



古井祐司

ふるい ゆうじ  
自治医科大学客員教授



翁百合

おきな ゆり  
日本総合研究所副理事長



鈴木伸弥

すずき のぶや  
社会保障委員長 / 明治安田生命保険会長



伊藤雅俊

いとう まさとし  
審議会副議長 / 味の素会長



井上隆 (司会)

いのうえ たかし  
常務理事

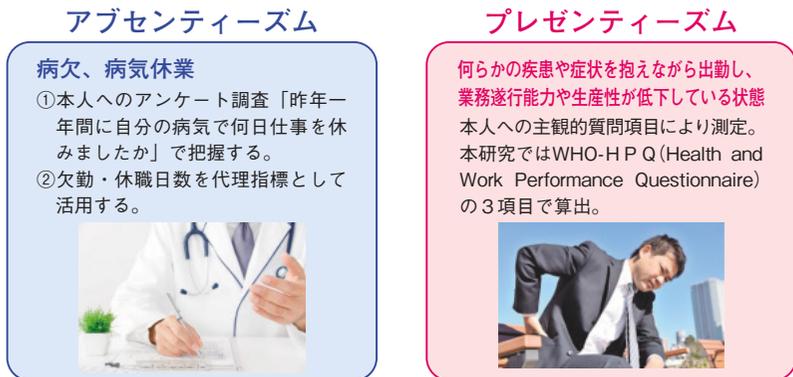
健康経営をはじめとしてヘルスケア分野に対する注目が高まるなか、今年6月に閣議決定した「未来投資戦略2017」には、保険者や経営者によるデータを活用した個人の予防・健康づくりを強化するための施策が盛り込まれた。従業員の健康増進は、生産性向上、競争力強化など多くのメリットを企業にもたらす。他方、ヘルスケア産業は今後の成長分野として期待が集まっている。そこで、健康経営の重要性と推進の意義や効果について、またヘルスケア産業の振興による国民全体の健康増進について、それぞれの企業の取り組みや政府の施策動向等を踏まえて議論する。

◆座談会◆

Round-table Discussion

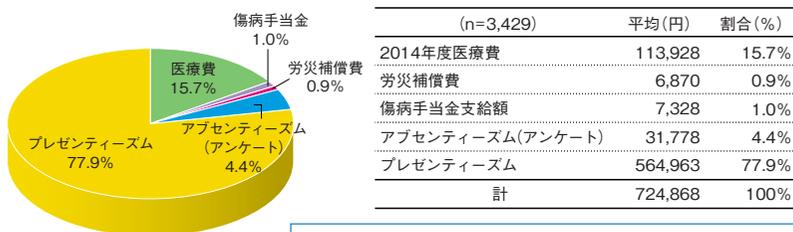
健康な国づくりに向けた  
企業の積極的貢献

図表1 健康関連コストの構造  
体調不良に伴う生産性への影響をとらえる指標



体調不良に伴う  
医療のコスト vs 生産性損失のコスト

サラリーマン1人あたりで年間  
医療費11万円：生産性60万円



経済産業省 平成27年度健康寿命延伸産業創出推進事業(ヘルスケアビジネス創出支援等)「健康経営評価指標の策定・活用事業」 東京大学政策ビジョン研究センターWG 「アウトカム指標による健康経営の可視化」 東大WG報告書 <http://pari.u-tokyo.ac.jp/unit/hpm.html>

健康経営の推進

井上 まず鈴木委員長から、経済界として健康経営を推進する意義などをお話しいただけますか。

生産性向上のための健康経営

鈴木 健康経営には、大きく分けて2つの意義があると思います。1つは企業個社としてのメリット、もう1つは社会全体のメリットです。

企業にとって一番のメリットは、従業員の健康を維持・増進することによって、生産性が向上することです。例えば、病欠が少なくなり、体調不良によって業務効率が落ちる、といったことも避けられます。

また、健康保険組合の財政の健全化、ひいては企業・従業員の健康保険料負担の軽減が挙げられます。この観点からは、企業と健康保険組合が協力して取り組む「コラボヘルス」という考え方が重要になるでしょう。健康経営には、このような効果が期待されるものの、あまり短期的に成果を得ることは望め

は、まさに経営トップのリーダーシップのもとで、組織的に、かつ継続して取り組みを進めていくことが不可欠であると感じています。井上 政府が6月に閣議決定した「未来投資戦略2017」では、「健康寿命の延伸」が

ません。また、従業員一人ひとりが意識を変え、行動を変容していかなくてはなりませんから、経営トップ自ら発信することが必須になってきます。

社会的なメリットとしては、国全体の社会保障給付費の伸びの抑制に資する点が挙げられます。高齢化により、社会保障費が増大するなか、国家財政の持続可能性確保に企業として一定の貢献ができるのではないかと、思っています。

井上 次に、健康経営による効果、介入の効果的なあり方について、古井先生よりご発言をお願いします。

健康リスクの上昇と  
アブゼンティーズム、  
プレゼンティーズム

古井 私は、健康経営の実施効果について、健診データやレセプトデータなどの分析を進めています。予防医学的な観点では、この4年間で会社員全体の平均年齢が38歳から7歳上昇し45歳となったことで、集団として見ると病気の発症率・死亡率は、約2倍に高まっています。したがって、これまでに比べ、従業員の健康に対して投資する企業と投資しな

柱として掲げられています。この方針策定にあたり、未来投資会議の構造改革徹底推進会合で具体策の提言をまとめられた翁副理事長から、「未来投資戦略2017」における健康経営の位置付け、推進のための施策などに

い企業としては、その違いが顕在化しやすくなっています。

この集団の加齢に伴う予防医学的な健康リスクの上昇は、実は「アブゼンティーズム」(病欠・体調不良による休業)や「プレゼンティーズム」(出勤しているが体調不良に伴い業務遂行能力や生産性が低下している状態)と非常に高い相関関係があることが、欧米との共同研究でわかってきました。また、日本でもいくつかの企業を比較調査したところ、体調不良に伴う社員1人あたりの医療費は年間約11万円となる一方、体調不良に伴うアブゼンティーズム・プレゼンティーズムを総計した生産性コストは、平均60万円ほどとなり、企業によっては約2倍の差がありました。つまり、体調不良に伴う医療費よりも生産性の損失の方がコストとしては大きいということが、日米欧共通の構造となっています。

また、鈴木委員長から「健康経営は短期的な成果を得るのが難しい」という指摘があったように、40〜50人規模の中小企業の場合、約1年で集団の効果が出ているのに対し、500人以上規模の大企業では、早くても3年かかるというデータもあります。そういう意味では、大規模な集団で効果を上げていくに

ついて、ご説明いただきたいと思えます。

医療・介護分野において  
パラダイムシフトを起こしていく

翁 未来投資会議の医療・介護にかかわる会合の議論では、「医療・介護分野においてパラダイムシフトを起こしていく」という考え方もと、医療・介護の軸足を「健康管理と病欠・介護予防」「自立支援」に移すことを掲げています。2025年に「団塊の世代」が後期高齢者に突入することから、2020年までに、技術革新を最大限に取り入れた、新しい医療・介護・予防システムを構築することを目標としています。

改革の方向性は次の4点です。第1に「国民にとって価値のあるデータ活用基盤をつくる」ということです。この基盤を活用して、第2に「保険者によるデータを活用した個人の予防・健康づくりの強化」を目指します。鈴木委員長からご指摘のあったコラボヘルスは、ここに含まれます。第3が「かかりつけ医を中心としたICTを活用した健康管理・医療」で、具体的には、オンラインによる遠隔診療によって、健康管理を維持できるようにしていくことがポイントになります。第4

(注1)「健康経営®」は健康経営研究会の登録商標

図表2 医療・介護現場を変革し、国民の将来不安を払拭する〈具体策の提言〉

全体像

目指す姿 — 医療や介護の軸足を「健康管理と病気・介護予防」「自立支援」に移す

- オールジャパンでのデータ利活用基盤を構築し、個人の状態に合った、効果の高い予防・医療・介護の提供による、健康寿命の延伸と高齢者の自立した生活を目指す。
- AI、ロボット等の技術革新も活用し、高齢化・人口減少下でも質の高い医療介護サービス提供を可能とするモデルを、世界に先駆けて構築。
- 基盤構築・制度改革・民間投資促進を一体的に進め、2020年には、技術革新を最大限取り入れた、新しい医療・介護・予防システムを構築し、国民が安心できる医療・介護が2025年に国民生活に定着していることを目指す。

改革の方向性

- まずは①国民にとって価値あるデータ利活用基盤が必要。この基盤を活用して、
- ② 保険者によるデータを活用した個人の予防・健康づくりの強化、
- ③ かかりつけ医を中心としたICTを活用した健康管理・医療、
- ④ データやセンサー等技術を活用した質が高く持続可能な介護、
- の観点から制度改革、予防サービスは、今後世界各国で必要とされるなか、日本は他国よりも早く課題に直面。課題解決モデルを早期につくり上げ、グローバル市場の獲得と国際貢献を目指すべき。

基盤構築や制度改革の内容・スケジュールを具体化し、年次の成長戦略に盛り込むとともに、ただちに実行に着手すべき。

出所：未来投資会議(4月14日)資料

が「データやセンサー等技術を活用した質が高く持続可能な介護」です。医療については、データがかなりそろってきています。が、介護では後れを取っています。より効果的なケアとはどのようなのか、ビッグデータを活用して分析していく必要があります。

「データヘルス計画」は、すでに健保組合の99%が策定済みです。他方、次のステップである「特定保健指導」の実施率は17.8%(被保険者・被扶養者全体)にとどまるなど、個人の行動変容につながる受診勧奨といった具体的な働きかけは、保険者によって差があります。経営トップの積極的姿勢のもと、企業が「データヘルス計画」は、すでに健保組合の99%が策定済みです。他方、次のステップである「特定保健指導」の実施率は17.8%(被保険者・被扶養者全体)にとどまるなど、個人の行動変容につながる受診勧奨といった具体的な働きかけは、保険者によって差があります。経営トップの積極的姿勢のもと、企業が

(注2)データヘルス計画：保険者が健診・レセプト情報等のデータの分析に基づいて保健事業をPDCAサイクルで効果的・効率的に実施するための事業計画。「日本再興戦略(2013年6月14日閣議決定)で全健康保険組合に対し、同計画の作成・公表、事業実施、評価等の取り組みが義務付けられた

も保険者と共同してコラボヘルスを強化し、ICTや民間サービス等を活用した効果的な介入等を実施していくことが不可欠です。

また先ほど、健康経営の推進による経済的なメリットについてご指摘がありました。保険者の取り組みを促すインセンティブの付与も大切だと考えています。健保組合に対する後期高齢者支援金の加算・減算制度における加算率等の引き上げなど、メリハリをつけていく必要があります。

このようなインセンティブを実効性のあるものとするために、保険者のパフォーマンスを「見える化」することも重要です。特定健診・特定保健指導などを通じた保険者ごとの取り組みの差異がはつきりわかるようになります。

未来投資戦略において、医療・介護分野は非常に重要な位置付けとされていることもあり、自治体、企業、保険者、医師会などが一体となって「健康寿命の延伸」を推進する機運が高まってきていると感じています。

井上 それでは、各社の具体的な健康経営の取り組みを伺いたいと思います。経営戦略上の位置付け、取り組みの具体的な内容、効果、課題などについてお聞かせください。まず、

伊藤副議長よりお願いします。

従業員80%が「働きたい」を実感できる会社にした

伊藤 当社は「おいしく食べて、栄養を取って、健康をつくる」ということを、ビジネスとして国内外で展開しており、「Eat Well Live Well」がコーポレートメッセージになっています。

世界初の「うま味調味料」を発明し、当社創業に貢献した科学者・池田菊苗は、ドイツ留学の際、ドイツ人の体格の良さを見て、当時の日本人の生活改善を志しました。当社の取り組みは、その創業時の思いを受け継ぎつつ、現在はいまや味を高度に利用して、日本人の食習慣の良さを世界に伝えています。栄養や健康で社会の役に立つことが、結果としてわれわれの経済価値をつくるのだ、と考えています。こうした取り組みを「Ajinomoto Group Shared Value(ASV)」と名付け、経営戦略の中心としています。

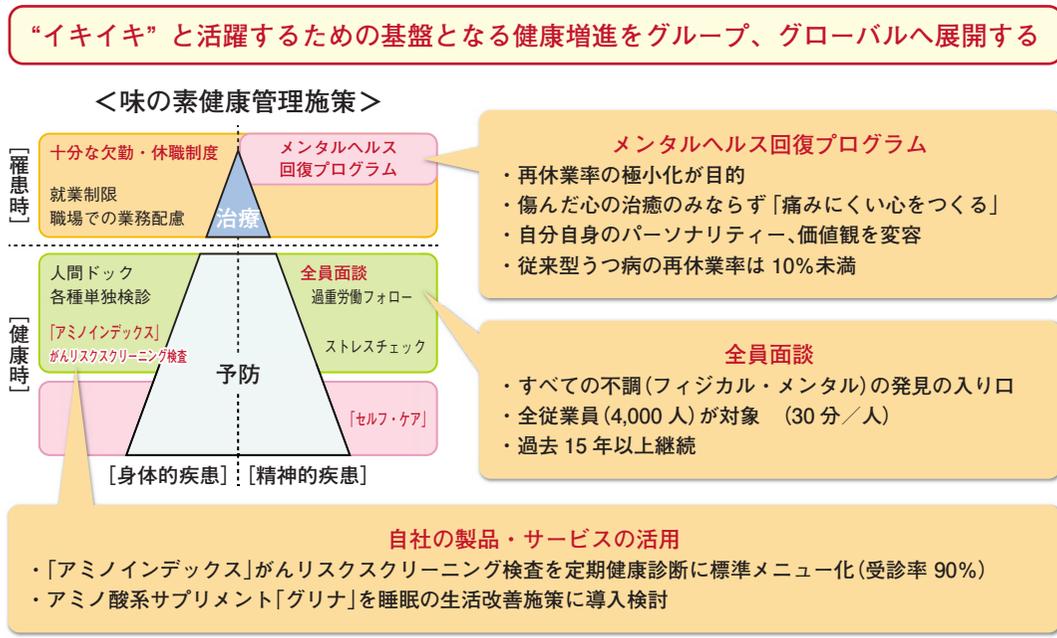
当社の今期からの中期経営計画では、「財務(経済的価値)」だけでなく、初めて「非財務(社会的価値)」の目標を掲げ、そのなかでも、当社調味料による肉・野菜の摂取量、当

社製品による「共食」の場への貢献回数などの具体的な数値を挙げて、取り組んでいるところです。

例えばソーシャルビジネスとしての栄養改善では、ガーナで離乳期の子どもの栄養を改善するプロジェクトや、ベトナムで学校給食の仕組みをつくるプロジェクトなどに取り組んでいます。また、日本では「味の素ナショナルトレーニングセンター」で、トップアスリートの国際競技力向上のために栄養指導を行っています。

お客様の健康はもちろんですが、従業員が健康に働くことと企業の成長とは一体であると考え、当社の「行動規範」のなかで「従業員が健やかに働けるように、健康状態を把握し、健康の維持・管理の取り組みを行う」ことを明示しています。当社では健康経営に向けた2つの切り口があります。1つ目が、従業員が働きやすい働き方や職場環境の整備で、今まさに労使が協力しながら「働き方改革」に取り組んでいます。具体的には、1日7時間労働を目指し、7時間35分から、現在7時間15分まで就業時間を短縮しました。今年の4月から始業時間を8時15分に早め、16時30分に退社できるようにしました。この時間

図表3 「健康経営」の推進



Copyright © 2017 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

在で50歳以上が38%弱ですが、これが2024年には47%程度になり、50歳以上の従業員に健康で働いてもらう必要があります。そこで、健康経営を推進しつつ、65歳定年制を2019年から導入することにしました。

そうした背景から、これまでの法令の最低限をカバーする「健康管理から、攻めの健康経営」に、ここ数年間、精力的に取り組んできました。結果として、昨年、厚生労働省主催の第5回「健康寿命をのばそう！アワード」で企業部門優良賞を受賞しました。また、今年、経済産業省・日本健康会議主催の「健康経営優良法人2017(大規模法人部門)〜ホワイト500〜」に認定されるなど、これまでの取り組みが一定の評価を受けていると感じています。

この流れをもう一段加速するために、今年度から会社、健康保険組合、労働組合の3者合同で、「健康づくり会議」を立ち上げました。今年中に「MY健康宣言」を発信する予定です。

また、当社では今年度より3カ年の中期経営計画をスタートさせていますが、従業員の健康データを一元的に管理するシステムを、今後3年間で完成させたいと考えています。

そこには、会社の健康診断やストレスチェックのデータのほかに、バイタルデータも入っています。昨年からは、実験的に、社員約200人にフィットネスバンド「フィットビット」を持たせて、歩数、消費カロリー、睡眠状態などのバイタルデータを収集しています。今後は、これを拡大していく予定です。

もう一つ、この3年間で力を入れていきたいのは、①生活習慣病、②メンタルヘルス、③女性、にスポットを当てた健康管理への取り組みです。

生活習慣病では、高血圧、脂質異常などに関して保健指導を実施していきます。とりわけ糖尿病の重症化予防については、昨年行った研修で7割以上へモグロビン・エーワンシー(HbA1c)の値が改善したという成果も出ています。今年度は一歩進めて、「隠れ肥満」の見える化のため「内臓脂肪測定会」を本社ビル内で初めて開催しました。また、会社と健康保険組合が共同で、ウォーキング等の適切な運動習慣や食事習慣等の健康行動の動機付けを促す「健康チャレンジキャンペーン」を開催しました。昨年度実績では、従業員の約6割にあたる2万4000人が参

であれば、夕食の買い物をして帰ることも、保育園に子どもを迎えに行くこともスムーズにできます。そのほか、在宅勤務制度の導入やITツールの活用促進などを進めています。

2つ目として、社員自身が「働きがい」を持てることを重視しています。働きがいがあれば、労働時間の面で多少きつなくても心理面で気持ちよく働けますが、逆に働きがいがない場合はストレスばかり溜まることになり、当社では国内の従業員約4000人に対して、100%の実施率で個別面談を行っています。面談は、各地にいる産業医と保健スタッフの22人体制で対応し、1回にかかる時間は30分以上です。メンタルヘルスで問題があった場合、繰り返し面談をして、原因

を特定し、専門医を紹介します。また、休職後の復帰の際、必ず同じ部署に戻ってもらい、様子を見ながら、適宜、配置を考える、というやり方を取っています。また、健康診断では当社のサービスとして展開している「アミノインデックス」ががんリスクスクリーニング検査、すなわち血液中のアミノ酸濃度バランスを測定することでがんリスクを評価するという新しい検査方法を実施しています。

最終的には、「働きがい」が一番大事です。言い換えれば「自己実現」ですが、私たちは、人の役に立って初めてお金をもらえるわけですから、自分はどうやって人の役に立つのか、一人ひとりに考えてもらいたいと思っています。先ほど触れた中期経営計画の非財務目標には「働きがいを実感している従業員を80%にする」というものも含まれています。

井上 鈴木委員長、いかがでしょうか。

**生活習慣病、メンタルヘルス、女性の健康管理への取り組みを強化**

鈴木 当社が健康経営のコミットメントを策定した背景には、従業員の高齢化があります。当社の年齢別人員構成を見ると2017年現



あしながMYウォーク

提供：明治安田生命保険



未来投資会議の構造改革推進徹底会合の議論では「医療・介護分野においてパラダイムシフトを起こしていく」という考え方のもと、医療・介護の軸足を「健康管理と病気・介護予防」「自立支援」に移すことを掲げている。その鍵となるのがデータの活用・分析であり、国民一人ひとりの健康医療関連データが一元的に管理される基盤整備が不可欠である。健康経営の普及、ヘルスケア産業の振興は、健康長寿、医療保険財政健全化などにより、国民の「将来不安」解消にも貢献し、日本の経済成長に大きく寄与すると期待している。（翁 百合）



従業員が健康に働くことと企業の成長は一体である。当社の「行動規範」において「従業員が健やかに働けるように、健康状態を把握し、健康の維持・管理の取り組みを行う」ことを明示している。具体的な取り組みとして、約4000人の従業員に対して、100%の実施率で個別面談を行うなど、「働きがい」を実感してもらうよう努めている。また、食品産業もヘルスケア産業の一部であると考え、「おいしさ」にこだわった健康食品の開発・普及に注力している。（伊藤雅俊）

## ヘルスケア産業の振興による国民全体の健康増進

の経費を補助したり、禁煙に奨励金を出したりしています。

なお、各部署における健康経営への取り組み、例えば、ウォーキング等のキャンペーンの参加率、メタボの改善指導の参加率などは、所属長の評価項目として組み込まれており、これが成果につながっている面があります。

井上 「未来投資戦略2017」の副題、「Growth 50の実現に向けた改革」に向けて、経

団連は積極的に活動を進めており、今後、ヘルスケア分野において、ビッグデータ、AI、ロボットなどの活用がますます進んでいくことが予想されます。また、日本は世界一高齢化が進んだ国であることから、医療・介護といったヘルスケア分野で世界をリードする大きなチャンスがあると考えられます。

そこで、ヘルスケア産業の振興による国民全体の健康増進について、皆さんのご意見を伺いたいと思います。はじめに、翁副理事長から、未来投資戦略なども踏まえて、ご発言

ですが、こうした分野もヘルスケア関連産業といえると思います。

このように、医療関連・ヘルスケア分野は広がりがあり、産業として成長することが期待されます。こうした産業が育っていくけば、医療の質も向上し、雇用も拡大していくことが期待されます。現在、国民の消費が伸び悩んでいる背景として「将来不安」があることに鑑みれば、ヘルスケア産業の成長が健康長寿を実現する方向に貢献すれば、国民の将来不安の解消に貢献し、日本経済の成長に大きく寄与する可能性を有しています。国民生活をサポートするという意味でも、また医療保険財政を健全化する方向にも好影響をもたらすと思います。

井上 次に、伊藤副議長より、健康食品の普及による健康増進といったことを中心に、自社のヘルスケア領域における事業展開についてお話しいただけますか。

### 健康に配慮しながらも「おいしさ」にこだわりたい

伊藤 ヘルスケア産業というと、医療・薬品分野が連想されがちですが、私はもっと「健康に良いことをする」という意味でとらえ

をお願いします。

### ヘルスケア産業が国民の将来不安をも解消する

翁 高齢化がますます進むなか、どの企業もヘルスケア分野に強い関心を持っています。未来投資会議においても「データヘルス」の推進を重視しており、ビジネスとしてもさまざまな企業の参入が期待されます。また、疾病管理や予防、在宅医療などICTを活用した遠隔診療ならではの付加価値が認められる部分について、積極的にエビデンスを構築し、2018年度の診療報酬改定で適切な報酬が認められることが期待されており、この点、関係者が関心を寄せています。

介護分野についても、センサー、ロボット、ビッグデータを活用した新たな試みが待たれています。AIを活用してケアプランを立てるといった新しい技術に関しては、大学や研究機関、ベンチャー企業などが連携して取り組む必要があります。取り組むべき課題が山積しており、民間企業に期待するところが大きいと思います。

また、「セルフメディケーション」も大きな流れになっています。OTC医薬品（一般薬）は、食品産業や外食産業など食の分野もまたヘルスケア産業のカテゴリーに入ると考えています。そうなるヘルスケア産業は、日本におけるコア産業の1つと位置付け得る大きな産業分野といえます。

「食」は健康の非常に重要な部分であり、その重要性について啓蒙することが、私たち食品メーカーの大切な仕事の1つだと考えています。また「共食」というのも、非常に重要な食習慣です。しかし、昨今、大学の学食では1人用の席が一番混んでいるという話を耳にしました。家族や友人と一緒に食事を取ることは、楽しいというだけでなくとどまらず、お互いの精神状態がわかりあえるなど、健康面のメリットが大きいのです。英国には「あなたは何が食べたものでできている（You are what you eat）」という格言があります。毎日毎日壊れる細胞をつくり直して、人が社会的な活動をするためには、食が非常に重要で、生きるために食があることは、実は、あまり知られていません。このような基本的知識を社会に伝えていくことが、とても大切だと思っています。

健康食品についても、「特定保健用食品」と「機能性表示食品」という2つの食品表示が



この40年間で社員の平均年齢が7歳上昇し、職場における病気の発症率・死亡率は2倍に高まるなか、従業員の健康に投資する企業としない企業の差が顕在化してきている。企業には、経営トップのリーダーシップのもと、健康経営に取り組むことが求められる。一方、健保組合等のデータヘルス活用によって、職場の健康状況を構造化でき、打つべき対策がわかりやすくなる。データヘルスを活用し、各社および従業員個々の健康状態を「見える化」することで、健康に対する感度が高まっていくことが期待される。(古井祐司)

が、ヘルスケア領域のなかでも、特にデータヘルスを用いたヘルスケア需要の創出という観点で、古井先生いかがでしょうか。

**「データヘルスによる「見える化」が人々の健康感度を上げる」**

古井 私たち予防医学を社会に広めたいと考

えている者からすると、先ほど翁副理事長が説明された未来投資会議による「援護射撃」は、大変ありがたいと思っています。私は、がんの基礎研究から予防医学に移って10余年になりますが、この2、3年で予防医学を普及する基盤整備が本当に進んできたと感じています。

データヘルスの良いところは、企業単位、市町村単位で、集団の健康状況を構造化できることです。これによって、対策が打ちやすいというメリットがあります。榊原会長が民間議員として参画される経済財政諮問会議の提言を踏まえデータヘルスのポータルサイトが創設され、未来投資会議でもその本格稼働に議論が及びました。今夏にこのポータルサイトは完成し、厚生労働省、東京大学、自治医科大学等が協力して、全保険者にこれを活用していただけることになりました。

また、データヘルスの進展により職種別の特徴、パターンが見えてきました。例えば、システムエンジニアは、痩せ型でも若いうちから血圧が高いという傾向があります。これは、長時間パソコンに向かい、座位や緊張の時間が長くなると交感神経過多になり、血管の収縮が進むためです。また、夜中に血圧が

うことも、非常に重要な要素です。健康のためには、減糖・減脂・減塩が望ましいとされていますが、それらはおいしいから、どうしても取りすぎてしまうわけです。ならば塩分量が少なくてもしっかりと「だし」を取ることで、おいしさは保てますので、今後も、そうした健康に良い商品を開発・普及させたいと思っています。

井上 鈴木委員長には、健康経営を支援するヘルスケアビジネスの展開について、お伺いしたいと思います。

**ベンチャー企業と共同でヘルスケア事業を展開**

鈴木 当社は、もともと財団で人間ドック事業を行っており、あわせて「体力医学研究所」という組織で、身体活動や運動のサポートプログラムをつくって行っていました。そこで蓄積した知見等を活用して、FINCというベンチャー企業と共同で中小企業向けの健康支援プログラム「MY健康増進サービス」を開発し、今年6月から提供を始めました。

これは、従業員のライフログをスマートフォンアプリで記録・管理し、健康の維持・増進を図る、というプログラムです。また、生

体データ・ライフログ等を元に、「パーソナルコーチAI」のアドバイスが配信されます。こうしたサービスをより広く展開していきたいと考えています。

スタートアップ企業と組む意味として、欧米とりわけ米国に比べると、日本はスタートアップ企業が少なく、支援も十分でないということがあります。例えば、一昨年、アップルが医学研究者向けのソフトウェア・プラットフォーム「ResearchKit」を公開し、110ものアプリが世界の研究機関から生まれていますが、このうち日本発のアプリは3つしかありません。そうした状況を変えていく必要があります。

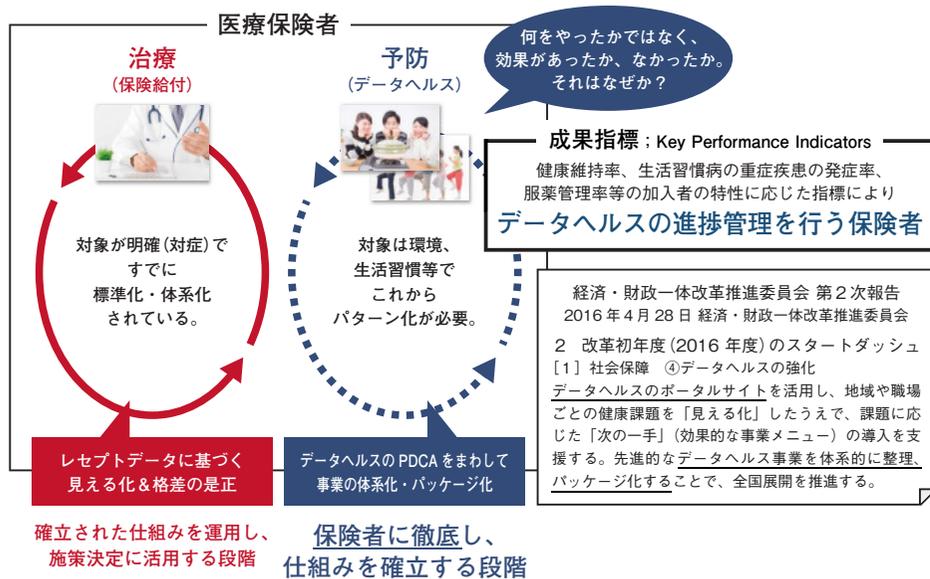
世界では、ビッグデータとヘルスケア分野には優秀な人材が集まってきています。それと比較すると、日本はまだです。他方、日本は、世界で最も高齢化が進んでおり、要介護者を含む高齢者のデータをかなり持っています。これは日本の財産といえるものです。このデータを活用できる次世代の人材が育ってきていないのが現状です。こうした分野に人的資源を振り向けるための仕組みづくりが必要だと思っています。

井上 今、鈴木委員長のご指摘がありました

健康経営は、企業には生産性向上や健康保険財政の健全化などのメリットがある。また、従業員の健康増進を通じ、社会保障費の伸びを抑制し、国家財政を持続可能なものとする面で企業は一定の貢献ができる。当社は、特に、生活習慣病、メンタルヘルス、女性の健康管理への取り組みを強化している。また、ベンチャー企業と共同で中小企業向けの健康支援プログラムを開発し、提供を始めた。高齢者データは日本の財産ともいえ、これを活用できる優秀な人材をヘルスケア分野に振り向けていく仕組みが必要だ。(鈴木伸弥)



図表5 データヘルスのポータルサイト創設  
データヘルスの徹底による健康・予防施策の確立に向けて



生産性向上と同時に、企業の社会的責任といった観点からも、ますます健康経営の動きが広まっていくことを期待しています。また、これまで医療関係のデータは散在し

ており、有効活用がなされていませんでした。今回、高齢化に背中を押されるかたちですが、データの一元的な管理の工程表も示されたので、ぜひ着実に実現してほしいと思います。

2つ目は、鈴木委員長からご紹介のあったウォーキングプログラムについて、従業員の50%以上が参加するようになると、職場全体の効果が出るのですが、データから明らかになっています。大企業で、例えば1万人の従業員のうち5000人が参加するのは、なかなか大変なことですが、中小企業で1000人中50人が、また大企業でも20人の部署のなかで10人が参加するのであれば、比較的容易ではないでしょうか。まずは50%以上の参加率を目指すことが非常に大切です。

### 健康経営効果が 出ている企業の 3つの特徴

古井 健康経営の効果が出ている企業を見ると、3つほど特徴があります。1つ目は、経営者あるいは旗振り役自らが、行動し体験をしていることです。経営トップ自身が、「なるほどこれは良い」「こんな工夫が面白いな」などと実感すると社員への発信も説得力を持つでしょう。

3つ目は、やはり継続性が大事だということです。1年単位での評価では、1〜2カ月でやめてしまうことがよくあります。できるだけ月単位、週単位など小刻みにPDCAサイクルを回していく、取り組みを称賛するなど従業員に寄り添うことが秘訣です。

### 健康経営が経団連会員企業に 浸透することを期待する

鈴木 政府が「健康寿命の延伸」を成長戦略の柱として置いたことがきっかけとなり、政策の大きな方向性が示され、今日、皆さんから健康経営に関する重要な示唆をいただいた

図表4 MY健康増進サービスの概要

健康経営に取り組む企業への効果		
●事故等労務リスクの抑制	リスク抑制	●企業ブランド価値の向上
●メンタルヘルス不調者の予防		●優秀な人材の確保
●疾病予防による医療費等のコスト削減	コスト低減	●従業員の満足度・モチベーション向上
●長期的な健康保険料負担の抑制		●欠勤率の低下・業務効率の向上
(健康経営の推進・福利厚生 の充実)		
MY健康増進サービスの概要		
経営者・人事総務担当向け	役員・従業員向け	
FiNC提供サービス (FiNC for Business)	従業員 の心身状態の可視化	健康改善への取り組み支援
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■アンケート調査による組織・従業員の課題把握</li> <li>■法定ストレスチェック</li> <li>■エンゲージメントの把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ライフログ(歩数・体重・睡眠・食事)の記録・管理</li> <li>■人工知能による健康改善へのアドバイス配信</li> <li>■利用者の興味等に応じた動画・情報コンテンツ配信</li> <li>■管理栄養士・薬剤師等専門家へのチャット相談</li> <li>■FiNCモール(オンラインショップ) など</li> </ul>
明治安田生命提供サービス	労務問題等に関するアドバイス	健康に対する不安の軽減
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■経営者のための電話相談 (社会保険労務士、弁護士、税理士等が対応)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■健康・メンタルヘルスに関する相談</li> <li>■妊娠育児に関する相談</li> <li>■介護に関する相談</li> <li>■人間ドック・レディースドックの相談・予約・優待</li> <li>■郵送検診(血液検査キット)の優待</li> <li>■スポーツクラブの優待 など</li> </ul>

提供: 明治安田生命保険

た対応を思い浮かべます。このように、データヘルスによって集団の構造が明らかになり、自分の健康状態の「見える化」が進み、企業や個人がアクションしやすくなることを期待しています。最後に、鈴木委員長からもご指摘がありましたが、日本は他国と比べて多くの健康・医療データを持つています。先日、OECDの会合に参加してわかったのですが、健康診断によって

2000万人以上の血液や健康に関するデータを持っている国は日本しかありません。これらに加えて、個人の日々の活動データをもう少し上手に活用していくことで、人々の健康度が上がり、消費行動を促すことにもつながると思います。

### 今後の企業の取り組みに 対する期待や意気込み

井上 本日の座談会の締めくくりとして、これまでの議論を踏まえ、今後の企業の取り組みに対する期待や意気込みについて、皆様にお話しいただきたいと思っています。はじめに、翁副理事長、いかがでしょうか。

### 健康経営の拡大を期待する

翁 経済産業省の「健康経営銘柄」や「健康経営優良法人」(ホワイト500)などに指定された企業を、就職活動中の学生も注目しているようです。働き方改革もそうですが、健康経営に取り組むことは、自社がどのような企業であるかというメッセージになり、良い人材を獲得するうえでも効果があるでしょう。



撮影：工藤裕文

と思います。経団連としても、社会保障委員会のもと、健康立国の推進に向けた施策のあり方を検討しており、今後、経団連会員企業の皆さんに向けて働きかけていきます。

今、古井先生からご指摘のあったように、経営トップ自らが体験すること、参加率を50%以上に高めることは、非常に重要だと思っています。この座談会の記事を読まれた皆さんが、刺激を受けて、経団連全体として健康経営に取り組む姿勢が強化されることを期待しています。

井上 最後に、伊藤副議長、お願いします。

### 会社自体が健康でなければ健康経営はできない

伊藤 会社の健全な成長をつくるためにも、社員の成長をつくるためにも、健康経営は大事だと思います。そのために、働く環境を整えると同時に働きがいをつくっていく、この両方が組み合わされると、良い効果が出るのではないのでしょうか。当社は、そのトップリーダーでありたいと思っています。また、社業として、国内外で人々の健康的な生活に食から貢献することも目標に据えています。

健康経営を推進するには、会社自体が健康

でなければいけません。会社そのものの健康診断がとても大事です。若いころ、ある英国人から「Healthy Earnings」という言葉を学びました。きちんと付加価値を得て、利益を上げ、広告費をかけて、ブランドをつくり、そして効率的な経営をすることです。そうしたこともしっかりと踏まえて、健康経営を考えていくことが大切だと思っています。

さらに広く社会に目を向けると、SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標) / CSVA (Creating Shared Value: 共通価値の創造) / ESG (Environment, Social, Governance: 環境、社会、企業統治) といったものには、必ず広い意味での「健康」が根底にあります。経団連は今、社会的課題の解決に向け、グローバルゼーションとイノベーションの推進に全力で取り組んでいます。その過程で健康をつくり出すという視座を失ってはならず、健康経営の徹底とヘルスケア産業の振興は、われわれ企業にとって重要な課題だということを、本日の議論を通じてあらためて実感しました。

井上 本日は貴重なご意見をありがとうございました。

(2017年7月7日 経団連会館にて)