



中小企業の退職金をめぐる現状と制度設計の選択肢

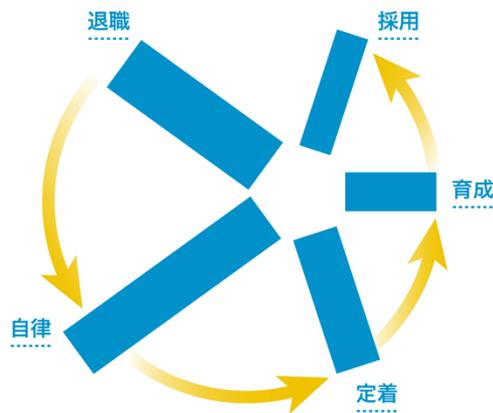


退職金・年金・人事の複合的かつ高度な専門性を持ち、中立的な立場で支援する

イグジットマネジメント 専門コンサルティング会社

人口構成が若く、高い経済成長が期待できた時代には、人材マネジメントにおいてもとにかく「上を目指す」ことが重視されてきました。しかし人口の高齢化と長寿化が進み社会の変化もスピードを増していく中で、出世の一本道を上り続けることは現実的ではなく、どこかで別の道を見つけて自分で歩いていくことが求められるようになっていきます。

定年が引退を意味した時代は過ぎ去り、終身雇用が過去のものとなりつつある今、人材マネジメントにおいては雇用とキャリアの出口戦略である「イグジットマネジメント」の重要性が増しています。すなわち、「最後にどのようにして社員を送り出したいのか」を出発点として、そこに至るまでの自律、定着、育成、採用の各フェーズを逆算して考えていく発想が必要とされています。



クミタテル株式会社
代表取締役社長
向井 洋平

1978年生まれ。京都大学理学部卒業後、大手生命保険会社を経て2004年にIICパートナーズ入社。2020年7月、クミタテル株式会社設立とともに代表取締役に就任。大企業から中小企業まで、業種を問わず退職金制度や企業年金制度を中心とした数多くのコンサルティングを手掛ける。日本アクチュアリー会正会員・年金数理人、日本証券アナリスト協会検定会員、1級DCプランナー、AFP。

著書として『確定拠出年金の基本と金融機関の対応』（経済法令研究会）ほか。2016年から退職金・企業年金についてのブログ『社員に信頼される退職金・企業年金のつくり方』を運営。

現状分析から制度設計、導入支援、そして研修まで

退職金や企業年金から人事制度まで高度な専門性を持つ私たちにあらゆることをご相談いただけます

現状診断

退職金・企業制度の調査・分析

退職金制度の見直しに向けて、まずは、現状分析を行い、関係者で見直しの方向性を共有することをご提案します。

定年延長・雇用延長に向けた調査・分析

経営計画や人員構成の観点から現状分析を行うことで、対応すべき具体的な課題を明らかにし、シニア雇用制度の方針策定や職務・制度設計に活かします。

制度設計

退職金・企業年金の制度設計

退職金制度の設計をはじめ、金融機関との折衝の他、導入にあたっての規程作成や社員説明などについても支援を行います。社員にとっての魅力と持続可能性を両立した制度の構築を支援します。

定年延長・再雇用制度の設計

70歳までの就業確保が求められる中で、雇用とキャリアの出口を見据え、それぞれの企業にマッチした人事サイクルの確立と、社員のキャリア自律につながる制度の構築を支援します。

企業向け確定拠出年金の導入支援

一度、確定拠出年金を導入すると見直しや変更には煩雑な手続きが待っています。導入検討時に、今だけではなく将来にわたって継続して制度を維持できるか、多角的に検討し、支援します。

社内研修

教育研修体系の再構築

最大限効果を上げるために、将来の従業員の年齢構成をシミュレーションし、教育研修体系の再構築を行います。

キャリア教育・ライフプラン教育

ミドル層・シニア層向けの教育体系を見直し、生産性向上はもちろん、安心して長く働ける企業としてのブランディングにつなげていきます。結果的に採用にも効果的です。

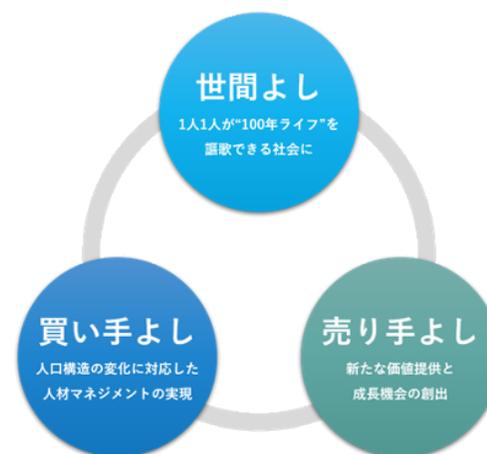
ビジョン

イグジットマネジメントを当たり前にする

“採用”、“育成”、“定着”、“自律”、“退職”の5つのフェーズを1サイクルとして捉え、
出口から考える人材マネジメントが当たり前になることを目指します。

ミッション

イグジットマネジメントの推進により 「三方よし」を実現する



専門性を有するパートナーとの協業によりお客様へ幅広いサービスを提供しています



株式会社家計の総合相談センター

ファイナンシャルプランナー、税理士、社労士などの専門家による、セミナー、執筆、個別相談業務を通じて「相談してよかった!」と、ご相談者に喜んで頂けるサービスを提供。

<http://www.happylife.ne.jp>



みらいコンサルティンググループ

大切にしているのは「お客さまとの共創」という価値観。社労士や会計士といった士業資格を持つ専門家やコンサルタントが多数在籍。ワンストップで課題解決まで伴走する「チームコンサルティング」が特長。

<https://www.miraic.jp/>



セレクションアンドバリエーション株式会社

「人と組織の成長をあたりまえにする」組織・人事コンサルティングを展開。環境変化を踏まえた人事戦略策定、業績を向上させる人事制度設計、マネジメント教育などを推進。170社以上の多様な業種・規模で実績。

<http://www.sele-vari.co.jp/>



株式会社ライフワークス

キャリア開発に関する企業の人事課題の解決をご支援。40・50代を中心に課題に沿ったキャリア研修をはじめ、社員のキャリア形成・キャリア自律を体系的に推進する体制や仕組みづくりまで、多彩なソリューションを提供。

<https://www.lifeworks.co.jp/>



中小企業の退職金をめぐる現状と 制度設計の選択肢

中小企業の退職金をめぐる現状と制度設計の選択肢

1. 中小企業でよくある退職金制度の課題

2. 新たに退職金制度を設けるときにの注意点

3. 中小企業における外部積立制度の選択肢

退職金制度とは

■ 本セミナーにおいて退職金制度とは

従業員が退職したときに、もしくは退職後一定の年齢に到達したときに、一時金または年金を支給する取り決めで、報酬制度の一部を構成するもの

■ 退職金の資金準備方法による主な退職給付制度の種類

		退職給付制度	資金準備方法
社内準備		退職一時金	社内で準備（事業資金と区分されない）
外部積立	企業年金	確定給付企業年金（DB）	企業または年金基金単位で資金を管理
		企業型確定拠出年金（DC）	個人別の口座で資金を管理
	退職金共済	中小企業退職金共済（中退共）	中退共の制度全体で資金を管理
		特定退職金共済（特退共）	特退共の実施単位で資金を管理

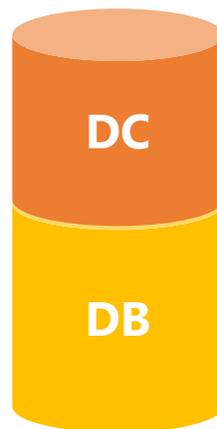
※養老保険などの保険商品を活用して資金準備を行っているケースもみられるが、企業側の解約により事業資金への転用も可能であることから外部積立制度とはみなされない。

退職金制度の構成パターン



1. 外部積立を行わず、退職一時金のみで構成

従業員の退職の都度、退職金を一括で支払う



2. 退職金の全部を外部積立制度で構成

従業員の退職状況に関わらず毎期一定の掛金を支払う



3. 退職一時金と外部積立制度の並列

退職一時金とは別枠で外部積立制度を実施



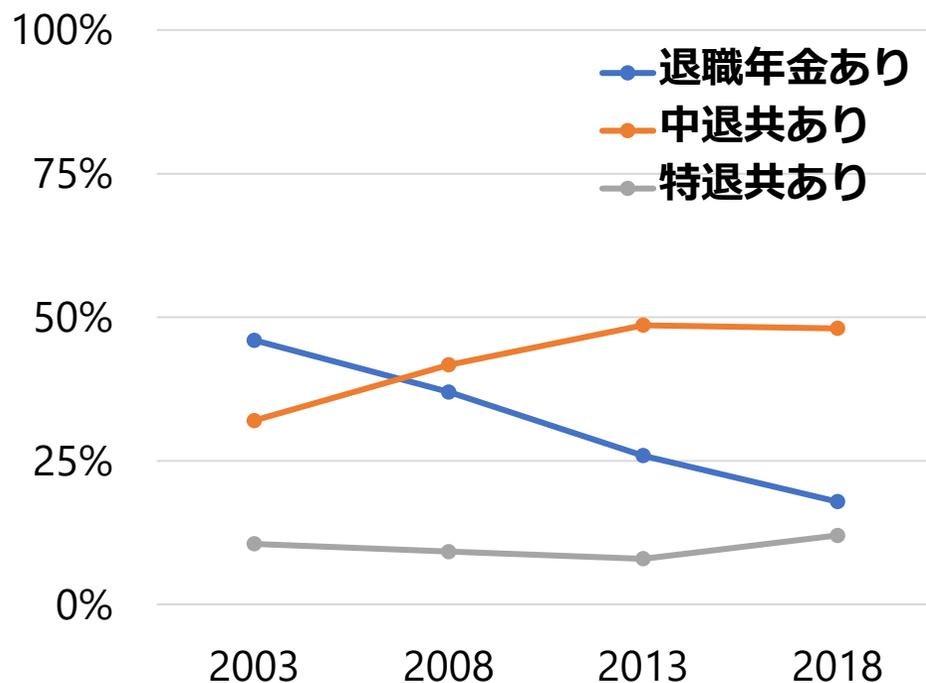
4. 退職一時金の一部を外部積立制度に移行

退職金規程により退職金の総額を定め、その一部を外部積立制度から支払い、残りを退職一時金として支払う

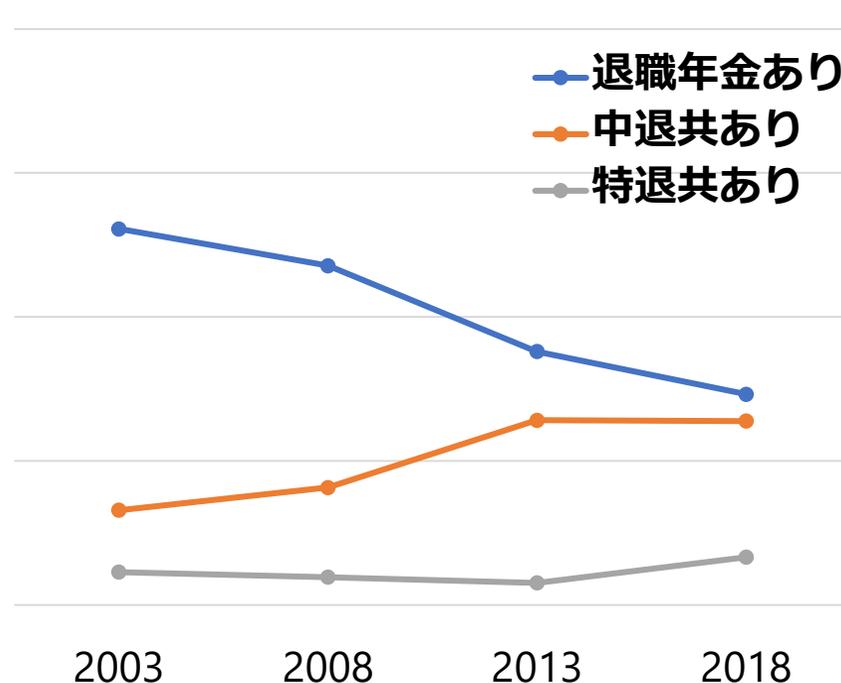
【課題1】 計画的・効率的な資金準備ができていない

企業年金の後退により社内準備の割合が高まっており、定年退職者の増加などによって**資金繰り**や**業績**が悪化するリスクを抱えている。

■ 従業員規模30～99人



■ 従業員規模100～299人



退職金の税務会計と財務会計

税務会計

財務会計

基本的な
考え方

実際に支払いがあった
時期に損金として計上

退職金の算定期間にわた
って費用・引当金を計上

退職一時金

社員の退職時に支払額の
全額を損金として計上

社員の勤務期間にわたって
費用・引当金を計上

DB

毎期支払った掛金を
損金として計上

社員の勤務期間にわたって
費用・引当金を計上
(年金資産の運用損益も加味)

DC・一部のDB
中退共・特退共

毎期支払った掛金を
損金として計上

毎期支払うべき掛金を
費用計上 (引当は不要)

中小企業は決算書もこちらで
作成しているケースが多い

【課題2】 人事方針や社員のキャリアとのミスマッチ

よくある退職金の給付設計

- ✓ 退職金の計算式が「**退職時の基本給 × 勤続年数別支給率**」
- ✓ 定年（会社都合）退職と比較して**自己都合退職の支給額が低く**抑えられている
- ✓ 勤続年数が**かなり長くないと**退職金額が増えていかない



- 「**新卒採用 ⇒ 定年退職 = 引退**」の画一的なキャリアモデル
- 在籍年数とともに安定的に増えていく基本給



- **社員のキャリアの多様化・自律**
- **脱年功の給与体系**
- **外部積立制度の活用**

退職金に込めたメッセージが社員に伝わっていない・伝えられない

中小企業の退職金をめぐる現状と制度設計の選択肢

1. 中小企業でよくある退職金制度の課題

2. 新たに退職金制度を設けるときの注意点

3. 中小企業における外部積立制度の選択肢

退職金制度の新設に関する相談

従業員数が一定の規模に達し、安定的な人材の確保・定着を図るために退職金制度を設けたい

株式公開を予定しているが、その前に退職金制度を整備しておきたい

創業当時のメンバーの定年が近づきつつあり、これまでの貢献に対して退職金で報いたい

・・・など

【注意点1】 最初から資金の手当てを考えておく

退職金は後払いの報酬

- 退職一時金制度であれば、退職金規程さえ作れば、**手元資金が十分でなくても**制度を始めることはできる。



退職金は重要な労働条件の1つ

- 入社から退職までの長期の勤務期間に対する報酬であり、制度の**持続可能性**が求められる。
- 退職金を引き下げるなど**一方的な不利益変更は認められない**。

- ✓ 事前積立てにより将来に“負の遺産”を残さない
- ✓ 退職金にかかるコストを透明化しておく

【注意点2】 世間相場や一般例にとらわれない

■ 中小企業の賃金・退職金事情 | 東京都産業労働局

8 モデル退職金 (集計表 第8表)

モデル退職金 (卒業後すぐに入社し、普通的能力と成績で勤務した場合の退職金水準) をみると、定年時の支給金額は、高校卒が 10,314 千円、高専・短大卒が 10,260 千円、大学卒が 11,189 千円であった。

また、モデル退職金支給額をモデル所定時間内賃金で除した支給月数をみると、定年時の支給月数は、高校卒が 26.2 月、高専・短大卒が 24.9 月、大学卒が 24.7 月であった。

<図表8-1>モデル退職金

(単位:年、歳、千円、月)

学歴	勤続年数	年齢	自己都合退職		会社都合退職	
			支給金額(千円)	支給月数	支給金額(千円)	支給月数
高	10	28	896	3.9	1,148	4.9
	15	33	1,684	6.5	2,091	8.0
	20	38	2,788	9.6	3,222	11.5

退職金の相場は「新卒入社 - 定年退職」のモデルで語られることが多い

➡ そのモデルはこれからの退職金を考える上で有効か？

【注意点2】 世間相場や一般例にとらわれない

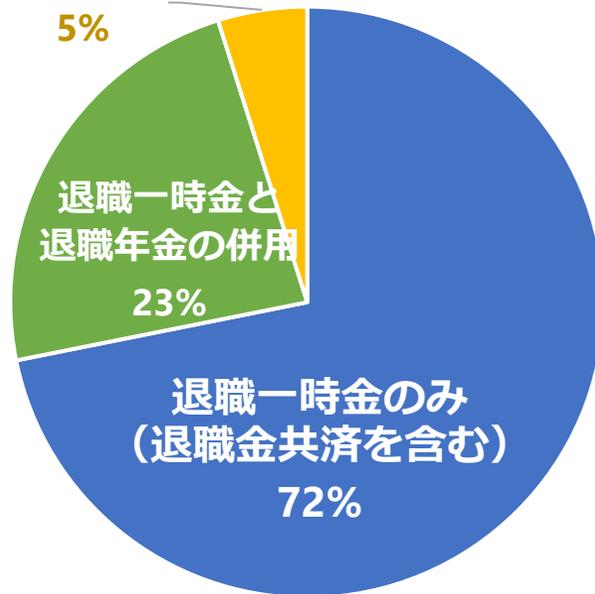
■ 中小企業の貸金・退職金事情 | 東京都産業労働局

【退職金制度の構成】

【退職一時金の支払準備】

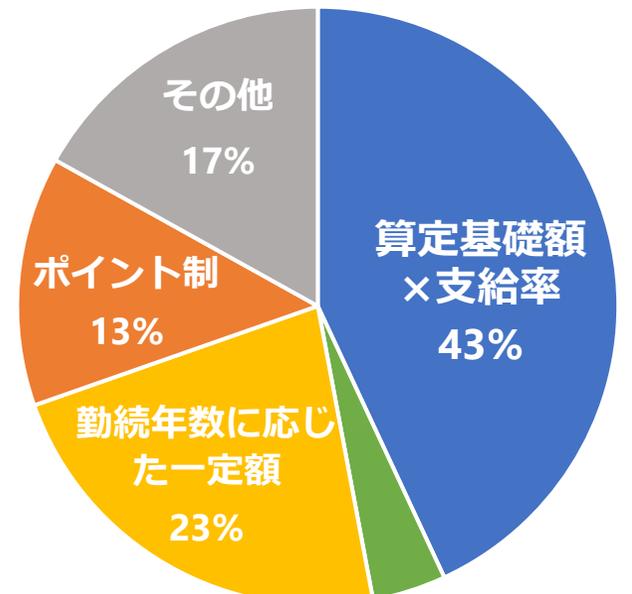
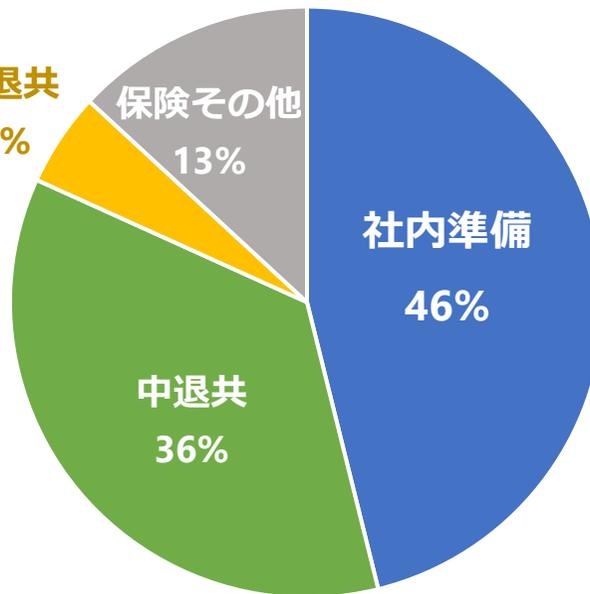
【退職一時金の算出方法】

退職年金のみ



特退共

5%



算定基礎額 × 支給率
+ 一定額, 4%

「退職一時金（社内準備）のみ」「最終給与比例」の退職金制度を作ってしまうと
同じ課題を抱えてしまうことになる

退職金制度を新たに設けるときには、



退職金の目的を明確にする「その目的は退職金制度で達成できるか？」



会社の将来を担う人材が魅力を感じられる制度にする「退職金制度を社員にどう伝えるか？」



持続可能な制度にする「事業環境や人員構成の変化に柔軟に対応できる制度か？」

中小企業の退職金をめぐる現状と制度設計の選択肢

1. 中小企業でよくある退職金制度の課題

2. 新たに退職金制度を設けるときにの注意点

3. 中小企業における外部積立制度の選択肢

各外部積立制度の実施形態

確定給付企業年金 (DB)	単独型	会社独自の規約を作成し、 単独 で制度を実施・運営
	総合型	既にある企業年金基金（ 複数事業主 により設立）に加入することで制度を実施
企業型確定拠出年金 (DC)	単独型	会社独自の規約を作成し、 単独 で制度を実施・運営
	総合型	既にある総合型規約（ 複数事業主 で実施）に加入することで制度を実施
退職金共済	中退共	独）勤労者退職金共済機構が運営する制度に加入することで実施（ 全国単位 ）
	特退共	各実施団体が運営する制度に加入することで実施（ 実施団体単位 ）

各外部積立制度の比較概要

DB

DC

退職金共済

実施（加入）
要件

厚生年金適用事業所

厚生年金適用事業所

中退共は中小企業者、
特退共は各団体が規定

給付額の
算定方法

退職一時金同様に様々
な方法が可能

個人ごとの積立額
「掛金＋運用損益」

個人ごとの掛金月額と
納付月数に応じた額

退職時の
受け取り

可能

60歳未満は原則不可

可能

資産運用の
責任

実施企業
(年金基金)

各加入者

実施団体

実際にはDB・DCについては人数規模などによって制約を受ける

企業型確定拠出年金（DC）の実施・運営

単独型

総合型

制度の
実施・加入

一定以上の人数規模でないと金融機関が受託しないことが多い

同左、但し単独型よりはハードルが低い

制度設計

法令に定められた範囲内で自由に設計可能

掛金の設定など、制度設計の主要な部分は企業ごとに設定可能

運用商品の
ラインナップ

独自に設定可能

規約ごとに定められている（企業独自の設定は不可）

制度の
変更・終了

自社で決定

自社で決定

加入できる総合型プランの中から商品構成や手数料により選択

確定給付企業年金（DB）の実施・運営

単独型

総合型

制度の
実施・加入

一定以上の人数規模でないと金融機関が受託しないことが多い

小規模企業の加入が多いが、基金ごとに一定の基準あり

制度設計

一定以上の人数規模でないと設計可能なパターンが限られる

各基金により定められており、元利合計型の設計が多い

制度運営の
意思決定

自社で決定

基金単位で決定（自社の都合だけでは決められない）

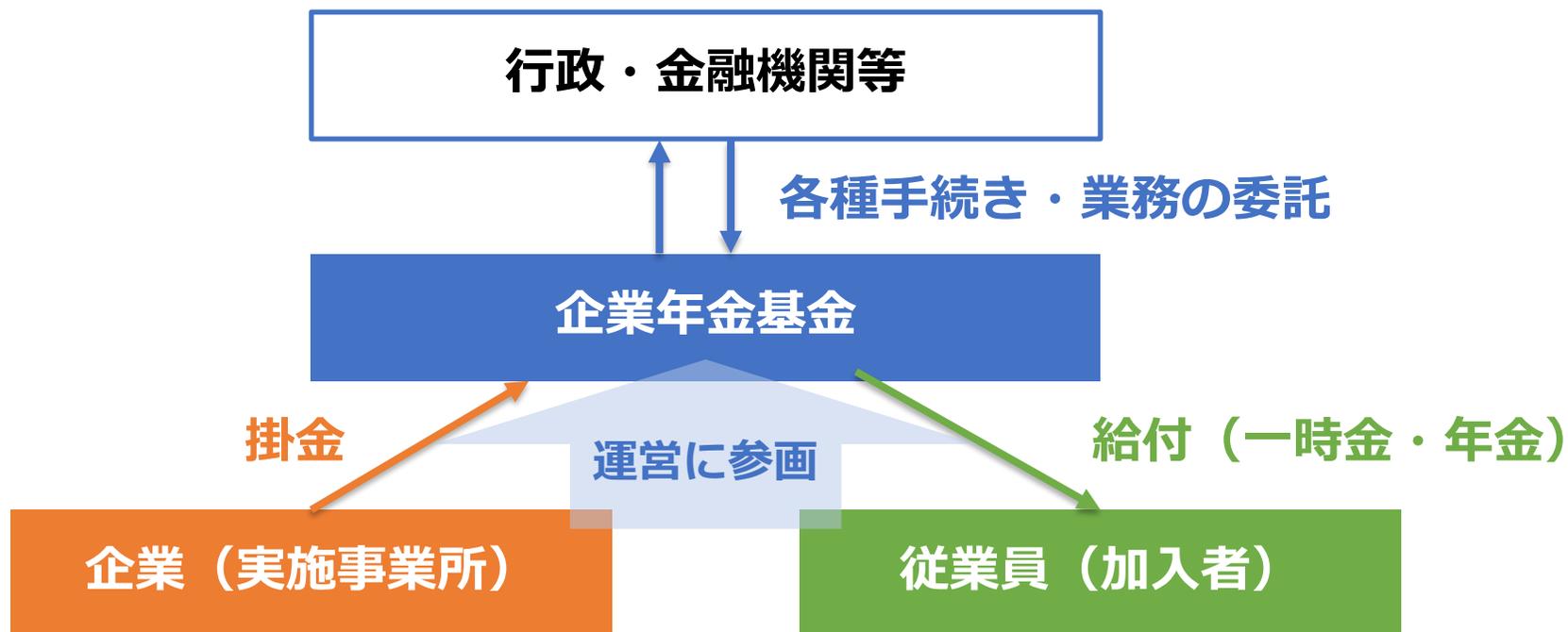
制度の
変更・終了

自社で決定

基金単位で決定（基金からの脱退は承認を得ることで可能）

企業ごとに決められる範囲は各金融機関・基金に確認の必要あり

総合型DBの運営イメージ



- ✓ 制度運営は基金が担う ⇒ 実施企業にとっては退職金共済に近いイメージ
- ✓ 財政が悪化すれば追加負担のリスクあり ⇒ 財政状況などに問題がないか見極めが必要

(参考記事) 中小企業における退職金外部積立制度の選択と導入

<https://kumitateru.jp/learn/severance-pay/selection.html>

The screenshot shows a web browser window displaying the Kumitateru website. The page title is "中小企業における退職金外部積立制度の選択と導入". The browser address bar shows the URL "kumitateru.jp/learn/severance-pay/selection.html". The website header includes the Kumitateru logo and navigation links such as "サービス紹介", "お客様事例", "イクジットマネジメントとは", "人事の出口を学ぶ", "お役立ち情報", and "お役立ち資料". The main content area features a large blue banner with the article title. Below the banner, there is a breadcrumb trail: "退職から人事制度を組み立てるサイト「クミタテル」 > 人事の出口を学ぶ > 退職金とは > 中小企業における退職金外部積立制度の選択と導入". The main text discusses the importance of preparing for future severance pay payments and the various options available for small businesses. On the right side, there is a blue sidebar with the heading "人事の出口を学ぶ" and a list of related topics: "退職金とは", "退職給付制度とは", "退職給付制度の種類", and "退職給付制度の導入に際".

中小企業における退職金外部積立制度の選択と導入

退職から人事制度を組み立てるサイト「クミタテル」 > 人事の出口を学ぶ > 退職金とは > 中小企業における退職金外部積立制度の選択と導入

将来の退職金の支払いに備え、その原資を外部に積み立てておくことは、中小企業の経営の観点から非常に意義のあることです。中小企業のために設けられた制度を含め、中小企業には様々な外部積立制度の選択肢が用意されています。しかしその一方で規模が小さいがゆえの制約もあり、自社にマッチしたプランを探し出し、選び取るのは必ずしも容易ではありません。外部積立制度の導入にあたって実際にどのような選択肢があり、どう選び取っていくのか、当社における支援の事例を踏まえて解説します。

人事の出口を学ぶ

- 退職金とは
- 退職給付制度とは
- 退職給付制度の種類
- 退職給付制度の導入に際

イグジット・マネジメントの



会社名 クミタテル株式会社
所在地 〒105-0004
東京都港区新橋2丁目12番17号 新橋I-Nビル 2階
設立 2020年7月（株式会社IICパートナーズより分社化）
代表者 代表取締役社長 向井 洋平
株主 株式会社IICパートナーズ



現状診断

定年・雇用延長に向けた調査分析
退職金・企業年金の調査分析

制度設計

定年延長・再雇用制度の設計
退職金・企業年金の制度設計
確定拠出年金の導入支援

社内研修

教育研修体系の再構築
キャリア・ライフプラン教育

クミタテル

🔍 検索

