

第4回健康投資の見える化検討委員会 事務局説明資料②

(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2年1月30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」の目的・メリットと 「健康投資管理会計ガイドライン」の対象企業

「健康投資管理会計」の目的・メリットの整理

- 健康投資管理会計とは、健康投資額と、それによって得られる効果（健康状態の向上だけでなく、経営課題の解決や企業価値の向上を含む）を、会計の手法を用いることで客観的に測定するもの。
- 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り、投資対効果についても目的や効果に沿った分析を行う手段が少なかったが、健康投資管理会計を行うことで、企業が投資対効果を分析しやすくなる。

■ 会計の手法を用いて投資対効果を分析しやすくなると、企業はどうか？

- ① 内部管理での活用：健康投資施策と経営課題・健康課題を結びつけたPDCAサイクルを回し、健康経営を継続的かつ効率的・効果的に実施することができる。
- ② 対外的な活用：健康経営の取組状況について外部への情報開示を行い、様々なステークホルダーとの対話を行うことができる。

■ 健康投資管理会計が企業に広がり始めると、社会はどうか？

- ① 投資対効果の分析がより容易になることで、健康経営を企業等が自律的に実施する（自発的な健康経営の実施、企業文化としての定着）する一助になる。
- ② 企業から提供される情報に基づき、官民が取組に沿ったインセンティブ措置を提供することが可能に。企業が健康経営を進めやすい社会環境ができ、健康経営が社会で自走する一助になる。

→上記内容は資料4：ガイドライン素案3ページに記載

健康投資管理会計ガイドラインの対象企業と留意点

- 健康投資管理会計ガイドラインが対象とする企業は、既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。

企業の例：健康経営を2年間行い、期待したほど成果が上がらない。

- ガイドラインに従って健康投資管理会計を整理することで、①企業の健康課題の確認・整理 ②課題に沿った効果指標の設定 ③健康投資施策の見直しや入れ替え 等を行うことができる。

- 健康経営に取り組み始める企業や、効果分析にまで至っていない企業がガイドラインを元に健康投資管理会計に取り組んだ場合、誤った理解に基づいた取組が進む可能性があるため、対象を明確にする必要がある。

誤った理解の例

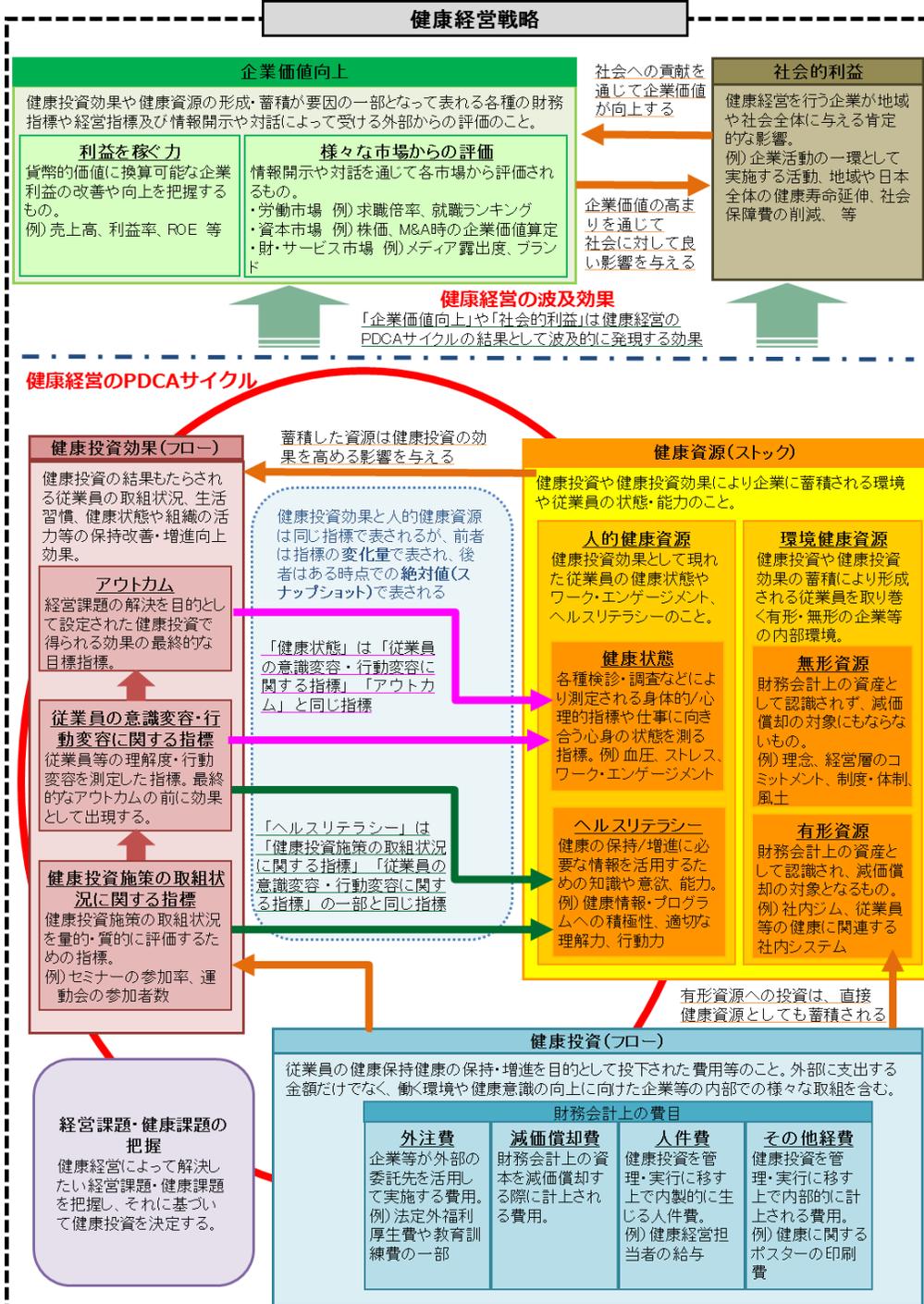
- ①：健康経営を始めるには管理会計が必須だという勘違いから、健康経営の取組を行わなくなる。
- ②：健康投資効果・企業価値を分析・評価する十分な体制がないため、本来中長期的な効果測定を行うべきところを、短期的な取組結果や投資額の大きさに惑わされる。
- ③：機会費用と効果の結びつきを認識できず、就業時間中の健康投資施策をやめてしまう。

これまでの委員会意見・ヒアリングを踏まえた論点

見える化の対象となる「企業価値」「社会的利益」
とは何か

枠組みの概念図

資料4：ガイドライン素案
7ページに記載



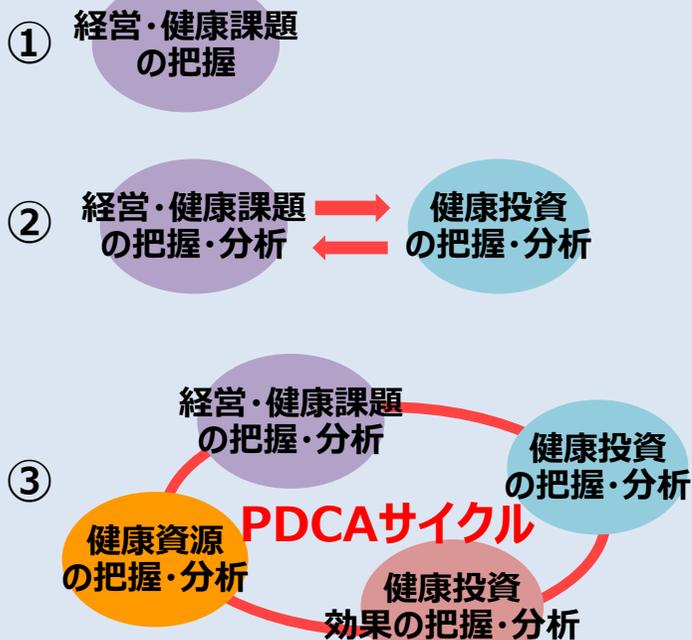
企業価値、社会的利益の位置づけ

- 企業価値や社会的利益は健康投資の実施や健康資源の蓄積に伴い、徐々に発現してくるものと考えられ、財務諸表上に効果として発現するまでの期間やそのルートは様々。
- こうした非財務情報と企業価値への関連については様々な研究や議論が活発に行われており、現時点で完璧な手法の提示は困難。本ガイドラインでは、過去の健康経営優良法人等のアンケート結果の分析結果等を踏まえ、健康経営上で活用できる指標・取組例をいくつか提示したい。

戦略マップ上の企業価値や社会的利益の位置づけ（イメージ）

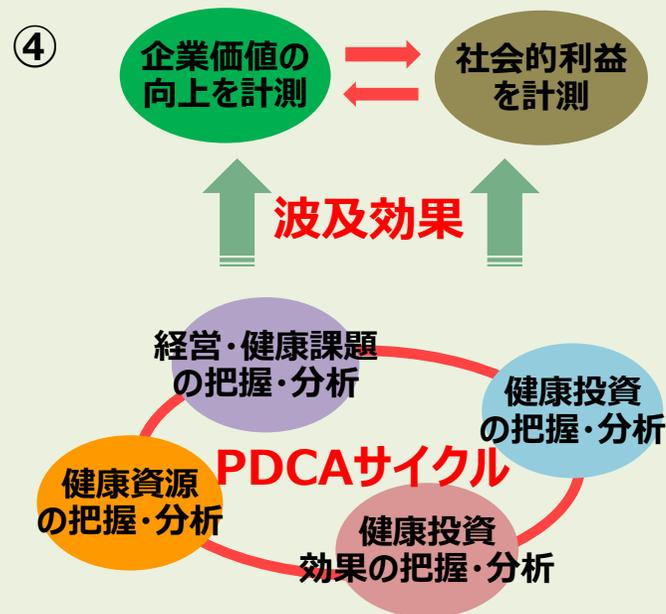
まずは以下のPDCAサイクルの確立をめざす

→経営課題・健康課題の把握から始め、健康経営戦略の中で徐々にPDCAサイクルを広げていく



企業価値、社会的利益は徐々に発現

→健康経営が十分かつ継続的に行われた際に、波及効果として把握可能



見える化の対象となる「企業価値」とは何か

- これまでの委員会において、投資額の見える化だけでなく、効果・企業価値向上の見える化を行うことが健康経営の推進にとって重要との指摘があった。
- 企業価値の考え方については、これまで以下のとおり意見があった。

【ご意見】

- 企業価値について述べている伊藤レポートの中身も紹介しつつもう少し詳しく記載をしても良いのではないか。
- SDGs的な企業価値向上の要素も業績以外にいれるべきではないか。
- 「従業員が退職した後も元気で過ごしている」ことはまさしく経営者が従業員を大切にしているということであり、本当の企業価値なのではないか。
- キャッシュアウトを伴わない、社員の健康増進活動時間の累積を「健康貯蓄」として「企業価値」に位置づけてはどうか。中小企業の場合、明確なアウトプットやアウトカムは測定できないケースが多い。
- 中小企業における健康経営の実践は短期的には社内の活性化、中長期的には組織風土の改善になる。中小向けの企業価値の算出を別途検討できないか。

本ガイドラインにおいて見える化の対象とする「企業価値」（案）①

- 企業価値には様々な考え方があり、現時点の整理では健康資源に含めている風土（測定が困難で定性的に表される「笑顔が多い」や「明るい雰囲気」）や、社会的利益に含めているSDGs的な成果を、企業価値に含める考え方もある。
- このような多様な企業価値の考え方は、まさに現在世界的に議論が行われているものであり、指標や定義づけが困難である。
- 本ガイドラインにおける「企業価値」については、客観的な指標によって測定できるものとし、以下のとおり整理してはどうか。

■ 概要：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

■ 分類

(1) 企業の稼ぐ力（財務上の業績）

- ・財務指標・経営指標（実測）：売上高、利益率、ROE（自己資本利益率） など
- ・労働生産性に関連する指標（推計）：生産性損失コスト、パフォーマンスの低下による損失コスト など

(2) 様々な市場からの評価

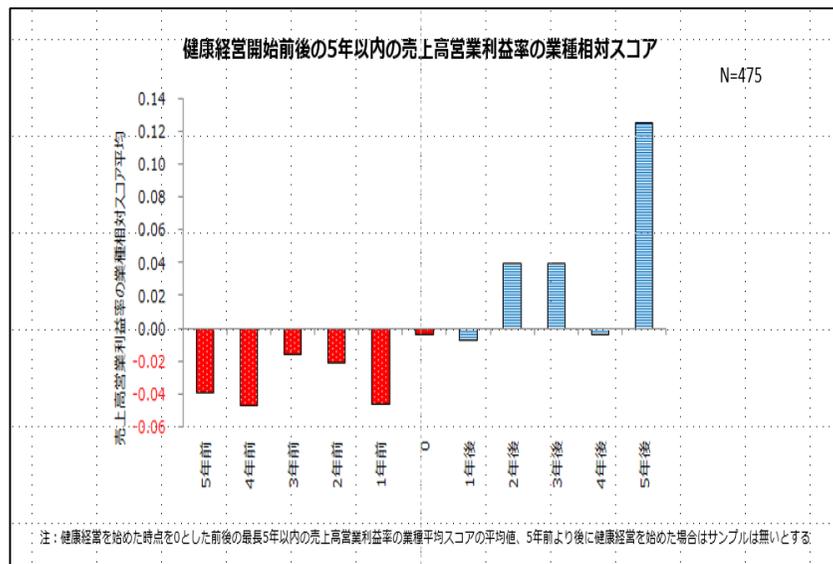
- ・資本市場からの評価（株価、M&A時の企業価値算定など投資家や金融機関からの評価）
- ・労働市場からの評価（求職倍率、就職ランキングなど求職者からの評価）
- ・財・サービス市場からの評価（メディア露出度、ブランド価値などメディアや消費者からの評価）

→詳細は、資料4：ガイドライン素案36ページに記載

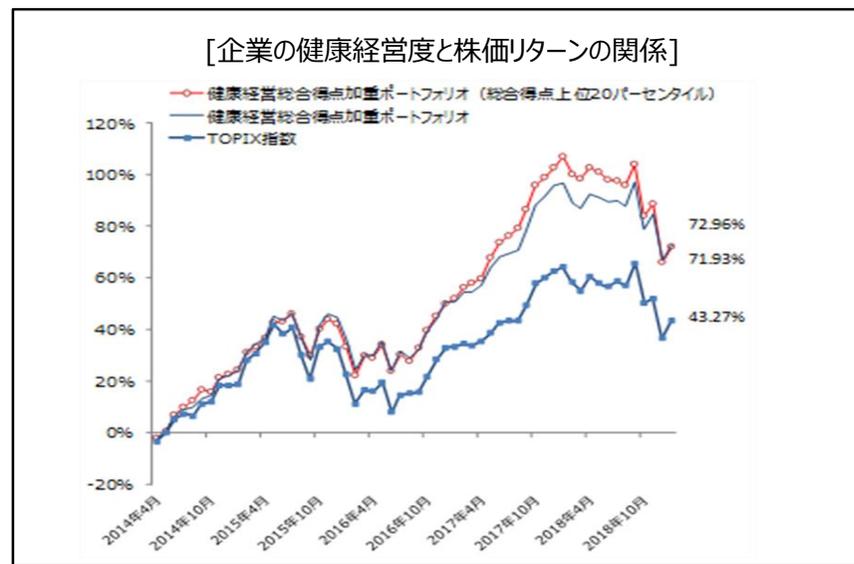
本ガイドラインにおいて見える化の対象とする「企業価値」(案) ②

- これまでの企業価値向上の実例や、健康経営の効果を経済換算している先駆的な企業の実例により、具体的なイメージを提示する。

■ 企業価値向上の実例



(出所) 次世代ヘルスケア産業協議会健康投資ワーキンググループ第20回資料



(出所) 経済産業省「平成29年度健康寿命延伸産業創出推進事業」報告書

■ 健康経営の効果を経済換算している先駆的な企業の実例

- ・ ジョンソン・エンド・ジョンソン社：健康状態による生産性低下のほかに、昇進率や業務評価、退職率なども便益換算すると、ROI(投資対効果)が1：6になることが示された。
- ・ 株式会社丸井グループ：「持続的なしあわせ」を「心の資本」と捉え実証実験を行ったところ、約21.7億円の営業利益向上効果があると算出された

→詳細は、資料4：ガイドライン素案37ページ～41ページに記載

本ガイドラインにおいて見える化の対象とする「社会的利益」（案）

- 社会的利益とは、健康経営を行う企業が、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ことを示すものを指す。また、社会への貢献が企業価値の向上にもつながり、相互に影響を及ぼしあうものと考えられる。
- 取組としては、地域等に対し、健康経営の取組を拡大して貢献していくようなCSRとしての取組や健康経営を実施することで社会的に豊かな生活を従業員へ提供することなどが挙げられる。

■ 社会的利益の取組状況

短期的

ア CSRの一環として考えられるもの

- 運動施設を地域住民に開放する
- 地域の清掃活動に参加する
- 収益事業外で健康経営の普及拡大を行う

イ 企業活動の一環として考えられるもの

- 製品やサービスの発注にあたり、取引先の健康経営施策の実施状況を考慮する
- 収益事業内で健康経営の普及拡大を行う

中長期的

ア 地域や日本全体の健康寿命の延伸

- 退職した従業員やその家族が、地域で高いQOLを維持している状況

イ 社会保障費の適正化効果

- 自治体における社会保障費の状況（企業が立地する周辺自治体に従業員が多く在住している場合）

→詳細は、資料4：ガイドライン素案42ページ～43ページに記載