

渡部善平

株式会社IIC パートナース
PD&IP 担当部長 プリンシパル
日本アクチュアリー会正会員 年金数理人



退職給付ERMにおけるガバナンス

本稿では、本年九月号に掲載された「退職給付ERMの実現」を受け、そこで紹介された退職給付ERMにGRCの考え方を適用した場合の「G」、すなわちガバナンスについて筆者の見解を述べることにする。

退職給付制度とコーポレートガバナンス

退職給付制度は、企業がその事業目的を完遂するために、人事政策の一環として給与等の報酬制度などと同様に事業主が制度運営するものであり、従業員のモチベーションや財務的実行可能性等を通して企業価値に影響を及ぼすものである。その意味で、退職給付制度は事業活動の一部としてコーポレートガバナンスの対象とならなくてはならない。

コーポレートガバナンスの考え方には、株主を統治者とする株主重視の立場と、広範な利害関係者を統治者として認識する利害関係者重視論とがあるが、前者であっても、各利害関係者との公平・公正な取引を確保することが重視されている。退職給付制度との関連でいえば、重要な利害関係者は、言うまでもなく制度の加入者（従業員）および受給権者を含む。単に株主の利益を重視する場合でも、中長期的なスパンでそれを追求するのならば、受給権の保護によって従業員等の利益を守ることは、企業の評判を維持し、また従業員のモチベーションを向上させることにより、その目的に貢献する。いずれにしても、コーポレ

トガバナンス上、従業員・受給権者の利益を無視することはできない。

したがって、退職給付制度に関するガバナンスの構築は、経営上の目的を明確にした上で、制度運営にあたっての利害関係者を特定し、それらの利益相反関係や利害関係を明らかにし、それらをいかに適切に取り扱うのか、といったことから始まる。この基本的な考え方に立ち、制度設計、積立方法や受給権付与の在り方を規定し、監督するのが、プランガバナンスである。

ファンドガバナンス

プランガバナンスを大前提とし、受給権を保護し、支払い能力を万全にするために資産運用利回りを適正に確保するためのしくみが（年金）ファンドガバナンスである。これについては、わが国でも厚生年金基金や確定給付企業年金の資産運用に関する法規制の下、確立することが求められている。世界標準的なものでは、OECDがそのガイドラインを発表している。そこでは、制度運営の執行と統治の分離の必要性、統治機関の設置とその説明責任、統治機関メンバーの適格性、外部のサービス提供者などの役割が、ガバナンス構造上の基本要素とされ、リスクベースの内部統制、利害関係者への報告、開示などがガバナンスの基本機能とされる。

この構造は、コーポレートガバナンスにお

ける企業の所有者としての株主の立場を、制度の所有者としての加入者（従業員）、受給権者に置き換えて構成されるものになっており、OECDがコーポレートガバナンスそのものについて先に発表したガイドラインの構造を、年金制度運営に適用したものになっている。この置き換えと適用をそのまま見る限り、むしろ本家本元のコーポレートガバナンスと退職給付制度のファンドガバナンスは、登場する関係者の役割が異なり、体系としては別物に見えるかも知れない。しかし、あえて筆者はコーポレートガバナンスの一環としてのプランガバナンスとファンドガバナンスを有機的に結び付け、両者を大きなコーポレートガバナンスの中で位置づけられると考える。

プランガバナンスの現状

ファンドガバナンスに相当するものは、資産運用ガイドラインなどを通じ、我が国では比較的なじみがあるものと思う。一方、プランガバナンスは、本稿の趣旨に基づくものとしては、一部の先進的な企業が実施している。設計、積立といったプランガバナンスの関連事項は、ファンドガバナンスを行う背景となり、プランスポンサー企業の重大な経営判断を要するものである。これらは経営判断の対象事項であり、一部の先進的な企業がコーポレートガバナンスの体系の中で位置づけ、文書化している。さらに、海外企業では、報酬や年金に関するグローバルな戦略がプランガバナンスの中で文書化される例をよく見かける。これらは事業目的との関係を強く意識して記述されている。

いずれにしても、わが国では、利害関係者との利害調整も含めた経営方針上重要な事項を体系化し、その前提に立ってファンドガバナンスを体系化することが今後の課題と言えるのではないだろうか。

退職給付構築にあたって

ここでは、退職給付ガバナンスを、社外積立、社内積立にかかわらず制度全体のガバナンスとして定義することとする。退職給付ガバナンスは、これまで述べたプランガバナン

スとファンドガバナンスによって構成される。この前提に立ってプランガバナンスを構築するためには、まず制度の目的を明らかにし、利害関係者を特定し、それらの間の利益相反関係とその解決方法（リスクのとり方、分担の仕方）を検討することから始めるべきであろう。

退職給付制度の目的は企業によって異なり、決して自明なものではないが、まずそれを明確化する必要がある。報酬制度の一環として、あくまでも役割や成果、業績などを重視する場合もあれば、引退後生活の安定を保障し、安心して社業に集中することを重視する場合もある。これによって株主、債権者、事業主、従業員、受給権者にとっての価値および利益相反関係が明確になる。

最後に、退職給付制度におけるリスクマネジメントの考え方について簡単に触れる。これは、企業全体のリスク戦略と整合的な目標設定を行い、その達成のために、前述の利益相反関係を考慮しながらリスクアペタイト（リスク選好）を決定し、ついでリスクプロファイル（リスク特性）を識別し、リスク評価、リスク対応、モニタリングを行っていくことになる。これについては、別の機会に稿を改めて説明したいと思う。

■参考資料

NRI「国際年金研究シリーズVol.15」変貌する年金ガバナンスの姿「堀江貞之（2011.5）」
横浜国際社会科学研究所「年金ガバナンスの多面性とその核心について」鎌田孝（2006.6）
[OECD GUIDELINES FOR PENSION FUND GOVERNANCE]
OECD（2006.9）

コーポレートガバナンスにおける退職給付ガバナンス

