8 英国の確定給付企業年金の閉鎖・凍結件数の推移



出所：The Pensions Regulator 「The purple book 2008」

拠出建て制度には、マネー・パーチェス・プラン（企業が毎年一定の金額を加入者の個人勘定へ拠出する制度で、給与の一定額まで損金参入される）、利益配分制度（企業が収益の一定割合などを任意で加入者の個人口座へ配分する制度で、給与の一定額まで損金参入される）、従業員持株制度（ESOP：Employee Stock Ownership Plan）、そして日本でも知名度が高い401（k）プランなどがある。一方、給付建て制度には、伝統的な最終給与比例の制度の他、給付建てと拠出建ての両性格を有する「ハイブリット型」も含まれる。ハイブリット型は種類が複数あり、多様である。代表的なものとして、年金持分制度（従業員の最終給与×年齢・勤続に応じたポイントの累計により、給付額を決定する制度）、フロア・オフセット・プラン（給付額を運用実績による元利合計額（拠出建て制度）と別に定める最低保証給付額（給付建て制度）のいずれか高い方の額で決定する制度）、目標給付制度（目標給付額を設定し、それに対する拠出金額を数理計算によって算定する制度。実際の給付額は、運用実績によって決まるため目標額と乖離する可能性がある）、そしてキャッシュ・バランス・プランなどが挙げられる。

米国では、1974年制定の「エリサ法」により、過去

勤務分と将来分を明確に分けて捉え、将来分の給付設計変更は原則企業の自由だが、過去勤務分の給付減額は認められず、その受給権が強く守られている。この点において日本と大きく異なる。日本では、一定の要件と手続きを満たせば過去勤務分も減額可能であり、過去勤務分を含めた他制度、たとえば確定拠出企業年金などへの移行も認められる。

このように米国では過去勤務分に対する受給権が厳格に保護されているため、給付建ての企業年金を有する企業は、制度の継続が困難に陥った場合、以降で解説するような制度の「閉鎖」「凍結」といった対応に頼らざるを得なくなる現実がある。（過去分の受給権が強く保護されている点については英国も同様である）

米国における企業年金制度の推移を見ると、以前は給付建ての制度が大半であったが、拠出建て制度の新設や給付建て制度から拠出建て制度への移行が徐々に進むとともに、伝統的な最終給与等をベースとした給付建て制度からハイブリット型への転換が進んだ。2008年以降Fortune（フォーチュン）100企業のうち半数以上が拠出建て制度（Defined contribution onlyとある）のみを新入社員に対して提供しており、給付建て制度

図表9 Fortune100企業が新入社員へ提供する企業年金制度の推移

Type of retirement plan	1985	1998	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Defined benefit	90	90	83	74	63	58	54	49	45
Traditional	89	67	49	40	34	30	28	24	22
Hybrid	1	23	34	34	29	28	26	25	23
Defined contribution only	10	10	17	26	37	42	46	51	55

注：2009年の値は、2009年に行われる制度変更と2009年5月8日以降に計画している制度変更の発表を含む。
出所：Watson Wyatt 2009.5.11 Press Releasesより引用

図表10 米国Fortune1000企業における凍結DBの推移

Fortune 1000 list year	Number of DB plan sponsors	Sponsors of frozen DB plans (凍結)	%
2009	607	190	31.3%
2008	624	169	27.1%
2007	638	138	21.6%
2006	627	113	18.0%
2005	627	71	11.3%
2004	633	45	7.1%

出所：Watson Wyatt Insider (2010.1.26)より引用

(Defined benefitとある)については、伝統的な給付建て制度よりもハイブリット型の方が多くなっている(図表9)。

給付建て制度自体を維持できなくなり、制度の凍結も相次いでいる。2009年、Fortune1000企業について給付建て制度を有する607社のうち190社(31.3%)が制度を凍結しており、2004年からの6年間、凍結制度数は増加している(図表10)。これら凍結された制度は、従前であれば廃止されず制度を維持する意向を企業は示していたが、経済危機後は凍結した制度の廃止を検討している企業が増加していると思われる。

給付建て制度を凍結した企業では、代替としてすでにある拠出建て制度のマッチング拠出額を増加するケースが多く、給付建て制度から拠出建て制度への将来分の移行を行う形となっている。しかし、給付建て制度の凍結は主に退職給付費用の削減やその変動によるリスクを緩和することが主眼であり、代替の拠出額拡大をせずに済ますケースも珍しくはないようだ。

全体として米国では、英国と同様に個人に対する運用リスクの移転が進むという方向であろう。つまり、伝統

的な給付建て制度を凍結し、拠出建て制度へ移行する流れと捉えられる。ただし、単純に給付建て制度が淘汰されていく訳ではなく、給付建て制度の中でもハイブリット型の存在が大きくなり、給付建て制度が有する社員に安心を与え定着させる機能を維持したいと考える企業にとって、有力な選択肢となり続けると推察される。米国におけるハイブリット型の制度の普及には、先に触れたように複数の種類があり、受け皿としての間口が広いことも寄与していると思われる。

また、拠出建て制度だが、金融危機後も退職後給付として奨励されている。しかし、掛金拠出を減額する企業も一部では出ており、加入者の個人勘定資産も大きく減少した。拠出建て制度も磐石ではなく、老後の「生活保障」として捉えた場合にはリスクの高い制度である。

6 | 退職給付制度の変化の潮流 ～企業年金制度を中心として

ここまで、日本における退職給付制度を取り巻く環境を確認し、類似性のある2000年～2003年における退職給付制度の改定動向を探った。また、英米での退職給付制度の実態を確認し、共通のトレンドを見出した。

これらを整理すると、基本的には退職給付額が確定的に決まる給付建ての制度から給付額が市場変動（運用利回りや市中金利など）に応じて変動し、従来は企業に帰属していた年金資産運用リスクが個人へ転嫁される、という動きと捉えることができる（図表11）。

英米では、過去勤務分の受給権が強く保護されているため、企業年金の運営が難しくなると「閉鎖」「凍結」し、将来分について異なる制度で対応するが、日本では対応が異なり、条件を満たせば過去分も含めた減額も可能であるため、給付減額や厚生年金基金の解散等に対応することも可能である。ただし、そのハードルは高く、退職給付制度の性質が「賃金後払い」「老後の生活保障」としての色彩を強めていることもあり、簡単ではない。したがって、日本での給付建て企業年金は、制度変更によって給付額に変動性を持たせる措置が現実的な対応と思われる。基本的なトレンドは確定拠出企業年金やキャッシュ・バランス・プランといった制度への移行と捉えて良いだろう。

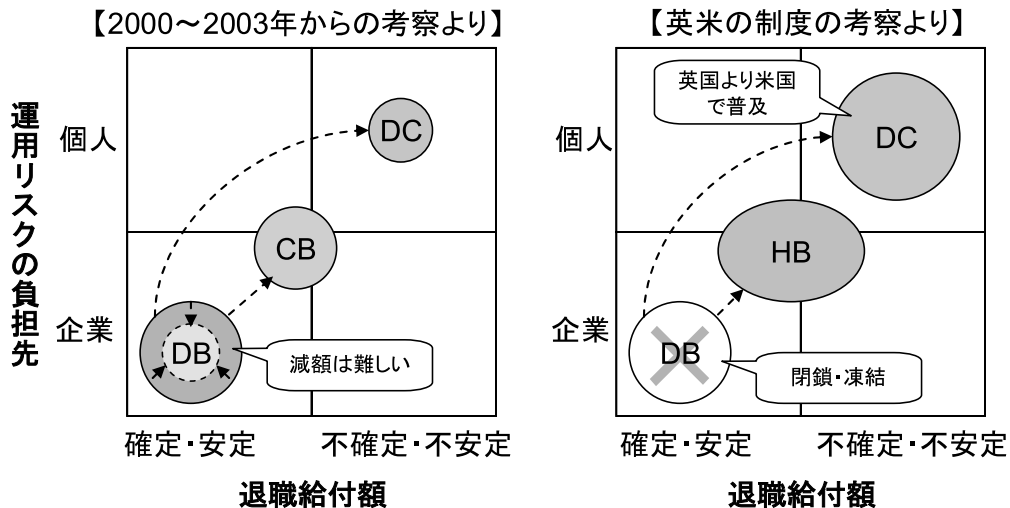
特にキャッシュ・バランス・プランは、確定給付企業年金の一種であるため、社員からすると給付額が一定幅で変動するにしても安心感がある。また、仮想の個人勘

定に掛金と利息を累積する仕組みなので、本人が金額認識できる点において最終給与比例の退職一時金や確定給付企業年金よりも優れている。筆者の手がけたコンサルティング・プロジェクトにおいて社員へのヒアリングを行い、退職金や企業年金について質問してもその反応は総じて曖昧であり、関心も薄いことが多いのが実情である。企業は年金資産の運用リスクや市中金利変動による債務増大リスクなどを負って制度を維持運営しており、やはり社員にも退職金や企業年金に対して一層関心を持たせる努力をするべきと考えるのは当然だろう。

キャッシュ・バランス・プランは個人勘定残高を定期的に社員へ知らせるので、退職給付制度に対する意識を自然と高める働きがある点はメリットである。今後は、米国のようにハイブリッド型の異なるタイプの制度が徐々に導入されれば、一層の普及が見込まれる。一部の有識者からは、複数の異なるタイプのハイブリッド型企業年金制度の提案がなされており、今後の議論に注目したい。

一方、確定拠出企業年金は、適格退職年金からの制度移行分がかなり含まれていると思われるが、経済危機後であっても規約数・加入者数ともに順調に増加している。

図表11 これまでの考察のまとめ



※DB：給付建ての企業年金制度
 ※CB：キャッシュ・バランス・プラン
 出所：筆者作成

※HB：ハイブリッド型の企業年金制度
 ※DC：拠出建ての企業年金制度

掛け金の上限額も2010年1月から引き上げられ、企業からの掛金拠出だけでなく個人による拠出も認められる方向であり、今後一層普及するだろう。

しかし、確定拠出企業年金には、たとえば、自動移管者（転職しても手続きを行わず放置し続けたため国民年金基金連合会へ資産が移された元加入者）の増加など、いくつか問題がある。中でも加入者における元本割れ比率は、(株)格付投資情報センターが大手運営管理機関3社の約115万人の成績を調べたところ、2009年9月末で「49.8%」と同年3月末の「63.2%」より回復したものの、依然として元本割れ加入者が多く存在している。

確定拠出企業年金では運用リスクをすべて個人が負う。しかし、その資金を老後の準備と捉えた場合、何十年にも渡って十分な運用成果を継続して確保し続けることは、個人の運用知識や情報、スキルだけでは到底困難ではないだろうか。トレンドとして確定拠出企業年金が普及するとしても、個人の運用責任だけがますます大きくなり続けることには違和感がある。個人の運用責任を問うばかりでは、退職給付としての確定拠出企業年金は不安定なものにならざるを得ない。もともと退職給付制度は、企業から社員への「功労報償」として始まったという性質を鑑みると、やはり確定拠出企業年金の運用に対して企業は、一定の関与を継続していくことがあるべき姿であろう。

加入者へ提供する商品の定期的見直しや、社員個々人の運用に関するサポート・相談窓口の開設・充実、投資教育の継続的な実施と定期的な投資情報発信、運用状況のモニタリングと運用実績に応じたセグメント別対応など、きめ細かな企業関与を期待したい。

確定拠出企業年金を導入する際に企業が設定する「想定利回り」は、定年時の期待給付額からの掛金額を計算する際に使用するものだが、高く設定するほど企業の掛金拠出額は少なく済む。大抵は2~3%で設定しているのではないかと。しかし、昨今のような運用環境では確定拠出企業年金の導入時に想定した想定利回りが確保されることは相当困難であろう。

また、個々人の運用スキルも少々投資教育を受けた程度で高まるものなのか疑問である。つまり、企業が制度設計時に見込んだ想定給付額に届かない可能性が高いのではないかということだ。今のように元本割れの状況が続けば、いずれ社員から企業への説明責任や掛金増額要求なども出てくる可能性がある。だからこそ、企業は社員の確定拠出企業年金に関する利用や活用を強力にサポートすることが必要不可欠なのである。

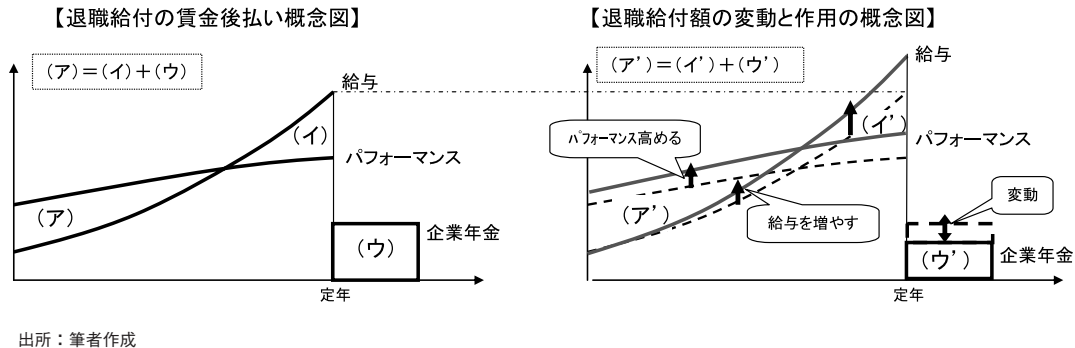
ただし、個人の努力と企業によるサポートがあれば十分という訳ではない点には注意が必要だ。確定拠出企業年金は、金融市場からの影響を強く受ける。期待するリターンを得ようとすれば、元本保証商品だけでなく、元本割れリスクはあるが高い運用益が見込める商品も一定割合組み合わせざるを得ない。こうして、金融市場との連動性が一層高まる。しかし、金融市場は不確実性が高く、今回の金融危機のような「ほとんど起こらないが起これば大きな影響を及ぼす事象」が発生する。確定拠出企業年金が金融市場を通じた資産運用を前提とした制度である限り、このような金融危機が発生すれば、その影響は避けられない。いくら個人の努力や企業の支援があったとしても、金融市場において、予想を超えた現象が発生し、確定拠出企業年金の資産がマイナス影響を受ける可能性は常に残っているのだ。

7 | 社員に求められる行動変革と企業による環境整備

前述したような変動性のある退職給付制度への転換トレンドを前提とすると、社員の行動にも変化が求められるだろう。ここでは、社員の行動レベルで求められる変革を捉えるため、退職金や企業年金との代替関係や社員の行動との関係を説明しやすい「賃金の後払い説」を前提として社員の行動として何が求められるのか考察したい。

まず、賃金の後払いを概念として捉えると図表12のようになる。年齢が若い時は本人のパフォーマンスよりも低い給与が支給され、その差分（ア）は企業がプールしている。一定年齢を超えるとパフォーマンスを給与が上

図表12 退職給付額の変動が社員行動に与える影響（概念図）



回り（イ）、定年時には企業年金など（ウ）が支払われる。等式にすると、 $(ア) = (イ) + (ウ)$ が成り立つ。

一方、退職給付額が変動する、減額される可能性があるとする、その変動分について他で賄う必要が生じる。賃金後払いの概念モデル上では、 $(ア') = (イ') + (ウ')$ の等式が成り立つように、差分（ア'）を縮小する行動、給与（イ'）を増やす行動、そして企業年金等の（ウ'）の変動リスクを緩和する動きとして書き表すことができる。

この動きを社員に求められる行動として捉えると、「①個人のパフォーマンスを高める」、「②毎年の昇給や賞与でのリターンを大きくする」、「③退職後に備えた資産形成を計画的に進める」の3つの行動として分類することが可能だ。

まず、「①個人のパフォーマンスを高める」と「②毎年の昇給や賞与でのリターンを大きくする」動きはリンクする。②を実現するための①は手段である。企業固有の知識・スキルの強化をベースとしつつ、継続的な自己投資や学習を通じて、広く社外でも通用する汎用的な知識・スキルを強化する行動が重要だろう。組織の内外で有機的な人的ネットワークを構築し、成果を創出しやすい人的インフラを構築する動きも一層活発化する。

このようなパフォーマンスを高めるための行動が進み、行動の結果として給与や賞与の上昇可能性が高まる。実際に個々人のパフォーマンス向上を給与に反映していくためには、社員の創出したパフォーマンスに応じてメリハリのある評価処遇を行える人事制度が整備されている

必要がある。個人のパフォーマンスが向上しても給与に跳ね返らないのでは、社員のモチベーションは間違いなく低下する。退職給付制度の見直しを行う際は、評価や処遇制度も再点検するべきなのだ。

「③退職後に備えた資産形成を計画的に進める」動きについては、意識変革とライフプランの2点について触れたい。

意識改革としては、まず市場変動などによって影響される不確実な退職給付制度を受け入れる覚悟が重要である。退職金や企業年金は標準的でいくらもらえる、という考え方から脱却し、減る可能性があるもの、という考え方への転換だ。さらに、株式や債券、投信などの資産運用に関する情報、知識を継続して蓄積し、実践での訓練も行いながら、資産形成の知恵を本気で身につけようという強い意思も同じく求められる。このような覚悟や意思がなければ、自己の資産を生涯という長いスパンで形成しつ続けることは困難だ。

次に、ライフプランについて触れたい。定年から平均寿命まで生存した場合にどの程度の資金需要があり、過不足があるか把握している社員はどの程度いるだろうか。ライフプランの作り方についての詳細は専門書に譲るが、重要なことは、ライフプランを作成することで、経済的に心配の少ない老後生活を実現するためには、その前から計画的な貯蓄や自助努力による資産運用に取り組み続けることが重要なのだ、と自覚できる点にある。将来から逆算して現在を捉えたとき、そのギャップの大きさに驚くことが、生涯スパンでの資産形成に向けて行動を起

こそ強い動機付けとなるのだ。

社員は、退職給付制度が一昔前までの安定的で意識しなくても必ず確定的に支払われるものではなくなった、という強い認識のもと、個人のパフォーマンスを高め、自らの給与を増やし、退職後に備えた資産形成を計画的に行う、という行動をとる必要性が高まるだろう。ただし、給与は必ずしも個人パフォーマンスに比例して増加するものでもない。したがって、現実的には、いかに支出を抑え高パフォーマンスを実現するか、という視点も併せて求められるだろう。

8 | まとめ

今後、企業年金を中心とする退職給付制度は、支給額が市場変動などに応じて可変する制度への移行が進展し、

企業から社員へ資産運用リスクの移転が進むだろう。確定拠出企業年金やキャッシュ・バランス・プランへの移行・活用拡大がなされる可能性が高い。この流れは、社員の意識や行動に少なからず影響を与え、社員には退職給付額の変動リスクに備えるための自助努力が生涯を通じて求められる。

企業は、退職給付制度改革が、単に企業から社員への運用リスク転嫁で終わらないよう、社員への資産形成支援を積極的・継続的に行うべきだと考える。また、社員の自助努力を促し、報いるために、個人のパフォーマンスに応じた処遇ができる人事制度を整備する必要もあるだろう。企業と社員とのリスク分担の見直しを円滑に行うためには、このような労使双方における行動や措置が重要なのだ。

【参考文献】

- ・生命保険文化センター「平成14年度企業の福利厚生制度に関する調査」
- ・森戸英幸（2003）「企業年金の法と政策」有斐閣
- ・清水信広（2006）「給付建て企業年金におけるリスク分担手法の再検討」
- ・島崎謙治（2007）「企業年金の社会保障政策上の位置づけと受給権保護」
- ・企業年金研究会（2007）「企業年金制度の施行状況の検証結果」
- ・岡泰史、本部崇仁、喜多幸之助（2008）「企業価値を向上させる退職給付制度の運営」中央経済社
- ・西成田豊（2009）「退職金の140年」青木書店
- ・佐野邦明（2009）「ハイブリッド型企業年金について考える」
- ・企業年金連合会（2009）「企業年金に関する基礎資料」
- ・㈱格付投資情報センター（2009.8.17）「年金情報」
- ・㈱格付投資情報センター（2009.11.2）「年金情報」
- ・Nassim Nicholas Taleb（2009）「ブラック・スワン」
- ・企業年金連合会ホームページ