

## 渡部善平

株式会社IICパートナーズ  
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

# 経営プロセスとしての 退職給付リスクマネジメント

今回は、GRCの一環としての退職給付リスクマネジメントの中で「R」、すなわちリスクマネジメント態勢の構築について述べる。

## 企業経営と退職給付リスクマネジメント

退職給付制度は、報酬制度の一環として、給与制度と同様に経営目的達成のために必要なものである。この必要性とは、仮にそれを廃止した場合によって起こる従業員のモチベーションの低下、良い人材が集まらないといったことの回避など消極的な動機をも含めたものである。いざにしても企業の発展のために退職給付制度が必要ならば、そのリスクマネジメントは、経営プロセスの一部として組み込まれるべきである。

退職給付制度、特に確定給付型の年金制度のリスクマネジメントにおいては、従来、年金資産の運用に関する事項、すなわち運用方針策定、運用機関の選択・変更、パフォーマンスのモニタリングなどが行われてきたが、実際の経営意思決定の中では、例えば次の事項が考慮されているか検証すべきである。

- 企業全体のリターン追求で許容するリスクの中で、年金資産運用などで生ずる退職給付関連で発生するキャッシュフローおよび純資産の変動可能性(ボラティリティ)の取扱い
- 経営の意思決定体系における年金資産運用関連事項の権限と責任の明確化
- 経営情報の共有の中で年金資産運用に関する適切な情報共有の在り方

● 年金資産運用におけるリスク選好に関する、株主・従業員などの利害関係者とのコミュニケーションのとり方

昨年判明した巨額損失事件の例を挙げるまでもなく、本業の関連事項ならばトップの判断を要する財務インパクトを生ずる重大事項であっても、年金資産運用関連事項は担当者の判断に任されている例が少なくない。資産運用以外では、掛金を算定する際の、予定利率その他の計算基礎についても、企業のキャッシュフローに大きな影響を及ぼすにもかかわらず、その設定は経営判断とは別のところで行われるケースが少なくない。

## ISO31000の活用

資産運用や掛金の決定以外にも、給付その他の事務管理も含め退職給付全般に関するリスクマネジメントを、企業経営全体のリスクマネジメントの中に組み込む必要がある。ここでは、ISO31000で提唱されている、リスクマネジメントに関する「原則」「枠組み」「プロセス」が、退職給付のリスクマネジメントに有効性を発揮すると考え、筆者の考えを述べる。

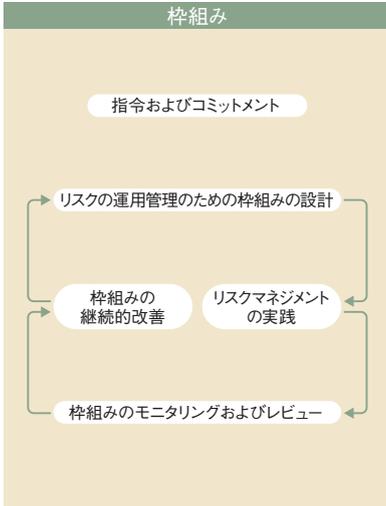
ISO31000は、「原則」「枠組み」「プロセス」の三要素で記述されている。

まず、「原則」に示された基本的な考え方に沿って「枠組み」が構築される。「枠組み」とは、経営陣による指令とコミットメント、リスクマネジメントの実践、枠組み自体のレビューなど、リ

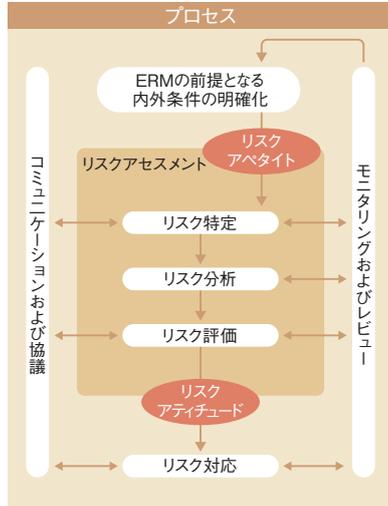
原則

- 価値の創造と保護
- 組織のすべてのプロセスにおいて不可欠
- 意思決定の一部
- 不確かさに明確に対処
- 体系的かつ組織的で時宜を得たもの
- 最も利用可能な情報に基づく
- 組織に合わせて作られる
- 人的および文化的要素を考慮
- 透明性がありかつ包含的
- 動的で繰り返し行われ、変化に対応
- 組織の継続的改善を促進

枠組み



プロセス



スクマネジメントに必要な要素の体系を指す。また、「プロセス」とは、以下のようなPDCAサイクルである。すなわち、リスクの運用管理に関する組織の内部および外部の状況を明らかにした上で、企業として受け入れるリスク選択（リスクアベアタイム）を明確にし、リスクの特定・評価を行い、対応すべきリスクの姿を明確にして（リスクアセスメント）、リスクへの対応方針（リスクアテュード）を決める。その上でリスク対応を行い、その結果残ったリスク（残存リスク）に関する状況の把握に基づき、最初のステップに戻るようになる。

出所：「ISO 31000:2009 ポケット版 リスクマネジメントの国際規格」（日本規格協会）を参考に著者作成

リスクマネジメント態勢構築のための重要ポイント

ISO31000を活用してリスクマネジメント態勢を構築する際、重要ポイントを二つあげておきたい。一つは経営陣による指令とコミットメントの中で、リスクマネジメントの目的を組織の目的および戦略と整合させること、およびアカウンタビリティの確保を徹底させること、もう一つは組織の内部および外部の状況の評価と理解である。

前者のうち主要な事項は、企業全体のリスク・リターン戦略と退職給付のリスクマネジメントとの整合性、および利害関係者へのアカウンタビリティである。

例えば、企業全体の財務に関するリスク・リターン戦略に関して述べれば、リターンとはフリーキャッシュフローの維持もしくは増加であり、リスクはその変動可能性（ボラティリティ）になる。退職給付においてこれに相当するのは、掛金および会社負担の給付とその変化である。

これらを左右するものとして、積立戦略（社内引当・外部積立の選択、外部積立の場合は掛金に関する戦略）および資産運用戦略がある。これら具体的戦略が企業全体の財務戦略との整合性を保つようマネージされる必要がある。これらは利害関係者の関心事項（たとえば株主にとっては株主価値、従業員にとっては退職金原資確保）に影響があることから、経営としては、適切に方針と情報を開示し、アカウンタビリティを果

たしていく必要がある。

また、後者すなわち「組織の内部および外部の状況の評価と理解」のうち外部の状況とは、経済状況や法規制などであるが、内部に関する部分を述べると次のようになる。

それは経営状況と退職給付の状況を十分分析したうえで、リスクマネジメント態勢を構築することである。例えば、退職給付債務の自己資本に対する比率によって、リスクの経営に及ぼす影響度が異なる。これによって決定されるリスクアベアタイムと、積立や運用の戦略を適切に組み合わせていく必要がある。

また、退職給付のリスク対応に関する意思決定システムを、すでにある企業全体の意思決定システムの中に適切に組みこむことが、意思決定の質を高めることにつながる。例えば、財務部門所管事項は掛金の決定内容によって影響を受けるが、人事部門が受託機関の窓口であるからという理由でその結果のみを受け取るということだけでなく、その決定プロセスの初期から関与する、といったことが求められる。

このように、退職給付のリスクマネジメント態勢の構築にあたっては、年金運用方針や掛金の問題などの意思決定を単独で扱うのではなく、退職給付の経営における目的と現状を踏まえることが、企業全体のリスクマネジメント態勢と整合性を保つために必要であろう。

■ 参考資料

「対訳ISO 31000:2009 ポケット版 リスクマネジメントの国際規格」（日本規格協会）