

企業経営において重要性を増す ファイナンシャル・ウェルビーイング ～海外先進事例からの示唆～

和光大学 経済経営学部経済学科 准教授 梶原 真紀



～要旨～

近年、人的資本経営への注目が高まる中、従業員のファイナンシャル・ウェルビーイングを支援し、投資家との対話に資する開示を行う企業の動きが、欧米中心に広がっている。従業員のファイナンシャル・ウェルビーイング改善により、労働生産性の向上、離職率の低下、エンゲージメントの強化といった効果が期待されるためだ。企業が提供するプログラムは、金融教育、個別相談、緊急貯蓄プログラム、個別財務コーチング、デジタル・プラットフォームなど、多様化している。公的機関による企業の施策導入支援や、官民連携の取組み等も深化している。本稿では、ファイナンシャル・ウェルビーイングと企業経営の関係を整理し、米国企業の開示状況を例に、人的資本開示強化の影響を明らかにした。さらに、経営戦略に根ざした本質的な取り組みを行う欧米企業の先進事例をケーススタディとして分析し、日本への示唆を考察した。今後、FWB支援を真に「人的資本投資」と位置付け、その戦略性、透明性、効果測定を高めていくためには、企業の主体的取り組みに加えて、政府・公的機関による基盤整備と実践支援が不可欠である。

1. なぜ今、企業経営にファイナンシャル・ウェルビーイングなのか

(1) 人的資本経営とファイナンシャル・ウェルビーイング

人材を資本と捉え、その価値を最大化することが企業価値増大につながるという「人的資本投資」の考え方が、企業経営において注目されている。そうした中、近年、英米を中心に、企業が従業員のファイナンシャル・ウェルビーイング（Financial Well-Being, 以下FWB）、すなわち経済的な安心や自立を支援する動きが広がっている。

FWBの定義は、実務的にも学術的にも、まだ統一的には確立されていない。実務的には、CFPB（2015）による「現在および将来において、金融上の義務を完全に果たし、将来の金銭的状况に安心感を持ち、人生を楽しむための選択ができる状態」という定義が、広く参照されている。学術文献においては、Brüggen et al.（2017）が、FWBの定義や測定方法の不明確さを指摘し、FWBを「現在および将来にわたって望む生活水準と経済的自由を維持できるという認識」と定義した。この定義は主観的な性質を持ち、評価は個人の認識に依存する点が強調されている。

MaPS (2020) は、FWB を「金融面の安心感と自己管理能力。日々の支払いを滞りなく行い、不測の事態に対処でき、金融面で健全な将来への軌道に乗っていること。すなわち、自信と能力がある状態」と定義した。OECD (2022b/2025) は、「客観的および主観的要因に基づき、自身の現在および将来の財政について、コントロール感、安心感、自由を持つこと」という仮定義を提示している。つまり、FWB は、人々が経済的に現在及び将来にわたって安心・自立している状態を指し、所得水準など客観的基準のみに基づくものではなく、個人の主観的な満足度という心理的側面を含む概念である。では、そのように個人の主観的価値と密接に結びつく FWB の向上に、企業が積極的に取り組む意義は何か。

(2) 企業が従業員の FWB 向上に取り組む意義と課題

多くの研究結果で、従業員の経済的状況、メンタルヘルスや仕事の生産性、エンゲージメント等に与える影響が明らかになってきた。従来から重視されてきた老後資産形成にとどまらず、コロナ禍やインフレーションなどの影響で、従業員の短期的な経済支援も雇用主の重要な責任との認識も高まった。

Kim and Garman (2004) は、金融面のストレスが欠勤や集中力低下、離職意向と結びつくことを示した。Krekel et al. (2019) は、主観的ウェルビーイングと企業成果の間に統計的に有意な相関を報告している。また、Bashir, Let al. (2024) は、FWB が従業員の生産性に有意な正の影響を与えることを実証した。実際、インフレと経済的不確実性が高まる昨今、EBRI (2024a) によれば、経済的なストレスを感じている従業員は 66% と、パンデミックのピーク時よりも高い水準となっている。また、従業員の約 45% が、金銭的な心配が仕事の阻害要因に

なっていると回答している。そのような状況下、企業による FWB 支援は、従業員のストレス軽減、生産性向上、離職率の低下、企業への信頼感の醸成など、多面的な効果をもたらす。PwC (2023) や Bank of America (2024b) の調査では、FWB 支援施策（金融教育、退職準備支援、給与天引き貯蓄制度等）が従業員の財政的安心感とエンゲージメントを高めることが示されている。つまり、FWB は、職場へのエンゲージメントや生産性の向上を通じて、経営成果に直結する要素と考えられる。

経済的不安を抱える勤労者が増え、業務への影響も顕在化してきた今、従業員の FWB 支援は、企業価値の源泉となる人的資本への投資に他ならず、人的資本経営（ウェルビーイング経営）において、重要性を増している¹⁾。

OECD (2022a) や MaPS (2020) も、職場を通じた金融教育や制度提供が、従業員の行動変容を促す有効な手段であると報告している。西久保 (2024) は、福利厚生が FWB 促進要因として強い影響力があることを実証的に示した。

EBRI (2024b) によれば、企業の 94% が従業員の経済的安定を支援する責任があると考えている。従業員の経済的ストレスを軽減し、生産性を向上させるために企業が提供するプログラムは、金融教育、個別相談、緊急貯蓄プログラム、個別財務コーチング、大学貯蓄プラン、学生ローンプログラム、住宅購入プログラム・住宅支援など、多様化している。他方、実際に従業員の FWB 支援に取り組む企業は 57% にとどまり、課題として、リソースの不足等が挙げられている。

2. 人的資本開示強化の影響²⁾

(1) 人的資本に関する情報開示強化の流れ

企業価値の源泉として無形資産の比重が増す中、その中核となる人的資本に関する企業戦略を重視する機関投資家からの開示要請を背景に、欧米では人的資本情報の開示規則が強化されてきた。

米国では証券取引委員会 (Securities and Exchange Commission: SEC) が 2020 年 4 月、従業員や顧客の健康・ウェルビーイングへの対応を含む情報開示を企業に求める方針を打ち出し、同年 8 月には非財務情報に係る Regulation S-K が改定された。これにより、2020 年 11 月以降、上場企業の法定開示書類 (Form10-K 等) において、重要性の観点から必要と判断される人的資本情報 (人材の確保や育成、目標設定等) の記載が求められている。英国では、財務報告評議会 (FRC) が 2020 年に公表した報告書において、人的資本情報の重要性を明示し、報酬、福利厚生、健康・安全、賃金の平等などの情報が投資家に重視されていることを明確化した。2024 年に改定されたコーポレートガバナンス・コード等を通じて、従業員のウェルビーイング、特にその財務面に関する情報開示が一層強化されている。EU でも、2022 年に企業サステナビリティ報告指令 (CSRD) を採択し、それに基づく欧州サステナビリティ報告基準 (ESRS) が 2024 年 1 月より適用されている。ESRS では、自社従業員等に関する開示が詳細に規定されている。

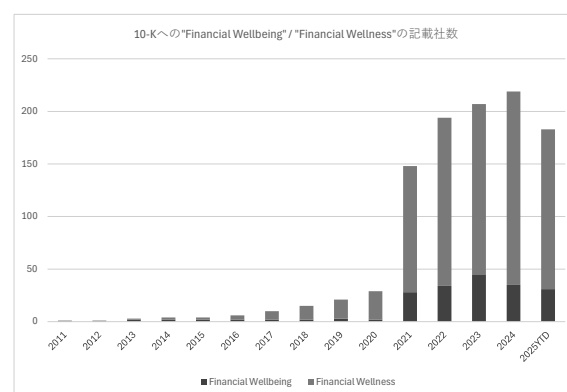
次項では、人的資本開示の強化が企業による FWB への取組みに与えた定性的・定量的影響を、米国の法定開示書類 Form10-K における FWB 記載の動向を例にとって分析する。

(2) 米国企業の開示書類に見る FWB 記載状況

前項で述べた通り、米国の上場企業は 2020 年 11 月以降、Form10-K 等において人的資本に関す

る情報を、重要性に応じて開示することが義務付けられた。そうした中、Form 10-K に "Financial Wellness"³⁾ や "Financial Wellbeing" 等の語句を記載する企業が増加している。筆者が独自に SEC の EDGAR データベースから抽出した Form10-K の記載状況を調査・分析したところ、2019 年以前には僅かにしか見られなかったこれらの語句が、2020 年を境に急増し、2023 年以降は年間 200 社を超える企業が記載している (図表 1)。この背景には、Regulation S-K 改定の影響が強く推測できる。

図表 1 Form10-K への "Financial Wellbeing"/"Financial Wellness" の記載社数

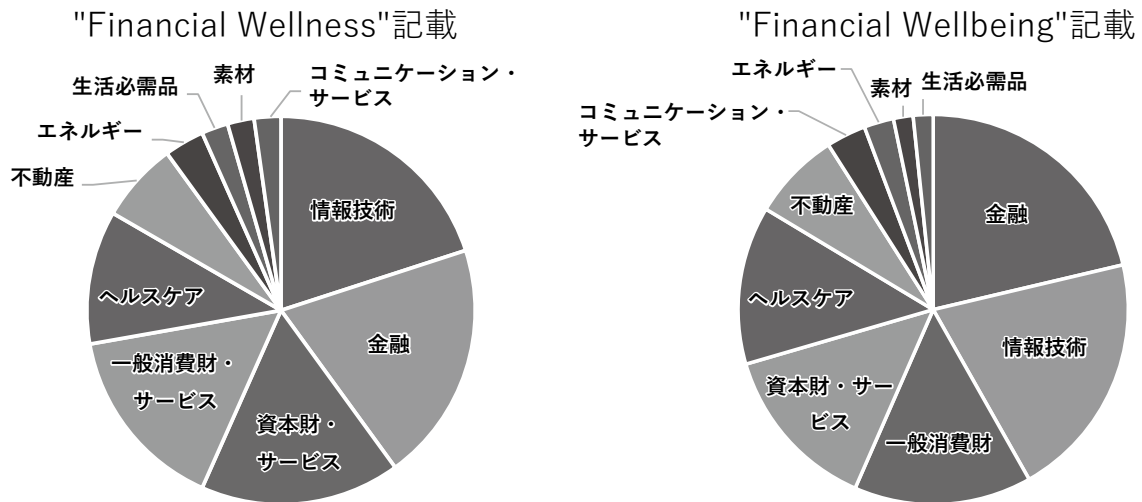


出所：SEC EDGAR に提出された Form10-K (2025 年は 5 月末までの提出分) より該当記載を抜粋し、筆者作成

注：Form10-K 本体への記載のみを抜粋 (重複排除) してカウント。

この変化は、記載件数の増加だけにとどまらない。"Financial Wellness" 等の語句が 10-K 開示に出現しはじめた当初は、事業内容等の項目に一言だけ言及されているような事例が殆どであった。しかし、2020 年前後から、「人的資本」の項目の中に「ウェルビーイング」等の小項目を設けたり、「報酬」や「福利厚生」等の小項目で、従業員の FWB 支援という文脈での記載が急増している。ビジネスとして顧客企業の FWB 支

図表2 Form 10-KにおけるFWB記載企業（上場企業）のセクター別内訳



出所：SEC EDGAR に提出された Form10-K（2024 年提出分）より、筆者作成

注：Form10-K 本体への記載のみを抜粋（重複排除）してカウント。セクターは、S&P/MSCI の世界産業分類基準（GICS）準拠。

援に言及する例も増えている。

Form 10-K において FWB に言及する企業のセクター別内訳を分析したところ、2010 年代の初期には、金融機関や IT 業種など限定的であったが、2024 年時点では、それらのセクターに加えて、ヘルスケア、一般消費財など、多様なセクターへと広がりを見せている（図表2）。

(3) 制度的後押しの意義と限界

人的資本開示の強化という制度動向は、社内の福利厚生にとどまっていた取り組みを可視化し、投資家に対する説明責任の一環として戦略的に位置付ける契機となった。この点において制度的後押しの意義は大きい。しかし、開示規則強化を機に FWB 関連記載が急増している現状は、制度対応としての表面的な開示にとどまっている企業も少なくない可能性を示唆している。実際、法定開示書類である Form10-K では、開示様式の制約もあり、簡潔な記載にとどまる事例が多く、独自性のある記述は限られている。これに対し、実質的な取り組みを行っている企業においては、統合報告書やサステナビリティ・

レポートなどの任意開示書類やウェブサイト等で、より具体的に、特徴ある施策を開示している。特に先駆的企業では、対象従業員数、利用率、KPI などの定量データに加え、経営戦略との接続まで明記するケースもあり、FWB が人的資本戦略の一部として体系的に位置付けられつつあることがうかがえる。次項では、そうした企業の開示書類等を多面的に検討し、先駆的と考えられる事例をケーススタディとして取り上げる。

3. 海外における従業員 FWB 支援の先進事例

人的資本に係る施策は、本来、企業のパーパスや経営戦略に基づき、主体的に行われるべきものである。実際に、いち早く従業員の FWB 支援に取り組んできた欧米企業の中には、企業戦略に根差した本質的な取り組みを進め、定量的な目標設定や成果評価まで実施している例もみられる。

本節では、そのような戦略的な FWB 施策を行うグローバル企業の先進事例を、多角的に検討する。具体的には、OECD や英国の Money

and Pensions Service (MaPS) などの公的機関が推奨する、「教育」「助言」「制度・ツールの提供」「行動変容の促進」「外部との連携」といった複数の観点から、各企業の取り組みを考察する。

(1) 社外連携・制度連動による政策的展開

企業による FWB 支援は、単体施策にとどまらず、公的機関との制度連携や外部プラットフォームとの戦略的提携へと発展している。以下では、こうした政策的エコシステム形成や他社への波及力を伴う連携事例を、具体的に検討する。

大手金融機関の AMP (豪) は、「人々がより良い明日を築く手助けをする」というパーパスのもと、退職分野における専門家として、雇用主による FWB 施策をサポートしている。「AMP ファイナンシャル・ウェルネスインデックス」を 2014 年に開発して以来、独自に FWB 全国調査を実施し、金融不安の生産性損失への影響を数値化してきた。2022 年版では、豪州全体で年間 668 億豪ドルの経済損失をもたらすとの分析を提示し、2024 年版の調査でも、国民の 3 分の 2 が金融ストレスを抱えていることが示されている⁴⁾。

英国では、「ファイナンシャル・ウェルビーイングのための英国国家戦略 (“The UK Strategy for Financial Wellbeing 2020-2030”)」のもと、公的機関や民間企業が連携し、包括的な FWB 支援を展開している。国民の FWB 向上をミッションとする MaPS は、企業向けに無償の実用的ガイドを提供し、現状分析、教育、ツール活用、外部連携、検証といった体系的な施策導入支援を行っている。MaPS はまた、導入効果の評価を促し、定量的・定性的なデータ活用によるプログラム改善を推進している。連携の一例として、Midlife MOT は、40 代から 50 代の個人が、財政、仕事、健康を総合的に見直し、将来に備

えるための支援プログラムである。MaPS は、その消費者向けサービスである MoneyHelper を通じて、45 歳以上対象の FWB 向上支援ツール「Money Midlife MOT」を提供している。官民連携も本取り組みの特徴であり、Aviva、Phoenix Group、Mercer などの民間企業も、従業員向けに Midlife MOT の概念に沿ったプログラムを導入している⁵⁾。

英国は、行動経済学の公共政策への応用を先駆的に進めてきたことでも知られる。2010 年に政府内に設立された Behavioural Insights Team (BIT) が公共政策への行動経済学の応用を主導する一方、フィンテック企業の Nudge Global は、ナッジ理論など行動経済学の知見とデータに基づき、企業従業員向けの FWB 支援サービスをグローバルに提供している。FWB を企業の包括的なウェルビーイング戦略や、採用・定着戦略と統合する同社のサービスは、世界 195 カ国、4,000 社以上、200 万人超の従業員に導入されており、利用者の 94% が金融教育リソースを活用し、35% が負債を削減、41% が貯蓄を増加、66% が将来に希望を持つようになったと報告されている。同社は、その革新的な取組みで、2023 年の Impact Fifty Award を受賞しており、Meta や Johnson & Johnson、Deutsche Bank をはじめ、各国の多様な業界の大手企業と提携実績がある⁶⁾。

(2) 企業事例のケーススタディ

本項では、企業戦略やパーパスとの整合性、外部との効果的な連携、定量目標や成果評価の計測と表示、FWB 関連のアワード受賞などの面を多角的に検討し、先駆的な取組みを継続している企業の事例を、業種のバランスも勘案の上、取り上げる。

IT/Fintech 決済企業の PayPal (米) は、「テクノロジーを用いて金融サービスを民主化す

る」というミッションのもと、従業員向けファイナシャル・ウェルネスプログラム（Employee Financial Wellness Program：EFWP）を実施している。2019年の社内調査で従業員の実質可処分所得（Net Disposable Income: eNDI）が約4%と判明し、eNDI 20%の確保を目標に掲げた。賃上げ、保険自己負担の大幅削減、株式付与、金融教育、オンデマンド給与支給アプリ（Even）導入などを実施した結果、2022年には全従業員のeNDIが26%以上に増加。この取り組みにより従業員の財務状況が改善し、自発的離職率は2022年の年間18%から、2024年には同10%に低下した。同社はさらに、2020年に「Worker Financial Wellness Initiative」を立ち上げ、Financial Health Network、Just Capital等と提携し、自社の手法を他社へ展開する取り組みを主導している⁷⁾。

大手銀行のBank of America（米）は、「より良い金融生活を支援する」というパーパスのもと、社内外でFWB支援を展開。従業員向けには、経済的安定を支援するため、2024年に最低時給を24ドルに引き上げた。2017年以降「Sharing Success」報酬として約58億ドルを分配し、2024年には約97%の従業員が株式で受領した。顧客企業従業員向けには、金融教育、Preferred Rewards特典、包括的なバンキング、借入、投資ソリューションを含む「Employee Banking & Investing (EBI)」プログラムを提供。2024年には総計628社、530万人の対象従業員を擁している。同プログラムを含む「Workplace Benefits」の顧客残高は、2024年末に5,402億ドルに達した⁸⁾。

「最高の金融思考、商品、実行を提供し、顧客のために価値を創造する」というミッションを掲げる証券会社大手のMorgan Stanley（米）は、企業向けの包括的なFWBプラットフォーム

「Morgan Stanley at Work」を通じて、教育、アドバイス、株式報酬、退職金等の、包括的FWBプログラム等を、2,400社、約1,200万人の従業員に提供。参加者の離職率は非参加者より16%低いとの効果も報告されている。2025年の調査では、従業員の84%が株式報酬を長期投資目標達成の最も重要な要素と考えている。現在、S&P 500企業の約40%が同社の株式報酬ソリューションを利用⁹⁾。

飲料大手のPepsiCo（米）は、「サステナビリティと人的資本を、価値と成長創造の中心に据える」企業戦略のもと、従業員の包括的なウェルビーイング戦略の一環としてFWB施策を推進している。その中核として、Nudge Globalと提携し、59カ国約28万人の従業員を対象に、言語や文化に応じてパーソナライズされた「Healthy Money」プログラムを展開。定量的な成果として、「National 401 (k) Day」キャンペーンでは参加者の26%が拠出額を変更し、Nudge Globalを利用した従業員の77%が3回以上利用している¹⁰⁾。

BtoBで包括的なHRソリューションを提供するAlight（米）は、「顧客が福利厚生により健康的で経済的に安定した従業員を育成できるよう支援する」というパーパスのもと、企業向けにAI駆動型プラットフォーム「Alight Worklife®」を通じ、給与・保険・投資・教育ローン等の福利厚生を一体的に提供。広範な福利厚生データに基づき、生成AI等を活用して従業員個々のニーズにパーソナライズされたサービスや、専門家による金融アドバイスを提供。Forrester Consultingの調査では、Alight Worklife®導入組織が112%のROIと12ヶ月未満の投資回収期間を達成したと報告されている。Alight Worklife®は、「2024 HR Tech Award」や「2025 BIG Innovation Awards」等を受賞している。

従業員にも、競争力のある給与、有給休暇、キャリア成長機会等を含む「総合報酬」を提供し、Fortune 誌が発表した 2024 年の「Fortune 100 Best Companies to Work For」にランクインするなど、評価が高い¹¹⁾。

保険大手 Aviva（英）は、「今日をお客様と共に、より良い明日のために」というパーパスを掲げ、顧客企業の従業員向けに多面的な FWB 支援を提供する職場年金プロバイダーの最大手。マルチアセット・ソリューションを通じて、年金、貯蓄、投資などの資産管理サービスも提供している。デジタルの MyAviva アプリで年金、貯蓄、投資など資産を一元表示できるほか、「Find & Combine」という年金追跡・確認・統合機能も提供する。自社従業員 FWB 支援では、2023 年に英国で初めてリビングペンションの認定を受けた。これは、フルタイムのリアルリビングウェイジ（実質生活賃金）給与の 12% 相当の貯蓄水準を提供し、その 7% 以上を雇用主が拠出するもの。新規採用者は 14% の年金拠出（雇用主 10%/従業員 4%）に自動加入。税制優遇のある株式参加制度も 2 種類提供しており、参加率はそれぞれ 60% 以上、70% 以上と高い。2024 年には Benefits Guru より、職場年金制度等の評価で 6 分野の金賞を受賞した¹²⁾。

大手製造業（独）の Siemens は、Nudge Global と連携し、パーソナライズ型教育・退職貯蓄支援を導入。83% が年金不足と判明した社内調査を踏まえ、年金拠出率の引上げ施策を展開。プログラム参加者の離職率は非参加者より 16% 低く、社内評価も高い¹³⁾。

グローバルな IT（ERP）企業の SAP（独）は、「従業員の心身の健康を経営の最優先事項とし、従業員の幸福にコミットすることでビジネスを成長させ、社会と顧客の課題解決、持続可能な経営、イノベーション創出に貢献する」と

いう経営理念を掲げ、FWB 施策を実施している。英国法人ではボーナスの一部を年金に拠出する選択肢（ボーナス・サクリファイス制度）¹⁴⁾を導入、オランダの従業員向けには、BeFrank の「My Pension」アプリを通じた年金情報の確認や、財務アドバイザーによる退職計画相談を提供。顧客企業向けには、AI を活用した SAP SuccessFactors（人事・報酬管理、学習推奨、HR タスク効率化のソリューション）を提供。同ソリューションは、TrustRadius より「12 のトップレーティング賞」を獲得している。また、SAP SuccessFactors の一環として、オンデマンド給与（Earned Wage Access）ソリューションである FlexPay by SAP により、他社と連携した賃金前払い制度も提供している¹⁵⁾。

金融包摂と社員の FWB 向上を企業ミッションに掲げ、従業員の年金準備や投資戦略支援など総合的な金融助言サービスを展開する FinTech 企業の Finmarie は、女性の金融リテラシー向上と経済的自立支援を目的に、顧客企業の従業員向け FWB プラットフォームを提供している。同社のサービスは SAP や Siemens など大手企業にも導入されており、従業員の採用・定着率の改善に寄与したと報告されている。こうした取り組みが評価され、同社は 2023 年にはドイツ「FinTech Germany Award」のシード部門で第 1 位を獲得した¹⁶⁾。

4. 日本への示唆

前項で見たように、欧米の先進企業では、従業員の FWB 支援を企業戦略やパーパスと整合させ、単なる金融教育や制度整備にとどまらず、人的資本投資として、自社従業員のニーズに応じた多様な取組みを行っている。これらの企業は、定量的 KPI やエビデンス・ベースの施策改善、社外連携等を通じて、従業員の生産性向上

や離職率低下といった経営成果に結びつけており、その内容を積極的に開示して、企業価値向上につながるよう努めている。

一方、日本企業における FWB 支援の取り組みは、徐々に注目されつつあるものの、制度導入・施策開示の両面において、未だ緒についたばかりである。

労働政策研究・研修機構（2020）の調査結果で、企業が導入している（退職給付制度以外の）資産形成支援制度は、比率の高い順に、各種財形貯蓄制度（一般、年金、住宅のうち、いずれか一つでも導入している企業が）35%、企業型確定拠出年金（DC）が10%、従業員持ち株制度が9%であった。

年金シニアプラン総合研究機構（2024）によれば、従業員の経済的ストレスは平均5.3（0～10の尺度）と比較的高いにも関わらず、「自社で老後資産形成のサポート施策がない（知らない）」との回答が58%であった。企業型DCの継続投資教育についても、「加入時に受けただけ」が32%、「実施されていたか分からない」が27%となっている。同調査で、資産形成に関するアドバイスやサポートに関する情報源は、会社で提供されている教育コンテンツとの回答は25%と、インターネットでのデジタルツール（45%）やYouTube等のSNS（38%）よりも低い。

2023年3月期以降、有価証券報告書における人的資本情報の記載が義務化され、FWBに関する開示も散見されるようになってきたが、多くは「金融教育」や「ファイナンシャル・ウェルビーイング」等の関連語句への言及にとどまり、経営戦略との接続や具体的なKPIを掲げた施策開示は少ない。

実際の企業動向を見ると、一部には、FWB支援を経営戦略と連動させ、社内外に展開する動きが顕在化している。例えば、野村グループは、

2022年に「ファイナンシャル・ウェルビーイング室」を新設し、金融・経済教育の機能を集約・強化した。2024年には事業会社へ金融サービス・プラットフォームの提供を開始するなど、従業員向けの金融教育や資産形成支援を通じた職域向けBtoB展開を強化している¹⁷⁾。また、NECは、従業員の自律的資産形成を支援する包括的プログラム「Shines」を導入し、DC移行やオンライン学習機会、IFAによる個別相談サービスのDX等を体系化した上で、セミナー参加者数や個別相談件数等の実績を開示している。この施策は子会社を通じて社外提供にも拡張され、FWB支援をDXと融合した新規事業へと進化させている¹⁸⁾。

しかし、日本企業全体として、FWBへの本質的な取り組みについての開示は、まだ限定的である。

今後、日本企業がFWBを真に「人的資本投資」と位置付け、その戦略性、透明性、効果測定を高めていくためには、企業の主体的取り組みに加えて、政府・公的機関による基盤整備と実践支援が不可欠である。折しも昨年、金融経済教育推進機構（J-FLEC）が設立され、全国的な金融経済教育や、企業や学校への認定アドバイザー派遣などの事業が、動き出している。今後は、英国MaPSのように、企業が従業員FWB支援を強化するためのインセンティブ付与や、導入支援パッケージ（教育キット、テンプレート等）の提供等を含む実践的な後押し、国内版のFWBベンチマーク指標やROIモデル策定等への展開も期待したい。さらに、FWB施策の有効性を企業価値向上と結びつけるため、民間企業と大学・研究機関が連携し、従業員FWBの改善が生産性や定着率等に与える定量的な効果のエビデンスを継続的に蓄積・共有することが急務である。

FWB支援は単なる従業員福利ではなく、企

業のサステナビリティを高める基盤としての人的資本戦略であるという共通認識の醸成が、今後の制度設計と企業行動を促す鍵となろう。開示制度の整備が進む中で、形式的な開示にとどまらず、各社の企業戦略に合致した本質的な取り組みが進展していくかどうか、人的資本経営の観点からのFWBの進展に向けて、今後の重要な焦点である。

【注】

- 1) 人的資本経営の観点からのFWBの重要性については、佐川・石橋（2022）や、梶原（2023a）に詳しい。
- 2) 米国企業の開示書類におけるFWB関連記載等については、梶原真紀（2023c）にも一部紹介されている。林（2021）は、金融機関の事例を紹介している。本稿では、英国や欧州を含むグローバルな人的資本開示強化の制度動向を第2章で概観し、第3章において、企業戦略との関係等の観点から、先進的な取り組みを実施する米国・英国・ドイツ・豪州などグローバル企業の先駆的事例を、詳細に分析・考察した。
- 3) 本稿では、「ファイナンシャル・ウェルビーイング」を統一用語として用いるが、企業の開示書類・プログラム等で「ファイナンシャル・ウェルネス」の語が使用されている場合は原文のまま引用する。「ウェルビーイング」は政策目標や状態を指す場面で、「ウェルネス」は自己啓発の文脈で、それぞれ使用される傾向があるものの、両者に明確な定義上の差異はなく、近年はほぼ同義語として用いられている。
- 4) AMP（2022）；AMP（2024）
- 5) MaPS（2020）（2023）、Phoenix Insights（2023）Developing and delivering Midlife MOTs: evidence and insights
- 6) Nudge Global Financial Wellbeing Report 2025;

<https://www.nudge-global.com/about>; <https://nudge-global.com/platform/>; Sunday Times “British fintech gets to grips with its big freeze on funding”, 2022/11/27

- 7) PayPal 2024 GIR Report; PayPal Employee Financial Diaries; MIT（2022）；News Release “PayPal Partners with Even to Provide New Tools to Improve the Financial Health of its Workforce” November 17, 2020; Financial Health Frontiers “Well-Being in the Workplace Why Financial Health Is Foundational for Thriving Workforces” May 2025
- 8) Bank of America（2024a）；Bank of America（2024b）；Bank of America（2025）
- 9) Morgan Stanley at Work（<https://www.morganstanley.com/atwork>）；Morgan Stanley Form 10-K
- 10) <https://www.pepsico.com/who-we-are/mission-and-vision>; Ebn（2025）“Pepsi supports 280k employees with new financial wellness initiative”（<https://www.benefitnews.com/news/pepsi-offers-financial-education-with-new-benefit>）；<https://nudge-global.com/campaigns/pepsico-serves-up-financial-wellbeing-across-59-countries/>
- 11) Alight（2024）；<https://www.alight.com/library/forrester-study-on-power-of-alight-worklife>；<https://www.alight.com/about/awards>
- 12) Aviva（2024）；Press Release（2018）“Aviva launches “Mid-Life MOT” for its over 45s”；<https://www.abi.org.uk/products-and-issues/lts-public/issues-in-long-term-savings/communications-through-the-life-course/aviva-case-study/>；Working Lives: Working for the Future -（<https://benefitsguru.co.uk/aviva-benefits-guru-workplace-ratings-2023/>）,

- 13) Nudge Global. “Siemens supports its people’s financial wellbeing and reduces churn.” Client Case Study, Nudge Global Ltd., 2022, https://www.nudge-global.com/media/qhrl2s2g/siemens-2-case-study_us-english.pdf, <https://www.nudge-global.com/platform/service/>
- 14) 所得税と国民保険料が免除される分の7%を同社が上乗せ拠出する仕組み
- 15) SAP Form 20-F; SAP (2024) White Paper; SAP (2024) Bonus Sacrifice into the SAP Pension Scheme - Scottish Widows; BeFrank (2023) “This is how SAP is increasing the sustainable employability of its staff”; News “SAP Recognized as a Leader in Human Capital Management by TrustRadius, Earning 12 Top Rated Awards”, June 10, 2025
- 16) <https://finmarie.com/en/financial-wellness-platform/>; <https://www.fintechgermanyaward.de/hall-of-fame/2023>
- 17) 野村グループ (2024) サステナビリティレポート、2024年1月17日付プレスリリース「ワークプレイス（職域）・ビジネスの新たなモデル構築へ～事業会社に金融サービス・プラットフォームを提供開始～」
- 18) NEC ESG データブック 2025：「人的資本経営の推進とファイナンシャル・ウェルビーイング～NEC流 社員の自律的な資産形成支援に向けた取り組み～」<https://wisdom.nec.com/ja/feature/workstyle/2025032501/index.html>

【参考文献】

- 梶原真紀 (2023a) 「重要性を増すファイナンシャル・ウェルビーイング (1) ～海外の調査結果からの考察～」みずほ証券／日本投資環境研究所『資本市場アップデート 2023年3月号』、pp.13-25.
- 梶原真紀 (2023b) 「重要性を増すファイナンシヤ

ル・ウェルビーイング (2) ～OECD 提言／海外事例に見る職域金融教育推進への視点～」みずほ証券／日本投資環境研究所『資本市場アップデート 2023年7月号』、pp.30-44.

梶原真紀 (2023c) 「重要性を増すファイナンシャル・ウェルビーイング (3) ～米国企業の開示に見る先進事例～」みずほ証券／日本投資環境研究所『資本市場アップデート 2023年10月号』、pp.47-60.

公益財団法人 年金シニアプラン総合研究機構 (2024) 「職域における資産形成・金融経済教育等に関する調査」

佐川あぐり・石橋未来 (2022) 「人的資本経営に必要なファイナンシャル・ウェルネス」『大和総研調査季報』2022年秋季号 (Vol.48) , pp.54-69.

西久保浩二 (2024) 「ファイナンシャル・ウェルビーイングにおける福利厚生の有効性」『季刊 個人金融』2024年秋号, pp.2-12.

林勝己 (2021) 「Financial Well-being と金融機関の取組」『SOMPO 未来研レポート』

労働政策研究・研修機構 (2020) 「『企業による退職金等の状況や財形貯蓄の活用状況に関する実態調査 (企業調査)』及び『勤労者の財産形成に関する調査 (従業員調査)』 JILPT 調査シリーズ No.195 (2020年3月)

Alight (2024) . Annual Report

AMP (2022) . Financial Wellness Report

AMP (2024) . Financial Wellness Report

Aviva (2024) . Annual Report and Accounts.

Bank of America (2024a) . Annual Report.

Bank of America (2024b) . Employee Financial Wellness in America

Bank of America (2024c) . Sustainability at Bank of America

Bank of America (2025) . Workplace Benefits Report.

Bashir, I., Qureshi, I.H. and Ilyas, Z. (2024). How

does employee financial well-being influence employee productivity: a moderated mediating examination., International Journal of Social Economics, Vol. 51 No. 10, pp. 1226-1246.

Brüggen, E. C., Hogreve, J., Holmlund, M., Kabadayi, S., & Löfgren, M. (2017) . Financial well-being: A conceptualization and research agenda. Journal of Business Research, 79, 228-237

Centre for Ageing Better. (2018) . Developing the mid-life MOT.

Consumer Financial Protection Bureau (2015) . Financial Well-Being: The Goal of Financial Education.

EU (2022) . Corporate Sustainability Reporting Directive

European Financial Reporting Advisory Group (2023) . European Sustainability Reporting Standards

Employee Benefit Research Institute (2024a) . EBRI Financial Wellbeing Employer Survey.

Employee Benefit Research Institute and Greenwald Research (2024b) . 2022-2024 Workplace Wellness Survey.

Financial Reporting Council (2020) . Workforce-related corporate reporting-where to next?-

Financial Reporting Council (2024).UK Corporate Governance Code 2024

Kim, J.& Garman, E. T. (2004) . Financial stress, pay satisfaction and workplace performance., Compensation & Benefits Review, 36 (1) , 69-76.

Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E. (2019) . Employee wellbeing, productivity, and firm performance, SSRN.

MIT Sloan School of Management (2022) . PayPal and the Financial Wellness Initiative.

Money and Pensions Service (2020) . The UK

Strategy for Financial Wellbeing

Money and Pensions Service (2023) . Financial Wellbeing in the Workplace: The Essential Guide for Employers

OECD (2022a) . Policy Handbook on Financial Education in the workplace.

OECD (2022b) Recommendation of the Council on High-Level Principles on Financial Consumer Protection

OECD (2024) . G20 Policy Note on Financial Well-being.

OECD (2025) . Compendium of Effective Approaches for Financial Consumer Protection.

Phoenix Insights (2023) Developing and delivering Midlife MOTs: evidence and insights

Securities and Exchange Commission (2020a) . The Importance of Disclosure – For Investors, Markets and Our Fight Against COVID-19

Securities and Exchange Commission (2020b) . Modernization of Regulation S-K Items 101, 103, and 105

かじわら まき

和光大学 経済経営学部経済学科准教授
 京都大学大学院経営管理教育部経営科学専攻 博士後期課程修了/ 京都大学博士(経営科学)
 日本証券アナリスト協会認定アナリスト(CMA)

【略歴】

外資系投資銀行(投資銀行本部、企業金融部、株式資本市場部など)、みずほ証券(グローバル投資銀行部門、コーポレートファイナンス部、経営調査部、市場情報戦略部、グローバル戦略部産官学連携室など)、早稲田大学総合研究機構招聘研究員、京都大学経営管理大学院研究員を経て、2024年4月より現職。

【主な著書・論文】

近著に「ファイナンシャル・ウェルビーイングと金融リテラシーに関する海外事例」、「動き出す「貯蓄から投資へ」：資産運用立国への課題と挑戦」、2024年7月、金融財政事情研究会, pp31-60(第2章)がある。

みずほ証券/日本投資環境研究所共同発行の『資本市場リサーチ』(2009年4月～2020年10月)、同『資本市場アップデート』(2020年12月～2023年10月)に掲載の論文多数。「金融リテラシーが個人の金融行動に与える影響 ～金融リテラシー調査(2019)結果を元に～」信山社『法と経営研究』第4号, pp.85-104, 2021年1月

主な研究テーマ：資本市場、パーソナルファイナンス、金融リテラシー、金融教育、コーポレートガバナンス、ダイバーシティ
