

『日本的経営』と企業年金

植村博明¹

平成 26 年 8 月 25 日

はじめに

公的年金の先細りが懸念される中で、公的年金プラスアルファの役割として、私的年金、とりわけ企業年金の重要性が指摘されている。しかし、企業年金は勤労者にとってはありがたい存在であるものの、企業にとっては企業経営のリスクのひとつとしてとらえる向きもある。経営の将来の不確実性を取り除こうという狙いから、従来のDB（確定給付）型企業年金からDC（確定拠出）型企業年金への切り替えも急ピッチだ。

従業員の幸せを最優先事項のひとつとして考えるいわゆる『日本的経営』の仕組みが大きな変質を迫られる中で、企業年金の位置づけはどう変わろうとしているのか。経営問題としての企業年金の在り方を考えてみた。

1 前提は、長期雇用と年功

政府は 2014 年 6 月、成長戦略の一環として日本再興戦略 2014 を決定した²。2013 年に作成した日本再興戦略を肉付けしたもののだが、今回、『日本の稼ぐ力を取り戻す』として、企業価値を向上させるためのコーポレート・ガバナンス（企業統治）の強化がうたわれた。

GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）のポートフォリオ見直しは、そのこと自体に着目するのはもちろんだが、GPIFによる日本版スチュワードシップ・コード³の受け入れとセットになっている点を見逃してはなるまい。機関投資家の行動指針であるスチュワードシップ・コードを普及推進させるのをテコにして、日本再興戦略 2014 では、さらに社外取締役の選任など、コーポレート・ガバナンスを確立させることを強調した。これにより、市場からの圧力を通じて、企業の資本効率を高めようとするねらいがあると思われる。

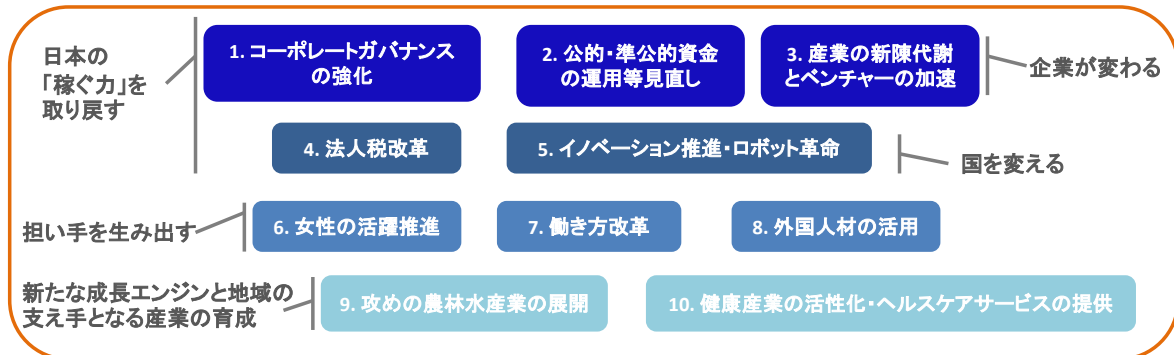
¹ 年金シニアプラン総合研究機構特任研究員。本稿は私見にもとづくものであり、所属機関を代表するものではない。

² 2014 年 6 月 25 日付け日本経済新聞 政府の新成長戦略と経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）閣議決定。産業の競争力を高めるために、産業競争力会議のもとで施策をまとめたのが日本再興戦略。

³ 機関投資家が投資先の企業との対話等を進めることで企業価値を高め、受益者の中長期的な投資リターンを高めていくための行動規範。2010 年に英国が導入した。これを参考に有識者の意見などを聞き、2014 年 2 月金融庁が日本版スチュワードシップ・コードを策定した。2014 年 5 月末現在、GPIF など公的年金、生損保、信託銀行、投信・投資顧問など 127 の機関投資家が受け入れを表明している。

また『担い手を生み出す』では、働き方改革として女性の活躍推進、外国人材の活用などが目玉となった。こうした施策を通じて、日本企業の雇用慣行を変えて行こうとしている。

【図表 1】 日本再興戦略 2014



出所：首相官邸 HP

わが国の成長戦略はイコール日本企業の成長戦略であり、これは日本企業がこれまで培ってきた『日本的経営』の変質を伴うものである。改めて指摘するまでもなく、日本企業が戦後、世界市場を相手に大きな躍進を遂げたのは、製品やサービスの質の高さがあつたからだが、その背景には欧米企業とは異なる日本企業独特の経営の仕組みが存在した。

米経営学者のジェームズ・アベグレン⁴は、すでに1950年代に日本企業の特徴は、企業内組合、終身雇用、年功制の『三種の神器』にあると指摘している。その後、日本企業のマネジメントシステムは、米経営学者のピーター・ドラッカーらによって幅広い角度から分析され、世界に紹介された。もともと日本人の性向自体が、秩序好きで集団主義的な意思決定を好むこともあり、これがうまく日本企業の強さに磨きをかけたとも言えよう。

とりわけ、長期雇用を前提とした年功的人事システムは、従業員の生活の安定を保障することでモチベーションを高め、長期的な視野から従業員の人材育成を進めることができた。企業経営者にとって、目配りすべき点は、従業員の企業に対する忠誠心を高めることにあつた。

従業員が絶えざる商品の改良・改善を進めれば、結果として低コストで品質のよい商品を顧客に提供できる。合わせて、大株主である主に金融機関に対して緊密な報告・連絡・相談体制をとり、メインバンクとの良好な関係をこわさないことも肝要だつた。日本の企業年金制度の発展は、この『人材に優しい』企業体質づくりの中で生まれ、育てられてきた。

⁴ ジェームズ・アベグレン 米国の経営学者。『日本の経営』（1958年、ダイヤモンド社）

2 進みだす企業統治・働き方の変革

しかし、日本再興戦略 2014 を待つまでもなく、状況は大きく変わった。メインバンク制こそはるか以前に消え去ったものの、内部従業員の間からのみ選抜された取締役で固め、意思決定する日本企業は、株主資本主義を旗頭とする欧米流、特に米国流企業経営の立場からすれば、あまりに異質である。

日本的な仕組みは、経営者を外部から経営のプロとして招くのではなく、内部従業員を少しずつ昇進させることによって幹部を絞り込み、次代の経営者を選抜する。これだと、『内向きの論理』が最優先となり、目指すべき収益の極大化に対するグリップが弱くなる。

米上場企業の取締役会は原則、社外取締役が過半を占める。確かに、従来の日本企業の運営方法では、シェアの拡大を優先させ、短期的な利益追求は後回しという側面もあった。日本企業のコーポレート・ガバナンスの強化がうたわれたしたのは、『日本的経営』の見直しと同義だと言えよう。

日本企業が成長を進める戦略自体が転換している。日本企業は従来、基礎的な研究開発からじっくり取り組み、新製品を市場に投入する方式をとってきた。しかし、より手っ取り早い方策として、すでにでき上がっている企業なり、企業の特定期間を買ってしまう欧米流経営手法が一般化してきた。逆に、収益の上がらない事業を、時間をかけて立て直すのではなく、思い切って、他社に売却することも珍しくなくなった。いわゆるM&A（企業合併・買収）である。

こうなると、従業員は学校を卒業して入社した企業に、何十年間も居続けるわけにはいかない。また、企業側の事情だけでなく、従業員サイドからも、特に若いうちならば転職して、新たな挑戦の機会を見つけようとする人も着実に増えている。働き方の変革が進みだしている。長期雇用・年功と一体となった企業年金制度はそのあり方が問われだす。

変革は、一気に進むものではない。先輩、後輩を縦軸とする年功序列の考え方は、賃金・役職体系の変更とは別に、今後も長きにわたって維持されるのではないか。また、経営者・従業員ともに属する集団を愛し、終業後も『飲みニケーション』などを通じて、常に一体感を保とうとする一種の疑似家族的な組織運営を好む日本人の特質は、いわば民族のDNA（遺伝子）のようなものだ。こうした日本人の特性は、法律なりルールの変更によってのみでは、簡単に消えてなくなるまいだろう。

日本企業の経営の枠組みが変貌していく中で、従業員福祉の一環としてとらえることもできる企業年金制度の将来をどうするかは、経営戦略のひとつとして真剣に考える時期が来ていると思う。

3 『ファミリー』としての精神性

もともとわが国の企業年金は、欧米とは違う形で発展してきた。江戸時代までさかのぼれば、長年働いてきた奉公人が独立する際に、『のれん分け』という形をとるケースが多かった。この際、功労金・報奨金、さらには独立開業資金を支援するという名目で一定の金額を渡す習慣が明治以降も続いた。これが下地になり、戦後は徐々に一般企業の間でも慰労・報奨の意味合いを込めて、退職金を従業員に支払う動きが広まった。

退職金を一度に払わずに分割して支払えば、企業は資金繰りの面で助かる。従業員も一時金ではなく分割して長期に一定の利子をつけて受け取ることができれば、老後生活の助けになる。わが国の企業年金は、国が1962年に税制適格退職年金、1966年に厚生年金基金と新制度を発足させ、企業年金の発展を税制面からの支援などで後押ししたことから、一気に普及した。

企業年金は退職金の変型であり、経理処理の立場から言えば『賃金の後払い』といえる。しかし、そもそもが『のれん分け』を起源とする円満退社であるから、人事・労務的な立場から言えば、あくまで功労・報奨的な意味合いが強い。従業員が犯罪行為など重大な不祥事を起こし、懲戒解雇処分にしたときには、就業規則などの定めで、退職金も支払わないなどの措置をとる。

これに対して、欧米、特に英米では企業年金は退職金からの発展ではなく、退職時の給与の何%という決め方をしており、終身を原則にしている。過去の受給権に対する概念も明確だ。米国では法律で定年退職という規定がないので、早めにリタイアする際のインセンティブとしての退職金という事情もある。

こう考えると、企業年金はわが国の場合、『長い間、企業に貢献してくれてありがとう』というファミリーとしての企業経営の一角をなしていた制度のように思える。

この企業年金制度がこれからの『日本的経営』にどう適合していくのであろうか。結論から言えば、日本企業は今後ますます資本の効率性を高め、収益率を向上させることは求められるだろうが、それと共にいったん雇った従業員は出来る限り面倒見ていくという気風もなお残るように思える。

どこまで行っても欧米の経営スタイルとは異なる『日本的経営』の精神性は存続するのではなかろうか。経営の大きな足かせにならないという前提ではあるが、今後とも企業年金制度を残したいと考え、それを経営の美点にしたいとする経営者が数多くいると思う。『和魂洋才』で海外の手法と折り合いをつけるのは、時代によって濃淡の差こそあれ、日本人の得意とするところである。

企業年金は、従業員と企業とがそれぞれ一緒になって資金を拠出し、企業の外部に積み立てる制度である。税制面のメリットだけではなく、外部積立によって企業が万一、窮地に立つ局面になっても、この資産は別枠で守られるという特徴がある。退職一時金とも、単なる貯蓄とも違う点は、経営者がよく認識しているはずだ。

残念なことに、中小企業を中心とする厚生年金基金は、2014年4月より5年間の特例期間を設け、財政状態が悪化した基金の解散を促すなどの措置が取られることになった。一時よりは激減したとはいえ、約400万人の加入者数を持つ厚生年金基金である。できれば何らかの形で他の制度に移行できる人が多くあって欲しい。

4 財務面からのリスク回避

わが国では、企業年金はDB（確定給付）型が主流だった。ところが2008年のリーマン危機を境に、年金資産の運用が大幅にマイナスになるところが続出した。資本市場の変動幅が大きくなったことにより、相場が良い時は急上昇するが、いったん崩れると下落幅が極端に拡大する。企業は年金資産の運用を経営上のリスクとしてとらえるようになる。

加えて退職給付会計基準が2014年3月期以降、改正された。主な改正点は①連結決算ベースでの貸借対照表での遅延認識から即時認識への変更②開示項目の拡充③退職給付債務計算方法の変更の3点⁵。

眼目は①で、従来、運用損失などによって生じた額（未認識債務）はオフ・バランスだった。しかし、改正後は貸借対照表に退職給付債務と年金資産の差額を『退職給付に係る負債』として計上し、税効果調整後の未認識債務を純資産の部に認識することが求められた。国際的な会計基準の統一をめざす国際財務報告基準（IFRS）⁶に一步近づけようとする試みである。

このため、企業は年金運用で大きな損失を出すと、財務面で打撃をこうむる恐れがあるなどとして、企業年金の枠組みは守るものの、その形態をDC（確定拠出）型に切り替える動きが加速してきた。DC型年金の基本的な考え方が、従業員が『自分でふやす』ということになるため、企業の立場から見れば、資金運用のリスクからは解放される。従業員は大事に育てたい、また財務リスクの回避も図りたいという企業の悩みが現れている。

⁵ ニッセイ基礎研究所『保険・年金フォーカス』2014年4月15日号、退職給付会計基準改正の概要（2014年3月期以降の主な改正点と今後の方向について）。格付投資情報センター発行の年金情報でも、2014年1月20日号よりQ&A退職給付会計の知識と対策として、連載シリーズの形で主に実務面からの視点で詳細に解説している。

⁶ 国際財務報告基準（IFRS International Financial Reporting Standards）日米欧などで異なる企業会計の基準をできるだけ統一的なものにして、企業のグローバル化や国際比較を容易にしようというもの。この一環として退職給付会計についても、見直しの作業が進められている。

信託協会、生命保険協会などの調査による企業年金の制度数の推移を見ると、DB型年金は2011年以降、1万4000件台で推移し、2012年度、2013年度は若干ではあるが、マイナスになっている。2014年3月末は制度数14278件、加入者数788万人である。

これに対してDC型年金は、2012年より企業型の事業主拠出に従業員の上乗せ拠出が可能となるマッチング拠出が実現するなど制度充実が進んだこともあり、規約数は年々、着実に増えている。2014年3月末の規約数は4381件、加入者数466万人にまで成長した。

ただ、運用資産額でいうと、2014年3月末のDB型年金は53兆6000億円、DC型年金は7兆5000億円とまだ圧倒的な開きがある。規模としてのわが国の企業年金は依然、DB型を中心に運営されていると言ってよいだろう。

【図表2】 企業年金の受託概況（平成26年3月末現在）

	受託件数 (基金、件)	資産残高(時価)			加入者数 (万人)	
		(億円)	構成比 (%)	対前年比増減率 (%)		
厚生 年金 基金	信託銀行	413	285,882	92.4%	7.8%	349
	生保会社	118	23,418	7.6%	△1.3%	58
	小計	531	309,301	100.0%	7.1%	408
確定 給付 企業 年金	信託銀行	3,803	401,584	74.9%	7.2%	522
	生保会社	10,096	130,459	24.3%	7.2%	256
	JA共済連	379	4,076	0.8%	5.2%	9
	小計	14,278	536,121	100.0%	7.2%	788
合計	14,809	845,422		7.1%	1,197	

出所：信託協会・生命保険協会など調べ

[図表 3] 確定拠出年金（企業型）の統計概況（平成 26 年 3 月末現在）

	規約数		資産額（時価）		加入者数	
	（件）	対前年比 増減率（%）	（億円）	対前年比 増減率（%）	（万人）	対前年比 増減率（%）
確定拠出年金 （企業型）	4,381	3.8%	74,871	10.7%	466	5.3%

出所：信託協会・生命保険協会など調べ

5 米国の変貌とわが国の企業風土

米国では DB 型年金の退潮が言われて久しい。米労働省の従業員給付保障局(EBSA, Employee Benefits Security Administration)からとれる最新年次である 2011 年のデータによると、全米で DB 型年金の件数は 45200 件、加入員数 4000 万人、資産総額 2 兆 5000 億ドル。また、DC 型年金は件数 63 万 8300 件、加入員数 8870 万人、資産総額 3 兆 8000 億ドルと、あらゆる点で DC 型年金が DB 型年金を大きく上回っている。

[図表 4] 米年金の実態

Type of Plan 1/	Number of Plans	Total Participants (thousands)	Active Participants (thousands) 2/	Total Assets (millions) 3/	Total Contributions (millions) 4/	Total Benefits (millions) 5/
Total	683,647	129,581	90,175	\$6,345,595	\$465,445	\$471,884
Defined Benefit	45,256	40,876	16,507	2,516,109	135,232	172,549
Cash balance	8,417	12,150	5,271	836,614	35,708	55,038
Other defined benefit	36,840	28,726	11,236	1,679,494	99,523	117,511
Defined Contribution	638,390	88,705	73,668	3,829,487	330,213	299,335
Profit sharing and thrift-savings	598,327	75,932	63,874	3,295,742	293,235	265,287
Stock bonus	3,009	1,414	1,007	101,470	5,165	7,936
Target benefit	637	59	48	3,065	145	261
Money purchase	12,584	2,753	1,989	115,122	7,171	7,827
Annuity-403(b)(1)	17,262	6,085	4,785	239,126	19,440	13,374
Custodial account-403(b)(7)	3,093	1,060	899	30,407	2,886	2,092
Other defined contribution	3,479	1,404	1,066	44,555	2,170	2,557

出所：EBSA 調べ

DB型年金からDC型年金への転換という意味では、米航空機メーカー、ボーイング社の事例⁷が典型であろう。米Pensions & Investments誌の調べでは、ボーイング社の企業年金は 2013 年 9 月末に 990 億ドルの資産があり、全米最大規模である。

同社は 2013 年、DB 年金を凍結して DC 年金に移行することを労働組合に提案した。労組が提案に同意してくれれば、新型航空機『777X（トリプルセブン・エックス）』の組み立ては従来通りワシントン州シアトル郊外の工場で行うが、拒否するなら新型機の生産は、誘致希望が殺到している他州の工場で行うという内容だった。新型航空機『777X』の生産には

⁷ 年金企業連合会発行『企業年金』2014 年 4 月号。海外年金事情『DB 年金か DC 年金か 米国企業年金それぞれの選択 I』（JETRO ニューヨーク事務所年金福祉部長 宮崎敦文氏）の記事に詳しい。

1万2千人が従事すると言われる。まさに労組にとって、雇用を守るか、年金制度を変更するか、を迫られる厳しいものだった。このニュースは全米を駆け巡り、産業界の大きな話題となった。

労組はいったんこの提案を拒否した。しかし、事態の深刻化を懸念した地元ワシントン州が多額の補助金拠出を申し出るなど、紆余曲折を経て、労組は2014年初めに僅差で会社提案を受諾、雇用の確保を優先した。新制度への移行は新規分について2016年から実施される(過去分はそのまま)が、それほど同社の場合、年金制度が企業経営の重圧になっていた。

わが国の場合、米国型企业経営とは取り巻く状況が違い、極端に短期的な収益重視志向をとらない傾向が一般的にはある。しかし、グローバル経営化が進んでいることは確かであり、全く別の世界の話とは言い切れない。

わが国でも、DC型を採用すれば、確かに財務上の不確定要因は取り除ける。半面、従業員への継続的な投資教育への体制整備など新たな課題も抱え込む。DC型の採用が従業員のモチベーションにどう響くか、見極めも必要だ。

DB型自体も過去何度か大きな運用損失を出した経験から、企業は年金運用のリスク管理に一段と神経質になっている。背伸びをしない運用スタイルが定着しつつある。企業年金の予定利率は近年では2%台にまで下げているケースが多く、『無理な運用をしないで安定的に一定の収益を出し、DB型年金を持続させよう』と判断する経営者も増えている。

従業員の立場から考えると、DC型になれば自己責任が貫徹されるので、一定の投資・金融に関する知識が要求される。長期投資とはいえ、かつてのような右肩上がりの経済下での投資とは違う難しさを感じることになる。ただ、働き方の変革によって、雇用の流動化が一段と進めば、退職金の意味合いも変わってくるだろうし、年金資金の持ち運びというDC型年金の利便性が強調されることもありうる。

企業、従業員双方にとってのメリット、デメリットを勘案しつつ、今後はそれぞれの企業の置かれた状況、業種、歴史、企業風土、さらに企業財務における年金運営の比重など様々な要素を加味しながら、企業が従業員と一緒に、どのような形態が良いのか検討する動きが強まると思われる。

厚生労働省も、DB型とDC型をミックスして、年金給付は運用成績次第だが、企業が最低額を保証するなどの新たな企業年金制度を作れないか検討を始めたとされているし、さらにDC型の魅力を増すため従業員分の掛け金引き上げなどの改善が出来ないか議論が進みだしている。⁸

⁸ 2014年7月26日付け日本経済新聞 企業年金に新制度、厚労省検討
2014年8月5日付け日本経済新聞 確定拠出年金の掛け金 増額しやすく

6 国際人事の観点も

企業年金問題は財務だけでなく、人事管理が大いに関係する。人事管理の観点から見ると、今後は日本企業の国際化の動きとの関係がポイントになる。日本企業は大企業だけでなく、今や中堅・中小企業も製造・販売の拠点を海外に続々設立している。国内では一通りの拠点がある企業が、新規投資をアジア中心の成長マーケットに集中させるのは、当然の成り行きである。

日本企業のグローバル化は着実に進んでいるが、かなりの大手企業でも本社採用の正社員の処遇を管理しているのが精一杯で、海外グループ会社の現地採用社員の人事管理にまで目が行き届いていない。

例えば、製造業でタイとベトナムにそれぞれ 500 人規模の工場があるとしたら、日本の本社はタイとベトナムに駐在させている本社からの数人の派遣組についての人事管理はきちんとやるが、両工場の現地幹部社員の能力・昇進スピード・待遇などについては、本社派遣組にお任せで、グローバルな人事データベースを作っていない。

人数的には圧倒的多数を占める現地採用社員のいわゆる国際人事に取り組みないと、グローバルな視点からのグループ社員の育成、登用に問題が生じ、企業のリスクの把握、広い意味の生産性向上にも響くということが、ようやくわが国企業の間でも認識されるようになってきた。

もちろん、グローバル経営とは言っても、本社員と海外現地子会社社員とでは採用条件が違うので、賃金体系は異なる。企業年金について言えば、国際的に普及しているのは日、米、英が中心であり、海外子会社でも米、英進出組は、現地社員の企業年金を含めた処遇について一定の対応をしているところが多い。

だが今後、新興国の現地子会社を含めて、海外子会社の幹部社員を日本の本社部門で起用するケースも増えてくるだろう。日本の本社、海外子会社の双方で、働き手が多国籍になる状況が想定される。

日本からの海外駐在員はもともと本社員であり、加えて駐在員手当などがつく場合が多い。これはどこの国にでもある慣行であり理解されるだろうが、働き手が多国籍になれば、誰にでも説明ができ、納得が得られる透明な人事処遇制度を作り、将来、無用な摩擦を起こさない配慮も研究しておきたい。

そうした中で、日本企業の本社採用社員の人事管理について、退職金、企業年金を含め、報酬体系が海外との比較においてどのように位置付けられるのか整理しておく必要もある。

活用の仕方によっては、本社員に対し『人材を大事にする』わが国企業の特徴をアピールする材料にもなるだろう。

7 終わりに

今後ますます加速する高齢社会において、公的年金のみで暮らすというのは困難になってくる。人生の後半戦になれば、ライフスタイルは個人によって大きく変わってくるし、資産形成の面でも差がついてくる。しかし、国民全体の立場で考えれば、公的年金に加えて企業年金があることが、老後の所得保障という意味で、安心感を与えるのは間違いない。企業年金の公益性は、相当に大きなものがある。

現実の問題として、企業年金の運営主体は、ますます中堅から大手企業中心の存在になっている。こうした中堅・大手企業の経営が、グローバル化すると共に経営スタイルの見直しもあらゆる角度から進められ出している。企業年金についても、旧来の手法をただ踏襲するのではなく、どのような形がそれぞれの企業にとってふさわしいのか、新たな模索が始まったように思われる。