

健康経営を取り巻く環境変化

特定非営利活動法人健康経営研究会 平野 治

これからのイノベーション

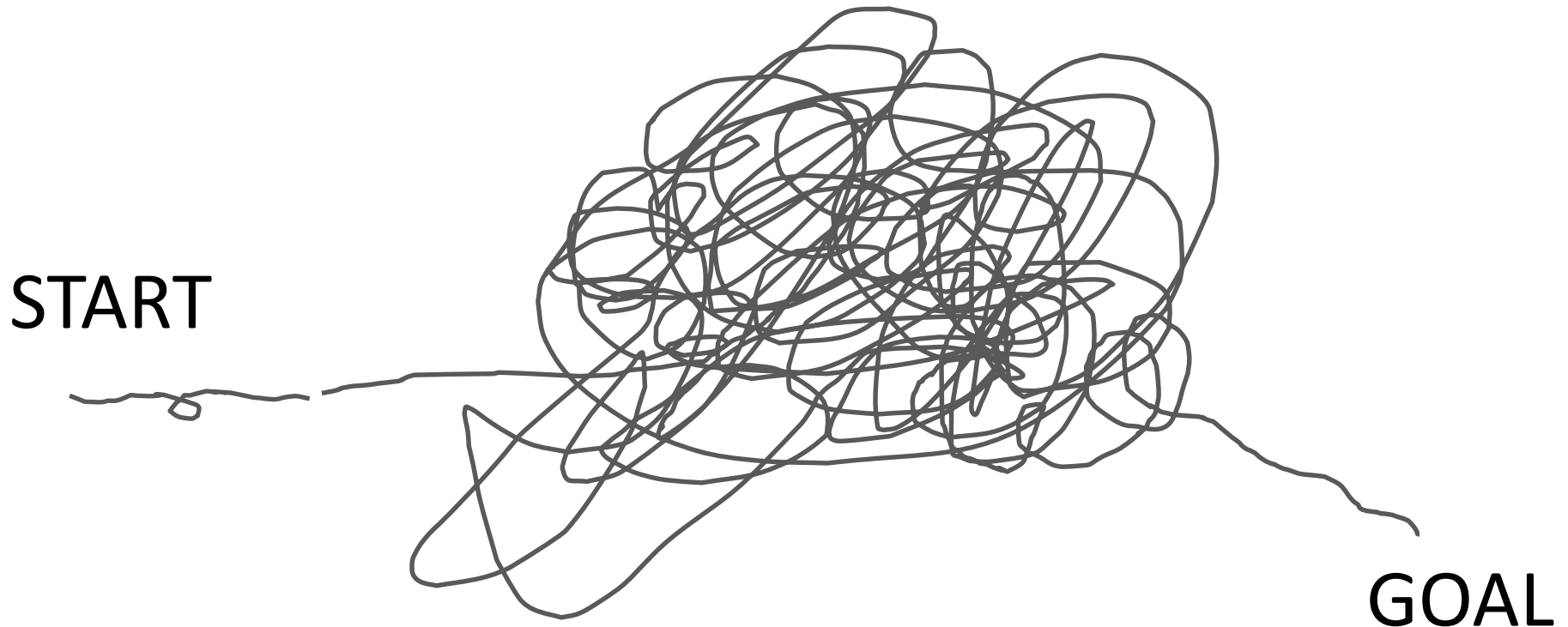
	持続的イノベーション	破壊的イノベーション
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 既存市場における価値の向上 ✓ オーバーシューティング（過剰供給） ✓ 商品・サービスの複雑化・高価格化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ローエンド型破壊的イノベーション (ex ユニクロ、メルカリ e,t,c) ✓ 新市場型破壊的イノベーション (ex Uber、Airbnb e,t,c)
✓ 社会環境	■ 予測可能な社会	■ 不確実性の高い社会（VUCAの時代）
✓ 競争視点	■ 「持続可能な競争優位」の構築	■ 一定期間の「連続した共創優位」の構築
✓ 戦略計画	■ 意図的な戦略	■ 創発的戦略の併用
✓ 組織重点	■ 効率性	■ 柔軟性・俊敏性（アジリティ）
✓ イノベーションの重点	■ （狭義の）技術進歩の連続性	■ 性能指標の連続性

『イノベーションのジレンマ』クレイトンM・クリステンセン著

VUCAの時代

(変動性・不確実性・複雑性・曖昧性)

Volatility · Uncertainty · Complexity · Ambiguity



それでも企業として進むべき道を示さなくてはならない

健康経営を一言でいうと

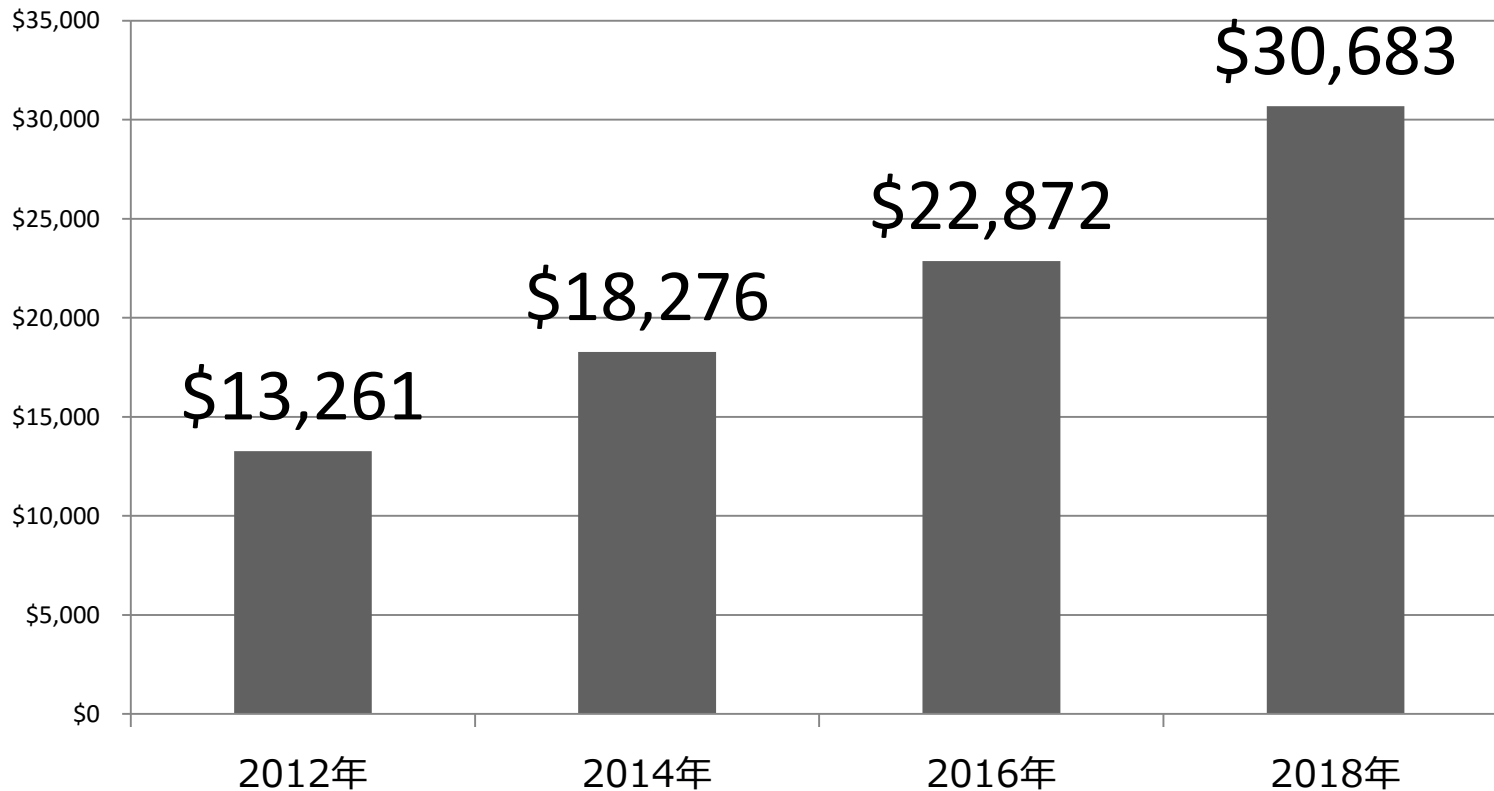
**人という資源を資本化し、企業が成長
することで、社会の発展に寄与すること**

管理コストではなく「人を活かすため」に
新たな投資を行うこと

ひとりひとりが持っている未活用の知恵や
異なる知識を経営の力で引き出すこと

2018年時点の世界全体のESG市場の規模 約31兆ドル（約3,400兆円）

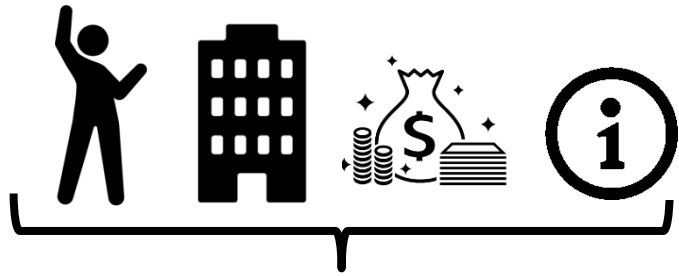
世界のESG投資残高



Global Sustainable Investment Review 2014 , 2016 , 2018

今まで

人・モノ・金・情報



人材
Commodity

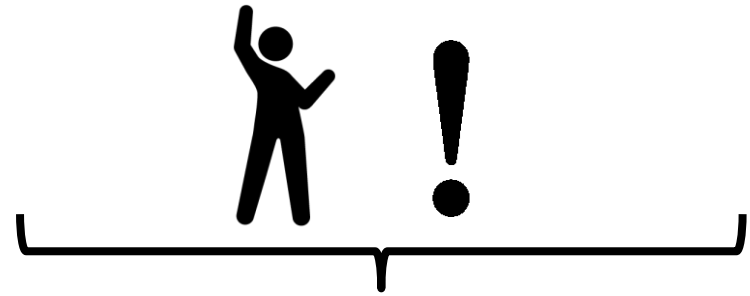
人的資源
Human
Resource



人的資本
Human
Capital

これから

人的資本価値

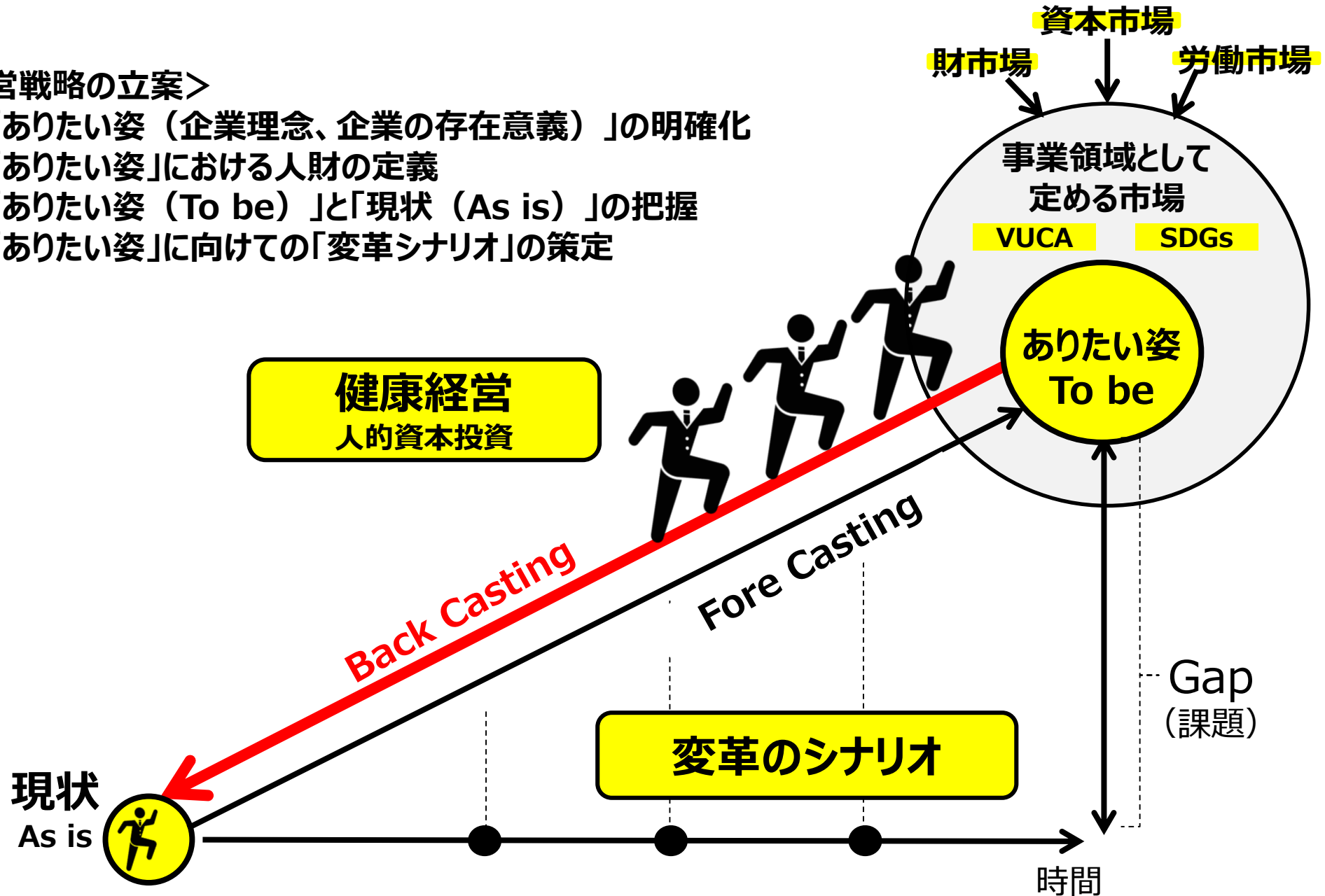


Cost to **Capital**
Commodity (代替可能) to **Creativity** (代替不可能)

健康経営の実践において企業は、従業員を人財と捉え、その資源を、戦略的投資によって資本化する

<経営戦略の立案>

- 1) 「ありたい姿（企業理念、企業の存在意義）」の明確化
- 2) 「ありたい姿」における人財の定義
- 3) 「ありたい姿（To be）」と「現状（As is）」の把握
- 4) 「ありたい姿」に向けての「変革シナリオ」の策定

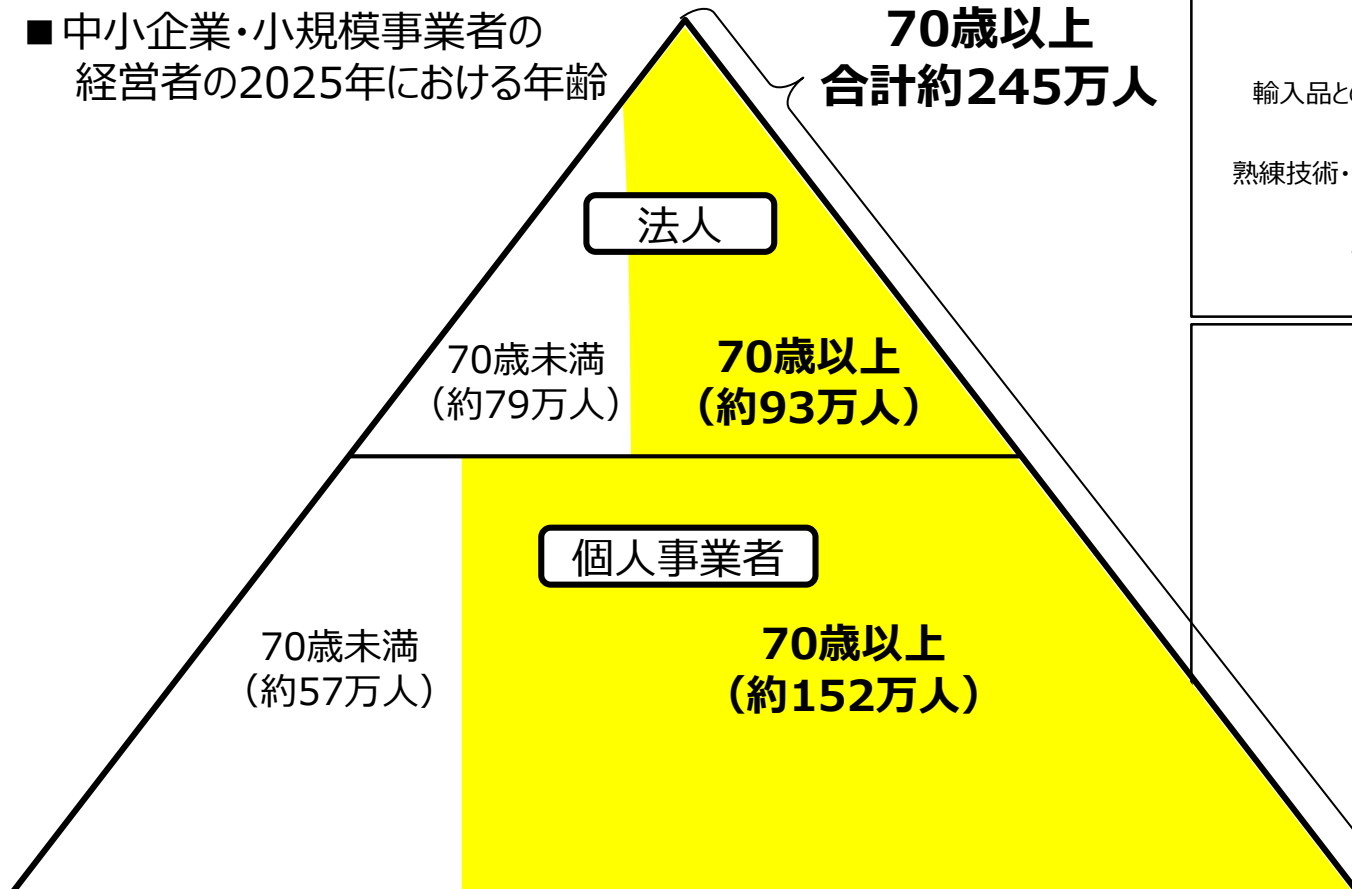


2025年問題 経営者の高齢化と健康問題が直接の廃業リスク

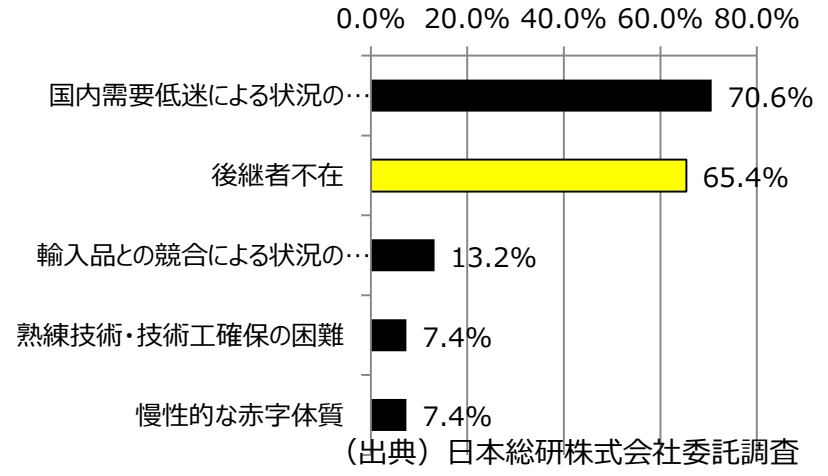
2025年に70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万（日本企業全体の約3割）が後継者未定。現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、2015年から2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性※

■ 中小企業・小規模事業者の経営者の2025年における年齢

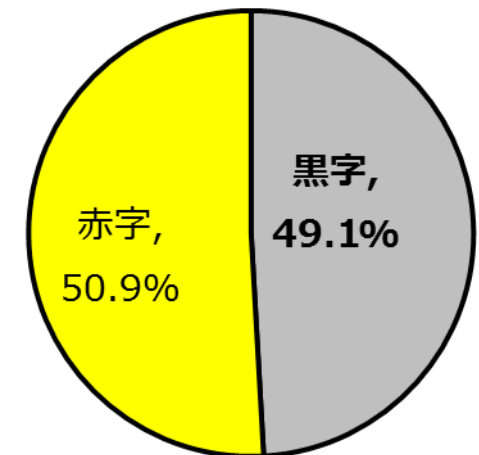
**70歳以上
合計約245万人**



■ 全国各地の産地において後継者不在による倒産・廃業が進展



休廃業・解散企業の5割は黒字

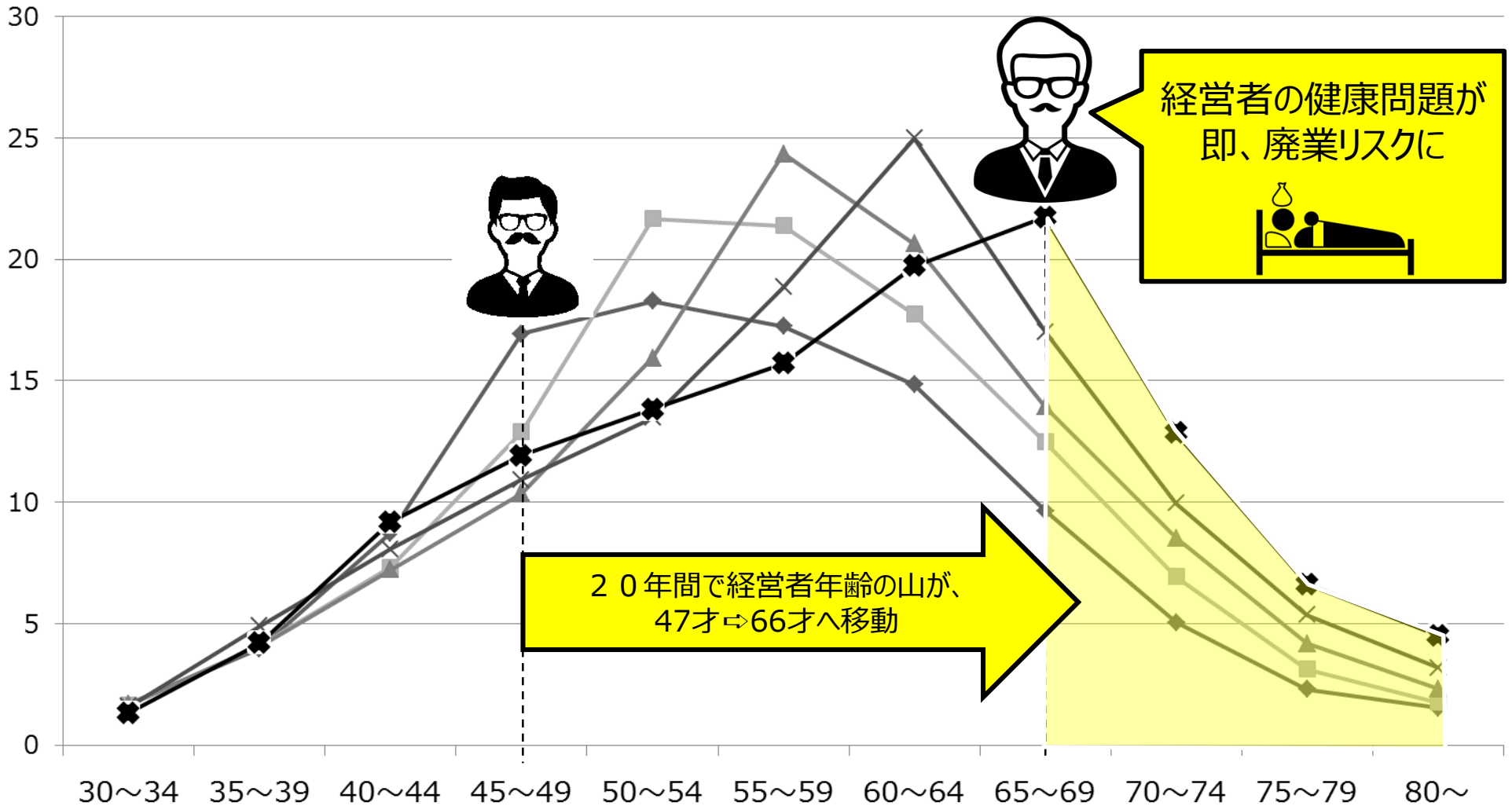


平成28年度東京商工リサーチ調査

平成28年度総務省「個人企業経済調査」、平成28年度(株)帝国データバンクの企業概要ファイルから推計

ますます進む経営者の高年齢化

◆1995年 ■2000年 ▲2005年 ×2010年 ◆2015年



20年間で経営者年齢の山が、
47才⇄66才へ移動

経営者の健康問題が
即、廃業リスクに

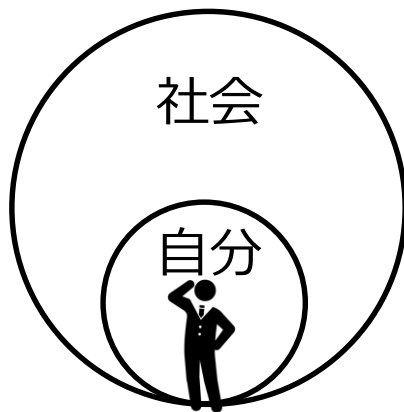
年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布：帝国データバンク調べ

兼業・副業が、当たり前前の社会に

その時、会社と従業員の関係は？

生き方

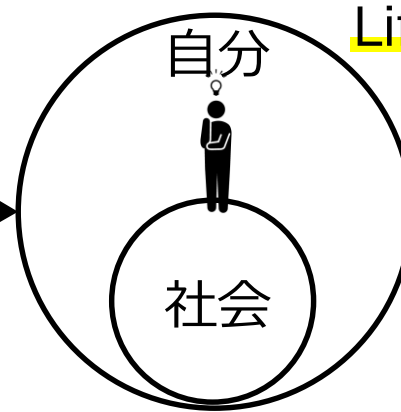
今



Life Shift
デジタル化

未来

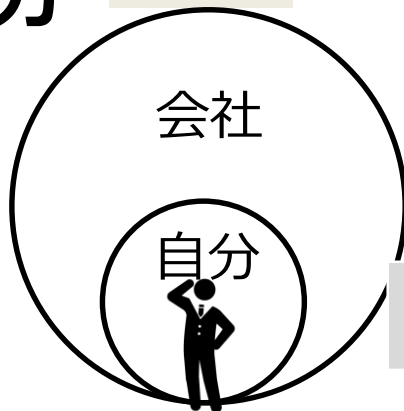
Life choice



人生100年時代の生き方
場所を選ばない暮らし方

働き方

今

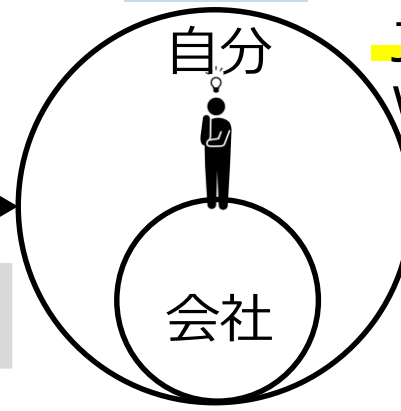


デジタル化

雇用延長／定年退職撤廃
選択的週休3日制 e,t,c

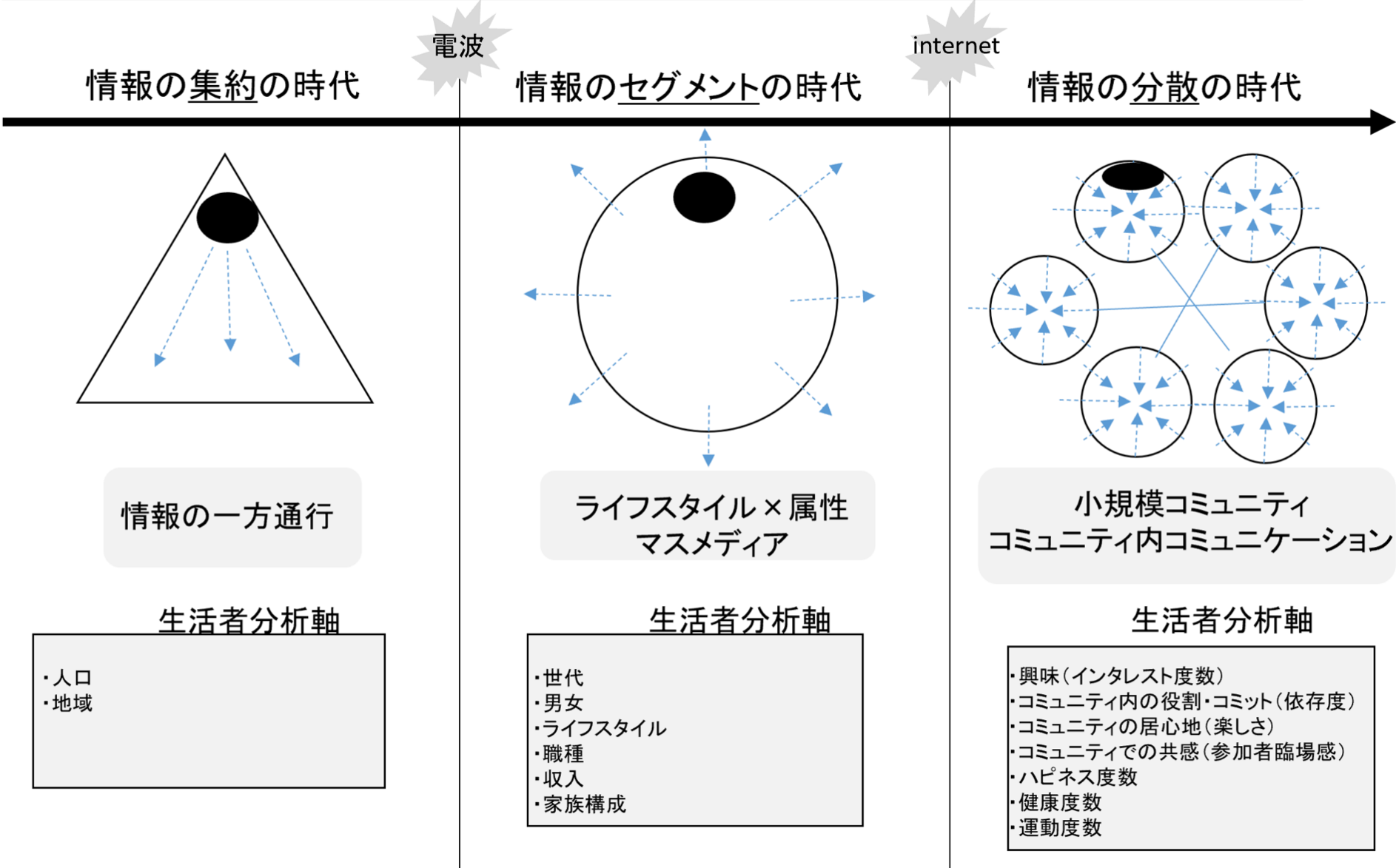
未来

Job choice
Work choice



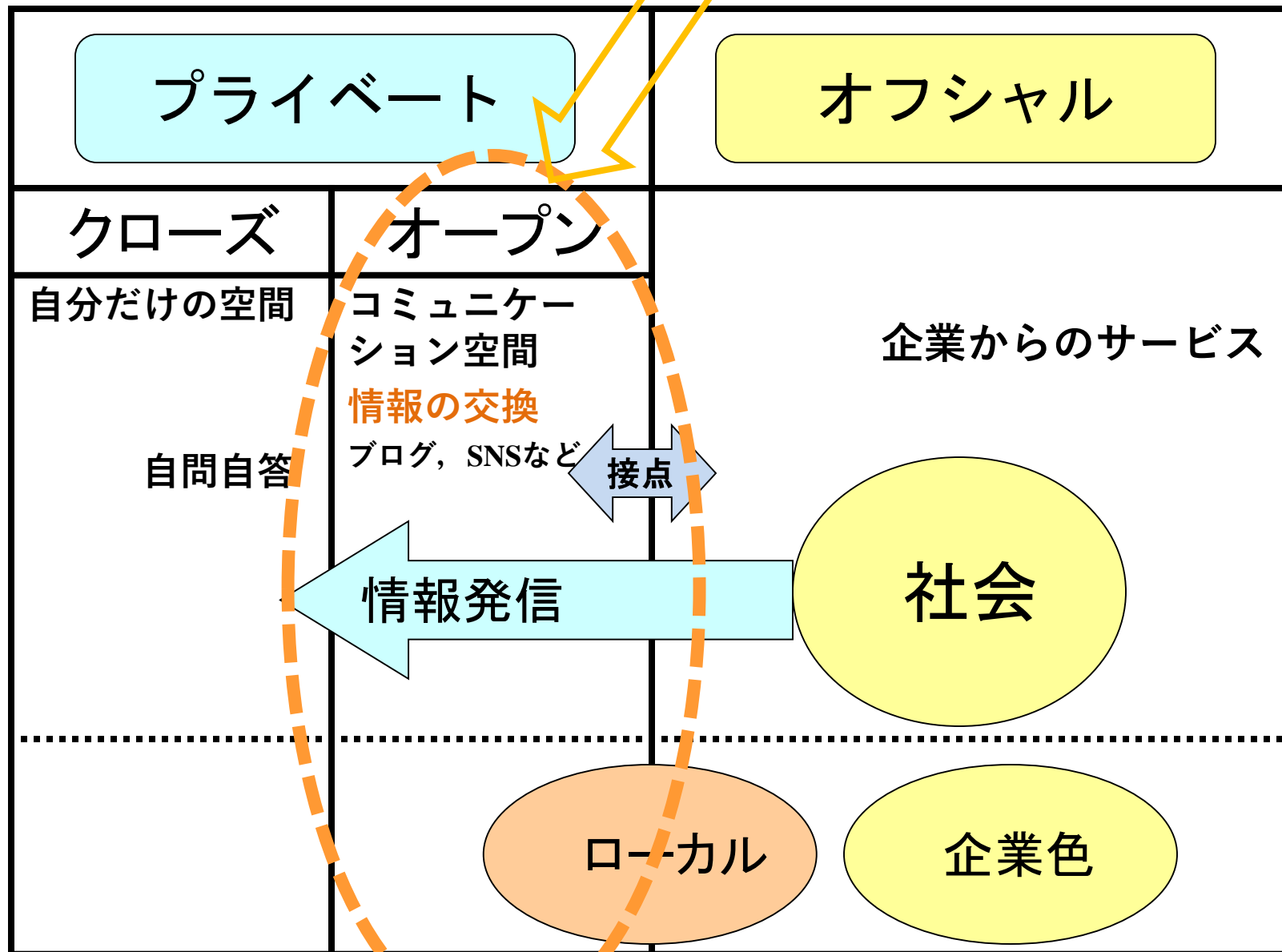
働く場を選ばない
副業・兼業の加速

情報の分散の時代における生活者の分析指標は、コミュニティの位置付けが重要になる



コミュニケーション領域

CNS コミュニケーション戦略領域



人が行動するとき？

気分が良い

感情が行動を左右する

気分が悪い



万物流転

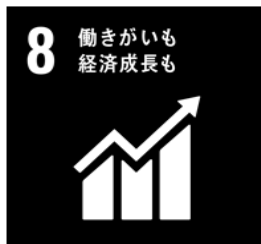


社会に役立つ仕事（商売）が従業員からの信頼

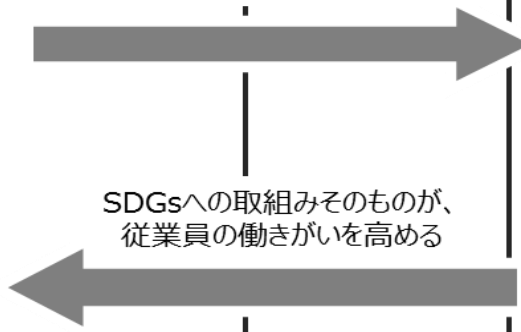
従業員からの信頼



消費者としての従業員



エシカル消費（倫理的消費）
消費者それぞれが各自にとっての社会的課題の解決を考慮したり、そうした課題に取り組む事業者を応援しながら消費活動を行うこと



企業の成長と社会の発展



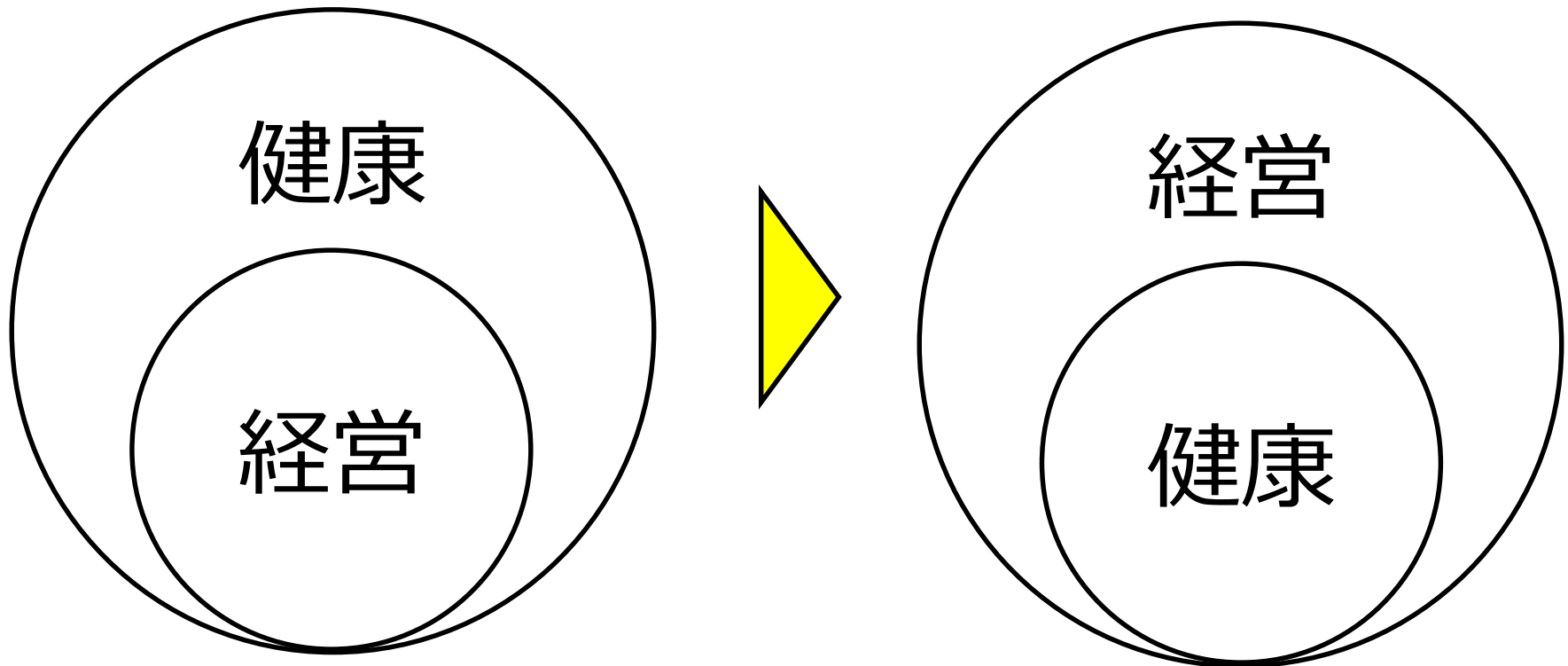
社会課題解決を経営に活かす視点

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



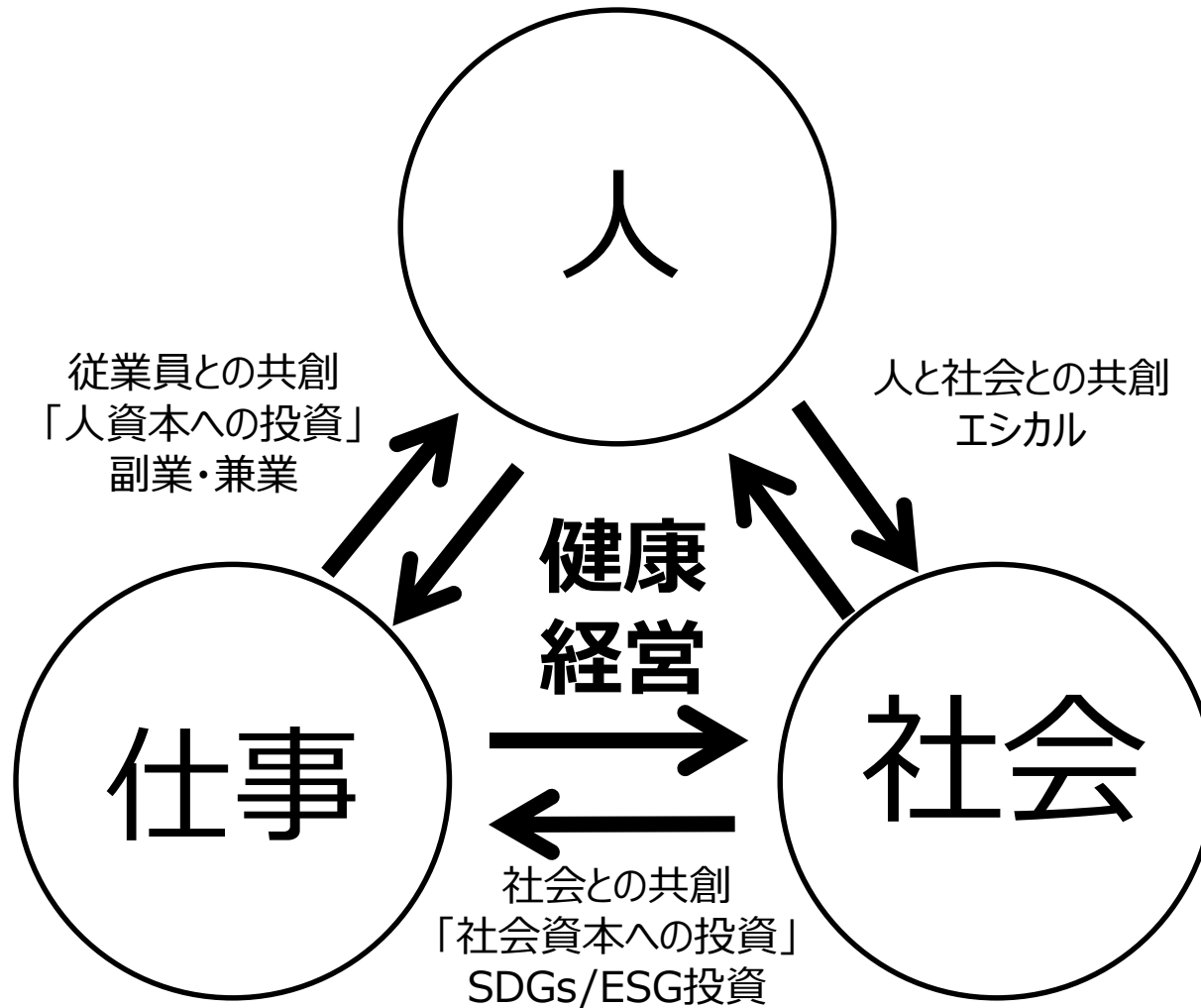
「健康」と「経営」の関係

社員が「健康」であることには、どの経営者も異論はないと思うが、「経営」という視点での胎落ちはどうだろう？



健康経営は、経営戦略として健康を捉えること

これからの仕事は持続性がテーマ、 そのための視点は人との共創、社会との共創



健康経営 = 新しい経営戦略

健康管理軸と環境軸への投資

健康経営の戦略軸

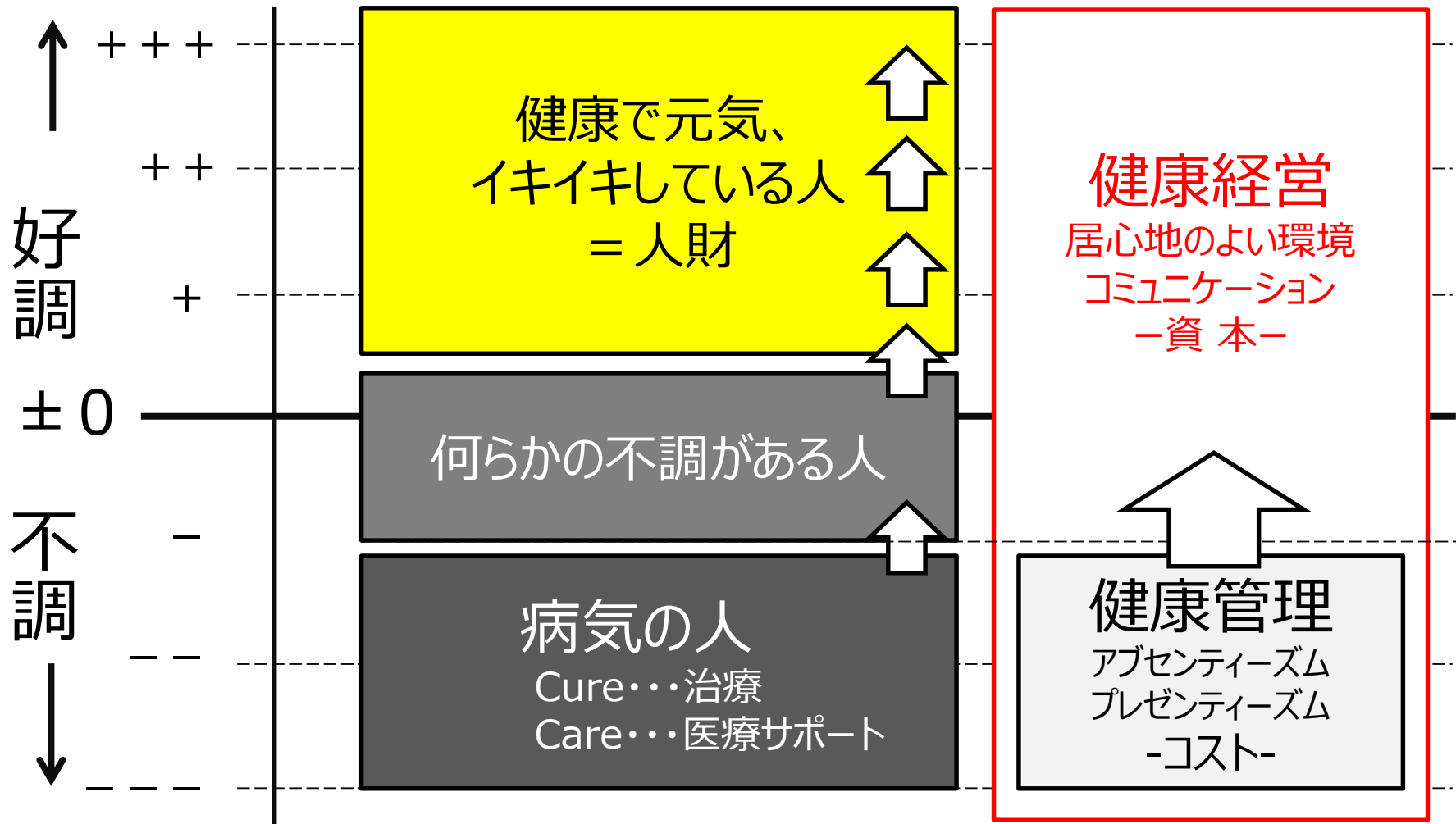
〔コンフォート〕

環境軸

〔身体〕 〔精神〕

〔コミュニケーション〕

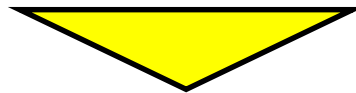
健康経営が対象とする領域



※健康診断やストレスチェックで、「不調」な人はみつけることができるが、
元気で健康な「好調」な人はどのようにみつけ、増やしていくことができるのか？

企業経営における人財の重要性

- 企業の価値創造・競争力の源泉は、新たな、よりよいものを作り出そうとするイノベーションの活力
- 他企業に真似のできない（もしくは模倣に時間のかかる）資源を作り出すことで競争力を高めること
- 新製品や新しいビジネスモデルを作り出すことで、従来の製品市場・ビジネスを変えること（創造的破壊）



変革をもたらす原動力は、人の意識、信念、知識

つまり人が資本

健康経営とは、
「人という資源を資本化し、企業が成長することで、社会の発展に寄与すること。」

