平成 30 年度健康寿命延伸産業創出推進事業

平成３０年度「健康寿命延伸産業創出推進事業
（健康経営普及推進等事業）」

調査報告書

株式会社日本総合研究所

平成 31 年 3 月

目次

1　事業の背景と目的 1
2　実施概要 2
2.1　実施内容 2
2.2　実施体制 3
3　平成 30 年度健康経営度調査の設計 4
3.1　事業の背景・目的 4
3.2　実施内容 5
3.2.1 調査・評価項目の見直し 5
3.2.2 健康経営度調査の実施 5
3.2.3 評価指標の作成 9
3.2.4 外部提供のための利用許諾取得 9
3.2.5 企業業績との関係性調査 10
3.3　事業のスケジュール 10
3.4　事業の成果・分析結果 11
3.4.1 健康経営度調査　主な調査結果 11
3.4.2 評価の方法と結果 30
3.4.3　評価指標の作成方法 30
3.4.4 具体的配点方法 33
3.4.5 側面得点の作成方法 33
3.4.6 総合得点の作成方法 34
3.4.7 評価結果 34
3.4.8 外部提供のための利用許諾取得 35
3.5　健康経営アワード 2019 の開催 35
4　健康経営度調査事務局及び日本健康会議健康経営優良法人認定事務局の設置及び運営 48
4.1　健康経営度調査事務局の設置・運営 48
4.2　健康経営優良法人認定事務局の設置・運営 48
4.3　健康経営を実践する企業等に対する自治体や地方銀行におけるインセンティブ一覧(仮称)の見直し 50
4.3.1 事業の背景・目的 50
4.3.2 実施事項 50
4.3.3　実施成果 51
4.3.4 今後の方針 63
4.4　健康経営優良法人認定制度の普及広報 64
5　健康経営銘柄及び健康経営優良法人に対する現地調査 79
5.1　健康経営銘柄企業に対する調査 79
5.1.1 調査の背景と目的 79

5.1.2　実施事項 79
5.1.3　実施成果 80
5.2　健康経営優良法人に対する現地調査 86
5.2.1　事業の背景・目的 86
5.2.2　実施事項 86
5.2.3　事業の成果 87
6　健康経営の実践による企業価値等の向上に関する調査 110
6.1　健康経営の売上高営業利益率への効果 110
6.1.1 売上高営業利益率の業種相対スコア　分析方法 110
6.1.2 売上高営業利益率の業種相対スコア　分析結果①全体傾向 111
6.1.3 売上高営業利益率の業種相対スコア　分析結果②業種別分析 113
6.2　健康経営度調査のフレームワークと株価との分析 118
6.2.1 評価指標と株価リターンの相関を分析する手法：スプレッドリターン 118
6.2.2 分析結果：総合スコアと評価得点の高低から観測される株価リターンの相関 119
6.3　健康経営度評価と財務指標の相関 120
6.3.1 健康経営度総合得点と財務指標の相関 120
6.3.2 財務指標との相関分析結果 122
6.4　企業の健康経営度と株価リターンの関係分析 124
6.4.1 企業の健康経営度と株価リターンの関係分析手法：リターン要因分解の概念 124
6.4.2 企業の健康経営度と株価リターンの関係分析結果 125
6.5　健康経営のエンゲージメント効果 128
6.5.1 生産性、離職率、働き方、ワークライフバランスの関係 128
6.5.2 労働生産性と離職率との関係分析 129
6.5.3 労働生産性が向上しても離職率が低い銘柄の特性分析 132
7　女性特有の健康課題と経営課題から導き出される健康経営の具体例の調査 138
7.1　事業の背景・目的 138
7.2　実施事項 138
7.3　事業の成果 138
7.4　今後の方針 147
8　ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)の導入に向けた環境整備 148
8.1　本調査の経緯と目的 148
8.1.1 本調査の経緯 148
8.1.2 本調査の目的と実施内容 148
8.2　個別自治体の SIB 案件組成支援 148
8.2.1 大牟田市における実証モデル事業の結果 148
8.2.2 美馬市における実証モデル事業の結果 158
8.3　ヘルスケアサービス分野における社会的インパクト評価に活用可能なロジックモデルの構築 168
8.3.1 本調査の目的 168

8.3.2 ソーシャル・キャピタルの概要 168
8.3.3 文献調査 171
8.3.4 SC のロジックモデル 174
8.3.5 ケーススタディ 175
8.3.6 まとめ 178
8.4 行政等におけるヘルスケア分野での成果連動型支払いの導入に係る課題の調査とその解決に向けた施策の検討 179
8.4.1 成果連動型支払いの導入に係る課題整理 179
8.4.2 英国でのアウトカム基金について 180
8.4.3 英国でのヘルスケア分野の SIB 事例について 185
8.5 各地域等への展開に向けた企画・実行（普及・啓発） 193
8.5.1 自治体向け勉強会の開催 193
8.5.2 SIB セミナーの開催 200
8.5.3 自治体向けノウハウ集の改定 207
8.6 今後に向けて 217
8.6.1 介護予防分野の取り組みの類型化 217
8.6.2 類型ごとのニーズと課題分析と今後の方向性 218
8.6.3 今後の取り組み 219
9 ヘルスケア産業関連団体の設立に向けた検討 221
9.1 事業の背景 221
9.2 事業の目的 221
9.3 実施内容 221
9.4 実施スケジュール 224
9.5 事業の成果・分析結果・課題 225
9.6 ヘルスケア関連産業に関連する業界団体・企業等の取組の把握 230
9.7 ヘルスケア関連団体の機能検討及び活動計画案の作成 247
9.8 まとめ 252
10 おわりに 254
付録 1 中小企業における健康経営取組事例（健康経営優良法人説明会 報告資料より） 256
(1) 熊本 KDS グループ（熊本） 256
(2) タナベ環境工業株式会社（大分） 274
(3) 明大工業株式会社（大分） 282
(4) 森平舞台機構株式会社（東京） 287
(5) 三幸土木株式会社（愛知） 296
(6) 株式会社ミヤックス（宮城） 307
(7) 株式会社ウエスト神姫（兵庫） 332
(8) 株式会社ラブ・ラボ（香川） 347
(9) 曲イ田中酒造株式会社（北海道） 358

1　事業の背景と目的

少子高齢化が進行する中、今後もＧＤＰを越えるスピードで増大する医療・介護費用の公的負担の適正化は喫緊の国家課題となっている。国民医療費のうち医科診療医療費に占める生活習慣病の割合は全体の１／３を占めており、その要因は若年期からの運動や食事などの生活様式の変化や健康への無関心にあると言われている。そこで、公的保険外の予防・健康管理関連の製品・サービスを提供する「健康寿命延伸産業」を創出し新産業を育成するとともに、医療費の適正化につなげ、国民の生活の質を向上させる、一石三鳥の実現を目指す。

「健康寿命延伸産業」の創出に向けた具体的支援策としては、平成２５年１２月より官民共同の協議体として「次世代ヘルスケア産業協議会」が立ち上がり、需要喚起（企業経営層・従業員を含む国民各層）及び供給側（各種製品・サービス提供事業者）への支援の両面から検討が進められてきた。

経済産業省では、同協議会において策定した「生涯現役社会の構築に向けたアクションプラン２０１７」に基づき、国民が自身の健康を管理・維持し長期にわたり社会へ参加し続けることを通じて、誰もが人生を最期まで幸せに生ききることができる「生涯現役社会」を構築するため、「健康経営」を推進するとともに、健康増進や社会参加を支えるヘルスケア産業の育成に取り組んでいる。

需要喚起の観点からは、「健康経営銘柄（健康経営度調査）」の実施やメディアの報道等もあり、大企業において健康経営に対する一定の理解が浸透しつつある。また、中小企業等においても、「健康経営優良法人認定制度」や「健康経営アドバイザー」等の施策により、健康経営に取り組む企業が増えつつある状況にある。また、健康経営の普及に伴い、自治体や金融機関、保険者、ヘルスケア事業者等が自らの取組として健康経営に関する取組（インセンティブの構築等）を実施している状況となっている。

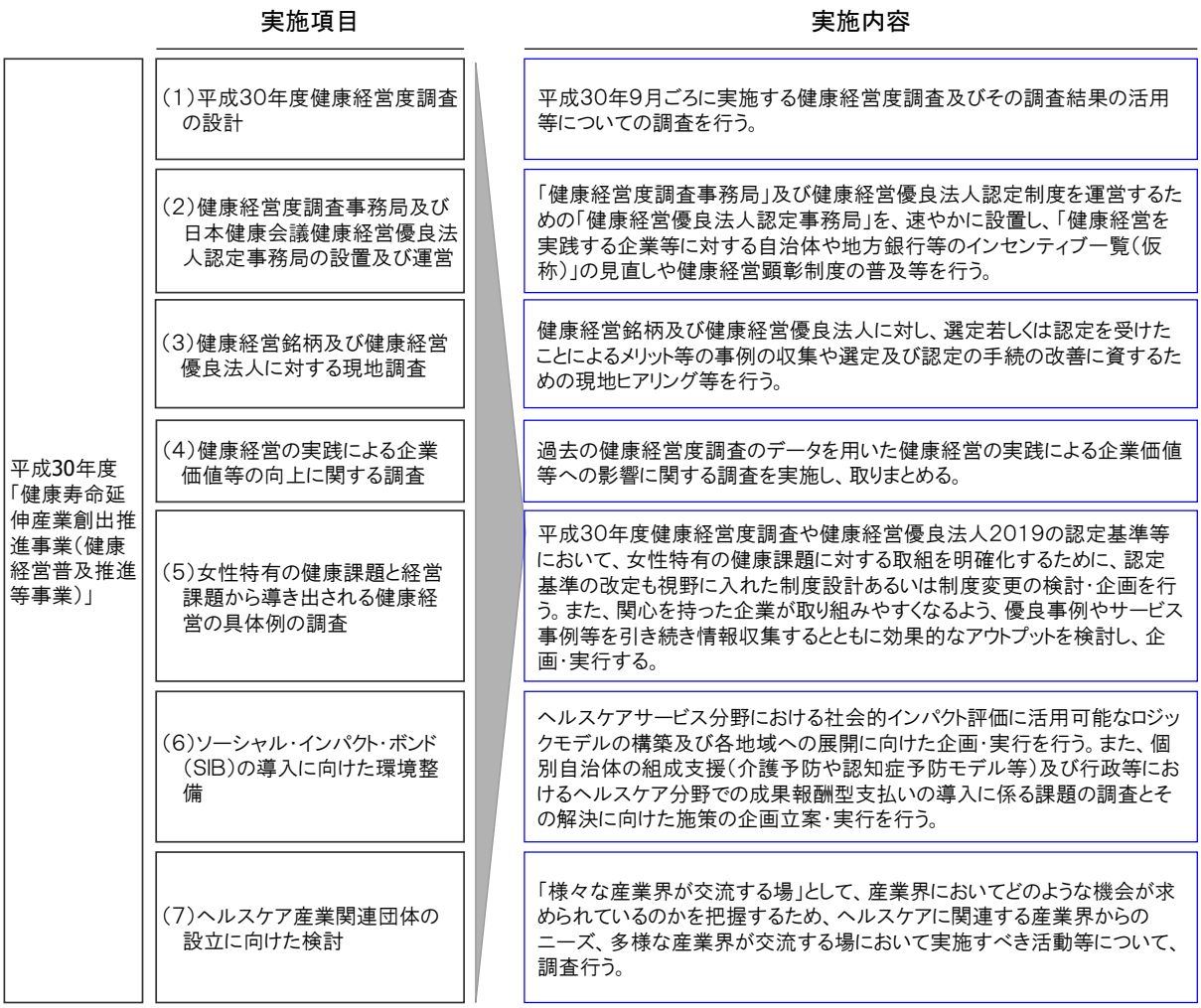
本事業は、健康経営・健康投資の普及推進に係る取組の実施を総合的にサポートし、健康経営を我が国の「企業文化」として定着させ、健康投資の促進を着実に進めることを目的として、実施する。

2　実施概要

2.1　実施内容

本事業の全体構成は下図の通りである。「（１）平成３０年度健康経営度調査の設計」、「（２）健康経営度調査事務局及び日本健康会議健康経営優良法人認定事務局の設置及び運営」、「（３）健康経営銘柄及び健康経営優良法人に対する現地調査」、「（４）健康経営の実践による企業価値等の向上に関する調査」、「（５）女性特有の健康課題と経営課題から導き出される健康経営の具体例の調査」、「（６）ソーシャル・インパクト・ボンド（ＳＩＢ）の導入に向けた環境整備」。「（７）ヘルスケア産業関連団体の設立に向けた検討」に関する調査等事業を実施した。

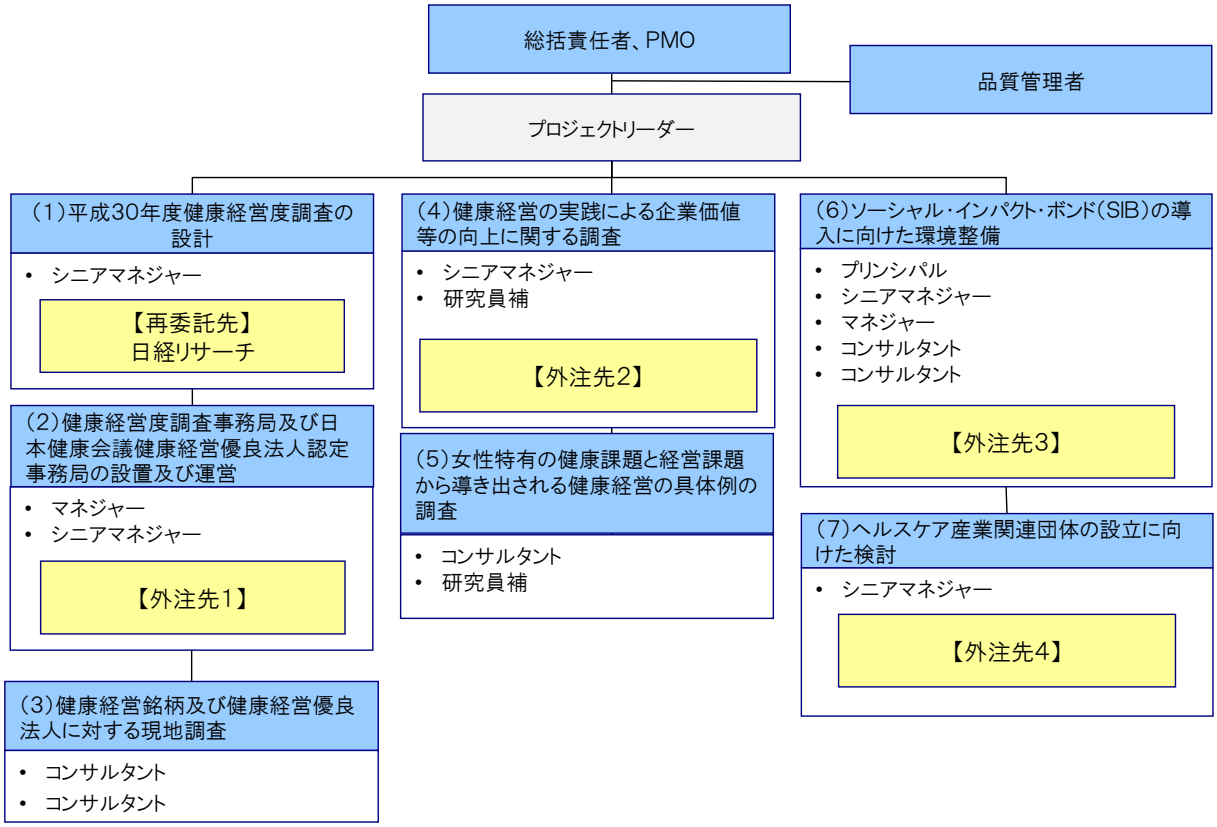
図表 2-1 事業の全体構成



2.2　実施体制

本事業の実施体制は下図の通りである。

図表 2-2 実施体制図



3　平成 30 年度健康経営度調査の設計

3.1　事業の背景・目的

平成 26 年度健康寿命延伸産業創出推進事業「健康企業度調査コンソーシアム」による報告によれば、企業の健康経営の普及・促進を図るためには「経営者層の意識喚起」が最重要課題である。経営者への意識喚起において、何を伝えていくか、という点については健康経営がもたらす経営へのポジティブな効果のみならず、健康経営の手法（健康経営に関する方針、指針あるいは手順がマニュアル化すること、実施体制を組織構築において整備すること、実施施策とその結果に関する結果・効果について評価・改善を行うこと等）についても伝えていく必要がある。

平成 26 年度からは健康企業度調査結果を利用して、「健康経営銘柄」の策定を行った。本施策は東京証券取引所に上場しているすべての企業から、各業種で最も健康経営に優れ、かつ、業績パフォーマンスもよい企業を「健康経営銘柄」として策定した。各業種から１社ずつ選定することで健康経営実践企業の幅を広げ、健康経営実施へのインセンティブとしても機能させた。平成 28 年度の第 3 回健康経営度調査からは、健康経営優良法人（大規模法人部門）の認定要件の達成状況を本調査で把握することとなり、前年を上回る回答を得る等、大企業を中心とした健康経営の認知が確実に広まっている。

本年度も、健康企業度調査の実施を通じ、昨年度からの健康経営に関する意識変化がどのように起こっているか、という実態把握を行うと同時に、「健康経営銘柄」についての策定を行い、さらなる健康経営実践企業の拡大を目指す。

また、健康経営度調査データを研究用データとして利活用するための整理や、活用範囲等の設定が必要である。なお、健康経営度調査回答法人に対しての各年度でデータの利活用許諾範囲の告知内容が異なる為、個社名を含む形での大学等による学術研究への使用については、改めて許諾の確認を行う必要がある。健康経営度調査データを外部が活用できるようにするための許諾再取得を行う。

3.2　実施内容

3.2.1　　調査・評価項目の見直し

昨年度の調査の回答の分布、健康経営に対する企業の取り組み状況の変化、昨年度の基準検討委員会での議論したものの調査項目への盛り込みを見送った内容、次世代ヘルスケア産業協議会健康投資ワーキンググループでの議論内容、法律改正の動向を踏まえ調査項目の見直しを行った。

別途健康経営基準検討委員会を設置し、委員会にて改訂案等を提示し、委員会での議論結果を踏まえ、適切に調査項目および評価に反映した。

基準検討委員会開催日程は、以下の通りである。

＜開催日程と議事次第＞

第 1 回　平成 30 年 6 月 14 日（木）　書面開催
- ・健康経営基準検討委員会の設置趣旨・検討事項について
- ・健康経営顕彰制度の見直しの方向性について

第 2 回　平成 30 年 6 月 27 日（水）10：00～12：00　経済産業省本館 2 階東 6 共用会議室
- ・健康経営顕彰制度の見直しの方向性について

第 3 回　平成 30 年 11 月 20 日（火）10：00～11：30　経済産業省別館 101-2 共用会議室
- ・平成 30 年度健康経営度調査結果概略
- ・今年度健康経営銘柄の選定方針
- ・次年度の健康経営度調査の方針

3.2.2　　健康経営度調査の実施

基準検討委員会での委員の意見・指摘内容などをもとに調査項目を作成。「健康経営」に資する施策等の実施状況などを調査し、企業の実態・意識を把握する事を目的に健康経営度調査を実施した。

（1）調査方法

郵送調査（依頼状を送り、調査票は Excel 形式のものをダウンロード）

（2）調査期間

2018 年 8 月 24 日～2018 年 10 月 12 日（調査票投函～最終調査票回収）

（3）調査対象

国内全上場企業：3,740 社（2018 年 8 月時点、REIT 除く）

非上場法人は応募制とし、経済産業省の web サイト上で告知し、参加希望がある企業

の調査回答を受け付ける体制を用意した。

（4）有効回答数

1800 社（うち上場企業 859 社、回答率　23.0%）

（5）調査項目

- 従業員の健康の保持・増進の位置づけ、明文化、社外への発信、目的
- 方針や施策結果の社外公表
- 従業員の健康の保持・増進の推進を統括する組織の形態、責任者
- 統括組織の人員構成（社員、産業医、専門職など）
- 健康保持・増進推進の担当者の教育
- 課題の把握とその対応
- 任意検診の推奨、5 大がん検診等の補助
- ストレスチェックの実施、相談窓口の設置
- 管理職に対しての教育研修の実施状況
- 生活習慣病予防の一般社員への教育・研修
- 禁煙対策、食事支援、コミュニケーション促進策、運動奨励策
- 長時間労働防止策、対応策
- 総実労働時間、所定外労働時間、長時間労働者比率、有給休暇取得率・日数
- 休職後の職場復帰支援策、復帰後の配慮・支援
- 派遣社員の施設等利用の有無、取引先の状況把握
- 定期健康診断・精密検査受診率
- 健康診断結果（適正体重維持者率、喫煙率など）
- 施策に対する効果検証・データ分析
- 休職者数、退職者数、在籍中死亡者数
- 健保等保険者との連携状況　　など

（6）調査における作業内容

1）企業への回答依頼

企業の回答率向上のため、郵送依頼状の到着確認、調査締切前後の督促電話を実施した。

2）回答内容のチェック・疑義照会

調査票の回答内容について、記入者の記入間違いや設問に対する認識の相違により、論理的な矛盾や過大／過小な数量値の記入がある場合があり、それらについて、より精確な評価指標を作成するために、電話による疑義照会を行った。

更に、回答内容のチェックに対して、日経リサーチの社員が 2 次チェックを行い、必要に応じて再疑義照会を行った。

３）校正

回答内容のチェックによる修正工程において、校正作業を行った。

４）調査謝礼

回答企業と送付を希望する回答企業の保険者に対して調査の協力に対する謝礼として評価結果を記載した簡易なサマリー等を郵送にて送付した。

・送付日：2018 年 11 月 16 日

・送付物：お礼状

結果サマリー（評価結果を記載）

健康経営優良法人（大規模法人部門）認定基準適合書

健康経営優良法人（大規模法人部門）　申請書及び申請案内

結果概要（評価の方法、調査の集計結果などを記載）

など

回答の属性毎の状況を以下図表 3-1、図表 3-2、図表 3-3 に記載する。

図表 3-1 保険者種別

	単一組合	総合組合	協会けんぽ	国民健康保険	共済組合
件数	957	477	335	25	6
割合（%）	53.2	26.5	18.6	1.4	0.3

図表 3-2 正社員数

	300 人未満	300 ～1000 人未満	1000 ～3000 人未満	3000 ～5000 人未満	5000 ～1 万人未満	1 万～2 万人未満	2 万～5 万人未満	5 万人以上	無回答	平均（人）
件数	410	575	455	166	100	65	23	6	0	2506.5
割合（%）	22.8	31.9	25.3	9.2	5.6	3.6	1.3	0.3	0	

図表 3-3 業種別回答数（原則取引所業種ベース）

業種名	上場企業			未上場回答数	合計回答数
	対象	回答	回答率		
水産・農林業	11	2	18.2%	1	3
鉱業	6	2	33.3%	0	2
建設業	183	45	24.6%	38	83
食料品	128	45	35.2%	11	56
繊維製品	55	15	27.3%	0	15
パルプ・紙	26	9	34.6%	1	10
化学	215	64	29.8%	11	75
医薬品	66	25	37.9%	16	41
石油・石炭製品	12	4	33.3%	2	6
ゴム製品	19	8	42.1%	2	10
ガラス・土石製品	58	7	12.1%	1	8
鉄鋼	46	10	21.7%	3	13
非鉄金属	35	10	28.6%	3	13
金属製品	93	15	16.1%	6	21
機械	232	43	18.5%	8	51
電気機器	258	70	27.1%	30	100
輸送用機器	95	31	32.6%	41	72
精密機器	52	12	23.1%	5	17
その他製品	110	20	19.1%	9	29
電気・ガス業	24	17	70.8%	1	18
陸運業	66	21	31.8%	15	36
海運業	13	4	30.8%	1	5
空運業	5	4	80.0%	7	11
倉庫・運輸関連業	39	6	15.4%	9	15
情報・通信業	437	78	17.8%	157	235
卸売業	335	65	19.4%	63	128
小売業	363	56	15.4%	147	203
銀行業	89	52	58.4%	14	66
証券、商品先物取引業	42	9	21.4%	2	11
保険業	13	5	38.5%	32	37
その他金融業	36	15	41.7%	12	27
不動産業	132	21	15.9%	19	40
サービス業	446	69	15.5%	154	223
医療・社会福祉法人・その他	－	－	－	120	120
総計	3740	859	23.0%	941	1,800

3.2.3　評価指標の作成

昨年度の評価指標をもとに、透明性・妥当性のある指標作成となるような企業の取り組み等を相対評価する「健康経営度」指標の検討を行った。

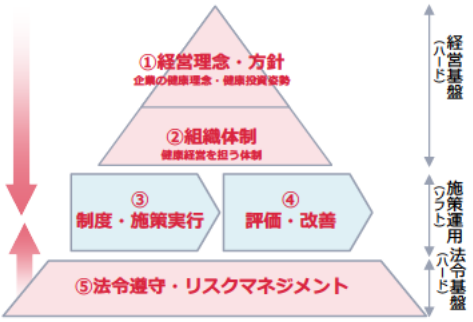
調査の各設問を「経営理念・方針」「組織体制」「制度・施策実行」「評価・改善」の 4 側面に分類（一部評価対象外設問有り）。各設問の回答に対して得点を付与し、合算・基準化（偏差値化）して各側面得点を算出。更に、各側面の得点に対して、4 つの側面ごとの重要度に応じた重み（ウェイト）を掛け合わせて合算し、総合評価を作成した（図表 3-6）。評価の概略図については図表 3-6　評価モデル概略図を参照。

なお、作成した評価結果については、経済産業省と東京証券取引所による「健康経営銘柄 2018」の選定に用いられた。

図表 3-5　4 側面分類図表

側面	評価ウェイト
1．経営理念・方針	3
2．組織体制	2
3．制度・施策実行	3
4．評価・改善	2

図表 3-4　評価モデル概略図



3.2.4　外部提供のための利用許諾取得

健康経営度調査の過去 4 カ年と今年度の実施を踏まえ、研究機関等が研究に用いる事が出来るよう、過年度及び今年度の調査回答データについての各法人への許諾の取得を行った。過年度分データについては、回答企業から許諾を受けている利用範囲が異なるため、提供できる範囲が異なる。経年でのデータ分析を可能にするため、初年度からの回答法人延べ 1667 法人に対して、郵送およびメールにて確認票を配付し、各年度の回答データの個社名付きデータの利用許諾の可否を確認した。期限内での回答が無い法人に対しては、電話等での督促・確認も実施した。

（1）調査方法

郵送調査（依頼状を送り、調査票は Excel 形式のものをダウンロード）

FAX での回答も受付

（2）調査期間

2018 年 6 月 15 日～2018 年 7 月 6 日（調査票投函～最終調査票回収）

（3）**調査対象法人数**

1667 法人

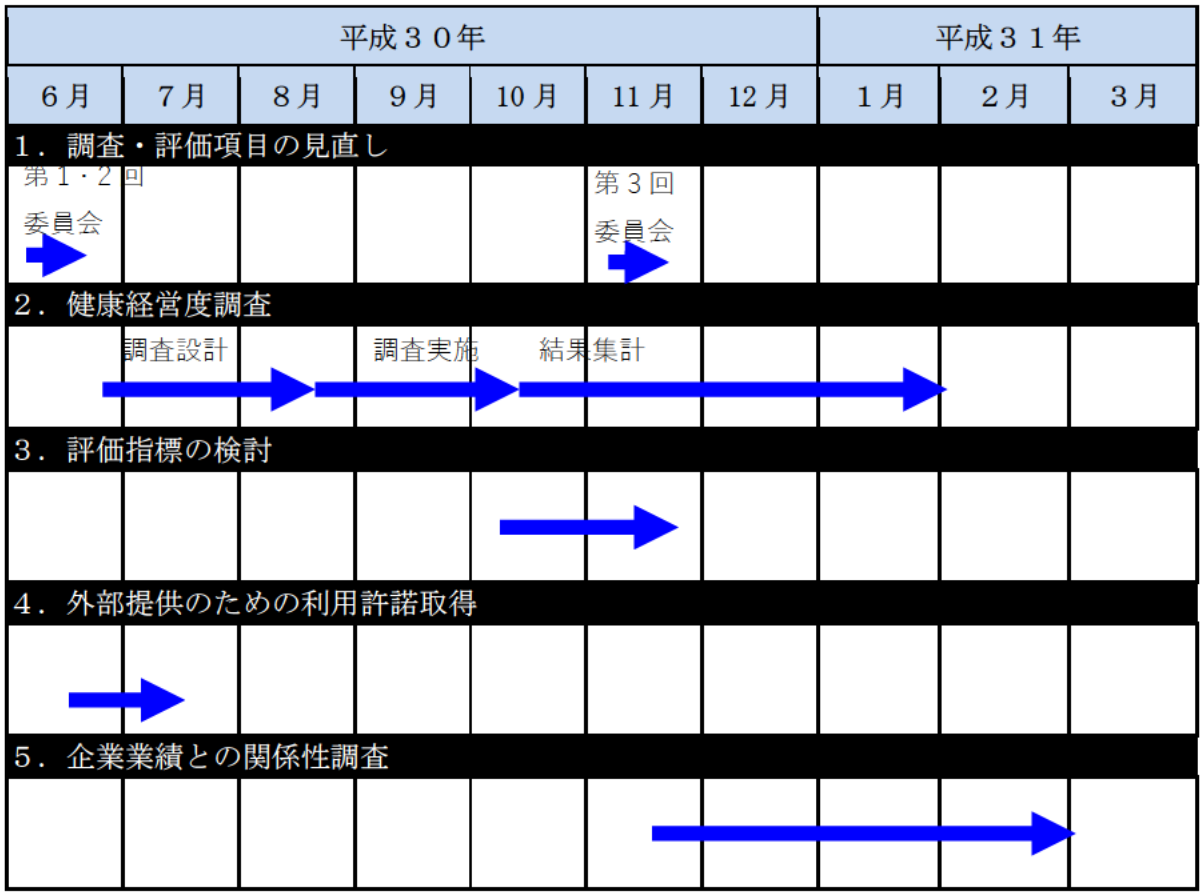
3.2.5　企業業績との関係性調査

健康経営の実施が、企業業績に及ぼす影響について分析を行った。分析においては、各業種固有の働き方等の違いを考慮し、健康経営度と業績指標・投資指標等の相関・因果関係等について統計的な手法を用いた。なお、健康経営度と業績指標・投資指標等の直接的な関係性について分析すること以外にも、必要に応じて業績の代替指標となる指標を定義したうえで、間接的な業績指標との相関を示すことも含めた調査・分析を行った。

3.3　事業のスケジュール

当事業のスケジュールは以下の図表 3-6 のとおり実施した。

図表 3-6 作業スケジュール



3.4　事業の成果・分析結果

3.4.1　　健康経営度調査　主な調査結果

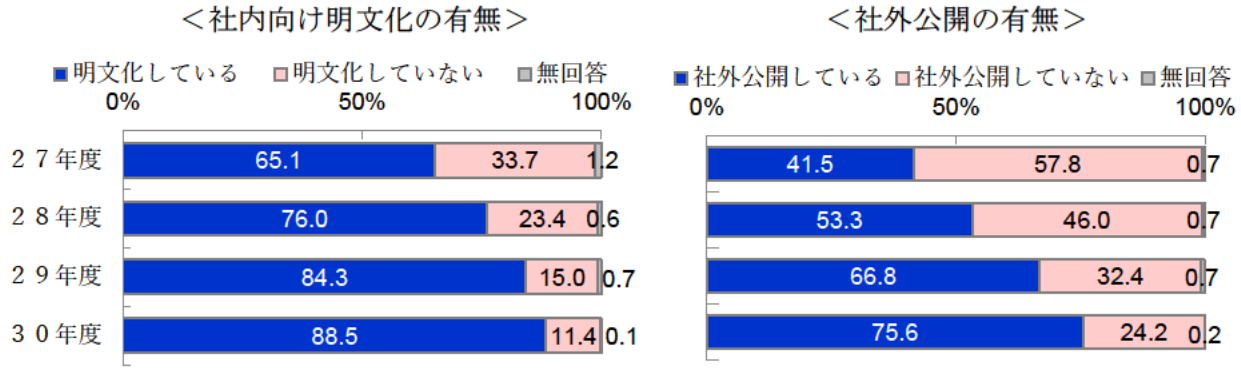
健康経営度調査の集計結果について以下に記載する。

（1）経営理念

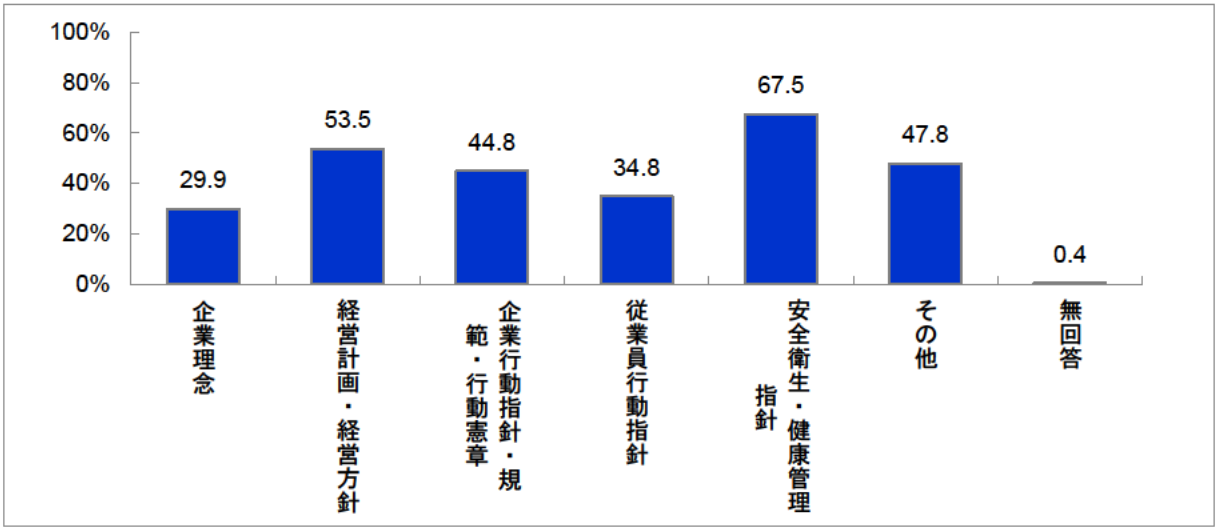
従業員の健康の保持・増進に対する全社方針を社内向けに「明文化している」と答えた企業は 88.5%、目的や体制、取組内容、成果等を社外に公開していると答えた企業は 75.6%で、社内外への発信を行っている企業は継続的に増加している。（図表 3-7）
従業員の健康保持・増進に対する全社方針を社内向けに明文化している媒体は、最も多かったのが「安全衛生・健康管理指針」（67.5%）。（図表 3-8）

明文化している内容について、従業員に対しての社内に浸透について聞いたところ、99.6%が何らかの方法で社内浸透を図っており、その方法は「定期的に文章を通達」（62.7%）が最も多かったが、「管理職に対して研修等を通じ定期的に伝達」（61.1%）、「従業員に対して研修等を通じ定期的に伝達」（59.6%）といった、積極的な浸透施策を実施している企業も多く見られた。（図表 3-9）

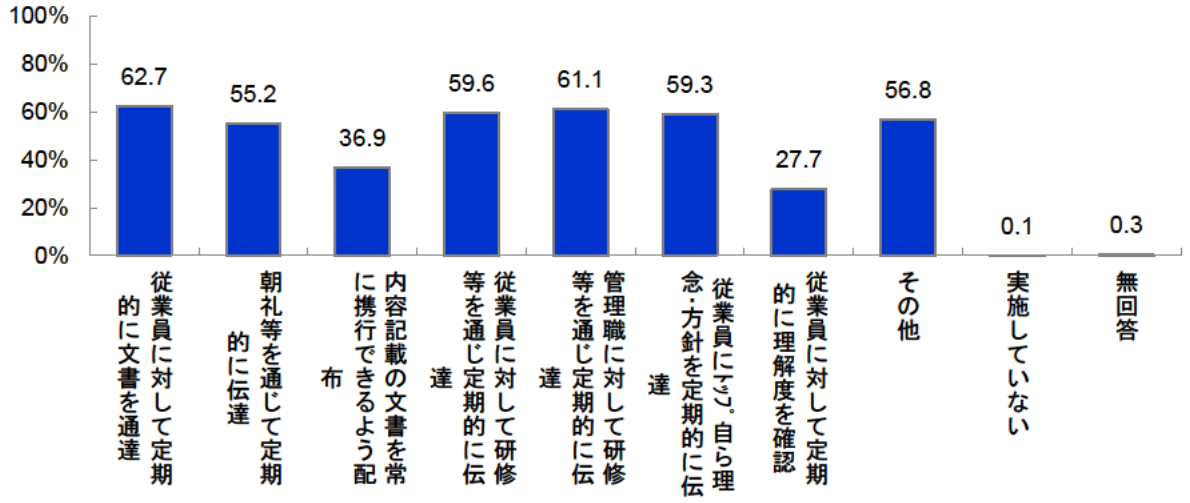
図表 3-7 健康宣言の社内外への発信



図表 3-8 明文化している媒体（n=1,593）



図表 3-9 明文化内容の社内浸透（n=1,593）

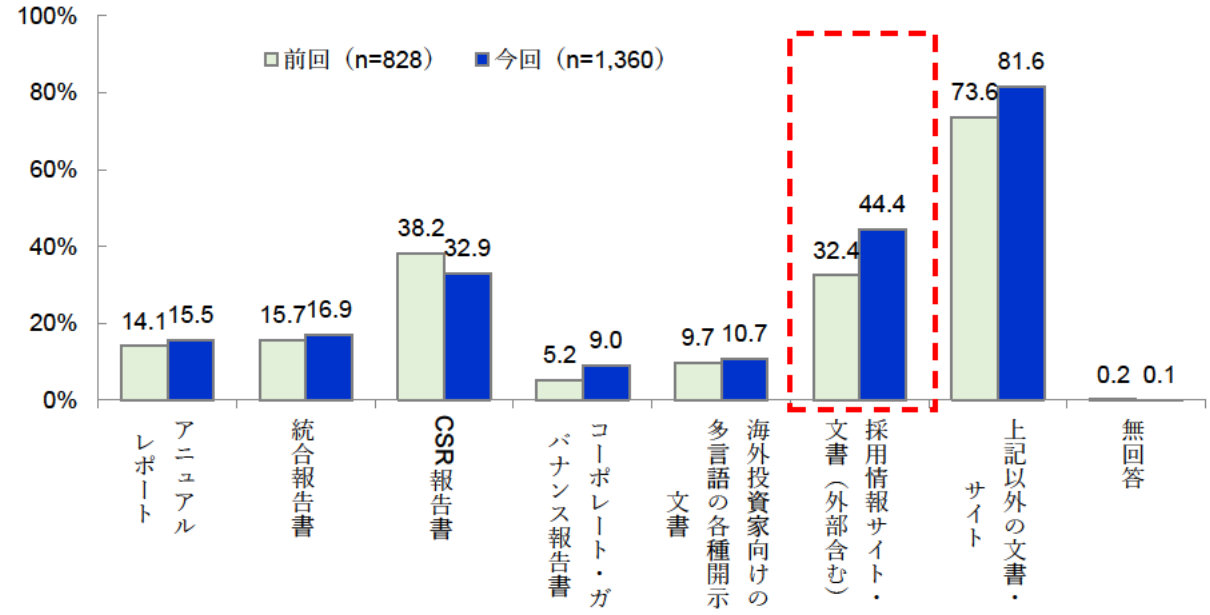


社外発信の手段として最も伸びたのは「採用情報サイト・文書（外部含む）」の 44.4%で、前年度と比較して 12.0 ポイント増加している。一方、「CSR 報告書」は昨年と比べて低下が見られた。（図表 3-10）

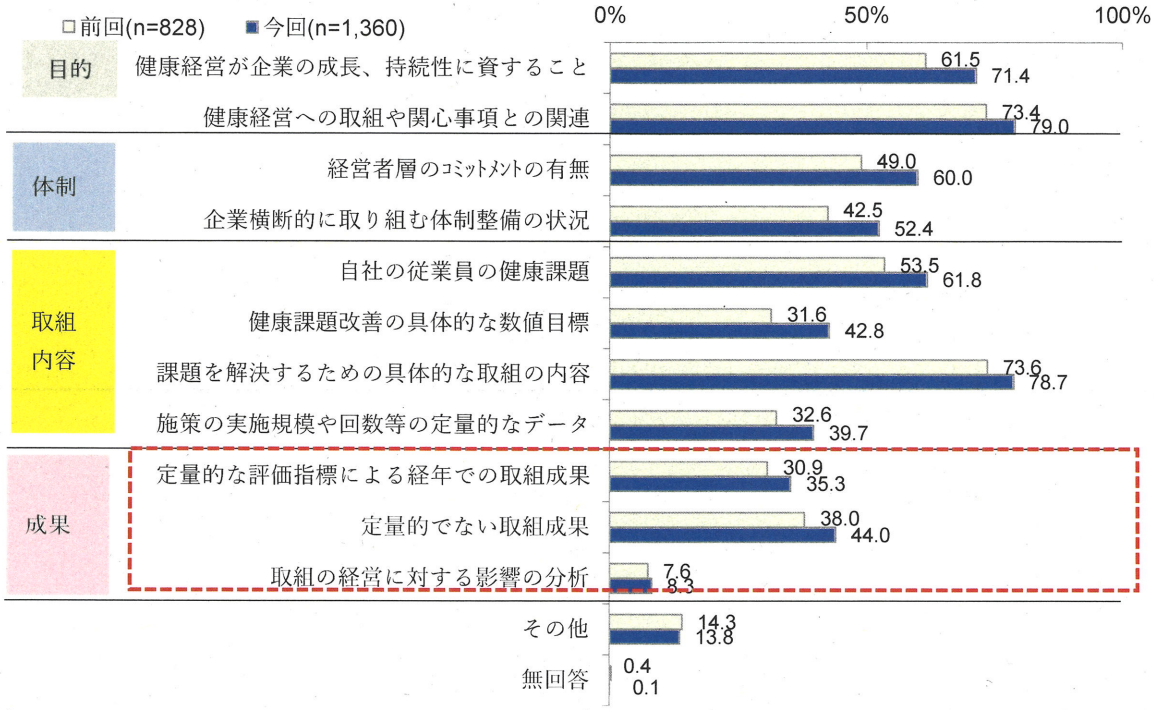
また、社外発信の具体的な内容について、「目的」「体制」「取組内容」「成果」のすべての項目において前回よりも増加が見られたものの、「成果」の項目についてはまだ半数を超えるものはなかった。（図表 3-11）

グループ会社や取引先、地域の企業、顧客等に対する「健康経営の普及拡大活動」について聞いたところ、最も行われているのが、「社内報を通じ自社の健康増進への取組を周知」（63.7%）、次に「グループ会社全体にノウハウ提供したり共同で実施」（55.4%）であったが、それ以外の活動は半数を切った。（図表 3-12）

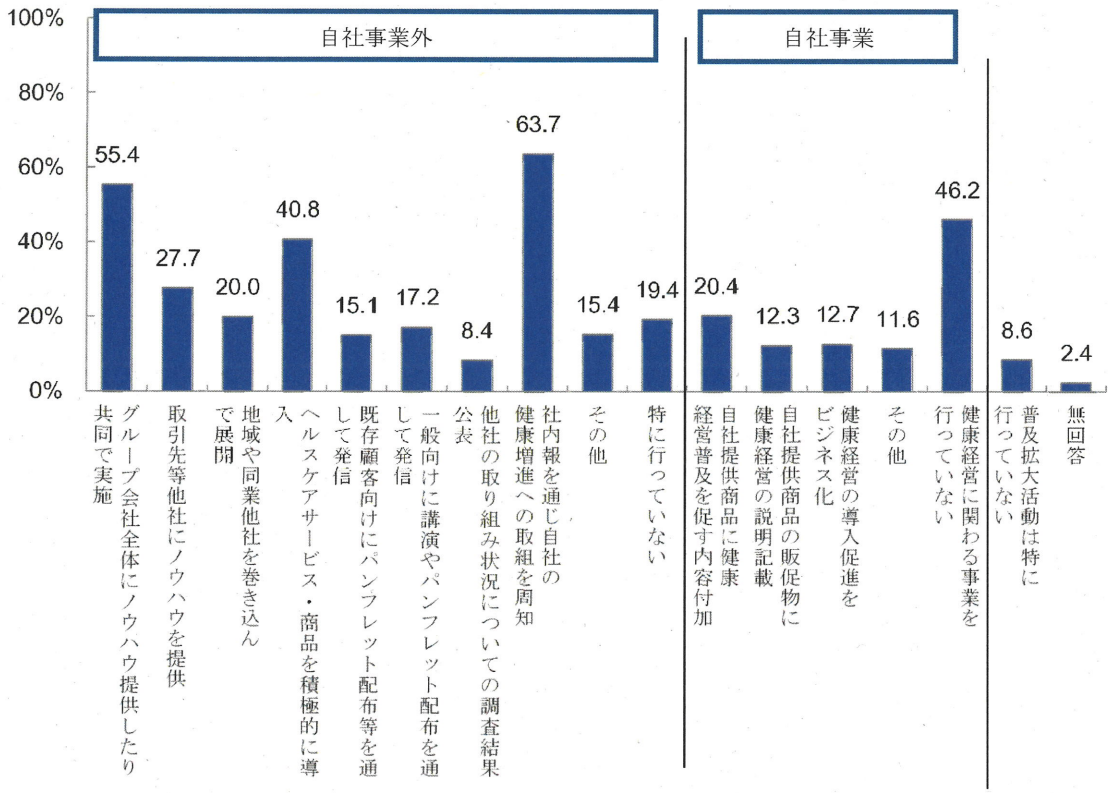
図表 3-10 社外公開の媒体



図表 3-11 社外公開の内容



図表 3-12 他社に対する「健康経営の普及拡大活動」(N=1,800)



（２）組織体制

従業員の健康の保持・増進を推進する組織の体制や、組織内の人員について聞いた。

従業員の健康保持・増進の最高責任者の役職は、「経営トップ」が前年度と比較して 10 ポイント近く増加し、5 割を超えた。（図表 3-14）

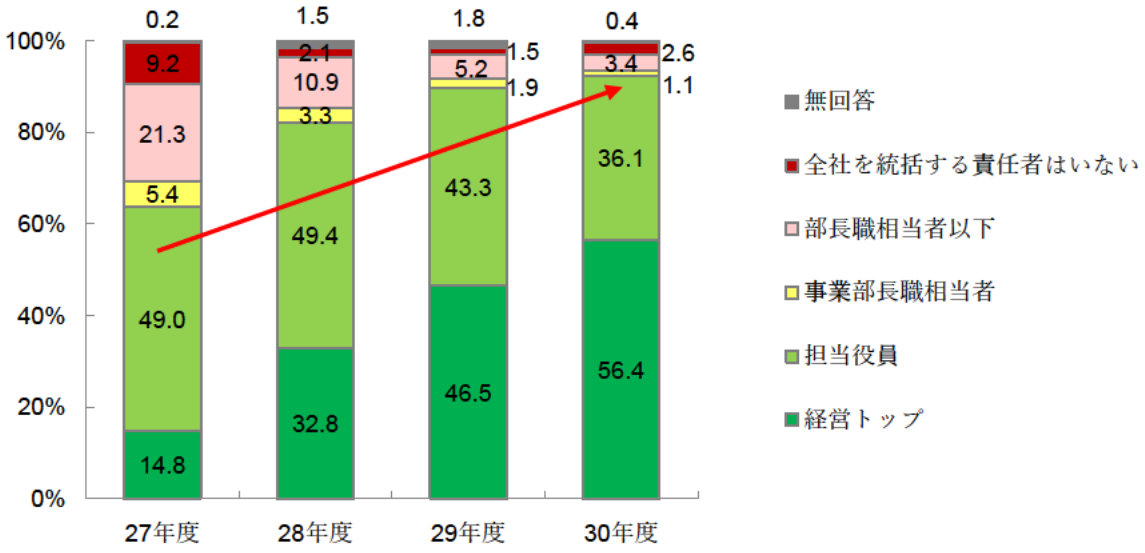
取締役会や経営会議等、経営レベルの会議における、従業員の健康保持・増進に関する議題内容について聞いたところ、「施策実施後の効果検証結果」（39.7%）が最も少なく、それ以外の項目は 6 割以上が議題されていた。（図表 3-14）

コラボヘルスの観点から、健康経営においては保険者との連携も重要とされている。主たる健康保険組合等保険者は、上位 50%以内の企業のうち半数以上が「単一組合」であったのに対し、下位企業ほど「単一組合」の割合が低かった。（図表 3-15）また、保険者と何らかの協議を行っている企業は 86.0%となっており、協議内容として最も多いのが「自社の健康課題を相談」（73.4%）となっている。（図表 3-16）

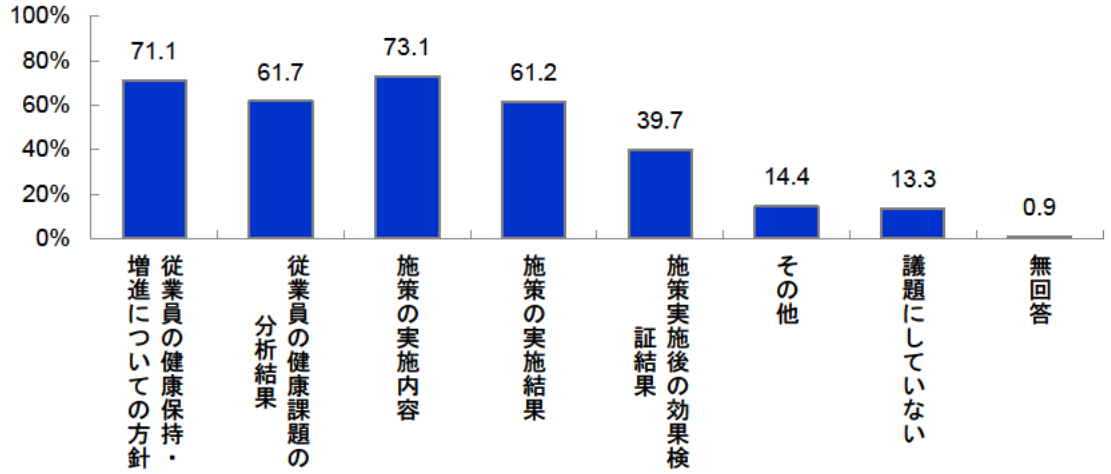
従業員の健康保持・増進の統括について、独立した専任部署が 11.9%、専任部署で統括が 36.2%、専任部署はないが統括担当者を設置が 46.4%で、およそ 95%で何らかの形での統括体制がとられている。（図表 3-17）

健康保険組合等の保険者との協議の頻度について、年間「1～3 回」が最も多く（41.1%）、次いで「4～6 回」（22.4%）となっており、何らかの協議は行っているものの、頻度はまだ少ないことがわかる。

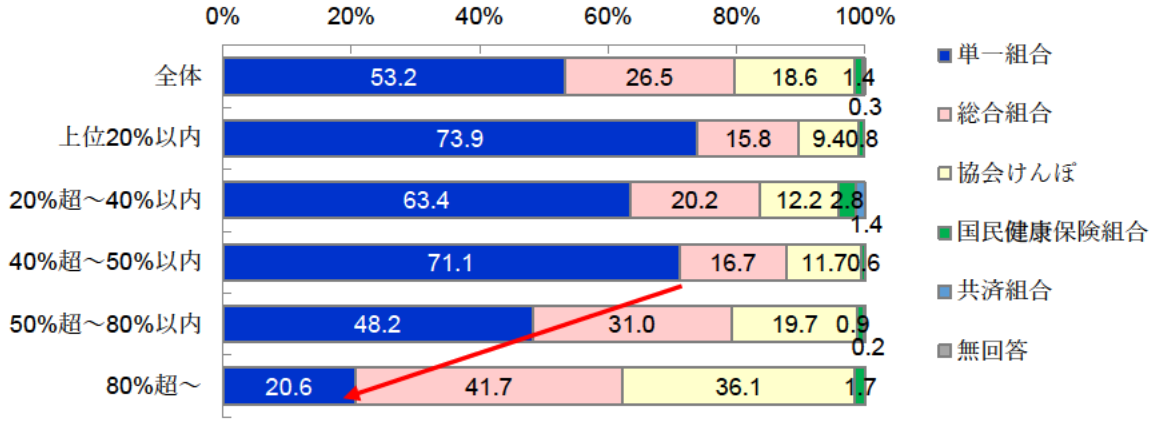
図表 3-13 健康保持・増進に関する最高責任者



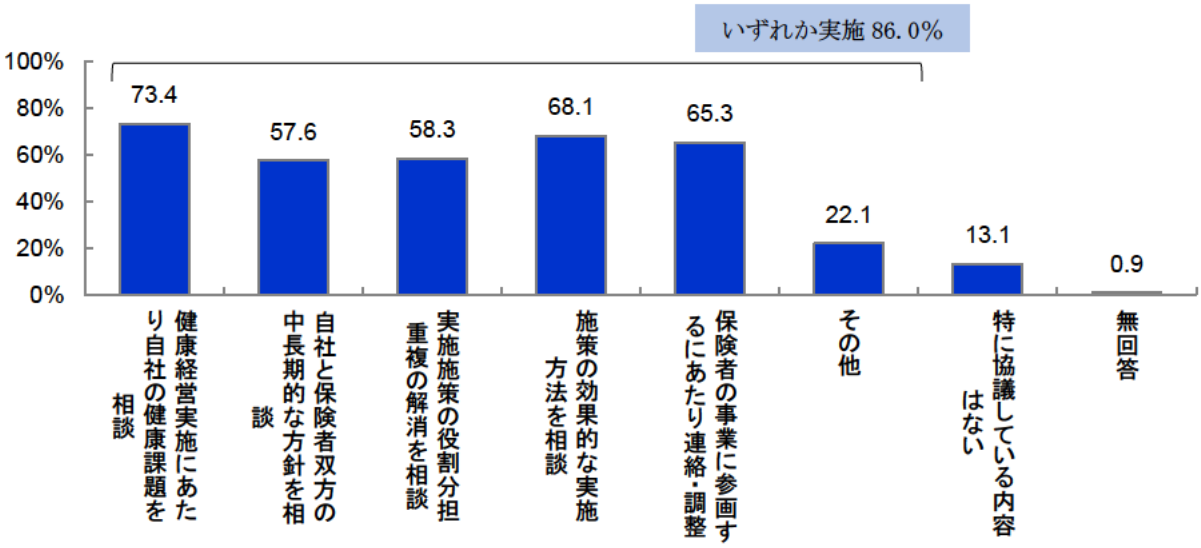
図表 3-14 経営レベルの会議における議題の内容（N=1,800）



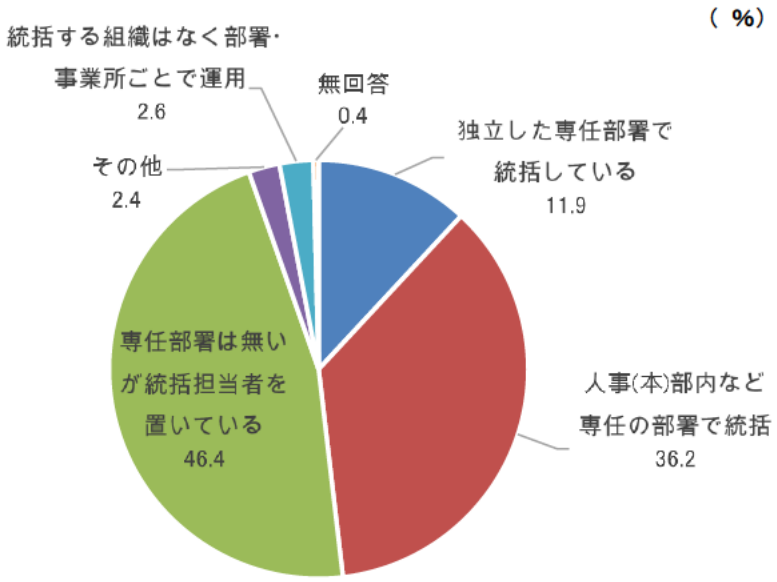
図表 3-15 主たる健康保険組合等保険者（N=1,800）



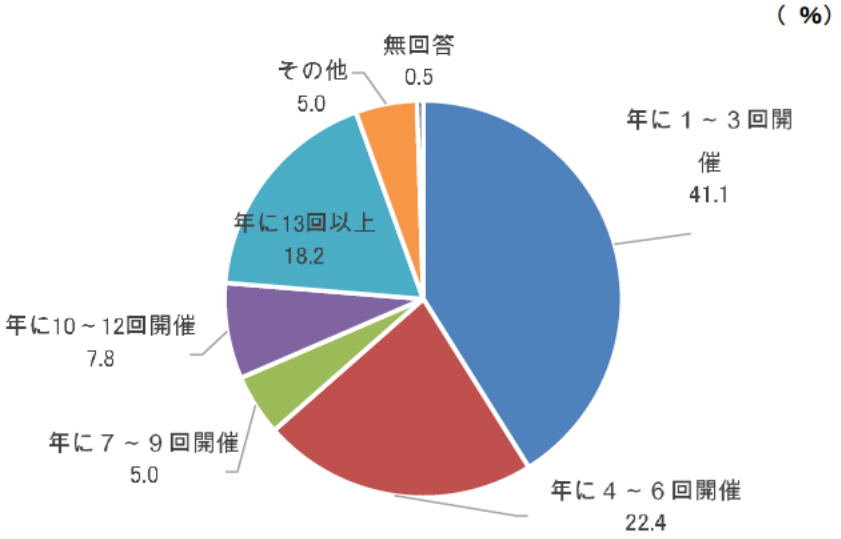
図表 3-16 健康保険組合等保険者との協議内容（N=1,800）



図表 3-17 統括組織の形態（N=1,800）



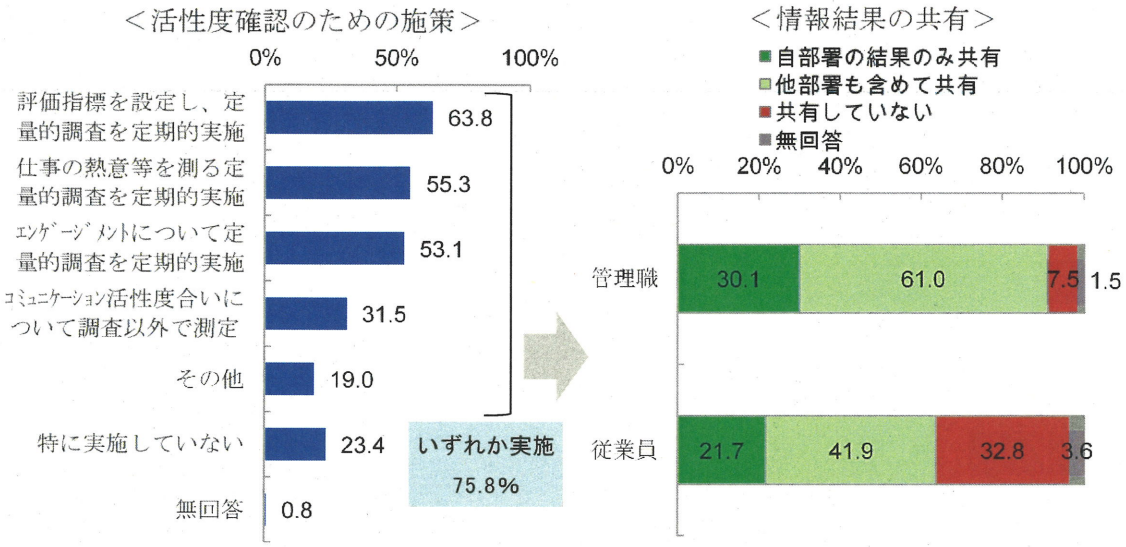
図表 3-18 年間の保険者との会議の開催回数（n=1,548）



（3）データの活用

従業員や組織の活性度を確認するために施策を行っているのかの問いに対し、最も多かったのが「評価指標を設定し、定量的調査を定期的実施」（63.8%）で、いずれかの施策を実施しているのは75.8%であった。施策を行っていると回答した中で、社員への結果の共有は管理職へ共有しているのは９割を超えた。一方で管理職でない従業員へ共有は６割程度の実施であった。（図表 3-19）

図表 3-19 従業員や組織の活性度に関する施策と結果の共有



（4）従業員の健康課題・教育

従業員の健康の保持・増進を行う上での課題について、「労働時間の適正化・ワークライフバランス確保」（58.3%）が最も多く挙げられた。「働き方」に注目が集まる中で、健康課題としても労働時間の適正化が最大の課題としてとらえられていることがわかる。次に多く挙げられたのが「生活習慣病等の健常者の発生予防」（52.9%）、「生活習慣病等の高リスク者の重症化予防」（44.6%）が続いた。疾病の発生予防が、企業にとって非常に大きな課題であることが分かる。（図表 3-20）

任意健診・検診の受診率向上のための施策を実施しているのは全体の96.4%で、「費用補助」が最も多く83.4%であった。（図表 3-21）

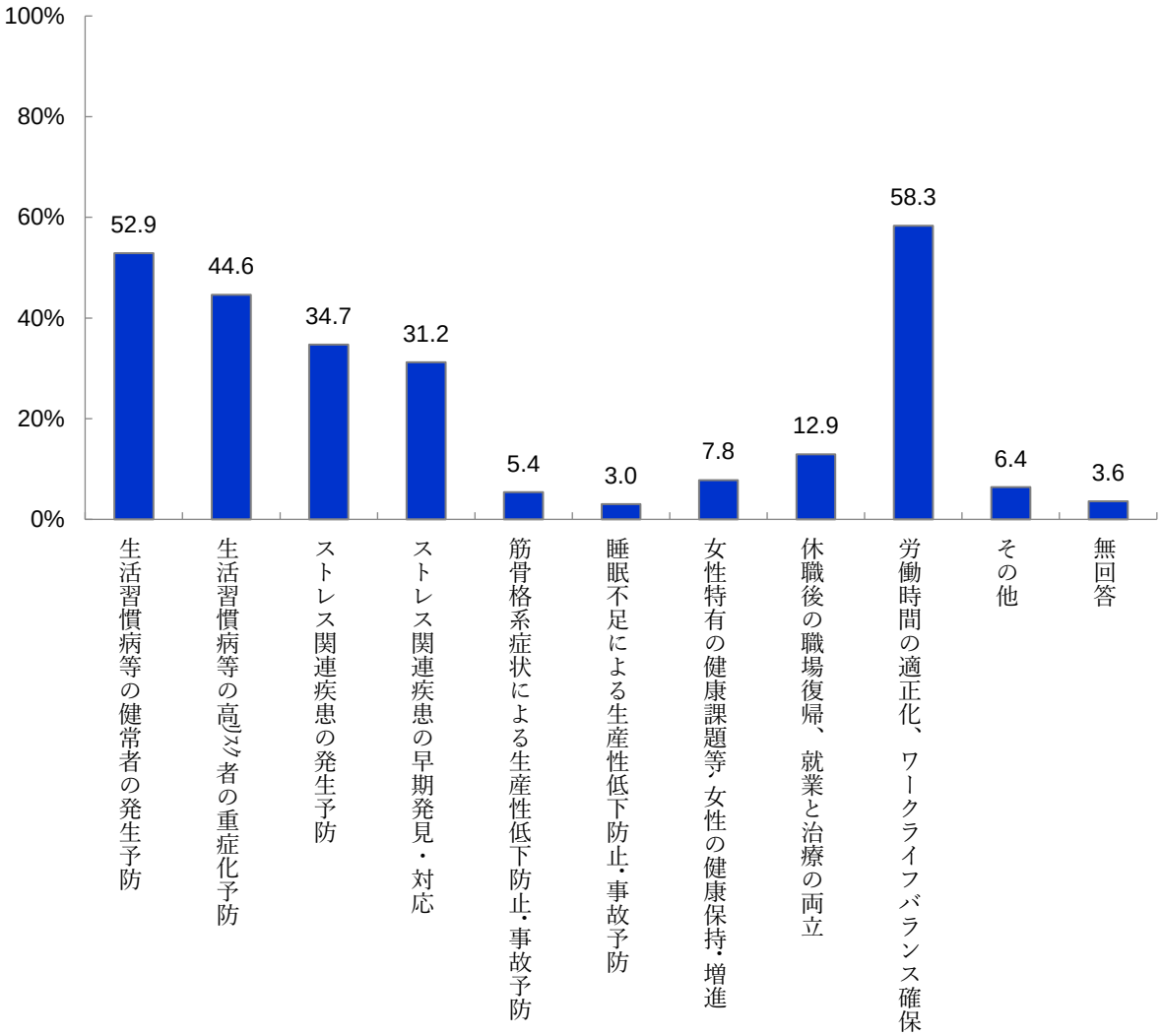
受診だけではなく、健診・検診等の結果、何らかの健康リスクがあることがわかった者が医療機関を受診することが重要であるが、96.2%が何らかの受診勧奨の施策を実施しており、施策の内容は「専門職からの個別の受診勧奨の実施」（75.2%）、「受診状況の確認」（72.9%）といった、直接、従業員へ働きかける施策が多くなっている。（図表 3-22）

また、管理職に対しての従業員の健康保持・増進に関する教育（ラインケア）の実施タイミングや頻度等について、72.3%が昇格研修を実施しており、定期的な研修は全体の74.1%が実施している。（図表 3-23）

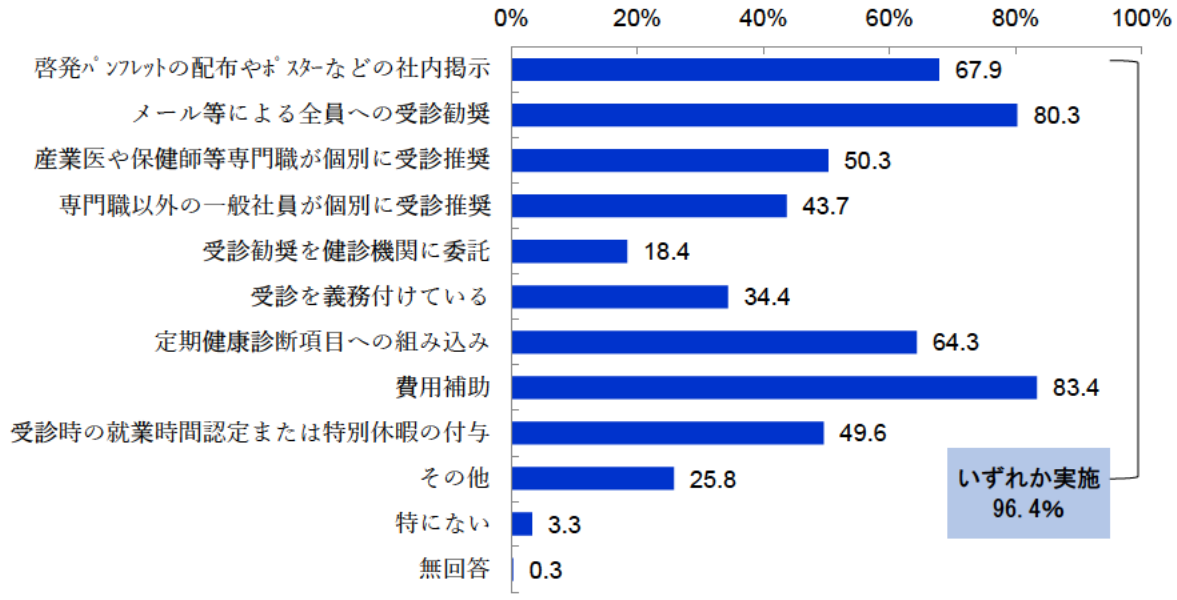
従業員へのメンタルヘルスやがん予防などの健康保持・増進に関する教育の実施状況を聞いたところ、いずれか実施しているのが 85.4%であった。そのうち、参加者を把握している割合は 93.8%であった。（図表 3-24）

メンタルヘルス不調やその他の私傷病に対する職場復帰、就業と治療の両立支援について聞いたところ、いずれかについて何らかの支援を行っているが 98.2%で、職場復帰では「復職後の面談・助言などのフォローアップ」（87.9%）、両立支援では「本人状況を踏まえ働き方の策定」（86.0%）がそれぞれで最も多くなっており、職場復帰・両立支援の施策が多くの企業で導入されていることが分かった。（図表 3-25）

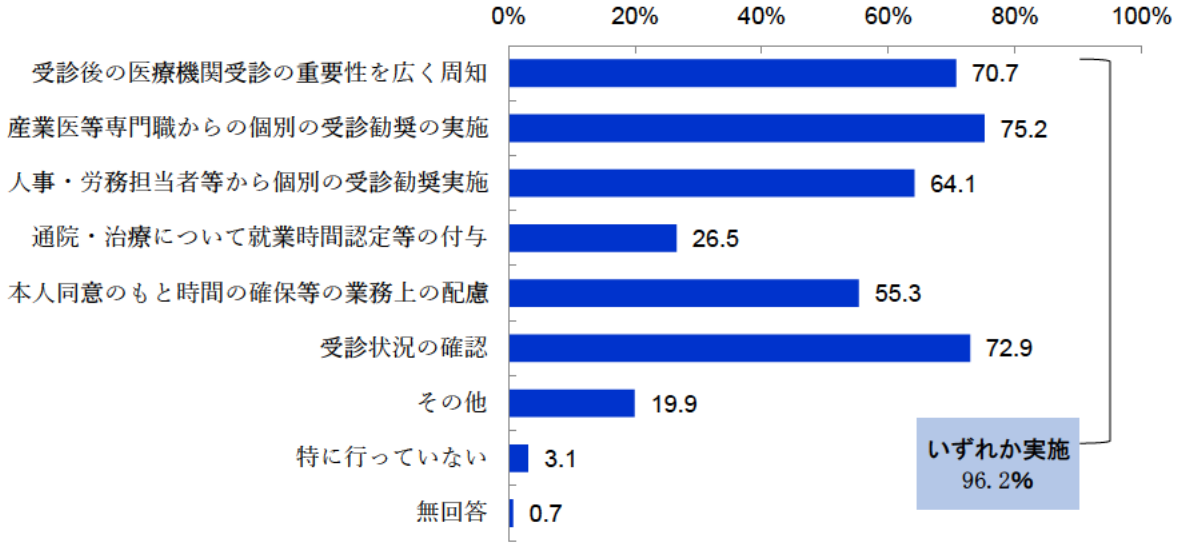
図表 3-20 従業員の健康保持・増進を行う上での課題（N=1,800）



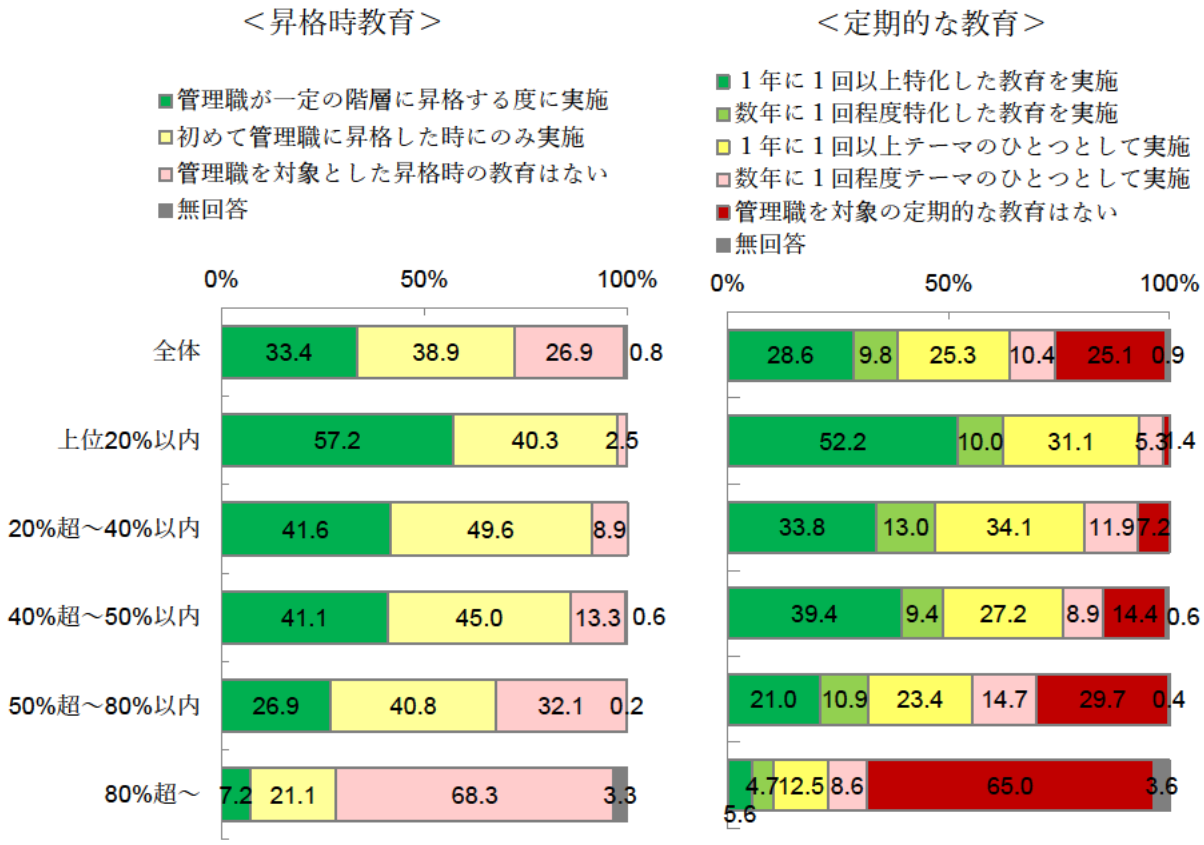
図表 3-21 任意健診・検診の受診率向上のための施策（N=1,800）



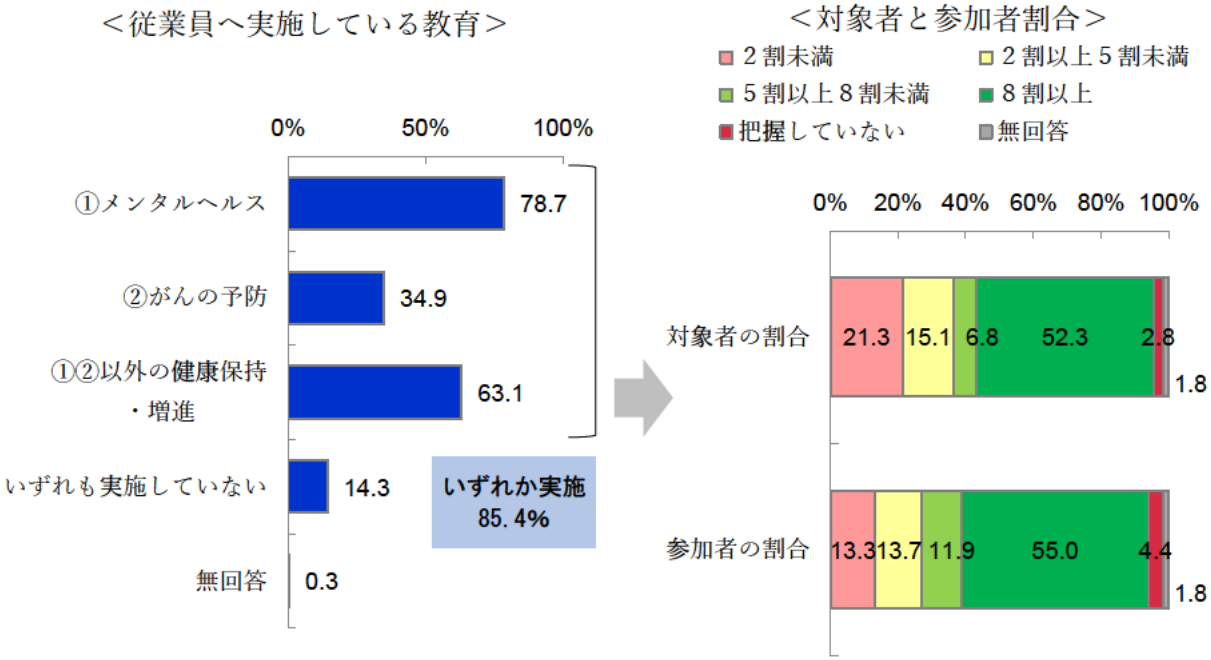
図表 3-22 定期健診・任意健診・検診等の結果による受診勧奨（N=1,800）



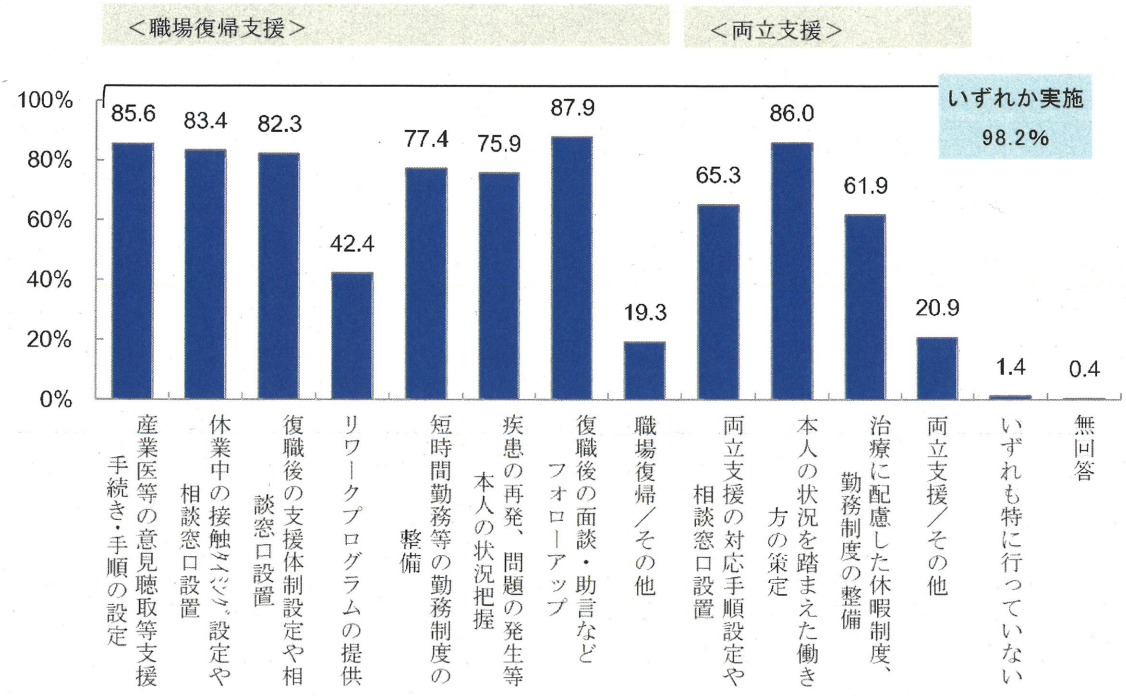
図表 3-23 管理職への健康保持・増進施策についての教育実施状況（N=1,800）



図表 3-24 従業員への健康保持・増進施策についての教育実施状況



図表 3-25 職場復帰・両立支援のための施策（N=1,800）



（５）生活習慣改善施策

コミュニケーション促進に向けた組織としての具体的な取組をいずれか実施している企業は 96.1%で、最も重点的に取り組まれているのは「社員旅行や運動会等のイベントの実施」（78.7%）であった。（図表 3-26）

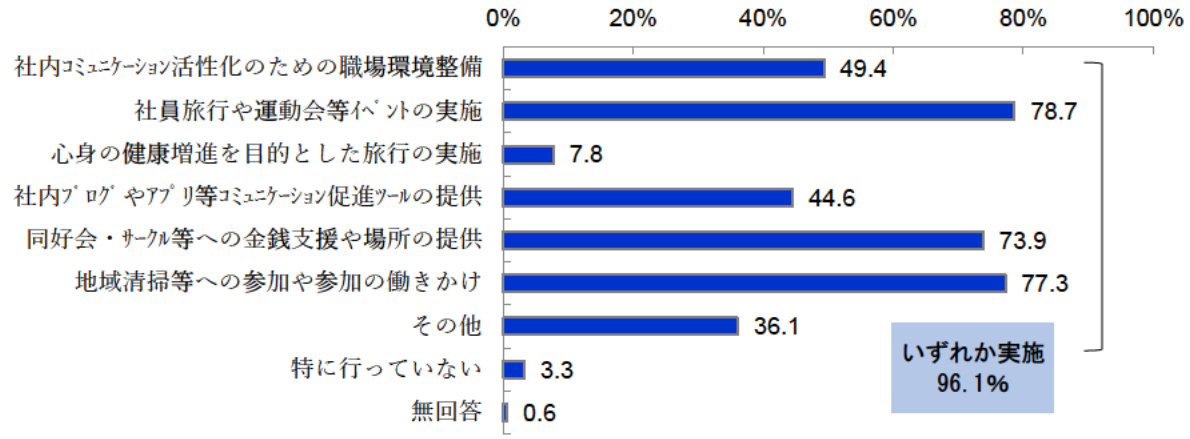
食生活改善に向けた取組内容として、「認証を受けた健康に配慮した食事提供する環境整備」しているのは２割で、取組のうち最も重点的に取り組まれているのは「認証を受けない健康に配慮した食事提供の環境整備」であった。「食生活改善アプリ提供等のサポートの実施」は３割程度にとどまった。（図表 3-27）

運動習慣の定着に向けた支援では、「職場外のスポーツクラブ等との提携利用補助」と「スポーツイベントの開催・参加補助」が７割を超えた。（図表 3-28）

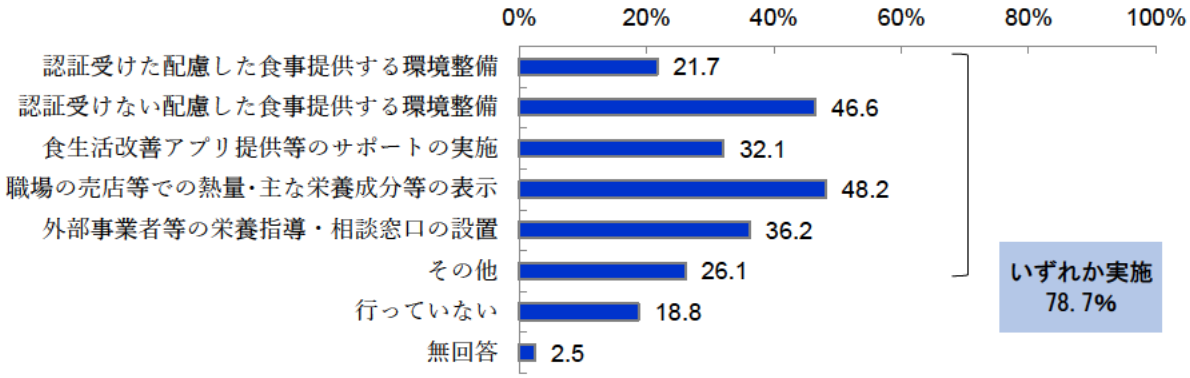
また、感染症対策の実施状況についても聞いたところ、何らかの施策を実施している企業が 97.5%だった。施策の内容は、「インフルエンザ等の予防接種の費用補助」（78.8%）等の従業員の健康保持に対する施策が多く実施されているが、「感染拡大時の事業継続計画の策定」（48.6%）も半数近くで実施されており、従業員の健康が損なわれることが企業活動に大きな影響を与えることが認識されていることがうかがえる。（図表 3-29）

国内事業所の禁煙の状況を聞いたところ、「分煙」（内部に隔離された場所を設け、他は禁煙）が 71.1%と最も高く、次いで「屋内全面禁煙」（63.9%）が多かった。（図表 3-30）

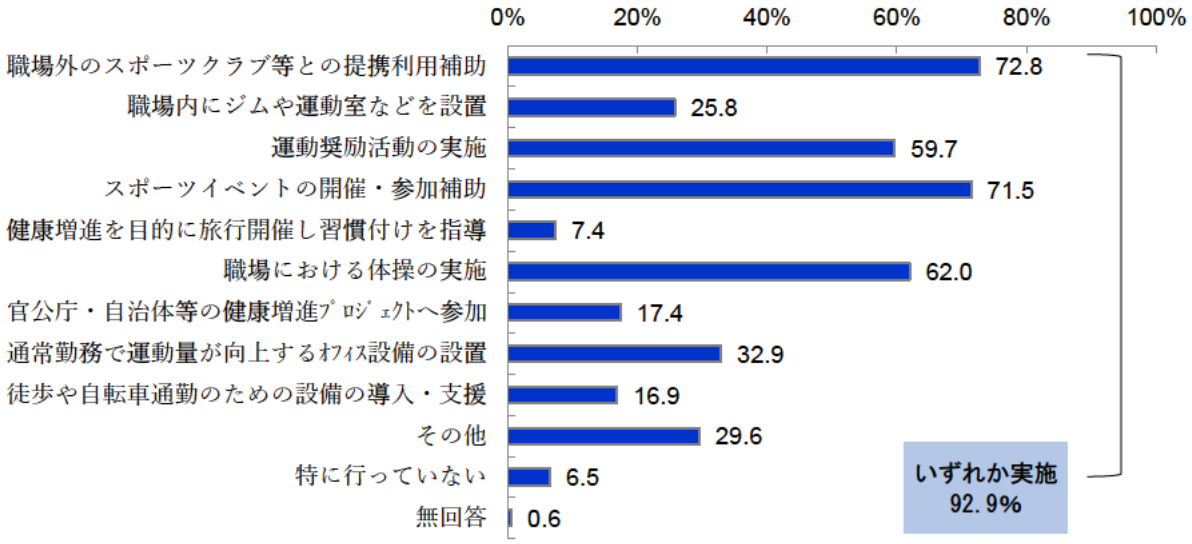
図表 3-26 コミュニケーション促進に向けた取組内容（N=1,800）



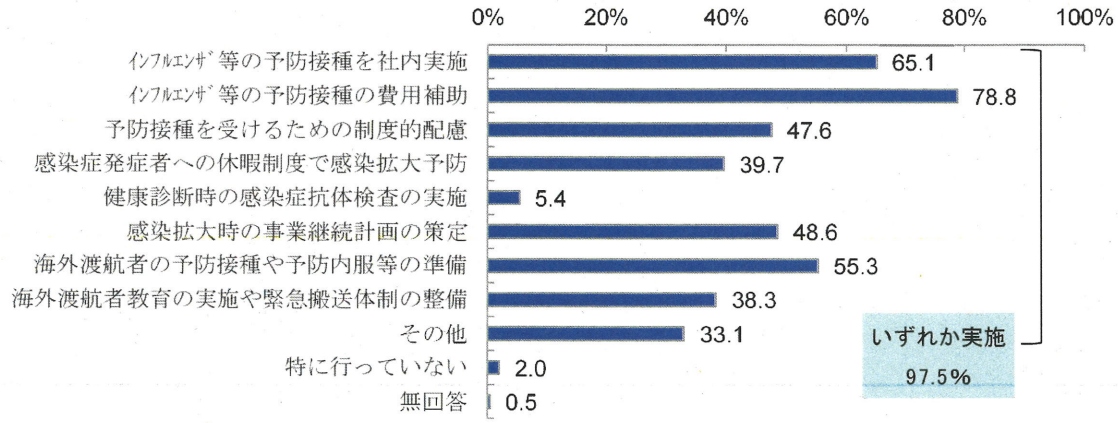
図表 3-27 食生活改善に向けた取組内容（N=1,800）



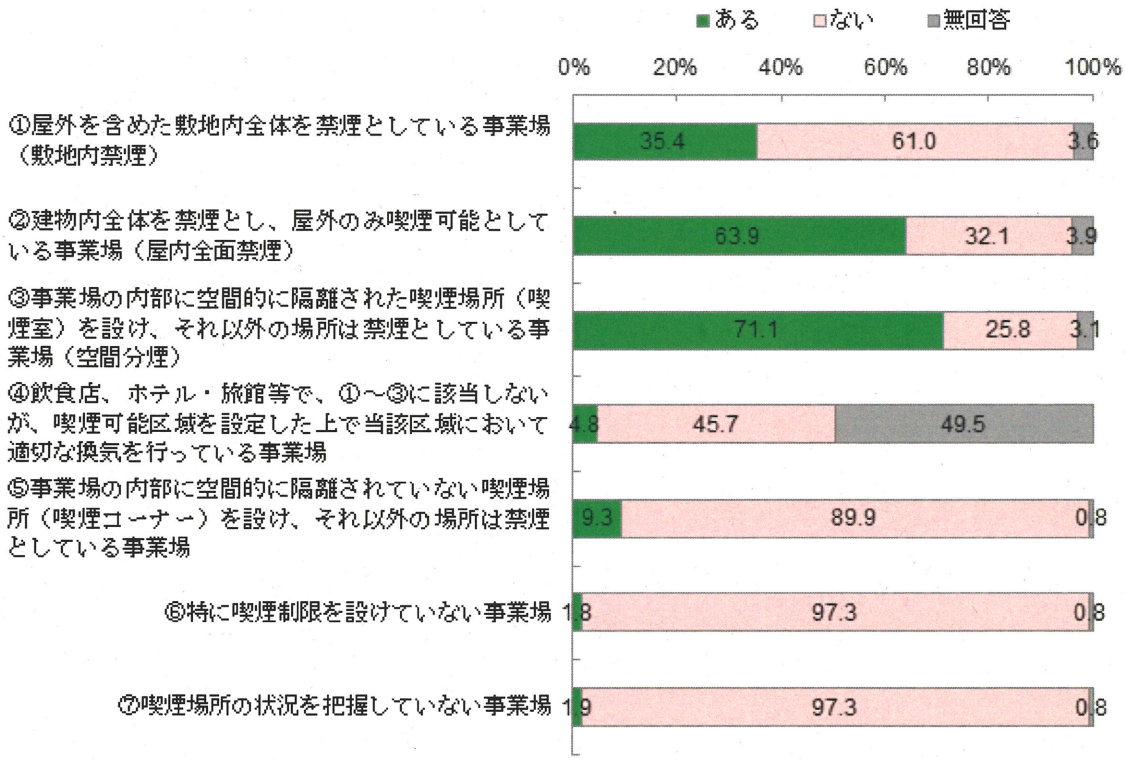
図表 3-28 運動習慣の定着に向けた取組（N=1,800）



図表 3-29 感染症対策の実施内容（N=1,800）



図表 3-30 受動喫煙対策（N=1,800）



該　当	非該当
1595 社	205 社
88.6%	11.4%

（６）女性特有の健康課題への施策

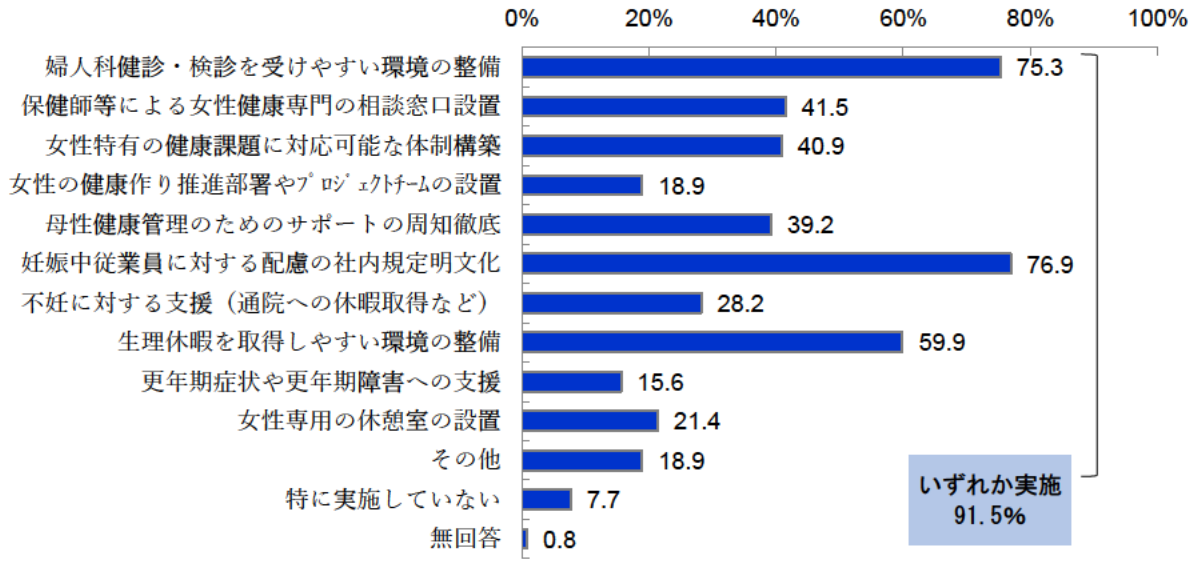
「女性特有の健康関連課題」に関する知識を得るための取り組みとして、セミナー等での教育をどのような従業員を対象に、どのようなテーマで実施しているか聞いたところ、いずれかのテーマで実施しているのが、最も多かったのが女性限定・任意で３割程度、次いで従業員・任意の３割弱であった。必須で実施しているのはいずれの対象範囲でも１割程度であった。（図表 3-31）

また、「女性特有の健康課題」に関する行動を促すための取り組みとして、いずれかの施策を行っている企業は 91.5%あった。（図表 3-32）

図表 3-31 女性特有の健康関連課題に関する教育の実施状況（N=1,800）

		対象範囲					
		従業員		管理職限定		女性限定	
		必須	任意	必須	任意	必須	任意
テーマ	女性特有の健康関連課題そのものについてのセミナー	3.5%	15.7%	3.9%	5.0%	3.6%	17.2%
	（女性特有の健康関連課題を踏まえた）キャリアパスを考えるためのセミナー等	2.6%	10.2%	5.8%	6.2%	7.7%	14.9%
	その他	4.8%	11.8%	3.8%	4.6%	4.8%	10.4%
	いずれかを実施	9.4%	26.5%	11.4%	12.3%	13.4%	31.7%
	特に実施していない	47.6%	44.4%	45.9%	44.3%	46.4%	40.8%
	無回答	43.0%	29.1%	42.7%	43.4%	40.2%	27.5%

図表 3-32 女性特有の健康課題に関する行動促進のための施策（N=1,800）

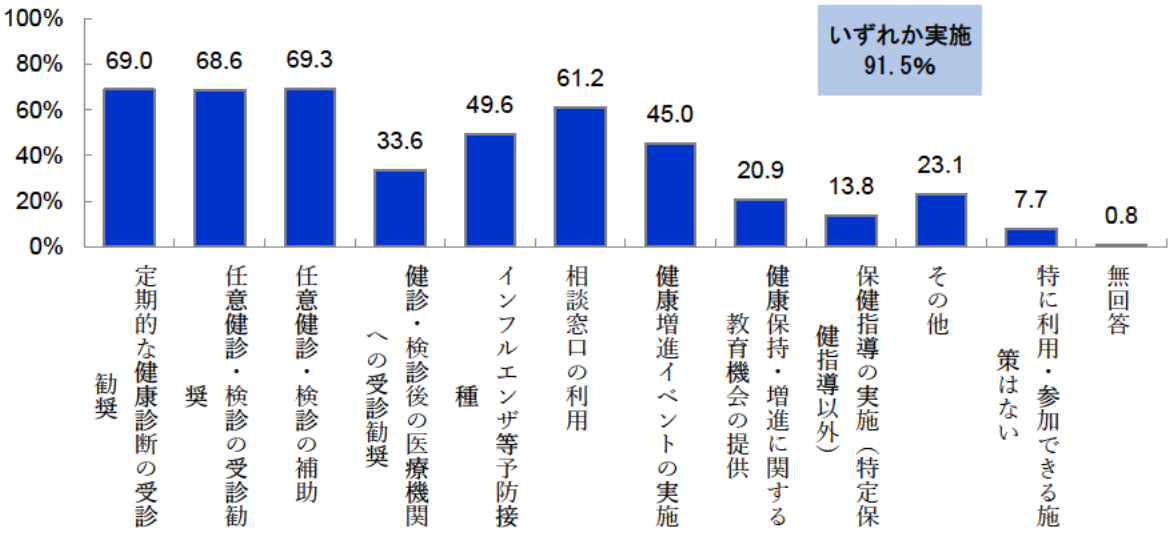


（７）従業員以外に対しての施策

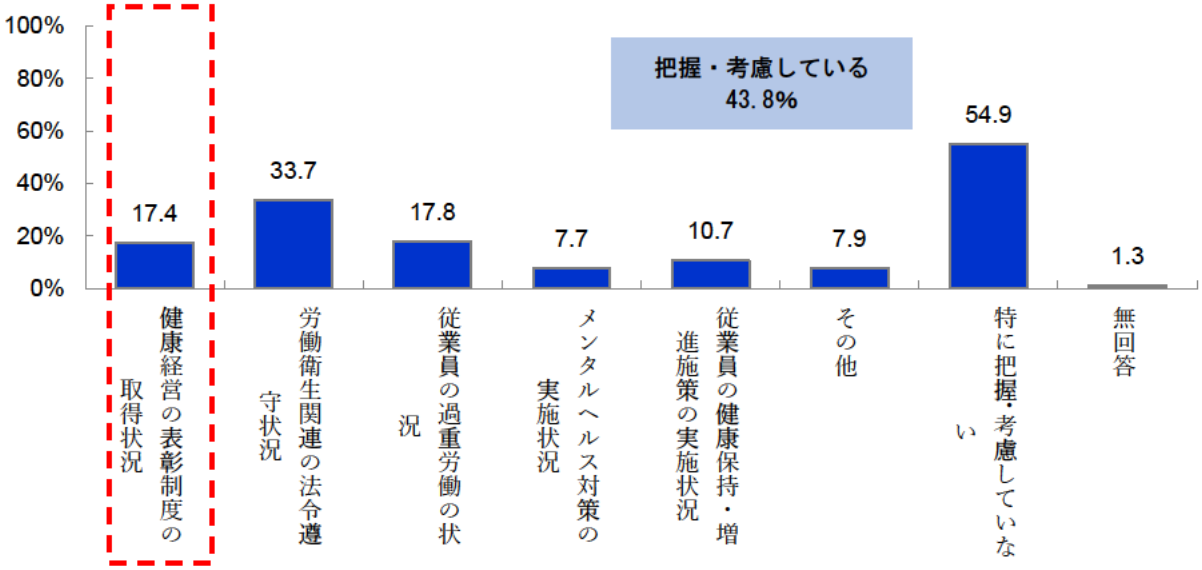
従業員以外の者の健康への配慮について聞いたところ、従業員の被扶養者を対象とした何らかの施策を実施している企業は 91.5%で、中でも「任意健診・検診の補助」「定期的な健康診断の受診勧奨」「任意健診・検診の受診勧奨」が７割弱と、他の項目に比べて高かった。（図表 3-33）

また、製品・サービスの購入や業務を発注する際に、取引先の労働衛生や従業員の健康の状況について把握・考慮している企業は全体の半数以下で、「健康経営の表彰制度の取得状況」を考慮する企業は 17.4%であった。（図表 3-34）

図表 3-33 従業員の被扶養者に対しての施策（N=1,800）



図表 3-34 発注先を選定する際の考慮点（N=1,800）

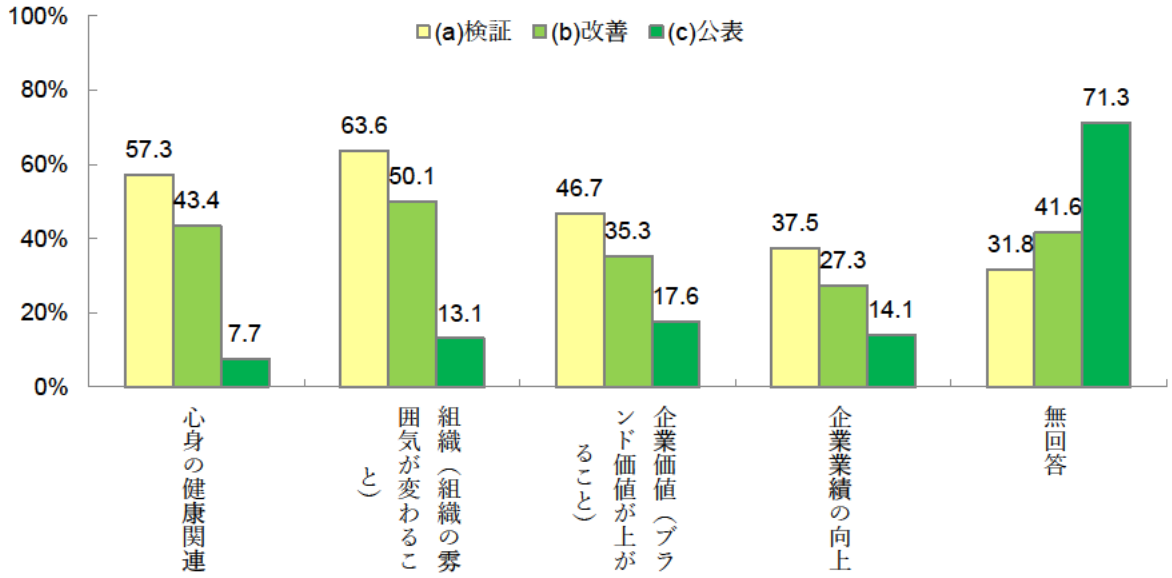


（８）評価・改善

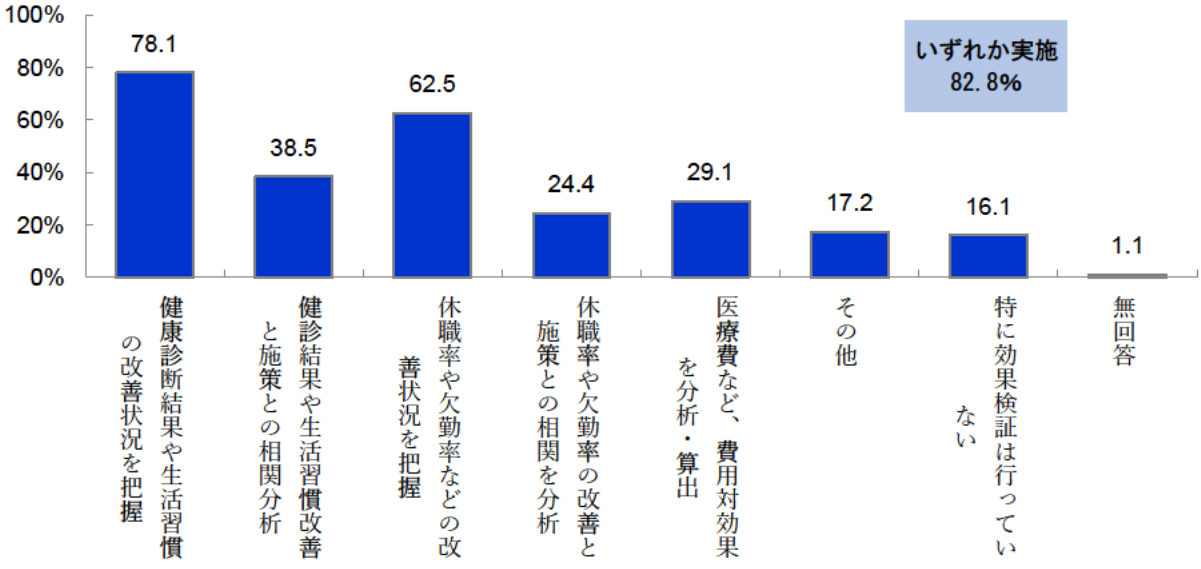
健康経営の実施による企業経営への影響を（a）検証 （b）改善（c）公表しているかをそれぞれ聞いたところ、「心身の健康関連」「組織」は検証が半数以上で行われているが、公表は１割前後にとどまった。（図表 3-35）

導入した施策の効果検証を行っている企業は全体の 82.8%で、施策との相関分析を行っているのは２～４割程度であった。（図表 3-36）

図表 3-35 健康経営の影響に関する検証



図表 3-36 導入した施策の効果検証方法（N=1,800）



（9）アンケート

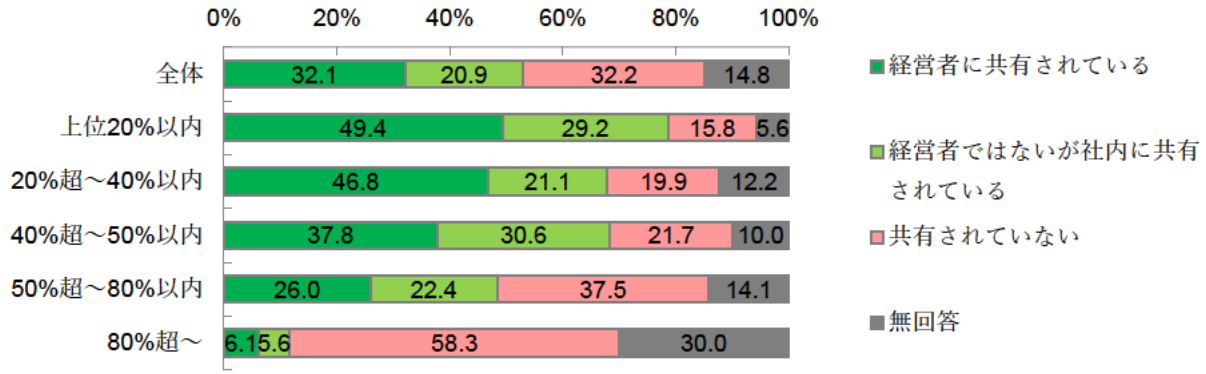
健保組合等保険者から、「健康スコアリングレポート」の共有があったのは全体で 5 割以上で、上位企業ほど経営者に共有されている。（図表 3-37）

「健康スコアリングレポート」を踏まえ、課題の抽出、今後のアクションの検討などを、既に行っていると答えた企業は 4 割以上にのぼり、中でも上位 20%の企業では半数以上が既に検討を行っている。（図表 3-38）

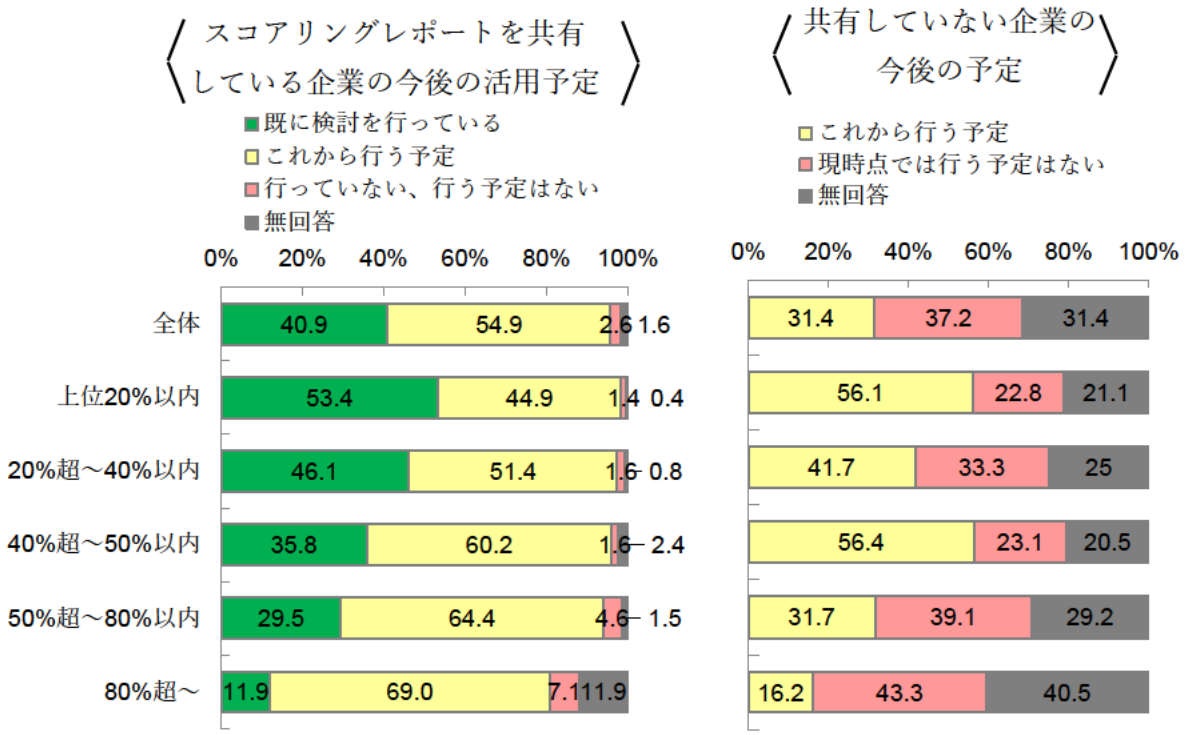
健康経営の取り組み開始時期と得点の相関を見てみると、上位 20%の企業の約半数は 2015 年よりも前から取り組み始めていることが分かった。一方、80%超～の企業はまだ取り組んでいない企業が過半数を占めた。（図表 3-39）

高齢従業員特有の健康課題への施策を実施している企業は 79.5%で、制度として最も多く取り入れられているのは「勤務日数・休日勤務免除を選択できる制度設定」で 53.9%であった。（図表 3-40）

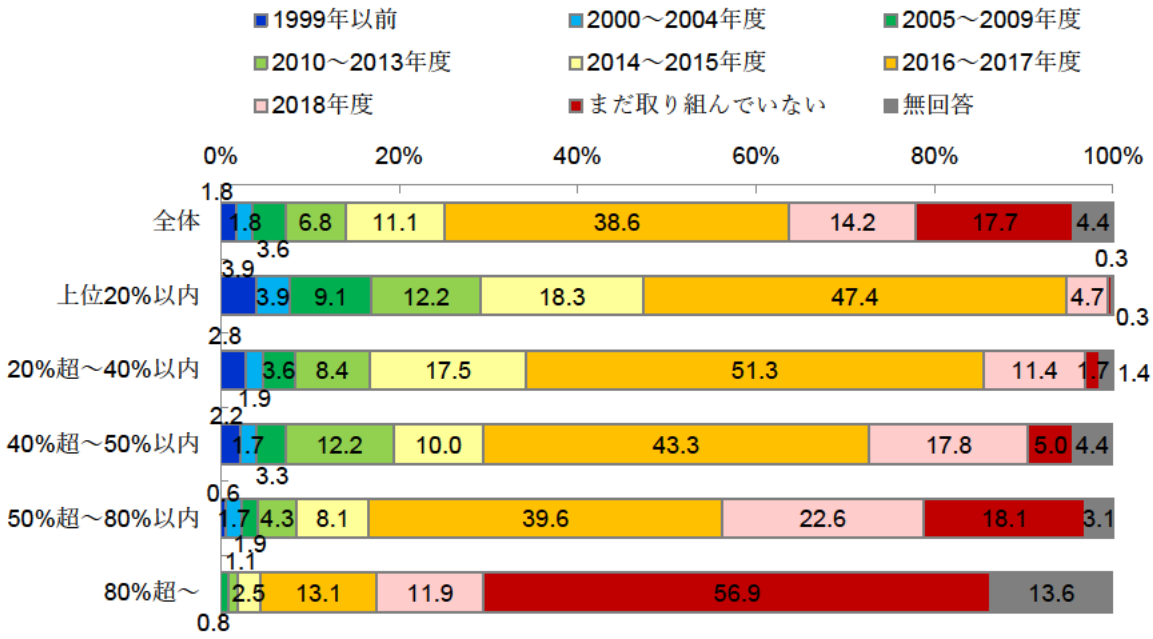
図表 3-37「健康スコアリングレポート」の共有状況（N=1,800）



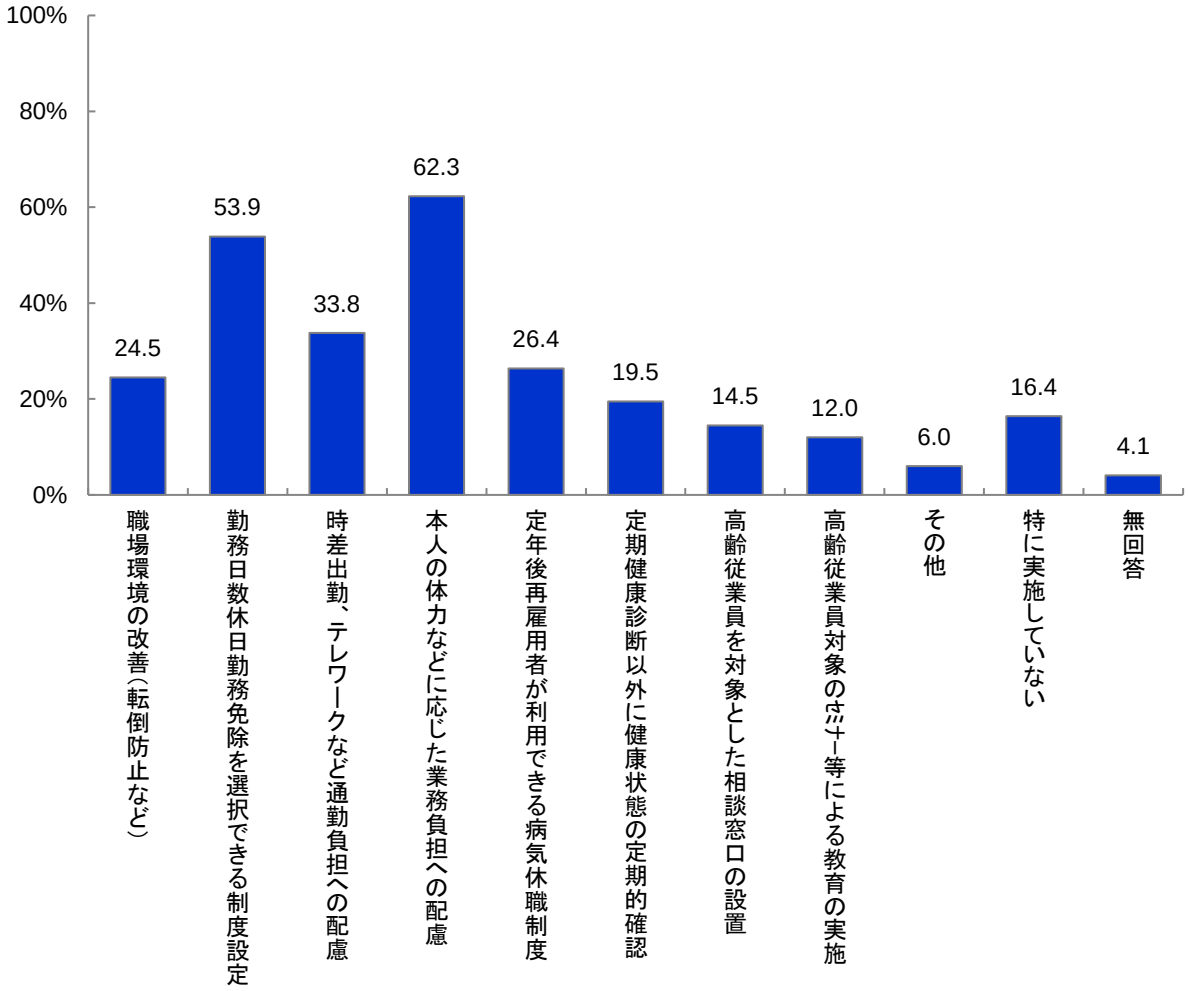
図表 3-38「健康スコアリングレポート」今後の活用予定



図表 3-39 健康経営の取り組み開始時期（N=1,800）



図表 3-40 高齢従業員特有の健康課題への施策（N=1,800）



3.4.2　評価の方法と結果

基準検討委員会での議論・意見を基に、評価基準を作成した。評価基準の作成方法と、作成結果の分析を以下に記載する。

3.4.3　評価指標の作成方法

（1）評価モデル全体概要

従業員の健康を向上させる為の企業の様々な取り組みは、企業の経営レベルから現場の施策レベルまで様々なレベルで取り組みが行われており、それが連動していくことが重要となる。

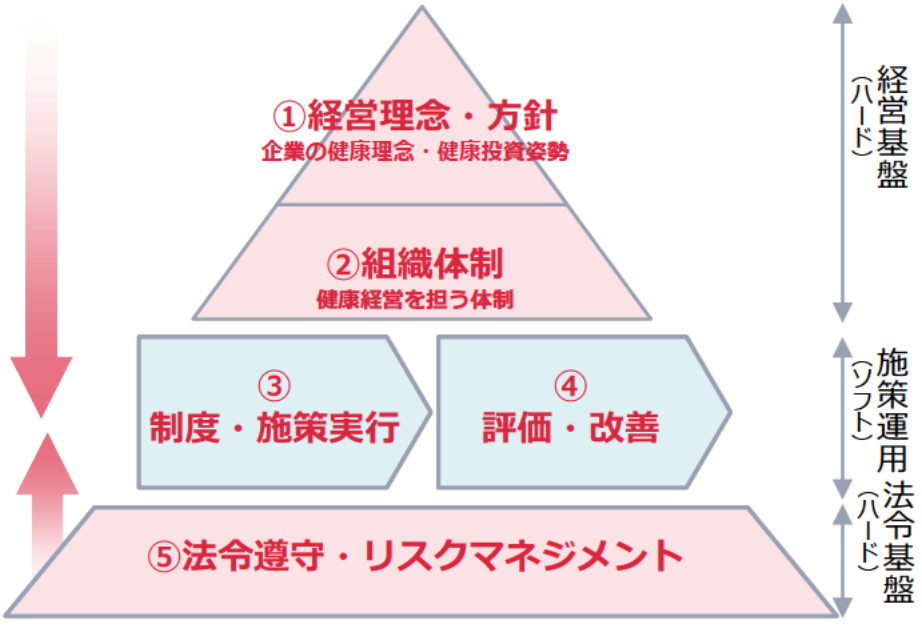
当調査においては、様々なレベルにおける企業の健康への取り組みの連鎖構造を健康バリューチェーンと定義する。（図表 3-41）

国の掲げる健康増進の考え方を、

・企業ごと化させて経営理念・方針の側面から取り組めているか、
・組織ごと化させて組織体制の側面から取り組めているか、
・現場ごと化させて制度・施策と評価改善の側面から取り組めているか、
・ベースとして法令を遵守出来ているか等

バリューチェーン上の様々な視点から取り組みを評価する。

図表 3-41 評価モデル



（２）設問の分類

定義した評価モデルを基に、企業調査の各設問を「経営理念・方針」「組織体制」「制度・施策実行」「評価・改善」の４つの側面に分類した。側面と設問の対応は図表 3-42 の通り。

図表 3-42 側面と企業調査設問の対応

側面	内訳	設問番号	設問内容
1. 経営理念・方針	明文化	Q12 & SQ1	理念・方針の明文化
		Q12SQ2	社内文書の具体的な内容
		Q12SQ3	明文化した理念・方針の社内浸透
	情報開示	Q13 & SQ1	社外公開の有無、媒体
		Q13SQ2	社外公開の内容
		Q15	他社への普及
		Q57(c)	検証結果の公表
2. 組織体制	経営層の関与	Q16 & SQ1	取締役会・経営会議等での議題化とその同席者
		Q17	組織の責任者の役職
	体制構築	Q18	従業員の健康保持・増進の推進を統括する組織の形態
		Q19	従業員組織との連携
		Q22	保険者との協議内容
		Q30	管理職教育
		Q53	産業医または保健師の関与
	担当者の量・質	Q20(a)	一般社員人数
		Q20(b)	産業医人数、従事日数
		Q20(c) & (d)	保健師、看護師人数、従事日数
		Q54	担当者に対する教育・研修
3. 制度・施策実行	健康課題の把握・対応	Q25	任意健診・検診の受診率向上策
		Q29	課題に対する対応度
		Q29(b) &(f)	課題認識と課題に対する施策
	リスク保有者限定施策	Q26	医療機関への受診勧奨
		Q38 & SQ1	職場復帰支援
		Q39	特定保健指導実施率向上施策
		Q40 & SQ1	保健指導の実施
		Q41 & SQ1 & SQ2	就業区分判定の実施
	限定しない施策	Q31	従業員に対する教育
		Q32	労働時間の管理制度・施策
		Q33 & 34	長時間労働者対応策
		Q37	コミュニケーション促進施策
		Q42	食生活改善施策
		Q43	運動習慣定着施策
		Q46	その他の生活習慣改善施策
		Q47	感染症対策
		Q48	事業所の禁煙状況
3. 制度・施策実行	その他の施策	Q44	女性特有の健康課題研修
		Q45	女性特有の健康課題対応施策
		Q49	５大がん検診以外に費用補助している検

側面	内訳	設問番号	設問内容
			診項目
		Q50	被扶養者が参加・利用できる施策
		Q51	派遣社員等が参加・利用できる施策
		Q52	取引先の労働衛生などの状況の把握・考慮
4. 評価・改善	健康診断結果等の指標の把握	Q23	課題の把握を目的として活用しているデータ
		Q24(a)	一般定期健診受診率
		Q24(b)	精密検査受診率
		Q24(c)	適正体重維持者率
		Q24(d)	喫煙率
		Q24(e)	運動習慣者率
		Q24(f)	良好な睡眠比率
		Q24(g) & (h)	血圧リスク者・血糖リスク者比率
		Q27	ストレスチェックの範囲・受検率
		Q28 & SQ2 & SQ3	従業員や組織の活性度の確認
	労働時間・休職等の指標の把握	Q35(a) & (b) or (c)	年間総実労働時間、所定外・法定外労働時間
		Q35(d) & (e)	年次有給休暇取得率、日数
		Q36	長時間労働の発生状況
		Q36	実労働時間等の把握
		Q55	メンタルヘルス不調休職者数・復帰者数
		Q55	メンタルヘルス不調退職者数
		Q55	メンタルヘルス以外の疾病休職者数・復帰者数
		Q55	メンタルヘルス以外の疾病退職者数
		Q55	在職・休職中死亡者数
	各種施策の結果把握・効果検証	Q31SQ1	従業員に対する教育の実施状況
		Q37SQ1 & SQ2	コミュニケーション促進施策の実施状況
		Q40SQ2 & SQ3	保健指導の実施状況
		Q42SQ2 & SQ3	食生活改善施策の実施状況
		Q43SQ2 & SQ3	運動習慣定着施策の実施状況
		Q47SQ1	インフルエンザ予防接種の実施状況
	施策全体の効果検証・改善	Q29(c) & (d) & (f)	数値目標設定と効果検証
		Q56	導入施策の効果検証
		Q56SQ1	効果検証を踏まえた改善の有無
		Q57(a) & (b)	企業経営への影響検証

※記載のない設問は分析軸や実態把握として活用

3.4.4　具体的配点方法

各質問に対する配点はすべて１点満点にて設計。調査票における質問形式の相違として、単数回答（SA)、複数回答（MA)、数量値、自由記述（FA）などの類型に応じて配点を行った。

単数回答（SA）

・選択肢に盛り込まれている評価の順序性に基づいて配点。

たとえば選択肢が５個あり，１，２，３，４，５の順序で高い評価を与える場合は、

選択肢番号	1	2	3	4	5
配点	1.0	0.8	0.6	0.4	0.2

と配点。

複数回答（MA）

・選択肢間で重要度に特に違いが無い設問については均等に配点。

例：選択肢が１０個ある場合、各選択肢に対して 0.1 ずつ配点。

・選択肢の重要度に差がある場合は、配点方針に基づき適宜配点。

数量値

・順序性（高い／多い方が良いのか、低い／少ない方が良いのか、回答があるだけで良いのか）について項目毎に予め決定。

・数値そのものだけでなく、複数年度聴取している項目は経年比較でも評価。

・実施人数などの企業規模に依存する数値は母数（従業員数など）で割った数値で評価。

・数値をカテゴライズしたり、偏差値化（基準化）したりするなどし、その値を基に配点。

自由記述（FA）

・配点方針に基づき、段階に応じて配点する。

3.4.5　側面得点の作成方法

前述にて算出した各項目得点を単純合算、基準化（偏差値化）し、各側面得点を算出する。なお、基準化するため、各側面の項目（設問）数の差は影響しない。

3.4.6　総合得点の作成方法

前述にて算出した各側面の得点に対して、４つの側面ごとの重要度に応じた重み（ウェイト）を掛け合わせて合算する。各側面の重み（ウェイト）は、第 2 回基準検討委員会においての了承を受け、昨年度と同様とした。（図表 3-43）

図表 3-43 側面毎の重み

側面	重み
経営理念・方針	3
組織体制	2
制度・施策実行	3
評価・改善	2

3.4.7　評価結果

作成した評価指標を元に回答企業全 1800 社を評価した。

業種別に 4 側面、総合得点の結果を見ると、総合得点の平均が最も高かった業種は「金融」だった。（図表 3-44）4 側面の内訳を見ても、4 側面全てで全社平均の 50 点を越え、バランス良く評価されていることが伺える。次いで「電気機器」、「医療・社会福祉法人」の総合得点が高かった。

対して平均総合得点が最も低かったのは「水産・農林・鉱・建設」で、「卸・小売」が次いで低かった。

図表 3-44 業種別企業評価結果（4 側面・総合得点の平均）

業種名	総合	経営理念・方針	組織体制	制度・施策実行	評価・改善
水産・農林・鉱・建設	473.3	48.2	47.0	47.3	46.5
食料品	511.0	52.0	50.8	50.8	50.5
繊維・紙パルプ・化学・医薬品	499.6	49.6	49.5	50.7	49.8
素材・金属	510.4	51.5	51.5	51.2	49.8
機械・精密・輸送用機器	517.2	50.1	52.7	52.4	52.1
電気機器	528.4	51.6	53.2	54.0	52.6
その他製品	521.9	53.3	51.5	52.5	50.8
電気・ガス・運輸	495.1	48.3	51.1	50.0	49.1
情報・通信	500.8	49.8	50.3	50.1	50.3
卸・小売	475.2	48.8	46.9	46.8	47.3
金融	535.5	52.4	53.7	54.0	54.4
不動産・サービス	494.0	50.3	48.9	48.9	49.4
医療・社会福祉法人	522.0	51.1	53.3	52.2	52.6
その他法人	491.9	48.2	49.5	48.6	51.3

※回答社数の少ない業種については複数業種でまとめている

3.4.8　外部提供のための利用許諾取得

過去の健康経営度調査回答法人に対して利用許諾調査を行った結果、各年度の対象法人数および許諾数は図表 3-45 の通り。

図表 3-45 利用許諾調査対象・許諾法人数

年度	対象法人数	許諾法人数
2014 年度	493	282
2015 年度	573	343
2016 年度	726	510
2017 年度	1239	951

各年度の回答データについて、許諾法人に絞ったデータに絞るなど、研究者への提供用データセットの整備を行った。

また、今年度の調査においては、予め研究者へのデータ提供について調査票上に明記することで、調査全回答法人のデータを提供することを可能とした。

今後、経済産業省に申請のあった研究者に対して、データの提供を行っていく。

3.5　健康経営アワード 2019 の開催

3.5.1　目的

経済産業省では、健康経営に取り組む法人に対する各種顕彰制度として、平成 26 年度から「健康経営銘柄」の選定を、平成 28 年度から「健康経営優良法人認定制度」を導入し、大規模法人および中小規模法人における健康経営を推進してきた。

本健康経営アワードは、健康経営に取り組む大規模法人および中小規模法人の顕彰および、今後の健康経営の更なる普及・促進を図ることを目的にイベント形式にて実施した。

3.5.2　開催概要

健康経営アワード 2019 の開催概要は下記の通りある。

（1）開催プログラム

開催プログラムは下記の通り 2 部構成とした。(図表 3-46)。

図表 3-46　開催プログラム

健康経営アワード 2019 開催プログラム	
第 1 部　健康経営銘柄 2019、健康経営優良法人 2019（大規模法人部門）発表会	
○主催者挨拶	経済産業副大臣 関 芳弘 東京証券取引所 取締役 岩永 守幸
○来賓挨拶	厚生労働省 保険局長 樽見 英樹 様

健康経営アワード 2019 開催プログラム	
○健康経営の推進について	経済産業省 商務・サービスグループ ヘルスケア産業課長 西川 和見
○ショートプレゼンテーション：「投資家から見た健康経営への期待」	レオス・キャピタルワークス株式会社 代表取締役社長 藤野 英人 様
○プレゼンター挨拶	青木 愛 さん
○健康経営銘柄 2019 選定企業発表	―
○健康経営銘柄 2019 フォトセッション	―
（昼休憩）	
○健康経営優良法人 2019（大規模法人部門）認定法人発表/代表法人への認定証授与	代表法人：社会医療法人財団董仙会
○健康経営銘柄・健康経営優良法人代表企業による事例発表	コニカミノルタ株式会社　常務執行役　若島 司　様
○パネルディスカッション：健康経営のステークホルダーへの発信や普及について	モデレーター： 株式会社日本政策投資銀行 サステナビリティ企画部長 田原 正人 様 パネラー： ①特定非営利活動法人 健康経営研究会 理事長 岡田 邦夫 様 ②社会医療法人財団董仙会 理事長 神野 正博 様 ③コニカミノルタ株式会社 常務執行役 若島 司 様 ④アクサ生命保険株式会社 健康経営推進室 室長 笠原 芳紀 様 ⑤株式会社メディヴァ 代表取締役社長 大石 佳能子 様
第 2 部　健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）発表会	
○主催者挨拶	経済産業省 商務・サービス審議官 藤木俊光 日本健康会議　事務局長　渡辺　俊介
○来賓挨拶	厚生労働省 大臣官房審議官 医療介護連携担当 山本 麻里 様 日本商工会議所 総務部長 山内 清行 様
○健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）認定法人発表/代表法人への認定証授与	代表法人：アクロクエストテクノロジー株式会社

健康経営アワード 2019 開催プログラム	
○代表法人による事例発表	アクロクエストテクノロジー株式会社　　組織価値経営部 組織コンサルタント 斎藤 隆太朗 様
○健康経営顕彰制度を推進する自治体による事例発表	横浜市経済局ライフイノベーション推進課 担当課長 森田 伸一様
○パネルディスカッション：中小企業における健康経営の促進について	モデレーター： 産業医科大学 産業生態科学研究所 教授 森 晃爾 様 パネラー： ①アクロクエストテクノロジー株式会社　組織価値経営部 組織コンサルタント 斎藤 隆太朗 様 ②横浜市経済局ライフイノベーション推進課 担当課長 森田 伸一 様 ③全国健康保険協会神奈川支部 支部長 吉原 利夫 様 ④東京大学政策ビジョン研究センター 特任教授 古井 祐司 様
○閉会挨拶	経済産業省 商務・サービス政策統括調整官 江崎 禎英

（2）開催日時

2019 年 2 月 21 日　11:00～17:30

（3）開催時間

第 1 部　11:00～14:25（受付開始 10：30）

第 2 部　15：30～17：30（受付開始 15：00）

（4）会場：イイノホール

（5）主催：経済産業省、東京証券取引所、日本健康会議

（6）協力：厚生労働省

3.5.3　　参加者の募集

（株）日本総合研究所のホームページ内に「健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）説明会」の参加者募集サイトを新設し、参加申込みの受付窓口及び参加申込み状況の管理を実施した。

図表 3-47　日本総研ホームページ内の参加申し込みサイトトップ画面（一部）

開催のチラシは下記の通りである。

図表 3-48　開催概要のチラシ

健康経営アワード2019

株式会社日本総合研究所（取締役社長：湊崎正弘、本社：東京都品川区）は、経済産業省からの委託事業の一環として、「健康経営アワード2019」を開催いたします。第1部では、東京証券取引所と共同で、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる上場企業から選定した「健康経営銘柄2019」を発表します。また、資本市場に対する健康経営の発信等をテーマに、健康経営銘柄企業や投資家を交えたシンポジウムを行います。第2部では、中小企業における健康経営の促進をテーマにシンポジウムを行います。なお、本アワードにおいて、日本健康会議が認定する「健康経営優良法人2019」も発表します。

■日時：2019年 2月21日（木）
11：00～17：30
一部・二部入れ替え制

■場所：イイノホール
東京都千代田区内幸町2-1-1 飯野ビルディング

■定員：＜第一部＞250名程度　＜第二部＞350名程度

■プログラム

＜第一部＞11:00－14:25（受付：10:30～）

○主催者挨拶/来賓挨拶
○健康経営銘柄2019選定基準説明
○プレゼンテーション：「投資家から見た健康経営への期待」（レオス・キャピタルワークス 代表取締役社長 藤野英人）
○プレゼンター挨拶
○健康経営銘柄2019選定企業発表
○経済産業大臣（調整中）による挨拶
○健康経営銘柄2019フォトセッション
（昼食休憩）
○健康経営優良法人2019（大規模法人部門）認定法人発表/代表法人への認定証授与
※健康経営優良法人のフォトセッションはございません。
○代表企業・法人による事例発表
○パネルディスカッション：健康経営のステークホルダーへの浸透や普及について

＜第二部＞15:30-17:30（受付：15:00～）

○主催者挨拶/来賓挨拶
○健康経営優良法人2019(中小規模法人部門)/認定法人発表/代表法人への認定証授与
※健康経営優良法人のフォトセッションはございません。
○代表法人による事例発表
○健康経営顕彰制度を推進する自治体による事例発表
○パネルディスカッション：中小企業における健康経営の促進について
○閉会挨拶

■お申込み方法：
下記のリンクにアクセスいただき、参加を希望する部（第1部・第2部）を選択の上、お申込みください
https://www.jri.co.jp/seminar/190221_501/detail/
※参加応募数が定員を上回った場合は、人数の調整をさせていただく場合がございます。
※講演タイトル・講演者及びプログラムは予告なく変更になる場合がございます。予めご了承ください。
※各法人様より最大2名を目途に申し込みをお願いいたします。

【お問合せ】株式会社日本総合研究所　リサーチ・コンサルティング部門　担当：加藤友恵 電話：03-6833-6964

【主　催】経済産業省、東京証券取引所、日本健康会議
【協　力】厚生労働省
※「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

日本総研

3.5.4　　開催

第 1 部では、東京証券取引所と共同で、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる上場企業から選定した「健康経営銘柄 2019」の発表に加え、資本市場に対する健康経営の発信等をテーマに、健康経営銘柄企業や投資家を交えたシンポジウムを実施した。

第 2 部では、中小企業における健康経営の促進をテーマにシンポジウムを実施した。

当日の様子をいくつか下記に掲載する（図表 3-49、図表 3-50）。

図表 3-49　第 1 部の様子

プレゼンテーション：
レオス・キャピタルワークス株式会社

代表法人への認定証授与：
社会医療法人財団董仙会

事例発表：コニカミノルタ

株式会社

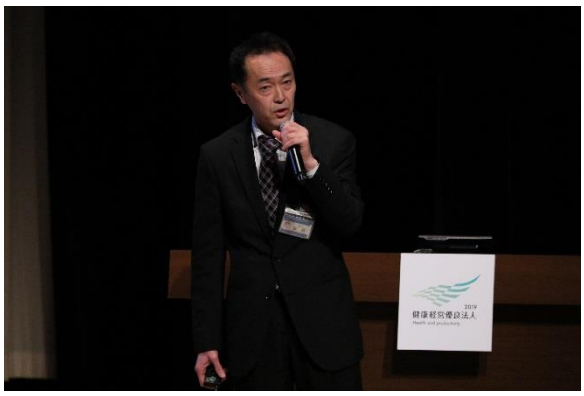
パネルディスカッション

図表 3-50　第 2 部の様子

代表法人への認定証授与：
アクロクエストテクノロジー株式会社

代表法人による事例発表：
アクロクエストテクノロジー株式会社

自治体による事例発表：
横浜市



パネルディスカッション

3.5.5　　アンケート作成・実施

来場者に向けてアンケートを配布・実施し、第 1 部終了時および第 2 部終了時に回収をした。アンケートでは回答者の負担も考慮し、参加目的、プログラムの満足度に絞って調査を行った（図表 3-51）。なお、第 1 部と第 2 部でアンケート内容は変えていない。

図表 3-51　アンケート

健康経営アワード 2019 アンケート

本日は、「健康経営アワード 2019」にご参加頂き、誠にありがとうございます。本アンケートは、参加者の皆様からのご意見を頂戴し、今後の健康経営普及のために活用するものです。忌憚の無いご意見・ご感想をお書きください。

会社名/団体名		所属	

問1.　本アワードに参加いただいた目的についてお伺いします。該当するものすべてに○をお付けください。

1. 健康経営を実践しており、今後の取組の参考にするため
2. 健康経営をこれから実践しようとしており、情報を収集するため
3. 健康経営に関連するサービス・商材開発を行う上で参考にするため
4. 健康経営に取り組む企業を支援する立場として、取組のヒントを得るため
5. 自治体における今後の施策立案の参考にするため
6. 健康経営に関連する他社とのネットワーキング構築のため
7. 取材のため
8. 健康経営の動向を調査・把握するため
9. 投資先の選定にあたり、健康経営の取組を知るため
10. 健康経営優良法人に申請しており認定発表があるため
11. 事例発表を行う法人に興味があるため
12. その他
（　　）

（自由回答）

問2.　本日の発表会はいかがでしたか。本日参加された一部・二部におけるあなたの満足度を各1～4の項目にチェックし、特に良かった点や改善点、感想等を自由記述欄に記載をお願いします。

第一部	1.満足	2.やや満足	3.やや不満	4.不満
第一部全体				
○健康経営銘柄 2019 選定基準説明				
○プレゼンテーション:「投資家から見た健康経営への期待」				
○選定企業発表				
○フォトセッション				
○認定法人発表/代表法人への認定証授与				
○代表企業・法人による事例発表				
○パネル:健康経営のステークホルダーへの発信や普及について				
第二部				
第二部全体				
○認定法人発表/代表法人への認定証授与				
○代表法人による事例発表				
○健康経営顕彰制度を推進する自治体による事例発表				
○パネル:中小企業における健康経営促進について				

（自由回答）

アンケートは以上です。 ご協力ありがとうございました。

3.5.6　　まとめ

（1）健康経営銘柄の選定および健康経営優良法人の認定

健康経営アワード 2019 にて、「健康経営銘柄 2019」として 28 業種 37 社が選出されたた、日本健康会議により「健康経営優良法人 2019」として、大規模法人部門に 821 法人、中小規模法人部門に 2,503 法人が認定された。

図表 3-52　健康経営銘柄企業

（2）来場者数

当日の来場者数は第 1 部で約 554 人、第 2 部で約 301 人であり非常に多くの来場者となった。

図表 3-53　来場者数

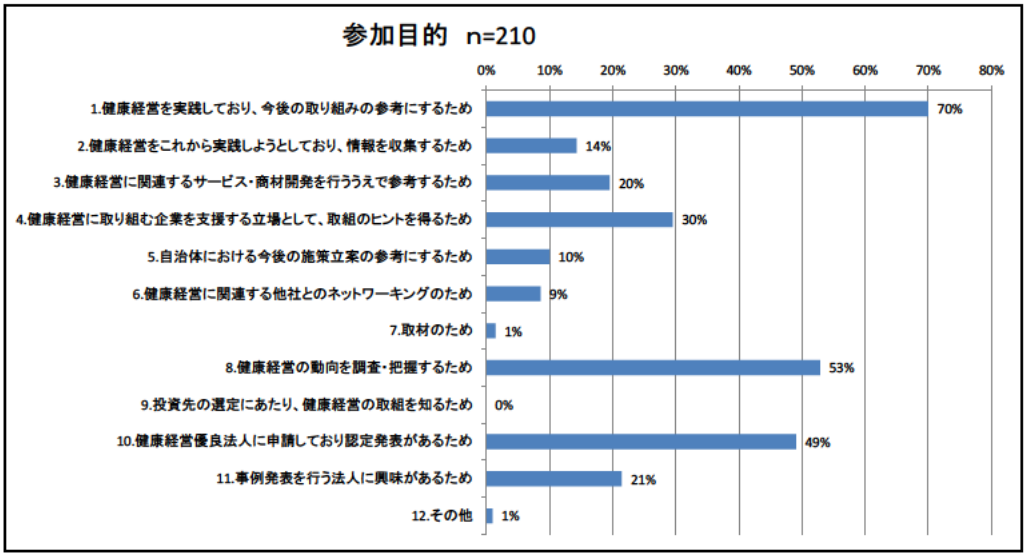
第 1 部	一般参加	249 名	約 554 名	延べ 約 855 名
	銘柄企業登壇者	37 名		
	登壇随行者	34 名		
	企業関係者 (撮影席含む)	153 名		
	プレス関係者	約 30 名		
	関係者	51 名		
第 2 部	一般参加	224 名	約 301 名	
	プレス関係者	約 40 名		
	関係者	37 名		

（3）アンケート結果

① 参加目的

参加目的としては、「健康経営を実践しており、今後の取り組みの参考にするため」が 70%で最も多く、次いで「健康経営の動向を調査・把握するため」が 53%、健康経営優良法人に申請しており認定発表があるため」が 49%であった。

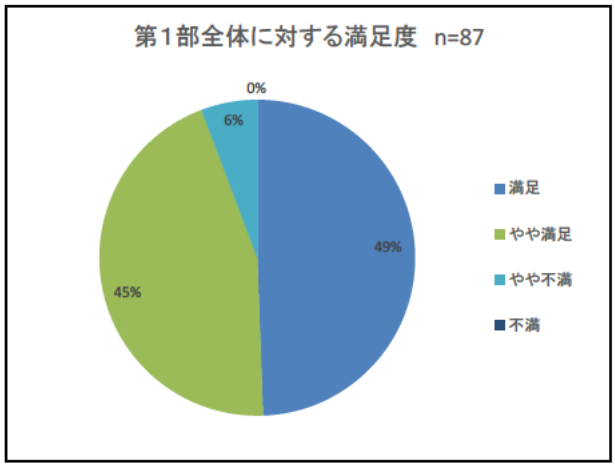
図表 3-54 参加目的



② 第 1 部全体に対する満足度

第 1 部全体に対する満足度は、「満足」が 49%、「やや満足」が 45%であった。

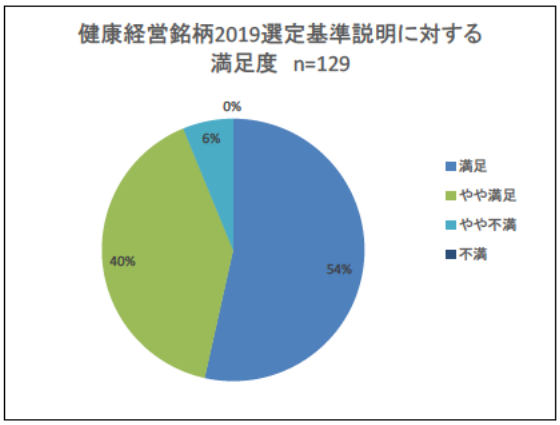
図表 3-55 満足度（第 1 部全体）

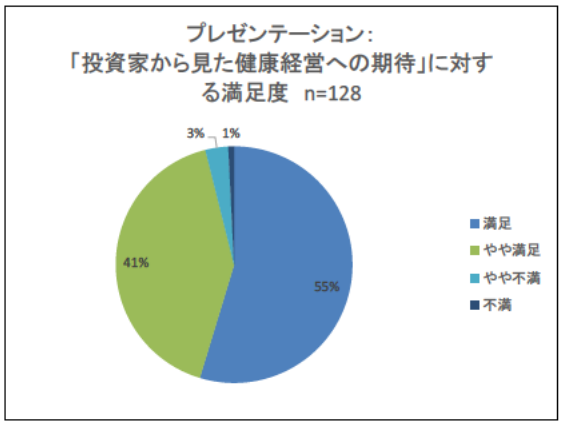


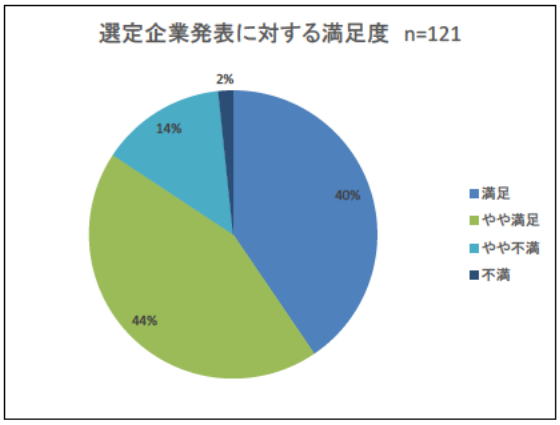
③ 第 1 部の各プログラムに対する満足度

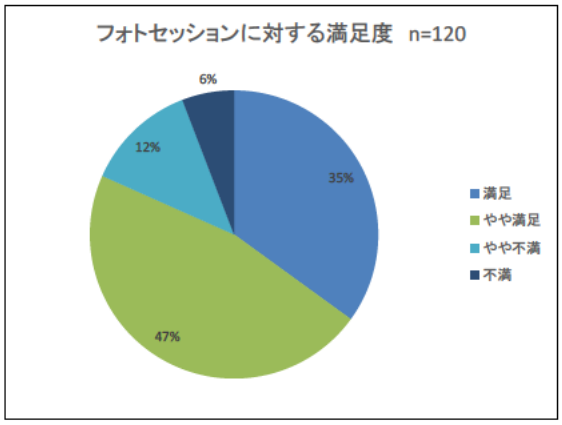
どのプログラムも満足度が高い結果となったが、特に「代表企業・法人による事例紹介」に対する満足度が高かった。一方で、「選定企業発表」「フォトセッション」「認定法人発表/代表法人への認定証授与」に対しては、「やや不満」「不満」と回答した参加者も 1 割以上となった。

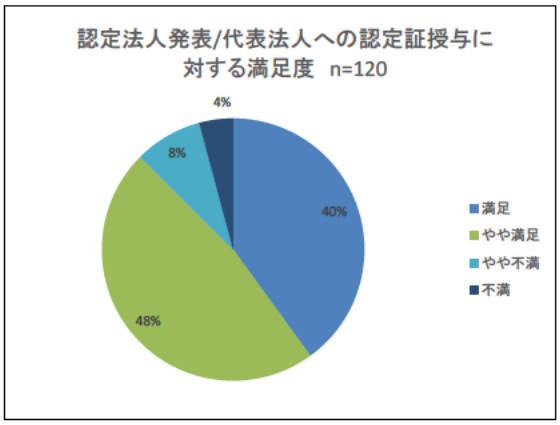
図表 3-56　満足度（第１部の各プログラム）

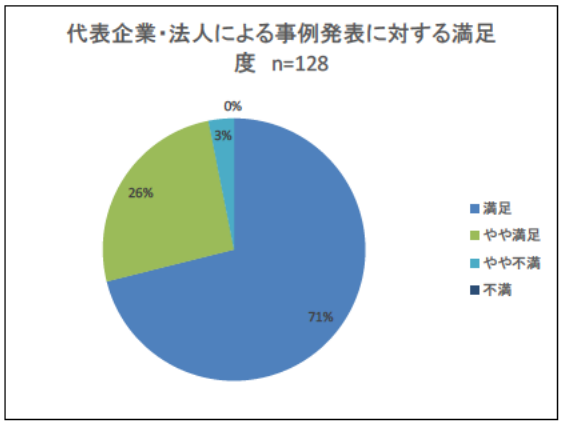


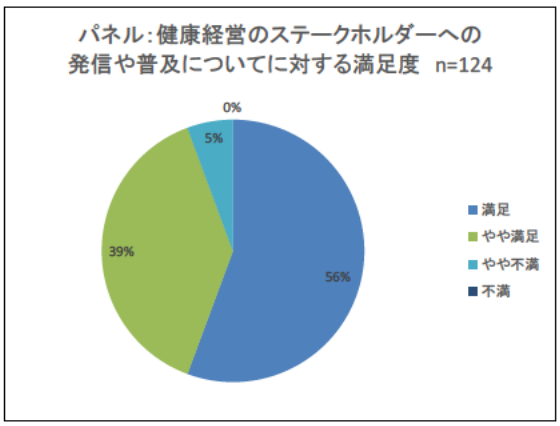








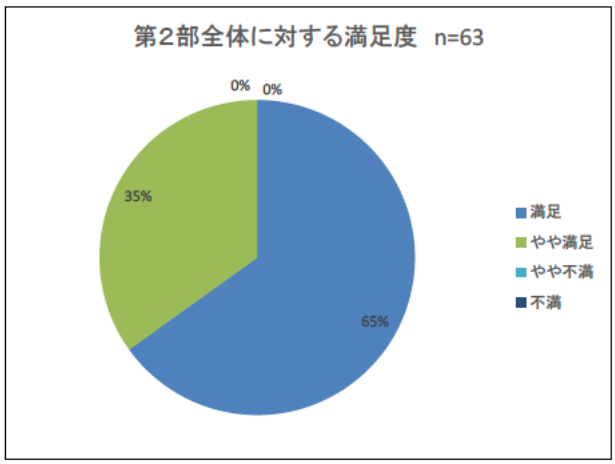




④ 第 2 部全体に対する満足度

第 2 部全体に対する満足度は、「満足」が 49%、「やや満足」が 45%であった。

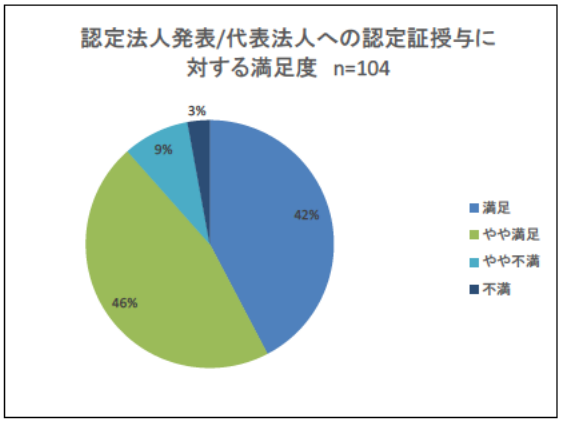
図表 3-57　満足度（第 2 部全体）

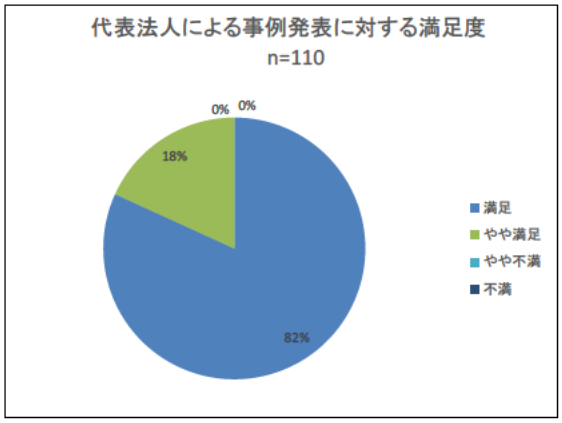


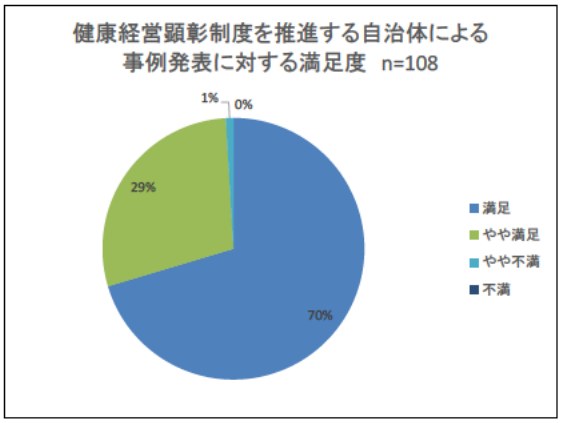
⑤ 第 2 部の各プログラムに対する満足度

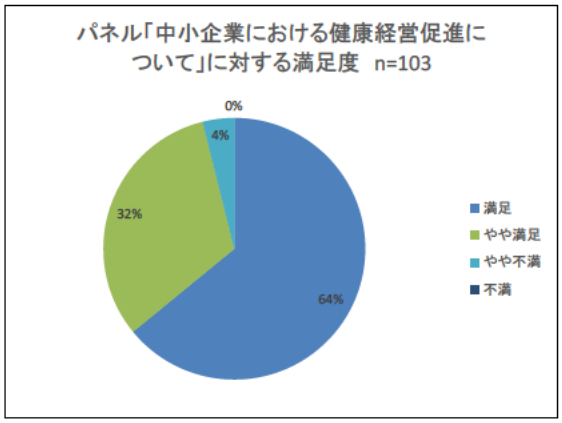
どのプログラムも満足度が高い結果となったが、特に「代表法人による事例発表」に対する満足度が高かった。一方で、「認定法人発表/代表法人への認定証授与」に対しては、「やや不満」「不満」と回答した参加者も 1 割程度となった。

図表 3-58　満足度（第 2 部の各プログラム）









（4）まとめ

健康経営アワード 2019 では健康経営に取り組む法人に対する顕彰に加え、パネルディスカッションや事例発表を通して、第 1 部では投資家等の健康経営のステークホルダーへの発信や普及について、また第 2 部では中小企業における更なる健康経営の促進に関して考える場を提供することができた。1 部、2 部ともに満足度も高く、特に事例紹介やパネルディスカッションはいずれも 9 割以上が「満足」「やや満足」と回答した。今後も健康経営に取り組む法人に対して、課題の投げかけあるいは好事例の紹介を通して、普及促進を進めて参りたい。

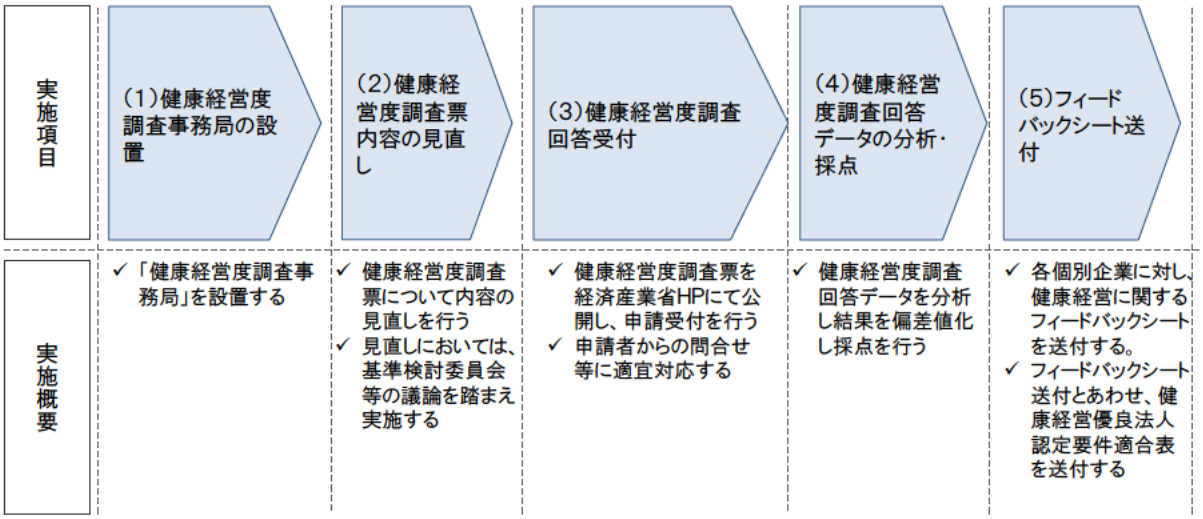
一方で、一部来場者ニーズとのミスマッチが起きてしまったことは課題として挙げられる。第 1 部では健康経営銘柄選定企業の発表会と健康経営優良法人（大規模法人部門）の発表会の間に休憩を挟んだこともあり後半の離席がやや目立つ結果となった。また今年度は健康経営銘柄企業数が 37 社に増えたことで発表やフォトセッションに時間を要し、一部来場者（特に銘柄企業以外の来場者）のニーズにそぐわない結果となった。反面、健康経営優良法人については大規模法人部門、中小規模法人部門ともに 1 社のみの発表となり、その他大多数の認定法人の顕彰の場としてはやや物足りなさが感じられた。健康経営銘柄、健康経営優良法人数が増加する中で、顕彰の場の設計については今後検討が必要である。

4　健康経営度調査事務局及び日本健康会議健康経営優良法人認定事務局の設置及び運営

4.1　健康経営度調査事務局の設置・運営

再委託先である日経リサーチに「健康経営度調査事務局」を設け、平成３０年度健康経営度調査についての検討、実施を行った。なお、調査票の検討においては、健康経営基準検討委員会を設置した上で検討を行った。

図表 4-1　健康経営度調査事務局運営　実施概要

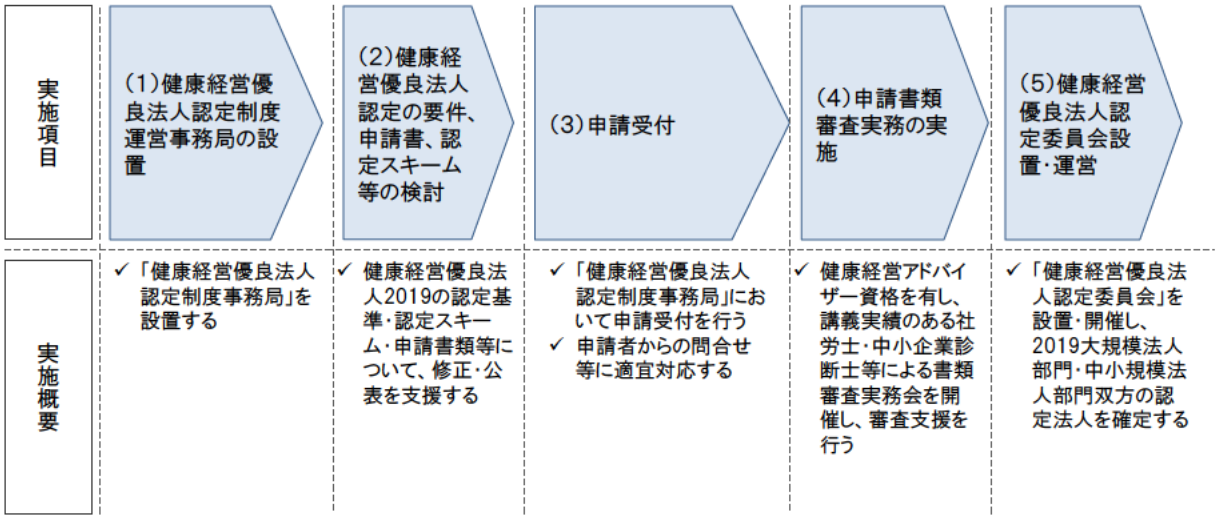


健康経営度調査の調査票設計及び調査票の配布・回収、調査回収データの分析及び各個別企業へのフィードバックについては、全て健康経営度調査事務局である日経リサーチにより実施した。また、健康経営度調査の提出に係る事項や、調査票内容自体への問い合わせ等については、平日 10 時～18 時にて健康経営度調査事務局（電話・メール開示）での対応を行った。

4.2　健康経営優良法人認定事務局の設置・運営

日本総研からの外部委託先に健康経営優良法人認定事務局を設け、健康経営優良法人認定 2019 の申請書類の受付、書類内容の確認実務、認定委員会の運営支援を行った。

図表 4-2　健康経営優良法人 2019 認定事務局運営　実施概要



（1）健康経営優良法人認定事務局の設置

日本総研からの外部委託先である株式会社博報堂内に、「健康経営優良法人認定事務局」を設置した。健康経営優良法人認定のための申請書提出に係る事項等の問い合わせについては、平日 10 時～18 時にて健康経営優良法人認定事務（電話・メール開示）での対応を行った。

（2）健康経営優良法人認定の要件、申請書、認定スキーム等の検討

健康経営優良法人 2019 の認定要件、申請書・基準解説書の改定及び認定スキーム等についての検討を行った。

大規模法人部門については、健康経営度調査結果をもとに申請書・誓約書の受付フロー等の確認を行った。また、特に中小規模法人部門については、昨年度までの申請書類等を確認したうえで、改善点等を盛り込んだ申請書・認定基準解説書の検討を行った。

また、今年度より中小規模法人部門の協会けんぽ加入法人については、事務局にて直接受付に改めた。

（3）申請受付

健康経営優良法人認定事務局において、健康経営優良法人（大規模法人部門）、健康経営優良法人（中小規模法人部門）双方の申請書類の受付・保管および申請法人への問い合わせ対応を行った。

問い合わせ内容等については、今後の認定制度の改善に向け一覧化して整理を行い、また、申請書類に対し記載内容の不備等の確認を行い、後述する審査の効率化に向け一覧化を行った。なお、大規模法人部門においては、健康経営度調査事務局と連携を取りながら、平成３０年度健康経営度調査回答企業へのフィードバックシートに記載された申請書の受付を行った。

（4）申請書類の内容確認

申請期間終了後、中小規模法人部門に関しては、社会保険労務士・中小企業診断士を委員とした内容確認検討会を開催し、申請書類内容の確認を行った。

（5）健康経営優良法人認定委員会設置・運営

上記の内容確認検討会後、「健康経営優良法人認定委員会」を設置し、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 2019 の認定を行った。

認定委員会の委員については、健康経営に関係する有識者等 8 名にて構成した。

4.3 健康経営を実践する企業等に対する自治体や地方銀行におけるインセンティブ一覧(仮称)の見直し

4.3.1 事業の背景・目的

健康経営優良法人認定の認知拡大に伴い、自治体による健康経営顕彰制度、地方銀行による金利優遇等、健康経営を取り巻く各種インセンティブ制度、認定・登録・表彰等の顕彰制度が各地で導入されている。本事業では、これらの現状を整理し、健康経営普及に際し、効果的なインセンティブの在り方を検討すると共に各地方の企業、特に中小企業を対象にインセンティブを紹介することで健康経営の普及促進につなげる。

平成２９年度に実施した調査では、自治体が与えるインセンティブとしては、顕彰制度、公共調達加点評価（公共工事・入札審査や総合評価で加点)、資金融資・保証や補助金、求人票との連携が挙げられる。

本年度調査では、都道府県・市/特別区といった自治体による健康経営等顕彰制度の実施状況の把握と、地方銀行を中心とした健康経営実施企業へのインセンティブ等の状況を把握した。

4.3.2 実施事項

本年度調査では、2 つの調査を実施した。

（1）自治体における健康経営等顕彰制度実施状況の把握

郵送アンケート調査により、全国の都道府県、市及び特別区、計 862 を対象に健康経営又は健康づくりに関する顕彰制度の実施状況などを把握した。調査概要は下記の通り。

なお、本項では、企業の従業員を対象とした健康経営顕彰制度と市民の健康づくりを対象とした健康づくり顕彰制度の双方を合わせ、健康経営等顕彰制度と称している。

図表　4-3　アンケート調査概要

調査結果概要	
調査概要	地方自治体を対象とした健康経営又は健康づくりに関する顕彰制度の実施状況等に関するアンケート調査
調査期間	平成 30 年 11 月 1 日～30 日
調査対象	全国の都道府県、市及び特別区 ✓ 都道府県：４７ ✓ 市：７９２ ✓ 特別区：２３ ✓ 計：８６２
調査項目	● 健康経営等顕彰制度の実施有無 ● （有の場合） ➢ 顕彰制度の内訳 ➢ 創設時期、開始の理由 ➢ 制度運営体制 ✧ 行政内・外部機関との連携状況、役割 ➢ 顕彰制度参加に対するインセンティブ・支援策 ➢ 顕彰制度を実施した効果 ➢ 顕彰制度運営にあたっての課題

（２）地方銀行におけるインセンティブ一覧の見直し

過年度調査結果を踏まえ、地方銀行等における健康経営を実施する企業へのインセンティブ実施状況を調査した。Web 等による調査を基本とし、詳細が不明な場合については、電話でのヒアリング調査を実施した。

4.3.3　実施成果

（１）自治体における健康経営等顕彰制度実施状況の把握

１）健康経営等顕彰制度実施自治体比率

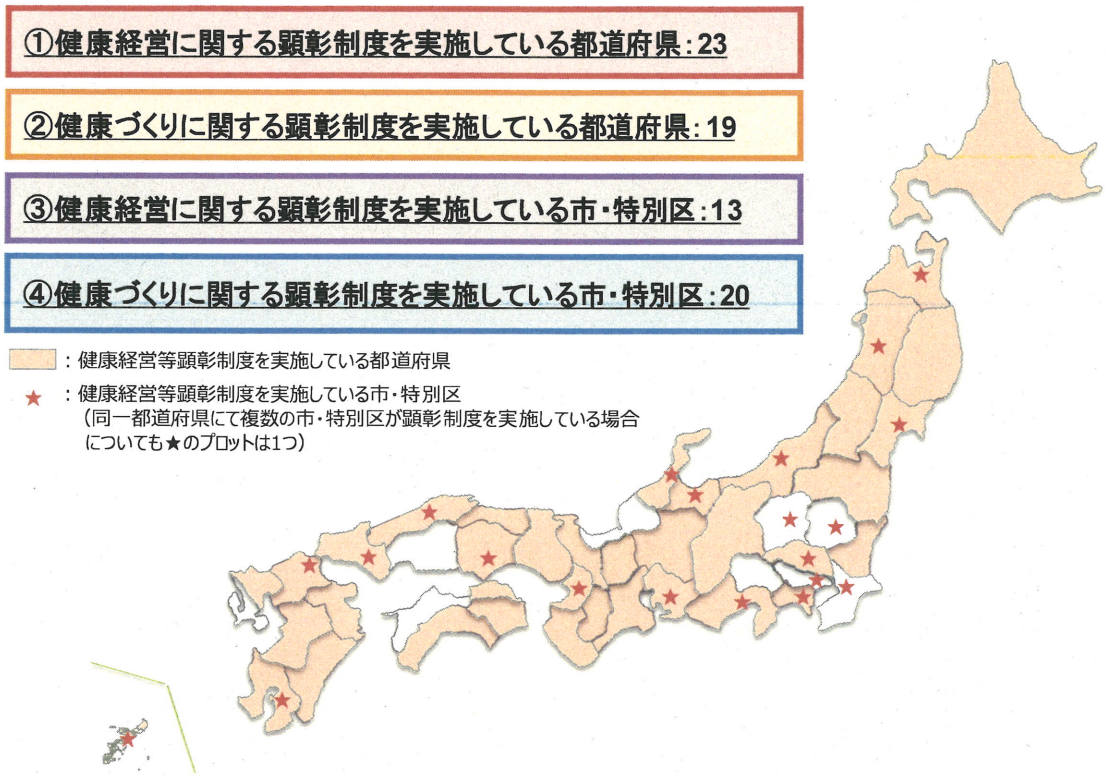
本調査は、2018 年 11 月 1 日から 12 月 14 日までに回答のあった調査票を基に集計した。回答数は、530 であり、回答率は 61%であった。回答結果より、71 自治体にて 75 の顕彰制度が実施されていることが分かった。なお、1 つの自治体で複数の顕彰制度を実施しているケースもあり、自治体数と顕彰制度の数は一致していない。

図表　4-4　調査回答数・健康経営等顕彰制度実施数

概要	
回答数	５３０自治体（回答率６１％）
健康経営等顕彰制度実施数	７１自治体（７５制度）

健康経営等顕彰制度を実施している自治体の地理的な分布は下記の通り。

図表 4-5　健康経営等顕彰制度実施自治体の分布



具体的な健康経経営等顕彰制度の一覧は下記の通り。

図表 4-6　健康経営等顕彰制度一覧　※一部の顕彰制度は掲載していない

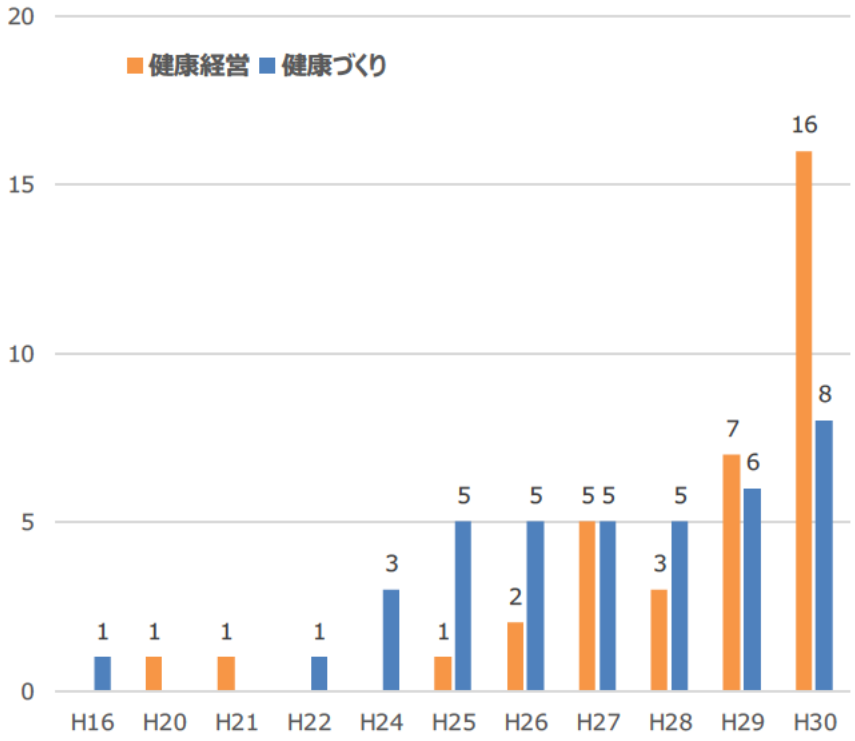
都道府県	市町村	健康経営等顕彰制度名称
北海道	-	北海道知事表彰「優良がん対策推進企業」
青森県	-	青森県健康経営認定制度
青森県	青森市	あおもり健康づくり実践企業認定制度
青森県	弘前市	「ひろさき健やか企業」認定制度
青森県	むつ市	むつ市すこやかサポート事業所認定事業
秋田県	-	健康づくり推進事業者等表彰
秋田県	大館市	大館市健康づくりチャレンジ事業所認定事業
岩手県	-	いわて健康経営事業所認定制度
山形県	-	やまがた健康づくり大賞
宮城県	-	スマートみやぎ県民会議優良会員制度認定制度
宮城県	-	宮城県健康づくり優良団体表彰制度 ～スマートみやぎ県民表彰～
宮城県	仙台市	仙台「四方よし」企業大賞
宮城県	仙台市	仙台すたいるアップ事業所登録
福島県	-	ふくしま健康経営優良事業所認定・表彰制度
新潟県	-	元気いきいき健康企業登録事業
新潟県	新潟市	新潟市健康経営認定制度
群馬県	前橋市	まえばしウエルネス
栃木県	宇都宮市	宇都宮市健康づくり事業者表彰
茨城県	-	いばらき健康経営推進事業所
埼玉県	-	埼玉県健康経営認定制度
埼玉県	さいたま市	さいたま市健康経営企業認定制度
埼玉県	飯能市	飯能市健康づくり宣言
千葉県	千葉市	千葉市健康づくり推進事業所
東京都	豊島区	豊島区ワーク・ライフ・バランス推進企業認定制度
東京都	杉並区	杉並区健康づくり表彰
神奈川県	-	CHO構想推進事業所登録
神奈川県	横浜市	横浜健康経営認証制度
神奈川県	大和市	大和市企業活動振興条例に基づく健康企業奨励金
静岡県	-	ふじのくに健康づくり推進事業所宣言
静岡県	-	健康づくり活動に関する知事褒賞
静岡県	掛川市	かけがわ健康づくり実践事業所認定事業
長野県	-	働き盛り世代の「健康づくりチャレンジ大作戦」 グランプリ2018
石川県	-	いしかわ健康経営優良企業表彰
石川県	金沢市	金沢市はたらく人にやさしい事業所表彰
富山県	-	とやま健康経営企業大賞
富山県	魚津市	健康づくりがんばり隊
岐阜県	-	清流の国ぎふ健康経営推進事業

都道府県	市町村	健康経営等顕彰制度名称
愛知県	-	「愛知県健康経営推進企業」の登録制度
愛知県	-	「あいち健康経営アワード」の表彰制度
愛知県	大府市	企業チャレンジ
愛知県	津島市	企業の健康宣言Wチャレンジ
愛知県	刈谷市	かりや健康づくりチャレンジ宣言
愛知県	蒲郡市	蒲郡市健康づくり推進優良事業所表彰式
愛知県	豊田市	はたらく人がイキイキ輝く事業所表彰
愛知県	東海市	健康づくり推進優良事業所
三重県	-	三重県「たばこの煙のない環境づくり推進事業者」 「健康づくり推進事業者」促進事業
滋賀県	-	健康寿命延伸プロジェクト表彰事業
京都府	-	きょうと健康づくり実践企業認証制度
大阪府	-	大阪府健康づくりアワード（企業等の部門）
大阪府	枚方市	ひらかた健康優良企業
兵庫県	-	兵庫県健康づくりチャレンジ企業アワード
奈良県	-	健康づくりの取組に対する知事表彰
和歌山県	-	わかやま健康推進事業所 認定制度
鳥取県	-	健康経営マイレージ事業
島根県	-	しまね☆まめなカンパニー事業
島根県	松江市	健康まつえ応援団
岡山県	-	おかやま健康づくりアワード
岡山県	岡山市	岡山市健康経営・ﾜｰｸﾗｲﾌﾊﾞﾗﾝｽ推進事業者表彰制度
山口県	-	やまぐち健康経営企業認定制度
山口県	宇部市	宇部市健康づくりパートナー認定制度
香川県	-	働き盛りの健康づくり支援事業 「事業所まるごと健康宣言」
徳島県	-	健康づくり推進活動功労者表彰（企業部門）
高知県	-	職場の健康づくりチャレンジ表彰 （安芸地区健康づくり推進協議会）
福岡県	-	ふくおか健康づくり団体・事業所宣言
福岡県	北九州市	北九州市健康づくり活動表彰
大分県	-	大分県優秀健康経営事業所顕彰
佐賀県	-	「さが健康企業宣言」優良企業認定制度
宮崎県	-	健康長寿推進企業等知事表彰
熊本県	-	熊本県健康経営優良事業所認定
熊本県	-	熊本県健康づくり県民会議表彰
鹿児島県	-	かごしま「働き方改革」推進企業認定制度
鹿児島県	鹿児島市	鹿児島市健康づくりパートナー登録制度
沖縄県	-	沖縄県健康づくり表彰（がんじゅうさびら表彰）
沖縄県	那覇市	職場が主体的に取り組む健康づくり実践支援事業

２）健康経営等顕彰制度の内訳と創設時期

自治体における健康経営や健康づくりに関する顕彰制度は、直近１～２年に約 50%である 37 制度が創設されている。平成 29 年度の創設数は 13 制度、平成 30 年度の創設数は 24 制度である。特に、平成 30 年度に入ってから 24 の顕彰制度（うち 16 が健康経営を顕彰する制度）が創設されており、近年の地方自治体による健康経営の普及促進が伺える。

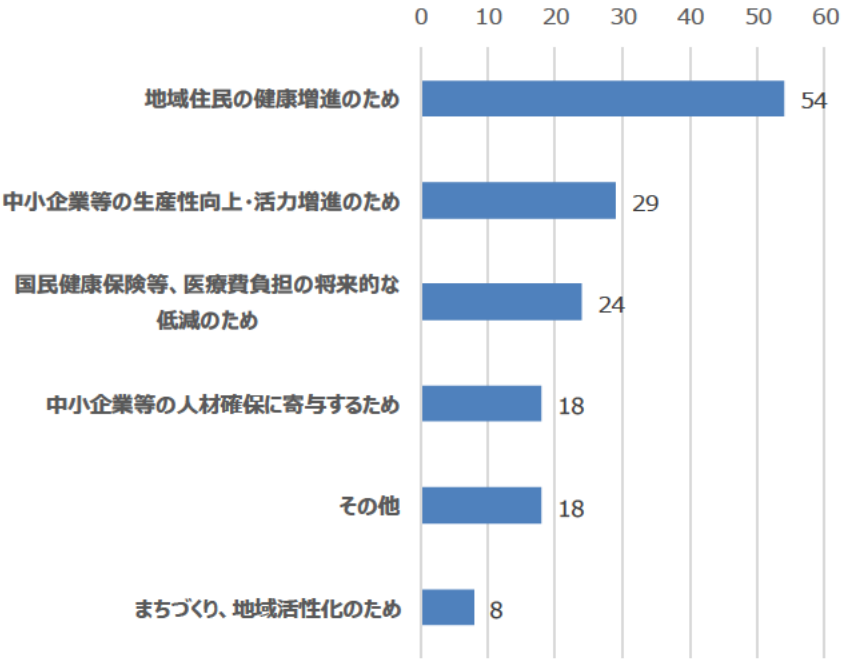
図表 4-7　健康経営等顕彰制度の内訳と創設時期（n=75、単一回答、単位：制度）



3）健康経営等顕彰制度を開始した理由

健康経営等顕彰制度を開始した理由としては、地域住民の健康増進のためが 54 制度と一番多かった。中小企業などの生産性向上・活力増進のためが 29 制度と続いた。

図表 4-8　健康経営等顕彰制度を開始した理由（n=75、複数回答、単位：制度）



自由回答として記載された内容では、働き世代の健康づくりが自治体での課題として認識されたことや、積極的に成果を上げている企業の表彰による健康づくりへの意識醸成、協会けんぽとの連携事業の一環として実施、健康づくり推進に係る条例の取り組みの一環として開始したという理由が挙げられた。

具体的には、下記のような理由が挙げられた。

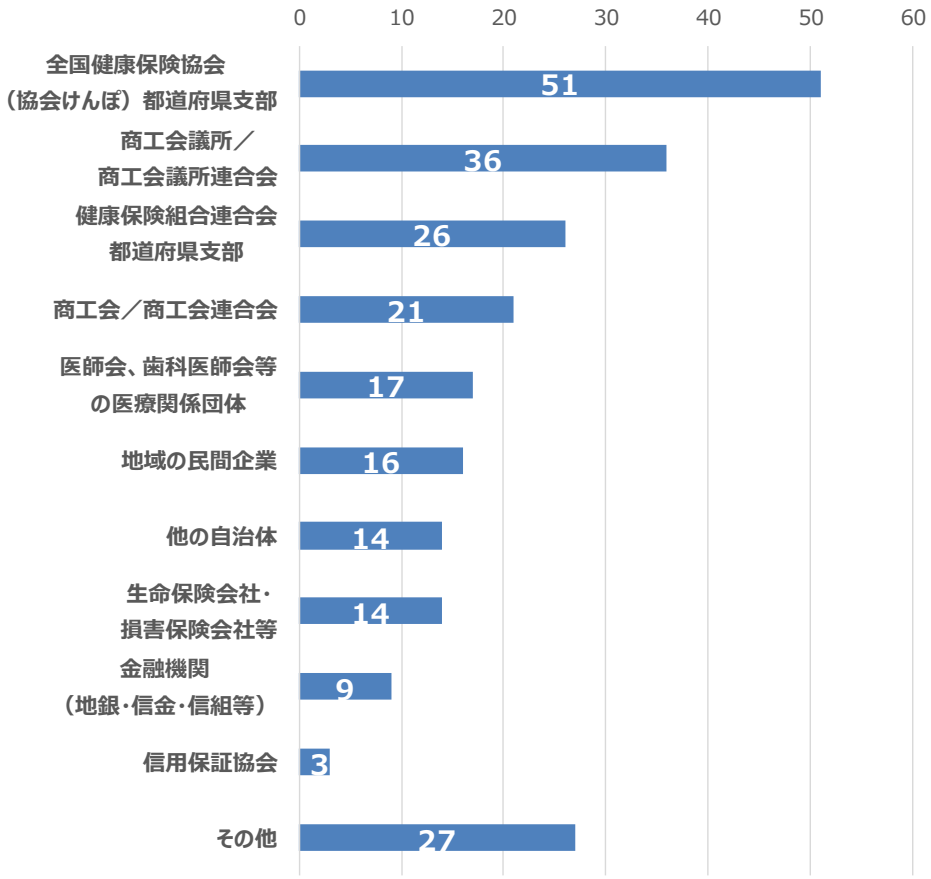
- 市内の事業所のうち９９％が中小企業を占めているため、働き世代の健康づくり、労働人材の確保、経済の活性化等を目的に、健康経営に積極的に取り組む事業所を認証する制度を設立した。
- 当市は早世率が高率となっており、働き盛り世代の生活習慣病がその一因と考えられることから、働き盛り世代が１日の大半を過ごす職場において、健康づくり活動を始めるきっかけなるよう実施している。
- 職場の従業員の健康づくりに積極的に取り組み、その成果をあげている優れた企業を表彰することにより、健康づくりへの取組みの普及啓発や意識の醸成を図り、働く世代の生活習慣病予防を目的としている。
- 協会けんぽと職域の健康づくりを推進に係る協定を締結した際に、連携事業として顕彰制度を開始した。
- 本市では健康づくり推進に係る条例を策定し、関係機関・団体・事業者等と協働、連携して取組を推進しており、その一環として、市民や地域住民、事業所で働く人の健康度を高める優れた取組を行う団体及び事業所を認定する制度を創設した。

４）健康経営等顕彰制度運営にて連携する外部機関

健康経営等の顕彰制度実施・運営にあたり、多くの自治体が外部の関係機関と連携している。特に、保険者（協会けんぽ、健康保険組合連合会 等）や商工会議所との連携が多数を占めており、他にも医師会や保険会社、金融機関等、多様な主体との連携が行われている。

具体的には、協会けんぽと連携している顕彰制度は 51 制度、商工会議所などと連携している制度は 36 制度、健康保険組合連合会都道府県支部と連携している顕彰制度は 26 制度であった。

図表 4-9　健康経営等顕彰制度運営にて連携する外部機関（n=75、複数回答、単位：制度）



具体的な事例として、下記を示す。

・ **青森県　「青森県健康経営認定制度」**

県医師会健やか力推進センター研修等修了者を健康づくり担当者として定めるなどの健康管理体制の構築を、認定の必須要件としている。

・ **茨城県　「いばらき健康経営推進事業所」**

協会けんぽの「健康づくり宣言事業所」の認定と一体的に県の認定申請ができるよう制度設計から連携を図っている。

また、経営者協会、商工会議所、商工会、中小企業団体連合会、健保連、協会けんぽと連携協定を締結し、認定制度の普及啓発、事業所支援等に取り組んでいる。

・ **横浜市　「横浜健康経営認証制度」**

協会けんぽや商工会議所に、認証の審査を行う委員会の委員を務めていただいている。また、健康経営推進等に関する協定書を締結する民間企業に、連携の取組の一つとして、認証制度の周知・啓発にご協力していただいている。

・ **静岡県　「ふじのくに健康づくり推進事業所宣言」**

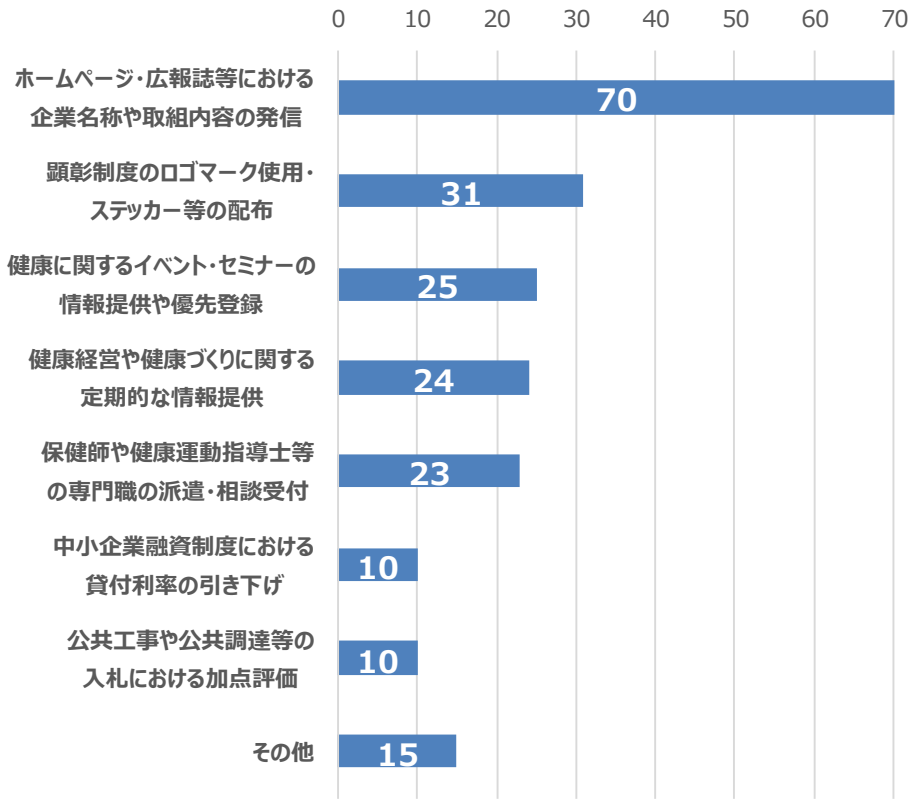
事業所宣言や、健康づくり活動に関する知事褒賞について、保険者や商工会議所、関連財団法人、県と協定を締結している損害保険会社に周知の協力をしていただいている。

５）健康経営等顕彰制度に参加する企業への支援内容

健康経営等顕彰制度に参加する企業等への支援・インセンティブとしては、法人名称や取組内容の広報が多く、70 制度で取り入れられている。その他、顕彰制度のロゴマーク使用やステッカーなどの配布など、企業のアピールを支援する制度も 31 制度見られた。

特徴的な事例としては、入札における加点評価、ハローワークとの連携、県が実施する企業就職説明会への優先参加等が実施されている。

図表 4-10　健康経営等顕彰制度に参加する企業への支援内容（n=75、複数回答、単位：制度）



具体的な事例として以下を示す。

・ 新潟市「新潟市健康経営認定制度」

建設工事入札参加資格審査申請の格付け決定において、総合評点の主観点を加点するほか、業務委託契約等のプロポーザル方式による業者選定を行う際に、選定基準・評価項目を追加し、加点している。

・ 愛知県刈谷市「かりや健康づくりチャレンジ宣言」

認定事業所には認定証を交付しているほか、市及び協会けんぽのホームページにおいて事業所名を公表している。また、市より健康情報等の提供や啓発資材等の配布を行っているほか、希望のある認定事業所には、こころの健康づくりやメタボ予防等の健康教育を実施している。

・ 岡山市「岡山市健康経営・ワークライフバランス推進事業者表彰制度」
（通称：岡山市 White＋（ホワイトプラス）企業表彰）

受賞企業はもちろん、受賞に至らなくとも優秀な取組をしていると認められた企業においても市のホームページや広報誌において企業名称及び取組内容を掲載している。加え

て、受賞企業においては、市が発行する主に新規学卒者を対象とする企業情報冊子に受賞した旨を掲載している。

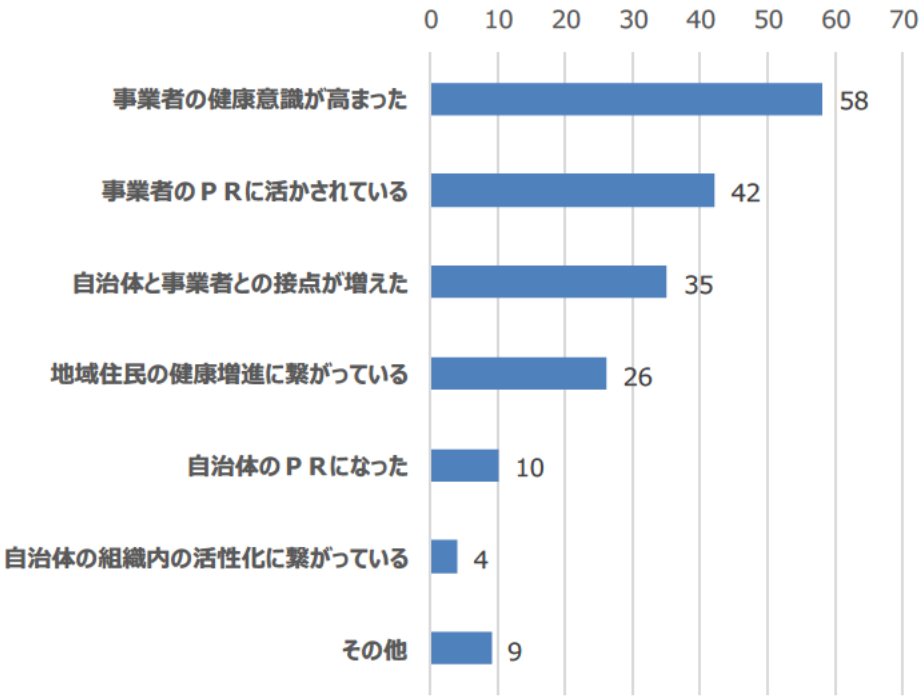
・ **大分県「大分県優秀健康経営事業所顕彰」**

県の中小企業融資制度における融資利率や保証料率を優遇しているほか、ハローワークの求人票に認定事業所である旨の記載を可能としている。また、保健所主催の健康増進事業を活用し、希望事業所への訪問指導等を行っている。

6）健康経営等顕彰制度実施の成果・効果

健康経営等顕彰制度実施を通じて感じる成果や効果としては、事業者の健康意識が高まったという回答が 58 制度と一番多く挙げられた。また、事業者の PR に活かされているという事業者側のメリットについては 42 制度、自治体と事業者の接点が増えたという回答も 35 制度あった。特に、福祉部局では事業者との接点を持ちにくいが、顕彰制度の実施を通じて事業者接点が増え、事業者の声が把握しやすくなったという自由回答も見られた。

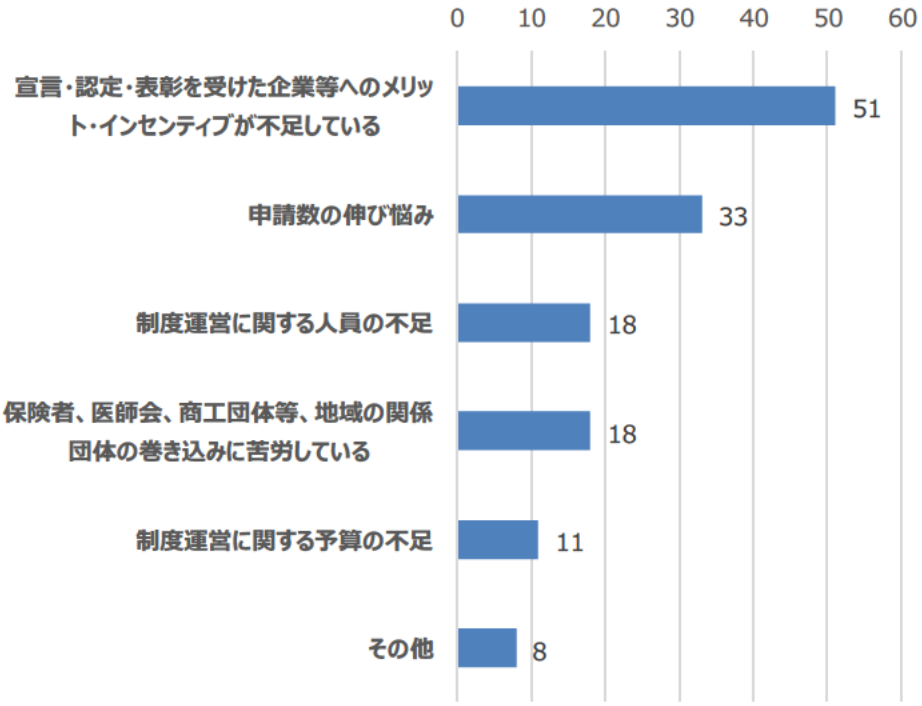
図表 4-11　健康経営等顕彰制度実施の成果・効果（n=75、複数回答、単位：制度）



7）健康経営等顕彰制度運営にあたっての課題

健康経営等顕彰制度の運営に当たっては、参加企業へのメリット・インセンティブが不足しているという回答が 51 制度と多かった。また、申請数の伸び悩みも 33 制度と課題として認識されている。

図表 4-12　健康経営等顕彰制度の運営にあたっての課題（n=75、複数回答、単位：制度）



（2）地方銀行におけるインセンティブ一覧の見直し

（1）にて把握した自治体による健康経営等顕彰制度とあわせて、金融機関や自治体が提供するインセンティブや求人票への記入などのインセンティブ一覧の見直しを実施した。

1）健康経営の推進に関連する地域のインセンティブ措置全体像

金融機関が提供するインセンティブは、59 の取り組みがあった。また、自治体が行う公共工事や入札審査での入札加点は 12 の取り組みがあった。更に、自治体が提供する融資優遇や、保証料の減額等金銭的なインセンティブは 13 の取り組み、求人票への記入等人材採用時のアピールの取り組みは 9 の取り組みがあった。

図表 4-13　地方銀行等も含めた健康経営の推進に関連するインセンティブ

分類	概要	取り組み数
金融機関が提供するインセンティブ	・ 融資優遇・保証料の減額や免除	59
公共調達加点評価	・ 自治体が行う公共工事・入札審査で入札加点	12
自治体による融資等での優遇	・ 融資優遇、保証料の減額・奨励金や補助金	13
求人票への記入等人材採用時のアピール	・ ハローワーク等で求人資料にロゴやステッカーを使用	9
参考：地域住民対象のインセンティブ	・ 健診受診者を対象とした定期預金等	14

以降、地方別にインセンティブ一覧を記載する。

図表 4-1 金融機関が提供するインセンティブ（取組数：59）

エリア	都道府県	提供主体	インセンティブ名称
北海道	北海道	空知信用金庫	住宅ローン特別金利プラン、各種ローン商品
北海道	北海道	北洋銀行	ほくよう健康増進サポートローン
北海道	北海道	北海道信用保証協会	健康宣言企業応援保証すこやか北海道
東北	秋田	秋田銀行	＜あきぎん＞生活応援ローンAサポート、 ＜あきぎん＞クイックA「技ありっ」、 ＜あきぎん＞メディカルコールサービス
東北	山形	荘内銀行	ドリームコンシェル）
東北	山形	山形銀行	＜やまぎん＞健康企業応援私募債
東北	山形	きらやか銀行	きらやか教育ローン
東北	福島	福島銀行	社員の健康づくり宣言事業所応援融資
東北	福島	東邦銀行	＜とうほう＞スーパーローン「健康経営応援プラン」
東北	福島	大東銀行	住宅ローンの金利優遇
東北	福島	二本松信用金庫	まつしん教育ローン「青春」
東北	青森	青森銀行	地域創生ファンド「ながいきエール」
東北	青森	みちのく銀行	ふるさと・いきいき
東北	青森	東奥信用金庫	とうしんレディースマイカーローン
東北	青森	青い森信用金庫	地域創生ローンおよび各種個人ローン
東北	青森	青森県信用組合	新フリーローン
東北	岩手	岩手銀行	いわぎん健康経営サポートローン
東北	岩手	北日本銀行	個人向け住宅ローンの金利優遇、 きたぎん『いわて健康経営宣言』事業所応援ローン
東北	宮城	七十七銀行	各種個人ローンの金利優遇
東北	宮城	石巻商工信用組合	各種個人ローンの金利優遇
関東	新潟	第四銀行	地方創生応援資金　ウイングⅡ
関東	群馬	高崎信用金庫	各種個人ローンの金利優遇
関東	群馬	アイオー信用金庫	各種個人ローンの金利優遇
関東	群馬	北群馬信用金庫	カーライフプラン
関東	群馬	あかぎ信用組合	各種個人ローンの金利優遇
関東	群馬	群馬県信用組合	各種個人ローンの金利優遇
関東	群馬	群馬銀行	ぐんぎんスモールビジネスローン
関東	群馬	東和銀行	スーパーA（エース）ローン
関東	栃木	栃木県信用保証協会	健康・働き方応援保証“はつらつ”
関東	栃木	足利銀行	健康経営応援ローン
関東	栃木	常陽銀行	常陽健康経営サポートローン
関東	栃木	筑波銀行	あゆみ『振興支援ローン』の金利優遇
関東	東京	東京東信用金庫	各種個人ローンの金利優遇

エリア	都道府県	提供主体	インセンティブ名称
関東	東京	東京信用保証協会	健康企業応援・ダイバーシティ推進保証制度（健康DS保証）
関東	東京	西武信用金庫	健康優良企業サポートローン
関東	埼玉	埼玉県信用保証協会	健康保険協会・組合連携保証制度「健やか」
中部	岐阜	十六銀行	エブリサポート21『健康経営®プラン』
中部	岐阜	高山信用金庫	個人ローンの金利優遇
中部	愛知	名古屋銀行	めいぎん人財活躍サポートローン、スーパー住宅ローン、保証付住宅ローン
中部	愛知	中京銀行	中京地方創生ファンドーα
中部	愛知	愛知銀行	事業者応援ローン健康経営応援プラン
中部	愛知	愛知県信用保証協会	あいち健康宣言応援保証、CSR特定社債、特定社債保障　社会貢献応援型
近畿	兵庫	みなと銀行	各種個人ローンの金利優遇
近畿	兵庫	兵庫県信用保証協会	技術・経営力発展保証「スター」
近畿	大阪	池田泉州銀行	人財活躍応援融資“輝きひろがる”
近畿	大阪	枚方信用金庫	職域サポート
近畿	京都	京都信用金庫	パートナーLINE
中国	鳥取	鳥取銀行	地域振興ファンド活力　健康経営プラン
中国	島根	山陰合同銀行	ビジネスクイックローンII、個人ローン
中国	島根	島根銀行	地域振興ファンド活力　健康経営プラン
中国	岡山	中国銀行	ちゅうぎん健活企業応援ローン
中国	岡山	トマト銀行	トマト健活企業応援ローン
中国	広島	広島銀行	〈ひろぎん〉健康経営評価融資制度、〈ひろぎん〉健康経営サポートローン
四国	徳島	徳島銀行	とくぎんトモニ成長戦略ファンド
四国	愛媛	伊予銀行	いよぎんビジネスサポートローンH「ヘルスマネジメント」
四国	高知	四国銀行	健康経営サポート融
九州沖縄	熊本	肥後銀行	ひぎん健康企業おうえん融資制度
九州沖縄	福岡	福岡県信用保証協会	健康経営応援保証　「すこやか」
九州沖縄	福岡	西日本シティ銀行	事業性資金の特別金利、住宅ローン金利優遇

図表 4-15　公共調達加点評価（取組数：12）

エリア	都道府県	提供主体	インセンティブ名称
北海道	北海道	岩見沢市	公共調達加点評価（入札参加資格）
北海道	北海道	江別市	公共調達加点評価（入札参加資格）
東北	山形県	米沢市	公共調達加点評価（入札参加資格）
東北	青森	青森県	公共調達加点評価（入札参加資格）
東北	青森	青森市	公共調達加点評価（建設・総合評価）
東北	青森	弘前市	公共調達加点評価（建設・総合評価）
関東	新潟	新潟市	公共調達加点評価（入札参加資格）

エリア	都道府県	提供主体	インセンティブ名称
関東	長野	松本市	公共調達加点評価(建設・総合評価)
関東	東京	豊島区	公共調達加点評価(総合評価)
近畿	兵庫	尼崎市	公共調達加点評価(建設・等級格付加点)
中国	山口	山口県	公共調達加点評価(政策入札に係る評価項目)
九州沖縄	福岡	福岡県	公共調達加点評価(入札参加資格)

図表 4-16　自治体による融資等での優遇（取組数：13）

エリア	都道府県	提供主体	インセンティブ名称
東北	秋田	秋田県	中小企業振興資金(働き方改革支援枠)
東北	青森	青森県	特別保証融資制度(未来を変える挑戦資金)
東北	青森	むつ市	中小企業事業活性化資金特別保証制度
東北	福島	福島県	ふくしま産業育成資金融資(県内育成枠)
東北	宮城	宮城県	がんばる中小企業応援資金信用保証料割引
東北	宮城	仙台市	地域産業活性化融資(仙台経済成長資金)
関東	神奈川	横浜市	よこはまプラス資金融資利率
関東	神奈川	大和市	中小企業融資制度(利子補給・信用保証料補助)
関東	長野	長野県	中小企業振興資金(しあわせ信州創造枠)
中部	石川	石川県	働く世代の健康づくり支援事業費　補助金
中部	岐阜	岐阜県	岐阜県中小企業資金融資制度
四国	徳島	徳島県	地域連携企業支援資金
九州沖縄	大分	大分県	地域産業振興資金(働き方改革等推進特別融資)

図表 4-17　求人票への記入（取組数：9）

エリア	都道府県	提供主体	インセンティブ名称
東北	青森	青森県	求人票への記入
東北	宮城	宮城県	
関東	茨城	茨城県	
中部	愛知	愛知県	
中部	愛知	豊田市	
中国	山口	山口県	
中国	岡山	岡山市	
九州沖縄	福岡	福岡県	
九州沖縄	大分	大分県	

図表 4-18（参考）地域住民対象のインセンティブ（取組数：14）

エリア	都道府県	提供主体	インセンティブ名称
北海道	北海道	日高信用金庫	ひだかしんきん健康サポート預金
東北	福島	相双五城信用組合	健康応援定期預金
関東	新潟	塩沢信用組合	いきいき健康特別金利定期預金
関東	静岡	静岡銀行	しずぎん健康応援定期

エリア	都道府県	提供主体	インセンティブ名称
関東	長野	松本信用金庫	健康寿命延伸ファミリーサポート定期積金
関東	栃木	足利小山信用金庫	健康サポート定期
関東	茨城	茨城県	県民健康づくり表彰式
関東	神奈川	湘南信用金庫	ちがさき生涯現役定期預金
近畿	兵庫	兵庫県	健康づくり推進サポート企業
中国	山口	西中国信用金庫	下関市健康チャレンジ応援定期預金
四国	高知県	高知県	健康パスポート
九州沖縄	佐賀県	唐津市	からつウェルポ
九州沖縄	熊本県	熊本県信用組合	けんしん健康増進定期預金
九州沖縄	鹿児島県	鹿児島興業信用組合	いっど健診

4.3.4　今後の方針

自治体による健康経営を実践する企業等へのインセンティブ・支援策は、金融機関が提供する金利優遇等インセンティブを除き、健康経営の普及とともに数が増加している。
金融機関が提供する金利優遇などのインセンティブは、低金利である経済状況の中、健康経営以外の金利優遇等との差別化が難しく、数が減少しているのではないかと考える。今後同様の経済状況が続く場合、企業側とってのメリットとして訴求しにくいという可能性がある。

また、自治体による健康経営の推進に関するインセンティブ・支援策についても、都道府県と市・特別区にて類似した顕彰制度が存在し、企業側から違いが判らないといった指摘もある。一部の都道府県と市では、顕彰制度の統合なども検討しているとの声もあった。

今後、どのような行政単位でのインセンティブ・支援策が望ましいのか、更に金融機関においては、金利優遇以外のインセンティブのバリエーションの開発があるのかといった観点から、継続的に状況を把握し続ける必要があるだろう。

図表 4-19　健康経営の推進に関連するインセンティブ・支援策数の推移

分類	取り組み数	
	2019 年 3 月時点	2018 年 3 月時点
金融機関が提供する 金利優遇等インセンティブ	59	83
自治体独自の健康経営等顕彰制度	75（※制度）	38
公共調達加点評価	12	5
自治体による融資等での優遇	13	8
求人票への記入等人材採用時 のアピール	9	4
参考：地域住民対象の インセンティブ	14	—

4.4　健康経営優良法人認定制度の普及広報

4.4.1　　背景・目的

「健康経営優良法人認定制度」は平成 28 年に創設された、地域の健康課題に即した取組や日本健康会議が進める健康増進の取組のもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度である。本認定制度では、主として大規模の企業や医療法人等を対象とした「大規模法人部門」と、主として中小規模の企業や医療法人等を対象とした「中小規模法人部門」に分かれている。

第 2 回となる昨年度の認定では、大規模法人、中小規模法人ともに初回認定数を大きく上回る結果となり関心の高まりがうかがえた。

一方で、平成 29 年 12 月に実施した「中小企業における健康経営に関する認知度調査」の結果では、健康経営に取り組んでいる中小企業は 2 割程度、また認知度も 5 割程度に留まり、更なる普及促進の必要性が認められた。

そのような背景を受け、中小規模法人を対象とした健康経営優良法人説明会を全国にて実施することとした。本説明会では主に「中小規模法人部門」に該当する企業や医療法人等を対象に、「健康経営優良法人認定制度」の概要説明や、「健康経営優良法人 2019」の認定基準等書および申請書の記入の際のポイントを解説すると共に、全国健康保険協会（協会けんぽ）による健康宣言事業等の紹介や、健康経営優良法人 2018 また過年度認定法人取得企業による取組事例の紹介発表を実施した。

4.4.2　　説明会の開催概要

全国健康保険協会（協会けんぽ）各支部および経済産業省地方局を対象に、中小規模法人向けの健康経営優良法人説明会の開催希望を聴取し、希望に応じ、健康経営優良法人の申請開始（2018 年 8 月 31 日）以降の約 1 ヶ月間で、全国 8 ヶ所（熊本、大分、東京、愛知、宮城、兵庫、香川、北海道）にて説明会を実施した（図表 4-20）。なお、開催場所については、全国健康保険協会（協会けんぽ）各支部および経済産業省地方局と要相談の上、決定した。

図表 4-20「健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）説明会」開催日時・場所

地域	日程	場所
熊本	9月3日（月）	熊本県立劇場　大会議室
大分	9月4日（火）	コンパルホール 400会議室
東京	9月10日（月）	経済産業省別館312各省庁共有会議室
愛知	9月14日（金）	名古屋栄ビルディング　特別会議室
宮城	9月21日（金）	仙台合同庁舎Ａ棟　8階講堂
兵庫	9月28日（金）	神戸市産業振興センター　ハーバーホール
香川	10月2日（火）	四国経済産業局　607会議室
北海道	10月4日（木）	岩見沢市自治体ネットワークセンター　マルチメディアホール

開催地域ごとに説明会の開催概要チラシを作成し、開催地区の経済産業局および協会けんぽ支部、商工会議所連合会等の協力のもと、会員企業や関連団体に対して、積極的に郵送またはメールマガジン等を通して配信し周知した（図表 4-21）。

図表 4-2 各会場における開催概要チラシ（熊本のみ掲載）

熊本会場

健康経営優良法人2019（中小規模法人部門）
説明会 in 熊本

●開催概要

日　　時：平成30年9月3日（月）14:00～16:30（開場13:30）
開催場所：熊本県立劇場　大会議室
（熊本市中央区大江2丁目7番1号）
交通機関：JR水前寺駅北口より徒歩10分、
または都市バス「県立劇場前」下車 徒歩2分
定　　員：160名程度
※申込者数が定員を上回った場合は、人数の調整をさせて頂く場合がございます。予めご了承下さい。
主　　催：経済産業省

●タイムテーブル

時間	講演タイトル
14:00	開会
14:05	健康経営優良法人2019（中小規模法人部門）について 経済産業省 商務・サービスグループ ヘルスケア産業課
15:00	質疑応答
15:30	「健康宣言の実践と支援について」 全国健康保険協会 熊本支部 企画総務部 企画総務グループ 主任 中川 正義 氏
15:50	健康経営優良法人2018認定法人 事例紹介 「小さな企業が始めた健康経営」 熊本ＫＤＳグループ 代表取締役 永田 佳子 氏
16:10	質疑応答
16:30	閉会

※講演タイトル・講演者は予告なく変更になる場合がございます。予めご了承ください。

参加申込みは下記URLからお願いします：
https://www.jri.co.jp/seminar/180903_485/detail/

【お問合せ先】（株）日本総合研究所　リサーチ・コンサルティング部門
TEL：03-6833-6789　（担当：芦沢）
e-mail：200010-kenko-jimu@ml.jri.co.jp

また、（株）日本総合研究所のホームページ内に「健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）説明会」の参加者募集サイト（図表 4-22）を新設し、参加申込みの受付窓口及び参加申込み状況の管理を実施した。

図表 4-22　日本総研ホームページ内の参加申し込みサイトトップ画面（一部）

4.4.3　　説明会の開催

開催プログラムとしては、下記講演プログラム案（図表 4-23）を基本とし、各地域の要望に合わせアレンジを行った。認定基準および申請書の形式の見直しがなされる中、認定事務局として求めている取組内容、また申請書の記載方法に関する詳細説明を求める声が多く、プログラムの前半は経済産業省による認定制度の説明および質疑応答の時間を十分取るようなプログラム構成とした。また、プログラム後半では開催地域の協会けんぽ支部による健康宣言事業の説明や、昨年度の健康経営優良法人認定を取得した開催地域企業による事例紹介を行った。登壇企業については、開催地域の協会けんぽ支部や経済産業局からご紹介いただいた。

図表 4-23　講演プログラム案

講演プログラム	時間	登壇者
開会	5分間	経済産業省各地方局
健康経営優良法人2019 （中小規模法人部門）について	55分間	経済産業省商務・サービス グループヘルスケア産業課
質疑応答	30分間	―
健康宣言について	20分間	全国健康保険協会各支部
健康経営優良法人2018認定企業 事例紹介	20分間	開催地域の健康経営優良人2018 認定企業
質疑応答	20分間	―
閉会	―	―

地域によっては、県や地域での関連プロジェクトの取り組みの紹介（大分県、北海道）、複数の事例紹介（大分県）を実施した。また、東京会場では協会けんぽによる健康宣言事業の説明の代わりに東京商工会議所による健康経営アドバイザー制度に関する紹介を行った。

各地域におけるプログラム（HP に記載した開催概要）は下記の通りである（図表 4-24）。

図表 4-3　各会場の開催概要

■健康経営優良法人説明会開催概要一覧		
健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）説明会 in 熊本		
14:00	開会	―
14:05	健康経営優良法人 2019 （中小規模法人部門）について	経済産業省　商務・サービスグループ ヘルスケア産業課 係長　小林　耕太
15:00	質疑応答	―
15:30	「健康宣言の実践と支援について」	全国健康保険協会　熊本支部 企画総務部　企画総務グループ 主任　中川 正義
15:50	健康経営優良法人 2018 認定法人 事例紹介「小さな企業が始めた健康経営」	熊本ＫＤＳグループ 代表取締役　永田 佳子
16:10	質疑応答	―
16:30	閉会	―
健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）説明会 in 大分		
13:30	開会	―
13:35	健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）について	経済産業省　商務・サービスグループ ヘルスケア産業課　係長　小林　耕太
14:30	質疑応答	―
15:00	「一社一健康宣言事業所の訪問支援について」	全国健康保険協会　大分支部 企画総務部　企画総務グループ 主任　権藤 正浩
15:15	「おおいた歩得（あるとっく）を活用して、目指そう！健康経営認定事業所＆健康経営優良法人」	大分県　福祉保健部 健康づくり支援課 主幹　佐藤 貴子
15:30	健康経営優良法人 2018 認定法人 事例紹介①	タナベ環境工学株式会社 総務部　係長　飯田 香織
15:45	健康経営優良法人 2018 認定法人 事例紹介②	明大工業株式会社 総務部　田原 広子
16:00	質疑応答	―
16:15	閉会	―
健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）説明会 in 東京		
14:00	開会	―
14:05	健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）について	経済産業省　商務・サービスグループ ヘルスケア産業課 課長補佐　山本宣行
15:00	質疑応答	―
15:30	健康経営優良法人 2018 認定法人 事例紹介	森平舞台機構株式会社 経営管理部 橋本 絵美

■健康経営優良法人説明会開催概要一覧		
15:50	「健康経営アドバイザー制度について」	東京商工会議所　サービス・交流部 会員交流センター　所長　中村 友樹
16:05	質疑応答	―
16:15	閉会	―
健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）説明会 in 愛知		
13:30	開会	経済産業省　中部経済産業局 地域経済部 次世代産業課ヘルスケア産業室 室長　今野 直明
13:35	健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）について	経済産業省　商務・サービスグループ ヘルスケア産業課 課長補佐　山本宣行
14:30	質疑応答	―
15:00	「健康宣言から目指す健康経営優良法人」	全国健康保険協会　愛知支部 企画総務グループ長　長谷川 一予
15:20	健康経営優良法人 2018 認定法人 事例紹介	三幸土木株式会社 代表取締役社長　木下 力哉
15:50	質疑応答	―
16:00	閉会	―
健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）説明会 in 宮城		
13:30	開会	経済産業省　東北経済産業局 産業部 商業・流通サービス産業課 課長　渡邉 守章
13:35	健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）について	経済産業省　商務・サービスグループ ヘルスケア産業課　係長　小林　耕太
14:30	質疑応答	―
15:00	健康経営優良法人への第一ステップ 健康宣言事業について	全国健康保険協会　宮城支部 企画総務グループ長　髙田 信也
15:20	健康経営優良法人 2018 認定法人 事例紹介	株式会社ミヤックス 取締役企画開発室室長　髙橋 蔵人
15:40	質疑応答	―
16:00	閉会	―
健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）説明会 in 兵庫		
13:30	開会	経済産業省　近畿経済産業局 地域経済部 バイオ・医療機器技術振興課 課長補佐　日村　健二
13:35	健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）について	経済産業省　商務・サービスグループ ヘルスケア産業課　係長　小林　耕太
14:30	質疑応答	―
15:00	「わが社の健康宣言事業」について	全国健康保険協会　兵庫支部 企画グループ長　八木　正行
15:20	健康経営優良法人 2018 認定法人 事例紹介	株式会社ウエスト神姫 代表取締役社長　須和 憲和
15:40	質疑応答	―

■健康経営優良法人説明会開催概要一覧		
16:00	閉会	―
健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）説明会 in 香川		
14:00	開会	経済産業省　四国経済産業局 次世代産業課 ヘルスケア産業室長　川井 保宏
14:05	健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）について	経済産業省　商務・サービスグループ ヘルスケア産業課　係長　小林　耕太
15:00	質疑応答	―
15:30	働き盛りの健康づくり支援事業 「事業所まるごと健康宣言」	全国健康保険協会　香川支部 企画総務部 企画総務グループ長　篠丸 浩二
15:50	健康経営優良法人 2018 認定法人 事例紹介	株式会社ラブ・ラボ 代表取締役社長　谷本 昌英 管理グループ人事総務チームリーダー 山下 砂奈
16:20	質疑応答	―
16:30	閉会	―
健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）説明会 in 北海道		
13:30	開会	―
13:35	健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）について	経済産業省　商務・サービスグループ ヘルスケア産業課　係長　小林　耕太
14:30	質疑応答	―
14:50	始めよう健康経営「健康事業所宣言」	全国健康保険協会　北海道支部 企画総務部長　横式 一司
15:20	健康経営優良法人 2018 認定法人 事例紹介	曲イ田中酒造株式会社 代表執行役員　専務　岡田 栄造
15:40	地域での健康経営に関する取り組みについて	岩見沢市　企画財政部　情報政策推進担当次長　黄瀬 信之 北海道大学 COI「食と健康の達人」拠点プロジェクトリーダー　吉野 正則
16:05	質疑応答	―
16:15	閉会	―

また、各会場における会場の様子は会場の様子は下記の通りである（図表 4-25）。

図表 4-25　各会場での説明会の様子

4.4.4　説明会のアンケート作成・実施

全国８ヶ所で開催した「健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）説明会」の来場者に向けてアンケートを配布・実施し、説明会終了時に回収をした。アンケートでは健康経営の取り組み状況や認定取得意向の現状の調査だけでなく、健康経営優良法人の認定基準・プロセス・申請期間に関するご意見や健康経営優良法人認定の評価項目について課題と感じている項目に関する情報についても調査し、今後の健康経営優良法人認定制度の見直しにつながる情報が収集できるよう調査項目を設計した。

図表 4-4　アンケート

健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）説明会アンケート in ●●

本日は、「健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）説明会」にご参加いただき、誠にありがとうございました。本アンケートは、参加者の皆様からのご意見を頂戴し、今後の健康経営普及や認定制度のさらなる改善に向け活用するものです。忌憚の無いご意見・ご感想をお書きください。なお、本アンケートの回答内容・集計結果等につきましては、団体名・所属等を伏せた形で公表させていただく場合がございます。予めご了承ください。

会社名/団体名		健康経営優良法人認定状況（○を付けてください）	健康経営優良法人 2017 認定	
所属			健康経営優良法人 2018 認定	

問1.　あなたはこの説明会を、どのような経緯知りましたか。（いくつでも○）

1. 経済産業省のホームページ	6. 加入保険者からの紹介等
2. 地方経済産業局のホームページ	7. 商工会議所や経済団体からの紹介等
3. 加入保険者のホームページ	8. 自治体からの紹介等
4. （株）日本総合研究所のホームページ	9. 知人からの紹介等
5. 地方経済産業局からの紹介等	10. その他（　　）

問2.　あなたの所属する会社・団体は、「健康経営」への取り組みに対してどのような状況にありますか。（1つだけ○）

1. すでに取り組んでいる	4. 取り組む予定はない
2. 今後取り組む予定である	5. その他（　　）
3. 今後取り組むかどうか、まだ検討中である	

問3.　あなたの所属する会社・団体の、「健康経営優良法人認定制度」の認定の取得意向についてお答えください。（1つだけ○）

1. 今年度、申請を行う予定である	4. 今後申請するかどうか、まだ検討中である
2. 今年度、申請を検討している	5. 申請を行う予定はない
3. 今年度申請しないが、来年度以降申請予定である	6. 分からない

問4.　（問３で１～４を回答した人のみ）あなたの所属する会社・団体が健康経営優良法人の申請を検討する理由について該当するもの全てに○をつけてください。

1. 他社との差別化につながると考えるため	7. 金融機関等の健康経営融資等を利用したいため
2. 人材採用時に有利であると考えるため	8. 既に認定を取得している法人から勧められたため
3. 対外的なPRに活用するため	9. 健保組合・協会けん保等から申請を進められたため
4. 健康経営の取り組みをさらに加速させるため	10. 健康経営を推進する上での指針・基準となるため
5. 社内従業員の健康意識を高めるため	11. その他（　　）
6. 社内従業員の士気向上につながると考えるため	

問5.　今回の健康経営優良法人の認定基準・プロセス・申請期間についてどのように思いますか。各項目から1つずつ○をつけてください。

認定基準・レベルについて	1.レベルが高すぎる	2.レベルが妥当である	3.レベルが低すぎる
申請方法・認定プロセスについて	1.複雑である	2.妥当である	3.わかりやすい
申請期間について	1.短すぎる	2.妥当である	3.長すぎる
（上記内容に関するご意見・ご要望）			

問6.　健康経営優良法人認定の下記評価項目について、あなたの所属する会社・団体において課題と感じる項目を3つまでお答えください。またその理由も合わせてお答えください。

大項目	中項目	小項目	評価項目	課題と思う項目に○
1 経営理念・方針（経営者の自覚）			健康宣言の社内外への発信・経営者自身の健診受診	1
2 組織体制			健康づくり担当者の設置	2
3 制度・施策実行	(1)従業員の健康課題の把握とある⇒な対策の検討	健康課題の把握	①定期健診受診率（実質100%）	3
			②受診勧奨の取り組み	4
			③80人未満の事業場におけるストレスチェックの実施	5
		対策の検討	④健康増進・疾病予防・過重労働防止に向けた具体的目標（計画）の設定	6
	(2)健康経営の実践に向けた基礎的な土台づくりとワークエンゲイジメント	ヘルスリテラシーの向上	⑤管理職又は従業員に対する教育機会の設定	7
		ワークライフバランスの推進	⑥適切な働き方実現に向けた取り組み	8
		職場の活性化	⑦コミュニケーションの促進に向けた取り組み	9
		病気の治療と仕事の両立支援	⑧病気の治療と仕事の両立の促進に向けた取り組み（⑨以外）	10
	(3)従業員の心と身体の健康づくりに向けた具体的対策	保険指導	⑨保険指導の実施又は特定保健指導実施機会の提供に関する取り組み	11
		健康増進・生活習慣病予防対策	⑩食生活の改善に向けた取り組み	12
			⑪運動機会の増進に向けた取り組み	13
			⑫女性の健康保持・増進に向けた取り組み	14
		感染症予防対策	⑬従業員の感染症予防に向けた取り組み	15
		過重労働対策	⑭長時間労働者への対応に関する取り組み	16
		メンタルヘルス対策	⑮メンタルヘルス不調者への対応に関する取り組み	17
		受動喫煙対策	受動喫煙対策に関する取り組み	18
4 評価・改善		保険者へのデータ提供（保険者との連携）	（求めた応じて40歳以上の従業員の健康診断のデータの提供	19
5 法令遵守・リスクマネジメント			定期健診を実施していること	20
			保険者による特定健康診査・特定保健指導の実施	21
			50人以上の事業場におけるストレスチェックを実施していること	22
			従業員の健康管理に関連する法令について重大な違反をしていないこと	23

選んだ項目番号：	選んだ理由（自由記述）：
選んだ項目番号：	選んだ理由（自由記述）：
選んだ項目番号：	選んだ理由（自由記述）：

問7.　その他、本日の説明会や健康経営優良法人認定制度等に関して、ご意見等ございましたら記入してください。

アンケートは以上になります。ご協力ありがとうございました。

4.4.5　まとめ

（1）各会場における来場者数

全 8 ヶ所にて行われた説明会の総来場者数は 1,061 名（関係者除く）であった。地域ごとに会場の定員数に大きな開きがあったものの、各開催地区の協会けんぽ支部や経済産業局、商工会議所連合会等による積極的な周知活動のご協力により、多くの来場者を動員することができた（図表 4-27）。

図表 4-27　各会場における定員・申し込み者数・来場者数

会場	日程	会場の定員（人）	申込み者数（人）	来場者数（人）	歩留り	関係者数（人）
熊本	9 月 3 日	160	136	126	93%	9
大分	9 月 4 日	90	57	50	88%	11
東京	9 月 10 日	150	158	134	85%	7
愛知	9 月 14 日	170	185	175	95%	11
宮城	9 月 21 日	200	111	100	90%	12
兵庫	9 月 28 日	400	364	310	85%	11
香川	10 月 2 日	70	75	69	92%	12
北海道	10 月 4 日	100	103	97	94%	6
全体		1340	1189	1061	89%	79

（2）アンケート結果

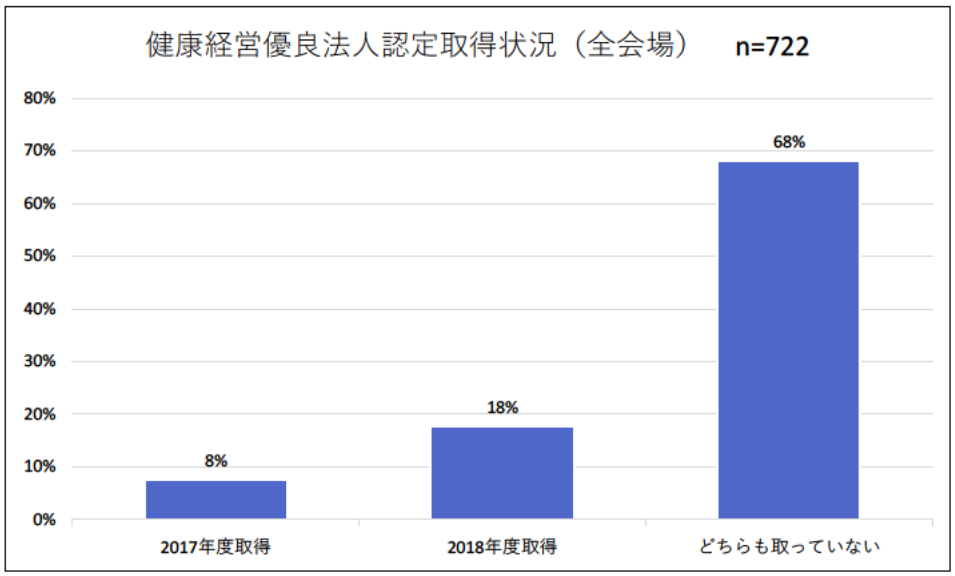
全国 8 会場にて、参加者にアンケートを配布し、説明会終了時に回収を行った。各会場における参加者数およびアンケートの回収枚数・回収率は下記の通りである（図表 4-28）。以降では、各設問についてアンケート結果を紹介する。

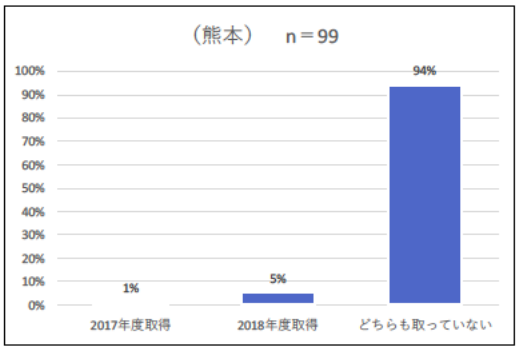
図表 4-28　アンケートの回収率

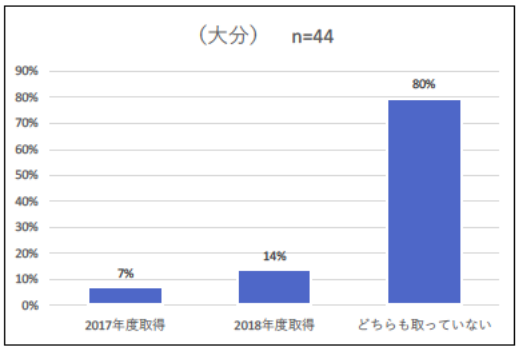
開催地域	参加人数（人）	アンケート回収枚数（枚）	アンケート回収率
熊本	126	99	79%
大分	50	44	88%
東京	134	98	73%
愛知	175	115	66%
宮城	100	72	72%
兵庫	310	196	63%
香川	69	56	81%
北海道	97	42	43%
全体	1061	722	68%

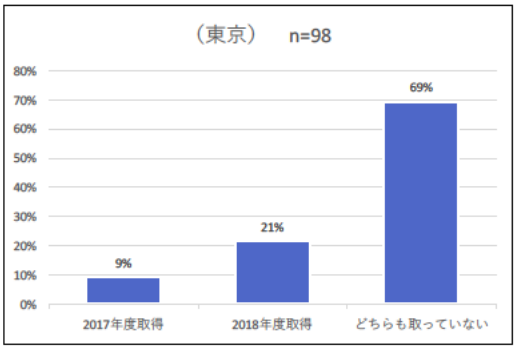
全会場の参加 772 名のうち、「2017 年度の認定取得率」は 8%、「2018 年度の認定取得率」は 18%であり、残り 68%はどちらの認定も取得していなかった（図表 4-）。この傾向は地域別に大きく差はなかった（図表 4-29）。

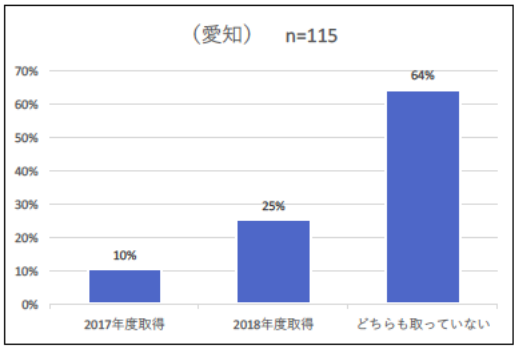
図表 4-29　アンケート（健康経営優良法人認定取得状況）複数回答

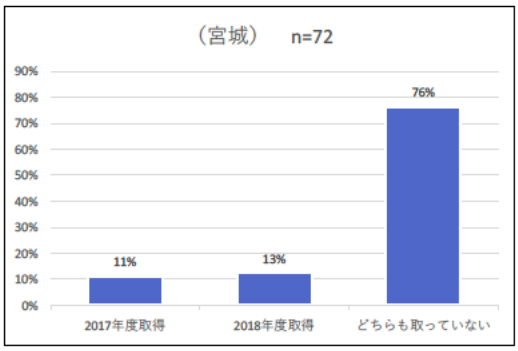


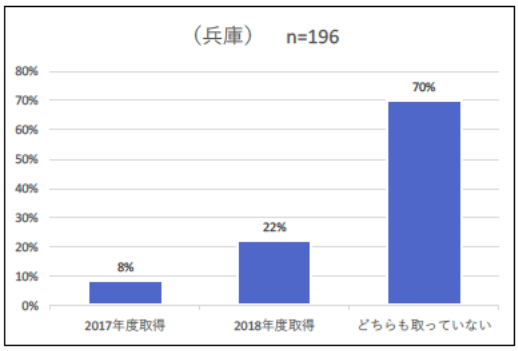


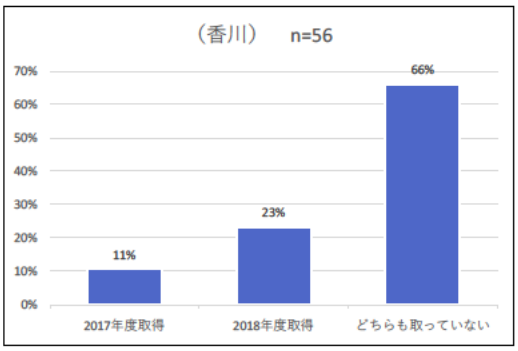


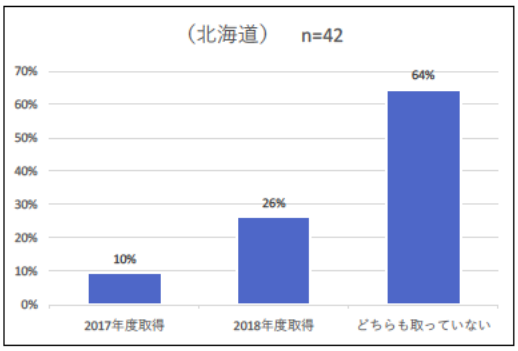








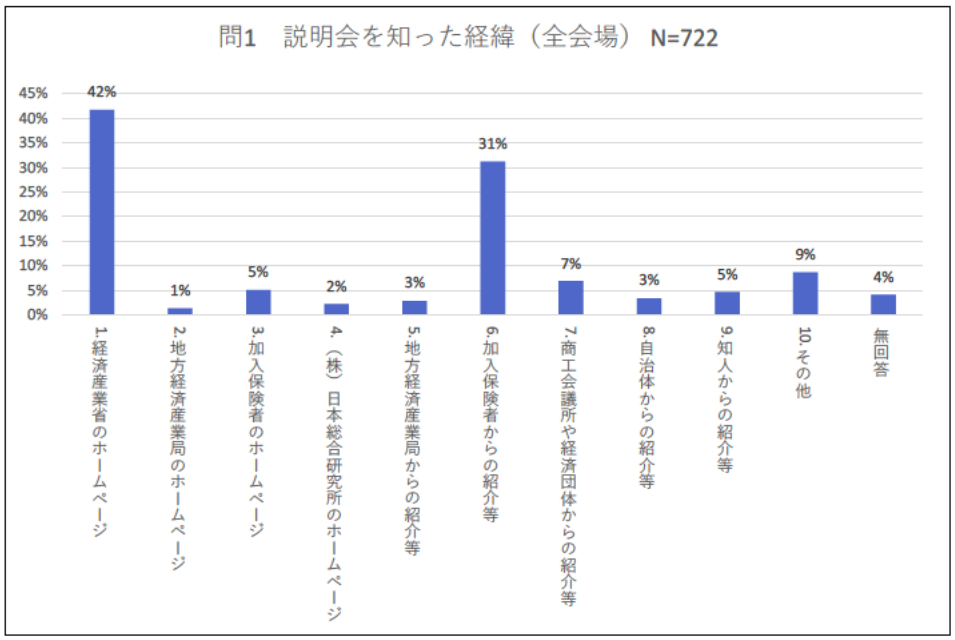




① 説明会を知った経緯

説明会を知った経緯としては「経済産業省のホームページ」が最も多く全体の 42%、次いで「加入保険からの紹介」が 31%であった。（図表 4-30）。

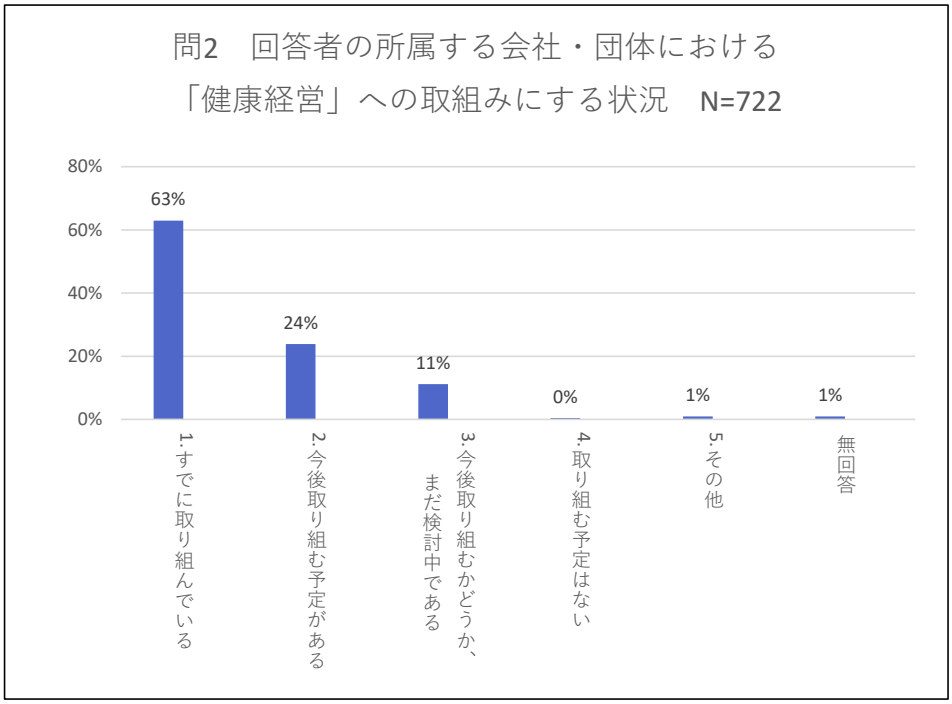
図表 4-30　アンケート（説明会を知った経緯）　複数回答



② 健康経営への取り組み状況

健康経営への取り組み状況は、「すでに取り組んでいる」が 63%、「今後取り組む予定である」が 24%であった。一方で、「まだ検討中である」「取り組む予定はない」という回答も合わせて 11%となった（図表 4-31）。

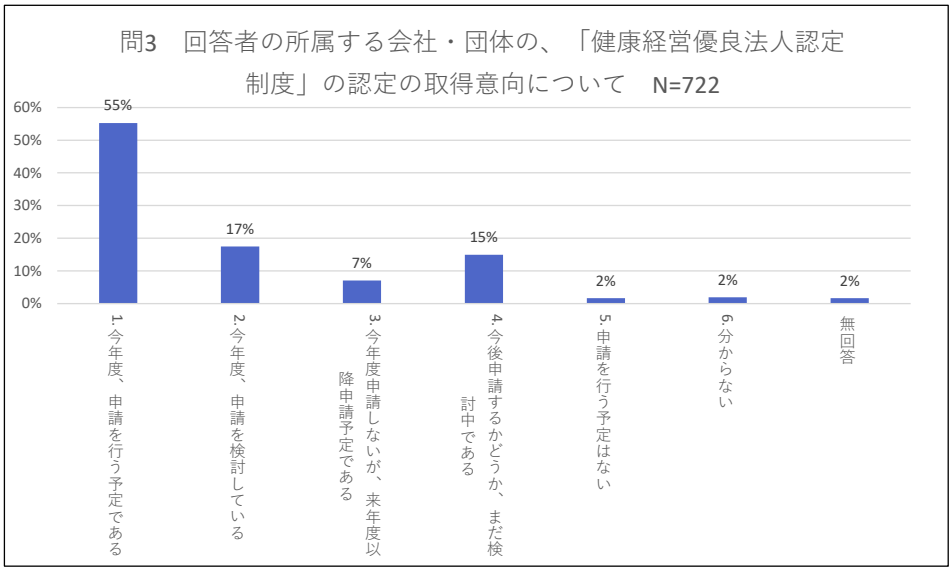
図表 4-31 アンケート（健康経営への取り組み状況）



③ 健康経営優良法人制度の取得意向

「今年度、申請を行う予定である」「今年度、申請を検討している」と回答した人は合わせて 72%であった。（図表 4-32）。

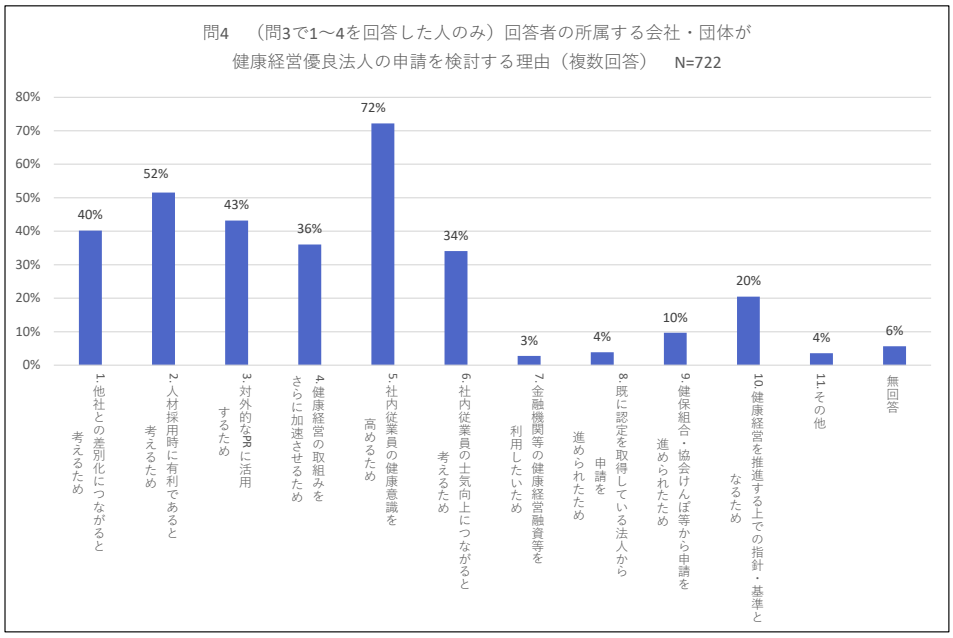
図表 4-32 アンケート（健康経営優良法人制度の取得意向）



④　申請を検討する理由

申請を検討する理由としては、「社内従業員の健康意識を高めるため」が最も多く全体の72%、続いて「人材採用時に有利であると考えるため」が 52%、「対外的な PR に活用するため」が 43%で多かった（図表 4-33）。

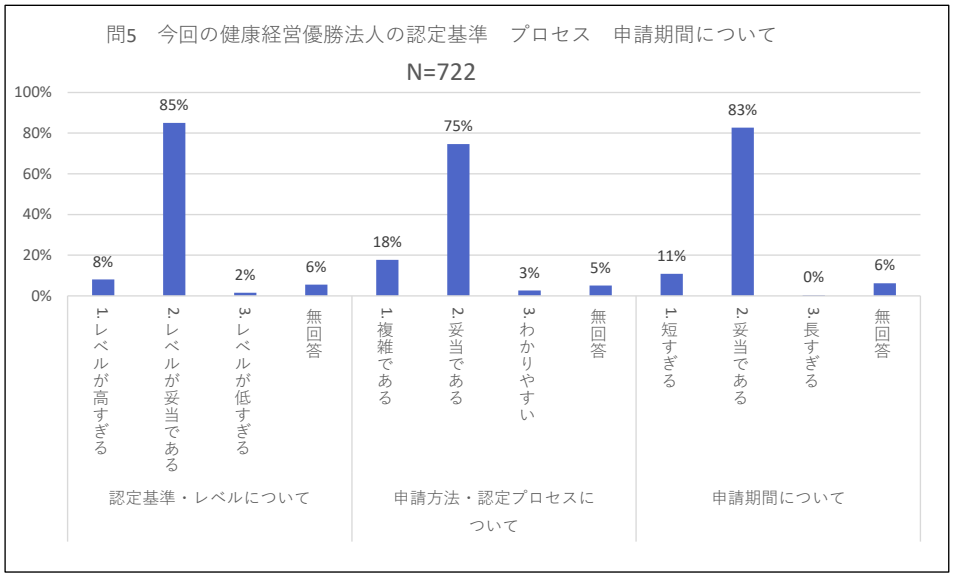
図表 4-5　アンケート（申請を検討する理由）



⑤　健康経営優良法人の認定基準・プロセス・申請期間

健康経営優良法人の認定について、認定基準・レベル、申請方法・プロセス、申請期間について、「妥当である」と回答した割合はそれぞれ 85%、75%、83%であった（図表 4-34）。

図表 4-34　アンケート（健康経営優良法人の認定基準・プロセス・申請期間）

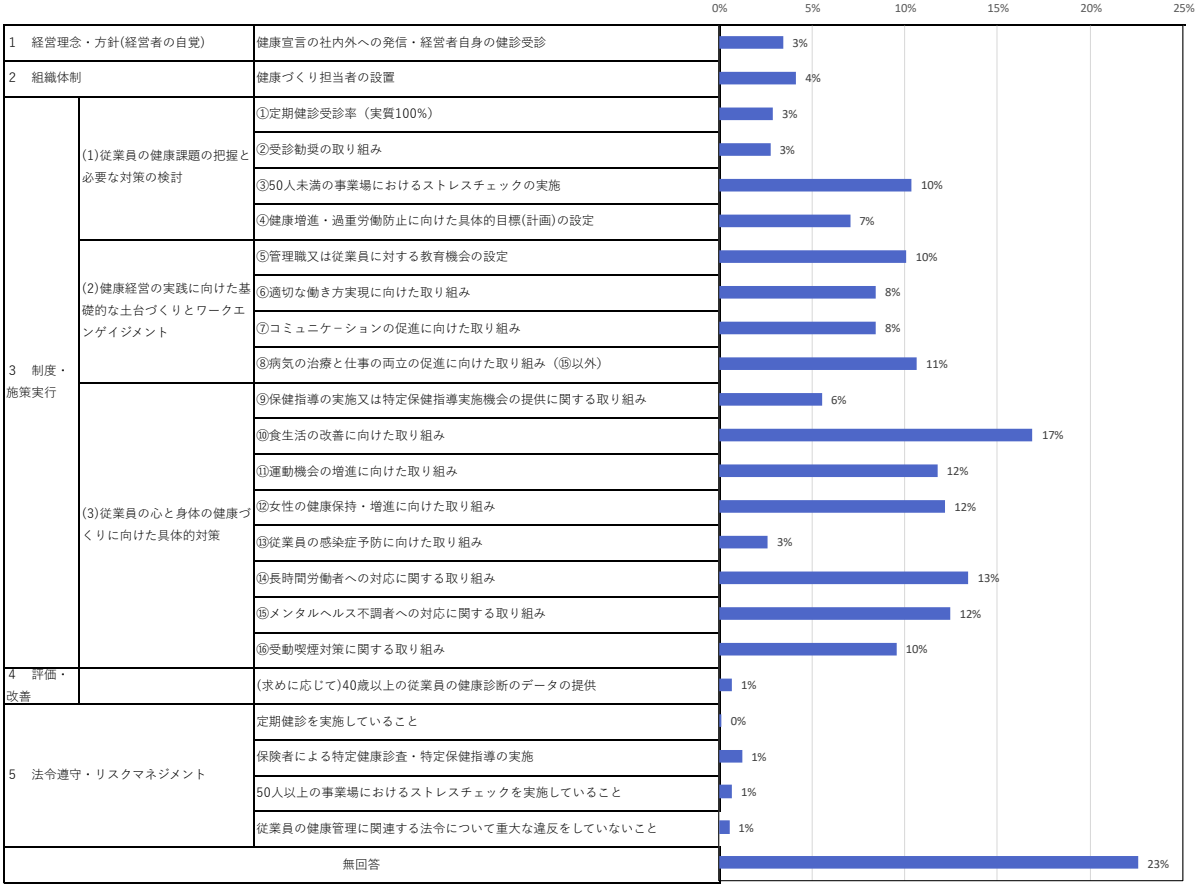


⑥　健康経営優良法人認定の評価項目の中で課題と感じる項目

課題に感じている項目としては、「⑩食生活の改善に向けた取り組み」が最も多く 17%、次いで「⑭長時間労働者への対応に関する取り組み」が 13%、「⑪運動機会の増進に向けた取り組み」、「⑫女性の健康保持・増進に向けた取り組み」、「⑮メンタルヘルス不調者への対応に関する取り組み」が 12%という結果となった（図表 4-35）。

図表 4-35　アンケート（健康経営優良法人認定の評価項目の中で課題と感じる項目）
複数回答（上位 3 項目）

問6　健康経営優勝法人認定の下記評価項目について、あなたの所属する会社・団体において課題と感じる項目を3つまでお答えください。またその理由も合わせてお答えください。N=722



（3）まとめ

健康経営優良法人認定制度は今年で 3 回目を迎え、中小規模法人部門における認定企業数は 2,503 法人となり、昨年度の 776 法人を大きく上回る認定数となった。説明会を開催した地域の認定企業数も前年度を大きく上回り、さらにほとんどの開催地域で 47 都道府県の平均以上の前年度比となり、本説明会も認定数向上にいくらか寄与できたのではないかと思われる。

図表 4-6　説明会実施地域の認定企業数推移

	2018認定企業数	2019認定企業数	前年度比
北海道	23	82	357%
宮城県	11	47	427%
東京都	53	193	364%
愛知県	79	287	363%
兵庫県	31	136	439%
香川県	10	40	400%
熊本県	8	50	625%
大分県	3	8	267%
全体	776	2503	323%

今年度は 8 地域にて説明会を開催したが、どの会場においても来場者数や会場の雰囲気、アンケート結果を通して健康経営に対する関心の高まりを感じることができた。応募開始直後に定員に達した会場もあり、今後は、説明会会場規模の拡大も検討する必要があると思われる。特に東京会場においてはキャンセル待ちも多かったため、会場の拡大や複数回の実施等、対応が必要であろう。

独自チラシ配布や地域メディアへの広報活動、地域での取組発表をプログラムに追加するなど、本説明会の機会を有効活用して、各地域での健康経営の普及促進を加速させようとする各開催地のご担当者様の工夫が随処に見られた。各地域での開催は、地域の中小規模法人の気運を高めるだけでなく、地域で健康経営を推進する人に対する後押しの効果もあると感じた。また地域の優良認定法人による事例紹介は地域の他法人のやる気喚起に繋がったのではないかと感じた。登壇企業の選定から参加者募集に至るまで各地域の協会けんぽ支部や経済産業局、商工会議所連合会等の協力が欠かせないが、今後もできるだけ多くの地域での開催を継続することが、中小企業等における健康経営の認知度および実施率の向上に寄与すると考えられる。

また、内容面においては、今年度はより実践的な申請方法等の内容に重点を置いたプログラム構成とした。会場によって差はあったものの積極的な質疑がなされ、有益だったと感じられる。一方で申請書を見るに記載の間違いも散見された。次年度は申請書の見直しとともに、引き続き申請書記載方法および必要要件に関する丁寧な説明が求められる。加えて、中小規模法人における好事例の発信も引き続き注力していくことが重要である。

5　健康経営銘柄及び健康経営優良法人に対する現地調査

5.1　健康経営銘柄企業に対する調査

5.1.1　　調査の背景と目的

健康経営に取り組む企業数は健康経営優良法人認定企業数の増加から見ても明らかなように、順調に数を増やしており、それにつれて世間一般での健康経営に対する認知度も向上してきている。しかし、資本市場においては世間一般と比較して、健康経営が普及しているとは言い難い。

一方で、資本市場においては近年、企業の持続的な成長を評価する投資が急速に増えており、SDGs や ESG に関する取組みといった非財務情報を重視する投資家が増えてきている。つまり、健康経営を企業の持続的な成長に資する取組みとして位置付け、適切な情報発信を企業が行うことによって、健康経営に着目する投資家の数は増えることが予測される。

ついては資本市場での健康経営の普及を図るため、投資家が関心を示すような情報発信とは何なのかを把握すべく、投資家と健康経営に関する接点を持つ機会が比較的多いであろう健康経営銘柄選定企業を対象に、①健康経営に関してどういった情報の発信を行っているのか、②投資家と健康経営に関する会話は行っているのか、投資家がどういった情報を企業に求めているのか、についての現状を把握する。

その上で、仮に十分な情報発信や投資家との会話が出来ていない場合にはその要因を分析し、どうすれば投資家が健康経営に関心を示すようになるのかについての打ち手を示すことを本調査の目的とする。

5.1.2　　実施事項

（1）銘柄企業座談会の実施

「健康経営銘柄 2018」選定企業の健康経営実施担当者及び IR 担当者を集めての座談会を計 2 回に分けて実施、座談会を通じて各社の情報発信の現状や投資家との対話状況、投資家の関心事等についての議論を行い、投資家への普及に向けての課題把握と解決策検討の材料とした。

＜開催概要＞

●実施日時

第一回　2018 年 12 月 18 日（火曜）　13:00-15:00@経済産業省

参加企業数：8 社

第二回　2018 年 12 月 20 日（木曜）　13:00-15:00@経済産業省

参加企業数：7 社

●主な議論のテーマ（2 回ともに内容は同じ）

・各社の健康経営に関する情報発信の現状について

・健康経営に対する投資家の反応について

・投資家が求める情報、あるべき情報発信について

（２）銘柄企業情報発信状況調査の実施

「健康経営銘柄 2019」選定企業全 37 社を対象に、健康経営に関する情報発信の状況を調査した。具体的な調査項目、調査対象媒体は以下の通り。

＜調査概要＞

●調査項目（発信の有無も含む）

・健康経営実施の方針
・健康経営実施の具体的な取組体制
・健康経営に関する具体的な実施施策
・施策による効果、成果

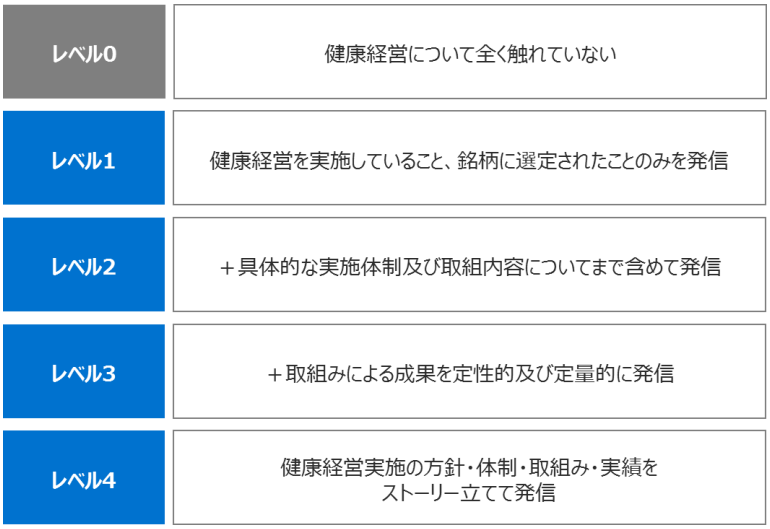
●調査対象媒体

・企業 HP
・有価証券報告書
・統合報告書/アニュアルレポート/CSR 報告書/サステナビリティレポート
・投資家向け説明資料
・コーポレートガバナンス報告書

5.1.3　実施成果

座談会及び情報発信状況調査の結果、企業の情報発信は以下の 4 段階に整理される。

図 5-1　企業の健康経営関連情報発信の段階



出所：日本総研作成

投資家はレベル 4 までの開示を求めていることが想定され、企業は本来であればこれに応える必要がある。　一方で、「健康経営銘柄 2019」選定企業の媒体ごとの情報発信レベルは以下の通り。

図 5-2　銘柄選定企業の情報発信状況

	総合評価（いずれかの媒体）	企業HP	CSR報告書/サステナビリティレポート	統合報告書/アニュアルレポート	投資家向け説明資料	有価証券報告書	コーポレートガバナンス報告書
レベル0	0社	4社	2社	8社	22社	29社	22社
レベル1	2社	6社	1社	12社	13社	7社	13社
レベル2	7社	8社	4社	9社	0社	1社	2社
レベル3	9社	6社	2社	2社	1社	0社	0社
レベル4	19社	13社	11社	1社	0社	0社	0社
			※17社は作成なし	※5社は作成なし	※1社は作成なし		

出所：各社 HP 及び開示情報を基に日本総研作成

企業の発信状況を見るに、企業の中長期的な成長可能性の観点から発信を行う媒体として、健康経営の情報を記載するのに最も相性の良い企業 HP や CSR 報告書/サステナビリティレポートであってもレベル 4 まで開示出来ている企業はそれぞれ 13 社、11 社のみ、全ての媒体のいずれかでレベル 4 まで開示出来ている企業でも 19 社と約半数しかいなかった。また、投資家向け説明資料、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書に関しては媒体の内容の性質の問題もあるが、健康経営に触れてもいない企業の方が多い状況であった。

また発信されている内容のうち、成果指標に着目すると健康経営の実施によって従業員の健康に対する行動が変わった等に関する指標を発信している企業は多く見られた一方で、実際に健康経営の実施によって経営状態の改善や企業の中長期的な成長に繋がることを示すような指標を発信している企業はわずか 3 社にとどまるという結果であった。

図 5-3　成果に関する銘柄選定企業の情報発信状況

	指標の概要	主な指標	発信企業数（28社中※）
従業員の健康行動に関する指標	• 健康経営の実施によって、従業員の健康に対する意識や行動が変化したことを示す指標	• 検診受診率 • ストレスチェック受検率 • 各種イベント参加人数　等	26社
従業員の健康状態に関する指標	• 健康経営の取組みによって実際に従業員の健康状態が改善したことを示す指標	• 生活習慣病有所見率 • メンタル不調による休業者数 • 肥満率 • 健康リスク保有者数　等	9社
従業員の労務状態に関する指標	• 健康経営の取組みによって従業員の労務に関する状況が改善したことを示す指標	• 労働災害度数 • 有給休暇取得日数/取得率 • 労働時間の変化　等	9社
経営状態の改善/企業の成長に繋げた指標	• 健康経営の実施によって本来の目的である経営状態の改善や企業の成長に繋がることを示している指標	• 従業員のエンゲージメントや生産性に関する指標 • 採用応募者数等のリクルートに関する指標　等	3社

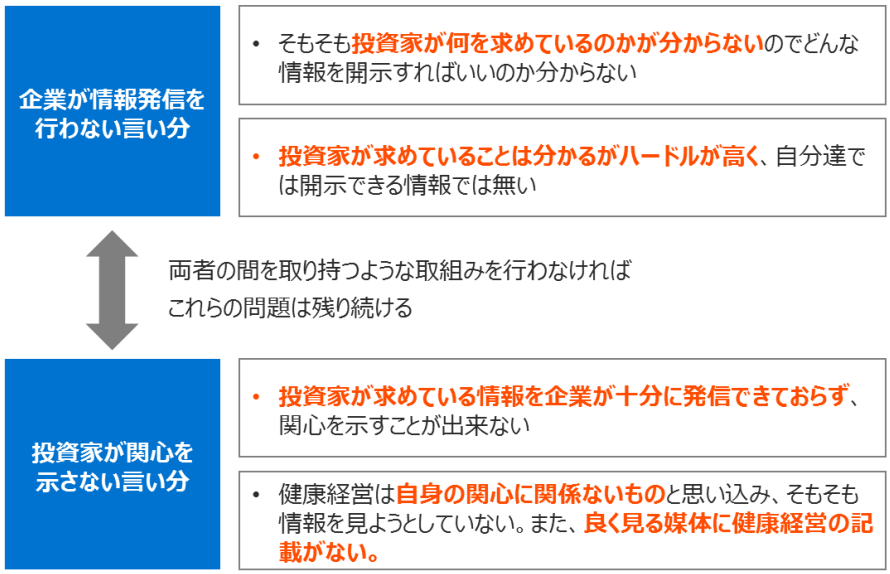
※銘柄37社のうちレベル3とレベル4の合計企業数

出所：各社 HP 及び開示情報を基に日本総研作成

次に、投資家との対話の状況について現状を把握した結果、座談会に参加いただいた 15 社中 10 社については健康経営について投資家と会話をしたことが無いという状況であった。また残りの 5 社についても、健康経営自体について会話をしたというよりは ESG 投資に関する話題や中長期的な成長に向けての人への投資についての話題の際に健康経営に触れるという程度であった。

こういった状況を生み出す背景には、企業側が情報発信を十分に行わない理由として「そもそも投資家が何を求めているのかが分からないのでどんな情報を発信すればいいのか分からない」「投資家の求める情報が発信するには難易度の高いものであり、自分達では発信が出来ない」といった意見が聞かれた。ここでいう難易度の高いとは、例えば“健康経営の実施によって企業業績がどのくらい上がったか”など、一企業が短期間で示すには分析が難しいような成果の発信を意味している。一方で投資家側が健康経営に関心を示さない理由としては「投資家が求めている情報が十分に発信出来ていないので見る意味がない」「健康経営は自身の関心に関係がないものと思い込み、そもそも見ようとしない」といった意見が考えられる。つまり、企業側は投資家が知りたい情報が分からないから開示しないと言い、投資家側は知りたい情報が開示されていないから見ないと言う、両者での悪循環が発生してしまっている。

図 5-4　企業と投資家の間に発生している悪循環



出所：日本総研作成

図 5-5　企業と投資家の擦れ違いの実情

企業の健康経営に関する情報発信レベル		企業HP	CSR報告書/サステナビリティレポート	統合報告書/アニュアルレポート	投資家向け説明資料	有価証券報告書	コーポレートガバナンス報告書
レベル0	健康経営について全く触れていない	5社	2社	8社	22社	29社	22社
レベル1	健康経営を実施していること、銘柄に選定されたことのみを発信	6社	1社	12社	13社	7社	13社
レベル2	＋具体的な実施体制及び取組内容についてまで含めて発信	7社	4社	9社	0社	1社	2社
レベル3	＋取組みによる成果を定性的及び定量的に発信	6社	2社	2社	1社	0社	0社
レベル4	健康経営の方針・体制・取組み・実績をストーリー立てて発信	13社	11社	1社	0社	0社	0社
	投資家の媒体活用状況	○	△	○	◎	◎	△

そもそもレベル4まで開示出来ている企業が少ない

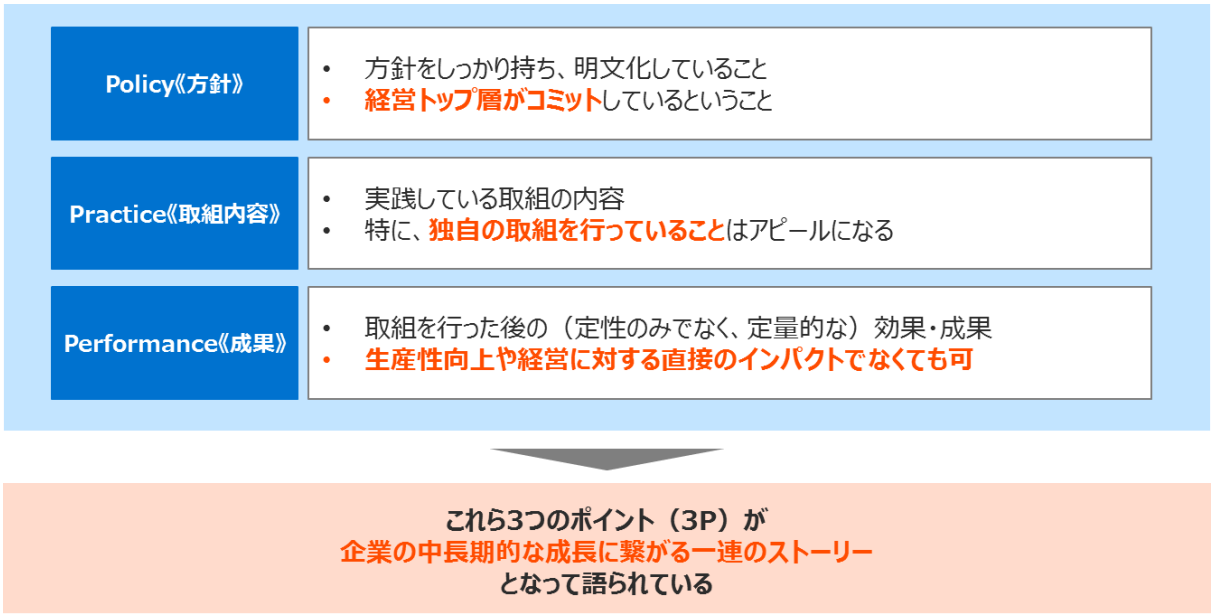
投資家の活用する媒体で健康経営に触れてもいない企業が多い

出所：各社 HP 及び「企業の健康経営ガイドブック（改訂第 1 版）」経済産業省を基に日本総研作成

この状態を打破するためにはまず、投資家が知りたい情報、求めている情報について企業が理解する必要がある。

銘柄企業の意見を踏まえると、投資家が求めていると想定される情報発信とは、健康経営の「方針」「取組内容」「成果」の 3 つのポイントが示されており、かつそれらが企業の中長期的な成長につながることがストーリーを持って語られている状態であると仮説づけられる（図 5-6 参照）。企業は投資家に向け、この点を心がけて情報発信を行うべきである。

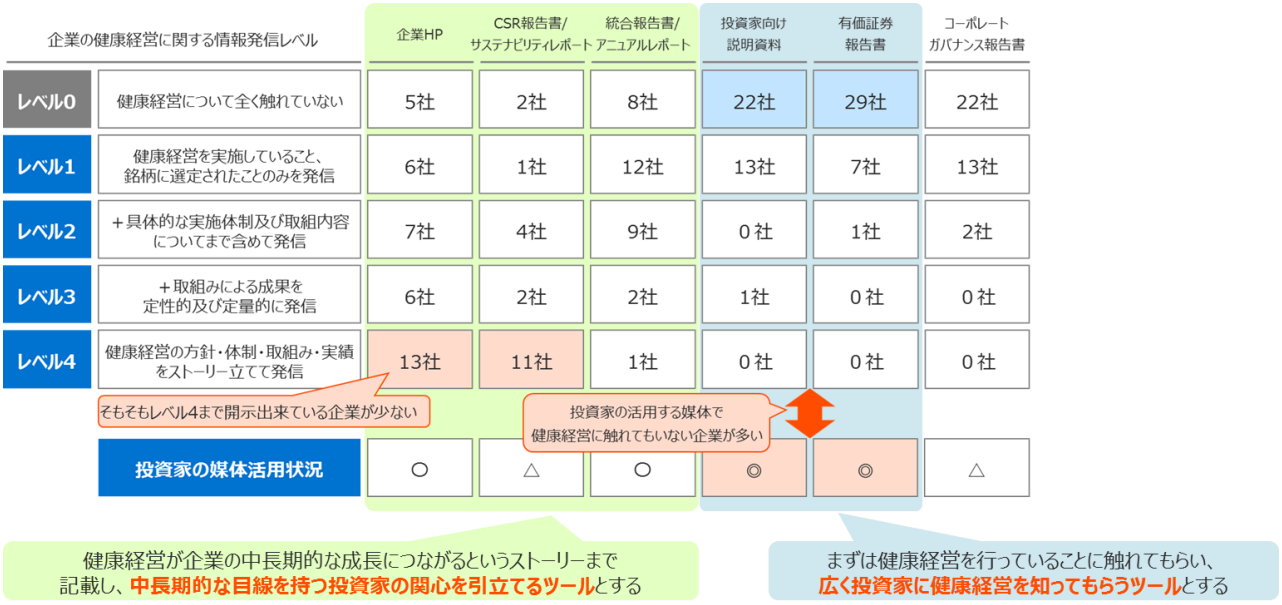
図 5-6　投資家が求めている情報発信



出所：日本総研作成

また、発信媒体について、今後は企業 HP や CSR 報告書/サステナビリティレポートに関しては企業の中長期的な成長を投資の観点として捉えている投資家を対象に、健康経営が企業の中長期的な成長に繋がるというストーリーを示すツールとして活用する。また、これに加え、特に現状では健康経営に関する情報発信の媒体として利用されていない投資家向け説明資料や有価証券報告書に関しても、まずは健康経営を行っている旨だけでも記載し、広く投資家に対して健康経営をアピールするツールとして活用すべきと考える。

図 5-7　投資家にむけての情報発信媒体



出所：「企業の健康経営ガイドブック（改訂第 1 版）」経済産業省を基に日本総研作成

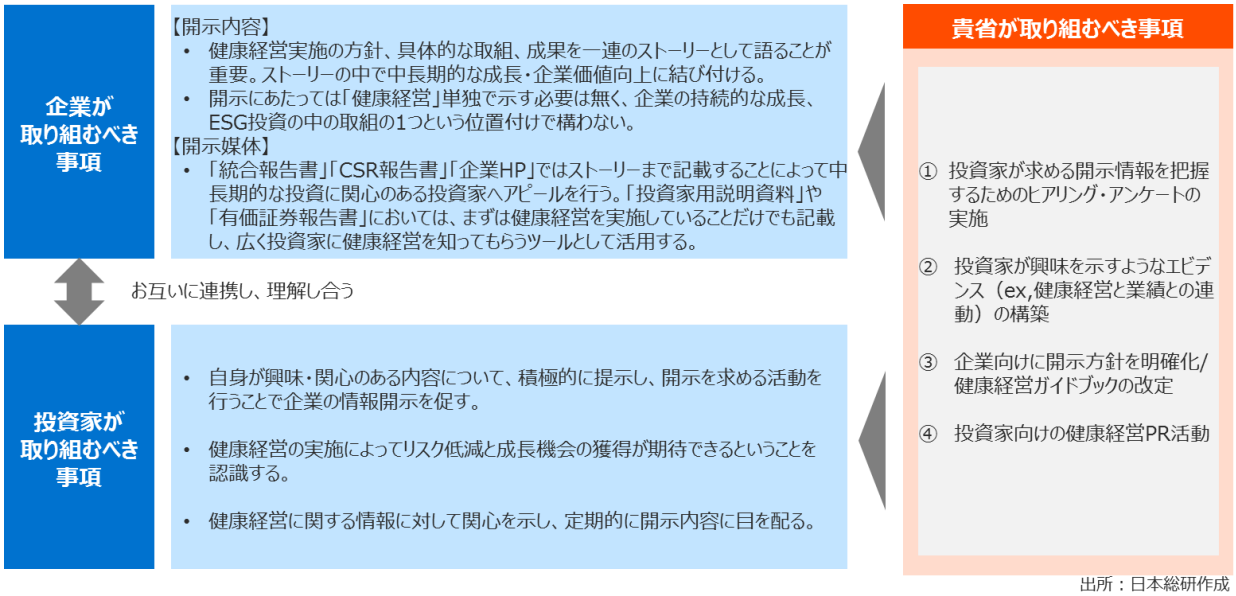
5.1.4　今後の方針

企業と投資家のあるべき関係性として、企業側は中長期的な成長に向けたストーリーの中に健康経営を位置付け、投資家に向けて情報発信を行う。一方で投資家は自身の関心事項について積極的に企業に対して開示を求め、中長期的な成長に興味を示している投資家においては企業と健康経営を絡めた会話を行う。

こうした状態を描くにあたり、貴省としてはまず、改めて投資家が企業に対してどんな内容の情報発信を求めているのか、何の媒体に情報を記載して欲しいのかを把握し、上述した仮説の検証を行う必要がある。加えて投資家の求める情報を把握した結果、一企業では分析/開示が困難と思われるような情報については貴省が主導してエビデンスの蓄積等の活動を行っていくべきである。

その上で、企業に対しては健康経営ガイドブックを改定し情報開示方針を明確にし、投資家に対しては投資家向け健康経営 PR 活動（ex, 投資家向け雑誌に検討経営と企業実績との連動エビデンスの記載）を行うことで、両者のあるべき関係性の構築を目指す。

図 5-8　今後の方針



出所：日本総研作成

出所：日本総研作成

5.2　健康経営優良法人に対する現地調査

5.2.1　　事業の背景・目的

健康経営優良法人 2018 として、大規模法人 541 法人、中小規模法人 776 法人が認定を受けている。（平成 30 年 3 月 5 日時点）今後、更に健康経営に取り組む企業を増やすべく、「健康経営アワード 2018」実施時に回収した大規模法人部門及び中小規模法人部門双方のアンケートの回答内容をもとに、健康経営の普及促進に役立つ事例等を考慮し、訪問調査を実施し、具体的な取組内容等を把握することを目的とした。

5.2.2　　実施事項

（1）健康経営優良法人 2018　現地調査

健康経営優良法人 2018 の認定企業を対象に、調査対象企業を選定し、現地調査を実施し、特徴的な取り組み内容や工夫等を聴取した。対象企業及び選定理由は下記の通り。

なお、栄土地測量設計株式会社からは現地調査の許諾をいただけず、調査を断念した。

図表 5-1 調査対象企業一覧　※アイウエオ順

部門	企業名	選定理由
中小規模法人部門	アクロクエストテクノロジー株式会社	● 横浜市からの推薦。健康経営アワード 2019 中小規模法人代表法人
	笑み社会保険労務士法人	● 社労士事務所かつ女性の多い職場という点から女性の働き方を主として参考となる事例を把握したいため。
	及川産業株式会社	● 地方の建設業において認定を取得している企業の 1 社。健康経営を始めたきっかけやインセンティブ（入札加点）について把握し、他地域への普及の参考にしたいため
	株式会社元氣	● 中小規模部門で唯一認定された飲食業者。必須となる受動喫煙対策の難易度が高く、健康経営が普及しづらい業種における優良事例として参考にしたいため。
	栄土地測量設計株式会社	● 愛知のその他サービス業という中小規模部門では認定企業が多かった属性の 1 社。裾野の広い業種であることから優良事例として把握するとともに当該属性でなぜ健康経営が広まったのかの参考にもしたいため。
	株式会社サンコー	● 愛知の製造業という中小規模部門では認定企業が最も多かった属性の 1 社。裾野の広い業種であることから優良事例として把握するとともに当該属性でなぜ健康経営が広まったのかの参考にもしたいため。
	有限会社雙津峡開発	● 中小規模部門で唯一認定された宿泊業者。必須となる受動喫煙対策の難易度が高く、健康経営が普及しづらい業種における優良事例として参考にしたいため。

	株式会社東京堂	● 認定企業数が少ないが裾野の広い小売業で認定された企業のうち、都市部にない企業。小売業および地方での普及についての参考にしたいため。
	株式会社丸庭佐藤建設	● 地方の建設業において認定を取得している企業の 1 社。健康経営を始めたきっかけやインセンティブ（入札加点）について把握し、他地域への普及の参考にしたいため
	明大工業株式会社	● 認定企業数の少ない九州で認定されている企業の 1 社。業種としては認定数が多く、取り組みやすい業種であり、本事例を基に九州地方での普及を目指したいため。
	ミタニ建設工業株式会社	● 土健保から推薦
	ユーシン建設株式会社	● 土健保から推薦
大規模法人部門	株式会社資生堂	● グループ会社に複数の事業領域・業種を持つ企業であり、グループでの健康経営をどう管理しているのかを事例として参考にしたいため。
	社会医療法人財団董仙会	● 優良法人認定をとっている 15 の医療法人の一つ。非常に有名な大病院であり、過重労働が課題でもある医療従事者に対する健康経営における実態把握および優良事例として参考にしたいため。
	ロイヤルホールディングス株式会社	● 今年度必須となる受動喫煙対策の難易度が高いと思われる飲食業（ロイヤルホスト）において完全禁煙等の取り組みを行っている先進事例として参考にしたいため。

（2）健康経営優良法人事例集作成

現地調査にて聴取した内容を基に、事例集を作成した。対象企業がどの様な点にこだわり取り組みを推進しているのか、実感している効果などを整理することで、自社の健康経営推進に悩む担当者の一助となるような構成を目指した。

また、2019 年 2 月 21 日に開催された「健康経営アワード 2019」の第 2 部では、健康経営優良法人 2019（中小規模法人部門）認定法人の発表と、中小企業における健康経営の促進をテーマに認定法人の事例発表や、地方自治体の取り組みの紹介、保険者や学識者を交えたパネルディスカッションが行われた。当日、健康経営アワード 2019 に参加いただけなかった方々にも、これらの概要を届けるべく健康経営優良法人事例集に内容を含めた。

なお、作成した事例集は経済産業省のホームページで公開することで、広く情報を届けられるように工夫した。

5.2.3　事業の成果

現地調査で得られた内容は下記の通り。

図表 5-2　アクロクエストテクノロジー株式会社

会社概要	企業名	アクロクエストテクノロジー株式会社
	所在地	神奈川県横浜市
	従業員数	69 名
	事業内容	パッケージ開発・販売事業、コンサルティング事業、システム開発事業、ミャンマーマーケティングサービス、職場改善コンサルティング
健康経営に取り組むきっかけ		● 当社は、28 年前に社長と副社長が夫婦で立ち上げたシステム開発などを手掛ける会社。ご存じのとおり、IT 企業はヒトで成り立っており、人材がとても重要である。当社は、社員がいきいきと働き、何でも言い合える会社を作ろうという志を持って創業した。風邪をひいたら社長が病院に連れて行く、定期健診で D 評価があったら病院に行くといったことを当たり前のこととして進めてきた。そのため、「健康経営をやろう！」というきっかけはなく、自然と進めてきたことが健康経営にも当てはまったというイメージ。
健康経営推進体制		● 他の企業と異なり、当社では事業に係る事項すべてを、社長以下、社員全員が参加する MA（Meeting of All staff）において提案者がプレゼンを行い、決定している。一例ですが、給与も全員で話し合って決めている。 ● 健康経営についても、社員が必要だと思ったことを MA で提案し、決めるというやり方で進めている。 ● 一番多くアイディアを出すのは副社長。みんなの顔や様子をよく見ているのだなと感じている。トップダウンできっかけは与えてくれるが、考えるのは自分たち社員全員である。
健康経営優良法人への申請動機		● 内部を大切してきたため、以前は外部評価に興味はなかった。ただ、何かのテレビ番組で、ある地方の企業が「社風の良い会社」として取り上げられているのを見て、「うちの会社もいけるのではないか？」と思い、働きがいのある会社ランキングなど当社の考えと一致する認定等へ応募するようになった。 ● ２年前に横浜市の健康経営認証で AAA を取得しているが、それをきっかけに「健康経営優良法人」認定にも申請した。 ● こうした外部の評価を受けて発信することは、会社の考え方に合致した新卒応募者が増えることや、ちゃんとしている会社であるというアピールにつながると考えている。
特徴的な取り組み		【コミュニケーションの促進に向けた取り組み】 ● 健康経営の推進体制でも触れた MA では、社員が全員参加する。話す内容は、回によって異なる。プロジェクトや事業について話すこともあるが、もっぱら会社作りについて議論することが多い。当社では、トップである社長ですら、新しいことに取り組みたいと思った時には、MA へ提案する必要がある。MA で決めたことは、３か月後に必ず見直しをするというルールがある。消えていったルールも多くあるが、誕生日に花を贈る「花一輪」というルールはかなり長い間生き残っている。誕生日を迎えた社員には、全員が一輪ずつお花を贈るため、感性を磨くことにもつながっている気がしている。
		【食生活の改善に向けた取り組み】 ● 世間でシェアハウスというものがはやる前の 2005 年から、社

	員専用シェアハウスがある。シェアハウスでは朝食を必ず食べることをルールとしており、当番制で朝食を作っています。これも MA で決まったルールだが、10 年以上継続している。やはり、朝食をしっかりと食べて元気に働いてほしいというところが狙い。最近では、社内 SNS に朝食の写真を投稿し、どんな様子かを全社員に発信をしている。 ● また、社長は料理が得意なので、社員に健康的な食事をとってほしいという思いからレストランの厨房を借り、お昼ご飯を振舞っていたこともある。 ● その他には、希望を募り、黒酢や LG21 のような飲み物を会社で仕入れて希望者に販売したり、健康志向なお菓子を置き菓子として販売している。一人では手を出しにくいような健康食品などでも、会社にあると自然と手が出るようだ。自動販売機も健康を意識したラインナップとなるようにベンダーとの交渉を重ねている。
	【長時間労働者への対応に関する取り組み】 ● 20 年近く前は、深夜２時まで働くのが当たり前で時には徹夜もするといった、IT 業界のイメージ通りの働き方でした。ただ、体を壊したり鬱になったりする社員が以前からおり、また、社員は辞めるのに新しい人は採用できないという状況になってしまい、何かを変えなければという意識が芽生えました。2000 年を過ぎたあたりから、業界の中で CMMI という基準が取り入れられるようになり、当社でもしっかりしたプロセスに即したソフトウェア開発に取り組み、まず徹夜がなくなった。 （※CMMI とは、Capability Maturity Model Integration の略称で、組織のあらゆるビジネスプロセスに対する能力度と組織の成熟度を評価する国際標準的指標のこと） ● 次に、技術力を高めることで、仕事の内容が変わった。具体的には、それまでは大手企業からの受託業務が 100%を占めていたが、良いシステムを作りリピートを得るという自社が主導する業務が多くなり、他社の働き方に巻き込まれない状況を作ることができている。 ● その後、20 時以降残業する場合は、「帰ろう 8（や）ボード」に 17 時までに書かなければ残業できないというルールを決めた。今では、この帰ろう 8（や）ボード自体をなくし、20 時以降は残業できないようになりました。社員一人ひとりが、今日やること・明日でいいことを考えながら仕事を進める癖ができてきたと感じている。社員自身の時間管理のために、自社で「アクロノート」というスケジュール管理ツールを作ったことも大きい。

図表 5-3　笑み社会保険労務士法人

法人概要	法人名	笑み社会保険労務士法人
	所在地	静岡県浜松市
	従業員数	8 名
	事業内容	社会保険・労働保険の諸手続きや、労務管理・労務リスクに関するﾘｽｸﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ提案

健康経営に取り組むきっかけ	● 当法人のモットーは「自社で実際に体験したことを顧客にサービスとして提供する」こと。お客様のお手本と言うとおこがましいが、自分たちが体感し課題を乗り越えたことを基にサービスを提供することを心がけている。 ● 健康経営についても同様で、顧問先から健康経営について質問を受け、それに回答するために自分たちがまず健康経営に取り組まなければと思ったのがきっかけ。
健康経営推進体制	● 健康づくり担当者の副所長を中心に推進。 ● 副所長を統括として、所員でレクリエーション委員会や働き方委員会などを組成している。人数は少ないのですが、委員会メンバー間で何に取り組むかを検討し、副所長に承認を得て推進している。
健康経営優良法人への申請動機	● 顧問先から問い合わせを受ける中で、社会保険労務士法人として、健康経営に関する様々な取り組みやサービス提供を行っていた。その中で、当法人の考え方を「わかりやすく」顧客に伝えるために、それに関係のある様々な認定を取得しようと考えたのが申請の動機。 ● その一環として、「健康経営優良法人」のほか、静岡県「ふじのくに子育てに優しい企業」へ申請。 ● 健康経営優良法人については、地域の経営者仲間が健康経営優良法人に認定されたという話をしており、その場で申請内容を聞き、「当法人でもできるのでは」と感じたため、申請した。
特徴的な取り組み	【適切な働き方実現に向けた取り組み】 ● 「Kintone」という業務改革ツールを利用し、業務の見える化に取り組んでいる。誰がどんな業務を明日やる予定かといったことを、所内の誰でも確認・把握でき、外出先からでも状況が閲覧できる。 ● このツールを導入したことにより、業務負荷の高くなっている所員を他の所員が率先して手伝える環境となってきており、所長や副所長が何かを依頼せずとも、所員同士で仕事をシェアするようになってきた。加えて、引継ぎがスムーズになり、所員が休みを取りやすくなるという効果も実感している。 ● 働き方委員会を立ち上げ、短時間勤務や時差出勤の仕組み・制度、運営方法等を委員会メンバーに自ら考えて提案してもらっている。代表からは「最低限守るべきルール」を提示し、委員会メンバーでどの様な制度が活用しやすいかを、月 1 回の会議で考え、決定事項を副所長に対して報告する流れ。自分たちが考えて提案した制度になるため、職員からの納得感は高い。これまでの働き方委員会は、制度の設計がメインだったが、現在は運用がメインとなっている。
	【コミュニケーションの促進に向けた取り組み／運動機会の増進に向けた取り組み】 ● コミュニケーションや交流を促すことを目的にレクリエーション委員会を組成している。他の所員からもどんなことに取り組みたいかを聞き取るなどして、イベントを企画しており、直近では、ノルディックウォーキング体験会や、家族同伴での BBQ 大会などを年に３回程度実施。イベントへの参加費用等は、全額会社負担で実施している。

	● その他、月に 1 度、20 分ほど代表と所員が面談し、業務の話だけでなく、親の介護についてなど業務外のこともざっくばらんに話をするようにしている。 ● その他には、給与明細に「ありがとうカード」を同封したり、毎日の朝礼でありがとうと言う気持ちを伝えたりすることを当たり前のこととして実施している。 ● それにより、事情があって休む人をフォローした人が貢献感を持ち、休む人が罪悪感を持たないような環境作りを心がけている。代表からも、休暇の時間の使い方は自分で決めて良い・(他の所員との) 違いを受け入れるべきというスタンスを所員に発信することで、所員同士がおかれた立場の違いから不公平を感じることがないように努めている。例えば、子どもの行事で休むのも、コンサートで休むのも同じ休みであるという意識を全職員が持てるようにコミュニケーションをとっている。
健康経営に取り組む効果・メリット	● 認定を取得するまでのプロセスで、様々なことに試行錯誤した。このプロセスを踏んだことで、きちんと健康経営の PDCA が回る体制を確立できたことが、認定を取得したという事実よりも価値があったと感じている。顧問先から相談を受けた際には、成功体験だけでなく失敗した経験についてもお話しするようにしている。 ● 特に医療、保育、介護関係など人材が重要となる企業が健康経営に興味を持ち始めたと感じている。当法人でも健康経営優良法人に認定されたことを伝えると、「それなに？」「うちでも申請してみようかな」という反応を示す企業も現れてきた。 ● その他に、求人ホームページに、健康経営優良法人であることを掲載することで、当法人が所員の健康に対してどのように考えているのかが求職者に伝わり易いという面も効果として感じている。

図表 5-4　及川産業株式会社

会社概要	企業名	及川産業株式会社
	所在地	北海道岩見沢市
	従業員数	34 名
	事業内容	一般土木、治山、農業土木、道路維持、除雪
健康経営に取り組むきっかけ		● 当社は、建築工場・土木工事・除雪を事業としている。工事や除雪という仕事内容は体を動かすことが多く、社長自身が“働いている人が健康的に長く働いてほしい”と考えていたことから、従業員の健康管理に積極的に取り組んできた。 ● 定年は 60 歳と設定していますが、長く働きたいという意思を受け入れるために、継続意志があれば定年後も働くことができる環境も整備している。
健康経営推進体制		● 基本的に総務部が、健康経営に関する取り組みの周知や情報提供、調整などを実施している。拠点が分散しているわけではなく、事業場は本社のみなので、総務部が推進体制の中心となっている。基本的に、現場への直行直帰というスタイルではないため、現場で働く従業員も毎朝本社に出社する。そこで、本社の従業員とのやり取りや掲示板を確認して現場に

	向かうという流れ。現場従業員は、現場に到着後、業務を始める前に体操や軽く運動をしてから業務を始める。そこでは、現場管理者が中心となって、身体を動かしている。
健康経営優良法人への申請動機	● 「健康経営優良法人」に認定されると、岩見沢市役所の競争入札参加資格の評価項目で加算があるということを聞き興味を持った。従業員の健康管理には古くからこだわって取り組んでいたし、やはり、入札時の加算は、本業の業績にも影響するため、申請してみたいという強い関心を持ち、申請した。
特徴的な取り組み	【管理職又は従業員への教育機会の設定】 ● 平成7年に労働災害が発生したことがきっかけで、毎月の安全大会を実施するようになった。当時の専務（現社長）が音頭を取り、従業員の安全・健康への意識を高めることを目的にスタートした取り組み。基本的に、全員が参加するようにしている。 ● 健康についての情報提供は、総務部の担当者からと、年に 1 度は産業医から健康管理についての講演をしてもらうようにしている。自分の健康上の悩みなど実体験に基づいた情報提供や参加者員で体操をやってみるなど、自分事として興味を持ってもらえるようにしている。安全大会には、当社以外の協力会社の従業員にも可能な範囲で出席してもらうようにしている。 ● 協力会社の従業員には外国籍の方もいるので、母国語（中国語等）で資料を作成して配布をするなど、所属や国籍の限定なく、健康について触れる機会となるように工夫している。
	【定期健診受診率（実質 100%）／受診勧奨の取り組み】 ● 身体を動かす仕事なので、定期健康診断は必ず受診してほしいと考えています。そのために、健診受診期間を除雪の季節が終わった 4～7 月の閑散期に設定し、受診しやすい環境づくりに努めている。季節労働者についても国からの助成を利用しながら健診受診を促している。 ● 再検査・要治療となってしまった従業員に対しては、誰しもが必ず見る給料袋に再検査を促すメモを書いて手渡すようにしている。それでも、なかなか再検査を受けてくれない従業員には総務から電話をするなど、定期的にフォローをすることで、長く働ける身体づくりに取り組んでいる。
	【適切な働き方実現に向けた取り組み】 ● しっかりと休みを取得してもらえるようにしたいと考え、全従業員の休日年間カレンダーを作成し、休日を調整している。これまでは土曜日も勤務日であり、4 週 4 休のスタイルだったが、現在は 4 週 6 休となるように調整している。 ● 実は、稼働日単位で給料が計算される現場作業員にとって、休日を増やすことは収入が減ることに直結してしまう。ただ、休みをしっかりと取ってほしいという思いから、4 週 6 休と賃金の一律 10%ベースアップを併せて実施することで、休みを取ることを後押ししている。現在、従業員の 75%が 6 休を取得できている状況である。
健康経営に取り組む効果・メリット	● 長く健康的に働いてほしいという社長の思いから、積極的に健康管理に取り組んできた。実際に 70 歳以上となっても勤務している従業員もいる。

	● 当社は、岩見沢市の事業に入札することもあるため、健康経営優良法人の認定を受けることで、岩見沢市の競争入札参加資格の評価項目で加点されることは大きなメリットだと感じている。 ● 岩見沢市は市としても健康経営に力を入れており、市内の高校に対して、就活用に企業を紹介するパンフレットを配布しているのですが、その取材対象企業として、健康経営に積極的な企業として、当社も取り上げられた。実際にパンフレットを見た生徒から求人の申し込みがあり、2019 年春の新入社員として迎えることになっている。健康経営に取り組むことが、企業の PR につながっているのかなと感じている。

図表 5-5　株式会社元氣

会社概要	企業名	株式会社元氣
	所在地	兵庫県小野市
	従業員数	3 名
	事業内容	飲食・サービス業
健康経営に取り組むきっかけ		● 健康経営を意識して取り組む以前より人材の定着には力を入れていた。思想として社員の最大限のパフォーマンスを引き出せれば顧客にも最大の価値が与えられると考えている。そういった思想を実現すべく、良い人間関係や職場環境の醸成に取り組んでいる際に健康経営という話を聞き、弊社の思想に合った取組だと思い、一層力を入れて実施するようになった。
健康経営推進体制		● 弊社は正社員 3 名、アルバイトが 19 名いるので、社員 3 名をアルバイトを含めた健康づくりの担当者として置いている。 ● 具体的な役割分担としては店長が健康経営関連の施策を考え、副店長がアルバイトに対して発信、社員が具体的な取組を実行するという流れになっている。申請にあたっての事務的な業務は副店長が行っている。
健康経営優良法人への申請動機		● 健康経営優良法人認定について、アクサ生命の健康経営アドバイザーに精度を紹介してもらったことがきっかけ。 ● ロゴマークを HP 等に記載すればホワイトなイメージがつき、人材募集につながるのではないかと思い申請することとした。
特徴的な取り組み		【適切な働き方実現に向けた取り組み】 ● 飲食店の労働時間は長いという印象があるだろうが、弊社は定時労働コース（週休 2 日制、8 時間/日労働）と残業ありコース（週休は 2 日とは限らない、10 時間/日労働、定時労働コースより給与は高い）を設けており、個人の要望で選択が出来るようになっている。 ● あまりに混んでいたり誰かが休んだりした場合には残業となることもあるが、しっかり残業代はつけるようにしているし、サービス残業が生じやすい飲食店としては珍しい取組だと思う。
		【コミュニケーションの促進に向けた取り組み】 ● 弊社ではコミュニケーションの促進を目的として、レクリエ

	ーションとしてボウリング大会を開催している。 ● 飲食店ではシフト制をひいていることもあり、なかなか全社でのイベントを開催することは難しいが、弊社では創業記念日を一律休みにする等で対応を行っている。
	【受動喫煙対策に関する取り組み】 ● 弊社は飲食店ではあるが、全席終日禁煙としている。喫煙所は敷地内の屋外に設置しているが、あくまでも顧客用であり分煙もしっかりしている。 ● 従業員は顧客が見えるところ（敷地内）では喫煙してはいけないという決まりを厳しく定めており、喫煙する際には敷地外で隠れて吸うように言っていた。 ● やはり社員の健康という観点からして喫煙は避けるべきであるし、避けるように言い続けている。その成果もあって喫煙者の肩身は非常に狭く、今ではそもそも喫煙者がいない状態である。
健康経営に取り組む効果・メリット	● 従業員の健康が顧客への最大のパフォーマンスにつながるという考えから従業員第一を掲げ、取り組みを行ってきた。 ● 認定証を店に掲げることで顧客にも求職者にもホワイトなイメージを感じ取っていただけるのではないかと思っている。これにより、ここで働きたいという人が増えればと期待している。 ● ハローワークの求人票にもロゴマークが記載できるようになれば、更に人材募集にプラスに働くのではないかと思う。

図表 5-6　株式会社サンコー

会社概要	企業名	株式会社サンコー
	所在地	愛知県豊橋市
	従業員数	19 名
	事業内容	食品製造・卸
健康経営に取り組むきっかけ		● 協会けんぽ愛知支部からのメルマガにより、健康経営や健康経営優良法人認定のことを知った。 ● 健康志向菓子を扱う企業であるならば、自社従業員も当然健康であるべきという考えは根底にあり、健康経営を始めた。
健康経営推進体制		● 健康づくり担当者は代表取締役が担当。次回申請を機に、健康づくり担当者を新人に任せようと考えており、引継ぎをしている。健康づくり担当者の役割は、けんぽメルマガ等で得た健康に関する情報やセミナー募集告知を従業員に周知する、健診受診勧奨、レクリエーションイベントや社員旅行企画（具体的な計画は別の人とも協力して実施）等である。
健康経営優良法人への申請動機		● 豊橋市は市内認定同期が 8 社もあり、健康経営が盛んな土地柄である。特に市内の信金が健康経営に熱心で、健康経営優良法人認定申請への誘いを受けた。 ● これまでに、健康志向菓子業界で認定実績がないため、一番乗りで認定を受けたいと考え申請した。
特徴的な取り組み		【定期健診受診率（実質 100%）/受診勧奨の取り組み】 ● 市内の専門クリニックが保有する健診車での一斉健診をお願いしている。一斉健診の日に受診できなかった従業員は、自分でクリニックに予約を入れて受診するようにしている。

	● 健康診断結果の読み方がわからないという従業員からの声もあり、健康経営の推進責任者が、従業員から同意を得たうえで、毎年健診結果について従業員に個々にフィードバック、結果の読み方を説明している。再検査が必要な場合は、この時に再受診を勧めている。この面談を実施した後、再検査に行った従業員もいる。もちろん、面談の際には、健診結果についてだけでなく、通常の業務のことについても触れている。
	【コミュニケーションの促進に向けた取り組み】 ● 社員旅行は、小さい子どもがいる女性以外は参加している。若い従業員からも比較的好評で、今年も実施する予定である。今年度は愛知県内を予定している。旅行は２～３年に１回で、業績次第で行い、会長の代から実施している。費用は会社負担で、積み立て式ではない。社員旅行だけでなく、ボーリング大会も行なっている。
	【適切な働き方実現に向けた取り組み】 ● 期初に有休取得目標を定めたため、その目標達成に向け取組内容や計画をヒアリングをしている。その中で、期初の有給取得目標を伝え、有給を取得するよう促している。 ● さほど業務量が多いわけではないが、だらだら毎日出社して休めていない人に働きかけている。部門長にそれぞれの部下に何日は有休を取得するように話してもらうことも考えている。
健康経営に取り組む効果・メリット	● 他社からは特段反応はない。ホームページの中のニュース欄等に記載したが、掲載場所が良くなかったかもしれないという点と、健康志向菓子業界は健康であって当然という考えが根強いからかもしれない。 ● 自社では無いが、豊橋市内他の比較的大きな認定企業は市民報に載っていた。また、商工会議所が開いたセミナーで講演もしていたのを見た。

図表 5-7　有限会社雙津峡開発

会社概要	企業名	有限会社雙津峡開発
	所在地	山口県岩国市
	従業員数	7名
	事業内容	宿泊業
健康経営に取り組むきっかけ		● もともと健康に対する意識は強く、他の宿泊施設・温泉地よりも健康を打ち出していきたいと考えていた。 ● そんな中、参加したセミナーで健康経営の考え方を紹介いただき、特に新たなもの・仕組みへの投資だけではなく今あるものをスリム化・効率化することも健康経営の一つの取り組み方であるという点に感銘し、「YSD（やめる・捨てる・脱却する）運動」をスタートさせ、健康経営を意識するようになった。
健康経営推進体制		● 取組は社長が先頭となり、お金がなくてもやれることを中心に推進している。 ● 健康経営をどう進めたらいいのかマニュアルがない中で、申請書・基準解説書にそった取組みをすることで自ずと健康経営が出来るようになったと感じている。 ● 社内では月に2回全員でMTGを実施しており、売上や接客な

	ど業務に関わる話題が多いが、その中でも YSD 運動を徹底しようという話をすることで従業員への意識浸透を図っている。
健康経営優良法人への申請動機	● 健康に配慮している旅館なのだということをロゴを使って示せるということもあり、肩書が欲しくて申請してみようと考えた。
特徴的な取り組み	【適切な働き方実現に向けた取り組み】 ● YSD 運動とはやめる・捨てる・脱却するの頭文字を取ってつけたネーミングであり、弊社が力を入れている運動である。 ● 従業員の高齢化が進み、なかなか慣れたやり方を変える事ができないという状況の中で、本当に必要な仕事は何なのか、いらない仕事や仕組みからは脱却しようという信念のもと、業務全体の見直しを行い、働き方の改善を心がけるようにした。 ● また、社労士の先生にお願いをし、就業規則を見直した。会社としてコントロールできない事象（お客様の到着が遅れた等）もあるため、変形労働時間を採用するのが良いのではないかという結論に至り、就業規則を変更した。
	【定期健診受診率（実質 100%）/受診勧奨の取り組み】 ● 山口県予防保健協会と調整し、近隣の高校職員一斉健診日の午後に健診車を回してもらっているようにすることで健診を受けやすい環境を作るようにしている。もちろん、予防保健協会の一斉健診費用は会社で負担している。 ● 再検査となった従業員がいた場合は、一部費用を会社で負担することで受診を促そうと考えている。その制度については口頭で従業員に伝えている。あくまでも健康維持は個人のことなので従業員のリテラシーをあげるための働きかけを今後もしたい。現状は、休憩時間などに個人的に声をかけている。
	【管理職又は従業員に対する教育機会の設定】 ● 弊社施設内で敬老会など向けに健康セミナーを実施している。社外向けが主の目的ではあるが、従業員にも参加してもらい、教育機会として活用している。
健康経営に取り組む効果・メリット	● まずはロゴマークをもらえたのが何よりもインセンティブ。景気があまり良くないときに、余暇や嗜好品への支出は減る。県内でも観光という要素では錦帯橋等に負けており、違う軸で打ち出せないかと考えたときに健康×宿泊で稼げるプランが良いのではと思っている。そういった点をロゴマークでアピールできるのはありがたい。 ● まだ活用は出来ていないが、広島銀行や山陰合同銀行などは健康経営を実施している企業に対するインセンティブを掲げており、魅力的だなと感じている。 ● 認定があることで定期的に自分たちの取組を見直す機会が生まれるのは良いことであり、それによって企業活動を長く続けていけるのではないかと思っている。

図表 5-8　株式会社東京堂

会社概要	企業名	株式会社　東京堂
	所在地	青森県むつ市
	従業員数	46 名

	事業内容	オフィス環境トータルプランニング事業、音楽・英語教室運営事業、行政指定管理運営受託事業、ｽﾃｲｼｮﾅﾘｰ・ﾗｲﾌｽﾀｲﾙ雑貨専門小売事業
健康経営に取り組むきっかけ		● 当社は、1947 年に青森県むつ市で個人経営として創業し、1988 年に株式会社になった。創業当初からの雑貨・文具販売に加え、1965 年からは楽器販売や音楽教室の特約店としての音楽事業、現在ではオフィス環境提案や福祉施設への介護用品の販売等、幅広く事業展開している。 ● 2015 年から従業員の健康管理に取り組んでいるが、3 年ほど前に、女性従業員ががんを患ったことをきっかけに、従業員の予防検診等に積極的に取組み、健康管理を強化してきた。社員が健康でいきいきと働く職場環境を整えることが、急病者の抑制や人材定着、企業業績につながると考えている。
健康経営推進体制		● すべての事業場に健康経営の管理統括者を 1 人ずつ設置し、本社と一体で健康経営を推進している。社内グループウェアを活用し、全従業員に情報共有しながら全社一体で健康経営を進めている。管理統括部では、今年（2018 年）の 1 月から毎月テレビ会議も用いて情報共有を図っている。
健康経営優良法人への申請動機		● すでに取り組んでいることではあったが、外部評価を頂くことで健康管理と予防に対する意識向上につながるものと考えた。 ● 申請にあたっては、協会けんぽから情報提供をいただき、既に実施していた取り組みをベースに一部新たな取り組みを追加して、健康宣言を行い、それから優良法人の申請を行った。
特徴的な取り組み		【適切な働き方実現に向けた取り組み】 ● 2017 年 4 月には、従業員のより働きやすい職場環境を整えるため、各事業所の事業内容に合せ 100 通り以上のシフトを制定し、午後からの出勤や子育て・介護等に合わせたシフトで、従業員それぞれが働きやすい労働環境の改善を図った。 ● さらに、新たな取組みとして、2018 年 4 月から 1 時間単位で有給休暇を取得することを可能とした。これにより有給休暇の取得推進にもつながり、自身の通院や趣味・習い事、地域行事への参加など色んな事に自由な時間を充てることで私生活を充実される事が出来る。従業員の中には、1 時間有給を活用し当社が運営する英語レッスンに通っている方もいる。 ● また、男性従業員が育児・介護に積極的に参加出来るように、育児・介護休暇取得にも取り組んでいる。子や孫のための休暇を制定し、保育園や学校行事にも参加しやすくなった。
		【コミュニケーションの促進に向けた取り組み／運動機会の増進に向けた取り組み】 ● 下北半島の自然再生の取り組みを行う NPO 法人 GENBU に会員として登録しており、植樹や海岸清掃のイベントの案内が年に 4～5 回ある。参加者を募り希望した従業員とその家族が参加することで交流が生まれている。7 月のむつ地区ボート協会主催の市民参加型ボート大会「まさかりレガッタ」へは会社として毎年参加している。 ● その他、従業員の運動促進のため部活動を推奨しており、「まさかりレガッタ」の他に、今年（2018 年）は「菜の花マラソ

	ン大会」に出場した。また、社内にエアロバイクやランニングマシーンを設置した室内トレーニングルームを設けてある。
	【受診勧奨の取り組み】 ● 青森県で男女問わず多い大腸がんの検診を、従業員全員が会社負担で受診している。また、乳がん・子宮がん検診は各自治体で受けるように勧奨している。任意検診には検診休暇を利用してもらっており、再検査時にもこの休暇は活用でき、出勤扱いとしている。 ● 費用負担等は当社が独自に明文化した「みんなで思いやり・配慮ルール」に基づき運用。従業員間のコミュニケーションが活発なので、各従業員の配慮で、時間を調整し問題なく健診・検診を受診している。 ● 再検査の勧奨については、個々に結果を渡して面談を行い、受診予定日や受診後の報告をもらうようにしている。
	【受動喫煙対策に関する取り組み】 ● 社内の隔離されたスペースに喫煙場所を設置して完全分煙を実施。加えて、青森県は男女ともにとても高い喫煙率のため、自社独自の禁煙方式「禁煙バトンの取り組み（バトンを持った人が禁煙スタートを社内で宣言。禁煙成功で、次の人へバトンを渡すリレー方式)」を行っている。これまでに 4 人成功しているが、残り数名の喫煙者はなかなかバトンを受け取ってくれない状況。いずれは禁煙バトンを渡し、全員禁煙を目指したい。
健康経営に取り組む効果・メリット	● 青森県やむつ市など各方面から取材を受け、広報誌や冊子に当社の取組みが掲載された事で、地元の取引先企業から女性同士のコミュニケーションについて相談を受けたこともある。自分たちの健康経営の取組みを紹介したり、働き方改革の提案を行う機会が増えたことで、当社が販売する運動機器の設置、健康に配慮した机や椅子などのオフィス用品の販売促進に繋がっている。 ● 健康経営優良法人に認定されたことがきっかけとなり、地元出身の学生が、卒業後に就職したいと言ってくれるなど、うれしいこともあった。

図表 5-9　株式会社丸庭佐藤建設

会社概要	企業名	株式会社丸庭佐藤建設
	所在地	北海道岩見沢市
	従業員数	35 名
	事業内容	一般土木工事、建設機械作業治山、ダンプ運搬
健康経営に取り組むきっかけ		● 当社は、北海道美唄市を地元とするインフラ整備事業を手掛ける㈱岸本組のグループ会社として建築・土木工事・除雪に関する事業を営んでいる。建設業では、健診を受診していないと元請から仕事を受託できない。そのため、健診受診や従業員の健康管理についてはもともと強い意識を持っていた。 ● 健康経営という言葉や考え方を知ったのは 3～4 年前だったと思う。協会けんぽから情報提供があり、経済産業省のホームページを確認して勉強した。

健康経営推進体制	● 健康づくり担当者はある程度の権限がないと、再検査の受診勧奨などの実施率が上がらない。健康経営を推進するにあたっては、トップダウンで実施することは非常に効果的であると感じている。実際に当社では、専務取締役と事務が健康づくり担当者として推進している。 ● グループ会社である岸本組とは、現時点では別々に取り組みを進めているが、今後両社の良いところそれぞれ取り込んでいけたらと考えているところ。
健康経営優良法人への申請動機	● 建設業は、経営審査や ISO 取得等、義務付けられる認定が他にもある。昨今の社会的な流れを考えると「健康経営優良法人認定も取得したほうがいいのではないか？」と考えたことが申請の動機。 ● 健康経営優良法人認定制度の申請項目を確認したところ、これまで取り組んできたことで申請できると感じたため自然と申請するに至った。
特徴的な取り組み	【適切な働き方実現に向けた取り組み】 ● 当社の現場作業員は 50 代以上の従業員が 60%程度を占めていて、従業員の年齢も上がってきているため、しっかりと休みを取得してもらい心身共にリフレッシュして業務に取り組んでもらいたいと考えている。そこで、リフレッシュ休暇の取得率向上に向けて、全員の仕事・講習の状況を踏まえて、休暇取得日程を専務取締役自ら調整している。 ● 現場では、工程表に沿い作業を組み立てる。休暇取得日程の調整でも同様に、一人ひとりに予定や希望を聞きながら、現場で使っているような休暇工程表を作成して、それぞれが希望どおりに休みとってもらえるように調整を行っている。
	【コミュニケーションの促進に向けた取り組み】 ● 閑散期である 5～6 月に協力会社の従業員も含め、年度方針の共有や会社同士の交流の場である「丸友会」という交流会を開催。今年（2018 年）はボウリング大会を実施した。このような交流会への参加は、勤務として認定しており、原則全員に参加してもらえるように声かけを行っている。 ● 当社は、2017 年に岸本組のグループ会社となった。今後、社内に留まらず、グループ会社間でのコミュニケーションを図るような取り組みを進めたいと考え、検討しているところ。丸友会という名称は変わるかもしれませんが、継続的に従業員・会社同士の交流機会を作っていきたいと考えている。
	【定期健診受診率（実質 100%）】 ● 以前は、近隣の病院に定期健診をお願いしていたが、1 日の受入れ人数に制限があることなどもあり、困っていた。そこで、今年度（2018 年度）からは少し離れた評判の良い病院にお願いすることにしている。距離が離れていることもあり、検診車に来てもらい、当社の 2 階会議室で一斉に健診を実施。健診受診については、古くから徹底して取り組んできています。受診日は、現場の仕事の状況を加味して日程を決め、その日は仕事を中止してでも必ず受診するように、専務取締役が各現場に依頼している。 ● 当社では従業員が施工管理と現場作業員を兼ねるため、1 日でも休まれると本当に困ってしまう。こうした事情もあっ

	て、健診受診・再検査受診を徹底すべく、専務取締役が一人ひとりに口を酸っぱくして受診するように言っている。 ● 建設業は一人親方企業も多い状況である。こうした企業では人手が足らず健診受診の徹底ができていない。ジャストアイディアではあるが、当社の 2 階会議室での健診を取引先他社の従業員でも受診できるようにすると当社にとっても協力会社にとっても良いかもしれないと感じている。
健康経営に取り組む効果・メリット	● 健康経営優良法人に認定されたことで、近隣の企業から「どんな認定なの？」と興味をもって話しかけられることがある。 ● 2018 年 5 月には、北海道庁の空知振興局が主催する「南空知地域・職域連携推進連絡会」セミナーで取り組み内容を紹介した。岩見沢市や協会けんぽ、三笠市の商工会議所も出席しており、継続的に、これらの団体からも当社の取組みをアピールする場を頂けている。

図表 5-10　明大工業株式会社

会社概要	企業名	明大工業株式会社
	所在地	大分県別府市
	従業員数	40 名
	事業内容	工事関連、地質調査関連、3 次元計測
健康経営に取り組むきっかけ		● 働き盛りの従業員にがんが見つかったことがきっかけとなり、健康経営という言葉が出てくる 8～9 年前から同様の取り組みを始めてきた。その当時も健康診断等を行っていたにも関わらずそのような結果になってしまったことを重く受け止め、健康診断をさらに充実させることで疾病を早期発見できるよう検討を始めた。 ● 建設業という職業柄、現場の事故・交通事故防止のための安全には常日頃から取り組んでいる。併せて、病気の予防にも取り組むようにしている。
健康経営推進体制		● 取り組みの推進は、総務部と管理室が中心となって行っている。安全衛生推進者からは社員向けにメールで情報発信をしている。その他、毎朝の朝礼で体操をするなど、健康行動の呼びかけも行っている。 ● 社員のほとんどは技術者（工事現場における管理者・現場監督）であるため、自分自身の健康管理だけでなく、現場の建設技能者への呼びかけも合わせて行うよう指導している。
健康経営優良法人への申請動機		● 協会けんぽからの紹介がきっかけで健康経営優良法人に申請した。「健康経営優良法人 2017」と「健康経営優良法人 2018」に認定されているだけでなく、大分県の「健康経営事業所」にも認定されている。
特徴的な取り組み		【受診勧奨の取り組み】 ● 大分県中部地域産業保健センターの制度を利用し、健康診断の総合判定が 3 以上の社員に対して、産業医からの意見聴取を行っている。この制度については、センターの講習や講演会、また県で開催される大分県産業安全衛生大会等での情報提供を通じて知った。 ● 総務部が産業医と面談し、社員の指導事項をまとめ、その後聞

	き取りと記録を行う。個人情報保護の為、社長にこの役割をしてもらい、社長が面談やメール送信を個別に行い、医師の指示内容だけでなくその後の体調など経過状況を半年かけ把握している。
	【運動機会の増進に向けた取り組み】 ● 藤澤社長が就任した 3 年前からラジオ体操を毎日実施している。建設現場では、以前より毎日体操することが当たり前ですが、当初は本社では実施しておらず、体を動かす機会が少なかったため、本社においても毎日実施することにした。みんなで顔を合わせて話す機会が増えた。 ● その他にも、大分県主催のウォーキングイベント「歩いて健康№1 決定戦」に参加したことをきっかけに従業員がウォーキングに夢中になり、様々なウォーキングイベントに参加するようになった。 ● 現在は、大分県の取り組みである健康アプリ「おおいた歩得（あるとっく）」を使用し、日々ウォーキングに励んでいる。
	【コミュニケーションの促進に向けた取り組み／運動機会の増進に向けた取り組み】 ● 平成 26 年より毎年、大分県主催の事業所対抗ウォーキング企画に参加。第 1 回、第 2 回は優勝することができた。県内の有志が集うチーム対抗戦ということもあり、皆で一致団結して盛り上がるイベントである。メンバーの日々の歩数を社内で公開し、社内でも競い合っていた。 ● 非常に影響力のある企画で、優勝を目指すプレッシャーで、逆に参加のハードルが上がってしまっていないか心配になるほどの盛り上がりだった。あくまでも、イベントに参加することで、楽しみながら日頃の運動を習慣づけることが目的なので、イベントの意義を社員に説明し、強制することなく本人の自覚と自主性を大事にしている。
健康経営に取り組む効果・メリット	● 健康診断後のフォローにより、運動や食事制限等の実施を従業員に自主的にしてもらえるようになり、効果を実感している。 ● 「事業所対抗戦」参加メンバーではない社員も　朝早く会社に来て就業前に歩いたり、お昼休みに歩いたりと健康づくりに対する意識が高まりつつあるように感じている。

図表 5-11　ミタニ建設工業株式会社

会社概要	企業名	ミタニ建設工業株式会社
	所在地	高知県高知市
	従業員数	167 名
	事業内容	総合建設業
健康経営に取り組むきっかけ		● 健康経営を知ったきっかけは、県の冊子を拝見したこと。それをきっかけに担当者を中心に健康経営に関する調査を始めた。 ● 一方で、社長が「従業員の健康は仕事の基盤」と考えていたこともあり、健康に関する取り組みを推進したいと社内に発信したことがきっかけとなり、健康経営の取組がスタートした。

健康経営推進体制	● 総務部 5 名と安全環境対策室室長の 6 名が健康づくり担当者となり、総務部次長を統括して、従業員への普及含め健康経営の推進を担っている。本社以外にも現場はあるが、健康づくり担当者は本社勤務者が担っており、現場勤務の方々には適宜フォローを行っている。
健康経営優良法人への申請動機	● 健康経営の取り組みが、社内で回っていくための歯車となることに期待をして、健康経営優良法人認定を取得しようと考えた。 ● 申請にあたって、何か特別なことをしたわけではなく、それまでの健康経営に関する取組みを単に書類にまとめただけである。土健保からは申請に関わる情報提供という形でサポートしてもらった。
特徴的な取り組み	【コミュニケーションの促進に向けた取り組み】 ● 社長と誕生日月の従業員による懇親会は、社長の発案で開始した。社長が、各従業員の話を聞いてコミュニケーションを取りたい、と考えたのが取り組みが始まったきっかけである。当日は、社長自ら誕生日会会場をアレンジし、参加する従業員の接待を行うのが社長の役目である。 ● 業務等の理由で、すべての従業員が出席できているわけではないが、欠席された方には次の月に声掛けを行って出席してもらっている。
	【コミュニケーションの促進に向けた取り組み】 ● 健康に関する社内新聞を発行している。例えば、社内で設けている「ダイエット応援制度」の情報発信をしている。この制度は、4 か月で 5kg 以上の減量目標を達成できれば、社長のお気に入りである「いきなりステーキの食事券 1 万円分」がプレゼントされる。 ● 他にも、喫煙率を下げるための取り組みとして、禁煙補助制度を 2 パターン紹介している。従業員の希望により、「成功率の高い禁煙外来コース」、「成功率の低いセルフケアコース」を設けており、「成功率の高い禁煙外来コース」により高額な補助を提供している。発行は 2 か月に 1 回で、2018 年 9 月に第一号を発行した。
	【50 人未満の事業場におけるストレスチェックの実施】 ● 50 人未満の事業場ながらストレスチェックを実施している理由は「現場所長等、ストレスのかかる仕事であるので、事業場の規模に関わらずストレスチェックを実施した方が良い」と判断したためである。 ● 社員に調査票を配布し、チェックは近隣の病院に委託している。委託先の選定は当社で実施した。
健康経営に取り組む効果・メリット	● 社内でアンケートを実施すると社員の健康への意識が変わってきていると感じる。また、当社での健康に関わる取り組みが高知新聞に取り上げられたり、社長が対外的に健康に関する取り組みを発信することも、社員の意識が変わるきっかけになっている。また、これらの対外的な活動をきっかけに、他の企業からも注目してもらっていると感じる。 ● 高知県建設工事競争入札参加資格審査において、2018 年 4 月から入札加点（地域点数の項目）になっていることもインセン

	ティブの一つだろう。ワークライフバランスに関する 5 つの取り組みのうち一つでも対象になれば加点となる制度で、そのうちの一つが「健康経営」という仕組みである。

図表 5-12　ユーシン建設株式会社

会社概要	企業名	ユーシン建設株式会社
	所在地	富山県砺波市
	従業員数	10 名
	事業内容	一般土木工事・舗装工事・とび、土工工事・建築工事
健康経営に取り組むきっかけ		● 以前より、従業員の健康管理に注目しており、平成 12 年より、月に 2 回、全従業員で 2 キロ歩きながら道路上のごみを拾う運動を続けてきている。 ● 当社が所属している全国土木建築国民健康保険組合（以下、「どけんぽ」という） から、この運動は健康経営の取り組みに当てはまると教えてもらい、土健保の健康宣言事業に参加を勧められたのが、健康経営を意識したきっかけ。
健康経営推進体制		● 健康づくり担当者は代表取締役が担っている。その補佐的な役割を総務部長が担い、具体的な健康経営施策の遂行を進めている。上記の２名で、どけんぽが主催する健康経営関連のセミナーに頻繁に参加し、健康経営についての情報収集を行っている。
健康経営優良法人への申請動機		● どけんぽから勧められ「健康宣言」事業に参加。会社内で健康経営を推進していこうと、いろいろ調べる中で、健康経営優良法人という認定があることを知った。 ● 富山県内では「健康経営優良法人 2017」の初回認定法人がなかったため、「まず自分たちが取り組もう」と考え申請することに決めたという流れ。 ● どけんぽ主催のセミナーに参加した際、「健康経営優良法人 2017」に認定されていた福井県の企業と知り合い、様々な健康経営の取り組みを聞き、勉強させてもらった。また、当社の取り組みが健康経営に該当するか等もアドバイスをもらった。
特徴的な取り組み		【食生活の改善に向けた取り組み／コミュニケーションの促進に向けた取り組み】 ● 工程会議という全従業員が集まる社内会議がある。その会議の後に開催しているおやつタイムで、健康な食生活に関して学んでいる。これまでの取り組み内容としては、塩分過多が健康に与える悪影響や茶の健康成分についての勉強会、勉強会後のドーナツのカロリー当てゲーム、ヘルシー昼食の試食など。 ● この会で「飲料１缶に何個の角砂糖が含まれるか」について調査を行い、缶ジュースを飲むことで大量の糖分を摂取していることを学んだ。その結果を踏まえて、自販機のメニューも無糖コーヒーや、低脂肪・低糖・水・お茶をメインとしてほしいという要望を自販機設置会社に依頼し改善を進めている。

	● その他には、慰安旅行を実施し、こんにゃく作りを体験。こんにゃくはヘルシーな食材であり、これも食生活改善の一助となった。慰労会では野菜メニューを豊富に盛り込むよう店に頼んでいる。
	【定期健診受診率（実質 100%）／受診勧奨の取り組み】 ● 健康診断は、巡回検診日に従業員全員が一斉に受診。今年（2018 年）は腫瘍マーカーのオプション検診（3000 円くらい）も会社負担で実施してもらった。 ● 要再検査・精密検査となった従業員には有休を取得してもらい、再検査を受けてもらっている。建設業は一人欠けると現場に影響が出る。それでも、再検査はきちんと受診してもらいたいという考えで、総務部が現場監督にかけあい、有休を取得しやすくする環境を整備し、再検査を受診するように促している。
	【適切な働き方実現に向けた取り組み】 ● 業務が忙しい時期もあるが、従業員が互いに助け合いながら連続休暇を取得するようになってきた。2017 年には、有給休暇取得率が前年比 10%アップを達成。 ● 年次有休とは別に、誕生日前後で取得できるアニバーサリー休暇（これも有給休暇扱い）も設けており、前年度は全員が取得した。 ● また、昨年度までは月に１回ノー残業デーを設定していた。今年は、残業時間削減の取り組みが従業員に浸透してきたため、ノー残業デーの設定はしていないが、従業員が自主的に帰宅するようになり、早帰りの意識が根付いてきていると感じている。 ● 富山県が進める「イクボス企業同盟とやま」の研修会にも参加している。（※育ボス・イクボス：部下の育児参加に理解を示し、積極的に支援する上司）
健康経営に取り組む効果・メリット	● 工業高校からのインターン生を受け入れた際に、健康経営の取り組みを紹介し、興味を持ってもらえた。若い人の離職率を減らす効果には期待している。また、２つ内定を取った求職者が、就業説明が入った封筒に健康経営優良法人のロゴマークが掲載されていたのを見て、そちらに入社したという例を聞いたことがあり、このような効果も期待しているところ。 ● 健康経営の取り組みとして、地域でのゴミ拾いや食生活の勉強会を積極的に進めていることが富山テレビに取り上げられるなど、認定を受けることによって、地方の中小企業である当社の名が全国に知れわたったことは大きなメリットだと感じている。 ● その他、健康経営優良法人に認定されていない同業者や取引先から、健康経営優良法人について聞かれることが増えた。その際には申請は大変だがやりがいがあり、楽しく、職場のコミュニケーション促進にも役立っていると勧めるようにしている。

図表 5-13　株式会社資生堂

会社概要	企業名	株式会社資生堂

	所在地	東京都中央区
	事業内容	化粧品事業、レストラン事業、小売り事業他
資生堂グループ全体での健康経営の取り組み推進		● 資生堂グループとして従業員の健康に対する方針を明示的に打ち出したのは、2007 年の健康管理基本方針。「心と身体の健康をめざして」という冊子として全社員に配布した。この取り組みのきっかけは、BC 職（Beauty Consultant、販売員）向けに健康に関する情報発信媒体がなかったため、冊子という形態をとった。現在は、BC 職向けにも iPad で情報提供は行っており、人事部の社内 HP に情報を毎月更新している。 ● 当社での健康経営は、「健康」ではなく「美しい生活習慣」をキーワードに取り組んでいる。その方が資生堂っぽくて馴染むと考えている。 ● グループ会社への発信・意識共有は、2 ヵ月に 1 度開催される「人事担当管理職会議」を通じて実施している。もともと、グループ各社の人事担当社員は（株）資生堂で採用された方で仲間であるため、意思疎通はしやすい環境にある。各社の従業員には通達で発信もしている。 ● 生産・研究開発が主の（株）資生堂とマーケ・販売が主の資生堂ジャパン（株）の 2 社はほぼ一体で動いており、この 2 社が社員の大半を抱えているため、全体への徹底は比較的容易と考えている。資生堂ジャパンには 70 拠点あるが、各拠点の人事担当が集まる会議が人事担当管理職会議の翌日に別に実施されているため、拠点数が多くても情報共有は徹底しやすい。
「女性のための健康管理」の取り組み		● 女性に特化した取組みは、あえて公表していないが、10 年前から「女性のための健康管理」を健康管理基本方針の柱の一つに掲げている。 ● 当社には比較的細い女性が多く、販売という性質上腰痛も多く、女性の健康課題全般というよりも、当社で働く女性特有の課題に取り組んでいる。取り組んでいる健康課題の中で、貧血を例にとるとリテラシー向上を目的にフェア・セミナーを実施しており、その中で当社の健康食品（ロージィ）を紹介するようなことも行っている。フェア・セミナーは全国の事業所を回って行っており、別途 e-learning での教育機会も提供している。
健診・オプション検診を受けやすくする仕組み		● 健診とオプション検診を同時に web で申し込めるような仕組みを構築している。また、健診とオプション検診を同じ日に受けられるようにしている。 web 上で、従業員が行きやすい健診施設を選択すると、受けることができるオプションメニューが分かるようになっている。 ● 同日にオプション検診も受診できるようにした元々の発想は、店頭スタッフが 2 日間休むことになってしまうと現場が回らなくなる、ということだったが、結果的に「受けやすい環境作り」につながっていると考えている。 ● オプション検診は費用補助を行っており、検査によっては自己負担なしで受けることができる。女性特有のがん（乳がん、子宮頸がん等）に関する取り組みも手厚くする方向で検討しているところであり、がん検診も補助の対象となっている。 ● あわせて、管理職からの受診勧奨といった地道な取り組みも

	あり、結果的に定期健診受診率は 99.9%を達成している。
育児と仕事の両立をしやすい環境づくり	● 社員の育児時間取得にあわせて、「カンガルースタッフ」と呼ばれる非正規社員を採用している。社員が育児時間を取ると、他の社員の負担が単純に増加してしまうため、その現場を応援する意味で取り入れた仕組みである。1 人 4 時間育児時間を取ると、カンガルースタッフ 2 名を採用することが許可されている。カンガルースタッフの賃金は、育児休業などで休んでいる社員の賃金が財源となっているため、時給は約 2,000 円程度と高額になる。そのため、カンガルースタッフの採用募集には、学生だけでなく主婦の方からの応募も増えてきている。 ● カンガルースタッフには事前に 50 時間研修を行うが、50 時間でカバーできる範囲の仕事しか任せない。BC 職が他のお客様の対応をしている“間“を繋いだり、バックヤードの仕事（掃除など）、商品の棚出し等に取り組む。 ● カンガルースタッフの仕組みはコストがかかることもあり、他メーカーでは追随できていない取組である。 ● 当社の男性社員は、研修等の成果もあり、男性が育休を取得することにも理解がある。一方、当社の女性社員と他社で勤務する男性社員という組み合わせの夫婦であると、「育休を取得するのは女性側」になってしまっていることには問題を感じている。
社内での発信方法の工夫	● 社内で健康経営について話す機会は多く、若手社員向けの研修でも話している。聞き手の年代や性別でも話し方を変えることで「自分ごと」として捉えてもらっている。例えば若い方には”健康”を押し出すよりも、”働き方改革”の文脈で話をしたほうが響きやすいと感じている。

図表 5-14　社会医療法人財団董仙会

法人概要	法人名	社会医療法人財団董仙会
	所在地	石川県七尾市
	事業内容	医療・介護サービス
健康経営に取り組むきっかけ		● 1994 年頃経営が厳しくなって業務の見直しをしたところが始まり。看護師など院内で働く専門職の”本来の”コアミッションを定義し、なぜミッションを全うできないのか理由を掘り下げ、医療材料・医薬品の在庫管理業務に非常に時間をかけていることなどが明らかになった。在庫定数を設定するなど改善を試みたが、本来業務ではないことに時間をかける点から業務負荷以上の負担を感じる職員が多かったようで、中々効果がみられなかった。 ● 色々と策を模索する中で、海外で取り入れられていた SPD の導入を皮切りに、予約受付・書類の作成・管理等を手掛けるけいじゅサービスセンターの導入などのサービス改革を進めてきた。 ● こうした改革により、各専門職が本来業務に集中し、本来業務以外のことを他のメンバーに任せることで、地域での雇用と一人ひとりの働きがいを生み出すことにつながり、人材の流出防

	止・雇用だけでなく、本来業務以外のことに携わることのストレスが緩和され心の健康、身体の健康に繋がっている。 また、本来業務に邁進するために職員の心と身体の健康づくりにも取り組んでいる。
健康経営優良法人への申請動機	● 当法人では、1,000 名以上の職員が働いており、一人ひとりにまで、本部がどんな取組をしているかを伝えることはなかなか難しい。そのため、一つの手段として外部評価の取得を活用している。健康経営に関しても同様で、ホワイト 500 に選ばれたら、職員もこの職場で働くことに誇りを持ってもらえるのではないかと考え、申請にチャレンジした。 ● 当会では、拠点は複数あるが、利用者も複数拠点を利用されているケースが多く、日常的に違う拠点の職員とやり取りすることが多い。また、企業の基本理念として「職員の健康と幸せ」を位置づけており、目標管理制度にも組み込み、拠点が複数であっても、同じ理念を持って働けるようにしている。
特徴的な取り組み	● 注力課題としてメンタルヘルス不調等の早期発見と未然防止に取り組んでいる。具体的には、ストレスチェックの受検率向上を目指している。現在、受検率は 90%程度まで上がってきており、チェックを受ける意識が定着し始めている。問題がある部署があれば、本部の方で原因の深堀とフォローにあたるようにしている。問題がある部署があれば、本部の方で原因の深堀とフォローにあたるようにしている。 ● 2017 年 9 月から、健診結果やレントゲン画像、受診時のカルテ情報等もみることができるカルテコを導入した。2018 年度から全職員が健診時の採血検査を受けるようにしており、カルテコで結果を見ることができるようにしている。このことにより、健康に関する情報は自分のモノという意識が芽生え始めていることもチェックを受けることが当たり前という意識の醸成にもつながっているのかもしれない。
	● 基本理念として「職員の健康と幸せ」を掲げている。基本理念は、単年度計画よりも上位として位置づけており、この理念を実現するために、バランススコアカードという手法を用いて、職員の健康と幸せの実現に向けた具体策を各部署で策定し推進している。 ● 年に 2 回 TQM（Total Quality Management）発表大会を実施し、各部署で設定した具体的なテーマの進捗を報告し合っている。冒頭に理事長より、基本理念や今年度のスローガン(2018 年度:『創れ！恵寿バリュー』)を改めて共有している。業務をストップすることはできないため、毎回全員参加とはいかないが、350 人ほどが参加。 ● もともと透析センターだった場所を、Keiju Innovation Hub としてリノベーションし、職種別研修や職員が議論をすることができる場として整備している。正確な利用率はわからないが、職員同士のコミュニケーション促進にかなり活用されていると聞く。
健康経営に取り組む効果・メリット	● 実際に、新聞などで（当会の）健康経営に関して取り上げられた記事を読んだ職員から、「こんな取組をしている職場で働けてうれしいです」という声をかけてもらったこともある。

	● リクルートへの効果は一番期待している。労働集約的な要素が強い業種でもあり、良い人材を確保し、定着率を維持したい。

図表 5-15 ロイヤルホールディングス株式会社

会社概要	企業名	ロイヤルホールディングス株式会社
	所在地	福岡県福岡市
	事業内容	外食・食品・ホテル業
健康経営に取り組むきっかけ		● 目の前のことに取り組んでいることで、結果的に健康経営に結びついたと認識している。健康診断を定着させようとした取組みが、最初の活動になるだろう。23 の持株会社が今の体制になったのが 2011 年で、当時の人事部長（営業出身）が、「健康診断業務がどうなっているか？」という疑問を投げかけたことがきっかけであった。その時に藤田氏に声がかかり、福岡から東京に転勤してきて、健康診断業務にあたることになった。 ● 当初は健康診断業務というのは気乗りしなかったが、まずは関係者にヒアリングをすることから始めた。社内の関係者からヒアリングを始めたが、健診業務について誰も語れる人がいないということが判明した。当時は健診機関（日本予防医学協会）に委託しており、健保組合が契約を結んでいた程度で、社内でこれといった業務を行っていなかった。 ● その後の取組みとして、健診のプロセスを一から見なおした。当時、経営に諮る形で、社長に取締役から都度説明を行っていた。結果、経営が健診に興味を持ってくれることとなった。その後、労働組合、健保組合、健診機関等各ステークホルダーとの関係性を見直すプロジェクトが始まり、労力はかかったがカスタマイズされた「ロイヤル健診」を作るに至った。 ● 健保とのコミュニケーションが円滑になったきっかけは、この健診を見直すプロジェクトである。
健康経営推進体制		● これまでは産業医の独自性に活動を任せていたが、全国の産業保健体制を見直し、契約産業医 3 拠点、産業医をカバーする保健師が 6 拠点（3 拠点との重複あり）の体制を全国に持つことになり、健診のフォローアップができるようになった。 ● グループ各社には業務管理責任者が、健診の受診勧奨等を行っている。彼らの業務は健診業務だけではなく、管理部門が兼務する形になっている。本社の人事部には 3 名の健診担当がおり、同様に他の業務との兼務で実施している。
健康経営優良法人への申請動機		● 当社のこれまでの取り組みが第三者にどう評価されるものなのか関心を持ち、DBJ の健康経営格付けに申請を行い、結果 2 つ星をいただいた。そのことで、健康経営を強く意識するようになり、健康経営優良法人への申請につながった。 ● 健康経営優良法人の認定を受けるハードルは高いと感じているが、健康経営の推進に対するモチベーションになれば、という思いで申請している。
特徴的な取り組み		● 労働時間に関しては、毎月時間外労働をチェックしており、全取締役、全管理責任者、全社員に発信をしている。何が悪

	くて長時間労働が発生していて、どう改善していくのか、ということを積極的に働きかけている。一方で、業務の性質上、目の前のお客様に対応してしまうため、なかなか長時間労働に対する意識を変えることが難しいという問題もある。そこで、24 時間営業をやめたり、定休日を設けたり、という対応を行っている。これにより、売上が減るという事にはなっていない。 ● その理由の一つとして、生産性向上に対する取組を行っていることが考えられる。例えば、サービスに対してホスピタリティ等で付加価値をつけたり、IT を駆使した実験店舗を導入したり、等の活動の積み重ねが寄与している。 ● 実験店舗では、例えば現金決済を廃止したり、セントラルキッチンを設けたり、と IT を駆使した業務効率化を図っている。現金決済を廃止することで、これまでかかっていた収支業務が短縮化された。また、セントラルキッチンで製造した食品を、パナソニックと開発したマイクロウェーブオーブンで店舗で温めて提供している。 ● 他に、店長のテレワーク制度も働き方改革の一環として導入している。店長業務の事務仕事は PC があればできるものの、現場はなかなか事務仕事がやりづらい環境（例えば、狭すぎる）であることもあり、テレワークで効率化されることが期待されている。今は 1 名を対象に導入しているが、上手く行けば将来的に横展開していきたいと考えている。
	● 女性の従業員向けの活動として、なでしこプロジェクトを実施している。女性活躍というよりも、女性定着を目指したプロジェクトである。各社女性 1 名ずつを出してもらってプロジェクトを進めており、来年 1 月から試行的に、短時間正社員制度（週休 3 日等）を取り入れる予定である。 ● また、これまで、乳がん検診を一般検診車で実施していたが、受ける人が少ないという問題があった。経営に報告した所、マンモ車の導入が決まった（集団検診を実施している事業場で導入されている）。シフトで動く従業員が多く、マンモ検診は時間がかかることもあり、行きたくてもいけない・行くのを躊躇う状況にあったが、各現場のトップが受診を指示するようになり受診率は大きく改善し、女性社員に向けた健康経営施策の実行率も高まった。
健康経営に取り組む効果・メリット	● 他社から「事例を教えて」と聞かれる機会は多い。健康経営に取り組むことで、企業価値が上がったという印象を持っている。また、業界内でも情報共有を行っている。当社の健保以外に、すかいらーく、マクドナルド、スターバックス、ニトリ、等の小売業界 6 社で 6 社会という会で集まる機会があり、健康経営に関する事例共有などを行っている。 ● 採用活動の際には健康経営に関するアピールは行っているが、数字で目に見える効果は未だ見えてきてない。ただし、採用予定人数を確保できた、という成果はある。

6　健康経営の実践による企業価値等の向上に関する調査

6.1　健康経営の売上高営業利益率への効果

健康経営の実施（従業員の健康リスクの低減）が従業員のプレゼンティーイズム、アブセンティーイズムの低減（生産性損失の低減）に資することが経済産業省委託調査により示されているが、従業員の生産性損失低減の結果が企業業績にどのような効果をもたらすのかを定量的に示した研究は未だ少ないと考えられる。

本調査においては、健康経営と企業価値との相関・因果関係を明らかとすることを目的に健康経営の実践が企業価値の各種指標にどのように影響するのかについて調査を行った。

6.1.1　　売上高営業利益率の業種相対スコア　分析方法

売上高利益率の分析の前提として、リーマンショック以降に増収増益企業が増加した為、健康経営銘柄を含むすべての売上高営業利益率が上昇しているかのような景気の上向きトレンドを反映してしまう可能性がある。同様に業種全体の業績が良好な場合においても、トレンドが反映する可能性はあるだろう。

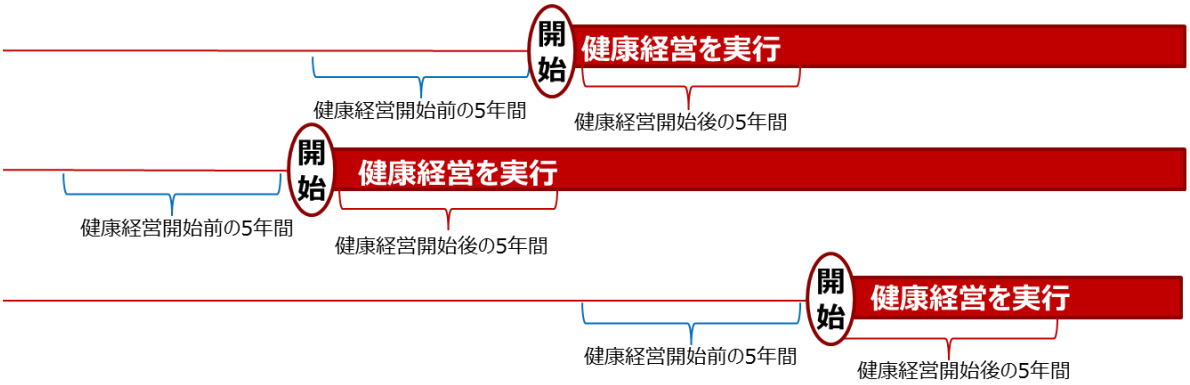
そこで、業種内相対で利益率の上昇・低下を観測する。類似するビジネスを展開する同業他社の中で、健康経営を推進した企業の利益率が相対的に高いか低いかを把握する『業種相対スコア』を用いる。

売上高営業利益率の『業種相対スコア』を算出し、利益率の業種相対変化を把握する。(0が業種平均、正に乖離するほど業種内で高い利益率、負に乖離するほど業種内で低い利益率になる)

業種相対スコア=$(\boldsymbol{OPM}-\overline{\mathrm{OPM}})/\sigma_{\mathrm{OPM}}$
※$\boldsymbol{OPM}$=売上高営業利益率、　$\overline{\mathrm{OPM}}$=売上高営業利益率の業種平均、
σ_{OPM}＝業種内の売上高営業利益率の標準偏差

また、健康経営開始前後の売上高営業利益率変化の検証にあたり、健康経営を始めた年を起点（0）とした前後最長 5 年間（MAX±5）の売上高営業利益率を『業種相対スコア』で観測し採用前後の最長 5 年間の平均値を算出した。(図表 6-1 参照) 売上高営業利益率を『業種相対スコア』で捉えることにより、同業他社と比較した売上高利益率の相対的な高低を把握することができる。

図表 6-1 健康経営開始前後の売上高営業利益率変化の検証方法



注：健康経営を始めた時点を0とした前後最長5年以内の売上高営業利益率の業種平均スコアの平均値、健康経営を5年以内に開始した場合や開始5年前以降で上場した場合ではデータが欠損する
出所：MUMSS作成

6.1.2 売上高営業利益率の業種相対スコア 分析結果①全体傾向

分析の結果を以下に記載する。サンプル数は以下の通り。健康経営採用前(最長 5 年間平均)と採用後(最長 5 年間平均)では、スコアは-0.03 から - 0.01 に改善。有意検定では両側 95%信頼区間の範囲に収まる。

図表 6-2 データサンプルの状況

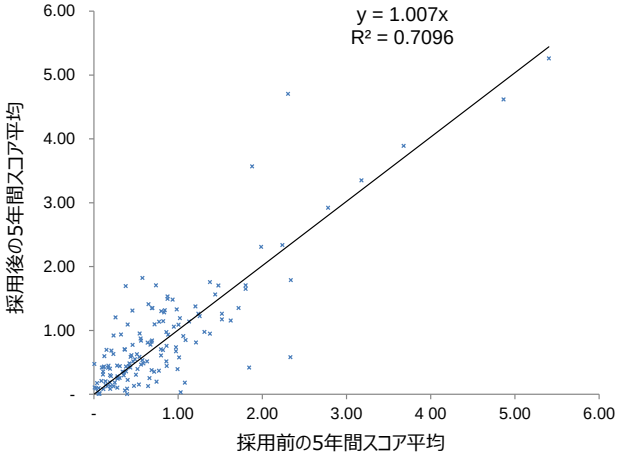
業種相対の営業利益率スコア符号 採用前	採用後	銘柄数	比率
-	+	33	6.9%
-	-	262	55.2%
+	-	30	6.3%
+	+	150	31.6%
採用後>採用前		242	50.9%
採用後<採用前		233	49.1%
合計サンプル		475	100.0%

図表 6-3 売上高営業利益率の業種相対スコア変化における統計的優位性検証

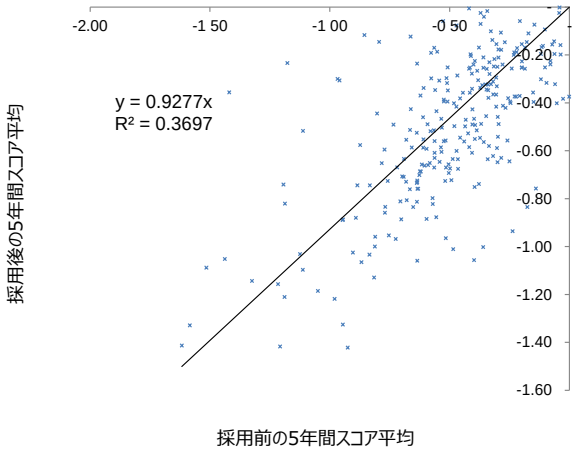
	採用前	採用後
平均	-0.03	-0.01
分散	0.62	0.69
観測数	475	475
プールされた分散	0.65	
仮説平均との差異	0.00	
自由度	948	
t	-0.39	
P(T<=t) 片側	0.35	
t 境界値 片側	1.65	
P(T<=t) 両側	0.69	
t 境界値 両側	1.96	

売上高営業利益率を正と負で分けたところ、正（図表 6-4）の傾向線の傾斜 y=1.007Ｘ、負（図表 6-5）の傾向線の傾斜 y=0.9277Ｘ。利益率が相対的に悪かったグループの改善度は高い傾向があった。

図表 6-4 健康経営の開始前後で売上高営業利益率が正を示すサンプルユニバースでの傾向線



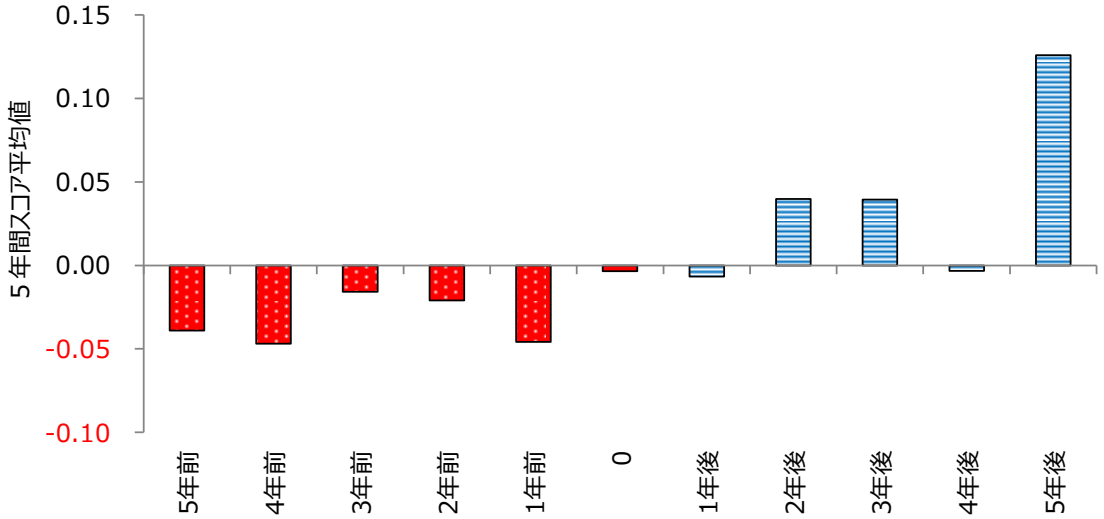
図表 6-5 健康経営の開始前後で売上高営業利益率が負を示すサンプルユニバースでの傾向線



図表 6-3～図表 6-5　注：健康経営を始めた時点を 0 とした前後最長 5 年以内の売上高営業利益率の業種平均スコアの平均値、健康経営を 5 年以内開始した場合や開始 5 年前以降で上場した場合ではデータが欠損する
出所：Bloomberg より MUMSS 作成

健康経営を開始する前の最長 5 年以内では、売上高営業利益率の業種相対スコアは負を示し、業種相対で利益率が悪い状況であることを反映している。対して、健康経営を開始した後の最長 5 年以内は、2 年後や 3 年後で業種相対スコアは正を示し 5 年後には高い正の値を示している。（図表 6-6）

図表 6-6 健康経営開始前後の最長 5 年以内の売上高営業利益率の業種相対スコア



注：健康経営を始めた時点を 0 とした前後の最長 5 年以内の売上高営業利益率の業種平均スコアの平均値、5 年前より後に健康経営を始めた場合はサンプルとして扱わない
出所：2018 年度健康経営度調査、Bloomberg より MUMSS 作成

6.1.3 売上高営業利益率の業種相対スコア 分析結果②業種別分析

業種別に分析すると、殆どの業種で売上高営業利益率は向上している。不動産、機械、情報通信・サービスその他、金融(除く銀行)、電気・ガスでは、効果が確認できない。売上原価における為替や商品相場と連動する要因が大きい事が考えられる。(図表 6-7)

図表　6-7 健康経営開始前後 5 年間の売上高営業利益率の業種相対スコア

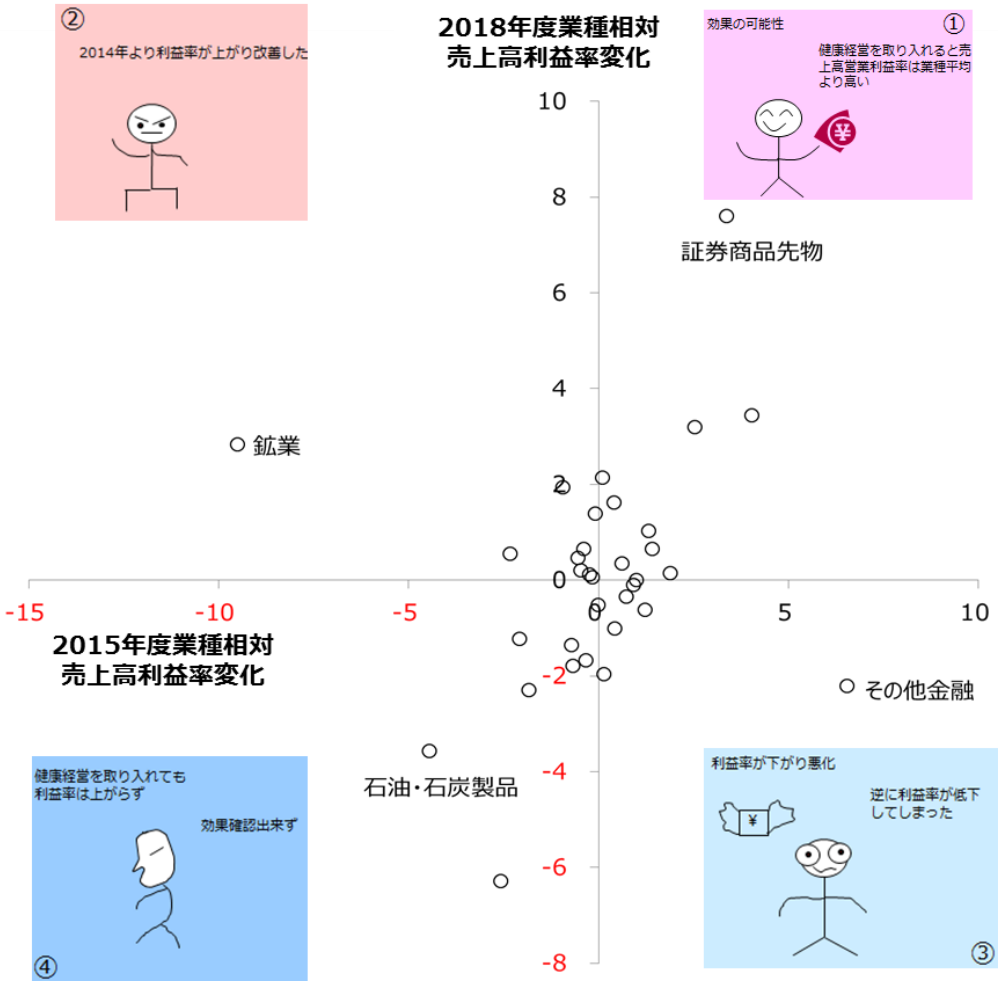
東証１７業種	採用前と後の格差	採用前の最長５年間スコア		採用後の最長５年間スコア		サンプル数
		平均値	標本標準偏差	平均値	標本標準偏差	
エネルギー資源	0.20	1.26	2.72	1.46	2.67	2
商社･卸売	0.15	-0.12	0.74	0.03	1.04	35
鉄鋼･非鉄	0.14	-0.02	0.28	0.12	0.44	11
素材･化学	0.08	-0.06	0.72	0.02	0.74	33
小売	0.07	0.09	1.25	0.16	1.22	29
建設･資材	0.06	0.05	0.83	0.11	0.91	39
医薬品	0.04	-0.09	0.85	-0.05	0.83	19
食品	0.04	0.12	1.02	0.16	0.97	32
電機･精密	0.04	-0.02	0.58	0.01	0.58	47
運輸･物流	0.02	-0.13	0.78	-0.11	0.80	22
銀行	0.01	0.10	0.80	0.11	0.83	35
自動車･輸送機	0.01	0.04	0.62	0.05	0.64	23
不動産	-0.04	-0.11	0.61	-0.14	0.49	12
機械	-0.04	-0.01	0.55	-0.05	0.82	29
情報通信･サービスその他	-0.06	-0.16	0.73	-0.23	0.71	84
金融(除く銀行)	-0.09	0.07	0.71	-0.01	0.79	17
電気･ｶﾞｽ業	-0.11	-0.27	0.64	-0.37	0.18	6
総計	**0.02**	**-0.03**	**0.78**	**-0.01**	**0.83**	**475**

注：健康経営を始めた時点を 0 とした前後最長 5 年以内の売上高営業利益率の業種平均スコアの平均値、健康経営を 5 年以内開始した場合や開始 5 年前以降で上場した場合ではデータが欠損する

出所：2018 年度健康経営度調査、Bloomberg より MUMSS 作成

また、業種相対スコアについて、業種別の 2015 年度と 2018 年度の業種相対スコアの変化について、X軸(2015 年度変化)、　Y軸(2018 年度変化)として散布図を作成した。(図表 6-8)

図表 6-8 業種別 2015 年度と 2018 年度の業種相対スコアの変化散布図



健康経営の効果がありそう

2015年度2018年度共に健康経営の業種相対の営業利益率が高い

	2014年	2017年
証券／商品先物取引業	3.36	7.60
ガラス・土石製品	4.04	3.44
精密機器	2.52	3.20
保険業	0.11	2.14
陸運業	0.40	1.63
銀行業	1.31	1.03
小売業	1.41	0.65
化学	0.61	0.36
医薬品	1.88	0.15

健康経営の効果が発揮されたのか

2015年度で業種相対の営業利益率は低いが、2018年度で高い

	2014	2017
鉱業	-9.51	2.84
不動産業	-0.95	1.94
輸送用機器	-0.08	1.39
食料品	-0.39	0.66
繊維製品	-2.33	0.55
金属製品	-0.54	0.46
パルプ・紙	-0.47	0.21
建設業	-0.24	0.12
電気機器	-0.17	0.06

健康経営の効果が不明

2015年度で業種相対の営業利益率は高いが、2018年度で低い

	2014年	2017年
機械	0.91	-0.10
ゴム製品	0.72	-0.34
非鉄金属	0.41	-1.02
倉庫・運輸関連業	1.23	-0.62
鉄鋼	0.13	-1.96
その他金融業	6.54	-2.21

健康経営の効果が懐疑的

2015年度2018年度共に健康経営の業種相対の営業利益率が低い

	2014年	2017年
石油・石炭製品	-4.45	-3.57
電気・ガス業	-2.08	-1.22
水産・農林業	-1.84	-2.29
卸売業	-0.02	-0.52
その他製品	-0.71	-1.36
サービス業	-0.68	-1.79
情報・通信業	-0.33	-1.67
海運業	-2.57	-6.29

注：健康経営度調査に回答した企業をユニバース、t 値は正負に値が大きい程に濃く色付け

出所： 2018 年度と 2015 年度の健康経営度調査、 Bloomberg より MUMSS 作成

更に、『従業員数に対する営業利益の感応度』を 2015 年度と 2018 年度における Δ(営業利益率÷売上高)と Δ(従業員÷売上高)から算出。(いずれも業種中立 Z スコア値で計算)
仮説として、以下が考えられる。(①～④は図表と対応)

(1) 感応度が正を示す場合：
人手不足の可能性。1 単位労働時間あたりの生産性向上や、優秀な人材確保等の検討が必要。健康経営を活用して単位労働時間の質を向上させる。

①従業員が増えると営業利益は上がる場合：『優秀な人材確保を推進』
人材確保が難しい昨今、健康経営でブランド力向上を図り優秀な人材を確保。単位労働時間あたりの生産性向上で、従業員の増強と同等な効果を得る施策を検討。

④従業員が減ると営業利益は下がる場合：『1 単位労働時間の生産性を向上』
健康経営で離職率の低減を推進した方が良い。縦割り組織を横断的に活動し、組織的風通しを良くする必要性がある。 1 単位労働時間あたりの生産性向上を推進する

(2) 感応度が負を示す場合：
人材飽和の可能性。従業員 1 人あたりの生産性・付加価値創造を再考する必要あり。健康経営で商品力や営業力を高め、業界を牽引するような事業展開を考えた方が良い。

②従業員が減ると営業利益が上がる：『従業員 1 人あたりの付加価値創造を向上』
従来通りのやり方から、斬新な商品開発や組織横断的な事業展開にシフトする必要性。健康経営で、組織の風通しや従業員 1 人あたりの付加価値向上を探る。

③従業員が増えると営業利益が下がる：『従業員 1 人あたりの生産性を問う』
社内の人材アロケーションの再考、組織縦割り発想から人材戦略や組織横断的な事業展開を考える必要性。健康経営で、組織の風通しや働き易さを改善し従業員を増加せずに生産性向上を図る。

業種別の状況は図表 6-9 の通り。

図表 6-9 感応度（Δ営業利益÷Δ人）の正負別営業利益率の業種相対スコアの変化分類

感応度（Δ営業利益÷Δ人）が正：人手不足

従業員に対する利益感応度が正	効果別グループ	感応度
証券／商品先物取引業	1	①人増＆営業利益増
陸運業	1	①人増＆営業利益増
銀行業	1	④人減＆営業利益減
小売業	1	④人減＆営業利益減
医薬品	1	④人減＆営業利益減
不動産業	2	④人減＆営業利益減
繊維製品	2	④人減＆営業利益減
輸送用機器	2	④人減＆営業利益減
食料品	2	①人増＆営業利益増
パルプ･紙	2	①人増＆営業利益増
建設業	2	①人増＆営業利益増
機械	3	①人増＆営業利益増
ゴム製品	3	①人増＆営業利益増
その他金融業	3	①人増＆営業利益増
石油･石炭製品	4	①人増＆営業利益増
情報･通信業	4	④人減＆営業利益減
効果別グループの平均値	2.13	
効果別グループの中央値	2.00	

感応度（Δ営業利益÷Δ人）が負：人材飽和

従業員に対する利益感応度が負	効果別グループ	感応度
保険業	1	③人増＆営業利益減
精密機器	1	③人増＆営業利益減
化学	1	②人減＆営業利益増
ガラス･土石製品	1	②人減＆営業利益増
鉱業	2	③人増＆営業利益減
金属製品	2	③人増＆営業利益減
電気機器	2	③人増＆営業利益減
非鉄金属	3	②人減＆営業利益増
倉庫･運輸関連業	3	②人減＆営業利益増
鉄鋼	3	②人減＆営業利益増
電気･ガス業	4	③人増＆営業利益減
水産･農林業	4	②人減＆営業利益増
卸売業	4	②人減＆営業利益増
その他製品	4	②人減＆営業利益増
サービス業	4	②人減＆営業利益増
海運業	4	②人減＆営業利益増
効果別グループの平均値	2.69	
効果別グループの中央値	3.00	

効果別グループ

1　健康経営の効果がありそう（2014年2017年共に健康経営の業種相対の営業利益率が高い）

2　健康経営の効果が発揮されたのか（業種相対の売上高営業利益率は2014年で低いが2017年で高い）

3　健康経営の効果は不明（業種相対の売上高営業利益率は2014年で高いが2017年で低い）

4　健康経営の効果が懐疑的（2014年2017年共に健康経営の業種相対の営業利益率が低い）

注：業種の色づけは効果別グループ（1~4）に基づき赤色が強くなるほどに効果が高く青色が強くなるほどに効果が懐疑的になる、分析データは 2015 年度と 2018 年度
出所： Bloomberg より MUMSS 作成

感応度（Δ営業利益÷Δ従業員）分析から考えられる業種傾向として、以下が考えられる。

・感応度が正で『①従業員が増えると営業利益が上がる』グループ：
証券・商品先物取引業、陸運業、食品業、パルプ・紙、建設業において健康経営の取り組み効果があるか効果が発揮された可能性が高い。これらの業種では残業時間削減に意欲的であり、健康経営への取り組みが積極化してきた。一方で、機械、ゴム製品、その他金融業、石油・石炭製品では相対的に健康経営の効果が見え難い業種である。これらの業種では、健康経営により企業ブランド価値の向上を図り優秀な人材の確保を推進するほか、単位労働時間あたりの生産性向上を強化する発想が重要かもしれない。

・感応度が正で『④従業員が減ると営業利益が下がる』グループ：
銀行業、小売業、医薬品、不動産業、繊維製品、輸送用機器において健康経営の取り組み

効果があるか効果が発揮された可能性がある。一方で、情報・通信業では効果が見え難い業種である。健康経営で離職率低下の推進は有効策かもしれない。

感応度が正の分類において、健康経営の効果が得られる可能性の高い業種が多く存在している。

・感応度が負で『②従業員が減ると営業利益が上がる』グループ：
健康経営の効果が確認できない業種が多く存在する（非鉄金属、倉庫・運輸関連業、鉄鋼、水産・農林業、卸売業、その他製品、サービス業、海運業）これらの業種では、人材飽和の可能性が高く従来の発想を転換させるような斬新な構造改革が必要だろう。健康経営を推進する事で、従業員 1 人あたりの生産性向上だけでは営業利益率向上が難しい可能性が高いのだが、効果が確認された化学、ガラス土石製品の取り組みは参考になるかもしれない。

・感応度が負で『④従業員が増えると営業利益が下がる』グループ：
保険業、精密機器、鉱業、金属製品、電気機器において健康経営の取り組み効果があるか効果が発揮された可能性がある。一方で、電気・ガス業は効果が見え難い業種である。健康経営で離職率を抑制させると共に、1 人あたりの生産性を高める施策が従業員を増やさずに利益率を向上させる有効な手段になるだろう。

感応度が負で『②従業員が減ると営業利益が上がる』グループでは、4 グループのうちで最も健康経営の効果が得られ難い業種が集中した。

6.2　健康経営度調査のフレームワークと株価との分析

株価リターンの相関から健康経営度調査における 4 つの評価軸を分析した。分析の結果、『経営理念・方針』の得点加重を増やすと株価リターン変動リスクを分散する可能性が見られた。また、『経営理念・方針』と『評価・改善』の得点加重を増やすことによる、超過リターンを増加させる可能性が見られた。

6.2.1　　評価指標と株価リターンの相関を分析する手法：スプレッドリターン

指標を高い順に並び替えて、
1)　最も高い銘柄群(上位 20 パーセンタイルポートフォリオ)
2)　最も低い銘柄群(下位 20 パーセンタイルポートフォリオ)
1）と　2）のポートフォリオリターンの格差（スプレッドリターン）を算出した。
当手法は指標の高低と株価リターンの高低の関係を捉えるのに有効な分析手法。

6.2.2　分析結果：総合スコアと評価得点の高低から観測される株価リターンの相関

健康経営度調査の評価における 4 指標 1)経営理念・方針、2)組織体制、3)制度・施策実行、4)評価・改善の「スプレッドリターン」で相関係数を算出した。４つの評価軸から得点の高い上位 20 パーセンタイルに属する銘柄グループと、得点の低い下位 20 パーセンタイルに属する銘柄グループから、平均株価リターンの格差「スプレッドリターン」を算出。指標間のスプレッドリターンの相関係数を比較した。

相関係数から見た相対的な類似性をみると、『制度・施策実行』は、他の評価制度と比較すると相関が強く総合評価に対して高い相関を示している。一方で『経営理念・方針』は、他の評価制度と比較すると相関が弱く、他の指標と比較すると株価リターンから観測される異なる性質を反映している可能性が高い。

総合評価で『経営理念・方針』の加点で比重を高くすれば株価リターンの分散効果を得られる可能性がある。

図表 6-10 指標間スプレッドリターン相関係数

	総合評価	経営理念･方針	組織体制	制度･施策実行	評価･改善
総合評価	1.00	0.88	0.90	0.94	0.89
経営理念･方針	0.88	1.00	0.72	0.74	0.68
組織体制	0.90	0.72	1.00	0.85	0.75
制度･施策実行	0.94	0.74	0.85	1.00	0.83
評価･改善	0.89	0.68	0.75	0.83	1.00

注：分析期間 2014 年 2 月末から 2019 年 1 月迄、スコアは年次更新、各評価軸の上下 20 パーセンタイルポートフォリオの株価リターンにおける相関係数
出所：FactSet より MUMSS 作成

更に、評価別に総合得点加重ポートフォリオを作成。TOPIX 指数と『総合評価得点加重ポートフォリオ』に対する超過リターンを分析した。

『総合評価得点加重ポートフォリオ』に対して超過リターンを示しているのが『経営理念・方針』と『評価・改善』であり、負の超過リターンを示すのが『制度・施策実行』『組織体制』である。対 TOPIX 指数に対するリスク調整後リターン(IR)は 1 を上回り、リスクを超過するリターンが獲得できている。

図表 6-11『総合評価得点加重ポートフォリオ』に対するアクティブリターンとその要因分解並びに有効性

	評価・改善		経営理念・方針		制度・施策実行		組織体制	
	超過リターン	t 値	超過リターン	t 値	超過リターン	t 値	超過リターン	t 値
アクティブ	0.11%	1.76	0.08%	0.96	-0.08%	2.05	-0.16%	2.14
共通要因	0.04%	1.35	0.03%	0.47	-0.02%	0.54	-0.07%	1.34
銘柄固有要因	0.07%	1.27	0.05%	0.88	-0.07%	1.75	-0.09%	1.69

図表 6-12 対 TOPIX 指数に対するアクティブリターンとその要因分解並びに有効性

	総合評価			評価･改善			経営理念･方針			制度･施策実行			組織体制		
項目	リターン	IR	t 値	リターン	IR	t 値	リターン	IR	t 値	リターン	IR	t 値	リターン	IR	t 値
アクティブリターン	4.41%	1.51	2.96	4.52%	1.55	3.03	4.49%	1.51	2.95	4.33%	1.50	2.94	4.25%	1.50	2.93
共通要因	2.94%	0.95	1.87	2.98%	0.96	1.87	2.97%	0.94	1.85	2.92%	0.96	1.88	2.87%	0.95	1.86
業種要因	1.81%	0.60	2.52	1.84%	0.61	2.53	1.80%	0.59	2.57	1.81%	0.61	2.51	1.80%	0.61	2.41
スタイル要因	1.13%	1.28	1.18	1.14%	1.29	1.19	1.17%	1.31	1.15	1.10%	1.28	1.20	1.08%	1.23	1.19
銘柄固有要因	1.47%	1.24	2.42	1.55%	1.26	2.46	1.52%	1.25	2.45	1.41%	1.20	2.36	1.38%	1.21	2.36

注：評価得点加重ポートフォリオのアクティブリターン、対『総合評価得点加重ポートフォリオ』リターン、対 TOPIX 指数リターン、分析期間 2014 年 2 月末から 2019 年 1 月迄、評価得点は年次(2 月末)更新

出所：FactSet より MUMSS 作成

株価リターンの相関分析結果から、『制度・施策実行』は、他の評価制度と比較すると相関が強く総合評価に対して高い相関を示す。一方で『経営理念・方針』は、他の評価制度と比較すると相関が弱く、他の指標と比較すると株価リターンから観測される異なる性質を反映している可能性が高い。総合評価で『経営理念・方針』の加点で比重を高くすれば、株価リターンの変動リスクにおける分散効果を得られる可能性がある。

超過リターンとなりうる要因をみると、『経営理念・方針』と『評価・改善』は正の超過リターンを示す。『経営理念・方針』では、従業員の健康保持・増進の方針について社内での周知、理解の促しや社外への情報開示等が評価対象となり、経営理念や投資家への情報発信的要素が含まれる。ＩＲ活動にも関連する背景からか、超過リターンと関係する可能性もあるだろう。投資家との対話は株価におけるサプライズが少なくなりボラティリティも低くなることが推察される。『評価・改善』では、健康経営の課題設定、データ把握と活用、効果の検証等。社内での結果把握と改善に対する姿勢を評価している。総合評価で『経営理念・方針』『評価・改善』の加点で比重を高くすれば、超過リターン源泉となる可能性がある。

6.3　健康経営度評価と財務指標の相関

健康経営総合得点が高い企業は、(1)時価総額規模が大きく将来予想利益に対する株価が割安ながら潤沢なキャッシュフローを有している傾向や、(2)資本効率(ROE や ROA)や配当性向は相対的に低く、株主還元に関連する指標は相対的に低い傾向がある。潤沢な資金を人材投資に回していることが考えられる。

企業規模と業種効果を中立化させて分析すると、予想利益やキャッシュフローに対する割安度が高く成長も高い傾向があった。

類似するグループ内比較で健康経営度の高い銘柄(5 分位)ポートフォリオは、高い超過リターンをを示し、リスク調整後リターン(IR)が高かった。

6.3.1　健康経営度総合得点と財務指標の相関

健康経営度総合得点と財務指標の相関を確認するため、健康経営度調査に回答した企業の年度毎の総合得点（2015 年度から 2018 年度迄）と各財務やテクニカル指標とのピアソン相関係数を計算した。健康経営度の高い企業がどの様な財務特性を有しているのかを把握する

ことができる。

財務指標については、市場リスクやセンチメントの代理変数として考えられる 41 のファクターを選定し、マーケットの局面で異なるトレンドを示す以下の 6 グループにまとめて網羅的に市況変化を捉えた。

図表 6-13 ファクター一覧表図表 6-14 ファクター一覧表

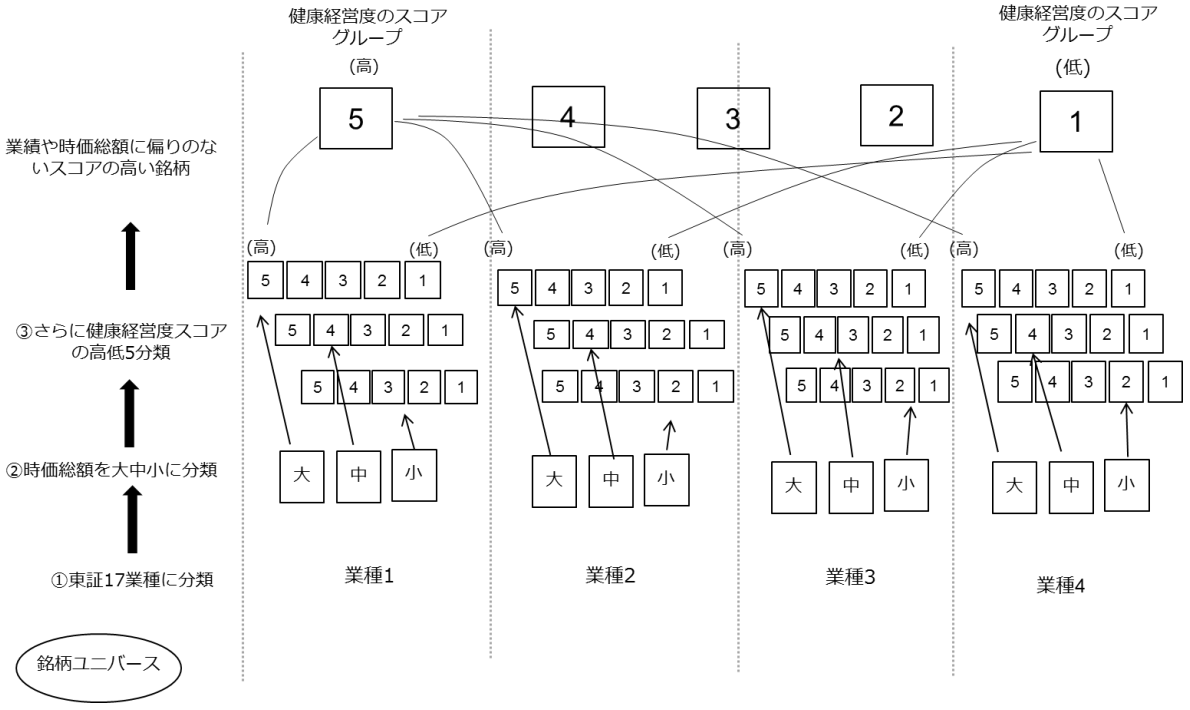
ファクター名	説明
時価総額	
中型	時価総額が中小型の領域で正の値、大型とミクロキャップで負の値を示す。時価総額の対数値の3乗とした数値から算出。
サイズ	時価総額の対数値。
テクニカル	
ヒストリカルβ	日次3年間の株価リターンをTOPIXリターンへの感応度で算出したβ
レジデュアル・ボラティリティ	トータルリターンから市場リターンを差し引いた残差リターンの252日の日次頻度の標準偏差。市場リターンはヒストリカルβとTOPIXリターンの積から算出。
リターンリバーサル（20日、60日、250日）	直近X日の対数リターンに−1をかけた値
売買代金回転率（5日、20日）	X日間の1日あたり売買代金/時価総額
標本歪度（52週間、60ヶ月）	直近X期間のリターンの標本歪度に−1をかけた値
マクロ感応度	
為替感応度	為替（ドル円）と残差リターンの感応度
海外売上高比率	売上高に占める海外での売上高比率
金利感応度	国内債券市場と銘柄固有リターンの感応度
ゴールド感応度	ゴールドと銘柄固有リターンの感応度
米国経済感応度	S&P500指数と銘柄固有リターンの感応度
新興国感応度	先進国の相関部分を取り除いた残差リターンと銘柄固有リターンの感応度
クオリティ	
財務レバレッジ	（普通株簿価総額+優先株の簿価＋長期負債）/普通株簿価総額
ネット負債比率	（負債－現金）/株主資本
ネットキャッシュ時価総額比率	（現預金＋有価証券－有利子負債）/時価総額
配当性向	1株当たり配当 /1株当たり純利益
予想ROE	予想税引利益/株主資本
予想ROA	予想税引利益/総資産
バリュー	
予想配当利回り	予想1株あたり配当/時価総額
FCF利回り	フリーキャッシュフロー/時価総額
予想キャッシュフロー株価比	（予想税引利益+減価償却）/時価総額
実績B/P	純資産/時価総額
予想EBITDA/EV	（予想経常利益－金融収支＋減価償却）÷（有利子負債＋時価総額－現金等）
予想EBIT/EV	（予想経常利益－金融収支）÷（有利子負債＋時価総額−現金等）
予想売上高株価比	予想売上高/時価総額
予想経常利益株価比	予想経常利益/時価総額
予想純利益株価比	予想純利益/時価総額
グロース	
予想売上高営業利益率	予想営業利益/予想売上高
予想純利益成長率	今期予想売上高/実績売上高－1
今期予想純利益率	今期予想純利益/実績純利益－1
5年純利益成長率	過去5年の純利益と予想純利益1期を回帰した成長率
5年売上高成長率	過去5年の売上高と予想売上高1期を回帰した成長率
予想利益改定率（X週間）	Σ（2×（新予想利益－旧予想利益）/（｜新予想利益｜＋｜旧予想利益｜） X週間は過去X週間の改定率の総和

健康経営度の高い企業の傾向として、将来予想利益に対する株価が割安で、潤沢なキャッシュフローを有している。一方で、資本効率(ROE や ROA)や配当性向は低く株主還元に関連する指標は相対的に低い。潤沢な資金を人材投資に回している可能性がある。

大型で景気循環型系の企業が多く集まる場合、業種の偏りが強い傾向が想定される。健康経営に積極的に取り組む『業種の財務特徴』を反映している可能性がある。すると、純粋な健康経営を推進する『個別企業の財務特徴』を反映したものにならないと考えられる。

対策として、業種と時価総額の中立化を行なう。業種と時価総額が類似するピアグループ間で個別企業の財務特徴を抽出する。

図表 6-15 業種と時価総額の中立化



6.3.2　　財務指標との相関分析結果

業種と時価総額中立化後の総合評価得点が高い企業の特徴として、大型、景気循環、キャッシュフローが潤沢、割安、成長度が高い傾向が見られた。

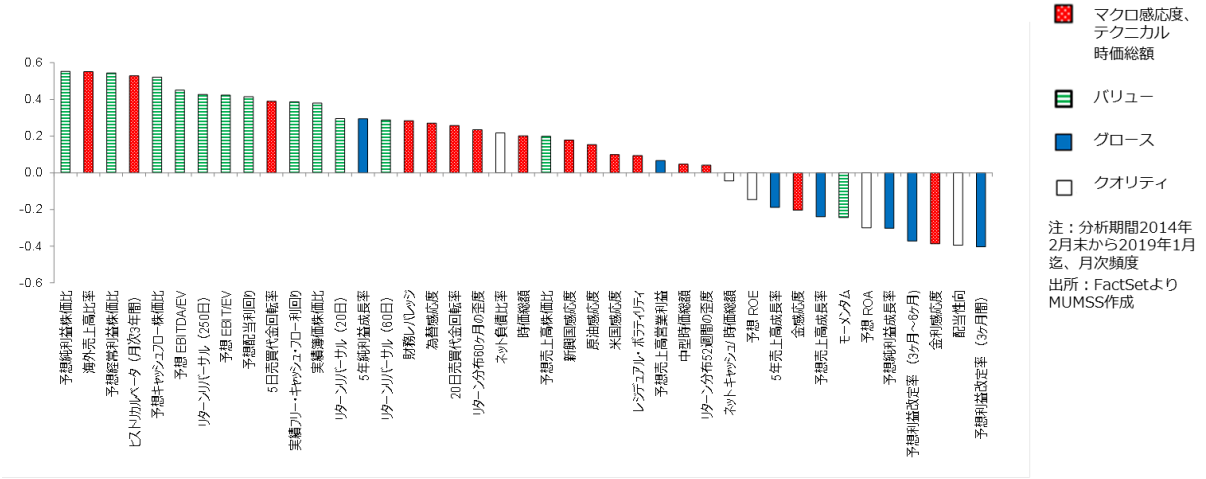
財務指標から見る総合評価が高い銘柄の特徴として、更に以下が挙げられる。

・利益への予想や成長に対して株価が割安：利益、経常利益、キャッシュフロー、配当に対する株価の割安度が高く、5 年純利益成長率が高い企業の特徴を確認・

・売上高予想や成長率や資本効率は相対的に低い。予想利益改定が低い傾向があり、モメンタムが低く逆張り。海外売上高比率やヒストリカルベータが高いので、景気拡大局面では需要が高く超過リターンが高くなるが、急落時の反動も大きい。

・相対的に配当性向は低く、資本効率(ROA や ROE)が低い傾向がある

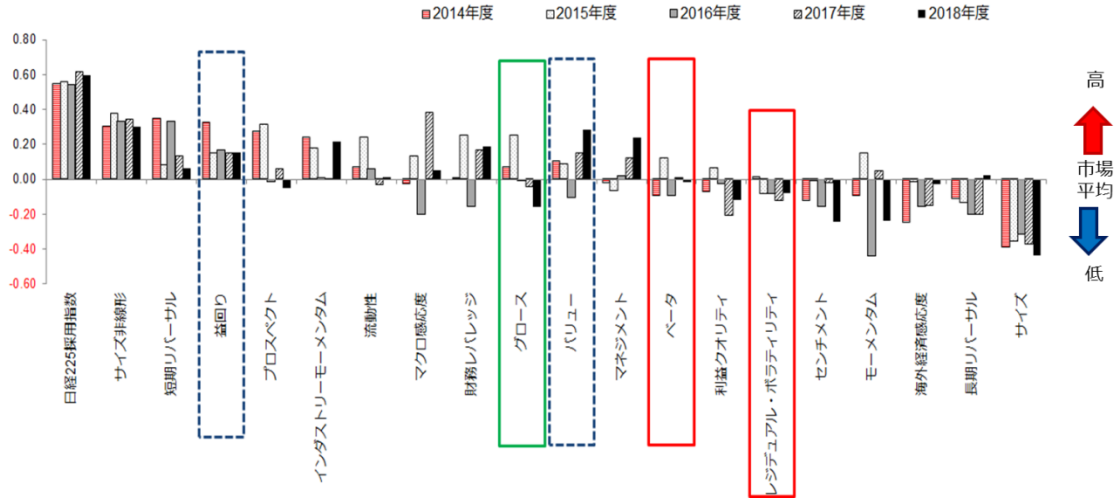
図表 6-16 業種と時価総額で中立化を行った 5 分位株価リターン格差から推定した財務指標との相関



また、健康経営銘柄のファンダメンタル特性について分析したところ以下の傾向が見られた。

・市場平均よりも割安(「益回り」が正)で成長度が高い(「グロース」が正)傾向
・ROE が高い（純資産より純利益での株価対比の割安度が高い）
・市場感応度は TOPIX 並み、株価の変動性が小さい(「ボラティリティ」が負)

図表 6-17 健康経営銘柄のファンダメンタル特性



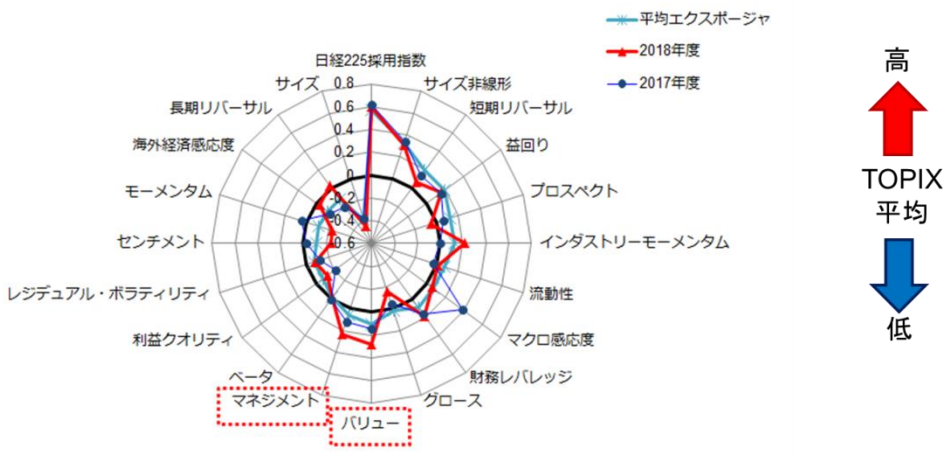
注：健康経営銘柄の発表後の月末時点でのエクスポージャ値
出所：MSCI 社 BARRA 日本株モデル JPE4 より MUMSS 作成

同じく、健康経営銘柄の TOPIX との比較は以下の傾向が見られた。

・TOPIX よりも割安(「益回り」が正)で成長度が高い(「グロース」が正)

・ROE が高い（純資産より純利益での株価対比の割安度が高い）
・市場感応度は TOPIX 並み、株価の変動性が小さい（「ボラティリティ」が負）

図表 6-18 健康経営銘柄のファンダメンタル特性 TOPIX との比較



注：健康経営銘柄の発表後の月末時点でのエクスポージャ値
出所：MSCI 社 BARRA 日本株モデル JPE4 より MUMSS 作成

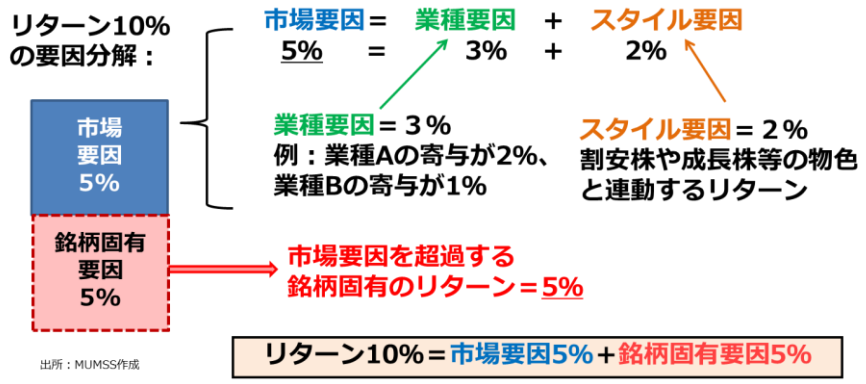
6.4　企業の健康経営度と株価リターンの関係分析

企業の健康経営度と株価リターンの関係分析について分析。健康経営度が高い銘柄の超過リターンは高く、総合得点の上位 20 パーセンタイルの銘柄では更にリスク調整後リターンが高くなる。また、市況に関わらず銘柄固有の超過リターンの高い『レジリアンス』が見られる。業種や時価総額の影響を控除後の分析から、個別企業の健康経営への取り組みと超過リターンの関係性を裏付ける結果が確認される。

6.4.1　企業の健康経営度と株価リターンの関係分析手法：リターン要因分解の概念

リターン要因分解とは、観測されるリターン（%）を要因別に振り分ける分析手法。リスク（%）の要因も同様に分解が可能。

図表 6-19 リターン要因分解



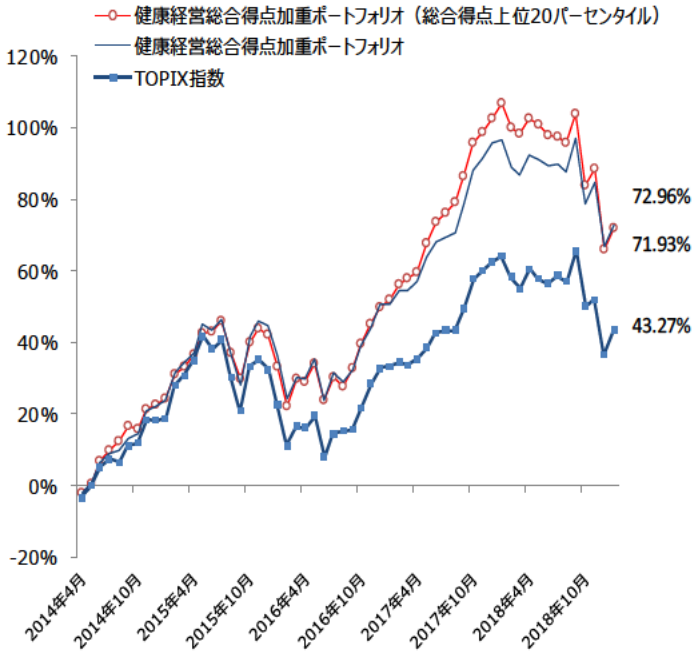
6.4.2　企業の健康経営度と株価リターンの関係分析結果

健康経営度調査 2018 年度総合得点で構築したポートフォリオリターンの分析結果は以下の通り。

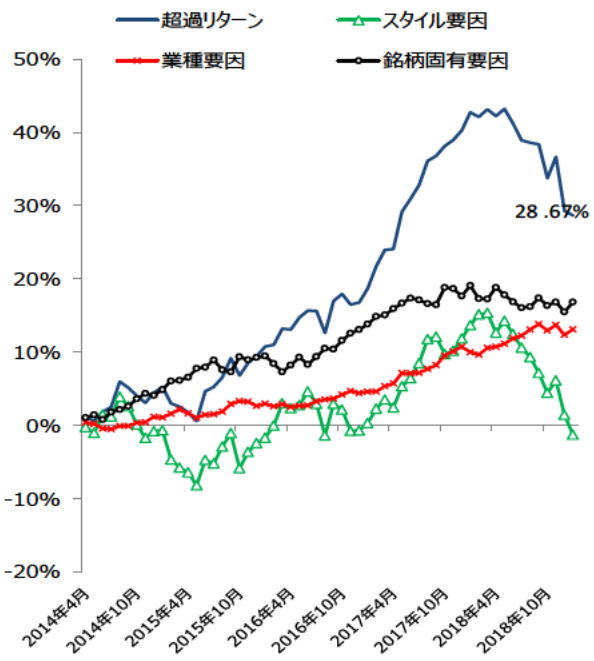
2018 年度の健康経営度調査結果から構築した、(1) 調査に回答した企業の総合得点加重ポートフォリオ、(2) 調査に回答した企業の総合得点上位 20 パーセンタイル銘柄で構築した総合得点加重ポートフォリオでは、2014 年 3 月末から保有した場合の超過リターン（対 TOPIX 指数）は過去 5 年間で 30%程度アウトパフォームを示している。

超過リターンの内訳では、市場要因である業種要因やスタイル要因の超過リターン分を控除した『銘柄固有リターン』は上向きになっており、直近にかけては底堅く推移している。これは、ポートフォリオの特徴により（時価総額、割安度合い等の市場の物色）アンダーパフォームしてもおかしくない状況下において『下方局面におけるレジリアンス（耐久性)』が高いともいえる。

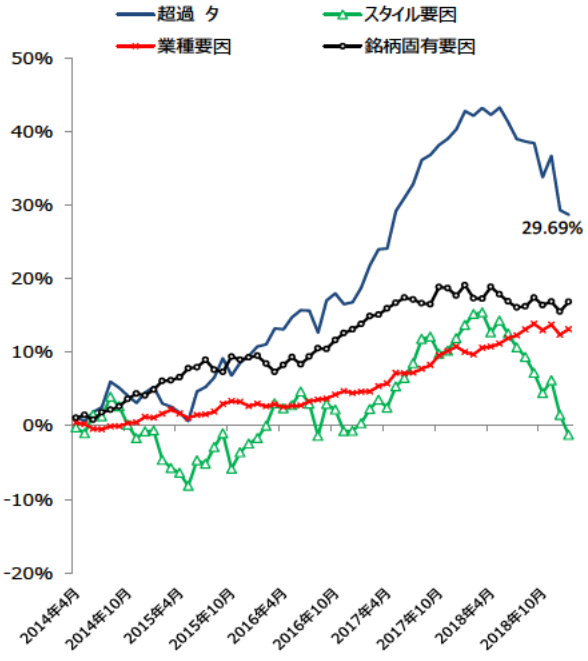
図表 6-20 各ポートフォリオの絶対リターンの比較



図表 6-22 総合得点加重ポートフォリオ対 TOPIX 指数超過リターン



図表 6-21 総合得点上位 20 パーセンタイル総合得点加重ポートフォリオ



図表 6-23 評価得点加重ポートフォリオの累積アクティブリターン、対 TOPIX 指数

TOPIX超過 リスク・リターン 要因分解	健康経営調査に回答した 企業ユニバース (総合得点加重ポートフォリオ)		総合得点上位20 パーセンタイルユニバース (総合得点加重ポートフォリオ)	
	リターン	リスク	リターン	リスク
超過	**4.14%**	**4.78%**	**4.28%**	**3.46%**
市場要因	1.71%	5.64%	1.78%	3.10%
スタイル要因	-0.18%	5.57%	0.11%	2.84%
業種要因	1.89%	1.09%	1.67%	0.92%
銘柄固有要因	**2.43%**	**1.80%**	**2.50%**	**1.83%**

合計リターン 要因分解	TOPIX指数
	リターン
合計	**7.64%**
市場要因	7.96%
スタイル要因	-0.19%
業種要因	0.32%
銘柄固有要因	**-0.32%**

注：、2018 年度健康経営度調査の結果よりポートフォリオを作成し 2014 年 3 月末から保有した場合のリターン

出所： MSCI 社 BARRA 日本株モデル JPE4 より MUMSS 作成

また、健康経営度が高い 5 分位企業グループ(第 5 分位は上位 20 パーセンタイル、第 1 分位は下位 20 パーセンタイル)で分累を行い対 TOPIX 指数の超過リターンを計測した。

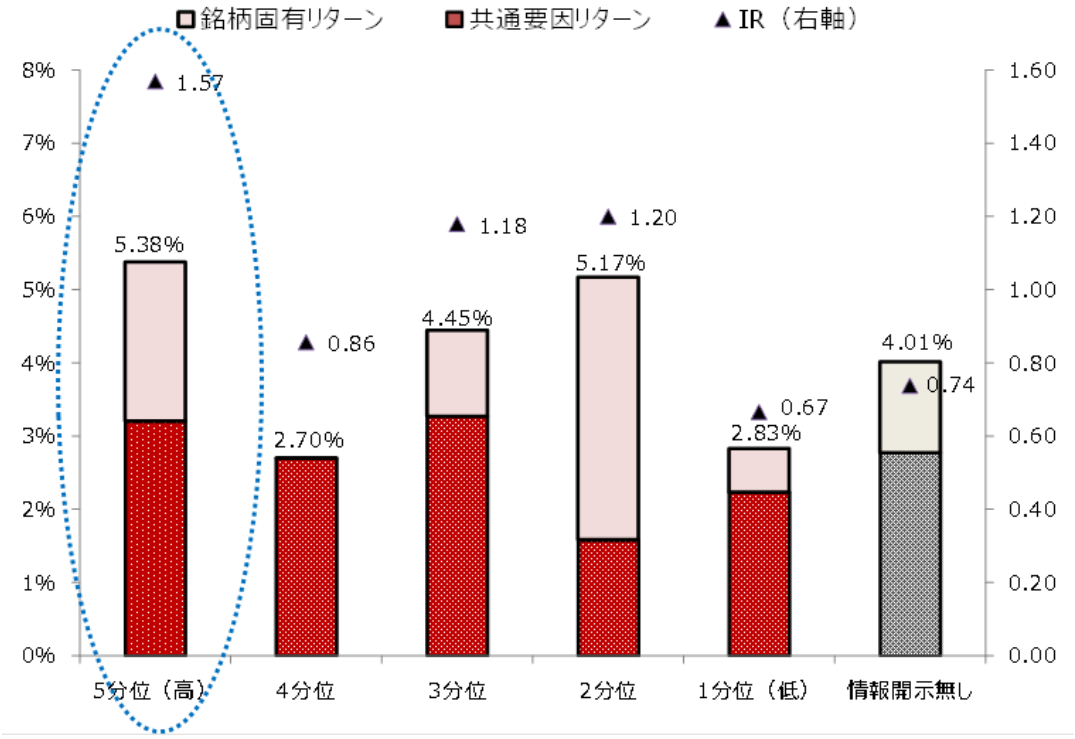
健康経営度が高い(第 5 分位)ポートフォリオは高い超過リターン。超過リターンにおける銘柄固有要因が多く、リスク調整後リターン(IR)も高い。

リスク調整後リターン(インフォメーションレシオ IR)も、健康経営度の高い第 5 分位企業グループで最も高い。

情報開示が無いグループでは、対 TOPIX 超過リターンや銘柄固有要因リターンにおいて健康経営度が高い第 5 分位より低い結果だった。

図表 6-24 健康経営度調査に回答した企業をユニバースとした総合得点 5 分位ポートフォリオの超過リターン

総合得点分位ポートフォリオ	アクティブリターン (1)+(2)	(1) 共通要因	(2)銘柄固有要因	アクティブリスク	IR
5分位（高）	5.38%	1.26%	2.17%	3.43%	1.57
4分位	2.70%	3.15%	0.00%	3.15%	0.86
3分位	4.45%	2.59%	1.18%	3.77%	1.18
2分位	5.17%	0.72%	3.59%	4.31%	1.20
1分位（低）	2.83%	4.05%	0.60%	4.65%	0.67
情報開示無し	4.01%	4.20%	1.24%	5.45%	0.74



注：対 TOPIX 指数、等金額投資、月次リバランス、分析期間 2015 年 2 月末から 2019 年 1 月迄

出所：MSCI 社 BARRA 日本株モデル JPE4、FactSet より MUMSS 作成

6.5　健康経営のエンゲージメント効果

健康経営のエンゲージメント効果について確認。

『法定外労働時間』の上昇『年次有給休暇取得率』の低下は企業の労務ディストレスが高い状況と察されるが、健康経営に『離職率』を低下させる効果が見られる。

健康経営による『生産性』向上と『離職率』抑制の効果は、健康経営度の高い銘柄グループを超過するリターンを見せる。

6.5.1　　生産性、離職率、働き方、ワークライフバランスの関係

健康経営総合得点や、総実労働時間などの各種労務指標との順位相関を算出した。

労働時間と年次有給取得率の関係を見ると、3 年間の年次有給取得率変化に対する総労働や法定外労働時間変化と相関係数 （総労働 0.37、法定外 0.18)は正を示し、増加する労働時間に対して年次有給取得率は相殺される傾向がある。しかし、変化ではなく絶対値からは法定外労働時間が上昇すると、2015 年度と 2018 年度の年次有給取得比率は低い （負の相関：－0.34、－0.43） という傾向が推察される。

3 年間の年次有給取得率の低下と離職率の上昇の負の相関から（－0.14)、年次有給取得率が低下すると直近の離職率は高くなる関係にある。

また、健康経営度の高い企業の特徴として、法定外時間の上昇、年次有給休暇取得率の低下が見られる。

総合得点の高い企業ほど、3 年間で①法定外労働時間(相関 0.11)は上昇、②年次有給取得比率(相関-0.20)は低下している。しかし、健康経営の効果からなのか、健康経営総合得点と離職率の相関からは(2015 年度-0.21、2018 年度-0.32)低下が示唆される。

離職率と年次休暇取得率の 3 年間変化の相関は－0.14：有給取得率が上昇する程に離職率は低下する関係にある。業務が集中すると、法定外労働時間が上昇する反面で有給取得比率の低下現象が起きる。この様な状況下で『健康経営のエンゲージメント』が適用されれば離職率の上昇は抑制される可能性がある。

労働生産性が高い場合、労働時間が長いが有給取得比率も高い可能性が見られる。

2018 年度の相関係数で、総実務労働時間(相関係数：0.54)、法定外労働時間(相関係数：0.77)、年次有給取得率(相関係数 0.61） 。過去 3 年間変化では、法定外労働時間変化は低下(相関係数：-0.50)、　年次有給取得率変化も上昇（相関係数：0.11)している。2018 年度の離職率(相関係数：-0.10)も低い。『ライフワークバランス』が改善している可能性がある。健康経営度を推進させる企業の目指すべき姿として、『持続可能性の高い労働生産性向上』がある。

図表 6-25 指標間の順位相関

	健康経営総合得点	年次有給取得率(2015年度)	年次有給取得率(2018年度)	年次有給取得率変化(15～18年度)	法定外労働時間(2015年度)	法定外労働時間(2018年度)	法定外労働時間変化(15～18年度)
健康経営総合得点	1.00	-0.17	-0.22	-0.20	-0.02	0.02	0.11
総実務労働時間変化(14年～17年)	-0.10	-0.10	0.01	0.37	-0.07	-0.03	0.15
年次有給取得率変化(14年～17年)	-0.20	0.31	0.56	1.00	0.16	0.24	0.18
法定外労働時間変化(14年～17年)	0.11	-0.43	-0.34	0.18	-0.68	-0.53	1.00
離職率変化(14年～17年)	-0.05	-0.02	-0.03	-0.14	-0.09	-0.09	0.03
1時間あたりの営業利益の変化(14年～17年)	-0.02	0.67	0.61	0.11	0.78	0.77	-0.50

	離職率(2015年度)	離職率(2018年度)	離職率変化(15～18年度)	総実務労働時間(2015年度)	総実務労働時間(2018年度)	総実務労働時間変化(15～18年度)
健康経営総合得点	-0.21	-0.32	-0.05	-0.10	-0.05	-0.02
総実務労働時間変化(14年～17年)	-0.10	-0.10	-0.06	-0.15	0.07	-0.02
年次有給取得率変化(14年～17年)	0.09	0.03	-0.14	0.19	0.33	0.11
法定外労働時間変化(14年～17年)	-0.09	-0.16	-0.07	-0.35	-0.31	-0.50
離職率変化(14年～17年)	-0.35	0.29	1.00	-0.11	-0.07	0.02
1時間あたりの営業利益の変化(14年～17年)	-0.06	-0.10	-0.06	0.56	0.54	1.00

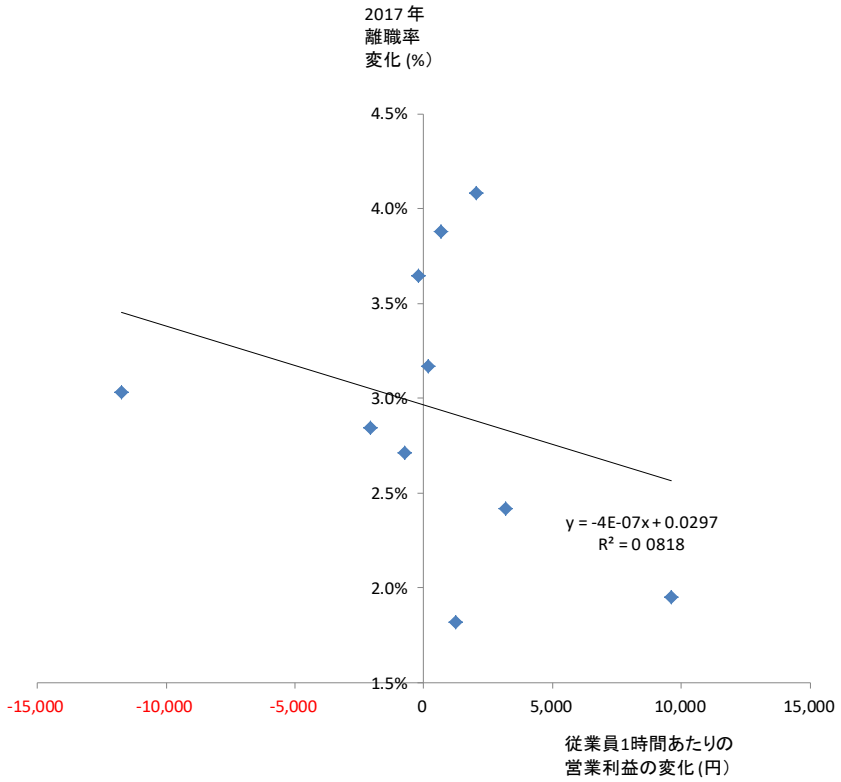
出所：経産省健康経営度調査回答結果より MUMSS 作成

6.5.2 労働生産性と離職率との関係分析

労働生産性向上という視点を踏まえ、労働生産性の変化 10 分位の『2018 年度の離職率』平均値を分析した。（図表 4-26）X軸の『従業員 1 時間あたりの営業利益の変化』を 10 分位グループに分類を行い、Y軸で『2018 年度離職率』の平均離職率を示す。

『従業員 1 時間あたりの営業利益変化』が低下するほど離職率が上昇、上昇するほど離職率が低下する傾向が見られた。（合計 286 銘柄、1 グループ＝28 銘柄程度）

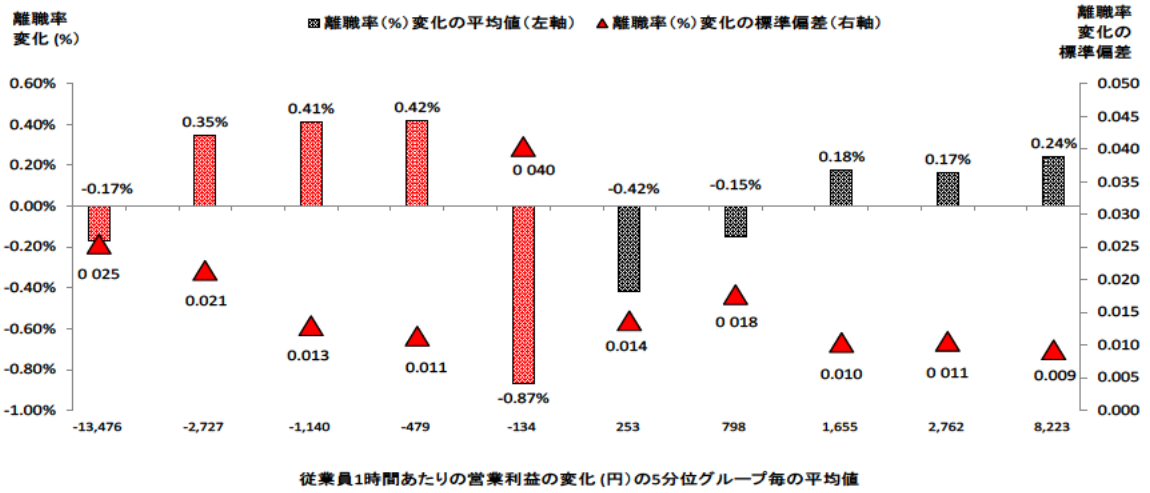
図表 6-26『生産性変化（従業員 1 時間あたりの営業利益の変化)』の 10 分位毎の『2018 年度離職率』の平均値



また、労働生産性の変化 10 分位の 3 年間『離職率』変化の平均値の関係を分析した。『労働生産性』が改善するほど、2018 年度の『離職率』は低く『離職率の変化』も低下する傾向にあるのだが、＋1655 円以上では逆に上昇する傾向がある。

『労働生産性』が悪化するほど、2018 年度の『離職率』は高く『離職率の変化』も上昇する傾向 ⇒ 人材が流出している傾向が強い。(- 1, 3476 円の水準では底打ちの兆し)

図表 6-272015 年度から 2018 年度の『離職率の変化』と『生産性の変化』
（従業員 1 時間あたりの営業利益の変化）



出所：経産省健康経営度調査 2015 年度と 2018 年度の回答結果、Bloomberg より MUMSS 作成

以上のことから、健康経営の総合得点が高いと、過去 3 年間における①総労働時間の低下、②離職率の低下が相関関係から確認できる。

売上高営業利益率を向上させると下図のダミー変数はプラス寄与になる為、健康経営を行う事による人材効率と労働生産性は高まり持続可能な成長を遂げる事が可能になる。

人『財』効果として、会計上では残業時間費用の削減、人材効率の向上による営業力や販売力にもプラス寄与する可能性から、売上高営業利益率向上繋がると考えられる。

図表 6-28 健康経営と売上高営業利益率の関係

健康経営による人材効率の向上 ＝ 単位時間あたりの労働生産性 ↗ X 離職率 / 人材効率 (α) ↗

$\binom{1}{0}\left(\frac{NP}{S}\right)$↗

↳健康経営を実施=1、無=0

$$= \frac{NP}{EMP \times labor\ hour} \nearrow \times \frac{Quit}{EMP} \nearrow$$

$$= \frac{1}{EMP}\left(\frac{NP \uparrow}{labor\ hour \downarrow} \times Quit \downarrow\right)$$

注:NP=労働利益率、EMP=正社員数、Labor hour=1社員あたり総労働時間、Quit=離職者

出所：MUMSS作成

また、『労働生産性』と『離職率』『離職率の変化』の関係として、以下が挙げられる。

健康経営度の高い企業の特徴として、法定外時間の上昇、年次有給休暇取得率の低下が見られる。

総合得点の高い企業ほど過去 3 年間で①法定外労働時間（相関 0.11）が上昇、②年次有給取得比率（相関-0.20）が低下している。労務改善で健康経営度への取り組みを行っている可能性

がある。法定労働時間が上昇し年次有給休暇が低下している状況では、高い離職率に繋がる可能性が高い。

また、3 年間の離職率と年次休暇取得率変化の相関は - 0.14（有給取得率が低下する程に離職率は上昇する関係）また、法定外労働時間が上昇すると共に有給取得比率の低下する関係もある。

しかしながら健康経営総合得点と離職率は負の相関を示す(2015 年度で-0.21、2018 年度で-0.32)。健康経営へのエンゲージメントが採用されることによる『離職率の上昇の抑制効果』がある可能性がある。

6.5.3　労働生産性が向上しても離職率が低い銘柄の特性分析

労働生産性と離職率の関係を踏まえ、分析を行った。

2015 年度-2018 年度の生産性と離職率の変化でグループ化させた銘柄のファンダメンタル特徴を見たところ、以下の特徴が見られた。

持続可能な優良企業グループ：

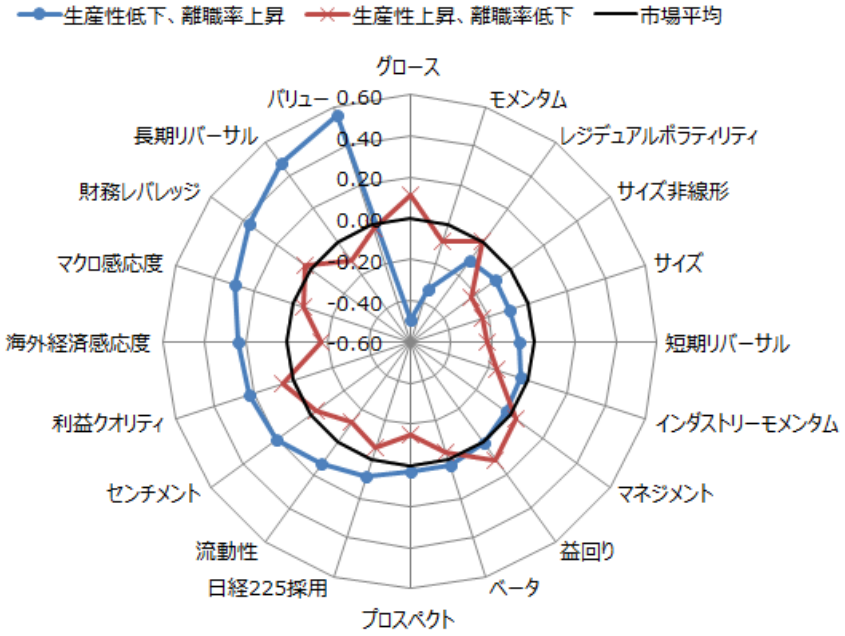
『生産性が上昇し離職率が低下』している企業は市場平均に対して中立的な財務特徴。相対的に割安(バリューと益回り)で成長度が高い(グロース)という傾向。

課題を抱える企業グループ：

『生産性が低下し離職率が上昇』している企業は市場平均に対して尖った財務特徴が伴う。高い割安度(バリュー)財務レバレッジ、現金比率、経済状況への高い感応度等。

課題を抱えるグループでは、健康経営を実行し、景気拡大時の需要にこたえられる強固な人材効率の確保をするのは有効策かもしれない。

図表 6-29　2015 年度-2018 年度の生産性と離職率の変化でグループ化させた銘柄のファンダメンタル特徴



注：対健康経営度総合得点上位 20 パーセンタイルの等加重ポートフォリオ、データは 2019 年 1 月 31 日

出所： MSCI 社 BARRA 日本株モデル JPE4、Bloomberg より MUMSS 作成

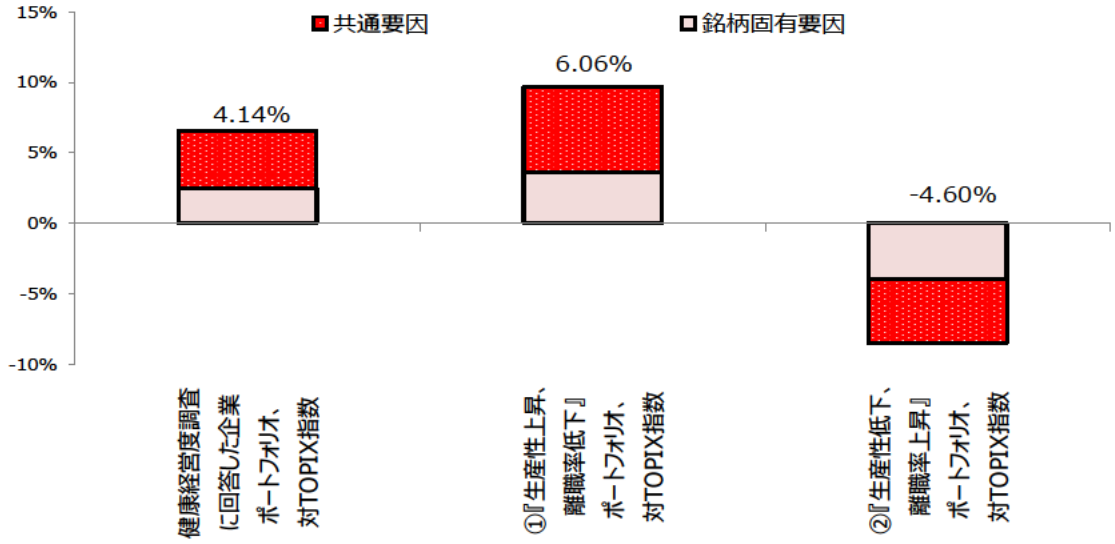
『課題を抱える企業』と『持続可能な優良企業』のリターン比較を行った。

健康経営度調査に回答した銘柄に等金額投資を行うと、年率 4.14%の超過リターンが得られるが『生産性上昇、離職率低下』ポートフォリオの超過リターンは 6.55%と更に高い。健康経営度総合評価が上位 20 パーセンタイル銘柄のリターンを超過している。

図表 6-30『離職率の変化』と『従業員 1 時間あたりの営業利益の変化』の比較

	対TOPIX指数の健康経営度調査に回答したポートフォリオのリターン				対TOPIX指数の『生産性上昇 離職率低下』ポートフォリオのリターン				対TOPIX指数の『生産性低下 離職率低下』ポートフォリオのリターン				健康経営度が上位20パーセンタイル銘柄に対する『生産性低下 離職率低下』ポートフォリオのリターン			
	銘柄数	推定ベータ	トータルリスク	アクティブリスク	銘柄数	推定ベータ	トータルリスク	アクティブリスク	銘柄数	推定ベータ	トータルリスク	アクティブリスク	銘柄数	推定ベータ	トータルリスク	アクティブリスク
2019年1月末時点	852	1.02	17.59	5.06	70	0.97	16.55	4.2	80	1.04	17.65	3.96	70	0.92	16.55	4.12
Source of Return	**年率リターン**	**年率リスク**	**年率IR**	**t値**	**年率リターン**	**年率リスク**	**年率IR**	**t値**	**年率リターン**	**年率リスク**	**年率IR**	**t値**	**年率リターン**	**年率リスク**	**年率IR**	**t値**
アクティブリターン	4.14%	4.78%	0.87	1.91	6.55%	5.07%	1.29	2.84	-4.57%	4.06%	-1.13	2.48	2.27%	3.34%	0.68	1.49
共通要因	1.71%	5.64%	0.30	0.67	2.53%	4.45%	0.57	1.25	-0.48%	3.21%	-0.15	0.33	0.74%	1.80%	0.41	0.91
スタイル要因	-0.18%	5.57%	-0.03	0.07	-0.28%	4.07%	-0.07	0.15	0.94%	2.67%	0.35	0.78	1.14%	1.21%	0.95	2.08
業種要因	1.89%	1.09%	1.74	3.83	2.80%	1.61%	1.74	3.83	-1.43%	1.40%	-1.02	2.24	-0.40%	1.52%	-0.26	0.57
銘柄固有要因	2.43%	1.80%	1.35	2.97	4.02%	2.79%	1.44	3.16	-4.09%	2.29%	-1.79	3.93	1.52%	2.71%	0.56	1.23

図表 6-31 図表 4-31　アクティブ累積リターン対 TOPIX 指数リターン

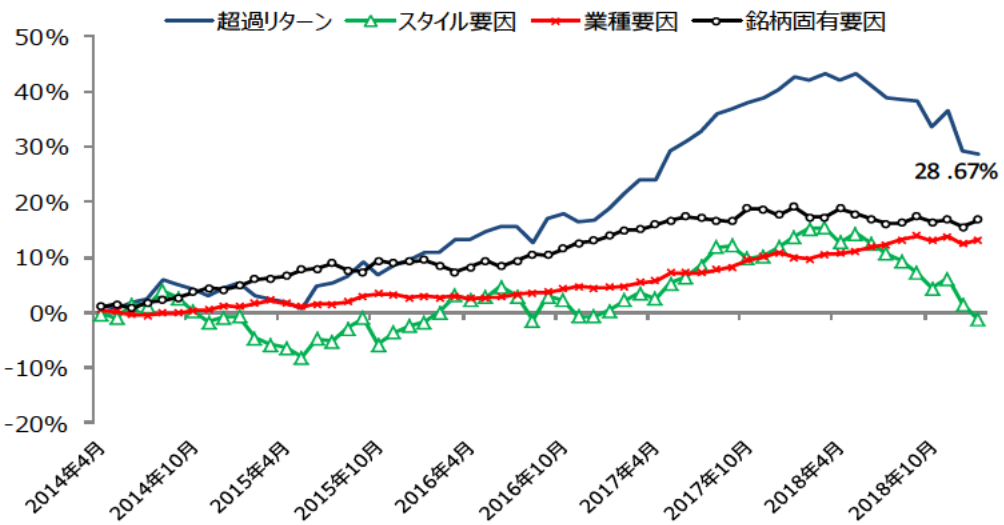


注：観測期間は 2015 年度から 2018 年度

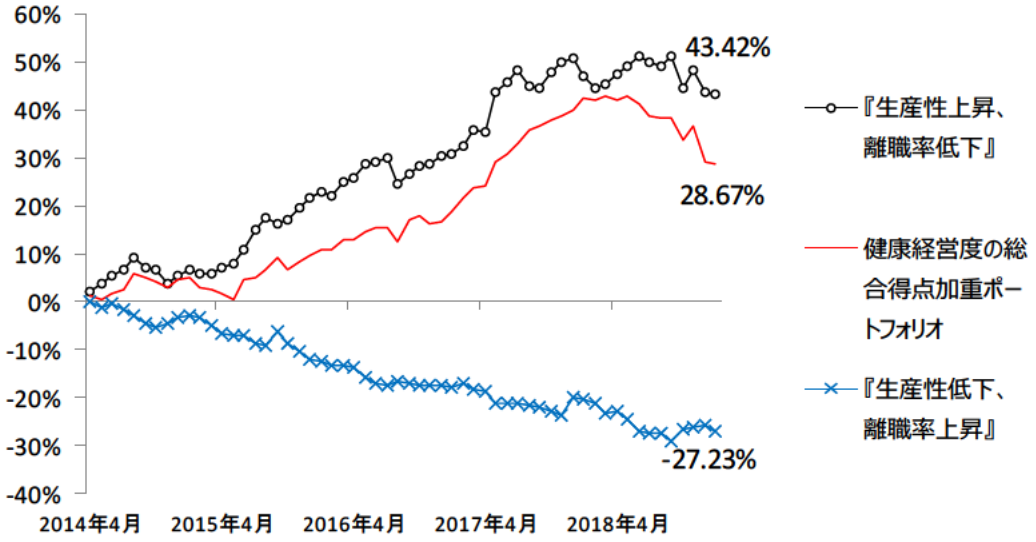
出所： MSCI 社 BARRA 日本株モデル JPE4、Bloomberg より MUMSS 作成

さらに健康経営度と株価リターンの関係について分析を行った。対 TOPIX 指数の超過リターン比較は以下の通り。

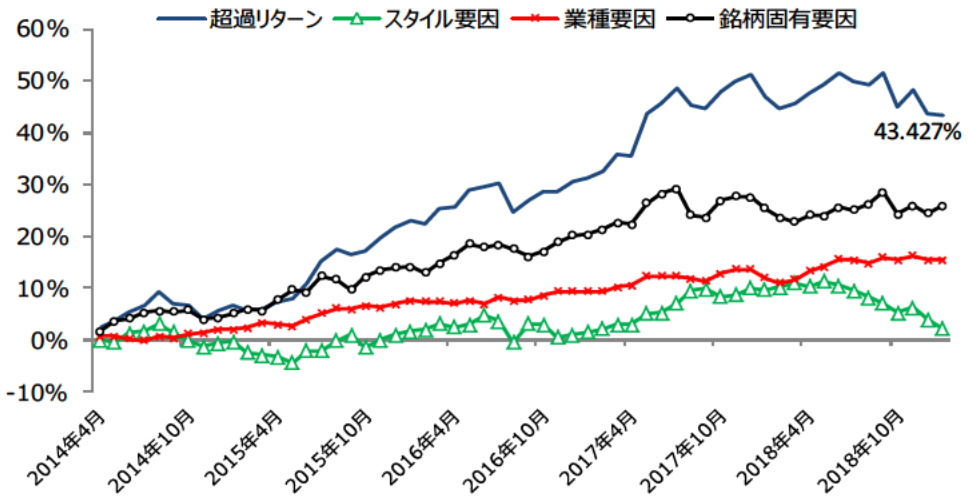
図表 6-32 健康経営度の総合得点加重ポートフォリオ対 TOPIX 指数



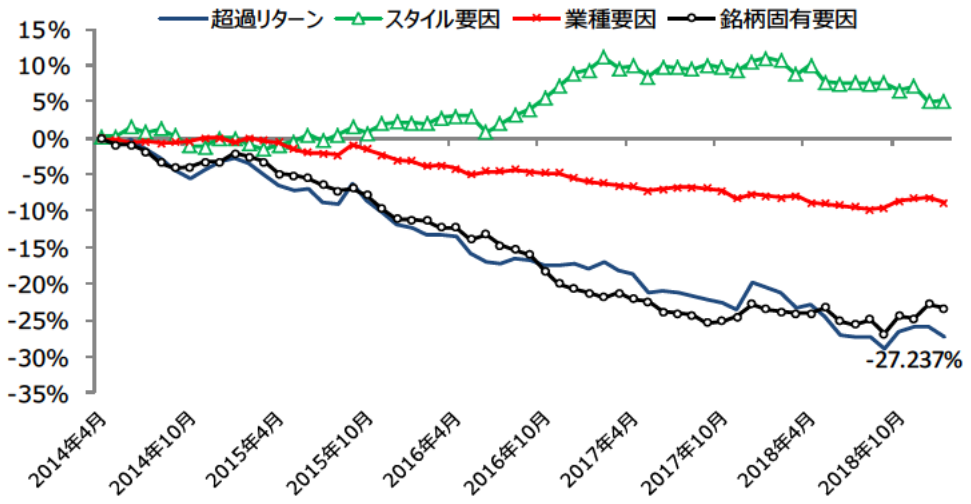
図表 6-33 超過リターンの比較対 TOPIX 指数



図表 6-34 健康経営度調査へ回答、労働生産性が上昇、離職率が低下した企業の等加重ポートフォリオ対 TOPIX 指数



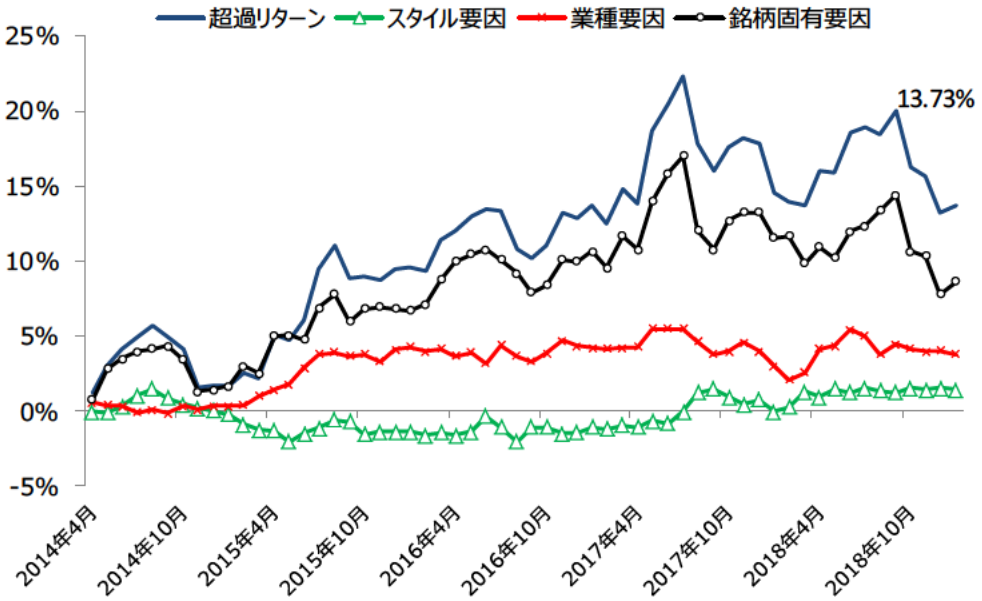
図表 6-35 健康経営度調査へ回答、労働生産性が低下、離職率が上昇した企業の等加重ポートフォリオ対 TOPIX 指数



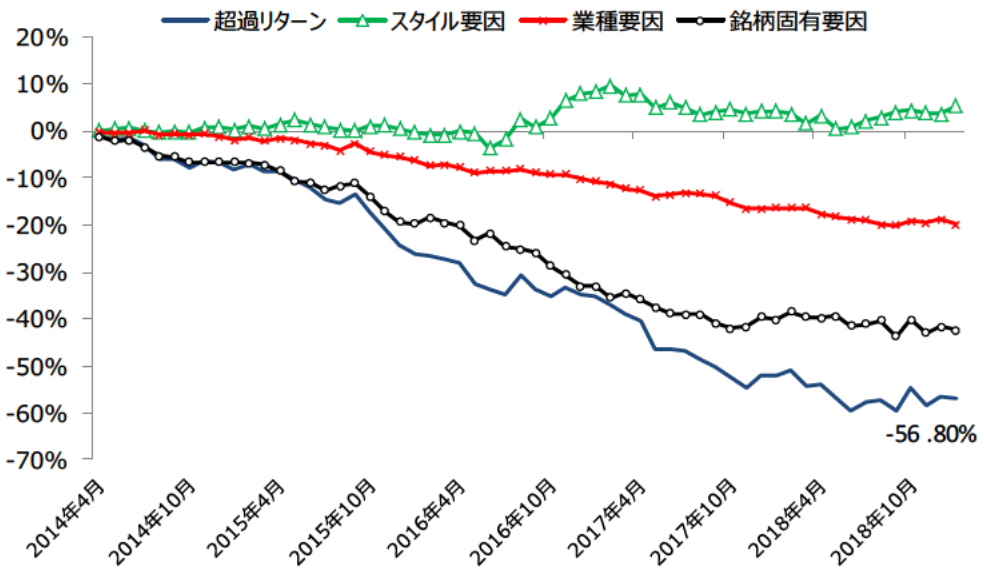
注：対 TOPIX 指数リターン、2018 年度健康経営度調査に回答した企業が投資ユニバース、投資対象銘柄を 2014 年 4 月から保有した場合の超過リターン、リバランス無し
出所： MSCI 社 BARRA 日本株モデル JPE4、Bloomberg より MUMSS 作成

対上位 20 パーセンタイル総合得点の等加重ポートフォリオの超過リターン比較は以下の通り。

図表 6-36 健康経営度調査へ回答、労働生産性が上昇、離職率が低下した企業の等加重ポートフォリオ



図表 6-37 健康経営度調査へ回答、労働生産性が低下、離職率が上昇した企業の等加重ポートフォリオ



注：対総合評価得点上位 20 パーセンタイルの等加重ポートフォリオ
出所： MSCI 社 BARRA 日本株モデル JPE4、Bloomberg より MUMSS 作成

健康経営度の高い銘柄は、TOPIX 平均や『健康経営度調査に回答をした企業ユニバース』よりもリターンは高く、リスク調整後リターンも高い。

健康経営のエンゲージメントで、労働生産性を高めると同時に離職率を下げる事ができれば、単純に健康経営度が高い銘柄から構築されたポートフォリオよりも高い超過リターンが期待できる。(反対に労働生産性が下がり離職率を高める企業の場合では負リターンが大きい)

企業価値向上の視点からは、健康経営のエンゲージメントにより『労働生産性を高め離職率を下げる』事が KPI となるだろう。

7　女性特有の健康課題と経営課題から導き出される健康経営の具体例の調査

7.1　事業の背景・目的

健康経営に取り組む大企業を中心にして、生活習慣病対策だけでなく、他の健康課題に取り組む企業が増えつつある。昨年度実施された健康経営アワード 2018 においても、女性特有の健康課題に取り組む意義が議論されたところである。特に大企業においては、健康経営に対して、一定の認知、及び、取組みの定着が進んでいると考える。他方、今後労働力を維持するために、これまで以上に多様な属性の従業員の就労が見込まれるところである。具体的には、女性・高齢者・海外人材などの採用・登用が積極的に進められている。その中でも、女性という属性については、既に労働人口の約 4 割を占める比率となっており、彼女たちが抱える健康課題への対応は企業にとっても大きな課題となりつつある。これまで主な対象とされてきた男性従業員と比較し、女性は、身体的な機能の違いから抱える健康課題の種類が異なることが指摘されており、今後新たに企業として取り組むべき必然性の高い領域であると考える。

そこで本年度は、こうした女性特有の健康課題などに対する取組内容を認定基準の改定も視野に入れた制度設計・制度変更の検討を実施することと、女性特有の健康課題に対して関心を持った企業が具体的な取組を検討する際の参考情報となる優良事例やサービス事例を昨年度に引き続き情報収集し、効果的なアウトプットなどの作成を実施した。

7.2　実施事項

本事業では、下記の実施事項を実施した。

（1）働く女性の健康推進に関する健康経営度調査項目の組込み

健康経営度調査項目として、働く女性の健康推進に関する調査項目の内容を精査し、認定基準にどのように組み込むかを検討した。また、検討結果を健康経営基準検討委員にて提示し、委員より意見を聴取した。

（2）働く女性の健康推進に取り組む企業事例の収集と把握

働く女性の健康推進に積極的に取り組む企業の取り組み内容を、有識者及び Web 調査から把握し、どのような取り組みがあるのかを把握した。また、特徴的な取り組みを推進する企業及び企業を支援する事業者を有識者より把握し、ヒアリング調査を実施した。

（3）働く女性の健康推進に関する取り組み事例集の作成

上記、（2）にて把握した内容を基に、働く女性の健康推進に取り組みたいが、何に取り組んだらよいかわからないといった声に応えるべく、事例集を作成した。事例集については、経済産業省のホームページ上での公開を目標に整理を実施した。

7.3　事業の成果

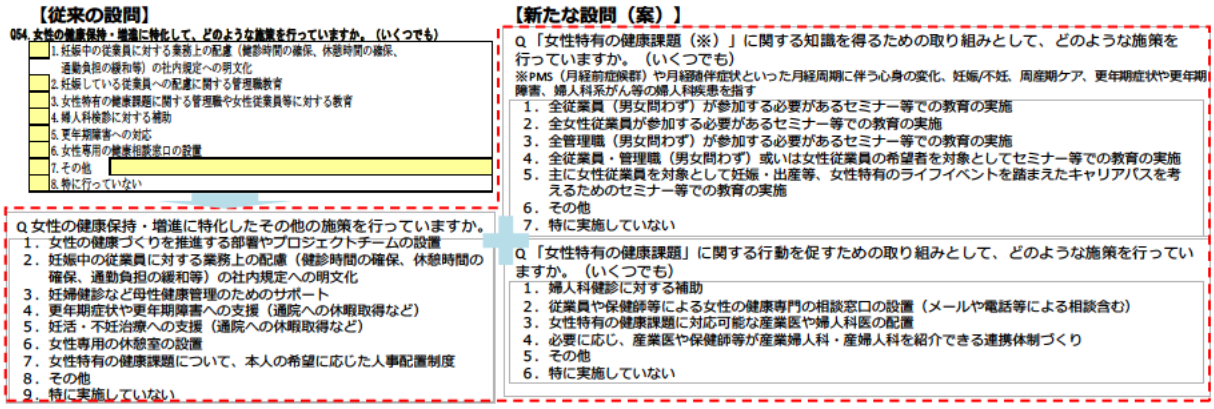
（1）働く女性の健康推進に関する健康経営度調査項目の組込み

昨年度の議論結果を踏まえ、働く女性の健康推進について、平成 30 年度健康経営度調査項目及び認定基準への組込み方を検討した。平成 30 年 6 月 14 日に書面開催された第 1 回健康経営基準検討委員会にて検討案を提示した。

■昨年度の議論内容・背景

- 企業における従業員の健康づくりはメタボ対策が中心であったが、女性特有の健康課題に対する取り組みを強化することにより企業の更なる活性化につながると考えられる。また、昨年度実施した「働く女性の健康推進に関する実態調査」においては、女性の健康に関するリテラシーの向上や女性特有の健康課題に対応する相談窓口の必要性についての示唆が得られている。
- 第 17 回健康投資 WG において、「『女性の健康保持・増進に特化した施策』を 1 問設定していたが、女性特有の健康に関する知識の向上は男女問わず重要であると考えられるため、『女性特有の健康課題に関する教育機会の設定』に係る設問を追加し、従前の設問と併せ 2 問とする」方向で議論を行った。

具体的な設問案として提示した内容は下記の通り。



（2）働く女性の健康推進に取り組む企業事例の収集と把握

有識者及び公開情報を基に、働く女性の健康推進に取り組む企業と取組内容を把握した。

図表 7-1 働く女性の健康推進の取り組み内容

取り組み内容	企業名	概要
健康宣言内での発信	花王	2008 年に「花王グループ健康宣言」宣言では女性の健康を 1 つの柱とし、女性の皆さんがいつまでもはつらつと輝いて過ごせるように、女性の健康を守る取り組みを実施することを宣言。
	日本航空	「JAL Wellness 2020」の中で女性の健康を重点課題として設定。女性が健康でイキイキと過ごすことを目指すと宣言。
働く女性の健康	花王	女性セミナー、更年期セミナー、 30 歳節目研修、

に関するセミナー・研修の実施		食改善セミナーを実施。2017 年のべ 2,863 人参加。
	日立システムズ	管理職向けに「女性と健康のマネジメント」セミナーを実施。2017 年 8 月に開催された 1 回目のセミナーでは、30 名を超える管理職が参加し、うち半数が男性管理職。男性管理職の積極的な参加が目立った。
	POLA ORBIS HD	女性だけでなく男性社員のリテラシー向上を目指し、様々なセミナーを開催。例えば、新入社員を対象とした女性の身体に関するセミナーや乳がん啓発セミナー、PMS や更年期など特定のテーマに焦点を当てたセミナーを開催。
	ローソン	女性新入社員を対象に将来の妊娠・出産・子育てを視野に入れた 20 代からの心身のメンテナンスの重要性を訴える女性と健康セミナーを実施。
	NTT ドコモ	若手5年目女性社員と上司を対象に自身のココロとカラダに向き合いキャリアプランを考える女性のライフステージと健康セミナーを開催。
	日本航空	全グループ社員へ「女性の健康」に関する e－learning を実施。
	富士通、コニカミノルタ他	大塚製薬協力の下、女性ホルモンと更年期に係るセミナーを開催。更年期外来の紹介や婦人科検診受診の促進活動を提案。
	養命酒、スターツ出版他	オムロン・ヘルスケア協力の下、ホルモンバランスとプチ不調、PMS、更年期などに関するセミナーを開催。
	資生堂	自社で働く女性の特徴を把握し、女性の健康課題全般というよりも、当社で働く女性特有の課題に取り組む。例えば、貧血についてはリテラシー向上を目的にフェア・セミナーを実施。その中で自社の健康食品（ロージィ）を紹介する事も実施。 フェア・セミナーは全国の事業所を回って行っており、別途 e-learning での教育機会も提供している。
	フジクラ	女性従業員向けの乳がんを中心としたセミナーを主要全事業所を巡回。７割程度の女性社員が受講。また、管理職向けにピンクリボンバッジのフジクラ版を作成して、社長をはじめとする幹部に活動の趣旨を説明し配布。
	富士通ゼネラル	がん（治療）と就労に関する教育研修を 9 月下旬に全社で実施予定。(中心は、乳がん・子宮がん・月経前症候群に関することがメイン)
	東京海上日動	女性の健康についてセミナーを実施 （女性以外の管理職も出席）
	大塚製薬	ホルモンの変化によりライフサイクルに応じてカラダが変化しやすい女性が、自分自身の身体の変化を知り、その対処方法を学んだり、女性がより働きやすい環境を整えられるよう、女性のみならず男性社員も参加できる「女性の健康セミナー」を実施。
女性の健康に	日本航空	女性の健康ハンドブックを女性社員・配偶者に直

関する情報提供		送。男性社員希望者にも提供。女性配偶者向け情報誌を直送（健保）
	花王	「SUKOYAKA Women’s News」を 10 月に全女性従業員に向け配信。
	ロート製薬	2018 年より働くすべての人へ「女性のハッピーワーク BOOK」を配布。月経、妊娠、出産、更年期などの女性の体についての内容や、産休・育休などといった制度・手続きなどを一冊の本にまとめ全社員へ配布。男女問わず、女性の健康について学ぶ機会を積極的に実施。
	ニトリ	妊娠～出産～育児について、図書と冊子の配布。出産に関わる体調の変化とその対処方法だけでなく、職場復帰や各種事務手続きについても情報を提供
女性特有疾患の検診・治療補助等	リコーリース	女性が多い職場特性をふまえて、乳がん検診受診率を kPI の一つに掲げ、就業時間内での乳がん健診の社内受診制度を導入して女性の健康への対策を実施。
	ヤフー	健診で、女性は婦人科検診を全年齢に義務付け。それとは別に乳がん検診（マンモ）を年に 1 回無料で受けることができる。
	ロート製薬	2016 年より女性社員の婦人科検診（乳がん検診、子宮がん検診）無償化。 2017 年全社員を対象に「貧血チェックイベント」を開催。ヘモグロビンチェックを行い、働く女性の不定愁訴と貧血改善に向けて、ロート流“鉄活”プログラムを考案し実施。「体質改善 28Day’s チャレンジ」一口タイプの鉄分含有ゼリーを毎日 1 個摂取（1 個に 1 日の不足分の鉄分を含有） また、社内食堂ともコラボし、鉄分 UP メニューを提供。「習慣記録手帳」の記録として、2018 年度の健康診断より、全社員に対して、鉄不足の指標となるフェリチン値の測定を無償実施。
	ワコール	外部医療機関で乳がん・子宮がん検診を定期健診時にセット受診できる環境整備や事業所内でのバス検診を実施。医療機関での検診受診者への補助金制度の利用が可能。 また、Luvteli と連携し、働き女子のための「京都保健室」を開催。ワンコインで参加可能な“測って・知って・学ぶ”プログラムで、体組成やヘモグロビン、肌の測定、測定結果などのラブテリ公認カウンセラーによる集団フィードバック、食品・栄養素摂取状況調査、腸活環境調査キット配布（抽選）などを実施。
	POLA ORBIS HD	婦人科検診受診を積極的に促進。子宮頸がん検診の年齢を全年齢対象、乳がん検診は 30 歳に引き下げ。
	パソナ	乳がん検診の早期受診推進にむけ、カフェテリアポイントを通じて費用を一部負担。(9 割の女性社員が婦人科検診を受診)

	ローソン	自婦人科検診の対象年齢を30歳以上から20歳以上に引き下げ受診を促進。
	富士ゼロックスシステムサービス	定期健康診断と婦人科検診の同時受診を可能にするため医療機関を見直し、さらには保健師による啓蒙活動を展開した結果、乳がん検診は 31.0%から80.6%、子宮頸がん検診は48%から70.2%へと大幅に受診率が向上
女性の健康課題を事由とした柔軟な勤務制度等	ヤフー	月会社外勤務5日制度で、月経等で症状が重い場合は自宅でも勤務できる。
	サイバーエージェント	女性支援の新制度として「macalonパッケージ」を導入。例えば、女性特有の体調不良や不妊治療中の女性社員が月に1回取得できる特別休暇として「エフ休」を導入。利用用途が分からないようにすることで取得理由の言いづらさや取得しづらさを排除。
	日本航空	不妊治療休職制度導入
	大和証券グループ	がんを含む傷病の治療・介護準備・不妊治療のために、通常の有給休暇とは別に最大 50 日まで取得できる「ライフサポート有給休暇」を導入
専門知識を持った人材の育成	ヤフー、アルソア、バイエル薬品、メドトロニック、カネボウ他	女性の健康検定（NPO法人女性の健康とメノポーズ協会）を職場の取り組みとして受検。 ※女性の健康検定とは、女性が年代ごとに抱える健康課題（妊娠・出産、更年期、女性特有の疾患など）における予防・対策、およびワーク・ライフ・バランスの基本的な知識と情報の習得、理解を確認する検定。
女性の健康に関する相談窓口の整備	日本航空	女性の健康相談窓口設置予定（2018年度下期）
	花王	女性の健康相談窓口を開設。 不定愁訴対策として健康相談室では、症状に応じたヘルスケア関連製品を提供。
	POLA ORBIS HD	2名の婦人科医・1名の看護師・2名の保健師ががんなどの疾患から月経随伴症状をはじめとする女性特有の問題など女性の健康相談を積極的に実施
	インテック	気軽に女性特有の症状について相談できる医師によるチャットカウンセリング窓口を設置
	ウシオ電機	女性従業員が多いため、女性特有の疾患についても気兼ねなく相談できるよう、各事業所に女性の健康管理スタッフを配置している
	丸井グループ	女性従業員が健康に関する悩みを相談しやすい環境を創出するため、各事業所に女性の健康推進リーダーを任命。女性特有の健康面の不安解消や、健康づくりをサポートする健康相談窓口の役割を担う
	ニトリ	女性専用の電話健康相談「なでしこタイム」を設定。アドバイザーはすべて女性で、女性の体のこころの健康について相談できる。事業主側からもお金が出ているので、健保に加入していないパートの方も利用できる。

（３）働く女性の健康推進に関する取り組み事例集の作成

（２）にて把握した働く女性の健康推進に積極的に取り組む企業、及びそれらの企業を支援する支援者に対して、取り組みを推進する際のポイント等をヒアリング調査から把握した。

図表 7-2 調査対象

①ヤフー

お話を伺った方：
グッドコンディション推進室
市川様、小野寺様

②パソナ

お話を伺った方：
健康経営ソリューション部　佐川様
田澤様、青地様、日下様、内山様
人事部　奥山様

③NTTドコモ+ドコモ・ヘルスケア

お話を伺った方：
NTTドコモ　野沢様
ドコモ・ヘルスケア　大畑様

④ワコール+ラブテリ

お話を伺った方：
ワコール健康保険組合　柏木様
ラブテリ　細川様、横尾様

⑤富士通+大塚製薬

お話を伺った方：
富士通　高野様、山本様
大塚製薬　西山様、車谷様

⑥NTTデータMSE+ドコモ・ヘルスケア

お話を伺った方：
第三IoTビジネス事業本部営業部
　謝様、松本様、長内様
ドコモ・ヘルスケア　塚田様、江刺様

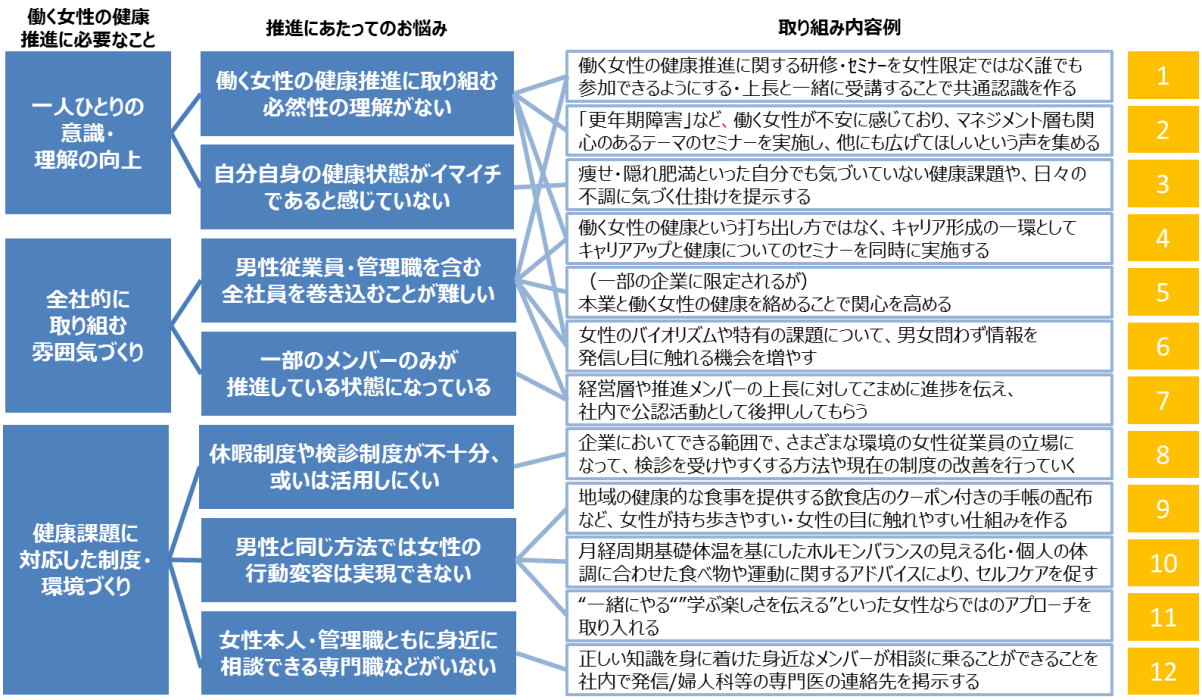
⑦スターツ出版+養命酒製造+オムロンヘルスケア

お話を伺った方：
スターツ出版　額様
養命酒製造　山本様、浦野様
オムロンヘルスケア　石崎様、大家様

※所属は、ヒアリング時当時

また、ヒアリング結果で得られた内容は、働く女性の健康推進に必要なこと・推進にあたってのお悩み・具体的な取り組み内容例として、整理した。

図表 7-3 働く女性の健康推進の取り組み内容全体像



図表 7-4 企業事例：ヤフー

● 女性と男性の違いを知ることは、「すべての方のために」働きやすい環境をつくる上で必要だというメッセージを発信。現在では、本社だけでなく、他拠点でも有志が現れ始め全国的な動きに。こうした様々な取り組みの結果、育休取得後の復職率向上・女性社員の満足度が高まる等の成果が出始めている。

特徴的な取り組みの内容　※番号は図表7-3と対応。

7

■経営層・有志メンバー上長とのコミュニケーション

有志PJに役員がスポンサーとして参画。定期的にメンバーと意見交換の場を持ちPJを支援し、対外的にも活動内容を発信している。有志メンバーの上長には、女性の健康推進活動の内容やどのくらいの工数を使う予定かを説明し、定期的に活動成果を報告することで、理解も得られやすく、活動が継続できている。

8

■制度の充実

定期健診と同時に乳がん検診（超音波・マンモ）を、年齢問わず企業負担のメニューに組み込んでいる。その他、子宮頸がん検診等はオプションで実施可能にしている。また、珍しいところとして骨密度検査も企業負担で実施できるようにしている。他には、出産・育児・介護に合わせた様々な勤務制度を整備しており、例えば週休3日を選択できる、「えらべる勤務制度（男女とも利用可能）」を設けている。妊娠した女性の"育児休業取得率99%"で、妊娠を機にやめる人が非常に少ない。また、健診・検診の受診率も高く、社内アンケートでの満足度も高い。この取り組みの成果だけではないが、社内制度に対する満足度は、男性と比較して女性の方が高いのも特徴である。

12

■メノポーズ検定受検・資格取得

まずは女性の心身について知らなければ、ということで「女性の健康検定」を有志メンバーで受検。検定を受けたひとりひとりに今後どうしたいかを聞き、その後の勉強会・セミナー・企画検討会へと活動が広がっていった。また、社員名簿システムに有志メンバーであるというタグをつけ、全ての社員が正しい知識を持った身近なメンバーに相談をしやすい環境を提供している。
検定はスポンサーや男性社員も含め受検しており、2019年度は本社以外のオフィスでも検定受験者を増やす予定。

図表 7-5 企業事例：パソナ

● 会社の成り立ちや女性比率が高いこともあり、女性の活躍に関する取り組みは古くから積極的に推進し、自分の健康づくりも仕事のうちというメッセージを強く発信。女性の健康改善として、「やせ」に着目。男性とは異なるアプローチ方法を模索し、完走率・満足度100%だけでなく、不定愁訴改善率89%を達成。

特徴的な取り組みの内容　※番号は図表7-3と対応。

3

■女性ならではの健康課題改善に取り組む

健診結果C判定の全社員を対象に、8週間の生活習慣改善プログラムを提供していたが、その中で、やせの女性は体重を増やすことへの心理的抵抗・改善意欲の低さから離脱傾向がみられた。そのため、グループで一緒に取り組む・日常の中で気軽に取り組める・なりたい姿を描く「健やか美人塾」で学ぶ楽しさといった男性とは異なるアプローチを提案した結果、やせの女性のプログラム完走率・満足度100%、6割の方の体重増、不定愁訴改善率89%、55%の方の労働生産性向上を実現した。

7

■経営層へのキャラバンを通じた意識啓発

社内共通理解の形成のため、役員に対して健康が大切なのだと説いてまわるキャラバン隊を作り活動している。健康になっていくこと、リテラシーを高めることを"正しい"とする声がけ・雰囲気作りが大切で、例えば、役員には、社内ジムで運動した後に執務室内で「運動、最高だから、みんなも行こうよ」と声をかけてもらったり、トレーナーが執務室を巡る「執務室エクササイズ」の時間を認めてもらっている。
いきなり女性の健康づくりの個別施策から始めるのではなく、まず会社からのメッセージを社内に発信できるようにすることが大切で、結果として、従業員から受け入れられていると感じる。

8

■女性が働きやすい環境・制度の充実

女性の健康に関わる制度として、育児状況を含めた環境と希望を直接人事部に伝えられる「マイキャリアバンク」、派遣スタッフの急な派遣にも対応可能な「パソナファミリー保育園」、復職支援の一環として先輩ママと新米ママの交流の場となる「IDOBATA会議」、リーダーにふさわしい女性人材を生み出す「ワンダーウーマン研修」等、ライフスタイルに合わせた働き方支援を実施。

図表 7-6 企業事例：NTT ドコモ＋ドコモ・ヘルスケア

● 女性自身のキャリアアップと健康を両輪として打ち出すことで、女性特有の健康課題に対して取り組む必然性を高めている。女性部下と男性上司がともに研修を受けることで、同じ理解の下でコミュニケーションが取れるように工夫。

特徴的な取り組みの内容　※番号は図表7-3と対応。

1　4

■男性上司も巻き込みキャリアと健康の両面を考える

「"女性活躍"に基軸を置き、そのためには"健康"も必要だ」、という方針を社内に向けて発信。
2016年度に5年目の女性社員を対象とした、健康に限らない女性育成研修の一コンテンツとして、キャリア形成だけでなく、ライフプラン・健康も含めて考えていこう、というのが具体的な取り組みの発端。研修の対象となる女性社員の上司（主に男性）も参加できるような場とし、約100名の女性社員に加え、約60名の男性管理職も参加（会場参加：23名、web会議参加：38名）。
セミナー後、参加者からは、「思い込んでいたことと正しい知識が違っていたことがわかり、良いセミナーであった」といった好評価を得た。意識の高い、或いは、コミュニケーションに長けた男性上司は、女性部下とであっても自然と踏み込んだコミュニケーションが取れている一方で、そうでない上司も大勢おり、まずは知ってもらいコミュニケーションにつなげてもらえるような機会を作っている。

10

■女性が自分の健康状態を理解・対処するためのアプリ導入

自身の健康がどういう状態であるかを把握しどう対処するかをサポートする「体調管理」に関するコンテンツをドコモ・ヘルスケアから提供。女性社員約100名を対象に、導入セミナーを実施し、ドコモ・ヘルスケアのアプリ「カラダのキモチ」を3ヵ月利用してもらい、月経周期や基礎体温を基にしたホルモンバランスの推定結果の見える化・それぞれの体調に合わせて、食べ物や運動に関するアドバイス・婦人科への受診勧奨のアラートを出した。
アプリを特に頻度高く利用した参加者は、利用頻度が低かった参加者よりもセルフケアができるようになったと感じる割合が非常に高かった。

カラダのキモチ

図表 7-7 企業事例：ワコール＋ラブテリ

● ラブテリは地域有職者女性向けのエリア保健室を展開しており、ワコールと共催で京都保健室を運営。女性の社員比率が高いワコールでは、本業と絡めた女性の健康に対するサポートの充実、京都保健室を通じた地域を巻き込んだ取り組みを推進する。

特徴的な取り組みの内容　※番号は図表7-3と対応。

5

■女性の健康に有用な商品開発をきっかけとする効果

ワコール人間科学研究所では、これまで4万人以上の女性のデータ、1人の女性を30年以上計測し続けた100人以上のデータを蓄積し、商品開発を行ってきた。
ファッションや美容だけでない、健康に有用な機能性下着（例えば、歩行を補助するガードル）を開発することも、自然と社内での女性の健康に対する関心が高まるきっかけとなっている。

8

■女性特有のがん検診に対するサポートの充実

ワコールは社員の87%が女性であり、男女合わせての医療費のトップはがん関連となっている。そのため、がん検診に力を入れ、指定病院であればがん検診を全額補助で健診とセットで受診できる制度を作り、乳がん81%、子宮がん64%の検診受診率を達成。また、乳がん検診車を自社で所有し、就業時間内に乳がん検診を受診できる仕組みを構築していることも、高い受診率につながっている。

9

■女性の健康意識定着を高める手帖の配布と地域の巻込み

ラブテリは、企業内で実施する「企業保健室」や、街の働く女性が気軽に参加できる「地域保健室」を開催。地域保健室はワコールと共催する京都の他に丸の内（主催：三菱地所）、大阪、名駅（名古屋）、札幌で展開し、今後福岡、仙台でも展開を予定している。また、地域保健室で取得したデータを地域ごとに分析・比較し、それぞれの特徴（例えば、京都では果物の欠乏率が高いなど）や、結果を白書として発表している。
さらに、地域保健室では、共同研究によって健康増進効果（睡眠の質の改善）が裏付けられた「健康メソッド」を掲載する女性向け健康管理手帖を配布している。保健室での調査結果に基づく健康情報や、1ヶ月間の健康活動を記録できるログページが手帳の内容として含まれる。京都保健室で配布する手帖には、地域の健康的な食事を提供する飲食店のクーポンや、就業時間の長い女性の利用率が高い居酒屋やコンビニでの栄養管理のコツ等のコンテンツも備えており、地域の飲食店や自治体も巻き込んだ動きとなっている。手に取りやすい手帖を常に携帯することで、健康意識を高める仕掛けとなっている。

出所：Luvteli HP

図表 7-8 企業事例：富士通＋大塚製薬

● 大塚製薬西山さんのお話を富士通社内のみんなにも聞いてほしい、と考えたのが、両社の協力のきっかけ。これまで、社内で6回のセミナーを開催し、遠隔参加含め、延べ500名弱が受講。女性社員自身の意識向上だけでなく、周囲からの配慮ある言動にもつながっている。

特徴的な取り組みの内容　※番号は図表7-3と対応。

1

■対象者によってアプローチを変える

女性にも男性にも参画してもらうために、情報発信のアプローチは対象者によって変えている。若い女性を対象とする際は、例えば妊孕性の話題から触れる。
また、男性管理職がいる際には、「女性はリズムのある体である」「男性にも更年期がある」という情報を絡めながら女性の健康にフォーカスしていく。セミナーを開催する上でのポイントは、敢えてオブラートに包むことはせず、率直な発信をするようにしている。
男性にもしっかり知ってもらうことが、職場内で「配慮する」という言動に繋がる。

2

■女性社員の声から男性上司もセミナーに参加

初回のセミナーでは、40歳以上の女性社員のみを対象にセミナーを実施したが、アンケートの結果、上司や配偶者にも理解してもらいたいという声があったため、自由参加として幹部男性社員も参加できるようにした。
開催前は、男性上司と席を並べる抵抗感を懸念していたが、実施後のアンケートでは、「今後も上司や同僚の理解を得るために継続的に実施して欲しい」、「新任の幹部社員研修として必須化して欲しい」と男女ともに好意的な反応が見られた。

12

■女性の健康を相談できる医療機関・医師の紹介

初回のセミナーで、乳がん・子宮がん検診の受診を促すと共に、女性特有の健康問題について気軽に相談できる、かかりつけ婦人科医を持ったほうがいいと話をした所、「かかりつけ医を紹介してくれないか？」、と大塚製薬に相談があった。
大塚製薬が運営する情報サイト「更年期ラボ」には女性の健康について相談できる医療機関・医師一覧を公開しているため、そのサイトを紹介している。

図表 7-9 企業事例：NTT データ MSE＋ドコモ・ヘルスケア

● ドコモ・ヘルスケアのセミナーとアプリ、コンテンツ配信を組み合わせたサービスを受けることで、女性も男性も「女性の不調への対応を知らなかったけれど、今は共通の知識を持っている」と認識できたことを、最初の成果と感じている。

特徴的な取り組みの内容　※番号は図表7-3と対応。

1

■女性も男性も共通の知識を持ち、それを認識する

女性社員と一緒に男性管理職もセミナーを受けたことで、「女性社員も男性管理職も共通の知識がある」と参加者全員が認識できたところは大きな意味を感じる（女性社員28名と男性管理職12名が参加）。
まずは、女性自身ではどうにもできない体調の波があることを男性管理職が理解すること、女性社員が健康管理室を頼る等、簡単な対処法を身につけたことなどの効果があった。女性社員自身が、不調の際は無理をしなくても良いことにも気づけたことも大きなことだった。

3

■女性も「女性の不調」へ対処法を知らないことへの気付き

婦人科の先生からセミナーを受けることで、女性社員は自分自身の健康の記録をつける重要性を知った。
男性社員からは、女性が自分自身の健康に対する対処法を知らないことを知らなかったのが大きな気付きとして指摘があった。
男性からすると、「女子は女子のプロ」だと思い込んでいたが、必ずしもそうではなく、苦しんでいることがあったのだなという感想もあった。

6

■コンテンツ配信を昼休みのちょっと前に

セミナーとアプリを活用した取り組みの中で、週一回コラムをメール配信。女性の健康についてのセミナーとアプリを思い出してもらうきっかけとしたいというのを目的として、男性にも興味を持ってもらいそうな内容のコラムを、昼休みのちょっと前の一息つくタイミングに配慮して配信したところ、例えば、「昼寝をしよう」というコンテンツであれば昼休みにすぐ実践したり、ランチの際の話題として盛り上がったり、社内での意識を高めるきっかけとなった。

図表 7-10 企業事例：スターツ出版+養命酒製造+オムロンヘルスケア

● 「自社事業のために女性の健康を知ろう」という発信により、社員が参画しやすい環境を作り、その中で女性社員も自身の健康課題を認識するきっかけを作っている。他部門やグループ会社への活動の波及が取り組みの成果の一つに挙げられる。

特徴的な取り組みの内容　※番号は図表7-3と対応。

1　3　5

■自社事業への活用をきっかけに自身の健康課題に気づく

オムロンヘルスケアでは、女性の健康をサポートするためのプロジェクト「オムロン式美人」を2009年に立ち上げ、これまで蓄積した女性ホルモンとの上手な付き合い方や、ライフステージや月経周期に合わせたセルフケアなどのメソッドを、「働く女性のヘルスケアメソッド」セミナーという形で自社内や企業に広めている。このセミナーを実施した、スターツ出版は「自社メディアで女性の健康を発信する立場として正しい知識を得たい」、養命酒製造は「自社のお客さんのことを知りたい」というのが開催のきっかけであるが、結果的に自身の健康課題への気づきを得て実践に移す人も多くいた。例えば、スターツ出版では、セミナーでの気づきを自社メディアの企画や記事制作に活かし、読者が自身の健康について考えるきっかけを生み出している。
また、セミナー開催にあたり、養命酒製造では「今後のマーケティングにも活用できる女性のことを知って、仕事に活かしましょう」という呼びかけをすることで、男性も参加しやすい工夫をした。また、他の部門（管理部門）や同じビルに入っているテナントにも声を掛けて参加してもらえるようにした。スターツ出版では「女性の○○」というセミナーはむしろ女性社員が遠慮してしまい参加しづらいという感覚があったため、「正しい知識を知って情報発信につなげるため」という呼びかけをすることで女性にとっても参加しやすい環境を提供した。

8

■現場・一人ひとりに合わせた仕組みづくり

養命酒製造は、「働き方を健康的で心地よく」という観点で、出退勤の時刻を一人ひとり個別に設定できるようにし、男性社員が子どもの送り迎えができるよう意識的に取り組んでいる。
スターツ出版は、自分の病気や家族の病気、介護、育児など働く女性のライフプランの多様化に対し、それぞれに合ったキャリア/ライフプランの事例作りをまずは進めていきたいと考えている。

7.4　今後の方針

働く女性の健康推進については、健康経営度調査項目の改定や、健康経営優良法人認定基準への組込みといった点からも引き続き、着目が集まる領域である。

まずは、働く女性の健康推進の必要性について、・経営層含め従業員一人ひとりの意識・理解の向上が必要だろう。調査の中でも、実は、女性自身が自身の健康状態について理解していないという指摘もあった。自社の女性従業員の健康状態を把握し、それによってどのような問題につながるのかを丁寧に情報発信していくことが有用と考えられる。

他方、女性従業員だけでなく、男性従業員や管理職も巻き込みながら、全社的な活動としていく事の難しさも指摘された。例えば、「働く女性の健康推進」だけでなく、長く女性が働き続けられるために必要なこととしてキャリアアップや働き方と一体となった研修導入などが有用ではないだろうか。また、こまめに活動内容を経営層や上長に伝えることで、社内で公認活動として認めてもらいやすい環境をつくるようなやり方もあるだろう。女性従業員だけでなく、男性従業員や管理職をどの様に巻き込んでいくのか・女性が抱える健康課題を当たり前として受け入れる雰囲気やコミュニケーションの在り方などを同時に考えることができるような工夫が必要と考える。

調査の中では、男性従業員と同じ保健指導の方法では女性従業員の離脱率が高かったという指摘もあった。女性ならではの「一緒にやる」「学ぶ楽しさを伝える」といった工夫を取り入れることで健康状態の改善につながりやすい環境をつくることも必要と考える。

8　ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)の導入に向けた環境整備

8.1　本調査の経緯と目的

8.1.1　　本調査の経緯

平成 28 年度健康寿命延伸産業創出推進事業におけるソーシャルインパクトボンドの導入に向けた環境整備では、神戸市及び八王子市を対象に本格的なソーシャルインパクトボンド（以下「SIB」という。）方式での事業実施を目指した検討を行った。この中で、事業規模の拡大が課題となったことを踏まえ、続く平成 29 年度健康寿命延伸産業創出推進事業では、複数の自治体が連携して SIB 事業に取り組むモデルを具体化すべく、広島県をフィールドとして事業実施に向けた支援を実施した。また、神戸市及び八王子市の成果を踏まえ、自治体が SIB 事業に取り組む際の参考となるよう、ノウハウ集を作成した。

一方で、「誰もが活躍できる社会」を目指すという大きな方向性のもと、ヘルスケア分野においては、疾病予防・重症化予防はもちろんのこと、介護予防分野への取り組みの重要性が高まっている。未来投資会議に設置された「健康・医療・介護」会合では、広く予防・健康づくりのための施策が議論されているところである。

未来投資戦略 2018 では、「介護・認知症予防などの新たな分野を含め、ヘルスケア分野において、行政コストを抑えつつ、民間ノウハウを活用して社会課題解決と行政効率化を実現する成果連動型民間委託契約方式の活用と普及を促進する」との記載が盛り込まれた。SIB の手法を、介護予防分野に拡大していくことが期待されているといえる。

8.1.2　　本調査の目的と実施内容

本調査は、SIB に対するニーズが高まっていることを受けて、特に介護予防分野にフォーカスし、新しい事業分野での SIB 事業導入のモデルを作ることを目指す。また、引き続き自治体の導入意欲を喚起すべく、普及啓発活動を実施する。

具体的な実施内容は以下のとおり。

① 個別自治体の SIB 案件組成支援
② ヘルスケアサービス分野における社会的インパクト評価に活用可能なロジックモデルの構築
③ 行政等におけるヘルスケア分野での成果連動型支払いの導入に係る課題の調査とその解決に向けた施策の検討
④ 各地域等への展開に向けた企画・実行（普及・啓発）
⑤ 成果の取りまとめ

8.2　個別自治体の SIB 案件組成支援

8.2.1　　大牟田市における実証モデル事業の結果

（1）事業の目的・経緯

大牟田市は平成 29 年 10 月時点の 65 歳以上人口が約 41,000 人、高齢化率が 35%超と、超高齢社会を迎えている。

大牟田市の高齢者保健福祉計画・第 7 期介護保険事業計画によると、今後も要支援・要介護者数は年々増加し、それに伴って介護サービスの利用者数、介護費用の増加が見込まれている。

大牟田市の通所型介護事業所利用者の要支援・要介護度の 2 年間（平成 27 年から平成 29 年）の状況を調査すると、要支援 1 の約 60～70%、要支援 2 の約 40%、要介護 1 の約 40%、要介護 2 の約 30～40%、要介護 3 の約 30～40%、要介護 4 の約 10～20%が要支援・要介護度が悪化している。

図表 8-1 大牟田市における通所型介護事業所の要支援・要介護度の悪化率

●通所介護事業所（地域密着型含む）

		H29									
		要支援1	要支援2	要介護1	要介護2	要介護3	要介護4	要介護5	改善率	維持率	悪化率
H27	要支援1	36%	31%	20%	6%	2%	4%	1%	―	36.4%	63.6%
	要支援2	9%	47%	22%	14%	4%	2%	2%	8.6%	47.2%	44.2%
	要介護1	1%	4%	58%	20%	11%	6%	1%	4.2%	58.3%	37.5%
	要介護2	0%	1%	13%	46%	20%	15%	3%	15.0%	46.3%	38.8%
	要介護3	0%	2%	3%	13%	36%	39%	7%	17.6%	36.1%	46.3%
	要介護4	0%	2%	3%	9%	12%	50%	24%	25.9%	50.0%	24.1%
	要介護5	0%	0%	4%	0%	4%	12%	81%	19.2%	80.8%	―

●通所リハビリテーション事業所

		H29									
		要支援1	要支援2	要介護1	要介護2	要介護3	要介護4	要介護5	改善率	維持率	悪化率
H27	要支援1	32%	34%	22%	6%	3%	3%	1%	―	32.4%	67.6%
	要支援2	7%	49%	22%	13%	6%	2%	1%	6.9%	49.0%	44.0%
	要介護1	1%	5%	55%	24%	8%	6%	2%	5.6%	55.0%	39.4%
	要介護2	0%	4%	13%	49%	19%	12%	3%	17.0%	49.0%	34.0%
	要介護3	0%	2%	9%	18%	40%	26%	3%	29.9%	40.2%	29.9%
	要介護4	0%	2%	2%	5%	6%	80%	6%	14.1%	79.7%	6.3%
	要介護5	0%	0%	0%	0%	0%	20%	80%	20.0%	80.0%	―

要支援・要介護度の悪化は、QOL の悪化、介護費用の増大を招くことから、その抑制は、大牟田市を含む全国の地方公共団体にとって喫緊の課題となっている。一方で、財政難の中、効果的な対応策が明らかではない課題に対して限られた予算を新たに配分するのは難しい。

そこで大牟田市では、SIB 手法を導入し、行政コスト削減の範囲内で事業費を負担して、要支援・要介護度の進行抑制・維持に結び付く効果的な手法を把握することとした。

（2）事業概要

本事業の目的は、大牟田市内の全通所型介護事業所 76 事業所の利用者 3,122 人の QOL の維持、介護保険制度の持続可能性の確保である。

大牟田市は要支援・要介護度の進行抑制・維持に資するサービスを提供するサービス提供者を選定し、サービス提供者の発現した成果に応じて対価を支払う。

図表 8-2 大牟田市の全通所型介護事業所の利用者数

	要支援 1	要支援 2	要介護 1	要介護 2	要介護 3	要介護 4	合計
通所介護（介護予防含む）	280	288	549	318	154	118	1,706
通所リハビリテーション（介護予防含む）	198	387	396	239	127	69	1,416
合計	478	675	945	557	281	187	3,122

出所：厚生労働省「介護保険事業状況報告月報」を基に作成

図表 8-3 事業概要

事業目的	要支援・要介護者の QOL 維持、 介護保険制度の持続可能性の確保
事業内容	市内全通所型介護事業所の利用者に対して、要支援・要介護度の進行抑制・維持に資する事業を実施。 ※具体の事業内容は公募プロポーザル方式にて決定。
期待される便益	要支援・要介護度の進行抑制・維持による利用者の QOL 維持 介護費用の抑制
事業実施体制	対象：大牟田市内の全通所型介護事業所の利用者 行政：大牟田市 事業者：未定（公募にて決定） 資金提供者：未定（公募にて決定した事業者に応じて決定）

（3）事業体制の検討

本事業で想定している実施体制は以下のとおり。

初めに、大牟田市は、公募プロポーザル方式にて選定したサービス提供者と契約を締結する。

次に、サービス提供者は必要に応じて資金提供者から資金を調達する。

サービス提供者は、調達した資金を活用して、対象者にサービスを提供する。

サービス提供者によるサービス提供完了後、市は、定期的に開催される介護認定審査会にて対象者の要支援・要介護度を把握する。

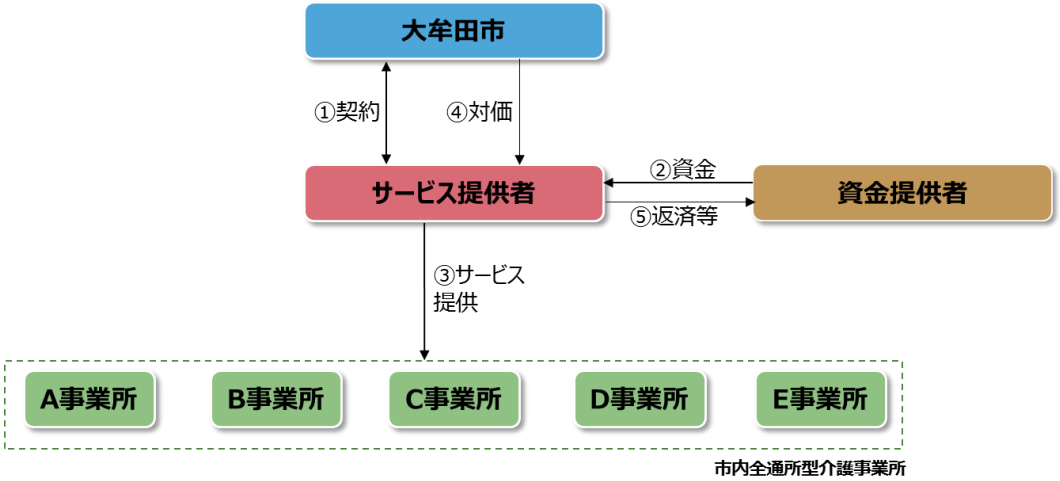
大牟田市は成果に応じて、サービス提供者に対価を支払う。

最後に、サービス提供者は資金調達額に応じて対価を資金提供者に返済等する。

なお、本事業においては、要支援・要介護度の認定は、市にて定期的に開催される介護認定審査会にて行われることとしており、客観性を十分に確保できていることから、第三

者評価機関は設置しない。また、事業組成、事業期間中の進捗管理等を行う中間支援組織は本調査受託者が担うものとする。

図表 8-4 想定事業実施体制

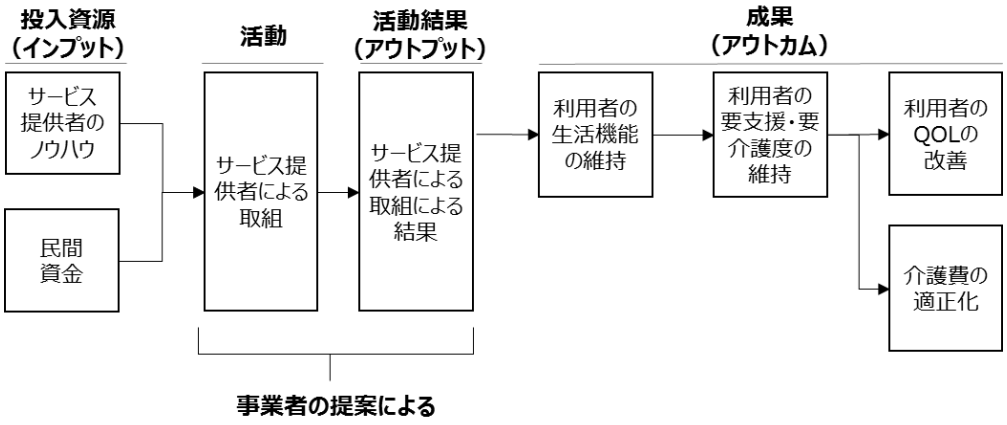


（4）事業化・成果指標の検討

事業化の検討にあたり、まず、既存研究や制度等を踏まえて本事業のロジックモデルを構築した。次にロジックモデルにて整理されたアウトカムの中で本事業に適したものを成果指標として抽出した。

本事業のロジックモデルは以下の通り。大牟田市の全通所型介護事業所の利用者の QOL の維持、介護費用の適正化を最終アウトカムとし、そのために利用者の要支援・要介護度の維持が求められ、利用者の要支援・要介護度の維持のために利用者の生活機能の維持が求められる。サービス提供者は利用者の生活機能の維持のための取組を提案し実施する。したがって、活動、アウトプットは選定する事業者の取組に寄る。

図表 8-5 本事業のロジックモデル



成果指標の選定は、上記のロジックモデルを踏まえて、以下に示す観点から検討した。

図表 8-6 成果指標検討の観点

役割	観点	説明
事業の成否の判断基準	事業目的との関連性	・事業目的の達成度を直接あらわす指標か ・中間的指標の場合、事業目的との因果関係は明確か
	持続性の検証可能性	・事業後の効果の持続性を評価できるか
報酬支払の判断基準	インセンティブの適切性	・「歪んだインセンティブ（perverse incentives）」につながらないか ・事業者・資金提供者のやる気を引き出せるか（成果の発現時期が長期的過ぎないか、成果につながらないリスクは大きすぎないか）
	支払時期の妥当性	・事業者・資金提供者への支払いタイミングとして適切か
事業管理の判断基準	事業管理上の有用性	・事業の進捗確認や、事業内容の変更の判断に資する情報を得ることができるか

成果指標選定の結果は以下のとおり。成果指標の候補は、ロジックモデルのアウトカムである「利用者の生活機能の維持」、「利用者の要支援・要介護度の維持」、「利用者の QOL の維持・改善」、「介護費用の適正化」である。このうち、最終アウトカムである「利用者の QOL の維持・改善」及び「介護費用の適正化」は、短・中期に測定することが難しく、また、客観的データがないことから、成果指標として適さない。「利用者の要支援・要介護度の維持」は、最終アウトカムの一つ前のアウトカムであり、かつ、測定が可能であることから、本事業の成果指標に適していると判断し、採用した。

成果指標「要支援・要介護度の維持」は具体的には、なりゆきベース（介入しない場合）と比較して要支援・要介護度を維持した利用者数の割合とした。

なお、本事業は事業期間を 4 年間とすることを想定していることから（後述）、サービス提供者のリスクが高い。そのため、サービス提供者の提案に基づき、アウトプットも成果指標に加えることを想定している。

図表 8-7 成果指標検討の選定結果

No	指標候補	選定の視点				
		達成したい成果との関係性が明確か	短・中期的に測定できるか	客観的データで測定可能か	歪んだインセンティブを生まないか	効果の持続性を把握できるか
1	利用者の生活機能の維持	△	△	△	○	○
2	利用者の要支援・要介護度の維持	○	△	○	○	○
3	利用者のQOLの向上	○	×	×	○	○
4	介護費の適正化	○	△	○	○	○

上記成果指標の測定方法を、ランダム化比較試験、マッチング法、既存データとの比較、事前事後比較の中から検討した。各評価方法の概要は以下の通り。

図表 8-8 評価デザインの候補

評価デザイン	概要	メリット	デメリット
ランダム化比較試験 RCT:Randomized Controlled Trial	・対象者を介入群とコントロール群に無作為に割付け、両者を比較する手法	・もっとも厳密性を担保できる	・コントロール群を設定しデータ収集、分析をするため… 時間・コストがかかる 倫理的に適さない場合がある
マッチング法 Matched Controlled Trial	・介入群と可能な限り類似したグループをコントロール群とし、両者を比較する手法	・介入群を無作為に選定できない場合でも活用できる ・一定の厳密性を担保できる	・コントロール群を設定しデータ収集、分析をするため… 時間・コストがかかる 倫理的に適さない場合がある ・一定のバイアスが入る可能性あり
既存データとの比較 Historical Baseline	・過去のデータから、介入群と類似するグループのデータを選び、両者を比較する手法	・コントロール群を設定する必要がないため… コストが低い 倫理的問題を回避できる ・一定の厳密性を担保できる	・比較可能なデータがなければできない ・一定のバイアスが入る可能性あり
事前事後比較 Before After Study	・事業の実施前のデータと事業の実施後のデータを比較する手法	・簡易 ・コストが低い	・介入以外の外部要因を除外することが難しく、厳密性が低い

出所：Social Finance UK (2015) Designing Effective Outcome Metrics and Measurement Systems を参考に作成。

以下の観点を踏まえて、上記の評価方法から本事業に適した評価方法を抽出した。

図表 8-9 評価デザイン選定の観点

選定の観点	説明
厳密性	・評価結果について、どの程度の確からしさを期待できるか
倫理性	・公平性を基本とする行政サービスにおいて適用可能か
費用	・時間はかかり過ぎないか ・費用は高すぎないか
実現可能性	・健診データやレセプトデータを基にした対象者の抽出方法などを踏まえ、実現可能か

以上より、既存データとの比較方法及び事前事後比較方法の 2 種類を組み合わせた方法を選択した。

具体的には、大牟田市の平成 27 年度から 30 年度の全通所型介護事業所の利用者数のデータを用いて、介入しない場合の 3 年後の要支援・要介護度の維持率（悪化率）を算定する。一方で、本事業実施後、対象者が介入前の要支援・要介護度をどの程度保っているかを算定する。これと介入しない場合の維持率を比較し、維持率の向上度を算定する。

図表 8-10 最終成果指標にかかる評価デザインの選定結果

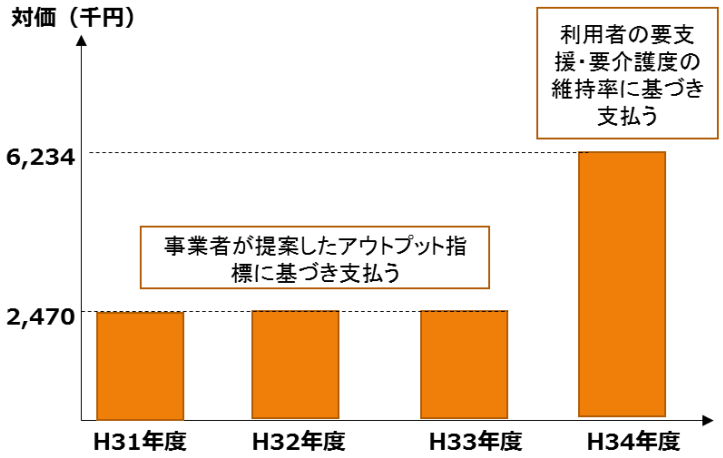
評価デザイン	本件における適用例	選定の視点			
		厳密性	倫理性	費用	実現可能性
ランダム化比較試験	通所型介護事業所利用者を無作為に介入群と非介入群に分類して比較	△	×	×	×
マッチング法	取り組みに同意した対象者をマッチング方によりコントロール群を設定し、比較	△	×	×	△
既存データとの比較	過去の実績値を非介入群とし、介入後の値と比較	△	○	○	○
事前事後比較	利用者の介入前後を比較。	—	○	○	△

（５）財務モデルの検討

本事業の想定事業費は、民間事業者への見積り、先行 SIB 事業の成果報酬率等を踏まえて、約 1,300 万円に設定した。成果報酬額は事業費の約 30%とした。なお、前述のとおり中間支援組織は本調査受託者が担うこと、また、成果指標は介護保険制度の規定に基づき測定するから第三者評価機関は設置せず、よって事業費にはこれらの費用を含まない。

事業費のうち、平成 31～33 年度は、サービス提供者が提案したアウトプット指標に基づいて対価が支払われる。平成 34 年度は成果報酬分として、成果指標「利用者の要支援・要介護度の維持率」に応じて対価が支払われる。

図表 8-11 想定事業費及び支払い方法



成果指標「利用者の要支援・要介護度の維持率」の最大目標値は 20%とし、最低値を 10%とすることを想定している。したがって、大牟田市は、維持率が 20%を超過した場

合には維持率 20%時の成果報酬額を支払い、維持率が 10%を下回った場合には成果報酬額は支払わない。

右図は、利用者の要支援・要介護度の維持率に応じた削減額の試算結果である。なお、本事業の対象とする行政コスト削減額は、市及び 1 号保険者負担分の介護費用である。

全対象者が要支援・要介護度を維持した場合、約 2 億円の行政コスト削減が見込まれる。一方、維持率が 1%であった場合、削減額は 200 万円程度と見込まれる。

本事業においては、事業費が約 1,000 万円であることを踏まえて、大牟田市が行政コストの削減を享受できるように、維持率 10%を下限値として設定した。

図表 8-12 行政コスト削減額

成果指標		削減額	市+1号保険者分削減額 35.50%
維持率 100%	悪化率 0%	590,241	209,536
90%	10%	531,217	188,582
80%	20%	472,193	167,629
70%	30%	413,169	146,675
60%	40%	354,145	125,721
50%	50%	295,121	104,768
40%	60%	236,097	83,814
30%	70%	177,072	62,861
29%	71%	171,170	60,765
28%	72%	165,268	58,670
27%	73%	159,365	56,575
26%	74%	153,463	54,479
25%	75%	147,560	52,384
24%	76%	141,658	50,289
23%	77%	135,755	48,193
22%	78%	129,853	46,098
21%	79%	123,951	44,002
20%	80%	118,048	41,907
19%	81%	112,146	39,812
18%	82%	106,243	37,716
17%	83%	100,341	35,621
16%	84%	94,439	33,526
15%	85%	88,536	31,430
14%	86%	82,634	29,335
13%	87%	76,731	27,240
12%	88%	70,829	25,144
11%	89%	64,927	23,049
10%	90%	59,024	20,954
9%	91%	53,122	18,858
8%	92%	47,219	16,763
7%	93%	41,317	14,667
6%	94%	35,414	12,572
5%	95%	29,512	10,477
4%	96%	23,610	8,381
3%	97%	17,707	6,286
2%	98%	11,805	4,191
1%	99%	5,902	2,095
0%	100%	0	0

（6）事業スケジュール

本事業の想定される事業実施スケジュールは以下のとおり。

事業期間は平成 31 年度から 34 年度の 4 年間を想定している。そのうち、サービス提供期間は平成 31～33 年度の 3 年間、4 年目は成果測定期間とすることを想定している。サービス提供者は平成 31 年上旬に選定する予定である。

図表 8-13 想定事業スケジュール等

	H30年度	平成31年度											H32年度	H33年度	H34年度
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3			
選定準備																
事業者選定																
契約																
事業実施																
測定																
対価支払																

（7）予算化

本事業では 4 年間の事業であり、毎年度対価の支払いを実施することを想定していることから、大牟田市は債務負担行為を設定している。

予算化にあたっての庁内調整においては、財政難で新規事業に予算を配分するのが難しい中、対価の総額が将来の行政コスト削減額を下回ること、成果が創出されない場合には財政支出が最低限になること等のSIBの特性に対して庁内の理解を得ることができ、予算化に至った。

（8）資金調達スキーム

本事業においては、資金調達については事業者の提案に委ねるものとしており、想定事業者は、金融機関や投資家から事業費の一部に対して融資・出資を受けることとしている。

（9）契約

本事業は、従来の業務委託契約と同じく自治体とサービス提供者間での契約を想定している。

（１０）分析

大牟田市におけるSIB事業における課題等の分析結果は以下のとおり。

１）事業費に国庫補助等を活用する場合の課題

大牟田市では、本事業を介護給付費等費用適正化事業に位置付けることを想定している。

介護給付費等費用適正化事業とは、地域支援事業における任意事業であり、当該事業に位置付けられると、事業費は国が39%、都道府県が19.5%、市町村が19.5%、1号保険者が22%を負担する。つまり本事業の事業費として大牟田市が実質的に負担するのは事業費の19.5%であり、市の財政負担の軽減につながる。また、介護給付費等費用適正化事業に位置付けて行う場合には、年度ごとの実費に応じて国や都道府県等の公費が交付される。

一方、SIBは毎年度の事業費の規模に関わらず、成果が発現したタイミングで、発現した成果に応じて対価が支払われる。これにより、地方公共団体は効率的な財政支出が可能となり、かつ民間事業者は成果をより高めるインセンティブとなる。

従って、介護給付費等費用適正化事業にてSIBの特徴である効率的な財政支出を実現するためには、介護給付費等費用適正化事業のルールに則った上で、設定する成果指標、支払のタイミング及び支払額を工夫する必要がある。

図表 8-14 介護分野の SIB の財源の比較

	介護給付等費用適正化事業として実施	一般会計事業として実施
概要	• 介護保険制度の地域支援事業（介護給付等費用適正化事業）に位置付けて実施。 • 従って、H31～33年度は、毎年度、事業者が実施計画通りに事業を実施したことを確認して、予め決めた対価支払い。 • 最終年度のH34年度に測定した成果に応じて成果報酬分（事業費の25%）を支払う。	• 一般会計で事業費を確保。 • この場合、市の支払いスケジュールは自由に設計できる。 • 最もSIB的な払い方としては、H31～33年度は支払わず、H34年度に測定した成果に応じて、事業費+成果報酬分を支払うもの。（それ以外の支払い方も可能）
メリット	• 市の実質負担が軽減できる（介護給付など費用適正化事業とした場合の市町村負担は19.5%） • 毎年度支払があるため、事業者の参画ハードルが低い。	• 事業者の目標達成インセンティブが強く働く。 • 成果が低い場合は支払い額を抑制できるため、対外的に説明しやすい。
デメリット	• 事業者の成果達成のインセンティブは働くものの、相対的に減じられる。 • 成果が低い場合の支払額の抑制はできるものの、想定的に効果が小さい。	• リスクが大きく事業者の参画ハードルが高い。 • 市の実質的な財政支出は増える（事業費の80.5%分～約896万円）
備考	• 広島県が実施中の大腸がん検診受診勧奨のSIBでは、実費を厚労省補助事業として市町村が支出、成果払い部分を県の一般会計から支出している。	• 八王子、神戸のSIBは一般会計から支出。

２）公募プロポーザル方式にて事業者を選定する場合の課題

本事業は、サービス提供者を公募プロポーザル方式にて選定することを想定している。

先行する SIB 事業はいずれも随意契約にて事業者を選定しており、公募プロポーザル方式にて事業者を選定した事例はない。

サービス提供者の公募に当たり、従来の公募方法を参考にして、募集要項、仕様書（案）、契約書（案）を事前に公表し、事業者を応募する方法を想定している。

SIB 事業では、発注者は仕様を定めず、成果を提示する。本事業では「要支援・要介護度の進行抑制・維持する方法」を提案してもらい、事業の実現性、成果達成の可能性を評価することを想定している。

図表 8-15 公募プロポーザル方式と随意契約の比較

<table>
<tr><th></th><th>公募プロポーザル</th><th>随意契約</th></tr>
<tr><td>概要</td><td>• 公募により提案を求め、契約の相手方を選定する方法。
• 一般的には、提案内容を評価して（点数化等を行い）契約の相手方を決める。価格を評価要素の一つとすることもある。</td><td>• 公募のプロセスを経ずに、契約の相手方を特定して契約する方法。
• 一般的には、地方自治法の随意契約の要件に照らして実施する。（施行令167条の２第２号等）</td></tr>
<tr><td>市において作成が必要となる書類</td><td>• 公募に際して、以下の書類作成が必要
• 主に、「成果達成の実現性」を評価。
<table><tr><td>募集要項</td><td>提案作成要領や、評価方法を検討し記載。</td></tr><tr><td>仕様書（案）</td><td>本事業の目的や、達成したい成果を記載。
※プロポーザルでは仕様書は細かく書かない。契約の相手方が提案した内容に基づき、必要に応じて事業内容に関する事項等を追加する。</td></tr><tr><td>契約書（案）</td><td>成果の測定方法や支払手続き等を中心に記載。</td></tr></table></td><td>• 契約に必要な書類を、提案企業の意見も聞きながら作成
<table><tr><td>仕様書</td><td>これまで検討してきた事業概要書の、「本事業の目的」「本事業の対象」「ロジックモデル」に基づき作成。</td></tr><tr><td>契約書</td><td>基本的に同上。</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>留意事項</td><td>• 提案を求める事項は、主に「要支援・要介護度の維持」のための方法である。（実施体制、実施内容、介護度維持のための工夫の内容など）
• 提案評価は、主に「成果達成の実現性」と考える。ただしその評価方法は簡単でない（提案されている方法の具体性のほか、関連実績等を参考とすることが考えられる）。</td><td>• 先行するSIB事業のほとんどは随意契約。時間的な問題に加えて、民間事業者の提案する事業内容に沿って成果指標等を設定しているのが実態のため、競争的プロセスが馴染まないという面もある。</td></tr>
</table>

以上が、大牟田市における導入モデル事業の検討結果である。なお、上記の検討結果はあくまで予算成立前の事業計画案であり、今後、変更になる可能性がある点に留意されたい。

8.2.2　美馬市における実証モデル事業の結果

（1）事業の目的・経緯

美馬市においては、生活習慣病予防の推進、健康意識の向上、スポーツ活動への参加の促進その他の健康増進に係る取組みを官民連携で進める「健康増進に関する連携協定」を地元企業と締結し、美馬市の進める「美と健康」のまちづくりに貢献する事業を官民連携で実施することとしている。この連携協定に基づき実施される一事業として、運動習慣の定着等を目指した健康増進プログラムの提供による SIB 事業の実施を検討することとなった。

当該連携協定及びこれに基づき締結された覚書のもと、本事業に取り組むこととなるサービス提供事業者は、美馬市をはじめとした徳島県内の市町村を活動拠点とするスポーツクラブチームである。当該事業者は、サポーターの拡充とともに地域への貢献を目的として、子どもから高齢者まで幅広い世代に対するスポーツ教室等を展開しており、当該地域貢献活動の持続及び発展、ヘルスケアビジネスへの展開を課題としていた。こうした課題を解決するための一手法として SIB に着目した事業者からの提案を契機として、市の課題である介護予防費用及び医療費の抑制と、官民連携による健康増進のまちづくりを目指し、SIB による健康増進プログラムの実施事業が検討されることとなった。

（2）事業概要

本事業は、SIB を活用して運動器の機能改善による市民の運動習慣の定着及び介護予防の取組みを行うものである。

事業概要は、以下のとおりである。サービス提供事業者であるスポーツクラブチームは、運動に係る専門知識を習得したクラブコーチ等のスタッフを指導者として、参加者に運動指導等を行う健康増進プログラムを提供する。当該プログラムにより運動器の機能改善を図るとともに、参加者の身体状況、メンタルチェック、生活習慣等のモニタリングを適宜行い、参加者に対する運動への意識付けを行う。

図表 8-16 事業概要

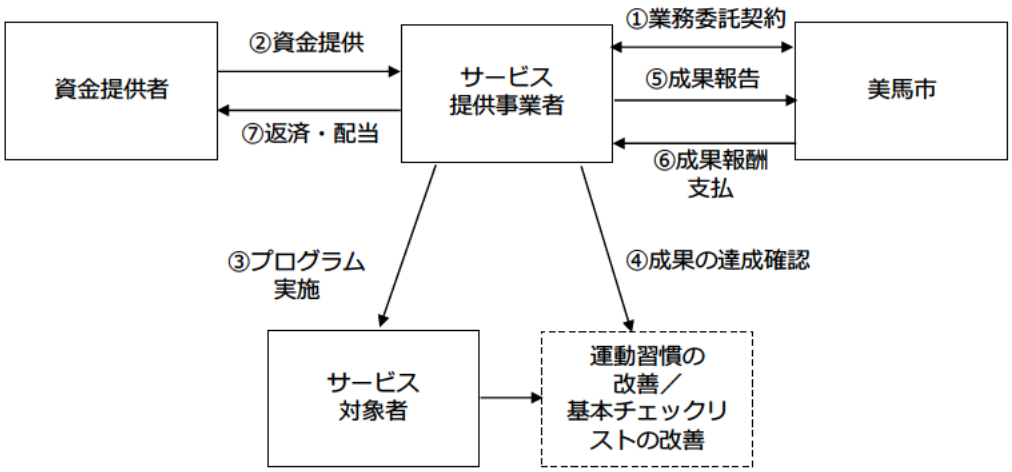
事業目的	運動器の機能向上及び運動習慣の定着等による市民の健康増進及び介護予防
事業内容	市民のうち、慢性的な痛み、姿勢の悪さを感じる 20 歳以上の市民 1,800 人を対象とし、地元スポーツクラブチームのコーチの指導による運動教室、栄養サプリメントの摂取、ICT デバイスによる身体機能の計測等を実施
期待される便益	医療費の抑制 休業・離職による逸失所得の抑制

	市民の QOL の向上 介護費用の抑制 介護離職の減少
事業実施体制	受益者：20 歳以上の慢性的な痛み等を感じる市民 （対象者 1,800 人） 行政：美馬市 事業者：スポーツクラブチーム 資金提供者：地方銀行

（3）事業体制の検討

本事業で想定している実施体制は以下のとおりである。

図表 8-17 想定実施体制



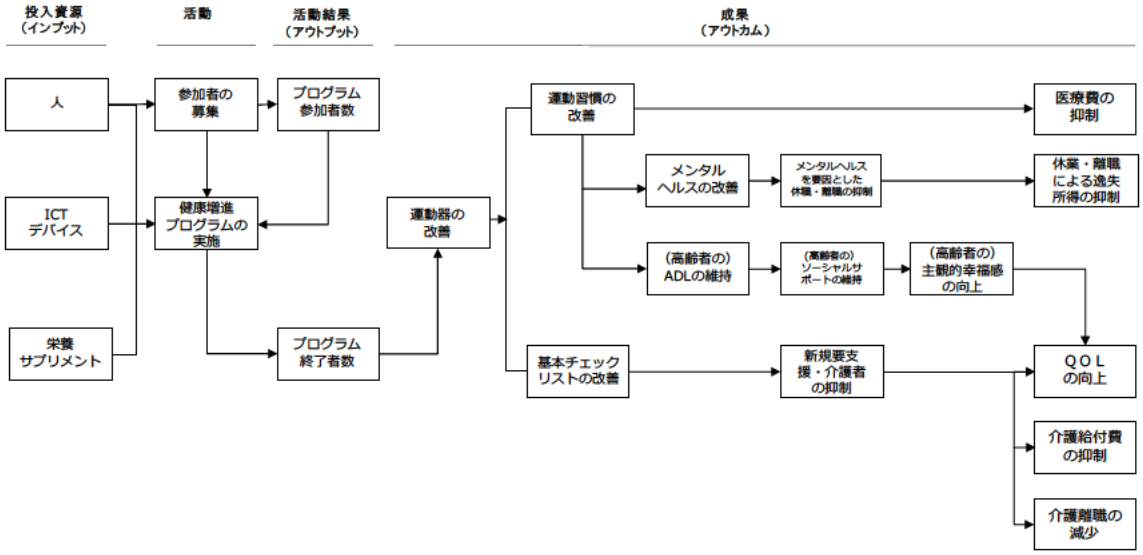
本事業については、成果指標となる対象者の行動変容等の状況確認その他の事業実施に際し、複雑な課題が生じる可能性が少ないため、中間支援組織は置かないものとした。

また、本事業における支払条件となる成果指標は、参加者数、対象者の運動習慣の変化、基本チェックリストという既存の評価尺度の該当項目数の変化を確認するものであり、特別な専門性が求められるアンケートや聞き取り調査は不要であることから、大学等による専門的な評価は不要であると判断し、第三者評価機関は設置しないこととした。なお、本事業で実施予定の健康増進プログラムについては、実施主体である事業者においてもサービス提供の実績がないことから、SIB に係る事業費として計上しない形で事業者が自主的にプログラムに係る監修等を専門家に依頼することを検討している。

（4）事業化・成果指標の検討

事業化の検討にあたり、まず成果指標の検討を行った。具体的には本事業のロジックモデルを明確化したうえで、アウトプット及びアウトカムのなかから支払と連動させる成果指標の設定を行った。本事業で想定されるロジックモデルは以下のとおりである。

図表 8-18 本事業のロジックモデル



なお、ロジックモデルの検討にあたって、運動介入の効果として想定される下記のようなアウトカムについても検討を行った。主に歩数を指標として計測することが多い身体活動量の増加という初期アウトカムについては、本事業で想定している健康増進プログラムの効果として位置付けることは難しいという関係者の意見もあったため、検討対象からは除外した。その他、運動能力の向上による転倒・骨折リスクの低減等を中間アウトカムとすることも考えられたが、対象者が高齢者に限られるとともに比較的長期間の経過観察が必要であることと、最終的に予防可能な人数が少なく、定量的効果も充分に発現しないことが想定されたことから、検討対象から除外した。

図表 8-19 アウトカム候補

初期 アウトカム	中間 アウトカム	最終 アウトカム	概要	参考文献	対象者
身体活動量の増加	－	死亡リスクの減少	歩数の増加により死亡リスクが低下	厚生労働省「健康日本２１（第２次）の推進に関する参考資料」	－
身体活動量の増加	疾病リスクの低下→各疾病の有症者の減少→各疾病を要因とした休職・離職者の減少	休業・離職による逸失所得の抑制	骨粗鬆症、高血圧症、糖尿病、認知症、がん等の疾病について、日常身体活動（１日当たり歩数・中強度活動時間）が増加するほど有症リスクが低下	「日常身体活動による医療費削減の可能性」（青柳、2012）	高齢者
	疾病リスクの低下→各疾病の有症者の減少	（各疾病を要因とした）医療費の抑制・介護給付費の抑制			
身体活動量の増加	メンタルヘルスの改善→メンタルヘルスを要因とした休職・離職者の減少	休業・離職による逸失所得の抑制	低強度身体活動量が多いほどメンタルヘルスは良好	「青年期における運動習慣および日常的な身体活動が遂行機能とメンタルヘルスに与える効果」（石原ほか、2016）	大学生・大学院生
	メンタルヘルスの改善	（メンタルヘルスを要因とした）医療費の抑制・介護給付費の抑制			
運動能力（筋力、バランス能力、歩行能力）の向上	転倒リスクの低下→骨折リスクの低下→骨折による休職・離職者の減少	休業・離職による逸失所得の抑制	筋力、バランス力、歩行能力の改善・強化を目的とした転倒予防教室は転倒予防に効果	「転倒の疫学」（鈴木、2003）	高齢者
		（骨折を要因とした）医療費・介護給付費の抑制			

成果指標の選定は、先述のロジックモデルを基に、以下に示したような観点から検討を行った。

図表 8-20 成果指標の観点

役割	観点	説明
事業の成否の判断基準	事業目的との関連性	・事業目的の達成度を直接あらわす指標か ・中間的指標の場合、事業目的との因果関係は明確か
	持続性の検証可能性	・事業後の効果の持続性を評価できるか
報酬支払の判断基準	インセンティブの適切性	・「歪んだインセンティブ（perverse incentives）」につながらないか ・事業者・資金提供者のやる気を引き出せるか（成果の発現時期が長期的過ぎないか、成果につながらないリスクは大きすぎないか）
	支払時期の妥当性	・事業者・資金提供者への支払いタイミングとして適切か
事業管理の判断基準	事業管理上の有用性	・事業の進捗確認や、事業内容の変更の判断に資する情報を得ることができるか

選定の結果は以下のとおりである。「プログラムの参加者数」「運動習慣が改善した者の割合」及び「基本チェックリストが改善した者の割合」を成果指標として選定した。「プログラムの参加者数」については、アウトプット指標ではあるものの、他の２つのアウトカム指標のみでは、参加者が著しく少なかった場合、投入する事業費に対し期待する成果が充分に発現しない状態を容認することとなってしまうため、成果指標の一つとした。アウトカム指標については、プログラム修了者数を採用することも検討されたが、市と事業者双方のリスク負担を考慮のうえ、協議によりプログラム参加者数が採用された。

図表 8-21 成果指標検討の選定結果

指標候補	選定の視点				
	事業目的との関連性	持続性の検証可能性	インセンティブの適切性	支払時期の妥当性	事業管理上の有用性
プログラムへの参加者数	△	×	△	○	○
プログラムへの終了者数	△	×	△	○	○
運動器の改善	△	△	△	○	△
運動習慣の改善	○	○	○	○	○
基本チェックリストの改善	△	○	○	○	○
要支援・要介護者の抑制	○	○	△	△	×
メンタルヘルスの改善	△	○	○	○	△
メンタルヘルスを要因とした休職・離職者数	△	○	△	△	×
ＡＤＬの維持	△	○	○	○	△
ソーシャルサポートの維持	×	○	○	○	△
主観的幸福感の向上	×	○	○	○	×
医療費の抑制	○	○	△	×	×
休職・離職による逸失所得の抑制	×	○	△	×	×
ＱＯＬの向上	×	○	△	△	×
介護給付費の抑制	○	○	△	×	×
介護離職の減少	×	○	△	×	×

なお、「プログラムの参加者数」は参加者全員を、「運動習慣が改善した者の割合」はプログラム修了者全員を、「基本チェックリストが改善した者の割合」は 65 歳以上のプログラム修了者を評価の対象とした。

基本チェックリストは、介護予防事業における二次予防事業対象者を把握するために用いられてきた 25 項目からなる評価尺度であり、高齢者を対象とした短・中期的な要支援・要介護リスクを図るものである。本事業で提供されるプログラムは、特に運動器の機能低下を予防するものであることから、基本チェックリストの全項目のうち、運動器の機能低下に関連した 5 項目の改善状況について評価することとしている。また、基本チェックリストは、若年層における短・中期的な介入効果を計る指標として用いることは適当でないことから、基本チェックリストが改善した者の割合において、20 歳～64 歳の参加者については、評価の対象としないこととした。

これらの成果指標について、評価デザインは以下の示した候補の中から検討を行った。

図表 8-22 評価デザインの候補

評価デザイン	概要	メリット	デメリット
ランダム化比較試験 RCT:Randomized Controlled Trial	・対象者を介入群とコントロール群に無作為に割付け、両者を比較する手法	・もっとも厳密性を担保できる	・コントロール群を設定しデータ収集、分析をするため… 時間・コストがかかる 倫理的に適さない場合がある
マッチング法 Matched Controlled Trial	・介入群と可能な限り類似したグループをコントロール群とし、両者を比較する手法	・介入群を無作為に選定できない場合でも活用できる ・一定の厳密性を担保できる	・コントロール群を設定しデータ収集、分析をするため… 時間・コストがかかる 倫理的に適さない場合がある ・一定のバイアスが入る可能性あり
既存データとの比較 Historical Baseline	・過去のデータから、介入群と類似するグループのデータを選び、両者を比較する手法	・コントロール群を設定する必要がないため… コストが低い 倫理的問題を回避できる ・一定の厳密性を担保できる	・比較可能なデータがなければできない ・一定のバイアスが入る可能性あり
事前事後比較 Before After Study	・事業の実施前のデータと事業の実施後のデータを比較する手法	・簡易 ・コストが低い	・介入以外の外部要因を除外することが難しく、厳密性が低い

出所：Social Finance UK (2015) Designing Effective Outcome Metrics and Measurement Systems を参考に作成。

上記の候補から選定するにあたり、以下の観点から選定を行った。

図表 8-23 評価デザイン選定の観点

選定の観点	説明
厳密性	・評価結果について、どの程度の確からしさを期待できるか
倫理性	・公平性を基本とする行政サービスにおいて適用可能か
費用	・時間はかかり過ぎないか ・費用は高すぎないか
実現可能性	・健診データやレセプトデータを基にした対象者の抽出方法などを踏まえ、実現可能か

その結果、評価手法としては、質問紙等を用いた事前事後比較を採用した。ランダム化比較試験及びマッチング法については、厳密性を担保できる手法であるものの、コントロール群を設定する必要があり、他の手法に比べ時間及びコストが係るとともに、行政サービスとして実施する本事業において、介入プログラムを実施しない層をあえて設定して比較を行うことに倫理的な問題があるため、採用しなかった。また、既存データとの比較については、市及び事業者、統計情報等において介入群と条件が類似するグループを対象とした比較可能な過去データが存在しないため、採用することができなかった。

事前事後評価は、厳密性という点においては課題が残るものの、行政サービスとしての倫理性に係る障壁とともに、比較可能な既存データの有無、評価に係る費用及び時間等の実施可能性を考慮して採用した。支払条件にも関わる評価デザインについては、当該評価に係る信頼性を一定担保する必要はある一方で、実務的な作業及び評価環境等を考慮し、関係者間で合意形成が可能な評価手法として検討を行う必要がある。

図表 8-24 最終成果指標に係る評価デザインの選定結果

評価デザイン	本件における適用例	選定の視点			
		厳密性	倫理性	費用	実現可能性
ランダム化比較試験	プログラムへの協力に同意した対象者を無作為に介入群とコントロール群に割付け、比較	○	×	×	△
マッチング法	プログラムへの協力に同意した対象者をマッチング方によりコントロール群を設定し、比較	△	×	×	△
既存データとの比較	比較可能な過去の実績・類似データ等がないため適用不可	–	–	–	–
事前事後比較	参加者のプログラム参加前と参加後の状態を比較	△	○	○	○

（５）財務モデルの検討

本事業において想定される市負担分の介護費用及び医療費の削減効果について試算を行うと、事業実施に必要な想定事業費を上回る財政的効果は発現しなかった。このため、本事業における事業費については、介護費用及び医療費の抑制額を参考として設定することはせず、想定事業者における見積もり費用を参考として設定した。市が本事業において必要と考える目標参加者数（1,800 人）に対し介入を行う場合に要する本事業開始後の費用（運営費用）とともに、本事業開始の前年度に要した実証実験等の費用（初期導入費用）により総事業費を計上した。

本事業の想定事業費は約 4,155 万円である。このうち、成果指標の達成に応じて支払う成果報酬支払を 300 万、成果の達成に関わらず支払われる固定支払を 3,855 万とした。

図表 8-25 想定事業費及び支払方法案

項目	事業費（千円）	支払方法	備考
初期導入費用	3,000	成果報酬払	事業期間で分割して成果報酬払い
運営費用	38,550	固定払	一部経費は参加者数×一人あたり費用による実績払い また、実績払い以外の一部経費につき、地方創生推進交付金を活用予定
事業費計	41,550		

図表 8-26 行政コスト抑制額試算

成果項目	推計削減額（千円）	左欄のうち市負担額等抑制額（千円）	試算条件の概要
介護給付費の抑制	12,087	4,291 ※市負担分＋第１号保険者分で算出	参加者1,800人の半数が高齢者、かつ基本チェックリスト該当者の7割が非該当に改善したと仮定
医療費の抑制	3,020	185	参加者1,800人のうち運動習慣のない者が６割改善したとして仮定
合計	15,107	4,476	

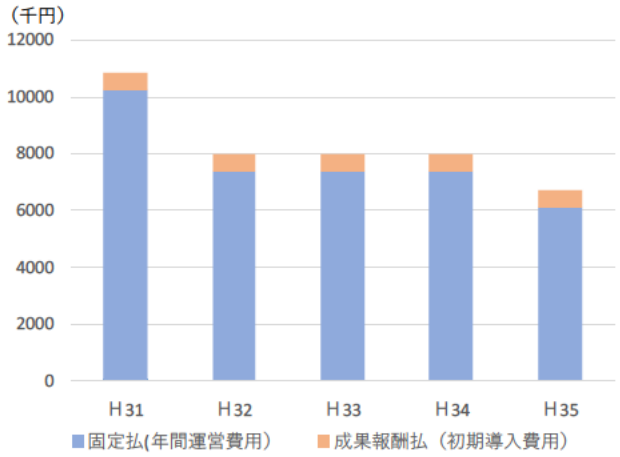
成果報酬支払額は、先述のとおり本事業開始の前年度に要した初期導入費用を基に設定している。本事業における事業者は、本事業で実施する健康増進プログラム又は類似のプログラムの提供実績はなかったことから、実施ノウハウ及び実証データ取得を目的に本事業の開始の前年度に実証実験を実施している。本事業の業務受託前ということもあり、こうした事業開始の前年度に生じる初期導入費用については本来事業者が負担する費用となるが、本事業においては、当該初期導入費用相当分を成果報酬として設定することで事業者に対するインセンティブとした。

固定支払額は、本事業の実施に際し要する費用を基に設定した。本事業で実施する健康増進プログラムの提供業務は、履行することによって一定の効果が見込まれることが想定されるため、先述の初期導入費用相当分を除く費用について、業務履行によって支払われる最低保証額として設定した。一方で固定額の委託料とすると、参加者人数が充分に集まらない場合は、一人あたりの対象者に対し過大なサービス対価を支払うこととなる恐れがある。このため、参加者が目標人数に達すれば固定払に係る委託料の満額を支払うものとし、目標人数に達しない場合は、参加者に配布するＩＣＴデバイスの運用費用、サプリメント費用等の参加者人数に応じて変動する費用を参加者数の実績に応じて減額することを検討している。

なお、後述のとおり、成果の評価は単年度内に完結するので、単年度の事業とすることが想定されたが、事業実施にあたっては一定の介入対象者を確保すべきという市の方針のもと目標とする介入対象者数を先に設定したことから、健康増進プログラムの提供期間及

び１回あたりの定員を考慮し、事業期間を５年と設定した。したがって事業者のインセンティブとなる成果報酬の支払いについては、毎年度実施することとした。

図表 8-27 報酬支払モデル案



本事業の成果指標については、先述のとおり「プログラム参加者数」「運動習慣が改善した者の割合」「基本チェックリストが改善した者の割合」とした。これらの指標に紐付いた支払条件等については下記のとおりである。

図表 8-28 成果指標等

成果指標	評価の概要	対象者	支払基準値	支払条件	測定時期
プログラムの参加者数	一定の参加者が確保される。	参加者全員	目標参加者（１年目及び５年目300人、２年目～４年目400人）の1/3以上	支払基準値に満たない場合は、成果報酬額を一定割合減額	プログラムの開始時点
基本チェックリストの改善	基本チェックリストの運動器の機能低下に係る５項目のうち、３項目以上に該当する者（該当者）が2項目以下（非該当者）になる。	65歳以上のプログラム修了者	基本チェックリストの該当者の７割以上が非該当者に改善	支払基準値を達成した場合、成果報酬額のうち80%相当支払。（改善割合が支払基準値を下回る場合は、改善割合に応じ設定した支払率を乗じて得た額を支払。）	プログラム終了３週間後
運動習慣の改善	運動習慣（週2回以上、1回30分以上の運動を行っている）のない者が運動習慣を有するようになる。	プログラム修了者	運動習慣のない者の６割以上が運動習慣を有するよう改善	支払基準値を達成した場合、成果報酬額のうち20%相当支払（改善割合が支払基準値を下回る場合は、改善割合に応じ設定した支払率を乗じて得た額を支払。）	

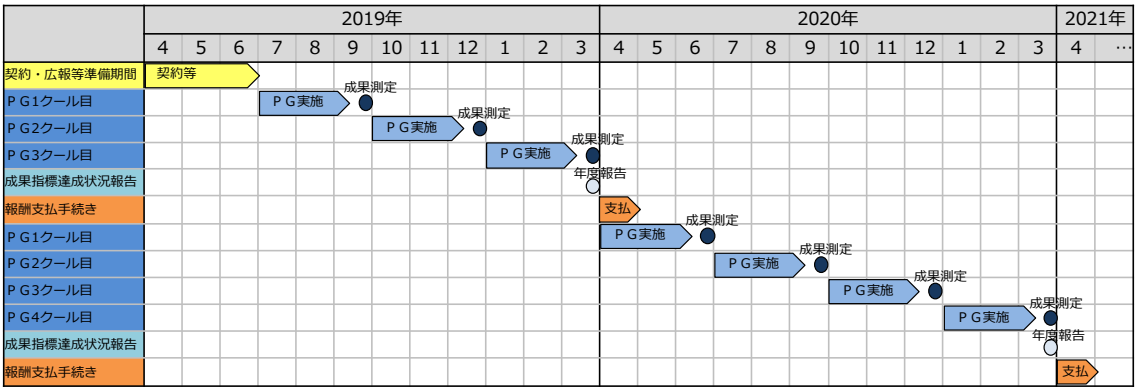
成果指標の評価については、プログラム終了３週間後に実施することとしている。運動習慣の定着については、対象者の行動変容を観察するものであり、１年程度の評価期間を設けることが望ましいと想定されるが、短期的な評価及び当該評価に応じた支払を実施したいという市及び事業者間の合意により、評価期間の設定を行った。なお、成果報酬の支払条件とは紐付けないものの、市又は事業者において事業終了時又は事業終了後において独自に中・長期的な成果の検証を行うことを検討している。

成果指標に紐付いた支払条件の設定にあたっては、事業により生じる行政コスト等の財政的効果額を参考に設定することが困難であったため、関係者間で議論を重ねることで合意形成を行った。支払条件の検討の際に、比較、参考となるようなプログラムの実績データが不足していため、支払条件を設定することは容易ではなかった。このため、関係者において事業実施前の段階で各々許容できるリスクについて確認と合意を行い、支払条件その他の事業条件を設定した。支払条件については、前年度の実証実験の結果や本事業におけるプログラムの実施の過程において、適宜見直しを行うことを検討している。

（6）事業スケジュール

本事業の想定される事業実施スケジュールは以下のとおりである。なお、事業期間 5 年のうち、1 年目及び 5 年目は 3 回、2 年目から 4 年目は 4 回、健康増進プログラムを実施する予定である。

図表 8-29 想定事業スケジュール



※以降の年間スケジュールは同様（事業期間は2023年まで（2023年のＰＧは、初年度同様３クールのみ実施））

（7）予算化

本事業では、先述のとおり成果指標の達成に応じた支払は毎年度行うこととしており、初年度においては、地方創生推進交付金の活用も検討している。事業としては複数年度に渡り継続して実施することになるため、交付金の申請を検討している初年度経費の一部を除き、複数年度の債務負担行為を設定して予算化を行うこととなった。債務負担行為の設定については、その必要性について庁内においても共通の認識ができており、複数年度における予算確保という点においては、大きな問題はなかった。

（8）資金調達スキーム

本事業においては、資金調達については事業者の提案に委ねるものとしており、想定事業者は、地元金融機関から成果報酬支払相当額の融資を受けることとしている。

（9）契約

本事業における契約は、通常の業務委託契約と同じく自治体と事業者による直接契約を締結することを想定している。なお、先述のとおり事業者と自治体において、既に包括的連携協定を締結するとともに、プログラム実施に関する覚書の締結を行っている。契約に際しては、交付金申請を行う予定としている初年度経費に係る委託契約とは別に、複数年度の債務負担行為として設定している委託契約を締結する予定である。

（１０）分析

美馬市における SIB 事業における課題等の分析結果は以下のとおり。

１）比較的健康な状態の人に対する予防介入事業における課題

美馬市における SIB 事業は、若年者から中・高年齢者まで幅広い世代かつ比較的健康な状態にある人を対象として、将来の疾病リスク及び介護リスクの低減を目的に介入を行うものである。このような比較的健康な状態にある人への介入は、既に疾病等を潜在的に有している者や症状として顕在化している者をターゲットとして行う事業に比べ、対象となる者は多いという利点がある。一方で、比較的健康な状態にある者等については、医療費及び介護費用が増加する直接の要因となる疾病、症状等の発現までに長期間を要する傾向にあることから、その介入効果のエビデンスとして使用できる研究・データ等も限られるとともに、中・短期間の介入により生じる医療費及び介護費用等の削減という定量的効果は、充分に発現しない又は定量化が難しい可能性があるという課題がある。

このようなことから、SIB 事業として実施する場合の成果指標として検討可能なアウトカム等が限られてしまうとともに、目指す成果は、様々な要因が複合し発現している可能性があるため、エビデンスの厳密性を有するロジックモデルの作成に困難を伴う可能性がある。こうしたエビデンスの厳密性の担保ができない場合は、SIB 事業の本事業実施前などにおいて、実証的にその効果を検証する機会を設け、エビデンスの補強とともに、ロジックモデルを検討又は見直しすることが考えられる。

２）行政コスト削減成果が発現しない場合における課題

美馬市における SIB 事業は、先述のとおり比較的健康な状態の人に対する介入事業であったこともあり、行政コスト抑制等の直接的な財政効果が大きく発現することはなかった。自治体においては、医療費及び介護費用の抑制は喫緊の課題であり、こうした直接的な財政効果に対する期待は高いことから、このような定量的成果が発現しない場合の自治体における政策的な取組み意義の整理が必要となる。

SIB は、行政コストの削減等の直接的な財政効果のほか、従来は行政主体で実施していた健康増進施策等について、地域住民及び地元企業・団体・金融機関等をはじめとした多様な関係者を巻き込んだ展開が可能となり、コミュニティの活性化、目的意識の共有、地域経済の活性化等、多面的な効果をもたらす可能性を内包している。

このため、直接的な財政効果が十分に発現しない事業であっても、行政としてなお取り組むべきとされる課題の解決に資する手段としてSIBの導入を検討することが考えられる。しかしながら、一方でこうした直接的な財政効果が充分に発現しない場合、目指すべき成果の定義、ロジックモデルの構築、成果の測定・定量化には困難が伴うことが予想される。また、財政効果という明瞭な定量的指標が参考にできないことから、支払条件等の適切な設定方法について、引き続き調査・検討を行う必要がある。

以上が、美馬市における導入モデル事業の検討結果である。なお、上記の検討結果はあくまで予算成立前の事業計画案である。

8.3　ヘルスケアサービス分野における社会的インパクト評価に活用可能なロジックモデルの構築

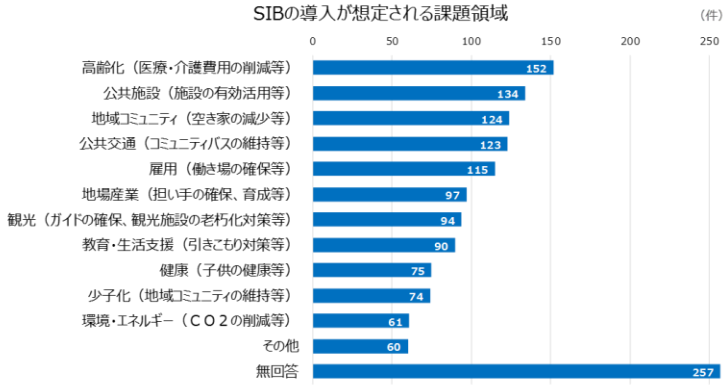
8.3.1　　本調査の目的

昨年度の調査では、既存研究を踏まえて、医療及び介護分野のうち、社会的課題として重要度が高く、介入が可能であり、介入することにより行政コストの削減が期待できる分野として、生活習慣病予防、がん早期発見、糖尿病重症化予防、認知症予防、認知症重症化予防、骨折・転倒予防を抽出し、ロジックモデルを構築した。

本年度は、地方公共団体が抱える社会的課題として、SIB導入のニーズが高い高齢化（医療・介護費用の削減等）と地域コミュニティをテーマとして、社会的インパクト評価に活用可能なロジックモデルを構築する。

近年、介護予防、健康寿命延伸等のヘルスケア分野を中心に、地域コミュニティを形成するソーシャル・キャピタル（後述）との因果関係を定量的に把握する研究が活発に行われている。本調査では、既存研究をもとに、介護予防をはじめとした多分野とソーシャル・キャピタルの因果関係を整理し、ロジックモデルを構築する。また、ケーススタディとして静岡県島田市をフィールドにしてSIB事業のロジックモデルを検討する。

図表 8-30 SIBの導入が想定される社会的課題



※2018年度に全地方公共団体を対象に実施したアンケート。有効回答率31.2%

出所：株式会社日本総合研究所

8.3.2　　ソーシャル・キャピタルの概要

ソーシャル・キャピタル（以下「SC」という。）とは、「社会関係資本」とも訳され、人と人との信頼関係やネットワーク、規範と言った社会組織の特性を言う。

図表 8-31 SC の定義

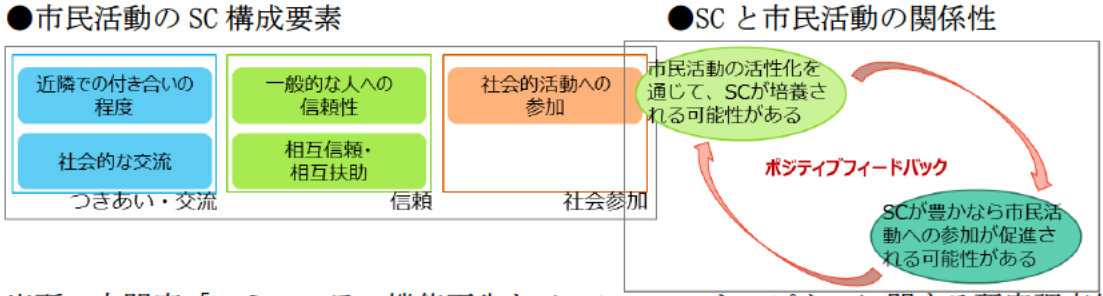
・　人々の協調行動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴（R.パットナム） ・　信頼『情けは人のためならず』『持ちつ持たれつ』『お互い様』といった互酬性の規範、そして人やグループ間の絆」（稲葉）

SC は、1900 年代初頭、教育や政治等の社会システムの効率化には人と人との間の水平的ネットワークや信頼関係等が寄与するといった研究から生まれた概念であり、2000 年代初頭の米国の政治学者 R.パットナムの研究によって広く普及した。世界銀行や OECD でも重視され、SC 醸成・向上に向けた取組みが行われている。

日本でも、2000 年代初頭から、内閣府や研究機関で SC の研究が行なわれてきた。内閣府では、地域コミュニティや市民活動と SC の関係性をテーマにした研究が実施されており、アンケート調査で全国の SC も測定されている。

例えば「コミュニティ機能再生とソーシャル・キャピタルに関する研究調査報告書」（内閣府／平成 17 年度）によると、市民活動は、「近隣での付き合いの程度」、「社会的な交流」、「一般的な人への信頼性」、「相互信頼・相互扶助」、「社会的活動への参加」といった SC から構成されている。ボランティアや NPO、市民活動に参加している人は、参加していない人に比べて人を信頼できると思う人が相対的に多く、近隣での付き合いや社会的な交流も活発で、居住地域を超えて他の地域活動にも積極的に関わり、多様な人との交流が広がる傾向がある。また、人を信頼できると思っている人、近隣でのつきあいや社会的な交流の活発な人は、そうでない人に比べて、ボランティア、NPO、市民活動に参加している人が相対的に多く、今後新たに参加したいとの意向を持っている人が多い。このように、SC が醸成され向上することによりボランティア、NPO、市民活動が促進され、活動の促進が SC を醸成・向上する。

図表 8-32 市民活動と SC の関係性

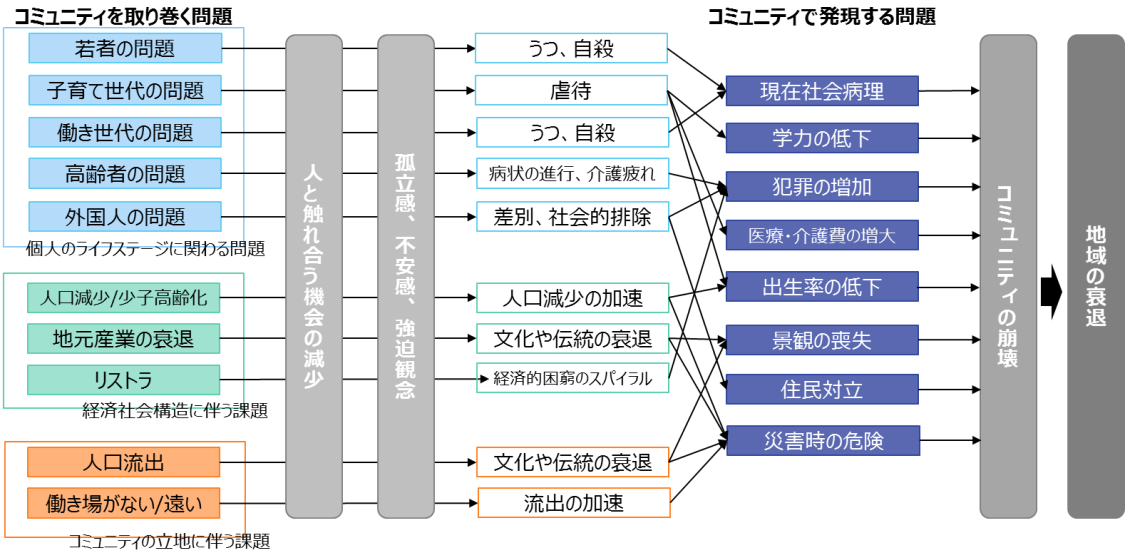


出所：内閣府「コミュニティ機能再生とソーシャル・キャピタルに関する研究調査報告書」

また、前述の調査によると、SC は地域コミュニティ再生においても重要な資本である。

地域コミュニティが抱えている問題は、そこで暮らす個人に関わる問題、経済社会構造の変化に伴う問題、コミュニティの立地に関わる問題に分類される。これらの問題が進行し、複合的に発生することにより、健康、教育、防災、治安等の分野でコミュニティや地域規模の問題に拡大し、コミュニティの崩壊、地域の衰退につながっていく。コミュニティの再生は多分野に渡る重要な課題となっている。

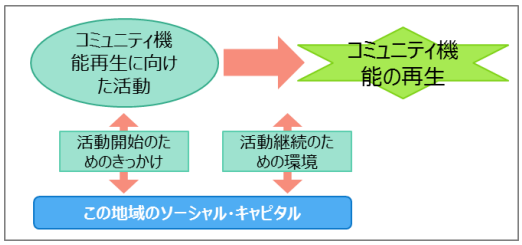
図表 8-33 コミュニティの課題と地域の衰退関係



出所：内閣府「コミュニティ機能再生とソーシャル・キャピタルに関する研究調査報告書」を基に作成

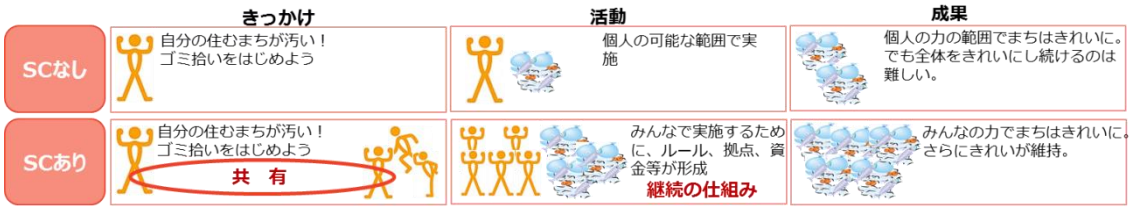
コミュニティ機能再生と SC の関係性をみると、コミュニティ機能再生に向けた活動は、地域に蓄積された潜在的ポテンシャル（地域の歴史、人口等）、コミュニティを覆い始める危機感（高齢化、人口流出等）、潜在的ポテンシャルが顕在化した過去の地域経験（紛争事例、イベント等）が地域で共有されることによって生まれる。そしてこの共有のツールが SC である。また、コミュニティ機能再生に向けた活動が継続するには、人的資源、活動を支える仕組み、活動拠点、活動資金、豊富な情報、活動主体の能力等が必要となるが、これを整備するのが SC である。このように、SC は地域コミュニティの活動のきっかけ及び継続に重要な役割を果たす。

図表 8-34 コミュニティ機能再生と SC の関係



出所：「コミュニティ機能再生とソーシャル・キャピタルに関する研究調査報告書」（内閣府）

図表 8-35 コミュニティ機能再生と SC の関係



地域コミュニティと SC に関する既存研究には、主に SC と企業活動、地域社会の安定化、福祉・健康、教育、政府の効率性の分野の研究が多い。中でも、健康分野の研究は特に多い。例えば地域コミュニティをはじめとする社会関係資本は、心の病気を含む健康状態に影響するという研究がある。また、市民活動に参加する高齢者は主観的健康感が高いという研究もある。

本調査では、介護予防をはじめとする多分野と SC の因果関係を定量的に把握している研究を調査し、それを基にロジックモデルを構築する。

8.3.3　文献調査

近年多様な分野で社会関係資本のもたらす効果についての研究がなされている。以下では、健康分野を中心に、社会関係資本に関する既存研究を概観する。

（1）健康分野における研究

社会関係資本と健康に関する研究は 90 年代後半以降海外で多くの研究がなされてきたが、我が国では 2003 年を端緒として、2009 年以降少なくとも年 10 本程度の論文が出されている（井上他，2013)。国内の文献 19 件をレビューした儘田（2010）は、「ほとんどの文献で健康指標との有意な関連が報告されている」としている。本項では、特に健康分野における既存研究を概観したい。

Hikichi らが愛知県武豊町をフィールドに 2007 年～2012 年の 5 年間に亘って実施した調査では、社会関係資本と介護認定率との関連性が分析されている（Hikichi et al., 2015)。武豊町では地区ごとに高齢者がいつでも立ち寄れるサロンを一次予防事業として立ち上げ、住民により自主的に運営されているが、このサロンを利用したことがないサロン非参加群の 2,178 人のうち約 14%が 2007 年～2012 年間に要介護認定を受けたのに対し、サロン参加群の 312 人のうち、同じ期間で要介護認定を受けたのは約 7.7%であった。同じく武豊町をフィールドにした 2014 年までの 7 年間の調査では、サロン参加群（152 人）の認知症発症リスクが非参加群（1,885 人）のそれに対して 0.73 倍であったことが報告されている（Hikichi et al., 2017)。

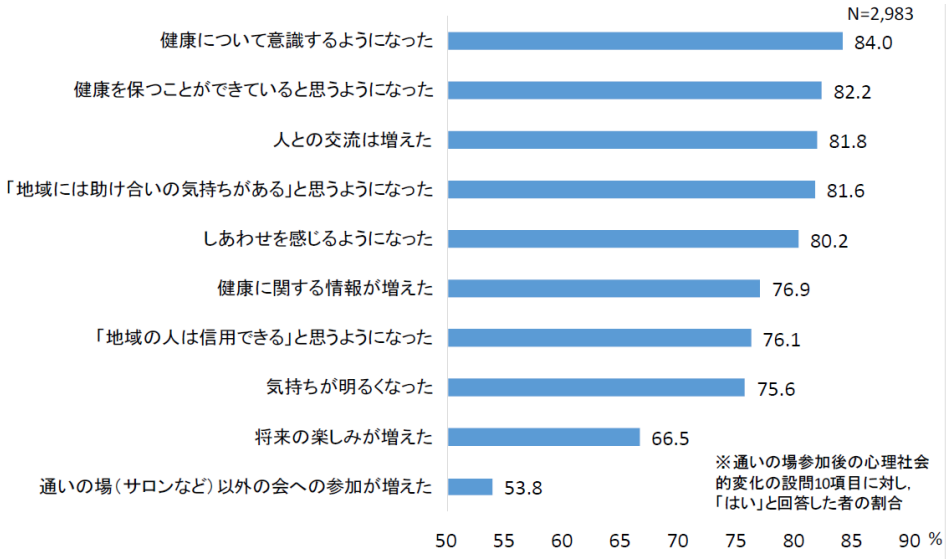
サロン参加を通じて老人クラブやボランティア組織、スポーツの会への新規参加が増えることが確認されているが（平井，2010)、伊藤と近藤（2013）が実施した JAGES プロジェクト参加の 24 介護保険者についての分析では、趣味の会やスポーツの会への参加割合が高い保険者ほど、要支援・要介護認定率が低いことが報告されている。特にスポーツの

会については、参加割合が高い市区町村ほど、IADL の低下者が少ないという関連も報告されている（加藤他，2015）。なお、Saito らの研究でも、週 1 回以上趣味やスポーツの会に参加した高齢者の間では、11 年間で 30～50 万円/人程度、介護費用が低いことが報告されている（Saito et al.，2018（投稿中））。

このように既存研究では、サロンの参加それ自体や、サロン参加を通じて新たに趣味の会やスポーツの会に参加することを通じて、IADL といった生活機能や認知機能が維持され、要介護認定率の低下につながっていることが示唆されている。

竹田らが、日本老年学的評価研究（JAGES）プロジェクト参加 7 市町の通いの場 109 箇所の参加者 3,305 人を対象に実施した調査では、通いの場参加後の参加者の心理社会的な変化として、以下の調査結果が報告されている（竹田他，2017）。

図表 8-36 通いの場参加後の参加者の心理社会的な変化



社会関係資本と健康指標との間の因果関係については、情報の伝達やインフォーマルな社会的統制などがあると言われているが（相田他，2014）、そうした観点から、「健康について意識するようになった」（84.0%）、「健康に関する情報が増えた」（76.9%）という回答が上位にある結果は興味深い。通いの場へ参加することで健康関連の情報が増えるという結果は、武豊町のボランティアと参加者への調査でも同様に報告されている（大浦他、2013）。

さらに、「「地域には助け合いの気持ちがある」と思うようになった」（81.6%）や「「地域の人は信用できる」と思うようになった」（76.1%）という回答も高い割合を示していることは、社会関係資本の「つながり・交流」が、それ以外の構成要素である「信頼」にも影響を与えていることが示唆される。サロン参加者ではボランティア組織への新規参加が増えるという調査結果（平井，2010）も併せて考えると、サロン等への参加を通じて「つながり・交流」が増えることによって、「信頼」や「社会参加」の増加につながることが期待できるだろう。

（２）健康分野以外における研究

子育て分野でも社会関係資本についての研究がなされている。内閣府が実施した調査では、社会関係資本が高い地域ほど合計特殊出生率が高いとの相関が報告されている（内閣府，2003)。こうした相関関係の背景については山口ら（2013）の研究が参考になる。山口らによると、「子育ての社会化」意識・行動（地域共同子育て意識、子育て支援行動、等）と社会関係資本の下位尺度である「つながり・交流」との間に統計的に優位な関連性が認められている。このことからは、山口らは地域住民の「子育ての社会化」意識・行動に影響を与えるためには、地域の中で住民の交流を促すことが必要だと指摘している。

教育分野でも、社会関係資本と子どもの学力等との関連についての研究がある。教育分野における社会関係資本は、「家庭内社会関係資本」、「クラス社会関係資本」、「学校社会関係資本」、「地域社会関係資本」と分類され、それぞれについて研究がなされているが（露口，2011)、例えば、Croll（2004）によると、親による地域組織への加入状況が子どもの学業成績に正の影響を及ぼすとの結果が報告されている。また、Furstenberg ら（1995）によると、子どもの地域・市民活動への参加も学業成績に正の影響を及ぼすとの研究結果が報告されている。なお、Kahne らの研究では、親を含めた住民による地域・市民活動への参加が活性化している地域では子どもたちの地域・市民活動参加も促進されることが報告されている（Kahne & Sporte，2008)。これらの研究から、社会関係資本の下位尺度である「社会参加」と子どもの学力との関連性が示唆されると言えるだろう。

さらに、社会関係資本と災害の関係でも、平時における地縁活動や市民活動が災害発生時の支援や受援への参加と関係しているとの報告がある。川脇（2014）によると、平時から自治会など地縁的な活動に参加している人ほど災害時に受援する可能性が，ボランティアなど市民活動に参加している人ほど災害時に支援する可能性がより高まることが報告されている（川脇，2014)。このことから、社会関係資本の下位尺度である「社会参加」と災害発生時の共助行動との関連が示唆される。

内閣府が実施した調査では、ボランティア活動の活発な地域ほど犯罪発生率（刑法犯認知件数）が低いという結果が報告されているが（内閣府，2003)、社会関係資本が犯罪の抑制にも効果があるとの研究もある。例えば海外では、社会関係資本、特に「信頼」が高い地域の方がそうでない地域と比較して殺人発生率が低いといった研究結果がある（Putnam，2000；Kennedy et al.，1998；Lederman et al.，2002)。なお、社会関係資本と犯罪の抑制との間のメカニズムについては、以下のような理論がある（高木，2011）

① 社会解体理論：
地域コミュニティの崩壊によって犯罪を思いとどまらせるようなインフォーマルな社会統制、監視が弱体化。

② アノミー理論：
現代社会における金銭的成功が協調される一方、その手段を合法的なものに制限するような規範が弱体化。

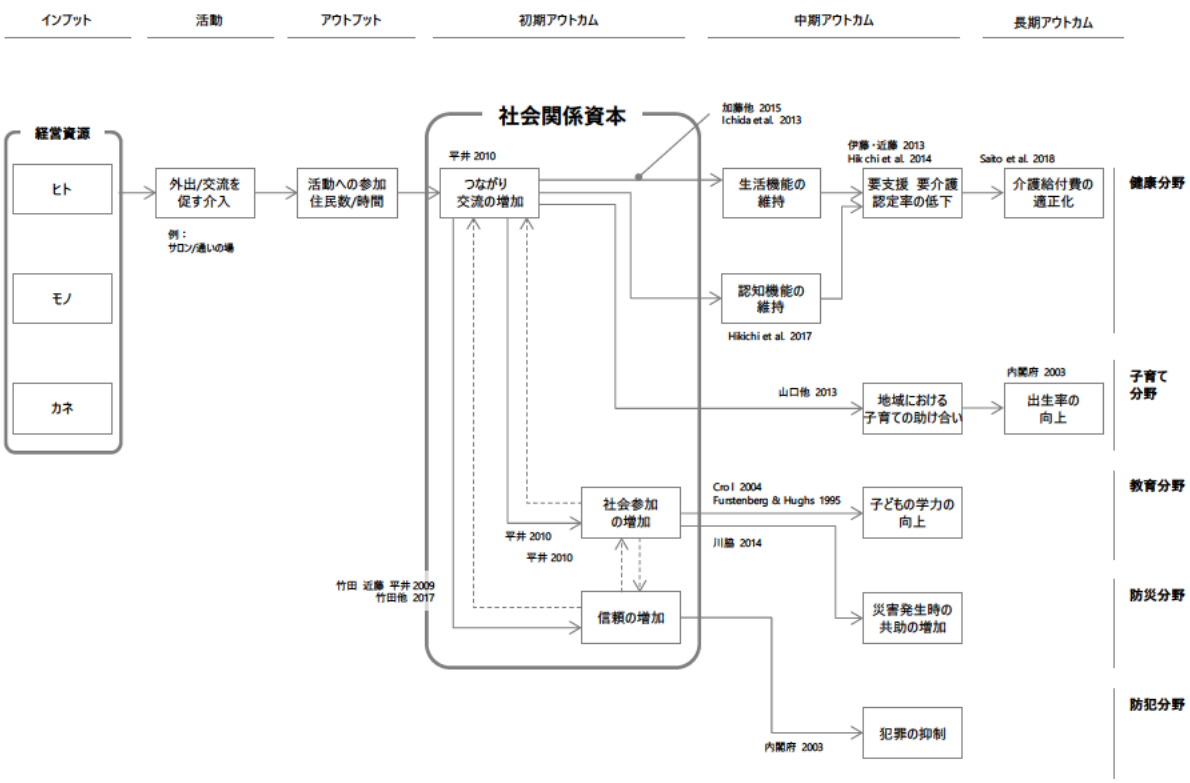
③ 緊張理論：
現代社会において物質的な成功を得られない層の一部が、欲求不満やストレスへの反応として非合法的な手段をとることによって犯罪が発生。

このように、これまで様々な分野において社会関係資本についての研究がなされている。社会関係資本とこれらの研究におけるアウトカムとの因果関係のメカニズムが明らかにされている訳ではないが、社会関係資本が様々なアウトカムと正の関連性を有していると考えてよいだろう。

8.3.4 SC のロジックモデル

上記で述べた文献調査をもとに、社会関係資本と様々な分野におけるアウトカムとの関連は下図のようにロジックモデルという形で図示できる。

図表 8-37 ロジックモデル案



まず、健康分野においては、例えばサロンや通いの場といった外出や交流を促す介入により「つながり・交流」、具体的には友人・知人とのつきあいやスポーツ・趣味・娯楽活動への参加が増加する。これが、認知機能や IADL 等の生活機能の維持につながり、要支援・要介護認定率の低下、ひいては介護費用の適正化につながるというロジックである。さらに、「つながり・交流の増加」や「社会参加の増加」、「信頼の増加」は地域における子育ての助け合いの促進や災害発生時の共助の増加、そして犯罪の抑制にもつながる。

一方で、社会関係資本の構成要素の間でも因果関係があると考えられる。まず、前項の既存研究のレビューでも確認されたように、サロンや通いの場への参加を通じて、趣味の会やスポーツの会への参加だけでなく、自治会等の地縁的な活動やボランティア活動への参加につながる。また、竹田ら（2017）の研究で示されているように、サロンや通い場への参加を通じて、地域の住民への一般的な信頼の増加という心理社会的な変化も確認されている。つまり「つながり・交流」と「社会参加」、そして「信頼」の間に因果関係があると考えられるだろう。なお、文献調査では把握できなかったものの、「社会参加」や「信頼」から「つながり・交流」へ、また「社会参加」と「信頼」との間にも因果関係はありうると思われる。この点は、ロジックモデル上では点線で示している。

8.3.5　ケーススタディ

以上のように、近年全国的に問題となっている地域コミュニティの衰退が、高齢者の要支援・要介護度の上昇、勤労世帯のメンタルヘルスの不調、子供の体力低下等の健康分野をはじめとした各分野で起こる問題と密接に関わっていることを踏まえて、静岡県島田市では、市民の SC 醸成・向上を通した地域コミュニティの活力維持・向上を目指している。

図表 8-38 静岡県島田市の概要

- 静岡県の中心部に位置
- 人口約 98,909 人（平成 30 年 3 月末時点）
- 平成 17 年に旧島田市と旧金谷町が、平成 20 年に川根町が合併。
- 合併後人口が増加しピーク時は 10 万人超であったものの、近年人口は減少傾向。

島田市金谷地区は、平成 17 年に旧島田市と合併した地域である。金谷地区の人口は島田市全体の人口の約 19%に当たる 18,872 人である。人口は年々減少し、減少率は市全体より高い。また、高齢化率も平成 29 年度時点で約 33.3%と高い。金谷地区の住民も地域に対して危機感を有しており、平成 29 年度の市民意識調査では、今後の重要な取組みとして「地域コミュニティ活動の推進」「市民協働まちづくりをさらに促すための対策」と回答した住民が多かった。

こういった現状を踏まえて、現在、島田市では、旧金谷庁舎跡地及びその周辺に、「新たな金谷地区のシンボルとして子供からお年寄りまで誰もが訪れ、つながりが生まれる生活交流拠点」をコンセプトとして、複合型生活交流施設を新設してそれを核とし、既存の公民館や図書館等と有機的に連携した地域住民の生活利便・交流に資する拠点の形成を検討している。拠点では、地域包括センターや健診機能等を有する複合型生活交流施設や既存の公民館・図書館等の拠点内にある資産を自由に活用して、金谷地区の住民の SC 醸

成・向上に資する運営を行うことを検討している。運営にあたっては、行政にて SC 醸成・向上方法を検討するのではなく、民間ノウハウを活用する SIB の仕組みの導入も併せて検討している。

本調査では、こういった島田市の検討を踏まえて、SIB を導入して SC 醸成・向上事業を行うケースを想定し、ロジックモデル等を検討する。

（1）事業の概要

金谷地区の住民を対象にして、生活交流拠点にある資産を自由に活用して、SC 醸成・向上の取組みを行う。

対象とする住民は、高齢者をはじめとする全地域住民である。金谷地区の高い高齢化率を踏まえると、介護予防、ひいてはコミュニティの再生には、高齢者をいかに巻き込むかが重要となる。一方で、地域の持続可能性を踏まえると、勤労世代、若年層への働きかけも重要である。そこで、SC 醸成・向上の取組みとしては、高齢者と勤労世代、高齢者と若年層といった多世代を巻き込む取り組みが求められる。

民間事業者ヒアリングによると、SC 醸成・向上の取組みとして、高齢者をスタッフとした子供向けイベントの開催、市民活動の拠点づくり、市民活動の組織づくり支援、外出支援の必要な高齢者を対象にした輸送、広報、地域住民が使いやすい施設運営等が想定される。

図表 8-39 事業概要

事業目的	SC 醸成による地域コミュニティの再生
事業内容	金谷地区の住民に対して、SC 醸成・向上に資する取組を行う
期待される便益	介護予防による QOL の維持・向上 介護費用の抑制 心の病の予防・改善による QOL の維持・向上 医療費の適正化 こどもの体力作り 出生率の向上 暮らしやすさの向上 安全で快適な暮らしの確保　等
事業実施体制	対象：金谷地区の住民 行政：金谷地区 事業者：未定（公募にて決定） 資金提供者：未定（公募にて決定した事業者に応じて決定）

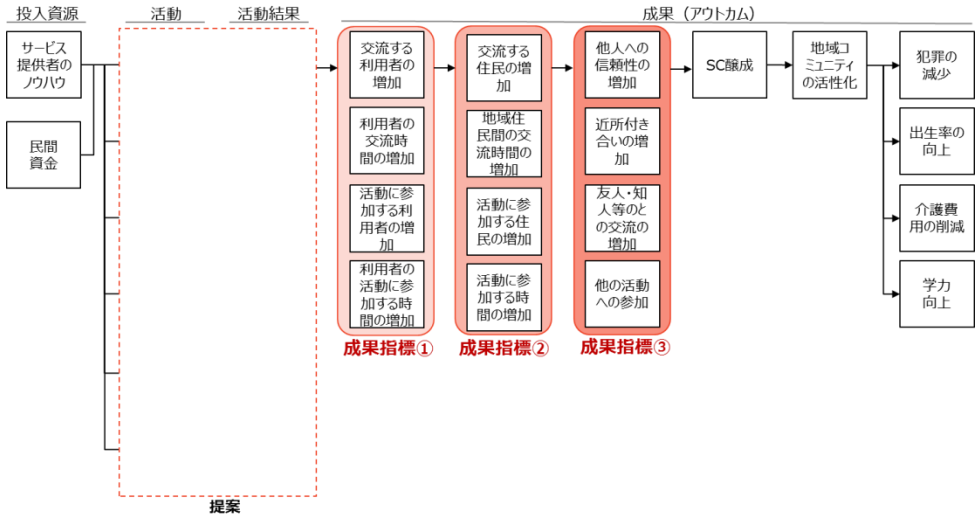
（2）事業化の検討・成果指標の設定

事業化の検討にあたり、まず、既存研究等を踏まえてロジックモデルを構築した。

本事業のロジックモデルは以下の通り。介護予防による金谷地区の住民の QOL の維持・向上、介護費用の適正化等を最終アウトカムとし、そのために地域コミュニティの活性化が求められ、地域コミュニティ活性化のために SC 醸成・向上が求められ、SC 醸成・向上のために交流や活動に参加する住民の増加及び時間の増加が求められる。サービス提供者

は利用者の SC 醸成・向上、ひいては金谷地区の住民の SC 醸成・向上に資する取組を提案し実施する。したがって、活動、アウトプットは選定する事業者の取組による。

図表 8-40 ロジックモデル案



このうち、成果指標として上図の①～③のいずれか、もしくはすべてが想定される。

（3）評価方法

評価方法として、内閣府が実施している全国アンケートを参考にして、金谷地区の住民に対してアンケート調査を行うことを想定している。

事業開始前、事業期間中に定期的にアンケートを行い、事業開始前に比べてどの程度 SC が高まったかを把握する。また、全国アンケート等を活用して、本事業以外の要因で増減した SC を排除する。

図表 8-41SC アンケート（案）

項目	設問
信頼	一般的に人を信頼できるか
	お住まいの地域において、まわりの人を信頼できるか
	旅先や見知らぬ土地で出会う人を信頼できるか
	災害時に人を信頼できるか
つきあい	ご近所の方とどのような付き合いをしているか
	ご近所付き合いしている人の人数
	友人・知人とどの程度の頻度で付き合っているか
	親戚・親類とどの程度の頻度で付き合っているか
地縁的な活動への参加について	お住まいの地域で地縁団体、地縁活動が盛んだと感じるか
	現在地縁的活動をしているか
	参加している場合の頻度はどの程度か
	参加したきっかけは何か
	活動していない場合、参加したいか
	参加を通じてどのようなことを得られたか
スポーツ・趣味・娯楽活動への参加について	現在活動しているか
	活動している場合の頻度はどの程度か
	参加したきっかけは何か
	参加していない場合、参加したいか
	参加を通じてどのようなことを得られたか

項目	設問
ボランティア・NPO・市民団体への参加について	現在活動しているか
	活動している場合の頻度はどの程度か
	地域内の活動か、別の地域の活動か
	参加したきっかけは何か
	活動していない場合、参加したいか
	参加を通じてどのようなことを得られたか
生活の満足度について	現在自身の生活に満足しているか
	日常生活を送るに当たって、問題や心配事があるか
	日常生活の問題や心配事について、相談したり頼ったりする人や組織がいるか

出所：滋賀大学、内閣府（H29）「ソーシャル・キャピタルの豊かさを生かした地域活性化報告書」、内閣府（H14）「ソーシャル・キャピタル：豊かな人間関係と市民活動の好循環を求めて」

8.3.6　まとめ

既存研究より、SC は介護予防をはじめとして多分野で様々な成果を創出することが分かってきており、また、エビデンスも蓄積されてきている。

特に介護予防分野においては、疫学的な実証研究によって SC と介護予防の因果関係を定量的に把握する研究が活発に行われている。

島田市をケーススタディとして検討した SC 醸成・向上を目的とした SIB 事業は、既存研究を活用してロジックモデルや成果指標を構築した。今後は、対象とする高齢者に係る介護費用削減の定量的把握にも試みる。

ケーススタディの中で把握した問題として、高齢者をはじめとした金谷地区の全住民を対象としている一方で、コスト削減原資が介護費用のみであることから、SC 醸成・向上による行政コスト削減額が、民間事業者の見積り等で把握した事業費を大きく下回る点がある。今後、SIB 事業のコンセプト（市の政策的意義づけ等）、スキーム詳細検討が求められる。

8.4　行政等におけるヘルスケア分野での成果連動型支払いの導入に係る課題の調査とその解決に向けた施策の検討

8.4.1　　成果連動型支払いの導入に係る課題整理

公共団体とサービス提供者（又は中間支援組織）が成果連動型支払を行う際の課題について、昨年度報告書の資金調達面での課題をもとに考察を行った。

図表 8-42 SIB 資金調達における課題の整理

No	分類	課題	
		項目	概要
1	市場の未成熟	各プレーヤーのリスク管理ノウハウの不足	国内における SIB 事業実績が少ないことにより、各プレーヤー（地方公共団体、サービス提供者、資金提供者等）で SIB 事業のノウハウを有する企業・団体はほぼない。よって、各プレーヤーはリスクを把握・管理することができない。
2		トラックレコードがない	国内における SIB 事業実績が少ないことにより、事業内容別の成果達成程度や想定される成果報酬額を把握できない。よって提供した資金の規模や事業リスクに見合うリターンが得られるか判断できない。
3	事業規模	事業規模が小さい	現状では事業規模が小さい（3,000 万円未満）ため、資金調達コストが過大となり、発注者である地方公共団体にとって資金調達コストの負担はハードルが高い。
4	SIB の特性	提供資金の回収期間が長い	資金を提供してから回収するまでの期間が長い。
5	法制度	SPC の組成が難しい	地方自治法、条例に基づくと、SPC の組成が難しく、倒産隔離ができない（会計分離は一定の工夫が可能）。
6		補助金を受給できない	SIB を導入することにより従来活用していた補助金を受給できなくなる可能性がある。
7	SIB の基盤整備	成果指標、支払基準を客観的に設定できない	事業のテーマに応じた適切な成果指標、事業規模と成果指標に応じた支払基準額について、根拠をもって算出することが難しい。 事業規模に応じた成果指標ごとに支払い基準額を明確化したデータベースが必要。
8		中間支援組織が未成熟	事業スキームの設計、地方公共団体との調整、サービス提供者の確保、事業の進捗管理等、SIB を事業化するには中間支援組織の存在は必須。 中間支援の機能を担える事業者・団体の育成は必須。

出所：経済産業省「平成 29 年度健康寿命延伸産業創出推進事業（健康経営普及推進・環境整備等事業）調査報告書」

うち、運用で解決できる課題ではなく、制度的対応が必要な課題としては、事業規模の小さいという課題、及び、成果指標、支払基準を客観的に設定できないという課題である。後者については、データベースなどの整備が望まれるが、前者については、事業の垂直統合などによる案件拡大に加えて、ヘルスケア領域でSIBを推進するにあたり、現状では医療費等のかなりの部分を国や県が負担しているため、市町村が医療費削減してもその効果が小さく、中間支援組織や資金提供者への支払い額とバランスしないというそもそもの課題が存在する。

このような課題に対処して、SIBにとりくむ地方公共団体のインセンティブを高めるためには、医療費等の削減分を地方公共団体に帰属できるようにする必要がある。たとえば、医療費のファンドを作り、ファンドから成果報酬を払うことで、国・県に帰属する削減効果もSIBの中に取り込んでいくといった対策の有効性について、検討を行っていく必要がある。

8.4.2　英国でのアウトカム基金について

英国では報酬支払い基金（以下「アウトカム基金」という。）と呼ばれる基金が、自治体が支払う成果報酬の一部を肩代わりしており、日本における制度的対応が必要な課題である、行政コスト削減効果の一部しかSIB実施主体に帰属しない課題解決の参考になりうる。

そこで、英国のアウトカム基金について、政策的な位置づけ、具体的な運用方法など、日本での制度化の参考にする趣旨で調査を行った。

まずは英国のSIB政策の全体像や経緯の棚卸しを、推進組織、指標やレートカード整備を含めて行った。

（1）アウトカム基金について

アウトカム基金は、SIB の本家である英国で初めて出現し、発達してきた。

アウトカム基金の英名は“Outcomes Fund”であるが、一般的な「ファンド」のイメージとは異なり投資や回収業務を伴う資金運用を行っていないため、「基金」と称する。

英国の SIB 事業において登場する関係機関について以下に説明する。

コミッショナーは、地方自治体などの SIB 事業の委託元で SIB 事業において発生した成果報酬などの報酬支払者である。

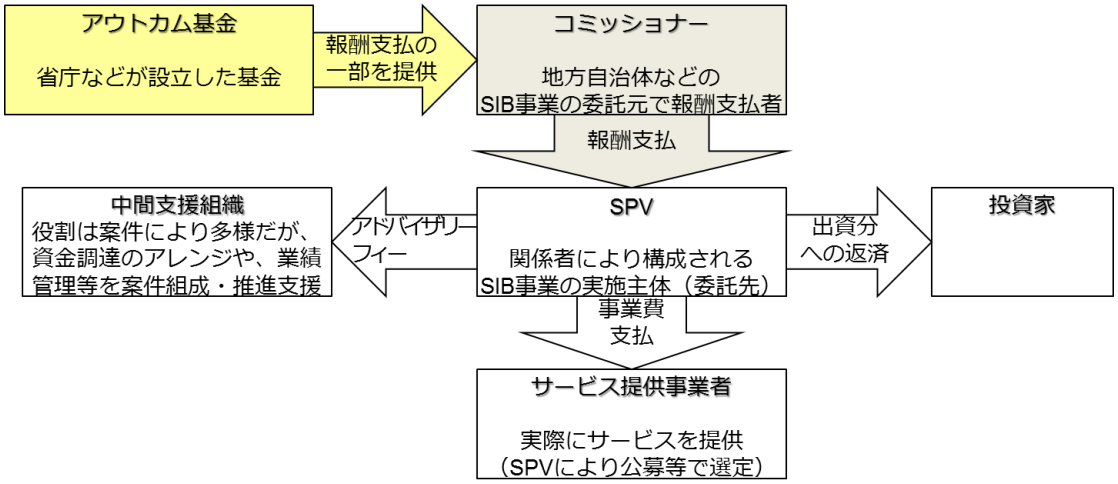
SPV（Special Purpose Vehicle）は、関係者により編成される SIB 事業の実施主体であり、コミッショナーから SIB 事業の委託を受けて、実施する主体である。

サービス提供事業者は、SIB のサービスを提供する単体または複数の事業者であり、SPV とサービス提供に係る契約を締結して実施する主体である。なお、サービス提供事業者の選定に際しては、SPV による公募（英国では調達プロセスと呼ぶ。）を経ることが一般的である。

中間支援組織は、案件によって様々な役割を担うが、一般的には、事業シミュレーションなどの定量評価を含めた案件の可能性調査や資金調達のアレンジメントなどの案件組成に係る支援や、案件開始後における業績管理など、案件組成・推進の支援を行う主体である。

こうした英国の SIB 事業における中で、アウトカム基金は、SIB 促進のため中央政府省庁などが設立した基金であり、コミッショナーの支払負担の一部を肩代わりする役割を担っている。

図表 8-43 英国 SIB 事業におけるアウトカム基金について



（2）英国における SIB 発達の背景

英国において、こうした SIB の枠組みが発達してきた背景としては、2010 年キャメロン政権にて「Big Society」の概念が提唱され、その方向性の 1 つの民間非営利部門の支援・活性化などの一環として SIB の活用が位置付けられたことにある。

はじめにキャメロン政権下で、英国内閣府に SIB センターが設置され、制度整備が進んだ。

- Centre for Social Impact Bond「略称 C4SIB」などの整備、SIB 案件の開始（ピーターバラ市）
- 2013 年に G8 サミット議長国の英国・キャメロン首相の呼びかけのもとで、本投資をグローバルに推進することを目的として「G8 インパクト投資タスクフォース」創設
- G8 各国から政府代表 1 名、民間代表 1 名が参加し、約 2 ヶ月ごとに世界各地で会合
- 2014 年 7 月に Social Investment Tax Relief（SITR）制定し、個人投資家が SIB など社会的投資減税適用

こうした英国における SIB 制度において、アウトカム基金を含む特徴的な制度について下表のとおり整理した。

図表 8-44 英国 SIB 事業における特徴的な制度

Centre for Social Impact Bond（C4SIB）	SIB基本情報、契約書、過去事例などの情報提供、問合せ窓口 社会的投資・金融市場の成長を支援する内閣府社会的投資・金融チームの下部組織として設立 ※キャメロン政権退陣のあった2016年にデジタル・文化・メディア・スポーツ省（ＤＣＭＳ）に移管
政府アウトカム・ラボ	オクスフォード大学ブラバトニック公共政策大学院と提携して、2016年7月に発足したアウトカム指標についてのナレッジを蓄積
費用便益分析ガイドライン	SIBによる財政的／経済的／公共的便益計測や、費用便益分析のためのガイドライン
ユニット・コスト・データベース	政府資料や学術研究に基づいた費用一覧表
アウトカム基金	SIBのアウトカムに基づく報酬支払基金 内閣府やDWPで整備、他省も追随

出所：英国政府 WEB サイト

（3）英国における主要なアウトカム基金とレートカード

英国では、報酬支払者の 1 つとして、政府によってアウトカム基金が整備され、データの蓄積が豊富なテーマについては、支払基準策定の参考にレートカードが併せて整備された。

レートカードは、SIB の報酬支払基準の策定にあたって、関係者の参考にしてもらうために、アウトカム基金において整備している想定されるアウトカム指標とそれに対応した支払上限額について整理された支払基準表のことである。レートカードの支払上限額はあくまでも参考値であり、実際のアウトカム指標は各案件での検討を通じて策定されていく

が、こうした目安があることで、英国内閣府によるとアウトカム指標及び支払基準額の策定に要する期間を 18 ヶ月から 9 ヶ月程度に短縮化できており、一定の成果を得ているツールである。

図表 8-45 主要なアウトカム基金一覧とレートカード

アウトカム基金		設置機関	取扱テーマ	規模	支払基準
Innovation Fund	2012	・労働年金省（DWP）	若年層雇用	£30mm	レートカード
Youth Engagement Fund	2014			£16mm	
Fair Chance Fund	2014	・コミュニティ・地方自治省 ・内閣府（CO）	ホームレス対策(若者)	£15mm (10+5)	レートカード
The Rough Sleeping SIB Fund	2016	・コミュニティ・地方自治省（DCLG）	ホームレス対策	£10mm	レートカード 個別策定
Life Chances Fund	2016	・デジタル・文化・メディア・スポーツ省（DCMS）	若年層雇用、児童福祉 中毒(薬/酒)、健康増進	£80mm	個別策定
Social Outcomes Fund	2012	・内閣府 ・Big Lottery Fund(民間基金)	省庁またぎのテーマ (2つの基金で1ペア)	£20mm £40mm	個別策定
Commissioning Better Outcomes Fund	2013				

レートカードについて

- ＳＩＢの支払い基準と対応する支払額（上限）を、リスト化したもの
  - ※ これにより支払基準策定期間を 18ヶ月⇒9ヶ月程度に短縮化（英国内閣府コメント）
- 効果測定では検証済みの行政データの利用に該当

アウトカム指標	支払上限額
Improved attitude towards school	£700
Improved behaviour	£1,300
Improved attendance	£1,400
Entry Level Qualification	£900
NVQ level 1 or equivalent	£1,100
NVQ level 2 or equivalent	£3,300
NVQ level 3 or equivalent	£5,100
Entry into employment	£3,500
Sustained Employment	£2,000

ソーシャル Innovation Fund

出所：2015 年 7 月ブルッキングス研究所資料、英国政府 WEB サイトを基に作成

（4）アウトカム基金の申請フロー

アウトカム基金における申請フローについて、最近の事例である Life Chances Fund などから整理を行った。

1 点目の特徴として、アウトカム基金拠出の申請フローを大別すると、申請者からの関心表明書（Expression of Interest, EOI）提出・受理と申請書（Full Application, FA）提出・受理の 2 段階審査となっている点である。

2 点目の特徴として、アウトカム基金において、年中募集しているわけではなく、募集時期が決まっている点である。Life Chances Fund の事例では、2016 年 7 月～9 月、2017 年 1 月～3 月、2017 年 6 月～9 月の 3 つの時期が設定されている。

3 点目の特徴として、申請者はコミッショナーである地方公共団体もしくはコミッショナーからの委託機関に限っている点で、申請を受けて交付するという点である。

4 点目の特徴として、必要に応じて、SIB 案件組成のための支援金制度を有している点である。

図表 8-46 アウトカム基金の申請フロー

	STEP 1． 関心表明書（EOI）提出	STEP 1’（必要に応じて） 案件組成の支援金申請	STEP 2． 申請書（FA）提出	STEP 3 契約締結.
申請者	• アウトカム基金側に投資を受ける関心を所定の書式にて表明（Expression of Interest、EOI）	• SIB案件の組成に対する支援金申請 ※基金によっては、EOIと同時提出の場合も	• （正式な）申請書を所定の書式にて提出（Full Application、FA）	• 基金側と詳細な条件について調整し提出 ➢ アウトカム指標 ➢ 検証方法 ➢ 支払条件等
アウトカム基金	• EOI受理 • EOIに対する選定及び結果通知	• 案件組成支援金申請の受理、審査、結果通知 ※基金によっては、EOIと同時提出の場合も	• FA受理 • FAに対する選定及び結果通知	• 申請者から提出された詳細な条件への合意 • 契約締結
備考	• 申請者はSIB案件のコミッショナーである地方政府機関または、地方政府機関が主たる報酬支払者となることの合意を取り付けている関係者 • 引き合いついては、アウトカム基金側からEOI提出を有望そうな申請者候補に対して促すこともある			
時期（例：Life Chances Fund）	① 2016/7/1～9/30受付 ➢ 2016/10/31選定 ② 2017/1/2～3/31受付 ➢ 2017/4/30選定 ③ 2017/6/12～9/15受付 ➢ 2017/10/31選定	同左（Life Chances Fundの場合、EOIと同時提出）	① EOI通知後～2017/4/28 ➢ 2017/7/31選定 ② EOI通知後～2017/10/31 ➢ 2018/1/31選定 ③ EOI通知後～2018/4/30 ➢ 2018/7/31選定	ー（各案件ごと）

出所：英国政府 GOVLab

（5）アウトカム基金のポイント

以上のアウトカム基金のポイントについて、引き続き最近の事例である Life Chances Fund などから下表のとおり整理を行った。

コミッショナーが背負いきれない負担をカバーするための基金でテーマや期間を限って設立している点に大きな特徴がある。

図表 8-47 アウトカム基金のポイント整理

	ポイント	近年のアウトカム基金「Life Chances Fund」の場合
概要	• コミッショナーが背負いきれない支払い負担をカバーすることが目的 ➢サービス提供団体が達成した成果がコミッショナーを超えて他省庁に便益をもたらす場合の支払い負担 ➢成果が未発現の初期段階での支払い負担	• 組成段階で調達した資金がSIBコスト削減成果が十分に発現していない実施期間の途中段階で、枯渇してしまい、サービス提供者や投資家への初期段階での成果指標が達成された際の支払が滞るリスクを軽減することが目的
取扱いテーマ	• 統括省庁のテーマに応じることが多い • 内閣府設立の基金については、省庁またぎのテーマとなる	• 若年層雇用、児童福祉、中毒(薬/酒)、健康増進
期間	• 5～10年間	• 2016年7月4日～2025年3月の9ヵ年 ➢ 12ヶ月間の対象案件公募を行い、最終的な資金拠出は2018年7月までに決定
管理者	• 統括省庁から外部機関に管理・運営を委託するケースも	• Big Lottery Fund（統括省庁が同じ点が理由と思われる）
提供ルール	• 共通条件として、事業投資はしない（あくまでアウトカム支払者）＜ゆえに「ファンド」よりも「基金」が近い＞ • コミッショナー側が支払の太宗をとる • 一定規模の案件を望ましいと規定	• 事業投資はしない • 支払全体の２０%を負担することを原則 • コミッショナー側が太宗をとることが望ましい • 中央政府が支払者となる場合は負担割合増を再考 • £5m以上の規模の案件を望ましい対象としている
その他	• SIBの案件組成支援を行う基金も多い	• テクニカルアドバイス支援として£0.03m

出所：英国政府 GOVLab

8.4.3　英国でのヘルスケア分野のSIB事例について

次に、英国のアウトカム基金について、ヘルスケア分野におけるSIB事例や、特定のアウトカム基金事例を通じて、その組成、ファンドの組織実態、対象案件の選定方法などを把握した。

（1）案件概要

英国のヘルスケア分野におけるSIB事業の代表的な事例としては「Ways to Wellness」がある。この事例は、慢性疾患に係る医療費削減を目的とした英国初のヘルスケアSIB案件であり、イングランド北東部のニューカッスル・アポン・タイン市（人口約30万人の工業都市）の西側地区にて2015年4月から7年間の期間、820万ポンドの事業規模で取り組まれている。

対象者は長期的な健康問題を抱える患者14,229人に対して、8,500人を目標として健康指導やメンタルサポートなどの社会的処方を通じた症状改善を通じた医療費削減を目指している。開始2年目の2016年度時点での紹介患者数は2,446人で同時点での計画達成度合は90%程度とおおむね順調に進捗している模様である。

英国の国民医療サービスの重要な役割を担う公的機関である国民保健サービスNHS（National Health Service）の地域的組織であるCCG（Clinical Commissioning Group）のNHS Gateshead CCG（旧NHS Newcastle West CCG）がコミッショナーである。

実質的な中間支援組織としては、イングランド北東部のボランティア団体、コミュニティ、社会的企業セクターの協会で地域の健康・福祉増進委員会委員であるVONNE（Voluntary Organizations Network North East）がその役割を担っている。

VONNEや地元関係機関によって、SPV「Ways to Wellness Ltd」（正確にはチャリティ団体の「Ways to Wellness Foundation」が設立者の資金をプールし、その完全子会社である「Ways to Wellness Ltd」がサービス提供事業者等との契約主体となっている。）が組成された。

SPVにより、サービス提供事業者の選定が行われ、地元中心に禁煙や節酒を含む健康指導などの介入サービスを担う事業者3団体及びメンタルサポートを担う事業者1団体が、サービス提供契約をSPVと締結した。契約内容には、サービス提供を担う人数に基づいた固定報酬と患者紹介数に基づく成果報酬と患者がサービス提供を受けた期間に応じた成果報酬についての支払契約が含まれている。

投資家としては、社会的投資家として英国SIBの中で存在感が大きいBridges Venturesからの資金提供が行われた。

アウトカム基金としては、内閣府＋国営宝くじ基金（Big Lottery Fund）設立の基金（Social Outcomes Fund（以下「SOF」という。）、Commissioning Better Outcomes Fund（以下「CBO」という。））が支払の一部を負担、さらに案件組成支援も実施している。

図表 8-48 「Ways to Wellness」概要

事業名		Ways to Wellness
地域		Newcastle West地域 （イングランド北東部のNewcastle upon tyne市（人口約30万人））
開始時期・期間		2015/4～・84ヶ月
テーマ・対象		長期的健康問題患者への社会的処方を通じた医療費削減など(対象14,229人、目標8,500人)
主要ﾌﾟﾚｰﾔ	コミッショナー	NHS Gateshead CCG(旧NHS Newcastle West CCG)
	アウトカム基金	Social Outcomes Fund（SOF、内閣府設立） Commissioning Better Outcomes Fund（CBO、国営宝くじ基金設立） ※両基金はセットで動いている
	中間支援組織	無　※VONNE（イングランド北東部の非営利セクター取りまとめ組織）が実質的役割を担う
	サービス提供者	地元・近郊の健康指導、メンタルサポート関連の4事業者
資金調達	組成支援	上記アウトカム基金のCBOから：$0.15m その他（保健省のファンド、ｻｰﾄﾞｾｸﾀｰ経営者協会、チャリティ団体）：£0.195m
	事業規模	£8.20m
	投資家	Bridges Ventures: £1.65m
支払	報酬支払者	コミッショナー：最大£5.20m アウトカム基金：最大£3.00m(SOF: £1.00m＋CBO: £2.00m)
	ｻｰﾋﾞｽ提供者への支払	固定報酬：基本の支払(契約書のスタッフ人数準拠) 成果報酬：①紹介に基づく支払(追加患者1人あたり)＋②：プログラム参加期間に基づく支払(〃)
	投資家への返済	100%成果報酬（4～6年目で返済予定/7年以内に完済）、最大：£2.34m（元本の1.38倍）
事業進捗		'16までの紹介患者数2,446人(同時点での当初計画比90%)

出所：英国政府 GOVLab、WtW 公開資料等を基に作成

事業規模の最大報酬支払総額となる 820 万ポンドの資金は、コミッショナーである地域 CCG が最大 520 万ポンド、アウトカム基金が最大 300 万ポンド（SOF：100 万ポンド、CBO：200 万ポンド）を担う。

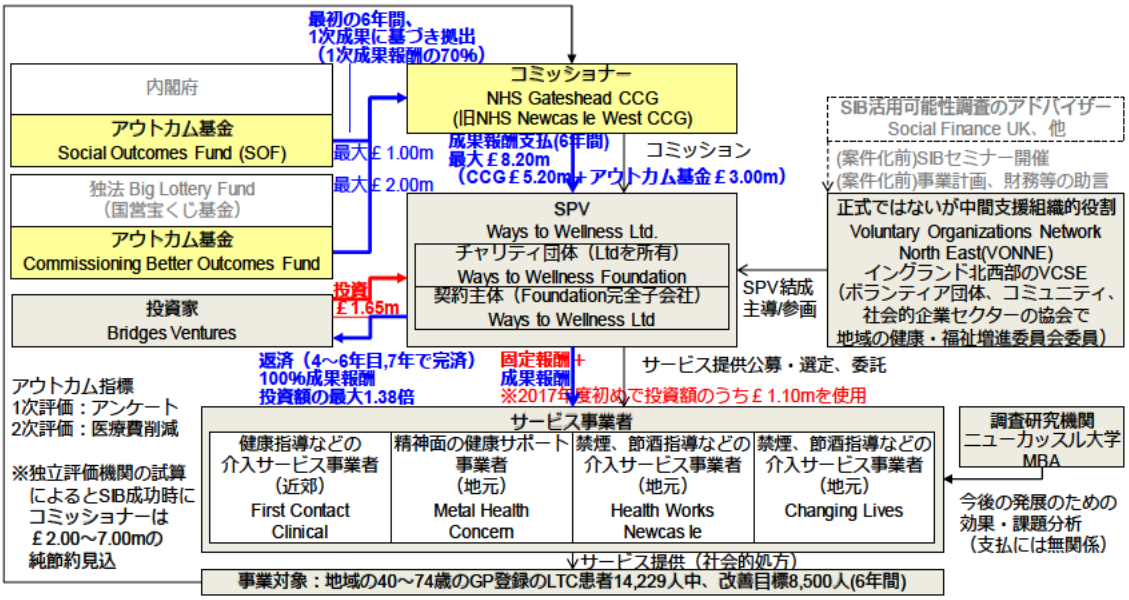
アウトカム基金は事業開始後 6 年間 1 次成果報酬のうち 70%を負担することになり、コミッショナーに対して拠出する。コミッショナーである地域 CCG はアウトカム基金からの拠出分最大 300 万ポンドと CCG 自身の資金 520 万ポンドを最大報酬支払額として、SPV に対して支払う。

投資家の Bridges Ventures から SPV に対して、165 万ポンドの資金提供が行われた。この資金は、サービス事業者への支払のうち固定報酬部分の財源となっている可能性がある。投資家に対しては、固定返済なしの 100%成果報酬連動の返済が行われ、返済想定期間は SIB 事業開始後 4～6 年目で 7 年以内に完済される予定であり、最大で資金提供元本の 1.38 倍にあたる 234 万ポンドを投資家に対して支払われる可能性がある。

SPV は、アウトカム基金からの拠出を含めたコミッショナーからの報酬支払を財源に、サービス提供事業者に対して固定報酬と成果報酬を支払いつつ、投資家への返済を行う。なお、2017 年初めの時点で、110 万ポンドが固定報酬として支払われており、投資家からの資金提供額が使用されつつある模様である。

なお、独立評価機関の試算によると SIB 成功時にコミッショナーは 200 万～最大 700 万ポンドの費用削減が期待されている。

図表 8-49 「Ways to Wellness」事業スキーム



出所：英国政府 GOVLab、WtW 公開資料等を基に作成

（2）案件形成経緯

「Ways to Wellness」事業の案件形成経緯においては、事業開始までに 4 年間の期間を要しており、SIB に向けた可能性調査フェーズ、SPV 設立に向けた準備フェーズ、投資家・サービス提供事業者選定や成果指標などの詳細な事業スキームの検討フェーズ、各関係機関との契約締結から SIB 開始の流れのフェーズの 4 段階に分かれる。

案件形成に際して、実質的な中間支援組織を担った VONNE が英国 SIB における代表的な中間支援組織である Social Finance 主催のセミナーに 2011 年 2 月に参加することで、SIB に関心を持ったことを契機としており、その後 SIB 組成に向けて、2011 年 5 月より対象地域や対象事業内容などについての可能性調査を行ったうえで、2013 年 3 月にコミッショナーに地域 CCG を据えて SPV の前身組織となるステアリンググループを設立するなど、案件組成に主導的な役割を担った。

コミッショナーとしては、VONNE の事業可能性調査をうけて、候補対象地域となったニューカッスル・アポン・タイン市西側地区にて、2011 年 9 月～12 月にかけてパイロット事業を実施した。

アウトカム基金の関与としては、2013 年 9 月に SPV 前身組織のステアリンググループが設立された段階でコミッショナーになった地域 CCG からの関心表明（Expression of Interest）を受理した時点から「Ways to Wellness」事業に関与している。関心表明受理後の 2013 年 12 月には、コミッショナーから SIB 開発の支援金申請を受けて補助金を交付しており、SPV が組成されている。翌 2014 年 3 月からコミッショナー、SPV、投資家間でアウトカム指標やそれに基づいた成果報酬体系の詳細な検討が行われ、2014 年 6 月にコミッショナーからアウトカム基金（CBO・SOF）への基金拠出の申請書が提出され翌 7 月基本合意、11 月にアウトカム指標、契約書ひな形、データ収集・検証方法等の最終版を CBO

に提出され、12 月～翌 2015 年 1 月にて、アウトカム基金とコミッショナー間で最終合意された。

こうした経緯をうけて、2015 年 3 月に「Ways to Wellness」事業がローンチされた。

図表 8-50 案件形成経緯（参考は比較用に神戸市 SIB 案件）

	WtWでの案件組成経緯		参考：神戸市での経緯（概略）	
SIBに向けたFS（対象地域、ｻｰﾋﾞｽ内容など）	2011年2月	VONNE：関係者がSocial Finance主催のピーターバラSIBセミナーに参加し関心	2015年	日本財団（及び経済産業省）：SIB実証事業を神戸市に持ちかけ
	2011年5月	VONNE：コンサル会社2社にSIBのFSを委託	2015年度	神戸市：がん検診を想定して、FS
	2011年9月～12年12月	NHS Newcastle West CCG（以下、CCG）：本SIBにつながるパイロット事業実施		
SPV設立に向けグループ組成＋アウトカム基金に接触開始	2013年3月	VONNE：SIB組成に向けステアリンググループ設立、コミッショナーにCCG	2016年6月	神戸市：日本財団、DPPによる作業部会発足（対象：糖尿病重症化予防、ｻｰﾋﾞｽ提供：DPP）
	2013年9月	コミッショナー：アウトカム基金（CBO－SOF）への関心表明書提出、翌10月受理	…	…
	2013年10月	ステアリンググループ：Social Finance支援のもと事業計画、財務モデルを精緻化	2016年7～10月	作業部会：事業計画、財務モデル、アウトカム指標、成果報酬体型を検討
	2013年12月	コミッショナー：アウトカム基金のCBOにSIB開発の支援金申請、翌14年1月適用	…	…
	2013年12月	SPV：ステアリンググループが「Ways to Wellness Ltd.」（略称WtW）に	…	…
スキームの詳細検討（投資家、ｻｰﾋﾞｽ提供事業者、成果指標など）	2013年12月	SPV：投資家選定の検討開始、2014年7月にBridges Venturesに絞込み	2016年8頃～17年3月	作業部会（日本財団）：資金調達スキーム検討、資金提供者の確保
	2014年3～10月	コミッショナー＋SPV（＋投資家）：アウトカム指標、成果報酬体系の策定	…	…（上記16年7～10月の作業部会で検討）
	2014年4～11月	SPV：サービス提供事業者の公募、選定	…	…（上記16年6月時点で、DPPあり き）
	2014年6月	コミッショナー：アウトカム基金（CBO－SOF）への申請書提出、翌7月基本合意	…	…
	2014年11月	コミッショナー：アウトカム指標、契約書ひな形、データ収集・検証方法等の最終版をCBOに提出	…	…
	2014年12月～15年1月	コミッショナー：アウトカム基金（CBO－SOF）との最終合意	…	…
契約締結 SIB開始	2015年2月	SPV：コミッショナー＆投資家間、サービス提供者間でそれぞれ契約締結	2017年5～6月	神戸市：業務委託契約
	2015年3月	全体：SIBローンチ、4月サービス提供体制整備、7月サービス提供開始	2017年7月	全体：参加同意勧奨・参加者確定し、サービス提供開始

（３）サービス対象者の選定経緯

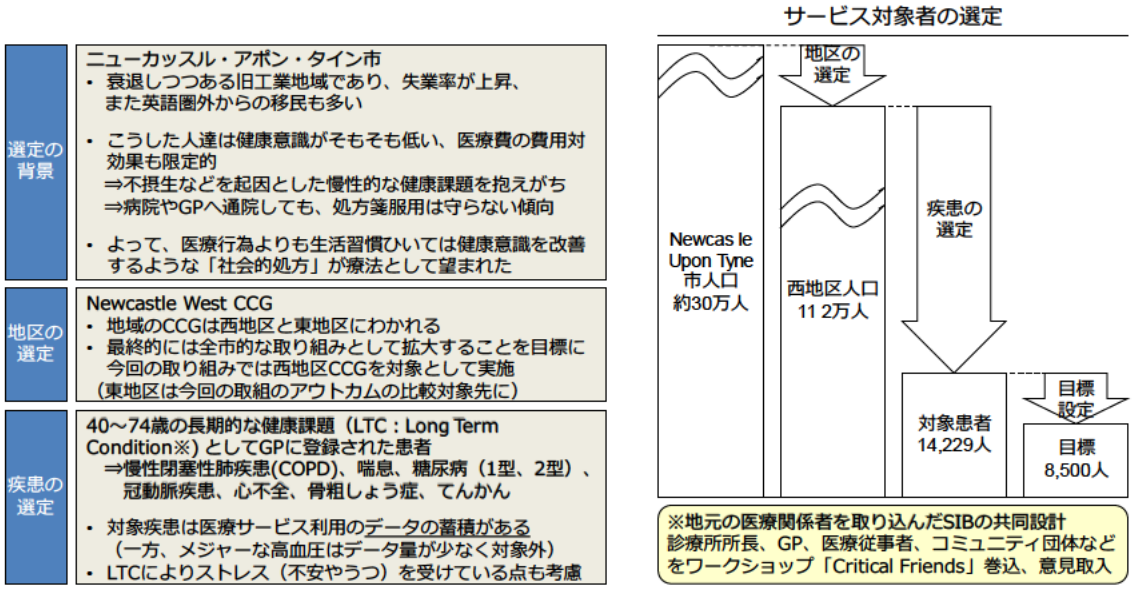
上述のとおり、「Ways to Wellness」事業の対象地域や対象内容が予め決まっていたわけではなく、2011 年 5 月からの VONNE による可能性調査を通じて、サービス対象者が選定された。具体的には、VONNE の管轄エリアであるイングランド北東部の中から、衰退しつつある工業都市で高い失業率や外国人移民も多く相対的に裕福な地域とはいえない、ニューカッスル・アポン・タイン市（人口約 30 万人）が候補となった。こうした地域の住民は、健康に関するリテラシーは決して高くなく、不摂生を原因とした慢性的な健康課題を抱えがちである一方で、処方箋指導を受けても服薬を守らないなど治療努力を怠りがちであるため、長期的に医療費が発生する傾向にある。そこで、医療保険適用とならない健康指導など介入サービスをはじめとした社会的処方が、健康状態改善及び医療費削減も含めて有効ではないかという検討結果を得た。

最終的には全市的な取り組みに拡大することをめざし、また、SIB 取組の有効性を比較検証するためにニューカッスル・アポン・タイン市を東西に分け、今回は西部地区（人口約 11 万 2 千人）を SIB 事業の対象地域とすることとした。

対象疾患については、事業の検証の観点から、関連データの蓄積が豊富な疾患とした。具体的には、40～74 歳の長期的な健康課題として GP（1 次医療機関）に登録された疾患患者のうち、慢性閉塞性肺疾患（COPD）、喘息、糖尿病、血行障害に係る疾患、骨粗しょう症、てんかんなどである。こうした対象患者 14,229 人のうち、8,500 人に社会的処方を行うことを目標とした。

対象地域や疾患選定に際しては、地元医療関係者をワークショップ等に参加してもらいつつ意見を取り込んでいった。

図表 8-51 サービス対象地域・対象者選定経緯



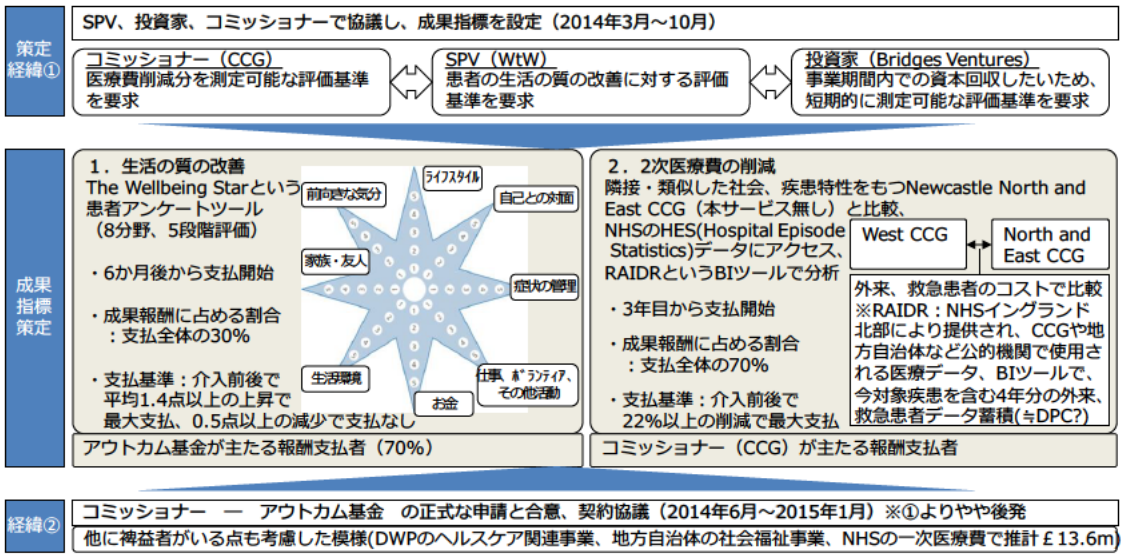
出所：英国政府 GOVLab 、WtW 公開資料を基に作成

（4）アウトカム指標の策定経緯

アウトカム指標の策定については、2014 年 3 月～10 月にかけて資金調達関係者間を調整し成果報酬を 2 段階設計とした。

アウトカム基金の支払分については、2014 年 6 月～2015 年 1 月にかけて、コミッショナーとアウトカム基金の間で協議を行い決定した。「Ways to Wellness」事業によりメリットを受ける機関がコミッショナーである地域 CCG 以外にも存在し、労働年金省（DWP）のヘルスケア関連事業、地方自治体の社会福祉事業や、NHS の一次医療機関などにもメリットがあるとされ、コミッショナー以外の機関にもたらされるメリットの推計は 1,360 万ポンドに達すると試算された点が、アウトカム基金からの拠出決定の際に配慮された。なお、契約協議期間を鑑みるとアウトカム指標の設定を受けてから検討したことが想定される。

図表 8-52 アウトカム指標、アウトカム基金との合意経緯



出所：英国政府 GOVLab 、WtW 公開資料を基に作成

（5）案件組成段階で役割を果たした外部事業者

なお、「Ways to Wellness」事業においては、SIB 組成段階において、正式ではないが中間支援組織的な役割を支援するような外部事業者が複数参画している点も特徴的であった。

アウトカム基金における点からみると、SIB 稼働後には、アウトカム基金から委託を受けて調査会社が事業評価を行っている点が特徴的である。

図表 8-53 「Ways to Wellness」事業における外部事業者一覧と役割

時期		事業者		委託者
SIB組成前	SPV組成前	NHS North East Quality Observatory System	イングランド北部におけるNHSの分析機関（シンクタンク的存在） • LTCについて、各エリアにおいて患者状況や医療費等の分析を実施し、介入による効果が最も見込める地域を選定	VONNE（ステアリンググループ）
		Social Finance	事業計画や財務モデル精緻化作業についてアドバイザリー • 社会的処方によるコスト削減効果を試算 • スキーム組成についてアドバイザリー （参考：加えて、本事業のきっかけのセミナーを実施していた）	VONNE（ステアリンググループ）
	SPV組成後	Rocket Science	ロンドンやエディンバラ（スコットランド首都）に拠点を置く公共・VCSE専門のコンサルティング会社 • サービス提供事業者の公募・選定（調達プロセス）支援	SPV.
		Vital Services North East	サードセクター（比較的小規模な組織が多い）を専門とするITベンダー（NHSのIT畑出身者がマネジメントにいる模様） • 本事業のITインフラ・システムを構築	SPV.
（参考）SIB稼働後		ECORYS	英国のシンクタンク（ECOTEC Resarch and Consulting）を合併したオランダの調査会社（旧オランダ経済研究所） • アウトカム基金CBOより事業評価（Lessons Learnt）を受託	アウトカム基金
		ATQ Consultants	英国公共セクター出身者設立のブティックファーム • アウトカム基金CBOより事業評価（Lessons Learnt）を受託	アウトカム基金

出所：英国政府 GOVLab 、WtW 公開資料を基に作成

（6）アウトカム基金が果たした役割

「Ways to Wellness」事業から得られるアウトカム基金のポイントを整理した。

1点目として、アウトカム基金は、コミッショナーである地域CCGの支払負担軽減のため、主に1次成果指標の支払に対して拠出していた。

なお、拠出決定の際にはコミッショナー以外にSIB事業によってメリットを受ける機関が存在することが考慮された。

1次成果指標に対する支払いにアウトカム基金拠出分が割り当てられた理由としては、コミッショナーの地域CCGの関心事は2次成果指標である医療費削減であり、1次成果指標である生活の質改善に対する関心が相対的に低い点も考慮された。

2点目として、コミッショナーの地域CCG側の中央機関であるNHSがSIB案件形成に不慣れである点から、内閣府系列のアウトカム基金が選定された点である。

3点目として、アウトカム基金はSPV組成前という早期の段階から関与していた点にある。コミッショナーである地域CCGから関心表明書を受理し、SPV組成のために補助金交付を行っていた。

4点目として、アウトカム基金は、今後のSIB案件のために、「Ways to Wellness」事業開始後に、調査会社に委託し、事業による評価と課題点をまとめていた。

図表 8-54 「Ways to Wellness」事業からの示唆

アウトカム基金		• コミッショナーであるCCGの支払負担を軽減することから、1次成果指標の支払を主として拠出していた ➢ SIBの受益者がCCG以外にも存在する ✓ DWP：健康関連手当の削減 ✓ 地方自治体：住宅手当を含めたソーシャルケア支出の削減 ✓ NHS England：GP及び1次医療関係従事者の往訪回数減少（おそらく1次医療費削減） ➢ アウトカム指標である1次指標である生活の質の改善に基づく支払は、2次成果指標である2次医療費削減よりもCCGの関心が薄い • NHSはSIB組成に不慣れで、省庁またぎのテーマのため、内閣府系列のアウトカム基金に申請された • SPV組成前の早期の段階から関与、関心表明書を受理しており、SIB開発のための支援金を提供していた • アウトカム指標確定後に、（どの部分を支払対象とするのか）コミッショナーと契約締結していた • 案件稼働後に調査会社に委託しLessons Learntをまとめていた
その他	対象設計	• 比較可能な地域、豊富な医療データ蓄積のある疾患を対象とした • 地元医療関係者の協力を得ながら、案件を設計していった
	準備期間	• FS⇒SPV設立⇒詳細検討⇒契約・SIB開始の流れで4年間を要した ➢ FSに1年間以上、SPVの設立準備に1年弱、アウトカム指標の設定に半年間費やした ➢ NHS（CCG）がこの手の契約に不慣れな点も時間を要した
	コーディネータ組織	• VONNEが実質的な中間支援組織：SPV組成、コミッショナー巻込み、投資家選定について実質的に主導していた • VONNEの影でSocial Financeが果たした役割は無視できない ➢ きっかけとなるセミナー開催、SPV組成に向けたアドバイザリーを行っていた • 他にも中間支援的な役割を果たした外部事業者が複数存在(サービス事業者の公募選定支援など）していた

（7）まとめと考察

以上のアウトカム基金の特徴とヘルスケアSIBの事例で実施に果たした役割から、日本での制度化の参考にするための考察を下表のとおり整理した。

1点目としては、省庁の扱うテーマに対応してアウトカム基金が設立されており、省庁またぎやSIBに不慣れな省庁向けには内閣府系列のアウトカム基金が設立されている点である。

2点目としては、成果が未発現の初期段階での支払負担をアウトカム基金が担っている点である。日本においても、成果報酬の初期段階の支払だけでなく、サービス提供事業者などに対する固定費払いについても検討可能ではないかと考えられる。

3点目としては、コミッショナー以外に便益をもたらす領域の支払負担も担っている点である。日本の医療費では、基礎自治体が負担する分はごく一部に過ぎず、都道府県や国など受益者が多く存在するため、アウトカム基金導入のメリットは英国よりも大きいと考えらえる。一方で、英国ではコミッショナーに報酬支払の太宗をとらせるルールが存在しているが、日本の医療費については、上記のとおり、自治体負担分がごく一部にとどまっているため、この点は当てはまらないと考えられる。

4点目としては、アウトカム基金が案件組成の支援金を提供している点である。日本でもアウトカム基金設立時には、アウトカム基金からSIB組成の支援金を提供できることが望ましく、併せてSIB案件組成に活用可能な補助金等も一覧化してもよいかと考えられる。

5点目としては、アウトカム基金ごとに募集時期を設定しつつ申請フローを整備している点である。日本においては、自治体の予算編成日程などに合わせた申請フローや募集時期などの設計が必要と考えられる。

また、アウトカム基金に直接関係はないが、英国ヘルスケアSIB事例のきっかけとなったSocial Financeのような SIB伝道師の存在や、案件組成を支援する外部事業者の存在などは日本においても参考になると考えられる。

図表 8-55 英国でのアウトカム基金まとめと日本に対する示唆

		英国での状況	日本版SIBの取組に対する示唆
アウトカム基金	設置者テーマ	• 統括省庁のテーマに対応している • 省庁またぎや統括省庁が不慣れな際は内閣府の基金が担当している	• 本邦初の基金導入である点を鑑み、パイロットとなるアウトカム基金については内閣府にて設立してはどうか
	役割	• 成果が未発現の初期段階での支払負担を担っている	• 成果報酬の初期段階の支払だけでなく、サービス提供事業者などに対する固定費払いについても検討可能ではないか
		• コミッショナー以外に便益をもたらす領域の支払負担も担っている	• 日本の医療費では、基礎自治体が負担する分はごく一部に過ぎず、都道府県や国など受益者が多く存在するため、アウトカム基金導入のメリットは英国よりも大きい。自治体が太宗をとっては割に合わないため、以下の検討が必要ではないか ➢ 自治体側が支払の太宗を取らずともよいルール設計 ➢ コミッショナーを都道府県、厚労省などに広域化
	基金提供のルール	• コミッショナーである地方自治体に報酬支払の太宗をとらせるルールが存在している	
		• 案件組成の支援金を提供している	• 日本でもアウトカム基金から支援金を提供できるようにすべき • SIB案件組成に活用可能な補助金等も一覧化すべきではないか
		• 基金ごとに募集時期を設定しつつ申請フローを整備している	• まずはパイロットとなるアウトカム基金について、自治体の予算取りなどに合わせた申請フローや募集時期などを整備すべきでは
その他	案件組成の調整役	• Social Financeのような伝道師や、案件組成時のアドバイザー組織が複数存在していた	• 現時点では英国よりも案件規模が1桁以上小さい事を鑑みると、中間支援組織そのものではなく、案件組成を部分的に支援するような事業者を育成・支援すべきではないか
	規模	• 30万人程度の自治体で数～10億円規模のヘルスケア案件実績	• 事例のように医療データ蓄積が豊富で比較対象可能な地域が存在している疾患群を対象とすれば大規模化も目指せるのではないか

8.5　各地域等への展開に向けた企画・実行（普及・啓発）

8.5.1　　自治体向け勉強会の開催

（1）勉強会の概要

SIB の先進事例や SIB を取り巻く最新動向の紹介等を通じ、地方公共団体における SIB への関心を喚起し、ヘルスケア分野を中心とした SIB 導入を推進することを目的として、勉強会を開催した。

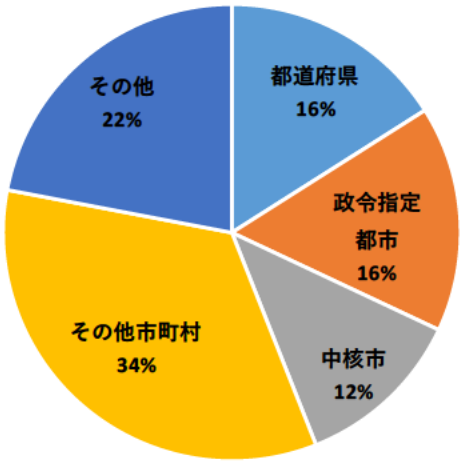
勉強会の開催概要は以下のとおりである。

名称	地方自治体向け SIB 勉強会～ヘルスケア分野を中心とした SIB の最新動向と事業化ノウハウについて～
日時	平成 30 年 11 月 7 日（水）13：30～16：00
場所	住友クラブ　洋室 5
プログラム	1　開会の挨拶 経済産業省　商務・サービスグループ　ヘルスケア産業課 課長補佐　高橋正樹氏より 2　民間資金の新たな潮流 株式会社日本総合研究所　リサーチ・コンサルティング部門 コミュニティ&インフラデザイングループ　プリンシパル 石田直美氏より 3　ヘルスケア分野を中心とした SIB の最新動向と SIB 事業化ノウハウ　ケイスリー株式会社　代表取締役　幸地正樹氏より 4　質疑応答 5　閉会 6　個別相談会

セミナーは地方自治体職員を対象に開催した。54 名の申込みがあり、参加者数は 50 名であった。

参加者のうち中核市以上の地方公共団体は、全体の 44%以上を占めた。

図表 8-56 勉強会参加者状況



（2）アンケートの実施

本勉強会においては、参加者に対しアンケートを実施した。参加者 50 名のうち、回答者は 38 名、アンケート回収率は 76%であった。

アンケートの質問項目及び各質問項目に対する回答は、以下のとおりである。

【アンケート項目一覧】

問 1　本日の勉強会について

①勉強会に参加した目的を教えてください。（自由記述）

②勉強会は業務への参考になりましたでしょうか。（選択式）

1．非常に参考になった　2．やや参考になった　3．あまり参考にならなかった

問 2　SIB への関心について教えてください。（選択式）

1．既に SIB の事業化を検討中である。

2．事業化までは検討していないが、具体的な業務について SIB の導入を検討したい

3．具体的な業務は無いが、SIB の導入を検討したい

4．現時点で導入の検討は難しいが、興味・関心がある

5．特に興味・関心はない

②上記①において「1．既に SIB の事業化を検討中である。」「2．事業化までは検討していないが、具体的な業務について SIB の導入を検討したい。」とお答えした方にお尋ねします。差し支えなければ、検討をしている事業又は業務内容をお聞かせください。（自由記述）

問 3　SIB の導入が想定される分野について教えて下さい。（自由記述）

問 4　貴自治体のヘルスケア分野における課題について（自由記述）

問 5　SIB の導入検討にあたり必要と思われる支援、仕組みがあれば教えてください。（自由記述）

問 6　その他意見等ございましたら自由にご記入ください。（自由記述）

1）勉強会に参加した目的

勉強会に参加した目的として民間資金活用の一手法として興味・関心があったためという回答のほか、八王子市の大腸がん検診受診勧奨事業等の先進事例の情報収集、ヘルスケア、下水道、空き家の利活用その他の具体的事業分野に係る導入検討のためといった回答があった。

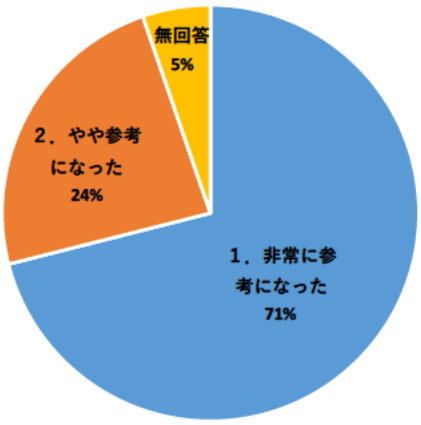
【主な回答】

・民間資金活用の新たな潮流として、成功報酬連動型の事業予算の考え方として、SIB の基本枠組み等の知識を習得したかった
・民間資金の活用という点で興味があった
・がん検診受診率の向上に、SIB を活用できるか知りたかった。（八王子の事例を詳しく聞きたかった）
・SIB を活用した大腸がん健診の受診率の向上に興味をもったため
・SIB について知りたかったところへ、ヘルスケア分野への活用ということで参加した
・本勉強会の内容を下水道事業に展開できないか検討する為
・事業手法の検討のため（空き家の利活用等）
・平成 31 年度予算に向けて SIB 導入の検討しており、理解を深めたいと考えたため
・SIB 事業化に向け準備中のため
・評価のスキームについて知りたかったから
・地域創生に向けた新規事業に、SIB が活用できないか検討中。準備、提案からマッチングまでの流れについてどのような備えが必要かを知りたい。

2）業務への参考

全体のうち「非常に参考になった」は 71%、「やや参考になった」は 24%という回答状況であり、「あまり参考にならなかった」という回答はなかった。

図表 8-57「勉強会が業務の参考になったか」について回答状況



上記の回答を選択した主な理由については、以下のとおりである。

先進事例である八王子市の大腸がん検診受診勧奨事業や神戸市の糖尿病性腎症重症化予防事業の内容及び実施状況に係る報告が参考になったという回答が多かった。これに関連して先進自治体から話を聞きたいという意見もあった。

【主な回答】

■「1．非常に参考になった」と回答した理由

・八王子市、神戸市の実施状況について知ることができた

・以前から八王子市や神戸の事例の情報収集をしていたが、ここでしか知りえない情報があったため

・SIB の基本的枠組み、意義、先行事例について理解を深めることができた。

・成果指標設定のやり方が一定程度明確になったため

■「2．やや参考になった」と回答した理由

・SIB が成果重視で進めるものと理解した

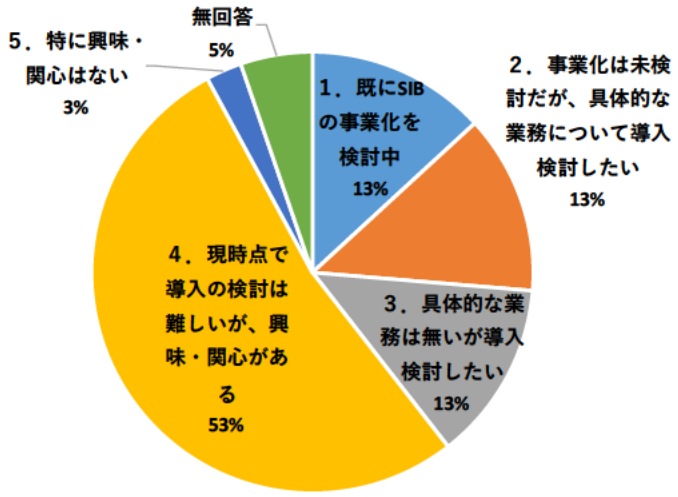
・他自治体の事例を示されており、今後自治体に活用できるか考える契機となった

・実際の事例の自治体の声を聞きたかった

3）SIB への関心

「現時点で導入の検討は難しいが、興味・関心がある」と答えた回答が一番多く、 回答全体の 53%を占め、次いで「既に SIB の事業化を検討中である。」「事業化までは検討していないが、具体的な業務について SIB の導入を検討したい」「具体的な業務は無いが、SIB の導入を検討したい」との回答が多かった。

図表 8-58「SIB への関心」について回答状況



上記の回答を選択した主な理由については、以下のとおりである。

介護予防、病院改革等の具体の事業分野における SIB 導入検討に言及する回答のほか、事業費に対する行政コスト削減効果の説明の困難さ、ノウハウ・エビデンスのある事業者の不足といった事業化にあたり障壁となる事項を理由に挙げた回答もあった。

【主な回答】

■「2. 事業化は未検討だが、具体的な業務について導入検討したい」と回答した理由

・介護予防事業とどう連動させていくのが、より拡大するための課題の明確化

・官民協働をすすめるために、個人の関心を高めるため

・仕組みは分かったが、考えている事業になじむのかまだ不明

■「3. 具体的な業務は無いが導入検討したい」と回答した理由

・公立病院改革において利用できるか検討の余地あり

■「4. 現時点で導入の検討は難しいが、興味・関心がある」と回答した理由

・複数年契約との兼ね合いから、毎年度入札による事業者選定と異なり、事業費が高止まりする懸念に比して、市全体としての行政コストの削減効果の説明が困難

・現在の業務では、エビデンス・ノウハウのある事業者が少ないと思われるので

上記の回答のうち、「既に SIB の事業化を検討中である。」「事業化までは検討していないが、具体的な業務について SIB の導入を検討したい」と回答した参加者のうち、検討している事業又は業務について尋ねたところ、以下のような事業又は業務を検討しているという回答が得られた。

介護予防、健康増進等のヘルスケア分野に関連した内容が多かったほか、コミュニティビジネスに言及した回答もあった。

【主な回答】

・住民の健康増進に向けた「ヘルスアッププロジェクト」事業を開始予定であり、SIB の活用を考えている。

・要介認・要支援状態になる前の元気な高齢者に対する外出を増やすなどの行動内容を効果的にもたらす手法を SIB で実施し、介護費用の削減につなげたい

・介護予防事業での導入を検討している

・健康寿命プロジェクトについて検討中

・J リーグチームとの連携によるヘルスケアプログラム

・東近江市のような新コミュニティビジネス

4）SIB の導入が想定される分野

SIB の導入が想定される分野については、疾病等に係る検診受診率の向上、生活習慣病対策その他の健康増進分野、認知症予防・改善、介護予防分野等のヘルスケア関連の回答が多くを占めたほか、児童福祉、起業支援、就労支援、生活困窮支援、地域のコミュニティ組成支援、施設の有効活用等、多岐の分野に渡る回答があった

【主な回答】

・健康寿命延伸、健康医療

・がん検診受診その他の検診受診率向上

・乳幼児健診、産後ケア等の母子保健業務

・生活習慣病対策

・認知症予防・進行防止・改善
・介護分野
・地域包括ケアシステム構築推進
・地域コミュニティづくり
・児童福祉
・起業支援
・就労支援
・生活困窮
・施設の活用、訪問者数の増加につなげる施策

5）ヘルスケア分野における課題

ヘルスケア分野における課題については、がん検診、特定健診等の受診率向上に関する回答が多かった。その他、運動習慣向上、外出支援、無関心層の発掘といった 0 次、1 次予防分野と関連した回答のほか、要介護認定者の減少、介護費用、医療費の抑制という回答もあった。

【主な回答】
・がん検診、精密検診受診率の向上
・特定健診受診率向上
・乳幼児健診・産後ケア等母子保健業務
・健康寿命の延伸全般（地域格差など）
・健康寿命延伸の取組と周知・啓発
・フレイル対策に有効な事業
・無関心層の発掘
・要介護認定者の減少、要介護認定率の低下
・介護費用の削減（運動習慣の向上、外出支援）
・将来における医療費、介護費用の増加の抑制

6）SIB の導入検討にあたり必要と思われる支援、仕組み

SIB の導入検討にあたり必要と思われる支援、仕組みについては、セミナー等の実施のほか、導入事例及びエビデンス等の情報提供、サービス提供事業者の紹介、専門家による事業化支援、事業化検討ツールの作成、財政的支援等についての言及があった。

【主な回答】
■セミナー・勉強会の開催
・SIB の制度・仕組を自治体関係者向けに行うセミナーの全国各地での開催
・案件組成支援のための勉強会など
■情報提供・共有
・エビデンス、事業に興味関心や事業例について幅広い情報
・各自治体における SIB の導入状況の情報共有、ヘルスケア分野以外における SIB の導入状況を把握したい
・自治体における成功事例の共有
■事業者等とのマッチング
・業者の紹介や組み立てのアイデア提供

・やりたいことがあっても公募したときに受け手があらわれるかどうか不安である。

■専門家等による事業化支援

・検討段階において専門家がいない。お金がかかる。

・予算要求時から組成について伴走して支援してくれる機関があると導入しやすいと考える。

・導入時の伴走

・導入にあたり、導入可能性の検討や、実施方法の検討段階での支援

■財政的な支援

・財政的支援

・事業化可能性調査にかかる負担軽減

・資金的な援助

・予算・人員等

■事業化検討ツールの作成

・事業タイプ別に導入検討チェックリストのテンプレートがあればご教示ください。がん検診・糖尿病など）

・成果指標について、行政コスト削減の根拠など、費用対効果を庁内向けに説明できるような事例集

7）その他の意見

上記までの項目に係る内容のほか、その他の意見として下記のとおり、回答があった。

【主な回答】

・民間資金の活用という意味では、民間の「投資」だけでなく、「投資家への地域貢献の認定」などを投資家に返すことで一部は金銭的リターンだけではなく「寄付」となるような仕組となれば、自治体の経費面で意義があるのではないか。

・医療、介護については、成果を把握するまで、長い時間がかかるので典型的なSIBは難しい。既存の介護事業にSIBを活用すればおもしろい。

8.5.2　SIB セミナーの開催

（1）SIB セミナーの概要

国における SIB 施策の展開、介護予防・認知症分野等において事業実施又は事業化を検討中の SIB 事例の報告により、民間事業者等の SIB への関心を喚起するとともに、ヘルスケア分野をはじめとする多分野への SIB の導入を推進することを目的としてセミナーを開催した。

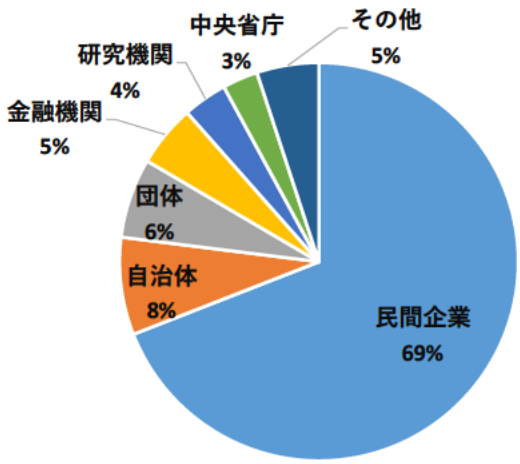
セミナーの開催概要は、以下のとおりである。

名称	SIB セミナー～介護予防分野等でのソーシャル・インパクト・ボンド活用の展望～
日時	平成 31 年 2 月 8 日（金）13：30～16：30
場所	日本財団　大会議室
プログラム	第 1 部 開会挨拶 経済産業省　商務・サービスグループ　ヘルスケア産業課　課長 西川 和見氏より 1-1　経済産業省における SIB に関する取組と介護予防分野への波及の期待 経済産業省　商務・サービスグループ　ヘルスケア産業課　課長補佐 高橋 正樹氏より 1-2　厚生労働省における SIB の取組み 厚生労働省　政策統括官付社会保障担当参事官室　政策企画官　日野力氏より 1-3　地方創生推進交付金を活用した SIB 推進に向けた取組について 内閣官房　まち・ひと・しごと創生本部事務局　主査　奥村 滉太郎氏より 第 2 部 2-1 パネルディスカッション 介護予防分野等の SIB 事例から見た SIB 導入の意義及び SIB 事業化のポイントについて パネリスト： 株式会社公文教育研究会　学習療法センター　副代表　伊藤 眞治氏 株式会社くまもと健康支援研究所　代表取締役　松尾 洋氏 徳島ヴォルティス株式会社　取締役事業本部長兼ホームタウン推進部部長　谷 直和氏 公益財団法人日本財団　経営企画部パートナー開発チーム　藤田 滋氏 株式会社日本総合研究所　リサーチ・コンサルティング部門　プリンシパル　石田 直美氏 2-2　質疑応答

セミナーには 183 名の申込みがあり、実際に参加した者は 139 名であった。参加者構成は、以下のとおりである。

参加者のうち、69%が民間事業者であった。その他、自治体や金融機関、研究機関等からも参加があった。

図表 8-59 セミナー参加状況



（2）アンケートの実施

本セミナーにおいては、参加者に対しアンケートを実施した。参加者 139 名のうち、回答者は 71 名（アンケート回収率 51.1%）であった。

質問項目及び回答は、以下のとおりである。

【アンケート項目一覧】

問 1　本日のセミナーについて

①セミナーに参加した目的を教えてください。（自由記述）

②セミナーは業務への参考になりましたでしょうか。（選択式）

1. 非常に参考になった　2. やや参考になった　3. あまり参考にならなかった

問 2　SIB への関心について教えてください。（選択式）

1. 既に SIB の事業化を検討中である。
2. 事業化までは検討していないが、具体的な業務について SIB の導入を検討したい
3. 具体的な業務は無いが、SIB の導入を検討したい
4. 現時点で導入の検討は難しいが、興味・関心がある
5. 特に興味・関心はない

②上記①において「1. 既に SIB の事業化を検討中である。」「2. 事業化までは検討していないが、具体的な業務について SIB の導入を検討したい。」とお答えした方にお尋ねします。差し支えなければ、検討をしている事業又は業務内容をお聞かせください。（自由記述）

問 3　その他意見等ございましたら自由にご記入ください。（自由記述）

1）セミナーに参加した目的

セミナーに参加した目的について、SIB 全般についての情報収集や基本的知識を深めるためといった回答のほか、健康経営、地域連携強化、ヘルスケア等の具体的な事業分野を想定して導入検討を行っているという回答もあった。

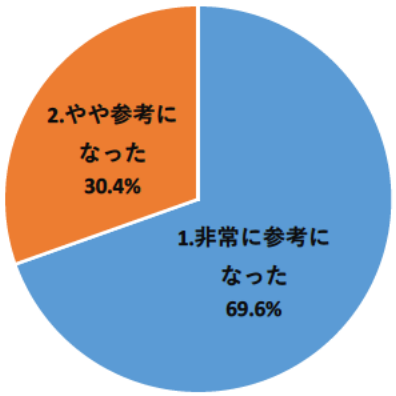
【主な回答】

・健康経営のエビデンスを証明する企業を SIB で
・大学地域連携強化で SIB を使えないか検討しているため
・自治体の方々と色々な活動をしており、今後の活動の参考としたかったため
・介護予防分野での SIB 導入を予定しており、他自治体の取組を参考にさせて頂くため
・取り組んでいない分野であったが、会計、官民連携に関与しているため
・要介護者の自立性の回復を進めている事業者としてのその成果を得る方法として検討できないかを考えて
・社会的課題解決に向けて医療費削減等、今後のソーシャルビジネスの参入の情報収集
・成果連動型支払事業について勉強するため。介護予防分野とは異なる事業に応用したい
・新規事業検討材料に SIB を活用した健康事業があった
・今後の商品展開のヒントになるかと思ったため
・現在 SIB 事業の普及、案件形成を担当しており中央省庁、自治体のお話を伺いたかったため
・自治体の導入の意向について関心があった
・地元の町と SIB を実施したい

2）業務への参考

全体のうち「非常に参考になった」は 69.6%、「やや参考になった」は 30.4%という回答状況であり、「あまり参考にならなかった」という回答はなかった。

図表 8-60「セミナーが業務の参考になったか」について回答状況



上記の回答を選択した主な理由については、以下のとおりである。

事例紹介により SIB 実施の際の課題が明確になってよかったという回答があった一方、SIB 導入へのハードルの高さを感じたという回答もあった。

【主な回答】

■「1. 非常に参考になった」と回答した理由

・各省庁での方向性、取組み、各社の SIB 具体事例を知ることができたため

・想定に近い案件もあり、具体的にイメージできた

・事例が多く分かりやすく、具体的な課題含めて理解することができた。

・具体的な展開事例や課題感が明確になり、今後の事例検討を進める上で参考になった

・SIB を実際に行っている方の話を聞くことができてよかった。どこにハードルがあるのかよく分かった

・実際の事例紹介の有り良かったが、SIB の導入へのハードルの高さが課題と感じた

・これまで「効果」を出すことがあいまいであった事業でも成果を出すことによって、リターンが見込めることは、新たな事業の創出となりそう

・現状進めている健康寿命延伸の活動の後押しになる可能性

・アウトカムファンドなどの希望の持てる話が聞けた

■「2. やや参考になった」と回答した理由

・業務は、官民を含むものの基本的に金融関連であるため、どのように関わっていくことが望ましいか、イメージをつかむことが出来なかった

・キーパーソンの生の声が聞きたい

・SIB の事業のサービス提供者にとってのメリットが充分理解できていない

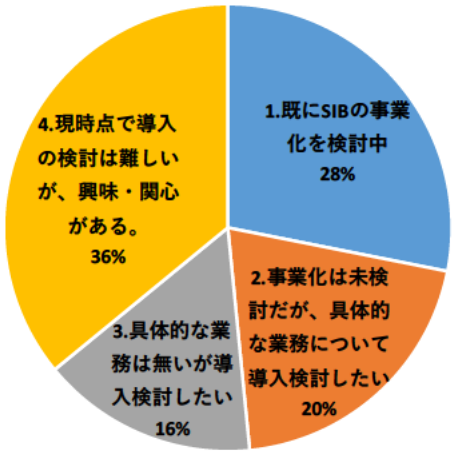
・思ったより多くの案件が進んでいることを知れた

・事例を分析する等の生の状況も知れると良い

3）SIB への関心

「現時点で導入の検討は難しいが、興味・関心がある」と答えた回答が一番多く、36%を占める一方、「既に SIB の事業化を検討中である。」「事業化までは検討していないが、具体的な業務について SIB の導入を検討したい」「具体的な業務は無いが、SIB の導入を検討したい」といった何らかについて導入検討をしている又はしたいという回答が全体の約 64%を占めた。

図表 8-61「SIB への関心」について回答状況



上記の回答を選択した主な理由については、以下のとおりである。

介護予防分野、食分野、スポーツクラブにおける健康プログラムの提供等具体の対象分野、介入方法を挙げる回答もあったほか、SIB を活用することでサービスに対する評価がなされることへの期待を挙げる回答もあった。

【主な回答】

■「1.既に SIB の事業化を検討中」と回答した理由

・対象テーマは介護予防領域を検討しており、様々な SIB モデルが参考になった

・高齢化社会と増加する医療費の削減に寄与したい

・当社のカラーと合致しているため

・運動+社会参加分野等は多いが、食分野が少ない様に考えている

■「2.事業化は未検討だが、具体的な業務について導入検討したい」と回答した理由

・自治体と地元スポーツクラブチームで来年度より、企業向け健康プログラムを実施する。SIB の導入にスライドできるかどうか学びにきた。

・要介護度を改善させても、その評価が不十分であるから

・ソリューションとして、SIB に可能性を感じている

■「3.具体的な業務は無いが導入検討したい」と回答した理由

・健康宣言・健康経営優良法人を認定させるだけでは、本当に健康増進や経営指標があがっているのか等の効果が不明。モデル的な企業を作る案があるが、民間の支援、マネジメントがいる。

・効果が明確でない事業について、支援できることがないかを検討しているため

■「4.現時点で導入の検討は難しいが、興味・関心がある」と回答した理由

・現行の介護報酬の仕組を超えた、質の高いサービスに対する評価や成果報酬の可能性についての関心

・継続的に SIB のスタディを行いつつ、当社としてどのような関わりを持つことが出来るか検討していきたいため

・社会課題を解決する仕組として、SIB という考え方が活用できそうという点が理解深まりました。

・担う役割を明確にする必要あり

・地域活性化のポイントであると感じる。拡大の課題は大きいと直感的に感じた。金融面のポイント、報酬設定の明確化及びモデル化、KPI と評価成果の定義方法のモデル化

・介護分野には難しいと思うが、他分野に導入できないかと思った。

上記の回答のうち、「既に SIB の事業化を検討中である。」「事業化までは検討していないが、具体的な業務について SIB の導入を検討したい」と回答した参加者のうち、検討している事業又は業務について尋ねたところ、以下のような事業又は業務を検討しているという回答が得られた。

特に、介護予防及び健康増進等のヘルスケア分野に関連した事業を検討しているという回答が多かった。また、その他の分野として、健康経営に取組む企業の認定、自殺予防、フードロス対策、雇用促進と関連した事業を検討しているという回答もあった。

【主な回答】

■介護予防分野

・介護予防、要介護度の改善、介護認定の重度化予防

・主に要支援認定予備軍の方に「運動」「食生活」「社会参加」に関連するフレイル予防に資する介護予防サービスを提供する

・高齢者施設における医療費及び介護費用の抑制

・認知症周辺症状の低減

・ロコモティブ対策

■疾病等の早期発見・重度化予防その他の健康増進分野

・生活習慣病早期介入

・禁煙プログラム

・糖尿病性腎症重症化予防

・子宮頸がんの未受診者対策

・生活者（市民）の健康（栄養）へのリテラシを高める

・食におけるデータ機能と健康データをプラットフォーム化しプログラムを提供

・スポーツ事業を通じた障害児者の機能回復等

■その他分野

・健康宣言事業所認定制度

・高齢化雇用促進

・妊産婦の自殺予防

・SDGs などで、具体的な課題となっている「フードロス」の削減について SIB を導入した成果指向の事業を進めたい

・信託等の金融の機能を用いた SIB に係る業務

4）その他の意見

上記までの項目に係る内容のほか、その他の意見については下記のとおりである。本セミナーは、国における SIB 施策の今後の展開、事業化検討中の事業者等による取組みの紹介を中心とした内容であったこともあり、資金の流れ、望ましい事業規模、スケジュール、第三者評価機関の参画等の事業化プロセスの詳細について、より深く知りたいという意見が多かった。また、自治体におけるデータの蓄積及び成果の定量化の重要性について言及があったほか、事業者と自治体のマッチングに係る意見があった。

【主な回答】

・事業の成否のイメージが分からないので、具体的なお金の流れや規模感を知りたい。評価等においてアカデミアが貢献できるようなモデルがあれば紹介してほしい。

・自治体とのアプローチ方法など参考になった

・組成の具体的スケジュールや事業選定、マニュアル化などについても聞きたい。

・第三者評価機関の話を聞いてみたい

・人口が多い自治体で活用するためには、数値で明確に表すことができる成果指標が必要。意識の向上・コミュニティの活性化などは、人によって異なるので、活用を導入するための理由にはなり得ない。SIB を活用するためには、自治体がどれだけ正確なデータを蓄積しているかが大事である。

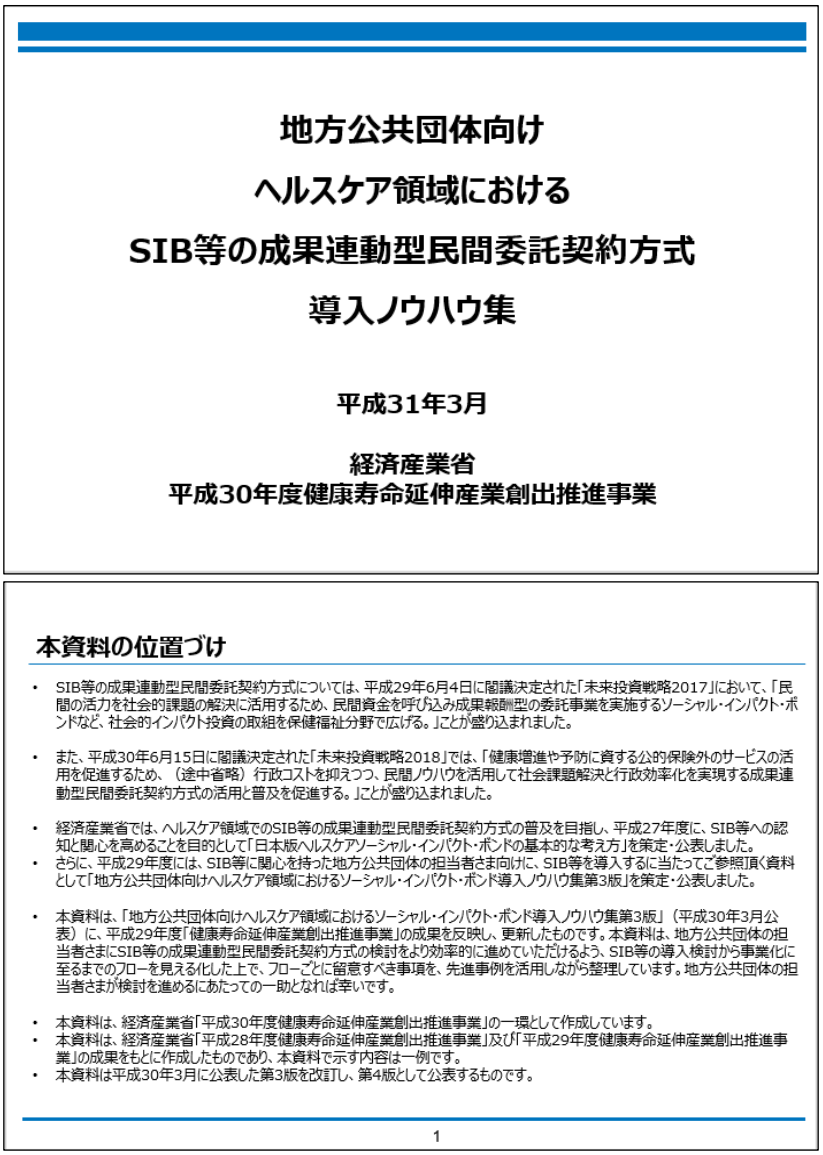
・自治体の方々と連携したいが、つながりが限定的なため、意欲ある自治体を紹介してほしい。

・国の施策とフィットした活動に昇華したい

・スポーツを核とした地域活性、公共政策に非常に関心がある。
・SIB を活用して事業を行うということは、一定期間だけなのか？永続的に行っていくようなイメージが持てなかった。

8.5.3　自治体向けノウハウ集の改定

平成 30 年 3 月に公表した「地方公共団体向けヘルスケア領域におけるソーシャルインパクトボンド導入ノウハウ集」（第 3 版）に、昨今の SIB に関する政策動向、平成 29 年度「健康寿命延伸産業創出推進事業」において事業化の支援を行った広島県及び県下 6 市町の SIB の手法を用いた新たながん検診の個別受診勧奨業務の事業内容を反映し、「地方公共団体向けヘルスケア領域における SIB 等の成果連動型民間委託契約方式導入ノウハウ集」として更新した。



地方公共団体向け
ヘルスケア領域における
SIB等の成果連動型民間委託契約方式
導入ノウハウ集

平成31年3月

経済産業省
平成30年度健康寿命延伸産業創出推進事業

本資料の位置づけ

- SIB等の成果連動型民間委託契約方式については、平成29年6月4日に閣議決定された「未来投資戦略2017」において、「民間の活力を社会的課題の解決に活用するため、民間資金を呼び込み成果報酬型の委託事業を実施するソーシャル・インパクト・ボンドなど、社会的インパクト投資の取組を保健福祉分野で広げる。」ことが盛り込まれました。
- また、平成30年6月15日に閣議決定された「未来投資戦略2018」では、「健康増進や予防に資する公的保険外のサービスの活用を促進するため、（途中省略）行政コストを抑えつつ、民間ノウハウを活用して社会課題解決と行政効率化を実現する成果連動型民間委託契約方式の活用と普及を促進する。」ことが盛り込まれました。
- 経済産業省では、ヘルスケア領域でのSIB等の成果連動型民間委託契約方式の普及を目指し、平成27年度に、SIB等への認知と関心を高めることを目的として「日本版ヘルスケアソーシャル・インパクト・ボンドの基本的な考え方」を策定・公表しました。
- さらに、平成29年度には、SIB等に関心を持った地方公共団体の担当者さま向けに、SIB等を導入するに当たってご参照頂く資料として「地方公共団体向けヘルスケア領域におけるソーシャル・インパクト・ボンド導入ノウハウ集第3版」を策定・公表しました。
- 本資料は、「地方公共団体向けヘルスケア領域におけるソーシャル・インパクト・ボンド導入ノウハウ集第3版」（平成30年3月公表）に、平成29年度「健康寿命延伸産業創出推進事業」の成果を反映し、更新したものです。本資料は、地方公共団体の担当者さまにSIB等の成果連動型民間委託契約方式の検討をより効率的に進めていただけるよう、SIB等の導入検討から事業化に至るまでのフローを見える化した上で、フローごとに留意すべき事項を、先進事例を活用しながら整理しています。地方公共団体の担当者さまが検討を進めるにあたっての一助となれば幸いです。
- 本資料は、経済産業省「平成30年度健康寿命延伸産業創出推進事業」の一環として作成しています。
- 本資料は、経済産業省「平成28年度健康寿命延伸産業創出推進事業」及び「平成29年度健康寿命延伸産業創出推進事業」の成果をもとに作成したものであり、本資料で示す内容は一例です。
- 本資料は平成30年3月に公表した第3版を改訂し、第4版として公表するものです。

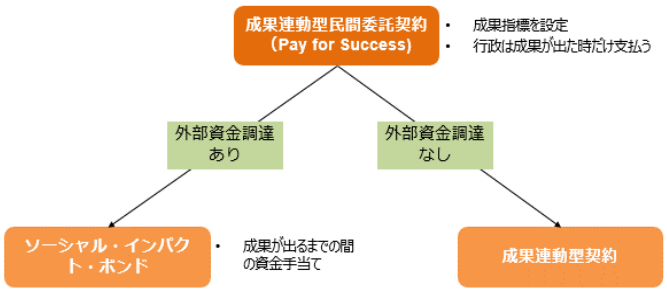
1

目次

成果連動型民間委託契約方式とは ……3
ソーシャルインパクトボンド（SIB）の概要 ……4
新たな官民連携手法としてのSIB ……5
地方公共団体におけるSIB導入の意義 ……6
SIB事業実施の目的 ……7
SIB事業化フロー （1）全体フロー ……8
（2）事業化までのスケジュールのイメージ ……9
STEP１ 対象テーマの設定 （1）設定フロー ……10
（2）テーマの抽出 ……11
（3）SIB対象テーマチェック ……12
（参考）地方公共団体連携型事業について ……14
STEP2 可能性調査 （1）調査フロー ……16
（2）前提条件の整理、ヒアリング ……17
（3）成果指標の設定 ……18
（4）行政コスト削減額の算出 ……20
STEP3 予算化のポイント ……21
STEP4 公募資料作成 （1）留意点 ……22
STEP5 事業者選定 ……24
STEP6 事業実施 ……25
（参考）SIB導入による成果（途中経過） ……26
（参考）資金調達手法に関する事例 ……27
問合せ先 ……28

成果連動型民間委託契約方式とは

- 成果連動型民間委託契約方式とは、成果を発注し、それに対して対価を支払う官民連携手法。
- ソーシャル・インパクト・ボンドは、成果連動型民間委託契約方式のうち、民間資金を活用する手法。

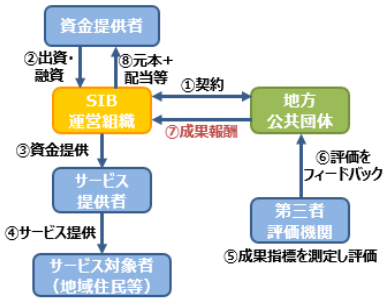


出所：未来投資会議構造改革徹底推進会合「第4次産業革命」会合（PPP/PFI）（第3回）配布資料より作成

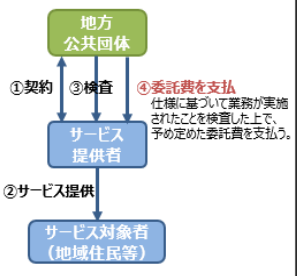
ソーシャルインパクトボンド（SIB）の概要

- SIBとは、民間資金を活用して社会課題解決型の事業を実施し、その成果に応じて地方公共団体が対価を支払うスキーム。

【SIBの一般的なスキーム】



【参考：委託スキーム】



※上記のSIBスキームは一例である。事業によって、SIB運営組織、資金提供者、第三者評価機関を置かない場合や、設置する場合においても組織形態や役割等が異なることに留意が必要である。

新たな官民連携手法としてのSIB

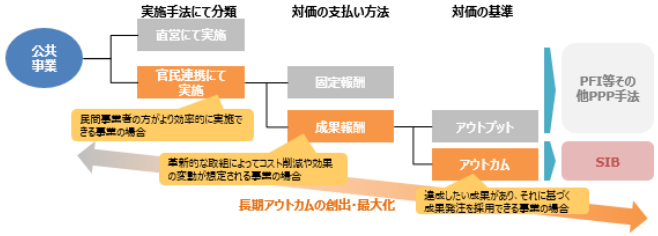
- SIBは、これまでの官民連携手法とは事業目的、事業スキームが異なる手法

●SIBの位置づけ

- SIBは効果がまだ証明されていない事業を実施する際に有効。（例：糖尿病性腎症重症化予防、がん検診受診率向上事業）
- SIB事業終了後、成果の達成度や事業内容を評価した上で、改善策として有効であり継続して実施する意向があれば、委託事業等（仕様発注）にて実施。

SIB事業	検討	委託事業（仕様発注）
• 改善策が不明な事業に対して、SIBを導入して、成果が出る改善策を把握	• 事業内容を評価し、継続して実施するか検討	• SIBで実施した事業内容を委託事業（仕様発注）にて実施 • 仕様発注によってコスト縮減効果が創出される。

●SIB実現可能領域の要件と地方公共団体の公共事業との関係性



5

地方公共団体におけるSIB導入の意義

① より高い成果の創出が期待される

SIBでは、事業者は成果を創出した場合にのみ対価が支払われ、また、成果がより創出されるほど対価が大きくなることから、事業者に成果創出のインセンティブが働き、結果として地方公共団体は高い成果の創出を期待できる。

② 行政コストの削減が見込まれる

SIB事業費は社会的課題解決による行政コスト削減額の一部が原資となる（P11参照）。よって、SIBを導入することによって、地方公共団体は行政コストの削減が見込まれる。

③ 社会的課題を解決する手法を把握・検証できる

SIBでは、成果を明確化した上で、達成方法については民間事業者のアイデアに委ねる。このため、社会的課題解決に効果的と想定される手法を把握でき、かつ当該手法が本当に社会的課題を解決できるのか検証することが可能となる。

④ 成果志向の普及が期待される

SIBを導入することにより、事業の評価軸が成果となることから、職員の発想が成果志向となる。SIBの普及に伴い成果志向が普及することが期待される。

6

SIB事業実施の目的

- SIB事業の目的は、長期アウトカム（SIBにおける成果）の創出・最大化。

インプット	事業・取組	アウトプット	初期アウトカム	長期アウトカム
活動に投じられた経済的・人的資源（金額、人数等）	具体的な活動	活動に基づく有形の産出物（参加数、購入数等）	活動に基づく効果の変化（対象層への効果）	最終的に生じた効果

出所：社会的インパクト評価に関する調査研究最終報告書（内閣府）をもとに作成

（事例）神戸市・八王子市事業が目指す成果（長期アウトカム）

①神戸市における糖尿病性腎症等の重症化予防事業

- 市民のQOLの向上
- 治療にかかる医療費の適正化
- 死亡したり、通院・入院したりすることで、労働ができないことによる逸失所得の削減

②八王子市における大腸がん検診受診率・精密検査受診率向上事業

- がんによる死亡率の減少
- がんの5年生存率向上
- がんの医療費の適正化
- がん患者のQOLの向上

7

SIB事業化フロー　（１）全体フロー

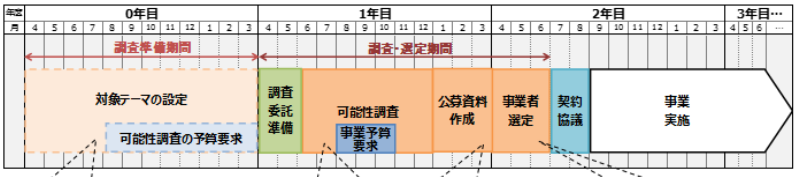
- 地方公共団体が抱える課題等を踏まえてSIB導入を検討する対象テーマを設定した上で、可能性調査を実施。
- SIBの導入可能性が確認された場合は予算を確保して事業者を選定。

STEP1	対象テーマの設定	・SIBを導入するテーマを検討・抽出。 ・抽出したテーマがSIBに適しているか確認。
STEP2	可能性調査	・抽出したテーマにSIB導入が可能か調査。 ・主な実施項目はSIB導入の意義の整理、ロジックモデルの整理、成果指標の設定、財務モデルの検討、ヒアリング。
STEP3	予算化	・SIB導入可能性の確認後、債務負担額を算定した上で予算を確保。
STEP4	公募資料作成	・可能性調査の結果を踏まえて募集要項、要求水準（成果水準）、契約書案、選定基準等を作成。
STEP5	事業者選定	・公募型プロポーザルにて優先交渉権者を選定。 ・優先交渉権者と契約協議を経て契約を締結。
STEP6	事業実施	・事業実施及び成果指標の進捗を確認した上で、成果指標があらかじめ定めた値を上回った場合に事業費を支払う。

8

SIB事業化フロー　（２）事業化までのスケジュールのイメージ

- 可能性調査開始から事業者選定までを外部専門機関を入れて検討した場合、事業実施までの期間は概ね1年3カ月必要。



- 調査準備期間として、対象テーマの設定を実施。
- テーマ設定の見込みが立ったら、可能性調査及び事業者選定（次年度に実施）に必要な予算を確保。

- 可能性調査及び事業者選定手続きを支援する委託業者を選定した上で、約半年で可能性調査を実施。
- 8月をめどに調査結果の方向性を出した上で、事業予算を要求。

- 予算成立を前提に、約3ヶ月で募集要項、要求水準書、事業者選定基準、契約書案等を作成。

- 公募プロポーザル方式にて優先交渉権者を選定。
- 優先交渉権者決定後、契約協議を経て契約締結。
- 事業者にて事業実施。

9

STEP１　対象テーマの設定　（１）設定フロー

- 対象事業抽出後、SIB対象テーマチェックリストを活用した適合チェックを実施して対象テーマを設定。

テーマの抽出

SIBを活用しうるテーマとは・・・
所管課が
「成果が出ているのか」「もっと他にいい方法がないのか」と思っているテーマ

SIB対象テーマチェック

- 抽出した対象事業を右記のチェックリストで確認。
- 全ての項目にチェックがついた事業がSIBを活用しうるテーマ。可能性調査に進む。
- チェックがつかない項目についてはチェックを付けることが可能か再度検討。
- 再度検討の結果チェックを付けることができない場合には、SIBの対象テーマに不適格となる。

	チェック項目
①	成果発注（P11参照）が可能か（仕様発注しなければならない理由がない）
②	サービス提供者が想定できる
③	行政コストの大まかな削減額が見込まれる

（参考）検討・実施されている対象テーマ例

地方公共団体	対象テーマ（ヘルスケア領域）
福岡市等7公共団体	認知症予防
神戸市	糖尿病重症化予防
八王子市	
和泉市	がん検診受診率向上
高石市	

地方公共団体	対象テーマ（ヘルスケア領域以外）
横須賀市	児童養護（特別養子縁組）
尼崎市	若者就労支援（アウトリーチ）
東近江市	起業支援
氷見市	移住促進
横浜市	こどもの貧困（こども食堂）

出所：平成28年度健康寿命延伸産業創出推進事業「ソーシャル・インパクト・ボンド導入モデル事業報告会」資料をもとに作成

10

STEP１　対象テーマの設定　（２）テーマの抽出

●対象テーマの抽出の考え方

既存事業のうち、上位計画等にて設定している目標値を達成できておらず、改善策が不明な事業

既存事業のうち、現状の方策を改善したいが、改善策が不明な事業

今後対応すべきではあるが、その方法が分からないテーマ（新規事業）

（事例）神戸市・八王子市のケース：対象テーマ抽出に至る経緯

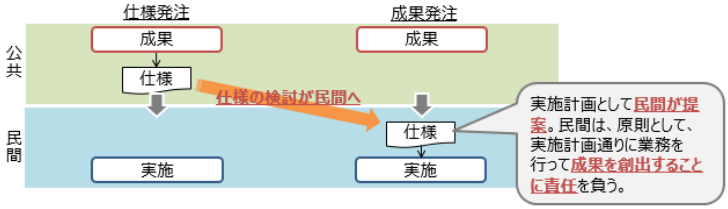
①神戸市における糖尿病性腎症等の重症化予防事業
- 腎症は第5期に至ると人工透析が必要となり、年間500～600万円の医療費を要する。
- 神戸市における国保人工透析患者の年間医療費は約40億円であり、当該患者の約4割（約350人）が糖尿病性腎症。
- よって、糖尿病性腎症の重症化予防は神戸市にとって重要な政策課題。**従前より予防に取り組んでおり、成果の向上**を目指してSIB導入を検討。

②八王子市における大腸がん検診受診率・精密検査受診率向上事業
- がん（悪性新生物）は、国内の死亡要因第一位であり、年々増加傾向。医療費増大の大きな要因。
- 大腸がんは、がんによる女性の死亡原因の第一位。
- 八王子市の国民健康保険が負担する大腸がん（確定診断後）の年間医療費は約6.5億円。（国民健康保険レセプトデータより。疑い例は除く。）
- これに対し、八王子市はがん対策で**全国的にも先進的な取組（有効性の確立したがん検診による早期発見）**を実施しているものの、**受診率の伸び悩みが課題**。
- 更なる**成果の向上**を目指してSIB導入を検討。

STEP１　対象テーマの設定　（３）SIB対象テーマチェック①

●発注方式の考え方
- SIBは原則**成果発注**。

成果発注とは
地方公共団体が成果を定めた上で、当該**成果の実現を民間事業者に発注**する方式。
- ➢ **成果を達成するための方法（仕様）は民間事業者が決める**点で、一般的な業務委託とは異なる。
  - ✓ 地方公共団体が成果達成のための最善の手法（仕様）を明確に把握している場合にはSIBとして事業を実施する必要性は低い。

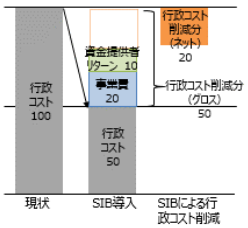


●参画事業者確保の考え方
- 事業実施主体となるサービス提供者が確認されることが望ましい。

STEP１　対象テーマの設定　（３）SIB対象テーマチェック②

●行政コスト削減の考え方
- 現状の行政コストが、SIB事業の成果によって削減できるという因果関係を説明する必要がある。
- 因果関係の確認では、誰にでもわかりやすい考え方を示すことが最も重要（感覚的な理解）。この時点では具体的な行政コストの削減額を算出する必要はない。

＜SIBによる行政コスト削減イメージ＞



（事例）神戸市・八王子市のケース：成果と行政コストの因果関係の考え方

①神戸市における糖尿病性腎症等の重症化予防事業
- 腎症第5期の医療費が約500万円/人・年であるのに対して、第4期の医療費は約50万円/人・年。
- 第5期への移行を抑制することによって、大幅な医療費削減（約450万円/人・年）が見込まれる。

②八王子市における大腸がん検診受診率・精密検査受診率向上事業
- 早期以外のがん患者の医療費が約252万円/人・年であるのに対して、早期がん患者の医療費は約65万円/人・年。
- 早期がんのステージ進行を抑制することによって、大幅な医療費削減（約187万円/人・年）が見込まれる。

※ただし、事業を組成する段階では、行政コスト削減と同時に、サービスの質の確保も達成しなければならない。

参考：地方公共団体連携型事業について①

- SIB事業においては、地方公共団体が単独で事業実施主体を担うことが一般的であるが、以下の場合は、複数の地方公共団体が連携して実施主体を担うことも想定される。

成果が複数の地方公共団体に及ぶテーマ

- 成果を享受する地方公共団体が連携して実施主体を担う。
- 例えば、がん早期発見による医療費適正化効果は、一市町村にとどまらず、都道府県、国にも成果が波及することから、都道府県と市町村による連携が想定される。

広域で実施することにより事業の効率性が向上する事業

- 例えば、医療機関や老人福祉施設を拠点として事業を行う場合、利用者が一地方公共団体にとどまらないため、複数の地方公共団体が連携した方が効率的に事業を実施できる。

【連携型のパターン】

	垂直連携型	水平連携型
概要	都道府県と都道府県下の市町村が連携して実施主体になる 	市町村が連携して実施主体になる
メリット	・ 成果が及ぶ各地方公共団体が成果にコミットできる ・ 共通経費の効率化	
事例	ソーシャルインパクトボンドの手法を用いた新たながん検診の個別受診勧奨業務（広島県及び県下6市町）	広域自治体連携によるSIBヘルスケアプロジェクト（川西市、見附市、千葉県白子町）

（留意点）地方公共団体間でデータフォーマット等事業に必要なインフラや契約規則等がどの程度異なるか、また統一がどの程度できるかによって、連携による効率化の度合いは異なる。

14

参考：地方公共団体連携型事業について②

（事例）ソーシャルインパクトボンドの手法を用いた新たながん検診の個別受診勧奨業務（広島県及び県下6市町）

●事業概要

- 広島県は、県民の健康寿命の延伸、生活の質の向上、さらに保険者として被保険者のがんの早期発見によるがん治療による医療費の適正化を目的として、広島県内の参加市町と協力・連携し、大腸がん検診のオーダーメイド受診勧奨を実施。
- 経済産業省「平成29年度健康寿命延伸産業創出推進事業」において事業化を支援。

●参加団体

- 広島県、竹原市、尾道市、福山市、府中市、三次市、庄原市

●目指す成果

- 健康寿命の延伸（死亡率減少、5年生存率向上、QOLの維持向上）
- 医療費の適正化

●事業スキーム

（事前）広島県と参加市町にて、事業の枠組みを検討。

①広島県及び参加市町がそれぞれサービス提供者と契約を締結。

②資金提供者はサービス提供者に資金を拠出。

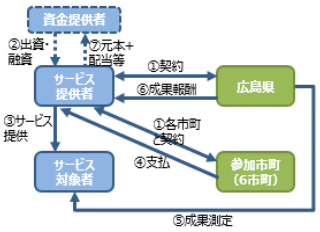
③サービス提供者は対象者にサービスを提供。

④参加市町は、成果に関わらず、サービス提供者がサービス完了後、仕様を満たしたことを確認して対価を支払う（固定報酬）。

⑤広島県は成果を測定。

⑥測定した成果に応じて、広島県はサービス提供者に対価を支払う（成果報酬）。

⑦サービス提供者は、資金提供者に元本・配当を支払う。



15

STEP２　可能性調査　（１）調査フロー

- **設定した対象テーマについて、前提条件の整理、関係プレーヤー（サービス提供者、資金提供者等）へのヒアリング、成果指標の設定、行政コスト削減額の算定を実施。**

抽出した対象テーマに関する前提条件の整理	・ STEP1で抽出したテーマについての現状を整理して、テーマ、達成したい成果、事業者公募に当たっての制約条件等を明確化。
関係プレーヤーへのヒアリング	・ 想定されるサービス提供者や資金提供者にヒアリングを実施し、参画の可能性や公募に当たって踏まえるべき留意点を把握。
成果指標の設定	・ テーマ、事業者参画等を踏まえて適した成果指標を設定。
行政コスト削減額の算定	・ 成果を達成することによる行政コストの削減額（グロス及びネット）を算定。

※調査を委託することで、担当者の負荷が減り、調査期間を短縮することができる。

16

STEP２　可能性調査　（２）前提条件の整理、ヒアリング

●前提条件の整理の考え方

- 対象事業・テーマ及び達成したい成果の明確化、事業者公募に当たっての事業者に求める事項の整理を目的に、以下の項目を整理する。

【主な前提条件の整理項目等】

・テーマを設定した理由、背景	・テーマの達成と行政コストの因果関係
・達成したい成果と指標の想定	・既存事業で活用できる補助金を適用できるか確認
・現状発生している行政コストの規模	・事業実施に当たっての制約・要求事項

●関係プレーヤー（サービス提供者、資金提供者等）へのヒアリングの考え方

- 達成したい成果に対して具体的な達成方法を提案・実施できる事業者がいるかどうか、資金提供の可能性のある金融機関等がいるかどうか、参画に当たって発注側が留意すべき点（事業条件、支払い条件、資格要件等）を把握することを目的に、サービス提供者にヒアリングを行う。

【ヒアリングの実施要領】

- テーマや事業分野を踏まえて、サービス提供事業者、資金提供者の候補事業者をリスト化。
  - ➢ サービス提供者として想定される組織：NPO、株式会社等
  - ➢ 資金提供者として想定される組織：機関投資家、都市銀行、地方銀行、証券会社、信託銀行、クラウドファンディング運営事業者、助成団体、CSRを積極的に実施している企業等
- 主に以下の項目についてヒアリングを実施。
  - ➢ 参画意向、想定される事業内容、想定される事業費、望ましい事業期間、対価と支払のタイミング、想定される事業スキーム、成果創出にあたってのポイント、成果創出に当たって発注者側が留意する点等

※ヒアリングの結果によっては、資金提供者による資金を活用せず、サービス提供者が自己資金で実施することも可能である。

17

STEP２　可能性調査　（３）成果指標の設定①

●成果指標の設定の考え方

- 事業目的を反映し、かつ民間事業者の事業参画意欲を阻害しない成果指標を設定する＜具体的には次頁参照＞。

【成果指標（成果の達成度を測定するための指標）を設定する上での留意するポイント】

達成したい成果との関係性が明確である

- 事業目的（達成したい成果＝長期アウトカム）と指標の因果関係が明確で、市民に対して説明できる指標であること。

短・中期的に出現する指標である

- 事業実施後3～5年以内に発現する指標であることが望ましい。

客観的データを用いている

- 活用するデータ、収集する方法が、既に公に認められたもの、もしくは論理的に説明ができるものであること。

ゆがんだインセンティブを生まない

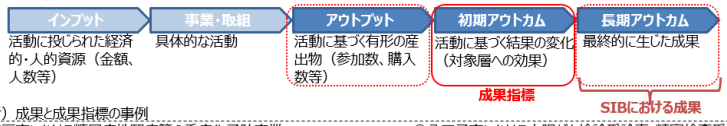
- 例えば行政コスト削減のみを成果指標にすると、質の低いサービスの提供で多額の成果報酬を得るといった恐れがある。そのため、設定した成果指標に対してどういったリスクがあるか検証した上で、それを回避するためのスキーム（要求水準、モニタリング、他の成果指標も併せて設定する等）を検討しなければならない。

18

STEP２　可能性調査　（３）成果指標の設定②

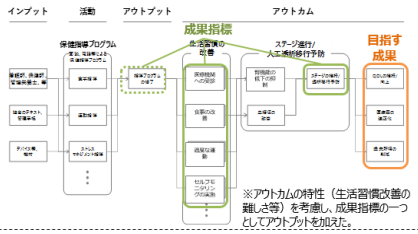
●成果と成果指標の考え方

- 成果指標は前頁「留意するポイント」に沿って設定することが望ましい。
- 先行事例では、下記フローでいう初期アウトカムを中心に成果指標を設定しているが、事業の特性に応じてアウトプットも指標に加えている。

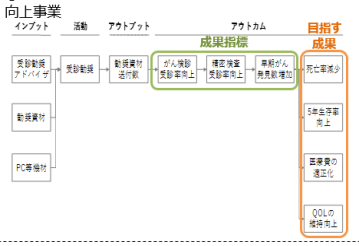


（参考）成果と成果指標の事例

①神戸市における糖尿病性腎症等の重症化予防事業



②八王子市における大腸がん検診受診率・精密検査受診率向上事業



19

STEP２　可能性調査　（４）行政コスト削減額の算出

●行政コスト削減額算出の考え方

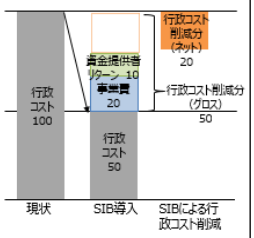
行政コスト削減額算のステップ

①現状発生している行政コストの規模を算出
- 前提条件で整理した行政コストの規模を参考に算出。

②達成したい成果の規模から行政コスト削減額を算出
- 前提条件で整理した上位計画等（上位計画等で定めた目標値等）を踏まえて、達成したい成果の規模を決定。
- 成果の規模によって削減される行政コスト額を算定。（行政コスト削減分（グロス））

③総事業費用の把握
- サービス提供者に対するヒアリングや、事業実施にかかる概算費用を聞き取る等により、各事業者が想定する総事業費用（資金提供者リターン、事業費を含む。）を把握。

④行政コスト純削減額を算出
- 前段で把握した行政コスト削減分（グロス）から総事業費用を差し引いて、行政コスト削減分（ネット）を算出。



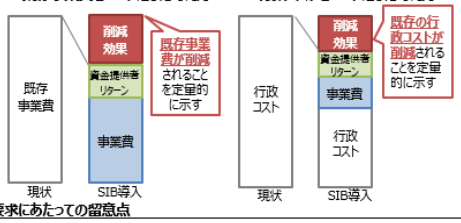
※総事業費用が行政コスト削減分（グロス）を上回る場合は、地方公共団体にて前提条件で定めた制約条件等を変更した上で、改めてサービス提供者にヒアリングを実施して総事業費用の削減等を検討する。

20

STEP３　予算化のポイント

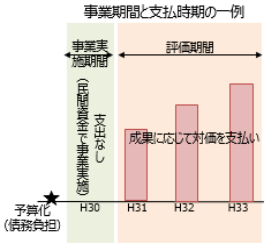
【財政効果（いわゆるVFM）】
- 予算獲得にあたり、地方公共団体にとっての財政効果（いわゆるVFM）を提示することが求められる。
- 可能性調査にて算出した行政コスト削減分等をもとに、**財政効果が創出されることを定量的**に示す（従来のような事業者から提出された**見積をベースとした積上げ方式での予算化手法とは異なる**）。

既存事業費をベースとした考え方　　行政コストをベースとした考え方



【成果指標の測定時期の考え方】
- 事業実施期間と評価期間（成果に応じて対価を支払う時期）が異なる。

事業期間と支払時期の一例



予算要求にあたっての留意点

- 成果の発現に伴う対価の支払いは将来発生するため、**債務負担行為**を取る。
- SIB総事業費は担当所管課の費用として予算要求する一方で、削減効果は担当所管課に直接創出されるとは限らない。**全庁的な視点で削減効果を評価**することが重要である。
- 従来の予算確保の考え方とは異なることから、**可能性調査の段階から財政・契約所管の担当者と連携**して検討することが望ましい。

21

STEP４　公募資料作成　（１）留意点①

- **事業者選定に向けて公募資料を作成。対価の支払い条件も併せて検討。**

●公募資料一覧
- 事業者選定に当たり、作成する主な公募資料は以下の通り。
  募集要項、要求水準書（成果水準書）、優先交渉権者選定基準、契約書案
- 募集要項、契約書案作成の中で、**対価の支払い条件（成果指標の達成レベルと支払額の決定方法、支払時期等）**も設定。

●要求水準書（成果水準書）作成におけるポイント
- 発注方法を**「成果のみ発注」もしくは「成果に加えて業務内容も一定程度定めて発注」**するのか決定する。
  - 一般的に、民間事業者の創意工夫を発揮して成果をより達成できる発注方法は「成果のみ発注」。
  - 仕様を定めるほど民間の創意工夫が発揮されず、結果として**通常の業務委託と変わらない形となると、**SIBとして実施する必要性が薄れる。
  - 民間ノウハウの最大限の活用や成果の最大化を引き出すSIBの特性を生かす観点では、可能な限り**成果のみ発注することが望ましい**。

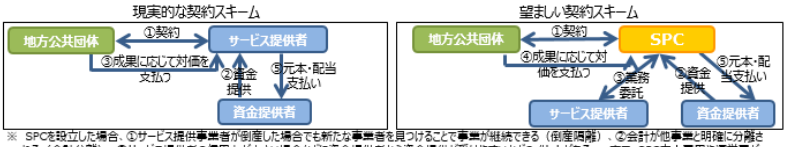
成果のみを発注する場合	成果に加えて一部仕様を発注する場合
・発注者は業務の実施方法を規定しないことから、民間事業者の創意工夫が最大限に発揮される。 ・民間事業者の創意工夫が最大限に発揮されることから、成果の達成度が大きい。	・発注者が業務の実施方法（仕様）を一定規定することから、事前に民間事業者の業務内容を想定することが可能となる。（発注者が想定していなかったような業務内容を民間事業者が提案し、発注者にて急遽調整が発生するといった事態を回避できる） ・成果測定しやすいように仕様を規定することによって、測定のアカウンタビリティを確保しやすい。

22

STEP４　公募資料作成　（１）留意点②

●契約書案作成におけるポイント

- 民間資金の活用を踏まえると、地方公共団体とSPC（Special Purpose Companyの略。特定事業のみを実施することを目的として設立された組織）が契約することが望ましいが、原則として一括再委託が認められていないことから、**地方公共団体とサービス提供者が契約するほうが容易**。



※ SPCを設立した場合、①サービス提供事業者が倒産した場合でも新たな事業者を見つけることで事業が継続できる（倒産隔離）、②会計が他事業と明確に分離される（会計分離）、③サービス提供者の信用力が小さい場合などに資金提供者から資金提供が受けやすいなどのメリットがある。一方で、SPC立上費用や運営費がかかるといったデメリットがある。

●支払い条件設定のポイント

- **事業費総額、成果指標、成果が発現する時期をもとに対価の支払い条件**を設定する。
  - ➢ 設定内容：成果指標の達成値と支払額のテーブル、成果の測定方法等

(参考) 地方公共団体の支払方法に関する参考事例

①神戸市における糖尿病性腎症等の重症化予防事業
- 事業組成段階で（SIB運営組織を通じて）資金提供者側とも調整し支払方法を設定。
- 地方公共団体は、対価の一部を、サービス提供者が実施計画通りに業務を実施し終えたことを確認して支払うという最低保証というスキームを導入。

成果指標の達成値と支払額のテーブルのイメージ

成果指標の実績値	対価
15%未満	なし
15%以上16%未満	750万円
16%以上17%未満	900万円
17%以上18%未満	1,000万円
18%以上19%未満	1,100万円

イメージ

STEP５　事業者選定

- **予算化が完了ののち、事業者選定に向けた作業を実施。**

公募資料公表
- 公募資料を地方公共団体のホームページ等に公表。

質疑応答
- 公表した募集要項等に対して応募を予定している事業者等から質問を受け付け、回答。

事業者選定
- サービス内容、成果、資金調達計画、事業実施コストなどを総合的に評価。
- 必要に応じて第三者による評価や助言を受ける。

契約協議を経て契約締結
- 選定された事業者と地方公共団体の間で契約協議を経て契約を締結。
- 契約締結後事業開始。

STEP６　事業実施

- **地方公共団体にて評価体制を組成した上で、成果指標の測定・評価、事業の継続モニタリングを実施。**

●成果指標の測定体制

- 地方公共団体が成果指標を測定する。
  - ➢ **事業者及び資金提供者が測定に関与できる体制は望ましくない。**
  - ➢ **国等に毎年度報告が義務付けられている等の客観的に評価されている指標がベスト。**
- 必要に応じて第三者評価機関と連携する。
  - ➢ 必要に応じて、第三者評価機関に測定・評価を依頼（委託）する。委託費用はSIB事業費の**予算要求**と併せて確保することが考えられる。
  - ➢ 第三者評価機関を設ける場合は**独立性**があり、関係者と利害がないことが求められる。
  - ➢ なお、予め規定した成果が創出されない場合、地方公共団体が支払う対価は事業実施費用を下回る場合もある。

●モニタリング体制

- 地方公共団体は、成果の測定とは別に、サービス提供者が募集要項等及び実施計画に基づいて事業を行っているかモニタリングを実施する必要がある。

参考：SIB導入による成果（途中経過）

- 平成30年10月、平成29年度に事業を開始した神戸市糖尿病性腎症重症化予防事業、八王子市大腸がん検診受診率精密検査受診率向上事業それぞれの中間成果が測定された。
- 両事業とも目標を上回る成果を達成。

	神戸市糖尿病性腎症重症化予防事業	八王子市大腸がん検診受診率精密検査受診率向上事業
成果達成状況	成果指標①プログラム修了率 • 対象者全員（疾病等により除外対象になった人を除く）が保健指導プログラムを修了。 • 目標値80%に対して100%を達成。 成果指標②生活習慣改善率 • 生活習慣改善率（食事、運動、セルフモニタリング、服薬の3分野の生活習慣の改善）は、目標値75%に対して95%を達成。 • 成果指標③腎機能低下抑制率（最終成果指標）は平成31年度測定予定。	成果指標①大腸がん検診受診率 • 2015年度実績値9%及び本事業の最大目標値19%に対して、26.8%を達成。 • 成果指標②精密検査受診率、成果指標③早期がん発見者数（最終成果指標）は平成31年度測定予定。
資金提供者への支払	• 中間成果指標を達成したことで、神戸市がサービス提供者に初回の成果連動型支払いを実施。	• 中間成果指標を達成したことで、八王子市がサービス提供者に社お買いの成果連動型支払いを実施。

出所：社会的投資推進財団プレスリリース、キャンサースキャン・ケイスリー・社会的投資推進財団・デジサーチアドバタイジング・みずほ銀行連名プレスリリース

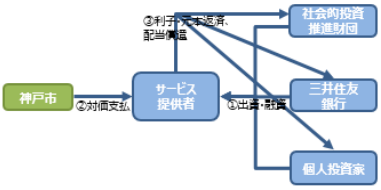
26

参考：資金調達手法に関する事例

①神戸市における糖尿病性腎症等の重症化予防事業

- 三井住友銀行、個人投資家、社会的投資推進財団が資金提供者として参画。
- 資金提供者三者は、SMBC信託銀行が提供する信託機能を活用して、サービス提供者に資金を提供。
- サービス提供者の事業実施に対する評価確定後、神戸市がサービス提供者に対価を支払う。
- 神戸市から支払われた対価は、資金提供者三者に利子・元本返済、もしくは配当償還として支払われる。

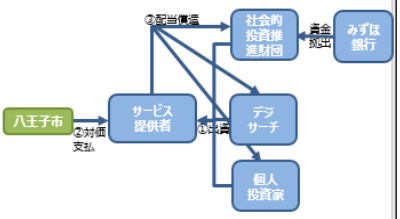
【資金提供スキーム】



②八王子市における大腸がん検診受診率・精密検査受診率向上事業

- デジサーチ、個人投資家、社会的投資推進財団、みずほ銀行が資金提供者として参画（ただし、みずほ銀行は社会的投資推進財団に対して資金を拠出）。
- 資金提供者三者は、匿名組合出資により、サービス提供者に資金を提供。
- サービス提供者の事業実施に対する評価確定後、八王子市がサービス提供者に対価を支払う。
- 八王子市から支払われた対価は、資金提供者三者に対して配当償還として支払われる。

【資金提供スキーム】



27

問合せ先

本資料について

株式会社日本総合研究所　リサーチ・コンサルティング部門　コミュニティ&インフラデザイングループ
Tel：03-6833-5331　Fax：03-6833-9480
E-mail：200010-sib@ml.jri.co.jp
担当者：石田直美、大島裕司、黒澤仁子

経済産業省　商務・サービスグループ　ヘルスケア産業課
Tel：03-3501-1790
E-mail：healthcare-seido@meti.go.jp

平成28・29年度案件形成支援事業者

神戸市糖尿病性腎症等の重症化予防事業について
一般財団法人社会的投資推進財団
Tel：03-6229-2622
E-mail：info@siif.or.jp

八王子市大腸がん検診受診率・精密検査受診率向上事業／広島県及び県下6市町ソーシャルインパクトボンドの手法を用いた新たながん検診の個別受診勧奨業務について
ケイスリー株式会社
E-mail：info@k-three.org

関係省庁

厚生労働省　政策統括官付　社会保障担当参事官室
Tel：03-5253-1111 内線 7695

※「平成29年度保健福祉分野における民間活力を活用した社会的事業の開発・普及のための環境整備事業」を実施

28

8.6　今後に向けて

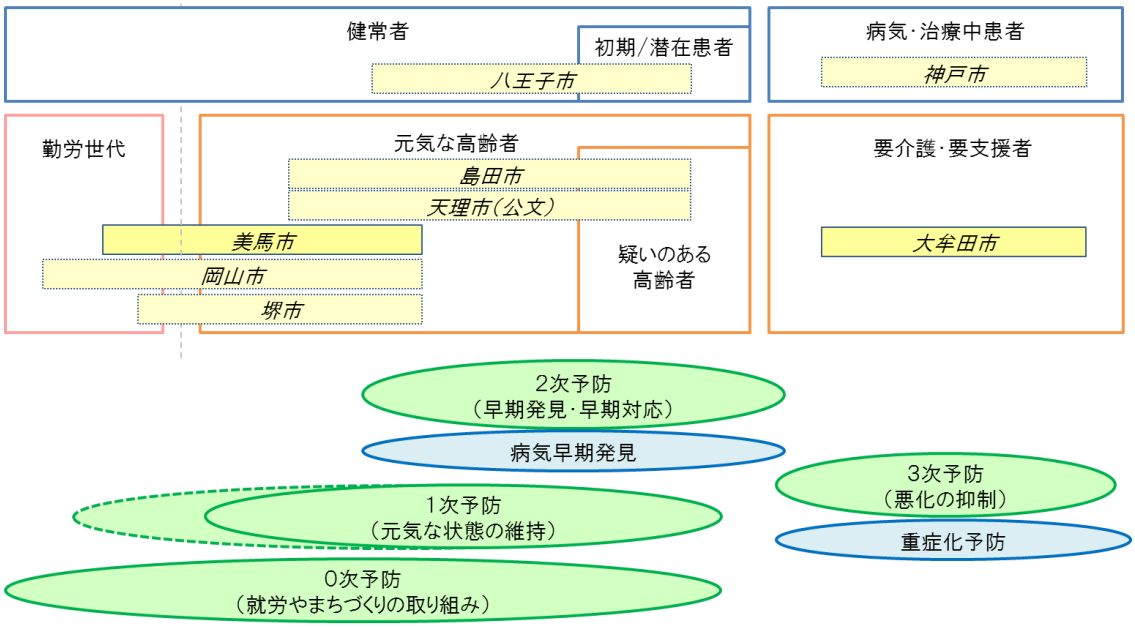
8.6.1　　介護予防分野の取り組みの類型化

本年度は、介護予防分野にフォーカスして、①大牟田市、②美馬市、③ケース・スタディとして島田市について具体的に検討を行った。他自治体を見ると、岡山市で健康ポイントを活用したSIBが始まり、堺市が外出支援にSIBを活用することを表明するなどの動きがある。これらは広く国民・住民の健康作りを目的としているが、SIB事業として見ると、これまでにない特徴がある。

ここで、厚生労働省は、介護予防の取り組みを1次から3次まで類型化している。また、最近では就労やまちづくりの取り組みにより日常生活を構造的に変えることが疾病・介護の予防につながるとする「0次予防」という概念も生まれている。

このような類型化を参考に、本年度取り組んできた2つの個別自治体での案件組成支援及び他団体で実施されている取り組みをプロットすると以下の図のようになる。図の上段には医療分野のSIB（神戸市及び八王子市）について平仄をあわせて記載した。

図表 8-62 介護予防の類型化と案件の位置づけ



SIBでの事業化を検討するにあたり、0次・1次予防と、2次・3次予防には特徴に違いがある。2次・3次はターゲットの設定やロジックモデルの作成が比較的容易で将来の社会コスト削減効果が見えやすいためSIBでの事業化が検討しやすいのに対して、0次・1次予防は多様性があり、SIBの事業化にはこれまでと異なる工夫が求められると思われる。

図表 8-63　介護予防分野の SIB 事業の特性

0 次・1 次予防的 SIB	2 次・3 次予防的 SIB
✓ 医療・介護予防の効果だけでなく、地域活性化、コミュニティ強化等、多面的な効果がありうる ✓ 多面的な効果がある一方、成果の定義・成果指標の設定とその定量化が困難で、現時点ではエビデンスも限られる ✓ ターゲットの設定が困難（広範でモニタリングしにくい） ✓ 行政コストの削減効果は見えにくい（可視化が困難）	✓ ターゲットの設定が容易 ✓ 成果指標の設定とロジックモデル作りが容易 ✓ （成果達成の方法はいろいろ考えられるとしても）一定のパターン化が可能と考えられる ✓ 行政コストの削減効果が見えやすく、そこから報酬額の設定が可能である

8.6.2　類型ごとのニーズと課題分析と今後の方向性

これまでの案件形成での取り組みや、セミナーや勉強会で得られた自治体や民間事業者、資金提供者の意見をもとに、各類型における SIB 事業化へのニーズ・期待と、課題について分析を行ったところ、以下の通りである。

図表 8-64　介護予防分野の SIB 事業への期待と課題

		0 次・1 次予防的 SIB	2 次・3 次予防的 SIB
期待・ニーズ	自治体	✓ 自治体の根源的機能のため、関心が高く、事業実施への賛同を得やすい	✓ 先行事例の成果を受け、特に財政的危機感の強い自治体でニーズあり
	事業者・資金	✓ 社会課題に直結する分かりやすさがあり、総じて関心高い ✓ 関係する企業のすそ野は広い	✓ 予防分野のソリューションを有する企業にとって、SIB は事業化の有力なツールとして期待が高まっている
課題	自治体	✓ 成果の定義、ターゲットの設定、ロジックモデル、行政コスト削減効果の考え方や位置づけ、成果の計測方法等、モデルがなくノウハウもない ✓ 広範な施策が関係し、庁内の推進体制構築が重要 ✓ 事業化の検討をした結果として、SIB というより、報酬を成果連動すればよい、となる可能性もありうる	✓ 現在の医療・介護の担い手と提供するサービス・機能に重複があり、担当部門や既存関係者との調整が必要となる ✓ 介護財源については、単年度支払の制約がある ✓ 介護費用が削減されても、自治体はその一部のみを負担しているため、自治体に帰属する負担削減効果が相対的に小さい

		0次・1次予防的SIB	2次・3次予防的SIB
	事業者・資金提供者	✓ とっかかりが見えていないのが現状 ✓ 関心は高いものの、全体を束ねるような企業が見えておらず、複数企業が組んで提案する体制作りは緒に就いたところ ✓ 地域ごとのカスタマイズが必要で、地域ごとにじっくりと取り組んでいく必要があると思われる（→案件形成に手間を要する）	✓ 実績が出ても次案件が見えておらず、横展開が順調でない ✓ どちらかというと専門的企業の領域で、裾野は広いとはいえない可能性が高いものの、サービス提供者の絶対数を増やす必要がある ✓ 案件規模が小さく、資金提供ニーズが（自治体・民間・資金提供者全てに）顕在化していない

2次・3次予防については、将来の社会的コストの削減効果が期待できるため、財政のやりくりがますます厳しくなる中で有効な取り組みであると期待される。しかし、八王子市・神戸市・広島県の後、案件が広がっていっていない。この要因として、ある程度プロトタイプ化されたといっても自治体にとって案件形成の負担は未だに大きく、それに対して得られる効果（特に財政的メリット）が必ずしも高くないこと、また民間にとっても、個別の市町村にあたって案件形成をしていくには得られるリターンが十分でないこと等が想定される。

こうしたハードルを乗り越えて普及を進めるには、思い切った効率化策やインセンティブ付与が有効と考えられる。例えば英国のように、レートカード若しくはそれに準じたものを整備することで支払いモデルの検討ハードルを下げたり、アウトカム基金により自治体の財政メリットを大きくし、それによって民間に支払われるリターンも増やすこと等が考えられる。また、事業に必要なデータが自治体ごとに様式が異なっているといった問題も効率性に悪影響を与えていることから、オープンデータ化等も有効と考えられる。

これに対して0次・1次予防分野は、いまだ取り組みが始まったばかりであり、SIB事業とする場合のロジックモデルや成果指標、民間のビジネスモデル等について、十分に検討し、日本の社会や風土にあったモデルを作る必要があると考えられる。

8.6.3　今後の取り組み

健康寿命の延伸という政策課題に対して、介護予防・フレイル対策・認知症予防は極めて重要であり、SIBを含む成果連動型民間委託契約方式が活用できる余地は大きい。

このうち2次・3次予防については、普及が進んでいない要因を詳細に分析し、インセンティブを含む制度整備や運用面での改善策について検討することが必要である。並行して、平成29年度に検討した県による垂直連携モデルや、市町村間の水平連携モデル等、複数自治体がまとまることでの効率化等も、改めて検証することが考えられる。

一方で0次・1次予防では、多様なソリューションが考えられることから、関心を持つ官民双方のニーズを把握し、SIBとして事業化する場合のビジネスモデル等について、具

体化を進めることが考えられる。その際、0 次・1 次予防はまちづくりとの関連も深いため、様々のまちづくりとの関連性も整理する必要がある。

また、SIB に関心を持つ自治体を増やすことや、事業化検討への支援も重要である。セミナーや勉強会で得られた意見を参考に、自治体と民間企業のマッチングや事業化支援体制の充実を進めることも考えられる。

9　ヘルスケア産業関連団体の設立に向けた検討

9.1　事業の背景

平成３０年４月に開催された第７回次世代ヘルスケア産業協議会において、「幅広い業種がヘルスケアに舵を切りつつある状況において、こうした産業界が交流する場を作っていくべき」との趣旨の指摘がなされた。

かかる指摘に対して、同協議会事務局を務める経済産業省では、この発言を踏まえ、「様々な産業界が交流する場」として、産業界においてどのような機会が求められているのかを把握するため、ヘルスケアに関連する産業界からのニーズ、多様な産業界が交流する場において実施すべき活動等について、調査を実施することとした。

9.2　事業の目的

寿命の延伸やロボットやAIといった新しい技術の進展を背景として、健康や長寿に関するサービス・商品の市場規模は今後も拡大していくことが見込まれる。

また、従来のヘルスケア産業以外の分野においても健康への関心が高まっており、異分野の連携による取り組みが新しいサービスや商品の創出につながっている事例も見られる。

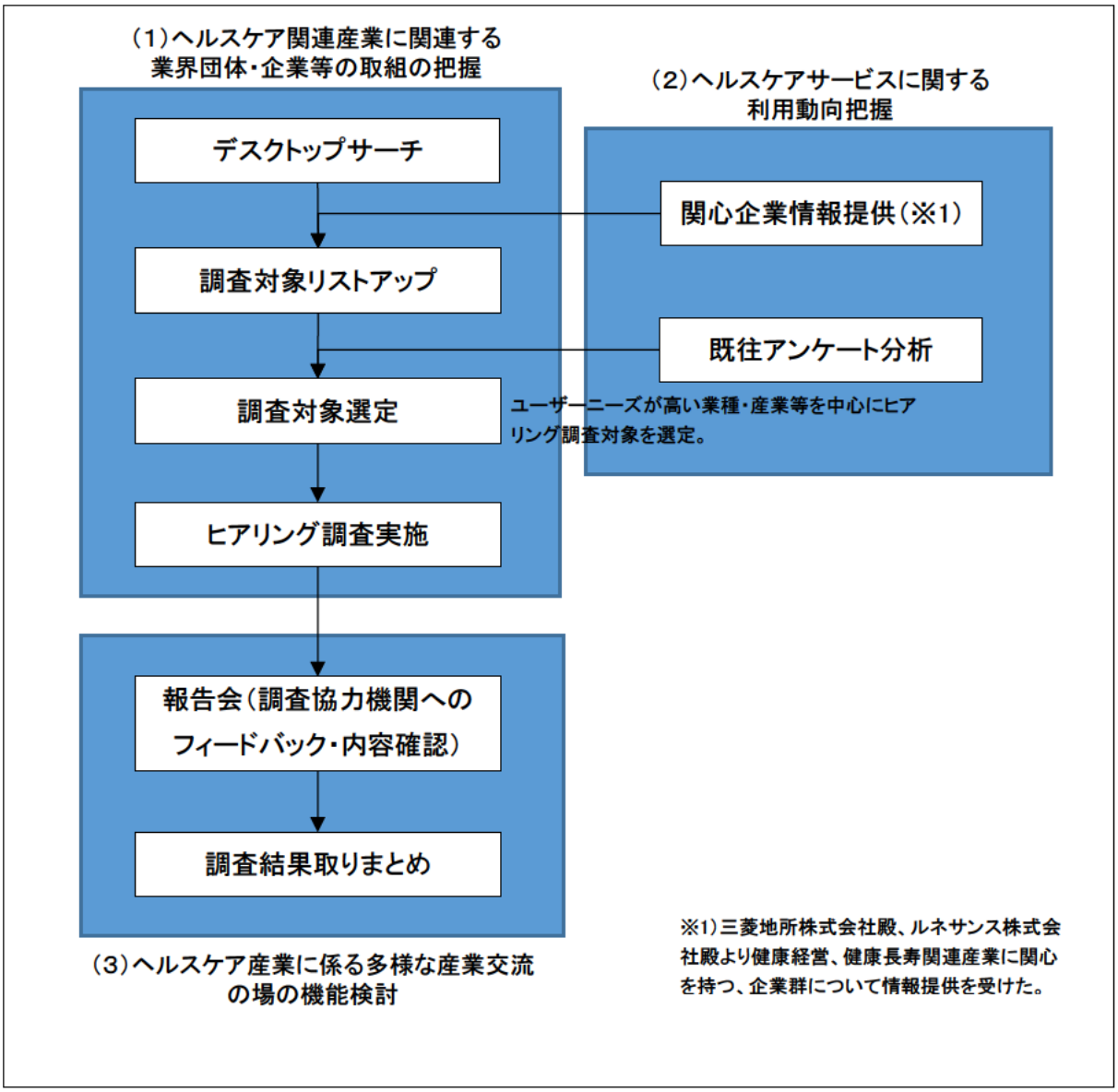
こうした裾野の広い産業を育成・振興していくために、サプライ側となる事業者に対しては、ヘルスケア分野とそれ以外の分野の連携を含め、幅広い分野・企業間の連携を推進していくことが期待される。また、デマンド側となる個人、民間企業等に対しては、健康に対する意識醸成だけでなく、健康がもたらす経済的・社会的効果の見える化、行動や健康経営の実施につながるような支援・仕組みづくりを行っていくことが期待される。

以上の現状認識を踏まえ、本調査ではヘルスケア関連産業のさらなる発展に向けた業界として取り組みのあり方についての情報収集を行うことを目的とした。

9.3　実施内容

本調査の調査フローは図表 9-1 の通り。

図表 9-1 本調査業務のフロー



9.3.1 各調査の概要

（1） ヘルスケア関連産業に関連する業界団体・企業等の取組の把握

1）調査対象

- デスクトップサーチにより、リストアップされた産業団体、企業等に対し、ユーザーニーズ把握により関係性が深いと考えられる産業群かつ、「健康長寿」に関心を寄せていると考えられる産業団体及び企業等について、ヒアリング調査を実施。

- 調査対象は、「健康長寿関連産業」の裾野の広さから、健康増進・疾病予防等の観点から「運動」、「栄養」、「休養」の三要素およびこれらを支える「金融」、ニーズの高かった「データ活用」の観点とこれまで健康経営、ヘルスケアサポートに向けた商品・サービス展開を行ってきた「健康経営・ヘルスケアサポート」の 6 つの観点から選定した（図表 9-2）。

● ヒアリング調査は以下の 16 団体・企業に対して実施した。

図表 9-2 選定の視点とヒアリング対象

選定の視点		ヒアリング対象
運動関連	団体	一般社団法人日本フィットネス産業協会
	団体	公益社団法人スポーツ健康産業団体連合会
	企業	株式会社ルネサンス
栄養関連	団体	一般社団法人健康食品協議会
	団体	全国スーパーマーケット協会
休養	団体	一般社団法人リラクゼーション業協会
	企業	株式会社第一興商
金融	団体	一般社団法人生命保険協会
	企業	住友生命保険相互会社
データ活用	団体	一般社団法人保険医療福祉情報システム工業会
	団体	一般社団法人電子情報技術産業協会
	企業	株式会社 NTT ドコモ
健康経営・ヘルスケアサポート	団体	KENKO 企業会
	企業	SOMPO ヘルスサポート株式会社
	企業	オムロンヘルスケア株式会社
	企業	ロート製薬（株）東京支社

2）調査事項

● ヒアリング調査にあたっては、「多業種連携による交流の場」について具体的なイメージを基にニーズの聞き取りを企図し、調査事務局において交流の場の具体的なイメージを提示しつつ、インタビューを実施した。

● ヒアリング調査項目については、以下の内容にて情報収集を実施した。

● 多業種が連携した交流の場（及びそのための組織体）の設立意義について

✓ 現在までに業界内で課題とされていることなどについて

✓ 現在までに業界と所管官庁等の間で議論しているテーマについて

✓ 多業種横断によって課題解決に至る可能性について

● 多業種が連携した交流の場について、組織化する際の組織構成・会員等の想定について
✓ 新たな組織加入時の意思決定プロセス、判断基準等について
✓ （産業団体に対して）会員企業の中に当該テーマについて積極的な検討姿勢を持つと考えられる企業があるか
● 特定テーマについて検討を行う「部会」活動について
✓ 特定テーマに対する関心、業界としての関連性について（例示：「健康経営の都市モデル構築」「健康関連データの活用推進」「健康経営の推進」等）　等

（2） ヘルスケアサービスに関する利用動向把握

既存の企業アンケートの結果を用いて、企業が健康経営の文脈で取り組む施策、利用しているサービス領域を把握することを目的として、図表 9-3 に示す 2 件の既往アンケート調査の一部について再集計を実施した。

図表 9-3　分析対象アンケート調査

✓ H29 年度健康経営調査
✓ 健康経営会議アンケート

アンケート調査の再集計結果は、（1）ヘルスケア関連産業に関連する業界団体・企業等の取組の把握における調査対象の選定の際に、業種・業界の絞り込みに用いた。

（3） ヘルスケア産業に係る多様な産業交流の場の機能検討

（1）、（2）の調査結果から、「多様な産業の交流の場」についての産業界のニーズ、認識等の整理を行った。

また、同整理について、ヒアリング調査対象を中心とする企業、産業団体に対してフィードバックする機会として報告会を設け、交流の場に対する期待及び現在の課題、今後に向けた考え等を聴取し、取りまとめを行った。

9.4　実施スケジュール

本調査は下記のスケジュールで実施された。

図表 9-4　実施スケジュール

	10月			11月			12月			1月			2月			3月		
	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬
調査企画	■	■	■			■												
ヘルスケアサービスに関する利用動向把握																		
アンケート分析		■	■	■														
ヘルスケア関連産業に関連する業界団体・企業等の取組の把握																		
デスクトップ調査		■	■	■	■	■												
ヒアリング調査						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
ヘルスケア関連団体の機能検討及び活動計画案の作成																		
報告会実施																■		
報告とりまとめ																■	■	

9.5　事業の成果・分析結果・課題

9.5.1　ヘルスケアサービスに関する利用動向把握

（1） 健康経営会議アンケート

1）分析対象

2018 年 8 月 28 日に実施された「健康経営会議 2018」参加企業に対するアンケート結果より、企業における健康経営の取組状況と今後の取組意向（ニーズ）について分析を実施した。

【アンケート概要】

実施日：2018 年 8 月 28 日 方法：来場者自記式アンケート 回答数：282 件

（2） 分析結果

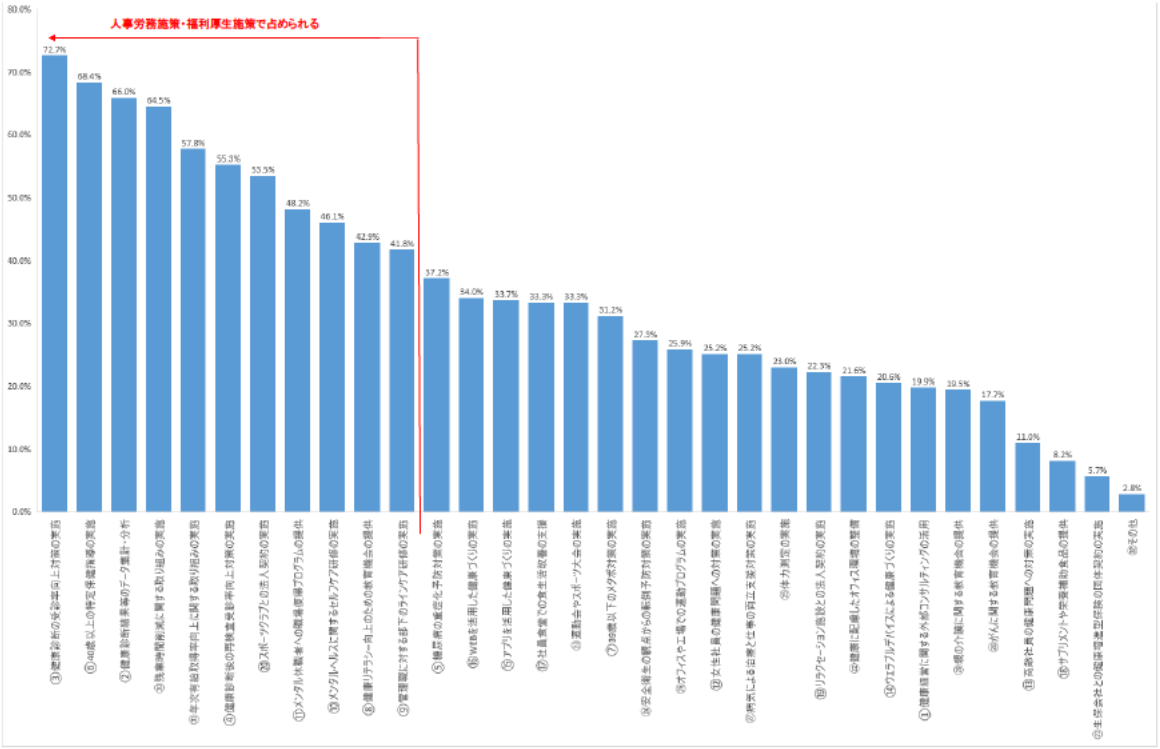
1）健康経営に関する取組状況

- アンケート結果より「健康経営に関してすでに取り組んでいる内容」への回答結果（複数回答）を集計。
- 全体的な傾向：取組実施上位の回答は、健康経営に関連した取り組みといえるものの、いわゆる人事労務施策として一般的に実施される内容が多かった（図表 9-5、図表 9-8 参照）。

図表 9-5　回答率 50%を超える取組事項

回答項目	回答率
健康診断の受診率向上対策の実施	72.7%
40 歳以上の特定保健指導の実施	68.4%
健康診断結果等のデータ集計・分析	66.0%
残業時間削減に関する取り組みの実施	64.5%
年次有給取得率向上に関する取り組みの実施	57.8%
健康診断後の再検査受診率向上対策の実施	55.3%
スポーツクラブとの法人契約の実施	53.5%

図表 9-6　健康経営に関して取り組んでいる内容（n=282）



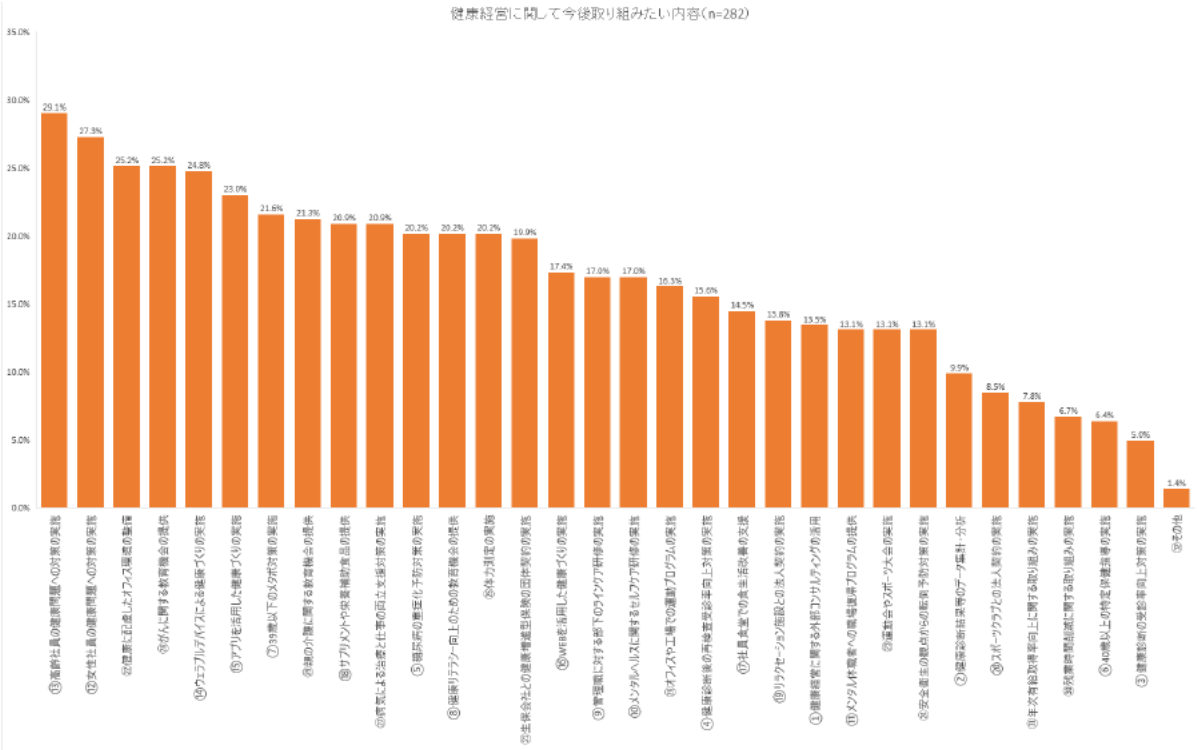
２）健康経営に関する取組意向（ニーズ）

- アンケート結果より「健康経営に関して今後取り組みたい内容」への回答結果（複数回答）を集計。
- 全体的な傾向：すでに取り組んでいる施策よりも回答が広く分布する傾向が見られたほか、従来型の人事施策、福利厚生の延長と考えられる施策については回答率が低くかった（図表 9-7、図表 9-8）。
- 取組実施上位の回答は、健康経営に関連して、対象の特定を行ったインテンシブな取組、疾病・健康等に関する直接的知識付与を行うもの、運動等による健康維持に向けた直接的介入を伴うもの、アプリケーション等 ICT 関連技術の活用を想定したもの、栄養・食事に関連したものなどが見られた（図表 9-7、図表 9-8）。

図表 9-7　回答率 20%を超える取組事項

回答項目	回答率
高齢社員の健康問題への対策の実施	29.1%
女性社員の健康問題への対策の実施	27.3%
健康に配慮したオフィス環境の整備	25.2%
がんに関する教育機会の提供	25.2%
ウェラブルデバイスによる健康づくりの実施	24.8%
アプリを活用した健康づくりの実施	23.0%
39 歳以下のメタボ対策の実施	21.6%
親の介護に関する教育機会の提供	21.3%
サプリメントや栄養補助食品の提供	20.9%
病気による治療と仕事の両立支援対策の実施	20.9%
糖尿病の重症化予防対策の実施	20.2%
健康リテラシー向上のための教育機会の提供	20.2%

図表 9-8　健康経営に関して今後取り組んでみたい内容（n=282）



9.5.2　平成 29 年度健康経営度調査

（1） 分析対象

2017 年 9 月～10 月に実施された「平成 29 年度　健康経営度調査（従業員の健康に関する取り組みについての調査）」の回答データより、健康経営に関する取り組み状況を把握した。

【アンケート概要】

実施期間：2017 年 9～10 月 調査対象：国内の法人組織（2017 年 9 月時点） 方法：自記式アンケート 回答数：1239 法人

（2） 分析結果

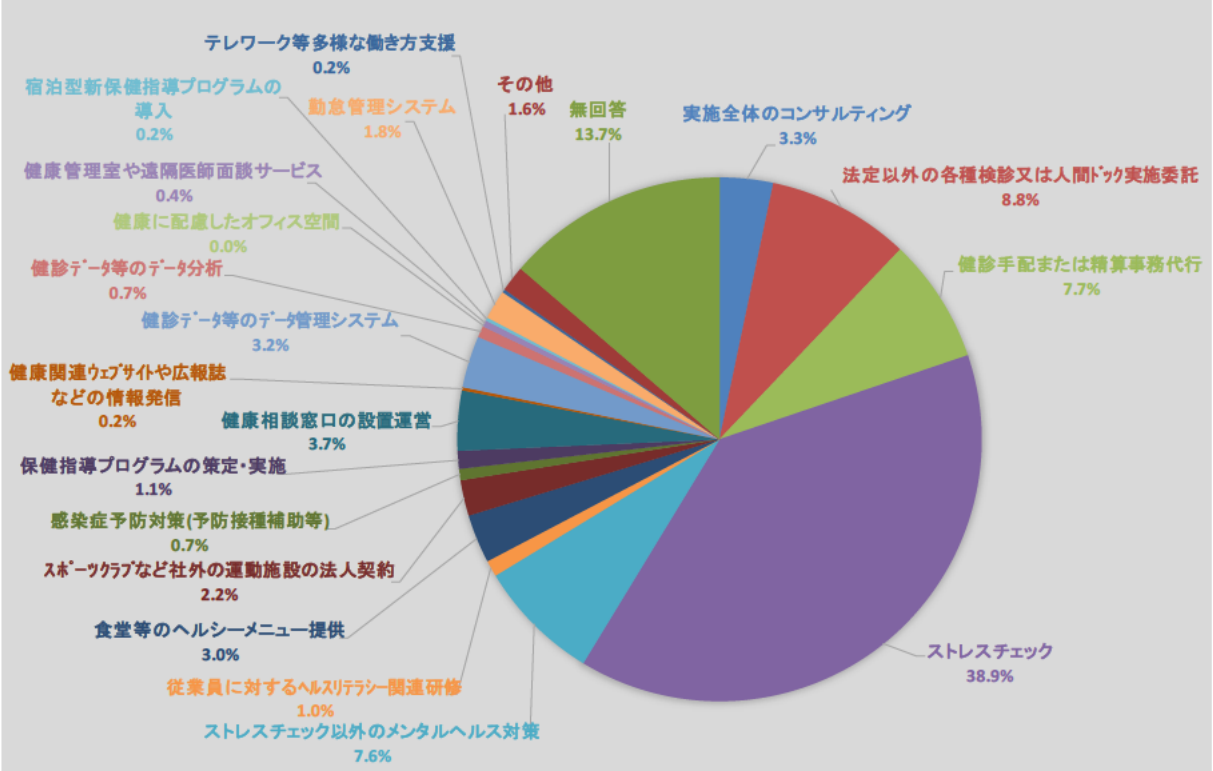
1）健康経営に関する取組状況

- 平成 29 年度健康経営度調査より、「Q56SQ1.（Q56 でいずれか「1.外部委託事業者を活用している」とお答えの場合）主要な外部委託事業者 1 社の委託金額、委託業務内容等をご記入ください。」への回答のうち、委託業務内容についての回答集計データ（集計対象 1117 法人分）の提供を受け、分析を実施した。
- 回答法人の属性（上場企業、非上場企業等）による大きな傾向差は観察されなかったため、集計対象全体について、委託業務内容の構成比を分析対象とした。
  委託業務内容において最も高い割合を示したのが「ストレスチェック」（38.9%）であり、無回答を除くと次点が「法定以外の各種検診又は人間ﾄﾞｯｸ実施委託」（8.8%）、「健診手配または精算事務代行」（7.7%）であった（図表 9-9、図表 9-10）。

図表 9-9　健康経営に関連する業務委託内容（回答上位 10 項目）

回答項目	回答率
ストレスチェック	38.9%
無回答	13.7%
法定以外の各種検診又は人間ﾄﾞｯｸ実施委託	8.8%
健診手配または精算事務代行	7.7%
ストレスチェック以外のメンタルヘルス対策	7.6%
健康相談窓口の設置運営	3.7%
実施全体のコンサルティング	3.3%
健診ﾃﾞｰﾀ等のﾃﾞｰﾀ管理システム	3.2%
食堂等のヘルシーメニュー提供	3.0%
ｽﾎﾟｰﾂｸﾗﾌﾞなど社外の運動施設の法人契約	2.2%

図表 9-10　健康経営に関連する業務委託の状況（n=1117）



9.5.3　利用動向まとめとニーズ把握のフレームワーク検討

二種の既往調査の再分析を通じ、「ヘルスケアサービスに関する利用動向把握」について、以下のように取りまとめた。

- 企業、団体等における現時点における健康経営に向けた取組は、検診、健診及びそれに付随した対策を含む人事施策としての領域での取組の占める割合が高いこと。
- これらからの派生として、運動関連のサービス利活用が一定程度成されているほか、データ収集、メンタルヘルス、食習慣等に関する取り組みを行っている企業、団体等も存在する。
- 一方、今後の取り組み意向については、近年職域において構成比を増加させている、高齢者、女性などを対象とした取り組みに対する積極姿勢がみられた。
- また、データの収集や個人の健康活動支援につながるウェアラブルデバイスの活用など、ICT 機器の導入による展開に意欲を持つ企業、団体が一定数見られたほか、食・栄養関連などへの取り組み、従業員の健康リテラシーの向上に向けた取組等への意向を示す回答がみられた。
- 以上より、本調査においては、ヘルスケア関連産業のうち、特に「健康長寿」をキーとして、「ヘルスケア関連産業に関連する業界団体・企業等の取組の把握」にあたって、以下のフレームワークによるヒアリング調査の実施が相当と考えた。

本調査においてニーズ把握を行う対象＝ヘルスケア関連産業において「健康」、「長寿」に関連した取り組みに特に関与、関心を持つ企業、産業であって、事業の範疇に以下の内容を含むもの

- ✓ 運動関連
- ✓ 栄養関連
- ✓ 休養関連
- ✓ 金融関連
- ✓ データ活用
- ✓ 健康経営・ヘルスケアサポートサービス

9.6 ヘルスケア関連産業に関連する業界団体・企業等の取組の把握

9.6.1 目的

新規事業創出の観点から、次世代ヘルスケア産業協議会で検討された産業領域（食農や観光、健康経営等）を念頭に、健康長寿関連産業に関わる業界団体・企業のニーズを整理する。

また、業界団体・企業等へのヒアリングを通じ、健康長寿関連産業の振興に向けた課題、多様な産業の交流の場に期待される役割・機能等を把握する。

9.6.2 デスクトップサーチ

（1） 課題整理

ウェブ検索、文献調査等により、ヒアリング調査に先立って、健康長寿関連産業の抱える課題について概観した。

課題整理結果は図表 9-11 の通り。

（2） 事例整理（企業）

健康長寿産業の範疇に入ると考えられる各産業における具体的な取組事例について収集整理を行った。

取組事例の整理結果は図表 9-12 の通り。

図表 9-11 健康経営関連サービスが抱える課題整理

分類		課題	出典	発行元
需要側（健康経営関連サービスを利用する個人・企業）	プライバシー	・従業員の関心・取り組み意欲が低い。	「「健康経営」への取り組み状況（事例集・アンケート調査結果）」(2015 年)	一般社団法人日本経済団体連合会
	投資判断	・取り組み推進にかかわる予算・人員が不足している。	「「健康経営」への取り組み状況（事例集・アンケート調査結果）」(2015 年)	一般社団法人日本経済団体連合会
		・経営層のコミットメント・課題共有が不足している。	「「健康経営」への取り組み状況（事例集・アンケート調査結果）」(2015 年)	一般社団法人日本経

分類		課題	出典	発行元
供給側（健康経営関連サービス事業者）	組織・運営体制			済団体連合会
		・高齢者医療費への拠出金負担が高く、保健事業（健康経営）の予算確保が図れない。	「「健康経営」への取り組み状況（事例集・アンケート調査結果）」（2015 年）	一般社団法人日本経済団体連合会
		・取り組み推進にかかわる連携体制の整備や役割分担が不足している。	「「健康経営」への取り組み状況（事例集・アンケート調査結果）」（2015 年）	一般社団法人日本経済団体連合会
		・健康経営実施に向けたノウハウ・インセンティブが不足している。	「健康・医療戦略に係る経済産業省の主な取組について（参考資料集）」（2016 年）	経済産業省
		・特に中小企業の健康経営に対する認知度や取り組み度合いが低い。	「中小企業の健康経営」（2015 年）	日本政策金融公庫
		特に中小企業においては、インセンティブを享受できる環境が十分に整備されていない。	「中小企業の健康経営」（2015 年）	日本政策金融公庫
		・健康増進活動へのインセンティブ措置に関わるガイドラインが不足している。	「「健康経営」への取り組み状況（事例集・アンケート調査結果）」（2015 年）	一般社団法人日本経済団体連合会
	マーケティング	・取り組み推進にかかわる情報収集や、実施手順・課題抽出に関わる助言が不明確。	「「健康経営」への取り組み状況（事例集・アンケート調査結果）」（2015 年）	一般社団法人日本経済団体連合会
		・中小企業等に対して健康経営が普及していない。	「健康・医療戦略に係る経済産業省の主な取組について（参考資料集）」（2016 年）	経済産業省
	専門家によるアドバイス	・医師等が適切なタイミングで効果的なアプローチができず、個人も日々効果が確認できない。	「健康・医療戦略に係る経済産業省の主な取組について（参考資料集）」（2016 年）	経済産業省
	品質管理	・萌芽的な産業であるため、業界での一様な品質評価の指標がまだ整っていない。	「健康経営の推進について」（2018 年）	経済産業省
		・ヘルスケアサービスの質を評価するための科学的エビデンスを収集・蓄積・評価する仕組みがない。	「産業競争力会議実行実現点検会合（第 36 回：医療・介護）経済産業省説明資料」（2015 年）	経済産業省
	機器・技術開発	_		
	個人情報の取り扱い	・健康情報の取り扱いや個人情報保護に関わる手続きが不明確。	「「健康経営」への取り組み状況（事例集・アンケート調査結果）」（2015 年）	一般社団法人日本経済団体連合会

分類		課題	出典	発行元
		/デバイスメーカー毎に健康情報の定義や収集フォーマットが異なるため、事業者の枠を越えたデータの利活用が進んでいない。	「産業競争力会議実行実現点検会合（第36回：医療・介護）経済産業省説明資料」(2015年)	経済産業省
		・健康情報のフォーマットや精度等が異なるため、統合的に利活用しにくい。	「健康・医療戦略に係る経済産業省の主な取組について（参考資料集）」(2016年)	経済産業省

図表 9-12　健康経営関連サービスの事例収集

分野	企業名	サービス名	概要	出典(URL)
プラットフォーム事業	ドコモ・ヘルスケア 株式会社	法人向け健康支援サポート	健康経営の企画から導入、フォローまでのトータルサポートを行う。具体的には、「現状分析」、「背策の検討・実行」、「レポート」という段階に分けて行う。従業員の健康データをクラウド上で「見える化」し、アプリで容易にアクセスできるようにする。導入している企業の例として、株式会社協和や横浜市健康福祉局などがある。	https://www.d-healthcare.co.jp/business/
	パナソニック株式会社	健康経営支援ソリューション	IoTやクラウドなどの技術を活用し、心と体の状態をリアルタイムに「見える化」することで、運動や睡眠など生活習慣の改善に向けた「PDCA」サイクルの取り組みのサポートを行っている。従業員自身が自分の体の変化、状態を認識することで、健康維持に向けた自主変容につなげ、取り組みを習慣化・継続できることを目的としている。	https://www.panasonic.com/jp/business/its/health.html
	株式会社ルネサンス、株式会社リンクアンドコミュニケーション	カラダかわるNavi	全国に約7,000名を超える管理栄養士・栄養士ネットワークを持つ、リンクアンドコミュニケーションと、全国にフィットネスジムを展開するルネサンスの共同事業。毎日の食事や運動・ヘルスデータを記録し、それをもとに専門家からのアドバイスが、アルゴリズム・AIを活用して、リアルタイムに届く。	https://hcbiz.s-re.jp/hc/service/karadakawaru/
	株式会社FiNC、明治安田生命保険相互会社	MY健康増進サービス	大企業を中心に 150 社以上の利用実績がある FiNC の法人向け健康経営サポートサービス「FiNC for Business」と、明治安田生命が提供する保険事業に親和性の高い福利厚生サービスをパッケージ化したサービス。パーソナルコーチ AI	https://company.finc.com/_cms_dir/wp-content/uploads/2017/06/MyKenk

分野	企業名	サービス名	概要	出典(URL)
			によるアドバイスや、専門家とのチャットができる仕組みとなっている。	oZoshinService.pdf
アウトソーシングおよびコンサルティング事業	株式会社エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ東日本	健康経営サポート	「ストレスチェックサービス」、「メンタルヘルスカウンセリングサービス」、「マイヘルスウェブサービス」、「マイヘルスレポートサービス」、「マイヘルスアップキャンペーンサービス」、「ファミリー健康相談サービス」、「特定保健指導サービス」、「禁煙指導サービス」などの幅広い企業向けサービスを提供。	http://www.nttba-east.co.jp/service/welfare/health_management/index.html
リスクマネジメント事業	ＳＯＭＰＯリスクマネジメント株式会社	健康経営推進支援サービス	質問票や健康診断・レセプト・労働生産性等のデータを分析し、健康課題の把握・立案等を行うコンサルティングから、データを収集するための測定ツールの提供および保健指導等のソリューションまで一貫して提供するサービスを行っている。	http://www.sjnk-rm.co.jp/service/health_productivity/service.html
メンタルヘルスケア事業	株式会社アドバンテッジ リスク マネジメント	アドバンテッジ健康経営支援サービス	ストラクチャー・プロセス評価やKPI設定をもとにしたホワイト500の取得支援、およびデータ分析や当該分析結果に基づく施策の優先順位評価等を行い、スリムで無駄のない健康経営の推進を行っている。導入している企業の例として、イオン株式会社、株式会社セブン&アイ・ホールディングス、日本航空株式会社やTOTO株式会社などがある。	http://www.armg.jp/mhlw/
法人向けフードサービス事業	株式会社サステナブル・プランニング	ヘルシースタンド	「ヘルシーランチプログラム」、「朝食ウェル便」、「ヘルシーカフェサービス」のみならず、健康になるために明日から具体的に何をすれば良いかがわかり「実際に行動を促す」ことを目的とした「コーチングサービス」も提供している。	https://www.healthy-stand-japan.com/
ICTとエリアコンテンツが連動するサービス事業	三菱地所株式会社、株式会社野村総合研究所、一般社団法人 大丸有環境共生型まちづくり推進協会	ソリューションサービス「クルソグ」	要望に応じて参加企業及びその健康保険組合から就業者の労務・健診データ等の提供を受け、野村総合研究所が開発したWeb アプリ「Well plus＋（ウェルプラス）」を活用し、従業員 1 人ひとりの健康状態や就労状況を見える化。「Well plus＋」を通して蓄積されるデータを基に、三菱地所株式会社が主体となって提供する、「運動」や「食」などを切り口とした丸の内エリアの多様なプログラムを、参加企業の従業員に案内するサービス。	http://www.mec.co.jp/j/news/archives/mec170627_qulsogood.pdf

9.6.3 調査対象の選定

（1） 調査対象候補のリストアップ

前項（1）及び（2）の結果を踏まえ、国内産業団体、個別企業について、健康長寿産業と関連性がある、あるいは事業において関心を持っていると考えられる団体、企業について情報を収集、各主体のプロフィール概要について整理を行った。

収集した情報を整理した一覧表は図表 9-13 の通り。

図表 9-13　ヒアリング調査候補リスト

種別	分野	名称	健康長寿関連の取組、実績等
業界団体	サービスサプライヤー	公益社団法人スポーツ健康関連団体連合会	ゴルフ、テニス、ボウリング、フィットネス業界など、スポーツ関連の業界団体と、スポーツ用品メーカー、広告代理店、フィットネス関連事業者、その他、ＮＴＴドコモ、JTB など 23 社の組織。
業界団体	サービスサプライヤー	一般社団法人日本フィットネス産業協会	全国のフィットネス業界企業、スポーツ企業による 91 社により構成されている。なお、上記スポーツ健康関連団体連合会の会員でもある。
業界団体	サービスサプライヤー	一般社団法人日本エステティック振興協議会	エステティック業界の健全化とより一層の発展と社会的地位の向上を目的とし、消費者の安心と安全の確保および行政など国の機関への業界窓口として設立された。エステティック関連業界団体 3 社の協議会。
業界団体	サービスサプライヤー	一般社団法人日本リラグゼーション業協会	リラクゼーション業界企業の全国 82 社の組織。（もみほぐしサロン イヤシンス・㈱イーネコーポレーション□㈱エーワン　など）、賛助会員に化粧品業界、医療業界、整体関連業、保険関連業などあり。
業界団体	サービスサプライヤー	特定非営利活動法人日本スパ振興協会	スパサービス提供者の水準を高める指導・啓発活動、並びに不特定多数の市民に対する情報提供、スパに関する知識の普及を図ることを目的としている。スパ事業者 8 社、及び関連事業者 20 社、その他事業者の組織。
業界団体	食品	一般社団法人健康食品産業協議会	健康食品に関わる業界段階の上位組織。会員は、健康と食品懇話会、（一社）国際栄養食品協会、サプリメント・エグゼクティブ会議、NPO 法人 全日本健康自然食品協会、等 7 団体。
業界団体	食品	公益財団法人日本健康・栄養食品協会	保健機能食品メーカー681 社の組織。理事長は、元厚生労働省健康局長の下

種別	分野	名称	健康長寿関連の取組、実績等
			田智久氏。キリン、味の素、大塚製薬などの大手も会員。
業界団体	健康関連機器・ソリューション	一般社団法人保健医療福祉情報システム工業会（JAHIS）	保健医療福祉情報システム提供者を中心にコンピュータメーカ、システムインテグレータなど 380 社の組織。ビッグデータ・ＡＩなどの技術革新を活用した「健康・医療・介護システム」を確立を企図。
業界団体	健康関連機器・ソリューション	一般社団法人電子情報技術産業協会（JEITA）	Society 5.0 の実現に求められる事業環境の整備や共通課題の解決のため、業界全体の課題に対して積極的な取り組みを行う組織。「ヘルスケアインダストリ部会」が下部組織としてあり、35 社が委員となっている。
業界団体	ファイナンス	一般社団法人生命保険協会	生命保険の事業社会員 41 社の組織。
業界団体	ファイナンス	一般社団法人日本損害保険協会	火災保険や損害保険の事業社会員 26 社の組織。
業界団体	ファイナンス	一般社団法人全国地方銀行協会	地方銀行 64 行の組織。
企業	ファイナンス	株式会社地域経済活性支援機構（REVIC）	地域経済活性化に資する観光産業、ヘルスケア産業、地域中核企業、ベンチャー・成長企業、震災復興等の観点で支援を行っている。
企業	ファイナンス	株式会社産業革新機構（INCJ） →　産業革新投資機構（ＪＩＣ）2018 年 9 月 25 日発足	産業競争力強化法に基づき、設立。Society 5.0 に向けた新事業創造、ユニコーンベンチャーの創出、地方に眠る将来性ある技術の活用、等を重点投資分野として設定している。
企業	ファイナンス	株式会社地域ヘルスケア連携基盤（CHCP）	医療・介護事業者への出資・経営ノウハウ・経営人材の提供、医療・介護事業者のあいだの連携体制の構築、先端技術・他産業事例等の導入支援を行う企業
企業	健康経営	特定非営利活動法人健康経営研究会	各種健康経営サービスサプライヤーによる団体。会員は、約 60 社。「健康経営」を企業マネジメントの新たな手法としてとらえ、企業と従業員の双方に利点を見出せるような、より良い関係の構築を目指している。

種別	分野	名称	健康長寿関連の取組、実績等
業界団体	健康経営	健康と経営を考える会	企業と健康保険組合が一体となって医師や行政などの専門家を交えた人的交流を図ることで両者の課題解決の検討を深める。参加団体は企業と、その企業の健康保険組合で、全 40 組織。
業界団体	健康経営	健康経営 NEXT 実行委員会	会員は、健保組合と事業会社、東京商工会議所、ユニバーサル・ビジネス・ソリューションズ（株）（健保システムのシステム会社）メーカー、（株）リンケージという予防医療サービス提供事業者。
業界団体	健康経営	丸の内 Well-Being 倶楽部	「働き方改革」と「健康経営」のコラボレーションとして、21 社の経営者層により丸の内健康経営倶楽部「丸の内 WELL-BEING 宣言」を立ち上げ、「健康な会社」づくりや従業員のキャリア形成と心身の健康のための自立支援に取り組む。
業界団体	健康経営	HHH の会	健康経営の実践が従業員の意識行動に良い影響を与えるとともに企業の魅力度を高める施策として「Health（健康施策）×Human（従業員）＝Happiness（企業と従業員の幸福）」を掲げる。発起企業はカルビー、ルネサンス、ロート製薬の 3 社、参画企業 14 社。
業界団体	健康経営	KENKO 企業会	料理教室・通信・保険など健康とすこやかな生活を意識する多彩な事業会社の社員 12 万人とその家族が参画し、各事業社の経営トップが主導する健康コミュニティを運営
業界団体	健康経営	コラボヘルス研究会	企業と健康保険組合の連携によるデータ活用で保険事業・活動費用、労働者の健康状態や労働生産性等について可視化・分析を行うとともに、連携促進を目指した実証研究を行っている。企業と、その企業保険組合が 28 組織。事務局のイーウェルは、健康経営サプライヤー。
業界団体	健康経営	日経 BP 健康経営フォーラム	健康経営の価値と意義を可視化し、健康経営の重要性をより多くの経営者層に訴求。会員は、健康保険業はじめ食品業、保険業、製薬業、建築業、サービス業、フィットネス業、車製造販売業、建築業など多彩な企業団体 24 社。
企業	ファイナンス	株式会社日本政策投資銀行	DBJ 健康経営格付を運用。

種別	分野	名称	健康長寿関連の取組、実績等
業界団体	健康経営	健康経営会議実行委員会	経営の観点から戦略性をもって、働く人の心身の健康を保つことで、組織を活性化させ、会社の収益性を上げ、医療費の適正化へとつなげる。最新の動向や、先進事例の共有を通じて健康経営の波及を図る。「健康経営会議 応援団」として、サービスサプライヤー等 25 団体。
業界団体	健康経営	日本健幸都市連合	予防運動を地域医療機関等と協力して推進し、住民の健康増進とともに医療費の適正化を図る。健康で幸せな生活の基本となる食生活改善を推進。高齢者の歩きたくなるまち、外出したくなるまちづくりの推進。全国 95 自治体が参画。
業界団体	健康経営	ウェルネス経営協議会	従業員の健康を重要な経営資源として捉え取り組みの共有等により、社会全体にもたらす効果を実証、情報発信を図る組織。ANA、ソフトバンク、ファミリーマート、みずほ証券、他、神奈川県、横須賀市などが発起人。
企業	健康関連機器・ソリューション	オムロンヘルスケア株式会社	家庭用血圧計、グローバルシェア 50%以上。 日本の健康づくりを海外へ展開するにも必要な企業。
企業	健康関連機器・ソリューション	東京ガス株式会社	日常生活に密着し、食事から室温管理まで広く健康領域をカバー。 最近は、高齢者にも着目し、ヒートショック予防への取り組みまでしている。
企業	ファイナンス	住友生命相互株式会社	本格的健康増進型保険「バイタリティ」を販売。 全社をあげた取り組みは、最も先進的で販売状況も好調にスタート。 一般社団法人生命保険協会幹事企業。
企業	健康関連機器・ソリューション	株式会社第一興商	健康カラオケ、エルダーシステムを展開（約 3 万台）海外への展開も可能性あり。
企業	健康関連機器・ソリューション	アルケア株式会社	中小企業ながら、脚力を測定する機器を研究開発。 経産省事業にも選定され、海外への展開可能性が高い。
企業	サービスサプライヤー	株式会社 NTT ドコモ／ドコモ・ヘルスケア株式会社	通信系企業として、健康・医療・スポーツに広く事業展開。 NTT グループの中で、健康関連領域には深く関わっている。

種別	分野	名称	健康長寿関連の取組、実績等
企業	食品	株式会社 ABC クッキングスタジオ	女性向け料理教室のトップ企業。海外へも積極的に展開。
業界団体	健康経営	Well Being Osaka Lab	
企業	実践企業	凸版印刷株式会社	丸の内 Well-Being 倶楽部　参加企業。
企業	実践企業／食品	株式会社ローソン	丸の内 Well-Being 倶楽部　参加企業。
企業	実践企業／食品	キリン株式会社	丸の内 Well-Being 倶楽部　参加企業。
企業	実践企業	三菱ケミカル株式会社	丸の内 Well-Being 倶楽部　参加企業。
企業	食品	江崎グリコ株式会社	食・楽・健康協会に加入。北里大学病院山田先生との連携により、低糖質の菓子・食品の開発・販売を行っている。（例：SUNAO）
企業	食品	大塚製薬株式会社（ニュートラシューティカルズ事業部）	機能性食品の開発・販売に取り組んでおり、東南アジア等海外進出にも積極的に取り組んでいる。（例：SOYJOY、アミノバリュー等）
企業	サービスサプライヤー	ヘルスケアデータ・プラットフォーム株式会社	約 300 万人分の匿名化されたレセプト・健診データを、疫学・公衆衛生研究や実証実験、製薬メーカーや生命保険会社などに提供し産業界の発展に役立てている。健保向けの健康ポータルサイト「Pep up」を運営。

（2） ヒアリング調査対象

「3.1 ヘルスケアサービスに関する利用動向把握」等を踏まえ、「運動関連」、「栄養関連」、「休養関連」、「金融関連」、「データ活用」、「健康経営・ヘルスケアサポート」のフレームワークを設け、それぞれに該当すると考えられる調査委対象を選定、図表 9-14 の団体・企業を対象にヒアリング調査を実施した。

図表 9-14　選定の視点とヒアリング対象（再掲）

選定の視点		ヒアリング対象
運動関連	団体	一般社団法人日本フィットネス産業協会
	団体	公益社団法人スポーツ健康産業団体連合会
	企業	株式会社ルネサンス
栄養関連	団体	一般社団法人健康食品協議会
	団体	全国スーパーマーケット協会
休養関連	団体	一般社団法人リラクゼーション業協会
	企業	株式会社第一興商
金融関連	団体	一般社団法人生命保険協会
	企業	住友生命保険相互会社
データ活用	団体	一般社団法人保険医療福祉情報システム工業会
	団体	一般社団法人電子情報技術産業協会
	企業	株式会社 NTT ドコモ
健康経営・ヘルスケアサポート	団体	KENKO 企業会
	企業	SOMPO ヘルスサポート株式会社
	企業	オムロンヘルスケア株式会社
	企業	ロート製薬（株）東京支社

（3） 調査結果

1） 調査事項

ヒアリング調査における調査事項は下表のとおりである。

調査方法は半構造化ヒアリングを採用し、図表 9-15 に掲げる調査項目を出発点として、「産業間交流の場」そのものへのニーズの有無、課題認識等も含めて聞き取りを行った。

図表 9-15　ヒアリング調査事項

1. 健康長寿産業における**「産業間交流の場」に求める機能**について

● 以下のような趣旨で、「産業間交流の場」について、これまでの事業の中で**そうした場の必要性を感じている部分があるか。**

➢ 健康長寿産業の「産業間交流の場」を設置することにより、**サービス展開が難しい部分の洗い出し、新規の産業分野の創出を企図した連携を促進**

➢ 「産業間交流の場」は、健康長寿産業の意見を横断的にとりまとめ、**関係府省、及び学術組織等と連携し、健康寿命の延伸に寄与**

➢ 現状、貴組織として**所管する省庁等との間で、議論されているテーマ**はあるか。また、そのテーマは、**分野横断による産業間交流の場により解決に至る可能性があると考えられるか**。

等

2.「産業間交流の場」の**組織・会員の想定**について

● 「産業間交流の場」を組織する場合は、**年会費制の一般社団法人**が考えられるが、貴社が「産業間交流の場」に会員として入ることを検討する場合、その**可否の判断はどのようなプロセスで決定されると想定されるか。**

● 「産業間交流の場」は、「既存の健康長寿産業関連団体、及び当該分野における関連サービス提供、物販などを行う企業、健康経営を積極的に推進する企業」から組織することが考えられるが、貴組織の関連企業で、**「産業間交流の場」への参加を積極的に検討すると想定される企業**があるか。

等

3. **部会活動**のイメージについて

「産業間交流の場」における部会のテーマとして、**「健康経営の都市モデル構築」「健康関連データの活用推進」「健康経営の推進」が考えられる**。貴組織、もしくは、貴組織の関連企業として、**それぞれの部会活動に対する興味関心や関連性はどの程度あると想定されるか**。

等

2） ヒアリング調査結果

ヒアリング調査結果を以下の通り取りまとめた。

1. 健康長寿産業における**「産業間交流の場」に求める機能**について

● 以下のような趣旨で、「産業間交流の場」について、これまでの事業の中で**そうした場の必要性を感じている部分があるか**。

➢ 健康長寿産業の「産業間交流の場」を設置することにより、**サービス展開が難しい部分の洗い出し、新規の産業分野の創出を企図した連携を促進**

➢ 「産業間交流の場」は、健康長寿産業の意見を横断的にとりまとめ、**関係府省、及び学術組織等と連携し、健康寿命の延伸に寄与**

● 現状、貴組織として**所管する省庁等との間で、議論されているテーマ**はあるか。また、そのテーマは、**分野横断による産業間交流の場により解決に至る可能性があると考えられるか**。等

＜「産業間交流の場」に関する意見（団体）＞

【共感】

（a）情報発信・社会的認知向上に関する期待

- 情報発信の意義がある／横断的な組織としての発信（声が大きくなる）に意味がある
- 健康は、運動、睡眠、栄養のシナジーで成立するので、良い方法論を日本で作れば、輸出産業にできると期待／予防としての運動、睡眠、栄養の重要性発信が必要
- 異業種団体で、政策要望が通りやすくなるということが期待される
- 目的（案）に取り組み、健康長寿産業の一層の振興ができると良い
- 関連業界との対立的な関係があり、健康産業としての認知を広めたい／他の健康産業との連携によって健康産業としての認知を確立していきたい／そうした可能性を感じており賛同する

（b）データ活用に関する期待

- 健康情報の活用については関心を持っており、活動が具体化すれば関わりが出てくる可能性がある／健保と企業の保有データを統合して分析すると見えてくるものがある／協働領域として取り組みたい

（c）産業間連携・品質向上に関する期待

- サービス業のカテゴリーでは中小規模の企業も多い／大手企業との連携／品質維持・向上や品質認証なども検討したい
- 機器メーカーや保険業界などと連携し会員相互の送客を実現したい

【課題】

（a）「産業間交流の場」のコンセプトに係る課題

- 「産業間交流の場」の機能は、関係府省等との課題共有や解決に向けた活動なのか、企業間のマッチングなのか、明確になると良い／関係府省等との連携による活動をメインに考えるのであれば著名な人を連れてくる形が良いのではないか

- 取り組みの方向性を示すことが重要／次世代ヘルスケア産業協議会から取り組みについての示唆がないと動かないのではないか
- 「健康」は良いが、「長寿」は医療のイメージがある。
- 団体への出入りが柔軟にできると良い／硬直的な運営にならない工夫が必要

（b）参加に際してのコスト・メリットに係る課題

- 「産業間交流の場」に参加することのメリット（得られる情報など）／コスト／オブリゲーションが明確になると良い
- 事務局機能のコストを何処がどのように負担するのかという点が重要
- 個別企業は大上段の目的では動きづらい／具体的にどのように収益向上に資するかを示す必要がある

＜「産業間交流の場」に関する意見（個社）＞

【共感】

（a）情報発信・社会的認知向上に関する期待

- 錦の御旗（「長寿命化社会に貢献する」「持続可能な社会保障制度に貢献」など）が必要

（b）産業間連携・品質向上に関する期待

- 個社・各業界が個別で取り組むには限界があり、連携や協働を推進する役割を担いたい
- 社会環境の変化に対応した商品・サービスの開発にあたって、他業種・他業界との連携など、新たな取り組みが欠かせない
- 日本の国際競争力を向上させる中核となる可能性を持っている／領域を統合したシステムとして海外展開に取り組むため、情報交換・課題解決に取り組みたい
- 自社のサービスを高度化する上で、「産業間交流の場」における理念と知見・課題の共有は有意義

【課題】

（a）参加者間の利害調整に係る課題

- 企業や業界によってマーケットもビジネスモデルも異なる／共通課題や目的に絞り込む等の工夫が必要

- 「スマートウェルネスコミュニティ（SWC）協議会」でのまちづくり、データビジネス等の分科会活動に参加したが、競争領域と非競争領域の境界が難しい

（b）過去の類似取組との差別化に係る課題

- 2005 年に設立された JAHIO（特定非営利活動法人健康サービス産業振興機構）（解散）と今回の「産業間交流の場」は何が違うのか整理する必要がある

＜その他の課題＞

【既に実施している取組】

- 経団連（社会保障・介護部会）でも経済産業省への提言（データ活用等）をしようとしている
- 日経 BP 社が立ち上げた「医療ビッグデータコンソーシアム」に参加している／会員は製薬会社が多い／健康関連のデータを対象としている
- 祝日三連休推進の支援（実現）／サマータイム制度導入の支援／税制に関する陳情など（ゴルフ関連）

【期待・課題】

（a）国内産業振興に係る期待・課題

- 海外市場を見た場合、国ごとに異なる試験基準などが課題／海外製のウェアラブル端末が多く流通しているが、「産業間交流の場」を通じて国産が支援されるなどのメリットがあるのか

（b）情報流通・利活用に係る期待・課題

- 個人情報（特にセンシティブデータ）に関する取扱いは周辺業界を含め横断的にルールを決めることで利活用しやすくなる
- 個人情報保護に関する日本の報道各社の過剰な反応が課題（適切な指導や対応を期待）
- 医療機器、家庭用測定器、健康食品などの広告実施に関する行き過ぎた規制や指導が販売促進を阻害しており、緩和を期待
- 遠隔医療や遠隔服薬指導の推進に寄与することを期待

（c）規格化・ルール策定等に係る期待・課題

- 医療機器ではないヘルスケア機器の「JIS 規格」の検討を期待
- 機器のメンテナンス統一規格を期待したい
- 業界を健全に発展させるため、法律を作って規制し、合法化することを期待
- 規制緩和についてくのがやっとという状況
- 規制緩和については、既に団体として取り組んでおり、あえて別の組織で行うことは考えにくい（団体）

（d）テーマ拡張性への期待

- QOL だけでなく、QOD（Quality of death）も含めて貢献していくという観点があると良い／人生 100 年時代の政策要望を出していくことを期待

2.「産業間交流の場」の**組織・会員の想定**について

- 「産業間交流の場」を組織する場合は、**年会費制の一般社団法人**が考えられるが、貴社が「産業間交流の場」に会員として入ることを検討する場合、その**可否の判断はどのようなプロセスで決定されると想定されるか。**
- 「産業間交流の場」は、「既存の健康長寿産業関連団体、及び当該分野における関連サービス提供、物販などを行う企業、健康経営を積極的に推進する企業」から組織することが考えられるが、貴組織の関連企業で、**「産業間交流の場」への参加を積極的に検討すると想定される企業**があるか。

＜入会可否の判断プロセス（団体）＞

- 理事会の承認のみで協会として年会費を負担することは可能／他の組織にも会費を払って会員となっている（2 団体）
- 月に 1 回の運営会議（理事会の下）で決済をとる／内容によって理事会決済（1 団体）
- 代表理事の判断で決められる／10 万円程度の会費であれば問題ない
- メリットとオブリゲーション、コストがはっきりした段階で検討する（1 団体）
- 会員組織の団体であり、他の組織には加盟しない（1 団体）

＜入会可否の判断プロセス（個社）＞

- 「団体の活動内容が明確であり、業務内容に適うか」「業務上のメリット（会報や調査レポート等の提供）があるか」「会費の使途が明確か」「事業報告書が毎年開示されるか」といった観点から入会可否を判断
- 加入済みの団体が入会し、その会員としての参加であれば決済は不要／個社としての参加には判断が必要

3. **部会活動**のイメージについて

- 「産業間交流の場」における部会のテーマとして、**「健康経営の都市モデル構築」「健康関連データの活用推進」「健康経営の推進」が考えられる**。貴組織、もしくは、貴組織の関連企業として、**それぞれの部会活動に対する興味関心や関連性はどの程度あると想定されるか**。

＜部会の想定テーマへの関心＞

(a)「健康経営の都市モデル構築」に関連した関心

- その街に住むと大きな負担や努力もなく健康になる街づくりの研究（健康経営の都市モデル構築に近い）に興味がある

(b)「健康関連データの活用促進」に関連した関心

- 自社のビジネスとして、保険加入者向けの健康増進に資するサービス提供を行っており、生命保険会社におけるデータ利活用が進展することで、これを高度化できる
- 健康関連のデータは個人情報の壁が厚いので、ビッグデータ化してサービスを組み立てられる企業との連携が必要
- 疫学研究のようなことをやる必要があり、年間で億単位の予算が必要／単独団体でなし得るものではなく、大学の下で実施することも可能になるのではないか
- 次世代医療基盤法の解釈に沿って診断書データなどとの連携、他業種・他領域（フィットネス・外食・医療・健康保険組合など）とのデータ連携に期待

(c)「健康経営の推進」に関連した関心

- 健康な生活のモデルを実現する複合施設などが伸びており、テナント同士の連携ができると良い

＜関心のある健康長寿テーマ＞

(a) 想定テーマ外での関心分野

- 子どもや学生向けの健康教育／健康リテラシーの向上
- メンタルヘルス／食／運動／リラクゼーションの連携
- 運動習慣付け／スポーツ実行率の向上（引退後のスポーツ選手の活躍の場創出／地方自治体への事業提案など）

(b) 実証・エビデンス構築に関するテーマ

- 健康経営効果の評価（人事（労務)、健保組合・医務室、収益などの観点）／健康経営による改善エビデンスの取得／「疾病就業（プレゼンティーズム)」の定量評価方法の統一化
- 食品・サプリメントの摂取に関するエビデンスの取得（現在の知識が正しいのか、計測機器メーカーと連携したデータ解析)
- 健康関連のエビデンス実証方法の確立（臨床試験は非常にコストが高い)
- 健康関連サービスのコスト・パフォーマンス評価や質の悪いもののジャッジ

(c) 医療・介護に関連するテーマ

- がんの早期発見に関する研究や最新情報
- 介護予防・認知機能低下予防／要介護危険度のベンチマーク化
- 未熟児の出産（産院の指導などに疑問)
- 禁煙啓発／卒煙（健康被害が大きく、健康経営の観点で課題)

(d) 分野横断的なテーマ

- 健康サービス・データ分析などの動き、新しい情報の入手
- 健康サービスの海外展開

9.7　ヘルスケア関連団体の機能検討及び活動計画案の作成

9.7.1　目的

健康長寿関連産業における「産業間交流の場」の設定について、ニーズ調査結果を踏まえ、関連産業団体、企業等を対象とした「報告会」を実施した。

報告会は以下の趣旨で実施した。

- 健康長寿関連産業の振興に向けた課題
- 産業間交流の場に期待される役割・機能等を把握
- 上記を通じた今後の活動への示唆

9.7.2　報告会実施概要

報告会は以下の要領で実施した。

開催日時：2019 年 3 月 6 日（水）13：00-14：00
開催場所：株式会社三菱総合研究所　４階大会議室 D
主要議事：
〇本調査の趣旨・概要について
〇調査結果のご報告
参加機関：図表 9-16 参照

図表 9-16　調査報告会参加機関

一般社団法人健康食品産業協議会	キリン株式会社
一般社団法人生命保険協会	KENKO 企業会
一般社団法人電子情報技術産業協会	公益社団法人スポーツ健康産業団体連合会
一般社団法人日本リラクゼーション業協会	コニカミノルタ株式会社
一般社団法人保険医療福祉情報システム工業会	住友生命保険相互会社
大塚製薬株式会社	ＳＯＭＰＯヘルスサポート株式会社
オムロンヘルスケア株式会社	凸版印刷株式会社
株式会社イトーキ	トッパングループ健康保険組合
株式会社 NTT ドコモ	日本電信電話株式会社
株式会社第一興商	三菱地所株式会社
株式会社三菱ケミカルホールディングス	ロート製薬株式会社
株式会社ルネサンス	

9.7.3　報告会出席者の意見

（1）「多様な産業の交流の場」にかかる意見

意見1

- 多様な業界が交流する場については、各業界の用語法、定義、知識レベルが大きく異なることが想定される。
- こうした異業種交流の場では、初期において各業界の知識・常識のすり合わせ、調整に時間を要する可能性が高い。
- 産業によって、これまで注視してきた法令が異なる、情報の流通に関しても、個人情報に関する課題を抱えているのか、景品表示法のような広告的な観点からの情報流通に課題を抱えているのかなど、業界により異なる部分があると考えられる。

- 「多様な産業の交流の場」にあっては、各業界の知見を持ち寄ることで、こうした各業界に保有されているリスク情報等をマッピングできる可能性があり、面白みを感じる。

意見2

- 健康産業は色々な産業分野にまたがっているので全体像が見えにくいと感じている。報告会は得難い機会であり参加した。多様な団体がある中で「多様な産業の交流の場」では何が得られるのか。例えば単体の団体では出来ないような毎年横断的な調査などは有益だと感じている。

（2） 参加者負担にかかる意見

意見1

- 団体、企業ともにすでに多くの会費等の支出を伴う業界活動を行っていると考えられる。今後、「多様な産業の交流の場」に参画するとした場合、コスト制約の面から既存加入団体からの脱退などを検討する必要もある。
- 参加可否の判断を行うに際して、具体的な活動内容、参加者のコスト負担などの具体化を行う必要があると思われる。
- 負担の明確化を行わずに参加者を募ってしまうと、資金力や支出余力の差が生じることによって後々限界が来るのではないか。
- 参加者に負担をかけない工夫やそれをメッセージとして発信していくことも多様な産業の交流の場を作り上げていく際には必要になるのではないか。

意見2

- 中小事業者多いなど、コスト負担力の小さな業界がある。こうした業界の参画を促すための仕組みを検討していく必要があるのではないか。

（3） テーマ・コンセプトの明確化にかかる意見

意見1

- 過去にも産業の垣根を超えた連携を図る取り組みは行われてきた。その際に得られたメリットとして、当該テーマの露出が上がる、社会的認知が高まるということが挙げられる。
- ただし、露出が高い状態を長期間持続させることは難しく、本質的なテーマ設定、ポリシーの明確化を早期に行っておく必要がある。

意見2

- 「多様な産業の交流の場」で何を検討していくのかを明確化したうえで、着実に進めていくことが必要。
- そのうえで、これからはデータを広く流通していくべきだと思っている。そういう中で色々な意見が出るのは非常に良い。

意見3

- 現在、当団体では業界を問わず、経営者が社員の健康推進を行うことをコミットメントしていることを条件に会費を取らずに企業に入会していただいている。主な活動は各企業の健康課題を共通テーマに絞り込み、分科会を立ち上げ、その中で共通の課題をどう解決していくかを検討している。
- 各分科会において、企画室を作り上げ、会員企業に対して情報提供を行っている。
- 当団体の活動も「交流の場」ということができると考えるが、営利を目的しないという特徴がある。今回ニーズ把握が行われた「多様な産業の交流の場」では今後の事業機会の創出等も交流の目的に含まれている点で役割が異なるように感じている。
- 営利を目的としない活動や会費を取らないことで活動の幅に限界があることも事実であり「多様な産業の交流の場」がこれを乗り越えていけるようであれば協賛等の検討の余地があるように思われる。

（4） ヘルスケア分野における知見・ノウハウ共有にかかる意見

意見1

- 金融機関として商品を通じた健康づくりへの取り組みを進めている。まだ新しい取り組みなので様々な団体の知見や経験、知恵を借りながら事業を拡大していきたい。我々が提供できるものが他分野でどのように使われるのかの情報をもらいつつ事業を発展させていきたい。
- これまで健康づくりに直接かかわることが少ない業界の中で仕事をしてきたので、「多様な産業の交流の場」でノウハウを共有させてもらえる機会が得られることはありがたい。

意見2

- 行政においても「健康長寿」に関して主たる所管の厚生労働省だけでなく、経済産業省、スポーツ庁も関与を強めるようになってきている。
- 次世代ヘルスケア産業協議会においても、経済産業省のみならず国土交通省（観光庁）、農林水産省、内閣府（健康医療戦略室）等も参加することで行政機関においてもまとまりが出てきていると感じている。
- 民間については、業種横断の取り組みとして「丸の内ウエルビーイングクラブ（発起人：三菱地所）などが先行している。
- 健康づくりに関しては、民間でもすでに業種の枠を超えた取り組みが始まっているように思われる。例えば製造業がヘルスケア事業を立ち上げる、製薬会社が予防を薬剤に限らず、情報提供やデジタルツールを用いて普及させていくといったような取り組みがみられる。
- 「健康長寿」を巡る、時代背景が変わってきたと認識している。健康経営は取り組みを進める企業が増えており、行政機関も制度整備を進めている。

- 「健康長寿」に関して、全く経験のない産業、類似業種でも初めて連携したという例もある。産業の枠組みにとらわれず、手を組んで力を発揮していくための情報交換を行う場は非常に有益であると感じる。

（5） 活動内容にかかる意見

意見1

- 「多様な産業の交流の場」には一般への啓発活動の面で期待している。特定保健指導、メンタルヘルス系のサービスを提供しているが、サービス展開にあたって「セレクションバイアス」の問題に直面する。
- サービス購入者の多くが、従来から健康に対する意識の高い層であり、本来保健指導サービスが必要とされている層には十分に浸透していかない。
- こうした本来ヘルスケアサービスを必要としている層に対してサービスを提供していくための啓発活動を産業間連携の下で進めていけると良いと考える。

意見2

- ヒアリング結果を見ると我々が考えているテーマも多数提示されている。非競争領域のテーマについては、他社・他産業と知恵を出していきながら考えていきたい。

意見3

- 海外進出については、製造業は海外進出の長い歴史を持つ。一方、サービス産業ではまだ立ち遅れている部分がある。
- スポーツ、ヘルスケア、健康の事業を展開している企業と提携して海外進出、特にアセアン地域への進出ではニーズにマッチしたビジネス展開が可能だと考えられる。

（6） 「多様な産業の交流の場」構築に向けた意見

意見1

- 例えば、中国において、日本から導入したいサービスノウハウの筆頭に「ヘルスケア」が挙げられている。
- 中国はヘルスケア関連産業の団体を作ることを目標に「グローバル健康フォーラム」を 2019 年 6 月に開催予定であり、日本に対しても参加者を募っている。こうした動向に対応できる体制を構築していったらよいのではないか。
- 情報交換には大きなコストは要しないと考えられるため、こうした活動から始めていくということも考えられるように思う。

意見2

- 各自の専門分野という蛸壺に陥っている可能性があり、これまで付き合いのなかった業界同士で交流を行うことでこれを打破できるのではないか。

- 各業種のやっていることを踏まえ、新たな構想を誰が、どのように発想し、リードしていくのかが課題。
- 「多様な産業による交流の場」を作り上げていくために、先ず産業を超えた相互認知のために各業種、企業から、こうした活動に前向きな人材を出してもらい、それの人々を中心に新たな発想が生まれていくことを期待する。
- 一足飛びに場をつくる、団体化するということではなく、各主体から人材を出して検討会を設け、「多様な産業の交流の場」においてどのような活動が可能であるかを十分に検討していくことで、活動の目玉になるようなテーマを構築することができるのではないかと考える。
- 具体的なテーマが明確化すれば、各自がそれぞれの所属元に検討を促し、参加に対して前向きな姿勢を導くことも可能になるのではないか。
- こうした、検討・準備のプロセスを踏んだほうが、将来的に有益な集まりになるのではないかと考える。

9.8　まとめ

本調査の結果から、ヘルスケア産業に係る多様な産業の交流の場について、以下の通り整理を行った。

【多様な産業の交流の場に求められる機能】

○ 産業界が連携して情報発信できること、また、それによって社会的認知の向上に繋がるような活動ができること。
○ 今後のヘルスケア産業の展開に際して重要となるデータの利活用の促進につながる活動ができること。
○ 多様な産業の間にある「常識」、「知見」等の差を埋め、相互理解を促進できること。
○ 産業間連携に基づくヘルスケア分野の商品・サービスにかかる品質保証、規格化、自主ルール策定等につながる活動ができること。

【多様な産業の交流の場の構築に向けた今後の検討課題】

○ 各産業の持つ課題、協働して取り組むべき課題の洗い出し（分野毎の知見や保有する資源の違いを調整し、共通の目標を見出す)。
○ 上記を通じた交流の場のコンセプトの具体化と参加者のメリット、オブリゲーションの明確化。
○ 上記を具体化するための協議のための機会、プロセスの実現。

ヘルスケア分野に関心を寄せる多様な産業の交流の場の確立には、各産業の持つ異なる知見、目的、今後の展望等についての調整を行いつつ、交流の場において目的とするヘルスケア産業造の明確化等を進めていく必要があると考えられる。

これは、交流の場の設計コンセプトの具体化、明確化と同義であり、今後は、交流の場の

確立に向け、計画の具体化に向けた産業間の調整、協働可能性についての実務的な協議プロセスが必要となると考えられる。

このようなプロセスを現実のものとし、かつ、有意義なものとしていくためには協議に参集するメンバーの主体的な取組姿勢、目的意識が必要となる。そのため、行政機関等から、一定の独立性を持つ、民間の自主的な意思に基づく交流機会の確保が重要となると思われる。

こうした検討プロセスを実現していくために、交流の場の設立を準備するための民間ベースの自主的な取組としての会議体等の設置が考えられる。既に同種の活動を行っている組織体を母体とする、あるいは特にネットワーキング力に優れた主体を事務局として協議の場を整備する等の進め方も検討していく必要があると思われる。

10　おわりに

本事業は経済産業省において実施された健康寿命延伸産業創出推進事業の 5 年目であり、今年度は健康経営の普及促進に向けた調査等を実施した。

大企業向け健康経営・健康投資の普及促進においては、5 年目となる健康経営度調査及び健康経営銘柄選定の取組みを実施し、過去 4 年間で最も多いアンケート回答数 1800 社となった。

大企業においては昨年度に比べ 561 社増加しており、これは健康経営優良法人の認定による効果といえるだろう。今後は引き続き健康経営の普及促進に向けて、従業員が健康で生き生きと働くことで組織の生産性を高めるというプラス側面の効果の提示が必要となってくると考えられる。現状上向きの認知度をさらに高めつつ、健康経営の効果についての理解促進を図り、健康経営の質の向上につなげていくことが必要である。

中小企業向けの健康経営・健康投資の普及促進においては、健康経営優良法人 2019 中小規模法人部門として 2503 法人が認定された。これは 2018 認定の 775 法人から 3 倍以上の増加となっている。健康経営優良法人認定制度の説明会にも多数の参加が得られ、地域における健康経営への関心の高さも伺えた。

今後中小企業においてさらに健康経営を普及させるためには、国の顕彰制度以外に、地域独自の視点に立った健康経営の取組みを評価する顕彰制度の拡充も必要であろう。本調査においても、多くの自治体の顕彰制度やインセンティブ等が存在することが確認されたが、今後地域医師会、協会けんぽ、さらに地域版次世代ヘルスケア産業協議会等の各種ステークホルダーが連携して健康経営の推進を図り、地域のヘルスケア資源（医療・介護・ヘルスケアサービス事業者等）を活用しながら課題解決を図る地産地消型健康経営モデルの確立も需給両面の対応の視点から必要ではないだろうか。

昨年度事業において、広島県－県内自治体の SIB の垂直連携モデル導入（予算化・執行）支援を行なったが、本年度は大牟田市・美馬市における導入可能性調査を行なった。今後も継続的に新たなヘルスケア領域における成功事例の積み重ねが必要であり、がん検診や糖尿病重症化予防、介護予防等と言ったこれまでに実施している領域以外についても、検討を進めることが重要となってくる。

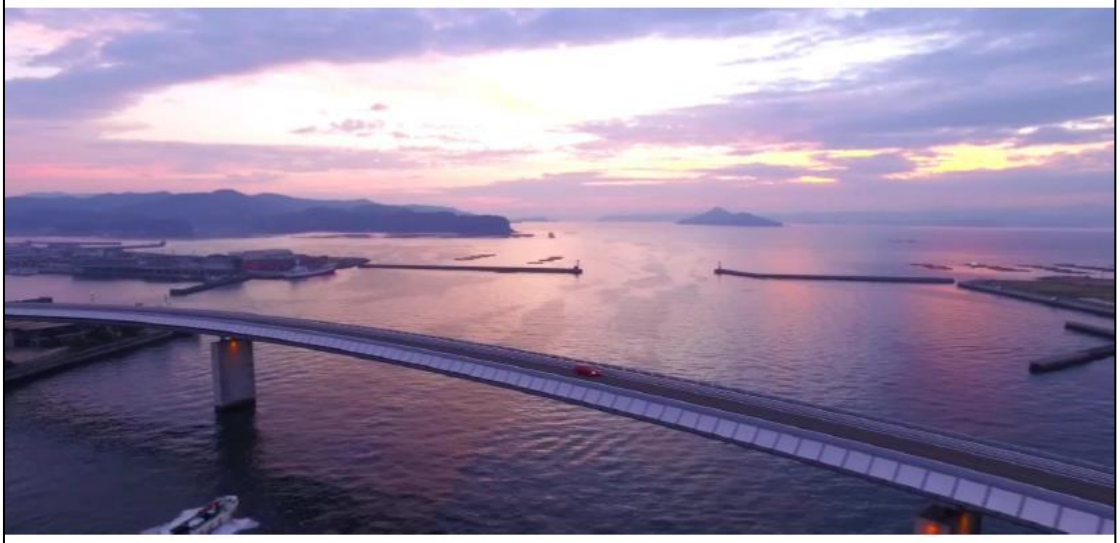
本事業においては、大企業・中小企業に対する健康経営普及促進に向けた様々な普及推進活動や調査を実施した。特に地域の中小企業の健康経営優良法人認定数の爆発的な増加もあり、今後も引き続き地域における健康経営普及に向けた取り組みを進める必要があることを痛感している。健康経営を契機に、ヘルスケア産業の創出・拡大と国民の健康寿命の延伸、医療費の適正化といった所謂一石三鳥が実現することに期待したい。

以上

付録１ 中小企業における健康経営取組事例（健康経営優良法人説明会　報告資料より）

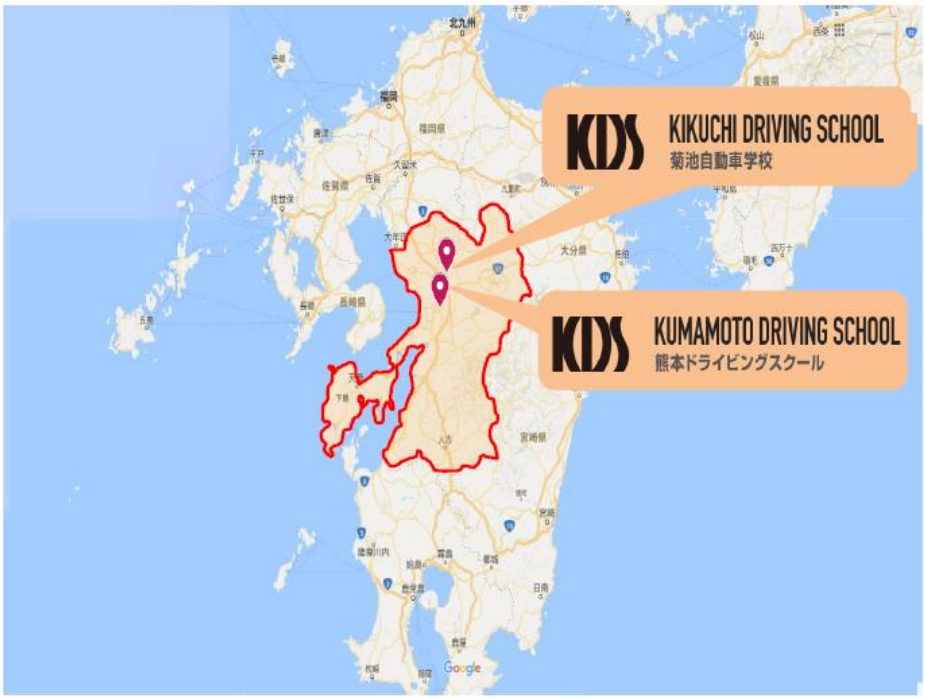
(1)　熊本 KDS グループ（熊本）

小さな企業が始めた健康経営



熊本KDSグループ　　代表取締役　　永田　佳子

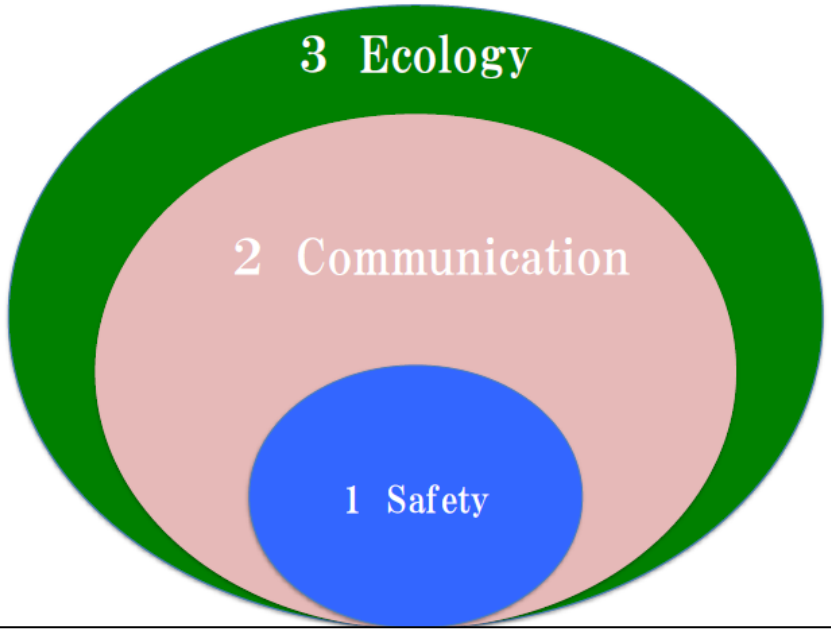
平成30年 9月 3日



経 営 理 念

世のため人のための社会貢献

ビジョン　いのちをまもる自動車学校



経済産業省
「健康経営優良法人」認定
2017・2018

厚生労働省
「健康寿命をのばそうアワード2017」
厚生労働省健康局長優良賞受賞

ＫＤＳの健康経営

きっかけ

＊二人の社員とのつらい別れ

＊生活習慣病の恐ろしさを知らない実情

＊絶好調社員が会社成長の基盤

目　　的

＊ みんなで健康づくり

＊ 毎日の生活の中へ浸透

取り組み

①健康診断とデータ管理

②食事

③禁煙

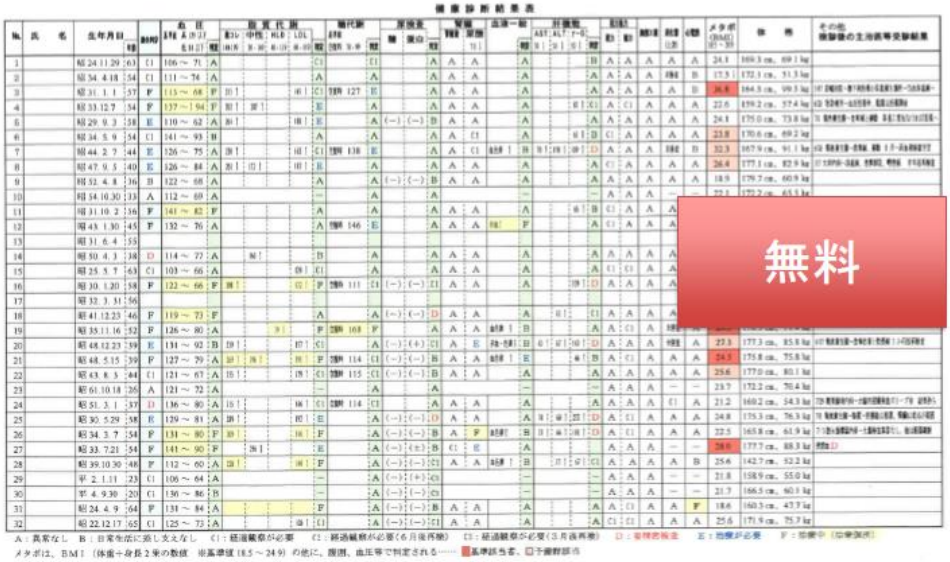
④運動

⑤健康に関する勉強

⑥ストレスレス

① 健康診断と管理

データ管理及び事後措置の管理を徹底しています。



無料

② 食　事

健康づくりは食事から。　社食を導入しました。

一食 440円

↓

自己負担 220円

③　禁　煙

平成21年　喫煙時間の制限
平成22年　喫煙場所のエリア限定
平成24年　喫煙室・分煙機の設置

↓

失敗

団体戦

↓

平成27年4月　敷地内全面禁煙施行

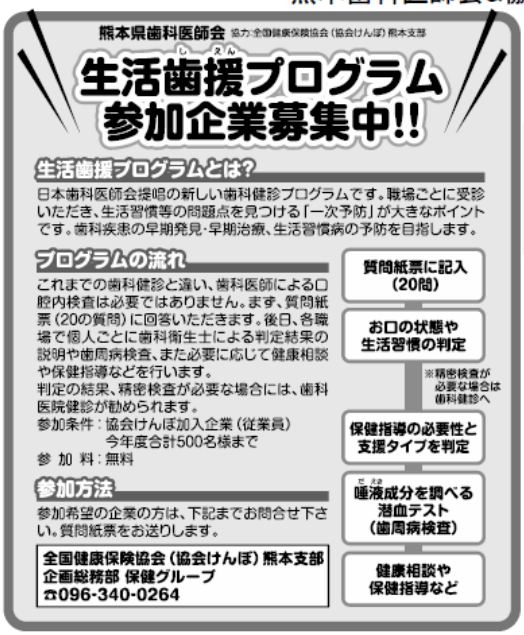
成功の秘訣

①専門家の講義が効果絶大
　タバコの害の恐ろしさ、知識の植付け
②会社ぐるみで取り組んだ
③同僚が励ました
④家族がよろこんだ（信じられない）
⑤会社の応援・・・勉強会
　健康推進手当（禁煙手当）

悲しい出来事…2名の社員に理解してもらえず退社に至った

生活歯援プログラム

熊本歯科医師会&協会けんぽ&熊本県



500名まで無料

④　運　動

ラジオ体操

無料

くまもと スマートライフ

無料

歩数をグループで共有できるから、みんなの平均歩数やランキングも一目瞭然！
職場やサークルで、歩数を競い合おう！

⑤健康に関する勉強

(1) 外部専門家による勉強会

＊協会けんぽの保健師
＊くまもと禁煙推進フォーラム　　大学教授やDr.からの講演
＊社会保険労務士　社労士「自分の年金について
60歳以降のライフワークの設計」
＊理学療法士　　「ロコモティブシンドローム」

(2) 健康・栄養学に関する記事等のメール配信

(3) 産業医による「健康だより」配信

健康に関する情報発信

無料

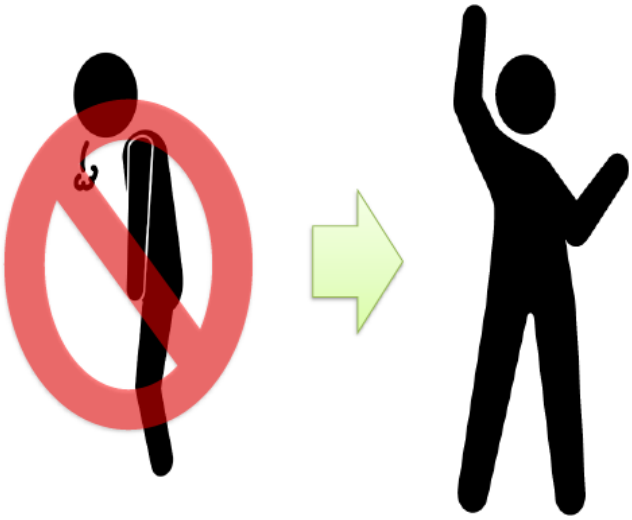
エビデンスに基づいた
ベジファーストの勧め

禁煙外来の記事

産業医通信

4分エクササイズ

⑥ ストレスレス



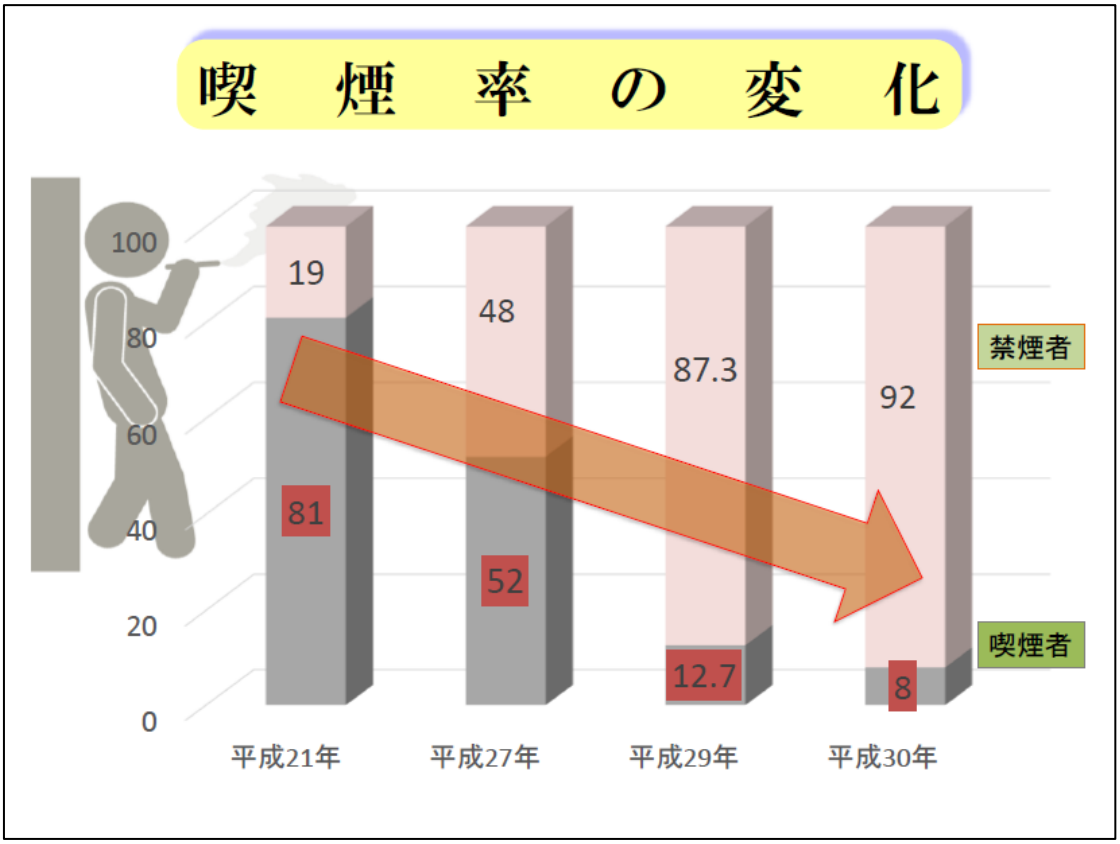
ほめる達人検定

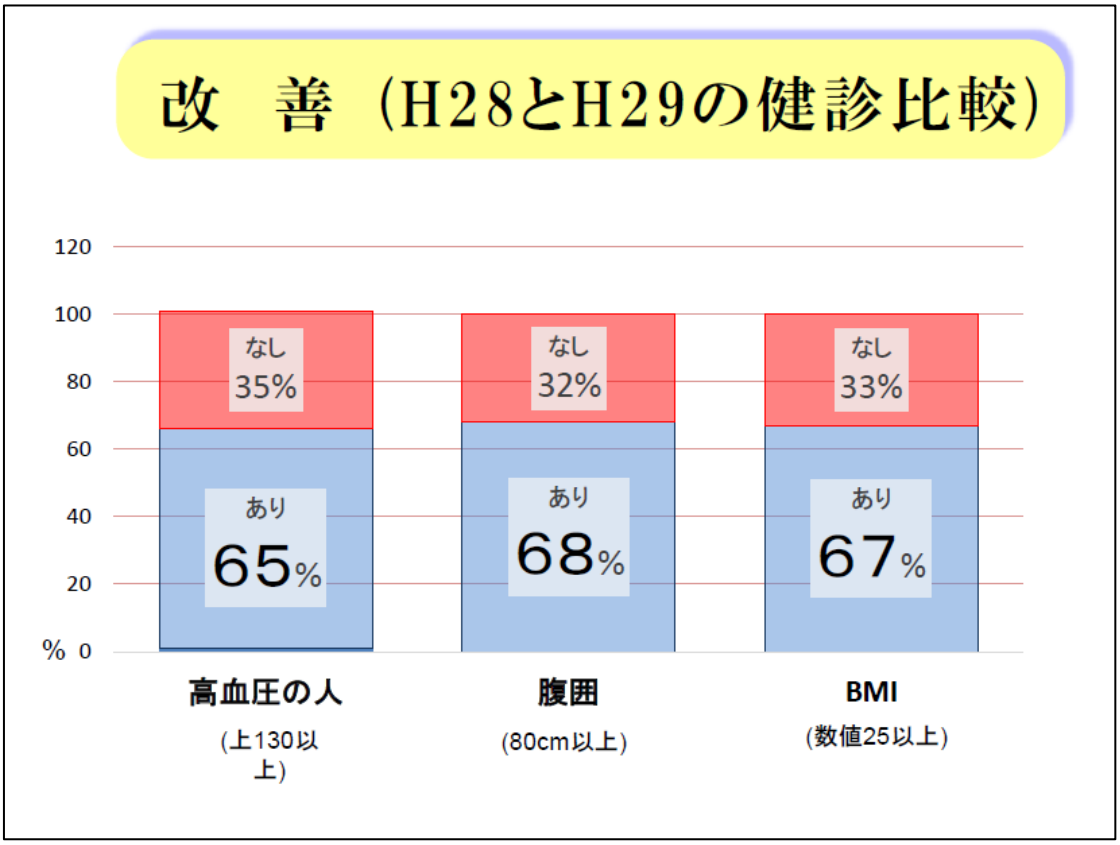
大自然の中でリフレッシュ

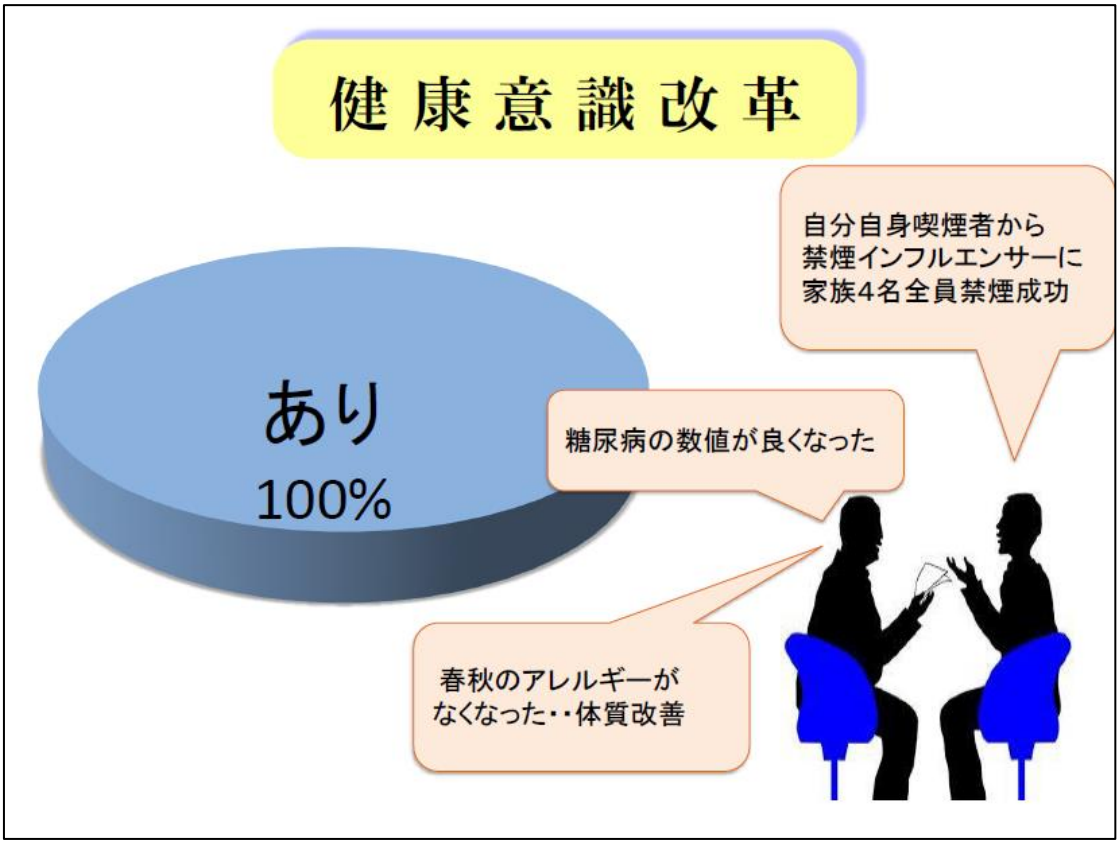
バレーボール大会

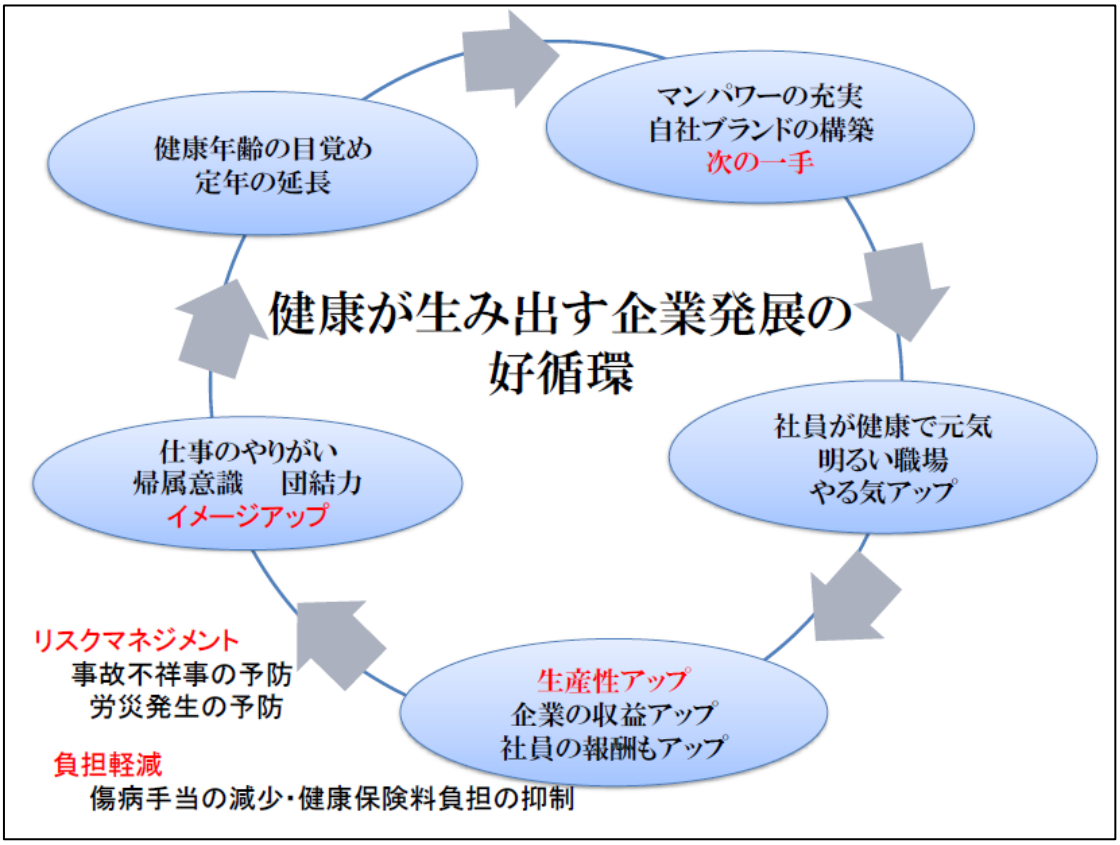
ボーリング大会

成　果


喫　煙　率　の　変　化
100
80
60
40
20
0
19
81
48
52
87.3
12.7
92
8
禁煙者
喫煙者
平成21年
平成27年
平成29年
平成30年


改　善（H28とH29の健診比較）
120
100
80
60
40
20
% 0
なし
35%
あり
65%
なし
32%
あり
68%
なし
33%
あり
67%
高血圧の人
(上130以上)
腹囲
(80cm以上)
BMI
(数値25以上)


健康意識改革
あり
100%
自分自身喫煙者から
禁煙インフルエンサーに
家族4名全員禁煙成功
糖尿病の数値が良くなった
春秋のアレルギーが
なくなった・・体質改善


健康年齢の目覚め
定年の延長
マンパワーの充実
自社ブランドの構築
次の一手
健康が生み出す企業発展の
好循環
社員が健康で元気
明るい職場
やる気アップ
仕事のやりがい
帰属意識　団結力
イメージアップ
リスクマネジメント
事故不祥事の予防
労災発生の予防
生産性アップ
企業の収益アップ
社員の報酬もアップ
負担軽減
傷病手当の減少・健康保険料負担の抑制

ま　と　め

＊早期発見・早期治療に動きだした

＊健康を意識することが当たり前

＊成功体験を語る
健康づくりのインフルエンサー

ＩＮＧ の 取 組 み

①被扶養者の特定健康診断の推進

②胃がん・乳がん・子宮がん検診の推進

③お客様を巻き込んでの・・・

受動喫煙防止プロジェクト

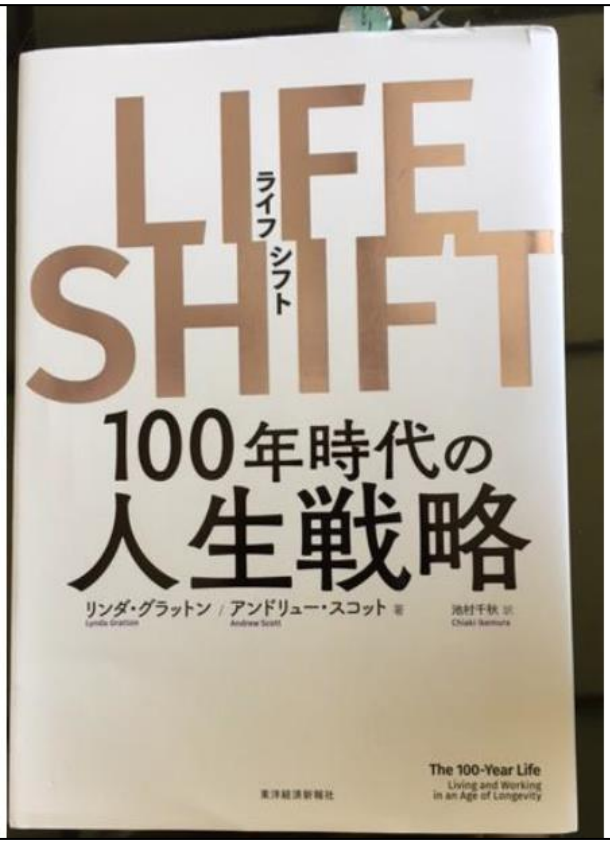
平成29年9月開始

健康経営やればどうなる？

社員

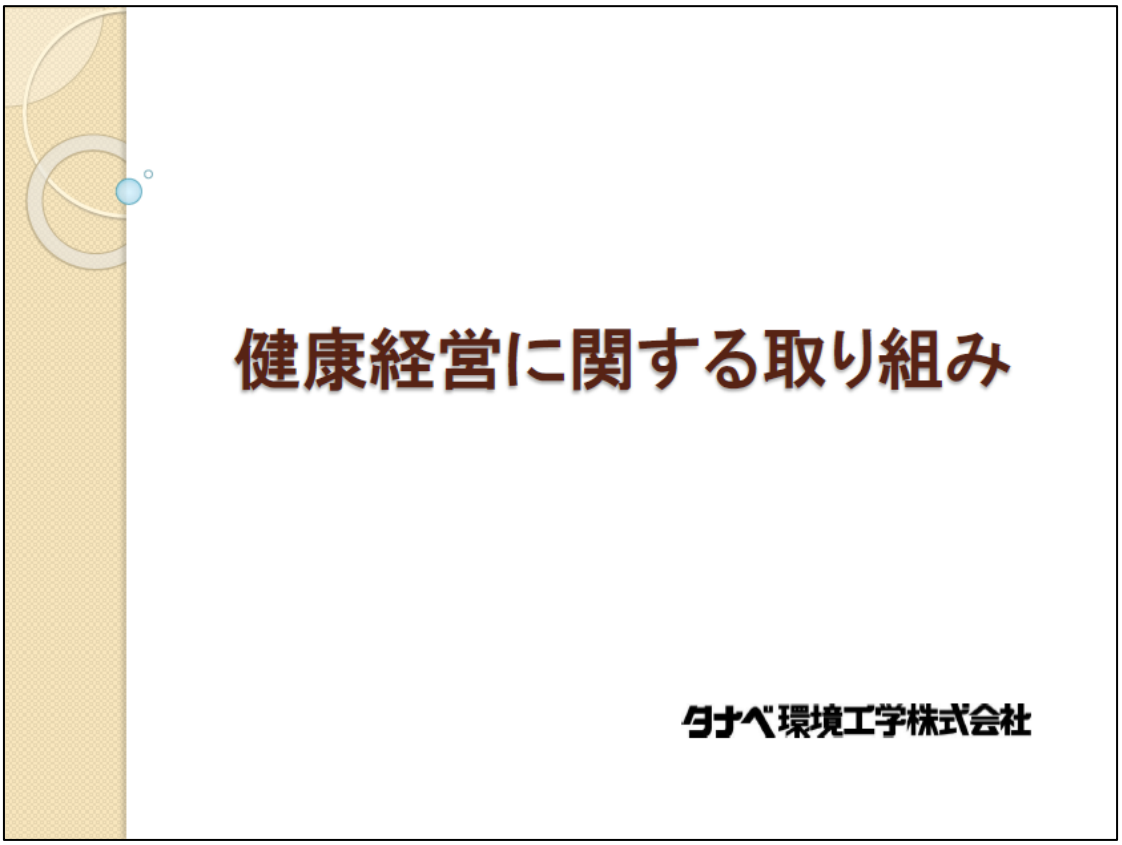
経営者　三方よし　社会

得することばかり



ご清聴ありがとうございました

(2)　タナベ環境工業株式会社（大分）



経済産業省
健康経営優良法人2018認定
（中小規模法人部門）

2018
健康経営優良法人
Health and productivity

健康経営優良法人2018(中小規模法人部門)の認定基準

大項目	中項目	小項目	評価項目	認定要件
1．経営理念(経営者の自覚)			[illegible]	必須
2．組織体制			[illegible]	必須
3．制度・施策実行	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4．評価・改善		保険者へのデータ提供（保険者との連携）	[illegible]	必須
5．法令遵守・リスクマネジメント			[illegible]	必須

認定証
（中小規模法人部門）

法人名　タナベ環境工学株式会社

貴法人は、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」の取組が優良であると認められました
よって、ここに「健康経営優良法人2018」として認定します
経済産業省及び厚生労働省と共に、今後一層取組を推進されることを期待いたします

2018年2月20日

日本健康会議

健康経営のきっかけ

平成24年頃、従業員の年齢も上がり、病気や事故等の心配があり、社長が一早く危機感を持ち、社員の健康について会社で取り組もうと総務部へ指示。

社員の高年齢化による
病気や事故のリスク防止

従業員の健康状態の把握

病気の早期発見・早期治療・重症化の予防

①持病に関する申告書

②健診結果の把握

③再検査受診の確認

◎健康診断を受診するだけではなく、個人の健康状態を把握。

◎重症化する前に声をかけて、医療機関への受診を促す。

5

健康宣言の社内外への発信

平成２５年～
協会けんぽ「一社一健康宣言」

朝礼にて、社員の健康について
会社ぐるみで取り組む事を
社長より全社員に周知した。

平成２７年～
大分県
「健康経営事業所認定」

認定基準をクリアし、
一年に一回、実績報告をする。
4年連続認定

6

具体的な取組みの紹介

・経営方針・健康推進計画の設定
・ラジオ体操の実施
・健康スローガンの掲示
・メンタルヘルスサポート
・血圧・体重の設置
・昼休みのウオーキング推奨
・健康イベントの積極的参加
・BCP対策室兼、健康増進室の開設
・食生活の改善
・受動喫煙対策
・健康情報発信

7

経営方針
健康推進計画の設定

・経営方針説明会にて
社長より健康の重要性について

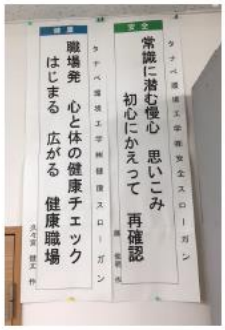
・担当者より具体的な
健康推進計画を説明

8

健康増進・生活習慣病予防対策

・ラジオ体操の実施
毎朝全員で実施

・健康スローガンの唱和・掲示
優秀作品4名を表彰
朝礼で全員で唱和

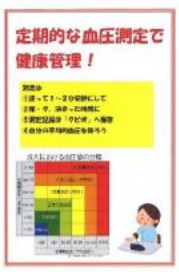


9

健康増進・生活習慣病予防対策

・メンタルヘルスサポート
加入保険会社のサービスを利用し、いつでも無料で
専門家のカウンセリング・相談等ができる体制づくり

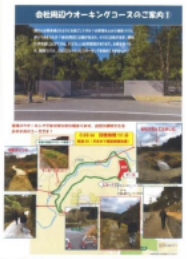
・社内に血圧計・体重計を設置



10

職場の活性化

・**お昼休みのウオーキング推奨**
会社周辺のウオーキングコースを作成



・**健康イベントへ積極的に参加**
大分県主催「おおいた歩得」等

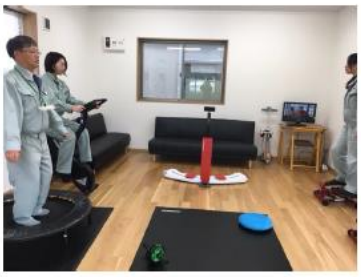
11

BCP対策室兼、健康増進室

・災害時等の緊急事態に備え
平成29年7月開設

・運動具を設置し、会社で
運動できる環境づくり

職場のコミュニケーションの活性化



12

食生活の改善

- **バランスのとれた食事の推奨**
  昼食のお弁当を総務部で一括注文
  メニュー表にカロリー・塩分・脂質等が表記

- **自動販売機の内容見直し**
  業者へ依頼し、特定保健用食品の
  お茶やカロリー控えめの飲料を増量

13

受動喫煙対策他

- **建物内は全室禁煙**
  喫煙場所は、屋外の1カ所に限定
  喫煙時間は、10:00と15:00に限定

- **健康情報の発信**
  担当者より、月1回以上メールにて配信
  掲示板に、健康情報を掲示

14

今後の課題と目標

継　続

課　題

- 健康課題の把握
- 対策の検討
- 健康増進・生活習慣病予防対策
- 行政の認定

有所見者をゼロに

目　標

- 健康で元気に働ける職場
- 健康寿命の延伸

15

ご清聴ありがとうございました。

タナベ環境工学株式会社

16

(3)　明大工業株式会社（大分）

健康経営に関する取組について

平成30年9月4日

明大工業株式会社

総務部　田原広子

明大工業株式会社

昭和38年2月、別府市に設立。地質調査を主とするコンサルタント業務、および地すべり対策工事や橋梁の耐震補強・長寿命化工事を九州一円で事業展開しています。

弊社は、健康経営を目指す会社として安全と健康を最優先し、確かな品質で顧客から信頼されると共に、社員が安心して勤めることのできる会社づくりを目指しています。

業　種　：　建設業

社員数　：　４５名

役員及び男性社員４０名

女性社員　５名

健康経営の為の取組

1．健康診断結果の把握と対策

2．健康イベントへの参加

3．日々の活動

健康診断結果の把握と対策

3月～4月

健診申込手続･･･健診実施医療機関への予約、協会けんぽへの申込
追加検査項目案内、社内健診日程調整

5月～6月

健康診断実施･･･6月中に全員受診、総合判定一覧表作成

7月～8月

大分県中部地域産業保健センターへ利用申込、産業医と面談、医師より有所見者について指示あり、指示社員の指摘事項についてまとめ

9月～10月

社長より、各人への面談
（精密検査の実施有無及び結果について面談及びメールにて聞取り）

11月～1月

各々、生活習慣改善に対する取組実施 ・ 健康イベント参加者募集

2月

社長より、各人への面談 (2回目)

健康イベントへの参加

昨年度まで実施されていた、

『歩いて健康No.1決定戦』への参加。

今年度は、

健康アプリ『おおいた歩得』を

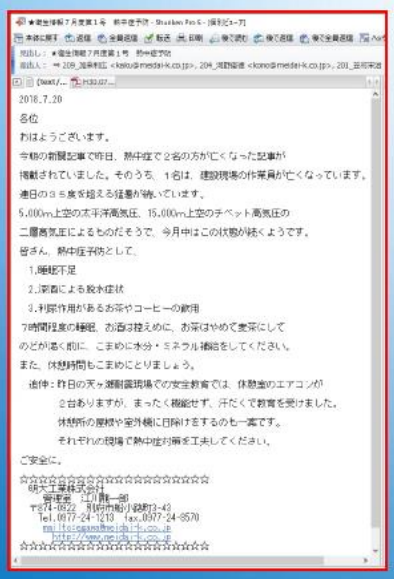
使った、事業所対抗戦へ参加。

日々の活動(1) ラジオ体操と朝礼

日々の活動(2)

安全衛生情報の発信

各地域での健康イベント参加



2018.7.20

各位

おはようございます。

今朝の新聞記事で昨日、熱中症で２名の方が亡くなった記事が

掲載されていました。そのうち、１名は、建設現場の作業員が亡くなっています。

連日の３５度を超える猛暑が続いています。

5,000m上空の太平洋高気圧、15,000m上空のチベット高気圧の

二層高気圧によるものだそうで、今月中はこの状態が続くようです。

皆さん、熱中症予防として、

1.睡眠不足

2.深酒による脱水症状

3.利尿作用があるお茶やコーヒーの飲用

7時間程度の睡眠、お酒は控えめに、お茶はやめて麦茶にして

のどが渇く前に、こまめに水分・ミネラル補給をしてください。

また、休憩時間もこまめにとりましょう。

追伸：昨日の天ヶ瀬副産現場での安全教育では、休憩室のエアコンが

２台ありますが、まったく機能せず、汗だくで教育を受けました。

休憩所の屋根や室外機に日除けをするのも一案です。

それぞれの現場で熱中症対策を工夫してください。

ご安全に。

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆

明大工業株式会社

管理室　江川義一郎

〒874-0922　別府市船小路町3-43

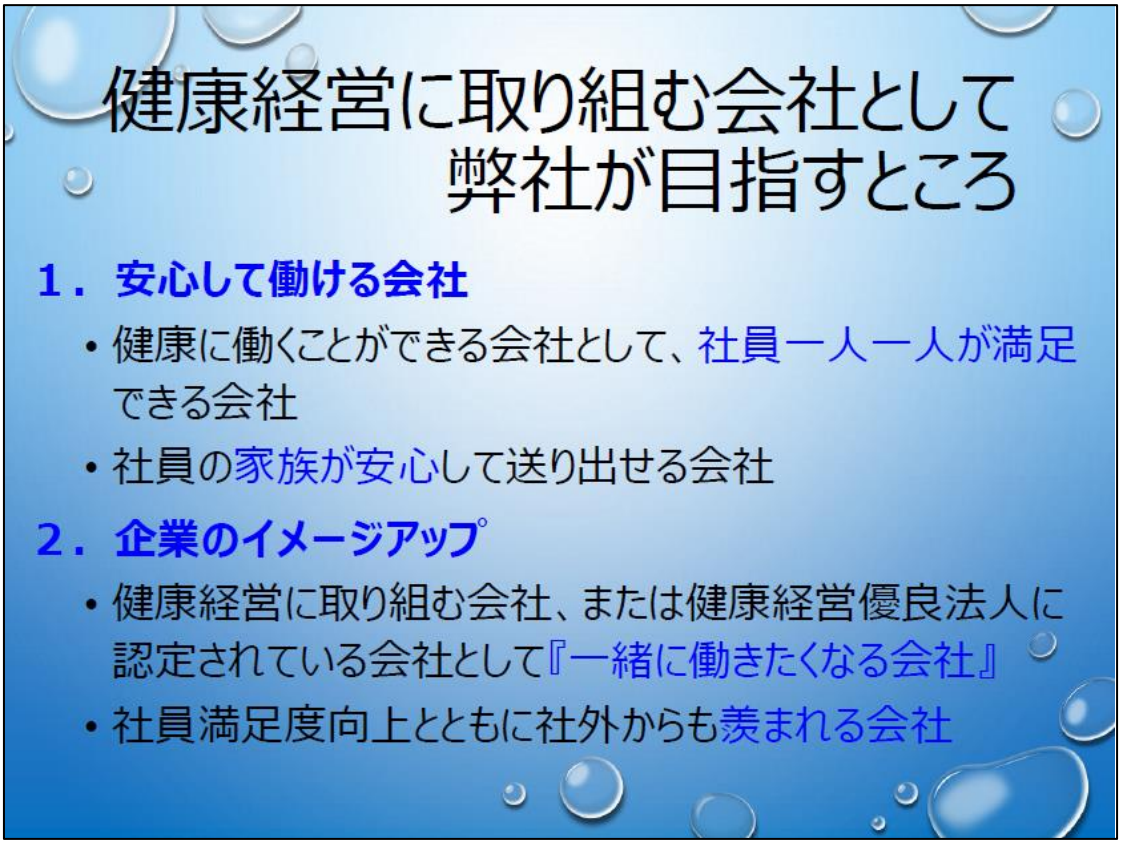
Tel.0977-24-1213　fax.0977-24-8570

mailto:egawa@meidai-k.co.jp

http://www.meidai-k.co.jp

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆

日々の活動(3)　除草作業・ウォーキング・ＢＢＱ


健康経営に取り組む会社として
弊社が目指すところ
1．安心して働ける会社
• 健康に働くことができる会社として、社員一人一人が満足できる会社
• 社員の家族が安心して送り出せる会社
2．企業のイメージアップ
• 健康経営に取り組む会社、または健康経営優良法人に認定されている会社として『一緒に働きたくなる会社』
• 社員満足度向上とともに社外からも羨まれる会社

（4）　森平舞台機構株式会社（東京）

【健康経営優良法人2019（中小規模法人部門）説明会in 東京】

中小企業における健康経営

～小さなことからコツコツと～

2019/9/10

森平舞台機構株式会社

Morihei

Copyright © 2017- Morihei Butai Kiko Co., Ltd. All Rights Reserved

会社概要

社　　名	モリヘイブタイキコウカブシキガイシャ 森平舞台機構株式会社
創　　業	明治39年（創業111年）
事 業 内 容	劇場・文化会館・テレビスタジオ・学校の講堂等の舞台機構、および種々の可動装置の設計、製作、据付工事、大道具備品幕類の販売、および保守点検
本　　社	東京都台東区花川戸2丁目11番2号
事　業　所	埼玉、北海道、宮城、富山、名古屋、大阪、福岡
従 業 員 数	104名（2018年4月現在）
取　引　先	官公庁・大手テレビ局・大学 等 芸術劇場/音楽ホール/TVスタジオなど 全国1,000件超の実績

Morihei

Copyright © 2017- Morihei Butai Kiko Co., Ltd. All Rights Reserved

2

認定等取得実績

経済産業省
「健康経営優良法人」

2年連続 認定

2018
健康経営優良法人
Health and productivity

東京都
「がん患者の治療と仕事の両立への優良な取組を行う企業表彰」

中小企業部門
奨励賞

がん治療と仕事の両立
TOKYO
WORK CIRCLE
PROJECT

健康企業宣言東京推進協議会
「健康優良法人」

「金の認定」取得

健
健康優良企業
健康優良企業 認定番号：協金第一号

Morihei

Copyright © 2017- Morihei Butai Kiko Co., Ltd. All Rights Reserved

健康経営担当者

健康経営担当者はそれぞれの業務と兼務

芦川	山本	橋本
• IS	• 人事企画	• 労務
• 労務	• 採用/教育	• 採用/教育
• 給与	• 広報	• 広報

Morihei

Copyright © 2017- Morihei Butai Kiko Co., Ltd. All Rights Reserved

中小企業の健康経営

当社の健康経営に対する心がまえ

Morihei

Copyright © 2017- Morihei Butai Kiko Co., Ltd. All Rights Reserved

想定される課題

- 健康経営にコストをかけられない
- どういうことに取り組めば良いのかわからない
- タバコや食生活などは個人の趣味嗜好によるものなので、会社は行動を強制できず、やってもムダ

Morihei

Copyright © 2017- Morihei Butai Kiko Co., Ltd. All Rights Reserved

当社の健康経営に対する心がまえ

小さなことからコツコツと

- ✓ すぐにできること/できそうなことから始める
- ✓ 小さく始めて大きく育てる

Morihei

Copyright © 2017- Morihei Butai Kiko Co., Ltd. All Rights Reserved

中小企業の健康経営

当社の取り組み事例

Morihei

Copyright © 2017- Morihei Butai Kiko Co., Ltd. All Rights Reserved

健康経営優良法人2019（中小規模法人部門）の認定基準

大項目	中項目	小項目	評価項目	認定要件
1．経営理念(経営者の自覚)			健康宣言の社内外への発信及び経営者自身の健診受診	必須
2．組織体制			健康づくり担当者の設置	必須
3．制度・施策実行	従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討	健康課題の把握	①定期健診受診率(実質100%)	左記①～④のうち2項目以上
			②受診勧奨の取り組み	
			③50人未満の事業場におけるストレスチェックの実施	
		対策の検討	④健康増進・過重労働防止に向けた具体的目標(計画)の設定	
	健康経営の実践に向けた基礎的な土台づくりとワークエンゲイジメント	ヘルスリテラシーの向上	⑤管理職又は従業員に対する教育機会の設定	左記⑤～⑧のうち少なくとも1項目
		ワークライフバランスの推進	⑥適切な働き方実現に向けた取り組み	
		職場の活性化	⑦コミュニケーションの促進に向けた取り組み	
		病気の治療と仕事の両立支援	⑧病気の治療と仕事の両立の促進に向けた取り組み(⑮以外)	
	従業員の心と身体の健康づくりに向けた具体的対策	保健指導	⑨保健指導の実施又は特定保健指導実施機会の提供に関する取り組み	左記⑨～⑮のうち3項目以上
		健康増進・生活習慣病予防対策	⑩食生活の改善に向けた取り組み	
			⑪運動機会の増進に向けた取り組み	
			⑫女性の健康保持・増進に向けた取り組み	
		感染症予防対策	⑬従業員の感染症予防に向けた取り組み	
		過重労働対策	⑭長時間労働者への対応に関する取り組み	
		メンタルヘルス対策	⑮メンタルヘルス不調者への対応に関する取り組み	
		受動喫煙対策	受動喫煙対策に関する取り組み	必須
4．評価・改善		保険者へのデータ提供（保険者との連携）	(求めに応じて)40歳以上の従業員の健診データの提供	
5．法令遵守・リスクマネジメント			定期健診を実施していること(自主申告)	必須
			保険者による特定健康診査・特定保健指導の実施（自主申告）	
			50人以上の事業場におけるストレスチェックを実施していること(自主申告)	
			従業員の健康管理に関連する法令について重大な違反をしていないこと(自主申告)	

経済産業省HP「健康経営優良法人認定制度」より

従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討

健康課題の把握

定期健診受診率
- 受診率100%
- 建設業ゆえの事情により受診必須

受診勧奨
- 産業医が『健康診断後受診報告書』を発行
- 健診担当者/上司と連携して再受診の促しと事後フォロー

ストレスチェック
- 50人未満の事業場も含め、全社員が対象
- 経営トップ/産業医からのメッセージ発信により、毎年受検率100%

Morihei
Copyright © 2017- Morihei Butai Kiko Co., Ltd. All Rights Reserved

健康経営の実践に向けた基礎的な土台づくりとワークエンゲイジメント

ヘルスリテラシー/ワークライフバランス

教育機会の設定
- 専門家を招いての健康セミナー
- 『健康だより』の配信（毎月1回）

適切な働き方の実現
- 所定労働時間の短縮（8hr → 7.5hr）
- ノー残業デーの導入
- 東京都『時差Biz』へ参画

△ 熱中症対策セミナー

△ オフィスストレッチ講習

△ グループウェア配信『健康だより』

△7月の2週間『時差Biz』を実施

Copyright © 2017- Morihei Butai Kiko Co., Ltd. All Rights Reserved

健康経営の実践に向けた基礎的な土台づくりとワークエンゲイジメント

職場活性化/病気の治療と仕事の両立支援

コミュニケーション促進
- 三社祭への参加
- 懇親会の実施（半年毎）
- 海外研修旅行（2～3年に1回）

病気の治療と仕事の両立の促進
- 相談窓口の設置『心と体の相談窓口』
- 時間有給休暇制度の導入

△ 三社祭

△三社祭

△懇親会（金の認定祝賀会）

△海外研修旅行

Copyright © 2017- Morihei Butai Kiko Co., Ltd. All Rights Reserved

従業員の心と身体の健康づくりに向けた具体的対策

健康増進・受動喫煙対策

食生活の改善
- お昼の仕出し弁当見直し
- 給茶機/コーヒーサーバーの導入

運動機会の増進
- 階段の利用を促す啓蒙活動
- 歩いた歩数でポイントがたまる自販機設置

感染症予防
- インフルエンザ予防接種の社内実施

△ 仕出し弁当の試食会

△エレベーター：階段利用を推進するポスターを掲出

△ インフルエンザワクチン社内摂取の様子

Morihei
Copyright © 2017- Morihei Butai Kiko Co., Ltd. All Rights Reserved

従業員の心と身体の健康づくりに向けた具体的対策

過重労働対策/メンタルヘルス

長時間労働者への対応
- 安全衛生委員会の活用
- 役職者会議での週次報告/進捗管理

不調者への対応
- 相談窓口設置『心と体の相談窓口』（社内/社外）
- 定期アンケートの実施
- 休職者復職支援プログラム『高尾メソッド』導入

△ 安全衛生委員会

△相談窓口を記載したカードを作成して全社員に配布

Morihei
Copyright © 2017- Morihei Butai Kiko Co., Ltd. All Rights Reserved

中小企業の健康経営

健康経営実施を振り返って

Morihei Copyright © 2017- Morihei Butai Kiko Co., Ltd. All Rights Reserved

健康経営推進に必要不可欠と感じた３つのポイント

Point

- 経営トップの積極参加
- 協力者の発見
- 社内への地道な啓蒙活動

Morihei Copyright © 2017- Morihei Butai Kiko Co., Ltd. All Rights Reserved

健康経営のメリット

実感する効果

- ✓ 社員の健康意識の高まり
- ✓ 社外からの注目/企業イメージUP
- ✓ 採用市場における競争力の向上

△ 東京都「カイシャハッケン伝」

△ 協会けんぽ「健康経営実践セミナー」での講演

Morihei

Copyright © 2017- Morihei Butai Kiko Co., Ltd. All Rights Reserved

ご清聴ありがとうございました

Morihei

Copyright © 2017- Morihei Butai Kiko Co., Ltd. All Rights Reserved

（5）　三幸土木株式会社（愛知）

健康経営優良法人２０１９（中小規模法人部門）説明会　in愛知　平成３０年９月１４日（金）

sanko

中小企業だからこそできる健康経営

～これからの企業にとって健康経営は経営戦略です～

三幸土木株式会社

代表取締役　木下　力哉

三幸土木　会社概要

sanko

社名：三幸土木株式会社
本店：愛知県日進市北新町北鶯９１－５
名古屋本社：名古屋市東区東桜１丁目
１０番１９号栄プラザビル６Ｆ
創業：昭和４０年４月８日
代表者：代表取締役社長　木下力哉
資本金：３千万円
社員数：８２名
完成工事高：２１億４０００万
（平成３０年６月）

1

経営理念・社訓

sanko

経営理念

三幸

1．地域社会のみなさまと共に喜び幸せを願う。
2．顧客のみなさまと共に喜び幸せを願う。
3．社員とその家族すべての人と共に
喜び幸せを分かち合いたい。

社　訓

我々は和を重んじ

信頼される人間形成に努め

社会に貢献できる会社を築こう

2

三幸土木社員取り組み前の実態

sanko

・野菜摂取量が少ない
（１００ｇ～２７０ｇ／日程度）

・喫煙率が高い（５６．８％）

・社員の６３％がメタボ＋予備軍
または治療中である

3

6か月でsmart!

sanko

チームで取り組むメタボ予防
「6か月でsmart！」取組内容

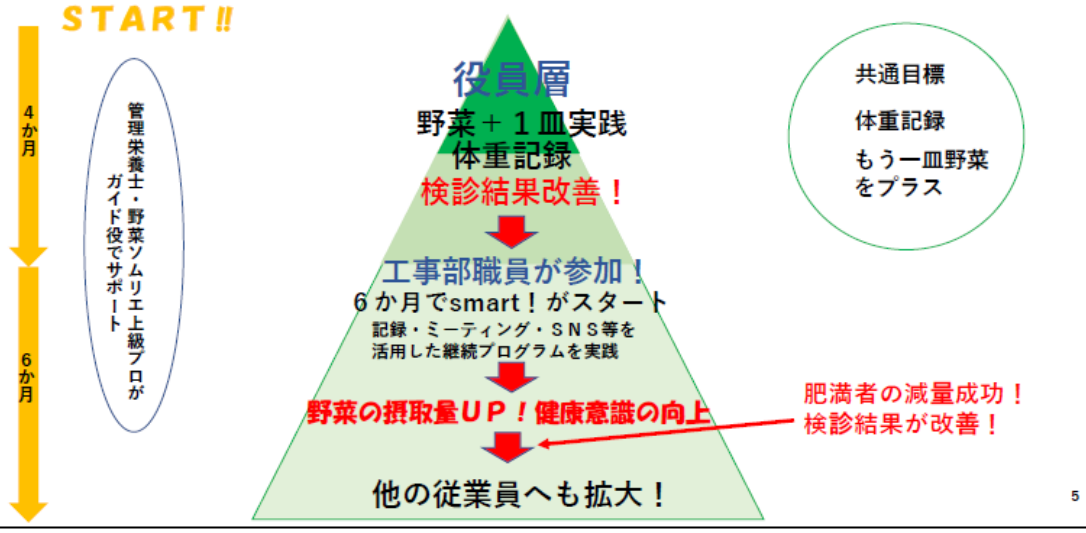
1．毎日体重計測して記録する

2．今までより野菜を一皿プラス

4

6か月でsmart!

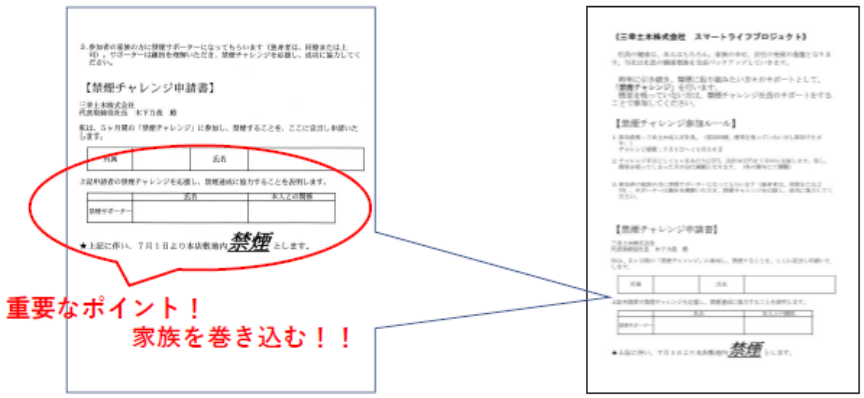
sanko



5

禁煙チャレンジ

sanko



6

禁煙チャレンジ

sanko

禁煙チャレンジ者に１０万円

非喫煙者にも１０万円支給！

非喫煙者は禁煙チャレンジが成功するようサポートする義務があります！！

そして、喫煙者が禁煙に成功すれば、次からのチャレンジではサポーターとして、もらえる立場になります!!

7

禁煙チャレンジ

sanko

平成３０年５月現在の禁煙実行者リスト

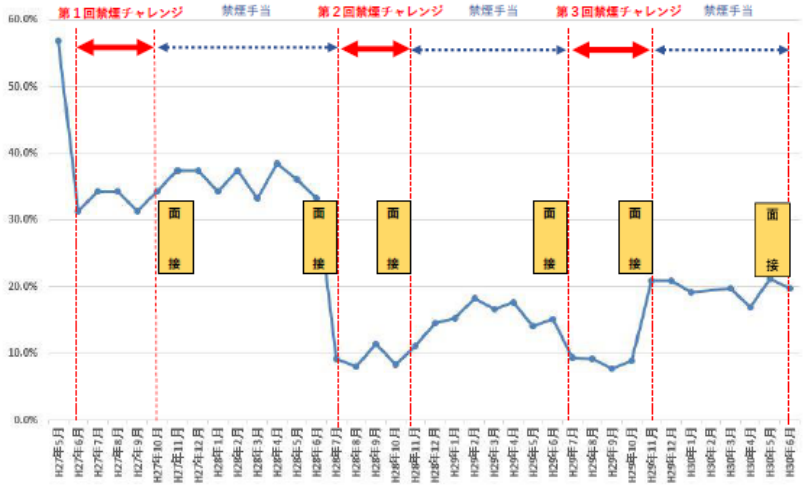
工事部	耕幸	重機課	倫治	営業部	康
工事部	克己	重機課	謙吾	企画営業部	浩貴
工事部	義二	重機課	政也	企画営業部	佳孝
工事部	周一	重機課	達也	企画営業部	恵美子
工事部	達己	重機課	正貴	営業部	貴浩
工事部	敬司	重機課	史隆	営業部	美咲
工事部	豊	重機課	勇	総務部	百文
工事部	豊	車両課	真二	総務部	ゆか
工事部	正人	車両課	賢一	総務部	紗子
工事部	哲司	車両課	大悟	総務部	真樹
工事部	敬志	車両課	好三		
工事部	立美	車両課	政治		
工事部	欽永	車両課	文彦		
工事部	吉雄	車両課	正吾		
工事部	忠永	車両課	靖江		
		車両課	孝史		

禁煙者の見える化！

8

喫煙率推移

sanko



9

３つのプラスα効果

sanko

① 組織の活性化（健康を通してのコミュニケーション）

② 会社と社員の家族との距離が縮まった。

③ 企業ブランディング（企業のブランド力アップ）

10

企業ブランディング

sanko

11

取組みの様子１

sanko

健康ミーティング
スムージー製作

毎朝のラジオ体操
（第１・第２合わせて約７分）

社長と社員による浅
漬け実演

独身者対象　料理教室

12

取組みの様子２

sanko

自社農園
三幸ファーム

収穫野菜の実食

収穫した
野菜の配布

13

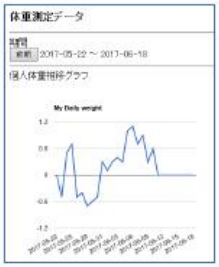
取組みの様子３

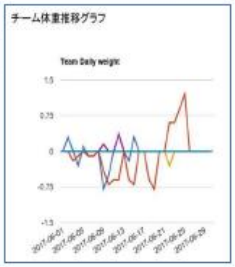
sanko

社員（体育学部出身者）に
よるストレッチ講習

専務（元シェフ）
による野菜料理講習

オリジナルスマホアプリ
のっちゃおか
（社内制作）で体重管理





14

取組みの様子４

sanko

トライアスロンに挑戦!?
ロードバイクで健康づくり

三幸土木　野球チーム
「サンコーブルズ」

社員及びその家族・協力業者
が全国のアクトススポーツク
ラブを無料で使用可能

アクトス監修　　かんたん！
フィットネスチェック

15

健康経営優良法人　ロゴ活用例

sanko

社有車

求人広告看板

会社パンフレット

名刺

ホームページ

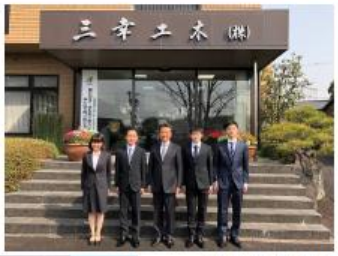
16

直近３年間　新卒入社社員

sanko

平成２８年度

平成２９年度



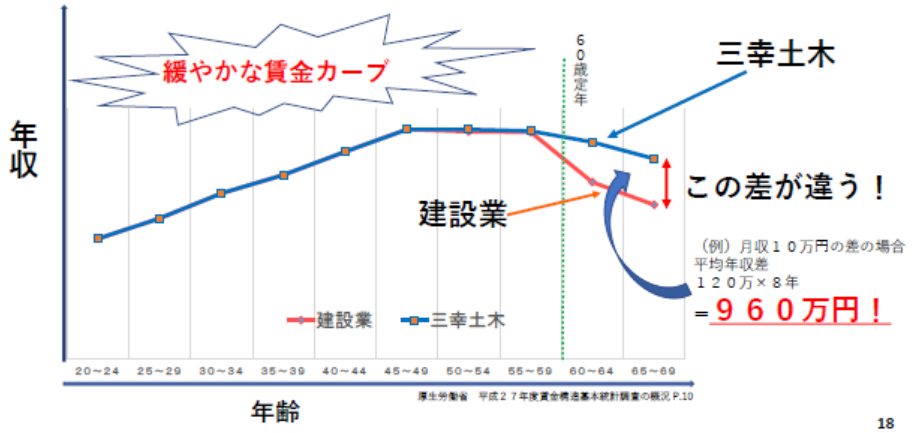
平成３０年度

17

健康で長く働くことのメリット

sanko

社員の生涯年収アップ!!



１００年企業に向けて

sanko

sanko

社員の健康は会社の健康であり、社会の健康です。

これからの企業にとって健康経営は経営戦略です。

20

第5回 健康寿命をのばそう!AWARD 優良賞

第５回健康寿命をのばそう！アワード
厚生労働省健康局長　企業部門優良賞

・健康で長く働ける会社を目指しています
・禁煙チャレンジ・メタボ対策に取り組んでいます。

2017 健康経営優良法人 Health and productivity

2018 健康経営優良法人 Health and productivity

ご静聴ありがとうございました。

三幸土木株式会社

21

（6）　株式会社ミヤックス（宮城）

本日の内容

2

1. ミヤックスの紹介
2. きっかけ
3. 健康経営の取組み
4. 効果
5. メッセージ

1. ミヤックスの紹介

会社概要

3

- 創業　：1948年
- 代表取締役　：髙橋文蔵
- 資本金　：2,000万円
- 従業員　：32名
- 本社　：仙台市泉区寺岡1-1-3
  （工場）　栗原市若柳川南上堤300

1. ミヤックスの紹介

創業者の想い

4

創業者　髙橋　正太郎

教育に携わる事業
を通じて、荒廃した日本
を立ち上がらせ、
社会に貢献したい

1. ミヤックスの紹介

企業理念

5

“創業の意思を受け継ぎ「三方よし」の精神でいい仕事をする。”

当社の創業は、先代が戦後復員してきた翌年の1948年であります。
もともと学校関連の仕事をしていたこともあり、荒廃したこの日本のため教育を通じて社会に貢献したいとの思いに燃ります。理科の実験器具や視聴覚教材に加え、その後は建設業の資格を取得し黒板、掲示板、実験台、体育器具木製、鋼製家具等の内装工事分野へと事業を展開してまいりました。
また、設計事務所様の指導も仰ぎ、保育所から大学そして老健施設に至るまで実績を重ねてまいりました。この「OP・施設」部門とジャングルジム、ブランコ、健康器具などの製造、販売、保守点検サービス行う「遊具・修景」部門からなり全国でも珍しい「家具」と「遊具」の会社としてがんばってまいりました。

東日本大震災の経験からお客様への迅速な対応の大切さを実感し当社と関係する40社あまりで協力会「山桜会」を結成、近江商人の心得として知られる「三方よし」（売り手よし、買い手よし、世間よし）の精神を理念といたしました。自分本位ではなく社会にとっても実りのあることが大事。その精神こそが、ひいては社員のことを思う、仕事に誇りをもつ、そんなひとつひとつの積み重ねが“いい会社”になっていくのだと信じています。

代表取締役社長
髙橋文誠

何をしている会社？

1. ミヤックスの紹介
事業紹介
7
遊びと学びで、ミライをデザイン。
遊び場
学び場
働く場
遊具事業
遊具・防災ファニチャーの
設計・製造・施工・販売・点検
公園や校庭など、子どもたちの遊び場、暮らしの中の交流の場をデザインします。万が一故障などが発生した際にもすぐに駆けつけられるよう、エリアを限定し事業を展開しています。
教育施設・オフィス事業
オフィス・教育施設レイアウト／関連機器・什器の販売
内装設備製品の販売・施工
学校や図書館などの教育施設を中心に、市民センターやオフィスなど、施設をデザインします。約70年にわたり教育の場に携わりつづけてきたノウハウを活かし、時代に合わせた最適な提案をいたします。

1. ミヤックスの紹介

メディア紹介・受賞歴

8

- 2018.1.26 WISE 2017 web掲載
- 2018.2.9 SENDAI for Startups!「共感賞」
- 2018.2.18 健康経営2018認定
- 2018.2.19 スマート宮城健民会議「優秀賞」
- 2018.3.9 産経新聞 「みちのく会社訪問」
- 2018.10 （予定）「宮城県政だより」
  （予定）仙台商工会だより「飛翔」

本日の内容

9

1. ミヤックスの紹介
2. きっかけ
3. 健康経営の取組み
4. 効果
5. メッセージ

2．きっかけ

きっかけ１

10

NEXT 100
～100年時代の100年企業へ～

社員一人ひとりが、
心身ともに健康で、
イキイキと働ける企業

2．きっかけ

きっかけ２

11

例えば
もし、今日
営業の佐藤さんが倒れたら？

2. きっかけ

きっかけ2

12

例えば

もし、明日
経理の髙橋さんが倒れたら？

2. きっかけ

きっかけ3

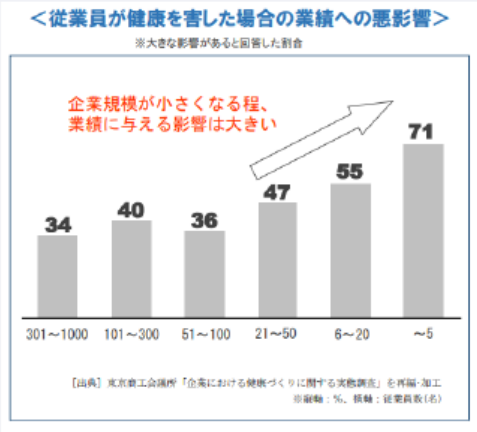
13

可能性はあるけど、目をつぶっていませんか？

2．きっかけ

業績への影響

14



企業継続不可

・出典：大同生命様2017.12.1「DAIDO KENCOアクション」の概要

2．きっかけ

きっかけ３

15

代わりの人を採用すればいいや！と思っていませんか？

2．きっかけ

雇用

16

求人・求職バランスシート（平成30年7月）

	宮城県計								
	常用計			常用的フルタイム			常用的パートタイム		
	有効求人数	有効求職者数	有効求人倍率	有効求人数	有効求職者数	有効求人倍率	有効求人数	有効求職者数	有効求人倍率
管理的職業	**231**	**80**	**2.89**	**227**	**71**	**3.20**	**4**	**9**	**0.44**
専門的・技術的職業	**10,488**	**4,108**	**2.55**	**8,460**	**2,979**	**2.84**	**2,026**	**1,129**	**1.79**
建築・土木技術者等	2,128	311	6.84	2,122	278	7.63	6	33	0.18
情報処理・通信技術者	1,095	337	3.25	1,086	317	3.43	9	20	0.45
医師，薬剤師等	240	87	2.76	169	43	3.93	71	44	1.61
看護師，保健師等	1,988	749	2.65	1,311	423	3.10	677	326	2.08
社会福祉の専門的職業	2,030	763	2.66	1,344	497	2.70	686	266	2.58
その他の専門・技術職	3,005	1,861	1.61	2,428	1,421	1.71	577	440	1.31
事務的職業	**4,387**	**10,738**	**0.41**	**3,033**	**7,536**	**0.40**	**1,354**	**3,202**	**0.42**
一般事務員	2,672	9,388	0.28	1,716	6,460	0.27	956	2,928	0.33
会計事務員	409	434	0.94	269	365	0.74	140	69	2.03
営業・販売関連事務員	616	543	1.13	507	457	1.11	109	86	1.27
その他の事務員	690	373	1.85	541	254	2.13	149	119	1.25
販売の職業	**5,480**	**3,037**	**1.80**	**3,654**	**2,217**	**1.65**	**1,826**	**820**	**2.23**
商品販売の職業	3,492	1,789	1.95	1,764	1,037	1.70	1,728	752	2.30
営業の職業	1,922	1,194	1.61	1,890	1,137	1.61	92	57	1.61
その他の販売	66	54	1.22	60	43	1.40	6	11	0.55
サービスの職業	**11,341**	**3,641**	**3.11**	**6,512**	**2,032**	**3.20**	**4,829**	**1,609**	**3.00**
介護サービスの職業	4,242	1,057	4.01	2,877	683	4.21	1,365	374	3.65
理・美容，クリーニング工	670	181	3.70	386	119	3.24	284	62	4.58
飲食物調理の職業	2,634	994	2.65	1,362	410	3.32	1,272	584	2.18
接客・給仕の職業	2,299	635	3.62	1,030	380	2.71	1,269	255	4.98
居住施設・ビルの管理	217	231	0.94	107	134	0.80	110	97	1.13
その他のサービス	1,279	543	2.36	750	306	2.45	529	237	2.23
保安の職業	**2,342**	**238**	**9.84**	**1,988**	**183**	**10.86**	**354**	**55**	**6.44**
生産工程の職業	**5,546**	**2,649**	**2.09**	**4,427**	**2,105**	**2.10**	**1,119**	**544**	**2.06**
金属材料製造等	768	252	3.05	731	233	3.14	37	19	1.95
製品製造・加工処理	2,042	866	2.36	1,146	580	1.98	896	286	3.13
機械組立の職業	874	815	1.07	777	674	1.15	97	141	0.69
機械据付・整備の職業	991	299	3.32	959	225	4.26	32	25	1.04

出典：宮城労働局「求人・求職バランス」平成30年7月　資料より

・雇用のミスマッチ
・労働人口の減少

→求人しても採用できない

2．きっかけ

17

（IT、RPA、AIの導入により属人化を回避する方法もありますが）
既存の社員が、
心身ともに健康でいてもらうことが重要！

2．きっかけ
資産と投資という考えも

18

社員は資産

健康増進は当然の投資

2．きっかけ
投資効果

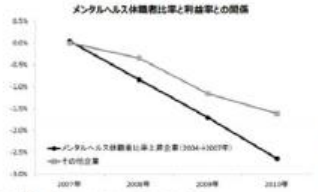
19

「健康経営の企業価値」への寄与

- 心身の不調は生産性を低下させることが明らかになっている。
  また、健康経営に対する投資１ドルに対するリターンが３ドルになるとの調査結果もある。
- 健康経営は従業員の生産性向上やコスト削減、企業のイメージアップ等に繋がっていることが示唆される。

従業員のメンタルヘルスと利益率との関係

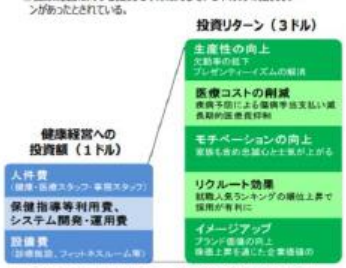
○経済産業研究所の研究プロジェクト（黒田・山本）により、従業員規模100人以上の451企業に対し、メンタルヘルスの不調が企業業績に与える影響を検証。
○メンタルヘルス休職者比率の上昇した企業は、それ以外の企業に比べ、売上高利益率の落ち込みが大きい。



（出所）RIETI Discussion Paper Series 14-J-021
「企業における従業員のメンタルヘルスの状況と企業業績」－企業パネルデータを用いた検証－
黒田祥子（早稲田大学）、山本勲（慶應義塾大学）

健康経営への投資に対するリターン

○Ｊ＆Ｊ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、投資に対するリターンを試算。
○健康経営に対する投資１ドルに対して、３ドル分の投資リターンがあったとされている。



（出所）「儲かる「健康経営」最新戦略」ニューズウィーク誌2011年3月号を基に作成

37

出典：経済産業省「健康経営優良法人2018中小規模法人部門　説明資料より

1ドル
↓
3ドル

“100年続く企業”

“永続が社会貢献”

本日の内容

21

1. ミヤックスの紹介
2. きっかけ
3. 健康経営の取組み
4. 効果
5. メッセージ

３．健康経営の取組み

おさらい　目指している会社の姿

22

NEXT 100
～100年時代の100年企業へ～

社員一人ひとりが、
心身ともに健康で、
イキイキと働ける企業

３．健康経営の取組み

特徴的な取組み

23

特徴的な取組み

① 成熟度とPDCAサイクル
② 健康リスクの見える化
③ 上下昇降デスクを本社全員に導入
④ 月一回外部講師による健康意識の醸成トレーニング

3．健康経営の取組み

健康経営の成熟度

24

特徴 ①

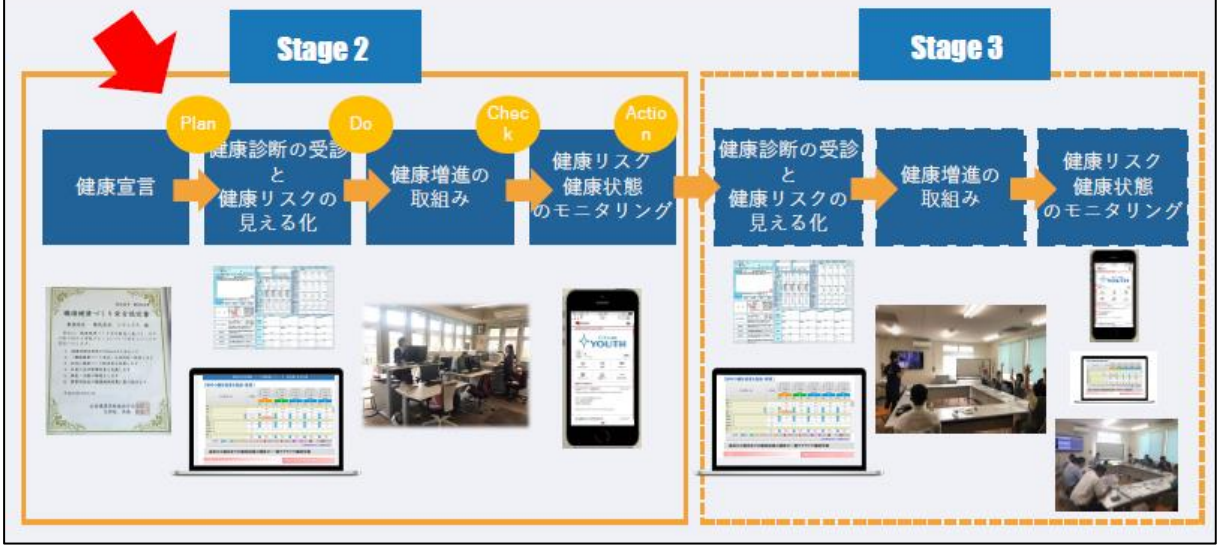
(DRAFT)
健康経営の成熟度

会社の取組み　例	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4
	・年次の健診	・年次健診項目増 ・健康づくり宣言 ・リスク評価 ・健康経営認定 ・上下昇降デスク	・リスク評価と対応 ・社員による健康経営・働き方改革推進会議 ・健康意識醸成講座 ・カフェ・集中スペース	・業務に自然と組み込まれた健康推進 ・職場外でも健康推進活動・食事管理 ・家族も含めた健康
社員の健康意識	低	低	中	高
会社の関与度	高（効果は低）	高（効果は中）	中（効果は高）	低(効果が高)
全社健康リスク	NA	高い傾向	高リスクが減少	良い・中の割合増加
効果	NA	企業ブランドの差別化（採用）	欠勤・離職率の低下 生産性向上	取引先の変化 健康経営グループに

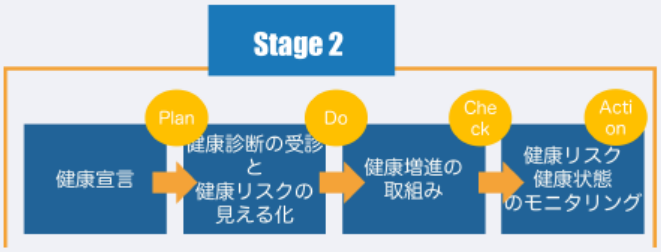
3．健康経営の取組み

現在の取組み　ー　Stage 2

25



まず第一歩、「健康宣言」



3. 健康経営の取組み

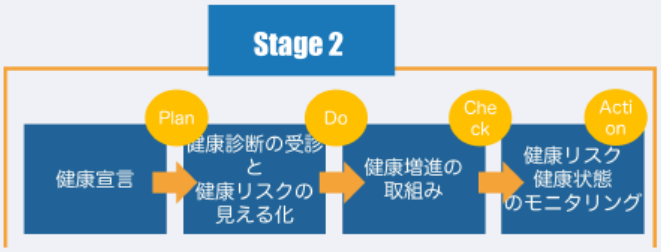
現在の取組み ― Stage 2

27

- 健康診断受診率100%
- 敷地内禁煙
- 禁煙率の改善
- 感染症予防対策
- インフルエンザ予防接種補助
- 40歳以上のがん検診の推進
- ラジオ体操
- 健診項目の拡充

特徴 ②

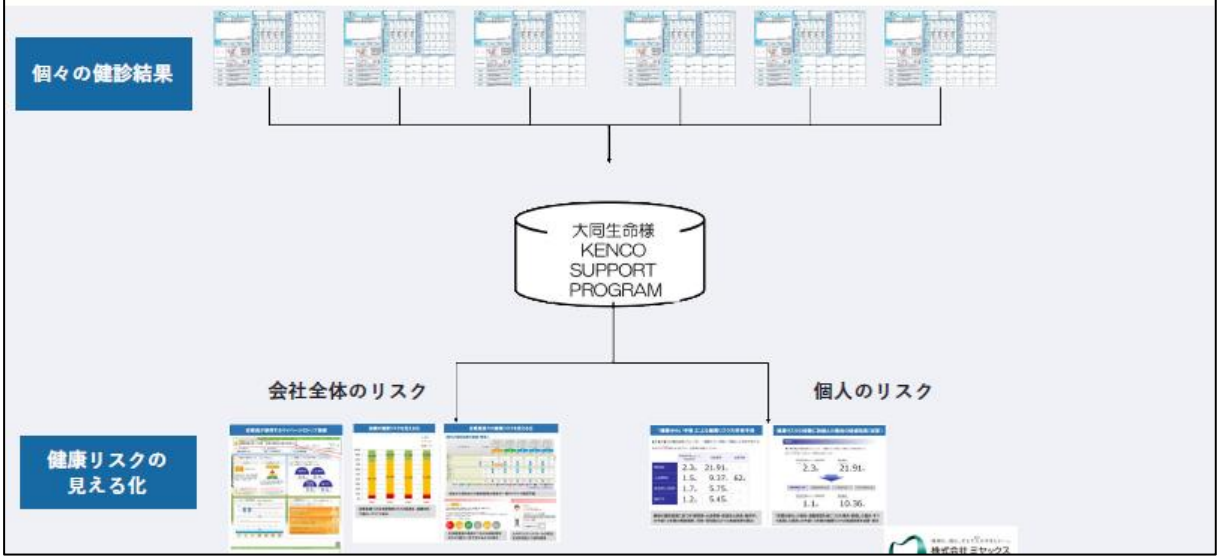
次に、健康リスクの「見える化」



3. 健康経営の取組み

現在の取組み ー Stage 2

29



３．健康経営の取組み

現在の取組み　－　Stage 2

30

出典：大同生命保険（株）「DAIDO KENCOアクション」の概要　2017.12.1 より

✓ 組織の健康リスクを見える化

✓ 組織全体のリスクを把握することで、有効な次の一手を打つことができる！

例：高リスクの社員しかいない場合、ラジオ体操や階段の上り下りだけしても効果的でない

３．健康経営の取組み

現在の取組み　－　Stage 2

31

出典：大同生命保険（株）「DAIDO KENCOアクション」の概要　2017.12.1 より

✓ 個々の健康リスクを見える化

✓ 具体的にどの疾病についてのリスクが高いのかを把握することで、有効な次の一手を打つことができる！

３．健康経営の取組み

現在の取組み　－　Stage 2

32

「健康みらい予報」による健康リスクの将来予測

●年●月●日の健診結果にもとづき、「健康みらい予報」で算定した将来予測です。
あなたが 50 歳になるまでの、各疾病の発症リスクは･･･

	同性同年齢と比べた発症倍率	発症確率	血管年齢
糖尿病	2.3倍	21.91%	-
心血管病	1.5倍	9.37%	62歳
虚血性心疾患	1.7倍	5.75%	-
脳卒中	1.2倍	5.45%	-

最新の健診結果に基づき「糖尿病・心血管病・虚血性心疾患・脳卒中」の今後10年間の発症確率、同性・同年齢と比べた発症倍率を算出

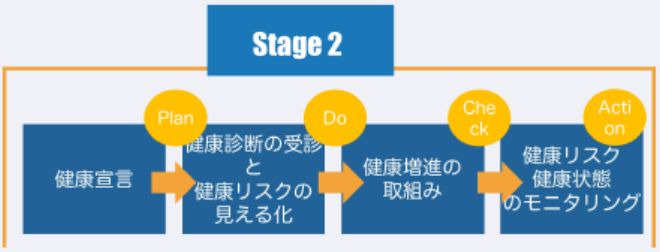
健康リスクの改善に取組んだ場合の低減効果（試算）

「体重を減らした場合・運動習慣を身につけた場合・禁煙した場合・すべて実現した場合」の今後10年間の健康リスクの低減効果を試算・表示

出典：大同生命保険（株）「DAIDO KENCOアクション」の概要　2017.12.1 より

特徴 ②

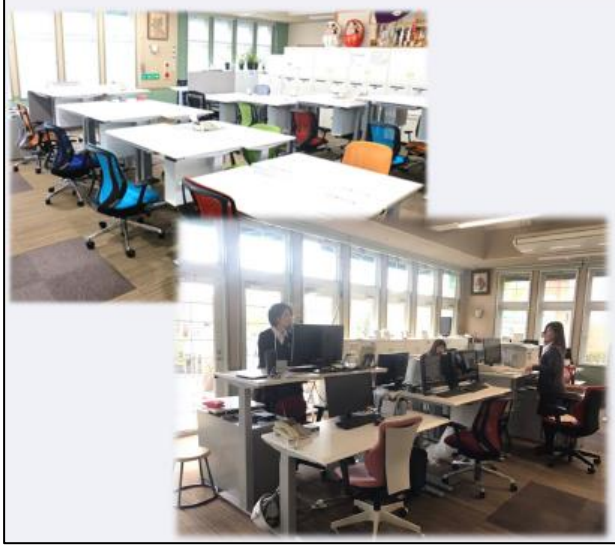
健康増進の取組み



３．健康経営の取組み

現在の取組み　－　Stage 2

34



上下昇降デスクの導入

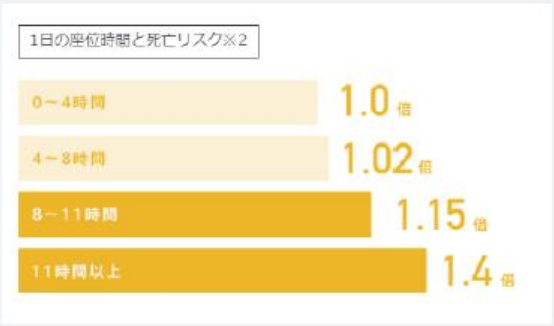
仕事 ≠ 座り姿勢

睡眠時間と同程度過ごす
オフィスでの当たり前を
改革しました。

３．健康経営の取組み

現在の取組み　－　Stage 2

35



出典：（株）岡村製作所　+Standing［プラススタンディング］
http://www.okamura.co.jp/ergonomics/standing/ より

1.4倍

「座りすぎ」による
死亡リスク

3. 健康経営の取組み

現在の取組み ー Stage 2

36

世界と比べて日本は？

出典：（株）岡村製作所 +Standing［プラススタンディング］
http://www.okamura.co.jp/ergonomics/standing/ より

3. 健康経営の取組み

現在の取組み ー Stage 2

37

覚醒時間
ほぼ座っているのが
人間です

出典：（株）岡村製作所 +Standing［プラススタンディング］
http://www.okamura.co.jp/ergonomics/standing/ より

３．健康経営の取組み

現在の取組み　－　Stage 2

38

出典：（株）岡村製作所　+Standing［プラススタンディング］
http://www.okamura.co.jp/ergonomics/standing/ より

まず「立つ」を
習慣化することで
次の行動（歩く・動く）
のハードルを低く

今期からの取組み

3．健康経営の取組み

今期からの取組み - Stage 3

40

3．健康経営の取組み

今期からの取組み - Stage 3

41

出張コンサルティング実施例

4 身体組成測定・結果解説	5 食事講座 タンパク質を適切に取るためには？	6 食事講座 適切な油物との付き合い方	7 食事講座 炭水化物は本当に敵なの？
8 身体組成測定・結果解説	9 食事講座 野菜に何をどれくらい取ればいいの？	10 運動講座 ジョギングを始めてみよう	11 運動講座 自宅・オフィスでできるストレッチ
12 身体組成測定・結果解説	1 運動講座 自宅・オフィスでできる下半身とお尻の筋トレ	2 運動講座 自宅・オフィスでできる胸と腹筋の筋トレ	3 運動講座 自宅・オフィスでできる背中と腰の筋トレ

全12回をカスタマイズして貴社の健康づくりを実施

特徴 ④

- □ 健康診断結果の改善
- □ 働く意欲（集中力）の向上
- □ 生産性の向上
- □ 欠勤率の改善
- □ 慢性肩こり・腰痛改善

✓座りながらできる運動・オフィスでできる運動

✓公園で運動／ヨガ

✓栄養・食事管理

本日の内容

43

1. ミヤックスの紹介
2. きっかけ
3. 健康経営の取組み
4. 効果
5. メッセージ

4．効果

一般的な効果

- ✓ BCP、リスクマネジメント
- ✓ 長期的に企業負担の軽減
- ✓ 生産性の向上
- ✓ 社会的評価
- ✓ 企業イメージの向上

→　人材獲得

出典：経済産業省× 東京商工会議所「健康経営ハンドブック2018」　説明資料より

4．効果

健康経営の成熟度

45

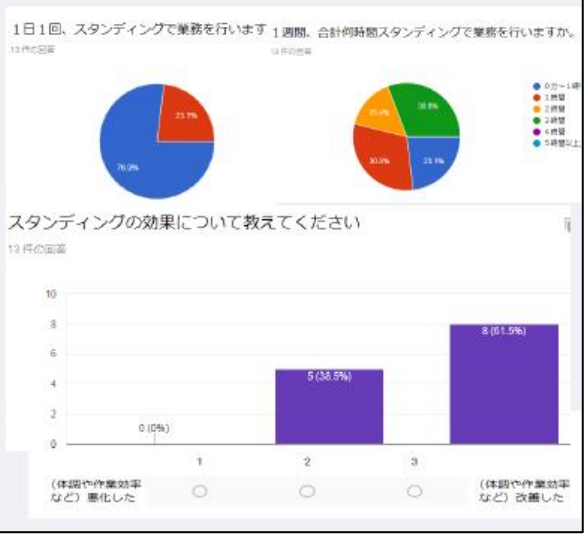
すぐに効果がでない可能性も念頭に！

会社の取組み　例	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4
	・年次の健診	・年次健診項目増 ・健康づくり宣言 ・リスク評価 ・健康経営認定 ・上下昇降デスク	・リスク評価と対応 ・社員による健康経営・働き方改革推進会議 ・健康意識醸成講座 ・カフェ・集中スペース	・業務に自然と組み込まれた健康推進 ・職場外でも健康推進活動・食事管理 ・家族も含めた健康
社員の健康意識	低	低	中	高
会社の関与度	高（効果は低）	高（効果は中）	中（効果は高）	低(効果が高)
全社健康リスク	NA	高い傾向	高リスクが減少	良い・中の割合増加
効果	NA	企業ブランドの差別化（採用）	欠勤・離職率の低下 生産性向上	取引先の変化 健康経営グループに

4．効果

社員の声

46



4．効果

メディア紹介・受賞歴

47

- 2018.1.26 WISE 2017 web掲載
- 2018.2.9 SENDAI for Startups!「共感賞」
- 2018.2.18 健康経営2018認定
- 2018.2.19 スマート宮城健民会議「優秀賞」
- 2018.3.9 産経新聞 「みちのく会社訪問」
- 2018.10 （予定）「宮城県政だより」
  （予定）仙台商工会だより「飛翔」

本日の内容

48

1. ミヤックスの紹介
2. きっかけ
3. 健康経営の取組み
4. 効果
5. メッセージ

5．メッセージ

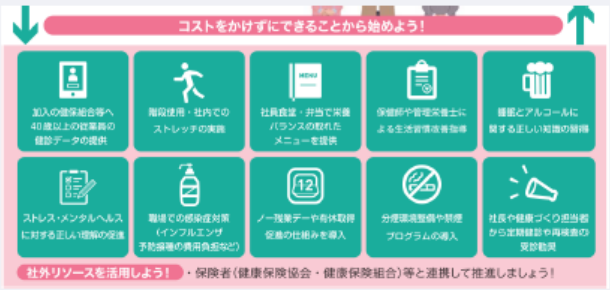
健康は1日にしてならず

49

健康は1日にしてならず

５．メッセージ
できることから

50



世の中にある使える
仕組みを上手に
取り入れること

まずはお金のかからない
ことから

出典：経済産業省× 東京商工会議所「健康経営ハンドブック2018」 説明資料より

５．メッセージ
「顔」が大事

51

大事なことは
データでなく社員の
「顔」
を見ること！

「最近、いきいきしてきた」
「健康の話題がよくでるよね」
「会社を休まなくなったね」
「家族も安心しているみたいだね」

（7）　株式会社ウエスト神姫（兵庫）

平成30年9月28日

健康経営優良法人事例発表

「やさしい運転ありがとう」

と言われる優しい会社を目指して

株式会社ウエスト神姫　代表取締役 須和憲和

目次

1. 会社概要
2. 平成26年4月 「生涯現役雇用制度」
3. 平成26年9月 「ひょうご仕事と生活の調和宣言」
4. 平成27年6月 「健康づくりチャレンジ企業登録」
5. 平成28年8月 「わが社の健康宣言」（協会けんぽ）
6. 平成30年2月 「健康経営優良法人」

1．会社概要

株式会社ウエスト神姫

設立	平成8年10月1日
資本金	3,000万円
売上高	14億5,000万円（平成29年度）
車両保有台数	140台（受託車両30台含）
事業内容	乗合バス（兵庫県西播磨地域）
	貸切バス・高速バス・旅行代理業

3

＜企業理念＞
地域共栄　未来創成

神姫バスグループの一員として、路線バス、貸切バスの運行を通じて、
お客様に満足していただけるようなサービスを提供し、
地域社会の発展に寄与しています

従業員数	従業員	内シニア運転士	内女性運転士
H30.4現在	199名	19名	8名

4

安全に関する基本理念

「安全は全てに優先する」

お客様を目的地まで「安全」且つ「快適」に
輸送することが、私たちの最大の使命です

環境保全、地域貢献活動にも積極的に取り組む中で、
お客様の安全・安心を第一に、法令を順守し、
安心して乗っていただけるバスとして、地域の皆様に親しまれています

5

2. 生涯現役雇用制度

① 定年制の廃止
② 定年年齢を 70 歳以上とする制度
③ 70 歳以上まで継続して雇用する制度

- 年齢にかかわりなく意欲と能力に応じて働くことができる
- 高年齢者が地域で働ける場や社会を支える活動ができる場の拡大
- 高年齢者雇用確保措置の実施義務化
- 高年齢者などの再就職の援助・促進

2-1. 制度導入に至る背景

経験豊富な高齢者の力を最大限に活用
地域社会へ更なる貢献を果たすことが企業としての責任

「平成26年度地域別生涯現役社会実現モデル事業」に応募
近畿地域におけるモデル企業として選定

モデル企業（「生涯現役雇用制度」の導入）

1．制度導入にかかる社内検討委員会の設置
2．グループ・関連会社等に対するセミナーの開催
（取り組み状況等説明・制度導入の援助）
3．従業員向け本制度の啓発、相談、援助

2-2. 4つの課題と対応

1	加齢に伴う被災リスクの軽減	・屋内車庫照明の改善 ・健康診断（年2回） ・運転適性診断の活用
2	モチベーションのアップ	・再雇用時に家族の同意 ・福利厚生施設の充実
3	雇用・勤務形態の多様化	・多様な雇用・勤務形態 ・賃金体系の整備
4	職域の拡大とライフプランの支援	・指導育成プランの作成 ・ライフプランセミナーへの参加

取組事例　1

□H27.8　**屋内車庫照明をLEDへ変更**（高齢者雇用安定助成金）

懐中電灯を使っての不自由な姿勢で
行っていたが、簡易な修理等も
できるようになった

9

取組事例　2

□H27.12　**シニア運転士の再教育**

65歳以上の運転士に適齢診断を活用
自己理解を深めた

取組事例　3

□H27.12　**再雇用時に家族の同意**

「事業用自動車の運転者の健康管理マニュアル」
（国土交通省策定）を基本とした健康管理

11

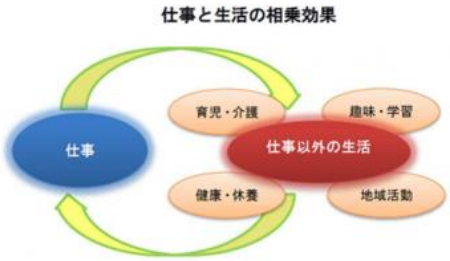
人間ドック並みの定期健康診断

法定項目	法定項目以上の診断実施
① 既往歴及び業務歴の調査、喫煙歴、服薬歴などの調査	
② 自覚症状及び他覚症状の有無の検査	
③ 身長、体重、視力及び聴力、腹囲の検査	
④ 胸部エックス線検査及び喀痰検査	
⑤ 血圧の測定	
⑥ 貧血検査（赤血球数・血色素量）	ヘマトクリット値・MCV・MCH・MCH・
⑦ 肝機能検査（GOT（AST）・GPT（ALT）・γ-GTP）	アルカリフォスファターゼ・クンケル・総蛋白・アルブミン・A/G比・総ビリルビン・乳酸脱水素・尿素窒素・クレアチニン・尿酸
⑧ 血中脂質検査（LDLコレステロール・HDLコレステロール・トリグリセリド（中性脂肪））	総コレステロール
⑨ 血糖値 or HbA1c	ペプシノーゲンⅠ・ペプシノーゲンⅡ・ペプシノーゲンⅠ／Ⅱ・C反応性蛋白試験
⑩ 心電図検査	
⑪ 尿検査：尿糖と尿蛋白	尿潜血

プラス

大腸がん（便潜血）検査
SAS睡眠時無呼吸症候群検査
ストレスチェック・BNP(心疾患)
脳ドック検査

3. ひょうご仕事と生活の調和宣言



ひょうご仕事と生活の調和推進企業宣言
登録証
株式会社ウエスト神姫 殿
平成26年9月26日
北条 勝利

・「ひょうご仕事と生活センター」(政労使三者)
・「ワーク・ライフ・バランス」の取組推進
・ 多様で柔軟な働き方による働きやすい
雇用就業環境の創出

13

取組事例 4

□H27.4 **女性更衣室・休憩室**を整備
(環境整備支援助成金活用)
⇨**女性従業員のES**
(従業員満足度) 向上

男性に気を遣うことなく
休憩できるスペースの設置
女性の活躍推進

14

取組事例　5

□H28.5　**仕事と介護の両立実態把握**アンケート
□H28.5　**仕事と介護の両立セミナー**（講師　社会保険労務士）

相談しやすい体制づくり「相談窓口」の設置
特に管理者意識の変化

15

表彰

株式会社ウエスト神姫　様

貴社は誰もが生きがいをもって働き多様な生き方が選択できる仕組みを先導的に取り入れ「仕事と生活のバランス」の推進に尽くされましたその努力は他の模範でありますのでここに表彰します

平成二十八年十一月七日

兵庫県雇用対策三者会議
連合兵庫会長　辻　芳治
兵庫県経営者協会会長　三原修二
兵庫県知事　井戸敏三

16

4．健康づくりチャレンジ企業

働き盛り世代の健康リスクを低減
従業員の健康管理を経営的な視点

「健康経営」に取組む

健康づくりチャレンジ企業

健康づくりチャレンジ企業
登録証

株式会社ウエスト神姫
相生営業所 様

貴事業所を健康づくりチャレンジ企業として登録します。従業員及び家族の健康づくりの推進をお願いいたします。

平成27年6月1日

兵庫県知事 井戸敏三

17

取組事例　6

□H26.10赤穂　　H27.10山崎　　H28.10相生
3営業所の物置・倉庫を**トレーニングルーム**に改造
（健康づくり運動施設整備助成金）

血圧計・体脂肪計設置
各営業所、休憩所に設置

運動器具選定アンケート

健康づくりの意識づけ

18

取組事例　7

□H２７.10～　高齢新入運転士の健康教育
（健康教育補助金）

新しい**健康づくり**（シナプソロジー）
と仲間づくり

19

取組事例　8

受動喫煙対策（喫煙ルームの設置）

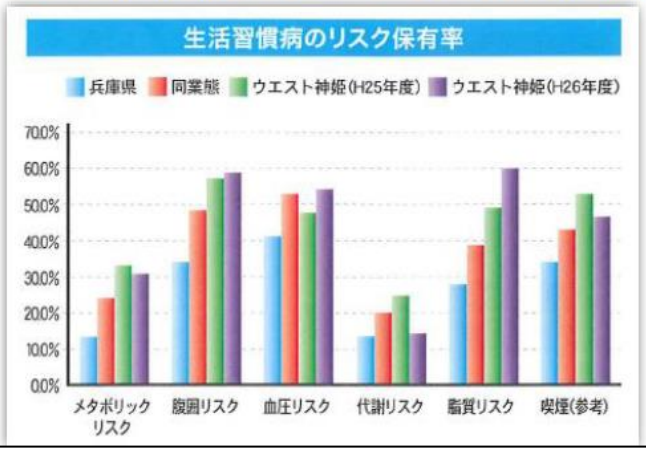
喫煙ルーム入口

喫煙ルーム内側

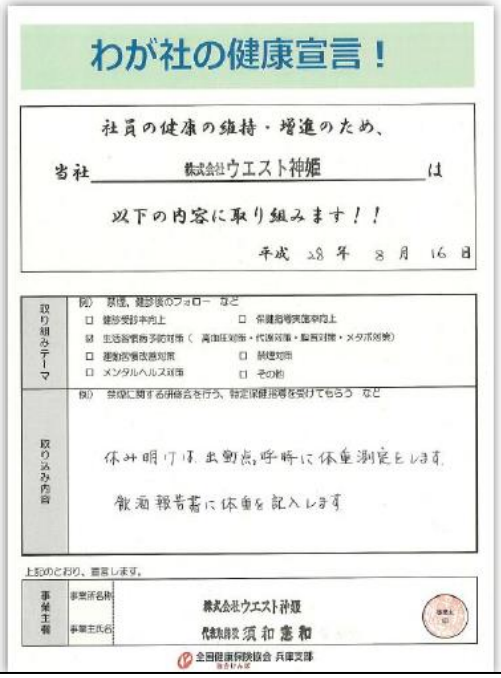
20

5. わが社の健康宣言（協会けんぽ）

加入者の健診結果や医療費の分析を行い、
データに基づいた健康増進のデータヘルス計画に取組む



21



わが社の健康宣言！

社員の健康の維持・増進のため、

当社 株式会社ウエスト神姫 は

以下の内容に取り組みます！！

平成 28 年 8 月 16 日

取り組みテーマ

例） 基礎、健診後のフォロー など

□ 健診受診率向上　□ 保健指導実施率向上

☑ 生活習慣病予防対策（ 高血圧対策・代謝対策・脂質対策・メタボ対策）

□ 運動習慣改善対策　□ 禁煙対策

□ メンタルヘルス対策　□ その他

取り組み内容

例） 禁煙に関する研修会を行う、特定保健指導を受けてもらう など

休み明けは出勤時、昼時に体重測定とします

健康報告書に体重を記入します

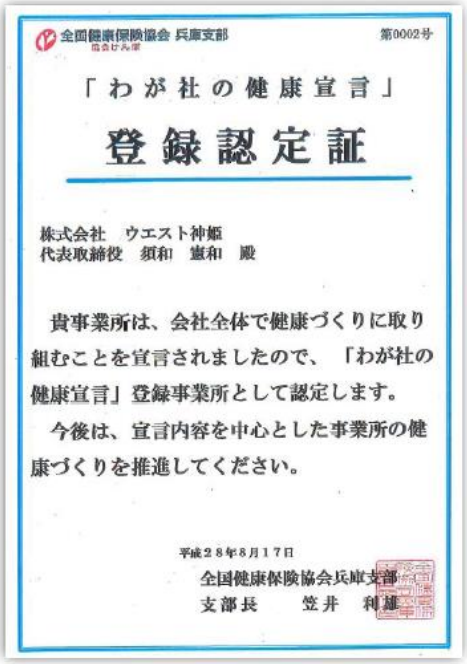
上記のとおり、宣言します。

事業主情報

事業所名称 株式会社ウエスト神姫

事業主氏名 代表取締役 須和 憲和

全国健康保険協会 兵庫支部



全国健康保険協会 兵庫支部　第0002号

「わが社の健康宣言」

登録認定証

株式会社　ウエスト神姫
代表取締役　須和　憲和　殿

貴事業所は、会社全体で健康づくりに取り組むことを宣言されましたので、「わが社の健康宣言」登録事業所として認定します。

今後は、宣言内容を中心とした事業所の健康づくりを推進してください。

平成２８年８月１７日

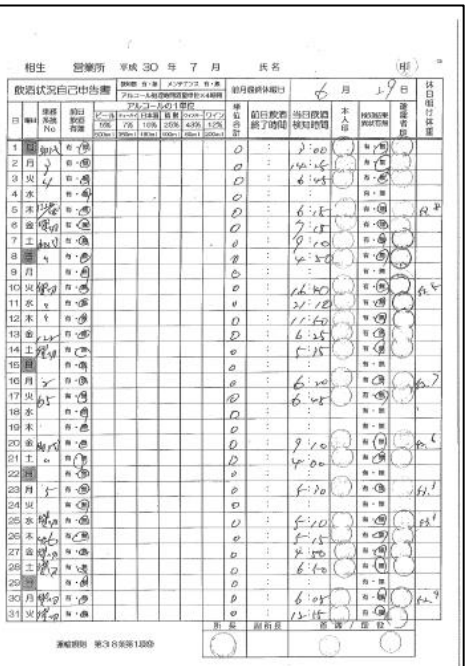
全国健康保険協会兵庫支部
支部長　笠井　利雄

取組事例 9

□H28.8 会社全体での健康づくり ⇨『わが社の健康宣言』

休み明けは、出勤点呼時に体重測定をします

飲酒報告書に体重を記入します



相生 営業所 平成 30 年 7 月 氏名 (印)

飲酒状況自己申告書

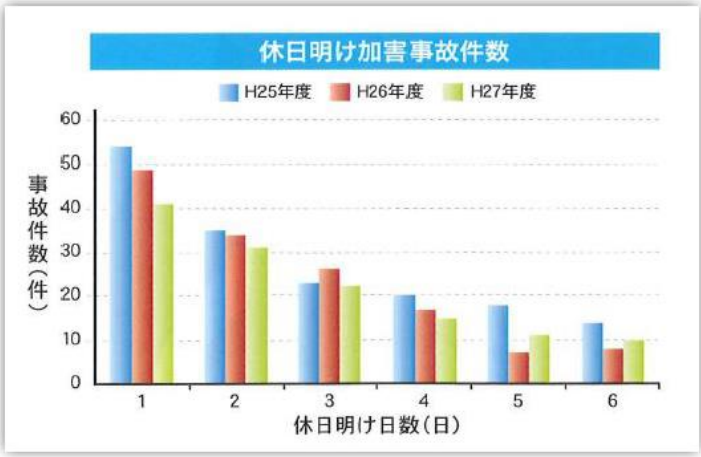
日	曜日	運転系統No	前日飲酒有無	アルコールの1年位 ビール 10% 500ml	チューハイ 7% 350ml	日本酒 10% 180ml	焼酎 25% 600ml	ウイスキー 40% 60ml	ワイン 12% 200ml	単位合計	前日飲酒終了時間	当日飲酒検知時間	本人印	検知器使用状況	確認者	休日明け体重
1	日	知内	有・無							0	:	9:00		有・無		
2	月	9	有・無							0	:	14:45		有・無		
3	火	4	有・無							0	:	6:45		有・無		
4	水		有・無							0	:	:		有・無		
5	木	1	有・無							0	:	6:15		有・無		53.4
6	金	1	有・無							0	:	7:15		有・無		
7	土	1	有・無							0	:	9:10		有・無		
8	日	4	有・無							0	:	4:50		有・無		
9	月		有・無							0	:	:		有・無		
10	火	1	有・無							0	:	16:40		有・無		53.5
11	水	4	有・無							0	:	21:10		有・無		
12	木	4	有・無							0	:	11:50		有・無		
13	金	1	有・無							0	:	6:25		有・無		
14	土	1	有・無							0	:	5:15		有・無		
15	日		有・無							0	:	:		有・無		
16	月	2	有・無							0	:	6:20		有・無		53.7
17	火	05	有・無							0	:	6:45		有・無		
18	水		有・無							0	:	:		有・無		
19	木		有・無							0	:	:		有・無		
20	金	1	有・無							0	:	9:10		有・無		53.6
21	土	4	有・無							0	:	4:00		有・無		
22	日		有・無							0	:	:		有・無		
23	月	5	有・無							0	:	5:30		有・無		53.3
24	火		有・無							0	:	:		有・無		
25	水	1	有・無							0	:	5:10		有・無		53.1
26	木	46	有・無							0	:	5:15		有・無		
27	金	1	有・無							0	:	4:50		有・無		
28	土	1	有・無							0	:	6:50		有・無		
29	日		有・無							0	:	:		有・無		
30	月	1	有・無							0	:	6:05		有・無		53.9
31	火	1	有・無							0	:	13:15		有・無		

点呼場に体重計

① 職場の問題点
⇨休日明けに事故が多い

② 休み明けに測定記録
⇨休日明けを意識

③ やらされている感
⇨自発的自己管理



25

神姫バスグループ報
Nozomi
No.148
2017 New Year
Topics／トピックス
長尾社長 年頭挨拶
旅が心を結ぶ【真結】運行開始
創業100周年に向けた「新グループビジョン策定」と「90周年事業」
グループニュース
●女性限定バス運転体験会実施
●姫路城オレンジライトアップ
●神姫自工大感謝祭
●プロント彩大宮南口店オープン＆プロント彩士町店の運営を開始！！
●賃貸マンション"シルエラ"完成 ほか
◆私の宣言！！
◆あなたのこと「もっと教えて」
◆「交通心理学を学ぼう」

『交通心理学を学ぼう』
第14回
新年に誓う体調管理と健康管理
ちょっとした工夫で点呼を
運転士の健康はお客様も求めている
「健康宣言」
取り組みのねらい
体重計を設置し、記録するだけ
目指そう、健康経営

26

2018
健康経営優良法人
Health and productivity

認定証

（中小規模法人部門）

法人名　株式会社ウエスト神姫

貴法人は、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」の取組が優良であると認められました
よって、ここに「健康経営優良法人2018」として認定します
経済産業省及び厚生労働省と共に、今後一層取組を推進されることを期待いたします

２０１８年２月２０日

日本健康会議

日本健康会議
NIPPON KENKO KAIGI

27

表彰状

第一回わが社の健康宣言優秀事業所
株式会社ウエスト神姫 殿

貴社は「わが社の健康宣言」事業に参加され経営者・従業員一人ひとりの健康維持・増進に会社一丸となって取り組まれましたよってここにその功績を称え表彰いたします

平成三十年五月二十二日

全国健康保険協会兵庫支部
支部長　竹内 徹

社員が元気よく働ける職場づくり

「働きがい、生きがい」を持って働ける会社組織

↓

少子高齢化の進展が早いローカルな地元密着型の企業として存続するには、社員に選ばれ続けること

↓

ワークライフバランスの精神である**「お互いさま」を尊重**しながら、
緩やかな心地よい繋がりがある組織の中で、
お互いの目標を大切にした取り組みを推進

29

「やさしい運転ありがとう」

と言われる優しい会社を目指して

ご清聴ありがとうございました。

株式会社ウエスト神姫

30

（8）　株式会社ラブ・ラボ（香川）

健康経営への取り組み

健康経営優良法人2019
中小規模法人部説明会

RUB-LAB.

株式会社 ラブ・ラボ
代表取締役　谷本 昌英
管理G人事総務リーダー　山下 砂奈

アジェンダ

1．ラブ・ラボとは
2．健康経営を知る
3．取組み内容
4．メリット
5．今後取り組むこと

COPYRIGHT © RUB-LAB INC. ALL RIGHTS RESERVED.

ラブ・ラボとは

会社名 ： 株式会社ラブ・ラボ　（RUB-LAB Inc.）
代表者 ： 代表取締役　谷本 昌英
創　業 ： 1989年1月
設　立 ： 1994年4月8日
拠　点 ： 本社・工場、東京オフィス、沖縄オフィス、上海オフィス
売　上 ： 173,000万円(2017年度)
従業員数 ： 106名（社員66名　契約・パート40名 ）

COPYRIGHT © RUB-LAB INC. ALL RIGHTS RESERVED.

事業内容

・オリジナルウエアやグッズの企画・製作・販売

・eコマース販売

・デザイン企画からの提案販売

COPYRIGHT © RUB-LAB INC. ALL RIGHTS RESERVED.

事業実績

- オリジナルTシャツ業界**シェア２位**
- 年間**150万枚**を超える納品実績
- 自社工場による**最短翌日出荷**
- 専門コーディネーターによるお客様対応
- 1999年からのEC運用ノウハウで**検索上位**
- 働きやすい職場　**平均勤続年数：6.0年**
  (男性:5.8年　女性:6.2年)

COPYRIGHT © RUB-LAB INC. ALL RIGHTS RESERVED.

COPYRIGHT © RUB-LAB INC. ALL RIGHTS RESERVED.

経営理念

私たちはプロとして、喜ばれる商品と、心からのサービスを提供し、
お客様や地域・社会に貢献することで、ともに幸せを実現します。

スローガン

イキイキ自主独立！
仕事も遊びもイキイキと、何より自分から考え行動する。

行動の指針

1.挨拶	自分から進んで笑顔で挨拶をします。
2.思いやりと行動	思いやりと行動でお客様感動を生みだします。
3.3S	整理、整頓、清掃を徹底します。
4.ホウレンソウ	報告、連絡、相談を徹底します。
5.チームワーク	チームワークで明るい職場をつくります。
6.感謝	感謝の心で行動します。

2006年46名　2011年55名　2018年105名

COPYRIGHT © RUB-LAB INC. ALL RIGHTS RESERVED.

人の成長が会社の成長

スタッフの心と身体の健康が
“仕事も遊びもイキイキと”の実現へつながる！

スローガンの実現へ

そうだ！健康経営へ行こう！

健康経営を知る

・第２回健康経営セミナーｉｎ高松　2016年11月11日（金）

従業員の健康増進を図ることで生産性や企業価値を高める『健康経営』という考え方が注目

（２）特別講演「いきいき働き続けるためのメンタルヘルス」

講師・植木理恵氏（心理学者・臨床心理士）

「健康経営のすすめ～推進政策と取組手法等説明～」／経済産業省四国経済産業局

「香川県の取組紹介～事業所まるごと健康宣言について～」／協会けんぽ香川支部

健康経営を知る

・都内、某美容室さんの立ち仕事でハードワーク。 食事が不規則・運動不足で生活習慣病につながることを危惧して、会社がストレッチ運動など、健康促進の動線を導入した事例を知る。

・運動の習慣化が健康に効果的

・残業時間削減で公私の私も充実へ

先ずは、健康宣言のスタート！

そして、健康促進導入の仕組みをつくるへ！

ラブ・ラボ　健康経営の取り組み

・事業所まるごと健康宣言の証

宣言第85号　　2017年3月24日

【宣言内容】 健診受診100%を目指します

健診結果を活用します。

健康づくりに取り組みます

プラスの取組みで健康づくりを実施します

コミュニケーションのラブ・ラボ！

【レクリエーション活動】

・お花見・社員旅行

・BBQ・ビアガーデン

・忘年会

・キックオフ会

・お弁当代、半額負担

・誕生日ケーキ会

チームで運動！

【健康管理】

・ラジオ体操　2016年3月11日～

・ランニングチーム**【RUN-LAB】**

・バイシクル通勤　6名

・ストレスチェック実施

・2018年健康経営優良法人認定

2018 健康経営優良法人 Health and productivity

残業時間の削減！

【健康管理】

・帰ろうMTG

定時退社時間30分前に各チームでMTG

営業部門　残業時間（一人あたり月平均）

46時間(2016)12名

↓↓↓

39時間(2017)15名

一人あたり7時間削減

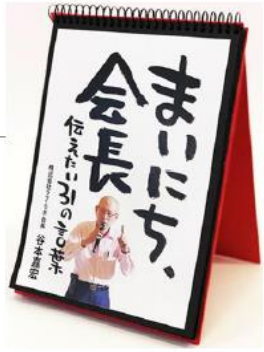
健康経営充実中なラブ・ラボ！

【ワークライフシナジー】

・育児休暇（男女ともに）
・時短勤務制度
・出産育児マニュアル
・育休中の面談
・子育て行動計画策定企業認定
（2017年11月2日）

ちなみに！

ラブ・ラボ会長は83歳！
毎日出社し仕事も遊びも現役！



会長カレンダー
～伝えたい31の言葉～

メリット

わたしが一番健康になりました（笑）

今後とりくむこと

仕事も遊びもイキイキと！実現のために

- 食生活の改善
- 運動機会の増進
- 働きやすい環境つくり

（9）　曲イ田中酒造株式会社（北海道）

健康経営優良法人**2019**説明会**in**北海道

造り酒屋の強みを活かす

『発酵食品で健康な職場づくり』

平成**30**年 **10**月 **4**日
小樽市　田中酒造株式会社
代表執行役員　岡田　栄造

田中酒造 検索

当社の事業概要

①小樽の酒造会社 ＝ 地域＋小企業**+**造り酒屋

- 主に『日本酒』（＝清酒）を製造している
  銘柄名は、「宝川（タカラガワ）」
  「北の一星（キタノイッセイ）」
- 焼酎、みりん、梅酒、どぶろく、アイヌ民族のお酒なども製造

②伝統産業内の長寿企業（特に北海道では）

- 創業１８９９年⇒１１９年の業歴

③典型的な地域の小規模企業

- 社員数：**50**名（パート、アルバイト含む）
- 年間製造数量：日本酒**100**キロリットルの小規模生産

田中酒造 検索

当社を取り巻く経営環境

• 小樽市の人口減少・超高齢化

50年以上減少し続ける人口

高まる超高齢化率

◎**2045**年人口は現在の約半分の**6**万人、**65**歳以上の人口割合は**52**%、**75**歳以上は**30**%超という推計も

⇒人手不足の最先進地域

田中酒造 検索

健康経営への道のり①

①現在、経営上の一番の悩み

＝『人手不足』⇒自社だけではどうにもならない

・無い無い尽くしの地域の零細企業の難題

・今後、どのように社員を集めるのか？

・将来への不安が増すばかりだった

②健康経営セミナーへ偶然の参加

・**DM**でセミナーを知った

・財務内容を改善し、企業を健全にするセミナーと勘違いし参加

田中酒造 検索

健康経営への道のり②

③健康経営セミナーの衝撃

- 人手不足に悩む前に為すべき事がある
- 今、働いてくれている社員の健康をまず守る
  『健康で休まず』に、『長く働いてくれる』社員の重要性を改めて認識

④北海道健康経営コンテストへの参加を決意

- 変化する『チャンスが来た！』と考えた
- 思い立ったら、思い切り実行がモットー

田中酒造 検索

健康経営への道のり③

⑤**2016**年コンテストで『最優秀賞』受賞

- 全社員が、健康経営の重要性を認識

賞状
最優秀賞
田中酒造株式会社 殿
北海道放送株式会社

⑥**201**７年『健康経営優良法人２０１７』認定

- 会社全体が目に見えて変わり始めた

田中酒造 検索

健康経営への道のり④

⑦健康経営の内容充実がどんどん進展中！

・胃がん、大腸がん、脳、血管ドック検診
　現在は歯科・眼科なども対象に検診料を助成
・ＭＲＩの断層写真診断
・全社を挙げてのウォーキング活動
「歩け歩け運動」⇒ロードレース参加費助成
　杜氏がマラソン大会に毎年出場！
・メンタルヘルスへの関心の高まり

田中酒造　検索

健康な職場作り

①健康診断制度（年１回）

・全社員に受診させ、医師からの指導が有れば、
　強制的に専門医を受診させ、完治を目指す
・希望者には、乳がん検診などの受診を助成

②禁煙の推進

・社員の喫煙場所を廃止し、毎月１５日は、
　禁煙デーとしている

③ラジオ体操の実施

・毎日、朝礼後、社員で実施している

田中酒造　検索

造り酒屋の健康な職場作り①

①発酵技術の活用

・造り酒屋なので、日々、発酵技術を駆使した酒類、食品づくりの仕事をしている。発酵食品（麹、酒粕、甘酒、ヨーグルトなど）は、健康に良い食べ物なので社員は、常時、食べたり、活用できる職場

②発酵食品原料の活用

・米ぬか、麹、酒粕、乳酸菌など、健康に良い材料を使っているので、希望する社員に配布して、健康づくりに役立ててもらっている

田中酒造 検索

造り酒屋の健康な職場作り②

①米ぬか ⇒ ビタミン類、ミネラル、ぬか漬けへの利用

②米麹 ⇒ でんぷん、たんぱく質、脂質の分解酵素が豊富で、甘酒、塩麹、麹の漬物として利用

③酒粕 ⇒ 低カロリーで栄養成分・食物繊維が豊富、甘酒、粕漬けに利用

④乳酸菌 ⇒ 植物性乳酸菌（ホッカイドウ株）で乳酸酒や乳酸飲料を造っているので、消化機能の維持、花粉症予防、アンチエイジングに効果

田中酒造 検索

自家製塩麹の漬物

ティータイムならぬ甘酒タイム

「糠漬け」日本酒製造副産物の米糠活用

甘酒も嗜好に併せて数種類あります

田中酒造 検索

アロニア

小樽市の果樹園で収穫
されたポリフェノール・
アントシアニンなどが
豊富な果実です！
老化防止・目の疲労回復
便秘の解消や
ダイエット効果
が期待されます

田中酒造 検索

4　まとめとして

①健康経営は、

目下、人手不足対策に最も有効な方法と確信

・会社を選ぶ時の魅力になる可能性も有り

②反対する社員が出ない稀な経営手法

・経営者の意識改革が、大事

・社員と共に健康を学ぶ必要性を痛感

③今までの消極的対応から

これからは積極的『健康経営』へ進むべき

『健康経営は継続なり！』

田中酒造　検索

ご清聴ありがとうございました。

全社員一丸となって、健康な職場づくりに励んでおります！

田中酒造　検索