

平成１８年度マスターセンター補助事業

福井県における「健康・長寿」ビジネスの実態と課題

及びその展望に関する調査研究報告書

平成１９年 １月

社団法人 中小企業診断協会 福井県支部

はじめに

長期にわたって続くデフレ、消費不況という経済社会にあって、県内中小企業も転換期を迎えています。今日、中小企業においては、既存事業だけで本来の事業活動が円滑に進まないという現実の中、新分野進出、連携等による環境変化への対応がより一層重要になってきています。とくに、生活者のライフスタイルの変化、高齢社会の進展、環境・健康・安全意識の高まり、経済のグローバル化などへの新たな対応が求められていることはいうまでもありません。このような変化に対して、県内中小企業は、製造業、小売商業、サービス業いずれも新しい方向性を打ち出せないでいる事業者も多いように思われます。

環境変化の著しい時代ですから、中小企業の新たな取り組みは欠かせません。経営革新・新分野進出という活動の重要性・有効性を疑う人はいないはずです。また、既存の事業でも、そこに新たな価値を見出すことによって、生まれ変わる場合があります。

そこで、当支部では中小企業の新たな取り組みに対し参考になりやすい、具体的で注目度の高いテーマについて取り上げたいと考え、「健康・長寿ビジネス」について、調査研究を実施してもらうことになりました。もとより、「健康・長寿」は福井県のシンボルでもあり、ビジネスとしても関心の高い分野です。

当報告書では、福井県内の「健康・長寿」ビジネス事業を営んでいる、あるいは始めようとしている企業を対象にヒアリング調査を行い、現状分析を実施してもらいました。今回は、できるだけ個々の企業に注目したいと考え、このヒアリング調査による9企業の分析が、報告書の中心となっております。

なお、当支部調査研究委員会の中でまとめた報告書ではありますが、まだまだ不十分な点も多く、今後も継続して調査研究を続けていきたいものと考えております。企業の皆様にとって、支援機関の皆様にとって、会員中小企業診断士にとって少しでも参考になれば幸いと考える次第です。

平成 19 年 1 月

中小企業診断協会 福井県支部
支部長 森 進

福井県における「健康・長寿」ビジネスの実態と課題及びその展望に関する調査研究報告書

目次

はじめに

第1章	健康・長寿ビジネスを取り巻く現状	P. 1
第2章	健康・長寿ビジネス企業に対するヒアリング報告	P. 6
1.	株式会社 奥井海生堂	P. 7
2.	有限会社 幸伸食品	P. 17
3.	有限会社 高橋製粉所	P. 24
4.	株式会社 フルクタン本舗	P. 32
5.	有限会社 ファームビレッジ さんさん	P. 38
6.	株式会社 福井コミュニティスポーツセンター	P. 46
7.	株式会社 C & B (福井アカデミアホテル)	P. 55
8.	有限会社 山桜エムエム園	P. 59
9.	協和テキスタイル株式会社	P. 63
第3章	ヒアリング企業の総括と主な市場分野	P. 69
第4章	健康・長寿ビジネス経営における配慮事項	P. 74
第5章	健康・長寿ビジネスの課題と提言、中小企業診断士の役割	P. 78
おわりに	執筆者紹介	P. 83

第 1 章 健康・長寿ビジネスを取り巻く状況

1. 社会環境の変化

(1) 高齢化社会の到来

かつて日本では「人生 50 年」と言われていたように、戦後（1947 年）の日本人の平均寿命は男性 50.06 歳、女性 53.96 歳であった。それが、わずか数十年の間に平均寿命が飛躍的に延び、2004 年時点においては男性 78.64 歳、女性 85.59 歳と「人生 80 年」時代となったわけである（表－1 参照）。日本人の平均寿命はこのように飛躍的に向上してきたわけであるが、その理由としては日本人を取り巻く社会環境の変化が考えられよう。具体的には、医療の高度化、食生活の改善、平和な環境などである。

理由はともかくとして、日本は世界一の長寿国となり、日本人は人生においてより多くの時間を手にすることができるようになった。さらに、平均寿命の延びとあわせて、個人所得も向上し、日本人の生活水準は著しく向上してきた。つまり、日本人は、多くの時間と経済力を手にしたのである。

表－1 平均余命の年次推移（厚生労働省：簡易生命表より）

西暦	男	女	西暦	男	女	西暦	男	女	西暦	男	女
*1947	50.06	53.96	62	66.23	71.16	77	72.69	77.95	92	76.09	82.22
48	55.6	59.4	63	67.21	72.34	78	72.97	78.33	93	76.25	82.51
49	56.2	59.8	64	67.67	72.87	79	73.46	78.89	94	76.57	82.98
50	58.0	61.5	*1965	67.74	72.92	*1980	73.35	78.76	*1995	76.38	82.85
1951	60.8	64.9	66	68.35	73.61	81	73.79	79.13	96	77.01	83.59
52	61.9	65.5	67	68.91	74.15	82	74.22	79.66	97	77.19	83.82
53	61.9	65.7	68	69.05	74.30	83	74.20	79.78	98	77.16	84.01
54	63.41	67.69	69	69.18	74.67	84	74.54	80.18	99	77.10	83.99
*1955	63.60	67.75	*1970	69.31	74.66	*1985	74.78	80.48	*2000	77.72	84.60
56	63.59	67.54	71	70.17	75.58	86	75.23	80.93	01	78.07	84.93
57	63.24	67.60	72	70.50	75.94	87	75.61	81.39	02	78.32	85.23
58	64.98	69.61	73	70.70	76.02	88	75.54	81.30	03	78.36	85.33
59	65.21	69.88	74	71.16	76.31	89	75.91	81.77	04	78.64	85.59
*1960	65.32	70.19	*1975	71.73	76.89	*1990	75.92	81.90			
61	66.03	70.79	76	72.15	77.35	91	76.11	82.11			

注：1) *印は完全生命表、その他は簡易生命表による。 2) 昭和 46 年以前は、沖縄県を除く値である。

このような状況において、日本人は高齢化社会への変遷という変化を日常生活の中でどれほど意識して過ごしてきただろう。高度経済成長の中、「一億総中流」と称された時代には、日本人はみな豊かになり、先に挙げた医療の高度化、食生活の改善、平和な環境といったメリットを享受し、なんら意識することなく健康・長寿を手にすることができた。かつての最大の死亡原因であった肺炎や結核も、食生活の改善や医療技術の高度化により、急激に減少した。ただし、それらの死亡原因に代わって、がん、心疾患、脳血管疾患、いわゆる生活習慣病が死亡原因の上位となった。これについては、豊かさとともに訪れた肉類を中心とする食生活の欧米化が、大きな要因のひとつかも知れない。

さらに、日本人の平均寿命が延びる一方で、出生率は低下の一方をたどり、日本人全体に占める高齢人口（65 歳以上）比率は年々向上し続けている。これまでの日本は、数少ない高齢者を多くの現役世代が支える構図であったが、高齢人口の増加および年少人口の減少により、こうした構図は崩壊しつつある。



こうした状況は、「高齢化社会」の到来として、これまでとは異なる新たな時代の到来として考えるべきである。

（２）健康に対する意識変化

「高齢化社会」の到来により、「定年退職」＝「人生もリタイア」となどという考えはなくなった。仮に 60 歳で定年を迎えたとしても、「人生 80 年」時代にあっては、さらに 20 年もの時間が与えられるのである。加えて、高齢人口の増加および年少人口の減少により高齢者が若年層に支えられるという構図が期待できなくなる中で、高齢者は養われる存在ではなく、現役世代と遜色ない暮らしができなければ、極めて暮らしにくい時代になりつつある。つまり、平均寿命が短かった時代には、「長生き」できれば良いと言われていたものが、今では「長生き」は当たり前で「健康」に生きて豊かな暮らしを営むことが重要となっている。

さらに、就労構造も大きく変化してきた。戦後 60 年で、産業は農業（第一次産業）から、製造業（第二次産業）に、そして商業・サービス業（第三次産業）が中心になり、多くの日本人はいわゆる「ホワイトカラー」として働くようになった。ホワイトカラーはデスクワークが中心で、仕事をしながら体を動かすことは少なくなる。当然、体を動かすことが減れば運動不足になりやすく、健康でなくなる可能性も高くなる。就労構造の変化は、日本人の健康状態にも影響を与えているのである。

また、食生活の変化も日本人の健康状態に大きな影響を与えている。食生活は、肉食中心のいわゆる欧米化が進み、栄養状態は大いに改善された。ところが、行き過ぎた食生活の変化は、「飽

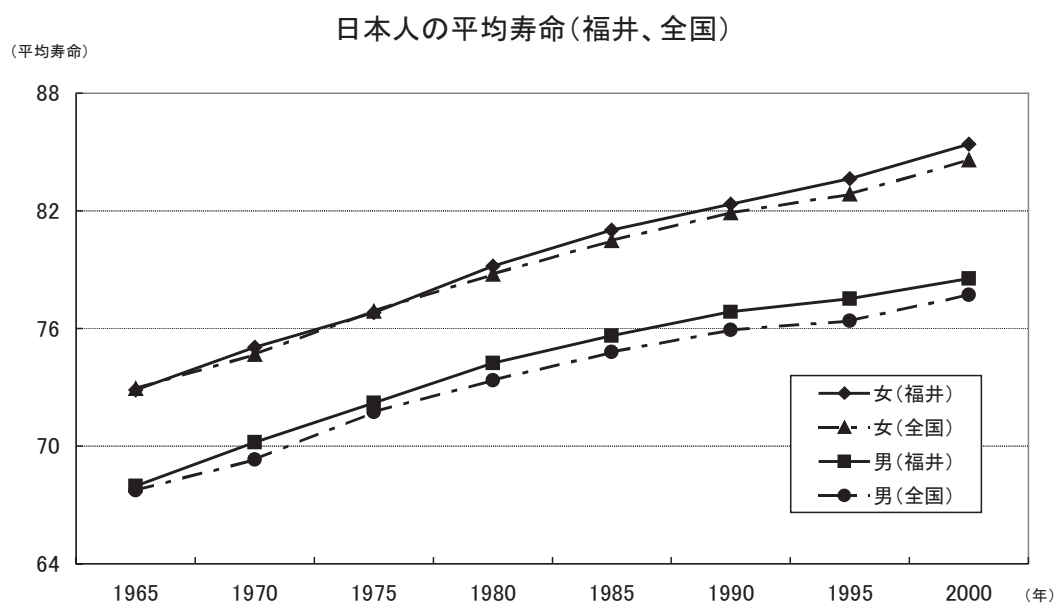
食」と呼ばれるまでになり、先にあげた運動不足とともに生活習慣病の引き金になったと考えられる。近年では、「メタボリック症候群」と呼ばれる内臓脂肪の蓄積に伴う肥満も問題視されるようになってきた。一方で、数多くのスポーツジムが街の中に現れ、健康食品市場が賑わうなど、現代人は「健康」を手に入れるための投資も多く行うようになってきた。

加えて、社会環境の変化に伴い、個人の生活は複雑化・多様化していき、「ストレス社会」と呼ばれるように、日本人の抱える「ストレス」は非常に大きなものとなった。ストレスにより精神面が侵され、病気にかかることや、時には自殺に至るということも、決して珍しくはない。かつては「健康」とはフィジカル（肉体的）な側面からのみ捉えられることが多かったが、現在ではメンタル（精神的）な側面における健康も重要な関心事となっている。鬱病の増加や、中高年の自殺が増えるなど、メンタル面での健康問題は大きく、いかにしてストレスを解消するかも現代人の課題である。一方、ストレスについても、解消のための投資を惜しまない人も少なくないという状況がある。

2. 「なぜか長寿。」健康長寿の福井県

2000 年都道府県別生命表（厚生労働省）によれば、福井県での平均寿命は、男性 78.55 歳、女性 85.39 歳となっており、男女とも全国 2 位の長寿県である（図－1 参照）。既に、福井県では「長寿」の要因について様々な分析を行うとともに、「長寿」を福井県のブランドとして様々な施策を展開している。

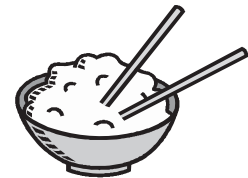
図－1



ここで、福井県が行った分析を基に、改めて福井県の「長寿」について、その要因を考えてみることにする。

(1) 食生活

- ・米を中心としたバランスの良い食事をしている。(米類の摂取量が全国1位)
- ・豆類、いも類や魚類の摂取率が高い。
- ・塩分の摂取量が控えめである。



(2) 労働

- ・女性が良く働く。(女性の月間実労働時間が全国1位)
- ・共働き世帯が多い。(全国2位)
- ・ボランティア活動の年間行動者率が高い。

(3) 地域交流

- ・交際費やつきあい費が多い。
- ・離婚率が低い。
- ・持ち家率が高く、持ち家住宅の延べ面積も広い。
- ・三世帯世帯割合が高い。

(4) 保健・医療

- ・人口当たりの病院数が多い。
- ・65歳以上人口当たりの老人ホーム定員数や介護保険施設病床数が多い。

(5) 経済力

- ・1世帯当たり貯蓄額が多い。(全国1位)
- ・1世帯当たり民間生命保険金額が多い。

以上のような点が、福井県の「長寿」の要因として考えられる。これらの要因を類型化してみると、(1)食生活や(2)労働は健康を維持する直接的な要因と言えよう。また、(3)地域交流や(4)保険・医療は健康的に過ごしやすい環境を整える要因と言えよう。さらに、(5)経済力はお金があれば健康な生活を送ることができないという現在の社会経済環境を裏打ちするものであろう。

中小企業の立場からは、こうした要因に着目し、これらを増長することが「長寿」ビジネスに繋がる。また、こうした特長（環境）があるからこそ、生まれるビジネスもあると考えられる。

例えば、福井県においては、食生活は健全で健康な高齢者が多く存在し、地域内での活動やボランティア活動に積極的に参加し、なおかつ、経済的にも比較的ゆとりがあるというモデル像を想定すれば、これらを対象とするようなビジネスが考えられるだろう。

3. 県等の取組み

福井県でも、福井県経済社会活性化戦略会議において「健康ブランド」が取り上げられるなど、「健康・長寿」ビジネスについては、大いに注目している点である。

今年の9月7日～8日に財団法人ふくい産業支援センターが開催した「ふくい元気企業フェア2006」においても、初めて「健康・長寿」がテーマのひとつとして取り上げられ、「健康・長寿」ビジネスに取り組む県内企業11社が出展した。

さらに、産学官の共同研究事業においても健康ビジネスの可能性を研究してきた。一例としては、福井特産のラッキョウに着目しラッキョウフルクトンの機能特性を解明し、健康食材として事業可能性を研究してきた。この企業については、第2章で取り上げる。

また、楽天市場において期間限定ではあるが『健康・長寿』ふくい物産展（2006年11月1日～11月30日）を開催し、福井の様々な食材を提供することを通じて、「健康・長寿」を福井のブランドとして全国にアピールしている。

このように、福井県等でも「健康・長寿」ビジネスを支援するための、各種の取組みを行っている。

県内ではまだ、この産業に関する分類や統計的な指標は明確に示されていないが、明らかにこの分野の事業を営む企業は増加している。そこで、次の第2章では、県内で「健康・長寿」ビジネスに取り組んでいる個々の企業に着目して、その実態を調査してみることとした。

（調査員 松森）



第2章 健康・長寿ビジネス企業に対するヒアリング報告

前章では、県内を中心に、健康・長寿ビジネスを取り巻く状況について見てきた。これらの状況を背景に、健康・長寿ビジネス関連事業に取り組む企業が増加している。そこで、実際に健康・長寿ビジネスに取り組んでいる県内企業9社を取り上げ、この章ではその実態を報告する。

ところで、「健康・長寿」ビジネス企業とは、どのようなものであろうか。いわゆる健康市場と呼ばれるものの中には、医療サービス分野、医薬品分野が含まれており、これらだけで、全国では年間40兆円以上と、圧倒的な割合を占めている。しかし、この分野はきわめて規制の強い産業であり、一般の中小企業にとって、参入可能なビジネスとは言いがたい。また一方、「健康・長寿」ビジネスといっても、明確な定義があるわけではない。そのとらえ方次第では、ほとんどすべての企業が対象になってしまう。

そこで、調査研究委員会では、民間の次の業種の健康関連事業について、今回の健康・長寿ビジネスの研究対象とし、調査研究を行なうこととした。

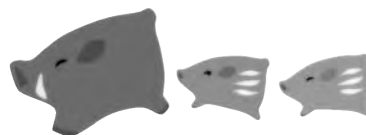
- ①食品関連分野（飲食料品販売、レストラン、農業など）
- ②フィットネスサービス（健康器具）関連
- ③介護ビジネス
- ④衣料品販売
- ⑤住宅関連商品

これら関連の事業を営んでいる、あるいは関連商品を開発している県内の企業を、それぞれの業種項目ごとに選定し、企業代表者に対するヒアリング調査を行った。結果として、食品関連分野が、9社中5社を占めることになったが、もともとこの分野は、医療サービス・医薬品分野を除いては大きなウエイトを占めている。しかし同じ業種といえどもそれぞれの企業の特徴があり、健康・長寿ビジネス事業にかける取り組みとして、一つ一つを見ていただきたい。

なお、ヒアリング調査および報告の内容は、おおむね、次の事項が含まれている。

- （1）事業を始めた動機
- （2）製品開発から生産まで（情報、連携先など）
- （3）販売方法（顧客ターゲット、流通チャネル、販促法など）
- （4）苦労したこと
- （5）今後の展開の予定
- （6）ヒアリング担当者の評価、考察

（調査員 佐治）



1. 株式会社 奥井海生堂

(1) 昆布の特性

① 昆布の性質

昆布に含まれるミネラルは牛乳の約 23 倍。カルシウムは約 7 倍、鉄分は約 39 倍も含まれている。海で育つ昆布は、海の中にあるミネラルを吸収して、人間に有害な物はあまり吸収しないという特徴がある。したがって、他の食品に含まれるミネラルに比べ、昆布のミネラルは体内への消化吸収率が高く、その約 80% が体内に吸収されると言われている（日本昆布協会 HP）。ミネラルは、タンパク質、脂質、炭水化物、ビタミンに並ぶ五大栄養素のひとつで、なかでも特に重要なものが必須ミネラルと呼ばれている。この必須ミネラルは、主要ミネラルである『カルシウム、リン、カリウム、イオウ、ナトリウム、塩素、マグネシウム』の 7 種類と微量元素である『鉄、亜鉛、銅、ヨウ素、セレン、マンガン、モリブデン、クロム、コバルト』の 9 種類の計 16 種であり、ミネラルは、からだの機能の維持や調節に欠かせない微量栄養素で、体内で生成することができず、食物から摂取する必要がある。甲状腺ホルモンの成分となるヨウ素（ヨード）は、乾燥わかめやのりなどの海藻類やいわしやさばなどの魚類にも含まれるが、含有量は昆布が断トツである（「昆布講座」昆布の栄養より）。

また、昆布には、水溶性食物繊維（粘質多糖類）であるアルギン酸とフコイダンが多く含まれている。フコイダンとは、海藻のぬめりの成分である硫酸化多糖類で、抗ガン作用が発見され食品や医療への応用研究が進んでいる。健康・長寿県である福井でも、昆布の佃煮を代表に摂取量が多い県である。この成分が多く含まれる昆布として代表的なものが籠目昆布（ガゴメコンブ）であり、当社でも商品化されている。

② 昆布と敦賀

俗に“江戸（東京）のかつお節、浪速（大阪）の昆布”といわれるが、北海道産の昆布が 1000 キロも離れた京都・大阪で珍重されはじめたのは、北海道の松前三港から松前船（後の北前船）によって出荷された昆布が、日本海を通過して敦賀、小浜へ渡り、さらにここで近江商人の手によって京都・大阪まで運ばれたことによる。江戸時代初期には敦賀にも昆布商が誕生し、近江商人の存在もあって小浜をしのぐ昆布の荷揚げ港となり、昆布の加工も盛んとなった。

そもそも日本料理は禅宗の寺院における精進料理を下敷きに確立したとされるが、その発達に貢献したのが京の禅宗の寺院であり、精進料理に欠かせないのが昆布であった。そして、鎌倉時代になって仏教信仰が盛んになるとともに、精進料理の風習は徐々にひろまり、室町時代には広く一般化する。昆布でだしをひく風習が上方を中心に一般にも広がり、昆布をはじめとする海藻の需要は増していく。（奥井海生堂 HP 小倉エージ氏のエッセイより）戦時統制経済下において、各県別に、それまで昆布をあまり食べる習慣のなかったところまで配給され、

消費の底辺はさらに広がった。

敦賀は昆布の街としての古い歴史がある。昆布の流通の拠点こそ大阪に移ったが、昆布の街としての伝統は今も受け継がれ、おぼろ昆布、とろろ昆布、細工昆布の生産量は、日本一を誇っている。敦賀には、手すきおぼろ昆布の職人は現在でも200人以上いる。敦賀は、今も昔も昆布の町である。

～主な昆布の産地と種類～

《真昆布 山出し昆布》

主に津軽海峡～噴火湾沿岸で獲れる道南産の昆布。非常に多くの銘柄と格付があり、旧南茅部町周辺（現在は函館市）に産する真昆布が最高級品とされ、「白口浜」という銘柄で呼ばれる。そのほか旧恵山町周辺で産する黒口浜、津軽海峡の本場折、それ以外の海域で取れたものを場違折などの銘柄に分ける。市場価値もおおよそこの順番となるが、銘柄内でも品質により数段階の等級に分けられる。だし汁は上品で透き通っていて、独特の甘味がある。大阪ではこの味が好まれ、だし昆布といえば、大抵この真昆布か後述の羅臼昆布を用いる。また、他の用途としておぼろ昆布、白髪昆布など薄く削った加工品がある。

《羅臼昆布》

真昆布と並ぶ昆布の最高級品で、エナガオニコンブという種類である。濃厚な味のため、関東地方ではだし昆布として、この羅臼昆布が好まれる。色は茶褐色をしており、多少昆布独特のえぐみがある。北陸の富山などは一大消費地である。

《利尻昆布》

真昆布や羅臼昆布に次ぐ高級品で、味は前者より薄い、澄んでおり、やや塩気のある、上品なだしが採れる。そのため、懐石料理では重宝され、とりわけ京料理には欠かせない。京都では最もメジャーで、高級とされるだし昆布である。

《日高昆布（三石昆布）》

太平洋岸、日高地方で獲れる。ミツイシコンブは和名。早く煮え、非常に柔らかくなるので、昆布巻き、佃煮、おでん種など、昆布そのものを食べる料理に適している。なお、昆布だしにさほど拘らない関東地方や一般家庭ではだし昆布として用いることもあるが、だしを採ろうとすると青白く濁るので、関西の料理屋ではまず用いない。

《籠目昆布（ガゴメコンブ）》

北海道函館市の津軽海峡沿岸～亀田半島沿岸（旧南茅部町）、室蘭市周辺に産する。水深10～25mに多く分布し、浅い側ではマコンブと混じって分布する。最大で長さ2mほどになり、寿命は3年から5年と考えられている。ダシを取る用途には使われず、商品価値が低かったが、「フコイダン」という多糖類が他の昆布よりも多量に含まれ、それがいわゆる機能性成分として作用するらしいことが判り、価格が急騰した。これまではもっぱら天然に分布するものが採取されていたが、需要の高まりを受けて最近では養殖も試みられている。

出典：フリー百科事典『ウィキペディア（Wikipedia）』

(2) 奥井海生堂と昆布

① 創業から現社長へ

当社の創業は明治4年に遡る。初代の奥井半吾氏が昆布の商いを始めた。明治の中期に曹洞宗の大本山永平寺の御用達となり、やがて京都の高級料亭に卸すようになる。その後、現社長が家業である当社を引き継いでから百貨店との取引が始まった。

現社長である奥井隆氏は4代目になる。今から36年前に大学を卒業してすぐに家業の道へと入った。先代となる父の背中を見て育ったため、自分自身がやる気になっていたこともあり何の違和感もなく引き継いだという。

② 東京進出から全国へ

70年代後半、当初、京都にアンテナショップを考えたが、京都の店は全て東京に出店するという情報から、東京への進出を目指す。ところが、実際に行ってみたところ、築地の有名な昆布商から「東京なんか来ても売れない」と言われたそうである。

当時、東京では昆布だしの食文化はなく、かつお節あるいはインスタントだしが主流であった。そんな折、吉祥寺・三浦屋に売り込みにいったところ、担当のバイヤーから少量パックによる販売等、東京の消費者に売り込むための工夫を教えてもらい。その後の当社の飛躍に向けた様々なヒントをつかんだ。

その後、池袋西武で開催された物産展「一村一品運動」を転機に、流通の最川上市場・高級品市場である百貨店市場との取引を始める。その後、伊勢丹・高島屋とも取引をはじめ、全国の百貨店と取引を行っている。

進出当時の食材市場は封建的であり活性化していなかった。しかも、昆布のマーケットは当時、東京にはなくかつお節文化圏であり、インスタント調味料全盛の時代であった。80年代、本当の豊かさを感じ始め、食材に目が向きはじめた時代に、当社では昆布を「高級ギフト」として位置づけ市場開拓を図った。「高級ギフト」としての昆布のイメージを傷つけないため、インスタント食材が主力のスーパーでの市場開拓は行わず、高級スーパーや百貨店での販売という流通の最上段からはじめた。それが、結果的に誰も競争相手のいない新しいマーケットに進出できた要因となった。また、高級昆布という良いイメージが付き、いろんなところからの商談が入るようになった。

消費者に浸透した理由について、「高度経済成長の後遺症からか『本物志向』、『健康志向』が言われだし、マスコミが『化学調味料でいいのか？本物とは何か？』を取り上げ追及する時代になった。ようやく日本人にも食材にこだわる余裕が出来て、そうした“こだわり”が百貨店に並んでいる奥井海生堂の昆布（高級ギフトとしての昆布）を選んでもらえる理由になった

のではないだろうか・・・」と社長は言う。

そんな折に『本物の食材』として当社の昆布に対してマスコミから白羽の矢が立ち、NHKの【男の食彩】他、各民放の番組でも取り上げられるようになった。

当社の宣伝費はほとんどゼロに近かったが、ニュースソースとして取り上げられたことが大きな宣伝効果となった。東京に進出した当時は、敦賀に帰りタクシーで行き先として社名を伝えて「どこか分からない」といわれたそうであるが、社長は地元でのそうした環境が東京に専念できた理由と考えている。

今では、東京経由で福井の百貨店との取引を始めるようになったほか、九州、広島、金沢等全国の百貨店での取引を行っている。



(3) 昆布の仕入れから流通まで

① 昆布の生産

日本の昆布生産量は約2万トン（平成17年生産量。）生産量全体に占める養殖物の割合は約30%、天然物の生産量の95%以上を北海道が占める。また、中国でも80万トン前後が養殖されている。

昆布の収穫は、真夏の好天の日に行われる。海で2年育った昆布を収穫し、小石を敷き詰めた干場に運び並べて天日で半日程度干す。昆布干しは短期決戦のため、干し方専門のアルバイトが募集されるほか、昆布漁場の近くに番屋を張り寝泊りする地域も珍しくはない。

② 昆布の仕入れ

仕入れ先は、社長自ら選定している。

昆布が採れる時期、社長みずから北海道の産地を回り、一級品の昆布を買い集める。昆布は、同じ産地でも場所によって質が違い、しかも自然のものなので、収穫年の気候や海の状態によって毎年、出来が左右される。いい昆布はヴィンテージワインと同じだと言われるが、当社が扱うのは、最高級の天然ものが採れることで有名な利尻（香深・船泊・仙法志）、羅臼昆布・山出し昆布・日高昆布を中心に仕入れている。羅臼昆布の仕入れは10数%である。仕入時期は9月～12月、さらにそれらの昆布を、光と外気から遮断し、一定の温度、湿度を保つ特別な蔵で1～3年寝かせて世に送り出す。その際に、それぞれの昆布の熟成具合にも気を配っ

ている。

80年代までは、北海道の昆布には共販制度があり、値決めは生産者側と昆布商組合との交渉できめられていた。それまでは、大阪の昆布卸から仕入れていたが、当時は昆布の生産量が落ち込んでしまい、ほしい数量が仕入れられない事態が発生した。逆に、個別浜としては価格の上昇による利益の確保を迫られていた。こうした中で、共販制度が崩れ入札制度に変わることとなった（なお、羅臼は現在も共販制度を維持している）。当社は高級昆布を必要としている取引先に昆布をどうにか届けたいという思いがあったため、直接浜へと通い「外国の要人が訪れるような高級料亭にあなたの浜の昆布を提供してみませんか。」というような提案アプローチで高級昆布の収穫される浜の生産者に営業していった。社長は現在の仕入先を確保できた要因について、「トップ商品は、トップ市場にまわしなさいというアプローチ」がよかったと振り返っている。その結果、最上浜である利尻・香深浜産昆布のほぼ100%を独占的に仕入れるなど、現在の仕入体制を確立できた。よい仕入先との商談が成立したのも、東京進出により消費者の情報が入ってきていたことが大きい。消費者の情報を生産者に伝えることで、生産者も自信をもって取引してもらえる。当社は、消費者と生産者とのよいコーディネート役になっている。

③ 保存

仕入れた昆布は、当社の専用の定温倉庫に保存され、1年以上熟成された後、京都の高級料亭等の販売先に出荷される。この保存する過程を経ることにより、昆布特有のウマミが熟成される。当社の倉庫には熟成期間が15年といういわゆるビンテージ物の昆布もあり、昔ながらの昆布のウマミを最大限に生かす方法を大切にしている。こうした取組みが、奥井海生堂のブランドイメージへとつながっている。

④ 加工

当社では、一定期間熟成した昆布をそのまま出荷するものもあるが、おぼろ昆布や細工昆布等の加工品については、敦賀市内の職人に加工を委託している。

昔は、専属の職人を雇っていたが、現在ではそれぞれ独立している。必要な数量分の材料（昆布）を提供し、加工された分については全てそのまま買い受ける形態をとっている。

（敦賀市の地場産業である昆布加工は、このようなシステムで発展してきた。）

⑤ 梱包・出荷

梱包は、当社の工場で行われ、運送業者に委託し全国の取引先に出荷される。

当社では、秋から冬にかけて昆布を現金で仕入れ、その後1年間倉庫で熟成するため、資本の回転が遅くなる。

「遅いからこそいい昆布が売れる。商材の特徴をもって、経営が



先ではなく家業としていい昆布を売りたい。昔は、豆や米屋も在庫を抱えていた。だから昔はみんなおいしいものを食べられたのではないか。いくら脱皮してもこの業態では近代経営はできない。寝かせる時間があるからこそおいしいものが食べられる。

いい昆布を売るために経営があるのであって、いい経営をするために昆布を手段にしてはいけない。お客様がほしいものが当社にあると自負している。ただし、そういう状況に胡坐をかかないで、期待に応じて精進する気持ちが大事だと考えている。」というのが社長の経営姿勢である。

この言葉に筆者は深い感銘をうけた。卸売業者としての責任感とあくまでも昆布が主役という強い気持ちが込められていたように思う。(資本効率を高めることに重点を置く)近代経営を目指したのであれば、現在の奥井海生堂はない。当社では、平成3年以来昆布の価格は上げていない。昆布が高くなりすぎた場合には、逆ザヤになることもある。しかしながら「卸売業ならでは」、「家業を捨てないこと」こそ、当社の強みとなっていることを教えられた。

経営戦略とは「やらない何かを決めること」という教えを受けたことがある。その教えと社長のお話を重ねたとき、奥井海生堂の戦略が見えた気がした。奥井海生堂の「やらない何か」とは、まさしく昆布の商材価値を落としてまで資本効率を高めようとしないことであり、そのことでお客様を裏切らないことにあるのではないだろうか。

(4) 販売方法

① 流通チャネル

現在の販売先として、京都の高級料亭、百貨店、個人に対する直販がある。

京都の高級といわれる料亭で使われる昆布は、たいていは奥井海生堂の昆布とのことである。メディアの担当者が料亭の取材に行くと奥井海生堂の昆布の箱が置いてあることで、その料亭の高級感を再認識するそうである。

また百貨店では、そごう心斎橋本店、千葉店、福井西武で直営店を展開している。その他百貨店の取引については、通常の百貨店取引では委託販売という形態をとることが多いが、当社では、委託販売ではなく100%買い取りとなっている。

個人に対する直販は、メールやインターネットから全国から問い合わせがある。これはメディアの力を十分活用できたことも大きい、商品の売り方に工夫がある。

② 販売方法の特徴・工夫

1) コブリエ

コブリエとは、ワインのソムリエと昆布を掛けた造語である。(登録商標)

当社では、昆布とワインの類似点に着目しており、昆布の目利きができる卸売り店としての地位を確立している。フランスの高級ワインは醸造方法、品種、原産地がAOC法によっ

て厳しく管理されている。昆布もワイン同様、浜（生産地）によって格が違い、年代によって海流・気候などが影響しその品質が左右される。また、その熟成期間をもつことにより、うまみが熟成される点も類似点といえよう。

日本では、フランスのAOC法のような、農業関係の法整備が遅れているが、当社では、産年記録・産地証明・格付けによる販売戦略を展開するワインと昆布の類似点に早くから着目し、収穫浜と収穫年（ビンテージ）を表記している。こうした活動には、顧客の満足を得るためには何よりもきちんとした情報提供を行うことが大切だという社長の思いが込められている。

2) 化粧箱

当社では、化粧箱に越前和紙を用いており、和紙ならではのやわらかい風合いが出ている。化粧箱には、社名の印字がない。もらった人が後で使えるようにするための工夫ということであるが、これも“昆布が主役”という奥井海生堂ならではの工夫なのかもしれない。



社長は、one to one マーケティングを目指しており、顧客一人一人を把握し、彼らと一対一で、対話を続け、そして個別の仕様に従って、商品・サービスを提供することを心がけている。その一つとしてこの越前和紙の化粧箱にいろいろな商品の詰め合わせができる工夫をおこなっている。

3) DM

著名なクリエイティブディレクターや料理評論家、写真家の協力を得てリーフレットを作成しDMに用いている。これには一番だしの引き方や昆布料理のレシピなどを分かりやすい説明があり、しかも一流の写真家がとった写真が用いられている。また、クリエイティブディレクターや料理評論家のエッセイも載せられており主役である昆布が引き立つような工夫がなされている。

こうした工夫により顧客が昆布という食材を十分に楽しみ、リピーターが増えるきっかけになっているのだろう。

4) ブランド

当社の高級昆布卸としてのブランドは、大本山永平寺御用達、京都高級料亭との取引関係、百貨店での販売の他、マーチャндаイジングにおける様々な取組みを背景に確立されている。しかしながら、社長はブランドイメージについて、よいことばかりではないという認識を持っている。それは、ブランドイメージがあるばかりにそのブランドが傷ついたとき修復に時間がかかること。ひとつのミスが会社を潰しかねないことである。確かに、強力なブランドイメージをもつ企業が、一つの失敗であと戻りできなくなったという事例は山ほどある。自

自動車業界しかり、家電業界しかりである。こうした会社に共通して言えることは、顧客に対して虚偽を報告したり低品質の商品を繰り返し送り続けたことである。企業全体にブランドイメージがなければ一部を切り捨てることも可能だが、家業として商いをしている当社にとってそれは難しい。

社長からこの件について「年々収穫量が減っている（天然ものの高級昆布）中できちっと仕入れをしていくことが大事、そのためにもさらに資金力をつけていくこと、きちんとした情報を伝えること、がいい昆布を仕入れることにつながる。そのためにいい会社にしていかねければ・・・」という話があり、取引先を裏切らないための地道な姿勢や活動こそが、ブランドイメージを確立することを教えてくれた。

（５）今後の展望

① 奥井海生堂の健康に対する取組み

当社では、以前から昆布の健康との関わりについて、意識を持ってＨＰなどで積極的にその効用等を消費者に伝えている。

最近では、フランスで昆布のうまみと共に、低カロリーで長寿に効果のある点に気づきだしている。また、社長は近年マクロバイオテック（自然食食事法。肉、魚、卵、砂糖、乳製品などを口にせず、玄米雑穀を中心に季節のオーガニック野菜を摂取する）に関心を抱いている。これは、アメリカで生まれた健康法の一つであるが、その中でも、関心が日本食に向けられている。日本の精進料理などはその代表的なもので、そのような食文化が癌や高血圧などの病気を抑える一因になると考えられている。一部メディアで取り上げられているが有名歌手のマドンナも女性日本人シェフを雇い入れマクロバイオテックを食事に取り入れている。

社長は、今後の展望として、こうした日本の食文化を“昆布を主役”として世界に発信することにより、新たな市場を開拓できると考えている。また、こうした取組みから、世界に日本の文化が受け入れられることで改めて日本でその文化が見直されることがあるように、昆布についても海外に向けて発信すること、欧米経由で再び日本に持ち込むことにより、日本での新たな市場の形成に繋がるのではないかという思いを抱いている。

現に、本レポートの作成を依頼した際には、フランスのコルドンブルー料理学校で、フランス料理の一流シェフや学生を相手にコンブについての講演を行ってきたばかりであった。現地では、コンブのうまみ成分について、フランスの高級ワインと照らし合わせながらのお話を行ったそうで、大盛況に終わったとのことであった。また、フランス日本文化会館にて日本の食文化、歴史を含めて昆布についての講演をされ、日本食に対するフランス人の関心の高さを肌で感じてきたばかりということである。

日本的高级昆布の一部がフランスや海外に輸出される日も、そう遠くはないのではないだろう

うか。

② 店舗展開

社長に今後の展望について尋ねたところ、東京でのアンテナショップを開くことを考えているとのことであった。それは、社長の取引先に対して、希望する商品を手軽に届けたいという思いからである。百貨店で手に入らない商品について問い合わせをされた顧客が、近くのアンテナショップに行けば希望の商品がある。そういう状況をつくることで、顧客の満足度をさらに向上させたいと願っている。

③ コラボレーション

当社では、自社を取り巻く様々な業種との関係を、競合ではなく学びの場（販売ノウハウ、パッケージング、文化等）として捉えており、特に和菓子、酒屋等古い業態に多くの刺激を受けており、福井県内では、酒屋、味噌屋、菓子屋、雲丹屋、蕎麦屋等との異業種交流を盛んに行っている（中でも、菓子は文化のレベルが高い。菓子との交流をはじめ、菓子レベルの販売戦略が今後の課題といえる）。そんな中で、自社の商材である“昆布”と松岡の銘酒“黒龍”とのコラボレーションに取組みが生まれた。当社の本店では、昆布と黒龍のパッケージ商品を販売しており、2つの商材が持つ互いの和のイメージを生かす工夫が行われている。

また、ロブマイヤーのワイングラスに昆布水（蔵囲昆布を水に漬け込んでとった液体）を注ぎ、ワインと昆布の特性の類似点により高級感を演出したリーフレットを作成するなど、和と洋のコラボレーションにも取り組んでいる。

社長は、こうした新しい取組みにも積極的に挑戦していきたいとのことである。



（6）まとめ

昆布という商材そのものは、江戸時代の松前船や北前船の頃から近畿圏では食材として取り扱われており、古から日本人に健康・長寿というイメージが根付いている。しかしながら、イメージが形成されているからといって、自社の商品が消費者に受け入れられるかといえばそうではなく、自社の商品を消費者に受け入れられるような戦略や戦術といったものがあって始めて、消費者に受け入れられるという点について本事例の中で気づかされた。

この事例で学べたことは、関東その他の地域の消費者に昆布を浸透させる過程や売り方に対するこだわりの中にあり、その要素一つ一つは、新たな健康食材を市場に浸透させる場合にも十分参考になる事柄である。

「地方の時代」という言葉ができて久しいが、社長にこの意味について尋ねたところ、「地方の時代を地方で待っていても、むしろやってくるものではない。地域の風土、歴史など商材の

背景を自らが認識し、こちらから消費地にむけて情報発信するからこそ、消費者がそのイメージを膨らませ関心をもってくれる・・・」とお答えいただいた。

福井という地域から健康・長寿文化を発信するのであれば、当然にその背景や文化を大切にし、そのイメージを十分に顧客に伝えることが重要である。健康・長寿に関する商品や食材が全国に多数ある中で、「なぜ奥井海生堂の昆布が売れるのか？」という点についてしっかりと学ばなければならない。

“昆布が主役”というのは、当社のキャッチフレーズであるが、商材を主役とするための地道な努力があってはじめて成り立つ言葉であり、その言葉の意味をしっかりと心に刻みつけたい。

なお、社長からは、日本では農業関係の品質表示についての法整備が遅れていることを指摘されたが、フランスワインについては、品質を高め不正行為に対して有効に対処するために 1935 年に AOC（原産地統制呼称）のシステムが創設されている。AOC を受けるためには、1. ワインが範囲の限定を受ける、2. 葡萄の木の伝統的な品種がその地域固有のものであること、3. 生産性の最高限度が決められ、アメリカやオーストラリアの二分の一から三分の一の生産性にとどめること、4. 生産や仕上げに関する伝統的手法が存在し、分析的、感覚的印象的刺激による事前検査を受けること、が必要である。原産地呼称の管理のためには、各地のワイン同業者組織があり、品質管理を行っている（フランス大使館経済商務部）。何世紀にもわたる経験から、ブドウ栽培に適した地域と、それぞれの地味に合う品種をつきとめ、その知識の蓄積をベースに作られた制度である。アメリカやオーストラリアのブランド重視とは対称的に、品質本位の農業を可能にしており、福井県が健康・長寿の商品や食材を発信する上での貴重な示唆をいただいた。

（調査員 田畑）



2. 有限会社幸伸食品

(有)幸伸食品は、1991年に永平寺のお膝元、永平寺町諏訪間に豆腐工場を新設して「永平寺 心やすらぐ 禅豆腐」ブランドで手づくりの風味を醸し出す豆腐の製造販売を開始した。その後、「永平寺 心やすらぐ ごま豆腐」を開発・量産。これが、「永平寺のごま豆腐」として大ヒット商品となり、それまで土産物のイメージしかなかった「ごま豆腐」を、スーパーなどの量販店で日常的に購入する食品へと進化させる先駆けとなった。販路は生協、百貨店などへ広がり、現在では日本一のごま豆腐メーカーとしての地位を揺るぎ無いものにしている。

さらに 2002 年、経営革新計画の承認も受けて、工場近くの敷地にアンテナショップ「幸家」をオープンして小売・飲食事業にも進出。豆腐・ごま豆腐を直販するとともに、オリジナルな豆乳デザートの販売や豆腐料理の提供を行っている。また、農林水産省主催の「全国ふるさと食品中央コンクール」にて 2000 年以來 7 年連続受賞。2005 年には最高賞の「大臣賞」を受賞するなど、福井県を代表する「元気な中小企業」として内外の注目を集めている。当社は現在、豆腐・ごま豆腐に次ぐ柱となる商品の開発を企図し、さまざまな取り組みを進めている。

(1) 事業を始めた動機

① 経営理念

当社を創業した久保博志社長が定めた当社の理念は、「わたくしたちの願い 心の健康 体の健康 お客様の幸せ お取引先様の幸せ 社員の幸せ 家族の幸せ 会社の幸せ」である。当社が追求するテーマは「健康と幸せ」であり、社員やお客様はもちろん、当社を取り巻く全ての人々の「健康と幸せ」を求めて、変化する時代へ適応していくことが経営であるということを信念とされている。当社の事業活動の目的は、「健康」の追求そのものである。豆腐・ごま豆腐という健康素材を活かした商品を提供することでの健康な食生活の実現を目指している。健康を届けるものは自らも健康でなければならぬと、社員全員が禁煙を行うなど、誠実に、一本気に取り組んでいる。「売ればいい」というような姿勢は言語道断、納得のできる商品の提供に重きを置いている。そのためにも不相応な量の拡大は望まず、「めざせ キラリと光る小さな優良企業」をスローガンとして、着実な成長を企図しているのである。

② 競争環境の変化

「豆腐」については量販店での価格競争が激しく、大手を中心に「勝者無き争い」へと突入している感がある。「ごま豆腐」は当社商品のヒットにより量販店でも普通に見られるようになったが、その分、価格競争も起こってきた。当社の方針は「いいもの（本物）を手の届く価格で提供する」ことである。価格競争に参戦するのを良しとせず、こだわりの商品をこだわりの価格で提供することにこだわっている。その分、量販店の店頭では苦戦することも出てきて

いる。

③ 成長戦略

そんな中、当社が成長を目指すための戦略の一つが、主力商品「ごま豆腐」の販路拡大＝用途拡大である。ごま豆腐という健康食材をもっと色々なシーンで食べてもらうことを提案していくものである。そしてもう一つが、新たな柱となる商品の開発である。「大豆・ごま・くず」等の健康素材の可能性を広げ、新たな食品を提案していこうというものである。

（２）商品開発

当社が「健康」をテーマにした食品を提供していく上で大きな力になっているのは、一つは「大豆・ごま・くず」等、当社が扱う素材が体に優しい健康素材であるということである。もう一つは、永平寺近くに立地し、そのイメージ（ブランド力）を活かせることである。当社は、素材の力と永平寺のイメージを活かした商品づくりを行ってきた。

① 素材の力を活かす

ごま豆腐の開発・量産については、高い技術によるとろける舌触りの食感を機械で出すことに成功。オリジナル設備による独自の量産ラインの完成により、高品質のくず、ごまという素材の力を活かした手づくりの味を大量に、安定した品質で提供することを可能にした。これに、「永平寺の…」という冠を付けたことで広くお客様の心を捉えることになったのである。これが現在の当社を支える基盤となっている。

<当社ホームページより抜粋：ごま豆腐の説明>



レトルト殺菌をしていないので、お口の中にとろけるような滑らかさです。

吉野本葛は、創業400年旧幕府直轄薬園の森野吉野葛本舗製です。天皇即位式でも献上される国内最上級品です。

またゴマは、粒が出来るだけ同じ大きさのものを選りすぐり、焙煎温度を一定にし、風味豊かに仕上げました。

永平寺の精進料理の達人、元典座老師様が非常にこの味を気に入られ、パッケージの「永平寺ごま豆腐」の銘を揮毫していただきました。

② アンテナショップ「幸家」の活用

「第二のごま豆腐」を生み出す取り組みでも、素材の力を活かすことに重点を置いている。当社が素材を活かした商品を開発する上での拠点となっているのが直営のアンテナショップ「幸家」である。工場と幸家が近接していることで、工場の開発スタッフが幸家の厨房スタッフを兼務できる体制が取れている。開発担当スタッフが豆腐や豆乳を使った料理を開発し、幸家内のレストランのメニューとして提供する。幸家のレストランでは、豆腐や豆乳の可能性を探る意味で、和洋折衷のコース料理が中心になっている。豆腐や豆乳を用いた主食から豆乳のデザートまで、お客様を驚かせるようなメニューを並べることが目指されている。また、お客様からの要望も直接取り入れている。生でお客様の反応を得て、そのメニューの中からあるいはそれから得られたヒントを基にして新商品が生まれてくる仕組みとなっているのである。



▲ 幸家外観

◀ 幸伸食品外観

③ 商品開発の成果

幸家のオープンから4年余りが経過。この仕組みから生まれた商品に、「豆乳生チョコレート」「冷凍惣菜」「湯葉とろ豆腐」などがある。「豆乳生チョコレート」は、豆腐・ごま豆腐の閑散期となる冬場の主力商品となるべく、バレンタイン商戦を意識して開発された。「冷凍惣菜」は、幸家で開発された豆腐や豆乳を活かした惣菜をCASと呼ばれる急速冷凍機を使って冷凍することで、解凍しても風味を損なわない。これは、「御節」や「母の日御膳」など、「幸家の料理」をそのままパッケージで商品化する道を拓いた。「湯葉とろ豆腐」は豆乳の膜を重ねてつくられるもので、「永平寺」のイメージに通じるものがあるなど「ごま豆腐」に近い商品特性を持っていることから、基幹商品への成長が期待されている。



(3) 販売方法

① 販路

豆腐・ごま豆腐など従来商品の販路は、食品卸業者を通してスーパーや生協などの量販小売へというものである。ごま豆腐はその商品力が評価されて一流百貨店でも取り扱われている。この販路は、生チョコレートや冷凍惣菜といった新商品を世に出すにあたっても生きてきた。バレンタインチョコや「御節・母の日御膳」といった企画は大丸や三越といった一流百貨店で取り扱われ、収益に寄与するようになった。

しかし、当社は新商品の販路として長期的には直販体制の確立を志向している。幸家で直販に加えて自社ホームページの充実も進めている。現在、豆腐やごま豆腐は「永平寺」、御節や母の日御膳などは「三越」といったように他の冠を被ることで購入してもらっている感があることも否めない。しかし、将来的には「幸家」「幸伸食品」という独自のブランド名でお客様に選ばれる存在を目指しているのである。直販の仕組や自社ブランドの確立がなされるまでは、これら新商品は百貨店や通販業者経由での通販での販売に注力している。

② 販促活動

販促活動は既存顧客へのDMが中心。直営店「幸家」来店客の通販会員化の仕掛けや、ホームページの充実、百貨店・通販業者等との関係強化なども進めている。

また、先述の農水省主催「全国ふるさと食品中央コンクール」への出品・受賞により、公的評価を得ることも販促活動の一環となっている。

③ 価格設定

「本物の商品」、高付加価値商品の提供を志向しており、価格競争に巻き込まれることを忌避している。だが、一部の特別な人しか口に出来ないような超高級品を志向するのではなく、一般の人がちょっと手を伸ばせば届く価格帯を狙っている。当社の理念からすれば、当社が追求する「健康」が、一部の特別の人達だけのものであってもいけないのである。

④ ターゲット

現在の基幹商品「ごま豆腐」の主力顧客は高齢者層。当初は、新商品によって客層を広げることを狙い、生チョコレートなどデザート系により若年層の開拓を目指した。しかし、結果的にはターゲットの拡散になった感があり、既存商品と新商品の相乗効果が上手く得られない結果となっている。ターゲットの選定については、現在改めて仕切りなおしての検討を開始しているところである。

(4) 開発～販売までの苦労

① 「幸家」のオープン

「幸家」の開業は、豆腐の製造業者が小売・飲食店を始めるという大きなチャレンジであっ

た。その資金負担もさることながら、ノウハウがない中から一つの店を軌道に乗せるまでの苦労は並大抵のことではなかった。新たな人員の採用、工場スタッフによる店の応援など、労務管理の苦労はもちろんだが、慣れない店での対応を余儀なくされた既存社員の苦労も計り知れない。

② 生産体制

現在ある程度の実績を上げてきた開発商品は「豆乳生チョコレート」や冷凍惣菜による「御節・母の日御膳」であるが、これらの商品はバレンタインデー、正月、母の日など販売日が集中しているものばかりである。当然、生産時期も集中する。これらの商品はまだ機械設備による量産ラインは構築されておらず、基本的に手づくりによる対応である。生産集中時にはスタッフ総出による対応が余儀なくされ、勤務シフトなどにも苦心した。

③ 販売体制

バレンタイン商戦では、百貨店の特設売場での販売に社員が交代であたった。生産体制で臨時シフトが要求される上に販売要員を裂かなければいけないことも大変であった。「幸家」で経験してきているとは言え、製造スタッフが慣れない販売にあたるのは苦労であった。しかし、その甲斐あって、百貨店の接客コンテストで表彰されるほどの評価も得られるようになった。

（５）今後の展開

これらの開発商品たちは、世に出てそれなりの評価は得ているが、収益の基盤となる商品にはなり得ていない。当社は、これらの商品の中から、ごま豆腐のように柱となってくれるものを育てたいと考えている。また一方でごま豆腐のてこ入れも進め、その相乗効果により「幸家」「幸伸食品」という自社ブランドの確立を進めていく方針。付加価値の高い、「本物」の商品をできる限りお客様に直接販売し、高収益体質を築き上げる。価格競争に巻き込まれずに、「幸家」「幸伸食品」を指名してくれるお客様を増やしていく「ブランド戦略」を志向している。

① 新技術の開発

当社の商品開発の基本方針は、豆腐や豆乳という素材の可能性を引き出すことである。そのための技術開発もさらに促進していく。現在注力しているのは発酵技術である。豆乳を発酵させてチーズやヨーグルトのようなものを開発することができれば、更なる健康食品へとつながるはずである。福井大学や福井県食品加工研究所の協力も得て開発を進めている。

また、冷凍技術についてもさらにレベルを上げていきたいと考えている。出来たての味を損なわない冷凍技術があれば、豆腐料理のような生ものが世界中のどこへでも提供できるようになる。冷凍技術もまた豆腐・豆乳の可能性を拡げる技術であると信じている。

② 「ごま豆腐」 のてこ入れ（用途開発）

当社の基幹商品であるごま豆腐は、競合商品よりも高い価格設定になっている。当然、回転率では分が悪いが、最近の量販店のPOS管理によるマーチャンダイジングでは、回転率が悪いと棚割が減らされることになる。当社のごま豆腐は安さを売りにするスーパーなどには馴染まない傾向が強まっている。一方で首都圏など都市部を中心に高級な食材を揃えた高級スーパーが勢力を伸ばしており、販路をそちらにシフトしていくことを考えている。

また、福井県の土産物としての「永平寺のごま豆腐」の認知は高まっている傾向がある。「土産物」としてのごま豆腐の販売にも注力したい。その場合のネックになるのが冷蔵食品ということである。土産物としての販売を考えた場合は、常温保存が望まれる。常温化を果たすことが技術的課題となっている。

一方で、ごま豆腐を健康食品としてアピールして販路を拓けるターゲットとして学校給食や老人ホームを据えている。特に学校給食については、幼いころからごま豆腐に親しんでもらうことで、ごま豆腐の普及効果も大きいと考えている。地元の小学校を中心に「食育」「地産地消」をテーマにしてアプローチを強化しており、採用数が着実に増えてきている。

③ ターゲットの選定

商品開発をしていく上でのターゲット選定は、先にも述べたが、敢えてごま豆腐ユーザー以外を狙った面もあった。しかし、現実的にはそれによる効果が感じられてはいない。強い商品力を持つごま豆腐のユーザーをターゲットの核とすることで、ごま豆腐と開発商品の相乗効果を狙いたい。

④ 新商品開発の方向性

「豆腐・豆乳・ごま・くず」など、素材の力を活かすこと、新技術を取り込んでいくことといったこれまでの方針に加えて、商品の相乗効果を活かすために、商品としての整合性を意識する。これまでは、基幹商品のごま豆腐とチョコレートや豆腐料理・惣菜といった開発商品の関連性が薄かった反省を踏まえ、ターゲットや商品イメージを合わせて商品に仕上げていく。

⑤ ブランド戦略

ターゲットや商品イメージを整合させていく上での土台になるのは企業イメージであり、ブランドである。豆腐・ごま豆腐には「永平寺＝和」のイメージがあった訳だが、チョコレートや豆腐料理・惣菜については敢えて「幸家＝和洋折衷」のイメージを用いてきた。結果としてはそれが当社としてのブランドイメージを不明瞭にすることにつながっていたのかもしれない。当社のブランドがお客様に広く強く確立されるまでは、もっと分かりやすいブランドイメージの発信を行っていかねばならないと感じている。

当社のブランドイメージの中心にくるのは「健康」である。「永平寺」のイメージも上手く「健康」のイメージにつなげていくとともに、福井県が推進する「健康・長寿」も自社ブラン

ドのイメージに取り込んでいきたい。そのために現在、ブランド戦略の立案を進めている。社員全員で禁煙に取り組んだように、商品開発に限らず、当社の全ての経営活動が当社のブランドイメージに整合するような経営のあり方を求めて検討を重ねているところである。

（６）考察（調査研究のまとめとして）

「ごま豆腐」という、競争力があって量産できる商品を持っていることが当社の強みである。ごま豆腐の商品力に大きく寄与していたものが「永平寺ブランド」であるが、「幸家」の開店以後、当社は自社独自ブランドの育成を強く志向してきた。福井県内を中心に「幸家」の知名度が高まってきた反面、「永平寺ブランド」とのイメージの乖離もあり、当社のブランドイメージがかえって燻る面もあった。商品開発も同様で、「健康志向」「本物志向」という当社のものづくりの基本は押さえられていたが、ターゲットやコンセプトに統一感が欠ける感があり、ごま豆腐という基幹商品との相乗効果を十分に発揮できずにいた。

今般当社は、それらの反省も踏まえて新たなるブランド戦略の構築を進めている。そのブランドイメージの中心に来るものは、経営理念にもある「健康」に他ならない。真正面から「健康」を愚直に追求するのが当社本来の企業イメージだと考える。そのイメージをいかに分かり易く、お客様を始め内外に伝えていくことができるかどうか課題となる。

これまでは、永平寺＝禅＝精進料理＝健康というイメージの流れであったが、それを幸家（幸伸食品）＝健康という、より簡潔なイメージにつなげられた時にブランドは確立されたと言える。そのためには、幸家（幸伸食品）の求める、あるいは提供する「健康」とはどんな「健康」なのかを明確にする必要があるであろう。一口に「健康」といってもその言葉の持つ概念・イメージはかなり広い。例えば、「長寿」という言葉を付け加えることでずいぶん「健康」のイメージは明瞭になる。「長寿」につながる「健康」というのは分かりやすい。ごま豆腐のメインユーザーである高齢者層にも合致する。「健康・長寿」というフレーズをブランド戦略の中心に据えるのも一つの大きな選択肢である。

健康をもたらすのは健康的な食生活に他ならない。当社が真正面から「健康」を追い求めるのであれば、食生活を変えていくような取り組みがその中心となる。当社には、肉などの動物性タンパクから豆腐などの植物性タンパクへの流れを促すような商品開発、規則正しく、栄養バランスが取れた食生活を促すような商品開発、家族揃って食卓を囲めるような「心の健康」につながる商品開発、そういった理想的な商品開発にチャレンジしていただきたいと思う。また、それができる可能性を十分に秘めているとも思う。

（調査員 川嶋）

3. 有限会社 高橋製粉所

昭和 30 年、現代表取締役の高橋富夫氏が福井市照手町で製粉業を始めた。当時は、福井市田原町に朝市があり、当社の商品「打豆(うちまめ)」を販売したのが始まりである。また、羽二重餅の原料となる餅粉をはじめ、和菓子に使用する米粉の製造もこの頃から始まっている。よって、当初より和菓子製造業者との結びつきが深く、原材料卸製造業者として確固たる地位を築いている。現在は福井県菓子工業組合、福井市菓子組合、福井和菓子研究会(福和会)等の所属メンバーとして活躍されている。

(1) 事業を始めた動機

食に対する危機感がますます顕在化するなかで、原材料から見直した食品加工のあり方が問われている。当社は製粉加工を軸としつつ、創業 50 年の歴史で生み出された独特の加工食品「打豆」(写真)がある。この商品は、特に嶺北地方を中心に、代々受け継がれてきた伝統食で、福井ではほとんどの台所に常備している。

特に、最近では強みである製粉技術を生かし、米粉を使っ

た商品開発、販促活動を重視しており、米離れが進んでいる

若年層への積極的な活動が功を奏している。当社ではこのよ

うに、生産者として、食のあり方、大切さをアピールしてお

り、最近話題となっている「食育」「スローフード」の考え方をあえてユーザーに問いかけようとしている。当社には健

康食品として、日本人が受け継いできた伝統の食文化をキーワードに、食を考え直していこうという地産地消の考え方が根底にある。

現代ほど、食の危惧が問われて時代はない。生活の多様化で、日本人の食の中心は、ほとんど欧米化され、若年層を狙った CM 等の販売促進が毎日のように流れ、日本食は影を潜めてしまった。おそらく大豆というのがどういうものか、というよりも見たことがないという若年層が多いのではないだろうか。それは、親子間で共に食べる時間が減り、夕食でさえ時間の制約でファーストフードがあたりまえになってしまった現代。食材にまったく無関心の母親。当然であるが、食文化というものがもう親から子に伝承されることがなくなった。日本人は、穀物を中心に食してきた民族であり、その DNA は代々受け継がれる。添加物の多いインスタントや、外食が中心となれば、決して人体にいい影響は生まれない。栄養補給にはサプリメントが出始め、食を満たすことと、栄養補給が別々のものという概念が生まれ始めた。食の危惧は行き着くところまでいってしまったという感がある。食を根底から考え直そう、これが当社の動機の 1 つである。



(たかはしの打豆)

(2) 製品開発～生産まで

① 打豆の歴史と特長

かつて福井、特に嶺北地方では、雪深い気象条件下で豊かな食生活がなかなか得られなかった。そこで、収穫された食材を上手に活用する工夫がうまれた。例えば、豆茶。福井ではあたり前であるが、全国区ではない。これは、湿度が高い福井では、茶葉の保存が不適となったため、香ばしい豆を入れることによって味を調えたといわれる。まさに越前人の知恵である。このように福井では機能性を重視した食材が多い。当社の打豆も、豆そのものを潰し乾燥させた加工食であり、大豆ペプチド、イソフラボンなどの栄養分がそのまま残っている。この状態で煮ると、時間的に早く煮ることが可能だけではなく、栄養分が多く溶出できることから、大変機能性に富んだ健康食品といえる。

② 宗教との関わり

古来より、越前は有数の真宗王国であり、特に県北部に寺院が集中している。また人々の生活は多くが浄土真宗との関わりがあり、報恩講、お講、永代経法要等の仏事が行われていた。これらの仏事は集まる人が多く、そこで用意される食事は多人数分を迅速にかつ安価に提供される必要があった。その中で、収穫期が10月～11月と仏事と重なることが多いこと、早く煮え、栄養の吸収が早い打豆は、早くから報恩講の精進料理に利用されることが多かったと言われている。

③ 製法の特長

昔、農家では皆石臼があり、穀物は石臼で挽いたり、つぶしたりしていた。この石臼製法が当社の製法である。工程は、大豆⇒手選別⇒洗浄⇒浸漬⇒乾燥⇒圧潰⇒乾燥⇒計量・包装⇒金属探知機・計量検査⇒商品となっている。打豆というと、単に豆を潰すという単純なものではなく、上記のように8工程あり、手作業による工程もある。意外と手間のかかる作業であるが、この流れの中には決して他社にはまねのできない蓄積された技術があり、打豆製造については県内ナンバーワンのシェアを保つ根拠となっている。

④ 多様な製粉加工

当社では、このような加工設備を2ヶ所に置いており、従業員は8名で対応している。原材料加工では、打豆のほか、製粉加工となる餅粉、米粉、きなこなどが主である。なお、餅粉は、県内和菓子製造業者に対し、米粉は洋菓子、和菓子製造業者に対して卸すことが多い。特に米粉については、用途が広く、菓子類のほか、パン、うどんにも利用されている。農林水産省北陸農政局では、米の消費拡大を図り米粉を使ったパンなどの普及に積極的であり、当社も局の協力を得、「米粉推進プロジェクト」として積極的な販促活動を行っている。米粉の加工方法については最新の気流粉碎方法(※)などがあるが、当社では従来から胴つき製粉方法(※)を採用している。これは関西地方で多く利用されており米関係の製粉方法では一番優れている。

なお、県外食品業者からの原料無償支給による製粉加工の依頼（いわゆる委託加工）もあるが、打豆、製粉などの自社製造部門が大半であることから工程に影響がない範囲でのスポット受注を行っている。

米の製粉法の種類と特徴

※ 胴つき製粉

米を水に浸し、臼で餅をつくように叩いてつぶし、ふるいをかけて乾燥。粒子が比較的細かく丸い。かつては製粉方法の中心であったが処理能力の高いロール製粉に取って代わられた。しかし、米粉製粉では一番適しているといわれ、現在でも関西を中心に使用している。

※ ロール製粉

水浸した米を 2 つの回転盤に巻き込んで米けずり、押しつぶし、ふるいをかけて乾燥。粒子が角ばっている（割れもある）。現在は関東を中心とした製粉法の主流。

※ 気流粉砕

米をスクリーを回した容器に吸引し内壁にぶつけて破砕。粒子が小さくなって浮いてきたものを乾燥する。粒子が極めて細かく丸い。

※ ハンマーミル

水処理はせず、高速回転機で砕く方法。

（大豆の効能）

打豆は大豆の 3 大成分（イソフラボン、レシチン、サポニン）に加えて、味噌とあわせて味噌汁などした時にガンや生活習慣病の原因となる「活性酸素」からの攻撃を塞ぐ「抗酸化能（※）」の数値が元の大豆より高い数値を示すことが明らかとなってきた。

大豆と打豆を「煮る」「蒸す」「味噌汁煮」の 3 つの調理方法で比較したところ、大豆は、そのまま「蒸す」よりも打豆にして「煮る」方が抗酸化能が強く、さらに味噌汁煮にすると煮汁の抗酸化能はさらに強みを増すことがわかった。また、総ポリフェノール量（※）では大豆と比較すると、打豆にして調理（打豆汁にして）した方が 2 倍近くポリフェノール量が増加することがわかった。（当社ホームページより）

※ 抗酸化能とは

活性酸素（体内の酸化）によって起こる動脈硬化や高血圧、生活習慣病といった老化現象に対する防衛能力のこと。ポリフェノールやカテキン、CoQ10 などがある。

※ 総ポリフェノールとは強い抗酸化作用があり、老化の原因とされる活性酸素を除去する働きがある。代表的なものにお茶に含まれるカテキン、大豆のイソフラボン、赤ワインに含まれるアントシアニンなどがある。

(3) 販売方法

食の安心、安全に対する関心の高揚、また食育に関する関心の高まりから、日本人が昔から食していた穀物類への見直しが高まり、特にカルシウム、イソフラボン、サポニンなどの機能性成分を多く含み、ガン予防や更年期症状の緩和に効果があるとされる豆類は、その摂取のしやすさや加工の面において注目される食材である。打豆については、嶺北地方を中心に広く食卓に普及しており、販路はスーパー、小売店、ネット通販が主である。これは、前述の宗教的な風土によることが大きい。ただ、同じ真宗王国である石川県(特に金沢)、富山県での認知度はいまひとつで、販路拡大が望まれるところである。

販促活動としては、現在、打豆よりも米粉関連商品が活発で、米普及活動を推進している北陸農政局のバックボーンは大きい。なお、米粉から主にどのような製品が作られるかは以下に示す。

※ 米粉から作られる主な製品

生粉製品 (ベーター型)			湖化製品 (アルファ型)		
名 称	原 料	用 途	名 称	原 料	用 途
上新粉	うるち米	団子、ういろう	寒梅粉	もち米	押菓子、豆菓子
餅粉	もち米	大福、最中	上南粉	うるち米	洋菓子、和菓子
白玉粉	もち米	大福、しるこ	みじん粉	うるち米	洋菓子、和菓子

この中で、米粉パンは、うるち米を粒子に細かく製粉したパン用の米粉を使う。ただ、これだけでは作れず、小麦から取りだしたグルテンを添加させ「ミックス粉」として使う。

ただ、製法に多少の技術が必要で、パン製造業者とのコラボレーションにより商品化されているものは殆どがこの例である。また、産学連携で米粉 100%のパンの製造に成功、大学ベンチャーの会社を設立、「ラブライス」の名称で販売している好例もある。

当社では、越前市、大野市の業者と米粉パンの商品開発に着手し、既に販売している。しかし、米粉パンの販促については、各地で盛んではあるが一般のパンと比較すると、コストがかかっている分値段は張りぎみで、今のところアイテム数も少ない。栄養価が高く、かつ低カロリーであるので、今後は、パン製造業者を中心とした普及活動が望まれる。当社では、米粉商品として、洋菓子で使用する「スイーツ」、米粉うどんで使用する「らくちん」、米パンで使用する「ほわほわ」があるが、今年商品化されたばかりで上代もパン専用の小麦粉より高い。販路は農協系スーパーで販売されているが、高橋専務は「まず、客層を意識し、米粉商品の認知活動に専念したい」ということで、特に主婦層に対して、口コミでの普及、レシピの紹介活動をしていきたいとしている。打豆部門に関しては今年 12 月に当社商品である打豆を知ってもらうため、「打豆.com」の HP を開設した。

① 販促費用

口コミによる効果が大であるため、多くの費用は必要としていないが、米粉消費推進のため、取引金融機関主催の商談会など各種イベントには積極的に参加している

② 価格設定

米粉関連商品については、量産は難しくコスト高であるため、kg あたりで換算すると価格は高めである。しかし、家庭でも気軽に洋菓子やパンが作れるため、価格に見合う価値があるものと思われる。

(4) 開発～販売までで苦労したところ、問題点

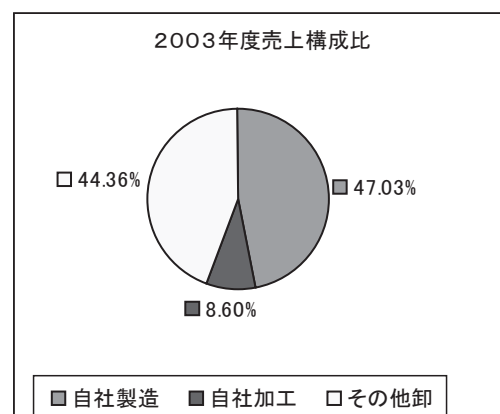
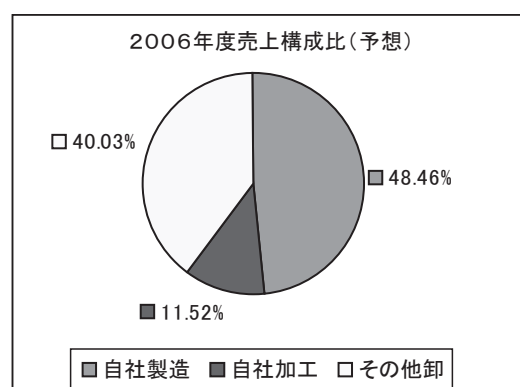
打豆に関しては、特にシルバー層を中心に高い評価を得ているが、これからの主要顧客である若い主婦層への認知度アップが課題。また、米粉は価格が高いため、価格にあう価値を如何に認知していくが難しいところである。ただ、米粉関連商品は、主婦層に人気が高く、客層の変化が主力商品である打豆の認知につながれば、相乗効果は十分見込めるものと考ええる。

米粉を利用した商品では、第2の主食といわれるパンへの応用が現在のところ最も普及している。通常のパンと比較すると高たんぱく、低カロリーで理想的な健康食品といえるが、一般消費者への浸透はまだこれからといったところである。現在、北陸農政局主導による北陸米粉推進協議会、福井県米粉利用推進ネットワーク協議会に加盟し、積極的に活動を行っている。米粉の普及は速度も遅く、時間がかかるが、着実に成果をあげている。

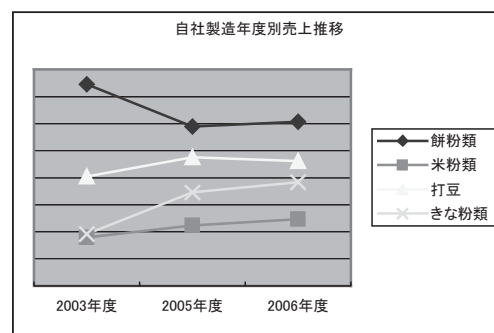
(5) 今後の展開 (自身の評価)

① 現状評価

当社の売上は、大きく3つに分けられる。1つは、自社で製造を行う自社製造で、打豆、米粉関連はこれにあたる。2つめは業者からの依頼により製粉加工を行う場合、3つめは和菓子、洋菓子に使う砂糖、小麦粉等原材料の卸である。右記グラフは、3年前と今年度(予想)の売上構成比の比較である。卸部門では約4ポイント減少し、その分自社製造、自社加工で増加する予想である。これは、やはり自社製造、加工の方が付加価値が高く、利益率も良いことが挙げられ、卸業者のこれからの方向性と合致している。



また、自社製造部門での商品別売上推移は右のグラフとなっている。3年前からの推移では、打豆はほぼ横ばいであるが、きな粉、米粉類の売上が伸びてきており、今後の方向性を示すものとなっている。特にきな粉類は、栄養価が高く、また気軽に摂取できることから幼児を持つ主婦層を中心に健康への高まりが影響してきたものと考えられる。また、菓子メーカー等へ卸す業務用きな粉も増加傾向にある。



② 今後の課題、計画

今後は主力商品である「打豆」の更なるてこ入れと、芽が出てきた米粉関連商品の推進である。特に打豆については「たかはしの打豆」としてブランド戦略を打ち出す。大豆に関する栄養価や10分で煮える機能性、いままでの歩みなど生産者の想いを広く知ってもらうため、「打豆.com」のHPを立ち上げた。

当社の商品は高級化食材ではないため、価格設定による収益強化は見込めず、すそ野を広げていく努力が必要である。特に、米粉関連商品の場合、一部のスーパーでは陳列が始まっているものの、チャネル拡大はこれからといったところである。健康に大変良く、米の消費減少に歯止めがかからない状況での起爆剤の可能性も高いので、受け入れられやすい利点があり、今後は学校、病院、介護分野など新市場への浸透が期待される。また、主婦層をターゲットとして想定しているので、人気が高まれば他のチャネルへの参入は容易であるものとする。

最近では、農業生産法人の設立が顕著になり、生産調整＝減反下での需要喚起が主要課題となっている。生産者と消費者が互いに顔の見える関係の中での農業の活性化を目指すJAで米粉パンを推奨し、道の駅や、農産物直売所での販売が全国で相次いでいる。米粉パンの製造工程では製粉加工が不可欠であり、技術的先進県である新潟県の業者へ加工委託をしているケースが多い。しかし、福井のコシヒカリを福井で製粉加工し、福井産の米粉パンを生産することが本来の地産である。福井でも製粉加工できる業者が存在することをもっとアピールすることが今後の課題であり、前述の生産法人との連携強化を図ることも重要と考える。最近では、生産者によるアンテナショップの開設も相次いでいる。米粉パンを買ってくれではなく、自宅でも簡単に作れるという点をアピールすれば、口コミによる主婦層への需要拡大に繋がるものと思われる。

(米粉製造に関する当社のオペレーション)

当社は、長年の蓄積された製粉技術により、他社に真似のできない技術的な優位性をもっているが、こと米粉パンについては課題も多かった。米粉を利用したパンは従来小麦粉に米

穀粉などを10～20%程度混入したものがあったが、小麦粉と米粉では物理特性が異なるため食味が落ちるという欠点があった。米粉の研究については、10 年程前から全国的食品メーカーなどが研究を重ねてきたが、新潟県農業総合研究所食品研究センターが「超微細米粉」を開発した。これにより、小麦粉の粉体特性により近く、タンパク質や油脂類と親和性の高い米粉を実現したとのことである。これが「米粉パン」を普及させるきっかけとなり、商品化されたが、仕込み等の工程が難しく改良の余地があった。しかし、平成 14 年に現在の(有)シトギジャパン(大阪市)の代表取締役である福盛幸一氏が画期的な製法を考案し、しっとり感のある米粉パンを開発した。味や工程の難しさが課題であった米粉パンも福盛氏の努力により克服できたことは大きな意義がある。(当社は翌年の平成 15 年に早くもシトギジャパンとロイヤリティ契約を結び、米粉パン専用粉「越前米粉パンミックス粉」を開発した)

当社では、2 ヶ所の工場を持ち、受注に対応しているが大きなロットでの注文があると対応できない。また製粉機械の処理能力にも限界があるので、収益とのバランスをいかに保つかが課題である。

(6) 調査員の考察

当社専務である高橋英夫氏は、「健康の源は原材料にあり」という考え方が根底にあり、外食等の増加で、日本の食文化が大きく変わってきてしまったことを危惧している。食に対する教育、いわゆる「食育」の大切さも、外食の増加による親子間の食に関するコミュニケーションの希薄化からきているのであろう。日本食の代表選手である「米」、「大豆」を扱う当社が、生産者から強く食の大切さを発信していることは大変意義深いことといえる。

今、各地で少しずつ食文化が見直され、地元の野菜や料理を取り入れ、食を考え直していこうという地産地消の考え方が起きつつある。福井の食材を知り、そして地元が食すること、いわゆる「身土不二」とは、身体とそこへ根付いている土とは密接な関係にあり、地元で取れた食材は、地域住民が食することが健康と深く関わっていることを表す。

当社の課題は、早く「高橋ブランド」を確立し、今、自社が出来ることを早く明確化しアピールしていくことが、ブランド育成に繋がるものと思われる。特に食に関するビジネスはまず、信頼性の確保が最重点であり、高橋専務を中心に取り組んでいる地道な活動は必ず芽が出てくるものと確信している。高橋専務は、最近では、小学校の児童に対し、特に食育の大切を訴えたいとしており、講演の依頼も多い。熱く語る高橋専務の想いは、そのまま「高橋製粉所」の経営理念と通じるものが少なくない。

しかし、「地産地消」、「食育」を前面に出すビジネスは矛盾も生じる。確かに、地産地消の考え方は食の理想ではあるが、ビジネスという観点から見ると、“地産外消”という考え方も成り立つ。福井の代表的ブランドである“越前かに”は、東京、大阪の市場では高い値が付く。それ

は、”ずわいがにといえば越前”というブランド効果の表れであり、地元の水産業者の売上、利益の寄与は大きい。福井県のアピール貢献度も大である。つまり、効果が観面に現れやすい。結果、数字がすべてであるビジネスという切り口だと早く売上に貢献した方が良いのかもしれない。しかし、地産地消、食育をキーワードにするビジネスは息の長い取り組みが必要で、それが信頼度の醸成につながっていくものである。大手食品メーカーも、食育がひとつの好機ととらえ、レシピ集の充実など販促活動を重視するところも出てきている。しかしながら、食育に長く関わってきた企業ほど販促には慎重で、過度の販促は消費者が敬遠しやすいことから、自粛ムードが大勢となっている。

このように、息の長い取り組みは、深く地域に密着してきた中小の企業こそ最適と考える。

米粉パンが仮に来年以降ブームになりそうだということになれば、必ず古米などを買い占め、大量に生産、販売する業者が現れることだろう。それでは、地産地消の精神に反し、せっかく膨らみかけてきた動きがしぼんでしまう。これは、国の施策が大きな意義をもつと思うし、もっと理解してほしいところである。

当社の強みは、健康に対する熱い想いがあることである。それが、異業種との新たなネットワークを生み少しづつではあるが浸透し始めている。地元で社会的責任が評価される企業は強い。たとえ大手が廉価で参入したとしても、堅い参入障壁となり得る。食に関する健康ビジネスは多々あるが、理念がない企業も多い。栄養補給はサプリメントという時代、いまこそ食の危惧が問われている時代、当社のこれからの試みに大きな期待が持てそうである。

(調査員 藤木)



4. 株式会社フルクタン本舗

平成 17 年、福井県との産学連携プロジェクトにより誕生した、日本初の新発想「飲む、らっきょうフルクタンHP」の製造・販売を行っている。『フルクタンHP』の 3 つの安心には、

安心 1 産学体制：福井県との産学共同開発で誕生した「安心」の健康飲料。

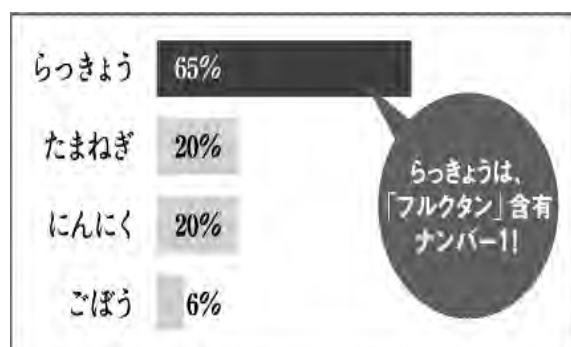
安心 2 天然成分：天然の水溶性食物繊維らっきょうフルクタン。だから「安心」。

安心 3 伝統を科学：伝統野菜らっきょうという「安心」食材を使用している。

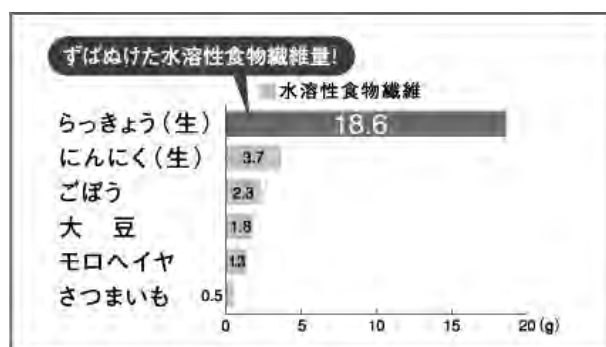
この 3 つの「安心」をキーワードに、商品を通じ、その素晴らしさを、皆様にお知らせするとともに、生活習慣をはじめとした健康に関する、きめ細かい情報、サービスを展開していく。

(1) 事業をはじめた動機

福井県などが 10 年ほど前、らっきょうに水溶性食物繊維「フルクタン」を発見してからである。その後研究が進み、100 g 中 18.6 g と驚異の水溶性食物繊維量を誇ることも分かってきた。わたしたちはこうした研究に共鳴し、らっきょうの高機能商品を開発するため、福井県とともに、産学プロジェクトを発足させた。そして 5 年。神秘の源である、らっきょうフルクタンをぎゅっとつめた健康飲料『フルクタンHP』が誕生した。



資料「Science and technology of fructansより」



「五訂食品成分表」から

① 健康に関する意識変化

近年では、メタボリック症候群『死の四重奏』とも呼ばれ、肥満、高血圧、高脂血症、血糖上昇のうち、いくつかが一人の体にそろえると、心筋梗塞や脳梗塞が起こりやすくなる病気で、患者数は一歩手前の予備軍まで含めると、2,700 万人（厚生労働省調査）。4 人に 1 人は患者という計算である。最近その原因が『肥満』にあることが分かってきた。『肥満』には、「内臓脂肪型肥満」と「皮下脂肪型肥満」があり、メタボリック症候群は、内臓脂肪が原因である。このメタボリック症候群の予防には、まず食生活の見直しが必要であり、『脂肪』ダウンには、野菜の食物繊維力が注目されている。

(2) 製品開発

地元特産のらっきょうで、「健康に良いらっきょう飲料を作りたい」と考えていた、健康食品開発も行っているファンデーション・インナーメーカーのエル・ローズ（本社福井市、前川長慶社長）がらっきょうの栄養成分に着目し、県に共同研究を提案。県も、「県の特産物で付加価値の高い商品を作りたい」と意見が合い、昨年４月から、県の提案型共同研究事業で開発した。開発に当たっては、らっきょう特有のにおいをなくし、飲みやすくする点にこだわった。当初は、らっきょうをベースにしたお茶の研究開発に取り組んでいたが、味と独特のにおいで試行錯誤した後、直接フルクタンの健康飲料（県とフルクタンの抽出方法について共同研究を経て）誕生迄、５年が経過。製造・販売については、同社のグループ企業である、㈱フルクタン本舗（本社福井市、坂本安夫社長）を昨年末に設立した。



（３）販売方法

① 顧客ターゲット

一般的に、**65歳以上**の方の多くは毎日の運動や食事に気をつけており、健康貯金をたっぷり持っているといわれている。その一方、**45歳から50歳代前半**は、健康貯金は乏しくマイナスの方も多いようです。よって**45歳以上**の男女をターゲットとしている。

１）「健康食品の利用に関する３万人調査」

「健康食品に関する調査」から、「健康食品」の浸透度合い、利用目的、情報源を探る。

ａ．「健康食品」の利用状況

調査対象：g o o リサーチ登録モニターおよびg o o ユーザ

調査方法：公開型インターネットアンケート

調査期間：平成 18 年 7 月 26 日（水）～平成 18 年 7 月 31 日（月）

有効回答数：28,818 名

回答者の属性

【性別】 男性：47% 女性：53%

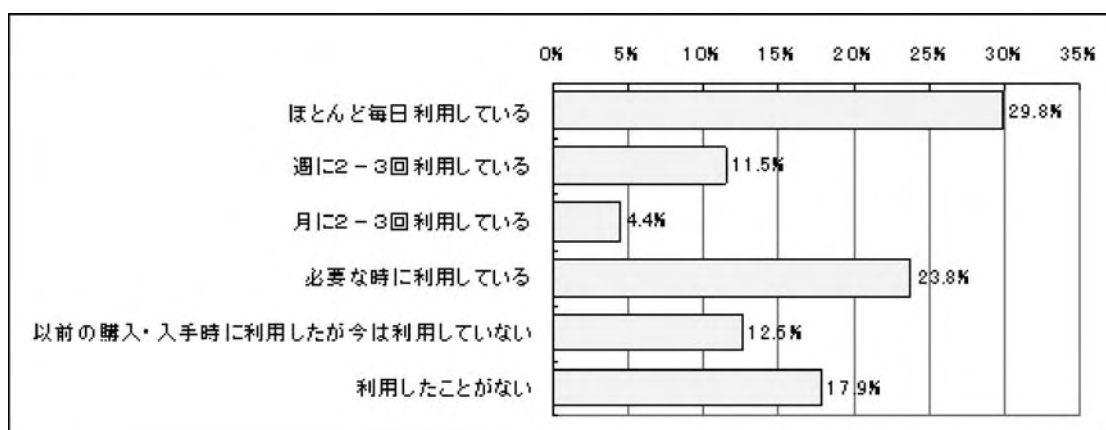
【年齢】10代：2% 20代：21% 30代：39% 40代：25% 50歳以上：13%

「健康食品の定義」

本調査では、「健康食品」を次のように定義した。

健康の保持増進に資する食品として販売・利用されるもののうち、消費者が自らの判断により利用するもの。ただし、医薬品は含まない。

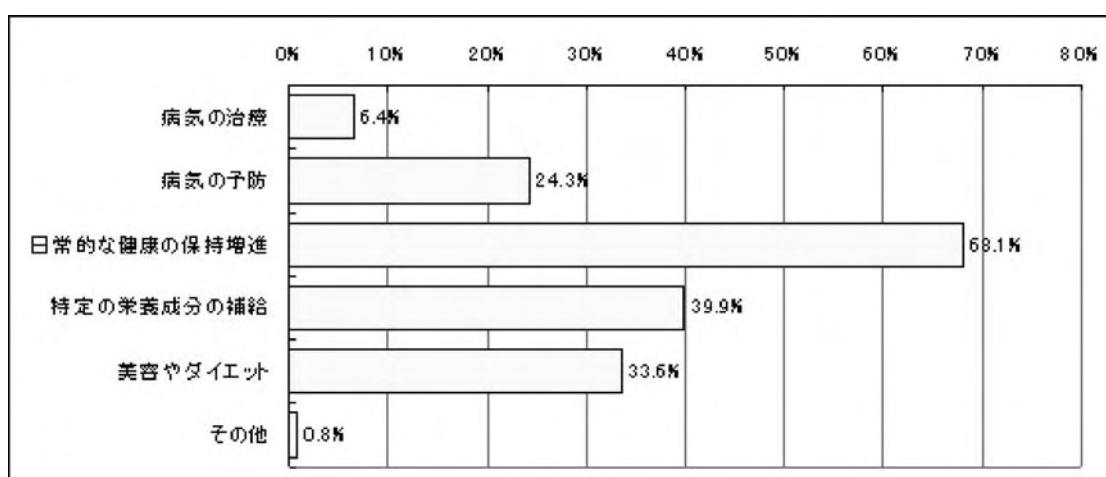
【図1】「健康食品」の利用状況（n=28,818）



過去の利用経験まで含めると、約8割以上の回答者に「健康食品」の利用経験があった。この結果からも、「健康食品」が広く消費者の間に浸透していることが分かる。

b. 「健康食品」の利用目的

【図2】「健康食品」の利用目的（※過去の利用経験も含む）（複数回答）（n=23,671）

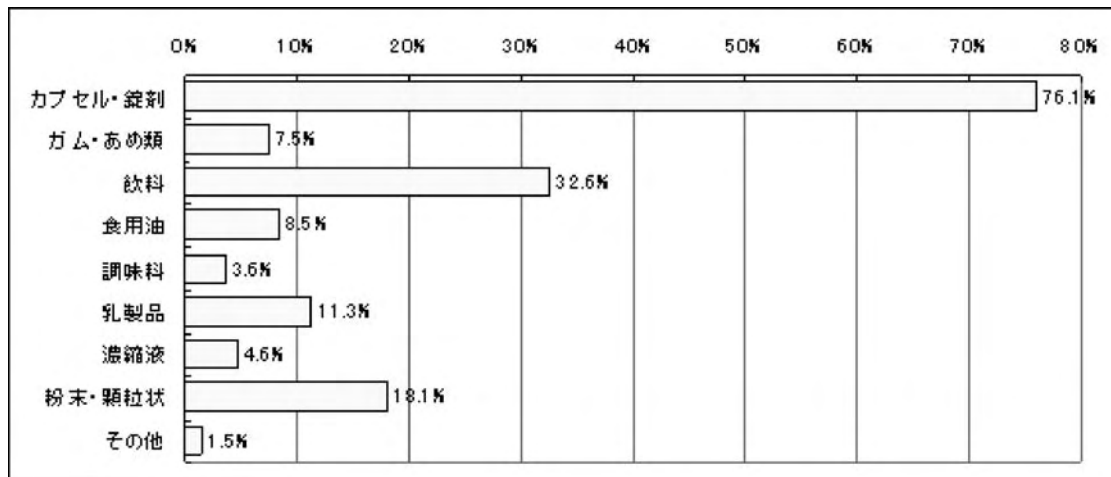


利用目的の第一位は、「日常的な健康の保持増進」（68.1%）で、過半数の利用者が健康食品の利用目的を正しく理解していることが分かる。2位以下は「特定の栄養成分の補給」（39.9%）

「美容やダイエット」（33.6%）がそれに続いた。

c. 利用している「健康食品」の形態

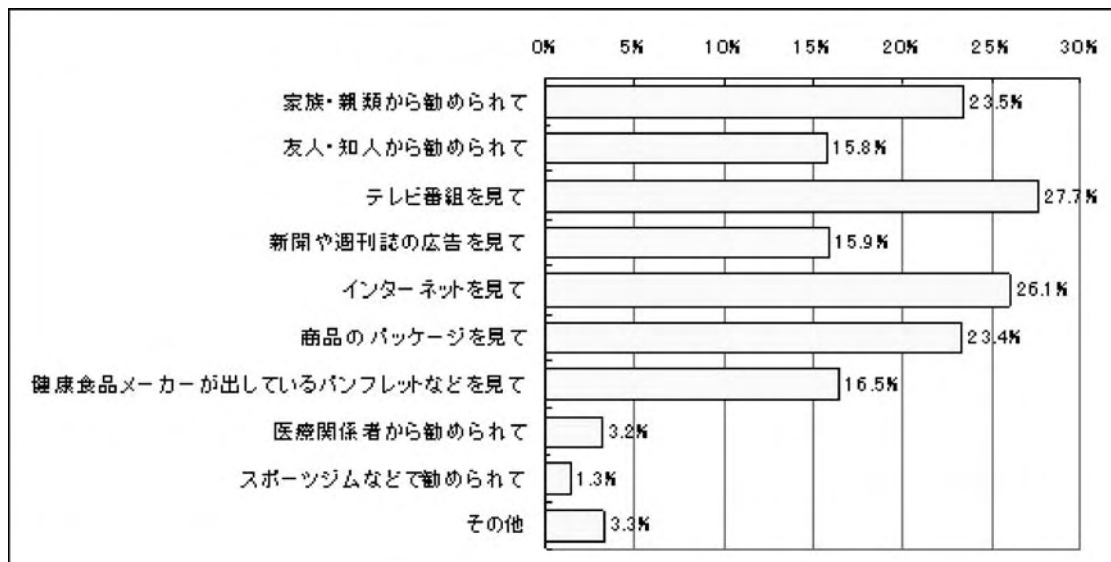
【図3】利用している「健康食品」の形態（複数回答）（n = 23,671）



利用している「健康食品」の形態については、「カプセル・錠剤」（76.1%）が最も多く、サプリメントが最も普及した摂取形態であることが分かる。2位以下は「飲料」（32.6%）「粉末・顆粒状」（18.1%）がそれに続いた。

d. 「健康食品」に関する情報の伝達経路

【図4】「健康食品」に関する情報の伝達経路（複数回答）（n = 23,761）



「健康食品」を利用するきっかけとなった情報源は、「テレビ番組を見て」（27.7%）、「インターネットを見て」（26.1%）、「家族・親類から勧められて」（23.5%）、「商品のパッケージを見て」（23.4%）が上位を占めた。本調査では、「インターネット」、「口コミ（家族・親類）」、「友人・知人」から勧められて」と共に重要な情報源であることが分かる。

② 流通チャネル

自社直販で、通信販売（電話、FAX、インターネット）での対応。

③ 販促方法

1) 新規顧客に対して

テレビ、新聞（重点販促地区 10月福井 11月石川 12月富山）その後、関東、通信販売メッカ九州への販促活動を実施していく。

a. 【フルクタンHP】の商品について

より健康に役立てたい方に、フルクタン 3,000mg【フルクタンHP黒ラベル】（含まれているらっきょうは、酢漬けにして1本約30粒分）

10月2日より新発売の、新・すっきりクリアな味、フルクタン 2,000mg【フルクタンHP青ラベル】（含まれているらっきょうは、酢漬けにして1本約20粒分）の2種類を用意している。



b. コースについて

基本的に、1本50ml×30本（約1ヶ月／1セット）で一般価格（今回のみ）と便利でお得な定期コース（毎月お届け）の2種類で、定期コースについては、5%のディスカウントを実施している。

2) 既存顧客に対して

らっきょう健康読本「花も実も」は隔月発行（無料）。この「花も実も」は、「いつまでも健康で、花も実もある人生を」。そんな願いのもと、お客様に健康情報をお届けし、お役に立てるよう、小冊子を発刊している。

「ほのぼの通信」毎月発行。普段の生活にちょこっと役立つ健康情報や、スタッフの素顔が見えるような話題をお届けする。

「らっきょうで元気！お客様の声」毎月発行。

これからも、お客様と永いお付き合いができるよう、健康情報を通じて、愛飲者への健康応援を実施している。

(4) 開発から販売迄で苦労した点

産官共同開発で、「らっきょうフルクタン」の抽出方法について試行錯誤し、安定するまでに2～3年経過した点である。

また、味（飲みやすくすること）に、苦労した。

（５）今後の展開

① 現状評価

現在の顧客数（今回限りも含め）は、6,000名である。まだまだ浸透させていき、「飲む、らっきょう」の愛飲者を増やす必要性大である。

② 今後の計画

今後は、北陸地区⇒関東地区⇒九州地区⇒全国展開へと販路拡大を図り、顧客数、販売量ともに増加計画である。中でも、通信販売のメッカである、九州地方への販路拡大を最重点に考えている。

③今後の課題

現在の価格帯は、「フルクタン青ラベル」で、6,631円／30本、1本当たり221円であり、採算性における価格設定としては、ぎりぎりのラインである。よって、今後他の健康食品と対抗していくためには、先ほどのアンケート調査より、利用している「健康食品」の形態については、「カプセル・錠剤」（76.1%）が最も多いという結果からも、ソフトカプセルを使用しコストダウンを図り、競合他社に対抗して必要がある。

（６）あとがき

らっきょうに含まれる「らっきょうフラボノイド」は強力な抗酸化作用で、がん細胞の発生を抑制し、成長も抑えていることがわかった（明治薬科大学 奥山 徹教授）。らっきょうは、食べ方次第で、①血液さらさら効果、②強力ながん予防、③アレルギー予防、④糖尿病予防、⑤認知症予防と、『現代人の生活習慣病を予防してくれる食材』である。

らっきょうに含まれる「フルクタン」は淡水化物を摂取したときの、血糖値の上昇を抑えることが分かった。（仁愛短大 谷 政八教授）。

らっきょうに含まれる臭気成分は、花粉症などのアレルギー症状を軽減する。

らっきょうに含まれる含有アミノ酸には、脳細胞の生存、再生能力を高め、老人性認知症の予防効果があることがわかった。

「福井発」、「県との共同開発」、「らっきょうを搾ったドリンク」、「健康貯金」をキーワードとした、【フルクタンHP】、まずは、“日本国民の健康へのお手伝い”として、全国区を達成して頂きたい。

（調査員 坪川）

5. 有限会社ファームビレッジさんさん

農産物直売（有機・減農薬栽培を含む）・米パン製造販売・バイキング方式レストラン

代表 見谷春美氏 役員 7 人、従業員 17 人、福井市新保町 17-28

（1）はじめに

福井県における 65 歳以上の基幹的農業従事者は 2005 年で 14,619 人おり、うち 65 歳以上が 73・4% を占める。全国で 2 番目の高率である。福井県の農業は「高齢者頼みのぜい弱な構造」（福井新聞：2006. 11. 9）であり、あと 10 年もすれば、現在主に農業を営んでいる層の消滅（後期高齢者への移行）とともに、福井県の農業も消滅してしまうのではないだろうか。現在、主に農業を営んでいる層は戦後農地解放後の第 2 世代とも言うべき層である。小作農から解放された第 1 世代の後を継ぎ、積極的に化学肥料を使い、耕耘機やコンバインといった機械化による農業の近代化を進めた層である。

日本農業衰退の原因は様々に指摘されるが、その 1 つに 1959 年の農地転用基準の改正があったのではないか。当初の農地法の運用は投機的な売買には歯止めをかけ、土地は耕すときにだけ価値を持ち、勝手に農地を売却できないものであった。それを改正し、農地の宅地への転用を可能としたものである。当初の農地法の運用は厳しい制限がついていたが、1955 年の東京・田無市における都営住宅の開発・「創設農地」を始めて宅地化したことを端緒として、全国的に農転ができるようになっていった（NHK「土地の履歴書」1999 年放映）。このことは、農地を自由な「商品」として売買することを可能とするものであり、それが、生産手段としての農地よりも富を生み出す財産としての農地という側面に焦点を移し、農地の集約化を遅らせ、経営基盤を確立できぬままにグローバル化の荒波に突入し、最終的に農業主体の消滅の危機へとたどり着いてしまったのではなかろうか。



こうした中、ファームビレッジさんさんは特異な存在である。近代農業経営にあえて反旗を翻し、「農」はどうあるべきか、「食」はどうあるべきかについて、『フェイス to フェイス』（農業者と消費者の顔の見える関係）、『共生』（「農」と「食」を通じて、人と地域の共生）、『安全』（福井県の認定基準のうち、「減農薬、無化学肥料栽培」を最低目標）、『誠実』（生産者と消費者の連携を重視し、お互い

の意見に誠実に対応）を掲げ模索を続けている。

（２）ファームビレッジさんさんの設立経過

２００１年２月に(有)見谷ナーセリーの一部を利用してアンテナショップとしての任意組合ファームビレッジさんさんの立ち上げる。２００４年６月に有限会社化し、国道４１６号線沿いの現在地を買収して、３年間の助走期間を経て２００５年３月にオープンした。総敷地面積（駐車場含む）１，３６７平方メートル、建築床面積８８坪、総工費（備品等含む）６，５００万円、農産物直売と米パン、更にバイキング形式のレストラン部門を併設する斬新でおしゃれな店である。現在、正社員 ７人 パート１０人で切り盛りする。設備としては、直販所及びレストラン（建家内に７０席）。資金の調達先としては①中小企業支援センター制度融資（開業特別支援資金） ２０，０００千円 県補助金 １４，０００千円 社長個人 ２０，０００千円 共同経営者個人 ２０，０００千円 計 ７４，０００千円で出発した。なお、この他に旧アンテナショップで使用していたパン焼機・精米機が個人持ち込み（現物出資）されている。

（３）さんさんの概要と販売方法

さんさんは、大きく農産物直売部門・バイキング方式のレストラン・米パン工場の３部門に分けられる。

① 農産物直売

農産物の委託販売は一律に売上の１５％、買上品は２０～３０％を生産者との相対で委託料として決めている。農産物直売部門は冷蔵陳列棚を揃え、農畜・林・水産の加工品も陳列し、



さらに、総菜、おにぎりも陳列している。米の販売は生産者の「こだわりの米」を販売している。JAS 有機栽培米や福井県特別栽培米の認証米のほか、アイガモ農法など生産者の一人一人がこだわりをもった米を、陳列ケースに展示し、精米して購入することもできる。食べ比べも可能なシステムとなっている。青果物は肥料や農薬の使用に注意と、とれたてを提供。また、地域特性を生かした雪中野菜や伝統野菜などの特殊な青果物も提供している。農産物・加工品などの新鮮さ、安全性、生産履歴、美味しい食べ方、身体への効用などについての情報を伝える手段として、ポップを活用している。

② レストラン

正面入口右手にバイキング方式のレストラン（７０席）を配置している。地元生産者の旬の農産物などを利用して常時４０品目程度のメニューを提供している。メニューは、料理研究家出倉弘子氏、シェフは藤間節二氏。直売所に陳列される野菜を利用し、メニューを季節ごとに

変え、食べる人に安心感を与える料理を提供する。各メニューには食材の生産地や生産者の名前、簡単な作り方、含まれているアレルギー食品名を表示している。福井の伝承料理である「麴の辛子和え」や赤ずいき（サトイモの葉柄）の「すこ」など伝統・郷土料理風の味付けを行っている。また、体に優しいごはんメニューとして、紫黒米入りごはんや玄米ごはんなど他のレストランにはない食材も提供している。直売所にある農産物の料理の仕方を提案できるレストランとして、また、レストランで食べて美味しかったから、直売所で材料を買って作ることができる店舗へと相乗効果による発展を目指している。



③ 米パン

建物正面入口には米パン工房を配置し、生産者の栽培した米を米粉にし、生地を2日間寝かせた製法で作った米粉パンを販売している。米粉パンは小麦のパンとは異なる香ばしさともっちり感が好評である。最近の健康志向に伴い、ほうれん草パン・にんじんパン・ブルーベリーパン、サラダパンなど新作も工夫して作っている。店頭販売の小麦粉パンとは差別化し、更にオーダーメイドの低カロリーの米粉パンを提供することによって、売上増を図ると共に消費者の健康まで考慮した活動を実践している。

④ その他

当社では、単に、商品の販売・食事の提供だけでなく、「農産物が育っている環境が見える」「育てている人の豊かな顔を知ってもらうだけで農産物の背景が見える」という社長の農への思いを伝えるため、生産者農園での収穫体験・もちつき体験・ケーキ作り教室・収穫祭の開催など、消費者と生産者とを結ぶ体験・交流を行っている。また、消費者を対象にした「食」に関する勉強会『この指とまれ』を開催し、講師には生産者や、当社のメニューを考える料理研究家出倉弘子氏、食に関する専門家、行政、環境カウンセラーなどを呼んでいる。



（４）事業を始めた動機

事業を始めた動機はあぜみちの会「みち」43号に書かれたに見谷社長の「農の原点を追う」に詳しい。以下、引用する。

「…今までの手のかかる身体の辛い農業技術が合理化され、省力化された中で昔から比べればとても楽で、収益にも結びつき、楽しくなった。ところがだんだん作物が育たなくなってきた。

肥料をやっても以前程効果がなく、病気（菌類）も多く発生し、殺菌剤、殺虫剤の施用の回数も増えた。ウイルス（青枯病）まででてきた。化学肥料葉散は欠くべからざる手段で減らすことは全く考えられない農業技術の中、対策は地中の悪い菌（ウイルス）の除去と土作り（堆肥の多施）でした。前者の対策は殺菌剤でも殺虫剤でも効果は全く得られず地中のガス消毒が使われた。クロールピクリンです。またドロクロールなどです。これはトラクターにガス浚注機を取り付けて地中に浚注する方法で、その後からポリでマルチをしていく方法です。ガス清浄器を付けてガスマスクをつけ夏場の暑いさなかの作業でした。その時期の方が効果があがり、またガスぬきも速いということです。防毒マスクの使用法を徹底されないままの作業で呼吸困難におちいつたり辛い思いをしたものです。」「ランネートという薬は今でこそあまり効かなくなっているが、当初は効果抜群でよくやった。日中は暑くてやれないので三時、四時ごろやった。夕食、ビールを飲んだものなら、苦しくて起きられなかつた。」…「昔から農地は荒らしてはいけない。（作物をつくらず草原にすること）一生懸命作り続けないと土地がやせるから…と言われたものだ。私は決して荒らしていない。なのに作物が育たない程ダメになってしまった。」…「そこで、大変な作業になるけれど昔親達がやっていた農法でこの土を生き帰らせたいと思った。」

暑さと農薬で脱水症状にまでなりながら経験は実に重い。これが見谷社長の農業と「さんさん」の経営の原点にある。

（５）課題

- ① 委託販売は農協等の直販所と競合している。しかし、農協等は兼業農家主体であり、当社は専業農家主体である。有機・減農薬が売りであるが、それだけでは、農協等の直配所との区別は困難である。専業農家としての安定した品質と量の商品供給ができるかどうかのカギとなる。
- ② 生産者に商品の供給にあたり、プロとしての自覚を促すように指導しているが、一気に進めることができない。一気に進めようとするとう生産者との間に意識のズレができる。
- ③ 主力である米パンの売上が、ピーク時１５０万円が８０万円と半分程度に落ち込んでいる。コストが高い・アイテム数が少ない・マンネリ化等の悪循環が原因であり、現状の米パンの販売スペースは委託販売スペースとレストランの中間にあって、入口正面ではあるもののボリューム感がなく陳列はあまり目立たない。

米パンを作るには 米粉がポイントであるが、製粉機にパテントがあり、コストがかかっている。そのため、米パンの販売価格が１個１３０円前後と小麦パンと比べると割高気味で



ある。なお、米パンのpatentについては新潟県が持っている。新潟県食品研究所が米粉製法を開発した動機は「国内で自給することが可能な数少ない農産物の米。その米を、何とかパンにすることは出来ないか？ 米余りの深刻化を見越して試行錯誤を」繰り返し取得したものである。このため、「この技術を利用してパン用米粉を製造販売しようとする場合は、新潟県と『利用許諾契約』を結ぶ必要がありますので、充分ご注意願います。許諾を得て製造された米粉を用いてパンを製造販売する場合は、契約を要する対象にはなりません。」（新潟県農業総合研究所食品研究センターHP）と表示している。

なお、北陸農政局によると、県内で米パンを扱っている事業者は以下である。また、製粉事業者は1社のみである。

福井県

美山そば工房 木ごろ	足羽郡美山町瀬ヶ内	07797-4-1866	米粉ケーキ（シフォンケーキ）
	24-9		
（農）アバンセ乾側	大野市牛ヶ原	0779-65-8078	米粉パン（菓子パン）、米粉ケーキ（ドーナツ、シフォンケーキ）
	103-25-1		
（有）ファームビレッ ジさんさん	福井市新保町 17-28	0776-52-3354	米粉パン（食パン、菓子パン）、 米粉ケーキ（シフォンケーキ）
米パン倶楽部	福井市黒丸町 10-16-1	0776-29-7686	米粉パン（食パン、菓子パン）
小麦工房 フー	坂井郡春江町針原	0776-51-2979	米粉パン（菓子パン）
	19-42-5		
とことんお米倶楽部	越前市栗田部町 9-1-9	0778-43-0879	米粉パン（菓子パン）、米粉ケーキ（ドーナツ、シフォンケーキ、クッキー）
手作り工房 フ・クレール	丹生郡越前町朝日 22	0778-34-2121	米粉パン（菓子パン）、米粉ケーキ（ドーナツ）
（有）気どころや	三方上中郡若狭町三宅	0770-62-2533	米粉パン、米粉ケーキ
	44-30		
JA 花咲ふくい	あわら市牛山 25-55	0776-78-7868	米粉パン

- ④ レストランについては伝統・郷土料理風の味付けでありながら、料理の提供の仕方は洗練されており、同様のサービスを提供する店舗は近くには見当たらず、現在競合者はいない。
- ⑤ 自然食ブームでロコミ等により集客力はかなりある。昼食時間帯及び夜は金・土・日の開店であるがほぼ満員の状況である。
- ⑥ 2005年に有限会社組織として発足したが、任意団体時代の支援個人の組織が別にあり、会社組織としての運営の分離過程にあり、また、経営者と支援個人との多少の意見の乖離もある。

(6) 今後の展開

上記のような課題を解決するため当社では、

- ① ハンバーグ・おにぎり等新商品の開発
- ② 米パン部門の再構築のため、柱としてベーカリー風の取り組み。
- ③ レストランも化学調味料を使わず、伝統的郷土料理として売って行く。ケーキ等洋風の新たな商品の開発。
- ④ お持ち帰り・弁当(現状は少ない)
問題点は味付けと食品衛生であり、料理の「持ち帰り」の場合には、味付けを濃くしなければならないが、それは食材の本来の持ち味を殺すことにも繋がるもので、どの程度にするかが課題である。
などを手がけ、今後の事業展開を進めようとしている。



(7) 調査員の考察

当社では『フェイス to フェイス』ということで、「農業者と消費者の顔の見える関係」を基本としている。ところで、生産者には商品に関する全ての情報があり、消費者にはほとんど情報はない。情報は非対称なのである。情報が非対称では本来は対等な取引はできない。工業製品の場合には、この情報の非対称性を「標準化」により、どこの社の製品を買っても同様の品質であるというのが基本である。そのために、作業の標準化・工程の標準化を進めるのであるが、農業生産物の場合にはそうではない。地域によって気候も異なれば土壌も異なる。食の安全・安心が叫ばれる中、むしろ、生産者の側から「標準化」できない、こうした「個別」の情報を積極的に公開していくことが求められる。しかし、農業の場合、生産者は無数であり、出される情報があ

まりにも個別的で膨大なものでは、消費者は何を選択して良いかわからなくなってしまう。そこで、1つの指標を「標準」として安心して選択できるようにする。その食材がどこの製品か、どのような方法で作られたのかが分かり、その製品の鮮度などの品質が分かるということが、指標つけるということの目的である。例えば、農業大国フランスのワインは、原料ブドウの産地と品種、栽培法、収穫高、醸造法、特徴を明確にするよう義務付けられている。また毎年、個別に試飲が行われ、各醸造所の製品の質が、求められる基準を満たしているか判定されている。

当社の場合、たとえば米の販売では、指標として、「コシヒカリ」「はなえちぜん」等の品種分類と、「福井県認証による減農薬無化学肥料栽培」「JAS 認定有機栽培」「減農薬無化学肥料栽培」「合鴨栽培」「普通栽培」等々の栽培基準に分類し、コシヒカリの場合には4100円～5500円／10kg 程度の生産者による価格差が設けられている。『福井県特別栽培農産物認証制度』では「福井県では平成13年度から、有機農産物（いわゆる有機JAS認定農産物）以外の、化学合成農薬と化学肥料の使用を極力抑えた（福井県慣行栽培の5割以上削減）農産物について、県独自の厳正なる基準を設け認証しています。」としているが、消費者としては「慣行栽培」が何かも分からないので、現実には「指標」が購入の判断材料となる。

今後は、「指標」に見合った生産物が安定的に供給できていくかが当社の課題であろう。その際、生産者会議や出資者であるインベスターとの意見交換などは欠かせない。

米パンについては再構築が必要である。見谷社長は米粉の製粉特許について、国が特許を買い取って公開してはどうかという提案をしているが、国策として米の消費拡大を目指すのであれば、特許を公開し、米粉を安く大量供給にする・さらに製法についての開発を進めるというのは一つの考え方ではなかろうか。北陸農政局管内で米粉を製造・販売している事業者は下記の9社しかない。これでは、いくら米の消費拡大を図ろうといっても無理がある。戦略的対応が必要であろう。

新潟県、富山県、石川県、福井県で米粉を製造・販売している業者

事業者名	住所	電話番号	取扱商品
新潟県			
新潟製粉（株）	胎内市近江新 319	0254-47-3510	米粉（米粉ミックス粉（グルテンあり・なし））

(株) ライスピア 新 潟工場	阿賀野市勝屋字横道下 918-125	0250-61-2460	米粉（米粉ファイン）
(株) 齋藤製粉	新発田市本町 3-6-18	0254-22-2958	米粉（パン用、めん用、製菓用）、 米粉（グルテンレスのパン用）
まつや株式会社	新潟市葛塚 3497-2	025-387-3325	米粉
たかい食品（株）	見附市今町 8-7-1	0258-66-2487	米粉
富山県			
(株) 麻生圓兵衛商店	高岡市横田町 3-6-1	0766-21-0322	米粉
沼田製粉（株）	小矢部市津沢 372	0766-61-4337	米粉
石川県			
(有) 寺西製粉	金沢市二ッ寺町イ 61	076-267-3586	米粉
福井県			
(有) 高橋製粉所	福井市西開発 3-701	0776-54-5681	米粉、米粉ミックス

個別企業としては、新しい米パンの商品開発が求められる。ボリューム感を含め販売の演出が必要であろう。小麦粉パンの味に慣らされてきた消費者を取り組むには更なる開発は欠かせない。社長の提案するベーカリーを含め、早急な対応が必要とされよう。

経営については、社長は経営をオープンにし、月の売上額などを従業員にも説明しているが、モラル上からも望ましい。売上目標をどこにおくかを含めて話ができればさらなる発展が望めるのではないかな。

食の安全・安心を広める観点からも当社のさらなる進化を期待したい。

<参考文献>

- ・「フランスの公的品質表示産品におけるガバナンス構造」 須田文明
- ・「米からパンをつくる」 新潟県農業総合研究所食品研究センター
- ・「福井県特別栽培農産物生産登録」 福井県
- ・「みち43号」 あぜみちの会
- ・「米粉情報」 北陸農政局

（調査員：和田）

6. 株式会社福井コミュニティスポーツセンター

昭和 55 年 12 月、株式会社福井コミュニティスポーツセンターが設立された。創業当時の指導指針を頑なに守りながら、今も地域の厚い信頼に応えている。

スイミングスクールで出発した同社であるが、平成 4 年に新田塚スポーツクラブ「アーク」を開業し、平成 16 年にはフィットネスクラブ健康らくらくアークという簡易フィットネスクラブを開業、平成 18 年にはスイミングとフィットネスを同施設にもつ新田塚スイミングスクールけんこう倶楽部（あわら市）を開業した。

平成 18 年には経営革新計画の承認企業となり、今後も更なる発展が期待される企業である。

（１）事業をはじめた動機

前代表取締役社長の木瀬禎造氏は地元でスーパーマーケットを営む株式会社ユースの社長であった。株式会社ユースは「健康あとおし」というキャッチフレーズで営業を行っていたため、主に地元の子供の健康的な発育支援のためにスイミングスクールを計画していた。現代表取締役社長の高山和夫氏は当時、新聞記者を退職して教育産業創業を構想しており、地元に貢献できるスポーツ事業創業を目指していた。

同時期にそれぞれスイミングスクール設立の計画を持っていた 2 人が話し合いを重ね、共同で事業を進めることとなった。

同社は「地域の人の健康増進のお役に立つこと」を経営方針として、当初から生後 3 ヶ月～80 歳までを対象にして事業をはじめた。

（２）サービスの開発

開業は新田塚スイミングクラブ福井から始まった。当時はスイミングスクールの創生期であり、福井市内でも競合スイミングスクールが開業ラッシュの最中であった。

当初から生後 3 ヶ月～80 歳までを対象に事業を開業したこともあり、幼児に対しては「ベビースイミング教室」を毎年開催し、時には参加者が 250 人という好評を奏した。

シルバー層に対しては「NHKシルバー教室」を 10 年間継続し確固たる基盤を築き、現在は「リラックスコース」という名称で運営を行っている。開業時は、当時 60 歳を過ぎていた前畑選手を講師に看板とし、新田塚スイミングクラブ福井の知名度アップに努めるとともに、シルバー層の関心を惹きつけたそうである。

① 健康づくり

水を利用した運動は、水の特性により「健康づくり」に大変適している。

水の特性とは、浮力・水圧・水温・抵抗の4つであり、体力増進だけではなく、病気の予防や様々な慢性病に悩んでいる人も気軽に運動を可能にしてくれる。

一例をあげると、水圧は血液が心臓に戻ることを助けるため、運動をしても心臓への負担が少ない。また、太っていても浮力により継続的な運動が可能である。さらに湿気がある室内で運動するため、喘息の人も運動がしやすいこともある。

水を利用した運動は、心肺機能が高まり、活発なエネルギー消費も可能であり「健康づくり」には最も適しており、病気の予防にも適していると考えられる。

② 拠点の展開

1) スイミングクラブ拠点の拡大

昭和56年の福井校に続いて、59年に芦原校、60年には大野校、61年には福井南校をオープンさせ、4施設となった。福井校で培った「健康づくり」への知識や技術の提供を他の地域の人々へ拠点の設置で拡大していった。

2) 水に関わる産業の発展（スポーツクラブ）

平成4年には福井校の隣に「新田塚スポーツクラブアーク」をオープンした。鉄骨3階建ての高級感あふれる総合施設で、1階にはダイビングスクールと遊泳用プール、2階にはロッカールームとサウナ、ラウンジ、3階にはアスレチックジムやスタジオ、ランニングコースがある。

ここでは常に「心とからだの健康づくり」を模索し、明日に生きる新しい勇気を創造する場を提供している。医療提携サービスの実施、健康運動指導士によるトレーニングメニューの作成やパーソナル指導、血液のさらさら度チェックを行いなど、地域の健康造りに寄与している。

プール事業をメインとして展開してきた同社では、来るべき高齢化社会に対応できる体制を取る必要があればこそ、本校の総合施設の「アーク」を開業したのである。

スイミングを4クラブつくってきた中で、高齢化が見えていた。その高齢化社会を迎えるにあたって、プールだけでは集客が難しいと考え、目玉になるスポーツクラブを持って、県の施設やこれからできる健康施設に参入していくようになった。

2つの施設を並べた結果、その後に訪れた公共施設との提携事業も広がっている。平成7年に福井県ふくい健康の森「けんこうスポーツセンター」運動指導業務の受託、9年に同施設の温水プール指導業務の受託、12年に大野市健康保養施設「あつ宝んど」プール監視業務の受託をした。

3) スイミングスクールとスポーツクラブの融合

平成18年の新田塚スイミングスクールけんこう倶楽部（あわら市）の移転新築の際、スイミングスクールと小規模なフィットネスクラブを併設した。

年齢を問わず、スイミングにこだわらず、多くの地元の人たちの「健康づくり」に貢献するために設備投資を行ったものである。スイミングに抵抗があった方々も集うことが出来る施設に生まれ変わっている。

今後、新田塚スイミングクラブ福井南校も同様な形態で移転新築が計画されており、移転地域でのサービス提供に期待が集まっている。

<スイミングクラブのHP>

新田塚スイミングクラブは、 単に水泳を教えるだけのところではありません

新田塚スイミングクラブ全施設を含め、今後私たちは、メンバー様に『人に優しい水』をご提供致します。

- 塩素の臭いがほとんどありません。
- 目を開けていても以前に比べて痛くありません。
- 喘息や気管支の弱い人も安心して泳げます。
- 体に塩素の臭いも残りません。
- アトピーの人も安心して泳げます。
- プールの後はお肌がツルツルです。

成人コース	対象	時間	内容
レディースコース	女性のみ	午前中	初めて水泳を覚える初心者の方から泳ぎを基本から覚えたい方、楽に美しく泳げるようになりたい方まで。減量目的と合わせて水泳も覚えたい方など。
リラックスコース	60歳以上の男女	または午後	
シニアコース	成人男女	夜	
超音波流水 けんこう教室	成人男女	午前・午後・夜	全く泳げない・運動不足・体力に自信のない方など。 超音波流水を利用し、水中運動でからだの細胞を活性化しシェイプアップします。
腰痛改善教室	成人男女	午後・夜	腰痛の改善・リハビリ・運動不足の解消。無理なく身体を動かしたい場合。

③ サービス内容

1) 水へのこだわり

新田塚スイミングクラブは水へのこだわりを強くもっている施設として有名である

水質が変動しやすい大量補給や多種・多量の薬品処理から脱却し、西ドイツ製の紫外線殺菌装置の採用により、塩素と光の効果的活用で「汚染原因を元から断つと同時に汚染物の処理残しをしない」ことで水質を管理している。

水へのこだわりは他の施設とはずっと早く、インストラクターがはだしで事務室からプールへ向かうことは禁止、当然お化粧はシャワーで必ず流してもらっていた。「質を保つ」という精神の元、徹底した管理を行っているのである。

プールサイドに立っていても塩素のにおいがしないプールでサービスの提供を行っている。

塩素に依存しないことは、アトピーの子供達が気軽に利用できるプールとして好評を得ることにもなり、福井県の日本赤十字病院と提携し「ぜんそく児コース」のサービス提供にも繋がった。

2) 生活習慣病への対策

職員が健康運動指導士の資格を取得し、トレーニングメニューの作成やパーソナル指導を行っている。会員メンバーは資格をもったインストラクターにいつでも気軽に相談できる環境を提供している。

平成 17 年には経済産業省の「電源地域活性化先導モデル事業」として「福井健康・長寿のための糖尿病予防フロンティア事業」を委託されて開催するなど、施設外でもサービスを提供している。

3) メディカルとの提携

医療との提携を強化するため、スポーツクラブ内に出張診療所の認定を受けた。その結果、会員メンバーが施設内でドクターの健康相談を受けることが出来るようになった。

出張診療所では「生活習慣病予防の血液検査」というサービスも提供しており、健康を意識しているメンバーに好評を得ている。

同社は病気に関しては、「予防」が一番と考えており、会員メンバーの健康管理の手助けとなるように今後も医療との提携を強化していく予定である。

<アーク生活習慣病プログラム例>

Fitness - diet - Medical のパーフェクトプラン

 **生活習慣病予防コース** **ご入会金 50%オフ!!**



Fitness: 運動

体脂肪率の測定

各部位別の脂肪量、筋肉量など細かく測定させていただきます。

指名担当

運動プログラムを作成し、運動指導させていただくインストラクターを撰んで頂けます。



Medical: 医療

血液検査

検査8項目(血糖、肝機能、尿酸など)をコースの前後に測定し、運動効果がみれます。

ドクターカウンセリング

検査結果や、運動、健康状態など月1回気軽にドクターに相談して頂けます。



Diet: 食生活

食生活チェック

メールで食事の写真を送るだけ。管理栄養士からの食事アドバイスをさせていただきます。

健康相談

保健師さんに月1回、健康に関する相談をして頂けます。日常生活でのご質問にお答えします。



(3) サービス提供方法

① 顧客ターゲット

生後3ヶ月～80歳という開業当初と変わらず、全年齢の地域住民がターゲット

② サービスチャネル

スイミングクラブ4校、スポーツクラブ「アーク」、簡易フィットネス「らくらくアーク」によるサービス提供。

③ 販促方法

1) 新規客に対して

口コミによる入会に重点を置いている。既存顧客へのサービス提供がひいては新規客獲得に繋がっている。

広告媒体はいままでは新聞チラシが主。スイミングクラブについては春と夏にチラシを入れ、スポーツクラブについては新年、春と秋にチラシを入れている。今後はフリーペーパーの多用を計画している。

2) 既存顧客に対して

皆勤賞の表彰を実施。1年、5年、10年と区切りが良い時期に表彰している。

スイミングスクールでは、「単に水泳だけを教えるだけではありません」をキャッチフレーズに、子供が大人になっていくために必要なものを与えていこうという精神でサービスを

行っている。

今後はメンター制度（後述の参考資料参照）を実施し、子供のしつけ、持続性、忍耐力の育成に協力していく予定である。

スポーツクラブ「アーク」では、会員への関わり合いを重要にしている。

メニュー作成を依頼するインストラクターを選任することも可能であり、会員が休みがちになるとインストラクターから心配して電話が入ってくる。スポーツクラブでよくありがちな「会費だけ払ってもらえれば良い」という考えではなく、会員には「アークの施設を十分活用していただき、人同士の関わりも楽しんで頂く」という考えでサービスを提供している。

ほっといてほしいという人を除いて、トコトン会員とインストラクター達の関わりを重視し、信頼を得る努力をしている。

③ 販促費用

6 施設で 1 4 百万円程度。

④ 価格設定

スイミングクラブの会費は開業当初より高め。北陸 3 県中で一番高い価格設定である。

スポーツクラブ「アーク」の会費も他の競合施設より高く設定。

同社は価格競争には参加せず、サービス内容の充実で競争していくという精神である。

⑤ 開業～サービス提供で苦労したところ

新田塚スイミングクラブ福井南校の開業数年間、約 5 年前に競合施設が開業しており、後発施設として会員獲得が大変であった。

同社の精神を理解してもらうために、地道に質の高いサービスの提供を行ってきた。

⑥ 今後の展開

1) 現状評価（自身）

理想どおりの事業展開できた。

2) 自社の位置

スイミングクラブ・・・北陸 1 位の規模。サービスも一流を継続していく。

スポーツクラブ・・・福井県内でのブランド価値を維持していく。

3) 今後の開発計画

＜スイミングクラブ＞

リニューアルによりキッズコーナーの設置、スポーツクラブの併設により、地域住民の集いやすい施設を目指す。

子供に対するメンター制度（後述）を軌道にのせ、精神的な健康づくりにも寄与していく。さらには、発展して母親など親御さんの相談相手にもなれるようなコミュニティ空間を創っていく。

大人のメンバーに対しては、泳ぐだけでなく健康づくりのプログラム作成を積極的に行っていく。

<スポーツクラブ>

「予防」を主とした「健康づくり」を目指していく。医療との提携を深め、より良いサービス提供を行っていく。

運動の苦手な方も気軽に行えるようなメニューの開発、軽い運動から入れるメニューの開発を行うとともに、それに対応できるようにリニューアルを行っていく。

例えば、今までは「カウンセリング」⇒「硬いマシン」であったが、気軽に入り込める「サーキットトレーニングコース」の創設を行っていく。

⑦ 今後の課題

<スイミングクラブ> 人口シェアアップ

<スポーツクラブ> 女性会員の増加。駐車場不足の問題があり、大々的な会員募集をしないこと、会員メンバー数を2300名以内とすることを謳っていた。駐車場問題の解決と今後の方針策定。

<経営革新> 経営革新計画の承認企業となり、計画推進に努めていく。

(経営革新計画書の参考資料を後に添付)

(3) あとがき

同社は時代のニーズに合わせて、常に良いものを提供していこうと努力してきた。開業当初より地域の様々な年齢の方々の「健康づくり」のために知識や技術を提供して役立とうとしてきた。その精神が地域の厚い信頼を得て今日まで同社を発展させてきたものとする。

今後の「健康づくり」は、医療等との提携による「予防」の重視、精神的な健康づくりへの関与を行い、更に高度なサービス提供を行おうとしている。

これまでの成功もアトピーやぜんそくの子供達、シルバー層などへの思いやりのサービス、高付加価値サービスの提供により信頼を得てきた結果であるとする。

「健康」に関わる事業は、現代もっとも万人が関心をもつ分野に関わるものである。また、マスを対象に出来る業種であればターゲット顧客は多く、いくらでも事業拡大が出来るとも考えられる。しかしながら、「健康」に関わる仕事は、第一に医者が浮かぶように「信頼」が第一の仕事であるとも考えられる。

そのため、「信頼」をどれだけ得られるかが事業成功のカギの第一と考えることから、商品開発及び提供には十分慎重な対応を指導すべきであるとする。

「健康」に関わる事業は、「確固たる経営理念」「経営方針の継続性」「信頼獲得」の3つが基盤となって成り立っていくものではないだろうか。この基盤がしっかりしていればこそ、この上に成り立つ事業が発展していくものとする。

ビジネスプラン構想シート

[事業目的]

顧客利便性に立脚した施設の整備、および健康メニューの拡充による満足度向上

[ビジネス・チャンス]

- ① 育児・教育に、不安をもつ親が増えている。
- ② 長寿社会を背景に、健康管理、体力維持についての関心が高まっている。
- ③ 高齢者の予防医療やリハビリ目的にスポーツクラブ利用が増えている

[資源の活用・発揮]

- ① 水泳教室 25 年の実績をもとに、子供の健全な成長に、高い効果を提供するノウハウを有している。
- ② 地域 3 都市に 7 施設を構えており、知名度の高さは抜群である。
- ③ 会員サービスには、きめ細かい配慮がなされており、安全性、快適性については地域の方に認知されている。

基本戦略

[事業領域]

[誰に]

- ① 子供達の健全な心身の発達を願う保護者
- ② 健康維持を意図する成人会員（ダイエット・フィットネス）
- ③ 腰痛膝痛・リハビリ等の目的を持った高齢者

[何を]

- ① 「しつけ」や「規律」など子供の総合的生活能力
- ② 健康維持のための目的別トレーニングプログラム
- ③ 治療と連動して効果の期待できるコースメニュー

[どのように]

- ① 娯楽や教育効果を加味したメニューの開発
- ② 健康的機能の維持、回復に寄与するメニューの開発
- ③ 顧客対応方針に即した施設を移転新築する

具体化

[どこから]

- ① 外部インストラクター
- ② 医師による助言
- ③ 施設コンサル会社

[商品・サービス]
プール機能を活かした健康増進サービス

[どこを通じて・どこへ]

- ① 過去・現在利用者から紹介
- ② 医者からの運動療法の奨め
- ③ 福井商業高校など著名施設

[くわしくは]

- ① しつけや教育的効果を加味したメニューの機能の分類とコース設定
- ② 健康的機能の維持、回復に寄与するメニューの機能分類とコース設定
- ③ コースの実施日、時間帯などのカリキュラム設定
- ④ 顧客対応方針に即した施設を移転設置する
- ⑤ 初期の会員増強対策として、体験キャンペーンを実施

<参考資料 2>

② 躰・教育のための新制度導入案

子供達の健全な発育・発達の手伝いシステム

メンター（教育指導者）制度の導入

<目的>

- 水泳の指導だけでなく、しつけやルール・マナーの教育を充実させて、子供達の一生を貫く心と身体健康作りの手助けを行う。
- 育児・教育等に不安を持つ保護者の相談相手になる。

<内容>

- 水泳指導のインストラクターと区別し、しつけの指導員を配置する。
- 幼児・ジュニアの練習時間の前後。スイミングクラブの練習開始の30分前から、ロッカーの出入口に待機し、「こんにちは」と明るく迎えることから始まり、着替え、靴の片付け、喧嘩の仲裁、時間を守ることなど日常生活の基本的なことを伝えながら子供達の心身のサポート役を担う。
- ギャラリーのお母さん方に対しても、育児や家事、学校の相談事、簡単な悩みを話題にできる心強い存在を目指す。そのためにメンターは、専門知識をもっている者、或いは、子育て経験を十分に経てきている者を採用する。

<参考文献>

- ・ 「CLUB Partner」2005年1月号（体力健康新社）
- ・ 「福井コミュニティスポーツセンター開発プロジェクト事業計画書」
（福井商工会議所 シニアアドバイザー事業）

（調査員 村田）

7. 福井アカデミアホテル（株式会社C＆B）



（１）事業を始めた動機

当社の事業は、平成８年に学校法人金井学園が福井市菅谷１丁目に温泉施設を建設し、同法人にて営業を開始した。従来は「金井学園温泉総合健康増進センター」という名称で主に学校の附帯施設半分・民間施設半分といった割合で、積極的な顧客獲得活動を行っていなかったが、平成１５年７月に施設のリニューアルを行い、名称を現在の「福井アカデミアホテル」と変更、営業を民間業者である株式会社Ｃ＆Ｂ（代表取締役支配人 門田行弘氏）に委託することとなり、外部顧客の獲得を積極的に行い現在に至っている。

当社の事業の主軸は温泉施設およびホテル事業であるが、ホテル内にはトレーニングジム・エアロビクススタジオ・温水プールを備え、充実した設備を擁している。また、サービス業としての顧客満足度を高めるための研修を受けた洗練されたスタッフによる運営で高い評価を受けている。

こうした、県内では他に例を見ないホテル兼業型の事業であり、シナジーを高めることによって当社の強みを形づくっている。

本調査は、「健康・長寿ビジネスの課題と展望」であるため、ここでは、同ホテルのスポーツ事業に焦点を当てて研究及び考察を行う。

（２）製品開発～生産まで

平成１５年７月、福井アカデミアホテルとして再スタートを切った同ホテルは、従来の営業スタイルから脱皮し、積極的に事業として採算が取れるための戦略を構築してきた。なかでも、温泉施設及びスポーツクラブの会員化を積極的に展開・固定客作りを念頭に営業活動を行った。宣伝・広告費用を使い、館内の雰囲気も一新、また、スタッフの採用や研修にも力を注ぎ、スポーツクラブを専業としている県内同業他社とは差別化した施設を目指した。

前項でも述べたが、同社は学校法人金井学園がその運営に協力しているために、会員獲得面等におけるメリットが大きい。

当社のスポーツクラブ事業における製品開発（プログラム開発）は、正社員である仲村雅人氏

（健康運動指導士／スポーツインストラクター）を中心とし、数名の選任インストラクター数名により行われている。競技志向・技術向上よりも健康増進・体力維持の目的で会員になる顧客が多いため、プログラム開発もそうした方向性で行われている。

健康運動指導士とは

健康運動指導士の養成事業は、昭和 63 年から厚生大臣の認定事業として、生涯を通じた国民の健康づくりに寄与する目的で創設され、生活習慣病を予防し、健康水準を保持・増進する観点から大きく貢献してきた。さらに、今日メディカルスタッフと連携し、メタボリックシンドロームの予防、生活習慣病ハイリスク者への運動指導、少子高齢社会を踏まえた介護予防のための運動指導の専門家としての必要性が増しており、健康運動指導士への期待が高まっているところである。

～財団法人 健康・体力づくり事業財団のホームページから抜粋、筆者要約～

スタジオプログラム

- ・ヨガ（ぽかぽかヨガ、パワーヨガ、アクティブヨガ）
- ・太極拳
- ・エアロビクス（モーニングエアロ）
- ・フラダンス、サルサ、ステップバレエ
- ・リズムボクシング



プールプログラム

- ・アクア入門
- ・水中運動、アクアエアロ、水中ウォーキング
- ・幼児水泳教室、J r 水泳教室
- ・初級クロール、スイム中級
- ・マスターズ



（３）販売（拡販）方法

① 顧客のターゲット

当社の主要ターゲットは、「女性と高齢者」である。理由としては、

- 1.健康長寿に関して関心が高い
- 2.自由になる時間とお金を持っている
- 3.口コミなどの宣伝効果が期待できる

といった点が挙げられる。門田支配人によれば、「サービスの質的向上により、顧客満足度（C

S)を高めていくことにより、女性および高齢者は固定客となります。そうした意味では、大変厳しい要求もありますが、もっとも周囲に波及効果を及ぼしやすい世代・性別であるため、必ず効果は現れてくるはずです。」と述べている。

② 販促チャネル

前述したとおり、当社は金井学園と密接な関係にあるため、同学園を中心とした広域なチャネルが期待できる。実際、法人会員や個人会員（個人会員数約 600 名）の多くは、金井学園の取引業者や関係者であり、安定収入に大きく貢献している。

③ 販促方法

ホテルと兼業であるため、会員獲得のために提供できる付帯サービスは、ホテルおよび温泉施設を中心として行われている。たとえば、入浴券の提供などである。

(4) 開発～販売まで苦労したところ、問題点

① サービス特化戦略

当社の戦略の要諦は、サービス特化戦略である。なかでも、他社にはない資源としてホテル及び天然温泉とのシナジーが挙げられる。具体的戦略（戦術）としては、

- 1) ホスピタリティの向上：一人一人違ったプログラムを提供（フルオーダー）
- 2) フレキシブルな対応
- 3) インストラクターの教育（大半が自社正社員）

となる。すなわち、「顧客満足度の向上＝会員数の増加＝業績の向上」を目指しており、門田支配人は、「リッツ・カールトンが行っている、我が家にいるような雰囲気作りを目指しています。」と述べている。さらに、退会者の退会理由から得られる情報や教訓は事業にとって宝物である。他社から移ってくる会員もいれば、他者へ移っていく会員もいる。そうした会員から得られる情報を今後の反省点・改善点として真摯に取り組むことにより、潜在的なニーズを顕在化し改善につなげていくことが容易になる。

しかしながら、問題点もある。少子高齢化は健康長寿ビジネスにとって追い風となるものの、同時にビジネス自体も成熟化していく中で、会員数にも限界がおきてきてスポーツクラブ自体の会員数の増加にも歯止めがかかることになり、当然、他社との競争戦略に重点を置くことになる。当社としても、そうした社会的な背景を視界に入れながら、同業他社との差別化を諮っていかなくてはならない。

(5) 今後の展開

現状評価 ： まだまだ発展途上ながら他社との差別化はできている
更なる差別化が重要

今後の開発計画：安全性の高い器具の導入、 ニーズに合ったプログラム開発

今後の課題 法人会員の獲得：福利厚生

その他 ： 生活スタイルへの取り込み（提案型）、 会員数 1000 人を目標

（６）調査者の考察

① 他部門とのシナジー

当社は、これまでも述べてきたとおり、天然温泉を持ったホテル事業を主軸として営業してきた。ホテル事業はサービス業の典型的なものであり、その意味では当社のスポーツクラブ部門は、卓越したサービスを提供できる強みがある。

一般的なサービスの特質は次のとおりである。

1. サービスの提供と消費が同時に行われる。
2. サービスするスタッフにより、提供する商品の質が異なる。

以上より、今後会員数 1000 人を目標としている当社にとって、社員教育をはじめとするサービスの強化によって、顧客満足度を高めていくことが、最も大切である。

スポーツジム専門で行っている競合他社には、決め細やかなサービスとフレンドリーな対応を行い、会員の定着と安定した収益力をさらにマーケティング活動や各種資格取得支援などの社員教育に生かしていければ、今後の経営が安定するものと思われる。

② ブランド化

当社は、企業外部から見れば、まだまだ金井学園が経営に関わっている施設と見られている。民間施設でありながら一度も施設に足を踏み入れた事のない県民も多数いることであろう。今後は「福井アカデミアホテル」といえば“・・・”といったようなキャッチフレーズやイメージが浸透し、ホテルなのにスポーツクラブもすごい、といわれるように頑張してほしい。

③ 健康長寿のために

当ホテルの門田支配人によれば、「今後、2007 年問題などをはじめとした少子高齢化社会に向かうのはうちにとっては大きなチャンスであり、追い風となる。」と述べている。しかしながら、高齢者や女性をターゲットとすることはある意味厳しい選択でもある。なぜなら、高齢者や女性はサービスに対する要求のレベルが高く、満足感を与えられるためには、スタッフの質だけでなく、設備や附帯サービスにも力を入れていかなければならない。国内にも優れたサービスを提供する企業や施設があり、それらをベンチマークしながら当社独自のオリジナルなサービスを開発できれば、他社との大きな差別化であり、競争優位性を発揮できるものと思われる。

（調査員 竹川）

8. 有限会社 山桜エムエム園

(1) はじめに

福井市指定の介護福祉施設（有）山桜エムエム園は、指定小規模多機能型居宅介護（介護予防小規模多機能型居宅介護）として、平成18年10月に緑豊かな福井市郊外で既存民家を全面改装して開業した。通所・訪問・宿泊を組合わせ、介護でお困りの方や利用者の方に納得していただける施設づくりに挑戦している。経営コンセプトは、利用者の生活リハビリを中心に考える施設運営とし、利用者に「のんびりゆったりとした緑の中で、のびのびとした時間を過ごしていただ

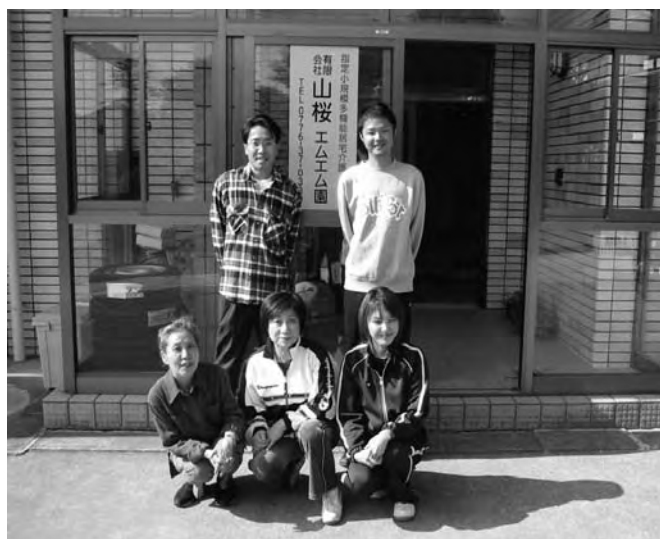


く」ために、小規模多機能の特徴を十分生かし、目の行き届いたケアサービスを提供することである。

社会福祉法人・医療法人や関連会社の事業多角化とは異なり、指定居宅介護事業者として強い使命感を持ち、小規模多機能型事業を創業、サービス提供を進めている。小規模多機能サービス事業所の7割以上が借家形態の中で、この事業所建物の所有状況は、個人所有であり不退换の姿勢で臨んでいる。

(2) 事業をはじめた動機

（有）山桜エムエム園の代表であり、介護支援専門員である加藤美弥子さんは、介護福祉やケアマネージャーなど予防介護事業の専門資格と現場での福祉実務経験を生かし、地域社会の中で介護に悩んでいる方々に納得していただける施設として、生きがいの創造と特にのびのびとした時間を過ごせるよう高齢者福祉の理想を持ち、小規模多機能型事業を創業した。志を同じくする管理者の篠原真さんは、若干26歳であり、大野市で自ら介護福祉士の資格と介護福祉の現場経験を積み、福矢さんら明るく元気な仲間達と共に介護福祉ビジネスを担う強い使命感を持ち、事業の立ち上げに取り組んでいる。



（３）施設・サービスの開発と提供

① 利用者の立場になった施設改修

施設は、２階建民家を全面改装、段差のない床や手すり、利用しやすいトイレやお風呂、エレベータ設置をはじめ、機能回復訓練室、宿泊スペースなど安全で快適な設計配置がなされており、福井市内ではまだ３箇のみの介護予防小規模多機能型居宅介護施設となっている。



② 提供するサービス

施設は当然小さいものの、その分、利用者一人ひとりに対してスタッフが誠心誠意サービスを尽くすことができる、目の行き届いたケアを強みとしている。また、生活リハビリ、レクレーション・お出かけなど、毎日を楽しく過ごして頂ける行事を企画している。更に、介護に関する様々なお悩み相談や施設の無料体験も随時受け付けている。加藤代表は、「信頼されるサービス提供を中心に、ご家族との連帯意識を忘れず、密にしながら運営していきたい」と小規模多機能型らしいサービス提供の方針を語る。

1) 通所介護

営業時間は午前６時から午後９時までとし、利用者ご家族の融通も利きやすいような時間



設定に配慮がされている。生活リハビリ・レクレーションや機能訓練、外出支援、残存機能の維持向上と共に生活の幅を広げるお手伝いを提供している。特に「生活リハビリ」は、当施設が他事業者との差別化を図るべく力を入れている項目である。具体的には、経験豊かな専門スタッフにより、単なる遊びやレクレーションだけではなく、日常生活の場面で、ＡＤＬ体操（テレビを見ながら、又音楽に合わせてベッドや椅子等で行う高齢者体操）や掃除を通じた筋力維持体操、歌レク、マッサージ機器等を実施していくものである。

2) 訪問介護

随時、訪問介護により、食事支度や入浴支援等、在宅での生活に張りを持って頂けるサービスを提供する。

3) 宿泊サービス

午後 9 時から午後 6 時まで、トイレ誘導など宿泊に関する様々なニーズに対応している。

4) 介護お悩み相談・施設見学 無料体験 随時受付

(4) サービスの提供、販促、価格設定

① 新規利用者の確保

社会福祉を必要とする高齢者や家族の数も年々増加してきており、誰もが現実にご利用する場面が周囲でも増えてきている。介護保険給付は、介護保険認定を受けた人だけのものではなく、介護を担う家族のためのものでもある。顧客の獲得にあたっては、地域自治会を通じたチラシを配布し、施設周辺の地域住民に対する理解と信頼を得るため、無料体験会の開催やお試券の配布、新聞への折込広告、戸別訪問による説明・地道な情報提供などを通じて、新しく開業した介護福祉施設に対する安心と信頼形成に努力している。一方、介護包括支援センターや地域の病院、社会福祉法人との情報交換、人的連携強化をはじめ、行政窓口との迅速な情報収集により利用者の確保に努めている。



② 月基本利用料金設定（例）

個別のケアプランによって利用回数が異なってくるが、1ヶ月間のサービス基本料金は以下のようになっている。

- ・要支援 1 4,469 円 ・要支援 2 7,995 円 ・要介護 1 11,430 円 ・要介護 2 16,325 円
- ・食費（オヤツ含む）朝 300 円 昼 500 円 夕 500 円 ・宿泊費 700 円
- ・送迎費無料 その他（おむつ代等）

(5) 創業～サービス構築・提供までの苦労したところ

当初は介護保険制度の施行に伴い、医療法人、社会福祉法人など多様な民間事業者が介護福祉サービス分野に参入してきたが、収益構造のしくみが介護保険報酬に依存している構造であり、報酬の回収不安はないものの、一般的には小規模多機能型事業者の経営環境は規模の利益が期待できないことから厳しいスタートとなっている。特に新規創業の場合は、中小企業ならではの、小回りが利きやすく専門的サービスの構築と人的結束の強いスタッフが揃っているものの、利用者の信用を獲得するまで一定の時間が必要となる。これは、資金繰りから見れば、利用者数を損益分岐点まで確保していく期間コストの負担が大きくなり、短い期間での利用者確保が重要な経営課題となる。当面は新規利用者拡大を図るべく、施設とサービス内容のPRと1万件以上に及

ぶ訪問活動を積極的に展開している。

又、地元の社会福祉法人は営利法人の最大の競合者という見方もある中で、これら社会福祉法人との地域連携、住み分け、情報交換にも積極的に取り組む一方、今後発生してくると思われる利用者とスタッフの良好な関係づくりやサービスの品質管理、介護事故の未然防止等に備えた労務管理問題、更には制度改正リスクへの対応に万全を図ることとしている。

（６）今後の展開

福祉分野の規制緩和と民間参入拡大の中で、介護保険は、障害者支援費制度等との統合を進め、今後消費税や利用者負担率見直しも検討される見通しである。又、2011年度までには国の福祉政策として介護・医療療養型病床 23 万床が削減される中で、在宅ケア、老人保健施設など受け皿が具体化されていく方向にある。

典型的な地域密着型事業である高齢者介護事業は、その根幹である介護報酬が公定価格であり、事業者間の優劣を決定する要素は、提供するサービスの質の差別化、利用者とスタッフのコミュニケーションスキルの維持向上が大きなマネジメント課題のひとつとなろう。

こうした事業を取り巻く環境変化を十分に把握し、様々な知恵と工夫で事業展開しているこの施設の加藤代表に 3 年後の目標を尋ねたところ、「小規模多機能型事業の目標として、更なる質の高いサービス開発と地域の信頼を広げつつ、当面は通所・宿泊含めて 18 名利用者登録を目指しながら、3 年内には 25 名まで登録拡大を目指し地域での信頼を築きたい」と語った。

（７）考察（まとめとして）

民間の介護ビジネス市場は、すでに 1～2 兆円規模の産業分野に成長してはいるものの、在宅サービスは介護保険の報酬規定の枠内での事業成立が困難な中で、様々な知恵と工夫で事業展開が行われている。地域には、社会福祉法人や N P O、ボランティア活動組織など、介護サービスに限らない幅広い「地域たすけあい」活動がある中で、一方で、こうした新たに事業展開を進める中小の民間企業や医療法人の存在がある。こうした各機関が相互にその役割を生かし、連携しながら地域で支えあい、介護保険改正で新たに生まれた小規模多機能サービスにおいても、地域の高齢者や家族にとって、「なくてはならないサービス拠点」として信頼と役割を担っていくことが今後強く期待されている。

また、地域の高齢者とその家族が健康で生き生きとして暮らし、地域自立型の福祉サービスを実現し提供していく仕組みづくりは、地域全体の重要なテーマでもあり、地域における社会資源や人的資源が十分に生かされる取り組みも期待されているところである。

（調査員 庭本）

9. 協和テキスタイル株式会社

「和紙から生まれた呼吸繊維（ECHIZEN）原糸」を開発。

紫外線をカット、通気性や保湿性に優れていることから、「和紙を着る」をテーマに、和紙の肌着、ソックスの製造・販売から現在は、「和紙で生活してみませんか」をテーマに、ボディタオル「すはだ美人」をはじめとするスキンプロポーション、寝具類、台所用品へとアイテム数を増やしている。



（１）事業をはじめた動機

昭和 41 年会社設立 織布製品製造を行う。

昭和 59 年 医療用サポーターの製造販売開始。

医療用サポーター以外で、当社の事業の柱となるものを考えていた時、たまたま和紙の糸のサンプルをくれた方がいた。和紙は環境にやさしく、日本人にも馴染みの素材であり、他の繊維製品との差別化も図れることから、商品化を考えたのが始まりである。

（２）製品開発～生産まで

平成 13 年から自社で商品開発に取り組む。（大手企業他に商品化の相談をするも、手間がかかりすぎて相手にしてくれなかった）。

和紙生地の製造⇒スリティング⇒撚糸⇒伸縮⇒柔軟⇒巻上⇒製織（生地）⇒縫製⇒染色⇒商品販売に至るまで、すべて自社で取り組んでいる。

尚、商品化までに 4 年の歳月をかけた。

和紙繊維の原料は、自然の植物の中から生まれ、植物繊維から和紙が作られる工程の中で植物繊維のみが複雑に絡み合うことで、和紙独自の特徴と機能が生まれる。この機能と特徴を生かし糸（和紙繊維）にして作り上げた。

近年、環境と健康が注目される中、和紙繊維は天然繊維の為、肌にやさしく、一方廃棄処分された場合には、地中で分解することが出来る、自然環境に適合したこれからの素材である。

① 和紙の構造

楮（こうぞ）、三桠（みつまた）、雁皮（がんび）など落葉低木の皮を煮てたたいて繊維に分解し、手ですいた和紙は、上質のセルロース 99.9%。接着剤を使う洋紙と違って、植物繊維のみが複雑に絡み合っていて出来ている自然素材である。

さらに、調湿性という点から和紙をマイクロレベルで見えていくと、セルロースの結合体である繊維の長い分子が、水素結合と呼ばれる性質によって、電気的にくっついている。水素結合の隙間「OH基」には親水性があり、そこで、水の分子を取り入れたり取り出したりする。

この和紙を撚糸することで、この構造と特徴を保ち、水に溶けない糸が出来上がる。

② 和紙糸（和紙繊維）の製造

和紙を作る為の植物繊維は、落葉低木を煮て叩いて、植物繊維の樹脂を抜きます。樹脂の抜けた後、空洞が出来た繊維が出来上がります。この植物繊維で出来た和紙を細かくスリットし、紙縞りの原理に撚りをかけていくことで、和紙の水素結合による構造に加え、物理的な空間（多孔質の微細構造）が出来上がり、この結果、調湿・保湿・吸湿・放湿などの機能が、和紙独自の比類の無い特徴を、この製造過程で作り上げる。

③ 和紙糸（繊維）の特性

1) 吸水性

他の繊維よりも大きい。

水・汗の吸収が大きい。

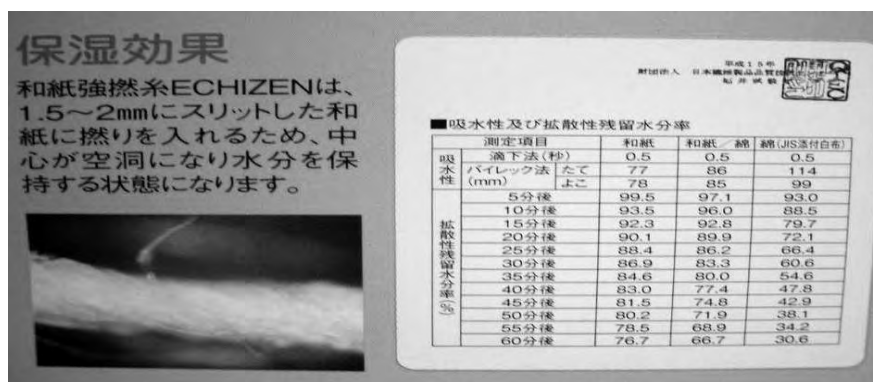
衣料として使用した時、ベタつかず、ムレないサラサラ感がある。

2) 保水性

保水性は高く保持する為、部屋の湿度が高ければ水分を吸収し、乾燥してくれば発散します。この呼吸作用が、同時に臭いほこりなどを吸着し、湿度をコントロールします。（調湿作用）

吸水性の保持力が強い為、身に付ければ、肌の乾燥を防ぎ、乾燥肌やアレルギー肌の方に潤いを与え、効果的な素材となる。

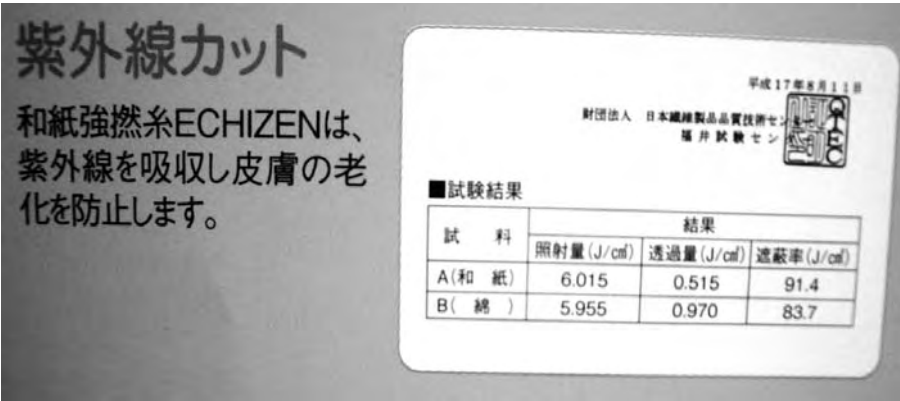
【表 1 吸水性及び拡散性残留水分率 （財）日本繊維製品品質技術センター】



3) 紫外線の吸収率が高い

和紙は、UV加工を施さなくても、そのまま有害な紫外線をカット。レースカーテンに比べて、和紙の方がはるかに紫外線を防ぐ力が優れている。和紙は紫外線を通しません、可視光線は通す。従って、太陽光線のもとで読書するより、障子の部屋で読書する方が、目の疲れが少なく、紫外線によって引き起こされる白内障を防ぐことができる。また、和紙を使った照明器具は、人の目にいい波長のみを通すので、目にはとても優しく、和紙のシェードを使えば、目の疲れを癒す事もできる。

【表2 紫外線（照射量、透過量、遮蔽率）（財）日本繊維製品品質技術センター】

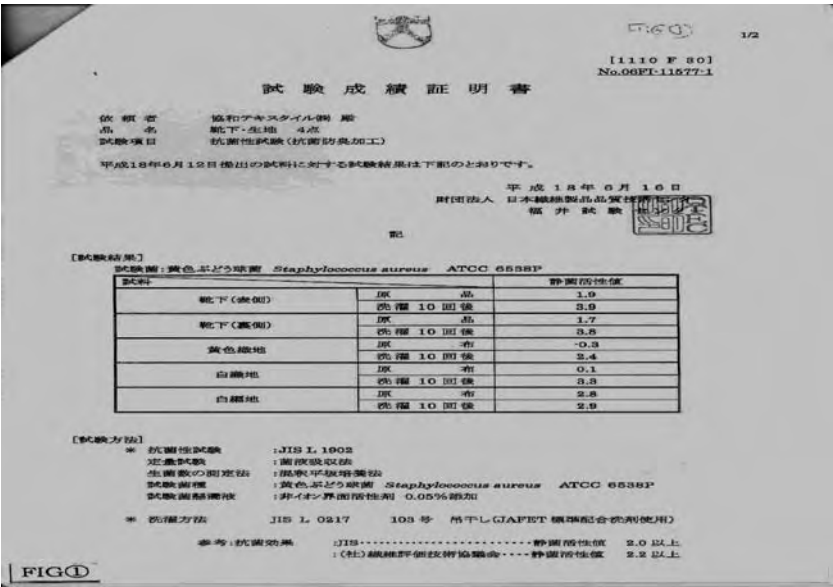


4) 抗菌性

抗菌剤を付与しなくても、和紙繊維そのものが抗菌性を持つ。

洗濯を繰り返すほど、抗菌性が上がる。

【表3 抗菌性試験（財）日本繊維製品品質技術センター】



5) 吸着性

臭いと感じる、アンモニア・メルカプタン・硫化水素・トルメチルアミン等（低分子化合物）を吸着することで、脱臭にも効果大きい。

アンモニアテスト・・・2時間後よりも、更に24時間後の吸着の方が大きい。

これらの臭いの分子は、＋イオンに帯電している為、OH基－イオンに吸引される。

【表4 消臭性試験（財）日本繊維製品品質技術センター】

(1119 P 303)
No.06P1-11B7A-2

平成18年 6月 13日

依頼者 昭和デキスタイル㈱ 販
品名 新・紙・4点
試験項目 消臭性試験

平成18年 6月12日提出の試料に対する試験結果は下記の通りです。

平成18年 6月20日
財団法人 日本繊維製品品質技術センター
振井 試験セ

記

【試験結果】

		デキシル	
		2時間後	24時間後
乾下	濃度 (ppm)	16.5	6.5
	消臭率 (%)	06.0	62.7
白織地	濃度 (ppm)	15.5	8.5
	消臭率 (%)	44.0	77.5
黄生地	濃度 (ppm)	19	10.5
	消臭率 (%)	49.3	78.0
ビロケース	濃度 (ppm)	18	9.5
	消臭率 (%)	66.3	88.7
空試験	濃度 (ppm)	87.6	81.6

【試験方法】 アンモニア試験
550mlのデドラー・バック中に1gの試料を入れ、所定濃度のガスを3分間注入し、2時間後及び24時間後のガス濃度を測定する。
測定条件：温度・湿度：20℃・65%RH
ガスの種類：アンモニア
ガス初期濃度：40ppm

FIG②

6) 強撚糸による組織

a. 通気性

無数の空間（多孔質の微細構造）が存在する。

通気性がよい為、放熱し易く、接触冷感があり、夏は涼しい。また、冬は上着を着れば、繊維の空間が断熱効果となり、暖かい。

b. 表面積が大きい

摩擦性が高いので汚れ落ちが大きい。

頑固な機械油も容易に脱落・吸着する。

湿度を吸収すると、和紙独自の柔軟性が生まれ、肌に優しい。

7) ホルマリン

紙製造工程・テキスタイル加工工程中、どの工程でもホルマリンは使用せず、できる限り自然条件下で加工。

(3) 販売方法

① 顧客のターゲット

和紙繊維：「自然に還る、自然に環境に優しいECO製品」として、また紫外線をカット、通気性や保湿性に優れていることから、ターゲットは、赤ちゃんから高齢者まで幅広い。そして、上記の特徴から、アトピー・敏感肌・アレルギー対策など「お肌の健康管理のサポート」として、顧客の獲得もある。

② 流通チャネル

自社の直売店舗が、県内では、ショッピングシティベル店、エルパ店、福井駅前のエコライフ店の3店舗。県外では、東京の京王百貨店、西武百貨店、東武百貨店、小田急百貨店、高島屋の“健康”をテーマにした売場で販売している。

③ 販促方法

自社店舗では、販売員を通じて、商品を顧客の目と手で実感して頂く。女性のクチコミは大きな販促手段と考える。また、パンフレット及びインターネット、TVにて販促を実施。

④ 価格設定

和紙は、均一に染まりにくい為、大量生産は難しい。よって、現状ではコスト高で、綿製品の2～3割高の設定である。

（４）開発から販売迄で苦労した点

製品開発過程において、和紙＝紙を糸にしている為、染色のトラブルが多い。和紙独特の黄ばんだ製品のみであれば、染める必要はないが、販路を拡大して行く過程において、色（ピンク、黒、赤、グレー他）への要求があり、避けては通れないものである。当初は、染色は外注で対応していく予定であったが、均一に染まらないトラブルが多く発生した為、内製化を図ることを決意した。染色では、県の工業技術センターに相談しながら、試行錯誤の状況である。

販売に関しては、下着メーカーに対して売込みをするも、色、強度などが規格に合致しない為、契約できなかったケース。ある百貨店は、トップダウンで取引の機会を得るも、売場担当者の、“自社製品が売れなくなる”との一言で、契約できなかったケースなど、販路拡大には大変苦労している。

（５）今後の展開

「和紙で生活してみませんか」というテーマで、【衣（肌着、タオル、くつ下など）】、【食（台所周り）】、【住（寝具、トイレなどのカバー、スリッパ）】などを提案していく。女性専用のフィットネスクラブに商品を陳列する手法で、店舗展開を図る。

基本的には、一度使って実感頂く必要がある為、いかにより多くの女性の目と手が届く場所に、商品を陳列できるかが、販路拡大の鍵となる。

9 月には、小松精練㈱（石川県能美市）が北陸 3 県の、糸加工、織り、編みなどの繊維メーカー 30 社と独自の素材や最終製品を開発する組織「チーム・ホクリク」を結成した。この 30 社に当社も参加している。高い技術力を持つ産地企業が、合繊メーカーの系列を超えて集まった業界でも珍しい取組である。開発した商品は、合繊メーカーに頼らず自力で世界市場に売り出す方針で、産地の自立を目指す。パリで毎年 2 回開かれる繊維見本市「プルミエール・ビジョン（P V）」に照準を合わせ、欧州や中国、国内市場を狙った衣料素材やスポーツウエアなどを開発する。

その他、韓国の K B S テレビが、韓国にも「和紙」の産地があることから、「和紙」をテーマにした取材に、当社を訪れた。

11 月には、香港で行われる「香港自然食ナチュラルフェア」（東南アジアの企業が参加）に日本から、50 社参加する中の 1 社に選ばれている。

（6）あとかき

当社の開発した和紙繊維製品は、天然繊維の為、肌に優しく、綿よりも、通気性・保湿性・紫外線カットに優れており、まさに「お肌の改善サポート」、「健康な暮らし」のキーワードにマッチングしている。今後共「和紙で生活してみませんか」をテーマに販路拡大を図って頂きたい。この販路拡大の“カギ”となる県内の店舗（ベル店、エルパ店、福井駅前エコライフ店）に関しては、どの店も店舗の訴求力が今一歩低いように思われる。店舗レイアウト、サイン、P O P、商品陳列においては、顧客（特に女性）にインパクトを与え、店内に誘導できなければ、手に取って見ていただく事も、触って頂く事もできない。店舗も開いているだけでは、販売には繋がらない。

今後飛躍する上での“カギ”となる実店舗である為、今一度検討する必要がある。



（調査員 坪川）

第3章 ヒアリング企業の総括と主な市場分野

1. ヒアリング企業の総括

この項では、第2章において、ヒアリング調査を行なった企業の分析と総括を行なう。ヒアリングにおける各項目について、共通点や独自の違いがあるもの、特筆すべきものについて、総括を行い、簡単に考察を加えてみた。

(1) 事業を始めた動機

ヒアリングの段階で、本音の「動機」を聞き出すのは難しい。むしろここでは、「動機」というより、経営者の事業に対する思いやビジョンという形で示されることが多かった。「地域の人の健康にお役に立つこと」、「地域の農業と健康を守る」などの崇高な理念が示されている。さらに、「経営は、昆布を売るための手段である」と述べる(株)奥井海生堂に象徴されるように、いずれの企業代表者も、自らの商品に極めて強い愛情を注いでいる。もとより、中小企業の経営という点では、これらの根本理念はきわめて重要であり、貴重な情報となった。

事業の始めたきっかけとしては、当然ながら、自社の従来持っていた技術、あるいは家業を健康に結びつけたか、たまたま家業がこの分野であったというものがほとんどである。ただ、スポーツセンター（スイミングクラブ）のように、自らの「思い」を実現させるために、福井での草分け的な事業として始めたものもあった。

(2) 製品開発～生産まで

前述のように、たまたま家業が健康関連の分野であったか、保有技術を進展させたものがほとんどである。当然ではあるが、単なる思いつきでは成功しない。また、例外的に自社独自で進展させたものもあるが、公的機関の支援、他者との連携による事業拡大のほうが多い。

さらに、ヒアリング企業のなかでも、すでに十分な実績を積み順調に売上を伸ばしているところもあれば、やっと製品開発に成功したところ、あるいはまだ、開発途上のところもあり、それぞれの段階における実情も興味深い。

そうはいっても、いずれの場合も、商品として売れるまでの技術開発にはかなり時間をかけている。和紙を天然繊維と同じような工程で製品に仕上げるまでに4年以上の年月をかけたもの、ラッキョウのエキスを抽出し飲みやすくするための工夫に5年の歳月を要したものもある。こだわりの製品を仕上げるには、かなりの時間をかけなければならないのであろう。



（３）販売方法

食品や工業製品の場合、自社直営での店頭販売、委託販売（スーパー、専門店、デパート、料理店）、通信販売（電話、FAX, インタネット、通販業者経由）、代理店契約など、多岐にわたっている。今回、ヒアリング企業として掲載予定であった健康畳製造販売のD社（19年1月5日に事業停止）の温泉旅館への販路開拓において、大手旅行代理店の営業マンに接触するというユニークな販売方法も注目された。

また、ほとんどの企業が、自社のホームページをもち、そこでの販促活動を行っている。特徴のあるホームページを作成している企業も見られた。

（４）開発～販売までで苦労したところ、問題点

いずれの企業も前述のように、製品開発にはかなりの時間を費やし、苦労をともなっている。また、もともと中小企業は、製品開発には優れていても、販売が不得手だといわれるが、このように苦労して開発した商品を、さらに採算ベースに乗るまでに販売するとなると、それ以上の苦労が必要であることが、ヒアリング内容からも読み取れる。

販売についてはこれからという企業もあり、今後の展開を期待したい。また、老舗の企業など地道な信用による安定顧客を保有しており、確実な事業運営によるブランドの維持に心がけている企業もあった。

（５）今後の展開

いずれの企業も、その事業に対して前向きに取り組んでいる。すなわち、バリエーションの追加、販路の開拓、関連商品の開発、マネジメント力の強化など、製品だけでなく現在の組織の改革にも積極的に取り組んでいる企業が多かった。ただ、これはもともと、事業で成功を収めているかあるいは期待をもてる企業を、ヒアリング対象に選定したためでもあろう。

また、協和テキスタイル（株）の「和紙から生まれた呼吸繊維原糸製品」のように、国内での販路拡大に苦労しながらも、海外展示会への出品や韓国 TV 取材をきっかけとして、海外への販路を探っている企業もある。

（６）調査者の考察

第２章に掲載したヒアリング報告書は、ヒアリング担当者自身が中小企業診断士であり、コンサルタントとしての冷静な目で考察を加えている。現状の分析から問題点、改善すべき事項、今後の戦略まで、簡潔に記述しており、企業診断の事例としてあるいは、それぞれの個別の企業に対する提言としても読むことができよう。

2. 健康食品市場

健康ビジネスのなかで主要な地位を占めている健康食品について説明する。

健康食品は、今の社会に広く認知されている言葉であり、健康に何らかのよい効果が期待できる食品を示している。ただ、これまでは、明確な定義づけはなく、あいまいなまま取り扱われてきた。そのなかで、以下の表のような分類のしかたが示されるようになってきた。



食品の分類

食 品	健 康 食 品	健康補助食品		DHA、クロレラ、プロポリスなど 51 種の食品が対象、錠剤やカプセル状多い（日本健康食品協会の審査）
		保 健 機 能 食 品	特定保健用食品	体の生理科学的な機能に影響を与える成分を含んだ食品（食品ごとに厚生労働省の審査必要）
			栄養機能食品	ビタミン、ミネラルなどの栄養成分を一定量含んだもの（厚生労働省の規格・表示基準）
		特別用途食品		病者用、妊産婦用、乳児用、アレルギー用、高齢者用（厚生労働省の審査必要）
		一般食品のなかの		
	その他の一般食品			

このなかで、市場に流通している「健康食品」としては、「いわゆる健康食品」として分類されるものが最も多い。この大多数を占める「いわゆる健康食品」では、有効性や安全性が実証されていないものが多く、利用に伴うトラブルは、主にこれらに多い。

また、「保健機能食品」は、人における有効性や安全性が、科学的に実証されていることを前提に、国が規格基準を定めた食品、あるいは個別に許可を与えた食品であり、栄養機能表示、あるいは特定の保健の用途に適する旨の表示ができる。

そして、このなかでも、「特定保健用食品」（トクホ）の市場は、伸びが著しい。「特定保健用食品」の表示許可数は、1993 年に 9 件だったのが 2003 年末には累積 398 件に達している。全国市場規模は 5600 億円にもなる。1990 年以降、厚生省が健康に役立つ食品を認定する制度を創設し、これにお墨付きを与えたことで、市場が拡大している。

3. 介護ビジネス市場

福井県でも本格的な高齢化社会を迎えている中で、平成 12 年 4 月に介護保険制度が導入されて以降、介護ビジネス市場が拡大している。

介護保険制度の下では、訪問介護（ホームヘルプ）、痴呆対応型共同生活介護（痴呆性高齢者グループホーム）などの在宅サービスと、介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム）など介護保険施設で提供する施設サービスがあり、これらが介護保険からの給付対象サービスとなる。

戦後、高齢者を対象とした福祉分野におけるサービスの提供は、自治体などの行政による主導の下、行政から委託を受けた事業者や社会福祉法人、医療法人など特定の法人に限られていました。また、サービスの利用面についてみれば、財源が公費（税金）で賄われていたことから、サービスは利用者の身体状況や居住環境などにより行政側の裁量によって決定され、利用者のニーズに見合った十分なサービスの提供が行われていなかった。

しかし、介護保険制度の導入により、在宅サービス分野で民間事業者による参入が認められ、財源が被保険者の保険料拠出により賄われることで、利用者はサービスを自由に選択できるようになった。このような規制緩和がされた背景には、福祉分野にも市場の競争原理を導入し、多様で効率的なサービスの提供を行う必要があることや特別養護老人ホームなどでは施設数の不足から施設への入所を待つ利用者が増加している状況で、民間事業者による参入を認め、サービス提供基盤の拡充と整備を図る必要があること等が挙げられる。



こうしたことから、とりわけ在宅サービスを手掛ける事業所数は年々増加していると共に、サービスの受給者数も増加しており、介護ビジネス市場は拡大している。

この介護ビジネスは、サービスを提供する事業者が利用者に提供したサービスの見返りとして受け取る対価が「介護報酬」という公定価格で決められていることや人の手によってサービスの提供をするという「労働集約型産業」であること、更には介護保険からの給付を受けるためには、提供するサービス毎に配置する専門スタッフなどの人員数が定められていること等からスケールメリットが発揮されにくい点が、むしろ地域密着型の中小企業に有利なビジネスの可能性を持つともいえる。

最近では、訪問介護など事業者が既存のサービス提供に加え、ホームヘルパーの専門スタッフを効率的に稼働させるグループホームなど施設滞在型サービスを同時に手掛ける事例や配食、外出支援、訪問理美容などといった介護保険の給付対象とならない、「横出しサービス」などを合わせて利用者に提供する等の方法で複合的な事業展開を図り、収益の確保に努めるケースもみら

れる。福井県でも今後、介護ビジネス市場が拡大する中で、参入企業の増加による競争の激化や、利用者によるサービス選別の目は厳しさを増すことが予想される。従って、先行する企業との業務提携やフランチャイズ展開の導入、アウトソーシングの活用などといった効率的な事業運営のほか、スタッフの教育や利用者への情報公開など、サービスの質の向上に努めることが不可欠とみられ、各社の取り組みが注目される。

(調査者 庭本)

4. 国際標準「ISO/IECガイド71」が発行

『規格作成における高齢者・障害者のニーズへの配慮ガイドライン』

人口の高齢化の進展に適合した21世紀の製品・サービス開発における新しい国際標準作りを目的に、日本が提案し、議長国となって作成作業を進めていたISO/IEC（国際標準化機構／国際電気標準会議）による「ISO/IECガイド71」（規格作成における高齢者・障害者のニーズへの配慮ガイドライン：ISO/IEC GUIDE 71 Guidelines for standards developers to address the needs of older persons and persons with disabilities）が完成し、2001年11月ISO事務局から発行された。

「ガイド71」は今後のあらゆる分野の製品・サービス開発において、高齢者や障害者にも使いやすい配慮を加えることを明記したもので、ISO加盟各国が自国内の各種規格を作成する際の基本指針として活用される。これから全ての先進国が高齢社会になるので、全てのプロダクツに対して、高齢者・障害者を意識した方向で、ものづくりが進んでいく。これから21世紀における日本の製品作りの精神的な規範になると期待できる。

(調査者 佐治)



第4章 健康・長寿ビジネス経営における配慮事項

1. 企業の社会的責任（CSR）

企業を経営するに当たって、近年「企業（Corporation）の社会的（Social）責任（Responsibility）」の必要性が叫ばれている。利益だけを追求し、社会的責任を果たさない企業は最終的に衰退し、社会的責任を果たした企業だけが長期的に繁栄するとの考えである。

この、企業の社会的責任（CSR）には、3つの段階があるといわれる。

1つは、法律を守ることである。次項（2.）に示すような関連する法律をよく理解し、商品の製造段階での活動、あるいは販売に当たって伝える情報などは、これらの法律に違反しないことである。法律として制定されていなくとも、それぞれの自治体の条例や規制、地域での取り決めなどもあるから注意を要する。

2つ目は、法律の条文に書かれていないことでも、正義感を持って行うことである。法律の趣旨と科学的根拠とを考慮して事業活動を行い、適切で公平な情報を提供することが必要である。

3つ目は、地球環境保護の視点を持つことである。地球人としての自覚を持って、廃棄物やエネルギー使用量の削減など、汚染の予防に配慮した事業活動を行うことが必要である。

これら社会的責任（CSR）を実践することによって、消費者に信頼され、消費者が自己の健康状態に応じた製品やサービスを安全かつ適切に選択でき、企業としての存続も可能になるのである。

2. 健康ビジネスに関する主な法律

健康ビジネスは、人の生命に直接かかわるものだけに規制も多い。不十分な理解のまま事業を始める前に、都道府県の行政担当部署や専門家の意見をよく聞いて、自社の事業にかかわる法律・規制はよく調査し、またその改訂にも対応していく必要がある。

また、個人情報の取り扱いや広告表現などに関しては、従業員にも重要性の認識と正しい理解を植え付けることが大切である。これを怠ると、知らず知らずのうちに法律を破ることになり、最悪の場合には、事業存続が危うくなることさえ生じかねない。

健康ビジネスにかかわる主な法律を以下に示す。

（1）薬事法

医薬品、医薬部外品・化粧品などの品質、有効性および安全性の確保等を目的とした薬事に関する基本の法律



（２）健康増進法

国民の健康増進を推進するために、健康づくりや疾病予防、栄養改善などに必要な措置を定めた法律

（３）不当景品類及び不当表示防止法（景品表示法）

過大な景品類の提供、および虚偽、巨大な表示、不当な表示、について規制した法律

（４）食品衛生法

飲食物（医薬品・医薬部外品除く）に起因する、衛生上の危害の発生を防止し、公衆衛生の向上および増進に寄与するための法律

（５）食品安全基本法

消費者の保護を基本とした、包括的な食品の安全性を確保するための法律

（６）農林規格および品質表示の適正化に関する法律（ＪＡＳ法）

一般消費者の商品選択に資するため、飲食良品すべてを対象に品質に関する表示について、製造者または販売者が守るべき基準を定めた法律

（７）特定商取引法

訪問販売や通信販売など消費者トラブルが生じやすい取引の適正化と、消費者を保護することを目的とした法律

（８）消費者契約法

消費者と事業者との取引において、情報の上で不利な立場にある消費者を保護することを目的とした法律（重要事項説明義務など）

（９）製造物責任法（ＰＬ法）

製品の欠陥によって、生命、身体、または財産に損害をこうむったことを証明した場合に、被害者は、製造会社などに対して損害賠償を求めることができる。

３．健康ビジネスに多い違法行為

前述のように法規制が強化されるなか、悪意はなくとも違法行為を行なってしまう、企業イメージを損なってしまう例が後を絶たない。あるいは、過去の違法行為の積み重ねが、今の法規制の強化と消費者の不信感を生んできたといえる。

そのなかのいくつかの例を以下に示す。

（１）バイブル商法

大学教授や、博士などの肩書きをつけ、その権威を利用して「この食品を摂取して、末期がんが完治した」などというタイトルで出版し、その中で件の販売会社を紹介する手法である。第 3

者からの出版という形を利用することで、商品の効能に信頼感を持たせている。しかし、本の中で自社の連絡先を掲載することは禁じられている。

（２）体験談の捏造

商品への信頼感を高めようと体験談そのものを捏造する企業もある。これは、証拠を求められたとき、しっかり提示できなければならない。

（３）過剰な広告表現

根拠のない情報を発信することは禁じられている、因果関係がはっきりしないのに「この器具を使って 20 キロやせた」とか、「この食品は、すでに 10 万人の方に愛用されています」という表現は、読み手に期待と信頼感を与えてしまう。これも証拠が必要である。

4. 健康・長寿社会に対する危惧と警鐘

現代日本の少子化と長寿社会がミックスした社会には、悲観的な見方も多い。老人ばかり増えて若者が少ない逆ピラミッド型の人口構成である。労働人口の減少は年金問題に深刻な影響を与えるばかりでなく、日本社会の活力そのものを失わせてしまうのではないかともいわれている。少子化の問題は、出産費用の無料化や児童生徒の医療費無料化などですぐ改善されるほど、生易しい問題ではない。その影響はきわめて大きく、今のシステムでは、うまく行かなくなるのは間違いない。このままでは、全ての社会システムが崩壊するとまでいわれる。

さらに、長寿社会に冷や水を浴びせるような意見も出てきた。生物学者の本川達雄氏書いた、「長生きが地球を滅ぼす」である。ドキッとするタイトルである。反発を感じる人もいるであろう。だが、誰も大きな声で言えないことを、生物学的見地から見事に理論付けている。

この本のあらすじをみてみよう。前半は、生物時間の相対性について述べている。

中盤以降が、核心部である。

①現代日本人は、生存に必要な 40 倍ものエネルギーを消費し、寿命を延ばしている。

②これは、子孫からの略奪である。

③子育てという重要な仕事を終えた動物は、みな静かに消えている。

④その命は子孫に受け継がれる。

⑤人や動物の歴史で、孫や曾孫の代まで生存するのは異常。

⑥親孝行が美德とされたのは、寿命が短かったからである。

⑦旧態依然とした（親を大切にという）倫理観が、まじめな人をこそ苦しめている。

と続いている。最後は気が引けたのか、やや強引に、老人の生きる意義を強調し、締め括って

いる。

このなかで、とくに考えさせられるのは、①②の部分である。もともと仏教の教えの濃い日本では、生きていることは、他の命の犠牲の上に成り立っていると教えられてきた。この本では、それどころか、今のままの状態で長く生きるとは、自分たちのかわいい子孫からの略奪であると喝破している。なるほど、理屈である。

しかし、前段の問題は、いわゆる健康寿命を極限まで延ばし、老人がいつまでも労働参加できるようにになれば、理論的には解決する。健康産業には追い風である。長寿社会は、人類が数千年もの長い間求めてきた理想とする社会で、歓迎すべきことであり、決して嫌悪すべきものではないはずである。また一人ひとりの個人にとっても、健康で長生きすることは最大の幸福である。したがって社会は、この望みをかなえるべく大きな労力を払ってきた。例えば、この調査報告で述べてきたように、健康関連ビジネスの伸びは大きく、これからの成長産業のひとつといえるまでになってきている。国や地方自治体も、健康・長寿社会を積極的に後押ししている。

さらに、どのような理屈があろうとも、今すぐ私たちの生き方を、根本的に変えるわけにはいかないであろう。急激な変化は、目先の悲惨さを招くことになり、社会的に容認できないからである。ただ、少なくとも私たちは、今現在生きていることの意味を理解し、生きていることに対しての謙虚さだけはもちたい。

(調査者 佐治)



第5章 健康・長寿ビジネスの課題と提言、中小企業診断士の役割

1. 健康・長寿ビジネスの今後の需要

これまで述べたように、日本では、他の先進国に例を見ない早さで高齢化が進展しており、疾病の治療、介護等社会保障に係る社会的負担が急速に増大しつつある。こうした状況を改善していくためには、従来の診断、治療という公的負担を前提としたものでなく、健康維持・増進といった健康予防への取り組みの強化が重要である。

また、高齢化による余暇時間の伸長、健康増進・疾病予防への意識の高まりを背景に、健康サービスに対する潜在ニーズは極めて大きいと考えられる。さらに、健康サービス業は、90年代の米国において最大の雇用の受け皿として機能している。たとえば、スポーツクラブは日本全国で1800弱である。またスポーツクラブに通っている人はおよそ340万人でアメリカの約1/3しかなく、今後も伸びると考えられる。米国以上のスピードで高齢化が進む日本において健康産業の創造は、経済成長や雇用確保の観点からも極めて重要である。

2. 健康・長寿ニーズに応えるには

しかし、技術的問題や関連規制の存在により、こうしたニーズに応える魅力的なサービスが未だ十分に提供されていない。たとえば、国民一人一人からみれば、健康になりたいと思っても、誰に相談すればいいのか、何処に行けばいいのか、何をすればいいのか、と考えてもほとんどアクセスするところがない。また、代替医療に代表されるように、この業界は世間にはわけのわからない世界に映る。健康産業は有望だが、信頼性は低い。これから成長産業にしていく上で、実証とそれを説明できる専門家の育成が必要であろう。

つぎに、楽しんで、気楽に消費できるという視点も大切である。たとえば、「辛いこと」は誰もやらないが、手軽なエステティックやマッサージはする。このように、健康産業はサービスが基本になるのではないか。サービス業という点においては、



ライバルはディズニーランドかリゾート地になるかもしれない。また今後は、偶発的に楽しく学習するということがでてくる。例えば、観光に行ったときに健康作りをやる、低カロリーのフランス料理を食べながら、健康について学んで、快適な時間を過ごすといったことである。

ターゲットをどこに絞るかも重要である。男性ビジネスマンに向けての健康情報雑誌は売れないが、ビジネス誌での健康情報は他のどんな記事よりも注目を浴びる。つまり男性は、健康に関心はあるが、お金を払ってまで健康の情報を得たいというニーズはまだない。お金を払ってまで健康製品やサービスを購入したいと思うのは女性であろう。そして、肌が美しくなるには、体

が健康でないと美しくならないと言うことに気がつくので、結果的に美容を求めることは、健康を求めることにつながる。そこで、美容を健康産業の切り口にすることも考えられる。

また、右肩下がりで体力が落ちている子供達の問題も視野に入れていくことが大切であろう。

3. 「健康・長寿」のビジネスチャンス

第1章の、福井県における健康・長寿の要因分析で考えたように、健康・長寿は様々な社会活動や経済活動に裏付けられたものと言える。逆に言えば、「健康・長寿」の概念は、そのときそのときの情勢によって、大きく変わりうるのである。例えば、栄養事情の悪かった時代には、栄養（エネルギー）価の高い食事が健康・長寿の秘訣であった。しかし、現代では逆に過剰な栄養摂取は生活習慣病の原因のひとつとされ、健康長寿を阻害するものと考えられている。

つまり、健康・長寿ビジネスを成功させるためには、時流にあった取組みをしていくことが不可欠だと考えられる。そうした意味からも、最近の健康・長寿に関するキーワードについて、いくつかを検証してみたいと思う。

（1）LOHAS（ロハス）

「Lifestyle of health and sustainability」の略語で、2005年には日経MJのヒット商品番付にも登場した。アメリカで発祥したものである。健康と地球環境保護を優先し、人類と地球が共存共栄するという考えで、これまでの「健康」の考え方と違う新たな概念として捉えるべきものである。

日本においても、「LOHAS」をキーワードにした様々なビジネスが誕生してきた。ただし、「LOHAS」という用語自体が、マーケティングのために作られたものでもあるという側面を持ち合わせている。逆にいうなら、こうした分野でビジネスを成功させるには、単に商品売り込もうとするのではなく、販売の前提となる環境を作り出すことや、そうした考えをいち早く取り入れることが重要とも言えることができる。

（2）ストレス

現代社会はストレス社会と言われるように、現代人の生活とストレスは一体のものとなってきている。ストレスは様々な病気の原因となりうるもので、ストレスを解消することは、「健康・長寿」のための必須条件となる。

近年は、衣食住あらゆる分野で脱ストレスのための様々なビジネスが展開されている。



（３）セミナーやカルチャースクール

「健康・長寿」といっても、何に気をつければいいのか、何を行えばいいか、一般人にはなかなか理解するのは難しい。このため、こうした知識を学習できるようなコンテンツの提供が必要となる。具体的なビジネスとしては、スポーツジムにおけるトレーニングプログラムの提供などが考えられる。

（４）メタボリックシンドローム

従来は、発病するまでは、明確に不健康とは意識されてこなかったが、高齢化社会で膨らむ医療費対策として、予防医療の考え方が大きく打ち出されてきた。メタボリックシンドロームはこの典型例である。メタボリックシンドロームとは、内臓脂肪型肥満によってさまざまな病気が引き起こされやすくなった状態をいい、この状態が続くと生活習慣病を発症する可能性が格段に高くなるといわれている。

予防医療は必ずしも医療行為ではないので、一般企業でも参入は可能で、ビジネスチャンスが存在する。具体例としては、メタボリックシンドロームに対して「中性脂肪を減らす」という売り込みで成功した花王のヘルシア緑茶などが挙げられる。

いくつかのキーワードを挙げてみたが、偶然というか、このいずれもがカタカナ用語である。健康・長寿に関するビジネスキーワードについて、もちろん全てがカタカナ用語であるわけではないが、欧米から入ってくるものや全く新しい考えに基づくものも少なくない。こうしたキーワードは、一般には「聞いたことがない」、「わかりづらい」と思われるが、流行に乗れば一気に広がるものである。ただ、広く知れ渡ってしまった後では、ビジネスチャンスも縮んでしまっている。情報収集に努め、情報の有効性を早期に検討し、「他人に先んじること」こそが、こうした分野における真の『キーワード』かも知れない。

4. 健康・長寿ビジネスの事例（ヒアリング企業以外）

（１）公的な「認可制度」を活用

「エコナ クッキングオイル」や「ヘルシア緑茶」といったヒット商品を生み出した花王株式会社のヘルスケア部門であるが、成功の大きな要因のひとつには「特定保健用食品（いわゆる、トクホ）」の認可がある。食品分野で後発であった花王が、健康に良い食品を作り出したとしても、既存市場で既存の商品と並んで販売するのでは、説得力が感じられない。そこで、トクホの認可を取得することで、その機能性を公的に保証してもらうとともに、既存の食用油や清涼飲料水とは違ったカテゴリーの商品イメージを確立することに成功した。

トクホの認可には長い時間と多額の費用とがかかるが、花王はそれをはるかに超える成果を手にすることができた。

（２）調理器具に新発想を取入れ

「三種の神器」といわれていた昭和 30 年代と違い、現代人の家庭には家電製品があふれ、特に白物家電は飽和状態にある。こうした状況でシャープ株式会社はウォーターオーブン「ヘルシオ」を大ヒットさせた。これまで家庭用オーブンでは考えられなかった加熱水蒸気による加熱方法を取り入れることで、余分な油や塩分を取り除くことが可能となった。

「水で焼く」という意外性と、ヘルシーな調理方法が特に中高年に受け入れられることとなった。

（３）「健康食品」で成長

健康食品市場は以前から存在していたが、情報化社会の進展に伴い、ネットや通販市場の拡大していき、より販売しやすくなった。特に一般の食品と違い、特定の顧客に対し、比較的高価な商品を取り扱うという手法は、ネット社会にマッチしたものといえる。

市場の拡大につれ、競争も激しくなっているが、この分野で成長を続け、株式上場する会社も少なくない。近年では、ケンコーコム株式会社（2003 年 6 月東証マザーズ上場）、株式会社アムスライフサイエンス（2005 年 3 月 J A S D A Q 上場）、健康コーポレーション株式会社（2006 年 5 月札証アンビシャス上場）が、その例である。

「健康」は不健康にならない限り、本当の意味を実感することはできない。また、「長寿」についても、本当に長生きをしない限りは実感することはない。しかし、不健康になった人に必要なのは医療であり、そこには中小企業の新たなビジネスチャンスはほとんど存在しない。また、長寿そのもの（例えば、100 歳を超える高齢者）に対する新たなビジネスを考えたとしても、そのような市場はなかなか存在しない。

つまり、ここに挙げた事例からもわかるように、健康・長寿ビジネスは、健康・長寿を実感しづらい普通の消費者に「いかに気付きを与えるか？」ということから考えていく必要があるのではないだろうか。

（調査者 松森）

5. 中小企業診断士の役割

ここまで、健康・長寿ビジネスに関する事例や、それを取り巻く環境について紹介した。共通しているのは、地域の住民が抱える健康に関する課題やニーズに対応するために立ち上がった企

業が、その解決をうまくビジネスに結び付けている点である。これらの事業が逐次成功に結びつくことができれば、健康・長寿ビジネスが、今後ますます地域の環境に浸透していく可能性は大きいと思われる。

しかしながら、これを推進していくためには、その企業の経営体制や人材育成といったしくみ作りが必要になってくる。その中での中小企業診断士の大きな役割には、個別企業の経営資源やシーズにマッチしたビジネスプランの作成、経営課題の改善、不足する人材を補うことなどがあげられる。そのためには、専門的アドバイスに加え、さまざまな専門家とのコーディネーターとしての役割も求められるであろう。

そして、中小企業診断士には、さまざまな分野の専門家がいる。マーケティング、生産管理、システム構築など多岐にわたっている。一方、中小企業の中には、生業・家業の域から一步も出ていないところも多く、経営支援ニーズは千差万別である。さらに、会社が成長する過程においても、様々な課題が出てくる。人材面、財務面、営業面、製造面、サービス面、法律面、その他経営者が抱える課題は無尽蔵にあり、これらの一部に不備が生じただけでも、破綻にいたる場合さえある。

その中で、中小企業診断士として、基本的には以下の項目における支援が必要になろう。

(1) 経営理念の明確化とビジネスプランの作成

社会的使命、自己実現との調和、戦略の立案

(2) 経営改善要素の抽出と解決策提言

財務管理、人事管理、販売管理、生産管理、技術、情報管理

(3) 改善効果の確認と次なるアクション

収益性、顧客満足、社員満足

すなわち、企業の方向性と課題解決を支援するだけでなく、新たな課題が産出する活動結果についてこそ、より確かな支援が求められるのである。

以上

【参考資料】

健康サービス産業創出支援事業報告書	H16 年経済産業省委託事業
健康サービス産業創造研究会報告書	H15 年経済産業省
健康・栄養食品アドバイザリスト・テキストブック	第一出版
長生きが地球を滅ぼす	本川達雄著 阪急コミュニケーションズ
日本を元気にする健康サービス産業	島田晴雄 東洋経済新報社
健康食品ビジネス	辻口勝也 同文館
健康マーケティング	真野俊樹 日本評論社

おわりに

今回のテーマである「健康・長寿ビジネス」は、まだ事業として未成熟であり、分野として確立しているわけではありません。したがって、各調査委員もテーマの把握とその取り組みには、かなり苦労されたと思われます。しかしながら、今回の調査研究事業によって、福井県における健康・長寿ビジネスの現状と課題、その方向性が、わずかながらでも見えてきたのではないのでしょうか。

残念ながら、今回取材を終え、本報告書に掲載予定だったD社が、本年1月5日に事業停止にまで追い込まれてしまいました。また、平成18年には、福井県の地場産業である繊維、眼鏡枠企業の大型倒産も相次ぎました。健康・長寿ビジネスに限らず、地域の中小企業の現状は厳しいものです。

そのなかで、健康・長寿事業は、今後の成長が期待される分野ということで、従来の古いビジネスモデル、企業体質を一新し、より近代化された事業分野に変化していくことを期待いたします。そして、この報告書により、多くの方が業界や企業の現状を認識していただき、今後の活性化の一助となれば幸いです。

最後に、今回の調査研究事業を実施するにあたり、ご支援・ご協力をいただいた方々に、厚くお礼申し上げます。

執筆者紹介

佐治 眞吾	佐治経営事務所
庭本 邦治	福井市農業協同組合
松森 義郎	福井県
和田 龍三	福井県
田畑 裕司	敦賀信用金庫
藤木 正人	福井信用金庫
竹川 充	渡辺会計事務所
村田 浩一	福井銀行
坪川 光弘	福邦銀行
深草 秀見	深草経営研究所
川嶋 正巳	ふくい産業支援センター