

ペンション・マネジメント

2

石川一彦

マーサー ジャパン株式会社
プリンシパル
日本CFO協会主任研究委員

企業グループ再編と退職金・年金制度



二〇〇六年の実績では、全世界で合計約三七、〇〇〇件のM&Aが行われ、そのうち米国、欧州、アジア・太平洋地域の各マーケットでそれぞれ約一〇、〇〇〇件のM&Aが行われている。日本だけで見ても二、七七五件のM&Aがあり、そのうち七八・四%が日本企業同士の合併であった。この内数になるが、近頃はグループ内企業の統合も増えている。ビジネス環境の変化に対応して、財務基盤をより強固にする、または、人的資源を効率活用する目的や、日本版SOX法を受けて、ガバナンス体制を強化する、または、ガバナンスに係る費用を削減するなどの理由が挙げられる。このケースでは、対等合併が一般的だが、人事制度の統合にあたっては、現行両制度の特徴を分析したうえで、新会社の経営方針に照らして最適なものを構築していくことになるので、難易度はかなり高い。中でも、退職金・年金制度の統合は、関係する法令が複雑で、不利益変更とならないように新旧両制度で将来の給付額を検証しなければならないこと、新制度の設計によって、コストに大きな影響が出ることから、特に難しいと言える。企業グループ再編時の退職金・年金制度の問題について概観したい。

退職金・年金制度の統合にあたって検討すべき課題は、以下の三点に集約される。

- 一、統合スケジュールおよび合併後統合までの経過的取り扱い
- 二、長期的な視点での最適な制度の選択（人事の観点、財務の観点）

三、既存従業員の移行措置・経過措置の検討（人事の観点、財務の観点）

まず、統合スケジュールだが、退職金・年金制度を合併日に統合させることは不可能に近い。退職金・年金制度は、給与制度や資格・等級制度に基づいて構築されるもので、新給与制度、または、新資格・等級制度が出来上がらないと検討を進められないこと、新退職金・年金制度の設計でも数ヶ月要するが、出来上がってから実施するまでに申請手続きなどで半年ほどかかることがその理由だ。そこで、合併日時点では経過的に旧会社の制度を並存させることが一般的な取り扱いとなる。退職金・年金制度にはいくつかの運営方法があるが、例えば、適格退職年金、厚生年金基金の取り扱いは以下のとおりとなる。

適格退職年金

旧〇〇会社の従業員にかかる契約（かかるもの契約という）と、対象者を限定する契約に切り替える必要がある。合併後一年以内の経過的取り扱いとして国税庁に届け出ることができれば、さらに延長届けを出ることができる。ただし、適年はそもそも二〇一二年までに他の制度に切り替えなければならない。

厚生年金基金

厚生年金保険適用事業所単位での加入とな

っている、合併しても、旧会社の適用事業所を残す必要がある。そうすることによって、一つの会社で複数の厚生年金基金に加入または従業員の一部が特定の厚生年金基金に加入することができる。一企業一厚生年金基金とされているので、この取り扱いが経過的な取り扱いであるべきであるが、特に期間の定めはない。

次に、長期的な観点での最適な制度の選択についてだが、人事の観点では、どのような社員をどのように処遇したいのか、退職金・年金制度にどのような機能を持たせたいのかがポイントになる。例えば、優秀な人材を外部から積極的に採用したいのであれば、それにふさわしいものを考えなければならぬし、長期にわたって勤めてもらうことのインセンティブとしてのあれば、それにふさわしいものとする必要がある。財務の観点では、リスクマネジメントが大きなテーマとなる。退職金・年金制度は、給与の後払い的性格があるとよく言われるが、そういう観点ではファイナンスの手段の一つと見ることもできる。市場からの資金調達と従業員からの資金調達、どちらが有利かという議論は興味深い。年金制度を持てば、年金資産運用の問題も生じる。もし終身年金の制度を持つことになれば、従業員の長生きのリスクを会社が負担することになる。このように考えると、退職金・年金制度の運営は、生命保険会社を子会社に持つのに等しい。生命保険会社を経営するには、専門性としつかりとしたガバナ

ンスが不可欠だ。最近では、確定拠出年金制度が増えてきている。これは保険会社を縮小・廃止することに相当するもので、究極のリスク低減手段となる。キャッシュバランス制度も増えてきている。この制度は年金債務のリスクマネジメントには適しているが、年金債務と年金資産の総合リスクマネジメントの問題は依然として残っていることに留意が必要だ。少し趣が変わるが、総合型厚生年金基金（総合基金）に加入している場合、この総合基金から脱退すべきかどうか重要な検討課題となる。総合基金を脱退するには、積立不足の一部当該会社が負担すべき額を償却するために掛金の一括拠出を求められる。この金額は一人あたり一〇〇万円を超える大きな額となることもあるが、長期的にみると資金負担が減少する可能性もある。従業員処遇の観点、財務の観点、ガバナンスの観点から検討すべき課題と言える。

最後に、既存従業員の移行措置・経過措置だが、新制度は新社員からの適用として既存従業員には従前の制度を引き続き適用することもできる。財務的にはこれが一番影響は少ない。しかし、同じ仕事をしている者の処遇が入社時期の違いによって変わることは極力避けるべきだ。そうすると今度は移行措置を考えなければならぬ。例えば、給与比率の制度から確定拠出年金制度にする場合、移行時の確定拠出年金制度の持分を決めなければならぬ。確定拠出年金制度とキャッシュバランス制度を組み合わせることもよくあるが、その場合は、

単に移行時の持分を決定するだけでなく、最初の持分を確定拠出年金制度とキャッシュバランス制度に分けるのか、全額キャッシュバランス制度の持分とするのかも決めなければならない。この二つの取り扱いによって、一時的な（あるいは短期的）会計上の費用、資金繰りが大きく変わってくる。また、既存従業員の受給権保護の観点から、経過措置を設けることもよく行われる。移行措置、経過措置によって財務的な影響は大きく異なるので、この意思決定には財務部門が積極的に関与する必要がある。

日本では自社の退職金・年金制度を知っている従業員は少ない。退職間際、あるいは実際に給付を受けてはじめてその給付の大きさを実感する。しかし、会社は退職金・年金制度の運営に大きな財務リスクと実際に大きな費用を負担している。企業グループ再編は、会社の生き方を見直す大きなイベントだ。たとえ両社の制度が似通ったものであっても、安易な統合を図ることなく、従業員が生き生きと働ける環境を作り、資金効率を高める絶好の機会と位置づけたい。

参考文献

- マサチューセッツ・インシュアランス・グループ（株）編「人事デューデリジェンスの実務」
- （中央経済社、二〇〇六年）
- 西口尚宏編著「M&Aを成功させる組織人事マネジメント」
- （日本経済新聞出版社、二〇〇七年）