



委員会設置から商品モニタリングの深化まで、ガバナンス体制のゼロからの構築に挑戦

J. フロント リテイリング株式会社

人財戦略統括部
グループ人財政策部
福利厚生担当スタッフ
鈴木 英夫氏

人財戦略統括部
グループ人財政策部
福利厚生担当マネジャー
渡邊 由紀子氏



●会社概要

本社：東京都港区
業種：小売
加入者数：4,903名

百貨店事業などを営むJ. フロント リテイリング (JFR)グループでは、グループ各社の企業型確定拠出年金 (DC)導入が増える中で、DC運営委員会を正式に立ち上げ、ガバナンス体制の整備を進めている。運営管理機関 (運管)の業務評価から商品モニタリング、加入者アンケートを通じた意見反映まで、一連の仕組みをいかに実現したのか。経緯と手応えを聞いた。

DC加入企業の増加により 委員会での意見集約方法が課題に

当グループには全部で5パターンの退職給付制度が存在しています。これまでは退職一時金と確定給付企業年金 (DB)を中心に設計されていましたが、ここ数年でDCを導入する会社が増え、DCの重要度が高まっています。各社とも導入初期はDC担当者の商品知識が不足していたり運管とのニーズのやり取りが難航したりするため、グルー



鈴木 英夫氏 (右)

プ全体のDC運営を担う私たちが課題を取りまとめてサポートしています。ガバナンス体制を構築するにあたっては、まずDC運営委員会を立ち上げることから始めました。委員長はJFRのグループ人財政策部を管掌する役員、もしくはDC担当部門の部長が務め、そのほか導入各社の所管部長と担当者、労働組合の代表者にも出席してもらう体制としています。出席はオンライン参加も可とし、毎年6月に会議を開催するのが基本的な流れです (図)。

委員会の運営で特に苦労したのは参加者の意見をどう集約していくかです。グループ内でDC加入企業が増え、担当者の知識も十分でない中、「運管の評価をしてほしい」「商品モニタリングで意見を言ってほしい」と伝えても活発な議論に発展しづらい課題がありました。この状況を改善しようと作成したのが

アンケート形式のヒアリングシートです。例えば運管評価の項目では自由記述欄だけでなく「運営状況の報告書は理解しやすい内容だったか」「運用商品は加入者利益を最優先した提案か」など、「はい・いいえ」の2択で答えられる質問を多く用意しました。こうした仕組み面の工夫によって、担当者の知識レベルを問わず各社の状況を把握できるようになりました。

運管の報告書だけに頼らない 商品モニタリングの仕組み

商品選定では「高齢期の所得確保の観点からバランスの取れた構成であること」「資産運用の知識を有しない加入者であっても、リスク・リターン・商品特性等の基本的事項を理解し選択しやすいこと」などを基本方針としています。中身が複雑な商品はリバランスや解約の際に自身で判断することが難しく、他人任せで決めてしまう懸念があったためです。あくまで加入者が基本的な知識で判断できることを優先し、構成が分かりやすい商品を設定するスタンスをとっています。

商品モニタリングに関しては年に1度、運管と第三者機関の適格性の評価を受け、問題がある商品について委員会で論議しています。当社の場合はそれだけでなく、社内担当者が作成した資料も活用している点が特徴です。資

図 制度運営 年間スケジュール (一部抜粋)

制度運営全般	実施時期
運営管理業務に関する報告書 (運管作成)	6月中旬 ※各事業所も報告会同席
確定拠出年金プラン状況の報告 (運管作成)	6月中旬 ※各事業所も報告会同席
DC運営委員会	6月中旬
「DC運用状況チェックシート」による各事業所状況確認→意見反映	委員会終了後、各事務所へシート記入依頼 7月中旬 運管へのフィードバック
運用商品の追加・除外検討 (DC運営委員会へ提案)	6月上旬

出所：J. フロント リテイリング

料の内容は四半期ごとの成績と過去1年・3年・5年の対ベンチマークの状況を一覧にまとめたもので、運管からの報告が適切かをチェックする役割もあります。実際にこの社内チェック体制がうまく機能した事例がありました。あるアクティブ商品について運管からの報告では「適格性に問題なし」とコメントが出ていましたが、社内資料によって「複数年にわたって対ベンチマークで劣後している」ことを把握し、最終的に運用会社の担当者と面談を行いました。その中で、信託報酬の高さにパフォーマンスが見合っていない点や改善策についてヒアリングを実施し、商品入替候補であることも伝えました。社内でチェック機能を備えておくことは、今後の運管評価業務でも重要な役割を果たしていくと考えています。

加入者の声に耳を傾け、 できる限り希望に応える

今回のガバナンス部門の受賞では「加入者利益」を追求する姿勢を評価いただきました。当社の場合、加入者の声を集める仕組みとして、毎年の継続教育時に実施しているアンケートが役立っています。直近では継続教育の受講率が76%で、そのうち82%から回答を得ました。多くの加入者の声を取

り入れる貴重な機会であるため、商品ニーズから教育内容の評価、制度活用の意向まで幅広くニーズを捉え、可能な限り希望を反映しています。

代表的な事例としては継続教育の実施形式が挙げられます。かつては対面実施でしたが、業務時間内での離席が難しいという加入者が多かったため、eラーニング形式に変更しました。また、商品ニーズの面では、アンケートで加入者の関心が高かった金 (ゴールド) について、まず担当者向けに運管から市場動向や商品特性の解説を受けました。加入者の状況や関心の傾向が分かればさらに踏み込んだアプローチが可能になるため、今後も地道なヒアリングを通してデータに裏付けられた制度運営を目指していきます。

もう1点、受賞時に評価いただいた要素として「経営層の関与」がありました。かつては経営層の関心はそれほど高くありませんでしたが、状況が変わった背景には採用面での課題があります。複数の会社を統合したり、専門人材がグループ横断で異動したりする機会が増え、退職金制度の違いが障壁となるケースが出てきました。また、中途採用が多い会社では「DCはありますか」と聞かれる場面も増えています。グループの採用や人材配置においてDC

制度の整備は避けて通れない課題であり、経営層としてもDC取り組みの重要性への認識が年々深まっているのだと考えています。

今回一連の取り組みが成果に結びつく結果となり、非常に手応えを感じています。とはいえ定着したのはここ数年であり、不足している部分については改善に向けた取り組みを続けなければなりません。特に注力したい施策は商品の見直しです。現状は23本のラインアップのうち7本が元本確保型で、保険商品や定期預金が含まれています。しかし金利や物価の上昇が続く環境では、元本確保型商品では実質的に資産が目減りしてしまいます。既に継続教育の成果により元本確保型のみ保有する加入者の比率は12%を下回っていますが、ラインアップの側面からも改善を図っていきたいと思います。

ガバナンス強化に取り組む DC担当者へのメッセージ

継続教育もガバナンスも、当社の取り組みの出発点にエクセレントカンパニーの応募用のチェックシートがありました。具体的に何に取り組むべきかが明示されているため、対応が不十分な項目を中心に実施することで、年度ごとに着実に積み上げていくことができます。特にガバナンス体制を構築する時には「チェックシートの項目をすべて実践できる状態にしよう」という目標が取り組みの出発点となりました。何から手をつければよいか分からない場合は、自社のガバナンス体制における課題の一つひとつを棚卸しすることが確実な前進への第一歩となるはずです。