

DBJとGRIPSが共同で開設した
新コースから修了生を輩出

当行が政策研究大学院大学(National Graduate Institute For Policy Studies:GRIPS)と共同で、行政と地域金融機関等の職員を対象に、実効性ある地域振興のためのプロジェクトや支援策を企画立案し、また推進できる人材の育成を目的として、平成28年4月に開設した修士課程の新コースを平成29年3月に8名が修了しました。

企画・発行所:株式会社日本政策投資銀行 〒100-8178 東京都千代田区大手町1-9-6 TEL:03-3270-3211 <http://www.dbj.jp/>

【ネクスト・ジャパン最前線】

ヘルスケア、
ネクストステージへ

【Scenes of Solution】

瀬戸内ブランドの確立による地域創生を
— 「せとうちDMO」が目指す瀬戸内の地域再生と成長循環

【未来人図鑑】

株式会社トンボ飲料
代表取締役社長 翠田 章男 氏

豊かな水資源と地域の知的資産で
高付加価値な飲料を幅広いユーザーに届ける

【調査のわき道】

超高齢時代に、役割増すフィットネスクラブ

株式会社日本経済研究所 調査本部 医療福祉部長 菅原 尚子

① 木原 安那 / 金融庁

② クラウドファンディングの活用から見える
企業の情報開示の重要性

③ クラウドファンディングの活用により中小企業がステークホルダーを拡大させることで生じる副次的効果について事例を基に検証した。その結果、積極的な情報発信・開示の行動が、事業計画作成意義の認識や経営改善の気づきの機会等に繋がるとの知見を得た。

① 朝日 隆仁 / 福岡県

② 持続可能な観光まちづくりに関する考察
～「オンパク手法」導入地域を事例として～

③ 観光まちづくりの推進主体として注目を集める日本版DMOと観光振興の手法として全国に広がる「オンパク手法」の関連性に着目し、両者の相違点を考察した。オンパク手法を活用した日本版DMOの形成において、地域の多様な関係者の連携強化等の必要性を提言した。

① 石崎 陽之 / 株式会社北陸銀行

② 北陸の古民家再生支援からみる
創業・流動化支援の考察

③ 地域資源である古民家を活用した効果的な創業支援体制と流通支援に関して考察した。創業支援にかかる文献調査、古民家再生の資金調達手法の検討と、先進事例等を通じて、公民連携支援及び古民家再生事業に特化した産官学金連携プラットフォームの設置を提言した。

① 後 和宏 / 信金中央金庫

② 地域産業の現状分析とその持続可能性について
～鳥取県倉吉市の事例研究～

③ 倉吉市の地域産業連関表を推計し、外貨獲得、雇用吸収、所得増の3つの側面から、その主要産業が医療・介護であることを明らかにした。今後、市が稼ぐ力を高めていく上で、医療・介護とその関連産業(製造業、教育産業)の育成・創出の必要性を提言した。

① 片沼 迪太郎 / 株式会社横浜銀行

② 神奈川県内PPP・PFIの現状と将来性
～神奈川県から見る、PPP・PFI活性化の方策～

③ PPP・PFIの現状と問題点を整理し、神奈川県における活性化手法として、「公共施設等総合管理計画を踏まえた取組目標の設定と定期的な実績管理」、「地域の産・学・金・専門家の中から更なる協力者を募る」、「PPP・PFI地域プラットフォームの立ち上げ」の3点を提言した。

① 奈良 友也 / 高知県

② 中山間地域(農村地域)におけるローカルビジネスについて
～第三セクターによる産業振興の可能性の検証～

③ 中山間地域のローカルビジネスを持続可能なものとするために、第三セクターによる産業振興の可能性について、ヒアリング事例を基に検証した。その結果、自治体のみでは解決できない課題が浮き彫りになり、地域金融機関の経営への関与の必要性を提言した。

① 西浴 庸介 / 和歌山県

② 農村地域における地域活性化と起業支援に関する考察
～和歌山県紀美野町の事例から見る持続的な発展の条件～

③ 農村地域の活性化には安定した収入が得られる仕組みが不可欠との視点から、パン・カフェ店等の起業が続いた紀美野町の事例を取り上げ、その要因を明らかにした。起業支援に向けた中間支援組織の形成や、地域金融機関の積極的な関与の必要性等について提言した。

① 布川 玄太 / 株式会社北洋銀行

② 地方都市の中心市街地活性化に向けた拠点整備事業の考察
～コンパクトシティにおける「核」的拠点施設の持続的な事業手法の構築について～

③ 中心市街地活性化に向けた「核」的施設整備事業に着目し、地域の持続性に貢献する事業構築の手法を考察した。地域資源を活かした独自性のある事業構築を行政等が支援する方策と、地域金融機関による目利き力の向上と積極的な事業参画の必要性を提言した。



ネクスト・ジャパン最前線

NEXT JAPAN

第 28 回

ヘルスケア、 ネクストステージへ

世界保健機関(WHO)や国連の定義によると、高齢化率(総人口に対して65歳以上の高齢者人口が占める割合)が21%を超えた社会は「超高齢社会」となる。日本は2007年に21.5%となり、超高齢社会に入った。内閣府の調査では、2015年10月時点の65歳以上の高齢者人口は、過去最高の3392万人。高齢化率は26.7%。今後、2060年には39.9%に達し、国民の2.5人に1人が65歳以上、4人に1人が75歳以上という社会が出現すると予測されている。こうした超高齢社会の進展に備えるための最重要課題の1つが、ヘルスケア(医療・介護)体制の構築と医薬品・医療機器の開発であり、官民の知恵・資金を総動員して万全の備えをしていく必要がある。今号特集では、日本社会の近未来に直結する、このヘルスケア体制構築の現状や課題、新たな動きについて紹介する。

CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

ヘルスケア、 ネクストステージへ

P16 **Scenes of Solution**

瀬戸内ブランドの確立による地域創生を
—「せとうちDMO」が目指す瀬戸内の地域再生と成長循環

P20 **未来人図鑑**

株式会社トンボ飲料
代表取締役社長 翠田 章男 氏

豊かな水資源と地域の知的資産で高付加価値な飲料を幅広いユーザーに届ける

P23 **調査のわき道**

超高齢時代に、役割増すフィットネスクラブ
株式会社日本経済研究所 調査本部 医療福祉部長 菅原 尚子

企画・発行 (株)日本政策投資銀行
取材協力 (株)学研ホールディングス
ヘルスケアマネジメントパートナーズ(株)
US-Japan MedTech Frontiers
スタンフォード大学
一般社団法人 せとうち観光推進機構
(株)瀬戸内ブランドコーポレーション
(株)トンボ飲料
政策研究大学院大学
制作・編集 (株)ワークス・ジャパン
取材・文 河内正和
アートディレクション・デザイン (株)グレビス
写真 飯島隆

季刊DBJはDBJのホームページからも
ダウンロードできます。
<http://www.dbj.jp/>



基本解説

①

地域ヘルスケア体制の再構築を急げ
——医療・介護・住まいの今後の方向性

急速に超高齢化が進む日本。今後も高齢化率の上昇傾向が続くと予測される中、ヘルスケア（医療・介護）をめぐる環境は、めまぐるしい変化を見せている。増大する社会保障費を、これまで通り負担し続けることは財政的に困難となっており、わが国では団塊の世代が後期高齢者となる「2025年」やその先を想定し、医療機関同士の機能分担や医療と介護の連携の模索など、地域におけるヘルスケア体制の再構築が急務となっている。

課題は増え続ける国民医療費（図表1）だ。財政的な側面では、その抑制が1つの課題であり、同様のことは介護費についても言える。社会保障国民会議の2025年度医療介護費用の財政試算では、医療費が66〜70兆円（2014年度40・8兆円）に、介護費が19〜24兆円（同9・5兆円）になると予想している。

ソフトランディングの方法論としては、いわゆる「2025年モデル」の構築や「地域包括ケアシステム」の推進などが考えられている。「2025年モデル」とは、団塊の世代（1947〜1949年生まれ）が全員75歳以上の「後期高齢者」となる2025年を1つのピークとして、その際の最適な病院機能の構成を考えていくというものだ。具体

まい・医療・介護・予防・生活支援を日常生活の場で一体的に提供するシステムだ。

地域包括ケアシステムの構築においては、高齢者の「住まい」という観点も重要であり、その具体的な対策として「サービス付き高齢者向け住宅（注）」の整備も進められている。政府は、2011年の制度創設後10年間で60万戸の整備を目標としており、2016年11月末現在、約20万9000戸が登録されている。ただし、まだ新しい枠組みでもあるため、その安定的な運営のために先行するプレイヤーがさまざまな取り組みをいろいろ、質の向上に向けた成功事例を積み上げている段階だ。

一方、医療機関自身もこうした変化の中で適切な対応をしていく必要がある。その中で、医療の質の向上と共に、各種連携も含めたマネジメントの重要性も従来以上に増してきている。

以上の観点に基づいて、今回の特集（6〜9頁）では、ヘルスケアの課題に対する2つの企業の取り組み事例を紹介する。まず、地域包括ケアシステムの構築に不可欠な高齢者の「住まい」をテーマに、（株）学研ホールディングスに医療福祉事業への取り組みを聞く。次に、民間病院も赤字になる期もある厳しい環境下の「医療機関の経営」をテーマに、ヘルスケアマネジメントパートナーズ（株）に、医療機関の経営改革について聞く。

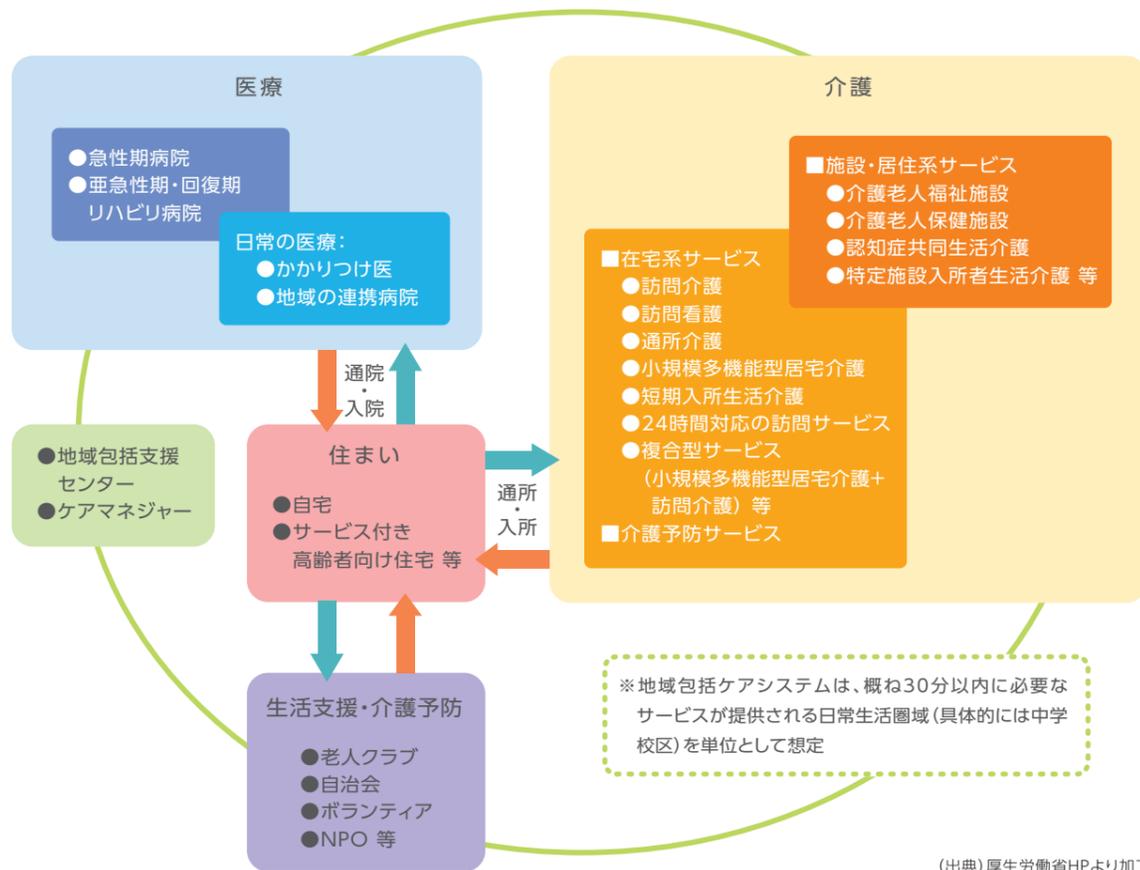
（注）サービス付き高齢者向け住宅…2011年「高齢者の居住の安定確保に関する法律」の改正により創設された制度。居室の床面積が25㎡以上、共同利用の居間、食堂、台所等が十分な面積を有する場合は18㎡以上で、バリアフリー構造などが要件とされる高齢者向けの住宅。60歳以上であれば要介護度にかかわらず入居が可能。入居一時金は不要で、原則、賃貸借契約となる。ヘルパー資格保持者が日中常駐し、入居者の安否確認サービス、生活相談サービスを行う。

的には、各自治体はそれぞれの地域にふさわしい医療機能を推進する「地域医療構想」を2016年度中に策定し、その地域での医療需要の予測を見極めた上で、それらを具体的な医療計画に反映させていくことなどが求められている。

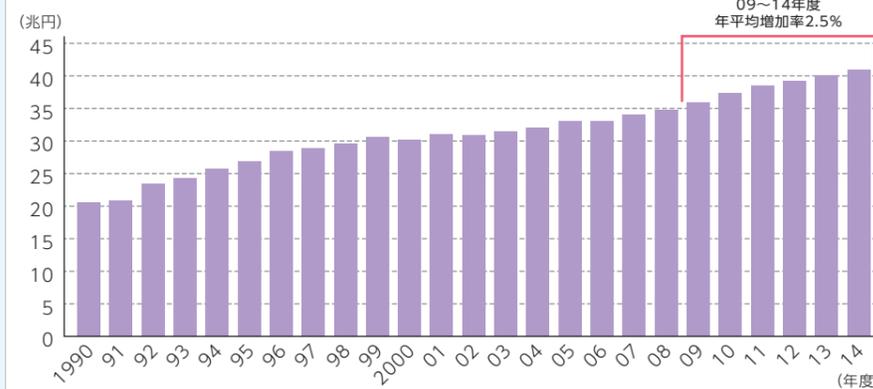
地域医療構想のポイントとなるのは役割分担の強化だ。後期高齢者が増えると、一般病床（高度急性期・急性期・回復期等）と療養病床のバランスや介護施設等の数が現状のままでは対応できなくなるため、病床数や介護施設の入所者数等を機能に合わせて変更する必要に迫られている。高度な急性期医療を担う病院がある程度集約しつつ、リハビリテーションなど現在不足している機能を充実させていくというのが大きな流れである。

同時に、「2025年モデル」を実現する上では「地域包括ケアシステム（図表2）」という概念をより浸透させ、在宅での医療・介護の役割を高めていくことが、QOL（Quality of Life）の観点からも求められている。地域包括ケアシステムとは、厚生労働省が2025年を目標にその構築を推進しているもので、高齢者が重度な要介護状態となっても、可能な限り住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるよう、住

図表2 地域包括ケアシステム



図表1 国民医療費の推移





株式会社 学研ホールディングス (東京都品川区)

サービス付き高齢者向け住宅の普及・拡大を通じ 高齢社会の課題解決に貢献する

学研グループは2004年より高齢者福祉事業を展開し、子会社の(株)学研ココファンが「ココファンシリーズ」として、サービス付き高齢者向け住宅(サ高住、5頁参照)等の運営および介護サービスの提供を行っている。ココファンシリーズは、サ高住の先駆的なビジネスモデルとして注目を集め、すでに全国トップクラスの供給室数と豊富な運営実績を有している。学研グループは医療福祉事業を将来の事業の柱と位置づけて、急速に進む高齢社会の課題解決に貢献しようとしている。



「このモデルでなければ
日本のためにならない」

学研グループは、医療福祉事業のスタート時から入居一時金を取らない賃貸借形式の高齢者住宅を運営しており、政府もサ高住の制度設計の中で学研グループのビジネスモデルを参考とするなど、サ高住のパイオニア的存在だ。その学研グループが高齢者住宅事業へ進出したのは、主力の教育事業に続く新事業開拓の必要があったからだという。

「戦後、この国の復興は教育をおいて他にないとの信念で1946年に学習雑誌を出して創業して以来、当社グループは約40年間順調に成長してきましたが、やがて学習雑誌市場が縮

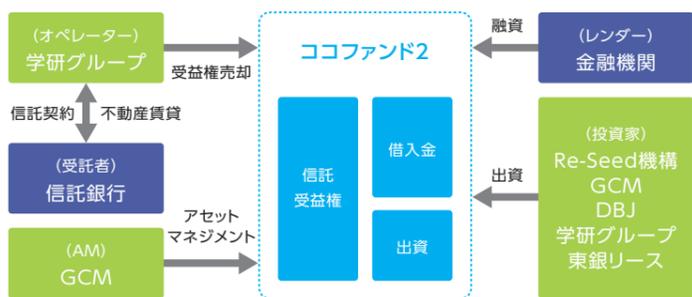
小し、成長が鈍る中、新規事業として始めたのが高齢者福祉事業でした」

そう語るのは、(株)学研ホールディングス代表取締役社長の宮原博昭氏だ。宮原氏によると、家庭への訪問販売を重ねる中で、核家族化の下、高齢者に共通する悩みが住まいにあることが分かったのだという。当時の高齢者住宅や介護施設は超高額な有料老人ホームか、安価だが待機者が定員の倍以上いる公的施設ばかりであった。そこで学研グループは、日本の大多数を占めるミドル層世帯の高齢者が安心・安全に老後を暮らせる住まいと環境を作り上げようと、2004年に(株)学研ココファンを立ち上げ、高齢者福祉事業をスタートさせたのだ。だが、完全黒字化までには約10年

を要したという。「もともと厳しかった

のは、投資負担が大きい最初の4年間。グループ全体も苦しい中で本事業の赤字も増えていき、グループ全体の経営を圧迫していました。5年目以降も、グループ全体は黒字でも本事業は赤字という中で、新たな施設を年間10〜15棟建て続けました。その過程では、投資規模の縮小や賃料の値上げなどを検討してはどうかという意見もありましたが、事業会社の経営者は「教育も福祉も同じ。このモデルでなければ日本のためにならない」として、頑として受け付けませんでした。その結果、ココファンシリーズは世の中の多くの皆様に大好評いただき、拠点数が増えるにしたがつて事業も安定するようになったのです」

■ ココファンのスキーム図



サ高住を保有する
私募ファンドを組成

こうした中で(株)日本政策投資銀行(DBJ)は2015年5月、学研グループ、一般社団法人環境不動産普及促進機構(ReSeed)、(株)玄海キャピタルマネジメント(GCM)等とともに、サ高住を、環境性能を有する良質な不動産として長期・安定的に保有することを目的とした私募ファンド「ココファン」を組成。その第1号案件として大阪市所在のサ高住2物件に、また、2016年12月にはその第2号案件として、千葉県柏市および東京都立川市所在のサ高住2物件にそれぞれ投資を行い、不動産流動化を実施した。DBJは、高齢者施設・住宅の整備促進が社会的に要請される中、信頼できるビジネスモデルに基づく良質な高齢者住宅の整備を図る観点から、出資というリスクマネーの供給を当ファンドに対して行ったのである。



ココファン柏豊四季台

るファンドであれば、会社としても安心できる」とした上で、ココファンを次のように評価する。

「ファンドを組成した当時は、営業利益率が上がってはいるものの、有利子負債が増加するなかで収益構造がどこまで耐えられるかと考えていた時期だったので、本当にいいタイミングで流動化ができたと思います。今後も年間2棟くらいは自社保有の大型物件を開発していきたいですが、M&A案件も含めてココファンによる投資でオフバランス化する事を前提に事業計画に組み込んでいければと考えています」

現在、1都1府8県に103拠点を展開する同社は、今後も年間10〜15拠点の拡大ペースでサ高住の全国展開を進めていく計画だ。「団塊の世代が後期高齢者になりきる2025年、日本の全世帯数の約15%に当たる



高齢者福祉事業の
海外展開を開始

750万世帯が後期高齢者の単身および夫婦のみ世帯となり、そこから需要が下降するわけではなく高齢化率は横ばい状態が続くので、サ高住へのニーズも引き続き高いと考えています。また、サ高住は他の介護施設に比べ医療・介護費用を抑えられる事業モデルです。増大する社会保障費を持続可能なものにするためにもサ高住は有効と考えています」(宮原氏)

学研グループは、医療福祉事業の海外展開にも取り組んでいる。2016年11月、香港大手財閥であるNew World Development Company Limitedグループ(新世界発展グループ注)の周大福慈善基金と協業を開始。学研ココファンが同基金傘下のCARE & SERVICES COMPANY LIMITED(嘉頤護理有限公司)との間で、香港島にある高齢者施設のリノベーションに関するコンサルティング契約を締結した。目指すのは、学研グループが培ったノウハウを活かした、今後の香港における高齢者施設の新たなプロトタイプ作りだ。学研グループではこれを皮切りに、中国東南アジアでの医療福祉事業を進めていく考えだ。



株式会社 学研ホールディングス
代表取締役社長
宮原 博昭氏

このうち、千葉県柏市の「ココファン柏豊四季台」は、政府が推進する地域包括ケアシステムを実現した、介護・医療・住まい・地域支援・多世代交流機能を備えた複合拠点の代表事例だ。宮原氏は「政府と一体となって取り組むサ高住の事業は、従業員のモチベーションアップにもつながる。DBJが参画す

(注) 新世界発展グループ：香港に磐石な地盤を持つ「周大福」を含むグループ会社で、不動産事業を中心にインフラ建設、デパート、ホテル経営など多角的な事業を営む。



三位一体(トリニティ)の協力体制で 地域で選ばれる病院・介護事業の実現を目指す

急速な高齢社会に伴い、健康・医療産業の育成と事業基盤強化の重要性が増す中で、ヘルスケアマネジメントパートナーズ(株)(HMP社)は、医療・介護に特化した投資ファンド運営を通じて地域の医療体制構築に貢献している。2016年11月には、三菱UFJリース(株)(MUL)と(株)日本政策投資銀行(DBJ)の出資を受けて、「トリニティヘルスケア2号ファンド」を組成した。病院・介護施設運営者、地域金融機関等の取引先、ファンドによる三位一体(トリニティ)の協力体制で、地域で選ばれる病院・介護事業の実現を目指している。



医療・介護特化型の 投資ファンドを組成

ヘルスケア関連のアセットマネジメント業務および医療機関等へのコンサルティング業務を行うHMP社は、三菱商事(株)とDBJの出資により2007年2月に設立された。代表取締役社長の村山浩氏は、もともと三菱商事(株)で投資ファンド業務に携わり、2000年に社内ベンチャーとして医療・介護の総合経営支援会社を立ち上げ、病院向けの経営コンサルティングとファイナンス業務を7年間続けた後の起業であった。7年間で行ったコンサルティングは二百数十件、2002年には北海道帯広市の病院に対して日本初の不動産流動化案件

を実行した。そうした実績が、病院経営者や金融機関に評価されるようになる中で、ヘルスケアファンドの設立を検討していったという。

そして、2007年2月にHMP社を立ち上げ、三菱商事(株)とDBJが、医療機関や介護事業者の経営支援・事業再生を目的として共同で設立した「トリニティヘルスケアファンド(総額200億円)」の運用を開始。主に2つのスキームを提供した。1つ目は病院や介護施設運営者が所有する不動産を流動化し、財務体質の改善を実現する。2つ目は金融機関から病院や介護施設運営者向けの貸付債権

を買取り、債権者としてこれらの施設の経営改革を支援する。いずれも節税や債務支払減額によって資金繰



2号ファンドの特徴は 開発型流動化スキーム

2016年11月には、MULとDBJにより新たな「トリニティヘルスケア2号ファンド(総額250億円)」が組成され、HMP社が運営に当たっている。2号ファンドは、医療・介護分野に特

りの改善を実現し、出口でリファイナンスする仕組みだ。

「このファンドの投資実績は8病院9件。投融資したすべての病院が、すでに再生ステージから脱してエグジットしています。ファンドなのでリターンが問われますが、IRR(内部収益率)平均も好結果だと思います」と村山氏は自信を示す。

化した投資ファンドとしては国内最大規模だ。

2つのファンドの違いについて、村山氏は「1号の特徴が再生型だったとすれば2号の特徴は開発型」と言う。「1号は病院の経営が赤字になり資金繰りに窮するという時に、ファイナンスの手法と経営改善のノウハウを持ち込んでいった。一方、2号は安定したキャッシュフローの病院にも資金を出せるようになっていて、不動産流動化の中

でも開発型のスキームが提供できる。つまり、それまでの病院経営の実績があれば新規建設の施設でも対象にできるのです」

「相手にとって価値のない仕事は、評価も理解もされない。私たちが常にパートナーとして選ばれ、質の高い仕事を提供しつづけることができるのは、正に相手の価値基準を理解しているからである。そのためには、常に相手の立場で考え、相手の考えている本質を掴まなければならない」

相手の考えている本質をつかむからこそ、HMP社のビジネスが本物となり、社会に定着していく。その揺るぎない確信こそ村山氏の原動力なのに違いない。

ヘルスケアマネジメントパートナーズ株式会社
代表取締役社長
村山 浩氏



山氏は強調する。「病院の新築の場合、当初予算50億円が最終的に60〜70億円に膨らむことがあります。これはいわば、発注者、設計会社、ゼネコンなど作る側にノウハウがないからで、当社が関与することでコストラクションマネジメントができ、費用の適正化が図れます。こうした開発型スキームにおけるリスクを取るためには高度な分析力とノウハウが必要であり、現状で開発型を実行できる事業者は少ないと思います」

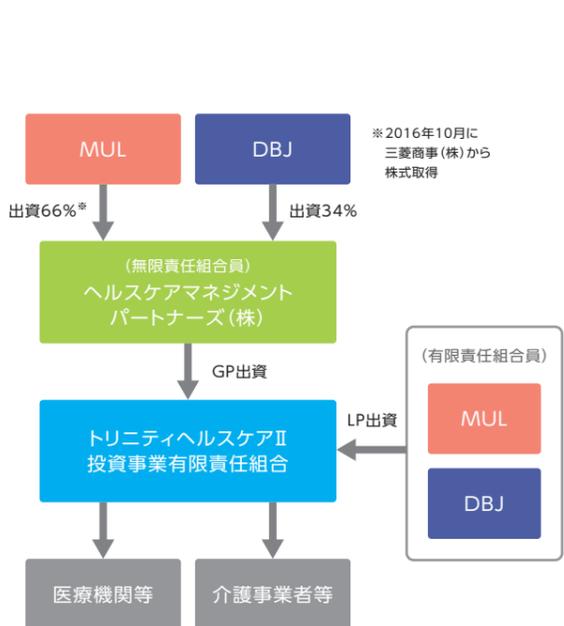
2号ファンドには、すでに多くの引き合いが来ており、現在、2017年春の初の投資案件決定を目指して調整を進めている段階だという。



本質を掴むからこそ 本物のビジネスになる

DBJは、HMP社への出資や、2つのトリニティヘルスケアファンドの組成などを通じて、高齢化の下で需要が拡大する医療・介護産業にリスクマネーを供給し、市場の成長に貢献している。そうしたDBJに対して、村山氏は「ヘルスケアをお互いの共通フィールドとして認識しており、いい協働ができる」と強い信頼を寄せている。今後もDBJとの強固な信頼関係を維持しながら、この国の社会保障システムの

■ トリニティヘルスケアIIファンドのスキーム図



基本解説

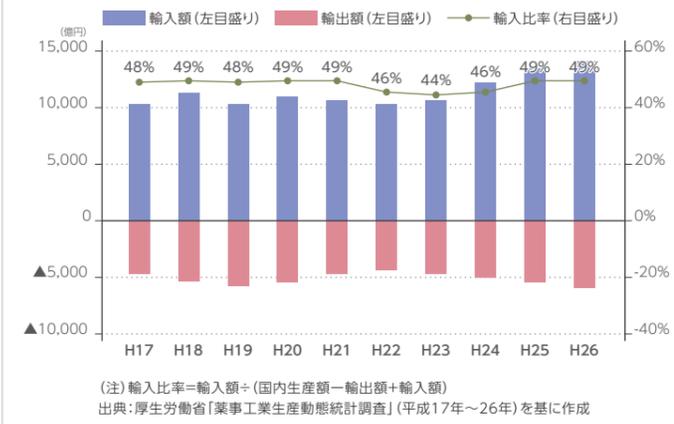
②

期待される医療機器分野のイノベーション
——医療機器開発の今後の方向性

ヘルスケアの概念には、「医療・介護」そのものと同時に、医療機器や製薬など医療現場で活用される製品などの分野も含まれる。

この分野は外資系企業が非常に強い分野でもあり、輸入超過という側面が喧伝されがちである。たとえば、医療機器の貿易収支は一貫して輸入超過（赤字）であり、2014年では輸出額約5700億

医療機器の輸出入推移



円に対して、輸入額は約1兆4000億円。国内市場規模に占める輸入額の比率は概ね40%台後半で推移しており(図表)、日本国内で使用されている医療機器はその半数近くが輸入されている。

だが、近年では医療機器や製薬の認証に関する許認可も非常にスピーディーになされるようになり、また2015年4月には国立研究開発法人日本医療研究開発機構(注)が設立され、研究開発に関する国家的な意味での司令塔機能が生まれるなど大きな動きも見られる。そうした中で、再生医療や介護ロボットなど、日本が独自の存在感を担う分野も現れ始めている。

今回の特集(12~15頁)では、そうした大きな流れの中での医療機器分野の最新トピックに着目し、「医療機器分野のイノベーション」をテーマに、その第一線で活躍されている2人の専門家に話を伺った。ここ数年、イノベーション先進地である米国、さらにはシリコンバレーの動きを日本と繋ぎ、もしくは人材育成に直結させようとする動きが活発になっているが、2人はその取り組みを先導している。

まず1人目は、2014年から開始された「日米医療機器イノベーションフォーラム」の事務局であるNPO法人「US-Japan MedTech Frontiers」のチエラムを務めるJack Moorman氏だ。同フォーラムでは2014年以降、毎年、米国シリコンバレーエリアからベンチャー

キャピタリスト、ベンチャー企業などを日本に招き、パルティス・ベンチャーキャピタルなどを催すと共に、日米企業の橋渡しをサポートする役割を果たそうとしている。

2人目は、医療機器開発の人材育成という意味で世界有数のプログラムであるStanford Bio-designプログラムのファカルティであり、2015年にその日本版として開始された「ジャパン・バイオデザイン」プログラムの中心的人物である池野文昭氏だ。当プログラムは、医療現場のニーズを吸い上げることから製品開発を始めることなどが重要なコンセプトだが、従来型のR&Dプロセスとは異なる部分も多々あるため、まさに人材育成を一から始め、将来世代を生み出していくという取り組みである。

シリコンバレーやサンフランシスコなどのエリアは、ITのみならず医療機器や製薬などのライフサイエンス分野も非常に盛んなエリアであり、オープンな環境の中で継続的なイノベーションが生み出されている。そのモデルをそのまま日本に移植することは難しいかもしれないが、日本独自の形で如何にイノベーションモデルを構築していくかは非常に重要なテーマであり、まさに今、その端緒についているところである。

(注) 国立研究開発法人日本医療研究開発機構「医療分野の研究開発における基礎的段階から実用化段階までの一貫した研究開発の推進等を総合的かつ効果的に進めることを目的として、2015年4月1日に設立された。文部科学省、厚生労働省、経済産業省とともに内閣府が所管している。

Column

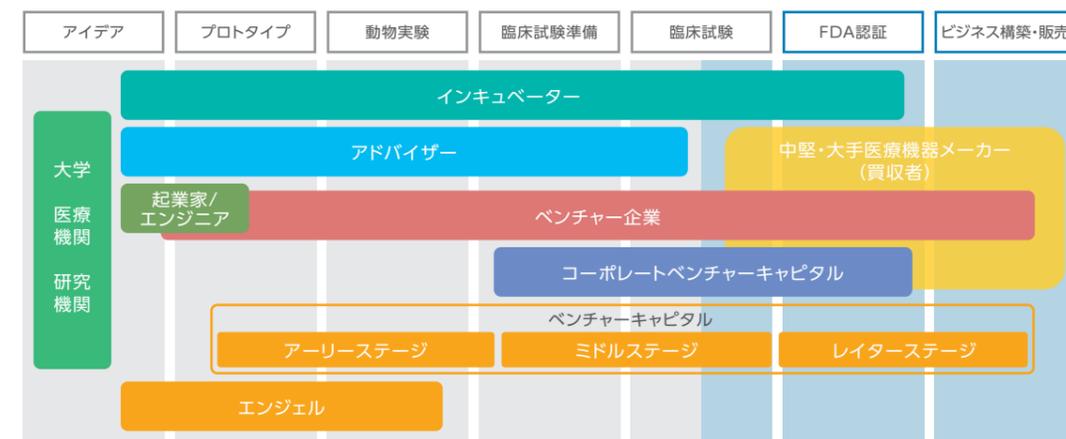
ヘルスケア分野への
日本政策投資銀行の取り組み

日 本政策投資銀行(DBJ)では、2014年9月に実施したシリコンバレーのベンチャーファンドエマージェントメデikalパートナーズIIへの出資とともに、ライフサイエンス分野への新たな取り組みを開始している。以来、さまざまな米国のベンチャーキャピタルとのネットワークや日本の医療機器メーカーとのディスカッションを行うと同時に、幾つかのレポートを発表し、現時点では日本企業の「事業開発力の強化」に焦点を当てている。

シ リコンバレーの医療機器開発に関するエコシステムは、概ね下図のような形になっている。一方、日本ではこうした役割分担はほとんど見られず、「自社開発」が大宗を占めている状況である。ライフサイエンスの分野では、「イノベーションの部分がある程度ベンチャー企業に委ね、取捨選択の上、自身のラインアップに加え、自社の販売力などの中で新たな製品を世界に広めていく」という行為がグローバルに見ると日常的に起こっている。下図の黄色い

ボックスで示される「中堅・大手医療機器メーカー」が事業を見極め、買収などを中長期スパンで実施していくことも「事業開発」の1つの方法論である。シリコンバレー型エコシステムをそのまま日本に持つてくることは現実的ではないが、次項以降で述べられる日米の連携強化や人材開発強化などの動きとも連動しつつ、DBJも日本企業の国内外での「事業開発力の強化」を、投融資含めさまざまな角度からサポートしていきたいと考えている。

従 来から力を入れている医療・介護分野でも、前頁までで取り上げてきたヘルスケアファンド組成などに加え、各年の医療経営データ集の発刊や設備投資への融資など、過去10年以上にわたり、さまざまな事業支援に注力してきた。DBJは、今後、医療・介護分野およびライフサイエンス分野双方の知見・ネットワークを融合させつつ、ヘルスケア分野全体での投融資サポートを強化していく予定である。





日本独自の 医療機器エコシステムの 構築を目指せ

INTERVIEW



US-Japan MedTech Frontiers (USJMF)
Chairman

Jack Moorman氏

Profile

1969年にイリノイ大学(セラミックエンジニアリング)を卒業後、半導体関連の事業に従事(1974~1980年はインテルに所属)。スタンフォード経営大学院経営工学修士(Sloan Fellow)修了後、80年頃よりスタートアップの起業を開始。90年代前半からは医療機器分野に注力しており、シリアル・アントレプレナーとして数多くの起業に関わる。2013年にNPOとしてUS-Japan MedTech Frontiers (USJMF)を設立、Chairmanに就任。2014年仙台開催の「日本-シリコンバレー 医療機器イノベーションのためのエコシステム会議」以降、大阪、広島および東京にて会議主催などを実施してきた。2017年4月より大阪大学大学院医学系研究科招へい教員にも着任。

日本の シニア・エグゼクティブと シリコンバレーを繋ぐ

— US-Japan medical device
Innovation Forum (日米医療機器
イノベーションフォーラム)の成り立
ちを教えてください。

私は以前から日本のことを学ぶのが好きだった。半導体のテスターを扱う会社で日本の会社との繋がりができたが、1990年代、2000年代は直接的には日本との繋がりはなかった。ただ、その期間に現在US-Japan MedTech Frontiersでのフォーラムを運営する面々とゆつくりと繋がりが

できていった。

転機は2013年だ。安倍首相が医療機器産業によって日本の再興を支えたいという演説をシリコンバレー(SV)で行った。それを受け「日本でカンファレンスを行おう」という流れができてきた。メインテーマは、日本のシニア・エグゼクティブとSVを繋ぐこと。SVと比べてもスタートアップ企業より、インキュベーターやベンチャーキャピタル(VC)とのマッチングを志向することとなった。

Forumの1回目(2014年)の開催地は仙台だった。仙台には震災復興というテーマもある。東北大学側の尽力もあり、多くの米国VCなどが東北大学萩ホールに集結するに至った。会合自体、アカデミックな内容かビジネス寄りか、という議論も途中ではあった。しか

日本企業の課題は リスクテイクとスピード

— 日本企業にはどのような課題
があるとお考えでしょうか。

一番大きな課題は、大企業が大きなリスクを取りたがらないこと。成長のためにはM&Aを積極的にやるか、破壊的イノベーションに注力することが必要だ。ただ、M&Aについては幾つかの象徴的案が出て来ており、意義深いと思っている。イノベーションについては、セント、アブレーション治療機器、除細動器などから最近ではAIの領域に至る破壊的イノベーションの流れがあり、如何にこれに取り組んでいくかだ。

もう一つ重要なことはスピードだ。日本企業は戦略策定に時間をかけて前に進むが、残念ながら今の潮流は長期軸での戦略策定、ステップ・バイ・ステップのアプローチでは合わなくなっている。マーケットの状況が変われば「やるべきこと」も変わる。コラボレーションにより新たな機会を見つけること、重要事項にフォーカスすること、などが肝要だ。

— 日本でのエコシステム構築の可能性については、どうお考えでしょうか。

日本独自のものであるべきだろう。

エコシステム構築は、逆にステップ・バイ・ステップになる。医療機器開発は、イノベーションのハブ、病院、アドバイザーとなる法律家、VCなどすべてへのアクセスが必要であり、インフラとエコシステムが必要な領域だ。

日本独自という意味では、中小企業が専門家として助けになるのかもしれない。なぜなら、彼らは「全体」を知っているからだ。医療機器の開発では、たとえば企業内に特別なチームを作り、インセンティブな作業をさせることが重要となる。普通の組織での開発では時間がかかってしまう。そして、それをやり抜くには強いモチベーションが必要となる。強いモチベーションがないと失敗への恐れを持つてしまう。

スタートアップ企業の場合、資金調達のためにマイルストーンを置く。彼らのタイムラインは、たとえば「12カ月で動物実験の成果を出す」といったもので、そのターゲットに到達できない場合は資金調達できない。さまざまな判断を行う上でも、開発目標とマイルストーンの設定

は非常に重要である。

— フォーラムの次の展開は。

2017年は沖縄での開催を検討している。他のアジア各国から近いという立地もあり、より注目を受けるものしたい。一方、東京開催分では日本企業のシニアマネジメント層を中心としたものをお考えしている。



INTERVIEW



スタンフォード大学循環器科
主任研究員

池野文昭氏

Profile

FUMIAKI IKENO

自治医科大学卒業後、9年間、僻地医療を含む地域医療に携わり、日本の医療現場の課題、超高齢化地域での医療を体感する。2001年からスタンフォード大学循環器科での研究を開始し、以後200社を超える米国医療機器ベンチャーの研究開発、動物実験、臨床試験等に関与する。ベンチャーのみならず、医療機器大手も含む同分野での豊富なアドバイザー経験と、日米の医療事情に精通する。また、医療機器における日米規制当局のプロジェクトにも参画し、国境を超えた医療機器エコシステムの確立に尽力している。スタンフォード大学では研究と平行し、2014年からStanford Biodesign Advisory Facultyとして医療機器分野の起業家養成講座で教鞭をとっており、日本版Biodesignの設立にも深く関与。日本にもシリコンバレー型の医療機器エコシステムを確立すべく精力的に活動している。

「ジャパン・バイオデザイン」で 医療機器開発の リーダー人材を育成する

マーケットプルの発想と デザイン思考を日本へ

——スタンフォード大学の「バイオデザイン・プログラム」と連携した新たな医療機器人材育成プログラム「ジャパン・バイオデザイン」を日本に導入することになった経緯について教えてください。

2012年に発表された安倍政権の成長戦略の中で、ヘルスケア関連のビジネスの活性化が謳われた。これを機に、ものづくりの発想や技術を横展開して医療機器の開発ができないかという話が多方面から聞こえてくるようになった。

た。しかし、技術を医療機器に応用しようとしても、なかなか成功しない。医療機器開発においては、まず医療の現場で困っていることを見つけることが最初の引き金となるのであって、そのニーズに対してアイデアを出し、技術を応用して商品を作っていくというマーケットプル（マーケットからアイデアやヒントを引っ張ってくる）の発想が重要だからだ。

米国では、頭が柔軟でかつ志の高い若者をマーケットプルの発想で医療機器の開発人材に育てていこうという講座が2001年から開設された。それがスタンフォード大学の「バイオデザイン・プログラム」だ。その内容は、開発者自身が医療現場に入って医療従事者の困っている問題を見つけてアイデアを出し、それを商品化して社会に普及させていくと

——池野先生とバイオデザイン・プログラムとの出会いは

僕は日本で9年間、地域医療に携わった後、2001年からスタンフォード大学での研究を開始したが、そこで驚いたのは、研究室が自らアイデアを出して医療機器を開発するのではなく、シリコンバレーのベンチャー企業とのコラボレーションを進めていたことだ。そして、その中でベンチャー企業が非常に重要な役割を果たしていることに気づくとともに、医療機器を使えば何千万人、何億人もの患者を救えることを教えられ

た。すると、自分でもベンチャーを起業してみたくなった。でも、起業の仕方、アイデアの出し方が分からない。

悶々とする中で、2006年に同じ大学内にバイオデザイン・プログラムがあることを知り、1年近く学ばせてもらった。そこで出会ったのが、それまで自分が培った能力とはまったく違うデザイン思考だった。与えられた問題の正解を制限時間内に出すのではなく、自分で問題を見つけに行つてイノベーションを起こす。このデザイン思考を

知った時はハンマーで頭を殴られるほどのショックだったが、でも言われてみればたしかにそうだと思えて、このプログラムを何とか日本に導入したいと考えようになった。

国境を超えた医療機器 エコシステムの確立を

——2015年10月から「ジャパン・バイオデザイン・プログラム」がスタートしました。第1期生はどんな顔ぶれでしたか。また、修了後の様子についてもお聞かせください。

日本で講座を始めるに当たっては大学と連携する必要があったので、大阪大学、東京大学、東北大学の3大学に呼びかけて共同プログラムを作り、日本医療機器産業連合会にも加わってもらった。2015年6月に3大学とスタンフォード大学と文部科学省が調印して、同年10月から3大学共通のプログラム（期間10カ月）として始まった。

悩ましかったのがフェローの構成だ。米国の場合、会社を辞めて、つまり退路を断つて年間10〜12名の若者がやってくる。米国では有能な人は転職が当たり前だからだ。ところが、日本でそれをやると食いつぶれてしまう恐れがある。だから、退路を断つてくる人ばかりでは

なく、企業の中にいる若手で有能かつ組織の中核となるようなエンジニアを集めようという方針で、第1期は10人を選んだ。その結果、各大学に医師が1人。あとは医療機器関係の企業からの派遣生という構成になった。

修了後については、いきなり起業できるわけではないので、今は補助金・寄付金を使いながら大学内でプロトタイプやビジネスプランを作ったりしている段階で、いずれ事業プランが決まり、資金が集まったら起業に踏み切るつもりだ。この場合、企業から派遣されてきた卒業生は、元の企業に戻り、この経験を活かして企業内で起業家精神を醸成することができるとリーダーを目指すことも選択肢として重要である。また、卒業生がはじめたプロジェクトであるが、卒業生以外の起業に興味がある若手、経験豊富なベテランなどにより、実際に起業し事業として進めて行く選択肢も有りだと思ふ。いずれにせよ、ゴールは、医療に貢献できる医療機器を世に出すことなので、その手段は、必ずしも定型的な1つの手段だけではない。

——「ジャパン・バイオデザイン・プログラム」を今後、日本に定着させていくための課題とは何でしょうか。

最大の課題は資金だ。実は、スタンフォードのスピニアウトということで、インド、シンガポールなど米国以外でもバ

イオデザインの講座が始まっているが、いずれも学費は無料で、フェローに対してはスタイペンド（生活費）という形で給料を出している。要するに、フェローを国の宝として扱っているわけだ。

一方、日本では全員持ち出しだから、気合と根性で参加するしかない（笑）。ただ、気合と根性だけでは絶対に長続きしない。一方で、企業からの寄付もなかなか集まらない。でも、この問題を解決しないと企業の人しか来られなくなる。退路を断つて来る人はいなくなるだろう。人材育成を怠った国の将来はないわけで、この資金問題を何とか解決しなければならぬ。

ジャパン・バイオデザインの重要なメッセージは、医療機器エコシステムの構築だ。教育を始め、投資、インキュベーション、エグジット、大企業の意識変革など、すべてエコシステムの構築に不可欠だが、それをすべて日本の中だけでやるのは難しい。医療機器という世界共通の目標の下に新しいものを作っていくのであれば、国境を超えたエコシステムの構築が必要だ。1つのモデルとして、シリコンバレーとの間でエコシステムが組めればと考えている。昔と比較し世界は、益々小さくなってきた。世界中の同じ志をもった次世代の医療機器産業を担う人材のネットワーク構築が、世界の医療発展に貢献してきている。そして、それが、日本の医療機器エコシステム醸成に非常に重要だと信じている。

■「ジャパン・バイオデザイン」のプログラム

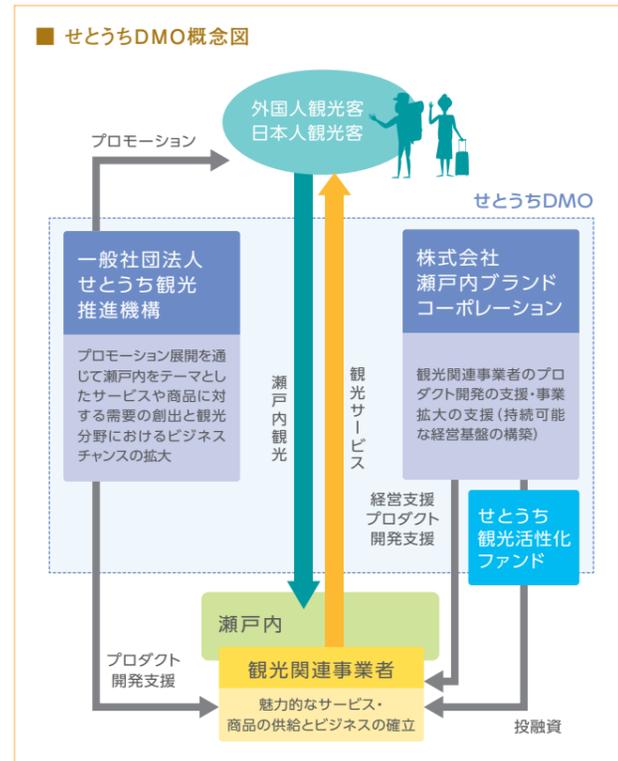


医療機器開発とベンチャーキャピタル (幻冬舎 経営者新書 大下創、池野文昭共著) より抜粋

「ジャパン・バイオデザイン」は約1年の少数精鋭のプログラムで、各大学それぞれが提供するプログラムに加えて、3大学とスタンフォード大学が連携して提供する合同プログラムの両輪で構成される。各大学は、医師、エンジニア、企業経験者などのメンバーで3〜4名のチームを構成し、上図のようなプロセスをこなしていく。プログラムの指導は、スタンフォードバイオデザインで指導研修を修了した4名のジャパン・バイオデザインファカルティが主に担当する。また、特許戦略、業事戦略、事業化などの内容については、各界から招かれた専門家担当する。

瀬戸内ブランドの確立による地域創生を

— 「せとうちDMO」が目指す瀬戸内の地域再生と成長循環



持続可能な観光地経営の
フロントランナーとして

せとうちDMOの発足から遡ること3年前の2013年4月、瀬戸内全体の観光ブランドの確立を目的に、兵庫・岡山・広島・山口・徳島・香川・愛媛の7県が合同して「瀬戸内ブランド推進連合」を設立した。以後、同推進連合は瀬戸内全体での観光マーケティングを進めてきたが、これをさらに推し進め、世界に比肩できる持続可能な観光地経営を目指すフロントランナーとし

て新たに「せとうちDMO」を創設した。

せとうちDMOは2つの組織で構成される。同推進連合を発展改組し、民間の観光事業者を加えて発足した一般社団法人せとうち観光推進機構(以下、推進機構)と、瀬戸内地域を中心とした金融機関と(株)日本政策投資銀行(DBJ)、域内外の事業会社計46社の出資を得て設立された(株)瀬戸内ブランドコーポレーション(以下、SBC)だ。推進機構はマーケティング・プロモーションを策定し、SBCは「せと

うち観光活性化ファンド」も活用し事業者に対する資金・経営面での支援を行う。両社は緊密な連携の下で、瀬戸内が有する幅広い観光資源を最大限活用しながら、地域の人々が主体となって行う観光地づくりを推進する。

2つの組織の推進力で
2020年目標達成へ

せとうちDMOでは、そのミッションを「瀬戸内ブランドの確立による地方創生」、地域再生と成長循環を実現します」と定めている。また、2020年の瀬戸内のあるべき姿として、以下の4つのビジョンを掲げている。①瀬戸内が一度ならず2度、3度と訪れてみたい場所として定着している、②国内外から人々が集まる、③地域が潤う、④輝かしい未来に向けて住民の間に誇りと希望が満ちている、である。さらに具体的な定量目標として、瀬戸内への来訪意向を2014年の27%から2020年50%に、外国人延べ宿泊者数を同154万人から同600万人に、それぞれ増加させることを目指している。

目標達成に向けて問われるのが2つの組織の事業推進力だ。SBC代表取締役社長・水上圭氏は、「社員全員が出資企業からの出向ですが、事業を進めていく中で各個人の力だけではなく、出向元の支援を得られることが大きい。当社で言うと、各地域の金融機関を活用させてもらえる点は大きなメリットになります」と、また、推進機構の事業本部長・村橋克則氏も「当社の場合も出向者個々の人材が優秀なことに加え、その後ろに、観光旅行分野でのオーソリティーが揃っている。そのバックボーンを背負った人たちが集まっているので、各社の力を借りやすいという意味では非常に大きな戦力になります」と、共に力強く語る。

「メンバーズ事業」で
地域の事業者を巻き込む

せとうちDMOで、現在もっとも力を入れて取り組んでいるのが、せとうちビジネスを支援する「せとうちDMOメンバーズ事業」だ。2017年2月からスタートした同事業では、瀬戸内7県の企業等が



広島県三原市竜王山から瀬戸内海を望む

Scenes of Solution

瀬戸内ブランドの確立による 地域創生を

— 「せとうちDMO」が目指す瀬戸内の地域再生と成長循環

地域創生において観光産業の重要性が叫ばれる中、DMOに対する注目が高まっている。DMO(Destination Management/Marketing Organization)とは、観光地(Destination)を活性化させて、地域全体を一体的にマネジメントしていく組織で、政府が提唱する「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」において、地域内の官民協働や広域的な地域連携により魅力ある観光地づくりを行う事業推進主体として重要な役割が期待されている。これまでに設立されたDMOは全国で123法人(観光庁HP、2017年1月20日現在)。その中でユニークな取り組みとして注目されるのが、2016年4月に発足した「せとうちDMO」だ。DMOのほとんどが各市町村・都道府県単位での設立であるのに対し、「せとうちDMO」は瀬戸内7県の広域連携による取り組みであり、推進体制も官民それぞれの役割が効果的に発揮される形になっているからだ。

瀬戸内ブランドの確立による地域創生を

— 「せとうちDMO」が目指す瀬戸内の地域再生と成長循環



株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション
代表取締役社長

水上 圭氏



一般社団法人 せとうち観光推進機構
事業本部長

村橋 克則氏

せとうちDMOの設立において、DBJはその中立的な立場を活かし、関係者が合意形成を図るためにコミュニケーションの円滑化を支援するとともに、「せとうち観光活性化ファンド」の運営に関するノウハウを提供するなどの役割を果たしてきた。そうしたDBJについて、投資ファンド出身の水上氏は次のように評価する。「融資業務が中心の銀行だけでは、リスクの多い投資への判断は難しいのですが、DBJは投資に関する豊富な知見があるので、

瀬戸内の今後への たしかな自信を胸に

秋から開始を予定している瀬戸内海における宿泊型のクルーズ船事業に使用するクルーズ船の新造資金の一部を劣後ローンと優先株で拠出した。これに加えて、SBCが同クルーズ船の事業開発支援を、また、推進機構が運行に向けてのプロモーション支援やクルーズ商品の開発支援を行う。SBC・水上氏は、「ファンドの融資ベースは順調なので、できるだけ早く使いきりたい」と語る。

「瀬戸内は、まだ消費され尽くしていない、磨く前の原石がたくさん残っている観光地です。美しい自然、多様な食、歴史・文化でも教科書に載っていないようなものがたくさんあるので、マニアの人、特に深い日本を知りたい外国人には非常に受けると思います。今、個別の観光資源の洗い出しがほぼ終わりにかけているので、この後、これらを1つにまとめて瀬戸内の価値の最大化を図っていきます」（推進機構・村橋氏）



瀬戸大橋

実際の投資決定のプロセスの中で、私のような投資ファンド出身の人間と近い形で考えてくれる。また、DBJに対する地銀の信頼も厚いので、一緒に動いてくれると事がスムーズに進む。その意味で非常に有り難い存在です」

日本全国でDMOの設立が相次ぎ、北海道、東北でもDBJとともに設立の動きがあり、今後、各地で観光活性化が進むことが期待される。そうした中で、瀬戸内ブランドを確立して地域創生を実現していることとして、せとうちDMOの2人は、瀬戸内観光の今後の可能性について次のように語る。

「瀬戸内は、まだ消費され尽くしていない、磨く前の原石がたくさん残っている観光地です。美しい自然、多様な食、歴史・文化でも教科書に載っていないようなものがたくさんあるので、マニアの人、特に深い日本を知りたい外国人には非常に受けると思います。今、個別の観光資源の洗い出しがほぼ終わりにかけているので、この後、これらを1つにまとめて瀬戸内の価値の最大化を図っていきます」（推進機構・村橋氏）

2人の言葉には、瀬戸内の今後に対するたしかな自信が感じられる。その前途への期待を集めて、せとうちDMOは今日も着実な一歩を重ねている。

業種や地域の枠を越えて連携する場を設けるとともに、訪日外国人観光客の取り込みを狙い、新商品・サービスの開発、販路拡大に取り組み企業等に対し、個々では備えが難しいさまざまな機能を定額制により提供し、事業者の支援を行う。

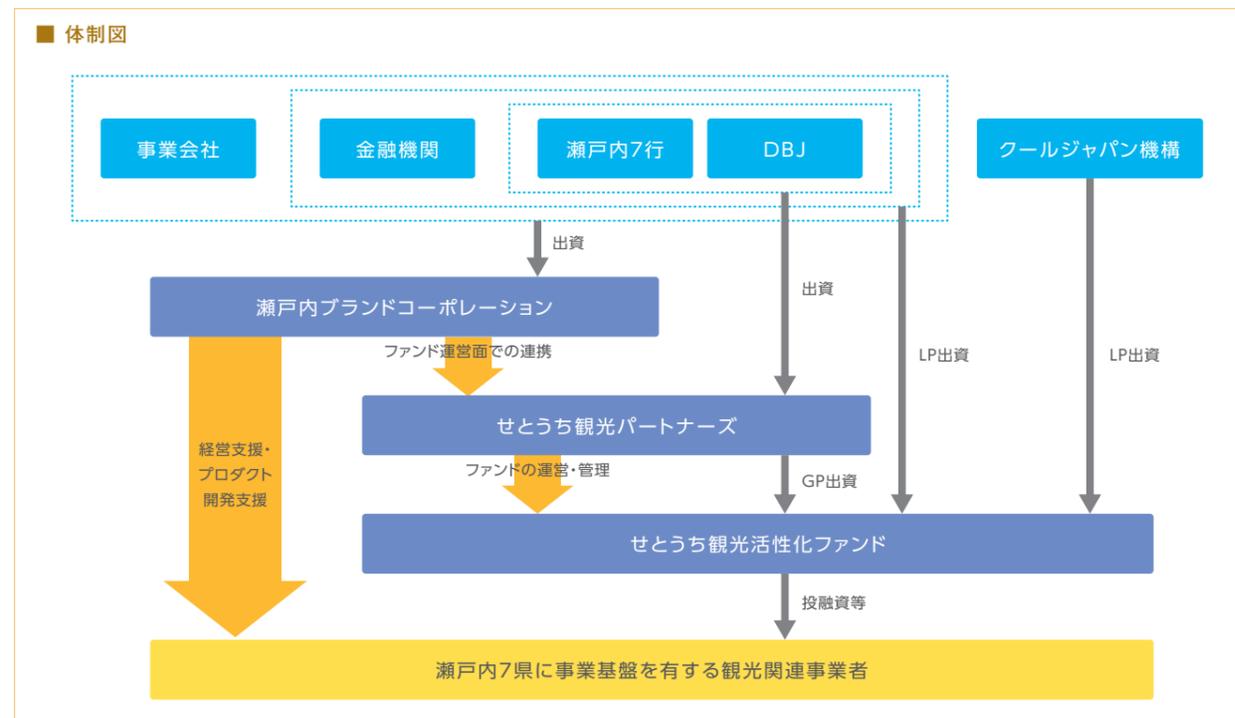
具体的には、外国人観光客向けの多言語電話通訳サービス、国内外向けに地域産品や着地型旅行商品販売を行うECサイトによる販路開拓支援、せとうちDMOが運営する「瀬戸内Finder」(Facebookファン数61万人以上)を活用した情報発信支援、瀬戸内7県を繋ぐビジネスマッチングの場の提供などだ。「地域の皆さん、特に事業者の皆さんをこのDMOの活動に巻き込んで行つて、事業者の方々が主体的・積極的に関わることで、それぞれの事業の拡大・成長を目指していただく。そういう場を設定することが非常に大事なので、今一番、力を入れています。2017年度の会員目標は2000。1ヵ月目で200弱の契約をいただきました。それなりに順調だと思えます」(推進機構・村橋氏)

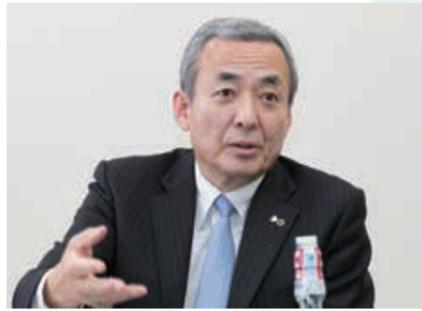
資本性資金を中心とする 資金供給を担う

せとうちDMOの大きな特徴の1つが、「せとうち観光活性化ファンド(総額98億円)」による金融支援だ。同ファンドは、瀬戸内地域7県の地方銀行およびDBJと、(株)海外需要開拓支援機構(クルルジャパン機構)の出資により2016年4月に組成された。その目的は、SBCと連携しつつ、従来の資金調達だけではなく、観光産業における資本性資金を中心とする資金供給の担い手として、瀬戸内地域を事業基盤とする観光関連事業者に対して必要な資金支援を行うことだ。

たとえば、インバウンド観光客のニーズに対応するための事業拡大や設備増強に伴う資金支援、新たな観光サービスや商品の提供に取り組む際の資金支援を伴った事業化支援、魅力ある地域の食材・産品のブランド化や販路拡大に取り組み際の資金支援を含む経営サポートなどだ。

その第1号案件が、2016年8月に行つた(株)せとうちクルーズに対する投資だ。同社が2017年





ラムネにトンボというブランドを付けたのは、真夏に水面すれすれに滑空するトンボの姿の涼しげな様子が、暑い時に飲むものにふさわしいと考えたからでしょう。トンボは漢字で書くと「蜻蛉」で、虫の部分を「シ(さんずい)」と「ニ(にすい)」に置き換えると清らかで涼しげな様子を「清冷」になります。そのブランド名を1962年に社名変更する際に頂いて、トンボ飲料としたわけです。

創業者である私の曾祖父の翠田辰次郎は、もともと富山市の八尾町で養蚕業の家に生まれ、蚕の卵を付けた種紙を行商して全国を歩いていたそうです。ある時、仕事帰りの東京の下町でラムネに出会い、多分、夏の暑い頃だったのでしょう、その清涼さに感動して起業を決意。製法を教わり、富山に帰って「翠生舎(すいせいしゃ)」を立ち上げ、「トンボラムネ」の製造・販売を始めました。よく製法を教えてもらえたと思うのですが、それだけ熱意を持った人だったのだと思います。

日本におけるラムネ、
シャンメリーの市場を牽引

創業の経緯、社名の由来について、お聞かせください。

コモディティから
高付加価値商品へ

そのラムネの生産量は今、どの程度なのでしょう。か。

ラムネの生産のピークは1953〜54年で、今は当時の1割以下の年間数10万本です。1960年代以降、外国資本飲料や大手ビールメーカーのサイダーなどが普及して、地方のラムネメーカーはどんどん減り、最盛期には富山市内だけでも20社くらいあつたそうですが、今では全国に数十社ほど残っているだけです。

ラムネの落ち込みをカバーすべく始めたのが、1965年のシャンメリーの製造・販売です。もともと、シャンメリーは戦後の高度成長時代、ノンアルコールのシャンパンとして歓楽街の土産物に使われていました。ノンアルコール飲料であれば家庭のハレの日の乾杯飲料として使ってもらえるのではないかと、私の父(現会長・翠田康志氏)が、当時の「主婦の店・タイエー」の中内功さんのところへプレゼンに行ったところ気に入ってもらえて、全店に置かれるようになった。それがファミリーユースとして、11、12月のスーパーの店頭にも並ぶようになった始まりです。

そうした中で、会社の転機となったのが外部からの受託生産ですね。

70年代後半、自動販売機が普及し、大手の飲料メーカーがコモディティつまり低価格・大量生産型の飲料を供給するようになりました。そうした市場で、我々のようなローカル企業が生き残るには、コモディティではなく、何らかの付加価値のある製品が必要と考えたのです。

検討を重ねる中から、飲料は重いと同時に値段が安いので、大消費地から離れた富山で事業を進展させようと思うのなら、小さくて軽い、ある程度値段が高いものがない。幸い富山は水の質・量では全国有数であり、また「葉の富山」の名の通り、いろいろな機能性食材の研究成果や製造ノウハウ、それに関わる人の交流がある。そういうものを活用して健康・美容志向の飲料ができないか。そんな方向性が見えてきました。

ある時、チャンスが訪れました。某大手製薬メーカーからコラーゲンの飲料の製造依頼があつたのです。そのままでは飲みにくい味なので、当社の技術で飲みやすいものにして欲しいというのです。我々が考えていた方向性に合つた、まさに富山の強みが活かせる話でした。1980年のことで、ここから受託生産が始まり、以後、順調に拡大しました。今では受託元は100社近



豊かな水資源と
地域の知的資産で
高付加価値な飲料を
幅広いユーザーに届ける



株式会社トンボ飲料
代表取締役社長
翠田 章男氏

昨年、創業120周年を迎えた清涼飲料メーカー・トンボ飲料(本社・富山県富山市)は、国産ラムネメーカーとしてもっとも長い歴史を持つ老舗企業だ。家庭用クリスマス飲料として定番の「シャンメリー」の製造・販売でも、全国トップシェアを誇る。「ガリバー」と言われる外資系企業や国内大手が主導権を握る清涼飲料市場にあって、同社は地元富山の強みや自社独自の技術・ノウハウを活かした製品開発を続けるとともに、外部からの受託生産にも取り組むことで着実な成長を続けている。5代目社長の翠田(みすた)章男氏は、「打つ手は常に無限にある」を座右の銘として老舗飲料メーカーの新たな可能性を追い求めている。

1954年 10月6日生まれ 富山県出身、1981年5月トンボ飲料入社、1986年3月専務取締役、1998年6月代表取締役就任。

超高齢時代に、役割増す フィットネスクラブ

株式会社 日本経済研究所
調査本部 医療福祉部長
執筆者 菅原 尚子



一 年11月に移転入居したオフィスビルには、大手町というビジネス街にありながら、天然温泉がある。地下1500mの源泉から汲み上げたという、その名も「大手町温泉」は、会員制フィットネスクラブの一角にあり、他に20mのプール、トレーニングルーム、ホットヨガ兼用スタジオ、岩盤浴などが備わっている。なんとも贅沢に聞こえるその施設に、ものは試しと、仕事帰りに寄ってみた。温泉の泉質は、保湿効果が高く、疲労回復の効果が期待できる、含よう素・ナトリウム・塩化物強塩温泉。冷感性、うつ状態、皮膚乾燥症などを適応症とする療養泉のひとつという。場所といい、泉質といい、まさに日々ストレスと戦うビジネスパーソンにうってつけである。

二 のフィットネスクラブは、場所柄、近隣エリアで働くビジネスパーソン、皇居ランのランナー、外国人観光客をターゲットとしているようである。しかしながら、仕事帰りとはいえ、時間が早めだったせいだろうか、目に付いたのは意外にも年齢層の高めな人たちであった。若者がメインと思われがちなフィットネスクラブであるが、会員の年齢別構成比に着目すると、実はこのところ変化が起きている。

年 年齢別構成比の推移(下図)を見てみると、全人口の年齢別構成比の変化幅以上に、20歳代以下、30歳代の会員比率が低下し、60歳代以上が上昇している。平成15年には17.8%であった60歳代以上の会員は、増加の一途を辿り、平成26年には30.3%にも上る。この背景には、できるだけ長く健康でいたい、介護状態にならないでいたいという、シニア層の健康志向の高まりがある。

こ うしたシニア層の切実なニーズに応えるべく、フィットネスクラブも高齢者向けの

■ フィットネスクラブ会員の年齢別構成比の推移



出所：経済産業省「産業活動分析(平成26年10~12月期(年間回顧))」

プログラム開発やサービス提供の動きを加速化させている。例えば、あるクラブでは、60歳~90歳までを対象に、将来に向けて体づくりを行い、たい人向け、膝や腰などに痛みや不安を抱えている人向けに2種類のコースを設けている。さらには、鍛えるのは身体だけでなくとまらない。別のクラブでは、五感を刺激し、脳を鍛える「シナプソロジー」というプログラムを開発し、提供



シナプソロジー®の風景 (写真提供:シナプソロジー普及会・株式会社ルネサンス内)

している。じゃんけんの動作をしながら暗算をする、お手玉とスカーフを持ち左右で異なる動きをするなど、慣れない動きで脳を適度に混乱させ、認知機能の低下を予防する。爽快感が向上し、疲労感や抑うつ感が低下する効果も期待できるため、高齢者だけでなく、企業等で働く現役世代にも有効という。

ま た、フィットネスクラブはシニア層の健康づくりの場というだけでなく、コミュニケーションの場としても一役買っている。食事や団らんが可能なスペースを設置し、会員同士が交流しやすいことで、会員の定着を図っている。シニア層にとっては顔見知りが増えることで自分の居場所となり、通い続けるモチベーションとなる。コミュニケーションの場が、病院からフィットネスクラブに移っているのであれば、何とも健全な姿なのではないだろうか。



くに上り、受託部門が当社売上高の75%を占めるまでとなっています。

コモディティから高付加価値への転換に加えて、もう一つの大きな変化は対象ユーザーです。従来、ラムネやキャンメリーなど子供向けの商品が多かったのですが、少子高齢化が進む中では成人、高齢者向けの商品開発が必要と考えてパウチ容器を使ったゼリー飲料を2000年に開発。同年にバランス(株)という子会社を設立して、高齢者向けゼリー飲料の製造・販売を開始しました。

実は、このパウチ容器も、ある梱包材メーカーから紹介されたものです。飲料の歴史は容器の歴史でもあって、ガラス、缶、そして今や飲料容器の65%以上を占めるのがペットボトルです。その意味では、我々は飲料容器の中核になっているペットボトルにも缶にも取り組めなかった。これらは完全にガリバー企業が得意な商品であり、我々は諦めてきたわけです。

その中で、何か新しい容器に取り組みたい、高齢者向けの商品に取り組みたいと考えてきた我々にとって、パウチ容器はぴったりの性質を備えていました。今、当社売上高の65%くらいがパウチのゼリーとなっていることを考えると、この時の出会いは大きかったと思います。

「3つのケア」を提供し 経営の安定化を実現する

— 座右の銘を教えてください。

「打つ手は常に無限にある」という言葉です。千葉県出身の実業家・滝口長太郎の名言の中にある言葉で、20年くらい前にこの言葉に出会って大変感動して以来、ずっと好きですね。人間は困った時に考えている顔をしているが、実は悩んでいるだけで、次の打ち手を考えていない。それでは物事はなかなか前に進まない。打ち手を考えることが大事だという考え方です。

この言葉が好きなのは、困っている時に悩んでいるだけでは答えは出ないので、打ち手を考えるということも自分自身に言い聞かせることで、精神的に落ち着き、安らぐからです。考えた末に打つべき手を打ったなら、あとは天に任せるしかない。そういう気持ちになれるのです。

— 今後の経営の展望について、お聞かせください。

今、当社では「3つのケア」の提供を目指して商品開発に取り組んでいます。すなわち、「カラダのうるおい」のみならず



「ハート・ケアの戦略商品と位置づけているのが「セレブレ」です。主に女性やハンドルキーパーを対象としたノンアルコール・スパークリングワインで、2015年に発売して以来、洋食系のレストランで採用され、リピーターが増えています」

ず「ココロのうるおい」を求める方向へのハート・ケア、高齢者・介助が必要な方向へのクオリティオブライフ・ケア、健康・美容志向の方向へのヘルスアンドビューティ・ケアです。3つのケアのそれぞれに強力な商品を用意し、「トシボ飲料」ブランド、「バランス」ブランド、および「受託生産」を通じて安定した収益構造の経営をしていくことが、ローカル飲料企業としての当社の生き方だと考えています。