

## 米アマゾンの従業員向けファイナンシャル・ウェルネス支援策

中村 美江奈

### ■ 要 約 ■

1. 日本企業においては、昨今、人的資本経営への取り組みが求められる中、従業員のファイナンシャル・ウェルネスも1つの重要な要素として注目され始めている。米国では既に、従業員のファイナンシャル・ウェルネスは雇用主が一定の責任を負うとの認識の下、多くの雇用主が積極的にファイナンシャル・ウェルネスの支援を行っており、ケーススタディとして参照する余地は大いにあると思われる。
2. 米国では、ファイナンシャル・ウェルネス支援策を提供するものの利用率が低いといった問題点も指摘されはじめており、いかにして従業員に利用してもらうかが次の課題となっている。その観点から、アマゾンに興味深い取り組みを行っている。
3. アマゾンは従前より従業員のファイナンシャル・ウェルネス支援に注力してきたが、2023年、新たに「ブライトサイド・ファイナンシャル・ケア」と称するサービスの提供を開始した。その際、あらかじめ従業員のニーズを調査し、それに応えたサービス内容にすることや、サービスの手厚さに定評のあるプロバイダー選定などに注力したのが特徴的だった。また、アマゾンは社内外のステークホルダーに向けて、定量的な成果の情報発信も行っている。
4. 大手企業は多様な従業員を擁し、その置かれた環境やニーズも様々である。ファイナンシャル・ウェルネス支援策も、その対象や内容については優先順位付けを行う必要がある。今般のアマゾンのように、最も経済的困窮に陥っている従業員を対象にした支援策が、従業員の満足度やロイヤリティ、生産性の向上、ひいては企業価値向上に寄与するのか、今後注目される。

### 野村資本市場研究所 関連論文等

- ・野村亜紀子「人的資本拡充と職場つみたて NISA の可能性－従業員 1 万人アンケートに見る現状と課題－」『野村資本市場クォーターリー』2024 年秋号。
- ・西山賢吾「『従業員サーベイ』をサーベイする－有報開示から従業員を活かす『本気度』を探る－」『野村サステナビリティクォーターリー』2024 年秋号。

## I 米国企業で普及するファイナンシャル・ウェルネス支援

ファイナンシャル・ウェルネスとは「人々が足元の金銭的な義務を果たすことができ、将来の金銭的な状況について安心感があり、生活を楽しむための選択ができる状態」<sup>1</sup>を意味する。日本企業は近年、人的資本経営への取り組みが求められる中、従業員のファイナンシャル・ウェルネスが1つの要素として注目され始めている。他方、従業員の健康に関する取り組み（健康経営）などと比較すると、金融面の支援については、まだ緒に就いたばかりであり、海外企業の動向をケーススタディとして参照する余地は大いにある。

米国では既に、従業員のファイナンシャル・ウェルネスは雇用主が一定の責任を負うものとの認識が広がっている<sup>2</sup>。従業員のファイナンシャル・ウェルネスが保たれていない場合、職場においても、仕事への集中力を欠き、生産性の低下や欠勤や離職の増加といった問題が引き起こされる可能性がある。翻って、ファイナンシャル・ウェルネスを改善することで、従業員の生産性向上や従業員エンゲージメントの強化、ひいては企業価値向上が期待できることから、雇用主は積極的にファイナンシャル・ウェルネスの支援を行っている。

ファイナンシャル・ウェルネス支援の内容は様々で、確定拠出型年金の401(k)プランや株式報酬、投資教育、ファイナンシャル・アドバイザーやファイナンシャル・コーチとの個別相談、予算・債務管理アプリ等のサービスやツールを提供している企業も散見される。

既に多くの米国企業がファイナンシャル・ウェルネス支援策を提供している一方で、従業員による利用率が低いといった問題も指摘されはじめている。本稿では、従業員による利用促進を重視した米国企業の取り組み事例として、インターネット通販大手のアマゾンの「ブライトサイド・ファイナンシャル・ケア」を概観する。

## II アマゾンの「ブライトサイド・ファイナンシャル・ケア」

### 1. 「ブライトサイド・ファイナンシャル・ケア」の概要

アマゾンでは、従前より福利厚生制度の一環として、確定拠出型年金や譲渡制限付株式ユニット（RSU）<sup>3</sup>、各種保険制度、社員割引、ファイナンシャル・カウンセリングやエステート・プランニング等の制度が整備されていた（図表1）。

そうした中、アマゾンは、2023年には福利厚生制度拡充の一環として、新たに14のプ

<sup>1</sup> Consumer Financial Protection Bureau, “Why financial well-being?”

<sup>2</sup> バンク・オブ・アメリカ（BoA）の調査（雇用主824、従業員計1,324人を対象に2022年2月及び同年7月に調査実施）によると、全体の97%の雇用主が、従業員のファイナンシャル・ウェルネスに責任があると回答している（Bank of America, “Navigating a New Era of Financial Wellness,” September 27, 2022）。

<sup>3</sup> 株式報酬の一種。一定期間の継続勤務等を条件に、株式を受け取る権利を付与する。対象となる役員・従業員は「ユニット」と称するポイントを規定に従って付与され、条件達成後にポイントに応じた株式や現金を受け取ることができる。

プログラムを導入した<sup>4</sup>。そのうちの1つが、「ブライトサイド・ファイナンシャル・ケア (Brightside Financial Care)」と称するサービスであり、米国12州で試験的に開始した。同サービスは、ファイナンシャル・ウェルネス・プロバイダーであるブライトサイド (Brightside)<sup>5</sup>社との提携によって提供されている。ブライトサイド社は、雇用主向けファイナンシャル・ケア・ソリューションを提供する企業であり、一般的なファイナンシャル・ウェルネス支援では必ずしも対応しきれない、金融面のストレスや日々の経済的な困窮などの問題 (financial illness) を抱える従業員向けに、より踏み込んだサービスを提供している<sup>6</sup> (図表2)。

同プログラムの主な特徴としては、(1) 従業員のニーズに応えたサービス内容、(2) サービスの手厚さに定評のあるプロバイダーの選定、(3) 社内外のステークホルダーに向けた定量的な成果の情報発信、が挙げられる。

図表1 アマゾンの米従業員向けの福利厚生制度一覧

- 確定拠出型企業年金 401(k)プランの提供・雇用主によるマッチング<sup>(注1)</sup> 拠出
- 生命保険、事故死・四肢切断保険 (Accidental Death & Dismemberment insurance)
- 譲渡制限付き株式ユニット (RSU)<sup>(注2)</sup>
- 出張時の保険
- Anytime Pay 制度 (既に確定している給与を、給料日前に最大で70%まで受け取りが可能となる制度)
- ファイナンシャル・カウンセリング、エステート・プランニング
- 社員割引
- 住宅購入プログラム

(注) 1. 米国の401(k)プランの拠出金は、従業員拠出がまず行われ、雇用主が追加的に拠出 (=マッチング拠出) する形が一般的。アマゾンでは、対象となる給与の4%までは従業員による拠出の50%相当額をマッチング拠出する設計であり、最大2%のマッチング拠出を受けることができる。

2. 対象はコーポレート従業員の大部分。

(出所) Amazon, “2023 Amazon Sustainability Report”、同社ウェブサイトより野村資本市場研究所作成

図表2 ブライトサイド・ファイナンシャル・ケアの主なサービス内容

- ファイナンシャル・アシスタントによる支援
- (緊急時支援)
- 住居探し
  - 食料の手配
  - 適切なコミュニティや政府の支援サービスの紹介
- (長期的支援)
- 貯蓄・債務支払い計画
  - ローン契約、借換え
  - クレジットスコアの改善
  - 退職貯蓄
- 緊急時用貯蓄口座  
給与天引きで利用可能、金利 (Annual Percentage Yield) は 4.33%<sup>(注)</sup>

(注) アマゾンのウェブサイト記事の掲載時 (2023年7月20日時点) の数値 (Amazon, “14 new benefits Amazon is offering employees—from free estate planning to free mental health care,” July 20, 2023)。

(出所) Amazon, “2023 Amazon Sustainability Report”、同社ウェブサイト、各種報道より野村資本市場研究所作成

<sup>4</sup> 同社従業員及びその家族を支援する福利厚生サービス「FamilyFlex」の一環として、無料のファイナンシャル・カウンセリングといったファイナンシャル・ウェルネス支援の他、無料のメンタルヘルスケアやがん患者向けの支援等のサービスを拡充した (Amazon, “14 new benefits Amazon is offering employees—from free estate planning to free mental health care,” July 20, 2023)。

<sup>5</sup> ブライトサイド社は、コムキャストやコカ・コーラ等の大手企業で福利厚生制度の実務に精通した Shawn Leavitt 氏のアイデアをベースに、米国で2017年に創業した。米コムキャスト・ベンチャーやトリニティ・ベンチャーを始め、様々なベンチャーキャピタルが出資している。  
<<https://www.vcnewsdaily.com/Brightside/venture-funding.php>> (2024年12月6日閲覧)

<sup>6</sup> Brightside, “Financial illness is crippling America’s workforce.”

## 2. 従業員のニーズに応えたサービス内容

アマゾンでは、「ブライトサイド・ファイナンシャル・ケア」の導入に当たり、1年程にわたって従業員に対してヒアリングを実施した結果、従業員の金融面のストレスが非常に高く、日々の生活に困窮している従業員も少なくないことが判明した。そこで、2022年に同社従業員と専門家で構成された、ファイナンシャル・ヘルス（金融面の健康）チームという対策チームを人事部門に設置した<sup>7</sup>。特に、時間給従業員<sup>8</sup>の逼迫した経済状況に着目し、同プログラムの導入に至った。

前述の通り、ファイナンシャル・ウェルネス支援を提供する企業の多くは、提供しているサービスやツールの利用率が低いという課題を抱えている<sup>9</sup>。アマゾンのブライトサイド・ファイナンシャル・ケアは、従業員へのヒアリングをベースに支援策を提供しているため、従業員のニーズと、提供する支援のミスマッチが生じにくくなると言える。なお、その際の工夫として、従業員にどのような支援を求めているのかを漠然と問うと回答に窮する従業員が多いため、いくつかの選択肢を提示した上で要望を確認することが重要だと指摘している。

## 3. サービスの手厚さに定評のあるプロバイダーの選定

ブライトサイド・ファイナンシャル・ケアでは、ファイナンシャル・アシスタントと呼ばれるスタッフが、AIを活用した同社のプラットフォームを通じて、ローンや家計管理、保険の契約や退職貯蓄のアドバイスやサポートを行う。それに加えて、より困窮した従業員に対しては住居探しや食料品の手配、適切なコミュニティ、政府の支援サービスの紹介等、様々な支援を行っている（図表 2）。アマゾンの従業員は、これらのサービスを無料かつ利用時間の制限も無く利用することができ、希望すれば毎回同じファイナンシャル・アシスタントによる対応を得ることも可能である。アマゾンは、特定のスタッフと丁寧にコミュニケーションを重ねることによって、信頼関係を構築し、長期的な貯蓄行動へと導くことが可能であると考え、こうしたサービスの手厚さを、ブライトサイド社を提携先として選定した理由として挙げている。

<sup>7</sup> 人事担当者向けニュース配信サイトの HR Executive が主催するカンファレンス” Elevate People, Ignite Change (EPIC)”に登壇したアマゾンのファイナンシャル・ベネフィット担当のシニア・マネージャーであるジャスティン・ロバーツ氏が発言した内容 (“How Amazon’s employee financial wellness program is making a difference,” *HR Executive*, May 20, 2024)。

<sup>8</sup> 時間給従業員 (hourly employees) は、主に倉庫やカスタマーサービス、リアル店舗の店員、ドライバー等の業務を担う。

<sup>9</sup> セルラーリ・アソシエーツのデータによると、いずれのファイナンシャル・ウェルネス・プログラムのメニューの利用率は 20%程度に留まっている (Cerulli Associates, “Only 24% of Active 401(k) Participants Feel Very Confident in Maintaining Current Living Standard in Retirement,” June 11, 2024)。

その他、ブライトサイドは給与天引きの貯蓄口座も提供している。アマゾンによると、米国内の貯蓄口座の平均金利が0.42%なのに対し、このブライトサイドの貯蓄口座の金利（年間利回り）は4.33%となっている<sup>10</sup>。

#### 4. 社内外のステークホルダーに向けた定量的な成果の情報発信

アマゾンでは、定性的な効果のみならず、定量的な成果をサステナビリティ・レポートやウェブサイト等で公開することを通じて、社内外のステークホルダーへの情報発信を行っている。サステナビリティ・レポートには、ブライトサイドとの提携によって、アマゾンは、1,390万ドル相当の支援を従業員に提供し、結果として従業員の貯蓄率は上昇し、総計740万ドルの貯蓄に寄与したとの効果が記されている<sup>11</sup>。2023年に同プログラムを利用した従業員は28,900人に上っており、2024年には対象範囲を全米に拡大する予定とされた。

また、(1) ファイナンシャル・ウェルネス支援に対する、従業員の満足度やロイヤリティを測定する指標であるネットプロモータースコアが、100点満点中90という高い結果になった、(2) 経済的な不安が軽減されたことで従業員の生産性の向上や離職率の低下に寄与した、といった効果も明らかにされている<sup>12</sup>。

### III 今後の注目点

アマゾンが導入した「ブライトサイド・ファイナンシャル・ケア」は、従業員のニーズに応えたサービス内容、サービスの手厚さに定評のあるプロバイダーの選定といった特徴を有し、同社は社内外のステークホルダーに向けた定量的な成果の情報発信を行っている。

アマゾンのような大企業の従業員は多様性に富み、置かれた環境やニーズも様々であり、ファイナンシャル・ウェルネス支援策においても、その対象や支援内容については優先順位付けが必要である。そうした中、今回、支援の対象として、最も経済的な支援を必要とする時間給労働者に焦点を絞り、彼らが直面している経済的困窮の状況に応じ、住居探しや食料品手配等、生活の基盤を整える支援を展開するブライトサイド社のサービスを選んでいる点が目を惹いた。従業員の生活面を、雇用主としてどこまで支援する必要があるかについては議論の余地はあるものの、日々の業務の根幹を担う現場従業員の生産性を維持するという観点からは、合理的な判断とも言えよう。

<sup>10</sup> 米国内の貯蓄口座の平均金利は、米国預金保険公社（FDIC）による数値。金利水準は、変更となる可能性があることと明記されている。なお、数値はアマゾンのウェブサイト記事の掲載時（2023年7月20日時点）のもの（前脚注4参照）。

<sup>11</sup> Amazon, “2023 Amazon Sustainability Report.”

<sup>12</sup> “How Amazon’s employee financial wellness program is making a difference,” *HR Executive*, May 20, 2024.

そうした支援策の効果がまだ発現していない可能性を示唆する結果<sup>13</sup>もあるものの、今後予定している対象範囲の全米への拡大や、社内での制度の認知度の高まり等も踏まえ、どのような評価が下されるのか注目したい。加えて、アマゾンがブライトサイド社のサービス内容が同社従業員にとって最適であるかを定期的に確認する過程で、必要に応じてプログラムやプロバイダーの変更等が行われるのかも、気になるところである。最終的には、こうしたアマゾンによる現場従業員向けの支援が、従業員の満足度やロイヤリティ、生産性の向上、ひいては企業価値向上に寄与するのか注目されよう。

---

<sup>13</sup> イリノイ大学シカゴ校が 2024 年 5 月に発表したレポートでは、アマゾンの倉庫労働者 1,484 人を対象に 2023 年 4~8 月に調査したところ、全体の 53%が過去 3 か月に食料不安、同 48%が住居不安を経験、同 56%が全ての請求書に対しては支払い出来ていないと回答したとの結果が示された (University of Illinois Chicago, “Handling Hardship: Data on Economic Insecurity Among Amazon Warehouse Workers,” May 2024)。