



制度変更で変わる人件費！ プロジェクト成功の為に財務・経理とジョインするタイミングとは？

IICパートナーズ代表 公認会計士・DCアドバイザー 中村淳一郎

2022年3月11日

株式会社 I I C パートナーズ





本日本話しすること

【Ⅰ：制度見直しPJの効率的な進め方】

- ・ 人事と経理財務の連携を成功させる3つのポイント
- ・ 退職給付制度見直しPJの流れ（イメージ）

【Ⅱ：経理財務の関与が必要な事項】

- ・ 財務上の制約条件とは？
- ・ 監査法人への確認事項（会計上の論点）は？

【Ⅲ：定年延長に関する財務インパクト】

- ・ 定年延長の設計パターン
- ・ 定年延長した場合のDBOへの影響

【Ⅳ：おわりに】

- ・ IICパートナーズとは
- ・ まとめ

【I：制度見直しPJの効率的な進め方】

人事と経理財務の連携を成功させる3つのポイント

ポイント1

PJ初期段階で、**経理財務の責任者**に財務上の**制約条件を確認**しておく

(理由)

PJ終盤で財務上の制約条件や要望が判明すると、基本設計から**やり直す羽目**になるリスクがあるから

ポイント2

シミュレーションのワナを避ける

細かいシミュレーションを**やり過ぎて**、データ整備・計算・報告・理解等に労力と時間をかけすぎ、**本質的な目的や議論がないがしろ**になる状態
(さらに、**PJコスト**も過大に)

ポイント3

目的を持った価値のあるシミュレーションを依頼する

- ① **ざっくりと影響の金額水準と方向感を把握し、**
選択肢を絞る目的のシミュレーション
- ② **意思決定目的のシミュレーション**

× 微修正だらだら追加シミュレーション

× 興味本位の詳細シミュレーション

退職給付制度見直しPJの流れ（イメージ）

【第1フェーズ】 現状分析及び基本設計

- ① 現行制度の課題を整理した上で、目的や制約条件を確認する
- ② 新制度の基本設計を検討し骨格を固める（必要に応じシミュレーションを実施）

経理財務の関与

【第2フェーズ】 詳細設計及びコスト分析

- ① 第1フェーズの結果を受けて、既存従業員に対する移行措置の要否を検討する
- ② 改定による個人毎の給付変動額を確認し、移行措置の内容を検討する
- ③ 改定に伴う財務的な影響をシミュレーションで確認し、新制度の詳細を確定する

経理財務の関与

【第3フェーズ】 従業員コミュニケーション及び移行手続

- ① 従業員に対して新制度の説明を行い、その趣旨について理解を得る
- ② 新制度の実施に向けて、社内規程等を整備し、関係各所へ通知・申請する



経理財務の方へのワンポイントアドバイス

【制度見直しPJにおける人事の方とのコミュニケーション円滑化のために】

- ✓ 制度や給付設計について、つい初めからコストにフォーカスした主張や反論をしたくなる（・・・役割上、間違っているわけではありませんが）



- ①まず、制度の目的・法的背景・課題・メリデメなど人事戦略的な要素を理解し、
- ②その理解及び共感度合いを表明した上で、
- ③コストに関する財務上の視点での見解を述べる



- ✓ 人事サイドの誤解（例：経理財務は人事戦略的な要素を理解していないのでは？）を防ぎ、話が噛み合い、制約条件内での目的達成のための最適な制度をスムーズに構築できる

【Ⅱ：経理財務の関与が必要な事項】

■ ■ 財務上の制約条件とは？

① 会計上の費用（初年度分・2年目以降中長期分）に関する制約

- ・コストを減少させたい
- ・コスト増加は認めない
- ・多少のコスト増はOK
- ・制約は全くない

② キャッシュ（初年度分・2年目以降中長期分）に関する制約

- ・キャッシュアウトを減少させたい
- ・キャッシュアウトの増加は認めない
- ・多少のキャッシュアウト増加はOK
- ・制約は全くない

【制約条件が厳しくなる要因】

- ・業績が悪化している
- ・IPOを予定している
- ・多額の新規事業投資を予定している
- ・中期経営計画の最終年度
- ・キャッシュ不足
- ・銀行との財務制限条項（コベナンツ）がある・・・etc.

【注意事項】

- ✓ 上記の他、「会計上の費用とキャッシュのいずれを重視するか」についても、経理財務責任者へ確認しておいた方が良い

（理由）

：制度改定による会計上の費用とキャッシュの「期間ごとの影響額」が乖離するケースが多いため

■ 監査法人への確認事項（会計上の論点）は？

DBO減少額 - 年金資産減少額 ± 未認識項目一括償却額

DBや一時金制度
の過去分を
廃止又はDCへ移
行する場合

- ① 『 制度終了損益 の 計上時期 』
- ・ 原則：新制度の施行日
 - ・ 例外：施行日が翌期（例：4月）であっても、規程等の改訂日が当期中であり、**損失**が見込まれる場合は、当期（例：3月）に制度終了損失を計上する必要あり

上記以外の場合
（定年延長や等
級制度変更など、
人事制度変更に
よりDBOが変動
する場合）

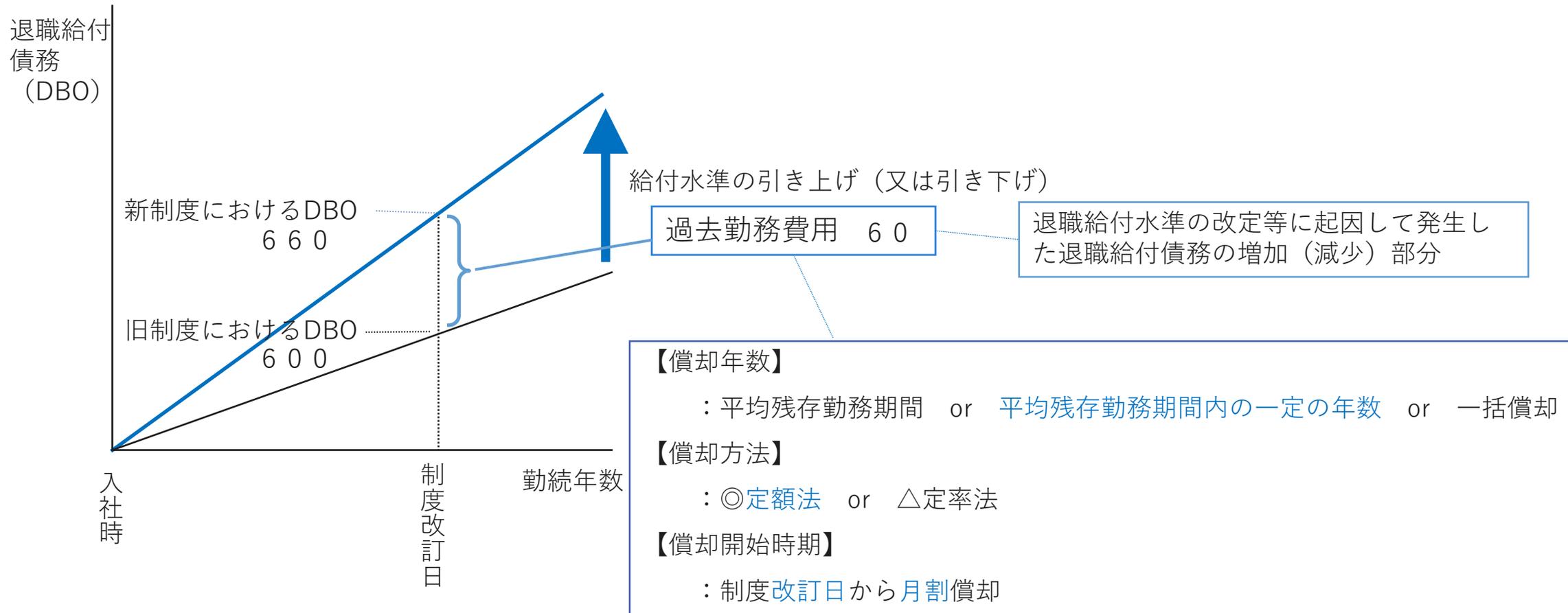
- ② 『 過去勤務費用 の 償却開始時期 』
- ・ 改訂日から償却開始
 - ・ 但し「改訂日」 = 「労使合意の結果、規程等の変更が決定され**周知**された日」
- ③ 『 上記「①制度終了損益」及び「②過去勤務費用」の算定に必要な
新制度の**退職給付債務**（DBO） の 計算前提 』
- ・ 期間帰属方法
 - ・ 基礎率
 - ・ データ基準日および評価基準日・・・etc.

【注意事項】

- ✓ 監査法人からの**回答受領まで時間がかかる**ので、**早め（基本設計完了直後くらい）**に相談した方が良い
（理由）：「PJ終盤での予想外の費用計上」や「詳細設計のやり直し」をするリスクを回避するため



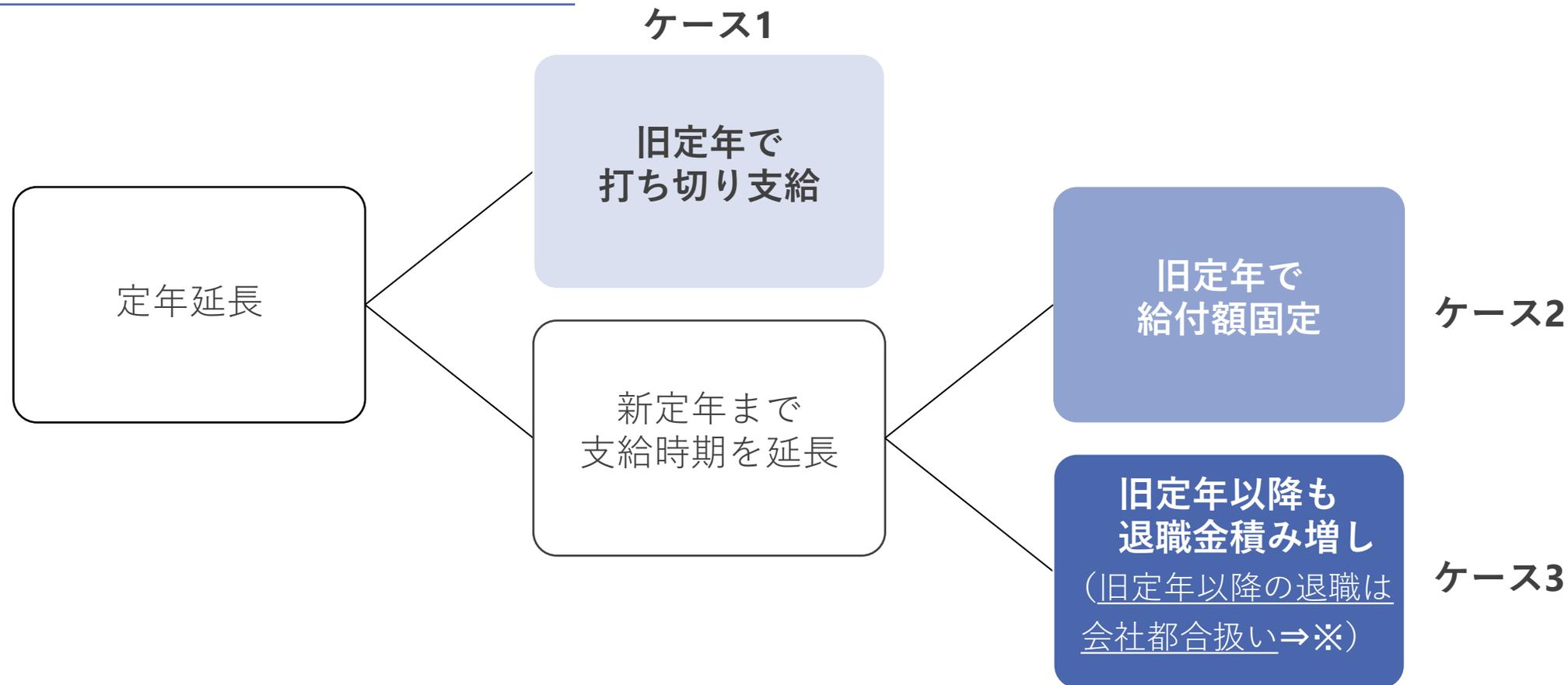
【参考】過去勤務費用とは？



【Ⅲ：定年延長に関する財務インパクト】

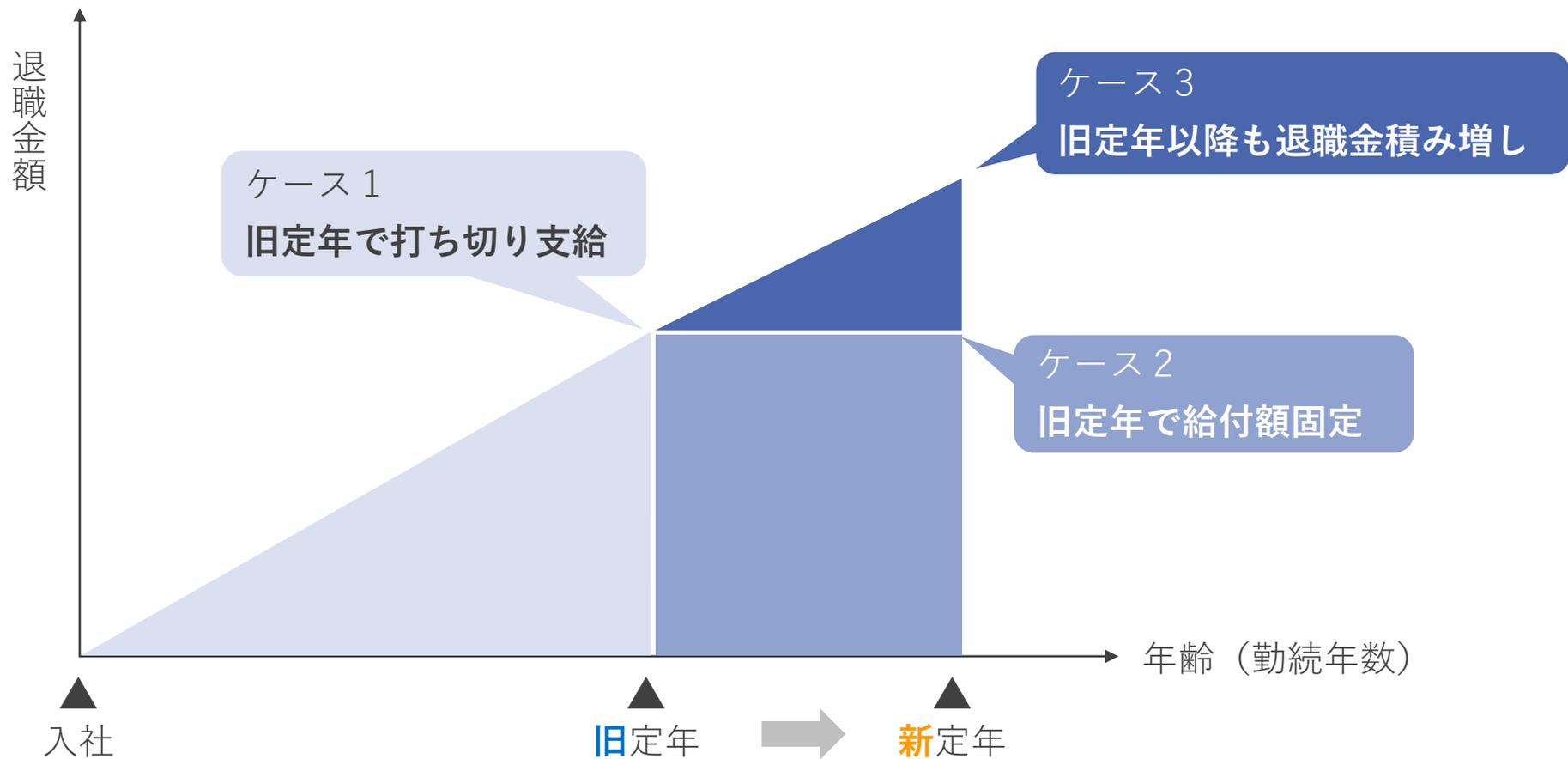


定年延長の設計パターン（主要3ケースの位置付け）



※⇒「旧定年」以上「新定年」未満で退職した場合の退職事由は、上記ケース3のように『会社都合扱い』とする場合の他、『自己都合扱い』とする場合あり

定年延長主要 3 ケースのイメージ図



■ 定年延長した場合のDBOへの影響（概要）

✓ 定年延長前後のDBOの差額を「過去勤務費用」として認識する

ケース	DBOの影響（概要）	
	① 期間定額基準 ② 給付算定式基準（ポイント制の場合、かつ、平均ポイント比例の制度とみなして計算する場合）	給付算定式基準 （左記以外）
1. 旧定年で打ち切り支給	変動なし	
2. 旧定年で給付額を固定	減少 （旧定年までで期間帰属する場合、若干減少）	若干減少
3. 旧定年以降も退職金積み増し	積増額の水準次第で 増加または減少	若干減少

※ 給与比例制の場合、旧定年以降は昇給しない前提

✓ 実際には制度内容及び人員構成等により、増減方向・金額水準が変動する可能性あり
（シミュレーションしてみないとわからない）

■ ■ ■ 定年延長した場合のDBOへの影響（他社事例）

	給付算定式	制度設計（注） （旧定年以降の取扱い）	期間帰属方法	DBOの 影響
A社	ポイント制 （勤続P+職能P）	<ul style="list-style-type: none"> 従来通り積み増し 自己都合扱い 	給付算定式基準 （将来のポイントの累計を 織り込まない方法）	▲3.6%
B社	ポイント制 （勤続P+資格P）	<ul style="list-style-type: none"> 積み増し額を変更（勤続Pは従来通り 付与、資格Pは付与なし） 定年扱い 	給付算定式基準 （平均ポイント比例の制度 とみなして計算する方法）	▲1.8%
C社	最終給与比例	<ul style="list-style-type: none"> 従来通り積み増し 自己都合扱い 	給付算定式基準	▲1.0%
D社	最終給与比例	<ul style="list-style-type: none"> 従来通り積み増し 定年扱い 旧定年以降も昇給 	給付算定式基準	+0.6%
E社	最終給与比例	<ul style="list-style-type: none"> 従来通り積み増し 自己都合扱い 	期間定額基準	+3.8%

※全事例共通の前提条件

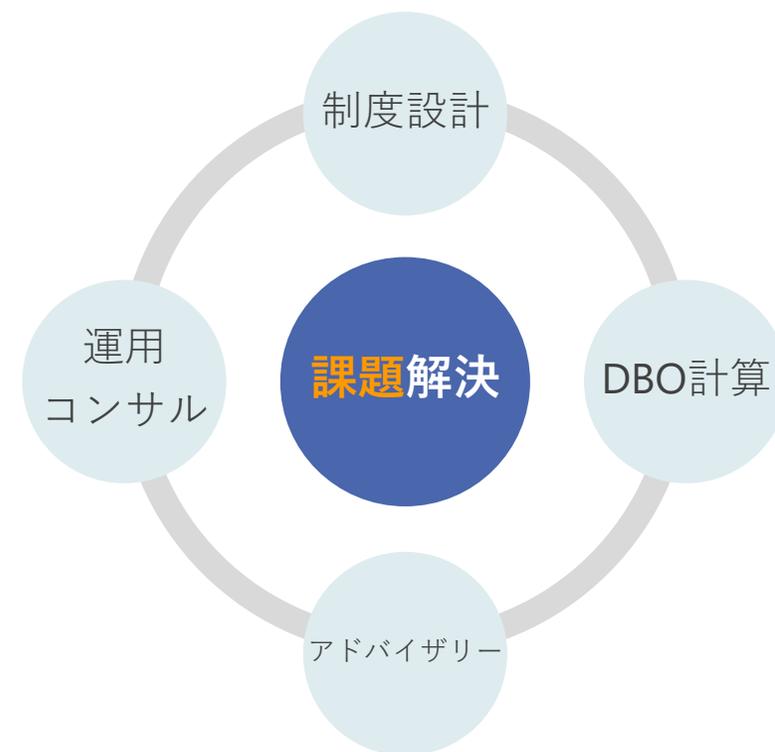
- ・定年は60歳から65歳に延長
- ・60歳到達者の支給時期は60歳以降の退職時（65歳到達時）
- ・60歳以降の勤続年数も退職金の計算基礎として通算

【Ⅳ：おわりに】

IICパートナーズとは

企業ミッション

私たちIICパートナーズは、**独立**した立場で**誠実**に日本企業が抱える「**退職給付に関する課題**」を解決し、企業の成長発展に貢献します



- 退職給付会計コンサル（DBO計算）をコア事業とし、退職金・企業年金制度に**数値からアプローチ**することを得意とするアクチュアリアル・コンサルファーム
- お客様との**コミュニケーションを重視**し、『わかりにくい退職給付をわかりやすく説明』 & 『プロがお客様を直接サポート』するサービスをご評価いただいております（顧客数600社）



まとめ

人事と経理財務の
連携を成功させる
3つのポイント

ポイント 1

PJ初期段階で、**経理財務の責任者**に財務上の**制約条件を確認**しておく

ポイント 2

シミュレーションのワナを避ける

ポイント 3

目的を持った価値のあるシミュレーションを依頼する



- IICPグループ（IICP & クミタテル）の強力タッグで、これまで以上に幅広くお客様の課題に対応します
- お客様のご要望並びにご状況を踏まえ、ご発展に貢献すべく、各社又は両社協働でサポートします
- ぜひ、お気軽にご相談ください！



ご清聴ありがとうございました

【以下の点にご留意ください】

- 本資料の無断転載及び複製は、恐れ入りますが御遠慮願います
- 文中及び講演中の意見にわたる部分は講師の私見であり、所属する法人の見解を示すものではありませんので予めご了承ください
- 本資料は、資料作成時点において信頼できると判断した情報に基づき作成しておりますが、その情報の正確性や完全性について保証するものではありません