

中小企業における経営者の健康管理と事業の継続

－ 経営者の健康問題を事業継続の危機につなげないために －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

品田 雄志

(キーワード) 中小企業経営者、健康管理、ケガ・病気、廃業、事業継続、組織整備

(視 点)

中小企業の経営者は、大企業の経営者と比較して、企業における存在感が極めて大きい。このため、経営者が仮に健康を害した場合、企業の存続が危ぶまれる事態にもなりかねない。

加えて、経営者がケガや病気等に遭うことを完全に回避することは不可能であることを考慮すると、平時から、経営者の一時離脱も想定したような組織体制を構築しておくことが求められる。

そこで本稿では、経営者の離脱を含めて常に最悪の事態を考慮しながら企業経営を実践している経営者の事例や、中小企業に対して健康増進を促している保険会社の事例を紹介しながら、経営者が健康を維持することの重要性に加え、業務代行者の人材育成を含めた組織体制の整備が重要であることを指摘する。最後に、信用金庫をはじめとする地域金融機関が中小企業経営者の健康問題に対して、どう関わるべきなのかについても示唆してみたい。

(要 旨)

- 中小企業の休廃業・解散件数は増加傾向にある。こうしたなかで、廃業の可能性を感じたきっかけや廃業を決断した理由のトップに「経営者の高齢化、健康（体力・気力）の問題」が挙げられており、健康問題が中小企業の廃業にも大きく影響している可能性がある。
- 中小企業は、経営者が経営、管理、業務の3役を兼ねているケースが多いため、企業における経営者の重要性が極めて高い。一方で、経営者を対象としたアンケートでは、労働時間が長い、健康診断を毎年受診していない、健康の維持・向上に向けた取組みをしていないなど、健康リスクを抱えているとみられる企業も一定の割合で存在する。
- 組織の整備や従業員の育成を通じて経営者に過大な負担がかかる状況を改善することで、経営者の健康リスクを軽減するとともに、平時においても経営者が経営に集中できる体制を構築することが望まれる。
- 信用金庫にとっては、機微（センシティブ）情報に該当する取引先経営者の健康状態は、触れにくい反面、リスク管理の点からは避けがたい問題でもある。まずは、経営者に健康の維持・向上への取組みの大切さを気付いてもらうことが求められよう。

はじめに

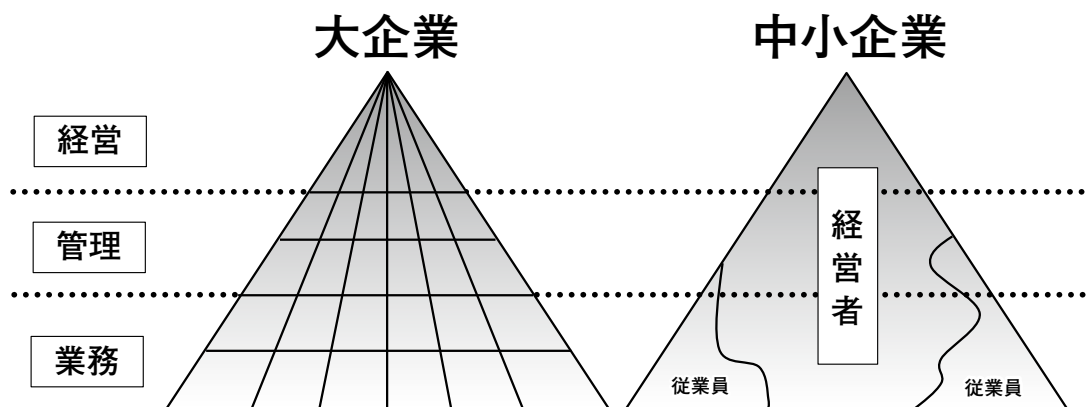
中小企業の経営者は、大企業の経営者と比較して、企業における存在感が極めて大きい。これは、中小企業においては、組織が未分化であり、経営者が経営、管理、業務の3役を兼ねているケースが多いためである(図表1)。

したがって、「中小企業における最大の経営資産は、経営者の健康と言っても過言ではない^(注1)」とも言われるように、中小企業経営者の健康は、中小企業の存続の根幹を成すものといえる。中小企業経営者の健康が損なわれた場合、事業継続の危機のみならず、企業の存続すら危ぶまれることになりかねず、経営者自身にとどまらず、経営者の家族や従業員にも多大な影響をあたえる。また、仮に経営者の健康問題によって中小企業が休廃業に至ってしまった場合、雇用機会が失われ、地域全体の活力が損なわれることにもなりかねない。

加えて、経営者がケガや病気等に遭うことを完全に回避することは不可能であることを考慮すると、平時から、経営者の突然の離脱も想定したような組織を構築していくことが求められる。

本稿では、各種調査の結果を交えながら、経営者が健康を維持することの重要性について指摘する。また、経営者が本来の役割である経営に専念できるために、そして、仮に経営者が健康を害して一時的に経営から離脱した場合でも、事業を継続して企業が存続できるよう、業務代行者の人材育成を含めた組織の整備が重要であることを指摘する。加えて、経営者の離脱を含め、常に最悪の事態を考慮しながら企業経営を実践している経営者の事例や、中小企業に対して健康増進を促している事例を紹介する。最後に、信用金庫をはじめとする地域金融機関が中小企業経営者の健康問題にどう関わるべきかについても示唆する。

図表1 大企業と中小企業の組織イメージ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 亀井 (2017) より引用

1. 概論 —経営者の健康問題を事業継続の危機につなげないために—

(1) 中小企業の廃業と経営者の健康

景気拡大を背景に倒産件数が減少する一方で、休廃業・解散件数は高水準で推移している。休廃業・解散件数を倒産件数と比較すると、2000年代初頭はほぼ同数だったのに対し、直近では3倍以上となっている(図表2)。このことから、中小企業の減少に歯止めをかけるためには、休廃業・解散に陥る事態を回避することが必要であると考えられる。

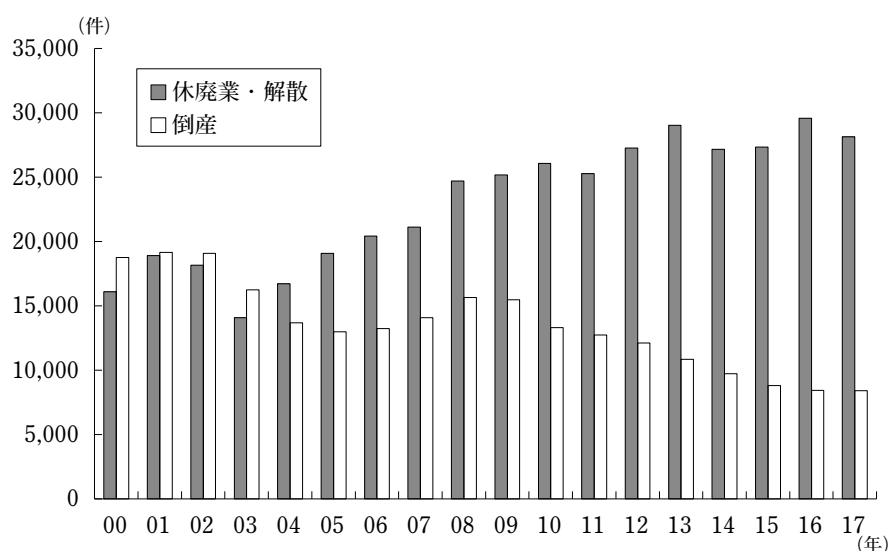
廃業の状況を知るための資料としては、帝国データバンク「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査^(注2)」(2013)が詳しい。同調査では、実際に廃業した企業の元経営者に対して、廃業の内容、事業承継

への取組み、廃業後の生活などについて調査している。このなかでは、廃業の可能性を感じたきっかけの38.1%、廃業を決断した理由の48.3%が「経営者の高齢化、健康(体力・気力)の問題」となっており、どちらも首位を占めている(図表3、4)。このことから、経営者の高齢化に加えて健康問題も廃業に大きく影響していることがわかる。

健康問題が廃業の最大の要因の1つとなっていることを踏まえ、次に、中小企業経営者における健康への意識や管理状況などについて確認する。まず、大同生命保険が2015年と2017年にそれぞれ企業経営者を対象に実施した調査によると、自身の健康に対して「意識している」との回答は7~8割となっている(図表5)。

また、2010年に信金中央金庫 地域・中小

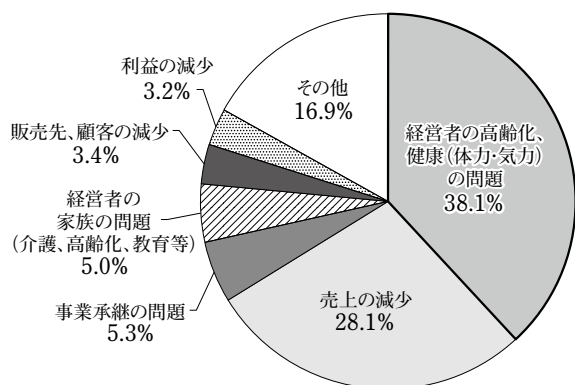
図表2 休廃業・解散件数および倒産件数の推移



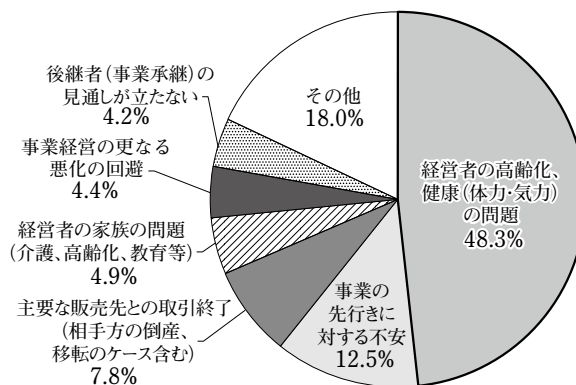
(備考) (株)東京商工リサーチ「2017年『休廃業・解散企業』動向調査」「全国企業倒産状況」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 調査結果の概要は、『2014年版 中小企業白書』の第3章第3節「廃業」に掲載されている。

図表3 廃業の可能性を感じたきっかけ

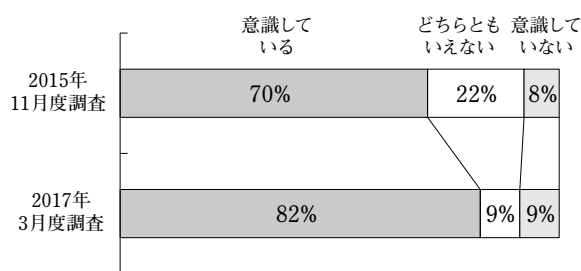


図表4 廃業を決断した理由



(備考) 1. 「中小企業白書 2014年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. データ出典は帝国データバンク「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査」(2013)

図表5 企業経営者の自身の健康への意識



(備考) 「大同生命サーベイ」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

企業研究所が全国の信用金庫の協力のもとで取りまとめた全国中小企業景気動向調査の特別調査「中小企業経営者の健康管理と事業承継について^(注3)」において、1週間あたりの平均労働時間、健康診断を受ける頻度、健康の維持・向上に向けた取組みを実施しているかどうか、の3点を尋ねたところ、労働時間が週60時間以上^(注4)との回答が30.6%、健康

診断を年1回受診していないとの回答が20.3%、健康の維持・向上にあまり取り組んでいないとの回答がそれぞれ17.0%となった。とりわけ、若い経営者ほど、これらの回答が多くなる傾向にあった。

これらの調査結果からは、多くの経営者が健康を維持する必要性について意識して取り組んではいるものの、意識が高いとはいえない経営者も一定の割合で存在する現状がうかがえる。これらの企業は、経営者の健康リスクを潜在的に抱えている可能性がある。

なお、2018年3月には、全国の信用金庫の協力のもと、全国中小企業景気動向調査の特別調査で「経営者の健康管理と事業の継続について」と題して、同様の調査を実施している。こちらの調査結果については、信金中金月報2018年5月号を参照されたい。

(注)3. 中小企業経営者15,660社(個人事業主を含む。)に対して調査を行い、13,675社から回答を得た。
 4. 単純に比較はできないものの、労働者の場合、一般的に週平均60時間以上労働すると、脳・心臓疾患や心の不調などの健康障害リスクが高まるとされており、「長時間労働」の一つの目安となっている(労働安全衛生総合研究所(2012)「長時間労働者の健康ガイド」など)。

(2) 万が一に備えた組織整備と人材育成の重要性

本来は、経営者が健康で事業に携われる状況にあることが望ましいものの、どんなに気をつけていても、ケガや病気を必ず回避できるとは限らない。だからこそ、平時から、経営者が離脱し得ることを前提とした体制整備が求められる。本稿では、万が一、経営者が一時的に離脱した場合でも事業を継続できるよう、平素から取り組んでおくべきことの見地として、災害時の事業継続計画（BCP）を取り上げる。

中小企業庁が策定している「中小企業BCP(事業継続計画)ガイド」のなかの「BCP入門診断^(注5)」には、事業継続能力の簡単な自己診断として20項目が掲載されている。BCP入門診断には、必要物資や必須連絡先のリスト化、事業中断時における損失額の把握と運転資金の確保、経営者を代行できる体

制の構築などが挙げられている（図表6）。これらに取り組むことで、経営者離脱のリスクにもある程度の対応が可能であろう。

また、そもそも経営者が企業経営において多くの役割を1人で担わざるをえない状況にも改善の余地がある。組織を整備し、従業員を育成することで、経営者の離脱リスクも意識していく必要がある。

中小企業の組織の在り方については、それぞれの企業の置かれた状況によって大きく異なるため、具体的に論じることが難しい。しかし、基本的には、従業員に対して、職務拡大（職務の幅を広げる）と職務充実（職務の権限を広げる）を進めることで、経営者に過大な負担がかかる状況を改善し、本来的な経営者の役割に集中できる体制を構築することが求められる（図表7）。こうした組織整備は、従業員のモチベーション向上を通じた人材育成にもつながる。ひいては、将来の成長への基盤となる。

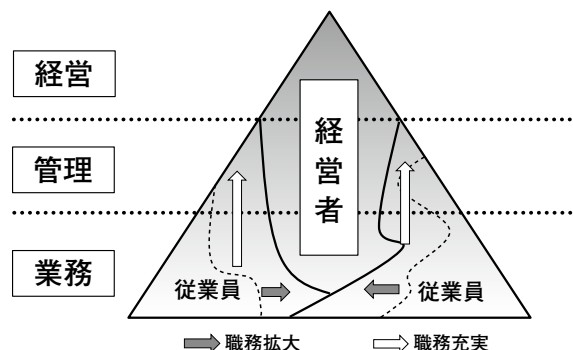
こうした問題意識を踏まえ、以下では、常

図表6 BCP入門診断（一部抜粋）

・ 事業に必要な全ての物資（設備、資材、燃料など）について、リストを作成して管理していますか？
・ 1週間または1か月間程度、事業を中断した場合の損失額がどの程度になるか分かりますか？
・ 売上1か月分程度の現金を常に確保していますか（直ぐに引き出せる銀行預金等を含む）？
・ 主要顧客はじめ取引先や各種公共機関への連絡先リストを作成していますか？
・ 社長であるあなたが出張中だったり、負傷したりした場合、代わりの者が指揮をとる体制が整っていますか？

（備考） 中小企業BCP（事業継続計画）ガイドをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 組織整備の基本的方向



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）5. http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/download/bcp_guide.pdf 12ページ

に最悪の事態を考慮しながら企業の「サステナビリティ」について考慮して実践している経営者の事例や、中小企業の健康経営をサポートするサービスを実施している生命保険会社と、同サービスを実際に利用している企業の事例を紹介する。

2. 事例① 同和発條株式会社 —経営者が担う企業の「サステナビリティ」—

(1) 会社の概要と現社長の就任経緯

同和発條(株)は、1938年に現社長である川嶋治彦氏（58）の祖父が東京都蒲田区古市町（現在の大田区）で創業した。創業以来、主として軍需にまつわるスプリングの生産などを行っていた。1945年4月に戦災で工場が全焼した際は、軍需品生産の必要性から直ちに生産を再開するよう命じられ、大田区大森南に移転している。その後、自動車関連や建設機材関連の業務を展開することで業容は順調に拡大し、1993年には群馬県に新工場を設立、2008年に本社を東京都稲城市に移転するなどして現在に至っている（図表8、9）。

現在は、油圧機器等に使用される圧縮コイルスプリングや、ピストンリングに使用されるコイルエキスパンダーが主要製品となっている。コイルエキスパンダーについては、日本の代表的ピストンリングメーカーの協力企業で構成される会の会長も務めるなど、同業界で確固たる存在となっている（図表10）。

川嶋社長は、小学生のころから家業である会社の現場に出入りしていた。当時は、工場

図表8 同社の概要



同社の概要	
法人名	同和発條株式会社
代表	川嶋 治彦
本部所在地	東京都稲城市
設立	1938年6月
従業員数	78名
事業内容	1. 圧縮コイルスプリング 2. コイルエキスパンダー 3. 各種スプリング 4. 各種プレス加工品

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた川嶋治彦代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 同社の外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

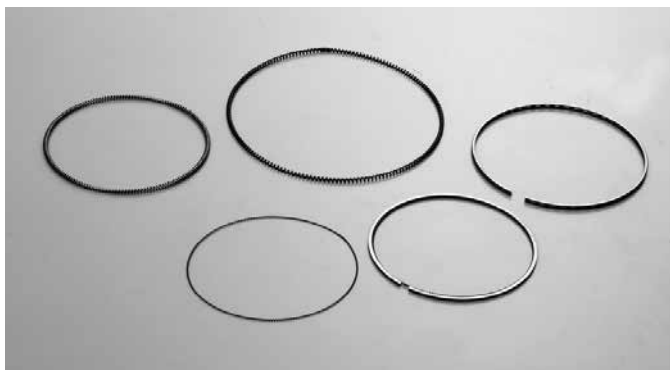
内にバネを製造するための大きな炉があるために大変暑く、従業員が1時間に1回、木陰で塩をなめながら休憩しなければならないほどの環境であったという。大学時代には、農学部で畜産学を専攻しており、そのときの指導教官の「これからはブラジルの時代だ」との言葉に触発されて、ブラジルへの1年間の

図表10 同社の主要製品

圧縮コイルスプリング



コイルエキスパンダー



(備考) 同社HPより引用

留学を経験している。当初は、そのままブラジルに移住することも考えたが、当時、社長を務めていた父が会社内に畜産部を設立して群馬県に牧場を立ち上げたため、同社に入社した。群馬県で10年ほど牧場経営に携わった後、会社に戻って社長を引き継いだ。なお、その後の牛肉輸入自由化の流れを受けて牧場自体は閉鎖したものの、近隣地に各種スプリングの製造を手がける群馬工場を立ち上げており、群馬県での牧場経営の経験が川嶋社長にとっては財産の1つとなっている。

(2) 「サステナビリティ」こそ経営者の役割

川嶋社長が経営者として常に考慮していることは、企業の「サステナビリティ」である。社長を引き継いだ際、先代社長である父からは「会社を無理に続けないで、きれいにたたんでもいい」と言われた。しかし、祖父の代から続いているものを、自分の代で途絶えさせてはならないとの思いが強かった。

川嶋社長が考える経営者の役割とは、個別の業務をすることではなく、各従業員に的確

な指示を出すことである。とりわけ、自社のような家族経営の企業では、経営者一族がしっかりと芯をもっていなければならないと考えている。

また、川嶋社長は、かつて自身が検査入院で一定期間、経営の前線から離脱したという経験も踏まえ、経営者として常に最悪の事態を想定しておくことが重要であると考えている。仮に今、自分が突然離脱を余儀なくされるような場合でも、業務については義理の弟（常務）や妻（総務・経理担当の取締役）が取りまとめられるようにしており、何も心配がないようにしていると言う。とりわけ相続という局面に至っては、税金の支払いなど考慮すべき事柄も多いため、対処を誤ると会社経営そのものが立ち行かなくなってしまうとの危機感がある。次期社長には、姪（常務の娘）を充てようと考えており、取引先との会合や懇親会等に積極的に参加させるなど、幅広い経験を積ませている最中である。

同社が今年で創業80年となるなか、川嶋社長は、創業100年となる今後20年を見据え

て「サステナビリティ100」という目標を掲げている。経営者が常に最悪の事態を想定し、企業の持続可能性について真剣に取り組んでいる経営姿勢こそが、同社が長きにわたって存続できている理由であろう。

(3) 経営者の健康管理

川嶋社長は、ラグーマンだった学生時代は筋骨隆々であり、結婚後はさらに体重を増やすなど、いわゆる「肥満体型」とも言えるような状態にあった。その後、一念発起して減量に取り組み、また、健康維持の目的もあってマラソンや自転車などのスポーツに取り組んできた結果、現在は写真にあるようなスマートな体型となっている。

マラソンについては、ハーフマラソンに参加するなどし、肉離れや関節痛などがあって断念したものの、一時期はホノルルマラソンの出場を目標とするほど熱心に取り組んでいた。その後、関節に負担がかからないことなどから自転車を始め、地元のチームに所属し、レースに参戦したり、計40時間ほどかけて東京から仙台まで往復したこともある。

現在、精神的に取り組んでいるホットヨガは、始めてから8年くらいになる。現在は、土日を中心に週3~4日ほど行っているほか、プーケットで開催されるヨガ合宿に1週間泊り込みで参加するなど、健康維持に積極的に取り組んでいる。

3. 事例② 大同生命保険株式会社 — 中小企業の健康経営をサポート —

全国に社員や代理店を有する生命保険各社は、近年の「健康経営^(注6)」への意識の高まりなどを受け、経営者や従業員の健康維持にかかるサポートへの取組みを強化している^(注7)。

以下ではその中から、中小企業に焦点を当てて経営者や従業員の健康を支援している大同生命保険株式会社（本社：大阪府大阪市西区、以下「大同生命」という。）の事例を取り上げる。

(1) 「DAIDO KENCOアクション」と「KENCO SUPPORT PROGRAM」の概要

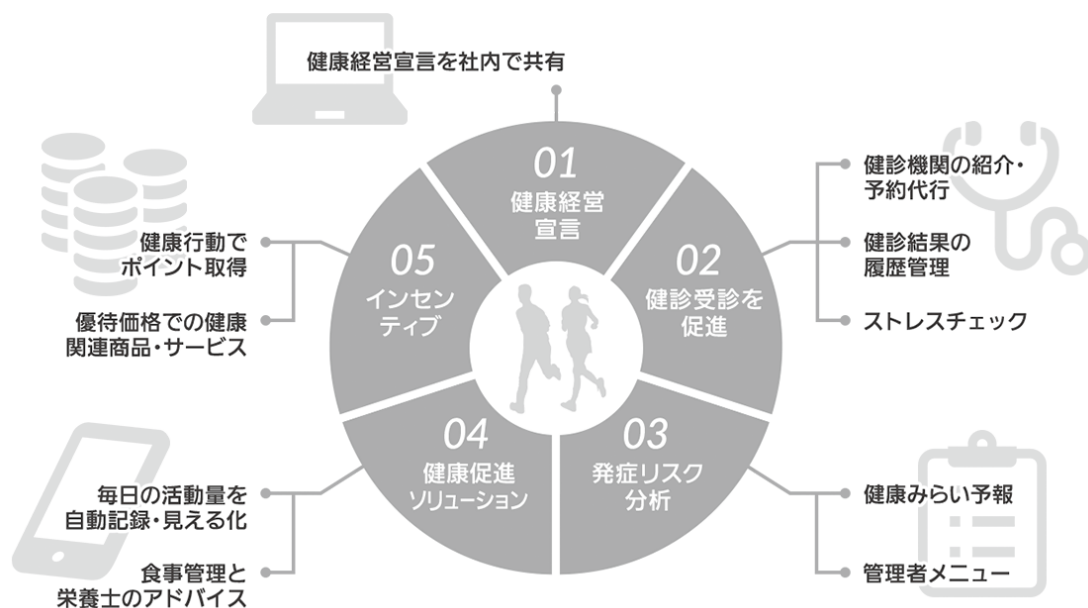
大同生命では、中小企業の健康経営の普及に向けた取組み「DAIDO KENCOアクション（以下「アクション」という。）」を実施している。「アクション」提供の背景には、経営者を含めた従業員の健康リスクが企業経営を揺るがしかねない現状がある。特に小規模企業ほど、従業員が健康を害したときに業績に悪影響を受ける傾向がありながらも、従業員の健康管理には問題がある状況にある。「アクション」では、これらのノウハウ、人員、予算とも不足している中小企業へのサポートを行っている。

「アクション」は、セミナーを通じた健康経営理念の啓発と、健康経営実践ツール「KENCO SUPPORT PROGRAM（以下

(注)6. 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もと、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践する経営を指す（経済産業省など）。「健康経営」は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標

7. 生命保険協会（2018）「健康増進に関する生命保険業界の取組事例集」参照

図表11 KENCO SUPPORT PROGRAMの全体像



(備考) 大同生命HPより引用

「KSP」という。)」の提供の2つが主軸となっている。「KSP」は、2017年4月から開始され、2018年3月時点で約3,000社（個人事業主を含む。）が利用している。また、大同生命の職員も活用し、自社の健康経営に役立てている。

また、「KSP」は、経済産業省の「健康経営優良法人認定制度」が定める指標の実践を支援しており、具体的には、①健康経営宣言、②健診受診を促進、③発症リスク分析、④健康促進ソリューション、⑤インセンティブの5つのサイクルから成り立っている(図表11)。

このようにサービスが網羅的であることに加え、初期費用が不要であること、利用者1人当たり月300円と比較的低価格で利用可能であること、最低加入人数に制限がなく1人からでも加入が可能であることなど、中小企業と親和性が高いサービス内容となっている。

(2) 「KENCO SUPPORT PROGRAM」に対する企業からの声

「KSP」利用企業からは、「健診に伴う事務負担が減り、助かった。」「これまでも健康については気をつけていたが、『KSP』により意識がさらに高まった。」「従業員同士で健康について話し合うようになり、コミュニケーションが活性化した。」などの声が聞かれる(事例参照)。

一方で、「従業員の健康は従業員個人の問題だし、従業員の健康維持・増進まで考える余裕もない。」と考える経営者がいまだにみられることも事実である。こういった企業に対しては、上述のセミナー等を通じて粘り強く健康経営の重要性を訴えていくとのことである。

(事例) 株式会社八光におけるKSP実践事例

株八光は、1993年に創業し、大阪市内を中心に生コンクリートの製造販売を行っている会社である。2008年に社長に就任した現代表者の花井和延氏（62）は、経営者の役割について「『決断すること』に尽きる。」と話す。

生コン業界は、現場の状況に応じて迅速に生産や輸送をしなければならないため、現場従業員の拘束時間が長期化する傾向にある。また、現場からの要請には24時間365日対応しているため、なおさら従業員の身体的負担が大きくなりがちである。

このため、同社は以前より従業員の健康へのサポートが重要であると認識しており、10万円を上限に人間ドックの受診費用を支給するほか、インフルエンザの予防接種の費用は会社で全額負担するなど、福利厚生充実を図ってきた。

こうしたなか、大同生命から「KSP」を勧められ、導入した。個々人の健康診断のデータを管理しやすいうえ、電話1本で健康診断を受けられる病院を紹介してくれるため、利便性を感じている。なお、個人の健康データを扱うため、「KSP」導入に当たっては、全従業員と個別で面談し、了承を得ている。

社長自身も、地元経営者会の会長を務めていることもあり、付き合いは多く、「不摂生になりがち」とのことである。このため、健康管理を自分への投資とも捉えており、費用は惜しまない。「KSP」の導入に伴い、現在は、腕時計型のウェアラブル端末「PULSESENSE（パルセンス）」を常に着用しており、歩数や睡眠などを日々把握している。また、奥様とともに毎朝40分ほどかけてウォーキングをしているほか、週2回ほどジム通いをしている。

経営の秘訣について、「特別なことは何もしていない。従業員が気分よく働ける環境を築き上げ、仕入先を大切に、販売先には品質のいいものを納期どおりに販売することが大事。」と語る花井社長は、「入社してきた従業員が、努力して成長し、生コン関連の資格を取得していくことを見るのが大きな喜び。一足飛びに成長しようとするのではないので、現在の能力が2ある者は3に、3ある者は4にと、1つずつ段階を踏んで成長して欲しい。」と、人材育成にも熱心に取り組んでいる。結果、従業員にはコンクリート主任技師などの有資格者が多く、同社の競争力向上につながっている。



同社の概要

法人名	株式会社 八光
代表	花井 和延
本部所在地	大阪府東大阪市
設立	1993年4月
従業員数	約40名
主な事業内容	生コンクリートの製造販売



(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた花井和延代表取締役および本社外観
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに —中小企業経営者の健康と信用金庫—

本稿では、経営者の健康の維持・向上に向けた取組みの重要性に加え、経営者が経営に専念できるための組織の構築の重要性を指摘してきた。

取材にご協力いただいた同和発條(株)の川嶋社長および(株)八光の花井社長の事例をみると、これらの課題に対してすでに取り組んでいることがわかる。自身の健康の維持・向上については、川嶋社長はマラソンや自転車など各種のスポーツに取り組んでいる。また、花井社長は、ウォーキングやジム通いに加え、「KSP」の活用を通じた健康管理に組織を挙げて取り組んでいる。経営者の役割については、川嶋社長は「各従業員に的確な指示を出すこと」、花井社長は「決断すること」と指摘した。どちらも経営者でなければできないことであり、まさに経営者が経営に集中できる体制を構築していると言えよう。

また、大同生命の「KSP」のように、低コストかつ網羅性の高いサービスは、企業経営者および従業員の健康の維持・向上に向けて有益なサポートとなりうる。様々な機関が企業の健康経営をサポートするための取組みを実施しており、これらのツールをうまく活用することで、経営者の健康リスクを低減できる可能性があるだろう。

信用金庫にとっては、取引先経営者の健康問題は、病歴や心身の機能の障害にかかる情報が金融分野ガイドラインにおける機微（センシティブ）情報に該当^(注8)することなどから、深入りしにくい問題であろう。

しかしながら、中小企業経営者の健康問題は、取引先の存亡に直結するようなケースも少なくないため、リスク管理の観点からは軽視できないのもまた事実と言えよう。

まずは、信用金庫が経営者とたびたび顔を突き合わせるができる立場であることを活かし、経営者に健康の維持・向上への取組みの大切さに気付いてもらうことが重要と思われる。結果として、経営者の健康が維持されればその企業ならびに地域全体に対する大きな貢献になる。また、経営者の状態に深く入っていくことは、新たな資金需要などのきっかけともなるだろう。

経営者が健康で事業にまい進できる状況が、経営者自身にとっても、経営者の家族や従業員にとっても幸福な状況であろう。一方で、経営者の健康問題が事業の存続を危うくし、経営者の家族や従業員の幸福を損なうようなことは避けなければならない。また、昨今、従業員の健康を重視する「健康経営」の必要性が指摘されているが、そもそも、経営者が自分の健康を大事にできないのであれば、従業員の健康も大事にできないであろう。

経営者の方々には、くれぐれも健康に気を

(注)8. 金融分野における個人情報保護に関するガイドラインでは、機微（センシティブ）情報の対象として、個人情報保護法で定められている「病歴、身体障害・知的障害・精神障害等、健康診断等の結果、医師等による保健指導・診療・調剤」以外にも、その他の例として「医師等の診断等によらず、自己判断により市販薬を服用しているといったケース」が挙げられている（「金融機関における個人情報保護に関するQ&A」参照）。

使われるとともに、自身に「万が一」があつ することで、本稿の結びとしたい。
たときの備えを万全にしてもらおうようお願い

〈参考文献〉

- ・石埜茂、松岡治子、山田淳子、小笠原映子、竹内一夫、李範爽、権原康史（2009）「中小企業・経営者を対象としたメンタルヘルスケアの意識調査（I）－聴き取り調査による検討－」『日本職業・災害医学会会誌』57巻5号 p251-257
- ・金子信也、尾久裕紀、Olivier TORRES、亀井克之（2010）「リスクマネジメントの観点から見た中小企業経営者・個人事業主のメンタルヘルス」『社会安全学研究』1号 p85-96
- ・亀井克之（2017）「中小企業経営者の健康とリスクマネジメント－日仏共同第1回調査の結果から見えるもの」『商工金融』67巻10号 p41-56
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所（2010）「中小企業景況レポートNo.141 『7～9月期業況は改善基調を維持 【特別調査－中小企業経営者の健康管理と事業承継について】』」
- ・生命保険協会（2018）「健康増進に関する生命保険業界の取組事例集」
- ・大同生命保険「中小企業調査『大同生命サーベイ』月次レポート」平成27年10月度調査、平成27年11月度調査、平成28年5月度調査、平成29年3月度調査
- ・帝国データバンク（2013）「中小企業者・小規模企業者の廃業に関するアンケート調査」