



## DCエクセレントカンパニー 2018 受賞企業による 継続教育事例の紹介

# サントリーホールディングス

～DC活用の最大化を「社員への投資」と考えることから始まった～

サントリーホールディングス 人事部 久野 裕一郎 氏

継続投資教育をなぜ実施するのか。原点に立ち返り、DC制度の位置付けを再定義することから始め、抜本的な取り組みを推し進めたサントリーホールディングス。実際にどのような見直しと取り組みを行い、いかなる成果をもたらしたのか。同社人事部の久野裕一郎氏に発表していただきました。

※本記事は、2018年10月12日に実施した「第7回 日本DCフォーラム」の講演内容を基に構成したものです。

### サントリーホールディングスのプロフィール・受賞理由

#### ●プロフィール

本社：大阪市北区  
業種：食品・酒類等の製造・販売  
従業員数：3万7745人（連結）

#### ●受賞理由

導入から10年以上実施してきた継続投資教育の実施状況を冷静に分析し、その課題解決にあたり、実施の原点や「DC制度の位置付け」を再定義するという、抜本的な取り組みがなされている。結果としてDC制度の認知・活用促進は「キャリア形成・ライフプランサポートの一部」として人事戦略上も必須なものとして位置付けられ、各種研修でも情報提供の場を獲得するにいたっている。また、情報訴求が難しい若年層へのアプローチは、入社2年目の若手の意見を大胆に取り入れ、マッチング拠出利用率を2割向上させるという結果を出している。

▼DCエクセレントカンパニーの詳細はこちらをご覧ください。

【DCをより活用されるよう頑張った受賞企業はこの3社！】

([https://www.npo401k.org/wp-content/uploads/2018/10/20181023\\_401k\\_news.pdf](https://www.npo401k.org/wp-content/uploads/2018/10/20181023_401k_news.pdf))

## 運用とマッチング拠出 —— 2つのKPIを設定して取り組む

まず当社の退職給付制度の概要をご紹介しますと、確定拠出年金（DC）、確定給付企業年金（DB）、退職一時金という3つの構成になっています。DCを導入したのは2005年4月ですが、2013年4月にはマッチング拠出制度も導入しました。運用商品は元本確保型7本、投資信託9本の計16本というラインアップになっています。

私は、投資教育の目的は「DCの費用対効果を最大化すること」にあ



久野 裕一郎 氏

と思っています。人事の活動というのは、すべて「人への投資活動」であり、DCの特徴を最大限活かすことで会社と社員の双方にとって最高の投資とすることが大事だと考えています。



その目的の達成のために、2つのKPI（重要業績評価指標）を設定しました。1つ目は、社員自らが意図し納得した運用を実現すること。そして2つ目が、手軽に税メリットを享受できるマッチング拠出の周知と利用拡大を促進することです。

2016年までは、マッチング拠出の利用者は全世代平均で24%、20代では13%にすぎず、またDCの運用実態を表す運用割合（配分）変更の実施状況に関しても、経験者は全世代平均で19%、20代では9%といった状態でした。特に20代のところ大きな課題を感じたのですが、これは見方を変えればチャンスがあると思いました。

それ以前の継続教育は希望者を対象に、事業所単位でセミナーを行っていましたが、加入者の3%、約200人の参加者しかありませんでした。そこで、「マッチング拠出利用の有無」と「社員自らが意図し納得した運用経験の有無」という2つの軸で加入者を分類してみると、いずれも「無」というボリュームが大きく、このターゲットに多くいる若年層を中心に方策を考えようということになりました。

## 社内実績のあるEラーニングを導入。投資教育の受講率が大幅UP

まず取り組んだのが、マッチング拠出の利用促進です。というのも、当社ではマッチング拠出の利用は社内イントラにてクリック1つで簡単にできるしくみになっているので、運用より敷居が低い。なおかつマッチング拠出で、いわば身銭を切ることによってDCへの関心が高まる。その上で、DCの運用にまで興味をつなげてもらえるようなステップを踏もうということです。

### サントリーホールディングスの継続投資教育 ~より社員に寄り添った投資教育へ~

図1 2017年取り組みに向けた2016年のマッピング

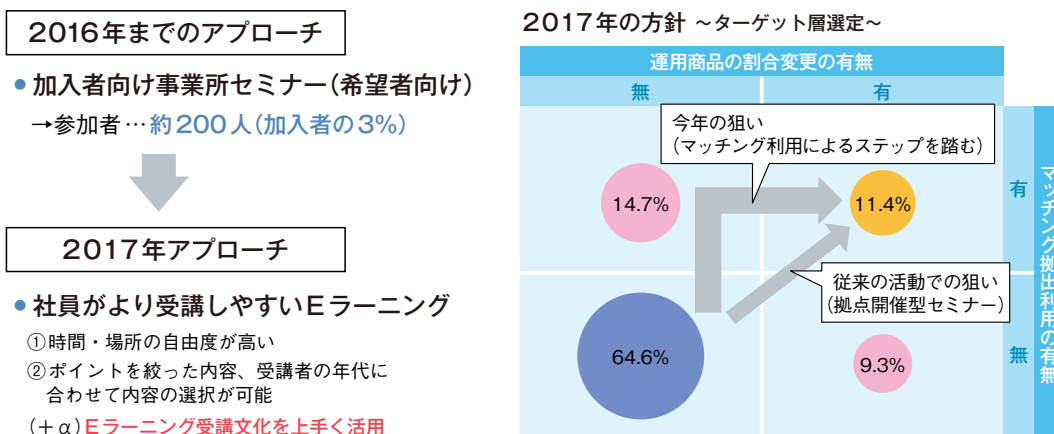


図2 2017年投資教育実施結果

2017年成果 Eラーニング受講率…70.1% (>目標50%)

投資教育実施前	全世代平均	うち20代	投資教育実施後	全世代平均	うち20代
マッチング拠出利用率(%)	23.0%	10.8%	マッチング拠出利用率(%)	40.0%	31.0%

※サントリーホールディングスのプレゼンテーション資料より作成

そこで、2017年度から採用した投資教育の手法がEラーニングです。メリットは2つあります。1つ目は、時間・場所の自由度が高いということ。そして2つ目は、受講者の年代に合わせて訴求力のある内容を提供することが可能なことです。さらに、当社はコンプライアンスの教育にEラーニングを使っていて、全員受講必須になっています。「Eラーニングというのは、全員が受講するもの」というイメージが社員にあることを活用したのです。

投資教育にEラーニングを導入した結果、2017年度のEラーニングの受講率は7割という、狙いどおりの成果を上げることができました。KPIであるマッチング拋出の利用率も、20代では10.8%から31.0%へと約3倍に、全世代平均でも23.0%が40.0%に増えています。



さらに2018年度は、ターゲット層ごとにEラーニングの内容を分けて実施しました。というのは、2017年度の活動でマッチング拋出の利用者が増えてボリューム層がかなり変わってきたため、これまでボリューム層であったマッチング拋出の未経験者に対しては「マッチング拋出編」、すでにマッチング拋出を利用している人には「運用編」という形で、2種類のEラーニングを発信しました。その成果は、速報値にはなりますが、全世代平均のマッチング拋出利用率が53.8%、20代が41.8%と急増しています。

## 対面研修もキャリア・ライフプランを見つめ直すタイミングに合わせて実施

ネットを使ったEラーニングを“空中戦”と呼ぶとすれば、既存の対面による研修は、いわば“地上戦”です。サントリーでは新入社員研修に始まって、入社4年目の「4年次キャリアワークショップ」、さらに入社10年目の「10年次キャリアワークショップ」といった、キャリア・ライフ研修を行っていますが、その一環として投資教育を実施しています。

自分自身のキャリア・ライフプランを見つめ直すタイミングに合わせてDCやマッチング拋出を周知することが狙いで、特に若年層に重点的にアプローチし、早い段階からDCについて意識する機会を提供しています。

例えば新入社員研修では、2017年度からDC制度の説明により時間を割いてもらい、運用についてしっかり説明して、商品配分を考えてもらいました。その結果、2016年には投信比率（運用商品に投資信託を選んだ社員の比率）が2.36%だったのに対し、2017年には72.3%、2018年には84.7%と、飛躍的に高まっています。やればそれだけの結果が期待できるので、引き続き実施していこうと考えています。

また、4年次キャリアワークショップではマッチング拋出の利用促進を意識した教育を行っており、2017年には47.8%と、他の年次より高い利用率を達成しました。このように地上戦と空中戦を織り交ぜて、連携して活動することによって、より効果的な結果を得られています。

今後は、投資教育のメッセージと手法のブラッシュアップを続けていくとともに、グループ会社への提案としてグループ連合型DCの普及・展開にも取り組んでいく所存です。

DC

記事に関するご意見・ご感想やDCに関するお取り組み等については

[dcjoho@npo401k.org](mailto:dcjoho@npo401k.org)

までお願いいたします。