

企業年金連合会 規約型DB運営セミナー 退職金制度の見直しについて～規約型DBの視点で～

2016年10月28日

講師：北野 昌志（ウイリス・タワーズワトソン）

本資料の内容は、作成者個人の見解であり、所属会社を代表するものではありません。

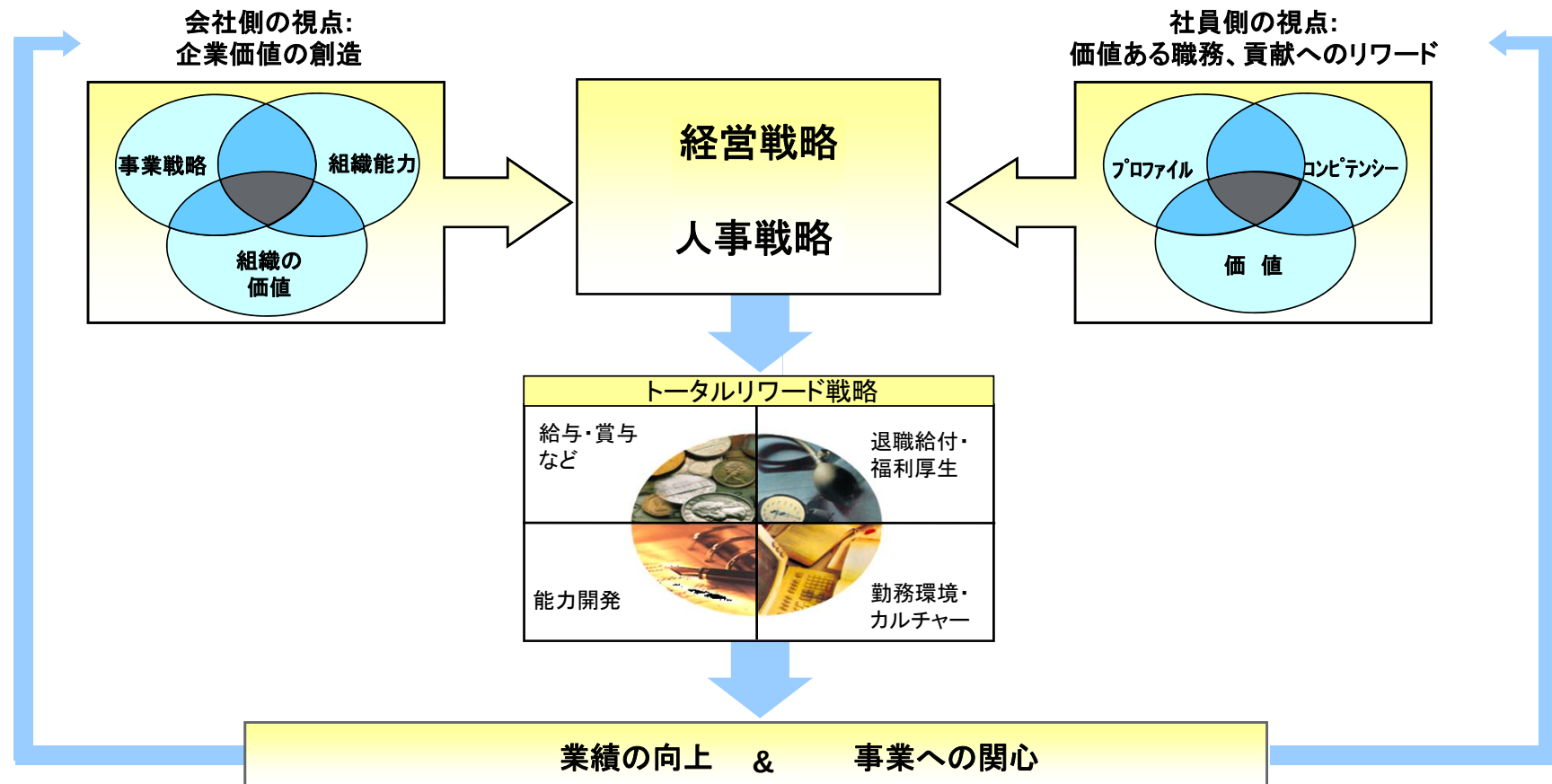
本資料の知的財産権は、主催者に帰属します。主催者の書面による許諾なく複製、配布、目的外利用を行うことはできません。本資料に基づく貴社又は貴殿の判断及び結果に対し、作成者はいかなる責任を負うものではありません。

目 次

- 退職給付制度の概要
- 最近の環境変化と退職給付制度への影響
 - ① 企業再編（M&A、会社合併）
 - ② 厚年法改正
 - ③ マイナス金利政策
 - ～再チェック(1) 給付水準～
 - ～再チェック(2) 年金ALM～
- 今後の環境変化 ～リスク分担型企业年金の施行～

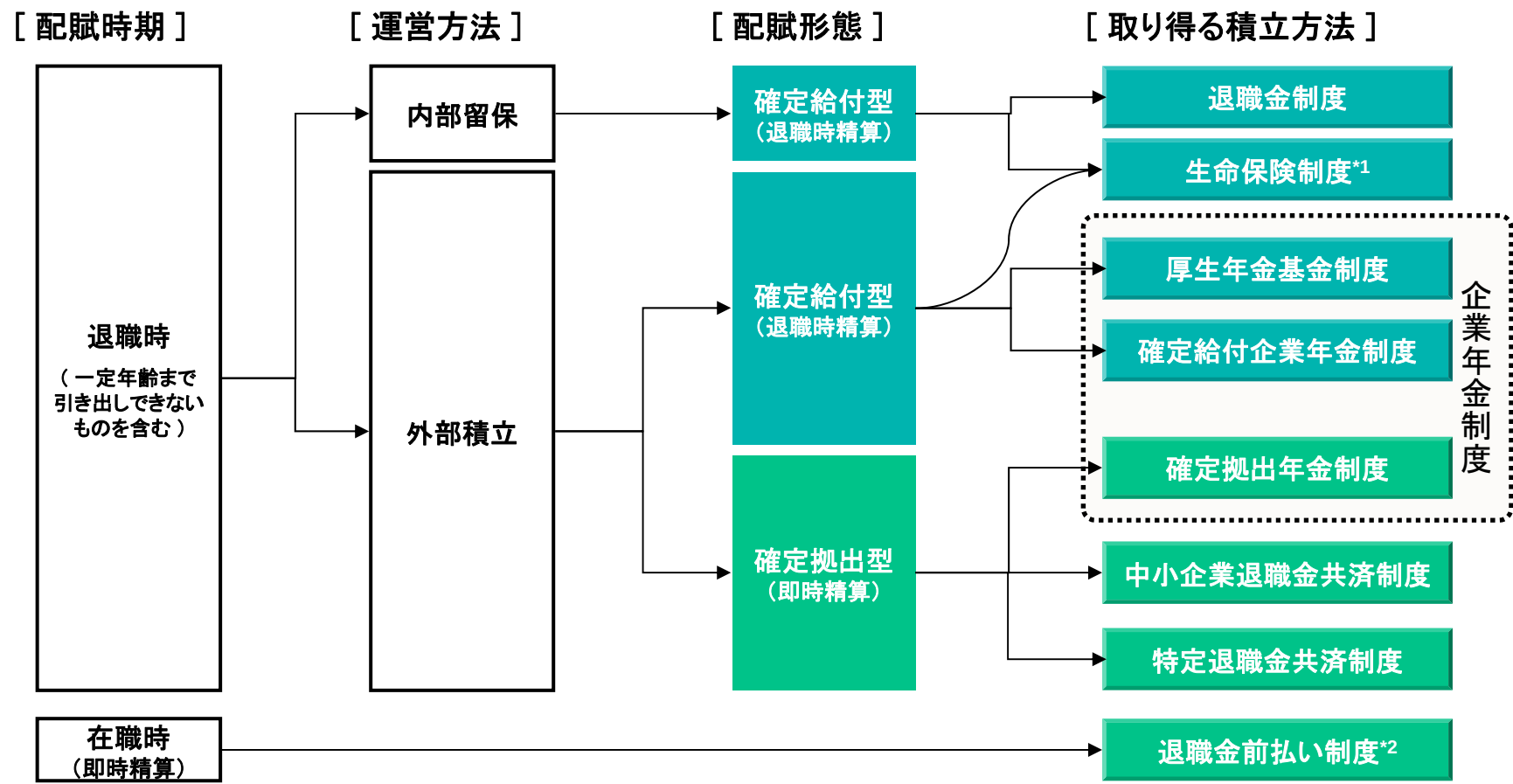
退職給付制度の概要

トータルリワード戦略としての退職給付制度



退職給付制度の分類

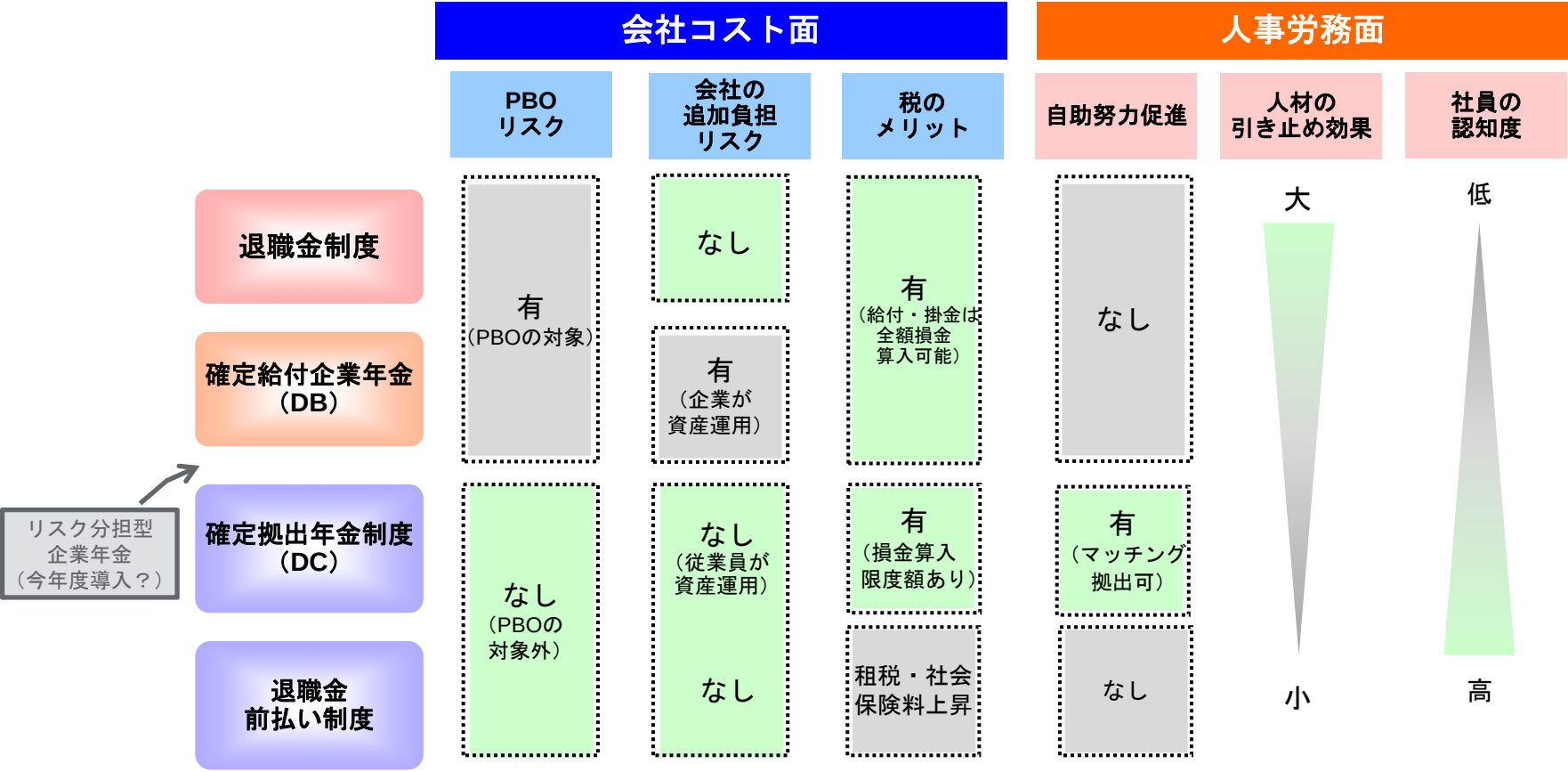
退職給付制度は、配賦時期や形態等によって次のように分類される。



*1 中堅・中小企業の利用が中心。退職給付会計上の年金資産には該当しないが、保険料(損金算入可)を外部拠出するなど外部積立の要素も有する(運用リスクは保険会社が負担)
*2 積み立てを行わないが、便宜上同列に分類

退職給付制度の分類

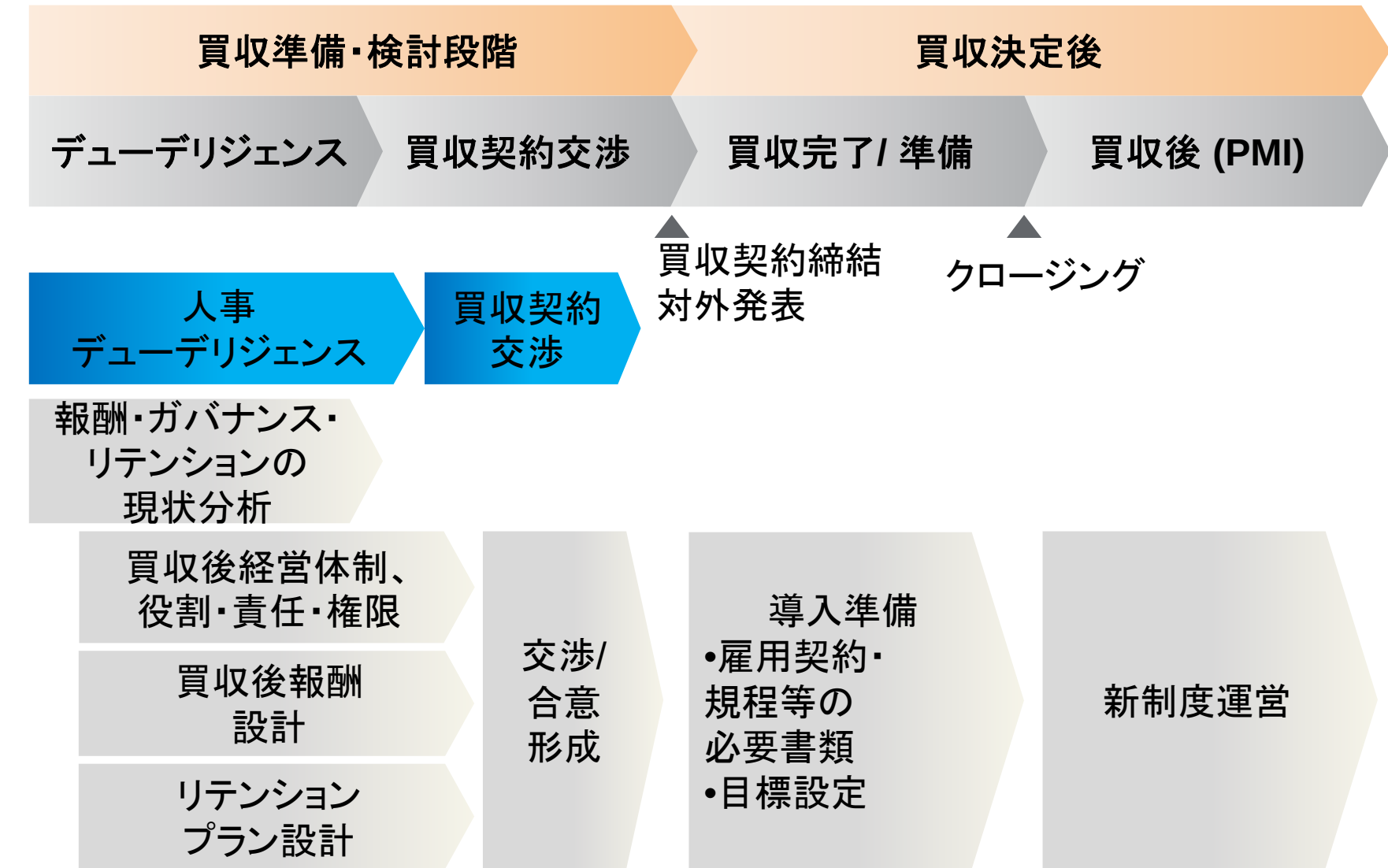
退職給付制度を、コスト面・人事労務面で比較すると次のように分類される。
これらの特徴を勘案して、各企業はそれぞれ独自の制度を運営している。



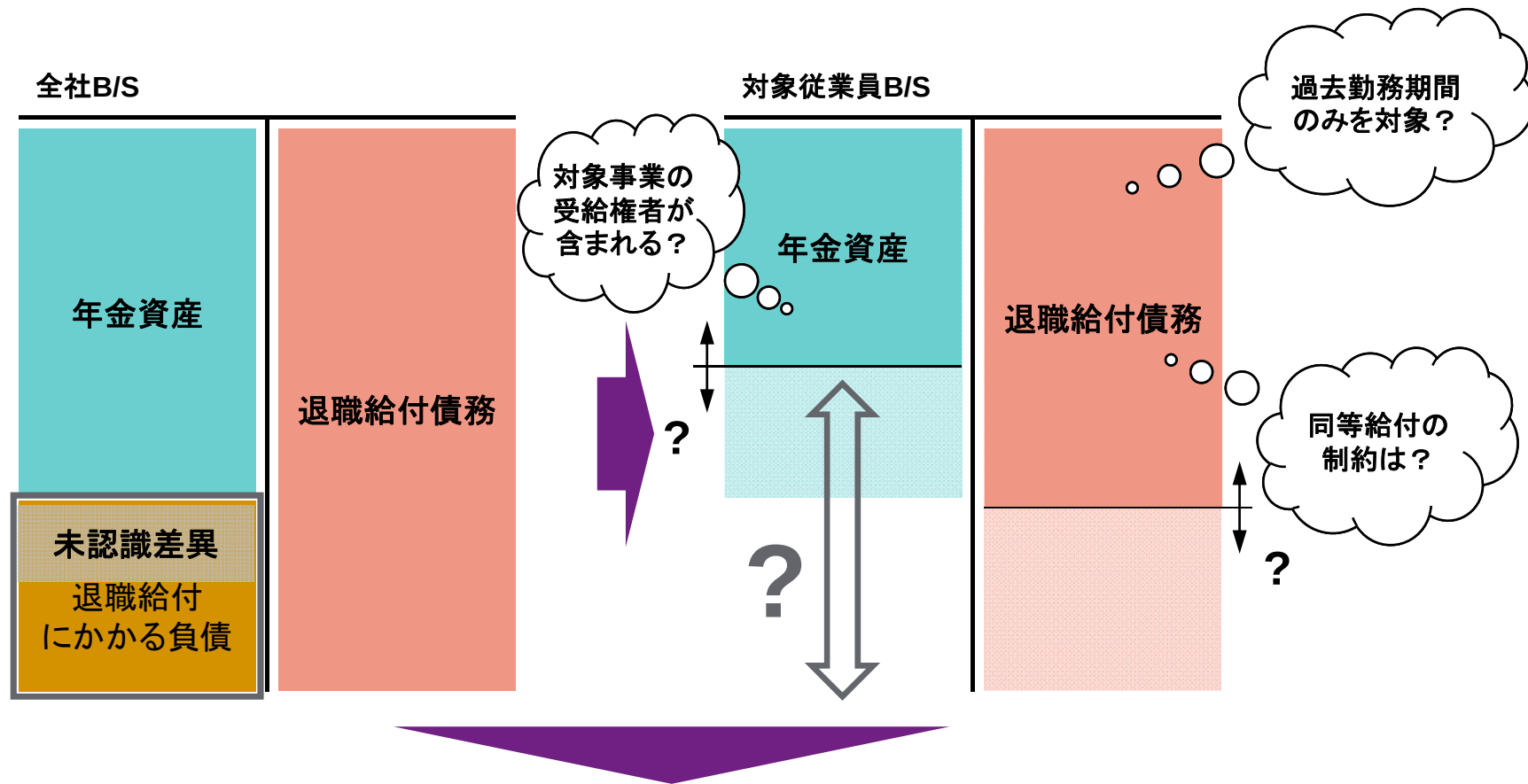
環境変化による退職給付制度への影響①

～企業再編（M&A・会社合併）～

M&Aプロセスにおける人事タスク



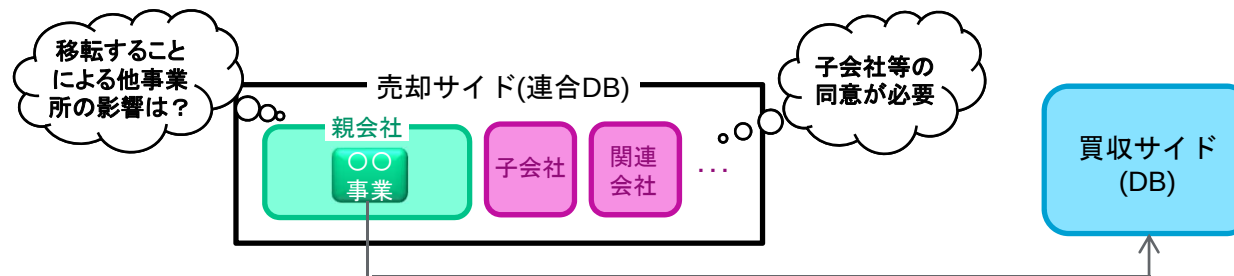
デューデリ時の退職給付制度部分の留意点



新会社における処遇・制度運営までを見通した人事の視点が不可欠
(加えて、買収時という定点だけでなく中長期的な観点でのチェックも必要)

M&A時の退職給付制度関連の留意点

- 現行制度から新会社への制度移行に伴う制約条件や移行時インパクトの早期把握
 - 確定給付企業年金
 - 資産・制度構成面の制約（資産規模や債務デュレーションの違い）
 - 制度運営費用の違い
 - 確定拠出年金
 - 商品構成面の制約（限定商品の存在）
 - 投資教育を含む制度運営費用の違い
 - （買収会社がDCを実施していない場合、）制度継続の是非
- グループ企業間で設立する制度（企業年金基金・健康保険組合等）へ加入している場合の追加的な制約条件の確認
 - 対象企業・事業所単位の脱退にはグループ企業で構成する代議員会・組合会等の同意が必要
 - 加入者数の大幅な変動につながる場合には事前のコミュニケーションが必要（例えば、基礎率の再算定が必要となる場合もあり）



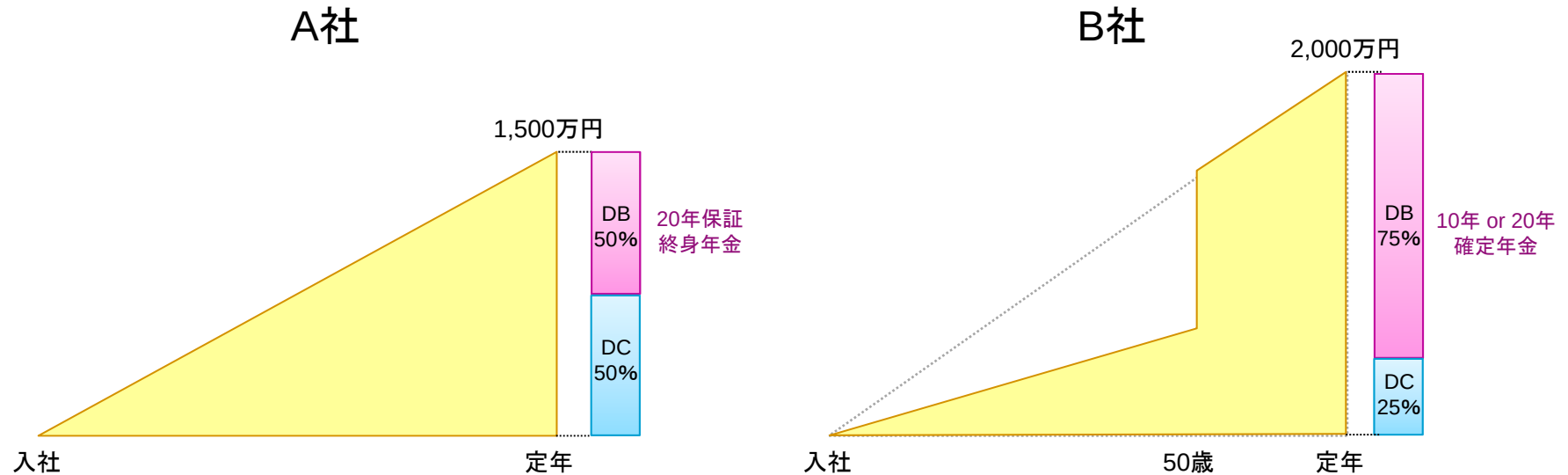
組織・人事・ガバナンスに関わるPMIのフレームワーク

出典：「M&Aシナジーを実現するPMI」 ウイリス・タワーズワトソン編 東洋経済新報社

ハード面	①ガバナンス	②報酬 (経営者・従業員)	③ベネフィット (退職給付・医療保険等)	④タレント	⑤人事IT (HRIS)	⑨PMO (Project Management Office)
	- 買収対象への責任・権限の委譲 - 登用（採用・登用・解雇） - 報酬（業績指標と評価） - レポーティングの内容,手法 - 決裁手続き、会議体の運営 - 投資権限（CAPEX等） - 事業再編の判断（M&A、リストラ）	- 構成要素の確認（ベース、短期・長期インセンティブ、リテンション・ボーナス等） - 業界水準、ベストプラクティスとの比較	- 退職年金制度、医療保険制度、福利厚生制度などの現状の内容確認 - 業界水準、ベストプラクティスとの比較	- 人材プールの把握 - 登用のプロセス - コンピテンシー評価 - 職務評価（グレーディング）	- 人材マネジメント・システムの活用 - TSA (Transition Service Agreement)の活用	- ハイレベルな統合プランの策定 - PMI全体に関わるガバナンス体制の確立 - ワークストリーム間のコーディネーション - アクションアイテムの優先順位付け - シナジーの定義付けとトラッキング - チェンジ・マネジメントと現場マネジャーへの中長期的な委譲プロセス
ソフト面						
	⑥ リーダーシップ	⑦ 企業カルチャー	⑧ コミュニケーション			
	- 新組織に適するリーダーのアセスメントと選定 - リテンションの確保 - サクセッション・プランの検討	- 新会社・戦略と整合する仕事のやり方 - ギャップ分析とチェンジ・プラン - 社員意識調査によるトラッキング	- M&Aディール全体を通したプラン - エンゲージメントの低下の防止 - 効果測定と修正			

退職給付制度統合時の検討ポイント

M&A・企業合併にあたって制度を統合する際は、両社の異なるパラメーターをどちらかに統一するか(or 従来制度とは異なるものにするか)を検討していく必要がある。

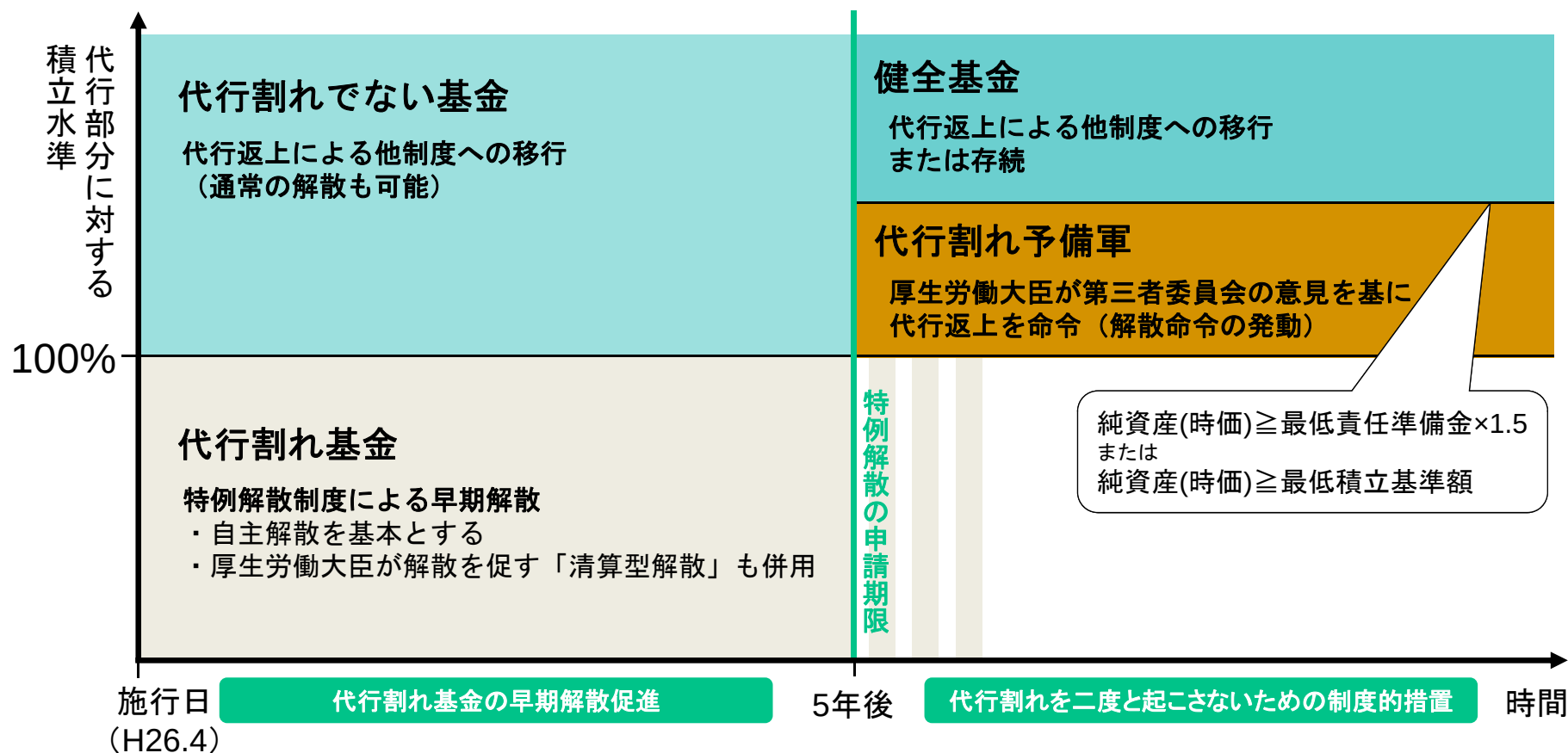


① 給付水準	退職給付制度だけではなく、 トータルリワードの視点 で合併後の水準を決定
② 給付カーブ	賃金後払いの性質を強く持たせるのか、リテンション的な役割を強く持たせるのかなどの 人事戦略を踏まえ 決定
③ DB・DCの割合	会社のコスト負担・リスク量などの 財務的要素 とDCマッチング拠出可能額などの 制度制約を踏まえ総合的に決定
④ DBの年金給付形態	会社のコスト負担・リスク量などの 財務的要素 と生活保障的な要素を強めるかなどの 人事戦略を踏まえ決定
⑤ 合併前の勤続相当の給付	旧制度を保証（経過措置）するのか、新制度を適用するのかを、 会社のコスト面・従業員の受取額への影響などを踏まえ決定

環境変化による退職給付制度への影響② ～厚年法改正～

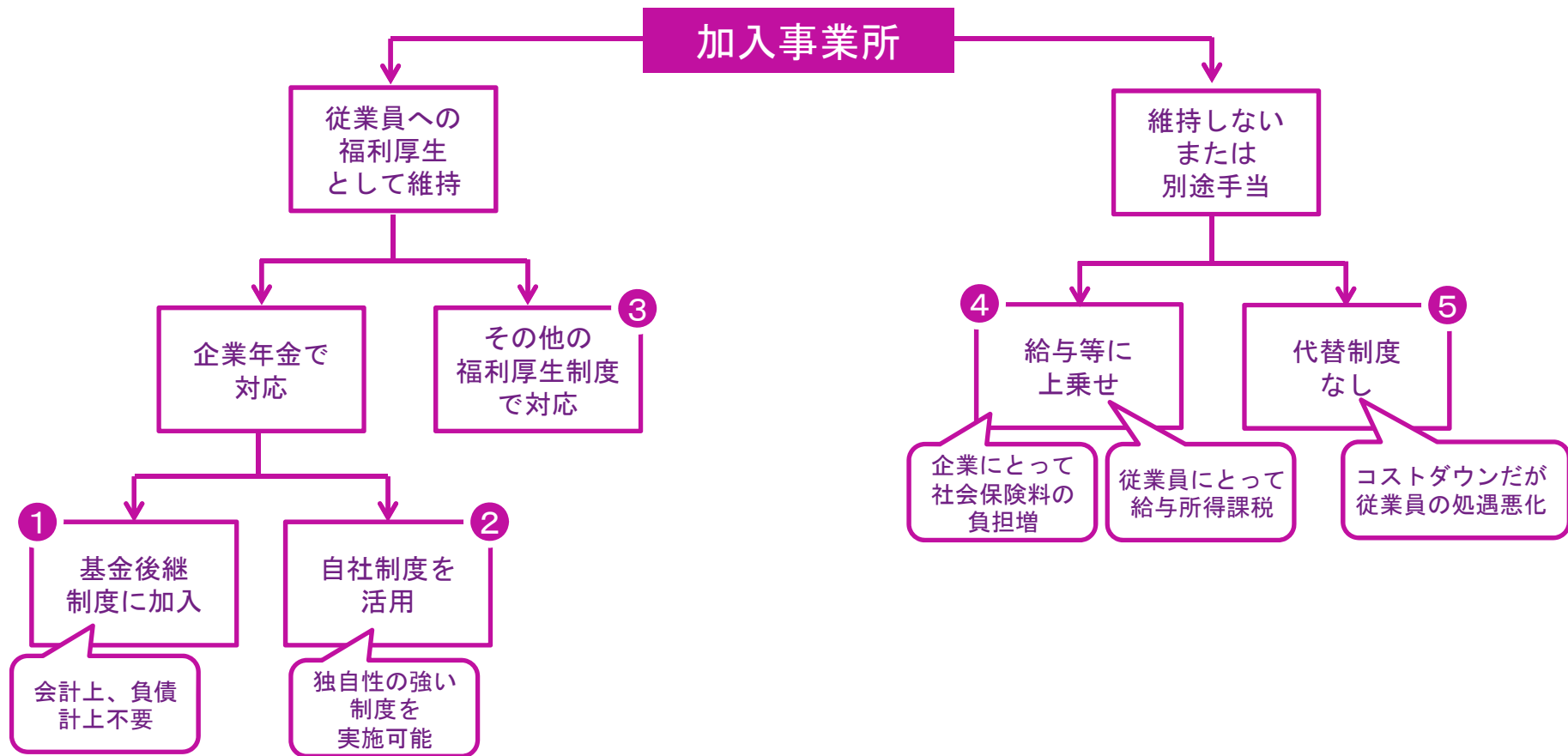
法令改正の概要

平成31年4月以降は、一定の基準を満たす健全基金のみ存続可能
法改正を受け、多くの基金がDBへの移行、単純解散を推進している



厚生年金基金廃止後の上乗せ給付に対する加入事業所の選択肢

厚生年金基金・上乗せ部分への対応によって、会社コストや従業員・OBへの税の取り扱いなどが異なってくるため、Pros/ Consを整理した上で、最適解を見つける必要がある



各選択肢の主な特徴

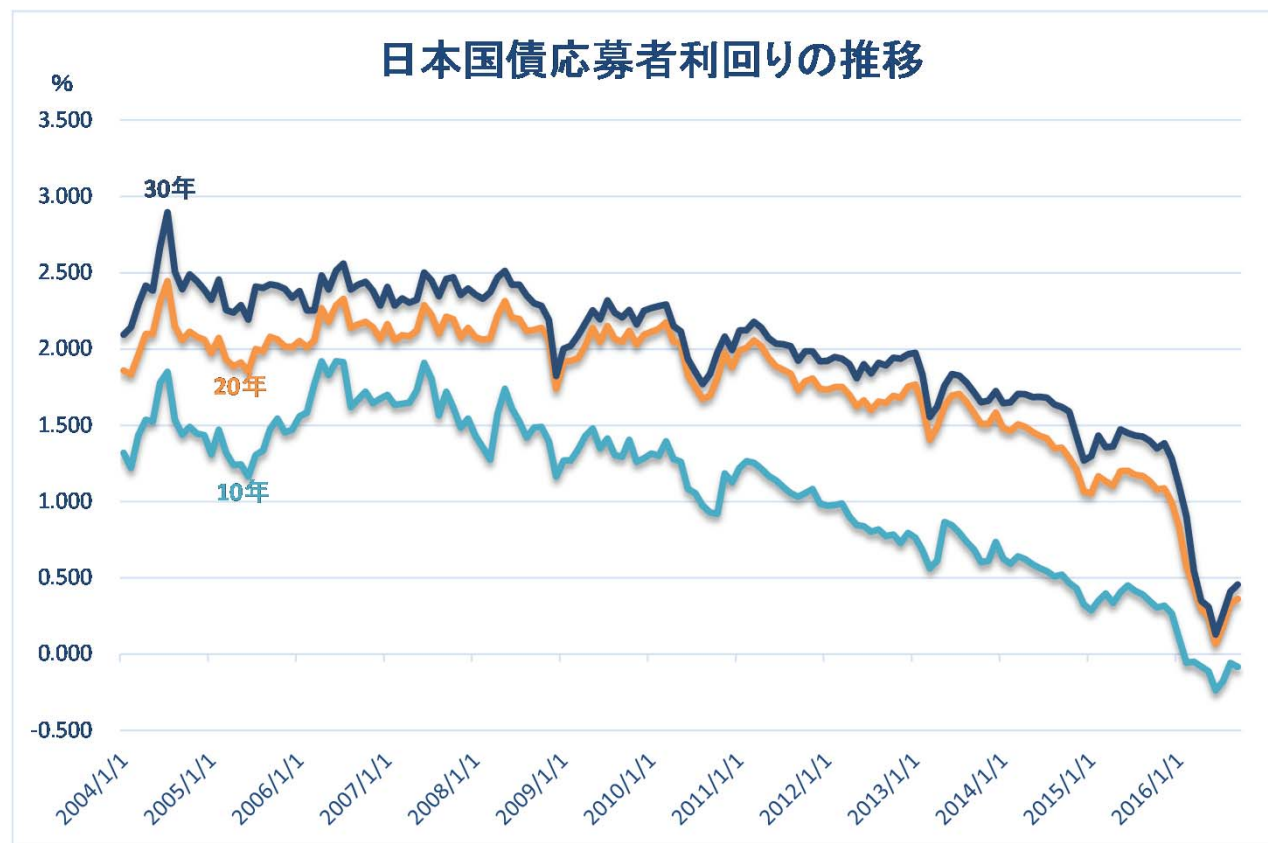
		従業員・OBの 分配金	PBO計上の 要否	留意点
基金後継制度に加入		引継可能 (所得控除あり)	不要	✓ 制度内容の自由度は低い ✓ 新基金の健全性の検証が必要
自社企業年金を 活用	DBを活用		要※	✓ 独自性のある制度設計が可能
	DCを活用		不要	✓ 新設の場合は、運管選定や投資教育などの負担有り ✓ 既に有る場合は、限度額に注意要
給与等に上乗せ		清算 (一時所得)	—	✓ 企業にとって社会保険料の負担増 ✓ 上乗せ分は従業員にとって給与所得課税対象
代替制度なし			—	✓ 企業のコストダウンにはなるが、従業員の処遇悪化

※ 合理的に、自社の拠出に対応する年金資産の額を計算できない場合は不要

環境変化による退職給付制度への影響③

～マイナス金利政策～

国債利回りの推移



マイナス金利環境下での課題例

マイナス金利というこれまでに前例のない環境において、以下のような課題を抱え、対策を講じている企業の事例有り

1 CB制度実施先の給付水準の低下

- ✓ 国債利回りに給付額が連動するCB制度において、利息の低下に伴い給付水準が低下している
- ✓ CB導入時に労使協議で想定していた環境とは異なっているという認識の基、足元の給付水準の再検証を実施する企業も出てきている

2 DB資産配分の見直しの是非

- ✓ 足元のマイナス金利環境を踏まえ、DB制度の資産運用はこのままでいいのかという質問を経営層から投げかけられたケース
- ✓ 年金ALMを実施して、将来の資産・債務の推移を確認。資産配分の見直しが必要かを検討。

何れも、これまでにない環境を踏まえ、
退職給付制度の再チェックを行っている事例
(変更ありきではない)

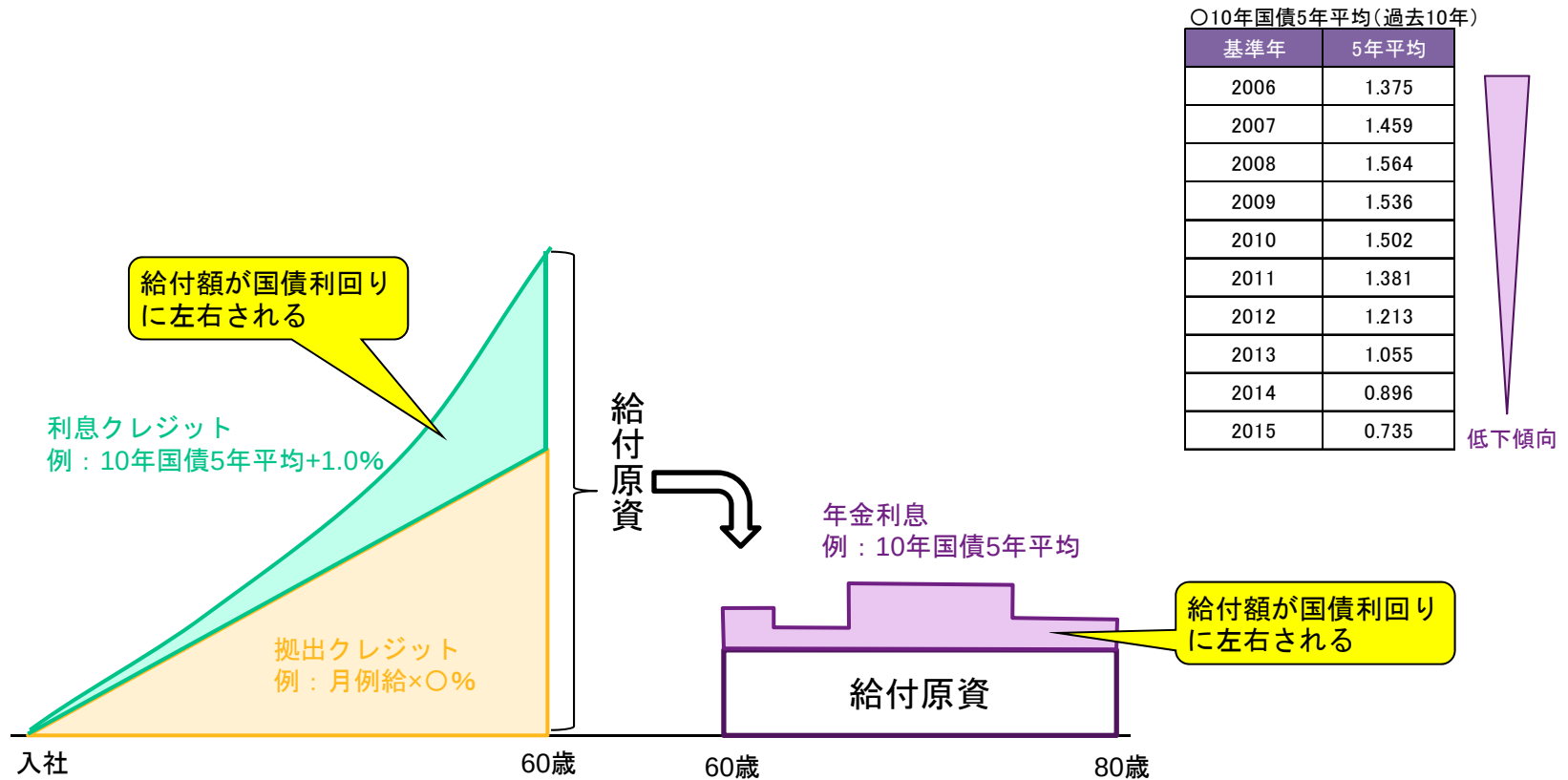
マイナス金利環境下の再チェック①

～給付水準～

CB制度

CB（キャッシュバランス）制度とは、給付額が国債の利回りに変動する制度。

殆どの企業において、現在の給付用の利率が制度導入時に想定していた中心値を下回っている。



CB制度の特徴

そもそも、CB制度は利率低下局面で、退職給付債務の増加を抑制させることを、目的に導入している企業が多い。

そういった意味では、狙い通りの効果を得られているといえるが、その一方で従業員の給付水準が低下している。

	メリット	デメリット
企業	● 退職給付債務の安定化 金利低下⇒割引率低下⇒退職給付債務増加 金利低下⇒給付額減少⇒退職給付債務減少 ↑↓	● 運用リスクは企業の負担 ● （マイナス金利環境下では）再評価率が下限に達してしまい、退職給付債務の安定化にならないケースあり
従業員	● 金利上昇局面で給付額が増加する ● インフレに給付額が連動しやすい	● 金利低下局面で給付額が期待していた額より目減りする

給付水準チェックの手順（例）

例えば水準チェックは、

- 制度設計時に想定した水準と乖離していないか？
- 現状の環境を踏まえ、老後生活の補助的な役割を果たしているか？

といった観点でチェックを行う

設計時の水準との比較

□ 「退職給付用の給与」や「資格」の標準モデルと実態との比較

人事制度としての乖離が起きていないかの確認

□ 制度設計時の標準モデルによる退職給付額と足元の状況を反映した最新の標準額との比較

乖離額の要因を分解し、**外的要因によるものか、内的要因によるものか**を分析

□ 現役社員が定年まで働いた場合に貰える予想額と標準モデル額との比較

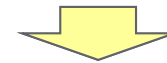
世代間での格差が生じていないかを確認

老後生活費との比較

□ 支出（老後生活費）と収入（社会保障＋退職金など）との比較

世代間での格差が生じていないかを確認

老後生活費や社会保障は、最新の統計値や今後の見通しなども反映した上で検証することも重要

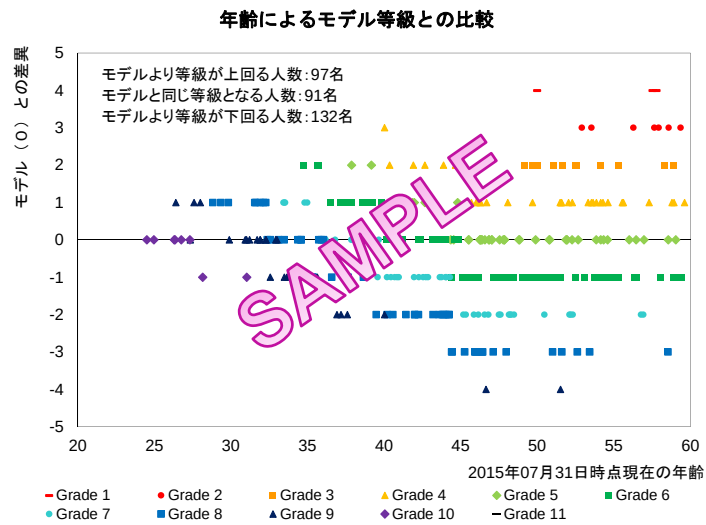


対応策は、特定した課題や会社のバジェット等によって、ケース・バイ・ケース

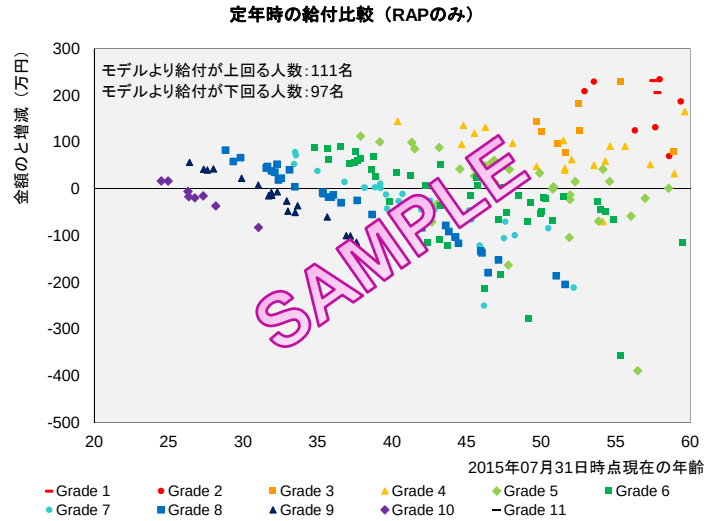
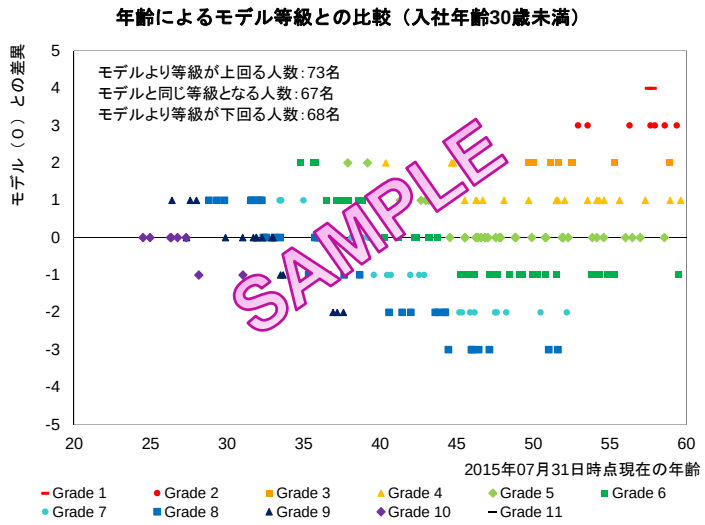
<対応策の例>

- CB利率の定義の見直し（下限設定など）
金利環境低下によるCB利率低下を是正
- 水準引上げ・DC移行
水準増加部分の不確定要素は、従業員が負担
- 自助努力制度の創出（給与積立型企業年金）
会社のコストを増加させずに、従業員の老後生活費確保をサポート

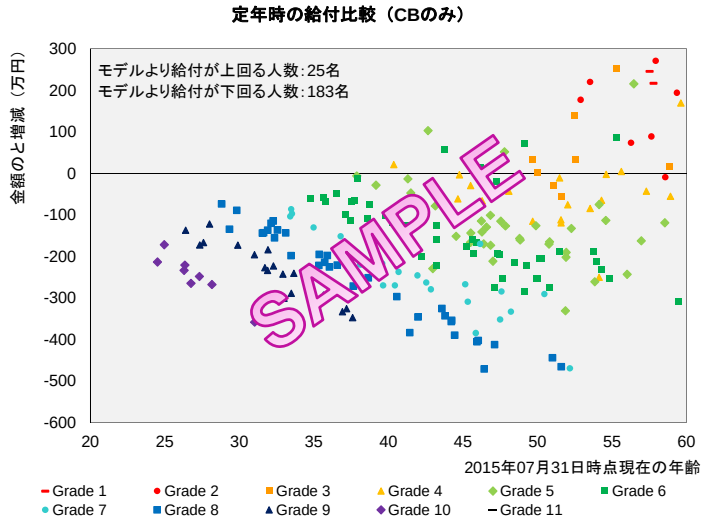
Sample（水準比較グラフ）



もう少し掘り下げると…



CBでは…



マイナス金利環境下の再チェック②

～年金ALM～

年金ALMの目的

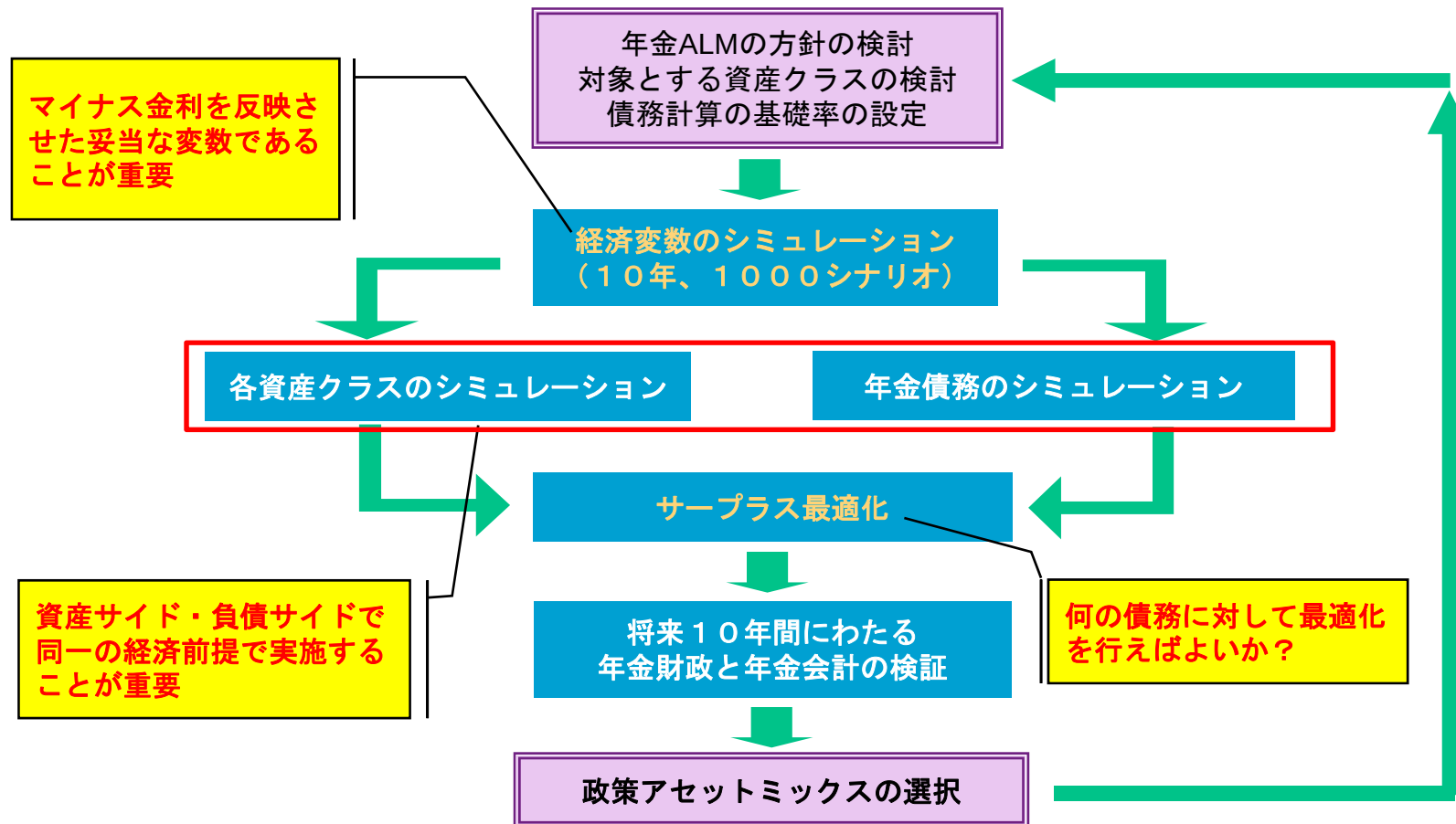


母体企業のリスクはサープラスの悪化 ⇒ 掛金／年金費用／年金負債の増加

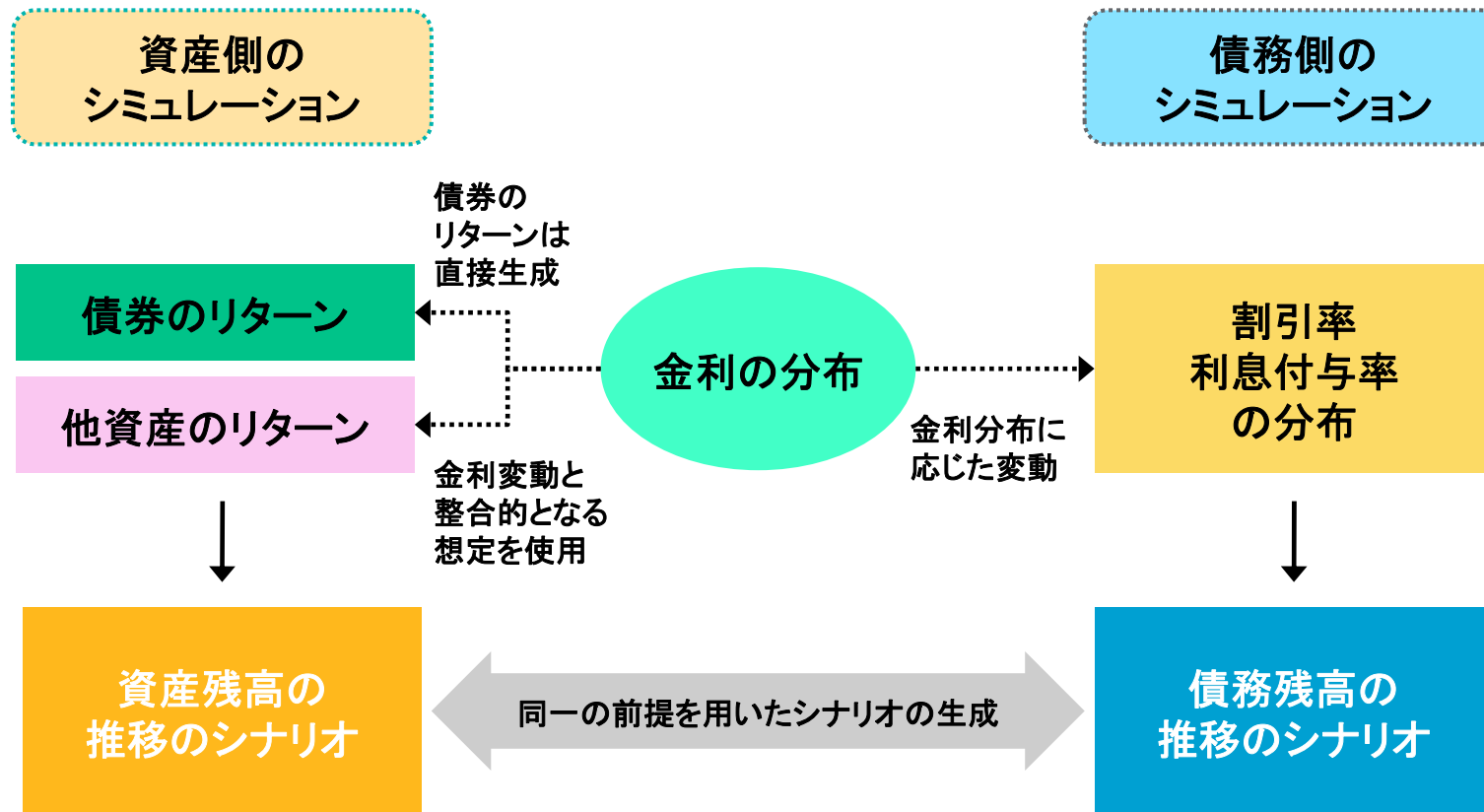
サープラスの変動（リスク）を抑制することが望ましい

年金ALMのプロセス(例)

シミュレーションを行うにあたっては、納得性の高い前提であることが重要になる
(妥当性・整合性の無い前提で行っても結局、社内決定プロセスで行き詰ってしまうリスクあり)



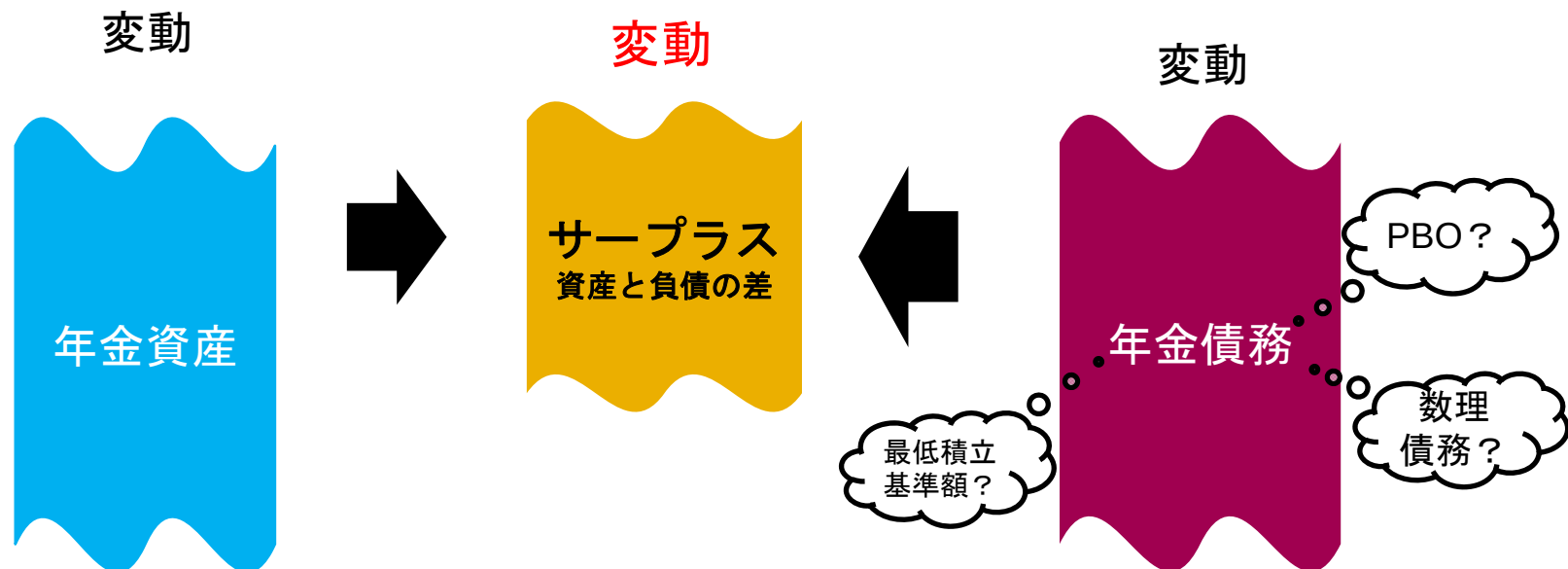
資産・負債双方で整合性のある前提に基づくALM分析



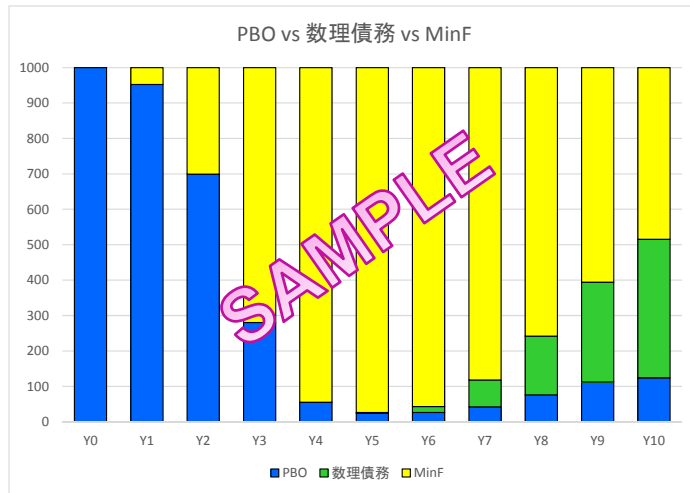
ALMでは資産・負債双方で整合性のある金利と各資産のリターンの前提に基づくシミュレーションを実施することが望ましい

サープラスの対象とする債務について

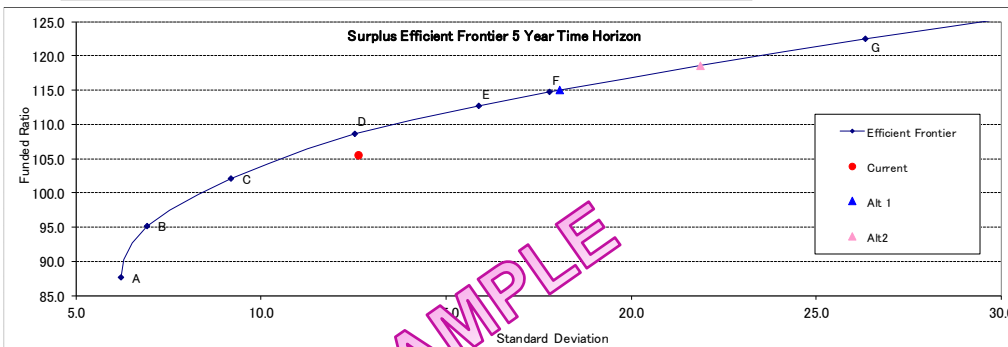
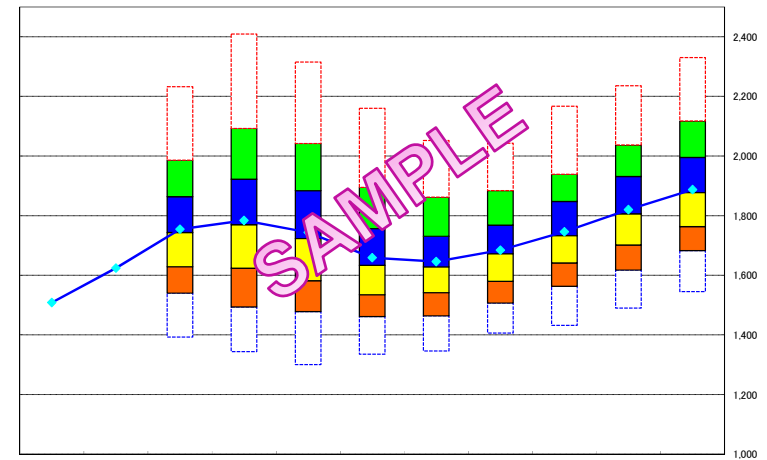
PBOだけでなく、財政の債務（数理債務・最低積立基準額）がどうなるのかも確認することが重要
（特に、最低積立基準額の予定利率は今後、金利上昇局面でPBOの割引率を下回る可能性もあり）



年金ALMのアウトプットイメージ

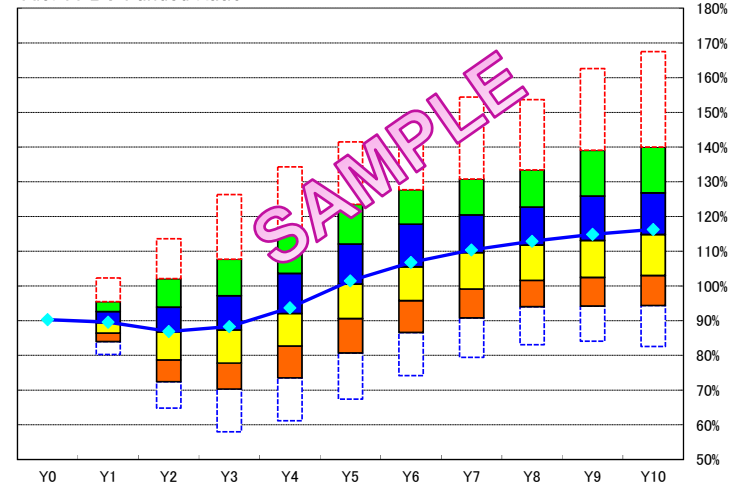


最大債務 (million JPY)



Assets	Efficient Portfolios											Current	Alt 1	Alt 2
	A	B	C	E	F	G	H	I	J	K				
Cash	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.0	0.0	0.0
General Account	17.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	43.6	29.6	16.5	4.0	50.0	50.0	50.0
Japanese Bonds (Middle)	8.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	15.0	0.0	0.0
Japanese Bonds (Super Long)	75.0	49.3	18.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Foreign Bonds xJP (Hedged)	0.0	0.6	26.8	37.6	28.2	23.7	6.7	0.0	0.0	0.0	0.0	17.0	23.0	15.0
Japanese Equities	0.0	0.0	0.5	1.2	2.2	2.6	4.3	5.6	7.0	8.4	9.6	0.0	3.0	4.0
Foreign Equities xJP (Hedged)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.5	0.0	0.0
Foreign Equities xJP	0.0	0.1	4.1	11.2	19.6	23.7	39.0	50.8	63.3	75.2	86.4	6.5	24.0	31.0
Risk	6.22	6.91	9.19	12.52	15.88	17.80	26.34	33.59	41.60	49.79	58.11	12.66	18.07	21.87
PBO Funded Ratio	87.61	95.12	102.07	108.58	112.72	114.72	122.43	127.91	133.17	138.22	143.10	105.30	114.97	118.54
Risk	0.93	0.59	0.44	0.76	1.28	1.55	2.59	3.39	4.23	5.03	5.79	0.79	1.59	2.07
10 Year Compound Return	-2.11	-0.85	0.52	1.69	2.36	2.66	3.70	4.39	5.03	5.56	6.01	1.23	2.70	3.20

Alt1 : PBO Funded Ratio



今後の環境変化 ～リスク分担型企業年金の施行～

リスク分担型企業年金は、今年度中の導入に向けて、現在厚生労働省が詳細を検討中です。
次ページ以降の内容は、10月18日時点で厚労省より公表されている内容等を基に作成したものであり、実際の取扱いはこの内容とは異なる可能性がある点にご留意ください。

リスク対応掛金の仕組み

リスク分担型企业年金の実施に併せて、リスク対応掛金を導入予定

将来の給付見込（給付現価）以上の積立を目標に掛金を設定することが可能になる

【現在のDBルール】

原則、給付見込
までしか積む事
ができない

掛金収入
現価

積立金

給付現価

【リスク対応掛金】

20年に一度程度
の損失にも耐え
られる程度の積
立が可能

掛金収入
現価

積立金

給付現価

想定される
積立不足

20年に1回生じる
不足を算出

想定される積立不足の算出方法（標準方式）

条件：年金資産の内、4 伝統資産、一般勘定、短期資産を除く資産の占める割合が20%未満（該当しない場合は、各社が個別に検討した計算方法の書類について厚生労働大臣の承認が必要）

計算方法：以下①×②

① 各運用商品の金額×リスク係数

② 年金資産額÷年金資産額の内、係数をかけた年金資産

	国内債券	国内株式	外国債券	外国株式	一般勘定	短期資産	
資産額	50億円	20億円	20億円	5億円	0億円	0億円	
リスク係数	5%	50%	25%	50%	0%	0%	①合計
資産額× リスク係数	2.5億円	10億円	5億円	2.5億円	0億円	0億円	20億円

年金資産額	100億円
係数対象資産	95億円
②掛目	105%

財政悪化リスク相当額 21億円

→ 係数は、5年に1回程度見直しを行う

企業はリスク係数の妥当性について、留意が必要？

掛金の種類の整理

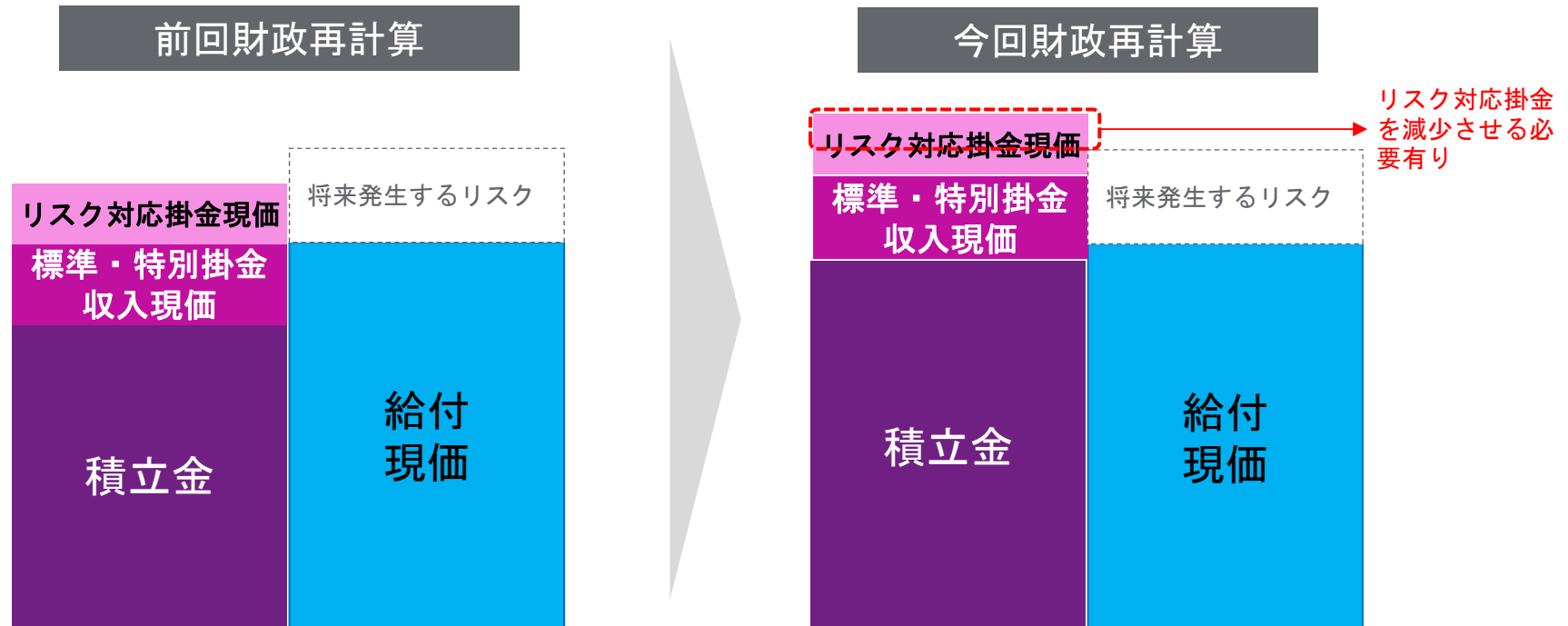
補足掛金

種類	概要
標準掛金	従業員の将来の勤務の伸びに伴う給付額の増加を手当とする掛金
特別掛金	過去に発生した積立不足を穴埋めするための掛金
特例掛金(任意)	次回再計算までの間に予想される積立不足を事前に積み立てるための掛金
リスク対応掛金(任意)	将来想定される積立不足を事前に積み立てるための掛金

New

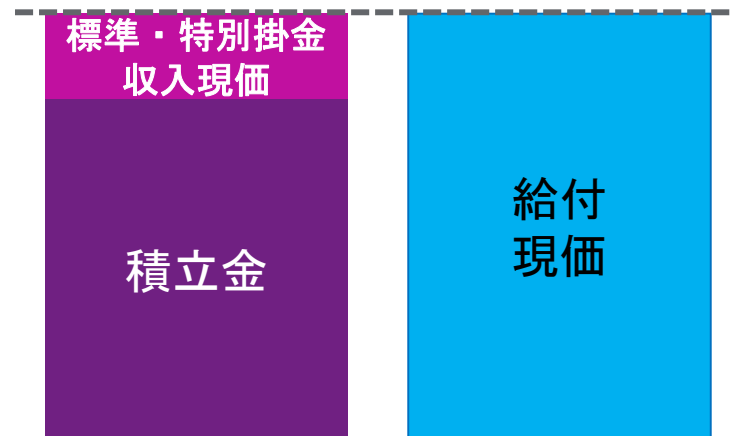
特例掛金		リスク対応掛金
以下の事情によって次回再計算までに生じる積立不足(計算方法は任意) ①運用利回りの予測が予定利率を下回る ②加入者数が著しく変動する ③加入者の給与が著しく変動する	予想される積立不足	20年に1回の頻度で発生すると予想される最大の積立不足 (標準方式として計算方法を特定)
次回再計算のときに償却が完了するように設定	償却期間	特別掛金の償却期間よりも長い期間で設定 (5～20年で拠出)
特に明記なし	掛金の減額	年金資産＋掛金収入現価＞給付現価＋将来発生するリスクとなった場合は、超過分だけ掛金を減少させなければならない (次ページの図参照)

リスク対応掛金の変更ルール

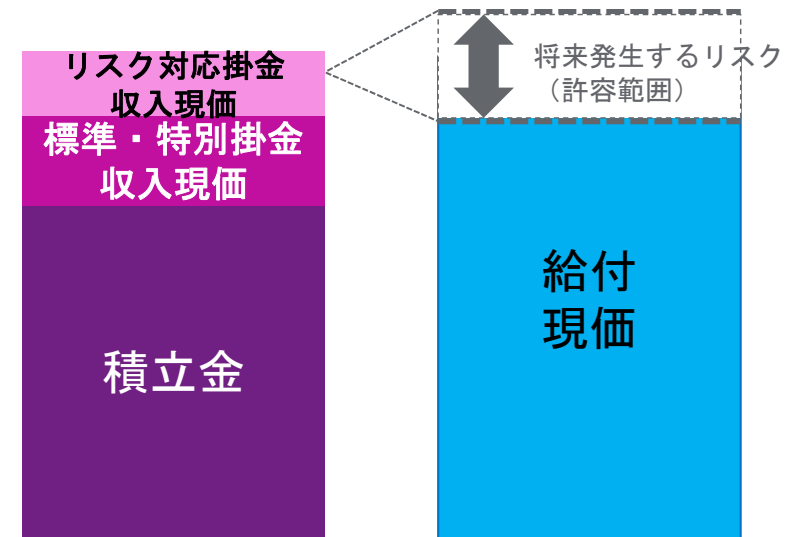


新しい財政均衡の考え方

現行の財政均衡の考え方



新しい財政均衡の考え方



- 「リスク対応掛金」を導入することで、あらかじめ給付に必要な額以上の財源の手当てを可能とする
- 財政均衡の状態に「幅」を設ける
 - ◆ 財政悪化時に想定される積立不足（上図の許容範囲部分）の範囲内なら財政均衡とする

リスク分担型企業年金の仕組み

従来のDBの給付算定式に、積立水準に応じた調整率を乗じることで、給付を毎年増減させるスキーム

リスク分担型企業年金
の給付算定式

従来のDBにおける給付算定式 X 当該年度の調整率

最終給与比例、ポイント制、
CB制度など

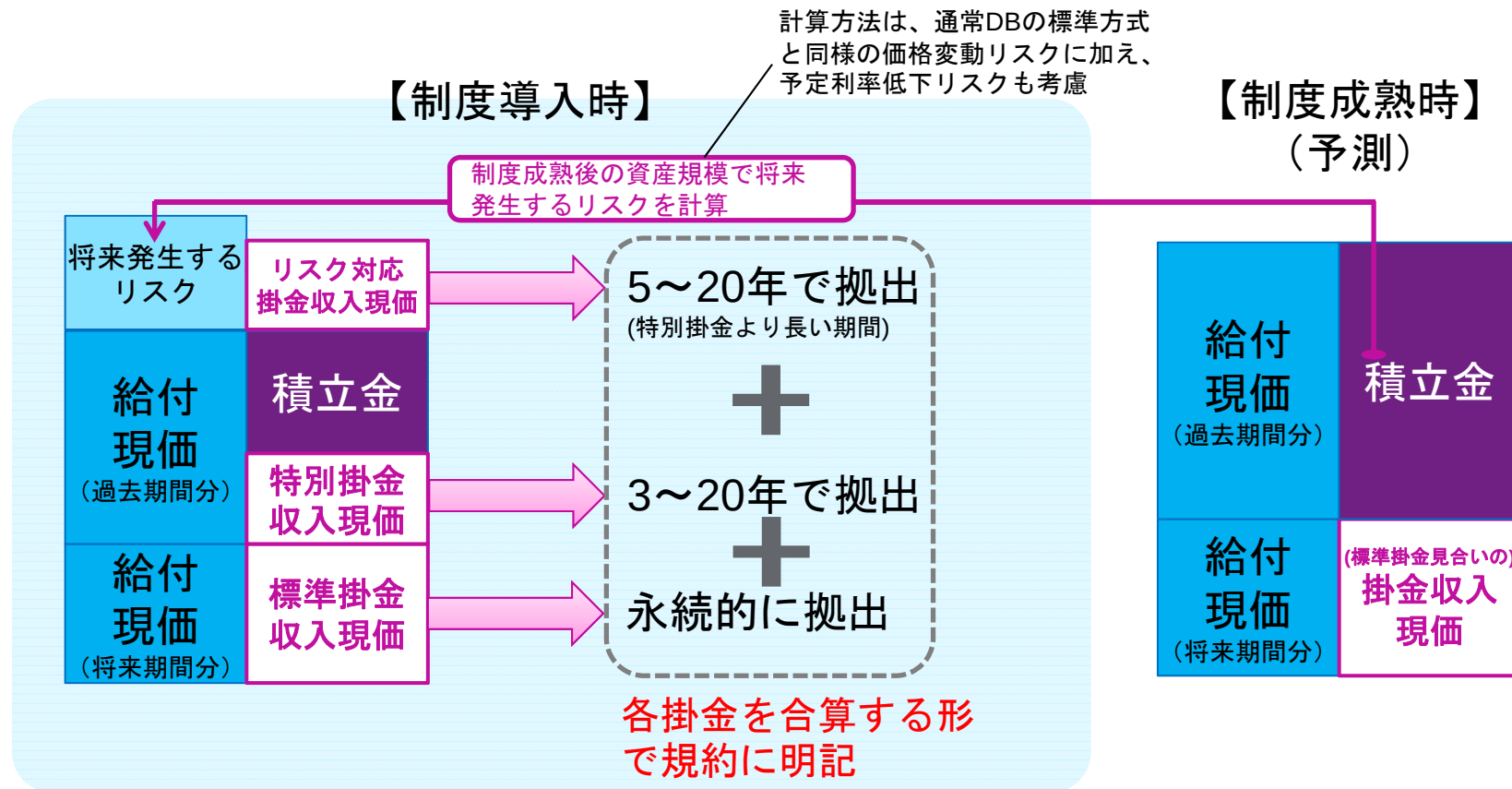
以下イメージ図参照



※ 掛金収入現価には、リスク対応掛金の現価も含む

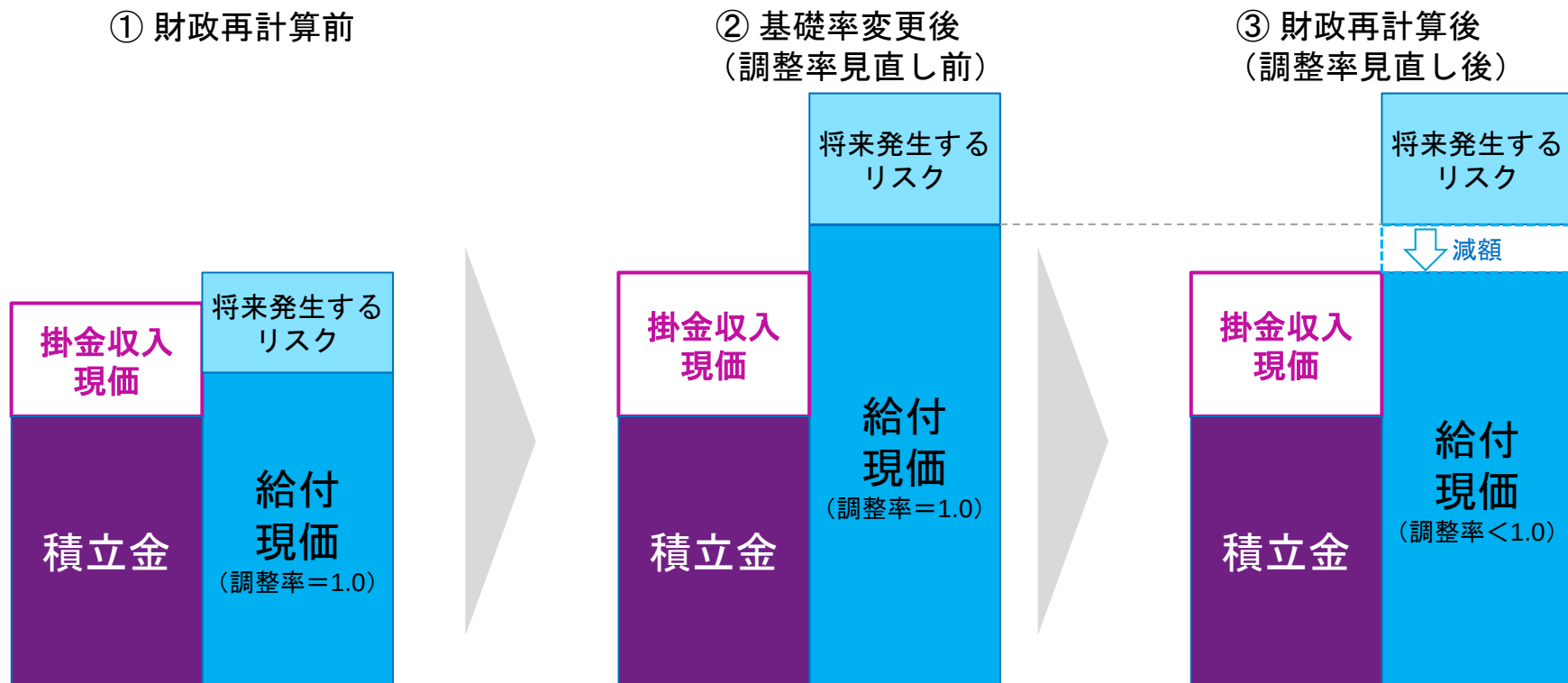
リスク分担型企業年金創設時の掛金設定方法

- リスク分担型企業年金の制度導入時には、通常のDBと同様に標準掛金、特別掛金、リスク対応掛金を算定。これら掛金を合算した掛金を規約に定める（標準掛金・特別掛金といった概念はなくなる）
- 制度創設時の時点では年金資産が少額であるなど成熟していない場合は、一定期間経過後の積立金を推計して、リスク対応掛金を見込む。



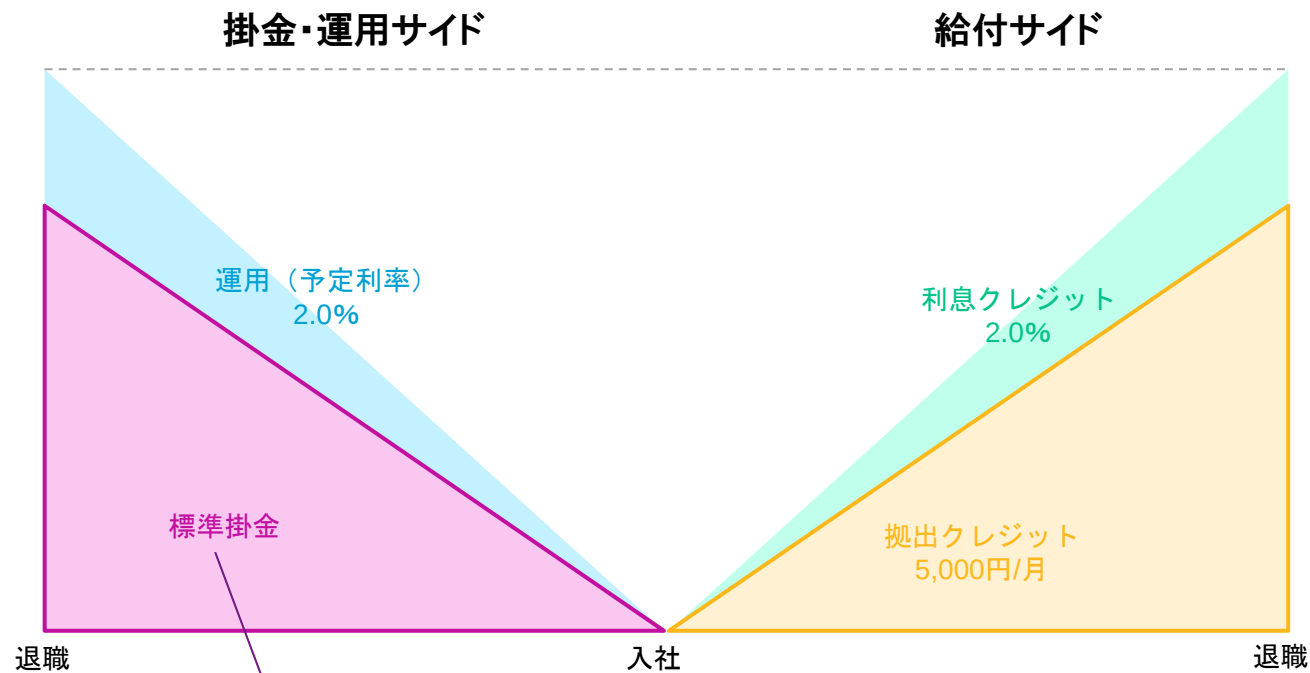
リスク分担型企業年金の財政再計算時の取扱い

- 財政再計算では、通常のDB同様、基礎率を見直して給付現価・掛金収入現価・将来発生するリスクの再算定を行う。
- 現価の再算定に伴い均衡状態が変動した場合は調整率が見直される ※労使合意に基づき掛金変更することも可能
⇒財政再計算に伴う調整率の変動を極力避けるためには、基礎率の変動が数理債務に影響を与えないような制度設計にすることが考えられる（例：再評価率＝予定利率（固定）のCB制度）



(参考) 固定利率のCB制度と債務・掛金

(例) 拠出クレジット・・・5,000円/月
利息クレジット・・・2.0%/年
予定利率・・・2.0%/年



退職率に関係なく、標準掛金は5,000円/月
(また、数理債務は現時点の各従業員の残高の合計になる)

リスク分担型企业年金の運営面について

- 調整率の見直しのタイミングは？

毎年の財政決算で調整率を確定させ、遅くとも翌々事業年度の給付に反映させる

【3月決算の例】



- 制度運営の意思決定プロセスは？（以下は規約型の場合を記載）

- ・ 実施時は、加入者の過半数で組織する労働組合（ない場合は、過半数代表者）の同意の取得
- ・ 加入者の代表が参画する委員会を設置して、運用の意思決定に加入者の声が届くようにする
 - ※ 委員会は、年1回以上開催。資産運用の方針・結果について議論する
 - ※ 受給者の参画を妨げない、外部の有識者を参画させてもよい

- 加入者・受給者等への周知方法は？

加入者同様に、受給者への周知にも努める

周知事項は、現在定められている事項＋「年金額の改定を見通す上で有用な情報」

- ↓
- ・ 積立状況
 - ・ 運用収益（損失）
 - ・ 資産の構成割合その他積立金の運用の概況など

【例】

年金額改訂のルール
過去5年程度の調整率の推移
調整率の算出根拠となったデータ
その他、調整率に重要な影響を与えると認められる事項

リスク分担型企業年金の特長・留意点

企業にとっての特長	企業にとっての留意点
● 掛金の安定化（原則、追加掛金負担は発生しない）	● 運営方法の検討が必要 （委員会の運営、加入者等への積立状況の周知の内容・タイミング） ● 運用結果がダイレクトに給付額に影響を与えかねないため、通常のDB以上に将来シミュレーションなどの検証が重要に？

- 会計上の取扱いについては、6月に「実質的に掛金の追加拠出がなければDCとして取り扱う」旨の公開草案がASBJ退職給付専門委員会から公表
- しかし、足元の当委員会や親委員会では、退職金制度の内枠としてリスク分担型企業年金を運営する際の取扱いなどを主に、検討が行われている

お問い合わせ

お問い合わせや詳細に関しましては、以下、資料作成者までお気軽にご連絡ください。

北野 昌志（きたの まさし）

ベネフィット部門 コンサルタント アクチュアリー 年金数理人

タワーズワトソン／ベネフィット部門所属。

現在、ウイリス・タワーズワトソンのコンサルタントとして、企業年金の制度設計、年金ALMIに資するコンサルティングや退職給付会計に関する評価業務などに従事。

ウイリス・タワーズワトソン入社以前は、信託銀行に約13年間在籍し、企業年金の制度設計コンサルタントとして、多数の企業の退職給付制度改革や厚生年金基金の後継制度に資するコンサルティングに携わった。また、決算／再計算等の財政運営業務・退職給付会計業務や年金数理人として複数の企業年金基金を担当して財政アドバイスを従事。

その他、同社では経営企画部にて戦力計画・利益計画などの資源配分計画にも従事。

年金数理人。日本アクチュアリー会正会員。

03-3581-5927

Masashi.kitano@willistowerswatson.com

本資料の内容は、作成者個人の見解であり、所属会社を代表するものではありません。

本資料の知的財産権は、主催者に帰属します。主催者の書面による許諾なく複製、配布、目的外利用を行うことはできません。本資料に基づく貴社又は貴殿の判断及び結果に対し、作成者はいかなる責任を負うものではありません。