

事業再生における 退職給付問題と解決策

JALの再建問題では退職給付をいかにすべきかが事業面の計画よりも問題となっており、この部分をクリアしなければ再建は前に進まない模様である。こうした問題は同社のような大企業だけでなく、中堅企業においても顕在化することが予想される。そこで本稿では、事業再生において課題となる退職給付問題とは何かを紐解き、その対策までを具体的に解説する。

GCAアドバイザー株式会社
山本 圭一

1. 本稿の論点

昨今、GMやJALといった名門企業が窮境に陥った原因の一つとして退職給付コストが注目されている。この問題はGM、JALといった、数多くの従業員及びOBを抱える大企業特有の問題として捉えられがちだが、中堅企業の事業再生の場面においても退職給付コストが原因で窮境に陥っている企業が数多くある。主な問題は企業の窮境原因となるまで退職給付問題が先送りされることにあるが、その原因は、この問題自体及び利害関係が複雑であること、さらに改革を実行する場合、多額のコストが必要となることなどにあると考えられる。こうした背景もあり、事業再生の実行段階においてさえもこの問題が放置され、再生の重荷になっているケースも散見される。

このような実態を踏まえ、退職給付について、まず、企業が窮境に陥るまで問題が先送りされる原因を明らかにし、再生スキーム毎に倒産法、労働法及び企業年金法を踏まえて「できること」と「できないこと」を整理する。そして、最後に再

生計画策定における退職給付の取扱いに関する勘所について、具体的な事例を交えて解説する。

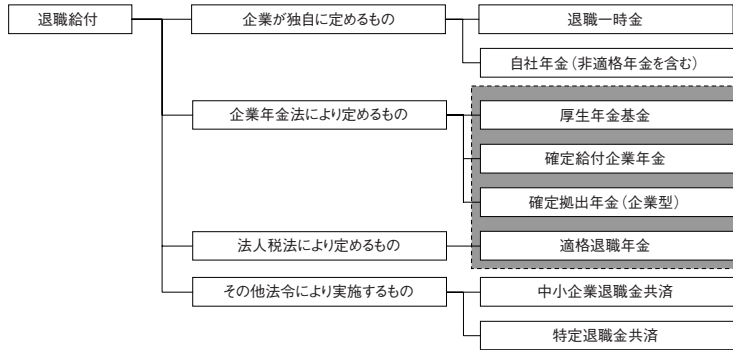
2. 事業再生における退職給付の課題

(1) 退職給付の体系

事業再生における退職給付の課題を検討する前に、まず、退職給付について体系的に整理し、本稿における退職給付の定義について明確にすることにする。

退職給付には企業が退職金規程に基づき実施する退職一時金や、法令の規定に従い実施する適格退職年金、確定給付企業年金（規約型）等がある。また、企業とは別法人を設立して運営する厚生年金基金や確定給付企業年金（基金型）等もあり、その法的根拠や運営形態により様々な仕組みが存在する。本稿においてはこれら全ての制度を総称して退職給付と呼ぶ。また、特に区別が必要な場合は図表1（次頁）の点線で囲んだ部分を企業年金（内枠・外枠含む）と呼び、企業が退職金規程に基づき実施する退職一時金については、退

■ 図表 1 退職給付の体系



職金と呼ぶこととする（ただし、退職金債権について言及する場合の「退職金」については、図表 1 に示す全ての仕組みを含むものとする）。

（2）問題が先送りされる原因

続いて、企業の窮境原因となるまで退職給付問題が先送りされる原因について解説していく。退職給付の問題が先送りされる原因はいくつかあるが、主として、以下の 3 点に集約することができると思われる。

① 複雑な仕組み

第一に挙げられるのが、退職給付の仕組み自体が複雑であり、そもそも、コスト削減のために「何ができるのか」判断が難しいという点が挙げられる。例えば、代表的な退職給付の一つである企業年金の場合、その制度設計は法令により規定されており（加入者の範囲であるとか、一時金及び年金を支給しなければならない加入期間に関する要件、年金支給開始年齢等）、制度改定を行う場合も、その規定に沿った制度設計を行う必要がある。また、給付が減額となる場合は、加入員の同意など様々な手続きに関する要件も定められている。さらに、退職給付に係るコスト（退職給付費用）は様々な前提条件に基づき年金数理という特殊な手法を用いて算出されるため、企業の多くは、「そもそも何をどう変えれば、どれだけのコストが削減できるのか」さっぱりイメージが湧かないし、今すぐ資金支出を伴うコストではないため、ひとまずこのまま置いておこうということになるのである。

② 複雑な利害関係

退職給付の課題を一層複雑にしているのは、多数の利害関係者が存在することである。すなわち、例えば賃金を変更する場合の利害関係者は企業と従業員及び労働組合のみであるが、退職給付、特に企業年金を実施している場合は、退職後に年金を受け取っている年金受給者及び年金を受給する前の待期者（以下、総称して「受給権者」

という）という利害関係者が存在する。このような受給権者は既に企業の従業員ではないため、制度改定に関する同意を得ることが極めて困難であることは容易に想像ができよう。また、受給権者に加えて、年金基金を運営している基金の従業員、さらには年金資産の運用を委託している運用機関も利害関係者として存在する。これらのグループは、時に対象会社と利害が相反する立場にあり、かつ、退職給付に関する情報や知見を対象会社以上に有していることが一般的であるため、問題が先送りされる原因の一つとなる場合がある。

③ 多額のコスト

最後に制度改定に伴う多額のコストである。先ほど述べたように「今すぐ資金支出を伴うコストではないため、ひとまず、このまま置いておこう」という判断で先送りされた退職給付の問題も、時間の経過につれて掛金の上昇、退職金支払額の増加という形で徐々に資金支出として顕在化してくる。こうなってくると、企業としても「何とかしなくては」と思い、再度、この問題に真剣に取り組むことになる。しかしながら、このような状態で制度改定を実施しようとしても、大抵の場合は既に手がつけられない状態に陥っている場合が多い。すなわち、退職給付を抜本的に改定しようとすると、多額の資金支出が顕在化するのが通常であり、過去の負の遺産（積立不足）が企業の負担可能な水準を超えており、身動きが取れなくなってしまうのである。

例えば、厚生年金基金から脱退しようとする多額の一括拠出をする必要がある。この結果、ま

たしても問題は先送りされるのである。

こうした背景があり、企業の窮境原因となるまで退職給付コスト問題が先送りされるのである。

3. 再生スキームと退職給付の取扱い

さて、ここまで企業の窮境原因となるまで退職給付問題が先送りされる原因について解説したが、ここからは、企業が何らかの金融支援を受けなければ自力再生が困難に陥った場合の退職給付の取扱いについて、「できること」と「できないこと」を解説する。

(1) 再生スキームと退職金債権の取扱い

はじめに過去の負の遺産、すなわち、退職金債権の取扱いについて再生スキーム毎に解説する。再生スキーム毎の退職金債権の取扱いは図表2に示したとおりであり、いずれのスキームを選択する場合も、労働債権の一つとして、退職金債権は一般債権と比較して優先順位の高い取扱いがなされる。

① 会社更生

更生計画認可前の退職者に係る退職金債権については、退職前6カ月間の給与総額に相当する額または退職金の3分の1に相当する額のうちいずれか多い額が共益債権（優先順位の高い債権）と

■ 図表2 再生スキームと退職金債券の取扱い

再生スキーム	手続開始前(または計画認可前)	手続開始後(または計画認可後)
会社更生	共益債権(退職金の3分の1または6カ月分のうち大きい金額) 優先的更生債権(上記を超過する部分)	共益債権
民事再生	一般優先債権	共益債権
私的整理	一般先取特権	同左
破産(参考)	財団債権(退職前3カ月間の給与総額に相当する額) 優先的破産債権(上記を超過する部分)	同左

なり、それを超える退職金債権は優先的更生債権となる。また、更生手続開始後の会社都合退職により生じた退職金債権は更生会社の事業運営に関する費用の請求権として、その全額が共益債権となる。更生計画認可後に生じる退職金債権はその全額が共益債権となる。

② 民事再生

民事再生手続開始前に生じた退職金債権は租税債権と同様に一般優先債権となる。また、再生手続開始後に生じた退職金債権は再生債務者の事業運営に関する費用の請求権として共益債権となり、再生手続によらず随時弁済される。

③ 私的整理

民法により退職金債権を含む労働債権の全額に一般先取特権が認められている。

④ 破産(参考)

退職金債権については、退職の時期が破産手続開始前か開始後に係わらず、退職前3カ月間の給与総額に相当する額が財団債権（優先順位の高い債権）とされ（給与総額が破産手続開始前3カ月間の給与総額よりも少ない場合は、破産手続開始前3カ月間の給与総額）、それを超える退職金債権は優先的破産債権となる。また、退職金債権者がその弁済を受けなければ生活に窮する場合で、かつ、その弁済が財団債権またはその他の優先順位もしくは同順位の優先的破産債権者の利益を害するおそれのない場合、裁判所は、最初の配当期日までの間に破産管財人の申立て等により、その弁済を許可することができる。

(2) 退職金債権とは何か

さて、ここまで再生スキーム毎の退職金債権の取扱いについて整理したが、次に、そもそも退職金債権とは何を指すのかという点について解説する。なお、事業再生という観点からまずは会計上の退職金債権（つまり、貸借対照表に退職給付引当金として計上される基準となる退職給付債務）

の定義を確認し、次に法令による定義を整理していくことにする。

① 会計上の退職金債権

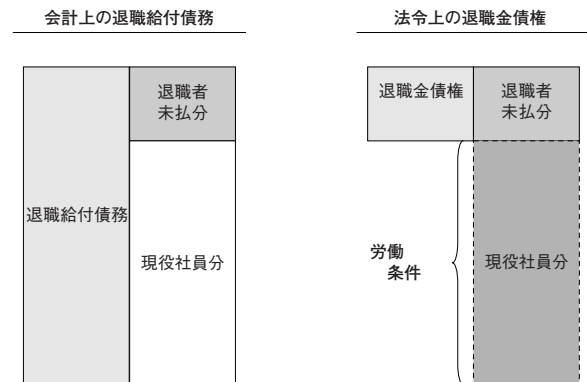
まず、会計上の退職金債権（以下「退職給付債務」という）に関する会計上の定義についてであるが、「退職給付に係る会計基準の設定に関する意見書」（企業会計審議会）においては、退職給付の性格に関して、賃金後払説、功績報償説、生活保障説といったいくつかの考え方を示しつつ、「退職給付は基本的に労働協約等に基づいて従業員が提供した労働の対価として支払われる賃金の後払いである」という考え方に立ち、退職給付は基本的に勤務期間を通じた労働の提供に伴って発生するものと捉えることと定義している。すなわち、退職給付債務とは、一定の期間にわたり労働を提供したこと等の事由に基づいて、退職以後に従業員に支給される給付（以下「退職給付」という）のうち認識時点までに発生していると認められるものをいい、その一部を貸借対照表の退職給付引当金として計上することとされている。

② 法令上の退職金債権

一方、法令上の定義についてであるが、退職給付の性格に関しては、会計と同様に賃金後払説、功績報償説、生活保障説等の考え方があるが、労働法の判例・通説によると、就業規則や労働協約などで、退職金の支給やその基準が明確に規定されている場合には、労働基準法上の賃金とされている。また、退職金に関する行政通達（昭22.9.13 発基17号）においては、「労働協約、就業規則、労働契約等によって予め支給条件が明確である場合の退職手当は、労働基準法11条の賃金であり、労働基準法24条2項の臨時的賃金等に当たる」とされており、退職金は、恩恵的な給付ではなく権利性が認められる賃金後払いと考えられる。

しかしながら、退職金債権の成立時期に関して

■ 図表3 会計上・法令上で異なる認識



は、「退職金債権は、退職時に初めて成立する」とする考えが労働法の判例・通説であり、法令上、退職金債権は退職時までは債権として成立していないという立場をとっている。

(3) 現役社員への退職給付債務の取扱いに注意

以上の考え方の違いをまとめると図表3のように表すことができる。ここで重要なのは、法令上、債権として成立している退職金債権は既に退職した元従業員に対して未払となっている退職金のみであり、会計上発生しているとみなされる現役社員の退職給付債務は債権として成立しておらず、いずれの再生スキームを採用するにせよ、倒産法上の優先的な取扱いの対象とはならないという点である。この点を理解することは、実は再生計画を作成する上で極めて重要なポイントとなるのである(注1)。

4. 退職給付と労働法及び企業年金法

さて、ここまでで再生スキーム毎の退職金債権の取扱いと会計及び法令上の退職金債権の定義について整理した。繰り返しになるが、会計上発生しているとみなされる現役社員の退職給付債務に関しては、法令上、退職金債権とされないため、倒産法においても優先的な取扱いをされない点を

(注1) 例えば、厚生年金基金や基金型確定給付企業年金といった別法人を設立して企業年金制度を運営している場合、対象会社と従業員及び受給権者との権利義務関係に加えて、年金基金の対象会社に対する掛金徴収権と受給権者に負っている年金支給債務の位置づけについて検討する必要があるが、ここでは紙幅の関係上省略した。

理解することが重要なポイントである。ただし、現役社員の退職給付債務については、退職金債権ではないといえども、かかる会計上の退職給付債務を再生計画において何の制約もなく削減できるかという点、そうではない。すなわち、就業規則や労働協約などで退職金の支給やその基準が明確に規定されている場合、かかる債務の裏付けとなる退職金は労働条件であり、その金額が減少する制度改定（以下「給付減額」という）を行う場合は、労働条件の不利益変更に関する法理に従う必要がある。

また、企業年金を実施している場合には、労働条件不利益変更の法理に加えて、それぞれの企業年金制度に関連する法令の要件に従う必要がある。再生計画の策定上はこれらの点に留意することが必要である。

(1) 労働条件の不利益変更

まず、労働条件の不利益変更（退職給付に関する規程が就業規則に定めのある場合）について解説すると、就業規則の不利益変更は原則として許されないが、その変更が高度な必要性に基づく合理的な内容である場合は許容されるとされている。ただし、合理性の判断基準については必ずしも明確ではなく、特に賃金や退職金といった労働者にとって重要な労働条件の不利益変更については、総じて厳しくその合理性が判断されており、第四銀行事件（平成9年2月28日）では、その判断基準として図表4の項目が挙げられている。

(2) 企業年金の不利益変更

次に企業年金を実施している場合であるが、その内容を変更するためには、労働条件不利益変更

■ 図表4 不利益変更に関する合理性の判断基準

1. 就業規則の変更によって労働者が被る不利益の程度
2. 就業規則変更の必要性及び程度
3. 就業規則変更内容の相当性
4. 代替措置その他関連する労働条件の改善状況
5. 労働組合との交渉の経緯
6. 同種の事項に関する我が国における一般的状況

の法理に加えて、それぞれの企業年金に関連する法令の要件及び手続に従う必要がある。それぞれの企業年金法には、変更の内容（給付減額、解散、脱退）に応じて、要件及び手続が規定されており、定められた手続を経たうえで、所管省庁に申請し、認可（承認）を得てはじめて制度改定を実施することが可能になる。なお、代表的な企業年金制度の制度改定を行う場合の要件と手続については図表5-1、5-2に整理しているので、そちらを参照頂くこととし、ここでは再生計画の策定上留意が必要なポイントについて解説することにする。

① 適格退職年金の制度改定

適格退職年金の制度改定は法人税法に従い、国税庁の承認が必要であるが、契約を解除する場合のハードルは低く、積立不足があった場合でも、その差額を補填する必要はない。

② 厚生年金基金（総合型）の制度改定

対象会社が総合型厚生年金基金に加入している

■ 図表5-1 企業年金制度の改定方法（その1）

制度区分	給付減額（OB含む）	解散（解除）	脱退
適格退職年金	要件 ・事業主の経営悪化 ・掛金負担が困難であることなど	なし	—
	手続 ・加入者の2/3以上の同意（または2/3以上で組織する労働組合の同意） ・加入者の1/3以上で組織する労働組合がある場合の当該労働組合の同意 ・国税庁の承認	・国税庁の承認	—
	その他 なし	なし	—
厚生年金基金（総合型）	要件 ・大半の事業所の経営状況の悪化 ・掛金上昇が見込まれ負担が困難であること等	・大半の事業所の経営状況の悪化 ・掛金上昇が見込まれ負担が困難であること ・加入員数の減少により継続が困難である事等	なし
	手続 ・代議員会の定数の2/3以上の議決 ・加入者の1/3以上で組織する労組がある場合は当該労働組合の同意 ・加入者の2/3以上の同意 ・受給権者の2/3以上の同意 ・厚生労働省の承認	・代議員会の定数の3/4以上の議決 ・事業主の3/4以上の同意 ・加入員の3/4以上の同意 ・受給者に対する文書または口頭による説明 ・加入者の1/3以上で組織する労組がある場合は、当該労働組合の同意 ・厚生労働省の承認	・脱退事業所に使用される加入員の1/2以上の同意 ・脱退事業所の同意 ・代議員の3分の2以上の議決
	その他 ・受給権者で一時金を希望する者には、最低積立基準額を支給しなければならない	・最低責任準備金以上最低積立基準額以下の規約で定める額を一括抛却	・脱退事業所に相当する積立不足を一括抛却

■ 図表 5-2 企業年金制度の改定方法（その2）

制度区分	給付減額（OB含む）	解散（解除）	脱退
要件	・継続が困難であること ・労働協約の変更に基づく規約の変更 ・経営状況の悪化等	・継続が困難な場合等	—
手続	・代議員会の定数の2/3以上の議決 ・加入者の1/3以上で組織する労組がある場合は、当該労働組合の同意 ・加入者の2/3以上の同意（または2/3以上で組織する労働組合の同意） ・受給権者等の2/3以上の合意 ・厚生労働省の承認	・代議員会の定数の3/4以上の議決 ・厚生労働省の承認	—
その他	・受給権者で一時金を希望する者には、給付減額前の最低積立基準額を支給	・最低積立基準額と年金資産との差額を一括拠出	—

場合、給付減額や解散を実施するためには、他の加入事業所の事業主及び加入員の同意が必要となるため、実質的にこれらの選択肢は実現不可能であると考えてよい。したがって、実現可能性のある制度改定の唯一の方法は脱退という手段に限定される。ただし、脱退の場合は、対象事業所にかかる積立不足を特別掛金として一括拠出^(注2)する必要があり、多額の資金支出が必要となる場合がある。

③ 確定給付企業年金の制度改定

一定の要件及び手続を経て認可を得れば、給付減額及び解散といった制度改定が可能であるが、給付減額の場合であっても、受給権者については給付減額前の最低積立基準額^(注3)を一時金で選択できることから、退職給付債務に占める受給権者の比率が高い場合は実質的な効果は限定的である。また、解散の場合は最低積立基準額と年金資産との差額を特別掛金として一括拠出^(注4)することが必要であるため、多額の資金支出が必要となる場合がある。

(注2) 厚生年金基金が実施企業に対して有する掛金徴収権は厚生年金保険法により租税債権と同一とみなされる。これは、厚生年金基金が厚生年金保険の一部を代行しているためである。
 (注3) 最低積立基準額とは年金基金を解散した場合に、加入者及び受給権者の受給権を保護するために、必要な金額として、法令により算出される金額である。
 (注4) 基金型確定給付企業年金が実施企業に対して有する掛金徴収権については、厚生年金基金と異なり、その法的根拠は明確ではない。ただし、公的年金の一部を代行している事実もないため、租税債権として取り扱われる理由は存在しない。したがって、退職金債権に関する判例・通説をそのまま準用すると、法的整理による再生スキームにおいては、受給権者にかかる積立不足を解消するための掛金徴収権は共益債権または優先債権と考えられるが、加入員にかかる積立不足を解消するための特別掛金については、一般債権として扱われると考えることも可能である。また、そもそも法的に優先される根拠の明確でない掛金徴収権については、受給権者に係る積立不足を解消するための掛金徴収権であっても一般債券であるとの考え方もある（両者の区分は技術的には可能である）。

(3) 受給権者の制度改定が難題

現役社員の退職給付債務については、法令上は退職金債権ではないため、労働条件の不利益変更の合理性を満たし、かつ、実施している企業年金に関する法令の要件と手続を充足することが可能であれば、再生計画において比較的柔軟な制度改定を実行することが可能である。一方、受給権者については、給付減額を伴う制度改定のハードルは高く、かつ、多額の資金支出が必要な場合もあり、実質的に効果のある制度改定を行うことは総じて困難である場合が多く、再生計画策定上は留意が必要である。

5. 再生計画策定における勘所

最後に再生計画策定における退職給付の取扱いに関する勘所について、事例を交えて解説する。

(1) 事例の概要

私的整理による事業再生を検討しているA社は図表6のような状況であった。A社の実態バラン

■ 図表 6 A社の実態

清算B/S		実態B/S		金融支援の検討	
現預金 15	事業負債 31	現預金 15	事業負債 31	現預金 15	退職給付債務 22
事業資産 88	退職給付債務 22	事業資産 105	退職給付債務 22	非事業資産 19	
担保資産 80		担保資産 95		事業価値 110	金融債務 155
非事業資産 12	金融債務 155	非事業資産 19	金融債務 155		
清算価値 117	要返済額 208	資産 139	負債 208	返済可能額 144	要返済額 177

スは▲69百万円の債務超過であり、金融債務は155、及び退職給付債務（退職金のみ）は22である。また、金融機関の実態バランス上の担保価値は95、清算バランス上の担保価値は80である。A社の場合、事業価値から算出される金融債務の返済充当可能額は88（事業価値110－退職給付債務22）であり、このままの再生計画では、金融機関の同意を得る事はおそらく非常に困難であることが想定された。つまり、再生計画における金融機関の回収可能額は88であり、清算による回収可能額80は上回るものの、実態バランス上の担保価値による回収可能額95を下回るため、金融支援に応じる経済合理性が成り立たないためである。このような状況において、退職金の制度改定により、金融機関の経済合理性にかなう再生計画の実現の可否について検討し、具体的に以下の施策を実施した。

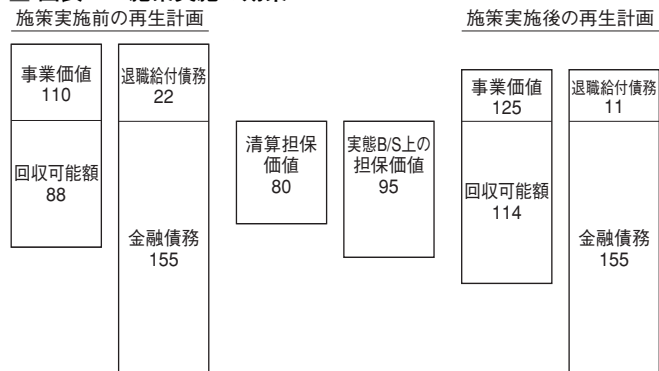
（2）制度改定の具体的な施策

対象会社は再生計画において、退職金の制度改定を実施し、給付を2分の1に減額することを決定した。対象会社の退職金は退職金規程により定められており、その改定に関しては労働組合との協議のうえ、規程の改訂を行い、従業員全員の同意も取得した。

（3）施策実施効果

上記の施策を実施することにより、図表7に示す効果が実現し、金融機関の合理性を満たす再生計画の作成が可能となった。この結果、A社は金

■ 図表7 施策実施の効果



融機関より41の金融支援を受け事業再生のスタートの緒につくことが可能となった。

① 退職給付債務の削減

退職金制度の改定により、A社の退職給付債務は2分の1となり、11まで削減することが可能となった。その結果、金融機関の回収可能額は88から99に増加し、実態バランス上の担保価値による回収可能額95を上回る額を回収することができるシナリオを作成することが可能となった。

② 事業価値の増加

上記に加えて、每期1.5の退職給付コストの削減が可能となり、事業価値が15増加した（WACCを10%とした場合の永久価値）。この結果、シナリオ上の金融機関の回収可能額は、退職給付債務の削減効果11と合わせて26増加し、114となり、担保価値を約20%上回る回収が可能となるシナリオが実現した。

（4）退職給付削減は最終手段

上記に取り上げた事例は私的整理において、退職給付が退職金のみという比較的単純な事例であるが、基本的な考え方は全ての再生スキームに適用可能である。最後に誤解のないよう追記するが、本稿で解説した内容は、当然であるが、事業再生の名のもとに退職給付債務を削減する労働条件の不利益変更を勧めるものではない。つまり、事業再生を実現するためのシナリオを描くことができず、最悪、清算という道を選択せざるを得ない場合に利害関係者が被る損失、すなわち、従業員にとっては雇用の場を失ってしまうことであり、金融機関にとっては、担保価値を下回る回収しかできないといった事態を回避するためのギリギリの選択に迫られた場合の手段である。加えて、このような事態に陥らないために、企業には退職給付の問題に関して適切なタイミングで必要な施策を実施することが求められる。