

- 会社の役割として重要なのは、情報提供と考える。厚生年金基金の年金額や、退職金額の試算などのシミュレーションもできるようにしている。

(6) 退職金・年金制度の今後

- 今後、①従業員の感覚がついてこれる、②DCの運営を会社が責任をもって行うことができる、となればDCの割合を増やすこともあるだろう。
- 従業員の意見は、組合が取りまとめを行っている。

3. 人事戦略について

- 長期安定雇用と、人材の流動化はどちらも重視。中途採用は年間100人のペース。
- 早期退職は、昨年から今年にかけて実施。今後も環境の変化でニーズが発生した時には実施する可能性もある。
- 中期勤続重視と成果主義とは相反するものではなく、そのバランスがポイント。産業によりその程度は異なると思うが、当社の場合、業務がもの作りからソリューションへと変わってきており、一人ひとりの能力が価値の源泉となっているので、成果のウェイトが高くなってきている。

4. 財務戦略について

- 退職給付会計、および時価評価は、制度変更を考えるきっかけとなった。
- 退職給付会計は、代行返上の決定には影響があった。
- 財務としては、収益の変動要因があることが問題。
- 確定拠出年金の導入には退職給与引当金の廃止が影響した。
- 代行部分の最低責任準備金が売上の7%程度にまで大きくなった今では、企業業績への影響は無視できない。
- 代行返上は、今後のリスクの大きさを考えて行うと決定したのだから、返すのであれば早ければ早い方がいいと考えた。
- 代行返上により現行の取扱いと差が出るなら保証する。
- 年金の割引率が平均で4.2%であるのは、国債の利回りベースだが、長期で考えているため。
- 移行時差異は5年で償却。
- 退職給付引当金の非課税枠の縮小の影響は大きいですが、基金への移行は考えていない。理由は、DBでの運用リスクが現在社内で大きな問題になっていること、予定利率を引き下げて債券のみの運用としてもインフレや金利急上昇のリスクは残ること、債券での運用も絶対的に信頼できるわけではないこと、および、会社が責任を負う期間もDBの方が退職一時金よりもずっと長いこと、が挙げられる。

5. その他

- DCに関しては、中途引出しができないということが大問題。退職時の引出しは認

めてほしい。

- 特別法人税に関しては、運用時は非課税が原則と考えるが、もし課税されるとしても、課税されるようになるのは運用環境が良くなってからと考えている。

<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、連結）

(1) 概要

- ◆ 業 種：電気機器業
- ◆ 資 本 金：1,000億円以上
- ◆ 売 上 高： 1兆円以上<2001.4.1~2002.3.31>

(2) 従業員の構成

- ◆ 従業員数：10万人以上（連結）
- ◆ 平均年齢：40.7歳

男女別（常用従業員）

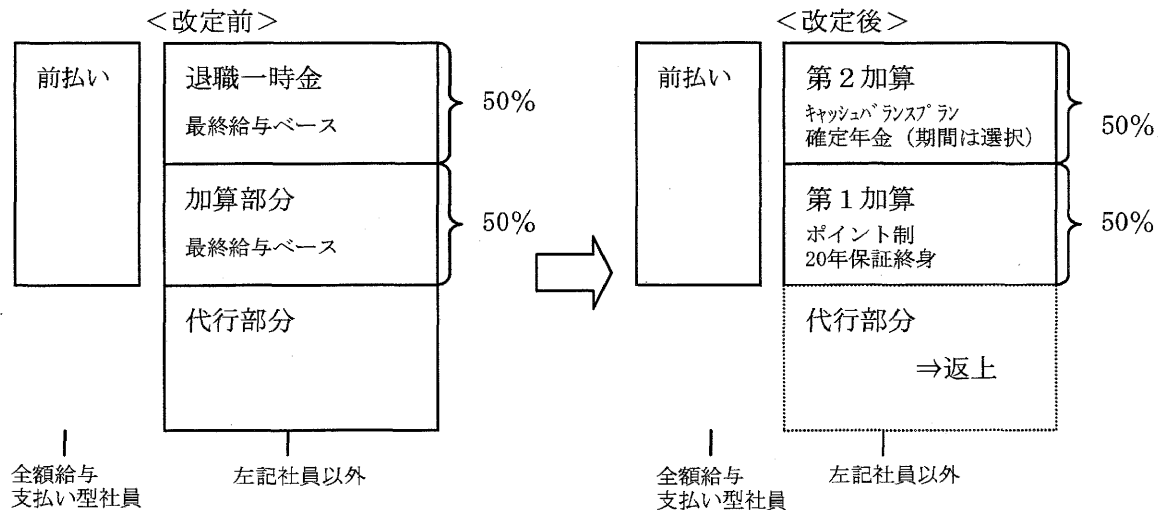
年齢	従業員数	平均年齢	平均勤続
男 性	58,941人	40.8歳	19.9年
女 性	9,359人	35.4歳	15.9年
合 計	68,780人	40.1歳	19.3年

※従業員数合計には社員外480人を含む

※平均勤続は、2001年7月現在

2. 退職金制度の概要

[制度改定の概要]



※加算部分
2000年4月
給付利率を5.5%に
予定利率を4.0%に
受給権付与年齢を55歳→50歳に

(3) 退職金・年金制度の見直し

- 改定前の退職金は、約50%が厚生年金基金（以下「基金」）の加算部分、約50%が退職一時金（最終給与ベース）。
- 改定後の退職金は、約50%を基金の第一加算（ポイント制、給付利率5.5%、20年保証終身）、約50%を基金の第二加算（キャッシュバランスプラン、確定年金）。改定前後で給付水準を変えないための調整部分として若干年金化できない退職一時金部分が残る。なお、年金は25%きざみで一時金選択が可能。
- 制度改定の理由としては、①自主自立の社員にふさわしい制度にする、②60歳以上の雇用に連動する制度にする、③（従業員ニーズの）多様化に沿った選択のできる制度にする、ことがあげられる。
- ①新制度は、在職中から各人の持分が明確になり、その点で確定拠出型と似ている面がある。②毎年のポイントを通知することにより、退職金についてもより従業員が身近に感じ、従業員の意識的な変化が期待できる。③選択肢が拡大し、従業員が各自でいろいろなシミュレーションができるような体制にすることにより、生涯設計に資することができる。
- 確定拠出についても検討したが、今回は採用しなかった。その理由としては、日本版の確定拠出年金制度は現段階では限定的であり、例えば、①60歳まで引出しができない、②拠出限度額が小さく設計しにくい、③個人型に移管後、個人が拠出できないケースがある。ことから、今回キャッシュバランスを導入した部分に確定拠出をそのまま導入するには課題があったため。
- キャッシュバランスで年金額が変動することについては、①制度を維持存続することが重要である、②会計が市場金利に連動するしくみとなったことから退職給付も市場にあわせて変動するしくみとする必要があるという説明を従業員にも行い、納得してもらったようにした。
- 改定後の制度は最終形ではなく、今後さらに検討していく必要があると考えている。

(4) 全額給与支払型社員制度について

- 異質異能の人材を採用したいというのが、全額給与支払型社員制度導入のねらいである。
- 制度導入時点の選択率は4割以上。昨年は5割、今年6割程度と高くなってきている。
- 制度設計については、60歳時点でのモデル退職金を基本とし、所得税見合いについても勘案した上で、手当を設定している。

(5) 退職給付の考え方

- これまでは、勤務期間中を通じての貢献度を積上げ給として反映している最終賃金に乗率をかけるという退職金の支給基準が望ましかったが、昨今では賃金制度も変

わり、最終賃金が必ずしも勤務期間中を通じての貢献度を反映しているとは言えなくなってきたため、その時々々の貢献度をその時々々に反映し、持分として明確化していく退職金支給基準がふさわしいと考えられる。

- 事業再編等により人の異動が発生するようなケースも増えており、そのような観点からも各人の持分が明確となっていることが望ましい。

3. 人事戦略について

- 中途採用も増えており、入口と出口の拡大という基本の考え方があるが、積極的に人材流動化を促進しようとしているわけではなく、逆に優秀な人材が出ていかないように魅力ある会社でありつづけなければならないと考えている。
- 会社と個人の新しい関係をめざし、自主自立した個人と会社が同じ志を共有化することを目指している。

4. 財務戦略について

- 外部積立化を促進する。その理由は、①退職給与引当金制度が廃止された。②外部積立することで損金算入できる。③従業員にとっても外部積立の方が安心である。

5. 行政への要望など

- 年金の原則からすると、運用時の課税については課題がある。
- 制度面では、①確定拠出の非課税限度枠の拡大、途中引出しの緩和を実施してほしい。②企業年金については、労使の合意を尊重するよう、一層の規制緩和が望ましい。

<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

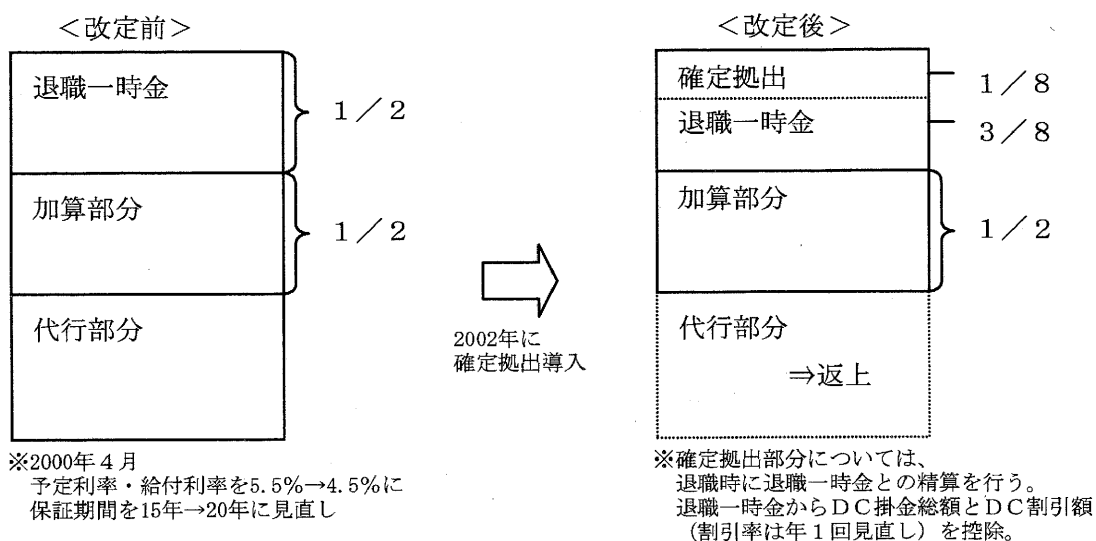
- ◆ 業 種：輸送用機器業
- ◆ 資 本金： 3,970億円
- ◆ 売 上 高：151,063億円<2001.4.1~2002.3.31>
- ◆ 退職給付債務：25,358億円
- ◆ 割 引 率：2.5~7.25%（連結財務諸表提出会社2.5%、国内連結子会社2.5~3.5%）
- ◆ 年金資産： 12,770億円

(2) 従業員の構成

- ◆ 従業員数：246,702人（うち単体66,820人）
- ◆ 平均年齢：37.2歳

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

- 2000年4月に厚生年金基金（以下「基金」）の給付を2割削減。2002年4月には代行返上、7月から確定拠出年金（以下「DC」）（退職一時金の内枠）スタート。
- 退職金の約1/2が基金の加算年金。残りの約1/2の会社の退職一時金のうち、約1/4を原資としてDCを導入。
- 厚生年金基金制度については、併給調整など国の制度にあわせる改定や、予定利率（5.5%→4.5%）、保証期間（15年→20年）の見直しにより給付の2割を削減したが、それでも財政状態が健全とはならない。キャッシュに余裕があるタイミングで数百億の特例掛金や特別掛金を拠出し基金をしっかりと運営するよう試みたが、今後

の運用環境を考えると5.5%はやはり負担大。このような考えから代行返上に至った。アンコントロールナブルなものは排除したい。

- 代行返上の背景には、①基金の運用環境の低迷、②会計基準の変更があった。
- 代行返上の目的は、①基金における不確定債務の抑制、②退職給付債務、費用の抑制、③企業年金の再構築（弾力的な新型企業年金の検討）。
- DCと合算した退職金の水準およびS字カーブは維持。大前提として退職金を見直さないというのがあった。（退職金の水準は業界では中位で、乗率と支給係数ともに勤続により増加する。）
- 退職時に、退職一時金との精算を行う。具体的にはDC掛金総額とDC割引額（毎年4月1日の定期預金の利率を付与）を控除する。
- 退職一時金との精算を行う理由は、①割引率をあらかじめ設定すると拠出が分かりづらい。②割引率を高く設定して拠出を減らすより、どうせ拠出するなら最初に大きな額にした方が運用効率も良い。③DCの原資は外部調達ではなく会社のキャッシュを用いたので、割引率はキャッシュの運用利回り（≒定期預金利率）で何の問題もなく、割引率を高く設定して儲ける必要は無かった。④「従業員の安心が大切」というのが共通認識としてあった。退職一時金との精算を行うことで、どうしてもリスクをとりたくないという人にも対処できる。
- DC導入時には、過去の勤務期間分の掛金として、制度導入時の自己都合退職金の1/8を移行（4年で均等分割して移行）。
- DCの対象者は原則すべての社員。実際DCに加入したのは、65,000人中56,000人。加入しなかったのは55歳以上の人と、年内に退職する予定の人。
- 掛金は、1,000円/月～管理職の17,000円/月。

(4) DC導入までの経緯

- DC導入の目的は、①公的年金縮小に対応した60歳台前半の所得確保、②従業員に在職中から老後の生活設計について考えて欲しいという、自己責任、自助努力の意識の確立にあった。
- 導入時期は、法律成立の関係で当初予定より1年遅れた。
- 役員からは何故DCの原資を確定給付型年金（以下「DB」）にしないのかという声もあったのは確かだが、DC導入の理由は会計上の問題ではなかった（既に給付削減と、代行返上を行っていたため）。
- 財務の問題意識も代行部分にあり、これ以上はDBの債務を減らせということは無かった。
- 労使交渉は、制度の大枠についてはすぐに理解が得られた。従業員教育をしっかりとるように、DCの割引率を下げるように、信託報酬を下げるようにとの要請があったくらい。

(5) DCについて

- DCの運用商品としては、インデックス型投資信託を用意し、低い信託報酬を可能にした。
- 運用商品の選択割合は、定期預金とMMFで4割強、インデックス型投資信託6割弱。インデックス型投資信託について、国内債券、国内株式、外国債券、外国株式の4資産への配分割合の平均はほぼ等しい結果となった（中には100%外国株式という人もいる）。
- 全額定期預金は3割いるが、意図的に定期預金にしたのか選定をしていないのかは不明。
- 全体的に年齢が高くなると安定指向、技能職の方が安定指向。
- 口座管理料は、従業員であるうちは会社持ちだが、退職したら個人負担となる（脱退しない場合）。
- 65,000人に対する投資教育はやはり大変だった。
- 社員向け説明会の時間は1人あたり1時間が限界だった。その分、定期的に配布物が届くようにし、DCを忘れさせない工夫をした。
- 従業員の反応は、個人差が非常に大きかった。技術職の人はマニアックなところまで考えている一方で、現場の人は投資経験がない人が多く理解が得られにくかった。
- 実はDCは長期雇用を促進するのではないかと思う（DBの方が脱退一時金という意味でポータビリティがあるといえるのではないか）。

(6) DCの課題

- DCの課題としては、マッチング拠出。それにより、①自助努力が促進されにくい。また、この他に、②退職金を原資とすると制度設計が硬直的になりやすい、③専業主婦の問題がある。
- 従業員が1,000人未満の会社ではコストが3割高くなると考えられ、連合型が必須となるだろう。

(7) 退職金・年金制度の今後

- 今後は、DBとDCの最適なバランスを追求していくことになり、DCの割合が増える可能性もある。
- キャッシュバランス（以下「CB」）については、未定。加算部分をCBに移行するにはポイント制にしないといけないが、棚上げ状態。退職金の見直しは今のところ進んでいない。

3. 人事戦略について

- 公的年金の縮小にともない、老後の不安感が増幅するのは会社にとってデメリット。生産性が上がらないばかりか、定年の延長の要望が強くなる。長期雇用は重要だと考えるが、定年を延ばすことは現段階では難しい。

- 組合としては定年後も働きたい人は全員雇って欲しいという意見だが、再雇用はあくまで会社が認めた者のみ。その他、関連会社を活用。

<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、連結）

(1) 概要

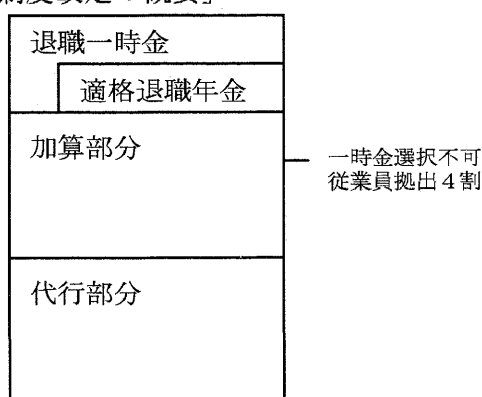
- ◆ 業 種：卸売業
- ◆ 資 本 金： 1,266億円
- ◆ 売 上 高：132,455億円<2001.4.1～2002.3.31>
- ◆ 退職給付債務：4,433億円
- ◆ 割 引 率：3.0%
- ◆ 年金資産： 3,405億円

(2) 従業員の構成

- ◆ 従業員数：43,000人（うち単体6,628人）
- ◆ 平均年齢：40.5歳

2. 退職金制度の概要

[制度改定の概要]



※ポイント制導入済

(3) 退職金・年金制度の現状と今後

- 適格退職年金（以下「適年」）は、①費用の平準化、②引当をせずに積立を行う、という目的から導入。年金支給要件は58歳以降の退職なので、該当者はほとんどいない。
- 厚生年金基金（以下「基金」）は、退職一時金選択不可。50歳以上で退職した場合に60歳支給開始15年保証終身年金が支給される。一方、50歳未満では、死亡した場合であっても、従業員拠出部分を除き何も支給されない。
- モデルケースで、退職金2,000万円、年金3,300万円（4割は従業員拠出）。会社負担分は約4,000万円となり、業界水準といえる。
- なお、年金額は250万円となるが、これは最終給与の3ヶ月分相当であり、デフレ

調整はかかる。

- 1年半前に確定拠出年金（以下「DC」）の導入を検討したが、法律がなかなかできなかった。現在では代行返上など制度の選択肢が広がったので一気に検討しようと考え始めた。なお、すでにポイント制の導入は行った。
- 制度改定を検討するきっかけは、これまでの制度の「50歳までの引き留め」と「50歳からの引き離し」が合わなくなってきたため。S字カーブから、DC移行も視野に入れた累積カーブに変えていく。
- 年金の問題点としては、①カーブ、②人事戦略上の位置付け、③従業員拠出部分の取扱い（代行返上した場合の税制など）。また、従業員拠出は4割だが、会社の負担は運用リスクや長寿化があり6割ではすまない。8割くらいは会社負担のイメージだが、これを従業員が全く理解していないことも問題といえる。
- 退職金は期間対応（ポイント制）なので問題ないが、年金は流動化のネックになる。現状は、例えば合弁会社に転籍させたい場合も、年金の問題があるので出向扱いとしている。
- 現在検討しているのは、①PBOへの対応、②デフレ長期継続シナリオも加味してどの制度を採用すべきか、ということである。
- 代行返上はいずれ行うと思うが、時期が難しい。代行資産は400～500億円あるが、今キャッシュ化すれば損切りとなってしまう。

3. 人事戦略について

- 組合員は60%と減少しており、管理職が増えている。
- 20年前、再就職は斡旋できないので、従業員拠出を導入して年金を厚くした経緯がある。
- 早期退職は2000年に行い、その影響もあり、従業員数が8,000人から7,000人に減少している。
- 中途採用は一昨年までは積極的には行っていなかったが、現在は積極化している。新卒150人に対して、中途採用は30人ほど。
- 従業員のニーズに関しては、アンケートを実施したわけではないが、20代はDCには抵抗が無い様子。

4. 財務戦略について

- 新会計基準導入時の対応としては、①割引率の引き下げ、②特別掛金の拠出、③信託設定を行った。
- 過去勤務債務の償却は最短の3年で行っている。予定利率は基金が5.5%、適年が4.3%。割引率は基金が3.0%、適年が2.5%。
- 損益計算書上未償却部分の積立不足は2002年3月末時点で約1,700億円で、割引率を3.0%から2.0%に引き下げればさらに500億円は増えるだろう。なお、割引率変

更による影響が1,100億円と大半をしめている。積立不足が大きい原因は、新会計基準の導入と低金利と言える。

- これまでは、いずれ金利が高くなり、日本経済が正常化されると考えていたので、会計処理を続けて何年か待てば問題ないと考えていた。しかしデフレがそのまま長期化するとなると、そのうち戻るでしょうではすまされない問題となっている。
- 退職給付信託は新会計基準導入時に800億円、2002年3月に追加で400億円設定した。一部キャッシュ化して掛金にしているが、しばらくはリスクの偏った日本株ポートフォリオが続くことになる。
- リスク管理は基金と適年で一緒に行っている。

5. 行政への要望など

- 行政への要望としては、DCの問題点として、60歳まで引出しができないこと、マッチング拠出ができないことが挙げられる。
- また、給付減額の手続きを、受給者も含めて簡素化してほしい。国の年金は5%カットと支給開始年齢の60歳から65歳への引上げで、一般的に認識されないうちに30%程度減額となっているのに、企業年金では手続きが困難で不公平である。

<2002年11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

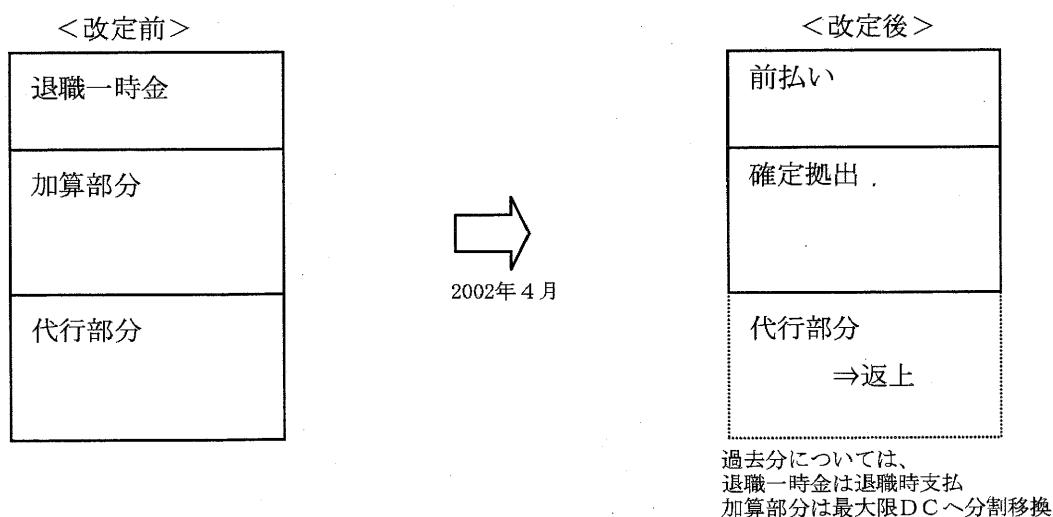
- ◆ 業 種：卸売業
- ◆ 資本金：1,029億円
- ◆ 売上高：54,645億円<2001.4.1～2002.3.31>
- ◆ 退職給付債務（単体）：518億円
- ◆ 割引率：2.5%
- ◆ 年金資産（単体）：0億円

(2) 従業員の構成

- ◆ 従業員数：17,710人（うち単体2,431人）
- ◆ 平均年齢：39.8歳

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

- 厚生年金基金（以下「基金」）を解散し、確定拠出年金（以下「DC」）と前払い退職金制度（以下「前払い」）を全社員一律に導入。
- 過去分については、退職一時金制度相当分は退職時支払、基金の加算部分相当分はDCに分割移換。
- 残余財産は受給権者に優先分配。
- 加算部分の終身年金については、OBが全員亡くなるまで支給するのは困難なので、8年確定の自社年金（利回り3.5%、平均余命を用いて年金額を算出）に変更。
- 今回の制度改定に、年齢、性別による差は全く無い。経過措置を行う人と行わない

人の線引きは難しいので、むしろ一律である方が公平と考えた。

- DCは中途引出しができないデメリットが大きいといわれるが、前払いとの選択制にはしていない。ただし、当社は女性も全員総合職として採用するようになったので、原則的には短期間で辞める人はいないので影響は少ないと考えられる。
- 運用リスクは会社をつぶしかねないということで、制度改定は組合にも比較的理解が得られやすかった。積立不足がこれほど大きくなければ、今回の制度改定は無かったかもしれない。
- 制度改定の理由としては、①ポータビリティの確保（グループ内）、②運用リスクの回避、③成果主義の導入、④制度の透明性を高める。改定前の基金制度では、会社の負担が従業員には分からない上に、運用のマイナスが人件費にはね返るという悪循環があった。
- 前払い制度を導入した理由は、①会社で運用リスクを負いたくない、②会社がつぶれた場合、退職一時金制度であれば引当金以上のものは出せない。
- DCは前払いと比べて、①年金ということで老後の生活保障の意味合いを持つ、②非課税メリットがある。

(4) DCについて

- DCの想定利回り2.5%は、他社事例を参考にして決定。基金の予定利率は3.5%だったが、それでは高すぎるという意見があった。
- 基金の運用利回りは10年間でみれば3.5%はクリアしている。すなわち長期で見れば2.5%という運用は無理ではないとして、DCの想定利回り2.5%を説得した。
- 改定前の退職一時金部分を前払いに移行、基金の加算部分をDCに移行という形だが、非課税限度額の関係でDCの60歳水準は、基金加算部分の60歳水準よりも低くなってしまう。DCの限度額を超えた分は前払いで調整して60歳水準を維持。
- DCの拠出額は、入社9年目までは増加していき、入社10年目くらいで非課税限度額一杯となる。今後、日本のDCの非課税限度枠が上がるようなことがあればDC拠出を増やしたい。
- DCの導入教育は効果があったとはいいがたい。平成14年3月に行ったが、DCの初回拠出は5月と2ヶ月も先の話なので、あまり真剣には聞いてもらえなかった。出席率も5割だった。
- 組合と「DC委員会」を発足し、継続教育について考えているが、個々人のレベル差が大きいこともあり、なかなか難しい問題。
- リスクリターンの高いもの指向の人も多いと思うが、今はその時期ではないと考えている人がほとんどである模様。
- DCの運営管理手数料3,000円/人年、レポート1,500円/人年と、会社負担は1人当たり年間4,500円。基金の時は年間700万円くらいかかっていたので、それほどコストアップになったわけではない。なお、運用商品の手数料は個人負担となる。

(5) 前払いについて

- 前払いは所得税分の上乗せを行う。その理由は、上乗せをしないと組合の同意が得られなかったため。ネットで残った資産を運用して60歳の給付水準は維持する。
- 前払いは、毎月の給与に上乗せ。前払いでもらうと使ってしまうリスクはある。
- 前払いの上乗せは、管理職は一律20%。
- 前払いには、成果が間接的に反映される。現状は、その年の成果によって昇格の早さに差が生じ、その結果として年間の給付額が変わる仕組み。移行措置ということもあって現状はあまり差が出ない仕組みとなっているが、将来的にはもっと成果によって差をつけるようにしたいと考えている。

(6) 退職金・年金制度の今後

- 給与明細に、前払い額、DC拠出額、DCへの過去分の移換分を記載し、Web上ではDCの資産残高を見れるようにした。これにより、従業員の制度への関心は高まったようで、いろいろ質問がくるようになった。
- ただし従業員のニーズは今まで以上に給付して欲しいということだと思うので、制度の変更だけで解決できる欲望でもないとする。
- 今後はグループ会社にDCを浸透させて、転籍の際に不利益が生じないようにしたい。

3. 人事戦略について

- DCの導入理由としてポータビリティがあるが、これはグループ内の話であって、グループ外に人材を出しやすい制度を目指しているわけではない。
- 入社して5年間ほどの間に会社が投資した分を、15~20年働いて返してもらいたいという思いはある。
- 改定前の基金の受給要件は勤続20年だったので、会社に20年以上いてくださいというメッセージがあったといえる。これは今の時代には合わない。
- S字カーブで58歳から給付水準カーブが水平となっても、60歳定年制の下では早期退職にしないと58歳では辞めさせられなかったもので、単純に辞めてもいいというメッセージにはなり得なかった。
- 今は、何歳だから会社を辞めてもらいたいという考え方ではなく、年齢には関係なく仕事をしない人は会社を辞めてもらいたいという考え方に変ったといえるのではないか。
- 年功序列からの脱却として行った改定は、①単年度の成果を昇給幅に反映させる、②賞与は給与比例ではなく、ある単価に対して成果で上下し、年齢には全く依存しない。
- 経済状況が厳しい時に、個人差をつけるのは良くないと考えている。人件費が減少傾向の中では成果を上げた人もたいしたアップにならないので意味がない。拡大傾

向の中でこそメリハリをつけることができ、伸びた分は良くやった人に分配するという考え方が成り立つのではないか。実際に、数年前に管理職に成果主義を導入したが、うまくいっているとはいいがたい。

4. 行政への要望など

- DCの中途引出しを認めてほしい。①少なくとも住宅ローンの返済には、課税でもいいので認めてほしい。できれば退職所得控除になることが望ましい。②若年で辞めた人の引き出しも認めてほしい。個人型の手数料は7,000円/人年といわれ、それ以上の運用益を上げなければ資産は減る一方である。これは厳しい。
- 当局への要望としては、DCの拠出限度額の変更、従業員拠出の可能性、途中引出し、残高を担保としてローン、運営管理コスト（特に個人型）、前払い退職金の「退職所得」としての認知。

<2002年11月ヒアリング実施>

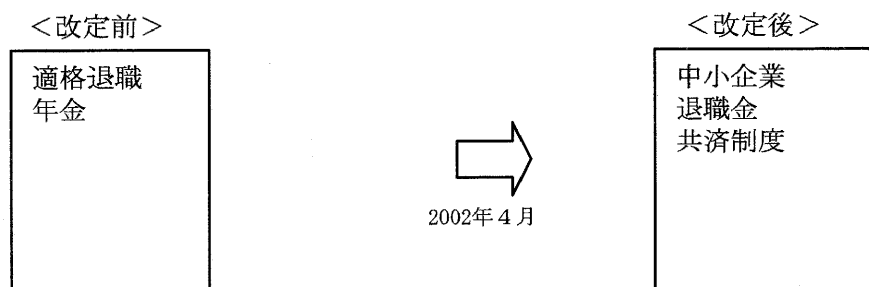
1. 企業概要（特に断りがない場合、2002.3.31現在）

(1) 従業員の構成

- ◆ 従業員数：69人（うち営業 36人）
- ◆ 平均年齢：40歳代

2. 退職金制度の概要

[制度改定の概要]



(2) 退職金・年金制度の見直し

- 移行前の制度は、適格退職年金（以下「適年」）。
- 適年の問題点は過去勤務債務の算出方法が分からないこと。
- 運用がうまくいかなかった場合や、退職者が予定より大きくなった時に過去勤務債務が生じるという、過去勤務債務を計算するためのファクターを教えてもらえてなかった。
- 1999年、2000年あたりから年金の問題が話題となり、中小企業でも問題意識が芽生え始めた。それまでの情報開示がなかったのではないかと。（運用が5.5%でまわって、過去勤務債務が生じないのであれば、適年が不透明でも問題はなかったのかもしれないが。）
- 2000年の4月から過去勤務債務の償却を早くしようと、3年償却を決めた。しかし過去勤務債務の増加については全く理解できる範囲を越えており、年金課のスタッフでさえ説明できなかった。
- 運用がうまくいかず過去勤務債務の償却が大変になり、他の制度への移行を考えざるを得なかった。
- 確定給付から確定拠出にしなければならないと考え、401Kの勉強はしていた。
- 商工会議所の401Kセミナーで中小企業退職金共済制度（以下「中退共」）の存在を初めて知った。
- 運用利回りが良ければ401Kに入ろうという考えもあったかもしれない。また、部分的にやってみようというならまだ考えられるが、全部移行では401K移行は

考えられない。

- 当時の中退共の運用利回り3%は非常に魅力的だった。安定した利回り保証の中退共は、他と比較にはならない。
- 適年を廃止して新規で中退共に入ろうと考えていた。
- 適年から中退共への移行ができると分かったのが平成13年9月。移行できると分かっただけで、移行することを決めた。そういうわけで、全国のトップを切った中退共への移行となった。
- 企業にとっては適年を廃止し新規で中退共に参加する方が有利（掛金助成のメリットがある）だが、できるだけ従業員に有利な形でという理由から新規加入ではなく移行にした。（※平成14年4月1日から平成24年3月までに中退共に参加した場合に、適格退職年金契約の受益者等の持分額以内の金額を勤労者退職金共済機構に引き渡すことができ、引渡し金額に応じた月数を、中退共契約において掛金を納付した月数として通算。120月を上限）
- 移行の問題点は、①利率が5.5%から下がる。②移行分を超える額は一時所得になってしまう。
- 適年の拠出額は給与の一定割合だったが、移行後の中退共の掛金はそれを下回らない額（千円単位）とした。
- 移行については、役員、代表社員、社員と順番に説明をした。適年は廃止され、移行先としては401K、中退共、前払いが考えられることから説明し、その中で中退共への移行を決めた。
- 移行については、しょうがないという感じだったが、中退共に移行できない分が一時所得になるのは社員にとっては大きな問題だった。なお、5.5%の運用が無理というのは誰でも理解していたとおもわれる。

(3) 中退共について

- 中退共では手帳（加入者台帳のようなもの）が会社に届き、個人の残高が把握できる。その台帳にはミシン目のハガキのようなものがついており、掛金の改定はそれを中退共に送付することで翌月から掛金が改定される。
- 転職した場合、転職先の会社も中退共に入っていれば、継続できるので、本来は手帳は個人が持っているべきものかもしれない。退職時に渡すことになるのだろう。
- 新規に中退共に入る場合は金融機関が仲介という形になるが、移行だったので中退共と直接やり取りをした。掛金は口座振替。資産の移換には比較的時間がかかった。
- 移行の場合には補助金は無かったが、増額した場合には増額の3分の1の補助金がある。

3. 人事戦略について

- 移行前の適年はS時カーブ。

- 賃金体系も年功的なものから成果を反映するものに変えていかなければいけないとは考えている。
- 新卒採用はほとんど行っていない。中途採用はなるべく若い人をと考えてはいるが、20代後半以上。

4. 行政への要望など

- 5.5%の運用は無理というのは10年前くらいから分かっていたのだから、対処方法があったのではないか。
- 素人にもわかる簡単な過去勤務債務の算出方法を開示をすべきであったのではないか。
- 中退共を知らなくて入れない人は多いと思うので、難しいことなのかもしれないがもっと宣伝をした方がいいと考える。

<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）

(4) 概要

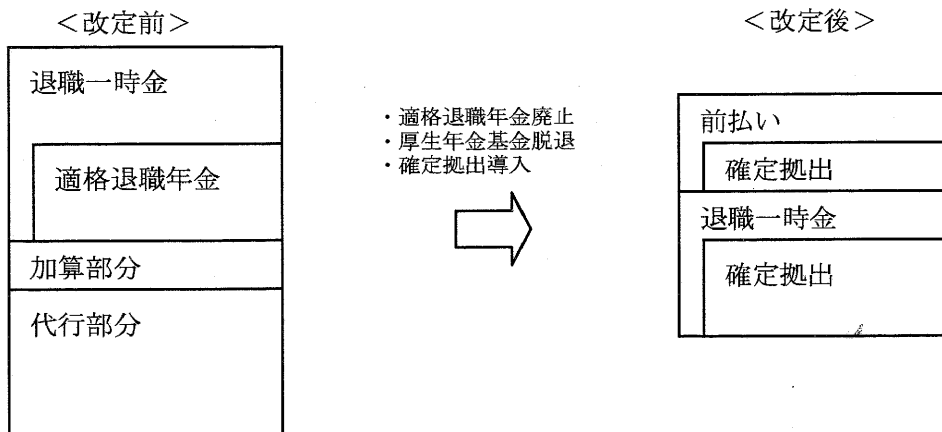
- ◆ 業 種：その他金融業
- ◆ 退職給付債務：約200億円
- ◆ 割引率：1.5～1.75%

(5) 従業員の構成

- ◆ 従業員数：約1万人
- ◆ 平均年齢：36.2歳

2. 退職金制度の概要

[制度改定の概要]



(6) 退職金・年金制度の見直し

- 昭和47年から等級別のポイント制退職金。途中で、適年を導入したが、その後適格退職年金（以下「適年」）を廃止し、退職金の前払いを導入（選択率は、前払い25%、据置75%）。さらに、確定拠出年金（以下「DC」）を導入（選択率は、前払いのみ10%、前払いとDC15%、据置30%、据置とDC45%）。
- DCを導入した理由は、①中途入社でも今から働いた分がもらえる。②退職給付の選択肢を増やしたかった、③社員に受益感を与えたい。ポイント制も計算すれば金額が分かるがもっと受益感を与えたい。④中途入社を受け皿を用意したかった。
- 組合は中途退職が多いことに危機感を持っていた。その対策として退職金前払い及びDC導入で退職給付を目に見える形にし社員に毎年の受益感を与えることで、多少なりとも改善につながるのではないかと考えた。
- 基金を脱退した理由は、DCの拠出限度額を多くしたかったため。
- 適年の全廃には、組合からも抵抗があったが、閉鎖適年も残すようにしたことで組