



Duke  
UNIVERSITY

Stanford  
University

参考資料 2

# 健康経営と企業の業績の関連性

矢野 裕一郎 MD, PhD, FAHA

滋賀医科大学 NCD疫学研究センター 最先端疫学部門 教授

横浜市立大学 客員教授

Yonsei University College of Medicine, Korea 客員教授

Duke University, USA 客員教授

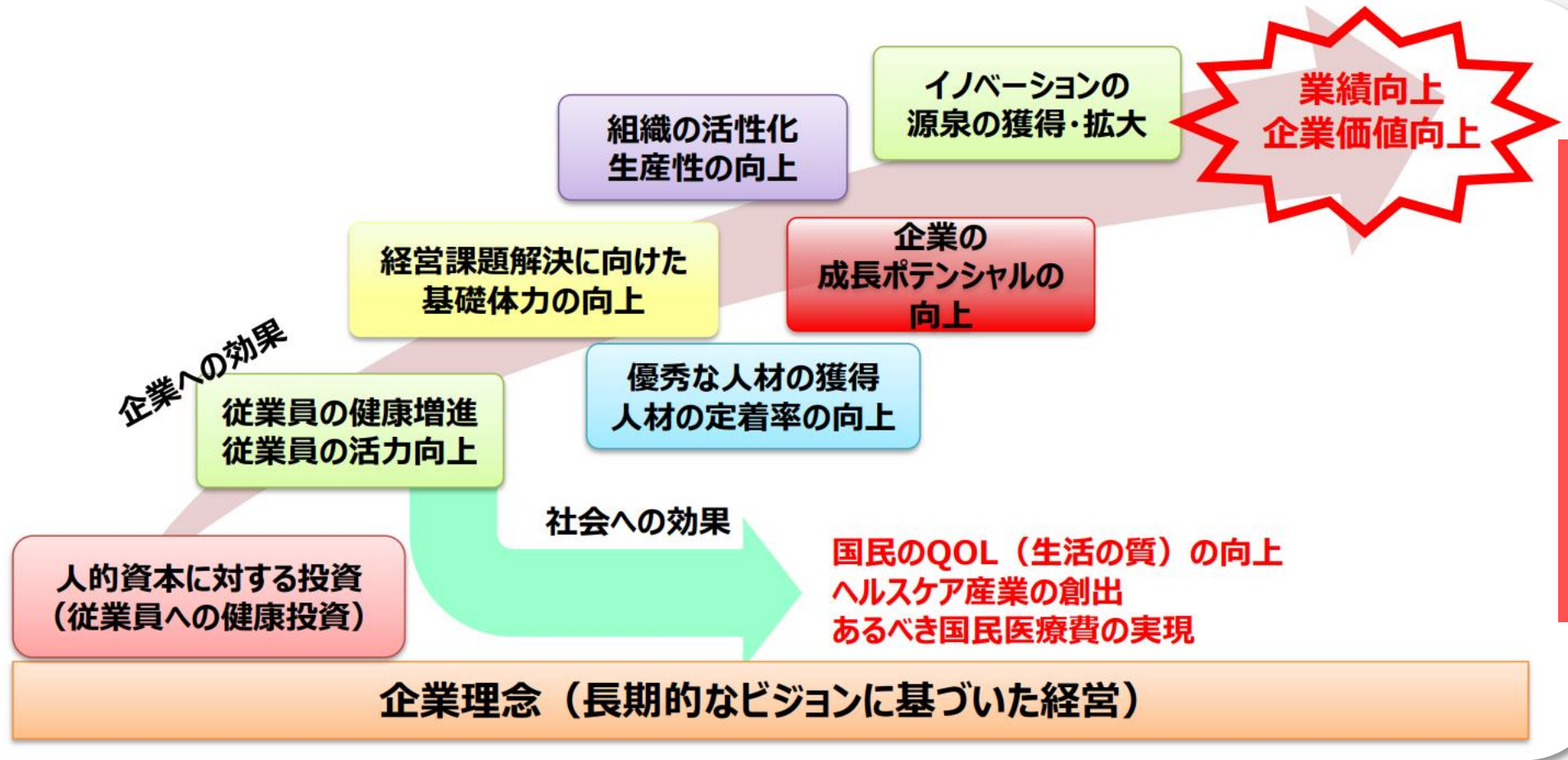
Stanford University, Global Faculty

# 「健康経営」

従業員の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること  
「健康投資」：[健康経営の考え方](#)に基づいた具体的な取組

人材戦略

経営戦略



企業が従業員の健康・保持・増進に取り組むこと（＝健康投資） → 業績向上・組織としての価値向上

健康経営を一言でいうと・・・

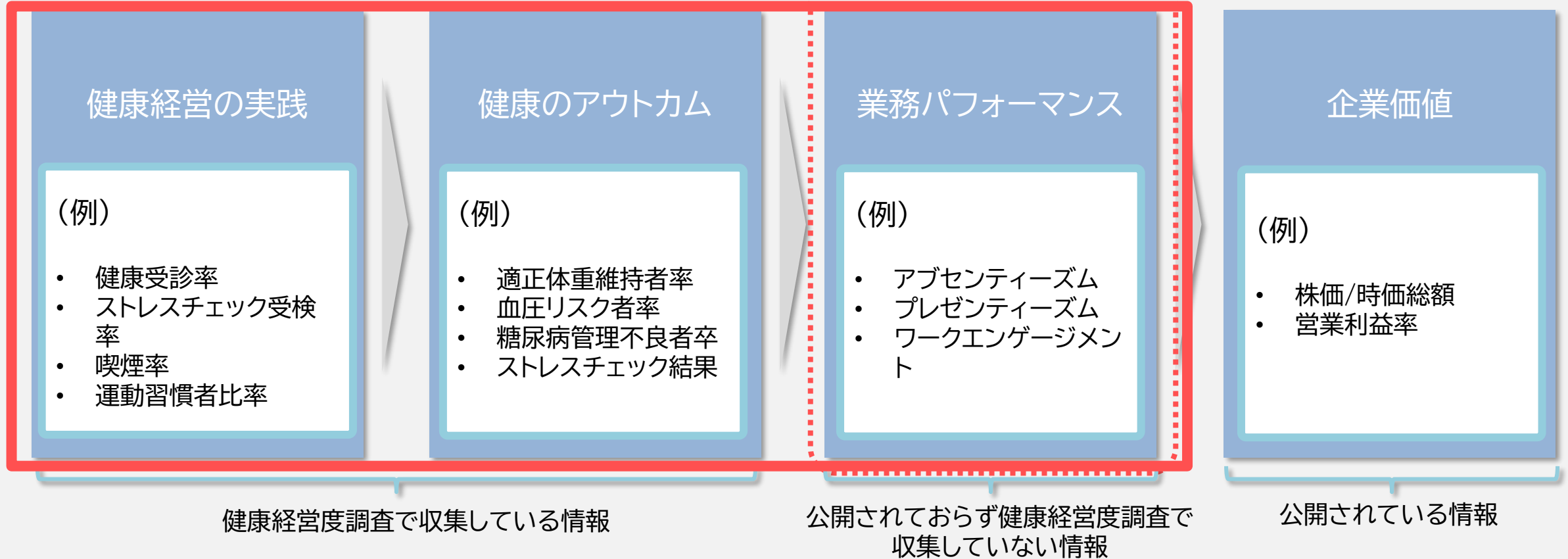
人という資源を資本化し、企業が成長  
することで、社会の発展に寄与すること

管理コストではなく「人を活かすため」に  
新たな**投資**を行うこと

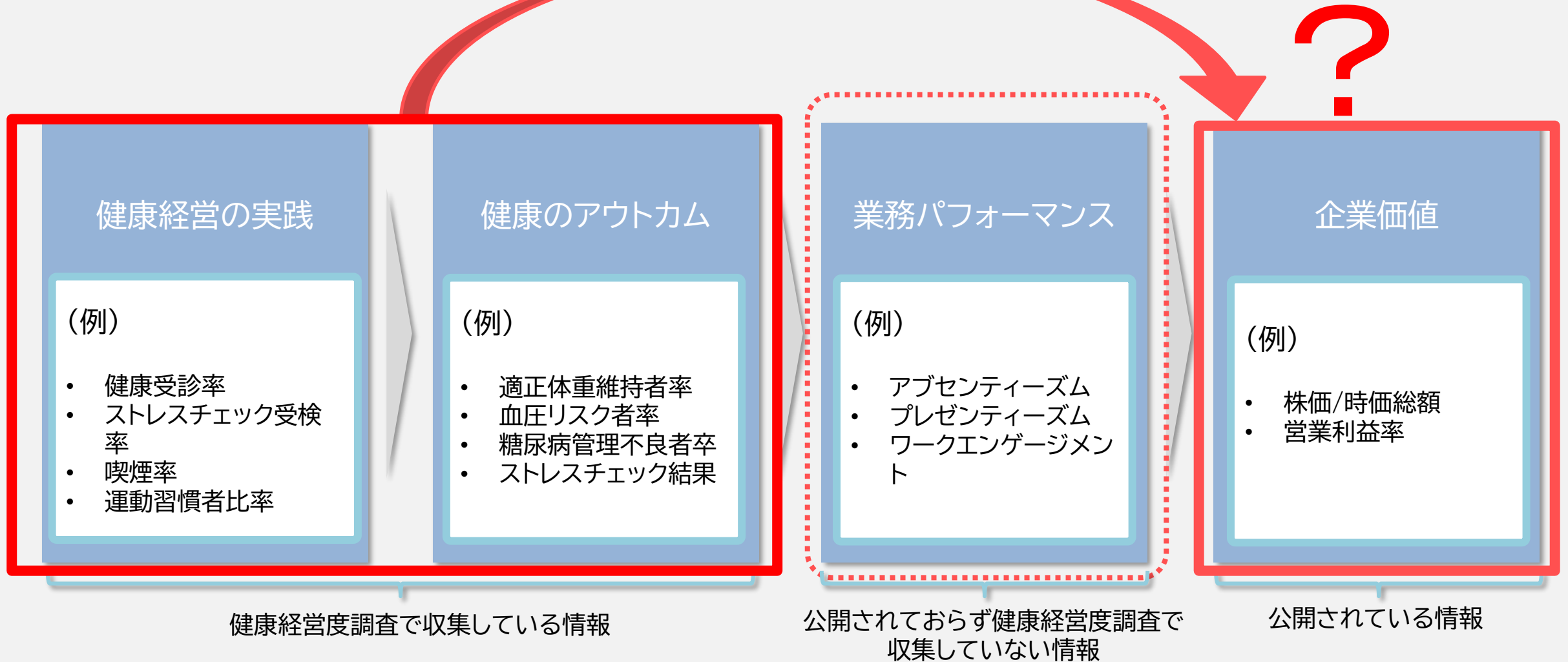
ひとりひとりが持っている未活用の知恵や  
異なる知識を経営の力で引き出すこと

# 健康経営の効果が現れるフロー

※働きがい、信頼関係、仕事に対する対価等、健康に関する要因以外も関与



# 健康経営の効果が現れるフロー





# 健康長寿産業連合会との共同研究

## 1. 滋賀医科大学 矢野教授との共同研究成果

2022年9月国際的学術雑誌

『Epidemiology and Health (epiH)』に論文掲載

[Accepted] Published online Sep 23, 2022.

「The associations of the national health and productivity management program with corporate profits in Japan」



- Yuichiro Yano : Shiga University of Medical Science, Otsu-shi, Japan  
Department of Family Medicine and Community Health, Duke University, NY, United States
- Hiroshi Kanegae : Genki Plaza Medical Center for Health Care, Tokyo, Japan
- Koichi Node : Department of Cardiovascular Medicine, Saga University, Saga, Jap
- Atsushi Mizuno : Department of Cardiology, QI Center, St. Luke's International Hospital, Tokyo, Korea
- Akira Nishiyama : Department of Pharmacology, Faculty of Medicine, Kagawa University, Kagawa, Korea
- Hiromi Rakugi : Department of Geriatric and General Medicine,  
Osaka University Graduate School of Medicine, Suita, Japan
- Hiroshi Itoh : Department of Endocrinology, Metabolism and Nephrology,  
Keio University School of Medicine, Tokyo, Japan
- Kaori Kitaoka : Department of Nephrology and Hypertension, Kawasaki Medical School, Kurashiki, Japan
- Naoki Kashiwara : Department of Nephrology and Hypertension, Kawasaki Medical School, Kurashiki, Japan
- Fumiaki Ikeno : Division of Cardiovascular Medicine, Department of Medicine,  
Stanford University School of Medicine, Stanford, United States
- Ichiro Tsuji : Division of Epidemiology, Department of Health Informatics and Public Health,  
Graduate School of Medicine, Tohoku University School of Public Health, Sendai, Japan
- Kunio Okada : Non-Profit Organization Kenkokeiei, Tokyo, Japan



### ■ 活動成果

「日本初の英語論文」  
健康経営を海外に展開する  
一助として役立つ

「多様な専門家との連携」  
今後、健康経営学会の立ち上げ等  
学術的な研究基盤の礎とする

# 健康経営の全体像と施策例

## 健康経営度調査の評価の枠組み(令和3年度)

項目	主な内容
1. 経営理念	<ul style="list-style-type: none"><li>経営トップのコミットメント</li><li>統合報告書やCSR報告書への記載等を通じた社内外への発信</li></ul>
2. 組織体制	<ul style="list-style-type: none"><li>社長や役員が健康づくりの責任者になる等、経営層が参加する組織体制の構築</li><li>専門知識を持った産業医や保健師等の健康施策検討への参加</li><li>健康保険組合との連携体制の構築</li></ul>
3. 制度・施策実行	<ul style="list-style-type: none"><li><b>計画の策定</b> (例:従業員の健康課題を把握、健康課題解決のための有効な取組を設定、健康経営で実現する目標値と目標年数を明確化)</li><li><b>土台作り</b> (例:ヘルスリテラシー向上のための研修を実施、ワークライフバランスや病気と仕事の両立に必要な就業規則等の社内ルールの整備)</li><li><b>施策の実施</b> (例:食生活の改善、運動機会の増進、感染症予防、メンタルヘルス不調者への対応、受動喫煙対策)</li></ul>
4. 評価・改善	<ul style="list-style-type: none"><li>実施した取組の効果検証</li><li>検証結果を踏まえた施策の改善状況</li></ul>
5. 法令遵守 リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"><li>定期健診やストレスチェックの実施</li><li>労働基準法、労働安全衛生法の遵守</li></ul>

### <健康経営の施策例>

#### 検診等に関する費用補助



#### ウェアラブルデバイス支給



#### 健康づくりセミナー



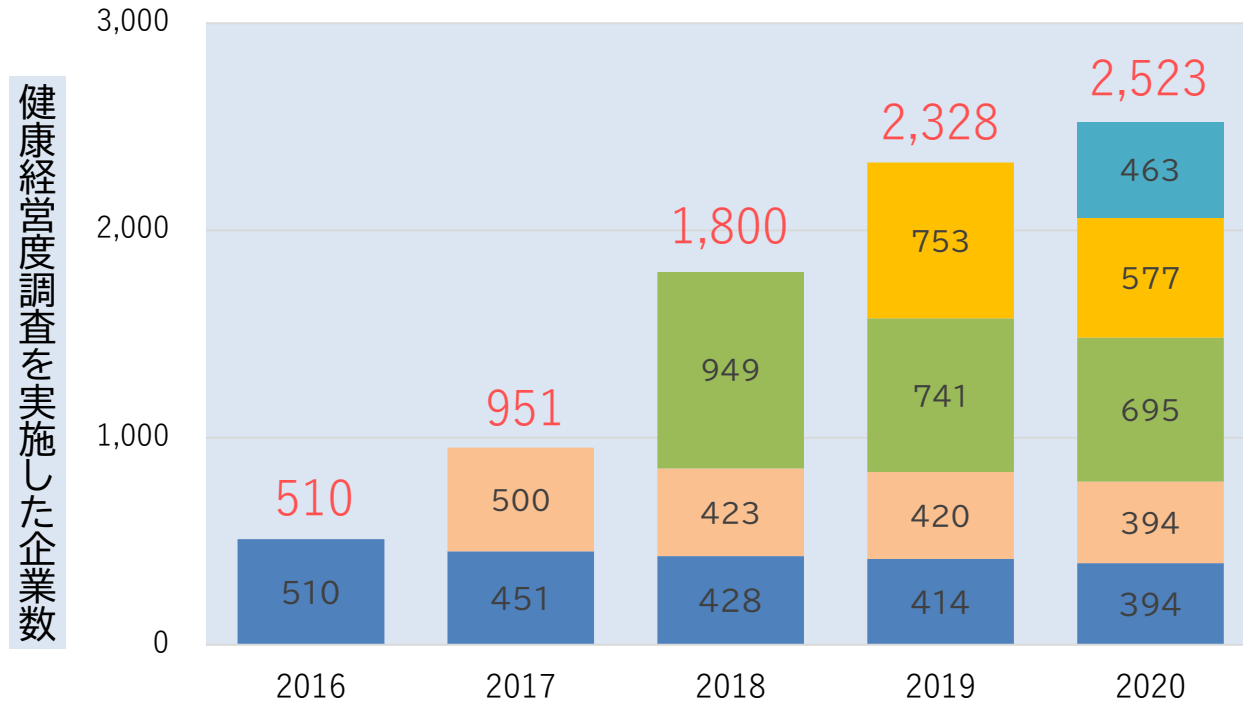
#### ジム利用の費用補助



どの取組が  
企業の  
利益増加と  
関連するか？

# 経済産業省 健康経営度調査データの概要

## 大企業における健康経営度調査実施数



【件数】  
3,175企業、8,112レコード

【年度毎の参加企業数】  
増加傾向（プラトーに）

【過年度の参加企業の状況】  
新規参加は減少傾向  
参加企業の70～80%が継続

暴露因子(調査内容)

アウトカム(利益)

暴露因子(調査内容)

アウトカム(利益)



# 解析アルゴリズム

【モデル】 XGboost

【学習方法】 5-fold cross validation

【学習指標】 Accuracy

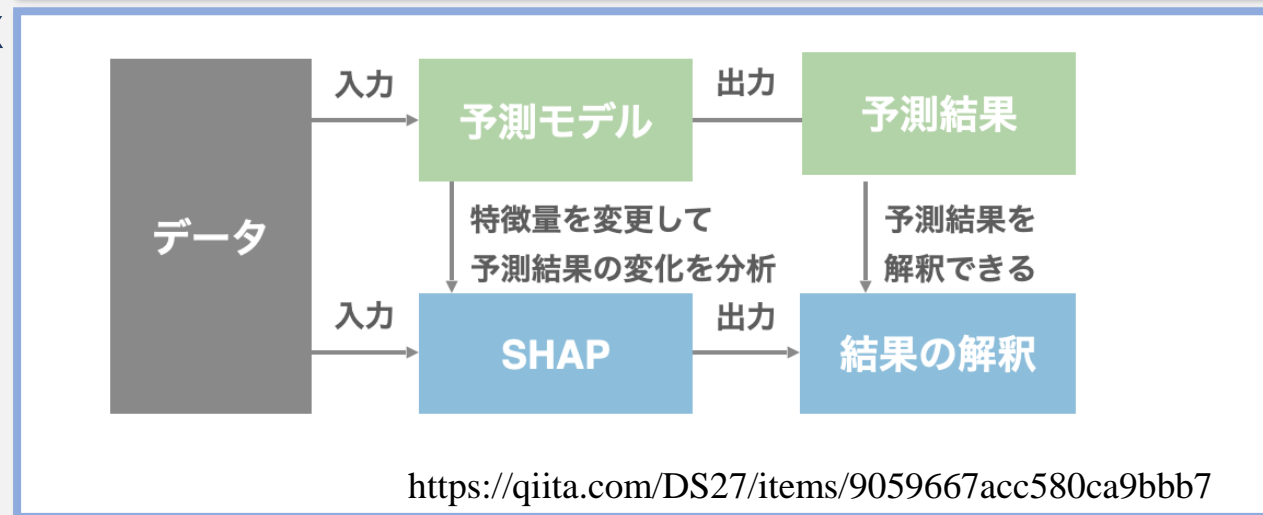
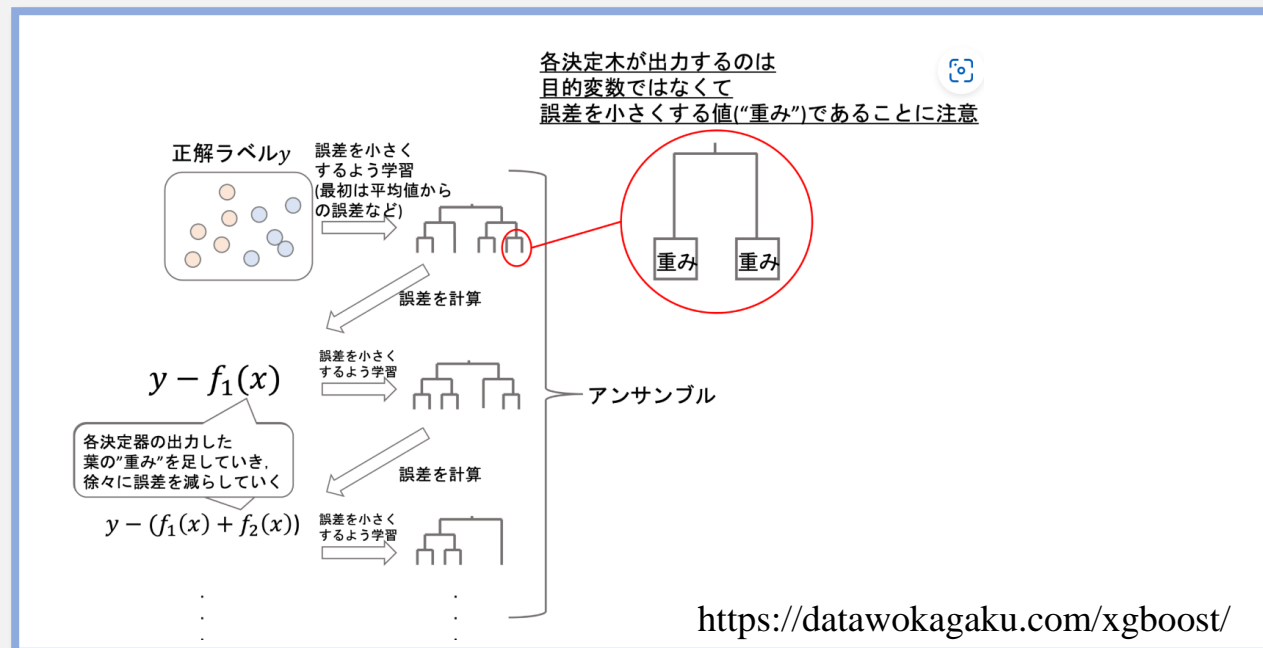
【チューニング】 Random search,  
Grid search, 試行1000回

【評価指標】 AUC, Confusion matrix

【カットオフ値】 Youden index

【変数重要度】 SHAP

(SHapley Additive exPlanation)

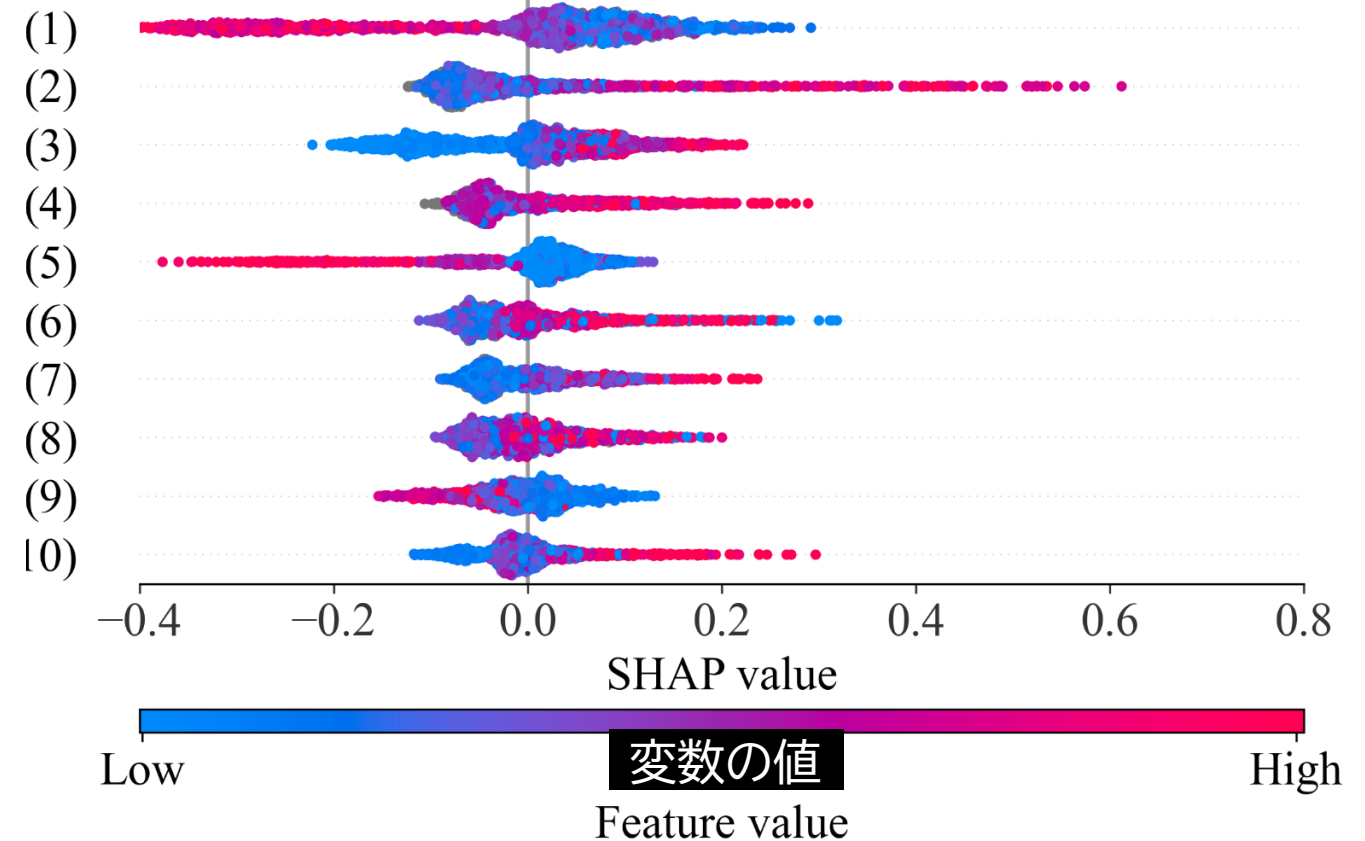
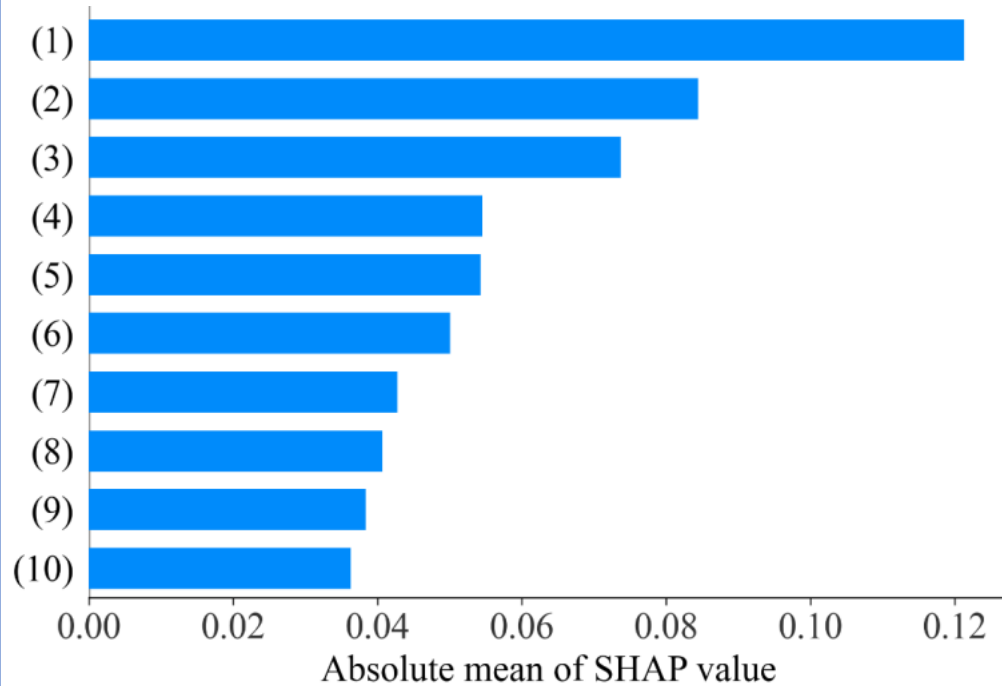


# 企業の営業利益に関連した項目Top 10

## 企業利益と健康関連項目の関係性

利益小さいと判断

利益大きいと判断



- (1) 喫煙者割合、(2) 保健事業費、(3) 営業職の割合、(4) 睡眠により十分な休養が取れている人の割合、(5) 流通・販売・サービス職の割合、(6) 医療費、(7) 運動習慣者割合、(8) 法定福利費、(9) 離職者数、(10) その他部門職の割合

# 結論

健康経営度調査項目の中でも、**社員の健康に関連する項目**は企業の営業利益と強い関連性があった

**社員の健康促進に投資**することは、企業利益につながるかもしれない