

「『健康をはかる』から『健康をつくる』へ ～タニタの事業戦略～」

株式会社タニタ 経営会社長付事業戦略部長 丹羽 隆史 様

皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました株式会社タニタの丹羽でございます。

本日は、「『健康をはかる』から『健康をつくる』」という題で、タニタの事業戦略につきまして、少しお話をさせていただきたいと思っております。



我々タニタでございますけれども、多分皆様は、一度は踏んづけていただいたことがある体脂肪計・体重計のメーカーというイメージを皆さん、お持ちだと思います。

ただ、我々タニタにつきましては、人の体のはかれるというようなものについては、ほとんど機器化しているという「健康をはかる」機器のメーカーに特化をしているという企業でございます。

我々タニタの概要でございますけれども、所在地は東京の板橋区というところございまして、創業は1923年で、もうすぐ100年に迫ろうという企業でございます。皆様、一度は名前を聞いたことがあると思うのですが、それほど大きな企業ではございません。よく上場企業と間違えられるのでございますけれども、非上場の会社でございます。

今でこそ、「健康のタニタ」というような形で健康管理機器の専門メーカーでございますが、ここにありますのは、日本で初のオーブントースターでございます。こちら、東芝さんのブランドで我々がOEM供給をしているものですが、創業当初はこんなオーブントースター作りや、今でこそ「健康」というふうに言われておりますが、実は電子ライターというようなものも作っておりました。

我々タニタにつきましては、谷田賀楽俱商店という形で創業いたしまして、オーブントースターであるとかライター、昔はよく会議室の応接テーブルにサントリーの角瓶のような大きな形のライターがあったかと思うのですが、あんなものは実はタニタが

作っていたものでございます。

1959年ですけれども、当時、アメリカでは家庭用の体重計というものが一般的になっていて、当時まだ、日本においては家庭で体重を量るという習慣は薄く、銭湯で体重を量るというような時代でございました。そんなアメリカにおいて、家庭用の体重計がこれだけ浸透するのであれば、日本でもこういったものは普及するだろうというふうに考えました先代が、「ヘルスマーター」という名称で家庭用の体重計を製造販売し、これ以降、我々タニタについては「健康をはかる」専門メーカーへのかじを切っていったというような流れでございます。

今でこそ「健康のタニタ」というイメージがございすけれども、創業当時については、実は健康とは真逆のようなものを作っておりました。アメリカではやっていた体重計を見て、日本でも家庭用のお風呂が一般的になればはやるはずと考え、製品化したことがタニタとしては第一のターニングポイントでした。ここから健康の専門機器メーカーになろうというような歩みを始めていったという経緯でございます。

これ以降、我々タニタは「日本初」であるとか「世界初」というような形で、人の体の健康がはかれるという機器の開発に特化をしていきました。直近の部分では、「世界初」ということで、家庭用で人の「筋肉の質」がはかれるような体組成計というものも発売をしております。

タニタが目指すものについてご紹介しますと、我々タニタは「日本を健康にします」ということを事業ミッションに置いております。その先にタニタの成長があるという考え方でございます。

これは、先ほど来、保科さんや加藤さんのほうが、高齢化社会に入って、その中で医療費が増大していくというようなものとともに、企業にとっても法人税率の高さ、また人々の健康を支えるところの企業負担、こういったものが非常に重いという状況の中で、日本全体が健康になれば、その以降、企業の負担も個人の負担も減って、その先にこそビジネスチャンスがあるというふうに考えているところでございます。

我々タニタの経営理念は、「『はかる』を通して、世界の人々の健康づくりに貢献します」ということです。「はかる」ということで自分の体の状態を可視化する、これも当然健康への第一歩になるのですが、これだけでは健康が浸透しないというところから、現在、第二のターニングポイントとして、「モノからコトへ」、「健康をはかる」

というところから、「健康をつくる」というところに、我々は軸足を移そうとしています。「健康をはかる」というところの商品・サービスの提供から、我々は「日本を健康にする」といったところの「コト」のビジネスというものに軸足を移していっているというものでございます。



我々タニタについて、どんなものを作っているかといったところの紹介をさせていただきます。こちらは、皆さんが乗っている家庭用の体組成計でございます。体の中のバランスであるとか水分量、推定骨量、こんなものが測れる機器でございます。こちらは腹部の脂肪計ということで、寝たまま腹部の脂肪率とか内臓脂肪レベルを測れる機器でございます。



こちらは尿糖計でございます。皆さん、健康診断のときに、血糖値というものを測る形になっておりますが、これは尿糖計と申しまして、食後の高血糖が測れる機器でございます。実際に空腹時の血糖の測定では、糖尿病の初期症状を見過ごしてしまうのですが、食後については血糖が上がりますので、ここの部分をチェックして、糖尿病の予備軍の部分を実視化して、いち早く体質を改善することで予防に努める、こんなような機器でございます。



こちらは睡眠計です。皆さん、ベッドの中に入って、今日は9時間寝られたから、すっきりしたというような部分と、実際に長い間ベッドの中、お布団の中に入っている、なかなか疲れがとれないなというふうに思われるときがあると思います。実際に睡眠の状態については、目は閉じていても覚醒している状態、REM睡眠とよく言われる状態、あと浅睡眠、深睡眠というような形で、眠りの段階において体と頭の中が休まっているかというところを可視化する器械でございます。そして、眠りの状態を点数化して、心地よい眠りがとれた、とれないといったところを測れる機器でございます。

「はかる」ということで健康の意識づけを行ってきたタニタでございますけども、日本は非常に保険制度が充実しております。なので、健康な皆さんはそこまで健康を意識されていないのかなと考えます。病気になったときに、近くの病院に行って治してもらえばいい。こう思われる方が多いという、調査のデータがございます。

現役世代の健康意識

日本が誇る「国民皆保険制度」は国民に安心を与えた一方で、病気になったら病院で低額で治してもらえとの意識が定着。生活習慣病は若いうちからの不摂生の蓄積で発症リスク増大。

運動実態の有無	運動実態(67.5%)				
	運動実態あり(71%)		運動実態あり(29%)		運動実態なし(32.5%)
	TYPE1	TYPE2	TYPE3	TYPE4	TYPE5
群分け	391	525	153	222	623
	20.4%	27.4%	8.0%	11.6%	32.5%
健康増進を促すための健康増進を行っている-行おうと思う	していない	していない	している	している	している
健康増進と健康で健康は	そう思う(他力あり)	そう思う(他力あり)	思わない	思わない	思わない
維持できる	悪化傾向	悪化傾向	-	良好	良好
ゾーンセルキャピタル	低い	低い	-	-	高い

※平成22年度 健康増進に関する意識調査(調査対象: 東京都1,914名)

筑波大学調査によれば、日本人の70%は運動習慣が無く、そのうち70%=全体の50%は健康リスク情報を提供しても行動を変えようと思わない層

こちらは筑波大学さんが、ある地域を総務省の事業の中で調査したものですけども、全体の地域住民約2,000名に対してアンケートを行いました。その結果、約3割の方々については、何らかの運動なりを実施し、健康に対する意識を持っていたりします。しかし、7割の方については何の運動も実施をしていない。この皆さんに健康的な生活習慣といったものの重要性をお話して、実際に運動をしないと、体にとってよくないですよというお話をしたところにもかかわらず、そのうちの7割の方が、それでも特に

運動をするつもりはない。病気になったら、病院に行けばいいという回答でございます。

ここから読み取れるのは、日本人の約7割は運動習慣がなくて、そのうちの7割は、どんなお話をしても、今のところ行動するつもりがないということで、約5割の方は、全く無関心ということが見えてくるものでございます。

「健康をはかる」ということが健康への第一歩ですけども、やはり無関心層には響かない。そんな中で、無関心層の行動を変えるには、国と一緒に仕組みをつくり、自治体や企業、あるいは保険者といった、そこに所属する方々の健康維持・増進が続けられる、続けようと思う取り組みを推進していくことが必要だというふうに、我々は考えた次第でございます。

「健康寿命延伸産業創出へ」ということで、こういった気運を高めることが、当然ビジネスチャンスにもなりますし、日本を健康にしていく第一歩だというふうに我々は考えております。

これは、健康というものを個人、企業、あるいは保険者、国・自治体がどういうふうに見ているかと。同じ「健康」という言葉に対しても、やはり反応は全然違います。

個人の皆さんについては、健康を害して初めて健康が目的になりますけども、ふだんは健康のために何かしましょうと言っても、なかなか取り組みません。なので、趣味であるとか旅行、こういったものを楽しむための前提として健康に取り組んでもらう。

企業については、「健康経営」という言葉が、最近よくマスコミの中で使われますけども、まだまだ大企業の一部にしか浸透しておりません。実際に中小企業の皆さんに「健康経営」という言葉を聞いたことがありますかというアンケートも経産省さんのほうでとっておりますけども、大半は、それって何だろうという認知度でございます。

保険者については、被保険者、被扶養者を健康にしていくというところが目的ではあるんですけども、なかなか財政上難しい。

国や自治体については、クオリティー・オブ・ライフといったところの一つに「健康」があるというものでございますので、健康というものに対しても、それぞれ目線が違う。この目線の違いに応じてサービスを提供していく必要がある、というふうに我々は考えています。

では、国とどんな形でこういった健康への気運を高めていくかというところでは、保科さんからもありましたけども、「次世代ヘルスケア産業協議会」といったものを産官

学の中で立ち上げまして、我々タニタについては、中小企業の思いというものを、こういった政策の中に活かすべく活動をしております。

実際に、国が音頭をとって、中央だけでこういった気運を高めようとしても、なかなか高まらない。そんな中でできたのが「地域版次世代ヘルスケア産業協議会」ということで、滋賀県さんを初めとして、22の自治体、都道府県等々で、現在、活動が始まっております。我々は、地方であるとか中小企業がこういった健康寿命の延伸というものに取り組んで、初めてこれは活性化していくというふうに考えておりますので、こういった地域版の協議会には、我々タニタも積極的にお手伝いをさせていただいているというところがございます。

それ以外の動きとしては、民間の中でも「スマートウェルネスコミュニティ協議会」といったものも発足をさせて、我々も活動をさせていただいております。

また、この後、ご講演されるルネサンスさんも入っておられますけども、テルモさんが音頭をとって「KENKO企業会」を発足させました。これは各企業が自社の従業員の健康づくりに取り組んでいるノウハウを共有して、この輪を広げていこうという活動でございます。

現在は、その14社に加えて、日本航空さんとか全日空さん、ミズノさんといった企業さんが新たに参加をしているという流れでございます。

これ以外に「健康経営フォーラム」ということで、人事であるとか総務、従業員の健康管理を担当するセクションに対して「健康経営」というような観点で物事を進めていく、こんなようなフォーラムにも参加をしております。実際に、こういった世の中の気運を高めるとともに、タニタ自身も「健康経営」というものへの取り組みを行っております。

我々タニタが、この「健康経営」というものに取り組むようになった経緯を簡単にご説明しますと、2008年4月、特定健康診査とか特定保健指導というものがスタートをしたのですが、ちょうどこのとき、我々タニタにおいてもトップが交代をしました。トップ交代で、現社長が経営を見るようになったときに、自社の従業員の中で、おなか周りが豊かな方々が外に向けて「健康管理機器はいいですよ」というふうに訴えても、なかなか説得力がないというところから、まずは自社の従業員のメタボを脱却させようとなりました。実際に、社員を健康にしていこうというような活動をするので企業

のポテンシャルも向上するはずだという形で、トップ判断でこういったものをスタートさせました。

我々は現在、自社で従業員の健康づくり全般をやっておりますけども、そのバックボーンとして、我々タニタがおります板橋区民の皆様の健康づくりのお手伝いをさせていただいておりますので、このノウハウを活用して実施をしているものでございます。

我々「タニタの考える健康的なからだづくり」は、それほど難しいものではなくて、「食事」と「運動」と「休養」という健康の3つの要素をはかって可視化をさせる、ということを実感させるものでございます。

実際に会社が取り組むに当たっては、この「はかる」「わかる」「気づく」「変わる」というサイクルをきっちり回すということでございます。なかなか人は気づいても行動に移せないというところを、会社が関与することで「変わる」という部分を後押しするという仕組みでございます。

我々タニタの従業員は、トップが健康に対する取り組みをやろうと言ったら、「はい、やります」というわけではありません。そこで、「簡単」で「楽しく」で「続けたい」というような仕掛けをこの中に加えました。

タニタが従業員向けに提供しているプログラムについては、自社で体組成計であるとか血圧計というものも作っておりますので、こういった機器で自分の体の状態を週に一度チェックをする。また、全社員に歩数計を配布して歩く習慣をつけさせる。それに健康診断の結果に基づいた健康指導プログラムを実施する。また、少し有名になりましたけども、タニタの社員食堂で、健康な食の提供もやる。また、近隣のスポーツクラブを活用すると、実はこれが実施している中身でございます。



「タニタの健康プログラム」概要を一つの図に表しますと、こういう形になります。個々の従業員は活動量計、歩数計を持っておりまして、FeliCa（フェリカ）が内蔵され

ているので、個人のIDというものがこの中で確認ができる。これを「リーダーライター」と呼ばれているデータを吸い上げる器械や、体組成計、血圧計にかざすことで、個人データを専用サーバーのほうに飛ばす。

飛んだサーバーの状態については、パソコンやスマートフォンで確認ができるとともに、管理機能がついておりますので、情報を上げない、さぼったり、忘れてしまったという場合には、メールで、はかっていませんよ、はかることも仕事の一つですよというようなアラートが来る仕組みでございます。

歩数を競うということも続けさせるところの要素ですので、こんなイベントを3か月に一遍実施しております。

健康診断の結果、メタボ項目である腹囲とか血圧、脂質とか、何か一つでも異常があった場合には、集団指導とか個別指導というような形で自社の管理栄養士がサポートしていく、こんな仕組みを導入しています。

これは、タニタの社員食堂ですけども、社員食堂であるので実は毎日1食しか出ない。なので、好き嫌いの有無を言わずに、健康的な食を食べさせる習慣をつくっちゃうというものです。

タニタの定食については一汁三菜がルールになっておりまして、1食あたり500キロカロリー、1食の中には野菜が150～250グラム入る。塩分は3グラム、これがルールになっております。厚生労働省さんが一日野菜は350グラム食べたほうがいいですよ。どれぐらいの量かわかりにくいですけども、我々タニタの社員については、この一定食の中に250グラムが入っているとわかるので、こういった健康な食の物差しを組み込むというような取り組みでございます。

その他、運動については、近隣施設のスポーツクラブさんを利用できる環境というものも整っております。

こうした結果が、医療費の削減につながりました。何が要因なのかなというところで、いろいろデータを見ていったんですけども、一つ指標になるのがBMIでした。適正体重と言われている18.5～25という層が、この取り組みの前と後で大きく増加をしたことから、医療費の削減につながったのかなと我々は見えております。

こんな形で、各方面からご評価もいただきまして、評価いただいたならば、よりこの取り組みに対して積極的になろうということで、昨年「健康宣言」を発表させていただ

きました。

我々タニタがご評価をいただいた一つの要因として、きっちりとデータで管理をするというところがご評価をいただいた部分でございます。我々、このプログラムについては社員の個人同意を取りつけた上で、会社の人事情報、あと健康診断に基づく血液データ、そして日々の取り組み状況とバイタルといったデータを全て情報として登録をしてきた。この結果、実際にやった項目と、その効果というものの整合をはかっていることができるという仕組みでございます。

我々、このような取り組みを外部に広げようという形で、「コト」のビジネスの拡大を進めております。

我々は機器メーカーでございましたので、どれだけいいものを作るかという、もともとはプロダクトアウトの発想でございました。これまでにない機能、またはこれまでにない性能、そして使いやすい、安い。こういったものが受け入れられるというところから、生活者のニーズというものも変わってきて、自分の生活を豊かにしてくれるとか楽しませてくれる、こういうものでないと機器そのものも受け入れられないというところから、共有・共感というところに移っているものでございます。

我々タニタが注力する新たな事業戦略は、この4点でございます。1つは、タニタ食堂を起点とした「食」の提案。2つ目は、コラボレーションによるタニタ・メソッドの波及。3つ目に、社内でも実践をしている健康プログラムによるB to Bのアプローチ。そして最後に、SNSを活用した新規ファンの獲得と。これによって、我々は、健康寿命延伸というものを広めたいという形で動いております。

タニタ食堂を起点とした「食」の提案について、我々の社員食堂をNHKに取り上げていただきまして、その反響から、食堂のレシピというものを本として発売するようになりました。おかげさまで、ちょうど時代の流れだったというところもあるのですが、累計で530万部というベストセラーになりました。

読者の方々から、こういった「食」を実際に食べたいというようなお声をたくさん頂戴したので、2012年、丸の内にタニタ食堂をオープンさせていただきました。タニタ食堂を丸の内にオープンさせたのですが、おかげさまでというか、ご迷惑をかけているというか、11時半の開店前には多くの方に並んでいただくという状況で、なかなか食べられない。また、遠方の方が、自分のところにもつくってほしいという要請を

たくさんいただきました。

現在は、服部栄養学校さんと一緒になりまして、地方でタニタ食堂を開きたい、あるいはタニタ定食のメニューを出したいというようなお声に応えるべく、タニタシェフの育成制度というものをつくって、品質を担保する仕組みというものをつくりました。実際に、全国にタニタ食堂が広がっている最中でございます。

これは、タニタ食堂の定食を食べていただきたいという思いはあるのですが、なかなか定食だけを食べに来ていただくというのも難しいので、いろんなメーカーさんと一緒に組むことで、我々の健康に対するメソッドの波及を広げようじゃないかということをやっている企画でございます。

1つは食品メーカーの、森永乳業さんと組んで、普通に食べるデザートの中の半分のカロリー数でおいしいデザートをとということで、こういったものを作りました。サクマドロップさんとキャンディーとか、あるいはタニタの金芽米というようなことで、東洋ライスさんと組みながらお米なんかも作っているということでございます。

また、アニメとのコラボレーションです。体組成計とか活動量計は、どちらかという若い方ではなくて、中高年層の必需品ですが、これをアニメとコラボレーションさせることで、逆に若年層にも購入いただくということです。人気のキャラクターと組むことで開拓ができております。

また、皆さん、もしかしたら、女性の方は食べていただいたことがあると思うのですが、「ほっともっと」と組んで、「タニタ監修弁当」といったものも全国に展開しております。もともとは第1弾で終了予定だったのですが、好評でございましたので、現在、第2弾を展開中でございます。

こういったものを、より認知を上げるために、優香さんに主演いただいて「体脂肪計タニタの社員食堂」という映画も作ったということでございます。

「タニタ健康プログラム」をB2B向けに展開をしていると。我々、社員に対して行ったプログラムはパッケージがあるわけではなくて、自治体さんとか企業さんがそれぞれ行っている健康づくりの中で足りないもの、あるいは課題となっているもの、それを解決するためのツールとして、我々が持っているサービスを提供しております。

それで、我々が取り組んだところの事例の紹介でございます。

長岡市さんと多世代の健康まちづくりというものを実施しました。これは、長岡市さ

んのほうが少子高齢化とともに中心市街地が空洞化していくといったところの課題から、多世代が集まってコミュニティーを形成できるようなまちづくりをしたいということで、「タニタカフェ」という新しい業態のものをつくり、町の中で飲食事業者さんに声かけをして、タニタ定食が食べられるというような場を用意し、その中を回遊させるという仕組みづくりをしたものでございます。

こちらは埼玉県朝霞市さんです。全国にもありますけども、高度成長期に建てた住宅団地が年とともに高齢化世帯となり、また歯抜けになる。そんな中で老人の孤独死というようなものに課題を持っていた朝霞市さんのほうが相談に来られて、「団地まるごとタニタ生活」という形で、団地まるごと地域の住民を健康ケアするというような取り組みを実施しております。この方々を集めながら、埼玉健康な食の調理実習なんかも実施をして、コミュニティーを形成させる。こんな形でやった結果、LDLコレステロールとか血液データについては、改善が図れたというような次第でございます。

こちらは三島市さんの事例ですけども、三島については三嶋大社があり、観光の町でもありますけども、観光だけではなくて、健康な食とともに回遊できるというようなところのまちづくりを希望されたので、町の中に我々タニタの管理栄養士がメニューを監修するような店舗を、まず6店舗つくりました。タニタの定食というと和食のイメージが強いのですが、イタリアンであるとかフレンチであるとか、こういったものについても健康的なものというタニタ流を出して、食以外の店舗監修というものも実施をして町全体を地方創生で活性化させる。そして、おいしい食を食べてもらうために地域住民に歩いていただく、このような取り組みをしているものでございます。

こちらは民間との連携でございます。我々、日常の健康データをつなげるサービスというものを岡山の健診機関さんと組んで、ことしから始めております。健康診断というのは、皆さんが健康を意識する日でございますけども、また次の健診まですっかり忘れてしまうので、その期間をきっちりとサポートするという取り組みをつくったものでございます。

こちらは調剤薬局さんです。厚生労働省さんもいらっしゃるのですが、医療費の増大ということについては多分にお薬という部分も大きくて、調剤薬局さんは、全国にあるコンビニよりも実は数が多いという中で、じゃ、どうあるべきだろうというところで、地域住民の健康づくりをサポートしつつ、病院で処方された薬を出すまでの間、カ

フェ等々でコミュニケーションをとっていただく、このような薬局づくりというものも実施した事例でございます。

SNSというものを活用して、新規ファンの獲得を図っています。エンターテインメントというような形で、ニコニコ動画の中にチャンネルを開設して情報発信をし、その中で我々の機器の取り扱いというようなものもわかるようにし、若年層に我々の情報発信をするという取り組みを進めているものでございます。

こんなような形で、我々タニタは事業を展開しており、現在、B to B向けのプログラムについては、全国40自治体ぐらいに手伝いをさせていただいております。

タニタ食堂につきましても、現在、冠をつけているもので7か所、定食を提供できるものとして、現在22か所ございます。こんな形で展開をしてきております。

我々タニタにつきましても、もともと健康とは全く無縁のメーカーからスタートして、体重計というものをつくっていきこうということで、第一のターニングポイント。2つ目のターニングポイントとしては、機器を提供するだけでは行き詰まるという判断のもとで、ソフトビジネスに軸足を移していったという形で、我々は現在展開しているものでございます。

今回、お集りの企業様、自治体様のほうで、ぜひ我々タニタと一緒に何かやりたいということがあれば、ぜひ後ほどの交流会でお願いいたします。

ご清聴、ありがとうございました。