

# 健康経営市場の創出に向けた提言

— 人的資本投資としての健康経営へ —

健康長寿産業連合会  
健康経営ワーキング

## 目次

はじめに .....	1
1. 日本企業を待ち受ける社会変革 .....	2
(1) 圧倒的人手不足時代の到来	
(2) 多様な働き方の実現と従業員の健康	
(3) 人的資本投資の必要性	
2. 健康経営市場の拡大に向けた課題 .....	4
(1) 健康経営(※)を推進する政府・自治体・関係団体の課題 ー企業における経営戦略として十分に浸透していない健康経営	
(2) 健康経営に取り組む企業の課題 ーステークホルダーに対して十分に情報公開されていない健康経営	
(3) 健康経営を支援する企業の課題 ー課題の顕在化と戦術のパターン化が進んでいない健康経営	
3. 健康経営市場の創出に向けた提言 .....	7
(1) 健康経営の本質 ー人的資本投資としての健康経営へー	
(2) 情報公開の促進と市場から評価を受ける仕組みづくり	
(3) 健康経営に取り組む企業と支援する企業を結ぶ場づくり	
おわりに .....	11

※「健康経営®」は、NPO 法人健康経営研究会の登録商標です。

## はじめに

健康経営に取り組む企業は年々増加している。第7回（2020年度）健康経営度調査では、大規模法人部門で2,523件、中小規模法人部門で9,185件の申請があり、申請件数は右肩上がり伸びている。このことから、健康経営は経営戦略の一つとして確立されつつあることが分かる。

一方で、日本企業は約380万社（注1）あると言われており、全体からすると健康経営に取り組む企業はまだ1%にも満たない状況である。つまり、さらなる企業の発展に向けて、健康経営に取り組む企業を増やす余地は大きいと言える。

また、健康経営に取り組む企業の増加とともに、健康経営の支援をビジネスとして取り組む企業も増えつつある。健康経営に取り組む企業が増え、それを支援する企業が増えていくことで、より高度な健康経営が実現できるのはもちろんのこと、新しい産業として「健康経営市場」の創造につながる。

本提言は、健康経営に取り組む企業と、それを支援する企業の量と質を高め、健康経営市場の裾野を拡大するため、改めて健康経営が必要とされる背景や課題を整理し、市場拡大に向けた提言を行うものである。

---

1 総務省「平成28年経済センサス活動調査」

## 1. 日本企業を待ち受ける社会変革

### (1) 圧倒的人手不足時代の到来

日本は2015年における65歳以上の高齢者3,386万人、高齢者比率26.6%となり、世界で最も高齢化が進んでいる国となった。国立社会保障・人口問題研究所の人口動態予測によると、さらに今後も高齢化は進み、2030年には高齢者比率は31.1%になると予測されており、実に人口の1/3にあたる約3,715万人が65歳以上という状態になる。また、労働力人口も減少し続け、2015年に約7,728万人だった労働力人口は、2030年には約6,875万人まで減ると予測されている。つまり、あと10年余りで高齢従業員比率の高まりとともに、今以上の人手不足が起こり得る。

さらに、高齢化は従業員だけでなく経営者自身の問題でもある。2025年に70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、そのうち約半数の127万（日本企業全体の約3割）が後継者未定の状況である。この状態は経営者の健康リスクが事業継続性に直結していることを意味している。仮に事業継承が上手くいかず廃業してしまった場合には、従業員やその家族に多大な影響を与えることは必須であり、マクロ経済の視点で見ても2015年から2025年頃までの10年間の累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性がある（注<sup>2</sup>）と言われている。

このように、圧倒的人手不足の時代はすぐ目前に迫っている。こうした中で、企業が生き残っていくには、経営者、従業員ともに「いかに健康で元気に働ける期間を延ばせるか」「高齢になっても働いていられるか」の二つの課題を避けては通れない。そして、この二つの経営課題を企業として解決するためには、従業員の健康への投資が必要である。

### (2) 多様な働き方の実現と従業員の健康

近年、働き方改革のもとに、多様な働き方の導入が企業で進められてきた。特に、新型コロナウイルスの流行を契機に、テレワークをはじめとした場所を問わずに働ける環境整備が急速に進み、今後もある程度定着していくと思われる。しかし、企業規模で在宅勤務の実施状況を比較すると、大企業は69.2%が現在でも在宅勤務を実施しているが、中小企業では33.0%（注<sup>3</sup>）に留まっており、このコロナ禍においても十分に体制が整えられているとは言い難く、柔軟な働き方を充実させる余地は大きい。

<sup>2</sup> 平成28年度総務省「個人企業経済調査」、平成28年度(株)帝国データバンクの企業概要ファイルから推計。

<sup>3</sup> 東京商工リサーチ「第14回 新型コロナウイルスに関するアンケート調査」

一方、コロナ禍はあくまで表面化した問題への対応を加速させたに過ぎず、コロナ前からすでに産業構造の変化や日本的雇用慣行の変容などを背景に、企業と労働者のあり方も大きく変わろうとしてきた。例えば、「兼業・副業・複業」に代表されるように、企業と個人が一对一の関係から、一人の人が「複数の職場」で働くことが当たり前の社会に変化するといったことが、今おこり始めている。中長期的には、個人と企業は“選び、選ばれる関係”という考え方をベースに、個人の持つ専門性を土台にした多様でオープン、かつフラットな雇用コミュニティへと変化していく可能性が極めて高いと言える。

このように、企業と労働者のあり方がドラスティックに変化し、より多様な働き方が実現する時、労働者の健康を本人任せにしては、人財としての従業員を損なう可能性がある。そのため、企業は今まで以上に働き方と健康問題は切り離せない関係として捉え、個人が十分に力を発揮できる環境を整えていかなければいけない。その観点から、労働安全衛生や安全配慮義務といった労働法令で定められた健康管理に取り組むのは当然として、それに加えて従業員が「働きやすさ」や「働きがい」を感じ、十分に専門性やスキルを発揮して生き活きと働ける職場になるよう、経営戦略の中に従業員の健康投資を位置付け、実行していく必要がある。

### **(3) 人資本経営の必要性**

現代はVUCA (Volatility (変動性・不安定さ)、Uncertainty (不確実性・不確定さ)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性・不明確さ)) の時代と呼ばれるように、先の見通しが難しい時代になっている。自然災害や疫病の流行、テクノロジーの進化によって、これまでのビジネスモデルが通用しなくなり、企業経営が一瞬にして立ち行かなくなることもあり得る。こうした時代の中で、企業が継続して価値創造していくには、常にイノベーションを起こしていかなければならない。そして、イノベーションの源泉となるのは人である。

つまり、これからの企業経営はモノやカネではなく、人で差別化していかなければならない。従来、多くの企業において、人は「人的資源」として捉えられ、財務諸表上では「人件費 (コスト)」として見なされてきた。そのため、労働力 (資源) としての人をいかに効率的に管理するかに主眼が置かれてきた。しかし、競争力の源泉が人の知識・創造力・経験・信念などに移り始めている現代においては、人を消費される資源ではなく、企業成長の源泉となる資本として捉えなおす必要がある。その上で、企業は資本としての人財が「コンピテンスやパフォーマンスを最大限に発揮できる環境」を整え、

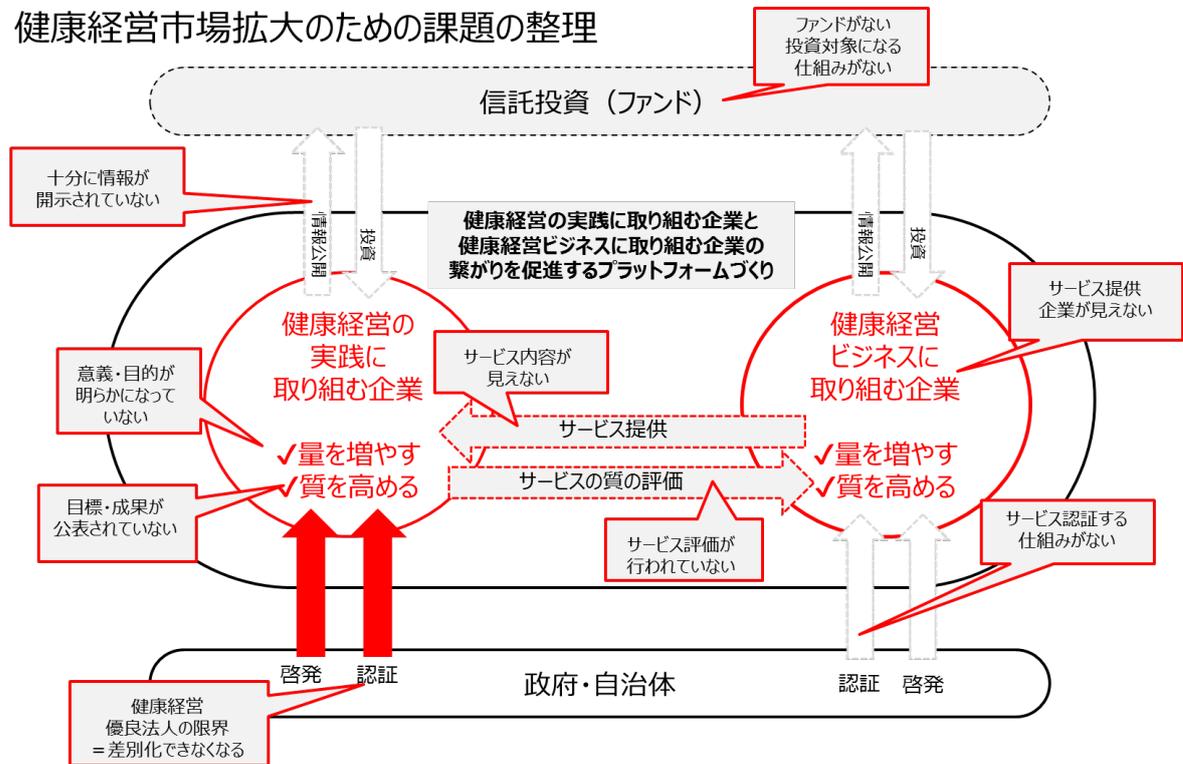
人に対して戦略的に投資していかなければならない。

このように、人を人件費としての管理コストではなく、企業競争力の源泉となる人財資本として捉え、投資していくことが企業に求められている。そして、この考え方こそが、本来の健康経営の目指すところであり、今まさにすべての企業において健康経営が必要とされる理由でもある。

## 2. 健康経営市場の拡大に向けた課題

こうした社会変革がすでに進みつつある現代社会において、企業は健康経営に取り組むべきであるが、より高度な健康経営を実現するには「健康経営に取り組む企業」「健康経営を支援する企業」それぞれの量と質を高めていかなければならない。そのためには以下の三つの課題を解決する必要がある。

### 健康経営市場拡大のための課題の整理



### (1) 健康経営を推進する政府・自治体・関係団体の課題

#### -企業における経営戦略として十分に浸透していない健康経営

現状、健康経営に取り組む企業には「健康経営優良法人に認定されること」「健康診断やストレスチェックなど、健康に関わる法令遵守に取り組むこと」が健康経営の目的になってしまっていて、経営戦略として健康経営に取り組んでいない企業が多いといった課題がある。

もちろん、企業ブランディングの一環として認定取得を目指すのは悪いこ

とではないし、法令遵守に取り組むことは企業として当然必要である。これらを行った結果、アブセンティーズムやプレゼンティーズムが改善し、業績向上につながることもあるかもしれない。しかし、健康経営の目的が認定取得や法令遵守といった限定的な視点になると、健康経営に取り組むこと自体が目的化してしまうことにつながり、結果として「優良法人に認定される法人が増え、認定される価値が低くなると止めてしまう」や「法令遵守事項を機械的に実施するだけに留まる」といった状況を引き起こしてしまうことにつながる。このような状態に陥ると、なぜ健康経営に取り組むのかが分からなくなり、広く普及することも難しくなる。

こうしたことが起きるのは企業の中で健康経営が経営戦略に位置付けられていないためであるが、その背景には、健康経営を推進する主体（政府・自治体・関係団体）によって、そういったメッセージが十分に働きかけていないことが一因として考えられる。「健康経営」という言葉が生み出された2006年から15年が経ち、様々な主体が健康経営に関わり政策的に推進されてきた。その中で、医療費の適正化や社会保障費の削減、従業員の健康管理、リスクマネジメントといった「コスト」面から健康経営の必要性が強調されている。いずれも正しいことかもしれないが、本来の健康経営の意義・目的である「人という資本への投資」が曖昧になり、企業戦略の中に位置付けられていない健康経営が多数存在する。したがって、改めて健康経営の本来の定義に立ち返り、時代に即したあり方を検討し、健康経営に取り組む意義・目的を企業に広く普及していかなければならない。そうすることで真に健康経営を理解した企業が増え、それを支える健康経営サービスを提供する企業も増えて市場の拡大へとつながる。

## **(2) 健康経営に取り組む企業の課題**

### **一ステークホルダーに対して十分に情報公開されていない健康経営**

健康経営に取り組む企業の中には、経営戦略の中に健康経営を位置付け、目標・成果を設定していても、企業内、あるいは健康経営担当者内に閉じた状態となり情報公開が十分されていないケースがある。その結果、健康経営の取り組みが資本市場（株主、投資家）、労働市場（従業員、求職者）、財・サービス市場（消費者、顧客、取引先）から評価されているとは言い難い。

具体的には、わが国においては、健康経営における取り組みや成果をもとに株主や投資家はその企業への投資を判断するところまでは至っていないのが現状である。あるいは、人事部門や健康推進部門の担当者は一生懸命で認証も受けているが、経営戦略の中に位置付けられていないがために、末端

の従業員には響いていない。さらに、近年エシカル消費といった考え方が出ているが、健康経営に取り組んでいることが、消費や取引先を決定する際の評価指標になる風土も十分でない。企業内外への適切な情報公開を行うことで、企業内に閉じた健康経営から、その企業にとって大切なステークホルダー（投資家や従業員、取引先など）とコミュニケーションを図り、評価される健康経営へと進化していかなければいけない。

### **（3）健康経営を支援する企業の課題**

#### **一課題の顕在化と戦術のパターン化が進んでいない健康経営**

健康経営市場の拡大には、健康経営に取り組む企業とともに、健康経営を支援する企業の量と質を高めなければいけない。

前述したように、現状、経営戦略として健康経営が位置付けられていない企業が多く、健康経営を進める上でどのような課題があるのかが十分に顕在化されていない。そのため、現状は「取り組む企業の課題の類型化」が進んでおらず、「課題に対してどのような企業が、どういったソリューションを提供しているか」も整理されていない。さらに、「提供されたソリューションは本当に効果のあるものなのか」も十分に明らかにされていない。その結果、サービスを利用した企業も適切な評価が出来ず、健康経営サービス提供企業は玉石混交の状態である。

今後、中小企業への健康経営の普及を進めていく上では、課題に対してどのようなソリューションがあるのか、健康経営の戦術がパターン化されていると、後発の企業は取り組みへの敷居が下がる。したがって、まずは健康経営に取り組む企業がどのような課題を持っていて、その課題を自社のリソースで解決しているのか、あるいは社外のリソースを活用しているのか、さらに成果は出ているのか、といったことを見える化していく必要がある。そうすることで、健康経営の課題に対する戦術のパターン化が進み、健康経営に取り組みやすい状態がつくられる。また、同時にサービス提供企業としては、第三者にも見える形で取り組む企業からの評価を受けることで、ソリューションの成果（質）を高めることにつながる。

### 3. 健康経営市場の創出に向けた提言

#### (1) 健康経営の本質 —人的資本投資としての健康経営へ— (注<sup>4</sup>)

健康経営の定義は、2006年にNPO法人健康経営研究会により基本的な考え方が提唱されているが、この度、これからの社会に適応した健康経営に深化すべく、NPO法人健康経営研究会、健康長寿産業連合会、ならびに、健康経営会議実行委員会と協議を重ね、改めて、以下の内容で発信することとした。

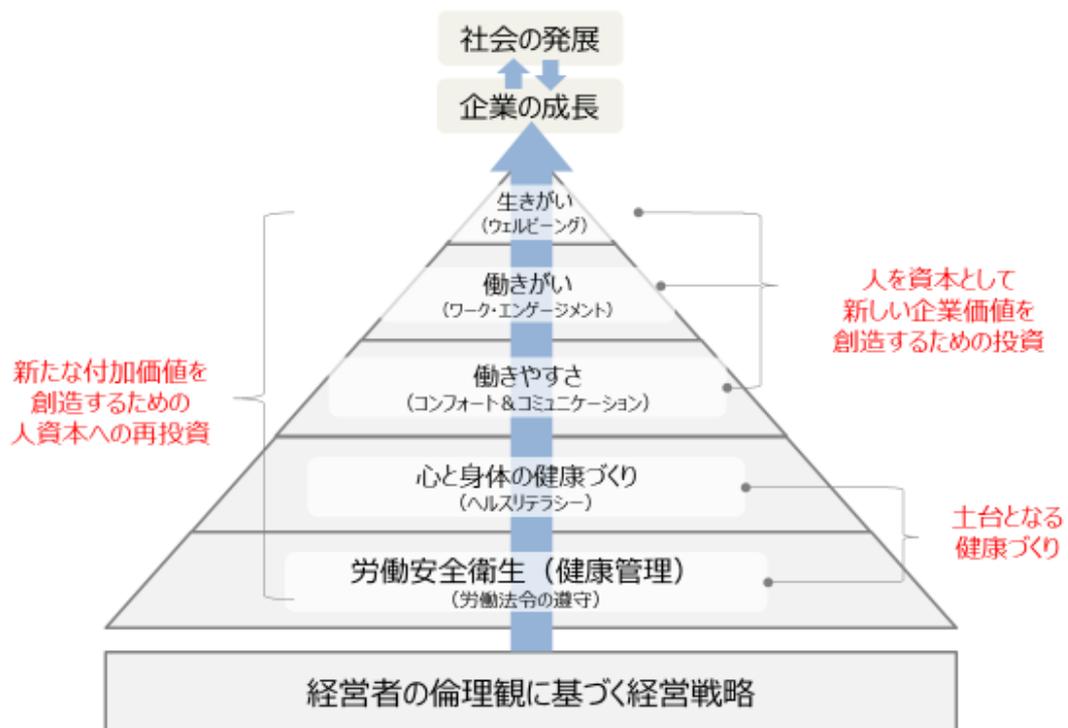
健康経営とは、「企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できる」との基盤に立って、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践することを意味しています。従業員の健康管理・健康づくりの推進は、単に医療費という経費の節減のみならず、生産性の向上、従業員の創造性の向上、企業イメージの向上等の効果が得られ、かつ、企業におけるリスクマネジメントとしても重要です。従業員の健康管理者は経営者であり、その指導力の下、健康管理を組織戦略に則って展開することが、これからの企業経営にとってますます重要になっていくものと考えられます。

NPO法人健康経営研究会 (2006)

健康経営とは、「企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できる」との基盤に立って、健康を経営的視点から考え、戦略的に実践することを意味しています。今後は、「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」が、これからの企業経営にとってますます重要になっていくものと考えられます。

NPO法人健康経営研究会／健康長寿産業連合会／健康経営会議実行委員会 (2021)

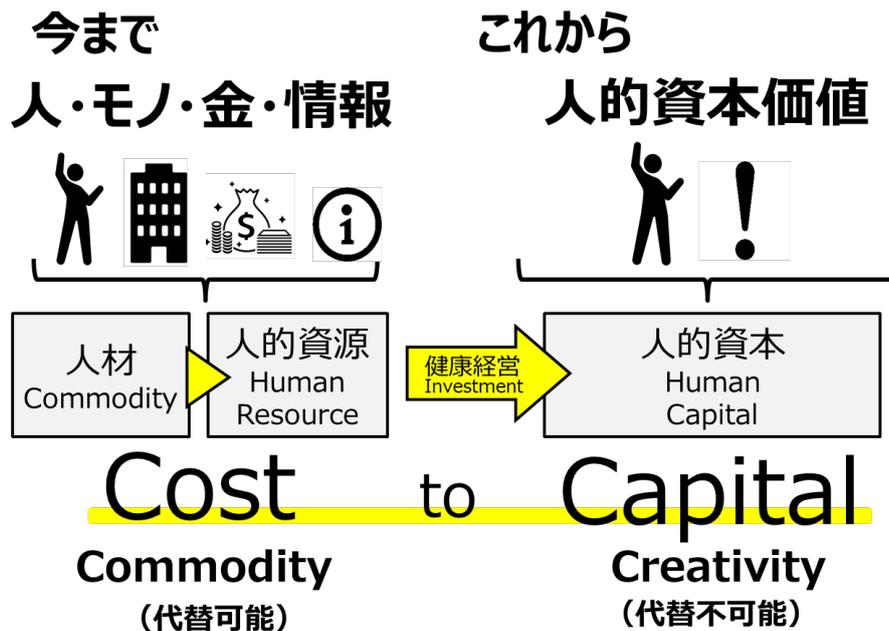
**健康経営とは、  
「人という資源を資本化し、企業が成長することで、社会の発展に寄与すること。」**



<sup>4</sup> NPO法人健康経営研究会『未来を築く、健康経営-深化版：これからの健康経営の考え方について-』(2021)を参照。

深化した定義においては、健康経営は、健康管理に留まらず、「人を活かす」ために新たな投資を行うことであり、一人ひとりが持っている未活用の知恵や異なる知識を経営の力で引き出すことの必要性を伝えている。

健康経営の本質とは、「人という資源をコストではなく、資本として捉える」点にある。つまり、従業員を資源ではなく価値創造のための貴重な人財と捉え、資本化する経営戦略そのものが健康経営なのである。

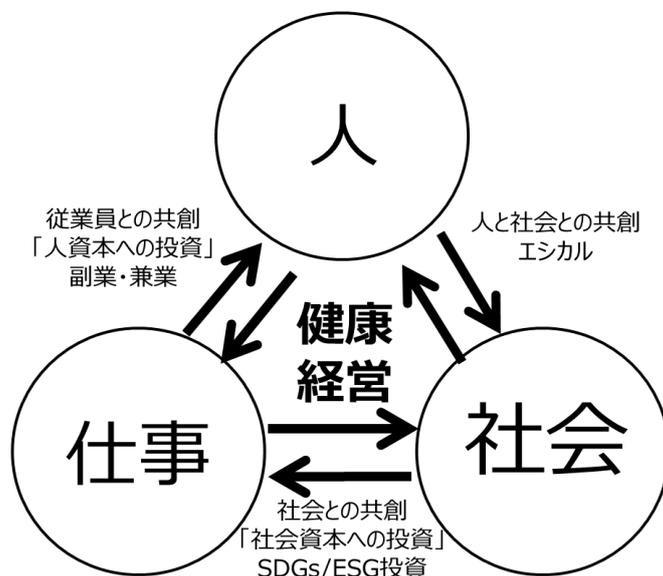


健康管理、労務管理、安全衛生に関わる法令遵守、安全配慮義務の履行は、従業員が安心して働けるために企業として最低限取り組まなければならない経営者の責務である。しかしながら健康経営は、これらのリスクマネジメントの側面だけに留まらない。

不確実で先の見通しが難しい時代だからこそ、健康経営をイノベーションや価値創造の源泉となる人財への資本投資と捉えなおし、一人ひとりが健康を土台として最大限のパフォーマンスを発揮できるよう健康投資を実行する。そのことによって、従業員の働きやすさや働きがい、生きがいが形成され、企業の成長へとつながるのである。

さらに、人の資本化という視点に立った健康経営は、一企業だけの取り組みに留まらない。先進的な健康経営に取り組む企業は、自社の発展のみならず、社会との価値共創の視点から経営戦略として取り組んでいる。

## これからの仕事は持続性がテーマ、 そのための視点は人との共創、社会との共創



健康経営は、その言葉が生まれた 2006 年から現在に至るまで、NPO 法人健康経営研究会や、経済産業省、自治体、商工会議所の取り組みにより、多くの企業で取り組まれるまでに普及した。その中で、健康管理の側面が強調されるようになっていたが、今一度、本来の健康経営が目指す「人的資本としての健康経営」の視点に立ち返り、時代に即した健康経営を普及・促進していくべきと考える。

### (2) 情報公開の促進と市場から評価を受ける仕組みづくり

健康経営は、一企業や担当内の閉じた取り組みではなく、CSV や SDGs を通じた ESG 投資のように社会との価値共創まで見据えた経営戦略である。したがって、投資家や従業員、取引先といった自社が重要と考える各ステークホルダーに自社の健康経営の意義・目的・目標・取り組み・成果などを広く情報公開し、外部からの評価を受けていくべきである。そうすることで、健康経営の質がさらに高まる。

同時に、資本市場（投資家、株主）や労働市場（従業員、求職者）、財・サービス市場（顧客、取引先）も健康経営の取り組みを評価する風土をつくらなければならない。すでに、経済産業省から「健康投資管理会計ガイドライン」が出され投資対効果に関して一つの筋道が示されている。さらに、健康経営銘柄に選定された企業や、ホワイト 500 に認定された企業のフィードバックシートを国として公開することで、資本市場とのコミュニケーションを活性化させていこうとする動きもある。また、今後は優れた健康経営を行

う法人を認定する制度だけでなく、新たに健康経営に取り組むと宣言した企業を認定する制度もあると市場の拡大の観点から望ましい。このような新たな認定制度に関しては、健康経営市場の拡大を担う民間主導で考えていかなければいけない。

### **(3) 健康経営に取り組む企業と支援する企業を結ぶ場づくり**

現状は、健康経営関連サービスを提供する企業の見える化が進んでおらず、その結果、質においても玉石混交の状態となっている。健康経営市場を拡大するためには、健康経営に取り組む企業をとともに支援する企業の量と質を同時に拡大していくことが必要である。

こうした課題を解決するには、まずは健康経営に取り組む企業の先行事例を見える化することで、健康経営関連サービスを提供する企業の情報が集まる仕組みづくりが有効であると考えます。先行企業の事例をもとにする情報プラットフォームをつくることで、今後、健康経営に取り組もうとする企業に対して、「どのような企業がサービス提供しているのか」「どのような課題解決につながるサービスがあるのか」「サービスの効果はあるのか」などの情報が提供でき、取り組みの一助とすることができる。また同時に、健康経営に取り組む企業が、実際にサービスを利用して、そのサービス内容を評価する仕組みも備えることで一定の質の担保につながるものと考えます。

## おわりに

健康経営の取り組みは、企業の抱える健康課題を解決するだけでなく、その先には日本が実現しなければいけない健康寿命の延伸、それを支えるヘルスケア産業の発展につながるものである。本提言では、企業経営の視点から健康経営の必要性や課題、そして未来に向けての提言を行ったが、当然、その先には日本が抱える社会課題の解決の視点からも健康経営は必要である。企業が常に未来への道を歩むのと同様に、健康経営もまた、社会とともに進化し、かつ深化していくものである。

一方で、健康経営は、まだ歴史が浅く、イノベーター理論での初期市場からメインストリーム市場の間にあるキャズムと呼ばれる深い溝を超え、ようやく上場企業の25.5%が取り組むメインストリーム市場に入ったばかりである。健康経営を通じて日本が抱える社会課題を解決するためには、「弱い紐帯の強み」(注<sup>5</sup>)と言われるように、各主体が各々独立して取り組むだけではなく、官公庁や企業、学界、それぞれの持つ推進力を結集していくことが、社会を動かす原動力となる。

私たちは、産官学との連携により健康経営市場を発展させることで、国民の健康寿命延伸に貢献し、さらには日本の経済力を強化する一端を担い、世界が羨む健康長寿社会の実現を目指していきたい。

以上

---

<sup>5</sup> 米国の社会学者マーク・グラノヴェッター氏「The strength of weak ties」(1973)

## 健康経営市場の創出に向けた提言 —人的資本投資としての健康経営へ—

### ■健康長寿産業連合会

会 長：澤田 純 日本電信電話株式会社 代表取締役社長  
 副会長：杉山 博孝 三菱地所株式会社 取締役会長  
 副会長：大久保 伸一 凸版印刷株式会社 代表取締役副社長執行役員  
 副会長：斎藤 敏一 株式会社ルネサンス 代表取締役会長執行役員

### ■健康経営ワーキング

座 長：樋口 毅 株式会社ルネサンス 健康経営企画部長  
 座 長：岡田 邦夫 NPO 法人健康経営研究会 理事長  
 オブザーバー：  
 辻 一郎 東北大学大学院 医学系研究科  
 公衆衛生学専攻公衆衛生学分野 教授

### ■健康経営ワーキンググループメンバー（2021年7月19日時点、順不同）

氏名	企業名	役職
濱口 雅史	日本電信電話株式会社	社長室 室長
奥村 英雄	凸版印刷株式会社	人事労政本部労政部長
梅木 稔	トッパングループ健康保険組合	ヘルスケア T 課長
太田 恵理子	キリンホールディングス株式会社	ブランド戦略部 Kirin Well-being Design Lab シニアフェロー
土持 かおり	ENEOS ホールディングス株式会社	人事部 健康推進グループ グループマネージャー
川口 謙誠	住友生命保険相互会社	執行役員兼人事部長
阿部 賀代	総合警備保障株式会社	介護事業部 介護企画課長
桜又 彩子	SOMPO ヘルスサポート株式会社	企業コンサルティング部健康経営推進グループ シニアゼネラルコンサルタント
中村 英子	株式会社三菱ケミカルホールディングス	KAITEKI 推進室 健康経営グループ グループマネージャー
浅井 誠一郎	味の素株式会社	人事部労政・総務グループ
石崎 太一	味の素株式会社	サステナビリティ推進部 ウェルネス・栄養グループ長
島田 彰一	株式会社アピアスポーツクラブ	代表取締役
渡辺 敏成	株式会社リンクアンドコミュニケーション	代表取締役社長

氏名	企業名	役職
中島 順	一般社団法人健康マスター検定協会	常務理事
青砥 弘道	株式会社ファンケル	理事 健康経営推進事業部 事業部長
原 利之	コニカミノルタ株式会社	人事部健康管理グループ担当課長
朝日 春佳	株式会社日本政策投資銀行	サステナビリティ企画部 健康経営格付主幹
白濱 敬之	あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	マーケット開発部 地方創生戦略室 課長補佐
北本 嘉一	西川株式会社	ソリューション推進部 部長
高橋 広之進	西川株式会社	第5営業部 東日本新規開拓グループ 第2課 課長
光井 優子	西川株式会社	第5営業部 東日本新規開拓グループ
河原 章	株式会社ベネフィット・ワン	執行役員 営業本部 ヘルスケア営業部 事業推進担当
大川 力也	オムロンヘルスケア株式会社	国内事業本部 事業本部長
竹下 朋宏	オムロンヘルスケア株式会社	循環器疾患事業統轄部 国内サービス事業開発部 部長
中村 俊也	オムロンヘルスケア株式会社	循環器疾患事業統轄部 業務企画部 部長
高山 智司	トランス・コスモス株式会社	公共政策本部 常務執行役員 公共政策本部長
齋藤 健夫	トランス・コスモス株式会社	公共政策本部公民連携部 エグゼクティブマネージャー
鈴木 一代	トランス・コスモス株式会社	公共政策本部
薄井 理恵	一般社団法人 プレシャスライフ・ラボ	会長
田中 義章	株式会社 NTT ドコモ	ビジネスクリエーション部ヘルスケアビジネス 推進室 ソリューション推進 担当部長
為井 賢二	株式会社 NTT ドコモ	ビジネスクリエーション部ヘルスケアビジネス 推進室 ソリューション推進 担当課長
山田 義人	東京海上日動火災保険株式会社	個人商品業務部 ヘルスケア室企画開発グループ
加納 昌明	SOMPO ホールディングス株式会社	ヘルスケア事業開発部 課長

<問い合わせ>

健康長寿産業連合会 健康経営ワーキング事務局 丹野 恒平／関野 千鶴  
(株式会社ルネサンス 健康経営企画部内)

Email:kenko-info@s-renaissance.co.jp／080-8466-9894