



年金シニアプランフォーラム

第Ⅱ部 パネルディスカッション

「2つのコードと企業年金への期待」

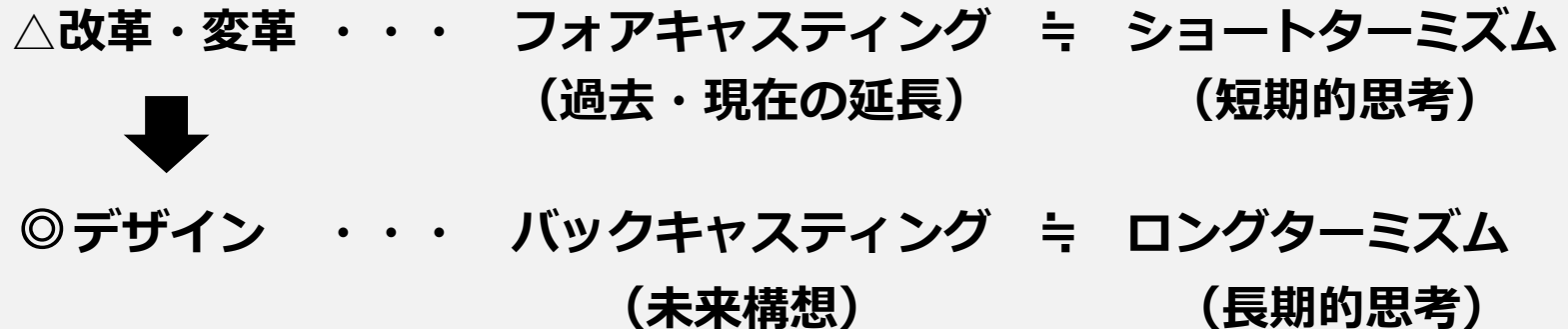
オムロンにおける企業年金改革の取り組み

2019年 9月 17日

オムロン株式会社
取締役 安藤 聡

企業経営における パラダイムシフト

経営を変革する際の「思考」のパラダイムシフトの必要性



ダイバーシティの重要性や働き方改革が叫ばれ、ミレニアル世代が増加する社会において社員の「最大多数の最大幸福」を構想する際の時間軸とは？



将来における「最大多数の最大幸福」をイメージすることであり、
そのためにはバックキャストイングの手法が極めて重要

年金改革の意義と オムロンの取り組み

制度改定の概要

目的

- 多様な人財の集積と活躍の促進
- 事業環境変化が激しくなる中、制度の持続可能性の担保

課題

- 長期勤続偏重→多様な人財の集積と活躍の促進を阻害
- 市場と乖離（水準・固定） → 制度の持続リスク

方針

- 制度の持続性を確保した上で、以下の変革の方針とする。
 1. 「長期勤続偏重 ⇒ 勤続中立へ」
 2. 「退職後の支払い ⇒ ペイ・ナウへ」
 3. 「会社主体の財産形成 ⇒ 社員主体の財産形成へ」
- 社員の理解とモチベーション維持のために、移行措置と十分な説明・教育を実施する。

導入時期

- 2019年7月

変革による効果「社員・会社にとって何が変わるのか？」

社員視点

変わる こと

- **多様な人財のモチベーションアップ**
勤続中立のしくみへの見直により、キャリア入社者やライフイベントによるキャリア中断／再開など多様なキャリアを持つ人のモチベーションアップ。
- **持続可能かつ社員主体の財産形成**
年金資産運用が会社任せから個人責任になることへの正しい理解と実践が必要となる。

変わら ない こと

- **60歳到達時の退職金額**
- **これまでの勤務期間における確定給付年金に対する年金化メリット**

※ただし将来の年金化メリット全額を補償するものではない。

会社視点

- **優秀人財の確保・活躍の促進**
多様なキャリアを持つ人の採用・リテンション強化につながる。
- **PBO減少による財務安定化**
PBOのさらなる増加リスクが減少。
ただし、平均寿命の長寿化や金利変動に伴うリスクは不変。
- **社員への本格的な投資教育の実行**
退職金・年金に関する知識、金融リテラシーに関する教育を十分かつ継続して行うことが必要となる。
- **PL費用**
制度改革前に比べPL費用は税引前利益ベースで大きく変化なし。ただし営業利益ベースでは費用が減少する。
(移行期間8年、制度変更2019年7月1日の場合)

オムロン企業年金基金の取り組み状況

企業年金基金はこれまで旧厚年基金から移行した時点の状態で業務運営を行ってきたのが実態。現在、企業年金基金の役割責任がより明確に求められている、との認識の中で、あらためて実態を確認し以下の改革に取り組んできた。

1) 業務運営の見直し … 組織運営のガバナンスの視点

‘18.7	会社監査部門の協力で内部統制監査を実施
‘18.8～‘19.7	監査指摘事項を改善していくことで運営体制を再整備 – 基金の業務プロセスや意思決定方法など
今後	監事（監査部門、労組から選任）監査にて、継続的に改善、維持の状況を確認していく

2) 年金制度改革 … 制度の継続性、雇用の多様化対応の視点

‘18.10～	労使での制度改革検討開始
‘18.11～‘19.7	社員への制度説明、投資教育の実施
‘19.7	制度改革実施（将来分のDB→DC化）
今後	労使によるDC委員会でのチェック、社員継続教育を構築していく

3) 資産運用の専門性の確認

‘18.10	母体から企年に専任の運用執行理事（元財務責任者）を派遣
‘19.1～‘19.6	公益財団法人 年金シニアプラン総合研究機構による専門性に関する第三者評価を実施
‘19.4～	第三者評価結果を踏まえ改善に着手 – 資産運用プロセス・意思決定方法の見直し

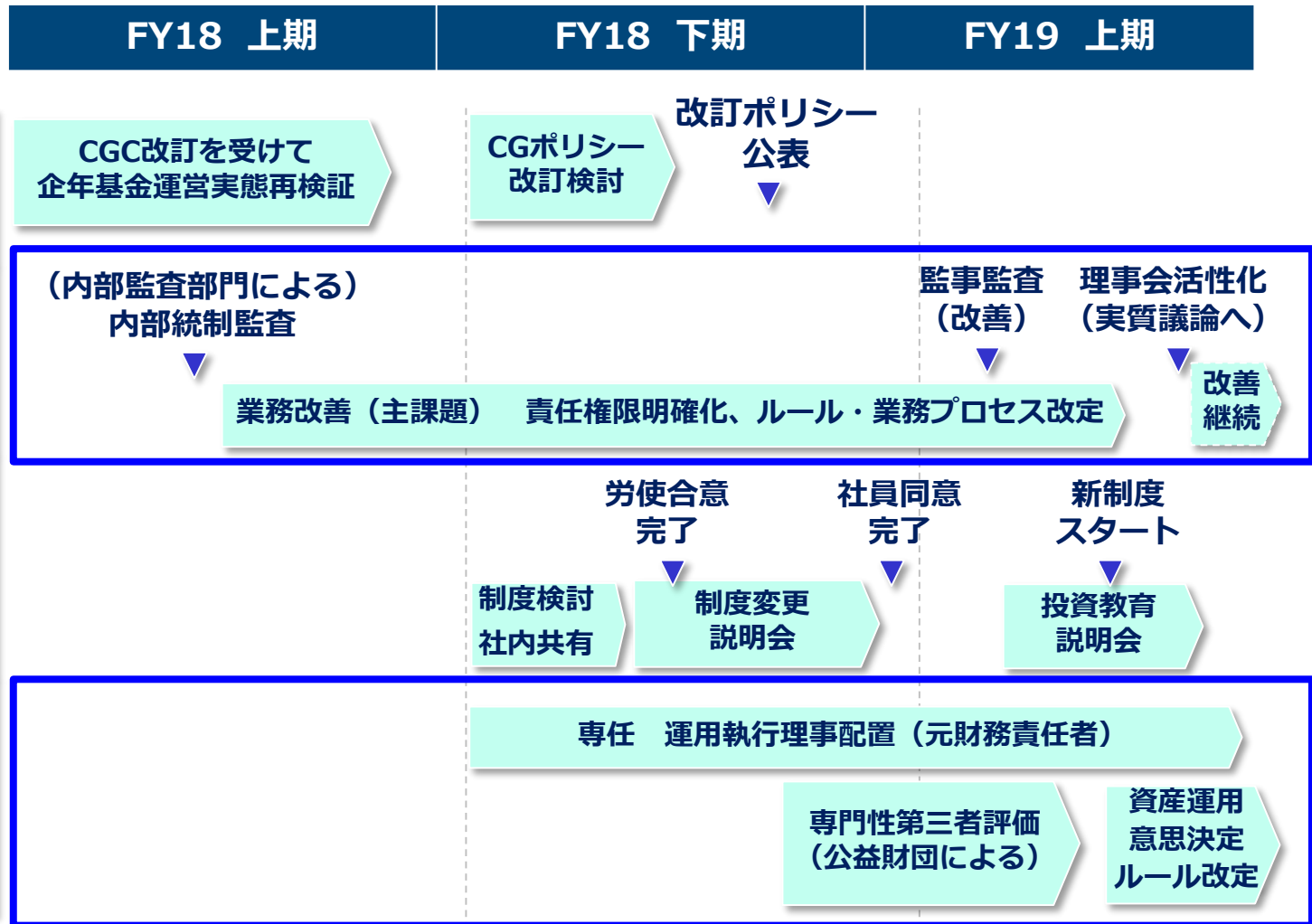
4) スチュワードシップ・コードへの対応

現状認識と改善の方向性が明確化でき、継続的改善は必要であるが、現時点でも対応可能であると判断し、活動開始準備に着手。＜2019年9月中に採択表明予定＞

オムロン企業年金の改革の経緯

- ・大きく環境が変化する中で、企業年金は設立時の状態で維持運営されてきた。
- ・今後の環境変化に耐えうるよう以下の改革を実行。

スチュワードシップ・コード受入の検討



スチュワードシップ・コード採択表明に至るプロセス

① 社内評価

企業年金基金の自己評価 + 内部監査部門による監査 + 監査役監査

② (公財) 年金シニアプラン総合研究機構による第三者評価実施

③ 課題の抽出・認識

④ 改善策策定

⑤ スチュワードシップ・コード採択表明 (2019年9月中を予定)

⑥ 改善策実行・不断の改善

参考資料

制度変更前の退職金・年金制度の概要

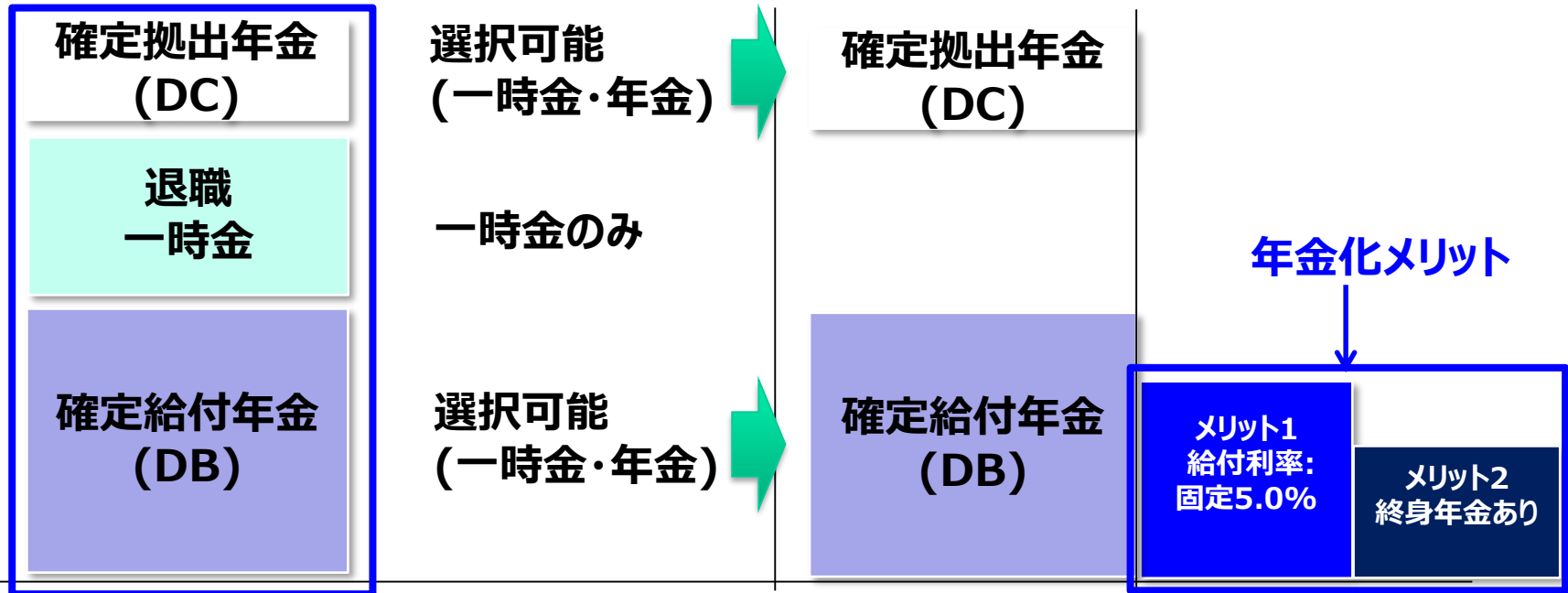
制度変更の対象領域		費用拠出	資産運用	受取方法
退職金・企業年金	確定拠出年金	会社が掛金拠出	加入者（社員）が資産運用	一括/年金 定年退職時に選択
	退職一時金	会社が全額負担 勤続20年以上、満50歳以上で 積立額が大きく加算	なし	定年退職時に 一括受取
	確定給付年金	会社が掛金拠出	オムロン企業年金基金が 資産運用	一括/年金 定年退職時に選択 年金受取(18年間)の場合 ・ 給付利率 5% ・ 終身年金付与
公的年金	厚生年金	会社と個人が 保険料を納付	国が資産運用	65歳以降 年金として受取
	国民年金			

変革のポイント「何をどう変えるのか？」

退職金制度

年金制度

受取方法



命題1:退職金制度を
どう変えるのか？

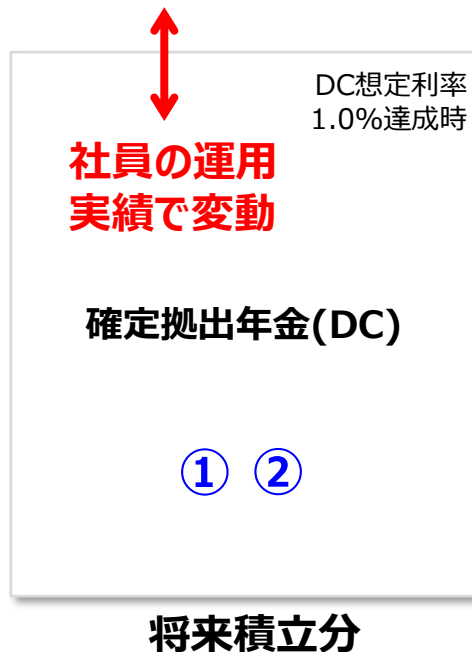
命題2:年金化メリットを
どう変えるのか？

変革のポイント「退職金制度変更内容のサマリ」(1)

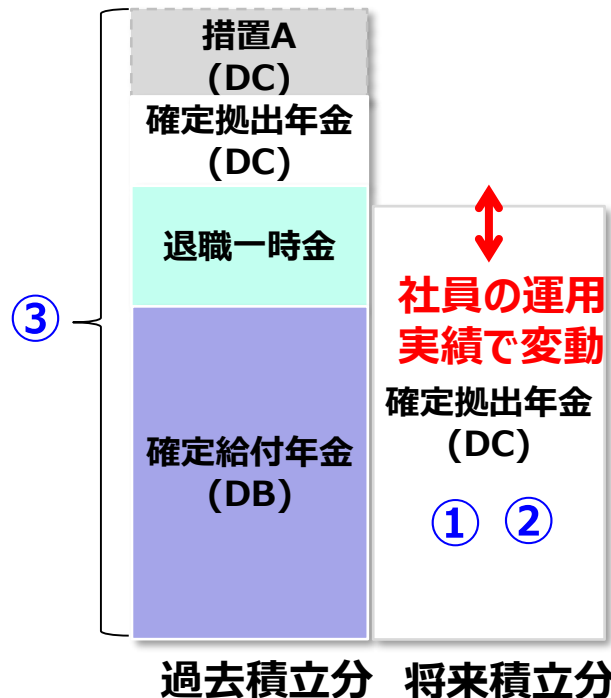
- ① 将来積立分は確定拠出年金化
- ② 勤続中立な退職金モデルへの変更
- ③ 過去積立分は現行制度を維持

各モデルの60歳到達時の退職金

制度変更後に入社する社員



既存社員(Oさん)



OB社員



変革のポイント「年金制度変更内容のサマリ」（２）

- ④ 年金給付利率を固定から変動化
- ⑤ 終身年金の廃止
- ⑥ 制度変更による補正措置

各モデルの60歳到達時の退職金

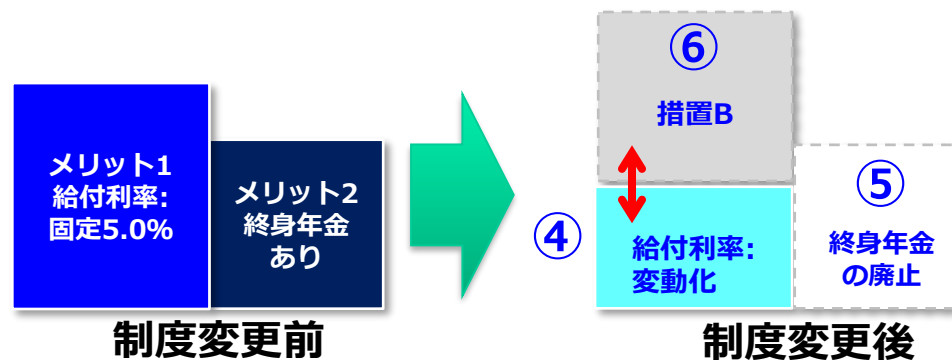
制度変更後に
入社する社員

既存社員(Oさん)

OB社員

確定給付年金
残高がないため
補正なし

現行制度維持





＜免責事項＞

- ・ 本資料の記載事項は現時点のものであり、今後変更となる可能性がございます。
- ・ 全ての情報について当社の許可なく転用することを禁じます。