



加入者の行動変容にこだわる継続教育を推進、きめ細やかな対象者別アプローチで課題解決

サントリーホールディングス株式会社／サントリー企業年金基金

サントリー企業年金基金

●会社概要

本社：大阪府大阪市
業種：食料品
加入者数：8,198名

にし かわ か な こ
西川 加奈子氏

2020年のDC委員会立ち上げを機に、加入者の行動変容につなげることにこだわった継続教育を展開しているサントリーホールディングス。加入者の理解や関心を丹念に把握・分析し、行動変容を図る教育を推進する体制をどのように築き上げているのか。実践のプロセスに迫る。

従業員の安心を支える退職給付制度、労使一体のDC運営体制を整備

当社では退職給付制度を定年後の生活を支える重要な柱として捉えており、長期的かつ安定的な支給を基本としています。その実現こそが仕事に専念できる安心感や会社への求心力の向上につながると考えているからです。

具体的には退職一時金、確定給付年金（DB）、確定拠出年金（DC）を組み合わせ導入しており、中でもDCは加入者が自らの選択を通じてより豊かな生

活を送るための制度として位置づけています。

制度運営には加入者本位の視点に立った組織的な推進が欠かせません。当社では2018年の法改正に伴うガバナンス強化の努力義務化を機に体制の整備に着手。人事部と労働組合が参画、企業年金基金が運営するDC委員会を2020年に立ち上げました。労使、基金が一体となってモニタリングを行う仕組みを構築し、制度運営のさらなる充実に努めています。

課題別・年代別アプローチで、低関心層を取りこぼさない継続教育を深化

継続教育においては情報提供が一方通行とならないよう加入者の実際の行動変容につなげることを重視しています。DCは20歳前後で加入してから60歳以降に受け取るまで超長期にわたる制度です。全体としては投資信託の購

入比率が高まるなど前向きな傾向が見られるものの、依然として課題も存在します。

以前から低関心層を取り残さない教育を進めていますが、50代時点での運用評価額を比較すると、加入者間で大きな開きが見られるのが現状です。DCは自己責任の仕組みではあるものの、退職金制度の一部である以上、「個人の選択だから仕方がない」と看過できる問題ではないと捉えています。将来の資産額に過度な差が生じることのないよう、DCへの関心が低い層にも着実に届く教育が欠かせません。そのためにも毎年行う継続教育でいかに加入者の関心を引き付けるコンテンツを提供できるかが重要なポイントの1つです。

低関心層への取り組み強化において、近年特に成果を上げた例に年代別アプローチが挙げられます（図）。30代は元本確保型商品の保有率が最も高く、制度理解も他年代と比較して低いという課題を抱えていました。そこで30代に絞った説明会を開催し、ファイナンシャル・プランナー（FP）相談へつなげる施策を展開。説明会のテーマに話題のインフレを据え、メール配信で件名に「30代限定」と明記することで開封率の向上を意識。若い世代が重視するタイムパフォーマンスを考慮し、FP相談の申込手続きも最短1分で完了できる仕様に改めました。

図 DC 継続教育全体像（2020年以降）

	Eラーニング	全体説明会			FP相談
		全員対象	基礎編	ステップアップ編	
20代	毎年7月	2020年 2021年 2022年 2023年 2024年 2025年	2023年 2024年 2025年		2020年 ～ 2025年
30代					
40代					
50代					

- ◆Eラーニング受講率：毎年90％以上
- ◆説明会申込人数累計：9,000名超
- ◆FP個別相談申込人数累計：2,600名超

出所：サントリーホールディングス

また、40代は新卒入社時にDCが未導入だった背景から制度の基本的な理解やID・パスワードの認識率が他年代より低い状況にありました。そこで行動変容を促すべく説明会を実施。講師とともに現在の資産配分に基づく受取額のシミュレーションを行い、実際の手続きのデモンストレーションを画面投影するなど、「自分ごと」として捉えてもらえるよう努めました。こうしたアプローチの結果、30代、40代ともに投資信託比率が改善するなど、加入者の行動変容につながりました。

勤務形態に合わせた説明会を新設、申込者の行動改善につなげる

これまで説明会は、申込率が高いランチタイムを基本に定期開催してきました。一方でシフト勤務の工場や外勤の多い営業部門からは別の時間帯での開催を希望する声が寄せられていました。そこで終業後など複数の時間帯を新設。内容は商品選択とマッチング拠出が将来の受取額に影響するという基本事項に絞りました。従来のEラーニング受講後のアンケートでもこれらの

基本事項に関する理解度が低い傾向にあり、その一因が教育に参加する機会の少なさにあると推測されたためです。結果として申込人数は前年比1.35倍に増加し、関心喚起という点において一定の手応えを得ました。申込者の行動変化を分析したところ、投資信託比率やマッチング拠出の活用率といった主要指標においても高い改善度が確認されています。一方で、任意参加であるため全加入者必須のEラーニングとは異なり、想定よりも申込率が伸びなかった点が課題として残りました。労働組合や人事部との連携をさらに深め、参加しやすい形態のあり方を検討する必要があると考えています。

多様化する定年後の働き方に対応、60歳以降の資産の活かし方を伝達

「加入者が現金を受け取るまでがDC」という観点から、「①自動移換の防止対策」と60歳以降を見据えた「②出口戦略の教育」にも着手しています。「①自動移換の防止対策」について、中途退職後に手続きを行わないと資産が自動移換され目減りする可能性があ

るにもかかわらず、この仕組みを知らない加入者が多いことが課題でした。そこで2020年に退職者ハンドブックを全面改訂。移換手続きの開始時期や期限を明記し、退職後の進路別の手続きをフローで整理しました。勤続2年未満で退職金が支給されず自動移換に気づきにくい層に向けては独立したページを設け、資産がない場合でも移換が必要な理由を分かりやすく伝えています。こうした取り組みの結果、自動移換比率を半減させるに至りました。

「②出口戦略の教育」については60歳以降の働き方の多様化に伴い、資産の「受け取り方」だけではない選択肢として資産の「活かし方」に特化した説明会を新設。併せて専用のFP相談も提供したところ反応が非常に良く、50代では2年間で46％が申し込むなど高い関心が示されました。こうした手応えを受け、対象を40代へ拡大したところ約1,000人から申し込みがありました。

最近では60歳以降の継続運用や個人型確定拠出年金（iDeCo）に関する相談も増えており、加入者意識の変化を実感しています。今後は会社のDCと60歳以降のiDeCoや公的年金の受給時期を自身でプランニングできるよう、教育のさらなる充実を図っていきます。

制度運営や継続教育において、制度を「知っている」だけでは実際の行動には結びつきません。働き方や年代に応じて適切に情報を届け、加入者が迷わず行動できる環境を整えることが継続教育に欠かせない要諦です。行動に至っていない加入者の状況を丁寧に把握し、働きかけることが現状を打破する鍵になると考えます。