The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	日本における経営戦略としての健康経営の効果に関する実証分析
Author(s)	新井, 卓二
Citation	大阪大学, 2020, 博士論文
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/77508
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

様式３

論　文　内　容　の　要　旨

氏　名　（　　新　井　卓　二　　）	
論文題名	日本における経営戦略としての健康経営の効果に関する実証分析

論文内容の要旨

本研究は、2000年代に新しく始まった経営戦略である健康経営に焦点をあて、企業における健康経営の効果や投資リターンの検証を目的とした。

日本は世界に先駆けて超高齢化社会に突入している。日本政府は、健康経営が超高齢化社会へのソリューションの一つになると考え推進している。また経済産業省は、健康経営の海外展開と国際標準化（ISO規格）も支援している。その結果、2020年には日本の上場企業の1/4が取り組む産業界のムーブメントとなりつつある。確かに社員の健康に企業として関わることは大変重要であるが、一方で企業の経営戦略としての有効性については、2章のJohnson & Johnson（J&J）始めアメリカでは事例や先行研究があるものの、日本での実証事例や学術的研究は数えるほどしかない。

このような背景から本研究では、日本企業における経営戦略としての健康経営の効果およびその投資リターンを、各企業に対するアンケートによる3章の実感値比較やインタビューによる4章の事例調査（外的効果）、経済産業省の調査データや企業情報を使った5章の分析（内的効果）により明らかにした。

はじめに、上場企業1000社に対してのアンケートにより、具体的な健康経営の効果として、健康経営優良法人に認定された企業の健康経営担当者らは、非認定企業と比較して、企業のイメージアップやリクルート効果などの外的効果を実感していることが明らかとなった。そこで、企業群の中で健康経営に取り組み、またその効果の数値化に取り組んでいる2社の上場企業に対して、ヒアリングなどにより事例調査を行い、上記の外部効果だけでも、健康経営の投資に対して3～10倍もの投資リターンを得ていることを示した。更に健康経営担当者では実感しにくいと評価された内的効果（生産性の向上、医療費の削減など）については、各企業の経営実態についての経済産業省による調査結果を用いて定量分析を行った。その結果、海外の分析結果とは異なり、健康経営導入により医療費負担はむしろ増加することが確認され、社会保険制度が日本と海外企業と異なることに起因すると考えられる。しかし一方で、日本企業が社員の健康に積極的に支援を行うことにより、離職率は低下するなど、社員のモチベーションやロイヤリティ、更には生産性の向上につながる可能性があることが新たに示唆された。

以上より、日本における健康経営の取り組みはまだ歴史が浅いため、短期的に効果が表れる外的効果が主であるが、その効果は3～10倍と大きく、企業が新たに健康経営の取り組みを始めることの妥当性を示した。一方で、取り組みを継続するためには内的効果にも留意する必要があり、海外企業とは異なる日本の働き方や社会保険制度を考慮した評価指標の選定とその定量化の重要性を示した。

本研究は、日本における超高齢化社会へのソリューションの一助になるだけでなく、これから超高齢化社会へ突入する世界各国への一つの解になり、また政府が考える健康経営システムの世界展開にも貢献するものと考えられる。

キーワード：健康経営、経済産業省、期待される効果、投資リターン、波及図

様式 7

論文審査の結果の要旨及び担当者

氏　名　（　新井　卓二　）			
論文審査担当者		（職）	氏　名
	主 査	教授	上西　啓介
	副 査	教授	加賀　有律子
	副 査	教授	山本　孝夫
	副 査	教授	原　圭史郎
	副 査	教授	玄場　公規　（法政大学イノベーション・マネジメント研究科）

論文審査の結果の要旨

健康経営とは、2000 年代に新しく始まった経営戦略であり、現在は日本の上場企業の 1/4 が取り組むまで産業界での広がりを見せている。社員の健康に、企業として関わることは大変重要であることは言うまでもない。しかしながら、企業経営の観点からみた健康経営の効果や有効性については、Johnson & Johnson（J&J）の事例など、アメリカでは多数の研究結果があるものの、日本での実証事例や学術的研究は数えるほどしかない。

本研究論文は、日本企業における経営戦略としての健康経営の効果およびその投資リターンを、各企業に対するアンケートによる実感値比較やインタビューによる事例調査（外的効果）、経済産業省の調査データや企業情報を使った分析（内的効果）により明らかにすることを目的としたものである。以下にその成果を要約する。

(1) 上場企業 1000 社に対してのアンケートにより、具体的な健康経営の効果の実感値調査を行った。その結果、健康経営として期待する効果は、アメリカにおいて効果が示されている医療コストの削減と生産性の向上などの内的効果であった。これら内的効果は健康経営の取り組みが長い企業では実感しているものの、全体としては実感しにくく、むしろ、企業のイメージアップやリクルート効果などの外的な効果を、健康経営優良法人認定企業健康経営担当者らは、非認定等企業と比較して、実感していることが明らかとなった。

(2) 企業群の中で健康経営に取り組み、またその効果の数値化に取り組んでいる 2 社の上場企業に対して、ヒアリングなどにより事例調査を行った結果、健康経営への投資額は少なくて済み、しかもメディアへの露出などにより、外部効果だけでも投資額に対して 3～10 倍もの投資リターンを得ていることを明らかにした。

(3) 健康経営担当者では実感しにくいと評価された内的効果（医療費の削減、モチベーションの向上など）を、各企業の経営実態についての経済産業省による調査結果を用いて定量分析した。その結果、海外の分析結果とは異なり、健康経営導入により医療費負担はむしろ増加することが確認され、社会保険制度が日本と海外企業と異なることに起因すると考えられた。しかし一方で、社員の健康に積極的に支援を行うことにより、離職率は低下し、社員のモチベーションやロイヤリティ、更には生産性の向上につながる可能性が新たに示唆された。

(4) 日本における健康経営の取り組みはまだ歴史が浅いため、現時点では短期に効果が表れやすい外的効果が主であるが、企業において健康経営は取組みやすい経営戦略であり、その投資効果は大きく、企業が新たに健康経営の取り組みを始めることの妥当性を示した。

以上のように、本論文は日本企業における健康経営の経営戦略としての効果を、初めて検証した論文であり、海外企業とは異なる日本の働き方や社会保険制度を考慮した評価指標の選定とその定量化の重要性を示したもので、これらの成果は、日本における超高齢化社会へのソリューションの一助になるだけでなく、これから超高齢化社会へ突入する世界各国への一つの解になり、また政府が考える健康経営システムの世界展開にも貢献するものと期待される。

よって本論文は博士論文として価値あるものと認める。