

加入者の主体性を引き出す D C 委員会の設立と取り組み

第15回 日本D Cフォーラム
2026年7月17日

花王株式会社 人財戦略部門
佐々木 智朗

1. 花王(株)の概況 と 当社D C制度の仕組み
2. D Cに関する当社の取り組み
3. 今後の課題



花王グループのご紹介 2026

花王の概要



商号	花王株式会社(Kao Corporation)
本店所在地	東京都中央区日本橋茅場町 一丁目14番10号
創業	1887年6月(明治20年)
設立	1940年5月(昭和15年)
資本金	854億円
従業員数	31,514名(連結)
売上高	1兆6,886億円(連結)
営業利益	1,641億円(連結)



花王 本社

*2025年12月31日現在

花王の事業展開と主な製品

ハイジーンリビングケア事業

清潔で安心・快適な暮らしを支える



化粧品事業

一人ひとりの個性に寄り添い、希望と美を提供



ヘルスビューティケア事業

からだ全体のケアで、日々の健康・衛生を実現



ケミカル事業

独自の技術で、環境・社会課題の解決に貢献



トナー、インクジェット用資器材



半導体製造用薬剤・材料

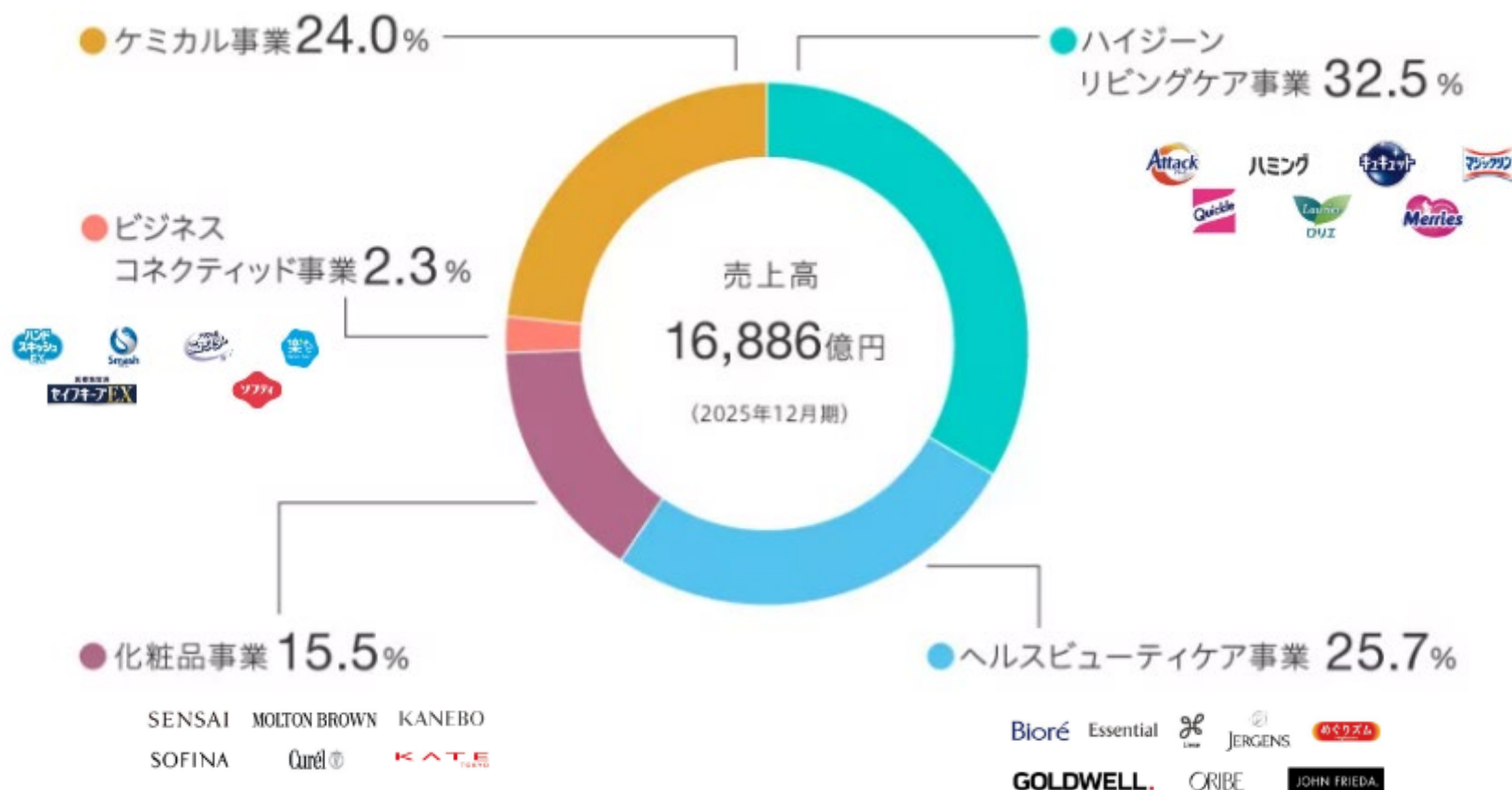


廃PET活用高耐久
アスファルト改質剤



香料・界面活性剤

5つの事業と売上構成比



*売上高構成比は外部顧客に対する売上高で算出しています。

★花王の確定拠出年金（DC）制度について

DC制度導入年：2003年 加入者数：17,499名（2026年3月末時点）

- 1 花王の退職金制度は確定給付年金（DB）と確定拠出年金（DC）のハイブリッド制度
- 2 退職金に占めるDCの割合は約2割
- 3 加入者が掛金を拠出できるマッチング拠出も2013年より制度導入

退職金制度

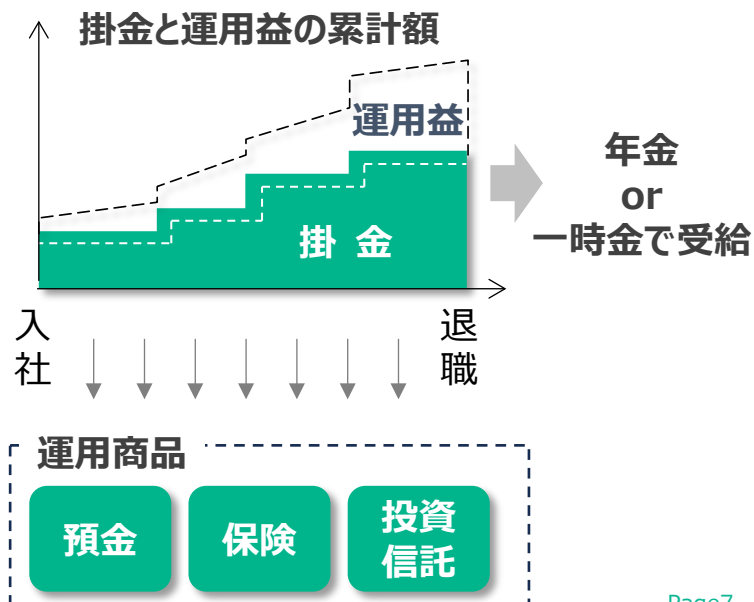
確定拠出年金（加入者掛金）

確定拠出年金
（会社掛金） 約2割

確定給付企業年金
（キャッシュバランスプラン）

約8割

花王グループ企業年金基金が
運用・給付



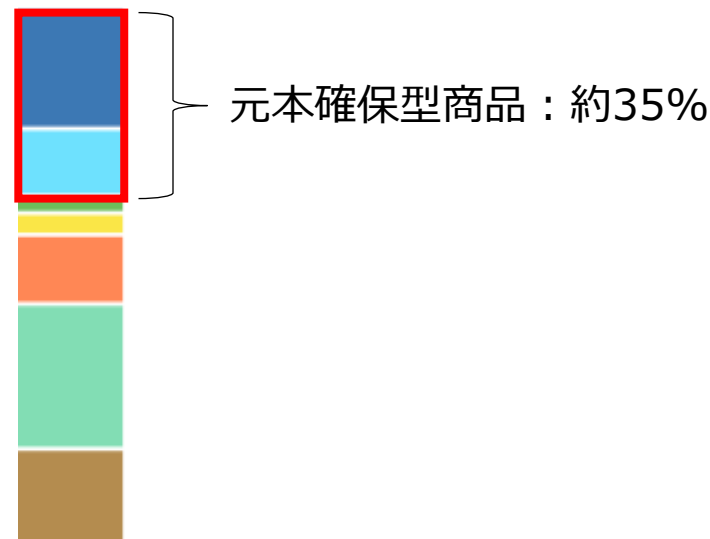
★DC制度加入者の運用概況と課題（国内花王グループ全体）

① 運用利回り分布（直近5年）



※ 加入来の運用利回り分布は0～1%未満に大きな山がある形

② 商品カテゴリー別配分比率（資産残高）



【2026年3月末時点モニタリングレポートより抜粋（国内グループの数値）】

課 題

- 1 DC制度の目標運用利回り**2.5%**に対して加入者の運用状況は1%未満と10%以上に山がある**三極化**の傾向
- 2 DC運用商品のカテゴリー別の資産残額をみると**元本確保型（預金・保険）**の割合が約**35%**

★課題を踏まえた取組み

現 状

資産運用に対して関心がある層と
無関心な層の二極化が進んでいる

目指す姿

社員一人ひとりが**資産運用に関心**を持ち、
自身の生活基盤のひとつとして、DCを活用している

1 社員が**DC制度に対して関心を持ち意見反映**できる環境の整備

▶ 各社の社員代表が参加する決議機関としてDC委員会を設置

25年2月～

2 社員の**行動変容につながる継続教育**の強化

24年10月～

▶ DCの運用を考えるためにも資産形成全般の知識向上につながるセミナーの充実と個別相談の強化

3 社員の皆様のニーズに合致した**多様な運用商品の整備**

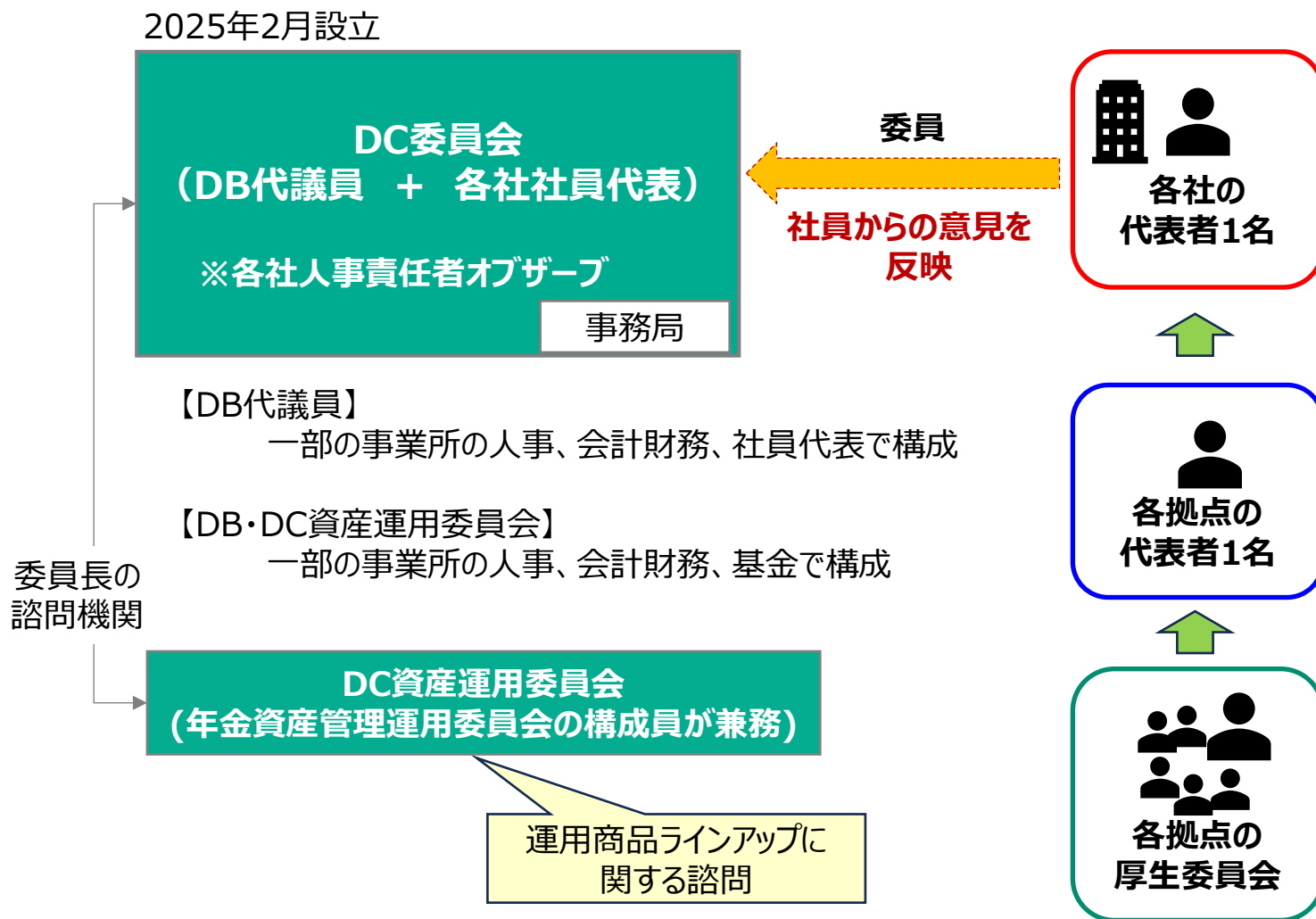
26年4月・10月

⇒ 将来の生活基盤を整えるための資産運用を、自身の判断で行える状況をつくることで、
社員の皆様が安心して業務に打ち込める環境につなげる

★花王DC委員会の目的、概要

	DC委員会	DC資産運用委員会						
目的	加入者がDC制度運営に関する議論と決議プロセスに参加することで、その透明性を確保するとともに、加入者が自己の判断と責任において資産形成を適切に行えるようにする	DC運用商品に関する社内有識者による諮問機関として加入者利益に資する適切な商品ラインアップの整備を行う						
開催時期	7月 ※最低年1回・福利厚生関連会議時に実施 ※議題に応じて追加開催あり	6月 ※DC委員会の開催にあわせて実施						
規則等	DC委員会規則、制度運営に関する基本方針	DC資産運用委員会規則						
実施事項	<table><tr><th>報告</th><th>決議</th></tr><tr><td> - 運用商品のモニタリング結果 - 加入者の運用状況 - 投資教育の実施内容 - 運営管理機関の評価 等 </td><td> - 運用商品の改廃 - DC規約の改定 等 </td></tr></table>	報告	決議	- 運用商品のモニタリング結果 - 加入者の運用状況 - 投資教育の実施内容 - 運営管理機関の評価 等	- 運用商品の改廃 - DC規約の改定 等	<table><tr><th>審議</th></tr><tr><td> - 運用の基本方針に関する事項 - 運用商品のモニタリング結果 - 運用商品の改廃に関する事項 </td></tr></table>	審議	- 運用の基本方針に関する事項 - 運用商品のモニタリング結果 - 運用商品の改廃に関する事項
	報告	決議						
- 運用商品のモニタリング結果 - 加入者の運用状況 - 投資教育の実施内容 - 運営管理機関の評価 等	- 運用商品の改廃 - DC規約の改定 等							
審議								
- 運用の基本方針に関する事項 - 運用商品のモニタリング結果 - 運用商品の改廃に関する事項								
委員構成	- 花王グループ企業年金基金 代議員（兼務） - 花王グループ各社社員代表者	花王グループ企業年金基金 資産運用委員会メンバー（兼務）						
委員長	人財戦略部門統括	人財戦略部門 組織企画部長						
議決	- 委員半数以上の出席を以て委員会が成立 - 議決事項は出席委員の半数以上を以て決定	※諮問機関のため特段の定めなし						

★花王DC委員会の運営体制

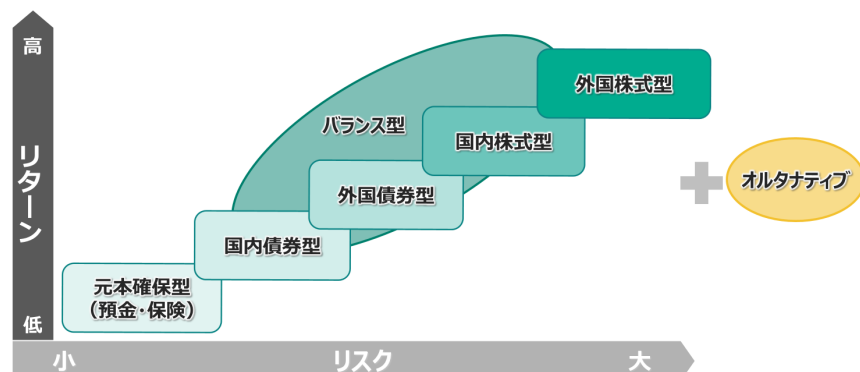


★DC委員（各社の社員代表）向けの啓発例

基礎的な内容から理解を深めるようなコンテンツを準備して、事務局から事前説明を実施

KAO 各商品カテゴリのリスクとリターンの関係

CONFIDENTIAL
入会者様専用 | 2022年4月版
資料「資産配分」Page8



KAO DC商品カテゴリについてー 投資型商品

CONFIDENTIAL
入会者様専用 | 2022年4月版
資料「資産配分」Page13

■債券・株式

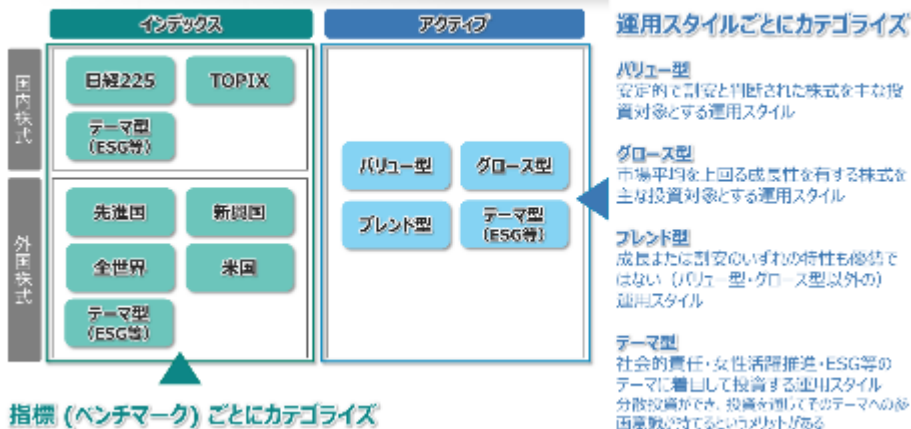
	債券（国内・外国）	株式（国内・外国）
商品内容	国や企業などがお金を借りるために発行する証券	企業が事業資金を募めるために発行する証券
相対的な傾向	株式に比べて、リスクも低く、リターンも低い傾向	債券に比べて、リスクも高く、リターンも高い傾向
主なリスク	金利リスク（金利動向の影響）、信用リスク（債券発行元が破産し、返済返金不能になる場合）等 ※外国債券の場合は、さらに為替相場の影響を受ける（為替リスク）	価格変動リスク（経済・景気の影響）、信用リスク等 ※外国株式の場合は、さらに為替相場の影響を受ける（為替リスク）

さらに、投資型商品は、「インデックス型」商品と「アクティブ型」商品に分類されます

インデックス型	「トータル市場」や「TOPIX」などの指数（ベンチマーク）に連動する商品に適用される。 アクティブ型商品に比べ、相対的に低コスト手数料が期待
アクティブ型	ベンチマークは連動せず、リスクを減らすプラスアルファの運用を目指す運用スタイル。 インデックス型商品に比べ、相対的に低コスト手数料が期待

KAO 株式のカテゴリについて

CONFIDENTIAL
入会者様専用 | 2022年4月版
資料「資産配分」Page14



KAO 為替ヘッジについて

CONFIDENTIAL
入会者様専用 | 2022年4月版
資料「資産配分」Page16

為替ヘッジとは、その時点で将来の為替を予約して確定させ、為替リスクを避ける方法です。
為替ヘッジをつけることで将来の為替の変動リスクを避けることができますが、その分手数料は高くなります。

	為替ヘッジ あり	為替ヘッジ なし
為替相場の影響	なし	あり
為替の損益	なし	あり
信託報酬（手数料）	為替ヘッジなしより 高い	為替ヘッジありより 低い
適しているケース	・円高傾向の場合 ・短期的な運用が中心の場合	・円安傾向の場合 ・長期的な運用が中心の場合

★課題を踏まえた取組み

現 状

資産運用に対して関心がある層と
無関心な層の二極化が進んでいる

目指す姿

社員一人ひとりが**資産運用に関心**を持ち、
自身の生活基盤のひとつとして、DCを活用している

1 社員が**DC制度に対して関心を持ち意見反映**できる環境の整備

▶ 各社の社員代表が参加する決議機関としてDC委員会を設置

25年2月～

2 社員の**行動変容につながる継続教育**の強化

24年10月～

▶ DCの運用を考えるためにも資産形成全般の知識向上につながるセミナーの充実と個別相談の強化

3 社員の皆様のニーズに合致した**多様な運用商品の整備**

26年4月・10月

⇒ 将来の生活基盤を整えるための資産運用を、自身の判断で行える状況をつくることで、
社員の皆様が安心して業務に打ち込める環境につなげる

★加入者継続教育（投資教育）の実施内容

■ 社員の資産形成に対する **行動変容につながる継続教育** の強化

- ① **セミナー内容の拡大**（外部委託し、DC周辺だけでなく、**資産形成全般に拡大**）
- ② **IFA個別相談の充実**（**DC商品選択のサポート、資産形成全般に関する相談窓口設置**）

	従 前	現 行（改定後）
加入時教育	運営管理機関	運営管理機関
継続教育	運営管理機関	・外部委託業者（資産形成全般） ・運営管理機関（DC中心）
個別相談	運営管理機関	・外部委託業者（資産形成全般、DC商品選択サポート） ・運営管理機関（DC制度、商品変更操作等）

■ **セミナー**（**運営管理機関 + 外部委託**）

オンラインセミナー + オンデマンド視聴

■ **スマホアプリ**

■ **運営管理機関のコールセンター**

■ **個別相談**

DC商品選択のサポートやDC以外の資産形成全般の相談も可能

■ **情報紙** ※PDFを社内ウェブサイトに掲載

4コマまんがと会話形式の内容説明。

確定拠出年金だけでなく、確定給付企業年金、公的年金、他の資産形成制度含め資産形成制度全般。

■ **イントラホームページ**

花王グループの年金制度として、確定拠出年金ほか、確定給付企業年金、公的年金の制度等の情報を掲載

■ **Eラーニング**

テーマごとに10分前後のコンテンツをラインアップ

社内ウェブサイト（Sharepoint）に、企業年金制度に関する情報を集約し、自己学習コンテンツも充実

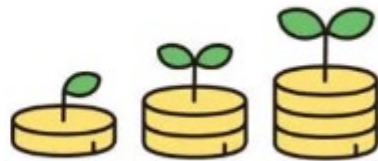
花王グループの年金制度

[ホーム](#)

[サイトマップ](#)



キャッシュバランス残高



確定拠出年金（日本生命） ユーザーID・
暗証番号を忘れた方



日本生命DCアプリ インストール方法



確定拠出年金学習コンテンツ（eラーニン
グシステムCloudCampus）

DC商品入替え情報サイト

2026年4月と10月のDC商品入替えについ
てはこちらからご確認ください



年金って？ ～入門編 動画～ 花王
（株）人財戦略部門キャリア開発部 作成

★加入者向け継続教育の強化（eラーニング）

社内制度のみならず、厚生年金や資産運用全般のコンテンツも拡充

Cloud Campus 動画一覧（2026年3月1日時点）

分類	タイトル	再生時間
①入門・基本編	【第1章】花王グループの退職金制度	5:47
	【第2章】ライフプランニングの必要性	5:21
	【第3章】確定拠出年金ってどんな制度？	11:52
	【第4章】マッチング拠出について	8:03
	【第5章】運用するとは	10:29
	【第6章】資産形成制度の比較	9:33
②受取準備編	【第1章】老齢給付金の概要	4:53
	【第2章】老齢給付金を受取る前に準備しておきたいこと	14:01
	【第3章】老齢給付金の受取り方	16:51
③WEB活用方法	【第1章】確定拠出年金制度のおさらい・ニッセイDCアプリの魅力	6:15
	【第2章】実際に操作してみよう	10:29
	【第3章】ロボアドバイザーをつかって「商品変更」してみよう	10:29
④運用編	【第1章】投資型商品について①国内債券・外国債券	5:52
	【第2章】投資型商品について②国内株式	5:46
	【第3章】投資型商品について③外国株式	6:16
	【第4章】投資型商品について④バランス型	6:25
	【第5章】投資型商品について⑤国内リート／金	3:47
	【第6章】元本確保型商品について（預金・保険）	3:27
	【第7章】運用商品の変更方法	8:22
	【第8章】マーケット情報の確認方法	3:34
	【第9章】投資の基礎知識①	10:31
	【第10章】投資の基礎知識②	6:09
	【第11章】運用商品の見直し方①	11:05
	【第12章】運用商品の見直し方②	4:36

★課題を踏まえた取組み

現 状

資産運用に対して関心がある層と
無関心な層の二極化が進んでいる

目指す姿

社員一人ひとりが**資産運用に関心**を持ち、
自身の生活基盤のひとつとして、DCを活用している

① 社員が**DC制度に対して関心を持ち意見反映**できる環境の整備

▶ 各社の社員代表が参加する決議機関としてDC委員会を設置

25年2月～

② 社員の**行動変容につながる継続教育**の強化

24年10月～

▶ DCの運用を考えるためにも資産形成全般の知識向上につながるセミナーの充実と個別相談の強化

③ **社員の皆様のニーズに合致した多様な運用商品の整備**

26年4月・10月

⇒ 将来の生活基盤を整えるための資産運用を、自身の判断で行える状況をつくることで、
社員の皆様が安心して業務に打ち込める環境につなげる

以下の原則に基づいて商品を見直し

DC商品ラインアップの原則：

- 加入者にとって**分かりやすく、分散投資が実現できる多様な商品ラインアップ**
- **長期間にわたる運用を前提とし、継続的にパフォーマンスが良く、信託手数料等（総経費率）が低廉な商品ラインアップ**
- **目標運用利回り（2.5%）の実現が期待できる商品ラインアップ**

➤ **値動きの異なる商品分野の拡充**（国内株式・外国株式・バランス型・オルタナティブの新たなカテゴリーの追加）

※ **総経費率の低廉な商品、リターンが良好な商品がユニバース内に無い一部カテゴリーは追加を見送り**

（外国株式「米国」「全世界」、オルタナティブ「海外リート」）

➤ 利率の低い**元本確保型商品の本数は厳選**

（預金商品1本化、保険商品の10年保証および年金化できない商品の除外）

➤ **総経費率が低廉な商品、リターンが良好な商品への入れ替えを推進**

※ 当面継続が見込まれる円安状況下ではパフォーマンスが劣ることが予想される**ヘッジあり商品は一律除外**

★確定拠出年金（DC）商品の入替え実施について

社員向け説明文例

- 社員一人ひとりが資産運用に関心を持ち、自身の生活基盤のひとつとして、DCを活用している状態を目指し、DC制度に対する社員の意見を反映できる環境の整備、社員の行動変容につながる継続教育の強化と合わせて**運用商品ラインアップの見直し**を進めています。
- 今回の見直しにおいては運営管理機関と相談のうえラインアップ案を策定した後、以下の通り審議、意見交換等を実施してきました。
 - ① 社内有識者による諮問機関である**DC資産運用委員会による審議**
 - ② **花王グループ各社での社員コミュニケーション**（花王㈱は社員懇談会、厚生委員会にて意見交換を実施）
 - ③ **DC委員会による決議**（各社社員代表及び花王グループ企業年金基金代議員）
- 現在の26本のラインアップから**18本追加、19本除外**し、計25本のラインアップとなる予定です。

現ラインアップの課題	対応	追加	除外
期間経過とともにリターンの芳しくない商品がある	リターンが良好な商品への見直し	3本	4本
現行商品より手数料等の低廉な商品が出てきている	総経費率の視点から商品見直し	4本	6本
商品のカテゴリーに偏り・過不足がある	値動きの異なる投資型商品の拡充	10本	0本
	本数の多い元本確保型を厳選	1本	9本
計		18本	19本

※商品の入替えは2026年4月と10月の2回に分けて実施（4月1日：追加9本 10月1日：追加9本、除外19本）

➤ **DC委員会の実効性向上**

DCへの社員の興味関心を高めつつ、社員代表と有意義な議論ができる場づくりへと、引き続き体制と運営方法を改善していく。

➤ **教育・相談の利用促進**

行動変容の促進に向け、関心度に応じた投資教育コンテンツの拡充に加え、個別相談を使いやすく、利用率アップの工夫を進める。

➤ **商品ラインアップの継続的充実**

新ラインアップを起点に主体的な配分見直しを社員に働きかける一方、未導入カテゴリへの商品追加等を継続議論していく。

ご清聴いただき、ありがとうございました