地域創生に向けた健康経営の展開可能性
—愛媛におけるコードブック株式会社の産学金官連携の共創事例—

細野　貴文[1]・今永　典秀[2]

[1]正会員　コードブック株式会社　代表取締役社長
E-mail:t.hosono@cordbook.net

[2]正会員　名古屋産業大学　現代ビジネス学部経営専門職学科准教授
norinagoyanori@gmail.com

持続可能な開発目標で掲げられる2030年問題の解決策の一つとして，健康経営の普及を目的に，産学官連携などのコーディネートや健康経営のシンポジウムを企画する等，健康経営の啓蒙活動を実施するコードブック株式会社の事例に着目する．2021年より愛媛県で産官学金で連携したコンソーシアムを形成した健康経営の取り組み事例の概要を明らかにした．地域中小企業は単独で健康経営を展開することが課題であり，地域でのコンソーシアムの形成により，地域全体の健康経営を目指す産学金官で連携するモデル事例が確認できた．

Key Words : *Health Management, Regional Development , SDGs, Social Impact Bond*

1.　背景

持続可能な開発目標(SDGs)は，2001 年に策定されたミレニアム開発木曜（MDGs）の後継として，2015 年 9 月の国連サミットで策定された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」で記載された 2030 年までの国際目標で，17 のゴール・169 のターゲットから構成され，地球上の誰一人として残さないことなどを謳っている [1]．その中の項目 3 には「Good Health and Well-Being すべての人に健康と福祉を」が掲げられている．

本論文は「健康経営」をテーマとする．「健康経営(Healthy Company)」[2]はロバート・ローゼン(Rosen,H.Robert,1991)が提唱した経営哲学であり，社員に有意義な生活をもたらし，社員やチームの能力を引き出し，企業収益を向上させる枠組みを提示している．健康経営とは，「従業員等の健康管理を経営的な視点で考え，戦略的に実践することで，企業理念に基づき，従業員等への健康投資を行うことによって，従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし，結果的に業績向上や株価向上につながると期待されるもの」である．

近年，日本で「健康経営」が注目を集めている．きっかけは，2006年に特定非営利活動法人健康経営研究会が「健康経営」を商標登録したことにある．その後，2013年に発表された「日本再興戦略」で「国民の健康寿命の延伸」がテーマとして掲げられ，翌年から健康経営の言葉が用いられた [3]．さらに， 2014 年から優れた健康経営の取り組みを行う東京証券取引所の上場企業を「健康経営銘柄」と選定する制度が開始 [4]され，健康経営優良法人認定制度 [5]の認定や，「健康経営優良法人」（大規模法人部門），「健康経営優良法人」（中小規模法人部門）の認定制度が，健康経営の普及に向けた取り組みとして実施された．また，厚生労働省保健局は，保険者のデータヘルス計画と事業主の健康経営の取り組みを連携させながら進める「コラボヘルス」の考え方の提案が実施されている [6]．

2.　課題

(1)　健康経営

健康経営に関する先行研究を概観する．日本では，「健康経営は比較的近年に出てきたトピックである」（橋村,2020）と述べられている [7]．尾形(2018)は，日本における健康経営を健康関連の総コストとして，医療費や障害や病欠などの健康関連問題に関する内容と，経営問題の関係性を指摘した [8]．栗林・月間(2018)は，企業の健康推進活動及び生産性の向上を目的とした健康経営の推進の重要性を述べている [9]．また，山本・内田（2017）は，「健康管理」と「健康経営」の違いを指摘している

[10]．具体的には，健康管理は従業員にケガや病気なく勤務できる状態にし，企業活動が円滑に継続する取り組みである．健康経営は，企業側が従業員に対して，より積極的に健康管理に関わることである．例えば，古井(2015)は従業員の健康を企業が成長する上で財務諸表に現れない貴重な「資産」と捉え，従業員の健康の維持や推進を目的とした人的資本に投資する経営と述べるなど，「健康経営」が企業にとって戦略的に重要であることを示唆する[11]．

健康経営の課題として，森（2018）は次のように述べる[12]．「プログラム提供の側面の課題として，現在の健康経営のプログラムの多くが，メタボリック症候群対策等，生活習慣病の予防を中心としたものに偏っている」という傾向があり，「実践・評価の側面の課題として，中小企業において健康経営を推進する人材の不足」や「人材の不足と健康投資の評価ツールの開発の必要性」に課題がある．新井・玄場（2019）は「環境経営と同じように CSR あるいは CSV ととらえ，積極的に取り組むことでイベントの創出に結びつき，ひいては企業の競争優位の確立に貢献する」と言及する[13]ように，健康経営が企業の成長ドライバーとして牽引する可能性がある．また，SDGs の一環として，社会や環境に優しい企業活動に対する評価が高まっており，健康経営を通して，ESG 投資（Environment Social Governance）の恩恵を享受できる環境に変化している．

(2) 問題提起

企業は「健康経営」を推進することで，従業員の健康状態や，精神的な健康状況の改善に寄与し，働きやすい会社となり，快適な働き方の実現につながることを目指している．

健康経営の推進にあたっての課題はいくつか存在する．健康経営における ROI (Return On Investment)などの価値算定方法が定められていないことから，個別企業においても投資リターンの関係が明確でなく，健康経営が促進されない可能性がある．さらに，健康経営を推進する専門人材としての CHO（Chief Happiness Officer）/CWO（Chief Wellness Officer）などの役割の認知度が低いことも挙げられる．また，健康経営の推進の表彰制度は，中小企業の部も設定されているが，大企業が推進の中心である．大企業は一社で子会社などを含め，巨大なコミュニティとして組織的に波及できるが，地域の中小企業は，健康経営に割けるリソースがないことや，健康経営に対する予算が限られている場合も多く，戦略的な展開が困難である．そして，産学官による連携による協働・共創によるコンソーシアムを組成した取り組みが有効であると考えられるが，事例は希少な状況にある．

3. 目的

本研究では，健康経営の普及を目指して取り組み，産学官連携などのコーディネートや健康経営のシンポジウムなどを企画し，啓蒙活動を実施するコードブック株式会社の事例に着目する[14]．コードブック株式会社は，2021 年より愛媛県で産官学金で連携したコンソーシアムを形成した健康経営の取り組みを展開する．

本研究の目的は，当該事例の調査分析を通して，コンソーシアムの概要を明らかにし，今後の発展に向けた課題を提示する．本研究は，大企業が単独で展開する形態ではなく，地域における共創の取り組みへの派生が期待される．地域における健康経営の推進は，地域創生への１つの道筋へと繋がる価値ある取り組みである．

上記の研究目的を達成するための研究方法として，コードブック株式会社の創業者によるアクションリサーチ及び，2021 年 4 月から愛媛県で実施した事業に関する実践事例と，その他公開情報などを総合的に論述する．

4. 事例：コードブック株式会社

コードブック株式会社は2015年7月に設立された．資本金は 1,000 万円である．当初は，経営コンサルティング・IT コンサルティングを主とする事業を行っていたが，スポーツ事業や教育事業へと展開し，健康経営を主とする事業展開へ発展した．代表者は 2020 年から一般社団法人社会的健康戦略研究所[15]の社会実装を担う地域部会のリーダーを務めている．また，2019年よりスポーツを切り口にして SDGs の事例を作るアメリカの財団法人の一般社団法人グリーンスポーツアライアンス[16]の評議員を務めている．

コードブック株式会社は，健康経営に関するサービスとしては，2 つの領域を中心に実施している．1 つ目は「個別企業に対するソリューション提案」であり，2 つ目は「健康経営を普及するための活動」である．

はじめに，「個別企業に対するソリューション提案」について説明する．企業に対して，健康経営を目指し，企業の文化・環境を理解した上で，従業員の幸福をもたらすコンサルティングサービスや，研修・セミナー，フィットネスサービスなどを提供している．対象企業としては，大手製造業，医療，サービス業，印刷業など，幅広い業種の企業，数十社に対してサービスを提供している（図 1 参照）．

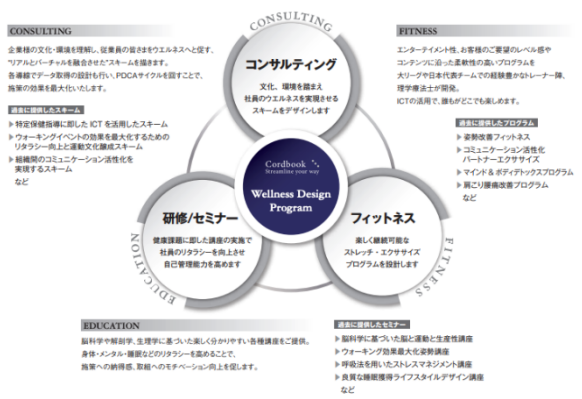

図-1　コードブック株式会社の事業領域

次に，「健康経営の普及・啓蒙活動」について説明する．個別企業に対するソリューション提案の結果，健康保険組合の勉強会の教科書などで事例が取り上げられ，ヘルスケア IT で講演している．2019 年は GSK 健保，2020年サントリー，2021年キリン・ビバレッジの事例をコードブック下部発表）．

また，その他にコードブック株式会社が企画提案し，関係者を招聘して 2020 年には，ウェルビーイングカンファレンスを創設して実施した．“Power of Well-being” ウェルビーイングエキスポ2021プレカンファレンス[17]と題したオンラインカンファレンスであり，主な登壇企業は，経済産業省，慶応義塾大学，レオス・キャピタルワークス株式会社，住友生命保険相互会社，大塚製薬株式会社，キリンホールディングス株式会社，グラクソ・スミスクライン健康保険組合，イーソリューションズ株式会社である．

カンファレンスは，健康経営を普及させることを目的とし，その先のゴールとして社会的な Well-being の実現を目指し， 6 つの視点をテーマとして「Medical WX」「Media/Culture WX」「Government WX」「Business WX」「Finance WX」「Academy WX」を掲げて取り組んでいる．（WX=Well-being trandformation）「Medical WX」は，未病領域という新しい市場での医療機関の在り方や経営の安定化を考えることである．「Media/Culture WX」は，新たな収益源の獲得及び既存領域での収益の拡大を狙うことである．「Government WX」は，社会保障コストの低下や，生産人口の寿命向上による税収入の増加や，住民の **Quality of life(QOL)**：生活の質を向上させることである．「Business WX」は，従業員の健康リスクを低減させて，生産性の向上や採用コストを適正化させることである．「Finance WX」は，SIB や ESG 投資などの活用や，優良融資先や投資先を発掘するための，新たなマネジメント指標を構築することである「Academy WX」は，学生の新たな学びや，社会貢献の機会を創出し，研究の深化や産学連携を促進することである（図 2 参照）．

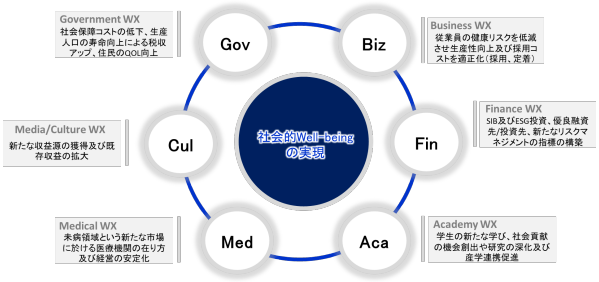

図-2　カンファレンスの狙い

5.　産学金官連携による地域への展開

(1) 愛媛の事例

地域における健康経営の認定取得企業数は増えているが，中小零細企業まで裾野を拡大が困難な状況にある．このような状況を打破するためには，一社当たりのコストを減らした共創による取り組みが重要である．様々な団体が連携し，「地域全体で取り組む健康経営=ウェルビーイングシティの創造」を掲げ，地域全体で健康経営の啓発活動，健康経営の仕組みづくりのモデル構築を行うことで，健康経営を通して，地方創生の実現へ寄与することを目指している．

2021 年 4 月より愛媛県において，コードブック株式会社が中心となり「Well-being 愛媛」というコンソーシアムを形成し，健康経営の普及及び地域実装の課題を抽出することと，ワークショップ等を通じて解決法を PDCA 回し，地域の関係者で連携・共創したコラボヘルスを創出する取り組みが実施された．地域での共創により，範囲の経済性や，規模の経済性を生かし，健康経営の取り組みに関連した単位あたりのコストを低減させ，地域全体への価値を最大化することを目指すものである．

愛媛県での取り組みは，コードブック株式会社が企画した 2020 年 9 月のウェルビーイングカンファレンスに，南海放送の関係者が参加したことがきっかけで発展した．愛媛県内の企業で，健康経営に関する勉強会を企画し，具体的な方法や展開を模索していた．そこで，当初から勉強会を企画していた企業の伊予銀行，南海放送，住友生命松山支社　三井住友海上松山支社，宇和島自動車などに対し，コードブック株式会社がコンソーシアムの形成を提案した．勉強会に参加した企業と，地域の主要なアクターである愛媛大学と，松山市に協力要請を行った．結果，2021 年 4 月より産学金官が連携したコンソーシアムによる健康経営の活動が開始された．松山市は愛媛大学と連携して SDG s 推進協議会を構成しており，当該機関が支援窓口となり，11 月 22 日には松山市 SDGs 推進協議会との共催カンファレンスを開催し，都市と地方のウ

ェルビーイング視点での新たな連携等，地域を超えた視点の内容を発信した．

(2) Well-being 愛媛の組織体制

産学金官など様々な愛媛の団体が健康経営に取組む共創を目指した取り組みが開始された．参加組織は，2021 年 10 月時点では，経済産業省，社会的健康戦略研究所，四国経済産業局，松山市，愛媛大学，伊予銀行，宇和島自動車運送，住友生命松山支社，南海放送，三井住友海上松山支社，コードブックを中心に 15 社で構成される．ビジョンは，愛媛の産官学など様々な団体が暮らす人々，訪れる人々，全ての人々と共に「活き活きとしている愛媛=高いソーシャルキャピタルを有する地域」を実現することである．コンソーシアムを形成し，関係者の知見を活用し，健康経営を推し進め，地方モデルを創出する取り組みを実施する（図 3 参照）．

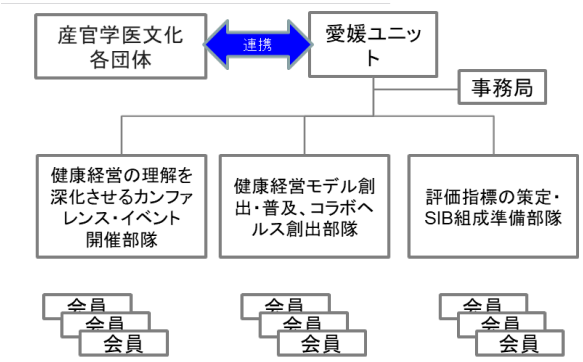

図-3　Well-being愛媛の事業目的

1 つ目は，健康経営の理解を深化させるカンファレンス・イベントを開催した．2021 年 6 月 4 日には「Wellbeing 愛媛のキックオフカンファレンス」が開催された [18]．さらに，2021 年 11 月 22 日には「”愛媛”で考える ”SDGs × ウェルビーイング” カンファレンス」が，松山市 SDGs 推進協議会・Well-being 愛媛が主催者となり，愛媛大学が後援する形で連携した形態で実施された [19]．これらのコーディネートや企画を株式会社コードブックが担った．なお，カンファレンスは毎年 2 回程度実施する計画である．

2 つ目は，健康経営モデル創出を目指したワークショップ・勉強会の開催である．各社の事例を共有し，改善し，共創へつなげることを目指している．企業を超えて連携した共創によるコラボヘルスを目指して取り組んでいる．2021 年 7 月から開始され，月に一回を目指し，今後も継続発展する計画である．

3 つ目は，健康経営の評価指標の策定や，SIB の組成に向けた検討を行っている．健康経営を継続発展するためには，定量化する指標の開発や，今後安定的に継続発展するためのファイナンススキームの構築が必要であるが，日本では展開されていないため，当該内容を将来的に取り組むための検討会・勉強会を模索する．各社が SIB の意義や意味を理解し，地域間で連携し，参加企業も当事者として関与しながら，地域全体の価値を上げるために協力した取り組みを模索するものである．

今後の展開としては，健康経営に於ける様々なエキスパート実務企業や団体の集合体を組成した中間組織とし，高い品質管理による事業者選定を行うことを想定する．その上で，産学金官連携による地域という「面」で健康経営を導入することにより，「ウェルビーイングシティ」という大きなスケールで取組を進め，各参画団体のメリットを高めることにある．将来的には SIB の組成によるファイナンスの仕組みを構築し，地域でのコンソーシアムで展開が可能で地域に恩恵をもたらすビジネススキームへ昇華させ，他地域展開可能なモデルの形成を目指す(図 4 参照).

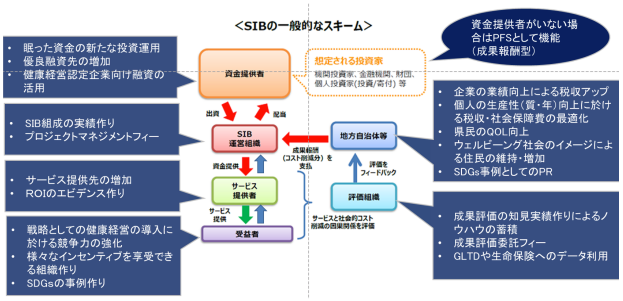

図-4　SIBを活用したスキームの例

6.　結論

本研究では，「コンソーシアムの概要を明らかにするとともに，特徴と今後の発展に向けた課題や，乗り越えるための方策を提示すること」を目的に「コードブック株式会社の事例分析と愛媛県での産官学金連携」の事例を考察した．コードブック株式会社が健康経営の普及に向けた事業をまとめ，大企業以外の取り組みとして地域で産学官金が連携した共創モデルとして愛媛の事例を明らかにした．2021 年度に開始した段階であるが，地域中小企業は単独で健康経営を展開することに課題がある中，地域でコンソーシアムを形成した取り組みは，地域全体の健康経営を目指すモデルの 1 つとなり得る。

今後の課題として，1 点目は，健康経営が継続発展していくために，効果を可視化する必要性が存在する．参加企業にとっても，健康経営を推進する中，会社の経営状態が健全で，従業員の働き方に不満が少ないことは有益であるが，外部に見える形で発信することが必要不可欠である．2 点目は，健康経営が継続発展するためには、地域の活動全体が可視化されることに加えて，ファイナンススキームなどと融合した展開が必要であると考えら

れる．SIB などのスキームを地域全体で形成し，参画者全体が関与す形態で発展することが期待される．

健康経営に関する関心は，今後も高まることが想定される．「社会課題」や「地域課題」を取り組むには，産学官金で連携した取り組みが重要である．地域には地域個別の事情があり，地域のネットワークも存在する．地域固有の課題に対して，地域独自の検討も必要だが，地域を超えて汎用的に展開できるノウハウも存在するだろう．地域ごとに状況は異なることから，それぞれに応じた勉強会を行い，イベントやフォーラムを通じた普及・促進の活動を通じて地域のアクターが連携する形を作りだし、コンソーシアムを形成し，地域の各企業との交流が深められることは重要であろう．

参考文献

[1] 外務省「持続可能な開発目標(SDGs)達成に向けて日本が果たす役割」,2021 https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/sdgs_gai-you_202108.pdf 2021.12.10 アクセス

[2] Rosen,R with Berger,L,"The Healthy Company:Eight Strategies to Develop People, Productivity,and Profits",Jeremy P. Tarcher,Inc.1992（宗象恒次訳『ヘルシー・カンパニー―人的資源の活用とストレス管理』産能大学メンタル・マネジメント研究会.1994）

[3] 内閣府,「日本再興戦略」 https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf 2021.12.10 アクセス

[4] 経済産業省,「平成 26 年度「健康経営銘柄」2015 https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/download-files/meigara2015report.pdf 2021.12.10 アクセス

[5] 経済産業省,「健康経営の推進について」,2021 https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/download-files/211006_kenkokeiei_gaiyo.pdf 2021.12.10 アクセス

[6] 厚生労働省,「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」,2017, https://www.mhlw.go.jp/content/12401000/000412467.pdf 2021.12.10 アクセス

[7] 橋村政哉,「健康経営の広まりと人的資源管理への効果」日本労務学会誌,Vol21(1),pp37-47,2020

[8] 尾形裕也,「日本における健康経営の現状および課題」生活福祉研究,95,pp25-41,2018

[9] 栗林勝,月間紗也,「企業における健康経営の現状」,心身医学 58(3),pp255-260,2018

[10] 山本靖,内田亨,「健康経営を実践してガバナンスの強化をはかる-労働環境と健康管理に向けた企業経営の関わりについて」,新潟国際情報大学情報文化学部紀要 3,pp106-116,2017

[11] 古井祐司,『会社の業績は社員の健康状態で 9 割決まる』幻冬舎,2015

[12] 森晃爾,「健康経営の展開と課題」総合健診,45(2),pp331-335,2018

[13] 新井卓二,玄場公規,『経営戦略としての「健康経営」』合同フォレスト,2019

[14] コードブック株式会社ホームページ, http://www.cordbook.net/ 2021.12.10 アクセス

[15] 一般社団法人社会的健康戦略研究所ホームページ https://www.kenko-senryaku.or.jp/ 2021.12.10 アクセス

[16] 一般社団法人グリーンスポーツアライアンスホームページ http://www.greensportsalliancejp.org/ 2021.12.10 アクセス

[17] ウェルビーイングエキスポ 2021 プレカンファレンス https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000028.000033432.html 2021.12.10 アクセス

[18] Wellbeing 愛媛のキックオフカンファレンス https://www.rnb.co.jp/event/node/011949.php 2021.12.10 アクセス

[19] 愛媛"で考える"SDGs×ウェルビーイング" カンファレンス https://www.rnb.co.jp/event/node/012402.php 2021.12.10 アクセス

2021年?月?日 受稿

2021年?月?日 受理

The Potential for Developing Health Management for Regional Development -Cordbook Inc. in Ehime A Case Study of Industry-University-Government Collaboration

Takafumi HOSONO, Norihide IMANAGA

We will focus on the case of Cordbook Corporation, which is working to promote health management, coordinating industry-academia-government collaborations, planning health management symposia, and conducting educational activities. 2021 will see the formation of a consortium of industry-government-

academia-funded health management initiatives in Ehime Prefecture. We have clarified the case study. While it is a challenge for local small and medium-sized companies to develop health management on their own, we were able to confirm a model case of collaboration among industry, academia, government and academia aiming at health management for the entire region by forming a consortium in the region.