

1. 企業概要（特に断りがない場合、2002.3.31現在、連結）

(1) 概要

- ◆ 業 種：食料品業
- ◆ 資本金：48億円
- ◆ 売上高：1,421億円<2001.4.1～2002.3.31>
- ◆ 退職給付債務：251億円
- ◆ 割引率：3.0%
- ◆ 年金資産：149億円

(2) 従業員の構成

- ◆ 従業員数：1,520人（うち単体1,307人）
- ◆ 平均年齢：39.2歳

①職種別

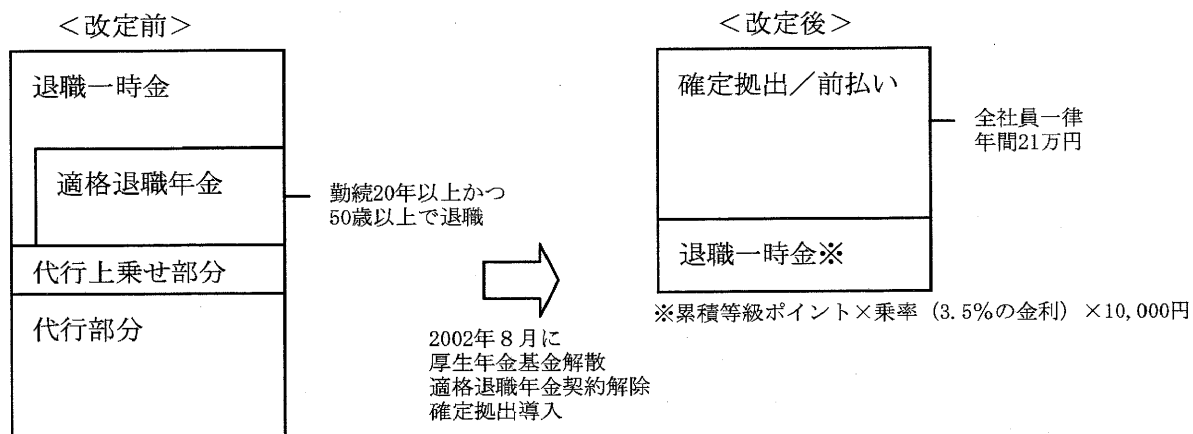
工場の直接部門の社員：約300名

②男女別

	従業員数	平均年齢	平均勤続
男性	1,021人	40.9歳	18.5年
女性	286人	33.3歳	12.6年
合計	1,307人	39.2歳	17.2年

2. 退職金制度の概要

[制度改定の概要]



### (3) 退職金・年金制度の見直し

- 8月1日をもって、厚生年金基金（以下「基金」）解散、適格退職年金（以下「適年」）契約解除（受給者と待期者（50歳以上）は閉鎖適年）を行い、確定拠出年金（以下「DC」）を導入。退職一時金制度は一部残す。
- モデルケースの給付額は、改定前は、一時金（適年は内枠）が2,500万円、基金のプラスアルファが450万円。改定後は一時金が1,000万円、DC（前払い選択可）1,500万円。
- 9月25日に、DCの第1回の掛金拠出。
- 非社員はDC対象外。基金は全員対象だったため、非社員はDC移行時に一時金精算。
- 適年の過去分（47.5億円）を、DCに移行するか一時金精算するかを選択率は75:25。
- 30~40歳台は、一時金精算することで、ローンの返済などに活用（シミュレーションの結果、金利が2.5%くらいであれば、税金を払ってでも一時金で受けとってローンを返済した方が得）。皆、ライフプランや税制にくわしくなるなどの効果があった。
- 基金のプラスアルファ部分の過去分を選択はこれから行う。
- DCについては、98年4月から組合と意思確認。97年度からは目標管理制度を導入し、賃金や賞与もドラスティックに成果重視を進めてきた。
- 2000年度に適年の予定利率を5.5%から3.5%に変更した。これは将来のDC移行を視野に入れて労使との話し合いで決定。
- 基金の上乗せは2割。2000年4月からポイント制を導入し、DC移行を視野に入れて勤続の要素を減らしてきた。
- DCの想定利回りの3.5%は高すぎるという声があった。
- 運用環境が良くなってからDCを導入したのでは会社がメリットを享受してしまう。

### (4) DCについて

- DCの拠出を年間21万とした理由は、①基金が解散できないのではないかと考えた、②退職金の伸びの一番低いラインが年21万円だった。基金の解散ができると分かってから、全額移行も考えたが、さすがに交渉が難しかった。
- DCと前払い選択の比率は、84:16。一般職は前払いの選択が多かった。なお、所得税の補填はなし。
- DCの運用商品は、できるだけ選択肢を広くというのがあった。
- DCの運用商品の中に自社株がない理由は、①持ち株会に入っている人が多い、②運営コストが高い。
- DCの教育は5万円×100回としても500万円。口座管理手数料は会社負担（指図者

になったら個人負担)。信託報酬、留保額は個人負担。

- DCの勉強会は3回実施。1回目のテーマは「退職給付制度がどう変わるか」、2回目は「ライフプランを考えましょう」、3回目は「投資について」。
- 本社は10～20人の単位で、工場はラインをとめて一斉に実施。
- 勉強会はフィナンシャル・プランナーに講師を依頼した。かなり個人差があるので、アンケートをとって評判の悪い人はお断りしていった。結果3人くらいの講師を中心に勉強会を進めた。
- 投資経験アンケートを2001年6、7月に実施したが、投資経験者は1割もいない。ほとんどが持ち株会のみ。
- ヘルプデスクを設け、寄せられた質問はイントラネット上に公開。

#### (5) DC導入の背景と経緯

- DCを考えるようになった背景には、年金の後退がある。老後の生活費の面倒を見るのは、国か会社か個人かという議論は運用環境が良かったとしてもいずれは出た話。運用環境が良かったとしても、いずれはDCについては検討することとなったであろう。
- DC以外の選択肢としては、例えばキャッシュバランスもあるが、現状の低金利の下では再評価率を低く設定することとなり、退職金の切り下げとなることが確定してしまう。DCでは切り下げの確定にはならない。
- DC以外の選択肢として、期待運用収益を低くして固い運用をするというものもあるが、それでは当期費用が増加してしまう。
- 基金は、何十年も先の給付、かつ終身では自立意識を阻害。当社では今のところそれほど人材の流動化はしていないが、人材の流動化も阻害すると考える。

#### (6) DCを導入して

- 従業員の反応としては、50歳以上は、既得権観が強く、会社をあてにしている部分があった。
- 若者にはDCは受けが良かった。自分の持ち分がいくらかはつきり分かるのが良い。老後の生活を会社が見てくれるとは思っていない者が多く、また97年度以降ベースアップが0になっていた理由のひとつに退職給付への対処があったこともあってか退職給付にはマイナスのイメージを持つ者もいた。
- DCを導入して、①社員はライフプランを考えるようになった（生命保険の見直しやローンの見直しなど）、②DC導入を通じて身についた自己主体性は、仕事の面でも発揮されると考えている。社内の価値というより市場の価値という視点から自分で何でもできる社員になってほしい、③支払い時期や受け取り方についてはまだ考えていない社員がほとんどだと思うが、給付時の振込手数料など具体的な話もしている。

- DCでよくいわれるポータビリティについては、導入企業がまだ少ないこともあつてか、従業員の反応は無し。DC導入により離職率が高くなるとは考えていない。新入社員には辞めるなら3年以内に、と伝達している。
- DC導入によるデメリットは、株が大暴落したときに従業員が仕事が手につかなくなると懸念されることくらい。

#### (7) 退職金・年金制度の今後

- 数年以内に全面的にDC移行することも検討。

### 3. 人事戦略について

- 賃金は年功的なものから成果的なものへ移行。成果は、ボーナスと昇格に影響するので、間接的に退職金に差がつく仕組み。
- 管理職の賞与は一部業績連動だが、組合は固定を希望。
- 雇用については、新卒、長期雇用を重視。60歳までの雇用の機会は提供するが、今までのようないわゆるS字カーブによるしぼりつけはせず、出ていくのは自由。
- 1年契約で63歳までの再雇用制度がある。これは管理職も含める。パソコンができること、自宅であること、体力テストなど6項目で判断するが、希望した者はほぼ全員再雇用。
- 老後の生活保障として退職金をあてにするのではなく、働いて稼ぐという考え方。
- 55歳以上の社員を対象に、年収の1年分を割増しする早期退職制度があるが、利用者は年に0～1人。
- 退職者は年間50人。うち定年は20～30人。
- 98年から福利厚生を自己支援メニュー（カフェテリア）に変更し、人間ドックや通信教育に利用。
- 従業員のニーズを把握する機会としては、組合、アンケート（今までは投資に関して1回実施）、説明会の反応など。

### 4. 財務戦略について

- 数理計算上の差異は経常利益くらいの大きな影響がある。運用による利差損も、割引率を3.5%から3.0%にした影響も非常に大きかったが、これらは企業業績に直結すべきものではない。
- 50億円の利益に対して、会計基準変更時差異が43億円、これを償却したと思ったら未認識数理計算上の差異が20億円発生。会社がコントロールできないという点が問題であり、従業員のモラルにも悪い影響を与えるし、投資家にとっても不透明で良くない。
- 退職給付債務は約250億円だったのが、5分の1の約50億円になった（一時金30億円と閉鎖適年20億円）。
- 退職給与引当金の廃止は、当社では一時金額は減少しているので問題ない。

## 5. その他

- DCの非課税枠は十分と考える。
- 前払い退職金の税制というか、退職金優遇税制には疑問を感じる。当社では、税制については会社から十分に説明をした上で、従業員は自己責任において前払いを選択するかどうかを決めた。

<2002年9月ヒアリング実施>

## 1. 企業概要（特に断りがない場合、2002.3.31現在）

### (1) 概要

- ◆ 業 種：製造業

### (2) 従業員の構成

- ◆ 従業員数：約1万人
- ◆ 平均年齢：35.5歳

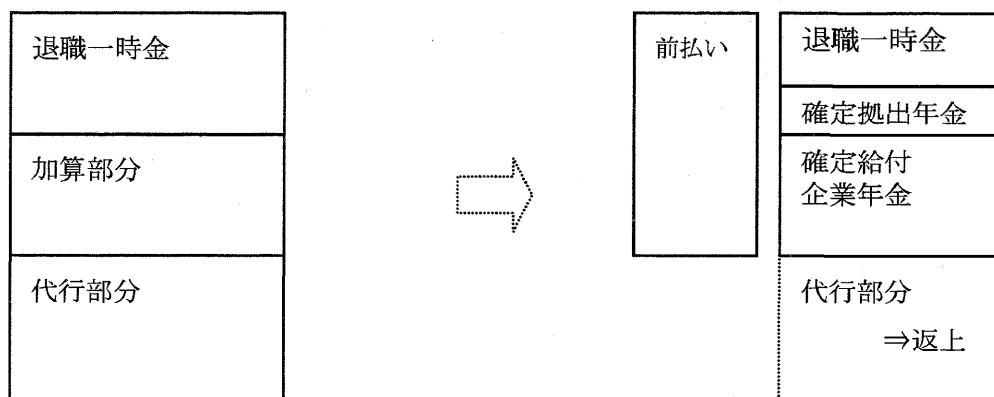
## 2. 退職金制度の概要

### (1) ポイント制退職金制度について

- 従来の勤続準拠の制度から、より成果・能力要素を反映した制度としてポイント制退職金を導入。管理職は勤続ポイントはなく、資格・業績ポイントのみ。
- 改定前の制度では、最終給与比例の退職一時金と基礎給（退職給与）比例の年金制度が別立てで存在。（元々は退職一時金の一部を適格退職年金（以下「適年」）に移行、その後更に厚生年金基金（以下「基金」）に移行）
- 労使交渉対象の退職金水準となっている退職一時金と年金現価の合算額についてポイント化。（退職金水準のうち3～4割が年金。）
- 基礎給比例の年金制度自体は変更しておらず、ポイントにより決定する退職金水準から、基礎給準拠の年金現価を差し引いた残りが退職一時金になるという構造。
- 成果・能力は従来の制度でも査定昇給の形で間接的に基礎給に反映されたが、最終到達給与比例であったため勤続期間中の貢献については必ずしも公正に反映されない。従業員のインセンティブという観点からも、年々のポイント付与によって時々の成果・能力がその都度退職金に反映され個人に明確に伝わるのが重要。
- 新制度では能力・業績差による格差は従前よりやや拡大するが、モデル水準ではほぼ従前並を維持。

### 3. 退職金・年金制度改定の概要

[制度改定案のイメージ (詳細未定)]



※2001年にポイント制退職金の導入済み。  
※2002年度内の代行将来返上認可を予定。

#### (2) 退職金・年金制度の見直しの経緯

- 巨額の不足金を抱え母体企業の存続そのものを脅かしかねない年金制度については、バブル崩壊前後から問題意識を持っていたが、当時は法制面の整備も途上であり、制度改定の選択肢が限られていたこともあり、予定利率・給付利率の見直し等の財政健全化策にとどまり、抜本的な改定には至らなかった。
- その意味で、企業年金法2法成立により企業年金の選択肢が整備された意義は大きい。

#### (3) 代行返上について

- 代行返上については労使で合意済。
- 代行返上の背景としては、運用環境悪化による利差損発生 of 常態化、これを主因とする未積立債務・特別掛金の急増、加えて母体企業での退職給付会計導入により従前簿外であった年金債務が顕在化し、年金財政が母体の企業会計に直接甚大な影響を与えるようになったこと等が挙げられる。

#### (4) 代行返上後の制度改定の検討

- 代行返上後の制度については、キャッシュバランスプランや確定拠出年金(以下「DC」)といった新たな枠組みも視野に入れつつ、企業の体力に見合った安定的な制度構築に向け検討を進めたい。
- DCについては、法整備が不十分(拠出限度、マッチング拠出不可など)、付帯コストの割高感(立ち上げコスト、運営コスト、従業員教育の負担など)等から、現時点での全面導入は想定し難い。
- しかしながら、退職金の意義の変容、従業員の就業意識の多様化等を考えると、将

来的には前払いやDC導入による選択肢の多様化・カスタマイズは必須と思われる。

#### 4. 人事全般

- 管理職：約1割強、総合職：約5割、一般職：4割弱。総合職比率は増加傾向。
- 流動化・外部化する部分とコアとして残すべき部分を十分見極め、最適な戦力構成を踏まえた採用・ローテーション等を行うことが重要と考える。
- 定年延長なし。年金支給開始年齢引き上げを受け再雇用制度導入済み。
- 従業員のニーズの汲み上げは、従業員に対しては主に労働組合、管理職層については主に会社（人事・勤労担当部署）が、それぞれアンケート・ヒアリング等により実施。

#### 5. 財務関連

- 新会計基準移行時差異に相当するものは、平成12年3月期（新会計基準導入前）に退職給与引当金処理により前倒しで一括償却。よって移行時差異は発生していない。
- 退職給付会計の期待収益率、割引率は経理部で決定。

#### 6. 行政への要望など

- 確定拠出年金におけるマッチング拠出の制度化、非課税限度枠の拡大
- 代行返上の取扱い詳細の早期公表
- 特別法人税の撤廃

<2002年10月ヒアリング実施>



1. 企業概要（特に断りがない場合、2002.3.31現在、連結）

(1) 概要

- ◆ 業 種：医薬品業
- ◆ 資本金：452億円
- ◆ 売上高：3,328億円<2001.4.1～2002.3.31>
- ◆ 退職給付債務：1,029億円
- ◆ 割引率：3.0%
- ◆ 年金資産：598億円

(2) 従業員の構成

- ◆ 従業員数：7,060人（うち単体3,758人）
- ◆ 平均年齢：38.6歳

①職種別（関係会社出向者を除く）<2002.10.1>

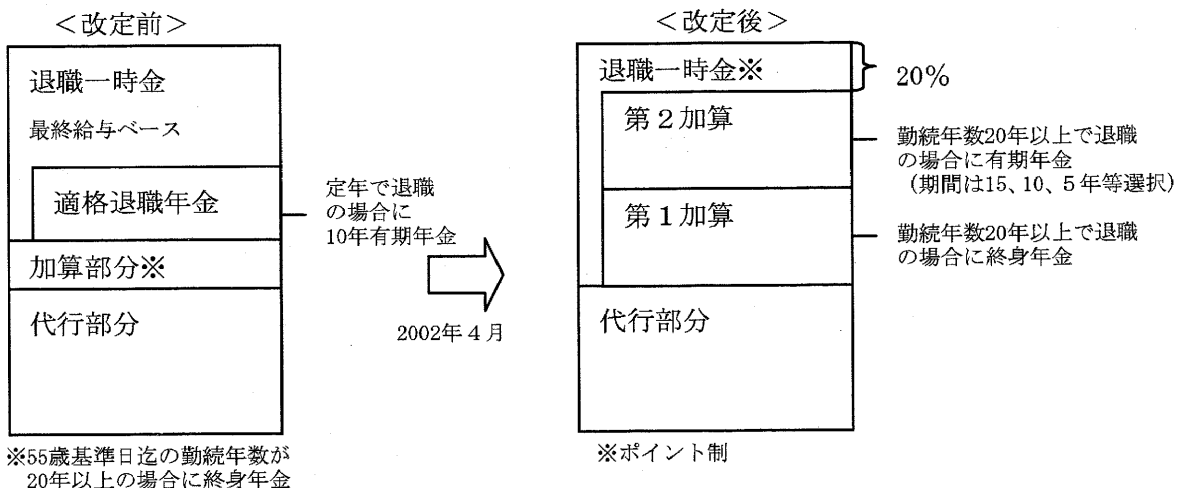
	合計（人）
ホワイトカラー	3,472
ブルーカラー	314

②年齢別、男女別（関係会社出向者を除く）<2002.10.1>

年齢	男性（人）	女性（人）	合計（人）
20歳代	507	306	813
30歳代	1,263	356	1,619
40歳代	574	147	721
50歳代	588	45	633
合計	2,932	854	3,786

2. 退職金制度の概要

[制度改定の概要]



### (3) 退職金・年金制度の見直し

- 旧制度は、退職一時金制度の内枠として適格退職年金（以下「適年」）（定年退職、10年有期）があり、外枠として厚生年金基金（以下「基金」）（55歳基準日迄の勤続年数が20年以上の場合は終身年金）があった。
- 新制度は、ポイント制を導入するとともに、適年を廃止し、基金を内枠とした。
- ポイント制の単価は1万円で固定の予定。インフレは給付には反映させない。
- 退職時迄の勤続年数が20年以上の場合は、年金として受給できる。第1加算は15年終身、第2加算は①15年有期、②10年有期、③5年有期、④5年据置10年有期・5年有期の中から選択できる。
- 第2加算については、15年有期を選択する者が多い。
- 50%きざみで一時金選択することも可能。年金か一時金かの選択は、55歳と60歳の2回の時期に個人別シミュレーションを見た上で行う。
- 適年では平成6年くらいまで一時金選択がほとんどだった。平成7年、8年、9年と年金選択者が増加、9割くらいが年金選択し、しかも50%以上という人が多かった。
- 新制度では、2002年9月の定年退職者の8割は年金を選択した。
- もともと適年は従業員のためというよりも積立をするためにあった。制度改定にあたり、①適年と基金があるのは非効率、②公的年金の状況を踏まえて終身年金を厚くしたい、という思いがあった。
- 終身年金を増やすことについては、人事から提案し、職階制委員会で話し合いを行った。
- 終身を増やす理由としては、①予定利率を3.0%に下げたかった（終身にすることによるコスト増と相殺する形で給付利率を引き下げ、同時に予定利率も引き下げた）、②従業員に終身年金を宣伝していく。
- なお、製薬大手は終身年金が厚いところも多く、今回終身を増やしたといっても30数%なので業界水準と比べると中位くらいになる。
- 基金が外枠から内枠になったことで、社員にとっては給付が増えたという印象があるようである。
- 高卒の工場勤務者のモデル退職金額は2,000万円～2,800万円。
- 今までは長期勤続を重視してきたが、今では35歳以降に入社しても努力しただけでは新卒社員と同等以上の退職金をもらうことも可能となっている。キャリアの処遇の改善というのも今回の制度改定の目的の1つだった。

### (4) 退職金・年金制度の今後

- 退職金・年金制度改定の第2ステップとしては、代行返上とグループ会社を含めた確定拠出年金（以下「DC」）導入を検討している。
- 代行返上については70億の特別利益が出るため、トップや経営、財務からの圧力が

ある。

- 社内からはなぜしないのかという声があるものの、①特別法人税の行方が分からない、②受給権の保護（併給調整等の取扱い）についても明確になっていない、③会計、財政、税制のどれもはっきりしないので、今決断するメリットは特別利益の発生しかないと考えている。
- いつでも代行返上できるような形で調査や検討はしておきたいが、積極的に行おうとは考えていない。
- 代行部分のPBOは約3割と比較的小さいので、代行返上の影響はまだそれほど大きくないと考える。
- また、その時の経営者の利益のために年金制度を変更していいものかどうか疑問である。
- 代行部分があることがメリットかどうかは、運用環境によって変わるが、今まで負けた分を確定して今のタイミングで返上するのはいかなものかとも考える。
- 今返上すればその瞬間は特別利益が出る。しかし、従業員を大切にする会社なので、受給者のデメリットにどのように対応するのかを見てから決める。
- グループ会社を含めDC導入を検討しているのは、①退職給与引当金の廃止にともないまだ2割残っている退職一時金の対応を行いたい、②グループ各社にはまだ適年が残っているので対応を行いたい、という理由から。
- 今後はグループ間の異動が活発になると予想され、その場合にはDCは使いやすいと考える。
- DCのネックとしては、①割引率の設定。会社としては3.0%以上にしないとメリットはない。②グループ会社への説明。確定給付を無くすとなったらかなりの抵抗が予想される。また③拠出限度額、④60歳まで中途引出しが出来ないことも挙げられる。
- トップは全部がDCやキャッシュバランスだと誤解しがちだが実態はそうではない。DCやキャッシュバランスは導入したとしても従来の退職金のサブシステムと考えるべきではないか。

### 3. 人事戦略について

- 現場のブルーカラーは、単体で400~500人。社員と、パートや嘱託（基金の加入員ではない）も年々増加している。今後定年到達者もコンスタントに発生し、パートが増えると思われる。
- 営業1,200人はコア人材で、成果を上げれば賃金も退職金も上がるようになっている。
- 5人に1人くらいの割合でキャリア（中途）採用。新卒採用と中途採用はどちらも重視している。
- 毎年100人採用、100人退職という感じで、従業員数は3,800人が維持されている。

- 平均年齢は今は38～39歳だが、バブル期の採用が多かったので今後は上昇が予想される。
- 給与と賞与には年功要素はない。職種（2001年4月に導入）と能力で決まる。職種は7つに分けており、その年に与えられた任務で職種が決まる。
- 給与規定は同じだが、職種によって伸び方が異なる。
- 営業、企画、開発、研究の4職種は比較的ハイリスクハイリターン、生産、技術、業務の3職種は比較的ローリスク・リーズナブルリターンとなっている。
- 給与と賞与は、従来は職能資格70%と年齢30%で決まっていたのを、資格50%と職務50%で決まるようにした。30歳で1,000万を稼ぐことも可能であると示すことで、従業員のインセンティブ向上を図っている。
- セカンドキャリア制度という62歳までの再雇用制度がある。審査（職務と55歳以降の活躍による）があり、年収は3割～5割程度となる。なお、退職金は60歳で精算する。
- 経営トップは従業員を犠牲にするリストラはしない、と明言しており、一度雇用したら死ぬまで面倒を見るという基本ポリシーがある。
- 早期退職優遇制度はない。

#### 4. 財務戦略について

- 退職給付は、格付けにおいては重視されていないのではないかと思う。
- 移行時差異の償却期間については、株価への影響等も考え一括償却することにした。影響は無かったように思う。やはり本業の方がインパクトがある。
- 退職給付信託については調査はしたが、まだ体力があることと運用の健全性の観点から、設定はしていない。
- 予定利率は、基金と適年ともに5.5%→4.5%（2001年4月）→3.0%（2002年4月）と下げてきた。過去勤務債務の償却期間は3年と短縮した。これらは、年金資産を積極的に積み立てることを示している。
- 適年の過去勤務分については、閉鎖適年として一般勘定にした（70億円相当）。
- 積立を促進することに関して、①年金は長期の視点で考えるものだし、いずれは費用になる、②年金資産を社内に置いておいても差損は出るし、会計上の問題は別、ということでトップに説明し理解を得た。
- 税制メリットは意識している。
- 退職給与引当金の廃止も相当意識している。
- 現在の期待運用収益は5%、標準偏差は8%。平成7年に基金でALMを行い、平成12年にインフレ率等見直しをした結果、アセットミックスは一般勘定20%、国内株式30%、外国株式19%、外国債券2%、国内債券29%で、適年もこれにあわせていた。
- 今の運用環境では確定給付は運営しづらいのは確かだが、制度変更を行ったのでし

ばらくは様子を見るつもりでいる。予定利率が低くなったので、期待運用収益率を下げ、リスクをとらなくて良くなる。

- 運用の再構築を行うべく、現在はALMを実施中。
- 内部引当、外部積立については次のように考える。内部引当では、単年度の収益目標がありマイナスにできないので、固い運用になるのではないか。外部積立では、会計上は単年度で見られるようにはなったものの、内部引当よりは長期間で見ることができ分散投資も可能となるのではないか。会計基準がリスクをとりやすくしているという感はある。

#### 5. 行政への要望など

- 行政への意見としては、厚生年金基金にはメリットをもたせるべき。メリットがあるのであれば有効に使いたいと考える。
- 代行部分を企業会計に反映されること自体おかしかったのではないか。

<2002年10月ヒアリング実施>

## 1. 企業概要（特に断りがない場合、2002.3.31現在、連結）

## (1) 概要

- ◆ 業 種：鉄鋼業
- ◆ 資本金：4,195億円
- ◆ 売上高：25,814億円<2001.4.1～2002.3.31>
- ◆ 退職給付債務：6,902億円
- ◆ 割引率：1.5%～3.5%（主として2.1%）
- ◆ 年金資産：4,758億円

## (2) 従業員の構成

- ◆ 従業員数：50,900人（うち単体17,370人）
- ◆ 平均年齢：41.5歳

## ①職種別

生産関連職務：5割強

## ②男女別&lt;2002.4.1&gt;

年齢	従業員数	平均年齢	平均勤続
男性	23,735人	43.0歳	23.0年
女性	1,494人	37.8歳	17.2年
合計	25,229人	42.6歳	22.6年

## 2. 退職金制度の概要

[制度改定の概要]

退職一時金
適格退職年金

平成10年3月に  
予定利率と給付利率の弾力化

予定利率を変動性に  
5.5→基準利率（当時3.1%。3年ごとに見直し）

給付利率を変動性に  
5.5+1.0%→基準利率（当時3.1%。3年ごとに見直し）+1.0%

## (3) 退職金・年金制度の見直し

- 適格退職年金（以下「適年」）の加入者は25,000人、平均年齢は42～43歳。受給権者は25,000人。
- 平成2年に退職一時金の約半分を原資として適年を導入。
- 厚生年金基金（以下「基金」）でなく適年を導入した理由は、基金の免除料率は当時は固定で、年齢構成が高い当社は免除料率の範囲内では所定の給付が賅い得ず、

代行デメリットが生ずる可能性があったこと、また、制度運用の弾力性についても勘案した。

- 平成9年度より改正された関係法令の内容も踏まえ、平成10年3月からは適年の予定利率・給付利率を、長期金利に連動する変動が可能な制度とした。この制度改正は、年金財政を健全化することにより制度を長期的かつ安定的に維持するとともに、給付終了までの期間全般にわたり年金水準に時々の経済実態を反映し退職時期に関わらず納得的かつ公平な給付を実現する観点から改正した。
- 給付利率は、「基準利率（法人税法施行令に基づき財務省令で定める基準利率。現在は1.7%）+1.0%」とし、財政再計算にあわせ3年ごとに国税庁に申請し見直す。

#### (4) 退職給付の性格

- 退職金・退職年金については、賃金・賞与と同様、在職期間内の労働諸条件として、会社の発展に尽力したことに対する還元であると考えているが、老後の経済的基盤整備を図るための公的年金の補完的な施策であることも認識している。
- 財政上、会計上は、「賃金後払い」的な計上ルールであるが、あくまでも会社会計上のコスト負担認識としてのルールであり、それと従業員処遇上の考え方と同一である必然性はない。
- 組合は、公的年金と、退職手当・企業年金と自助努力で老後の生計費を賄うことを基本的な考え方としている。
- 長期雇用で熟練した技能職を育成していくことが重要であることから、組合員の退職手当・年金制度は年功的な要素が強い制度となっているが、退職手当算定基礎給は初任基本給と毎年の成績査定結果を反映した昇給額の累積の合計であることから、同一勤続であっても個々人毎には差がつくこととなる。算定式は最終給与×乗率。
- 管理職の退職給付は、資格や成績の評価ウェイトが高い。

#### (5) 退職金・年金制度の今後

- 当社の退職手当・年金制度は、勤続要素が二重に反映される勤続優遇の年功的な要素が強い制度であるが、長期勤続を前提とするなかで、業績・成果をよりの確に反映できる制度に見直す等、将来的には検討を加える必要があると考えている。
- ①新法制の企業年金の具体的事例に関する当局の対応動向もみながら、②他社の動向を見極めつつ、③退職手当・年金制度を含めた広い範囲で慎重に検討し労使で十分に話し合いを行い決めていきたい。
- 退職給与引当金が廃止され引当金が有税となることもあり、年金の移行割合についても今後検討の余地がある。
- なお、グループ会社で人材の流動化が激しい部門では、DCを導入した子会社もある。

### 3. 人事戦略について

- 従業員の過半を占める現業系社員は熟練技能職であり、高度な知識・技能を長期間かけて企業内で育成することが必須であり、新卒採用が大半。
- 生産現場で操業・整備に従事している技能職は約10,000人で、複雑な知識、熟達した技能が要求され、特に製品に近いプロセスでは会社特有の技能が必要となる。人材流動化できる部分もあれば、できない部分もある。
- 開発・営業職についても新卒採用が主体であり、10年前の事業の多角化推進時は新規事業を中心に中途採用も多く行ったが、分社化等を進めたこともあり、現在は、当社としての中途採用はほとんど行っていない。
- 従業員については、連結経営強化の観点から、グループ会社全体の戦略に応じ、必要な人材異動を行い有効活用していく考えである。
- 高齢者活用としての再雇用、また、パート・アルバイト等、最適な人材を最適な雇用形態で雇用することを目指している。生産現場では、熟練技能保有者の確保ということで定年退職したOBの再雇用を平成12年より始めた。
- 45歳以上を対象に転進支援としての早期退職援助措置（定年した場合と同程度の退職手当を支給）もあるが、現在この制度を利用する者はあまり多くない。
- 確定拠出年金や退職手前払い制の導入、成果主義の徹底など、人事処遇制度やその運用のみで、企業の魅力を高められるとは考えておらず、職務内容（課題、役割）や会社の発展性が重要だと考える。
- 管理職においては、賃金は、39歳以上では年功要素はなく、実質的に年俸制に近い形になっている。大卒モデルでは31～32歳で管理職となるのが平均的であり、中堅層から成果主義を導入している。
- 福利厚生については一般者・管理職等に関わらず平等に処遇することが基本。
- 会社としては、長期勤続を前提として、健康に働いてもらうよう、健康診断の充実、住宅ローン支援を含めた社宅・寮政策の設定等、賃金に限らず福利厚生の充実も重要な施策と考えている。
- 従業員のニーズは、組合員も含め、日々の対話や組合交渉等を通じて汲み上げている。また、日々の対話に加え、組合員については組合が独自に意識調査を行っているが、会社として管理職中心に4年に1回従業員の意識調査をしている。過去4回実施。
- 人事・処遇制度改訂にあたっては、事前に労使で制度検討委員会等を設置する等、労使双方の課題認識、ニーズ、考え方等の意見交換を行ったうえ、団体交渉において更に協議を重ね、組合員の声を十分に汲み上げ、理解を得たうえで制度改訂を実施している。
- 退職給付の前払いを希望する者は少ないのではないか。転職を前提として入社してくる社員はいないと思うが、今後、個々人のライフプランとの関係等、退職給付に



対する従業員のニーズが変化した場合は、必要に応じ選択肢を増やす等の検討を加えていく。

#### 4. 財務戦略について

- 新会計基準導入への対応としては、退職給付信託の設定を行った。平成12年度に一度信託設定し、さらに数理計算上の差異への対応として追加で設定。
- 平成2年に適年を発足した時は、損金算入できる点でメリットがあったし、マーケットも良かった。
- 退職給与引当金が廃止され引当金が有税になる点は、今後の制度を検討する上で重要なポイントとなるだろう。
- 適年からDCに移行するには、非課税枠を考えると全額移行は無理。規約型への移行も、現行制度を円滑に移行することが困難であることから、引当をそのまま置いておかざるを得ない状況にある。
- 内部引当か、外部積立かについては、給付額の毎年の変動があるので資金負担平準化のためには外部積立の方がいい。
- 割引率は、10年国債と20年国債を用いて、2.1%。
- 目標利回りは、特に決めてはいない。

#### 5. 行政への要望など

- 公的年金を補完する制度として、労使自治のもと企業年金の一層の充実・普及にむけて、企業および個人の自助努力を促し支援することが重要。
  - < 税制 > 拠出時、運用時、非課税。受給時課税。→特別法人税の撤廃
  - < 規制緩和 > ①確定拠出年金の拠出限度額撤廃
    - ②キャッシュバランスの改善等、労使合意を前提に柔軟な制度設計の容認
    - ③事務手続きの簡素化等 (ex 事業所単位の届出→企業単位で可とする)
  - < 企業年金全体をカバーするポータビリティの確立 >
    - 転職先における企業年金制度の有無、企業年金制度の種類等にかかわらず、ポータビリティを可能とすることにより、年金制度としての機能充実に資する仕組みの確立が是非とも必要
- 企業の年金は、公的年金を補完する位置づけと考えており、労使の合意がとれ、きちんとした手続きをとれば、柔軟に制度設計できるよう認めてほしい。
- 受給権者保護の観点からは、年金制度の長期的安定的な制度維持が最重要であるが、企業の存続が前提で成り立つ制度あり、労使自治の下、企業の存続に障害とならないような制度（条件）設計が容認されるべきである。

<2002年10月ヒアリング実施>

1. 企業概要（特に断りがない場合、2002.3.31現在、連結）

(1) 概要

- ◆ 業 種：電気機器業
- ◆ 資 本 金：2,820億円
- ◆ 売 上 高：79,938億円<2001.4.1~2002.3.31>
- ◆ 退職給付債務：30,222億円
- ◆ 割 引 率：3.7%
- ◆ 年金資産：17,676億円

(2) 従業員の構成

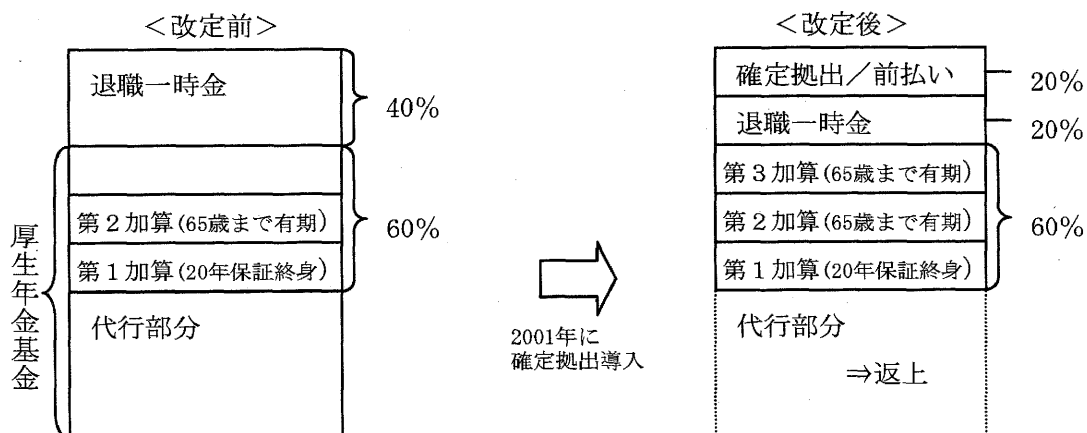
- ◆ 従業員数：321,517人（うち単体50,427人）
- ◆ 平均年齢：40.0歳（男性 40.8歳 女性34.3歳）

職種別男女別

	男性	女性	合計（人）
直接員	9,445	496	9,941
間接員	34,596	5,890	40,486
合 計	44,041	6,386	50,427

2. 退職金制度の概要

[制度改定の概要]



※1998年制度改訂  
 予定利率を5.5%→4.5%に  
 年金給付水準抑制  
 保証期間（第1加算）を13年→20年に  
 ※2000年に算定基礎をポイント制化

### (3) 退職金・年金制度の見直し

- 厚生年金基金（以下「基金」）の加算部分6割、退職一時金4割。2000年にポイント制導入。2001年に退職一時金の1/2を確定拠出年金（以下「DC」）に移行（前払いとの選択制）。代行返上は認可済。
- 前払いの選択率は、50歳未満で14%但し一般職では40%近くに達する（中途引出しができない問題）。
- ポイント制導入の目的は、①給与との切り離し、②長期精算のブラックボックス（退職する時になって初めて退職金分かる）から、短期精算への移行。結果として、透明性が高まった。
- ポイント制の導入によって、①制度が見えやすくなった、②積立のロジックが働いている段階で明確になった。
- これまでのS字カーブに比べてポイント制では働いた分だけ均等に積みあがる点で勤続年数に対してより中立といえる。いつ辞めても同じ。
- 確定給付型年金（以下「DB」）とDCが併存している理由は、①DCの非課税拠出限度額が小さいので、どうしても他の制度との併用となる、②いきなり全部DCでは従業員の意識がついてこれない可能性がある。
- DC導入の目的は、従業員の意識改革。
- DCは一般的に、人材の流動化や中途採用への対応といわれるが、それは主目的ではない。自分で老後設計を考えるという流れの中の1コマであり、従業員の意識改革が目的。
- DCの原資を一時金としたのは、①DBとDCのバランスを考えたこと、②退職一時金からの制度移行であれば受給方法の選択肢拡大のメリットがあること（一時金だけだったものから、年金選択が可能になった）。
- DBからDCへの移行としていたら、年金から年金でメリットはないし、合意は得られていなかったかもしれない。
- 代行返上は認可済。代行返上の理由は、①リスクが大きい（事業規模が大きくならない中で単年度の負担が大きすぎる）、②終身負担が重い（受給者だけどんどん大きくなる。従業員数は調整できるが、受給者数は調整できない）、③総報酬など厚生年金にあわせる管理コストがかかる。
- 事業の再編には、確定給付は使いにくい。

### (4) 退職給付の性格

- カフェテリアプランの中には退職金はない。全く別の考え方。
- 退職金の性格としては、昔は「功労報償」が強かったと思うが、会計基準は「賃金後払い」の考え方、DCは「賃金その時払い」の考え方であることから、その性格は変わらざるを得ないと考える。
- 前払い制の一律的な適用は、いかがなものか。本来なら老後生活に備えてという意

味合いもあるはずだが、前払いだと使ってしまうリスクがある。

- 一方でDCは、会社としては現在精算で、受け取りは60歳以降で老後生活保障になるので、両立しているといえる。ただし、それはそれとして、中途引出しができないというのは大問題。特に一般職にとっては大きなデメリット。退職時の引出しは認めてほしい。

## (5) DCについて

- DCが5年有期のみである理由は、①情報提供等の会社負担を考慮すると一定の年限を設けたい②額が小さいので期間を長くすると給付が薄くなりすぎる。5年としたのは、公的年金の支給引上げの対応として60歳から受給してもよいし、当社には60歳から65歳までつなぎ年金があるので給付が薄くなる65歳から受給するなど、使いやすいと考えたから。
- DCの想定利回りを2.5%と設定したのは、国の予定利率の4.0%より個人の資産運用の期待値は低くなるだろうが、とはいえ長期で見れば足元の金利よりは大きいだろう、との考え方と、資産運用のシミュレーションを繰り返す中で決定。
- 運営管理を自社で行っている理由は、①会社として責任をもって運用などがうまくいっているのか見ていきたい（従業員の同意を得て、個人情報と人事情報を照らし合わせた分析を行い、制度として想定している2.5%の運用がうまくいっていない集団があるか、その理由は何かを、労使でしっかり見ていく）、②運用商品をしっかり選ぶ。
- DCの運用商品の中には自社株もある。持ち株会は奨励金があつて有利だが、DCの自社株は途中で変更できる流動性があると考え。なお、自社株の選択率は3.6%と低い。
- DCの投資教育は、導入時の教育だけでは不十分と考える。実際始めてみて学ぶことが多いので、その後の情報提供が重要と考える。
- DC導入から3ヶ月は就業時間中にDCのイントラネットを見ることを解禁していたが、以後就業時間中は禁止。
- ただし、従業員の関心はかなり薄いので、会社からはプッシュを考えている（運用の資産配分の平均値を公表し、自分の運用について考え直してもらうなど）
- DC導入から8年は、口座手数料は会社負担。以後は従業員負担となる。
- 過去分のDCへの移行は8年分割で行う。移行期間は、選択肢である4年～8年の中から、時間分散効果を考え最長の8年とした。
- DCは比較的受け入れられやすかった。その理由としては、①電機連合が前向き、②当社のDC導入は退職金の5分の1と一部分であったこと。③実力成果主義の徹底や自立支援施策の一貫として位置づけたこと。
- DC導入により、社員には株価などを含め社会的な動向に目を向けて欲しいという思いが強かったが、なかなか関心が高まらないのが現状。