

退職金・企業年金制度改革の進捗状況と
今後の方向に関する調査研究

平成16年6月

財団法人 シニアプラン開発機構

はじめに

少子高齢化の進展する中、ここにきてようやく経済活動の復調がみられ始めたものの、これまで長きに亘った景気停滞、年金資産運用の不調等により、わが国の企業年金（退職給付制度）は厳しい環境に置かれてきた。しかし一方で、公的年金を補完し老後の生活を支える企業年金の役割はますます重要性を増しており、その一層の充実が求められている。

2001年6月の企業年金二法成立後、各企業においては退職給付制度の再検討と改革が進められている。

そこで、本調査は2001年度（平成13年度）に取り上げた「企業年金法成立に伴う退職金・企業年金制度の企業動向に関する研究」のフォローアップ調査と位置付け、各企業の退職金・企業年金制度再構築がその後いかに進展し、そしてどこへ進もうとしているのかを見ることにした。さらに、今後の方向性では、各社の要員計画と総人件費コストの見直しを聞き、退職給付制度の大枠としての環境条件を探る試みを行ったところに1つの特徴がある。

本報告書は、アンケート調査およびヒアリング調査を踏まえて、その成果をまとめたものである。

ここで、本書の構成を簡単に紹介しておきたい。

第I部第1章では、退職金・企業年金制度の現状と本研究の目的と調査方法を述べ、第2章で、退職金・企業年金制度改革の進捗状況および制度改革後の給付水準を、また、企業型確定拠出年金およびキャッシュバランスプランの導入後の課題・問題点をまとめた。

第3章では、退職給付会計への対応について、現状と方向および積み立て不足の処理方法をまとめた。

第4章では、人事制度の基礎をなす諸条件を取り上げ、まず要員計画を確認しそれを踏まえた上で総人件費の推移をみた。また、公的年金の支給開始年齢引上げに伴う対応をまとめた。

第5章は、まとめとして、退職金・企業年金制度の改革後のすがたを探った。

第II部は、先駆的に制度改革を実施したとみられる企業を中心に行ったヒアリング調査について、各企業の制度概要やその考え方などを統一した様式のもとにまとめたものである。また、アンケート調査表等は第III部（資料編）に収録した。

最後に、本報告書が、各企業において今後の退職金・企業年金制度の再構築にあたり、参考資料としてご活用いただければ幸いである。また、年末・年始をはさみ多忙な中、アンケート調査ならびにヒアリング調査にご協力いただいた各企業の皆様方に心から感謝を申し上げる次第である。

平成16年6月

財団法人シニアプラン開発機構

退職金・企業年金制度改革の進捗状況と今後の方向に関する調査研究

調査研究メンバーおよび本書執筆者
(財団法人シニアプラン開発機構)

千保 喜久夫	主席研究員 (全体の取りまとめ)
内田 雅美	主任研究員 (第 I 部 第 1 ～ 2 章、第 5 章第 2 節)
上野 雅司	主任研究員 (第 I 部 第 3 ～ 4 章、第 5 章第 1 ・ 3 節))

目次

はじめに

第Ⅰ部	1
第1章 研究目的と調査手法	3
第1節 退職金・企業年金制度の現状	3
第2節 研究目的と調査手法	8
第2章 退職金・企業年金制度改革の動向	10
第1節 退職金・企業年金制度改革の進捗状況	10
第2節 制度改革後の給付水準	16
第3節 企業型確定拠出年金の課題と問題点	18
第4節 キャッシュバランプランの課題と問題点	23
第3章 退職給付債務の処理状況	27
第1節 割引率と期待運用収益率	27
第2節 退職給付債務の状況	31
第3節 未認識債務の償却期間	36
第4章 企業の要員計画と総人件費の推移	40
第1節 今後の退職見込みと採用計画	40
第2節 在職者の年齢別構成と今後の推移	49
第3節 総人件費の推移	60
第4節 高齢者継続雇用について	67
第5章 退職金・企業年金制度の今後の方向	70
第1節 これまでの退職金・企業年金制度改革における特徴	70
第2節 退職金・企業年金制度改革における今後の方向性と課題	71
第3節 総人件費動向から見た企業の新しい環境	77
第Ⅱ部	79
・ヒアリング調査報告	81
第Ⅲ部【資料編】	165
〔資料1〕 アンケート調査票	167
〔資料2〕 単純集計結果	177

第 I 部

第1章 研究目的と調査手法

第1節 退職金・企業年金制度の現状

企業年金制度（本報告書では退職給付制度全般を示すものとして表現している）は、近年の低金利や株式市場の低迷を受け、年金資産運用利回りが2000年度から3年連続のマイナスとなり、大変厳しい状況におかれてきた。また、2001年3月期からの退職給付会計の導入は、企業業績に大きな影響を与えた。

こうした中、2001年6月に成立した企業年金二法により、2001年10月から確定拠出年金法が、2002年4月には確定給付企業年金法が施行され、厚生年金に上乗せする企業年金は、厚生年金基金、適格退職年金に、確定拠出年金、確定給付企業年金が加えられて多様化し、企業年金制度の選択肢が広がった。また、厚生年金基金では国に代わって運用・給付している代行部分の返上が可能になった。従来からの適格退職年金は、2012年3月末までに廃止され、他の企業年金制度に移行する等の必要がある。これによって今後、企業年金制度は大きく分けて厚生年金基金、確定拠出年金、規約型確定給付企業年金、基金型確定給付企業年金の4種類に集約される。

昨今、企業年金改革の動きが活発化し、中でも、厚生年金基金の代行部分については、企業業績に与える影響が無視できずこれを返上する動きが活発になっている。2004年4月1日現在、将来部分の代行返上は777基金が認可済みであり、過去部分の代行返上も341基金が認可済みとなった。年金債務の負担を少しでも軽減したい企業の意思がみてとれる。また、確定拠出年金、キャッシュバランスプラン等を導入し、抜本的な年金改革を進める企業が増えており、企業年金制度は大きな転換期を迎えている。

ここで、本調査の研究目的等を述べる前に、新企業年金法施行後の新たな企業年金制度についてその概要を紹介しておきたい。なお、確定給付型年金と確定拠出型年金との相違点については「参考資料1」、企業年金制度の比較については「参考資料2」のとおりである。

（1）確定拠出年金

確定拠出年金は、従業員のために事業主が掛金を拠出し、将来、年金などで受け取る仕組に税制優遇を受けられる制度である。その特徴は、加入者が自己責任のもとに運用し、その実績次第で受け取る金額が変わるところにあり、日本版401kやDCとも呼ばれている。

確定給付年金と比較した場合、企業にとっての確定拠出年金メリットは、「参考資料1」のとおり退職給付債務に基づく会計処理が不要であり、また、掛金の追加拠出が生じない等がある。少子高齢化・国際化・雇用流動化といった大きな社会変化の中で、各企業の賃金体系・福利厚生の見直しにどのように活用していくか、これは企業の経営方針に基づき判断していくこととなる。

なお、2004年3月31日現在、企業型確定拠出年金の承認規約数は845件（実施事業主数2,379社）、加入者数約684千人となっている。

(2) 確定給付企業年金

確定給付企業年金法（2002年4月施行）による企業年金制度で、これを導入する方法に次の2種がある。

①規約型確定給付企業年金

確定給付企業年金の規約型は、基本的に、適格退職年金のしくみに似ている。規約型も適格退職年金と同じように、企業と従業員との間でルールを決めた退職金規定に基づき、会社が保険会社や信託銀行と契約を結んで、制度を運営する。運営主体は企業であるが、契約した保険会社や信託銀行は、企業に代わって、給付に必要な保険料（掛金）を集め、集まった資金を運用し給付するしくみになっている。この場合には人数の制約はない。

なお、規約型の承認件数は、2004年4月1日現在247件となっている。

②基金型確定給付企業年金

確定給付企業年金の基金型は、企業が従業員の同意と厚生労働大臣の認可を得て「企業年金基金」という独立の法人を設立し、基金が運営の主体となる制度である。この制度は基本的に厚生年金基金のしくみと同じである。厚生年金基金との大きな違いは、国の年金制度である厚生年金を、厚生年金基金が国に代わって運営する代行部分がないところにある。基金独自の給付だけが行われるしくみであり、常時雇用する加入者が300人以上いることが必要である。

なお、基金型の承認件数は、2004年4月1日現在263企業年金基金となっている。

(3) キャッシュバランスプラン

確定給付年金の一種で、国債利回りなどの指標利率に応じて目標運用利回りを設定し、年金原資を積み立てる仕組みであり、勤務期間中の運用環境で給付額が変わる。指標利率は国債の平均利回りに数パーセントポイントを上乗せし、最低限の保証利率を設定するものが多い。

従業員一人ひとりに口座を設け、この口座に給与の一定割合などの掛金を積み立てて運用、この元利合計を年金原資とする企業年金制度である。

毎月一定の掛金を個人口座に積み立て、従業員の責任で運用する確定拠出年金に似ているが、キャッシュバランスプランは企業が運用責任を負う。個人口座は残高確認のためのものである。ただ積立金運用の利回りは市場金利に応じて柔軟に変更ができ、将来の年金額をあらかじめ決める確定給付年金よりも積立不足の発生が抑えられるメリットがある。

「参考資料1」 確定給付型年金と確定拠出型年金との相違点

		確定給付型年金	確定拠出型年金
主な制度名		・厚生年金基金、確定給付企業年金、適格退職年金等	・確定拠出年金
運用指図		・企業等が一括して運用指図を行い、運用リスクは企業等が負う	・加入者本人が運用指図を行い、運用リスクは加入者が負う
資産管理		・制度全体で一括管理	・資産残高（掛金と運用収益の合計額）は個々の加入者ごとに記録管理
転職時の年金資産の移換		・加入員が転職した場合は、転職先に資産を持ち込むことは困難（ポータビリティが低い） ・厚生年金基金制度の場合は、中途脱退者の年金現価を連合会に移換可	・加入者が転職した場合は、転職先の確定拠出型制度に年金資産を移換（ポータビリティが高い）
掛 金		・数理計算により算定 ・運用実績により生ずる過不足により掛金変動	・数理計算は不要 ・運用の良し悪しに関わらず、掛金は一定
給 付		・企業等が将来の年金額を約束	・年金額は運用実績によって変動する
受給権保護		・決算時に積立水準を確保することを要する ・厚生年金基金制度の場合は、支払保証制度により一定水準まで保証	・企業など制度関係者の忠実義務や行為準則を定める
企業会計上の取扱い		・給付債務や積立不足が認識される	・費用は発生するが、給付債務は発生しない
メリット	加入者側	・給付が確定しているので老後所得保証が確保されている ・運用リスクを負わない ・加入者間で投資のリスク分散が可能 ・企業等がリスクを負うため、運用収益向上の企業の動機づけが強くなる ・厚生年金基金制度には支払保証制度がある	・転職に際し、ポータビリティが高い ・加入者ごとの年金資産が明確 ・運用方法や資産構成割合を選択できる ・運用が好調であれば年金給付額が増える
	企業側	・従業員の企業定着化を促進する ・効率的な資産運用により、掛金の軽減が可能	・掛金の追加拠出義務は生じない ・退職給付債務に基づく会計処理は不要
デメリット	加入者側	・転職に際し、ポータビリティが低い ・加入者ごとの年金資産が不明確（キャッシュバランスプランの場合は個人残高が明示される） ・運用方法や資産構成割合を選択できない	・運用成績により給付が変動するため、将来の退職後収入としての保証が劣る ・運用リスクを負う ・安全性を重視し、保守的な運用になりやすい ・企業がリスクを負わないため、運用収益向上の企業の動機づけが弱い
	企業側	・掛金の追加拠出の可能性がある ・退職給付債務を負債として会計処理する必要がある	・加入者ごとの詳細な資産運用の記録等の管理が必要 ・資産運用状況が良好であっても掛金は軽減できない ・加入者に対して投資教育が必要

出所：厚生年金基金連合会「企業年金に関する基礎資料（平成15年9月）」

「参考資料2」企業年金制度の比較

		厚生年金基金	確定給付企業年金	
			基金型	
根 拠 法		厚生年金保険法（昭和41年創設）	確定給付企業年金法（平成14年創設）	
制度の概要		企業が厚生年金基金という特別の公法人を設立し、国の厚生年金保険の一部を代行するとともに企業の実情に応じて独自の上乗せ給付を行う制度	母体企業とは別の法人格を持った企業年金基金を設立した上で、基金において年金資産を管理・運用し、年金給付を行う制度（厚生年金の代行は行わない）	
設 立		厚生労働大臣の認可を受けて基金を設立	厚生労働大臣の認可を受けて基金を設立	
運 営 主 体		厚生年金基金	企業年金基金	
人 数 要 件		単独設立：500人以上 連合設立：800人以上 総合設立：3,000人以上	300人以上	
老 齢 給 付	受給資格期間	20年を超える加算適用加入員期間を支給要件としてはならない	20年を超える加入者期間を支給要件としてはならない	
	給付水準	厚生年金の代行部分の1割以上の上乗せ	特になし	
	支給期間	終身	5年以上	
	選択一時金	加算部分の年金給付のうち、保証期間部分の年金現価を限度として一時金選択可能	保証期間部分の年金現価を限度として一時金選択可能	
脱退一時金	3年を超える加算適用加入員期間を支給要件としてはならない	3年を超える加入者期間を支給要件としてはならない		
脱退一時金の給付		任意で可能	任意で可能	
基金負担		原則事業主と加入員で折半、ただし加入員の掛金が免除保険料の2分の1を下回らない範囲で事業主の割合を増加できる	事業主拠出を原則とし、加入者負担については本人の同意を条件に可能とする	
財 政 再 計 算	財政再計算	5年ごと（新設基金は3年後）に実施	少なくとも5年ごとに実施	
	積立基準	給付債務に見合った積立金の積立を義務づけ（継続基準、非継続基準）	給付債務に見合った積立金の積立を義務づけ（継続基準、非継続基準）	
受託者責任		基金の理事等の受託者責任について、厚生年金保険法及びガイドラインにより規定	企業年金の管理・運営に関わる者について、加入者等に対する忠実義務などの責任を規定、利益相反行為の禁止などの行為準則を明確化	
自家運用		可能	可能	
情報開示		基金は、業務の概況について加入員等に周知しなければならない	基金は、業務の概況について加入者等に周知しなければならない	
支払保証制度		厚生年金基金連合会において、全基金参加の共済事業として実施	なし（今後の検討課題）	
通算制度		厚生年金基金連合会による通算制度あり	なし（今後の検討課題）	
税 法 上 の 取 扱 い	拠 出 時	事業主	全額損金算入	全額損金算入
		加入者	全額社会保険料控除	生命保険料控除（年5万円限度）
	運 用 時	代行相当分の2.84倍 ^(注) に相当する水準を越える部分について1.173%（国税1%、地方税0.173%）の特別法人税が課税 ※平成16年度まで凍結	加入者拠出分を除いた部分について1.173%（国税1%、地方税0.173%）の特別法人税が課税 ※平成16年度まで凍結	
	給 付 時	年 金	雑所得課税（公的年金等控除）	加入者負担分を除き雑所得課税（公的年金等控除）
一 時 金		退職所得課税	加入者負担分を除き退職所得課税	

（注）平成12年法改正（5%適正化）により従来の努力目標水準は2.84倍となった。一方、免除保険料率が凍結されているため、掛金ベース（税法上）では従来通り2.7倍となっている。

	確定給付企業年金	適格退職年金	
	規約型		特例適格退職年金
	確定給付企業年金法（平成 14 年創設）	法人税法（昭和 37 年創設）	租税特別措置法（平成 5 年創設）
	労使が合意した年金規約に基づき、企業と信託会社・生命保険会社等が契約を結び、母体企業の外で年金資産を管理・運用し、年金給付を行う制度	税法上定められた適格要件を備えた退職年金制度	税法上定められた適格要件を備えた退職年金制度
	年金規約について厚生労働大臣の承認	信託契約・生命保険契約等について国税庁長官の承認	信託契約・生命保険契約等について国税庁長官の承認
	事業主	事業主	事業主
	なし	なし	・500人未満の単独契約 ・800人未満の結合契約で、かつ1企業500人未満
	20年を超える加入者期間を支給要件としてはならない	特になし	年金給付の受給資格期間は20年を超えてはならない
	特になし	特になし	厚生年金の代行部分の1割以上の給付
	5年以上	5年以上	原則として終身年金
	保証期間部分の年金現価を限度として一時金選択可能	年金現価の全部又は一部について、一時金選択可能	保証期間部分の年金現価を限度として一時金選択可能
	3年を超える加入者期間を支給要件としてはならない	特になし	特になし
	任意で可能	なし	なし
	事業主拠出を原則とし、加入者負担については本人の同意を条件に可能とする	事業主負担を原則とし、加入者も任意で拠出可能。加入者負担割合は50%相当額を超えることはできない	50%相当額を超えることはできない
	少なくとも5年ごとに実施	少なくとも5年ごとに実施	少なくとも5年ごとに実施
	給付債務に見合った積立金の積立を義務づけ（継続基準、非継続基準）	特になし	特になし
	企業年金の管理・運営に関わる者について、加入者等に対する忠実義務などの責任を規定、利益相反行為の禁止などの行為準則を明確化	特になし	特になし
	不可	不可	不可
	事業主は、業務の概況について加入者等に周知しなければならない	特になし	特になし
	なし（今後の検討課題）	なし	なし
	なし（今後の検討課題）	なし	なし
	全額損金算入	全額損金算入	全額損金算入
	生命保険料控除（年5万円限度）	生命保険料控除（年5万円限度）	生命保険料控除（年5万円限度）
	加入者拠出分を除いた部分について1.173%（国税1%、地方税0.173%）の特別法人税が課税 ※平成16年度まで凍結	加入者拠出分を除いた部分について1.173%（国税1%、地方税0.173%）の特別法人税が課税 ※平成16年度まで凍結	代行相当分の1.84倍に相当する水準を越える部分について1.173%（国税1%、地方税0.173%）の特別法人税が課税 ※平成16年度まで凍結
	加入者負担分を除き雑所得課税（公的年金等控除）	加入者拠出分を除き雑所得課税（公的年金等控除）	加入者拠出分を除き雑所得課税（公的年金等控除）
	加入者負担分を除き退職所得課税	加入者拠出分を除き退職所得課税	加入者拠出分を除き退職所得課税

出所：厚生年金基金連合会「企業年金に関する基礎資料（平成15年9月）」

第2節 研究目的と調査手法

1. 研究目的

わが国の企業年金を取り巻く情勢が厳しい一方で、公的年金を補完し老後の生活を支えるという企業年金の役割はますます重要性をましており、その一層の充実が求められている。

それでは、企業年金二法成立後、各企業がどのような経営意図を持ってどのように企業年金制度改革に取り組んでいるのだろうか。

そこで今回調査は、2001年度（平成13年度）に当財団で取り上げた「企業年金法成立に伴う退職金・企業年金制度の企業動向に関する研究」（以下、「前回調査」という。）のフォローアップ調査と位置付け、各企業の退職金・企業年金制度再構築がその後いかに進展したかを、その考え方とともに調査し、さらに今後の方向性をも探ることにした。

2. アンケートの調査手法

(1) 調査対象

東証1・2部上場企業および店頭・地方単独上場企業、未上場企業より従業員規模等を勘案し抽出。

対象企業の総務・人事・労務部等に事前に連絡し、担当部署、担当者を確認のうえ、アンケート調査票を発送。

(2) 調査方法

調査票郵送法

(3) サンプル数

送付先数：3,609社

回答社数：317社（図表1-1）…回収率：8.78%

(4) 回収率

回収率は、回答の手間や労力のかかる設問が幾つかあったため低くなったが、300を超える回答社数は分析に耐えうるものと思料される。

図表 1-1 回答企業業種別・従業員規模別内訳

業種 \ 規模	200名未満	200～500名	500～1,000名	1,000～3,000名	3,000～5,000名	5,000名以上	無回答	計
製造業	17	34	30	43	18	15	0	157
商業	14	26	14	10	3	1	0	68
サービス業	1	8	4	14	4	4	0	35
その他	0	12	8	21	6	8	2	57
合計	32	80	56	88	31	28	2	317

- (5) 調査実施時期
平成 15 年 11 月 25 日 (火) ～12 月 26 日 (金)
- (6) 調査地域
全国
- (7) 調査委託会社
株式会社 日経リサーチ

3. ヒアリングの調査手法

- (1) 調査対象
退職金・企業年金制度改革を先駆的に取り組んできたとみられる企業を中心に 80 社をピックアップし、その中から 39 社につき実施した。
- (2) 調査方法
制度変更の内容および今後の対応についての聞き取り調査。
なお、ヒアリング調査の内容は、第Ⅱ部（資料編）に掲載した。
- (3) 訪問企業数 39 社（図表 1-2）

図表 1-2 訪問企業の業種別内訳

No.	業 種	社数	No.	業 種	社数	No.	業 種	社数
1	建設	2	7	金属製品	2	13	卸売業	5
2	食料品	3	8	機械	1	14	小売業	2
3	化学	3	9	電気機器	3	15	その他金融	1
4	医薬品	2	10	輸送用機器	1	16	空運	1
5	ゴム製品	1	11	精密機器	1	17	情報・通信	2
6	ガラス・土石製品	1	12	その他製造	2	18	サービス	6

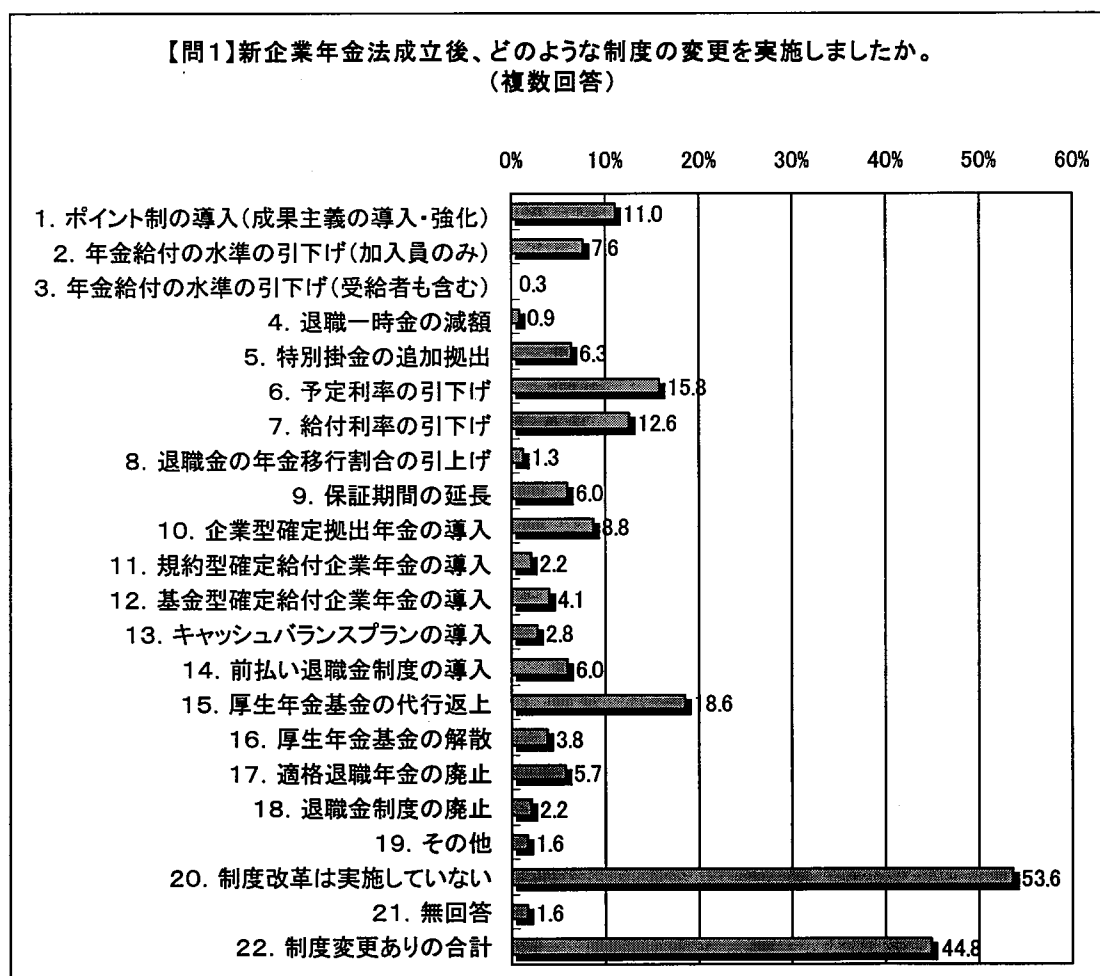
- (4) 調査実施時期
平成 15 年 11 月 26 日 (水) ～平成 16 年 2 月 13 日 (金)
- (5) 調査地域
東京・大阪・名古屋・福岡

第2章 退職金・企業年金制度改革の動向

第1節 退職金・企業年金制度改革の進捗状況

1. 制度改革状況

図表 2-1 新企業年金法施行後の制度変更内容(単純集計表より)



まず新企業年金法施行後の年金改革の進捗状況について全般的な動向をみると、「制度改革は実施していない」の回答が170社(53.6%)と半数以上が未実施であった(図表2-1)。未実施先の退職金制度の内訳(図表2-2)をみると、「退職一時金と適格退職年金を実施」している企業が66社、「適格退職年金のみ実施」している企業が41社あり両者を合すると全体の60%を超えており、適格退職年金の廃止期限(2012年3月末)を睨みながらこれから改革を進める姿勢が見てとれ、今後の企業の取組状況が注目される。

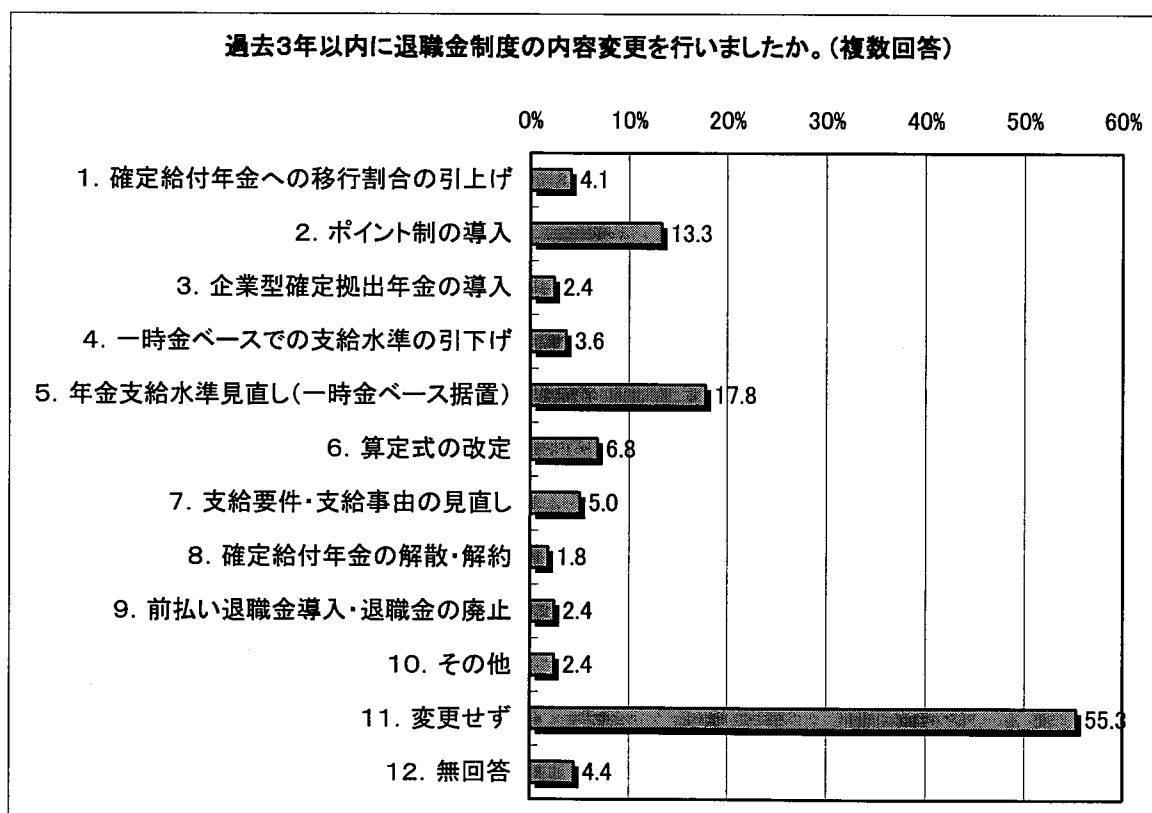
また、制度変更を実施した企業については、「厚生年金基金の代行返上・解散」が22.4%でトップ、次に、退職給付制度の制度内容の変更が多く、「予定利率の引下げ」(15.8%)、「給付利率の引下げ」(12.6%)、「保証期間の延長」(6.0%)等の対応が目立つ。こうしたケースでは新企業年金法に伴う制度自体の改革は、これから着手されるものと思われる。

図表 2-2 退職金制度改革未実施先の内訳

退職金制度の組み合わせ	件数	割合(%)
退職一時金のみ	15	8.8
退職一時金+適格退職年金	66	38.8
退職一時金+適格退職年金+厚生年金基金	11	6.5
適格退職年金のみ	41	24.1
適格退職年金+厚生年金基金	8	4.7
厚生年金基金のみ	4	2.4
退職一時金+厚生年金基金	13	7.6
その他	12	7.1
合 計	170	100.0

本アンケート調査の【問 1】の回答状況を、財団法人年金総合研究センター（以下、「年総研」という。）が 2002 年 12 月に行ったアンケート調査（図表 2-3）と比較してみると、「企業型確定拠出年金の導入」が 2.4%に対し、本調査では 8.8%と 4 倍近く高い水準となった。また、「前払い退職金の導入・退職金の廃止」も 2.4%に対し、8.2%と大きく進展していることがわかる。両調査を単純比較することはできないまでも、調査時点の約 1 年の経過で企業型確定拠出年金の導入が着実に進行していることがうかがわれる。

図表 2-3 過去 3 年以内の制度変更内容(調査:2002 年 12 月)



出所:財団法人年金総合研究センター

本調査で「設問 6. 予定利率の引下げ」を実施している企業が 48 社 (15.8%) あり、図表 2-4 によってその変更状況を見ると、予定利率の変更前は、5.5%以上(ほとんどは 5.5%)の適用企業が 35 社 (72.9%) と最も多く、変更後は、3.5%から 4.0%を適用する企業が 24 社 (50.0%) 占めており、その他の予定利率は 2.5%から 5.0%未満に分布している。また、2.5%未満の予定利率を適用している企業も 5 社 (10.4%) あった。これは市場運用環境を比較的ストレートに反映させたものであろう。

次に、「設問 7. 給付利率の引下げ」を実施した企業が 38 社 (12.6%) あり、そのうち変更前に 5.5%を適用していた企業が 32 社 (84.2%) あった (図表 2-5)。変更後は、3.5%を適用した企業が最も多く 13 社 (34.2%) で、次いで 4.0%が 10 社 (26.3%)、4.5%が 4 社 (10.5%) で、この上位 3 つで変更した企業の 71.0%を占めた。こうした変更は、長期運用利回りの低迷と年金財政の悪化に伴う掛金の負担増で各企業とも給付水準の見直しを迫られたこと等によるものであろう。

図表 2-4 【問1】「設問 6. 予定利率の引下げ」の内訳

変更前	変更後	件数	変更前	変更後	件数
5.5%	4.5%	6	4.0%	3.0%	2
	4.0%	9		2.5%	1
	3.5%	14		1.7%	1
	3.0%	4	3.5%	3.0%	1
	2.5%	1		2.5%	1
	2.0%	1		2.0%	3
4.5%	3.75%	1	3.0%	2.5%	1
	2.0%	1		2.0%	1
合 計					48

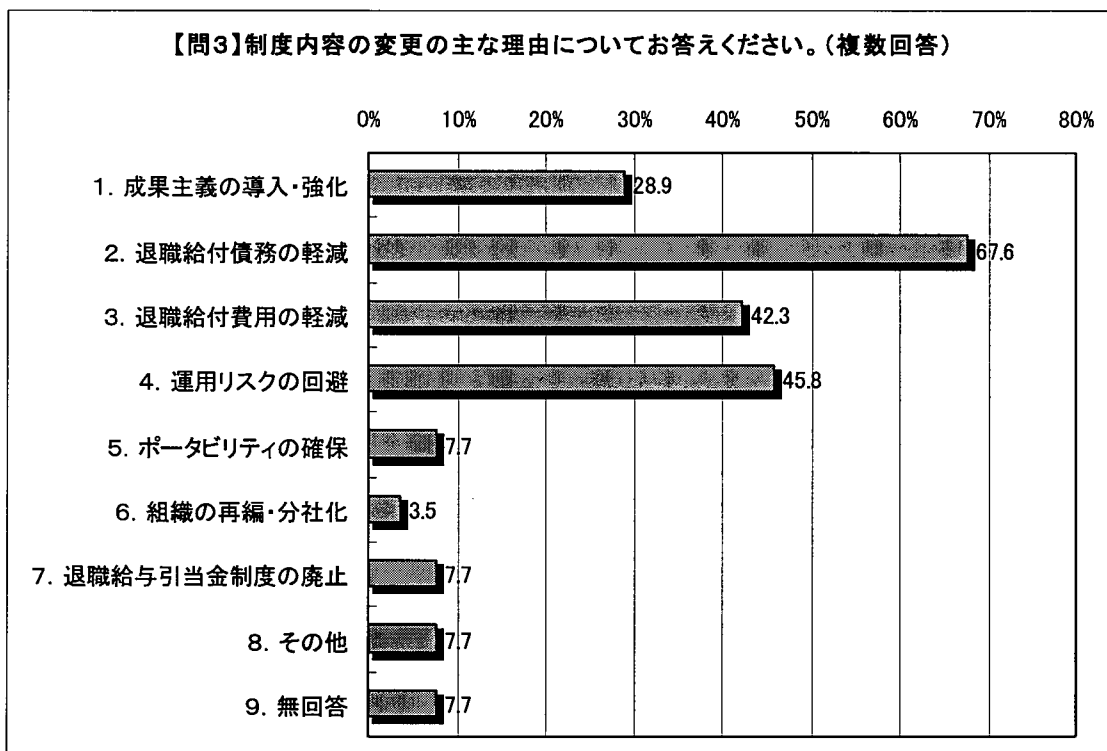
図表 2-5 【問1】「設問 7. 給付利率の引下げ」の内訳

変更前	変更後	件数	変更前	変更後	件数
6.0%	2.0%	1	4.1%	2.7%	1
5.5%	4.5%	4	4.0%	3.0%	1
	4.0%	10		2.7%	1
	3.75%	1		2.0%	1
	3.5%	13	3.5%	2.5%	1
	3.0%	1	合 計		38
	2.5%	2			
2.0%	1				

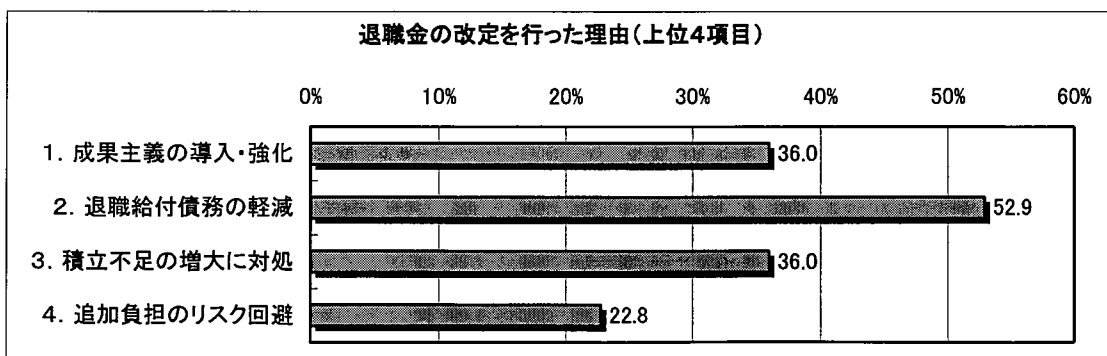
2. 制度改革とその理由

制度変更の主な理由としては、「退職給付債務の軽減」(67.6%)が最も多く、年総研調査(図表2-7)と同様の結果となった。これに「退職給付費用の軽減」(42.3%)を加えれば、同債務と費用の削減が最大の理由であることは明白である(図表2-6)。それだけ、2001年3月期から導入された新会計基準のインパクトが大きかったということであろう。さらに、「運用リスクの回避」(45.8%)が続く。また、見逃してはならないことは「成果主義の導入・強化」(28.9%)で、本調査では4番目に高い回答項目であった(年総研調査でも同様に高い比率)。各企業とも、この機に旧来型の年功賃金から新たな時代にふさわしい成果主義へ切り替えようとしている姿が浮かび上がる。

図表 2-6 企業年金制度変更の主な理由(単純集計表より)



図表 2-7 過去3年以内に退職金制度の内容変更を行った企業のみ対象
改定の理由(調査:2002年12月)



出所:財団法人年金総合研究センター

また、【問2】では、【問1】で制度内容を変更した際、中高年齢加入者対策で経過措置を設けたかどうかを聞いたが、図表2-8のとおり、無回答を除くと96社(67.6%)が経過措置を「特に設けていない」との結果であり、「一定年齢以上の者に選択制を設けた」、「一定年齢以上の者に、過去分に発生した受給権を確保」は15社(10.6%)に過ぎなかった。

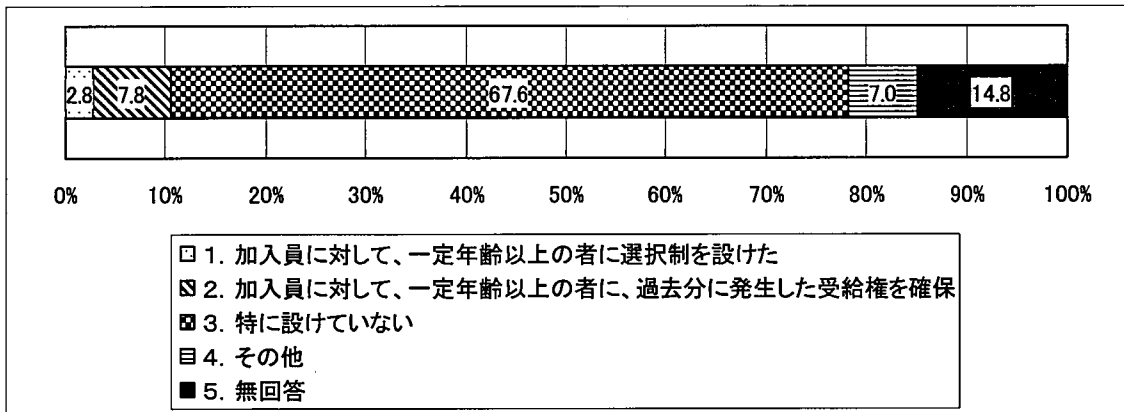
<アンケート設問>

【問2】【問1】で制度内容を変更した際、中高年齢加入者対策で経過措置を設けましたか。

その場合対象者と経過措置をどのように設定しましたか。(1つだけ○)

1. 加入員に対して、一定年齢(たとえば、50歳)以上の者に選択制を設けた
2. 加入員に対して、一定年齢(たとえば、50歳)以上の者に、過去分に発生した受給権を確保
3. 特に設けていない
4. その他

図表2-8 回答状況



制度改革の理由についてはヒアリング調査でも、アンケート調査同様に「退職給付債務の削減等」を挙げている先が多く、その主なものは以下のとおりであった。

(1) 退職給付債務・費用等に関するもの

- ①退職給付債務の削減および企業業績が本業以外で左右されないようにする。
(食料品A社)
- ②年金資産の運用環境の低迷による、退職給付債務における後発債務の抑制。
(食料品C社)
- ③退職給付会計上の費用の圧縮および資産運用リスクの回避。(医薬品A社)
- ④退職給付債務の解消および退職金水準の見直し。(機械A社)
- ⑤退職給付債務対策で適格退職年金の解約および厚生年金基金の代行返上。
(その他製造B社)
- ⑥企業会計基準の変更に伴い顕在化する退職給付債務・費用の圧縮。(空運A社)
- ⑦退職給付債務の変動リスクの回避。(小売業A社)

- ⑧退職給付債務の積立不足の費用を減らし、企業業績への影響を抑える。(その他金融A社)
- ⑨総人件費に占める退職給付費用の比率が 20%と高いことから、退職後給付から在職中給付へのシフトを行った。また、退職給付債務を圧縮し、かつリスク(変動)を抑える制度に変更した。(サービス業C社)

(2) 成果主義の導入・強化等に関するもの

- ①企業年金や公的年金に頼ってはいけない。自立した従業員の育成のため。(食料品B社)
- ②退職金の水準が割高。人件費の削除。(ゴム製品A社)
- ③長期勤続の優遇から成果主義を支える制度に変更。(電気機器B社)
- ④退職金の10%を確定拠出年金へ移行…従業員の自覚・自立を促すのが目的。
(卸売業C社)
- ⑤年功色の強い制度から、成果主義に脱却。(小売業A社)
- ⑥退職金の平準化、運用環境悪化に対応、人材の流動化が高い外食産業に適した年金制度の整備。(小売業B社)
- ⑦退職金制度の超年功型から業績・貢献度反映型への変更(成果主義の導入)。(空運A社)
- ⑧公的年金の支給開始年齢引き上げによる60~64歳までの生計費の確保が必要。
退職金・企業年金に対する各人の意識の多様化と自己責任。(情報・通信B社)
- ⑨頻繁に転職が行われている業種であるため、従業員の勤続年数が比較的短いことから、ポータビリティが確保されている確定拠出年金が退職金制度としてあっている。また、従来の制度が陳腐化してきており、早急な改定が必要であった。(サービス業A社)
- ⑩受給者分を含めた運用差損を現役や将来世代が負担する制度を、環境の変化による影響を世代間で公平に負担し将来に残さない制度に変更した。
福祉的制度から自助努力・自己責任型への転換を行い、また、会社から与えられる報酬として目に見える制度とした。(サービス業C社)
- ⑪業種柄、中途採用が多く、ポータビリティを持つ確定拠出年金は採用面でも好都合。
(サービス業D社)

(3) その他の理由

- ①終身年金では、年金財政が厳しいと判断。(建設A社)
- ②合併に伴う退職給付制度の一本化。(化学A社)
- ③年金財政の悪化に伴う、積み立て不足のおよび運用リスクの解消。(化学B社)
- ④企業年金財政の健全化=年金制度の永続的維持の実現。(医薬品A社)
- ⑤合併により、退職金・年金制度が二本立てであった。年金財政の悪化に伴い、制度改革の実施。(ガラス・土石製品A社)
- ⑥運用リスクの抑制・実勢に合わせた給付・保証期間の変更、厚生年金基金の代行返上等。(電気機器A社)

⑦年金財政の健全化…運用利回りの悪化により、制度を維持することが困難になる前の対応。(その他製造A社)

⑧運用環境の悪化による年金積立不足の増加。(卸売業D社)

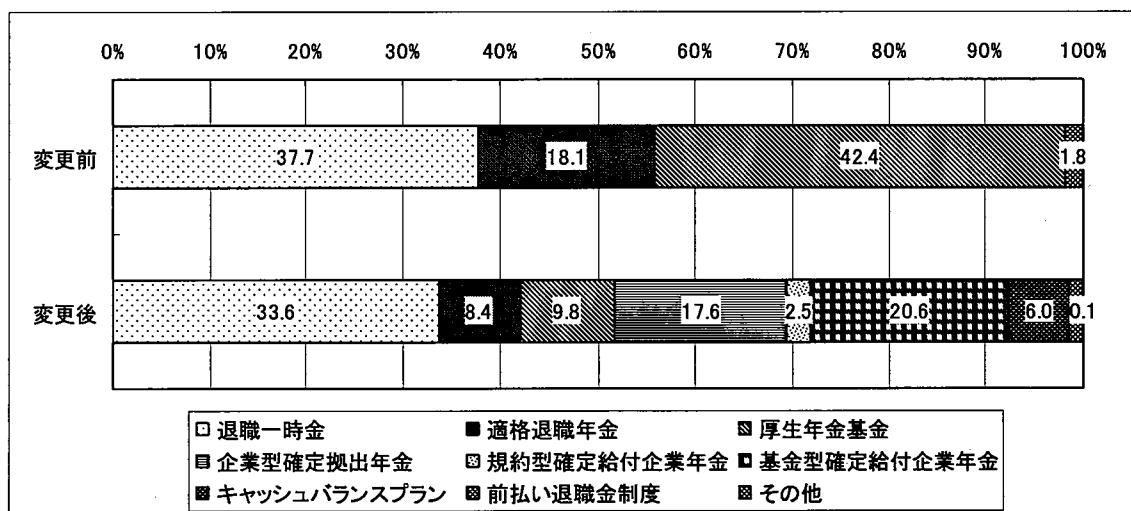
⑨会計基準の変更と運用環境の長期低迷により現行年金制度が抱えるリスクの大きさが顕在化し、将来に亘って維持していかれるかどうかの危機感を抱いたため。(卸売業B社)

以上、ヒアリング調査企業における変更後の制度移行先として、ほとんどの企業では確定拠出年金(前払い退職金制度の選択制も含む)および確定給付企業年金(キャッシュバランスプランも含む)となっている。

第2節 制度改革後の給付水準

1. 給付水準

図表 2-9 制度変更前と変更後の退職金制度の比率



アンケート調査【問4】では、新企業年金法成立後の、モデルによる制度内訳とその構成比、退職給付金額を問うた。退職金・企業年金制度の制度改革を実施した企業のうち、変更前・後の給付水準が最も高かったのが、「2,000万円以上～3,000万円未満」(40%強)、次いで、「1,500万円以上～2,000万円未満」(30%弱)と70%がこの範囲に収まり、ヒアリング調査先でも給付水準は据え置きもしくは見直しをしないという企業が多かったので、アンケート結果、ヒアリング調査ともに変更前・後の給付水準はほとんど変わらない結果となった。

制度改革を実施し全ての項目で記載のあった20社についてみると、退職金総額は、変更前2,060万円に対して変更後2,030万円とほぼ横ばいであった。また、退職金制度の移行状況(図表2-9)を見ると、適格退職年金(18.1%→8.4%)と厚生年金基金(42.4%→9.8%)の減少が目を引き、主な移行先は、基金型確定給付企業年金(20.6%)、企業型確定拠出年金(17.6%)等となっている。

次に、【問5】の「企業年金の制度改革後の支給期間と給付額について」の設問に対して、

支給期間については図表 2-10 のとおりであり、有効回答先 176 社のうち有期年金を採用が 108 社 (61.4%) で、適格退職年金を実施している企業が殆どであった。また、終身年金を採用している企業は、68 社 (38.6%) で厚生年金基金を実施している企業であった。

また、支給期間は、有期年金の 10 年以上 15 年未満の 74 社については、適格退職年金を導入している企業が大半で、終身年金の 15 年以上 25 年未満の 51 社については、厚生年金基金を導入している企業という結果となった (図表 2-11)。

図表 2-10 企業年金の制度変更後は、有期年金・終身年金のどちらを採用していますか。

	回答社数	有期年金	終身年金	無回答
全 体	317	108	68	141
割合 (%)	100.0	34.1	21.4	44.5

図表 2-11 支給期間内訳

	回答社数	5 年未満	5 年以上 10 年未満	10 年以上 15 年未満	15 年以上 20 年未満	20 年以上 25 年未満	25 年以上	無回答
有 期	108	0	5	74	15	4	0	10
割合 (%)	100	0.0	4.6	68.5	13.9	3.7	0.0	9.3
終 身	68	0	0	10	38	13	0	7
割合 (%)	100	0.0	0.0	14.7	55.9	19.1	0.0	10.3

なお、【問 6】の「企業型確定拠出年金」と「前払い退職金制度」については、両方をもに設定している企業は 20 社と少なく、そのうち両制度の選択制を導入している企業は 16 社 (80.0%) であった (図表 2-12)。

また、選択制を導入している男女の構成比率を見ると図表 2-13 のとおり、企業型確定拠出年金を選択した割合は、男性が 66.6% に対して女性 22.8%、前払い退職金制度を選択した割合は、女性が 77.2% に対して男性 33.4% となった。男女に大きな違いが出たのは、企業型確定拠出年金の制度上 60 歳になるまで引き出しができないことが原因ではないかと思われる。

図表 2-12 「企業型確定拠出年金」と「前払い退職金」の両方を導入している企業

	回答社数	導入している	導入していない	無回答
社 数	20	16	4	0
割合 (%)	100.0	80.0	20.0	0.0

図表 2-13 選択制を導入した企業の男女別選択割合

	男		女		合 計	
	人数(名)	比率(%)	人数(名)	比率(%)	人数(名)	比率(%)
企業型確定拠出年金	11,348	66.6	1,641	22.8	12,989	53.6
前払い退職金制度	5,697	33.4	5,562	77.2	11,259	46.4
合 計	17,045	100.0	7,203	100.0	24,248	100.0

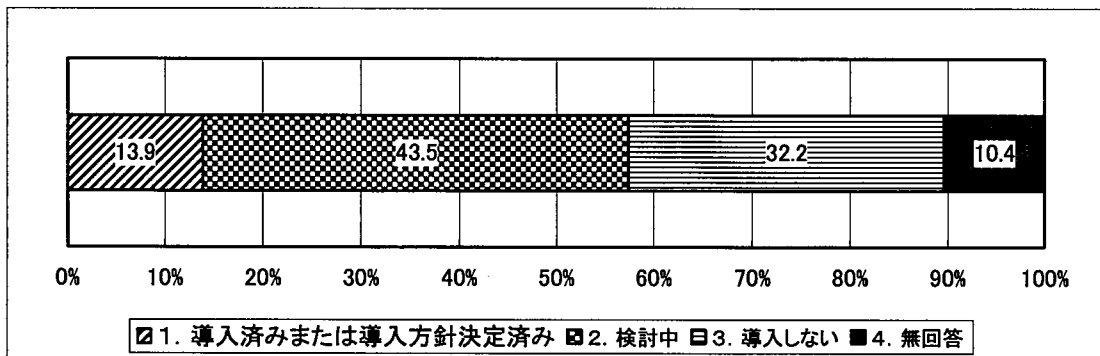
第3節 企業型確定拠出年金の課題と問題点

1. 検討状況

<アンケート設問>

【問12】企業型確定拠出年金の検討状況についてお答えください。
1. 導入済みまたは導入方針決定済み
2. 検討中
3. 導入しない

図表 2-14 企業型確定拠出年金の導入・検討状況<回答状況>



2001年10月に確定拠出年金法が施行され2年が経過した時点で、今回調査は、その導入・検討状況と導入・検討に至った理由、見送った理由を確認した。

まず、導入・検討状況としては、「導入済みまたは導入方針決定済み」が44社（13.9%）で、これに「検討中」138社（43.5%）を加えると過半数を超え関心の高さがうかがえる。しかし一方で「導入しない」という回答も102社（32.2%）あり注目される（図表2-14）。

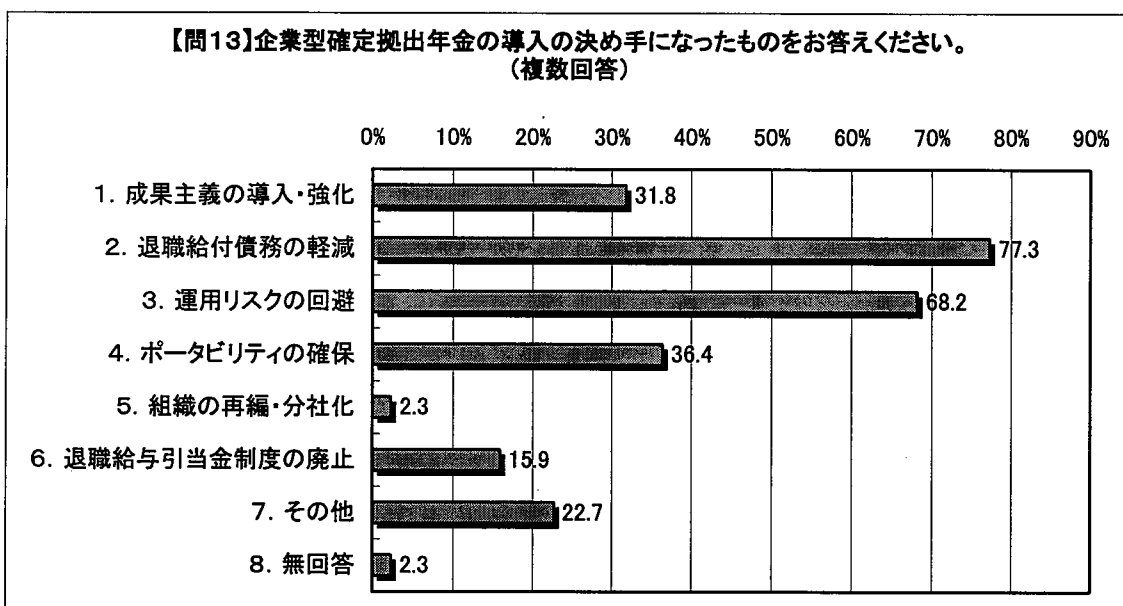
検討に際するヒアリング調査先の意見としては、「投資教育もさることながら、従業員によって『できる人・できない人』がいる。業務への支障も懸念される。」（建設B社）や、「現業（3分の2）・事務（3分の1）の従業員構成に偏りがあり、投資教育や情報提供等の課題がある。」（ガラス・土石製品A社）があった。

2. 導入の主な理由

導入の決め手となった項目は、前回調査同様「退職給付債務の軽減」（前回：54.0%、今回77.3%）、「運用リスクの回避」（前回：39.0%、今回：68.2%）と上位2項目に変化なく、企業業績を踏まえ、退職給付債務や後発債務の削減等の理由がトップである。次に、「ポータビリティの確保」（36.4%）、「成果主義の導入・強化」（31.8%）が挙げられているのが特徴である（図表2-15）。

また、ヒアリング調査における「導入の決め手になった理由」では、「退職給付債務の削減」以外に「経営の安定化と従業員の自立促進を目的」とする企業が目についた。

図表 2-15 企業型確定拠出年金導入の主な理由(単純集計表より)



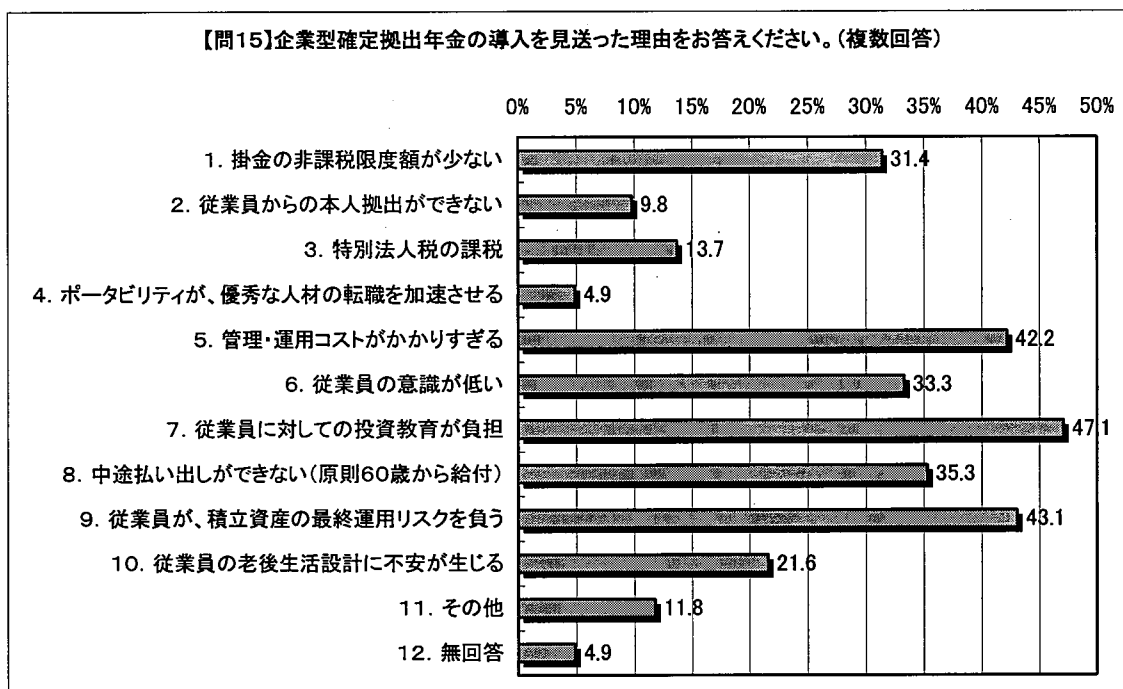
ヒアリング調査先で導入の決め手になった理由は以下のとおりである。

- ①従業員の自意識を促進し、雇用の流動化や価値観の多様化に対応することが目的のため。(食料品C社)
- ②2年前は、詳細決まらず見送っていたが、政・省令公布後、前向きに検討。自己責任(運用リスク)ということで、当面は幹部職員を対象とした。(輸送用機器A社)
- ③社員に対する「自己責任・自助努力」の意識醸成。(卸売業D社)
- ④ライフプランの多様化に応じた選択肢を拡大する
自己責任の意識を醸成できる制度とする。(情報・通信B社)
- ⑤頻繁に転職がおこなわれている業種であるため、従業員の勤続年数が比較的小さいことから、ポータビリティが確保されている確定拠出年金が同社の退職金制度として合っていること。
従来の制度が陳腐化してきており早急な改定が必要であったこと。(サービス業A社)

3. 導入を見送った理由

確定拠出年金の導入を見送った理由として、アンケート調査結果は、「従業員に対しての投資教育が負担」が 47.1%と予想どおり最も多く、次に「従業員が、積立資産の最終運用リスクを負う」(43.1%)、「管理・運用コストがかかりすぎる」(42.2%)の2項目が40%を越える結果となった。前回調査の課題および問題点に対する回答と同様、懸案であった項目が上位に挙げられている。また、「掛金の非課税限度額が少ない」で見送った企業は、前回調査より15%弱下がっている。また、企業の都合だけで従業員に運用リスクを押しつけることはできないという理由で見送ったケースもあった(図表2-16)。

図表 2-16 企業型確定拠出年金の導入を見送った理由(単純集計表より)



ヒアリング調査先については、先駆的に新企業年金制度を導入した企業が多いものの、確定拠出年金の導入を見送った先では理由を次のように指摘していた。

- ①アメリカで導入されている 401k と比べ硬直的である。
制度として未整備・不十分な点が多い。(その他製造A社)
- ②現在の拠出限度額が小さく、給付水準を維持することが出来ないので除外した。
(卸売業E社)
- ③現状は非課税限度額が小さく、厚生年金基金の加算部分をすべて持込めない。
従業員自身が運用するには教育面等でクリアする点が多い。(小売業A社)
- ④中途引出しが出来ない等の制約が多く今回見送った。(情報・通信A社)
- ⑤確定拠出年金を導入するには、厚生年金基金の加算部分の積立不足を穴埋めする必要があったため断念。(サービス業E社)

4. 導入後の課題・問題点

アンケート調査では、自由回答の【問 14】を設け、導入後に発生した課題・問題点(会社側・従業員側)を導入前の事前検討との対比で述べてもらった。その意見は、以下のとおりである。これをみると導入して初めて気が付く問題点もうかがわれる。

(1) 会社側から見た課題・問題点

- ①全く問題なし。(建設・東証2)
- ②給付金の支払いまでの日数がかかりすぎる(特に一時金の場合、退職後2ヶ月かかる)。
中途退職者の個人型確定拠出年金への移行手続きにおける受付金融機関の対応が悪い。
(製造・東証1)

- ③ 抛出額に限度があるので、給付水準の設計に問題があった。改善が必要。(製造・東証1)
- ④ 従業員の投資教育。(製造・東証1)
- ⑤ 継続的な教育の拡充。(製造・東証1)
- ⑥ 導入し間もないため、今後発生することは考えられる。(製造・東証1)
- ⑦ 手続きのためのITインフラが整っていない。(運輸・通信業・東証1)
- ⑧ 継続教育の難しさ。どのような頻度で、どの程度の深さまで行えばよいか。
(運輸・通信業・東証1)
- ⑨ 入社・退職時の説明が多くなった。(卸売・小売業、飲食店・東証1)
- ⑩ 導入したばかりで、実際の運用に入っていないので課題・問題点は未だ認識していないが、制度内容の周知・徹底に努力が必要で、運用事務が煩雑である。
(卸売・小売業、飲食店・東証1)
- ⑪ 導入直後のため、まだ不明である。(金融・保険業・東証2)

(2) 従業員側から見た課題・問題点

- ① 株価低迷により運用リスクを実感している。(建設・東証2)
- ② 給付金の支払い手続きが煩雑である。運用商品について説明を受けたものの難解である。
中途退職時に現金で受け取りできない。勤続10年未満のときは、60歳から受け取りできない。(製造・東証1)
- ③ 期待する運用益が得られるか？ 投資に関する知識が不足している者が多い。
(製造・東証1)
- ④ 運用リスクのとり方。退職後の資産保全(目減り)。(製造・東証1)
- ⑤ 中途脱退ができない。退職後の運用手数料で元本が消える。(製造・東証1)
- ⑥ 想定利率通りの運用ができていない。(製造・東証1)
- ⑦ 商品の配分変更、スイッチングの煩雑さ。(運輸・通信業・東証1)
- ⑧ 脱退一時金は、現実にはほとんど支給されない。個人掛金がないので年金額は小額となる。
(卸売・小売業、飲食店・東証1)
- ⑨ 商品に対する理解が、未だ不十分である。(卸売・小売業、飲食店・東証1)
- ⑩ 従業員から本人抛出ができない。中途払い出しができない。投資運用に対する理解・実施が難しい。
(卸売・小売業、飲食店・店頭)

(3) ヒアリング調査で出された課題・問題点

- ① 結婚退職などで退職する女性の問題。
従業員に対する継続教育が難しい…特に、若い人はほとんど関心を持ってくれない。ひどい人は給与天引きと思っている。したがって、元本保証の商品に70%を運用している。

また、運用機関の説明は専門用語が多く、従業員はますます関心をなくすため、来年からは同社自ら説明をする予定。
(食料品A社)

②継続教育…運用状況の報告書およびWeb画面の見方

ライフプラン支援

公的年金などの社会保険や税金に関する情報提供

一人ひとり異なる事情への対応（ヘルプデスク・FP利用支援）

早期退職者（60歳未満）への支援

受給方法の説明

運用商品の入れ替え…わかりやすい商品（企業年金と同じ運用結果を提供）

新商品の紹介（損害保険・不動産投資信託・国債等）（食料品B社）

③運用商品数→運営管理機関が選定する運用商品が少ないと、社員の選択肢が狭まる。

逆に多いと社員教育の充実が困難になり社員も選択に迷うこととなる。（食料品C社）

④投資教育の継続による制度内容の浸透を図る。（医薬品A社）

⑤運営管理および記録管理機関の事務が煩雑・難解で、会社および加入員の利便性を考慮した仕組みとは言えない。

法律面での縛りが強く、労使で自主的に考えた制度作りの妨げになっている。

（金属製品A社）

⑥導入当初のみならず継続的な投資教育が必要。

一般職には、運用リスクが拡大し導入は難しい。（輸送用機器A社）

⑦従業員への継続的な投資教育は社内イントラネットで情報提供を行っている。集合教育については今後検討していく予定。（その他製造B社）

⑧運用商品の變更に日数がかかりすぎる（1週間以上）。

情報化の時代なのに、加入員の資産保護が迅速にされていない。

運用管理機関のサービス内容が不十分（ユーザーのニーズにできていない）。

加入員の教育（退職者が個人型に替わる場合：掛け捨ての懸念あり）。（卸売業A社）

⑨継続的な投資教育が必要→社員の殆どがホワイトカラーで、投資・運用に携わっている者が比較的多いにも拘らず、定期預金や元本保証の保険を選んでいる者が多い。

予想以上に事務負担が増えた。（卸売業B社）

⑩制度導入後1年の間に投資教育を3回実施したが（投資教育は外部教師・管理機関・会社の3者で実施）、出席者が少ない。すなわち、自由参加で希望者のみを対象としたが、その希望者ですら60%程度しか参加しない。また、出席者のレベルもバラツキがあり、説明のレベルをどこに設定するかが難しい。（卸売業C社）

⑪退職金の10%の移行は、慣らし（準備）期間であって、想定利回りをクリアできるようになってもらいたい。（その他金融A社）

⑫今後、投資教育の継続に取り掛かる（イントラネットの整備）。（空運A社）

⑬確定拠出年金と前払い退職金制度の選択制のため、給与計算上業務が煩雑になった。

（サービス業F社）

以上のように、導入後の課題・問題点として「投資教育の継続」、「運用商品の選定」、「事務負担の増大」、「従業員の運用リスクの負担」等が各企業の意見として集約される。

第4節 キャッシュバランスプランの課題と問題点

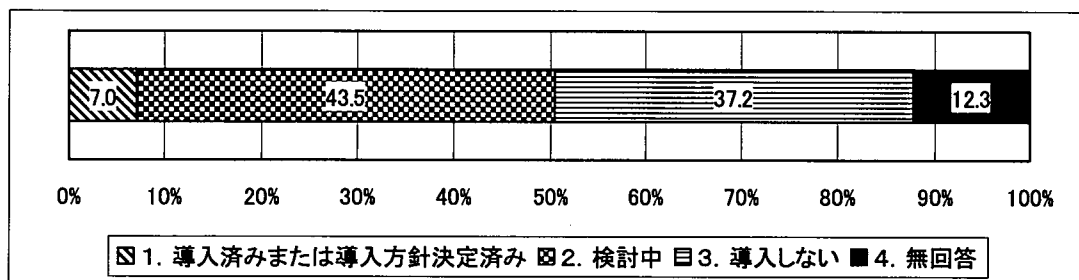
1. 検討状況

<アンケート設問>

【問16】キャッシュバランスプランの検討状況についてお答えください。

1. 導入済みまたは導入方針決定済み
2. 検討中
3. 導入しない

図表 2-17 回答状況



キャッシュバランスプランの導入・検討状況（図表 2-17）は、有効回答社数 160 社の 50%超が「導入済みまたは導入方針決定済み」（7.0%）又は「検討中」（43.5%）という高い比率となり、今後キャッシュバランスへの移行が活発化するものと思われる。前回調査では、「政省令が交付されず不明な点が多いため、情報収集中」が 56.3%とこれから方向性を見出す回答状況であったが、今回の調査では既に法規制の整備が行われ着実にキャッシュバランスプラン等への改革が進展していることがわかる。

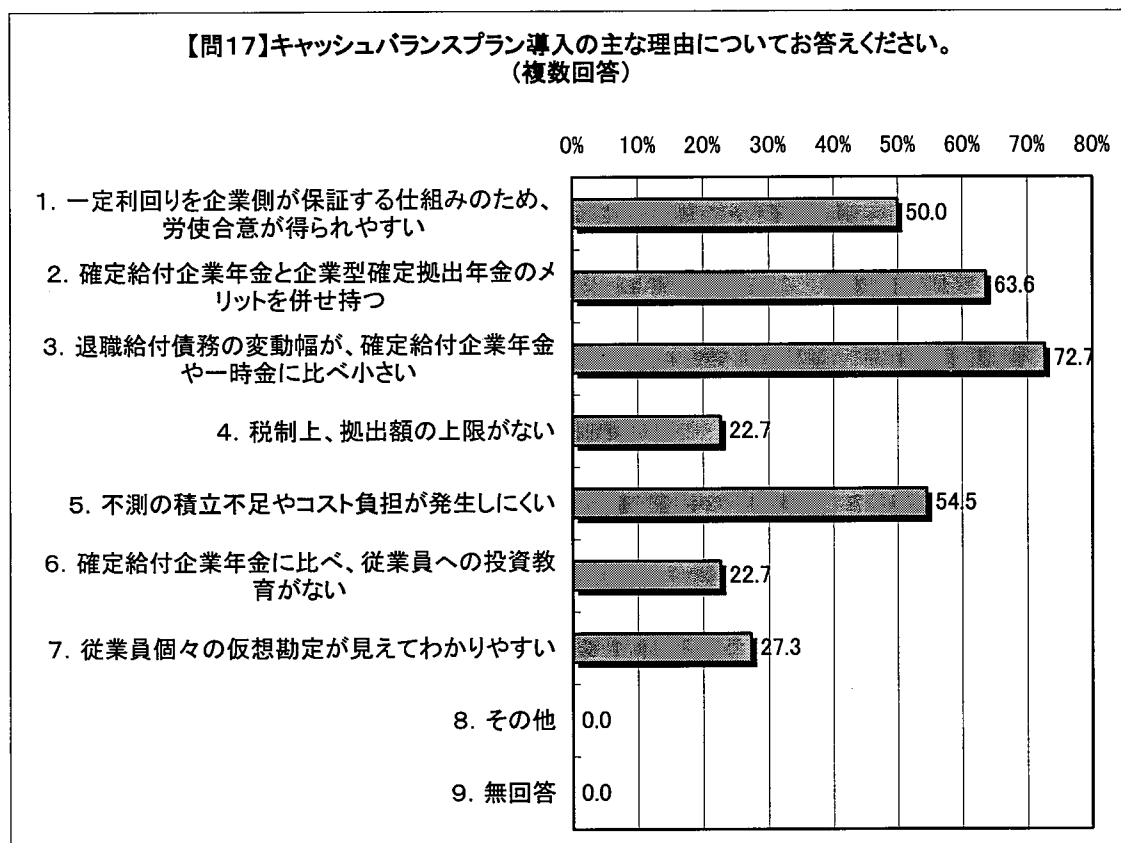
ヒアリング調査では、39 社のうち半数近くの 18 社（第Ⅱ部参照）がキャッシュバランスプランおよびキャッシュバランスプラン類似制度を導入している結果となった。また、「2004 年 10 月をメドに、規約型確定給付企業年金（CBプラン）を検討中」（輸送用機器A社）が 1 社あった。

2. 導入の主な理由

前回調査で、キャッシュバランスプランが評価できる点についての設問に対して、「一定利回りを企業側が保証する仕組みなので、比較的労使合意が得られやすいことから、導入しやすい」が 56.0%とトップで、次に「確定給付企業年金と確定拠出年金のメリットを併せ持つという、仕組みそのもの」が 51%、「退職給付債務の変動幅が、他の確定給付企業年金制度に比べて小さくなる」が 45%の順となったが、今回の調査（図表 2-18）では、「退職給付債務の変動幅が、確定給付企業年金や一時金に比べ小さい」が 72.7%と最も多く、次いで、「確定給付企業年金と企業型確定拠出年金のメリットを併せ持つ」、「不測の積立不

足やコスト負担が発生しにくい」となった。

図表 2-18 キャッシュバランスプラン導入の主な理由(単純集計表より)



ヒアリング調査先の「導入の主な理由」は次のとおりである。

- ①一定の範囲で会社が利回りを保証するもの。(建設A社)
- ②従業員側だけに運用リスクを負わせるのではなく、会社としての責任も必要。(食料品C社)
- ③労使ともに年金財政に危機意識があり、スムーズに移行できた。(卸売業B社)

3. 導入を見送った理由

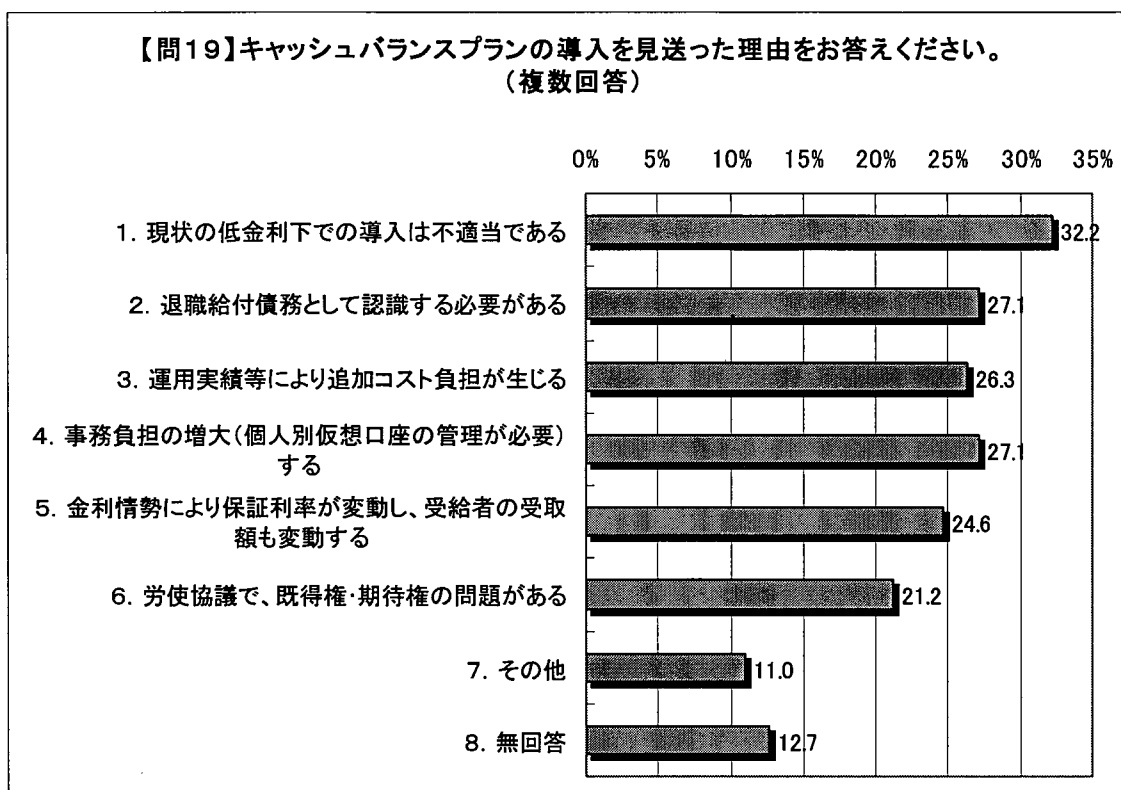
アンケート調査の回答結果を見ると、「現状の低金利下での導入は不適當である」が32.2%と一番多かった。これは、現在のような低金利の状況では、利息クレジットの水準が低くなりがちであり、その分拠出クレジットを大きくしなければならず企業の負担が増すことが大きな要因であろう。他の5項目(「退職給付債務として認識する必要がある」、「運用実績等により追加コスト負担が生じる」、「事務負担の増大(個人別仮想口座の管理が必要)する」、「金利情勢により保証利率が変動し、受給者の受取額も変動する」、「労使協会で、既得権・期待権の問題がある」)はすべて20%台の回答であった(図表2-19)。

ヒアリング調査先からの「導入を見送った理由」については、以下のとおりである。

- ①退職給付債務の削減を急いだため、タイム・スケジュールに合わず見送った。

(精密機器A社)

図表 2-19 キャッシュバランスプランの導入を見送った理由(単純集計表より)



②現在のような金利が極端に低い時期の導入は、デメリットが大きいと判断し採用しなかった。(情報・通信A社)

③退職給付債務の大幅な削減が期待できないことから、関心がなかった。(サービス業A社)

④基金の予定および給付利率は5%に設定しており、キャッシュバランスプラン導入により予定利率を引き下げると再度、年金債務が膨らむばかりでなく、今後も退職給付債務を完全に遮断できるものでもないことから、キャッシュバランスプランの導入も見送った。(サービス業E社)

4. 導入後の課題・問題点

キャッシュバランスプランについても自由回答の【問 18】により導入前との比較で導入後の問題点を聞いたが、調査時点での導入企業が少なくわずか数社からの回答を得たに過ぎなかった。その回答はおおむね問題ないとのものであったが、うち1社は従業員側の問題点として、「企業型確定拠出年金に比べITインフラ整備が遅れているため、結局、仮想残高の確認はできない」(運輸・通信業・東証1)との意見であった。

また、ヒアリング調査でも現状、課題・問題点はほとんどなく、その意見は以下のとおりであった。

①今後の法改正に伴う制度変更の検討(建設A社)

②想定した以外のことはない。(医薬品A社)

- ③導入後間もないため、特に問題ない。(ガラス・土石製品A社)
- ④特になし(食料品C社)

第3章 退職給付債務の処理状況

本章では、退職給付制度改革に関連する退職給付債務の処理状況について報告する。

まず第1節で企業年金制度における基礎率等のうち退職給付会計が開示を求めている「割引率」と「期待運用収益率」について回答各社の設定状況を確認した後に、第2節では、退職給付債務および積立不足の状況を検証する。そして第3節では、積立不足の償却期間を確認する。

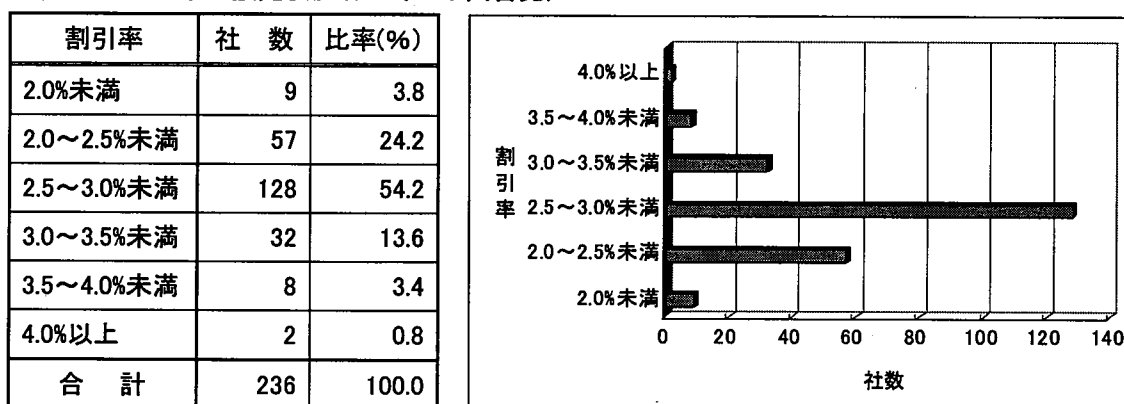
なお、本章の各種数値は回答各社の直近の本決算を基準日としている。

第1節 割引率と期待運用収益率

1. 割引率

退職給付債務額を計算する場合、退職給付見込額を一定の率で現在価値に割り引いて計算する。これが割引率であるが、割引率が大きいほど現在価値は小さくなり、割引率が小さいほど現在価値は大きくなるため、退職給付債務・費用測定で最も重要な指標の1つと言える。企業会計審議会の「退職給付会計にかかる会計基準」や日本公認会計士協会の「退職給付会計に関する実務指針」（以下、「実務指針」という。）では、割引率を決定する基準として「長期国債・政府機関債・ダブルA格相当以上の社債等のおおむね5年以内の利回りの変動を考慮して決定する」としている。

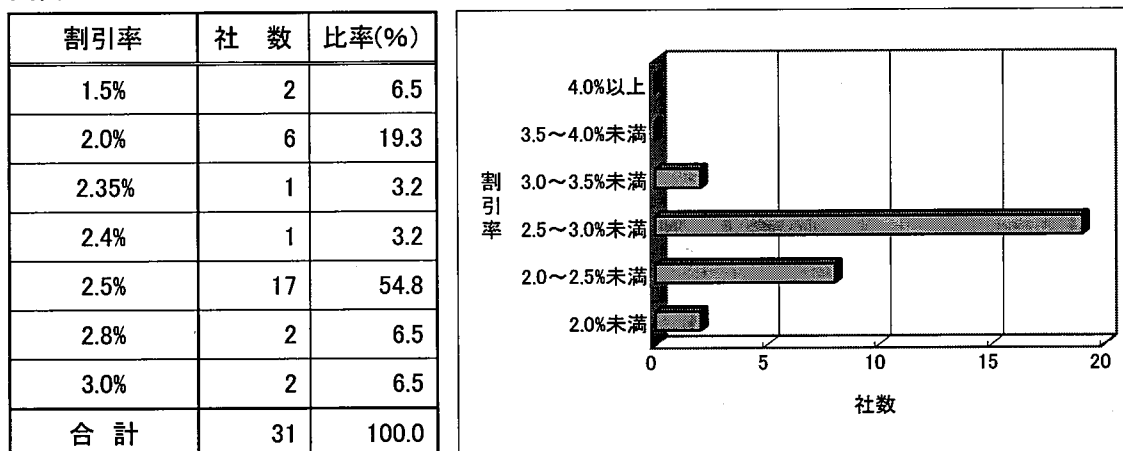
図表 3-1 割引率の設定状況(アンケート回答先)



本アンケート調査では、割引率については317社のうち236社から回答があった。アンケート調査時点における最新の割引率に関し、その分布状況を示したものが図表3-1である。

236社のうち、「2.0%~2.5%未満」または「2.5%~3.0%未満」と回答した企業をあわせて185社(78.4%)あり、4社のうち3社強が2%台の割引率を設定している。アンケート調査票を個別に見ていくと、大半の企業が0.5%きざみで割引率を設定しており、実質的には2.0%または2.5%に集中している。

図表 3-2 割引率の設定状況(ヒアリング調査先)



ヒアリング調査先で設定状況を聴取すると、監査法人から強い指導があったとの話を随所で聞いたが、投資家の評価を得るには少なくとも2%台での設定が必要になってきているようである。これはまた、近年の低金利水準や株式投資リターンの低迷が反映されたものでもある。

ちなみに、ヒアリング調査で割引率について回答があった31社の内訳を図表3-2に示すが、やはり2.0%と2.5%に設定している企業が23社(74.1%)にも達している。

本調査は一時点のものにすぎないため、同一のベースによるそれ以前の割引率設定状況は不明である。そこで大和総研が発行している「年金ニュースレター」(2003年9号、執筆者、松森宏文氏)の「2002年度退職給付債務の状況」を参考として見ておきたい。

同レポートは2003年3月31日時点の日経300構成銘柄を対象として、決算短信、有価証券報告書およびアニュアル・レポートに基づいて集計を行なっているが、それによると過去3年間の算術平均による割引率の推移は

2000年度末	3.11%
2001年度末	2.74%
2002年度末	2.37%

となっており、ここ3年間で割引率は低下傾向にある。本調査と時期を同じくする2002年度末を見ると2.37%でやはり2%台となっている。

2. 期待運用収益率

期首の年金資産に期待運用収益率を掛けたものがその年度に生ずると期待される収益であり、これは退職給付費用の計算において控除される。

その算定方法は実務指針によると、年金資産のポートフォリオ、過去の運用実績、運用方針、市場の動向などを考慮して決定される。このため、割引率と比較して個別企業の裁量による部分が大きいと言える。

アンケート調査では、317社のうち期待運用収益率については216社から回答があった。その分布状況を示したものが図表3-3であるが、割引率と比較するとより幅広く分布して

おり、企業によるばらつきが大きい。ただ、やや仔細に見ると2.5%～3.0%を中心に1.5%～4.0%の間に大半の企業が設定している。

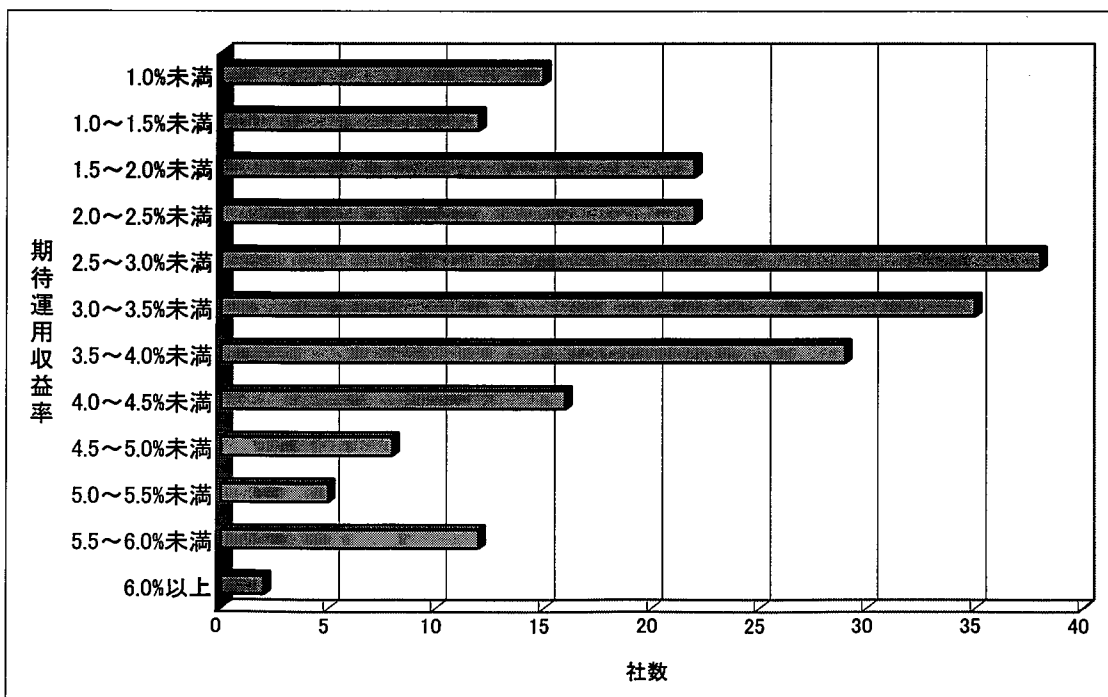
少数派ではあるが、1.0%未満で設定している企業がアンケート調査先で15社(6.9%)、ヒアリング調査先で1社(3.7%)ある。市場の低迷により近年の年金資産の運用状況は厳しいものがあり、厚生年金基金連合会の調べでは、過去3年間の厚生年金基金の修正総合利回りは

2000年度	△ 9.83%
2001年度	△ 4.16%
2002年度	△12.46%

と、マイナスの決算が続いている。低めに設定している企業では、そのあたりも考慮したものと思われる。なお、格付投資情報センターが調査した速報値では、2003年度の利回りは株式相場の上昇などが追い風となり16.2%と4年ぶりにプラスとなった。

図表 3-3 期待運用収益率の設定状況(アンケート回答先)

期待運用収益率	社数	比率(%)	期待運用収益率	社数	比率(%)
1.0%未満	15	6.9	4.0～4.5%未満	16	7.4
1.0～1.5%未満	12	5.6	4.5～5.0%未満	8	3.7
1.5～2.0%未満	22	10.2	5.0～5.5%未満	5	2.3
2.0～2.5%未満	22	10.2	5.5～6.0%未満	12	5.6
2.5～3.0%未満	38	17.6	6.0%以上	2	0.9
3.0～3.5%未満	35	16.2	合計	216	100.0
3.5～4.0%未満	29	13.4			



期待運用収益率についても先の大和総研ニュースレターによる「2002年度退職給付債務の状況」から引用すると、過去3年間の設定状況は算術平均で、

2000年度末 3.23%

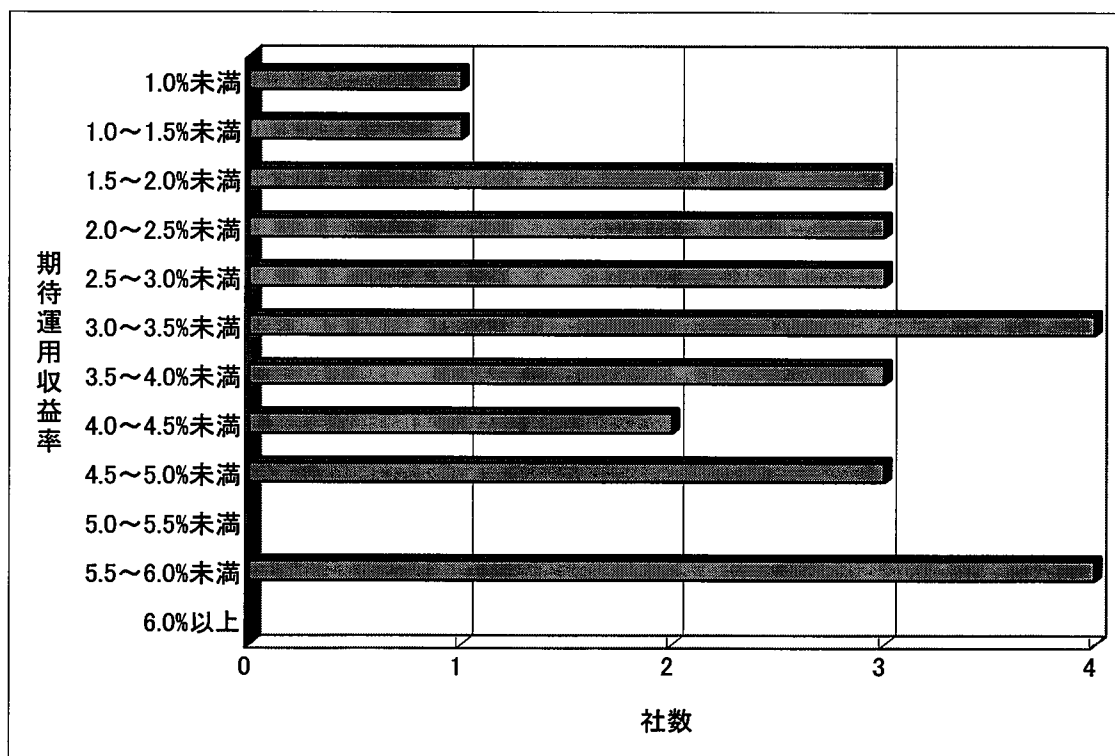
2001年度末 2.96%

2002年度末 2.52%

となっている。同調査でも期待運用収益率については「企業によってかなりばらつきがある」としている。

図表 3-4 期待運用収益率の設定状況(ヒアリング調査先)

期待運用収益率	社数	比率(%)	期待運用収益率	社数	比率(%)
0.59%	1	3.7	2.50%	3	11.1
1.00%	1	3.7	3.00%	3	11.1
1.50%	2	7.4	3.12%	1	3.7
1.80%	1	3.7	3.50%	3	11.1
2.00%	1	3.7	4.00%	2	7.4
2.20%	1	3.7	4.50%	3	11.1
2.30%	1	3.7	5.50%	4	14.9
			合計	27	100.0



第2節 退職給付債務の状況

本節では退職給付債務額と積立不足額の状況について、アンケート調査で実額の回答があった企業のうち東証1部および2部に上場している138社を抽出し、当該企業の2002年4月から2003年3月期までの本決算データも利用しながら集計を行なった。

これらのデータをもとに、退職給付債務額や積立不足額が企業の財務規模と比較してどの程度あるのか、積立不足額は退職給付債務額や経常利益に対して、どの程度の残高を残しているのか、などを下記の4点について順に試算をした。

- (1) 退職給付債務額が、企業の純資産である株主資本に対してどの程度あるのか。
- (2) 積立不足額は退職給付債務額に対してどの程度残っているのか。
- (3) 積立不足額は株主資本に対してどの程度あり、そして負担となっているのか。
- (4) 積立不足額は当該企業の経常利益の何ヵ年分にあたるのか。

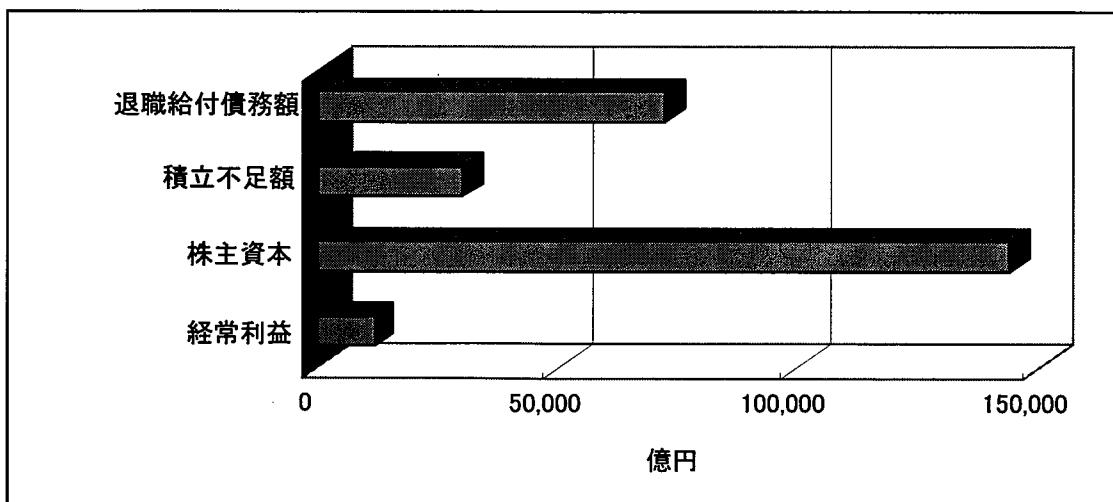
なお、以下の2点については留意を要する。

- ① 代行返上の認可を受けて経過措置により会計処理をしたか否かで、退職給付債務の額も変わってくるが、そのあたりは考慮していない。
- ② アンケート調査票では積立不足額を「退職給付債務と資産の差額」としたが、この試算では「積立不足額」＝「未認識債務」としている。

まず、対象先138社全体について見ると、退職給付債務額、積立不足額、株主資本、経常利益の単純合計は下記のとおりである(図表3-5)。なお、前2者についてはアンケートの回答を集計し、後2者については各社の財務データから集計をした。

・退職給付債務額	7兆2,249億64百万円	(1社平均	523億55百万円)
・積立不足額	3兆363億36百万円	(1社平均	220億2百万円)
・株主資本	14兆4,155億20百万円	(1社平均	1,044億60百万円)
・経常利益	1兆1,854億8百万円	(1社平均	85億90百万円)

図表3-5 退職給付債務額、積立不足額、株主資本、経常利益の単純合計(対象138社)



また、それぞれに対する比率の算術平均は

- (1) 株主資本に対する退職給付債務額の比率 48.8%
- (2) 退職給付債務額に対して積立不足額の比率 43.0%
- (3) 株主資本に対する積立不足額の比率 23.9%
- (4) 積立不足額は経常利益の何ヵ年分に相当するか 2.56年分

となっている。この大まかな平均像をもとに、次に上記(1)～(4)について順次検証していく。

1. 退職給付債務額の株主資本に対する比率

図表 3-6 は回答各社の退職給付債務額が株主資本に対してどの程度あるかを示した分布表である。その比率が 40%未満の企業が全体の 59.4%にあたる 82 社ある反面、退職給付債務が株主資本をも上回る企業が 8.7%、12 社もあり、その中には大企業が含まれるため、退職給付債務額の株主資本に対する比率の平均値を上げる結果となっている。

図表 3-6 株主資本に対する退職給付債務額の比率(アンケート回答先)

	社 数	比率(%)
100%以上	12	8.7
80%～100%未満	7	5.1
60%～80%未満	14	10.1
40%～60%未満	23	16.7
20%～40%未満	45	32.6
20%未満	37	26.8
合 計	138	100.0

この 12 社のうち 6 社はすでに代行返上 (5 社…経過措置を適用したか否かは不明) や基金の解散 (1 社) などを行なっているが、残りの 6 社についてはこれまで退職金・企業年金制度改革の取り組みを行っていないか、又は軽微の変更を行なった程度に留まっている。

これら 12 社のすべてが現在、退職給付債務の削減のために退職金・企業年金制度改革を計画中で、その内訳は、退職金・年金水準の引き下げ (6 社)、確定拠出年金・前払い退職金の導入 (8 社)、代行返上 (4 社)、基金の解散 (1 社) と回答している (複数回答あり)。その他、すぐには削減にはつながらないが、これらの施策と並行してキャッシュバランスプランの導入を検討している企業も 4 社ある。

ヒアリング調査先では、退職給付債務が株主資本を上回る企業は 4 社あるが、4 社ともに前回決算期以降に退職金・企業年金制度改革の取り組みをすでに行ったか、今後行なう予定と回答しており、こちらも早急な対応策が図られるものと思われる (図表 3-7)。

図表 3-7 株主資本に対する退職給付債務額の比率(ヒアリング調査先)

	社 数	比率(%)
100%以上	4	14.3
80%~100%未満	3	10.7
60%~80%未満	2	7.1
40%~60%未満	5	17.9
20%~40%未満	6	21.4
20%未満	8	28.6
合 計	28	100.0

2. 積立不足額の退職給付債務額に対する比率

図表 3-8 は退職給付債務額に対して積立不足額がどの程度残っているかを示した分布表である。

退職給付債務額に対する積立不足額の割合が 50%を超える企業が 52 社 (37.6%) と 3 社に 1 社強あり、積み立て不足の償却があまり進んでいない企業も多い。その背景のひとつとして、先に記したように年金資産が運用不振により大幅に減少し、未認識数理計算上の差異が拡大していることがあげられる。

図表 3-8 退職給付債務額に対して積立不足額の比率(アンケート回答先)

	社 数	比率(%)
75%~100%未満	6	4.3
50%~75%未満	46	33.3
25%~50%未満	61	44.2
25%未満	22	16.0
積立不足なし	3	2.2
合 計	138	100.0

75%~100%未満の企業 6 社のうち、償却期間について回答がなかった 1 社を除く 5 社の未認識債務の償却期間を一覧表にすると図表 3-9 のようになり、B 社や C 社では会計基準移行時差異が今も重くのしかかっていると考えられる。A 社、D 社、E 社はやはり未認識数理計算上の差異の拡大が償却の進まない原因であろう。

ヒアリング調査先については 75%~100%未満の企業は 1 社もなかった (図表 3-10)。また、「積立不足なし」の企業が 4 社あるが、決算時に不足金を一括償却した (2 社)、不足金相当額の退職給付信託を設定した (1 社)、「確定拠出年金と前払い退職金制度」のみの制度として、退職給付債務自体を無くした (1 社) などの対応をした結果である。

図表 3-9 未認識債務の償却期間

	会計基準移行時差異	過去勤務債務	数理計算上の差異
A社	一括償却	10年	10年
B社	15年	15年	15年
C社	15年	—	10年
D社	一括償却	一括償却	10年
E社	一括償却	一括償却	10年

図表 3-10 退職給付債務額に対する積立不足額の比率(ヒアリング調査先)

	社数	比率(%)
75%~100%未満	0	0.0
50%~75%未満	9	32.1
25%~50%未満	7	25.0
25%未満	8	28.6
積立不足なし	4	14.3
合計	28	100.0

3. 積立不足額の株主資本に対する比率

図表 3-11 は積立不足が株主資本に対してどの程度あるのかを示した分布表である。

図表 3-6 のとおり退職給付債務と株主資本との比較では、退職給付債務額が株主資本の40%未満である企業が全体の59.4%あったことから、やはり積立不足が株主資本の25%未満に留まっている企業が全体の71.0%と大勢を占めた。

図表 3-11 株主資本に対する積立不足の比率(アンケート回答先)

	社数	比率(%)
100%以上	4	2.9
75%~100%未満	5	3.6
50%~75%未満	5	3.6
25%~50%未満	23	16.7
25%未満	98	71.0
積立不足なし	3	2.2
合計	138	100.0

ただ、ここでも積立不足の額が株主資本を上回っている企業が4社あった。この4社のうち3社は従業員数が3,000名を超え、株主資本も大きい、退職給付債務も巨額な企業である(3社の退職給付債務額に対する積立不足額の割合は47.1%~62.1%)。残りの1

社は退職給付債務額に対する積立不足額の割合が 87.2%と高く、未認識債務の償却が進んでいないと見られる（ちなみに同社の会計基準移行時差異の償却期間は 15 年）。

ヒアリング調査先についてもアンケート調査先における傾向と変わらず、25%未満の企業が大半を占めた（図表 3-12）。

図表 3-12 株主資本に対する積立不足の比率(ヒアリング調査先)

	社 数	比率(%)
100%以上	2	7.1
75%~100%未満	2	7.1
50%~75%未満	1	3.6
25%~50%未満	1	3.6
25%未満	18	64.3
積立不足なし	4	14.3
合 計	28	100.0

4. 積立不足額は当該企業の経常利益の何ヵ年分にあたるか。

次に積立不足額が利益水準（経常利益）に対してどの程度残っているのかを検証する。図表 3-13 は積立不足額を直近の経常利益で償却すると仮定した場合、何ヵ年かかるのかを個別企業ごとに計算し、期間区分したものである。1年未満で償却できる企業が最も多く 44 社（31.9%）で、3年未満までバーを下げると過半数を超える 79 社（57.3%）の企業が該当する結果となった。これら企業の積立不足額は利益水準から見ると、償却負担はやや軽いと考えられる。

その一方で少数派ではあるが、4 社が 20 年を超える期間が必要という結果となった。この 4 社のうち従業員規模で見ると、2 社が 1,000 名以上、2 社が 1,000 名未満である。

1,000 名以上の企業 2 社の共通点は退職金・企業年金制度改革を未実施で、現在のところ退職給付債務の削減に取り組んでいない点があげられる。ただ、両社ともに今後、確定拠出年金を含めた改革を実施する予定と回答している。また、両社ともに 2 期前の決算から経常利益が急減していることも影響している（ちなみに 3 期前の経常利益で引き直すと両社ともに 5 年程度で償却が可能である）。1,000 名未満の 2 社も同様に業績の低迷が目につく。また、業績との関連からか、これら 4 社の未認識債務の償却期間は比較的長い（会計基準移行時差異…15 年が 2 社、無回答 2 社、数理計算上の差異…9 年、10 年が各 1 社、15 年が 2 社）。

ヒアリング調査先についても積立不足額は経常利益の 3 年分未満に収まっている企業が 16 社（57.1%）と過半数を上回った（図表 3-14）。

以上概して言えば、株主資本に対する積立不足の比率は 25%未満の企業が大半を占めており、ある程度は償却が進んでいるものの、まだ重い負担を残している企業も一部に見られる。

図表 3-13 経常利益で積立不足額を償却できる年数(アンケート回収先)

	社 数	比率(%)
20 年以上	4	2.9
15～20 年未満	2	1.4
10～15 年未満	5	3.6
5～10 年未満	20	14.5
3～5 年未満	13	9.4
1～3 年未満	35	25.4
1 年未満	44	31.9
経常赤字	12	8.7
積立不足なし	3	2.2
合 計	138	100.0

図表 3-14 経常利益で積立不足額を償却できる年数(ヒアリング調査先)

	社 数	比率(%)
20 年以上	1	3.6
15～20 年未満	0	0.0
10～15 年未満	2	7.1
5～10 年未満	4	14.3
3～5 年未満	0	0.0
1～3 年未満	7	25.0
1 年未満	9	32.1
経常赤字	1	3.6
積立不足なし	4	14.3
合 計	28	100.0

第3節 未認識債務の償却期間

積立不足（未認識債務）はある一定期間に費用処理（償却）をする必要があり、通常の退職給付費用に上乗せする形で企業に財務上の負担を強いている。

未認識債務には「会計基準移行時差異」「過去勤務債務」および「数理計算上の差異」があり、その内容や処理方法が各々違っている。

企業は収益力、財務状況を勘案しながら、これらの未認識債務について償却期間を設定するが、本節では各社がどの程度の償却期間を設定しているのかを確認していきたい。

1. 会計基準移行時差異の償却

会計基準移行時差異とは、退職給付会計が適用された初年度期首における退職給付債務から年金資産を減額した額と、旧会計基準の退職給与引当金の差額のことを言い、15年以内の一定の年数にわたり定額法により費用処理される。

この会計基準移行時差異の償却については、317社のうち210社から回答があった。その回答内訳は図表3-15のとおりであるが、一括償却を行なった企業が全体の41.4%（87社）を占めている。会計基準移行時差異は移行時の一度だけ発生するものであり、将来の財務面での負担や、投資家の評価などを考え、早期の償却を進める企業が比較的多かったものと思われる。分割償却を選んだ企業についても、5年以内と比較的短期に償却する企業が28.6%あり、最長の15年償却を選んだ企業は18.1%にすぎなかった。

図表3-15 会計基準移行時差異の償却期間(アンケート回答先)

償却期間	社数	比率(%)	償却期間	社数	比率(%)
一括償却	87	41.4	分割償却9年	0	0.0
分割償却1年	4	1.9	同10年	16	7.6
同2年	2	1.0	同11年	0	0.0
同3年	12	5.7	同12年	0	0.0
同4年	0	0.0	同13年	0	0.0
同5年	42	20.0	同14年	1	0.5
同6年	1	0.5	同15年	38	18.1
同7年	5	2.3	合計	210	100.0
同8年	2	1.0			

2. 過去勤務債務の償却

過去勤務債務は退職給付制度の改定などに伴って発生する退職給付債務の増加または減少の部分で毎年定期的に発生するものではない。

図表3-16 過去勤務債務の償却期間(アンケート回答先)

償却期間	社数	比率(%)	償却期間	社数	比率(%)
一括償却	30	18.1	分割償却9年	0	0.0
分割償却1年	5	3.0	同10年	32	19.3
同2年	1	0.6	同11年	2	1.2
同3年	8	4.8	同12年	4	2.4
同4年	2	1.2	同13年	5	3.0
同5年	32	19.3	同14年	10	6.0
同6年	1	0.6	同15年以上	25	15.1
同7年	6	3.6	合計	166	100.0
同8年	3	1.8			

過去勤務債務と数理計算上の差異の費用処理年数は、平均残存勤務期間内の一定の年数で按分した額を毎期処理する必要があり、一度採用した費用処理年数を変更する場合には合理的な変更理由が必要となる。

過去勤務債務の償却については、317社のうち166社から回答があった。

図表3-16にその分布状況を示したが、一括償却(18.1%)、5年償却(19.3%)、10年償却(19.3%)、15年以上償却(15.1%)と償却期間が5年毎に分かれる結果となった。

過去勤務債務は毎年定期的に発生するものではなく、過去勤務債務の額や財務状況を勘案しながら償却期間を設定していく場合が多い。

3. 数理計算上の差異の償却

数理計算上の差異とは

- ① 期待運用収益と年金資産の実際の運用成果との差異
- ② 退職給付債務の数理計算に用いた見積数値と実績との差異や、見積数値の変更などにより発生した差異

などが該当する。

数理計算上の差異の償却については、317社のうち206社から回答があった。

図表3-17に分布状況を示したが、10年償却(36.9%)と15年以上償却(22.3%)が多い回答結果となった。

数理計算上の差異は毎年発生するものであり、しかも、その額も一定したものではなく、短期償却では財務に与える影響が大きいため、このような結果となったのであろう。

なお、過去勤務債務、数理計算上の差異ともに5年毎の償却期間を設定することが多いなかで、14年償却がそれなりに多いのは、回答企業のなかで平均残存勤務期間が14年の会社が、同期間を償却期間として設定したためと思われる。

ヒアリング調査先の各種償却期間については以下に示す。ヒアリング調査先もアンケート調査先と同じような傾向になっている。

図表3-17 数理計算上の差異の償却期間(アンケート回答先)

償却期間	社数	比率(%)	償却期間	社数	比率(%)
一括償却	15	7.3	分割償却9年	1	0.5
分割償却1年	1	0.5	同10年	76	36.9
同2年	0	0.0	同11年	4	2.0
同3年	1	0.5	同12年	7	3.4
同4年	1	0.5	同13年	6	2.9
同5年	28	13.6	同14年	13	6.3
同6年	1	0.5	同15年以上	46	22.3
同7年	3	1.4	合計	206	100.0
同8年	3	1.4			

図表 3-18 会計基準移行時差異の償却期間(ヒアリング調査先)

償却期間	社 数	比率(%)	償却期間	社 数	比率(%)
一括償却	12	44.5	分割償却 9 年	0	0.0
分割償却 1 年	0	0.0	同 10 年	3	11.1
同 2 年	0	0.0	同 11 年	0	0.0
同 3 年	0	0.0	同 12 年	0	0.0
同 4 年	1	3.7	同 13 年	1	3.7
同 5 年	1	3.7	同 14 年	0	0.0
同 6 年	0	0.0	同 15 年	8	29.6
同 7 年	1	3.7	合 計	27	100.0
同 8 年	0	0.0			

図表 3-19 過去勤務債務の償却期間(ヒアリング調査先)

償却期間	社 数	比率(%)	償却期間	社 数	比率(%)
一括償却	3	12.0	分割償却 9 年	0	0.0
分割償却 1 年	0	0.0	同 10 年	7	28.0
同 2 年	0	0.0	同 11 年	0	0.0
同 3 年	1	4.0	同 12 年	3	12.0
同 4 年	1	4.0	同 13 年	1	4.0
同 5 年	1	4.0	同 14 年	2	8.0
同 6 年	0	0.0	同 15 年以上	5	20.0
同 7 年	1	4.0	合 計	25	100.0
同 8 年	0	0.0			

図表 3-20 数理計算上の差異の償却期間(ヒアリング調査先)

償却期間	社 数	比率(%)	償却期間	社 数	比率(%)
一括償却	3	10.7	分割償却 9 年	0	0.0
分割償却 1 年	0	0.0	同 10 年	9	32.1
同 2 年	0	0.0	同 11 年	0	0.0
同 3 年	2	7.1	同 12 年	3	10.7
同 4 年	1	3.6	同 13 年	1	3.6
同 5 年	1	3.6	同 14 年	2	7.1
同 6 年	0	0.0	同 15 年以上	5	17.9
同 7 年	1	3.6	合 計	28	100.0
同 8 年	0	0.0			

第4章 企業の要員計画と総人件費の推移

退職給付会計が導入された平成12年度決算以降、折からの経営難や資金運用難もあって企業は退職給付債務（その積立不足）の処理に追われ、思わぬ負担を強いられてきた。

一方で、いわゆる団塊の世代と言われる人々が現在50歳代半ばから後半になっており、平成18年度からは続々と定年退職を迎えると見られ、今後退職給付費用を含めた総人件費にも大きな変動があるものと考えられる。

総人件費の動向は退職給付制度の行方を見る上で重要な経営環境条件をなすであろう。そうした観点から本調査においては将来の要員計画やそれに基づく総人件費動向を問うた。

そこで第1節では、各企業が今後5年間にどの程度の退職者数を見込み、それに対してどのような採用計画を策定しているのか、第2節では、その採用計画を前提として、現在の正社員の年齢別構成が5・10年後にはどのように変化していくのか、を確認する。

そして第3節では、第1、2節で浮かびあがった5・10年後の姿をもとに、総人件費が今後増加していくのか、減少していくのか、あるいは変化がないのかを見る。

また第4節では、公的年金の支給開始年齢の引き上げに対し、企業はどのような取り組みを行なっているのかを調査する。

なお、第1～3節に関連して、

- ① 今後5年間の退職見込みおよび採用計画
- ② 従業員【正社員】の現在、5年後、10年後の年齢別構成
- ③ 5年後、10年後の総人件費の推移予想

の3項目の設問につき、その全てに回答した企業125社（製造業67社、非製造業58社）のアンケート結果（以下、「125社集計」と略す。）と、そのうちの従業員1,000名以上の企業55社（製造業29社、非製造業26社）のアンケート結果（以下、「55社集計」と略す。）を比較しながら整理する。「125社集計」には従業員規模の小さな企業を含み、そうした企業では数名の従業員異動で比率が大きく変化することに留意が必要である。

第1節 今後の退職見込みと採用計画

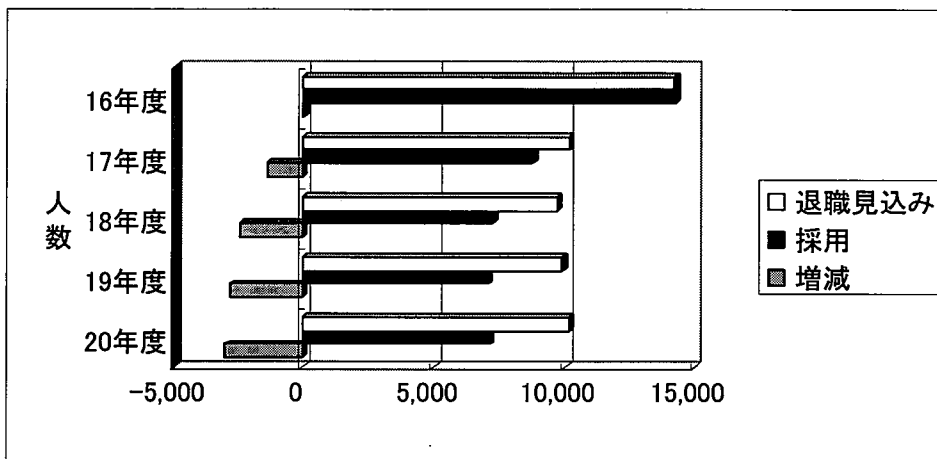
まず上記①の設問に対する回答の単純集計を図表4-1に示す（ここでは①の設問にのみ回答した先も含む）。平成16年度は採用と退職見込みはほぼ同数だが、その後は退職見込み数が採用数を上回る傾向にある。なお、平成16年度が他の年度より採用・退職見込みとも多いのは、平成16年度だけ回答し、平成17年度以降は「未定」と回答している企業が散見されるためである。

また、図表4-2は「55社集計」対象先のうち、採用・退職見込みについて平成16年度から平成20年度まで全てに回答した企業37社の集計結果であるが、ここでも退職見込み数が採用数を上回っている。

図表 4-1 今後の退職見込みと採用計画の単純集計(218社)

	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
新卒採用	10,007	5,093	4,495	4,388	4,442
中途採用	4,243	3,674	2,754	2,674	2,709
採用合計	14,250	8,767	7,249	7,062	7,151
退職見込み	14,234	10,155	9,720	9,907	10,173
差し引き	16	-1,388	-2,471	-2,845	-3,022

(単位:名)



(注) 採用・退職者数が極端に振れる企業1社を除外した。

図表 4-2 「55社集計」対象先の今後の退職見込みと採用計画の単純集計(集計社数37社)

	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
新卒採用	1,467	1,579	1,636	1,691	1,711
中途採用	760	776	747	765	787
採用合計	2,227	2,355	2,383	2,456	2,498
退職見込み	3,189	3,209	3,615	3,670	3,787
差し引き	-962	-854	-1,232	-1,214	-1,289

(単位:名)

1. 今後の退職見込み者数の推移

先に述べたように、いわゆる団塊の世代が平成18年度から続々と定年退職を迎えることになる。

そこで、平成16年度から平成20年度にかけて退職見込み者数がどのように推移するかを製造業と非製造業とに分けて確認を行った。アンケート調査の回答は従業員数での記入を求めたが、回答があった125社に関し退職見込み者数の推移を類型化した上で、集計したのが図表4-3と図表4-4である。

その結果を見ると、「今後5年間の退職者は毎年一定」(類型H)と回答した企業が、製造業で41.8%、非製造業で63.9%と、共に高い比率を占めた。次に、退職者数の増加が始

まる時期こそばらつきがあるものの、何らかの形で増加すると見込んでいる企業（類型A+B+C+D+E+F+G）は製造業が44.7%、非製造業が25.7%で、明らかに減少すると見込んでいる企業（類型J）の製造業3.0%、非製造業5.2%を大幅に上回った。逆に言えば、今後退職者数が減少すると見込む企業はほんのわずかである。

より従業員規模が大きく、比率計算でプレの小さい企業を対象とした「55社集計」では図表4-5、図表4-6のようになった。

図表 4-3 退職者の今後の推移(125社集計・製造業)

類 型	退職者の推移	社 数	比率(%)
A	18年度から退職者が増加し、その後高原状態が続く	8	12.0
B	18年度から退職者が増加し、その後も増加を続ける	5	7.5
C	18年度19年度と増加し、20年度には減少	2	3.0
D	19年度から退職者が増加し、その後高原状態が続く	6	9.0
E	19年度から退職者が増加し、20年度も増加を続ける	3	4.4
F	16年度から退職者が逡増する	3	4.4
G	20年度に退職者が増加する	3	4.4
H	今後5年間の退職者は毎年一定	28	41.8
I	毎年退職者数は増減を繰り返す	6	9.0
J	18～19年度から退職者が減少する	2	3.0
K	未定	1	1.5
	合 計	67	100.0

図表 4-4 退職者の今後の推移(125社集計・非製造業)

類 型	退職者の推移	社 数	比率(%)
A	18年度から退職者が増加し、その後高原状態が続く	4	6.9
B	18年度から退職者が増加し、その後も増加を続ける	2	3.4
C	18年度19年度と増加し、20年度には減少	1	1.7
D	19年度から退職者が増加し、その後高原状態が続く	1	1.7
E	19年度から退職者が増加し、20年度も増加を続ける	1	1.7
F	16年度から退職者が逡増する	2	3.4
G	20年度に退職者が増加する	4	6.9
H	今後5年間の退職者は毎年一定	37	63.9
I	毎年退職者数は増減を繰り返す	3	5.2
J	18～19年度から退職者が減少する	3	5.2
K	未定	0	0.0
	合 計	58	100.0

図表 4-5 退職者の今後の推移(55 社集計・製造業)

類 型	退職者の推移	社 数	比率(%)
A	18 年度から退職者が増加し、その後高原状態が続く	7	24.2
B	18 年度から退職者が増加し、その後も増加を続ける	3	10.4
C	18 年度 19 年度と増加し、20 年度には減少	1	3.4
D	19 年度から退職者が増加し、その後高原状態が続く	5	17.2
E	19 年度から退職者が増加し、20 年度も増加を続ける	3	10.4
F	16 年度から退職者が逡増する	3	10.4
G	20 年度に退職者が増加する	1	3.4
H	今後 5 年間の退職者は毎年一定	4	13.8
I	毎年退職者数は増減を繰り返す	1	3.4
J	18~19 年度から退職者が減少する	0	0.0
K	未定	1	3.4
	合 計	29	100.0

図表 4-6 退職者の今後の推移(55 社集計・非製造業)

類 型	退職者の推移	社 数	比率(%)
A	18 年度から退職者が増加し、その後高原状態が続く	4	15.4
B	18 年度から退職者が増加し、その後も増加を続ける	2	7.7
C	18 年度 19 年度と増加し、20 年度には減少	0	0.0
D	19 年度から退職者が増加し、その後高原状態が続く	0	0.0
E	19 年度から退職者が増加し、20 年度も増加を続ける	1	3.8
F	16 年度から退職者が逡増する	1	3.8
G	20 年度に退職者が増加する	1	3.8
H	今後 5 年間の退職者は毎年一定	15	57.8
I	毎年退職者数は増減を繰り返す	0	0.0
J	18~19 年度から退職者が減少する	2	7.7
K	未定	0	0.0
	合 計	26	100.0

「55 社集計」のうち、まず製造業から見ると(図表 4-5)、「今後 5 年間の退職者は毎年一定」と回答した企業は 4 社へと大きく減り、平成 16 年度から退職者の増加が始まる企業(類型 F)がすでに 3 社あり、平成 18~20 年度に入り急速に退職者が増加する企業(類型 A+B+C+D+E+G)が製造業全体の 69.0%にあたる 20 社にのぼっている。これら企業の退職者の増加が始まる年の増加率は、前年度比で概ね 30~80%増であるが、前年度比 150%増と急速に大量退職の波が訪れる企業も 1 社あった。

その他では、増減を繰り返す企業(類型 I)1 社を含め、今後 5 年間では特に顕著な増減

がない企業が5社あったが、退職者数が減少すると見込んでいる企業(類型J)は1社もなかった。

一方、非製造業を見ると(図表4-6)、「125社集計」と傾向は似ており、今後5年間の退職者は毎年一定(類型H)と回答した企業が、非製造業全体の57.8%にあたる15社にのぼった。ただ、ここでも増加すると予想している企業が多く、平成16年度から退職者の増加が始まる企業(類型F)が1社、平成18~20年度に入り急速に退職者が増加する企業(類型A+B+C+D+E+G)も8社と、非製造業においても、大量退職の波が訪れようとしているのは確かである。

「55社集計」の製造業を除き、今後も退職者数が一定と見込んでいる企業がまず上位を占めたが、これはもともと団塊の世代にいわゆる山がなかった、あるいは、すでに適正な人員まで削減したなどが考えられるが、そのあたりについては、次節で検証したい。

ただいずれにしても、製造業や一部の非製造業においては、団塊の世代の退職の波が押し寄せるのは今回アンケート調査からも裏づけられたと言ってよいだろう。

2. 今後の退職見込みに対する採用計画について

前項では今後5年間の退職見込みを確認してきたが、本項では、各企業がこれらの退職見込みに対してどの程度の要員を補充していくのかを確認する。

図表4-7、図表4-8は対象の125社について、個票から退職見込み者数と採用数を見比べて、類型化したものである。

まず図表4-7の製造業から見ていくと、今後5年間の採用計画が退職者数を下回る企業(類型L+M+N)が28社(41.7%)、退職者数とほぼ同数の採用を計画している企業(類型O)が26社(38.8%)ある。一方、退職者数を上回る採用を計画している企業(類型P+Q)が8社(12.0%)あるが、採用計画が退職者数を上回る企業はごく少数となっている。

次に図表4-8の非製造業について見ると、退職者数を下回る採用を計画している企業(類型L+M+N)が15社(25.8%)、退職者数とほぼ同数の採用を計画している企業(類型O)が17社(29.3%)、退職者数を上回る採用を計画している企業(類型P+Q)が18社(30.9%)となり、3項目ともほぼ同数の結果が得られた。製造業との対比では、非製造業の採用計画が総じて積極的であると言える。

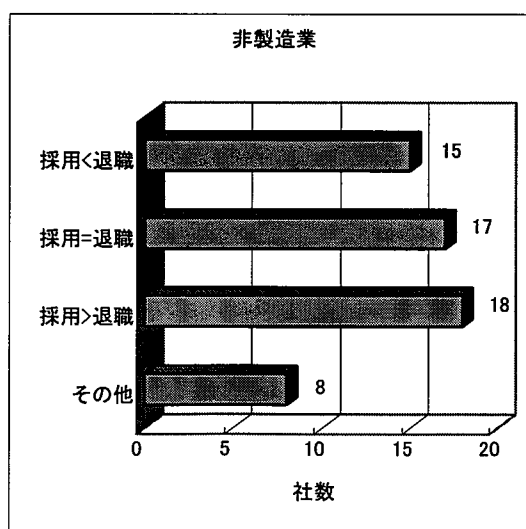
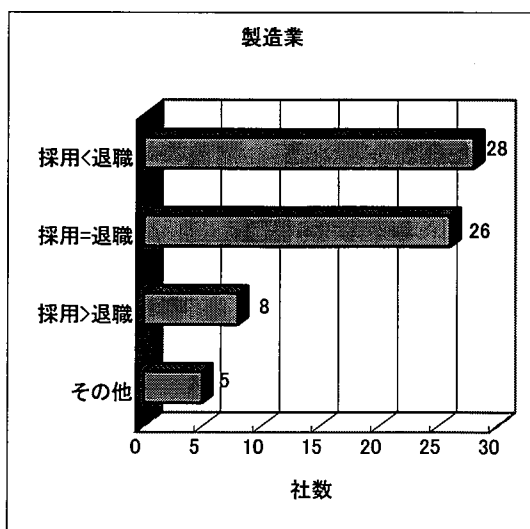
しかし、「55社集計」ベース(図表4-9、表4-10)では「125社集計」とは少し様相が違ってくる。すなわち、製造業・非製造業ともに採用計画が退職者数を下回る企業が上位を占めた。従業員1,000名未満の企業と1,000名以上の企業の現状における50歳代従業員の構成割合を確認することにより、この要因が理解されよう。すなわち本章第2節の図表4-19と図表4-20によると、従業員1,000名未満の企業のうち、50歳代従業員の構成割合が40%以上の企業は4.3%にすぎないが、従業員1,000名以上の企業での同比率は18.2%となっており、従業員規模の大きい企業の方が概して終身雇用制が色濃く中高年従業員を多く抱えているからである。

図表 4-7 退職見込みに対する採用計画(125 社集計・製造業)

類 型	採用状況	社 数	比率(%)
L	採用者数を抑え、退職者数の 20%未満を補充する程度	1	1.5
M	採用者数は概ね退職者数の 20%~60%程度に抑える	15	22.3
N	採用者数は退職者数を下回るものの、60%以上を確保	12	17.9
O	退職者数とほぼ同数の採用を計画	26	38.8
P	退職者数の 100%~200%の採用を計画	6	9.0
Q	退職者数の 200%以上の採用を計画	2	3.0
R	その他	5	7.5
	合 計	67	100.0

図表 4-8 退職見込みに対する採用計画(125 社集計・非製造業)

類 型	採用状況	社 数	比率(%)
L	採用者数を抑え、退職者数の 20%未満を補充する程度	4	6.9
M	採用者数は概ね退職者数の 20%~60%程度に抑える	6	10.3
N	採用者数は退職者数を下回るものの、60%以上を確保	5	8.7
O	退職者数とほぼ同数の採用を計画	17	29.3
P	退職者数の 100%~200%の採用を計画	12	20.7
Q	退職者数の 200%以上の採用を計画	6	10.3
R	その他	8	13.8
	合 計	58	100.0



図表 4-9 と図表 4-10 のうち特徴的な企業について若干の説明を加える。

① 類型Lの先について

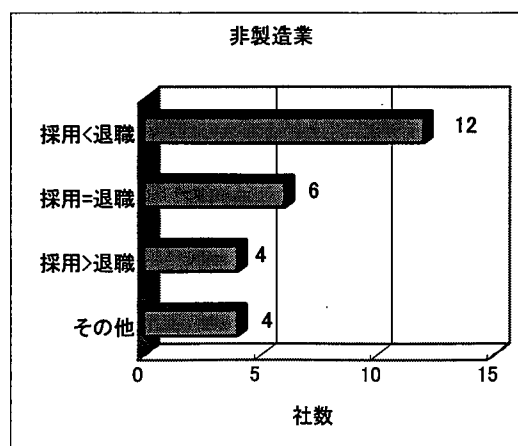
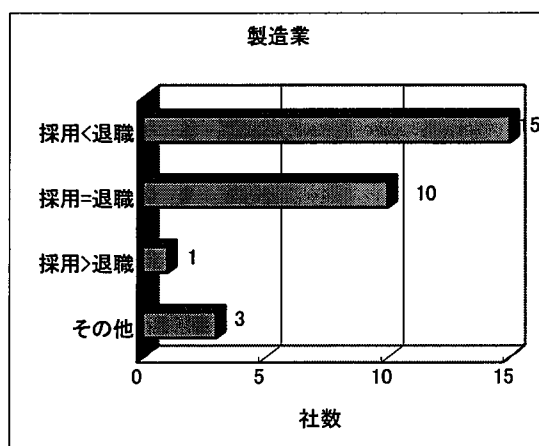
- ・製造業(図表 4-9)でLに該当する1社(電気機器)は従業員構成比で20歳代、30歳代

図表 4-9 退職見込みに対する採用計画(55 社集計・製造業)

類 型	採用状況	社 数	比率(%)
L	採用者数を抑え、退職者数の 20%未満を補充する程度	1	3.5
M	採用者数は概ね退職者数の 20%~60%程度に抑える	9	31.0
N	採用者数は退職者数を下回るものの、60%以上を確保	5	17.2
O	退職者数とほぼ同数の採用を計画	10	34.5
P	退職者数の 100%~200%の採用を計画	1	3.5
Q	退職者数の 200%以上の採用を計画	0	0.0
R	その他	3	10.3
	合 計	29	100.0

図表 4-10 退職見込みに対する採用計画(55 社集計・非製造業)

類 型	採用状況	社 数	比率(%)
L	採用者数を抑え、退職者数の 20%未満を補充する程度	4	15.4
M	採用者数は概ね退職者数の 20%~60%程度に抑える	4	15.4
N	採用者数は退職者数を下回るものの、60%以上を確保	4	15.4
O	退職者数とほぼ同数の採用を計画	6	23.1
P	退職者数の 100%~200%の採用を計画	3	11.5
Q	退職者数の 200%以上の採用を計画	1	3.8
R	その他	4	15.4
	合 計	26	100.0



が全従業員数の 96%を占めており、今後 5 年間の退職者数は全従業員数の 2%程度に留まっている。ただ、採用は毎年若干名であることから L に該当した。

- ・非製造業(図表 4-10)で L に該当する先は 4 社(小売業・運輸など)であるが、このうちの 3 社は 50 歳代従業員の構成比がいずれも 30%を超えており、今後、平均して従

業員の 5%に相当する大量の定年退職者が毎年発生すると予定されている。残りの 1 社は退職者数こそ比較的少ないが、採用数も若干名であることから、Lに該当した。採用を手控えることから、これら 4 社の 10 年後の従業員数は現在と比べて約 68%～80%の水準まで減少すると各社では予測している。

② 類型Pおよび類型Qの先について

- ・製造業(図表 4-9)でP・Qに該当する先は1社(機械)であるが、退職者・採用ともに従業員規模から考えると大きなものではなく、且つ、採用計画も毎年の退職者を若干上回る程度である。
- ・非製造業(図表 4-10)でP・Qに該当する先は4社(卸売業・運輸など)であるが、うち3社は採用者数が退職者数を若干上回る程度である。残る1社は従業員の流動性が高い企業で、大量の退職者を大量の中途採用で補充し、さらに新卒者の採用で業容の拡大を図っている先である。

③ 類型Rの先について

- ・製造業で3社、非製造業で4社が該当するが、これらの企業は年度により採用計画にばらつきがあり、当初、退職者を上回る採用を行なうが、2～3年後には一転して採用を絞る等、L～Qに分類できない先を「その他」とした。

このように、製造業・非製造業ともに退職見込みを下回る採用計画を立てている企業が多く見られるが、ヒアリング先企業についての事例においても、

「今後は、定年退職者を新規採用では補えない。当面、自然減になる」(建設B社)

「現業部門で再開の必要性は出ているが、現在は採用を抑制している」

(ガラス・土石製品A社)

「新規採用は継続的に200名、退職予定毎年600名」(輸送用機器A社)

「定期採用を行なうが、退職者の補充まではしない」(卸売業A社)

「過去5年間の退職者は毎年120～130(最高180名)程度あるが、採用は毎年30名程度に抑えている」(小売業A社)

「採用数名、退職見込み30名」(小売業B社)

など、やはり採用を抑制気味とする企業が大勢であった。

一方、積極的に採用を行なうのは、

「来年度の退職予定者は140名であるが、採用は新卒280名、中途採用140名を予定しており、中途採用で退職予定者を穴埋めし、新卒採用で、業容の拡大に対処している状況である」(サービス業A社)

「社員の流動性が高く、中途採用も頻繁に行なっている」(サービス業B社)

「自然退職が多いため、今後も採用を増やしていく方針である」(サービス業F社)

など、サービス業で目に付く程度である。

以上、退職見込み者数に対する採用者数の関係では、退職者数を上回る採用計画を立てている企業は少なく、退職者数とほぼ同数の採用を計画しているか、又は退職者数を下回る採用計画を立てている企業が多い。特に従業員 1,000 名以上の企業ではその傾向が顕著である。

この要因は種々あろうが、ヒアリング調査先における説明では次のようなものがあった。

「海外の生産拠点は順調に推移している。国内の雇用は抑制傾向にある」(ゴム製品A社)

「業務の繁忙期は臨時工の採用で乗り切る予定」(機械A社)

「主力工場は海外に移転しており、グループの総人員 12,000 名のうち日本人は 3,000 名にすぎない」(精密機器A社)

「売り場の店員の大半は取引先の派遣社員か、同社雇用の有期雇用者であり、正社員は管理職がいる程度」(小売業A社)

「従業員 5,200 名のうち正社員は 4,000 名。残りの 1,200 名は契約社員で、営業所の窓口などは、70%が有期契約社員で占めている。従来、契約社員の割合を高めて人件費の圧縮を進めてきた」(サービス業C社)

以上概して言えば、生産拠点の海外移転、パートタイマーの採用などによる正社員数の抑制などが影響している。

3. 中途採用

ここで採用計画に関し「55 社集計」ベースにより新卒採用と中途採用との関連で見たい。図表 4-11、図表 4-12 は新卒採用に対する中途採用の状況である。その傾向を見ると以下のとおりである。

- ①製造業においては、多くの企業が新卒を中心に採用しており、中途採用は新卒の半分以下という企業が多い。ただ、中途採用が新卒採用とほぼ同数、場合によっては3倍という企業が4社(精密機器・金属製品など)あった。これら4社はいずれも比較的積極的な採用を計画しており、今後5年間に亘り、退職者数を上回るか、少なくとも

図表 4-11 新卒採用に対する中途採用の状況(55 社集計・製造業)

	社 数	比率(%)
中途採用の予定はない	1	3.4
中途採用は新卒採用の 50%未満	17	58.7
中途採用は新卒採用の 50~100%未満	0	0.0
中途採用は新卒採用と同数	2	6.9
中途採用は新卒採用の 100~200%未満	0	0.0
中途採用は新卒採用の 200%以上	2	6.9
未定または無回答	7	24.1
合 計	29	100.0

図表 4-12 新卒採用に対する中途採用の状況(55 社集計・非製造業)

	社 数	比率(%)
中途採用の予定はない	7	27.0
中途採用は新卒採用の 50%未満	5	19.2
中途採用は新卒採用の 50~100%未満	2	7.7
中途採用は新卒採用と同数	1	3.8
中途採用は新卒採用の 100~200%未満	1	3.8
中途採用は新卒採用の 200%以上	4	15.4
未定または無回答	6	23.1
合 計	26	100.0

退職者数と同数の採用を計画している。

②非製造業においても新卒中心に採用を行なう企業が多いものの、中途採用が新卒採用を上回る企業が 5 社（サービス業など）あった。これら 5 社の共通点も製造業と同様に、今後 5 年間の採用計画が比較的積極的な企業である。

以上のとおり製造業・非製造業を問わず、今後 5 年間について、積極的な採用を計画している企業は、中途採用についても大きな門戸を開いていることが分かる。

以上、第 1 節では今後 5 年間のスパンで企業の退職見込み者数と採用計画について見てきたが、その傾向はおおよそ下記のようにまとめることができる。

- ①退職見込み者数を下回るか、せいぜい退職者と同数の採用計画を立てている企業が多く、退職見込み者数を上回る積極的な採用計画を立てている企業は少ない。
- ②製造業を中心に団塊の世代と思われる大量の退職者が発生する。
- ③一部を除き、採用は新卒採用が中心である。ただし、大規模な採用を行なう企業では中途採用にも積極的である。

第2節 在職者の年齢別構成と今後の推移

第 1 節では今後、製造業を中心に団塊の世代から大量の退職者が発生するだろうことが確認されたが、本節ではそうした 50 歳代の社員が従業員全体に対してどの程度(割合)在籍しているのか、そして、5 年後・10 年後には従業員の年齢別構成がどのように変わっていくのかを見る。

最初に設問に回答のあった 235 社の、現在、5 年後・10 年後の従業員（正社員）の年齢別構成の単純集計を図表 4-13～図表 4-15 に示す。

女性は結婚や出産を機に比較的若年で退職する傾向にあり、定年まで勤務する人は男性に比較すると少ない。したがって、ここでは男性を対象に話を進めたい。

図表 4-13～図表 4-15 では在職者数が 5 年後・10 年後になるほど減少している。これは

先行き採用数を抑制している企業が多いことにも原因があるが、アンケートの回答で、現在の状況のみを回答し、5年後・10年後を未定にしている回答先があるためにもよる。

したがって、ここでの3時点比較は各時期の年齢別構成割合についてのみ注目していきたい。

全般的に見ると、現在は30歳代が30%を超えてピークを成しているが、40歳代・50歳代の比率も高い。その後、5年後・10年後となるにつれ20歳代の比率が上昇し、50歳代は低下していく傾向にある。

図表 4-13 在職者の年齢別構成(235社)

	現 在			
	男 性		女 性	
	人数(名)	比率(%)	人数(名)	比率(%)
29歳以下	73,704	17.6	31,257	40.2
30-39歳以下	136,844	32.7	29,308	37.6
40-49歳以下	104,581	24.9	10,760	13.8
50歳以上	104,111	24.8	6,556	8.4
合 計	419,240	100.0	77,881	100.0

図表 4-14 5年後の年齢別構成予想

	5 年後			
	男 性		女 性	
	人数(名)	比率(%)	人数(名)	比率(%)
29歳以下	43,234	20.8	11,141	33.2
30-39歳以下	63,702	30.6	12,828	38.3
40-49歳以下	51,974	25.0	6,341	18.9
50歳以上	49,151	23.6	3,237	9.6
合 計	208,061	100.0	33,547	100.0

図表 4-15 10年後の年齢別構成予想

	10 年後			
	男 性		女 性	
	人数(名)	比率(%)	人数(名)	比率(%)
29歳以下	46,297	24.6	10,643	33.1
30-39歳以下	53,029	28.2	10,399	32.3
40-49歳以下	50,725	26.9	7,765	24.2
50歳以上	38,309	20.3	3,326	10.4
合 計	188,360	100.0	32,133	100.0

1. 30 歳代の在籍状況

上記の内容に関してヒアリング調査では「団塊の世代と言われる 50 歳代の社員よりも、むしろ日本の景気がバブルと称され、好景気に沸いた頃に入社した世代の社員の方が、従業員の年齢別構成においては多い」との話を随所で聞いた。

「団塊の世代とバブル期の採用世代の人員が多い」（食料品 B 社）

「世間的に言われているような、団塊の世代の割合は多くない。1980 年代のバブル期に採用された者が多い」（その他製造 A 社）

「団塊の世代は年齢別構成で若干膨らんでいるが目立つほどではない。むしろバブル期に採用した層の膨らみが大きい」（サービス業 D 社）

バブルの当時は各企業が業容の拡大を競い、要員不足を心配するあまり、採用においても競って大量採用を行った。しかし、その直後にいわゆる「バブルがはじけて」日本経済は長い景気低迷期に突入し、企業は一転して採用を絞り込んだ。このためバブル期の大量採用層が従業員の年齢別構成において「ひとつの山」を成している企業も多いと考えられる。この層は現在管理職へ登用する年齢に差し掛かっており、その処遇などについて頭を悩ませている企業も多い。

そこで、バブル期に採用された 30 歳代従業員の在籍状況について見てみよう。

図表 4-13 の数字を見てもその多さが分かるが、「125 社集計」の対象企業で現在 30 歳代の男性従業員が、男性従業員全体のなかでどの程度の割合を占めるかをグループ分けしたのが図表 4-16 である。

図表 4-16 男性従業員全体に対する 30 歳代男性従業員の占める割合(125 社集計)

	製造業	非製造業	合計	比率(%)
25%未満	14	10	24	19.2
25%以上 30%未満	13	13	26	20.8
30%以上 35%未満	15	10	25	20.0
35%以上 40%未満	17	13	30	24.0
40%以上	8	12	20	16.0
合計	67	58	125	100.0

30 歳代の男性従業員が全男性従業員のなかで 35%~40%を占める企業が 30 社と一番多く、40%以上の企業をも含めると、125 社中の 50 社（40.0%）が 30 歳代従業員が 35%以上在籍する企業に該当する。

次に「55 社集計」の対象企業で見ると図表 4-17 のようになる。

「55 社集計」も「125 社集計」と傾向はほぼ同様で、30 歳代男性従業員が全男性従業員のなかで 35%~40%を占める企業がやはり一番多く、40%以上を占める企業を含めると、55 社中の 23 社（41.8%）の企業が該当する。

以下、特徴的な企業について少しふれておきたい。

①30 歳代男性従業員比率が相当低い企業

- ・ 製造業の 1 社（電気機器）では 30 歳代の比率が 13.7%と低いが、29 歳以下の層が 50.2%を占めて他の世代を圧倒している。この企業の 5 年後の予測でも 29 歳以下の層が圧倒的に多く、30 歳代の伸びは低い。退職見込み数も従業員の 8%程度あることから、比較的若い層の流動性が激しいのかもしれない。
- ・ 製造業の他の 1 社（化学）ではこれとは逆に、50 歳代が 48.0%、40 歳代が 26.0%を占め完全な逆ピラミッド型となっており、30 歳代の比率が 13.7%と低い。バブル期以前に相当数の社員を抱えており、同社では必然的に大量の退職者が発生するが、その結果、10 年後には 20 歳代から 50 歳代までの各世代の凸凹がなくなり、バランスのとれた年齢別構成となる。
- ・ 非製造業の 1 社（サービス業）でも 50 歳以上が全体の 51.9%を占め、30 歳代の比率が 12.3%と低いところがある。ただ、将来の定年延長を意識しているのか、40 歳代の比率が低い割には 10 年後も 50 歳以上の世代が高止まりしている。

②30 歳代男性従業員比率が相当高い企業

- ・ 製造業のある 1 社（電気機器）は 40 歳以上の比率が全体の 3.5%しか在籍せず、逆に 30 歳代の比率が 66.0%に達している非常に平均年齢の若い先がある。ただ、今後採用を抑制するとしており、そうであれば 10 年後には 40 歳代が突出することになるだろう。
- ・ 非製造業のうちの 1 社（運輸）は雇用流動性が高く、毎年大量退職・大量採用の計画を立てている。同社の 30 歳代の比率は 47.8%と高い率を示しているが、逆に 40 歳以上が全体の 16.8%程度しかいない。

図表 4-17 男性従業員全体に対する 30 歳代男性従業員の占める割合(55 社集計)

	製造業	非製造業	合計	比率(%)
25%未満	5	5	10	18.2
25%以上 30%未満	5	5	10	18.2
30%以上 35%未満	8	4	12	21.8
35%以上 40%未満	8	8	16	29.1
40%以上	3	4	7	12.7
合計	29	26	55	100.0

2. 50 歳代の在籍状況と今後の推移

次に、いわゆる団塊の世代が含まれる 50 歳代の在籍状況を見ていきたい。

図表 4-18 は「125 社集計」の対象企業で現在 50 歳代の男性従業員が、男性従業員全体のなかでどの程度の割合を占めるかをグループ分けしたものである。

図表 4-18 を見ると、50 歳代の構成比率が 25%未満の企業が 54.4%と圧倒的に多い。

次に、前節で従業員 1,000 名未満の企業と、1,000 名以上の企業とでは、採用計画の傾向が違う根拠を 50 歳代男性従業員の占める割合に求めたため、ここでは図表 4-18 から「従

業員 1,000 名未満の企業を対象とした集計」(図表 4-19) を作成し、「従業員 1,000 名以上の企業を対象とした集計」(「55 社集計」図表 4-20) との比較を行なった。

図表 4-18 男性従業員全体に対する 50 歳代男性従業員の占める割合(125 社集計)

	製造業	非製造業	合計	比率(%)
25%未満	34	34	68	54.4
25%以上 30%未満	13	7	20	16.0
30%以上 35%未満	11	5	16	12.8
35%以上 40%未満	3	5	8	6.4
40%以上	6	7	13	10.4
合計	67	58	125	100.0

図表 4-19 男性従業員全体に対する 50 歳代男性従業員の占める割合
(従業員 1,000 名未満の企業)

	製造業	非製造業	合計	比率(%)
25%未満	20	22	42	60.0
25%以上 30%未満	8	3	11	15.7
30%以上 35%未満	5	3	8	11.4
35%以上 40%未満	3	3	6	8.6
40%以上	2	1	3	4.3
合計	38	32	70	100.0

図表 4-20 男性従業員全体に対する 50 歳代男性従業員の占める割合
(従業員 1,000 名以上の企業)

	製造業	非製造業	合計	比率(%)
25%未満	14	12	26	47.3
25%以上 30%未満	5	4	9	16.4
30%以上 35%未満	6	2	8	14.5
35%以上 40%未満	0	2	2	3.6
40%以上	4	6	10	18.2
合計	29	26	55	100.0

図表 4-19 と図表 4-20 を比べると、両者ともに 50 歳代の構成比率が 25%未満の企業が圧倒的に多いことには変わりはない。ただ、従業員 1,000 名以上の企業では構成比率が 25%以上の企業が 52.7%、うち 40%以上の企業が 18.2%もあり従業員規模の大きい企業では 50 歳代従業員の比率が高い企業もかなりある。

そうは言っても、50歳代男性従業員の比率が25%未満の企業が「125社集計」で54.4%、「55社集計」で47.3%もあるのは意外な感じがあり、その要因をヒアリング調査から探ると次のような指摘があった。

「今年度以降2年間で、希望退職者募集4,000名」(食料品C社)

「早期退職優遇制度を導入した。これは、リストラ型ではないが、既に数名が制度を利用した」(機械A社)

「平成3年より早期割増退職金制度を導入して、団塊の世代はすでにリストラを終えている。したがって、年齢別構成比は特に高齢者が極端に膨らんだ形にはなっていない」
(精密機器A社)

「10年以上前から早期退職制度を取り入れており、最近も2000年と2002年に合理化を実施した。したがって、団塊の世代は現在の年齢別構成上、大きな塊とはなっていない」(その他製造B社)

「早期退職制度もあり、年齢別構成において団塊の世代は目立つものではない」
(卸売業C社)

「本来なら32~38歳、52~60歳の層が同社の団塊の世代となるはずだが、早期退職制度により、平成8年に152名(対象45歳以上)・平成12年に123名(対象45歳以上)・平成15年に361名(対象45歳以上)のリストラを行なった結果、35~36歳の層をピークとした若干のダルマ型の人的構成となっている」(サービス業E社)

以上を見ると、早期退職制度等を活用して、年齢別構成の適正化を図った企業が多いのではないかと考えられる。

ただ、「55社集計」の50歳代男性従業員が40%以上である10社(18.2%)に見られるように、大規模企業を中心に高い比率で団塊の世代を抱えている企業が多いことも確かである。

これをやはりヒアリング調査先について見ると次のようになる。

「団塊世代とバブル採用世代の人員が多い」(食料品B社)

「従業員の年齢別構成は逆ピラミッド型(40歳以上の各世代600名、30歳代後半300名)」
(食料品C社)

「50歳以上の比率が約40%と多く…」(化学A社)

「従業員の年齢別構成は全従業員4,129名に対し、50歳以上1,480名(35.8%)」
(化学B社)

「従業員の年齢別構成は50歳代が約60%」(輸送用機器A社)

「従業員の年齢別構成では50歳代が多い」(卸売業A社)

「従業員の年齢別構成では50歳前後の人が最も多く、正社員に関してはやや逆ピラミッドとなっている」(サービス業C社)

ここで、図表4-20において50歳代男性従業員の比率が40%を超える企業10社の世代別構成をもう少し詳しく見ると、下記の3種のタイプに分けられる。

①30 歳代・40 歳代の従業員もある程度在籍しているが、20 歳代の従業員数が極端に少ない（20 歳代の従業員数は 50 歳代の従業員数の 13%～25%程度しかいない）。

製造業…2 社 非製造業…4 社

②30 歳代と 50 歳代の 2 つの山がある。

製造業…2 社 非製造業…1 社

③30 歳代と 40 歳代は少ないが、20 歳代はかなりの在籍者がいる。

製造業…0 社 非製造業…1 社

このうち①の企業については、従業員数が先行き急激に減少し、1 社を除いては 10 年後の従業員数は現在と比較して 65%～79%の水準まで減少すると回答している。

ここまでは現在の 50 歳代男性従業員比率についてだが、これが 5 年後・10 年後にどのように変わっていくのだろうか。

まず図表 4-18 によると現在 50 歳代男性従業員の比率が「25%未満」の企業が製造業、非製造業あわせて 68 社あるが、今後この比率が徐々に上がってくると見られている（図表 4-21）。この傾向は「55 社集計」でも変わらない（図表 4-22）。

図表 4-21 現在 50 歳代男性従業員の比率が 25%未満の企業の今後の推移(125 社集計)

	現 在	5 年後	10 年後
25%未満	68	58	49
25%～30%	0	9	8
30%～35%	0	0	5
35%～40%	0	0	1
40%以上	0	1	1
無回答	0	0	4
合 計	68	68	68

図表 4-22 現在 50 歳代男性従業員の比率が 25%未満の今後の推移(55 社集計)

	現 在	5 年後	10 年後
25%未満	26	20	16
25%～30%	0	5	3
30%～35%	0	1	3
35%～40%	0	0	0
40%以上	0	0	0
無回答	0	0	4
合 計	26	26	26

図表 4-22 では同比率が 10 年後には 30%を超え、男性従業員の 3 人に 1 人が 50 歳代となる企業が 3 社（製造業が 2 社、非製造業が 1 社）ある。

このうち製造業の 2 社は、現在 50 歳代の男性従業員が少ないかわりに、その予備軍ともいえる 40 歳代の男性従業員が多く、今後必然的に比率があがっていくと言える。特にそのうちの 1 社は、現在の比率 13.2%であるものが、5 年後には 22.7%、10 年後には 30.5%と急上昇していく。同社は 20 歳代と 50 歳代の男性従業員が少なく（全体の 25%）、30 歳代と 40 歳代の男性従業員が多い（全体の 75%）、ダルマ型の年齢別構成となっているが、従業員規模の割には新卒採用を抑えているため、今後徐々に平均年齢が上がって逆ピラミット型に移行していくためである。従業員数は 10 年間ほぼ横ばいで推移するが、同社では総人件費は現状と比べて 5 年後には増加すると予想している。

逆に、現在の比率が 19.0%であるものが、10 年後には 9.2%まで減少する企業がある。同社も製造業で、どちらかと言えばダルマ型の年齢別構成となっているが、同社では今後大量の退職が発生すると見込んでおり（おそらく定年退職であろう）、採用も絞っているため、10 年後には従業員数は現在の 90%程度まで減少する。このため同社では総人件費について 5 年後こそ横ばいと考えているが、10 年後には減少すると予測している。

以下に、現在の 50 歳代男性従業員の比率が、「25%以上 30%未満」「30%以上 35%未満」「35%以上 40%未満」「40%以上」の順に、今後、その比率がどのように推移するのかについて「125 社集計」「55 社集計」を見ておく（図表 4-23～図表 4-30）。

「25%～30%」の企業が、図表 4-18 では 20 社、図表 4-20 では 9 社あるが、全体の傾向としては 5 年後、10 年後となるにしたがい比率の分布は拡散するが、総体的に見ると高齢化が進行する（図表 4-23、4-24）。

図表 4-23 現在 50 歳代男性従業員の比率が 25%以上 30%未満の今後の推移(125 社集計)

	現在	5 年後	10 年後
25%未満	0	4	4
25%～30%	20	7	6
30%～35%	0	5	5
35%～40%	0	3	2
40%以上	0	1	1
無回答	0	0	2
合計	20	20	20

以下、図表 4-24 のうち 2 社について説明する。

- ①10 年後には 40%を超えると予測している企業が製造業で 1 社ある。同社は現在 40 歳代をピークとしたダルマ型の年齢別構成となっており、いわば 50 歳代への予備軍が多いこと、および大量に発生する定年退職者にくらべて採用を抑制していることから若年層の比率が減少傾向にあるため、相対的に将来における 50 歳代の比率が上昇するも

の。この結果 10 年後には逆ピラミット型になると予測される。なお、採用を抑制することから、従業員数は 10 年後には現在の 80%程度まで減少する。

②一方、50 歳代の比率が 5 年後こそ横ばいとなるものの、10 年後には 20%程度まで減少する企業もある（製造業）。同社は比較的バランスのとれた年齢別構成となっているが、50 歳代がやや多く、40 歳代がやや少ないために、現在 50 歳代の退職が完了する 10 年後には、比率が急に低下する。同社の要員計画では、従業員数はほぼ横ばいであるが、総人件費について 5 年後・10 年後ともに減少すると予測している。

図表 4-24 現在 50 歳代男性従業員の比率が 25%以上 30%未満の今後の推移(55 社集計)

	現在	5 年後	10 年後
25%未満	0	0	1
25%～30%	9	3	4
30%～35%	0	4	1
35%～40%	0	2	0
40%以上	0	0	1
無回答	0	0	2
合計	9	9	9

「30%～35%」の企業は図表 4-18 では 16 社、図表 4-20 では 8 社ある。このグループは統計上、中位に位置しているために当然ではあろうが、今後の推移は分布が拡散していく傾向にある（図表 4-25、26）。

図表 4-26 の 8 社のうち 10 年後の比率が 18%強（32.3%→14.1%）も下がる企業（非製造業）が 1 社ある。同社では 50 歳代はそこそこいるものの 40 歳代が少なく、現在 50 歳代である従業員が定年を迎えるごとに、確実に比率が低下していく。同社の要員計画では 10 年後には若干増としているが、平均年齢はかなり若くなると思われる。ただ同社では、総人件費については現在と比べて 5 年後・10 年後ともに増加すると予測している。

「35%～40%」の企業は図表 4-18 では 8 社、図表 4-20 では 2 社のみである。これらのグループでは現在が高いこともあって将来的には 50 歳代構成比が低下していくと想定される（図表 4-27、28）。

「40%以上」の企業は図表 4-18 では 13 社、図表 4-20 では 10 社ある。50 歳代構成比が最も高いグループである。いずれも 10 年後の分布は広く拡散する（図表 4-29、30）。これらの企業は現在でこそ団塊の世代が多く、それだけ人事費負荷も大きいと思われるが、下記①で説明する 2 社および無回答の 2 社を除いては、今後、年齢別構成の是正が少しずつ図られていく方向にある。

以下は図表 4-30 についての事例である。

①10 年後も 50 歳代の比率が 40%を切らない先が 2 社（いずれも非製造業）ある。うち 1 社は現在、逆ピラミット型の年齢別構成となっており（40～50 歳代の比率が 70%）、

図表 4-25 現在 50 歳代男性従業員の比率が 30%以上 35%未満の今後の推移(125 社集計)

	現 在	5 年後	10 年後
25%未満	0	5	7
25%～30%	0	3	3
30%～35%	16	5	3
35%～40%	0	2	3
40%以上	0	1	0
無回答	0	0	0
合 計	16	16	16

図表 4-26 現在 50 歳代男性従業員の比率が 30%以上 35%未満の今後の推移(55 社集計)

	現 在	5 年後	10 年後
25%未満	0	3	3
25%～30%	0	1	1
30%～35%	8	2	2
35%～40%	0	2	2
40%以上	0	0	0
無回答	0	0	0
合 計	8	8	8

図表 4-27 現在 50 歳代男性従業員の比率が 35%以上 40%未満の今後の推移(125 社集計)

	現 在	5 年後	10 年後
25%未満	0	1	1
25%～30%	0	1	4
30%～35%	0	2	1
35%～40%	8	3	0
40%以上	0	1	2
無回答	0	0	0
合 計	8	8	8

しかも新規採用を絞っているため、今後 10 年程度では逆ピラミット型の年齢別構成が解消できないためである。ただ、従業員数は減少を続け、同社では、総人件費については現在と比べて 5 年後・10 年後ともに減少すると予測している。

- ②10 年後に 25%未満まで低下する企業が 1 社ある（製造業）。同社は 30 歳代と 50 歳代の比率が高く（いわゆるバブル期の採用と団塊の世代と思われる）、今後 50 歳代の退職によりその比率は低下を続けるが、10 年後にはバブル期の採用の世代である 40 歳

図表 4-28 現在 50 歳代男性従業員の比率が 35%以上 40%未満の今後の推移(55 社集計)

	現 在	5 年後	10 年後
25%未満	0	0	0
25%～30%	0	0	1
30%～35%	0	1	0
35%～40%	2	1	0
40%以上	0	0	1
無回答	0	0	0
合 計	2	2	2

図表 4-29 現在 50 歳代男性従業員の比率が 40%以上の今後の推移(125 社集計)

	現 在	5 年後	10 年後
25%未満	0	0	2
25%～30%	0	2	1
30%～35%	0	0	3
35%～40%	0	3	2
40%以上	13	8	3
無回答	0	0	2
合 計	13	13	13

図表 4-30 現在 50 歳代男性従業員の比率が 40%以上の今後の推移(55 社集計)

	現 在	5 年後	10 年後
25%未満	0	0	1
25%～30%	0	1	1
30%～35%	0	0	2
35%～40%	0	3	2
40%以上	10	6	2
無回答	0	0	2
合 計	10	10	10

代の比率が突出し、15 年後頃には再び、50 歳代の比率が急上昇することになる。

- ③50 歳代の比率が 5 年後には 60%弱まで上がり、10 年後には一転して 27%に急減する企業がある（非製造業）。現在 50 歳前半の人が多いためであるが、10 年後には、この人達が定年で去り、各世代がバランスのとれた年齢別構成になる。同社では 5 年後の総人件費は減少するが、10 年後は「増減どちらともいえない」との回答を寄せている。

以上、団塊の世代である50歳代男性従業員の現在の在籍比率と今後の推移について見てきたが、その概略は次のようになる。

- ①早期退職制度などで要員構成比の是正を図り、50歳代従業員は大きな塊とはなっていない企業が意外と多い。
- ②そうは言っても、当初想定したとおり、50歳代従業員を多く抱えた企業も大規模企業を中心に多い。これら企業の年齢別構成は5年後こそあまり変化はないが、10年後にはよりバランスのとれたものになっていくよううかがわれる。

第3節 総人件費の推移

本章のこれまでの分析を敢えて大胆に要約すると、第1節では、一部を除き退職見込み者数を下回る採用計画を立てている企業が多いこと、第2節では、団塊の世代従業員層の全従業員数に占める構成比がとりわけ高いわけではない企業が意外と多いこと、ただこれについては従業員1,000名以上の企業では相対的に団塊の世代層が多く、今後その大量退職が続く先がかなりあること、などが確認された。

本節では、前2節を踏まえて、従業員数の5年先、10年先の推移を概観し、そうした動向が総人件費にどれほど影響を与えるかを見ていく。将来的な総人件費動向は、今後の退職給付制度改革にとって、いわば基礎的条件の1つともなるもので、制度改革の行方を占う上では欠かすことが出来ないと思われる。

1. 従業員数の今後の状況

最初に「55社集計」の対象企業である従業員数1,000名以上の企業で、5年後・10年後の従業員数（正社員男女合計）がどのように推移していくのかを確認する。

図表4-31は55社集計対象のうち現在・5年後・10年後の従業員数について全てに回答があった47社（製造業25社・非製造業22社）の単純集計である。指数は現在を100として表示している。図表4-31では製造業の従業員は減少傾向であるが、非製造業の従業員は増加傾向となっている。ただ、非製造業のうち1社が大量に採用していることからこのような結果となったもので、同社を除外すると図表4-32のようになり、非製造業においても減少傾向となる。

次に各社から得た現在・5年後・10年後の総人員の増減率を10%きざみでグループ化し、製造業と非製造業に分けて図表化したのが図表4-33と図表4-34である。

製造業（図表4-33）においては、従業員数が現在と比較して5年後には減少すると予測する企業（類型S+T+U+V）が21社（有効回答比72.4%）であった。これに対して、横ばい（類型W）が5社（17.3%）、増加すると予測する企業（類型X+Y）は3社（10.3%）のみであった。

10年後になると、減少すると予測する企業の合計数こそ21社（84.0%）と変わらないが、減少率の高い企業（類型SやT）が増加してくる。一方、増加すると予測する企業は1社（4.0%）のみとなる。

図表 4-31 総人員の増減率(55 社集計)

		現在		5年後		10年後	
		人数(名)	指数	人数(名)	指数	人数(名)	指数
製造業	男性	74,863	100.00	69,016	92.19	63,506	84.82
	女性	10,933	100.00	9,884	90.40	8,683	79.42
	製造業 小計	85,796	100.00	78,900	91.96	72,189	84.14
非製造業	男性	74,693	100.00	78,132	104.60	83,195	111.38
	女性	11,324	100.00	12,170	107.47	13,986	123.50
	非製造業 小計	86,017	100.00	90,302	104.98	97,181	112.97
合計		171,813	100.00	169,202	98.48	169,370	98.57

図表 4-32 総人員の増減率(55 社集計の修正分)

		現在		5年後		10年後	
		人数(名)	指数	人数(名)	指数	人数(名)	指数
製造業	男性	74,863	100.00	69,016	92.19	63,506	84.82
	女性	10,933	100.00	9,884	90.40	8,683	79.42
	製造業 小計	85,796	100.00	78,900	91.96	72,189	84.14
非製造業	男性	45,640	100.00	42,132	92.31	39,195	85.87
	女性	9,530	100.00	8,870	93.07	8,386	87.99
	非製造業 小計	55,170	100.00	51,002	92.44	47,581	86.24
合計		140,966	100.00	129,902	92.15	119,770	84.96

非製造業（図表 4-34）においても傾向は製造業と変わらず、5年後には減少すると予測する企業が 20 社（76.9%）で、横ばいが 1 社（3.8%）、増加すると予測する企業は 5 社（19.3%）であった。

10 年後においても、減少率の高い類型 S や T に該当する企業が増加する一方、増加すると予測する企業は 5 社に留まっている。

なお、10 年後に最も減少すると回答した企業は、製造業では現在比 69.7%、非製造業で同 65.9%まで減少すると予想している。反対に、10 年後に最も増加すると回答した企業は製造業では現在比 108.4%、非製造業で同 160.7%まで増加すると予想している。

以上、「55 社集計」においては、製造業・非製造業ともに、従業員数が今後減少すると予測する企業が 70%以上に達し、増加すると予測する企業を大きく上回った。また、その減少率も 5 年後よりは 10 年後の方がより顕著になるとされている。

図表 4-33 現在の従業員数に対する今後の増減比率(製造業)

類 型		5 年後		10 年後	
		社 数	有効回答比(%)	社 数	有効回答比(%)
S	70%未満	0	0.0	1	4.0
T	70%～80%未満	0	0.0	5	20.0
U	80%～90%未満	10	34.5	8	32.0
V	90%～100%未満	11	37.9	7	28.0
W	100%(現在数を維持)	5	17.3	3	12.0
X	101%～110%未満	2	6.9	1	4.0
Y	110%以上	1	3.4	0	0.0
—	有効回答計	29	100.0	25	100.0
Z	無回答	0	—	4	—
	合 計	29	—	29	—

図表 4-34 現在の従業員数に対する今後の増減比率(非製造業)

類 型		5 年後		10 年後	
		社 数	有効回答比(%)	社 数	有効回答比(%)
S	70%未満	0	0.0	2	9.1
T	70%～80%未満	1	3.8	5	22.8
U	80%～90%未満	8	30.8	3	13.6
V	90%～100%未満	11	42.3	6	27.3
W	100%(現在数を維持)	1	3.8	1	4.5
X	101%～110%未満	3	11.6	3	13.6
Y	110%以上	2	7.7	2	9.1
—	有効回答計	26	100.0	22	100.0
Z	無回答	0	—	4	—
	合 計	26	—	26	—

2. 総人件費の推移

アンケート調査では、退職見込みと採用計画、従業員数とその年齢別構成の推移を前提に、総人件費が現状と比べ5年後・10年後どのように推移するかを尋ねた。図表 4-35 と図表 4-36 はその有効回答に関する集計結果である。

製造業(図表 4-35)においては、5年後・10年後ともに「減少する」が「増加する」の約1.5倍から2倍の比率で高くなっており、「横ばい」はその中間にある。

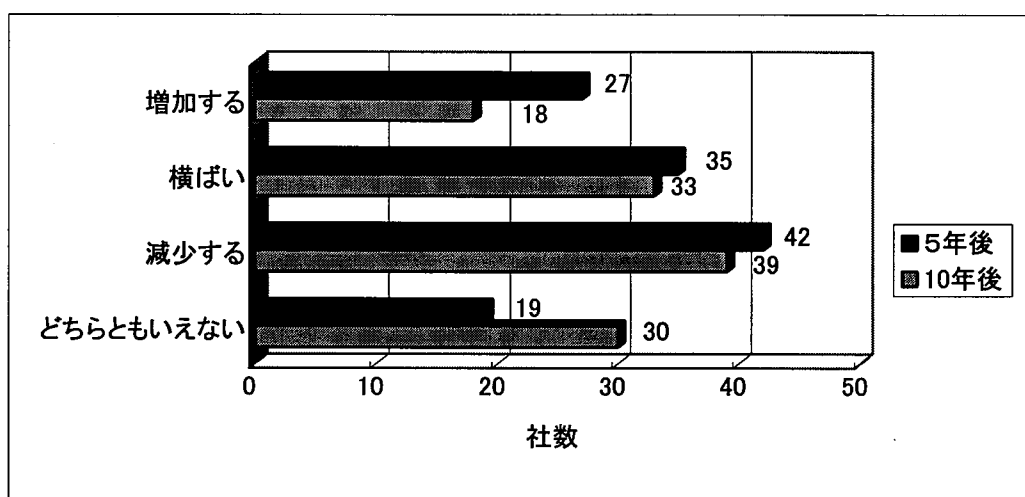
一方、非製造業(図表 4-36)では、5年後・10年後ともに「増加する」と「減少する」がほぼ拮抗する回答結果となった。

また、製造業・非製造業ともに10年後には「どちらともいえない」の回答が増加しているが、10年先の長期予想では不確定要素も多く、現状では予測が難しいと判断されたのであろう。

次に、「55社集計」の状況は図表 4-37、図表 4-38 だが、以下では製造業・非製造業をあわせて、「増加する」「減少する」の各理由について若干のコメントを付す。

図表 4-35 総人件費の今後の推移(製造業)

	5年後		10年後	
	社数	有効回答比(%)	社数	有効回答比(%)
増加する	27	22.0	18	15.0
横ばい	35	28.4	33	27.5
減少する	42	34.1	39	32.5
どちらともいえない	19	15.5	30	25.0
有効回答計	123	100.0	120	100.0
無回答	34	—	37	—
合計	157	—	157	—



①「増加する」について

ア.5年後には「増加する」と回答した企業10社(製造業8社、非製造業2社)について

- ・うち4社は、従業員数が増加すると予測している。
従業員数の増加が総人件費の増加圧力になっていると考えられる。
- ・うち3社は、従業員数が横ばいと予測している。
この3社の共通点は従業員の年齢別構成が少しずつ高齢化していることがあげられ、1人あたりの人件費単価が上昇しているためと考えられる。
- ・残りの3社は、従業員数が減少するにもかかわらず、総人件費が増加すると回答している。

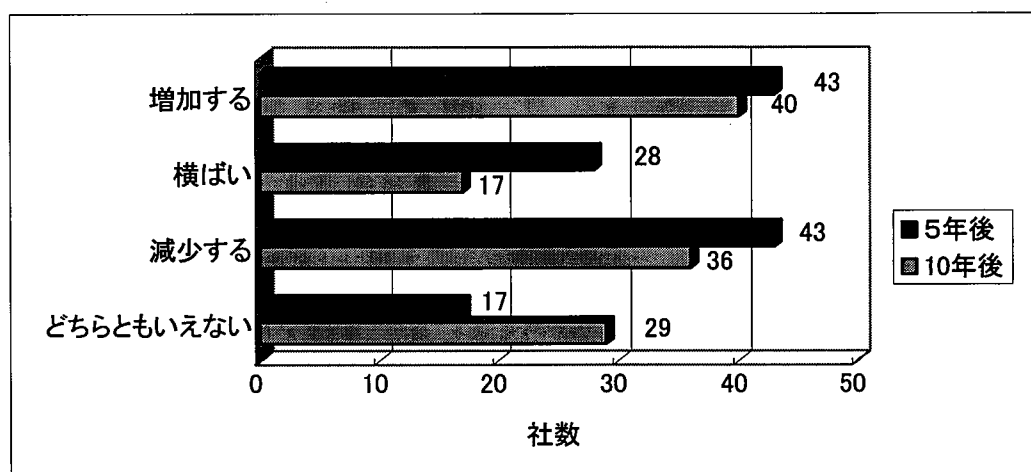
この3社は共に従業員数が6~10%減少するものの、一方で従業員の高齢化が進むのも確かではある(例えば、3社の50歳代従業員の比率は6~9%増加する)。ただ、それだけでは説明し難いところもあり、ヒアリング調査からそのあたりを探ってみると

「社会保険料負担の増加により総人件費は増加する」(金属製品A社)

「今後、平均年齢が徐々に上がっていくため、賃金だけで毎年2%の上昇を見込

図表 4-36 総人件費の今後の推移(非製造業)

	5年後		10年後	
	社数	有効回答比(%)	社数	有効回答比(%)
増加する	43	32.8	40	32.8
横ばい	28	21.4	17	13.9
減少する	43	32.8	36	29.5
どちらともいえない	17	13.0	29	23.8
有効回答計	131	100.0	122	100.0
無回答	29	—	38	—
合計	160	—	160	—



んでいる。加えて社会保険関係のアップによる法定福利費の負担も増大するため、総人件費のアップは避けられないと考えている」(機械A社)

「年金の運用次第で債務等が増える可能性がある」(卸売業B社)

など、社会保険料負担等の増加が避けられず、それが人件費を押し上げる要因のひとつと見做されていることがある。

イ. 10年後には「増加する」と回答した企業8社(製造業5社、非製造業3社)について

- ・うち7社は5年後にも増加すると回答しており、今後10年間継続して増加傾向にあるとする企業である。
- ・残りの1社は5年前こそ「横ばい」と回答していたものの、10年後には「増加する」に転じたものである。

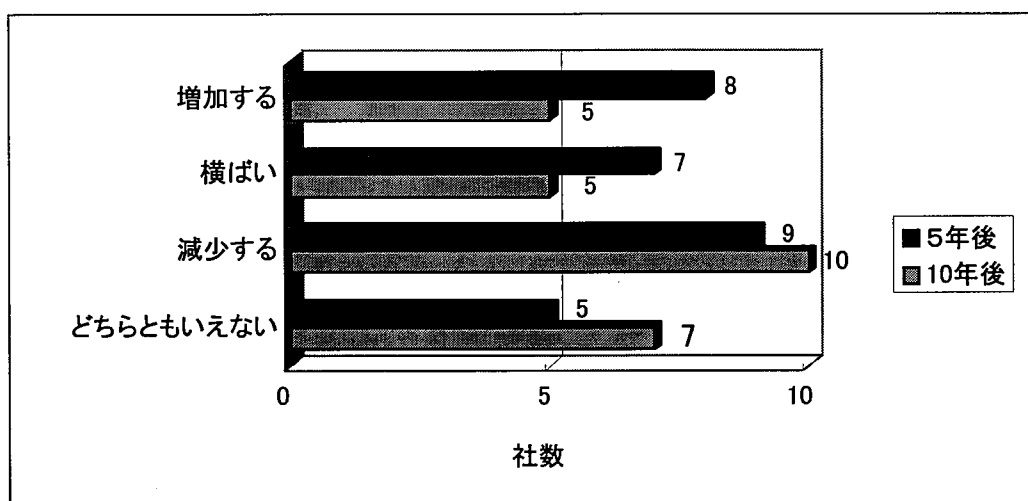
②「減少する」について

ア. 5年後には「減少する」と回答した企業24社(製造業9社、非製造業15社)について

- ・うち23社が従業員数は減少すると予測しており、特にそのうちの17社は5年間

図表 4-37 「55 社集計」先の総人件費の今後の推移(製造業)

	5 年後		10 年後	
	社 数	有効回答比(%)	社 数	有効回答比(%)
増加する	8	27.6	5	18.5
横ばい	7	24.1	5	18.5
減少する	9	31.1	10	37.1
どちらともいえない	5	17.2	7	25.9
有効回答計	29	100.0	27	100.0
無回答	0	—	2	—
合 計	29	—	29	—



で従業員数が8%以上も減少するとしている。この17社については、従業員数の減少が、総人件費の減少に直接寄与するものと考えてよいであろう。

- ・従業員数は増加する残りの1社、および従業員数は減少するものの減少率は5年間で8%未満の企業6社(計7社)について退職給付債務の観点から検証すると、

年金給付水準または給付利率の引き下げを行なった 4社

代行返上を行なった 4社

(このうち上記のどちらの施策も行なった企業 2社)

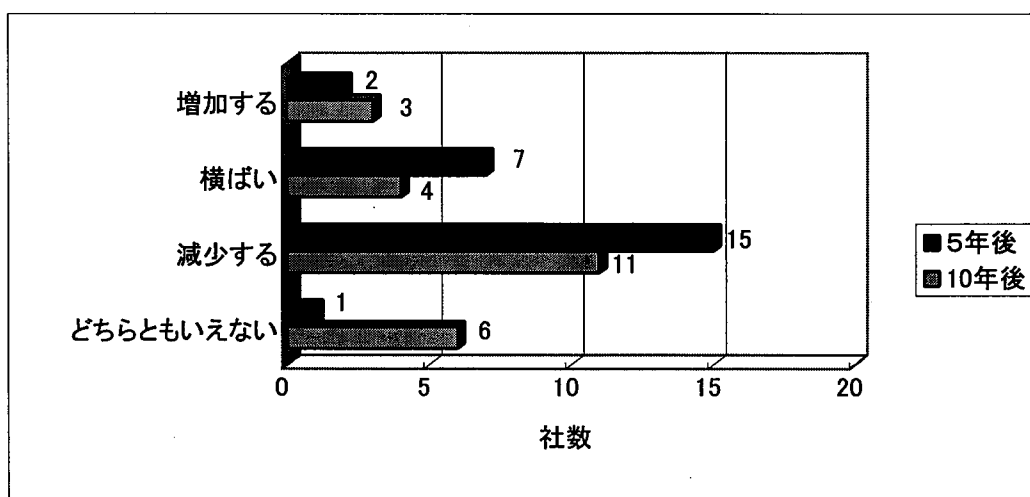
となっており、退職給付債務費用の削減や運用リスクの回避に努め、数理計算上の差異の発生額を抑制したことなどが総人件費削減の一助になったと考えられる。

イ.10年後には「減少する」と回答した企業21社(製造業10社、非製造業11社)について

- ・うち16社は5年後にも減少すると回答しており、今後10年間継続して減少傾向にある企業である。

図表 4-38 「55 社集計」先の総人件費の今後の推移(非製造業)

	5 年後		10 年後	
	社 数	有効回答比(%)	社 数	有効回答比(%)
増加する	2	8.0	3	12.5
横ばい	7	28.0	4	16.7
減少する	15	60.0	11	45.8
どちらともいえない	1	4.0	6	25.0
有効回答計	25	100.0	24	100.0
無回答	1	—	2	—
合計	26	—	26	—



・残りのうち4社は5年後こそ「横ばい」と回答していたものの、10年後には「減少する」に転じたものである。

この企業は現在と比較して、従業員数は5年後で約10%、10年後で約15%それぞれ減少し、年齢別構成は現在30歳代をピークとするダルマ型であるのが、5年後、10年後には40歳代をピークとする逆ピラミッド型に近い従業員構成となる。従業員数が減少を続けることは総人件費減少要因のひとつであるが、退職給付関係に着目すると、同社は今後、年金給付および給付利率の引き下げ、確定拠出年金や前払い退職金制度の導入を予定・検討しており、これらの施策も合わせて寄与すると思われる。

第4節 高齢者継続雇用について

アンケート調査では、公的年金の支給開始年齢の引き上げに対し、どのような取り組みを行なっているかを質問したところ、図表 4-39 の回答結果を得た。

すでになんらかの取り組みを行なっているのが 92 社 (29.1%) (図表 4-39 の①～③) で、現在検討中の 82 社 (25.9%) を加えると、全体の 55.0%にあたる 174 社が、すでに実施中か、取り組みを予定している。しかし、106 社 (33.4%) が特段の取り組みを行なっていない。

現在、厚生労働省では 65 歳までの継続雇用を義務付ける「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」を国会に提出しており、今後、高齢者の継続雇用を実施する企業は一段と増えるものと思われる。

ただ、アンケート調査の回答内容を見ると、「定年年齢の引き上げ」は 1.6%にすぎず、一旦、雇用関係を清算し、改めて雇用を行なう「再雇用制度」が取り組みの大勢となっている。

図表 4-39 高齢者継続雇用の取り組み

番号	項目	社数	比率(%)
①	定年退職年齢の引き上げを実施または実施予定	5	1.6
②	公的年金の支給開始まで雇用延長・再雇用制度がある	70	22.1
③	企業年金制度変更により、支給開始年齢まで給付を厚くした	17	5.4
④	現在検討中	82	25.9
⑤	特に取り組みはしていない	106	33.4
⑥	その他	16	5.0
⑦	無回答	21	6.6
	合計	317	100.0

以下に図表 4-39 の①～⑤順にヒアリング調査先から聴取したその取り組み状況を報告する。

①「定年退職年齢の引き上げを実施または実施予定」

「1998年に再雇用制度を導入。2004年から、3年かけ段階的に定年を延長する。定年年齢 60 歳を一律 63 歳に引き上げ。ただし、幹部職員は 60 歳定年を維持」

(輸送用機器A社)

「進路選択制度があり、管理職は 55 歳時に、①関連会社へ転籍、②早期退職優遇制度、③部分就業 (通常社員の 80% 程度の勤務時間、62 歳まで)、④雇用延長 (賃金減額、62 歳まで)、⑤転身支援休暇を選択する。非管理職は 55 歳時に、上記①～③、⑤を、57 歳時に、④の選択肢を提示」(空運A社)

②「公的年金の支給開始まで雇用延長・再雇用制度がある」

「定年後に本人が希望し、会社が認めた者は、子会社の人材派遣会社への登録を通じ

て定年前と同様の業務を継続できるようにしている」(建設A社)

「雇用形態を変えて、技術者を2～3年再雇用」(建設B社)

「団塊の世代の戦力は貴重なものと考えており、希望者には定年後65歳まで再雇用する」(食料品A社)

「厚生年金の支給開始年齢の引き上げに伴い、2001年度より63歳までの再雇用制度を新設」(食料品B社)

「61歳以降は従前給与の25%程度で再雇用(1年契約で65歳まで可)」(食料品C社)

「会社のニーズがある場合、嘱託・契約社員として1年継続で雇用(最長63歳まで)」
(化学A社)

「定年後の雇用対策として、会社が認めた人については60歳以降も1年更新の再雇用制度を設けている」(ゴム製品A社)

「60歳から1年契約で65歳まで再雇用制度を実施済み」(金属製品A社)

「公的年金の支給開始年齢への取り組みとして60～65歳の雇用延長制度を実施中」
(機械A社)

「61歳までの再雇用制度あり。かなり個人差があり、一律の定年延長には問題がある」
(その他の製造業A社)

「定年後の対応として、2001年に再雇用制度を導入した。55歳以上を対象として、定年扱いで退職後65歳まで希望の職種に就業できるようにした」(小売業A社)

「2002年より再雇用制度があり、希望者のみ公的年金の支給開始年齢に応じて最長5年」(情報通信B社)

「定年後の再雇用は、今のところ希望者のうち会社が認めた者だけに実施している」
(サービス業B社)

「公的年金の支給開始年齢の引き上げに連動して定年再雇用制を実施している。したがって現在の定年再雇用は61歳までであるが、今後再雇用期間は徐々に延長していくことになる」(サービス業D社)

「厚生年金の支給開始年齢の引上げに伴い、再雇用制度を新設。男女別に厚生年金の支給開始まで、再雇用期間を延長し、通常勤務とパートタイムの選択制をとっている」(サービス業F社)

③「企業年金制度変更により、支給開始年齢まで給付を厚くした」

「再雇用制度はあるが、会社と社員のニーズが合致した場合のみ適用。厚生年金の支給開始年齢の引き上げに伴い、CBプランに5年有期年金を新設(つなぎ年金)」

(電気機器B社)

④「現在検討中」

「検討中」(化学B社)

「60歳以降の雇用について、具体的にはこれから労使の専門委員会を立ち上げて対応」

(ガラス・土石製品A社)

⑤ 「特に取り組みはしていない」

「再雇用制度なし。定年退職者の登録による会社斡旋制度あり」(電気機器A社)

「特に対応していない。現職の雇用を守るのに精一杯である」(卸売業A社)

「議論していない。今後の課題ではあるが、難しい」(卸売業B社)

「定年後の再雇用や定年延長は検討していない」(卸売業C社)

「具体的な対応はしていないが、今後の検討課題である」(卸売業D社)

「特に対応はしていない」(小売業B社)

「現状は再雇用制度等の制度はない。労使とも次の課題として認識している」

(その他金融B社)

以上、ヒアリング調査先においても「再雇用制度」で対応している企業が多い。ただ、厳しい経営環境を反映して「会社が認めた者」などの条件を付した企業が多く見られ、全ての被用者が公的年金の支給開始年齢まで職場を確保する時代が到来するのはまだまだ先かもしれない。

また、業種別では卸売業が「特に取り組みはしていない」と回答している先が多く、早期の高齢者雇用への対応が待たれる。

第5章 退職金・企業年金制度の今後の方向

第1節 これまでの退職金・企業年金制度改革における特徴

1. 退職金・企業年金制度改革の進捗状況

企業年金法施行後3年が経過したが、各企業の退職金・企業年金制度改革の進捗状況は道半ばの感がある。今回のアンケート調査結果をみると、回答企業317社中142社(44.8%)が制度変更を実施し、170社(53.6%)が現状実施していないという調査結果がでた。実施先では、新企業年金制度への移行と同時に、現行制度内容の見直し(ポイント制の導入、予定・給付利率の引下げ、給付水準の引下げ、保証期間の延長)が多くみられた。今後の方向性としては、厚生年金基金の代行返上や解散認可を受けた企業は、基金型確定給付企業年金への移行を検討するとの回答が多く、適格退職年金制度を導入している企業は、2012年3月末までに制度を廃止し新制度に移行すればよく、各企業とも時間をかけてこれらに対応する様子が見えてくる。

また、現状、確定拠出年金や確定給付企業年金に移行した企業は、今後さらに改革を予定しているかの問いに対しては、当面変更なしとの回答が多かった。

2. 退職給付債務の処理状況

退職給付は債務の処理状況については、第3章でみた通りだが、そこでの主要なポイントを要約、再整理すると次のようになる。

- (1) 割引率の設定状況は2.0%未満から4.0%以上まで幅広く設定されているが、大半の企業が2.0%または2.5%に設定している。近年の低金利水準や株式投資リターンの低迷が反映されたものであるが、監査法人からの強い指導もあり、投資家の評価を得るには少なくとも2%台の設定が必要になってきている。
- (2) 期待運用収益率は2.5%~3.0%を中心に1.5%~4.0%の間に幅広く設定されている。ただ過去3年間にわたり年金資産の運用がマイナス決算であったことから1.0%未満で設定している企業もある。
- (3) 退職給付債務額がどの程度の水準なのかを、企業の純資産である株主資本と比較したところ過半数の企業が40%未満であった。その要因のひとつとして代行返上を行なっている企業が多いこともあげられる。また、その比率が高い企業は、現在こそ退職金・企業年金改革を未実施であるが今後実施を予定している企業が多く、退職給付債務額の削減等が図られていくものと見られる。
- (4) 積立不足額が退職給付債務額に対してどの程度残っているかを調査したところ50%を超える企業が全体の37.6%もある。年金資産が運用不振により大幅に減少し、未認識数理計算上の差異が拡大していることがその背景としてあげられる。
- (5) 積立不足額を直近の経常利益で償却すると何年かかるのかを検証すると、1年未満で償却できる企業が全体の31.9%を占め、3年未満までバーを下げると57.3%が該当す

る結果となった。

(6) 未認識債務の償却期間を見ると、それぞれの会計上の性格からか、会計基準移行時差異は一括償却、数理計算上の差異は10年償却が各々最も多かった。過去勤務債務については一括・5年・10年・15年に分かれる結果となった。

以上、退職給付債務額は代行返上や退職金・企業年金改革により削減されつつあるものの、年金資産の運用不振により積立不足の解消には今しばらく時を要するだろう。

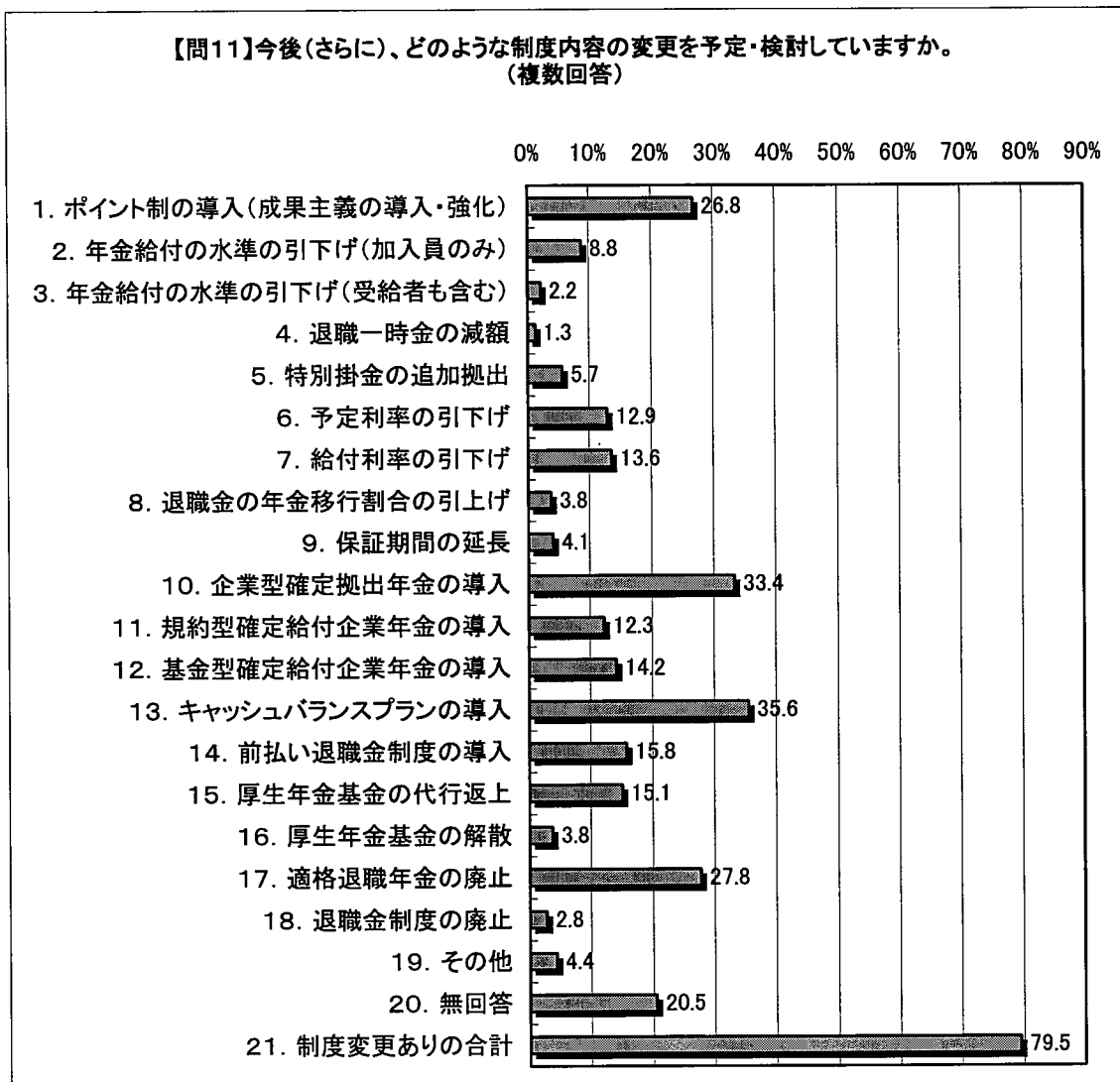
第2節 退職金・企業年金制度改革における今後の方向性と課題

1. 今後の方向性

退職金・企業年金制度は今後どのように変わっていくかを本アンケート調査で見ると(図表5-1)、「今後さらに制度変更を予定・検討」している企業は79.5%の高い回答率となり、今後さらに年金制度改革が進むことが予想される。変更予定・検討の項目は、「キャッシュバランスプランの導入」(35.6%)、「企業型確定拠出年金の導入」(33.4%)、「ポイント制の導入」(26.8%)が多い。企業年金制度では、キャッシュバランスプランと確定拠出年金が二大選択肢で、同時に成果主義の導入・強化が引き続き進展するようだ。適格退職年金を実施している企業は、これを2012年3月末までに廃止しなければならず、27.8%の企業が今後廃止すると回答した。調査時点では、まだまだ経済情勢が不安定であり、年金財政の健全化として「予定利率および給付利率の引下げ」を今後検討する企業が合せて26.5%あったことも見逃せない。さらに、「厚生年金基金の代行返上」が15.1%、「基金型確定給付企業年金の導入」が14.2%あるのは、厚生年金基金の代行返上後の姿としては、基金型の確定給付企業年金が想定されているためであろう。

(以下次葉)

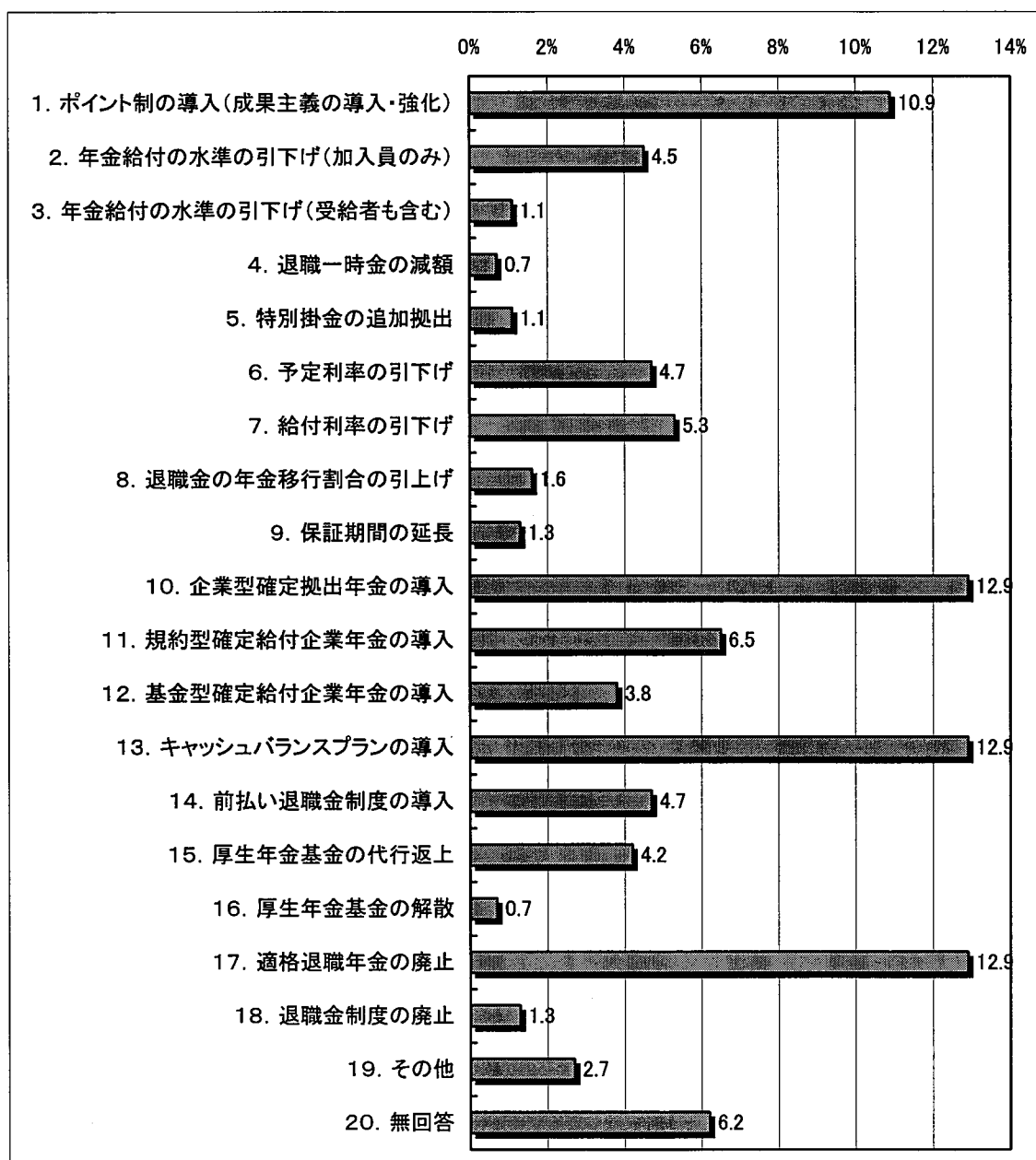
図表 5-1 今後、企業年金制度の変更を予定・検討していますか(単純集計より)



【問1】の設問で、「制度改革を実施していない」と回答した企業(170社)について、【問11】の今後の変更予定等を集計分析すると図表5-2のような結果となった。「適格退職年金の廃止」、「企業型確定拠出年金の導入」、「キャッシュバランスプランの導入」の3項目がともに58社(12.9%)と同数で、企業年金制度の見直しに合わせ適格退職年金を廃止し、企業型確定拠出年金およびキャッシュバランスプランに移行する予定の企業が目立った。

次に、49社(10.9%)が「ポイント制の導入(成果主義の導入・強化)」を挙げており、多くの企業が人事制度改革の一環として、成果主義を取り入れていることを反映したものである。また、企業型確定拠出年金やキャッシュバランスプランの拠出基準を決める際、ポイント制が理解しやすいこともその一因と思われる。

図表 5-2 【問1】の設問で、「制度変更を実施していない」とお答えの企業での今後の動向



2. 制度変更後の企業年金制度の組み合わせ

(1) 適格退職年金廃止後の移行先

2012年3月末までに制度を廃止しなければならない適格退職年金は今後どのような制度に移行されるのかを見ると図表 5-3 の結果となった。

企業型確定拠出年金とキャッシュバランスプランを併用する、さらにその他の制度も合わせて併用する企業は合わせて 28 社 (31.8%) と最も多く、適格退職年金廃止後の移行先としては、殆どの企業が新企業年金制度 (企業型確定拠出年金・キャッシュバランスプラン等) への移行を検討していることがわかる。

図表 5-3 適格退職年金廃止後の年金制度の組み合わせ

移行内容	社数	割合(%)
企業型確定拠出年金・キャッシュバランスプラン・その他の制度との併用	24	27.3
企業型確定拠出年金とキャッシュバランスプラン制度との併用	4	4.5
企業型確定拠出年金とその他の制度との併用	8	9.1
キャッシュバランスプランとその他の制度との併用	16	18.2
企業型確定拠出年金に移行	6	6.8
キャッシュバランスプランに移行	4	4.5
その他の制度に移行	6	6.8
未定	20	22.8
合計	88	100.0

(2) 企業型確定拠出年金・キャッシュバランスプラン導入の場合の制度の組み合わせ

企業型確定拠出年金またはキャッシュバランスプランの導入を検討している企業での、他の制度との組み合わせ状況は図表 5-4、5 のようになった。

企業型確定拠出年金の導入を検討している企業は、組み合わせとしてキャッシュバランスプランとその他の制度との併用を合せると 60 社 (53.6%) と過半数を上回る結果となった。コインの裏表かもしれないが、キャッシュバランスプランの導入を検討している企業も、組み合わせの制度として企業型確定拠出年金とその他の制度との併用が 60 社 (53.1%) と企業数が同数となった。

また、企業型確定拠出年金またはキャッシュバランスプランに制度を一本化する企業はそれぞれ 14 社 (12~13%) に留まった。

図表 5-4 企業型確定拠出年金の導入と他の制度の組み合わせ

移行内容	社数	割合(%)
キャッシュバランスプランとその他の制度との併用	51	48.1
キャッシュバランスプランとの併用	9	8.5
その他の制度との併用	32	30.2
企業型確定拠出年金のみ	14	13.2
合計	106	100.0

図表 5-5 キャッシュバランスプランの導入と他の制度の組み合わせ

移行内容	社数	割合(%)
企業型確定拠出年金とその他の制度との併用	51	45.1
企業型確定拠出年金との併用	9	8.0
その他の制度との併用	39	34.5
キャッシュバランスプランのみ	14	12.4
合計	113	100.0

3. 制度変更後の動向

次に、【問1】において「制度改革実施済み」企業で、今後さらに、どのような制度改革が検討されているかを分析(図表 5-6)してみると、「予定・給付利率の引下げ」、「保証期間の延長」等を変更した企業では、今後、確定拠出年金・基金型確定給付企業年金（キャッシュバランスプラン）等の導入を検討すると回答したものが 32 社（68.1%）に上った。また、厚生年金基金の代行返上（将来分）の認可を受けた企業は、今後基金型確定給付企業年金への移行を検討している企業が 29 社（85.3%）となった。

図表 5-6 【問11】制度変更後、今後さらにどのようにされるかを分析

制度変更項目	制度変更の検討項目	件数
予定・給付利率等の変更	DC・基金型DB・CB	32
	適格退職年金廃止後、DC等	9
	厚生年金基金の代行返上	2
	当面、変更なし	1
	無回答	3
厚生年金基金の代行返上・解散、適格退職年金の廃止し、DC・前払い等へ移行	基金型DB・CB等	19
	当面、変更なし	24
	厚生年金基金の代行返上	2
	ポイント制	3
	厚生年金基金解散	1
厚生年金基金の代行返上	基金型DB	29
	ポイント制	1
	予定利率、保証期間変更	1
	無回答	3
厚生年金基金の解散	DC・CB等	4
	適格退職年金廃止	1
	無回答	2
適格退職年金の廃止	ポイント制	1
	無回答	4
合	計	142

新企業年金法施行後、厚生年金基金の代行返上・解散、適格退職年金の廃止を実施し、確定拠出年金や前払い退職金制度等に移行した企業では、「当面、変更しない」が 24 社（49.0%）あり、次いで基金型確定給付企業年金（キャッシュバランスプラン）等の導入を検討している企業が 19 社（38.8%）となった。

以上のように、企業年金制度の内容変更を行った企業は、今後さらに企業型確定拠出年金やキャッシュバランスプラン等へ移行、厚生年金基金の代行返上の認可を受けた企業は

基金型確定給付企業年金へ、また、企業型確定拠出年金や前払い退職金制度を導入した企業は、当面変更しないとの回答となり、各企業の制度変更の実施状況により今後の対応が方向付けられた。

4. 制度変更後のあるべき姿

ヒアリング調査では、今後（さらに）どのような制度変更を予定するかを聞いたが、各社の「制度改革後のあるべき姿」といった見方をまとめると次のようなものであった。

(1) 制度選択の方向

- ①全額確定拠出年金もしくは、前払い退職金へ移行したい。(食料品B社)
- ②将来、退職金原資の30%を確定拠出年金に持ち込む予定。
まだ変わる要素あり…国・企業・従業員がバランスよく維持できる年金制度。(食料品C社)
- ③退職給付債務を伴わない確定拠出年金への移行を今後検討したい。(ガラス・土石製品A社)
- ④まとまった金額が入る仕組みとして当分、退職一時金は残す。しかし、確定給付年金を企業が提供することは、企業にとっても社員にとっても不確実で特段有利とも思えないため、確定拠出年金を拡充する方が合理的と考えられる。(電気機器A社)
- ⑤今後、一時金から確定拠出年金への移行割合を上げたい。(卸売業A社)
- ⑥キャッシュバランスプランは、最終的な姿であるが、退職一時金については確定拠出年金の規制緩和等を注視しつつ、今後も検討を続けていく予定。(卸売業E社)
- ⑦確定拠出年金の導入・前払い退職金の導入・退職金制度の廃止等の選択肢についても検討していく。(小売業A社)
- ⑧近い将来、確定拠出年金に全てを移行し、前払い退職金制度の選択制を導入したい。
(その他金融A社)
- ⑨確定拠出年金に関して、社内的にも社会全体にも制度が浸透し、拠出限度額の引上げや60歳前の一時金受給等の制限が緩和されれば、確定拠出年金への配分を増やすことや凍結した退職一時金の移行なども検討事項になり得る。(サービス業C社)
- ⑩当初は全額確定拠出年金とすることも検討したが、原則60歳まで受給できない点や、税法上の非課税限度額を拠出金が上回るために断念し、80%をキャッシュバランスプランとした。今後、確定拠出年金の受給年齢制限や非課税限度額が緩和又は撤廃されれば、確定拠出年金の比率を上げることも視野に入れている。(サービス業D社)
- ⑪退職一時金Aは、一時金制度として残す。退職一時金Bは、確定給付年金・キャッシュバランスプランに過去分を含めて移行。(輸送用機器A社)
- ⑫今後、キャッシュバランスプランを検討。(空運A社)

(2) 企業年金制度をどのように考えていくか

- ①公的年金の改革、運用状況、経済環境等の大きな変化がない限り改定の必要性は少ない。
(化学B社)

- ②確定拠出年金法が変わらない限り、給付面では当面の最終形。
中途退職時の一時金受給のニーズもあり、確定拠出年金への移行割合は当面現状維持の予定。ただし、中途払い出しの制限撤廃等の改正によっては検討の余地がある。
(金属製品A社)
- ③一連の年金改革で、基本的には現状が最終形である。(医薬品A社)
- ④確定拠出年金と前払い退職金制度の導入により、退職給付債務は実質的に消滅したものと考えている。今回の変更が最終的な姿である。(精密機器A社)
- ⑤今回の制度改定が第一段階であるが、今後はグループにおける退職金・企業年金制度のあり方を検討していく。(化学A社)
- ⑥今回の見直しは最終的なものでなく、いずれ廃止する必要がある適格退職年金を改変する時に再度見直す。(ゴム製品A社)
- ⑦企業年金は、公的年金の将来が不透明の中、それを補完する位置付けとして考えており、老後安心して暮らせる水準の年金を維持するためには、極端な成果主義の導入や、全ての年金制度を確定拠出型にすることはなじまない。(電気機器B社)
- ⑧個人的な意見ではあるが、変更後の給付水準が高い。
年金の健全化を考えれば、給付をもう少し引下げないと問題がおきる。
企業年金制度は、将来の姿を考えると40～50%ぐらいではないか。(卸売業B社)
- ⑨今後クリアすべき課題もあり、完全とはいえない。法改正等による制度改正は有りうる。
(卸売業D社)
- ⑩長期的な年金制度の安定を実現するために、退職給付債務の適正化をはかり自己責任醸成、ライフプラン多様化にも寄与できるような確定拠出と確定給付のバランスの取れた制度。(情報・通信B社)
- ⑪今回の制度改正が落ち着くまでは、このままでいく。
適格退職年金の廃止においても、会社および従業員にとってより良い制度にしていくため、時間をかけて検討していきたい。(サービス業F社)

第3節 総人件費動向から見た企業の新しい環境

企業の今後5年間、10年間の退職見込みと採用計画をあらためて見ると、退職見込み者数では従業員1,000名未満の企業を含めるとほぼ一定と見込む企業が多いが、従業員1,000名以上のいわば大規模企業に限定すると製造業を中心に今後増加するとしている。大規模企業の方が概して終身雇用制が色濃く中高年従業員を多く抱えているからである。

それに対する採用計画では、非製造業は総じて積極的ではあるが、大規模企業に限定すると退職者数を下回る採用計画を立てている企業が多い。ヒアリング調査などからその要因を見ると、生産拠点の海外移転やパートタイマーの採用などによる正社員数の抑制などが影響している。

次にいわゆる団塊の世代と言われている 50 歳代従業員の在籍状況であるが、全般的にはこれまでの早期退職制度などで要員構成比の是正を図り、大きな塊となっていない企業が意外と多い結果であった。

そうは言っても大規模企業を中心に 50 歳代従業員を多く抱えた企業も依然多く、これらの企業では 10 年後にはよりバランスのとれた年齢別構成になっていくようである。

大規模企業の今後の従業員数の増減率を現在を 100 として指数化すると、5 年後には 92.15 (製造業 91.96、非製造業 92.44)、10 年後には 84.96 (製造業 84.14、非製造業 86.24) と減少傾向にある。

これに対して大規模企業の総人件費の推移予想では、5 年後・10 年後ともに総人件費が「減少する」が「増加する」を上回る予想となっている (5 年後の製造業は「減少する」が 31.1%、「増加する」が 27.6%、非製造業は「減少する」が 60.0%、「増加する」が 8.0%。10 年後の製造業は「減少する」が 37.1%、「増加する」が 18.5%、非製造業は「減少する」が 45.8%、「増加する」が 12.5%)。

退職金・企業年金制度の基本的条件である総人件費は、社会保険関係など法定福利費の負担増などを考慮して今後増加を見込む企業も一定数あるが、先に見たとおり、概ね従業員数の漸減に平仄を合わせ減少すると予想する企業が多い。これまで増加一辺倒と言ってよかった総人件費の方向が、減少方向に向くことも考えられるとすれば、将来的な退職金・企業年金制度のあり方は、ゆとりを持って再構築していけるとも言えるわけで、その環境条件がこれまでとは大きく変わりうることも見ることができよう。

第Ⅱ部

■ ヒアリング調査報告一覧表(社名は、業種別に「A社・B社・C社……」で表示)

業 種	社 名	退 職 金 ・ 企 業 年 金 制 度 の 改 革 内 容
建設	A 社	DB・CB・DCを導入し、各制度からの給付割合を1:1:1とした
	B 社	厚年基金の代行返上後、基金型確定給付企業年金へ
食料品	A 社	厚年基金を解散し、加算部分をDCへ移行
	B 社	401kリスク型運用商品 20%に上昇 ～新規積み立て、投資信託に人気～
	C 社	DC・CBプランを導入 ～給付額にポイント制導入～
化学	A 社	合併に伴う、退職給付制度の一本化
	B 社	CBプラン類似型導入 ～60-64歳の年金支給厚く(5年有期年金を導入)～
医薬品	A 社	年金改革が収益を下支え ～代行返上・CBプラン導入・DC新設～
ゴム製品	A 社	退職金水準の引き下げ
ガラス・土石製品	A 社	CBプラン導入で「一石四鳥」
金属製品	A 社	適格退職年金を廃止し、DCを導入
機械	A 社	DCと前払い退職金制度の選択制を採用
電気機器	A 社	厚年基金の代行返上後、CBプラン類似制度およびDC新規導入
	B 社	CBプランを導入 ～3%の利回り保証～
輸送用機器	A 社	DC導入(幹部職員のみ) & 定年 63 歳に
精密機器	A 社	厚年基金を解散し、DCと前払い退職金制度とし、退職給付債務を削減
その他製造	A 社	厚年基金の積立不足…社員も負担
	B 社	適格退職年金をDCとCBへ移行、厚年基金は代行返上
卸売業	A 社	厚年基金を解散し、DCを導入
	B 社	「混合型(CBプラン)」を導入
	C 社	退職一時金の一部をDC(連合型)へ移行、厚年基金は代行返上
	D 社	退職一時金制度を廃止し、DCと前払い退職金制度に移行
	E 社	厚年基金の代行返上後、CBを導入
小売業	A 社	ポイント制を導入しCBへ移行、厚年基金は代行返上
	B 社	年金制度を抜本改革 ～高い人材流動化に対応～
その他金融	A 社	DCの割合拡大<確定給付型 5:確定拠出型 5>
空運	A 社	年金改革で「現在窮乏、将来有望」
情報・通信	A 社	合併に伴う、退職金・企業年金制度の統一
	B 社	DCと混合型(CBプラン)併用
サービス業	A 社	退職一時金と適格退職年金をDCへ一本化
	B 社	DCの一部に前年度の経常利益に応じて拠出する制度を設ける
	C 社	DC・CBを導入し、退職一時金制度を廃止
	D 社	従来制度を一旦厚年基金に統一した後、代行返上しDCとCBへ移行
	E 社	厚年基金を解散し、前払い退職金制度へ移行
	F 社	総合型基金解散で、DCを導入

なお、上記の他に 4 社 (化学・医薬品・金属製品・電気機器) ヒアリング調査を実施したが、企業の都合により掲載はしていない。

建設 A社： DB・CB・DCを導入し、各制度からの給付割合を 1:1:1 とした

【2003 年 12 月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

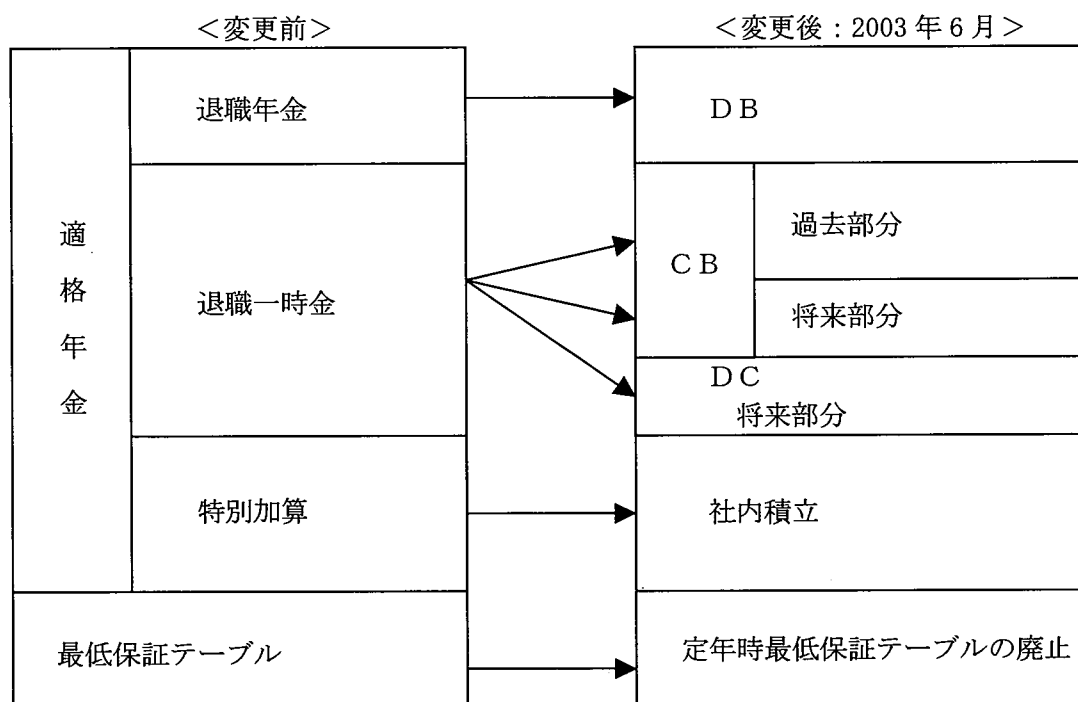
(1) 概要

- ・業 種：建設業
- ・資 本 金：約 130 億円
- ・売 上 高：約 1,500 億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約 1,000 名
- ・平均年齢：約 43 歳

2. 退職金・企業年金制度の概要



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・適格退職年金（退職年金）は支給水準を維持するため、基本的な仕組みや水準はほぼそのままの形で確定給付型年金に移行した。ただし、従来の終身年金では財政的に厳しいと判断し、給付内容は退職時支給開始・終身年金・10年保証から60歳支給開始・20年有期・10年保証に変更した。
- ・適格退職年金（退職一時金）はポイント制年金でもあるが、過去部分は全てCBに移行した。DCに移行するには積立不足を一括拠出する必要があったための措置。
- ・将来部分については30～55%の部分をCBに、45～70%の部分をDCに移行した。
- ・上記の割振りにより、大学新卒の定年退職モデルでDB：CB：DCの給付比率は1：1：1となるようにした。
- ・適格退職年金（特別加算）は社内積立として残すが、変更前の受給資格は定年・死亡時に200万円支給だったものを、勤続10年以上一律200万円支給に変更した。

- ・最低保証テーブルは、変更前は勤続40年以上で1,250万円支給であったが、変更後は死亡時のみ支給とした。
- ・拠出基準は、DBが資格本俸を、CBが資格・加給ポイントを基準とし、DCは資格別定額としている。
- ・DCは前払い退職金との選択制としている。また、公的年金の支給開始年齢の引上げに対応して、DCは5年有期年金とした。
- ・CBの想定利回りは3.5%とし、上限を5.0%、下限を2.0%に設定した。

(2) 制度変更の主な理由

- ・退職金支給水準を可能な限り維持しつつ、退職給付債務と費用を圧縮すること。

(3) 給付期間と給付額

- ・勤続25年以上の大学卒定年退職モデルで月額55,000円(20年有期年金)

(4) 経過措置

- ・定年時の受取額が制度移行時の勤続年数に関わらず同水準になるように、CBに移管する過去分の資産に一定の調整を行なった。

(5) DCと前払い退職金の選択割合

- | | | | | |
|---------|----|-----|----|-----|
| ・DC | 男性 | 64% | 女性 | 16% |
| ・前払い退職金 | 男性 | 36% | 女性 | 84% |

4. DB、DC、CBを同時に導入したことについて

(1) 導入した理由

- ・会社が一定の利回りを保証するもの…DB
 - ・一定の範囲で会社が利回りを保証するもの…CB
 - ・従業員が運用リスクを負うもの…DC
- のバランスを考え、DB：CB：DC=1：1：1となるように設計した。

(2) 今後の課題

- ・CB、DCともに今後の法改正に伴う変更の制度設計の検討
- ・DCについては、従業員への継続的な投資教育

5. 人事戦略

- (1) 事業ビジョンに合わせた社員コース制度、一社3制度制を取り入れている。
- (2) 成果主義だけでなく、チャレンジの姿勢やスペシャリストを育成するための仕組みを取り入れている。
- (3) 一部残存していた年功的な運営は撤廃する。
- (4) 従業員の年齢構成
 - ・20歳代 6.8%
 - ・30歳代 31.3%
 - ・40歳代 29.7%
 - ・50歳代 31.7%
 - ・60歳代 0.5%
- (5) 定年後に本人が希望し、会社が認めた者は、子会社の人材派遣会社への登録を通じて定年前と同様の業務を継続できるようにしている。

6. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.5%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…………… 2.5%
- (3) 退職給付債務額…………… 170 億円
- (4) 積み立て不足額…………… 99 億円
- (5) 積み立て不足額の処理方法…………… 会計基準変更時差異 (15年)
数理計算上の差異・過去勤務債務 (15年)

7. 行政への要望

- ・厚生年金制度の維持および原資の確保。
- ・DCの従業員拠出、脱退時の一時金での受け取り。

以上

建設 B社:厚年基金の代行返上後、基金型確定給付企業年金へ

【2003年12月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

(1) 概要

- ・業種：建設
- ・資本金：約30億円
- ・売上高：約800億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約820名
- ・平均年齢：約41歳

2. 退職金・企業年金制度の概要

<現行制度>

退職一時金 (50%)
厚生年金基金 (50%)

変更なし

代行返上

<新制度：2005年4月メド>

退職一時金 (50%)
基金型確定給付企業年金 (50%) ※加算部分とプラスα

3. 退職金・企業年金制度の変更内容(予定)

(1) 制度変更の内容

- ・厚生年金基金の過去分返上後、基金型確定給付企業年金へ移行

(2) 制度変更の主な理由

- ・3年連続マイナス運用利回りによる年金財政の悪化
- ・退職給付債務の削減

(3) 支給期間

- ・15年保証終身年金→20年保証終身年金

4. 確定拠出年金(DC)の検討状況

- ・投資教育もさることながら、従業員によって「できる人・できない人」がいる。
- ・業務への支障も懸念される。

5. 人事戦略について

(1) 「年功主義：成果主義」について

- ・ポイント制の導入は考えていない。
- ・通常の人事考課で反映されるため、ポイント制の対応に近いものがある。

(2) 従業員の年齢別構成割合

- ・平均年齢が高い。

(3) 今後の採用計画

- ・新規採用…20～30名
- ・中途採用…殆どない。
- ・退職見込み…今後は、定年退職者を新規採用では補えない。
※当面、自然減になる。

(4) 定年後の対応

- ・雇用形態を変えて、技術者を2～3年再雇用。

6. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 1.5%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…… 5.5%

以上

食料品 A社：厚生基金を解散し、加算部分をDCへ移行

【2003年12月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年4月期)

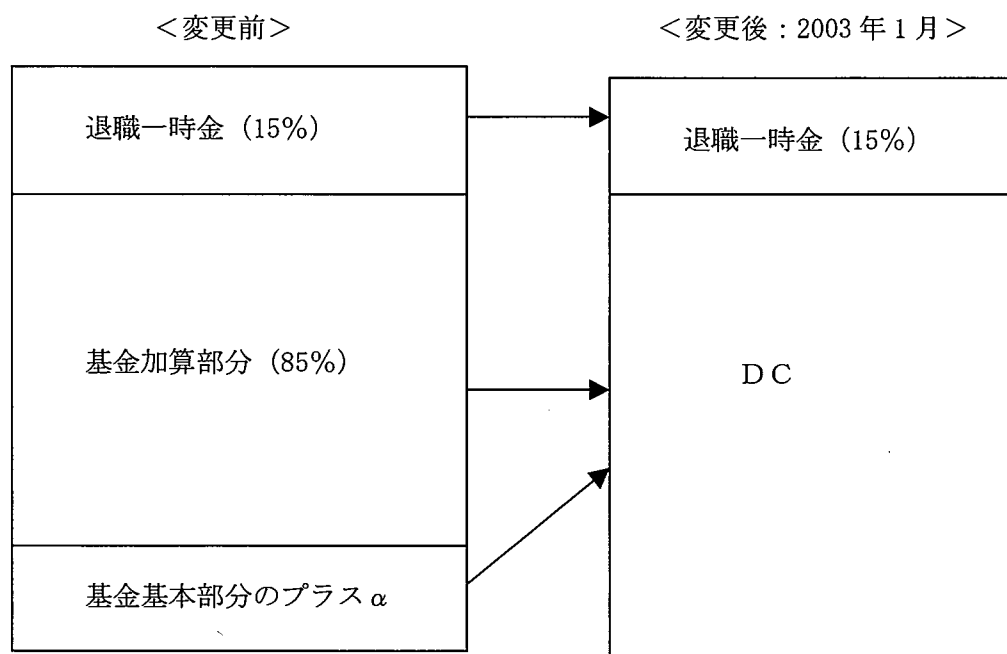
(1) 概要

- ・業 種：食料品
- ・資本金：約130億円
- ・売上高：約2,100億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約4,000名
- ・平均年齢：約31歳

2. 退職金・企業年金制度の概要



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・厚生年金基金を解散して、加算部分を全てDCに移行した。また、基金基本部分のプラスαについてもDCに吸収した。
- ・DCの想定利回りは3.0%。
- ・拠出基準は基本給×8%とし、上限額を36,000円に設定した。
- ・DCの対象者は嘱託・パートを除く全従業員。
- ・基金基本部分の残余財産は加入員に分配し、希望者はDCへ持込むことも可とした。
- ・退職金は老後を保証するものとの考えであり、したがって、在職中に支給する前払い制度は併用しなかった。
- ・過去分のDCへの資産移管や、毎月の拠出金について法令上の限度額を超過する場合は、超過分を退職一時金として支払うため引当てを行なう。
- ・退職一時金はイメージ図では15%であるが、勤続20年程度までは0%、以降に逦増して、定年時ではDCが65%、一時金が35%となる。

(2) 制度変更の主な理由

- ・退職給付債務の削減、および企業業績が本業以外で左右されないようにすること。
- ・成果主義を退職金制度にも取り入れること。
DCの拠出金は基本給×8%であるが、基本給は成果主義を取り入れているため(資格別に評価基準を設けて翌年度の基本給に反映させている)。

(3) モデル給付額

- ・想定利率 3%
- ・勤続 38年
- ・退職時の資格 課長級
を前提として、定年退職時の支給額は22～23百万円

(4) 経過措置

- ・旧制度の基金加算部分は給与比例方式で加入期間15年以上からは第2加算年金(有期)も支給される、いわゆるS字カーブとなっている。DCでは直線に近いカーブとなるため、移行時に勤続20年以上の者は減額となる。これを救済するために、加算調整一時金制度を設けて、減額分について退職時に別途支給をする。

4. DC導入後の問題点

- ・結婚退職などで退職する女性の問題。
- ・従業員に対する継続教育が難しい。
特に若い人はほとんど関心を持ってくれない。ひどい人は給与天引きと思っている人もいる。したがって、元本保証の商品に70%を運用している。
また、運用機関の担当者の説明は専門用語が多く、従業員はますます関心をなくすため、来年からは同社自らが説明をする予定。

5. 人事戦略

- ・現在、定年退職者は2～7名程度。団塊の世代が定年期を迎えると毎年20～30名になる。ただし、人数的には多くなく、総人件費に対する影響は軽微。
- ・団塊の世代の戦力は貴重なものと考えており、希望者には定年後65歳まで再雇用をする。
- ・人事制度の基本は実力主義。

6. 退職給付会計への対応等について(2003年4月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 1.5%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…………… -%
- (3) 退職給付債務額…………… 22億円
- (4) 積み立て不足額…………… 4億円
- (5) 積み立て不足額の処理方法…………… 会計基準変更時差異(償却済)
数理計算上の差異・過去勤務債務(19年)
今回の変更に伴い退職給付債務が約110億円、未認識給付債務が約50億円程度減少した。

7. 行政への要望

- ・規制を緩和して、会社と従業員と一緒に自由に設計できるようにしてほしい。

以上

【2003年12月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

(1) 概要

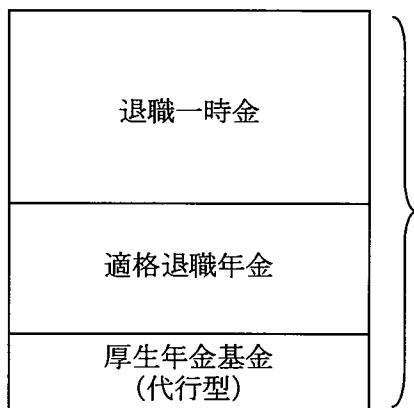
- ・業 種：食料品
- ・資本金：約50億円
- ・売上高：約1,400億円

(2) 従業員構成

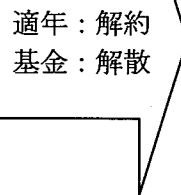
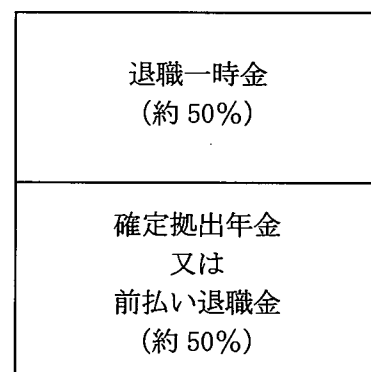
- ・従業員数：約1,400名
- ・平均年齢：約38歳

2. 退職金・企業年金制度の概要

<旧制度>



<新制度：2002年8月>



■ 確定拠出年金

- 掛金；毎月17,500円（非課税）
- 前払い退職金
- 年度末に21万円を支給（給与所得）
- 退職時は、17,500円/月分を支給

3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 退職金・企業年金制度改革の変遷

- ・旧 制 度：退職一時金…給付基準：等級ポイント+成績ポイント
適格退職年金…給付基準：勤続ポイント（1984年発足）
厚生年金基金…代行型（1968年発足）
- ・2000年4月～：退職一時金…累積等級ポイントに変更
適格退職年金…勤続ポイントに一部累積等級ポイントを採用
- ・2002年8月～：確定拠出年金および前払い退職金の導入
退職一時金…新累積等級ポイントに変更
適格退職年金…解約
厚生年金基金…解散

(2) 制度変更の内容

- ・予定利率：5.5%→3.5%
- ・確定拠出年金又は前払い退職金へ21ポイント移行
- ・退職一時金は、退職一時金と適格退職年金の残りポイントと厚生年金基金のプラスα部分ポイントを移行
- ・退職金カーブ：S字から右肩上がりの直線（退職金総額の減額なし）

- (3) 制度変更の主な理由
- ・企業年金や公的年金に頼ってはいけない。
 - ・自立した従業員の育成（自分の老後は自分で）。
- (4) 退職一時金・年金額（モデル額）の構成割合
- ・等級によって異なるが、退職一時金と確定拠出年金の比率は概ね 50 対 50。
- (5) 給付期間
- ・5年・10年・15年・20年終身
- (6) 制度変更に係る経過措置
- ・旧制度は 55 歳で退職金を払い出していたため、新制度の対象者は、払い出しを受けていない社員全員。
- (7) 「確定拠出年金」と「前払い退職金」の選択割合
- 従業員総数：約 1,400 名（2003 年 9 月）→約 200 名は 55 歳時に退職金支給済み。
- ・確定拠出年金：85%
 - ・前払い退職金：15%
- （女性；約 300 名のうち 100 名が前払い退職金を選択）

4. 確定拠出年金(DC)導入後の課題等

(1) 今後の課題

① 継続教育

- ・運用状況の報告書およびWeb画面の見方
- ・ライフプラン支援
- ・公的年金などの社会保険や税金に関する情報提供
- ・一人ひとり異なる事情への対応（ヘルプデスク・FP利用支援）
- ・早期退職者（60歳未満）への支援
- ・受給方法の説明

② 運用商品の入れ替え

- ・わかりやすい商品（企業年金と同じ運用結果を提供）
- ・新商品の紹介（損害保険・不動産投資信託・国債等）

(2) 運用金融商品の配分状況

- ・導入時：元本確保型（6種類）……83.5%
- リスク型（15種類）……16.5%

※ 個人個人で運用しているので、会社が一律的に行うよりも、効率よく資産配分ができています。＝運用結果がよい。

- ・1年経過後（年代別）

	合計	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代
元本確保型	78.6%	51.0%	53.9%	70.8%	91.6%
リスク型	21.4%	49.0%	46.1%	29.2%	8.4%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

5. 人事戦略について

- (1) 「年功主義：成果主義」・「終身雇用：人材流動化」・「新卒採用：中途採用」について
 - ・ 成果を重視しない人事戦略はない。運用が年功的にならない仕掛けを重視している。
 - ・ 会社依存型の社員にして会社に縛りつけるのではなく、入社も転職もやりたい仕事も自由にできるような人事制度を目指している。
 - ・ 2000年度までは新卒定期採用が中心だったが、キャリア採用が徐々に増加し、2003年度は、20%までキャリア採用の比率が上昇した。
- (2) 従業員の年齢別構成割合
 - ・ 現在は、団塊の世代とバブル期の採用世代の人員が多い。
 - ・ 今後は、年齢構成が「いびつ」にならないように採用を調整していく。
- (3) 今後の採用計画
 - ・ 今後5年間…新規採用は30～40名程度、中途採用はうち20%、定年退職は団塊世代が退職していく。
- (4) 要員計画を考慮した場合の総人件費の推移
 - ・ 計算していない。
- (5) 定年後の対応
 - ・ 厚生年金の支給開始年齢の引き上げのに伴い、2001年度より63歳までの再雇用制度を新設（60歳定年）。
- (6) 人事制度の今後の課題
 - ・ 成果重視制度への改正、自律阻害要因の排除
 - ① 雇用期間の延長、定期昇給など年功制度（年齢に関係ない処遇）
 - ② 家族手当・社宅等
 - ③ 社内F A制度（やりたい仕事を提供）、社内公募

6. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.5%
- (2) 年金資産（閉鎖型適格退職年金）の期待運用収益率… 1.5%
- (3) 退職給付債務額…………… 制度変更後50億円
- (4) 積み立て不足額…………… ゼロ
- (5) 積み立て不足額の処理方法…………… 一括償却

7. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

- ・ 全額を確定拠出年金もしくは、前払い退職金へ移行したいと考えている。

8. 行政への要望等

- ・ 中途払い出しを可能にして欲しい（ペナルティをつけても）。
- ・ 分かりやすい年金制度。

以上

1. 会社概要(2003年3月期)

(1) 概要

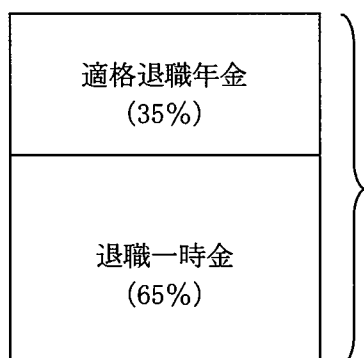
- ・業 種：食料品
- ・資 本金：約1,000億円
- ・売上高：約2兆6,500億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約14,000名
- ・平均年齢：約43歳

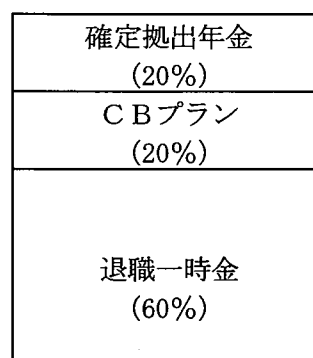
2. 退職金・企業年金制度の概要

<旧制度>



- 適格退職年金
→15年有期年金
年金額：60,000円/月
予定利率：4.0%

<新制度：2003年10月>



- 確定拠出年金
→前払い退職金と選択制

ポイント制
の導入

3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度見直しの目的・背景

- ・「人材マネジメントポリシー」の策定
→2000年2月に意欲と能力と責任を有する人材に活躍の場を提供することが目的
基本方針：①公正な処遇（ポイント制の導入）
②柔軟性の高い制度（従業員自らの運用）
求められる人材像：自立・自律
- ・年金資産の運用環境の低迷による、退職給付債務における後発債務の抑制

(2) 制度変更の内容

- ・ポイント制の導入…職種給×勤続年数→職責ポイント累計

(3) 支給期間

- ・5・10・15年の選択制（有期年金）

- (4) 制度変更に係る経過措置
 - ・次の対象者は新制度に移行させず旧制度で対応
→対象者：今年度の定年退職者（定年退職は60歳到達年度末日退職）
今年度中の4工場閉鎖に伴う退職予定従業員
 - ・受給者は現行どおり（既裁定者を含む）
- (5) 「確定拠出年金」と「前払い退職金」の選択割合
 - ・確定拠出年金（過去分・将来分とも）…………… 80%
 - ・確定拠出年金（将来分）、前払い退職金（過去分）… 10%
 - ・前払い退職金…………… 10%

4. 確定拠出年金(DC)導入の理由と問題点

- (1) DC導入の理由
 - ・従業員の自覚意識を促進し、雇用の流動化や価値観の多様化に対応することが目的のため。
- (2) 投資教育
 - ・50名単位で、計900回実施
 - ①退職金制度の見直し（2時間）
 - ②DCとは何か。商品説明（2時間）
- (3) 運用商品の選択割合

運用商品	過去分	将来分
元本保証（8種類）	85%	75%
リスク商品（18種類）	15%	25%

- (4) DC導入時の課題・問題点
 - ・運用商品数
→運営管理機関が選定する運用商品が少ないと、従業員の選択肢が狭まる。逆に多いと社員教育の充実が困難になり社員も選択に迷うこととなる。

5. キャッシュバランスプラン(CBプラン)導入の理由と問題点

- (1) CBプラン導入の理由
 - ・従業員側だけに運用リスクを負わせるのではなく、会社としての責任も必要。
- (2) CBプラン導入時の課題・問題点
 - ・特になし。

6. 人事戦略について

- (1) 「年功主義：成果主義」・「終身雇用：人材流動化」について
 - ・年功主義：成果主義…成果は結果だけでなく、プロセスを重視（ポイント制の導入）。
 - ・終身雇用：人材流動化…長期雇用を重視し、人材流動化は十分図られていない。
- (2) 従業員の年齢別構成割合
 - ・逆ピラミッド型（40歳以上：各年代600名・30歳後半：300名）。

(3) 今後の採用計画

- ・新規採用…定期的に100名採用予定
- ・中途採用…数名程度
- ・退職見込み…今後、定年退職者600名
今年度以降2年間で、希望退職者募集4,000名

(4) 要員計画を考慮した場合の総人件費の推移

- ・減少傾向にある。

(5) 定年後の対応

- ・再雇用制度あり
55歳退職。56歳から60歳まで従前給与の80%程度、61歳以降は従前給与の25%程度で再雇用(1年契約65歳まで可)。
※年齢は全て年度年齢

7. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.5%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…… 2.2%
- (3) 退職給付債務額…………… 3,340億円→2,690億円
- (4) 積み立て不足額…………… 200億円強
- (5) 積み立て不足額の処理方法…… 4年均等償却

8. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

- ・将来、退職金原資の30%を確定拠出年金に持ち込む予定。
- ・まだまだ変わる要素あり→国・企業・従業員がバランスよく維持できる年金制度。

9. 行政への要望等

<確定拠出年金制度>

- ・上限枠の拡大。
- ・マッチング拠出。
- ・企業型から個人型への移行手続きが分かりづらい。
- ・脱退要件の緩和。

以上

化学 A社: 合併に伴う、退職給付制度の一本化

【2004年2月ヒアリング実施】

1. 退職金・企業年金制度の概要

<制度改定前：～2003年12月>

A社

適格退職年金
(退職金の全面移行)

B社

退職一時金
(退職金の30%)

適格退職年金
(退職金の70%移行)

厚生年金基金 加算部分
(退職金の外枠)

厚生年金基金 代行部分

確定給付企業
年金・確定拠
出年金へ移行

<制度改定後：2004年1月～>

確定給付企業年金
(CBプラン)

※前払い退職給付を
除く退職金原資を移行

確定拠出年金と
前払い退職金制度
(団体積立年金)
との選択制

代行返上
(将来分：2002年4月
過去分：2004年1月)

厚生年金

※ 2001年にA社とB社の合併後、2003年12月までは、二本立てで運営

2. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 新退職給付制度の概要

- ① ポイント制退職金を採用
 - ・勤続年数、グレード毎のポイント累計に、毎月利息を付与
 - ・退職金に考課は反映しない
 - ・利息は一定の範囲内で毎年変動 (CBプラン)
 - ・指標利率…20年国債応募者利回りの過去5年平均利回り+0.5%
(上限3.5%、下限2.5%)
- ② 退職金原資を100%年金へ移行
 - ・給付期間…20年保証終身年金 (終身年金部分は、80%給付)
 - ・給付利率…20年国債応募者利回りの過去5年平均利回りで、毎年変動
(上限4.0%、下限2.0%)
- ③ 確定拠出年金と前払い退職金制度の選択制
 - ・従業員の選択肢を拡大し、自助努力を支援

(2) 制度変更の主な理由

- ・合併に伴う退職給付制度の一本化
- ・退職給付債務の増加抑制・圧縮
- ・従業員の選択肢を拡大し、自助努力を支援
- ・雇用流動化への対応

(3) 年金額 (モデル)

- ・退職一時金額：約 2,000 万円 (18 歳入社、60 歳定年モデル)
- ※ 制度改定前の水準と同じ

(4) 支給期間

- ・CBプラン…20 年保証終身年金 (終身年金部分は、80%給付)

3. 人事戦略について

(1) 従業員の年齢別構成割合

- ・50 歳以上の比率が約 40%と多く、今後 10 年間で大量の定年退職を迎える中、技術継承や、60 歳以降の再雇用について検討が必要である。

(2) 今後の採用計画 (5・10 年後)

- ・技術継承の観点から、基幹要員となる人員の採用を続けていく。

(3) 定年後の対応

- ・定年退職者再雇用制度…会社のニーズがある場合、嘱託・契約社員として 1 年継続で雇用 (最長 63 歳まで)。

4. 退職給付会計への対応等について(2002年12月期)

(1) 退職給付債務の割引率…………… 3.0%

(2) 年金資産の期待運用収益率…… 3.5%

(3) 退職給付債務額…………… 約 1,100 億円

(4) 積み立て不足額…………… 約 600 億円

(5) 積み立て不足額の処理方法…… 会計基準移行時差異→15 年分割償却
数理計算上の差異・過去勤務債務→12 年分割償却

5. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

- ・今回の制度改定が第一段階であるが、今後はグループにおける退職金・企業年金制度のあり方を検討していく。

6. 行政への要望等

- ・確定給付企業年金の規制緩和
- ・年金制度の税制見直し

以上

化学 B社:CBプラン類似型導入～60～64歳の年金支給厚く(5年有期年金を導入)～

【2003年12月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

(1) 概要

- ・業 種：化学
- ・資本金：約400億円
- ・売上高：約3,000億円

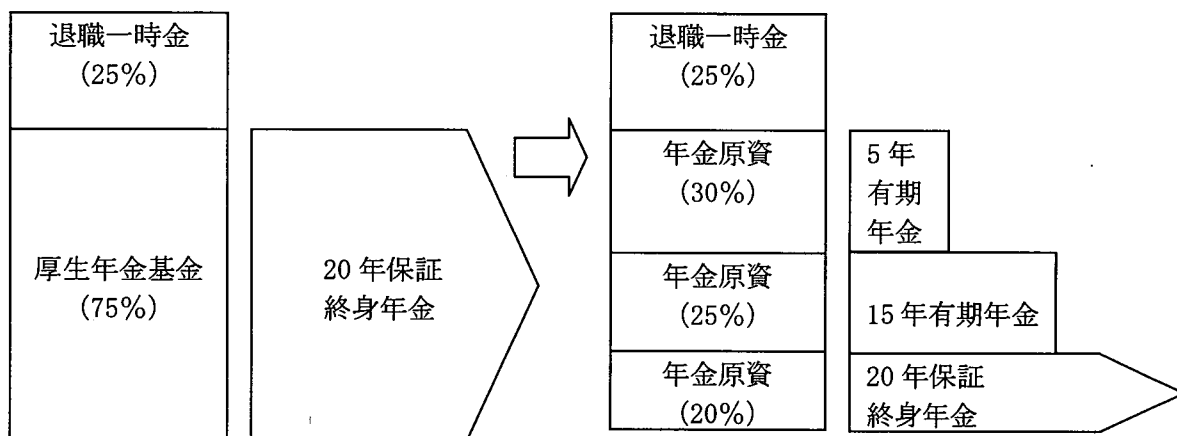
(2) 従業員構成

- ・従業員数：約4,100名
- ・平均年齢：約42歳

2. 退職金・企業年金制度の概要

<旧制度>

<新制度：2004年2月>



■ 年金原資＝基金型確定給付企業年金

3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 基本的な考え方

- ・企業年金制度の役割を、公的年金（厚生年金）の補完と位置付け。
- ・経済環境の変化に耐え得る企業年金制度の再構築を目指す。
- ・公的年金の支給開始年齢を基本に、60歳以降の年齢別消費実態調査（総務省）を基にした年齢層別生計費に準じた企業年金の給付設計とする（終身年金部分を圧縮し、60歳から64歳までの年金空白部分の補完、年齢層別生計費に対応した有期年金を設定）。
- ・終身年金部分の継続…安心できる老後生活を送るうえで、大切な役割をもつ。
- ・インフレによる給付の目減りへの対応と資産運用リスクの軽減のため、キャッシュバランス類似プラン（給付利率の変動性）を導入し、福利厚生観点から金利面で一定の補填を行う。
- ・受給権の保護…現在、年金給付を受けている退職者に対して、既得権を保護する。

(2) 制度変更の主な理由

- ・年金財政の悪化に伴う、積み立て不足および運用リスクの解消。

(3) 退職一時金・年金額（モデル額）の構成割合

- ・退職一時金：25%
- ・年 金：75%

- (4) 支給期間と給付額
 - ・ 5年有期年金…月額約 110,000 円 (60 歳以上～65 歳未満)
 - ・ 15年有期年金+20年保証終身年金…月額約 60,000 円 (65 歳以上～75 歳未満+終身)
- (5) 制度変更に係る経過措置
 - ・ 特に設けていない (制度変更後も、退職金水準が変わらないため)。

4. 人事戦略について

- (1) 「年功主義：成果主義」について
 - ・ 能力育成型人事制度を堅持しつつ、業績・成果反映を強めた処遇制度を指向している。
- (2) 従業員の年齢別構成割合
合計 4,129 名

年齢区分	20～24 歳	25～29 歳	30～34 歳	35～39 歳
従業員数	61 名	325 名	578 名	487 名
構成割合	1.48%	7.87%	14.00%	11.79%
年齢区分	40～44 歳	45～49 歳	50～54 歳	55 歳～
従業員数	473 名	725 名	964 名	516 名
構成割合	11.46%	17.56%	23.35%	12.50%

- (3) 今後の採用計画
 - ・ 2004 年度実績見込み…高校卒 17 名・大学卒 33 名
 - ・ 2005 年度以降も継続採用の見込み
- (4) 要員計画を考慮した場合の総人件費の推移
 - ・ 省力化推進、定年退職者補充、雇用の多様化などにより総人件費の適正化を図っている。
- (5) 定年後の対応
 - ・ 検討中

5. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 3.0%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…… 3.0%
- (3) 退職給付債務額…………… 約 540 億円
- (4) 積み立て不足額…………… 約 170 億円 (うち退職給与引当金 170 億円)
- (5) 積み立て不足額の処理方法…… 会計基準移行時差異→償却済み
数理計算上の差異→約 110 億円・10 年償却
過去勤務債務→なし

6. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

- ・ 公的年金の改革、運用状況、経済環境等の大きな変化がない限り改定の必要性は少ない。

7. 行政への要望等

- ・ 特別法人税の廃止
- ・ 運用は非課税にしてほしい

以上

医薬品 A社:年金改革が収益を下支え ～代行返上・CBプラン導入・DC新設～

【2003年12月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

(1) 概要

- ・業種：医薬品
- ・資本金：約50億円
- ・売上高：約530億円（連結；約535億円）

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約1,800名（連結；約1,900名）
- ・平均年齢：約41歳

2. 退職金・企業年金制度の概要

<現行制度>

退職一時金 (60%)
厚生年金基金 (30%)
適格退職年金 (10%)

2003年12月新設

<新制度：2003年8月>

確定拠出年金 (退職金の別枠)
退職一時金 (約40%)
基金型確定拠出企業年金 = CBプラン (約60%)

<補足説明> ■ 確定拠出年金…従来年金とは別に人件費の再配分により新設

3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・厚生年金基金の代行返上（2003年2月）
- ・加算部分のハイブリッド年金化…月額10万円（大卒モデル）
※退職金総額は、年金化メリットにより、各年代層で従来水準をほぼクリア
- ・確定拠出年金の導入（新設）…加入・非加入、加入の場合の掛金額は選択制

(2) 制度変更の主な理由

- ・退職給付会計上の費用の圧縮および資産運用リスクの回避
- ・企業年金財政の健全化＝年金制度の永続的維持を実現

(3) 退職一時金・年金額（モデル額）の構成割合

■退職金3,000万円の場合

(単位：千円)

		年金原資	年金給付額	退職一時金	退職金総額
現 行		12,000	18,600	18,000	36,600
新 制 度	18歳入社	19,400	27,100	10,600	37,700
	22歳入社	17,200	24,000	12,800	36,800
	24歳入社	16,200	22,700	13,800	36,500
	27歳入社	14,900	20,700	15,100	35,800

注：年金原資は、3%の運用利回りで試算。年金給付額は、保証期間のもの。

(4) 制度変更に係る経過措置

- ・ 全員、入社以来新制度があったものとし、利息付与率は制度設計どおり 3%が実現したもものとして持分を付与する。

4. 確定拠出年金(DC)導入の背景と問題点等

(1) DCの位置付け

- ・ 退職金・年金制度を確定拠出年金に移行することは、
 - ①雇用流動化対応のメッセージであり、長期安定雇用を中心とする企業の方針に合わないこと。
 - ②運用リスクを社員に完全に転嫁することも、同社の経営方針に合わない。
- ・ 厚生年金の支給開始年齢が段階的に 65 歳まで引上げになるなか、60～65 歳未満の収入減を埋める「つなぎ年金」を新設するうえで、「退職金そのものをDC化するものでなければよい」という考えに立ち至る。
- ・ 人件費は、給与・賞与・退職金・福利厚生費に分けることができるが、総人件費枠の中での再配分として、退職金以外から原資を確保し、DCに回せば良いとの結論に達する。

(2) 掛金と給付額

■掛金の選択パターン

(単位：円)

選択パターン	掛 金	給与での支払い(前払い)
I	18,000	0
II	12,000	6,000
III	6,000	12,000
IV	1,000	17,000

■給付額 (給付期間 5 年の場合)

(単位：千円)

加入期間		10 年	20 年	30 年	38 年
掛金/月 18,000 円	年金月額	41.3	96.7	171.3	249.0
	年金原資	2,477	5,803	10,276	14,938
掛金/月 10,000 円	年金月額	22.9	53.7	95.2	138.3
	年金原資	1,376	3,224	5,709	8,299

(3) 今後の課題・問題点等

- ・ 投資教育の継続による制度内容の浸透を図る。

5. キャッシュバランスプラン(CBプラン)の概要と導入後の課題・問題点

(1) 概要

- ・ 対 象 者：全社員
- ・ 受 給 資 格：加入期間 20 年以上
- ・ 支 給 期 間：終身 (保証期間 20 年、その後 60%に減額)
- ・ 拠 出 付 与 額：一律 2 万 4,900 円/月
- ・ 給 付 額：10 万円/月 (22 歳入社モデル)
- ・ 利 息 付 与 率：20 年国債の過去 5 年の平均利回り -1% (上限：4%、下限：2%)
- ・ 支給開始年齢：60 歳 (65 歳まで繰り下げ支給選択可)

- (2) CBプランの導入後の課題・問題点
・想定した以外のことはない。

6. 人事戦略について

- (1) 「年功主義：成果主義」・「終身雇用：人材流動化」について
・成果主義的色彩を強めていく方向であり、2003年4月には管理職層にジョブグレード（職務等級）制を導入、一般職層についても制度改革について労使間で協議中。
・長期安定雇用を柱としていく政策は不変である。
- (2) 従業員の年齢別構成割合
・今後5～10年で「団塊の世代」が退職することで、バランスのとれた人員構成となると思われる。
- (3) 今後の採用計画
・新規採用…約50名程度を継続的に採用
・中途採用…ほとんど実績なし
・団塊の世代…自然減をまつ
- (4) 要員計画を考慮した場合の総人件費の推移
・5・10年後…減少
- (5) 定年後の対応
・現状の退職金・企業年金制度で、60歳以降の生活設計は概ね問題ないと考えているが、各自のライフプランニングの重要性を訴え、自助努力のためのメニューを揃えていくことを今後最重要の福利厚生施策と位置付けている。

7. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…… 2.5%→2.0%
(2) 年金資産の期待運用収益率・ 5.5%→3.0%
(3) 退職給付債務額…………… 約224億円→約230億円
(4) 積み立て不足額…………… 未認識債務計 約92億円
(ただし、代行部分過去分返還時に約30億円減少見込み)
① 会計基準移行時差異…△約3億円
② 数理計算上の差異…約65億円
③ 過去勤務債務…約30億円(制度変更により発生)
- (5) 積み立て不足額の処理方法・ 15年分割償却

8. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

- ・一連の年金改革で、基本的には現状が最終形である。

9. 行政への要望等

- ・国民年金（基礎年金）の国庫負担割合をより高めていただきたい。その際、適正に保険料の拠出をしている者が「正直者が馬鹿をみる」結果にならないようしていただきたい。
・年金財政のつけを、企業に対して、「雇用延長義務化」の形で押し付けることには反対である。

以上

1. 会社概要(2002年12月期)

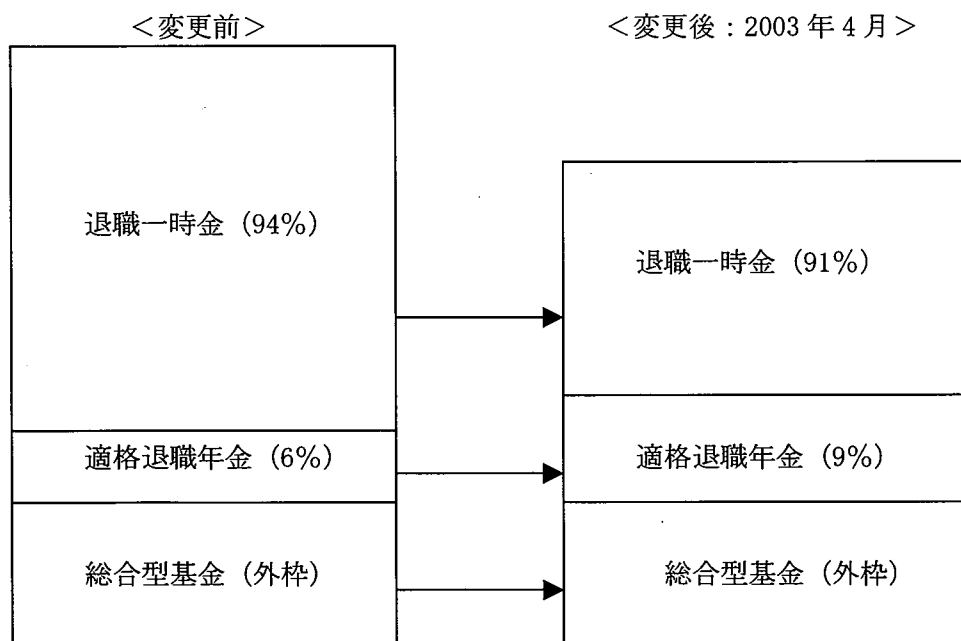
(1) 概要

- ・業 種：ゴム製品
- ・資本金：約11億円
- ・売上高：約260億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約500名
- ・平均年齢：約41歳

2. 退職金・企業年金制度の概要



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・退職金水準を減額するとともに、退職金算定基準を最終給与比例制からポイント制に変更した。
- ・外枠の総合型基金については変更ない。
- ・付与するポイントは職能・勤続・職位の3種のポイントからなる。
- ・退職金制度の改革に先がけて賃金制度の改革を実施し、能力と成果に応じた報酬とした。

(2) 制度変更の主な理由

- ・退職金の水準が割高であるとの認識を持っていた。
- ・人件費の削減を図った。

(3) モデル給付額

- ・22歳入社、60歳退職のモデル退職金は2,800万円から2,000万円に減額。

(4) 経過措置

- ・変更時の既得権を確保し、変更時のポイント累計を新制度の出発点としたが、特別な経過措置はとっていない。

4. 人事戦略

- ・今回の改定で、退職金・賃金ともに能力と成果が反映する制度とした。
- ・海外の生産拠点は順調に推移しているが、より一層、グローバルな事業基盤の強化を図っている。なお、国内の雇用は抑制傾向にある。
- ・年齢別従業員構成は1970～75年頃入社した現在50歳前後の層が突出した形となっている。
- ・定年後の雇用対策として、会社が認めた人については60歳以降も1年更新の再雇用制度を設けている

5. 退職給付会計への対応等について(2002年12月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.0%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…………… 2.0%
- (3) 退職給付債務額…………… 59億円
- (4) 積み立て不足額…………… 一億円
- (5) 積み立て不足額の処理方法…………… 会計基準変更時差異(償却済)
数理計算上の差異・過去勤務債務(5年)

今回の退職金水準の引き下げにより、過去勤務債務が△10億円発生し、今後5年間で定額償却を実施していく。

6. 今後の予定

- ・今回の見直しは最終的なものではなく、いずれ廃止する必要がある適格退職年金を改変する時に再度の見直しを行なう予定。

以上

(3) 退職一時金・年金額（モデル額）の構成割合

- ・退職一時金（40%）、年金（60%）

↓

- 退職一時金（40%）、CBプラン（40%）、つなぎ年金（20%）
- ・総体的に給付水準（退職金額）等の見直しはしていないが、予定利率（5.5%→2.5%）、給付利率（5.5%→2.5%）の引下げによる実質減額となる。

(4) 支給期間

- ・旧制度…A社→適格退職年金（5・10年有期年金の選択）
B社→適格退職年金（10年有期年金）、厚生年金基金（10年保証終身年金）
- ・新制度…CBプラン（10・15年有期年金の選択）
つなぎ年金（5年有期年金）
退職一時金→一時金

(5) 制度変更に係る経過措置

- ・新制度移行に伴い、給付水準が下がる場合、制度変更時の給付水準を既得権として補償した。

4. 確定拠出年金(DC)の検討状況

- ・退職一時金制度を将来的に移行しやすいようにポイント制を導入。
- ・拠出金の限度額、中途払い出し（自己都合の退職の一時金受け取り）等緩和されないとむずかしい。
- ・現業（3分の2）・事務（3分の1）の従業員構成に偏りがあり、投資教育や情報提供等の課題がある。

5. CBプラン導入の課題・問題点

- ・導入後間もないため、特に問題ない。

6. 人事戦略について

(1) 従業員の年齢別構成割合

- ・採用を抑制しているため、年次により偏りがあり問題意識はある。

(2) 今後の採用計画

- ・新規採用…抑制している（現業：過去5年採用なし）が、現業部門で再開の必要が出ている。
- ・中途採用…現在、実施していないが今後検討する。

(3) 要員計画を考慮した場合の総人件費の推移

- ・人員計画の推進により総労務費は減少しているが、採用を抑制しているため、1人ひとりの単価は上傾向にある。

(4) 定年後の対応

- ・定年後の対応していない。
- ・個別には、嘱託で再雇用の例あり。
- ・60歳以降の雇用について、具体的にはこれから対応（労使の専門委員会立ち上げ）。

7. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.5%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…… 2.5%
- (3) 退職給付債務額…………… 単体：793 億円・連結：1,147 億円 (2003 年 3 月期)
- (4) 積み立て不足額…………… 単体：560 億円・連結： 869 億円 (2003 年 3 月期)
※ ただし、積み立て不足額は、退職給付債務の額から年金資産の時価総額を差し引いた額であり、退職給付引当金の額は考慮していない。
- (5) 積み立て不足額の処理方法…… 10 年分割償却 (均等)

8. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

- ・退職給付債務を伴わない確定拠出年金への移行を今後検討したい (時期：未定)。

9. 行政への要望等

- ・確定拠出年金の拠出限度額を上げてもらいたい。
- ・税制面では、特別法人税の廃止。

以上

金属製品 A社:適格退職年金を廃止し、DCを導入

【2003年12月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

(1) 概要

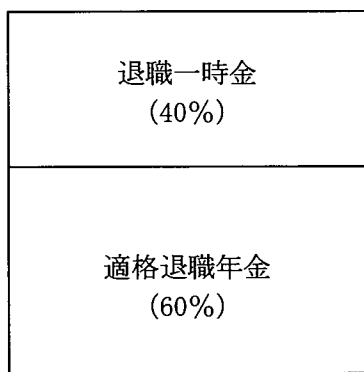
- ・業 種：タイル建材、住宅設備の製造販売
- ・資本金：約500億円
- ・売上高：約3,000億円

(2) 従業員構成

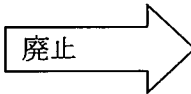
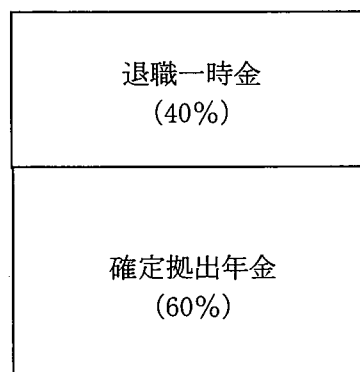
- ・従業員数：約5,700名
- ・平均年齢：一歳

2. 退職金・企業年金制度の概要

<旧制度>



<新制度：2003年10月>



■ 適格退職年金廃止の年金資産は、
確定拠出年金へ移管

3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・2000年よりポイント制を導入
- ・今回(2003年10月)適格退職年金を廃止し、確定拠出年金へ移行
- ・給付レベルの変更は行わない

(2) 制度変更の主な理由

以下の会社側および従業員側の双方にとっての狙いを両立させる。

- ① 会社側…退職金・年金制度が期間損益に与える影響を縮小する。
- ② 従業員側…公的な社会保障制度や雇用・税制等、取り巻く環境が不透明であり「自分の将来を自分で考え実行する」ことを会社制度面から支援する。

(3) 退職一時金・年金額

- ・NA

(4) 支給期間

- ・支給期間…旧制度は、10年有期年金又は一時金の選択
- ・給付額…NA

(5) 制度変更に係る経過措置

- ・確定拠出年金移行時、定年まで1年以下の社員は対象外とし従来制度を適用する(旧制度の適格年金(閉鎖型適格退職年金)で対応)。

4. 確定拠出年金(DC)導入後の課題・問題点

- ・運営管理および記録管理機関の事務が煩雑・難解で、会社および加入員の利便性を考慮した仕組みとは言えない。
- ・法律面での縛りが強く、労使で自主的に考えた制度作りの妨げになっている。

5. 人事戦略について

(1) 「年功主義：成果主義」について

- ・2000年より、人事評価に応じてポイントを付与するポイント制退職金制度を導入し、努力と貢献に公正に報いる制度としている。
- ・人事制度の全般的な見直しも予定している。

(2) 従業員の年齢別構成割合

- ・NA

(3) 今後の採用計画

- ・新規採用…数十名（毎年4月および随時募集）
 - ・中途採用…キャリアを数名（随時募集）
- 採用は、事業運営上の必要に応じて弾力的に行っていく。

(4) 要員計画を考慮した場合の総人件費の推移

- ・5年後…増加（社会保険料負担の増）
- ・10年後…増加（社会保険料負担の増）

(5) 定年後の対応

- ・定年後の再雇用制度を実施済み（60歳から1年契約で65歳まで）。

6. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.5%
- (2) 年金資産の期待運用収益率… 2.3%
- (3) 退職給付債務額…………… 一億円
- (4) 積み立て不足額…………… 適格退職年金の積み立て不足額は、DC移行時に一括拠出
- (5) 積み立て不足額の処理方法… 当期一括償却

7. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

- ・確定拠出年金法が変わらない限り、給付面では当面の最終形。
- ・中途退職時の一時金受給のニーズもあり、DCへの移行割合は当面現状維持の予定。ただし、中途払い出しの制限撤廃等の改正によっては検討の余地がある。

8. 行政への要望等

- ・60歳前の中途払い出しの制限撤廃、拠出限度額の増加、中退共からDCへの資産移管等、規制緩和を進めていただきたい。

以上

機械 A社:DCと前払い退職金制度の選択制を採用

【2003年11月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年11月期)

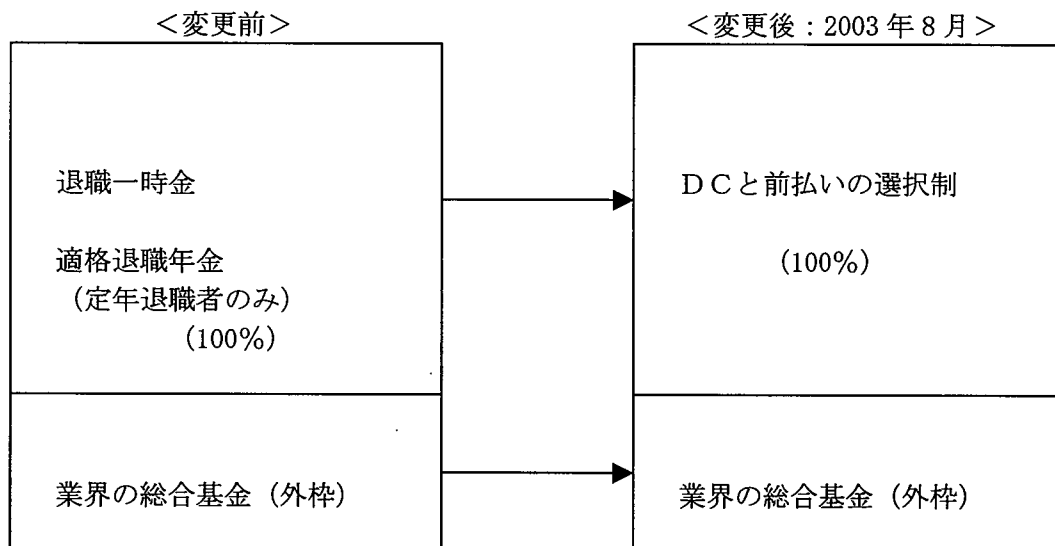
(1) 概要

- ・業種：機械
- ・資本金：約30億円
- ・売上高：約170億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約650名
- ・平均年齢：約36歳

2. 退職金・企業年金制度の概要



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・退職一時金と適格退職年金(定年退職者のみ移行)をDCと前払いの選択制に移行した。業界の総合基金(外枠)は加入を継続している。
- ・適格退職年金は受給者が8名(10年有期)いたため、閉鎖年金として残した。
- ・退職金算定方法も見直し、最終給与比例方式からポイント制に変更した。

変更前…退職時の基本給×勤続年数×固定乗率

変更後…勤続ポイント&資格ポイント

※ 勤続ポイントは勤続5年毎にポイントが遡増するが、年功色を弱めるために勤続25年経過後には付与ポイントが遡減する仕組みとなっている。

※ 資格ポイントは9段階

(2) 制度変更の主な理由

- ・今回の変更の狙いは、退職給付債務の解消であるが、従来、退職金水準が低かったために経営側もその改善を考えていた。退職金制度改革を機にこの懸案を解消したものの、この改定に伴い、退職金関連でのキャッシュの持ち出しは年間20百万円の増加となった。

(3) モデル給付額

・標準者のモデル給付額（一時金換算）

旧制度 42年勤続 10百万円

新制度 同 15百万円

その他に新旧とも総合基金より一時金換算で1,100千円程度の外枠支給あり
(37年加入のモデル)。

(4) DCと前払い制度について

- ・制度移行時点の選択率は DCが25% 前払いが75%。
- ・基金に加入しているためにDCの拠出限度額は年間216千円であるが、DC選択者も限度額超過分は前払いで支給している。
- ・前払い支払額が年216千円の超過分については、所得税見合いとして20%を増額して支給している。
- ・選択割合は毎年変更することが可能。

4. 人事戦略

- (1) 本体の従業員数は650名（工場勤務500名・研究職30名・管理営業部門120名）
女性は20%程度で従業員の大半が男性である。
- (2) 1990年頃から業容が急に拡大したため、現在の従業員の大半は中途入社。
したがって、同社の平均年齢は35歳と若く、50歳以上は80名しかいない。
- (3) 毎年20名程度の退職者があるが、今後の採用もその補充程度。業務の繁忙期は臨時工の採用で乗り切る予定。
- (4) 現在、平均年齢は35歳であるが、今後、平均年齢が徐々に上がっていくため、賃金だけで毎年2%の上昇を見込んでいる。加えて社会保険関係のアップによる法定福利費の負担も増大するため、総人件費のアップは避けられないと考えている。
- (5) 公的年金の支給開始年齢への取組みとして段階的に60歳～65歳の雇用延長制度を実施中。
55歳の年齢に到達時点で一般社員全員を給与調整（5～20%）して原資を捻出する。雇用延長時の待遇は、個人別に退職時点の給与水準を参考にして、公的年金支給までの補填として水準設定をするもの（全員一律の給与ではない）。
定年時に再雇用に応じない場合は、カット分を退職時に一括支給する。
部課長職は給与調整対象外（雇用延長なし）だが、部長職の一部に執行役員制を導入したので、執行役員の定年は63歳となった。
- (6) 55歳からの給与調整が自動的に開始されるため、社員のライフプラン選択肢を広げる観点から、「早期退職優遇制度」も並行導入した。これは、リストラ型ではなく、50歳到達時点で職能給の最高20ヵ月分を上乗せ支給するもので、既に数名が制度を利用した。

5. 退職給付会計への対応等について(2002年11月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.5%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…………… 1.5%
- (3) 退職給付債務額…………… 8億円
- (4) 積み立て不足額…………… 1億円
- (5) 積み立て不足額の処理方法…………… 会計基準変更時差異（償却済）
数理計算上の差異・過去勤務債務（3年）

6. 行政への要望等

- ・ DCの拠出限度額変更の弾力化（特定の事情と会社が判断した場合の拠出休止等）。
- ・ 条件付で60歳未満の給付を認めること。
- ・ 少額拠出残高の場合の中途脱退を認めること。

以上

電気機器 A社:厚年基金の代行返上後、CBプラン類似制度およびDC新規導入

【2003年12月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

(1) 概要

・業 種：電気機器

(2) 従業員構成

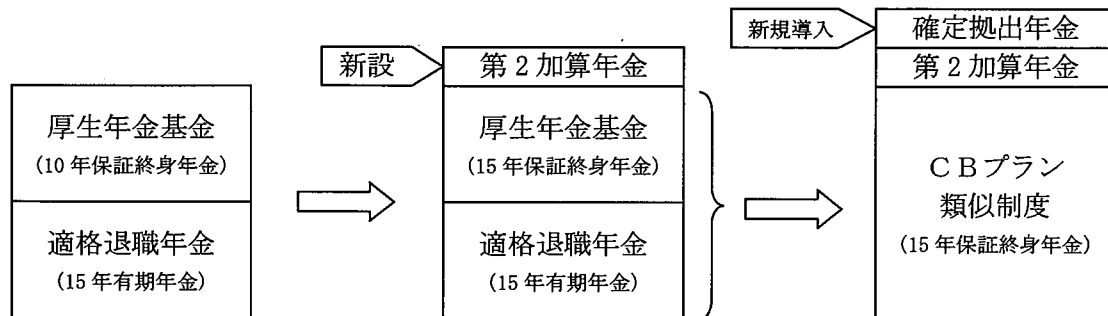
・従業員数：約 3,000 名
 ・平均年齢：約 40 歳

2. 退職金・企業年金制度の概要

<旧制度>

<制度変更：2003年4月>

<新制度：2004年4月>



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の変遷

- ・旧 制 度：厚生年金基金・適格退職年金
- ・2003年4月1日：厚生年金基金…保証期間；10年→15年
 プラス α ；1/1,000→0.1/1,000
 第2加算年金新設…5年有期年金（つなぎ年金）
 厚生年金の支給開始年齢の引上げに伴う措置
- ・2004年3月中：厚生年金基金…代行返上（将来分）
- ・2004年4月1日：キャッシュバランスプラン類似制度…15年保証終身年金
 （厚生年金基金のプラス α 、加算部分および適格退職年金を移行）
 確定拠出年金の導入…退職金算定基礎額の1%
- ・2005年4月1日：厚生年金基金の代行返上完了後、基金型確定給付企業年金に移行予定

(2) 制度変更の主な理由

- ・運用リスクの抑制（予測・期待する制度の改正）。
- ・実勢に合わせた給付にすため。
- ・企業年金は構造的問題であるところ、これだけを無理に守っても他の部分にしわ寄せが来るだけなので、年金制度を合理的に改定するほうがよいため。

(3) 退職一時金・年金額（モデル額）の構成割合

- ・一時金ベース：普通退職金 1,250万円
 定年退職金 540万円
- ・年 金 額：15年保証終身年金 約12万円

4. 人事戦略について

- (1) 「年功主義：成果主義」について
 - ・もともと「年功主義」の色彩が極めて薄い。
 - ・退職金制度としては、非常に緩やかなS字カーブ。
- (2) 従業員の年齢別構成割合
 - ・本体 3,000 数百名
 - ・40歳代の層が多い（きのこ型タイプ）
- (3) 定年後の対応
 - ・再雇用制度なし
 - ・定年退職者の登録による会社斡旋制度あり
 - ・第2加算年金、確定拠出年金（DC）の導入

5. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.8%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…… 4.5%
- (3) 退職給付債務額…………… 800 数十億円→代行返上後 300 億円減少
- (4) 積み立て不足額…………… 200 億円
- (5) 積み立て不足額の処理方法…… 7年定率償却

6. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

- ・まとまった金額が入る仕組みとして当分、退職一時金は残る。
- ・しかし、確定給付年金を企業が提供することは、企業にとっても社員にとっても不確実で特段有利とも思えないため、DCを拡充する方が合理的と考えられる。

7. 行政への要望等

- ・「年金」は善であり国の制度の補完であり、さらには保護されるべきものとされている一方、「退職金」「給与」「貯蓄」ではないという前提で取り扱いされることはおかしい。税制や制度移管、会計等、いくつかの点で不自由なことになっている。老後のための資産形成という意味では区別する必要はないのではないか。
- ・公的年金と私的年金との切り分けが始まったというものの、完全に企業の私的制度として認められるという訳ではなく、公的年金を企業が負担しているという色彩が強い。現在のような年金法制・税制の枠組みの中でなく、私的制度として大幅に裁量の余地を認め、なお税制上の優遇を与えても悪いとは思えない。

以上

電気機器 B社:CBプランを導入 ～3%の利回り保証～

【2003年12月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

(1) 概要

- ・業 種：電気機器
- ・資本金：約550億円
- ・売上高：約1兆円

(2) 従業員構成

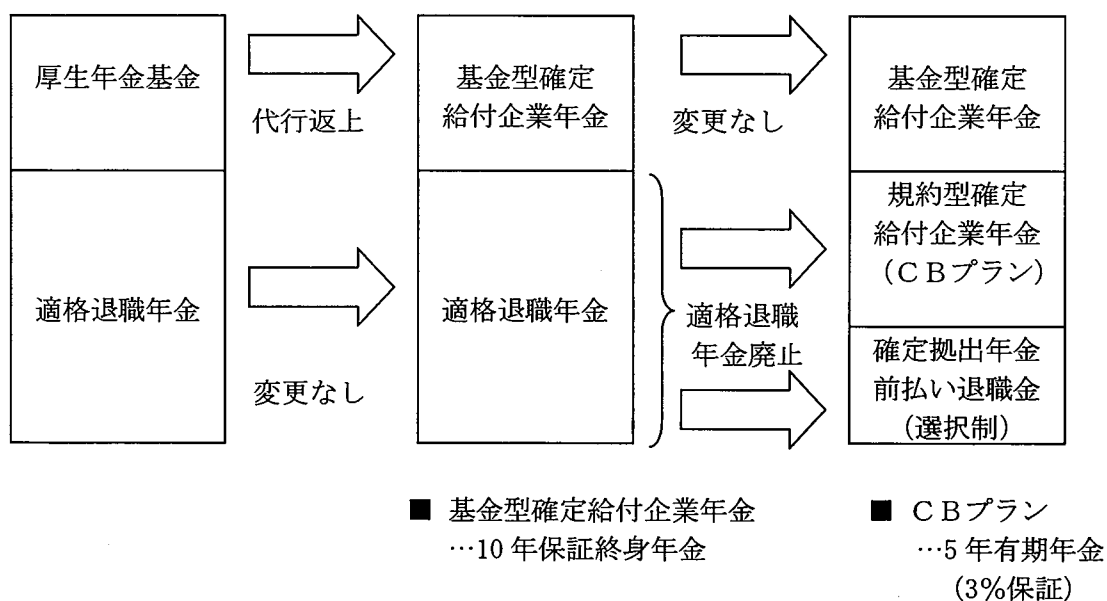
- ・従業員数：約12,000名
- ・平均年齢：約39歳

2. 退職金・企業年金制度の概要

<旧制度>

<制度変更：2004年2月>

<新制度：2004年4月>



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・厚生年金基金を代行返上後、基金型確定給付企業年金に移行
- ・適格退職年金を確定給付企業年金（CBプラン）と確定拠出年金に移行
 ※制度変更による、給付水準の減額はない。

(2) 制度変更の主な理由

- ・長期勤続の優遇から成果主義を支える制度に変更（老後の生活設計への配慮）
- ・退職給付債務の軽減
- ・運用環境の悪化
- ・積み立て不足等のリスク軽減

(3) 退職一時金・年金額（モデル額）の構成割合

- ・基金型確定給付企業年金 : 40%
- ・キャッシュバランスプラン : 30%
- ・確定拠出年金・前払い退職金制度 : 30%

※60歳で定年退職する社員の給付額が、旧制度とほぼ同額になるように試算し、利回りを設定（＝最低年3%）。

(4) 制度変更に係る経過措置

- ・新制度導入時 50 歳以上の社員については、現行制度と新制度の選択が可能。

(5) 「確定拠出年金」と「前払い退職金」の選択

- ・2003 年 11 月から 2004 年 1 月までの 3 ヶ月間で、全社員対象に運用商品の選定・投資教育に関するセミナーを実施、その内容を踏まえ、2004 年 2 月末までに選択実施。
(運用商品は 17 種類の金融商品を予定)

4. 人事戦略について

(1) 今後の採用計画

- ・定期採用は今後も続けていくが、中途採用については、強化領域(事業によって数名)。

(2) 要員計画を考慮した場合の総人件費の推移

- ・1999 年以降、増加傾向にあり歯止めはかけたい。

(3) 定年後の対応

- ・再雇用制度はあるが、会社と社員のニーズが合致した場合のみ適用
- ・厚生年金の支給開始年齢の引上げに伴い、CBプランに 5 年有期年金を新設(つなぎ年金)。
- ・2013 年以降、検討課題になる。

5. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

- ・企業年金は、公的年金の将来が不透明の中、それを補完する位置付けとして考えており、老後安心して暮らせる水準の年金を維持するためには、極端な成果主義の導入や、全ての年金制度を確定拠出型にすることはなじまない。

6. 行政への要望等

- ・ペナルティがあっても中途払い出しを可能にして欲しい。
- ・確定拠出年金の拠出限度額の引き上げをしてもらいたい。

以上

輸送用機器 A社:DCの導入(幹部職員のみ) & 定年63歳に

【2003年12月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

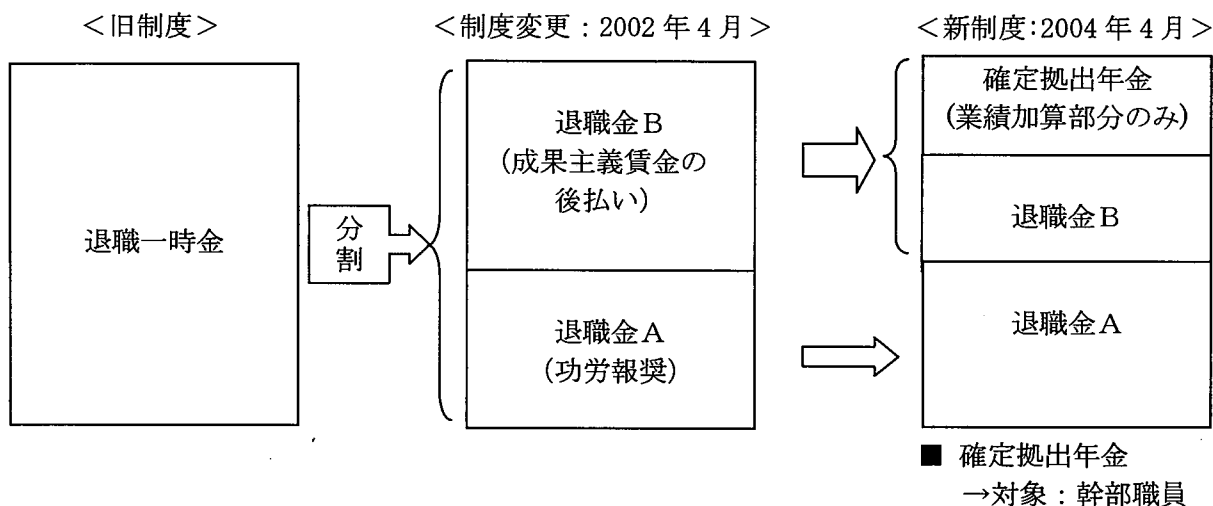
(1) 概要

- ・業 種：輸送用機器
- ・資 本 金：約 800 億円
- ・売 上 高：約 9,000 億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約 11,500 名
- ・平均年齢：約 43 歳

2. 退職金・企業年金制度の概要



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度改革の変遷

- ・2002年4月：① 退職一時金制度を、退職金A(功労報奨)と退職金B(成果主義賃金の後払い)に分割
- ② 幹部職員の新報酬制度の導入に併せ、退職金Bに於ける業績加算部分を分割して前払い退職金制度を導入＝夏・冬期末手当支給時に現金で支給
- ③ ポイント算式の見直し
旧；退職金＝基礎点×勤続年数別・退職事由別係数×退職事由別単価
新；退職金＝基礎点×単価(1,000円)
- ・2004年4月：幹部職員を対象に、確定拠出年金を導入(退職金Bの業績加算部分のみ移行)

(2) 制度変更の主な目的

- ・分割前払いした退職金の一部を、年金資産として個人が運用する手段を拡充する目的で導入。

(3) 退職一時金(モデル額)

- ・58歳、勤続年数40年
退職金A+退職金B＝約2,000万円強

- (4) 制度変更に係る経過措置
- ・満 56 歳以上の者：退職金 B の満 56 歳到達時以降の基礎点を掛金として拠出できる。

4. 確定拠出年金(DC)導入の背景と問題点

- (1) DC 導入の背景
- ・2 年前は、詳細決まらず見送っていたが、政・省令公布後、前向きに検討。
 - ・自己責任（運用リスク）ということで、当面は幹部職員を対象とした。
- (2) 制度概要
- ・掛金拠出額：① 非課税限度枠コース（現在は、月額 18,000 円）
② 月額 5,000 円コース
 - ・加入時に満 50 歳以上の者については前払い退職金制度との選択が可能。
- (3) DC 導入時の課題・問題点
- ・導入当初のみならず継続的な投資教育が必要。
 - ・一般職には、運用リスクが拡大し導入は難しい。

5. キャッシュバランスプラン(CBプラン)の検討状況

- ・2004 年 10 月をメドに、規約型確定給付企業年金（CBプラン）を検討中。

6. 人事戦略について

- (1) 従業員の年齢別構成割合
- ・50 歳以上…約 60%
 - ・30 歳後半から 40 歳代が極端に少ない（ワイングラス型）
- (2) 今後の採用計画
- ・新規採用…継続的に 200 名
 - ・退職見込み…今後毎年 600 名
 - ・当面、受注量が多く従業員（新規採用でなく熟練工員）の確保が必須
- (3) 要員計画を考慮した場合の総人件費の推移
- ・当面は、横ばいで推移
- (4) 定年後の対応
- ・再雇用制度の導入（1998 年）
…基本的には、2 年契約で、必要に応じ 65 歳まで延長可能
→熟練工員の確保（退職者の 40%を再雇用）
 - ・定年延長の見直し（2004 年度から 3 年かけ、段階的に延長）
…定年年齢 60 歳を社員一律 63 歳に引き上げ
ただし、幹部職員は満 60 歳定年を維持

7. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.5% (2004 年 3 月末)
- (2) 年金資産の期待運用収益率…… 未定
- (3) 退職給付債務額…………… 約 1,700 億円
- (4) 積み立て不足額…………… 約 1,100 億円 (2002 年 3 月末)
- (5) 積み立て不足額の処理方法…… 10 年分割償却

8. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

- ・退職金A…一時金制度として残す
- ・退職金B…確定拠出年金・CBプランに移行（過去分を含めて）

9. 行政への要望等

- ・確定拠出年金の限度額の引き上げ（企業年金ありの場合でも、年間40～50万円は必要）。
- ・中途解約の条件緩和。
- ・やさしいポータビリティ（労使合意・本人同意があれば、適用事業所外への出向の際、出向元の制度に継続加入できる。など）。

以上

精密機器 A社:厚年基金を解散し、DCと前払い退職金制度とし、退職給付債務を削減

【2003年11月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

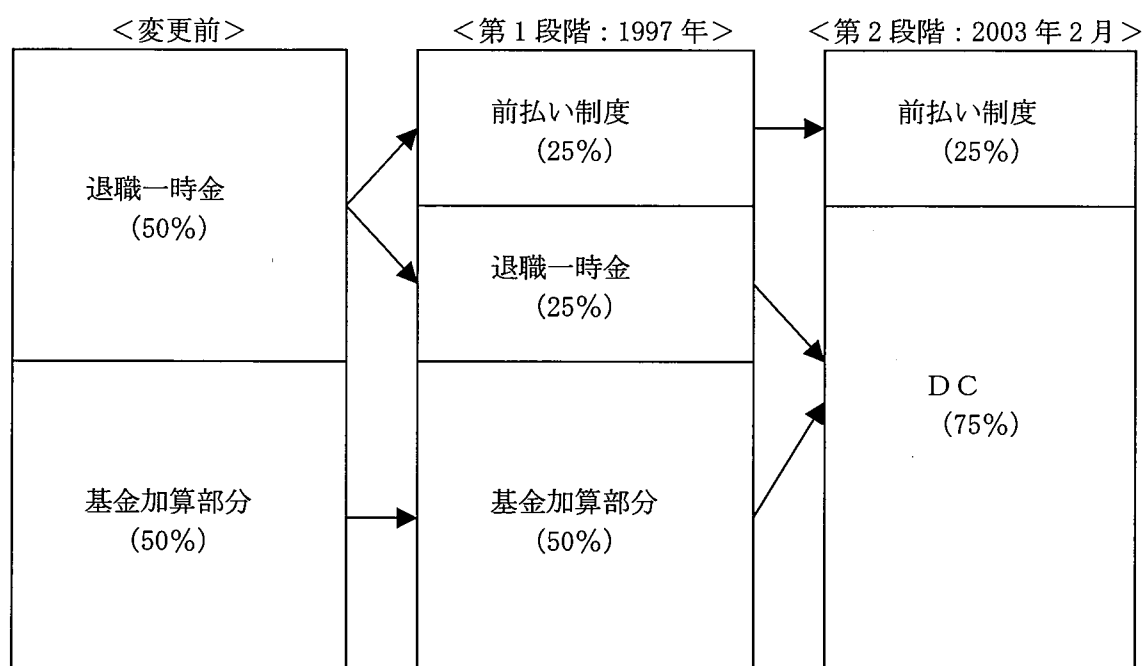
(1) 概要

- ・業 種：精密機器
- ・資本金：約60億円
- ・売上高：約1,600億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約3,100名
- ・平均年齢：約38歳

2. 退職金・企業年金制度の概要



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・1997年に退職金規定を最終給与比例制からポイント制に変更し、同時に一部を前払い制度に移行した。
- ・ポイント制については、ポストによる仕事給のポイントを中心とするが、勤続給ポイントも併用している。
- ・2003年1月に基金の解散認可を受けると同時に、従来の退職一時金と基金加算部分をDCへ移行した。
- ・DCは全員加入が原則。
拠出金は付与額の100%・50%・月1,000円の3種類から選択可で、且つ、年1度は変更も可。
運用商品は元本保証型5・信託型3・投資信託9の17種類を用意。ただし、3分の2は元本保証型を選んでいいる。
運営管理機関は同社が直接行なっているが、証券会社の支援も受けている。
- ・前払い制度には所得税の補填はしていない。

- (2) 制度変更の主な理由
・退職給付債務の削減

- (3) 経過措置
・移行時時点の要支給額をそのまま移行した。したがって、S字カーブの凹のあたりにいる（今後、急速に給付カーブが上がる直前の人）勤続20年程度の人が不利益を被ったかもしれないが、経過措置を特にとらなかった。

4. 人事戦略

- (1) 1991年より早期割増退職金制度を導入して、団塊の世代はすでにリストラを終えている。したがって、同社の年齢別構成比は特に高齢者が極端に膨らんだ形にはなっていない。また、主力工場は海外に移転しており、グループの総人員12,000名のうち日本人は3,000名にすぎない。
- (2) 総人件費は今後も増加するものと考えている。

5. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.5%
(2) 年金資産の期待運用収益率…………… 5.5%
(3) 退職給付債務額…………… 665億円
(4) 積み立て不足額…………… 一億円
(5) 積み立て不足額の処理方法…………… 会計基準変更時差異(15年)
数理計算上の差異・過去勤務債務(12年)

6. 今後の予定等

- ・CBは退職給付債務の削減を急いだ同社のタイム・スケジュールに合わず見送った。
- ・退職金制度はDCと前払い制の導入により、実質的に消滅したものと考えている。したがって、今回の変更が最終的な姿である。

7. 行政への要望等

- ・特別法人税の廃止。
- ・60歳未満の払い出しをペナルティ付で認めること。
- ・拠出限度額を10,000ドルまで認めている米国並みに引上げること。
- ・運用機関に倒産等の問題が予見された場合には、従業員の同意なしに当該運用機関から資金を引上げること認めること。

以上

その他製造 A社:厚年基金の積立不足…社員も負担

【2004年1月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

(1) 概要

- ・業種：その他製造
- ・資本金：約1,000億円
- ・売上高：約1兆円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約12,000名
- ・平均年齢：約37歳

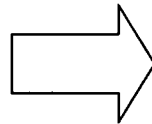
2. 退職金・企業年金制度の概要

<現行制度>

退職一時金 (70%) ※ 55~60歳 →特別付加金あり
厚生年金基金 (30%) ※ 2002年12月代行返上

<新制度：2005年4月予定>

退職一時金 (70%)
CBプラン類似型 (30%) ※ 労使協議 ポイント制導入



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の経緯

- ・2002年10月：期待運用収益率を5.5%から4.5%に引下げ
厚生年金基金(代行・加算部分)の積み立て不足金を社員も負担
負担額 会社；25億円/年
従業員；6億円/年(37,500円/1人あたり)
- ・2002年12月：厚生年金基金の代行返上(将来分)認可
- ・2005年4月：厚生年金基金の過去分返上時に、確定給付企業年金(CBプラン類似型)へ移行予定

(2) 制度変更の主な理由

- ・年金財政の健全化…運用利回りの悪化により、制度を維持することが困難になる前の対応。

(3) 退職一時金・年金額(モデル額)の構成割合

- ・退職一時金：70%
- 年金額：30%

(4) 制度変更に係る経過措置

- ・特になし。

4. 確定拠出年金(DC)の導入を見送った理由

- ・アメリカで導入されている 401 k と比べて硬直的である。
- ・制度として未整備・不十分な点が多い。

5. 人事戦略について

(1) 従業員の年齢別構成割合

- ・世間的に言われているような、団塊の世代の割合は多くない。
- ・1980年代のバブル期に採用された者が多い。
- ・若年層は少ない。

(2) 今後の採用計画

- ・新規採用…春・秋・通年採用(300名)。
- ・中途採用…新規事業で即戦力(数名)。

(3) 定年後の対応

- ・再雇用制度あり…61歳まで(2002年4月から)。
- ・かなり個人差があり、一律の定年延長には問題がある。

6. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.5%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…… 3.5%
- (3) 退職給付債務額…………… 連結：1,611億円
- (4) 積み立て不足額…………… 連結：415億円
- (5) 積み立て不足額の処理方法…… 15年分割償却

7. 行政への要望等

- ・受給権者(給付減額)のハードルが高すぎる。
- ・確定拠出年金…使い勝手のよい制度にしてもらいたい。
- ・高齢者雇用…個人差もあり、会社は努力しているので、一律の採用は止めてもらいたい(臨機応変に対処できるように)。

以上

その他製造 B社:適格退職年金をDCとCBへ移行、厚年基金は代行返上

【2004年1月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

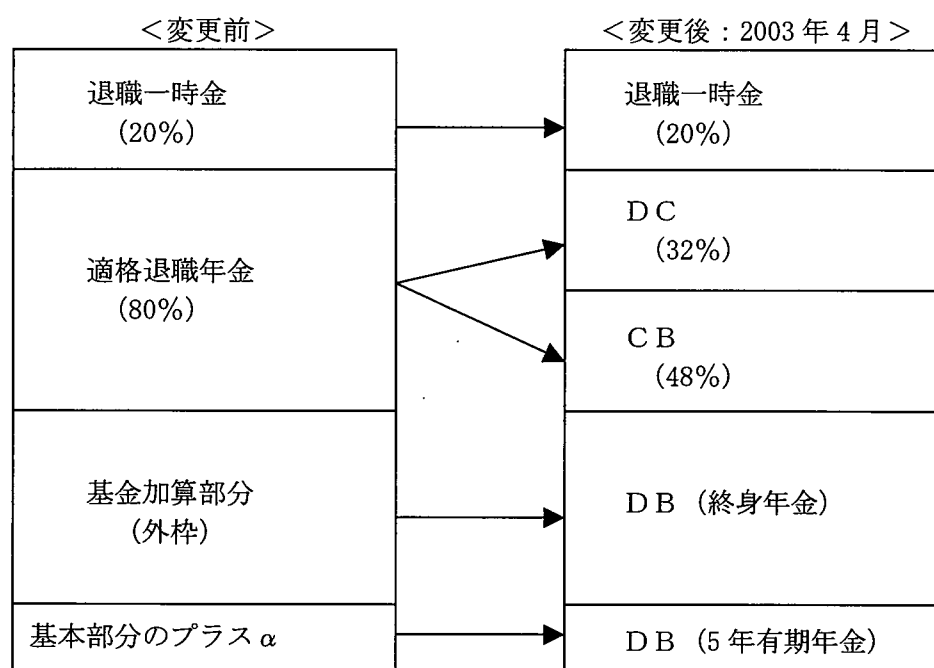
(1) 概要

- ・業種：その他の製造業
- ・資本金：約260億円
- ・売上高：約1,200億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約2,000名
- ・平均年齢：約38歳

2. 退職金・企業年金制度の概要



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・2003年4月にて適格退職年金を解約してDCとCBに切替えた。2004年4月にはCBとDBを統合して規約型確定給付年金制度とする。
代行返上は2002年10月に認可済み。
- ・変更前の退職金算定基準は、各制度ともに最終給与に支給乗率を掛けたもの。
変更後はポイント制としたが、DCとCBは成果色が強い職能ポイントを拠出基準とし、DBは年功色の強い勤続ポイントにより算定する制度とした。
- ・退職一時金は従来と変更なし。
- ・CBの指標利率は20年国債の5年平均プラス0.5%で、上限は4.5%、下限は1.2%に設定。
- ・基本部分のプラスαは3/1,000と厚かったため、この部分を公的年金の支給開始年齢引き上げ対策として5年(60歳から65歳の間に給付)の有期年金に変更した。
旧厚生年金基金を外枠と位置付けているのは、この部分にパートの長期勤務の加入者がいるため。

(2) 制度変更の主な理由

- ・退職給付債務対策で適格退職年金解約や代行返上を実施した。ただし給付水準は維持するように設計した。
- ・適格退職年金をDCとCBに分けたのは、全てを従業員に運用をさせるのは問題があるためであり、DCとCBの比率を4:6としたのはDCの非課税拠出限度を勘案したもの。同比率とすることにより過去分の持込も限度額の範囲内に収まった。

(3) 経過措置

- ・最終給与比例方式からポイント制に切替えたことにより、不利益を被る層については5年間の経過措置を設けた。
- ・DC導入時に50歳以上の者については、一時金選択を可能にした(通常は過去分をDCに持込むところを、一時金で受取るもの)。

4. DCについて

- ・従業員への継続的な投資教育は社内イントラネットで情報提供を行なっている。集合教育については今後検討していく予定。
- ・投資商品は、90%程度が元本保証の商品。

5. 従業員の年齢別構成

- ・10年以上前から早期退職制度を取り入れており、最近も2000年と2002年に合理化を実施した。したがって、団塊の世代は現在の年齢別構成上、大きな塊とはなっていない。

6. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.8%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…………… 1.8%
- (3) 退職給付債務額…………… 235億円
- (4) 積み立て不足額…………… 76億円
- (5) 積み立て不足額の処理方法…………… 会計基準変更時差異(5年)
数理計算上の差異・過去勤務債務(10年)

7. 行政への要望等

<DCについて>

- ・非課税限度額の早期引き上げ。
- ・一時金で受取ることを可能とすること。
- ・退職後、第3号被保険者となった者にも引き続き拠出が出来るようにすること。

以上

卸売業 A社:厚年基金を解散し、DCを導入

【2003年12月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

(1) 概要

- ・業 種：卸売業
- ・資本金：約200億円
- ・売上高：約4,500億円

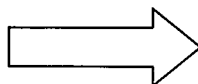
(2) 従業員構成

- ・従業員数：約800名
- ・平均年齢：約40歳

2. 退職金・企業年金制度の概要

<旧制度>

厚生年金基金 (解散)
適格退職年金 (廃止)
退職一時金



<新制度：2003年6月>

確定拠出年金又は 前払い退職金(選択制) (プラス α を除く) (約47%)
退職一時金 (約53%)

3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・確定拠出年金の導入…厚生年金基金の加算部分および適格退職年金を廃止し、資産を移管(前払い退職金制度との選択制)

(2) 制度変更の主な理由

- ・運用利回りの低下による年金財政の悪化(本業利益の圧迫)
- ・退職給付債務の負担リスクの回避
- ・問題先送りの排除

(3) 退職一時金・年金額(モデル額)の構成割合

- ・退職金総額：約3,000万円(一時金：約1,600万円、確定拠出年金：約1,400万円)
- ・退職金水準は見直していない

(4) 支給期間

- ・5年・10年・15年・20年終身の選択

(5) 制度変更に係る経過措置

- ・加入資格：制度変更時59歳以上加入できず

(6) 「確定拠出年金」と「前払い退職金」の選択割合

- ・確定拠出年金：約90%強
- ・前払い退職金：約10%弱

4. 確定拠出年金(DC)導入後の課題・問題点

(1) 運用金融商品の選択割合

- ・元本保証型(6種類):60%
- ・リスク型(9種類):40%

要因:旧制度の資産を移管しており、50歳代が真剣に考えている結果、若手従業員もリスク型を選択する比率が大きい。

(2) DCの導入後の課題・問題点

- ・運用商品の変更に日数がかかりすぎる(1週間以上)。
- ・情報化の時代なのに、加入員の資産保護が迅速にされていない。
- ・運用管理機関のサービス内容が不十分(ユーザーのニーズにできていない)。
- ・加入員の教育(退職者が個人型に替わる場合:掛け捨ての懸念あり)。

5. 人事戦略について

(1) 従業員の年齢構成割合

- ・50歳代:多い(団塊の世代)
- ・40歳代:少ない
- ・30歳代:多い(団塊の世代のジュニア)
- ・20歳代:少ない

(2) 今後の採用計画

- ・新規採用:定期採用は行うが、退職者の補充まではしない。
- ・中途採用:必要に応じて採用する。

(3) 要員計画を考慮した場合の総人件費の推移

- ・今後10年間は、減少する。
- ・10年以降は、40歳代後半が定年退職前のため増加する。

(4) 定年後の対応

- ・特に対応していない→現職の雇用を守るのに精一杯である。

6. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率..... 2.5%
- (2) 年金資産の期待運用収益率..... -%
- (3) 退職給付債務額..... 80億円
- (4) 積み立て不足額..... ゼロ
- (5) 積み立て不足額の処理方法..... 一括償却済み

7. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

- ・今後、一時金から確定拠出年金への移行割合を上げたい。
(労働組合との交渉で理解を得たい)

8. 行政への要望等

- ・確定拠出年金をもっと普及させて欲しい(企業型・個人型を並行して)。
- ・60歳前の脱退一時金の要件を緩和して欲しい。
- ・女性に対しての優遇措置を講じてほしい→加入率の引上げにもなる。

以上

卸売業 B社:『混合型(CBプラン)』を導入

【2003年12月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

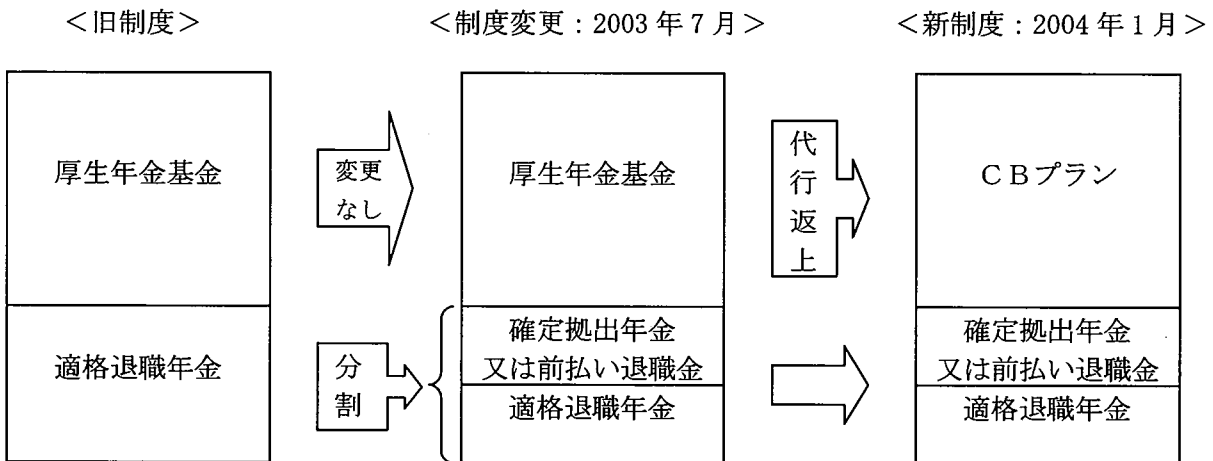
(1) 概要

- ・業 種：総合商社
- ・資 本金：約2,000億円
- ・売 上 高：約7兆円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約4,500名
- ・平均年齢：約41歳

2. 退職金・企業年金制度の概要



<補足説明>

■ 旧制度

- ・厚生年金基金：代行部分
 加算部分：第一加算…会社拠出（職務+勤続年数のポイント累計）
 第二加算…従業員拠出（職務別本人積立の元利合計）
 受給権：年金は勤続15年以上、これに満たない場合は脱退一時金を支給（勤続年数に応じた減額あり）
 給付：代行部分…終身（国の厚生年金に同じ）
 第一、二加算ともに20年保証終身年金
 50歳以上、又は会社都合で退職する場合は、本人積立元利合計と同額を会社が負担
- ・適格退職年金：受給権：勤続15年以上且つ50歳以上
 支給期間：20年有期年金（50歳未満の自己都合退職者は受給権なし）

■ 制度変更(2003年7月)

- ・適格退職年金：将来分の50%を減額し、確定拠出年金又は前払い退職金制度（選択制）を新たに導入。

■ 新制度(2004年1月)

- ・厚生年金基金：代行返上（2003年3月）→CBプラン

3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 退職金・年金制度改革の推移

- ・1964年 : 退職一時金を適格年金に全面移行
- ・1986年 : ポイント制の導入
- ・1991年 : 適格退職年金を分割し、厚生年金基金を設立
- ・1999年 : 【給付減額】給付利率；5.5%→3.5% 保証期間；15年→20年
- ・2003年3月 : 厚生年金基金の代行年上（将来分）
- ・2003年7月 : 適格退職年金の将来分の50%を選択制確定拠出年金に移行
- ・2004年1月 : 厚生年金基金の過去分返上→CBプランの導入

(2) 制度変更の主な理由

- ・人事制度の見直しにも拘らず、旧態依然（年齢や勤続年数に重きを置いた）の年金制度であった。
- ・会計基準の変更と運用環境の長期低迷により現行年金制度が抱えるリスクの大きさが顕在化し、将来に亘って維持していけるかどうかの危機感を抱いたため。

(3) 年金額（モデル額）の構成割合

- ・厚生年金基金（加算部分のみ）1：適格退職年金0.8

(4) 支給期間

- ・CBプラン：第一加算…20年保証終身年金
第二加算…20年有期年金
- ・適格退職年金：20年有期年金（現状は、80%以上が退職一時金を選択）

(5) 制度変更に係る経過措置

- ・特になし。

(6) 「確定拠出年金」と「前払い退職金」の選択割合

- ・確定拠出年金：87%
- ・前払い退職金：13%
- ※ ① 世代間の偏りない。
- ② 前払い退職金は、高齢者（50歳以上）が若干多い。

4. 確定拠出年金(DC)導入後の課題・問題点

- ・継続的な投資教育が必要→社員の殆どがホワイトカラーで、投資・運用に携わっている者が比較的多いにも拘らず、定期預金や元本保証の保険を選んでいる者が多い。
- ・予想以上に事務負担が増えた。

5. CBプラン導入の経緯

- ・労使ともに年金財政に危機意識があり、スムーズに移行できた。

6. 人事戦略について

(1) 「年功主義：成果主義」について

- ・1999年度より、職務・職責と成果を基準とする人事制度を導入
 - ① 職務の軽重で月次の給料を決定し、賞与分配に、組織・個人の業績を反映
 - ② 最年少役員；47歳、最年少部長；38歳（2名）

(2) 従業員の年齢別構成割合

- ・従業員数：約 4,500 名⇒基幹職：40 歳代後半… 7%・50 歳以上…25%
一般職：40 歳代後半…11%・50 歳以上…20%

(3) 今後の採用計画

- ・新規採用…毎年 70～80 名
- ・中途採用…約 10 名（2003 年 12 月より通年募集開始）
- ・年間採用は約 100 名で、退職者を考慮して最終的に 4,000 名前後で推移する。

(4) 要員計画を考慮した場合の総人件費の推移

- ・横ばい。ただし、年金の運用次第で債務等が増える可能性がある。

(5) 定年後の対応

- ・議論していない。
- ・今後の課題ではあるがむずかしい。

7. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.4%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…… 3.5%
- (3) 退職給付債務額…………… 単体：約 3,000 億円（2003 年度期首残高）
- (4) 積み立て不足額…………… 単体：約 2,000 億円（2003 年度期首未償却残高）
- (5) 積み立て不足額の処理方法…… 13 年分割償却

8. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

- ・個人的な意見ではあるが、変更後の給付水準が高い。
- ・年金の健全化を考えれば、給付をもう少し引下げないと問題がおきる。
- ・企業年金制度は、将来の姿を考えると 40～50%ぐらいではないか。

9. 行政への要望等

- ・特別法人税を撤廃していただきたい。
- ・受給者の減額手続きの緩和（3分の2の同意の引下げ）。

以上

卸売業 C社:退職一時金の一部をDC(連合型)へ移行、厚年基金は代行返上

【2003年12月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

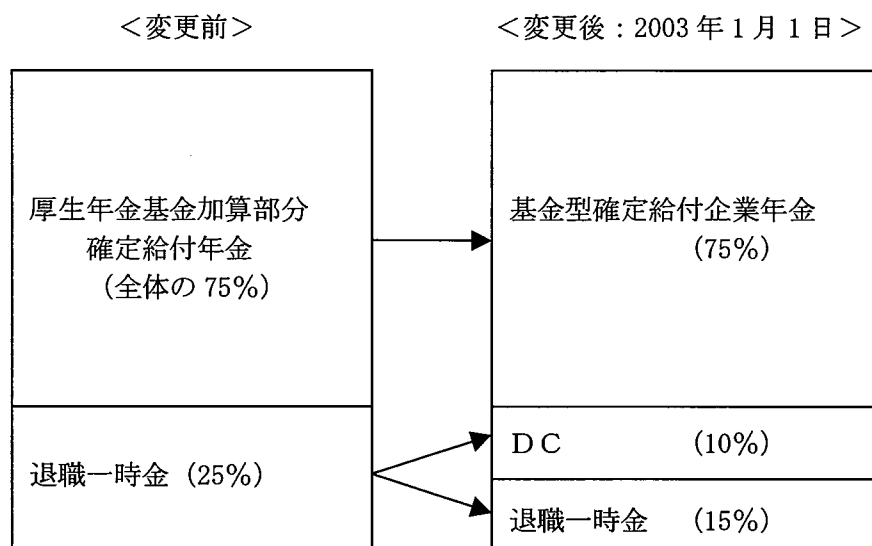
(1) 概要

- ・業 種：卸売業
- ・資 本 金：約 270 億円
- ・売 上 高：約 2 兆 2,000 億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約 2,000 名
- ・平均年齢：約 40 歳

2. 退職金・企業年金制度の概要



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・今回の変更は、退職一時金の一部をDCに変更したもので、DBおよび退職一時金の内容は変わっていない。
- ・DBは15年保証の終身年金。
- ・退職一時金(25%)×40%=DC(10%)であるが、変更日前日の各人の退職一時金における自己都合退職の要支給額×40%相当額を、DCの過去分として法令に基づき4年かけて払い込む。
- ・DCの拠出基準は役職資格に応じて配分。
- ・DBおよび退職一時金の算定は退職金算定給与×支給乗率である。成果については賞与で大きく格差を設けている。
- ・DCは全員加入を原則としている。
ただし、例外的に、変更時に55歳以上の者および制度変更日において退職することが確定している者については非加入とした。

(2) 制度変更の主な理由

- ・今回の変更は退職金全体の10%であり、退職給付債務の削減もある程度は期待しているものの、従業員の自覚・自立を促すのが目的である。
- ・前払い制度は税金面の措置が取られていないことや、先駆的な会社の事例からは従業員は給与として使ってしまう、老後に向けて積み立てる傾向が見られないことから、検討しなかった。

4. DCの導入について

- ・同社はグループ企業で組成する連合型確定拠出年金を導入した。
- ・連合型は運用商品・運営管理機関などの大枠を定めて規約の承認を得るが、拠出基準など実務面については、加入各社の実情に合わせて各社毎に制度を設計し、追加規約として当局の承認を受けるもので、連合型加入によるメリットは、
 - ① 各社の担当者は制度立ち上げ時の負担が軽減される。
 - ② 資産規模が大きくなり、スケールメリットにより、低コストで質の高い加入者へのサービスを提供することができる。
 - ③ 各社の独自性は損なわれていない。などが考えられる。
- ・現在の同社が加入しているグループの加入社数は約30社で加入者数は16,000名(うち同社は2,000名)であるが、2004年4月には新たに30社(10,000名)が加入する予定である。

5. 制度導入後の問題点

- ・制度導入後1年の間に投資教育を3回実施したが(投資教育は外部教師・管理機関・会社の3者で実施)、出席者が少ない。すなわち、自由参加で希望者のみを対象としたが、その希望者ですら60%程度しか参加しない。
また、出席者のレベルもバラツキがあり、説明のレベルをどこに設定するかが難しい。

6. 人事戦略

- (1) 退職者は50名程度で、うち定年退職者は20~30名。
採用は新卒が30名、中途採用が30名。
- (2) 定年後の再雇用や定年延長は検討していない。
- (3) 給与・退職金は年功的な性格を残しているが、賞与は成果により大きく格差を設けている。

7. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.0%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…………… 3.0%
- (3) 退職給付債務額…………… 342億円
- (4) 積み立て不足額…………… 187億円

以上

卸売業 D社：退職一時金制度を廃止し、DCと前払い退職金制度に移行

【2003年12月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

(1) 概要

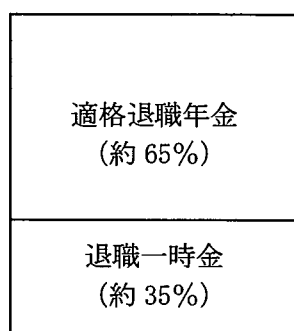
- ・業種：総合商社
- ・資本金：約1,000億円
- ・売上高：約1兆3,000億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約1,000名
- ・平均年齢：約38歳

2. 退職金・企業年金制度の概要

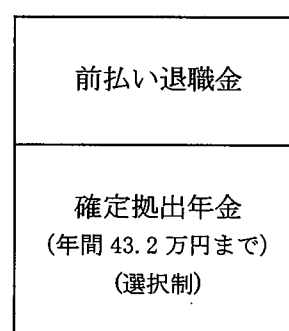
<旧制度>



■ 適格退職年金

- 15年保証終身年金
- 第一年金→60歳から64歳まで
- 第二年金→65歳から74歳まで
- 終身部分→75歳以降

<新制度：2003年10月>



- 年間43.2万円の確定拠出年金をベースに、前払い退職金制度を併用

3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・退職一時金・適格退職年金→廃止(受給者・待期者は、一時金で精算)
- ・退職一時金・適格退職年金の廃止に伴う、加入員・受給者等への対応
 - ◇加入員の制度変更時の取り扱い
(以下、3通りの選択肢から選択)
 - ① 確定拠出年金に移換(7年分割)…限度額を超過した部分は、現金で支払い
 - ② 全額を在職中に前払い…給与所得扱い
 - ③ 退職時に退職金として支払う…60歳・付利なし・退職所得控除あり
 - ◇受給者・待期者の取り扱い
 - ① 保証部分…選択一時金として、年金現価を一時金で支給
 - ② 終身部分…生命表に基づき現価計算の上、一時金若しくは7年分割支給
- ・選択制の確定拠出年金と前払い退職金を併用

(2) 制度変更の主な理由

- ・運用環境の悪化による年金積立不足の増加
- ・退職給付債務の削減(一掃)

- (3) 退職一時金・年金額（モデル額）の構成割合
 - ・旧制度の給付水準相当額を確保
 - ① 退職一時金…約 1,000 万円強
 - ② 適格年金…約 2,000 万円強

- (4) 支給期間
 - ・適格退職年金…15 年保証終身年金
 - ↓
 - ・確定拠出年金…5 年・10 年・15 年・20 年終身

- (5) 制度変更に係る経過措置
 - ・制度導入後 1 年間は、想定利率 2%を適用（会社提案：2.5%）

- (6) 「確定拠出年金」と「前払い退職金」の選択割合
 - ・確定拠出年金：約 75%（600 名）
 - ・前払い退職金：約 25%（200 名）

4. 確定拠出年金の導入理由(目的)

- ・労働債務（退職給付債務）の適正化。
- ・将来における年金資産の積み立て不足の回避。
- ・社員に対する「自己責任・自助努力」の意識醸成。

5. 人事戦略について

- (1) 「年功主義：成果主義」について
 - ・2001 年 4 月より「ポイント制退職金制度」を導入。

- (2) 今後の採用計画（方針未定）
 - ・新規採用…一定の人数は考えている。
 - ・中途採用…未定。

- (3) 定年後の対応（再雇用制度等）
 - ・具体的な対応はしていないが、今後の検討課題である。

6. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.0%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…… 5.5%
- (3) 退職給付債務額…………… 約 420 億円
- (4) 未認識債務…………… 約 230 億円
- (5) 未認識債務の処理方法…………… 一括償却

7. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

- ・今後クリアすべき課題もあり、完全とは言えない。
- ・今後、法改正等による制度変更は有り得ると思う。

8. 行政への要望等

- ・前払い退職金制度を世間的に認知させる努力をして欲しい（税制面等）。
- ・確定拠出年金…限度額および中途払い出しの緩和（解約時のペナルティーを設ける等、一定の条件を付した上で）。

以上

1. 会社概要(2003年3月期)

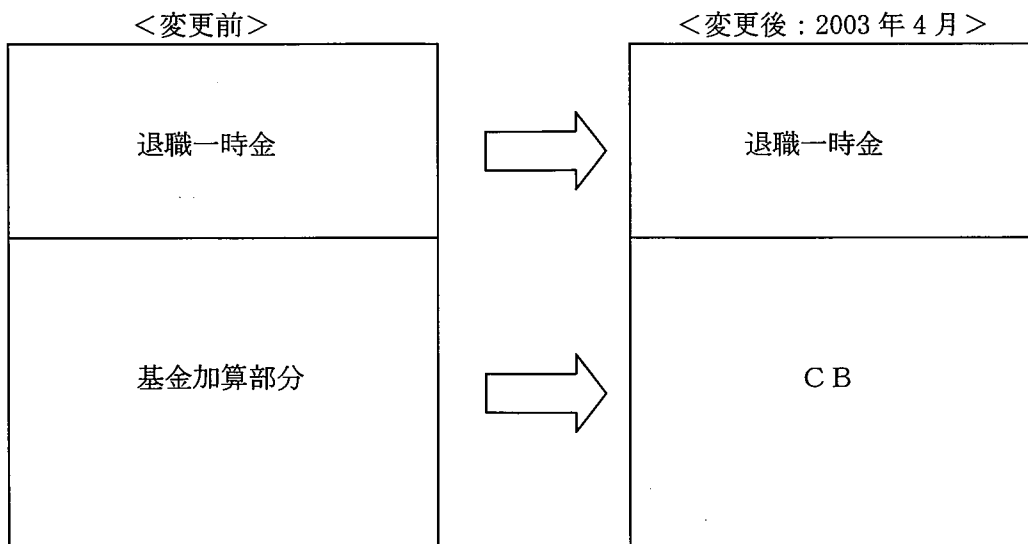
(1) 概要

- ・業 種：卸売業
- ・資本金：約1,900億円
- ・売上高：約6兆9,000億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約3,900名
- ・平均年齢：約40歳

2. 退職金・企業年金制度の概要



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・基金加算部分(給付利率5.5%、15年保証終身年金)をCB(在職中の利率3.5%、20年保証終身年金)に変更した。
- ・CBの在職中の利率は3.5%で固定されるが、受給期間中は利率が変動する(ただし、下限は2.5%に設定している)。
- ・CBの付与クレジットは給与に連動するが、勤続ポイント的な要素が強い。
- ・基金は代行返上。

(2) 制度変更の主な理由

- ・現行制度が平均余命の伸びや、運用難等で制度疲労をおこしていること。
- ・退職給付債務対策。

4. DCIについての検討

- ・現在の拠出限度額が小さく、給付水準を維持することが出来ないのを除外した。

5. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.5%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…………… 3.0%
- (3) 退職給付債務額…………… 約 2,400 億円
- (4) 積み立て不足額…………… 一億円
- (5) 積み立て不足額の処理方法…………… 会計基準変更時差異 (15 年)
数理計算上の差異・過去勤務債務 (約 15 年)

6. 人事関係

- ・人事・経理等の管理部門は企画関係を除いて、子会社に業務を移管。

7. 今後の予定

- ・CBは最終の姿であるが、退職一時金についてはDCの規制緩和等を注視しつつ、今後も検討を続けていく予定。

以上

小売業 A社:ポイント制を導入しCBへ移行、厚年基金は代行返上

【2004年1月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年2月期)

(1) 概要

- ・業種：小売業
- ・資本金：約200億円
- ・売上高：約4,300億円

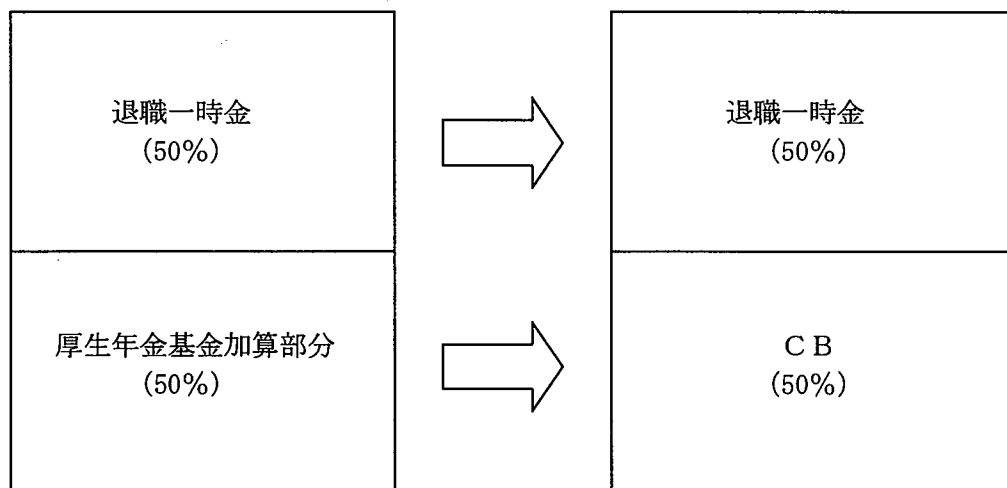
(2) 従業員構成

- ・従業員数：約4,700名
- ・平均年齢：約42歳

2. 退職金・企業年金制度の概要

<変更前>

<変更後：2003年10月>



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・2000年に人事制度と賃金制度を改正した。
- ・退職金制度については、本件の変更に先立ち2002年5月に、最終給与比例方式からポイント制に変更した。従来は年功色が極めて強く、改正した人事・賃金制度と整合しなくなったこともあり、在職中の成果・貢献をダイレクトに反映することができるポイント制に転換したものの。
- ・ポイント付与基準は職能ポイントと職務成果ポイントを3:7に設定した。
退職一時金とCBの内訳は、定年時の受取額が退職一時金とCBが5:5となるように設計しているが、ポイント付与はCBの利息ポイントを勘案して50:32の割合で付与している。
- ・ポイント制移行に際しては、中位者の退職金水準は維持できるように設計しており、また、退職金額は55歳にほぼピークを迎えるように設定している。
- ・CBの指標利率は10年国債の5年平均プラス1%で、上限を5.5%、下限を1.5%に設定している。
- ・基金加算部分は終身年金であったが、CBについては有期年金とし、0年から20年まで5年刻みで受給期間を選択できる制度とした。
- ・2003年10月の改定は代行返上に伴い基金加算部分をCBに移行するもの。

- (2) 制度変更の主な理由
 - ・ 2000年に始まった一連の改革は、従来の年功色の強い制度から成果主義に脱却するもの。
 - ・ 2003年10月の改定は退職給付債務の変動リスクの回避が目的。
- (3) 支給モデル
 - ・ 大卒22歳入社、60歳に課長級で定年退職のモデルで一時金とCBをあわせて1,800万円。
- (4) 支給期間
 - ・ 支給開始年齢…60歳～65歳
 - ・ 支給期間…5・10・15・20年
- (5) 経過措置
 - ・ DC導入時に55歳以上の者は旧制度の給付額を保証し、55歳未満の者で不利益を受けた者は差額を定年時に支給する（定年に到達する前に退職した場合には差額支給はない）。

4. 人事戦略

- (1) 正社員4,700名。
 - ・ 売り場の店員の大半は取引先の派遣社員か、同社雇用の有期雇用者であり、正社員は管理職がいる程度。現在、正社員の余剰感が強い。
 - ・ 過去5年間の退職者は毎年120～130名（最高180名）程度であったが、採用は毎年30名程度に抑えている。
- (2) 定年後の対応として、2001年に再雇用制度を導入。
 - ・ 55歳以上を対象として、定年扱いで退職後65歳まで希望の職種に就業できるようにした。
 - ただし、現業職への希望が多いなど希望職種に偏りが見られるほかに、給与面でも歪みが出てきたために制度を再検討することも検討中。

5. 退職給付会計への対応等について(2003年2月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.5%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…………… -%
- (3) 退職給付債務額…………… 360億円（代行返上後）
- (4) 積み立て不足額…………… 40億円
- (5) 積み立て不足額の処理方法…………… 会計基準変更時差異（一括償却）
数理計算上の差異・過去勤務債務（12年）

6. 今後の予定

- DCについては、
- ・ 現状は非課税限度額が小さく、基金加算部分をすべて持込めない。
 - ・ 従業員自身が運用するには教育面等でクリアする点が多い。
等から今回は導入を見合わせたが、今回の改定が最終的な姿ではなく、今後も
 - ・ DCの導入
 - ・ 前払い制度の導入
 - ・ 退職金制度の廃止
- 等の選択肢についても検討を行なっていく予定。

7. 行政への要望等

- ・ 公的年金の世代間格差の是正

以上

小売業 B社:年金制度を抜本改革 ～高い人材流動化に対応～

【2003年12月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年2月期)

(1) 概要

- ・業種：小売業
- ・資本金：約50億円
- ・売上高：約330億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約500名
- ・平均年齢：約36歳

2. 退職金・企業年金制度の概要

<現行制度>

退職一時金 (40%：資産510百万円)
適格退職年金 (30%：資産360百万円)
厚生年金基金：総合型加入 (30%：資産380百万円)

退職一時金・
適年：廃止

変更なし

<新制度：2005年夏以降>

前払い退職金 または 確定拠出年金 (選択制)
厚生年金基金

3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・退職一時金・適格退職年金を廃止し、前払い退職金制度に移行
(資産は、従業員に返還：選択可能)
 - ・前払い給与から確定拠出年金へ選択(100%・50%・10%の割合で移行可能)
- ※ 厚生年金基金は、現行のまま

(2) 制度変更の主な理由

- ・退職金の平準化(10年、20年先を見据えて)
- ・運用環境悪化に対応
- ・人材の流動化が高い外食産業に適した年金制度の整備

(3) 退職一時金・年金額(モデル額)の構成割合

- ・退職金総額：約2,000万円(モデル：18歳入社60歳定年の場合)

(4) 支給期間と給付額

- ・5年または10年有期年金の選択

(5) 「確定拠出年金」と「前払い退職金」の選択割合

- ・確定拠出年金：70%
- ・前払い退職金：30%

4. 企業型確定拠出年金(DC)導入の理由

- ・適格退職年金制度廃止への対応
- ・退職給付会計からの開放
- ・今後の実定年者支給資金計画の平準化

5. 人事戦略について

(1) 従業員の年齢別構成割合

- ・平均年齢約 36 歳
- ・40 歳前後が一番多く、40 歳後半から 50 歳代は全体の 9%

(2) 今後の採用計画

- ・新規採用：毎年数名
- ・中途採用：なし
- ・中途退職見込み：30 名

(3) 要員計画を考慮した場合の総人件費の推移。

- ・中核を形成している 40 歳代がピークであり、今後、増加傾向にある。

(4) 定年後の対応

- ・現在、特に対応はしていない。

6. 退職給付会計への対応等について(2003年2月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.0%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…… 5.5%
- (3) 退職給付債務額…………… 4 億円
- (4) 積み立て不足額…………… 0.7 億円
- (5) 積み立て不足額の処理方法…… 数理計算上の差異→3 年定額償却

7. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

- ・従業員の企業年金への意識が薄い(ほとんどの従業員が、40 歳前と若いため)。
- ・今後は、法改正等を睨みながら制度改革の対応を考えて行きたい。

8. 行政への要望等

- ・拠出金限度額の引き上げ。
- ・事務手続きが煩雑すぎる。
- ・個人型確定拠出年金の事務手数料が高すぎる。
- ・中途払い出し不可、追加拠出の不可等の不便性。
- ・前払い給与(拠出限度超過分も含め)が社保標準報酬対象になってしまうこと。

以上

その他金融 A社:DCの割合拡大<確定給付型5:確定拠出型:5>

【2004年1月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

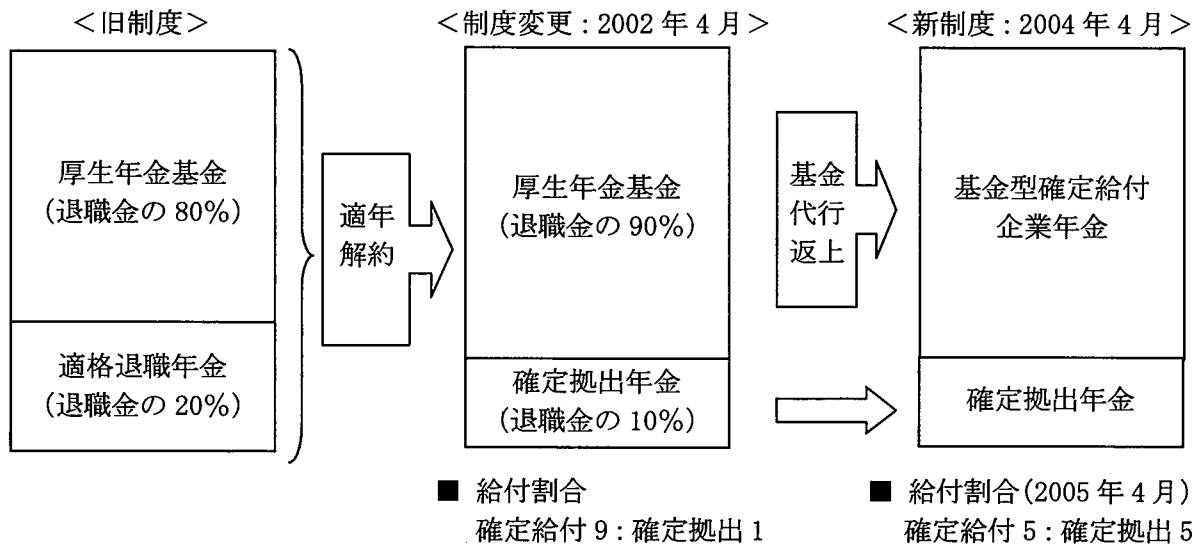
(1) 概要

- ・業 種：その他金融
- ・資本金：約160億円
- ・売上高：約950億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約900名
- ・平均年齢：約36歳

2. 退職金・企業年金制度の概要



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 企業年金改革の変遷

- ・2000年10月：給与体系の見直し（成果主義へ）
- ・2002年4月：適格退職年金を解約し、確定拠出年金を導入
給付割合；確定給付9：確定拠出1
- ・2003年1月：厚生年金基金の将来分を代行返上
- ・2004年4月：厚生年金基金の過去分を代行返上し、基金型確定給付企業年金に移行
- ・2005年4月：給付割合の変更（労働組合と交渉予定）
給付割合；確定給付5：確定拠出5

(2) 制度変更の主な理由

- ・退職給付債務の積み立て不足の処理費用を減らし、企業業績への悪影響を抑える。

(3) 退職一時金・年金額（モデル額）

- ・一時金ベース；約1,560万円

(4) 支給期間

- ・確定給付；15年保証終身年金

(5) 制度変更に係る経過措置

- ・特になし。

4. 確定拠出年金(DC)導入の背景と経緯

(1) DCの導入の理由

- ・退職給付会計上の問題（債務の削減）。

(2) DCの導入後の課題・問題点

- ・投資教育の重要性が認識された→分かりやすい説明。
- ・退職金の10%の移行は、慣らし（準備）期間であって、想定利回りをクリアできるようになってもらいたい。

5. 人事戦略について

(1) 従業員の年齢別構成割合

- ・歴史の浅い会社であり、50歳以上は数名程度。
40歳代半ばと30歳代前半のウエートが高い。

(2) 今後の採用計画

- ・現状維持。
- ・退職者数を新卒採用で補い、中途採用はしていない（毎年40～50名程度）。

(3) 要員計画を考慮した場合の総人件費の推移

- ・今より総人件費が増えないように対応していく…社員900名固定

(4) 定年後の対応

- ・現状、再雇用制度等の制度はない。
労使とも次の課題として認識している。

6. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.0%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…… 0.59%（退職給付会計上）
- (3) 退職給付債務額…………… 26億円
- (4) 積み立て不足額…………… 8億円
- (5) 積み立て不足額の処理方法…… 一括償却

7. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

- ・近い将来には、確定拠出年金に全て移行し、前払い退職金制度の選択制を導入したい。

8. 行政への要望等

- ・拠出金限度額の引上げ…現状の2倍（年間40～50万円）。
- ・脱退一時金等の取り扱いの緩和。

以上

1. 会社概要(2003年3月期)

(1) 概要

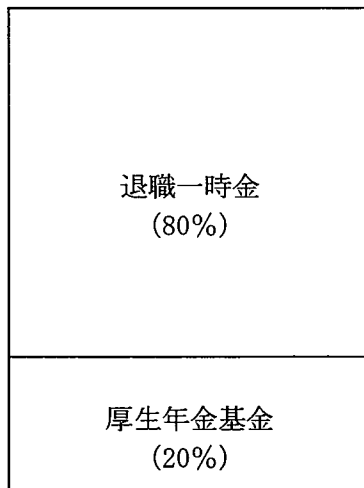
- ・業 種：空運業
- ・資 本金：約 900 億円
- ・売 上 高：約 9,500 億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約 12,000 名
- ・平均年齢：約 37 歳

2. 退職金・企業年金制度の概要

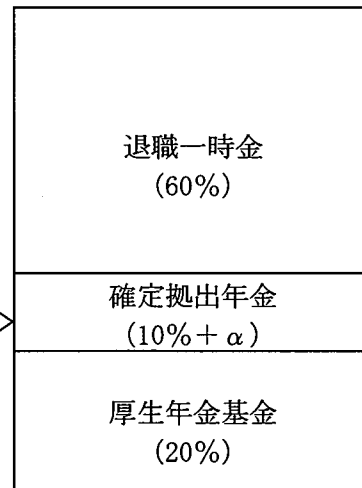
<旧制度>



■ 厚生年金基金

代行返上(将来分) → 2003年8月認可

<新制度：2003年4月>



■ 厚生年金基金

代行返上(過去分)後、基金型
確定給付企業年金へ移行予定



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

① 退職金制度

- ・「基本給・勤続年数比例制」から、業績・貢献度反映型構造を有する「ポイント制」に変更
- ・給付水準(退職一時金+年金移行部分)を80%程度に低減
(ただし、改定前の過去分については据え置き)

② 厚生年金基金

- ・予定利率および給付利率を5.5%から4.5%に変更
- ・加算部分の保証期間を15年から20年保証終身に変更

③ 確定拠出年金の新規導入

- ・高齢期における所得確保の自助努力支援、ならびに減額した退職金水準の下支え(退職金水準の10%程度)。
- ・前払い退職金制度との選択制

④ 第二退職金制度の新設

対 象 者：制度変更時(2003年4月1日)に満50歳以上で、確定拠出年金・前払い退職金制度の適用を希望しない者。

退職金額：毎月の確定拠出年金掛金相当額の累計額を退職時に支給(付利しない)。

- (2) 制度変更の主な理由
 - ・企業会計基準の変更に伴い顕在化する退職給付債務・費用の圧縮。
 - ・退職金制度の超年功型から業績・貢献度反映型への変更（成果主義の導入）。
 - ・厚生年金基金の財政基盤の安定化。
- (3) 退職一時金・年金額（モデル額）の構成割合
 - ・NA
- (4) 支給期間
 - ・厚生年金基金：20年保証終身年金
 - ・確定拠出年金：5年・10年・15年・20年・終身の中から選択
（受給権が消滅した場合は、その消滅をもって終了）
- (5) 制度変更に係る経過措置
 - ・すべての制度において、制度変更前の給付水準は確保（既得権）。
 - ・新制度は、全社員一斉スタート。
- (6) 「確定拠出年金」・「前払い退職金」・「第二退職金制度」の選択割合
 - ・対象者：約12,000名
 - ① 確定拠出年金：約40%
 - ② 前払い退職金：約50%
 - ③ 第二退職金制度：約10%

4. 確定拠出年金(DC)導入後の課題・問題点

- ・現状、困ったことはない。
- ・今後、投資教育の継続に取り掛かる（イントラネットの整備）。
- ・運用金融商品（18種類）の選択割合
 - ① 元本保証：約60%
 - ② リスク商品：約40%

5. 人事戦略について

- (1) 「年功主義：成果主義」・「終身雇用：人材流動化」・「新卒採用：中途採用」について
 - ・人事制度を年功主義から成果主義に改定（賃金制度、退職金制度等）。
 - ・終身雇用から、人材流動化へ、進路選択制度の導入。
 - ・新卒定期採用に加え、毎年中途採用を実施し、新卒と中途の二本立ての採用へ。
- (2) 従業員の年齢別構成割合
 - ・50歳以上：約1,200名（約10%）
- (3) 今後の採用計画
 - ・NA
- (4) 要員計画を考慮した場合の総人件費の推移
 - ・年間50億円の削減。

(5) 定年後の対応

・進路選択制度あり

I. 管理職：55歳時に、

- ① 関連会社へ転籍
- ② 早期退職優遇制度
- ③ 部分就業（通常社員の80%程度の勤務時間、62歳まで）
- ④ 雇用延長（賃金減額、62歳まで）
- ⑤ 転身支援休暇

II. 非管理職：55歳時に、上記①～③、⑤

57歳時に、④の選択肢を提示

6. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.5%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…… 4.5%
- (3) 退職給付債務額…………… 2,900億円(2002年度)
- (4) 積み立て不足額…………… 1,500億円
- (5) 積み立て不足額の処理方法……
 - ① 会計基準移行時差異→15年償却
 - ② 数理計算上の差異→14年償却
(社員の平均残存勤務年数)
 - ③ 過去勤務債務→14年償却
(社員の平均残存勤務年数)

7. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

・当初の予定は完了。今後、CBプランを検討。

8. 行政への要望等

- ・確定拠出年金の掛金限度額の引き上げをお願いしたい。
- ・確定拠出年金を脱退した場合、退職時に一時金として受け取れるよう緩和してもらいたい。
- ・特別法人税の廃止。

以上

1. 会社概要(2003年3月期)

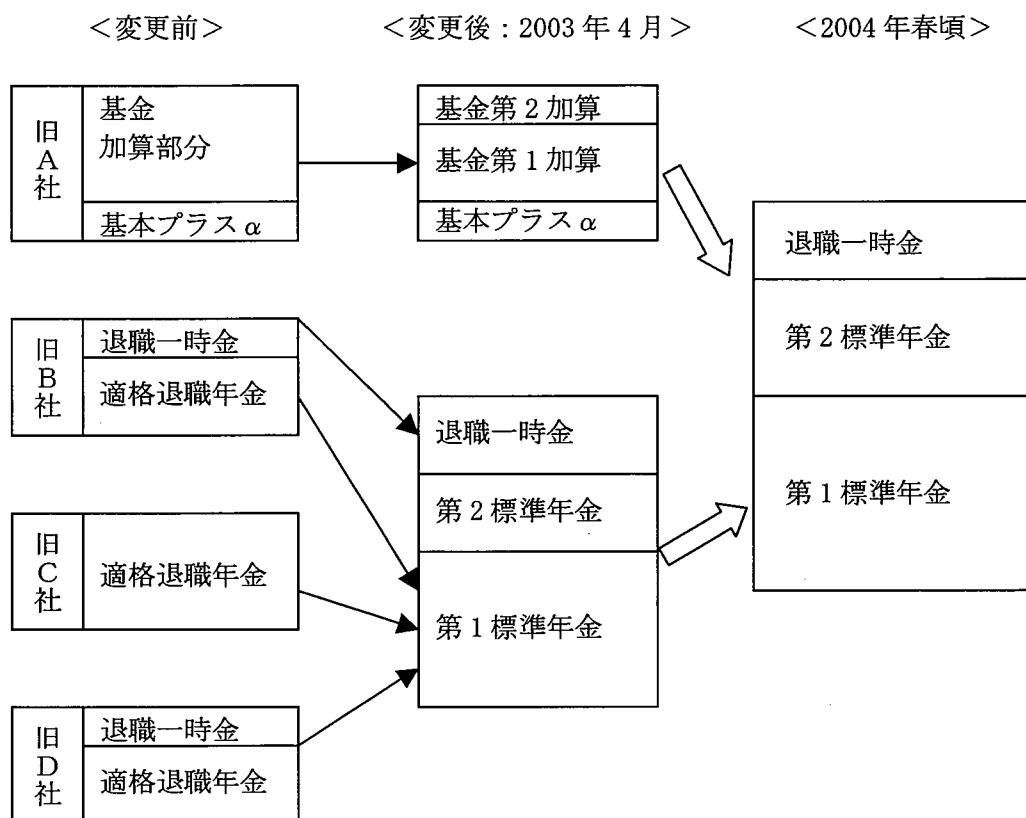
(1) 概要

- ・業 種：情報・通信業
- ・資 本金：約1,400億円
- ・売 上 高：約2兆2,000億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約9,000名
- ・平均年齢：約36歳

2. 退職金・企業年金制度の概要



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・4社が合併して現在に至っているが、企業年金は合併前の状態で併存していた。
- ・4社のうち1社は厚生年金基金、3社は適格退職年金（うち2社は退職一時金を併用）を採用していた。
- ・今回の変更は3つの適格退職年金を統合して、基金型確定給付企業年金に再編するとともに、厚生年金基金についても代行業を停止して、加算部分は他の年金と制度内容を統一した。
- ・新年金の給付利率は3.5%。
- ・新制度の退職一時金は旧制度に存在した退職一時金を凍結したものであり、退職時に支払うようにしている。

(2) 制度変更の主な理由

- ・年金制度の統一

(3) 給付期間

- ・第1標準年金…15年保証終身年金
- ・第2標準年金…10年有期年金

(4) 経過措置

- ・新制度ではポイント制に統一したが、一部の制度は給与比例制となっていたため、ポイント制変更に伴う不利益を受けないよう配慮した。

4. DCとCBについての検討

- (1) CBについては、現在のような金利が極端に低い時期の導入はデメリットが大きいと判断し採用しなかった。
- (2) DCについては、中途引出しが出来ない等の制約が多く今回は採用しなかった。
- (3) 基金型のDBとしたのは、専門事務局を置くことにより会社と切り離し、年金の透明性を確保するため。

5. 人事制度

- ・賃金制度は1年半前に統合を終えて、年齢給のない成果主義になっており、今回の年金統合もポイント制により、成果主義を基本に置いている。

6. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.0%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…………… 2.5%
- (3) 退職給付債務額…………… 2,877億円
- (4) 積み立て不足額…………… 1,345億円
- (5) 積み立て不足額の処理方法…………… 会計基準変更時差異(償却済)
数理計算上の差異・過去勤務債務(14年)

7. 今後の予定

- ・2003年4月時点では厚生年金基金と基金型確定給付企業年金の二本立てに再編したが、2004年春頃の代行返上時に両制度を統合して一本化する予定。
また、今後もDCやCBについても検討を続けていく予定。

以上

1. 会社概要(2003年3月期)

(1) 概要

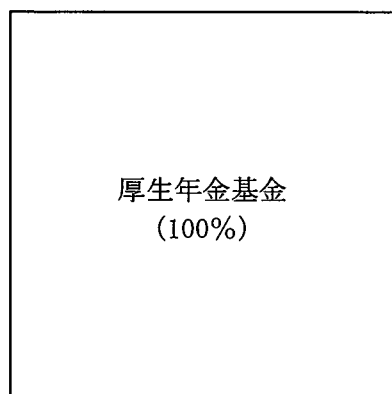
- ・業 種：情報・通信
- ・資本金：約155億円
- ・売上高：約2,600億円

(2) 従業員構成

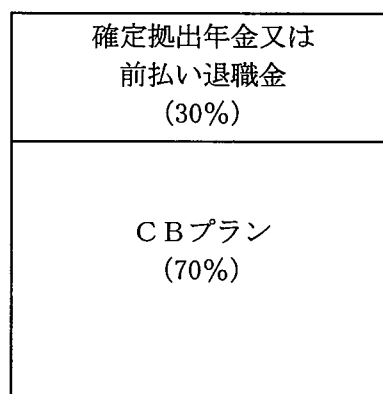
- ・従業員数：約4,500名
- ・平均年齢：約41歳

2. 退職金・企業年金制度の概要

<旧制度>



<新制度：2004年4月>



<補足説明>

■ 旧制度

基本部分…15年保証終身年金

勤続加算(勤続20年で加算)…15年保証終身年金

功労加算(在職時のグレードで算定)…15年有期年金

給付利率…4.5%

■ 新制度

確定拠出年金…グレードに応じポイント付与

前払い退職金との選択制

CBプラン…グレードに応じポイント付与(15年保証終身年金)

再評価率の指標は、10年国債の1年平均とし上限(6.0%)と下限(1.0%)

を設定

給付利率…3.5%

3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 企業年金改革の変遷

- ・2000年度：年金給付利率改定実施(5.5%→4.5%)
- ・2002年度：厚生年金基金の代行返上実施

(2) 制度変更の主な理由

- ・本来の営業活動とは関係のない外部要因による企業業績へのインパクトが増大(長期的な金利低迷、年金資産の運用環境悪化)。
- ・公的年金の支給開始年齢引き上げによる60~64歳までの生計費の確保が必要。
- ・退職金・企業年金に対する各人の意識の多様化と自己責任。

(3) 年金額

- ・運用が制度設計上の想定利回り (2.5%) を維持できれば一時金ベースでは変化なし。
- ・年金給付利率は、1ポイントの引下げ (4.5%→3.5%)。

(4) 制度変更に係る経過措置

- ・新制度において、中途退職した場合の退職金額が旧制度を下回る場合は、5年間に限り差額を補填する経過措置あり。

(5) 「確定拠出年金」と「前払い退職金」の選択割合

- ・2004年2月末日までに各自選択予定。
- ・両制度の併用も選択可能。

4. 確定拠出年金(DC)およびキャッシュバランスプラン(CBプラン)導入の背景

- ・企業業績への影響を軽減できる制度とする。
- ・退職金は、退職後生計費の一部(賃金の後払い)と考え、確定給付の制度を維持することも必要。
- ・ライフプランの多様化に応じた選択肢を拡大する。
- ・自己責任の意識を醸成できる制度とする。

5. 人事戦略について

(1) 従業員の年齢別構成割合(含む出向者)

- ・2004年1月1日現在

	男	女	合計	構成比
20歳代	644名	82名	726名	13.68%
30歳代	1,443名	391名	1,834名	34.55%
40歳代	1,236名	186名	1,422名	26.79%
50歳代	1,261名	48名	1,309名	24.66%
60歳代	17名	0名	17名	0.32%
合計	4,601名	707名	5,308名	100.00%

(2) 今後の採用計画

- ・新規採用…120~130名
- ・中途採用…40~50名
- ・退職見込み…約200名(定年退職者:70~80名、自己都合退職:120名前後)
※現状は、横ばいで推移するが団塊の世代が定年対象となると急激に増えるが、採用は200名程度を予定しているため、絶対数は減少する。

(3) 要員計画を考慮した場合の総人件費の推移

- ・5・10年後は、減少傾向にある。

(4) 定年後の対応

- ・2002年より再雇用制度あり(希望者のみ;公的年金の支給開始年齢に応じて最長5年)。

6. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.5%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…… 4.0%
- (3) 退職給付債務額…………… 1,200 億円
- (4) 積み立て不足額…………… 700 億円
- (5) 積み立て不足額の処理方法…… 10 年均等償却

7. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

- ・長期的な年金制度の安定を実現するために、退職給付債務の適正化をはかり自己責任醸成、ライフプラン多様化にも寄与できるような確定拠出と確定給付のバランスの取れた制度。

8. 行政への要望等

- ・確定拠出年金制度における受給面での規制緩和（小額年金の60歳前受給）。

以上

サービス業 A社:退職一時金と適格退職年金をDCへ一本化

【2003年12月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年12月期)

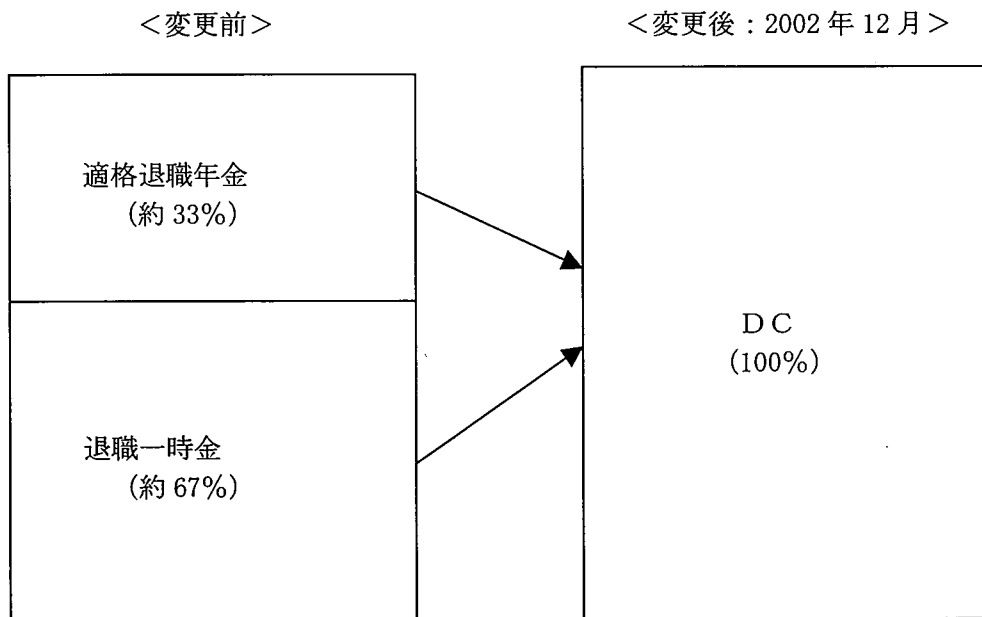
(1) 概要

- ・業種：サービス業
- ・資本金：約15億円
- ・売上高：約140億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約2,200名
- ・平均年齢：約30歳

2. 退職金・企業年金制度の概要



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・退職一時金は変更時点の自己都合退職金額で凍結して退職時に支給する（ただし、無利息）。適格退職年金は解約してDCの過去分として持込んだ。
- ・DCの拠出基準はポイント制で付与し、その内訳は概ね、勤続ポイント…30%
役職ポイント…20%
評価ポイント…50%（6ヶ月毎に4段階評価を行なう）の比率で付与している。但し、若年層については、勤続ポイントの比率が上記より高くしている。

(2) 制度変更の主な理由

- ・退職給付債務が削減できること。
- ・頻繁に転職が行われている業種であるため、従業員の勤続年数が比較的短いことから、ポータビリティが確保されているDCが同社の退職金制度として合っていること。
- ・従来の制度が陳腐化してきており早急な改定が必要であったこと。

(3) 給付額モデル

- ・標準者(22歳大卒入社、60歳の定年退職)のモデル額は一時金換算で9,600千円。
(新旧とも。新のDCの想定利率は2.0%)

(4) 経過措置

- ・変更前は給付カーブがS字をしていたが、変更後はやや直線的に是正された。このために、長期勤続者の一部で不利益者を被った者がいるが、少数であることから、経過措置は特に設けなかった。

4. CBや前払い制度についての検討

- ・今回の改定では退職給付債務を削減することを第1の狙いとしたため、DBと同じ範疇にはいるCBでは退職給付債務の大幅な削減が期待できないことから、CBについては最初から関心が無かった。

また、同業他社で前払い制度を導入している先の状況を見ると、前払い選択者がほとんどいないことが判明したため導入を見送った。

5. DCの従業員教育ほか

- ・労組がないために各事業所における説明会で、所属員の50%以上の出席を確認し、かつ50%以上の同意を得ることにより、労使合意があったものとした。
- ・継続教育については運営管理機関に一任している。
- ・運用商品は1年定期(元本保証)を選ぶ者が圧倒的に多い。

6. 人事面

- ・同社の従業員数は2,200名であるが、業種柄、若いうちにメーカー等へ転職することが多く、従業員の年齢別構成は25~30歳の層が極端に多くなっている(平均年齢29歳)。
- ・来年度の退職予定者は140名であるが、採用は新卒280名、中途採用140名を予定しており、中途採用で退職予定者を穴埋めし、新卒採用で、業容の拡大に対処している状況である。

7. 退職給付会計への対応等について

- ・退職給付債務はDC移行時に凍結した旧制度の退職金未払額が4億円あるのみですすでに引当て済み。

8. 行政への要望等

<DCについて>

- ・中途引き出しの容認。
- ・専業主婦対策(脱退一時金資格の拡大)。
- ・ポータビリティの実質的拡大。

以上

サービス業 B社:DCの一部に前年度の経常利益に応じて拠出する制度を設ける

【2004年1月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

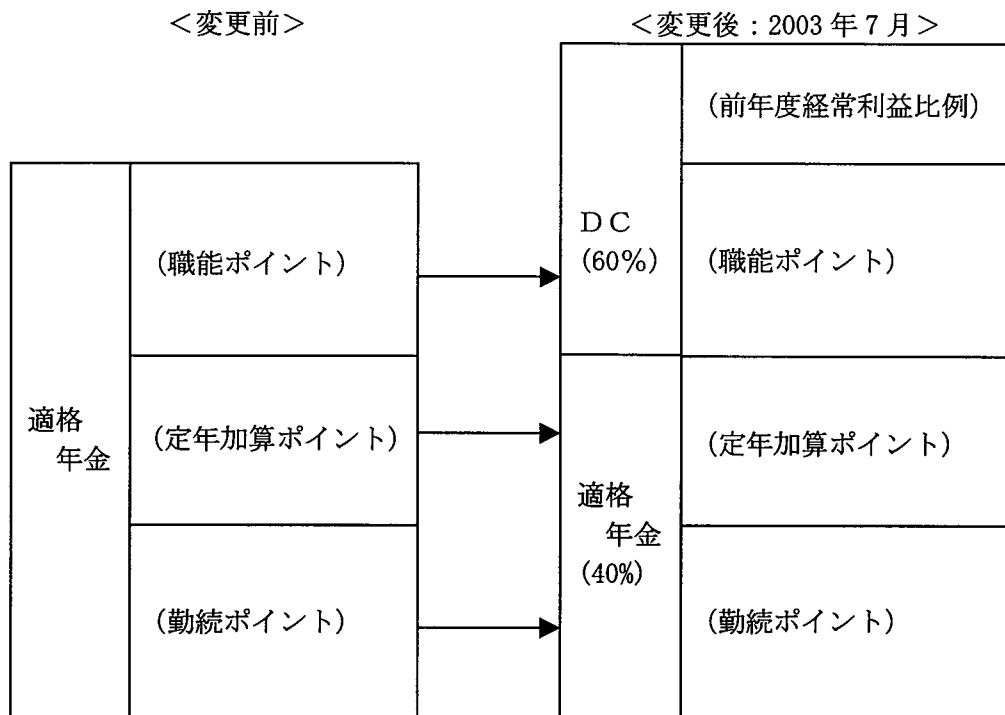
(1) 概要

- ・業 種：サービス業
- ・資本金：約20億円
- ・売上高：約330億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約230名
- ・平均年齢：約35歳

2. 退職金・企業年金制度の概要



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・適格退職年金の職能ポイント部分を廃止して、DCを導入した。
- ・新制度ではDCが60%弱、適格退職年金が40%強の給付割合とした。
- ・DCは成果的な部分、適格退職年金は年功的な部分とそれぞれの性格づけをおこなっている。
- ・職能ポイントの拠出基準は前年度の年収に応じてポイントを付与する方式とした。
- ・前年度経常利益比例部分は今回新設したもので、この部分は実質的な増額となる。経常利益がある一定以上出た場合に、正社員全員にDCの拠出金として平等に分配する。
- ・適格退職年金の予定利率は3.5%、年金給付期間は20年。DCの想定利率は3.0%。

(2) 制度変更の主な理由

- ・ 公的年金制度の給付減額、従業員のライフプランの多様化への対応。
- ・ 経常利益比例部分を新設することにより、従業員一人ひとりが会社経営を意識できるような退職給付制度の構築。
- ・ 成果部分をDCに移して年収にリンクする拠出金となり、従業員サイドからもわかりやすい制度とする。
- ・ 成果主義を強化する一方、老後保障の観点から年功的な部分も残すため、勤続ポイントを基準とした適格退職年金も残した。

(3) 支給期間

- ・ 適格退職年金の支給期間は20年。

(4) 経過措置

- ・ 変更時に55歳以上の社員は、定年までの期間を考慮して従来制度をそのまま適用することとした。
- ・ DCの過去分の資産移管で非課税限度を超過した分は退職時に支払う。

4. 人事戦略

- (1) 社員の流動性は比較的高く、中途採用も頻繁に実施している。
- (2) 関連会社間の転籍や交流もよく行なっている。
- (3) 定年後の再雇用については、今のところ希望者のうち会社が認めた者だけに実施している。

5. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.5%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…………… 1.0%
- (3) 退職給付債務額…………… 6億円
- (4) 積み立て不足額…………… 1億円
- (5) 積み立て不足額の処理方法…………… 会計基準変更時差異(償却済)
数理計算上の差異・過去勤務債務(10年)

6. その他

- ・ 退職金の外枠として、業界の総合基金に加入している。
- ・ DC導入に際しては、従業員に対しての教育に気を使った。
- ・ 適格退職年金はいずれ廃止する必要がある、その折には再度の変更も考えられる。

以上

サービス業 C社:DC・CBを導入し、退職一時金制度を廃止

【2003年12月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年12月期)

(1) 概要

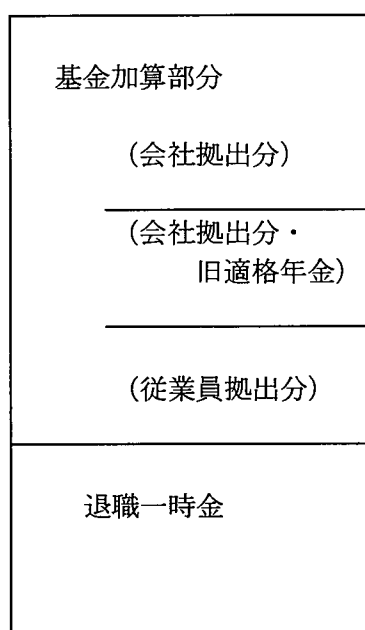
- ・業 種：サービス業
- ・資 本 金：約 80 億円
- ・売 上 高：約 850 億円

(2) 従業員構成

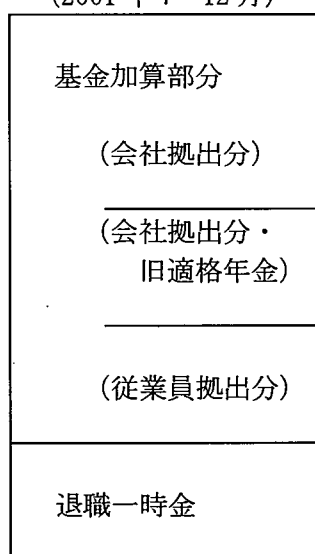
- ・従業員数：約 5,000 名
- ・平均年齢：約 38 歳

2. 退職金・企業年金制度の概要

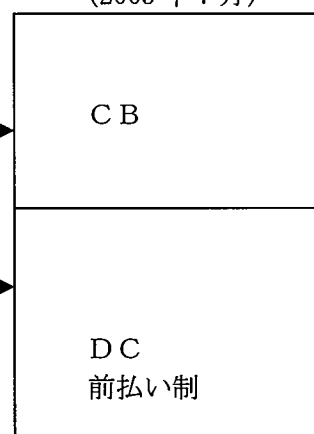
<変更前>



<第1段階変更>
(2001年7・12月)



<第2段階変更>
(2003年7月)



廃止

3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ① 2001年7月
 - ・基金加算部分の給付利率を5.5%から4.5%に引き下げ、保証期間を15年から20年に延長。
- ② 2001年12月
 - ・退職一時金の付与ポイントを約3分の1に減額。
- ③ 2003年7月
 - ・基金加算部分(会社拠出分)をCBに変更。
 - ・退職一時金と基金加算部分(会社拠出分・旧適格年金部分)をDC(前払いとの選択制)に変更。
 - ・基金加算部分(従業員拠出分)は廃止。
 - ・退職一時金の変更前の累積ポイントは凍結し、退職時に勤続年数に応じた支給率を乗じて支給する。
 - ・基金加算部分(従業員拠出分)の変更前の累積分はCBに移行。

(2) 制度変更の主な理由

- ・総人件費に占める退職給付費用の比率が20%と高いことから、退職後給付から在職中給付へのシフトを行なった。
- ・退職給付債務を圧縮し、かつリスク（変動）を抑える制度に変更した。
- ・受給者分を含めた運用差損を現役や将来世代が負担する制度を、環境の変化による影響を世代間で公平に負担し、将来に残さない制度に変更した。
- ・福祉的制度から自助努力・自己責任型への転換を行い、また、会社から与えられる報酬として社員の目に見える制度とした。

(3) モデル給付額（勤続38年の定年退職者）

① 2001年12月以前（減額以前）

基金加算部分	2,400万円
退職手当金	1,200万円
合計	3,600万円

② 2002年1月～2003年6月

基金加算部分	2,400万円
退職手当金	400万円
合計	2,800万円

③ 2003年7月以降（制度改革後）

基金加算部分	1,200万円（キャッシュバランスプラン）
DC又は前払い	800万円
合計	2,000万円

4. DCと前払い（選択制）について

- (1) 拠出額は給与の3.5%で給与が成果主義であるため、DCについては成果主義的な性格が強い。したがって、各従業員の拠出額は毎年変動する。
- (2) DCと前払いの選択割合はDCが3分の2、前払いが3分の1。前払い選択者は50歳代の男女および若い女性が多い。
- (3) 前払いの所得税に対する補填はない。
- (4) 制度導入時に海外事業所も含めて全事業所を訪問して、従業員に対して説明を行なったが関心は今ひとつで、3分の2が元本保証の商品に投資をしている。

5. CBについて

- (1) 拠出クレジットはポイント制に従い拠出している。
ポイントは職能ポイントと勤続ポイントで構成されるが、勤続ポイントの方が圧倒的に高く、CBは年功的な性格が強い。
- (2) 再評価率は10年物国債の5年平均利率プラス1%設定しており、今年度の再評価率は2.6%。毎年12月に再評価率を決定して、翌年の7月より適用する。上下限の制限はないが、年金受給者だけは下限を2.5%に設定している。

6. 人事戦略

- (1) 従業員の年齢別構成では30歳後半の人が最も多く、50歳前後にも多くの在籍者がいる。
- (2) 現在、従業員数5,200名のうち正社員は4,000名。残りの1,200名は契約社員で、営業所の窓口などは、70%が有期契約社員で占めている。
従来、契約社員の割合を高めて人件費の圧縮を進めてきたが、契約社員が多数を占めると質の低下が懸念されるため、今後、新卒契約社員の採用と教育プログラムの充実により、質の維持を図る。

(3) 2003年4月から従来からの成果主義を一層進めるために人事・賃金制度を改定した。

7. 退職給付会計への対応等について(2002年12月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 2.5%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…………… 4.5%
- (3) 退職給付債務額…………… 861億円
- (4) 積み立て不足額…………… 490億円
- (5) 積み立て不足額の処理方法…………… 会計基準変更時差異(15年)
数理計算上の差異・過去勤務債務(10年)

今回の制度変更により給付債務を135億円圧縮した。

8. 今後の予定

- (1) 2003年11月に代行の将来部分の返上の申請を行なったが、過去分も含め代行返上ができれば、一連の退職給付制度改革は完了する。
- (2) DCに関して、社内的にも社会全体にも制度が浸透し、拠出限度額の引き上げや60歳前の一時金受給等の制限が緩和されれば、DCへの配分を増やすことや凍結した退職一時金の移行なども検討事項になり得る。

9. 行政への要望等

- ・DCの限度額の引き上げ。
- ・ペナルティ付で中途引き出しを認めること。
(現行制度では退職金の全額移行は従業員には酷)
- ・特別法人税の廃止。

以上

サービス業 D社: 従来制度を一旦厚年基金に統一した後、代行返上しDCとCBへ移行

【2004年1月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年3月期)

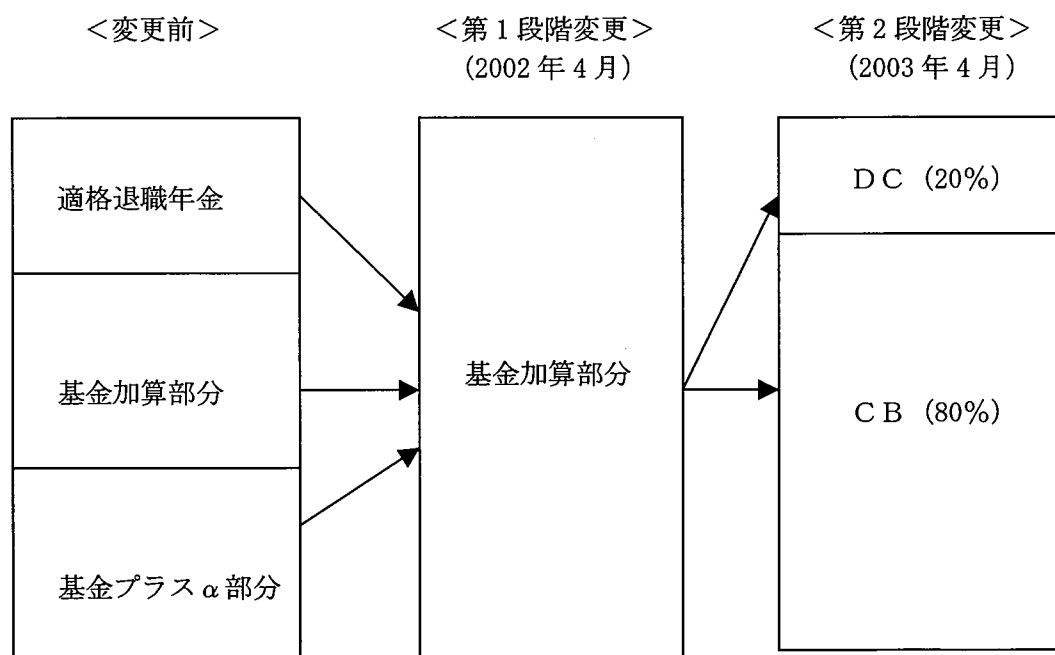
(1) 概要

- ・業種：サービス業
- ・資本金：約660億円
- ・売上高：約2,800億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約11,000名
- ・平均年齢：約36歳

2. 退職金・企業年金制度の概要



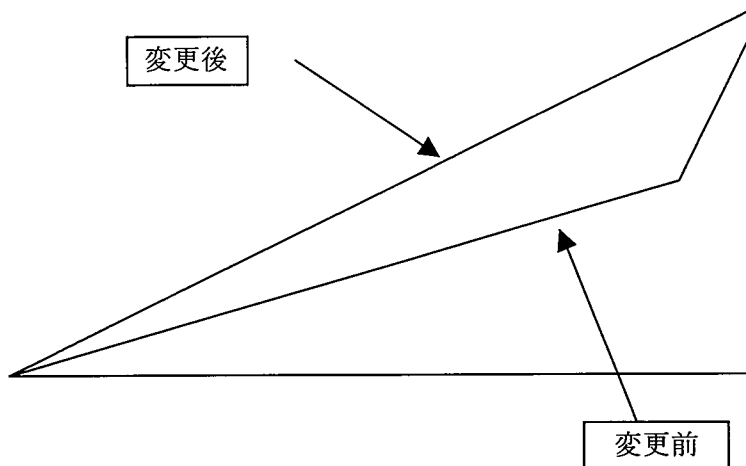
3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

① 変更前の制度

- ・適格退職年金は60～64歳のつなぎ年金
- ・基金加算部分は15年保証終身年金

② 第1段階では給付利率を5.5%から3%に引き下げ、保証期間を15年から20年に変更した。この時点で退職金算定方式を最終給与比例から給与(基本給相当)および賞与月額相当額の5%を拠出し、指標利率を3%とする方式に変更した。また、給付水準は勤続40年のモデルケースでほぼイーブンとなるように設計をした。



- ③ 第2段階では確定給付年金からDCとCBに変更した。
 拠出額はDCが給与の1%、CBが4%とした。
 CBの指標利率は10年国債の3年平均（3年間の経過措置を別途設定）とし、上下限は設けていない。
- ④ 2003年秋には代行を返上した。

(2) 制度変更の主な理由

- ・退職給付債務の削減および債務の変動リスクを軽減する。
- ・業種柄、中途採用が多く、ポータビリティを持つDCは採用面でも好都合である。

(3) 経過措置

- ・DC導入時に55歳以上の者は旧制度の給付額を保証し、55歳未満の者で不利益を受けた者は、所定の計算により求めた差額を定年時に支給する（定年に到達する前に退職した場合、差額支給はない）。

4. 人事戦略

- (1) 団塊の世代は年齢別構成で若干膨らんでいるが目立つものではない。むしろバブル期に採用した層の膨らみが大きい。ただ、全体的にはピラミッド型に近い。
- (2) 公的年金の支給開始年齢の引き上げに連動して定年再雇用制を実施している。したがって現在の定年再雇用は61歳までであるが、今後再雇用期間は徐々に延長していくことになる。
- (3) 採用は新卒採用30%、中途採用70%。

5. 退職給付会計への対応等について

- ・積み立て不足額の処理方法は数理計算上の差異、過去勤務債務とも即時償却を実施。その他については未聴取。

6. 今後の予定

- ・当初は全額DCとすることも検討したが、原則60歳まで受給できない点や、税法上の非課税限度額を拠出金が上回るために断念し、80%をCBとした。この為、今後DCの受給年齢制限や非課税限度額が緩和又は撤廃されれば、DCの比率を引上げることも視野に入れている。

以上

サービス業 E社:厚年基金を解散し、前払い退職金制度へ移行

【2003年12月ヒアリング実施】

1. 会社概要(2003年12月期)

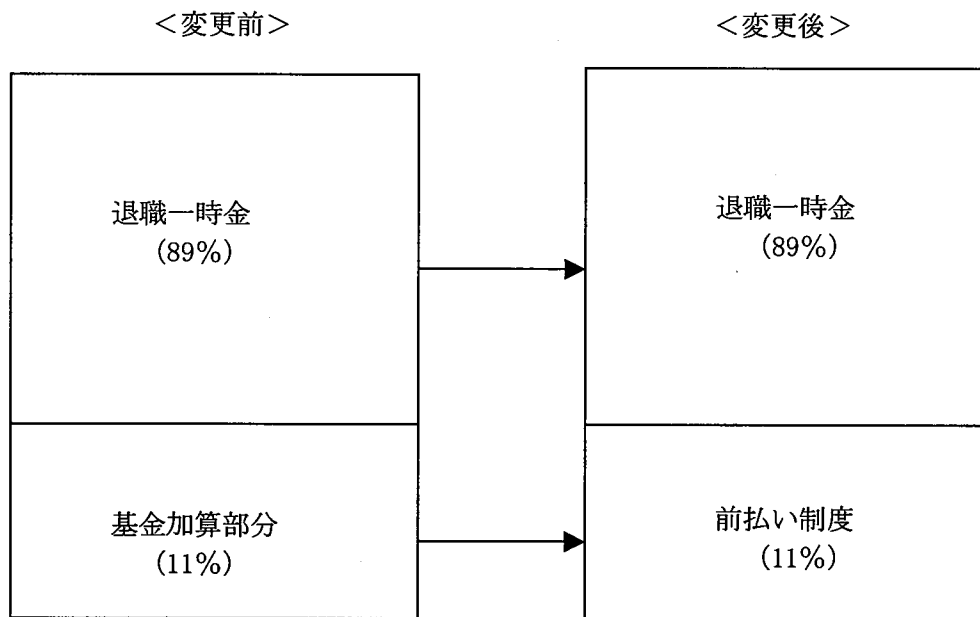
(1) 概要

- ・業種：サービス業
- ・資本金：約120億円
- ・売上高：約550億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約1,100名
- ・平均年齢：約35歳

2. 退職金・企業年金制度の概要



3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・退職一時金は変更なし。ただし、1998年にポイント制へ移行し、資格ポイントを導入することにより勤続年数重視から成果主義に傾斜した。ポイント制へ移行時の経過措置は行っていない。
- ・2003年6月に厚生年金基金を解散したが、当時、最低責任準備金を割込んでおり、代行部分は当然に補填したが、加算部分については分配金の支払いはなかった。
- ・基金加算部分に変わるものとして、前払い制度（名目は財形奨励金）を導入した。基金加算部分の一人当たりの掛金は月額4,200円の定額であったが、前払い制度では基本給×1.4%と各人毎に掛金額に差を設けている。なお、所得税の補填はない。
- ・基金事務局に代わるものとして「厚生サービスセンター」を設立し、従業員の相談窓口としている。

(2) 制度変更の主な理由

- ・厚生年金基金の退職給付債務の削減。
- ・退職一時金の退職給付債務は残るが、会計基準変更時差異の70億円は一括償却済であり、年金のように運用次第で数理計算上の差異が大きく左右される心配がない。

(3) 給付額モデル

- ・退職一時金のモデル支給額…勤続42年・60歳定年退職のモデルで2,400万円。
- ・基金加算部分モデル給付は年間326千円であった。

(4) DCおよびCBを導入しなかった理由

- ・DCを導入するには、基金加算部分の積立不足(40億円)を穴埋めする必要があったために断念した。
- ・基金の予定および給付利率は5%に設定しており、CB導入により予定利率を引き下げると再度、年金債務が膨らむばかりでなく、今後も退職給付債務を完全に遮断できるものでもないことから、CBの導入も見送った。

4. 人事戦略

- (1) 業種柄、東京・札幌オリンピック、バブルの時代の頃に大量採用を行った。このために本来なら32歳～38歳・52歳～60歳の層が同社の団塊の世代となるはずだが、早期退職制度により、1996年に152名(対象45歳以上)・2000年に123名(対象45歳以上)・2003年に361名(対象45歳以上)のリストラを行なった結果、35歳～36歳の層をピークとした若干のダルマ型の人的構成となっている。
- (2) 正社員数は1995年には4,000名いたが、現在は1,600名まで減少している。減少分は契約社員とパートで補充しており、常勤職員は現在も4,000名を確保している。このうち契約社員については前払い制度の対象としている。
- (3) 2002～2004年度は新入社員の採用をストップしている。2005年度以降については未定。
- (4) 従来、採用は本社採用だけであり、グループ会社へは出向の形をとっていたが、今後は地方採用も取り入れる方向で検討中。また、グループ会社へは出向ではなく、転籍して派遣する方向。したがって、転籍に絡めた退職金制度について再度変更することもありえる。

以上

1. 会社概要(2003年3月期)

(1) 概要

- ・業 種：ホテル
- ・資本金：約30億円
- ・売上高：約290億円

(2) 従業員構成

- ・従業員数：約1,600名
- ・平均年齢：約38歳

2. 退職金・企業年金制度の概要

<旧制度>

厚生年金基金：総合型加入 (退職金の外枠)
退職一時金 (30%)
適格退職年金 (70%)

基金解散

<新制度：2003年5月>

制度変更
なし

確定拠出年金又は 前払い退職金（選択制）
退職一時金 (30%)
適格退職年金 (70%)

3. 退職金・企業年金制度の変更内容

(1) 制度変更の内容

- ・厚生年金基金（2003年1月解散）の加算部分（9/1,000）を確定拠出年金に移行
解散時の精算は、一時金又は厚生年金基金連合会への移管を選択

(2) 制度変更の主な理由

- ・積み立て不足の解消
- ・運用リスクの解消：厚生年金基金の最低責任準備金の確保

(3) 退職一時金・年金額（モデル額）の構成割合

- ・退職金の総額は変更なし（運用による増減）

(4) 支給期間と給付額

- ・10年有期年金と終身年金の選択（変更可能）

(5) 「確定拠出年金」と「前払い退職金」の選択割合

- ・確定拠出年金：50%
- ・前払い退職金：50%

4. 確定拠出年金(DC)導入後の課題・問題点等

- ・大きな問題はない。
- ・確定拠出年金と前払い退職金制度の選択制のため、給与計算上業務が煩雑になった。

5. 人事戦略について

(1) 年功主義から成果主義の導入（ウェートの変更）

- ・現行…給与比例 70%：職能給 30%

↓

- ・改正…給与比例 30%：職能給 70%

(2) 今後の採用計画

- ・新規採用 90%（うち女性 70%）：中途採用 10%
- ・自然退職が多いため、今後も採用は増やしていく方針である。

(3) 要員計画を考慮した場合の総人件費の推移

- ・現在、人件費はピークであり、若い従業員の退職者が多く、5・10年後は減少傾向にある。

(4) 定年後の対応

- ・2001年4月 厚生年金の支給開始年齢の引上げに伴い、再雇用制度を新設。
- ・男女別に厚生年金の支給開始まで、再雇用期間を延長。
- ・通常勤務とパートタイムの選択制をとっており、現状の選択割合は 50 対 50。

6. 退職給付会計への対応等について(2003年3月期)

- (1) 退職給付債務の割引率…………… 3.5%→2.5%
- (2) 年金資産の期待運用収益率…… 4.0%
- (3) 退職給付債務額…………… 82～3 億円
- (4) 積み立て不足額…………… 一億円
- (5) 積み立て不足額の処理方法…… 数理計算上の差異→10 年均等償却

7. 退職金・企業年金制度の最終のすがた

- ・今回の制度改正が落ち着くまでは、このままでいく。
- ・適格退職年金の廃止においても、会社および従業員にとってより良い制度にしていくため、時間をかけて検討していきたい。

8. 行政への要望等

- ・401k 型の年金の積立金の変動を可能にしてもらいたい。
（フレキシブル＝柔軟性がほしい）
- ・脱退時に、401k から前払いに変更を可能にして欲しい。
- ・既得権者（年齢の高い人）に有利で、新しい（年齢の若い）人には不利になるので、給与額とリンクした年金の個人レベルでの年金額の下方変動を認めて欲しい（年金総額を維持している場合）…給与は変動するのに年金は下方には変動できない。

以上

第Ⅲ部【資料編】

【資料1】 アンケート調査票

退職金・企業年金制度改革に関する動向調査

調査票

この調査は、退職金・企業年金制度改革の進捗状況を把握し、企業経営全体の観点からその対応の方向性を展望することを目的としています。

ご回答頂きました内容につきましては、(財)シニアプラン開発機構の研究目的のみに使用することとし、個々のご回答結果が外部に公表されることは一切ございません。

平成15年11月

財団法人 シニアプラン開発機構

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 4-34-1
東京年金基金センター2階

- 本調査は、上場および未上場大手企業を対象に実施させていただいております。貴社の企業年金をご担当されている方のご協力を賜りますようお願いいたします。
- 特に断りがない限り、直近の決算年度末(3月期決算の場合は、2003年3月31日)の状況についてお答えください(連結決算ベースで可)。
- お忙しいところ恐縮ですが、本アンケートは同封の返信用封筒にて、平成15年12月12日(金)までにご投函くださいますようお願いいたします。
- ご協力いただきました企業には後日、調査結果の報告書をお送りさせていただきます。
- 本アンケートに関するお問い合わせは、当財団の下記担当者にご連絡をお願いいたします。

(財)シニアプラン開発機構 研究部 : 内田・上野
TEL : 03-5371-2045・2041(ダイヤルイン)
受付時間 : 10:00~17:00(月曜日~金曜日)

【問4】退職金・企業年金制度の新企業年金法成立後の制度改革についてお答えください。

退職金・企業年金制度名	制度の有・無	退職一時金・年金額（万円）		各制度の構成比	
		変更前	変更後	変更前	変更後
① 退職一時金	1			%	%
② 適格退職年金	2			%	%
③ 企業型確定拠出年金	3			%	%
④ 厚生年金基金（加算部分のみ）	4			%	%
（内、キャッシュ・バランス・プラン部分）				%	%
⑤ 規約型確定給付企業年金	5			%	%
（内、キャッシュ・バランス・プラン部分）				%	%
⑥ 基金型確定給付企業年金	6			%	%
（内、キャッシュ・バランス・プラン部分）				%	%
⑦ 前払い退職金	7			%	%
⑧ 退職金・企業年金制度がない	8			%	%
⑨ その他（ ）	9			%	%
合 計	—			100%	100%

（注）1. 「制度の有無」の欄は、該当する項目に「○」をご記入ください。

2. 制度改革をしていない場合は、「変更前」の箇所のみにご記入ください。

3. 「退職一時金・年金額」と「各制度の構成比」の欄について

（1）定年退職における退職金制度全体の支給モデル額を100%としてご記入ください。

（小数点以下は四捨五入）

（2）企業年金制度については、一時金相当額でご記入ください。（1万円未満は四捨五入）

（3）企業型確定拠出年金の年金額と前払い退職金額は、制度設計時のモデル額（60歳時）をご記入ください。（1万円未満は四捨五入）

【問5】企業年金の制度変更後の支給期間と給付額（年金月額）についてお答えください。

※ 支給期間（いずれかに○）

1. 有期年金（ 年）	2. 終身年金（ 年保証終身）
------------------	----------------------

（年金月額；単位：万円）

企業年金制度名	変更前			変更後		
	() 歳から	() 歳から	() 歳以降	() 歳から	() 歳から	() 歳以降
① 適格退職年金						
② 企業型確定拠出年金						
③ 厚生年金基金（加算部分のみ） （内、キャッシュバランスプラン部分）						
④ 規約型確定給付企業年金 （内、キャッシュバランスプラン部分）						
⑤ 基金型確定給付企業年金 （内、キャッシュバランスプラン部分）						
⑥ その他（ ）						
年金月額合計						

（注）1. 【記入例】をご参照ください。

2. モデル年金額による給付額をご記入ください。（1万円未満は四捨五入）

3. 制度変更をしていない場合は、「変更前」の箇所のみにご記入ください。

4. 年齢を区切る場合の年金月額につきましては、各社のご事情にあわせてご記入ください。

（1万円未満は四捨五入）

【記入例】

「厚生年金基金」を「企業型確定拠出年金およびキャッシュバランスプラン」に変更し、10年保証終身年金の場合

※ 支給期間（いずれかに○）

1. 有期年金（ 年）	②. 終身年金（ 10 年保証終身）
------------------	--------------------

（年金月額；単位：万円）

企業年金制度名	変更前			変更後		
	(60) 歳から	() 歳から	(70) 歳以降	(60) 歳から	() 歳から	(70) 歳以降
① 適格退職年金	—	—	—	—	—	—
② 企業型確定拠出年金	—	—	—	8	—	—
③ 厚生年金基金（加算部分のみ） （内、キャッシュバランスプラン部分）	13	—	13	—	—	—
④ 規約型確定給付企業年金 （内、キャッシュバランスプラン部分）	—	—	—	5	—	5
⑤ 基金型確定給付企業年金 （内、キャッシュバランスプラン部分）	—	—	—	—	—	—
⑥ その他（ ）	—	—	—	—	—	—
年金月額合計	13	—	13	13	—	5

【問6】「企業型確定拠出年金」と「前払い退職金」の両方を導入されている企業にお尋ねします。
「企業型確定拠出年金」と「前払い退職金」との選択制を導入されていますか。
(該当する番号に1つだけ○)

1. 導入している → 下表へ
2. 導入していない

選択制を導入されている場合は、対象従業員の選択割合をお答えください。

項 目	男		女		合 計	
	人	%	人	%	人	%
① 企業型確定拠出年金						
② 前払い退職金						
合 計						

2. 退職給付債務の対応等について

【問7】直近決算時の退職給付債務の割引率と年金資産の期待運用収益率についてお答えください。

1. 退職給付債務の割引率 (%)
2. 年金資産の期待運用収益率 (%)

【問8】直近決算時の退職給付債務の額をお答えください。

(百万円)

【問9】直近決算時の積み立て不足額(退職給付債務と資産の差額)をお答えください。

(百万円)

【問10】積み立て不足額の処理状況および方針をお答えください。

項 目	分割償却			一括処理
	償却年数	償却年数を変更した場合		
① 会計基準移行時差異	年	年→	年	1
② 過去勤務債務	年	年→	年	2
③ 数理計算上の差異	年	年→	年	3

(注) 1. 分割償却の場合、償却年数をご記入ください。

なお、償却年数を変更する(した)場合は、「〇年→△年」とご記入ください。

2. 一括処理の場合、該当項目欄に「○」をご記入ください。

【問14】 企業型確定拠出年金を導入されている企業にお尋ねします。

導入後に発生した課題・問題点について、導入前との対比でお答えください。

具体的にご記入ください。

〔会社側〕

- ・
- ・
- ・
- ・

〔従業員側〕

- ・
- ・
- ・
- ・

【問15】 企業型確定拠出年金の導入を見送った理由をお答えください。

(該当する番号に○、複数回答：可)

1. 掛金の非課税限度額が少ない
2. 従業員からの本人拠出ができない
3. 特別法人税の課税
4. ポータビリティが、優秀な人材の転職を加速させる
5. 管理・運用コストがかかりすぎる
6. 従業員の意識が低い
7. 従業員に対しての投資教育が負担
8. 中途払い出しができない(原則60歳から給付)
9. 従業員が、積立資産の最終運用リスクを負う
10. 従業員の老後生活設計に不安が生じる
11. その他 ()

【問16】 キャッシュバランスプランの検討状況についてお答えください。
(該当する番号に1つだけ○)

1. 導入済みまたは導入方針決定済み (導入時期;平成 年 月)
→ 【問17・18】へ
2. 検討中 (導入時期;平成 年 月予定) → 【問20】へ
3. 導入しない → 【問19】へ

【問17】 キャッシュバランスプランについて導入の主な理由についてお答えください。
(該当する番号に○、複数回答:可)

1. 一定利回りを企業側が保証する仕組みのため、労使合意が得られやすい
2. 確定給付企業年金と企業型確定拠出年金のメリットを併せ持つ
3. 退職給付債務の変動幅が、確定給付企業年金や一時金に比べ小さい
4. 税制上、拠出額の上限がない
5. 不測の積立不足やコスト負担が発生しにくい
6. 確定給付企業年金に比べ、従業員への投資教育負担がない
7. 従業員個々の仮想勘定が見えてわかりやすい
8. その他 ()

【問18】 キャッシュバランスプランを導入されている企業にお尋ねします。
導入後に発生した課題・問題点について、導入前との対比でお答えください。

具体的にご記入ください。

〔会社側〕

- ・
- ・
- ・
- ・

〔従業員側〕

- ・
- ・
- ・
- ・

【問19】 キャッシュバランスプランの導入を見送った理由をお答えください。
(該当する番号に○、複数回答:可)

1. 現状の低金利下での導入は不适当である
2. 退職給付債務として認識する必要がある
3. 運用実績等により追加コスト負担が生じる
4. 事務負担の増大 (個人別仮想口座の管理が必要) する
5. 金利情勢により保証利率が変動し、受給者の受取額も変動する
6. 労使協議で、既得権・期待権の問題がある
7. その他 ()

4. 要員計画について

【問20】今後の退職見込みおよび採用計画についてお答えください。

年度(平成)	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
① 新卒採用	名	名	名	名	名
② 中途採用	名	名	名	名	名
③ 退職見込	名	名	名	名	名

(注) 採用計画 (または、想定数値あるいはイメージの数値) をご記入ください。

【問21】従業員 (正社員) の年齢別構成についてお答えください。

年齢構成	現在		5年後		10年後	
	男	女	男	女	男	女
① 29歳以下	人	人	人	人	人	人
② 30歳以上 39歳以下	人	人	人	人	人	人
③ 40歳以上 49歳以下	人	人	人	人	人	人
④ 50歳以上	人	人	人	人	人	人
合計	人	人	人	人	人	人

(注) 現状における採用計画等を含む要員計画。イメージ的なものでも可。

【問22】【問21】の要員計画を前提とした場合、今後の総人件費は現状と比べどのように推移しますか。

項目	5年後	10年後
① 増加する	1	1
② 横ばい	2	2
③ 減少する	3	3
④ どちらともいえない	4	4

(注) 1. 該当する項目に「○」をご記入ください。

2. 総人件費は、退職給付債務の費用処理額・法定福利費等含む。

【問23】公的年金の支給開始年齢の引上げに対する取り組みについてお答えください。

(該当する番号に○、複数回答:可)

1. 定年退職年齢の引上げを実施済みまたは実施予定 (歳→ 歳)
2. 公的年金の支給開始まで雇用延長・再雇用制度がある
3. 企業年金制度変更により、支給開始年齢まで給付を厚くした
4. 現在検討中
5. 特に取り組みはしていない
6. その他 ()

■アンケートへのご協力、誠にありがとうございました。

後日、本アンケート調査結果の報告書をお送りさせていただきますので、下記各欄へのご記入をお願いいたします。

ご回答いただきました内容につきましては、(財)シニアプラン開発機構の研究目的にのみ使用され、個々のご回答結果が外部に公表されることは一切ございません。

貴社名			
所属部署			
役職			
お名前			
ご住所	〒 -		
T E L	()	F A X	()

【資料2】単純集計結果

退職金・企業年金制度改革の進捗状況と今後の方向に関する調査研究 調査結果サマリー(最終集計)

■ 調査概要

- ・ 調査目的：新企業年金法成立に伴う、退職金・企業年金制度改革の進捗状況を把握し、今後の課題・問題点等を探ることを目的とする。
- ・ 調査対象：東証1・2部上場企業及び地方単独上場・未上場企業・店頭より無作為抽出。
- ・ 調査地域：全国
- ・ 調査方法：調査票郵送による調査法
- ・ サンプル数：送付先 3,609社
：回収 317社 (回収率；8.78%)
- ・ 実施時期：平成15年11月25日(火)～12月26日(金)
- ・ 調査主体：財団法人シニアプラン開発機構

【問14】については、本文P20・21を、
【問18】については、本文P25を参照ください。

1. 退職金・企業年金制度の現状および改革について

【問1】新企業年金法成立後、どのような制度内容の変更を実施しましたか。(複数回答：可)

	ポイント制の導入(成果主義の導入・強化)	年金給付の水準の引下げ(加入員のみ)	年金給付の水準の引下げ(受給者も含む)	退職一時金の減額	特別掛金の追加拠出	予定利率の引下げ	給付利率の引下げ	退職金の年金移行割合の引上げ	保証期間の延長	企業型確定拠出年金の導入	規約型確定給付企業年金の導入
全体	35	24	1	3	20	50	40	4	19	28	7
割合(%)	11.0	7.6	0.3	0.9	6.3	15.8	12.6	1.3	6.0	8.8	2.2
	基金型確定給付企業年金の導入	キャッシュバランスプランの導入	前払い退職金制度の導入	厚生年金基金の代行返上の導入	厚生年金基金の解散	適格退職年金の廃止	退職金制度の廃止	その他	制度改革は実施していない	無回答	制度改革実施先の合計
	13	9	19	59	12	18	7	5	170	5	142
	4.1	2.8	6.0	18.6	3.8	5.7	2.2	1.6	53.6	1.6	44.8

【問2】【問1】で制度内容を実施した際、中高齢加入者対策で経過措置を設けましたか。その場合、対象者と経過措置をどのように設定しましたか。(1つだけ〇)

	一定年齢以上の者に選択制を設けた	一定年齢以上の者に過去の発生受給権を確保	特に設けていない	その他	無回答
全体	4	11	96	10	21
割合(%)	2.8	7.8	67.6	7.0	14.8

【問3】 制度内容の変更の主な理由についてお答えください。(複数回答:可)

	回答社数	成果主義の導入・強化	退職給付償還の軽減	退職給付費用の軽減	運用リスクの回避	ポータビリティの確保	組織の再編・分社化	退職給与引当金制度の廃止	その他	無回答
全体	142	41	96	60	65	11	5	11	11	11
割合(%)	—	28.9	67.6	42.3	45.8	7.7	3.5	7.7	7.7	7.7

【問4】 退職金・企業年金制度の新企業年金法成立後の制度改革についてお答えください。<制度の有無>(複数回答:可)

	回答社数	退職一時金	適格退職年金	企業型確定拠出年金	厚生年金基金(加算部分のみ)	規約型確定給付企業年金	基金型確定給付企業年金	前払い退職金	退職金・企業年金制度がない	その他	無回答
全体	317	193	173	32	94	9	16	24	5	6	20
割合(%)	—	60.9	54.6	10.1	29.7	2.8	5.0	7.6	1.6	1.9	6.3

【問5】 企業年金の制度変更後は、有期年金・終身年金のどちらを採用しますか。(1つだけ○)

	回答社数	有期年金	終身年金	無回答
全体	317	108	68	141
割合(%)	100.0	34.1	21.4	44.5

・支給期間

	5年未満	5年以上10年未満	10年以上15年未満	15年以上20年未満	20年以上25年未満	25年以上	無回答
有期年金	108	0	5	74	15	4	10
割合(%)	100.0	0.0	4.6	68.5	13.9	3.7	9.3
終身年金	68	0	0	10	38	13	7
割合(%)	100.0	0.0	0.0	14.7	55.9	19.1	10.3

【問6】「企業型確定拠出年金」と「前払い退職金」との選択制を導入されていますか。

	導入している	導入していない	無回答
全体	16	4	0
割合(%)	80.0	20.0	0.0

2. 退職給付債務の対応等について

【問7】直近決算時の退職給付債務の割引率と年金資産の期待運用収益率についてお答えください。

1. 退職給付債務の割引率

	2.0%未満	2.0%以上 2.5%未満	2.5%以上 3.0%未満	3.0%以上 3.5%未満	3.5%以上 4.0%未満	4.0%以上	無回答
回答社数	9	57	128	32	8	2	81
全体	2.8	18.0	40.4	10.1	2.5	0.6	25.6

2. 年金資産の期待運用収益率

	1.0%未満	1.0%以上 1.5%未満	1.5%以上 2.0%未満	2.0%以上 2.5%未満	2.5%以上 3.0%未満	3.0%以上 3.5%未満	3.5%以上 4.0%未満	4.0%以上 4.5%未満	4.5%以上 5.0%未満	5.0%以上 5.5%未満	5.5%以上 6.0%未満
回答社数	15	12	22	22	38	35	29	16	8	5	12
全体	4.7	3.8	7.0	7.0	12.0	11.0	9.1	5.0	2.5	1.6	3.8

	6.0%以上	無回答
	2	101
	0.6	31.9

【問8】直近決算時の退職給付債務の額をお答えください。

	100億円 以上	300億円 未満	500億円 未満	700億円 未満	1,000億円 未満	3,000億円 以上	1,000億円 以上	3,000億円 以上	平均 (億円)
回答社数	132	49	11	12	9	6	84	358.5	
割合(%)	41.6	15.5	3.5	3.8	2.8	1.9	26.5	—	

【問9】直近決算時の積み立て不足額(退職給付債務と資産の差額)をお答えください。

	50億円 未満	100億円 未満	300億円 未満	500億円 未満	100億円 以上	300億円 以上	500億円 以上	平均 (億円)
回答社数	115	37	31	7	20	107	—	177.2
割合(%)	36.3	11.7	9.8	2.2	6.3	33.8	—	—

【問10】積み立て不足額の処理方法および方針をお答えください。

	回答社数	分割償却	一括処理	無回答
会計基準移行時差異	317	124	87	106
	100.0%	39.1	27.4	33.5
過去勤務債務	317	138	30	149
	100.0%	43.5	9.5	47.0
数理計算上の差異	317	192	15	110
	100.0%	60.6	4.7	34.7

・分割償却の償却年数

	回答社数	1年	2年	3年	4年	5年	6年	7年	8年	9年	10年	11年
会計基準移行時差異	124	4	2	12	0	42	1	5	2	0	16	0
	100.0%	3.2	1.6	9.7	0.0	33.9	0.8	4.1	1.6	0.0	12.9	0.0
	12年	13年	14年	15年以上	無回答	平均(年)						
		0	0	1	38	1	8.6					
		0.0	0.0	0.8	30.6	0.8	—					
過去勤務債務	138	5	1	8	2	32	1	6	3	0	32	2
	100.0%	3.6	0.7	5.8	1.5	23.2	0.7	4.3	2.2	0.0	23.2	1.5
	12年	13年	14年	15年以上	無回答	平均(年)						
		4	5	10	25	2	9.3					
		2.9	3.6	7.2	18.1	1.5	—					
数理計算上の差異	192	1	0	1	1	28	1	3	3	1	76	4
	100.0%	0.5	0.0	0.5	0.5	14.6	0.5	1.6	1.6	0.5	39.6	2.1
	12年	13年	14年	15年以上	無回答	平均(年)						
		7	6	13	46	1	10.9					
		3.6	3.1	6.8	24.0	0.5	—					

3. 退職金・企業年金制度の今後の改革等について

【問11】 今後(さらに)、どのような制度内容の変更・検討していますか。(複数回答可)

	回答社数	ポイント制の導入(成果主義の導入・強化)	年金給付の水準の引下げ(加入員のみ)	年金給付の水準の引下げ(受給者も含む)	退職一時金の減額	特別掛金の追加拠出	予定利率の引下げ	給付利率の引下げ	退職金の年次移行割合の引上げ	保証期間の延長	企業型確定拠出年金の導入	規約型確定拠出企業年金の導入
全体	317	85	28	7	4	18	41	43	12	13	106	39
割合(%)	—	26.8	8.8	2.2	1.3	5.7	12.9	13.6	3.8	4.1	33.4	12.3
		基金型確定拠出企業年金の導入	キャッシュバランスプランの導入	前払い退職金制度の導入	厚生年金基金の代行返上	厚生年金基金の解散	適格退職年金の廃止	退職金制度の廃止	その他	無回答	制度変更の予定・検討先の合計	
全体	317	45	113	50	48	12	88	9	14	65	252	
割合(%)	100.0	14.2	35.6	15.8	15.1	3.8	27.8	2.8	4.4	20.5	79.5	

【問12】 企業型確定拠出年金の検討状況についてお答えください。(1つだけ)

	導入済みまたは導入方針決定済み	検討中	導入しない	無回答
全体	44	138	102	33
割合(%)	13.9	43.5	32.2	10.4

1. 導入時期: 導入済みまたは導入方針決定済みの企業

	回答社数	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年	無回答
全体	44	1	4	20	13	6
割合(%)	100.0	2.3	9.1	45.5	29.5	13.6

2. 導入形態

	回答社数	総合型	単独	無回答
全体	44	10	23	11
割合(%)	100.0	22.7	52.3	25.0

3. 導入時期:検討中の企業

	回答社数	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年以降	無回答
全体	138	16	13	3	1	2	103
割合(%)	100.0	11.6	9.4	2.2	0.7	1.4	74.7

【問13】企業型確定拠出年金の導入の決め手になったものをお答えください。(複数回答:可)

	回答社数	成果主義の導入・強化	退職給付債務の軽減	運用リスクの回避	ポータビリティの確保	組織の再編・分社化	退職給与引当金制度の廃止	その他	無回答
全体	44	14	34	30	16	1	7	10	1
割合(%)	—	31.8	77.3	68.2	36.4	2.3	15.9	22.7	2.3

【問15】企業型確定拠出年金の導入を見送った理由をお答えください。(複数回答:可)

	回答社数	掛金の非課税限度額が少ない	従業員からの本人拠出ができない	特別法人税の課税	ポータビリティが優秀な人材の転職を加速	管理・運用コストがかかりすぎる	従業員の意識が低い	従業員に対する投資教育が負担	中途払い出しができない	従業員が積立資産の最終運用リスクを負う	従業員の老後生活に不安が生じる	その他
全体	102	32	10	14	5	43	34	48	36	44	22	12
割合(%)	—	31.4	9.8	13.7	4.9	42.2	33.3	47.1	35.3	43.1	21.6	11.8

無回答	5
	4.9

【問16】 キャッシュバランスプランの検討状況についてお答えください。(1つだけ○)

	導入済み または 導入方針 決定済み	検討中	導入 しない	無回答
回答社数	22	138	118	39
全体	317	43.5	37.2	12.3
割合(%)	100.0	7.0		

1. 導入時期：導入済みまたは導入方針決定済みの企業

	平成13年	平成14年	平成15年	無回答
回答社数	0	1	3	18
全体	22	4.6	13.6	81.8
割合(%)	100.0	0.0		

2. 導入時期：検討中の企業

	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年 以降	無回答
回答社数	14	11	2	0	1	110
全体	138	8.0	1.4	0.0	0.7	79.7
割合(%)	100.0	10.2				

【問17】 キャッシュバランスプランの導入の主な理由についてお答えください。(複数回答：可)

	一定利回りを会社側が保証する仕組みのため 労使合意が得やすい	確定給付と確定拠出のメリットを併せ持つ	退職給付債務の変動幅が一時的に比べ小さい	税制上、拠出額の上限がない	不測の積立不足やコスト負担が発生しにくい	確定給付企業年金に比べ従業員への投資教育の負担がない	従業員個々の仮想勘定が見えてわかりやすい	その他	無回答
回答社数	11	14	16	5	12	5	6	0	0
全体	22	63.6	72.7	22.7	54.5	22.7	27.3	0.0	0.0
割合(%)	100.0	50.0							

【問19】 キャッシュバランスプランの導入を見送った理由をお答えください。(複数回答：可)

	回答社数	現状の低金利下の導入は不適当である	退職給付債務として認識する必要がある	運用実績等により追加コスト負担が生じる	事務負担が増大する	金利情勢で保証利率が変動し受給者の受取額も変動する	労使協議で既得権・期待権の問題がある	その他	無回答
全体	118	38	32	31	32	29	25	13	15
割合(%)	—	32.2	27.1	26.3	27.1	24.6	21.2	11.0	12.7

4. 要員計画について

【問20】 今後の退職見込みおよび採用計画についてお答えください。

1. 新卒採用

	回答社数	10名未満	10名以上 20名未満	20名以上 30名未満	30名以上 50名未満	50名以上 100名未満	100名以上 200名未満	200名以上	無回答
平成16年度	317 100.0%	56 17.7	48 15.1	26 8.2	32 10.1	34 10.7	12 3.8	7 2.2	102 32.2
平成17年度	317 100.0%	45 14.2	43 13.6	20 6.3	29 9.1	25 7.9	10 3.2	2 0.6	143 45.1
平成18年度	317 100.0%	43 13.6	42 13.2	19 6.0	27 8.5	23 7.3	9 2.8	1 0.3	153 48.3
平成19年度	317 100.0%	43 13.6	37 11.7	20 6.3	25 7.9	21 6.6	10 3.2	1 0.3	160 50.4
平成20年度	317 100.0%	42 13.2	40 12.6	18 5.7	26 8.2	21 6.6	10 3.2	1 0.3	159 50.2

2. 中途採用

	回答社数	10名未満	10名以上 20名未満	20名以上 30名以上	30名以上 50名未満	50名以上 100名未満	100名以上 200名未満	200名以上	無回答
平成16年度	317 100.0%	58 18.3	22 6.9	17 5.4	12 3.8	10 3.2	6 1.9	6 1.9	186 58.6
平成17年度	317 100.0%	48 15.2	20 6.3	14 4.4	7 2.2	9 2.8	3 0.9	7 2.2	209 66.0
平成18年度	317 100.0%	49 15.5	18 5.7	12 3.8	9 2.8	7 2.2	3 0.9	5 1.6	214 67.5
平成19年度	317 100.0%	46 14.5	18 5.7	11 3.5	9 2.8	6 1.9	3 0.9	5 1.6	219 69.1
平成20年度	317 100.0%	47 14.8	18 5.7	11 3.5	9 2.8	5 1.6	4 1.3	5 1.6	218 68.7

3. 退職見込み

	回答社数	10名未満	10名以上 20名未満	20名以上 30名以上	30名以上 50名未満	50名以上 100名未満	100名以上 200名未満	200名以上	無回答
平成16年度	317 100.0%	40 12.6	43 13.6	26 8.2	30 9.5	33 10.4	29 9.1	17 5.4	99 31.2
平成17年度	317 100.0%	37 11.7	40 12.6	22 6.9	30 9.5	30 9.5	24 7.6	11 3.5	123 38.7
平成18年度	317 100.0%	29 9.1	37 11.7	26 8.2	30 9.5	26 8.2	23 7.3	11 3.5	135 42.5
平成19年度	317 100.0%	31 9.8	38 12.0	24 7.6	25 7.9	28 8.8	21 6.6	11 3.5	139 43.8
平成20年度	317 100.0%	27 8.5	34 10.7	26 8.2	27 8.5	28 8.8	19 6.0	15 4.7	141 44.6

【問21】従業員(正社員)の年齢別構成についてお答えください。

1. 現在の年齢別構成割合

区分	回答社数	100名未満		100名以上 200名未満		200名以上 300名未満		300名以上 400名未満		400名以上 500名未満		500名以上 700名未満		700名以上 1,000名 未満		1,000名 以上 3,000名 未満		3,000名 以上		無回答
		100名未満	200名未満	200名以上 300名未満	300名以上 400名未満	400名以上 500名未満	500名以上 700名未満	700名以上 1,000名 未満	1,000名 以上 3,000名 未満	3,000名 以上	100名未満	200名未満	200名以上 300名未満	300名以上 400名未満	400名以上 500名未満	500名以上 700名未満	700名以上 1,000名 未満	1,000名 以上 3,000名 未満	3,000名 以上	
29歳以下	男	94	52	32	14	12	13	5	9	2	84									
		29.7	16.4	10.1	4.4	3.8	4.1	1.6	2.8	0.6	26.5									
30歳以上39歳以下	女	161	38	9	7	0	7	4	5	0	86									
		50.8	12.0	2.8	2.2	0.0	2.2	1.3	1.6	0.0	27.1									
40歳以上49歳以下	男	74	45	20	22	3	23	20	21	7	82									
		23.3	14.2	6.3	6.9	0.9	7.3	6.3	6.6	2.2	25.9									
50歳以上	女	161	32	12	7	3	3	1	4	1	93									
		50.9	10.1	3.8	2.2	0.9	0.9	0.3	1.3	0.3	29.3									
合計	男	94	34	25	17	17	12	12	18	5	83									
		29.6	10.7	7.9	5.4	5.4	3.8	3.8	5.7	1.6	26.1									
合計	女	194	8	8	0	4	2	1	0	0	100									
		61.3	2.5	2.5	0.0	1.3	0.6	0.3	0.0	0.0	31.5									
合計	男	95	37	26	12	15	9	14	18	7	84									
		30.0	11.7	8.2	3.8	4.7	2.8	4.4	5.7	2.2	26.5									
合計	女	189	10	6	0	0	1	0	0	0	111									
		59.6	3.2	1.9	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	35.0									
合計	男	8	31	30	17	19	20	21	60	33	78									
		2.5	9.8	9.5	5.4	6.0	6.3	6.6	18.9	10.4	24.6									
合計	女	106	45	26	16	7	9	9	12	5	82									
		33.5	14.2	8.2	5.0	2.2	2.8	2.8	3.8	1.6	25.9									

2. 5年後の年齢別構成割合

区分	回答社数	100名未満		100名以上 200名未満		200名以上 300名未満		300名以上 400名未満		400名以上 500名未満		500名以上 700名未満		700名以上 1,000名 未満		1,000名 以上 3,000名 未満		3,000名 以上		無回答
		76	317	27	16	13	4	7	2	3	1	168								
29歳以下	男	76	317	27	16	13	4	7	2	3	1	168								
		24.0	100.0%	8.5	5.0	4.1	1.3	2.2	0.6	0.9	0.3	53.1								
30歳以上39歳以下	女	115	317	18	10	3	0	0	0	1	0	170								
		36.3	100.0%	5.7	3.2	0.9	0.0	0.0	0.0	0.3	0.0	53.6								
40歳以上49歳以下	男	47	317	40	14	10	5	16	9	9	1	166								
		14.8	100.0%	12.6	4.4	3.2	1.6	5.0	2.8	2.8	0.3	52.5								
50歳以上	女	106	317	23	9	4	2	0	0	2	0	171								
		33.4	100.0%	7.3	2.8	1.3	0.6	0.0	0.0	0.6	0.0	54.0								
合計	男	61	317	30	12	10	14	7	7	8	2	166								
		19.2	100.0%	9.4	3.8	3.2	4.4	2.2	2.2	2.5	0.6	52.5								
合計	女	123	317	11	5	0	0	0	0	1	0	177								
		38.8	100.0%	3.5	1.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.0	55.8								
合計	男	64	317	21	22	11	8	3	7	11	2	168								
		20.2	100.0%	6.6	6.9	3.5	2.5	0.9	2.2	3.5	0.6	53.1								
合計	女	118	317	3	3	0	1	0	0	0	0	192								
		37.3	100.0%	0.9	0.9	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	60.6								
合計	男	7	317	20	20	14	14	13	15	39	13	162								
		2.2	100.0%	6.3	6.3	4.4	4.4	4.1	4.7	12.3	4.1	51.2								
合計	女	75	317	27	19	11	3	9	5	1	2	165								
		23.7	100.0%	8.5	6.0	3.5	0.9	2.8	1.6	0.3	0.6	52.1								

3. 10年後の年齢別構成割合

区分	回答社数	100名以上										1,000名以上		無回答
		100名未満	200名未満	300名未満	400名未満	500名未満	700名未満	1,000名未満	3,000名未満	3,000名以上	10	2	3	
29歳以下	男	65	27	11	12	3	10	2	3	1	183			
	女	20.5	8.5	3.5	3.8	0.9	3.2	0.6	0.9	0.3	57.8			
30歳以上39歳以下	男	317	52	32	15	9	7	8	5	6	182			
	女	317	16.4	10.1	4.7	2.8	2.2	2.5	1.6	1.9	57.5			
40歳以上49歳以下	男	317	100	19	7	3	1	0	0	1	186			
	女	317	31.6	6.0	2.2	0.9	0.3	0.0	0.0	0.3	58.7			
50歳以上	男	317	48	29	16	9	7	11	4	10	181			
	女	317	15.1	9.1	5.0	2.8	2.2	3.5	1.3	3.2	57.1			
合計	男	317	60	25	19	5	6	7	5	7	182			
	女	317	18.9	7.9	6.0	1.6	1.9	2.2	1.6	2.2	57.4			
合計	男	317	3	22	16	15	12	14	12	37	177			
	女	317	0.9	6.9	5.0	4.7	3.8	4.4	3.8	11.7	55.8			
		317	68	27	13	13	4	6	5	1	179			
		317	21.5	8.5	4.1	4.1	1.3	1.9	1.6	0.3	56.4			

【問22】【問21】の要員計画を前提とした場合、今後の総人件費は現状と比べどのようなように推移しますか。

	回答社数	増加する	横ばい	減少する	どちらとも いえない	無回答
5年後	317	70	63	85	36	63
	100.0%	22.1	19.9	26.8	11.3	19.9
10年後	317	58	50	75	59	75
	100.0%	18.3	15.7	23.7	18.6	23.7

【問23】公的年金の支給開始年齢の引上げに対する取り組みについてお答えください。(複数回答:可)

	回答社数	定年退職年齢引上げを実施済み又は実施予定	公的年金の支給開始まで雇用延長・再雇用制度がある	企業年金の制度変更により支給開始年齢まで給付を厚くした	現在検討中	特に取り組みはしていない	その他	無回答
合計	317	5	70	17	82	106	16	29
割合(%)	—	1.6	22.1	5.4	25.9	33.4	5.0	9.1

財団法人シニアプラン開発機構は…

厚生労働省、厚生年金基金連合会および民間企業の協力により昭和62年（1987年）11月に設立された財団です。当財団では、概ね50歳以上の企業在職者および企業退職者の方々を〈シニア〉と位置付け、豊かな人生経験を持ち、広範な分野で活躍できるこの年代の方々がその持てる力を活かして、充実したシニア生活を送るためのシステム〈シニアプラン〉を企画開発し、社会に提案しています。

【主な事業】

- サラリーマンの生きがい、社会活動、生涯学習等の研究
- 年金生活設計（PLP）セミナーの研究開発
- 企業福祉に関する調査研究
- シニアプランフォーラム等、豊かなシニアライフに向けた啓発活動

退職金・企業年金制度改革の進捗状況と

今後の方向に関する調査研究

平成16年6月

財団法人 シニアプラン開発機構

Research Institute for Senior Life

〒105-0011 東京都港区芝公園1-8-21 芝公園リッジビル6階

TEL：03-5401-5600（代表）

FAX：03-5401-5610

<http://www.senior.or.jp>