



戦略としての健康経営

近年、健康経営の導入を行う日本企業が増えてきています。「健康経営」とは、経済産業省によると「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、健康管理を経営学的な視点で考え、戦略的に実践すること」と定義されています。健康経営の積極的な採用は、ESG 投資（従来の財務情報だけでなく、環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）要素も考慮した投資 [1]）や SDGs（持続可能な開発目標 [2]）という企業に対する要請が高まる世界的な流れに沿った動きとも言えます。経済産業省が主催する 2019 年度の「健康経営アワード」では、「健康経営優良法人ホワイト 500（大規模法人部門）」に全上場企業の 2 割を超える 859 社及び非上場 941 企業が参加し、821 企業が認定されました。また、中小企業を対象とした健康経営優良法人（中小規模法人部門）に認定された企業も 2503 社と急速に増加しています。

ただし、健康経営を導入しても、直接的には企業収益に結びつかないことを理由に健康経営を後ろ向きに捉える経営者もいると考えられます。健康経営推進を担当者においても、社内の理解がなかなか得られず、苦勞していると言う話もあります。しかし、確かに直接的には、企業収益に結びつかない健康経営ですが、最終的には収益向上に寄与する経営戦略の一つとして捉えるべきとする考え方もあります（新井・玄場（2019））。例えば、従業員の健康を大事にすることを外部に向けて積極的に情報発信し、企業のイメージアップに繋がる効果は十分にあります。特に、近年、日本では人手不足が常態化しており、大手上場企業であっても、新卒採用が難しくなっている現状にあることを考えれば、リクルート効果としても大きな意義があるのではないのでしょうか。

ご存じの通り、戦略とは、競争相手とは差別化することを目的に、自社の資源を集中することが必要不可欠とされています（Porter（1996）[4]）。この点、同じく Porter は、従来は後ろ向きに捉えられていた環境規制がイノベーションを促進するとともに企業の差別化に寄与し、国際競争力の向上に繋がる可能性があるとして主張しています（Porter and van der Linde（1995）[5]）。この指摘に関しては様々な議論がなされていて賛否両論があります。ただ、一方で、環境保護に積極的に取り組む環境経営が収益性向上に寄与するという研究は数多く提示されています（例えば、Russo and Fouts（1997）[6]、Nakano, et al.（2007）[7]など）。また、環境経営のみならず、CSR（企業の社会的責任）などについても同様の指摘がな

されています。これらの議論を踏まえると、健康経営もイノベーションの創出を促し、競争優位の戦略となり得るのではないかという議論も十分可能です。

海外では健康経営の投資に対して、それを上回る十分なリターンがあるという文献が提示されています (Baicker, et al. (2010)[8])。日本の健康経営については前述の新井らが詳細なケーススタディなどを行っています。健康経営と収益性との関係などに関する学術的な研究蓄積は未だ十分ではありません。今後の詳細な研究成果が期待されることです。

参考文献

- [1]https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/esg_investment.html
- [2] <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html>
- [3]新井卓二、玄場公規 (2019) 経営戦略としての「健康経営」：従業員の健康は企業の収益向上につながる！、合同フォレスト
- [4] Porter, M. E. (1996), What Is Strategy?, *Harvard Business Review*, November– December 1996, pp61-78
- [5]Porter, M. E. and van der Linde, C. (1995) Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship, *Journal of Economics Perspectives*, .9 (4) , pp.97-118.
- [6]Russo, M. and Fouts, P. (1997) A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability, *Academy of Management Journal*, 19, pp363–375.
- [7]Nakano, Y., Amano, A., Matsumura, K., Gemba, K. and Nakano, M. (2007) Relationship between environmental performance and financial performance: an empirical analysis of Japanese corporations, *Business Strategy and Environment*, 16(2), pp106-118
- [8] Baicker, K., Cutler, D., and Song Z. (2010) Workplace Wellness Programs Can Generate Savings, *Health Affairs*, 29(2)

法政大学大学院 教授
ビジネスモデル学会 論文委員会委員長
玄場 公規

