



SCB

ニュース&トピックス

No.2026-66

(2026.10.21)

信金中金総研

上席主任研究員 薬品 和寿

03-5202-7671

s1000790@FacetoFace.ne.jp

健康経営を「守りの戦略」から「攻めの戦略」へ

－人材確保と経営の持続可能性を高めるための「健康投資」－

ポイント

- 生産年齢人口の減少等に伴い人材採用・確保の困難さが増している中、経済産業省は、健康経営をコストではなく「攻めの投資」として捉え直すよう促すため、顕彰制度等の外部から評価される仕組みを取り入れることで、企業の持続的成長や企業価値の向上に軸足を置いた施策を進めている。
- 経済産業省は、ホームページで、主に健康経営に取り組む企業やこれから取り組もうとする企業向けに参考情報を提供している。2026年8月31日に公表された「中小企業支援者向け健康経営の推進支援ハンドブック」は、中小企業支援機関での活用を目的にしたものであり、地域金融機関による中小企業向けコンサルティング活動で活用できる内容となっている。
- 健康経営を実践することで人材の採用・確保のほか資金調達面でも有利になることから、中小企業を伴走支援する地域金融機関には、「中小企業支援者向け健康経営の推進支援ハンドブック」を活用して健康経営への意識醸成を図るとともに、健康経営優良法人認定の取得を勧奨、支援しながら補助金提案につなげていくことが期待されている。

1. 健康経営は「守りの戦略」から「攻めの戦略」へ

超高齢社会の進行に伴い社会保障費の負担増が生じる見込みであることから、社会保障の担い手（健康な労働力）の確保が不可欠となっている。そのため、経済産業省では、「国民の健康寿命延伸」と「新産業の創出」を同時に達成し、「あるべき医療費・介護費の実現」に向けてヘルスケア政策が進められている。

アブセンティーズム¹やプレゼンティーイズム²は大きな経済損失を生むといわれているが、今まで、健康経営の実務は、労働安全衛生法に基づく産業保健・労働衛生、健康保持増進、メンタルヘルス等の枠組みと密接に結びついているため、どちらかといえば人事部門の仕事と捉えられてきた。また、ストレスチェックや定期健康診断の義務化等もあり「守り（規制）の対策」という印象が強いことから、企業にとっては「コスト」として捉えられる傾向にあった。

生産年齢人口の減少等に伴い人材採用・確保の困難さが増している中、経済産業省は、健康経営をコストではなく「攻めの投資」として捉え直すよう促すため、顕彰制度等の外部から評価される仕組みを取り入れることで、企業の持続的成長や企業価値の向上に軸足を置いた施策を進めている。まさに、ヘルスケア政策の「一丁目一番地」に「健康経営の

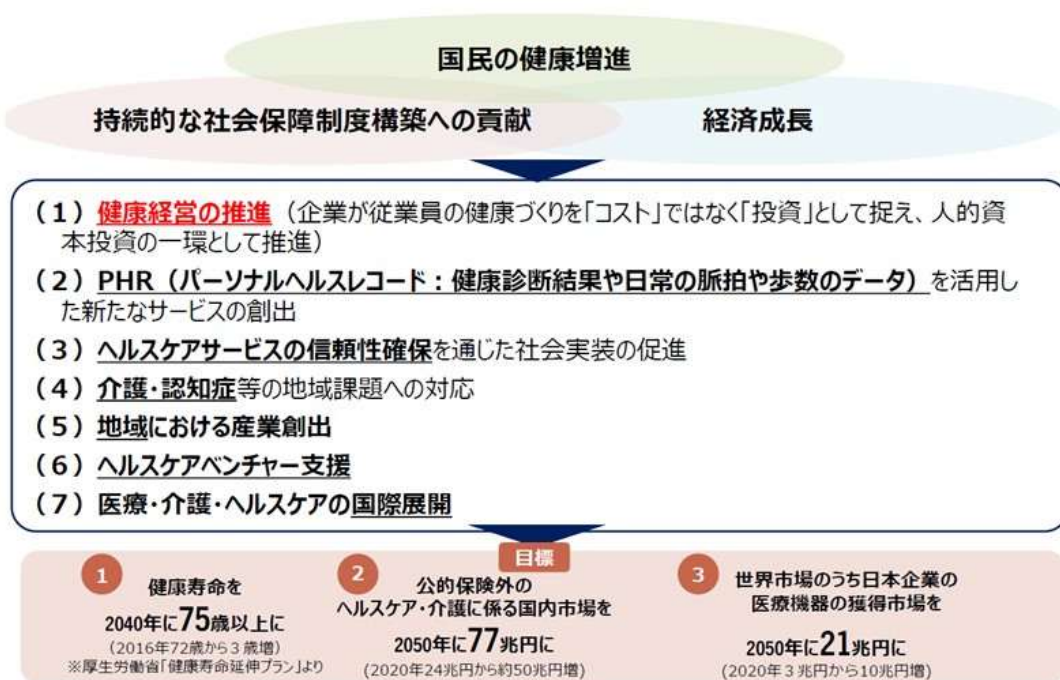
¹ 健康問題による仕事の欠勤（病欠）

² 欠勤には至っておらず勤怠管理上は表に出てこないが、健康問題が理由で生産性が低下している状態

推進」を据えて取り組んでいる（図表1）。なお、健康経営施策の変遷は図表2のとおりである。

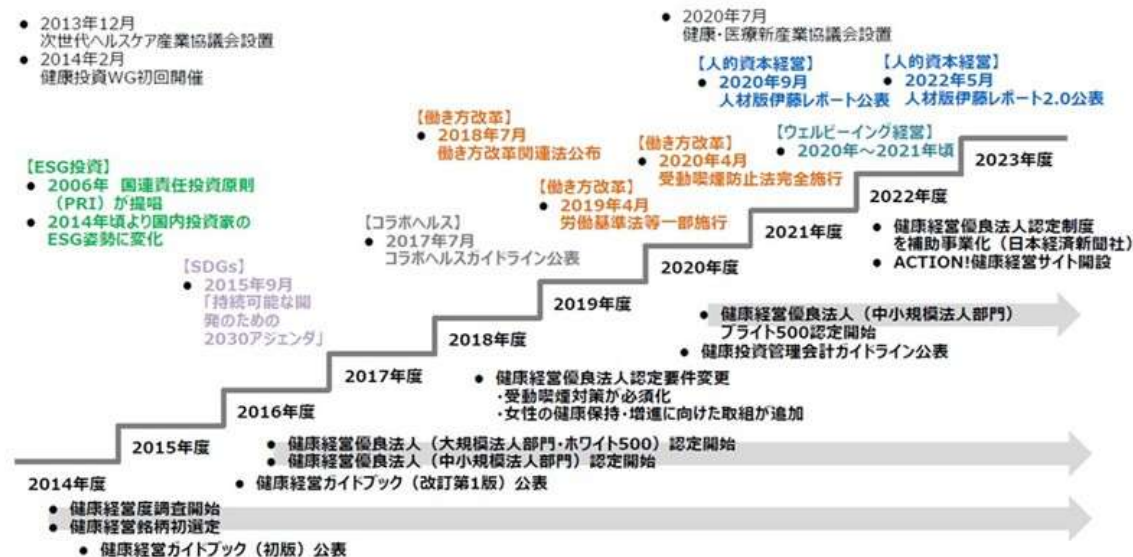
そこで、本稿では、健康経営の認知拡大に向けた主な施策を整理したい。

（図表1）ヘルスケア政策の目指す姿と施策



（出所）経済産業省商務・サービスグループヘルスケア産業課（2024年3月）「健康経営の推進について」

（図表2）健康経営施策の変遷



（出所）経済産業省商務・サービスグループヘルスケア産業課（2023年12月7日）「健康医療新産業協議会第10回健康投資WG 事務局説明資料①」

2. 健康経営の認知拡大に向けて

（1）参考となるガイドブック・ガイドライン

経済産業省は、「健康経営関連資料・データ³」の中で、主に健康経営に取り組む企業や、これから取り組もうとする企業向けに参考情報を提供している。

³ https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkokeiei_data.html を参照

以下の①から④は、主として企業を対象としている一方、2026年8月31日に公表された⑤（以下「推進支援ハンドブック」という。）は、中小企業支援機関での活用を目的にしたものであり、地域金融機関による中小企業向けコンサルティング活動で活用できる内容となっている。健康経営の普及に向けて、企業の自主性のみに任せず、第三者からのアドバイスによる客観的な視点も期待しているものといえよう。

① 企業の「健康経営」ガイドブック ～連携・協働による健康づくりのススメ～

厚生労働省が進める「データヘルス計画⁴」と連携し、主に大企業・経営者向けに「健康経営」のポイントをまとめた内容となっている。2014年4月に初版が公表され、2016年4月に改訂されている⁵。

「わかりやすく健康経営・健康投資の概念を提示すること」、「企業業績へのメリット等の提示により、訴求力を高めること」、「社内環境整備や全体枠組みとしての実践方法を提示すること」の3つの方針に基づいて作成されている。

② 健康投資管理会計ガイドライン

2020年6月、管理会計の手法によって健康経営の効果的な実施や様々な市場との対話を目的に策定された。主に健康経営に取り組み始めていて、効果分析や評価方法を模索している企業の利用が想定されている。

本ガイドラインでは、健康投資として従業員の健康づくり活動を行う費用とその活動によって得られる効果を可視化しており、可能な限り客観的に測定、伝達する仕組みを含め、健康投資管理会計として整理している。併せて、取組状況について外部と対話する際の共通の考え方も提示している。

③ 健康経営ガイドブック

①が改訂されてから10年間の社会的な環境変化を踏まえ、健康経営優良法人認定事務局（日本経済新聞社）にて健康経営ガイドブック改訂委員会を設置して議論が重ねられ、2025年3月に策定、公表された。主に健康経営を推進する担当者が活用することが想定されている。

①と②の内容を一体として整理し、健康経営の定義や健康投資による効果、健康経営の実践手順、健康経営戦略マップの作成方法、健康経営に関する情報開示についてとりまとめられている。併せて、健康経営に関する顕彰制度である健康経営優良法人認定制度、健康経営銘柄の概要も記載されている。

④ 健康経営ハンドブック

2018年7月24日に東京商工会議所から公表された「健康経営ハンドブック 2018⁶」が最終版となっている⁷。

⁴ 厚生労働省ホームページ(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryoku/iryohoken/newpage_21054.html)を参照

⁵ 初版では、「第一章 健康経営の促進に向けて」、「第二章 健康経営をはじめよう」のみであったが、改訂版には、「第三章 「健康経営」の評価について」および「第四章 健康経営・健康投資に関する情報発信について」の新章が加わった。

⁶ 東京商工会議所ホームページ(<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1004590>)を参照

⁷ 2016年度から発行され、配布数は累計7万部に上り、好評を博した。

日本健康会議⁸の「健康経営優良法人 2018」に認定された中小企業 5 社における健康経営の実践事例のほか、健康経営に取り組む企業へのインセンティブ情報（表彰制度・特利融資等）が紹介されている。併せて、中小企業の取組みをマンガでわかりやすく紹介しているほか、健康経営優良法人認定の取得に向けた手続きについても解説している。

⑤ 中小企業支援者向け健康経営の推進支援ハンドブック

2026年 8 月 31 日、地域金融機関、商工会・商工会議所、中小企業支援機関、自治体、健康保険組合等、中小企業との接点を有し、健康経営の普及・推進を支援する関係者を主な対象として策定、公表された。中小企業支援者が、本ハンドブックを活用して、健康経営に関心がない、あるいは未着手の中小企業に対して健康経営の意義や効果への理解を促すことにより、健康経営のすそ野拡大を期待している。

健康経営の意義や効果のほか、中小企業支援者が企業の経営課題を切り口として健康経営への関心喚起から具体的な取組支援までを実施できるよう、企業事例、活用可能なガイド・ツール、相談先、支援施策等も体系的に整理している。

（２）顕彰制度

経済産業省では、企業が健康経営に取り組むインセンティブの一つとして、健康経営優良法人認定制度⁹を設けている。同制度は、優良な健康経営に取り組む法人を見える化することで、従業員や求職者、関係企業や金融機関等から「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業」として社会的に評価を受けられる環境を整備することを目的に創設され、日本健康会議が認定を行うものである。

「大規模法人部門」と「中小規模法人部門」の 2 つで構成され、前者には、グループ会社全体や取引先、地域の関係企業、顧客、従業員の家族等に健康経営の考え方を普及していくトップランナーの一員についての役割を、後者には、自社の健康課題に応じた取組みを実践し、地域における健康経営の拡大のために、その取組事例の発信等をする役割を期待している。なお、後者について、上位 500 位までの法人は「ブライト 500」として認定されることに加え、「健康経営優良法人（中小規模法人部門）2025」認定から、上位 501 位から 1500 位の法人を「ネクストブライト 1000」として認定しており、認定の対象が拡大された。

2016 年度の制度創設以降、健康経営に取り組む企業のすそ野は拡大し、認定法人数（2026 年 5 月 12 日現在）は大規模法人部門で 3,761、中小規模法人部門で 23,077 に上っている¹⁰。

認定取得への動機づけとして、中小企業が生産性向上のために活用可能な補助金制度において、健康経営優良法人の認定を取得した事業者への加点措置がある¹¹。また、日本

⁸ 日本に住む一人ひとりの健康寿命の延伸と医療費の適正化について、民間組織が連携し行政の全面的な支援のもと実効的な活動を行うために組織された活動体である (<https://2025.kenkokaigi.jp/>)。

⁹ 経済産業省ホームページ (https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeieiyuryouhouzin.html) を参照

¹⁰ https://kenko-keiei.jp/houjin_list/ を参照

¹¹ 詳細については <https://kenko-keiei.jp/shakai/> を参照

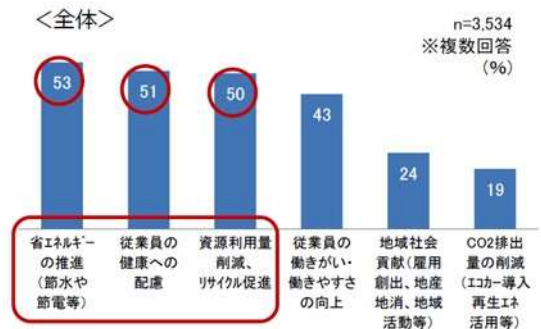
政策金融公庫の「働き方改革推進支援資金（企業活力強化貸付）」¹²における優遇利率が適用される対象が、「ホワイト500」、「ブライツ500」のほか「ネクストブライツ1000」の認定を受けている事業者にも拡大された。

3. 中小企業こそ、健康経営を採用・資金調達での武器へ

「攻めの予防医療に向けた性差に由来するヘルスケアに関する副大臣等会議」¹³における論点整理では、健康経営を推進していく上で中小企業へのすそ野拡大が重要であることが強調されている¹⁴。

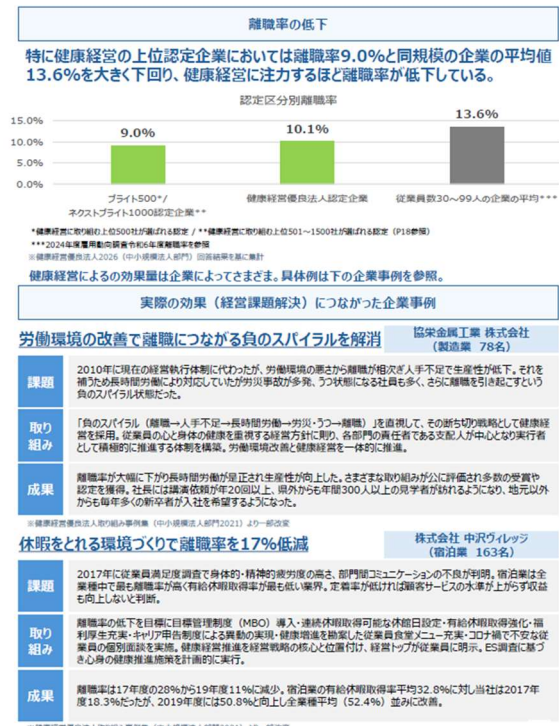
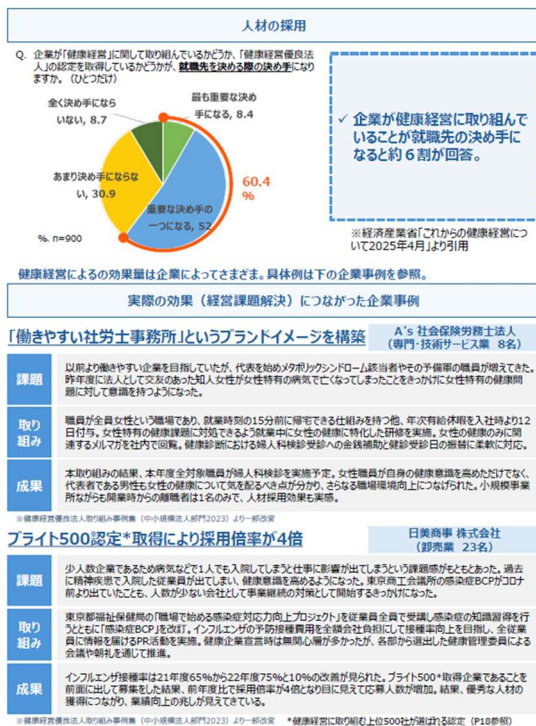
大同生命保険（株）による中小企業経営者アンケート調査「大同生命サーベイ（2025年10月度レポート）」¹⁵では、サステナビリティ経営の具体的な取組状況の上位2番目に「従業員の健康への配慮」が挙げられている（図表3）。また、推進支援ガイドブックでは、健康経営に取り組み、健康経営優良法人の認定を取得することが、人材の採用や確保の面で成果につながることを示されている（図表4）。

（図表3）サステナビリティ経営の具体的な取組状況



（出所）大同生命保険（株）（2026年7月23日）「中小企業経営者アンケート「大同生命サーベイ」2025年10月度調査レポート」

（図表4）健康経営の実践による人材採用・確保面でのメリット



（出所）経済産業省商務・サービスグループヘルスケア産業課（2026年8月31日）「中小企業支援者向け健康経営の推進支援ハンドブック（第1版）」

¹² 日本政策金融公庫ホームページ（<https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/hatakakikata.html>）を参照

¹³ 内閣官房ホームページ（https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/semi_no_yobouiryoku/index.html）を参照

¹⁴ 健康経営に取り組む・取り組みたい中小企業が女性の健康課題に関する取り組みで迷った時に備え、2026年8月20日、最初に相談できる窓口「健康経営における女性の健康サポートデスク」が設置されている。

¹⁵ 大同生命保険（株）ホームページ（<https://www.daido-life.co.jp/knowledge/survey/202510.html>）を参照

そのほか、健康経営優良法人認定を取得できれば、補助金に採択されやすくなる等、資金調達面でもメリットを享受できる。

このように、健康経営を実践することで人材の採用・確保のほか資金調達面でも有利になることから、中小企業を伴走支援する地域金融機関には、推進支援ハンドブックを活用して健康経営への意識醸成を図るとともに、健康経営優良法人認定の取得を勧奨・支援しながら補助金提案につなげていくことが期待されているといえよう。

以 上

<参考文献>

- ・ 経済産業省商務・サービスグループヘルスケア産業課(2023年12月7日)「健康医療新産業協議会第10回健康投資WG 事務局説明資料①(今年度の進捗と今後の方向性について)」,
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/kenko_iryoku/kenko_toshi/010.html (閲覧日:2026年10月7日)
- ・ 経済産業省(2024年3月)「健康経営の推進について」,
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/240328kenkoukeieigaiyou.pdf (閲覧日:2026年10月7日)
- ・ 健康経営優良法人認定事務局編(2025年3月)「健康経営ガイドブック」, https://kenko-keiei.jp/wp-content/uploads/2025/03/guidebook2025_03.pdf (閲覧日:2026年10月7日)
- ・ 大同生命保険(株)(2026年7月23日)「中小企業経営者アンケート「大同生命サーベイ」2025年10月度調査レポート」,
<https://www.daido-life.co.jp/knowledge/survey/202510.html> (閲覧日:2026年10月7日)
- ・ 経済産業省商務・サービスグループヘルスケア産業課(2026年8月31日)「中小企業支援者向け健康経営の推進支援ハンドブック(第1版)」,
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_keiei_suishinsienn_handbook.html (閲覧日:2026年10月7日)

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。