

退職金とは何か

退職金は、中小企業にとつて頭の痛い問題である。退職金倒産などという現実もある。従業員30人以上の企業を調査対象とする厚生労働省の調査(平成15年)によれば、何らかの退職金制度を持つ企業の割合は、全体で86・7%に上っている。

退職金をめぐる悩みはさまざまである。過去につくった退職金規程による退職金が多額すぎる、適格年金の廃止など制度の改変にどう対応しているかわからない、退職金制度を変更したいがどのようにしたらいいか、退職金制度を作りたいと思いがどうしたらいいか、慣例的に退職金を支払っているがどの程度の退職金を払えばいいのかわからないなど。



そもそも退職金とは何か。退職金の機能としては、賃金の後払い説、功労報償説、老後保障説が

中小企業の退職金を考える

ビジネスリンク代表取締役、中小企業診断士・西川 幸孝

ある。中小企業の経営の現場としては、良い人材の定着のためというのが最も一般的だろう。加えて、退職金は「手切れ金」的な要素も持つ。中途退社の場合、何らかのトラブルが伴うケースも多いが、退職金を支払うことにより、円滑な引き継ぎや同業他社への就職抑制などに効果を持つ場合がある。

退職金は必ず支払わなければならないものではない。しかし、労働協約、退職金規程(就業規則)、労働契約等で支給条件が明確になっている場合は、「労働の対償」としての賃金に該当し、労働者は所定の要件を満たすかぎり退職金請求権を取得する。規定はなくても労使慣行により継続的に退職金の支払いが行われてきた場合も、支払い義務が発生する。これらの場合、企業が都合で一方的に減額、不支給とすれば労働契約違反(賃金不払い)となり、法的責任が問われることになる。30年前に作成した退職金規程であっても、立派に効力を持つので、会社としては、退職金規程の作成、変更にあたっては長期的な視野と慎重な対応が必要である。

退職金の世間相場は?

企業にとつて気になるのが、他社の退職金の水準である。愛知県東三河事務所による平成16年調査によれば、東三河地域の従業員300人以下の企業の定年退職にかかわるモデル退職金は、高卒者で1096万円、大卒者で1153万円となっている。



途中退社の場合、勤続20年の場合、高卒者で会社都合退社352万円、自己都合退社259万円、大卒者で会社都合退社389万円、自己都合退社302万円となっている。また、勤続30年の場合、高卒者で会社都合退社747万円、自己都合退社596万円、大卒者で会社都合退社933万円、自己都合退社698万円となっている。勤続年数が長くなるに従って、支給金額が急角度で伸びていることがわか

中小企業の退職金を考える

ビジネスリンク代表取締役、中小企業診断士・西川 幸孝

る。モデル退職金は、実態よりも高めにあらわれる傾向があり、また実際に支払われる退職金は企業規模や役職者が一般者(非役職者)かなどの区分により、大きな差がある。同じ調査で、従業員49人以下の企業の実際支払額の平均値を見ると、定年退職者で役職者1013万円、一般者585万円となっている。

地域による差も大きい。東京都の平成16年における従業員数300人以下を対象とした調査によれば、実際に支払われた定年退職における退職金の平均額は、大卒者1342万円、高卒者1188万円となっている。他社に見劣りしない退職金ほどの程度かと聞かれることが多い。アンケート調査の数字は実態よりは高めにあらわれている傾向があるが、こうした数字を参考にしたりや乱暴に言ったり、役職者で1000万円前後、非役職者で600万円前後かと考えられる。もちろん退職金に関する考え方はさまざまであり、廃止を目指す方向性もあるので、それは各社の経営哲学によるものであることは言うまでもない。

退職金をめぐる環境変化

退職金をめぐる環境変化のなかで、きわめて影響の大きいのが近年の金利水準の低下である。金利水準の低下は、退職金など長年にわたる原資積立を必要とするものに大きな影響を与える。一例をあげると、適格年金は通常予定利回りが5・5%で制度設計されているが、実質の利回りは現在0・



金利差による影響を、実際の数字を当てはめて検証しよう。仮に、20歳で入社して60歳で定年を迎えるという40年間のモ

中小企業の退職金を考える

ビジネスリンク代表取締役、中小企業診断士・西川 幸孝

デルを考える。40年後に1000万円を確保するために、毎月どれだけの積立を行えばいいか。金利水準5・5%の場合、毎月の拠出額は5744円である。一方、金利3%の場合の必要毎月積立額は1万798円、0・75%の場合は、実に毎月1万7871円の拠出が必要となる。同じ退職金額に対するコスト差が、金利水準により3倍以上になるという現実を示している。

そのほか、実質労務コストの大幅上昇というきびしい環境変化もある。欧米の圧力を受けて昭

和63年に労働基準法が改正され、年間労働時間1800時間を目標として、週労働時間原則40時間制に移行した。この後今日に至るまで、所定労働時間は短縮され、結果として時間当たり労務コストが上昇した。

また、社会保険料率は確実に上昇を続けており、近い将来各種保険料率の合計が30%を超えることになると考えられる。このように、1人当たり人件費が相対的に拡大していく中で、かつてのような退職金の水準を保つことは相当困難になってきていると言える。

廃止される制度

平成14年に、退職金制度をめぐる大きな制度変革が実施された。

1つは、昭和27年に創設された退職給与引当金制度の廃止である。退職給与引当金は、従業員の退職金の支払いに備えて企業内部に積み立てる引当金制度であり、期末の退職金要支給額の一定割合まで損金計上が可能だ



この影響はきわめて大きい。自己資金で退職金原資を準備しようとする企業は、税務上毎期の費用化ができず、税引き後の利益の内部留保を重ねていくしかない。費用の平準化を図りたい場合は、法定の他の制度を利用するか、民間の保険商品を活用するようになる。

中小企業の退職金を考える

ビジネスリンク代表取締役、中小企業診断士・西川 幸孝

2つめは、昭和37年に創設された適格年金(税制適格退職年金)制度の廃止である。

適格年金は、生命保険会社または信託会社と法に基づき一定の条件に適した契約を結び、退職金の外部積立を、掛金全額損金算入という税制上の優遇措置を受けることにより行うものである。適格年金は、資金の運用利回り5・5%以上で設計され、給付が従業員に約束されているので、実際の運用利回りがこの水準を下回れば、積立不足金が生じるが、この補てんは企業が行わなければならない。近年の低金利の

影響を受けて、積立不足が急速に拡大してきたこと、退職金保全の上での制度上の欠陥を持つことなどの理由により、平成24年までに制度を廃止することが平成14年に決定した。

廃止ではないが、適格年金同様に行き詰まっているのが厚生年金基金である。低金利による資金運用の困難さや、破たん企業の増加、加入者(社員)減などにより、解散あるいは破たんが懸念される基金が増加し、平成8年に1883あった基金が平成17年3月時点で838にまで減少している。

新制度・確定給付企業年金制度

平成14年4月から施行 よび運用を行うことになされた確定給付企業年金

法により、適格年金制度の廃止が決まったが、同年金は代行返上した厚生時にこの法律により新たな確定給付企業年金制度がスタートした。この年金制度には、基金型と規約型の2種類があり、いずれも信託会社、生命保険会社等と契約を結び、社外で年金資産の管理お



る観点から、企業にとってより厳格になっており、積立義務(毎年度の財政検証と追加拠出等)、受託者責任(忠実義務等)、情報開示について、その

(5)

中小企業の退職金を考える

ビジネスリンク代表取締役、中小企業診断士・西川 幸孝

内容が明確に規定されている。適格年金制度が廃止され、その積立金の移行先として可能になったのが、

給付についても適格年金よりも規定が明確で、老齢給付については、加入20年以上で必ず給付の企業年金、確定拠出年金対象とすること、加入3年以上の者に対し、脱退一時金の支給を義務付け、たことなどが特徴である。一方、適格年金は、たとえば給付は定年退職者に限定することも可能であり、制度設計上の自由度がより大きかったと言える。これらのことから、確定給付企業年金は受給者にとっては有利な制度であるが、企業にとっては制約の多い制度である。

新制度・確定拠出年金制度

確定拠出年金は、平成13年にスタートした制度で、適格年金の積立金の移行可能先の一つである。モデルとなったアメリカの401Kプランにならって「日本版401K」とも呼ばれている。従来日本の退職給付制度は適格年金や厚生年金基金などの「確定給付型」が中心だったが、この確定拠



出年金は給付金額を約束していないので、会計上の負債となる退職給付債務の計上が必要なく、運用結果によるリスクを企業が負わなくて済むことがその特徴である。人事制度面においては、勤務評価をポイント制などにより退職給付に反映させやすいという利点もある。一方、従業員自身が運用指示を行うため、従業員に対する投資教育が必要となり、運営に関する管理コストも発生する。

(6)

中小企業の退職金を考える

ビジネスリンク代表取締役、中小企業診断士・西川 幸孝

業型」と、企業年金制度を採用していない企業の従業員や自営業者が任意に加入する「個人型」の2種類がある。

企業型の確定拠出年金では、企業が労使合意に基づいて制度を設立し、「運営管理機関」と「資産管理機関」を選定する。企業が資産管理機関の個人別の口座に掛け金を払い込み、この資金は従業員の指図により運用商品に投資される。掛け金はその金額が損金計上できるが、金額には一定の上限がある。個人資産の記録等は運営管理機関が行う。確定拠出年金は、従業員にとっては、運用商品が自分の考えで選べる(と、転職しても資産を持ち運べる)ことなどのメリットがあるが、将来の受取額が確定していないこと、そして何よりも、中途退職しても60歳以上にならなければ給付が行われないというデメリットがある。中途退職者の多い中小企業においては、労使ともにこの制度の使用は必ずしも良くないと考えられる。鳴り物入りでスタートした確定拠出年金制度であるが、平成17年3月時点において、企業型の加入者総数は126万人にとどまっている。

中小企業退職金共済制度



業向けの制度なので、業種ごとに加入事業者の規模要件(従業員数、資本金)が決められている。中退には国による助成制度がある。新規加入の場合、掛け金月額2分の1(上限5000円)を加入後4カ月目から1年間助成する。月額1万8000円以下の掛け金を増額する場合、増額分の3分の1を1年間、国が助成する。基本退職金にかかる予定運用利回りは現在1%である。給付金は退職時に中退

適格年金の移行可能先の一つである「中小企業退職金共済制度(中退共)」は、中小企業を対象とした国の退職金制度である。掛け金は月額5000円(パートタイマー特例2000円)から3万円まで、千円単位で個人ごとに設定し、事業主が拠出金額損金となる。中小企

中小企業の退職金を考える

ビジネスリンク代表取締役、中小企業診断士・西川 幸孝

共から直接従業員に支払われる。懲戒解雇等特別の理由により給付額を減額したい場合は、減額分は事業主には返還されない。注意が必要である。したがって、評価により支給額に差をつけた場合、中退共からの退職金が必要給付額を上回らないように掛け金を調整していく必要がある。掛け金の設定方法としては、①定額方式②賃金基準方式③勤続年数基準方式などがある。中退共は、助成制度があるほか、予定運用利回りが定められており、制

退職金規程と原資確保



退職金規程と原資の問

退職金制度の見直しを考えるにあたって、2つのポイントがある。1つは退職金規程の問題であり、もう1つは退職金の原資確保の問題である。退職金に関する規程については、それが会社の実態にあっているか、実力主義を目指しているのかがポイントである。退職金制度だけ年功序列型になっていないか、そ

中小企業の退職金を考える

ビジネスリンク代表取締役、中小企業診断士・西川 幸孝

問題は、それらが混同されているケースがある。適格年金の積立不足に関連して、保険会社との適格年金の契約を解約したことで問題が解決したと誤解する例もあるが、あくまで退職金はその規程に従って支払われるものであり、保険会社との適格年金契約を解除したとしても、労働者に適用される規程そのものを廃止しない限りは、退職金の支払い義務は依然として残るのである。したがって、課題解決のためには規程を変更する必要はあるが、問題となるのが労働者の持つ権

不利益変更の方法

退職金制度見直しの中で、既得権部分にまで踏み込んだ労働者に不利益となる変更が必要な場合、どのようなプロセスで行えばいいか。

不利益変更の方法として、従業員個人ごとに個別同意を取る方法、労働協約締結により行う方法、



このうち、個別同意を取る方法が最も確実な方法である。労働契約は労働者が入社時に会社と労働者が交わした契約なので、一方的に変更や破棄することは許されないが、両者が合意すれば、私法上の契約自由の原則により変更は可能である。したがって、新たな制度について従業員の理解が十分得られて、個々の同意が取れる場合はその方法によるべきである。

中小企業の退職金を考える

（9）
ビジネスリンク代表取締役、中小企業診断士・西川 幸孝

次に、労働組合がある企業の場合、労働組合と使用者との労働条件等に関する書面による合意（労働協約）を締結した場合、原則的にはその効力が当該労働組合の組合員に及び、また、それが労働者の4分の3以上を占める多数の労働者が加入する労働組合であれば、労働協約は同一職場の非組合員にも及び、ことなる（一般的拘束力）。ただし、一般的拘束力は少数組合の組合員には及ばないこと、拡張適用される非組合員にとって著しく不合理の場合は適用されない。

退職金規程は就業規則の一部であり、これを変更すれば労働条件を统一的に変更することが可能になる。就業規則の改変には、労働者代表の意見聴取が必要であるが、仮にそれが反対意見であっても内容が法令等に反していなければ変更は可能である。つまり使用者が退職金規程を含む労働条件を一方的に変更することが形式上は可能である。しかし、争いになった場合、その不利益変更が合理性を有するかどうかは焦点となる。

不利益変更が認められる条件

退職金規程は就業規則の一部であるが、個別の同意や労働協約によらない就業規則の不利益変更は、その変更の合理性があれば許されるという判断が過去の判例で示されている。

その際の合理性の要件としては、①労働者が受ける不利益の程度②使用



用者側の変更の必要性の内容・程度③変更後の就業規則の内容自体の相当性④代償措置その他関連する他の労働条件の改善状況⑤労働組合等との交渉の経緯、他の労働組合、または他の従業員の対応⑥同種事項に関するわが国社会における一般的状況等があげられており、合理性の有無についてはこれらの諸事情を考慮して総合的に判断すべきであるとしている（平成9年最高裁判決）。

高年齢者雇用安定法が

中小企業の退職金を考える

（10）
ビジネスリンク代表取締役、中小企業診断士・西川 幸孝

改正されて、65歳までの雇用義務化が平成18年度から段階的に実施されるが、仮に退職金規程を不利益変更せざるを得ない経営上の必要性がある場合、この雇用延長を積極的に取り入れていくことも代償措置の一つと位置づけ、総合的に実施していく方法も考えられる。

労働者との交渉プロセスについては、十分な説明を行い、一定期間をおいて質問なども受け付け、丁寧に対応していくことが必要である。とにかく変更が一方的な押し付けの形で行われることは極く必要がある。

力避けなければならぬ。法律論で不利益変更が可能かどうかも重要だが、労務トラブルは会社にとっても労働者にとってもダメージが大きいので、それを避ける努力が何より大切である。

なお、愛知県における労働組合の推定組織率（雇用者数に占める労働組合員数の割合）は、割強であるが、最近では合同労組の活動も活発であり、個人加入も容易にでき、労働組合のない企業であっても、組合の存在を前提として労務問題に対応する必要が

適格年金からの移行

中小企業も多く採用している税制適格退職年金(適格年金)制度が、平成24年3月までに廃止されることと決定している。また十分時間があるから、もう少し先に検討すればいいと考える向きがあるが、早々に検討を開始すべきである。



適格年金は、資金運用の運用利回りを前提として給付水準を確定している。積立不足が年々拡大していくケースが多いが、ここ数年で団塊の世代退職等によりさらに積立金が急速に減少することが想定できるからだ。

(11)

中小企業の退職金を考える

ビジネスリンク代表取締役、中小企業診断士・西川 幸孝

その後、原資不足により退職金規程を従業員にとり、先退職した従業員と残された従業員の間の不公平はきわめて大きいものになる。

制度移行の検討は、まず契約している生命保険会社等に依頼して、解約に係るシミュレーションを行うことから始める。

積立金の額と支給に関する規定に応じて、従業員個人ごとの解約返戻金の額が示される。従業員が所得が発生せずに解約返戻金相当額がそのまま移行可能である制度は、注

中小企業にふさわしい退職金制度の考え方

中小企業にふさわしい退職金制度のあり方を考えてみる。

かつては基本給連動型の退職金規程が主流だった。さすがに最近では減ってきていると思われるが、まだこのスタイルをとっているケースがある。退職時の基本給×勤



続期間に応じた支給率×退職事由係数(自己都合か会社都合か)÷退職金額とするもので、公務員の退職金の計算方式と基本的に同じであり、長くいれはいるほど退職金額は大きくなるという年功序列型の制度である。中途入社の人間に不利になったり、役割にあわせた基本給の減額が、退職金の額に影響するので行いにくくなるという問題もある。

(12)

中小企業の退職金を考える

ビジネスリンク代表取締役、中小企業診断士・西川 幸孝

注意が必要である。退職金は長期にわたり継続的なコストを生むので、中小企業にとっては、大きなリスクが大きい。従業員にとって良い話ではないが、経営側の事情としては、固定的に約束する部分がある。ただし、これらの制度変動部分は会社の評価や裁量及び形にしたいのである。退職金を人事・労務管理に活用していくという視点は非常に重要である。

原資確保については、退職金の支払いをその都度銀行借入れで行うのではなく、不安定な資金繰りになる。資金手当は長

ポイント制による退職金制度

実力や成果を反映した年それを積み上げていく。そして退職時に、ポイント制退職金制度が普及しつつある。

ポイント制は、人事制度・評価システムと連動したもので、勤続ポイント、職能資格ポイント、役職ポイント、成果ポイントなど評価する項目ごとにポイントを定め、毎

基本給と勤続年数で決まる従来型の退職金制度に比べて、貢献度や実力、成果を反映しやすく、何



よりも評価項目やそれぞれの比重を経営方針に合わせて設定できるなど、自由度高く設計できる点

中小企業の退職金を考える

ビジネスリンク代表取締役、中小企業診断士・西川 幸孝

(13)

ントや成果ポイントを重視すれば実力主義、勤続ポイントを重ねれば年功型の制度となる。

また、支給総額の管理がしやすく、原資確保とあわせて計画的に運用ができる。中途採用者の評価もしやすいので、多様な人材を活用する必要のある中小企業にとってメリットの大きい制度である。

ただしポイント制退職金制度においては、職能資格ポイントを設定する場合は職能資格等級制度が必要になるし、成果ポイントを設定する場合は、公平で納得性の高い人事

勤務年数対応の退職金制度

ポイント制退職金制度は、管理運営に手間がかかるし、職能資格等級制度や人事評価システムが稼働していない会社では導入が難しい。また、少人数の会社ではなじまない面もある。退職金制度を導入したいが、とにかくシンプルでわかりやすい制度がいいという会社



向に、勤続年数に退職金額がある程度比例する簡易な退職金制度がある。この制度は、退職金を基本退職金と加算退職金に分ける方式で、基本退職金は勤続年数により一律とする。つまり基本退職金＝勤続年数×年数に対応した単価×退職事由係数(自己都合か会社都合か)である。年数に応じた単価については、勤続年数が増えるに従って大きくするのが普通であるが、一律同じ単価という決め方もあり、この場

中小企業の退職金を考える

ビジネスリンク代表取締役、中小企業診断士・西川 幸孝

(14)

合は設計がきわめてシンプルになる。

加算退職金は、勤務評価によるもの、役職によるものなどがある。役職者加算については、課長いくら、部長いくらというように、役職ごとに加算額を一律に決める。勤務評価については、その都度金額を決めるやり方と、あらかじめ勤続年数ごとのS・A・B・C・Dの5段階評価の加算額を一覧表で決めておく、退職時ごとの評価にするかを決定する方法がある。

この方式は、基本退職金と役職者加算については金額が確定値になるのが、企業の側としては退職金原資の準備が行いやすい。またその時の財務状況により、評価部分の加算額を決めることができる。企業経営の立場では、基本退職金部分と役職者加算部分を抑え気味にしておけば、確定的な退職金債務は大きくならないというメリットがある。しかし、逆に受け取る側の従業員立場では、評価部分の金額がはっきりしないため、不安が残ることになる。

役員退職金



これまで主に従業員用される株式の評価は、の退職金について述べ、類似業種比準方式または純資産方式、あるいはその併用ということになるが、それらの評価により株価が想像以上に高くなり、高額な相続税の支払いが必要となるケースがある。

中小企業経営者は、税法で規定する同族株主に該当することがほとんどである。相続にあたって同族株主に適金がないと、相続税の支払いに窮することになり、後継者が会社支配権の維持に必要な自社株をスムーズに引き継ぐことができないような事態を招く恐れがある。役員退職金

保険商品の活用



退職金原資の積み立てに用いることが有効である。中小企業退職金共済制度などを活用することは有効であるが、これらの制度ではいったん拠出された掛金は会社に戻らず、直接従業員に振り込まれる。会社として金額をコントロールしたい場合、あるいは役員退職金の原資確保などについては、保険商品を活用することが有効である。

保険商品としては、支払い保険料が損金計上可能なもので、かつ解約返戻金の割合が高いものが適している。支払い保険料として費用の平準化と節税を図りつつ、退職金原資を外部積み立てしていき、資金が必要になった段階で保険を解約し、返戻金を退職金原資等に充当するという手法である。この目的で最近良く使われる保険として、通増定期保険、終身ガン保険、長期傷害保険などが

中小企業の退職金を考える

ビジネスリンク代表取締役、中小企業診断士・西川 幸孝

は、事業承継をスムーズに運ぶ重要な要件の1つであると言えよう。

役員退職金には、税務上「過大な役員退職金は損金不算入」とするルールがある。一般的には、最終報酬月額×在任年数×功績倍率(社長の場合3倍程度)がその目安となる。そのほかに、創業社長など特別に功績があった場合の功労加算金や、死亡退職の場合の弔慰金は別枠で認められる。

役員報酬と退職金を比較した場合、退職金は税務上大変優遇されている。高額な役員報酬は、社会

保険料や税負担が大きくなる。そこで役員報酬を引き下げ、下げた報酬と負担軽減額を財源とし、損金処理できる保険商品で資金準備してそれを退職金で受け取る方が、累計の手取り額は増加することになる。

また、役員退職金は定款による場合のほかは、株主総会の決議事項となるので注意が必要である。株主総会では、役員退職金の支給基準と具体的な金額等を取締役に一任することを決議し、取締役会で決定する方法が一般的である。

中小企業の退職金を考える

ビジネスリンク代表取締役、中小企業診断士・西川 幸孝

あり、役員または従業員を被保険者として会社が契約する。

通増定期保険とは、保険料は一定で、保障額が段階的に上昇していく定期保険の一種であり、保険期間によっては支払保険料が全額損金計上可能である。解約返戻金は、段階的に増大し、数年後から十数年後にそのピークが来て、払い込み保険料総額の9割前後が戻ってくる。しかしこのピークを過ぎると、解約返戻率は低下し、満期時点でゼロになるのに注意が必要である。退職時点に返戻率のピークを設定する方法が最も資金効率が高い。

終身ガン保険と長期傷害保険は構造的には同類の商品で、一般的には、支払い保険料は全額損金計上可能である。通増定期保険のようにピークが早く来ることはなく、一定年数まで解約返戻率が上がり続ける。

これらの保険は、急な資金需要が発生したとき、保障を継続したまま、解約返戻金の一定範囲内で貸付を受けられるというメリットもある。保険商品は企業のリスク管理だけでなく、財務戦略の一環として活用することが可能である。

(おわり)