

## 北野信太郎

マーサー ジャパン株式会社  
年金・財務リスクコンサルティング  
プリンシパル、チーフ・アクチュアリー



## グローバル企業のための 年金ガバナンス2

「グローバル年金ガバナンス」に関する解説をお届けする本シリーズ、第一回では一旦グローバルという視点から離れて、CFO諸氏がどのように年金リスクと付き合っていくべきか、基本的な考え方を解説した。本稿ではその第二回として、比較的軽視もしくは放置されやすい、海外の年金リスクのガバナンスについて考察する。

### グローバルで運営する上での 課題と実態の把握

第一回で考察したように、CFOにとって必要最低限の年金ガバナンスとは、連結財務ベースでの年金リスクに対する現状と課題について把握し、より詳細なガバナンスへと昇華させるか否かの判断を行うことである。ところが、連結の対象となるのは国内も海外も同じであるにも関わらず、国内の情報は比較的把握しているのに対して、海外では全く理解が進んでいないというケースが多く見られる。これはなぜだろうか？

1. 英語でのやり取りなど、言葉の壁
2. 現地の年金制度に関する専門知識不足
3. そもそも会社自体で海外は「不干渉」が原則となっている、などの組織上のガバナンスの欠如
4. 国内の把握と比較して要するコストが増加することによる、プロジェクト化の困難

5. 海外子会社と本社機能の間で明確な役割定義がされていないため、本社で海外の現状を把握することの必要性認識の欠如

これまでCFOとして行うべき最低限のガバナンスは現状把握、と述べたが、海外拠点についてもこれほどの困難を踏まえたうえで、現状調査を行うべきだろうか？ 第一回でも述べたとおり、CFOはまず海外の年金制度の大きさをその退職給付債務で測り、企業価値への財務リスクという観点から、詳細なガバナンスを敷くコストとそのメリットのバランスを考え、対応すべきだろう。もちろん、年金制度は報酬制度としての側面もあるので、財務リスクのみで全てを判断するのは早計といえるが。

### グローバル年金インベントリー

前述のとおり、海外の年金制度の実態把握は財務・人事両方の諸課題について調査を行い、代表的に以下の項目が対象となる。

制度内容…給付算定式、市場との給付レベル比較、公的制度の概要や税制など  
財政運営…掛金（通常掛金と特別掛金）の実績と予測、財政上の積立状況、次回の財政計算のタイミングと計算における基礎率、公的制度への保険料

会計計算…BS項目、当期のPLと翌期のPL予測、計算データと基礎率のまとめ、妥当性の検証

制度の運営・制度運営のステークホルダー、運営管理機関などの業務委託先、資産運用方針やパフォーマンスの実績、現地法人の担当者  
 CFOとしては財政運営以下の三点に目が行きがちだが、市場との給付レベル比較なども注意すべきだろう。たとえば、ある拠点で市場の中心値を大きく上回る給付レベルを設定している場合、CFOの役割として、他社以上の経営資源を使う妥当性の説明を求めるところもあつてしかるべきだ。

財政ではキャッシュの管理が主な目的となる。第一回ではCFOの役割の一つとして、「全体最適」を挙げたが、同じ「コスト」として考えられる会計上のPLコストが「会計基準」という共通項でくくられるのに対して、積立掛金などのキャッシュは現地の法制度に基づく設定となつているため、各国間でかなり様相が異なる。したがって、国によっては（日本の退職金制度のように）外部積立を必要としない国もあるので、どの国へとキャッシュを優先するのが全体最適か、判断が必要となる。

財務諸表の作成等では、現地で作成した数値を本社で雛形などを使って吸い上げて、連結して監査を受けているケースがほとんどだと思われるが、現地で作成した数値の妥当性はどのように担保されているだろうか？日本サイドの監査法人が現地の事情など分かるわけではないので、この辺りをきちんと調査できていると、思わぬ数値のミスが潜んでいることもある。

最後に運営体制だが、資産運用や運営ポリシーなど、CFOが関与すべき重要な事項がいくつもある。閉鎖型の制度で株式を多く組み入れているなど、普通では考えられないような運営もありえない話ではない。

### グローバル年金ガバナンスの実態

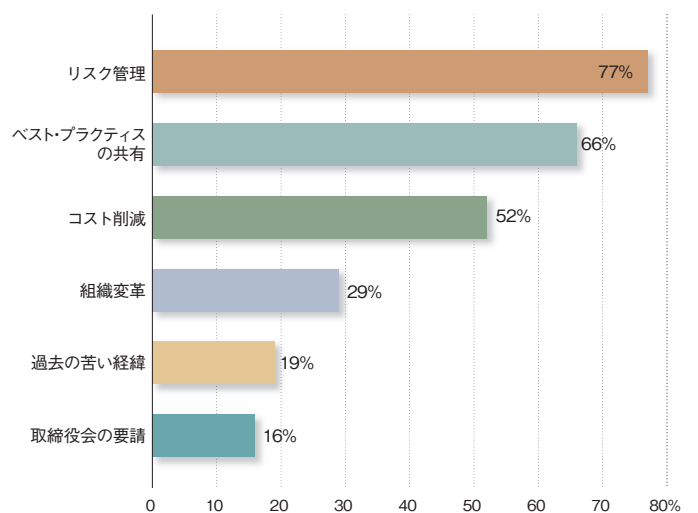
さて、これまではあるべき論の観点から、グローバル・ガバナンス体制を実施する土台としての、現状把握について解説してきた。しかし、実際にグローバル企業はこのような取組みをきちんと実施できているのだろうか？

マーサーが二〇〇九年から二〇一〇年にかけて世界中のグローバル企業（一四社）を対象に行った調査（注）では、八割近い回答者が、そのような体制を構築済み、または構築中と回答している。ちなみに、残念ながら回答者には日本からの企業は含まれておらず、いたとしても、残りの二割の部類に入るケースがほとんどだと思われる。

回答した企業の担当者がそのようなガバナンス体制を敷く目的として挙げたのが下の図の項目である。

このような取組みを行う目的として、コスト削減を挙げている企業が半数に留まったのは興味深い。「コスト削減」のように分かりやすい効果がないとしても、海外のグローバル企業の多くがガバナンスの有用性を理解し、コストをかけてでも取り組むべきものと認識して

●グローバル・ガバナンス体制の目的



いる証左だろう。

今後、グローバル化という流れの中で、日系企業の多くも主戦場が国内市場から海外市場へのシフトを余儀なくされていく。海外の土俵の上でガチンコの勝負へと臨む中で、本業での勝負ならともかく、年金といういわば本業以外の部分で勝ち負けが左右されるようなことは、企業としてはあつてはならない。如何に企業のリスクバジェットを本業に集約させるかを考える上で、CFO諸氏の参考になれば幸いである。

（注） Mercer Global Benefits Governance Survey 2009/2010