

第 2 回健康投資の見える化検討委員会 事務局説明資料①

(健康投資管理会計ガイドラインの検討経過と
対応方針について)

令和元年 1 1 月 1 4 日

経済産業省 商務・サービスグループ

ヘルスケア産業課

委員会の全体スケジュール

「健康投資の見える化」検討委員会について

- 健康経営が今後更に普及拡大するためには、企業が自発的に健康経営のPDCAを回し、投資対効果を評価・分析し、その結果を非財務情報として社外に開示していくことが必要であり、そのフォーマットとして健康投資管理会計ガイドラインを策定することとなっている。
- そのため、ガイドラインの策定及び健康投資を促進するための議論を公開の場で行うべく、**健康投資WGの元に、経済産業省が事務局となり、「健康投資の見える化」検討委員会を設置**する。

議題

1. 企業の健康投資の金額（量）や内容（質）を「見える化」するための取組（**資本市場への働きかけ、健康投資管理会計ガイドラインの作成**）
2. 企業の健康投資をより促進するための**インセンティブ措置の検討**

スケジュール（案）

9月27日（金） 10:00-12:00	第1回検討委員会	… 目的、全体像、論点整理について
11月14日（木） 10:00-12:00	第2回検討委員会	… 健康投資の考え方について
12月6日（金） 10:00-12:00	第3回検討委員会	… 健康投資効果の考え方について
<12月19日（木） 13:00-15:00	第22回健康投資WG>	
来年1月30日（木） 10:00-12:00	第4回検討委員会	… 外部での活用、外部からの評価について
<来年3月頃	第23回健康投資WG>	
<来年4月頃	第9回次世代ヘルスケア産業協議会>	
来年4月頃	とりまとめ	

- ※ **委員会**は原則、公開とする。ただし、個社の機密情報を取り扱う場合には非公開にすることとする。
- ※ **委員会の資料及び議事要旨**は原則として公表する。ただし、委員会の委員長が特に必要と認めるときは、資料及び議事要旨の全部又は一部を公開しないものとする。

第1回委員会におけるご意見を踏まえた対応方針

1. 「健康資本」の考え方
2. 「コスト」と「投資」の考え方
3. 健康投資の範囲
4. 投資の金銭化
5. 他社との比較、目標の設定

※効果については第三回にてまとめて議論。

1. 「健康資本」の考え方：第1回委員会におけるご意見

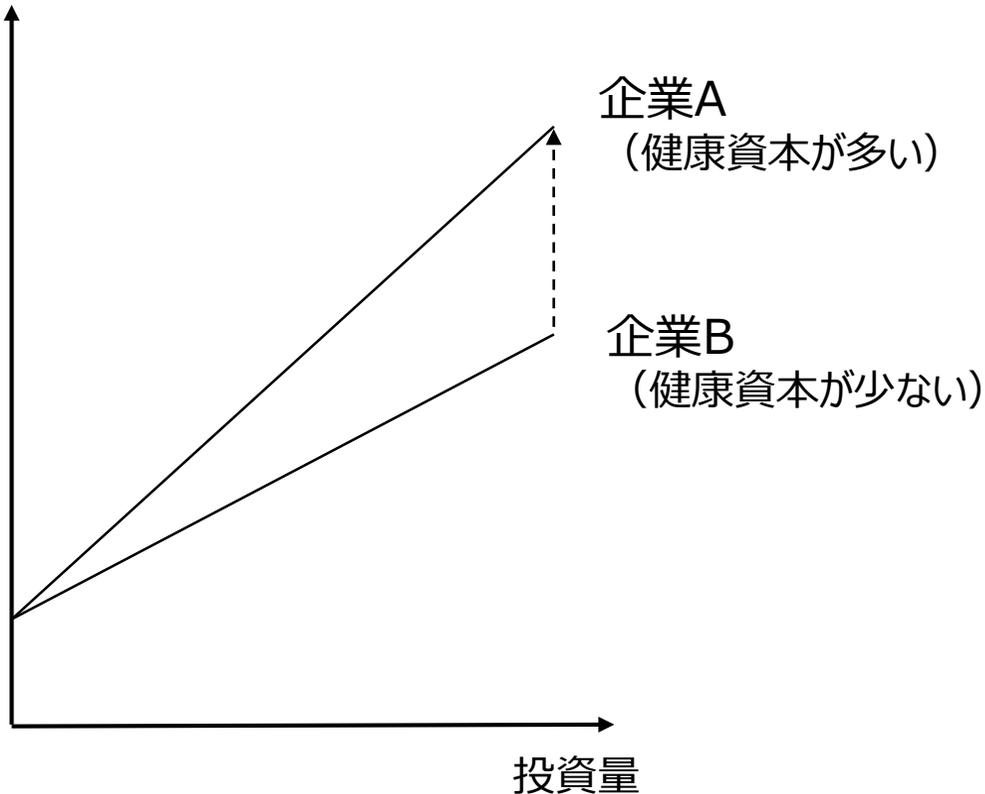
- 第1回委員会において、投資効果を見える化する上での「健康資本」の考え方について、主に以下のようなご意見をいただいた。

- 経済学では「投資」はフローであり、フローが「資本」（ストック）に変わり、収益を生み出すとされている。無形資産の人的資本が動くことで効果が出るという概念を入れたほうがよい。これにより、**既に健康資本ができている企業も評価**することができる。
- ほとんどの無形資産は財務会計にも国民経済計算にもカウントされないが、**企業や経済の成長にとって無形資産が重要**であることは近年頻繁に指摘されている。
- **財務会計では、有形固定資産への投資を将来に効果が及ぶものとして資産計上し、耐用年数に基づいて費用換算をする。一方で人に対する投資は目減りするものではなく、また将来の資産性の表現が難しいため、基本的に資産計上しない。**他方、管理会計は財務会計と異なり、将来に効果を及ぼすものを積極的に定義することが可能。特に、**投資家とのコミュニケーションにおいて、人に対する投資が資産計上されていないため分からないという話が出る。人に対する投資が説明できるようになるのは望ましい。**

1. 「健康資本」の考え方：健康資本のイメージ

- 健康資本が多い企業と少ない企業との違いは、同じ投資を行った場合に効果として差が出ると考えられる。

投資対効果



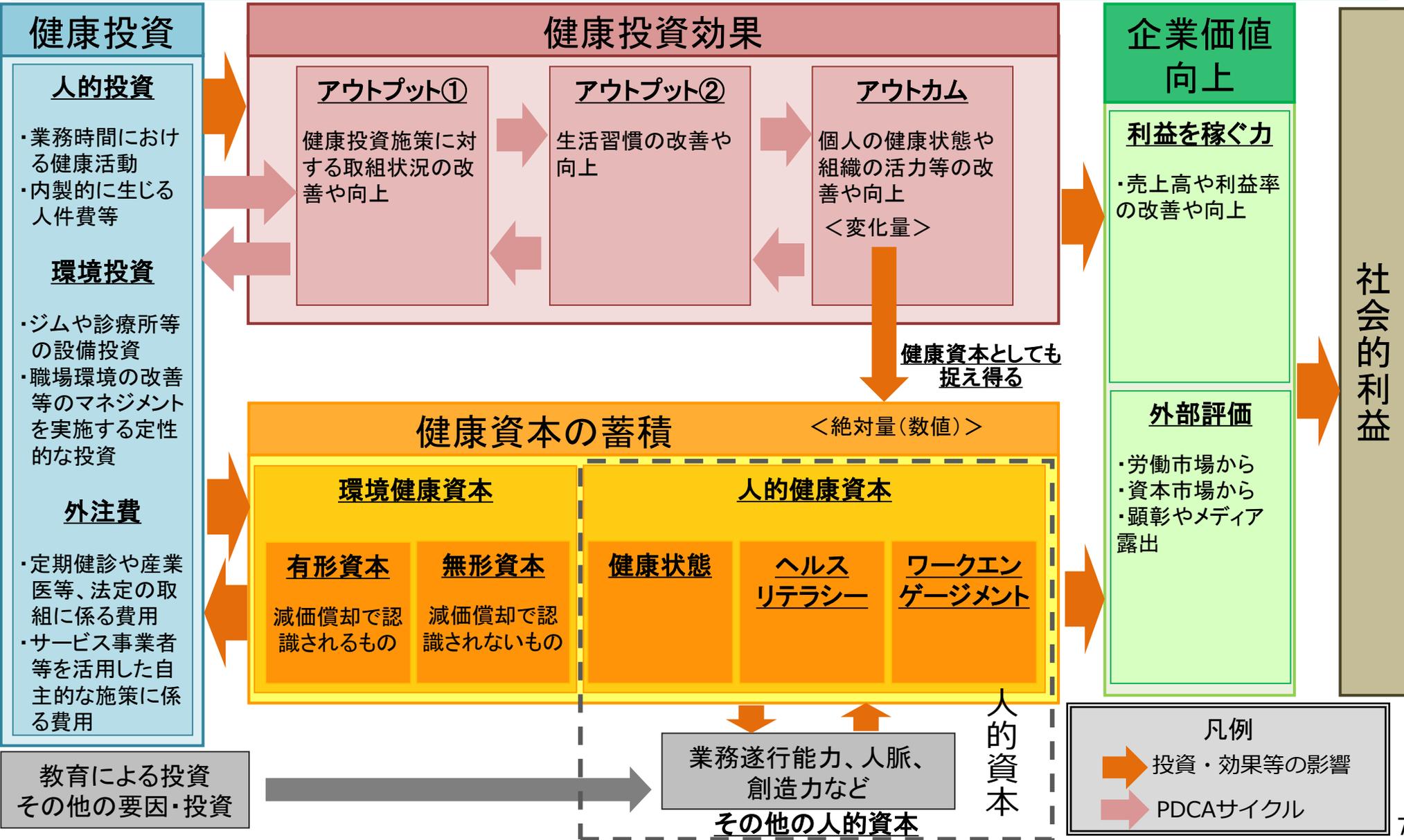
企業の投資対効果を $y=ax+b$ と置き、 b を固定値とした場合、資本量は a （傾き）となると仮定する。

左の図で見ると、健康資本の多い企業Aと健康資本の少ない企業Bが同じ投資を行った場合、投資対効果は $A > B$ となる。

健康資本とは健康投資を受け入れる風土や制度、会社の需要度などを示すもの。
※経済学でいう全要素生産性に近い

1. 「健康資本」の考え方：投資対効果の枠組みの見直し

第1回委員会での健康資本へのご意見等を踏まえ、健康投資管理会計の枠組みを見直した。「健康資本」を「環境健康資本」と「人的健康資本」とに分け、整理した。



1. 「健康資本」の考え方：健康資本の類型化

- 実証企業ヒアリングを通じて、以下のとおり健康資本の類型化案を検討中。
- こうした健康資本は今後投資家向けに公表していくことで企業価値向上に寄与すると考えられる。数値化の方法や外部公表方法などは第三回・第四回において検討する。

環境健康資本

■ 有形資本：減価償却で認識されうるもの

①設備、建物等

(例) 社内ジム、コミュニケーションルーム、健康管理センター

②社内ツール

(例) 業務改善システム（チャットツール、勤怠システム）、健康管理システム（面談記録機能、Webシステム）

■ 無形資本：減価償却で認識されにくいもの

①理念

(例) 健康経営宣言、健康経営の体制、専門職員の活用、コンプライアンス遵守

②理念により定着した制度

(例) 健康相談窓口、人間ドック等補助制度、研修の開催、健康メニューの提供、コミュニケーションイベント、柔軟な勤務体系、病気と仕事が両立できる制度

③理念や制度により培われてきた風土

(例) 組織公正性（Organizational Justice）、休みやすい環境、帰りやすい環境、多様性を認める風土、心理的安全性の担保

人的健康資本

■ ヘルスリテラシー/総合的自己健康管理能力（健康情報・プログラムへの積極性、適切な理解力、行動力、周囲への影響力）

■ 健康状態

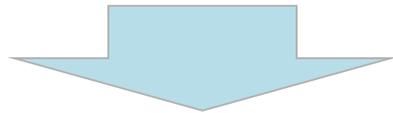
- プレゼンティーイズム、アブセンティーイズム
- 組織の総合的な健康度（肥満、高血糖、血圧異常等も含む）
- 生活習慣（非喫煙、朝食習慣、運動習慣等）
- ストレスチェック評価

■ ワークエンゲージメント

2. 「コスト」と「投資」について：第1回委員会におけるご意見と対応方針

- 第1回委員会において、ガイドライン上の表記として「コスト」か「投資」かについてのご意見をいただいた。

- 費用対効果と投資対効果では意味合いが異なってくるが**本委員会での議論はあくまでも「投資」についての議論であると考えてよいのか、或いは「コスト」も含めて検討するのか**を共有すべきである。
- **本ガイドラインにおいては全て「投資」と書いて良いのではないか。**初めは「コスト」として捉えていても、アウトプットやアウトカムといった効果が出てくるうちにこれは「投資」なのだという意識の変化が生じている。国としては最初から「投資」であることを明確にし、**企業に「投資」として取り組んでもらうのが良いのではないか。**
- **健康経営は「コスト」から「投資」へシフトしており、この意識は非常に大切にしたい。**
- **健康資本形成を目的した取り組みであれば投資と解釈すべきでは。**広く健康に関する取り組みを捉え、それぞれが健康資本形成を目的としたものであるかを識別できるようなガイドラインになればよい。



- 基本的にガイドラインにおいては「コスト」でなく**「投資」で統一したい。**
- ただし、企業の財務会計において「費用」と表現しているような文言については、利便性の観点から「費用」や「～費」という言い回しも活用する。

3. 健康投資の範囲：第1回委員会におけるご意見と対応方針

- 第1回委員会において、健康投資の範囲として、「義務的なコスト」が含まれるのかについてのご意見をいただいた。

- 経営者が投資だと思うのかコストだと思うのかによって決まる。法的要件と自律的要件については分けて考えるべき。取組を行っている本人が法的義務を全うするために行っていると思っ**ている取組は法的要件であり、法的な義務以上のことをしていると思っ**ていることは健康投資にカウントすれば良い。****
- **義務として取り組んでいる全ての取組がコストというわけでもない。**
- 健康投資の中には働き方の変化に対する投資は含まないのか。健康経営と働き方改革はイコールではないが重なる部分はあると考えている。



- 「義務的なコスト」と「自主的な投資」は分けて考えるべきではあるものの、費用の項目ごとに明確に分けることは極めて困難。また、一律の分け方にしてしまうと、企業によってその取り組みに対する考え方や意識が異なっても、その違いを反映することが出来ない。
- “企業の健康投資が見える化し、社内でPDCAを回すための管理会計ツール”という役割からすると、何を「投資」と捉えるかは企業ごとに異なるべきであることから、法定義務の取組かそうでないかにかかわらず、**企業や経営者が「自社の経営課題を解決するための健康経営の施策として自主的、積極的に取り組んでいる」という意識で行っている施策についてを「健康投資」として捉えることとしたい。**
- 働き方改革の取組等についても同様に整理される。

4. 投資の金銭化：第1回委員会におけるご意見と対応方針

- 第1回委員会において、健康投資の金銭化に関するリスクについてのご意見をいただいた。

- 健康投資を金銭化するという議論は非常にクリティカルな話題である。企業としてはお金をかけずに効果を最大化することが重要。**金銭化をしていくことによって意図せずともお金を使うことが重要なのだというメッセージを出してしまうことにならないか。**

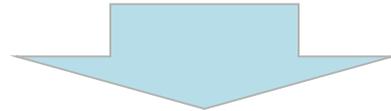


- 当初より「投資が多ければ多いほど良いという見え方にならないよう留意」することとしている。
- 一方で、PDCAに基づいて効果を認識し、投資の増大がさらなる効果の増大につながるものであれば、各企業の経営判断において投資を増大させ、好循環を作ることは当然あり得ると考える。
- 今回のガイドラインにおいて、健康投資額の把握そのものは内部管理のために利用することとしたいと考えており、**投資の金銭化は、例えば人的投資と外注を比較した際に内製化のバランスを調整するなど、社内のPDCAを回す際に活用できる**と考える。

5. 目標の設定、他社との比較：第1回委員会におけるご意見と対応方針

- 第1回委員会において、健康投資や効果において、望ましい数値の設定や他社との比較ができるようにすべきかどうかについてのご意見をいただいた。

- 「教育の中に健康に関する教育を〇〇%入れると良い企業」など**目標となる数値を示しても良いのではない**か。
- パフォーマンスやアウトカム、アウトプットを**他社と比較することが必ずしも企業にとって良い、悪いというのを一概に評価できないことが非常に多いのではない**か。



- 当該ガイドラインが“企業の健康投資が見える化し、社内でPDCAを回すための管理会計ツール”という役割であるとすると、健康投資額の規模や目標値の設定においても企業ごとに異なるべきであると考え、**当該ガイドラインにおける目標値の設定や、他社との比較についても基本は行わないこととしたい**。
- 他方、投資家等の外部の目からは一定の他社比較を求める声もあるため、当該ガイドラインにおいては、**特に健康資本における緩やかな外部公表方法を提示し、それを活用した企業同士において自由に比較いただくこととしたい**。

健康投資の見える化の実証 途中経過と課題に対する対応方針

1. 実証の目的と概要
2. 健康投資管理会計全体について
3. 戦略マップについて
4. 投資シートについて

※資本シート、効果シートについては引き続き実証企業で作業をいただき、第三回にて議論。

1. 実証の目的と概要

● 実証の目的

実証フィールドとなる企業において、本委員会での検討に基づいた健康投資の金額（量）や内容（質）の「見える化」を行い、実現可能性等についての示唆を得ることを目的とする。

● 実証企業の条件

健康経営の実施方針を社内外に対して明確にしており、健康経営の取組と成果を結びつけるための効果検証等の工夫を既に自社内で行っている企業とする。

実証企業一覧

(2019年11月14日
時点、随時募集中)

・株式会社浅野製版所 ・株式会社大和証券グループ本社 ・株式会社フジクラ健康社会研究所
・株式会社富士通ゼネラル ・株式会社丸井グループ ・SOMPOホールディングス株式会社
・都築電気株式会社 ・東京海上日動火災保険株式会社株式会社

● 実証企業に期待すること

本委員会での検討内容に基づいた健康投資の金額（量）や内容（質）の「見える化」を社内で実証していただく。実証を基に負担感や実現可能性等に関する意見を委員会に対して提示いただくことで、「健康投資管理会計ガイドライン」をより使いやすいものにするための示唆をいただきたい。

● 実証の概要 ※詳細は参考資料1を参照

健康投資管理会計の枠組みに基づき以下の4つのシートを作成し、実証企業の実情に応じて記入いただいた。

① 戦略マップ：健康経営の取組みのストーリーを見える化し、投資と効果を紐づけるシート

② 投資シート：期ごとの健康経営に関する投資の見える化を目的としたシート

③ 効果シート：健康投資の効果の見える化を目的としたシート

④ 資本シート：自社内に蓄積された健康資本の見える化を目的としたシート

健康投資管理会計全体について：フォーマットの役割

- 投資対効果の枠組みの見直し、実証企業のご意見を踏まえ、ガイドラインにおけるフォーマットの役割を以下のとおり整理した。

①戦略マップ

- 健康経営によって解決したい経営課題と、健康課題解決のためのアウトカム、それを実現するための健康投資の因果関係を見える化し、**内部のPDCAを回すための材料とすることを目的**としたシート。
- 加えて、**経営課題と健康投資との結びつきを見える化**することで、企業の健康経営戦略のストーリー性を高め、**外部からの評価を目的**として作成する。

②投資シート

- 各年で自社として**健康投資をどのくらい行っているかを見える化**することを目的としたシート。**内部管理を目的**とし、作成する。
- 実際にお金をかけて行っている投資のほか、目的に応じて担当者の業務時間など人的投資についても貨幣価値に落とし込み、健康経営にかけている投資額を把握する。

③効果シート

- **健康投資の成果として現れる効果の見える化**を目的としたシート。**内部管理を目的**とし、作成する。
- 短期的な成果であるアウトプットと中長期的な成果（=戦略マップにて健康経営の目標として設定している成果）であるアウトカムで構成される。

④資本シート

- 毎年の健康投資の結果、**自社に蓄積された健康資本を見える化**することを目的としたシート。**内部管理に加え、外部からの評価も目的**として作成する。
- 有形、無形の「環境健康資本」、人的な資本である「人的健康資本」を資本として見なし、見える化の対象とする。

2. 健康投資管理会計全体について：ご意見と対応方針①

【ご意見】

- 本実証に取り組むに当たり、**健康経営や健康投資の範囲が分かりづらく、何を記載すればいいのか、逆に何は記載すべきでないのかの判断が難しい。**

【対応方針】

- P.10「健康投資の範囲」にて示した通り、**企業や経営者が「自社の経営課題を解決するための健康経営の施策として自主的、積極的に取り組んでいる」という意識で行っている施策についてを「健康投資」として捉えること**としたい。そのため、具体的に何を健康投資として記載すべきかについては、**粒度も含めて自由に記載いただいて構わない**ものと考えている。
- **その上で**、ガイドラインにおいては各企業が健康経営の取組みについて本ツールを用いてPDCAを回せるよう、**ある程度の望ましい事例やあり方を示したい。**

【ご意見】

- **シート内の構成が分かりづらく、自社の取組みをどこに記載すればいいのかが分かりにくい。**

【対応方針】

- 各シートの構成に関しても同様に、各企業がPDCAを回す目的で活用しやすいよう、**粒度も含めて柔軟にカスタマイズしていただいて構わない**ものと考えている。
- **その上で**、健康経営の知識経験の深さによらず誰でも健康投資管理会計の利用が出来るよう、**例としてフォーマットやシートの使い方をガイドラインにて示したい。**

2. 健康投資管理会計全体について：ご意見と対応方針②

【ご意見】

- **アウトプット/アウトカム**の定義が分かりづらく、具体的に何を効果として記載すれば良いのか分かりにくい。

【対応方針】

- 各社ごとに健康経営によって実現したい経営課題があり、それを解決するために投資を行っているものと考えているが、その際の**投資と経営課題を結びつけるための考え方の案として事務局ではアウトプット①/アウトプット②/アウトカムという枠組みを置いている。**
- 経営課題との結びつきを意識した投資が行えているのであれば、必ずしもこの枠組み・フォーマットにこだわる必要はないが、**外部からの評価も見据え、共通の考え方の例としてガイドラインを示したい。**

【ご意見】

- 記載にあたり、グループ各社ごとに経営課題や実施している投資が異なり、**グループベースだと記載が難しい。**
- 従来から健康経営方針、健康経営推進会議、施策や提供体制をグループで共有して取り組んでおり、**グループベースでの記載が可能であった。**

【対応方針】

- グループ各社ごとに健康経営によって実現したい経営課題がある場合、**無理に統合することで使いづらくなるような事態は避けたい**と考える。一方でグループ全体として統一した経営課題は存在すると考えられるため、**健康経営によって解決したい経営課題については統一とし、その後の効果目標とするアウトカムやアウトプットに関しては個社別にツールを用いても良い**と考える。
- よって、本ツールで管理するグループの範囲に関しても、**企業の状況に応じて定めてよい**と考える。

2. 健康投資管理会計全体について：ご意見と対応方針③

【ご意見】

- 自社健康保険組合と連携協力して健康経営に取り組んでいるが、**健康投資管理会計の中に健康保険組合が行っている投資を記載して良いものか迷った。**健康保険組合とも健康経営の方針や体制などを共有し、**一体的に取り組んでいるため含めて管理することが可能かつ自然であった。**

【対応方針】

- 健康保険組合と企業は別法人であることから、一元的な投資と考えることは不可能であり、また、健康投資管理会計の目的は、**企業自身が取組を実施する際の投資判断やステークホルダーへの説明責任を果たす観点から見える化**するものであることから、**健康投資管理会計には保険者の保健事業は含まない**ことが適切。
- 一方で、企業と健康保険組合が連携して健康経営に取り組むことは重要であり、PDCAを回しながら健康経営に取り組む上で、健康保険組合の取組を戦略マップ上で整理して把握することは妨げるものではない。

3. 戦略マップについて：ご意見と対応方針①

【ご意見】

- 戦略マップを活用することによって、**健康経営に関する取り組みを体系的に把握でき、有意義であることからガイドラインにおいても戦略マップ作成の重要性については記載すべきではないか。**

【対応方針】

- 健康経営を実施するにあたり、**経営課題から健康経営施策への落とし込みまでを行う作業は非常に重要な作業**として捉えており、**戦略マップの作成はガイドラインにおいて推奨することとする。**

【ご意見】

- 戦略マップの作成にあたり、**経営者の関心はやはり経営課題に対する影響**であることから、戦略マップでは経営課題も一番左に記載すべきではないか。

【対応方針】

- ご指摘の通り、一番左に経営課題を記載出来るように修正した。（反映済）

【ご意見】

- 戦略マップの作成にあたり、**健康投資→アウトプット→アウトカムの繋がりが長いものもあれば短いものもある**ので、それを示せるようにしてはどうか

【対応方針】

- ご指摘の通りであり、アウトプット①→アウトプット②→アウトカムの順に繋がりはあるものの、**各部分でのステップ数（長さ）についてはガイドラインにおいては規定しないものとする。**
- フォーマットにおいてもその旨が分かるように修正を行った。（反映済）

3. 戦略マップについて：ご意見と対応方針②

【ご意見】

- 個人アウトカムと組織アウトカムについて、個人アウトカムがあつての組織アウトカムであり、**並列には違和感がある。**
- **どちらかといえば組織アウトカムこそが経営が求めるアウトカム**であり、重要と考えるが今のフォーマット（個人アウトカムが上段）ではそれが逆に覚えてしまうのではないか。

【対応方針】

- 経営戦略の位置付けでは組織アウトカムがより重要であるものの、個人アウトカム（従業員の健康状態や幸福度なども含む）なくして組織アウトカムは成り立たない。一方で個人アウトカムのみの把握では、組織アウトカムへの注力がおろそかになる。
- よって、**枠組みとしては個人アウトカム・組織アウトカムを分けず、「アウトカム」として扱う。**ガイドラインでは、**アウトカムの中には個人、組織として捉えられるものがある旨を記載し、両方の視点でPDCAを回すよう記載する。**

【ご意見】

- 戦略マップの作成はエクセルだと見えづらく、pptなど図で示せるようにした方がいいのではないか。

【対応方針】

- ご指摘の通りであり、構成要素の最終稿が固まった時点でフォーマットの修正を検討することとする。

4. 投資シートについて：ご意見と対応方針①

【ご意見】

- 投資シートの記入にあたっては個々の投資項目別に記載をするのではなく、アウトカムやアウトプットごとに対応する投資を記載するフォーマットの方が利用しやすいのではないかと。その上で項目別でもソートできるよう、項目を記載する欄も設けてはどうか。

【対応方針】

- ご指摘の通りであり、**フォーマットに関してはアウトカム別で記載**するよう変更する。（反映済み）

【ご意見】

- 投資シートを記載するにあたり、いきなり**全ての取り組みについて見える化を行って効果検証、見直しを行うことはかなりハードルが高い**ように思う。まずは**いくつかの取り組みからスタート**できるようなやり方をガイドラインにて示しても良いのではないかと。
- 本実証の取り組みを全ていきなり対応するのは**健康経営をやっている方である我々でも苦勞する内容**であり、**レベル感をいくつか設定**しないと普通の企業が対応するのは難しいのではないかと。

【対応方針】

- ご指摘の通りであり、複雑すぎるのが要因で各企業内で健康経営に関する施策のPDCAを回してもらえないようではツールとしての意味が無いことから、**いくつかの取り組みを対象にスタートでもPDCAを回せるような使い方をガイドラインにて提示**することを検討する。

4. 投資シートについて：ご意見と対応方針②

【ご意見】

- 投資シートの記入後、効果シートや資本シートにおいて同様の記載を求められることが多く、対応も複雑なのでなるべく同じ箇所は連動するような仕様に出来ないか。
- 人的投資に関して、**参加している従業員のコストのみでなく運営側スタッフのコストについても別途見える化**できるようにした方がいいのではないか。
- 雑費や印刷費など、人的投資以外にも**各施策のためにかかった費用**が見える化できた方がいいのではないか。

【対応方針】

- いずれもご指摘の通りであり、フォーマットの修正を行った。（反映済）

【ご意見】

- 人的投資を入力した結果、**想定以上に大きな額となり、経営者から投資を削減されるようなことが懸念される**ため、可能であれば**他社との比較などが出来るような仕組み**にしたいと思うがどうか。

【対応方針】

- **見える化のまず重要な用途として社内のPDCAを回してもらうことを想定**しており、投資額の大小は企業の置かれている状況（従業員の構成や健康資本の大小等）によって異なるため、**投資額そのものを他社の状況と比較することは想定していない**。
- 想定よりも大きな額となってしまった場合については経営者への説明や見せ方についての工夫が必要であると考えますが、やはり**経営者に戦略マップ作成の段階から関与していただき、各施策が効果があるものとした仮説の上で投資を行っている旨**、その投資は企業にとって重要である旨を理解いただくかないと考える。