HEALTH WEALTH CAREER

日本人会商工ビジネスセミナー
「現地社員の給与と福利厚生制度をどう決めるか」

2016年6月24日（金）
於　Diamant Brussels Conference & Business Centre

マーシュ
ジャパンクライアントサービス
ベルギー、オランダ担当
上垣内　真

MARSH & McLENNAN COMPANIES

MAKE TOMORROW, TODAY

第一部
「現地社員の給与をどう決めるか」

© MERCER 2016

第一部
「現地社員の給与をどう決めるか」

賃金に関わる3つの疑問

© MERCER 2016

賃金に関わる3つの疑問

年次昇給について

- 年次昇給の一般的基準は？

ボーナスについて

- ボーナスの一般的な指標は？

賃金体系について

- ベルギー企業における一般的な賃金の決め方は？
- 一般的な報酬制度とは？

© MERCER 2016

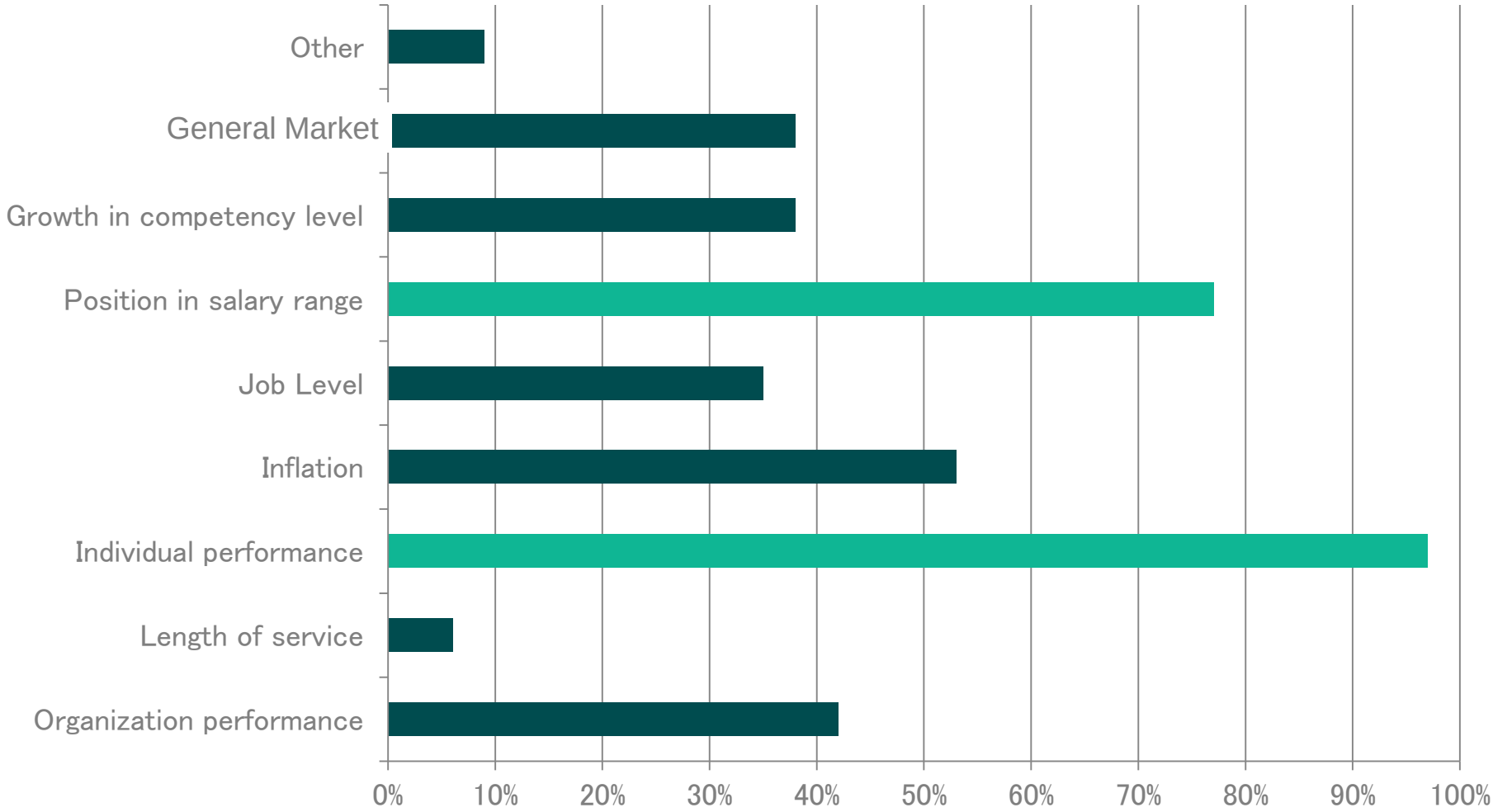
第一部
「現地社員の給与をどう決めるか」

年次昇給

- 年次昇給の一般的基準は？

© MERCER 2016

年次昇給を決定する上での要素は？
ベルギーにおけるベンチマークデータより



© MERCER 2016

年次昇給
個人目標達成度合いに連動した昇給スキーム例

	POSITION IN SALARY RANGE				
	< 80%	80% – 90%	90% - 100%	100% - 110%	>110%
Consistently Exceeds Ecpactations	5%	4%	3%	2%	–
Exceeds Expectations	4%	3%	2%	1%	–
Meets Expectations	3%	2%	1%	–	–
Some Improvement Needed	2%	1%	–	–	–
Major Improvement Needed	–	–	–	–	–

SAMPLE

© MERCER 2016

年次昇給
ベルギーにおけるベンチマークデータ（2014年）

Actual mandatory salary movements in 2014:

	1st Quartile	Median	Average	3rd Quartile
Head of Organization	1,0%	**1,0%**	1,2%	1,9%
Executives	1,0%	**1,0%**	1,3%	1,9%
Management	1,0%	**1,0%**	1,3%	2,0%
Professional Sales	1,0%	**1,0%**	1,2%	2,0%
Professional Non-Sales	1,0%	**1,0%**	1,3%	2,0%
Para-Professional – “White Collar”	1,0%	**1,0%**	1,3%	2,0%
Para-Professional – “Blue Collar”	0,8%	**1,0%**	1,2%	2,0%

Actual total salary movements for 2014:

	1st Quartile	Median	Average	3rd Quartile
Head of Organization	2,0%	**2,5%**	2,5%	3,0%
Executives	2,0%	**2,5%**	2,5%	3,0%
Management	2,0%	**2,5%**	2,5%	3,0%
Professional Sales	2,0%	**2,5%**	2,4%	3,0%
Professional Non-Sales	2,0%	**2,5%**	2,4%	3,0%
Para-Professional – “White Collar”	1,9%	**2,5%**	2,3%	3,0%
Para-Professional – “Blue Collar”	1,5%	**2,0%**	2,1%	3,0%

© MERCER 2016

第一部
「現地社員の給与をどう決めるか」

ボーナス

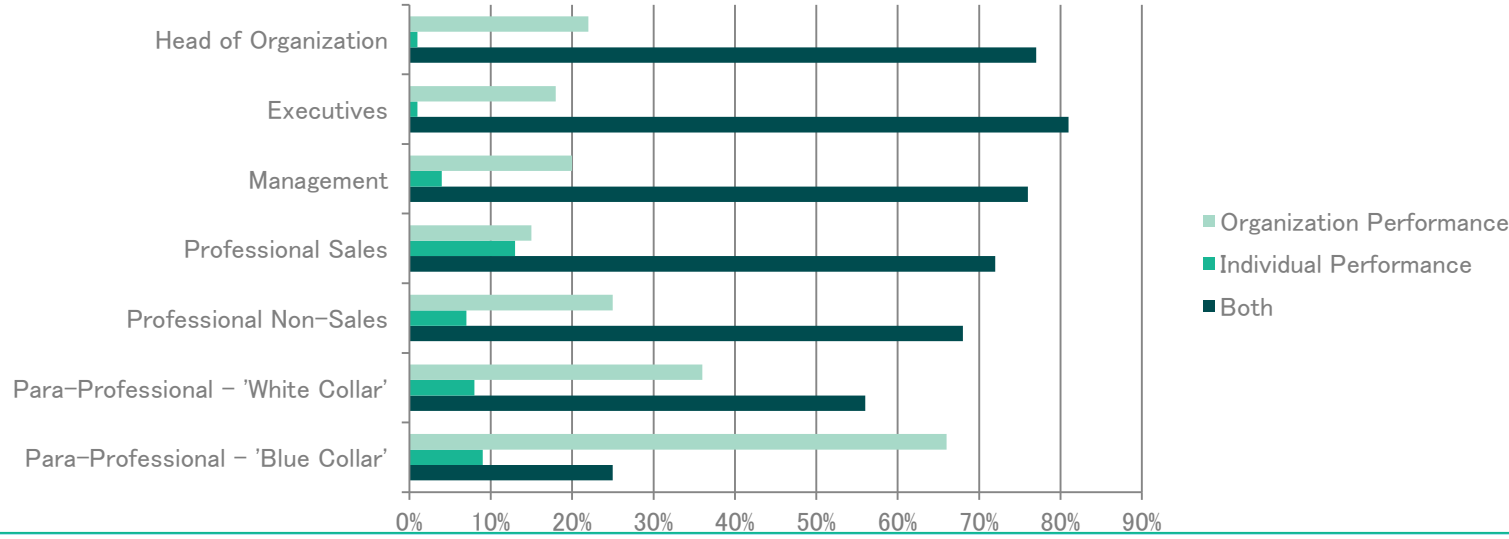
- ボーナスの一般的な指標は？

© MERCER 2016

ボーナス
ベルギーにおけるベンチマークデータ(2014年)

Target bonus expressed as % of Annual Base Salary in 2014:

	1st Quartile	Median	Average	3rd Quartile	No. of Responses
Head of Organization	25%	**30%**	35%	45%	106
Executives	18%	**23%**	24%	30%	149
Management	10%	**15%**	15%	18%	166
Professional Sales	8%	**12%**	14%	18%	92
Professional Non-Sales	5%	**8%**	8%	10%	126
Para-Professional – "White Collar"	4%	**5%**	6%	7%	80
Para-Professional – "Blue Collar"	3%	**4%**	4%	5%	20



© MERCER 2016

第一部
「現地社員の給与をどう決めるか」

賃金体系

- ベルギー企業における一般的な賃金の決め方は？
- 一般的な報酬制度とは？

© MERCER 2016

賃金の決め方
ベンチマークデータ（サンプル）

3.1. Business Development Manager - Total Remuneration (EUR)

Market Data

	25th Percentile	Average	Median	75th Percentile
Annual Base Salary	77,292	100,292	96,710	121,090
Annual Guaranteed Cash	79,500	102,324	99,523	123,553
Annual Total Cash Target	87,838	119,377	111,773	149,072
Annual Total Cash Actual	86,942	115,735	109,671	136,689
Annual Total Direct Compensation	87,084	118,251	109,877	137,383
Annual Total Remuneration	120,545	159,977	150,073	188,027

Company Data

Company	JETRO
Country	Belgium
Location	All regions
Job Title	Business Development Manager

Short- and Long-term Incentives

	25th Percentile	Average	Median	75th Percentile
Variable Bonus Actual %	6.6%	12.9%	11.0%	17.3%
Variable Bonus Target %	8.2%	14.8%	14.2%	20.0%
Variable Bonus Max %	12.0%	24.6%	19.8%	35.0%
Sales Incentives Actual %	9.6%	21.4%	20.4%	28.1%
Sales Incentives Target %	15.7%	21.6%	20.0%	27.0%
Long-term Incentives %	10.7%	18.9%	14.2%	28.4%

STI Eligible %	92%
LTI Eligible %	25%

Market Data

Position Class	All PCs
Sector	General Industry
Job Match	Business Development Manager
Job Family	Sales & Marketing
Data Effective Date	01 April 2015
Data Aged to	01 June 2016
Salary Increase 2015	1.7%
Salary Increase 2016	2.0%
Number of Orgs	79
Number of Obs	183

© MERCER 2016

福利厚生制度の決め方
ベンチマークデータ（サンプル）

3.1. Business Development Manager - Total Remuneration (EUR)

Typical Benefits (annual value)

	25th Percentile	Average	Median	75th Percentile
Company Car	26,941	31,413	30,247	35,406
Pension Plan	10,337	17,964	14,614	23,977
Medical Plan	1,201	2,245	2,184	2,184
Death Benefit	332	973	893	1,300
Long-term Disability	2,776	4,532	4,112	5,851

	Typical Make and Model	Maximum Purchase Price	Monthly Leasing Cost	Replacement Term
Company Car	Audi A4, BMW 3 Series	35,000	759	4 years

Prevalence Benefits Policy for Management

Eligibility	77%
Eligibility	DB - 42% / DC - 63%
Eligibility	91%
Eligibility	82%
Eligibility	81%

Other Benefits (annual value)

	25th Percentile	Average	Median	75th Percentile
Share Purchase Plan	2,187	4,817	3,246	6,270
Flex / Cafeteria	13,681	18,376	17,983	21,485

Guaranteed Allowances (annual value)

	25th Percentile	Average	Median	75th Percentile
Meal Allowance	1,097	1,262	1,327	1,353
Representation Allowance	1,532	2,155	1,869	2,494
Daily Allowance	1,519	1,955	1,685	3,039

© MERCER 2016

賃金の決め方

責任が同程度の職位の賃金レベルで判定

© MERCER 2016

賃金の決め方
比較のための4つの視点

産業別

- 特定の産業における特殊な職種の場合、産業別データを参照する事が最も適切。

会社規模別

- 会社規模によるベンチマークは上位のリーダー・マネージャー職になるほど重要度を増し、下位になるほど重要度が下がる。

地域別

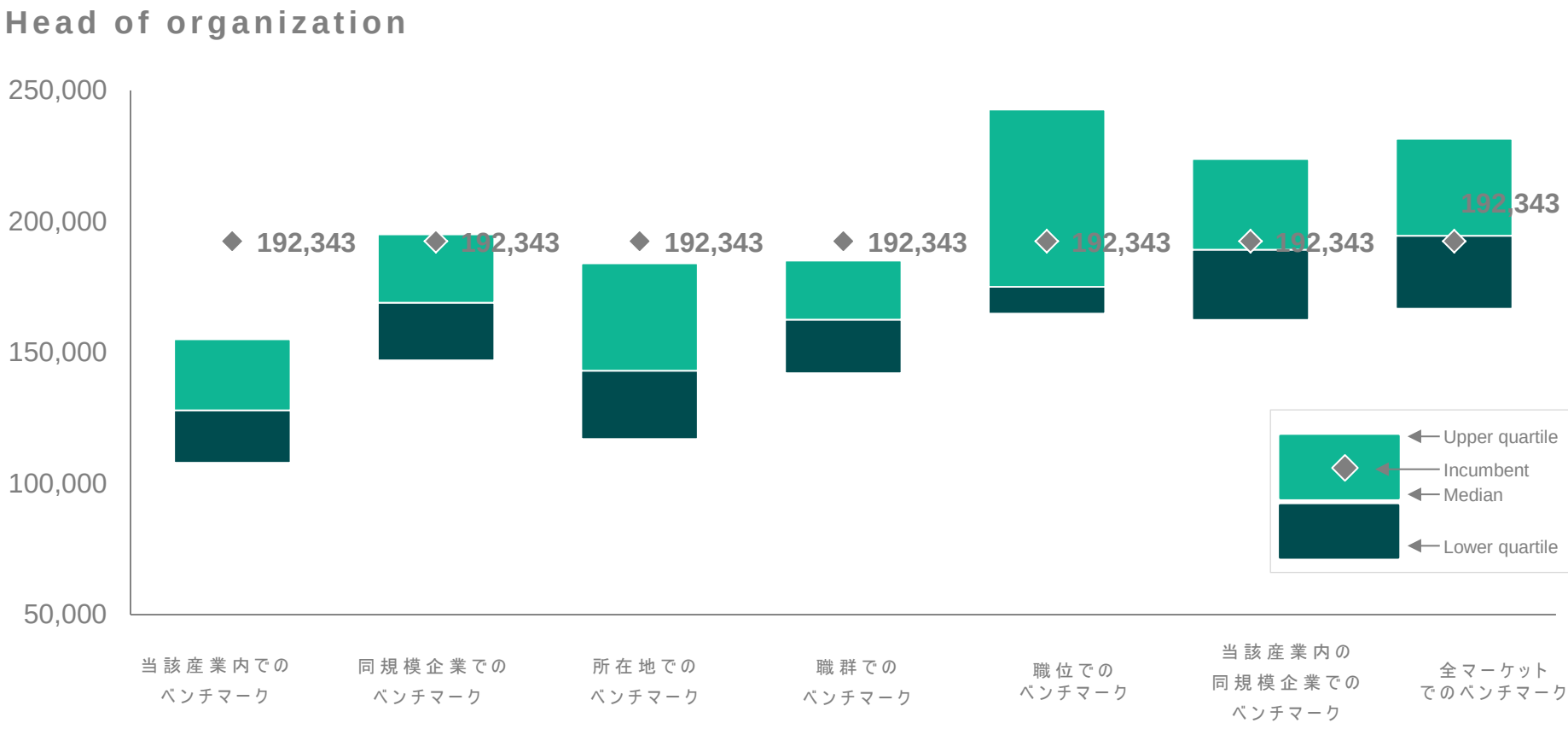
- 高い専門性や技能を必要とされない職では現地の労働市場の特徴や傾向が賃金に影響を与える。

職群別

- 一定の技能や経験が求められる職種（例；IT、セールス）では、職群別データを用いるのが効果的。

© MERCER 2016

賃金の決め方
視点が違えばデータも異なる（データはサンプル）



© MERCER 2016

報 酬 制 度

報酬戦略は企業の事業戦略と人材戦略に連係させることが必要

事業戦略

人材戦略

報酬戦略

© MERCER 2016

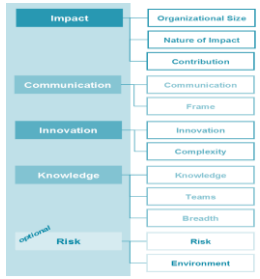
賃金体系

ゴールは、

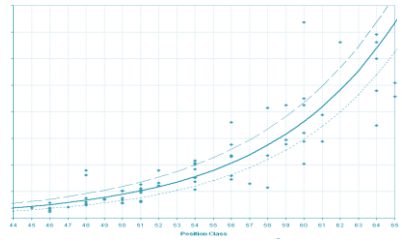
外部人材市場に対する競争力と社内に対する公平性を担保した

一貫した報酬戦略・賃金体系の構築

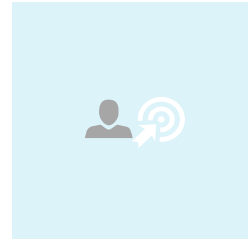
JOB EVALUATION*



BENCHMARKING ANALYSIS



COMPENSATION PHILOSOPHY



SALARY STRUCTURE

*JOB EVALUATION 職務評価

それぞれの職務が企業内で占める相対的な価値を決定すること。
通常は職務分析によって内容が確定した各職務につき，その内容，
特徴，担当者の資格要件，責任，熟練度などに応じて格づけを行う。
（出典；コトバンクHTTPS://KOTOBANK.JP/）

© MERCER 2016

（参考資料）

職務評価に基づく階層別の給与水準

GRADE	REWARD STRUCTURE			Target Bonus Percentage
	MIN	MARKET REFERENCE	MAX	
A	4.463.576	5.579.470	6.255.667	30%
B	4.738.436	5.923.045	6.653.802	25%
C	5.030.221	6.287.777	7.077.390	20%
D	5.339.974	6.674.968	7.528.016	15%
E	5.843.340	7.304.174	8.262.663	12,5%
F	6.797.985	8.497.461	9.491.669	10%
G	7.846.134	9.807.668	10.955.566	
H	9.064.242	11.330.302	12.595.167	8%
I	11.271.621	14.089.526	15.656.727	
J	15.006.226	18.757.782	20.679.872	
K	19.976.441	24.970.551	28.799.461	–
L	26.597.922	33.247.402	40.124.037	

ILLUSTRATIVE

© MERCER 2016

（参考資料）

個人目標設定（サンプル）

- 目標設定時の注意事項
- 具体的であること
- 計測可能であること
- 意欲的だが達成可能であること
- 所属するチームの業務や顧客ニーズに関連していること
- 時間軸を設定すること

財務	顧客
売上その他財務面に関連する目標 *Example topics:* • *Team / department / business budget* • *Reducing cost*	顧客・ステークホルダー満足に関連する目標 *Example topics:* • *Customer retention* • *External or internal customer feedback*
業務	**人材**
業務改善、業務効率向上に関連する目標 *Example topics:* • *Processes* • *Data*	自己啓発目標 リーダー職の場合はチーム構成員の能力向上に関連する目標 *Example topics:* • *Employee engagement* • *Employee capability*
一般	
上記カテゴリーに入らない、その企業・業界特有の指標	

© MERCER 2016

第二部
「現地社員の福利厚生制度をどう決めるか」

© MERCER 2016

第二部
「現地社員の福利厚生制度をどう決めるか」

社会保障
法定給付

© MERCER 2016

法定給付
社会保障制度への拠出金

	雇用者負担（基本給与に対するパーセンテージ（従業員数20名以上の場合））	従業員負担（基本給与に対するパーセンテージ（従業員数20名以上の場合））	給与の上限額
Retirement and survivors	8,86%	7,50%	None.
Sickness and disability	2,35%	1,15%	None.
Occupational sickness	1,00%	-	None.
Health	3,80%	3,55%	None.
Occupational accident	0,30%	-	None.
Unemployment	1,46%	0,87%	None.
Family allowance	7,00%	-	None.
Unemployment (temporary measures, older workers)	0,10%	-	None.
Contribution for wage moderation	7,48%	-	None.
Supplementary contribution	1,69%	-	None.
Childcare	0,05%	-	None.
Fund for closure of businesses	0,23%	-	None.
Total	**34,32%**	**13,07%**	-

注記：上記はホワイトカラー従業員に対するもの。また従業員10名未満の場合の雇用者負担は合計で32.6%

© MERCER 2016

法定給付（公的年金）
通常常退職(1)

- ベルギーの公的年金は**確定給付制度**で、**全従業員に受給資格があり**、職歴、給与、家族の状況に基づいて算定される

- **通常退職**
  - 男性/女性の定年：**65歳（2025年から66歳、2030年から67歳）**
  - **年金受給対象所得は、公的年金上限額である53,528.58ユーロに制限される（2016年）**
    - 上限額は毎年見直され、給与の引き上げに応じて調整される
  - 上限額を上限として、年金は次のように算定される
    - **単身者**の場合、調整後の在職中平均所得の**60%**
    - 以下の条件を満たす**既婚者**の場合、調整後の在職中平均所得の**75%**
      - 配偶者が有給職に就業していない、または年金受給資格を持っていない
  - 受給条件
    - **受給資格を満たすための最低拠出金はなし**
    - 年金を満額受給するには、従業員が掛金を拠出した就労日数が**14,040日**（45年×312日）以上でなければならない

© MERCER 2016

法定給付（公的年金）
通常退職（2）

- 就労期間が満額受給条件を満たしている（就労日数14,040日）場合の年金年額
  - **最低額は16,844.72ユーロ（既婚者）および13,480.03ユーロ（単身者）**：これは無条件の最低額であり、個人での就労期間中の所得は考慮に入れていない
  - **最大額は32,680.44ユーロ（既婚者）および26,144.40ユーロ（単身者）**
- **休暇手当**（公的年金の一部）は毎年5月に公的年金とともに支払われる
  - **既婚者：808.10ユーロ**
  - **単身者：646.48ユーロ**
- **支払形態は、年金形式**
- 2015年1月1日付で、**年金ボーナス制度は廃止**

© MERCER 2016

法定給付（公的年金）
公的年金－早期退職（1）

- 最低早期退職年齢は2013年1月から毎年6カ月ずつ、**2016年**に**62歳**に達するまで引き上げられる。**必要な拠出期間は40年**
  - その後も毎年6カ月ずつ、**2019年**に**63歳**に達するまで引き上げられる予定であり、**必要な拠出期間も42年に引き上げられる**（”アクティブ・エイジング［活力ある高齢化］”の主たる基準として）
- **「会社手当付きの失業（unemployment with company allowance）」またはつなぎ年金（bridge pension）制度**と混同しない
  - そのような制度は、高齢の従業員が他の従業員に機会を与えるために退職することを奨励するために制定されている
  - 2015年1月1日時点では、**62歳を過ぎていて**、拠出期間が**40年（男性）および31年（女性）**にわたっている場合に**利用可能**
    - **女性**については、**2024年から40年**に変更される
  - 場合によっては、早期に利用可能となることもある（たとえば、夜勤のある職業や重労働）
- 恒久的就業不能補償を例外として、**個人は同一期間中につなぎ年金として他の社会保障年金を受給することはできない**

© MERCER 2016

法定給付（公的年金）
早期退職（2）および延期退職

- **以下に相当する給付金**
  - 退職時の月給総額（上限は2,080.15ユーロ）の60%（家族の状況に関係なく）に相当する政府提供の失業給付金＋
  - 雇用主からの補足給付金
- 公的失業手当は、1カ月当たり1,248ユーロの上限が設けられている（2015年）
- これに加えて、つなぎ年金の受給者は雇用主から、給与の正味額（月間総額3,780.69ユーロの上限まで）と公的手当との差額の半分を受給する
- 再び就業した場合を除き、総額に対して6.5%の社会保障拠出金が控除される
- 補足給付金は、他の特定の解雇手当と一体支給することはできない（事業閉鎖による解雇手当を除く）
- **延期退職年齢と適格条件**
  - 65歳の法定定年に従う義務はない
  - 65歳を過ぎても就労し続ける従業員は現在、公的年金給付を減額されることなく、無制限に所得を得ることができるようになった

© MERCER 2016

法定給付（遺族年金）
死亡給付（1）

- 死亡時に雇用されていた、または年金を受給していた者の寡婦（夫）は、以下の条件のいずれか一つが該当する場合、遺族年金を受給する資格がある
  - 寡婦（夫）が45歳以上である
  - 子どもを養育している（この場合、年齢制限はない）
  - 就業能力の66%以上を恒久的に喪失している
- さらに、以下の条件を満たしていなければならない
  - 婚姻期間が1年以上であること（婚姻期間＋同棲期間が1年以上であること）、ただし事故死の場合と子どもがいる場合は除く
- 受取人は、勤労所得があっても（上限はあるが、非常に低い）、給付金を受給できる

© MERCER 2016

法定給付（遺族年金）
死亡給付（2）

- 前述の資格条件が満たされている場合、年金額は配偶者の状況（雇用されていたか退職していたか）によって決まる
  - 死亡した配偶者が退職しており、「家族年金」の受給資格があった場合：被保険者の老齢年金の予想額または実額の80%
  - 死亡した配偶者が退職しており、「単身者年金」の受給資格があった場合：単身者年金と同じ
  - 死亡した配偶者がまだ退職していなかった場合：通常退職の年金として算定
- さらに、休暇手当が支払われる
- これに加えて
  - 満額受給に必要な拠出期間の3分の2を満たしていた労働者の配偶者については、最低年金額は13,268.09ユーロ（2015年）
  - 遺族年金と寡婦（夫）年金の合計額は、寡婦（夫）の自身の年金の110%を超えることはできない。寡婦（夫）が正規の年金を受給する資格を持たない場合、一時年金が12カ月間支給される
  - 遺族は、家族手当制度を通じて（および、それに代替する）受給する権利を有する。その金額は一般に、346.82ユーロ（遺児1人当たり）と、年齢および/または障害に応じた補足金となる

© MERCER 2016

法定給付（遺族年金）
死亡給付 (3)労災事故

- 全ての被雇用者が労災補償を受けることができる。給付の内容は以下の通り
  - 遺族年金
    - 配偶者の年金は、故人の補償対象所得の30%で、41,442.43（2016年）ユーロが上限となる。年金は、寡婦（夫）と、従前に扶養手当を受け取っていた場合は離婚後の寡婦（夫）にも支払われる
    - 遺児にはそれぞれ、補償対象所得の15%が支給される。両親を失った18歳未満の遺児には、20%が支給される（3人まで）
    - 他の被扶養者も、場合によっては、補償対象所得に対する遺族給付金を受給する権利を持つ
      - 被扶養者である親：20%または15%（故人の配偶者、子どもの有無による）
      - 被扶養者である孫：20%
      - 被扶養者である兄弟姉妹：15%
      - 合計額は、補償対象所得の45%を上限とする
    - 遺族年金は、補償対象所得総額の75%を上限とする
  - 葬儀費用の払戻し：（補償対象所得×30）/365に相当する一時金

© MERCER 2016

法定給付
短期就業不能給付

- 全従業員に受給資格がある
- 給付開始前の就業不能期間（この間は、雇用主によって支払われる）
  - ホワイトカラーの従業員の場合、**待期日数は30日**
  - 3カ月以上の有期契約で雇用されているホワイトカラーの従業員と勤続年数が1年以上のブルーカラーの従業員の場合、待期日数は14日
- 公的疾病給付の受給条件
  - 少なくとも6カ月の待機期間（120日の実就業日もしくはみなし就業日、または400時間の就業時間を含む）を満たしていること
  - 完全就業不能認定を受けるためには、被保険者の通常の職業における稼得能力の66%の喪失が必要であり、その場合、全ての就業活動が停止していなければならない
- 給付金
  - 30日または14日（労働形態による）経過後：その後11カ月について、1日当たり131.60ユーロ（週6日）または157.92ユーロ（週5日）を上限として、所得の60%の公的給付金が現金支給される

© MERCER 2016

法定給付
短期就業不能：労災給付

- 雇用主は、業務中の従業員をカバーする保険に加入することが法的に義務づけられている
- 被災者は、就業能力の喪失割合に応じて、以下を受け取る資格を有する
  - 一時的完全就業不能の場合：
    - 就業不能の1日目については通常の給与
    - その後、完全な回復または恒久的な就業不能が確定するまで、41,442.43（2016年）ユーロを上限として所得の90%に相当する日当
  - 一時的または部分的就業不能の場合：事故前と事故後の所得の差額に相当する手当
  - 給付金は、現在と負傷前の所得の差額をカバーする。リハビリや適合した代替的な職への就業を拒否した場合、就業不能の水準に応じて給付金額が減額される
  - 雇用主は、労災事故による死亡または恒久的な就業不能が生じた場合に支払われる年間給与の4～8倍の一時金を保証していることがある

© MERCER 2016

法定給付
長期就業不能給付

- 全従業員に受給資格がある
- 給付開始前の就業不能期間：**就業不能期間が1年を超えた場合（最初の1年は、疾病給付によってカバーされる）**
- 条件
  - 少なくとも6カ月の待機期間（120日の実就業日もしくはみなし就業日、または400時間の就業時間を含む）を満たしていることに加え、被保険者の通常の職業での稼得能力の3分の2の喪失が条件となる
- 給付金
  - 就業不能になって2年目以降：1日当たり131.60ユーロ（週6日）を上限として所得の一定割合を就業不能年金として支給：
    - 単身者の場合、55%
    - 扶養者が1人以上いる場合、または常時の介護もしくは入院が必要な場合は65%
    - 配偶者または同棲者の収入が所得制限を超えている場合は40%
  - 常時介護手当などの月払いの補足金も支払われる。かかる手当は、就業不能の程度、世帯状況、収入によって異なる
  - 困窮者には、資産調査後に追加的な手当が支払われる

© MERCER 2016

法定給付
長期就業不能：労災給付

- 恒久的な就業不能の場合、強制保険によって、年間所得に基づいた年間手当が支払われる
  - 上限は41,442.43（2016年）ユーロで、就業不能割合は3年ごとに見直される

© MERCER 2016

法定給付
医療給付

- 全従業員、被扶養者、年金受給者
- 条件
  - 全ての従業員は、国民健康保険（National Health Service）の補償を受けるためには、Mutuelleと呼ばれる共済保険に加入しなければならない
- 給付金
  - 外科手術については100%
  - 医師の診察については65%
  - 給付対象となる歯科治療については70～75%
  - 医薬品費用の払戻しは商品によって異なり、費用全額の0～100%
  - 大部屋での入院の場合、入院1日目から日々の介護に充当するために被保険者全員が拠出しなければならない自己負担金が差し引かれた後、費用全額が払い戻される。これらの負担金はスライド制になっており、入院日数が増えるに従って引き下げられる。患者が被扶養者である子ども、最低保証所得の受給者または障害者である場合は、別の負担金が適用される
  - 労災関連の費用は、労災保険によって払い戻される。かかる金額は基本的に、Mutuelleと同じ基準で計算される

© MERCER 2016

第二部
「現地社員の福利厚生制度をどう決めるか」

補足給付制度

普及状況、受給資格、拠出、動向と法規

© MERCER 2016

企業制度の概要
企業が補足給付を支給する理由

給付の種類	雇用主からの補足給付はあるか？有無の理由は？	典型的な補足給付
退職	**ある。**社会保障給付では、十分な退職後の収入を提供できない。これは特に、公的年金の上限である53,528.57ユーロ（2016年）を超える給与を得ている高額所得者に当てはまる。	一般的に、確定給付制度、確定拠出制度、そして特定の従業員区分に該当する者を対象とする繰延賞与制度のいずれかである。給付金は通常、一時金として支払われる。
死亡	**ある。**社会保障給付は、全員が受けられるわけではない（受給資格があるのは、特定の所得水準）。	生命保険（自然および偶発的原因）、事故死、出張中の事故を対象とする給付がある。
就業不能	**ある。**社会保障給付（1ヶ月の就業不能後）の年会支払額は上限額41,573.16ユーロ（2016年）の60%に限定されている。	短期就業不能給付、長期就業不能給付（一時金または給与継続給付）、退職年金・死亡保険の保険料免除などがある。
医療	**ある。**幅広いプログラムが設けられているが、払戻しの上限に基づく。	入院、重篤な疾患を対象とする入院・外来治療、場合によっては歯科治療と視力矯正を対象とする給付がある。

© MERCER 2016

典型的な雇用主提供の制度(1)
普及状況、受給資格、拠出（ホワイトカラー）

給付/制度	普及状況	受給資格	雇用主拠出（基本給に対する比率）	従業員拠出（基本給に対する比率）
退職ー確定給付（DB）	企業の48%。	全従業員。	雇用主が従業員拠出を超える制度費用の残額を支払う。	通常、従業員は公的年金の上限である53,528.57ユーロ（2016年）を下回る年間給与の1%と、それを超える部分については5%を拠出しなければならない。
退職ー確定拠出（DC）	全企業の64%。中小企業とブルーカラーの従業員の方が普及率が高い。	全従業員。	拠出の中間値は、社会保障の上限までは3%、それを超える部分については8%。	通常、従業員は社会保障の上限までは1%、それを超える部分については4%を拠出する。
死亡	全企業の83%。	全従業員。	雇用主が制度費用を全額負担する。	なし。
災害死亡・手足切断（AD&D）Accidental death and dismemberment	全企業の73%。	全従業員。	雇用主が制度費用を全額負担する。	なし。
出張	全企業の84%。	経営幹部および出張中の従業員。	雇用主が制度費用を全額負担する。	なし。

発効日：2014

© MERCER 2016

典型的な雇用主提供の制度(2)
普及状況、受給資格、拠出(ホワイトカラー)

給付/制度	普及状況	受給資格	雇用主拠出 (基本給に対する比率)	従業員拠出 (基本給に対する比率)
短期就業不能	全企業の64%が6～7カ月の給与継続給付制度を設けている。	全従業員。	雇用主が制度費用を全額負担する。	なし。
長期就業不能	全企業の81%。	全従業員。	雇用主が制度費用を全額負担する。	なし。
医療(入院)	全企業の93%。	全従業員。	雇用主が従業員のために費用を全額負担する。	企業の50%が任意の家族向け補償を提供している。費用は、従業員が全額負担するのが一般的。
外来治療	全企業の23%。	全従業員。	雇用主が従業員のために費用を全額負担する。	企業の57%が任意の家族向け補償を提供している。費用は、従業員が全額負担するのが一般的。
歯科治療	全企業の21%。	全従業員。	雇用主が従業員のために費用を全額負担する。	企業の57%が任意の家族向け補償を提供している。費用は、従業員が全額負担するのが一般的。通常は、医療給付制度を通じて提供される。
視力矯正	全企業の20%。	全従業員。	雇用主が従業員のために費用を全額負担する。	企業の57%が任意の家族向け補償を提供している。費用は、従業員が全額負担するのが一般的。通常は、医療給付制度を通じて提供される。

備考:ブルーカラー労働者は、産業別年金制度(雇用主が賃金の1～1.5%を拠出)の給付を受けていることが多い。

発効日:2014

© MERCER 2016

動 向
退 職

- DB制度は、新規加入者の（それほど多くはないものの、現行加入者の将来の役務についても）受け入れを停止して、DC制度に切り替える傾向にある 。2003年4月28日施行の補足的年金に関する法律により、キャッシュ・バランス型年金制度の導入が可能となった。企業は、DCへの切り替え前に、そのような年金制度を検討している。
  - **DBからDCへの切り替えによって、長期的な費用の変動と会計上の債務が減少する**
  - キャッシュ・バランス型制度では、DB制度に比べ債務の発生がより緩やか
  - DC制度よりも具体的なリターン予想
  - DC制度は、退職日までの投資リターンの保証額が最小限にとどまる
- 産業別年金制度（特に、ブルーカラー労働者の場合）の方が普及している
  - **産業別基金の増加と、将来の社会保障給付水準に対する信頼感の欠如**
  - 労働組合は、繰延報酬の税金面の利点を認識するようになっている

© MERCER 2016

動向
その他の給付

- **死亡**：企業は、家族の状況に関係なく、全員に給付を提供
  - 差別禁止法の現行解釈が変化を後押し
- **就業不能**：欠勤者管理に対する注目が増大
  - 関連費用に対する意識の高まりによる
- **医療および歯科治療**：従業員によって非常に重視されており、人材獲得戦争における有用な武器になりうる
  - 医療費補助と保険料の引き上げに対する意識の高まり
- **選択的給付制度**：カフェテリアプラン（退職給付、死亡給付、就業不能補償を含む）による選択的給付制度の導入が可能
  - 従業員の満足を向上させ、追加の費用負担なく従業員にとって魅力的な内容（従業員は一定額の予算内で各給付の水準を選ぶことができる）
- **特別給付と手当**：企業は、適格要件を満たす従業員に自動車を提供することが多く、環境要因重視の近年の法律にかかわらず、自動車リースは今なお経済的に魅力的
  - しかし、この変化を受けて、社用車に関する方針に環境要因が織り込まれることが徐々に増えている

© MERCER 2016

第二部
「現地社員の福利厚生制度をどう決めるか」

補足給付制度
制度の詳細

© MERCER 2016

死亡給付
死亡（死因を問わない）に対する給付

- 大半の企業（83%）は、この給付を提供しており、退職給付制度を通じて提供されることも多い
- 全ての従業員に受給資格があり、現役の労働者に適用される
- 給付金
  - **遺族年金の代わりに、在職中死亡一時金給付を選択する民間企業が増えている**
  - そのような給付金は、年間給与に基づいて付与され、配偶者や同棲者、被扶養者のいる従業員には割り増しされることがある
  - 典型的な給付金は、**単身者の場合は給与の1～2年分、配偶者/同棲者のいる従業員については給与の2～3年分**で、被扶養者である子ども1人当たり50%が割り増しされる
    - 単身者と既婚者に対する給付金を同等にする傾向が強まっている
- これらの給付は団体保険に加入の場合は**全て保険（生命保険）で補償**される。年金基金を通じ自家保険または
再保険として手配されていることがある

© MERCER 2016

死亡給付(2)
死亡(死因を問わない)に対する給付

- 給付のための資金は、団体保険契約または再保険契約に支払われる保険料、または年金基金の場合はソルベンシーマージンの引き上げを通じて賄われる
- 民間生命保険制度への雇用主拠出は、税控除の対象となり、従業員にとって課税所得とはならない
  - 団体保険契約への拠出金は、4.4%の税金が課税され、8.86%の社会保障拠出金が課せられる
- 年金は、代替所得として課税対象となる
  - 一時給付金は、16.5%の税金が課税される
  - 利益配当は、16.5%の税金の課税対象とはならない
  - 保険会社に税引後納付された一時金を原資を年賦金に変更した場合は、一時金の3%に対して25%の税金が課税される
  - 給付金には、3.55%の社会保障拠出金と、0～2%の統一拠出金(solidarity contribution)が課せられる
  - 追加的な地域社会税は、基準となる税金の0～10%

© MERCER 2016

災害死亡・手足切断
AD&D給付（ACCIDENTAL DEATH AND DISMEMBERMENT）

- 4分の3の企業は、この給付を提供しており、通常は**労災保険の上乗せ保険として手配**されている
- 全従業員、または上層部の従業員のみに受給資格がある
- 死亡または就業不能は、事故を原因とするものでなければならず、それに対して以下の給付金が支給される：
  - **死亡一時金（対象となる所得の4～6倍）**
  - **恒久的かつ完全な就業不能一時金（対象となる所得の6～8倍）**
  - 死亡給付に応じて、恒久的および一時的就業不能給付が減額される
- 対象となる所得は、業務外の事故については給与全額（上限が設けられることもある）、業務上の事故については労災補償の上限を超える給与部分（上限が設けられることもある）に対応する
- 場合によっては、契約において、受取人に年金が支払われる「労災補償」タイプの拡張担保が提供されていることもある
- 制度は、**雇用主が全額負担する保険料により全て保険で対応**する。傷害保険への拠出金は税控除の対象となり、従業員にとって課税所得とはならない
- 一時金の給付は、課税対象とはならない

© MERCER 2016

就業不能給付
短期就業不能給付

- 企業の半数以上（64%）が、通常はホワイトカラーの従業員を対象とする補足的な就業不能給付として、この給付を提供している
- 経済的能力欠損が25%を超えていれば、以下の給付が認められる
  - 就業能力の喪失割合が67%を超える場合、完全就業不能と認められる
  - 就業能力の喪失割合が67%未満の場合、認定された就業不能の程度に応じた割合で給付金が支払われる
- 多くの場合、**短期就業不能保険を企業が契約**している。それほど多くはないものの、自社運営基金で対応している場合もある
- 従業員は拠出せず、雇用主の拠出金は、社会保障年金込みで所得の100%を超えない限り、税控除の対象となる
- 給付金に対する課税：代替所得として課税対象（軽減税率）となり、3.55%の社会保障拠出金が課せられる

© MERCER 2016

就業不能給付
長期就業不能給付

- 大半の企業（81%）が、通常はホワイトカラーの従業員を対象とする補足的な就業不能給付として、この給付を提供している
- 経済的能力欠損が25%を超えていれば、以下の給付が認められる
  - 就業不能の程度が67%を超える場合、完全就業不能と認められる
  - 就業不能の程度が67%未満の場合、認定された就業不能の程度に応じた割合で給付金が支払われる
- 給付金
  - 社会保障の就業不能給付を超える給与部分の70～75%と、それを下回る部分の10～15%を支給する（支給額は、1年当たり2～3%の物価スライド方式のこともある）
- 多くの場合、**長期就業不能保険を企業が契約**している。まそれほど多くはないものの、自社運営基金で対応している場合もある。後者の場合、13カ月を超える長期就業不能に対する給付の資金を賄うことはできない
- 従業員は拠出せず、保険で補償されている就業不能制度への雇用主の拠出金は、社会保障年金込みで所得の100%を超えない限り、税控除の対象となる
- 給付金に対する課税：代替所得として課税対象（軽減税率）となり、3.55%の社会保障拠出金が課せられる

© MERCER 2016

医療給付(1)
社会保障給付の補足

- 大半(93%)が医療給付(入院)を提供しており、23%は外来治療給付を提供
- これは独立した制度で、ホワイトカラーの従業員向けとブルーカラーの従業員向けの両方がある(退職者は引退後も継続して補償を受けられる)
- 給付を受けるための条件は、その給付が治療処置にかかった医療費の払戻しであること
- 給付は、補償と保険会社によって異なるが、通常は以下をカバーする
  - 入院とそれに関連する外来治療費
  - 日帰り入院費用
  - 救急車利用費
  - 重篤な疾患の外来治療
  - 視力矯正、歯科治療、一般外来治療はカバーしない
- 家族向けの医療保障はほとんどがオプションで、1年当たり75～100ユーロの自己負担額がある
- 以前は加入者1人当たりの年上限額が設けられていたが、最近は上限のない医療給付制度が増えている(72%)

© MERCER 2016

医療給付(2)
社会保障給付の補足

- 従業員向けの医療保険は雇用主が100%負担し、家族向けの医療保険は、従業員が負担
- 給付は、**完全に保険(医療保険)が付保されている**。大手企業は、リスクに自家保険を付保して、第三者運営機関を起用する場合もある
- 給付のための資金は、保険契約を通じて賄われる
- 雇用主の拠出金は、税金控除の対象とならないが、従業員にとって課税所得とはならない
  - 団体保険契約への拠出金は、9.25%の税金が課税され、10%の社会保障拠出金が課せられる
- 保険会社が支払った医療費の払戻しについて、従業員は課税されない
- 病院・保険会社間の直接清算を利用できるようにしている保険会社が増えている(83%)

© MERCER 2016

第二部
「現地社員の福利厚生制度をどう決めるか」

何が問題なのか？
見直しのポイントは？

© MERCER 2016

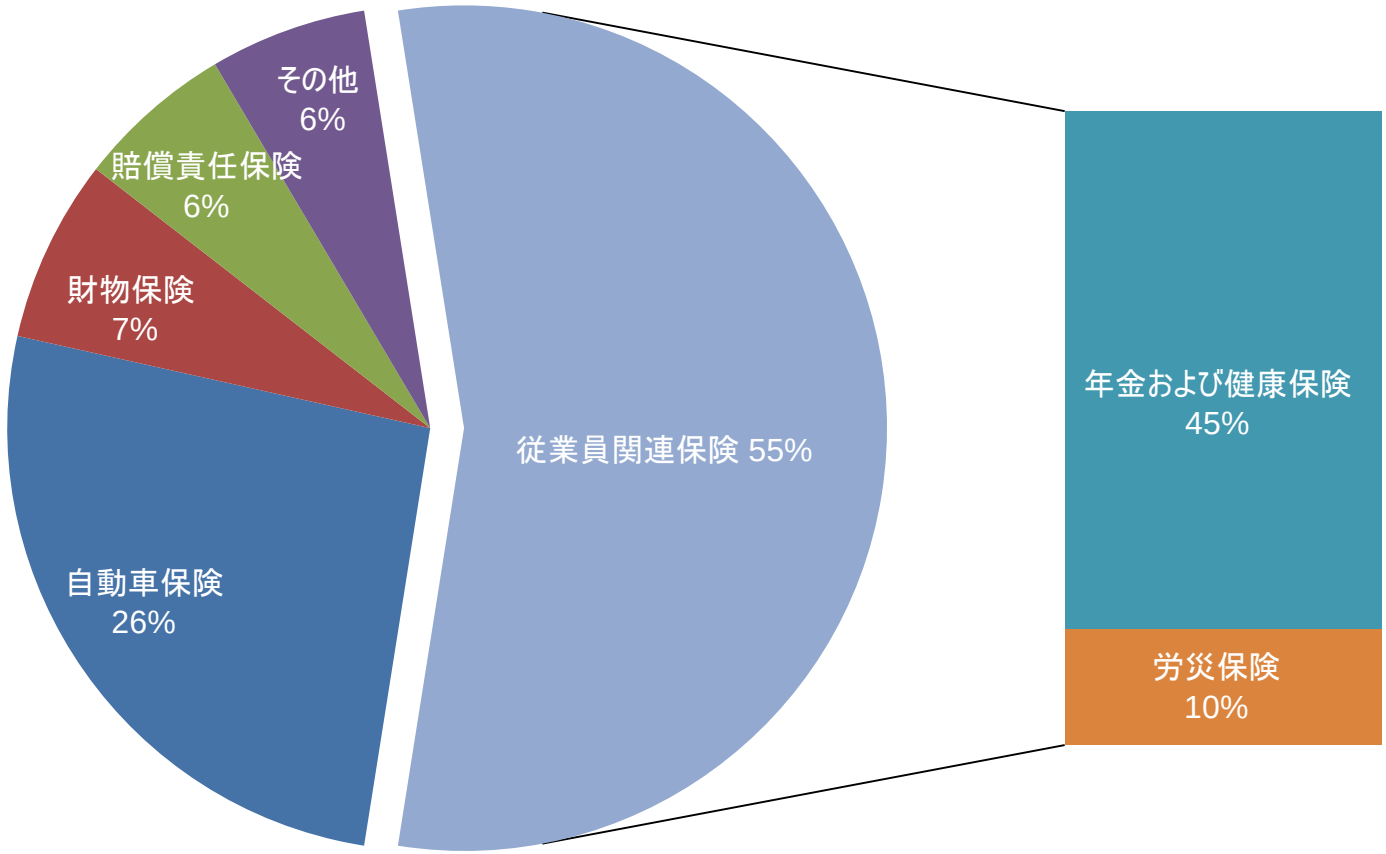
従業員関連保険
日本企業によく見受けられる状況

- 毎年どの程度の保険料を支払っているか把握していない
（料率が一定であれば保険料の基礎となる給与は毎年上昇するため保険料も毎年上昇し続ける）
- 手配している保険とベルギー社会保障規定との関連を把握していない
（何故その保険を手配しているのか？）
- 自社の補足給付制度（＝保険手配内容）が同業或いは同規模他社と比較して良いのか悪いのか把握していない
- そもそもどのような制度を従業員（およびその家族）に提供しているか把握していない
- 補償内容と保険料水準の見直しが定期的になされていない

© MERCER 2016

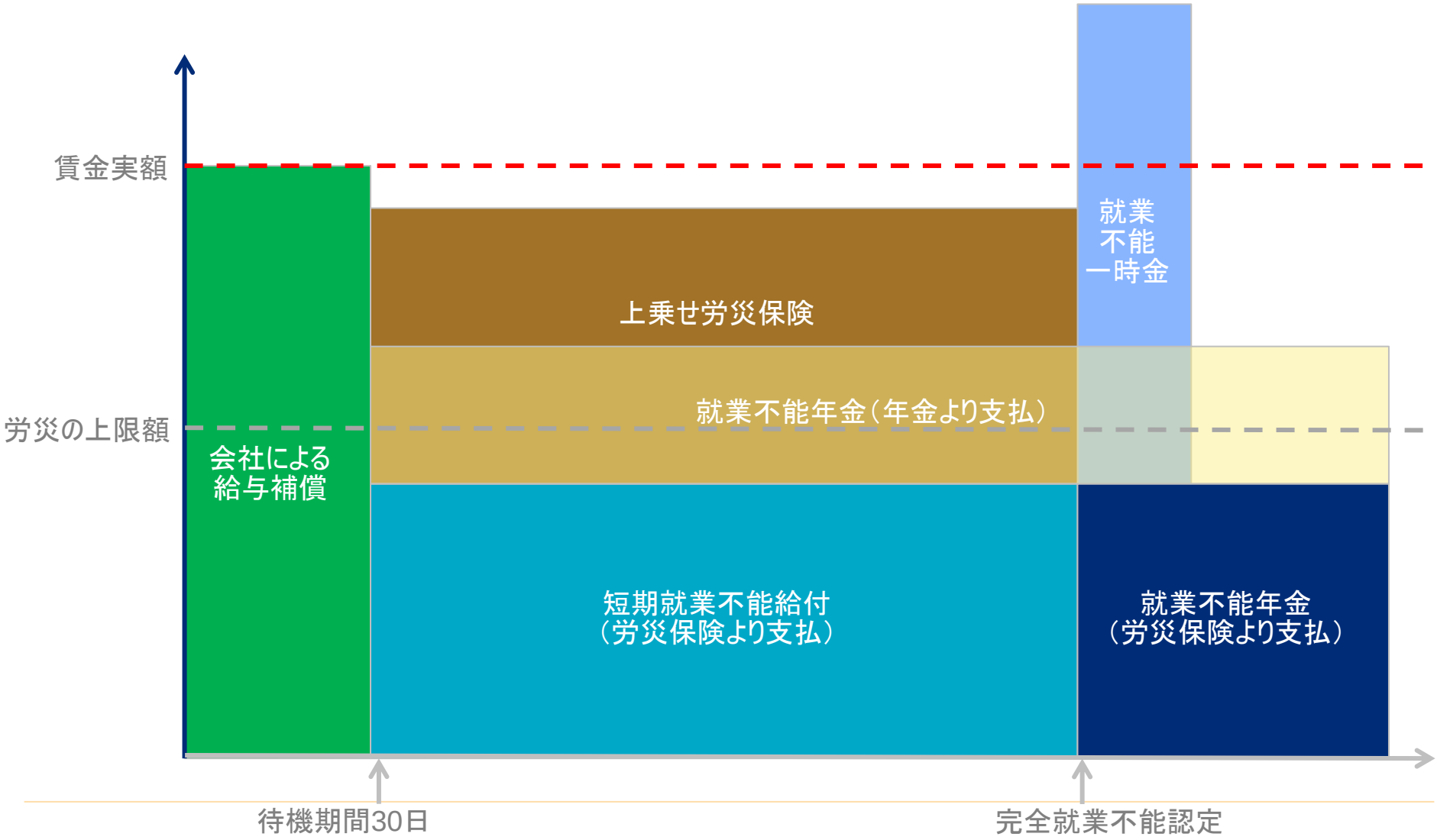
従業員関連保険
保険料規模

ベルギーの企業分野保険：支払保険料に関する2011年のベンチマークデータ



© MERCER 2016

従業員関連保険
就業不能給付における重複の可能性（イメージ図）



© MERCER 2016

従業員関連保険
見直しのステップ

棚卸し・現状把握

- 現行制度内容・規定
- 保険手配内容

の確認

最適プラン検証

- 現行プランの費用対効果分析
- ベンチマーキング
- 推奨案
- 推奨案実施による費用削減見込

の提示

決定

- 自社の人材戦略に沿った最終案の作成

導入

- 最終案の導入

© MERCER 2016

MARSH

LEADERSHIP, KNOWLEDGE, SOLUTIONS...WORLDWIDE.

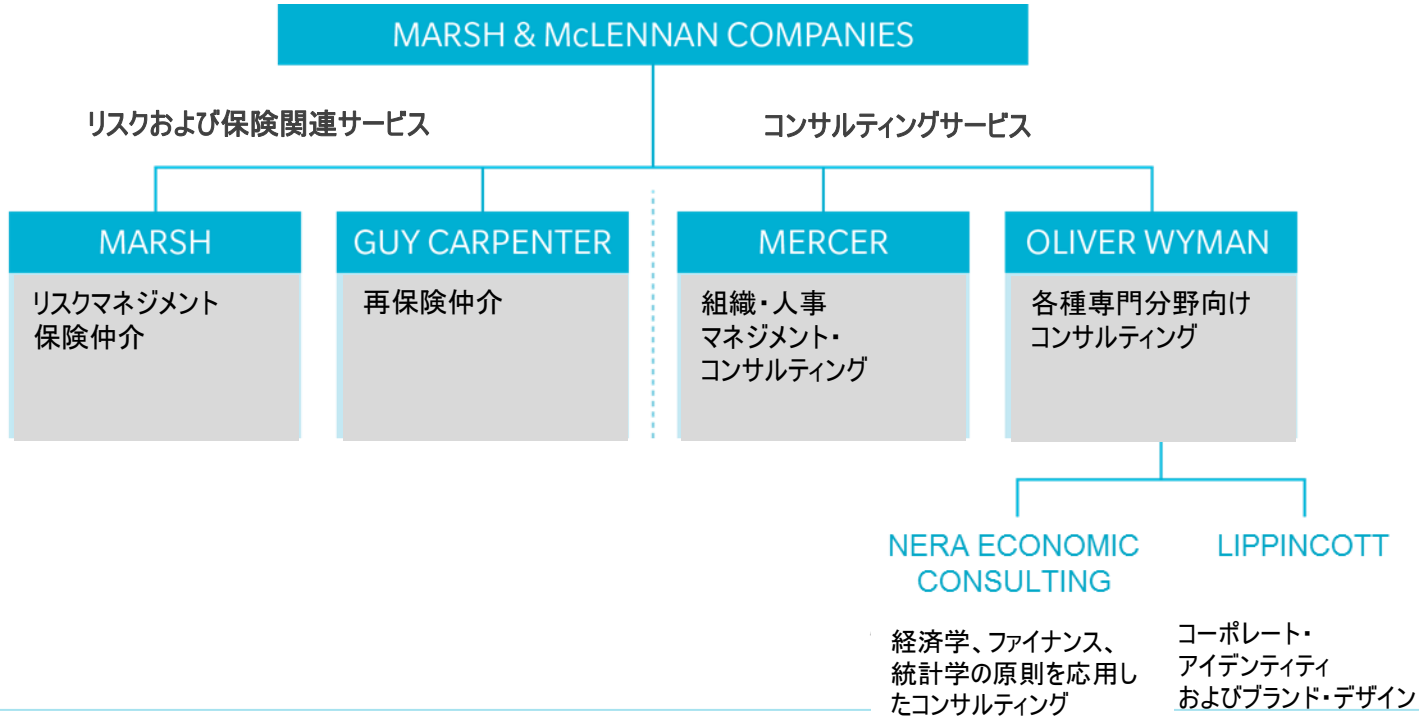
会社紹介

Quality, Consistency and Value

MARSH & McLENNAN COMPANIES

マーシュアンドマクレナンカンパニーズについて

マーシュアンドマクレナンカンパニーズは年間総収入約120億ドルのプロフェッショナルサービスファームです。保険仲介およびリスクアドバイザリーのマーシュ、リスクおよび再保険スペシャリストであるガイカーペンター、組織・人事マネジメントコンサルティングファームのマーサー、戦略コンサルティングファームであるオリバー・ワイマンを傘下に置いています。総勢約54,000名の従業員が世界130ヵ国以上でサービスを提供しています。ニューヨーク、シカゴ、ロンドン証券取引所に上場しています（銘柄コードはMMC）。



© MERCER 2016

マーシュについて

130ヵ国以上での事業展開

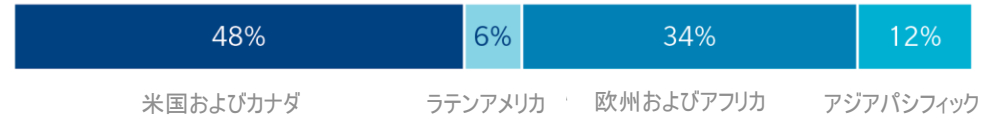
27,000名を超える従業員
約400カ所の事業所

490億ドルの保険料取り扱い
（2015年実績）

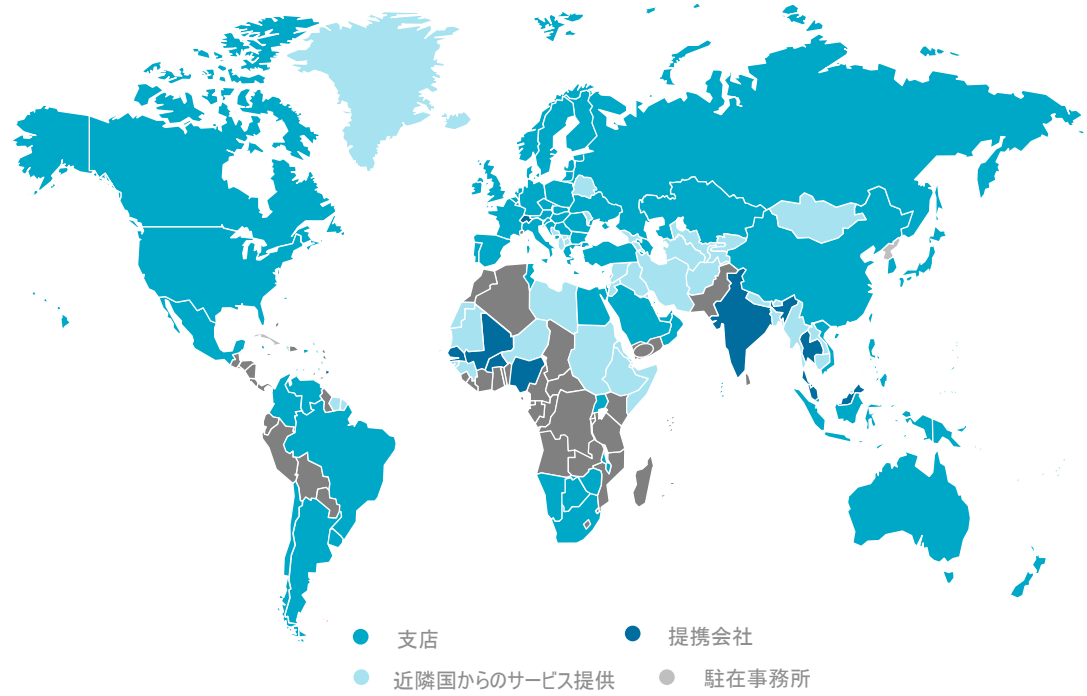
26の業界別プラクティスと
32のリスク別専門チーム

フォーチュン500企業の79%がマーシュを起用
フォーチュン100企業の87%が3種以上の
保険でマーシュを起用

2015年度の年間総収入は54億米ドル



世界の事業所

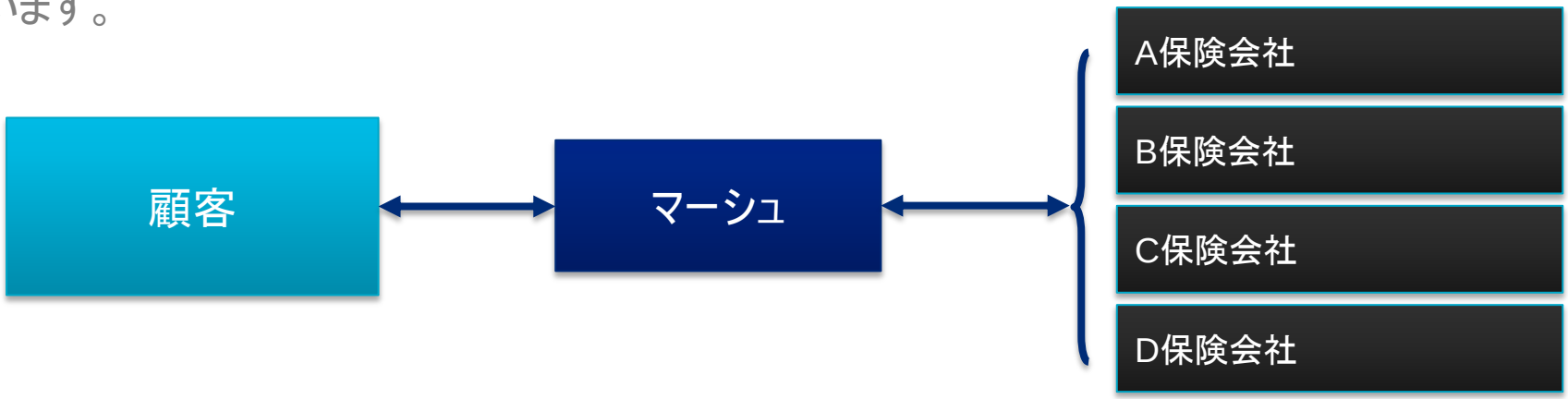


© MERCER 2016

業務内容

顧客のリスクを分析し、優先順位を定義付けながら様々なソリューションを提供します。

既存の保険でカバーできないリスクに対する新たな保険構築や保険以外のソリューションを提案しています。



マーシュのサービス

保険関連サービス	リスクコンサルティング	ロスコントロールサービス
ギャップ分析	リスクの洗い出し	損害防止・軽減アドバイス
保険プログラム設計	リスク評価（定量的・定性的）	
保険マーケットとの交渉・手配	リスクソリューションの検討・評価	
事故対応		

© MERCER 2016

MARSH BELGIUM & LUXEMBOURG EXPERTISE AND KEY FIGURES

Marsh is market leader in Belgium and Luxembourg, with over €500 million in premium placed on the insurance market.

Our 380 colleagues are based in 6 regional offices across Belgium and Luxembourg, and support our clients in defining their risks, tailoring insurance coverage to their needs, as well as in day-to-day policy and claims management.

Number of employees: 380

お問い合わせ先

上垣内　真　Makoto Kamikochi
Marsh, Japan Client Services
Phone:+31-20-541-7230（直通）
Mobile:+31-651-783-028
makoto.kamikochi@marsh.com

Edouard Velge（保険全般）
Marsh, Japan Client Services
Phone: +32-2-674-96-00 (direct)
Mobile: +32-475-65-66-81
edouard.velge@marsh.com

Dieter Valgaerts（報酬制度全般）
Mercer
Phone: +32-2-674-8878 (direct)
Mobile: +32-497-88-84-73
Dieter.Valgaerts@mercer.com

© MERCER 2016

MARSH & McLENNAN
COMPANIES

© MERCER 2016