

2022 年 01 月 12 日



健康経営の普及とその効果について

社会政策課題研究所

所長 江崎 禎英

健康経営の普及とその効果について

新型コロナによって私たちの日常は大きく変わりました。中でもテレワークに代表されるように、オフィスワークを中心に仕事の仕方は大きく変わりつつあります。前回のレポートでは、経済の成熟期を迎え、また、人口減少が見込まれる中で、従業員の健康管理が企業にとっての「コスト」ではなく「投資」であるとの認識の下、健康経営を進めるための制度について説明しました。今回のレポートでは、健康経営の取り組みがどのようなものとして社会に浸透し、従業員の健康や企業経営にどのような効果をもたらすのかについて解説します。

1. 資本市場から労働市場へ

従業員の健康管理を進めるためには何と言っても経営者の意識改革が必要です。そのため健康経営を推進する取り組みとしては、当初、投資家の注目を集めることで経営者が従業員の健康を意識し易い環境を作ろうとの考えから、東証一部上場企業を対象に「健康経営銘柄」という制度をスタートさせました。しかしながら、当時既に IT 銘柄やなでしこ銘柄など多くの銘柄制度が存在しており、東京証券取引所も新たな銘柄の創設には慎重なスタンスでした。実際、健康経営銘柄に選定された企業においてもその反応は微妙なものがありました。

健康経営銘柄（上場企業）

<「健康経営銘柄」 初回選定企業一覧>

○「健康経営」に積極的に取り組む企業を株式市場で評価する仕組みを構築するため、東京証券取引所と経済産業省が共同で、優れた取組を行う企業を「健康経営銘柄」として選定する取組を実施。
(平成27年3月に22社、平成28年1月に25社)

健康経営銘柄のロゴマーク



・アサヒグループホールディングス	・広島ガス
・東レ	・東京急行電鉄
・花王	・日本航空
・ロート製薬	・SCSK
・東燃ゼネラル石油	・丸紅
・プリチストン	・ローソン
・TOTO	・三菱UFJフィナンシャル・グループ
・神戸製鋼所	・大和証券グループ本社
・コニカミルタ	・第一生命保険
・川崎重工業	・リンクアンドモチベーション
・テルモ	
・アシックス	

ところが、健康経営銘柄が発表された翌日、就職活動中の学生の間では、銘柄に選ばれた企業は政府お墨付きの「ホワイト企業」であるとの情報が飛び交ったのです。銘柄制度は、過去の銘柄制度の経験を踏まえ、同一業種一社に限定していましたので、銘柄企業はその業

種を代表するホワイト企業と認識されたのです。

その結果、発表の翌々日には、銘柄に選ばれなかった企業に対して「ブラック企業ではないのか」といった情報が流れ始めたことから、各業種の2番手以降の企業から問い合わせや陳情が殺到しました。当初、健康経営銘柄は一回だけのトライアルとの位置づけでしたが、あまりの反響の大きさに東京証券取引所から早々に2回目開催の打診があったほどです。

2. 上場企業から未上場企業・中小企業へ

健康経営銘柄は、東証一部上場企業を対象とした制度であったため、「健康経営銘柄」＝「ホワイト企業」というイメージが広がるにつれて、非上場企業や中小企業にも健康経営の認定制度を作って欲しいとの要望が来るようになりました。

ちょうどその頃、日本医師会や日本商工会議所など民間団体がイニシアティブを採る「日本健康会議」が立ち上がり、2020年の目標として健康経営に積極的に取り組む大企業を500社、中小企業を1万社という目標を掲げて活動を開始していました。

そこで、経済産業省と厚生労働省が連携してこうした動きをサポートすることとなり、「健康経営優良法人認定制度」が立ち上がりました。この制度が「企業」ではなく「法人」となっているのは、日本医師会などから、「健康経営を推進すべきは企業だけでなく医療機関等も同じである」との意見が出されたことに基づくものです。

「健康経営優良法人認定制度」を発表するに当たっては、名前が漢字ばかりで堅苦しく読みづらいこと、大規模法人の目標が500であること等から、愛称を「ホワイト500」として発表したところ、驚くほどの反響がありました。特に、かつてブラックと呼ばれた企業からの問い合わせが毎日のようにあり、健康経営が企業イメージに与える影響の大きさを知り、制度の手ごたえを感じました。

健康経営に係る顕彰制度

<健康経営に係る顕彰制度の対象法人>

	【健康経営銘柄】 	健康経営優良法人 【大規模法人部門】 	健康経営優良法人 【中小規模法人部門】 
製造業その他	東京証券取引所 上場会社	301人以上	300人以下
卸売業		101人以上	100人以下
小売業		51人以上	50人以下
医療法人・サービス業		101人以上	100人以下

実際、「ホワイト 500」の認定が始まると、ある飲食産業関連の企業からは、「これまで飲食関係の企業はブラックのイメージが強く、毎年新規採用の学生を集めるのに苦労してきたが、ホワイト 500 を取得した途端、応募してくる学生が倍増した。」との報告がありました。

3. 労働市場から金融市場へ（地銀を始めとする金融機関の動き）

こうした労働市場の動きに対して最初に反応したのが地銀でした。健康経営優良法人と認定されたことで優秀な人材が集まる企業は、将来の発展が期待される優良貸出先であるとして、貸付金利を引き下げる動きが始まりました。その後これに追随するように、信用保証料の引き下げが始まり、更には保険会社における掛け金の引き下げも始まりました。

こうした動きは全国に広がり、ついには公共事業の入札の考慮項目にも採用されるなど、健康経営を進める環境が整っていきました。

中小企業における健康経営の推進（インセンティブ措置例）

【健康経営優良法人に対する支援策】

池田泉州銀行 人財活躍応援融資“輝きひろがる” 「健康経営優良法人」等の認定を取得している中小企業者に対し、銀行所定金利より一律年▲0.10%の融資を実施。（平成28年12月）	北海道岩見沢市 建設工事競争入札参加資格における等級格付け 「健康経営優良法人」認定を受けている市内業者に対し、5 点の加点評価。（平成29年1月）
東京海上日動火災保険（株） 「業務災害総合保険（超エプロテクション）」 従業員が被った業務上の災害をカバーする保険商品において、「健康経営優良法人」認定割引として5%の割引を適用。（平成29年3月）	長野県 長野県中小企業融資制度「しあわせ信州創造枠」 「健康経営優良法人」等の認定を受けている中小企業の運転資金の貸付利率を0.2%引下げ。（平成29年4月）
栃木県信用保証協会 健康・働き方応援保証“はつらつ” 「健康経営優良法人」等の認定を取得している中小企業者に対し、事業資金について基準保証料率から最大20%の割引を実施。（平成29年12月）	長野県松本市 建設工事における総合評価落札方式の加点評価 「健康経営優良法人」認定を受けている事業者に対し、100点満点中1.0 点の加点評価。（平成30年4月）
住友生命保険相互会社 団体3大疾病保障保険「ホスピタ A（エース）」 3 大疾病を保障する団体保険において、「健康経営優良法人」に対して健康経営割引プランを適用し、保険料を2%割引。（平成30年4月）	

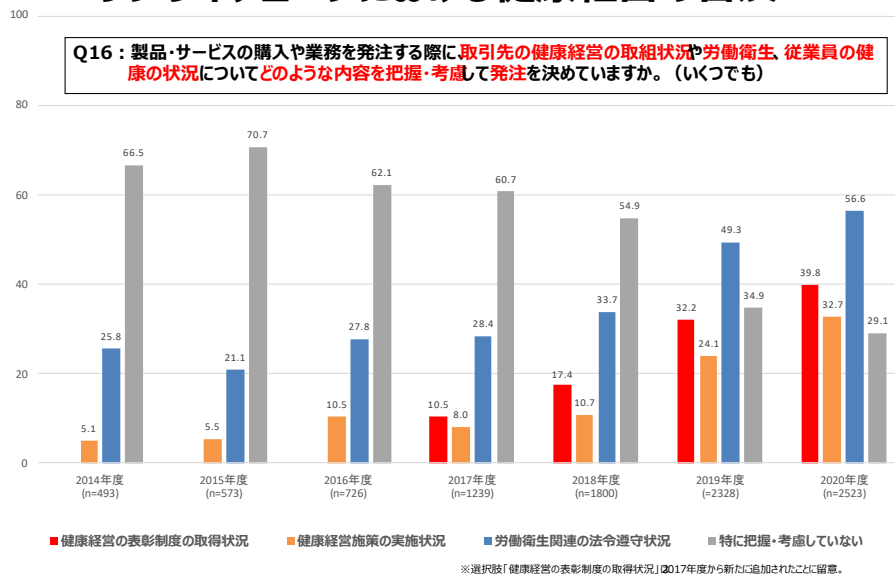
※経済産業省ヘルスケア産業課調べ

4. 更なる普及への動き

健康経営に対する企業の取り組みが広がるにつれて、就職活動を行う学生の意識も高まり、企業訪問をした際には「御社は健康経営についてどのような取り組みをしておられますか？」と質問するといった活動も始まりました。この結果、優秀な学生を採用するためには「健康経営」に積極的に取り組むことが必要条件となり、その企業ならではの健康経営への取り組みが企業の魅力をアピールするための材料にもなっていきました。

こうした動きに加え、健康経営銘柄を取得した大企業を中心に、自社のみならず取引先の企業にも健康経営を求めるといった動きも出始めました。健康経営銘柄を取得した大企業の関連会社が集まる会合に参加した際には、どうしたらホワイト 500 や健康経営優良法人の認定が受けられるかについての質問が殺到し、大変な盛り上がりを見せました。

サプライチェーンにおける健康経営の普及

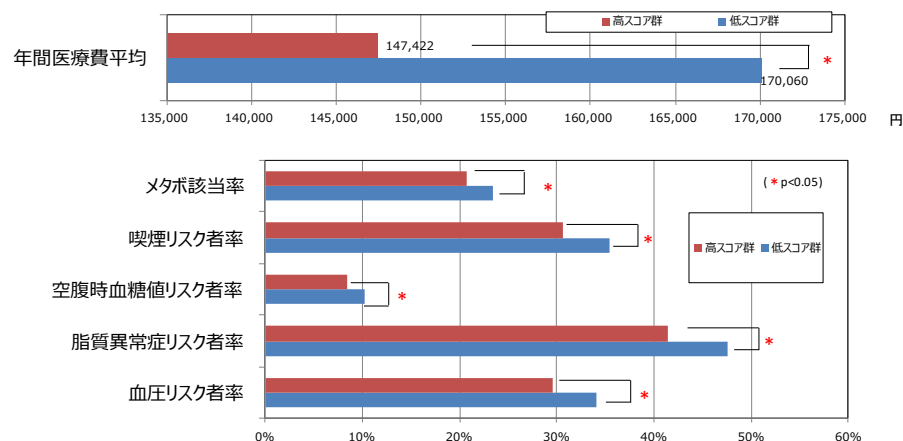


5. 健康経営の効果

健康経営を実施することで本当に従業員は健康になっているのか、経営者のみならず関心は高いと思われます。健康経営の効果について東京大学が行った比較検証では、大変興味深い結果が示されています。この検証プロジェクトでは、土木建築業種の大企業 23 社に対し健康経営度調査を実施するとともに、健診・レセプトデータ（過去 3 年分）を突合しました。

この結果、年間医療費、メタボ該当率、喫煙リスク者率、空腹時血糖値リスク者率、脂質異常症リスク者率、血圧リスク者率において、高スコア群（健康経営に積極的に取り組む企業群）と低スコア群（健康経営に積極的でない企業群）の間で優位な差が見られるとの結果が得られました。

健康経営の投資対効果



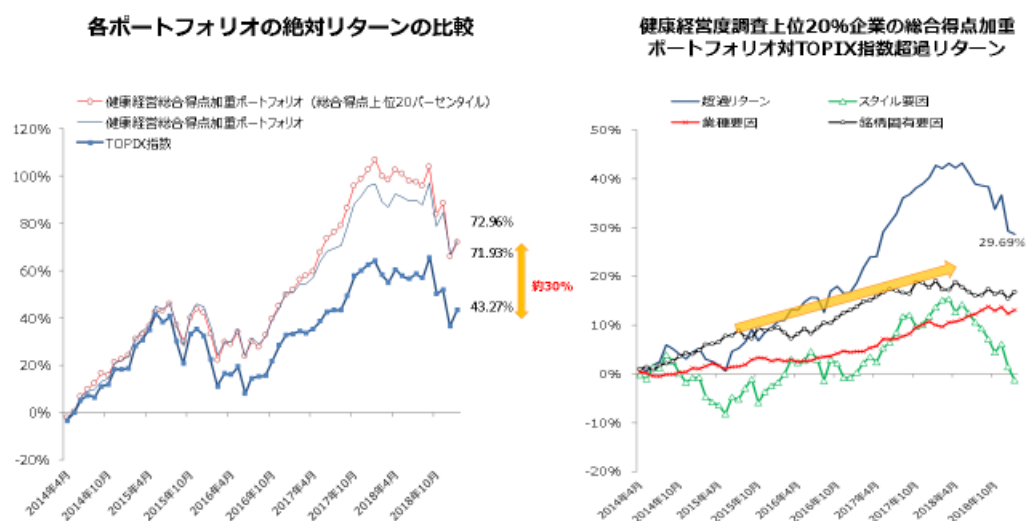
※ リスクの割合は、健康経営度調査に回答した企業個社ごとに、特定健診を受けた者のうちリスク者が占める割合を算出し、高スコア群企業、低スコア群企業の中で平均化したもの。

6. 企業業績に与える影響

それでは、健康経営への取り組みが企業業績にどのような影響を与えたのでしょうか。健康経営は当初、業績の良い企業が行う従業員サービスとのイメージがあり、健康経営銘柄を取得した企業の業績が良いのは当たり前との印象がありました。

そこで、健康経営への取り組みがある程度広がりを見せるとともに継続的な取り組みが行われた段階で、景気変動要因や業種特性を排除した上で健康経営の効果を検証する取り組みが行われました。その結果もまた大変興味深いものでした。

健康経営と企業業績



健康経営に積極的に取り組む企業群では、TOPIX 指数と比較すると 5 年間で 30%程度の超過リターンが示されました。また、超過リターンのうち、「業種要因（業種特有の事情による変動）」と「スタイル要因（景気による変動）」を除いた『銘柄固有リターン』は上向きになっていることから、健康経営を推進する企業は、『レジリエンス（耐久性）』が高いという示唆が得られたのです。

つまり、健康経営に積極的に取り組む企業群では、景気が悪化した場合でも業績が比較的落ちにくいということが示唆されたのです。従業員の健康管理と業績の安定の間にどのような関係があるのか。経営者にとってはこの点について納得感をもって理解しておくことが重要です。

7. 健康経営と企業のレジリエンス（耐久性）の関係

実は、企業経営の安定（耐久性）にとって従業員の健康が如何に重要かは、リーマンショックによる未曾有の大不況からいち早く業績を回復した企業の経営者たちが証明しています。こうした不況の中でも急速に業績を回復する企業は存在するのですが、興味深いことにその

経営者の多くが女性でした。

彼女たちによれば、「従来型の（男性）経営者は、不況になると従業員に『売れるものを探してこい！』と命じ、それが見つかり『少しでも稼働率を上げるために徹夜で頑張れ！』と指示すると言います。これは高度成長期のビジネスモデルです。こんなことでは直ぐに安い海外製品追いつかれジリ貧になる。今は、モノもサービスも溢れている時代。お客様が何に困り、何を求めているのかをお客様の立場に立って考えれば、仕事はいくらでもある」とのこと。

残業や寝不足で疲れた従業員にこうした取り組みを求めても無理であり、従業員が健康であることは企業経営にとって当然の条件だと言うのです。社会の高齢化とともに経済も成熟するなか、企業活動においてもビジネスモデルの転換が求められており、従業員の健康管理が経営戦略の重要な部分を占めることを示唆するエピソードでした。

8. ESG 投資の先駆けに

今や健康経営に積極的に取り組むことは、優秀な人材の確保にはじまり、資金調達や仕事の確保という点でも効果があり、更には業績の安定にもつながる可能性が示されました。こうした健康経営の取り組みは、環境問題や労働条件改善に前向きな企業が評価される ESG 投資の先駆けにもなっています。ESG 投資は、社会的価値のある取り組みを支援するという考えのもとに、経済合理性に別の要素を加えるというものですが、健康経営においては、経済合理性の観点からも価値ある取り組みとして評価することが可能です。

かつて環境問題への対応が“コスト”から“企業戦略”に変わったように、「健康経営」を一過性のトレンドで終わらせず、我が国の誇るべき“企業文化”として定着させることが、世界をリードする経済活動の在り方として重要です。こうした取り組みが、耐久性のある企業経営を実現するとともに、働き方の見直しを通じて国民の Well-being を高める取り組みに発展する礎となることが期待されます。