

退職給付ビッグバン2007年度年次総会

カゴメの

退職給付改革

2007年9月6日

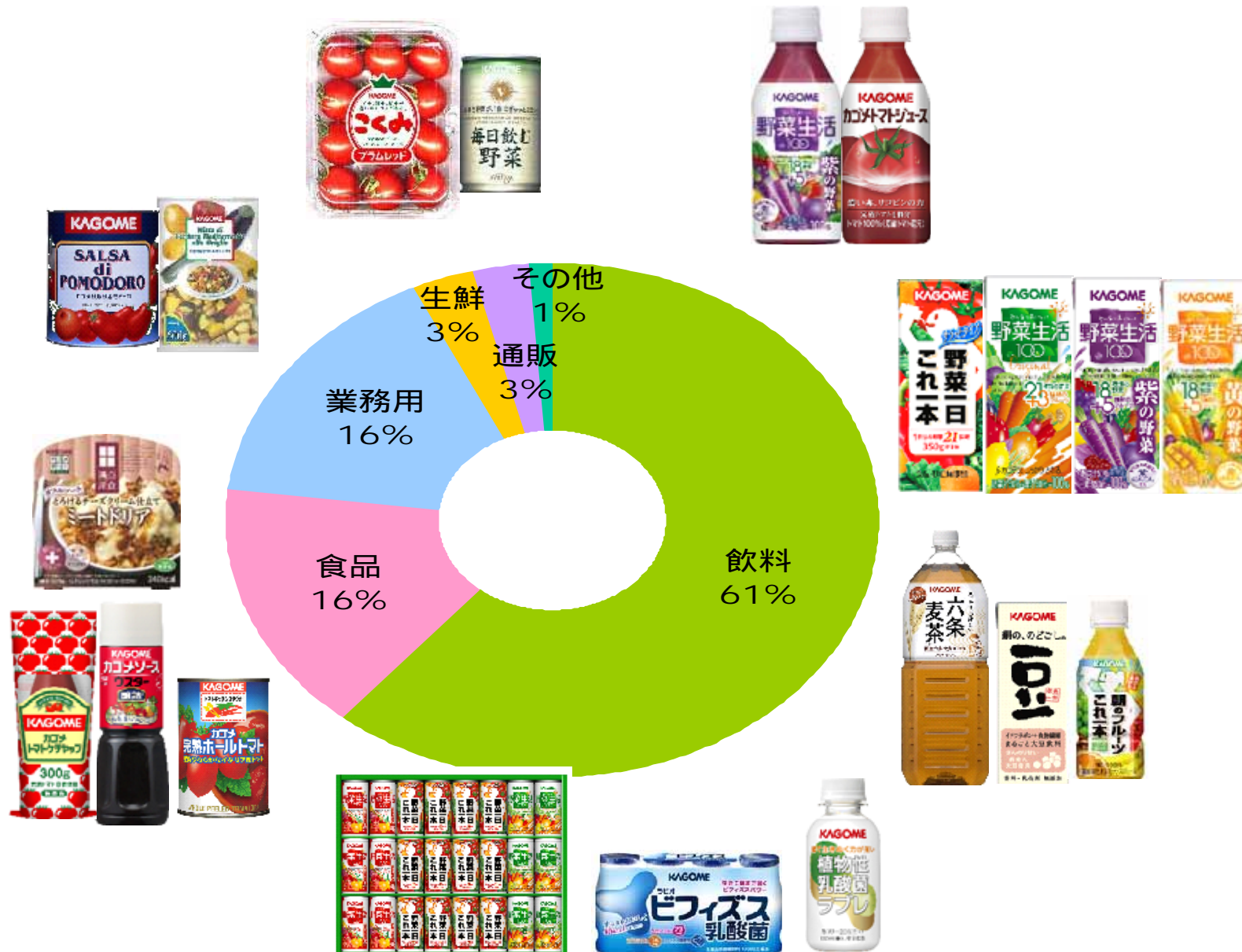
カゴメ株式会社

小森 哲

1. カゴメ株式会社の概要

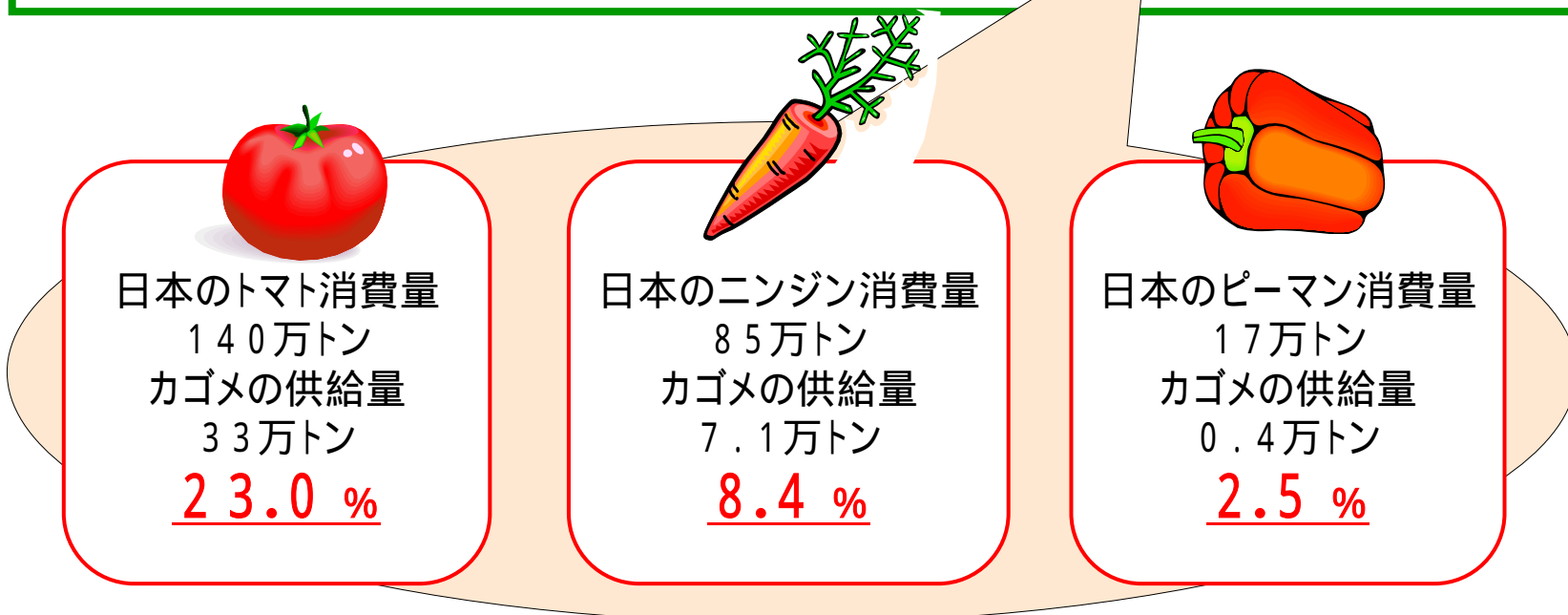
創業	1899年（明治32年）
本社	名古屋本社 ・ 東京本社
資本金	11,685百万円
連結売上高・営業利益	187,004百万円 ・ 9,586百万円
社員数	グループ計 2,002名(この他期間契約社員500名)
平均年齢・平均勤続	男:40.7才、女:34.3才 男:17.3年、女:12.6年
企業理念	感謝 自然 開かれた企業
ブランド・ステートメント	「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」
株主数	137,784名（2007年3月末）

2. カゴメの提供商品



3. 緑黄色野菜の提供

日本の緑黄色野菜消費量の **10%** を **カゴメ** が供給



4. カゴメの経営革新課題

1. 新しい需要創造力

食の**皆楽化**の時代に対応し、
新しい需要を開発、創造する力を**体質化**する。

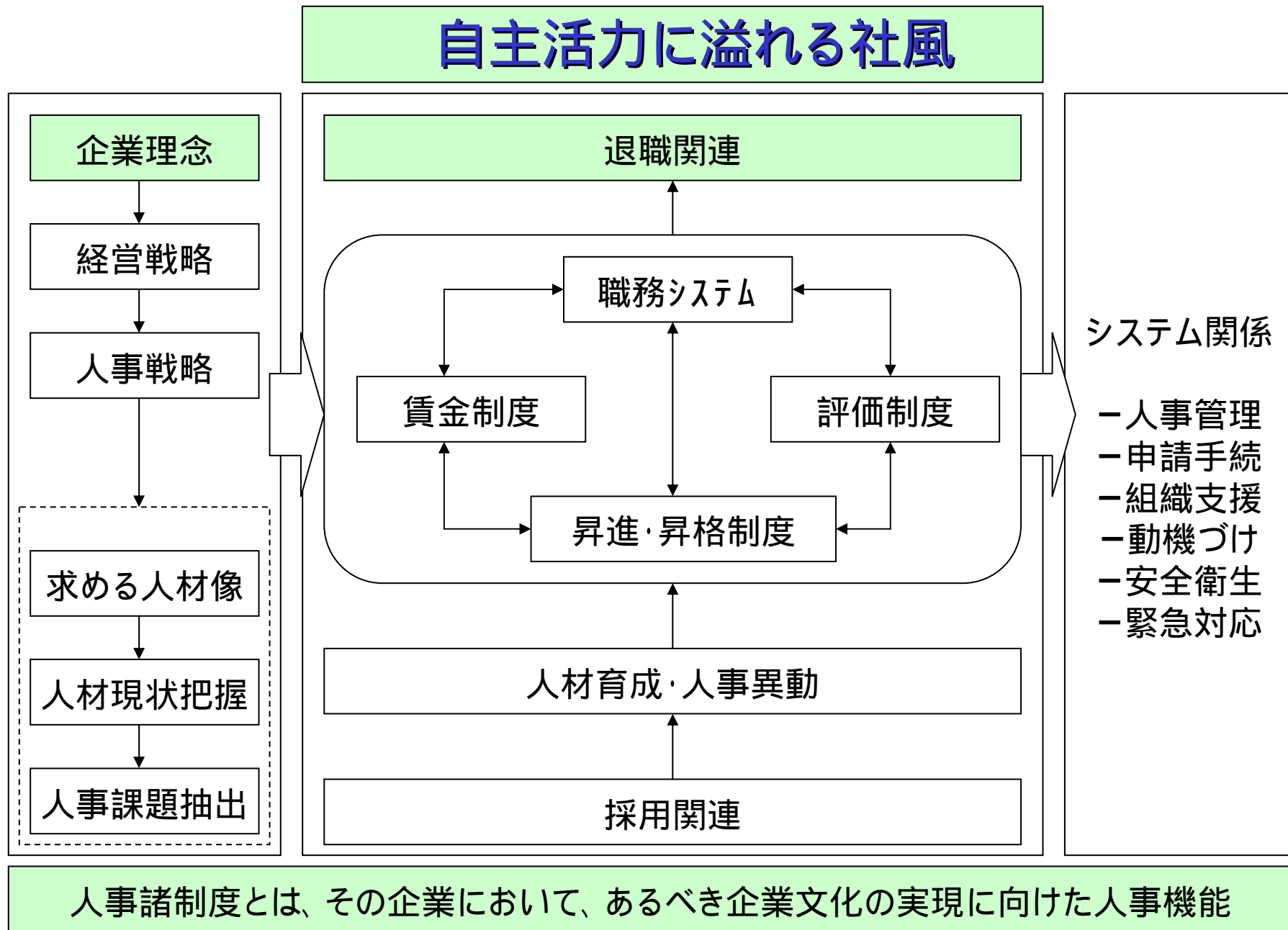
2. 持続的な利益獲得力

全従業員が業務の中で利益への貢献を**実感**できる
マネジメントシステムの定着とその公平な**処遇**への**反映**。

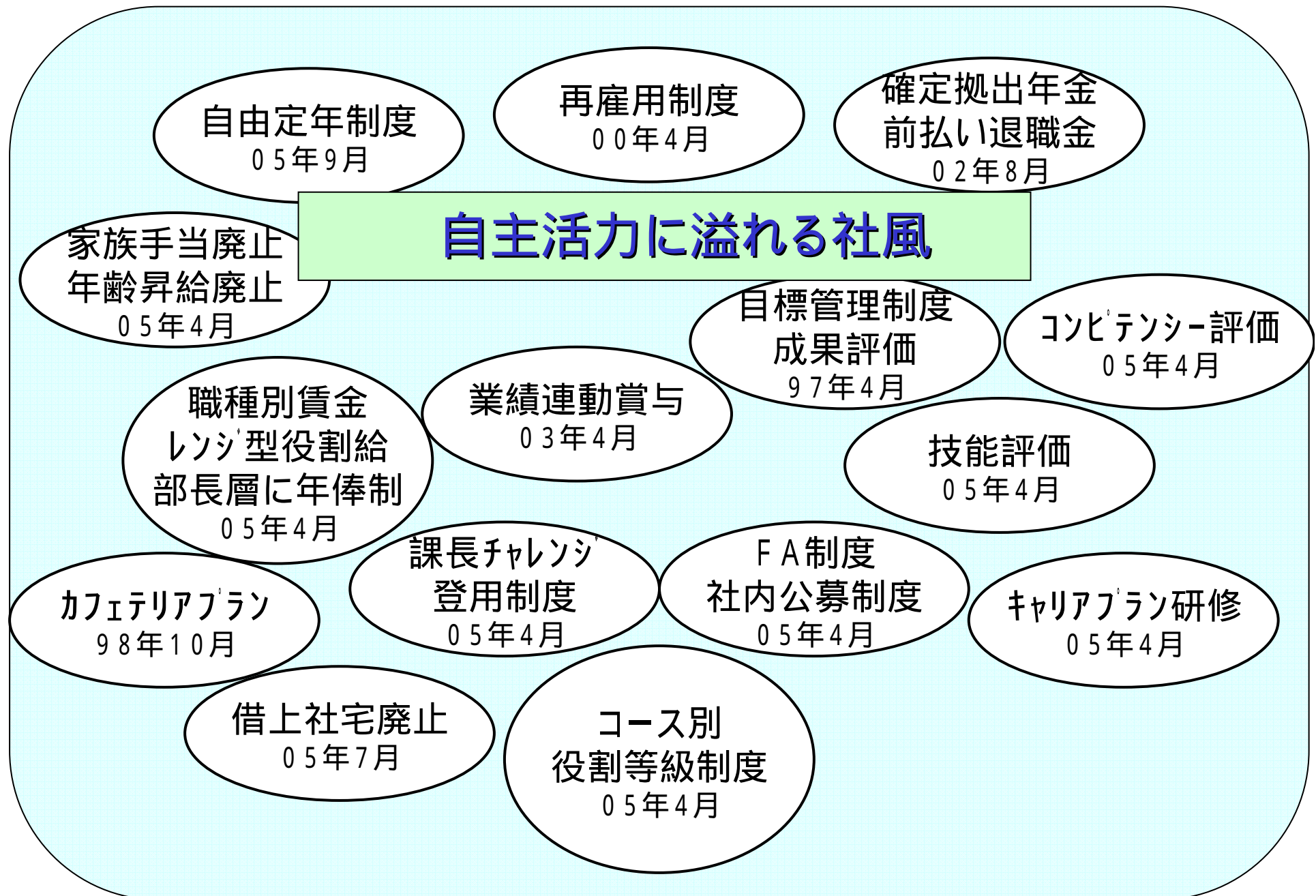
3. 自主活気に溢れる社風

機会均等と結果公平の保証の上で **自主活気**による
個人の成長を通じて適材適所を実現する。

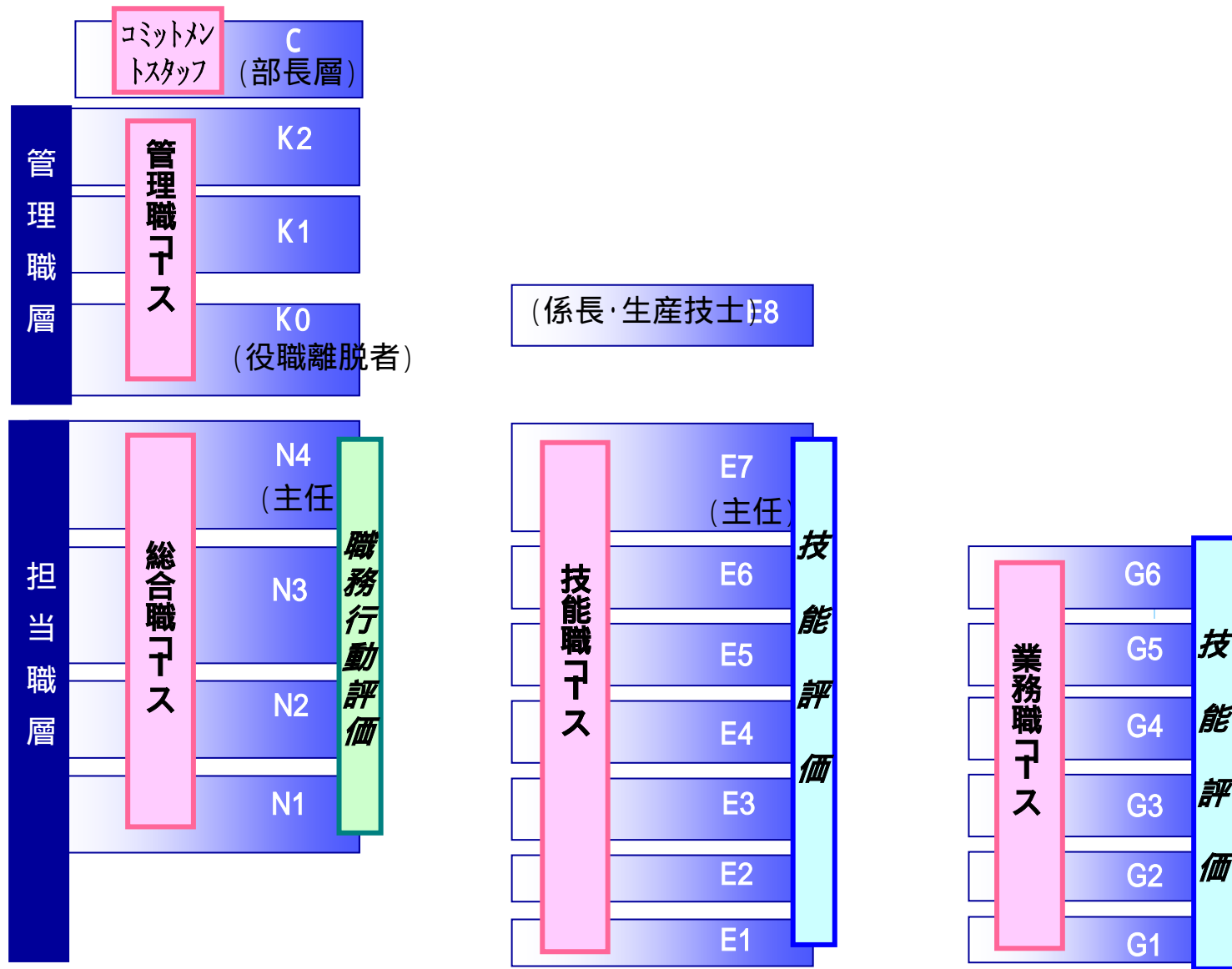
5. 人事諸制度



6. カゴメの最近の人事諸制度改革



7. コース・等級制度



目標管理制度

8. 退職給付制度改革の履歴概要

退職一時金のみ

当初からポイント制(給与に比例しない方式)を採用

1968年2月

カゴメ厚生年金基金設立

・連合・代行型、退職一時金の外に新設

報酬比例部分に1.5/1000を上乗せ

1983年10月

適格年金制度導入

・退職一時金の約50%を年金化、予定利率5.5%

報酬比例部分に1.5/1000を上乗せ
55才で払い出し。60才まで繰り延べ乗率を適用

2000年4月

退職金制度改革(確定拠出年金導入を想定)

・退職金カーブを改正
・退職金水準見直し
・適格年金の給付利率改正(5.5 → 3.5%)
* 退職金計算式: 累積ポイント × ポイント単価 × 乗率

退職金計算式を改定
確定拠出年金導入の第一ステップ

2002年8月

厚生年金基金解散

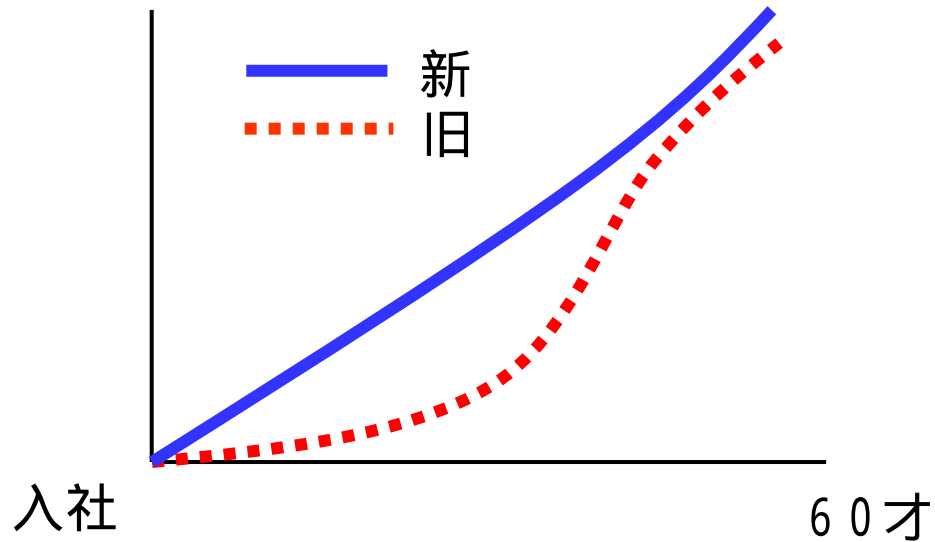
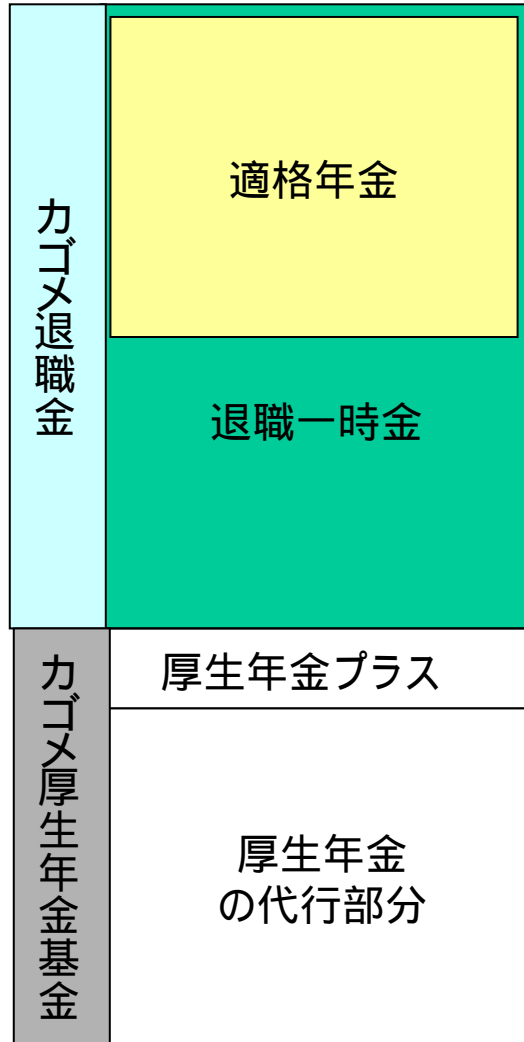
適格年金契約解除

確定拠出年金制度導入

並行して前払い退職金制度も導入

9. 退職給付制度をどのように変えたかったか

退職金カーブ是正(2000年4月)のイメージ



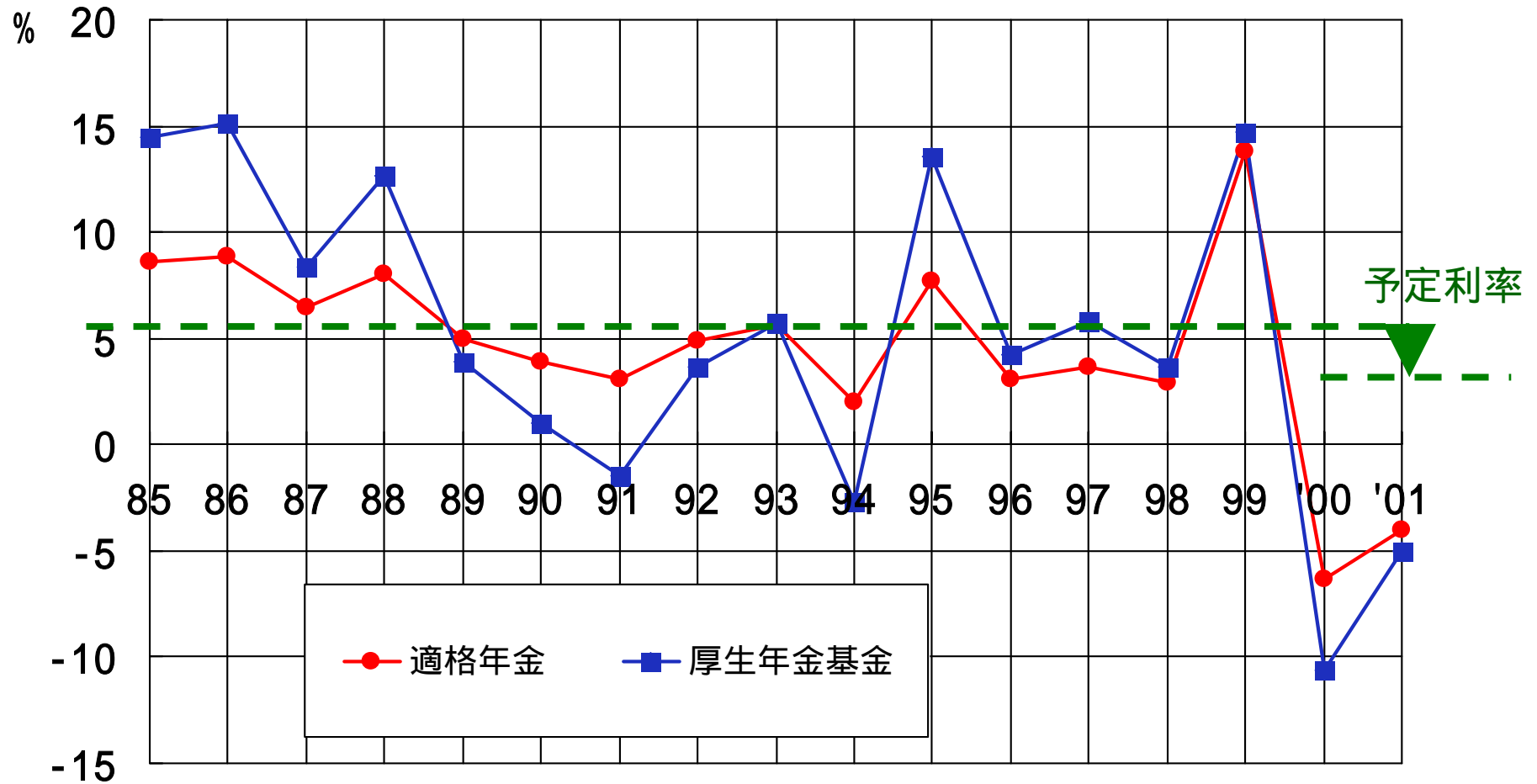
< 従業員へのメッセージ >

- ・長期勤続奨励型 勤続・貢献バランス型へ
- ・自主・自立型社員に

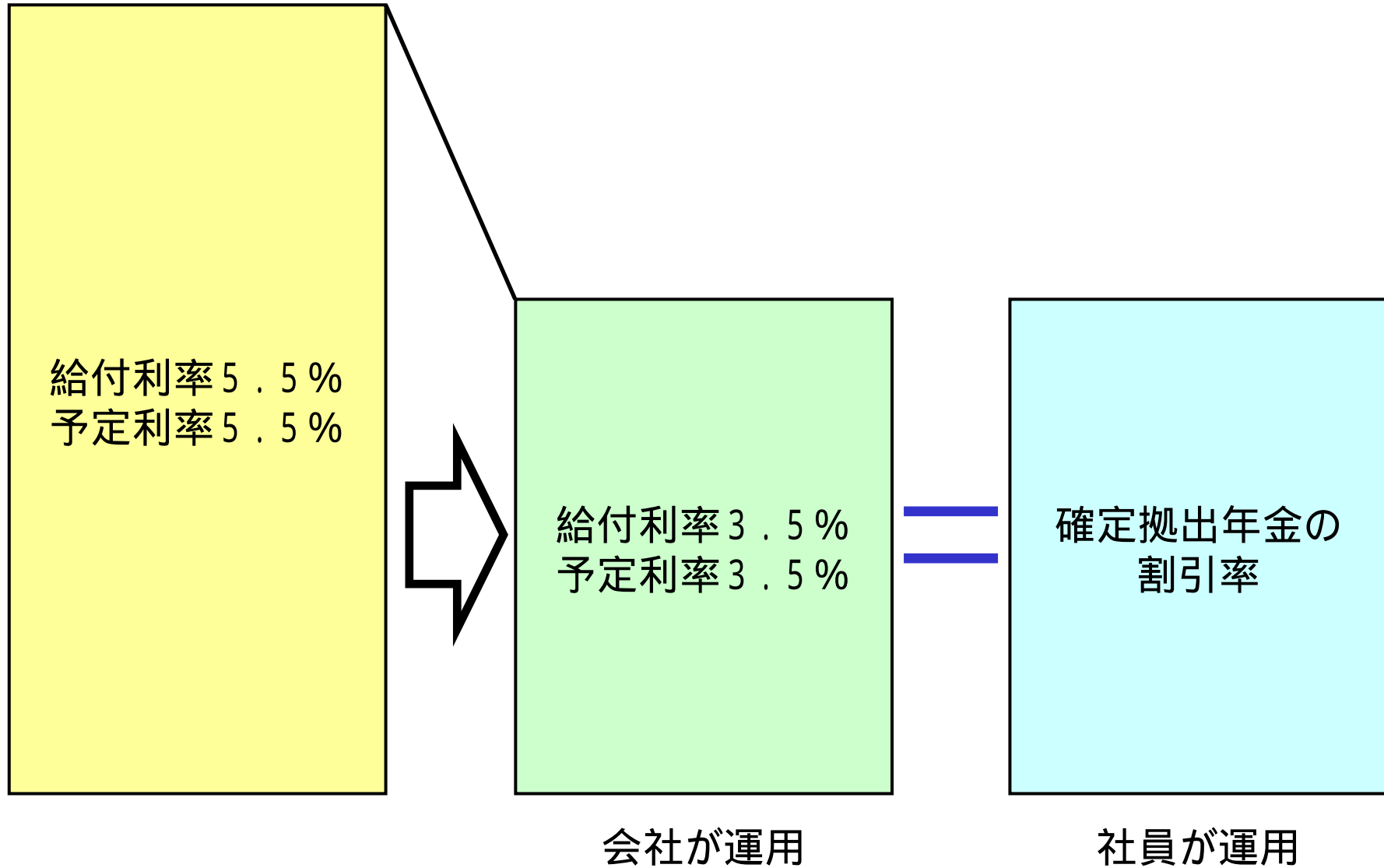
< 財務面 >

- ・退職給付債務の圧縮
- ・確定拠出年金導入の準備

10. 企業年金の運用実績(時価ベース)



1 1 . 適格年金給付利率の引き下げ



12. 退職一時金計算式の改定(2000年4月)

計算式: **累積等級ポイント** × **乗率** × 10,000円

勤続1年について、等級に基づいたポイント(**累積等級ポイント**)がたまる。
退職時の勤続年数別に設定した**乗率**をかけて1万倍したものが
退職一時金額になる。

乗率は、3.5%で運用した掛け率

乗率をとれば確定拠出年金へ移行

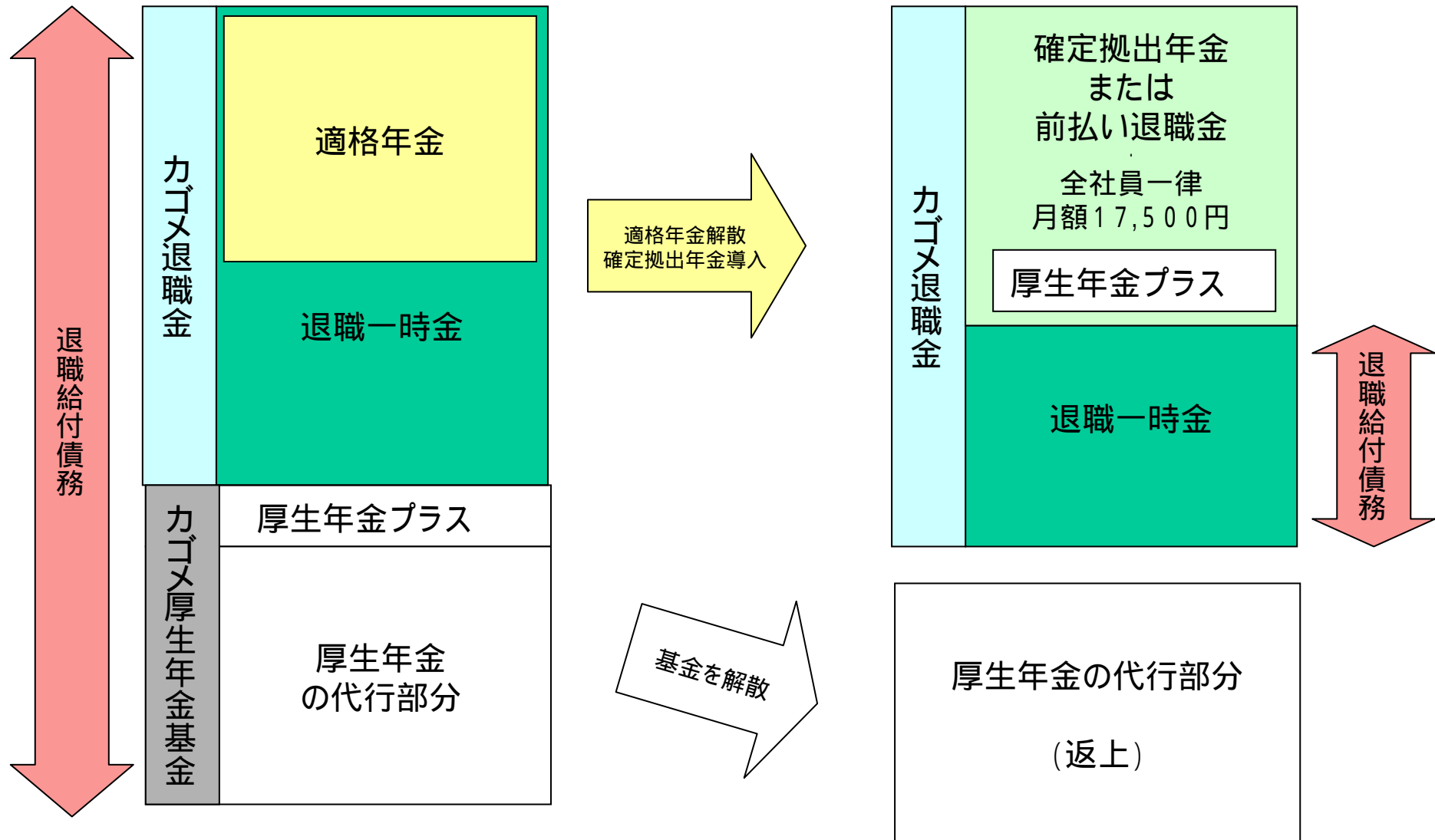
累積等級ポイント

等級	等級ポイント
G1	21
G2	22
G3	24
G4	28
G5	32
N1	24
N2	27
N3	31
N4	36
K1	41
K0	38
C	56

乗率

勤続年数	乗率	勤続年数	乗率	勤続年数	乗率
1年未満	0.0000	13年	1.2205	26年	1.4928
1年	1.0000	14	1.2395	27	1.5182
2	1.0175	15	1.2596	28	1.5444
3	1.0354	16	1.2805	29	1.5716
4	1.0537	17	1.2993	30	1.5996
5	1.0707	18	1.3193	31	1.6286
6	1.0887	19	1.3403	32	1.6584
7	1.1075	20	1.3622	33	1.6892
8	1.1269	21	1.3811	34	1.7209
9	1.1444	22	1.4013	35	1.7534
10	1.1629	23	1.4226	36	1.7869
11	1.1824	24	1.4450	37	1.8214
12	1.2026	25	1.4685	38年以上	1.8568

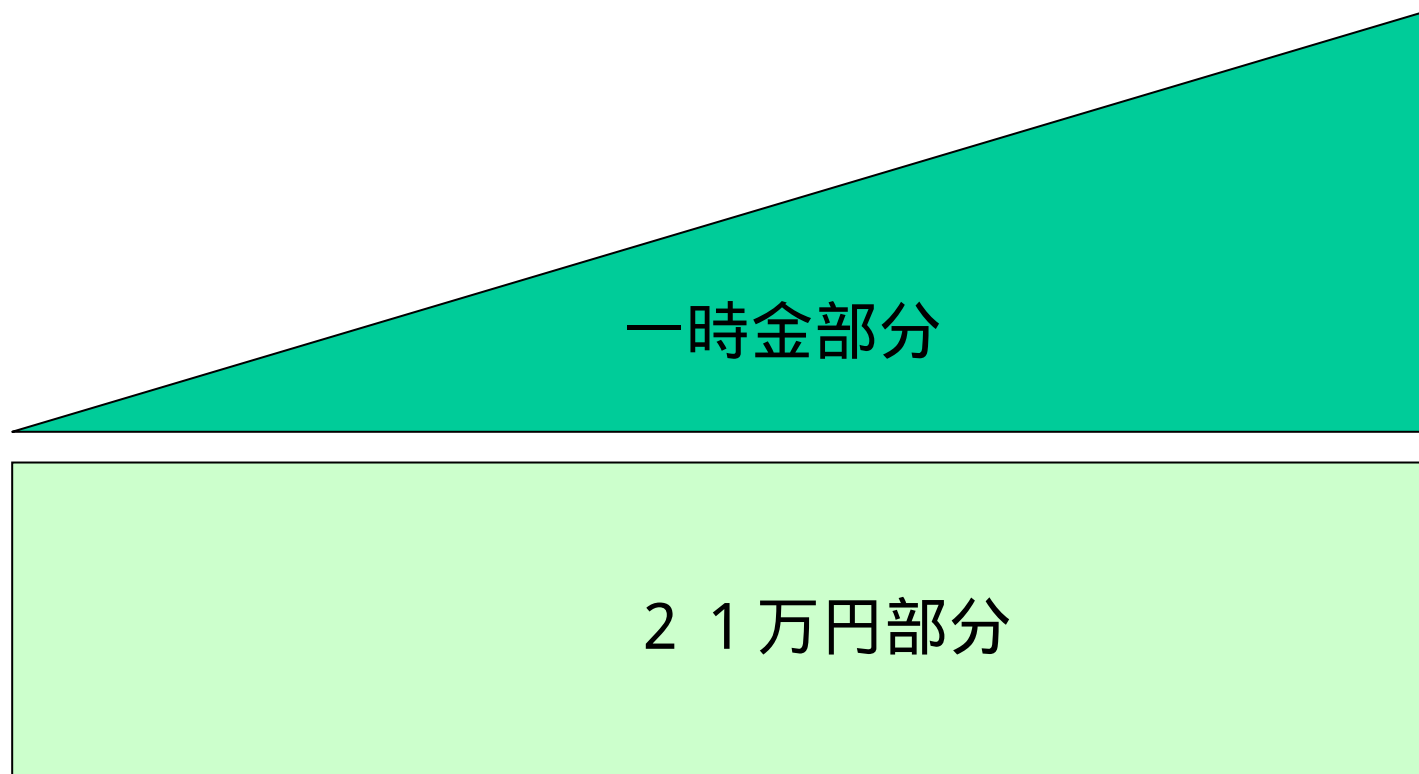
13. 退職給付制度の改定(2002年8月)



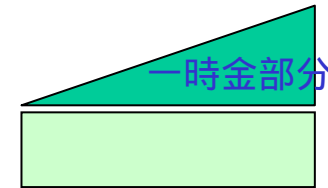
14. 退職一時金と21万円部分に分解(2002年8月)

退職一時金部分の計算式は、従来通り
累積等級ポイント × 乗率 × 10,000円

全等級一律21ポイント(=21万円)部分を
確定拠出年金または前払い退職金の選択制に移行



15. 退職一時金部分



計算式(変更なし): **累積等級ポイント** × **乗率** × 10,000円

累積等級ポイント

2000年改定時から、累積等級ポイント21減 確定拠出年金(前払い退職金)へ
 正確には基金プラス 部分をポイント化して加算しています

累積等級ポイント

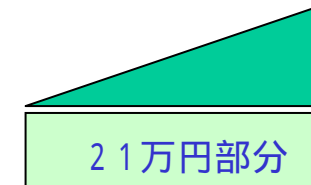
等級	等級ポイント	等級	等級ポイント
G1	1	E1	1
G2	1	E2	1
G3	2	E3	2
G4	4	E4	4
G5	8	E5	6
G6	13	E6	9
N1	4	E7	15
N2	7	E8	20
N3	12	K1	24
N4	17	K2	36
		C	45
		K0	20

乗率

勤続年数	乗率	勤続年数	乗率	勤続年数	乗率
1年未満	0.0000	13年	1.2205	26年	1.4928
1年	1.0000	14	1.2395	27	1.5182
2	1.0175	15	1.2596	28	1.5444
3	1.0354	16	1.2805	29	1.5716
4	1.0537	17	1.2993	30	1.5996
5	1.0707	18	1.3193	31	1.6286
6	1.0887	19	1.3403	32	1.6584
7	1.1075	20	1.3622	33	1.6892
8	1.1269	21	1.3811	34	1.7209
9	1.1444	22	1.4013	35	1.7534
10	1.1629	23	1.4226	36	1.7869
11	1.1824	24	1.4450	37	1.8214
12	1.2026	25	1.4685	38年以上	1.8568

16.21万円部分

- ・21万円部分は、確定拠出年金 or 前払い退職金の選択



確定拠出年金と前払い退職金のメリット・デメリット比較

	メリット	デメリット
確定拠出年金	<p>老後資金を準備できる 税制優遇がある(掛金拠出時、運用中、受け取り時)</p> <p>(特徴) 運用リスクがある、一度選択すると前払い退職金に変更することは不可</p>	<p>60才まで払い出しができない(死亡・高度障害を除く) 退職後60才まで口座管理手数料の個人負担が必要 (年間5~7千円程度)</p>
前払い退職金	<p>将来しか入手できなかった資金を早く入手できる 現在の自分に投資ができる</p> <p>(特徴) 途中で確定拠出年金への変更ができる</p>	<p>所得税・住民税が課税され、社会保険料も増加する 老後資金を現在取り崩すことになる</p>

17. 退職給付制度改革のながれ

年	月	
99	1	
	2	
	3	
	4	退職金に係る労使協議体設置
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
	11	
	12	
00	1	
	2	
	3	63才までの再雇用制度を試行導入
	4	退職金計算式・適格年金予定・給付利率改定
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
	11	
	12	
01	1	
	2	
	3	63才までの再雇用制度を導入
	4	
	5	
	6	確定拠出年金導入を組合に申し入れ
	7	
	8	運営管理機関決定(7社から選定)
	9	DCプランナー2級に3名合格
	10	会社・組合・運営管理機関の3者で勉強会開始
	11	投資経験に関する社員アンケート実施
	12	事業所別説明会実施(～02年3月)

年	月	
02	1	組合執行部対象に確定拠出年金模擬セミナー開催
	2	
	3	確定拠出年金導入について組合合意
	4	社員教育実施、工場にPCブース設置
	5	社員教育実施
	6	確定拠出年金か前払い退職金かの制度選択
	7	制度移行分の受け取り方法選択
	8	基金解散、確定拠出年金導入
	9	確定拠出年金第1回拠出、適格年金からの制度移行
	10	個人型への移換1号
	11	
	12	
03	1	
	2	確定申告説明会実施(適年一時金受領者対象)
	3	退職一時金からの制度移行(1回目)
	4	退職一時金からの制度移行(2回目)
	5	第1回確定拠出年金ニュースレター配布
	6	
	7	
	8	確定拠出年金加入者の中途入社1号
	9	
	10	厚生年金基金の資産分配
	11	第2回確定拠出年金ニュースレター配布
	12	
04	1	
	2	確定申告説明会実施(基金一時金受領者対象)
	3	運用商品一本追加
	4	退職一時金からの制度移行(3回目)
	5	第3回確定拠出年金ニュースレター配布
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
	11	
	12	

18. 制度改正の方向性

【準備段階】 98年4月～

- ・人事総務部内にて検討

改正方針・関連制度の設計

【検討体制1】 98年10月～

- ・「資産運用委員会」にて退職給付会計の影響と対応策について検討

経営企画室、財務部、経理部、人事総務部、厚生年金基金

【検討体制2】

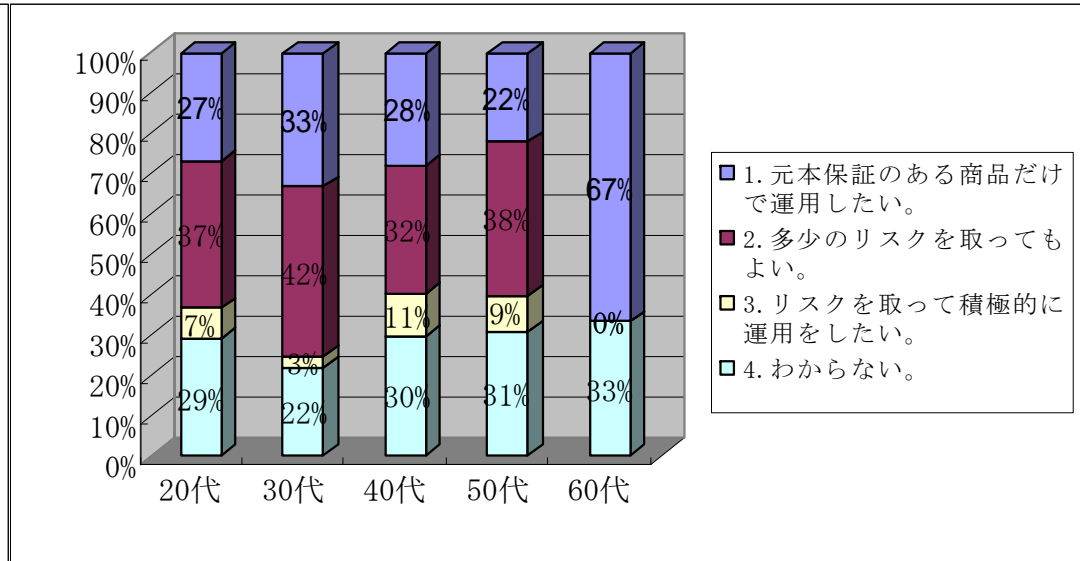
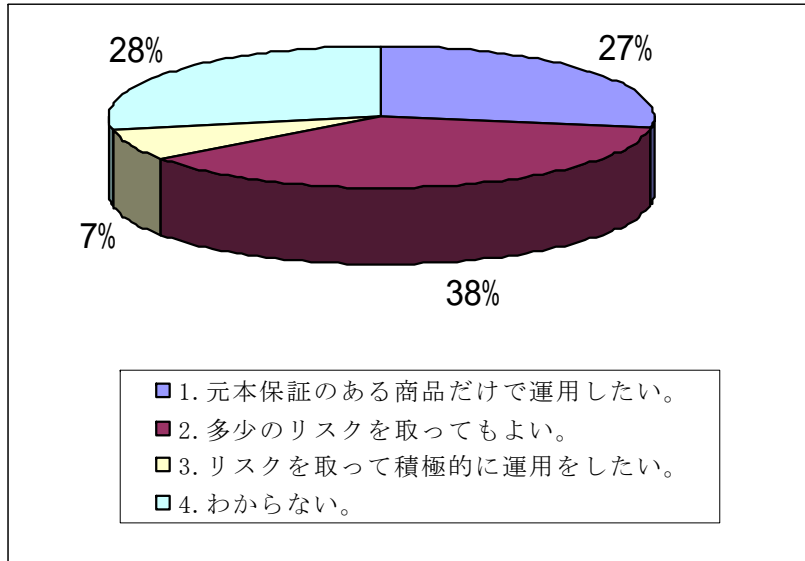
- ・労使協議体を99年4月～
労働組合選任メンバー
人事総務部
- ・教育方針などを検討

【対経営TOP】

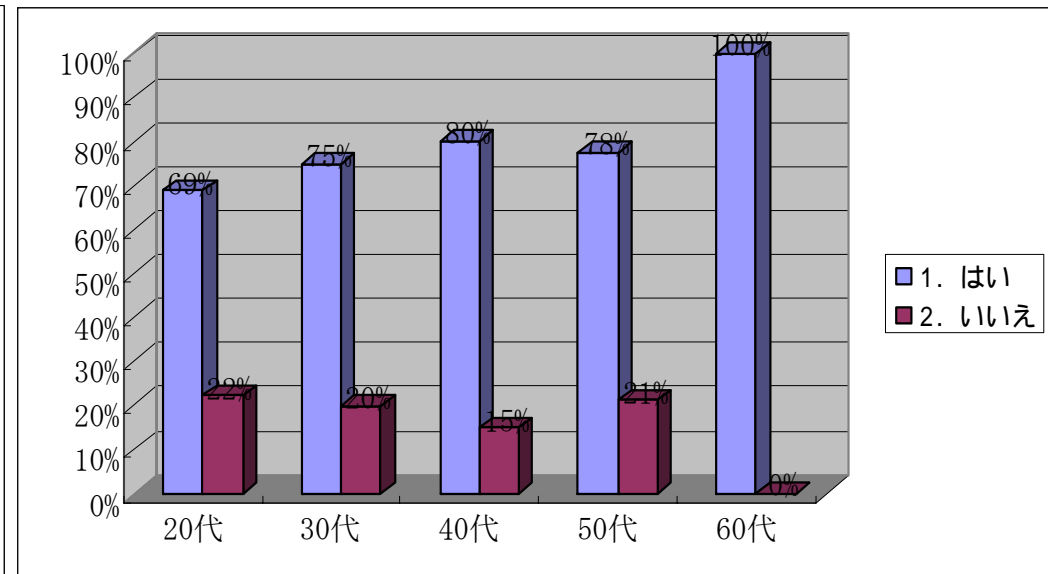
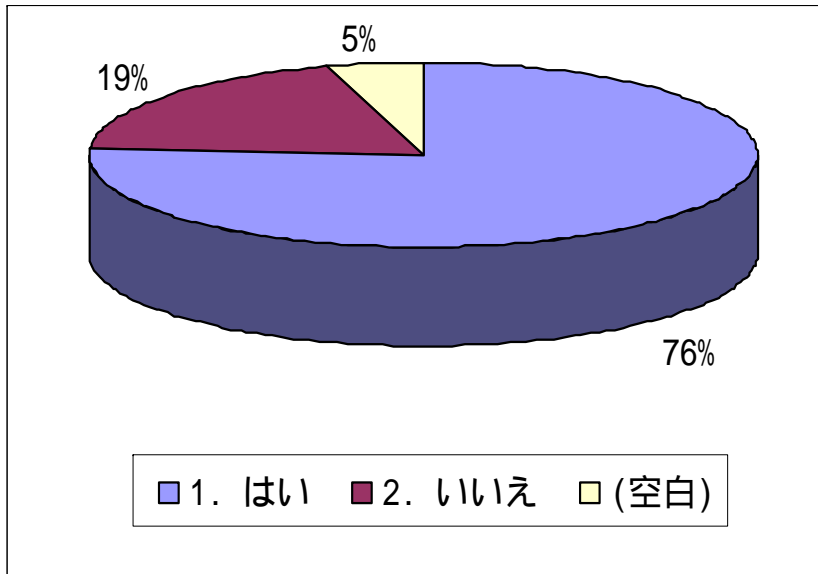
- ・退職給付についての説明

19. 社員事前アンケート(01年10月実施)

運用に対する考え方



運用セミナーへの出席意思



20. 確定拠出年金制度設計のポイント

どこまで確定拠出年金へ持っていくか
全額？ 拠出限度額まで？

拠出金額

給与比例？ 定額？

教育方針

ライフプランを中心に
公的年金の後退を周知
非課税メリットを強調

2.1. 導入準備

社員教育



PCブース設置



退職金計算サイト



労働組合主催のセミナー



2.2. 導入前社員教育

- ・制度説明会
- ・公的年金
- ・退職給付制度
- ・確定拠出年金の概要
- ・確定拠出年金セミナー（前編）
- ・ライフプランニング
- ・投資の基礎知識
- ・確定拠出年金セミナー（後編）
- ・投資の基礎知識
- ・運用商品説明



(よくあった質問)

- ・前払い退職金と確定拠出年金ではどちらがトクか
- ・60才前で退職した後の手続きと費用
- ・前払い退職金ではどれくらいの税金がかかるのか
- ・脱退一時金を受け取れる要件
- ・休職中の取り扱い
- ・厚生年金基金の分配金はどのように課税されるのか
- ・特別法人税とは何か



23. 説明会での社員からの意見

(意見)

- ・会社がうまく運用できないのに
個人が運用できるわけがない！

会社の運用は決して効率的ではない。
(例) 残存勤務年数を一律15年で見ている
小回りが効かない。
個人運用の方が効率的。
運用については継続的支援を行う。

- ・これまでは会社が一定の利回りを保障して
くれていたのでこれからも保障してほしい！

無から有は生じない。社員が間接的に負担してきた。
確定給付年金より確定拠出年金の方がよほど給付が確定している。

- ・退職金はあるべき！

退職金が存在してきたのは退職金優遇税制があるから。
毎年の勤続や成果に対してはできるだけ早く応える。
早く受け取った方が、選択肢が多い。

24. 確定拠出年金と前払い退職金の選択結果

適格年金分は2002年9月に分配
引当金は4年に分割して分配

2003年10月に分配

今後発生する退職金の内
年間21万円部分

過去勤務分退職金
(適格年金分 + 引当金分)

厚生年金基金の分配金
(プラス部分)

確定拠出年金として運用
(毎月17,500円)

確定拠出年金として運用

確定拠出年金として運用

84%

人数64%
金額75%

40.2%

前払い退職金制度を選択
(年度末に21万円)

前払い退職金制度として
受け取り

一時金として受け取り

16%

人数36%
金額25%

42.7%

連合会から
年金として受け取り

17.1%

25. 運用商品

元本確保型商品

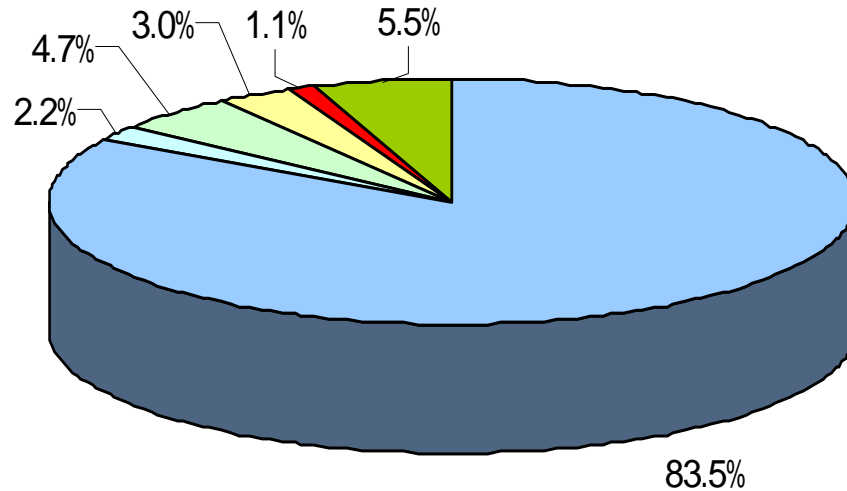
1	定期預金	みずほ銀行	1年
2		みずほ銀行	3年
3		UFJ銀行	1年
4		UFJ銀行	3年
5		三井住友銀行	5年
6	GIC	日本生命	5年
25		三井住友海上火災	5年

元本確保型以外の商品

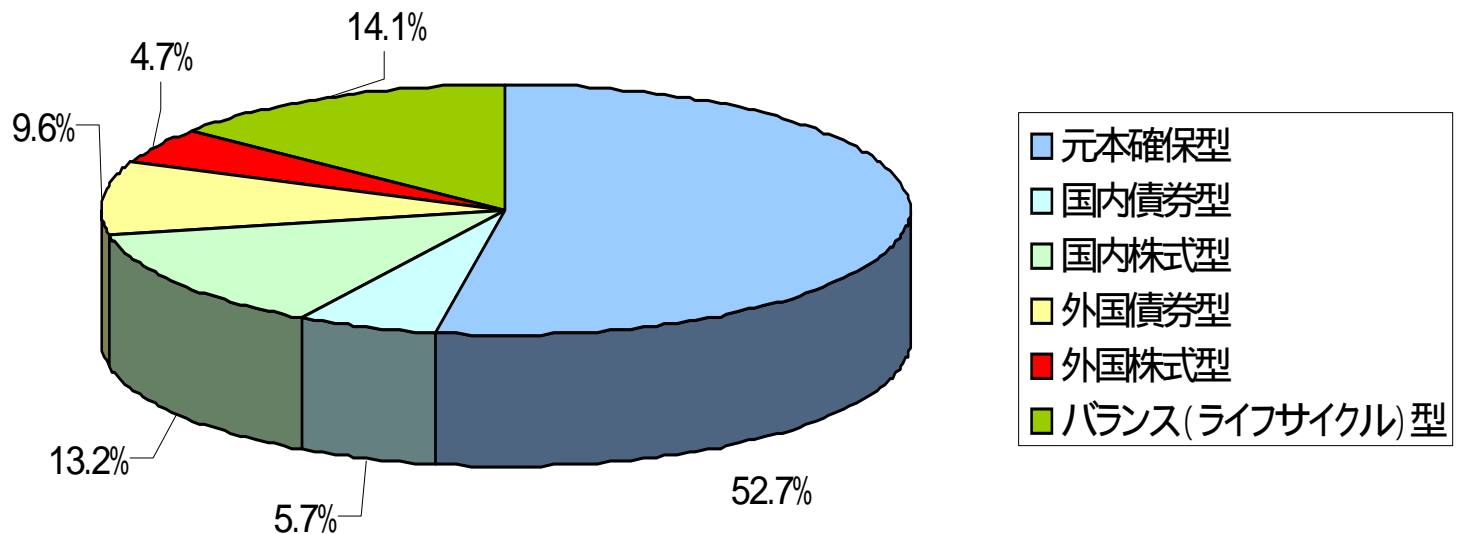
7	投資信託	国内債券	アクティブ	DIAM
8			ハッシブ	日興アセットマネジメント
9		国内株式	アクティブ	グローサー
10			アクティブ	ハリュウ
11			ハッシブ	TOPIX連動
26			ハッシブ	TOPIX連動
12			ハッシブ	日経225連動
13		海外債券	アクティブ	第一勧業アセットマネジメント
14			アクティブ	短期債券
15			ハッシブ	UFJハートナース投信
16		海外株式	アクティブ	ファイテリティ投信
17			ハッシブ	UFJハートナース投信
18		国内バランス	ハッシブ	富士投信投資顧問
19~21		ライフサイクル	アクティブ	東京三菱投信投資顧問
22~24			ハッシブ	DIAM

26. 制度導入当初(2002年9月)の資産配分・掛金配分状況

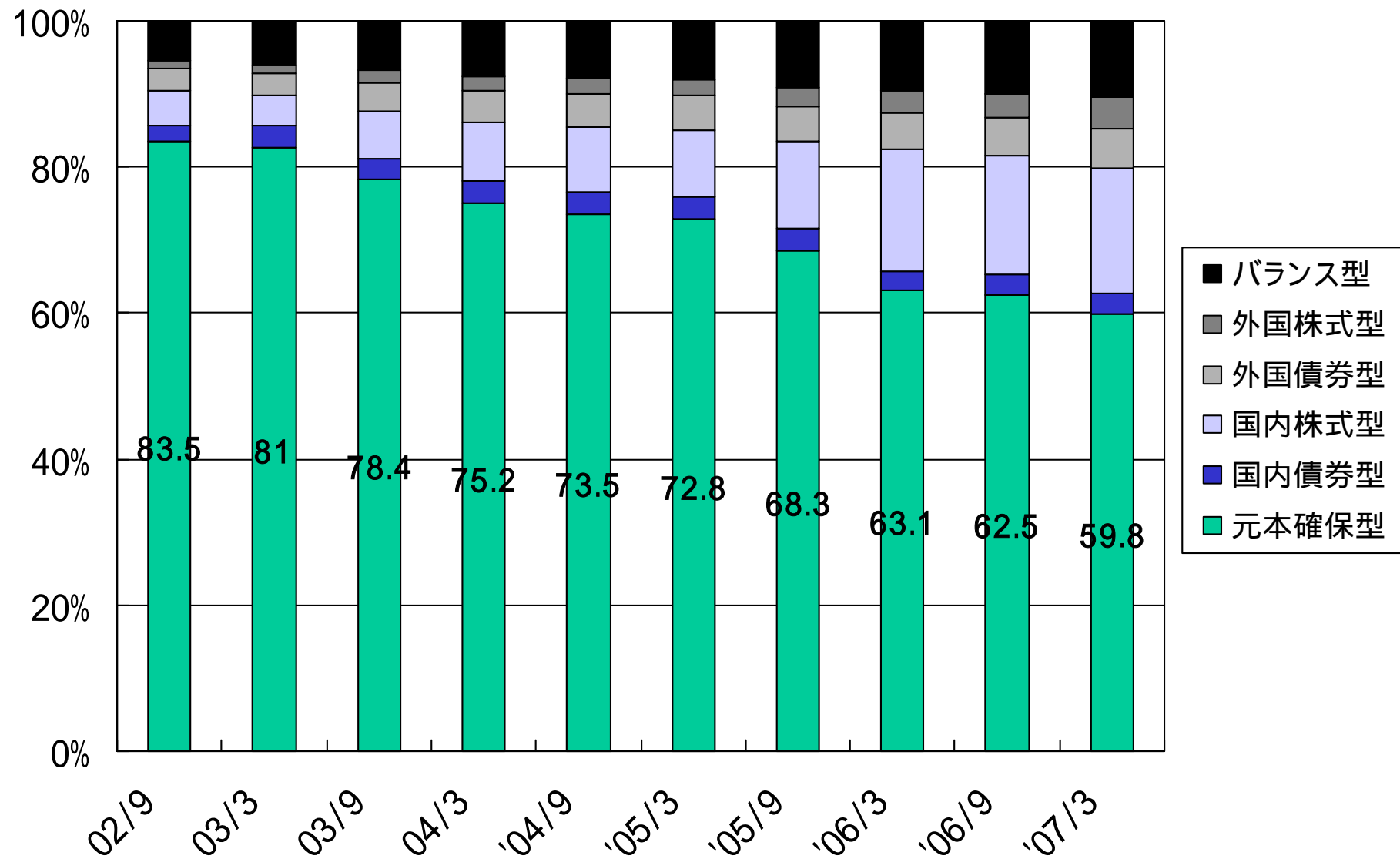
適格年金資産からの移換分の配分状況



毎月の掛金の配分状況



27. 資産残高割合の変化



28. 継続教育

1. 新入社員への教育

4月・・・(社内講師)退職給付制度説明
(社外講師)ライフプラン、投資の基礎知識

7月・・・投資の基礎知識(復習)

入社後1年間は、全員前払い退職金制度。年度末に一時金を支給
その後毎年4月に、確定拠出年金への変更を受け付け

2. 一般社員への教育

フォローアップセミナー

ニュースレターの配布

・運用実績(半年に1回)

・運用豆知識(随時)

個別相談・・・人事あてに社内メールで受付

前払い退職金から確定拠出年金への変更受付時の制度説明(社内通達)

カフェテリアプランに通信教育、e-ラーニングメニュー



29. フォローアップセミナーのメニュー

1. ライフプランニングと確定拠出年金

2. 資産運用の基礎知識

3. カゴメプランの現状

4. 運用指図について

5. やってみよう！ 資産運用 【実践編】

30. フォローアップセミナー(ライフプラン編)

定年退職後の生活費

生活費>夫婦二人：最低でも約27万円/月、ゆとりを考えると38万円/月
ここでは30万円/月として計算

出所：総務省統計局家計調査(平成17年)
および生命保険文化センター生活保障に関する調査(平成16年)

平均余命



厚生労働省「平成17年簡易生命表」

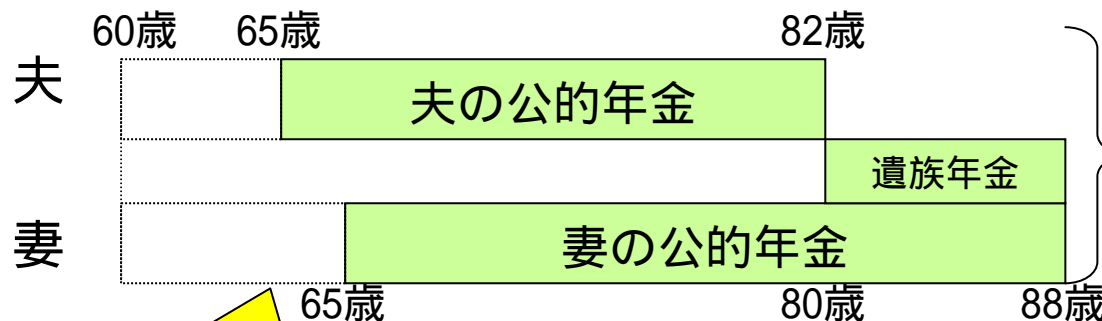
必要額 = 毎月生活費 × 老後期間

約 9,600万円

こんなにかかる！
しかももっと長生きかも？
大病するかも？

夫婦2人：30万円/月 22年間
妻1人：18万円/月 8年間

公的年金(国の制度)による収入



公的年金は65歳から

こんなに足りない！

約 6,200万円




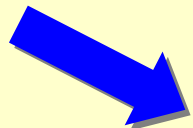


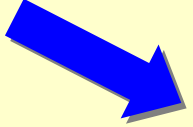


夫婦2人期間 約24万円/月 17年間
妻1人期間 約14万円/月 8年間

出所：
平成19年度厚生労働省給付モデル。遺族年金は2人期間給付モデルを元に概算として算出。

不足 約3,400万円

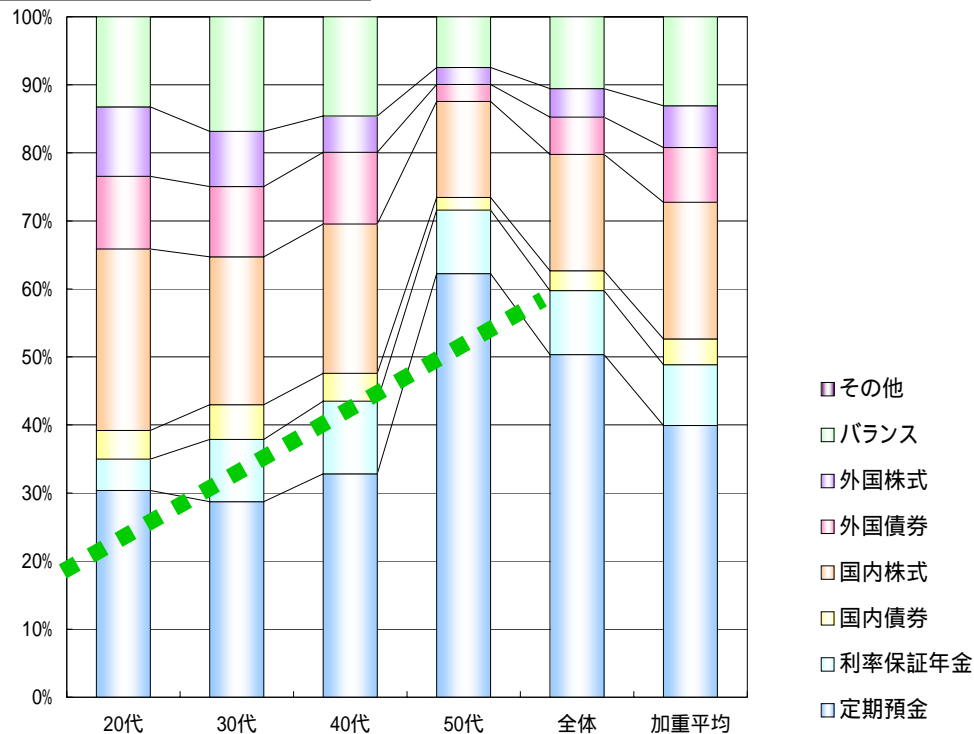
31. フォローアップセミナー(運用の基礎知識)

「景気」をキーワードに・・・

	要 因	値動き	要 因	値動き
株式	景気良い	値上がり 	景気悪い ×	値下がり 
債券	景気良い 金利上昇 	値下がり 	景気悪い 金利低下 ×	値上がり 
外国商品	景気良い  例： 1ドル 120円 100円	値下がり 	景気悪い  例： 1ドル 100円 120円	値上がり 

32. フォローアップセミナー(カゴメプランの現状)

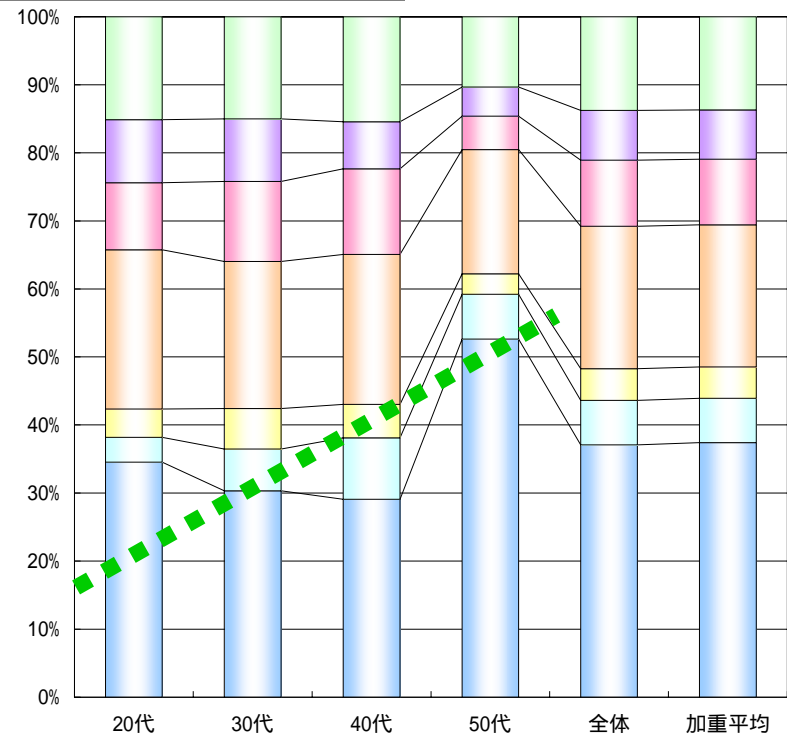
時価残高の状況



	20代	30代	40代	50代	全体	加重平均
定期預金	30.4%	28.7%	32.8%	62.3%	50.4%	39.9%
利率保証年金	4.6%	9.2%	10.7%	9.3%	9.4%	8.9%
国内債券	4.2%	5.1%	4.1%	1.9%	2.9%	3.8%
国内株式	26.6%	21.7%	21.9%	14.1%	17.1%	20.1%
外国債券	10.7%	10.3%	10.5%	2.5%	5.5%	8.0%
外国株式	10.2%	8.1%	5.4%	2.5%	4.2%	6.1%
バランス	13.2%	16.9%	14.6%	7.5%	10.5%	13.1%
その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

元本確保型の割合 35.0% 37.9% 43.5% 71.6% 59.8% 48.9%

定時拠出の状況

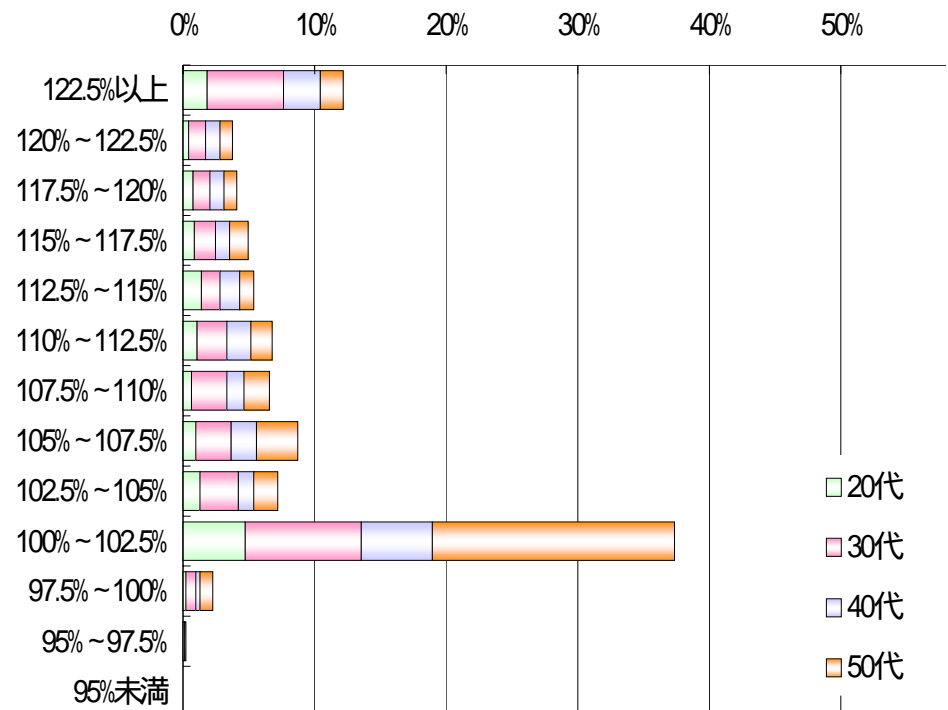


	20代	30代	40代	50代	全体	加重平均
定期預金	34.5%	30.4%	29.1%	52.6%	37.1%	37.4%
利率保証年金	3.6%	6.1%	9.0%	6.6%	6.5%	6.5%
国内債券	4.2%	6.0%	4.9%	3.0%	4.7%	4.6%
国内株式	23.4%	21.6%	22.0%	18.2%	21.0%	20.9%
外国債券	9.8%	11.8%	12.6%	4.9%	9.7%	9.6%
外国株式	9.3%	9.2%	6.9%	4.3%	7.3%	7.2%
バランス	15.1%	15.0%	15.4%	10.3%	13.8%	13.7%
その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

元本確保型の割合 38.2% 36.5% 38.1% 59.2% 43.6% 43.9%

33. フォローアップセミナー(カゴメプランの現状)

	20代	30代	40代	50代	全体
122.5%以上	1.8%	5.8%	2.8%	1.7%	12.2%
120%~122.5%	0.4%	1.3%	1.1%	1.0%	3.8%
117.5%~120%	0.8%	1.3%	1.1%	1.0%	4.1%
115%~117.5%	0.9%	1.6%	1.1%	1.4%	5.0%
112.5%~115%	1.4%	1.4%	1.5%	1.1%	5.4%
110%~112.5%	1.1%	2.3%	1.8%	1.6%	6.8%
107.5%~110%	0.6%	2.7%	1.3%	1.9%	6.6%
105%~107.5%	1.0%	2.7%	1.9%	3.1%	8.7%
102.5%~105%	1.3%	2.9%	1.2%	1.8%	7.2%
100%~102.5%	4.7%	8.8%	5.4%	18.4%	37.4%
97.5%~100%	0.2%	0.8%	0.3%	1.0%	2.3%
95%~97.5%	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	0.2%
95%未満	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%



2極化が鮮明

投資信託への分散投資
元本確保のみ

34. フォローアップセミナー(スイッチング実演)

スイッチングを選択

「スイッチング」ボタンをクリック

購入商品の指定

購入したい商品名を選択し「申込確認」ボタンをクリック

売却商品の指定

売却したい商品名をクリック

商品番号	商品名	時価	時価単位	時価単価の単位	時価評価額	時価換算日
105	▲▲ 日本日本式長持F	11,500円	18,000円	115,000円	2010/02/08	
111	□□ 銀行DC定期(3年)	428,500円	-	428,500円	-	

内容の確認

内容を確認しよければ「はい」をクリックし完了です

売買種別	商品番号	商品名	約定数量	実行日(約定可能日)
売却	105	▲▲ 日本日本式長持F		
購入	111	□□ 銀行DC定期(3年)		

35. スイッチング状況

スイッチング状況 (2006年度)

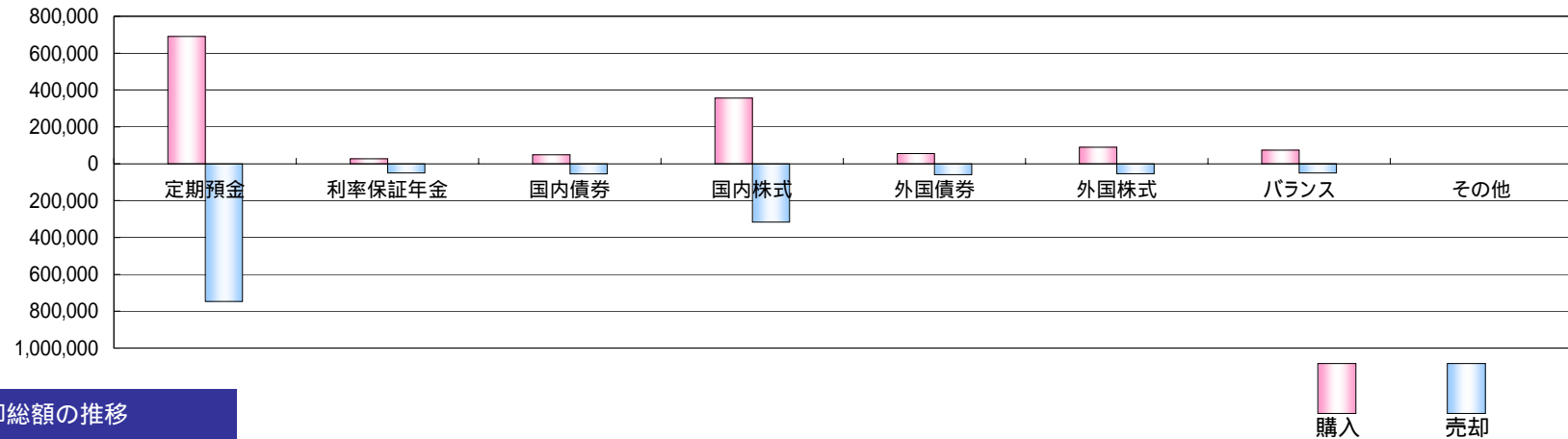
購入/売却状況(過去12ヶ月間)

	定期預金	利率保証年金	国内債券	国内株式	外国債券	外国株式	バランス	その他
売却	746,651	49,192	54,412	316,686	58,357	53,794	49,678	0
購入	691,076	27,547	48,178	356,696	55,892	89,975	73,235	0

今期のスイッチング回数
648件

単位: 千円

単位: 千円

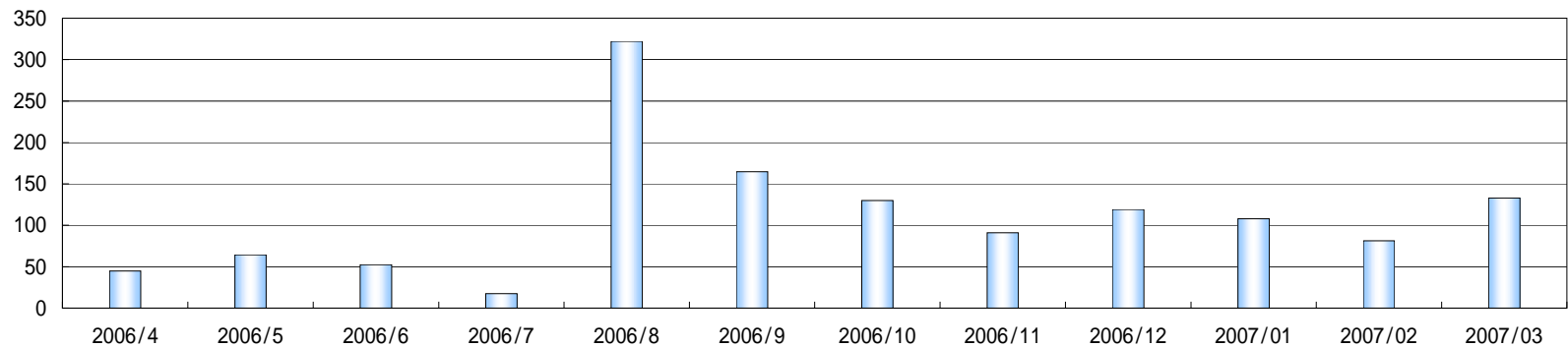


売却総額の推移

2006/4	2006/5	2006/6	2006/7	2006/8	2006/9	2006/10	2006/11	2006/12	2007/01	2007/02	2007/03
45	65	53	17	322	165	130	91	119	108	81	133

単位: 百万円

単位: 百万円



36. フォローアップセミナーの定番質問

- ・スイッチングに何日もかかるのはなぜか？
個人の株取引では、すぐに売買ができるのに、確定拠出年金だとなぜ3日とか5日とか、かかるのか？
タイミングによって損をしてしまう！
- ・不動産投資信託はなぜ採用しないのか？
小型株や中国株やアジア株やロシア株の商品を採用しないのはなぜか？
- ・自社株を運用商品に採用しないのはなぜか？

- ・自分では判断できない。お勧め商品はどれか？
- ・スイッチングとは何か？
スイッチングと配分変更の違いがわからない
- ・厚生年金とどう違うのか？一部を下ろせないか？
- ・パスワードがわからない。

37. 退職給付改革の目的は達成されたか

1. 新しい需要創造力(お客様満足)

年金資産運用に経費をかけず、適正価格での商品提供が可能
新しいことに挑戦する社員でなければ、新しい価値提供もできないはず

2. 持続的な利益獲得力(株主満足)

退職給付債務の圧縮
年金資産の運用結果に大きく左右されない本業での業績
経営の透明化

3. 自主活気に溢れる社風(従業員満足)

確定給付年金よりも「確定」した給付を受け取ることができている
ライフプランを考えるきっかけ・情報提供
他の人事諸施策と共に自主・自立型の社員を育成

運用商品の入れ替え

- ・信託報酬が低い商品など

デフォルトファンドの変更

- ・“意図せず定期預金派”対策

フォローアップセミナーのブラッシュアップ

- ・対象はあくまでも初心者・無関心層
- ・60才到達者への説明
- ・他の福利厚生制度も併せて紹介
(Bグループ保険、財形貯蓄、共済会など)

39. デフォルトファンドの変更について

目的:意図しない“定期預金“の解消

基本方針

- ・ バランス型パッシブ商品
- ・ ベストはターゲットイヤー型であるが、複数選択不可ゆえ
ライフサイクルファンドから選択

選定理由の明示

- ・ 評価期間(3年以上の運用実績)、純資産額大
- ・ 信託報酬低廉、信託財産留保額なし
- ・ ベンチマーク連動性が良好なこと
- ・ 基本資産配分、期待収益率

加入者への周知徹底

加入者教育・同意

ご清聴ありがとうございました

