

健康経営の現状と ヘルスケアビジネス市場について

九州博報堂 統合プランニング局

高橋 佑二郎

2023.11.29



マーケティングプランニングディレクター

高橋 佑二郎

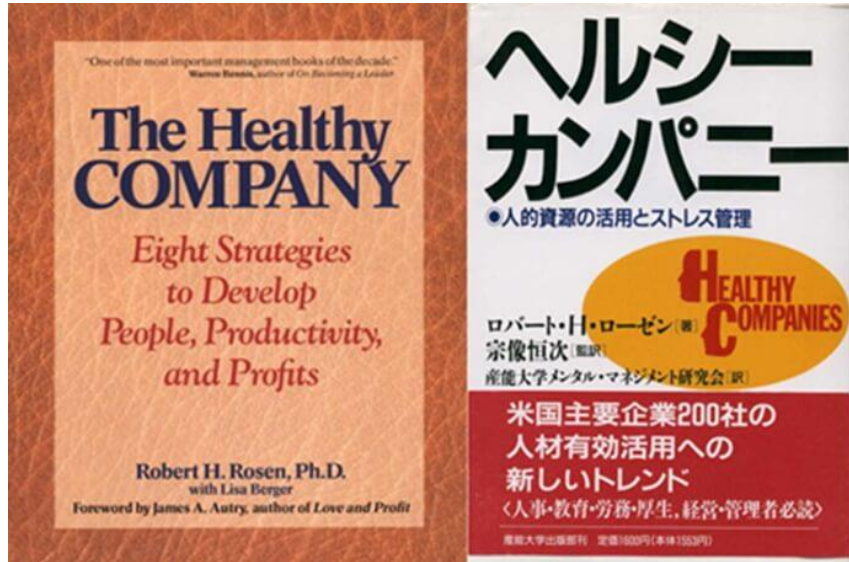
YUJIRO TAKAHASHI

- シンクタンク『九州しあわせ共創ラボ』主任研究員
 - 福岡県『食品減塩推進協議会』委員
 - 『REACH REACH FUKUOKA』スタートアップPRメンター
 - 講演/講師実績
 - ・九州大学
 - ・東洋大学
 - ・国土交通省九州運輸局
- など

九州博報堂統合プランニング局所属。

マーケティング、戦略プランニング業務に従事し、九州に拠点を置く企業、自治体を中心に多くのクライアントを担当。生活者データや社会課題を起点としたブランド戦略から、PR戦略、コミュニケーションプランまで一気通貫のプランニングを行っている。

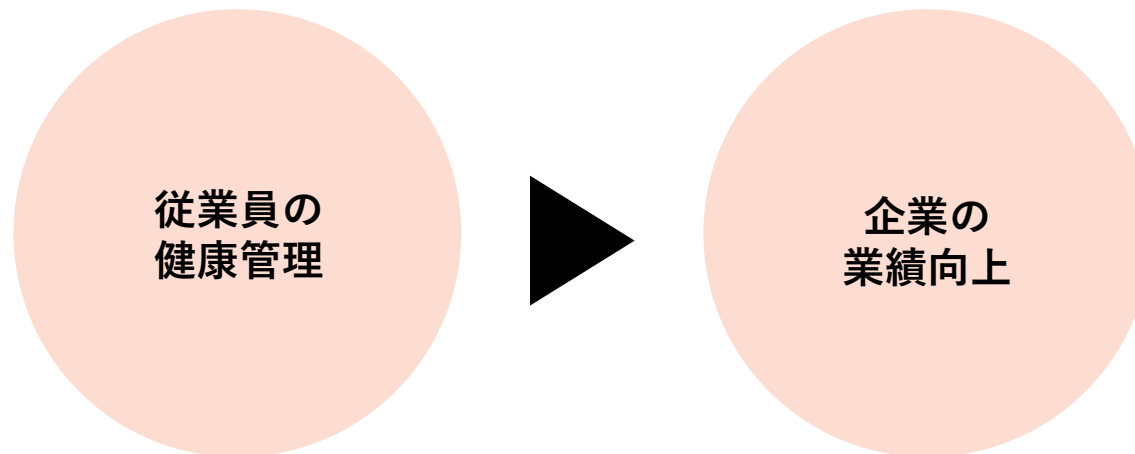
1 . 健康経営の現状



健康経営のはじまりは、1980年代のアメリカ。
ロバート・H・ローゼンの提唱した「ヘルシーカンパニー」の概念から

健康経営とは

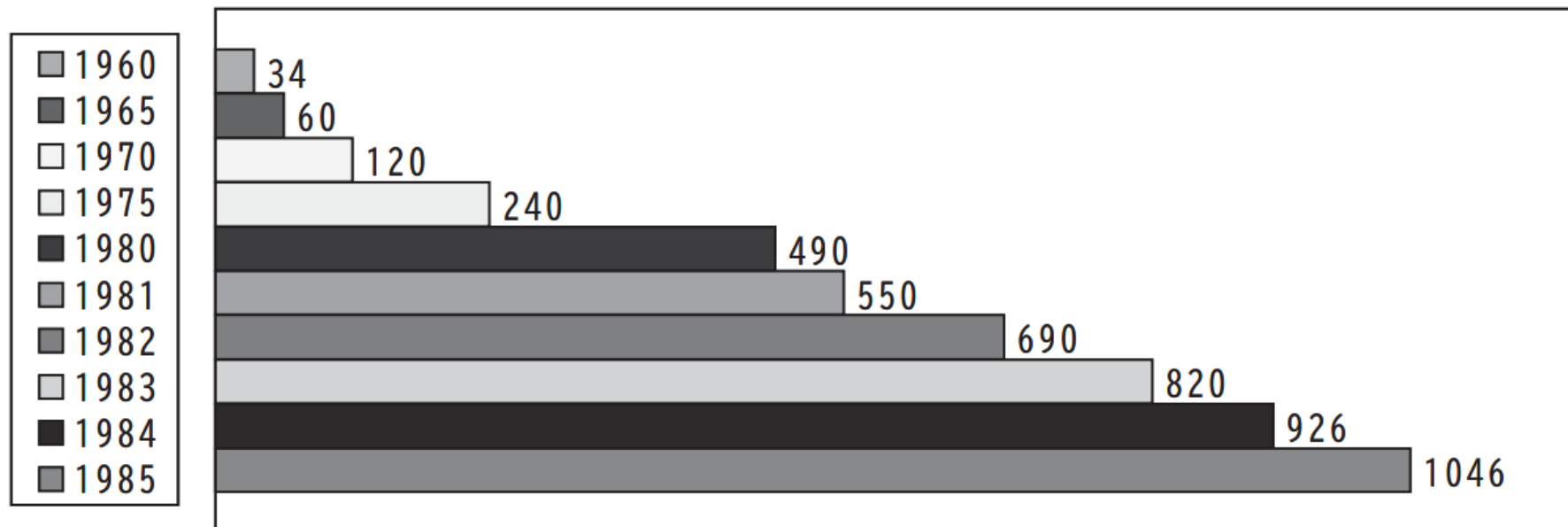
⇒ 個人の健康を維持していくことで、企業の業績向上につなげていく経営



浸透の背景

1980年代のアメリカでは企業の医療費負担が爆発的に増加。社会課題となっており、経営におけるコストカットの側面から「健康経営」の概念が浸透していった。

米国企業雇用主側、雇用者健康保険出費額（年別・単位 億ドル）



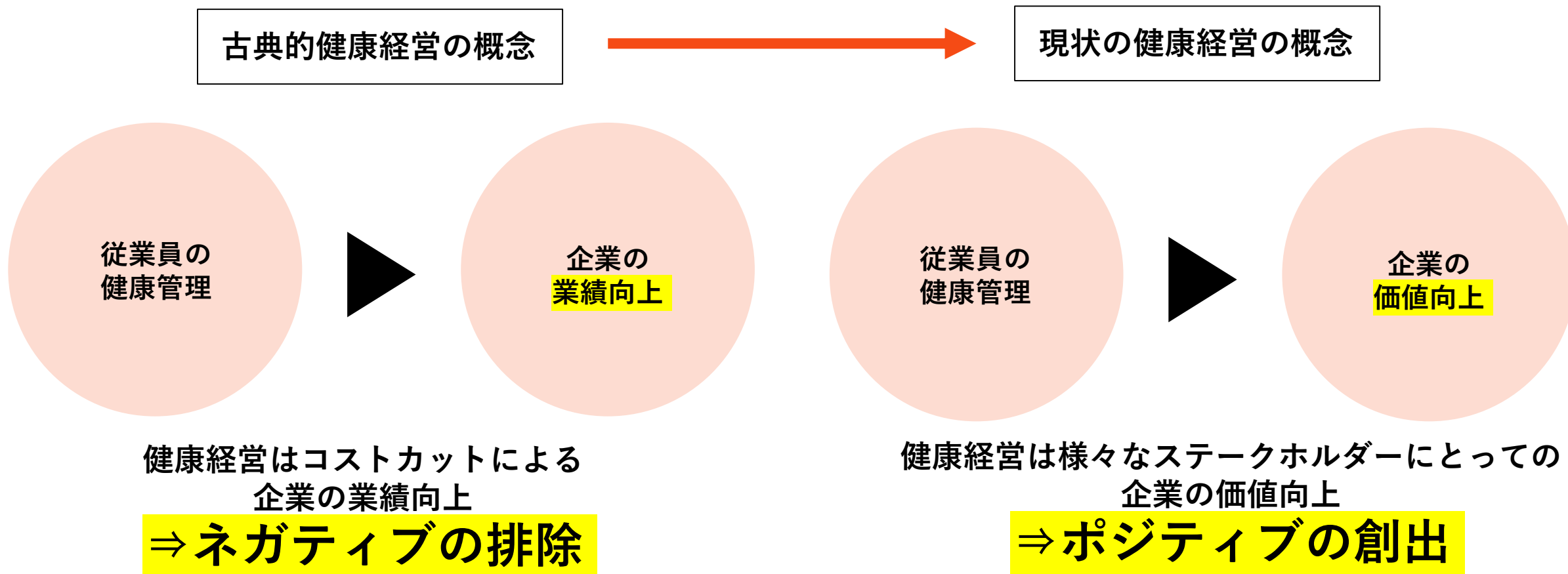
資料出典：アメリカ医療保険制度の展開過程（1950－1991）（立命館大学/朱賢氏論文(2010)より図表抜粋

日本国内においては、2014年以降に健康経営の動きが加速している。

2014年	上場企業などを対象に「健康経営度調査」開始	経済産業省
	企業・経営者向けに「企業の健康経営」ガイドブック策定	経済産業省
	日本再興戦略(改訂)において「健康経営」が記載	首相官邸
	企業・経営者・健保向けに「企業の健康投資」ガイドブック策定	経済産業省
2015年	上場企業を対象とした「健康経営銘柄」初めて公表	経済産業省、東京証券取引所
	日本健康会議発足	経済団体、医療団体、自治体、保険者団体
	労働者数常時50人以上の事業場においてストレスチェック義務化	厚生労働省
2016年	「企業の健康経営」ガイドブック改訂	経済産業省
	事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン策定	厚生労働省
	健康経営アドバイザー制度創設	経済産業省、東京商工会議所
2017年	「健康経営優良法人」初めて公開	経済産業省、日本健康会議
	データヘルス・健康経営を推進するためのコラボヘルスガイドライン策定	厚生労働省
2018年	健康スコアリングレポートによるフィードバック開始	厚生労働省、経済産業省、日本健康会議
2020年	改正健康増進法の全面施行により「受動喫煙対策」義務化	厚生労働省
	「健康投資管理会計ガイドライン」策定	経済産業省
2021年	「健康づくりに取り組む5つの実行宣言2025」を採択	日本健康会議
	「健康経営優良法人」中小規模法人部門において「ブライト500」創設	経済産業省、日本健康会議
2022年	人的資本経営の実現に向けた検討会報告書において「健康経営への投資とウェルビーイングの取り込み」記載	経済産業省
	新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画において健康経営の企業と保険者との連携推進に関する記載	内閣官房

※ TDB REPORT アフターコロナの健康経営(帝国データバンク/2022年)より図表作成

古典的健康経営と、現状の健康経営の違い



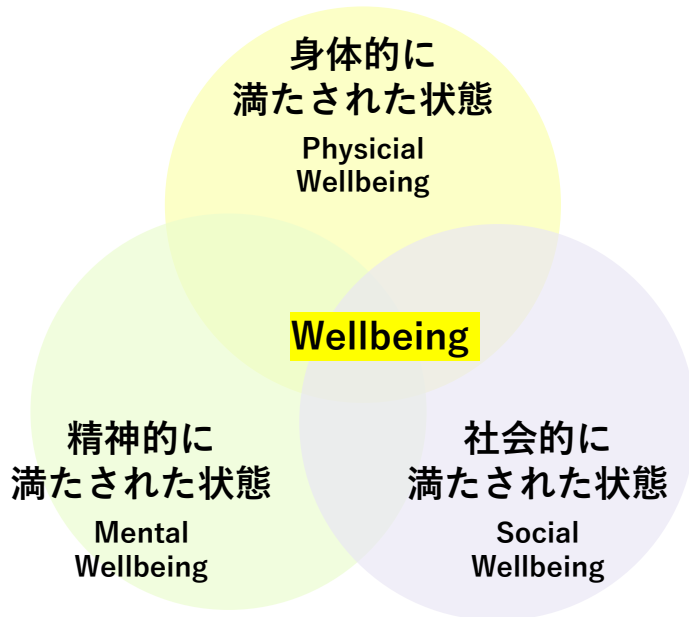
健康経営を取り巻く社会の変化

Well-beingの普及

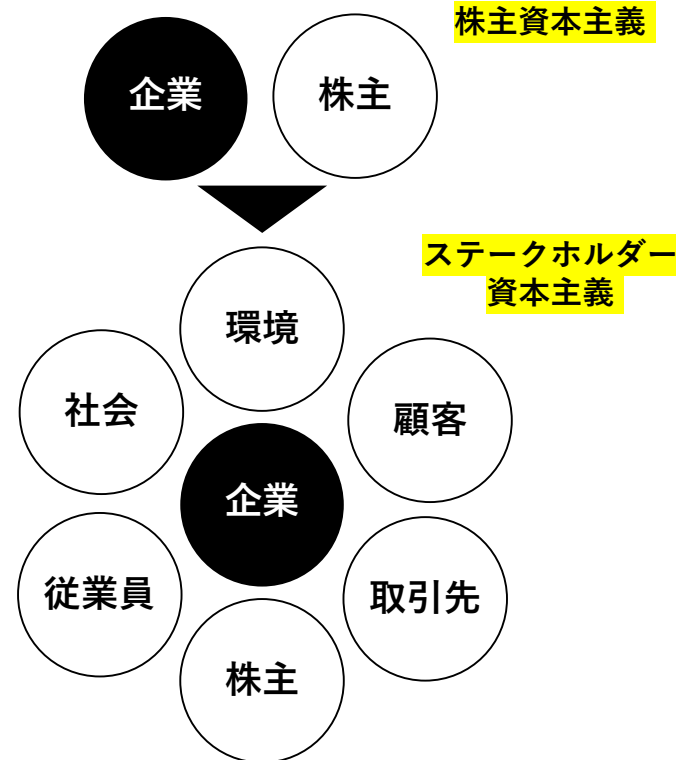
株主資本主義から
ステークホルダー資本主義へ

人的資本の重要性

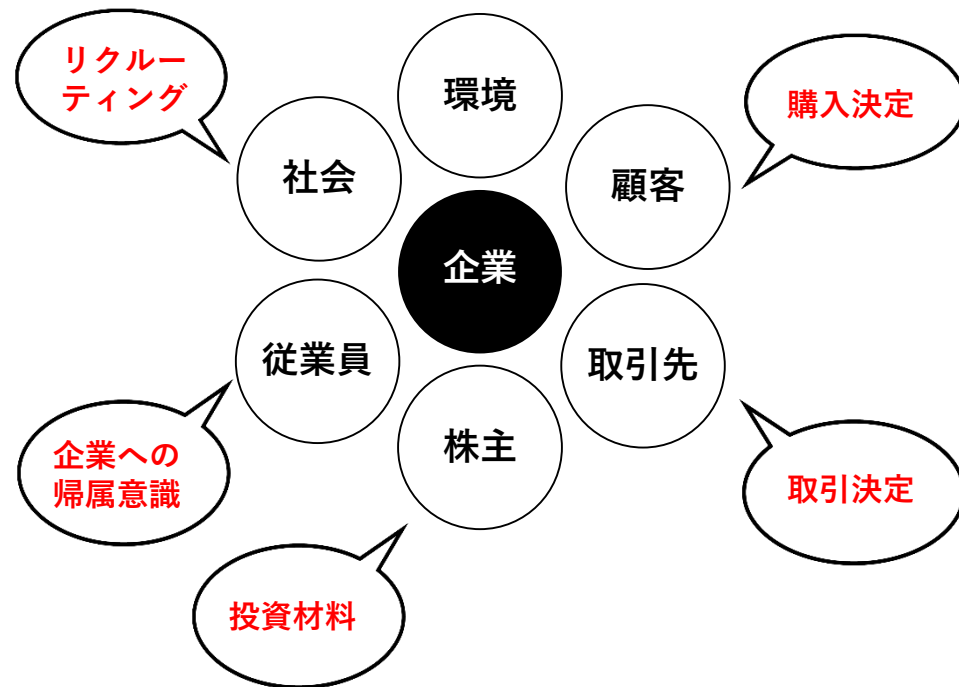
Well-beingの概念図



※World Happiness Report



米国証券取引委員会が
2020年より
財務諸表だけではない
「人的資本」の情報開示を
義務付けている。



企業は、従業員およびステークホルダーの Well-beingの達成に向けて、どのようなアクションを行っているのか。今以上に、各ステークホルダーに対して情報開示を求められるようになる。

そのような潮流のなか、今後の「健康経営」は社会全体の「Well-being」の達成に責任を持たなければならない企業にとって、より一層重要な経営戦略になると考える。

一方で、
社会の変化、生活者マインドの変化に対応しなければならない
企業にとって、健康経営を取り巻くヘルスケアビジネス、
およびウェルネス市場は
新しいマーケットとしての可能性も秘めている。

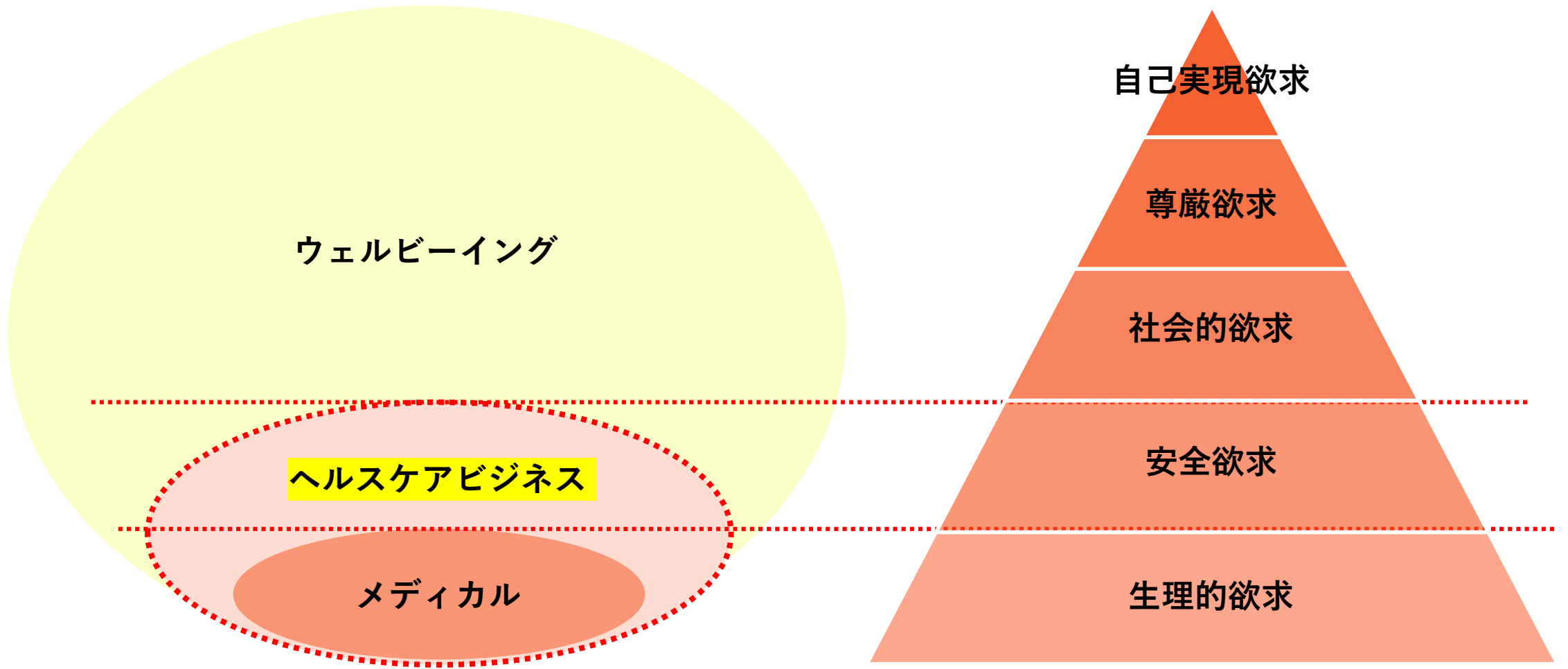
2 . ヘルスケアビジネスについて

ウェルネス市場の規模推移予測

	2025年予測	2030年予測	2040年予測
医療以外の ウェルネス 分野	約 37.6兆円 人口1.225(億人)× 1人あたり出費額30.7(万円)	約 46.6兆円 人口1.191(億人)× 1人あたり出費額39.2(万円)	約 43.4兆円 人口1.109(億人)× 1人あたり出費額39.2(万円)
国民医療費	約 43兆円 2018年の国民医療費のまま推移すると仮定 ※健康意識の高まりによる		
合計	約 80.6兆円	約 89.6兆円	約 86.4兆円

※消費トレンド2040市場予測(日経BP/2022年)表記データより図表作成

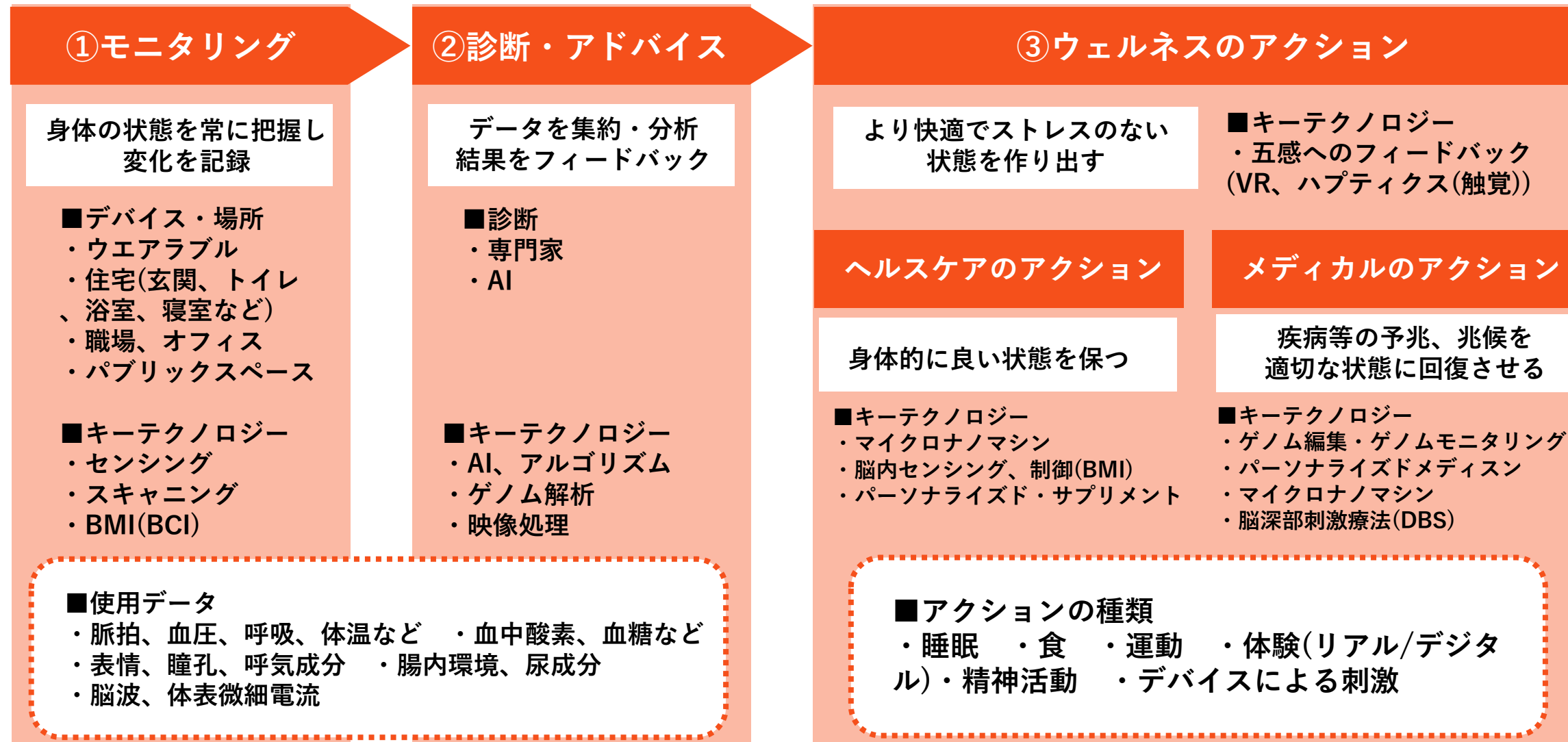
ウェルネス市場の定義



マズローの欲求五段階説

※消費トレンド2040市場予測(日経BP/2022年)表記データより図表作成

ウェルネス市場の構造図



※消費トレンド2040市場予測(日経BP/2022年)表記データより図表作成

社会価値の変容

生活者の潜在課題

キーテクノロジーの発展

競争から共創へ。
 株主資本主義から人的資源尊重と
 ステークホルダー資本主義の時代に

物質から精神の豊かさへ
 経済的成長の裏で拡大したメンタル
 リスクの増大への対処

疾病リスクの低減へ
 医療の発展による健康寿命の増進や
 BMIやVRによる常時接続社会に

生活者の「Well-Being」を軸に様々なソリューションがビジネス化

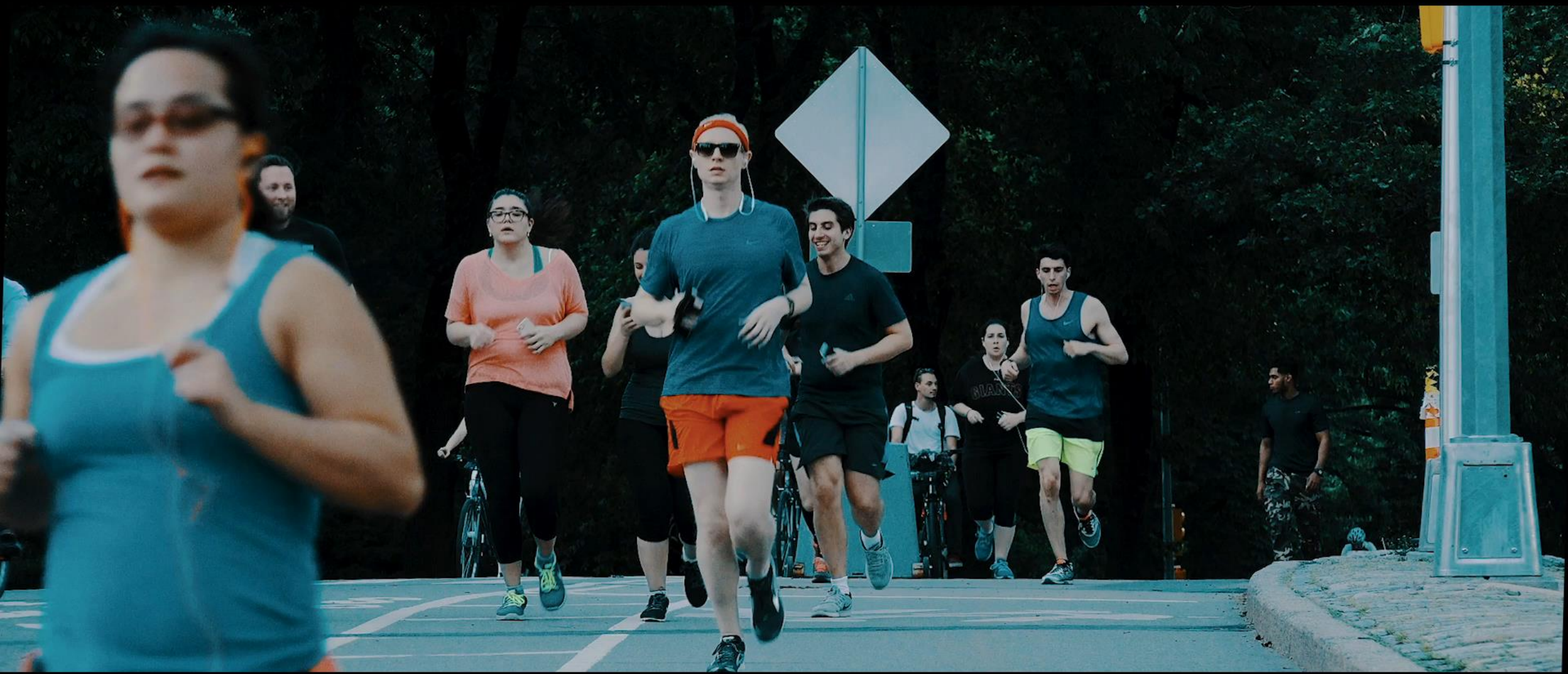
ウェルネスツーリズム	運動・アクティビティプログラム	幸福度・メンタルマネジメント
疾病リスク推計・自動緊急通報	身体傾向・疾病マネジメント	睡眠マネジメント
成分調整食・個人最適化メニュー	ペット向け疾病マネジメント	BtoB 疾患管理ソリューション
AI診断・治療投薬のPaas	健康経営ソリューション	ゲノムモニタリング・制御
金融・保険サービス	人間関係マネジメント	脳活アドバイス・マネジメント

どのような業態の企業であっても、自社社員だけではなく
さまざまなステークホルダーへ「ウェルネス」「ヘルスケア」アプローチを
提供することが可能。

ウェルネスツーリズム	運動・アクティビティプログラム	幸福度・メンタルマネジメント
疾病リスク推計・自動緊急通報	身体傾向・疾病マネジメント	睡眠マネジメント
成分調整食・個人最適化メニュー	ペット向け疾病マネジメント	BtoB 疾患管理ソリューション
AI診断・治療投薬のPaas	健康経営ソリューション	ゲノムモニタリング・制御
金融・保険サービス	人間関係マネジメント	脳活アドバイス・マネジメント

▶ 今回は「ヘルスデータ活用」と「クリエイティビティ」を軸にヘルスケアをとらえた博報堂の健康経営ソリューションを事例として紹介したい。

3 . 具体事例



A woman with dark hair, wearing a red sports top, is shown from the chest up. She is holding a wooden staff horizontally across her chest with her right hand. Her left hand is raised, holding a red marker. She has a determined and intense expression, looking directly at the camera. The background is dark and moody, with some light reflecting off her skin and the staff.

健康経営支援プログラム

健診戦

社内で健康施策を実施しても、意識が高い社員しか参加せず、無関心な社員が巻き込めていない。

健康経営や働き方改革を推進したくとも、実施した健康施策が社員の健康増進に寄与しているかが不明瞭。

健診結果はデータ化されているが、閲覧だけにとどまっており、集計・分析による社員の傾向や課題感の把握に活用できていない。

ヘルスデータ活用とクリエイティビティの融合による「健康診断」のエンターテインメント化
社員の行動変容促進と健康経営PDCAを実現

健康診断エンターテインメント

健診戦

データ・ドリブン・
マーケティング

ヘルスデータ×生活者データ
を統合的に解析・活用

×

クリエイティビティ

アイデアの力で
社員の行動変容を促す

健康診断エンターテインメント

健診戦

“社員が年に一度 健康と向き合うモーメント”「定期健康診断」。
義務的に捉えられがちな定期健診を、“前向きに健康改善に取り組むきっかけ”に変えること
によって、**社員の行動変容を促す健康経営支援プログラム「健診戦（けんしんせん）」を開発**。
去年の自分よりどれだけ健康になれたか？を健康改善度としてスコア化し、一年間でとくに健康
になった社員を表彰する（＝頑張りを褒める）健康診断エンターテインメントです。

ヘルスデータの統合とクリエイティビティの融合による「健康診断」のエンターテインメント化

Phase1：健康アクション促進

スポーツをテーマにしたクリエイティブで
告知展開を行い**参加モチベーションを創出**

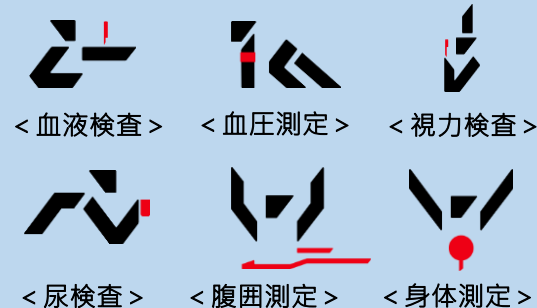


スマートウォッチなどの自己管理デバイスの配布や
社員食堂でのヘルシーメニューの提供など、
健康改善に取り組みやすい環境。



Phase2：定期健診の実施

6つの主要診断項目から
競技対象となる検査項目を設定



Phase3：ヘルスデータによる評価・表彰

個人および全社ヘルスデータをビジュアライズ化し
健康改善成果を可視化

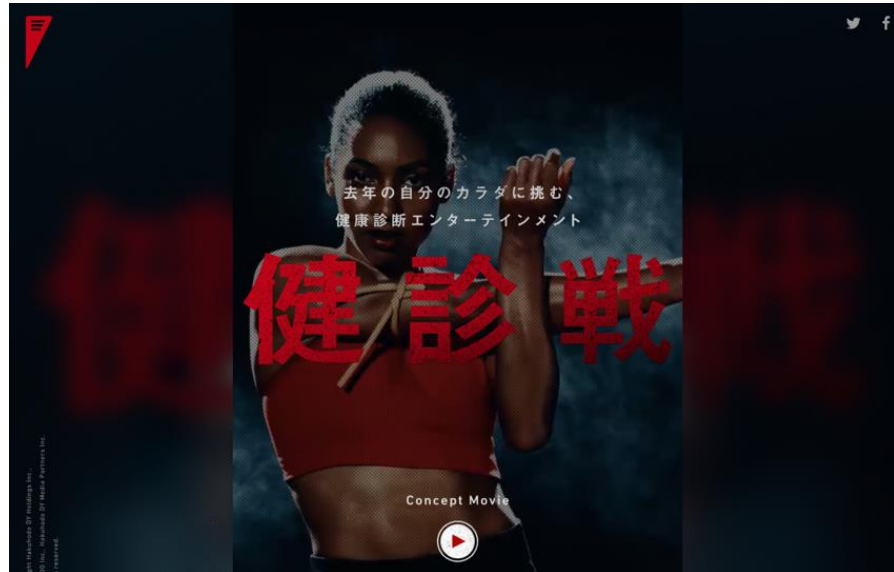


▲自身の数年の健康推移がわかる個人リザルトサイト

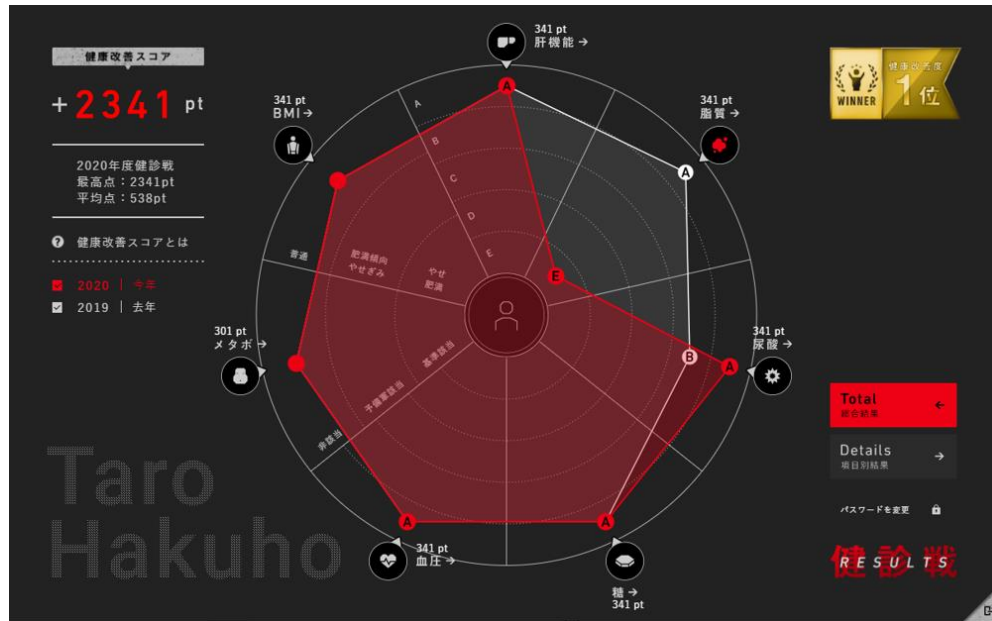
健康改善度に応じて、優秀社員を表彰



健康診断を“参加することが楽しい／わくわくする／スタイリッシュ”という見え方に変換

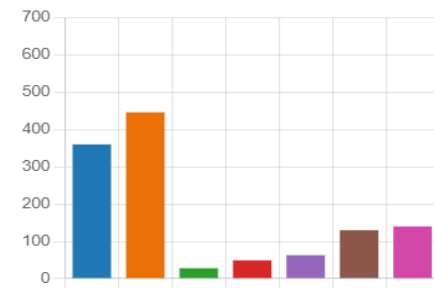


自分の健康状態をもっと興味を持って見てもらえるものにするため
改善度や経年変化が一目でわかるデザイン設計。



健診戦に参加したことがある方に伺います。エントリーしようと思った理由について教えてください。

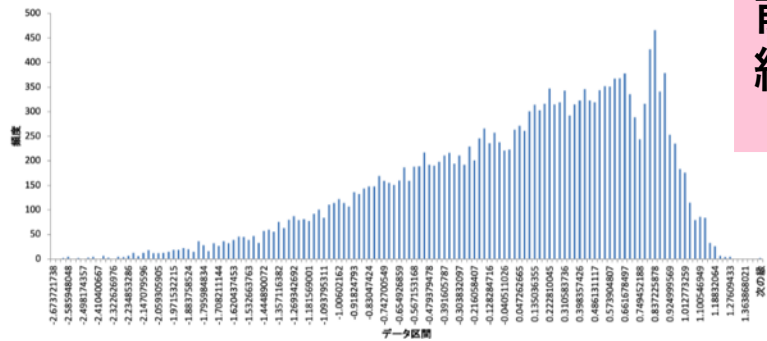
- 健康になりたいから 360
- 自分の健康改善を可視化してみた... 446
- 上司や同僚に誘われたから 28
- 周りの人が参加していたから 49
- クリエイティブ（ポスターや動画、サイ... 63
- 賞品（健康経費）が魅力的だった... 130
- 健診戦の取り組み自体が魅力的だ... 140



＜参考＞データの可視化に興味のある社員が多い
健診戦の参加理由についてアンケートを実施したところ、「自分の健康改善を可視化してみたいから」という理由が最も多かった。

独自開発したスコアにより、会社全体の中での社員の相対的な健康改善度や順位を把握できる。ゲーミフィケーションを採り入れて「健康改善（＝頑張り）」の可視化・表彰を実現。

過去数年の健康データから、性別・年齢に応じた健康力を統計的に算出



前年度と今年度の結果から維持・改善度をスコア化

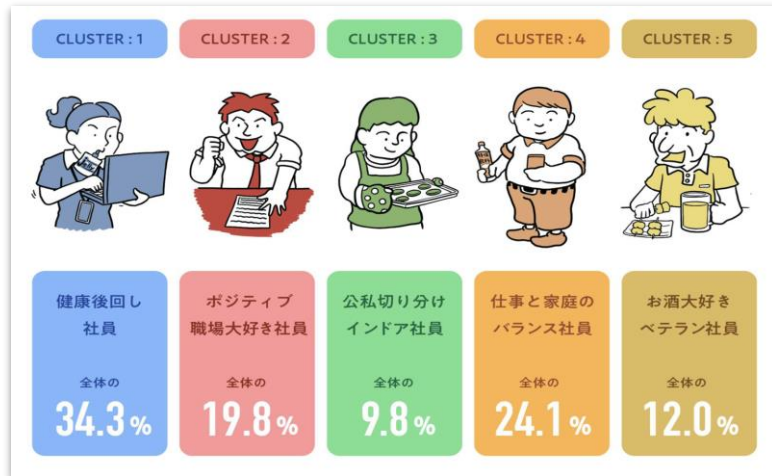
健康改善スコア

順位

脂質	215pt	9位
肝機能	12pt	1000番台
血糖	43pt	900番台
BMI	390pt	1位
尿酸	3pt	1000番台
血圧	122pt	100番台
メタボ	58pt	800番台

※下位の順位は非表示にすることも可能です

- 健康診断の結果や生活習慣、価値観、働き方のデータを活用し、健康に関する意識・行動の潜在クラスタを分析。タイプに応じたアドバイスをフィードバック。



自社にどんな健康タイプがどのくらい存在するのかが分かり、社員のタイプ別に健康施策を実施することが可能になる。



忙しくて健康が後回しになっている社員が3分の1も・・・



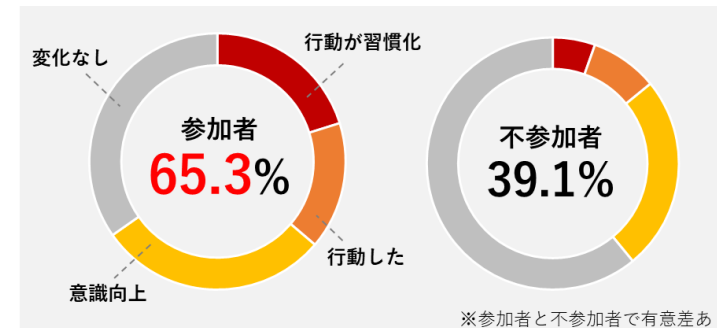
- 健診戦実施によって社員の意識や行動に変化があったかどうかを分析。次年度へのフィードバックに繋げる。

健診戦実施効果を測定するKPI指標（例）

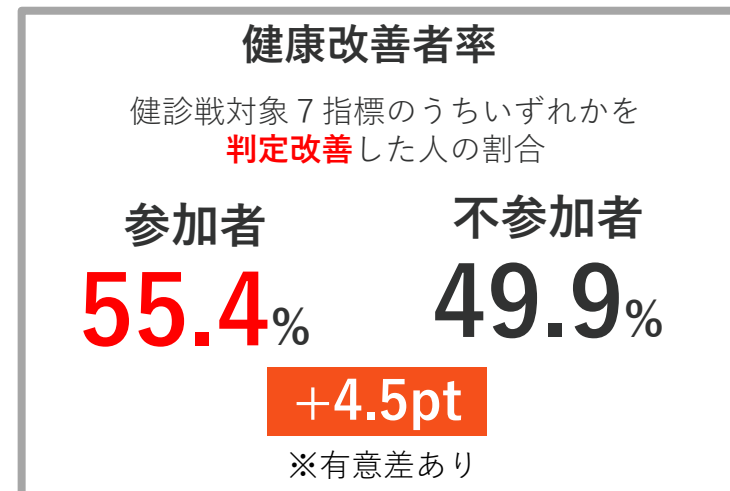
	KPI指標
1	意識向上者率
2	健康改善者率
3	健康維持・改善者率
4	検査指標別 改善者率
5	無関心層の巻き込み率
6	行動変容者の増加率
7	参加者概要・特徴分析

※算出には、全社員分の健診/問診結果データが必要です
 ※1の実施にはアンケートが必須

意識向上者率

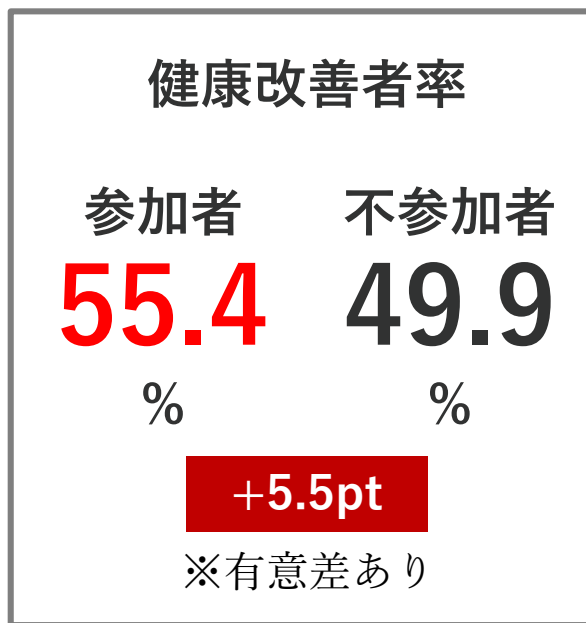
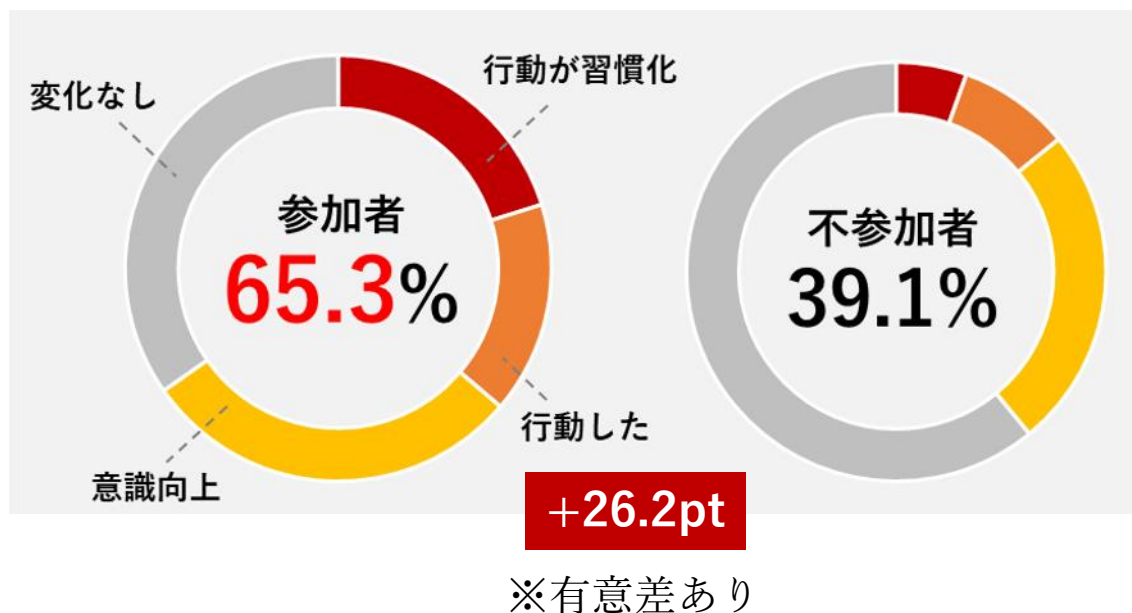


健康改善者率



無関心層や有リスク者も巻き込み、行動変容と健康改善を実現

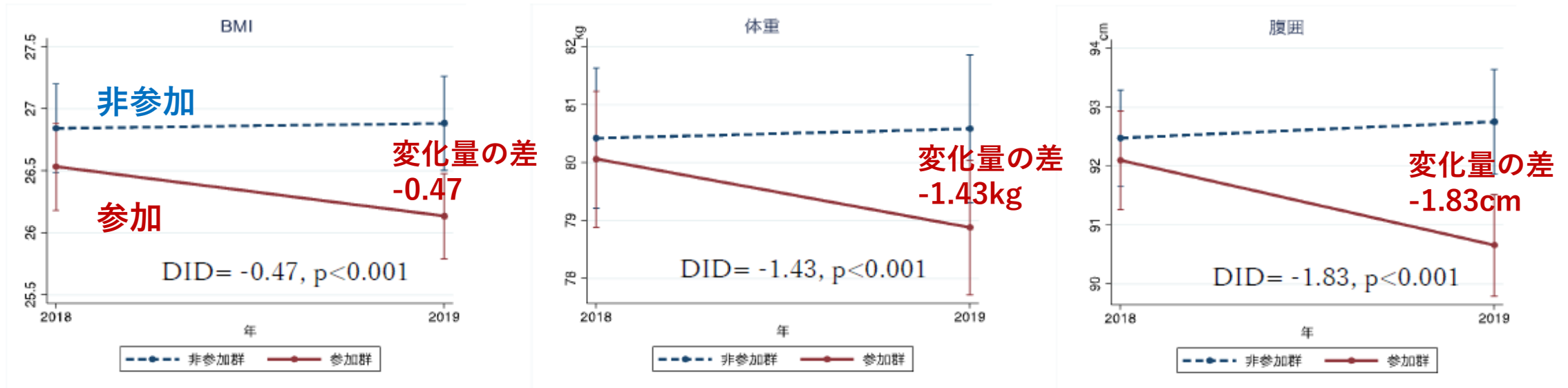
- 社員の約40% (1710名)がエントリー（他の健康施策と比較し1.7倍）
- 不参加者と比較し、参加者に有意な改善差・意識/行動変化が見られた
- 有リスク者が最も多い40～50代男性が最も改善



BMI、体重、腹囲において、職位・年齢に関係なく
 健診参加者は非参加者に比べて有意な検査値の改善差がみられた。
 特に保健指導対象者において大きな効果が見られた。

図 4. プログラム参加・非参加とプログラム前後での健診データの変化の関連 (特定保健指導対象別)

1) 特定保健指導対象者 (積極的支援・動機づけ支援対象) でのプログラム参加・非参加間の相違 (差の差分析)



4 . まとめ

株主資本主義による人的資源や、その他ステークホルダーを犠牲にした利益追求の反省から、今後は、より「社会課題解決型ビジネス」の伸長が見込まれる。

「健康経営」は、ステークホルダーからの評価に対しての強い武器になると同時に、ウェルネス市場における自社の商材としても大きな可能性を持つテーマになるのではないか。

・HAKUHODO・

<参考文献>

最強戦略としての健康経営/新井卓二(同友館/2022年)

消費トレンド2040市場予測(日経BP/2022年)

テクノロジー・ロードマップ2022-2031全産業編(日経BP/2022年)

GAFAMとWEB3.0で読み解くテクノロジーの未来地図(東洋経済/2022年)

DB REPORT アフターコロナの健康経営(帝国データバンク/2022年)

深化する米国の健康経営～デジタル化や健康の公平性、フィナンシャルウェルネスにも注目(大和総研/2022年)