

2010年2月25日 全 10頁

企業再編と健康保険組合

年金コンサルティング部
佐井 吾光

企業の再編時に健康保険組合のあり方が問われる

[要約]

- 健康保険組合の成立過程を振り返ると、健康保険組合が日本産業の発展に大きく寄与していることがわかる。
- 少子高齢化による将来の国内市場の縮小を見据えて、企業は生き残りを掛けて思い切った再編を繰り返している。その再編劇の中で、各企業が設立している健康保険組合は、一つのビッグ・イシューになりつつある。
- これまで企業経営の中で、比較的注目度の低い福利厚生制度のうち、さらに関心の低いものであった健康保険組合は、今後企業業績向上の重要なピエールとして注目されるだろう。

【現在の医療保険制度の概要】

日本の医療制度の特徴は国民皆保険制度

日本の医療保険制度は、国民のすべてが何らかの公的な医療保険に加入する制度である。これを国民皆保険制度という。75歳以上になると、高齢者全員を対象とした後期高齢者医療制度へ移行する。

民主党のマニフェストで、医療保険制度の一元化が謳われており、後期高齢者制度は廃止し、被用者保険と国民健康保険を段階的に統合し将来は地域保健として一元的運用を図るとしている。

厚生労働省によると、新しい高齢者医療制度は平成22年末までに「最終とりまとめ」を行い、平成25年4月新制度施行の予定である。

現状では財政状況の厳しい健康保険制度を、他の健康保険制度が財政支援することとなっている。したがって、相対的に財政が健全な健康保険組合は高齢者医療制度に多額の支援（以下、納付金等）を行っている。

健康保険組合とは

健康保険組合は、健康保険の仕事を行う公法人である。常時1人以上の従業員のいる法人の事業所、常時5人以上の従業員のいる個人経営の事業所（強制適用とならないものを除く）などが健康保険に加入するが、このうち常時700人（同種・同業の事業所を集めての場合は3,000人）以上の従業員がいる事業所では、事業主の申請によって厚生労働大臣の認可を得て健康保険組合を設立し、事業所の実態に即した健康保険の仕事を運営することができる。

なお、健康保険組合が設立されていない事業所は、全国健康保険協会が運営する健康保険（協会けんぽ）に加入する。

図表1 現在の医療保険制度の概要（主な制度）



(単位: 万人) 2007年3月末現在

出所: 厚生労働省資料より大和総研作成

【現在の健康保険組合の問題】

平成21年度は赤字健康保険組合が9割を越す

平成20年度決算見込みについて、健康保険組合連合会（平成21年9月11日）が発表したところによると、下記の通りである。

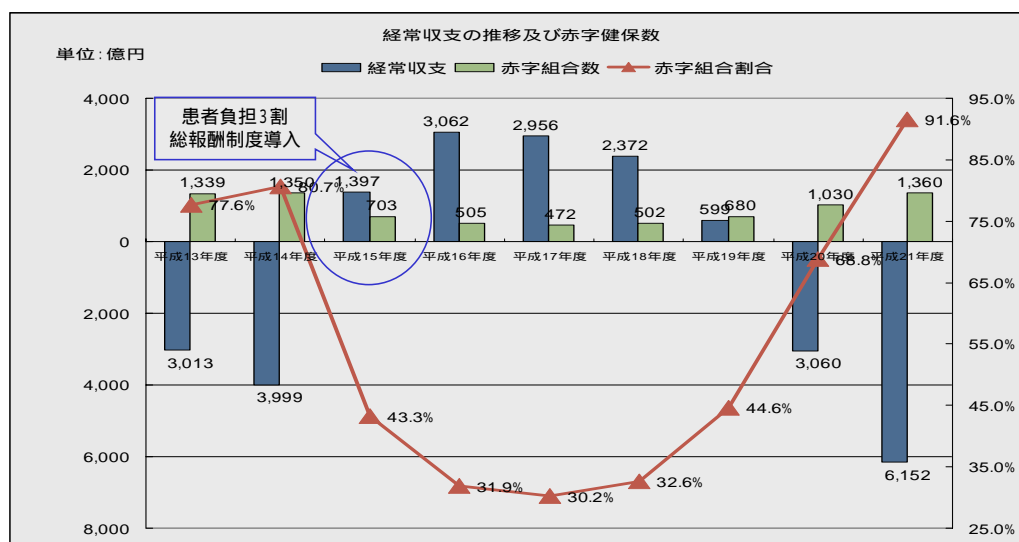
- (1) 平成21年3月末現在の組合数は1,497組合で、平成20年3月末の組合数(1,518組合)に比べて21組合減少している(うち14組合は解散)。組合数は平成7年度(1,819組合)以降毎年減少を続けている。
- (2) 保険料率(2月末)は7.38%(調整保険料率含、単純平均)で、前年度に比べ0.72ポイント増加した。
- (3) 協会けんぽの保険料率(8.2%)を超えている組合は276組合で全体の18.4%を占めている。
- (4) 法定給付費は前年度に比べ3.1%(981億円)増加、拠出金・納付金等合計は前年度に比べ18.3%(4,251億円)の大幅増、拠出金・納付金等の保険料収入に対する割合は、過去最高の44.3%である。
- (5) 納付金等負担の急増などにより、健保組合全体で3,060億円もの大幅赤字、赤字組合は全組合の約7割である。
- (6) 別途積立金を含めても法令で義務づけられている準備金を保有できてないのは46組合(全組合の3.1%)。

また、平成 21 年度予算について健康保険組合連合会（平成 21 年 4 月 10 日）が発表したところによると、下記の通りである。

- (1) 赤字組合数は対前年度比で 26 組合増加し、1,360 組合となる。全組合に対する赤字組合の割合は 91.56% となり、昨年度（88.81%）からさらに拡大する。
- (2) 組合数は 17 組合減少。被保険者数は微増（0.02%）、被扶養者は減少（4.84%）とする。
- (3) 保険料率（一般保険料 + 調整保険料率、以下同じ）の平均は 7.412% で対前年度比 0.46% ポイント増加する。

平成 15 年度から患者負担の 3 割化や総報酬制度の導入で健保財政は一度黒字化した。しかし、平成 20 年度からは「新高齢者医療制度」の創設等による納付金等の負担大幅増により、再び赤字健保数は急増した。

図表 2 健康保険組合の経常収支の推移及び赤字健保数



出所：健康保険組合連合会資料より大和総研作成

【健康保険組合の成立過程】

健康保険法制定
の背景

健康保険組合が生まれた背景には、1914年に勃発した第一次世界大戦後の国内外における急激な経済情勢の変化と労働運動の高まりがある。労資問題の解決を図り、労働者の福祉を増進し、その生活の向上を図るとともに産業の発達と国富の増進を図ることが必要であるとし、労働保険制度の一つである健康保険制度の創設について検討が開始された。

当時の政府の健康保険制度創設の意図は、労働情勢が緊迫の度を強める中で、労資協調・産業平和を目的とする労働政策立法としての性格を色濃く帯びている。

図表 3 健康保険組合の成立過程

- 1897年 三菱造船所救護基金
- 1905年 八幡製鉄所職工共済会/組合
鐘紡共済組合（病気、負傷、死亡の救済、年金）
- 1907年 帝国鉄道庁現業員共済組合（公傷、死亡、老衰救済金）
- 1922年 健康保険法公布（1927年施行）
- 1926年 319組合が設立認可

例えば、当時の鐘紡共済組合の給付内容は、

（1）病気の救済

医師の証明で欠勤四日目から給料の半額支給など

（2）負傷の救済

職務上の負傷は当日より給料の全額支給など

（3）死亡救済

組合員の場合 葬式 15 円以内、遺族扶助料 100 円以内を支給等

（4）年金

男子 15 年間、女子 10 年間勤務した者は退社後 15 年間年金支給する。年金支給額は、男子は当時の給料の 100 分の 15、女子は 100 分 10 を最低として、規定勤続年限以上 1 年増すごとに 100 分の 1 を加給する。

出所：健康保険組合論（医療政策と健康保険組合の役割）の構築に関する調査研究 中間報告書 健康保険組合連合会刊（平成 21 年 6 月）より大和総研作成

【健康保険組合のメリット】

事業主と被保険者の双方にメリットがある

健康保険組合制度スタート時の健康保険組合のメリット（1935年刊行『改正健康保険法精義』より）は、下記の通りである。

- （1） 虚病を防止できる（給付費節約につながる）
- （2） 災害防止に努めるようになる（給付費節約につながる）
- （3） 迅速に給付が支給できる
- （4） 自治的組織であるから自らのために準備金を用いることができる
- （5） 被保険者が組合の管理に参加できる
- （6） 経費を節約できる
- （7） 事務を簡素化できる
- （8） 業務上の事故を少なくして保険料を低くできる（給付費節約につながる）

(9) 組合の共同管理を通して労使が円満な関係を維持できる。

企業内で労使が協力して健康保険を運営することができれば良好な労使関係が維持でき、労働者の健康が維持され家族の生活の安心が得られれば、企業の生産性の向上にも大きく寄与する。

現在の健康保険組合の一般的なメリットは、下記の通りである。

- (1) 健康保険組合は、被保険者や被扶養者の年齢構成、男女比、疾病の動向などの実態に即した保健対策が実施できるほか、健康管理なども事業主と協力して積極的に行うことができる。
- (2) 健康保険組合は、それぞれの組合の実情に応じて付加給付事業を行うことができる。
- (3) 健康保険組合独自の保養・レクリエーション施設を建設したり、契約保養所を設置するほか、体育奨励事業の補助などにより被保険者および被扶養者の体力づくりにきめこまかく役立てることができる。
- (4) 健康保険組合は、一般保険料率を財政状況に応じて 30/1000～100/1000 の間で決めることができるほか、保険料の被保険者・事業主の負担割合について、被保険者分を低くすることができる。

【健康保険組合の合併事例】

阪急阪神ホールディングスの合併事例

2006年10月阪急と阪神が経営統合し阪急阪神ホールディングスを設立した。統合当初はそれぞれ個別の会社として事業を推進していたため、健保組合の統合は課題にならず、健康保険組合については、独立性を保ってきた。

しかし、両健保組合には被保険者に給付内容や諸制度の違いがあるほか、後期高齢者医療制度が始まった2008年度に入って台所事情が急変した。「新高齢者医療制度」の創設等による納付金等の負担大幅により赤字健保数は急増し、阪急・阪神両健康保険組合もこの巨額の納付金等の負担もあり、合併による効率運営が不可欠と判断し、2009年4月両健康保険組合は統合した。

両保険組合は「合併で直ちに赤字が解消するわけではないが、保有資産を合算して業務を効率化することで想定を超える巨額出費にも備えたい」としている。

図表4の統合理由に「今後の事業再編において、被保険者資格が継続可能な仕組みの調整」のためとあるのは、最近の企業再編の活発化を反映していると思われる。

図表 4 健康保険組合の合併事例

統合会社	統合理由など
阪急阪神ホールディングス	規模の拡大による財政基盤の強化 今後の事業再編において、被保険者資格が継続可能な仕組みの調整 健保運営の効率化 保健事業の共同化による被保険者へのサービス向上

出所：公表資料より大和総研作成

【健康保険組合の合併事例】

三越伊勢丹ホールディングスの合併事例

三越と伊勢丹は、2008年4月1日、共同持株会社「三越伊勢丹ホールディングス」を設立した。

保険給付・保険事業基盤の整備充実と、三越伊勢丹グループの総合的な福祉の観点より、2010年4月、三越伊勢丹ホールディングスを母体事業主として両健康保険組合を合併する予定である。

2011年4月、三越と伊勢丹の両事業会社合併に向けて総合的労働条件の整理をするうえで、福利厚生諸制度の統一を視野にいれた総合的な福利厚生制度の構築が基本となった。そこで、事業会社統合の1年前に役職員が安心して働ける環境整備を維持するため、両健康保険組合は合併することになった。

(両健保合併までの基本的な流れ)

2008年11月 組合会

合併設立委員の選出と委員会の設置

2009年2月 組合会

存続組合の決定

9回にわたる合併設立委員会での議論と関東信越厚生局との事前協議を整える

2009年7月30日 組合会

同一母体事業主の下での健康保険事業の整備・充実と加入する組合員の福祉の統一を図る観点から、共同持株会社「三越伊勢丹ホールディングス」の下に設立された、単一型健康保険組合として2010年4月1日、伊勢丹健康保険組合を存続組合として、両健康保険組合を合併することを決議した。

図表 5 健康保険組合の合併事例

統合会社	統合理由など
三越伊勢丹ホールディングス	組合員が安心して働ける環境と健康増進の実現 グループにおける総合的福祉の視点による立案と実現 企業の福利厚生と共済会事業の連携 財源の確保及び再分配

出所：公表資料より大和総研作成

【健康保険組合の分割切り出し事例】

分割切り出し事例

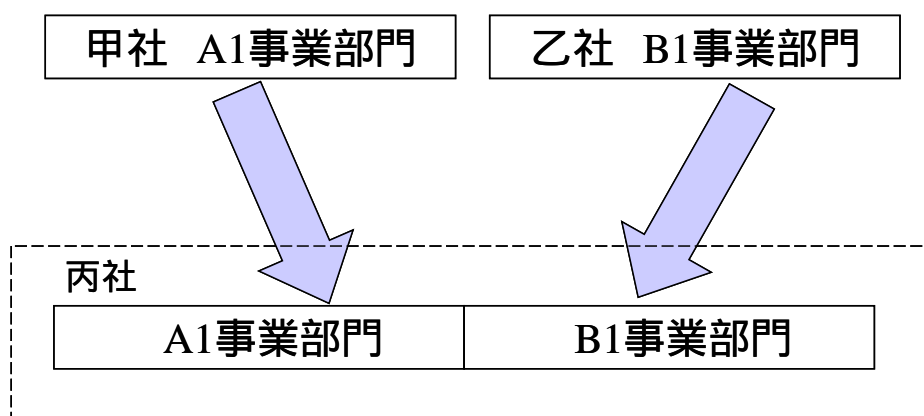
複数の企業が事業部門を“切り出し”、新たな企業を設立したケースである。この事例では、製造業である甲及び乙は、それぞれ甲健康保険組合、乙健康保険組合を有しているが、この産業分野は膨大な設備投資を必要とする熾烈な内外競争が展開されている。このため、甲と乙は、甲の A1 事業部門及び乙の B1 事業部門を切り出し、当該事業部門を専業で行う会社丙を新設した。丙社は 2003 年 4 月に設立されたが、A1 及び B1 の給与体系が異なることや、甲健康保険組合と乙健康保険組合の保険料率が異なることなどから、丙は当面健康保険組合を設立できなかった。この結果、丙という一つの企業でありながら、旧甲の社員は甲健康保険組合へ、旧乙の社員は乙健康保険組合に属するという、変則的なことが生じていた。

その後、この変則的な状態を解消するために、2006 年 12 月、甲社及び乙社の健康保険組合をそれぞれ分割し切り出し、新たに丙健康保険組合を設立し今日に至る。

健康保険組合は企業の役職員である被保険者利益の最大化を目的とするエージェント（代理人）である。今後、少子高齢化の影響で、医療費が急激に高まり、健康保険組合の事業主負担部分が一気に大きくなることが予想される。

したがって、今後、株主は健康保険組合の保険料率について、さらに注目することになるだろう。

図表 6 健康保険組合の分割切り出し事例



出所：島崎謙治『年金改革とグローバリゼーション 社会保障法第20号 「健康保険組合と企業との関係」』より大和総研作成

【PMI で注目される健康保険組合】

PMI で注目される

PMI(Post Merger Integration)とは、企業の合併等のシナジー効果を獲得するために、組織的適合を推進していくプロセスをいう。

企業の合併などを成功に導くためには、統合前のディール遂行時から PMI に着手することが鍵となる。

競争優位に立つための鍵を握るのは人間である（アブラハム・マズロー、1962年）。したがって、M&Aの成功には、企業間の組織的適合や人的側面を重視することが必要である。

「資金と機会と決断」さえあれば、誰にでも M&A は可能だが、成功させることはできない。成功させるためには、人間的側面を重視することが必要。従業員が不安を感じたり、悩む時間を減らすことが肝要である。競争優位に立つためには、その企業で働く社員の元気がとても大切である。その意味で、統合後企業での「同一健康保険組合」はシンボリックな「絆」である。

< 福利厚生が業績に好影響を与えることを期待する事例 >

S社では、本社 25 階で 1000 坪（3300 平方メートル）、座席 1000 席の社員食堂がある。娯楽やイベント用のスペースもある巨大食堂は、グループ従業員 2 万人の巨大企業に成長した同社で、社員の一体感醸成に一役買っているようである。営業時間は午前 8 時から午後 10 時まで。一日の平均利用者数は 3000 人以上。都心のオフィス賃料は 3 万円程度。1000 坪の巨大食堂は賃料だけで毎月 3000 万円かかる。しかし、合併等で急成長した S 社にとっては、社員が一体感を味わえるこの食堂の意味は大きいといわれている。

社員が元気になれば、業績がよくなるし、業績がよければ社員も元気になる好循環を生むということだろうか。

今後、社員の一体感を醸成する推進役として福利厚生制度の一つである健康保険組合の役割も高まると思われる。

【人事DDの視点から重要な健康保険組合】

人事DDの視点

ある企業が合併し旧両社の健康保険組合を統合する場合、保険料率や事業内容の調整を行い、統一する必要がある。なぜなら、急激な変更は従業員へ不安を与えてしまう懸念があるからである。

健康保険組合に対して企業再編時に下記の点を調査する。

図表7 人事デューデリジェンス項目

福利厚生制度に関するデューデリジェンス	
1	健康保険組合に関する情報一般の調査
2	健康保険組合の財政状況の調査
3	健康保険組合の過去3年間の支給実績
4	健康保険組合に対する会社の補助金
5	産業医の年間契約料など

人事DDの視点からみれば、多くの会社でありがちな「健康保険組合はブラック・ボックス」はスムーズな合併交渉の障害になりかねない。

【企業価値に影響する健康保険組合】

企業価値の視点

仮に、甲法人がA企業グループから抜け、加入していたA健康保険組合からも抜けて、協会けんぽに加入するとした場合。

協会けんぽ移行に伴う保険料負担増は、甲法人の将来のコストアップ(年間3億円)につながり、キャッシュフローを減少させる。これはバリュエーションに影響を与える。

また、従業員の個人負担大幅増(年間17億円)につながり、手取りベースで見ると、実質的な大幅給与引き下げとなる。

図表8 企業価値への影響

事例	健康保険料率		年間保険料	
	会社	従業員	会社	従業員
A 健保組合	4.4%	3%	44 億円	30 億円
協会けんぽ	4.7%	4.7%	47 億円	47 億円
差引負担増	0.3%	1.7%	3 億円	17 億円

【最後に】

今後、ますます、健康
保険組合の存在が企
業で大きくなる

P.F.ドラッカーは、『マネジメント』という書物の中で、日本企業の成功事例の特徴の一つとして、「福利厚生が、少なくとも賃金と同じ程度に重視されること」といっている。

繰り返しになるが、社員の一体感を醸成する、推進役として健康保険組合の役割が今後ますます高まると思われる。

2008年のリーマン・ブラザーズの破綻を引き金とした国際金融危機は「百年に一度」とも言われる世界同時不況にまで深刻化することによって、働く人々の身も心も疲弊させた。このような中で、新聞などマスメディアで、「社員に一体感」「絆」「エンゲージメント」などの言葉が最近よく見かけるようになった。

合併等で統合した会社の経営者は、統合効果を早期に引き出すために、社員の融和を引き出す施策に頭を悩ませている。一定期間社内の人事制度が統合前のまま平行して走る場合もあり、その一本化は大きな課題である。

社員が1万人いれば、一万個の不満があるといわれている。

社員の人数だけある不満を解消する『触媒』として、健康保険組合の存在は、今後ますます大きくなると思われる。