

特集 健康経営優良法人認定企業に迫る

第3章

健康経営を企業文化にして ビジネスモデルの変革を推進

——大橋運輸株式会社に聞く



前田 浩光

神奈川県中小企業診断協会

本章では、健康経営を企業文化として定着させ、ビジネスモデルの変革につなげた大橋運輸株式会社を取り上げる。同社の健康経営の進め方、今後の展望について、同社代表取締役社長の鍋嶋洋行氏に話を伺った。



大橋運輸株式会社代表取締役社長の鍋嶋洋行氏
(画像提供：大橋運輸株式会社、以下同じ)

1. 大橋運輸の健康経営

(1) 大橋運輸の概要

大橋運輸は、1954年設立、愛知県瀬戸市に本社を置く社員数99名の運輸会社である。自動車部品の輸送を中心に、個人向けの引越し、生前整理、遺品整理などを事業としている。

1999年に社長に就任した鍋嶋氏は、当時80%を超えていた下請比率を3%以下にし、脱下請に成功している。また、同社は2017年から9年連続で健康経営優良法人に認定さ

れ、2021年からは5年連続で「ブライト500」企業にも認定されている。

また、2025年2月には株式会社JobRainbowが主催・運営する、ダイバーシティ&インクルージョンに取り組む企業を認定する日本最大のアワードである「D&Iアワード2024」の大賞を受賞（2022年以來2回目）しており、健康経営やダイバーシティの観点でも注目を集める会社である。

(2) 健康経営の取組みと効果

同社の社員の健康を考えた取組みは、健康経営という言葉が世の中に浸透するはるか前から始まり、20年以上になる。食育・運動習慣・禁煙・8020運動（80歳で20本の歯を残す運動）・睡眠・メンタルヘルス・管理栄養士による栄養指導・地域医療機関との連携・LINE相談室などを継続的に強化してきた。

同社には「仕事を通じてお客様や地域に貢献する」という経営理念を実現するために、「社員をはぐくみ、付加価値を提供できる人財を蓄える」という人事理念がある。さらに、その人財を蓄えるために「現役時代に良い健康習慣を身につけ定年後も健康に暮らす」という健康経営理念を持つ。重層的に定められた理念に、健康経営への本気度が表れる。

①最近始めた施策

最近開始した施策の中で、同社の考え方をよく表している施策を2つ紹介する。

一つは、「1年中ががんばらない制度」。スポー

ツでも、優勝するチームは多様な選手が代わる代わる活躍する。特定の人に負荷がかかり過ぎないように、がんばっている人を讃えるとともに、がんばり過ぎていて人に少し休みなさいと注意喚起できる仕組みにしている。具体的には、各メンバーがスマイルカード・サンクスカード・ナイスカードを1枚ずつ、該当するメンバーに投票。総合1位と各分野の1位を表彰し、食事券を授与する。

もう一つは、「ユーモア担当」の設置である。「ユーモアがあることで心理的安全性が高まって、心理的安全性が良いアイデアにつながる」と鍋嶋氏はその目的を語る。ユーモア担当は、安全課に所属する社員だが、専門書を何冊も読み、学術的にもしっかりと勉強したうえで、啓発ポスターや掲示物などにユーモアのスパイスを効かせる。



ユーモアの効いた同社の掲示

②健康経営の効果

ストレスチェックや喫煙率、肥満率、定期的歯科受診率などの直接的な効果は、1年単位で効果が表れる場合も多い。しかし、間接的な効果を実感できるまでには5年・10年という時間が必要になる。

同社の場合は、健康経営だけではなく、ダイバーシティや地域貢献活動も含めた複合的な効果だが、求人応募数は、これらの取組み前の3倍になっている。また、愛知以外の他府県からも「面白い会社」があると多数の応募があり、応募者の質も上がっている。

「配偶者やパートナーの方が、ドライバーをやるなら、管理栄養士さんがいて、健康サポートをしてくれる大橋運輸が良いと紹介し

てくださることも多い」と鍋嶋氏は頬を緩ませる。長年取り組んできたことの価値が社会的に認められたと実感する瞬間だ。

2. 健康経営に取り組んで見えたこと

(1) 健康経営に取り組むきっかけ

鍋嶋氏は、先代社長の義父から同社の再建を託される形で第3代社長に就任。就任後5年間は、不眠不休で立て直しに奔走。気がつくくと体重は15kg増、血圧は200を超えていた。

会社再建にめどをつけた後は、慢性的な労働力不足に悩まされる。労働力不足を解消するために、社員満足度（ES）向上の一環として社員の健康を考えた施策を採用したことが健康経営に取り組むきっかけである。鍋嶋氏自身が会社再建時に体調を崩した実体験から、社員が健康で長く働ける職場環境をつくることに心血を注いできた。

鍋嶋氏は、健康経営と併せて、ダイバーシティの取組みを開始。当時は、運輸業といえば男性社会。鍋嶋氏は、ES推進や安全衛生の施策が思うように進まない状況を打破しようと、子育て中でフルタイム勤務ができない、大企業勤務経験のある優秀な女性社員を採用し、ES担当や会議のファシリテーターとしてパートタイムで活用する。この成功をきっかけに、シニアや外国人社員、障害者など多様な人材を活用する道筋ができた。このように、健康経営とダイバーシティを両輪として人材確保を進めている点に同社の特徴がある。

(2) 経営者の仕事

「売上・利益だけではワクワクしない。良い仲間と仕事をするのが一番の楽しみ」

鍋嶋氏が会社再建の経験より得た強い思いだ。この強い思いを「経営者の仕事は、ビジネスモデルを時代に合わせて変革することと社員のモチベーションを上げること」という信念が支える。同社は、健康経営で社員の協力を得ながらブランド力を高め、脱下請というビジネスモデルの変革を成し遂げたのだ。

(3) 中小企業こそ健康経営に取り組むべき

少子高齢化の進展により、生産人口が急速に減少する時代に入った現在では、大企業の中途採用拡大による優秀な人材の流出リスクも重なり、中小企業にとって人材採用・定着の優先度は非常に高くなっている。

健康経営は人材への投資だが、お金がなくても実行できるところが良い点だ。

同社でも健康経営の開始時は、財務的に余裕がなかったため、たとえば、運動習慣を身につけるために、休憩時に縄跳びができるように各拠点に貸出用の縄跳びを置くとか、自動販売機に炭酸飲料の糖分は角砂糖何個分といった表示などを行っていた。お金をかけなくても健康に良い取組みから始め、毎年少しずつ健康経営関連の予算を増やしてきた。今では、当初予算の10倍以上になっている。

「お金をかけなくても、アイデアと工夫次第で進められる健康経営は、意思決定が早い中小企業には人材採用・定着のためのうってつけの施策です。また、人材確保のためにはダイバーシティと一緒に進めると効果があります」と実感を込めて鍋嶋氏は語る。

3. 世界から注目される会社へ

(1) 地域の社会課題に取り組む

運輸業はサービスの無形性ゆえに価格競争に陥りやすいという特性がある。同社は、「地域で最も信頼される会社」になることが、価格競争から抜け出す第一歩だと考え、交通安全や河川の清掃、特殊詐欺の啓発活動などに取り組み始めた。また、近年では健康経営のノウハウを地域に還元し、「健康寿命を伸ばす」活動も始めている。

こうした地域貢献活動は、地域の抱える課題を知ることにもつながった。実際に、生前整理・遺品整理は、こうした地域の生の声を受けて生まれた個人向けサービスだ。

鍋嶋氏は、団塊の世代全体が後期高齢者になる2025年以降には、さまざまな地域課題が出てくると想定している。同社が2024年に策

定した「私たちは地域課題に挑戦する」というパーパスは、多様な人材が集まる同社の求心力を高めるためであるとともに、運輸業の枠を超えた「地域課題に挑戦する会社」であることを宣言するものである。

(2) 「意識すればチャンスは来る」

5年前、鍋嶋氏は社内に対して、「世界から注目される魅力ある中小企業を目指す」と夢を語った。その夢は、世界的に有名なラグジュアリーブランドからの社内研修での講演の依頼やNHKワールドJAPANの取材という一つの形で実現している。

社内に、「地域課題に挑戦する会社という自社のビジネスモデルは面白い」という共通認識が生まれた。一方で、自分たちが力不足であるという課題にも気づいている。だから、自分たちに何ができるのかワクワクしながら仕事をする毎日なのである。

4. 健康経営に取り組む企業への助言

(1) 健康経営を文化にする気で取り組む

「健康経営はスタートしてものになるまで最低3年はかかります。会社の文化にしていく意識で取り組むとちょうどよいです」と鍋嶋氏はサラリと語る。たとえば、同社では現在も続く「朝食習慣&高血圧対策」として、毎朝バナナ・トマトジュースを配布している。導入当初は、バナナを配布されて快く思わない社員もいたというが、継続により血圧低下を実感すると、社員の意識も変化していった。

食生活習慣の支援

「身体に良いと分かっていても、なかなか行動に移すのは難しい・・・」
そんな社員に会社が食材を用意し、食生活習慣を後押ししています。

朝食習慣 & 高血圧対策  毎朝バナナ・ゆで卵 トマトジュース配布	屋内環境改善 免疫力アップ  毎週火木配布 年間1万本以上消費	熱中症 感染症対策  水素水サーバー設置	クリスマス 年末年始 社員の家族団らん  クリスマスケーキ 高級食材抽選配布
--	--	--	---

「食生活習慣の支援」メニュー

健康経営に長年取り組んでたどり着いたのは、「職場はすぐには変わらない」ということだ。そのうえで鍋嶋氏は、全員の知識を高めることを大事にしている。知識を高めると意識が変わり、意識が変わると言葉が変わり、言葉が変わると行動が変わる。このサイクルを繰り返すことで職場を変えてきたのだ。

同社では全員の知識を高めるために、管理栄養士による面談指導、毎月の社内報、毎週のLINE配信、4コマ漫画など継続的に情報発信を強化してきた。

こうしたことからわかるように、一つひとつのことは簡単でも、健康経営は一朝一夕に真似できるものではない。逆にいえば、健康経営を会社の文化に定着させることができれば、強力な武器になるともいえるのである。

(2) 担当者任せにしない

「健康経営などの社員満足度向上の施策はトップダウンで推進し、社員から評価されるように改善しながら進めていくのがよい」と鍋嶋氏は断言する。

社員が予算伺いをしながら進めるよりは、経営者がトップダウンで施策を導入するほうが、迅速に思い切った施策を導入できるからである。

施策が一方的にならないように、導入した施策への社員の評価に耳を傾け、改善していくことも重要だ。同社は今でも、毎月のように新施策の採用や改善を行っている。

また、鍋嶋氏は経営者として健康について学ぶことを実践している。具体的には、産業医との毎月の面談や健康に関するセミナーへの出席に加え、さまざまな人脈を活用する。同社では、管理栄養士が健康経営に果たす役割が大きい。しかし、管理栄養士に任せきりにせず、専門職に負けないくらいの知識を持ち、切磋琢磨する関係を維持している。

このように、会社の文化を変えていく息の長い取り組みである健康経営は、経営者を含めて全社的に取り組むことが重要である。

(3) 経営者の姿勢は社員に伝わる

鍋嶋氏は、こんな話をよく耳にすると言う。「うちの経営者は、認定を取ることにしか関心がない。認定が取ればよくやった、認定が取れなければ、なぜ認定が取れないのかで終わってしまう」。健康経営優良法人に認定されることが目的になっていると、担当者がくじける場合が多い。

健康経営は、「これとこれを実施したらゴール」ということはなく、社会・政治・経済の状況により、絶えず新しい課題が生まれる。社員が健康で長く、生き生きと働ける環境をつくるという目的に対して、原点は変えずに、仕組みを進化させていくことが重要だ。

今後は人口減少によって経済的に厳しい状況が続くことが予想される。「会社の存続が大事だから、会社の付加価値を生み出している社員の健康が大事といえるかどうか。これからは経営者の真価が問われる時代になります」とキリリとした表情で鍋嶋氏は語った。

5. 取材を終えて

大橋運輸の事例から、健康経営の実践でここまでできるという可能性を実感できたのではないだろうか。ただし、鍋嶋氏が強調したように、ビジネスモデルの変革・磨き上げとセットであることが重要だ。ビジネスモデルが良くなっていかなければ、人的投資である健康経営への投資は拡大・継続できないのだ。

中小企業診断士として健康経営の支援を行う場合にも、入口として健康経営度調査票への回答に対する支援から始めながらも、ビジネスモデルへの目配りが求められる。

前田 浩光

(まえだ ひろみつ)

大学卒業後、電気メーカーにて、電子計算機の開発・設計、品質保証等を経験。2023年中小企業診断士登録・独立。財務にひもづいた現場改善の支援を行う。

