

「健康投資の見える化」検討委員会（第2回）議事要旨

日時：令和元年11月14日（金）10:00～12:00

場所：経済産業省本館2階 西3共用会議室

出席委員：

安藤委員、井野委員、稲田委員、弥富委員、奥野委員、小島委員、小松原委員、佐藤委員、新佐委員、砂原委員、橋本委員、村松委員、森主査、山本委員、黒島委員代理（丸山委員）

欠席委員：

浅野委員

議題

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

議事要旨

事務局より、資料2：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）、資料3：健康投資管理会計ガイドライン骨子案、資料4：健康投資管理会計作成準備作業用フォーマット骨子案、資料5：事務局説明資料②（令和元年度健康経営度調査の結果（健康投資の実態把握）について）について説明を行い、健康投資管理会計ガイドラインの対応方針について自由討議が行われた。主な意見等は、原則として発言順に以下のとおり。

- 資料1の19ページについて。健康保険組合を外してしまうと、PDCAを回す上で都合が悪い面がある。例えば単一健保で健保の理事長が副社長で、会社として健保と一体となって健康経営を推進していて、費用負担を話し合い、これはたまたま会社が負担、これはたまたま健保が負担、という場合がある。健康保険組合の原資は会社と社員が出しているの、医療費は別としても、健保の健康増進・疾病予防費用を保険料の負担割合に応じて投資額として計上することも一例としてあるのではないかと。

⇒事務局：健康投資管理会計は単に健康経営の取り組みを列挙するものではなく、企業の財務会計と健康経営の取り組みを接続させることが目的。一般的に「管理会計」は公表せずに内部で作るものだが、環境会計のように国が定める以

上、内部利用だけではなく外部への公表も考慮が必要と考えている。健保での取組みを記載するには、企業としての取組み、企業としての説明責任の範囲が健保にまであるのかどうかという議論が必要である。外部から見ると企業と健保は別法人であり、実態とどのように折り合いを付けるのかについて、ルールは決めなければならないので、今後議論していきたい。

- 健康保険組合は公法人という企業とは別の組織だが、健康投資という概念が世の中にある前から企業が社員の健康のために作った組織が健保だとすると、健保を作ったことが先駆的な健康投資であると、健康のための子会社を作るのと同じように公法人として別の会社を作ったと考えるというのもあるのではないか。
- 保険料の負担割合に関する話があったが、協会けんぽの場合は50:50の割合であるが、健保の場合は事業者が多く負担することも可能であり、バランスをどのように考えるのかというところにも議論の余地があると考えられる。
- 外部からの評価について、全ての健康投資費用を健保に寄せている企業があるが、この場合には企業の投資額がゼロになってしまい、健康投資を全くしていないという評価を海外の投資家がしてしまう可能性が考えられる。健保の保健事業に係る投資をどこかで記載しないと、不公平になるのではないか。
- 全ての健康投資費用を健保に寄せている企業の例では、健保と委託契約を結んだ中で取組みを行うとされ、そこでやり取りが発生する。企業と健保の関係には多様なパターンがあり、例えばハイリスクアプローチは健保がやってポピュレーションアプローチは企業がやる、あるいはその逆もある。片方のみを記述していると全体像が見えなくなるので、工夫して全体像も見える形にする必要がある。
- 健康投資管理会計ガイドラインの意義については、投資対効果が見える化することで、業績の良・不良に関わらず健康投資を継続していく指標になることが経営者のメリットであり、このメリットを感じとれる数字・評価を作っていくことも大切。この管理会計を利用することで、健康経営優良法人の認定を受ける以外のところでお墨付きのようなものが与えられるとよい。
- 健康投資管理会計ガイドラインのユーザーは、経営者だけではない。実証を行った立場として、健康経営推進者がこのガイドラインを使用すると、報告・管理の

ための時間、労力が10倍になると感じる。何のためにこのガイドラインを使うのか、何のために健康経営をするのかということをもう一度立ち戻って考えると、健康経営を行う一番の目的は、健康でいきいき働く生産性の高い社員を増やすことであり、社員のメリットとして行動変容を試みようと思える示し方をしていく必要がある。最終的には社員の行動変容によってアウトカムが改善し、社員がいきいき働いて会社の業績につながる、という流れを作るためのツールとしてのガイドラインにしてほしい。社員のメリットを示す出口戦略をもう少し議論し、健康投資施策を多く実施しても社員が参加しないという課題の解決にうまくつなげるべき。

- 資料2の7ページについて、健康投資と健康資本の切り分けをより明確に整理すると、投資の効果としてのアウトカムは健康資本の蓄積とイコールとなっている。アウトカム、つまり健康状態や組織の活力を含めて健康資本が増えるということなので、下向きの矢印が出ていると理解したが、厳密には健康資本が蓄積されることによって企業価値が向上するので、右側を向いている下側の矢印がより重要であると考えます。
- アウトカムが重要であると考えますが、現状ではアウトプット①②の横に記載されているところ、アウトプット①②を縦に並べ、アウトカムを健康投資効果の一番下に置いて、それが健康資本の蓄積と一致するというメッセージの方が伝わりやすいと考えます。
- アウトプットとアウトカムの区別がつきにくい。アウトプット①はインプットのようなものである。施策や取組みの改善をしているということは、結局は投資を積極化しているということであり、アウトプット①は投資自体であると考えられる。現状は投資効果に入っているが、インプット側に入れた方が整合性があるのではないかと。
- アウトプット②は、アウトカムにつながる中間的な変化が現れているとなっているが、行動変容や意識改革が実際に健康資本の蓄積につながるには時間やステップが必要である。アウトプット②は行動変容、意識改革を示す指標であり、それがアウトカムにつながっていく、そのアウトカムがつまりは健康資本の蓄積である。そして、その健康資本が結局企業価値の向上につながっていく、という流れにすると分かりやすいのではないかと。

- 資料2の8ページの人的健康資本の健康状態については、身体的健康と精神的健康とに分類すべきではないか。精神的健康の中には、メンタルヘルスが悪くなることや、逆にポジティブメンタルヘルスと言われているようなワークエンゲージメント、いきいきと働けていることや活力が出てくるが入ってくる。プレゼンティーイズムやアブセンティーイズムは健康状態が悪くなって、損失にどうつながるかという現象を捉えているものなので、健康資本の中に入れて混乱するのではないか。また、ワークエンゲージメントは別立てでも良いが、広く捉えて健康状態の中に入れても良いと考える。
- 環境健康資本の中に無形資本が入っている。これは環境健康資本が有形と無形に分かれているということであろうが、人的健康資本は無形資本なので、そのような違いがあるということは整理しておいた方が良いと考える。
- 資料2の17ページについて、健康経営の範囲が分かりにくいという意見が実証企業より出ている。前回の委員会でも意見が出たが、働き方改革で長時間労働を是正することが健康投資なのかどうなのか考えると、働き方改革の一環として認識している企業は健康投資に含めない一方で、労働者の健康を改善するためのものであると認識をしている企業は健康投資に含めることになる。これを評価するとき、ある企業は入っていて、ある企業は入っていないというバラつきができることになるが、経営者の意識の違いで投資量が変わってしまうということを許容して良いのかどうか悩ましい。ある程度の例示をすとか、これは含めるとか含めないとかという大勢を持たせる方が良い。
- マネジメントシステムはプロセスとそれを運営する人の力量の集合体である。すると健康経営を行っているのであれば、健康経営がうまくできるスキルが企業に蓄積されるはずであるが、健康経営の範囲が分かりにくいということは、その要素が抜けているのではないか。他にもまだ抜けている要素があるかもしれない。
- 財務会計で資本という言葉を使うときは、株主に帰属するものとなっている。資金の調達源泉の一つを表す言葉なので、この資金が運用されたときに資産というものになり、その中に有形のものと無形のものがある。今回の管理会計の中では、資金の調達源泉を表す言葉として「健康資本」が使われているわけではなくて、健康経営に資する施策を実施する重要な基盤として置かれているものであり、財務会計の資本とは違うものであると認識した。

- 外部に開示して投資家にとって重要な情報になっていくと考えると、投資家をミスリードしないようにする必要がある。企業が作るときの自由度や効率性といったせめぎあいがあるのであれば、ガバナンスの議論も必要になると考える。
- 資料3の2ページの健康投資ガイドラインの要件について、目的適合性、信頼性、明瞭性、比較可能性、検証可能性というキーワードがあるが、どれも重要である。アメリカの証券取引等監視委員会のチェアマンが2019年3月に、人に対する投資についてのディスクロージャーをどのように考えるか意見を述べているので紹介する。まずは重要性と比較可能性で、これは投資家の目から見て重要で比較可能であるということを行っている。その次が効率性とフレキシビリティで、これは企業側の目線に立ち、情報を集約して開示するためのコスト等に配慮が必要ということと、トライアンドエラーもあることからフレキシビリティも必要だというバランスの話をしている。最後にレスポンシビリティ、つまり責任ある開示のことを話している。現段階で資料にある要素を見ると、企業目線の効率性とフレキシビリティを言葉として入れるべきではないか。
- 資料3の3ページには、健康投資管理会計の基本事項として「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」とある。財務会計の世界でもみだりに変更してはならないということはあるが、正当な理由がある場合には、過去に遡って比較可能性を担保すれば変更して良いとされている。今回のこの取組にフレキシブルな創意工夫やトライアンドエラーがあるのであれば今後も変更はあり得るため、比較可能性等が担保されると良いと考える。
- 資料3の8ページには、健康投資管理会計に関する情報の開示について、定性的な情報として健康投資活動を行う組織体制、目的、成果等々が記載されている。TCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）の提言では、企業活動と環境の変化の関連性については非財務情報として開示していくとされており、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標の4つの項目について開示が推奨されている。全企業に対してガバナンスと戦略については開示させ、重要な場合にはリスク管理と指標・目標を開示させる形である。現段階で資料にあるものを見ると、組織体制の中にガバナンスが含まれているのであろうが、作成するだけの体制では不十分で、社内で健全なディスカッションがされており、ガバナンスがとられていることによって、外部へ出て行く情報の信頼性が担保されるものである。

- 健康投資管理会計ガイドラインについて、企業がPDCAを回せるようにすることが外部への開示・活用か、どこに重きを置くのかということが前回に議論となった。今回は、企業同士の比較は妨げないものの、どちらかという企業の中のPDCAを重視したものである、というメッセージが分かりやすくなったと思うが、健康経営の定義をどうするかという問題がある。健康経営の定義は企業によっても違い、決め付けるものではない。今後ガイドラインができて、効果とあわせてどのような指標の開示を企業側に求めていくのかを議論していくことになるであろうが、いま列挙されているものはどちらかという企業内のPDCAに必要な指標であり、これらをすべて開示する必要はないと考える。開示していく指標については定義が揃っていないと、開示したことによって被害をこうむる企業があるので、今後定義をしっかりと示すべきである。
- 資料3の1ページの「健康投資管理会計とは」に「健康投資とは、原則として、従業員やその家族等」という記載がある。健康経営の定義は企業によって様々であり、家族や地域も含めて考えている企業もあるのであろうが、今回アウトプット・アウトカムに絞ったものについて考えるのであれば、対象を従業員だけにして曖昧性を持たせない方が良く考える。
- 資料2の7ページについて、健康資本のフローとストックという考え方はとても良いが、健康資本の蓄積のところは、環境健康資本と人的健康資本は並列ではなく、環境資本が整っているから人的資本が状態として高いということがあると考ええる。環境資本が土台となって、人的資本が上からのフローと元々の土台が溜まっているものであると考える。
- 社会的利益について、健康経営が企業だけではなくて地域や職域でも始まっている中で、ホワイト500でも健康経営銘柄でも、自社だけではなくて地域等の外部に向けて発信していくこと、サポートしていくアンバサダーという形をメッセージとして出している。事業を通じた世の中へのインパクトでも良いが、地域や社会への健康投資も社会的利益につながっているという見え方についても議論できると良い。
- 健康資本に関する議論は次回に行うという説明があったが、これが肝である。

- 健康経営の範囲をどこまでにするのかという議論については、あまり細かく設定せずに、今回の事務局資料の定義のままで良いと考える。自社は、実務の中で社員を健康にすることが健康経営のゴールであるとは捉えておらず、社内も社外も地域も含めた Social Well Being を高めることを目的としており、最低限の範囲として従業員は含まれるが、従業員に限定して細かく決めない方が良いと考える。
- 働き方改革や健康保険組合については、戦略マップで明確にすれば良い事項であると考えます。
- ワークエンゲージメントについては、プレゼンティーイズムやアブセンティーイズムだけではなく、プラスを作るものも入れた方が良い。言い換えると、心身が上手く働いておらず生産性があがらない状態を改善しようとしているということだけではなく、Social Well Being をいかに含むか考えた方が良い。健康資本や人的資本については、健康経営の発展の可能性を狭くしたり否定したりせず、健康状態やワークエンゲージメントだけではなく、Social Well Being も入れた方が良い。
- 全体像を一番把握しやすい人事という立場で、実際に実証の作業をしたところ、作業する者の意思によってどうにでもなるものであると感じた。健康経営ができている・できていないということを外部から見られたときに、優れた健康経営を実践している企業であっても、作業にあたって違う意識を持っているがためにうまく PR できない企業、特に中小企業がたくさん出てくるのが考えられるので、ある程度の定義は必要である。
- 資料2の8ページの環境健康資本の無形資本「③理念や制度により培われてきた風土」について、文化的なものを数値化したり、言葉で表わしたりするのは難しいと考える。また、休みやすい環境、帰りやすい環境、多様性を認める風土という例があるが、企業がそれに取組んでいても、社員がどのように考えているかということを証明するものがない。会社としては一生懸命やっているが、社員にとって「そうは言うけどね」ということがあると、健康経営を進めづらい環境になるかもしれない。

- 資料2の6ページの投資のイメージについて、投資対効果は金銭に置き換えられるものにするのであれば、ガイドラインにおいて、この業種でこれくらいの予算規模・資本金の企業であればこのくらいを投資することが妥当、ということを示す必要があると考える。
- 外部からの評価も同じであろうが、企業の中で健康投資を推進する者からすると、最終的に、従業員の行動変容や生き生きと働くことが投資対効果となったときにはまた健康資本のイメージが変わると考える。
- 資料2の7ページの健康資本の蓄積については、環境健康資本がベースにあってはじめてプラスアルファの従業員の健康状態やヘルスリテラシーが高まっていくと考える。さらに、ワークエンゲージメントが高まらないと行動変容もできない。推進者からすると、これだけ投資するとこれだけワークエンゲージメントが高まる、と社長に示せるのが一番良い。
- 中小企業の支援をしていく中で、事業承継などでM&Aの話になった際に、会社の概要は分かるが社員のことが全く分からないという話を聞く。例えば、働いている社員の能力・スキルは中小企業ではなかなか測りづらい。そうしたときに、健康経営の投資をして健康資本の蓄積がある、ということを一程度評価出来れば、上場していないような小さな会社においてはM&Aの際の一つの指標になる。例えば外注費は多いが人的投資は少ない場合、外部に任せきりということが分かる。人的投資は多いが環境投資は少ないという場合、ヘルスリテラシーは上がっているが、果たしてアウトカムはどうなのかということが見える。あくまでも中小企業のことであるが、3つの投資のうちその企業においてはどこにどのくらいかけるのが最も適切。この蓄積が見えると、人に対して適切に投資をしているかどうか、M&Aの際に評価ができるものになっていくと考える。
- 成果を社外から見るという視点ではなく、企業の推進役としての視点からの意見であるが、ガイドラインが充実しているから使い手にとって複雑になってきている。改善のため、健康経営度調査に連携するようなフレーズにすることや、健康経営の範囲等を健康経営度調査に合わせると良い。
- 事務局の報告によると、健康経営度調査に回答した4割程度の企業しか集計ができていない現状があり、今後健康経営度調査に毎年回答する会社が次のステップ

としてガイドラインとフォーマットを使って健康投資管理会計をやっていくことを予想している。なるべく健康経営度調査の枠組み・フレーズと合わせてガイドラインと作業用フォーマットを作ると良く。資料3の5ページの分類の言葉遣いを揃えたり、資料4のリストの隣に健康経営度調査ではここに記載されているものだといったことを明記したりすることで、作業者ができるだけ健康経営度調査と紐付けて回答できる形式にすると良い。これにより2020年度に向けて二つメリットがあると考えている。一つ目は、年に一回、健康経営度調査を提出するにあたって、実際に健康資本がどのくらい高まったのかということ、健康経営度調査を行うたびに棚卸しを行い、そのたびにPDCAをまわせるような仕組みに出来ると良いと考えている。これに合わせて、一企業の推進役からすると、毎年棚卸しをしてその調査票あるいは作業用フォーマットに金額を記入していくことで、どれだけ会社の資本やフローの健康状態が変わってきているかということ、自分のモチベーションとして記入できる。もう一つのメリットは、社外からどのように評価されるのかということに関して、健康経営優良法人の認定と健康投資管理会計がリンクすれば、自身の金額ベースの投資部分や投資額が業界の中でどの程度の水準にいるのか公表できる仕組みになること。そして、社内においても業界の中でどの程度の位置であるか客観的に分かることになるが、結果的に投資を削減するような動きには進まないと思う。

- 目に見えない効果について、どうしても数値化できない部分があるということ、ガイドラインの中にも記載すべき。特に中小企業の場合は投資額の捻出が大変であり、出来る限りお金をかけないで健康経営をやっていきたい企業もあるが、こういったところもしっかり見ていることをメッセージとして出せると良い。
- 実証を進める上で、健康経営の範囲をどこまでにするのかという判断が難しく、何のために健康投資管理会計をやるのか分からないという話も出た。健康に関する取組を以前から行ってきた自社でさえこのような状態であるので、新しく始める会社からすれば、この健康投資管理会計にどのようなメリットがあるのかという疑問を抱くことになりかねない。健康投資管理会計を作ることで、逆に健康投資に取り組む企業が増えなくなるという事態にならないようにして欲しい。
- 人的資本をどのように評価するのかという問題がある。スキルの高い人であれば少ない人数でもできる、といったタテヨコの議論など色々あるが、評価する、数

値化するという事はなかなか難しく、数字が一人歩きしていかないものを上手く作っていくことが大切である。

- 中小企業が、例えば15名程度で業務を回していると考えれば、従業員とそれを支える家族と経営者の健康が重要となる。この概念・考え方が中小企業と大企業で違ってくるので、ガイドラインの考え方も中小企業向けと大規模向けとに分けることを検討してはどうか。
- 健康経営のセミナーにおいて、事例として発表される内容が変化してきている。昨年までは、このような健康づくりをしている、という内容が多かったが、今年は、このような取組みを行うとこのような効果が出ている、というようにPDCAを回していることが伺われる事例が出ている。中小企業は、健康経営を行うことで定着率や求人申込み率が大きく変化したことに喜んでおり、数値化していることが多い。
- 中小企業にこのようなPDCAの考え方を広めていくには、金銭的・金銭的な問題が重要である。ガイドラインを定めた後には、例えば30人規模の会社はこのような投資をすればこういう効果があるといったことを、文章ではなく視覚的に分かりやすい方法でモデルケース提示すると良く、大きく普及につながっていくと考える。今年は健康経営優良法人の中小規模法人部門の申請に定性記述欄が新しく入ったが、色々な企業を見ていると、全ての枠が埋まらない企業が多く、PDCAを理解することが出来ない中小企業が多いと感じる。中小企業に向けてもう少し分かりやすいガイドラインにしつつ、モデルケースやある程度例示的なものを示せると良い。
- 健康保険組合については、単一健保を持っていること自体が企業の投資であると考えられるが、この意味において、資料2の7ページのアウトプット①②やアウトカムの中には健保も含まれるのではないのか。健保と企業が一緒に行っていることも外部の投資家からの評価対象になるのではないのか。
- 健康投資金額の大小ではなく、間接費用の中での割合、例えば教育費をいくりにするのか、健康費用をいくりにするのか、ということが大事である。この割合については経営層も良く理解しているので、割合の目安を示すと良い。

- 健康資本の蓄積についてであるが、自社ではストレスチェックの追加項目でヘルスリテラシー、ワークエンゲージメント、プレゼンティーズムを聞いている。結果は人事には知られずに産業医だけが知ることが出来る仕組みにしているため、企業が行う従業員満足度調査よりはるかに精度は高いと考えているが、この場合には、わざわざ健康経営の投資部分を見るのではなく、年一回ある測定を使うことで健康資本の蓄積が把握でき、企業側も産業保健スタッフも取り組みやすくなると考えた。
- 人的健康資本について、健康状態、ヘルスリテラシー、ワークエンゲージメントが並べられているが、そもそもヘルスリテラシーは土台であって同列ではないと考える。
- 環境健康資本について、無形資本が企業価値、健康文化の価値であるのでこれをもっと大きくするべきである。
- 自社では健康経営は、資料にあるような利益を稼ぐ力のためというよりも、企業そのものに社員が価値を感じて働きたくなることを目指して取り組んでいるので、企業価値のためという整理は少し乱暴に感じる。健康経営を行って最終的に社員一人ひとりのヘルスリテラシーが高くなれば、右側の社会的利益やSDGsの志も高まるという整理にするべきであると考えている。
- 中小企業においては、はたしてどれだけの方が健康経営に時間を割いていけるのだろうか、と考えてしまった。中小企業と大企業で会計基準が大きく分かれているように、健康投資管理会計を中小企業にも広めようとするのであれば、簡易にしないと広まっていけないと考える。人的資源も中小企業はかなり少ないので考慮する必要がある。
- 風土を測定できないという意見があるが、健康経営で蓄積されるのは風土であり、これこそが一番大切である。中小企業もこの数年で大きく変わっている。例えば、健康経営を行うと離職率が下がるということを経済産業省が示しているが、健康になるから離職率が下がるのではなく、風土が良くなっているから離職率が下がるのではないか。また、利益率が上がるということも、職場での率直なコミュニケーションが活性化することから短期間で成果が上がるのではないか。

- 健康資本の蓄積は年に一回測れば良いという意見があったが、組織の公平性やソーシャルキャピタル等、組織心理学の分野では組織の風土を測る尺度が世界的にもあるし、計測しようとするれば計測できる決まった質問表もあるので、この風土に関するところは健康経営の効果として大事に考えて欲しい。
- 資料2の6ページに、健康資本が多い組織は効果が上がりやすいという記載があるが、健康資本が蓄積されるのも投資によるものである。イメージの計算式に代数を挿入すると健康経営の効果は二次関数になるが、二次関数であるならば、健康経営を始めるときにはなかなか効果が上がらないが、PDCAを回してやっているとどんどん効果が上がっていくことになる。
- 今回の議論では、何を固定（定義の明確化）して、何をフレキシブルにするかという宿題が出ているので、再検討してほしい。

以上

お問合せ先

商務・サービスグループ ヘルスケア産業課

電話：03-3501-1790

FAX：03-3501-0315