

退職給付ビッグバン研究会

---

2005年度年次総会 報告資料

# 日立製作所における退職金・年金制度改革

2005年9月8日  
(株)日立製作所  
労政人事部 小林 由紀子

---

# CONTENTS

1 日立製作所の概要

2 経営改革への取組み

3 退職金・年金制度改革の概要

4 制度改革詳細 (代行返上以前)

5 制度改革詳細 (代行返上以後)

6 日立製作所の概要

---

# 1. 日立製作所の概要

- 1.1 会社概要
- 1.2 事業内容(連結)
- 1.3 組織体制
- 1.4 企業理念・経営ビジョン

1

# 1.1 会社概要

( 2005年4月1日現在 )

設立

1920年(大正9年) [ 創業: 1910年(明治43年) ]

事業内容

電機・電子機器・システムの製造、販売、関連サービス等

資本金

2,820億円(連結)

売上高

90,270億円(連結) ・ 25,975億円(個別)

営業利益

2,791億円(連結)

人員状況

347,424人(連結) ・ 41,069人(個別) ( 2005年3月末日現在 )

< 内訳(個別) >

	男性	女性	計
従業員数	35,572人	5,497人	41,069人
平均年齢	40.2才	34.5才	39.4才
平均勤続	18.8年	12.9年	18.0年

# 1.2 事業内容(連結)

## 事業セグメント

### 情報通信システム

- システムインテグレーション
- ソフトウェア ● ディスクアレイ
- HDD ● PC ● サーバ
- 通信機器 ● ATM

### 電力・産業システム

- 発電機器 ● 空調装置
- 産業用機械・プラント
- 建設機械 ● 自動車機器
- 鉄道車両
- エレベーター ● エスカレーター

### デジタルメディア・民生機器

- 光ストレージドライブ ● テレビ
- 携帯電話 ● エアコン
- 冷蔵庫 ● 洗濯機
- 液晶プロジェクタ ● 電池
- 情報記録媒体

### 電子デバイス

- 液晶ディスプレイ
- 半導体製造装置
- 計測・分析装置
- 医療機器 ● 半導体

### 高機能材料

- 電線・ケーブル ● 伸銅品
- 鋳鉄・鋳鋼品 ● 磁性材料
- 化学素材 ● プリント基盤
- セラミクス材料 ● 合成樹脂
- 電気絶縁材料

### 物流及びサービス他

- 電気・電子機器の販売
- システム物流
- 不動産管理・売買・賃貸

### 金融サービス

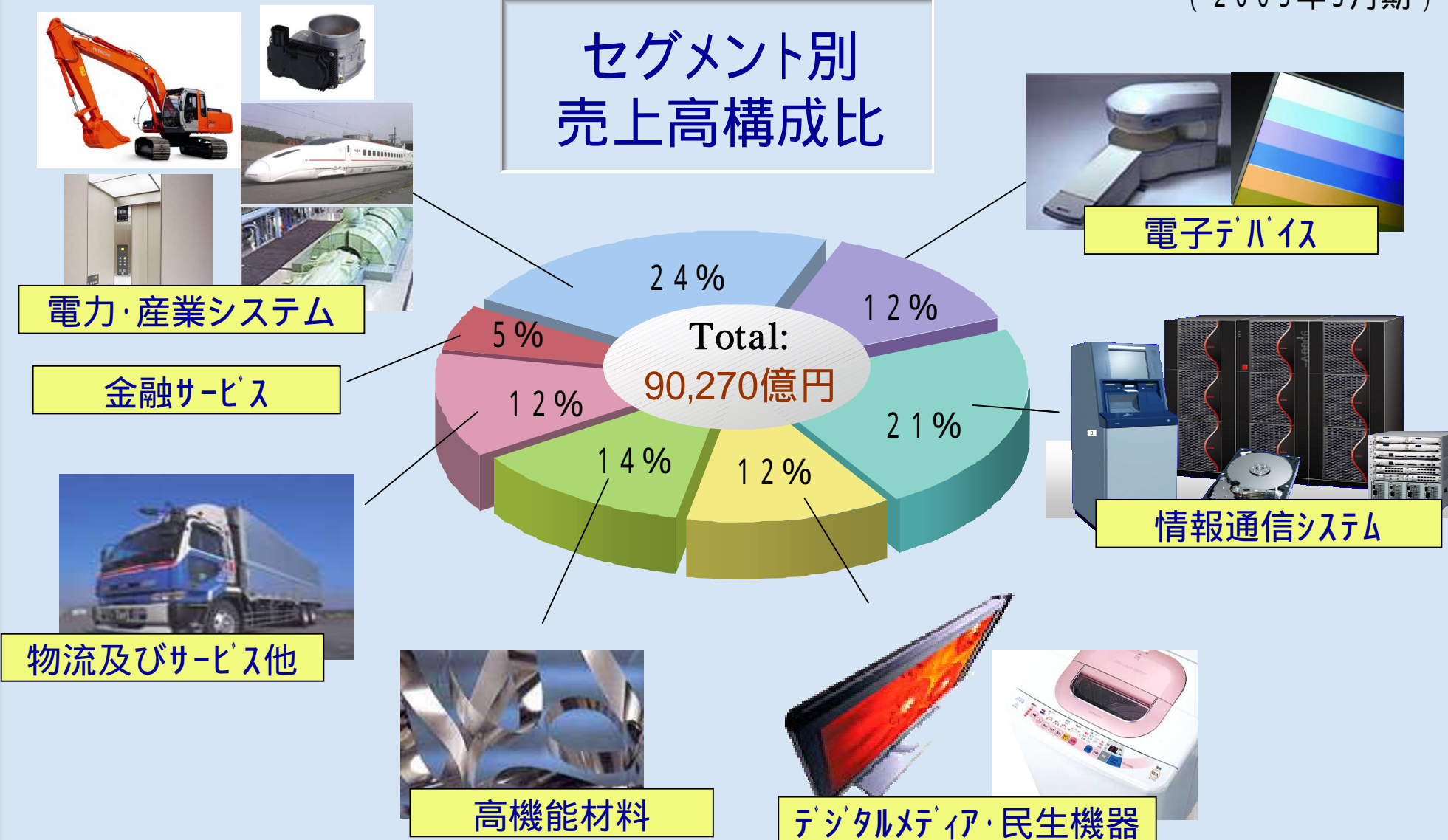
- ローン販売
- リース
- 生命・損害保険代理業

連結子会社：985社  
持分法適用：167社  
計1,153社

# 1.2 事業内容(連結)

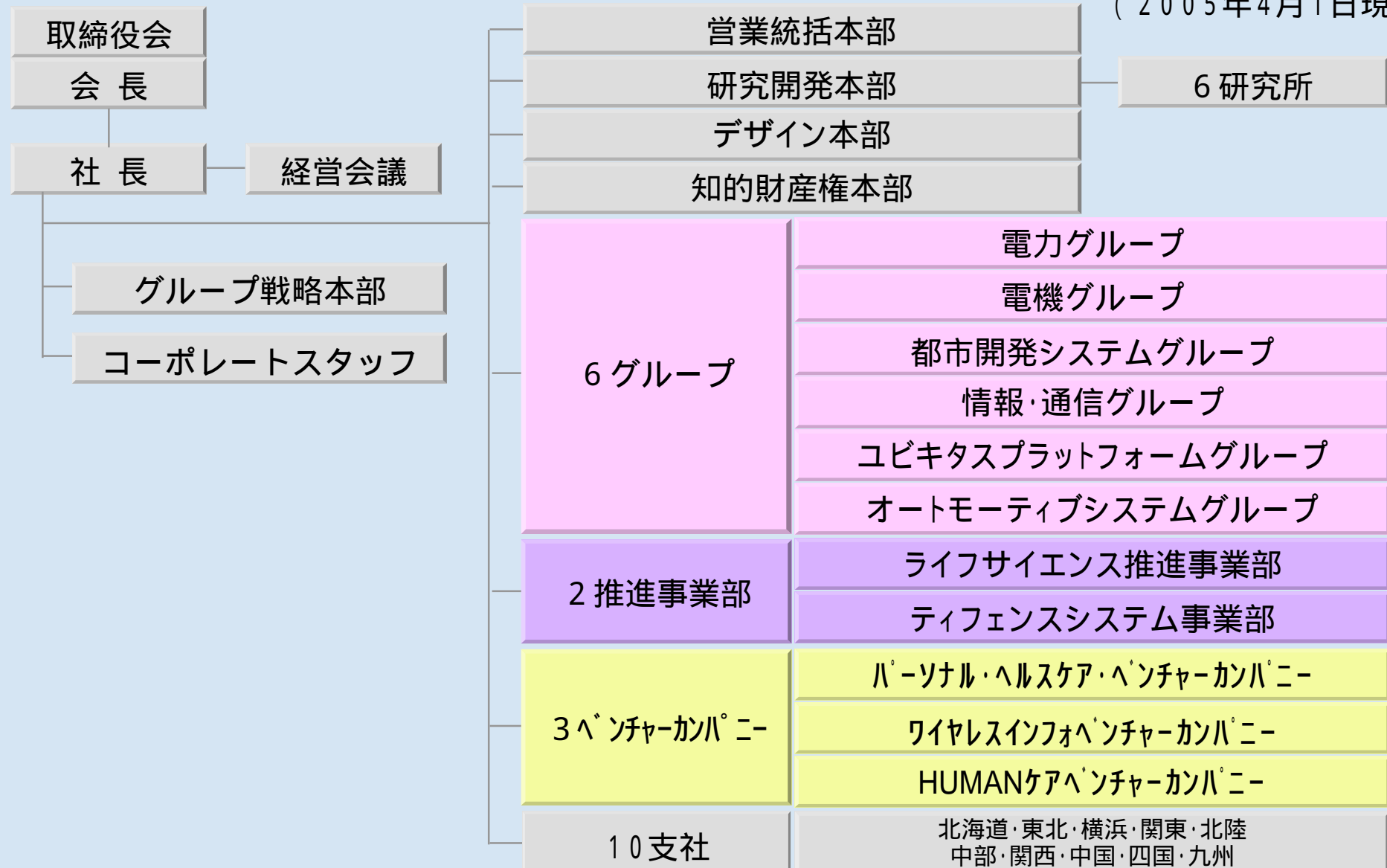
(2005年3月期)

## セグメント別 売上高構成比



# 1.3 組織体制

( 2005年4月1日現在 )



# 1.4 企業理念・経営ビジョン

## 企業理念

創業以来

「技術を通じて社会に貢献する」

日立精神：「和」「誠」「開拓者精神」

2000年4月  
}

**HITACHI**  
Inspire the Next

- 最新の製品やシステム、サービスを通して、**次の時代に息吹きを送り続ける。**
- 「Next」に向けて自らを変革していく。

## 経営ビジョン

- 日立は「**便利で安心できる社会システム**」を提供します。
- 日立は「**知識企業**」 - 知識による価値創造に集中します。
- 日立は「**お客様の視点**」で全てを考えます。
- 日立は「**信頼とスピード**」をモットーとします。





どんなときにも灯かりがともっていること

日立の電力システム



毎朝同じ時間に電車に乗れること

日立の鉄道運行管理システム



メカトロニクスの究極を形にすること

日立の新幹線車両技術



誰もが使えるようになったこと

日立のユニバーサルデザイン  
エレベーター





常に美しさを追求し続けること

日立のプラズマテレビ

# 1.4 企業理念・経営ビジョン



ライフラインすべてにおいて社会生活を支えていく

---

## 2. 経営改革への取組み

- 2.1 経営改革の背景
- 2.2 中期経営計画
- 2.3 事業ポートフォリオの再構築
- 2.4 人的資源の活性化

2

## 2.1 経営改革の背景

### 経営・社会環境の変化

低成長・デフレの進行  
グローバル化  
メガ・コンペティション  
IT化・技術革新の  
スピードアップ  
パラダイムシフトの進展

### 当社の独自課題

業績浮上・信頼回復  
競争力強化  
事業構造改革  
連結経営強化  
人材活性化  
ITインフラの整備・拡充

**事業環境変化に対応した経営改革の推進**



## 2.2 中期経営計画

### (1) 「i.e.HITACHIプラン」 ( 1999/11 ~ 2003/3 )

1999年 4月 庄山社長就任

1999年11月 中期経営計画「i.e.HITACHIプラン」策定

基本戦略：目指すべき日立の将来像

お客さまにとっての「ベスト・ソリューション・パートナー」



トータルソリューションを提供できるグローバルサプライヤー

IT

「情報システムサービス」

「社会インフラシステム」

知

「基幹ハードウェア・ソフトウェア・高機能材料」

## 2.2 中期経営計画

### (2) 「i.e.HITACHIプラン」 (2003/4 ~ 2006/3)

2003年 1月 中期経営計画「i.e.HITACHIプラン」策定

「ベスト・ソリューション・パートナー」に向けた更なる改革

「i.e.HITACHIプラン」で  
目指した基本的な姿

「i.e.HITACHIプラン」  
で注力する分野

技術・知識の融合

「情報システムサービス」  
「社会インフラシステム」  
及びそれらを支える  
「基幹のハード、ソフト、  
高機能材料」を提供できる  
グローバルサプライヤー

「新時代のライフラインを  
支えるソリューション」  
「高度技術グローバル製品」

## 2.2 中期経営計画

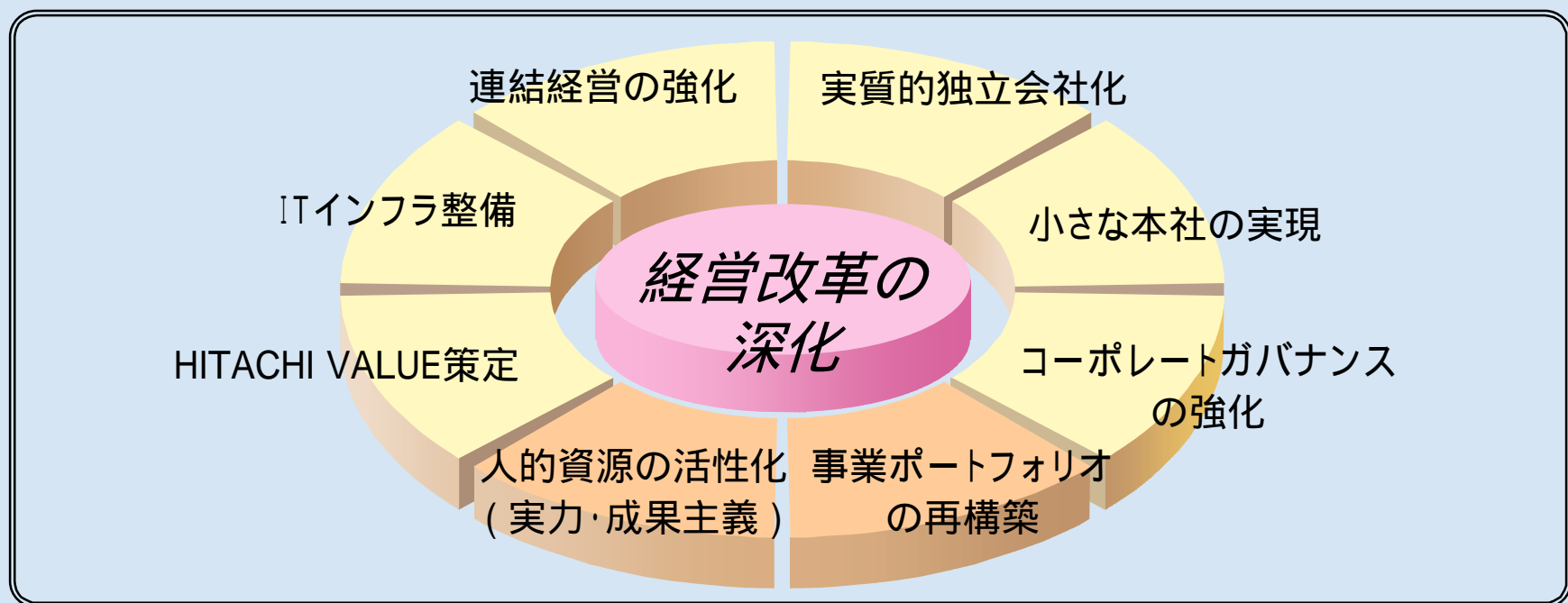
### (3) 実現に向けた取組み

コア事業の強化と経営資源の集中（選択と集中）

新事業の推進

日立グループの再編・見直し・協調の積極推進

日立製作所の経営改革の一層の深化



## 2.3 事業ポートフォリオの再構築

2001年10月1日

計測器グループ

半導体製造装置グループ

日製産業(株)

【分社化】

(株)日立ハイテクノロジーズ

2001年10月1日

電力・電機グループ

産業機械システム事業部

日立テクノエンジニアリング(株)

【分社化】

(株)日立インダストリイズ

2002年4月1日

産業機器グループ

(株)日立東サービスエンジニアリング

(株)日立西サービスエンジニアリング

(株)日立ドライブシステムズ

(株)日立中条テクノロジー

【分社化】

(株)日立産機システム

2002年4月1日

家電グループ

【分社化】

日立ホーム・アンド・ライフ・ソリューション(株)

## 2.3 事業ポートフォリオの再構築

2002年10月1日

【分社化】

ディスプレイグループ

(株)日立ディスプレイズ

2002年10月1日

【分社化】

情報・通信グループ

通信事業部

(株)日立コミュニケーションテクノロジーズ

2003年4月1日

【JV】

半導体グループ

三菱電機(株)

(株)ルネサステクノロジ

2003年4月1日

【M&A】

情報・通信グループ

ストレージ事業部

IBM

(株)日立グローバルストレージテクノロジーズ

2004年10月1日

【JV】

ユビキタスプラットフォームグループ

情報機器事業部

オムロン(株)

(株)日立オムロンターミナルソリューションズ

## 2.3 事業ポートフォリオの再構築

2004年10月1日

日立プリンティングソリューションズ(株)

ユビキタスプラットフォームグループ他

プリンター関連事業



(株)リコー

(株)リコープリンティングシステムズ

【 株式譲渡 】

2004年10月1日

トキコ(株)

(株)日立ユニシアオートモティブ



オートモーティブシステムグループ

第二事業本部

第三事業本部

【 吸収合併 】

2005年4月1日

(株)日立製作所

富士通日立プラズマディスプレイ(株)

富士通(株)



(株)日立製作所

富士通日立プラズマディスプレイ(株)

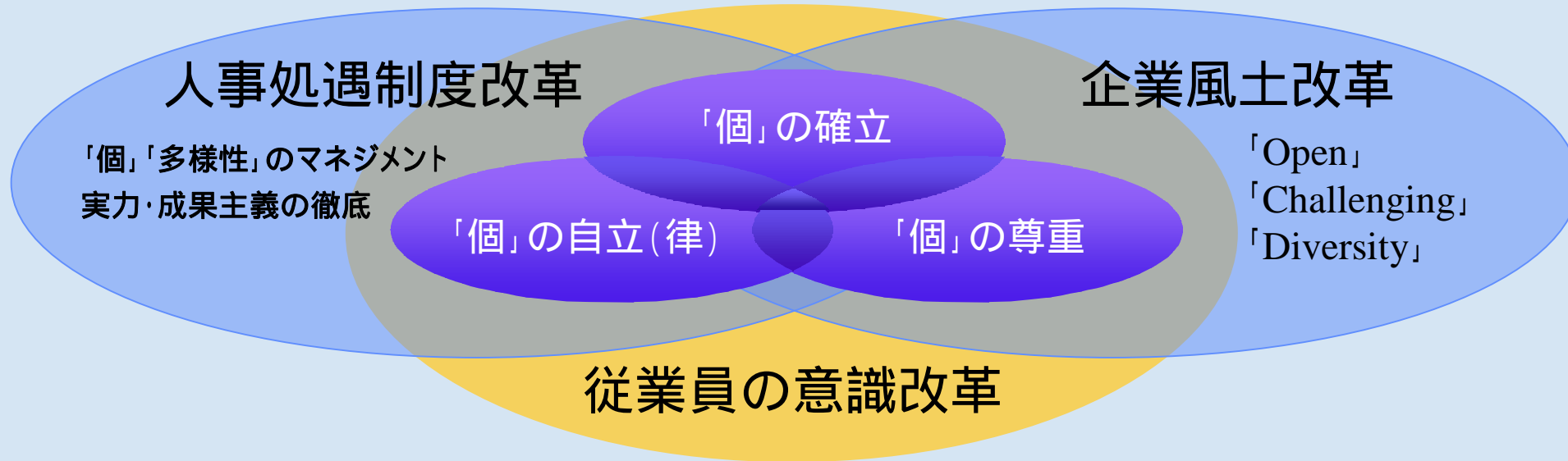
富士通(株)

【 株式取得 】

## 2.4 人的資源の活性化

「i.e.HITACHIプラン」「i.e.HITACHIプラン」の達成

知識・技術のイノベーションやシナジー創出を促す組織・人材



## 2.4 人的資源の活性化

- 社会環境・価値観の変化に応じた環境整備

雇用制度

- 実力・成果主義の徹底

資格・賃金制度

- 公平・公正性
- オープンかつ双方向

評価システム

### 人事処遇制度 改革の視点

- 高付加価値人材の確保・育成

人材確保・育成

- 多様な働き方への対応
- ワークファミリーバランス

勤務制度

- 実力・成果主義の徹底
- 雇用流動化等への対応

退職金・年金制度

- 事業環境・マーケット特性に応じた労働条件決定

労働条件複線化



## 2.4 人的資源の活性化

### 経営戦略



1997

1999

2001

2003

2005

中期経営計画

「i.e.HITACHI プラン」

「i.e.HITACHI プラン」

### 「個」の自立(律)・尊重に係る人事諸施策

'91 社内公募制度

'03 社内FA制度

### 人事・処遇制度

'98 資格等級格付方式・賃金体系改訂

'04 処遇制度改訂  
< 組合員層 >

'68 自己申告制度

'97 目標管理制度導入< 部課長層 >

'00 < 主任層 > 拡大

・賃金制度改訂  
・評価制度見直し

'00 処遇制度改訂 < 管理職層 >

・新評価制度導入(「HITACHI VALUE」)  
・賃金制度改訂

'02 CDW

'03 360度フィードバック

'98 退職一時金制度改訂

'01 確定拠出年金

'03 キャッシュバランスプラン

ポイント制導入(退職金・年金)

年金ポイント改訂

'02 ビジネスプロセス・オピニオン・サーベイ

### 福利・勤務制度

'00 福利厚生カフェテリアプラン

'88 フレックスタイム制

'98 裁量勤務制度

### 雇用制度

'00 F.F.プラン

'04~ 雇用P/F見直し

### 教育・育成制度

'00 自発的能力開発支援 (e-Learning化推進等)

---

## 3 . 退職金・年金制度改訂の概要

### 3.1 退職金・年金制度改訂の概要

3

# 3.1 退職金・年金制度改訂の概要

拡張期

(戦前～退職一時金制度)(1956～自社年金制度)

1964 適格退職年金導入

1968 厚生年金基金設立

給付改善	第2加算年金(1987)
	第3加算年金(1989)

主な関係法改正

1962 法人税法・所得税法改正  
(適格年金制度創設)

1965 厚生年金保険法改正  
(基金制度創設)

1997 厚生年金基金  
財政運営基準等改正  
(予定利率引下げ可)

2000 退職給付会計導入

2001 確定拠出年金法施行  
労働契約承継法施行

2002 確定給付企業年金法施行  
(CBP・代行返上可)

CBP：キャッシュバランスプラン

適正化検討期

1998 厚生年金基金制度改訂  
予定利率引下げ・年金水準適正化

2000 退職一時金・年金制度改訂  
ポイント制の導入・支給体系変更

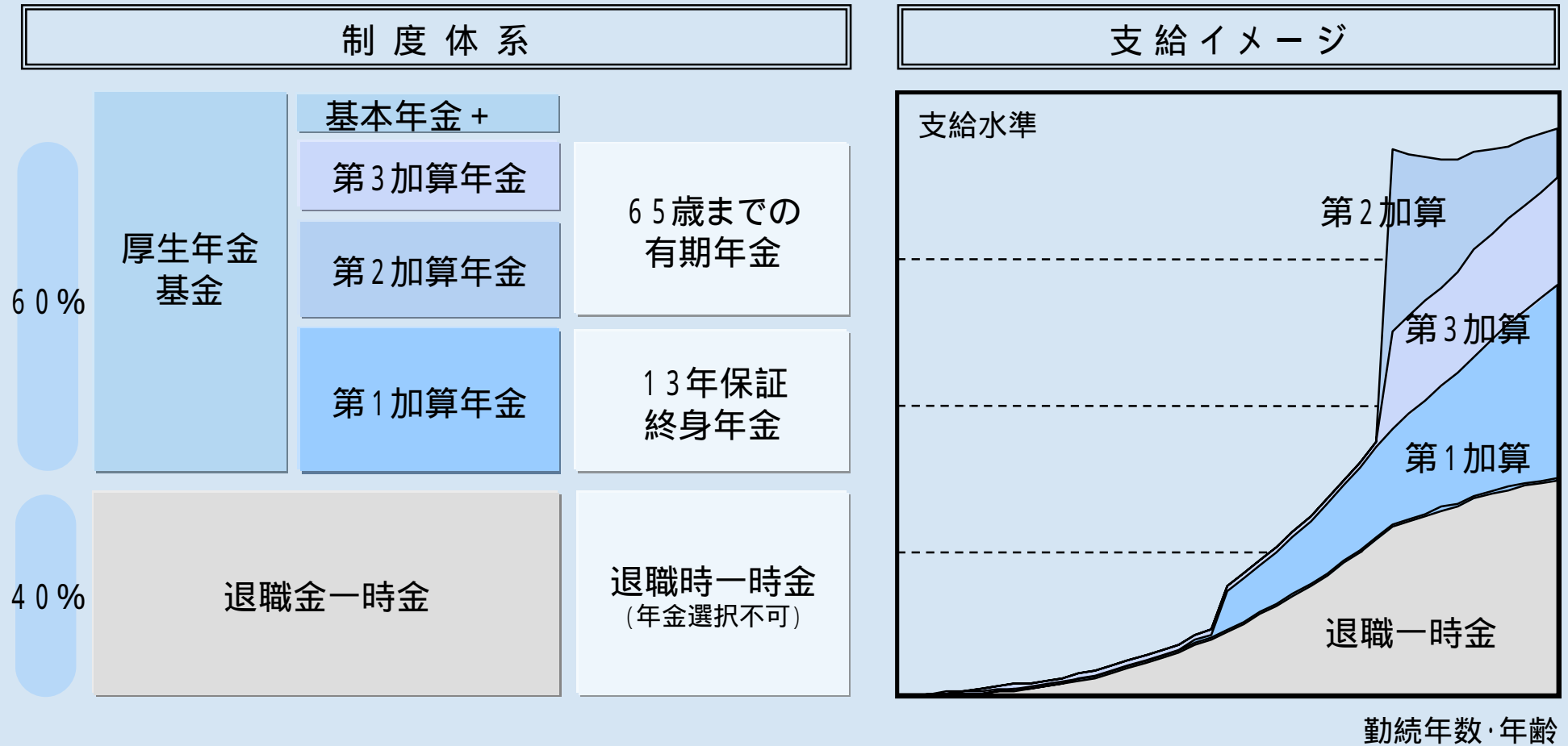
2001 確定拠出年金制度導入  
退職一時金の1/2を移行

2002 厚生年金基金代行返上(将来分)

2003 確定給付企業年金移行  
キャッシュバランスプラン導入

# 3.1 退職金・年金制度改革の概要

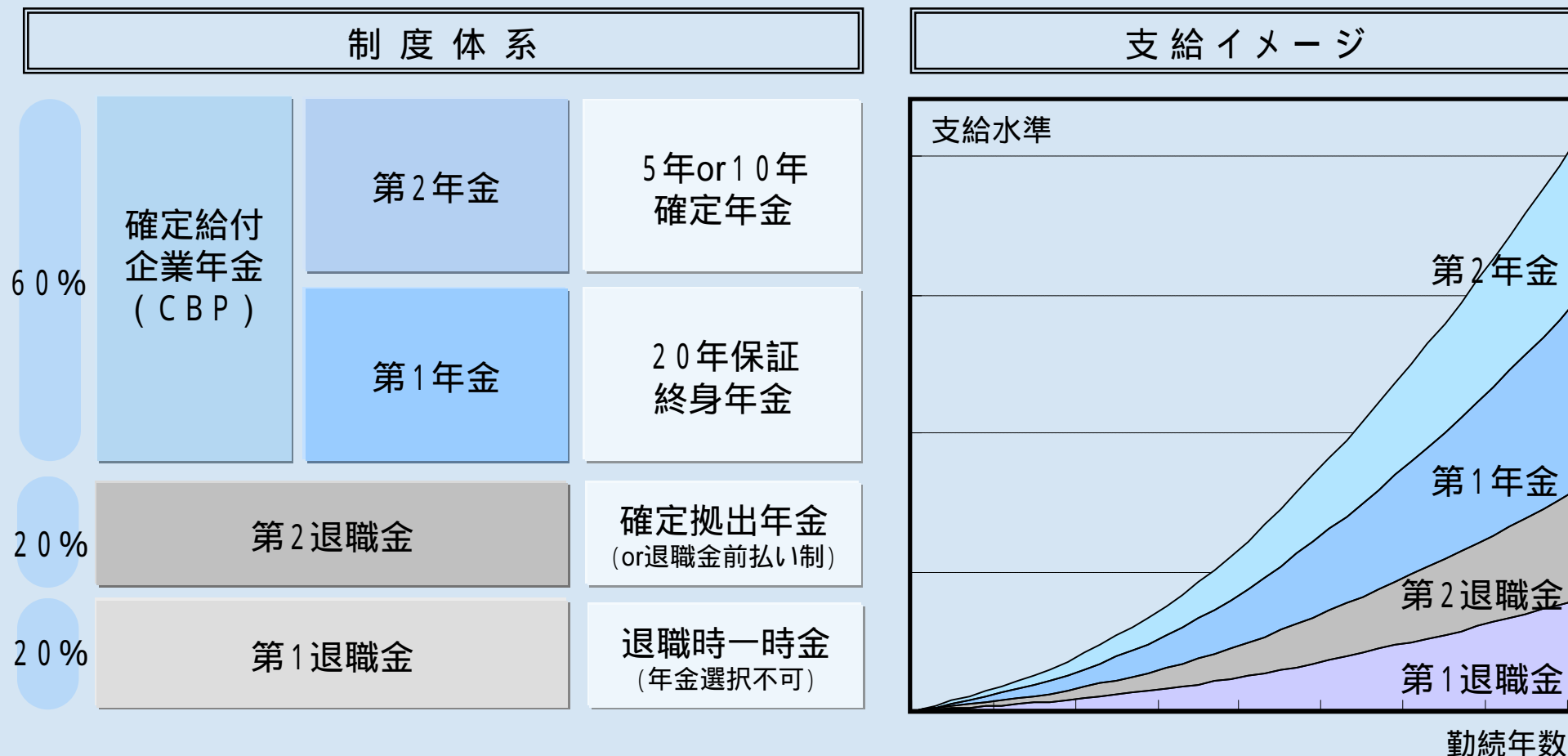
## (1) 改革前の制度概要 (1997年当時)



厚生年金基金の第1～第2加算年金については、退職時に一時金選択可能。

# 3.1 退職金・年金制度改訂の概要

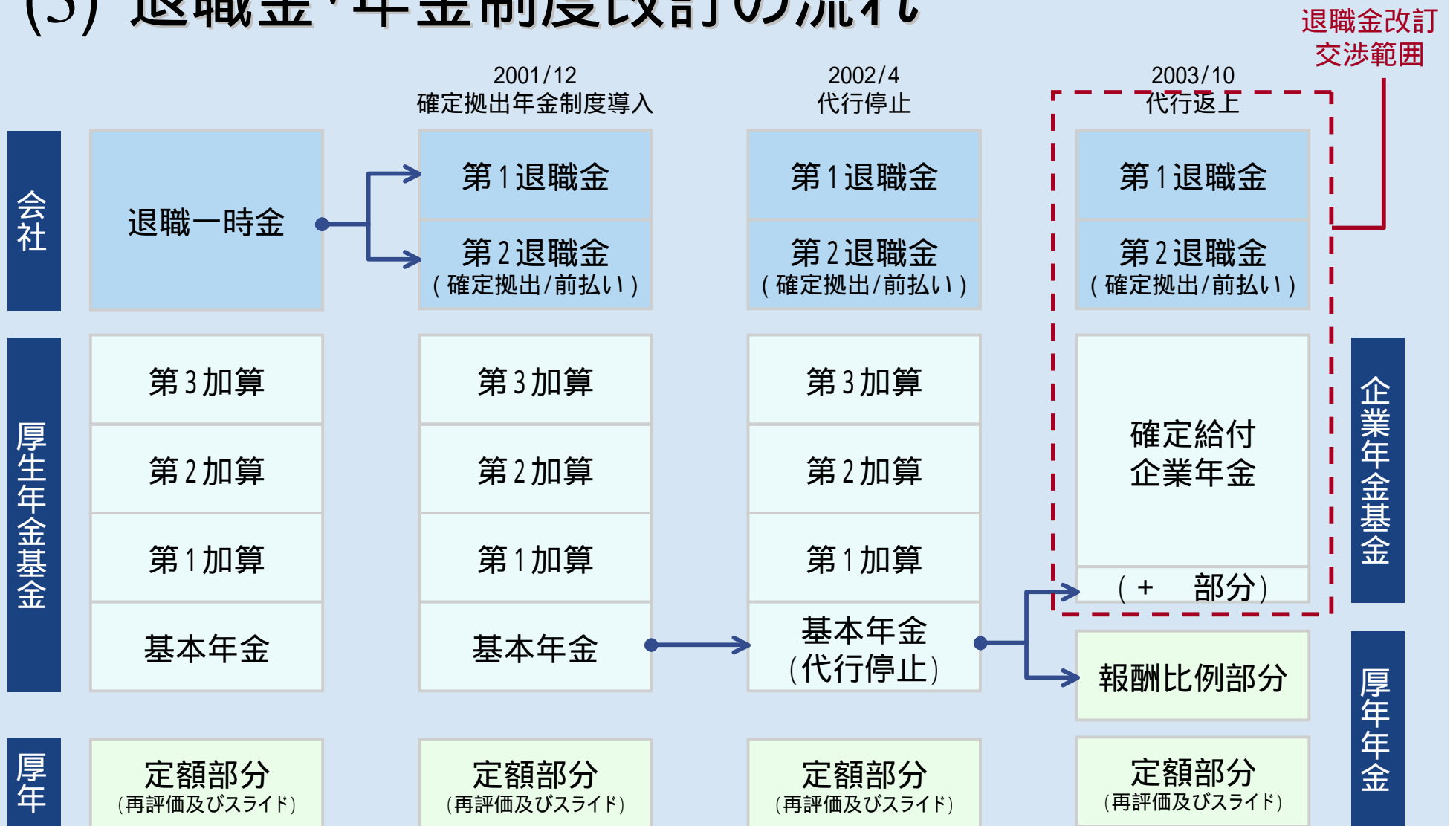
## (2) 改革後の制度概要 (2003/10月以降)



第1年金、第2年金とも、原則60歳～65歳までの任意の時期に受給開始可能。  
 確定拠出年金は、60歳～70歳までの任意の時期に5年有期年金の受給開始可能。

# 3.1 退職金・年金制度改訂の概要

## (3) 退職金・年金制度改訂の流れ



---

## 4 . 制度改訂詳細 ( 代行返上以前 )

- 4.1 厚生年金基金の制度改訂 ( 1998年 )
- 4.2 退職一時金・年金制度改訂 ( 2000年 )
- 4.3 確定拠出年金制度の導入 ( 2001年 )



## 4.1 厚生年金基金の制度改訂 (1998年)

### 資産運用の見直し

- 投資顧問の採用 (1992)
- 資産配分規制の適用除外認定 (1996)  
< 民間基金第一号 >
- 過去勤務債務の償却加速化 (1997)
- 日立投資顧問(株)設立 (1999)

### 制度改訂

- 加算部分予定利率変更 (5.5% 4.5%)
- 年金給付水準抑制 (2~3万円/月)
- 第1加算年金(終身年金)の保証期間延長 (13年 20年)

厚生年金基金の安定的運営



## 4.2 退職一時金・年金制度改訂 (2000年)

### (1) 算定基礎のポイント制化



#### 主な 特徴点

給与からは完全に独立  
資格に応じて標準ポイントを設定（勤続ポイント等は設けない）  
賞与の査定結果を使用し、各人の期毎の貢献・成果を反映  
賞与支給書に記載して每期通知

#### 効果

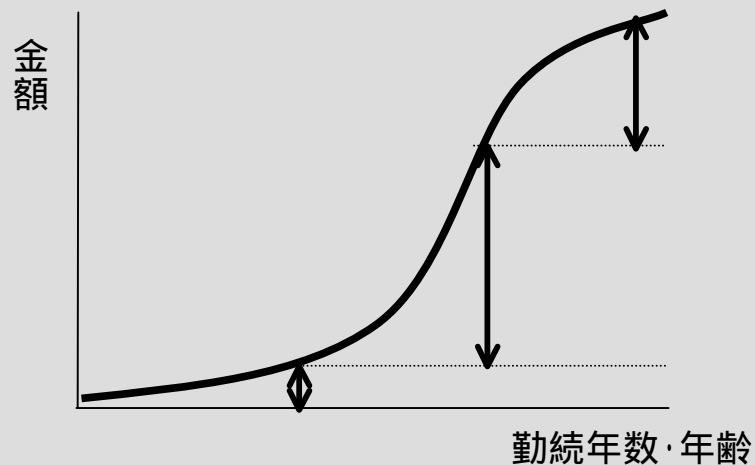
実力・成果主義の徹底  
時価主義への移行  
退職給付の可視化

インセンティブ効果の向上

## 4.2 退職一時金・年金制度改訂 (2000年)

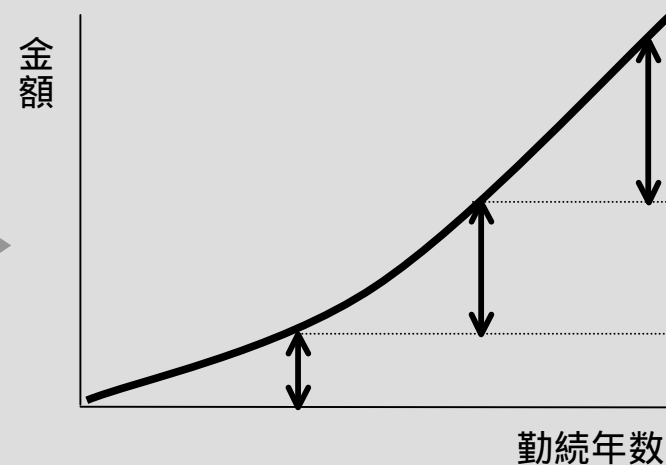
### (2) 退職一時金支給体系の変更

【旧制度】



特定の勤続年数帯で急激に増加

【新制度】



勤続に対して中立に増加

ねらい

在職中の各時点での貢献・成果を退職給付に反映させる。  
(短期確定 退職時払い)

確定拠出年金制度への移行に適した支給体系とする。

## 4.3 確定拠出年金制度の導入 (2001年)

### (1) 制度導入のねらい

#### 【 人事戦略 】

実力・成果主義の徹底

時価主義への移行

従業員の直接参画  
による制度運営

#### 【 財務戦略 】

退職給付債務の圧縮  
と短期精算化

積立不足拡大等  
将来リスクの軽減

老後の生活保障機能との両立

自立した強い「個」の確保・育成

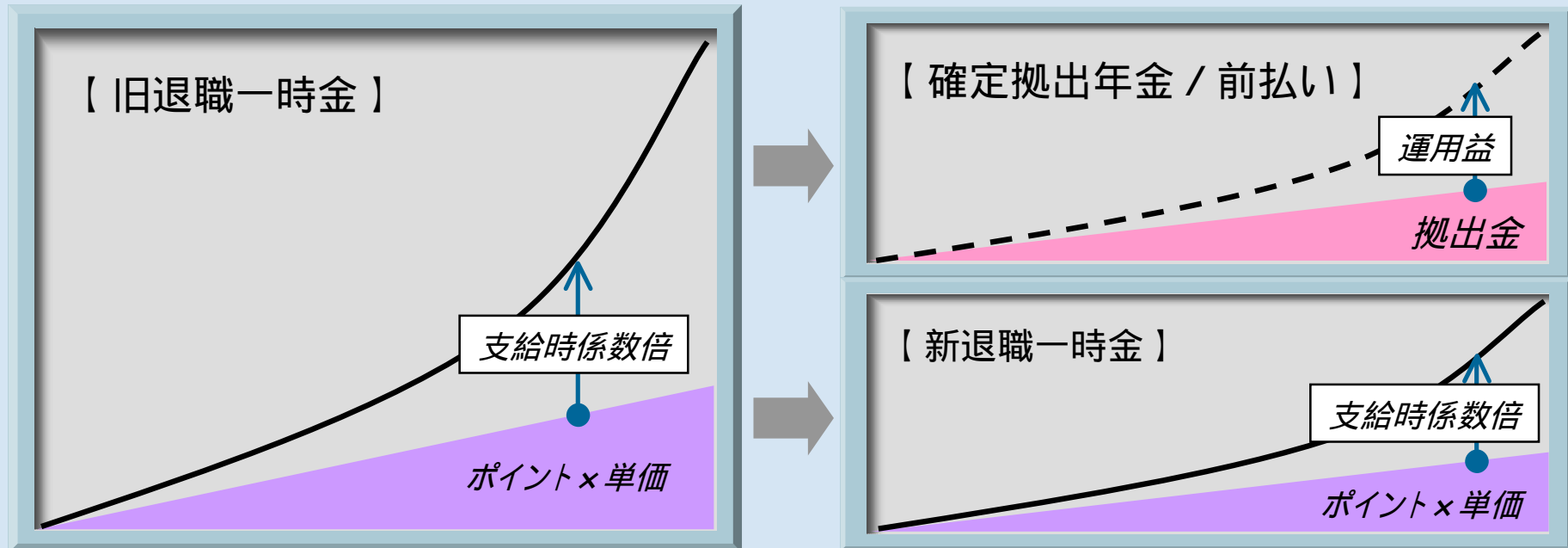
退職給付債務・費用の適正化

## 4.3 確定拠出年金制度の導入 (2001年)

### (2) 制度移行の概要

退職一時金の1 / 2を確定拠出年金制度に移行。  
(退職金前払いとの選択制)

改訂後の退職一時金と確定拠出年金は制度上同等。  
過去分の移行は、8年分割で実施。



## 4.3 確定拠出年金制度の導入 (2001年)

### (3) 制度対象者

制度選択は、原則として所員採用(任用)時に行う。

制度導入時50歳以上の者については、制度移行時の特例として退職金前払いに代えて退職一時金の選択を可能とする。

#### 《 確定拠出年金選択状況(導入時) 》

導入時年齢	50歳未満	50歳以上	全体
選択率	90%弱	30%弱	70%強

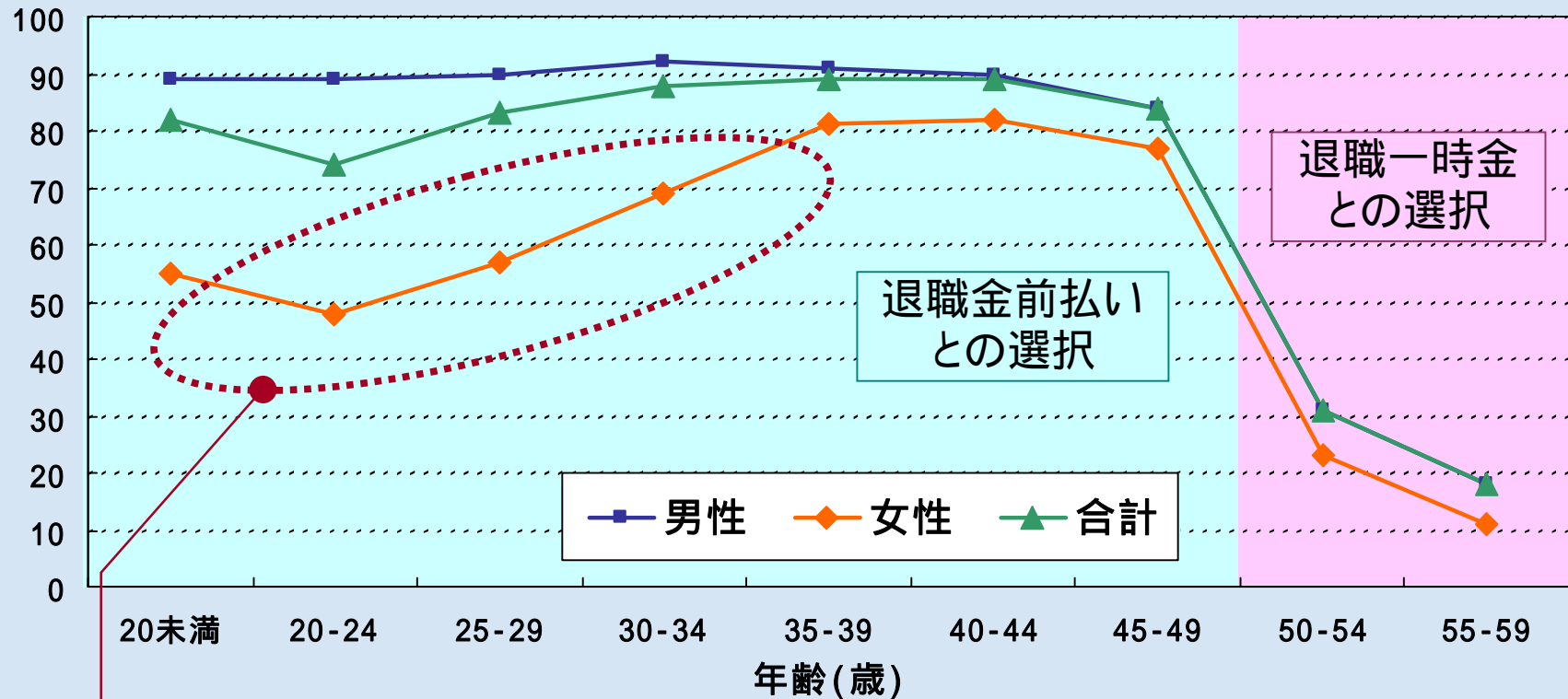
#### 《 加入者数推移(日立グループ全体) 》

時点	2001/12	2005/3
加入者数(概算)	47,000人	70,000人超

## 4.3 確定拠出年金制度の導入 (2001年)

割合 (%)

【 制度選択状況詳細(導入時) 】



- 35歳未満の女性の選択率低迷 中途脱退要件がネック
- 制度導入以降の新規加入者についても、選択率はほぼ同様

## 4.3 確定拠出年金制度の導入 (2001年)

### (4) 制度運営体制

業務区分	委託先
運用関連運営管理	日立製作所にて実施
記録関連運営管理	J I S & T (日本インベスター・ソリューション・アンド・テクノロジー(株))
資産管理	UFJ信託銀行(株)

商品選択における独立性・柔軟性の確保

きめ細かな制度運営の実現

- 加入者等への情報提供
- 運営状況のモニタリングと制度へのフィードバック

## 4.3 確定拠出年金制度の導入 (2001年)

### (5) 運用商品 選定状況

	商品種別	元本保証	商品数	計: 19商品
投資信託 ファンド	バランス型ファンド	×	3	← バランス型
	国内株式(インデックス)ファンド	×	1	↑ 成長性重視
	外国株式(インデックス)ファンド	×	1	
	国内株式(アクティブ)ファンド	×	2	
	自社株ファンド	×	1	↓ 安定性重視
	国内債券(インデックス)ファンド	×	1	
	外国債券(インデックス)ファンド	×	1	
	MMF	×	1	↓ 安全性重視
その他	利率保証型保険		5	
	預貯金等		3	



## 4.3 確定拠出年金制度の導入 (2001年)

### (5) 運用商品

選択状況 (資産残高ベース)

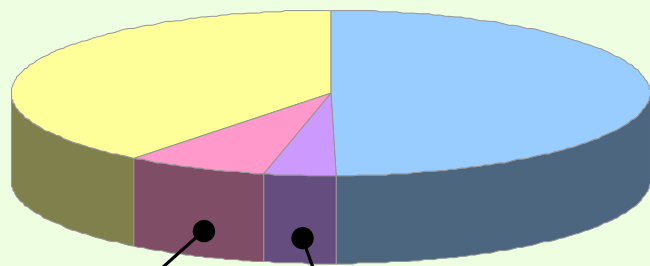
【制度導入時】

定期預金  
39.5%

投資信託  
49.7%

生保GIC  
7.2%

自社株ファンド  
3.6%



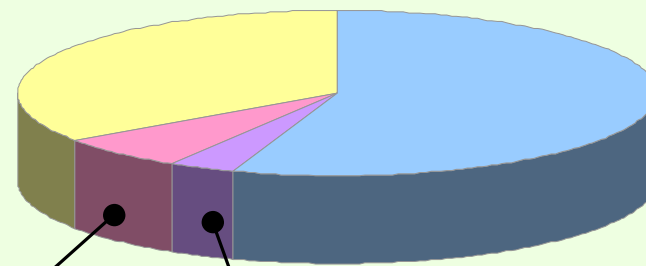
【2005/3末】

定期預金  
34.6%

投資信託  
55.3%

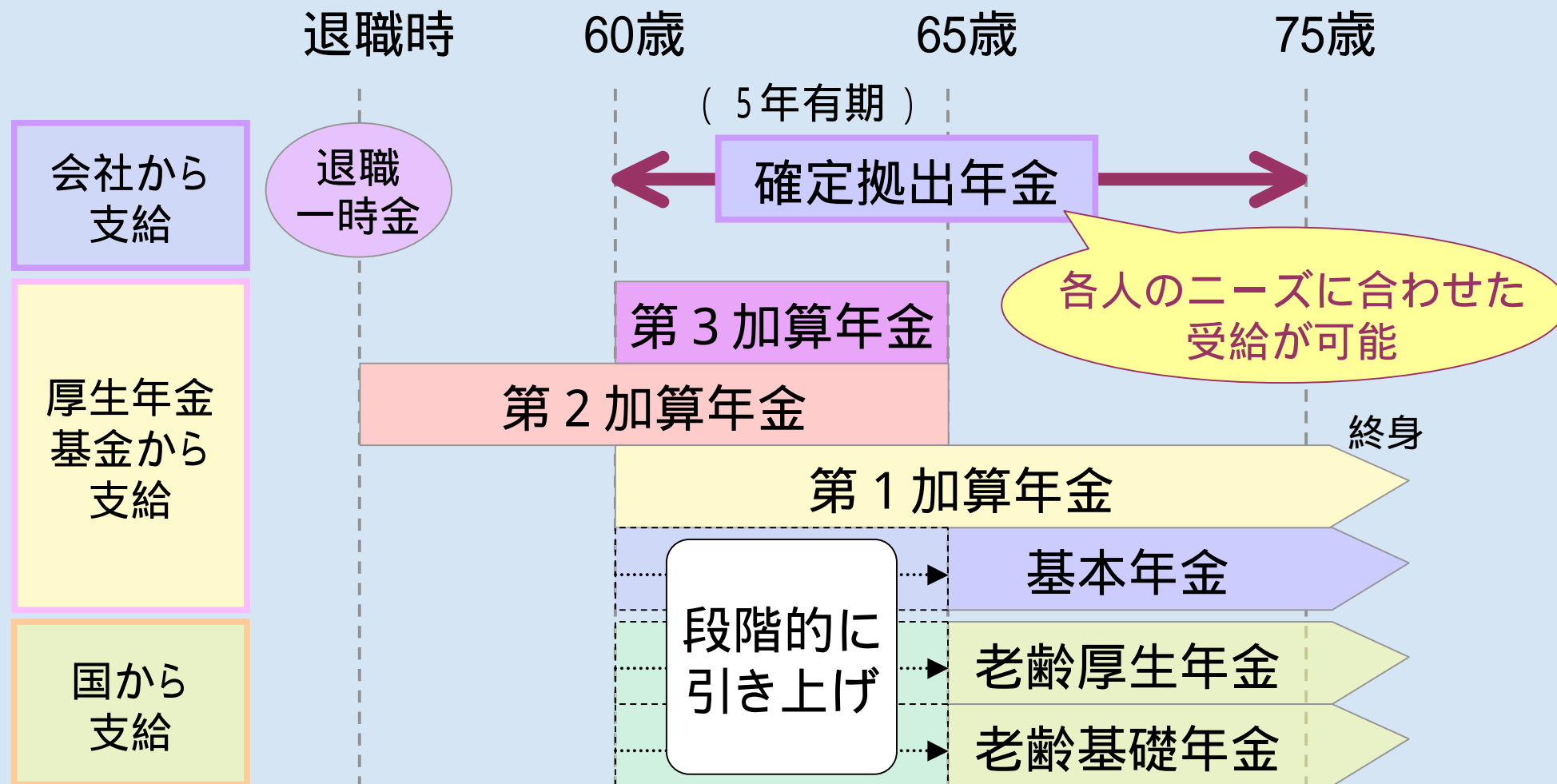
生保GIC  
6.8%

自社株ファンド  
3.3%



## 4.3 確定拠出年金制度の導入 (2001年)

### (6) 給付体系 (制度導入当時)



## 4.3 確定拠出年金制度の導入 (2001年)

### (7) 労使論議のポイント等

#### 1. 制度導入に対する日立労組の基本スタンス

制度が生まれた時代の流れを真剣に受け止める。

老後生活の安定を図るため、制度導入には大きな意義があると考えている。

- 既存の退職給付との組合せにより、退職後生活がより充実。
- 退職後生活設計への主体的取組みにより、自立意識涵養に繋がる。
- 雇用流動化や事業再編等への柔軟な対応が可能。

#### 2. 制度内容

想定利率：2.5% シミュレーションによる妥当性の確認

費用負担（個人負担の範囲）

- 商品の運用手数料等
- 記録関連運営管理機関管理手数料（当初8年間は会社負担）
- 特別法人税（凍結解除となった場合）

#### 3. 従業員教育・サポート

テキスト・WEB・コールセンタ  
就業時間内での説明会実施



自己責任による制度運営を  
サポートする仕組みの整備

---

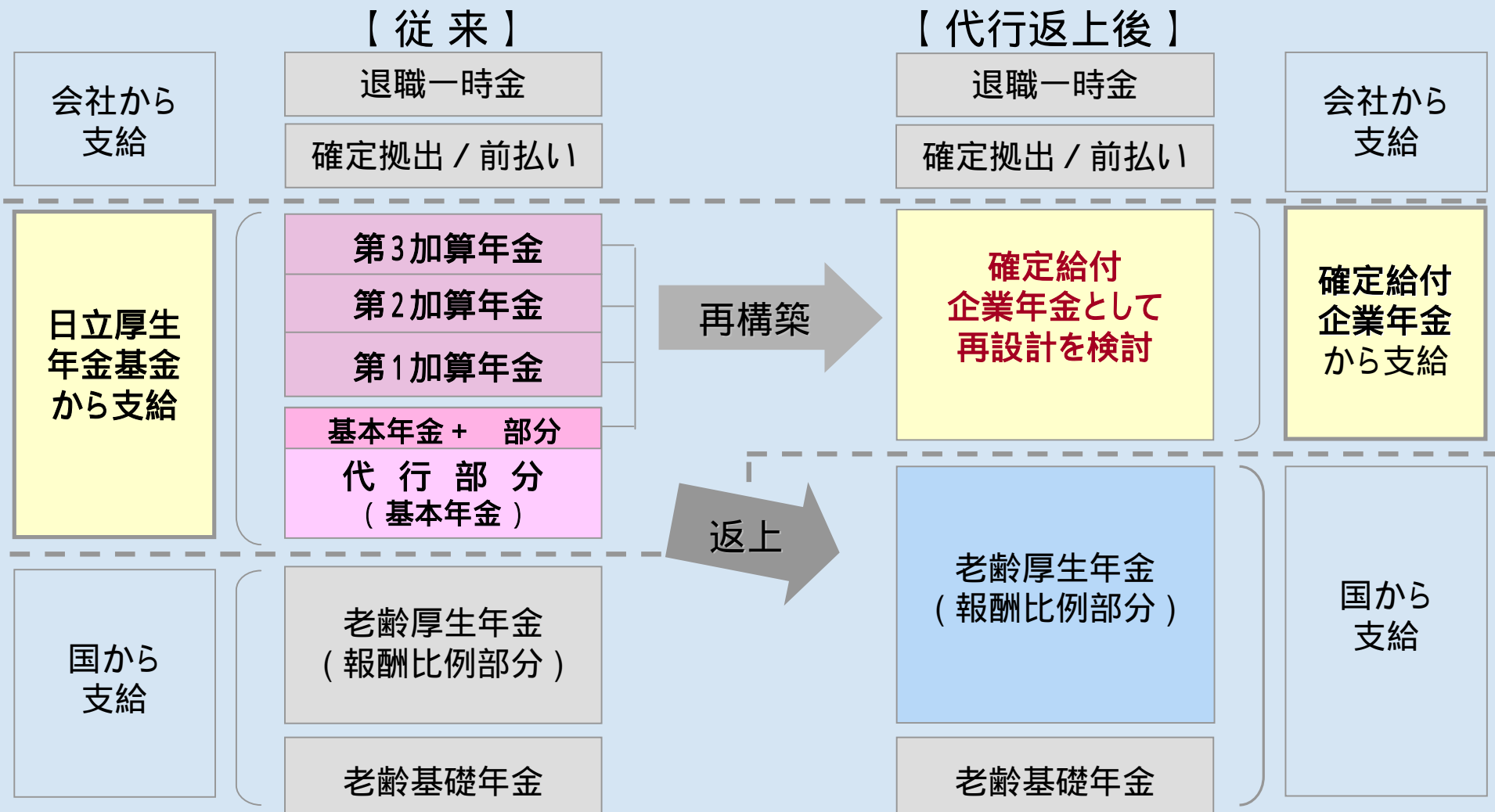
## 5 . 制度改訂詳細 ( 代行返上以後 )

- 5.1 厚生年金基金の代行返上 ( 2002年 )
- 5.2 企業年金を取り巻く環境変化
- 5.3 確定給付企業年金への移行 ( 2003年 )
- 5.4 キャッシュバランスプランの概要
- 5.5 制度改訂効果

5

# 5.1 厚生年金基金の代行返上 (2002年)

## (1) 全体イメージ



# 5.1 厚生年金基金の代行返上 (2002年)

## (2) 主な論点等

ねらい

経営リスクの圧縮  
(退職給付債務の圧縮・資産運用リスク軽減)

課題・  
主な論点

個別/連結損益影響の見極め 会計取扱いの動向  
特別法人税の動向

*トータル影響等を勘案し、見切り発車 (継続課題)*

制度変更への対応スタンス

- 基本年金 + 部分取扱い
- 基金と国の年金との取扱い差 (在老・受給資格等)

*キャッシュバランス等新たな枠組みへの移行を検討する好機*

返上に向けた資産運用 (返上資産の確保等)

早期返上に向けた実務対応体制の確立

## 5.2 企業年金を取り巻く環境変化

### 事業環境変化

組織再編・企業間連携の加速化  
人材異動の多様化

- 異動形態の多様化
- グループ内異動の双方向化

実力・成果主義の徹底

### 経済環境変化

低成長・低金利経済      資産運用環境の悪化  
退職給付会計導入      企業経営へのインパクト増大

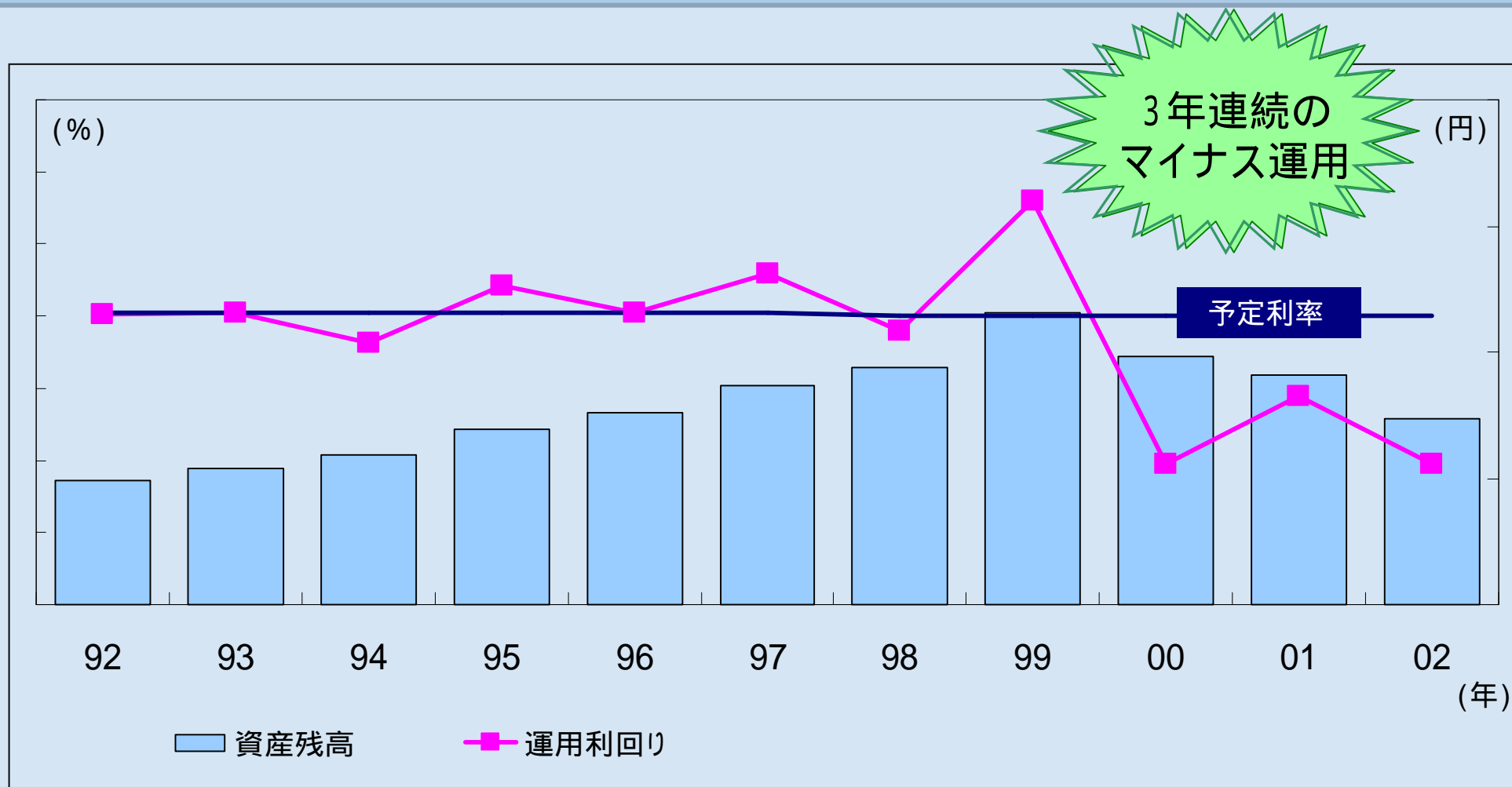
### 社会環境変化

少子高齢化の進展  
高齢期のライフスタイル(就業状況等)の多様化  
公的年金制度改正(支給開始年齢引上げ等)

従来型の年金制度の  
問題点が顕在化

## 5.2 企業年金を取り巻く環境変化

### 資産運用状況の悪化





## 5.2 企業年金を取り巻く環境変化

### 事業再編による基金財政の構造変化

【 人員構造 】 受給権者 加入者

【 債務構造 】 受給権者 > 加入者

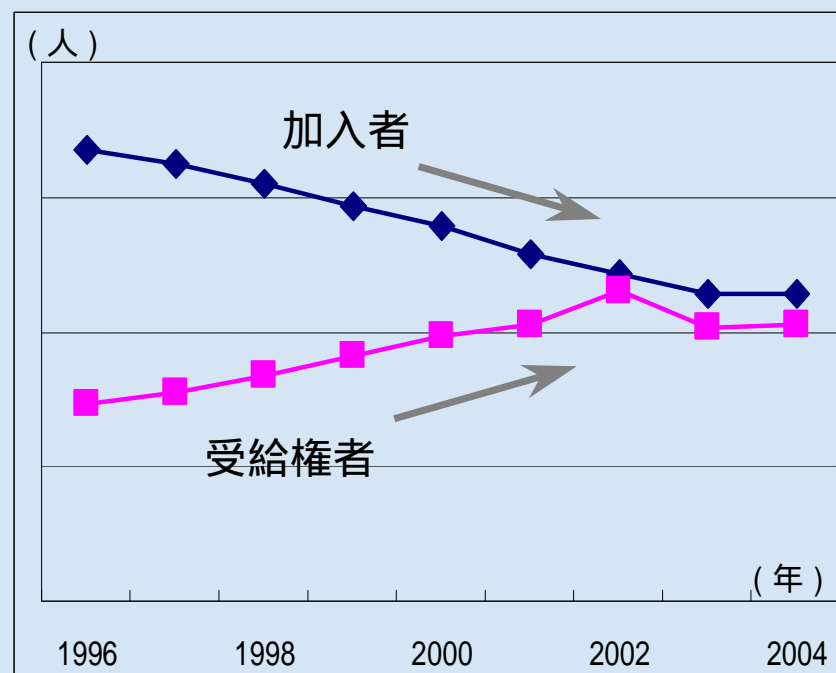
連結経営方針：「自主独創」

退職金・年金も各社別制度が基本

グループ内異動：「出向」ではなく「転籍」

退職金・年金は異動時に精算

《 基金の人員推移イメージ 》



基金成熟率の上昇  
制度規模の縮小

+

資産運用悪化に伴う  
積立不足の発生

年金財政基盤  
の脆弱化

## 5.3 確定給付企業年金への移行 (2003年)

### (1) 検討の視点: 目指すべき企業年金像

#### 1. 制度の存続・安定運営

厳しい財政状況と日本経済の見通し(安定的低成長)を踏まえた制度

#### 2. 退職後生活サポート機能の充実

多様化する高齢期のライフプランに柔軟に応える制度

#### 3. 貢献・成果の一層の反映

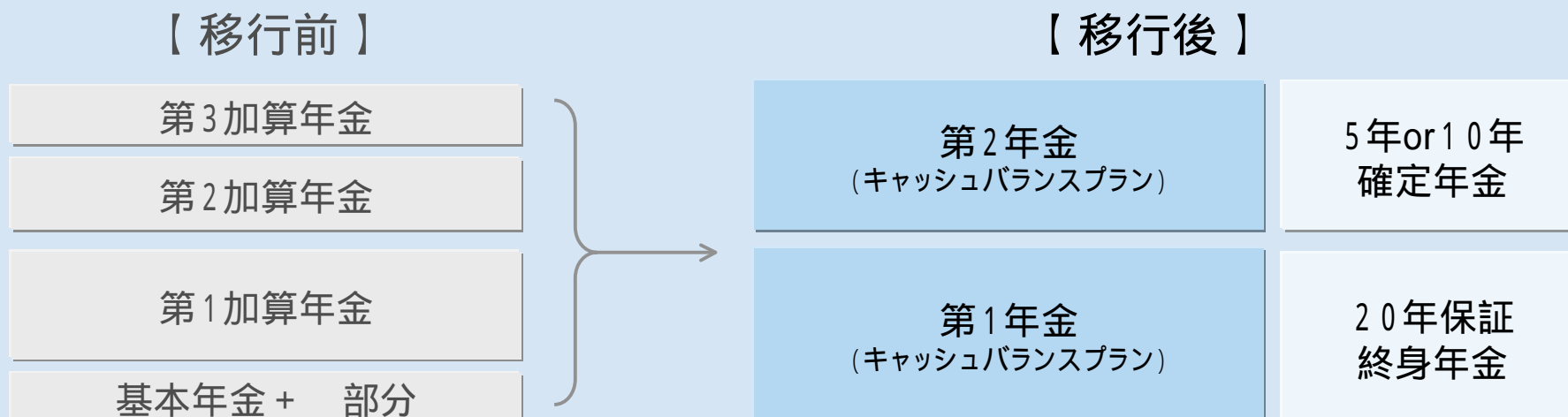
貢献・成果の反映や、個人の持ち分明確化によるわかり易く納得性の高い制度

#### 4. 組織再編・人材異動への柔軟な対応

組織再編や人材異動を阻害しない(それにより不利にならない)制度

## 5.3 確定給付企業年金への移行 (2003年)

### (2) 制度改訂の概要 支給体系の見直し

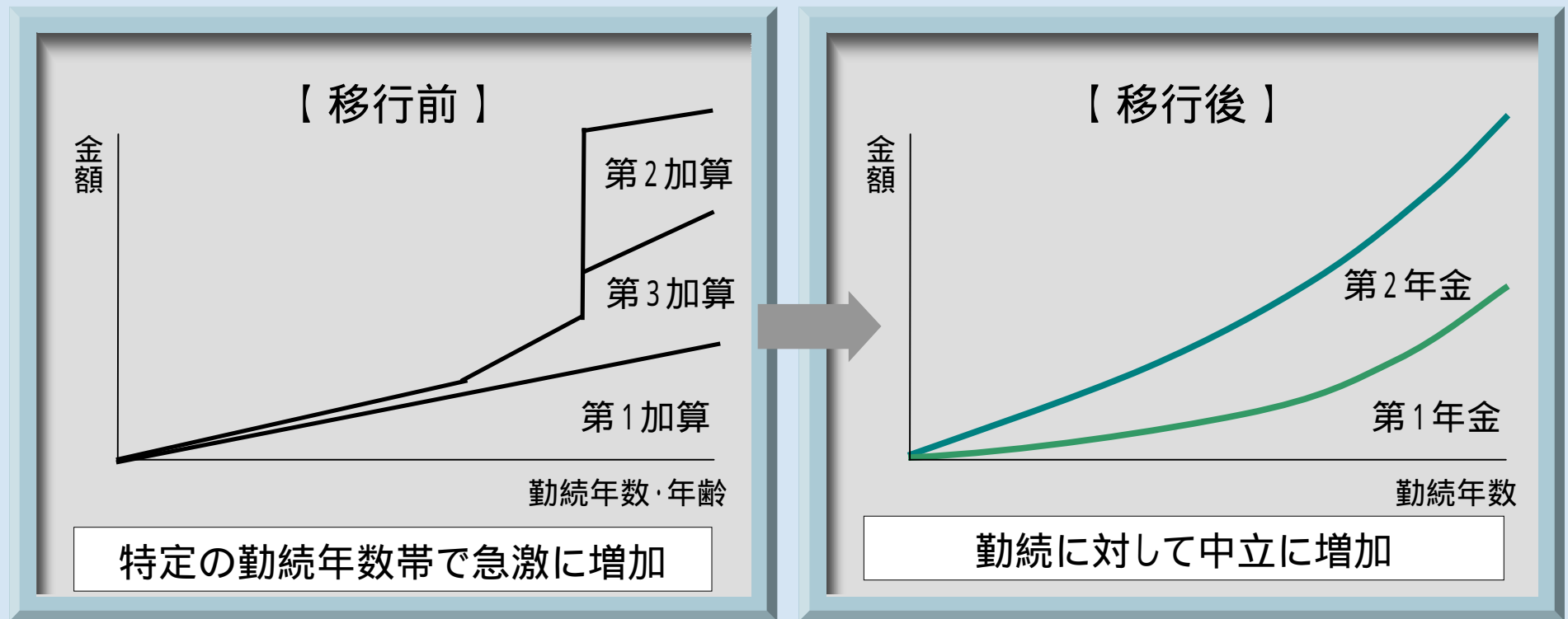


加入者期間	退職時年齢	選択肢	受給(開始)可能な時期
15年未満	—	脱退一時金	退職時
15年以上	50歳未満	脱退一時金 <sup>*</sup>	退職時～65歳の任意の時期に受給可能
		年金	60歳～65歳の任意の時期に受給開始可能
	50歳以上	選択一時金	退職時～65歳の任意の時期に受給可能
		年金	退職時～65歳の任意の時期に受給開始可能

\* 60歳以降に受給する場合は選択一時金

## 5.3 確定給付企業年金への移行 (2003年)

### (2) 制度改訂の概要 支給カーブの変更



各人の「仮想個人口座残高」そのものを支給カーブとする。

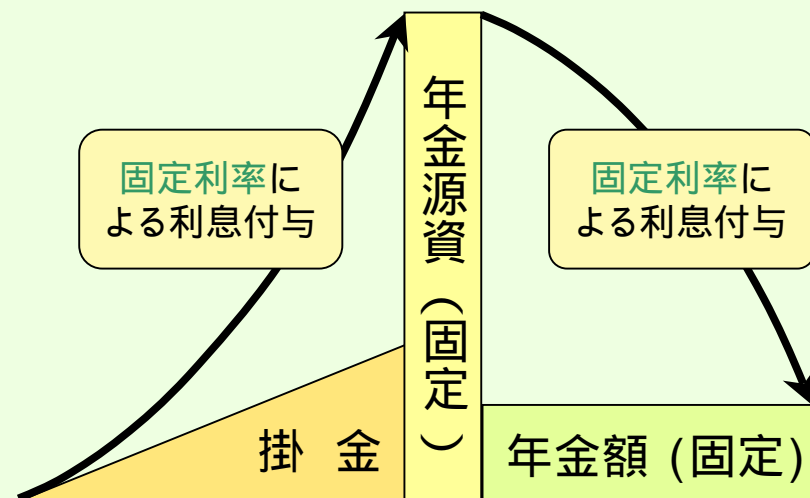
元利合計の勤続に対してリニアなカーブ [ 基金財政上の積立カーブ ]

## 5.3 確定給付企業年金への移行 (2003年)

### (2) 制度改訂の概要

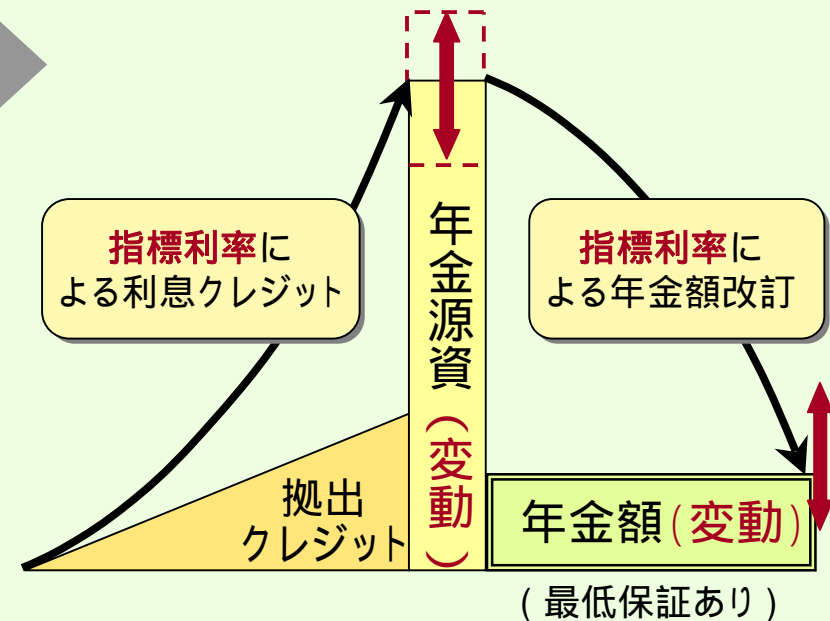
#### キャッシュバランスプランの導入

【従来制度】



固定利率制

【キャッシュバランスプラン】



変動利率制

## 5.3 確定給付企業年金への移行 (2003年)

### (3) 労使論議のポイント等

#### 1. 制度移行に対する日立労組の基本スタンス

企業年金は、組合員・従業員の老後生活を支える大きな柱のひとつ。  
公的年金の先行き不透明感が増す中、制度の維持・存続は不可欠。

#### 2. 制度移行の枠組み ~ 財政課題への対応選択肢

財政課題を踏まえた対応選択肢の比較検討

危機的な基金財政状況を踏まえれば、「今採り得るベストな選択肢」  
であるキャッシュバランスプランの導入はやむを得ない。

#### 3. 制度内容 ( キャッシュバランスプラン )

退職金・年金水準の変動リスクへの対応

支給水準への影響度合い

指標利率の取扱い ( 上下限・上乘せ有無 )

## 5.4 キャッシュバランスプランの概要

### (1) 指標利率 設定内容

10年国債利回りの過去1年実績平均（上乘せなし）

改訂頻度：年1回

適用方法：前年1月から12月実績平均値（暦年単位）を、  
当年4月（年度単位）から適用

中長期的期待値：2.5%

	加入期間	待期期間	受給期間
上限	4.5%		5.0%
上限	1.5%または法定下限予定利率のいずれか高い方		

## 5.4 キャッシュバランスプランの概要

### (1) 指標利率 考え方

上乘せ  
の有無

資産運用面でのリスク回避 年金財政における不安定要因の排除  
年金額への影響として、真に必要なのはセーフティネット(最低保証)

上下限

加入期間：中長期的期待値を中心に上下均等が基本  
労組要求を踏まえ、1.0%引上げ  
受給期間：従来制度における給付利率を上回る可能性を維持

中長期的  
期待値

指標の過去10年平均  
ビルディングブロック方式に基づく国内債券期待収益率からの類推  
債券利回り曲線に基づく予想利回りの収斂水準 (02/12月末基準)



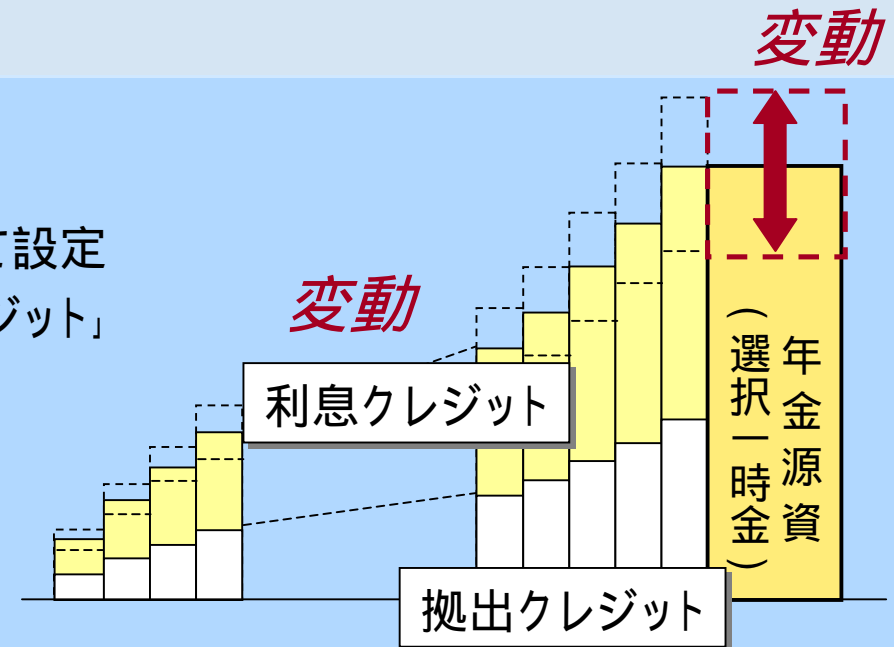
## 5.4 キャッシュバランスプランの概要

### (2) 加入期間中の取扱い

仮想個人口座残高：

第1年金・第2年金のそれぞれについて設定  
毎期毎に「拠出クレジット」と「利息クレジット」  
を付与累積

退職時点の口座残高  
= 選択(脱退)一時金額 = 年金源資

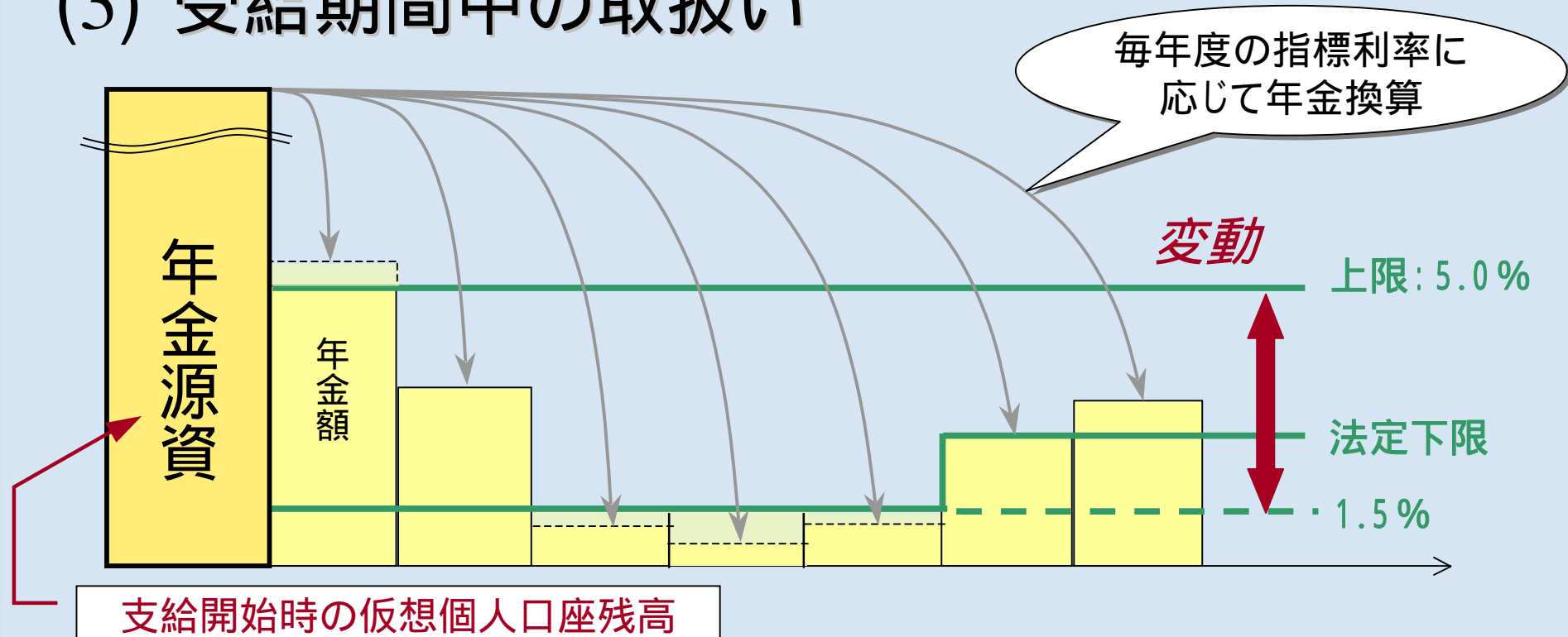


拠出クレジット：年金ポイント(資格および賞与査定を反映) × 単価 × 拠出率  
*成果・貢献に応じた個人毎の水準格差*

利息クレジット：毎年度の指標利率に基づき付与  
*経済情勢(金利動向)に応じた世代毎の水準格差*

## 5.4 キャッシュバランスプランの概要

### (3) 受給期間中の取扱い



年金額は、指標利率の変動にあわせ毎年4月に改訂(洗い替え)

年金額計算方法  
(標準ケース)

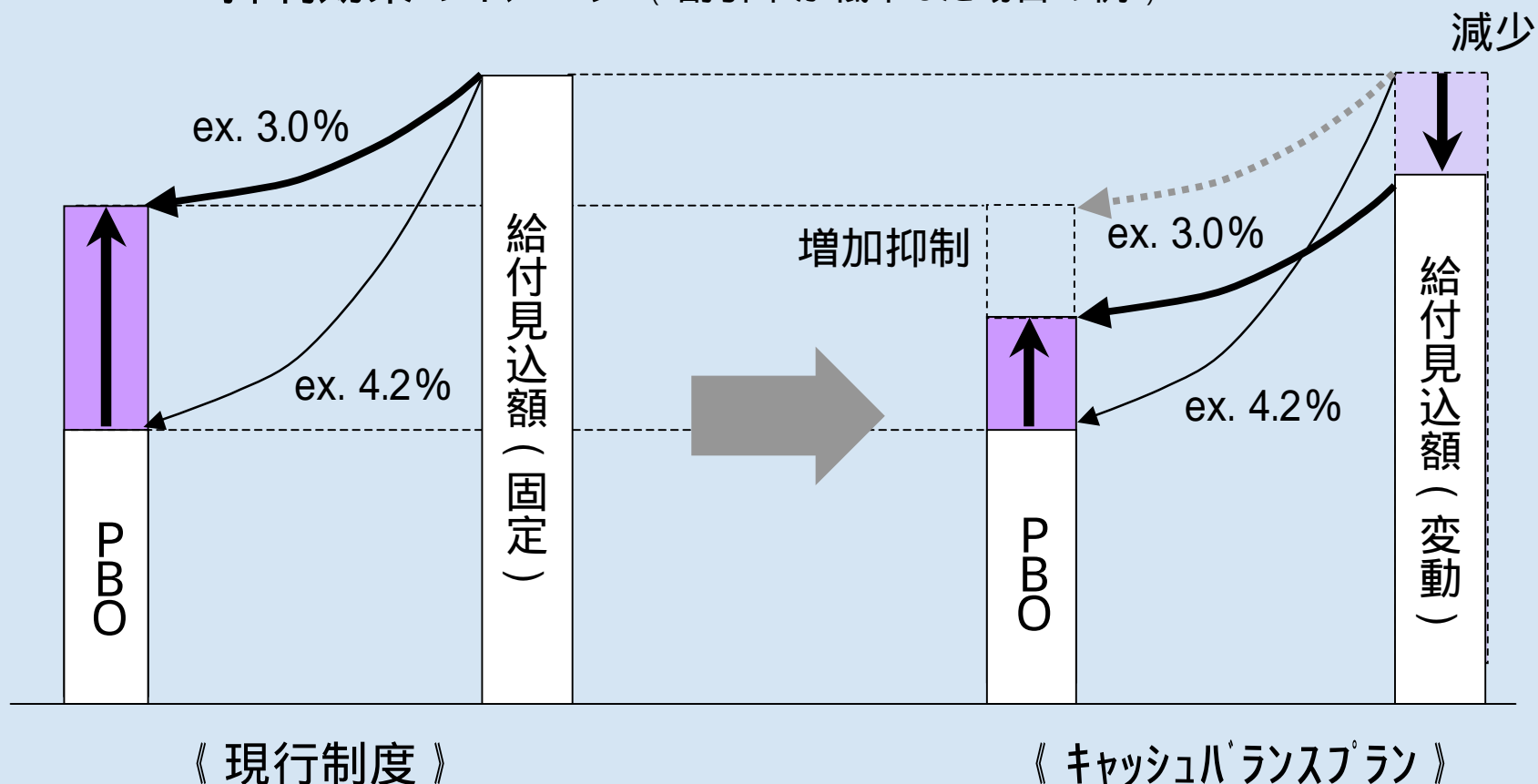
支給開始時の仮想個人  
口座残高 [年金源資]  $\div$  毎年度の指標利率に応じた  
確定年金現価率

## 5.5 制度改訂効果

### (1) 企業会計影響の抑制

#### 退職給付債務の変動リスク抑制

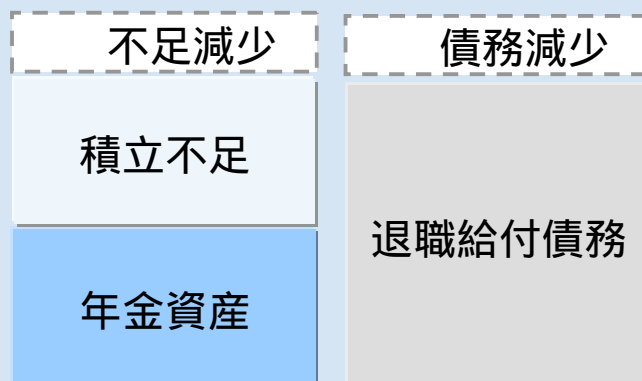
PBO抑制効果のイメージ（割引率が低下した場合の例）



## 5.5 制度改訂効果

### (1) 企業会計影響の抑制

#### 退職給付債務の圧縮・退職給付費用の抑制



#### 制度改訂効果

支給カーブ見直し

給付利率引下げ ( 4.5 % 2.5 % )

#### 資産運用リスクの低減

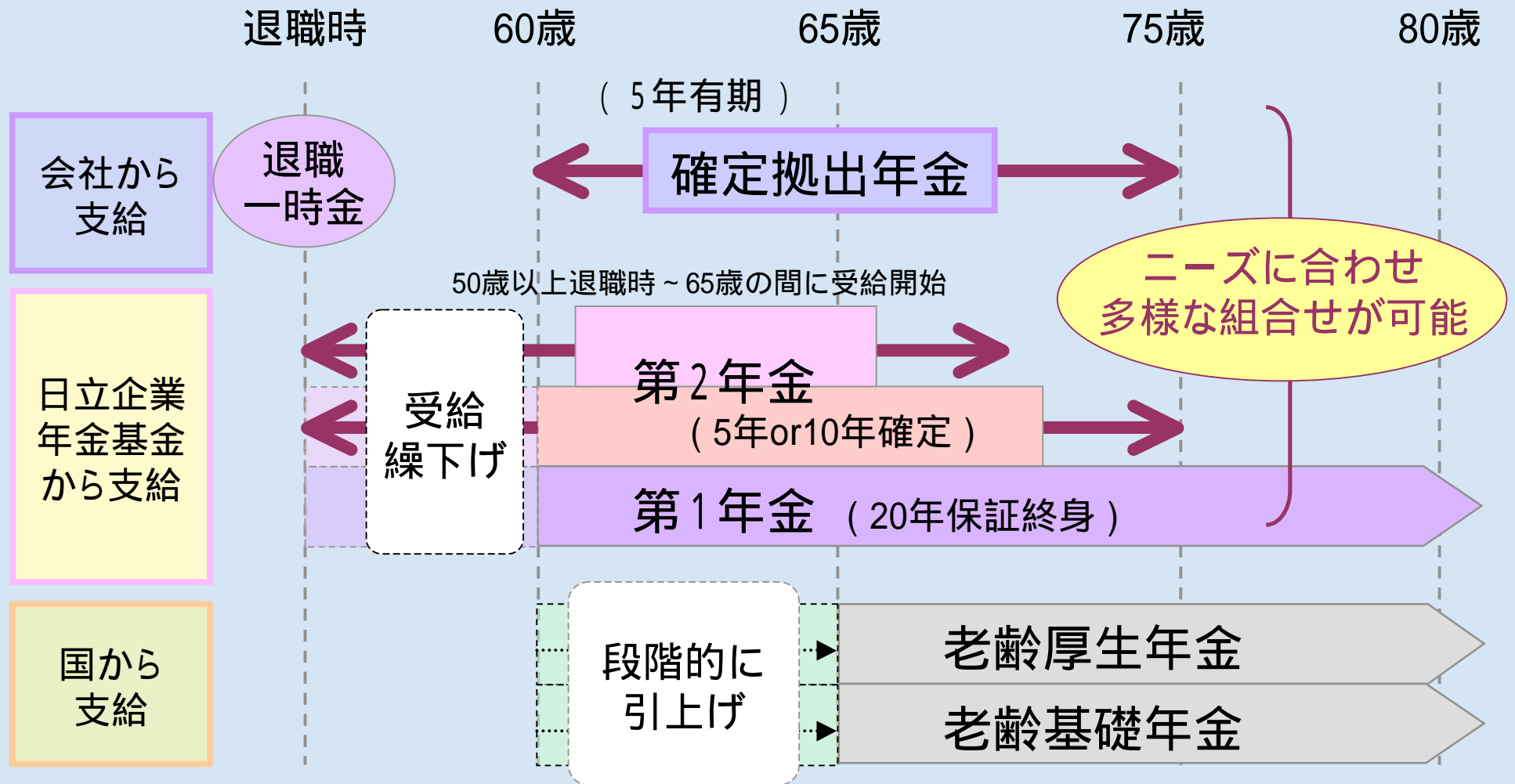
[ 政策的資産配分の見直し ]

期待収益率の引下げ      リスク性資産の比率引下げ ( 20%程度 )

代替投資の積極活用 等

# 5.5 制度改訂効果

## (2) 年金受給選択肢の拡大( 現行給付体系 )



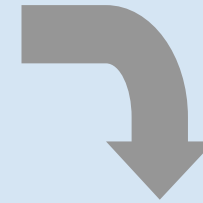
# 5.5 制度改訂効果

## (3) インセンティブ効果等の向上

仮想個人口座

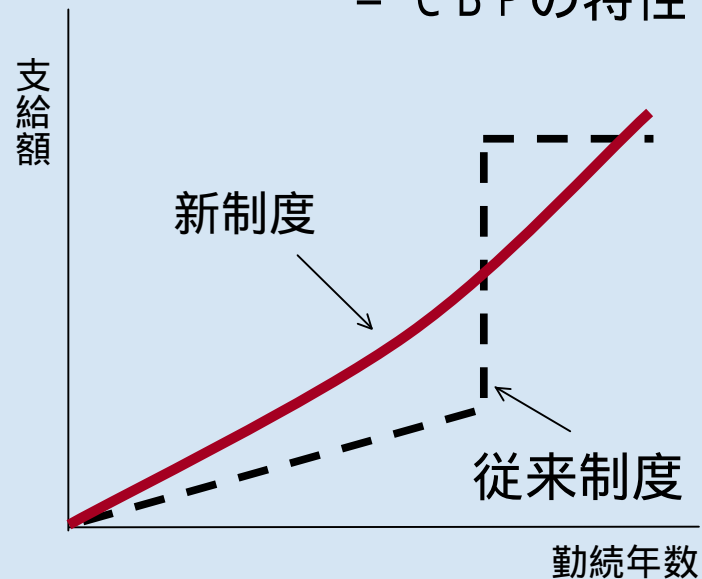


支給カーブの見直し



仮想個人口座残高		
年度	拠出 クレジット	利息 クレジット
2003	XXX.X	XXX.X
2004	XXX.X	XXX.X
2005	XXX.X	XXX.X
2006	XXX.X	XXX.X
⋮	⋮	⋮
合計	XXXX.X	XXXX.X

勤続に比例して増えるカーブ  
= CBPの特性



- \* 成果・貢献の積上げと退職金・年金額の関係が見え易い。
- \* 退職金・年金額の計算が容易になる。
- \* その時々自分の持ち分が明確になる。

在職中からのインセンティブ向上

制度のわかり易さの向上

---

## 6 . まとめと今後の課題

6.1 まとめ

6.2 今後の課題

6

# 6.1 まとめ

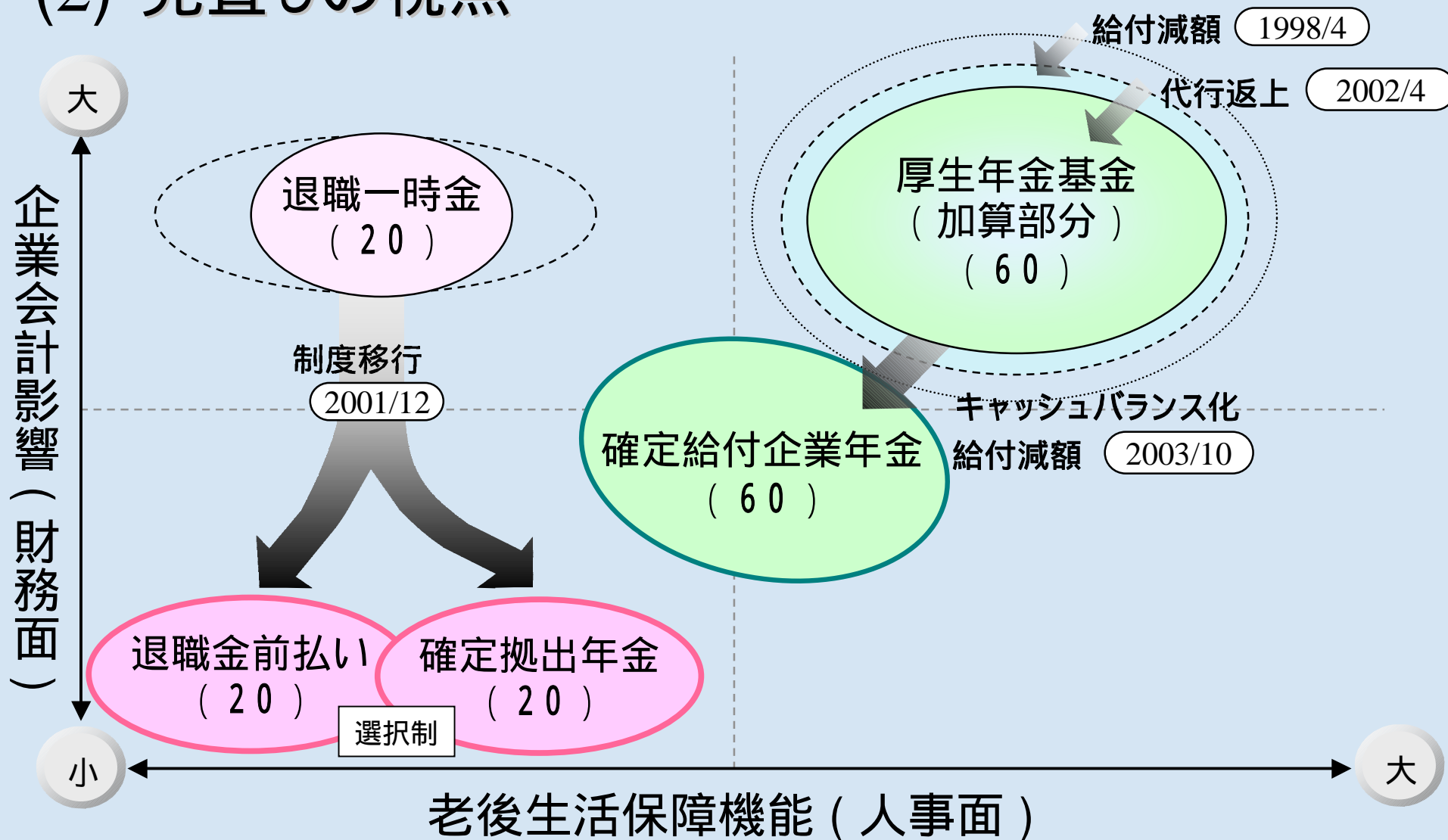
## (1) 制度改革による期待効果

年	改革内容	人事面	財務面
'98	予定利率引下げ	—————	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基金財政健全化</li> <li>・資産運用リスク低減</li> </ul>
'00	ポイント制導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実力成果主義の徹底</li> <li>・インセンティブ効果向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・賃金リンクの廃止 水準の独自管理実現</li> </ul>
	支給カーブ変更 (退職一時金)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・勤続中立化 人事交流への影響軽減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・退職給付に係る費用負担 関係の見直し</li> </ul>
'02	確定拠出年金導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・退職後生活への意識喚起</li> <li>・ポータビリティの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・退職給付債務削減</li> <li>・資産運用リスク低減</li> </ul>
'02	代行返上	—————	<ul style="list-style-type: none"> <li>・退職給付債務削減</li> <li>・資産運用リスク低減</li> </ul>
'03	キャッシュバランス プラン移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実力成果主義の徹底</li> <li>・インセンティブ効果向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・退職給付債務の変動リスク 抑制</li> </ul>
	支給カーブ変更 (確定給付年金)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・勤続中立化 人事交流への影響軽減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資産運用リスク低減</li> <li>・費用負担関係の見直し</li> </ul>



# 6.1 まとめ

## (2) 見直しの視点



## 6.2 今後の課題

### (1) グループ一体運営の拡充

#### 確定給付年金

キャッシュバランス化を  
踏まえた制度の統合・共通化  
資産運用のスケールメリット確保  
運営事務等の集約化・効率向上

#### 確定拠出年金

連合型規約の活用・現物移換  
の実現によるポータビリティの  
最大発揮  
運営管理業務の集約実施

#### 連結経営に資する 退職金・年金制度の実現

事業再編(統合・分離)対応  
の効率化・円滑化

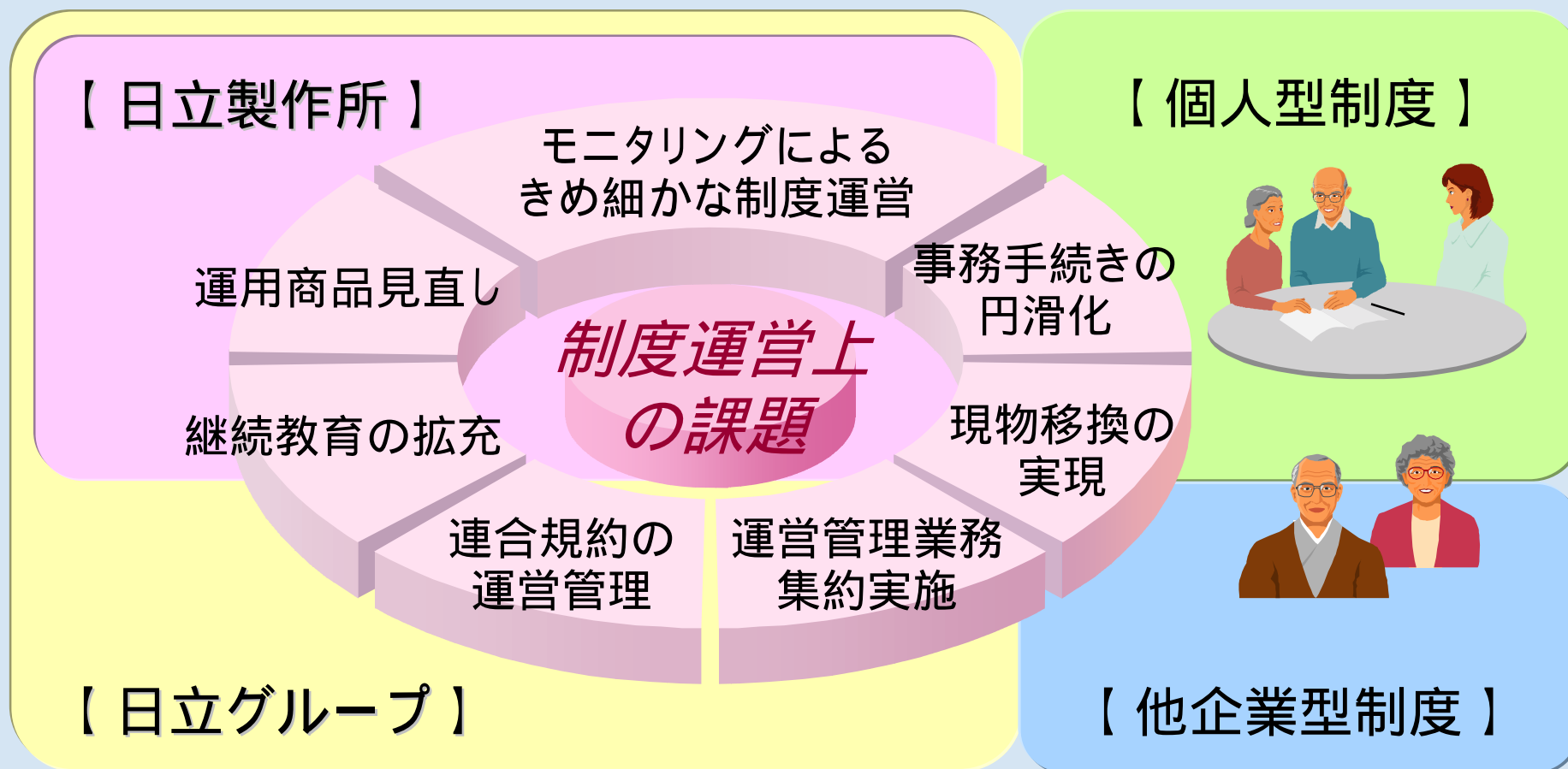
人事交流の円滑化

グループトータルとしての  
退職給付費用の適正化

制度の安全・安定性向上

## 6.2 今後の課題

### (2) 確定拠出年金制度の運営強化



ポータビリティの最大発揮



人事交流円滑化

## 6.2 今後の課題

### (3) 確定拠出年金制度の課題

#### 《 米国制度との比較でみた企業型制度の課題 》

	米国の401(k)	日本の企業型年金	日本の企業型年金の課題
拠出限度額	・41,000ドル(全体) ・給与の25%(企業)	サラリーマンで 27万6千円 ( )	拠出限度額が小さい
対象者	特に制限なし	公務員・専業主婦は 対象外	同左
マッチング 拠出	認められている (上限:14,000ドル)	認められていない	企業型では個人の 追加拠出不可
途中引出し	可能(所得税課税、 ペナルティー有り)	60歳以前の引出し 原則不可能	60歳以前の資金 ニーズへの対応が 出来ない
プランからの 借入れ	借入れ可能	認められていない	

確定給付年金のない企業では55万2千円

## 6.2 今後の課題

### (4) その他企業年金制度の課題

企業間連携や事業再編等への機動性・柔軟性向上

- 制度間移行(権利義務承継等)に伴う手続きの弾力化

特別法人税の撤廃

確定給付企業年金(=企業の私的年金)における

制度運営ガバナンスのあり方

高齢期のライフスタイル(就業状況等)多様化への対応

- 確定給付企業年金 / 確定拠出年金の支給要件弾力化
- 確定拠出年金のマッチング拠出容認による自助努力促進



ご清聴、ありがとうございました

## 日立製作所における退職金・年金制度改革

2005年9月8日  
(株)日立製作所  
労政人事部 小林 由紀子