

健康経営インフォメーション <2017 No.1>

変化の時代に企業がやるべきこと —健康経営という戦略を知る—

1. はじめに

「健康経営」という言葉を新聞やセミナーで頻繁に目にするようになった。特に、経営者や人事労務部門の担当者は、ここ数年、健康経営を取り巻く環境の慌ただしい動きを肌で感じているだろう。

「健康経営銘柄」「健康経営優良法人・ホワイト500」といったキーワードを挙げた方がピンとくるかもしれない。

そもそも、健康経営という思想は20年ほど前から米国のエコノミスト達に認知され始め、1992年にローゼン（Robert H. Rosen）氏が著書「The Healthy Company」の中で「健康な従業員が収益性の高い会社をつくる」という概念を明確に提唱したものだ。米国には日本のような皆保険制度がなく、労働者は企業を通して医療保険に加入するのが一般的であった。そのため、従業員の健康が企業の財政に与える影響は大きく、従来分断されてきた経営管理と健康管理を統合的にとらえる必要性を説いたのである。

日本では十数年ほど前から有識者の間に浸透し、2005年には特定非営利活動法人健康経営研究会によって「健康経営」という言葉が商標登録された。ここでは『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』と定義している。その上で、労働法の遵守、安全配慮義務の履行、健康保険組合の財政の安定化など日本式の制度も組み込んだ健康経営を推進している。

そして今、健康経営は、企業だけでなく、政府、省庁に自治体や商工会、経団連、医師会なども巻き込んで大きなムーブメントをおこしている。

本稿では、様々な組織を巻き込み、今まさに企業の取組環境が整いつつある健康経営について、背景や事例を紹介したい。そして、「健康経営」をスタートするきっかけ、あるいは意義を再認識するきっかけとなれば幸いである。

2. 日本の現状を見る

なぜ健康経営がこれほどまでの盛り上がりを見せているか、その背景をいくつかの切り口から見ていきたい。

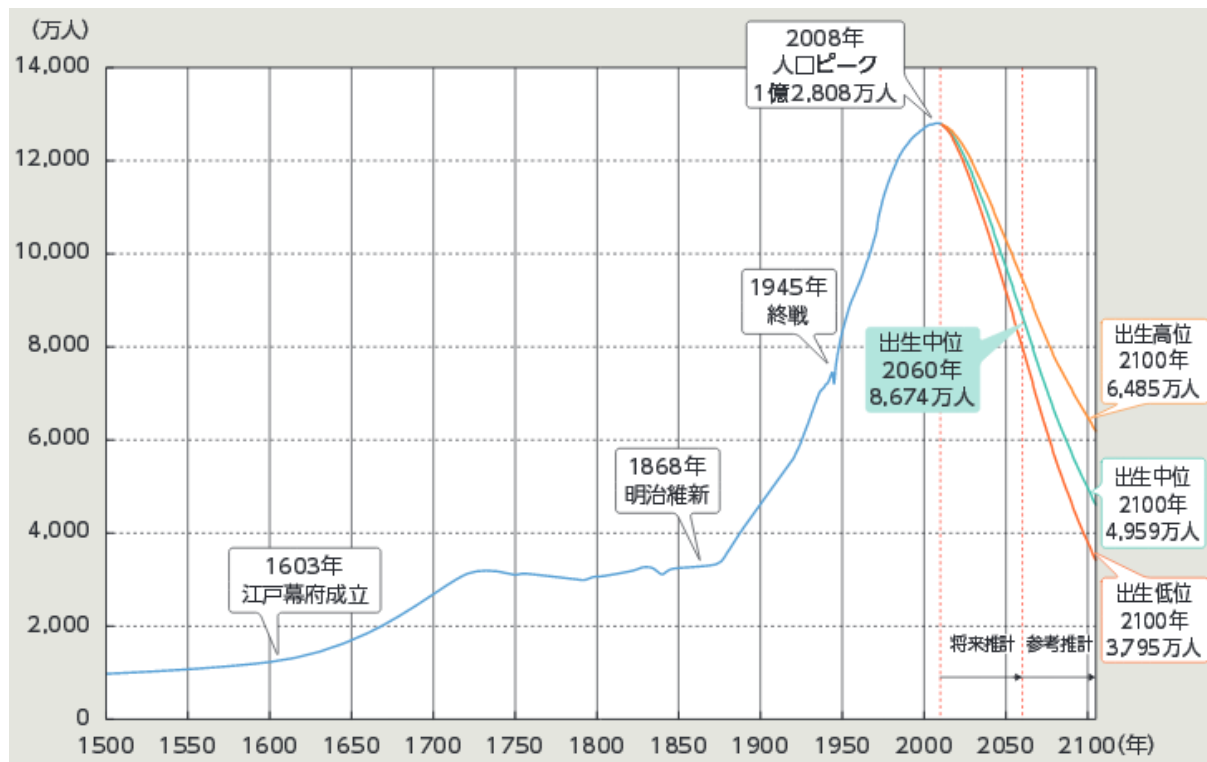
（1）人口構造

まず日本の人口であるが、2008年の12,808万人をピークに減少の一途をたどっている。総務省による推測では、このままさらに人口が減少し、2100年には1900年頃と同規模の約4000万人になると予測されている（図1）。これは、ひとえに少子化が原因である。別の図を見ると人口構造推移（予測）が分かる（図2）。高齢者と呼ばれる65歳以上の人口がそう変わらないのに対し、64歳以下15歳以上の働く世代と14歳以下の子ども世代の人口が大きく減少していく。2050年には日本全体の人口が1億人を割り込むが、そのうち4000万人近くは、65歳以上の高齢者になる。我が国は人口減少だけでなく、国を構成する世代の構造も大きく変わっていくことが分かる。

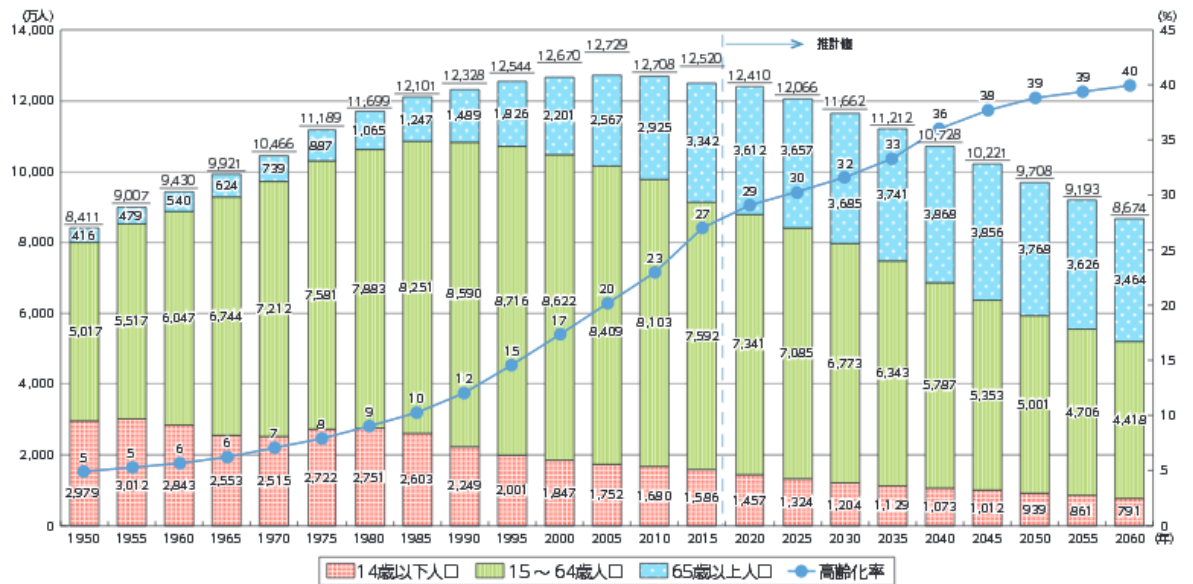
この労働人口の減少はすでに身近なところにも影響が出始めている。2017年5月の産業構造審議会において、日本商工会議所会頭より、実に中小企業の70%が人手不足を感じており、38%は新卒採用がないとの発言があった。また帝国データバンクによると、人手不足を原因とした倒産も年々増加傾向

「健康経営®」は、NPO 法人健康経営研究会の登録商標です

にあるという。人気のある大企業に学生や若者がこぞって就職を希望する反面、希望者が少ない業種や中小企業などは、人手不足に直面している。



(図1) 出典：厚生労働省「平成27年版厚生労働白書－人口減少社会を考える－」より抜粋



(出典) 2015年までは総務省「国勢調査」(年齢不詳人口を除く)。
2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」(出生中位・死亡中位推計)

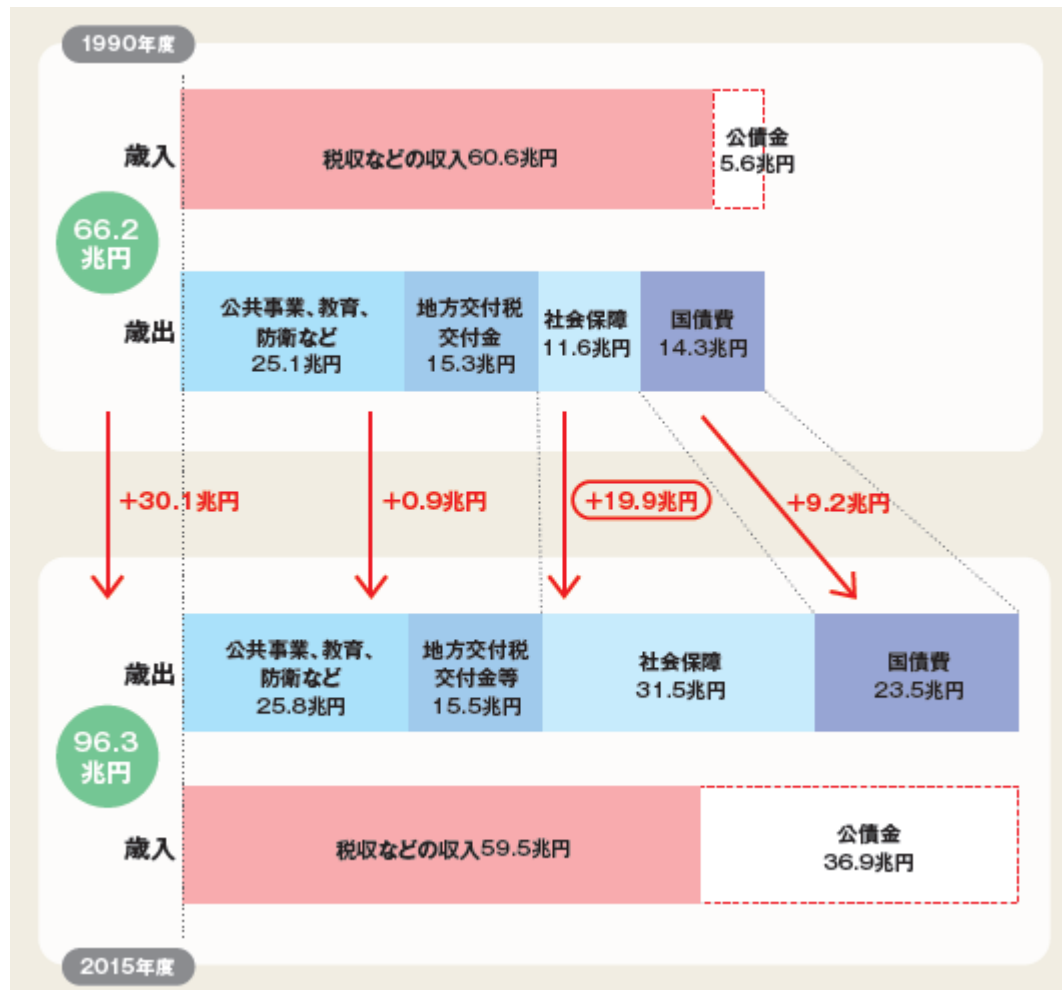
(図2) 人口構造推移(予測)

(2) 財政構造

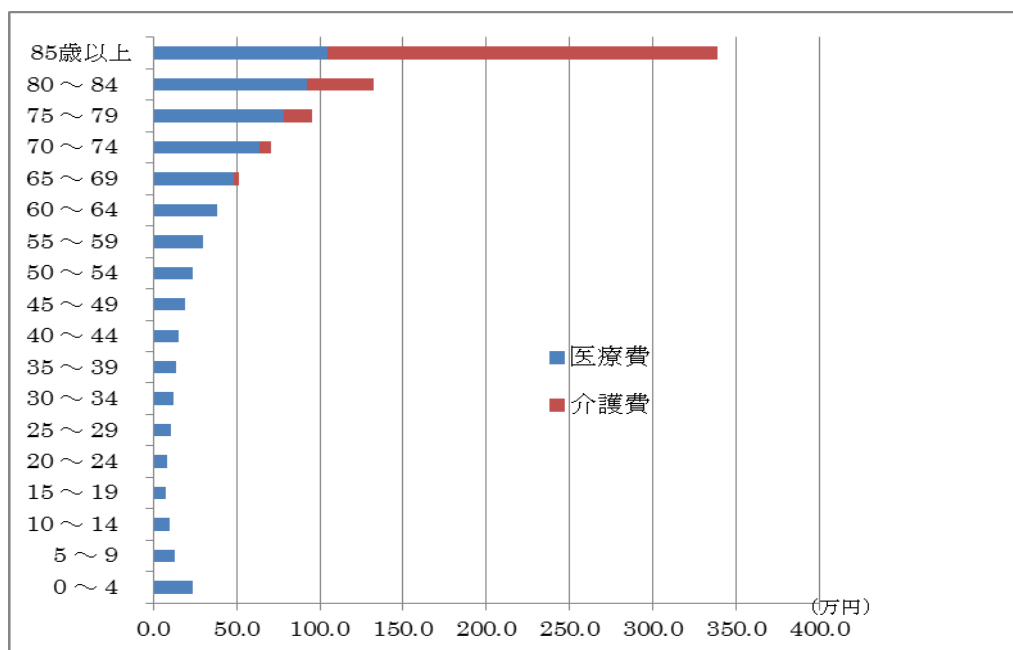
次に日本の財政構造を見てほしい。1990年と2015年の歳出と歳入の対比であるが(図3)、注目すべきはそれぞれ大きく増加している項目である。歳出では、公共事業や教育等が横ばいであるのに対し、社会保障費と国債費が大きく増加している。また歳入をみると、税収等は横ばいなのに対し、公債金

が大幅に増加している。つまり、増える社会保障費と国債（借金）返済費を新たな借金でまかなっている構造が見て取れる。社会保障費とは、年金、医療、福祉、介護等に係る国負担分の支出であり、高齢化を要因として毎年1兆円規模で増加している。

一人当たりの介護や医療にかかる費用は年齢とともに増加し、70歳以降特に顕著に増加する（図4）。2020年には団塊の世代が70歳を超える。我が国の財政、そして社会保障制度に不安を感じる人々が多いのもうなずける。



（図3）財務省「これからの日本のために財政を考える平成27年7」から抜粋



(図4) 年代ごとの一人当たり医療費・介護費 [厚生労働省「平成26年度 国民医療費の概況 (一人当たり国民医療費)」、厚生労働省老健局「介護費の動向について平成28年3月」よりインターリスク総研で作成]

(3) 景気

そして、日本の景気は、大企業を中心とした2年連続ベア実施等のニュースに代表されるとおり、雇用・所得環境は改善する一方で、個人の消費や民間投資は減退したままとの見方が根強い。また、世界各地で起こるテロ活動や不安定な情勢、英国のEUからの離脱決定などを要因として世界経済も展望し辛く、日本経済も先が明るいとは決して言い切れない。

3. 超高齢社会に対する戦略

2項では日本の現状と国家としての課題を述べた。この課題をクリアしていくために日本はどうしていくのか、またこの課題解決に健康経営がどう関わっていくのかヒントを探す。

(1) ニッポン一億総活躍社会

2016年に閣議決定され、幾度となく安倍首相が提唱している「ニッポン一億総活躍」というキーワードがある。安倍首相はその意味を、『少子高齢化の流れに歯止めをかけ、誰もが生きがいを感じられる社会を創る。人生は十人十色であり、価値観は人それぞれである。一億総活躍社会は、女性も男性も、お年寄りも若者も、一度失敗を経験した方も、障害や難病のある方も、家庭で、職場で、地域で、あらゆる場で、誰もが活躍できる、いわば全員参加型の社会である。』と説明している。そしてこの閣議書には「これは単なる政策ではない、究極の成長戦略だ」と明記されている。

具体的な対策案についても触れていきたい。例えば「定年退職・年齢」を壁とよび、だれもが活躍できる社会実現を阻むモノとして取り上げている。この壁を排除し、高齢者の就労を促進することが、人口減少の中で成長力を確保する重要な対策だと提唱している。

さて、度々注目を集めているキーワードがある。「健康寿命の延伸」である。健康寿命とは、2000年にWHOが初めて公表したもので「健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間」と定義されている。平均寿命と健康寿命の差は、誰かの看護下または介護下にある期間ということになる。この期間が長期化することで、看護・介護の費用負担により社会保障費を圧迫するだけでなく、子や孫など本来労働力となる人間が看護・介護のために離職する状態を生む。一旦離職してしまうと

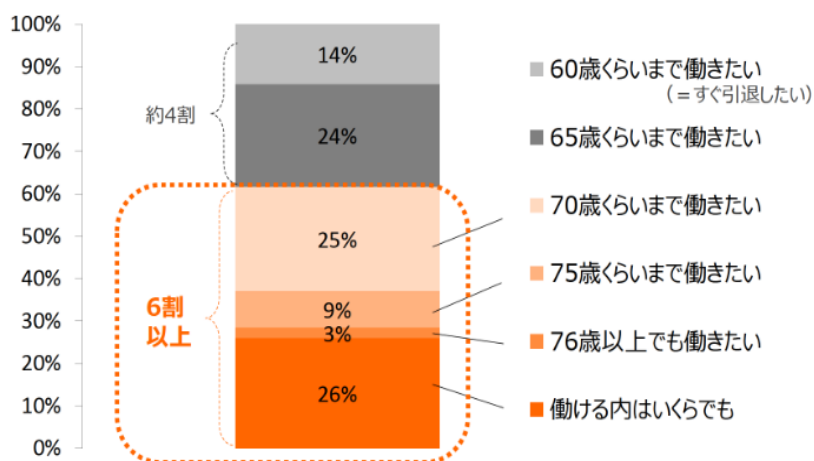
離職前と同等以上の生産力を持つ社会復帰は困難であり、それが国家全体の生産力にも影響を与える。そうならない為に高齢になる前、健康な現役時代からの取組が大事だとも提唱している。

（２）経済産業省次官・若手プロジェクトによる立言

ひとつ興味深いレポートがある。「不安な個人、立ちすくむ国家～モデル無き時代をどう前向きに生き抜くか～」という経済産業省の次官・若手プロジェクトのレポートが2017年5月に公表され、3か月で異例の140万ダウンロードを記録したと話題になっている。レポートには賛否両論あるものの、SNSなどを介して拡散され、多くの若者に認知されたことに注目したい。

このレポートでは、早すぎる変化・あふれる情報・変わらない仕組・見えない将来に、社会的弱者だけでなく、だれもが不安を抱えていると訴えている。一方で次のような事実も述べられている。日本人の健康寿命は世界第一位であり、体力・運動能力は14年前と比べ5歳も若返っている。また60歳以上の労働者（自営業・農業従事者を除く）に何歳まで働きたいかと聞いたアンケート調査では、65歳以上と答えた労働者が6割を超えていた（図5）。これまで、65歳以上を高齢者とよび、弱者として社会保障を手当し、定年制度により働く機会を奪っていた。この点を課題と捉え、健康・意欲・経済状況などの多様化を踏まえ、年齢で一律に「高齢者＝弱者」とみなす社会保障をやめ、働ける限り貢献する社会を提唱している。プロジェクトメンバーは、個人の選択を支え、不安を軽減するための柔軟な制度設計を提案している。同レポートには、働くことが生きがいにつながっているというデータも掲載されている。

60歳以上の方に、何歳くらいまで働きたいか聞いてみると（自営業・農業従事者を除く）



（図5）出典：経済産業省「不安な個人、立ちすくむ国家」平成29年5月より抜粋

4. 健康経営を取り巻く様々な動き

さて、「超高齢化」「健康寿命の延伸」「生涯現役社会」「社会保障制度の不確実性」「生きがい」といった課題が次々とクローズアップされる社会で、「健康経営」が、我々の心強い味方になることを認識願いたい。なぜなら、我々は1日の半分近くを「労働」に費やすのである。企業に属する者は、この健康経営から享受する影響はさらに大きいと言える。

先に述べたとおり、健康経営は産官学が広く連携し、ここ2～3年で大きな盛り上がりを見せている。ここで、健康経営を取り巻く動きについてそれぞれ具体的な内容を述べたい。

（１）政府・省庁の牽引

まず、国の成長戦略を更に加速させる司令塔として「未来投資会議」が2016年より開催されている。

この会議の長は内閣総理大臣である。この会議では目指すべき社会像として「Society5.0」という概念が提唱されている。「必要なもの・サービスを、必要な人に、必要な時に、必要なだけ提供し、社会の様々なニーズにきめ細かに対応でき、あらゆる人が質の高いサービスを受けられ、年齢、性別、地域、言語といった様々な違いを乗り越え、生き活きと快適に暮らすことのできる社会」を目指す動きである。その戦略として健康寿命の延伸、そのための手段としてAIやICTなどと並んで健康経営の質の向上と普及およびデータヘルスが、その役割を大いに期待されている。

次に省庁の動きである。注目したいのは「健康経営」を特に強く推し進めているのが、経済産業省であるということだ。健康寿命延伸分野の市場創出及び産業育成は、国民のQOL（生活の豊かさ）の向上、国民医療費の抑制、雇用拡大及び我が国経済の成長に資するとの考えのもと、2013年5月経済産業省は「次世代ヘルスケア産業協議会」を設置し、その取組の中で健康経営の普及促進にも力を入れている。

また、2015年に「健康経営銘柄」という顕彰制度、2017年には「健康経営優良法人」という認定制度を発足した。これらは、毎年経済産業省が実施する健康経営度調査に絡めて順々に開始したものだ。この調査も「健康経営度」という新たな価値指標を社会に投入することで、従業員の健康増進は、福利厚生・CSRではなく「経営戦略」であることを経営者に意識喚起し、経営者による健康投資を促進し、産業の成長をサポートする目的を持って開始された。当初は全上場企業3561社を対象にアンケート調査を行い、493社（うち1社は事後に回答撤回）から回答を得た。そして、この後発表された「健康経営銘柄」はニュースなどで大きく取り上げられ、「健康経営」という言葉が世間の注目を浴びるきっかけとなった。2017年の調査は過去最高の726社から回答があり、確実に社会の関心が高まっていることが窺える。

健康経営銘柄は、経済産業省が東京証券取引所と共同で、先の健康経営度調査の回答内容とROE等の経営指標を基に選定する。1業種1社と限定することで、長期的な企業価値の向上を重視する投資家に対して特に魅力ある企業としてアピールできる。健康経営に取り組む企業が社会的に評価されることで、「健康経営」取組が促進されることを目的に発案された。2017年は24社が選定された（図6）。選定は原則1業種1社のため、健康経営の取組、経営状態、ともに優れた企業であると評価された非常に名誉ある賞である。一定の選定基準をクリアする企業が存在しない業種の枠は空席となる。

大和ハウス工業	花王	神戸製鋼所	トッパン・フォームズ	東京急行電鉄
ネクスト	塩野義製薬	リンナイ	伊藤忠商事	日本航空
ローソン	テルモ	サトーホールディングス	大和証券グループ本社	東京ガス
味の素	バンドー化学	ブラザー工業	東京海上ホールディングス	SCSK
ワコールホールディングス	TOTO	デンソー	大京	（銘柄コード順）

（図6）健康経営銘柄2017選定企業一覧 出典：経済産業省HP

健康経営優良法人は、特に優良な健康経営を実践している法人を認定する制度で、「ホワイト500」と呼ばれる大規模法人部門と、中小規模法人部門の2種類存在する。「ホワイト500」は、2020年までに500社の認定を目指す趣旨でネーミングされ、初年度は2017年2月に235社が認定を受けた。単年度認定の為、毎年健康経営度調査に回答し、そのうえで認定を申請することになるが、「ホワイト500」というクリーンな言葉の響きも相まって継続認定や新規認定に向け、注目が集まっている。

中小規模法人部門は、後述する協会けんぽなどの保険者が推進する「健康宣言」に取り組んだ上で、一定基準を満たす中小規模の法人を認定・公表する制度である。健康経営度調査への回答ではなく、定められた基準に合致しているか自身で確認のうえ、申請が必要となる。初年度は追加認定も含め318社が認定された。大企業と比べると申請する企業の割合はまだまだであるが、協会けんぽや自治体の推進により、確実に注目を浴び始めている。

これらの制度は、対外的な宣伝や企業価値の向上に効果があり、就職活動でも企業を選ぶ一つの指

標となっており、企業の健康経営取組のモチベーションを強力に増幅している。

厚生労働省は社会保障の視点から、健康経営を推進している。2017年7月、厚生労働省は、「事例に学ぶ効果的なデータヘルスの実践」を公表したが、公表のタイミングを経済産業省の「健康経営ハンドブック」とあわせて、健康経営の推進効果を高めている。この事例集は、定期健診データや健保で把握できる医療機関の受診データを活用し健康推進を実践している先進的な企業の事例を紹介し、平成30年から始まる第二期データヘルス計画の本格稼働に向けて弾みをつける狙いがある。このデータヘルスという取組は企業健保や協会けんぽと各企業の連携が不可欠であり、健康経営の非常に重要な取組の一つである。

また厚生労働省は「保険者インセンティブ」制度を2018年より見直すことを発表している。保険者の健康増進取組と加入者の状況により、各保険者の国に対する支援金の負担割合の引き上げ、協会けんぽの保険料率や国保への交付金額が増減するもので、協会けんぽ、企業健保、共済、自治体などの財政を直撃するとして非常に大きな衝撃を与えた。

そして2017年9月健康経営研究会などが共催した「健康経営会議」では、スポーツ庁長官鈴木大地氏が登壇され「健康経営」推進を明言した。さらに、運動習慣づくりが生産性の向上、生き活きとした職場環境を醸成できるとの考えのもと、企業のスポーツに対する取組推進策として「スポーツエールカンパニー」認定制度の創設が発表された。

（２）組合・自治体・関連団体の推進

厚生労働省や経済産業省、経済団体、医業団体、保険者などが中心となり発足した「日本健康会議」という会議体がある。ここでは、2020年を一つの区切りとして「健康なまち・職場づくり宣言2020」という活動方針を掲げている。ここでは自治体や健保、民間企業、かかりつけ医などの連携による生活習慣病の重症化予防や健康経営の普及促進、健康増進活動を支援する事業者の支援・育成、健康寿命延伸および医療費適正化をテーマに活動し、この方針の中でも、「協会けんぽ等保険者のサポートを得て健康宣言等に取り組む企業を1万社以上とする」といった健康経営に関する目標を掲げているが、協会けんぽの強力な推進も功を奏し、健康宣言を行い健康経営に取り組む企業は2017年既に12000社にのぼっている。

なお、この協会けんぽ都道府県各支部がそれぞれ推進する健康宣言は、大企業のように組織を挙げて健康経営に取り組むことが費用面や人員面から困難な中小企業の健康経営取組を強力にサポートする制度である。加えて自治体や企業とも強く連携し、健康宣言をすることの副次的メリットを享受できる仕組が全国各地で構築されている。

例えば、青森県みちのく銀行では、協会けんぽ青森支部で健康宣言登録を行っている事業者への事業性融資において、最大で年0.5%の金利引き下げを実施する「ふるさと・いきいき」というインセンティブ制度を開始している（2017年9月現在）。また横浜市では、健康経営に特に取り組む企業を市が表彰し、市の健康サービス利用の優待を与えるほか、受賞企業のPRを行う「横浜健康経営応援認証」という取組を行っている（2017年9月現在）。このように全国各地の自治体や民間企業で健康経営に関わるインセンティブ制度が多数つくられている。

また先に述べた日本健康会議では、日本商工会議所会頭が同会議の共同代表を務め、商工会議所として健康経営の推進を宣言し、東京商工会議所から「健康経営アドバイザー（健康経営の重要性を企業（経営者）に伝え、実践へのきっかけをつくるとともに、健康経営に取り組もうとする企業に対して、行政の施策や、相談窓口など必要な情報提供や実践支援を行う専門家）」を原則無料で企業へ派遣している。また同じく日本健康会議で実行委員を務める日本医師会会長も、健康寿命の延伸をサポートする医師という立場から、さらには産業医の視点から健康経営を推進する旨を宣言している。日本医師会HPでは経済産業省、厚生労働省と連携し「生涯現役社会の実現へ」という動画を公開している。

（3）ベンチャー企業の急進

そして、ここ数年先進的なヘルスケア商材を扱うベンチャー企業が存在感を増してきたことも健康経営を取り巻く目覚ましい動きと言える。例えば、大学との共同研究により得られたエビデンスに基づく糖尿病や認知症の予防プログラムアプリや、脳血管疾患や心疾患などに代表される血管疾患の個別指導プログラム、疾病予防指導のチャット化、さらにはAIを用いた対話ソフトといったものから、遺伝子解析を用いた疾病予測まで幅広く存在する。

ヘルスケア商材となる実験・検証・開発は以前から各地の大学や研究所で行われてきたが、日本は認可や資金調達の問題から商材化のスピードが欧米と比べ遅れていた。事業としての成功率は3割程度と低く、成果が出るまでに数年単位の時間がかかるが、ベンチャー企業故のスピーディーな経営判断で課題をクリアし、次々と新たな事業が生まれている。企業の目的は営利であることはいまでもないが、これらの企業が果たす役割は社会的価値が非常に大きい。このようなベンチャー企業を支援する組織やベンチャーキャピタルの積極的な事業化の後押しもあり、昨今は着実に企業としての成果を出し始め、先進的なヘルスケア商材を我々に提供できる環境となってきた。

5. 企業に広がる健康経営

ここで、健康経営を先進的に実践する日本の企業を2つ紹介したい。

（1）長年の企業風土を尊重した健康経営を実践

大手金融グループであるこの企業では、将来の疾病リスク発見の端緒となる定期健康診断の全員受診に力を入れている。さらに、要精密検査等の指摘を受けた従業員に対し、2週間以内の医療機関受診と報告を義務付けている。そのための手配や社内医務室の整備は企業側が率先して行う。受診しない者へのフォローもメールや電話、時には面談などを実施し徹底的に行っている。加えて、従業員の健康に関する正しい知識習得のために、外部業者を活用し健康診断結果の経年変化をWEB閲覧できるようにし、Eラーニングや、定期的な健康に関する研修を行っている。健保とも連携し、医療機関受診データ等を分析し効果的な取組を考案するとともに、ウォーキングチャレンジ、禁煙チャレンジなど様々な取組をとおして、健康な従業員に対しても健康意識醸成を図っている。

健康経営に注力する理由を企業に聞くと、大きく2つの回答が返ってきた。まず1つ目は、創業より人材育成・人材重視という企業風土が培われていることだ。企業理念にも人材の重視は盛り込まれており、例えば早帰りや休暇制度などの人事制度・人事施策は、健康経営取組以前に企業理念の延長線で導入されたものだという。そして、2つ目は超高齢社会への対策である。例えば、増加する高齢のお客さま対応には、経験が豊富でお客さまとのつながりも深いベテラン層の活躍・活用が鍵だとの認識がある。高齢化する従業員に健康で働き続けてもらうには個人や組織における健康環境づくりは重要であるとの理由から取組を推進しているのだという。従業員が健康を損なうリスクを認知し、企業としてその対策を打っている。

この企業では、一定年齢後は給与が下がる給与体系を採っているが、ここに、従業員の健康取組に基づいて給与減少率を抑える仕組を導入した。もともとは特定の資格や経歴に応じて適用される制度であったが、この要件に「健康」が加えられた。広く認知され、健康を意識する若い従業員が増加している。

企業として、従業員の健康を守り増進する環境を整備すること、社員が自分の健康を理解し自分事として考える仕組を作ること、この二つが実践できている先進的な事例であり、従業員が生き生きと長く健康で働ける職場づくりと、生産性の向上ひいては企業価値の向上を成しえる要素を兼ね備えているといえる。

（２）長年の慣習から脱却し健康経営を実践

次に述べる大手IT企業では、長年の慣習から脱却して大規模な企業改革を行い、健康経営を推進している。IT業界というと、不夜城だとか、3K（きつい、厳しい、帰れない）だとか言われていたのが記憶に新しい。同社も改革前は通じるものがあったという。しかし、代表が変わり、さらに合併という大きな流れの中で、新代表が「このままでは良いサービスは生まれない」と、大きく舵を切った。

人を大切にするという経営理念を掲げ、当初はワークライフバランスを主軸とした働き方改革を推進した。トップ、役員、本部長と組織だつて牽引し、タイムマネジメントができずしてプロジェクトのマネジメントが務まるかという機運のもと全社的に大幅な残業時間の削減に成功している。もちろん、ただ残業削減を呼びかけたのではなく、削減した残業代の還元、フレックスタイムや在宅勤務、タブレット配備などの柔軟な働き方の導入に向けた体制整備も進んで実施している。健康でなければ良い仕事は生まれない、そして会社は社員全員の健康を守る環境づくりに腐心すべきと、健康経営に関わる企業および従業員それぞれの責務を就業規則に掲載した。そのうえで、健康増進に関わる研修や施策を実施し、従業員の健康意識を醸成している。特に5つの生活習慣（ウォーキング・朝食・休肝日・歯磨き・禁煙）を従業員自身が記録しインセンティブを得る制度は、自らの健康状態を意識する機会を効果的に創出している。

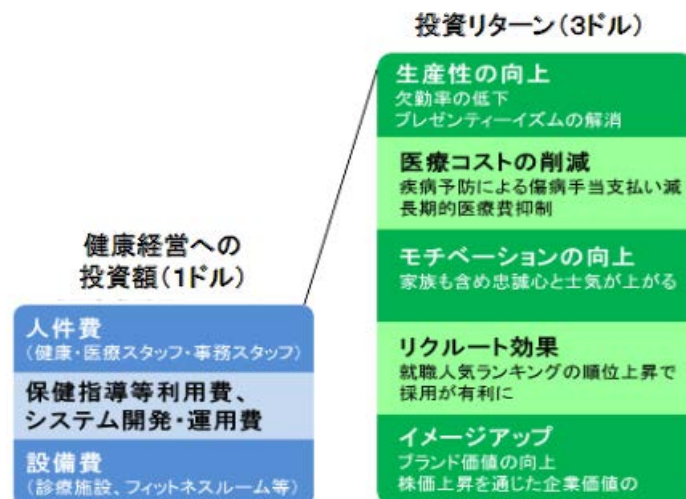
対外的にも経営トップが、取引先企業に従業員の働き方に理解を求める手紙を出したり、従業員の家族に対して協力を仰いだり、企業に関係する人々の認識変容を促す効果的な取組を実施した。その中で、取組を開始した2011年より、営業利益を毎年増加させている。この企業の取組と成果はマスメディアでも大きく取り上げられ、生産性向上とともに企業イメージの大幅刷新を実現している。

このように早くから健康経営を行ってきた企業は、何年もかけ従業員の健康増進やヘルスリテラシーの向上に取り組み、着実に効果を出すようになってきた。ここで、企業の経営戦略としての効果が見えにくいと言われる健康経営について、実際どれだけの投資効果があるかを実証した事例があるので、紹介したい。

（３）健康経営の投資に対するリターン

2011年米国でJohnson & Johnsonがグループ世界250社、約11万4000人に健康教育プログラムを提供し、「健康経営の投資に対するリターン」を示した。これは、健康リスクのある従業員への運動プログラムの提供や禁煙支援をした結果を試算したもので、健康への投資額「1ドル」に対して、「3ドル」のリターンがあることを表している（図7）。

定量的な効果が見えづらいと言われる健康経営の取組が、企業に確実なリターンをもたらすことを示した重要なデータである。



(図7) 出典：「儲かる『健康経営』最前線」ニューズウィーク誌2011年3月号を基に作成

6. 最後に

ここまで述べてきたように、この先、日本はいまだかつて経験したことのない超高齢社会となる。そして近い将来労働力の年齢構造は大きく変化する。このような環境下で企業が成果を最大限発揮していくために「従業員が健康である」ことは、間違いなく重要な要素となる。このことをどう捉え、何を重視しどのような経営を行うか、企業は今まさにこれからの事業継続のため、健康経営への取組を真剣に考えるべき時期に直面している。

そして従業員にとっても、これからの人生100年社会を生き活きと生き抜くために、健康寿命をいかに伸ばすかが共通した主要な関心事となっている。目まぐるしい環境変化に自身の将来に不安を覚えることも多いかもしれない。しかし、健康寿命をのばす環境が日々良い方向へ進歩していることも事実である。人生の大半を労働に費やす者にとって、どう働いていくかは健康寿命を決める重大な要件となる。

健康経営は、国の狙い、企業の思い、ビジネスや学術的な側面、たくさんの物事が複雑に絡み合いながら今まさに多くの企業にとって取り組みやすい環境が整いつつある。そして、健康経営の推進が、企業、そして従業員の持つ様々な課題をサポートする非常に力強い基盤となることは間違いない。

参考文献：

「平成 27 年版厚生労働白書 ー人口減少社会を考えるー」厚生労働省

<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/15/dl/all.pdf>

「ニッポン一億総活躍プラン」H28.6 首相官邸

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/ichiokusoukatsuyaku/pdf/plan1.pdf>

「これからの日本のために財政を考える」H27.7 財務省

https://www.mof.go.jp/budget/fiscal_condition/related_data/201503/kanryaku201503.pdf

「不安な個人、立ちすくむ国家～モデル無き時代をどう前向きに生き抜くか～」H29.5 経済産業省

www.meti.go.jp/committee/summary/eic0009/pdf/020_02_00.pdf

経済産業省 HP「大学発ベンチャーの設立状況等」に関する調査をとりまとめました（2017.9. 22 最終閲覧）

<http://www.meti.go.jp/press/2017/04/20170426002/20170426002.html>

日本健康会議 HP（2017.9. 22 最終閲覧）

<http://kenkokaigi.jp/>

健康経営会議 HP (2017.9. 22 最終閲覧)

<http://www.kk-kaigi.com/>

「企業による健康投資に係る情報開示の方向性について」 H27.2 経済産業省

http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/jisedai_healthcare/kenkou_toushi_wg/pdf/005_02_02.pdf

「健康経営ハンドブック 2017」 H29.7 経済産業省・東京商工会議所

「事例に学ぶ効果的なデータヘルスの実践」 H29.7 厚生労働省

野田稔「当たり前の経営」ダイヤモンド社 2014.12.11

株式会社インターリスク総研 リスクマネジメント第一部
健康・医療サービス開発室
鈴木 麻里江

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメントについての調査研究及びコンサルティングに関する専門会社です。
健康経営に関するコンサルティング・セミナー等を実施しております。
コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問合せ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

(株)インターリスク総研 リスクマネジメント第一部 健康・医療サービス開発室

TEL.03-5296-8950 <http://www.irric.co.jp/>

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。
また、本誌は、読者の方々に対して企業の CSR・健康経営等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2017