

健康経営会議2019開催報告

当日スケジュール

●開会の辞

健康経営会議実行委員会 委員長 斎藤敏一



●講演テーマ Powerful step toward the future! —健康が未来を拓く—

講演 01 「2020年オリンピック・パラリンピック東京大会のレガシー」

スポーツ庁 長官 鈴木 大地 氏

講演 02 「2040年を展望した日本の健康づくりへの取組」

厚生労働省 医務技監 鈴木 康裕 氏

講演 03 「生涯現役社会の実現に向けて」

経済産業省 商務情報政策局 商務・サービス審議官 藤木 俊光 氏

<開催報告>

2019年8月28日、東京・大手町の経団連会館（経団連ホール）にて、「健康経営会議2019」を開催しました。7回目となる今回は申込数が700人を超え、急遽席数を増やし445社、570人の満席の中での開催となりました。

開会は健康経営会議実行委員会 斎藤敏一 委員長より、この会議を、2020年のオリンピック・パラリンピック東京大会を起点に、健康経営を一段と発展させ、日本の健康政策を確立する一助としたこと、さらに健康寿命世界ナンバー1と評価されるわが国のブランドを大いに利用し、企業はもとより地域とも連携をし、健康関連のシステムを世界に展開するという目標に向かうべく努めていきたいとのお挨拶をさせていただきました。

今回は3人の講師にご登壇いただきました。

各講師の講演内容について下記にご報告いたします。

●講演 01 「2020 年オリンピック・パラリンピック東京大会のレガシー」

スポーツ庁 長官 鈴木 大地 氏

2020 年開催のオリンピック・パラリンピックまで 1 年を切り、世界ラグビーも開催されるという



ことで、数々のスポーツメガイベントが目白押しという状況になっております。このような大きな競技大会をリレーと考え、ボランティア、機運醸成をどんどん次につなげられればと思っています。例えばラグビーを考えても、前回の南アフリカ戦を見ても分かる通り、1 勝するだけで日本が一つになる力を持つことができます。チームスポーツやボール競技は、オリンピ

ックにおいてもわれわれも非常に重要視しているところです。

われわれスポーツ庁では、第 2 期スポーツ基本計画を皆さんに示しながら、この 5 年間は国をはじめ国民の皆さんと一体となって、「スポーツ立国」を目指していきたいと考えています。ともかくスポーツの参画人口を増やしていきたいということを大きなテーマとし、「する」「みる」「ささえる」を目標に掲げています。スポーツが得意でなくても、好きな人は「見る」「支える」側に回っていただければありがたいのです。基本計画の中でわれわれが訴えているのは、スポーツで人生に変化をもたらし、社会を変え、世界とつながりを持ち、新しい未来をスポーツで創るということです。

基本計画の中ではスポーツの成長産業化も考えています。これまではあまりなかった発想ですが、スポーツビジネスを活性化させ、スポーツで稼ごうということです。稼いだお金でスポーツの環境を整備し、スポーツ人口を増やして、市場を拡大するという循環を狙っています。その施策として、スポーツのツーリズムや周辺産業の活性化が必要になってきます。日本の特徴である春夏秋冬という季節の変化、それに伴う自然の変わりようを生かしたインバウンド人口の増加も狙いたいポイントです。2013 年に IOC 総会で安倍総理が世界と約束したスポーツ・フォー・トゥモロー (SFT) という事業も 2020 年東京大会に向けて推進し、100 カ国、1000 万人の人たちとスポーツ貢献を行っていきたいと思います。

何よりも大きな課題は、スポーツで健康な人生を創り出すということです。運動不足が遠因となって死につながるケースも多いと言われます。国民医療費の推移を見ると、ずっと右肩上がりできていますが、ここにスポーツ産業が貢献できるのではないかと考えています。まずは成人の週 1 回のスポーツ実施率 65%を目標に掲げました。

われわれは今「Sports in Life」を提唱しています。生活の中にちょっとしたスポーツ、エクササイズをするような環境をつくり上げることです。特にビジネスマンに提唱したいのですが、私は朝、13階のオフィスまで階段を使って上がっています。ちょっとしたことでもいいのです。代々木のオリンピックのサブプールは朝7時から開業していますが、そこでひと泳ぎして出社する人もたくさんいます。オーストラリアでは朝4時にプールで泳いでから会社に向かう人も多いと聞きます。スポーツ庁では「FUN+WALK PROJECT」も推進していますが、1日8000歩歩くと、大体の生活習慣病は防げるという学説もあります。スポーツエールカンパニー制度も立ち上げ、社員の運動を推奨している会社を認定していますし、健康をテーマに、厚生労働省と連携してスポーツ健康イベントにも力を入れていくつもりです。

いよいよ2020年東京大会を前にスポーツに関心が高まるこの絶好の機会に、スポーツをする人、理解してくれる人を増やしていきたいというのがわれわれの願いです。女子サッカーのなでしこジャパンが日本国民に勇気を与えてくれたのはまだ記憶に新しいことですが、小柄な日本の女子選手が体の大きいドイツの選手と戦って勝ちました。体格では劣っていても、みんなで結束してチームワークで勝利する。これが日本人の強さだと思います。こういう機会にスポーツ界だけでなく、産業界も政治の世界も一緒になって飛躍していきたいと思います。スポーツが変える、未来を創る。Enjoy Sports, Enjoy Life。これに向かってみんなで歩きだそうではありませんか。

●講演02 「2040年を展望した日本の健康づくりへの取組」

厚生労働省 医務技監 鈴木 康裕 氏

2025年は戦後のベビーブームに生まれた団塊の世代全員が75歳になる年ですが、もう少し先、



今から20年先の2040年に照準を当て、健康について考えてみたいと思います。日本の総人口は今、減少のフェーズに入っています。これまでは高齢者（65歳以上）の絶対数が増え、1950年に比べると2016年は9倍ほどになっていましたが、今後は高齢者の数はほとんど増えません。人口構造の推移を見ると、2025年以降は現役世代（15～64歳）の急減が顕著に

なります。高齢者人口は2025年までの25年間で7割ほど増えたらほとんど増えませんが、労働人口は十数%減っていくので、大変なことになると思います。

そこでわが国では、健康な人には70歳まで働ける機会を提供すること、単に生きているというだけでなく、健康寿命を3歳以上延ばして75歳にすること、また医療や介護は人手がかかるサービス

なので、この生産性を5%以上改善することの三つを目標に掲げています。

よく言われる「平均寿命」と「健康寿命」ですが、世界で共通しているのは、どの国でも女性のほうが長生きであるということ。さらに、女性の場合は10歳、男性の場合は8歳、平均寿命と健康寿命の差があるということです。過去から辿ってみると、現代では平均寿命と健康寿命との差がどんどん小さくなっています。長命であるだけでなく、健康で長生きできるようになったということです。大事な健康寿命と医療費の関係で見ても、明らかに右下がりの相関がある。つまり長く働けば、それだけ医療費や介護費は安くて済むということです。

健康寿命を延ばしていくには、病気の原因となる部分を今後どう減らすかということが大切です。厚生労働省が行っている患者調査によると、病院にかかる人の約半分は高血圧・糖尿病・高脂血症などに代表される生活習慣病であるとされています。残りががん・その他ということですが、がんに関しては、検診による早期発見が必須条件で、早期治療で生存率がアップすることが証明されています。では多くの人がかかる生活習慣病の予防法として考えられることは何でしょうか。

厚生労働省では「スマート・ライフ・プロジェクト」への取組みを推進しており、単に頑張ろうとか健康にいいことをしようという抽象的なメッセージではなく、毎日の運動や食事、禁煙、加えて健診・検診を訴えています。中でも運動は大切で、わが国では運動不足が原因で毎年5万人が死亡していると推計されています。仕事や子育て等忙しいということもあるかと思いますが、やはり若い方、30代に運動習慣がない方が多いです。

食生活では、減塩、野菜の摂取増加、牛乳・乳製品の摂取を推奨しています。禁煙はもちろんのこと、近年、特に若い年齢層での喫煙率が減少していることは好ましいことですが、受動喫煙による肺がん罹患率も無視できない状況ですので、健康増進法を改正するなどしましたが、吸えない範囲が広がれば広がるほど、実際に関連の疾患のリスクが減ることも分かってきました。アルコールについても飲酒量が増えれば死亡率が高まることが分かっているので、気をつけなければなりません。そして健診・検診は、自分の体には今どのくらいリスクがあるかを知る最善の手段だと言えます。

健康寿命延伸政策としてフォーカスすべき点は、まず健康無関心層を減らすことです。人口が100人いるとすると、20%は自主的に健康診断に行き、運動もし、食事に注意を払います。大半の60%は、普段はあまり健康に関心がありませんが、きょうのような話をして働きかけると、健康維持に関心を持ち、健康のほうに流れていきます。問題は残りの20%で、どんなアプローチがあろうとも健康行動を変えていただけません。この層をどうするのか考えないと、社会全体としてなかなかよくなりません。

また、東京と地方、人口密度の高いところと低いところなど、日本国内にある格差にどう手を伸ばすか。ここに着手しないとなかなか進まないと思います。会社であれば社食で栄養管理をする、エレベーターではなく階段を利用することを推奨するなど、健康管理ができる環境を作っていただくこと

も大切です。従業員の健康に配慮していることはいい企業イメージになりますし、応募者、株主に対してもいいメッセージを送ることになりますので、ぜひ進めていただければと思います。

今、厚生労働省ではデータヘルス改革を進めています。われわれの周囲にある健康をめぐる種々のデータを分析し、介護や医療機関、国民の皆さんの健康管理に生かしていきたいのです。PHR（パーソナル・ヘルス・レコード）というやり方も大事だと思っています。一人一人が生活の中で健康的な生活をきちんと送り、人生を楽しむことができるよう、文部科学省や経済産業省と連携し、厚生労働省の立場として何ができるかしっかりと考えて、実証したいと思っています。

●講演 03 「生涯現役社会の実現に向けて」

経済産業省 商務情報政策局 商務・サービス審議官 藤木 俊光 氏

高齢化の進み方が先進国のトップランナーであるわが国は、これから高齢化を迎える諸国にとって、



ある意味良い手本を示さなければいけない立場にあります。体力テストの成績や歩行速度を見ても、十数年前と比べて今の高齢者は若がえっています。そう考えていくと、就労しないまでも、75歳以上を「支える側」と見立ててもおかしくありません。誤解を受けてはいけないのは、無理やり働けと言っているわけではありません。75歳まで自然に社会参画できる社会をつくっていくことが必要

だと思うのです。そのために労働環境を変えるなどまだまだやるべきことはありますが、やりさえすれば比較的安定した社会が期待できるでしょう。事実、高齢者就労率が高い県ほど1人当たりの医療・介護費が低いというデータもあり、社会参画している人ほど高齢化が進まないという傾向はあるようです。

健康経営という点で言うと、65歳断面での健康度が重要であるという説があります。65歳時点で全く健康に問題がない人と何かしら支障が出ている人のその後の社会生活には大きな相違が出てくる。リタイアメントのときにどれだけ健康でいられるかがその後のクオリティ・オブ・ライフに大いに関係してくるというのです。

人生100年時代と言われる中で、重要なのは「健康づくりは若いうちから」、「いつまでも社会と関わる」ということです。フルタイムで働ける人は頑張っただけであればいいのですが、短時間就労やボランティア、農業、園芸など、いろいろな形で社会に参画できる仕掛けや、それを受け入れる社会の仕組みをつくっていくことが重要です。また、リタイアメントの段階までにしっかり健康に投資をし、65歳をどうやって健康に迎えるかということに意を払うこともポイントになるでしょう。

100年時代はとても喜ばしいことですが、できれば健康寿命を延ばしたいというのが万人の望みです。私どもは「明るい社会保障改革」という命題を掲げていますが、高齢化が進んで医療費が爆発しないかと危惧するのではなく、少しでも長く健康でいて、社会活動にも参画していただくの元気を保持していただきたいのです。特に予防や健康づくりは、健康に意識の高い人だけではなくて、健康に意識の低い人、むしろ仕事第一あるいは健康にあまり気を使わない人たちが気づき、その人たちがそういう活動をする仕組みが重要だと思います。最近では社食でもカロリー表示をするなど、従業員にも健康志向で対応している企業が多いと聞き、大変好ましいことです。また制度改革も必要です。100歳まで社会参画しようといっても、そのための受け皿がなければ何もなりません。こういう人たちがしっかり働ける環境や年金受給開始年齢の選択制の問題について、選択肢を広げていく必要があります。

まさに健康経営ですが、上司に「健康診断に行け。行かないと俺の点数が下がるんだ」などと言われると人間弱いものがあります。また、実は成長産業であり、ITツールを使って提供していくことで、老後の安心確保、学び直しを応援する民間サービスなど、人生100年を支える新しい産業が出てくるのではないかと期待しています。われわれがハッピーな老後を迎え、それを支える産業を生み出していき、そのためのイノベーションを生んでいく。こういう観点で物事を考えてみたらいいのではないかと考えています。

日本国内では健康経営という言葉は流行語となり、関心が高まっています。高齢化の先駆け国として日本は注目されていますが、健康経営に投資することにどのような意味があるのか、どのような効果が現れたのか評価されないと意味がありません。健康経営に関しても国際的に進んだ国として見られたい。そこで健康投資管理会計ガイドラインをつくり、効率的に実施されているか、見える化しようと試みています。

ヘルスケア産業にとっては大きなビジネスチャンスです。公的医療や公的介護の充実はもちろん、市場規模は拡大の一途を辿るでしょう。周辺のヘルスケアビジネス、保険外のビジネスが成長し発展することで、中核の医療・介護の部分も支えられる。「黄身と白身」の関係のようにお互いが支え合い、100年次代の新しい医療あるいは健康システムができ上がっていくと思います。そのためにはサービスの品質評価が重要ですので、先般「ヘルスケアサービスガイドライン等のあり方」をつくりました。

一方で、認知症の予防と環境整備は新しい成長の可能性があると考え、認知症対策が成長戦略となっております。われわれは昨年よりこの認知症対策を社会実装しようと、企業とも連携することを考えAMEDホームページに開設した情報登録サイトを駆使すれば、さまざまなことが可能になります。それを社会で実証していくため、認知症対策官民イノベーション実証基盤整備事業もスタートさせました。

最後に、2025年には大阪万博が開催されますが、万博担当として、「命を考える万博」というテーマを掲げ、未来社会を体験できる万博にしたいと考えています。生涯現役社会を日本が世界に先駆けて実現できるようビジョンを示し、世界に向けて発信したいと思います。

パネルディスカッションに先立ち、産業医科大学教授の森晃爾氏にキーノートスピーチをいただきました。

●キーノートスピーチ 「『Value Based KenkoKeiei』—健康投資の見える化に向けて—」

産業医科大学 産業生態科学研究所 教授 森 晃爾 氏

経済産業省を中心に取り組もうとしている健康投資管理会計というものがありますが、この言葉の



下で考えられるのは、従業員の健康管理に企業が投資をするという話です。これについて社会からきちんと評価を受けることはとても大事です。投資先、融資先からこの会社は持続性の高い会社だから取引しようとか、リクルート市場でも好ましい企業であるということが可視化されている必要があるからです。

また、健康経営の社会においては、健康課題を明確にし、目標を立て、計画的に取り組む PDCA を回す必要があります。課題は何か、どんなことに投資しているのか、従業員の健康問題で現状どのような損失が生じているのか、金銭面で比較するのは。

ではなぜ投資をしなければいけないかというと、企業の資産はヒト・モノ・カネ・情報であり、これらをうまく活用しながら付加価値を高めていくことで事業経営がされています。このうちヒトの要素は、従業員一人一人が持っている知識・能力などの内部資源、ネットワークを含めた外部資源を掛け合わせて仕事をしています。高年齢化していくと、今まで当たり前であった健康に対しても投資をしていかないと、内部資源も外部資源も使えなくなってしまいます。

ところが、健康という側面で人的資本をどうやって評価するかという方法論が確立していないのが現状です。一方、金銭化という面での投資対効果はどうか。この取組みを推進することで効果があるのかということも一つの視点になってきます。欧米では、この研究が確立されていて、1ドルの健康投資をすることによって医療費と休業損失が削減され、結果6ドルのリターンがあったという論文も発表されています。もちろんこれには異論もあり、疾病休業だけではなく、本人のやる気なども勘案しなければ正しいデータとはならないということです。研究的なアプローチだけでなく、日本

はなぜ欧米企業のように ROI (Return on Investment) をプログラムで出せないのか、疑問に思います。

日本でやろうとしたときの問題は大きく二つあります。一つは、日本は労働安全衛生法ですべての人が健康診断をやっているのに、欧米のナチュラルコースのように比較ができないこと、もう一つは、さまざまなプログラムを各自同時に行なっているため、ROI をトータルで出す方法が見つからないことです。そのため、情報を外にきちんと公開するために積み上げ、何らかの経済的指標を数値化する、数値化できないものは文章でいいから効果として積載するなどし、並列的に公表していけばそれほど難しくなくできるかもしれません。ただ、いずれにしても、何の目的で何を評価するのかを議論しながら方向性を決め、最終的にはガイドライン化をしてないといけない状態にまだあると認識しています。

経済産業省では、健康投資としては、岡田先生がよく言われる時間投資や空間投資、外注費用を積み上げてみようという試みをしています。効果としても、アウトプットの効果、アウトカム指標、将来的、経営的なインパクトをとりあえず数値化し、できるものは金銭化してみて、これをどう使うかを皆さんと検討していくことにしています。まずは企業における健康投資管理会計ガイドラインを作成して、最終的に健康経営施策が、それぞれの会社で PDCA サイクルが回るように使うとともに、しっかり投資をして、それによって効果を出している企業が外部から評価がされる社会を形成していくことを狙っています。

これが健康投資会計だという答えが今あるわけではありませんが、皆さんと議論し、実践していく中でこれからつくっていけると思っています。

●パネルディスカッション

岡田 健康づくりは事業なので、企業は投資額に対してそれなりの見返りを求めないといけないと考えます。わが国の場合、企業としてやらなければいけないことはやっていますが、それに対する投資効果の見える化ができていないか、疑問の余地があります。そこでまず西川さんに、見える化とはどういうことなのか、簡単にご説明いただきたいと思います。

西川 健康投資をすることで企業も儲かり、従業員も健康になり、社会も豊かになって、三方両得でいいじゃないかという見方もありますが、ここまで真剣に皆さんに考えていただいている以上は、経営側にとって、健康に投資をして生産性、創造力が上がり、それによって効果が上がるとは具体的にどういうことなのかをしっかりと考えていただき、国としてもそのためのツールづくりはきちんとやらなければならないと思っています。

従業員にとっての健康経営の付加価値は何なのか、いま一つ分からないところもあります。何が健

健康投資で何が効果なのか、しっかり分かっていたらだける枠組みを設けるべきですので、健康投資の管理会計のガイドラインを作成しようということです。投資といってもお金を使うだけでなく、従業員が就業時間中に集まって健康リテラシーの向上を図るなど金銭価値には置き換えられない重要な投資もあります。効果に関しても、働き方改革にプラスして健康資源が積み重なっていくこともあります。これらをカテゴライズして、どういう枠組みで把握し管理をしていくかという議論からスタートしようかと思っています。

岡田 見える化に取り組んでいるが、手法として何があるのか分からないという声も聞かれます。企業を代表して松本さん、お願いします。

松本 三菱ケミカルホールディングスは「KAITEKI Value for Tomorrow」というコーポレートメッセージを通して、企業活動の根本的な指針とし、人、社会、地球の心地よさが続いていくことということで、社会課題にソリューションを提供していきたいと考えております。企業は人材がコアですので、KAITEKI 経営の実現に対して共に頑張ってくれる従業員をどのようにサポートしていくかということ「KAITEKI 健康経営」と称して取り組んできました。

従業員がいい仕事をする生産性と新しいものを生み出す創造性は事業の根幹なので、その部分をいかに向上させていくかという視点で考えることにしました。健康に関しては、最終的に KPI（主要業績評価指数）につながるわけですが、健康指数を設定しています。もう一つは働き方指数、最後は生産性、創造性を測る手段としてイキイキ活力指数という、従業員のやる気なども合わせて指数化することを試みております。

健康に関しては健診データを統合し、従業員もいつでも見える形にします。働き方指数については、出勤時刻や残業時間を統合しようとしていますが、職場によって多様性があり、まだ道半ばです。イキイキ活力指数では、アンケートを定期的にとり、やる気をそこから感じ取ることにしています。これらの指数の見える化を図っていますが、費用対効果を容易に把握することは難しく、あくまでも生産性・創造性の向上を主たる狙いとしています。

岡田 森先生、指数がよくなっていくことは、見える化の具現化ということですか。

森 われわれ健康管理を担当している人間としては、企業で何をを目指すのかという点について経営層と対話をして、一つのベクトルを持った上で実施したいと思いますが、その方針がなかなか決まらないまま健康管理を要求される企業が多いです。KPI についても方針があるわけで、これをブレークダウンしてプログラムを設定し、効果評価をしていくことになると思われまして、そうなれば相当見える化は進むだろうと考えます。

今回の健康経営度調査票も、その方針と課題、それに続く目標という流れを理解していただければと思います。松本さんのお話を伺っていても、その流れがかなりいいところまで来ているという気がしますので、そういう世界が各社で実現できることを目指していくのがいいのではないかと思います。

た。

西川 調査票について補足しますと、健康課題の前に経営課題があるわけなので、まずそれを設定し、健康課題の関係も考えながら PDCA を回す形にしていきたいと思います。ここで強調したのは、大企業には引き続き頑張ってもらいたいのはもちろんですが、日本全体を元気にしていくために、地方の中小企業であまりリソースがないところにもハードルを下げながら健康経営をスタートしていただき、PDCA を回す形を広めたいと思っています。われわれもそのためのガイドラインをしっかりと作成していきたいと考えています。

岡田 松本さんのお話の中に、アンケートという手法が出てきました。健康会計とか投資の話になると、1万円投資したから2万円の利益があったというふうに数量的なことを考えがちですが、健康に関してはもう少しファジーなところがあるということでしょうか。

松本 価値観の問題もありますし、元気かどうか人もよって違いますので、ファジーな部分は不可避ですが、われわれのアンケートも一応は数値化を意識しています。質問項目に関して YES or NO で回答してもらい、何らかの基準で点数にして評価する形をとっています。将来的にそれが適切な数値であることが分かれば、新しい経営指標の中に入れて、積極的に使っていくことも視野に入れております。

岡田 ストレスチェックもそうですが、健康という名の下に管理を強め、業績評価になってしまうのではないかと気にかかる部分があります。

松本 ビジネスはみんなそうかもしれませんが、一番に考えるのがお客様、ニーズですね。従業員の皆さんに使っていただかないと、ただの道具で終わってしまう。従業員の立場に立ってしっかりやれば自分にとっても価値のあるものだと思うことができ、それが大事です。

岡田 アメリカでは抗うつ剤を多用しているワーキングウーマンが多いと聞きます。日本の場合、業務用車両の運転禁止などの方向に向かいがちですが、そういうデータがあるから縛りがきつくなるのではないかと思います。働き方と健康管理の制限について、森先生はどのようにお考えですか。

森 データをどう使うべきかが先にないといけませんので、価値があることと副作用があるということをちゃんと頭で整理してデータ収集をやっていくべきだと思います。そのためには会社との信頼関係ができ、情報を開示して、みんなで適切な健康経営をやっていこうという話になればいいわけで、最初から欲張らないほうがいいと思います。

ストレスチェックの話が出たので付け加えておきますと、プレゼンティズムをもう少し深掘りして分析しないとイケません。プレゼンティズムと職場環境は強い相関関係を持っているので、ストレスレベルとプレゼンティズムの関係が分かってくると、健康課題や経営課題にも適切な回答が出てくると思います。

西川 労務管理の関係でいくと、なぜ健康投資をやるのかということについて、経営側と従業員側

との対話を通じて十分に納得して、基本理念が共有されていれば、数値化をして少々労務管理的に見えてもこの方策はきちんと使えると思います。

岡田 アメリカでは、仕事ができない人や病気になった人は解雇すればいいという話になるようです。日本では、採用については経営者に権限を与えますが、解雇に際しては与えておらず、風土の違いがヘルシーカンパニーと健康経営の違いになっています。企業としては、投資したかぎりはリターンがないといけませんが、それは数字だけで表されるものではなく、従業員の活力度で見ると一つの見方だと思います。

最後に健康投資の見える化について一言ずつお願いします。

松本 多くの課題があり簡単には解決できない問題ですが、従業員の健康にとっても価値ある取り組みですし、私自身は、退職した後でもこの意識変容、行動変容は生き続けるので、国にもサポートしていただき、全体で変わっていければいいなと思っています。

西川 健康投資管理会計の議論は百家争鳴で、さまざまな意見があると思います。経済産業省では見える化検討委員会を立ち上げ、公開のプロセスで議論してまいりますので、皆様の議論をぜひお聞かせください。併せて健康投資に関するアンケートも実施しますので、ご協力をお願いいたします。

森 実感の話と数値化の話が出ましたが、大きな企業になればなるほど数値化が必要です。中小企業の場合は、経営者の実感が重要な部分を占めるので、企業のサイズによっても必要度は違うと感じました。

岡田 健康というのは、経営の視点で従業員が退職するまで元気で仕事をしてもらうことが大きなミッションだと思います。企業は投資をして将来の利益を出すことが使命ですが、そこに健康という事業を入れていただくと、より大きな効果があると思います。本日は健康投資をいかにして見える化するかということでお話しいただきましたが、各企業での独自の取り組みで従業員の活力度を上げていただき、生産性向上につなげていただければと思います。ありがとうございました。（拍手）

以上