

三菱 UFJ 年金情報

Mitsubishi UFJ Pension Report

2023 年 9 月号

世界が進むチカラになる。

三菱UFJ信託銀行



| | | |
|---|--------------------------------------|----|
| 《今後の企業年金の選択肢》 確定給付企業年金の新たな選択肢～ハイブリッドプランの可能性～ | 年金コンサルティング部 部長 徳永 祥三 | 1 |
| 《次期年金改革に向けて その 6》 社会保障審議会「第 22～25 回企業年金・個人年金部会」での議論の概要 | 年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏 | 9 |
| 《誌上年金カレッジ》 退職給付信託の活用 | 年金コンサルティング部 コンサルティング&ソリューション推進室 細野 剛 | 17 |
| 《これからの人事の考え方 その 7》 目標管理制度をマネジメントツールとして活用するには | 年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也 | 23 |
| 《時事のつぶやき》 サラリーマン増税？ | アナリスト 久野 正徳 | 28 |

本誌およびバックナンバーは弊社ホームページにて掲載しております。
弊社ホームページアドレス：<https://www.tr.mufg.jp/houjin/jutaku/nenkin.html>

確定給付企業年金の新たな選択肢 ～ハイブリッドプランの可能性～

年金コンサルティング部 部長 徳永 祥三

今年 5 月、新しい資本主義実現会議において三位一体の労働市場改革の指針が示され、現在、我が国においては、労働市場の活性化により構造的な賃上げを促していく方向で検討が進められています。

本稿では、成長と分配の好循環の実現に向け、構造的な賃上げによる経済成長と相まって給付が増加する確定給付型と確定拠出型の企業年金双方の特徴を兼ね備えたハイブリッドプランについて考察いたします。

1. 人的投資と企業年金

今年 5 月、新しい資本主義実現会議において三位一体の労働市場改革の指針が示されました。三位一体とは、リ・スキリングによる能力向上支援、個々の企業の実態に応じた職務給の導入、成長分野への労働移動の円滑化を指し、これらを一体として改革を進めることにより、労働市場の活性化を促し、構造的な賃上げを通じて国や地域、性別、年齢等による賃金格差を是正する狙いがあります。今後、我が国においては官民が一体となって人への投資を促進し、成長と分配の好循環に向けた施策が進められていくこととなりますが、結果として生じる物価上昇については現役世代だけでなく、年金生活者にとっても切実な問題となります。特に、私的年金の多くは物価水準と給付額が連動しないため、物価上昇に伴い実質的な所得が減少していく懸念があります。

この私的年金の代表格である企業年金について、経済の成長と相まって給付が増加していく仕組みとするにはどのような選択肢が取りうるのか、確定拠出年金（以下、DC）や確定給付企業年金（以下、DB）の特徴も踏まえ、以下で考察いたします。

DC と DB の特徴

ここで DC と DB の特徴について、改めて整理をしてみたいと思います。

DC は、あらかじめ定めた掛金を企業ないしは加入者が拠出し、それを加入者が自ら選択した運用商品により積立て、老後の生活資金として備えるものです。仮に掛金が同一であったとしても選んだ商品が異なることによって、最終的に受け取る金額が人によって異なることが、大きな特徴です。一方、DB は、法令が施行された当初、その名から連想される「給付額が約束されている年金」であるものが代表例ではありましたが、現時点において状況は少し変化しつつあるものと考えます。確かに、勤続期間に応じた給付額のテーブルや、在籍期間中の等級に応じたポイントを累積する仕組みなど、給付が約束されている制度は依然として多いものの、最近ではハイブリッドプランの一種で年金資産の運用パフォーマンスに応じて給付の額が変動する仕組みを検討・導入する企業も増えており、DB を「給付額が約束されている年金」と整理するとやや誤解が生じるものと感じています。

それでは、DC と DB の違いはどのようなものであるかという点と、筆者は大きく以下3つのポイントがあると考えます。

- ① 給付算定の仕組み：DC は単一的でシンプル／DB は柔軟な設計や 60 歳前給付が可能
- ② 給付額に対する母体企業の責任：DC は責任を負わない／DB は一定の責任を負う
- ③ 年金資産の運用形態：DC は個人毎の個別運用／DB は集団運用

即ち、DC は給付の仕組みが極めてシンプルで分かりやすく、あらかじめ拠出した掛金と運用収益の合計金額が給付額そのものとなります。年金資産は個人毎に運用するため、他の加入者とのリスクシェアができず、元本確保型でない商品を選択した場合、運用環境が悪化すると給付は減少するが企業が追加で補填を行う義務はなく、逆に運用環境が良好で給付額が想定以上に増加しても企業が債務を負うこともないことが特徴です。このため退職給付債務（以下、PBO）を計上する必要もなく、退職給付費用の変動も少ないという財務的な利点があります。

他方、DB は法令で定められた基準の範囲内で退職事由に応じて給付に格差を設けることや、給付額が変動するハイブリッドプランであってもその変動幅に上下限を設定すること等柔軟な制度設計が可能であるとともに、給付を行うために企業は一定の責任を負います。また、給付と資産は別々に管理され、給付の裏付けとなる年金資産は集団で運用されており、このためスケールメリットや分散投資効果が高いことが特徴となります。さらにハイブリッドプランの一部は DC 同様に PBO の計上が不要で、退職給付費用も安定化するという特徴を有しているものもあります。

2. ハイブリッドプランの特徴

年金資産運用は、短期的なブレはあるものの、経済が右肩上がり成長していくと仮定するのであれば、中長期的な観点においてマーケットから一定の収益を得られることが前提となるため、長期にわたり積み立てを行う企業年金の特性からして、運用成果によって給付額が増加する仕組みは加入者にとって魅力的な制度に映るのではないのでしょうか。そして、このような運用成果が給付に反映される企業年金は、DC だけでなく DB でも実現することができます。それがハイブリッドプランと呼ばれる制度です。

(1) 運用成果が給付に反映される DB

ハイブリッドプランの中でも、運用成果が給付に反映される制度は大きく2種類あります。ひとつは、リスク分担型企業年金（以下、リスク分担 DB）、もうひとつは、実績連動型キャッシュバランスプラン（以下、実績連動 CB）です。2つの大きな相違点は、リスク分担 DB は退職給付会計上オフバランス、実績連動 CB はオンバランスであることですが、両制度ともに給付額が約束されている従来型の確定給付型制度（以下、従来 DB）と比べ退職給付費用は安定します。以下にそれぞれの制度の特徴について解説します。

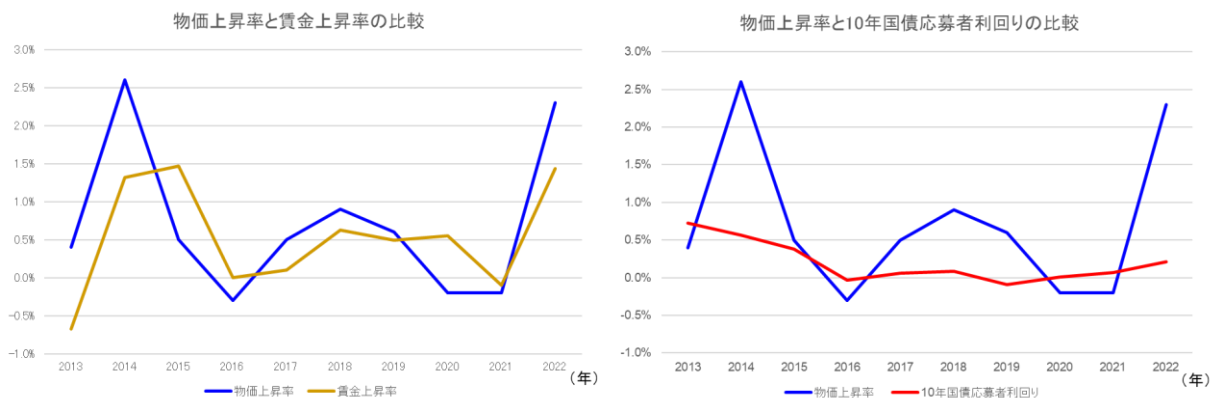
(2) リスク分担 DB の特徴

リスク分担 DB は、企業あるいは加入者が拠出する掛金はあらかじめ規定されており、財政決算において積立水準が一定のレンジを超えて過不足が生じた場合に、掛金を見直すのではなく、給付を調整（増減）することにより財政の均衡を保つ仕組みとなります。即ち、財政均衡の状態にある場合はあらかじめ約束された給付が支払われ、積立剰余の状態では給付は増額され、積立不足の状態では給付は減額されることとなります（図表1）。

利息付与率には上下限を設定することが一般的で、下限を 0% 以上に設定すれば、元本割れ（持分付与累計額を下回る状況）を回避することができます。

これまでキャッシュバランスプランは、PBO の安定化や給付額が物価上昇にある程度追随していくことを目的として導入が進み、長期国債の応募者利回りを利息付与の基礎とする制度が大半を占めています。PBO を評価する上で重要な計算基礎率である割引率は、金利低下局面において PBO が増加する要因となりますが、キャッシュバランスプランにおいては利息付与率を長期国債の応募者利回り等の金利と連動させることで、両者が相殺し合い、PBO の増加を一定程度抑制する効果をもたらしてきました。他方、直近の運用環境の好転により、年金財政上において剰余金が発生している DB も多く、長期にわたる低金利環境下において、当初想定していた給付水準に到達していないことや昨今の物価上昇に対して国債応募者利回りが必ずしも追随しているわけではないことから（図表 3）、実績連動 CB への注目が集まっています。

（図表 3）物価上昇率と賃金上昇率、長期国債応募者利回りの関係



出所：総務省「消費者物価指数（生鮮食品を除く総合指数）」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、財務省 HP より筆者作成

また、実績連動 CB の給付額算定の仕組みは DC と類似しており、大まかには「適用される運用収益に上下限が付いている DC」とも言い表せます。このため仕組みが分かりやすく、また給付の安定性が高いことも大きな特徴といえます。

(4) 実績連動 CB における財務的影響

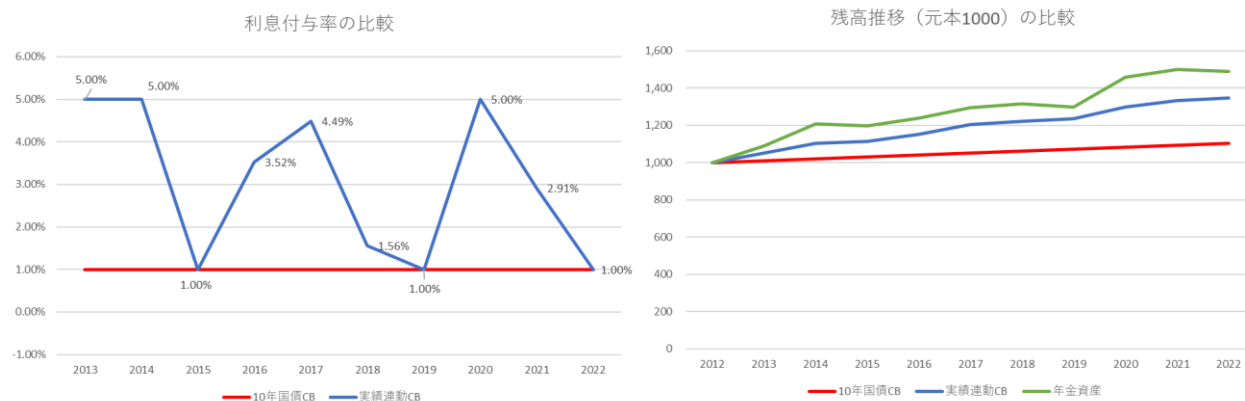
次にバックテストを行い、実績連動 CB が給付や年金財政に与える影響を検証します。

図表 4 は、実績連動 CB と 10 年国債に連動するキャッシュバランスプラン（以下、10 年国債 CB）について、過去 10 年間の給付額に関するシミュレーションを行ったものです。

前提として、両制度とも、利息付与率の上限を 5%、下限を 1% としました。利息付与率は図表 4 左のグラフのように、10 年国債 CB はこの期間一律 1% となりますが、実績連動 CB は 1~5% の間を変動します。

図表 4 右のグラフは、10 年前に残高 1,000 を保有していたと仮定して、利息付与率による利息だけが付与された場合の残高の変化をシミュレーションした結果です。2012 年度末において 1,000 であった残高は、10 年後において、10 年国債 CB は 1,100 程度、実績連動 CB は 1,300 程度となり、実績連動 CB の方が約 20%、残高が多くなる結果が得られました。

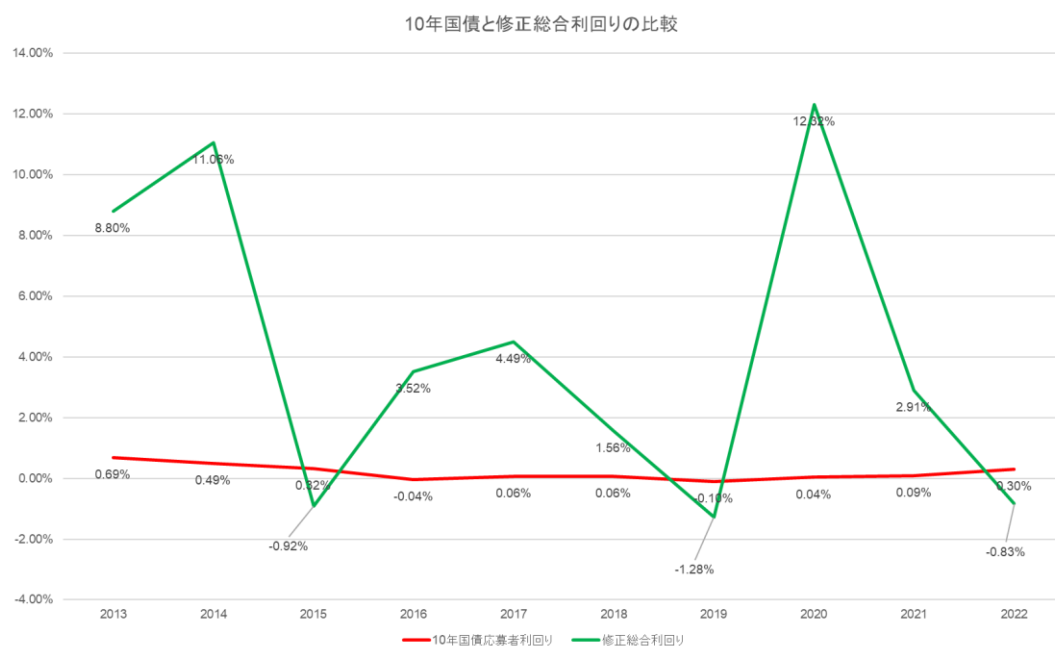
(図表 4) 10 年国債 CB と実績連動 CB の比較



出所：筆者作成（利息付与率、運用利回りは図表 5（出所）参照）

一方、給付の裏付けとなる年金資産については、仮に各年度の運用結果が、企業年金連合会が公表する修正総合利回りの平均等（図表 5）のパフォーマンスと同じであったとした場合、10 年後の年金資産残高は 1,500 程度の水準（図表 4 右の緑のグラフ）となり、10 年国債 CB（同赤のグラフ）、実績連動 CB（同青のグラフ）をともに上回り、剰余金が発生していることが分かります。あくまでバックテストであり将来を保証するものではありませんが、過去 10 年間のバックテストにおいては、上記のような結果が得られました。

(図表 5) 10 年国債 CB と修正総合利回りの比較



出所：修正総合利回りは企業年金連合会「企業年金実態調査（概要版）」、2022 年度は R&I 年金情報の推計値より、10 年国債応募者利回りは財務省 HP を元に筆者作成

また、実績連動 CB はリスク分担 DB とは異なり、PBO の計上が必要となりますが、資産と負債が一定の条件のもと連動するため、従来 DB との対比においては掛金や退職給付費用が安定化することになります。但し、利息付与率の上下限の設定や利息付与率を適用するタイミングのズレにより、年金財政上や退職給付会計上において、差損益や数理計算上の差異が発生する点は留意が必要です。

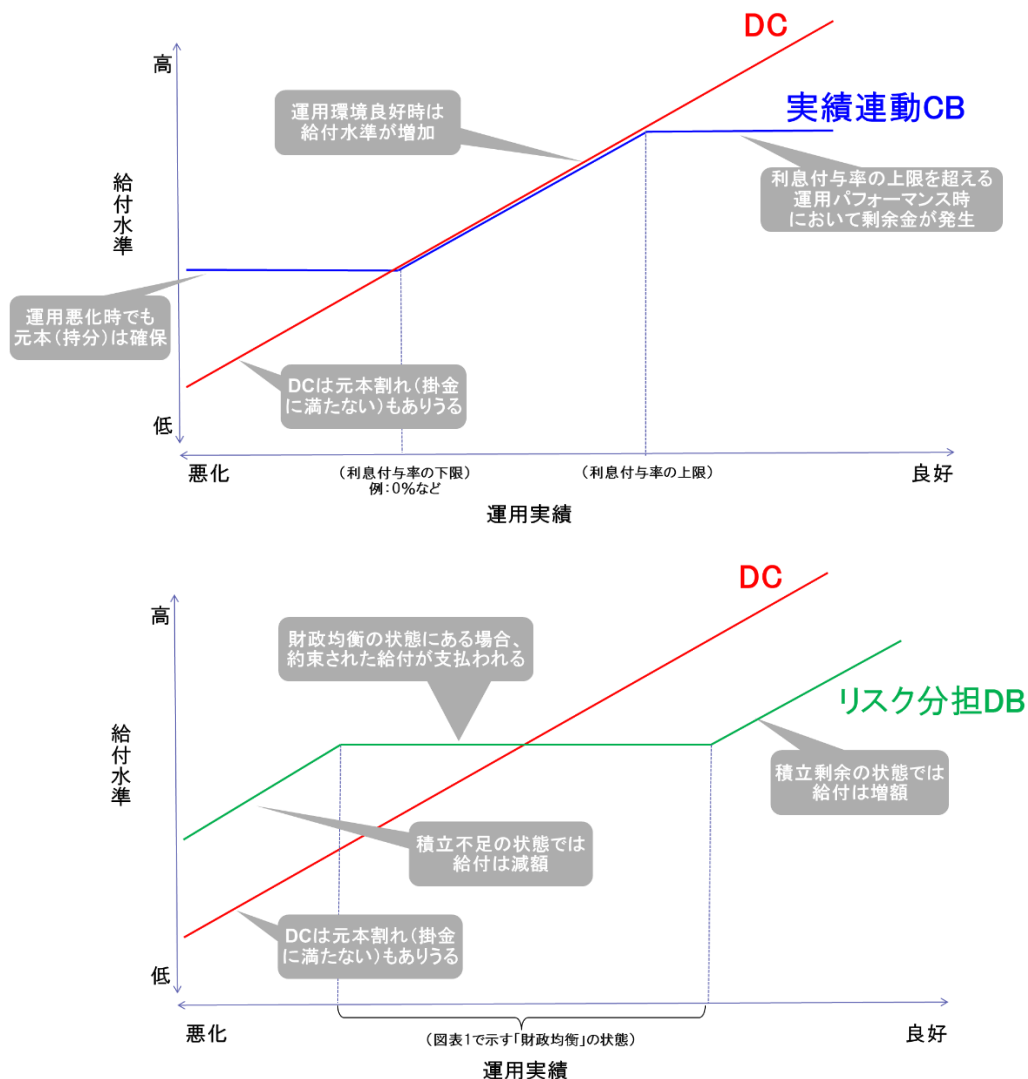
なお、実績連動 CB の導入時には通常、特別損益は発生せず、PBO の変動分は過去勤務費用として費用処理することになります。

3. ハイブリッドプランと DC

これまでハイブリッドプランの特徴について紹介しましたが、DC との比較の観点においてどのような特徴の違いがあるかについて、以下に補足をさせていただきます。

(1) 運用環境による給付額の変動

(図表 6) 運用実績と給付水準の関係 (イメージ)



出所：筆者作成

いずれのハイブリッドプランにおいても、運用実績が不芳時における給付の減り方は DC よりも緩和されます。このような仕組みが実現できる背景には、DB は集団運用であるがゆえ、例えある年度の運用パフォーマンスが悪化しても、直ちに加入者の給付額を減らすことはせずに、翌年度以降のパフォーマンスの好転時に相殺する、つまり将来の加入者等とのリスクシェアが可能であることが挙げられます。またリスクに対応した掛金を事前に企業が拠出するなど柔軟な運営ができることも大きな要素となります。一方で DC は自己責任での運用となるものの、自分の意志で投資判断できることをメリットと考える加入者にとっては魅力的な仕組みであり、ハイブリッドプランと DC 双方にそれぞれメリットと留意点が存在します。

(2) ポータビリティの観点

企業年金は、規約にポータビリティに関する通算措置を定めることで、転籍時において DC や DB 間における年金資産の持ち運びが可能となります。

DC はすべての DC や DB からの給付の通算が可能となるよう規約手当がなされていますが、DB は他の DC や DB からの給付の通算ができるような規約手当がなされていないことが一般的です。これは、企業毎に DB の給付額算定の仕組みが異なっているため、転籍元企業の DB の給付内容を転籍先で引き継ぐのが難しいことが要因と考えられますが、キャッシュバランスプランのような積み立て型の仕組みであれば、転籍元企業の DB での脱退一時金相当額を受け入れ、それに利息分を付加して転籍先企業の DB 脱退時に給付すれば、合理的な通算措置が実現できるものと考えます。

DC 間のポータビリティの場合、個人毎に運用している資産を一旦キャッシュ化して残高を移換し、新しい会社で運用再開できるまで一定の期間が生じることとなります。これに対して実績連動 CB における仮想個人勘定残高は、実際の運用資産とは異なる、言わば「バーチャル」な残高であるため、新しい会社の DB に加入した直後からシームレスにバーチャルな利息を付けることができ、ポータビリティの面でも従業員にとってメリットがあると考えられます。このように DC と DB には、給付額の算定がリアルかバーチャルかの相違点もあり、ポータビリティ時の給付に対する利息の反映方法も異なることとなります。

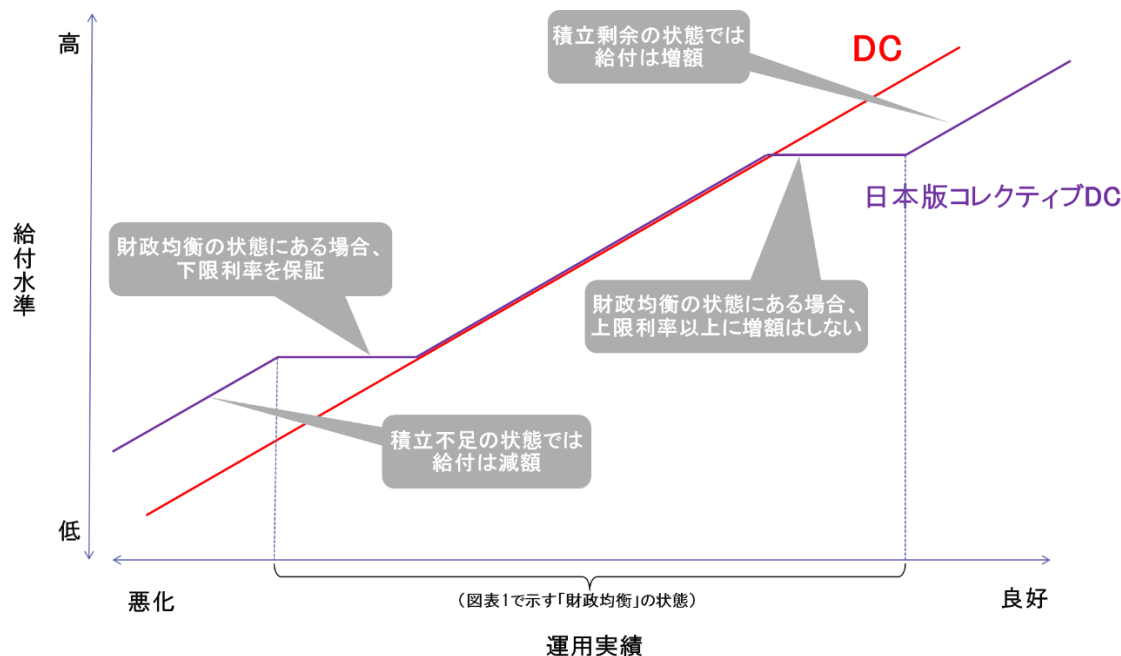
(3) もうひとつのハイブリッドプラン

これまで、リスク分担 DB、実績連動 CB 2 つのハイブリッドプランをご紹介しましたが、双方の特徴を兼ね備えたハイブリッドプランは、給付額の変動の特性が DC に極めて近くなります。なぜなら、リスク分担 DB における財政均衡の状況においても、給付額を年金資産の運用実績により変動するような仕組みとなるからです（図表 7）。

この制度の特徴としては、集団運用や給付の柔軟性といった DB の良さを活かしながらも、運用環境良好時には給付の増加が見込まれ、バーチャルな残高であるがゆえにポータビリティ機能にも優れ、かつ退職給付会計上はオフバランスとなる、言わば「日本版コレクティブ DC」と表現できるような制度であることです。また、あくまで DB の一種なので、60 歳前の脱退時における支給も可能となります。

DC やリスク分担 DB、実績連動 CB、そして日本版コレクティブ DC、それぞれの特徴は異なりますが、いずれも運用環境が良好である場合給付額が増加することから、今後、成長と分配の好循環を促していくにあたり、その目的と親和性の高い選択肢と考えます。

(図表 7) 日本版コレクティブ DC の運用実績と給付水準の関係 (イメージ)



出所：筆者作成

(4) ハイブリッドプランの運用ガバナンス

リスク分担 DB、実績連動 CB、日本版コレクティブ DC、いずれのハイブリッドプランを運営する場合でも、年金資産運用は企業が一括して行うこととなります。従って、DCとは異なり、加入者に対する投資教育の必要はありませんが、年金資産運用の意志決定には、加入者代表の参画が必要となります。

4. 最後に

今後、企業のリスクを一定程度抑えつつ、経済成長とともに給付が増加するハイブリッドプランは、人への投資を進め、成長と分配の好循環を実現するうえで、大きな役割を果たすものと考えています。また、ハイブリッドプランの適用を受給者まで広げていくこともひとつの論点となり得ます。

企業年金は、その恩恵に預かるタイミングが遠い将来ということもあり、現役世代でその価値を感じている従業員はそれほど多くはないのが実態かと思えます。一方で、少子高齢化を背景に公的年金と相まって老後の生活に重要な役割を果たすものであり、企業が企業年金の仕組みや果たす役割を従業員に周知し理解を深めていくことは、従業員エンゲージメントの向上につながり、人材の価値を引き出し中長期的に企業価値を向上させていく可能性を有しています。

企業年金は制度によりそれぞれメリットや留意点が異なりますが、本稿が今後の企業年金の在り方やその重要性を再確認するきっかけとなれば幸甚です。

なお、本稿における意見にかかわる部分および有り得るべき誤りは、筆者個人に帰属するものであり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

社会保障審議会「第 22～25 回企業年金・個人年金部会」 での議論の概要

年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏

社会保障審議会企業年金・個人年金部会（以下、企・個部会）は、次期改正項目の洗い出しのため、企業年金・個人年金に関する現状の課題について、第 22～24 回（5 月 17 日、6 月 12 日、6 月 28 日）の 3 回に分けて関係団体からのヒアリングを実施し、第 25 回（7 月 24 日）でこれら関係団体からのヒアリングの取りまとめ結果を明示しました。

企・個部会では、今後、関係団体から出された要望とこれまでの残課題等を基に、次期改正項目を再整理したうえで、個別の議論に入っていくと思われま

す。本稿では、これらの議論の概要についてお伝えします。

1. 第 22 回企・個部会の概要

本年 5 月 17 日、第 22 回企・個部会が開催され、関係団体ヒアリングの第 1 回目として「企業年金連合会」「企業年金連絡協議会」「国民年金基金連合会」からのヒアリングと、これに対する委員からの質疑応答が行われました（図表 1～4）。

（図表 1）企業年金連合会からの主な要望事項

主な要望事項

【DB・DC 共通】

- ・特別法人税の撤廃
- ・中退共から DB・企業型 DC への資産移換を認めるべき

【DB 関連】

- ・定年延長時の給付減額判定基準見直し、同意要件緩和等による手続きの簡素化
- ・保証期間(20 年上限)の延伸
- ・総合型 DB の代議員定数の見直し
- ・非継続基準による財政検証に用いる予定利率の見直し
- ・年金財政の安定化を図るための掛金拠出の弾力化
- ・退職金由来の DB は、個々の企業の状況に応じた柔軟な制度設計が可能であるため、老後所得保障に大きな役割を果たしており、新たな制約は課すべきでない

【DC 関連】

- ・DC 拠出限度額について、老後所得の柱として機能する十分な水準への引上げ
- ・生涯拠出限度枠を設定し、使い残しを繰り越してできる仕組み
- ・マッチング拠出における加入者掛金を事業主掛金までとする規制の撤廃
- ・退職時にポータビリティの選択をデフォルトに設定するといった施策の検討

出所：厚生労働省「第 22 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」を視聴して筆者作成

(図表 2) 企業年金連絡協議会からの主な要望事項

| 主な要望事項 |
|---|
| <p>【DB・DC 共通】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特別法人税の撤廃 ・退職所得控除額(非課税枠)の未使用分を公的年金等控除に上乗せできるようにするなどして一時金ニーズにも対応しつつ、年金での受給を促すのが望ましい ・ポータビリティの拡充(中退共等の各種共済制度から DB・DC への移換) <p>【DB 関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・定年延長時の給付減額判定基準の見直しと同意手続きの簡素化 ・他制度掛金相当額算定方法の見直し(予定利率や終身年金有無を調整する仕組み) <p>【DC 関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・拠出額は各企業に任せ、非課税額に上限を設定した方が、柔軟性と各企業年金の両立が図られるとも考えられる ・退職給付制度の一環としての企業年金と、個人の自助努力の側面が強い iDeCo の限度額は共通の枠組みの中で管理するのではなく、外枠とした方がよい ・DC 拠出限度額の年次管理・生涯枠管理と未達分の繰り越しと、高年時(退職準備世代)に対する追加拠出枠(キャッチアップ)の設定 ・マッチング拠出の掛金制限の撤廃 ・老齢給付金の通算加入者等期間に関する支給要件の撤廃 ・脱退一時金の支給要件の緩和(倒産や解雇等による生活困窮時等) ・運営管理機関フィーの開示、販売会社のコスト低廉化のための RK コストの開示 ・投資教育の充実のため加入者データ等の事業主での活用 ・運営管理機関交替時の現物移換を可能な仕組みにできないか |

出所：厚生労働省「第 22 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」を視聴して筆者作成

(図表 3) 国民年金基金連合会からの主な要望事項

| 主な要望事項 |
|--|
| <p>【国民年金基金】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第 1 号被保険者以外(第 2 号・第 3 号被保険者)への適用拡大 ・加入可能年齢の上限引上げ(iDeCo は 70 歳まで引上げの方向性が示されている) ・掛金額の上限引上げ ・加入勧奨の強化、加入者の利便性向上や事務手続きの効率化等 <p>【iDeCo】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・加入可能年齢の上限引上げに際し、できるだけシンプルで多くの方が加入可能となる仕組みの検討 (60 歳以上の国民年金被保険者ではない加入対象者は一律の拠出限度額とする等) ・受給開始年齢の上限引上げについては、認知機能低下や本人死亡時の確認手続き等の実務上の懸念点も踏まえ、慎重に検討すべき ・資格区分、限度額区分の簡素化及び合理化の検討 ・拠出限度額引上げ ・自動移換者を増加させない仕組みの検討 |

出所：厚生労働省「第 22 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」を視聴して筆者作成

(図表 4) 第 22 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会における出席委員からの主な意見

出席委員からの主な意見

- ✓ DB は給与(労働の対価)であり、拠出上限を設定することはなじまず、DC の事業主拠出も同様に考えられるのではないかと、一方、加入者拠出はマッチング分も含め、拠出限度額の設定があってもよい
- ✓ iDeCo 拠出限度額の資格区分の簡素化は、公平性に相反することにもなる
- ✓ DC の自動移換問題への対応策としては、事前に移換先を設定しておく仕組みが考えられる
- ✓ 運営管理機関交替時の現物移換の課題は、個人の転職時も同様である
- ✓ 中小企業の企業年金や iDeCo プラスの普及推進のため、相談窓口の設置が必要
- ✓ 定年延長時の給付減額判定については、予定利率を用いず一定の基準で算出した方法等が考えられる

出所：厚生労働省「第 22 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」を視聴して筆者作成

2. 第 23 回企・個部会の概要

本年 6 月 12 日、第 23 回企・個部会が開催され、関係団体ヒアリングの第 2 回目として「全国銀行協会」「日本損害保険協会」「日本証券業協会・投資信託協会・全国証券取引所協議会」からのヒアリングと、これに対する委員からの質疑応答が行われました(図表 5~8)。

(図表 5) 全国銀行協会からの主な要望事項

主な要望事項

【DC 関連】

- ・退職年金等積立金に対する特別法人税の撤廃
- ・企業型 DC に係る拠出限度額の撤廃または少なくとも更なる引上げ
- ・企業型 DC 及び iDeCo の加入者の属性により異なる拠出限度額を一部引き上げたうえで統一
- ・企業型 DC の拠出限度額に上乘せするかたちで iDeCo の拠出を可能とする
- ・マッチング拠出について「事業主掛金を限度」とする要件を撤廃
- ・脱退一時金について、追徴課税等のペナルティを課した支給を可能とする等の支給要件緩和
- ・国民年金第 3 号被保険者の iDeCo 掛金を社会保険料控除へ変更し、配偶者等の所得から控除可能とする
- ・加入者単位で退職一時金から DC への移換を可能とする
- ・退職一時金から企業型 DC への一括移換または分割移換年数の拡大(例:1~8 年)
- ・中小企業退職金共済から企業型 DC への資産移換条件を撤廃
- ・iDeCo プラスについて、対象企業の人数要件の緩和
- ・DC の指定運用方法の設定義務化とセーフハーバールール of 法定化
- ・公的年金等控除の拡充、年金受給の選択に資する税制の構築

出所：厚生労働省「第 23 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」を視聴して筆者作成

(図表 6) 日本損害保険協会からの主な要望事項

主な要望事項

【DC 関連】

- ・加入者掛金限度額について、事業主掛金額以下という制限を廃止
- ・中小企業退職金共済について、他の企業年金制度への移行要件の緩和
- ・iDeCo 諸変更手続き書類を集約し、一帳票で複数の手続きができるよう改定
- ・iDeCo 加入者等に対する適切な住所変更手続き体制の構築

出所：厚生労働省「第 23 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」を視聴して筆者作成

(図表 7) 日本証券業協会・投資信託協会・全国証券取引所協議会からの主な要望事項

主な要望事項

【DC 関連】

- ・iDeCo の加入可能年齢及び企業型 DC、iDeCo の受給開始年齢上限の引上げ
- ・拠出限度額の更なる拡充
- ・退職準備世代に対して、追加の拠出枠(キャッチアップ拠出)の設定
- ・生涯拠出枠と自由度の高い年間拠出限度額の導入
- ・事業主掛金の額に関わらず、拠出限度額内でのマッチング拠出を可能とする
- ・老齢給付金の受給要件について、通算加入期間に関わらず 60 歳から受給可能又は要通算加入期間を 2 分の 1 とする
- ・企業型 DC の積立金に対する特別法人税の撤廃
- ・iDeCo の各種手続き簡素化・迅速化、マイナンバー活用も含め事務手続き効率化
- ・DC への拠出可能額を「ねんきん定期便」等に見える化
- ・iDeCo プラスの対象企業の人数要件の緩和
- ・DC への自動加入方式の導入とオプトアウト(任意脱退可)の仕組みを検討
- ・災害時等の止むを得ない事情のみ、DC の中途引き出しを認める
- ・国民年金第 3 号被保険者の iDeCo 掛金を、配偶者の課税所得から控除可能とする
- ・財形年金貯蓄から iDeCo への移換を可能とする
- ・中途退職に伴う退職一時金から企業型 DC 又は iDeCo への移換を可能とする
- ・DC について元本確保型以外の商品を指定運用方法として選定した場合のセーフハーバーの明確化
- ・DC 運営管理機関による加入者への個別の投資アドバイスを可能とする
- ・DC の個人別管理資産を有価証券のまま受給することを認める
- ・企業型 DC 加入者が移換手続等を行わなかった場合、iDeCo への自動移換を導入

出所：厚生労働省「第 23 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」を視聴して筆者作成

(図表 8) 第 23 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会における出席委員からの主な意見

出席委員からの主な意見

- ✓ DC に関心がない人が一定程度存在するため、これらの人に対してどうしていくのかの検討が必要
- ✓ DC について自動移換される人への対応について、検討していく必要があるのではないかと
- ✓ 年金選択が少ない状況から、年金選択をしやすい環境を整えることが大事
- ✓ DC のマッチング規制を緩和した場合に、事業主が拠出しなくなるのが懸念される
- ✓ DC 投資教育については、特に iDeCo の加入者に対して、どう実施していくのが課題
- ✓ 企業年金は従業員の報酬・福利厚生としての人事戦略に基づく労使自治の制度、一方、iDeCo は個人の資産形成を目的とするもので、性格が異なるために分けて考える必要がある
- ✓ 企業年金と iDeCo は目的と性格が異なるため、一緒に議論して良いところと分けて議論すべきところがある

出所：厚生労働省「第 23 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」を視聴して筆者作成

3. 第 24 回企・個部会の概要

本年 6 月 28 日、第 24 回企・個部会が開催され、関係団体ヒアリングの第 3 回目として「信託協会」「生命保険協会」「日本年金数理人会」からのヒアリングと、これに対する委員からの質疑応答が行われました(図表 9~12)。

(図表 9) 信託協会からの主な要望事項

| 主な要望事項 |
|--|
| <p>【DB・DC 共通】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業年金等の積立金に係る特別法人税の撤廃 ・年金と一時金の選択が税控除により左右されない年金税制を整備し、公的年金等に係る雑所得控除額を拡大 ・退職一時金を含む退職給付制度の給付を一括管理し、年金として受取可能とする制度を構築 <p>【DB 関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・定年延長等の給付減額判定について、各 DB の予定利率によらずに全 DB 共通の利率(継続基準の下限予定利率等)を使用する <p>【DC 関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DC 拠出限度額について事業主拠出と個人拠出に分けて拠出限度枠管理を行い、企業年金の事業主拠出は限度枠の撤廃も含めて見直し、個人拠出(企業年金の本人掛金、iDeCo 掛金)は全国民共通の拠出枠を設定し、NISA 同様の上限額拡大を検討する ・DC におけるマッチング拠出の規制要件の緩和 ・DC 脱退一時金の支給要件の緩和 ・iDeCo における第 2 号被保険者間の拠出限度額を統一 ・iDeCo の最低拠出額(5,000 円)の撤廃 ・第 3 号被保険者の iDeCo 掛金を、配偶者の課税所得から控除できる仕組みを検討 ・DC の指定運用方法を義務化 |

出所：厚生労働省「第 24 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」を視聴して筆者作成

(図表 10) 生命保険協会からの主な要望事項

| 主な要望事項 |
|--|
| <p>【DB・DC 共通】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特別法人税の撤廃 ・DB・DC 等から一時金受取後に特定の年金等商品(一時払い終身年金等)を購入した場合は、一時金受取を非課税とする仕組みを検討 <p>【DB 関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・退職給付制度の縮小のきっかけとなりかねない DB の制度変更(中途退職時給付の制限、拠出限度額設定、給付事由による給付額の差異の制限)は回避すべき ・定年延長等時に旧定年時の給付額が下がらない等の場合には、給付減額に該当しないことや、不同意申出方式による減額同意等を可能とする |

出所：厚生労働省「第 24 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」を視聴して筆者作成

(図表 11) 日本年金数理人会からの主な要望事項

| 主な要望事項 |
|---|
| <p>【DB・DC 共通】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特別法人税の廃止 ・ポータビリティの拡充(中退共から企業年金への持ち込み制限を撤廃) ・みなし承認制度の導入(旧税制適格退職年金の「自主審査要領」の仕組みを導入) ・年金と一時金の公平な課税を検討(退職所得控除と同等となるよう雑所得の公的年金等控除を拡大) |

【DB 関連】

- ・DB の保証期間の上限を、現行の 20 年から 25 年又は 30 年に延長し、併せて DC の支払予定期間の上限 20 年以下を 25 年以下又は 30 年以下に延長
- ・定年延長等の給付減額判定基準の見直し及び給付減額時の同意手続き簡素化し、また、法改正に伴う給付設計の変更については、給付減額手続きを簡素化
- ・DB 加入者掛金の所得控除枠拡大(小規模企業共済等掛金控除又は社会保険料控除に統一する)

【DC 関連】

- ・DC 拠出限度額の算定方法を見直し(望ましい所得水準をベースとして再算定)、併せて DC 拠出限度額に所得代替率、賃金上昇率、物価上昇率を反映する仕組みを検討
- ・DC 拠出限度額に、生涯上限枠を導入、又は中高年齢層へキャッチアップ拠出枠を加算
- ・iDeCo の加入可能年齢の統一(被保険者区分によらず一律 70 歳へ見直し)
- ・他制度掛金相当額の導入時の DC 拠出限度額の経過措置を恒久化する

出所：厚生労働省「第 24 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」を視聴して筆者作成

(図表 12) 第 24 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会における出席委員からの主な意見

出席委員からの主な意見

- ✓ DC は国民の資産形成を推進する制度であり、DC 拠出限度額は NISA 並みに拡大が必要
- ✓ 企業年金と個人年金は目的、性格が異なるため、事業主拠出と個人拠出の限度枠管理は分けるべきである
- ✓ 企業年金と個人年金は、老後所得保障と言いながら目的と性格が異なることをどう整理するか検討が必要
- ✓ 特別法人税は事業主拠出に対して課税されるものであり、個人拠出に課税することはすぐわない
- ✓ iDeCo の手続きについては、一般の金融商品と同等レベルの簡素化が必要
- ✓ 給付時の受け取り方についての検討が必要であり、国民への年金教育も必要かもしれない
- ✓ 企業年金・個人年金制度の規制を緩和する場合は、そもそもの規制の主旨を確認したうえでの検討が必要

出所：厚生労働省「第 24 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」を視聴して筆者作成

4. 第 25 回企・個部会の概要

本年 7 月 24 日、第 25 回企・個部会が開催され、第 22～24 回で行われた「関係団体ヒアリング」の取りまとめ結果が事務局から説明され、今後の検討すべき論点に漏れないか等について意見交換が行われました。

事務局からは、最初に総論として「離転職者の増加や女性・高齢者の就業拡大に伴い、働き方やライフコースの多様化が進み、老後の資産形成を促していくことが重要」であることや、「企業年金の持続可能性の向上やさらなる普及のため、業務運営面と財政面の負担を軽減し、柔軟で使い勝手のよい制度にしていくこと、税制優遇などの支援を強めていくことが必要」であることが説明されました。

そのうえで、今後検討すべき 3 つの視点として、【視点 1】「働き方・ライフコースに対応し公平で中立的な私的年金制度の構築」、【視点 2】「私的年金制度の普及・促進」、そして、【視点 3】「資産形成を促進するための環境整備(投資教育・運用関係見直し)」が示されました。さらに、その他の項目としてこれまでの残課題が説明されました(図表 13)。

事務局からの説明の後には今後の企業年金・個人年金改革を議論する論点を洗い出すべく、出席委員との意見交換が行われました(図表 14)。

(図表 13) ヒアリング結果のまとめ「3つの視点」と主な課題

| 3つの視点 | 主な課題 |
|--|---|
| 【視点1】 働き方・ライフコースに対応し公平で中立的な私的年金制度の構築 | 【拠出限度額】 <ul style="list-style-type: none"> 企業型DCの拠出限度額については、十分な水準まで引上げ（企年連、企年協、全銀協、信託協会、数理人会） 企業型DCのマッチング拠出の上限規制撤廃（企年連、全銀協、損保協会、信託協会、数理人会） 他制度掛金相当額導入時に「DB+DC」で上限を超過する金額相当を認める経過措置を恒久化（数理人会） 加入者属性により異なるiDeCo拠出限度額を一部引き上げたうえで統一（全銀協、信託協会） 企業年金とiDeCoでは拠出限度額を外枠とした方が良いのではないかと（企年協、全銀協） 【特別法人税】 <ul style="list-style-type: none"> 特別法人税は撤廃、撤廃が行われない場合は課税停止期間延長（企年連、企年協、全銀協、信託協会、生保協会、数理人会） 【受給方法】 <ul style="list-style-type: none"> 年金に係る雑所得税制と一時金に係る退職所得税制を中立的でバランスの取れた税制とすべく見直すべき（企年協、信託協会） |
| 【視点2】 私的年金制度の普及・促進 | <ul style="list-style-type: none"> 企業型DCの脱退一時金の受給要件緩和（企年協、全銀協、信託協会） iDeCoプラスについて従業員数300人以下の要件緩和（全銀協）、DB実施企業でもiDeCoプラスが実施可能となるよう見直し（信託協会） ポータビリティの拡充（中退共とDB・DC間の要件緩和、DC現物移換等）（企年連、企年協、全銀協、損保協会、数理人会） |
| 【視点3】 資産形成を促進するための環境整備 | 【DB制度の環境整備】 <ul style="list-style-type: none"> DBについて、定年延長に伴う給付減額の判定基準や手続を簡素化（企年連、企年協、生保協会、数理人会） DBの保証期間の上限を現行の20年から25年又は30年に延長（企年連、数理人会） 【DC制度の環境整備】 <ul style="list-style-type: none"> DC指定運用方法の設定を義務化（全銀協、信託協会） DC指定運用方法は、原則として元本確保型以外の資産を基本とし、併せてセーフハーバールールを政省令等に明確化（全銀協、投信協会、日証協、全国証券取引所協議会） |
| 【その他の視点】 これまでの残課題 | <ul style="list-style-type: none"> DBのガバナンスの確保（スチュワードシップ・コードの受入等） 支払保証制度、年金バイアウト、厚生年金基金の在り方 企業型DCのガバナンスの確保（運営管理機関の評価等） 個人退職年金勘定の創設、iDeCoの手数料の算定根拠に関する情報公開 |

出所：厚生労働省「第25回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」資料1より筆者作成

(図表 14) 第25回社会保障審議会企業年金・個人年金部会における出席委員からの主な意見

| 出席委員からの主な意見 |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ 政府施策を考慮した長期的方向性を見据えた議論が必要 ✓ 企業年金利用者の利便性向上だけでなく、そもそもの企業年金の利用者を増やす視点での議論も必要 ✓ 国民の自助を推進する観点からは、私的年金がない人の視点も必要 ✓ 私的年金の推進については、低所得者や非正規雇用者を含めた議論が必要 ✓ 企業年金税制については、拠出時や給付時を個々に議論するのではなく全体的な議論が必要 ✓ 企業年金と個人年金の違いを認識した議論が必要 ✓ 私的年金が高齢期を支える所得として重要である観点から、受給の際の保護をどのように考えるのか議論も必要（個人がDC運用で失敗した時に対して、何らかの補填対応をすることを考えるのかどうか） ✓ DCの現状の運用状況や商品除外状況など、データに基づく議論が必要 ✓ 日本の企業年金は、必ずしも企業と従業員に中立的とは限らない雇用制度としての退職金由来であるが、私的年金は雇用制度と切り離して中立的な制度とすべきかどうかについては議論が必要である |

出所：厚生労働省「第25回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」を視聴して筆者作成

その他、企業年金・個人年金の見直しに関する政府施策について、事務局から説明がなされました。「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023 改訂版」では、「iDeCo の加入可能年齢を 70 歳に引き上げるることについて、2024 年公的年金財政検証に併せて法制上の措置を講じる」、「iDeCo の拠出限度額の引上げ及び受給開始年齢の上限の引上げについては、2024 年公的年金財政検証に併せて結論を得る」こと等が説明されました。

また、「女性活躍・男女共同参画の重点方針 2023（女性版骨太の方針）」では、「I.(1).③ アセットオーナー等機関投資家によるスチュワードシップ活動の実質化として、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、女性を含め、取締役会や中核人材の多様性を向上させることが重要であり、そのためには、運用機関のみならずアセットオーナーも含む投資家と企業の建設的な対話を促進することが重要であり、年金等のアセットオーナーにおける体制の拡充等のスチュワードシップ活動の実質化に向けた課題の解決に向けて、運用機関・アセットオーナー等による取組を促進する」ことが重要であると説明されました。

次回の企・個部会の開催時期等については明らかにされておりませんが、第 25 回企・個部会で整理された 3 つの視点と政府方針に沿って、今後、次期改正項目の個別の議論が進められていくものと見込まれます。

なお、本稿における意見にかかわる部分および有り得るべき誤りは、筆者個人に帰属するものであり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

<参考資料>

- ◆厚生労働省社会保障審議会「第 22 回企業年金・個人年金部会」（2023 年 5 月 17 日）
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_33145.html
- ◆厚生労働省社会保障審議会「第 23 回企業年金・個人年金部会」（2023 年 6 月 12 日）
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_33545.html
- ◆厚生労働省社会保障審議会「第 24 回企業年金・個人年金部会」（2023 年 6 月 28 日）
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_33862.html
- ◆厚生労働省社会保障審議会「第 25 回企業年金・個人年金部会」（2023 年 7 月 25 日）
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_34284.html
- ◆内閣府「経済財政運営と改革の基本方針 2023」（2023 年 6 月 16 日、閣議決定）
https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/honebuto/2023/2023_basicpolicies_ja.pdf
- ◆内閣府「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023 改訂版」（2023 年 6 月 16 日、閣議決定）
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2023.pdf
- ◆男女共同参画推進本部「女性活躍・男女共同参画の重点方針 2023」（2023 年 6 月 13 日）
https://www.gender.go.jp/policy/sokushin/pdf/sokushin/jyuten2023_honbun.pdf

(注) 上記 URL については今後、URL 先の都合により削除・移動する可能性がある点にご留意下さい。

退職給付信託の活用

年金コンサルティング部 コンサルティング&ソリューション推進室 細野 剛

退職給付信託は創設から 20 年以上が経過し、多くの企業で活用されています。これまでは政策保有株式を信託に拠出する退職給付信託が主流でしたが、2018 年のコーポレートガバナンス・コード改訂を契機に、政策保有株式の在り方について再検討する企業が増え、その方針は中期経営計画に掲載するほど重要視されています。

本稿では、これまで退職給付信託に馴染みの無かった方にその概要を掴んでいただくことを趣旨として、退職給付信託の設定による財務上の影響や留意点について解説するほか、直近の設定状況についても概観いたします。足元では現金を信託に拠出する退職給付信託が増加しており、退職給付信託はまさに過渡期を迎えています。

1. 退職給付信託とは

退職給付信託は、2000 年 4 月に導入された退職給付会計基準に対応して、積立不足圧縮のため年金資産に充当できるよう開発された信託商品であり、有価証券管理（ならびに処分）信託の一種です。従業員に対する退職給付（退職一時金制度からの一時金支給または確定給付企業年金制度（以下、DB 年金制度）への掛金拠出）のため、有価証券または金銭を信託の形で拠出することで、その給付に備えることを目的として設定します。なお、設定にあたっては、退職一時金制度または DB 年金制度のうち、どちらの制度に対応するかをあらかじめ指定する必要があります。

退職給付会計基準では、従業員に対する退職給付のうち現時点までに発生しているものを退職給付債務として認識し、これが年金資産を上回ると積立不足が計上されます。退職給付信託を設定すれば、この積立不足を信託への拠出という形で速やかに圧縮することが可能です。DB 年金制度への掛金拠出は、あらかじめ決まった時期（毎月や年 1 回等）かつ複数年度に亘り拠出することが定められ損金計上が認められていますが、退職給付信託は任意のタイミングで一度に拠出できる一方、拠出タイミングでは損金計上できない点が異なります。

退職給付信託の創設時には、政策保有株式を信託に拠出する“株式版退職給付信託”が主流でした。ところが、コーポレートガバナンス・コード（以下、CG コード）が改訂された 2018 年 6 月以降、政策保有株式の売却が始まると、株式版退職給付信託の動向にも変化が表れます（後ほど、株式版退職給付信託の推移にて確認します）。その一方、足元で増加傾向にあるのが“運用版退職給付信託”と呼ばれる、現金を信託に拠出して運用する退職給付信託です。

(1) 設定の効果

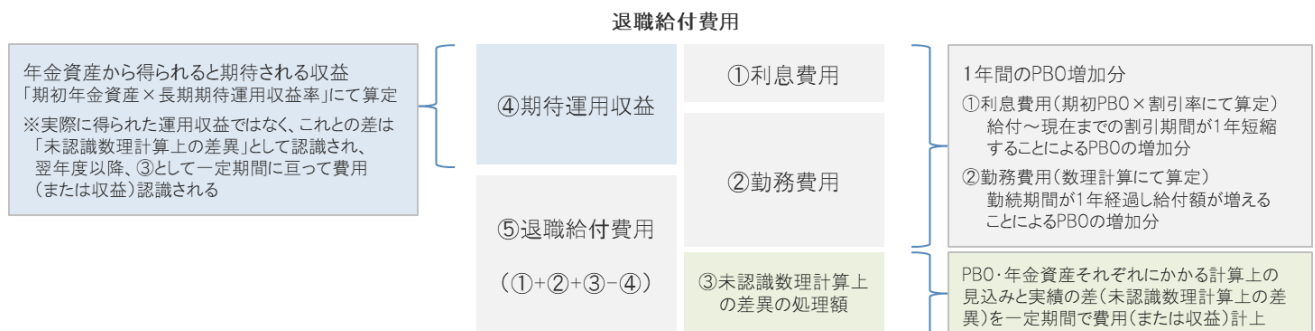
まず、退職給付信託を設定すると、従業員に対する退職給付に係る資金を事業リスクから分離することになる（会社が倒産しても、当該信託から従業員へ給付される）ため、従業員の安心感を醸成することができます。

また、企業の財務面においても有効です。前述の通り、退職給付信託を設定すると、退職給付会計上の積立不足を圧縮することができます。DB 年金制度においては、財政運営基準上の積立不足を生じさせないため、数理債務を目標として年金資産を積み立てています（近年はリスク対応掛金の概念が加わり、数理債務を上回る積立が可能になりましたが、ここではリスク対応掛金は設定しないものとして話を進めます）。一方、退職給付会計基準上で必要となる積立額は退職給付債務とされていますが、一般的に退職給付債務は数理債務を上回る傾向にあります。両者の計算に用いる前提に差異があるためですが、特に、将来発生する給付を現在価値に置き換えるための割引率の定義が異なることが大きく影響しています。すなわち、DB 年金制度の掛金だけでは退職給付会計基準上、積立不足になる可能性が大きいということです。退職給付信託は、退職給付債務と年金資産の差額を上限として拠出することができるため、掛金だけでは賄いきれない積立不足を圧縮することができます。また、退職一時金制度では事前積立を行う仕組みが存在せず、基本的には退職給付債務がそのまま積立不足となりますが、退職給付信託を設定することで積立不足の圧縮につながります。

更に、貸借対照表の圧縮による経営指標の改善効果も期待できます。具体的には、自己資本比率や ROA が挙げられます。退職給付信託を設定した金額分、負債側では積立不足を指す「退職給付に係る負債（企業単体の場合は退職給付引当金）」が、資産側では「投資有価証券（株式版退職給付信託の場合）」、「現金および預金（運用版退職給付信託の場合）」が減少します。これによって自己資本比率および ROA の分母が減少するため、指標の改善につながるという仕組みです。

最後に、営業利益の改善効果も挙げられます。販売費および一般管理費の構成要素として、退職給付費用があります。以下の図表 1 の通り、退職給付費用とは、退職給付制度における 1 年間の費用であり、勤務費用、利息費用、期待運用収益、未認識数理計算上の差異の処理額（費用・収益いずれもあり得ますが、ここでは便宜上費用項目として表記しています）の合計額です。

（図表 1）退職給付費用の構成



出所：筆者作成

退職給付信託は、退職給付会計上では年金資産と見做されるため、期待運用収益（＝退職給付信託×期待運用収益率）を計上します。その結果、販売費および一般管理費が削減され、営業利益が改善するというものです。なお、運用版退職給付信託では期待運用収益を計上するのが一般的ですが、株式版退職給付信託では適切に期待運用収益率を見込むことが難しく、一律ゼロとしている（運用損益の実績を数理計算上の差異として処理する）ケースがある点にご留意ください。

(2) 設定上の留意点

退職給付信託の設定による効果を前述しましたが、ここでは退職給付信託の留意点についてまとめます。

まず、退職給付信託の用途は、従業員への退職給付以外に使用できないということです。母体企業にてキャッシュが必要になった場合でも、退職給付信託の資産を母体に返還することは原則認められていません。DB 年金制度で年金資産の返還が認められていないことと同様です。

ただし、例外的に退職給付信託の返還が認められるケースがあります。よくあるケースとしては、運用実績良好等により年金資産が積立超過（退職給付債務＜年金資産＋退職給付信託）になった場合です。しかし、積立超過になっても、超過部分全額が返還可能となるわけではありません。将来の一定期間において積立超過の状態が継続し、かつ超過部分が退職給付に使用される見込みがないことを合理的に予測できることが条件です（最終的には監査人の了承を得る必要もあります）。積立超過の程度、積立超過の継続期間などの客観的な基準は退職給付会計基準に明確に示されていないため、返還のハードルは高いように感じられるかもしれませんが、将来シミュレーションにより積立超過の状態を維持し続けられる返還額や超過期間を推計することは可能です。

また、株式版退職給付信託内の株式を売却し、発生した売却益に対する税金の支払いについては、母体企業の手許資金で賄わなければなりません。母体企業が保有する株式を売却して売却益が発生した場合には、売却代金から税金を支払えば済みますが、退職給付信託内の資産は退職給付以外の用途に使用することができないためです。したがって、売却益が発生すると、母体の資金が流出することに留意が必要です。

2. 直近のデータ（実績）からの示唆

退職給付信託は多くの企業で活用されており、企業経営にも少なからず影響を与えています。しかし、退職給付信託の実施状況について正確な統計データは公表されていないのが実情です。そこで上場企業の開示データを基に、筆者が独自に集計した日本の退職給付信託の設定状況を紹介します。

退職給付会計基準では、「退職給付信託が設定された企業年金制度について、年金資産の合計額に対する退職給付信託の額の割合が重要である場合」に開示することが求められています。したがって、退職一時金制度に対して設定している場合、金額の重要性が乏しい場合には開示されていないことがあります。また、国際会計基準（IFRS）や米国基準では退職給付信託の開示が要請されていないため、これらを適用している企業も退職給付信託の開示を行っていない場合があります（実際に、日本基準適用時には退職給付信託の開示を行っていたが、

IFRS 適用後は開示をしていない企業もあります)。このため、退職給付信託の実際の設定規模は、今回集計した結果以上である可能性が高い点にご留意ください。

(1) みなし保有株式の推移

2018 年 6 月の CG コード改訂時におけるパブリックコメントの結果では、「原則 1-4 における政策保有株式には（中略）上場会社が直接保有していないが、上場会社の実質的な政策保有株式となっているものも含まれる」としており、これは株式版退職給付信託を指していることが明らかです。したがって、みなし保有株式の株式数および貸借対照表計上額を集計することにより、株式版退職給付信託の推移を把握することができます。

(図表 2) みなし保有株式（株式版退職給付信託）の推移



出所：QUICK 社のデータより筆者作成

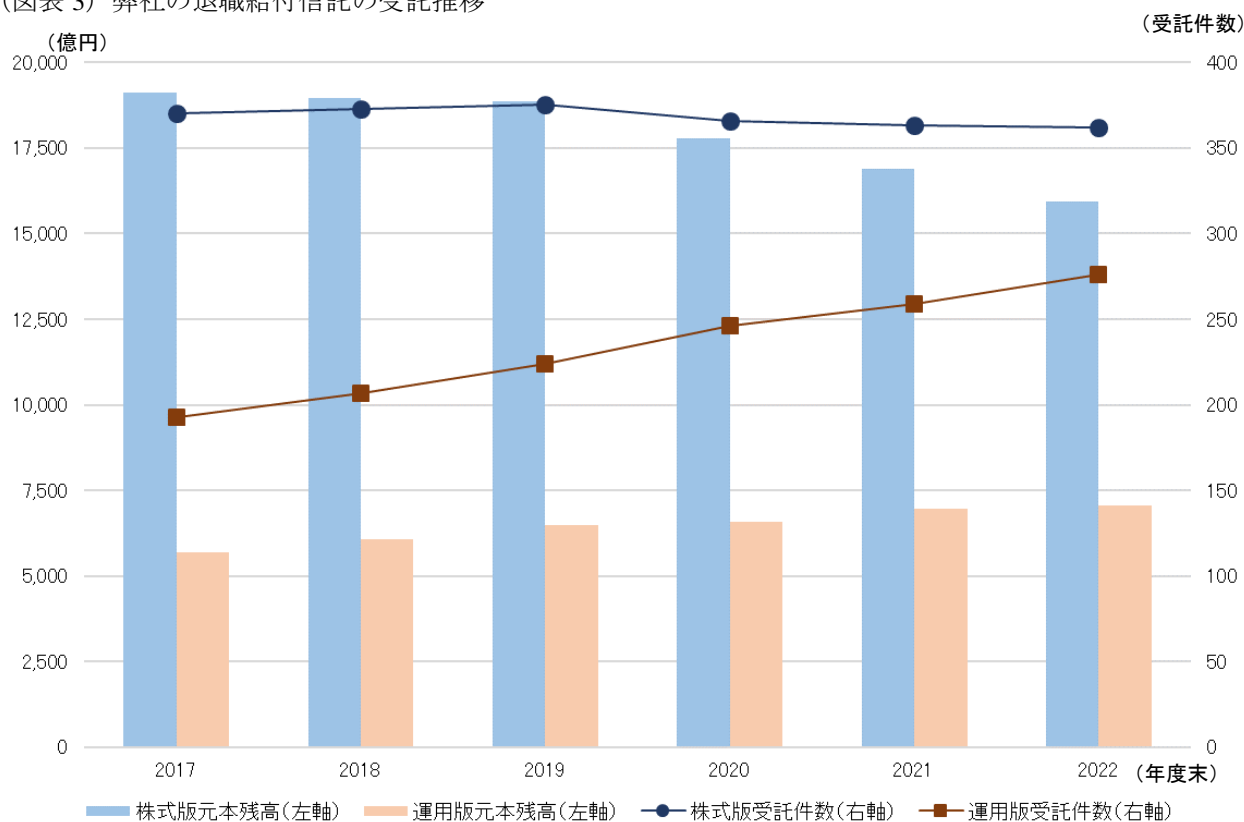
図表 2 は 2017 年度以降のみなし保有株式の株式数と貸借対照表計上額の推移です（ただし、トヨタ自動車は 2021 年 9 月に株式分割したため、上記推移から除外しています）。株式数が年々減少しており、2018 年 6 月の CG コード改訂による政策保有株式の解消が進んでいる影響と推察されます。一方で、貸借対照表計上額は 2019 年度に落ち込んでいますが、これは新型コロナウイルスの感染拡大によるもので、同年 3 月に株価が急落したことが要因です。その後、各国で積極的な金融・財政政策が発動され、2020 年 6 月までに値を戻しました。そこから年末にかけて日経平均株価および TOPIX が上昇基調であったことから、みなし保有株式の株価も上昇（株式数は減少したものの、貸借対照表計上額がより上

昇) したものと推測されます。この点を除けば、貸借対照表計上額もおおよそ減少傾向にあると言えます。

(2) 弊社受託額の推移

みなし保有株式の開示データを基に株式版退職給付信託を把握しましたが、運用版退職給付信託については開示データで把握することが困難です。そこで以下では、弊社が受託している退職給付信託の推移を見ることとします。

(図表 3) 弊社の退職給付信託の受託推移



出所：筆者作成

図表 3 は 2017 年度以降弊社が受託する株式版退職給付信託および運用版退職給付信託の推移です。弊社の株式版退職給付信託においても、直近では受託件数および元本残高ともに減少傾向にあります。図表 2 のように 2019 年度の落ち込みが無いのは、推移に用いているのが元本残高で、貸借対照表計上額のように時価のぶれが無いからです。一方で、運用版退職給付信託は、金額規模では株式版退職給付信託に劣りますが、受託件数、元本残高のどちらも着実に増加しています。

(3) 運用版退職給付信託拡大の背景

前項で運用版退職給付信託の受託が増加している背景として、主に2つの要因が考えられます。

1点目は、株式版退職給付信託から運用版退職給付信託への切り替えです。政策保有株式を売却した場合、売却後の現金は母体に返還されるのではなく、そのまま株式版退職給付信託内に留まります。また、政策保有株式から得られる配当金も同様です。これら資金の用途は退職給付の支払いに限定されており、かつ返還するにもハードルが相応に高いのが実情です。この現金活用の受け皿として、退職給付費用を削減する効果のある運用版退職給付信託が活用され始めました。株式版退職給付信託では期待運用収益率を合理的に見込むことが困難なケースがありますが、運用版退職給付信託では、DB年金制度における年金資産の運用目標に平仄を合わせるなど容易に見込むことが可能であること、国内外の債券・株式を組み合わせたバランス型を中心に、これを実現するための運用商品も豊富に揃っていることが増加につながっているものと考えます。

その他、現金など手元流動性の高い資産を潤沢に保有している企業が、現金の活用先として運用版退職給付信託を導入しています。前段の期待運用収益計上の効果の他にも、退職一時金制度への設定により、不定期に発生する給付支払いへの対応策としても有効です。また、投資家対策の1つとして運用版退職給付信託を設定する事例※も増えつつあります。

※投資家は現金等を潤沢に保有している企業に対し、増配や自社株買い等の株主還元に使うように求めます。この要求を回避するため、運用版退職給付信託の選択肢が取り得ます。

3. 最後に

近年、各社の中期経営計画においては、政策保有株式の縮減についての記載が多くなっており、みなし保有株式（すなわち株式版退職給付信託）も再検討の時期に差し掛かっているものと思われます。その再検討の結果、みなし保有株式として保有し続けることもあれば、これを機にみなし保有株式の在り方を見直すことも考えられます。代表的な見直し方法としては、①株式版退職給付信託を売却し、従業員の退職給付の原資に充当（掛金拠出または一時金給付）するか、②運用版退職給付信託に振り替えるか、もしくは③母体へ返還するかの3パターンが挙げられます。

会計・税務といった規制面を考慮しながら、自社の退職給付制度の財政状況や母体の財務状況を踏まえ、その中で最適解を選択するには、十分な知識と慎重な検討が必要です。株式版退職給付信託の見直しについて検討される際には、多くの退職給付信託を受託しており、退職給付信託の見直しに関するノウハウも蓄積していると考えられる専門家にご相談されることをお勧めします。

なお、本稿における意見にかかわる部分および有り得るべき誤りは、筆者個人に帰属するものであり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

目標管理制度をマネジメントツールとして活用するには

年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也

企業を取り巻く経営環境が大きく変化し、採用比率が高い目標管理制度についてもさらに運用レベルを上げ、企業経営にいつそう活かす取り組みが重要になってきています。そこで、人事の考え方シリーズ（その7）として「目標管理制度をマネジメントツールとして活用するには」を取り上げてみます。

1. 目標の価値基準

人事の考え方シリーズ「（その6）目標管理シートの書式の重要性について」において、目標管理制度が陥りやすい傾向を克服するためにも目標管理シートの書式が大切であること等に言及しました。

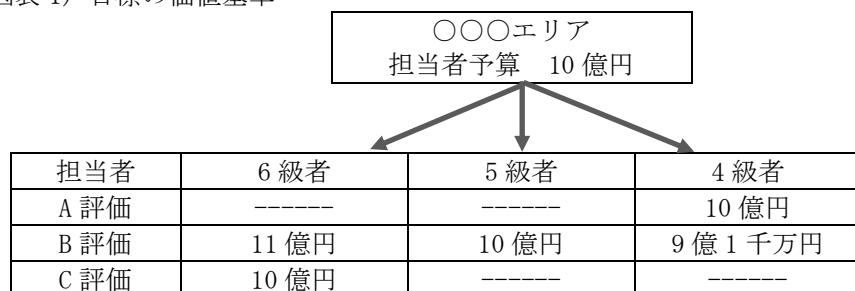
目標管理制度の運用には一定程度時間を要しますから、管理職はマネジメントツールとして活用することにより業務をいつそうスムーズに行いたいものです。そのためには、目標設定時に目標の高さをしっかり把握した上で、部署業務計画と個人目標を有機的に関連付けることが重要です。

そこで、目標の価値基準は何かについて、ここで検討してみます。目標の価値基準とは目標の高さを決定する根拠となるものであり、年収、月収、等級、役職、管理職・非管理職の2区分、職務経験年数等、様々なものが考えられます。

その中で社員個人の年収の高さにより目標が決まると、一見、納得性は高まります。しかし、社員一人ひとりの年収はバラバラで管理がややこしいため、また個人の年収は社員間で未公表のため、年収を直接的に目標の価値基準とすることは現実的ではありません。一方で、社員をグループ化した等級または役職は人事管理上の重要事項であり、通常、社内で公表されているため、等級または役職を目標の価値基準にする方が合理的であるといえます。等級を採用すると人事制度の骨格が職能資格制度なら職能資格等級、役割等級制度なら役割等級、職務等級制度なら職務等級が目標の価値基準となります。

ここで、（図表1）のように等級を目標の価値基準として、○○○エリア、△△△エリア、▼▼▼エリアの3エリアを持つ営業所の例で目標の高さについて具体的に考えてみます。

（図表1）目標の価値基準



出所：書籍『戦略達成型 人材マネジメント』（かんき出版：2002 年、堀田達也・船引英子共著）

営業所の業務計画により〇〇〇エリアを担当する営業員の予算が年間売上高 10 億円と決められているとします。この 10 億円という予算は営業所全体の状況、〇〇〇エリアに対し自社が持つ営業力（エリアでの当該商品の伸長率、自社および自社商品の信頼度、営業員のサービスの蓄積）等により定められますが、本来、企業にとっては誰が担当しても 10 億円の売上げを達成してもらわなければならないものです。

しかし、企業には等級制度と人事評価制度（評語は S ABCD の 5 段階、標準的評価は B とする）が存在するので、本来は、10 億円が何級者にとっての B 評価の標準的目標（標準的売上高）であるかを予め決めておく必要があります。図表 1 のように 5 級者にとって 10 億円が通常の努力等で達成できる標準的目標である場合、より実力があり年収も高い 6 級者が担当すると 10 億円は達成するには比較的易しい目標であり、達成しやすい予算となります。組織を統括する営業所長は、〇〇〇エリアの担当者に 6 級者を配置することになると、予算は 10 億円ですが、人事評価上は B 評価となる標準的目標として 11 億円程度の売上高を期待します。

逆に 4 級者を配置せざるを得ないと 5 級者より実力的に少し劣り、4 級者にとって B 評価の標準的目標 9 億 1 千万円であるため、そのままでは〇〇〇エリアの予算は未達となってしまう可能性が高まります。人事評価は B 評価であっても予算未達は芳しくないので、営業所長は 4 級者が予算 10 億円の売上高を達成すべく個別的な指示・指導をしたり、上級者に対し 4 級者を日常的に支援するように命じたりします。なお、営業所長の個別的指示・指導、上級者の日常的支援が加わりますので、予算 10 億円を達成しても人事評価を B にするか、4 級者の努力の方をより認めて A にするか予め決めておいた方がよいです。

実際には他のエリアでも、例えば△△△エリアは 6 級者にとって 10 億円が B 評価の標準的目標相当の予算であったり、▼▼▼エリアは 4 級者にとって 10 億円が B 評価の標準的目標相当の予算であったりすることが起こりますので、営業所長は営業所全体の売上高予算を達成するためにも上記のように様々な工夫が必要になります。

このように上司は売上高予算と営業員の実力（等級等）の関係を予めよく検討しておくこと、予算・人事評価上の課題は発生しにくく、上司・部下間で目標達成の具体策等について重点的に検討し話し合うことができます。実際には上司一人で担当エリアの異なる部下全員に対し等級に相応しい標準的目標を確定することは簡単ではありませんので、その目標を達成したら評語 S ABCD のどれに当たるか、部下に普段から考える癖をつけてもらい、必要に応じ目標の高さについて部下との話し合いや説明の機会を持つのがよいでしょう。

上記の例は売上高という数値目標なのでまだわかりやすい方なのですが、質的目標になるといっそう難しくなります。質的目標において「あるべき状態に持っていくには何級者にとっての標準的目標であるか」について、上司も部下もその都度考える必要があります。それを繰り返すと質的目標達成のための具体策等をしっかり考えられるようになり、達成度が高まるようになります。

なお、目標管理制度において部下が目標（案）を仮設定した上で上司である管理職が相談に乗るという運営スタイルでしたら、上司である管理職には目標設定段階でよく話し合い、一人ひとりの部下の実力向上にいっそうつながるように指導をしてほしいものです。育成面をより重視するのであれば、B 評価に相当する目標だけをいつも付与しておけばよいわけではありません。部下に挑戦的な目標を設定させ、達成するためのより難しい具体策を上司・部下で一緒に考え実践することに大きな意味があります。例えば前回の目標管理制度に基づく成果評価の平均が標準の B 評価である社員に対しては、数件の目標のうち 2 つについて A 評価に相当する意欲的な目標を設定させます。具体策をまず部下に検討させ、その具体策について話し合い

肉付けをし、期間内に適宜フォローしていきます。また、例えば前回の成果評価の平均が A 評価と高い部下に対しては、部署業務計画の中から重要かつ中期的に実践したい挑戦的な目標を 1~2 つ設定させ、S 評価となる目標設定を含め上司・部下で目標の高さと実施可能な具体策をじっくり話し合い、期間内にも定期的な話し合いを継続していきます。このように、目標管理制度を管理職のマネジメントツールと捉え部下の育成に活用し部署業務計画の達成につなげているのであれば、管理職は優れたマネジメントをしているといえてよいでしょう。

2. 目標の連鎖

「目標の連鎖」とは、組織長が策定した自部署の業務計画をもとに目標管理制度で目標設定し、その目標を組織長の部下が業務計画を考慮しながら目標設定し、さらにその部下が目標設定するというように、上位者の目標が下位者の目標にしっかり展開されている状態をいいます。目標の連鎖ができていないケースでは、下位者が目標を達成すると上位者は目標達成しやすくなり、さらにその上司の組織長は目標達成しやすくなるので部署の業務計画達成の可能性が高まる、という好循環を生み出します。

もう少し具体的な例で説明しますと、目標管理制度において大きな組織（例えば本部）の部署業務計画の多くは基本的に組織長（本部長）の個人目標になり、次の下位組織（例えば部）の部署業務計画の多くはその下位組織長（部長）の個人目標になり、さらに次の下位組織（例えば課）の部署業務計画の多くは次の下位組織長（課長）の個人目標となります。このように役位の高い社員（または役員）の個人目標は、目標展開された部下等が個人目標を実行するので達成の可能性が高まり、部署業務計画についても同様のことがいえます。

企業内では社員単独で実施し完結する業務は少ないのが一般的です。特に重要な業務は複数の社員が関わることが多くなるので、管理職がまず分担を明確にして、目標展開する際には目標の連鎖が適切になされているかを確認しておくことが非常に重要です。一方で、目標設定時点で目標の連鎖が不十分な場合には、通常は上位組織の長ほど個人目標が達成しづらくなり、同様に部署業務計画も未達になる可能性が高まります。

特に大きな組織の長は、自部署業務計画の重要事項が部下等に目標展開され目標達成のための具体策が適切であるか、自分自身がどの時点で目標達成のために部下等を支援する必要があるかをよく検討しておく必要があります。下位組織の長は、上位組織の部署業務計画および自部署の業務計画の達成のために部下等が的確に目標設定しているか、具体策が適切か等を確認していきます。

ここで目標の連鎖が十分かどうかを確認する具体的な方法を一例として紹介します。

- 1) 部署業務計画の各計画と部長の目標管理シートの各目標について、重要な計画が目標として設定されているかを確認する。もし重要な計画が目標として取り上げられていない場合は目標設定してもらう
- 2) 部長が設定した重要な目標各々について、各課長に目標展開されているか、さらに各課長の部下である担当者の目標に設定されているかを確認する。課長・担当者への目標展開がされていない場合は目標設定してもらう。
- 3) 部長の 1 つ 1 つの目標について、課長の目標、担当者の目標を結びつけツリー図として作成する。ツリー図には、部長の 1 つ目の目標・具体策を紙面の左に、展開された（複数の）課長の目標・具体策を紙面の中央に、さらに展開された（複数の）担当者の目標・具

体策を紙面の右に記載する。部長の2つ目以降の目標についても同様に紙面の下部に記載していく

- 4) ツリー図で部長の1つ目の目標達成に向けて、部長の具体策、(複数の)課長に展開された目標とその具体策、さらに(複数の)担当者の目標・具体策で十分かを確認する。このままでは目標達成が難しいと考えられる場合には、部長の具体策の修正、課長・担当者の目標・具体策の修正、担当者の追加等の対策を行う。部長の2つ目以降の目標についても1つ目の目標と同様に確認し、必要に応じ対策する。こういった確認・対策は、できれば部長主催で部下の全課長が参加する会議で議論しておく

なお、目標管理制度とその運用を特に重視し部署業務計画の達成にしっかり結び付けていきたい企業では、期首に上記の確認を各部長自身が行います。各部長が実施することが難しい場合には、人事部門が対象部署を複数選定し代行して行いその結果を該当部長に報告するとともに、必要に応じて注意喚起のために全部署に対し目標の連鎖の重要性と、直近で散見される課題を実例として通知します。

目標の連鎖に関する課題を解決し目標管理制度の運用レベルをさらに上げることは、目標管理制度をマネジメントツールとして活用していることにほかなりません。

3. 部署業務計画 と Σ (個人目標) の関係

企業では経営計画として毎年、年度計画を策定しますが、通常、全社版(全社経営計画)と部署版(部署業務計画)の2つがあります。例えば、部の業務計画は部署版として部長が策定しますが、全社の経営方針をもとにした部の業務運営方針、全社の年度計画をもとにした部の重要課題・解決策とそのスケジュール、重要課題ごとの部内責任者と担当者、部署間の協働等が記載されます。必要に応じて、部の業務計画をもとに課長は課の業務計画を策定しますが、同様に課の業務運営方針、課の重要課題・解決策とそのスケジュール、重要課題ごとの課内責任者と担当者等が記載されます。

このように全社版の全社経営計画と、部の業務計画、課の業務計画は上位組織から下位組織に連結していますが、上位組織から降りてきて初めて検討するとは限りません。部や課にとって前年度に未解決であった重要課題とその未解決理由、新年度に取り組むべき重要課題と解決のアイデア等、様々な情報を年度末に社員各層から広く集めて議論することもあります。

これに対し、目標管理制度の目標設定、すなわち目標管理シートへの(半)期首の書き込みは、通常、全社経営計画、所属部署の業務計画をもとにして記入していきます。管理職は前年度部署業務計画の達成状況等を確認済みで、管理職も非管理職も前年度の目標管理シートの振り返り・反省や翌年度への課題を確認していますので、業務計画が定まればすみやかに新たな目標管理シートに記入できる状態にあるはずです。

また、通常目標管理制度では、全社経営計画・部署業務計画に記載のない課題を目標設定することが認められています。これは企業の全社経営計画・部署業務計画にない課題を社員自身が重視しその解決を図ることで、企業経営に改善等をもたらすことに加えて社員の成長につながることもできるため、有意義と考えられているからです。

そこで、部署業務計画と目標管理制度の関係を整理してみますと、次のことがいえます。

- ・ 部署業務計画のうち重要な計画は、当該組織の構成員の目標管理シートに展開し記載されていること。すなわち、担当者が決められ、目標管理シートに目標の難易度と達成のための具体策が明記されることになり、当該組織の長が安心できる内容であること
- ・ 通常、個人目標の数は部署業務計画に比べて多数になること。したがって、その多数の目標を管理する必要があるため、管理職に十分なマネジメント能力が要求されること
(部署業務計画) < Σ (部署の個人目標)
- ・ 目標管理制度に基づく達成度を成果として人事評価することになるため、部署業務計画の実行・達成は人事評価と直接的にリンクしていること

以上のように、部署業務計画を実行・達成するために、人事評価に直結する目標管理制度は大きな役割を果たしているといえます。

次に、目標管理制度を非常に重視して、全社経営計画、部署業務計画の達成度合いを引上げようという取り組みを紹介します。ある企業では期首に（事業本部ごとに）部長以上の目標管理シートを集め、全社の取締役・執行役員が出席する会議で各事業本部の業務計画が達成できるかを議論しています。取締役等が全社経営計画、事業本部の業務計画について議論するのは当然ですが、期首に実行・達成に直結する部長層の目標展開・具体策の妥当性を検証し前向きな肉付けまで行い、議論の結果を部長層にフィードバックしていきます。

最後に、目標管理制度をマネジメントツールとして活用するには、「目標の価値基準をよく理解すること」、「部署業務計画の重要なものは目標管理制度にしっかり展開すること」、「目標の連鎖を確認すること」の3つが特に重要であることを念のため申し添えます。

なお、本稿における意見にかかわる部分および有り得るべき誤りは、筆者個人に帰属するものであり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

参考文献等：

* 「等級制度の教科書」（労務行政：2010年）堀田達也著

* 「戦略達成型 人材マネジメント」（かんき出版：2002年）堀田達也・船引英子共著

サラリーマン増税？

政府税制調査会が6月末に提出した報告書「わが国税制の現状と課題」では、非課税所得について、経済社会の変化で非課税とする意義が薄れてきているとみられるものがある場合には、そのあり方について検討を加える必要があるとし、その例として通勤手当や失業給付を挙げていた。それらの廃止が明言されたわけではないものの、一部のメディアでは“サラリーマン増税”という声が上がっている。さらに、報告書では退職所得控除についても「勤続年数が長いほど厚く支給される退職金の支給形態を反映したものとなっていますが、近年は、支給形態や労働市場における様々な動向に応じて、税制上も対応を検討する必要が生じてきています」と記載され、こちらも見直しがあるのではと憶測を呼んでいる。どうやら世間ではこの報告書をネガティブに受け止めているようだ。

ただ、この報告書ではもっと重要な点が指摘されていると思っている。具体的には、退職給付について、「退職金以外の企業年金、個人年金等の多様な商品が整備されてきています。働き方の違い等によって有利・不利が生じないように、企業年金・個人年金等に関する税制についても、拠出・運用・給付の各段階を通じた適正な負担の観点も踏まえながら丁寧に検討する必要があります」と記載している点である。実際、退職後の所得確保には退職一時金、確定給付企業年金（DB）、確定拠出年金（DC）以外に、年金ではないがNISAや財形制度等もあり、税制の取扱いは様々である。

商品間の有利・不利という観点で、筆者の頭にすぐに浮かんだのは特別法人税である。特別法人税は1999年以降、課税が凍結され、本年4月からさらに3年間凍結が延長されているが、凍結が解除されると有利・不利が表面化すると考えられるからである。というのも、四半世紀に及ぶ凍結期間中に企業年金の在り様は大きく変化している。凍結当時の年金制度は適格退職年金と厚生年金基金であったが、課税対象は専ら適格退職年金であった（注）。しかし、現在の主力制度であるDBとDC（企業型、iDeCo）はいずれも法的には特別法人税の対象となっている。凍結が解除されると、DBは規約通りに給付が行われるが（特別法人税は事業主が負担）、DCは特別法人税分だけ給付が減少することになる。また、iDeCoとNISAとの比較でも特別法人税の有無という差異が生じる。前者は拠出が所得控除の対象、後者は課税後の拠出であるため、単純に有利・不利は比較できないが、一般の国民には分かりづらいし、取扱いの差異について理解を得られない可能性もある。

特別法人税に関しては、かねてより関連業界から廃止要望が出されてきたが、未だに実現していない。かつては凡そ適格退職年金だけだった課税対象がDB、DCにも拡大しているため、凍結が解除されると、税収は凍結前よりかなり大きくなると想定される。そのため徴税する立場としては廃止への抵抗は強いかもしれない。もっとも、報告書には前述の通り、働き方の違いによって有利・不利が生じないように検討していくことを明記している。できればサラリーマン増税は回避される方向での検討を望みたい。

（注）特別法人税は年金資産残高に対して課される。厚生年金基金については、一定以上の給付水準の制度のみが課税されるため、実際に課税される制度はわずかにとどまっていた。

2023年8月14日
アナリスト 久野 正徳



本資料は、お客様に対する情報提供のみを目的としたものであり、弊社が特定の有価証券・取引や運用商品を推奨するものではありません。

本資料に記載している見解等は本資料作成時における見解等であり、経済環境、企業動向の変化や相場変動、労働法制、年金制度や税制等の変更によって予告なしに内容が変更されることがあります。また、記載されている推計計算の結果等につきましては、前提条件の設定方法によりその結果等が異なる場合がありますので、充分ご注意ください。

本資料は、弊社が公に入手可能な情報に基づき作成したのですが、その内容の正確性・完全性を保証するものではありません。施策の実行にあたっては、実際の会計処理・税務処理等につき、顧問会計士・税理士・社会保険労務士等にご確認くださいようお願い申し上げます。

本資料の分析結果・シミュレーション等を利用したことにより生じた損害については、弊社は一切責任を負いません。

本資料の著作権は三菱 UFJ 信託銀行に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを禁じます。

本資料で紹介・引用している金融商品等につき弊社にてご投資いただく際には、各商品等に所定の手数料や諸経費等をご負担いただく場合があります。また、各商品等には相場変動等による損失を生じる恐れや解約に制限がある場合があります。なお、商品毎に手数料及びリスクは異なりますので、当該商品の契約締結前交付書面や目論見書またはお客様向け資料をよくお読み下さい。

三菱UFJ信託銀行株式会社 年金コンサルティング部
〒100-8388 東京都千代田区丸の内 2-7-1 三菱 UFJ 銀行本館ビル

www.mufg.jp