

健康投資管理会計ガイドライン 概要説明資料

令和2年6月

経済産業省 商務・サービスグループ[°]

ヘルスケア産業課

健康投資管理会計ガイドラインの位置付けと狙い

- 健康投資管理会計ガイドラインは、企業等における健康経営の取組をさらに促進するため、策定したもの。
- 主に健康経営に取り組み始めていて、効果分析や評価方法を模索している企業が利用することで、健康経営の効果的な実施や、様々な市場との対話が可能となることを想定している。これから健康経営に取り組み始める企業等については、既に公開している手引き（企業の「健康経営」ガイドブック、健康経営度調査票）の利用を期待している。
- 企業等は本ガイドラインを活用して健康投資管理会計を作成することで、以下の観点からメリットを享受できる。
 - ① **内部機能**：健康経営をより継続的かつ効率的・効果的に実施することができる。
 - ② **外部機能**：健康経営の取組状況について、外部と適切に対話することができる。



これまでに公開している手引き等を活用した取組

企業等は、「企業の健康経営ガイドブック」や「健康経営度調査票」を活用し、組織体制や具体的な施策、PDCAの意識等、健康経営の基礎的な考え方を参考に、健康経営を進めることができる。

本ガイドラインを活用した取組①

企業等は本ガイドラインを活用し、**管理会計の手法**を用いて内部管理を行うことで、**適切な経営判断やPDCAサイクルの下で健康経営を効率的・効果的に実施**することができる。

本ガイドラインを活用した取組②

企業等は本ガイドラインを活用することで、**健康経営の取組状況について外部と適切に対話**することができる。それにより、資本市場を始めとする様々な市場から適切な評価を受けることにつながる。

健康投資管理会計ガイドラインの概要

- 「健康投資の見える化」検討委員会における5回にわたる議論を踏まえ、令和2年（2020年）6月に策定。
- 「健康投資管理会計ガイドライン」の本体と、健康投資管理会計を作成する際に活用できる「健康投資管理会計作成準備作業用フォーマット」から構成される。

ガイドラインを用いた健康経営実施プロセス（イメージ）

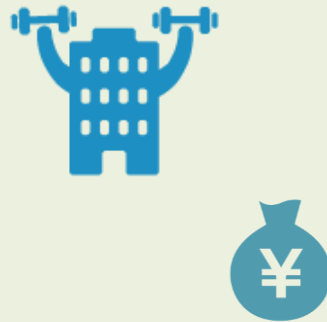
健康経営の戦略設定

- 健康経営を実践して達成したい目標(KPI)の設定
- 目標達成のための健康経営施策の検討



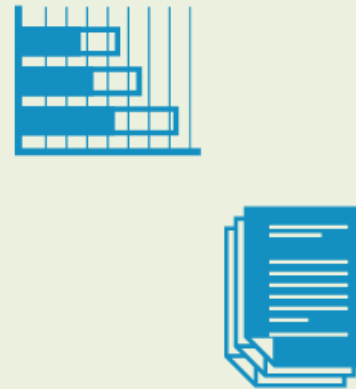
健康経営の実施

- 健康経営施策の実施（＝健康投資）
- 健康管理会計ガイドラインに基づき健康投資額を把握



取組の評価

- 健康投資額と照らし投資対効果を分析
- KPIの達成状況を把握



改善・対話

健康経営施策の改善
（内部機能）



投資対効果の結果を
踏まえ情報開示や
投資家等と対話
（外部機能）



健康投資管理会計ガイドラインの構成

- 健康投資管理会計ガイドラインは以下、10章による構成となっている。

ガイドラインの構成

1. 健康投資管理会計とは
 - ◆健康投資管理会計の定義、役割
 - ◆健康投資管理会計の構成要素、要件
2. 健康投資管理会計の基本事項
 - ◆健康投資管理会計における重要事項
 - ◆対象となる期間と集計範囲
3. 健康経営戦略について
 - ◆健康経営戦略策定の目的・必要性
 - ◆健康経営と経営課題のつながり
4. 健康投資の考え方
 - ◆健康投資の範囲
 - ◆健康投資額の概念、分類、集計方法
5. 健康投資効果の考え方
 - ◆健康投資効果の概要、分類
 - ◆具体的な指標と算出方法
 - ◆投資効果の分析手法
6. 健康資源の考え方
 - ◆健康資源の概要、分類
 - ◆指標と算出方法
7. 企業価値の考え方
 - ◆企業価値の概要、分類
 - ◆算出方法の事例
8. 社会的価値の考え方
 - ◆社会的価値の概要、分類
9. 健康投資管理会計の作成と活用
 - ◆健康投資管理会計の作成方法
 - ◆作業用フォーマット
 - ◆健康投資管理会計の活用イメージ
10. 健康投資管理会計に関する情報の開示
 - ◆情報開示の意義・目的
 - ◆情報開示に関する組織体制
 - ◆開示内容、開示手法

健康投資管理会計作成準備作業用フォーマットの構成

- 健康投資管理会計を作成する際に活用できる作業用フォーマット（Excel形式）を用意。

- フォーマットの構成
- 戦略マップ
 - 健康投資作業用シート
 - 健康投資シート
 - 健康投資効果シート
 - 健康資源シート

フォーマットを利用する際は、
記入例を参考にしつつも
企業等の実態に即して柔軟
に作成することが有益

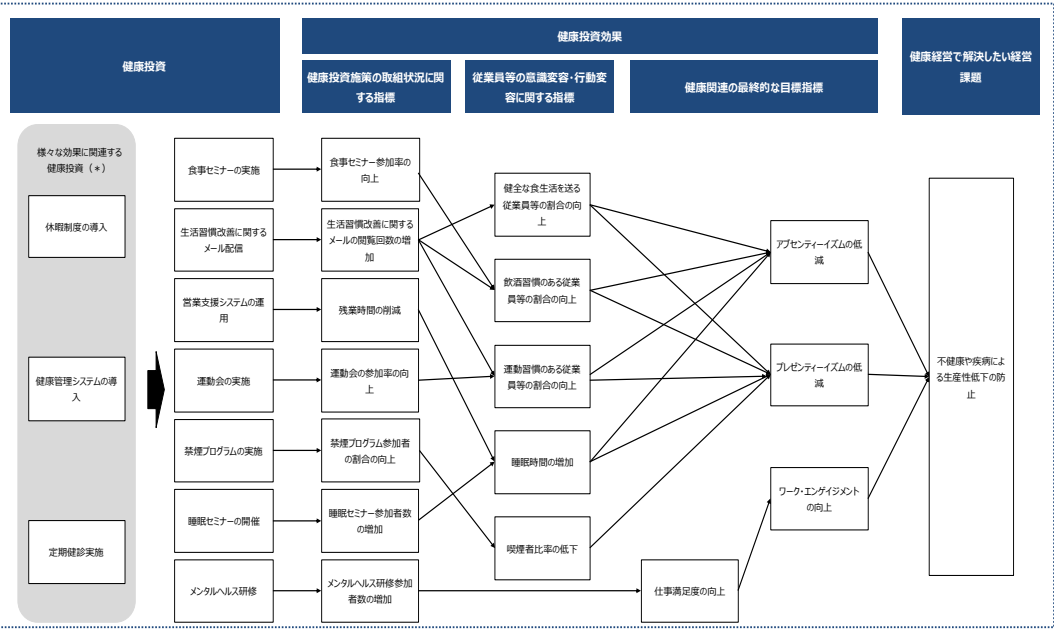
【基本情報】

従業員等の男女比率	男性：60%、女性40%
従業員等の平均年齢	35.3歳
拠点	本社：東京都、営業拠点：新潟県

記入をする際の一例

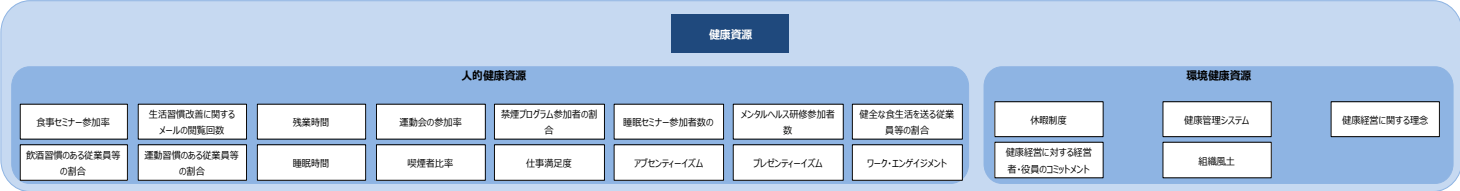
戦略マップの 記入例

【戦略マップ】



（※）基本的に「健康投資」と「健康投資効果」の取組状況に関する指標は1対1で対応する。しかし、中には複数の「健康投資効果」の取組状況に関する指標に「健康投資」も存在するため、そのような「健康投資」を「様々な効果に関連する健康投資」とする。

- 社会的価値
- 退職した従業員等が高いQOLを維持すること
- 企業価値
- 従業員等1人当たり営業利益の増加



- 健康投資管理会計は「健康投資」「健康投資効果」「健康資源」「企業価値」「社会的価値」の5つの構成要素によって形成される。これらの要素は企業等の経営課題・目指すべき姿との結びつきを示す「健康経営戦略」によって一元的に管理される。

P 健康経営の土台・基盤となる経営理念（経営者・経営層が健康経営に取り組みたい）

D 健康投資(フロー)

健康の保持・増進を目的として投下された費用等のこと。外部に支出する金額だけでなく、働く環境や健康意識の向上に向けた企業等の内部での様々な取組を含む。(財務会計上の費目に該当する。)

- 外注費**
企業が外部の委託先を活用して実施する費用。
例) 法定外福利厚生費や教育訓練費の一部
- 減価償却費**
財務会計上の資本を減価償却する際に計上される費用。
- 人件費**
健康投資を管理・実行に移す上で内部的に生じる人件費。
例) 担当者の給与
- その他経費**
健康投資を管理・実行に移す上で内部的に計上される費用。
例) 健康ポスターの印刷費

D 健康投資効果(フロー)

健康投資の結果もたらされる従業員等の取組状況、生活習慣、健康状態や組織の活力等の保持・増進効果。

- 健康投資施策の取組状況に関する指標**
健康投資施策の取組状況を量的・質的に評価するための指標。
例) セミナーの参加率、運動会の参加者数
- 従業員等の意識変容・行動変容に関する指標**
従業員等の理解度・行動変容を測定した指標。健康関連の最終的な目標指標の前に効果として出現する。
- 健康関連の最終的な目標指標**
従業員等の健康に関連した成果指標で、従業員等のデータをもとに集計されるもの。

C 課題に応じた取組の進捗を分析

健康経営によって解決したい経営課題とその経営課題解決につながる従業員等の健康課題の把握と計画立案

健康経営戦略

健康経営によって解決したい経営課題と従業員の健康課題の解消

健康経営で想定される波及効果

健康経営以外の要因
事業戦略の成果、外部環境の変化等

A 必要に応じて見直しを行い、計画(P)に戻る

D 健康資源(ストック)

有形資源への投資は、直接健康資源として蓄積される

健康投資や健康投資効果により企業等に蓄積される環境や従業員等の状態・能力のこと。

企業価値向上

健康投資効果や健康資源の形成・蓄積が要因の一部となって表れる各種の財務指標や経営指標及び情報開示や対話によって受ける外部からの評価のこと。これらのストーリーとしてのつながりを示すにあたり、数値で表せる場合は数値で表し、数値で表せない場合は定性的に表すようにする。

利益を稼ぐ力

貨幣的価値に換算可能な企業利益の改善や向上を把握するもの。
例) 売上高、利益率、ROA、ROE等

様々な市場からの評価

情報開示や対話を通じて各市場から評価されるもの。
・労働市場 例) 求職倍率、就職ランキング
・資本市場 例) 株価、M&A時の企業価値算定
・財・サービス市場 例) メディア露出度、ブランド

企業価値の高まりを通じて社会に対して良い影響を与える

社会への貢献を通じて企業価値が向上する

社会的価値

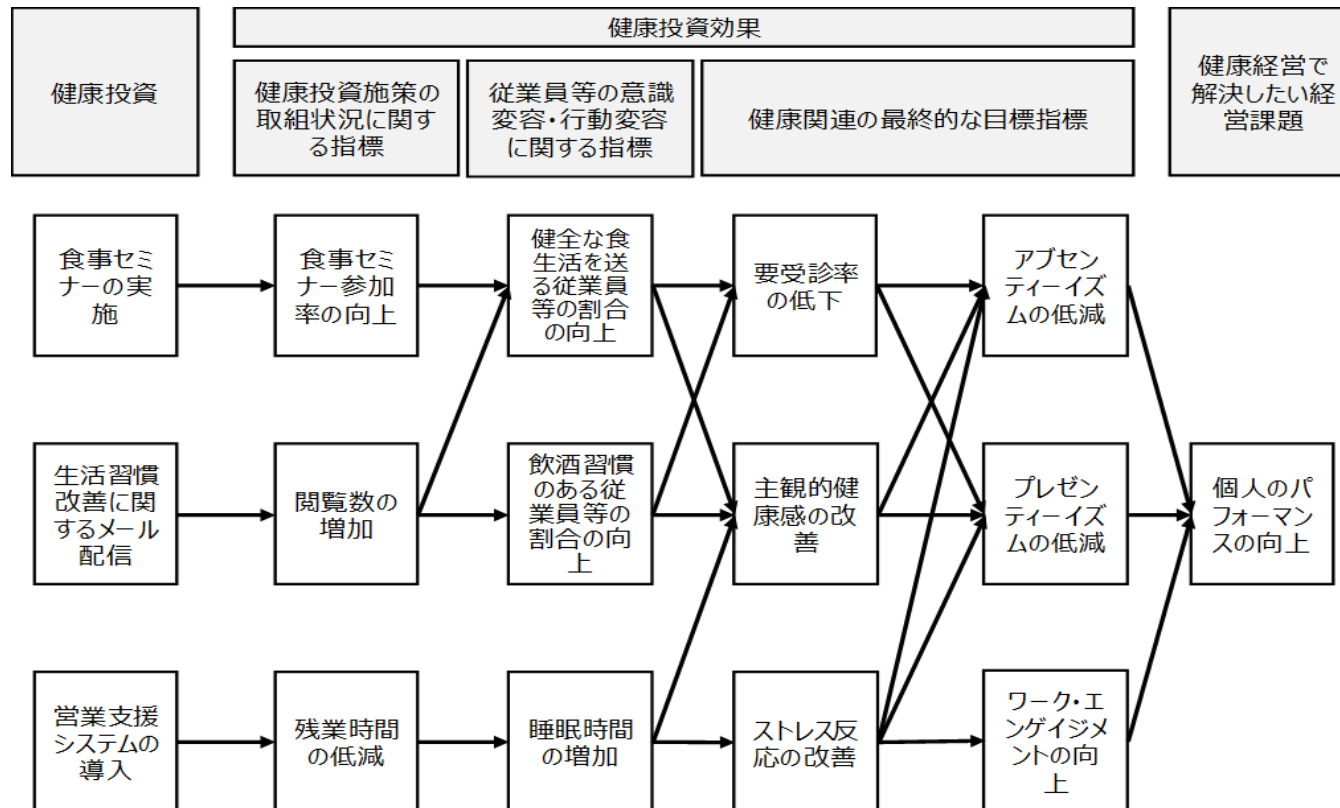
健康経営を行う企業等が地域や社会全体に与える肯定的な影響。

「企業価値向上」や「社会的価値」は健康経営の結果として波及的に発現する効果

健康経営戦略について

- 企業等が健康経営を実施するにあたっては、経営課題やその経営課題解決につながる健康課題から健康の保持・増進に関する取組まで、結びつきの意識を持ってストーリーとして経営者や従業員、外部のステークホルダーに対して語れるようにし、かつ実際に理解してもらうことが重要である。
- 健康経営戦略を策定することで、健康経営によって解決したい経営課題やその経営課題解決につながる健康課題、それを実現するための健康投資、健康投資効果、健康資源の因果関係が整理され、企業等の内部でのPDCAサイクルの管理や外部への情報開示を行うことが可能になる。

健康経営と経営課題のつながりの例



健康投資の考え方

- 健康経営戦略に基づき、従業員等の健康の保持・増進を目的として投下された取組の費用を健康投資として計上する。外部へ支出する費用だけでなく、内部における様々な取組等の費用を含む。
- 健康投資額は財務諸表において費用として計上するものを主とし、資産の減価償却費や、人件費も含まれる。
- 健康投資額は費用区分による分類に加え、さらに効果別に分類することが望ましい。

健康投資施策と費用の例

健康投資実施体制費

- 産業医等の専門人材の設置費用
- 法定内、法定外の各種健診・検診実施費用
- 健康管理システムの導入費用
- 健康施策等の企画、実行支援に関する費用
- 健康の保持・増進に役立つ制度の設計、周知に係る費用 等

健康の保持・増進のためのポピュレーションアプローチ費

- 運動習慣改善の施設（社内ジム 等）の運営に係る費用
- 食生活改善の施設（食堂 等）の運営に係る費用
- 社内コミュニケーション促進のための施設の運営に係る費用
- 運動・食事・睡眠等への改善アプローチ費用 等

健康教育費

- 研修費用（生活習慣に関するセミナー・プログラム、ラインケア教育、女性の健康に関する研修 等）
- 社内外への健康情報の発信等に係る費用
- 健康に関する知識や技能を問う検定の受検補助 等

疾病予防におけるハイリスクアプローチ費

- 保健指導費用
- 高ストレス者への特別面談に係る費用
- 復職者受入れのための環境整備等の費用 等

健康に影響を与える仕事の条件・環境に関する投資

- 危険有害な仕事の条件・環境の改善に係る費用
- 長時間労働抑制施策に係る費用
- 有給休暇取得奨励施策に係る費用 等

健康投資効果の考え方

- 健康投資を行った結果としてもたらされる従業員等の取組状況、生活習慣、健康状態や組織の活力等の保持・増進を健康投資効果とし、以下に示す3つの段階に分類することを推奨する。
- 健康課題に合わせ、健康投資の管理の観点から妥当とされる指標・算出方法を企業等が判断・決定し、測定・算出を行う。
- 投資対効果を測定・分析した結果、期待した目標に到達していない場合は、それぞれの段階の指標がどのような状態であるかを把握し、個別の施策のPDCAサイクルを回すことが重要である。

健康投資効果の分類と指標例

健康投資施策の 取組状況に関する指標

健康投資施策の取組状況を量的・質的に評価するための指標であり、早期から測定・評価が可能なもの。

- 施策の参加者数
- 施策の参加率
- 施策の満足度
- 制度の認知率 等

従業員等の意識変容・ 行動変容に関する指標

健康投資施策の取組状況の向上によってもたらされた、従業員等の理解度・行動変容を測定したもの。

- 施策参加者個人や組織全体の理解度
- 健康メニューの選択率
- 運動等の継続率
- 保健指導の継続率
- 再検・精検の受診率
- 有休取得日数
- 飲酒や運動等の習慣

健康関連の最終的な目標指標

経営課題の解決を目的として設定された健康投資で得られる健康関連効果の最終的な目標指標。

- 肥満や血圧、血糖値、要受診者率等等の身体的指標
- 生活満足度やストレス反応、セルフエフィカシー等の心理的指標
- アブセンティーズムやプレゼンティーズム、ワーク・エンゲイジメント、離職率、昇進率等の就業関係指標

健康資源の考え方

- 健康投資及び健康投資効果によって形成される、企業等の内部の健康の保持・増進に資する財務的・非財務的な資源を健康資源とする。性質に応じて環境健康資源、人的健康資源に分けられる。
- 毎年の健康投資によって環境健康資源が蓄積・向上することで、より効率的に健康投資効果を出せるようになることが期待される。健康投資効果のストックである人的健康資源についても、投資対効果や中長期的な企業価値や社会的価値の向上等に資すると考えられる。

健康資源の分類と指標例

環境健康資源

有形資源：減価償却で認識されうるもの

- ①設備、建物等（取得原価/減価償却処理）
- ②社内ツール（取得原価/減価償却処理）

無形資源：減価償却で認識されにくいもの

- ①明確化された理念・方針、コミットメント
 - 健康経営に関する理念の明確化の有無やその浸透度
- ②理念を実現するための具体的な制度・体制
 - 理念を実現するための体制、ガバナンスの有無
 - 健康経営の理念や目標に合致した制度の数、利用率等
 - 代替となる外部評価の有無
- ③理念や制度により培われてきた風土
 - 各種風土測定尺度
 - 経営層との信頼関係の有無
 - 各社独自に開発・実施している風土調査
 - がん等の疾患や各種障がいを持つ者の復職率や雇用率 等

人的健康資源

健康状態

- ①従業員等の健康状態
 - 身体的指標（職域健診の各検査の有所見率等）
 - 心理的指標（イライラ、不安、抑うつ等）
- ②従業員等の健康状態による労働生産性等への影響
 - 就業関係指標（活力度、職務/生活満足度、幸福度等）
 - アブゼンティーイズム、プレゼンティーイズム
 - 労災発生率
 - ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度
- ③従業員等の意識変容・行動変容
 - 健診等の問診情報（喫煙/食事/運動/睡眠等）
 - 休息習慣（休日・時間外労働時間・休暇取得率等）

ヘルスリテラシー/総合的自己健康管理能力

- 日本人労働者向けCCHL等のヘルスリテラシー尺度
- 健康投資施策・環境健康資源の利用・参加率/理解度/習慣化率 等

企業価値の考え方

- 健康投資効果や健康資源の形成・蓄積が要因の一部となって表れる各種の財務指標・経営指標のほか、情報開示や対話によって各市場から受ける評価を企業価値とする。本ガイドラインでは、その性質から企業の稼ぐ力と様々な市場からの評価に分類する。
- 健康経営によって経営課題やその解決につながる健康課題が解決されたことによる波及効果として企業価値が向上することが期待されるが、健康経営以外の要因が大きく影響すること、また健康投資が与える影響が計測できない場合がある。そのため、健康経営において企業価値の向上を経営課題として設定する際には、健康経営戦略の中で企業価値の向上を健康課題と接続させたストーリーを記述することが望ましい。

企業価値の分類と指標例

企業の稼ぐ力	様々な市場からの評価		
貨幣的価値に換算し改善・向上を把握する。 ■ 財務指標・経営指標（実測） ➤ 売上高 ➤ 利益率 ➤ ROA（総資本利益率） ➤ ROE（自己資本利益率） 等 ■ 労働生産性に関連する指標（推計） ➤ 労働生産性損失コスト ➤ 労働時間1時間あたりの生産性 ➤ パフォーマンスの低下による損失コスト 等	数値的に示すことも、経営戦略からの影響をストーリーとして示す事もできる。		
	資本市場	労働市場	財・サービス市場
	投資家や金融機関からの評価 ➤ 株価 ➤ M&A時の企業価値算定 ➤ 金融機関の融資判断 等	求職者からの評価 ➤ 求職倍率 ➤ 就職ランキング ➤ 既存従業員の企業帰属意識	メディアや消費者からの評価 ➤ メディア露出度 ➤ ブランド価値 ➤ 企業認知度

社会的価値の考え方

- 健康経営を行う企業等が、地域や社会全体に肯定的な影響を与えることで、社会における様々な課題の解決につながっている波及効果を社会的価値とする。
- 近年はESGの重要性が叫ばれており、社会への貢献が企業価値の向上にもつながり、相乗効果を生むと考えられる。よって、**社会的価値は健康経営の実施による波及効果として評価することが出来る。**
- 社会的価値は、波及効果を与える要因の性質によって以下の2つに分類される。

社会的価値の分類と具体例

企業等の健康投資が目的外の影響として 直接効果を与えるもの

- 企業等の従業員等の運動不足解消やコミュニケーション不足解消を目的に地域の清掃活動に参加することによる住民のQOL向上
- 企業等の従業員等の健康維持・増進を目的として地域住民も参加可能な健康イベントを開催することによる住民のQOL向上
- 企業等の従業員等の就業環境の改善を目的に取引先に健康経営を推奨することによる他の企業等の従業員等の健康増進

健康資源の活用によって効果を与えるもの

■ 環境健康資源の活用

- 企業等の運動施設を地域住民に開放することによる地域の健康寿命延伸
- 取引先に対して健康経営の実践を求める等、自社で培った理念や風土のサプライチェーン上の企業等への波及

■ 人的健康資源の活用

- 保有するヘルスリテラシーを活用した外部セミナーの開催
- 企業等を退職した従業員等や家族が地域で高いQOLを維持した状態で生活を継続することによる社会保障費の適正化

健康投資管理会計の作成と活用

- 健康投資管理会計の作成にあたっては、本ガイドラインに示した考え方を踏まえ、経営層と対話を行いつつ、人事・労務管理部門、健康管理部門に限らず全社的に直接部門・間接部門が協力し、各種情報を集計することが有効である。

健康投資管理会計作成の流れと活用のイメージ

① 健康経営に関する戦略を既に策定している企業等の場合

(1) 戦略マップの作成



(2) 健康投資シートの作成



(3) 健康投資効果シートの作成



(4) 健康資源シートの作成



(5) 内部機能としての活用



(6) 外部機能としての活用

② ①以外の企業等の場合

(1) 健康経営によって解決したい経営課題/
従業員等の健康課題の把握



(2) 健康投資施策の把握（棚卸し）



(3) 戦略マップの作成



(4) 健康投資シートの作成



(5) 健康投資効果シートの作成



(6) 健康資源シートの作成



(7) 内部機能としての活用



(8) 外部機能としての活用

健康投資管理会計に関する情報の開示

【情報開示の意義・目的】

- 企業等の持続的な成長に向けた様々なステークホルダーとの協働の観点から、健康経営の取組を十分に公表し、幅広いステークホルダーに理解されることで、外部からの評価の向上といった恩恵が得られると考えられる。
- 外部からの評価の向上は健康経営そのものの効果ではあるものの、適切な情報開示によりその効果をより大きくすることが期待される。

【情報開示に関する組織体制】

- 取組を開示する際には情報の信頼性の確保が大原則であるため、上場企業等であれば取締役会や監査役等、小規模な非上場企業等であれば経営者等による適切なガバナンス体制のもとで適切な議論がなされていることを前提に、開示することが重要である。

【開示内容と開示手法】

- 非財務情報の開示については、その是非を含めて企業等の判断として行われる。開示をする際の内容として、まず「健康経営戦略」から開示し、それ以外の要素は取組の熟度が高まってから開示する等、取組レベルに応じて丁寧なプロセスを踏まえて開示することが重要である。
- 開示手法には以下の方法があると考えられ、上場・非上場の別や取組方針、期間に合わせて企業等が判断する。

中期経営計画、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、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書、企業等のHPや企業等のチラシ