

# 健康投資管理会計ガイドライン策定にあたって 実証のお願い

令和元年10月11日  
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概要、目的①

- 企業における健康経営の取組段階はさまざまであり、まだ始めていない企業から、始めたばかりの企業、さまざまな取組の結果効果を出している企業までいる。
- 当該健康投資管理会計ガイドラインについては、**主に健康経営を既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もの**とし、健康経営をまだ始めていない企業等については既に公開されている手引きの利用を期待。
- 企業の健康投資には①義務的なもの、②自主的なもの、の2つに主に分類されると考えられるが、**当該ガイドラインを活用する企業は、特に②自主的なものに投資を既に行っている企業**であり、効果的な投資方法や投資の拡大方法等について当該ガイドラインを利用し、分析・評価いただきたい。

## 健康経営の取組段階

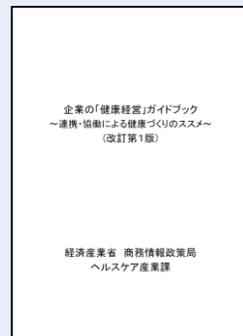
健康経営をまだ始めていない企業

健康経営を始めたばかりの企業

健康経営のPDCAを回している企業

健康経営の効果や評価を社外開示している企業

健康経営に関する手引き等を活用いただき、PDCAを回すことを意識して取り組むことを期待



企業の「健康経営」ガイドブック(改訂第1版:平成28年4月)  
[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/kenkoukeiei-guidebook2804.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei-guidebook2804.pdf)



健康経営ハンドブック  
2018(平成30年7月)  
[http://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/downloadfiles/kenkoukeiei\\_handbook2018.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/kenkoukeiei_handbook2018.pdf)

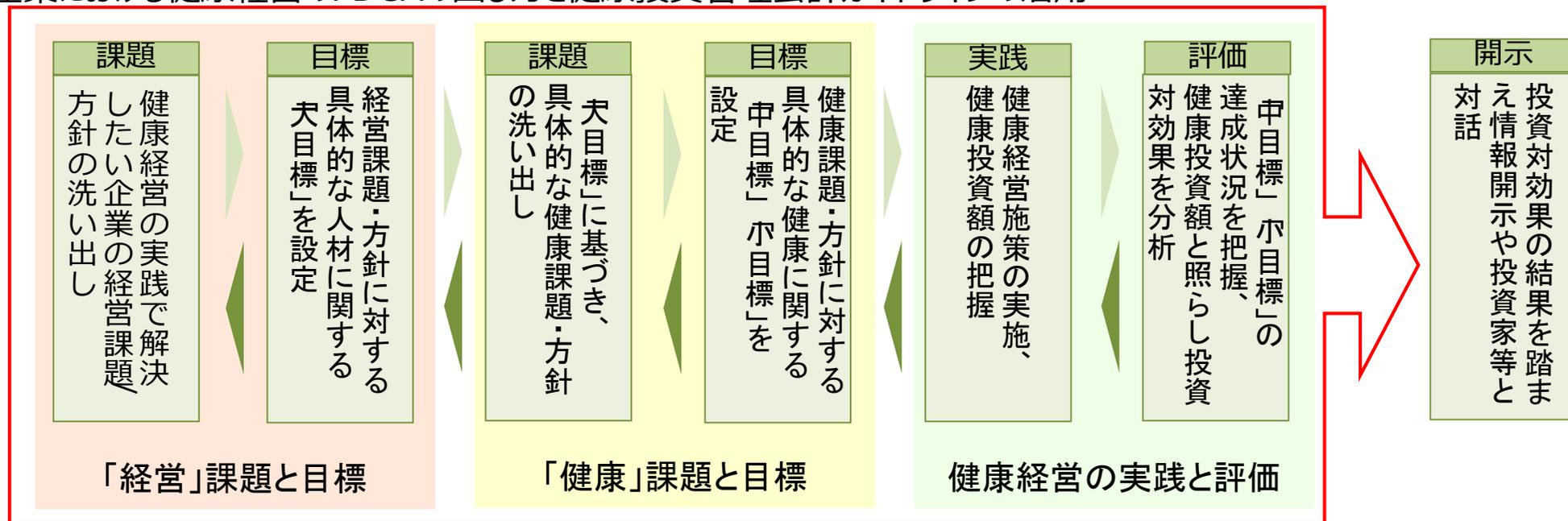
令和元年度健康経営度調査(令和元年8月)  
[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/downloadfiles/2019choshahyo\\_sample.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/2019choshahyo_sample.pdf)

今回策定する健康投資管理会計ガイドラインを活用し、主に自主的な健康投資についての効果的な投資方法や投資の拡大方法を社内で分析・評価する、或いは、投資対効果の結果や評価を社外開示していくことを期待

# 健康投資管理会計ガイドラインの概要、目的②

- 健康投資管理会計ガイドラインを作成する目的は以下のとおり。
  - ① 自社内で健康経営の投資対効果を分析、評価するため(全ての企業等が対象)
  - ② 自社の保有する健康資本を把握するため
  - ③ 適切な情報開示方法の環境整備を行うことで健康経営が資本市場に評価されるようにするため(主に上場企業が対象)

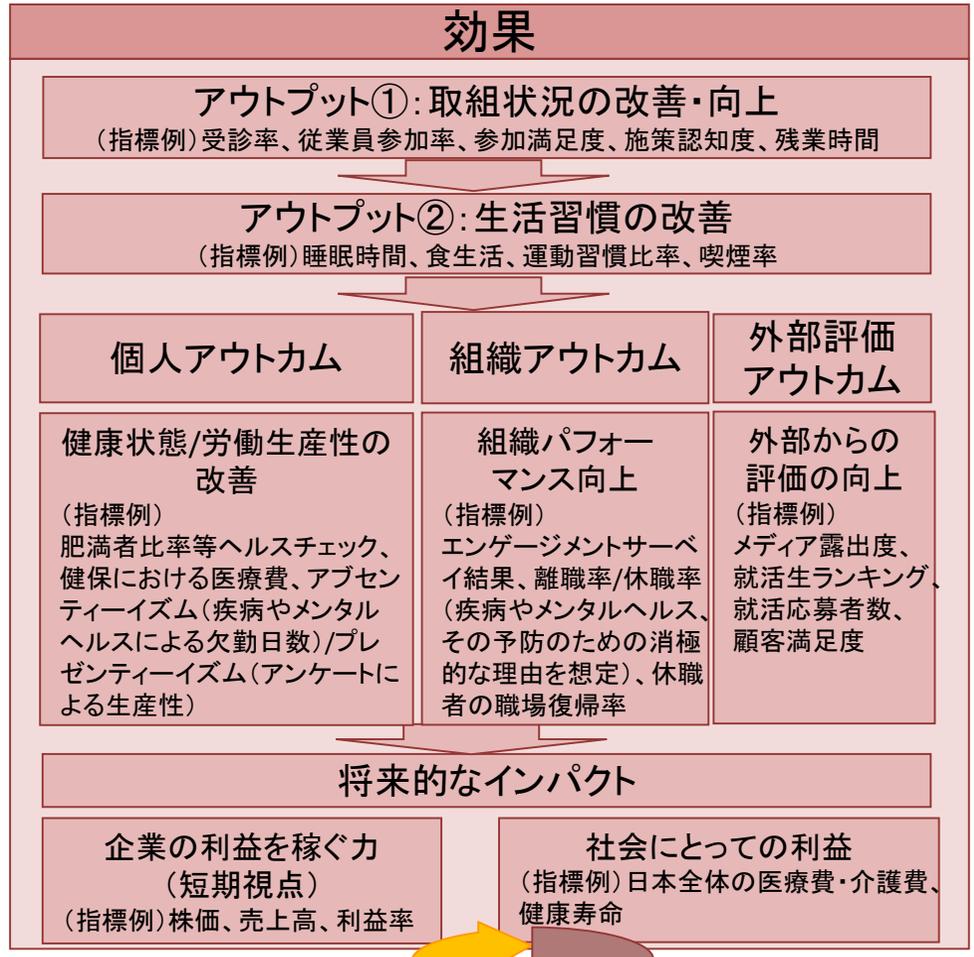
## 企業における健康経営のPDCAの回し方と健康投資管理会計ガイドラインの活用



⇒健康投資管理会計ガイドラインでは、全体のPDCAを回すための投資対効果の分析方法、評価の開示方法を記載する

健康投資の現状を把握するため、投資対効果の考え方の案として、以下の枠組みを設定。

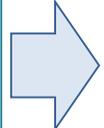
健康投資		
<b>人的投資</b> 社内のリソースを使って健康経営に取り組むこと	<b>環境投資</b> 健康経営を目的とした設備投資	<b>外注</b> 時間投資、空間投資以外の投資
(例) 産業医・保健師等の人件費、健康経営担当者人件費や業務時間、セミナーや保険指導参加人数や参加時間、トレーナー等講師費用	(例) 社内クリニックの整備、ジム・健康的な社員食堂・仮眠室等の設置	<b>1. 健康経営の体制整備や制度整備</b> (例) 検診・健診、予防接種、ストレスチェック、健康経営コンサル、健康データシステム導入、相談窓口の設置  <b>2. 健康リテラシーの向上の取組</b> (例) 社内報やちらし作成、健康情報アプリ導入  <b>3. 心身の健康のための取組</b> <b>①ハイリスクアプローチ</b> (例) 保健指導の実施、メンタル不調の従業員ケア、ウェアラブルデバイス導入  <b>②ポピュレーションアプローチ</b> (例) 健康的な食事提供への補助、運動会やコミュニケーション促進のためのイベント開催、ウェアラブルデバイス導入



効果と健康資本は相互に影響を及ぼす



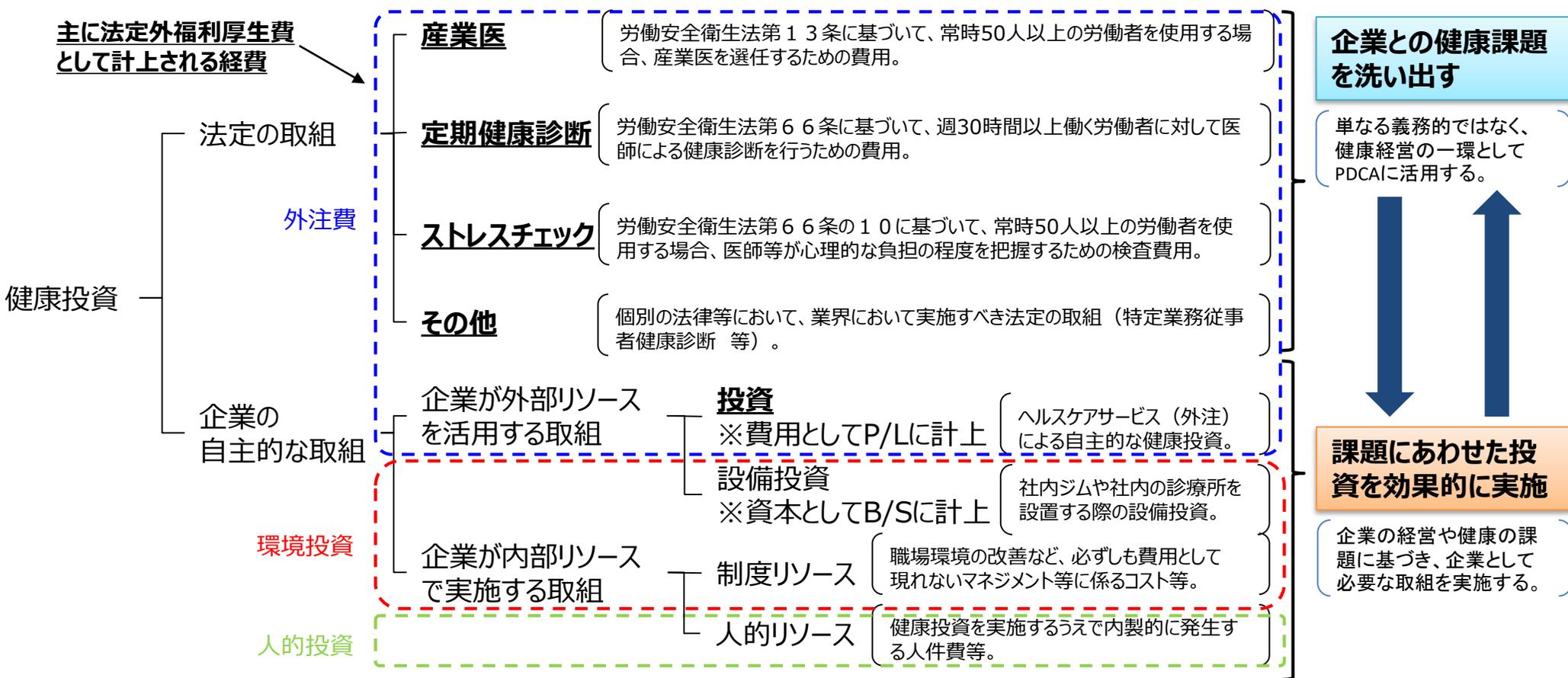
健康資本の蓄積
(例) 検診補助等の各種制度、社内ジムや食堂等の設備、企業の組織風土  ※個人の健康状態の改善や組織パフォーマンス向上等、アウトカムと重複するものも健康資本として捉え得る



# (参考) 健康投資の定義

健康投資の定義として、法定外福利厚生費として計上される経費のほか、環境投資や人的投資も投資として見なすこととする。

本実証においては、法定内の取組に関しても「投資」と見なして「見える化」を行うこととしたい。



# (参考) 健康投資効果：アウトプットの定義

## アウトプットの定義

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

成果として現れる順番によって「アウトプット①」と「アウトプット②」に分かれる

### アウトプット①の定義

- 健康投資施策に対する従業員の取組状況の改善・向上を把握するもの
- 個々の健康投資施策と1対1での紐づけが容易

#### 【具体的な例】

- 睡眠セミナー → 参加満足度、参加率
- 食生活支援 → 施策満足度、参加率、健康メニュー数、情報閲覧数
- 保健指導 → 指導満足度、対象率、実施率
- メンタルヘルス対策 → 参加満足度、参加率

### アウトプット②の定義

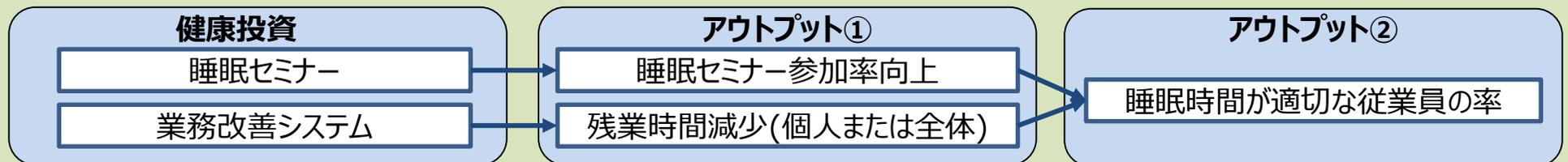
- 従業員の取組の改善・向上による、生活習慣の改善を把握するもの
- 複数の健康投資施策／アウトプット①から発現する場合もある

#### 【具体的な例】

- 個人の睡眠時間/睡眠時間が適切な従業員の率
- 個人の食生活/適切な食生活を送る従業員の率
- 個人の運動習慣/適切な運動習慣のある従業員の率
- 個人の喫煙有無/従業員の喫煙率

### 【個々の健康投資施策とアウトプット①・アウトプット②の紐づけ事例】

従業員の睡眠時間を改善するため、いかに睡眠が健康に重要かを示すセミナーを開催した。また、残業時間を減らすために業務の自動化システムを導入した。



# (参考) 健康投資効果：アウトカムの定義

## アウトカムの定義

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）に発現するもので、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
- 一年に一回程度、定期的に、かつ、定量的に計測できるもの
- アウトプットなしで改善することもあるが、健康投資効果を評価する際にはアウトプット①及び②を前提とすることが必要

性質によって「個人アウトカム」と「組織アウトカム」、「外部評価アウトカム」に分かれる

- 健康経営を実践するうえで、「個人アウトカム」「組織アウトカム」それぞれから具体的な目標を設定することが望ましい
- 「外部評価アウトカム」は、「個人アウトカム」「組織アウトカム」が発現した結果付随して発現することを想定するが、もしこれらを目標として設定する場合には、「個人アウトカム」「組織アウトカム」の目標を設定した上で設定する

### 個人アウトカムの定義

- 従業員個人の健康状態や生産性の改善・向上を把握するもの

#### 【具体的な例】

- 肥満率（BMI）、血糖値等の身体的指標→定期健診や特定健診で把握
- 主観的健康観、生活満足度等の心理的指標→ストレスチェックの「ストレス反応」等で把握
- アブゼンティーイズム/プレゼンティーイズム等生産性損失のコスト評価

### 組織アウトカムの定義

- 組織全体のパフォーマンスの改善・向上を把握するもの

#### 【具体的な例】

- 離職率、休職率
- 休職者の職場復帰率
- ワークエンゲージメント → エンゲージメントサーベイ等で把握
- 職場環境、制度 → ストレスチェック結果の「ストレス環境」等で把握

### 外部評価アウトカムの定義

- 外部からの評価の向上を把握するもの

#### 【具体的な例】

- メディア露出度、就活生ランキング、就活応募者数、顧客満足度、健康経営の顕彰

### 【アウトプットとアウトカムの紐づけ事例】

従業員の生産性向上を健康経営の目標として掲げ、そのために睡眠時間及び食生活の改善、喫煙率の低下を目指すこととした。



# (参考) 健康投資に伴う将来的なインパクトの定義

## 将来的なインパクトの定義

### 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・指標としては適さず、健康経営の具体的な目標としてはアウトカムを設定するのが望ましい
- 企業にインパクトが現れる「企業の利益を稼ぐ力」、「企業の健康資本」、社会にインパクトが現れる「社会にとっての利益」の3つに分かれると考えられるが、それぞれ複数の健康投資施策、アウトプット、アウトカム、インパクトによって相互に影響を受ける
- 健康投資効果の目的を「社外への発信」としている企業において、将来的なインパクトの評価結果を開示することは意義があると考えられる

### 企業の利益を稼ぐ力の定義

- 貨幣的価値に換算可能な、企業の利益の改善・向上を把握するもの
- 当該の成果の達成には健康経営以外の要因（通常の営業活動、外部環境の変化等）が大きく関わるため、健康経営の直接の成果として、アウトカムと紐付けすることは困難

#### 【具体的な例】

- 株価
- 売上高
- 利益率

### 企業の健康資本の定義

- 従業員の心身の健康状態や組織のパフォーマンスを資本としてとらえ、改善・向上を把握するもの

#### 【具体的な例】

- 「個人アウトカム」「組織アウトカム」「外部評価アウトカム」を合わせた指標

※定義をどうするか、貨幣的価値への換算が可能か等については、今後さらなる検討が必要

### 社会にとっての利益の定義

- 社会におけるさまざまな課題の改善・向上を把握するもの

#### 【具体的な例】

- 地域/日本全体の健康度の向上
- 地域/日本全体の活性化
- 地域/日本全体の社会保障費負担の適正化

# 実証の目的と実証企業リスト

## 1. 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」を行ってもらい、「見える化」の実現可能性等についての示唆を得ることを目的とする。

## 2. 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。

## 3. 実証企業リスト（2019年10月11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

# 実証企業へのお願い

- 実証企業の皆様には自社の健康戦略及びそれに基づいた健康投資、健康経営による効果、保有する健康資本についての「見える化」を行っていただきたく、①戦略マップ ②投資シート ③効果シート ④資本シートの4つのシート（P.10以降に詳細記載）の記入を作業としてお願いしたい。
- また、実証終了後には作業に関するヒアリング（P.16に項目案を記載）を実施させていただき、ガイドライン作成に向けた示唆を頂戴したいと考えている。

## 実証作業の想定スケジュール

- 本日お送りした資料を基に4つのシートへの記載を**10月25日（金）まで**にお願いしたいと思います。
- 実証の範囲は可能であれば連結ベース、期間は年度単位でお願いできればと思いますが、実行可能な範囲で結構です。
- その後、10月28日週、11月4日週に各社にヒアリングをさせていただき、11月14日（木）の委員会にて結果をご報告させていただきます。
- なお、今後の委員会スケジュールとしましては、第二回では主に「投資」についての議論、第三回では主に「効果」についての議論を行う予定をしております。
- そのため、期日までの実証作業が難しい際には、まずは「投資シート」だけでもご対応をいただければと思います。その後、第三回に向けてその他の作業も行っていいただければと思います。
- その他、実証作業においての不明点等がございましたらいつでもご連絡ください。必要に応じて往訪等も適宜させていただく予定です。

## （参考）委員会スケジュール案

- ◆ 第一回 9月27日（金）10：00－12：00
  - ガイドラインの具体的なイメージの共有
  - 投資対効果の「投資」と「効果」の仮説
- ◆ 第二回 11月14日（木）10：00－12：00
  - 健康経営度調査アンケート項目を分析し各社の「投資」について把握
  - **実証フィールドからの中間報告（主に「投資」について）**
  - 会計方法について
- ◆ 第三回 11月下旬または12月上旬
  - ガイドライン案の提示
  - **実証フィールドからの報告（主に「効果」について）**
  - 健康経営ガイドブックにおける開示方法について
- ◆ 第四回 3月中旬
  - ガイドラインの最終検討
  - 健康経営ガイドブック修正案

# 実証作業：作成いただきたいシート

- 「健康投資の見える化」を目的として、以下の4つのシートの作成をお願いしたい。
- 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
- それぞれのシートの詳細については次ページ以降で説明させていただきます。

## ①戦略マップ

- 健康経営の目標として設定するアウトカムとそれを実現するための健康投資の関係性の見える化し、PDCAを回すための材料とすることを目的としたシート。
- どういったアウトカムの実現を目的として個々の健康投資が行われているのかが見える化されることで、企業の健康経営戦略のストーリー性を高める。

## 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見える化することを目的としたシート。
- 実際にお金をかけて行っている投資のほか、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

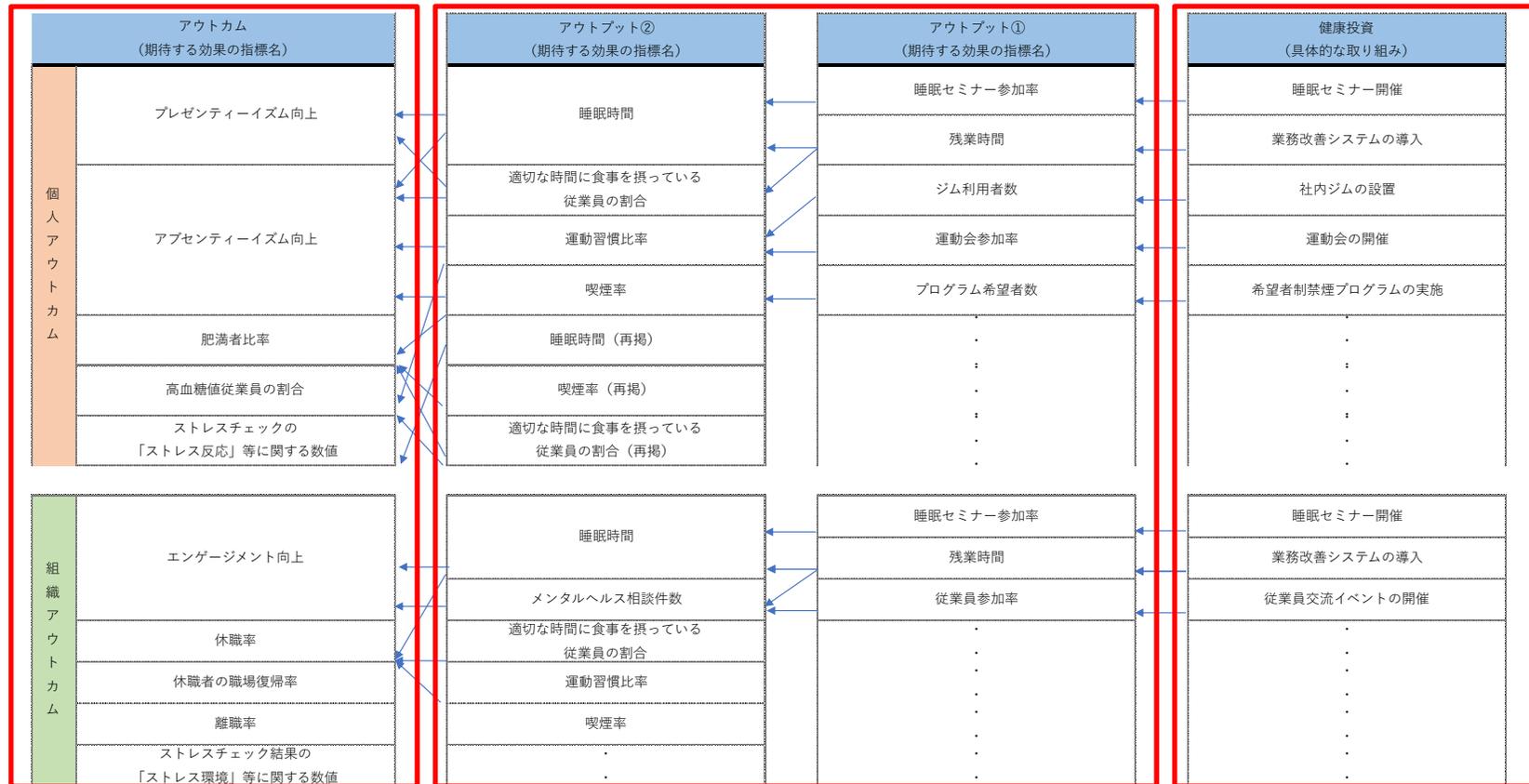
- 健康投資の成果として現れる効果の見える化を目的としたシート。
- 短期的な成果であるアウトプットと中長期的な成果（=戦略マップにて健康経営の目標として設定している成果）であるアウトカムで構成される。

## 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。
- 蓄積された健康経営に関する資産や制度のほか、組織風土や従業員個人の健康に対する意識等も資本として見なし、見える化の対象とする。

# 戦略マップの記載方法

- 戦略マップには健康経営の目標であるアウトカム、その実現を短期的に計測するKPIであるアウトプット、それらを実現するための健康投資の関係性を記載いただく。
- アウトカムは「個人アウトカム」と「組織アウトカム」の両方を設定していただく。



① 健康課題を踏まえた健康経営の目標（アウトカム）を設定する。アウトカムには**自社オリジナルの指標**を積極的に記載いただきたい。

② 成果を短期的に把握するためのKPI（アウトプット）を設定し、アウトプットとアウトカムのつながりを明確にする。

③ KPIを達成するための健康投資を決定し、アウトプットとのつながりを明確にする。

# 投資シートの記載方法

- 自社で行っている健康投資を「外注費」「環境投資」「人的投資」に分けて記載いただく。
- また、健康投資の内容ごとに項目を分けて記載をいただきたい。

取り組み内容	概要	外注費		環境投資		人的投資				総計 (円)	経費項目	備考	
		外注費 (円)	今期減価償却費 (円)	1時間あたりの人件費 (円)	所要時間 (時間)	平均人数	回数	合計 (円)	(外注先名、保険者、内製の場合は担当部署など担当を記載)			対応するアウトプット①	
1. 健康経営の体制整備や制度整備													
健康経営システム等の導入・刷新													
業務改善システム①の導入			200,000						0	200,000			残業時間
業務改善システム②の導入			400,000						0	400,000			残業時間
健康相談窓口の設置													
法定の定期検診実施・支援 (健診手配または精算事務代行など)													
定期健診の実施		50,000		5,000	1	800	1	4,000,000	4,050,000				000
法定健診以外の各種検診または人間ドック実施委託													
人間ドックの実施		400,000		5,000	2	50	1	500,000	900,000				000
ストレスチェック実施に係る経費													
ストレスチェックの実施		300,000		5,000	0.5	550	1	1,375,000	1,675,000				000
健康経営戦略や計画立案のための外部コンサルタントによる支援に係る経費													
産業医への委託 (※社内雇用している場合は社内人件費へ)													
専業産業医の採用				8,000	5	3	36	4,320,000	4,320,000				
健康経営課題の把握のための調査・分析に係る経費													
1. 健康経営の体制整備や制度整備に係る支出 合計		750,000	600,000					10,195,000	11,545,000				
2. 健康リテラシーの向上に係る取り組み													
社内セミナー・研修													
運動習慣改善に関する社内セミナー													
食習慣改善に関する社内セミナー													

①  
行った健康投資について、設定された項目別に分類し、記載いただく。  
(行は適宜追加いただく)

②  
各健康投資に今年度にかけての額を記載いただく。環境投資に関しては減価償却を行うものとし、今年度償却分を今期の投資額とする。人的投資は参加した従業員や担当した従業員の人件費を投資額とする。

③  
各健康投資が紐づいているアウトプットを記載いただく。備考には担当した部署や保険者、外注先等を記載。

# 効果シートの記載方法

- 健康経営の成果であるアウトプット①、アウトプット②、アウトカムについて記載いただく。
- また、アウトプット①→アウトプット②、アウトプット②→アウトカムの紐づけも記載いただく。

## <アウトプット①>

アウトプット①の指標の名称	概要	アウトプット①	昨年度のアウトプット①	対応するアウトプット②
睡眠セミナー参加率	7月18日と12月6日に開催した睡眠セミナーの平均参加率	17%	10%	睡眠時間
残業時間	本年度における一人当たり残業時間	25時間	40時間	睡眠時間・食生活
ジム利用者数	10月5日から使用開始した社内ジムの年度末までの総利用者数	300人	-	運動習慣比率
運動会参加率	5月8日に開催した運動会の参加率	35%	40%	運動習慣比率
施策希望者数	4月5日から3ヶ月間実施した禁煙プログラムへの参加希望者数	5人	2人	喫煙率

### ①

健康投資の成果としてのアウトプット①について記載いただく。アウトプット①の項目は戦略マップにて設定したものと連動させる。また、対応するアウトプット②についても記載いただく。

## <アウトプット②>

アウトプット②の指標の名称	概要	アウトプット②	昨年度のアウトプット②	対応するアウトカム
睡眠時間	本年度における従業員の平均睡眠時間（アンケート調査）	7時間	7.5時間	プレゼンティーズム・アブセンティーズム
食生活	本年度における朝食摂取率	65%	60%	プレゼンティーズム・アブセンティーズム
運動習慣比率	本年度における、週平均3時間以上運動をする社員の割合	10%	7%	アブセンティーズム
喫煙率	本年度における喫煙率	30%	35%	アブセンティーズム

### ②

アウトプット①と同様に、健康投資の成果としてのアウトプット②について記載いただく。また、対応するアウトカムについても記載いただく。

## <アウトカム>

アウトカム指標の名称	概要	今年度のアウトカム	昨年度のアウトカム
<b>個人アウトカム</b>			
プレゼンティーズム	アンケートに調査による総得点の平均値（参考：産業医科大学WFun）	18	17
肥満者比率	全従業員に占めるBMI25以上である従業員の割合	10%	3%
高血糖従業員割合	全従業員に占める空腹時血糖値が100mg/dl以上である従業員の割合	15%	9%
<b>組織アウトカム</b>			
エンゲージメント	エンゲージメントサーベイによる従業員満足度	80%	68%
離職率	全従業員のうち今年度中に離職した従業員の割合	3%	7%
ストレスチェック結果の「ストレス環境」等に関する数値	ストレス環境に関するストレスチェック項目の平均点数	25点	24点
<b>外部評価アウトカム</b>			

### ③

アウトカムについて、同様に記載いただく。アウトカムには**自社オリジナルの指標**を積極的に加えていただきたい。

# 資本シートの記載方法

- 自社内に蓄積している健康資本（健康経営に影響している資産や制度や組織風土、従業員や組織の状態、非財務情報を含む）を記載いただく。

【資産・制度の部】											
資産名/制度名	概要	取得/開始年月	資産の場合				制度の場合			従業員の種類	投資シートとの連動
			取得額	償却年数(年)	今期償却額	累計償却額	年間予算額	今期使用額			
<b>1. 健康経営の体制整備や制度整備</b>											
健康経営システム等の導入・刷新											
業務改善システム①		2015年4月	1,000,000	5	200,000	800,000	-	-	-	-	○
業務改善システム②		2014年8月	2,000,000	5	400,000	2,000,000	-	-	-	-	○
業務改善システム③		2010年4月	2,000,000	5	0	2,000,000	-	-	-	-	×
健康相談窓口の設置											
健康相談窓口		2012年4月	-	-	-	-	10,000	0	-	×	×
法定の定期検診実施・支援（健診手配または精算事務代行など）											
定期健診制度		1990年4月	-	-	-	-	50,000	50,000	-	○	○
企業風土											
残業なしで帰宅することを歓迎する企業風土		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>2. 健康リテラシーの向上に係る取り組み</b>											
社内セミナー・研修											
健康情報の発信等											
健康ポスターの設置		2016年2月	-	-	-	-	-	-	-	×	×
<b>3. 心身の健康のための取り組み</b>											
施策の運営											
運動習慣改善に関する施策の運営											
社内ジム		2017年5月	30,000,000	5	6,000,000	12,000,000	-	-	-	-	○

【個人/組織状態の部】				
個人/組織/外部評価の状態（アウトカム指標）	概要	数値	備考	
<b>個人</b>				
プレゼンティーズム	アンケートに回答による取得者の平均値 (参考：産業医科大学WFun)	18		
健保の医療費削減	前年度の健保の医療費から今年度のものを引いて 算出したもの	3千万円		
肥満者比率	全従業員に占めるBMI25以上である従業員の割合	10%		
<b>組織</b>				
エンゲージメント	エンゲージメントサーベイによる従業員満足度	80%		
休職率	全従業員のうち休職している従業員の割合	2%		
<b>外部評価</b>				

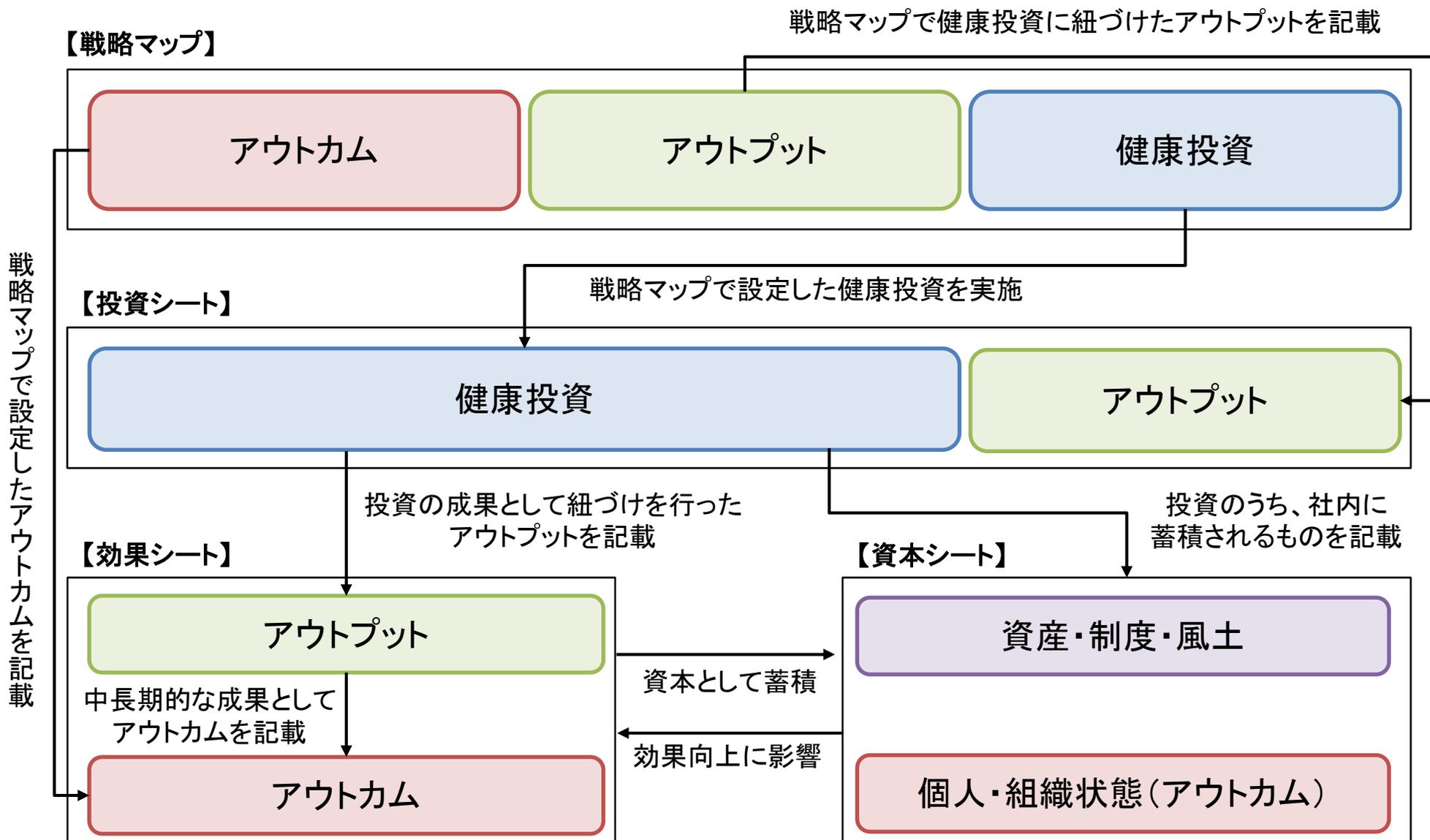
① 蓄積された健康資本について、設定された項目に基づいて記載いただく。  
（行は適宜追加いただく、**何を資本とするかは各社の任意とする**）



② 資産については取得額/償却額、制度については当該制度を運営する予算に関する情報を記載いただく。  
（詳細はエクセルに記載）

# 各シートの連動について

4つのシートは以下のように連動していることを意識いただきたい。



# 実証後にお聞きしたいと考えている事項（案）

実証後、主に以下の内容についてヒアリングを実施したく思っておりますので、ご準備をいただければと思います。

## 【社内の経営管理ツールとしての活用について】

- 本ツールは貴社の健康資本の見える化ツールとして活用出来そうか
  - 難しそうである場合、それはなぜか。何が課題と感じられるか。
- 本ツールは貴社の健康経営の取組みのPDCAを回すツールとして活用出来そうか
  - 難しそうである場合、それはなぜか。何が課題と感じられるか。
- 本ツールによる結果を経営者や従業員に公開されたか
  - 公開された場合、どういった反応であったか

## 【実証作業について】

- 健康投資管理会計のツールに沿って作業を行うにあたり、どのような体制で本取組みを実施されたのか
  - どのくらいの費用/時間がかかったか、特にどの作業で手間がかかったと感じるか
- 対応しづらい、算出しづらい項目はあったか。
  - あったとすればそれは何故か、具体的に何が難しかったのか
  - 投資について外注、環境投資、人的投資という分類は対応しやすかったか、分かりづらいということはなかったか
  - 資本について、何が健康資本に該当し、何が該当しないのかをどう判断されたのか
  - 効果についてアウトプット、アウトカムという分類はどうか、投資とのつながりや各効果のつながりは表現しやすかったか
- 本ツールでは表現しきれなかった投資や資本、効果はあるか。
  - あったとすればそれは具体的に何か
- ガイドラインを作成するにあたり、特にどのような点に注意して記載するのがよいと考えるか