

健康経営への投資家の視点

2019/2

レオス・キャピタルワークス

代表取締役社長・CIO

藤野英人



RHEOS CAPITAL WORKS

金融商品取引業者 関東財務局長（金商） 第1151号
加入協会： 一般社団法人投資信託協会
一般社団法人日本投資顧問業協会

健康経営は企業からのメッセージです

- ◆ 社員をコストととらえる考え方から、社員のロイヤリティを回復させ、**相互信頼関係で結ばれたパートナーシップを目指す**
- ◆ 「健康経営」は**企業サイドから発信できる働き方改革の重要なメッセージ**



◆ 社内の生産性向上

- ヘルスケア・コストの削減
- 健康的で生産性の高い社員（生産性向上）
- 企業に対する献身度の高い社員の増加
- 質の高い（新入）社員のリクルート・マネジメント

健康経営銘柄は
「オヤカク」
にも強くなる！

◆ 社外からの評価向上

- 顧客・消費者からの高い評価・イメージアップ
- 長期的な企業価値を重視する投資家（株主）からの評価向上（安定的な株主基盤の強化）
- 先進的取り組みとして海外からの評価向上



あらゆる側面から企業価値の向上につながる

$$\text{株価} = \text{EPS} \times \text{PER}$$

1株当たり利益

株価収益率
(人気度)

- EPSの上昇

→ 採用力の向上による競争力の強化・社員のモチベーション・ロイヤリティの向上による生産性の上昇

- PERの上昇

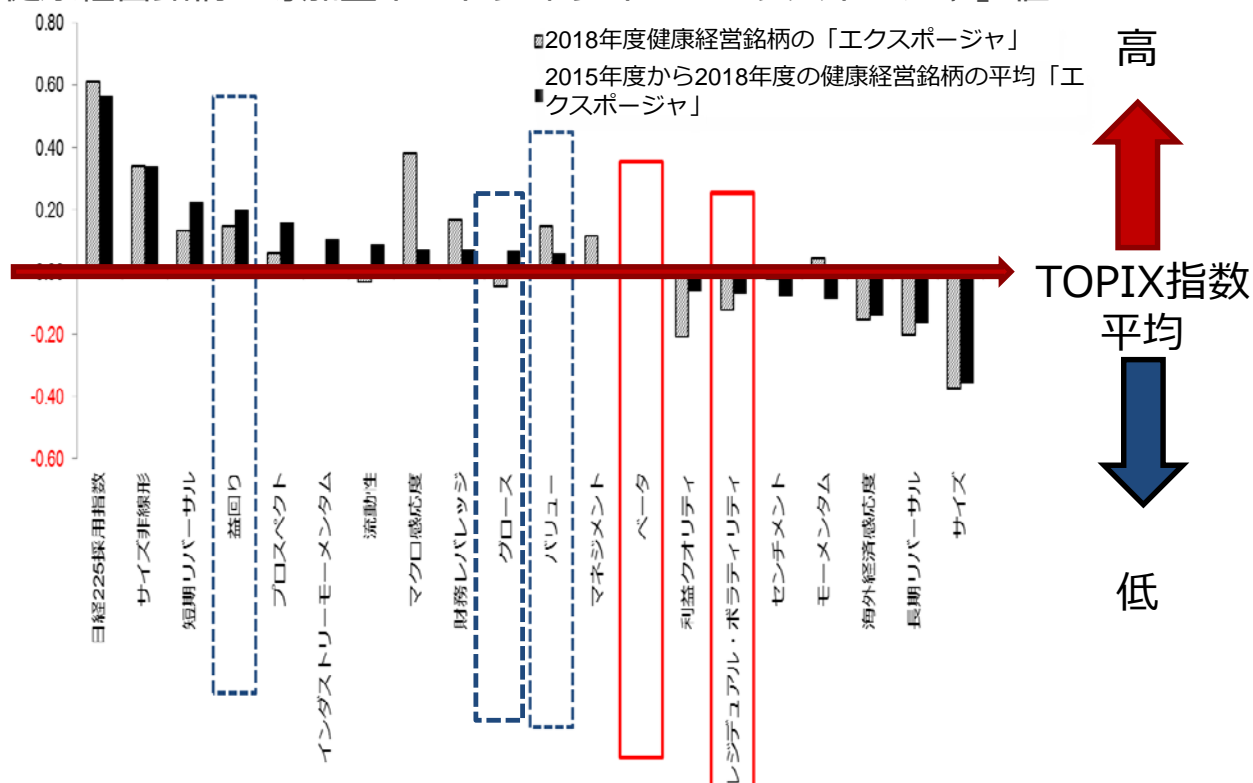
→ 健康経営を志向している会社に対する価値が「よりわかりやすい指標」としての一つになり、長期的には株価評価の対象の一つになる可能性がある

健康経営と企業業績の相関関係

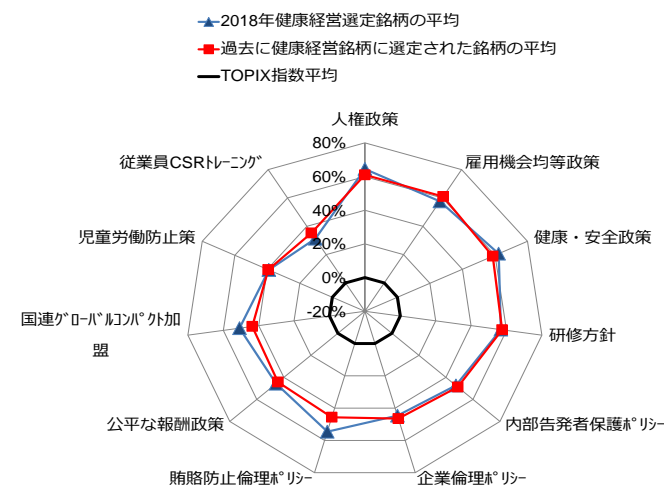
三菱UFJモルガンスタンレー証券の健康経営銘柄についての調査によると**健康経営銘柄は「ボラティリティ（価格変動比率）」が有意に低い**こと、また、純資産より純利益での株価対比の割安度が高いことなどがわかった。

また「**ESG（環境・社会・企業統治）**」の「**S（社会）**」指標の**関連施策に対する取り組みの有無**について、健康経営銘柄とTOPIX構成銘柄と比べると、健康経営銘柄の方が取り組み施策が多く、**経営のコミットメントが相対的に高い**ことがわかった。

健康経営銘柄の等加重ポートフォリオの「エクスポージャ」値



「S（社会）」指標の取り組み状況についての健康経営銘柄企業の平均比率（TOPIX構成銘柄の平均値を0とする）



（出所）三菱UFJモルガンスタンレー証券資料より

統合レポートへの掲載例（丸井グループ「共創経営レポート」）

健康経営銘柄2018に選定された丸井グループではステークホルダーとの対話を促進するためのツールとして、統合レポート「共創経営レポート」を発刊。「健康経営」を含めた「グループ一体経営」を共創経営のビジネスモデルの一つとして位置付けており、「健康経営」については「従業員一人ひとりが健康を切り口に意識や行動を変えることにより、組織全体の活力を高めることで、企業価値向上につなげていくことを目指している」ということを明示している。



（出所）2017年9月発行丸井グループ共創経営レポート2017

グループ一体経営 ③ 人の成長を支える「健康経営」

今よりもっと活力高く 戦略としての「健康経営」

丸井グループの「健康経営」は、従業員一人ひとりが健康を切り口に意識や行動を変えることにより、組織全体の活力を高めることで、企業価値向上につなげていくことをめざしています。そのためには、「病気にならないこと（予防）」だけではなく、「病が、今よりもっと活力高く、しあわせになること」が重要です。中期経営計画においても健康経営を戦略のひとつに掲げ、丸井健康保険組合の活動と健康経営

運部の活動を連携させながら、グループ全体で健康経営をすすめています。こうした取組みは外部からも高く評価され、2016年10月に（株）日本政策投資銀行による「DBJ健康経営格付」で最高ランクを取得、2017年2月には経済産業省「健康経営優良法人（ホワイト500）」に選定されました。

1人当たり月間平均残業時間3.7時間
丸井グループでは健康経営を働き方改革の一環と捉え、2008年より労働時間管理・勤続体系の多様化に取組んでいます。所高ごとに時間外労働の削減方針や目標を設定し、さらに店舗では10分単位で設定した最大50通りの就業パターンで計画的なシフト作成をおこなっています。また、グループ全体で業務の最適化をおこない、納品品などの店舗におけるバックヤード作業をグループ会社が担うことで、店舗従業員の接客を中心とした人員配置が可能になりました。その結果、2017年3月期の1人当たり月間残業時間は年間44時間/月間3.7時間まで削減。2008年3月期と比較して本社勤務の従業員は、月間平均残業時間が7.2時間と約3分の1に、全店311の店舗の従業員の月間平均残業時間は、0.8時間と約9分の1になり、生産性の向上と人件費の効率化につながりました。

トップ層から意識を支える「レジリエンスプログラム」
従業員が今よりもっと活力高くイキイキと活動するためには、トップ層の理解も必要です。丸井グループでは、部長層などトップ層を中心とした「レジリエンスプログラム」を実施し、受講者自身と周囲の活力（身体・情動・精神性・認知）を高める習慣形成をめざしています。このプログラムでは本人・部下・家族の360度評価を実施し、受講者の活力度合と周囲への影響度合に基づいてデータ分析をおこなっています。職場トップの影響力は大きく、各職場で自発的な取り組みにつながるなど、トップ層と従業員の双方で健康経営の意識が高まっています。

活力度合
↑ 活力が高い
0
↓ 病気でない
↓ 予防活動や早期対応によるリスク低減

今よりもっとイキイキと活動し、生産性の高い状態
グループ戦略「健康経営推進プロジェクト」
トップ層向け「レジリエンスプログラム」
健康経営への高い理解
世界第100位の健康診断
年間260回実施「セルフケア教育」
性別による「ウェルネスリーダー」の部署

1人当たり月間平均残業時間
2008年3月期 10.9時間
2017年3月期 3.7時間
2008年3月期 7.9時間
2017年3月期 0.8時間

残業時間の削減と効果

1人当たり月間平均残業時間	2008年3月期	2017年3月期	効果
1人当たり月間平均残業時間	10.9時間	3.7時間	-66%
総残業代	3.1億円	0.2億円	-25.8億円
従業員1人あたり削減額	0.8%	2.6%	+4.2ポイント

健康経営活動の変遷

- 1962年 丸井健康保険組合を設立
- 1970年 丸井健康保険を廃止
- 2008年 プロジェクトを立ち上げ、残業削減の削減に着手
- 2011年 丸井健康保険組合が「ヘルスマッププログラム」を開始し、メタボが全従業員平均と比較して大きく減少。健康経営（健康経営推進部）を新設し、専員の健康経営推進部を設立
- 2013年 「これからの2020年」をテーマに、導入
- 2014年 健康推進部が全従業員の健康診断「データ」、生活習慣、仕事への満足度を定量的に把握し、分析を始める。全国11分業の全従業員を対象に「eA7」ケア教育を開始
- 女性特有の健康課題の不安解消をサポートする相談窓口「ウェルネスリーダー」を全国に設置
- 2016年 「身体」「情動」「精神性」「認知」の4次元を有する健康診断を実施する「レジリエンスプログラム」を全国に導入。計画的に「健康経営」の推進を図り、企業と従業員それぞれの義務を明示。社内アドバイザーを導入し、専門家の視点を取り入れた健康経営「データ」刷新を開始
- グループ戦略の「健康経営推進プロジェクト」を策定
- 2017年 働き方改革の一環として健康経営を推進

※後述の「当資料のお取り扱いにおけるご注意」をご確認ください。



〈当資料のお取扱いにおけるご注意〉

- この資料は作成日における信頼できる情報に基づき作成しておりますが、内容の正確性・完全性を保証するものではなく、また記載されている内容は予告なく変更される場合があります。
- 本資料のいかなる部分も一切の権利は、レオス・キャピタルワークス 藤野英人に属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ複製、または転載等はできません。

ご清聴ありがとうございました