

第1部 【初心者向け】13：30～13：55

「健康経営って何だろう？」

なぜ今「健康経営」が求められるのか？
健康経営のメリットや効果など、基本的事項について学ぼう！

■樋口 毅 (Tsuyoshi Higuchi) 株式会社ルネサンス 執行役員 健康価値共創部 部長

<関係団体活動>

- ・健康長寿産業連合会 事務局長／健康経営WG座長
- ・健康経営会議実行委員会 事務局長
- ・NPO法人健康経営研究会 理事
- ・Kenko企業会 理事長企業 事務局長
- ・公益財団法人 健康・体力づくり事業財団 理事
- ・公益社団法人 スポーツ健康産業団体連合会 理事
- ・一般社団法人 健康な食事・食環境コンソーシアム 普及啓発委員
- ・一般社団法人 ワークフルネス 理事

<政府委員会・その他>

- ・健康・医療新産業協議会 健康投資ワーキング 委員※2
- ・厚生労働省スマート・ライフ・プロジェクト委員
- ・スポーツ庁 スポーツ・エールカンパニー 選考委員
- ・厚生労働省 転倒・腰痛等の減少を図る対策の在り方に関する有識者委員
- ・全国THP推進協議会表彰選考委員会 委員
- ・健康日本21推進全国連絡協議会 企画部会委員※1
- ・女子栄養大学大学院 非常勤講師

※1 公益社団法人スポーツ健康産業団体連合会 会長・事業部会委員として参画

※2 健康長寿産業団体連合会 事務局長として参画



<専門領域・資格>

- ・順天堂大学 大学院 スポーツ健康科学研究科 修士課程修了
(専攻領域:スポーツ医学／運動処方／行動変容)
- ・健康経営エキスパートアドバイザー
- ・日本産業カウンセラー協会認定 産業カウンセラー
- ・中央労働災害防止協会認定 心理相談員
- ・第一種衛生管理者
- ・健康体力づくり事業財団認定 健康運動指導士
- ・中央労働災害防止協会認定 ヘルスケア・トレーナー 等

順天堂大学院 修了後、凸版印刷株式会社(現TOPPAN(株))などを経て現職。
健康経営会議実行委員会事務局長、健康長寿産業連合会事務局長などを兼任。
健康経営の理念実装および、普及・啓発、コンサルティングなど、
「健康経営資本の構築」をテーマに多岐にわたる活動を行っている。

<健康経営における主な役割>

健康経営の社会実装に向けた、ビジネスモデルの構築から、政策提言、ならびに、普及・啓発活動に積極的に取り組む

健康長寿産業連合会
事務局長/健康経営WG座長



健康経営WGでは以下4つの分科会を形成し、健康経営の市場化を目指し取り組んでいる

- 分科会1：健康経営の普及活動の推進
— 仕組みと仕掛けの開発 —
- 分科会2：健康経営の実践
— 実践企業の価値向上 —
- 分科会3：健康経営ビジネスの発展
— 実践企業の課題解決 —
- 分科会4：健康経営の評価研究
— 健康経営価値の見える化 —

2019年から就任

健康経営会議実行委員会
事務局長

健康経営会議

健康経営メディアとして、官僚や有識者とも連携し、健康経営の最新情報を掲出し続けている

- 2014年の健康経営優良法人認定制度に先立ち、2013年に経産省への提案のもと会議を立ち上げ
- 10年が経過し、今では、経産省を起点に、厚労省、スポーツ庁からも連携を求められるメディアに
- 健康経営会議の取り組みを、横浜市、神戸市等から、要望を受け、自治体版健康経営会議を展開
- 現在では、2,700社 5500人にご登録いただき、健康経営に関するメディアサイトへと発展

2013年から就任

NPO法人健康経営研究会
理事



健康経営®の生みの親として、変動する社会に対して、新しい経営戦略としての健康経営を社会実装している

- 2006年に発足後、「健康経営®」の商標登録を持ち健康経営の社会実装に取り組む
- 「未来を築く、健康経営」他、経済産業省を中心に複数の政策提言を打ち出す
- 健康経営に関わる、他団体の中核の役割を果たし、健康経営の普及推進を目指している

2016年から就任

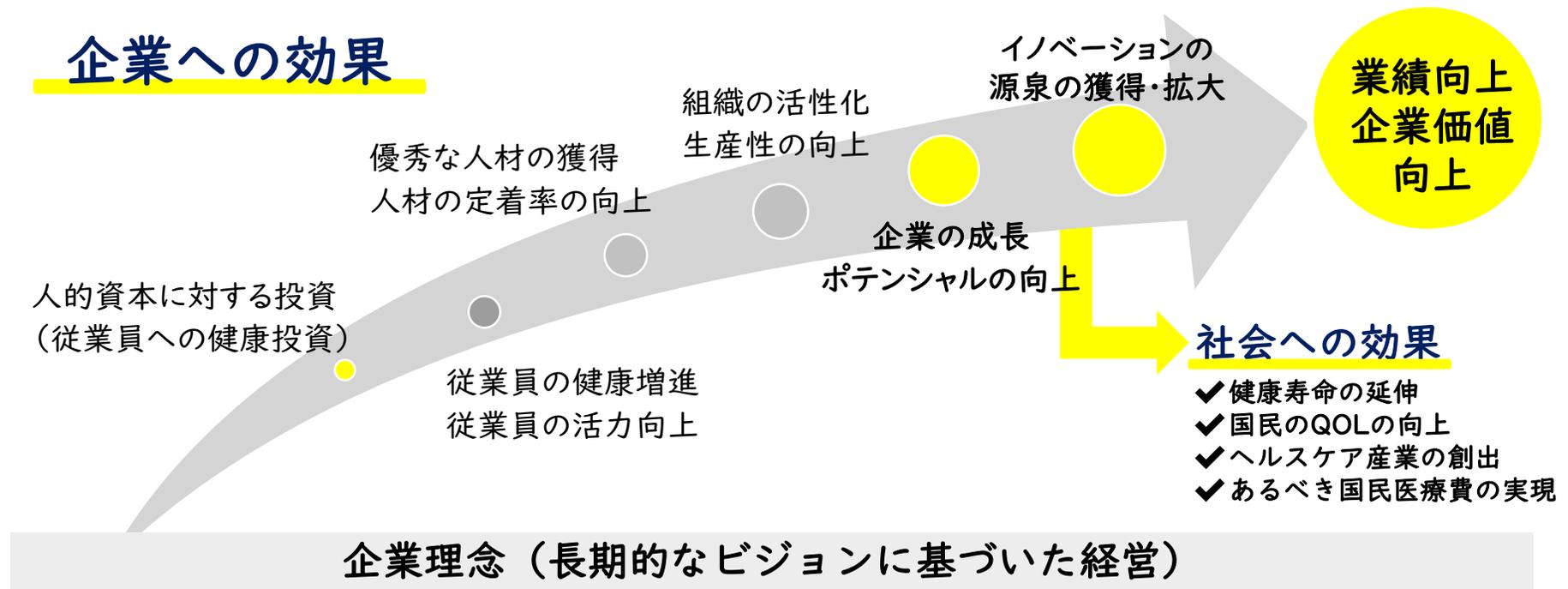
社会実装を目的に健康経営に関わる各団体の理事・事務局長 業務を担う

改めて、政府が健康経営を推進する目的はなんですか？

企業が経営理念に基づき、従業員の健康保持・増進に取り組むことは・・・

↳ **従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化**をもたらし、

↳ 結果的に**業績向上や組織としての価値向上へ繋がる**ことが期待される。

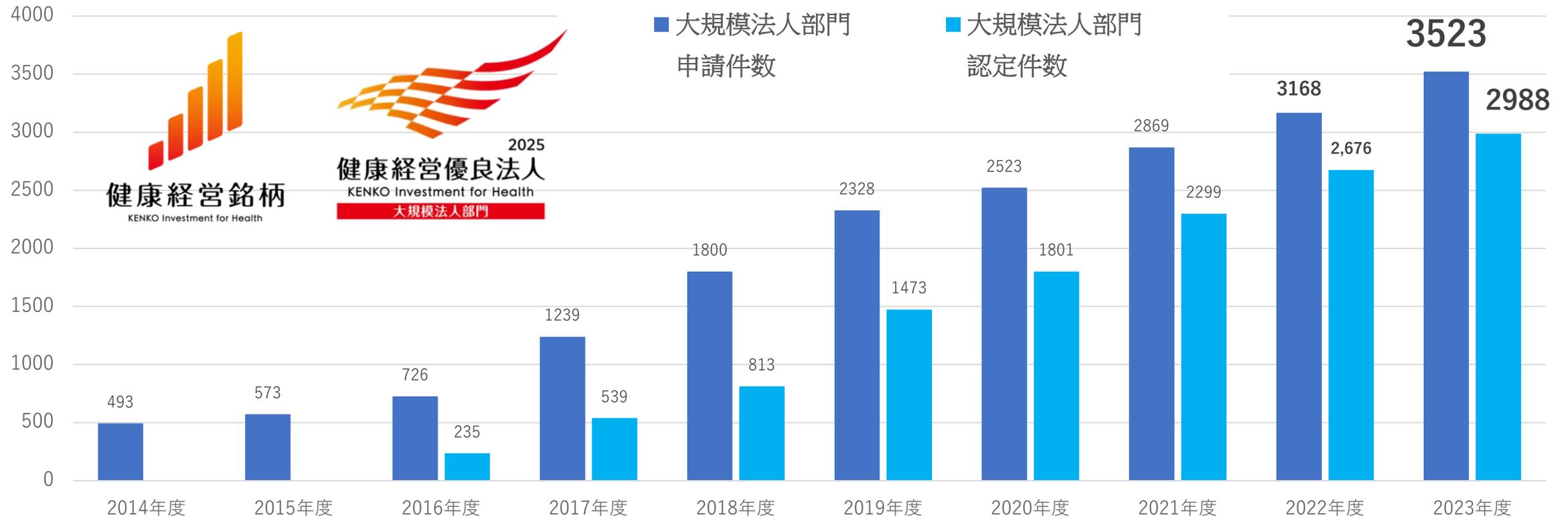


健康経営のひろがり

認証制度	健康経営優良法人	健康経営銘柄	安全衛生優良企業	なでしこ銘柄	えるぼし認定	くるみん認定	ユースエール認定	スポーツエールカンパニー
								
認定対象	特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業の法人	従業員等の健康を経営的な視点で戦略的に取り組む上場企業	労働者の安全や健康確保のための対策に積極的に取り組み、高い安全衛生水準を維持・改善している企業	女性活躍推進に優れた上場企業	女性の活躍に関する取り組みの実施状況が優良な企業	次世代育成支援対策推進法に基づき行動計画を策定し、一定の案件を満たした企業	若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理の状況などが優良な中小企業	従業員が行うスポーツ活動に対する支援や促進に向けた取り組みを実施している企業
認定数	大規模法人部門 2,988法人 中小規模法人部門 16,733法人 令和5年度	49社 令和5年3月	32社 令和5年9月	なでしこ銘柄 49社 準なでしこ 15社 令和4年度	プラチナ えるぼし認定 23社 えるぼし認定 1,641社 令和4年1月	プラチナ くるみん認定 509社 くるみん認定 4,303社 (累計) 令和5年9月	853社 令和5年11月	910法人 令和4年度
認定主体	日本健康会議	経済産業省 東京証券取引所	厚生労働省	経済産業省	厚生労働省	厚生労働省	厚生労働省	スポーツ庁

健康経営のひろがり

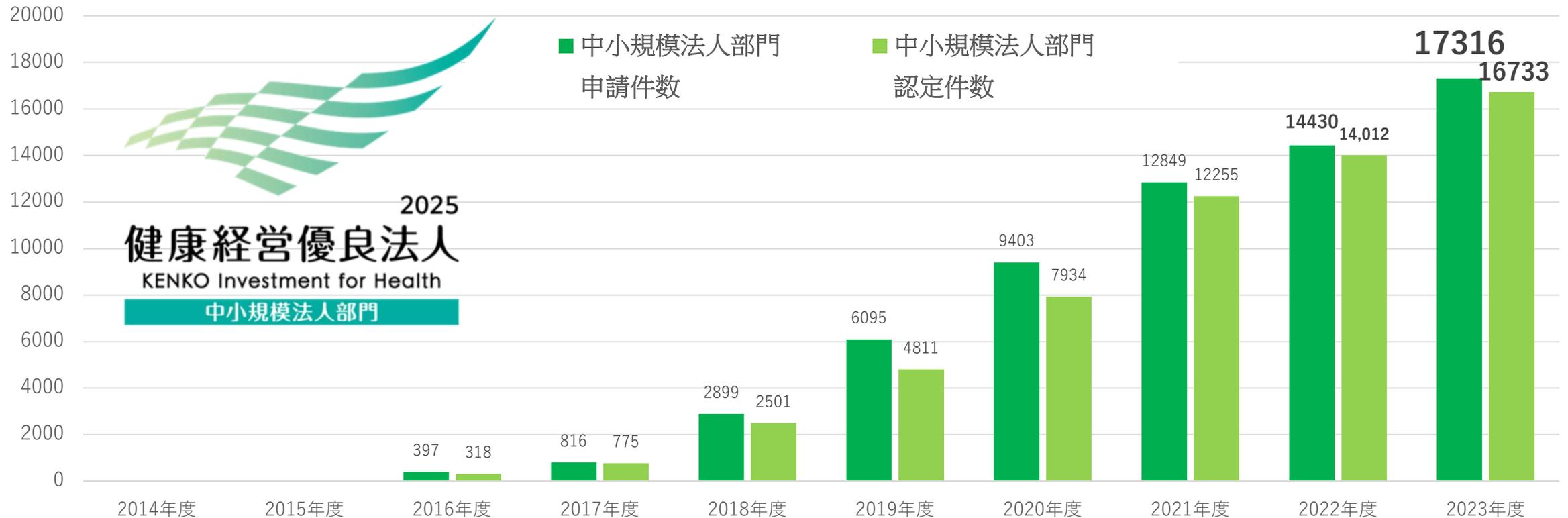
健康経営優良法人認定制度（大規模法人部門）



✓ 2023年度の大規模法人部門における申請件数は3,523社中、2,988社となり、健康経営が当たり前の経営に

健康経営のひろがり

健康経営優良法人認定制度（中小規模法人部門）



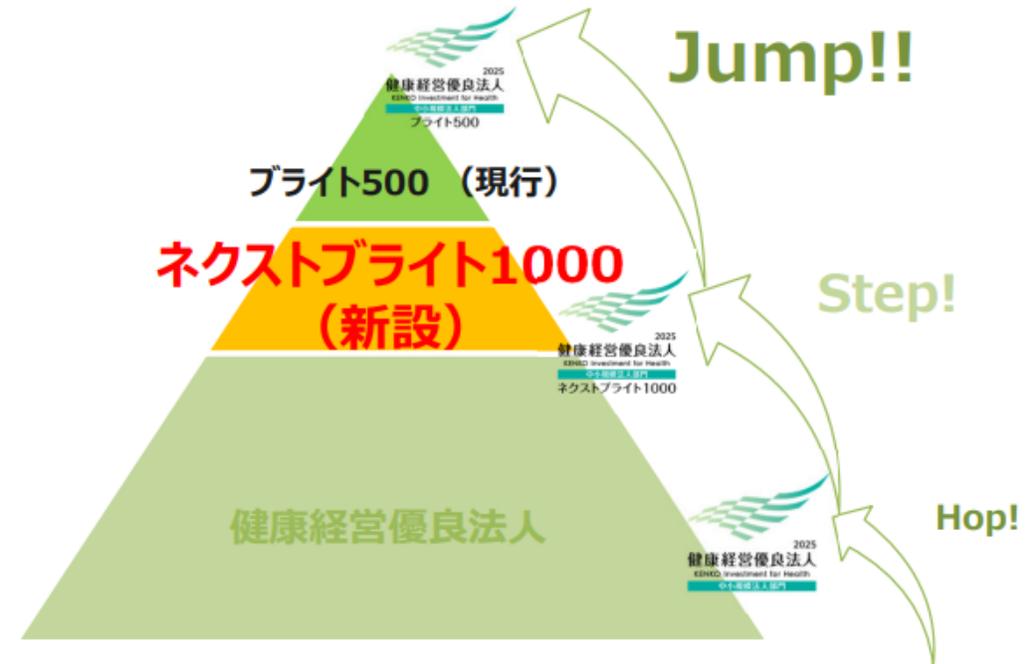
✓ 中小規模法人部門も増加は確実に傾向。特に協会けんぽ等との連携により健康宣言を行う企業は、現在228,000法人と過去最高に

中小規模部門における新たな顕彰枠の拡大

通常認定からのステップを明示する目的で、ブライト500と通常認定の間に「ネクストブライト1000」を設け、「ブライト500」、「**ネクストブライト1000**」、「通常認定」の3層構造とする

新たな顕彰枠拡大の狙いと方向性

- ✓ 申請法人数の増加に伴い、上位層の差が縮まっているため、ブライト500以外も顕彰する
- ✓ 通常認定に留まらずに「次はブライトを目指してほしい」との意図を込めた名称で、健康経営の質を高めるにあたっての道筋を明示

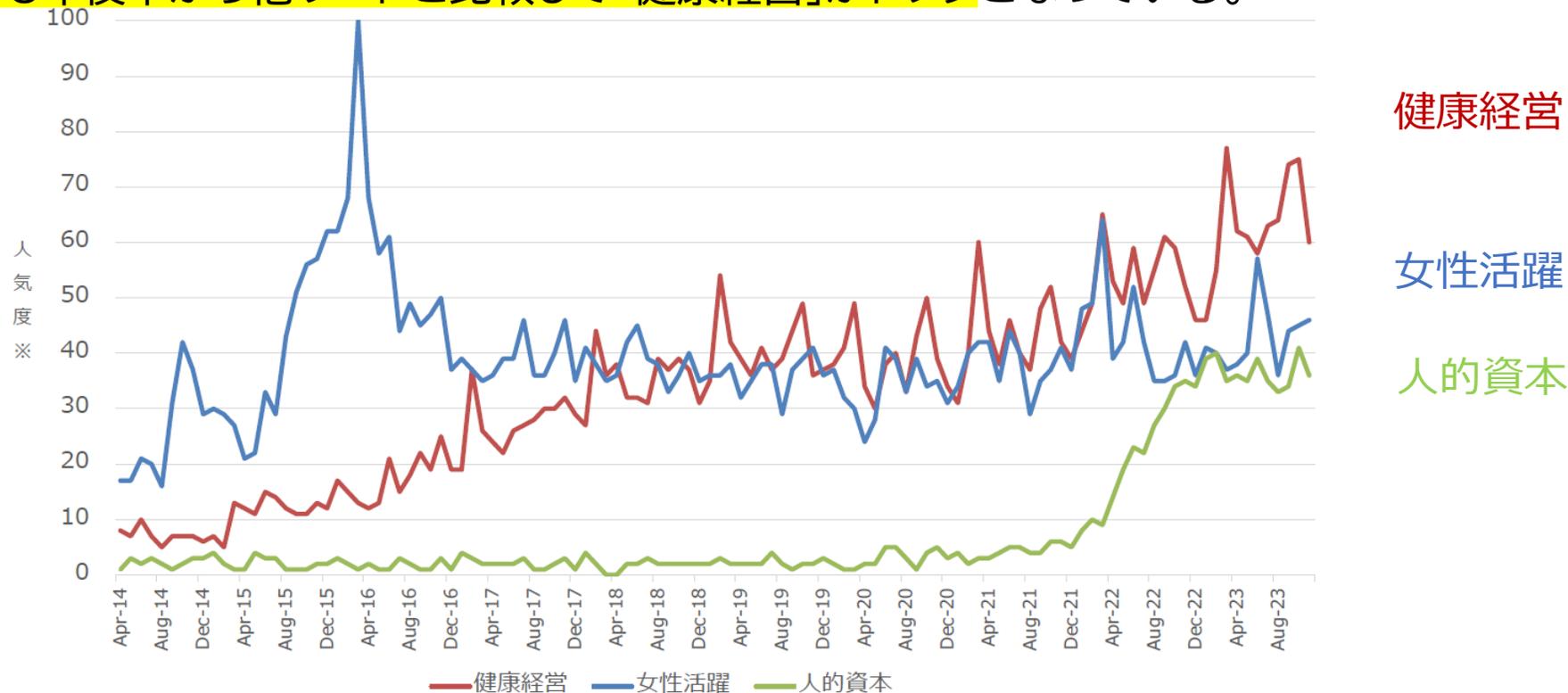


ブライト500と通常認定の間に位置する冠を新たに新設し、ブライト500と同様の認定方法で**上位501位～1500位を選定**する

健康経営のひろがり

健康経営施策の10年の変遷「健康経営に関する検索人気度」

- ✓ 2014年4月から2023年現在までのGoogleトレンド検索人気度(日本国内)において、「健康経営」、及び関連する「女性活躍」、「人的資本」と比較。
- ✓ 2018年後半から他ワードと比較して「健康経営」がトップとなっている。



※100 の場合はそのキーワードの人気度が最も高いことを示し、50 の場合は人気度が半分であることを示す。
0 の場合はそのキーワードに対する十分なデータがなかったことを示す。

出典元：Googleトレンド

なぜ、健康経営が必要なのか？

経営者が健康経営に取り組む必要性

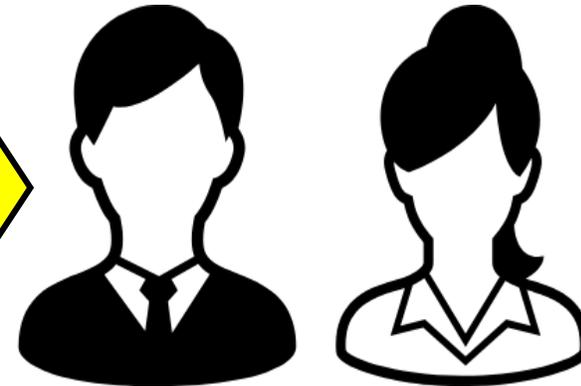
中小企業が健康経営に取り組むべき2つのテーマ

経営者、自らが行う 自分の健康づくり

社員の健康づくり に関する戦略的な投資



＜健康経営の土台＞
✓働き方改革
└業務改革
└労働時間の適正化
✓職場環境改善



リーダーシップもマネジメントも
その土台は健康や体力

WORK & LIFEバランスも
労働寿命の延伸も、その土台は健康

定期的な
健診受診

定期的な
運動実施

バランスの
摂れた食事

質の高い
睡眠

禁煙



健診受診
100%

運動支援

食事支援

睡眠支援

分煙
禁煙支援

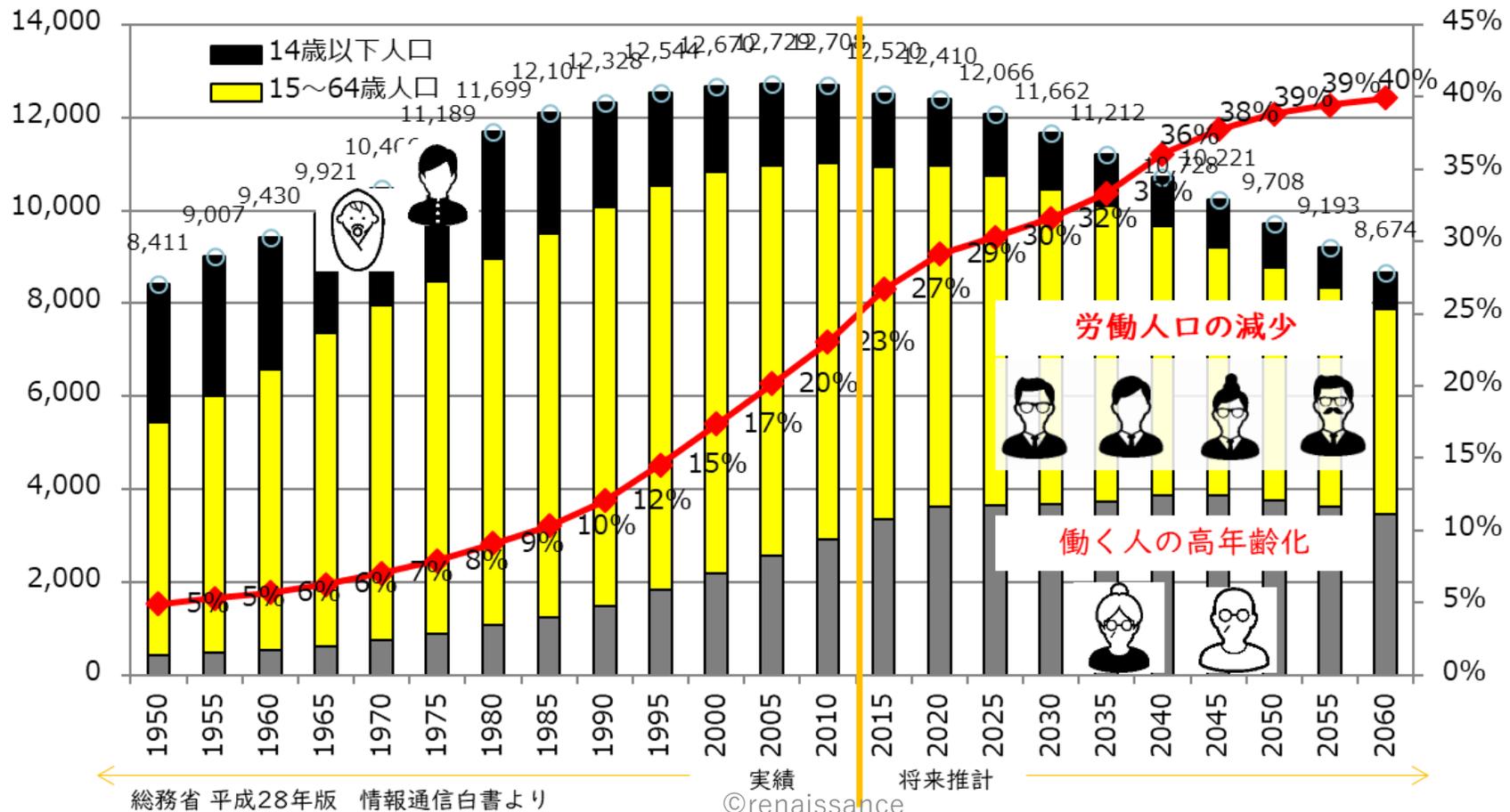


経営者の健康づくり

経営者が健康である必要性について

健康経営に影響を与える、社会的な変化について教えてください？

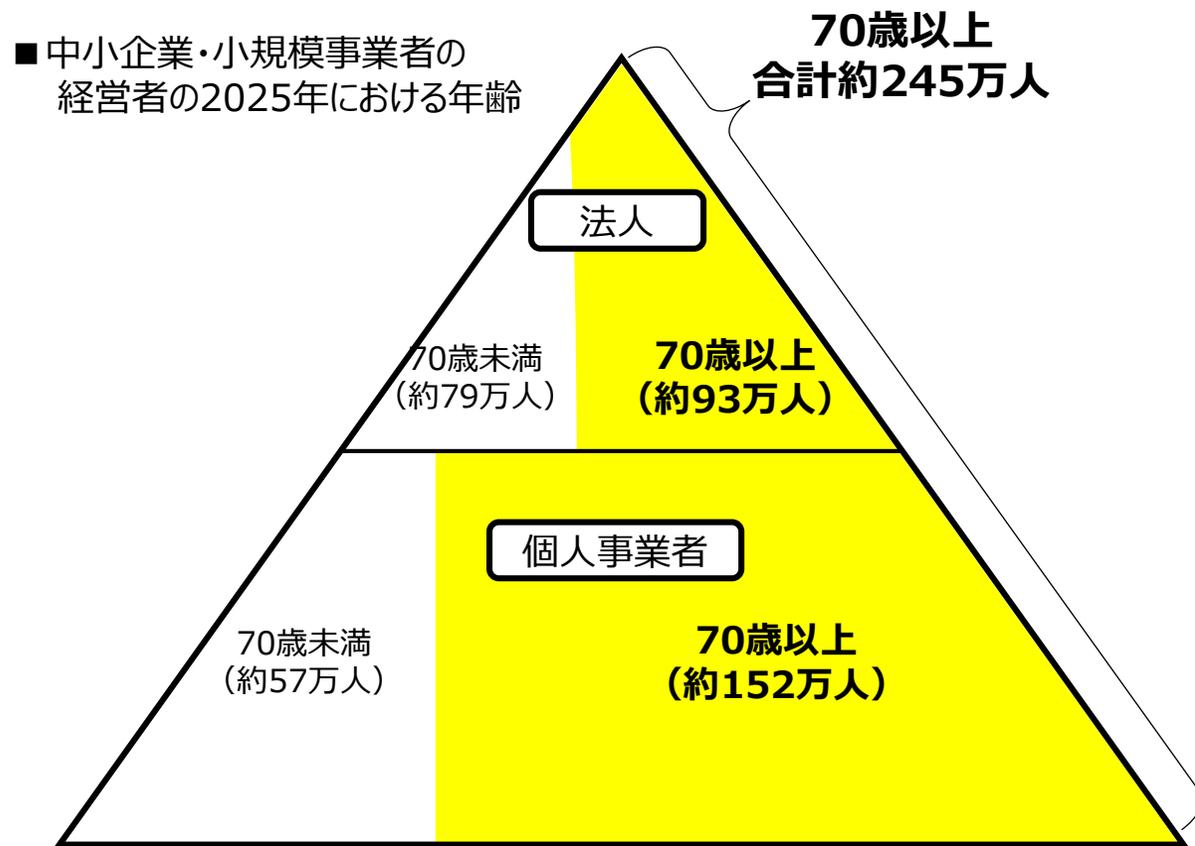
人口が減ることは労働力が減るとことだと捉えると、マクロ経済的に見れば、生産力までが減少することになります。



健康経営に影響を与える、社会的な変化について教えてください？

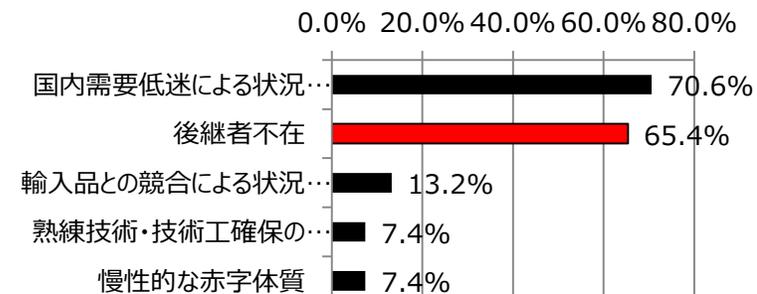
ますます進む経営者の高齢化

後継者が不在による倒産・廃業が進展、経営者の健康問題が経営に直接的に影響



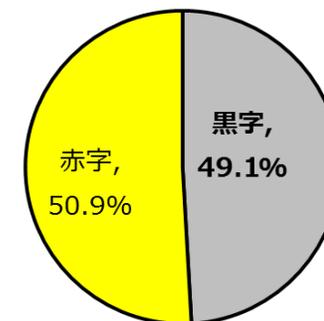
平成28年度総務省「個人企業経済調査」、平成28年度(株)帝国データベースの企業概要ファイルから推計

■ 全国で後継者不在による倒産・廃業が進展



(出典) 日本総研株式会社委託調査

休廃業・解散企業の5割は赤字



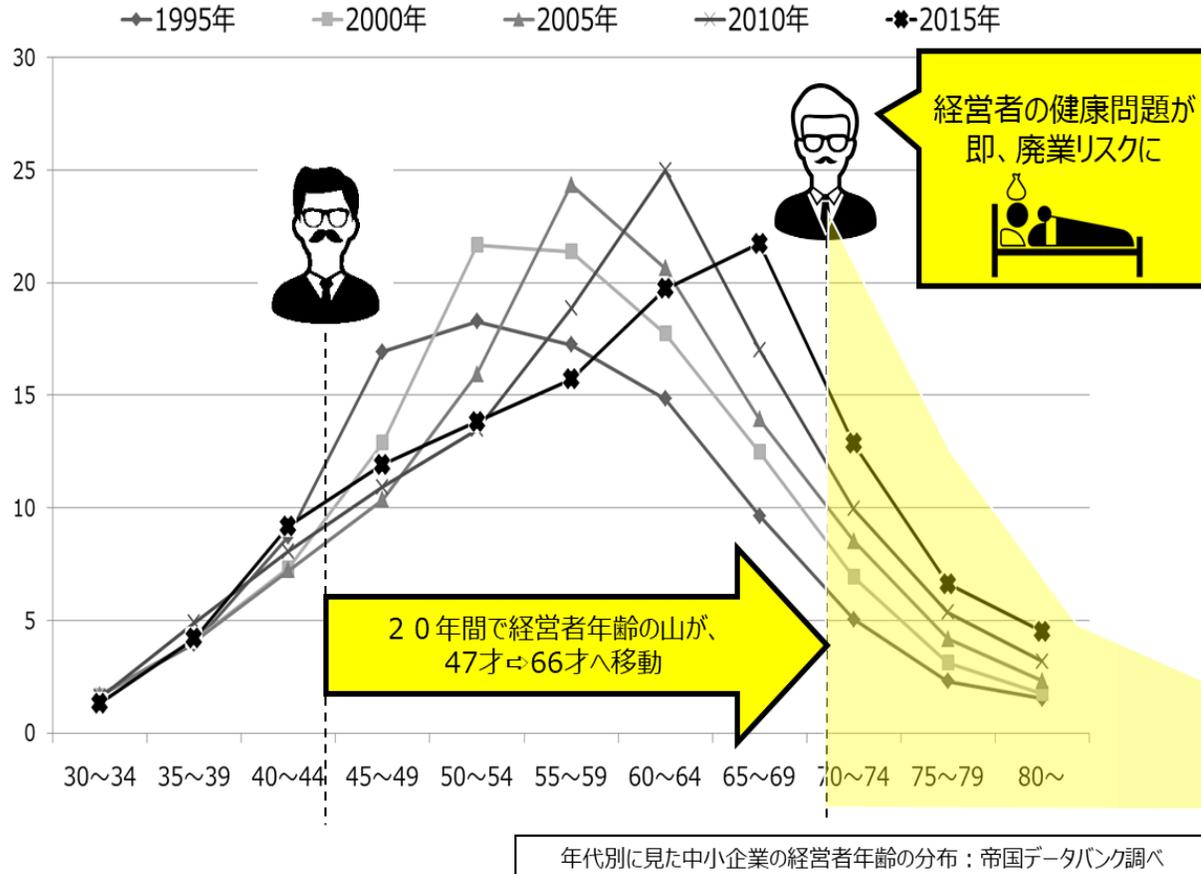
平成28年度東京商工リサーチ調査

2025年に70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万が後継者未定。

健康経営に影響を与える、社会的な変化について教えてください？

ますます進む経営者の高齢化

2025年問題：団塊世代の全てが75歳以上、2040年問題：団塊世代Jrの全てが65歳以上に



これからの日本の課題

平均寿命と健康寿命の差

男性



女性



健康寿命を延伸させることが私たち日本の喫緊の課題

出典：平均寿命は、厚生労働省が公表した2019年度の簡易生命表より
健康寿命は、内閣府の高齢社会白書からの2016年度データより

平均の健康寿命が73.46歳であることを考えると、多くの経営者が健康上の問題を抱えている可能性がある

従業員への健康経営

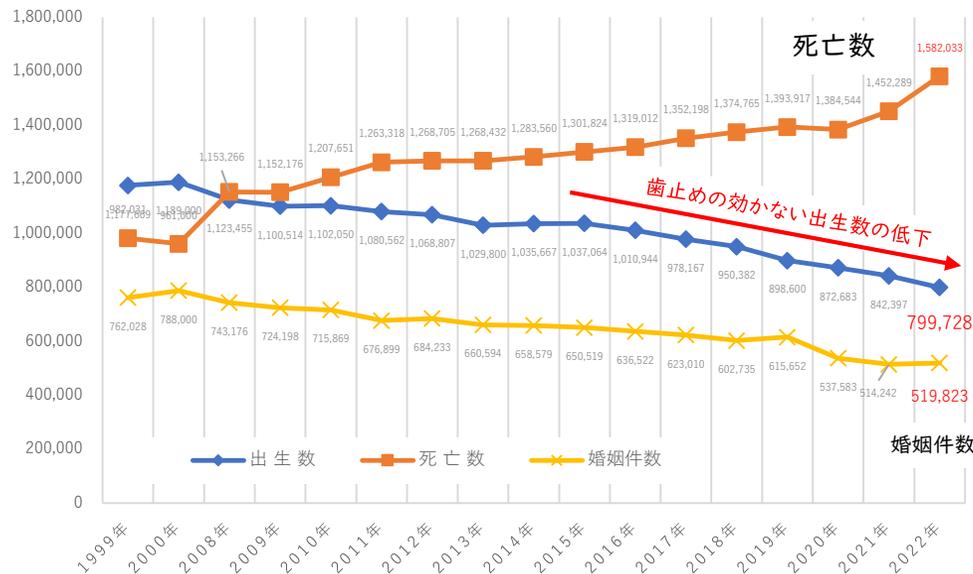
経営者が従業員の健康に投資を行う必要性について

健康経営に影響を与える、社会的な変化について教えてください？

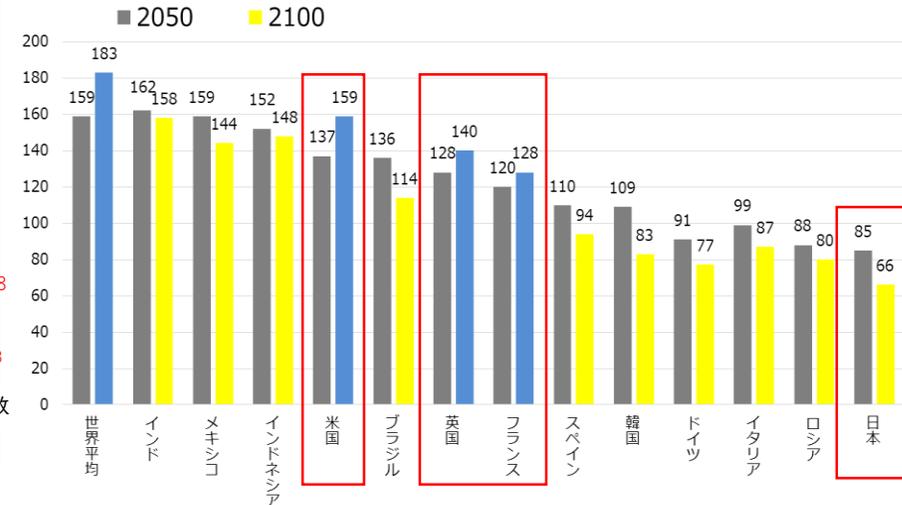
健康経営を議論する中でも、人口減少問題は難題

2022年に生まれた出生数(赤ちゃんの数)は前年比5.1%減の79万9728人で、1899年の統計開始以来初めて80万人を下回った。政府機関の推計より、10年ほど早いペースで少子化が進んでおり、この傾向が続けば、社会保障制度や国家財政の維持が厳しさを増すのは避けられない。

日本の人口動態統計の推移



2100年欧米は人口増加、日本は人口減



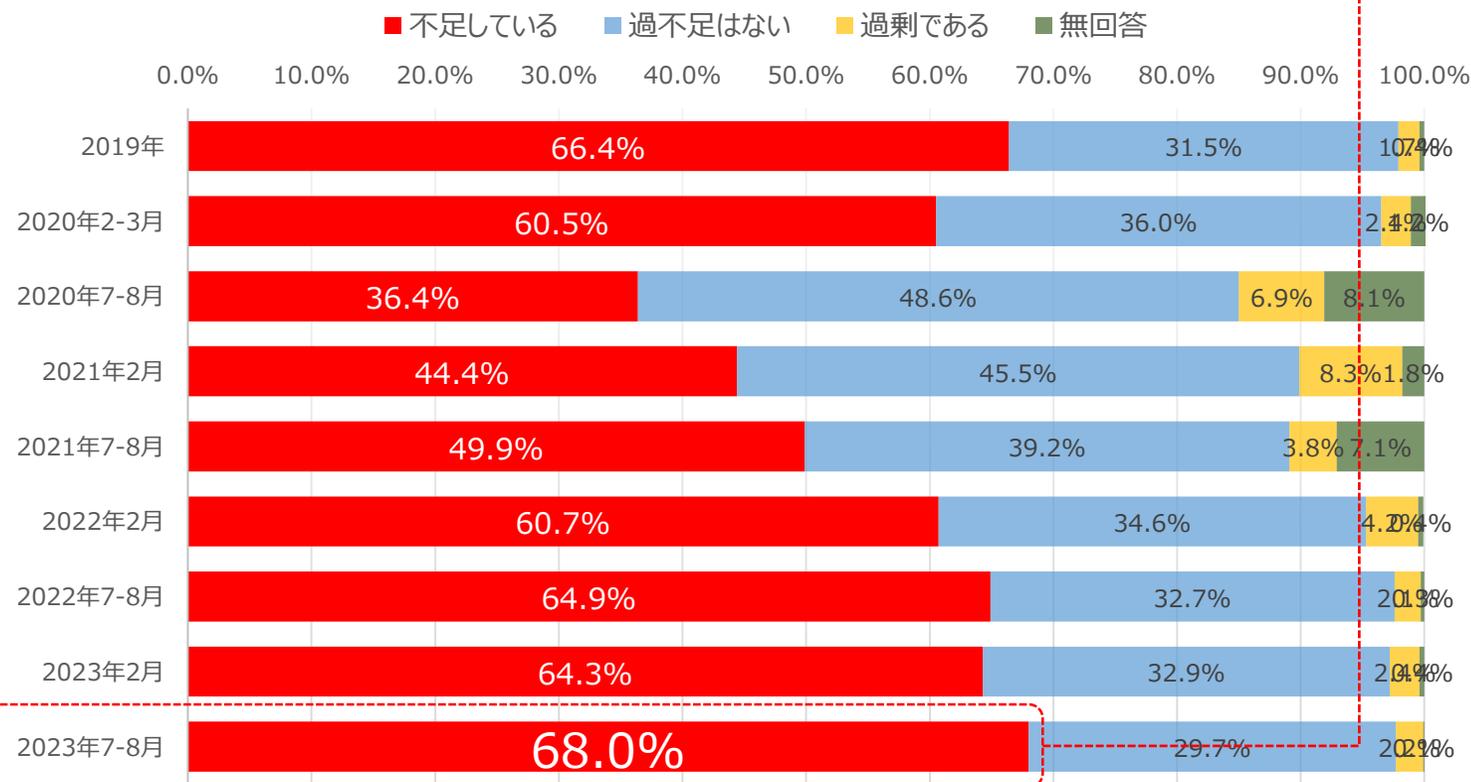
世界の人口はこれからも増加、欧米も人口増加により経済成長が見込まれる
日本は少子化による人口減少により、経済成長が失われていく

健康経営に影響を与える、社会的な変化について教えてください？

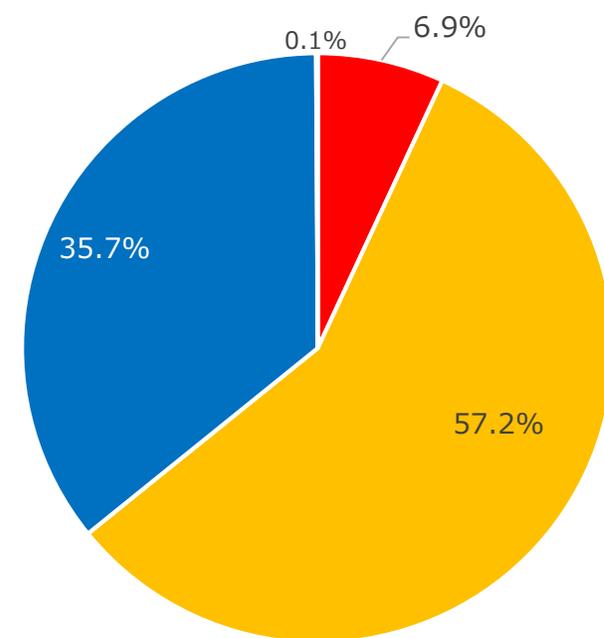
深刻化する中小企業の人手不足

「人手が不足している」との回答が68.0%にのぼり、2015年の調査実施以来最大となった。「人手が不足している」と回答した企業のうち、廃業など今後の事業継続に不安を持っている「非常に深刻」と答えた企業が6.9%、事業運営に支障が生じている「深刻」と答えた企業が57.2%だった。

人手不足の状況



人手不足の深刻度



■ 非常に深刻 ■ 深刻 ■ 深刻ではない ■ 無回答

非常に深刻：人手不足を理由とした廃業等、今後の事業継続に不安がある
 深刻：事業運営に支障が生じる

調査地域：全国47都道府県 / 調査対象：中小企業 6,013社 / 回答企業数：3,120社（回答率：51.9%）

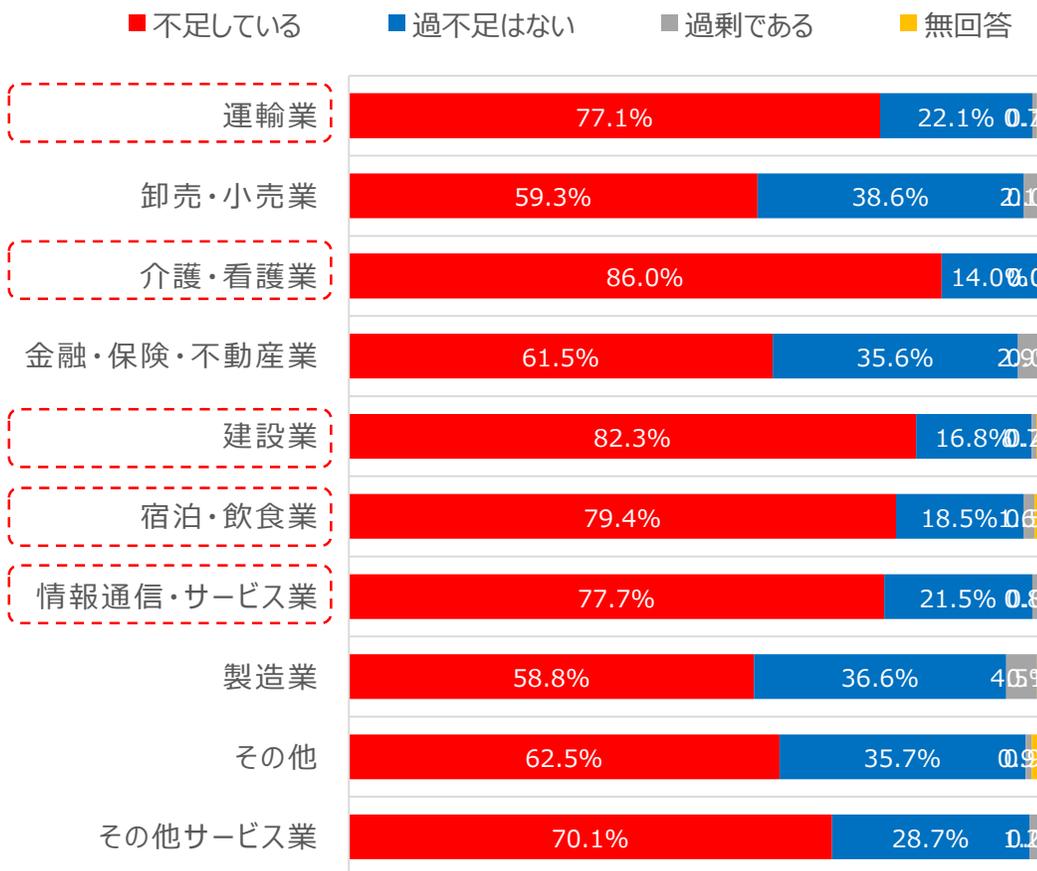
「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査結果」2023年9月28日日本商工会議所・東京商工会議所

健康経営に影響を与える、社会的な変化について教えてください？

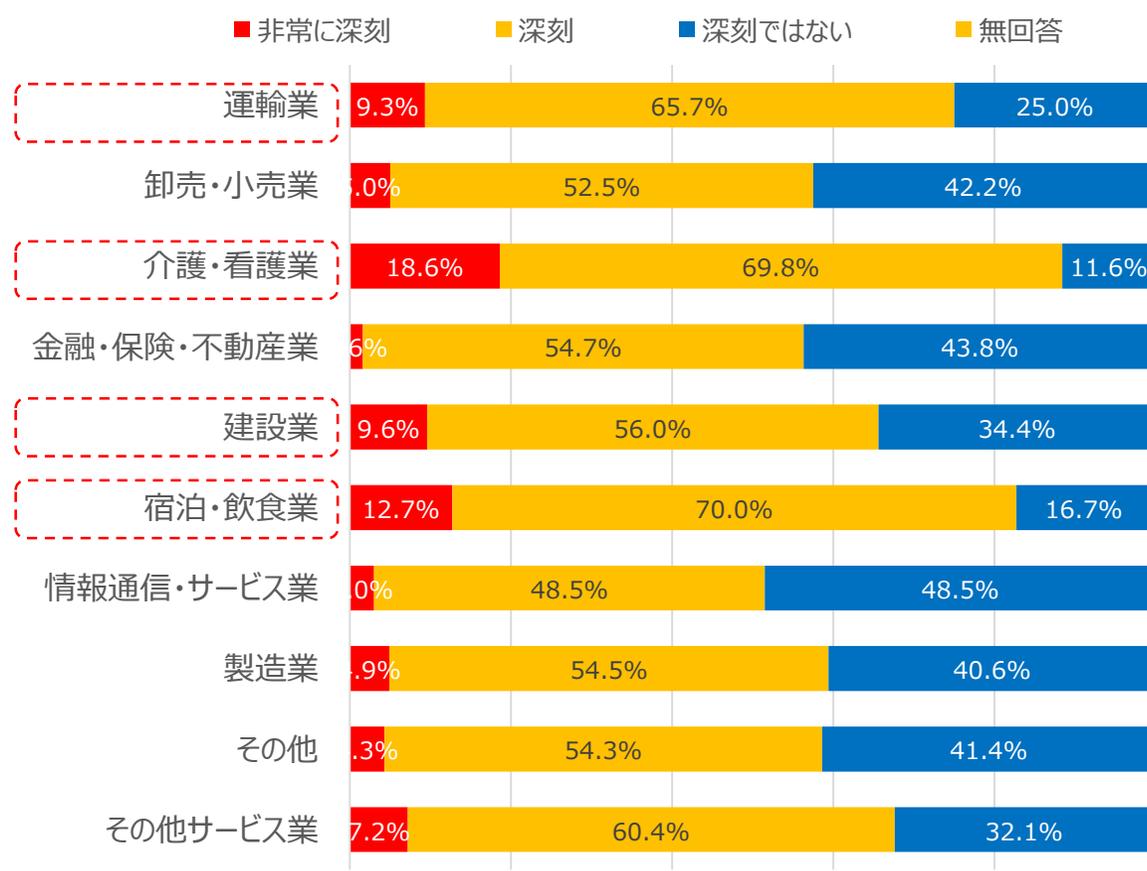
深刻化する中小企業の人手不足

どの業種も、人手不足を訴えている、さらに、介護・看護業、運輸業、建設業、宿泊・飲食業では、非常に深刻な人手不足をあげる企業が多い。

業種別 人手不足の状況



業種別 人手不足の深刻度

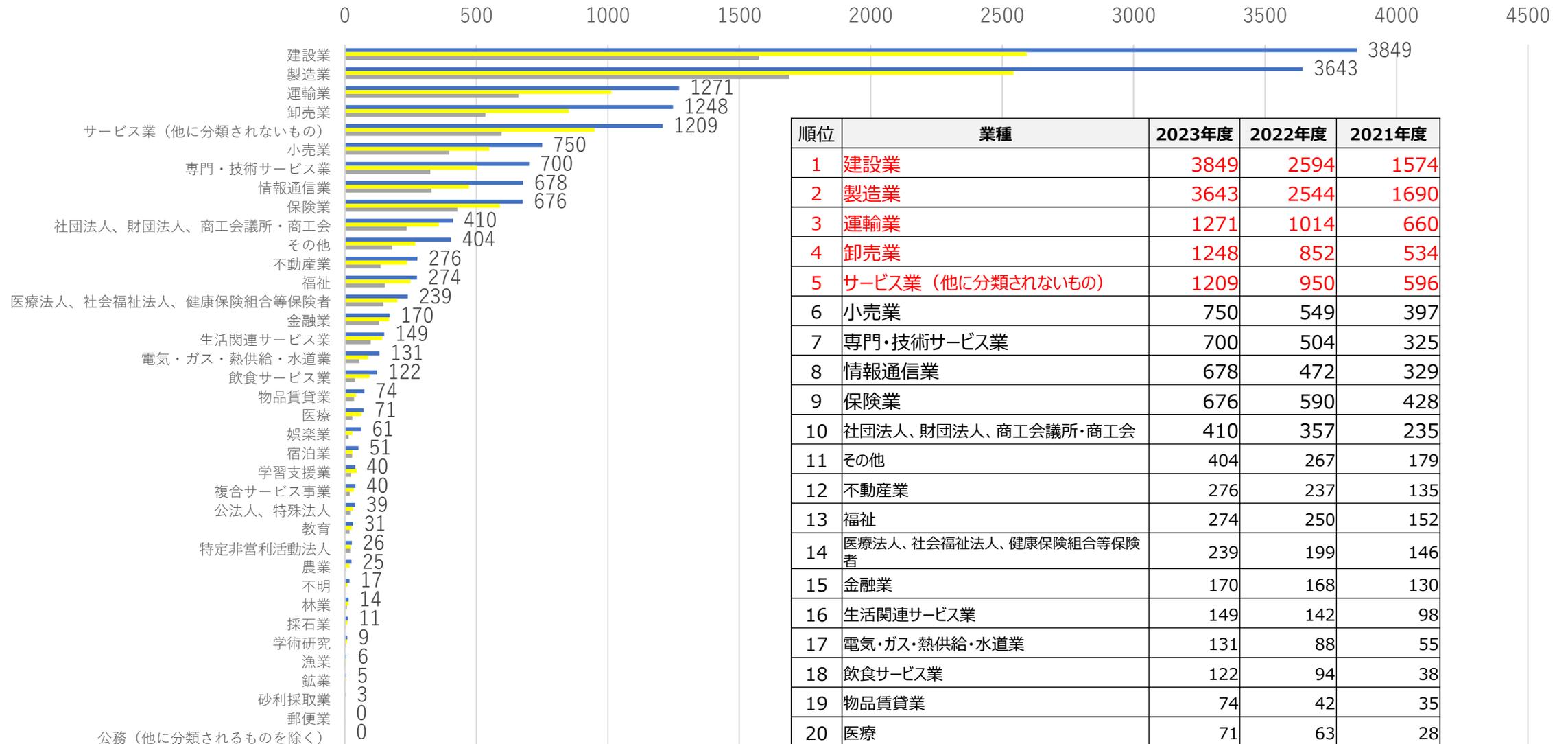


「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査結果」2023年9月28日日本商工会議所・東京商工会議所

健康経営度調査 中小規模法人 業種別申請状況

健康経営度調査 中小規模法人の申請件数

■ 2023年度 ■ 2022年度 ■ 2021年度

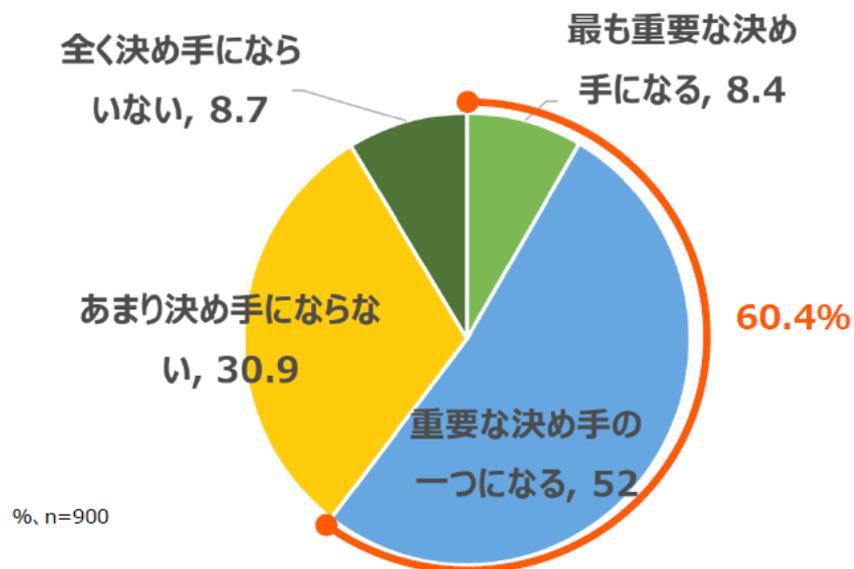


健康経営のひろがり

健康経営の社会への浸透：健康経営が就職の「決め手」になる

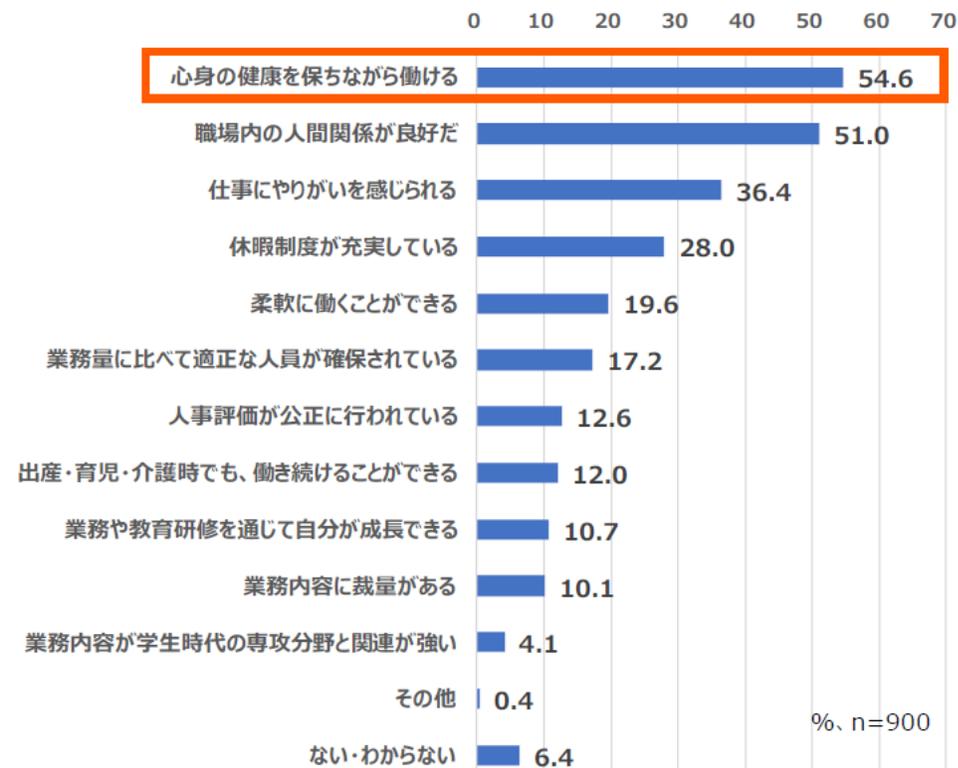
- ✓ 就活生及び転職者に対するアンケートを実施し、企業が健康経営に取り組んでいることが就職先の決め手になると約6割が回答。
- ✓ 求職者が働く職場に望むもののトップは、心身の健康を保ちながら働けることであり、多様な価値観を持つ働く世代において、健康経営が重要な要素となっていることがわかる。

Q. 企業が「健康経営」に関して取り組んでいるかどうか、「健康経営優良法人」の認定を取得しているかどうか、**就職先を決める際の決め手**になりますか。
※（ひとつだけ）



※「健康経営」とはなにか*、「健康経営優良法人」「健康経営銘柄」のロゴを提示したうえでの回答。回答者に対して、以下を提示。
「健康経営」とは、従業員の心身の健康を企業の財産（経営資源）と考え、従業員一人一人が心身ともに健康で働くことが、企業の持続的な成長につながるという考え方をもった経営手法です。

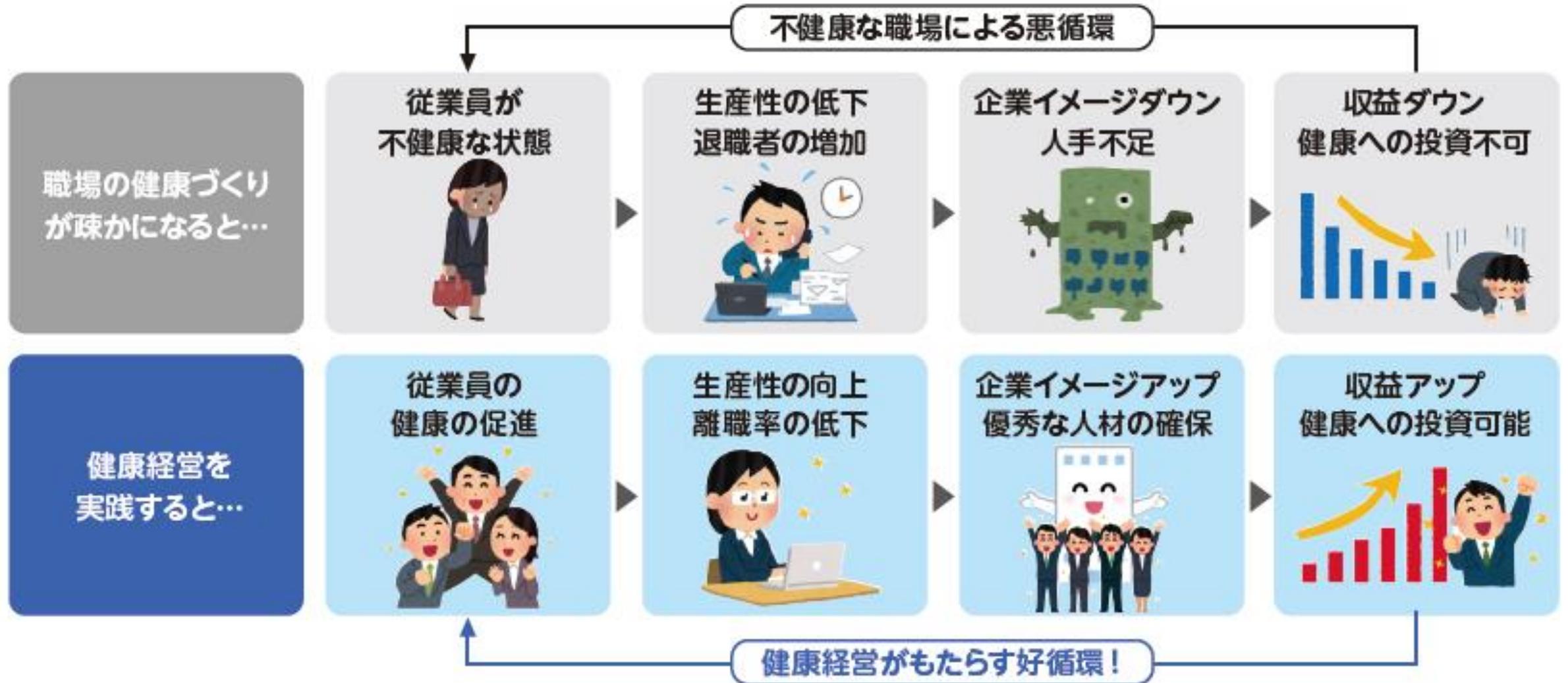
Q. あなたが**働く職場に望むもの**はなんですか（3つまで）



出所：日経新聞社「働き方に関するアンケート」2023年9月実施。就活生600人、転職者300人を対象に実施

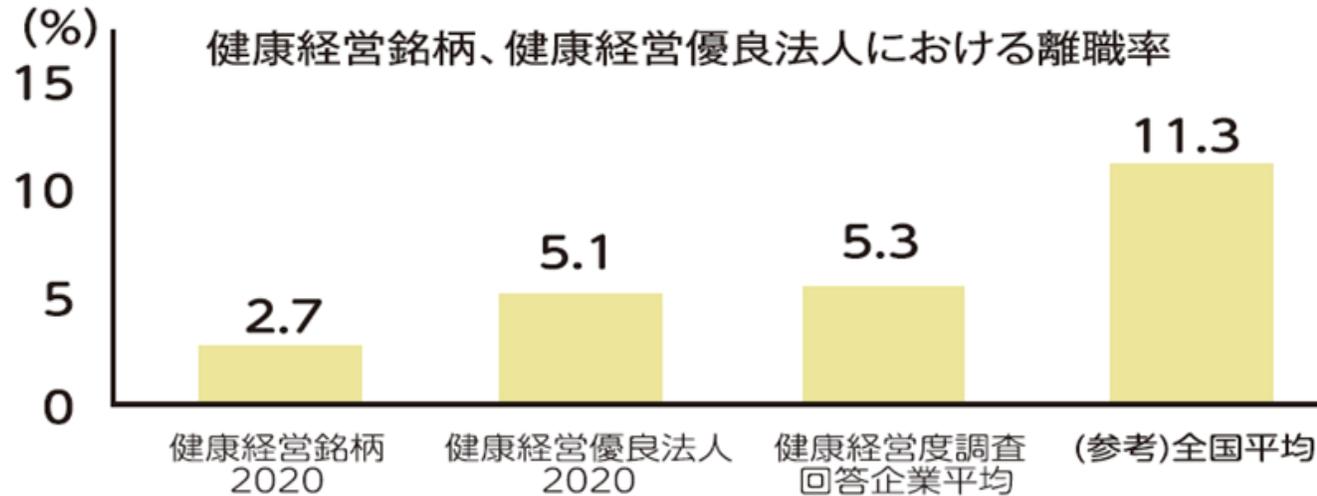
令和5年12月7日 経済産業省：第10回健康投資WG事務局説明資料①（今年度の進捗と今後の方向性について）改編

健康経営の効果



健康経営の効果

「健康経営」を
している企業では
離職率が低い



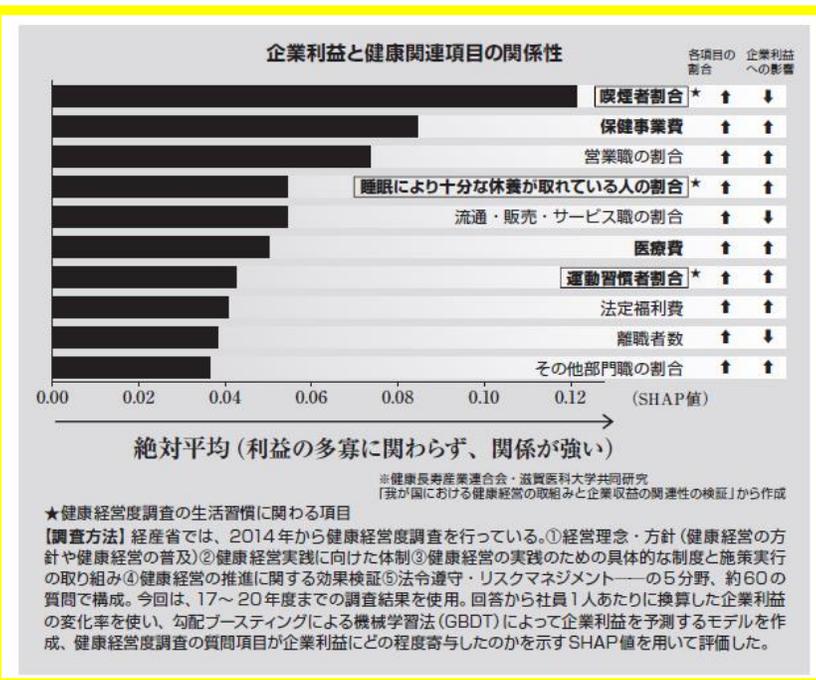
※離職率の全国平均は「厚生労働省 平成30年雇用動向調査結果の概況」に基づく。
(ただし健康経営度調査の回答範囲と異なる可能性がある)

※離職率=正社員における離職者数の設問/正社員数を各社ごとに算出し、それぞれの企業群で平均値を算出。
※なお、離職率に関する設問は健康経営度調査の評価には含まれていない。

出典:「健康経営の推進及び『健康経営銘柄2021』『健康経営優良法人2021』について」
令和2年9月経済産業省ヘルスケア産業課 P21 (URL:https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/1_METI_R2kenkoukeieikensyoseido_setsumei_shiryo.pdf)

従業員の生活習慣、企業利益に影響

喫煙者の割合や従業員1人当たりの保健事業費、従業員1人当たりの医療費などは企業利益との関連性が高い。滋賀医科大学の矢野裕一朗教授が、経済産業省（経産省）が健康経営優良法人を審査する課程で実施する健康経営度調査の結果を分析、健康経営への取り組みが企業業績にどのような影響を及ぼすかを明らかにした。



日本の労働力は、高齢化と少子化に伴い低下しており、この傾向が続けば、日本のGDPの減少は避けられない状況にある。その解決策の一つは、組織の人的資産を最大限に活用するため、人的パフォーマンスを向上させることにある。

健康リスク特定、対処を

分析の結果、企業利益との関連性が高かった項目は、喫煙者の割合（SHAP値0.11）、従業員1人当たりの保健事業費（同0.084）、営業職の正社員割合（同0.074）、睡眠により十分な休養がとれている人の割合（同0.055）、流通・販売・サービス職の正社員割合（同0.043）など。喫煙者の割合が高い企業は、それが企業利益のマイナス要因になりやすく、逆に割合が低い場合は、企業利益のプラス要因になりやすい。睡眠による休養については、十分にとれている人の割合が高ければ、企業利益のプラス要因になりやすい。喫煙者との関係が密接に関連していることが分かった。

社員割合（同0.054）、従業員1人当たりの医療費（同0.050）、運動習慣者割合（同0.043）など。この結果から、喫煙や睡眠、運動など従業員の生活習慣上の健康リスク要因によって出社しているものの業務効率率が落ちている状態（ラゼンティズム）が、企業利益に悪影響を及ぼしていることが分かった。

例えば、喫煙に関わる労働者の生産性損失には、病気の増加、体調不良が原因の遅刻や早退・欠勤・休職など業務自体が行えない状態（ラゼンティズム）ならびに同僚に対する受動喫煙の影響などがある。

従業員のパフォーマンスに影響を与える健康リスクを特定し、対処することで、生活習慣病領域の専門家から、より健康的で生産的な労働力を作り出すことを支援できれば、投資対効果を大きく改善することに寄与できるかもしれない。



滋賀医科大学 NCD 疫学研究センター
最先端疫学部門 教授
デューク大学 客員教授
スタンフォード大学 Global Faculty

矢野 裕一朗氏

やの・ゆういちろう 2002年自治医科大学医学部医学科卒業。9年間の地域医療勤務後、渡米。デューク大学でのビッグデータ研究が有力メディアに注目される。専門は疫学、ビッグデータ研究。国内外で受賞多数。



【健康経営とは】従業員等の健康を経営的な視点で捉え、戦略的に実践すること。企業理念に基づき、従業員等への健康投資を行うことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらす、結果的に業績向上や株価向上が期待できる。〔健康経営®〕は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

広告

企画・制作＝日本経済新聞社
Nブランドスタジオ

英語論文

「The associations of the national health and productivity management program with corporate profits in Japan」こちらのWebサイトで公開中 Epidemiology and Health (epih)

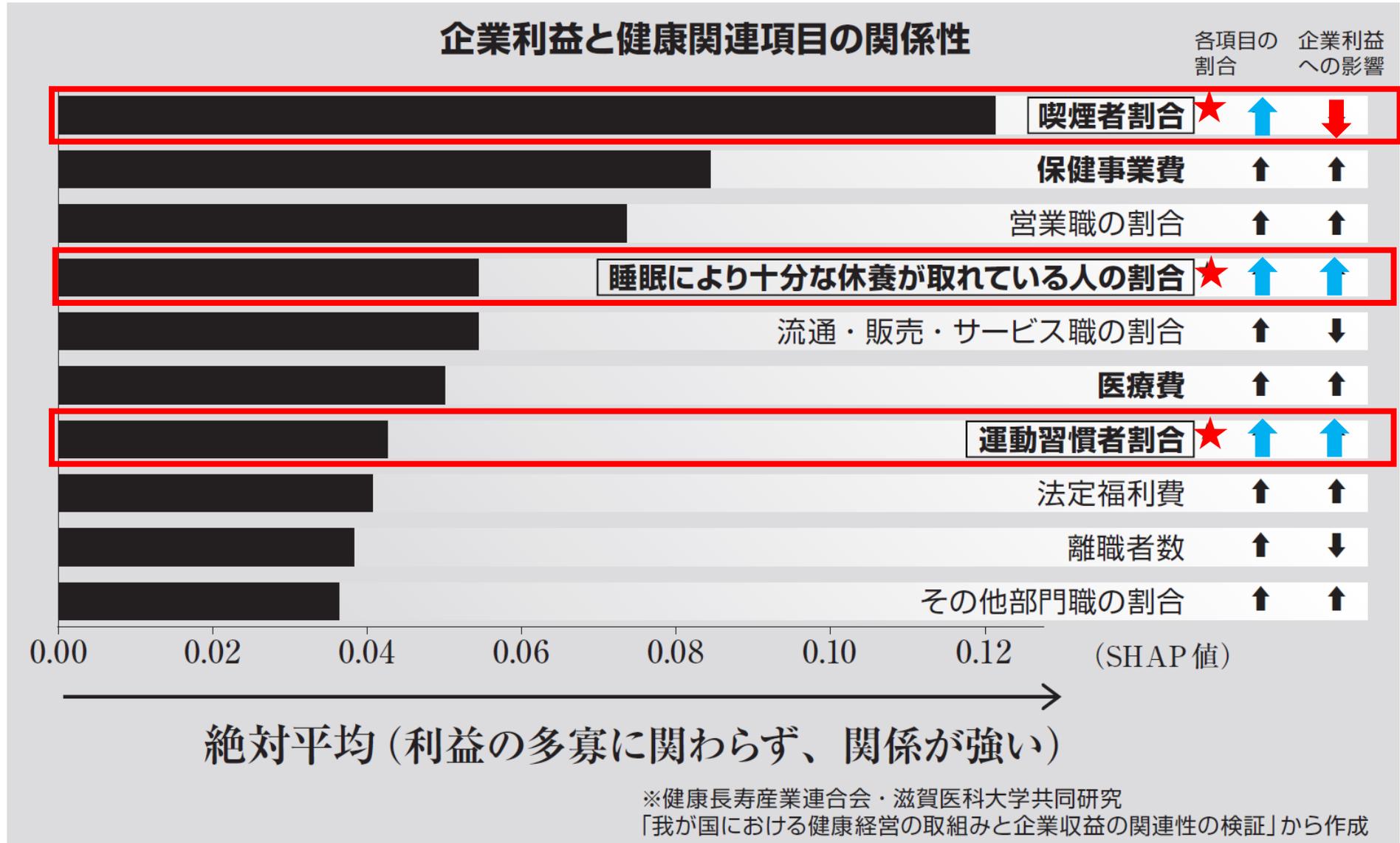


日本語翻訳

「我が国における健康経営の取組みと企業収益の関連性の検証」こちらのWebサイトで公開中 健康長寿産業連合会「Well-being100」



健康経営の効果



健康経営ってなあに？

健康経営®を生み出したNPO法人健康経営研究会の
基本的な考え方

「健康経営®」は、いつ、だれが作ったのですか？

「健康経営®」は2006年に NPO法人健康経営研究会が作りしました



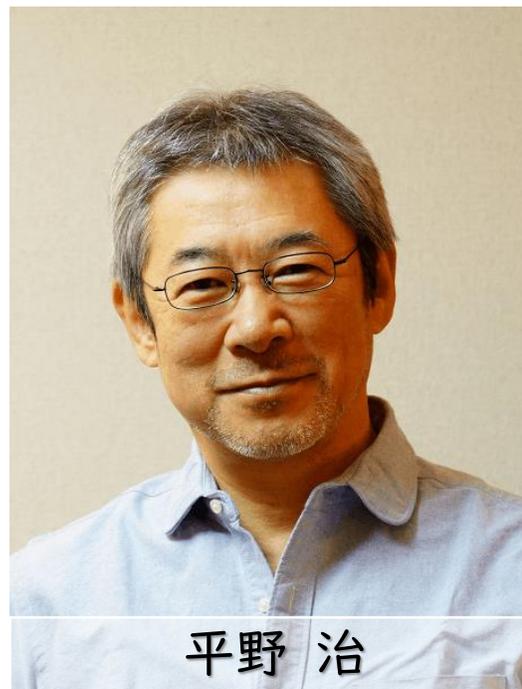
岡田 邦夫

NPO法人健康経営研究会 理事長
医師・産業医

健康と経営

Health

Marketing
& Management



平野 治

NPO法人健康経営研究会 副理事長
マーケッター

そもそも健康経営の定義とは、どのような内容ですか？

「健康経営®」とは

人という資源を資本化し、企業が成長することで、
社会の発展に寄与すること。

「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

健康経営では、具体的にどんなことに投資するのですか？

健康経営のゴール

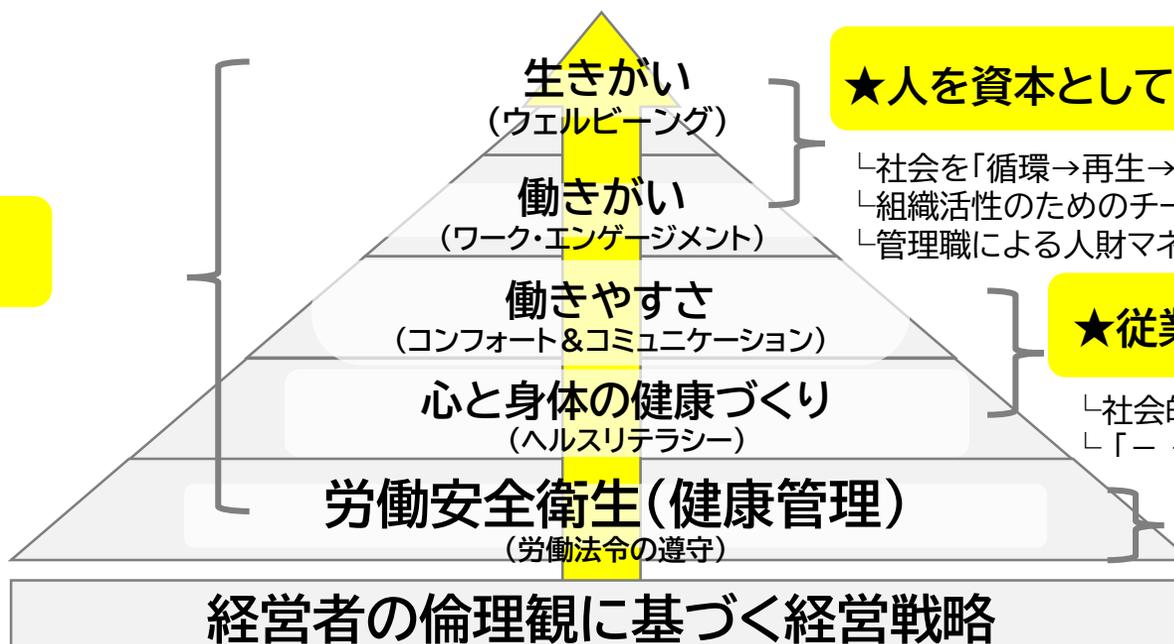
社会の発展

↑ 成長の循環 ↓

企業の成長

★新たな付加価値を創造するための人への投資

↳ Cost to Capital
人的資源から人的資本への投資



★人を資本として企業価値を創造するための投資

↳ 社会を「循環→再生→持続」させる仕事(事業)づくり
↳ 組織活性のためのチームづくり・コミュニケーションへの投資
↳ 管理職による人財マネジメントへの投資

★従業員のワークフルネスへの投資

↳ 社会的・肉体的・精神的な健康への投資
↳ 「- → +0」& 「+0 → +++」への投資

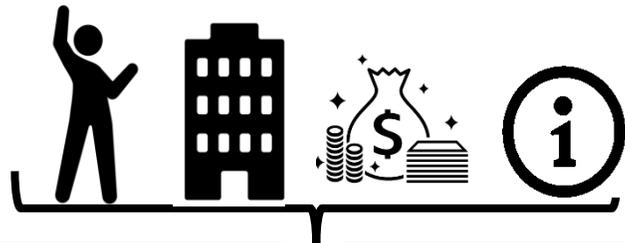
★基盤としてのコンプライアンスへの投資

↳ 従業員の安全への投資
↳ 管理職による管理マネジメントへの投資

健康経営では、なぜ、従業員（人）を中心に考えるのですか？

今まで

人・モノ・金・情報
Commodity
(代替可能)



人材
Commodity

人的資源
Human
Resource

to

これから

人的資本
Creativity
(代替不可能)



人的資本
Human
Capital

Cost

管理マネジメント

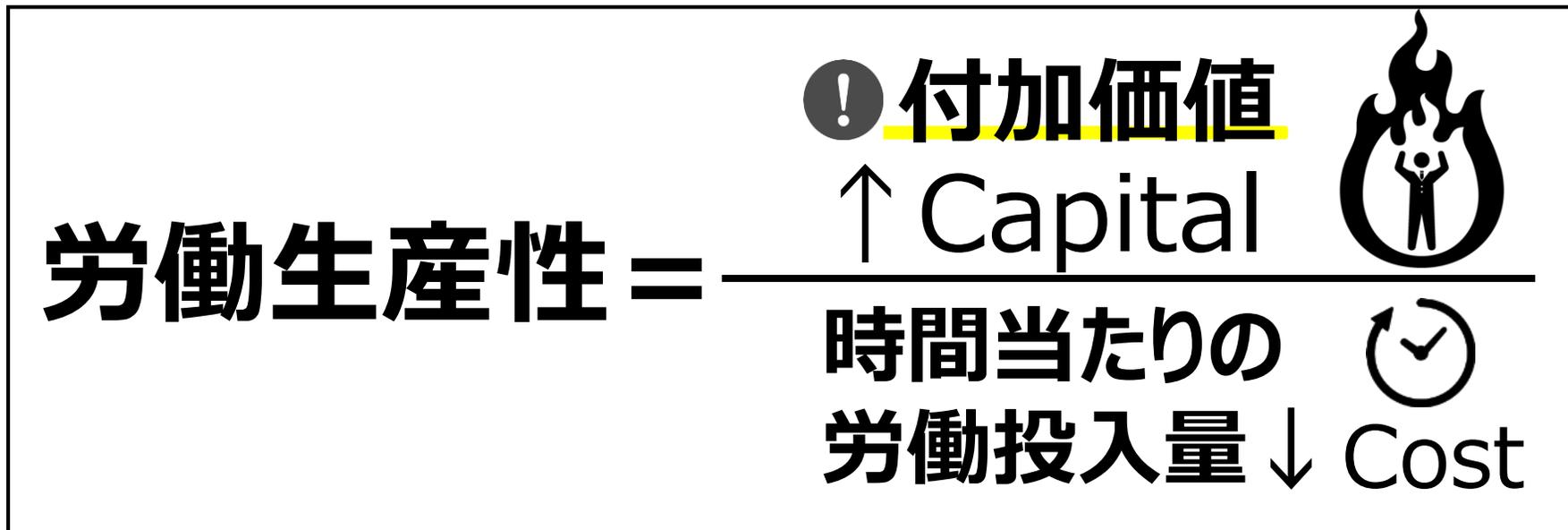
健康経営
Investment

Capital

人財マネジメント

健康経営では、なぜ、従業員（人）を中心に考えるのですか？

労働生産性 = 付加価値を高める必要がある

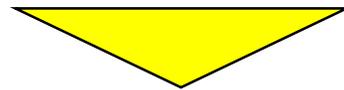
$$\text{労働生産性} = \frac{\begin{array}{c} \text{! 付加価値} \\ \uparrow \text{Capital} \end{array}}{\begin{array}{c} \text{時間当たりの} \\ \text{労働投入量} \downarrow \text{Cost} \end{array}}$$


最も大切な投資は、人という資源を資本化すること

= 労働生産性の分子を高めるための投資

健康経営では、なぜ、従業員（人）を中心に考えるのですか？

- 企業の価値創造・競争力の源泉は、新たな、よりよいものを作り出そうとするイノベーションの活力
- 他企業に真似のできない（もしくは模倣に時間のかかる）資源を作り出すことで競争力を高めること
- 新製品や新しいビジネスモデルを作り出すことで、従来の製品市場・ビジネスを変えること（創造的破壊）



変革をもたらす原動力は、人の意識、信念、知識
つまり人が資本

まずはチャレンジ!

わかやま健康づくりチャレンジ運動に参加しよう!

「わかやま健康づくりチャレンジ運動」取組メニュー

「わかやま健康づくり チャレンジ運動」の流れ



①「健康宣言」をする

「わかやま健康づくりチャレンジ運動申込書」を記入し、郵送またはFAXで提出してください。

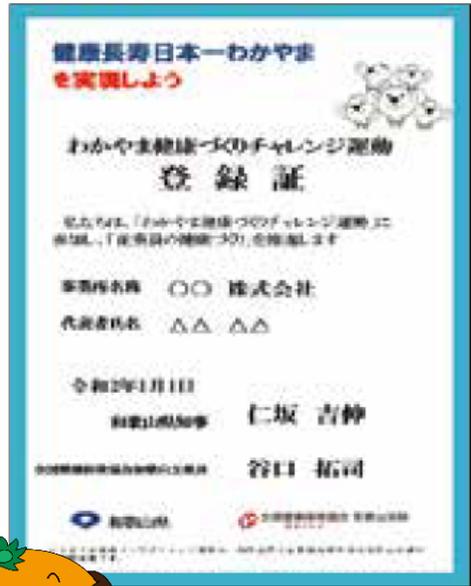
わかやま健康づくりチャレンジ運動申込書 (全国健康保険協会岡山支部加入事業適用)	
お申し込みは、郵送またはFAX (073-421-3116)にて全国健康保険協会岡山支部に申込書を送ってください。申込後、登録をお送りいたします。	
和歌山県知事 櫻井 孝 全国健康保険協会和歌山支部長 藤田 隆	
わが社は、「わかやま健康づくりチャレンジ運動」に申込み、従業員の健康づくりにチャレンジします。	
事業所名	年月日
所在地	
事業主名	
電話番号	
◆健康づくり担当	
担当氏名	
所属部署	
役職名	
メールアドレス	
◆同意の確認	
①事業主名の紹介	「わかやま健康づくりチャレンジ運動」参加事業所名も、和歌山県や協会けんぽ和歌山支部ホームページ等の広報媒体で取り上げます。掲載されない場合は、チェックしてください。
②就業時間等の詳細	上記の就業時間について、協会の和歌山支部の健康保険料として徴収し、各種保険料等(無料)を定めていただきます。掲載されない場合は、チェックしてください。 <small>(就業時間等の詳細は、協会ホームページをご覧ください。)</small>
③メールアドレス	メールアドレスを記入のうえ、協会けんぽ和歌山支部のメールアドレス(無料)も記載させていただきます。掲載されない場合は、チェックしてください。
<small>※チェックのない場合は、同意をいただいたものとしてお送りいたします。 掲載された情報は事業主様と全国健康保険協会岡山支部共有し、「わかやま健康づくりチャレンジ運動」の運営のために利用します。</small>	
◆「わかやま健康づくりチャレンジ運動」についてのお問い合わせ先 〒640-8516 和歌山県和歌山市 和歌山県第一南ビル3階 全国健康保険協会和歌山支部 全国健康グループ ☎073-421-3101 FAX	

申込書は、右記二次元コードよりアクセスして、ダウンロードできます。



②「登録証」の交付

健康宣言の証として「登録証」をお送りします。事業所内に掲示して、従業員や来訪者へ「健康づくり実践企業」であることをアピールできます。



「わかやま健康づくりチャレンジ運動」取組メニュー

1

申込書を 協会けんぽへ提出

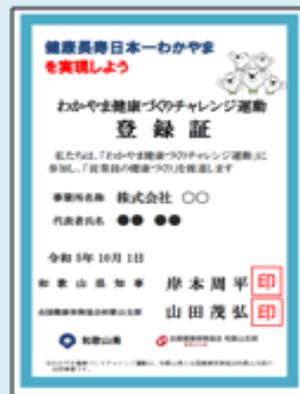
申込書を記入し、協会けんぽ和歌山支部へ提出（FAX）してください。



2

登録証、サポート セットが届く

協会けんぽより登録証や事業所カルテ、サポートブックなどが届きます。



登録証を社内
に掲示し、
社長自ら社員の
健康づくりを
宣言しよう

3

事業所カルテで 健康課題を確認

「事業所カルテ」で、自社の健康状態を確認し、健康課題を見つけましょう。



4

健康づくりに 取り組む！

協会けんぽがご案内する「取組メニュー」のできることからやってみましょう！



第一部「健康経営って何だろう？」

— ご参加いただきありがとうございました —
ご意見・ご質問はアンケートにてお声をお寄せください。

