2025 年 8 月 18 日　全 7 頁

従業員の経済的不安に、企業はどう応えるか

従業員の現在の備えと将来の資産形成を両立する米国企業の取り組み

政策調査部　主任研究員　石橋　未来

［要約］

- パンデミック以降、米国企業は顕在化した従業員の経済的不安に向き合い、ファイナンシャル・ウェルビーイングの向上により積極的に取り組むようになった。ファイナンシャル・ウェルビーイングとは、「自らの経済状況を管理し、必要な選択をすることによって、現在及び将来にわたって、経済的な観点から一人ひとりが多様な幸せを実現し、安心感を得られている状態」[1]のことである。

- 2025 年 1 月、トランプ米大統領は連邦政府機関等に対して、「多様性、公平性、包摂性（DEI）」プログラムを廃止する大統領令に署名した。それ以降、職場のウェルビーイング実現の土台でもある DEI の取り組みを縮小・廃止する動きが民間企業にも広がった。しかし、米国企業が、従業員の経済面を含むウェルビーイング向上を人的資本戦略の中核と位置づける傾向は継続している。

- むしろ、米国経済の不確実性が高まっており、企業が提供するファイナンシャル・ウェルビーイング・プログラム（FWP）の重要性が増している。中でも、緊急資金ニーズへの対応を強化する米国企業が目立つ。それには、個々の状況に応じた最適な金融行動につなげるための、資産形成や収支管理、債務等の情報を統合管理する仕組みが必要であり、こうした環境を整備する企業の動きも活発化している。

- 日本企業においても、人的資本経営の広がりなどを背景に、ファイナンシャル・ウェルビーイングの重要性が一段と認識されつつある。経済・社会環境の変化に機敏に対応しながら、現在の緊急時に備えた貯蓄と将来に向けた資産形成の両立を後押しすることで、従業員の経済的不安の払拭を目指す米国企業の取り組みは、日本企業にとって参考になる点が多いだろう。

はじめに

ファイナンシャル・ウェルビーイングとは、「自らの経済状況を管理し、必要な選択をすることによって、現在及び将来にわたって、経済的な観点から一人ひとりが多様な幸せを実現し、安心感を得られている状態」のことである。パンデミック以降、米国企業は従業員のファイナンシャル・ウェルビーイング向上により積極的に取り組むようになった（図表 1）。パンデミックに

[1] J-FLEC（金融経済教育推進機構）「Mission&Vision」

このレポートは投資勧誘を意図して提供するものではありません。このレポートの掲載情報は信頼できると考えられる情報源から作成しておりますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。また、記載された意見や予測等は作成時点のものであり今後予告なく変更されることがあります。㈱大和総研と大和証券㈱は、㈱大和証券グループ本社を親会社とする大和証券グループの会社です。内容に関する一切の権利は㈱大和総研にあります。無断での複製・転載・転送等はご遠慮ください。

よる失業や収入の減少、生活環境の急変などが従業員の経済的不安を増大させ、それがメンタルヘルスの悪化、ひいては企業の生産性や従業員のエンゲージメントに悪影響を及ぼすと考えられたからである。むしろ、企業が従業員のファイナンシャル・ウェルビーイングをサポートすることは、経済的不安によるメンタルヘルスの悪化を防止するだけでなく、従業員の満足度やロイヤリティを高めることになり、結果的に生産性の向上や医療費の抑制にもつながるなど、企業と従業員の双方にとってメリットが大きいとみられるようになっている[2]。

本稿では、近年、米国企業が強化する従業員の緊急資金ニーズへの対応について概要を説明する。さらに、従業員の「現在」の金融レジリエンスの強化と「将来」の着実な資産形成の両立を目指す米国企業の取り組みが、ファイナンシャル・ウェルビーイングの重要性が認識されつつある日本企業にとって参考となる点が多いことを述べる。

図表１　米国企業におけるファイナンシャル・ウェルビーイング・プログラム（FWP）の導入率

2020年	パンデミック初期、導入率は 36%
2021年	パンデミックの影響で関心が高まり、導入率は 55%に急上昇
2022年～2023年	緊急性が薄れたことで、関心はより安定した段階へ移行

（出所）Shortlister, “Employee Benefits Report: Financial Wellness”（最終閲覧日：2025 年 8 月 15 日）より大和総研作成

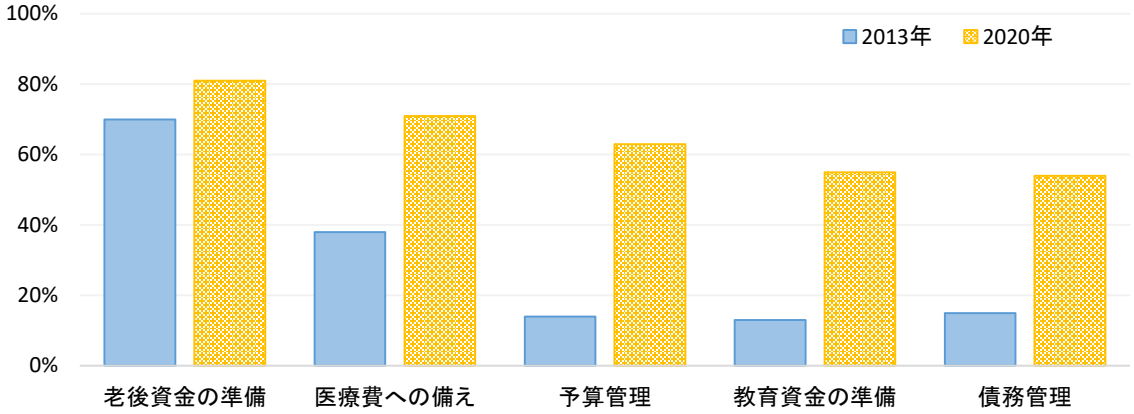
パンデミック後の変化

以前から米国企業では、福利厚生の一環として 401(k)等の退職貯蓄制度や医療保険等を従業員に提供し、関連する教育コンテンツや相談ツール等のファイナンシャル・ウェルビーイング・プログラム（FWP）を導入してきた。背景には、米国の公的年金制度が老後の生活を支えるには不十分であることや、全国民を対象とした公的医療保険制度が存在しないことがある。多くの米国民は企業のサポートを受けながら、提供される退職貯蓄制度や民間医療保険を活用することで老後の生活や医療費への備えを行っている。

これらに加え、パンデミック後は、日常的な予算管理や大学教育資金の準備、クレジットカード等の債務管理といった幅広い FWP を提供する企業の割合が増加した（図表 2）。従業員のファイナンシャル・ウェルビーイングについて非常に強い責任を感じるとする企業が増え（2013 年に 13%だった企業の割合は 2020 年に 62%に増加した[3]）、パンデミックによって顕在化した従業員の経済的ストレスに対し、適切な支援策を講じることの重要性が認識されたからである。また、従業員側も日々の生活費や予期せぬ支出に対する不安が高まったことで、従来の基本的な福利厚生だけでなく、平時からの経済的な意思決定を助ける教育やツール等、より踏み込んだ支援を企業に求めるようになったとみられる。このように、パンデミックを機に、従業員のファイナンシャル・ウェルビーイングに対する企業の責任や役割は拡大している。

[2] 佐川あぐり・石橋未来「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）pp54-69
[3] Bank of America, “2020 Workplace Benefits Report”, September 2020

図表２　分野別、ファイナンシャル・ウェルビーイングを提供する米国企業の割合



（出所）Bank of America, “2020 Workplace Benefits Report”, September 2020 より大和総研作成

トランプ政権下でも企業のウェルビーイングを優先する姿勢は継続

2025 年 1 月の第 2 次トランプ政権発足直後、トランプ米大統領は連邦政府機関などに対し、「多様性、公平性、包摂性（DEI）」プログラムを廃止する大統領令に署名した。DEI の広がりが、連邦職員の評価を含む連邦雇用慣行の公平性等を妨げているとみたからである。それ以降、民間企業にも DEI の取り組みを縮小・廃止する流れが広がった[4]。

しかしながら、誰もが安心して自分らしく活躍できる環境を目指す DEI は、職場のウェルビーイングを実現するための土台でもある。それゆえ、企業が従業員の経済面を含むウェルビーイング向上を人的資本戦略の中核と位置づける姿勢に大きな変化はみられていない。Business Group on Health（ヘルスケア関連の政策提言等を行う非営利団体）が公表した 2025 年の調査によると、93%の企業が従業員のウェルビーイングに対する投資を維持または拡大する意向を示した[5]。実際、2024 年に公表された“2023 Amazon Sustainability Report”[6]において DEI の取り組みを加速させるとしていたアマゾンは、翌 2025 年に公表した 2024 年の同レポートにおいて DEI を優先テーマから削除したが、すべての従業員の身体的・精神的・経済的なウェルビーイング向上を積極的に支援する方針については変更していない[7]。従業員のウェルビーイング向上を優先することが、同社の成功につながると認識しているからである。従業員の経済的側面を含むウェルビーイング向上に戦略的に取り組む企業は、引き続き多いとみられる。

米国企業が注力する緊急資金ニーズへの対応

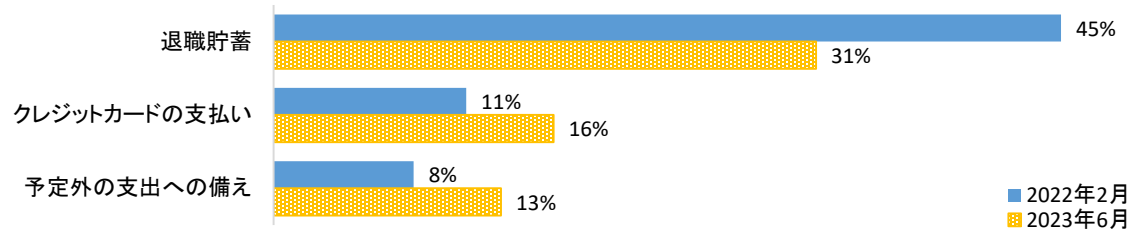
そうした中、米国企業が取り組みを強化する FWP として、緊急資金ニーズへの対応が目立つ。

---

[4] 中澤「『反 DEI』にいかに立ち向かうか」（大和総研レポート、2025 年 5 月 13 日）
[5] 大幅に増やす（2%）、やや増やす（18%）、維持する（73%）の合計値（Business Group on Health, “2025 Employer Well-being Strategy Survey”）。
[6] Amazon, “2023 Amazon Sustainability Report”, July 2024
[7] Amazon, “2024 Amazon Sustainability Report”, July 2025

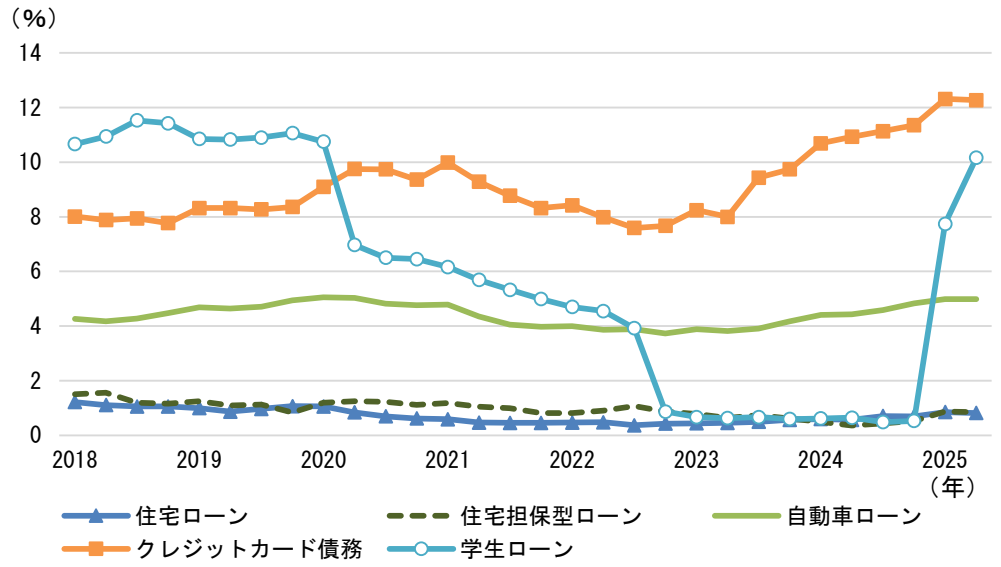
背景には、食料品価格、住宅費、医療費などの生活費が高騰しており、多くの従業員にとって突発的な支出への対応が難しくなっていることがある。経済的な優先事項を聞いた調査からは、2022 年 2 月から 2023 年 6 月にかけて、クレジットカードの支払いや予定外の支出の備えなどの短期的なニーズを挙げる従業員が増え、退職貯蓄といった長期的なプログラムを挙げる従業員が減少したことがわかる（図表 3）。さらに、2025 年 4-6 月期の米国の家計債務残高は、前四半期から 1%増の 18.39 兆ドルと、過去最大を更新した（コロナ禍前の 2019 年末から 4.24 兆ドル増加）[8]。深刻とされる家計債務の 90 日以上の延滞率は、コロナ禍で実施された返済猶予措置が終了した学生ローンで再び上昇していることに加え、クレジットカード債務でもコロナ禍以降で最も高い水準に達しており、家計が経済的余裕を失っている様子がうかがえる（図表 4）。

図表 3　従業員にとっての経済的な優先事項



（出所）Bank of America, “2023 Workplace Benefits Report”, August 2023 より大和総研作成

図表 4　家計債務の 90 日以上の延滞率



（出所）New York Fed Consumer Credit Panel/Equifax より大和総研作成

企業の中には、独自の金銭的なインセンティブを設けて、従業員の緊急時に備えた貯蓄を支援するケースが見られる。例えば、スターバックスでは、My Starbucks Savings という予期せぬ事態に備えた貯蓄口座を開設する従業員に対し、金銭的インセンティブを提供して貯蓄を促している。具体的には、まず口座を開設して給与からの自動拠出を設定すると 50 ドル、継続的に貯蓄することで四半期ごとに 25 ドル（最大 150 ドルまで）、貯蓄額が 400 ドルに達するとその

[8] Federal Reserve Bank of New York, “Quarterly Report on Household Debt and Credit”, August 2025

月末に 50 ドルが支給され、合計 250 ドルのインセンティブが得られる仕組みとなっている [9]。また、KFC Foundation も米国の KFC レストラン従業員を対象に、Savings Match というプログラムを導入し、My Starbucks Savings と同様に、プログラム登録時に 20 ドル、月に 10 ドル以上の貯蓄に対し同額（最大 40 ドルまで）のインセンティブを提供することで、従業員が 500 ドル程度の貯蓄を達成することを目指している [10]。これらの突発的な支出に備えた貯蓄プログラムは、従業員の過度なクレジットカード等の債務依存を回避することにつながると期待されている。

米政府もまた、インフレによる家計の急変等に対して SECURE 2.0 法（2022 年成立）を通じた対策を打ち出している。2024 年以降、401(k)などの退職貯蓄口座からペナルティなしで（通常、59.5 歳未満の早期引き出しには 10%のペナルティ課税がある）、年に 1 回最大 1,000 ドルまでの緊急引き出しを認める制度変更を行った [11]。また、高報酬労働者を除く従業員を対象に、緊急時などに月 1 回以上の引き出しが可能な年金連動型緊急貯蓄口座（Pension-Linked Emergency Savings Accounts：PLESA）が確定拠出年金制度の中に創設された（図表 5）。企業は従業員を PLESA に自動加入させることができ、自動加入時の拠出率は給与の最大 3%とされる（従業員はオプトアウト可能）。従業員は PLESA に最大 2,500 ドルまで拠出でき（この金額は確定拠出年金の拠出限度額に含まれる）、企業によるマッチング拠出も可能である [12]。ただし、企業の拠出分は PLESA ではなく従来の退職貯蓄口座に積み立てられる。米国の家計の厳しさは増しており、退職貯蓄と両立して緊急貯蓄を促す取り組みは、今後さらに広がるだろう。

図表 5　SECURE 2.0 で導入された緊急支出のための制度

項目	退職貯蓄口座からの緊急引き出し	年金連動型緊急貯蓄口座（PLESA）
制度の目的	退職貯蓄の一部を、予期せぬ緊急支出に対応するために一時的にペナルティなしで利用できるようにする	退職金制度内に緊急支出に備えるための貯蓄口座（最大2,500ドル、インフレ調整あり）を設け、計画的な積み立てを促進する
対象者	すべてのプラン加入者	高報酬労働者（所有基準と報酬基準から判断）を除く従業員
引き出しのペナルティ	1回最大 1,000ドルまで（残高 が1,000ドル以上必要） 早期（59.5歳未満）引き出しのペナルティ10%はなし	ペナルティなしで月1回以上の引き出しが可能 年間4回を超える引き出しには追加手数料がかかることも
返済	3年以内に返済すれば再度引き出しが可能	返済不要
課税	拠出時非課税（通常の退職拠出）、運用時非課税、給付時課税（ペナルティは免除）	拠出時課税、運用時非課税、給付時非課税
マッチング拠出	—	あり（ただし雇用主拠出分は退職貯蓄口座に）
自動加入	—	雇用主による自動加入も可（給与の3%まで） 従業員はオプトアウトが可能

（出所）各種資料より大和総研作成

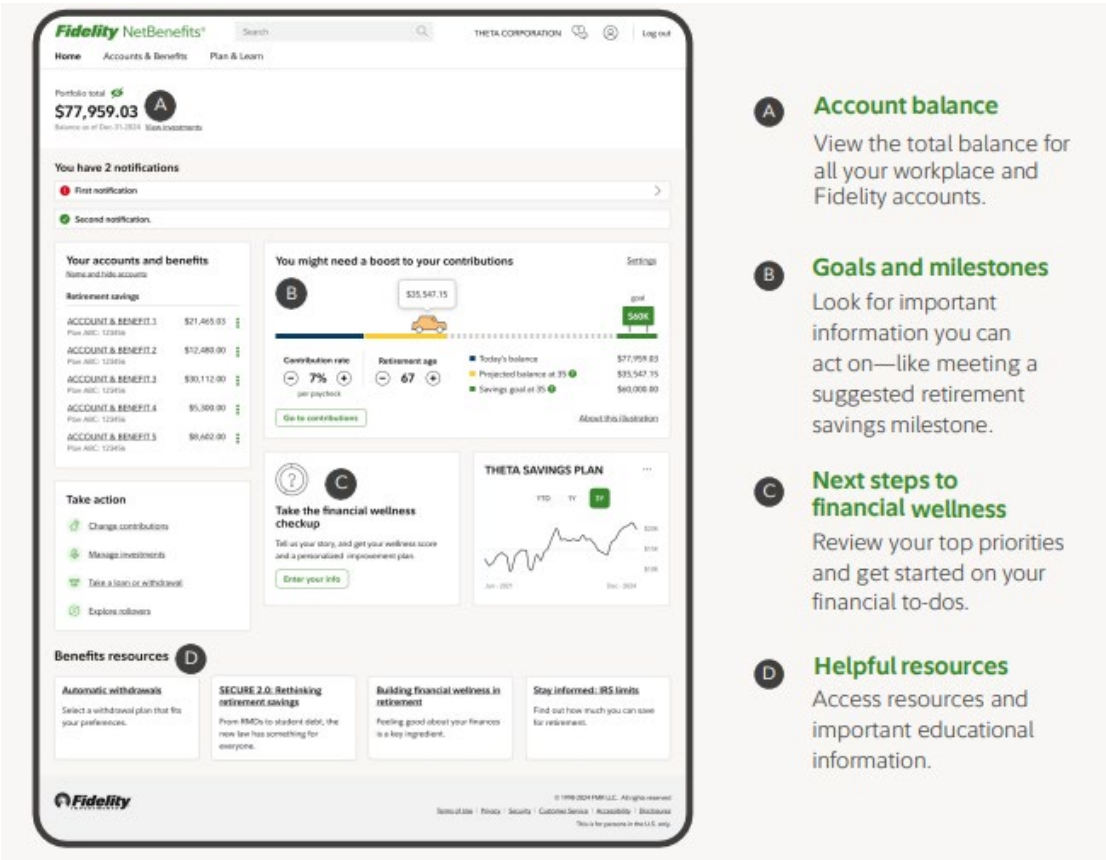
[9] Starbucks, “My Starbucks Savings”（最終閲覧日：2025 年 8 月 15 日）
[10] ただし、同プログラムは一時停止中で、2026 年 1 月から再開される予定である（KFC Foundation, “Savings Match”（最終閲覧日：2025 年 8 月 15 日））
[11] IRS, “Retirement plan distributions: IRS provides guidance on certain exceptions from 10% additional tax for emergency personal or family expenses and for survivors of domestic abuse”, June 20, 2024
[12] U.S. Department of Labor, “FAQs: Pension-Linked Emergency Savings Accounts”（最終閲覧日：2025 年 8 月 15 日）

財務状況の統合により優先すべき金融行動を明確化

そのためにも、従業員各々が自身の貯蓄、収支、債務の状況を適切に把握し、優先すべき金融行動を明確にすることが重要である。退職貯蓄が計画通りに積み立てられている場合には緊急時の備えにも一定の資金を配分できるが、そうでない場合には支出の見直しが必要になるなど、個々の財務状況によって取るべき対策が異なる。この点、企業が提供する 401(k)などの退職貯蓄口座や医療貯蓄口座、さらに収支管理などのデータを連携することで、従業員の財務状況全体を可視化し、それに基づく最適なプログラムを提案する動きが加速している。

例えば、フィデリティは、様々な福利厚生を統合管理するデジタルプラットフォームの「NetBenefits®」を通じて、従業員が自身のリアルタイムの財務状況全体を把握しつつ、設定したゴールの達成に向けた具体的な金融行動を選択できる仕組みを提供している（図表 6）。学生ローンの返済を優先しながら、効率的な資産形成を支援する「Goal Booster」などのプログラムを活用して住宅購入や退職後に向けた資産形成を進めることができ、個々の状況や必要性に応じた柔軟な意思決定が可能である。緊急貯蓄をどの程度備えるべきかについても客観的に判断して、支出の見直しや拠出率の調整、教育コンテンツの閲覧など、必要なリソースにワンストップでアクセスすることができる。このように、従業員一人ひとりが「現在」の金融レジリエンスの強化と「将来」の資産形成の両立を図りながら、バランスの取れた金融行動を自律的に選択できるように企業が積極的に環境を整えている。

図表 6　フィデリティの NetBenefits®の画面とその説明



（出所）Fidelity, “Welcome to your NetBenefits®” （最終閲覧日：2025 年 8 月 15 日）

日本企業に求められるファイナンシャル・ウェルビーイング

みてきたように、米国企業のファイナンシャル・ウェルビーイングの取り組みは、経済・社会環境の変化に機敏に対応しながら、支援の対象を従業員の「現在」と「将来」の両面に広げている。個々の状況に即した最適な意思決定や金融行動を促すため、貯蓄、収支、債務の状況を可視化し、一元的に管理できるデジタルプラットフォームの整備も進んでいる。

人的資本経営の広がりなどを背景に、ファイナンシャル・ウェルビーイングの重要性が一段と認識されつつある日本企業にとっても、このような取り組みは参考になるだろう。将来不安に加え、足もとの物価高騰による食料品価格・住宅費・教育費などへの懸念を抱える労働者は日本にも多い。緊急時にも耐えうる柔軟性と安定性を兼ね備えた資産形成を後押しする仕組みづくりは、今後の日本企業のファイナンシャル・ウェルビーイングを含む福利厚生戦略においても重要となろう。