

移行企業の担当者が語る

企業年金制度移行 事例集

平成 18 年 1 月



中小企業庁 委託調査
(受託機関 株式会社大和総研)



目 次

第1章 企業年金制度解説

I. 企業年金制度の沿革と最近の動向	1
1. 企業年金制度の始まり	1
2. 企業年金に生じた問題	2
3. 新しい企業年金制度	3
4. 退職給付制度改定の現状	4
5. 最近の制度改定等	6
II. 企業年金各制度の解説	8
1. 適格退職年金	8
2. 厚生年金基金	10
3. 中小企業退職金共済	13
4. 確定拠出年金	15
5. 確定給付企業年金	19
III. 中小企業における退職給付問題	21
1. 中小企業と会計基準	21
2. 高齢者雇用	21
3. 求められる早急な対策	21

第2章 退職給付制度移行事例集

I. 制度移行事例（移行企業）	24
1. 確定給付企業年金移行事例 1	24
2. 確定給付企業年金移行事例 2	28
3. 確定拠出年金移行事例 1	32
4. 確定拠出年金移行事例 2	36
5. 確定拠出年金移行事例 3	40
6. 確定拠出年金移行事例 4	44
7. 確定拠出年金移行事例 5	48
8. 確定拠出年金移行事例 6	52
9. 確定拠出年金移行事例 7	56
10. 確定拠出年金（総合型）移行事例 1	60
11. 確定拠出年金（総合型）移行事例 2	64
12. 中小企業退職金共済移行事例 1	68
13. 中小企業退職金共済移行事例 2	72
14. 中小企業退職金共済移行事例 3	76
15. 中小企業退職金共済移行事例 4	80
II. 制度移行事例（経過企業）	84
1. 確定拠出年金移行事例 1	84
2. 確定拠出年金移行事例 2	89
3. 確定拠出年金移行事例 3	94
4. 確定拠出年金移行事例 4	99
5. 確定拠出年金移行事例 5	105

第3章 アンケート調査結果

I. アンケート概要	111
II. アンケート結果	114
1. 確定給付企業年金移行企業	114
2. 確定拠出年金移行企業	119
3. 中小企業退職金共済移行企業	125
4. 確定拠出年金経過企業	131
5. 中小企業退職金共済経過企業	138

第1章

企業年金制度解説

I. 企業年金制度の沿革と最近の動向

1 企業年金制度の始まり

企業年金とは、企業が従業員の退職後の生活保障のため、独自にあるいは従業員と共同で原資を拠出、運用し支給する年金です。通常、一時金受給との選択を可能にしていることから、退職時に一時金を選択する者が多く、退職金制度と同義となっています。代表的な制度が税制適格退職年金（以下「適格年金」）と厚生年金基金です。

わが国の企業年金制度は被用者が急増し始めた状況と軌を一にしてスタートしました。戦後経済の拡大に伴い企業は従業員を増員し、賃金と退職金の確保は企業にとって重要課題となりました。企業の退職金準備策として、昭和37年に適格年金が、昭和41年には厚生年金基金が導入され、両制度が企業の退職金制度の2本柱となりました。

適格年金は、①企業の福利厚生の実、②退職金支払いに必要な資金負担の平準化、③必要な掛金の損金算入、④外部金融機関への委託による資産保全、等のメリットもあり、かつ従業員数の設立条件も15人以上と低かったことから企業の規模を問わず広く普及しました。

厚生年金基金は、企業が母体企業とは別に法人（厚生年金基金）を設立し、公的年金である厚生年金の報酬比例部分（代行部分）と企業独自の給付部分（加算部分）を併せて運用し従業員に支給するものです。厚生年金基金の運営コストの負担はマイナス面ですが、福利厚生の実の意味や、効率的な運用ができた場合には、自社の給付への還元が可能であったことも企業にとってはメリットでした。当初、基金設立の従業員規模が1,000人以上であったため、大企業が中心となっていました。その後同業種の企業や同一地域で基金設立（総合型）が可能になったことから、中小企業へも普及が進みました。

また中小企業に広く利用されている退職給付制度に中小企業退職金共済制度（以下「中退共」）があります。企業年金制度には含まれませんが、退職金の準備方法として、中小企業では広く利用されている制度です。中退共は昭和34年に中小企業退職金共済法に基づき設立され、現在は、「独立行政法人勤労者退職金共済機構」（以下「機構」）が運営しています。企業は機構と契約を結び、毎月の掛金を納付します。機構が資産を運用し、従業員が退職した際には機構から従業員に直接退職金が支給されます。中退共は、制度がわかりやすい点や企業の事務管理が容易である等の特徴があります。

2 企業年金に生じた問題

これらの制度のうち、適格年金と厚生年金基金は運用の低迷によって保持しているべき年金資産に対しての積立不足が生じ、その補填を行う企業の負担が増大してきました。

これら2つの制度は、いずれも確定給付型の制度です。確定給付型とは、将来支給されるべき年金や一時金の額が何らかの方式（退職時賃金×勤続年数による率等）で事前に決まっている制度です。確定給付型では、約束した退職金額を確保するために、予想される運用利回り、従業員の賃金の伸び、将来の採用予測、退職率等の要素を年金数理で計算した結果、掛金が決まります。ところが、経済環境の悪化で運用が低迷し、予想通りに年金資産が増加しない状態が続いてきました。退職者が出れば約束した金額を支給することが必要な一方、掛金を拠出しても予想した通りの運用収益がなければ、年金資産が予定通りに増加しないため、年金資産はますます不足することになります。この積立不足を解消するためには、場合によって企業は掛金の増額をしなければなりません。年金制度の財政状況の検証を行い、掛金の追加負担が必要になりますが、適格年金では積立不足を一定期間で償却する仕組みはあっても、企業が相応の負担ができる状況になれば、十分な償却が行われないことがあり、従業員の受給権の保護の弱い点が指摘されてきました。積立状況が適正であるかを確認する財政検証については厚生年金基金のほうが厳しく、資産状況が悪化した場合には、追加拠出や積立水準の回復のための計画を策定しなければならないなど、より受給権の保護に配慮した制度になっています。

こうした積立不足は、企業財務にも影響を与えることになりました。平成12

年から採用された退職給付会計基準では、会計上の積立不足額を退職給付の不足費用として債務認識することが必要となり、企業年金が人事制度の問題ではなく、財務の問題としても経営に影響を与えることとなりました。

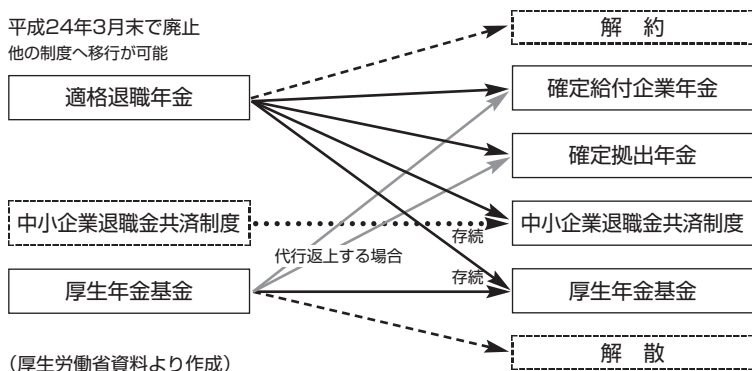
3 新しい企業年金制度

既存の企業年金制度の問題が顕在化してきたことや労働環境の変化、社会保障制度全般の動向を踏まえて、時代に即した新しい企業年金制度の創設が進められました。そして、平成13年10月施行の確定拠出年金法に基づく「確定拠出年金」と同14年4月施行の確定給付企業年金法に基づく「確定給付企業年金」がスタートしました。

確定拠出年金は米国の企業年金401kプランを参考としていることから、日本版401kとも称されていますが、企業が掛金を拠出して、運用は加入者である従業員が行う制度です。確定拠出とは、拠出（掛金）が確定していることで、支給額（退職金）は決まっていません。加入者は自らの責任で運用した成果を受け取ることになります。企業は掛金の負担で責任が終了するため、前述の適格年金や厚生年金基金とは全く異なる発想による仕組みといえます。

確定給付企業年金は、従前の確定給付型の制度と同じ仕組みの制度ですが、法律によって受給権の保護が厳しく規定されています。厳正な積立基準、資産状況の開示などが定められ、積立不足が生じないように対処しなければならなくなった点が従前の適格年金と比べ改定されています。

これらの新しい企業年金制度が創設されたことで、既存の企業年金は新しい制度へ移行できることになりました。適格年金の新設は認められなくなり、既存契約については平成24年3月までに他制度へ移行するか、廃止しなければなりません。また中退共は従前どおり存続し、適格年金から中退共への移行も可能となっています。新旧制度の存廃、新制度への移行関係は図のようになっています。



4 退職給付制度改定の現状

退職金制度改定の動向

退職金制度は大きな変革の時期にあります。これには3つの要因があります。まず、第一に、平成24年3月に迫った適格年金の制度の廃止、第二に、退職給与引当金の廃止及び益金計上、第三に、新しい退職給付会計基準の問題です。企業にとってこれまでの退職給付制度は、社内に制度として存在しながら、実際に退職者が出るまでは顕在化しない債務であり、退職給付制度内容の如何にかかわらず、あまり経営上の問題として認識されていなかったといえます。運用環境の低迷に伴い既存の適格年金、厚生年金基金の財政状況が悪化したこと、平成12年の退職給付会計の導入、退職給与引当金の廃止は、退職給付制度を「たまたま発生した隠れていた債務」から「確実に発生する顕在化した債務」に変質させました。

運用環境の激変は適格年金の掛金を上昇させ、退職給与引当金の費用計上廃止は退職金の社内準備を困難にさせています。また退職給付債務の計上は、企業の財務面での悪化を招き、資金調達の際に少なからぬ影響を与えています。退職給付問題は、企業にとって解決しなければならない経営上の重要課題として急浮上してきました。

こうした状況のなかで、中小企業の退職金制度改定の流れは3つに分化しています。第一に、確定給付の形を引き継ぐ確定給付企業年金、第二に、就業期間中に退職金を前払いし退職給付債務をそのつど清算していく確定拠出

年金、第三に、確定拠出と確定給付の双方の特徴を持った中小企業退職金共済です。

確定給付企業年金

適格年金を有する企業の場合、確定給付企業年金は給付の仕組みの視点で見れば、同じ確定給付型の制度ということもあり、本来最も移行しやすい制度であるともいえます。しかし、実際には、適格年金と同様の退職給付債務を計上することが必要であり、将来的に運用リスクが企業に残る点が解決されないことや、制度運営のためのより厳密な財政検証が必要なこともあり、中小企業では導入がそれほど進んでいません。

確定拠出年金

確定拠出年金は、これまでの企業年金制度と大きく異なり「従業員が自己責任で資産の運用を行う」制度です。企業は予め定められた掛金を拠出するだけでよく、資産運用のリスクを負いません。また、退職給付債務の認識は不要です。そのため、従来の企業年金制度において、運用環境の低迷による追加掛金拠出や退職給付債務の増加のために、財務面での負担が大きくなっていた企業等で導入が進んでいるといわれています。

一方で、従業員が自ら資産運用することに対する懸念や原則60歳から受給が可能であること等、これまでの退職金制度の考え方とは大きく異なる制度であり、導入に慎重な企業も見られます。

中小企業退職金共済

中退共は、単独で制度導入される他、確定拠出年金と併せて導入されることも少なくありません。中退共は、確定拠出年金制度と異なり60歳前の退職であっても一時金が支給されるという特徴があるためです。全社員に共通する部分の中退共として用意し、成果的な要素を確定拠出年金で用意するような例が見られます。

5 最近の制度改定等

中小企業における適格年金制度の移行先と考えられる各退職給付制度のうち、次の3つの制度については、近年制度改定が行われています。

確定給付企業年金

・ポータビリティの充実

平成17年10月から厚生年金基金・確定給付企業年金間で、規約で定めれば、それぞれの資格喪失時から一定期間内に加入者が申し出ることにより資産移換が可能になりました。

また、厚生年金基金・確定給付企業年金から、それぞれの資格喪失時（転職時）に確定拠出年金（企業型、個人型）へ、資産移換が可能になりました。

確定拠出年金

・拠出限度額引上げ

平成16年10月には掛金の拠出限度額の引上げが実施されました。しかし、掛金を増額するためには、確定拠出年金の規約の変更が必要であること、掛金の負担額を年度予算で対処しているため年度内での変更ができないこと、元々拠出限度額の制約は関係ない掛金水準であった企業も多く、即時に増額した企業は一部と考えられます。

・適格年金からの移換限度額の撤廃

平成16年10月から適格年金の資産移換の際の移換限度額が撤廃されました。従前は確定拠出年金の拠出限度額と過去勤務期間を基に算出した金額が限度となっていたますが、積立資産の移換についての上限がなくなり、利便性が高まっています。

・脱退一時金の支給要件緩和

平成17年10月から脱退一時金の支給要件が緩和されました。確定拠出年金は60歳以降の支給が原則で、中途退職時には支給がありません。従来、通算加入者等期間（確定拠出年金の加入者期間と移行前の制度加入期間を通算した期間）が3年以下であること等を条件に、確定拠出年金に加入資格がなけ

れば脱退が可能でしたが、これに資産額が50万円以下である場合も加わりました。

中小企業退職金共済

・適格年金からの引継限度額の撤廃

平成17年4月から適格年金からの資産移換の際の引継限度額が撤廃されました。従前は掛金の過去120ヶ月間分を限度として資産移換ができましたが、制限が撤廃されたことにより、全額が移換できることとなり、利便性が高まったこともあって中退共への移行が増加しています。

Ⅱ．企業年金各制度の解説

1 適格退職年金

概要

適格年金は昭和37年に導入された企業年金で、事業主が生命保険会社や信託銀行等に資金運用を委託し、従業員の退職時に年金（一時金）を支給する制度です。掛金の拠出という分割方式により負担の平準化ができること、拠出した掛金は費用処理ができること、外部の金融機関に運用を委託することで退職金準備資産の保全を図れること等のメリットがあります。契約時の手続きは、契約内容が法人税法上の適格要件（積立金の従業員への帰属、適正な年金数理による計算など）を満たす必要がありますが、制度設立の条件が緩やかなこと、比較的自由的な給付設計が可能なことから、企業規模にかかわらず広く普及してきました。

しかし昨今の運用難によって資産の積上げが十分できなくなり、積立不足が生じた場合の補填に関しては企業の負担が過重となり、継続が困難になっていました。平成14年以降の新規契約は認められず、現在の契約は確定拠出年金等への移行が認められる他、平成24年3月末をもって廃止されることになりました。

制度について

<制度内容>

制度設立に必要な従業員数は最低15人と少なく、厚生年金基金等と比較し設立が容易です。確定給付型の制度であり、制度設計の条件は比較的緩やかです。その一例ですが、従業員の退職を事由として年金を支給することを目的としています。設計上は一時金で支給することも認められていますので、退職時の退職一時金としての支給が可能です。また、支給事由を定年退職のみとすることも可能です。ただし、この場合自己都合退職時には適格年金からは支給されないため、別途手当する必要があります。

<現状>

平成17年3月末時点の実施事業所数は約5万3千件です。ピーク時には9

万件を超えていた制度ですが、他制度への移行が行われていることもあり、年々減少していますが、それでも5万件以上が残っています。実施事業所の従業員規模をみると300名未満の企業は約92%、100名未満では約73%と中小の企業が多く導入している制度です。

年度末	適格年金	
	事業所数(社)	加入員(千人)
平成4年度	92,082	10,402
平成5年度	92,467	10,594
平成6年度	92,355	10,751
平成7年度	91,465	10,776
平成8年度	90,239	10,626
平成9年度	88,312	10,432
平成10年度	85,047	10,297
平成11年度	81,605	10,011
平成12年度	77,555	9,656
平成13年度	73,582	9,167
平成14年度	66,741	8,586
平成15年度	59,163	7,778
平成16年度	52,761	6,545

(資料：企業年金基金連合会)

<特徴>

年金制度維持のための数理計算は制度全体で行い掛金を決定します。積立金は個人毎の管理ではなく、制度全体の一括管理となります。ただし、他の制度への移行時には解約扱いとなり、規約にしたがい個人毎の分配金を決定します。厚生年金基金との相違点として、加入者の受給権保護のための財政検証の希薄性、運用難からの回復の難しさ等があります。とくに発生した積立不足に関して、適格年金には充分な積増しルールのないことが問題であると指摘され、制度廃止の理由のひとつと考えられています。

制度移行について

適格年金から移行や引継ぎ等の措置が認められているのは、①確定給付企業年金、②確定拠出年金、③中小企業退職金共済、④厚生年金基金の4つです。移行の実務に関して、それぞれの制度のルールに従うことになります。

留意点

平成24年3月末で廃止されることになっており、それまでに他の制度への移行が求められています。平成17年3月末現在、制度を存続させている企業も多くあります。また、他制度へ移行せず、適格年金を解約して解約分配金を従業員へ分配してしまうことで終了し、そのまま退職金制度を廃止してしまう例などがあります。

2 厚生年金基金

概要

厚生年金基金は企業年金制度と公的年金制度の性格を合わせ持った制度として、昭和41年に開始しました。国の公的年金制度である厚生年金には在職中の報酬によって支給額が決まる報酬比例部分がありますが、厚生年金基金はこの報酬比例部分を国に代わって支給し（代行部分）、さらに企業独自の年金を（加算部分）を上乗せ支給するものです。

厚生年金基金を実施した企業では、報酬比例部分の保険料の一部を国に納付する義務を免除され、独自で運用できるメリットがあります。しかし、運用状況の変化により予定通りの運用を行うことは難しくなっていることから、一定条件の下、代行している部分を国に返還する「代行返上」が認められ、多くの企業が代行返上しました。

制度について

<制度内容>

所轄官庁は厚生労働省です。母体企業とは別の独立した法人である厚生年金基金を設立して制度運営を行います。設立の型としては下表の3つの型があり、設立の要件となる人数や企業の構成には違いがあります。

設立形態	単独型：ひとつの企業が単独で設立（設立時1,000人以上） 連合型：親子会社等が共同で設立（設立時1,000人以上） 総合型：同業種の企業等が複数参加して設立（設立時5,000人以上）
-------------	--

設立のメリットとして、一部の資産について基金で独自の資産運用を行うことができる代わりに、終身年金（加算部分については確定年金も部分的に可能）にすること、国の給付に比べて一定割合以上の上乗せ支給を行うこと

等が定められています。

<現状>

設立されている厚生年金基金の数は838件（平成17年3月末現在）です。ここ数年基金の合併や解散などの他、国の年金を代行していた業務を返上する「代行返上」により厚生年金基金から確定給付企業年金に移行する基金が増加しており、ピーク時の約1,900件の半分以上まで減少しています。中小企業での導入状況を見ると、総合型の基金に加入している企業が多くみられます。

単独型基金は、平成9年度末には約1,200件以上ありましたが、現在は100件以下となり、確定給付企業年金への移行傾向が顕著に現れています。また、給付水準を見ると、単独型基金における給付水準は、企業の退職給付制度の中で中心的な位置付けとなるような比較的高い給付水準にあります。一方総合型基金では、一般的に加入事業所全てが負担可能な低い水準で実施しており、企業内の退職給付制度での位置づけも補完的な場合が少なくありません。このため、加入している企業では基金の維持運営に関心が薄いことが多い他、制度改定のためには多数企業の同意が必要であるため単独型に比べ代行返上は進んでいません。総合型基金は平成17年8月末時点で536基金が存続しています。

年度末	厚生年金基金	
	基金数	加入員(千人)
平成4年度	1,735	11,571
平成5年度	1,804	11,919
平成6年度	1,842	12,051
平成7年度	1,878	12,130
平成8年度	1,883	12,096
平成9年度	1,874	12,254
平成10年度	1,858	12,002
平成11年度	1,835	11,692
平成12年度	1,801	11,396
平成13年度	1,737	10,871
平成14年度	1,656	10,386
平成15年度	1,357	8,351
平成16年度	838	6,152

資料：企業年金基金連合会

<特徴>

厚生年金基金は確定給付型で運営されている制度です。給付額を算出する財政方式として、平成14年にキャッシュバランスプランが認められるようになりました。キャッシュバランスプランは、確定給付型と確定拠出型の特性をもつ混合型の計算方式で、資産は一括運用され運用リスクは通常企業が負担します。運用利回りは客観的指標（国債利回りなど）で付利したものとしますが、この客観的指標は市場金利に連動するものとするのが多く、景気の変化に応じた付利が可能になり、企業は給付に責任を持ちながら、経済環境の変化に柔軟に対応することができます。

昨今、厚生年金基金が代行返上する例が多く見られます。これは、厚生年金基金は厚生年金の報酬比例部分を国に代わって運用していますが、この運用自体が難しくなるケースがあり、代行部分の資産を国に返上して、加算部分のみの企業年金とすることで運用リスクを減らすという考え方によるものです。代行返上を行った基金は、企業拠出の加算部分の資産をもとに規約型または基金型の確定給付企業年金として運営されます。

制度移行について

適格年金から厚生年金基金に移行するためには、設立に必要な最低人数の要件を満たすことが必要である他、独立した法人である厚生年金基金を設立する必要があり、費用負担の関係からも中小企業の退職給付制度の移行先としては一般的ではありません。

3 中小企業退職金共済

概要

中退共は中小企業退職金共済法により実施され、独立行政法人勤労者退職金共済機構（以下「機構」）が運営を行っています。中小企業のための社外積立の退職給付制度で、企業拠出の掛金が予定利率で運用され支給金額が決まる制度です。拠出建てという点は確定拠出年金と同じですが、加入対象者が運用することではなく、機構が運用し給付を行います。独立行政法人によって運営されていることから、信頼度の高さが評価されています。

制度について

<制度内容>

中退共が利用可能な企業は、業種、資本金等により以下のように定められています。個人企業の場合は、常用従業員数によります。

業種区分	常用従業員		資本金・出資金
小売業	50人以下	または	5千万円以下
サービス業	100人以下		5千万円以下
卸売業	100人以下		1億円以下
その他	300人以下		3億円以下

加入対象者は正規の従業員のほか、パートタイマーも含まれます。掛金は月額5,000円から30,000円の範囲（ただし、パートタイマー掛金は特例で月額2,000円、3,000円、4,000円）で、個人毎に定めた掛金を事業主が拠出し、給付金は退職時に従業員に直接支給されます。給付金額は掛金月額、加入期間、運用の予定利率によって定められた額になります。運用実績が予定利率を上回った場合には、一定額が加算されることがありますが、予定利率が途中で変更されれば、変更後の利率で計算された額となります。予定利率は平成17年現在、年1.0%です。

<現状>

共済契約者数は約39万件、被共済者数は266万人（平成17年3月末）です。単純平均では一契約当たり被共済者数は6.8人になり、小規模企業が主な対象になっていることになります。

年 度	中退共	
	契約数（千）	被共済者数（千）
平成4年度	391	2,715
平成5年度	398	2,751
平成6年度	402	2,781
平成7年度	405	2,806
平成8年度	410	2,806
平成9年度	410	2,779
平成10年度	409	2,725
平成11年度	413	2,707
平成12年度	422	2,729
平成13年度	420	2,663
平成14年度	406	2,599
平成15年度	396	2,609
平成16年度	391	2,661

資料：勤労者退職金共済機構

＜特徴＞

新規に中退共に参加する場合には、掛金の一部が機構から助成される制度があります。月額掛金の2分の1（上限5,000円）が加入後4ヶ月目から1年間助成されます（ただし、後述の制度移行の場合には適用されません）。また、18,000円以下の掛金月額を増額する場合にも、増額分の3分の1が助成されます。助成は助成金を支給するのではなく、掛金を免除する方法で行われます。

制度移行について

適格年金実施企業では、平成24年3月末までの間に解約し中退共へ移行する場合には、資産を移換することができます。平成17年4月からは移換する資産の限度額が撤廃され、適格年金の解約分配金の全額を移換することが可能になりました。

留意点

中退共では企業が拠出した掛金に対する支給額は、退職事由に関わらず従業員に支給されます。自己都合、会社都合によって退職金の額に差をつけることはできないため、設計の際には考慮する必要があります。

4 確定拠出年金

概要

平成13年の確定拠出年金法の制定により新たに導入された制度で、適格年金や厚生年金基金など確定給付型の制度の対極にある制度です。確定拠出年金には「企業型」と「個人型」の2種類があります。企業型は企業が掛金を拠出し、個人型は自営業者等もしくは企業年金のない企業の従業員の個人が掛金を拠出します。

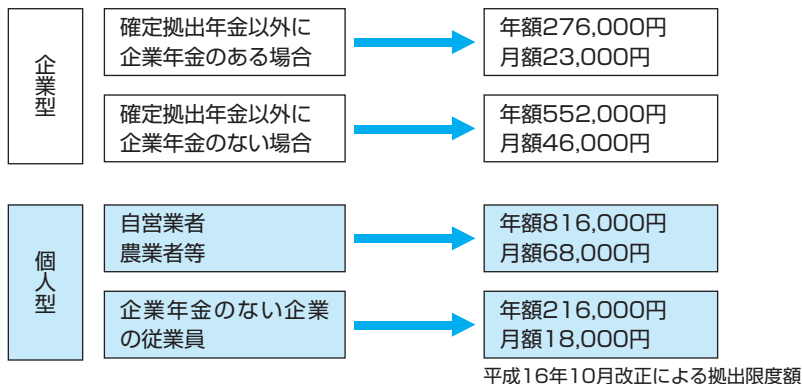
企業が企業年金として導入する場合、拠出は企業、運用は従業員が責任を持つ仕組みです。企業としては拠出することで以降は退職給付に関する義務がなくなります。そのため、運用の低迷期に確定給付型で問題となった運用リスクの回避が図れます。また退職給付債務の債務認識が不要となります。従業員にとっては、拠出を受けた時点で個人の資産として管理されることから受給権が確保されること、現在の資産額が判明する透明性があることから、労使双方の評価を受けて採用企業が増えています。

実施の形態としては一企業が労使で規約を作成し、厚生労働大臣から規約の承認を受けて導入する単独型と、すでに承認を受けた一つの規約に複数企業が参加する総合型があります。総合型では規約作成の負担がなく、一般的には設立準備の申請手順等が容易である等の特徴があります。

制度について

<制度内容>

企業型と個人型の制度がありますが、双方同時加入はできず、退職時等の場合には、加入資格の有無によって企業型から個人型へ、または個人型から企業型へ資産を移換し継続することができます。拠出限度額は平成16年10月の法改正において図のよう引き上げられました。



制度として定められている給付は、60歳以後に支給請求できる老齢給付金、脱退一時金です。その他一定の障害時に支給請求できる障害給付金、死亡時には遺族に支給される死亡一時金を定めることもできます。なお、原則として、任意脱退はできませんが、加入期間が3年以下あるいは資産額が50万円以下の場合など、一定の条件を満たせば脱退一時金を支給請求することができます。

<現状>

直近の制度実施状況は約160万人（平成17年9月末）の加入員がおり、加入員数は年々増加しています。承認済みの規約数は約1,600規約、実施企業数は約5,300社（平成17年10月末）です。

①規約単位の従業員数（1,583件）

従業員数	規約（件）	構成比（％）
99人以下	344	22
100人～299人	434	27
300人～999人	412	26
1000人以上	393	25

②実施法人単位の従業員数（5,333社）

従業員数	法人数(社)	構成比 (%)
99人以下	3,067	58
100人～299人	1,132	21
300人～999人	676	13
1000人以上	458	9

資料：厚生労働省

<特徴>

確定拠出年金では資産の運用は個人が行います。運用対象の商品は運営管理機関が提示したなかから加入者自身が選択します。運用商品には元本保証でないものがあるため、金融商品知識や経済全般の知識が必要と考えられており、企業には従業員への投資教育が努力義務として課せられます。投資教育に時間をかけているか否かにより、従業員の投資行動にも変化のあることが報告されているため、近年この投資教育が注目されています。

さらに、確定拠出年金では個人別に資産額が管理され、常に明確になります。ある時点で自分の資産額がわかれば、その後の生活設計にも役立ちます。この透明性も確定拠出年金の特徴のひとつといえます。

制度移行について

適格年金、厚生年金基金、確定給付企業年金から確定拠出年金へ移行が認められており、とくに廃止される適格年金からは移行需要が高く、事例も多くなっています。適格年金からの移行の条件は、移行する際に適格年金の資産に積立不足がないこと、移行した後の残る適格年金の資産に積立て不足がないことが法令上の条件ですが、労使合意により給付水準の引下げを行うことによって、積立不足がない状態に制度改定して、移行を行うことも認められるため、こうした手法も採用されています。

留意点

確定拠出年金を導入した企業で問題となっている点は、①退職時支給でない ②従業員の投資経験が少ない ③ポータビリティの実効が伴わない等があります。

確定拠出年金を退職給付制度として導入しても、制度上の老齢給付は60歳

以降となっています。それが、退職金は退職時に支給されるという従来の慣行と相容れず、従業員の説得に時間がかかるケースがあるようです。したがって、確定拠出年金とは別に退職時支給の制度を併設しているケースもあります。

投資経験が少ない点については、わが国の勤労者全般的にいえることと思われます。確定拠出年金の運用が自己責任となるため、計画的な運用にはライフプランや投資教育が重要な意義を持ちます。そのため、各企業とも効果的な教育方法の検討に苦慮しています。導入済み企業の先行事例を参考に取り入れるなどの手法が採られています。また、この問題は確定拠出年金の導入を消極的にする原因とも考えられています。

ポータビリティに関しては確定拠出年金の特徴のひとつですが、制度が普及しなければ転職先でも企業型年金で継続できず、また個人型で継続できた場合でも掛金の限度額が少ないこと、国民年金第3号被保険者の場合では個人型への拠出が不可能であるため、管理手数料の負担コストが大きい点が指摘されています。制度全体の普及にあわせて、脱退条件の更なる緩和と拠出条件の拡大等の対策が期待されています。

5 確定給付企業年金

概要

平成14年4月に施行された確定給付企業年金法により、新たに制定された企業年金制度です。計算方式としては、厚生年金基金と同様、キャッシュバランスプランの利用が可能です。確定給付企業年金には規約型と基金型があります。規約型は、労使合意の規約を作成し厚生労働大臣の承認を得て制度を開始します。基金型は厚生労働大臣の認可を受け、企業とは別の独立した法人である企業年金基金を設立し、その基金が運営に当たるもので、厚生年金基金との違いは代行部分の運用を行わない点です。したがって、一般的には規約型は適格年金の移行先、基金型は代行返上した厚生年金基金の移行先と考えられています。いずれも、同法の規定により、従業員に対する受給権の確保が厳正に守られるような各種の制約が課せられています。

制度について

<制度内容>

規約型は、企業が受託金融機関と契約し、掛金の運用、給付を行います。基金型は設立された企業年金基金が掛金の運用、給付の制度運営に当たりますが、いずれも従業員が確実に給付を受けられるよう法律で受給権に関する規定を設けています。これまでの退職給付制度である適格年金、厚生年金基金と異なる点は、第一に、これまで適格年金が法人税法で定められていたものが、確定給付企業年金では規約型も基金型も同じ法律で規定されることになり、取扱いがわかりやすくなりました。第二に、受給権付与について、加入期間3年以上の従業員が退職し加入資格を喪失した場合、脱退一時金の支給が義務付けられているため、適格年金のように定年退職者のみを対象に給付を行う設計はできなくなりました。第三に、積立不足があれば掛金引上げにより積立不足を解消していくことが義務付けられる他、積み立てに関する長期計画を作成することが求められることとなりました。

<現状>

平成17年8月末現在では、1,256社が導入しており、うち規約型が667社、基金型は589社とほぼ同数の実施状況です。

制度移行について

適格年金からの移行では規約型、基金型のいずれへも移行が認められていますが、規約型への移行が一般的といえます。基金型の場合には、別途法人組織をつくり運営を行うため、その費用等が必要になります。適格年金実施企業のほとんどが、従業員300名未満の企業であるため、その費用がかなりの負担になると考えられるためです。

留意点

確定給付企業年金は受給権の保護に関する要件が厳格であり、財政再計算による長期計画（従業員の採用、退職状況、給与の状況等、資産運用の見通しなど）を作成しなければならず、計画の進捗状況のチェックを行うことが求められています。同時に積立不足があれば解決策を講じなければならないなど企業への負荷は適格年金よりも大きくなる点に注意が必要です。また、適格年金とは給付設計や財政運営上のルールが異なるため、設計の変更が必要な場合もあります。適格年金の財政状況によっては、掛金が増加する可能性があります。

Ⅲ. 中小企業における退職給付問題

1 中小企業と会計基準

これまで中小企業の会計基準は、中小企業庁、日本税理士連合会、日本会計士協会等の複数の制度が利用されていました。そのため、利用者において不都合が生じる場合もあり、統一した基準の創設が求められていました。そのような状況を踏まえて、諸官庁および関係団体により、中小企業における会計が検討され、平成17年8月に「中小企業の会計に関する指針」としてまとめられ、公表に至っています。今後この指針は、継続的な見直しが行われ、適宜改定が行われる見込みです。

これまで会計基準は大企業を対象にしたものであるという意識が経営者には少なからずあったといえます。この会計指針の創設は、より質の高い会計が中小企業にも求められているものといえ、今後の中小企業の会計において、この基準が有効に活用されることが期待されています。

2 高齢者雇用

高齢者雇用安定法により、60歳定年後の再雇用や定年そのものの延長が求められることになります。同法は、雇用の確保を優先する趣旨とされており、退職金には直接的に影響を与えるものではありませんが、すでに65歳定年制を先取りしている企業もあります。

仮に確定拠出年金を制度として採用した場合、65歳定年とした場合には、確定拠出年金の掛金拠出が60歳までと定められているため、継続して拠出することができません。そのため従業員の不利益を避けようとするれば、60歳以上の従業員のために別の制度を設ける等の対応が必要な場合もあります。そのため単に雇用問題だけでなく、会社の制度を全体的に見直す必要性もでてくるといえます。また、退職金の引下げとあわせて雇用延長するなどの案も考えられ、雇用延長は中小企業にとっても悩ましい問題です。

3 求められる早急な対策

多額の退職金の発生等一時的な資金負担が見込まれる退職給付制度を維持することは中小企業にとっては経営上の大きな負荷となる可能性があります。極端な制度の改定は従業員の勤労意欲に悪影響を与える懸念もあります。

そうした中、退職給付債務の対象にならない制度への移行を目指すことも一つの方法といえます。

制度改定を実施する場合、新旧退職給付制度の分析と検討、従業員の意識調査、金融機関との調整等で制度改定の検討から実施までに数年の時間を要する場合もあることを認識しておく必要があります。退職給付制度についての必要な対策を検討し、改定を実施することは、企業の財務状況の安定化を図る上でも重要なこととなっています。制度改定の対応が遅れた場合には、企業の財務状況を悪化させてしまうことや経営破綻になることも考えられます。そのため、退職給付制度に関わる自社の状況が把握できていない企業は、速やかに現状確認を行い、多岐にわたる選択肢の中から適切な対応策に着手することが重要といえるでしょう。

退職給付制度移行事例集

すでに退職給付制度の改定を実施された企業の中から、アンケートおよびヒアリングにご協力頂いた20社の事例を御紹介します。

平成15年度の調査においては、確定拠出年金に移行された企業および中小企業退職金共済に移行された企業の事例を御紹介しました。今年度は退職給付制度の選択肢が多様化していることを鑑み、平成15年度の調査対象に新たな調査対象を加え、ヒアリングを行っています。

新たに調査対象として加えたものは、確定給付企業年金移行企業、確定拠出年金のうち簡易型として実施事業所数が伸びている確定拠出年金(総合型)移行企業、確定拠出年金移行後1年以上を経過した企業です。

確定給付企業年金移行企業のうち規約型の制度は、同じ確定給付型の設計であり、適格年金に替わる制度として、移行先に考えられています。確定拠出年金(総合型)は、導入時等の事務負担が軽減されることから、中小企業において特に拡大が期待できる制度といえます。また、確定拠出年金へ移行してから、1年以上を経過している企業は、制度移行時に懸念されていた問題が本当に生じているのか、想定外の問題が生じていないか関心が高まっています。

退職給付制度の改定は、各社毎の事情が異なるためパターン化して制度を当てはめることは非常に困難です。これら先行企業の事例を研究し、各制度の内容や改定作業における問題およびその解決策等を理解して頂き、今後制度改定に取り組まれる企業が自社にふさわしい制度を構築されるようお役立て頂けることを期待しております。

※なお、事例集は各企業のご担当者(経営者、人事担当者)の方へのヒアリング内容をできるだけ忠実にまとめておりますが、場合によっては解釈の違い等がありますことを御了承下さい。

I. 制度移行事例（移行企業）

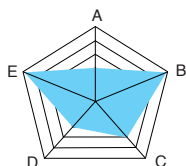
1. 確定給付企業年金移行事例1

会社概要

- ・ 製造業 正社員：約40名
- ・ 平均年齢：約46歳 平均勤続年数：約15年
- ・ 現場は、熟練した技術が必要な業務であり、比較的勤続年数が長い従業員が多い。平均年齢は高く50歳以上が全体の40%を占める

制度改定の目的

- ・ 経験と熟練技術が不可欠な業務であり、従業員が定年まで安心して働ける退職金制度の創設



- A: 掛金負担が見通しがよい
- B: 会社の責任で用意すべき
- C: 制度のわかりやすさ
- D: 成果主義への変更
- E: 長期勤続に報いる

移行パターン

旧制度	移行	新制度
適格年金（85%）	移行	確定給付企業年金 【会社都合】
退職一時金（15%）	継続	退職一時金（15%） 【会社都合】
退職一時金（100%）	移行	確定給付企業年金 【自己都合】
		退職一時金（50%） 【自己都合】

特徴的な点

- ・ 従業員に長く勤めてもらうために安心できる制度を設け、その結果、長期勤続した従業員に対して報いるという発想が制度のベース

選択理由

- ・ 「退職金規程」に規定する給付額の算定方法は変更せず、従来どおり退職金は会社が用意すべきであるとの考え方にに基づき確定給付企業年金を選択

制度改定後の状況

- ・ 旧制度と同じ主旨の制度であり、退職金額にも変更がないことから、従業員には特に不満もなく、制度改定による影響はほとんどない

制度改定の目的と理由

適格年金の廃止が決定した後、会社としては適格年金の積立不足が大きくなる前に移行したいと考えていました。また、長期勤続者を優遇した従来の退職金規程の給付体系は維持したいという方針を打ち出したため、適格年金に代わる制度として確定給付企業年金を選択しました。

移行パターンの概要

旧制度では、退職一時金と定年退職時給付のみを移行した適格年金を採用していました。定年退職時の給付に占める割合は適格年金からが85%、退職一時金からが15%でしたが、自己都合退職（中途退職）の場合は全額一時金での支給となります。給付額が「退職時基本給×勤続年数に応じた支給率」で算定される最終給与比例方式ですが、基本給は55歳で昇給が止まり、支給率も勤続35年で頭打ちとなっていました。

新制度は、適格年金から移行した確定給付企業年金と退職一時金を併用しています。中途退職の場合でも積み立てた年金資産から一部支給されます。しかし、退職金規程に規定する給付額の算定方法には変更なく、給付額は旧制度と同水準となっています。

制度改定の進め方

従業員のために責任を持って退職金を用意する制度を継続することを基本方針に定め、経営トップが積極的に制度改定に関する情報収集等に動きました。従来の退職金額の算定方法を変更せずに済む、適格年金に代わる制度としては確定給付企業年金が最適だと判断して、移行する制度を決定しました。その後は新制度を委託する金融機関に改定の主旨とおりの制度設計を依頼して、改定作業を進めています。

従前と同様の制度であり、給付水準にも変更はないため、従業員からは改定に対する異議は出ていません。

移行した制度の内容

（資産移換）

適格年金には約25%の積立不足がありましたが、そのまま確定給付企業年金へ移行しています。積立不足分については、確定給付企業年金で償却します。

（掛金設計）

確定給付企業年金の掛金についても、旧制度の適格年金と同様の設計となっていますが、掛金額は適格年金の約2.5倍になりました。その主な要因は、予定利率を適格年金での年5.5%から年1.5%に引き下げていることです。予定利率については、今後の状況次第で見直しも予定しています。

（問題点とその解決）

旧制度に比べて毎月の掛金額が大幅に増えることが問題となりました。予定利率を引き下げたことが主な要因ですが、適格年金では支給されなかった中途退職時の給付について、確定給付企業年金では制度で積み立てた資産からも支給されることになったことも影響しています。解決策としては、過去勤務債務の償却期間を長めに設定して、負担可能な範囲内に掛金を抑える方法を採用しました。

（特徴・工夫した点）

当社の業務は経験とスキルアップが非常に重要であり、熟練した人材を必要とします。そのため、長期勤続を促し、優遇する制度が適していると考えました。それには旧制度における退職給付の考え方や給付体系が最も相応しいと判断し、従来の退職金規程は運営する企業年金制度以外の項目は変更しない改定を目指したことが、大きな特徴だと考えます。

（コスト変化）

年金制度への掛金は旧制度の約2.5倍になりましたが、旧制度では全額会社からの支給であった中途退職者に確定給付企業年金からも支給されるため、中途退職者が出た際の内部留保資金の支出が抑えられます。中途退職者は、ほとんど勤続5年から10年と短いですが、一度にまとまった資金の流出が抑えられることは財務面の安定につながります。なお、委託先金融機関に支払う事務手数料は、適格年金とほとんど変わりません。

（その他の制度について）

適格年金の委託先金融機関等から中退共と生命保険商品を併用する制度への移行提案があり、検討しました。しかし、中退共では旧制度の給付額算定方式を維持しにくいと判断したことから、「適格年金が確定給付企業年金に代

わっただけ」の改定のほうが、従業員にもわかりやすく制度改定を受け入れやすいと考えて、採用しませんでした。

移行した制度に対する評価と課題

新制度に対して従業員からは異議もなく、適切な制度移行が実現できたとの認識です。基本的には旧制度と同じ内容を維持することにしたことで、従業員も不安を持たなかったためです。

今後の課題としては、年金受給選択者が増えた場合の対応があります。定年退職以外の場合でも年金が選択できる制度であるため、旧制度ではほとんどいなかった年金受給選択者が増える可能性も否定できません。

退職給付制度への見解

就業規則を変更して退職給付制度を廃止しない限り、退職金として必要な資金はいつか必ず出すことになります。確定給付企業年金を選択したもう一つの理由は、この根本的なところにあります。会社にとって年金資産の運用リスクがない確定拠出年金や前払い退職金は一見有利に思えますが、長い目で見れば大差はないと考えます。そうであるならば、従業員が余計な不安や心配を抱えることなく業務に集中できる制度が重要だとの認識です。

導入検討企業へのアドバイス

会社の負担減という視点ばかりではなく、自社の業種や就業実態に合わせた制度選択や設計を心掛けるべきでしょう。

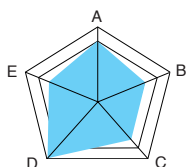
2. 確定給付企業年金移行事例2

会社概要

- ・ 小売業 正社員：約160名
- ・ 平均年齢：約40歳 平均勤続年数：約20年
- ・ 中途入社者が多いが、定年まで勤務する者が多い

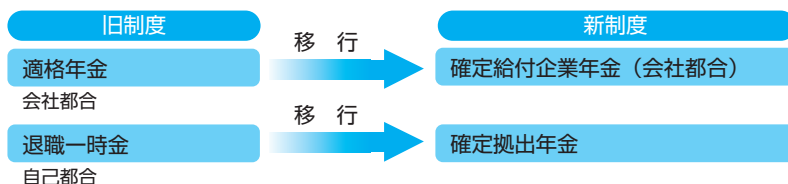
制度改定の目的

- ・ 市場の動向、運用状況に影響されない制度の構築



- A: 掛金負担が見通しがよい
- B: 会社の責任で用意すべき
- C: 制度のわかりやすさ
- D: 成果主義への変更
- E: 長期勤続に報いる

移行パターン



特徴的な点

- ・ 確定給付企業年金にキャッシュバランスプランを採用し、金融情勢の変化に、ある程度対応可能な設計への変更
- ・ 新旧制度の相違点が小さい移行先制度、給付設計選択による、制度改定の円滑化

選択理由

- ・ 旧制度と新制度の給付体系について極力変更を避け、制度改定に対する従業員の同意を得やすく配慮した結果、確定給付企業年金を選択
- ・ 財務面への対策から、確定給付企業年金はキャッシュバランスプランでの給付設計とし、制度の一部に確定拠出年金を採用

制度改定後の状況

- ・ 改定実施前は確定拠出年金での資産運用に対する強い不安が従業員にみられたが、実際に導入した後は「想像していたよりもよい制度である」との認識が広がり、積極的な運用を行っている

制度改定の目的と理由

資産運用リスクが小さい制度の導入と、それに合わせて給付体系を年功型から、会社への貢献度反映型に改定することが目的でした。前者は親会社からの要請があり、後者は人事制度の見直しに向けて「退職金も給与の一部である」との方針が出ていたこと、組合からも要望があったことなどが理由でした。

移行パターンの概要

旧制度では、自己都合退職には退職一時金、定年退職（会社都合退職）には適格年金から退職金を支給していました。給付額が、退職時給与に勤続年数に応じた支給率を乗じて算定される年功的な制度でした。

新制度では、キャッシュバランスプランを採用した確定給付企業年金と確定拠出年金を併用しています。キャッシュバランスプランの拠出付与額と確定拠出年金の掛金額は、職務等級に応じて設定したポイント制により設計しています。

制度改定の進め方

社内に8名の検討チームを立ち上げ、経営側主導で進めていきましたが、組合執行部には常に少しずつ情報提供をしていました。改定に対する基本的な考え方の検討や採用する制度の決定を経て、新制度を委託する金融機関のサポートを得ながら事務的な作業に入りました。検討開始から制度改定までは2年数ヶ月を要しています。

移行した制度の内容

（資産移換）

旧制度の適格年金は積立不足の償却率を高く設定していたため積立水準は約85%あり、その資産の約90%を確定給付企業年金に移換、残りを確定拠出年金に移換しています。また、移行時に保障した金額に対する不足分については、4年分割で確定拠出年金に拠出します。

（掛金設計）

モデル退職金としては旧制度と同水準になるように設計しています。職務

等級に応じて毎年ポイントを付与し、そのうち約80%をキャッシュバランスプランの拠出付与額分として、残りの約20%を確定拠出年金の掛金分として配分します。

キャッシュバランスプランの指標は、「10年国債の過去5年平均かつ下限1.5%、上限3.5%」とし、利息付与率は毎年見直します。平均して2.5%の利息付与率を確保できれば、旧制度と同水準となるよう設計しています。年金の給付利率は2.0%～4.0%の範囲で数年毎の見直しとしました。また、掛金計算利率は年3.5%です。

（問題点とその解決）

新たに二つの制度を導入することとなったため、旧制度からの移行手続きの事務が多く発生し、その煩雑さに苦労しましたが、委託先金融機関のサポート等で解決を図りました。

また、当初は自己責任での資産運用となる確定拠出年金の導入には、従業員の間に不安がありました。しかし組合で、検討チームからの情報の他に独自に収集した他社の動向や世間の動きなどから制度改定に協力的な体制を整え、従業員に説明を行うなどした結果、従業員の理解を得ることができました。

（特徴・工夫した点）

旧制度と同様に、確定給付型の制度を中心とした設計としたことで、制度改定に対する従業員の理解を得るよう配慮し、スムーズな制度改定の実現を目指しました。また、改定時に55歳以上の従業員については、旧制度の規程を適用する経過措置期間を設けたことも、従業員の理解を得ることに寄与したと考えます。

（コスト変化）

旧制度では、適格年金の積立不足の償却率を高めに設定していたこともあり、新制度への移行による掛金の負担額は30%弱の減少となりました。

（その他の制度について）

旧制度と新制度の給付体系にあまり変更がない制度として確定給付企業年金をベースとして選択を行っています。

移行した制度に対する評価と課題

確定給付企業年金にキャッシュバランスプランを採用し、確定拠出年金も併用したことで、ある程度掛金の見通しが立て易くなり、財務の安定化のメリットを感じています。

また、職務等級に応じたポイント制を採用し、年功的な制度から成果や貢献度を反映した累積型の制度に移行することができたことで、従業員に対するインセンティブ効果が期待できると思います。

導入後に発生した問題は特にありません。確定拠出年金についても、従業員の資産運用は予想以上に積極的です。

退職給付制度への見解

人事制度の見直しの基本方針として、退職給付も給与であり、それを後払いにしているだけである、という考えを打ち出しています。そうであれば、成果や会社への貢献度に基づく配分をする制度の構築が不可欠だと考えます。

導入検討企業へのアドバイス

制度改定によって、会社は何をしたいのかとの目的を明確化することが必要だと考えます。そして、その会社が置かれている状況から、改定に対する許容範囲を十分認識したうえで実施していくべきだと思います。

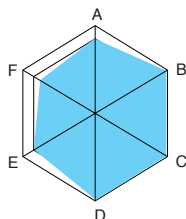
3. 確定拠出年金移行事例1

会社概要

- ・ サービス業 正社員：約100名
- ・ 平均年齢：約30歳 平均勤続年数：約6年
- ・ 現場従業員は3年程度で離職する者も多いので、ポータビリティのある制度を模索

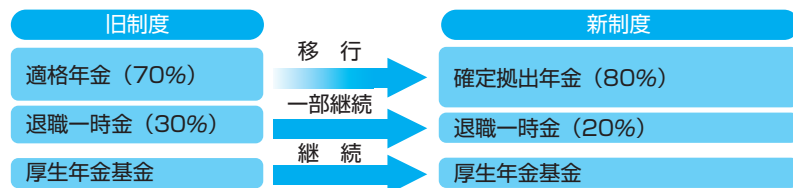
制度改定の目的

- ・ 退職給付債務に係る費用負担の解消
- ・ 成果配分型の人事制度と合わせた退職給付制度を構築



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

移行パターン



特徴的な点

- ・ 年功型の退職給付制度から、就任している役職に応じた給与を反映する掛金の確定拠出年金を採用し、成果型の制度へ移行

選択理由

- ・ 退職給付債務の計上が必要で、財務面の安定化が可能
- ・ 関係会社が既に導入済みであり、人事交流時の退職給付制度の継続性に配慮

制度改定後の状況

- ・ 退職給付制度に関する意識がなかった従業員にも、少しずつ意識が芽生え、会社としても制度実施の意義を感じている
- ・ 従業員が、毎月確実に自分の持分が増えているという安心感を持つようになった

制度改定の目的と理由

数年前に就業規則等の見直しを含めた人事制度改定の作業をスタートさせました。年功型の退職給付制度もこの機会に成果反映型の新たな制度とすることになりました。また、親会社がすでに確定拠出年金を導入していたため、将来の人事交流も考慮しての決定です。

適格年金の積立不足の額は現時点ではそれほどでもありませんが、ここ数年の加入者の増加が責任準備金に反映され、財政再計算後の掛金が上昇することは確実でした。一方、退職給与引当金が廃止され、退職一時金の引き当て手段がなくなり、この対策が急務でした。退職給付債務に係る費用負担の解消が可能で新たに導入する人事制度の基本方針である成果反映型の制度とするには、確定拠出年金が最適と判断しました。

移行パターンの概要

旧制度は退職給付制度の内枠に適格年金（70％）と退職一時金（30％）があり、外枠に厚生年金基金（総合型）がありました。厚生年金基金（総合型）については脱退も検討しましたが、脱退に係る拠出金が高額となるため、加入を継続しています。

新制度では、適格年金と退職一時金の一部を確定拠出年金へ移行し、残りの退職一時金は旧制度と変更せずに存続させています。確定拠出年金の掛金は役職によって異なる「役職給」を大きく反映させて、年功型から成果反映型へ制度を修正しました。退職一時金は旧制度の年功型で一部を残すことで、60歳前に退職する従業員にも一時金を支給できる制度としました。

制度改定の進め方

確定拠出年金の導入を決定してすぐに、運営管理機関を決定し、掛金の試算を依頼しました。適格年金で支給していたモデル退職金の給付水準を変更させず、掛金予算を算出しました。

従業員教育も運営管理機関に依頼して本社と支店でセミナーを実施しています。セミナーの実施できない遠隔地の支店はCDやビデオで対応しましたが、確定拠出年金導入に関する反対意見はありませんでした。ただ、適格年金での年金資産が要支給額より少なかったため、退職金の減額と混同されることがあり、これについては会社の担当者が従業員に説明し、同意を得ました。

移行した制度の内容

(資産移換)

適格年金の積立不足は一括償却し、解約に伴う資産の分配金を確定拠出年金へ移換しました。分配金は現金での受け取りを可能とする選択肢も設けましたが、90%以上の従業員が確定拠出年金への移換を選択しました。また、確定拠出年金へ移換する資産のうち適格年金からの分配金で充当できない部分については、退職一時金から4年分割で移換していきます。

(掛金設計)

確定拠出年金の掛金は、役職に応じて支給する役職給を大きく反映する設計としました。上の役職に就けば旧制度より多くの退職金を受け取ることも可能となっています。年功型から成果反映型への転換を図りました。

(問題点とその解決)

確定拠出年金に移換する適格年金からの分配金が、移行時に保障することとした要支給額より少なかったため、退職金の減額変更だとの誤解が一部ありましたが、担当者の説明により理解してもらいました。

(特徴・工夫した点)

確定拠出年金は原則中途退職時に受給ができないため、旧制度の退職一時金は一部残すこととしました。これにより、60歳前の退職時にも退職金の一部を支給することができます。また、退職一時金は年功型の支給体系でもあり、制度改定全体に対する従業員の抵抗感を和らげることになったと考えています。確定拠出年金部分は老後資金として必ず残りますので、老後生活の保障という面ではむしろ効果的な制度になるのではないのでしょうか。

(コスト変化)

掛金の見通しが立て易い確定拠出年金は会社の財務面から見れば、ありがたいことです。ただ、適格年金の過去勤務債務の一括償却と今後の4年分割拠出で、短期的には退職金支払コストは上昇しています。会社としては制度移行時の必要経費と認識しています。

（その他の制度について）

関係会社が既に確定拠出年金を導入しており、基本的には確定拠出年金への移行を中心に検討しました。

確定給付企業年金や前払い退職金も検討しましたが、前者は会社の資産運用リスクを回避できないこと、後者は社会保険料の負担増などから、採用には至りませんでした。

移行した制度に対する評価と課題

今回の改定では、成果反映型制度を作るため、退職金額が就任した役職により異なる設計としました。役職に就かない従業員は、旧制度の退職金額より少なくなりますが、逆により上の役職に就けば旧制度の退職金額よりも多く受け取ることが可能となります。このことが従業員のモチベーションアップに繋がればと期待しています。

今後の課題は、ライフプランを含めた従業員への投資教育です。今後、費用を含めて検討することになるでしょう。

退職給付制度への見解

これからは退職金といえども成果配分の要素を持つべきだと考えます。また、老後生活の重要な原資となるからこそ、従業員一人ひとりが各自のライフプランを検討して自己責任で準備していくべきでしょう。

導入検討企業へのアドバイス

特に確定拠出年金に移行する場合は、制度設計段階や従業員へ説明を行う際には、旧制度との比較からの検討や説明はやめて、全く別の考え方に基づく制度であるとの認識を持って行うべきでしょう。

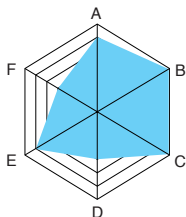
4. 確定拠出年金移行事例2

会社概要

- ・ 製造・販売業 正社員：約100名
- ・ 平均年齢：約38歳 平均勤続年数：約15年
- ・ 機械生産のため熟練工は少なく、短期勤続者を視野に入れた施策を重視

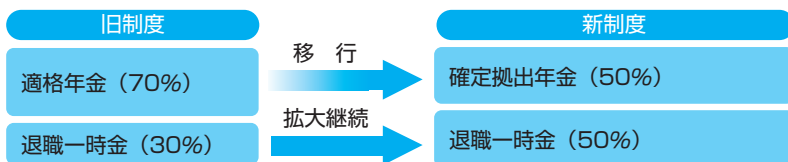
制度改定目的

- ・ 適格年金の積立不足解消
- ・ 掛金負担を固定化し、安定して継続できる制度への変更



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

移行パターン



特徴的な点

- ・ 確定拠出年金と退職一時金の併用（50%対50%）により総退職金額のイメージが容易に把握

選択理由

- ・ 年金資産の積立不足の解消という財務的問題が最優先課題
- ・ 費用負担の安定化

制度改定後の状況

- ・ 退職給付における費用負担の把握が容易になった
- ・ 資産運用の話が会社内で話されるようになり、社内の雰囲気の変化が感じられる

制度改定の目的と理由

運用の低迷により適格年金の積立不足が大きくなったことから、次回財政再計算後の掛金が急増見込みでした。そのため、その対策を急ぐ必要がありました。

その対応策として、退職給付債務の認識が不要であり、積立不足償却の費用負担がなくなる確定拠出年金へ移行することにしました。また、適格年金の廃止という背景も制度改定を急がせた理由といえます。

確定拠出年金では従業員自らが退職金づくりに責任を持つことから公的年金の状況を踏まえて自意識の育成が期待できます。成果を反映した掛金であり、それがモチベーションアップに繋がればと考えました。

移行パターンの概要

旧制度は適格年金と退職一時金で両者の割合は70%対30%でした。支給額は職能給×勤続年数で算出します。賃金の基本給は職能給と加算給（業績比例給）で構成し、適格年金からの支給額の算定はこの職能給がベースです。

新制度は適格年金を確定拠出年金へ移行、退職一時金は存続させ、両者の割合を50%対50%に修正しました。確定拠出年金は選択制を採用せず、全員を加入対象としています。

制度改定の進め方

確定拠出年金が施行した当初から担当者レベルでの情報入手を開始しています。制度の情報がある程度集まった段階で担当者から経営者に対し、その制度内容と意義を説明し、その後制度導入に向けて本格的に動き始めたのは、制度開始の約1年前です。検討は担当者のみで進めており、検討チーム等は作っていません。

運営管理機関は適格年金受託会社等の中から、情報提供や訪問回数等を参考として選定しています。主に情報提供はそちらからうけています。検討開始から約6ヶ月で導入が可能でした。

移行した制度の内容

適格年金の解約分配金は確定拠出年金に移換し、従前の退職一時金も存続させています。確定拠出年金の加入対象は50歳以上も含め全員です。60歳ま

で10年に満たない者は、受給開始の時期を再確認のうえ、全員一律の制度としました。制度加入への機会を与えることについて不公平としないための対応です。

（資産移換）

適格年金の解約分配金を全額確定拠出年金へ移換しました。一部受け取りなどの選択はなく、この取扱いも全員一律の考え方で一貫させています。

（掛金設計）

拠出額は職能給の一定率としています。

（問題点とその解決）

確定拠出年金と退職一時金を併用していますが、両者の割合を50%対50%としています。確定拠出年金が従業員の自己責任に基づく仕組みとなるため、確定拠出年金への依存度を若干でも引き下げることで従業員の負担を小さくしています。

また、新しい制度の導入に際し、従業員から特に反対はありませんでした。しかし支給が退職時ではなく60歳以上となることに懸念がありました。そのためにも一時金制度の併用が不可欠と考えました。一時金の併用は従業員にある種の安心感を与え、確定拠出年金の導入にも好影響を与えました。確定拠出年金という新しい考え方に基づく制度の導入に関して、従業員に説明したときも、総じて協力的であり、日常的な労使関係が大事だと思います。

（特徴・工夫した点）

確定拠出年金と退職一時金の支給割合を50%対50%にしたことで、従業員は自分の退職金の額がイメージできるようになったようです。確定拠出年金は、容易に個人の資産額がわかります。つまり概算で退職一時金が把握できることとなります。

従来は退職金が出ても、会社が支給するものを受け取るだけであり、退職前に関心を示す者も少なく、退職金規程で自分の退職金額を確認することもなかったと認識しています。しかし、新制度では概算でも金額がわかることが、従業員に評価されています。

（コスト変化）

会社拠出額及び運営コストに関しては、概ね変化なしという認識です。その点では効果があったとはいえませんが、費用の見通しが立てやすいこと、コントロールできない費用負担が将来生じないことの意義は大きいです。

（その他の制度について）

確定拠出年金の検討から開始し、その意義、効果等の内容を確認、評価した後には、特に他の制度は検討対象としていません。

移行した制度に対する評価と課題

運用の想定利回りは2.5%を設定し、商品ラインナップは約10種類です。従業員の運用実態はスタート直後ということもあって、元本確保型の商品選択が多いです。これでは2.5%を達成できないことを繰り返し説明していますが、投資経験のない者が圧倒的に多く、想定利回りに応じた運用ができるか不安だという声が出ているのが現状です。投資教育をいかにしていくかは会社として重要課題と考えています。

退職給付制度への見解

在職中の貢献により退職後の生活資金の支給を行うという意味で、在職中の貢献度を反映させる仕組みが望ましいと考えます。

導入検討企業へのアドバイス

確定拠出年金は中途退職時に支給がなく、従来の退職金のイメージと異なります。退職一時金等の退職時支給の制度の併用が必要と考えます。

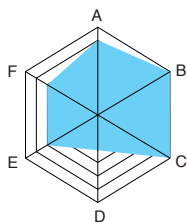
5. 確定拠出年金移行事例3

会社概要

- ・ 製造販売業 正社員：約170名
- ・ 平均年齢：約42歳 平均勤続年数：約20年
- ・ 従業員の年齢構成のバランスが悪く、退職者が重なるため、一時金支給負担の準備に注力

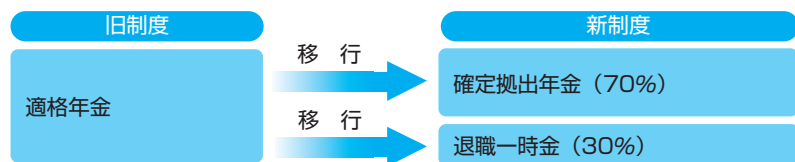
制度改定目的

- ・ 適格年金の資産内容の悪化及び掛金の負担増の解消



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

移行パターン



特徴的な点

- ・ 従業員の同意を得るために、会社代表と組合代表の公開討論会を実施

選択理由

- ・ 過去勤務債務の費用負担増加を回避
- ・ 掛金負担の固定化および費用負担見通しの明確化

制度改定後の状況

- ・ 制度改定の労使折衝により、組合も会社の実情、制度内容の認識を深め、従業員全体の問題意識が高まった

制度改定の目的と理由

会社の従業員構成を見た場合、多くの長期勤続者がいる一方、過去に新入社員の採用を抑えた影響で、バランスが悪くなっているのが現状です。年齢層別には50歳代半ばと40歳代後半の者が多く、それらの世代への退職金支給後の適格年金の積立状況が懸念されていました。今後の運用状況を考えても年金資産状況の将来には不安なものがありました。適格年金の掛金は、財政再計算の前後で、ほぼ2倍になっていました。このような掛金負担の急増に対応することは、困難であるとの認識があり、制度移行の3年ほど前から対策の検討を開始していました。

その後適格年金の廃止が決まったこと、受託機関からの制度改定の勧めもあって、掛金負担額が明確で安定的に支払う制度を作ることを第一の目的として確定拠出年金の導入を決めました。

移行パターンの概要

旧制度は適格年金のみであり、勤続3年以上の従業員が支給対象になっていました。支給額の算定方法は退職時の基準給与に勤続年数による倍率を乗じる最終給与比例の方式です。

新制度は適格年金を確定拠出年金に移行し、70%相当とします。残りの30%は退職一時金で支給します。

制度改定の進め方

制度改定の検討は制度改定の3年ほど前から開始しています。当初は社内の一部で検討を行い、約1年半をかけて確定拠出年金の導入を内定までまとめました。その段階で組合執行部に会社の方針を説明しました。

当初、組合執行部は適格年金の制度廃止や年金資産の状況等の知識は不十分でした。そのため、社内プロジェクトチームとの共通認識を持つまでに時間を要しています。検討の過程で確定拠出年金制度以外の選択肢（中退共・キャッシュバランスプラン等）も話題になり、それらの検討を行うことに時間を要してしまいました。

さらに確定拠出年金の制度設計の段階でも、適格年金の解約分配金の受取りを選択制とするよう提案があり、これを受け入れることとしました。組合との交渉に時間がかかり、結果的に導入に約3年を要しています。制度改定

の構想段階から組合と問題意識を共有し、情報交換しながら進めればより早く実現したのではないかと考えています。

退職金の水準を変更していないため、制度改定にはあまり不満はでないという認識でしたが、退職時に受け取れないということは、問題と考える従業員も予想より多くいました。

移行した制度の内容

(資産移換)

適格年金は解約し、資産は確定拠出年金へ移換しました。資産の移換と受取りを選択制としたため、一部の従業員が受け取りました。その割合が1割以下であったことは、受取額が一時所得課税となることと、その際の課税額を事前に周知したためと考えています。

(掛金設計)

加入対象は全員とし、掛金は各自の基準給与に一定率を乗じる定率方式です。想定利回りは労使合意で約2.5%に設定しました。この水準は、今後の金融情勢により組合との協議のうえ変更することになっています。

(問題点とその解決)

今後の問題点としては退職金の一部として支給することとした退職一時金の手当てです。数年後にまとまった数の定年退職者が出るときは、財務に与える影響も小さくありません。この準備方法は今後の課題となります。

(特徴・工夫した点)

確定拠出年金が60歳以上での支給であるため、退職一時金を併用させ、退職時の資金需要に備えています。組合や従業員にとって退職金は退職時にもらえるものという感覚が強く、確定拠出年金だけでは不安という声がありました。こうした要望に応えたものです。

(コスト変化)

掛金だけの費用比較では、確定拠出年金のほうがか約半分になっています。今後の費用の見通しも立つので経営に好影響を与えることは間違いないと思います。

(その他の制度について)

前払い退職金では、その増額分が従業員の生活費として利用されてしまう

ことを懸念しています。これは組合も同意見であったことから採用していません。また、確定給付企業年金は従業員規模を考慮して無理でないかと考えました。中退共は、掛金の減額変更が容易ではないことや、退職金の支給カーブと揃えようとした場合には多くの調整が必要であったことから採用していません。

移行した制度に対する評価と課題

費用面のコストダウンは会社にとってメリットは大きく、かつ将来的に掛金が予想に反して変わる要素もないことから会社には安心感があります。ただ、確定拠出年金が60歳以前の途中引き出しができないことには全員に違和感があるようです。改善要望事項の筆頭といえます。

運用が自己責任になることで、投資教育も今後の課題となります。日常的に職場で情報交換して欲しいのですが、パート従業員の多い工場では金銭的なことを話題にするのは抵抗感があるようです。スタート当初ということもあって、元本確保型の商品を選択している従業員がほとんどです。今後、投資知識やライフプラン設計等について、いろいろな文書で意識喚起を行っていく方針です。また、これからの継続教育については毎年50万円～80万円程度の出費はやむを得ないと考えています。

退職給付制度への見解

退職金は老後の生活資金の中で重要な意味をもっていると考えています。そのため、60歳まで受給ができない確定拠出年金は評価しています。適格年金からの解約分配金の受取りを選択した者に対しては、その点を十分理解してもらえるよう説明を行っています。

導入検討企業へのアドバイス

制度を改定し、従業員にも一定の責任を持たせる場合、変更前後の退職金の水準を変えないことが理解を得られるポイントのひとつと考えます。

また、労使の問題であるため、組合があれば検討初期の段階から情報を共有し、共通認識を持てるように一緒に検討すべきです。また、労使代表の討論会を公開で行いましたが、従業員の理解を得る方法として有効であったと感じています。会社と従業員が共に悩み、共にレベルアップしていくことが、確かな制度構築に繋がるものと思っています。

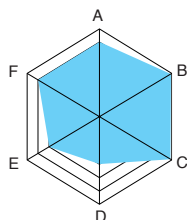
6. 確定拠出年金移行事例4

会社概要

- ・ 製造業 正社員：約160名
- ・ 平均年齢：約42歳 平均勤続年数：約20年
- ・ 中途採用が必要なため、該当者に不利にならない制度への改定

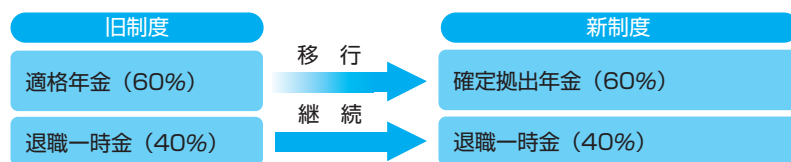
制度改定の目的

- ・ 運用リスクの回避と中途採用者に有利な制度の創設



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

移行パターン



特徴的な点

- ・ 50歳以上も含め全員加入とし適格年金は全額移換

選択理由

- ・ 積立不足償却の費用負担増加を回避
- ・ 費用負担見通しの明確化

制度改定後の状況

- ・ 投資経験の少なさに対する懸念はそれほど深刻ではなく、比較的気軽に取り組んでいる

制度改定の目的と理由

適格年金の廃止の決定、退職給与引当制度の廃止が制度改定の契機となりました。積立不足の償却による財務上の負荷をなくし、費用の見通しが立てやすい制度改定後の状況として、確定拠出年金が最適との結論に達しています。専門的な研究者を中途採用によって確保する必要がある、中途採用者にも不利にならない制度であることも選択した理由のひとつです。

これまで、適格年金の積立不足の償却を掛金の増額で対応してきましたが、これ以上の資産運用リスクを避け、企業としての業務投資へ振り向けることを目指しています。

移行パターンの概要

旧制度では、退職金の金額構成は適格年金と退職一時金でそれぞれ60%対40%でした。金額の算出にはポイント制を採用し、勤続ポイント+職能ポイントの合計にポイント単価を乗じる方法を使っていました。

退職金はポイントによる差のみで、退職事由による差はありません。会社都合（定年退職）も自己都合（中途退職）もポイントが同じであれば同額となります。ただ適格年金からの支給事由は定年退職のみで、中途退職者には会社から全額が支給されていました。中途退職者は少ないため支払いは可能でしたが、この負担は財務上の圧迫要因のひとつであり、将来の不安定要因といえました。

新制度は適格年金部分を確定拠出年金に移行し、退職一時金は継続させました。両者の構成は60%と40%で、確定拠出年金の加入対象者は50歳以上も含め全員としています。

制度改定の進め方

制度改定を行うにあたり、会社側と組合の執行部（委員長を含め5名）で新制度移行前約1年間退職金の勉強会を毎月1回開催していました。そのため確定拠出年金への移行を会社が決めたときには、労働組合側も既に内容を熟知しており、スムーズに移行ができました。

確定拠出年金移行までの期間に関しては、事前の研究に1年、運営管理機関の選定から実際の導入まで約1年、合計2年を要しています。

移行した制度の内容

（資産移換）

適格年金の解約分配金は全員分を全額確定拠出年金へ移換しました。制度移行時点での積立不足は運用環境が好転したこともあり少額となっていました。

（掛金設計）

掛金はポイント制での年間取得ポイントの60%を12ヶ月で割り、想定利回り2.5%で割り引いて算出した額としています。

（問題点とその解決）

従業員から出された問題点は、投資経験が少ないこと、想定利回りを実現できる運用ができるか等の運用面に関する不安でした。投資経験不足と想定利回りに応じた運用に関しては、年2回運営管理機関から講師を呼び投資講習会を開催、このうち1回のセミナーに関しては従業員を全員参加させています。

また、従業員からの要望に応じて、初級・中級に分けてそれぞれの習熟度合いに合ったセミナーを実施しています。内容は売買タイミングの考え方等の運用スキルの向上だけでなく、経済情勢との関係も重要なことを考慮し、一般経済知識も含んでいます。

従業員の90%以上がパソコンを使用することからイントラネット等を通じて、毎月2、3回会社から確定拠出年金や社会保障制度、税制についての情報提供も行っています。

（特徴・工夫した点）

制度の内容は適格年金から確定拠出年金へと異質なものに変わりました。しかし、退職給付制度全体の構成やイメージは変わらないような配慮を行っています。モデル退職金額は従前と同じとし、退職金における確定拠出年金と退職一時金の構成割合も従前と同じです。確定拠出年金の掛金設定も適格年金と同じポイント制を採用しています。

レベル別教育を実施していることも工夫した点と認識しています。投資に関する教育だけでなく、経済全般に関わる教育も、経済を見る目を養うことには重要と考えて導入しています。

（コスト変化）

旧制度と比較して年間掛金が半額程度になったという認識です。

（その他の制度について）

当社の課題解決のためには確定拠出年金が最良と捉え、特に他の制度は深く検討しませんでした。

移行した制度に対する評価と課題

総論的には、確定拠出年金を導入して良かったと考えています。掛金費用の明確化もでき、全般にコストは低下しています。従業員の投資経験について当初は不安がありましたが、実際にスタートしてみると、それほどの高い壁ではなかったと感じています。

投資に関する情報はさまざまな手段で従業員自ら探することが可能ですから、個人の意欲の問題ということになりそうです。会社としては、いかにこの分野の刺激をどのように与えていくかが課題です。

制度上の問題点としては、まず第一点は特別法人税です。現在は凍結となっているため、元に戻ったことを踏まえて制度を構築しています。廃止または再開された場合には、その時の状況に応じて対応する予定です。この運用環境下では廃止でもしかるべきと考えます。第二点は60歳まで途中引出しができないことの解消です。途中引出しができないのであれば、少なくとも第3号被保険者を加入者として認めるべきと考えます。退職後家庭に入ったら掛金を拠出できないのでは、それまでの拠出の意義が半減してしまいます。

退職給付制度への見解

新卒で入社してからは定年まで退職しない会社であり、ひと通りこなすようになるには10年程度かかることから長期雇用に報いる制度は大切と考えます。しかし中途採用も重要な戦力として考えていることから成果の評価も含んだ適度なバランスが必要と考えます。

導入検討企業へのアドバイス

導入検討企業で懸念されている投資経験の少なさの問題は、それほどに問題はなかったという認識です。また女性が多い企業や退職率の高い企業の場合、状況が異なるので導入は困難になるかもしれません。

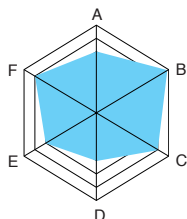
7. 確定拠出年金移行事例5

会社概要

- ・ 小売業 正社員：約250名
- ・ 平均年齢：約40歳 平均勤続年数：約20年
- ・ 顧客を満足させる対応には10年、15年の期間が必要な業務であり、従業員の高齢化が進行中

制度改定目的

- ・ 長期勤続者が多いため、年功的な給付体系であった。適格年金の責任準備金が増大して積立不足が大きくなり、掛金額が大幅に上昇。掛金負担の減少と掛金の将来見通しを容易な制度とすることが目的



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

移行パターン

旧制度	移行	新制度
適格年金	移行	確定拠出年金
退職一時金	継続	退職一時金
特退共	継続	特退共
厚生年金基金	継続	厚生年金基金

特徴的な点

- ・ 一部旧制度を変更せず継続させ、中途退職時の一時金支給を確保
- ・ 新制度の確定拠出年金では、わかりやすい制度内容を目指し、全従業員一律定額の掛金を採用

選択理由

- ・ 予期しない後発債務による掛金上昇の懸念を小さくすることを目的に、拠出建て制度である確定拠出年金の導入を決定。導入までの時間と事務手続きを省くため、総合型タイプを選択

制度改定後の状況

- ・ 確定拠出年金に関して、資産運用についての話題が従業員の間で少しずつ出てきている
- ・ 制度移行時の費用負担は大きかったものの、今後は旧制度よりも掛金負担が減少し財務面にはプラスの方向へ

制度改定の目的と理由

高価格・高品質の商品を取り扱い、また商品に施す加工の技術力も必要となる業務であるため、熟練した従業員の育成には10～15年程度掛かります。長期勤続者、高年齢層が多くなり、年功的な給付体系の適格年金の責任準備金が増大し、積立不足が拡大していました。以前より積立不足の償却のために掛金が増していましたが、今後さらに負担増となることが必至の状態でした。

今回の改定では、掛金負担を抑え、費用の見通しが立てやすい制度を構築することを目指しました。

移行パターンの概要

旧制度は適格年金、退職一時金、特定退職金共済（特退共）、厚生年金基金の4制度を運営し、退職金を支給していました。新制度では適格年金を確定拠出年金へ移行し、他の制度は旧制度と変更なく継続させています。

制度改定の進め方

適格年金の積立不足の償却が急務となっていた頃に、確定拠出年金を知りました。確定拠出年金に関する情報の収集は、役員2人が各種セミナーや、取引先金融機関等から行っています。

財務上、適格年金の掛金負担抑制と積立不足の解消は、緊急を要する課題でした。収集した情報等を基に社内で独自の資料を作成し、当初は確定拠出年金への全面移行案を中心として、組合との勉強会を開催しています。

これら勉強会を通じて、適格年金だけを確定拠出年金に移行し、中途退職時に支給される一時金の確保を目的に、その他の制度は旧制度どおり継続させる案で合意に至りました。また、従業員との合意から制度導入までの期間短縮を目的に、確定拠出年金は総合型タイプのプランを選択しています。

移行した制度の内容

(資産移換)

適格年金は積立不足を一括拠出して解約し、確定拠出年金に移換しました。移行時点での「年金規程」に基づく給付額を保障して、年金資産の解約分配金で充当できない部分については、給与払いでの一時金で補填しています。

(掛金設計)

確定拠出年金の掛金は全員一律の定額としています。想定利回りは基本を年2%とし、これを実現できれば旧制度の適格年金の定年退職時給付水準を確保できる設定です。

(問題点とその解決)

制度改定により適格年金から確定拠出年金へ移行した場合、定年間近の従業員は運用期間が短いため、旧制度の給付水準を確保できないことが問題となりました。そのため定年に近い者に対しては例外的に想定利率の調整等を行う配慮をしています。また旧制度での給付水準の確保を目指した設計とすることで、従業員の理解を得ています。

(特徴・工夫した点)

中途退職時の一時金支給を確保するために、適格年金以外の制度を変更せず継続させたことと、新たに導入した確定拠出年金では掛金を全従業員一律の定額としたことです。定額掛金については、将来的に変更する可能性はあるものの、わかりやすくすることで、制度導入がスムーズに進むと考えました。

また、社内で独自に資料を作成して組合との勉強会を開催し、早期に組合幹部が現状の問題点や新制度案の内容を理解したことが、今回の改定における大きなカギとなったと考えています。組合では、組合員に対するアンケートを実施したほか、新制度の浸透を図る際にも積極的な協力がありました。

(コスト変化)

移行に伴う一時的な費用負担は大きなものでしたが、今後は制度改定の目的どおり掛金額の減少を見込んでいます。

（その他の制度について）

後発債務による掛金上昇の懸念がない制度として、早くから確定拠出年金を中心に研究し検討しており、特に他の制度は検討していません。

移行した制度に対する評価と課題

会社としては、確定拠出年金への全面移行を目指していましたが、結果的には組合の要望も考慮して、全体の50%を確定拠出年金とすることとしました。これについては、退職給付の全額を自己責任で運用することへの不安もさることながら、中途退職時の一時金が受給できなくなる面が大きかったと考えています。現行制度では無理ですが、将来の法改正時には、何らかの制限はあったとしても、特定の条件の場合には途中で払い出せることとなることが望ましいと思います。また、専業主婦となった場合など、掛金拠出が不可能となることについても、今後改善を望んでいます。

退職給付制度への見解

長期勤続の従業員を雇用する会社として、退職後の生活保障を支援するのは当然だと考えています。ただ、支援の質や方法は状況に応じて修正せざるを得ません。金額を保障しにくくなった以上、掛金の拠出だけは会社が保障し、それから先は個人で考えてもらうことが必要と考えています。

導入検討企業へのアドバイス

組合幹部への理解を求めたことが、結果的に早期導入につながりました。また、組合を通じてアナウンスしたことで、従業員全員への効率的な浸透が実現したとの認識です。組合の意向も尊重した労使協調路線が奏功したということになります。

今回の改定では役員2名が日常業務と折り合いをつけながら担当しましたが、できる限り専任の担当者をつけて取り組んだ方が結果的に効率よく、かつ迅速に実行できるとの実感です。

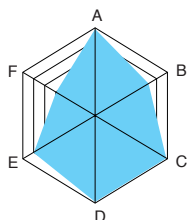
8. 確定拠出年金移行事例6

会社概要

- ・ サービス業 正社員：約80名
- ・ 平均年齢：約37歳 平均勤続年数：約12年
- ・ 雇用スタイル変革の時期にあるため、長期的な視点での制度作りに重点

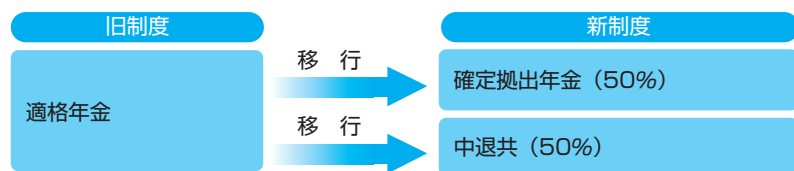
制度改定の目的

- ・ 適格年金の掛金負担増の解消及び年功序列型退職金の見直し



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

移行パターン



特徴的な点

- ・ 中途退職時の一時金に対応するために、中小企業退職金共済に加入

選択理由

- ・ 確定拠出年金は将来の掛金が明確
- ・ 中小企業退職金共済は中途退職者に一時金支払いが可能

制度改定後の状況

- ・ 退職時一時金支給ができる中退共への加入が従業員にとって一定の安心感となって、確定拠出年金にも積極的に取り組む姿勢へと変化している

制度改定の目的と理由

適格年金の予定利率が年5.5 %であるため、実際の運用利回りとの乖離が大きくなり積立不足が膨らんでいました。積立不足の償却期間を最短の約3年として短期的に解消していくよう努めてきたので、掛金の上昇が大幅になり、財務的な負荷が過重になりました。財務的な問題がなければ、年功序列型退職金の見直しの改定を行うだけであったため、適格年金をポイント制に変更することで対応したかもしれません。しかし、将来においても積立不足の償却が問題になることは必至であり、根本的な解決を図ることとしています。

制度の選択肢としては、すでに検討されていた成果配分型の人事制度に合った掛金を設定するには確定拠出年金が適切であると判断しました。当初は確定拠出年金のみで制度設計をするつもりでしたが、中途退職者の退職一時金支払いを求める組合からの要望があり、中退共を併用しています。

移行パターンの概要

旧制度は、100%を適格年金から支給していました。

新制度は、確定拠出年金と中退共です。中退共を併用したのは確定拠出年金が60歳以上での支給であり、中途退職した際に退職金を希望する従業員の要望があったためです。そのため、中退共は最低保障のベースとして位置付け、モデルでは全体の50%が受給可能な設計としました。

制度改定の進め方

適格年金の決算結果を元に金融機関に相談するとともに、社内にプロジェクトチームを設置し、対策の検討を始めました。制度改定の目的等から確定拠出年金を中心に検討を進めることとしています。会社は確定拠出年金に100%移行する方針でしたが、組合から中途退職時に一時金を受け取りたいとする要望が示され、交渉の結果、全体の50%を中退共からの支給となるよう設計しています。

従業員説明会は運営管理機関に依頼して4回実施し、制度説明と投資教育で合計5時間をかけました。組合からの独自の説明も別途行われたため、従業員の理解度は高く、説明会は予定より早く進みました。

移行した制度の内容

(資産移換)

適格年金の積立不足は従前から積極的に償却してきていましたが、最後の不足分も移行前に一括償却しました。解約分配金の取扱いは選択制としています。それらは、①中退共の過去勤務期間通算分（過去10年分）と確定拠出年金に全額移換、②中退共の過去勤務期間通算分（過去10年分）を移換し、残額を現金受け取り、③全額を現金受け取りの3パターンです。

選択の結果③を選択した者は住宅ローンの返済希望者のみで、ほとんどが①を選択し、②を選択したのは女性が多かったようです。

(掛金設計)

掛金は人事評価に基づく等級評価によって変動するものとしています。中退共の掛金（等級ごとに5,000円、10,000円、15,000円）を原資として準備できる退職金を除いた部分を、想定利回り年2.5%で、等級評価に基づいて掛金設定しています。等級評価は成果給型の評価をしていますので、等級が変われば掛金も変動します。

(問題点とその解決)

確定拠出年金では原則60歳まで受給できないことが問題となりました。当初、確定拠出年金だけで制度設計するつもりでしたが、組合の要望により中退共を導入することにしました。また、過去分の資産についても、前払いを選択できることとし、従業員の要望に弾力的にこたえられるようにしています。なお、適格年金からの移換金を一時金で受け取った社員のために確定申告の方法の説明会を開きました。

(特徴・工夫した点)

60歳前の中途退職の際に一時金を支給できるよう、中退共を併用したことが工夫した点です。

(コスト変化)

確定拠出年金と中退共の掛金合計と、適格年金の積立不足の償却掛金を含んだ合計掛金を比較するとコストは上昇していません。適格年金の通常掛金との比較では上昇しています。

（その他の制度について）

確定拠出年金の導入は決定していましたが、中途退職時の一時金需要のために中退共の他に特退共も検討しました。運用規模等を考慮して中退共を採用することとしています。

移行した制度に対する評価と課題

今回の制度改定は、全体的には成功と考えています。新しい人事評価制度とも統一感がとれたことは効果があったのではないのでしょうか。経過措置等を考慮しなければならない点も、組合と協議してうまく対応できています。

また、確定拠出年金を定着させるには、まだ少し時間が必要で、今後は従業員に金融商品や経済の勉強もして欲しいと考えており、継続教育に取り組む予定です。

退職給付制度への見解

会社として負担できる範囲は限られています。その配分をどうするかという点で、当社では従業員の老後生活保障という面も考慮しつつ、会社への貢献度を反映した制度がよいと判断しました。

導入検討企業へのアドバイス

適格年金が廃止されるので制度改定を行うというのではなく、何のために改定するのか、会社が何をしたいのかを決めて改定を実施するべきでしょう。

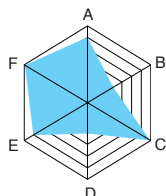
9. 確定拠出年金移行事例7

会社概要

- ・卸売、小売業 正社員：約150名 ・平均年齢：約36歳 平均勤続年数：約10年
- ・現場の離職率が比較的高く、平均勤続年数は短い

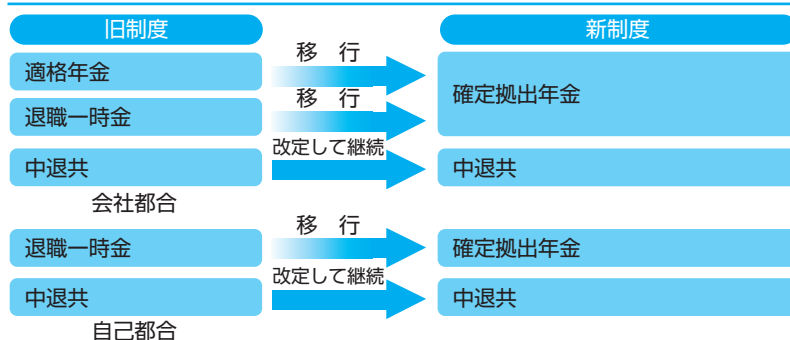
制度改定の目的

- ・適格年金は定年退職の場合のみ支給され、中途退職者に支給する一時金を別途準備する必要があり、その負担の平準化を図る
- ・ある程度長期勤続を促す効果が期待できる制度の構築



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

移行パターン



特徴的な点

- ・中途退職者の場合に退職金の一部でも受給可能とするため、中退共を併用

選択理由

- ・従業員の受給権が明確で、老後生活資金準備としては確実
- ・退職給付のための負担が平準化され、かつ、先送りが無い

制度改定後の状況

- ・中途退職者に支給する退職金の負担が平準化され、財務の安定化が図れている
- ・従業員には、自分の退職金を確保できているという安心感が広がっている

制度改定の目的と理由

適格年金は定年退職時のみの支払いで、中途退職者が比較的多いため、年金資産は責任準備金の90%以上積み立てていました。しかし、中途退職者に支給する一時金の負担が大きく、退職者が多い年には多額の資金が必要となり、財務の不安定要因となっていました。そのため、制度改定はこの負担の平準化を図れる制度の構築を第一の目的としています。

移行パターンの概要

旧制度は定年時には適格年金と退職一時金および中退共の3つの制度から支給し、中途退職時には退職一時金と中退共から支給していました。

新制度では、中退共の設計を変更し、最低掛金で設計できる部分のみ中退共を残し、残りの部分を確定拠出年金に移行しました。中退共は、中途退職の場合にも受給可能な部分を残すことが目的であり、主に若年および女性従業員の要望を取り入れるかたちで制度を継続しています。

制度改定の進め方

制度改定の約9ヶ月前に運営管理機関からの提案があり、本格的な検討に入りました。適格年金の再計算の時期が迫っていたこともあり、スピーディな改定を目指しました。適格年金の移行先の制度としては、当初より、従業員の受給権が明確で、運用次第では旧制度よりも受給額が増える可能性もある制度として確定拠出年金を中心に検討していました。運営管理機関を決定した後は、掛金設定等で協力を得て制度設計を行いました。

また、担当者が豊富な金融商品等の知識を持っていたこともあり、従業員に対する説明や労使交渉も比較的スムーズに進みました。その他、運営管理機関に依頼して、従業員説明会を数回開催し、その後のフォロー体制を社内でも構築して、制度改定に対する従業員の理解を高めるようにしています。

移行した制度の内容

（資産移換）

旧制度の改定時点での自己都合退職金を保障して、適格年金の解約分配金は一括で確定拠出年金に移換、残額は退職一時金から7年分割で移換します。

(掛金設計)

適格年金のモデル退職金額から、改定した中退共からの支給額を控除し、その残額について確定拠出年金で設計しました。確定拠出年金の掛金は算定基礎給与の一定率としています。

(問題点とその解決)

会社側で当初検討していた退職給付の全額を確定拠出年金に移行する案は、中途退職の可能性が比較的高い若年従業員や女性従業員から反対意見が出されました。60歳まで受給できないことと、専業主婦になった場合に追加拠出ができないことを問題視し、また、確定拠出年金での資産運用に不安を持っていたためでした。

そのため、旧制度で加入していた中退共を、掛金を最低額に引き下げて継続することにし、確定拠出年金の制度説明では、公的年金受給開始までの資金に活用できるという点や、早い段階から運用に慣れておけば旧制度よりも受給額が増える可能性も出てくること等を伝え、理解を得ることに努めました。

(特徴・工夫した点)

中途退職者の場合に退職金の一部でも受給可能とするため、旧制度でも採用していた中退共を一部改定して継続させています。

また、確定拠出年金の算定基礎給は旧制度と変更ありませんが、勤続年数が長くなるほうが有利なものとなっています。毎月拠出される掛金だけに、旧制度の時よりも長期勤続を促す効果を期待しています。

(コスト変化)

制度に対する掛金総額としては、退職一時金部分も移換し、想定利率も抑えた新制度への移行により増加しています。しかし、別途準備していた退職一時金がなくなり、また、負担の見通しが立て易い制度に移行したため、財務面には大きなメリットが生じています。

移行した制度に対する評価と課題

退職給付を行うための負担を平準化し、見通しが立て易く計画的に行える制度となったことは大きな成果です。

また、豊富で正確な商品知識をもって顧客とコミュニケーションが取れる人材が必要な業務であるため、会社としては長期勤続を促し、かつ、その見返りをしっかり整えるべきであり、その意味でも、安定して存続できる制度が構築できたと考えています。

今後の課題としては、退職給付制度の社内管理者の育成があります。特に資産運用に関する知識と制度全体を理解している人材です。現在は本社ですべて対応していますが、各支店などで身近な相談相手となれる人材の必要性を感じています。

退職給付制度への見解

退職給付は長期勤続した従業員に対する会社からの報奨であり、従業員にとっては重要な老後生活保障であると考えます。そのため、年齢に応じて昇給する部分を含んだ算定基礎給を基にした掛金設計を行い、また、途中で受給することがなく確実に老後生活資金が準備できる確定拠出年金を導入しました。

導入検討企業へのアドバイス

協力を得やすい委託先金融機関を選択したことが、スムーズな改定に結びつきました。また、従業員の理解や納得を得るために、説明会開催後の丁寧なフォローも効果がありました。そのためには、従業員の疑問等に速やかに対応できる社内担当者が必要だと思います。

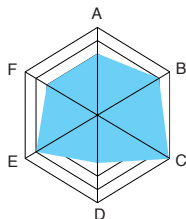
10. 確定拠出年金（総合型）移行事例1

会社概要

- ・ 販売業 正社員：約100名
- ・ 平均年齢：約37歳 平均勤続年数：約10年
- ・ 販売員が短期での離職傾向、本社スタッフは長期勤続の企業。自己都合退職金を保証することで双方に配慮

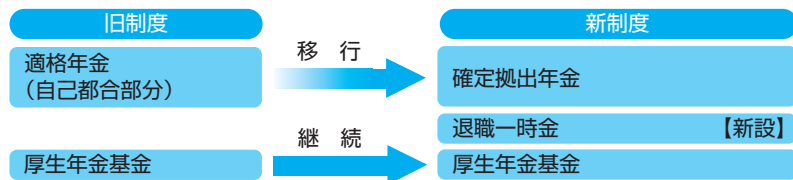
制度改定目的

- ・ 過去勤務債務償却のための掛金上昇リスクの解消
- ・ 世代間格差を考慮した退職金水準の見直し



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

移行パターン



特徴的な点

- ・ 50歳以上の従業員と50歳未満の従業員において、想定利率を調整
- ・ 販売員と本社スタッフでの離職率の相違への対応
- ・ 50歳以上の従業員には従前制度の定年時受取額と確定拠出年金での想定受取額との差額を一時金として支給

選択理由

- ・ 将来の費用負担を固定化することによる財務の安定化
- ・ 規約作成が不要である総合型の選択による、導入時の事務負担の軽減

制度改定後の状況

- ・ 従業員は退職金が個人別に管理されていることを評価
- ・ 60歳の年齢制限は疑問視する従業員多数。まだ手探り状態

制度改定の目的と理由

制度改定の5年ほど前から賃金評価制度の改定を進めてきました。バブル期に30代から40代だった従業員は、当時の賃金の上昇に伴い、他世代の従業員と比べ過度に賃金が高くなり、社内でのバランスが悪くなっていました。賃金と連動する退職金も同様に改定することの必要性を人事コンサルタントの方に勧められたことが契機です。

バブル期の賃金上昇が退職金の世代間格差となったため、その是正が制度改定の目的のひとつです。また、適格年金の積立不足の拡大により、掛金が大幅に上昇することが判明したため、適格年金の見直しを行い、費用負担の平準化をすることも目的です。

移行パターンの概要

旧制度は、適格年金と厚生年金基金の2制度から支給していました。ただし、厚生年金基金は退職金規程の外枠として支給していました。

新制度は、適格年金のうち自己都合退職金相当分を確定拠出年金へ移行し、会社都合分との差額を退職時の賃金等級に応じて一時金として支払う功労金制度に移行しました。

確定拠出年金への移行分を適格年金の自己都合相当分としたのは、確定拠出年金は退職金の前払い制度であり、支払ったものは原則、会社にとって取り戻しができません。したがって、会社都合水準を想定、設計した場合、払い過ぎになるケースが出てしまうからです。

厚生年金基金は総合型に加入していますが、解散も視野に入れた検討がすすめられているものの、加盟企業の足並みが揃うのに相当な時間がかかると予想されるため、加入を継続しています。

制度改定の進め方

企業年金コンサルタント（人事コンサルタントとは異なります）に適格年金を継続した場合の退職金額、掛金額を試算してもらい、会社にとっての適正な退職給付制度を検討しました。これを従業員へ示しながら制度を取り巻く環境、会社の実情を説明し、確定拠出年金の選択が労使に取って最適であることを説得しています。

制度導入前4ヶ月ぐらいから、制度内容を周知する説明会を実施し、導入

直前には投資教育セミナーを別途実施しました。制度と一緒に実施するグループ2社には頻繁な人事交流があり、共通の制度をもつことが望ましいと考え、同一の制度内容にして総合型のプランに加入しました。

移行した制度の内容

(資産移換)

適格年金は解約のうえ、要支給額比例で分配し、確定拠出年金へ移換しています。移換は①全額移換、②半額移換、③全額受取の選択肢を設けました。このため全員を対象に相談会を実施し、個人ごとのライフプランに応じながら、3つの選択肢から各従業員に選択してもらいました。結果は97%が全額移換を選択し、50歳以上で住宅ローンを抱える等の従業員が半額受取りを選択しています。

(掛金設計)

旧制度の自己都合退職金を想定利回りで割引計算して算出した額としました。長期の運用期間が見込める50歳未満の従業員と、50歳以上の従業員とでは、想定利回りを変えています。

(問題点とその解決)

適格年金の積立金不足が問題でしたが、積立不足分を補わず、労使合意により給付水準の引下げを行った後、資産移換しています。50歳以上の従業員は、従前の退職金と確定拠出年金で準備できる金額との差額を算出し、退職時に一時金として支払う経過措置を設けました。

(特徴・工夫した点)

掛金はバブル期の賃金上昇に伴って退職金が増加してしまった反省から、賃金とは切り離しています。掛金の算定のための基礎テーブルを等級ごとに作成し、等級と勤続年数によって異なる掛金テーブルを設計しました。これによって、従業員一人ひとりの等級昇格によって掛金が増えることになります。

(コスト変化)

確定拠出年金では退職金の水準を従前の自己都合退職金額に設定したた

め、掛金を低く抑えることができました。変動幅も予想の範囲内であり、将来的にも固定化できます。退職時に功労金を一時金として支給するため、そのための費用の準備手段が今後の課題です。しかし、一度に多額の出費が発生するのではないので過度な心配はしていません。

（その他の制度について）

企業年金コンサルタントの方から、他の制度の情報を提供してもらい、比較検討を行いました。他の制度では、規模、費用の面等で不都合があったように認識しています。

制度改定に対する評価と課題

将来的にみても無理のない退職金・掛金設計ができたと思います。50歳以上の従業員は、確定給付に近い形になりましたが、人数が限定されているので会社の負担額は予測しやすくなりました。

過去にスタートしている賃金評価システムが、来年度には完成する予定で、この賃金評価システムによる等級に基づいて掛金、功労金を支払っていきます。今後は、賃金と確定拠出年金、功労金の支払いバランスをみながら従業員に対する利益の還元の方法を考えていきます。

また、従業員から要望されている投資教育の一環として、定期的な個人相談会等の実施を予定しています。

退職給付制度への見解

退職時に支払う退職金は長年会社に在職してくれた従業員に対する後払い報酬ですが、必ずしも平等に支払うものでもないと考えています。退職金も会社が得た利益を従業員に還元する重要な方法の1つですから、賃金と同様に評価に基づいて一定の変動をもたせるべきものだと思います。

導入検討企業へのアドバイス

導入後の円滑な制度運営のためには十分な従業員説明が必要だと考えています。また外部コンサルタントの活用は情報の正確性の他、検討に要する人的コストの面からみても有効と考えています。

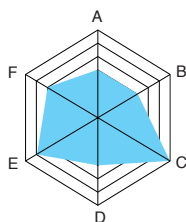
11. 確定拠出年金（総合型）移行事例2

会社概要

- ・ 販売業 正社員：約30名
- ・ 平均年齢：約43歳 平均勤続年数：約15年
- ・ 従業員数の削減予定はない。会社負担が軽減可能な給付制度の選択

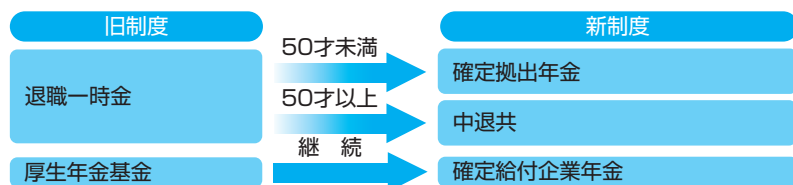
制度改定の目的

- ・ 退職金支払い原資の計画的準備



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

移行パターン



特徴的な点

- ・ 50歳以上の従業員は中小企業退職金共済、50歳未満の従業員は確定拠出年金制度へ加入

選択理由

- ・ 退職金原資の有効活用可能な制度
- ・ 掛金負担の固定化による財務上の負荷の軽減

制度改定後の状況

- ・ 年齢層毎の制度を区分したことは、工夫が評価され従業員に好印象
- ・ 投資に詳しい者の存在により、株式を含めた経済の話題が職場で話題となり、従業員のスキルアップに寄与している

制度改定の目的と理由

退職給与引当金制度の廃止により、これまでの退職金の事前準備としていた引き当てについて、別の積立手段を行う必要がでてきました。また、これまで準備してきた退職金原資を従業員が有効に活用できる制度へ移行することを目的として問題の解決を図りました。

この問題解決のために、顧問税理士に相談したところ、企業年金コンサルタントを紹介され、そのコンサルタントから解決策として確定拠出年金を勧められました。従業員数が少なく、コスト面からみて確定拠出年金という新しい制度に向かないのではと心配しましたが、20名程度でも総合型であれば確定拠出年金に加入できることが判明し、かつ掛金を柔軟に設定できること等から導入を決定しました。

また、社内にライフプランに興味をもって研究する従業員もあり、全体としての自己責任型の制度の方が好ましく、浸透しやすいのではないかと考えました。

移行パターンの概要

旧制度は、退職一時金と厚生年金基金の2制度から支給していました。ただし、厚生年金基金は退職金規程の外枠での支給としており、制度改定は退職一時金を対象として移行しました。

新制度は、旧制度の厚生年金基金から移行した企業年金基金は存続させ、退職一時金は廃止しています。50歳未満の従業員は総合型の確定拠出年金へ全員加入し、50歳以上の従業員に対しては、中退共に加えることにしました。

制度改定の進め方

企業年金コンサルタントに、各従業員ごとの定年までの退職金受取額の試算を依頼し、併せて確定拠出年金（50歳未満）で設計した場合、中退共（50歳以上）で設計した場合、それぞれのいくつかのパターンを試算してもらいました。それと並行して、組合幹部への説明、従業員に対する制度改定の内容と投資に関する説明会を実施しています。

40歳代の従業員から投資に対する不安を訴える声がありましたが、導入後も継続してセミナーや個人相談会等を実施する予定を伝えて納得してもらい

ました。比較的容易に労使合意がとれたのは、経営者自らが制度改定の趣旨を説明し、会社全体として国の制度変更に対応していく必要性和意識を労使で共有できたからではないかと考えています。

移行した制度の内容

(資産移換)

退職一時金からの制度移行ですが、資産の移換は行いませんでした。

(掛金設計)

確定拠出年金の掛金は定年時の各人の退職金を想定利回りで割り引いた掛金を設定しました。確定拠出年金だけで若年従業員は従前の定年時退職金を受給できる計算です。

中退共の掛金は50歳以上の従業員が対象のため高水準となってしまいました。

(問題点とその解決)

想定利回りで計算した退職金額が旧制度の定年時退職金に達しない従業員に対しては、差額を退職時に会社が一時金で負担します。差額負担の対象は、制度改定時に40歳以上の従業員のみです。

50歳以上の従業員は、過去勤務期間を通算して中退共に加入しますが、定年時の退職金を中退共からの支給でほぼカバーできる予定です。一部に不足する者が出ますが、該当者に対してはやはり会社が一時金で不足分を補うことにしています。

(特徴・工夫した点)

新制度から支給される退職金が従前と比べて少ない場合は、差額を会社が負担すること、また50歳以上の従業員を確定拠出年金加入者から除外したことが工夫した点と考えています。

(コスト変化)

退職時の両制度からの支給額と従前退職金の差額を会社が負担するため、掛金支払い以外に、一時金としての支払いが今後15年程度は継続して発生することになります。制度は改定は行ったものの、会社都合退職金額を会社が

何かの方法で保障することとしているので、コスト削減となっているかは明確ではありません。

（その他の制度について）

確定給付企業年金の情報も入手しましたが、従業員規模から判断して導入は困難と考えました。また特定退職金共済との比較では規模の大きな中退共を選択することにしました。

移行した制度に対する評価と課題

新しい退職給付制度を確定拠出年金と中退共の2本立てとすることで、掛金の予測がつくようになりました。別途一時金支給が残りましたが、旧制度でも退職一時金で支払っていますので、支給方法も金額もとくに問題とは考えていません。

また、10年後に中退共適用者はなくなり、将来的に確定拠出年金の掛金がメインとなる制度改定には満足しています。

退職給付制度への見解

退職給付制度は長年会社に在職してくれた従業員に対する、最後の生活保障だと考えています。退職金を評価によって変動させることも検討しましたが、従業員の老後保障を考えると従業員にとってもわかりやすく、透明性の高い制度が必要だと考えています。

導入検討企業へのアドバイス

確定拠出年金は、退職給付制度に有効な制度と考えますが、50歳以上の従業員を対象者とするか否かは導入企業では大きな検討課題になると思われます。各企業の制度導入への方針にもよりますが、旧制度からの資産移換がない場合は、定年における退職金受給の期待感もあることから加入者としない方が適切ではないでしょうか。代替制度として適切な制度は企業により異なりますが、中小企業であれば中退共がわかりやすい制度として評価できます。

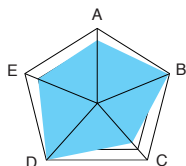
12. 中小企業退職金共済移行事例1

会社概要

- ・ サービス業（医療法人） 正社員：約60名
- ・ 平均年齢：約36歳 平均勤続年数：職種により変動
- ・ 60歳定年制であるが定年退職者は少ないため、中途退職者にも不利にならないよう配慮
- ・ 退職給付債務の費用は利益の適性水準範囲内とする改定

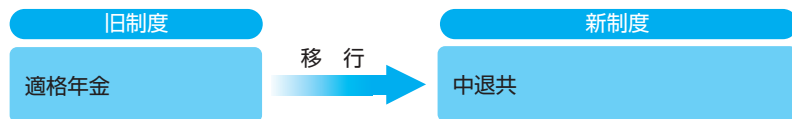
制度改定の目的

- ・ 積立不足がなく、費用負担が明確な制度づくり



- A: 掛金負担の見通しがよい
- B: 積立不足が生じない
- C: 会社の責任で用意すべき
- D: 国の制度への信頼
- E: 退職時支給であること

移行パターン



特徴的な点

- ・ 会社の利益を基準にして、退職給付制度に負担可能な掛金額を決定

選択理由

- ・ 積立不足が生じない制度であり、国の運営する制度への信頼

制度改定後の状況

- ・ 退職金受給への不安が解消でき、従業員における安心感も確保できた

制度改定の目的と理由

適格年金の運用利回りが段階的に下がる一方で、予定利率は5.5%のままであり、積立不足が年々拡大していました。給付減額は従業員の同意の取得等で困難であることが考えられ、別の方法により年金資産の目減り対策を急ぐ必要がありました。

積立不足を償却しなければ、将来退職金にどの程度の費用が必要であるかが把握しにくくなります。積立不足が生じないこと、企業が負担可能な水準へ制度を改定することが目的です。

退職金制度の見直しは以前からの懸案事項でした。その理由として利益等に対する掛金負担の割合が過大になっていることが問題でした。会社としての適正な負担水準で維持可能な制度への変更を模索していたことがあります。また、安定的に負担できる方法を検討していました。

中退共は国が管理している制度であり安心感があります。また適格年金からの移行も比較的容易にでき、掛金の拠出も固定化できるということから移行の検討を開始し、制度内容もシンプルで理解しやすい制度ということも評価して移行を決定しました。

移行パターンの概要

旧制度は、全額適格年金から支給していました。金額は基本給×勤続年数別の乗数により算出する最終給与比例方式です。

新制度は、勤続年数別の掛金を中退共に払い込む制度とし、退職金は全額中退共から支給します。その際の退職金額は保証していません。経過措置として、制度改定時に勤続20年以上である従業員に自己都合退職金と中退共からの給付金との差額の一定割合を一時金で補填しています。

制度改定の進め方

退職金制度の改定は労働条件の不利益変更に当たる可能性もあり、慎重な手順が必要であると考えていました。このため適格年金受託金融機関に社会保険労務士を紹介してもらい、移行手続きに関するアドバイスを受けることにしています。

制度改定には全体で6ヶ月程度の期間を要しています。前半3ヶ月は、適格年金から中退共に引き継ぐ個人別金額の確定、制度設計と新しい退職金規

程の作成を行いました。この時点で、従業員代表への説明と労使双方の考え方の調整も行っています。後半の3ヶ月では、まず経過措置の対象となる勤続20年以上の従業員と個別に面談を行い、中退共からの支給額の概算、経過措置として設ける一時金（自己都合退職金と中退共からの支給額との差額の一定割合）の概算について例示して説明しました。さらに他の数ヶ所の事業所でそれぞれ全員対象の制度改定の説明会を行い、全員から同意書に署名してもらいました。専門的な質問には社会保険労務士に回答を依頼しています。ここでの専門家のアドバイスは有効に機能しました。

移行した制度の内容

（資産移換）

適格年金の積立不足分の償却は行いませんでした。移行当時は引継限度額の制約があり、適格年金の解約分配金を全額は中退共に引き渡せなかったからです。引継限度額を超えた部分は一時金として各従業員に分配しました。

（掛金設計）

勤続年数別定額とし、勤続年数5年単位で掛金を増額します。掛金の最高額は3万円に設定しています。今後、中退共の予定利率が変動すること考えられますが、その場合も掛金の見直しは行わず、給付金額が増減することになります。

（問題点とその解決）

新制度移行に伴い長期勤続の従業員の一部に、中途退職した場合旧制度と比べて新制度の給付金額が最大で4割程度減少する者が出ることになりました。その差額の一定割合を一時金という形で会社が補填しています。

（特徴・工夫した点）

適格年金から中退共への引継限度額を超えた部分は一時金として支給しています。その額が、同一年齢、同一勤続年数においても差が生じるようなことが生じました。その理由は過去の個々人の給与の違いにより発生するもので、引継限度額を含めた総額でみればあまり差はないものの引継限度額を控除した金額ではその差が顕著になりました。この対応として、従業員間の不公平感正のために、個人別に調整を行っています。

（コスト変化）

旧制度（適格年金）の掛金と比べて、新制度（中退共）では40%程度減少しました。

（その他の制度について）

退職金制度改定の講習会に参加して、確定拠出年金等の情報を入手・検討しました。確定拠出年金は個人が運用責任を負いますが、リスク負担に対する認識が日本人にはまだ不足している点と、中途引出しに年齢上の制約がある点を問題と考え、採用を見合わせました。

移行した制度に対する評価と課題

退職金制度に関する費用が明確化し、事業運営上プラスになりました。制度改定に係る問題点は、今のところ見当たりませんので、まずは成功と評価しています。改善を求める点として、給付請求書等退職時に提出する書類等の記載方法がわかりにくく、退職者からの問い合わせがよくある点です。この点の改善により、実施企業における事務の軽減が図れるのではないかと感じています。

退職給付制度への見解

退職金は長期勤続への慰労と捉えていますので、会社の責任で用意すべきという考え方に立っています。

導入検討企業へのアドバイス

従業員への説明会を開催する際に、社会保険労務士の方に同席をお願いしており、適宜説明等を行っていただいています。これまであまり意識していない労働問題や退職金の問題、制度改正の問題を扱う上で、専門家の同席は従業員の疑問（制度改定等）に対して、説得力のある応答により、理解力の浸透や客観性を表現する面からも大変効果があったものと認識しています。

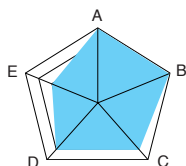
13. 中小企業退職金共済移行事例2

会社概要

- ・ 製造業 正社員：約25名
- ・ 平均年齢：約45歳 平均勤続年数：約15年
- ・ 従業員の高齢化が進んでおり、65歳までの再雇用制度を策定し、併せて退職金制度を改定

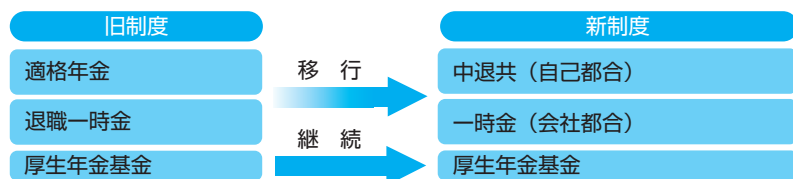
制度改定の目的

- ・ 費用の将来見込みの明確化と支給額を確定



- A: 掛金負担の見通しがよい
- B: 積立不足が生じない
- C: 会社の責任で用意すべき
- D: 国の制度への信頼
- E: 退職時支給であること

移行パターン



特徴的な点

- ・ 65歳までの再雇用制度を採用し、退職金と給与の全体的なバランスの中で資金の再配分を実施

選択理由

- ・ 企業規模から判断して、運営が容易に行える制度
- ・ 国が運営していることへの安心感

制度改定後の状況

- ・ 国が制度化していることおよび会社の外部に分離することの2点は従業員には強い安心感

制度改定の目的と理由

会社の人員構成を見た場合、過去の人員削減等の影響もあり、会社内での高齢化が進んでいました。この従業員数の減少とあわせて適格年金の掛金も減少しましたが、運用の悪化も影響した結果、制度改定検討の頃には60%程度の積立不足がある状況でした。

旧制度の退職一時金と適格年金を合計した退職金水準は同業他社と比較して高い方という認識です。しかし、適格年金の状況から将来の費用の見込みがつかなくなったこと、積立不足による従業員の受給額減少への不安、等の問題により、旧制度を維持していくのは困難ではないか判断し、改定を行いました。また、その目的として費用の将来見込みの明確化と支給額を確定させることです。

新制度は、会社規模等を考慮して、中退共を第一候補としました。またその頃、加入していた厚生年金基金が給付減額を行ったことや、高齢者雇用安定法の改正により雇用延長も時代の流れとなってきたため、それら全てを考え合わせた上で、制度全体を改定することを決めました。

当時は適格年金から中退共への引継限度額の制限が残っていました。そのため即時に制度移行を行った場合には全部を移換できず、別の対応が必要でした。しかし、新聞報道等で引継限度額が撤廃される見込みとの情報を入手したため、制度移行は様子を見ることとしました。その後引継限度額が撤廃されたので、適格年金から中退共に移行することになっています。

移行パターンの概要

旧制度は、退職一時金・適格年金・厚生年金基金の3つの制度が並存していました。退職一時金の支給額は、最終給与×勤続年数別乗率で算出しています。適格年金の給付額は、勤続年数別定額でした。

新制度は、適格年金と同レベルの勤続年数別定額の退職金テーブルを作成し、自己都合退職金を中小企業退職金共済で準備、会社都合退職金との差額は会社が一時金で補填することとしました。

自己都合退職金は、会社都合退職金の平均80%から90%程度の水準です。厚生年金基金は外枠のまま残しました。また、制度改定と同時に65歳までの再雇用制度を採用しています。

制度改定の進め方

制度改定には、全体で半年以上要しています。改定作業は全て総務部長が専任で担当しています。制度の内容を理解するため、中退共の相談コーナーを訪問し説明を受けています。その後適格年金から中退共に引き渡す個人別金額の確定、制度設計を行いました。制度内容が固まった後、従業員へ説明するための受取総額の勤続年数別モデルの作成に最も時間を要しています。モデルケースを使用した資料を作成し、従業員への説明、質疑応答を行い従業員の同意を得ました。

移行した制度の内容

(資産移換)

適格年金は、最終的に60%程度の積立不足でしたが、そのうちの半分を移行前に償却しました。適格年金の解約分配金は全額中退共に移換しました。

(掛金設計)

制度改定時における勤続年数別の掛金テーブルを作成し、個別に調整しました。掛金改定は毎年行うのではなく、積立状況を見ながら改定していきます。中退共の予定利率の変動により掛金改定を行う予定はありません。

(問題点とその解決)

従業員に制度の不利益変更をどのようにすれば納得してもらえるかが苦心した点です。制度改定を行って、従業員のモチベーションが下がるようなことは避けなければなりません。そこで、雇用延長による給与と退職金、公的年金と厚生年金基金からの65歳以降の受取額を計算してモデルを作成しました。それを用い総額としては今までと変わらないかそれ以上の老後資金が準備できることを、メリットもデメリットも目に見えるようにして、従業員が理解できるように説明しました。雇用延長と適格年金の積立不足の半分を会社が負担したことが、会社も痛みを伴っている制度改定であることを従業員にも認識してもらうことができ、納得を得ることができました。

(特徴・工夫した点)

退職金制度そのものの給付は減額となりましたが、65歳までの再雇用制度を採用し、退職金・公的年金・雇用延長で全体としての老後生活の安定を考えたことです。

（コスト変化）

経費の負担を考えて中退共の掛金を設定したため、概ね変化はないと思います。

（その他の制度について）

確定拠出年金は、適格年金受託金融機関実施のセミナー等へ参加し情報入手しています。確定拠出年金は個人で運用しなければなりません、多くの従業員は運用には関心がありません。それらの従業員に運用の強制は不可能であり、営業時間中に勉強させることも困難といえます。60歳前の中途引き出しにも制約がある点も問題と考えました。コスト面では制度管理費用や運用時の手数料も会社や加入者が負担する必要がある、担当する人員の問題もあります。複雑な制度では中小企業では事務負担に耐えられないと考え不採用としています。

移行した制度に対する評価と課題

費用の見込みと受給額が明確になり、不安要素がなくなりました。今後は掛金の改定時期をいつ設定するかが課題です。

退職給付制度への見解

まず功労報奨であり、長期勤続への慰労と捉えていますので、年功序列の要素重視です。また、会社の業務効率を上げるには時間をかけて人を育てていかなくてはなりません。従業員の出入りが多いと会社も長期の展望ができないので、長い間従業員に安心して働いてもらうためにも必要だと考えています。

導入検討企業へのアドバイス

制度設計には企業規模や従業員の実態の客観的な状況把握が必要だと思います。新しい制度を無理に導入しても従業員は困惑するだけです。会社も従業員も共に負担にならない制度を探すべきです。資産の自己運用は、会社が場所を提供するまでもなく、個人でもできるのではないのでしょうか。

中退共は、国の制度として準備されており、利用は賢明だと考えます。退職金の原資を準備する際、社内での積み立ても一つの方法ですが、長期のことであるため、外部に分離しておいたほうが、従業員にとっても安心感があります。また、必要な制度改定は、たとえ資金が足らなくても行ってしまうしかないと考えています。

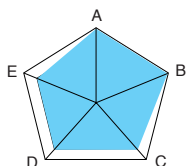
14. 中小企業退職金共済移行事例3

会社概要

- ・ 製造業 正社員：約50名
- ・ 平均年齢：約40歳 平均勤続年数：約10年
- ・ 企業規模からみて実施が容易であり、わかりやすい制度を選択

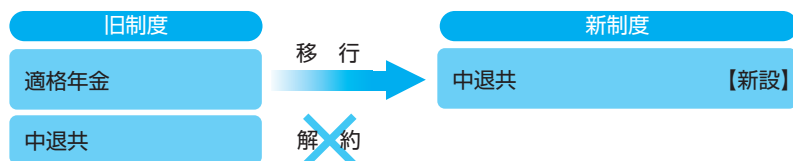
制度改定の目的

- ・ 予測可能なコスト負担による安定的で持続可能な退職給付制度の構築
- ・ わかりやすい制度への改定



- A: 掛金負担の見通しがよい
- B: 積立不足が生じない
- C: 会社の責任で用意すべき
- D: 国の制度への信頼
- E: 退職時支給であること

移行パターン



特徴的な点

- ・ 過去に中小企業退職金共済に加入していたため、移換を目的とした解約および再加入

選択理由

- ・ 将来のコスト負担の把握が容易
- ・ 従業員の運用負担が不要
- ・ 国の制度という安心感

制度改定後の状況

- ・ 制度内容が変化しても、会社への信頼感から従業員に変化はない

制度改定の目的と理由

運用の低迷が続いて適格年金の資産が減少し、このままでは在籍者のための資産がなくなる不安を感じました。従業員に安定的に退職金を支給できる制度にすることが改定の一番の目的です。

平成24年3月末に適格年金が廃止されることは、受託機関より情報を得ていましたが、毎年決算書において積立不足が徐々に拡大していたことから、早急な他制度への移行の必要性を感じ改定に着手しました。

移行パターンの概要

旧制度は、適格年金および中退共でした。中退共は約5年前に退職金の上乗せの意味で補完的に導入しています。適格年金は最終給与に勤続年数による率を乗じて算出しています。中退共部分は退職金規程の外枠として支給しています。

新制度は、中退共のみとしています。まず中退共を解約し、分配金は各人より会社が預かることとして、退職時にあわせて支給することとします。また、適格年金の解約分配金は全額中退共に移換しました。中退共の掛金は、旧制度の適格年金による退職金相当額を支払うことができるように個別に設定し、2、3年に一度掛金の見直しを行います。各人の退職金額は制度改定前と同額です。

制度改定の進め方

適格年金からの引継限度額の制限が撤廃となる平成17年4月を待ち、制度を導入することにしました。その間、従業員へは経営者と経理担当者から2回ほど説明を行いました。退職金額は変わらず運用手段が変わるだけということで、従業員の理解を得ました。改定決定後は、まず現在の中退共の解約から始めています。

移行した制度の内容

（資産移換）

適格年金を解約し、その個人毎の解約分配金は、全額中退共に移換しました。

（掛金設計）

掛金は従来の適格年金による退職金額を支給できるように設定しました。ただし、昇給等を勘案し、掛金の見直しを最低2、3年に一度は行うことにしています。

（問題点とその解決）

第一点目は、既に5年前に中退共に加入していたため、適格年金の資産を中退共に直接引き継ぐことができなかったことです。そのための対策として、一度中退共を解約することで対応しました。またそれに付随する作業として、従業員に行ってもらった作業をいかに理解してもらうかということでした。中退共の仕組みを丁寧に説明し、就業時間内の銀行・役所での手続きを認め、必要な手数料等を会社負担等できるだけ従業員に負担がかからないように配慮しました。中退共に加入していた期間も短く、個人への一時金が多額でなかったことも、幸いしました。

第二点目として、適格年金によるS字カーブ的な退職金額をいかに中退共の退職金で手当するかということです。中退共からの退職金は掛金が一定であれば直線的なラインになりますが、各人の昇給・昇格もある実態からみれば、当初設定の掛金だけでは従来と同じ退職金額を支給することはできません。2、3年に一度各人別に細かくシミュレーションを実行し、掛金を見直すことにしています。

（特徴・工夫した点）

旧制度の退職金額を保障することになっているため、将来中退共の予定利率が下がった場合には、掛金を上げることで対応します。また、スタート10年間は中退共から支払われる金額が少ないため、旧制度との差は会社が補填します。

（コスト変化）

次回の適格年金の財政再計算時には、大幅な掛金増が見込まれていました。そのため掛金の見込みが容易な中退共は財務面で大きなメリットです。予定利率で比較すれば5.5%から1%になったため、掛金負担は上昇し、向こう10年間の差額保証のための費用負担が発生します。しかしこれは、持続可能な退職給付制度の維持のための必要経費と捉えています。

（その他の制度について）

適格年金の受託会社からの情報を基に確定給付企業年金、確定拠出年金、退職一時金を検討しましたが、会社の負担の大きさ、従業員の負担の重さから、従業員の同意を得やすい中退共が適切であると判断しています。

移行した制度に対する評価と課題

毎年の決算で生じていた年金資産のマイナス運用に悩む必要がなくなり、安心しています。今後の課題は、旧制度の退職金額を支給するための掛金の見直し作業を適宜行う必要があり、その作業およびデータ管理の問題といえます。

退職給付制度への見解

退職金は従業員にとって老後生活の基盤となる大切な資金で、給与の後払いと捉えています。外部積立で安定確実に運用することが肝心だと思います。

導入検討企業へのアドバイス

国が運営する仕組みを利用しながら、制度作りを行うのは一つの知恵だと思いますが、そこに会社独自の工夫を加えて設計することが、より有効な制度になることと考えます。

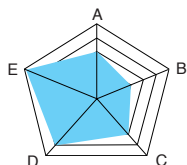
15. 中小企業退職金共済移行事例4

会社概要

- ・ 卸売業 正社員：約100名
- ・ 平均年齢：約42歳 平均勤続：約7年
- ・ 中途採用、中途退職が多かったが、最近は勤続が長期化傾向にあり、長期安定的な制度を指向

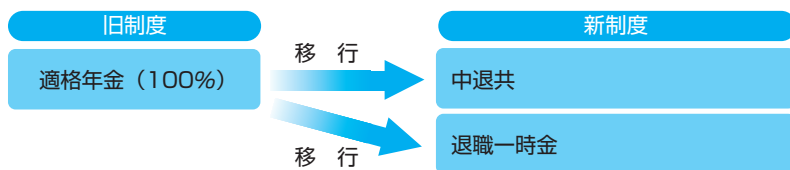
制度改定の目的

- ・ 退職金資金の外部積立手段の変更



- A: 掛金負担が見通しがよい
- B: 積立不足が生じない
- C: 会社の責任で用意すべき
- D: 国の制度への信頼
- E: 退職時支給であること

移行パターン



特徴的な点

- ・ 自己都合退職金水準を中退共で支給。差額を退職一時金で支給

選択理由

- ・ 退職時に支給可能となる制度
- ・ 国が運営していることで、従業員が安心できる制度

制度改定後の状況

- ・ 誰にもわかりやすい制度であり、従業員も安心して制度改定を受け止めている

制度改定の目的と理由

旧制度に特に問題はありませんでしたが、適格年金の廃止が決定し、経営者から制度見直しを求められたことが制度改定の契機です。制度改定の目的としては、廃止されてしまう制度の代替制度の検討です。

移行パターンの概要

旧制度は、職能資格に応じたポイント制の適格年金から支給していました。予定利率は年5.5%で、資産の積立水準は期末の要支給額をほぼカバーする水準となっていました。

新制度は、適格年金の資産を引き継いだ中退共と退職一時金です。改定前後で給付額の算定方法に変更はなく、中退共からの支給と退職一時金で旧制度と同額となるよう設計しています。

制度改定の進め方

制度改定の検討開始から導入までには1年半かかりました。専任の担当者は総務の次長1人です。検討の開始は、同業他社の総務担当との情報交換から開始しました。その他金融機関等のセミナーに参加し情報を集めました。中退共以外の制度も検討し、他の制度にはそれぞれに自社には適さない問題があると判断し、中退共を選択することとしています。また、適格年金から中退共への資産移換に際し、移換限度額の撤廃も中退共選択への大きな理由となっています。

新制度の内容を担当者で固めた後は、適格年金の委託先金融機関と中退共から情報を得る形で事務的な細部をつめていきました。新制度の設計に関しては、「当社の文化習慣を考えながら自前の人事制度を考えたい」という趣旨から自社のみで検討しました。したがって、従業員への説明も担当者が各支店でそれぞれ30から40分程度、適格年金の廃止と新制度及び必要手続きについて説明をして終了しました。

移行した制度の内容

(資産移換)

適格年金の資産は不足していなかったため、特に検討すべき問題もなく解約分配金の移換を実行できました。

(掛金設計)

退職金額は旧制度と同額になることを目標としました。掛金は旧制度の適格年金と同様、職能資格によるポイント制に基づいた掛金設計としています。中退共からの支給額を可能な限り、旧制度の退職金額に近くなるように決定し、新旧制度の退職金額との差額は一時金として支給しています。将来において、現行の中退共の予定利率（1%）が下がった場合に生じる差額は一時金で支給します。

(問題点とその解決)

中退共では、退職事由により支給金額の差を設けることができないことが問題になりました。旧制度では、勤続10年未満の自己都合退職者には退職金額の減額を行っていました。そのため、中退共では勤続年数に応じ細かく掛金を調整し、できるだけ自己都合退職金額に近づけるようにしています。

また、中退共の掛金上限が低いことも問題となりました。退職金水準は特に高いわけではありませんが、当社のポイント制では上位資格者への付与ポイントが高く、それに基づく設定掛金は上限金額以上となっています。そのため、上限金額を超える付与分は退職一時金で支給することで解決を図っています。

(特徴・工夫した点)

制度を変更しても従来のモデル退職金額、退職金の計算方法を変更しなかったのが最大の特徴といえます。そのために過払いになりそうな部分は毎年試算を行い、中退共の掛金を細かく調整することとしました。最終的に生じた旧制度との差額については退職一時金で補うことにしています。この原資には、以前より契約している養老保険の解約一時金を充当するにしています。

（コスト変化）

制度改定前より当面の掛金コストは30%以上減少しました。しかし、将来の退職一時金での支給に対する準備が別に必要となりました。

（その他の制度について）

確定拠出年金は、各人が自ら運用商品を選択、運用する必要がある、これは当社には合わないと考えました。また、従来から退職金は全員が退職時に一時金で受給しており、60歳まで支給されないことは、従業員の期待に反することにもなり制度改定の障害と考えました。前払い退職金制度は会社、従業員ともに課税負担が増加するため、検討の対象外としています。

移行した制度に対する評価と課題

モデル退職金額において、旧制度の給付水準を維持したことが制度改定に対する従業員のスムーズな同意に繋がりました。今後の課題は、旧制度の自己都合退職水準にあわせるための、掛金設定の細かい試算が毎年必要なことおよび、中退共でカバーしきれない部分を退職一時金で支給するため、そのキャッシュアウトの平準化をいかに図るかということです。将来的には現在の養老保険の解約返戻金だけでは不足すると思われるので、中退共での給付額を増加できるよう、掛金限度額の拡大が要望事項です。

退職給付制度への見解

退職金は会社へ貢献に対し者に報奨として支払うものであり、退職時に清算すべきと考えています。また、賃金と同様、会社の責任において準備することが本旨と思います。

導入検討企業へのアドバイス

企業の実情、実態に即した制度内容にすべきであり、極端な改定を行うことで社員に動揺を与えることは避けるべきであると感じています。

Ⅱ. 制度移行事例（経過企業）

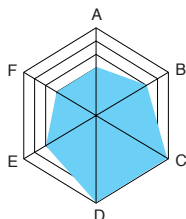
1. 確定拠出年金移行事例1

会社概要

- ・ 工作機械製造・販売業 正社員：約250名
- ・ 平均年齢：約40歳 平均勤続年数：10年以下
- ・ 会社業績と退職給付制度の連動性を高める

制度改定の目的

- ・ 年功序列型から成果配分型となっている人事制度改革との方向性の統合
- ・ 成果配分型制度への変更



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

移行パターン



特徴的な点

- ・ 退職金を前払い制度とし、給与上乗せで受取るか、確定拠出年金に加入するかを選択加入としていること

選択理由

- ・ 退職金の前払いによる、従業員の受給権確保
- ・ 成果配分要素が加味可能となる制度

制度改定後の状況

- ・ 全般的に企業環境が不安定な時、退職金前払いに対する従業員の評価は好評

制度改定の目的と理由

制度改定は年功序列型の人事制度改定の一環として行ったものです。旧制度では、退職金カーブがS字ラインの年功的になっており、これを直線に近いカーブにすることが基本方針です。制度改定の目的は、成果に対する適性配分を行う制度への改定を行うこととしています。会社利益が出た時には、従業員個々の成果に応じて利益を配分することができる制度を目指しました。

旧制度の適格年金では積立不足が発生する可能性があり、予測しない費用の発生をなくすため、確定拠出年金を含めた前払いとして精算していく方法を採用することとしました。従業員にとっても、確定拠出年金や前払いの方が確実に受け取れるという利点があります。また、年功序列型の旧制度とは異なり、中途入社従業員でも不利が少ないことは、今後の採用に影響を与えることを期待しました。

移行パターンの概要

旧制度は、全額適格年金から支給していました。金額は適格年金は最終給与×勤続年数乗率により算出しています。

新制度は、全額前払いを基本として、確定拠出年金と前払いの選択方式としています。

制度改定の進め方

退職給付制度改定の検討を始めたときから、会社と組合で3名ずつのプロジェクトチームを立ち上げました。労使で退職給付制度改定と確定拠出年金の導入を決定した後、現在の運営管理機関にコンサルティングを依頼しました。制度設計は運営管理機関に依頼し、調整しながら制度内容を確定させ、導入するまでには約1年を要しました。

会社から従業員への制度内容の説明には4ヶ月掛けました。ただ、経営者が以前から毎月一回の朝礼で、人事制度改革の方針を説明していたこともあり、組合の独自の説明も含めると、実質的にはさらに長い期間がかかっていることになります。

確定拠出年金の導入に当たって、会社としての苦労はあまりありませんでした。厚生局には2回ほど出向きましたが、事前に運営管理機関の協力の元で作成した資料があったため、特に問題はありませんでした。導入スケジュールは概ね当初の予定どおりに進みました。

移行した制度の内容

(資産移換)

適格年金は予定利率の引き下げを以前行っていたため、積立不足はあまり発生していません。その他の積立不足は一括償却した上で、資産を各個人に会社都合要支給額比例で分配しました。解約分配金の確定拠出年金への移換も選択制です。選択肢は、①全額確定拠出年金に移換、②半額確定拠出年金に移換して残りの半額を現金受取、③全額現金受取の3種類です。全額受け取った人は3割程度でした。

(掛金設計)

毎月の前払い退職金額(掛金)は、定額掛金と給与の一定率の掛金を合計したものとしています。乗じる一定率は複数としていますが、従業員の希望により年1回変更可能としており、確定拠出年金の掛金としない分は前払いとなるような仕組みです。

(問題点とその解決)

適格年金の資産分配時、勤続3年未満の者には分配金が出ませんでした。また、若年層は適格年金からの分配金を新しい退職金ラインと比較した場合、分配金が新しい退職金ラインを下回りました。該当者には新しい退職金ラインとの差額を賞与で支給しました。

(特徴・工夫した点)

掛金については前払い退職金の約3分の1、3分の2、全額という選択制にしたことが工夫した点といえます。従業員の資金ニーズに対応できるようにしています。

また、解約分配金の受取りに関して、確定申告が必要になった従業員がいましたが、会社で相談にのることとして、従業員の不安点等解消に努めています。

（コスト変化）

短期的にみれば、多少の増加であるという認識です。ただし、今後は、積立不足への対応での拠出は生じないため、長期的かつ全体としては同等あるいは若干の減額になるものと見込んでいます。

（その他の制度について）

今回の改定において、他の制度の検討は行っていません。前払いの場合、給与に上乗せされる退職金部分の性格は本来老後の資金であり、運用して増やしていくことが趣旨といえます。その方法として確定拠出年金を採用し、加入を選択できる設計としました。

退職給付制度への見解

退職給付であっても賃金の一部と考えます。また賃金は成果に対する適正な配分を行うことが必要であると考えています。

現在生じている問題

退職者が個人型年金に資産を移換する場合の手続きが煩雑でわからないとの指摘がありました。運営管理機関のコールセンター等を利用すればよいのですが、身近な会社を頼ることも多いようです。

中途退職者の場合、個人型年金に移換して掛金を拠出できない場合、事務管理費の負担で資産が減っていきます。また、仮に個人型年金で拠出可能であったとしても、限度額が少ないと感じます。ポータビリティがあるとしても、それらの条件が緩和されなければ、実質的なポータビリティはないものと感じています。

運用指図の状況を見ると、元本確保型商品を選択する者が多く、商品の預換えをする者が非常に少ないのが実態です。投資に無関心というのが問題と感じています。投資教育も実施していますが、即効性がないため今後の対応に苦慮しています。

投資教育の実践等

継続教育の一環として、資産運用を主体とした説明会を開催する予定です。現状では従業員の金融知識が不足していると認識しているため、会社がサポートしていく必要性を強く感じています。説明会は繰り返し行わないと効果が期待できませんので、今後も従業員の状況をみながら実施していく方針です。これらの費用は会社が負担し、勤務時間外に開催する予定です。

移行した制度に対する評価と課題

退職金を退職時に支払うこととした場合、毎期の会社の利益をその時々配分することは困難となります。過去に実施済みの退職金前払いにより、将来支給する分としての利益を留保する財務処理が少なくなりました。

その後の確定拠出年金の導入により、表面上の費用は若干増加したという認識です。しかし、費用の出所や額が明確になった意義は大きいと感じています。会社の利益が上がったときには従業員に利益を配分し、反対の場合には額を抑えることができます。

確定拠出年金は現行単独型ですが、グループ会社が確定拠出年金を開始した場合には、再編が起こる可能性があります。その場合には、個人別資産を一度現金化する必要がありますが、その仕組みについて、いかに従業員に説明をしたらよいか今後の検討課題となりそうです。

導入検討企業へのアドバイス

制度改定に当たり、確定拠出年金の導入を前面に出したわけではなく、まず退職金を前払いに変えることの是非を従業員にも考えてもらいました。その中で老後の資金準備のため確定拠出年金を使う結論に達しました。

単に適格年金から確定拠出年金に制度移行するということであれば、従業員にとっては確定給付の方が安心感のある場合もあり、なぜ確定拠出年金なのか説明が難しい面があります。退職給付制度を変更し、よりよい制度にする姿勢が従業員にも納得されなければ意味はありません。

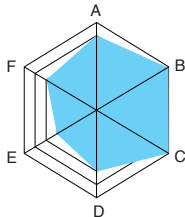
2. 確定拠出年金移行事例2

会社概要

- ・ 製造業 正社員：約100名
- ・ 平均年齢：約44歳 平均勤続年数：約10年
- ・ 10年以上のキャリアが必要な業務であり、長期勤続・貢献大の者には特別加算金支給で優遇

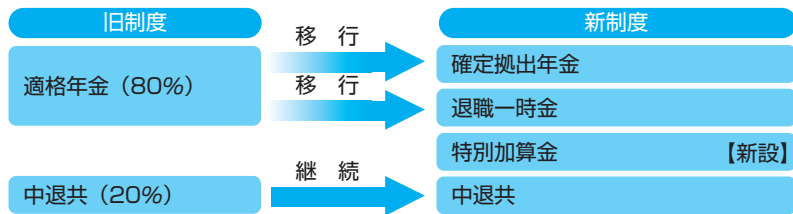
制度改定の目的

- ・ 適格年金の毎月の掛金増の解消と財務上の安定化



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

移行パターン



特徴的な点

- ・ 65歳定年制のため、60～65歳の従業員に対しては、確定拠出年金の代わりに前払い退職金を支給
- ・ 貢献度合に応じた特別加算金の新設

選択理由

- ・ 適格年金の積立不足償却から生ずる掛金の増額の解消に効果

制度改定後の状況

- ・ 確定拠出年金と退職金の併用、貢献度合に応じた特別加算金の新設は従業員の勤労感覚にマッチした制度となり勤労意欲に対して大きく寄与

制度改定の目的と理由

適格年金の決算報告書の確認により、適格年金の積立状況の悪化を確認し、制度改定に対する危機感をあおられました。予定利率の引下げでは、コスト増が大きく、容認できるものではありませんでした。そこで、再計算時期の変更、積立不足の償却期間の変更による改定を行ってきましたが、それでも掛金は1.5倍に膨らんでいました。適格年金の廃止が決定されたのを契機に制度を改定することにしました。適格年金の掛金増額を解消し、掛金負担を固定化させることで財務上の安定化を図ることが目的です。

移行パターンの概要

旧制度は、適格年金と中小企業退職金共済の併用で、それぞれから80%と20%を支給していました。その際の適格年金の積立状況は約50%の水準でした。

新制度は、適格年金を確定拠出年金と退職一時金に移行させ、さらに60歳以上の従業員を対象に確定拠出年金掛金と同額の前払い退職金を創設しています。中退共は存続させ、新たに貢献が大きかった定年退職者を対象に特別加算金を出すことにしました。

制度改定の進め方

制度改定の検討は、当初から担当役員が受託機関と相談しながら行っていました。その中で確定拠出年金と退職一時金を各50%とする提案があり、採用することにしています。確定拠出年金の60歳までの受給制限が、従業員の同意取得の上で大きな障害となると考えていましたが、従業員説明会において、適格年金の積立資産の現状や制度改定なしでは現在の退職金を保障できないことを説明したところ、導入への納得を得ることができました。

本格的に検討を開始してから制度導入までには約1年を要しています。組合はなく、従業員に対する説明会は1回2時間程度の改定の経緯説明会、制度説明会、運用説明会を開催しました。

移行した制度の内容

（資産移換）

適格年金は給付減額した上で確定拠出年金に移行し、積立不足分は退職一時金制度に変更しています。積立不足分は4年で分割償却することとしています。

適格年金の解約分配金は、60歳未満の従業員においては全額確定拠出年金に移換し、60歳以上の従業員においては全額一時金で支給しました。年金受給している既退職者の年金は閉鎖適格年金からの支給としています。

（掛金設計）

確定拠出年金の掛金は、給与額に一定率を乗じて得た金額です。想定利回りは2.5%としました。60歳以上の従業員に対しては、確定拠出年金の掛金と同じ方法で算出した額を前払い退職金として給与に上乗せして支給します。上乗せ分にかかる税金は、個人負担としています。中退共の掛金は、全員一律の定額で従前と変わりません。

（問題点とその解決）

65歳定年を採用していますが、60歳以上の従業員を確定拠出年金に加入させることができないのが最大の問題点です。その結果、60歳以上には適格年金の解約分配金を全額一時金で支給、一時所得に係る税金は会社負担としています。毎月の確定拠出年金の掛金と同じ方法で算出した額を前払い退職金として支給することでバランスをとることとしています。しかし、その場合には会社、従業員共に社会保険料等の負担が発生します。

（特徴・工夫した点）

適格年金による退職金の半分を確定拠出年金、半分を退職一時金と分割して新制度を設計したことが工夫した点です。それにより60歳前の退職者に対しても退職一時金の支給が可能となり、従業員の資金ニーズに対応できました。また、制度改定の機会をとらえて、定年退職者に対し、貢献度に応じて経営者の自由裁量の規程外特別加算金を支給し、会社の自由裁量部分を拡大、退職金水準を上げたことも今回の改定の大きな特徴です。

(コスト変化)

将来のコストは大幅に下がり、コスト負担額が明確になりました。

(その他の制度について)

確定給付企業年金はコスト面での問題があり、選択肢は確定拠出年金か中退共しかありません。中退共の場合では掛金の刻みが大きく、退職金カーブとの調整が合わず選択していません。また当時、中退共には適格年金の資産を全額移換できなかったことも確定拠出年金を選んだ理由です。

現在生じている問題点

65歳定年制を採用している関係上、60歳で確定拠出年金の加入対象外とされる問題が未解決です。高齢者の継続雇用とあわせて、一貫性のある制度改定が行なわれることを期待しています。

運営管理機関より提示された運用商品に、新たな商品追加を希望しましたが、コストが高く断念せざるをえませんでした。

支給開始が60歳以上となることに対しては問題としていません。老後の生活費としての資産と割り切って考えることが必要です。それでも60歳前に退職した場合の従業員の資金ニーズを考慮して、退職一時金の制度を半分いれています。

投資教育の実践等

具体的な投資教育が必要だとは思いますが、どのようにしたらよいかという点で不明です。制度導入後4、5年経過後、従業員教育の一環として、全体的に再教育を行う必要があると考えています。その際には、資産運用を教える専門家がどこまで個人に即したコンサルティングができるかが課題だと思っています。

ライフプラン教育も企業負担で（1人5,000円程度／年）実施した方がいいとは思いますが、具体案はありません。

移行した制度に対する評価と課題

制度改定をスムーズに実施できた理由は、会社が資金負担できる限界まで従業員に対してやってあげられることを考え、従来の制度と遜色ない制度を設計し、従業員にも十分に説明、説得できたことにあると考えます。また、

従業員もそれを理解してくれたものと考えます。導入の目的からみれば、退職給付債務が大幅に圧縮され、財務状況が改善しました。トータルコストも減少し、将来的にも減少が見込めることは、効果があったと感じています。適格年金を確定拠出年金と退職一時金の半々に移行するという運営管理機関の適切なアドバイスが大きく、頼りになる運営管理機関を選択できたことも成功の理由でしょう。

今回の制度改定での成果として、①コスト面での負担が明確になった、②将来の負担が削減した、③経営として自由裁量の部分が増えたということがあり、制度改定を評価しています。

ただ、問題として感じていることは、確定拠出年金の対象から外さざるを得なかった60歳以上の従業員についてです。65歳定年制であれば、60歳以上の従業員も制度の対象となるような制度改定を期待します。

退職金という大きな金額を会社だけで用意することが難しい中小企業にとっては、マッチング拠出により従業員自らが自助努力でお金をため、より安定した老後を達成できるようになることも要望事項です。

退職給付制度への見解

『企業は人なり』といいますが、熟練度の要求される業界において、年功序列は重要な施策の一つです。退職金としての確定拠出年金の設計も年功序列型賃金の一定率を掛金として拠出するので、年功的要素が含まれ施策としては一貫性を維持しています。さらに各人の会社への貢献度に応じて支払う部分を導入したことで、一層の刺激となりました。

中小企業においては、会社だけで十分な老後資金を準備することは難しく、従業員自らの自助努力を推し進めることが今後より重要になってくると思われます。

導入検討企業へのアドバイス

100%を確定拠出年金でやろうと考えず、他の制度とうまく組み合わせることで、解決可能な問題も多いように思います。また、その企業にあったものを構築することが大切であると感じていますし、よいコーディネーター（相談者）と作業を行うことが、よい制度改定に繋がるものと考えています。

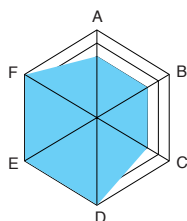
3. 確定拠出年金移行事例3

会社概要

- ・ 小売業 正社員：約180名
- ・ 平均年齢：約30歳 平均勤続年数：10年未満
- ・ 従業員個々の裁量が業績に連動する業務内容であり、企業風土自体が自己責任重視

制度改定目的

- ・ 自社に最適な企業年金制度の構築
- ・ 将来の積立不足の増大懸念の解消



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

移行パターン



特徴的な点

- ・ 会社の経営理念と退職給付制度の基本的思想が合致

選択理由

- ・ 拠出、運用、受給の体系が眼に見える形で行われ、個人、個人が納得できる仕組み

制度改定後の状況

- ・ 日頃からの自己の判断で業務を遂行していく環境にあり、確定拠出年金の運用に違和感はなく運用
- ・ 現在は元本確保型の選択が多いが、今後の投資教育次第で制度の趣旨に沿って定着していくことを期待

制度改定の目的と理由

適格年金の廃止決定されたことが制度改定の契機です。また、適格年金の年金資産に若干の積立不足が発生しており、それが拡大の傾向にありました。そのため、適格年金の継続を断念し、早い時期での廃止－移行が適切であるとの結論に達しました。

移行先として確定拠出年金を最有力としたのは、運用が加入者の自己責任であることが会社の経営理念とも一致していたからです。当社は小売業ですが、価格決定権を始めとして多くの権限・決定権を店舗に与えており、個々の従業員の判断が店舗の利益に直結し、会社の業績に影響を与えています。こうした方針のもと、店舗の利益、会社の業績に対する貢献度により給与が決まります。このように経営自体が自己責任という原則の上に成り立っています。

また、日常から外貨を通じた取引も行われることもあり、今後グローバルスタンダードの意識を持たなければならないという考えが社内でもありました。そのような環境から、為替相場を意識することや外貨預金等は、特に資産運用に興味のある社員でなくとも行っていたと思います。

こうした企業風土を考え合わせると、退職給付制度として確定拠出年金が最適であるという結論に達しました。

給与制度は、会社の経営理念である自己責任原則に基づき、勤続給と役割給により決定する成果主義制度としています。この人事制度改定に合わせ経営理念に最適な退職給付制度を構築するための制度改定です。

移行パターンの概要

旧制度は、全額適格年金から支給していました。金額は適格年金は最終給与×勤続年数乗率により算出しています。

新制度は全額が確定拠出年金からの支給となります。

制度改定の進め方

制度改定を進めるにあたり、本社スタッフにより確定拠出年金への移行、適格年金の継続を選択肢とした調査を行いました。その結果を役員会で検討して確定拠出年金導入を決定しました。

従業員は確定拠出年金に対するイメージが捉えられないので、従業員説明

は相当の時間をかけて行っています。運営管理機関に依頼し、確定拠出年金の基本的な情報を1年程度にわたりイントラネットで全店舗に流しました。

一方、従業員代表との検討ミーティングを持ち、意見を交換しながら細部を詰めていきました。検討過程の内容は従業員にも公開し、イントラネットで意見を募集しています。さらに導入直前には制度内容に関する説明会と、基本的な投資に関する説明会を行って最終確認を行いました。

適格年金の受託金融機関も含め、数社から確定拠出年金導入の提案を受けました。運営管理機関決定のポイントは、自社に適切な細かい提案があったことと考えています。

移行した制度の内容

(資産移換)

適格年金の解約分配金は全員分を全額確定拠出年金に移換しました。積立不足分は退職一時金に制度変更し、8年間で償却しています。

(掛金設計)

掛金は定率制とし、基準給与に掛金率を乗じて得た額としています。基準給与は役割給を使っているの、ポジションが上がれば給与が上がり、結果として掛金も上がります。掛金が個人の成果に直結しているのが特徴です。掛金率は60歳定年時のモデル年金資産が、適格年金の定年退職金額を若干上回るようにして、従業員に納得が得られるようにしています。

(問題点とその解決)

制度導入の時期も早かったため、あまり他社の事例研究はできませんでした。そのため、制度の検討では様々な疑問等も生じており、手探りで検討部分もありました。問題点の解決方法としては、運営管理機関との連絡を密にして、相互の情報を交換しながら進めていくことで問題、疑問点を解決し導入に至りました。

(特徴・工夫した点)

退職給付制度改定の基本方針としては、可能な限りシンプルな制度とすることでした。加入対象は全従業員で加入選択制はしていません。その他の制度との併用は考えず、一時金制度との併用も行っていない。

（コスト変化）

掛金の増加は当初から予想していました。適格年金を継続した場合でも掛金の増額は予想されていたので、一概に比較はできません。確定拠出年金では、掛金は会社の業績に連動していきますので、会社業績向上により掛金も上昇してくることになります。しかしこの場合の、掛金コストの上昇は喜ぶべきかもしれません。

（その他の制度について）

会社の経営理念と合致した制度（確定拠出年金）をベースとして検討しており、他制度は取引先金融機関等の資料により判断し不採用としています。

現在生じている問題

確定拠出年金はポータビリティがあるとされていますが、実際に転職や独立の際に機能するかどうかは疑問に感じています。離職した者で個人型年金に移すときの手続きが煩雑で、困るケースが生じています。会社では運営管理機関と連絡を取りながら相談を受けることがあります。

また、転職先に企業年金がある場合、専業主婦となる場合等、長期間掛金の追加拠出ができないために、資産が消滅してしまうのも問題と感じています。掛金の拠出不可や60歳まで引き出せないのは自己責任の原則といったことから考えると、一貫性がないとの従業員からの指摘もあります。

元本確保型商品の選択が6割程度にもなっていることも問題です。投資教育も実施しており、自己責任が企業に根付いていることから、投資を行う者が、もう少し率が高いと感じていました。投資の必要性等、ある程度従業員も理解していても、日々の仕事の中で運用のことを考えるのは大変ということかもしれません。

投資教育の実践等

新入社員には毎年時期をみて説明会を開催し、基本的な事項から運営管理機関により説明会を行っています。運営管理機関から既存の従業員に個人の運用状況報告書が送られる際に、会社全体の運用状況についても送付を依頼しています。また、定期的に行われる本社での店長会議の中で、確定拠出年金コーナーを設け、各種の質問に対しての質疑応答を運営管理機関により行っています。新入社員向けの説明会であっても、既存の従業員で希望者があ

れば、参加できるように対応しています。

移行した制度に対する評価と課題

会社の成長により基準となる給与が上昇すれば掛金も上昇することとなり、これは従業員のモチベーションアップに直接的に繋がっています。対外的なイメージの点では、新しい制度を率先して導入したという先進的イメージがもたれ、採用の際にもアピールできています。

会社としては従業員に運用スキルを上げてもらいたいため、これからは新入社員に対する説明会の中でも、投資教育に注力する考えです。来年の説明会からは、投資教育に比重をおくようにカリキュラムの変更を考えています。

経営の理念が自己責任であり、その理念に同調する制度の趣旨を従業員が認識しているようです。会社の経営の一貫性が反映した制度として、従業員間に定着しつつあります。

退職給付制度への見解

退職給付制度は、単に企業の制度だけのものとは考えておらず、国の年金制度等の状況も踏まえて、総合的に考えていくことが必要であるという認識です。

導入検討企業へのアドバイス

退職給付制度の改定と同時に人事制度や賃金体系の修正も併せて取り組めばより効果が上がるように感じています。

また、退職給付制度を“どう変えればよいか”だけを考えるのではなく、“どのような企業風土を作りたいか”などを総合的に検討して導入していくべきでしょう。適格年金の積立不足の増大や、確定拠出年金導入企業が増えているから追隨して導入するということでは効果は期待できないと感じています。また、確定拠出年金を導入すれば自己責任の原則が問われるので、当然企業の文化も変わっていかざるを得ません。企業文化を変えていくのか、変えるとしたらどう変えていくかも考えるべきでしょう。

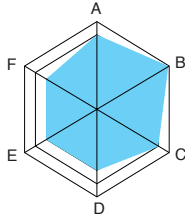
4. 確定拠出年金移行事例4

会社概要

- ・ サービス業 正社員：約70名
- ・ 平均年齢：約40歳 平均勤続年数：約15年
- ・ 専門知識や実務歴が必要であり、長期勤続者の優遇を指向するも勤労意識の変化で途中退職者も増加傾向にあるため、双方に配慮した仕組みが必要

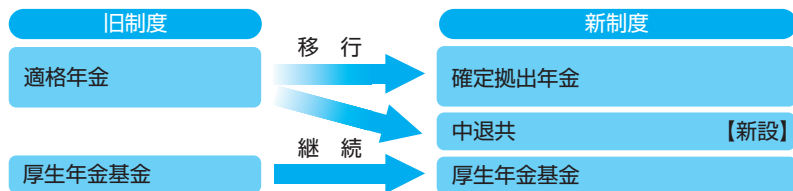
制度改定の目的

- ・ 過去勤務債務の費用負担増回避
- ・ 従業員の自立意識の啓蒙、退職金の受給権の明確化



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

移行パターン



特徴的な点

- ・ 中途退職時の資金需要のために、新たに中退共へ加入

選択理由

- ・ 過去勤務債務の費用負担の解消と、掛金の額の固定化

制度改定後の状況

- ・ コスト面でみれば、大きく減少したとはいえないが、コスト変動の予測が立ちやすくなったことは、経営上の大きなメリットである

制度改定の目的と理由

制度改定の契機は、適格年金の受託機関から、現在の給付水準維持のために必要な負担金額が示されたことです。適格年金は5.5%の予定利率であるため、運用利回りとの乖離が大きくなり積立不足が膨らんでいました。

この問題を解決するために、給付減額の検討をしていたおり、金融機関により確定拠出年金の情報を入手することができました。適格年金が平成24年3月末で廃止になること、確定拠出年金は退職給付債務の計上が必要ということもあり、過去勤務債務の償却による費用負担の解消を目的として確定拠出年金の検討を開始しました。

また、確定拠出年金の特徴である「従業員が自ら運用責任を持つ」ということが自立意識の啓蒙にもなり、年金資産が個人別に管理されることが従業員にとってわかりやすい制度であると考えました。

移行パターンの概要

旧制度は、適格年金と厚生年金基金の2制度から退職金を支給していました。新制度は、適格年金を確定拠出年金へ移行し、厚生年金基金は存続させ、別途中退共に加入しています。

新制度は確定拠出年金、中退共、厚生年金基金でこれらの掛金ベースの割合は70：15：15としています。旧制度の適格年金の掛金が確定拠出年金と中退共に振り分けられた格好です。中退共を新設したのは退職時には一時金支給が必要と考えたためです。厚生年金基金は、制度全体の整備という点から、脱退を検討しましたが、脱退の際に必要な負担金が大きく財務的な影響が大きいため、既存制度を継続することとしました。

制度改定の進め方

適格年金の試算結果を元に、複数の金融機関と相談をしています。その中で地元の金融機関のサポートがより細やかだったこともあり、制度内容から同社の退職給付制度の設計までアドバイスを受けています。その頃はまだ確定拠出年金の検討企業も少なく、多くの時間を割いてくれたように感じています。また地元の優良企業育成という本来業務からも注力していただいたように感じています。その後は関連情報の提供や制度設計、従業員へ説明など一連の調整をお願いします。

会社側では、経営者自らが制度の意義や内容を研究し、役員レベルでの報告を経て導入を決めています。従業員への説明も経営者自らがを行い、従業員の一部から加入選択の質問が出ましたが、適格年金からの資産移換があるため、加入を選択制にすると退職金が途切れてしまうことになること、また全員同一制度の適用を受けることが労働条件の平等に繋がるものとして説得し、納得してもらいました。

従業員全員が納得したのは、会社と従業員の信頼感と温和な勤労観を持った地域性と感じています。確定拠出年金の導入に際し、従業員からの異議もありましたが、会社の方針として受け入れてもらいました。

移行した制度の内容

（資産移換）

適格年金の積立不足は一括拠出を行っています。過去分取り扱いは各人に選択させています。一時金での受け取りは約10%程度です。住宅ローン利用で利用した者が多いようです。

（掛金設計）

掛金は基本給の一定率としています。また、限度額を超える者（若干名）には超過分を前払いで現金支給しています。想定利回りは2.5%とし、当時の一般的な水準という認識です。

（問題点とその解決）

確定拠出年金は、退職金の位置付けながら、退職時には支給できないことへの対応が必要でした。従業員には60歳以前での支給については、将来の制度改定への期待として説明していますが、これは未確定なことであるのが問題です。この問題の解決方法として、退職時の一時金需要に応えるために新たに中退共に加入しています。

（特徴・工夫した点）

60歳前の退職の際に一時金を支給できるよう、中退共に新規加入したことが工夫した点です。60歳前で退職する理由は個々人で異なります。何かの事情で退職した場合でも、地方の場合では、雇用の状況にも芳しいものがなく、必ずしも条件に合った転職先がすぐ決まるわけではありません。失業手当も

自己都合退職の場合では支給待機期間があります。安心して求職活動するには退職時に何らかの支給がされる制度が必要と考えたためです。ただ、従前の適格年金の掛金水準で確定拠出年金と中退共の負担をしているので、適格年金の時の給付よりは減額となることが予想されます。今後の景気動向では、中途退職者が出ることも予想されることから、あえて中退共に加入し、少額でも退職時に支給できるよう一時金を用意しています。

(コスト変化)

制度改定前後のコスト変化を見た場合、大きな変化はなかったものという認識です。

(その他の制度について)

その他の制度として確定給付企業年金は検討しましたが、会社の人員規模からみても、その運営等には負担になるものと考えて導入には結びついていません。

現在生じている問題

自己責任による運用がテーマだけに、運用がうまく行えるかが、当初からの継続的な問題です。これまで資産運用の経験がある者はごく一部に限られていると思われます。そのため、心配な面がありましたが、その結果懸念したとおり資産運用はあまり行われていないようです。運営管理機関からの報告を見ても、運用商品の預け換えもわずかであり、当初購入した商品のまま継続という現状です。想定利率の説明を繰り返し実施し、見込み通りの退職金を得るためには、資産運用が不可欠であると説明していくことが必要と考えています。

投資教育の実践等

運営管理機関に依頼し、年1回投資教育を実施しています。資産が増加するかは個人の運用次第であることを周知徹底し、運用に向けての動機付けを図っています。ただし、運用を行っているのは現在では少数にすぎず、投資教育の効果が出ているかは不明です。

運用商品構成は元本確保型を含め、計5本と比較的少ない商品数で運営しています。元本確保型を選択しておけばいい（元本は割れない）と考える者

が多いためか、元本確保型の商品選択が多いようです。そのままでは設計上の退職金に至らない点を指摘しています。しかし、運用商品の具体的な推奨は行えないため、本人の意思決定を待つしかないと考えています。従業員の一部に運用で利益をあげている者がおり、従業員間の話題になっています。こうした刺激が社内の雰囲気盛り上げることにならないかと期待しています。

パソコンでの運用指図等でのスキル上の問題はありません。現在のところ休憩時間中であれば、会社のパソコンで運用等を行うことは禁止していません。運用に対する関心は、投資教育の繰り返しの説明や会社からの運用状況の開示により、今後徐々に高まるのではないかと感じています。

投資教育に要している費用については不明です。それほど、多額であるという認識はありません。今後の投資教育の内容は、現状を踏まえてこれから検討していきます。その際に、ある程度の負担も見込んでいます。

移行した制度に対する評価と課題

確定拠出年金の導入によって退職給付債務の計上が不要となり、過去勤務債務の費用負担から解消されました。これは財務上の大きな効果と考えています。費用負担の見通しが立てやすいことは経営上大きな意味があります。制度導入3年近くを経過してこの点に関しての効果を実感しています。

確定拠出年金の問題点は、支給が60歳以降に限られる点が重要だと感じています。労働環境が変化し、終身雇用が減少しています。しかし、確定拠出年金はポータビリティがあるとはされているものの、現実問題として確定拠出年金を実施している会社に再就職できることは、少なくとも地方では困難であると感じます。

また起業という点でみた場合、従来は退職一時金が独立資金となっていました。しかし、それがなくなることで、独立開業の目を摘んでいるようにも感じます。再就職までの生活費支援という意味もあります。現在よりも、より拡充した一時金払い出しの制度への改定を望みます。個々人の退職する理由は、様々なものがあります。それらの方にも目をむけた制度であるべきだと考えます。

さらには、結婚退職する場合にも継続は困難です。個人型へ移換しても追加拠出ができなければ、手数料の負担で資産は減少してしまうことが懸念されます。会社が拠出した資金が受給までに消滅してしまうのでは、何のため

に拠出したのかわかりませんので、資産額が100万円程度までなら、脱退可能なよう脱退条件の緩和を望んでいます。

退職給付制度への見解

成果的要素は重要なことと考えます。それは同じ業務でも効率的に行う者とそうでない者とは作業時間に大きな開きが生じる業務という業務内容が理由です。退職給付制度全体について考えると、会社と社員もその意義について悩んでいくことが必要だと考えます。会社として退職給付制度を継続できるのかも重要な問題として認識しなければなりませんし、社員も自分の会社に対する貢献の対価として退職金を選ぶのか、給与としての支給を選ぶのかを自らで選択することが必要ではないかと考えます。

導入検討企業へのアドバイス

会社と従業員の関係が大きく変化しており、必ずしも定年まで勤務しないような労働環境となってきました。しかし地方ではまだそのような状況にある企業も多くはなく、従業員と会社の関係が強い信頼関係である会社も多いことでしょう。会社としては、いろいろな立場の従業員のことをはじめ、自社の状況（地域性、産業動向）を十分踏まえた上で、従業員の制度を考えてあげることが円滑な導入に繋がると考えます。

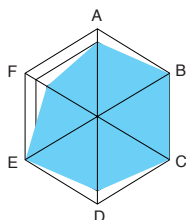
5. 確定拠出年金移行事例5

会社概要

- ・ サービス業 正社員：約250名
- ・ 平均年齢：約38歳 平均勤続年数：約20年
- ・ 退職給付債務の解消および出向者、プロパー社員で異なる退職制度の再構築

制度改定の目的

- ・ 退職給付債務の解消
- ・ 雇用環境に対応した退職給付制度の改定



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

移行パターン



特徴的な点

- ・ 格差の大きかったポイント制適格年金から格差の小さい給与比例の確定拠出年金へ変更

選択理由

- ・ 退職給付債務の解消
- ・ 掛金の将来負担が予測可能

制度改定後の状況

- ・ 掛金を給与比例にしたため、従来のポイント制による格差がなくなり、潜在的な不満が解消された

制度改定の目的と理由

大手企業の子会社であったため、会社の設立当初は親会社からの転籍出向従業員が多く、退職給付制度はこうした者の従前の退職金を維持する高水準のものとなっていました。このためポイント制で設計されていた適格年金は、出向者の部長クラスとプロパーの一般社員では非常に大きな差が生じていました。最近の雇用実態は創業当初とは異なり、定期採用で入社したプロパー社員が管理職となってきています。反対に親会社からの出向者は少数になっているため、全体的な制度の再編の必要性もできました。一方、親会社からは退職給付債務の解消を迫られており、抜本的な退職金改定を行うこととしました。

移行パターンの概要

旧制度は、適格年金から100%支給される制度で、ポイント制でした。上位役職者に厚く、一般社員に薄い支給構造で、部長と一般社員で大きな開きがありました。適格年金の資産は責任準備金の60%程度であり、過去勤務債務の償却が問題になっていました。

新制度は、100%確定拠出年金に移行しました。ポイント制をやめ、給与の一定率を掛金とする設計にしました。そのため、これまで、高額な退職金を支給されていた部長等の上位役職者は給付減額となりました。

制度改定の進め方

社内にプロジェクトチームを設置し、セミナーへの参加や取引先金融機関等へ質問により情報収集に努め、約6ヶ月の検討期間で確定拠出年金導入の方針を固めました。その後、チームの構成人数を増やしながら、運営管理機関にも制度内容の詳細設計に参加してもらい、約6ヶ月で全体的なイメージを策定しています。

その後、まず従業員代表に趣旨説明及び新制度の内容を説明、さらに従業員全員に対しても説明を行いました。新制度のスタートは事業年度と揃えることとして、結局検討開始から20ヶ月を要しました。

移行した制度の内容

（資産移換）

責任準備金と年金資産との差額は、退職一時金とすることで合意し、8年で分割移行することとしました。適格年金の解約分配金は一時金で受け取るか、確定拠出年金に移換するかを選択制とし、従業員のニーズに応えるようにしています。適格年金の規約上では、解約分配金の分配方法が勤続年数比例となっていたため、要支給額基準等での分配に比べて、長期勤続者にとっては解約返戻金が少なく、短期勤続者にとっては多く分配される結果となりました。

（掛金設計）

給与の一定率としています。その率は適格年金の掛金負担を逆算した金額としています。通常使用している給与を使用することで費用負担が非常にわかりやすくなりました。

（問題点とその解決）

確定拠出年金の資産が60歳前での受取りができないことおよび資産運用への不安が問題でした。前者は適格年金の解約分配金を確定拠出年金に移換するか、一時金で受給するかを選択させることで対応しています。また、後者は運営管理機関による基本的な投資教育の他、イントラネットによる情報提供、個別相談、希望者に対する追加講義の実施等で不安の解消を図っています。

（特徴・工夫した点）

確定拠出年金は、60歳前での受取りができないため、適格年金の解約分配金の現金受取りを選択可能にしています。その他、情報提供や投資教育を充実させています。従業員説明会の他にイントラネットを利用しての情報配信やライフプラン等を含めた個人毎の相談にのる個別相談会等を開催し、従業員の疑問等の解消に努めています。そのためか女性社員においても、男性と変わりなく高い加入率になっています。

(コスト変化)

適格年金での掛金総額を目安に確定拠出年金の掛金額を決定しています。そのため、掛金ベースではコストの変化はありません。

(その他の制度について)

退職給付債務の解消が目的であったため、確定拠出年金を最有力制度として検討しています。その他確定給付型の制度は検討対象外としています。確定拠出年金への加入は選択制にしており、従業員の資金ニーズに応じています。

現在生じている問題点

制度の導入後約1年経過後に運営管理機関の廃業により、運営管理機関の変更が必要となりました。新しい運営管理機関の選定を再度行うことが必要になり、5社程度より再度選択をしています。

最初の導入では、比較検討の結果、最初に確定拠出年金の提案があった運営管理機関を採用しました。運営管理機関変更による選定においては、運営管理機関の選定基準も若干変化し、運用環境の変化に応じて提示した運用方法を変更しやすいこと、元本確保型商品の利回りが高いことがポイントになりました。

運営管理機関の変更は考えていたものより煩雑でした。運用商品の全額を一度売却して、次の運営管理機関に年金資産として引き継ぎます。その売却の日程が不明確ということもあり、時期によっては安い価格での売却も考えられることから、個人別管理資産の資金の管理については元本確保型の商品を効果的に活用するようアドバイスしています。

投資教育の実践等

制度導入時にも投資教育セミナーを実施しましたが、導入から4ヶ月後には、希望者を募ってライフプランセミナーや個人毎にライフプランや運用の相談ができる個別相談会も開きました。100人くらいの参加がありましたので、かなりの高い参加率と感じています。

運営管理機関の変更に伴って元本確保型の運用商品を1本から3本に、投資信託を9本から10本としています。導入当初は5割程度が元本確保型の商品を選択していました。それでも他の会社と比べると元本確保型の割合は少なく、積極的に参加しているように感じています。また、株式投資信託を選

扱っていた者の中には10%以上の運用利回りをあげている者もあり、投資教育の重要性が再認識されています。改めて全従業員向けに制度説明を含めた投資教育を2時間程度実施しています。

また、セミナーのみでの教育では、どうしても理解度にバラツキが生じます。このためセミナーで質問のあった部分については、終了後に「Q & A」としてメールで配信しています。その他なにか必要であると考えられる情報は逐次社内のイントラで配信しています。

移行した制度に対する評価と課題

適格年金でのポイント制が雇用実態から外れてきて、確定拠出年金の掛金が給与比例にできたことから、退職金格差が是正されました。従業員間の公平感が醸成され、社内の雰囲気がよくなってくると考えており、制度設計に関しては満足しています。運営管理機関の変更以外は、ほぼうまくいっています。若年層の従業員も多く、パソコンを日常的に使う職場であることから、情報提供もうまくいっており、会社になじみやすい制度だと思います。今後、継続投資教育の頻度やどこに依頼するかといった問題や、従業員同士がお互いの運用結果の情報交換等を始めており、こうした動きをどう投資教育に結びつけていけるかが課題です。

退職給付制度への見解

会社が退職給付として従業員に拠出できる額はおのずから限界があります。その範囲内でいかに会社の実情に即した制度とするか、また従業員が自らの責任で運用し増やしていくことが重要になってくると考えます。

導入検討企業へのアドバイス

運営管理機関の選定は慎重に行うべきと考えます。会社との取引状況等に関らず、会社にあった安定的なサービスを提供してくれる運営管理機関を主体的に決定することが重要です。

第 3 章

アンケート調査結果

I. アンケート概要

調査目的

中小企業にとって適切な退職給付制度（厚生年金基金制度等の退職給付制度の他、退職一時金等を含めた全般）の選択を考えるに当たって、最近の退職給付制度の動向についての把握が必要となります。

中小企業退職金共済における引継限度額が撤廃され、中小企業にとっても利用の促進が期待できるようになりました。しかしその一方でそれぞれの制度において固有の問題も存在し、会社毎に最適な制度選択に思慮している状況といえます。

アンケート調査は、過去1年以内を目安に確定給付企業年金、確定拠出年金を導入した企業および、適格年金から中小企業退職金共済へ移行を実施した企業に対し、制度導入時の概況、制度導入時の問題点、導入目的等についてのアンケートを実施しています。

また今年度は、制度導入後に生じることが懸念されている諸問題の状況把握のため、確定拠出年金、中小企業退職金共済への制度改定を実施してから、約1年以上を経過した企業に対し、現在生じている問題点や改善要望のアンケートをあわせて実施しています。

調査内容

確定給付企業年金移行企業、確定拠出年金移行企業、中小企業退職金共済移行企業の3種類については、以下の項目のアンケート調査を行っています。

- ・ 制度改定前後の退職給付制度実施状況
- ・ 制度改定の目的

- ・ 当該制度を選択した理由
- ・ 制度導入の相談先、問題点、解決方法
- ・ 他の退職給付制度の検討状況

また、制度導入後約1年以上を経過している確定拠出年金移行企業（以下：確定拠出年金経過企業とする）および中小企業退職金共済移行企業（以下：中小企業退職金共済経過企業とする）については、上記の項目とあわせて、以下の項目についてもアンケート調査を行っています。

- ・ 導入目的に対する効果
- ・ 現在生じている問題

調査方法

（1）アンケート取得方法

- ・ 確定給付企業年金移行企業

厚生労働省から公表されている、確定給付企業年金導入企業の一覧より人員規模等の絞り込み（従業員300名以下）を企業のホームページおよび民間調査会社資料より行い、中小企業の利用が見込まれる、規約型の導入企業を対象に文書によるアンケートを郵送しています。

- ・ 確定拠出年金移行企業および確定拠出年金経過企業

厚生労働省から公表されている、確定拠出年金導入企業の一覧より人員規模等の絞り込み（確定拠出年金移行企業は従業員1,000名以下、確定拠出年金経過企業は従業員300名以下）を企業のホームページおよび民間調査会社資料より行い、文書によるアンケートを郵送しています。

- ・ 中小企業退職金共済移行企業および中小企業退職金共済経過企業

独立行政法人勤労者退職金共済機構の御協力を仰ぎ、アンケート送付先企業の選択と発送を実施しています。

またアンケートについては原則無記名で行うこととし、企業の直接的な意見が反映できるように努めています。

(2) アンケート配布数・集計数

	配付数 (社)	集計数 (社)	回答率 (%)
確定給付企業年金移行企業	78	32	41.0
確定拠出年金移行企業	276	79	28.6
中小企業退職金共済移行企業	300	152	50.7
確定拠出年金経過企業	259	72	27.8
中小企業退職金共済経過企業	200	88	44.0

(3) アンケート調査時点

平成17年9月初～平成17年10月初

その他

アンケートの集計処理上、回答が未記入である部分については、便宜上「無回答」として集計もしくは、除外して統計処理を実施しております。また、複数の質問において回答間の不整合が生じている部分については、客観的判断を行い、統計処理上合理的な見地で集計を実施している点があることも考慮願います。

また、アンケートの回答は企業担当者に委ねられているため、必ずしも企業状況が100%把握されていない場合もあることを考慮願います。

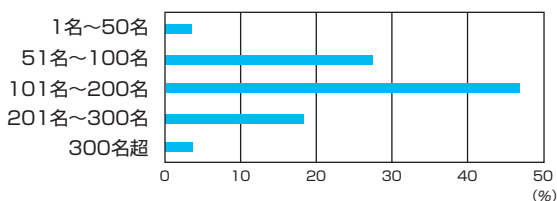
Ⅱ. アンケート結果

1. 確定給付企業年金移行企業

1. 従業員規模（正社員）

ご回答頂いた会社の従業員規模（正社員）は101名から200名までの会社より約半数の回答をいただいています。他の制度と比べて50名以下の会社は少ないといえます。対象は300名以下を対象としてアンケートを送付しておりますが、ホームページ等の情報からのため、アンケートでは300名超の会社より1件の回答がありました。

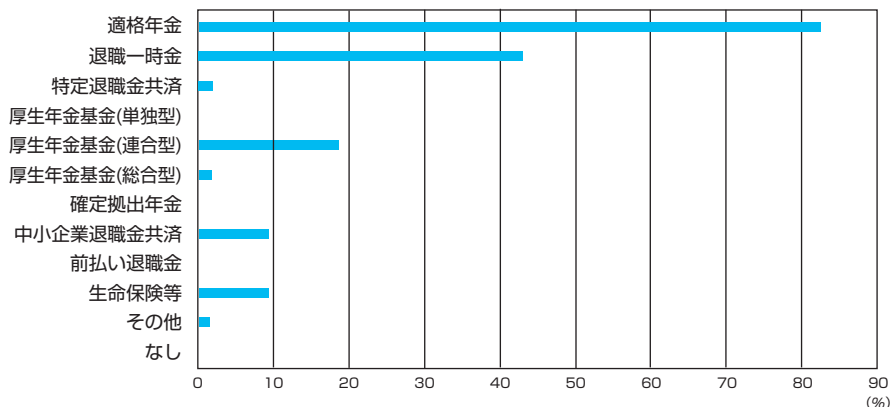
■従業員規模



2. 制度改定前の退職給付制度の実施状況（複数回答可）

制度改定前の退職給付制度の実施状況として、適格年金の他には退職一時金、厚生年金基金などを実施しています。適格年金のみもしくは（適格年金+退職一時金）から、制度改定をされた会社が多いようです。「その他」を選択された会社は別途功労加算金の支給を行っている会社です。

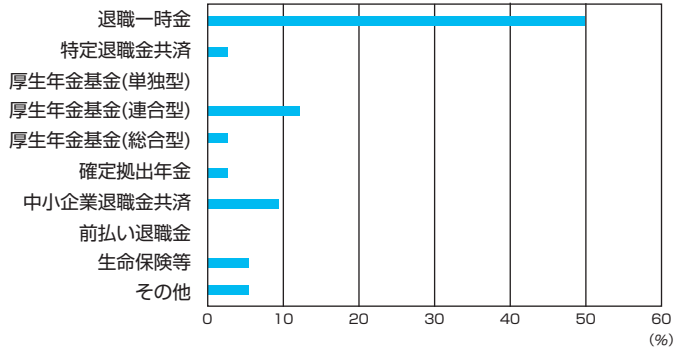
■制度改定前の退職給付制度の実施状況



3. 制度改定後のその他の退職給付制度の実施状況（複数回答可）

制度改定後の確定給付企業年金以外の退職給付制度の実施状況は、制度改定前の実施状況と比べて、厚生年金基金の数にはあまり変化がありませんので、この部分は継続していると推測できます。「その他」を選択された会社のうち1件は適格年金であり、確定給付企業年金との併用が行われているようです。

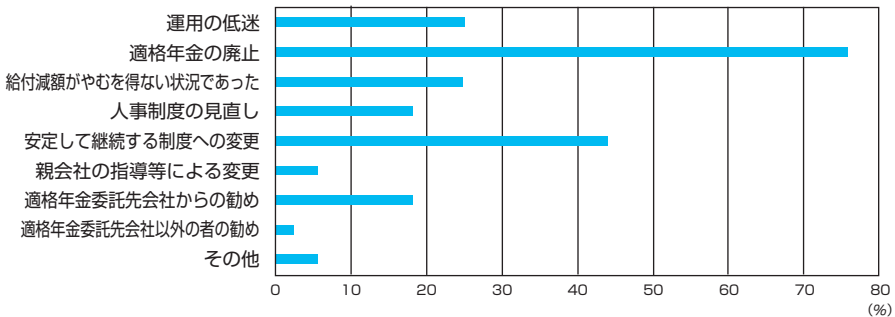
■制度改定後のその他の退職給付制度の実施状況



4. 制度改定の理由（複数回答可）

制度改定を行った理由は、「適格年金の廃止」、「安心して継続する制度への変更」が2つの大きな理由となっています。制度の廃止という制度上の問題、安心して継続する制度への期待という人事上の問題、その他財務上の問題と様々な問題があります。会社により、そのバランスが異なることが推測されます。

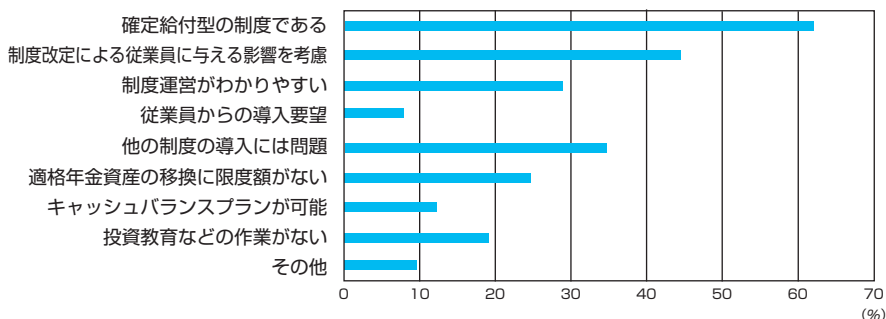
■制度改定の理由



5. 確定給付企業年金を選択した理由（複数回答可）

確定給付企業年金を選択した理由は、「確定給付型の制度である」という回答が多くありました。適格年金からの変更を考えれば、同じ確定給付型の制度への変更は、従業員にとっての影響が小さいことが期待されているようです。「他の制度の導入には問題があった」という消去法で選択されたと思われる回答もありました。

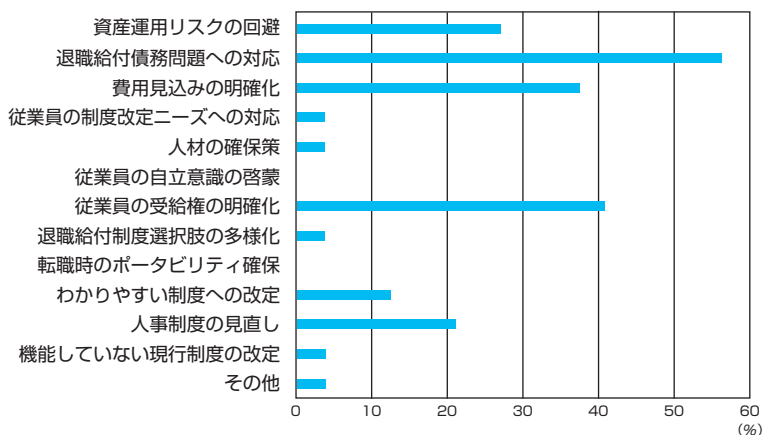
■選択理由



6. 制度改定の目的（複数回答可）

制度改定の目的については、「退職給付債務問題への対応」の回答が多く、「従業員の受給権の明確化」を目的とした回答がそれにつぎます。特に重要なものとして、「退職給付債務問題への対応」の回答が多くありました。「費用の見込みの明確化」の選択肢は確定拠出年金の選択肢をイメージして用意したのですが、この回答も多くありました。

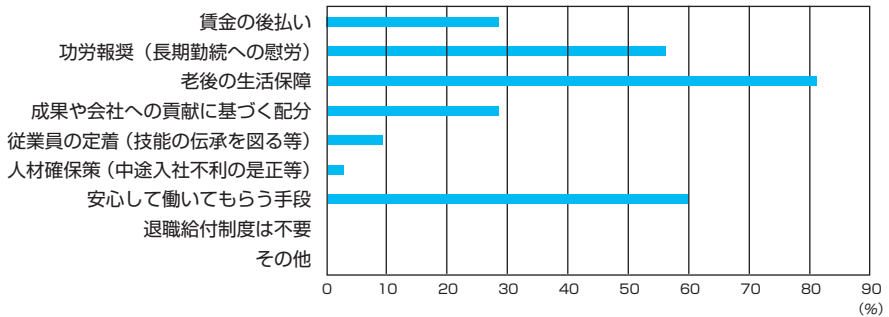
■制度改定の目的



7. 退職給付制度に対する考え方（複数回答可）

退職給付制度に対する考え方は、「老後の生活保障」の回答が多く、「安心して働いてもらう手段」との回答がつづきます。「功労報奨」の回答もほぼ同じ水準です。成果・貢献等についてはあまり選択されませんでした。

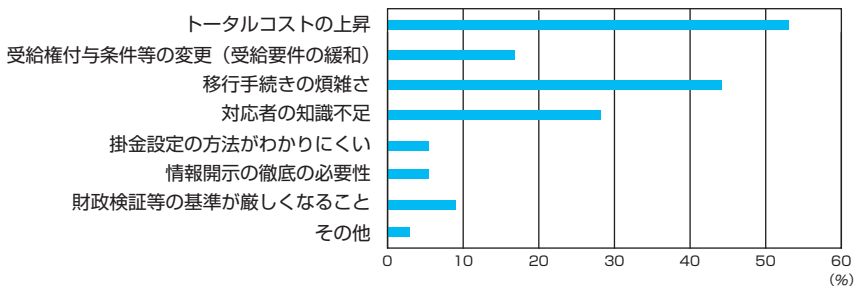
■退職給付制度に対する考え方



8. 制度改定時の問題点（複数回答可）

制度改定における問題点については、「トータルコストの上昇」の回答が多くありました。制度改定に伴い、従来の適格年金と比較して受給要件等が変更されているためのコスト上昇の他、予定利率の変更によるコスト上昇等が考えられます。「財政検証等の基準が厳しくなること」の回答は少ないですが、これは決算時等に今後の問題としてあがってることが予想されます。

■制度改定時の問題点



9. 他の制度の検討状況

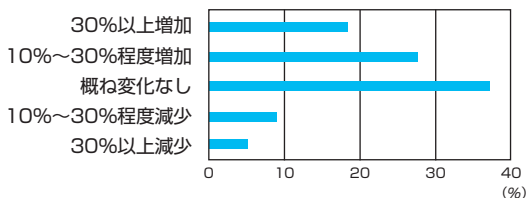
他の制度の検討状況は、無回答の会社も多くありました。無回答が「検討なし」と考えれば、あまり他の制度を検討されていない会社が多いものと思われます。その中でも確定拠出年金と中小企業退職金共済については、「検討して不採用」の会社もあり、選択肢として意識されていると思われます。

他の制度	検討して 採用	割合 (%)	検討して 不採用	割合 (%)	検討なし	割合 (%)
確定拠出年金	4	12.5	18	56.3	6	18.8
中小企業退職金共済	1	3.1	13	40.6	9	28.1
特定退職金共済	1	3.1	3	9.4	16	50.0
厚生年金基金	2	6.3	2	6.3	17	53.1
退職一時金	4	12.5	5	15.6	13	40.6
前払い退職金	0	0.0	3	9.4	18	56.3
その他	0	0.0	1	3.1	6	18.8

10. 費用負担

費用負担の増加は、「概ね変化なし」が多い回答ですが、全体的には負担が増加した会社が多いようです。適格年金からの移行による予定利率の変更や、受給権付与の問題等もあり、現行制度の給付水準を維持するのであれば、ある程度の費用負担の上昇は必要ではないかと思われます。

■費用負担

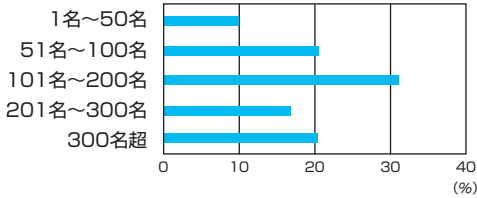


2. 確定拠出年金移行企業

1. 従業員規模（正社員）

ご回答頂いた会社の従業員規模（正社員）は、各区分平均的に回答をいただいています。対象は300名超としている会社でも上限を1000名としてアンケートを送付しています。

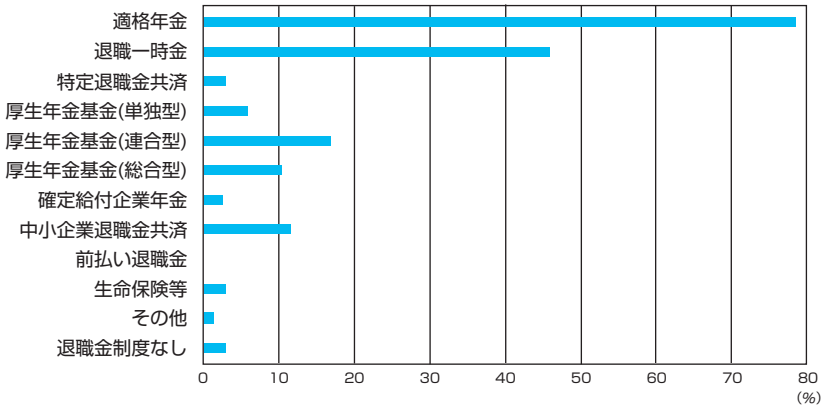
■従業員規模



2. 制度改定前の退職給付制度の実施状況（複数回答可）

制度改定前の退職給付制度の実施状況は、適格年金の他には退職一時金、厚生年金基金などを実施されていた会社が多くあります。単独での制度ではなく複数の制度を組み合わせる制度を実施されていた会社もありました。

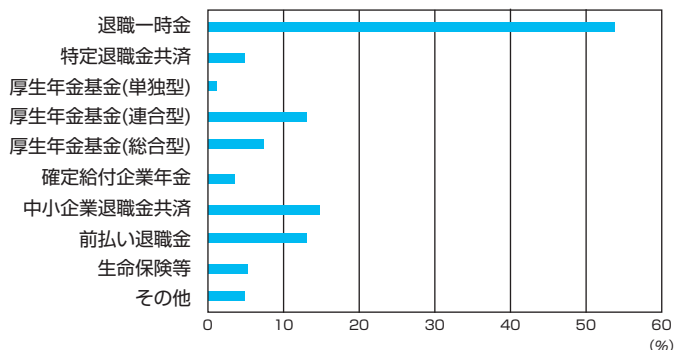
■制度改定前の退職給付制度の実施状況



3. 制度改定後のその他の退職給付制度の実施状況（複数回答可）

制度改定後の確定拠出年金以外の退職給付制度の実施状況は、退職一時金、各種の退職給付制度を併用させているようです。全額を確定拠出年金としている会社は16社であり、全体の約20%でした。

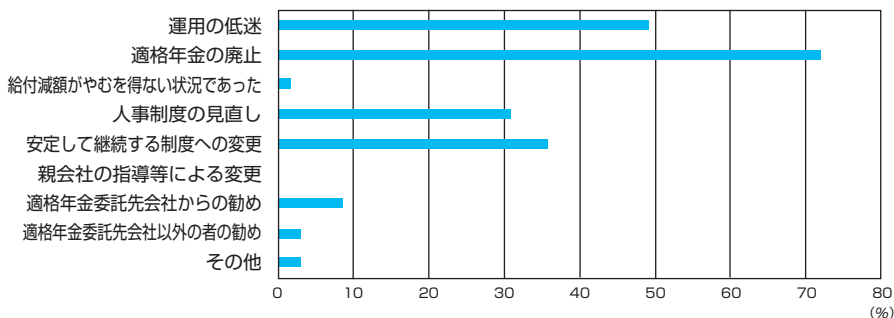
■制度改定後の退職給付制度の実施状況



4. 制度改定の理由（複数回答可）

制度改定を行った理由についての回答は、「適格年金の廃止」、「運用の低迷」、「安心して継続する制度への変更」が3つの大きな理由となっています。確定給付企業年金移行企業へのアンケートと比べ、「運用の低迷」による理由が多くなっています。確定拠出年金の場合は運用のリスクは従業員が負うものとされていることから、若干傾向が異なっているものと考えられます。「人事制度の見直し」の回答も多いことがこの制度での特徴です。

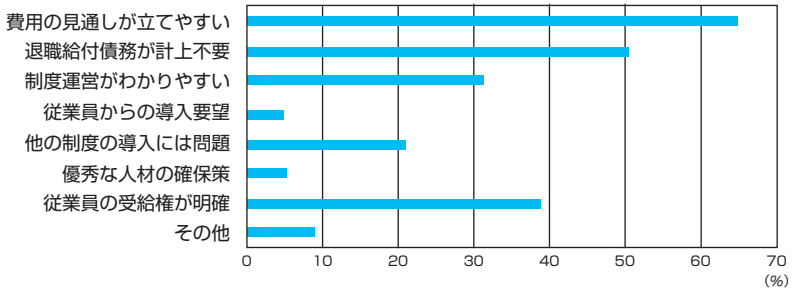
■制度改定の理由



5. 確定拠出年金を選択した理由（複数回答可）

移行先の制度として確定拠出年金を選択した理由は、「費用の見通しが立てやすい」、「退職給付債務が計上不要」という財務的な理由に多くの回答がありました。確定拠出年金の特徴のひとつといえる「優秀な人材の確保策」という回答はあまりありませんでした。

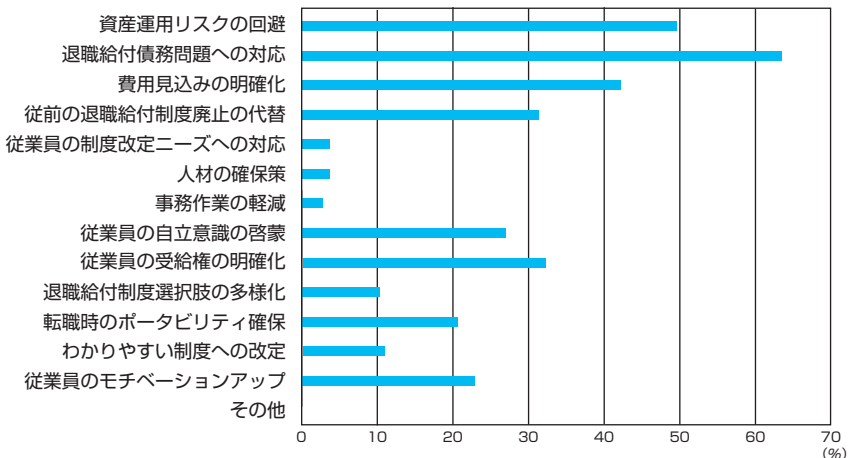
■選択理由



6. 制度改定目的（複数回答可）

制度改定の目的についての回答は、「退職給付債務問題への対応」の回答が多く、「資産運用リスクの回避」を目的とした回答がそれにつづきます。特に重要なものには、「退職給付債務問題への対応」の回答が多くありました。確定拠出年金の特徴としてあげられる「従業員のモチベーションアップ」、「従業員の自意識の啓蒙」等は制度改定の目的としては、特に重要とはされていないようです。

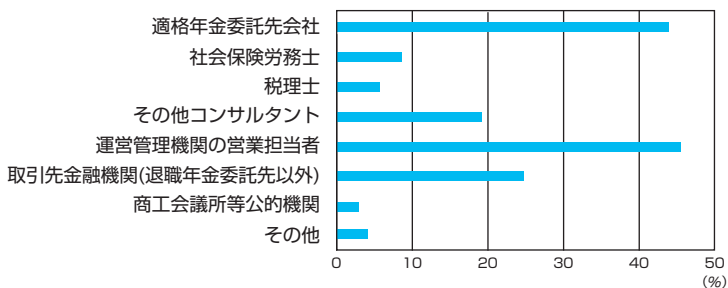
■制度改定の目的



7. 確定拠出年金導入に際しての相談先（複数回答可）

確定拠出年金導入に際しての相談先は、「運営管理機関の営業担当者」、「適格年金委託先会社」の回答が多くありました。「その他コンサルタント」を利用されているケースもあるようです。

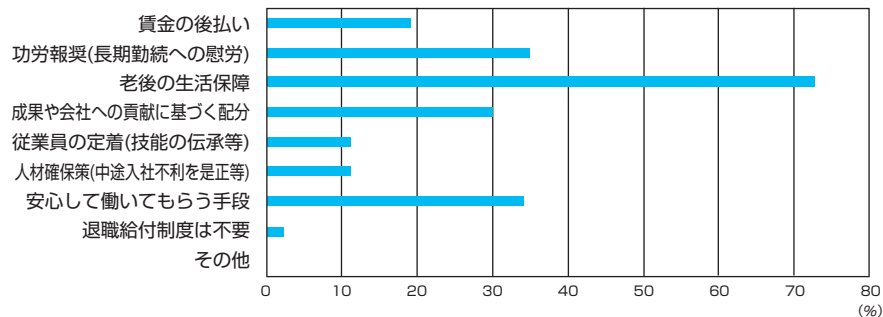
■確定拠出年金導入に際しての相談先



8. 退職給付制度に対する考え方（複数回答可）

退職給付制度に対する考え方については、「老後の生活保障」の回答が多く、「功労報奨」、「安心して働いてもらう手段」との回答が続きます。しかし、その回答率は確定給付企業年金よりは低くなっています。その代りに確定給付企業年金に比べ、「人材確保策」の回答が多くなっており、反対に「安心して働いてもらう手段」の回答が少ないのが特徴です。

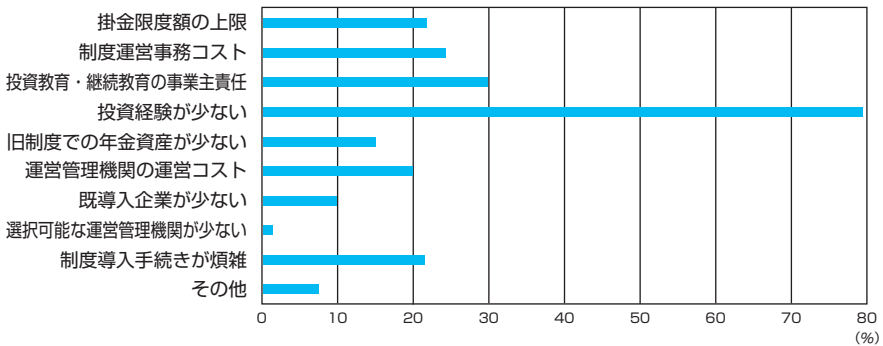
■退職給付制度に対する考え方



9. 制度改定時の問題点（会社側）（複数回答可）

制度改定時における問題点（会社側）は、「投資経験が少ない」が多数の回答でした。「投資教育・継続教育の事業主責任」も多い回答でした。「掛金限度額の上限」は回答数のわりに、重要と考える回答が多くありました。前述の投資教育の問題と比べ、掛金限度額の問題は制度設計段階での現実的な問題として、直接的に費用にかかってくる問題のためと考えられます。

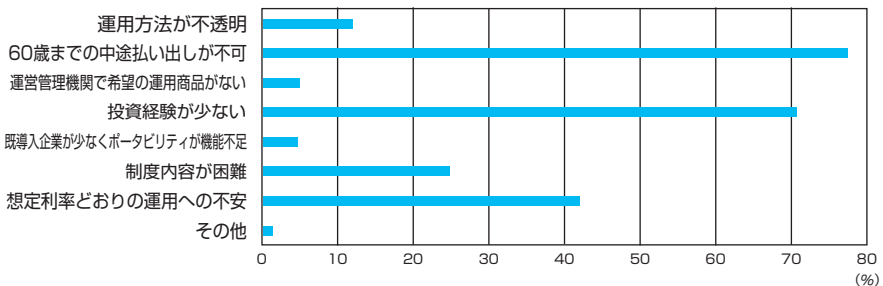
■制度改定時の問題点（会社側）



10. 制度改定時の問題点（従業員側）（複数回答可）

制度改定時における問題点（従業員側）は、「60歳までの中途払い出しが不可」が多い回答でした。また、「投資経験が少ない」も同様に多い回答です。これは会社側での問題と同じ理由です。これらの問題点は継続教育等で解決を図っているようです。「想定利率どおりの運用への不安」も多い回答でした。想定利率をある程度低めに考えれば、従業員の不安も解消するといえますが、その分会社負担が増加する影響があります。

■制度改定時の問題点（従業員側）



11. 他の制度の検討状況

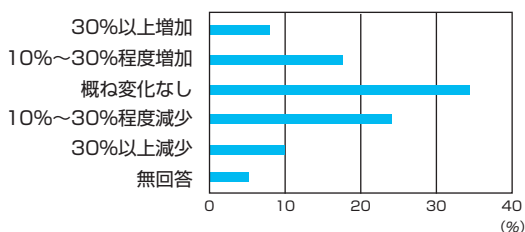
他の制度の検討状況については、退職給付債務の削減を重要とされた場合では、確定給付企業年金等の制度の検討を全く行っていないこともあるようです。確定拠出年金だけでは従業員への負担が高いものとして、複数制度の運用を考えていた会社において、2制度の運営は人員・コスト増との懸念を示し、一方を不採用とした回答もありました。厚生年金基金等においては、厳格な財政計算が必要とされているため、不採用とした回答もありました。

制 度	検討して 採用	割合 (%)	検討して 不採用	割合 (%)	検討なし	割合 (%)
確定給付企業年金	5	6.3	31	39.2	28	35.4
中小企業退職金共済	6	7.6	24	30.4	32	40.5
特定退職金共済	0	0.0	4	5.1	56	70.9
厚生年金基金	2	2.5	3	3.8	53	67.1
退職一時金	21	26.6	11	13.9	31	39.2
前払い退職金	11	13.9	15	19.0	34	43.0
その他	0	0.0	1	1.3	18	22.8

12. 費用負担

制度改定による企業負担については、負担が増加した会社、同程度の会社、減少した会社とも同程度の水準となっています。確定拠出年金の導入は、単にコスト削減を目的とした導入でないことは、6. 制度改定の目的の回答からも読み取ることができます。

■費用負担

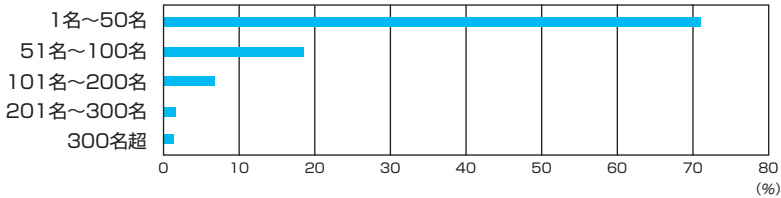


3. 中小企業退職金共済移行企業

1. 従業員規模（正社員）

ご回答頂いた会社の従業員規模（正社員）は、従業員が50名未満の会社が約70%以上であり、100名以下まで含めると90%以上の会社からの回答となっています。確定給付企業年金や確定拠出年金に移行した会社とは異なった分布を示しています。

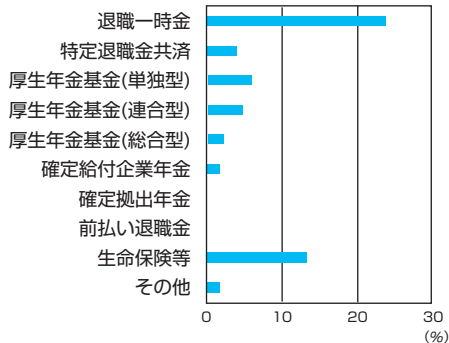
■従業員規模



2. 制度改定前のその他の退職給付制度の実施状況（複数回答可）

制度改定前の適格年金以外の退職給付制度の実施状況は、退職一時金の回答が多いものの全体的な数は他の制度と比べて少数です。適格年金のみを実施されていた会社が多いと思われます。

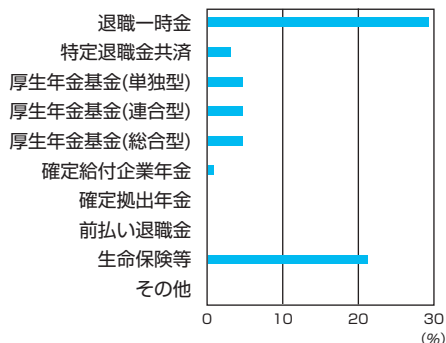
■制度改定前の退職給付制度の実施状況



3. 制度改定後のその他の退職給付制度の実施状況（複数回答可）

制度改定後の中小企業退職金共済以外の退職給付制度の実施状況は、制度改定前の結果と比べて退職一時金が増加しており、適格年金移行による調整を行っていると考えられます。生命保険等の利用も増加しています。

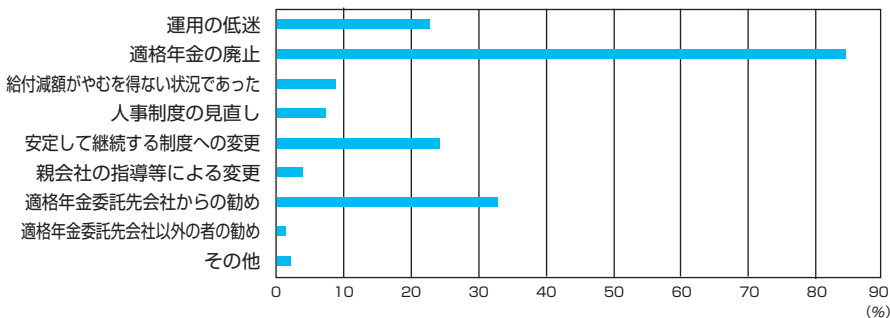
■制度改定後のその他の退職給付制度の実施状況



4. 制度改定の理由（複数回答可）

制度改定を行った理由は、「適格年金の廃止」が多くの回答数となっています。「適格年金委託先会社の勧め」等の理由がそれにつづきます。「適格年金委託先会社からの勧め」の回答は確定給付企業年金、確定拠出年金の回答より多くありました。「その他」として「ベースアップに連動しない制度への改定」という理由がありました。

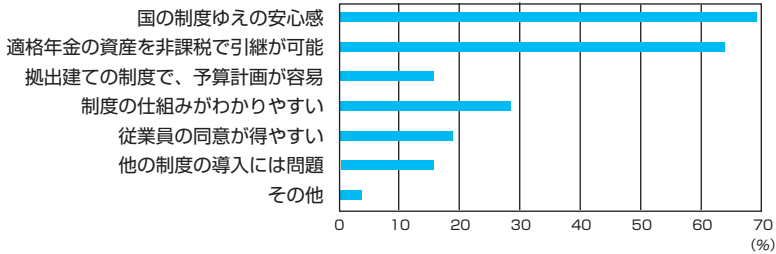
■制度改定の理由



5. 中小企業退職金共済を選択した理由（複数回答可）

中小企業退職金共済を選択した理由は、「国の制度ゆへの安心感」、「適格年金の資産を非課税で引継が可能」の回答が多くありました。「適格年金の資産を非課税で引継が可能」の回答は引継限度額の撤廃により、中小企業退職金共済の選択理由としての回答率が高くなっています（15年度の調査では40%程度）

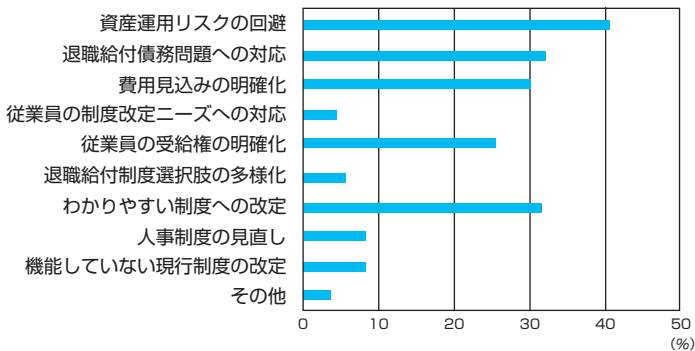
■選択理由



6. 制度改定目的（複数回答可）

制度改定の目的についての回答は、「資産運用リスクの回避」の回答が多く、「退職給付債務問題への対応」、「わかりやすい制度への改定」等の目的が30%程度でつづきます。「退職給付債務問題への対応」の回答は確定給付企業年金や確定拠出年金では一番の目的となっていますが、比較的企業規模の小さい中小企業退職金共済移行企業では少ない回答となっています。

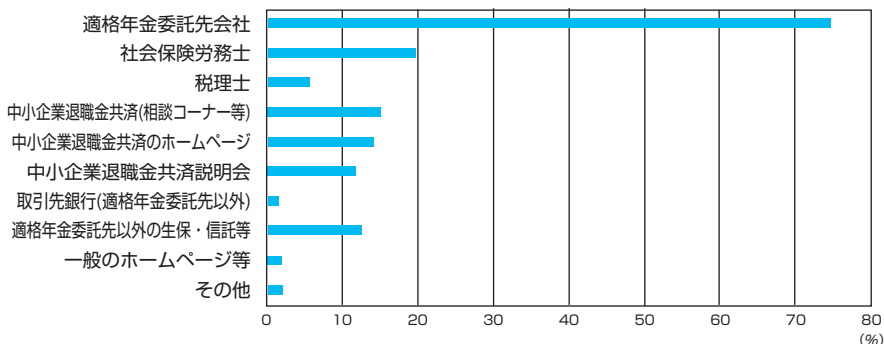
■制度改定の目的



7. 中小企業退職金共済情報の入手先（複数回答可）

中小企業退職金共済への制度移行に関する情報の入手先は、「適格年金委託先会社」が多くの回答率でした。社会保険労務士も多くの回答がありました。社会保険労務士においては情報の入手先という他、制度改定におけるコンサルティング業務等まで行われているようです。「その他」としては「中小企業退職金共済関係の窓口」、「説明会等での情報入手」がありました。

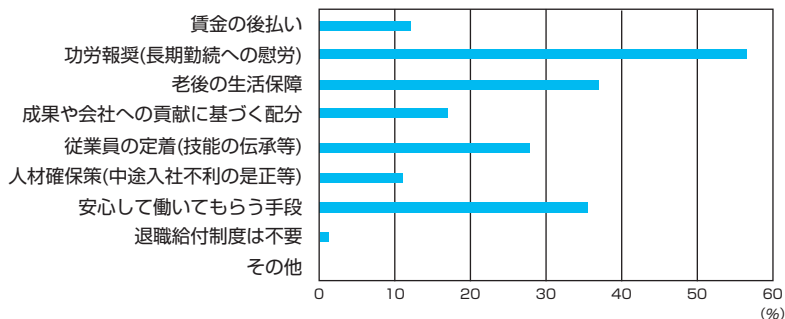
■情報の入手先



8. 退職給付制度に対する考え方（複数選択可）

退職給付制度に対する考え方は、「功労報奨」の回答率が高くなりました。他の制度では「老後の生活保障」の回答が多くありましたが、ここでは長期勤続の方に報いる制度という回答が多くなっています。これは会社の従業員の数にも影響し、会社経営者の意向が入っているものと考えられます。

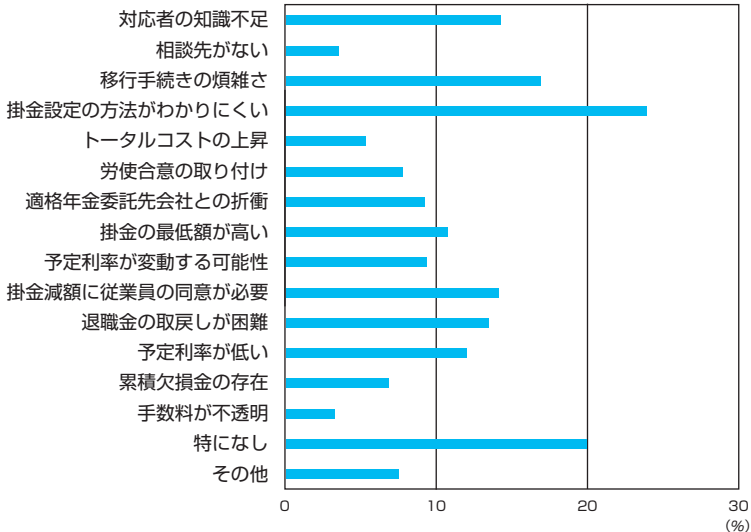
■退職給付制度に対する考え方



9. 制度改定時の問題点（複数回答可）

制度改定における問題点は、「掛金設定の方法」の回答が多数ありましたが、「特になし」の回答も多くありました。改定前の制度が給与の定率等の場合、掛金負担の方式が異なる中小企業退職金共済では、金額設定に苦慮された会社もあります。また、中小企業退職金共済への引継限度額が存在したところでは、移行手続き等で煩雑なこともあったようです。しかし引継限度額の撤廃によりその煩雑さが緩和されています。

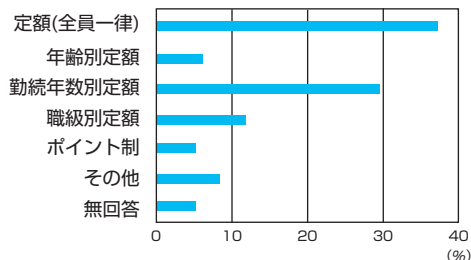
■制度改定時の問題点



10. 掛金の設定方法

掛金の設定方法は、「定額（全員一律）」、「勤続年数別定額」の回答が多くなっています。中小企業退職金共済がわかりやすい理由のひとつともいえるでしょう。

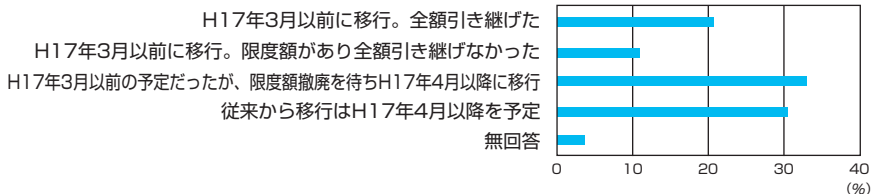
■掛金の設定方法



1.1. 中小企業退職金共済への移行時期とその事情

中小企業退職金共済への移行時期は、当初は平成17年3月以前の予定でしたが、限度額撤廃を待ち移した平成17年4月以降に移行した会社も多数あります。全額を引き継げなかった会社が必要な情報を入手していたかが重要だと思われます。

■中小企業退職金共済への移行時期とその事情



1.2. 他の制度の検討状況

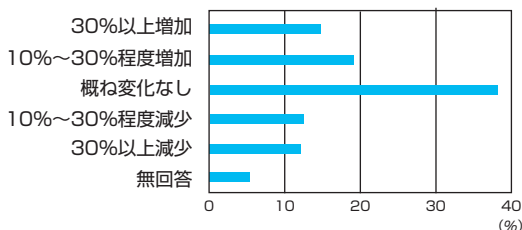
他の制度の検討状況は、確定給付企業年金や確定拠出年金については検討された後、不採用という会社も多数あります。その他の制度については退職一時金以外の検討はされていないケースもあるようです。無回答が「検討なし」と考えれば、その数はさらに多くなります。

制 度	検討して 採用	割合 (%)	検討して 不採用	割合 (%)	検討なし	割合 (%)
確定給付企業年金	4	2.6	30	19.9	65	43.0
確定拠出年金	2	1.3	39	25.8	60	39.7
厚生年金基金	8	5.3	10	6.6	71	47.0
特定退職金共済	3	2.0	14	9.3	75	49.7
退職一時金	28	18.5	17	11.3	57	37.7
前払い退職金	0	0.0	11	7.3	81	53.6
その他	5	3.3	4	2.6	38	25.2

1.3. 費用負担

費用負担の変化は、「概ね変化なし」の回答数が最多でした。30%以上減少した会社もある一方で、30%以上増加した会社もあります。制度の導入イコール費用の削除にすぐ結びつくものでないといえます。費用負担の把握をされていない会社もあるようです。

■費用負担

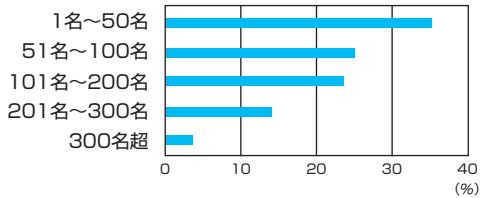


4. 確定拠出年金経過企業

1. 従業員規模（正社員）

アンケートにご回答頂いた会社の人員規模（正社員）は、対象が300名以下を対象としてアンケートを送付しておりますが、ホームページ等からの情報のため、アンケートでは300名超の会社より2件の回答がありました。

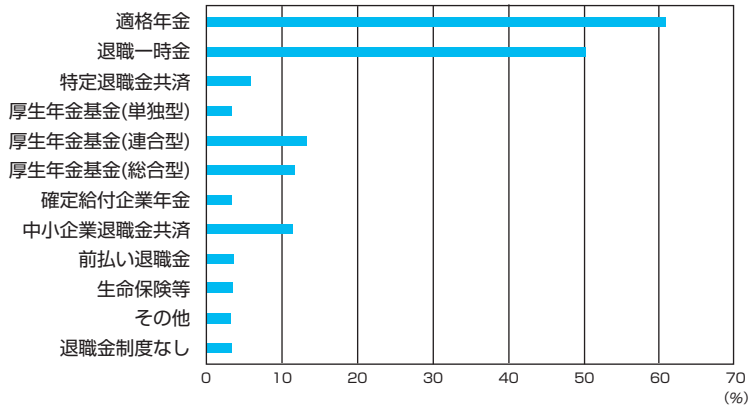
■従業員規模



2. 制度改定前の退職給付制度の実施状況（複数回答可）

制度改定前の退職給付制度の実施状況は、適格年金の他、退職一時金、生命保険の活用、厚生年金基金などを実施しています。

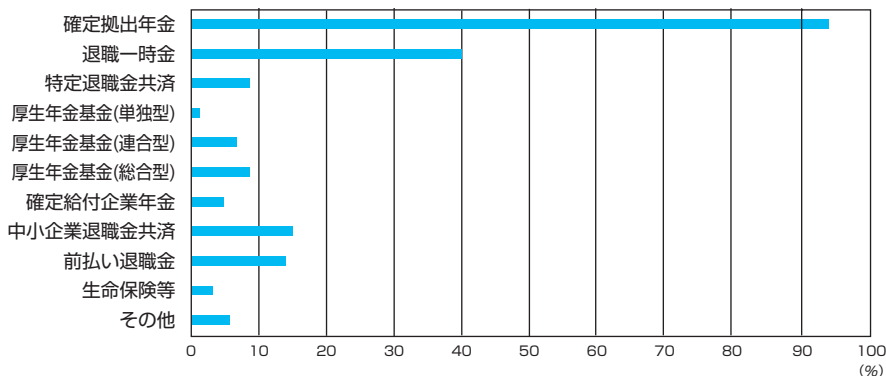
■制度改定前のその他の退職給付制度の実施状況



3. 制度改定後のその他の退職給付制度の実施状況（複数回答可）

制度改定後の退職給付制度の実施状況は、厚生年金基金が減少している一方、中小企業退職金共済、前払い退職金が増加しています。制度改定による総合的な見直しが実施されたものと推測できます。「その他」は適格年金がほとんどです。確定拠出年金導入後も適格年金を併用されているようです。

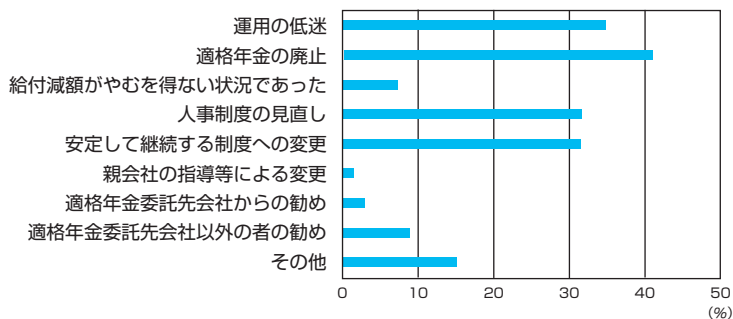
■制度改定後のその他の退職給付制度の実施状況



4. 制度改定の理由（複数回答可）

制度改定を行った理由は、「適格年金の廃止」、「運用の低迷」、「安心して継続する制度への変更」、「人事制度の見直し」が大きな理由となっています。「その他」として「これまで制度がなかったから」等の理由がありました。

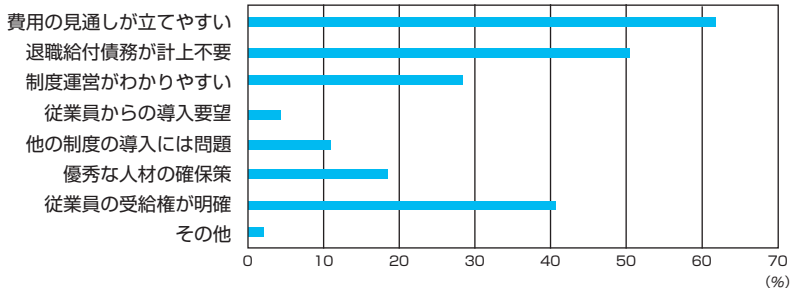
■制度改定の理由



5. 確定拠出年金を選択した理由（複数回答可）

確定拠出年金を選択した理由は、「費用の見通しが立てやすい」、「退職給付債務が計上不要」という財務的な理由に多数の回答がありました。「従業員の受給権が明確」ということも確定拠出年金が選択された理由のようです。「その他」として「小規模でも運営可能な制度であったため」という回答もありました。

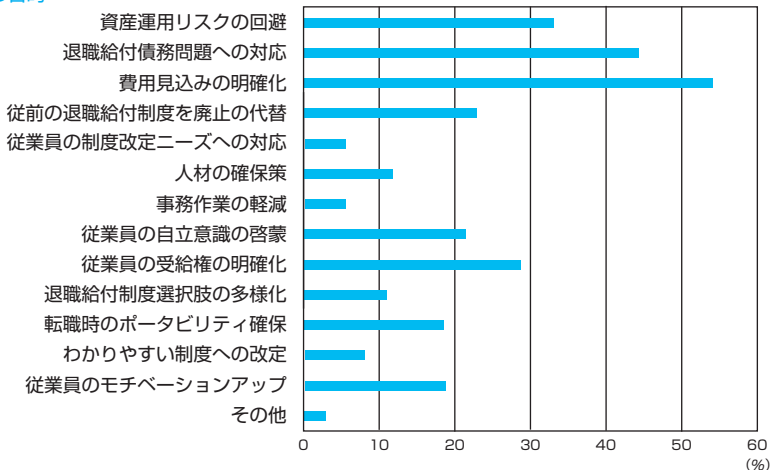
■選択理由



6. 制度改定目的（複数回答可）

制度改定の目的は、確定拠出年金の特徴のひとつである「費用の見込みの明確化」に多くの回答がありました。それ以外には「退職給付債務問題への対応」、「資産運用リスクの回避」を目的とした回答がそれにつづきます。特に重要なものには、「退職給付債務問題への対応」に多くの回答がありました。確定拠出年金の特徴としてあげられる「従業員のモチベーションアップ」、「従業員の自意識の啓蒙」はあまり目的としてあげられてはいません。

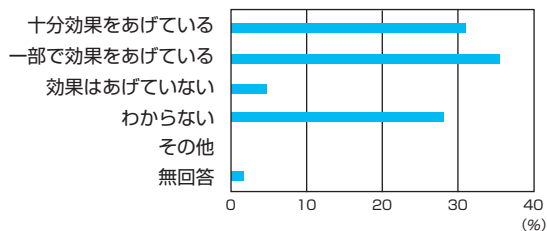
■制度改定の目的



7. 目的に対する効果の把握

制度改定の目的に対する効果の把握は、「十分効果をあげている」、「一部で効果をあげている」という回答が70%程度である一方、「効果はあげていない」という回答は4%程度となっています。また「わからない」という回答も30%程度あります。効果の把握という点で見れば、あまり行われていないということも考えられます。

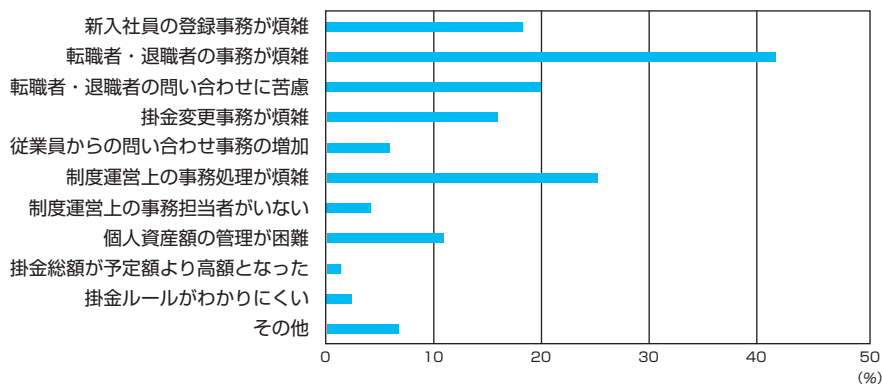
■効果の把握



8. 現在の問題点（複数回答可）

現在の生じている問題点等については、転職者、退職者に関する事務上の問題点が生じているようです。転職、退職をされた場合には会社から離れているため、事務指導等行うことが困難であるということもあるようです。「その他」として、「60歳以上の従業員に掛金負担できないこと」等がありました。

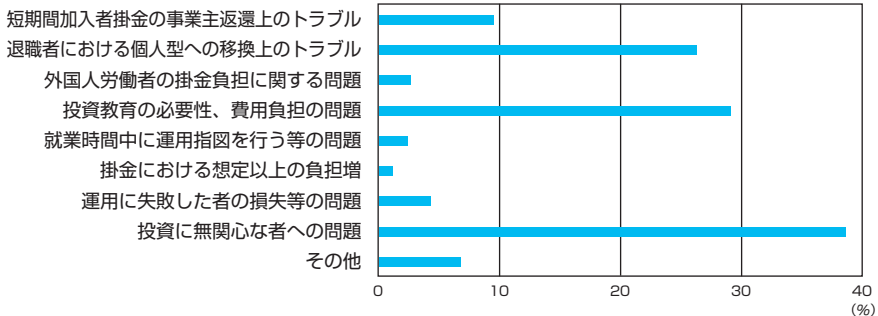
■現在の問題点



9. 導入後生じた問題点（複数回答可）

制度導入後生じた問題として、確定拠出年金導入の際に懸念される事項等について、実際に生じているかは、投資教育に関する問題が生じている他、退職者における問題（個人型移換）もあります。「就業時間中に運用指図を行う等の問題」はあまり生じていないようです。反対に「投資に無関心な者への問題」ということで苦慮されている回答が多くありました。

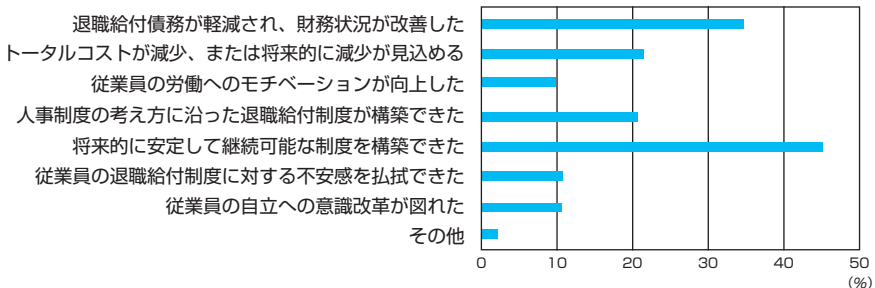
■導入後生じた問題点



10. 制度改定による効果（複数回答可）

制度改定による効果は、制度運営上の安定感、退職給付債務の解消等、財務的な視点での効果について回答が多くありました。労働へのモチベーション、不安感の解消等の精神的な面は効果の把握が困難であるためか回答数は少数でした。

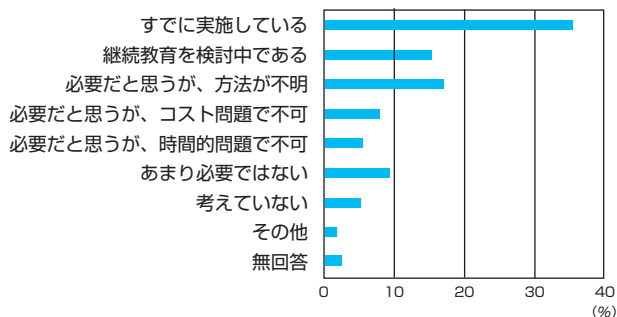
■制度改定による効果



1.1. 制度導入後に行う継続教育の実施状況

制度導入後の継続教育の実施状況は、「あまり必要ではない」、「考えていない」等の回答も若干ありましたが、継続教育が必要と考える回答が多くありました。しかし、必要だと考えていながらも、30%程度の会社では、方法が不明であったりコスト、時間的な問題により継続教育が実施できていないようです。

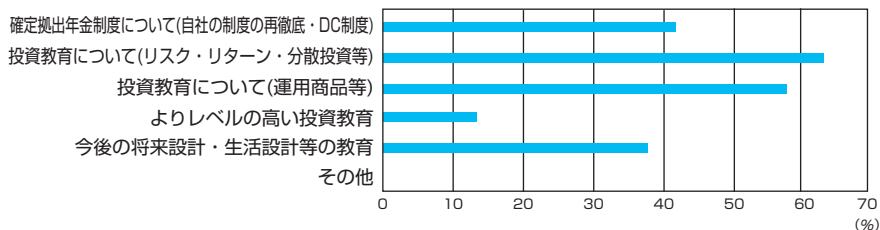
■継続教育の実施状況



1.2. 必要と考える継続教育について（複数回答可）

必要と考える継続教育としては、運用全般についての教育のようです。また改めて確定拠出年金についての話や自社の年金制度についての教育が必要だと考える回答もありました。導入前の教育では、まだ理解するまで到達していなかったため、再度学びたいという意向があるようです。「よりレベルの高い投資教育」等はあまり回答は多くありませんでした。（11の設問で、すでに教育を実施している、検討中、継続教育は必要だと考えられているものの何らかの事情で実施できないという回答をされた会社を対象としています。）

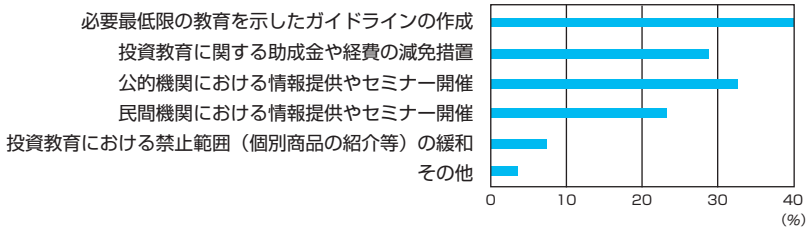
■必要と考える継続教育について



1.3. 必要と考える制度等について（複数回答可）

継続教育の普及についてどのような制度等が必要であると考えるかは、「必要最低限の教育を示したガイドラインの作成」、「公的機関における情報提供やセミナー開催」、「投資教育に関する助成金や経費の減免措置」等がありました。会社としてどの水準まで行えばよいのかという部分で不安を感じているようです。また民間機関よりは公的機関による情報提供への期待があるようです。投資教育に禁止されている、個別商品の紹介等への規制緩和への要望は少ない回答でした。（11の設問で、すでに教育を実施している、検討中、継続教育は必要だと考えられているものの何らかの事情で実施できないという回答をされた会社を対象としています。）

■必要と考える制度等について

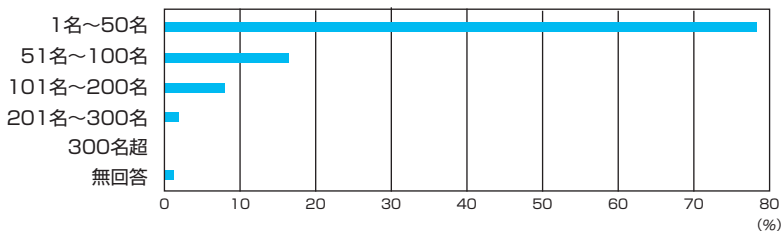


5. 中小企業退職金共済経過企業

1. 従業員規模（正社員）

ご回答頂いた会社の従業員規模（正社員）は、従業員が50名未満の会社が約75%以上であり、100名以下まで含めると90%以上の会社からの回答となっています。

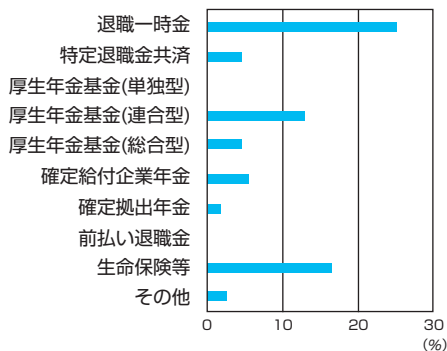
■従業員規模



2. 制度改定前のその他の退職給付制度の実施状況（複数回答可）

制度改定前の適格年金以外の退職給付制度の実施状況は、退職一時金、生命保険を活用したもの、厚生年金基金などを実施していますが、あまり多くはなく、適格年金のみという会社も多いようです。

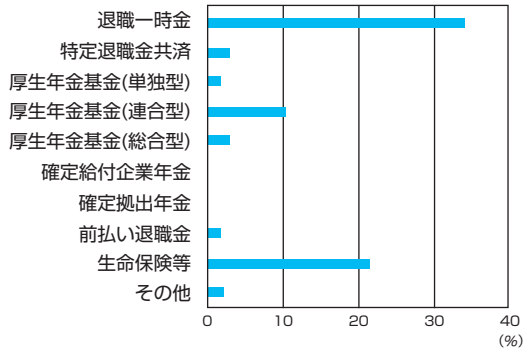
■制度改定前のその他の退職給付制度の実施状況



3. 制度改定後のその他の退職給付制度の実施状況（複数回答可）

制度改定後の中小企業退職金共済以外の退職給付制度の実施状況は、厚生年金基金が減少している一方、退職一時金、生命保険等が増加しています。制度改定による総合的な見直しを実施されたものと推測できます。

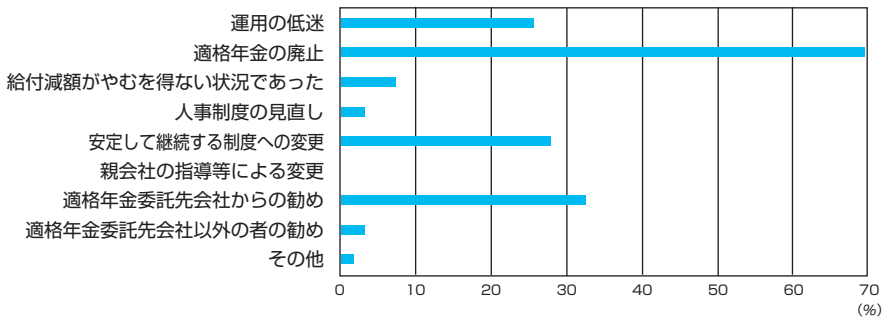
■制度改定後のその他の退職給付制度の実施状況



4. 制度改定の理由（複数回答可）

制度改定を行った理由は、「適格年金の廃止」、「適格年金委託先会社からの勧め」に多くの回答がありました。それに「運用の低迷」、「安心して継続する制度への変更」等の理由がみつきます。

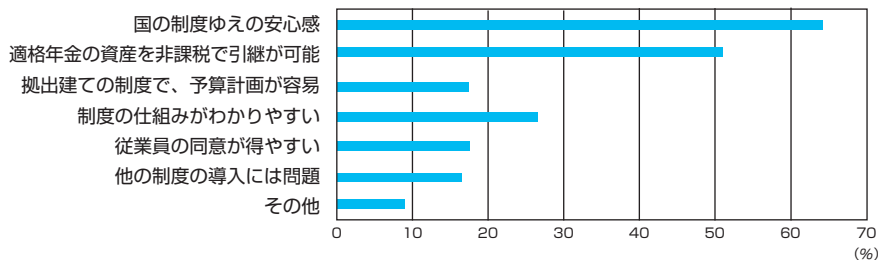
■制度改定の理由



5. 中小企業退職金共済を選択した理由（複数回答可）

中小企業退職金共済を選択した理由は、「国の制度ゆへの安心感」が中小企業退職金共済の特徴といえます。「適格年金の資産を非課税で引継が可能」という理由も高いですが、中小企業退職金共済固有の理由とはいえません。

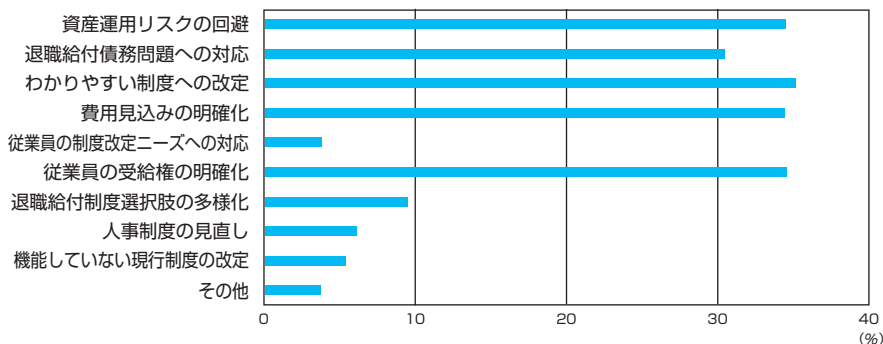
■選択理由



6. 制度改定の目的（複数回答可）

制度改定の目的は、「わかりやすい制度への改定」、「費用見込みの明確化」、「従業員の受給権の明確化」、「資産運用リスクの回避」に多くの回答がありました。それ以外には「退職給付債務問題への対応」を目的とした会社がそれにつづきます。特に重要なものには、「資産運用リスクの回避」を回答が多くありました。

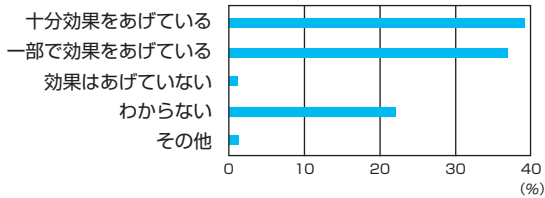
■制度改定の目的



7. 目的に対する効果の把握

制度改定の目的に対する効果の把握は、「十分効果をあげている」、「一部で効果をあげている」という回答が75%程度である一方、「効果はあげていない」という回答はわずかです。また「わからない」という回答も23%程度あります。

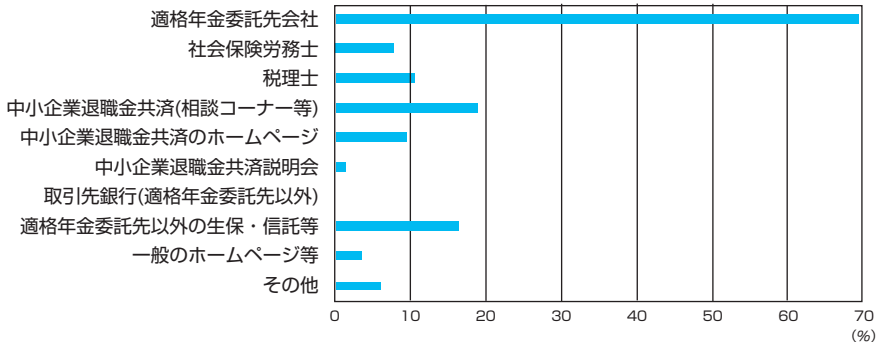
■効果の把握



8. 中小企業退職金共済情報の入手先（複数回答可）

中小企業退職金共済への制度移行に関する情報の入手先は、70%近くの回答が、「適格年金の委託先会社」です。それ以外には中小企業退職金共済中退共からの情報関連があります。税理士等からの情報入手もあるようです。

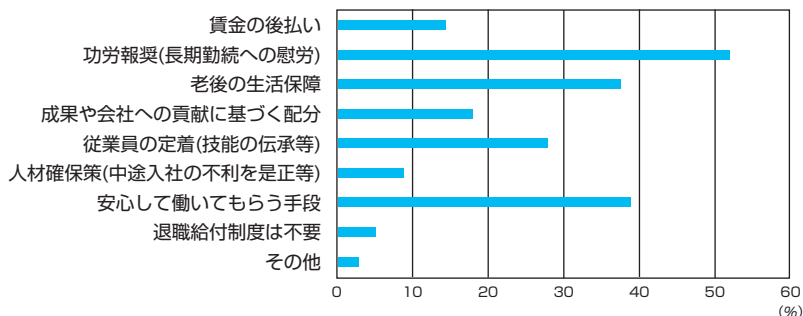
■中小企業退職金共済情報の入手先



9. 退職給付制度に対する考え方（複数回答可）

退職給付制度に対する考え方は、「功労報奨」、「安心して働いてもらう手段」、「老後の生活保障」の回答が多くありました。成果・貢献等に考え方の回答は少ないといえます。

■退職給付制度に対する考え方

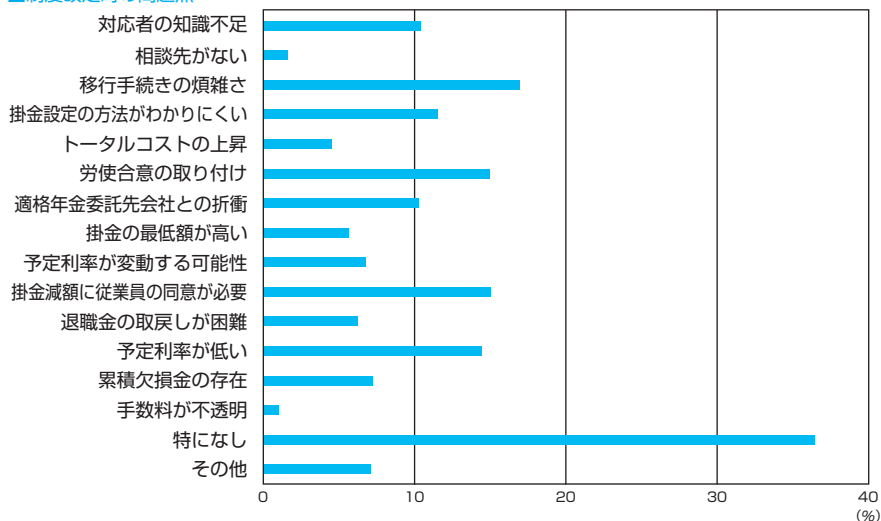


10. 制度改定時の問題点（複数回答可）

制度改定時における問題点では、回答数が多かったものは、「特になし」です。中小企業退職金共済は他の制度に比べ、移行が容易であるものと考えられています。問題となるような事項は生じなかったといえます。

その中で問題としてあげられているものは、「移行手続きの煩雑さ」、「労使合意の取り付け」、「掛金減額に従業員の同意が必要」という点があげられます。「その他」の項目であげられているものは、主に適格年金からの引継限度額の問題でした。この問題は現在では限度額撤廃の改正により生じなくなっている問題です。

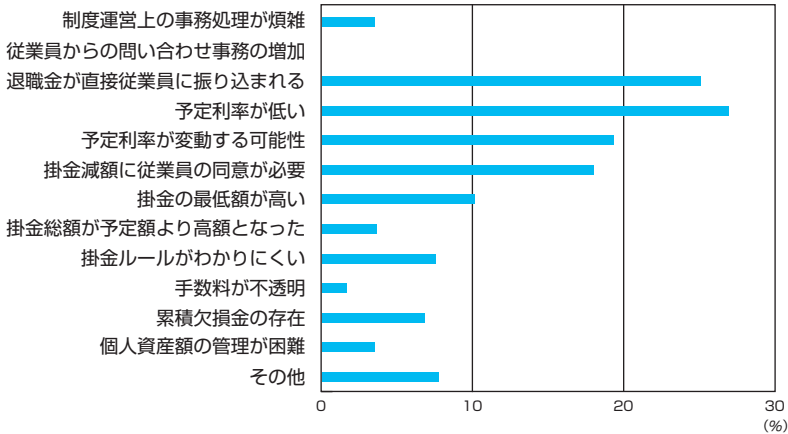
■制度改定時の問題点



11. 現在の問題点（複数回答可）

現在生じている問題点は、予定利率に関する点を問題と考える回答が多くありました。また実務上の問題として「退職金が直接従業員に振り込まれること」を問題とする回答もあります。退職金は会社から従業員へ直接渡したいというニーズもあるため、ここを問題と考える会社もあります。「その他」として「減額の条件が厳しい」、「振り込みまでの期間が長い」、「短期間の加入では元本も戻らない」という意見がありました。

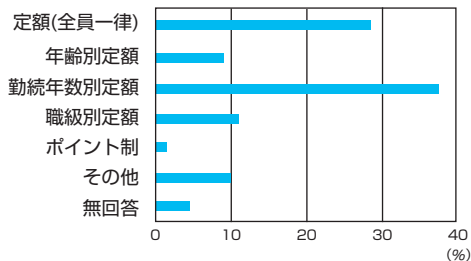
■現在の問題点



12. 掛金の設定方法

掛金の設定方法は、全社員一律の他、勤続年数別定額、年齢別定額の割合が約73%です。これらについては成果主義的な意味合いは弱いものといえます。これに対し職級別定額、ポイント制は成果主義的な意味合いがありますが、これらの採用数は少なくなっています。

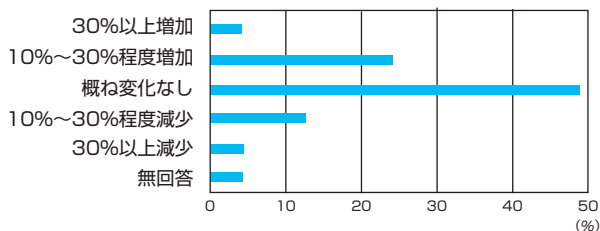
■掛金の設定方法



13. 費用負担

制度改定による企業負担は、「概ね変化なし」が約半数の他、費用が増加した会社が約30%、減少した会社は約18%となっています。

■費用負担



14. 制度改正への要望

制度改正への要望は、「わからない」の回答数が多かった2つの問題点（運用収益の件、予定利率の変更と市場の金利の件）は、通常は加入者（会社）もあまり認識がないと思われる問題であるため、このような結果になったものと思われます。「短期間の加入では掛金合計を割る場合もある」という問題は、多くの会社が改定を望んだ問題です。

制度改正の要望	改定を望む	割合 (%)	現状で問題ない	割合 (%)	わからない	割合 (%)
短期間の加入では掛金合計を割る場合もある	46	52.3	26	29.5	7	8.0
退職金が直接従業員にわたる	23	26.1	57	64.8	2	2.3
運用収益の一部が累積欠損金の充当に使用される	35	39.8	17	19.3	29	33.0
予定利率への変更が市場の金利と即時に連動しない	19	21.6	33	37.5	28	31.8
掛金の減額変更には従業員の同意が必要	37	42.0	44	50.0	0	0.0

企業年金制度移行事例集 ―平成17年度中小企業庁委託調査―

中小企業庁 経営安定対策室

〒100-8912 東京都千代田区霞が関1-3-1 電話 (03) 3501-1511 (代)

中小企業庁ホームページ <http://www.chusho.meti.go.jp>

受託機関

株式会社 大和総研

年金制度支援部 中小企業庁委託調査・企業年金グループ

〒135-8460 東京都江東区冬木15-6 電話 (03) 5620-5861

E-mail : entry2005@rc.dir.co.jp

