

# 人的資本経営における福利厚生制度活用

## －米国のファイナンシャル・ウェルビーイング施策について

---

浦田経営金融ラボ合同会社  
浦田 春河

2025年12月

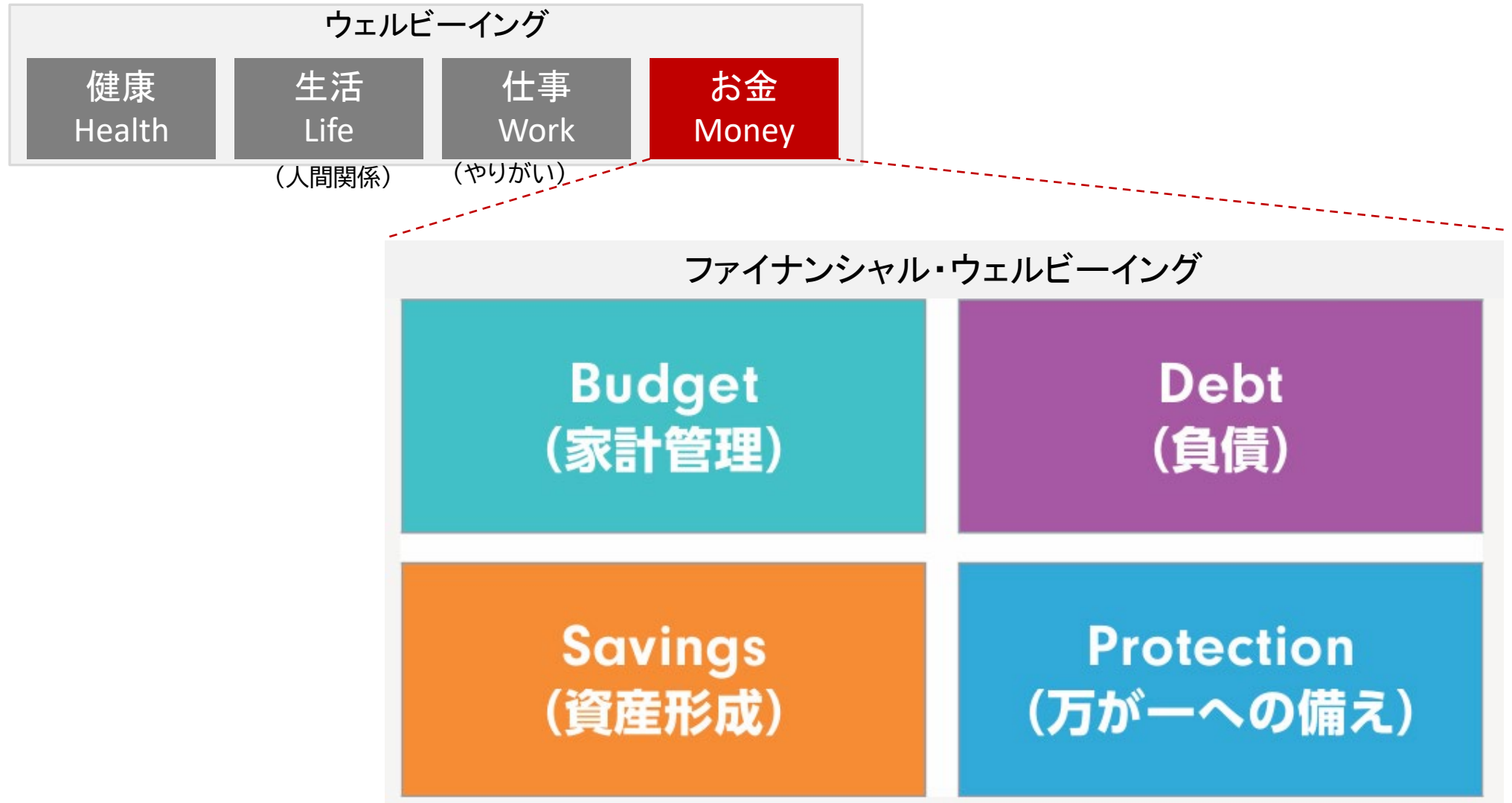
<https://urata-lab.com>

# ファイナンシャル・ウェルビーイングについて

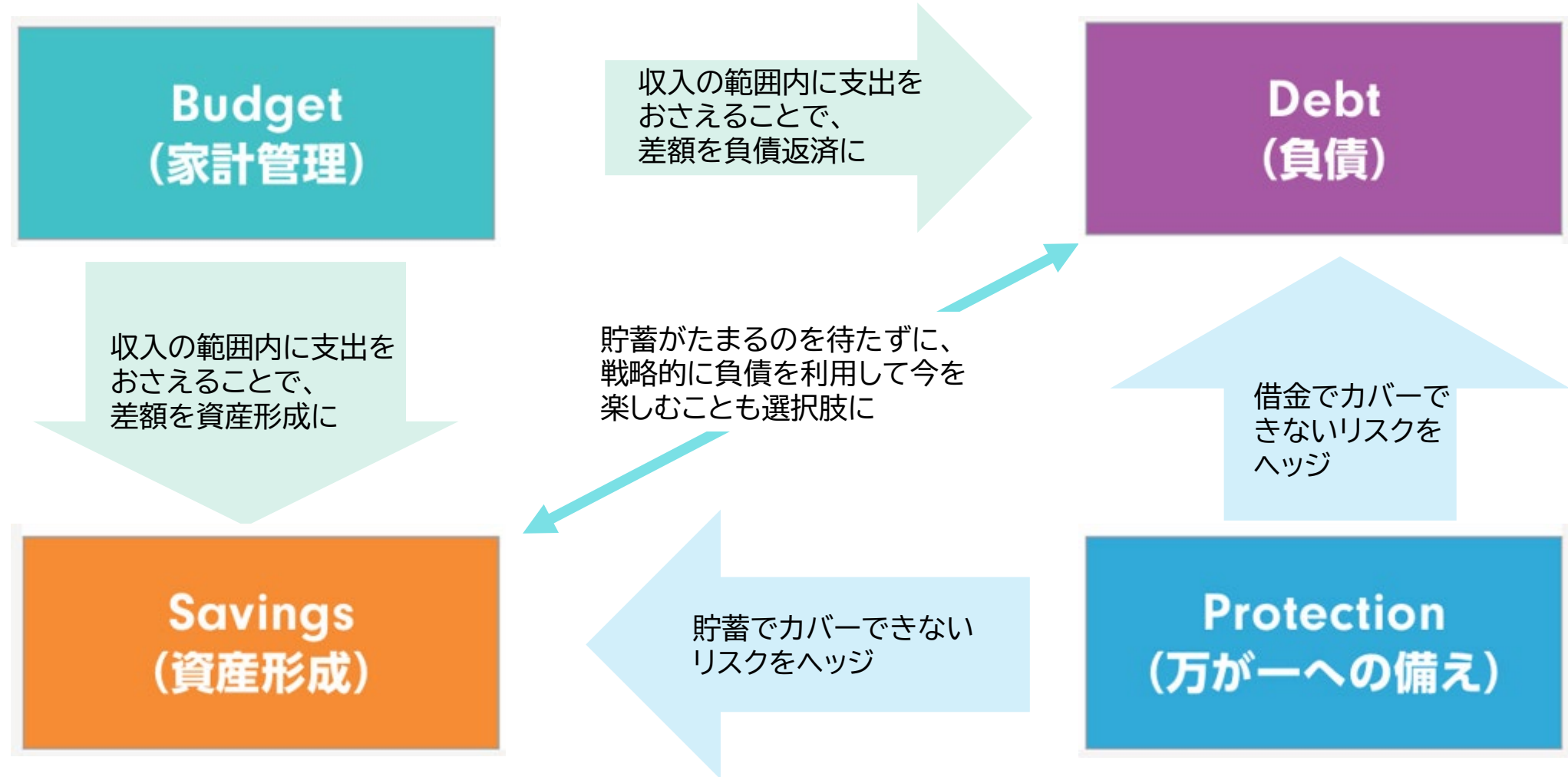
# ファイナンシャル・ウェルビーイング(FW)概念の登場・普及

- 米国で2008年あたりから登場（金融危機を端緒に学生ローン問題が社会問題化）
  - ・ 失業・収入伸び悩み→学生ローンの返済が困難に
  - ・ 学費の高騰(州・地方自治体からの高等教育への財政支援が減少)
- 従来の「老後準備」のみの職域教育の限界
  - ・ 従来は「401kプランを通じて、早くから老後資金を準備しよう。節税、上乘せ拠出、複利効果でお得」という教育
  - ・ 多額の学生ローンを抱えて社会に出ていく若者が急増すると、効果減(ローン返済の重圧で仕事にも集中できない)
- 資産形成だけではなく、負債管理や、万が一への備えも含めて「お金の機能全般」を教えるように
  - ・ 従業員のライフステージに応じて持つお金の問題をカバー→関心が芽生え、お金に関する不安を軽減
  - 仕事に集中できる状態になって、エンゲージメントが高くなる、というサイクルが生まれる
- コロナ禍で価値観の転換→ウェルビーイング概念の浸透、その一つの要素としてFWが普及
- 「人的資本経営」の流れと融合

# ファイナンシャル・ウェルビーイングの枠組みの一例



# 「お金に色はなく、各機能はつながっている」ことを理解してもらう



# 米国企業のFW事例

# 事例： EMC Corporation （現在はDell子会社）

## 【施策】

- 2008年にFWプログラム「FW WealthLink」を導入。
- オンラインFWポータルで従業員のFW目標設定、資産形成・税務アドバイスを提供。

## 【全体効果】

- 任意離職率が2%に低下(業界平均は10.4%)
- 採用・トレーニングコストで\$35百万超の節約(従業員1人あたり\$13,000-\$16,000の代替コスト低減)

# 事例: Best Buy (家電量販店)

## 【施策】

- 従業員に対してFWプログラム「Best Buy Financial Wellness」を実施
- 金融ワークショップ(資産形成と債務管理)、退職貯蓄支援を提供。特に店舗スタッフ向けにカスタマイズ

## 【全体効果】

- 店舗スタッフのお金に関するストレスが約15%低下  
→販売員の顧客エンゲージメントが向上し、アップセル率(高価格商品の販売)が10%増加。
- 顧客満足度が7%向上→店舗でのコンサルティング型販売(例: 家電のソリューション提案)が強化され、売上高が2019-2021年にかけて年平均5%成長
- Best Buyの2020-2021年度の売上高は約\$47 billionから\$51.8 billionに成長  
(ウェルビーイング施策は従業員の販売力強化に寄与し、売上増の一部(推定10-15%)を牽引)



# 事例: Walmart (流通業)

## 【施策内容】

- 「Live Better U」プログラムの一環として、財務教育とキャリア支援を統合
- 従業員向けに無料の金融リテラシーコース(収支管理、資産形成、債務管理)と低コストのファイナンシャルアドバイザーアクセスを提供。パートタイム従業員も対象

## 【全体効果】

- お金に関するストレス軽減により、店舗での接客態度が改善→顧客満足度が約6%向上(2020-2022年調査)
- 店舗スタッフの生産性10%向上、在庫管理やフロア運営の効率化が進む→店舗売上高が平均3%増加(2021年度)
- オンラインと店舗のハイブリッド販売モデル(Walmart+など)の成功に、従業員の安定したパフォーマンスが寄与→eコマース売上が2020-2022年に約80%成長
- Walmartの2021年度売上高は\$559 billionで、前年比6.7%増

# 事例：Salesforce（クラウド・コンピューティング）

## 【施策】

- 従業員向けに「Financial Wellness Hub」を導入
- 個別化された金融コーチング、リタイアメントプランニングツール、株式購入プラン(ESPP)の教育を強化

## 【全体効果】

- 従業員エンゲージメント15%向上→営業チームのモチベーション向上により、顧客獲得率が約10%増加  
特にエンタープライズ顧客の大型契約を獲得
- 顧客向けソリューション提案の質が向上し、契約更新率が5%改善
- 推定10-12%の売上増

# 事例：PayPal（フィンテック会社）

## 【施策】

- 「賃上げ」+「医療保険保険料の従業員負担分の6割削減」  
→ ネット可処分所得(NDI:税金と必要生活費を控除後の所得)率を4～6%から20%へ→貯蓄/資産形成を可能に
- 早期賃金アクセス導入(Early Wage Access: EWA):従業員が給料日を待たずに、すでに働いた分の賃金をもらえる
- 全従業員に株式報酬(RSU)付与→長期的な企業価値向上にインセンティブを持たせる
- 全従業員に金融教育とコーチングを提供し、お金に関する判断能力を高めた

## 【全体効果】

短期的な金銭的レジリエンスと長期的なコミットメントが統合→企業への忠誠心とエンゲージメントが大幅に上昇

- カスタマーセンターの離職率が19.4%から7.3%へ大幅低下(年間数百万ドルの構造的なコスト削減に)
- 採用・研修コストの削減と、熟練従業員によるオペレーション安定化  
⇒持続的な高キャッシュフロー創出を支える基盤に（2025年は60億～70億ドルのFCF目標）
- 時給制・エントリーレベル従業員の401(k)加入率が71%から77%に上昇。平均年間拠出額は約20%増加

# 事例：Aetna（保険会社）

2008年～2018年にわたり包括的なファイナンシャル・ウェルネスプログラムを実施

## ① 従業員側の変化：

参加後30日以内の回答

- ✓「毎月の支出を削減した」 37%
- ✓「クレジットカード債務を減らした」 36%
- ✓「401(k)拠出を増やした」 22%
- ✓「長期目標に向けた貯蓄を始めた」 22%
- ✓「退職プランの資産配分を見直した」 21%

数年スパンで以下の回答が増加

- ✓「キャッシュフローを把握している」
- ✓「緊急予備資金がある」
- ✓「投資配分に自信がある」
- ✓「退職後収入80%を達成できる見通しがある」

→お金に関する不安が減り、エンゲージメント・集中力・定着意欲の土台に

## ② 企業側への好影響

- 医療費の見える化で、FSA/HSA(所得控除できる医療アカウント)の利用増加

→課税対象賃金が減り、企業の社会保障(FICA)税負担も軽減:約103.7万ドル(2018年)

- 401(k)プランへの拠出率と現在残高から「何歳で十分な退職資産に到達するか」を推計→プログラム利用者は平均退職可能年齢が約8か月短縮→「早期退職」によるコスト削減により、年間約349万ドルが浮く計算

(高給・高医療費のシニア社員→若手への置き換え)

# 事例：PwC（コンサルティング会社）

## 【施策】

- 金融リテラシー教育、コーチング、包括的なウェルネスプログラムを導入

## 【全体影響】

- 金銭的ストレス起因の欠勤率が63%低下
- 従業員満足度29%向上、満足従業員の生産性は12%向上
- 数百万ドルのコスト削減を実現し、利益率向上に寄与
- FWプログラム投資\$1あたり\$2.50のROI

# 事例：Fortune 100企業（匿名）

（Financial Finesseによる5年間（2009–2014）追跡データ）

「同じ給与を払っていても、金融ストレスの高い社員は年間数百ドルレベルで“見えない追加コスト”を生む」

## ① 従業員の「金融ウェルネススコア」とコストの関係

全従業員を「金融ウェルネススコア（0～10）」に基づき5分位に分類

- 最も状態の悪いグループ（下位20％）は、欠勤・生産性低下・差押え・借金問題等で年間198ドル/人の追加コスト
- 最も状態の良いグループ（上位20％）は、逆に－82～－143ドル/人の“コスト削減”要因として働く

## ② プログラム導入後のコスト削減

同社でFWプログラムを実施し、平均スコアが

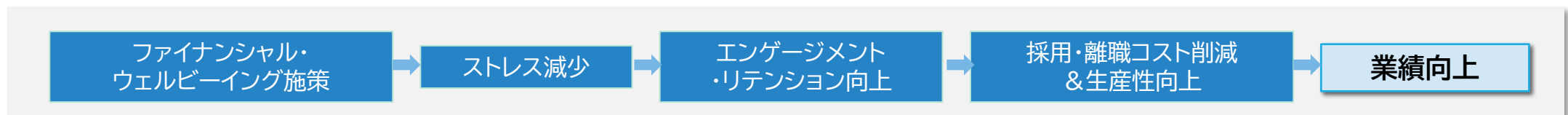
- ・ 4 → 5 に改善した場合：1人あたり約50ドルのコスト削減
- ・ 4 → 6 に改善した場合：1人あたり約100ドルのコスト削減

従業員1万人換算で、年間50万～100万ドル（約7,000万～1.4億円）規模のコスト削減

# 米国でのFWの論点

# ファイナンシャル・ウェルビーイング施策の効果

- 米国労働者の65%がお金についてストレスを感じている(アメリカ心理学協会)
- 金銭的ストレスは、集中力低下・欠勤・離職、メンタル・フィジカル両面の健康悪化の大きな要因
  - ・ 金銭的ストレスを抱える従業員ほど、「仕事中にお金のことを考えている」「他社への転職を検討している」(PwC)
  - ・ 金銭的ストレスを抱える人は、病気でなくても病欠を使う確率が2倍(Lockton Research)
  - ・ プレゼンティーズム(出勤はしているが不調で能率が低い)は欠勤よりも27倍多くの「労働日損失」(BIC 2023)
  - ・ 金銭的ストレスを抱える人の年間追加コストは、生産性損失で1,918ドル、超過医療費で2,379ドル(John Hancock)
- ファイナンシャル・ウェルビーイング施策を通じて、以下のルートで業績向上
  - ①コスト削減ルート: 離職率抑制、欠勤率・プレゼンティーズム低下、医療費削減
  - ②売上増加ルート: 従業員エンゲージメント向上→接客・提案力強化→顧客体験改善→リピート率・アップセル率向上による売上増





# FWプログラムがもたらす組織パフォーマンス改善

| パフォーマンス指標 | 従業員満足度との相関係数    | ビジネスへの直接的な影響                                | 財務への影響                   |
|-----------|-----------------|---|--------------------------|
| 離職率       | -0.40（負の相関, 強力） | 人的資本の安定化<br>（平均勤続年数と専門知識上昇）<br>ノウハウ・知識流出の防止 | 採用・トレーニング費用の削減           |
| 従業員生産性    | +0.20（正の相関）     | 業務効率の向上<br>サービス品質の安定                        | 単位時間あたりの収益増加<br>（利益/FCF） |
| 顧客ロイヤルティ  | +0.31（正の相関, 強力） | 顧客チャーン率の低下<br>長期的な顧客生涯価値<br>（CLV）の向上        | 単位時間あたりの収益増加<br>（利益/FCF） |
| 利益率       | +0.16（正の相関）     | 運営コストの適正化<br>収益性の安定                         | 営業利益率の改善                 |

（出典） Employee Well-being, Productivity, and Firm Performance: Evidence and Case Studies (HBS)  
PwC ‘s 2023 Employee Financial Wellness Survey 等

# FWは中長期の企業価値を押し上げる戦略投資

## ■ FW投資→従業員のエンゲージメント→資本市場でのプレミアム

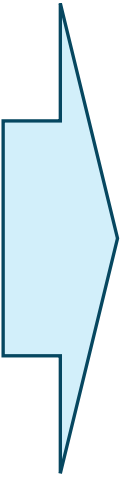
- FWプログラムを通じて従業員がサポートされていると感じ、仕事に集中し、会社の成功に貢献したいと思うように
- 従業員のエンゲージメントが高くなると、

- ✓ 離職率が下がり、採用・研修費用が減る
- ✓ プレゼンティーズムが小さく、生産性がブレにくい
- ✓ 顧客満足度が高く、売上が安定
- ✓ 品質トラブル・事故などの利益変動要因が減る

→これらが合わさり、企業のキャッシュフローが安定

外部環境の変化(経済危機や市場のショックなど)が発生した際、  
より高いレベルのレジリエンスをもって企業運営を支える

→リスク管理の優位性がアピールされる



投資家から低リスクと評価  
→資本市場でプレミアムがつく

# 効果的なFWプログラムの要素

バリエーションはあるものの、以下の要素が含まれるべきという点についてコンセンサスがある

- 従業員のFW状況のアセスメント: オンラインツールで測定し、問題点の特定、関連性の高いリソースとのマッチング
- 個別コーチング: FPによる従業員ごとにカスタマイズされた計画と説明を提供
- ライブ/オンデマンド教育: 対面ワークショップ、ウェビナー、オンラインレッスンの組み合わせ。自分のペースで学び、興味のあるトピックを深く掘り下げる。
- オンライン・ツール: 従業員が計画を作成し、進捗をリアルタイムで把握。アクションの働きかけといった自動化機能も
- 学生ローン返済支援: ローンへの直接拠出、借り換え選択肢の提供、返済戦略に関するカウンセリングの提供
- 債務管理サービス: クレジット・カウンセリング、債務整理ローンの提供
- 緊急貯蓄サポート: 給与天引きでの貯蓄制度、マッチング拠出、緊急資金目標設定ツールの提供
- 老後準備支援: 401(k)のマッチング、投資教育、専門家へのアクセスの提供

# FWプログラム作成にあたり意識すべきポイント

- 金融教育だけに焦点を当てない→心身とお金のつながりも意識した**統合ウェルビーイング施策**とする
- 画一的な解決策ではなく、ライフステージ・収入・目標別のセグメント化したアプローチとする
- 定期的なアップデート、ニーズ変化に伴走する長期・継続的な支援を行う
- 多様なフォーマット(ワークショップ、オンライン、グループ)、視覚・聴覚・運動感覚など多様なチャネル
- **組織全体の取り組みにする**:リーダーの関与と広範な人事および福利厚生戦略との統合、全社的なコミュニケーション、企業文化との統合

# 経営戦略との同期：組織全体の巻き込み

**人事・福利厚生部門：**プログラムの設計・実施

**管理職：**現場の促進役(チームミーティングや1on1で定期的に話題に上げることで、お金の話題を「当たり前化」し、プログラム利用を促す)

**社内広報：**一貫性を持ってプログラムをプロモーションする

**DE&I担当部：**多様な従業員層の独自ニーズへの対応

**財務部：**投資の効果を証明し、継続的な予算を確保

最終的に、企業文化として「ファイナンシャル・ウェルビーイング」を根付かせることがゴール

# FWプログラムの効果測定の指標の例

組織にとって最も重要な指標を選び、進捗を定期的に追跡し、成果を社内に共有することで、支援と投資を持続させる

## ビジネスインパクト指標

欠勤率およびプレゼンティーズム率の減少、離職率、医療費の動向とストレス関連の請求減少

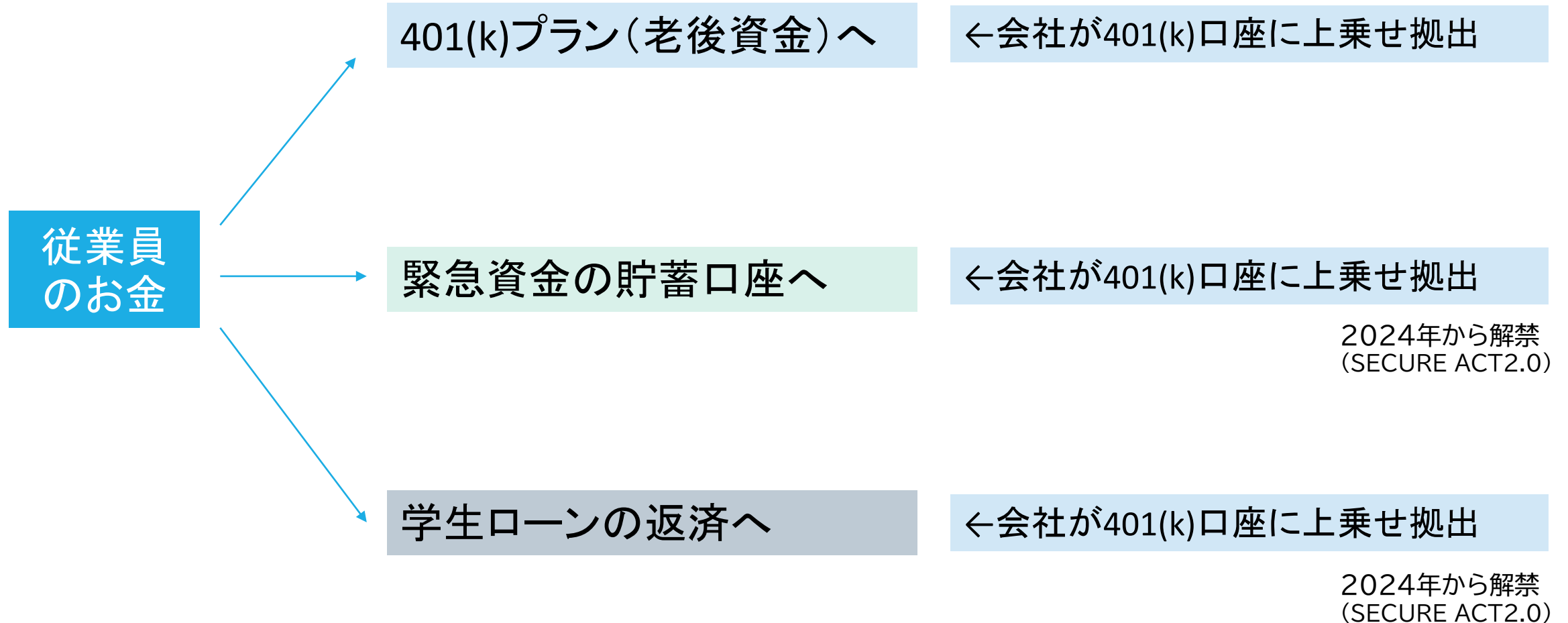
## 従業員エンゲージメント指標

プログラム参加率・修了率、プログラム参加者の満足度スコア、リピート利用率と継続的なエンゲージメントレベル

## 金融行動指標

緊急時のための貯蓄の蓄積、債務削減の進捗とクレジットスコアの改善、401(k)プランへの拠出の増加、福利厚生利用率

# 米国では制度的にFWの枠組みが整備される



# 日本への適用



# 日本にも当てはまる点/日本だから当てはまる点

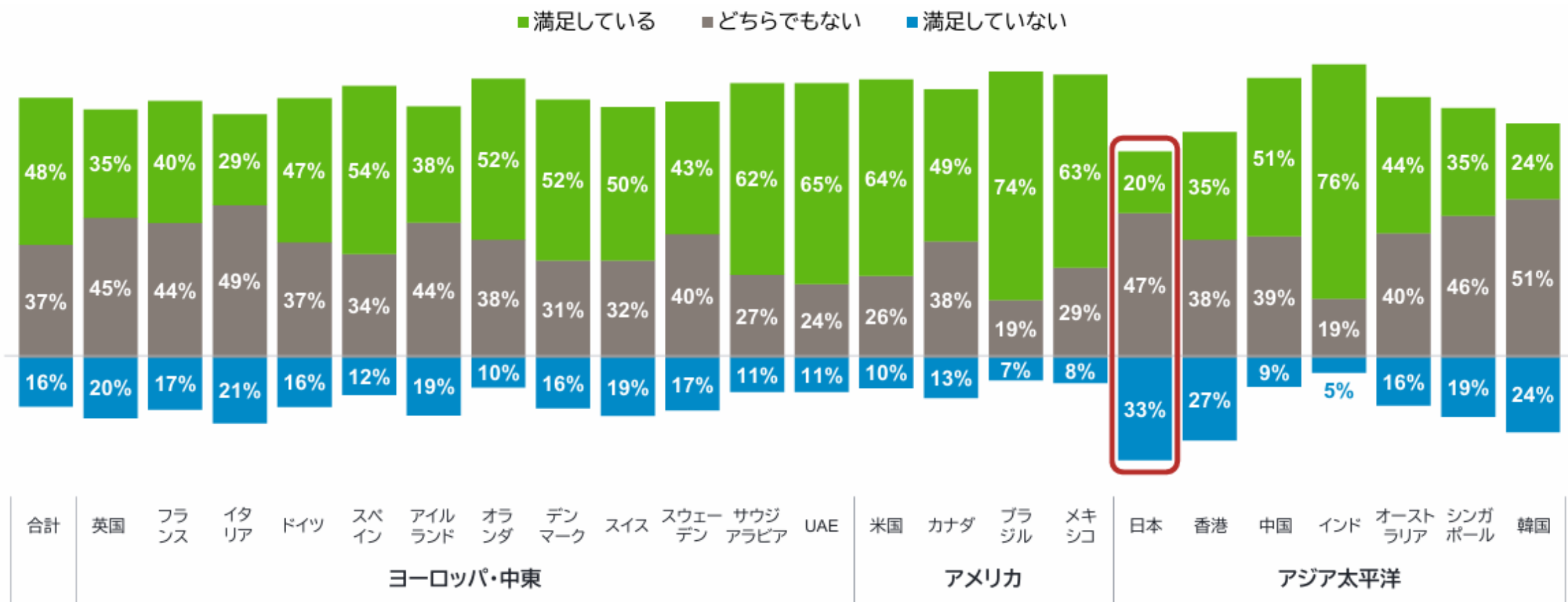
- ・人材をめぐる競争
- ・インフレの再来
- ・金融詐欺の蔓延
- ・資産運用立国/金融経済教育普及の潮流

2025年11月30日 日本経済新聞1面 年間損失  
アブセンティーズム(欠勤)で3000億円  
プレゼンティーズム(出勤しても思うように働けない)7.3兆円



# 現在の仕事への満足度(グローバル比較)

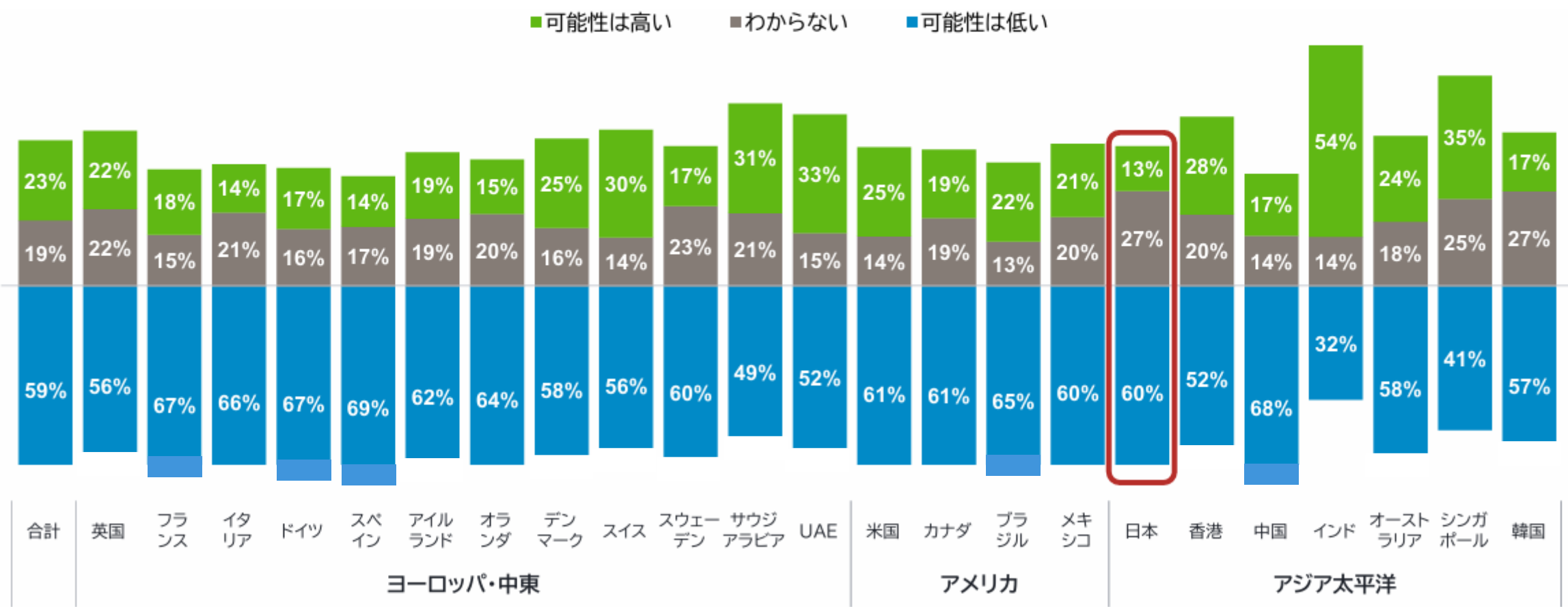
日本は「仕事に満足している」人の比率が母集団(23か国)の中で最も少ない(20%)



(出典)フィデリティ・グローバルセンチメントサーベイ2023

# 今後6か月以内に離職する可能性(グローバル比較)

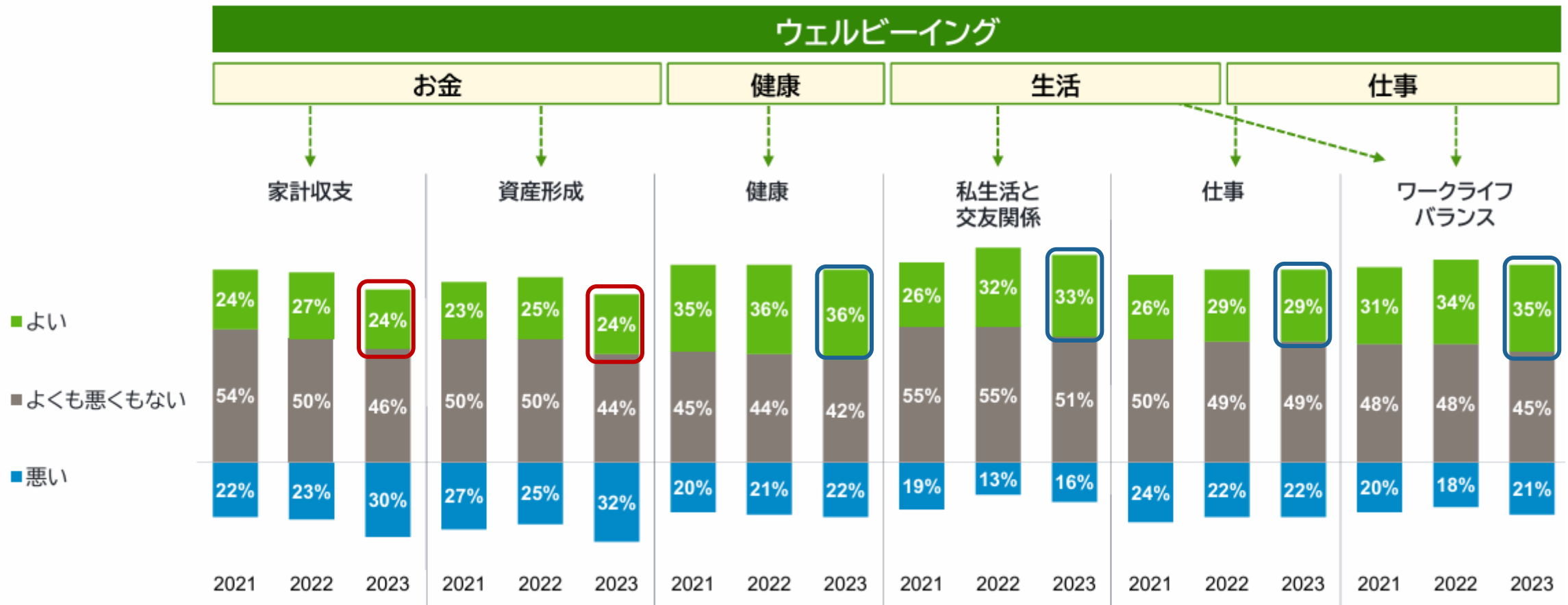
しかし、「今後6か月以内に離職する可能性は高い」人の比率は、母集団(23か国)の中で最も少ない(13%)



(出典)フィデリティ・グローバルセンチメントサーベイ2023

# ウェルビーイングの構成要素への感じ方（日本）

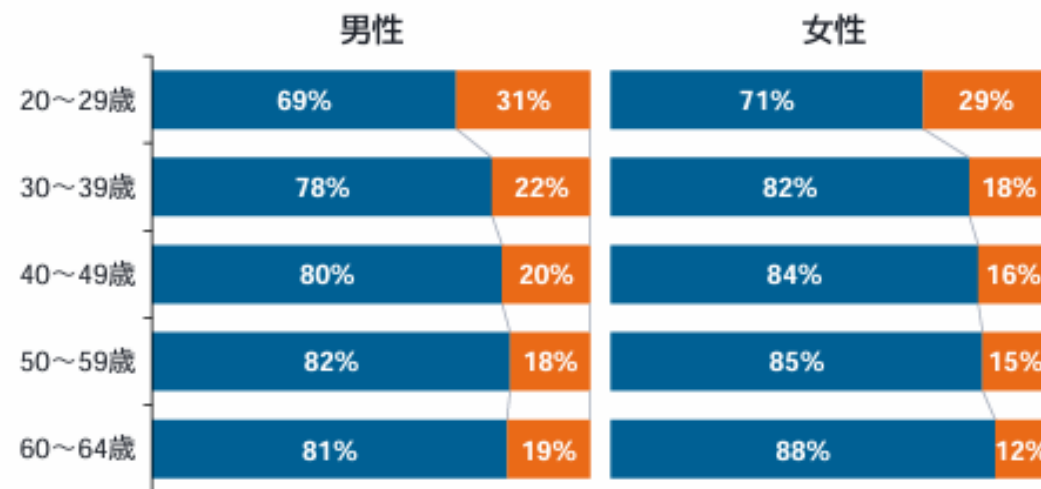
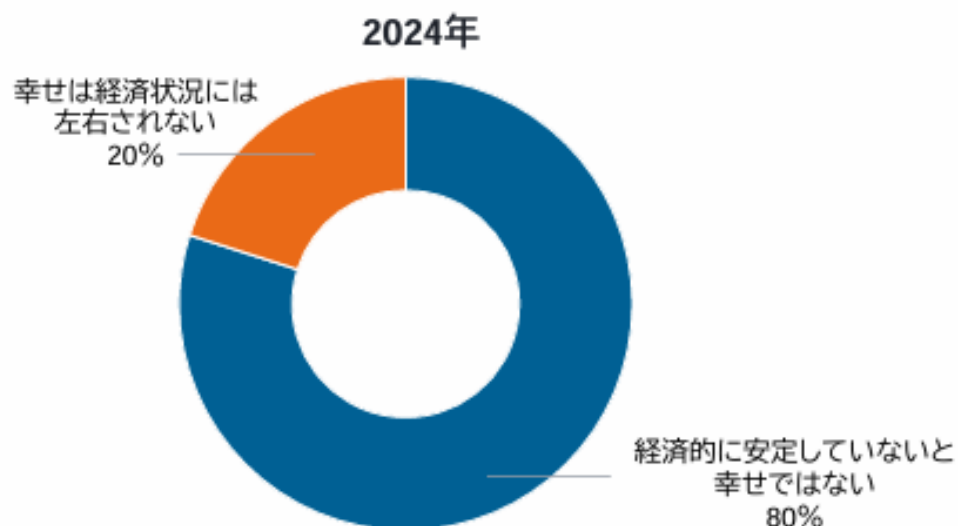
日本人は、お金がらみの満足度が低い傾向にある



(出典)フィデリティ・グローバルセンチメントサーベイ2023







# 「経済的に安定していないと幸せではない」vs「幸せは経済状況には左右されない」

日本は「経済的に安定していないと幸せではない」と回答する人の比率が高い



(出典)フィデリティ・ビジネスパーソン1万人アンケート2024











図表10 「経済的に安定していないと幸せではない」人の比率

|  |  |   |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
| 日本   | 英国   | ドイツ   | カナダ  | 香港   | 中国   |
| 73%  | 45%  | 45%   | 44%  | 77%  | 38%  |

(出典)フィデリティ・フィナンシャルウェルネスサーベイ2021

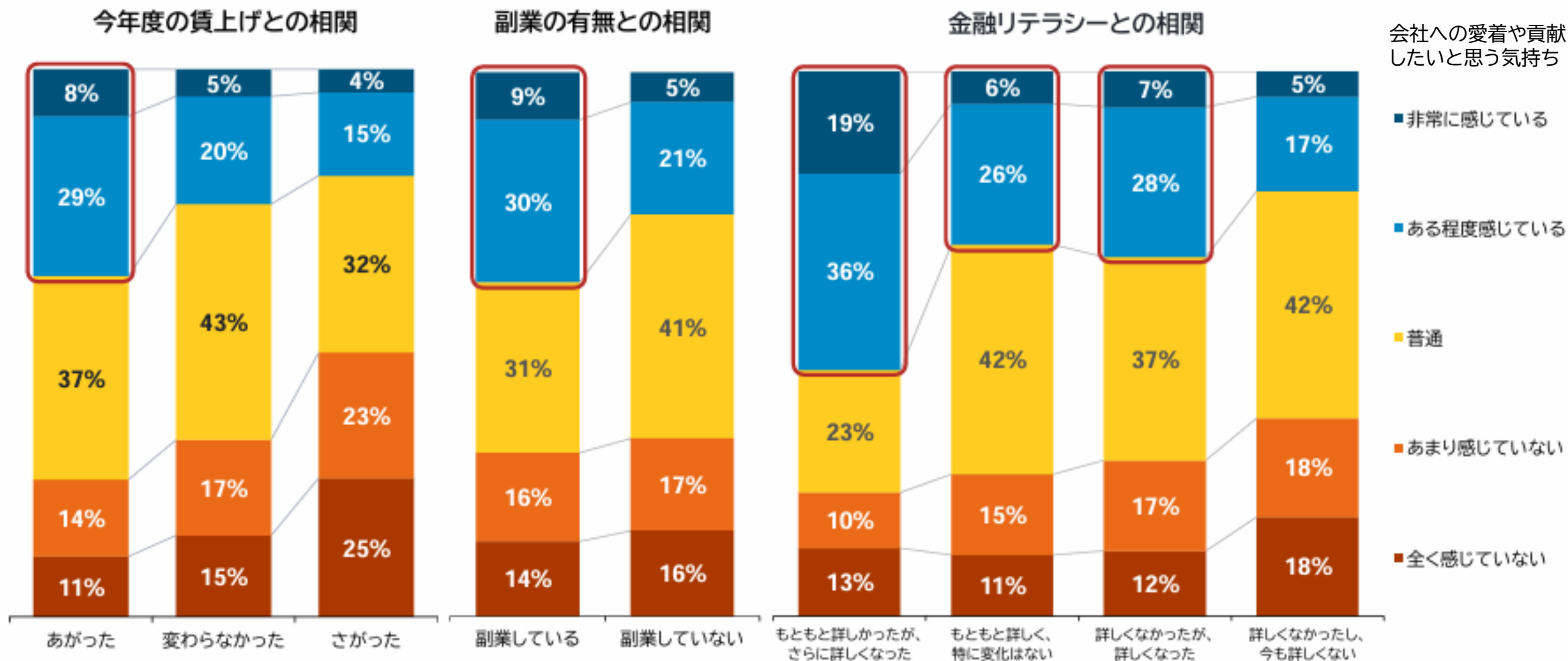
# ファイナンシャル・ウェルビーイング・スコアの国際比較

日本は「資産形成」のスコアが低く、「負債管理」「万が一への備え」のスコアが高い

|  | <br>Budget<br>(家計管理) | <br>Debt<br>(負債) | <br>Savings<br>(資産形成) | <br>Protection<br>(万が一の備え) | 合計 |
|--|---|---|--|---|----|
|  日本   | 15  | 20  | 13   | 16  | 64 |
|  英国   | 16  | 19  | 16   | 12  | 63 |
|  ドイツ  | 17  | 19  | 16   | 12  | 64 |
|  カナダ  | 17  | 18  | 17   | 14  | 66 |
|  香港 | 16  | 19  | 15   | 15  | 65 |
|  中国 | 17  | 18  | 18   | 18  | 71 |

(出典)フィデリティ・フィナンシャルウェルネスサーベイ2021

# 何がエンゲージメントを左右するか



(出典)フィデリティ・ビジネスパーソン1万人アンケート2024



# 免責事項 (Disclaimer)

本資料は、従業員ウェルビーイングおよびファイナンシャル・ウェルビーイングに関する一般的な情報提供を目的としたものであり、特定企業への個別の助言、投資勧誘、保証を行うものではありません。

本資料に含まれる事例、データ、統計、研究結果は、公表情報、各種調査レポート、専門機関の分析、ならびに AI ツール(生成 AI を含む)を活用して浦田経営金融ラボ合同会社が収集・整理した情報に基づいています。

浦田経営金融ラボ合同会社は、内容の正確性・最新性・完全性を確保するよう努めておりますが、情報源の性質上、必ずしもその正確性・完全性を保証するものではありません。本資料に含まれる企業事例・効果測定値は、各企業・国・制度環境に依存するものであり、貴社における成果を確約するものではありません。

また、本資料は将来の効果・結果・財務影響などの予測を含む場合がありますが、それらは過去の研究・公表情報・一般的な仮定に基づくものであり、確実に実現することを保証するものではありません。

本資料の利用により生じたいかなる損害についても、浦田経営金融ラボ合同会社は責任を負いかねます。

本資料をご活用いただく際は、貴社の経営環境・制度・従業員構成に応じ、専門家と連携のうえ適切な判断を行ってください。

© 2025 浦田経営金融ラボ合同会社 All Rights Reserved.