

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

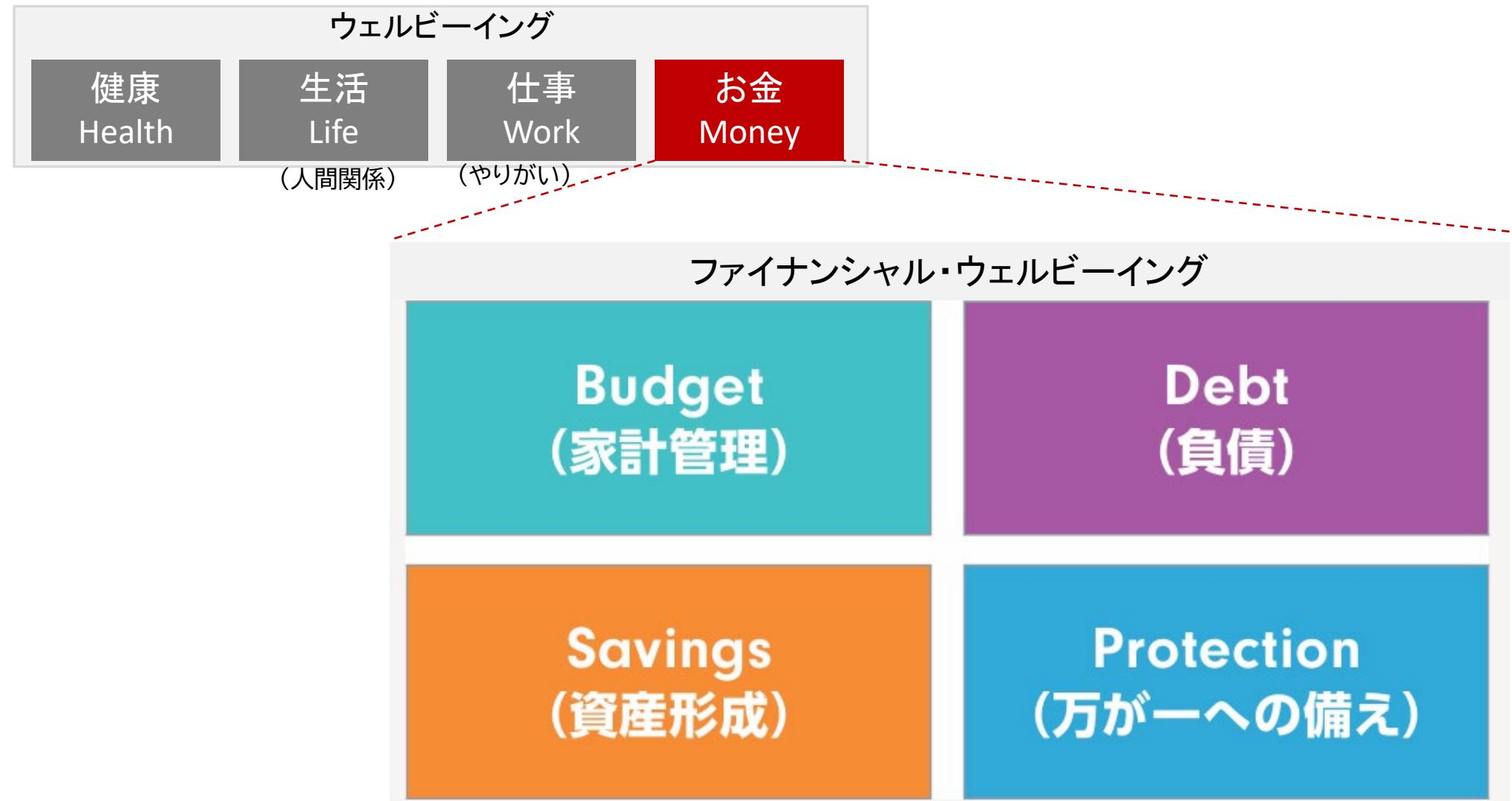
<https://urata-lab.com>

ファイナンシャル・ウェルビーイングについて

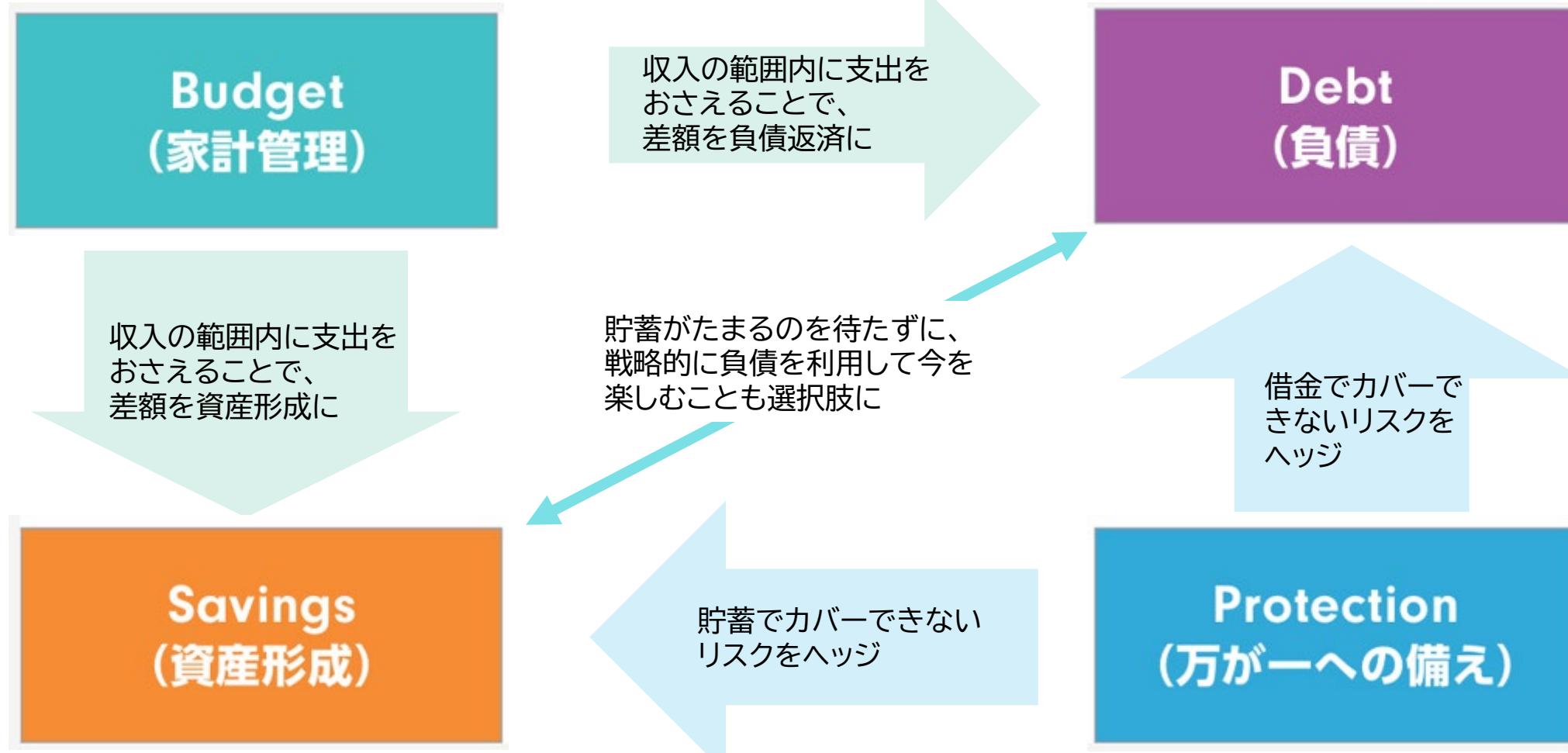
ファイナンシャル・ウェルビーイング(FW)概念の登場・普及

- 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、上乗せ拠出、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

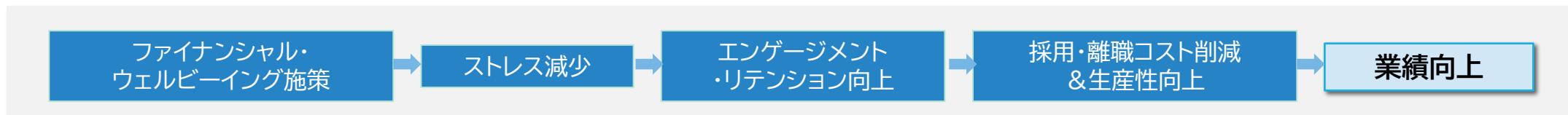
- 4 → 5 に改善した場合:1人あたり約50ドルのコスト削減
- 4 → 6 に改善した場合:1人あたり約100ドルのコスト削減

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 (平均勤続年数と専門知識上昇) 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 サービス品質の安定	単位時間あたりの収益増加 (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 長期的な顧客生涯価値 (CLV)の向上	単位時間あたりの収益増加 (利益/FCF)
利益率	+0.16 (正の相関)	運営コストの適正化 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

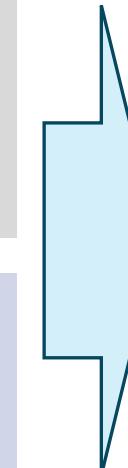
■ FW投資→従業員のエンゲージメント→資本市場でのプレミアム

- 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なる
- 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
 - ✓ プレゼンティ一イズムが小さく、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

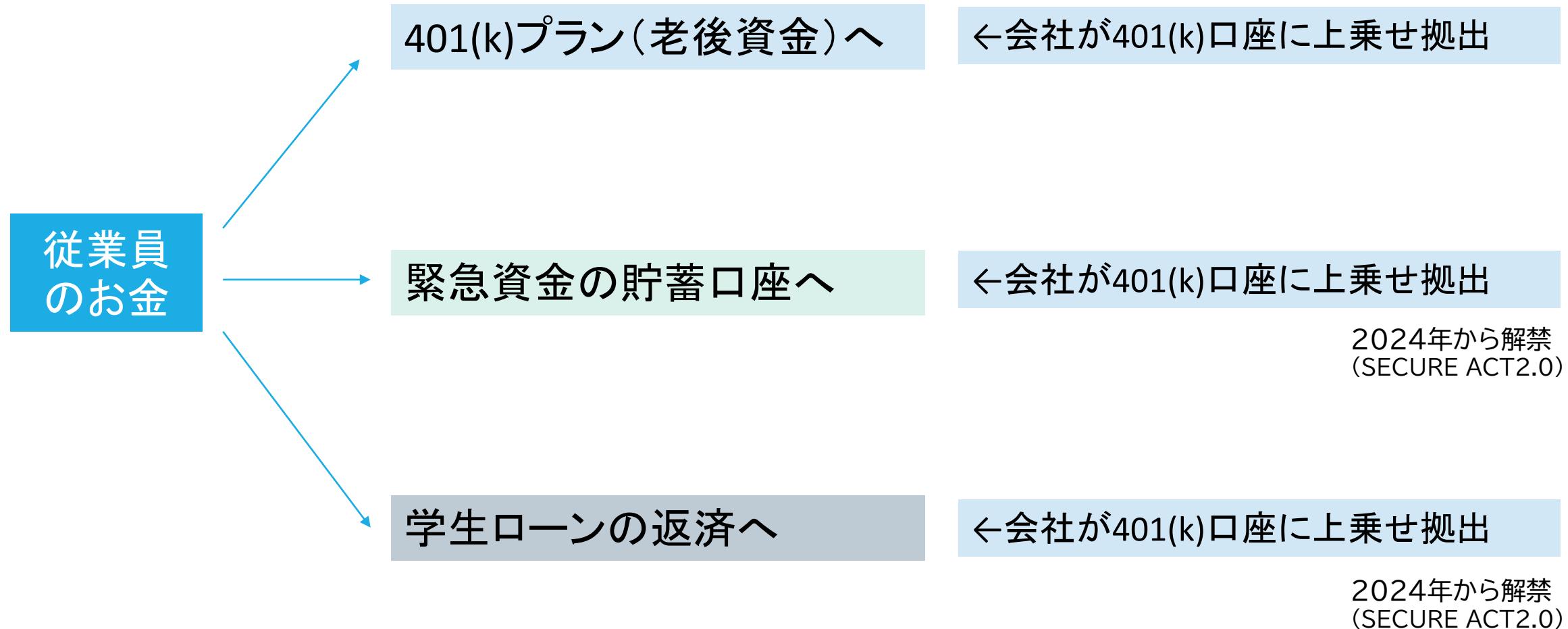
従業員エンゲージメント指標

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

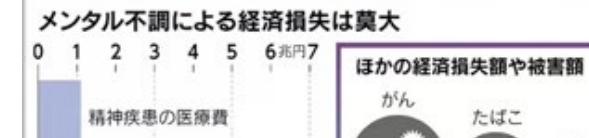
- ・人材をめぐる競争
 - ・インフレの再来
 - ・金融詐欺の蔓延
 - ・資産運用立国/金融経済教育普及の潮流

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

チャートは語る

生産性低下、損失7兆円

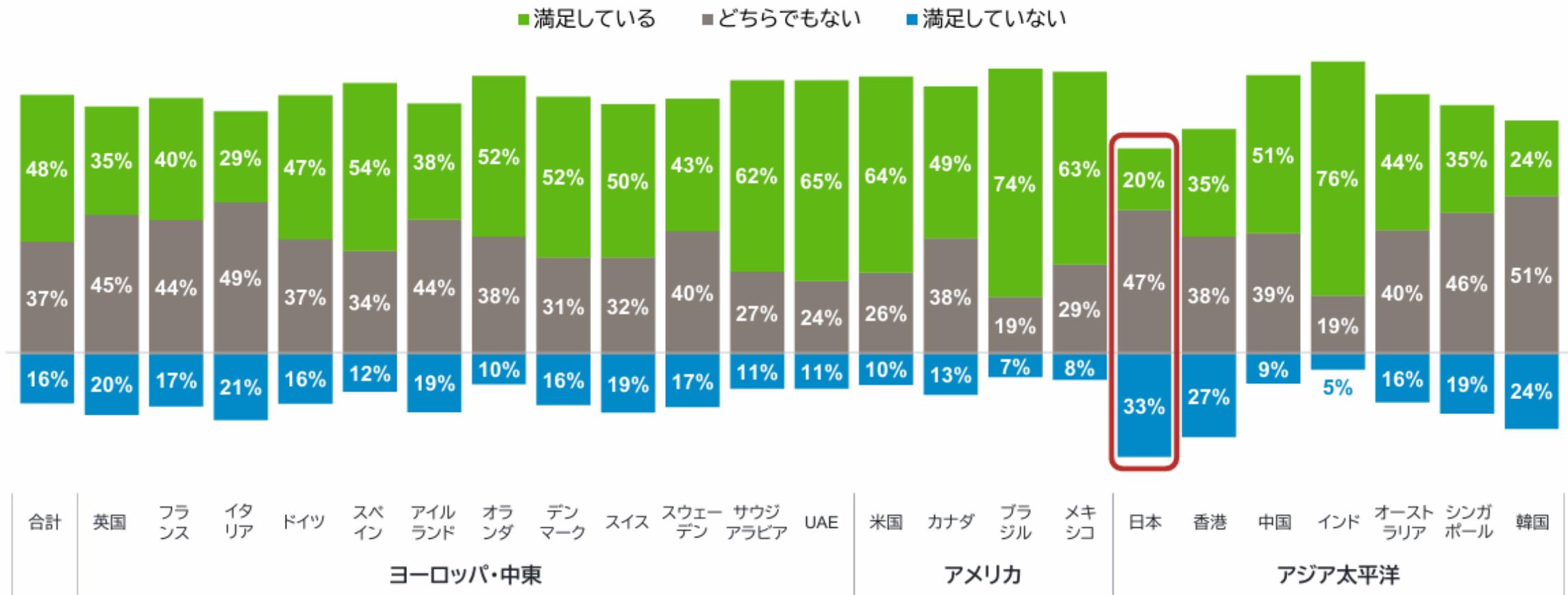
相談の輪 欠かせず



こころの不調経済に霧

現在の仕事への満足度(グローバル比較)

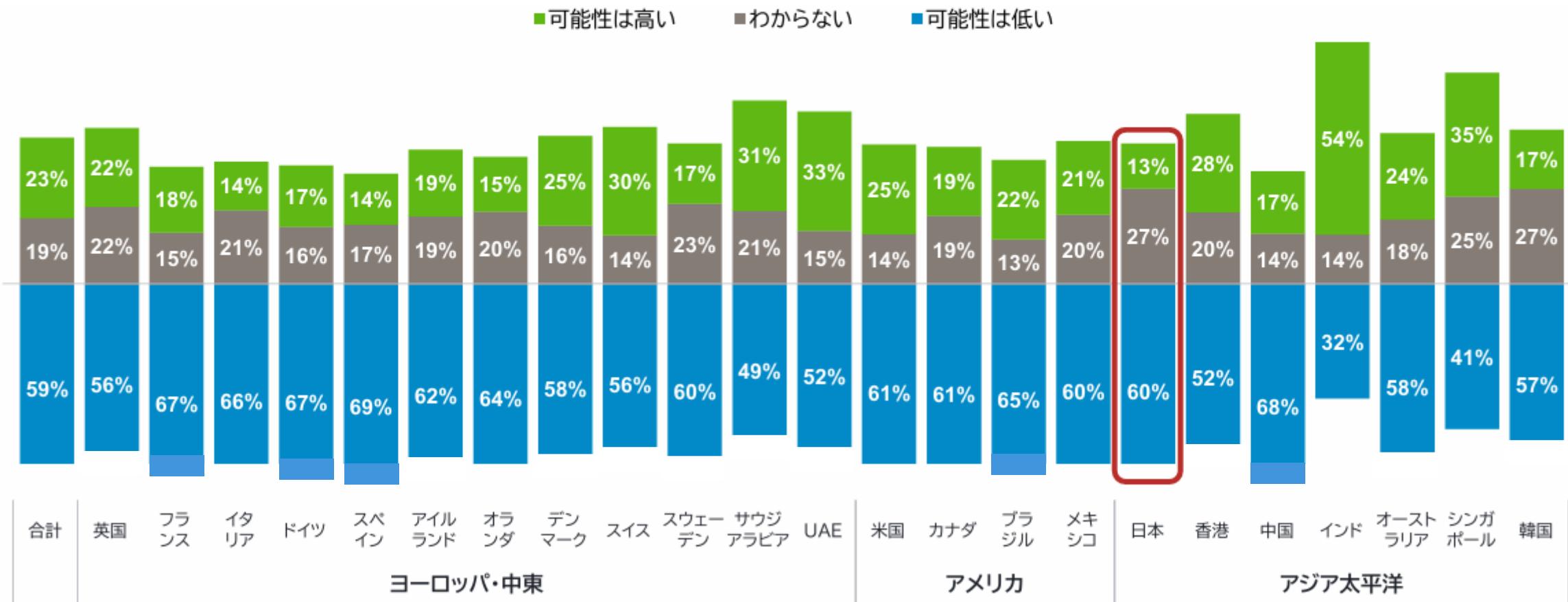
日本は「仕事に満足している」人の比率が母集団(23か国)の中で最も少ない(20%)



(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)

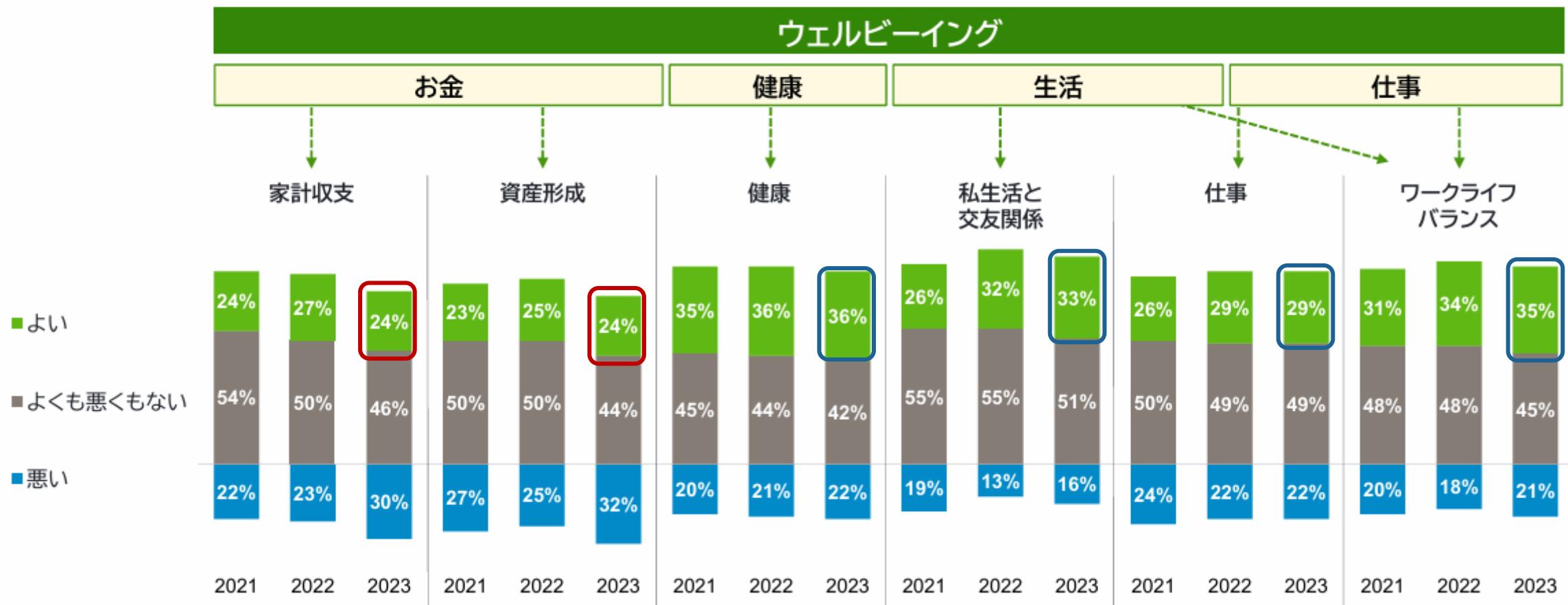
しかし、「今後6か月以内に離職する可能性は高い」人の比率は、母集団(23か国)の中で最も少ない(13%)



(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

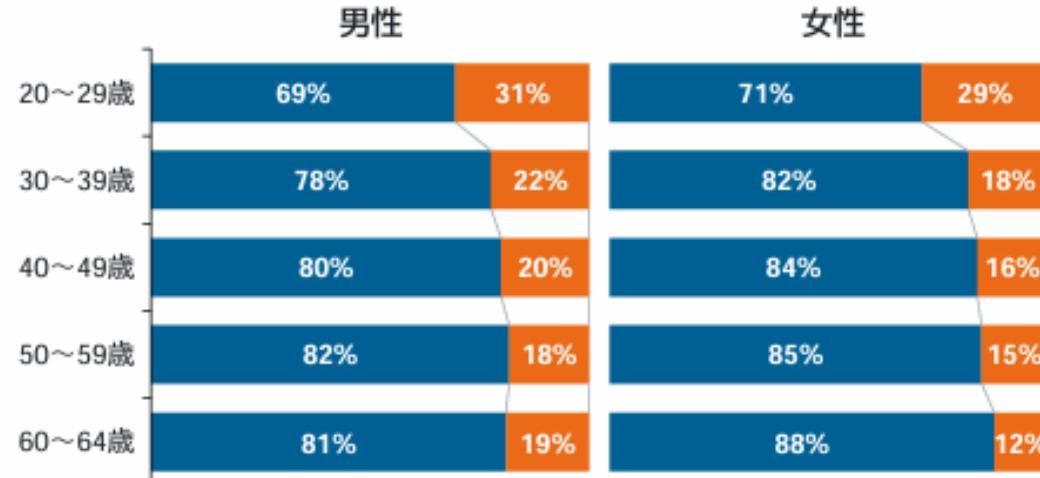
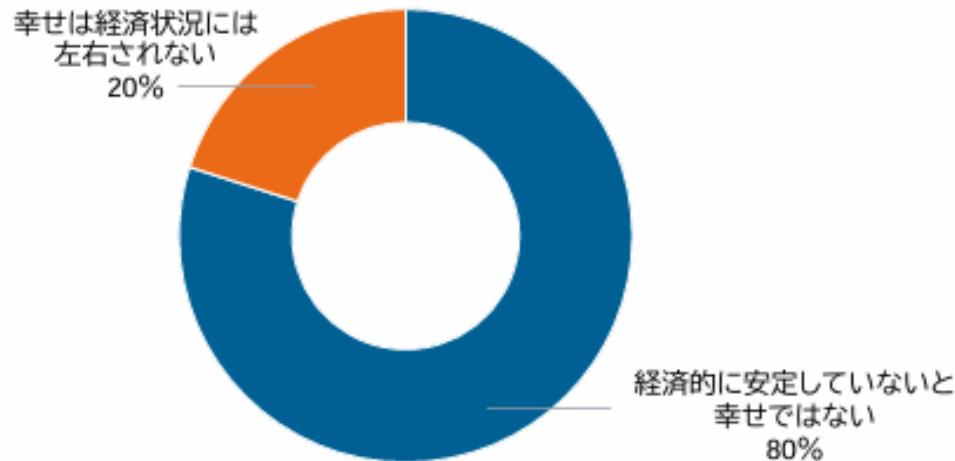


(出典)フィデリティ・グローバルセンチメントサーベイ2023

「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」

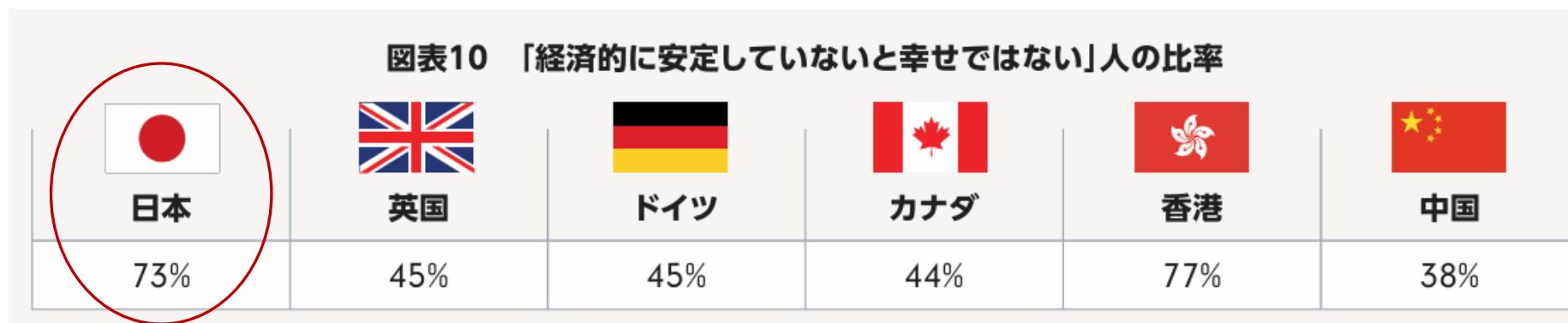
日本は「経済的に安定していないと幸せではない」と回答する人の比率が高い

2024年



(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



(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

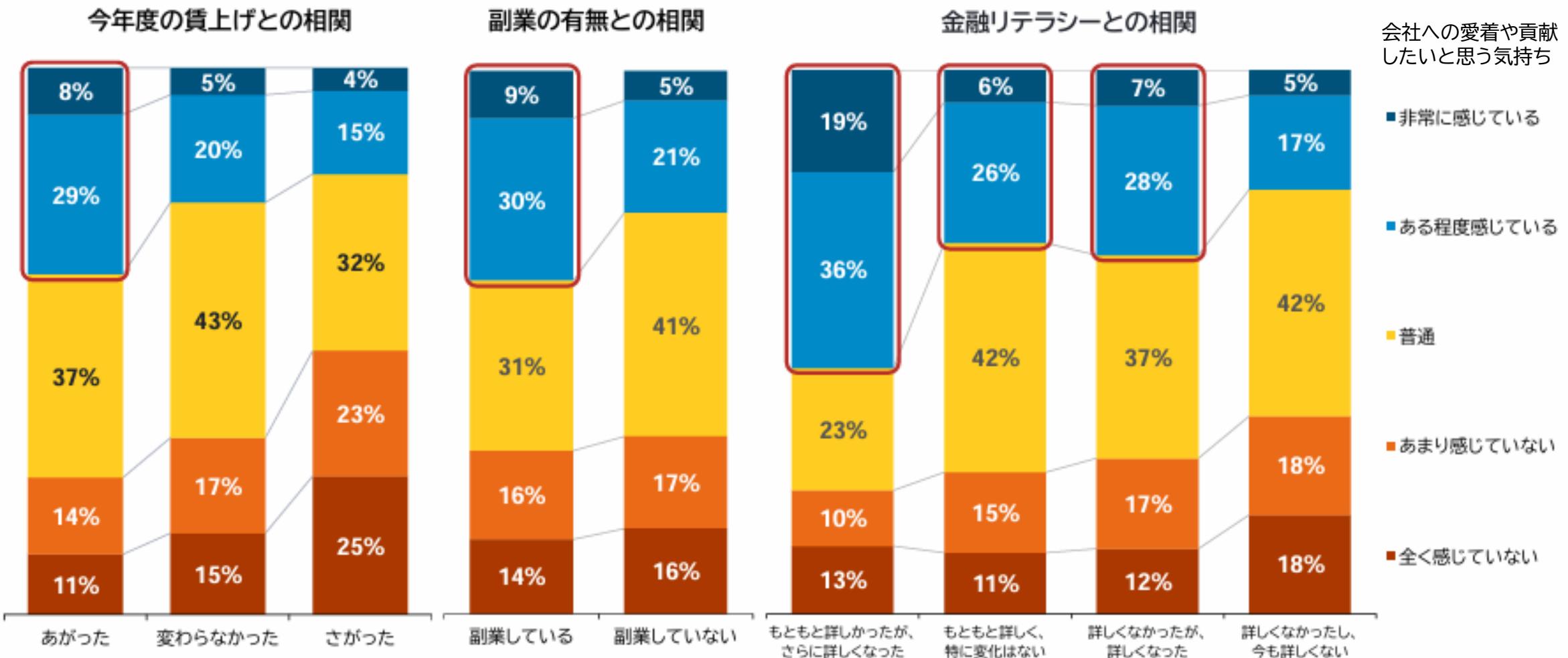
ファイナンシャル・ウェルビーイング・スコアの国際比較

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

	 Budget (家計管理)	 Debt (負債)	 Savings (資産形成)	 Protection (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・ファイ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.