

経営視点で取り組む「真の健康経営」に向けて ～企業価値向上を実現するフレームワーク～

Toward True Health-Oriented Management Conducted from a Business Point of View: A Framework for Increasing Corporate Value

従業員への健康投資により企業競争力・企業価値向上を実現する経営スタイルとして健康経営が注目されている。中央行政は健康経営銘柄制度および健康経営優良法人制度をスタートさせるとともに、地方行政も健康経営の推進を支援する制度を次々と立ち上げている。健康経営の推進により運動習慣増加や長時間労働削減、ワークライフバランス等の成果が出ている企業も増えている。しかし健康経営の真の目的である企業競争力・企業価値向上の実現まで至っていないとはいえず、今後は健康経営の取り組みをいかに企業価値向上（経営成果）につなげるかが重要になる。本稿では健康経営推進の背景と取り組み成果を整理するとともに、従業員の健康増進にとどまらず、顧客の健康増進ひいては地域社会の健康増進にまで取り組むフレームワークを提示する。経営視点で健康経営に取り組むことで企業価値および企業ブランドの向上につながる。



Health-oriented management has attracted attention as a management style that is intended to increase corporate competitiveness and corporate value through investment in employee health. To recognize companies with excellent health-oriented management, the central government has initiated a program called the Health & Productivity Stock Selection Program for companies listed on the Tokyo Stock Exchange and the Certified Health & Productivity Management Organization Recognition Program for unlisted companies as well. Local governments also have started numerous programs that support companies in promoting health-oriented management. By promoting health-oriented management, an increasing number of companies have gained positive results such as more employees engaging in physical exercise, fewer instances of long working hours, and better work-life balance. It does not seem, however, that the true goal of health-oriented management—increased corporate competitiveness and value—has been achieved. Therefore, it will be important to investigate how companies can lead their efforts in health-oriented management to increased corporate value. This paper summarizes the circumstances behind the promotion of health-oriented management and the results of relevant efforts and proposes a framework for promoting the health of not only employees, but also customers and even local communities. By conducting health-oriented management from a business point of view, companies can improve their corporate value and brand.

1 | 健康経営とは

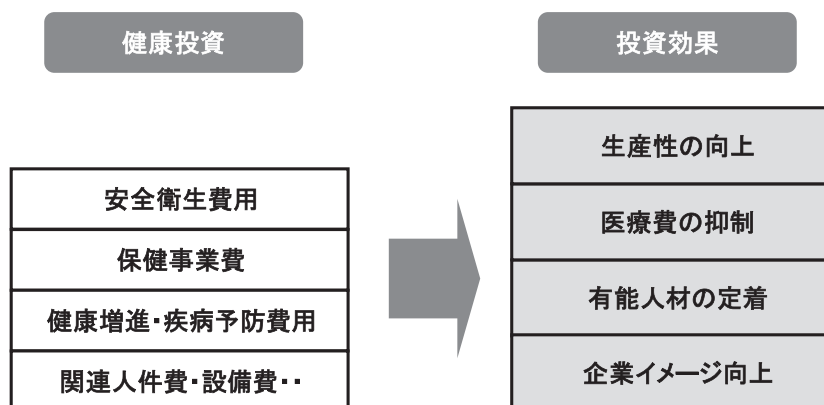
近年、従業員の健康投資によって企業競争力・企業価値向上を実現する経営スタイルとして「健康経営」が注目されている（健康経営®はNPO法人健康経営研究会の登録商標）。健康経営とは、従業員の健康こそが重要な経営資源であると位置付け、従業員の疾病予防や早期治療に投資することで、結果として医療費抑制や業務生産性向上につながり、企業価値向上を実現する経営スタイルである。健康経営は従業員の健康管理すなわち産業保健と混同されがちだが、両者の大きな違いは、産業保健は従業員の健康対策の実施（健康診断・保健指導等）にとどまるのに対して、健康経営はその結果、なんらかの経営面での成果を得る点である。産業保健に関わる費用（産業医や保健師の件数費や健康診断費等）は福利厚生費（コスト）だが、健康経営では従業員の疾病予防や早期治療のための「健康投資」としてとらえられる。この健康投資によって、従業員が心身ともに生き生きと働くようになり、「投資効果」として業務生産性が向上する。そして健康な従業員がふえれば医療費も抑制され、働きやすい会社として人材定着や雇用にもプラスになり、企業イメージも高まる（図表1）。つまり健康経営は健康投資によってなんらかの経営成果を得る「経営」である。

従業員の健康管理と企業経営を結びつけて初めて提唱

された概念がRosen（1992）の「ヘルシー・カンパニー」であり、日本に浸透し始めたのは2000年代に入ってからである。その背景にはストレスによる自死や過労死等労働災害の増加や健康保険組合の財政難がある。また高齢化や生活習慣変化にともない糖尿病や高血圧等生活習慣病関連の医療費（慢性期医療）が急増したことで、疾病予防・健康管理へと政策がシフトされ、2008年より特定健診・特定保健指導制度、2014年よりデータヘルス計画、2015年よりストレスチェック義務化等、従業員の疾病予防・健康管理に関する健保組合等保険者¹（企業含む）の責任はますます高まっている。近年は病気による欠勤（アブセンティーズム）だけでなく、出勤していてもうつ状態や体調不良で仕事に身が入っていない状況（プレゼンティーズム）による労働損失も問題になっている。また多くの企業の中長期的課題は将来的な労働人口減少における人材定着と生産性向上である。そのためにも従業員の健康を重視して、生産性を高める取り組みは必要不可欠である。さらに長時間労働やハラスメント等従業員の心身の健康に配慮しない企業はブラック企業と烙印を押され、企業ブランドが大きく毀損するリスクもある。

この健康経営を浸透させるために、経済産業省と東京証券取引所は共同で2015年（平成26年度）より東証上場企業の中から健康経営の取り組みが特に優れた企業

図表1 健康投資と投資効果



出所：筆者作成

を「健康経営銘柄」と選定している（2017年2月に3回目の選定）。また経済産業省は優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等を顕彰する「健康経営優良法人制度」を2017年よりスタートし、大規模法人部門および中小規模法人部門で認定している。大規模法人部門はホワイト500と呼ばれ、ブラック企業ならぬ、ホワイト企業を2020年までに500社以上認定する意向である。第1回目（2017年2月）に大企業法人部門が235法人、中小企業法人部門が95法人認定された。他にも東京商工会議所が主に中小企業の健康経営の取り組みを支援する「健康経営アドバイザー制度」を開始する等、大企業から中小企業まで、健康経営をサポートする制度が生まれている。さらに健康経営をサポートする動きは金融機関にも広がっている。取り組み時期が早い金融機関では、日本政策投資銀行が健康経営に取り組む企業を評点化し融資条件に反映する評価認証型融資「DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付」を2012年から始めている。また青森銀行や広島銀行、常陽銀行等の地方銀行も健康経営に取り組む企業に対して優遇金利を適用している。

健康経営は社会環境変化の中で企業が取り組まざるを得ない経営テーマであり、健康経営の浸透・実現をサポートする制度や仕組みが次々と生まれている。

2 | 健康経営の期待成果

健康経営は健康投資によってなんらかの経営成果を得る「経営」であるが、健康経営に取り組む企業は実際になんらかの経営成果を得ているのだろうか。健康経営の定義はさまざまあるが、NPO法人健康経営研究会、経済産業省、ジョンソン&ジョンソンの3者が健康経営の期待成果に言及している。いずれも複数の期待成果を上げており、言い回しは異なるものの、共通しているのは生産性向上、医療コスト削減、モチベーション向上、企業価値向上の4つである（図表2）。

企業の健康経営の取り組みと成果を調査したものととして、経済産業省が2015年から実施している「健康経営銘柄」がある。これは、前述のように東証上場企業の中から健康経営の取り組みが特に優れた企業を選定し、魅力ある投資対象として紹介し、大企業の健康経営の取り組みを促進することを目的としている。第2回健康経営銘柄2016（25銘柄）および第3回健康経営銘柄2017（24銘柄）で選定された各企業の主な取り組み等は「選定企業紹介レポート」で紹介されている。本紹介レポートの内容から各社の健康経営の成果を抽出し、前述の健康経営の4つの期待成果を参考に、その他を含めた5項目（①生産性向上、②医療コスト削減、③モチベーション向上、④企業価値向上、⑤その他成果）に分類した²。本紹介

図表2 健康経営の期待成果

健康経営研究会	生産性の向上	医療費の節減	従業員の創造性向上	企業イメージ向上	リスクマネジメント
経済産業省	生産性向上	医療費の適正化	従業員の活力向上	業績向上・企業価値向上	従業員の健康増進
J&J	生産性の向上	医療コストの削減	モチベーションの向上	イメージアップ(ブランド価値・企業価値)	リクルート効果

出所：NPO法人健康経営研究会、経済産業省資料をもとに筆者作成

図表3 健康経営銘柄選定企業の取り組み成果（単位は社数）

	第2回健康経営銘柄	第3回健康経営銘柄
①生産性向上	8	12
②医療コスト削減	3	1
③モチベーション向上	2	1
④企業価値向上	1	0
⑤その他成果	15	19

出所：第2回・第3回の選定企業紹介レポートをもとに筆者作成

レポートは各社の主な取り組みや成果をまとめたものであり、本紹介レポートに掲載されていない成果も他にあると想定される。ただし分析条件をそろえるために分析資料は本紹介レポートの記載のみとした。

選定企業の取り組み成果を分類したところ、第2回および第3回とも⑤その他成果が最も多く、次は「①生産性向上」であった（図表3）。⑤その他成果とは、従業員の健康維持増進やワークライフバランスに関するものであり、たとえば運動習慣者比率向上や健康診断受診率向上、喫煙率減少、メタボリックシンドローム予備軍数減少、有給休暇取得率向上等が定量成果として紹介されている。健康経営の成果は従業員の健康保持・増進といった産業保健に関する分野、ワークライフバランスを実現する人事分野が中心であると推察される。次の①生産性向上は、病気による欠勤（アブゼンティーズム）の減少、睡眠で十分休養がとれている割合向上、業務効率化による労働時間削減等である。成果として生産性向上を紹介する企業数は第2回から第3回に倍増しているが（6社→12社）、昨今の残業時間削減の社会的要請も影響しているとおもわれる。

一方、健康経営成果として紹介数が少なかったのが、②医療コスト削減、③モチベーション向上、④企業価値向上である。従業員の健康維持・増進に投資することでむしろ当面は医療費コストがふえる企業（保険者）は少ない。またモチベーション向上を成果として紹介している企業は従業員満足度調査（ES調査）結果を上げているが、そもそもES調査を実施していない、ES調査を

実施していたとしても健康投資によるモチベーション向上を設問に入れてない場合もある。特筆すべきは健康経営とは従業員の健康投資により企業競争力・企業価値向上を実現する経営スタイルとされている一方で、成果として企業価値向上に直結するものを紹介したのは第2回1社のみ（第3回0社）である。第2回で、SCSK株式会社が成果として営業利益向上を紹介している。

つまり現時点で健康経営とは、健康維持・増進策充実による従業員の健康度向上と、休業損失減少や労働時間削減による生産性向上が先行しており、健康経営の真の目的である企業競争力・企業価値向上までは至っていないと推測される。もちろん上述レポートに記載されていない他成果も得られているとおもわれる。

企業価値向上まで至っていない要因はいくつか考えられる。ひとつ目は期間的な要因である。企業競争力・企業価値向上は従業員が健康になり生産性が高まった次の段階で実現するものである。このため健康経営銘柄のスタートが2015年であることを考慮すると、現在は従業員の健康度向上と生産性向上に取り組む段階であり、まだ数年は必要とおもわれる。2つ目は所管部門の要因である。健康経営の実務は企業競争力・企業価値向上とは関わりが少ない健康保険組合や人事部門等が担っているため、従業員の健康度向上や労働時間削減等産業保健や人事管理に関する成果が優先されやすい。3つ目は外部環境要因である。電通やヤマト運輸の問題もあり、産業界全体に労働時間削減の取り組みが先行している。最後の4つ目は健康経営とは従業員の健康投資によって企業

競争力・企業価値向上を実現する経営スタイルとされながら、「健康経営で企業競争力を高めるとはどういうことか?」「どうやれば健康経営で企業価値向上につながるができるのか?」といったHOW(具体策)が企業側に見えていないことも要因とおもわれる。こういった要因により、健康経営とは「従業員を大切にできる会社」を実現するCSR活動だと認識している人も少なくない。

3 | 真の健康経営にむけた3ステップ

従業員の健康投資により企業競争力・企業価値向上を実現するという「真の健康経営」にむけていくつかの課題をあげることができる。ひとつは評価指標の見直しである。行政や金融機関が独自の健康経営評価指標を導入しているが、健康度向上や生産性向上といった健康経営の直接的な成果を中心にしている。今後は健康経営の真の目的である経営アウトカムを盛り込んでいくべきである。経営アウトカムの評価指標として、上場企業であれば株価(企業価値)、売上や利益率(営業利益率、当期純利益、使用総資本経常利益率等)といった財務業績、新規事業売上高(成長率含む)等が考えられる。また健康経営推進による企業ブランド向上を把握する指標として、健康経営に関するコミュニケーション、好感度、イメージに

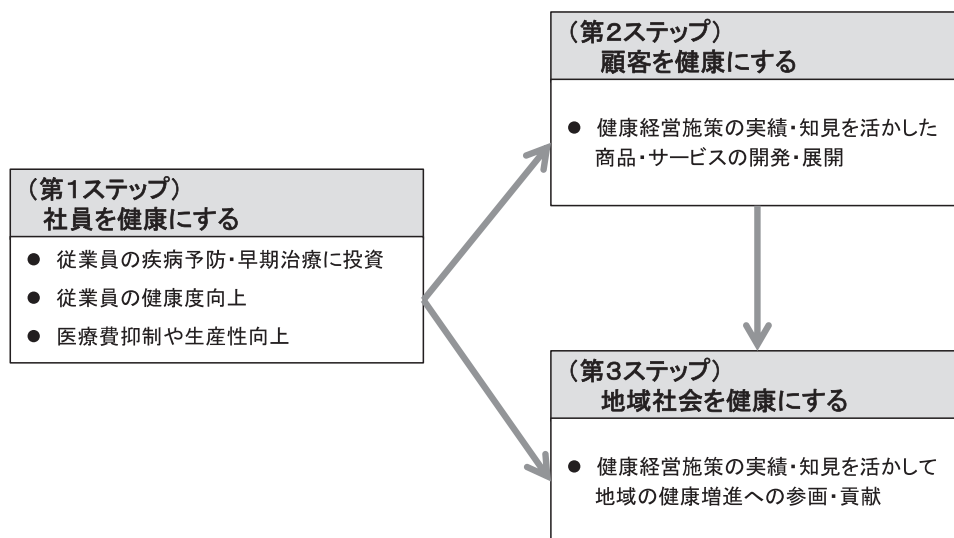
関する指標も考えられる。

もうひとつは健康経営の推進にトップマネジメントや経営企画等がさらに関わることである。健康経営を企業競争力・企業価値向上につながるために、企業経営やビジネスの視点が必要不可欠である。そのためには健康経営の取り組みがステイクホルダーにどのように評価されているか、その結果、ステイクホルダーのロイヤリティ向上や具体的行動(購買行動やリクルート活動)につながっているかを把握する必要がある。つまり健康経営の取り組みによって企業ブランドを高めているかどうか、そして企業価値(業績や株価等)を高めているかどうかを、経営視点で確認する必要がある。

前述の健康経営を企業競争力・企業価値向上につながるHOW(具体策)として、「真の健康経営に向けた3ステップ」のフレームワークを提示する(図表4)。第1ステップは「社員を健康にする」。これは従業員の疾病予防や早期治療に投資することで、従業員の健康度を高め、結果として医療費抑制や生産性向上を実現することである。現在多くの企業はこのステップでとどまっている。

第2ステップは「顧客を健康にする」。これは従業員への健康経営施策で得られた実績・知見を活かして、顧客に商品・サービスの形で提供することである。顧客は一

図表4 「真の健康経営に向けた3ステップ」フレームワーク



出所：筆者作成

般消費者だけでなく法人企業も含まれ、既存事業だけでなく新規事業での展開も考えられる。たとえば健康測定機器大手(株)タニタは従業員食堂で提供していたおいしくて満腹感があるのに低カロリーのメニューが評判となり、レシピ本として大ヒットし、社外の食堂運営(タニタ食堂)や菓子(低カロリーキャンディ等)等に広がっている。またオフィス設備機器大手(株)イトーキは働く人が健康になるオフィス環境を自社施設で実証実験を重ね、健康経営を実現するオフィス環境に関する商品・サービスとして提案している。いずれも社員を健康にする取り組みから、社外の人を健康にするビジネスへ展開した取り組みである。

第3ステップは「地域社会を健康にする」。これは第1ステップおよび第2ステップで得た実践・知見を活かして地域社会の健康増進に参画・貢献することである。コンビニエンスストア大手(株)ローソンはコーポレートスローガン「マチの健康ステーション」を掲げ、さまざまな健康増進施策で従業員の健康投資を行うだけでなく、調剤薬局併設やOTC販売、美と健康をテーマにした業態「ナチュラルローソン」等顧客を健康にする取り組みも強化している。そして地域社会を健康にする取り組みとして、ローソン店舗敷地を利用した健康診断(コンビニで

出前健康診断)や店舗での健康相談(まちかど健康相談)、Pontaを活用した健康ポイント制度にも取り組んでいる。いずれも店舗を起点として地域住民の健康増進に参画・貢献する取り組みである。

4 | まとめ

従業員の健康投資により企業競争力・企業価値向上を実現する経営スタイルとして健康経営が注目されている。しかし、健康経営の取り組みが進んでいる企業であっても、従業員の健康度向上および生産性向上にとどまっておらず、企業競争力・企業価値向上までの道筋ははっきりしていない。企業価値を向上させる「真の健康経営」を実現するには、より経営視点で取り組むとともに、社員を健康にする取り組み(第1ステップ)から、顧客を健康にする取り組み(第2ステップ)、そして地域社会を健康にする取り組み(第3ステップ)へと進化していくフレームワークが考えられる(第2ステップと第3ステップは同時並行も考えられる)。第1ステップから進んだ、第2ステップおよび第3ステップの取り組みは、健康経営の真の目的である企業価値および企業ブランドの向上につながるはずである。

【注】

- ¹ 保険者とは健康保険事業の運営主体のことであり、全国健康保険協会と健康保険組合の2種類がある。健康保険組合は単一の企業で設立する組合や同種同業の企業が合同で設立する組合などがある。
- ² 第1回健康経営銘柄の選定企業紹介レポートも紹介されているが、本稿では各社の取り組みが本格化した第2回以降を分析対象としている。

【引用文献】

- ・ Rosen, R. H., & Berger, L. (1992) *The healthy company : Eight strategies to develop people, productivity, and profits*, Tarcher
- ・ 岡田邦夫、高橋千枝子 (2015) 『これからの人と企業を創る健康経営～健康経営評価と企業価値創造～』 社会保険研究所
- ・ 経済産業省『健康経営の意義及び「健康経営2017」の選定方法、評価の視点について』
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html (2017年7月6日確認)
- ・ 経済産業省、東京証券取引所『健康経営銘柄2016選定企業レポート』
- ・ 経済産業省、東京証券取引所『健康経営銘柄2017選定企業レポート』
- ・ 特定非営利活動法人健康経営研究会 <http://kenkokeiei.jp/whats> (2017年7月6日確認)
- ・ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2007) 『CSV経営による市場創造—CSVアプローチでステークホルダーとWin-Win関係構築』 日科
技連出版社