

## 企業型確定拠出年金市場の成長要件と成長ダイナミズム

佐々木 哲夫

(社)企業福祉・共済総合研究所 客員研究員

〔はじめに〕

企業型確定拠出年金制度は、2001年10月に制度導入されてから、順調な導入推移を辿っている。厚生労働省の調べによると、2004年12月末時点で、規約承認ベースで1177件、導入企業数3491社となっている。加入者総数も112万9千人に達している(2004年11月末時点)。

規約承認件数は、既存の企業年金制度からの移換限度額撤廃や拠出限度額の増額などの規制緩和があったことが影響して、とくに2004年度から当該制度導入企業数が急増している。2005年度中には、単年度で1000件を上回ることが予想されている(規約承認ベース)。

このように、順調に導入社数、加入者数を増やしている企業型確定拠出年金制度であるが、わが国の会社数161万社、雇用者数5326万人に対する比率で見ると0.2%、2.1%でしかない。企業年金市場において、まだまだ脇役の地位にとどまっている。また、当該市場に参入している運営管理機関は、未だ赤字経営から脱却していない。

しかし、企業型確定拠出年金制度及び当該市場のもつポテンシャルは、アメリカの例をみるように極めて大きいものがある。公的年金の変革を余儀なくされていること、知識社会に向けて企業と社員の関係・契約の見直しが進行する状況を考慮すると、自助努力型の年金制度を選択する流れは止めることはできないであろう。時代の変化が企業型確定拠出年金制度との親和性を高め、当該制度の浸透を促進する。

といっても、企業型確定拠出年金制度市場(以下、企業型DC市場と略す)の成長は、当該市場に参集しているプレーヤーが何の努力もしないで自然に進行するという事はない(当該市場のプレーヤーには、導入企業の加入者、政府も含む)。

制度導入を拡大し、浸透させるためには、導入企業や加入社員の様々や要望・課題に対応し、改善、イノベーション、グレードアップによって当該産業基盤、競争優位を構築する、長期的にわたる努力の蓄積が求められる。

そこで以下、企業型DC市場が成長するためどのような要件が必要か、整理して各要件間の関係(相互関係による成長ダイナミズム)について考察することにする。

この小論では、国内におけるある産業が成功する要因や当該産業に属する企業が競争する環境を形成し、競争優位の創造を促進あるいは阻害する決定要因について分析したハーバード大学教授M.E.ポーターの「競争コンテキストモデル」を参考にして考察することとした。

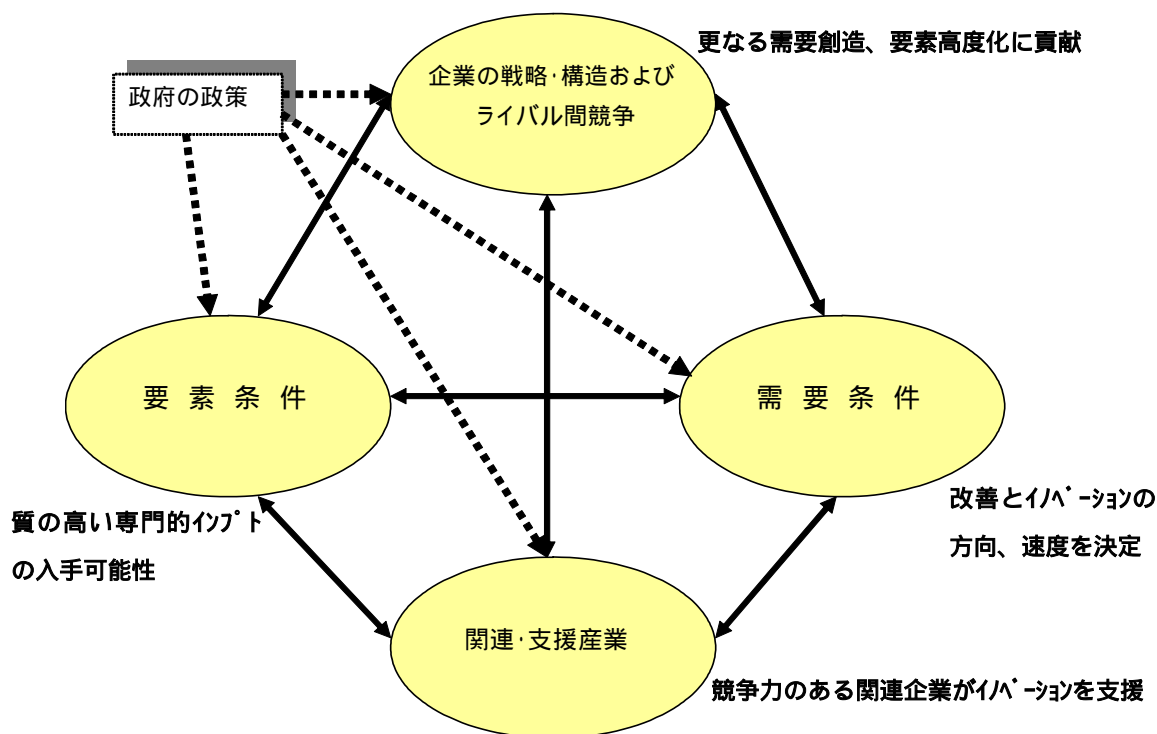
参考文献;「国の競争優位」M.E.ポーター(1992年、ダイヤモンド社)

〔産業の優位を決定する4つの要因〕

M.E.ポーターは、ある国が特定産業の中で成功する要因を4つあげ、それを国の「ダイヤモンド」と名づけ、どのようなシステム環境が企業・産業を成長させるか、分析している。

\*「政府の政策」は企業型DC市場において国の果たす役割が大きいため、別途下図に筆者が追加した。

ポーターは、4つの間の相互関係が、システムとして互いに依存しあい、強化しあっていることが産業のグレードアップに不可欠であること、従って、競争優位の実現とその持続のため、企業は自社だけではなく、ダイヤモンド全体に目を配るべきである、と指摘している。



個々の決定要因について、その内容を簡単に触れてみよう

- 1) 要素条件；ある任意の産業で競争するのに必要な熟練労働またはインフラ、とくに専門知識、専門技能という高度要素は、競争優位に対して明確で持続性のある基礎を提供
- 2) 需要条件；製品またはサービスに対する需要の性質（需要規模と需要の質）、需要条件が企業の課題解決能力を高め、イノベーションを促進させる
- 3) 関連・支援産業；地元には拠点を置く関連分野の有効な供給産業が存在し、支援し刺激する
- 4) 企業の戦略・構造及びライバル間競争；激しいライバル間競争が、需要を刺激し、有能な人材をひきつけ、専門性を高めてイノベーションを促す
- 5) 政府の役割《政策》；4つの競争条件それぞれに積極的または消極的に影響を与える、競争優位を手にできる見込みを早めたり、強化したりできるものの政府には競争優位

そのものを創造する力はない

先述したように、上記の要因のいずれかが弱いと、産業として、また所属する企業の競争優位が損なわれることになる。1つの決定要因の効果は、他の要因に付随して動く。需要条件に恵まれていても、ライバル間競争がそれに対応させなければ、競争優位に結びつくことはない。1つの要因での優位な状況が、他の要因の優位を創造、またはグレードアップするのであり、成功した産業とは、あらゆる決定要因で優位なポジションを保ち、それらの相互作用がたえざるグレードアップを実現する。

それでは、企業型 DC 市場が成長し、成功するとはどういう状況なのであろうか。どのような決定要因個々の優位性が求められるのであろうか、そしてそれらの相互作用、決定要因間の相互強化システムとはどういうものであろうか。いよいよ企業型 DC 市場を対象に、それぞれの決定要因について検討してみよう。

まず、夫々の要因別にその内容、DC 市場が成長するための要件整理をし、現状と今後(課題)について査察する。次いで要因相互の関係(企業型 DC 市場成長のダイナミズム)について触れてみたい。

〔企業型 DC 市場とその発展、競争優位構築の決定要因〕

## 1) 要素条件

高水準の生産性を実現するためには、訓練された労働者、質の高い科学・技術機関、適切な物理的なインフラ、情報システム、通信システムなどが存在する必要がある。

また、継続的・長期的に蓄積される知識資源や資本資源も重要である。

これを企業型 DC 市場に置き換えてみると、

- ・ 導入促進・定着のための人材プール(当該産業の人材利用可能性) 投資余力
- ・ 当該制度への需要創造、顧客セグメンテーションなど戦略構築ノウハウ(開発と蓄積)
- ・ 加入者への教育・コミュニケーションに関する教育ノウハウ(開発と蓄積)
- ・ 加入者への教育・コミュニケーションに関する大学や研究機関との連携
- ・ 企業型 DC 向け運用商品の開発・利用可能性
- ・ 加入者にとって使いやすい、または資産配分を促す情報システムの開発
- ・ 学校教育における早期投資教育の実施(政府の施策)

上記のような要素(とくに専門要素、高度要素)は、長期的なスパン、長期的な投資によって、経験と訓練を繰り返しながら常時グレードアップし、専門化を進める必要がある。

現状の企業型 DC 市場においては、この要素プールは、まだ初期の段階にあると思われる。

導入して間がないこと、運営管理機関、資産運用機関などにとって投資余力がないこと、産業規模が大きくないため、大学・研究機関などの関心が高くないこと、導入企業にとって企業型 DC は、まだ年金債務への対応・回避が中心的テーマであること（従って、導入・維持コストを気にする企業が多い）などがその背景となっている。

しかし、とくに当該制度の緩和による需要規模の拡大、需要の質の変化（導入企業、加入者それぞれに及ぼす影響は大きい）は、これら要素条件の質をグレードアップさせ、一層高度化・専門化すると考えられる。競争優位を構築できる企業とは、このような高度要素・専門要素の創造に継続的に関わり、先行して手に入れることができる企業である。

そのためには、業界全体としては、政府に対し、投資運用に関する基礎教育、基礎研究の実施（効果的な投資教育研究など）を促すこと、個別企業としては、大学・研究機関や顧客企業と共同で「企業型 DC アカデミー《仮称》」などのコミュニティを設立、加入者に対する教育コミュニケーションに関する知識・ノウハウを蓄積する、などの施策によって熟練した人的資源と知識資源の質をグレードアップすることである。

どのようなタイプの要素が創造されるか、グレードアップするか、効率的にできるかは、他の決定要因に左右される。しかし、人的、物的資本の両方で企業がこのような要素創造に関与（投資）し、創造された要素を確保できないとしたら、企業型 DC 市場が拡大したとしても企業は、競争優位な立場を構築できない、といえる。

## 2) 需要条件

需要条件とは、需要（成長）の大きさとパターン、買い手（導入企業、加入者）のニーズの性質などを決定する。顧客のレベルが高ければ、新たに生まれる顧客ニーズに関する洞察が得られ、イノベーションを求める圧力（その性格と速度）を形成する。当然ながら、当該市場のライバル間競争の激しさ、競争力も需要条件によって影響を受ける。

現状の企業型 DC 市場においては、需要条件を考えると導入企業（入り口）と加入者（出口）の2つに分けて考える必要がある。

現状をみると、導入企業が少ないことや当該制度による加入者の運用経験が少ないこともあって需要の規模は少なく、需要の質も高度化、多様化されていない。要求水準も低い。

まず、加入者サイドであるが、当該制度に対する理解・関心が低いこと、資産運用配分の変更やコールセンター・インターネットサービス利用など制度に対してコミットメントしようとする者の割合は低水準にとどまること、わが国国民のリスク回避志向が強いこと（投資経験が少なく、長年ほとんど元本確保型商品で運用してきた）などを指摘できる。老後の生活に占める公的年金の割合が高いこともあり、運用行動を積極的に展開するだけの知識水準が低く、マインドセット（心構え）に欠ける。

次に、導入する企業サイドでみると、当該制度導入の動機が退職金債務の軽減というやや消極的な理由で導入していること（とくに大企業）現行の拠出限度額が企業型 DC 制度の本格的

な活用を妨げていること（使い勝手が悪い）、導入後の加入者の反応が低いことなどによって、当該制度（＝企業型 DC 市場）における洗練された買い手になっていない。導入企業が、運営管理機関に対して、サービス品質の質、特徴などの点で差別的な要求を行い、その要求に関して追加的な支出をするケースがまだ多くみられない。

そして、このような導入企業の状況が価格を取引先選択の大きな決定要因にしている。つまり、要求水準が高くない、企業や加入者にとってもそれほど重要な課題として当該制度が意識されない場合、できるだけ安いほうが良い、と判断してしまう。また制度導入初期においては、需要側・供給側双方において当該制度の経験が少ないために、リスクを回避する意味で、また早期に実績を積み上げたいため、どうしても価格を安くしがちである。

しかし、今後導入企業数、資産運用金額とも確実に積みあがっていく。制度の運用経験も企業・加入者ともに時間の経過とともに豊富に蓄積されてくる。従って、需要の量は、いつしか必ず需要の質の変化に転換していく。更に、経験の蓄積に加え、当該制度改革及び公的年金の行方によっては、当該制度のポジショニングが大きく変わり（確定給付制度に伍してくる）、企業及び加入者ともニーズが多様化・高度化してくることが予想される。

運営管理機関、資産運用機関は、導入企業、加入者それぞれについてセグメントし、より進んだセグメントで競争する必要がある。そのためには、価格競争から脱皮するとともに、最初にあった成功の基盤を掘り崩すことが必要である。企業型 DC が戦略的な人材育成に貢献するなど制度の積極的な役割が認知・浸透され、あわせて買い手の洗練され、要求水準の高いサービス内容に対応できれば、参入企業は価格競争を回避できるはずである。また、このような需要の創造は、従来まで企業型 DC や確定給付型年金でのビジネスモデルと異なるものであるだけに、それまでリーダー的地位にある企業の優位性を低下させる可能性も考えられる。

ところで、需要要件を考える際に、無視できないのは政府の役割である。制度の見直しは、需要の規模と質に大きな影響を与える。

とくに、以下の点

- ・ 拠出限度額の増加
- ・ マッチング拠出の認可（個人型、企業型それぞれについて）
- ・ 日本版 IRA の設置（ロールオーバー IRA の認可）

などの制度改革が実現した場合、当該制度の使い勝手がよくなるために企業の導入インセンティブは大いに高まる。また、加入者にとっても、とくにマッチング拠出が可能となれば、現状の企業型 DC 制度よりも制度関与が高まる。運営管理機関、資産運用機関などに対するニーズが明確になり、一層多様化・高度化してくると思われる。それは外部機関（運営管理機関、資産運用機関）に伝達される。従って、運営管理機関、資産運用機関は、（制度関与経験に伴う）ニーズや期待の変化をモニタリングしておく、制度改革の行方とその導入企業や加入者に対する影響を想定しておく、などによって適時・適切な対応を怠らないことである。

**\* 企業型 DC の難しさは、導入企業（入り口）だけでなく、加入者（出口）の動向をもモニタリングし、彼らとのコミュニケーションを考慮しなければならないことである。つまり「マッチング」（導入企業対応）**

だけでなく「マーケティング」（加入社員対応）のミックス・統合管理が求められる。

### 3) 関連・支援産業

産業における競争優位を左右する第3の決定要因は、質の高い補完産業やサービスが近隣にいることである。競争力の強い供給企業が、企業のイノベーションを支援し、推進させる。

関連・支援産業の存在は、クラスターとしての社会的な影響力を発揮できること、最もコスト効果のある資材を、効率よく、早期に、時には優先的に手に入れることができる点である。

ところで、企業型 DC 市場において、関連産業とは、投資運用機関、教育研修機関、人事関連コンサルサント団体、IT/情報システム機関、福利厚生関連支援機関、社労士や会計士、調査研究機関、大学などが考えられる。

現状では、産業としての規模が小さいこと、メインプレーヤーが金融機関であり、彼らのグループの中に既に関連・支援産業を抱えていることもあって、関連・支援産業との連携は、密接かつ活発なものではない。これら関連・支援産業も市場規模が小さい段階では、企業型 DC 市場に関心をもつことは稀である。関連・支援産業との業務関係は、運営管理機関の投資余力、市場の成長性の関数である、といえる。

しかし、要素条件の項でみたように、今後需要規模が拡大し、需要の質が高度化してくると、関連・支援産業との連携・協調・密接な業務関係が競争優位の構築に必要となってくる。適切な顧客対応、提供サービス品質の高度化のためには、関連・支援産業のもつ情報、新しい技術・アイデア・洞察・グレードアップの方法などが必要であり、自前では顧客ニーズやイノベーションのスピードに対応できない可能性が大きいのである。ただ、そのような関係の構築条件としては、投資運用機関、教育研修機関などの関連・支援産業自体それぞれが所属する業界において、専門性と差別性を備えていることである。従って、多くの金融機関は、自社グループ内に関連・支援産業を抱えているが、運営管理機関などがそれら系列会社を関連・支援産業として利用可能かどうかは、当該機関の競争力、サービス提供能力に依存しよう。

もし、何ら関連・支援産業の能力を考慮せず、アプライオリにこれらグループ機関を利用するとしたなら、導入企業の期待に応えられない結果となり、運営管理機関としての市場地位を低下させることになる。

これらのことを考慮すると、系列であるかないか、を別として今から相互の補完関係、または協調関係を強めていくことの意義は小さくない。関連・支援産業にとって競争力のある運営管理機関は、自らの成功にとって必要であるし、運営管理機関にとっても供給能力のある関連・支援産業は必要だからである。企業型 DC 市場の成長に向けて、相互に成功することによって当該市場の発展を早くする、と考えられる。

#### 4) 企業の戦略・構造及びライバル間競争

ライバル間競争は、需要条件とともに産業のダイヤモンドにおいて重要な役割を果たす。競争の環境が、産業としての魅力、関心を高め、活発なイノベーションを誘発し、産業地位をあげる。

当事者にとって辛いものがあるが、ライバル間競争は、企業に対して向上とイノベーションの圧力を生む。彼らは、互いにコストで争い、品質やサービスの向上や新商品・新サービス・新技術などで争う。企業は長期にわたって優位を維持できるよう、または上位の地位をめざして圧力を掛け合う。ライバル間競争は、必ずしも価格だけではない。顧客をセグメントして、当該ターゲットのニーズに対応したベネフィットを提供できれば、価格以外の要因でも競争優位を構築することができる。

企業にとってライバル間競争がないほうが望ましいかもしれない。しかし、どの産業にとっても激しいライバル間競争にある産業ほど成長し、高い収益性を実現している。ライバル間競争は、「需要を創造し、惹きつける」、「需要をグレードアップし、拡大する」、「関連・支援産業を鼓舞し、グレードアップする」、「政府の施策をもっと効果的な方向へ誘導する」などの恩恵がある。つまり、成長志向の企業にとっては、明らかにライバル間競争からもたらされるメリットのほうが大きい。

ところで、現状の企業型 DC 市場におけるライバル間競争はどうであろうか。厚生労働省のデータによると、運営管理機関は 2004 年 12 月末で 691 社が登録され、かなり多い。

しかし、実際に事業として活動している機関や受託実績のある機関に限定してみると、その数は 691 社の 1 割程度かもしれない。本格的に事業展開しないで市場から撤退（競争を回避）した企業もみられる。

現状の企業型 DC 市場にとって、競争が本格化するのはいずれからである。これまで幾度となく触れたように、需要（制度普及）が膨らみ、需要の質（企業、加入者におけるニーズ、期待の多様化、高度化）に変化が見られるのもこれからなのである。

確かに普及初期は、価格が取引決定要因の大きな選択肢になっているかもしれない。しかし、コストは、提供するサービス品質との関係で決まるのであり、またコスト意識は企業型 DC 制度の導入企業における重要性、経営戦略との関係性、退職給付制度における地位などによって異なるはずである。生命保険会社や信託銀行などは、確定給付型年金を持っているために、既存制度の抱き合わせで企業型 DC 制度を位置づけ、全体の中でコストを安くしたり、（取引の影響力によって）高くしたりできるメリットがある。しかし、企業型 DC 制度しか有していない証券会社、損害保険会社、銀行などにとっては、企業と社員の関係の見直しのツールとして、経営基盤強化のツールとして企業型 DC 制度を捉え、より高いサービス品質の提供によって価格競争を回避できるはずである。従来型企業年金制度を引きずっている既存プレーヤーと過去のしがらみのない新規プレーヤーは、土俵を変えることによって、より豊かなライバル間競争を行うことができる（既存プレーヤーと同じ土俵にいる限り、新規プレーヤーが勝てる確率は低い）。

いずれにしても、企業型 DC 市場においては、ライバル間競争はこれからであり、ライバル間競争によるイノベーションやグレードアップもこれからである。競争戦略が、十分に分化されていない状況では（現状における競争戦略パターンは、それほど多くはない）、競争に資する武器は多くない。多くの顧客セグメントをカバーする色々な製品、サービスの創造が限定され、高度な要素の利用も限定されよう。

しかし、ライバル間競争もまた、他の決定要因、とくに需要条件や政府の施策によって影響を受ける。規制緩和の行方によるが、もし規制緩和が実施された場合、ライバル間競争は一層激しさを増すであろう。まとまった量の顧客ニーズに対応した競争戦略のパターンも増え、現在、水面下にいる運営管理機関や外資系金融機関の参入も考えられる。

従って、上記のような動向を想定すると、先行している運営管理機関、資産運用機関としては既存顧客とのコミュニケーションを深め、現状の提供サービス・商品への満足、取引評価、改善要望などを日常的に入手して、更なるグレードアップへの努力を行うことが求められる。既存顧客との関係強化こそが、競争力を高め、参入障壁を構築することによって顧客防衛と新規顧客の拡大を可能にする。

#### 〔企業型 DC 市場の成長ダイナミズム〕

今まで見てきたように、現状の企業型 DC 市場は、全体として成長の初期段階にあって個々の決定要因は、決して強いものではない。それぞれの相互作用、相互関係も強くはない。

しかし、このシステムは動いていて常に進化する。政府の制度改革、企業・加入者の需要条件の変化は、ライバル競争、要素条件に大きな影響を与え、それぞれが更にグレードアップ、強化されることになる。そして、強化されたライバル間競争、要素条件が新たな需要を創造し、関連・支援産業に刺激を与える。企業型 DC 全体として、スパイラルに成長を続けることになる。企業型 DC 産業の発展のためには、

- ・ 要求水準の高い買い手
- ・ プールされている熟練度の高いスタッフ
- ・ 教育システム、情報システムなどへの積極的な投資
- ・ 激しいライバル間競争
- ・ 効率的に利用できる関連・支援産業
- ・ 使い勝手の良い制度改革                      などが必要条件となる。

当初は、上記のうちの1つが競争優位性をもたらすかもしれないが、その後優位が他の要因に広がり、相互に自己強化を続けられない限り、その産業は発展しない。この相互作用がうまく行われ、システムとして機能することが、企業型 DC 市場発展の充分条件である。

このような相互作用の活発化による企業型 DC 市場の成長・発展に向けて、筆者の役割は、関連・支援産業として要素条件の高度化を担い、相互交流をやり易くする触媒になりたい、と思っている。

(2005.2.18)