

第一回健康投資見える化委員会  
健康投資管理会計ガイドライン 骨子案

0. はじめに

(1). 健康投資管理会計ガイドラインの背景

- 健康経営を進める上で、定期健康診断やストレスチェックといった労働安全衛生法等に基づく、単なる義務的な健康管理を行うだけでなく、個別の企業が独自に行う生産性向上などの経営課題の解決のために、必要な健康への投資行動をさらに行い、企業内部で投資のPDCAサイクルを回すことの健康投資の管理およびその取組の外部発信が重要である。
- これまで政府において、健康経営の取組の方向性について『企業の「健康経営」ガイドブック』等の手引きを作成するとともに、2014年度から健康経営度調査及び企業の健康経営を顕彰する取組を実施してきたところ。今後、民間主導の健康経営の本格化に向け、更なる取組が求められている。

(2). 健康投資管理会計ガイドラインの目的・必要性

- 健康投資は、各企業にユニークなものだが、国が定める健康経営度調査の項目は、標準的なものに留まる限界があること、投資については目的や効果に沿った分析を行う手段が少ないことが、投資の決定や評価を困難にする要因であった。
- このため、本ガイドラインはこれまでの取組を踏襲しつつ、企業の創意工夫により健康経営をより効率的かつ効果的に実施することを目的に、内部管理の枠組みを示すとともに、取組状況について外部と対話する際の共通のフォーマットを提示するものである。
- 本ガイドラインで示すフォーマットはあくまで枠組みであり、企業が意義を理解した上で柔軟に活用できるものとする。また具体的に示している取組等はあくまで例示であり、例示にとらわれることなく各社に応じた取組が行われることをサポートするものである。

1. 健康投資管理会計とは

(1). 健康投資管理会計の定義

- 企業が、持続可能な発展を目指し、社員の健康増進へ投資する活動を効率的かつ効果的に推進していくことを目的に、活動を行う費用とその活動によって得られる効果を認識し、客観的に測定、伝達する仕組みを健康投資管理会計とする。
- 健康投資とは、原則として、従業員やその家族等（従業員等）に向けて健康状態の向上に資する取組でありかつ、企業の人的資本の管理・育成等の企業戦略に資する取組を指す。

(2). 健康投資管理会計の役割

- 既に健康経営に取り組み始めている企業が、適切な評価方法のもとで効果分析を行う際に参考するもの。

◇ 内部機能

企業等が従業員等の心身の健康増進・管理の一環として、従業員等の健康増進等の費用の管理や、健康投資の効果（アウトプット、アウトカム）の分析を可能とし、適切な経営判断やPDCAサイクルを可能とする機能。経営者や関係部門等が効果的な投資判断に活用することが期待される。

なお、PDCAを回すうえで、投資の目的や効果のKPIの設定が重要となる。

本管理会計においては、単純に管理会計に数値を入れ込むだけではなく、投資の目的や効果の明確化のため戦略マップにおいて、投資とそのアウトプット・アウトカムを設定し、分析を行うことを推奨する。

◇ 外部機能

非財務情報である従業員等の心身の健康増進施策について、PDCA を回していること、及び定量的な効果及び定性的に表れる効果があることを外部に対して適切に開示する機能。企業の外部への発信としては、従業員や家族、取引先、顧客、投資家、地域社会等に対し、従業員の健康増進に対する活動を適切に行っていることを説明する役割を果たす。例えば、企業等の取組が資本市場等において評価され、投資家等との対話に活用されることが期待される。

(3) 健康投資管理会計の要件

➤ 健康投資管理会計として、以下の要素を重視。

◇ 目的適合性

企業の健康投資やその投資効果について関係者の意思決定に資するものとなっていること。その際、開示する情報の量的重要性（＝単なる外注費等）だけでなく、質的重要性（＝定性的な取組等）も勘案すること。

◇ 信頼性

情報の重大な誤りおよび偏りを排除し、関係者の信頼が得られるようにすること。

◇ 明瞭性

利害関係者に対し、必要な情報を明瞭に表示し、企業等の健康増進への取組状況に関する判断を誤らないようにすること。

◇ 比較可能性

企業等の目的に応じて企業間、異時点間等の比較を要する場合には、比較可能な指標を活用すべきであること。

◇ 検証可能性

客観的な立場から検証可能であること。

(4) 健康投資管理会計の構成要素

➤ 「健康投資」、「健康投資効果」、「健康資本」、「企業価値」「社会的利益」の五つに区分する。

◇ 健康投資

健康投資は、企業が単に金額ベースで投資する取組以外に、働く環境や健康意識向上に向けた様々な企業内部での取組を含むものであり、定性的な取組も健康投資に含む。

① 外注費

企業が財務会計上でも認識でき、「費用」として計上される投資。産業医の委託や定期健康診断など法定の取り組みに加えて、企業の課題にあわせて、ヘルスケアサービス等を活用し、実施される自主的な健康投資等。

② 環境投資

企業が、社内でジムや診療所等の設置といった設備投資および、健康投資の一環で実施する職場環境の改善等のマネジメントを実施する定性的な投資等。

### ③ 人的投資

業務時間における健康活動や健康投資を管理・実行に移す上で内製的に生じる人件費等。

#### ◇ 健康投資効果

健康投資によって短期、中長期にもたらされる効果であり、従業員の取り組み状況の改善や生活習慣の改善（アウトプット）、健康状態や生産性の改善と組織パフォーマンスの向上等（アウトカム）、アウトカムが要因の一部となり現れる「企業の利益を稼ぐ力」「企業の健康資本」等の成果（インパクト）の三つに分類される。

##### ① アウトプット

- ・健康投資を行うことで最初に成果として発現する指標。
- ・比較的短期（1年を目安）に発現し、健康投資の質を判断するための中間チェックポイントとして活用することができるもの。
- ・一年に一回以上、定期的に、かつ、定量的に計測できるもの。
- ・現れる順番によって細分化される。

##### ② アウトカム

- ・健康投資を行った結果、アウトプットの改善を経て中長期的に発現する効果。
- ・中期的（2～10年）に発現し、企業の経営課題・健康課題を解決するための具体的目標として設定すると同時に、健康投資の質を評価するためのもの。
- ・性質によって、「個人アウトカム」「組織アウトカム」「外部評価アウトカム」に細分化される。

##### ③ インパクト

- ・健康投資によるアウトカムの実現が要因の一部となり現れる成果。
- ・中長期的（2～20年以上）に成果が期待されるが、健康経営以外の要因も関わるため、健康経営のPDCAサイクルの判断材料・指標としてではなく、目的として定めるもの。
- ・性質によって、「企業の利益を稼ぐ力」「企業の健康資本」「社会にとっての利益」に細分化される。

#### ◇ 健康資本

#### ◇ 企業価値

#### ◇ 社会的利益

## 2. 健康投資管理会計の基本事項

### (1). 健康投資管理会計において基本となる重要事項

#### ➤ 健康投資管理会計を作成する企業等においては、

- ✓ 対象となる期間（会計処理の期間）
- ✓ 集計範囲
- ✓ 健康投資の算定基準
- ✓ 健康投資効果の算定基準・内容

を明確にし、継続的に比較可能な形で作成することが重要であり、毎年度大幅に

変更してはならない。

(2). 対象となる期間と集計範囲

- 対象となる期間は原則として財務会計情報と整合するように企業の事業年度と一致させること。なお、効果が中長期的に発揮される場合においては、その効果の指標の置き方等を工夫することが重要である。
- 対象となる範囲は原則として財務決算と同様の範囲とする。連結決算を作成している場合は、健康投資管理会計上も連結決算の作成を求めることとする。ただし、実務上、企業集団全体を対象にすることが困難な場合には、まずは事業所等において実施し、徐々に拡大していくことも可能とする。

◇ 企業集団

子会社および関連会社を含めたグループ全体を対象とする範囲。企業形態がホールディングス形式やフランチャイズ化等、多様になる中、単一企業だけでなく、子会社や関連会社の健康投資について、実態を把握していくことが重要である。

◇ 全社

企業等の財務会計情報等と整合するような範囲。

◇ 事業所

企業等の事業所単位とする範囲。個別の事業所単位で作成することで、より個人の健康状態に紐づいた投資等の実施することが可能になる等、効率的・効果的な情報整理が可能になる。また、地域行政や消費者などとのコミュニケーションの促進に活用しやすくなる。

3. 健康経営戦略について

(1). 戦略策定の必要性

- 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・結びつきの意識が非常に重要。健康投資の範囲や効果・資本の捉え方にも関わるため、策定が望ましい
- 戦略マップを活用し、健康経営に関する取り組みを経営層とともに体系的に把握して推進していくことが重要

(2). 留意点

- 戦略を策定するに当たっては、各社の健康経営の取組段階（レベル）に応じて柔軟に取り組むことが必要
- 自社の戦略を既に認識し、体系的に取り組んでいる場合
  - ◇ 戦略マップの枠組みを柔軟に活用し、自社の取組に合わせて作成する
- それぞれの健康投資施策の把握から始める場合
  - ◇ 投資と効果（アウトプット・アウトカム）の結びつきの確認から始める
  - ◇ 場合によっては外部からの助言（健康経営アドバイザー等）も視野

4. 健康投資の考え方

(1). 健康投資の範囲

- 従業員の健康増進を目的として投下された取組によって生じる費用等を健康投資として計上する。
- 健康投資は単なる投資額でなく、定性的な投資についても含むものとする。な

お、今後、定性的な取組も金銭化して比較可能とするような計算式を作成することを検討していく。

(2). 投資額の問題

- 投資額は毎年企業が財務諸表において費用として計上するものを主として指し、企業等の減価償却資産への減価償却費も含むものとする。
- また、投資行為に関してかかる費用（イベント開催にかかる人件費等）についても機会費用とみなし、目的に応じて金銭化していくか定性的な記載を行うか判断する。例えば、内部における投資対効果を正確に把握する活動や、投資行為がなく人的リソースのみを活用する投資、あるいは職員による体操時間の確保等の費用算出等に活用することが考えられる。他方、対外的な説明に活用する場合には取組内容を正確に説明するため、定性的な取組については正確な記載をすることが重要となる。

(3). 健康投資の分類

- 各費用目においては、支出方法を以下の3種類に分けることが可能（再掲）。
  - ◇ 外注費  
企業が財務会計上でも認識でき、「費用」として計上される投資。産業医の委託や定期健康診断など法定の取り組みに加えて、企業の課題にあわせて、ヘルスケアサービス等を活用し、実施される自主的な健康投資等。
  - ◇ 環境投資  
企業が、社内でジムや診療所等の設置といった設備投資および、健康投資の一環で実施する職場環境の改善等のマネジメントを実施する定性的な投資等。
  - ◇ 人的投資  
業務時間における健康活動や健康投資を管理・実行に移す上で内製的に生じる人件費等。
- 分類にあたっては、見込んでいる効果との結びつきを意識する。具体的にはアウトカム別の分類を行い、複数のアウトカムと結びつく施策については、按分で記載することも可とする。
- また、事業活動を実施していく中で従業員等に実施する投資を目的別に以下の通り分類することが可能
  - ✓ 健康投資実施体制費
    - ・ 健康管理システムの導入
    - ・ 業務改善システムの導入
    - ・ 産業医等の専門人材の設置費用  
（専業産業医の設置費用、非常勤産業医の設置費用 等）
    - ・ 健康管理室等の運用費用
    - ・ 法定定期実施費用
    - ・ 人間ドック実施費用
    - ・ インフルエンザ予防接種の検診費用補助
    - ・ 女性特有の検診に係る費用の補助
    - ・ ストレスチェック実施費用
    - ・ ストレスチェックシステムの導入
    - ・ 労働安全衛生法に基づくその他の管理等の費用
    - ・ 健康経営の取り組みに関する調査・分析費用

- ・ 健康施策等の企画、実行支援に関する費用
  - ・ 制度の設計、周知に係る費用
  - ・ 社内システム等の情報発信環境整備費用
  - ✓ 健康教育費
    - ・ 研修費
      - （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）
    - ・ 社内外への健康情報の発信等に係る費用
    - ・ 日本健康マスター検定受検補助
  - ✓ 疾病予防における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
    - ・ イベント費用
    - ・ その他運動・食事・睡眠等への改善アプローチ費用
    - ・ アルコール消毒液の購入及び設置に係る費用
  - ✓ 疾病予防におけるリスクアプローチ費
    - ・ 保健指導費用
    - ・ メンタルチェック費用（ストレスチェック以外）
    - ・ 高ストレス者への特別面談に係る費用
    - ・ その他疾病予防費用
    - ・ 復職支援に係る費用
    - ・ 主治医、産業医との連携のための費用
    - ・ 復職者受け入れのための環境整備等の費用
- 企業等の健康投資の状況については金額の多寡で判断すべきものではなく、コストの性格、その企業などの業種・業態、過去の取組状況などを踏まえて判断することが重要。
  - 企業等が実施している施策が多岐にわたっているため、上記分類にこだわることなく必要に応じて変更しながら活用することも可能。
- (4). 健康投資の集計方法
- 健康投資の把握に向けては直接識別可能な場合と複合コストとして認識され、費用の一部に内包されている場合がある。
  - 直接識別できる場合については、その額を健康投資として集計するが、複合コストの場合にはその投資額や費用については以下のような合理的な方法で集計することが必要
    - ◇ 差額集計
      - 健康投資以外のコストを控除した差額を集計する。
    - ◇ 按分集計
      - 差額集計のために必要となるデータや財・サービスの価格が必ずしも明確でない場合には一定の基準によって按分し、集計する。
  - ✓ 合理的基準による按分集計
    - 差額集計ができない場合は支出目的による合理的な按分基準を設けて按分集計する。合理的な基準は対象となる投資の内容や性質等を総合的に勘案し決定する。

具体的には、人件費について、就業時間の内で健康投資に関連した取組を実施した時間とそれ以外の時間から人件費を案分する手法や実施する場所の面積比で案分する等が考えられる。

✓ 簡便な基準による按分集計

差額集計だけでなく、合理的基準による按分集計が困難場合においては、簡便な按分比率を定め、集計する。勘弁な基準は一定の相関関係を仮定して設定するもので、企業等において前提を設定することとなる。

例えば、複合コストのうち健康投資の割合を50%と仮定して案分することや複合コストの大部分が健康投資に関連するものと仮定して全額を集計することなどが考えられる。

## 5. 健康投資効果の考え方

(1). 目的に応じた効果算出方法の選択

- 内部の健康投資のPDCA強化や外部への発信など、企業毎に異なる目的に応じ、効果の算出方法を選択する必要がある。

(2). 健康投資との対応

(3). アウトプット、アウトカム、インパクトの分類

(4). アウトプット、アウトカム、インパクトの算出方法

## 6. 健康資本の考え方

(1). 健康資本の定義

- 健康投資によって蓄積される有形・無形の資本を指し、従業員の健康維持増進に資する有形・無形の外的な資本（社内の健康への理解や取組を促進する風土およびそうしたものを支える制度的背景、物的環境等）と、個人の健康資本（健康状態やヘルスリテラシー、ワークエンゲージメント）とに分けられる。
- 健康資本の蓄積により、健康投資がより効率的な効果の導出につながるとともに、その効果が健康資本の一部を形成していく。

(2). 健康資本の分類

- 外的な健康資本：健康の維持増進に活用される物的環境

✓ 有形資本

- ・ 社内ジム、コミュニケーションルーム
- ・ 健康管理センター
- ・ 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

- ・ 健康相談窓口
- ・ 定期健診制度、人間ドック等補助制度、ストレスチェック制度、研修の開催、健康メニューの提供、全社員面談
- ・ コミュニケーションイベント
- ・ 組織公正性（Organizational Justice）
- ・ 残業無しで帰宅することを歓迎する風土、多様性を認める風土
- ・ 心理的安全性の担保された組織
- ・ 休みやすい環境、帰りやすい環境、柔軟な勤務体系
- ・ 病気と仕事の両立ができる風土

- 個人の健康資本：健康の維持増進に活用されるプログラム・制度・風土
  - ✓ 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
    - ・ プレゼンティーズム、アブセンティーズム
    - ・ 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

(3). 健康資本の算出方法

7. 健康投資管理会計に関する情報の開示

(1). 健康投資活動を行う組織体制

- 健康投資を行うにあたって、企業の幹部を中心に組織的に実施する重要であり、企業内の管理体制などについて記載すること。

(2). 健康投資活動を行う目的

(3). 健康投資活動の経過及び成果

(4). 外部公表のための開示様式

- 管理会計のフォーマットは今後作成する。その際、投資家等のステークホルダーが見やすい開示様式とし、必要な情報は網羅されているものとする。

8. 内部管理のための活用

(1). 外部公表情報と内部管理情報の関係

(2). 内部管理を目的とした手法

以上

---

★事務局注釈：本骨子案は第2回「健康投資の見える化」検討委員会用の資料であり、灰色マーカーで示している部分は第3回以降で議論を行う。