

# スマート健康経営のすすめ ～ P H R を活用して効率的な予防・ 健康づくりを実現する～

政策調査部 石橋 未来

## 要 約

資本市場や労働市場からの注目度の高まりを受け、健康経営®に取り組む企業が増加している。実際、健康経営の評価が高いホワイト500では、従業員の生活習慣や健康状態が比較的良好であり、離職率も低い傾向が見られる。これらの成果を、健康経営が企業業績にプラスに働く前の中間指標として、定量的にわかりやすく示すことが重要だ。ホワイト500には、様々な実績値を経年で開示するケースも多い。

他方、健康経営の範囲は、広く社会課題にまで拡大している。それらは企業にとっても重い課題であり、企業の対応を軸とした取り組みが有効なことは間違いない。しかし、一段と進展する高齢化やマクロ経済環境の変化を前に、企業が健康投資を拡充できる余力は必ずしも大きくない。

そこで、費用対効果を意識して健康経営に取り組む視点が必要だ。P H R (Personal Health Record) を活用し、個々の健康状態やニーズに合わせたサービスを提供することで、医療費を抑制しつつ、従業員の健康を支えてパフォーマンスの向上につなげる。それを企業の持続的な成長の原動力としていくような、スマートな健康経営へのシフトが求められるだろう。

## 目 次

はじめに

1章 健康経営の現状

2章 健康経営の効果

3章 拡大する健康経営

4章 健康投資を拡充する余力はあるのか

5章 P H R を活用した効率的な予防・健康づくり

おわりに

## はじめに

健康経営<sup>®</sup>とは、「従業員等の健康の保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること。」<sup>1</sup>である。優良な健康経営に取り組む法人を評価する環境が整備されており、2014年度からは上場企業を対象に、経済産業省と東京証券取引所が共同で「健康経営銘柄」を選定している。さらに、2016年度には「健康経営優良法人認定制度」が創設され、「大規模法人部門」と「中小規模法人部門」の2つの部門での認定を日本健康会議<sup>2</sup>が開始した。中でも上位層については、それぞれ「ホワイト500」、「プライト500」の冠を付加している。

「大規模法人部門」「中小規模法人部門」ともに、健康経営優良法人2024への申請数（回答数）・認定数が過去最高に達するなど、健康経営は企業にとって一般的な取り組みとなりつつある。企業の利益率や株価の上昇などとの関係性を示唆する研究も徐々に増えており<sup>3</sup>、健康経営の取り組みの遅れは経営上のリスクになり得るとの認識も広がっている。だが、健康経営銘柄や健康経営優良法人の選定・認定に必要な要件の範囲が広く社会課題にまで広がる中、一段と進展する高齢化やマクロ経済環境の変化を前に、企業が健康投資を拡

充できる余力は必ずしも大きくない。

本稿では、健康経営度の評価が高い企業の従業員の健康状態を確認し、施策の効果をわかりやすく示すことの重要性について述べる。また、賃上げや設備投資の加速が求められる企業にとって、費用対効果を意識して健康経営に取り組む視点が重要であることを説明する。

## 1章 健康経営の現状

従業員・株主・取引先・地域社会など様々なステークホルダーに対して優良な健康経営を実践していることをアピールできる、健康経営銘柄および健康経営優良法人（大規模法人部門）に選定・認定されるには、「健康経営度調査」（経済産業省）に回答することが必須である。令和5年度健康経営度調査（以下、令和5年度調査）の回答数は、初回の平成26年度調査の493件から7倍以上の3,520件（うち上場企業は1,203社）と過去最高になった<sup>4</sup>。同調査への上場企業の回答率は3割に達しており、業種別に見ると、電気・ガス業、銀行業、保険業などの回答率が高い（図表1）。また、令和4年度と比べて令和5年度の回答率が高まったのは、証券・商品先物取引業、繊維製品、保険業などの業種である（全体では6%上昇）。これらの業種では、健康経営を経営上の重要なテーマ

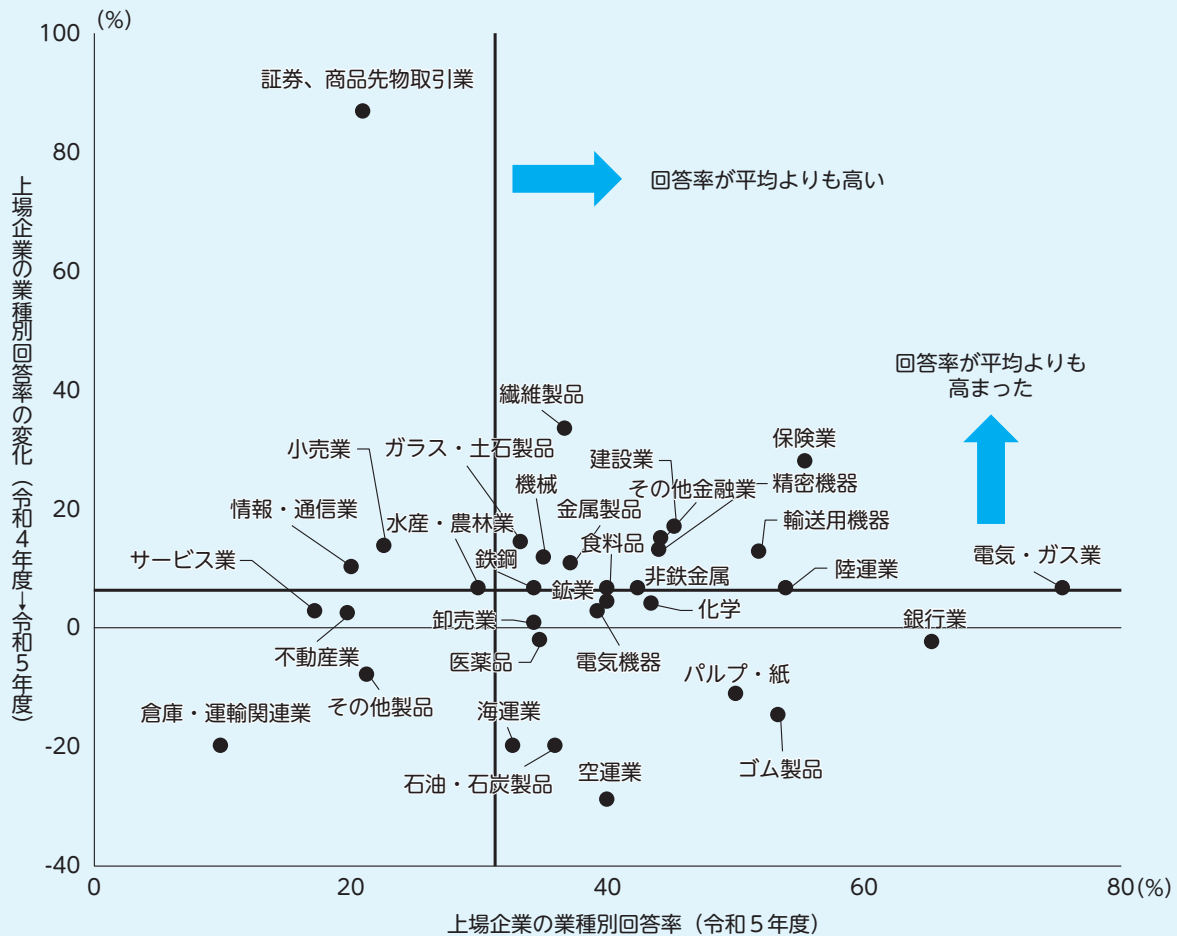
1) 経済産業省「健康投資管理会計ガイドライン」（2020年6月12日）

2) 保険者等における先進的な予防・健康づくりの取り組みを全国に広げるための民間主導の活動体。

3) 例えば、従業員の健康を明示的に経営理念に掲げて社内に浸透させるような施策の実施が利益率にプラスの影響をもたらすほか、非上場企業では労働時間管理に関連する施策が利益率にプラスの影響を与えることを確認した研究（山本勲・福田皓・永田智久・黒田祥子「健康経営銘柄と健康経営施策の効果分析」独立行政法人経済産業研究所RIETIディスカッション・ペーパー（2021年8月））や、健康経営を行っている企業（健康経営銘柄や日本経済新聞社等「日経スマートワーク経営調査」において「社内で明示的に健康経営に関する取り組みを行っている」と回答した企業）の株価パフォーマンスがTOPIXを上回っていることを示した研究（滝澤美帆、鶴光太郎、山本勲「日経スマートワーク経営研究会報告 2021 - With コロナ時代の働き方の変貌と健康経営の役割 -」（2021年7月））などがある。

4) 経済産業省「事務局説明資料（今年度の進捗と今後の方向性について）」健康・医療新産業協議会、第11回健康投資WG（2024年3月15日）

図表1 上場企業の健康経営度調査への業種別回答率



(出所) 経済産業省「健康経営度調査結果集計データ(平成26年度～令和5年度)」、日本取引所グループ「東証上場銘柄一覧(2024年4月末)」から大和総研作成

に設定し、従業員の健康維持・増進に関する取り組みを強化している可能性が高い。

背景には、長期的な視点からの企業価値の向上を重視する機関投資家の間で、企業の健康経営を評価する動きが拡大してきたことがある。2021年11月に経済産業省が機関投資家16社に実施したアンケート調査では、半数の機関投資家が健

康経営をすでに企業評価に活用しており、残りの半数が今後活用したいと回答した<sup>5</sup>。特に、ESG(環境・社会・企業統治)投資においては、健康経営優良法人の認定の有無を投資の評価基準に組み入れるほか<sup>6</sup>、スチュワードシップ活動における主要な対話のテーマに位置付ける動きも活発化している<sup>7</sup>。令和5年度調査によると、上場企業の6

5) 経済産業省「事務局説明資料①(今年度の進捗と中長期的な方向性)」健康・医療新産業協議会、第4回健康投資WG(2021年12月1日)

6) 経済産業省「必須の企業戦略としての『健康経営』」

7) 例えば、日本生命では、2017年よりE(環境)と、健康経営を含むS(社会)の対話を継続的に強化していると公表している(「日本生命のスチュワードシップ活動について」(2024年6月))。

割以上が、投資家との対話の中で健康経営が話題になったと回答した。短期的な実績ばかりではなく、企業の長期ビジョンを対話の議題・テーマに据える投資家が増えており<sup>8</sup>、健康経営は、引き続き注目のテーマになりそうだ。

こうした動きを受け、健康経営の取り組みを投資家向けに発信する企業が増加している。令和5年度調査では、上場企業の約9割が健康経営の推進の目的や推進体制などについて、何らかの内容を開示していることがわかった。これは、2022年8月に公表された「人的資本可視化指針」（内閣官房）において、投資家をはじめとするステークホルダーに対し、開示が望ましいとされた人的資本情報の7分野19項目<sup>9</sup>に、「健康・安全」が含まれたことも影響している。また、2023年3月期の有価証券報告書から「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載が義務付けられたことに伴い、金融庁は「記述情報の開示の好事例集2023」（投資家との建設的な対話に資する情報開示を企業に促すための好事例集）を公表したが、そこでも健康経営について記載した事例が紹介された。例えば、ベネフィット・ワン（サービス業）は、健康経営に関する取り組みを注力指標と目標値、実績値とともにわかりやすく示してい

る。

さらに、健康経営の取り組みは、労働市場においても注目されている。就活生や転職者の中で健康経営の認知度が高まっており（34.3%）<sup>10</sup>、健康経営優良法人で働きたいかという設問に対して、「働いている（働く予定の）企業は既に取得している」という回答も含めると、認定企業で働きたいと思う人が93.2%となった。就活生や転職者の60.4%<sup>11</sup>が、健康経営が就職先を判断する重要な決め手になると考えている。生産年齢人口が減少する中、企業が優秀な人材を確保するには、従業員の健康に配慮した健康経営の取り組みが欠かせないということだ。

このように、健康経営は投資家の投資判断を左右する重要な要素の一つと捉えられているだけではなく、就職先企業を選ぶ上でも重視されている。健康経営の遅れは、経営上のリスクにもなり得るといえよう。

## 2章 健康経営の効果

では、企業が実施する様々な健康施策によって、従業員の健康度は高まっているのだろうか。健康経営の効果を、それが表れる順に見ていこう<sup>12</sup>。

8) 機関投資家との対話において、長期ビジョンが議題・テーマに挙がったと回答したTOPIX構成企業が約9割に上った（年金積立金管理運用独立行政法人「第9回機関投資家のスチュワードシップ活動に関する上場企業向けアンケート集計結果」（2024年5月））。

9) ①育成（リーダーシップ、育成、スキル／経験）、②エンゲージメント（エンゲージメント）、③流動性（採用、維持、サクセッション）、④ダイバーシティ（ダイバーシティ、非差別、育児休業）、⑤健康・安全（精神的健康、身体的健康、安全）、⑥労働慣行（労働慣行、児童労働／強制労働、賃金の公正性、福利厚生、組合との関係）、⑦コンプライアンス／倫理（コンプライアンス／倫理）の7分野19項目。

10) 「見聞きしたことがあり、内容もよくわかる」（11.0%）と「見聞きしたことがあり、内容は少しわかる」（23.3%）の合計（健康経営優良法人認定事務局「就活生・転職者に関する調査」（2023年9月、日経リサーチが実施））。

11) 「最も重要な決め手になる」（8.4%）と「重要な決め手の一つになる」（52.0%）の合計。

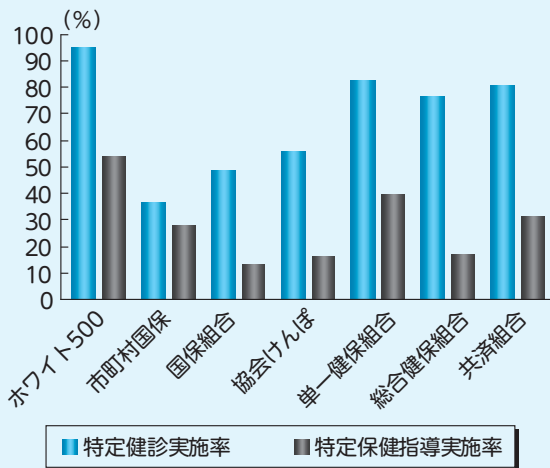
12) 従業員への健康投資を行うことで、まず施策の取組状況に関する指標や従業員等の意識変容・行動変容に関する指標が変化し、その後、健康関連効果の最終的な目標指標（従業員等の健康状態や労働生産性など）に効果が表れ、それらが中長期的に企業の収益力の向上などのインパクトにつながると期待されている（経済産業省「事務局説明資料①（健康投資管理会計ガイドラインの検討経過と対応方針について）」第2回「健康投資の見える化」検討委員会（2019年11月14日）、「健康投資管理会計ガイドライン」（2020年6月12日））。

## 1. 特定健診・特定保健指導の実施率

従業員への健康投資を行うことで、すぐに効果が表れるのは、施策の実施率や参加率の上昇である。図表2は、特定健診・特定保健指導の実施率（2021年度）だが、ホワイト500に認定された法人の実施率（企業単位）は、ほかの保険者<sup>13</sup>のそれと比べて高い。これは、ホワイト500に認定された法人の74.6%が単一健保組合に加入していることが影響しているだろう（図表3）。企業が独自に設立する単一健保組合では、保険者と母体企業とが一体となって、加入者（従業員）に対して様々な働きかけができるからだ。実際、ホワイト500では、特定保健指導の実施率向上の

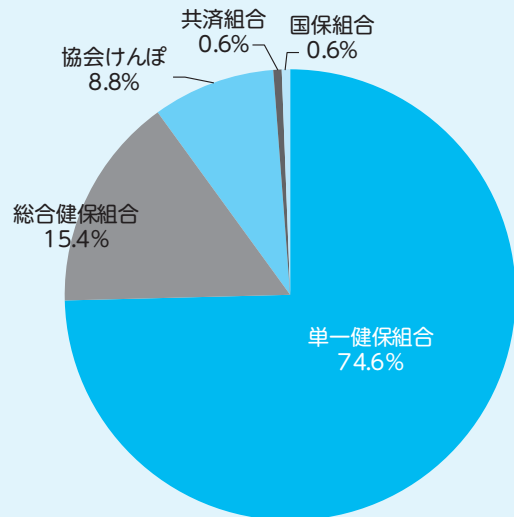
ために、事業主側から従業員に特定保健指導の案内を周知したり（99.2%）、事業所からオンラインで特定保健指導を受けられる環境を整備したり（97.8%）しているケースが多い<sup>14</sup>。さらに、健康経営度調査の回答法人全体と比べて、経営層と健保組合等の保険者が特定保健指導の重要性を共有する機会を設けている割合が大きい（87.8%、回答法人全体は40.0%）。近年、企業と健保組合などの保険者が積極的に連携して一体的に従業員・加入者の予防・健康づくりに取り組むコラボヘルスの重要性が認識されており<sup>15</sup>、ホワイト500には、その連携がうまく機能しているところが多いということだ。

図表2 特定健診・特定保健指導の実施率（2021年度）



(注) 加入者の人数が少ない「船員保険」を除く。  
 (出所) 経済産業省「健康経営度調査結果集計データ（平成26年度～令和5年度）」、厚生労働省「2021年度特定健康診査・特定保健指導の実施状況（保険者別）」から大和総研作成

図表3 保険者別ホワイト500（2024年）



(出所) 経済産業省「健康経営度調査結果集計データ（平成26年度～令和5年度）」から大和総研作成

13) 2008年度から医療保険制度の保険者には、40歳以上75歳未満の被保険者・被扶養者に対して特定健診・特定保健指導を実施することが義務付けられている。

14) 令和5年度調査の回答より（経済産業省「健康経営度調査結果集計データ（平成26年度～令和5年度）」）。

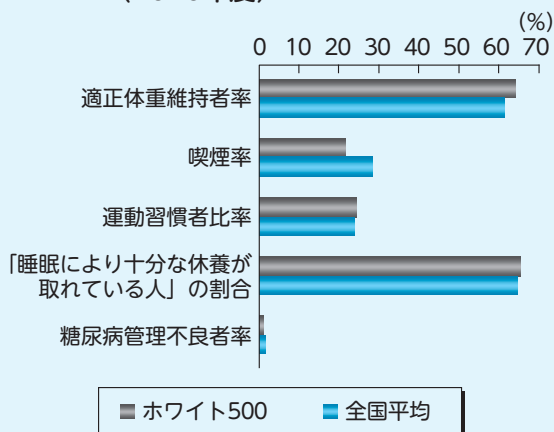
15) 企業と保険者が問題意識を共有し、経営者のトップダウンによるコラボヘルスの取り組みの活性化を図るため、厚生労働省・経済産業省・日本健康会議が連携して、2018年度より全健保組合および国家公務員共済組合に対して保険者単位で、2021年度からは事業主単位で健康スコアリングレポート（加入者の健康状態や医療費、予防・健康づくりの取り組み状況を可視化したもの）を交付している。

## 2. 健康・生活習慣に関する指標

次に、特定保健指導等の実施率の高さが生活習慣の改善につながっているかについて確認する。図表4は、健康・生活習慣に関する指標について、ホワイト500と全国平均（ホワイト500に合わせて性・年齢構成の差を調整）とを比べたものである。ホワイト500は全国平均と比べて、「適正体重維持者率」「運動習慣者比率」「『睡眠により十分な休養が取れている人』の割合」が高く（高いほど良好）、「喫煙率」や「糖尿病管理不良者率」が低い（低いほど良好）。明らかな差というほどではないにしろ、ホワイト500では、生活習慣病のリスクが低減されている人が多い傾向にある。

これは、ホワイト500で、従業員の予防・健

図表4 健康・生活習慣に関する指標  
(2020年度)



(注1) 全国平均は、ホワイト500の正社員の性・年齢構成（40歳以上）で調整。

(注2) 「適正体重維持者率」は、BMIが18.5～25未満の人の割合。「運動習慣者比率」は、1週間に2回、1回当たり30分以上の運動を実施している人の割合。「糖尿病管理不良者率」は、HbA1Cが8.0%以上の人の割合。

(出所) 経済産業省「健康経営度調査結果集計データ（平成26年度～令和5年度）」、厚生労働省「第8回NDBオープンデータ」から大和総研作成

康づくりにつながる効果的な制度設計を行っていることなども影響しているのではないかと。例えば、ホワイト500では、従業員の喫煙率を下げするために、たばこの健康影響についての教育・研修、喫煙率を下げることを目的とした継続的な保健指導または禁煙外来治療費の補助、禁煙・禁煙継続を促す社内イベント（禁煙月間、禁煙デー等）などを実施している割合が、いずれも9割を超えている<sup>16</sup>。さらに、それだけではなく、非喫煙者に対する継続的なインセンティブの付与を31.2%の企業が実施しており、禁煙達成者に対する表彰・インセンティブの付与は66.2%が行っている。回答法人全体の平均は、それぞれ12.0%、27.1%であり、ホワイト500では明確に高い。

禁煙の成功には、金銭的インセンティブを付与した介入が有効であると知られており、実際にフィールド実験を行った川太ほか（2024）<sup>17</sup>でも、金銭的インセンティブが禁煙の成功に大きく貢献したと示唆される結果が得られている。個人で実施することが難しい金銭的インセンティブの仕組みなどが、低い喫煙率というアウトカムにつながっている公算が大きい。

## 3. 離職率とワークエンゲイジメント

続いて、中期的に表れる変化についても見ていこう。健診などの実施率が上がり、生活習慣の一定の改善が見られれば、就業に関するアウトカムの改善も期待される。

図表5は、ホワイト500と令和5年度調査の回答法人全体、全国平均（一般労働者）の離職率の比較だが、ホワイト500の離職率はほかよりも低く抑えられている。健康経営の取り組みが就

16) 令和5年度調査の回答より（経済産業省「健康経営度調査結果集計データ（平成26年度～令和5年度）」）。

17) 川太悠史・北川梨津・高橋孝平・大湾秀雄・黒田祥子「健康経営と生産性」独立行政法人労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌 2024年1月号（No.762）』pp.35-48

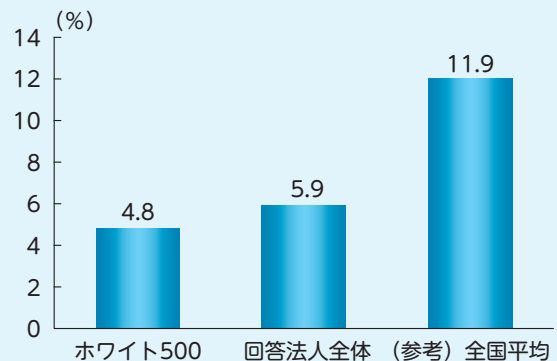
職先の決め手に影響している点についてはすでに述べたが、人材の定着にも寄与しているようだ。健康経営に取り組むことで離職の防止の効果を実感したとするホワイト500の認定法人は、約5割に上る（回答法人全体では3割弱）<sup>18</sup>。

健康経営の取り組みが人材の定着につながる経路には、従業員の健康度が改善してけがや病気による離職が減るといった直接的なものもあるが、企業からの健康への配慮が、従業員の仕事に対するモチベーションや、企業へのロイヤリティの向上につながったという間接的な影響も考えられる。勤め先からの健康配慮と従業員の勤め先への信頼感には、強い関係があることを示唆する調査<sup>19</sup>もある。

健康経営では、さらに、そのモチベーションやロイヤリティ、信頼感が、生産性の改善や企業価値の向上等に影響したのかが問われる。この点、厚生労働省（2019）<sup>20</sup>では、活力・熱意・没頭を要素とする「ワーク・エンゲイジメント・スコア」<sup>21</sup>の高い企業ほど、従業員の離職率が低下している企業が多いなど様々なポジティブなアウトカムが見られ、この「ワーク・エンゲイジメント・スコア」と個人の労働生産性には正の相関があることを説明している。1単位当たりの「ワーク・エンゲイジメント・スコア」の上昇が、労働生産性を1～2%程度上昇させる可能性についても示している。

加えて、黒田ほか（2021）<sup>22</sup>では、大手小売業一社が行った従業員調査を用いて従業員のメンタ

図表5 2022年度の正社員離職率



(注1) 離職率=正社員における離職者数/正社員数を各社ごと算出し、それぞれの企業群で平均値を算出。  
(注2) 離職率の全国平均は健康経営度調査の回答範囲と異なる可能性がある。  
(出所) 経済産業省「健康経営度調査結果集計データ（平成26年度～令和5年度）」、厚生労働省「令和4年雇用動向調査」から大和総研作成

ルヘルスが職場の生産性に及ぼす影響を検証し、従業員のワークエンゲイジメント（仕事へのポジティブで充実した心理状態）の平均値が高い売り場では、売上高が高くなることを明らかにした。このように、健康経営が多くの従業員のいきいきとした状態や、仕事へのやりがいといったワークエンゲイジメントにつながり、それが生産性や企業の売上に影響するという関連性を示す研究が増えている。

ここまで、健康経営の評価が高いホワイト500の、健康投資の効果を確認してきた。様々な健康施策によって、ホワイト500の従業員には、健康状態やワークエンゲイジメントが良好な様子が見られる。心身ともに健康な従業員がその能力を十分発揮することで、中長期的に企業業績へのプ

18) 令和5年度調査の回答より（経済産業省「健康経営度調査結果集計データ（平成26年度～令和5年度）」）。  
19) 公益財団法人日本生産性本部「第14回働く人の意識に関する調査 調査結果レポート」（2024年2月7日）  
20) 厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析 -人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について-」  
21) 独立行政法人労働政策研究・研修機構が2019年に実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」を活用して仕事に対する認識をスコア化したもの。  
22) 黒田祥子・山本勲・島津明人・ウィルマー B. シャウフェリ「従業員のポジティブメンタルヘルスと生産性との関係」独立行政法人経済産業研究所 RIETI ディスカッション・ペーパー（2021年9月）

ラスの効果も期待できよう。

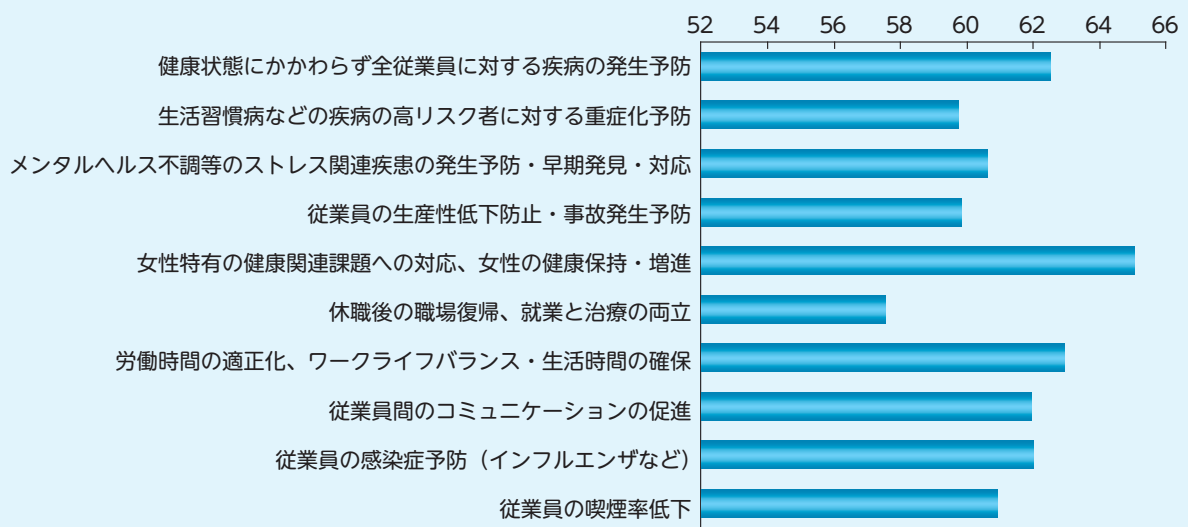
### 3章 拡大する健康経営

他方、健康経営の対象範囲は拡大傾向にある。図表6は、10分類した健康課題について、ホワイト500の対応度を評価したものである（各法人の偏差値の単純平均）。ホワイト500は、いずれの健康課題に対しても高い対応度を示しているが、中でも「女性特有の健康関連課題への対応、女性の健康保持・増進」や「労働時間の適正化、ワークライフバランス・生活時間の確保」の評価が高く、これらの課題に対する取り組みが進んでいる様子がうかがえる。

実は、これら2つの健康課題に関しては、令和5年度調査から健康経営銘柄および健康経営優良法人の選定・認定要件に関して見直された設問がある。「労働時間の適正化、ワークライフバランス・生活時間の確保」については、適切な働き方の実

現に関する従来の設問に加え、育児・介護と仕事の両立支援策に関する設問との両方への回答が要件の一つとなった。また、「女性特有の健康関連課題への対応、女性の健康保持・増進」についても、女性の健康課題に関する教育等をどのような従業員を対象に行っているかと、その参加率を問う設問、行動変容を促す取り組みの内容を問う設問について、前回までの「いずれかの回答」から「両設問への回答」に要件が変更された。もちろん、ホワイト500に認定されるような法人では、以前からこれらの課題に取り組んでおり、それが高い評価につながった面もあるだろう。だが、それだけではなく、要件の見直しに合わせて取り組みを一段と強化した面もあったのではないかと。そうであれば、ホワイト500はもちろん、健康経営銘柄などを目指す企業にとっては、健康経営度調査の見直しの方向性を見据えて、現場の施策を拡充したり、深化させたりすることが必要になる。これまで、健康経営度調査は主に2つの観点で

図表6 ホワイト500の健康課題への対応度（偏差値の単純平均）



(注) 令和5年度調査の評価結果を使用。  
 (出所) 健康経営優良法人認定事務局ポータルサイト「2,466社分の評価結果データ」から大和総研作成



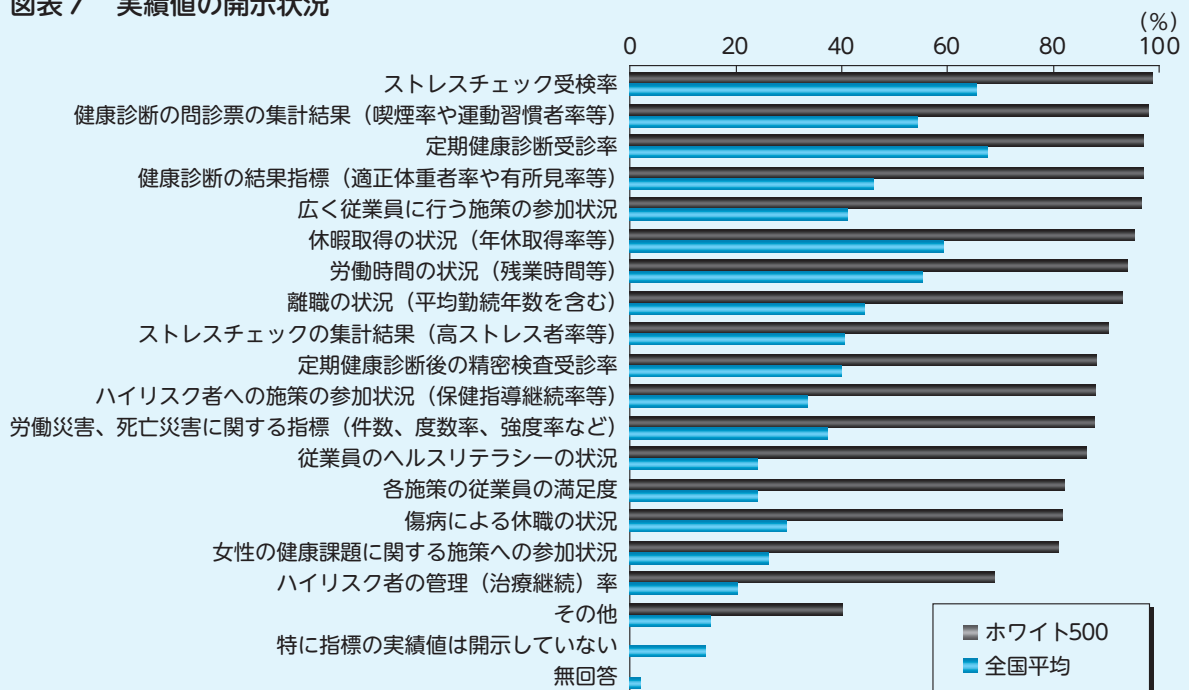
見直されてきた。1点目は、健康経営を通じた日本企業のブランド力の向上や、人的資本の重要分野である健康に関する国際ルールづくりへの貢献という観点である。健康経営の価値を国外にも発信して新たな市場を開拓することや、昨今、相次ぐサステナビリティ関連の情報開示に関する国際的な枠組みの構築において、日本が積極的に関与するためである。グローバルな開示基準に日本企業にマッチした意見を反映させることができれば、日本企業の高い評価につながる。

そのため、健康経営度調査では、海外の投資家への訴求となるよう、取り組みの可視化や定量的な情報の拡充を促す設問を増やしてきた。直近では、令和5年度調査から、アブゼンティーズム（傷病による欠勤）、プレゼンティーズム（出勤

はしているものの健康上の問題により完全な業務パフォーマンスが出せない状況）、ワークエンゲイジメントの、いずれかの業務パフォーマンスに関する直近の実績値と測定方法を開示し、その開示URLを回答していることが、ホワイト500の要件となった。その結果、ホワイト500の認定法人の約8割が、3つの指標すべて、それぞれ直近の実績値と測定方法を開示しただけでなく、半数近くが複数年度分の結果、測定人数および回答率についても開示した<sup>23</sup>。これらの業務パフォーマンスに関する指標が、生産性や企業価値の向上につながる前段階の指標として重視されているからである。

このような開示を促進する動きを受け、ホワイト500には、ほかにも定量的に比較可能な実績

図表7 実績値の開示状況



(注) 令和5年度調査の評価結果を使用。  
 (出所) 経済産業省「健康経営度調査結果集計データ（平成26年度～令和5年度）」から大和総研作成

23) 健康経営優良法人認定事務局ポータルサイト「2,466社分の評価結果データ」

値を率先して開示する法人が多い（図表7）。実施した健康施策が、従業員の健康度の改善に与えた効果をわかりやすく開示する傾向は今後も強まっていくだろう。

2点目は、幅広い社会課題への対応という観点である。具体的には、育児・介護と仕事の両立支援や、女性が働きやすい環境の整備といった国内の社会課題への対応だ<sup>24</sup>。少子化や人口減少に歯止めをかけ、必要な労働力を確保するという日本全体の社会課題に対応するためには、男女ともどのライフステージにおいても働き続けられる社会を構築することが必要である。2023年12月22日に閣議決定した「こども未来戦略」（内閣官房）では、2030年代に入るまでが、若年人口が急激に減少する状況を反転させられるかどうかの重要な分岐点とした。さらに、近年、ビジネスケアラー（仕事をしながら介護に従事する労働者）発生による経済損失額（2030年時点で約9兆円<sup>25</sup>）や、女性特有の健康課題（月経随伴症、更年期症状、婦人科がん、不妊治療）による経済損失額（社会全体で年間約3.4兆円<sup>26</sup>）の推計が相次いで発表され、労働生産性を維持・向上させるには介護離職や女性特有の健康課題への対応が不可欠との認識が広がっている。これらの社会課題に着実に対処するためには、たしかに企業の対応を軸とした取り組みが効果的だ。また、企業にとっても、人手不足は企業活動に影響を及ぼす深刻な問題であり、課題に取り組むことの意義は大きい。

さらに、それらの課題に取り組むことで資本市場や労働市場から高く評価されれば、企業価値の向上も期待できる。このような背景から、健康経営の範囲は拡大を続けている。

次回、令和6年度健康経営度調査では、健診情報等を電子的に閲覧できる環境整備の一環としてP H R（Personal Health Record）の活用について問うことや、調査の対象範囲に非正社員等を含めた場合の加点などが検討されている<sup>27</sup>。社会全体の医療D Xを後押しすることや、働き方の多様化などを踏まえた国民全体の健康増進<sup>28</sup>を、企業主導で実現することが期待されている。健康経営を進める企業の担う役割は、ますます重要となりそうだ。

## 4章 健康投資を拡充する余力はあるのか

健康経営の範囲が拡大する中、企業には健康投資を持続的に拡大していく余力があるのだろうか。

図表8は、ホワイト500、健康経営優良法人、回答法人全体の一人当たり医療費の中央値（保険者単位）の推移を見たものである。新型コロナウイルス感染症の拡大が深刻だった2020年度を除き、医療費は全体的に増加トレンドにあり、さらに足もとでは増加ペースが加速している。特に、ホワイト500の一人当たり医療費の水準は他と

24) 令和5年度調査では、ほかにも生産性低下防止のための取り組みや、新型コロナウイルス感染症への対応などの社会課題への対応が問われた（経済産業省「事務局説明資料」健康・医療新産業協議会、第9回健康投資WG（2023年7月18日））。

25) 経済産業省ウェブサイト「介護政策」（経済産業省委託調査（日本総研）より算出）（最終閲覧日：2024年6月19日）

26) 経済産業省「女性特有の健康課題による経済損失の試算と健康経営の必要性について」（2024年2月）

27) 経済産業省「事務局説明資料（今年度の進捗と今後の方向性について）」健康・医療新産業協議会、第11回健康投資WG（2024年3月15日）

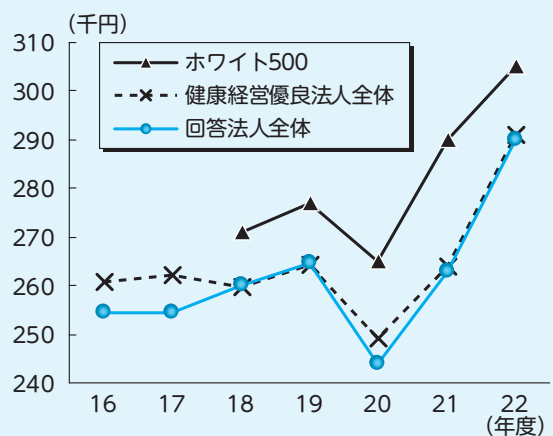
28) 政府は、2040年までに健康寿命を男女ともに2016年比で3年以上延伸し、75歳以上とすることを目指している（厚生労働省「健康寿命延伸プラン」）。

比べて高く<sup>29</sup>、加入する健保組合などの保険料率の引き上げに影響している可能性がある。

もちろん、健康経営を推進している企業ほど、生活習慣の改善や受診勧奨を通じた予防や早期診断・早期治療が行われていることも影響しているだろう。また、様々な健康施策の実施が従業員の健康度を高めれば、医療費の増加幅を上回るコストの抑制<sup>30</sup>や企業収益のプラスというメリットをもたらすとの見方もある。しかし、売上高の伸び率に目を向けると、2022 / 20 年度比はホワイト500が24.7%増と、健康経営優良法人全体（同20.9%増）や回答法人全体（同19.9%増）と比べてやや高かったが、それ以前については、ホワイト500の伸び率が他と比べて特に高かったわけではない（図表9）。

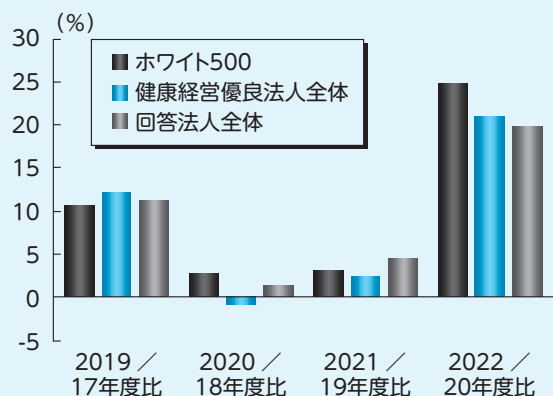
近年、高齢化の進展に伴う医療費の増加などを背景に、ただでさえ健保組合等の財政が悪化しており<sup>31</sup>、健康保険料の増加という形で企業の重い負担となっている。2011年に常用労働者一人当たり44,770円/月（対現金給与総額比で13.3%）だった法定福利費（企業が義務的に負担しなければならない社会保険料の事業主負担分）は、2021年には50,283円/月（同15.0%）に増加した（図表10）。増加が続く法定福利費に圧迫され、企業が任意で行う事業のための法定外福利費は減少している。2021年の常用労働者一人当たり法定外福利費は4,882円/月と、2011年の8,316円/月から4割も減った<sup>32</sup>。1,000人以

図表8 一人当たり医療費の中央値の推移



(注) 一人当たり医療費は、被保険者+被扶養者家族の診療費（本人3割負担と健保負担を含む）/被保険者数。  
(出所) 経済産業省「健康経営度調査結果集計データ（平成26年度～令和5年度）」から大和総研作成

図表9 売上高の伸び率



(出所) 経済産業省「健康経営度調査結果集計データ（平成26年度～令和5年度）」から大和総研作成

上規模の企業に限れば、13,042円から5,639円と、6割近い減少である<sup>33</sup>。健康経営が注目される中、企業には独自の取り組みの拡充などが期待

29) 被用者保険全体の水準と比べると5%ほど低い（厚生労働省「医療費の動向調査」「医療保険に関する基礎資料」）。

30) 厚生労働省「データヘルス・健康経営を推進するためのコラボヘルスガイドライン」（2017年7月）では、米国商工会議所等によるパンフレットに掲載されている概念図（p20、図9）を紹介し、医療費のみならず、プレゼンティーズム等も踏まえた全体の健康関連コストの最適化を追求する必要性について述べている。

31) 健保組合では、高齢者医療への拠出金が義務的経費の43.8%を占めており、50%超となった組合も全体の17.7%に上る（2024年度予算、健康保険組合連合会「令和6年度健康保険組合予算編成状況－早期集計結果（概要）について－」（2024年4月23日））。

32) うち医療保健に関する費用は、2011年の月額958円から同729円に減少した（約2割減）。

33) うち医療保健に関する費用は、2011年の月額1,605円から同768円に減少した（約5割減）。

されているが、そうした余裕はなくなってきているのではないかと。

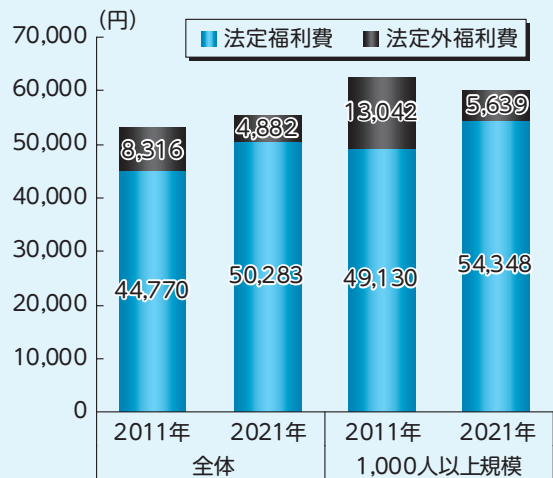
特に、2000年代に入り、企業は投資家との対話を本格化させ、積極的に配当を増やしてきた。企業の生み出す付加価値は、大きく分けて、賃金、配当、内部留保（新たな設備投資）などに向けられる。図表11からは、企業が福利厚生費、従業員給与額の配分割合を減らす一方、配当金の配分割合を拡大させてきた様子が確認できる。東京証券取引所による資本効率の改善要請もあり<sup>34</sup>、企業が株主還元を強化する流れは今後も続くと思われる。足もと、内部留保を活用した設備投資の回復に加え、賃上げ圧力も高まっており、福利厚生費の増額はますます見込みにくい状況だ。健康経営を推進する企業には、限られた範囲で効率的に健康投資を行うことが求められる。つまり、医療費の伸びを抑えつつ、費用対効果の高い健康施策に重点化するという、難しい舵取りが求められるということだ。

## 5章 P H Rを活用した効率的な予防・健康づくり

効率的に従業員の予防・健康づくりを推進するには、前出のP H Rの活用がカギになるだろう。

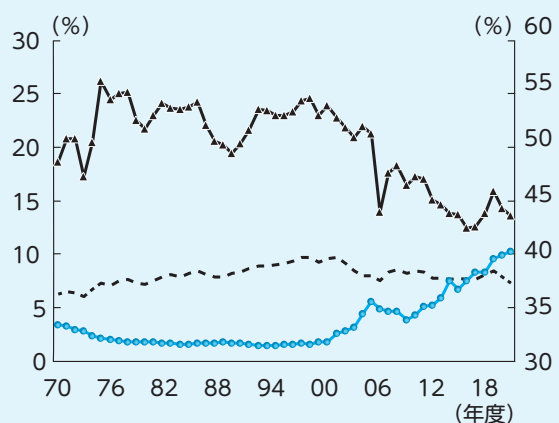
P H Rとは個人の医療・健康・介護に関する電子データを一元的に管理し、正確に把握するための仕組みである。近年、スマホなどからマイナポータルを通じて、自身の薬剤情報、特定健診情報、後期高齢者健診情報を確認できる環境が整備されてきた。足もとでは、これらの公的な保健医療情報と、民間事業者がウェアラブルデバイスなどから

図表10 福利厚生費の変化



(出所) 厚生労働省「平成23年就労条件総合調査」「令和3年就労条件総合調査」から大和総研作成

図表11 福利厚生費・従業員給与・配当金の対付加価値比率



--- 福利厚生費 —●— 配当金 —▲— 従業員給与 (右軸)

(注) 金融業、保険業を除く。  
(出所) 財務省「法人企業統計調査」から大和総研作成

取得するライフログ（睡眠、歩数、食事など）やバイタルデータ（血圧、体温など）などの情報を、本人の同意の下で連携させ、新たなサービス（民間P H Rサービス）を創出しようという動きが活

34) 2023年3月末、東京証券取引所は、プライム市場/スタンダード市場の全上場会社に対し、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を要請した。

発化している。例えば、利用者の健康状態をよりわかりやすくグラフ化して見せたり、生活習慣を踏まえた健康アドバイスを提供したりするサービスなどがある。個人の健康状態やニーズに合わせたサービスを、いつでもどこからでもアクセスできる状態で提供すれば、従業員の自発的な予防・健康づくりを後押しすることができる。

すでに、PHRサービスを従業員向けに提供している企業もある。2024年のホワイト500に認定された三菱ケミカルグループでは、希望者にウェアラブルデバイスを配布しており、デバイスから取得した脈拍や運動量、睡眠時間などの日々のライフログデータに健診データ、さらに働き方データなどを統合して可視化できるシステムを自社開発し、従業員に提供している<sup>35</sup>。健康状態の可視化による気づきの提供は、従業員が自ら生活習慣の改善に向けた行動変容を起こすきっかけになる。

ほかにも、中部電力（2024年のホワイト500に認定）は、日々の活動や睡眠の状態を可視化することが、従業員自らの生活習慣の改善に向けた行動変容につながると考え、歩数や睡眠時間などのデータを記録するウェアラブルデバイスを従業員に配布している。実際、同社では、ウェアラブルデバイス活用者は未活用者と比較してプレゼンティーズムスコアが高く、一定の運動習慣や睡眠時間が確保できた従業員の同スコアが良かったことも判明した<sup>36</sup>。

両社とも、収集するライフログ等のデータを、開示する健康関連の指標に反映させるほか、蓄積するデータを健康施策の見直しにも活用するとし

ており、運營業務の効率化と取り組みの質の向上の両方の実現を目指している。

これまで、企業が提供する健康施策には、健康に関するセミナーや運動イベントを一齐に実施したり、あるいは、すでにハイリスクの対象者に対してのみ保健師や栄養士による面談や指導などを実施したりすることが多く、必ずしも効率的とは言えなかったり、健康な人に対する支援が手薄だったりする面があった。また、一時的な生活習慣の改善にはなっても、継続性に課題が残ったりもした。PHRサービスは、個々の従業員の体調管理や生活習慣改善に向けた目標の達成を、伴走して支える仕組みであり、予防・健康づくりの高い効果が期待されるだろう<sup>37</sup>。

## おわりに

健康経営に取り組む企業が増加している。資本市場や労働市場からの注目度も高まっており、取り組みの遅れがリスクになりかねないほど、健康経営は重要な経営課題として認識されている。健康経営度調査などの回答データからは、健康経営の評価が高いホワイト500などで、従業員の生活習慣や健康状態が比較的良好であり、離職率も低い傾向が確認できる。

投資家をはじめ、様々なステークホルダーに健康経営の価値をさらに周知させていくには、健康経営が企業業績にもプラスの効果があるという因果関係を明らかにしていくことが引き続き求められる。まずはその前段階として、健康に関する施策が従業員の健康度の改善に与えた効果を、定量

35) 三菱ケミカルホールディングス「KAITEKI REPORT 2021 統合報告書」

36) 健康経営優良法人認定事務局ポータルサイト「2,466社分の評価結果データ」

37) 令和6年第6回経済財政諮問会議（2024年5月23日開催）において、武見厚生労働大臣は、民間のPHRやウェアラブルデバイスなどを活用しながら、病気の予防等のための国民自らの主体的な取り組みを促進していく方針を示した。

的にわかりやすく示していくことが必要だ。多くの実績値を経年で示す企業は少なくない。

他方、健康経営の範囲は様々な社会課題への対応にまで拡大している。これらは企業にとっても重い課題であり、企業の対応を軸とした取り組みが有効なことも事実である。しかしながら、一段と進展する高齢化やマクロ経済環境の変化を前に、企業が健康投資を持続的に拡充していける余裕が十分にあるとは言い難い。

今後、健康経営にも費用対効果の視点が必要になる。この点、非効率さや、健康な人への支援の手薄さが残る従来の手法ではなく、PHRをプラットフォームとして活用した、個々の従業員の健康状態やニーズに合わせることでできるサービスが注目だろう。健康な時期から健康意識を高めるきっかけを与え、生活習慣の改善に伴走するような支援を提供することが、将来の医療費の伸びを抑制するだけでなく、従業員のパフォーマンスを向上させることにつながる。それが、中長期的に、企業の持続的な成長の原動力となっていくのではないか。費用対効果の高いスマートな健康経営へのシフトが求められる。

※「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

[著者]

石橋 未来 (いしばし みく)



政策調査部  
主任研究員  
担当は、医療 / 介護保険、経済