

## (年金制度) : 年金ガバナンスについて考える (上)

代行返上の帰趨も次第に明らかになる中で、確定給付企業年金の運営について真剣に考える企業が増えてきた。基金型、規約型にかかわらずプランスポンサーである企業は、どのような年金ガバナンス(年金基金管理)を目指すべきなのか、手探りの状況と比べてよいであろう。欧米の先進事例に学ぶことがまだありそうである。

企業年金の積立不足の深刻化や退職給付会計の導入により、年金財政が企業財務に及ぼす影響の大きさが実感できるようになるにつれ、プランスポンサーである企業が積極的に企業年金の運営に関与してゆこうとする傾向が強まってきている。すでに、日本を代表するような企業が、取締役会などを通じて資産運用の監督を行う事例が報じられている。(図表1)

図表1：企業年金のガバナンスに乗り出した企業の例

| 企業(グループ)          | 内 容                                    |
|-------------------|--|
| 東芝、日産自動車、ソニー、松下電器 | 年金の資産運用を検討する組織を設置し、資産運用や財政運営の基本方針などを議論 |
| 三菱商事              | CFOが厚生年金基金の資産運用を見直す体制を構築した             |

例えば、日産自動車では、カルロス・ゴーン社長直轄のグローバル・ペンション・コミッティを設置し、グループ全体の年金制度の運営方針を決めている。現在は、グループ各社の年金資産を実質的に一体運用し、運用の効率化を進めている。ソニーでは、副社長・役員で構成するコミッティが、自社設立のコンサルティング会社、ソニー・グローバル・ペンション・マネジメント(SGPM)から報告を受ける体制を作ったが、同社には人事・基金・経理の年金業務をアウトソースし、グループ全体の専門性・ノウハウの集約を進めている。

このような動きは、日本では最近、始まったばかりであるが、欧米の巨大企業では従来から進められてきたことである。米国では、通常「年金委員会(Pension Committee)」が社内に設立され、年金基金全体の財政面を監督するCFOと、給付設計などを担当する人事担当役員、さらにCEO、企画部門、法務部門などの担当役員が加わって重要方針が決定される。エリサ法という指名受認者をCFO(場合によってはCEO)が併任することも普通であり、この状況を「二つの帽子」と称することがある。会社の取締役が、指名受認者になると、エリサ法の受託者責任の履行も求められるため、違反に問われないためには法務上の対策が必要になる。

特に、多国籍企業の場合には、各国の年金制度の給付設計や運営に関する基本方針を「年金委員会」で決定することが多く、これを明文化したものを給付政策(benefit policy)などと呼び、海外子会社に対し、周知徹底することがよく行われている。これは、給付、積立、運用、会計の4領域にわたる本社からの年金ガバナンス方針を示したものといえる。中でも、運用方針は各国の給付条件に影響を与えないので、比較的、関与しやすい領域といえる。

例えば、IBM は、年金基金のグローバル管理を目指し、資産運用統合化を進めている。IBM は、年金制度を 40 カ国以上で運営し、米国内で 380 億ドル、全世界で約 800 億ドル（2003 年 6 月末）の年金資産を保有する。そのため、本社に 25 名、ロンドン（EU 域内担当）に 9 名、その他 15 名程度の年金運営専門のスタッフを抱えているという。このような重装備の体制をとっているのは何故であろうか。それは、規模の経済、一貫性、リスク管理の 3 つの軸により運用の効率化が図れるからだとしている。

規模の経済（ ）では、大きなファンドになれば、売買手数料一つとっても運用管理費用などの削減効果は大きい。運用能力の源泉である各種の情報収集も、専門家を雇用することで可能になる。また、欧州の IBM グループとしては、欧州全体の共同投資ファンドを創設し、あらゆる面で運用最適化を図ることも試みられている。

一貫性（ ）では、各国がほぼ同じ方針で運用を行うために明文化したファンド・ガバナンスの文書を作成したり、年金大学を通じたトレーニングを行ったり、共通のパフォーマンス評価基準、運用ガイドラインなどを定めている。

リスク管理（ ）では、内部監査・外部監査体制の構築、理事会での説明、共通のリスク管理ガイドラインやデリバティブ政策、コンプライアンス体制などが進められている。

これに対し、給付設計や水準などについては各国の法令や人事政策も異なり、本社の年金ガバナンスにも工夫が必要となる。ただ、日本 IBM では米国と同様、キャッシュバランス制度と確定拠出年金が導入されており、制度面でも共通のノウハウが利用できるようになった。

このような年金ガバナンスの問題は、グローバル化するわが国の企業にとって、あるいは国内中心の企業であっても、子会社を多く抱える大企業や合併などで持株会社形態になった企業の年金基金では、改めて真剣に考え直さざるを得ない状況にある。特に、わが国では代行返上を行って厚生年金基金から基金型ないし規約型の確定給付企業年金に移行し、適格退職年金から確定給付企業年金に移行する動きと同時に年金制度の給付設計や運用方針の大幅な見直しが行われている。

これを受け、大企業の年金基金の連合体である企業年金連絡協議会では、「企業年金の受託者責任に関する研究会」を立ち上げて『年金ガバナンス』を本年最大のテーマの一つに採用することになった。その問題意識は、「受託者責任をいかに果たしていくかが、企業年金のガバナンスの命題」であり、「昨今の年金財政の極端な悪化により、年金基金の解散や給付減額などを含めた対応を迫られる事例も増えており、このような場合に基金の理事長や常務理事が損害賠償責任をストレートに問われる可能性があり、既存の法令やガイドラインには必ずしも明確でない部分もあり、特に母体企業との役割分担と責任分担について検討が不足している」とする。

（「企業年金に係るガバナンス（統治）のあり方についての取り組み」、たん・れん、2004 年 7 月号、Vol.161）

大企業の間にはガバナンスの意識が芽生え始めた証左といえよう。（以降、次号に続く）

（田中 周二）