



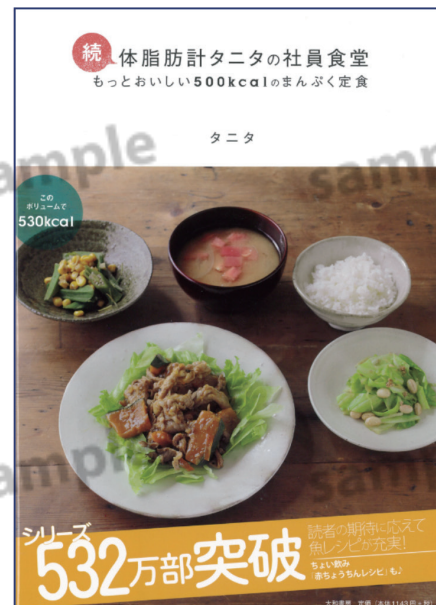
慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社タニタ

—「健康をはかる」から「健康をつくる」へ—

健康計測機器メーカーの株式会社タニタであるが、最近「タニタ食堂」で有名になった。きっかけはNHKのテレビ番組「サラリーマンNEO」の「世界の社食から」というコーナーにとりあげられたことだった^[1]。たった4分程度の放映時間だったが、「平均して500キロカロリーの定食をおいしく、そしてお腹いっぱい食べていながら減量でき、しかも生活習慣病を予防できる」という奇跡の社員食堂として紹介された。

この番組をみた大和書房の編集者から、社食メニューのレシピ本の出版の話が舞い込んだ。2010年1月に『体脂肪計タニタの社員食堂：500kcal まんぷく定食』が出版され、続編も含めると、これまでにレシピ本としては異例のシリーズ累計532万部が発行された。



タニタのレシピ本

^[1]「世界の車窓から」のパロディ。ただし、世界的に有名な国内外の社員食堂をまじめに紹介する番組である。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: Case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

その後、TBS の番組「中居正広の金曜日のスマたちへ（金スマ）」でレシピの検証が行われた。森三中の大島美幸と鈴木おさむの夫婦が毎日三食、タニタの定食だけを一カ月食べるという企画だった。実験結果は夫婦合計で 15 キロの減量だった。しかも血液検査の数値は大きく改善していた。2013 年には角川映画がレシピ本を下敷きに映画化し、「映画体脂肪計タニタの社員食堂」が公開された。

5 2012 年 1 月にはタニタ社員食堂のコンセプトを忠実に再現したメニューを、日替わり・週替わりで提供する「丸の内タニタ食堂」をオープンした。オープンして 3 年目を迎えても整理券による案内が続いている盛況ぶりだ。その後、NTT 東日本関東病院タニタ食堂がオープン。また、メニュー監修として北海道大学病院や住友病院内のレストラン、ファンケル本社社員食堂、経済産業省の職員食堂などにレシピ監修をしてメニュー提供を進めている。

10



経済産業省 KENKO 食堂

20 社員食堂をマーケティングの起点とするユニークさで、日本マーケティング協会が主催する日本マーケティング大賞を受賞した。「食」という新しい健康ソリューションを提供する。それがタニタの戦略である。そしてタニタの舵取りを担う経営者、谷田千里（たにだせんり）氏は、「健康をはかる」から「健康をつくる」へと事業のドメインを大きく変えようとしていた。

25



30



丸の内タニタ食堂（<http://www.tanita.co.jp/shokudo>）

沿革^[2]

タニタの創業は1923年、シガレット・ケースや時計のケース、貴金属宝飾品を製造販売する谷田賀良俱（たにだかろく）商店として誕生した。会社組織になったのが1944年、谷田無線電機製作所として通信機の部品を作った。終戦後の1946年、たった一つシガレット・ケースの金型だけが残っていて、シガレット・ケースを製造する一方で、OEMによる受託生産も手がけるようになった。トースターや電気ポットなどを量産化し、大手電機メーカーに納入し、金属加工メーカーとして成長していった。

転機となったのが1959年に製造を開始した体重計だった。当時、社長だった谷田五八士氏が米国へ視察に出かけたとき、各家庭の脱衣所においてあった体重計に興味をもったのがきっかけだった。

当初は体重計をOEM供給していたが、独自の販路を開拓し、1963年に自社ブランド化して販売を開始した。業界初のベルトコンベア方式の大量生産システムを導入したことで話題になった。当時は鋳型に流し込んで一品一品作るのが一般的だった。しかしタニタは金型加工に優れた技術を有していたためプレス技術を導入。大量生産を可能にしてコストダウンをおこない、価格も大きく引き下げた。これによって、体重計のタニタの名前は各家庭に浸透していったのである。

このようにタニタは、創業から今まで、いろいろな商品を開発・販売してきた。創業時から体重計を核としていたわけではなかった。一時期、経営的に厳しい状況が続いたときにリストラおよび商品の絞り込みを行い、その結果として残ったのが体重計だった。そこで「選択と集中」をさらに実践し、健康を「はかる」ビジネスに特化していた。

1992年に世界初となる「乗るだけで体脂肪率を計測できる業務用体脂肪計」を、1994年にはこれも世界初となる家庭用脂肪計付ヘルスマーターを、2003年には家庭用体組成計などを開発した。近年では、家庭用活動量計、睡眠計、電子尿糖計、皮下脂肪厚計など、これまでになかった商品を市場に投入している。これらの商品はすべて業界に先駆けた機能を持ち、創業時からの商品開発に対するこだわりは、確実に受け継がれていた。

2014年3月期のグループ全体の社員数は約1200名、売上高約140億円規模の中堅企業である。

^[2] 沿革の情報については、タニタ広報室室長である猪野正浩氏へのインタビュー記事を参考にした < (株)スヴェンソン : http://www.svenson.co.jp/25/interview13_1.html >

健康をはかる会社

タニタの谷田千里氏が父の後を継いで社長に就任したのは、2008年、36歳の年だった。コンサルティングファームなどを経験したあと、実父に請われ2001年に入社した。日本一や世界一のもの作りに
5 こだわり、その技術開発力で勝ち残ってきた会社だった。しかし「そのころの会社には、体脂肪計の成
功体験に凝り固まっていた」と振り返る。売上高は、体脂肪計がヒットした1998年の約240億円の約
半分まで減少していた。

組織的な問題だけでなく、強力な競合企業の登場、健康計測機器市場の停滞など多くの課題に直
面していたという。とくに、谷田氏の頭を悩ませていたのが、新しく開発したが売れずに残ってしまった
10 歩数計や体組成計の在庫の山だった。新しいもの好きだった先代社長は、歩数計や体組成計などイン
ターネットにつなぐことができる計測機器を開発していた。データの収集やそれらを分析して健康管理の
アドバイスをする子会社（タニタヘルスリンク）も都心につくっていた。しかし、機器間の連携ができて
いなかったためまったく売れなかった。したがってこの子会社も大赤字だった。

この状況において谷田氏が考えたのは、単体でバラバラだった機器をつないで、まとめることだった。
15 谷田氏は機器とソフトの関係について次のように説明している。

「ソフトのビジネスは、体組成計などのハードを売るための手段だと位置付けています。今後は安い
機種ではスタンドアローンの商品も残るかもしれませんが、多くはITと親和性があり、付加価値を持った
機器へと移行するとみています。そうすると、手間をかけずに自分のデータを自分で管理したいというニー
ズはますます高まるでしょう。

20 どこがどういうデータを高い精度で使いやすく提供するかといったときに、真っ先に弊社の機器が挙
がるように準備をしています。弊社の技術者は既に機器を開発する段階から、単に正確に計測するだ
けでなく、ハードとソフトをつなぐときにどうやって認証するかとか、どうすればデータを送りやすくだ
るかを考えながら取り組んでいます。これからはこういうハードとソフトの融合の部分が最大の競争力になる
と考えています^[3]」。



活動量計「カロリズム」

^[3] 日経情報ストラテジー（2010年10月）

最近の発売したヒットした商品に「カロリズム」という活動量計がある。活動量計と歩数計は異なる機器である。歩数計は、名前のおり、歩数と歩行時の消費カロリーを計測する機器である。活動計は常にからだの動きをチェックし、1日の総消費カロリーをはかる。カロリズムを胸のあたりに装着すると、測定者の体組成情報などをもとにiPhoneにも使われている3軸加速度センサーによって得られたからだの動きを消費したカロリーとして表示。運動をしているとき以外の例えば家事やテレビを見ているときなどの消費カロリーも計測して、1日の総消費カロリーを知ることができる。

カロリズムの開発は膨大なデータ収集からはじまる。日本に5台しかないヒューマンカロリーメーターという密閉された実験室で、社員が24時間を過ごして生活活動と消費カロリーに関するデータ収集をおこなった。これは完全な密室状態で、室内にいる人の呼気を分析し、消費される酸素量などから消費カロリーを計測する方法である。そこは良い意味で世界初や精度にこだわるタニタだからこそ実現できた商品である。

一般にダイエットは、「食べるのを我慢する」とか「頑張るもの」というネガティブなイメージがつきものである。カロリズムのユニークさは、消費カロリーを可視化できるため、ダイエットを「もう一杯ビールを飲んでも大丈夫」「気楽に楽しめる」というポジティブなイメージへと変えるところにある。

健康を「はかる」から「つくる」へ

この数年でタニタのブランド力は強力なものになった。与信管理サービスのリンクモンスターがおこなった「独創性を感じる日本企業調査」の2014年調査では、第8位にランクしている(2013年調査は6位)^[4]。ちなみにベストテンは、上位から、トヨタ自動車、本田技研工業、ソニー、ファーストリテイリング、任天堂、ヤマト運輸、キヤノン、タニタ、ソフトバンク、パナソニックである。タニタが評価された理由は、「健康促進を前面に打ち出すことで、自社商品のイメージを向上させた営業戦略」とある。

健康やダイエットというブランドイメージによって、さまざまな企業とコラボレーションを展開している。たとえば、これまでの販路は主に家電量販店だったが、女性向け新ブランド「La Muse (ラ・ミューズ)」はオンワード樫山の「フェルウ」でも販売されている。また、森永乳業と「タニタ食堂の100kcalデザートプリン」、マルコメと「タニタ食堂監修のみそ汁」、サクマ製菓と「タニタ食堂ごほうびキャンデー」のように異業種とのコラボレーションを通じてタニタの健康メッセージを発信している。

「おかげさまで、「タニタ＝健康」というブランドイメージが定着しています。この要因は、規模ではなく、とにかく何らかの分野で1位になることにこだわったからだと思います。弊社では、体脂肪計や体組成計で国内市場のトップになれたからこそ、レシポ本や食堂にも説得力が生まれ、タニタは健康の会社だと広く認知していただくことができたのだと思います。1位になればブランドは必ずついてきます。

^[4] インターネットによる調査で、20～59歳のビジネスパーソンと、60～69歳の男女合わせて1000人が回答。調査日は2014年3月25日。
(http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1406/02/news049.html#l_yd_work1.jpg)。

その意味でも、勝負する市場を決めることは重要だと思っています。」

健康を「はかる」を事業領域として様々な健康計測機器を製造販売する一方で、健康を「つくる」という「食」のソリューションを提供する「健康総合企業」に変貌をとげようとしている。その取り組みの一つが、2013年から始めた法人や自治体向けの健康づくりパッケージ「タニタ健康プログラム」である(参考資料)。

5 タニタは今でも売上高の9割を機器販売に依存している。これまでは健康を「はかる」商品を事業の核にしていたが、はかった後に健康を維持するサービスにも乗り出すことを考えていた。具体的には、健康を維持するために必要な食事や運動、休養といった健康サイクルに関する市場の創造である。

この取り組みの一つである「タニタ健康プログラム」は、2009年からタニタの全社員で試験的に導入。取り組みから2年間で9%の医療費削減がみられた。タニタが所属する計機健康保険組合の平均値との対比では18%の医療費削減効果となった。タニタ健康プログラムの導入費用は、250名利用の場合約200万円で効果が500万円、2年間で約300万円のプラスになる。

医療費の削減効果

1人あたり医療費の比較(単位:円)

	H20	H22	削減率	
15 計機健康保険組合	127,604	138,721	109%	②
タニタ	116,996	106,180	91%	① 実数

H22の伸長率を計機健康保健組合と同じ値で計算し実数との差額を算出(単位:円)

	H20	②H22(実数)	①H22(仮)	差額(②-①)
20 伸長率	273	253	253	
1人当たり医療費	116,996	106,180	127,526	21,346
医療費	31,940,040	26,863,570	32,263,987	※5,400,417

(※2年間の削減率)

25 このことが厚生労働白書(平成24年版)にも大きく取りあげられた。さらに、厚生労働省が主催する「第2回 健康寿命をのばそう!アワード」で、厚生労働大臣賞最優秀賞を受賞した。タニタが提唱する健康サイクルの要素である食事、運動、休養のバランスを保ち生活習慣を改善することで生活習慣病を防ぐことができる。そしてこれが、医療費削減に繋がることが評価されたものである。

30 タニタの健康プログラムの特徴は、からだを可視化し、継続的に利用できる仕組みを作ったことにある。食事、運動、休息という健康サイクルの重要性は誰もが認識しているが、そのコストや効果についてのデータがなかった。国家レベル、企業や組織レベル、そして個人レベルのすべてで不健康のコストを減らすことができる。

「健康プログラム」導入の経緯

2008年4月 特定健康診査・特定保健指導がスタート
生活習慣病の予備軍であるメタボリックシンドローム対象者が
企業経営にとって新たなリスクに

「健康をはかる」タニタ

健康ビジネスを展開するタニタにとって、
社員の健康管理の取り組みは重要なファクター

健康経営(健康をつくる)

社員の健康増進は社員自身の生活を豊かにするだけでなく、
企業のポテンシャルを向上

社員の健康管理・支援体制構築の必要性



「タニタの健康プログラム」概要

目的 社員の健康増進とメタボリックシンドロームゼロの達成

実施対象 タニタ本社の全従業員(250名)

実施期間 2009年1月～継続中



体組成計・血圧計による健康チェック



歩数計の配布と歩数イベントの実施



健康指導プログラム





「健康をはかる」から「健康をつくる」へ

タニタ健康プログラム

「タニタ健康プログラム」は独立したパッケージとしても、すでに取り組まれている健康づくりの施策効果をさらに高めるための支援ツールとしてもご利用いただけます。



現在実施されている健康施策によって期待通りの効果が得られていますか？

ウォーキングの参加者が少ない

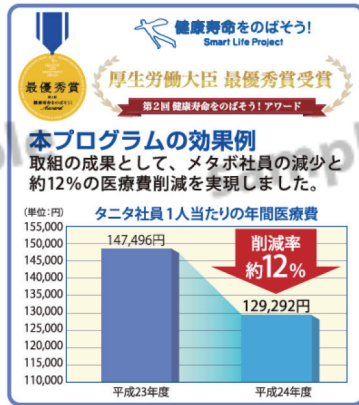
食に関する施策が十分でない

対象者の健康状態の変化が見えない

被保険者の健康診断受診率が低い

「タニタ健康プログラム」はこうしたお悩みを解決するためのツールとしてもご利用いただけます。

健康づくりのサイクル



「Smart Life Project」は、厚生労働省が推進する国民の健康寿命をのばすための生活習慣改善プロジェクトです。「健康寿命をのばしましょう。」をスローガンに、【運動・食生活・禁煙】の3分野について具体的なアクションの呼びかけを行う国民運動です。

継続を促すポイント!

測定 かざしてはかるだけだから続けられる

- 通信対応機器を利用して、体組成や血圧を簡単測定



運動 楽しいから続けられる

- 会員や社員間で歩数を競う「からだカルテ」のウォーキングイベントを開催
- ウォーキングセミナーやロコモ予防の高齢者向け運動セミナーなどを実施



管理 成果が見えるから続けられる

- 測定データはスマートフォンやパソコンでグラフ表示
- どこで測定してもデータは一元管理され、主催者側の手間はかからない



食育 食習慣を見直しできる

- 社員食堂健康セミナー、生活習慣病予防パッケージセミナー、女性向け・アンチエイジングセミナーなど各種セミナーが充実
- 管理栄養士から、体や食生活についての使える知識をコラムとして紹介
- タニタの社員食堂レシビ



タニタの「健康プログラム」は、すでに実施されているプログラムの「**プラスα**」としてご利用いただけます。

メディカルフィットネスの先駆け
ベストウェイトセンターを運営
10年間*で10,000人の減量指導実績があります。

*1990年～2000年までの実績

ロコモティブ指導
高齢者健康維持



特定保健指導
ハイリスク者改善

タニタ食堂
給食提供

10年間*で10,000人の減量指導実績で培った
各種サービスを、現在実施されている「健康づくり」に
組み合わせることで、
今以上の成果が期待できます。

糖尿病重症化予防
個別プログラム



フィッツミー
女性専用
30分フィットネス
運動指導

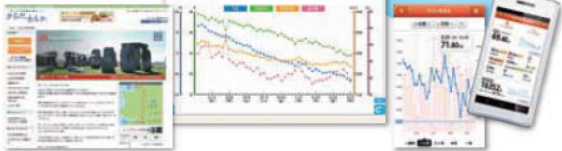
健康セミナー
身体測定
動機付け

からだカルテ
WEB サービス
・ウォーキングイベント
・からだ BOOK 提供

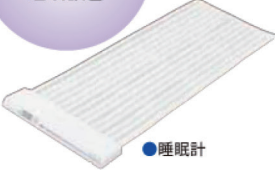
睡眠指導
睡眠改善



からだカルテ



●「からだカルテ」サービス



●睡眠計

「課題」と「ご予算」に応じて自由にカスタマイズ、最適なプランをご提案いたします。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
