

特集 健康経営優良法人認定企業に迫る

## 第2章

# 健康経営は 企業経営の最強戦略

——研究の第一人者、新井卓二教授に聞く



杉本 剛

東京都中小企業診断士協会

2015年に始まった健康経営の顕彰制度から、早くも10年が経過した。この間に、健康経営は広く認知され、多くの経営者や従業員に受け入れられるようになった。

経済産業省によると、健康経営とは、「従業員等の健康保持・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」とされており、単なる健康づくりの取組みではなく、企業が長期的に存続・成長するために必要な経営戦略として位置づけられている。

本章では、この経営戦略としての健康経営に関し、ビューティ&ウェルネス専門職大学教授の新井卓二氏に話を伺った。新井氏は内閣府人事院や多数の都道府県で、長年にわたり健康経営の研究と普及に尽力してきた当分野の第一人者である。



新井卓二教授（画像提供：新井氏）

## 1. 健康経営の現状

健康経営の本格的な普及は、2015年に経済産業省が上場企業を対象とした「健康経営銘柄」を創設したことに始まり、2017年には「健康経営優良法人」認定制度が導入され、取組みが本格化した。

2025年の健康経営優良法人認定企業数は、大規模法人部門で3,400件、中小規模法人部門で19,796件であった。制度が始まった2017年から大規模法人部門で約15倍、中小規模法人部門で約60倍の増加である（図表1）。

図表1 健康経営参加企業数の推移

年	大規模法人		中小規模法人	
	回答数	認定数	申請数	認定数
2015	493			
2016	573			
2017	726	235	397	318
2018	1,239	539	816	775
2019	1,800	813	2,899	2,501
2020	2,328	1,473	6,095	4,811
2021	2,523	1,801	9,403	7,934
2022	2,869	2,299	12,849	12,255
2023	3,169	2,676	14,401	14,012
2024	3,520	2,988	17,316	16,733
2025	3,869	3,400	20,267	19,796

出所：経済産業省「第2回健康経営推進検討会 事務局資料①」(2025)を基に筆者作成

## 2. 経営戦略としての健康経営

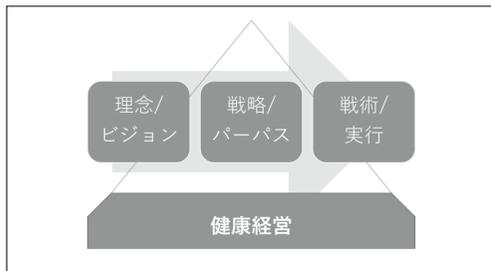
### (1) 企業経営における健康経営

戦略とは、競争相手に対して競争優位に立つために「何をすべきか（＝差別化）」を明確にする指針である。

新井氏によると、健康経営は、CSR（企業の社会的責任）やCSV（共通価値の創造）の観点から、社会的イメージの向上や優秀な人材の確保といった効果が期待でき、他社との差別化を図る有効な手段となりえるという。そして、まだ健康経営に着手していない企業は、潜在的に競争優位を失っている可能性が高いと考えられる。

また、健康経営は、企業経営の土台となるものであり、ほかの経営戦略と競合するものではない。むしろ、企業の理念や既存の戦略・戦術を補強し、新たな戦略を生み出す源にもなりえるものである。（図表2）。

図表2 健康経営と起業戦略の位置づけ



出所：新井卓二「改訂 最強戦略としての健康経営」（同友館）

### (2) 中小企業こそ健康経営に取り組むべき

中小企業にとって、人材不足は大企業以上に深刻な経営課題となっている。

新井氏は、自身が行った大学生向けのイメージ・認知度調査の結果から、企業への「ホワイト企業」という印象が高まることで、健康経営に取り組む企業への就職意欲が高まる可能性を報告している。特に近年は、学生、なかでも女子学生の間で「ブラック企業は絶対に避けたい」という意識が非常に強まっていて、その傾向は年々顕著になっているという。

こうした状況の中、健康経営は企業規模に関係なく取り組むことができ、企業の魅力を高める手段としても有効である。むしろ中小企業にとってこそ、人材を引き付け、組織を持続的に発展させる重要な戦略といえる。

新井氏は、「企業の存続と成長を見据えたとき、人を雇いたい、売上を伸ばしたい、他社と差別化したいと思っている中小企業にとって、健康経営は今や欠かすことのできない取り組みです」と強調する。

### (3) 健康経営の留意点

2025年から、中小規模法人部門の認定要件に、「小規模法人への特例制度」が試験的に導入された。これは、中小企業基本法における小規模事業者およびその他法人格における従業員数5人以下の法人を対象とするものであり、これにより健康経営優良法人認定の裾野はさらに広がったといえる。

一方で新井氏は、「すべての中小企業が健康経営を必要としているわけではない」と指摘する。その理由は、健康経営が投資である以上、取り組みに見合ったリターンが得られなければ、コストの回収が難しくなるためである。また、従業員の理解を得ないまま無理に導入すれば、逆にストレスが増加し、職場環境が悪化するリスクもある。

「家族経営で人を雇う必要がない会社や、現在の売上を維持できれば十分と考える会社にとっては、健康経営の優先度は低いでしょう」と新井氏は語る。

## 3. 中小企業による健康経営の実践

### (1) 健康経営度調査票に回答しよう

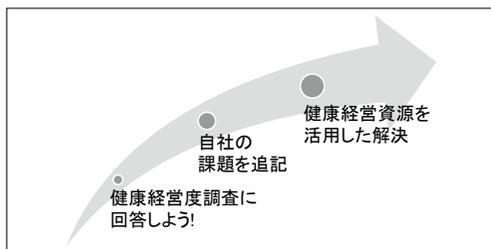
これから健康経営に取り組もうとする企業は、まず健康経営度調査票（中小規模法人部門の場合は、健康経営優良法人認定書）への回答から始めるとよい。

経済産業省が公表している健康経営度調査票のサンプルには、記載例が示されており、初めて回答するときは参考になるであろう。

実際に目を通してみると、記入項目の多さや、関係する部署の広がりには驚かされるかもしれない。しかし、まずはできるところから少しずつ制度の整備を進め、できるだけ早く回答欄を埋めていくことが重要である。

上述のとおり、健康経営は企業経営の土台となるものである。以降の取組みについては、各企業が抱える課題を経営理念、ミッション、パーパスなどとしてしっかりと紐づけながら進めていくことが望ましいだろう（図表3）。

図表3 健康経営の取組みSTEP



出所：新井卓二「改訂 最強戦略としての健康経営」（同友館）を基に筆者一部改変

## (2) 健康経営担当者に必要な情報収集能力

新井氏は、健康経営を上手に実践している中小企業の特長の一つとして、「健康経営担当者の情報収集能力の高さ」を挙げている。

健康経営度調査票には、優良法人認定を得るために必要な評価項目は示されているが、それぞれの項目を企業内でどのように実行すればよいのかについては、具体的な方法までは示されていない。

そうした状況で力を発揮するのが、担当者の情報収集力である。たとえば、自社が所在する地方自治体がどのような職域支援サービスを提供しているかを把握していれば、それを健康経営に活用できることがある。

職域支援サービスの中には、たとえば、管理栄養士の派遣など無料で活用できるサービスも少なくない。新井氏は、「健康経営で成果を上げている企業は、担当者がこうした支援制度を積極的に探し出し、実際に活用できている例が多い。このような担当者の存在が成功のカギになっています」と語る。

## (3) 健康経営を継続するために

### ①積極的に外部に発信する

健康経営による成果が見え始めたら、それを積極的に外部に発信することが重要である。自社の取組みを広くアピールすることができ、企業のイメージ向上やリクルート効果が期待できることに加え、社員に対しても経営者の本気度を示すことができる。

また、社員自身も自社の良さを改めて認識でき、健康経営への取組みにさらに熱が入るという好循環が生まれる。

### ②組織活性化に健康要素を活用する

中小企業は、大企業に比べて小回りが利くため、組織横断的に健康経営を推進しやすい。たとえば、多くの会社が組織活性化の観点からDX（デジタルトランスフォーメーション）や生産性向上といった施策に取り組んでいるが、その中に健康の視点を取り入れてみるのも一つの方法である。また、経営者が新たな施策を始める際には、少しでもよいので健康要素を加えるとよい。こうした工夫を積み重ねることが、健康経営を継続的にスムーズに推進していくコツである。

## 4. 中小企業診断士の健康経営への貢献

### (1) 健康経営アドバイザーとしての役割

「健康経営アドバイザー」は、東京商工会議所が運営する、健康経営に関する資格制度である。本資格者は、企業内で健康経営の必要性を伝え、実践に向けた情報提供や取組みのきっかけづくりを担う「普及・推進者」としての役割を期待されている。取得には、東京商工会議所が実施するeラーニングの受講と効果測定による一定の成績が求められる。

さらに、上位資格として「健康経営エキスパートアドバイザー」があり、こちらは企業への実践的な支援を行う専門家として位置づけられている。健康経営アドバイザーの有資格者で、中小企業診断士を含む有資格者またはおおむね1年以上の実務経験者であれば受験することができる。

## (2) 健康経営コンサルティング自己宣言

中小企業診断士が自らの事業として健康経営コンサルティングを展開する場合、「健康経営コンサルティング自己宣言」を活用することも有効である。本制度は、コンサルティングサービスの質を担保し、一定水準を満たした事業者を可視化することで、健康経営を実践する企業とのマッチングに役立てようと、2024年度から開始された。チェックシートに記入し、自己宣言書を自社のウェブサイトに公開したうえで、事務局に提出・受理されると、企業名が健康経営ポータルサイト「ACTION！健康経営」に掲載される。

今後、健康経営コンサルティングに参入する事業者の増加が予想される中、本制度は自社が信頼できるパートナーであることを示す有効な手段となるであろう。

## 5. 健康経営の今後の展開

### (1) 経営資源を地域社会へ還元する動き

これまでの健康経営は、多くが企業の内部で完結する取組みであった。しかし最近では、自社の経営資源を地域社会に還元する動きも始まっている。これは企業のCSR活動として行われるものであり、結果的に地域からの評判やリクルート効果を得ることができる。

たとえば、東京都千代田区に本社を置く三菱地所株式会社は、働く女性を支える伴走者として、個人のヘルスリテラシーの向上や健康支援を目的に、「まるのうち保健室」というイベントを定期的に開催している。

本イベントでは、妊活相談プログラムや、大学と連携して女性特有の健康問題を「見える化」する「働く女性健康スコア」など多様なサービスを提供している。こうした取組みにより、同社は自社の知見やリソースを地域社会へ還元しているといえる。

### (2) 地方自治体による取組みの活性化

高齢者の健康診断受診率の低さは、多くの地方自治体で共通の課題とされている。一方

で、健康経営などを通じて従業員の健康増進に積極的に取り組んでいる企業では、そうでない企業と比べて、定年退職後の健康診断受診率に大きな差があることがわかっている。

こうした背景から、企業による健康経営の普及が進む中、地方自治体でも管内企業への展開を後押しする動きが広がっている。たとえば、経済産業省が地方自治体と直接連携し、健康経営のセミナーを開催するなど、地域での浸透に力を入れている。新井氏も2023年以降、茨城県、岐阜県、沖縄県など複数の地方自治体から講演の依頼があり、現場での関心の高まりを実感しているという。

こうした傾向に後押しされるように、今後は、各地方自治体が競うように地域の健康経営を推進していくのではないかと新井氏は予見している。

### (3) 若年層への浸透を目指して

日本では、高校までは保健や体育で一定の健康教育が行われているが、大学では医療系以外ではほとんど機会がない。また、企業によって健康経営への取組みに差があり、社会人の健康リテラシーに大きな差が生じている。

こうした背景の中、最近では、医療系以外の大学でも健康経営をテーマとした講義が増えてきている。新井氏によれば、大学生のうちに一定のヘルスリテラシーを身につけることで、どのような企業に就職しても健康的に働くことができ、結果として将来的な医療費の抑制にもつながるといえる。

新井氏は、「学生が知識を深めれば、健康経営を実践していない企業は就職先として選ばれにくくなる時代が来る」と展望を語った。

## 杉本 剛

(すぎもと たけし)

2022年中小企業診断士登録。薬剤師。製薬会社勤務。自社製品の成長戦略の策定や新薬開発プロジェクトに参画。医療やヘルスケア分野に強みを持つ。

