

第3章 配食サービス事業者からみた事業課題、今後の展望
～事業者ヒアリング調査結果～

第3章 配食サービス事業者からみた事業課題、今後の展望 ～事業者ヒアリング調査結果～

1. 実施概要

(1) 調査目的

現在、高齢者等に対する配食サービスを積極的・先行的に展開している事業者を対象に、紙面アンケートだけでは十分把握できない情報について把握抽出することを目的に実施した。

(2) 調査対象事業者の選定方法

配食サービスの形態別の特徴を把握できるよう、主な法人形態、事業規模、地域等のバランスを勘案して候補を選定した。

(3) 対象事業者

以下の4種の法人種別に計8事業者を選定し、調査を実施した。各事業者のヒアリング対象者は、事業所の代表者または事業所の責任者等をお願いした。

事業者法人形態	実施事業者数
民間企業	5
生活協同組合・農業協同組合・ワーカーズコレクティブ	1
社会福祉法人	1
NPO 団体	1

(4) 調査実施方法

訪問によるヒアリング調査を用いた。

(5) 主な調査項目

1. 障害者・高齢者向け配食サービスの実施状況の概略
(年間配食数、利用者数、利用経路、価格、営業拠点数、配食圏域、従業員数、年間売上高 等)
 - 自治体委託事業
 - 自主事業・自由契約事業
2. 配食サービスの景況感、収支状況、主要な事業コスト
3. 配食サービス市場における事業所のポジショニング (現在、今後)
 - 市場環境
 - 圏域での競合他事業者
 - 配食サービスの比較競争力 (強み)
 - 主力顧客層の特性、サービス内容・価格や圏域特性等
4. 介護予防・生活支援等に関する商品対応状況 (適時適温、栄養マネジメント、見守り、孤立感緩和等)
5. コストダウン、収益率向上の方策
6. 現在の経営・事業課題
7. 同業・異業種、介護・医療機関や専門職、地域団体やNPO 団体、自治体等との連携意向、期待している効果 (顧客獲得／新サービス開発／コストダウン、省力化／顧客ニーズの発掘 等)
8. 貴事業所の人材確保・育成実態と課題
9. 貴事業所のボランティアとの連携の可能性、高齢者の参加・活用の可能性など
10. 公的支援環境整備課題及び要望 等

2. 調査結果概要

【民間企業】

(1) A社

①事業の概要

○1日当りの配食数：1,500食。

・エリア：F県3市及びD県6市。

・F県3市（A市、B市、C市）の1日当り配食数は計1,200食。
ただし、B市の場合は自治体委託事業を850円/食(市450円、利用者400円)で、1日当たり配食数は50食～60食。

18人の配送員・車で配送。自由契約分は880円/食。

・D県6市＝300食/日。1食1,000円。4人の配送員・車で配送。

・D県の配送の方が配送一人当たりの食数が、F県よりも効率が良いのは、2食セットの配送のためである。

・A市は配食事業を民間企業に開放していない。

○顧客開拓、マーケティング

・ケアマネジャー、看護師、クリニック・病院の紹介経由が70%。特に、国公立を中心にした有力病院の医局からも紹介が多い。HP、タウンページが10%。その他は口コミ。HPは子供世代がみている。

・単発の広告は、配食が必要な人にちょうど良いタイミングで情報を提供することができないため効果は少ない。それに引き換えHPやタウンページは広告を出し続けられるため、効果がある。

○顧客層の特徴

・高齢者向け60%→食事以外の付加価値を利用者に理解してもらうのには1～2ヶ月はかかる。

・生活習慣病向け40%→生活習慣病の改善に顧客ベネフィットがある。

○厨房

・A市、D県の2箇所。

○製造は外注（OEM生産）、レシピ、メニュー開発は自社開発。

○デリバリー：A市では外注。D県6市は自前。

○1人の利用者に3人の配送スタッフがローテーションで配送。

○手渡し配達の基本。利用者の要望で不在置きも対応。

○コールセンター

②重点戦略、強み（品質、コスト、営業マーケティング、人材、市場ポジショニング等）

- 当社は、自治体委託を基本的には辞退している。
- 地域と「安心のネットワーク」を構築し、情報のフィードバックを築いている。その中に患者さんを置く。
病院の医師、ケアマネジャーが当社を信頼してくれ、患者1人を紹介してくれるまでには時間を要する。しかし1人を紹介してくれ、実際に利用者の血液検査の結果（血糖値や血圧が安定するなど）に改善がみられると信頼感が生まれ、次々に紹介してくれる。この構築が他社と異なる点である。広告からの顧客開発の場合は顧客が離れるのも早い。
- マーケティングは、在宅療養者の食事を心配する医者、ケアマネジャーとの出会いの積み重ねが重要である。
- 外注先の配送事業者の配送スタッフの待遇（給与・ボーナス）についても関与し、配送スタッフの質の向上・管理を徹底している。
（例）配送員に対する満足度調査、横乗りによる業務チェック、配送日誌管理、半年に1回の筆記試験、月に1度のミーティング。委託費の数%を配送スタッフのボーナス査定に割り当て。
- 配食事業の重要なポイントは、食べている人の顔が見えないこと。したがって、配送スタッフが10秒のコンタクトでいかに顧客の情報を把握し持ち帰ることができるかが重要となる。
- 一人の顧客の利用頻度を上げることより、利用者数を増やしたい。
頻繁に利用して短期間で利用を止められるよりは、少しでもいいから長く利用してもらえるサービスを目指したい。
- 配食を利用し始めて栄養改善がみられると、次はできるだけ配食を利用せずにやれる方法を食生活改善の提案を含めて提案する。
- 配食しなくてもよくなるための環境づくりの提案力こそが重要な競争力である。当社は、配食を「食事の商品力と物流」と考える他社とは一線を画す。
- 利用にあたっては、管理栄養士が、かかりつけ医やケアマネジャーと連携し、食事内容を決定。1メニューで120通りの中身と栄養のバリエーションがある。この多品種小ロット製造ラインの構築は当社のノウハウである。
- 当社の競争力の根源＝1) 商品力、2) 営業力（マーケティング力）、3) 配送力。ポイントは利用者を中心にした地域ネットワークを構築していくこと。

- 個々の医師、ケアマネジャーと知り合いになることが、顧客拡大の重要なポイント。
- 競合他社：競合他社はいない。自社のマンネリと利用者から飽きられること。

③現在の経営課題、市場環境課題、対応策動向

- 自治体財政は厳しく、現在の配食事業への補助金を今後も維持できるか不確実。したがって自治体に顧客を集めてもらい配食する事業は本来の事業モデルとはいえない。当事業はマーケティングを自治体に依存しては成長できない。自治体モデルだけに依存しては企業は集客エンジンをなくしてしまう。
- 自治体が配食事業から撤退した地域こそ、民間企業にとっては開拓が有望なビジネスチャンスである。
- 1エリアでの顧客開拓と定着には、合計7～10年は必要である。単月黒字化には3年、累損解消に5年はかかる。6年目から年間黒字化が見込まれる。したがって、7～10年継続の事業資金が参入障壁。

④今後の事業展望、市場及び業界の展望

- 特定健診特定保健指導事業の動向には注目してはいるが、熱くはない。市場がどう変化するか冷静に見たい。
- 裾野を増やす、顧客数を増やすことが当面の目標。50歳代で利用してみても80歳まで利用してもらえる顧客の裾野拡大が目標。
- 高齢者向け配食事業の2つの形態の補い合いからトータルなサービス提供が可能となる。
 - 1) 地域住民との関りとしての配食事業は高齢者の孤立予防・孤独の解消が目的であり、人とのふれあいに重点を置いた食事としてボランティアによる配食などが有効。
 - 2) 栄養補給としての配食事業は、年中無休の継続性・安全性・専門性・効率性が要求され、専門業者による配食が有効。
- マーケットサイズの考え方は、人口1,000人に1食/日。150万都市で1500食までは開発可能。
- 1日300食、月間1万食が損益分岐点。したがって、人口30万人以下の都市での配食事業は、別の事業との併用モデルの構築が必要である。
- 市場でのポジショニングをどう考えるかによって、事業の魅力は大きく異

なってくる。当社は、30年スパンで成長していくポテンシャルある市場（高齢化、生活習慣病予防）として魅力を感じている。

⑤公的支援環境整備課題及び要望

- 「補助金の充実」は必要としない。国は、これまでの検査差益、薬価差益、の順に差益を是正する方向で制度改正を進めてきた。次は給食差益の是正だ。言い換えるなら『食事は実費』が国からのメッセージ。それは正しいと考える。
- あいまいな位置づけのまま補助金制度が継続することにより、民間企業の公平な競争ができなくなる可能性があることを懸念する。
- 配食サービスは、食事療養の1手段に過ぎない。配食サービスに補助金をつけるのではなく、食事療養（すなわち、普段の食生活の見直しや食育）の重要性を周知させるために予算を使い、官民一体になった食事療養の気運を作っていければいいと思う。ここに予算投入することが必要である。
- 配送者の駐車違反問題については、地元警察署に対しても申し入れている。

(2) B社

①事業の概要

○市の食事サービス委託事業（2005年～）

- ・対象地域：市内の3区。
- ・費用：利用者負担600円、市の補助金315円。
- ・配食回数：週6日
- ・利用者総数：200人＋ α 。 α は障害者20人程度。
- ・配食数：月曜日～金曜日＝160～170食、昼40食、夕120食。配送車は、5～6台。1回20～25食。
土曜日は100食程度。
- ・利用方法：1) ケアマネジャーが食事サービスの申請を行政に対して行なう、2) 行政が事業者へ依頼。
- ・食事サービス開始にあたって利用者、家族と面談をしている。
- ・市から話があった当初は、配食数、配送の問題から事業性を危惧したが当地に進出した。
- ・食器は全回収方式。陶器製の食器で重量が結構ある。食器は「水洗いで返却」を要請している。
- ・手渡しが困難な利用者の場合は居間、テーブルまで届ける。
- ・利用者、市からは好評を得ている。
- ・利用者の中にはスプーンを利用して食事する人も多いことから、盛り付けは、低く盛り付ける方が好まれる。また、味付けは全体的に控えめでご飯は柔らかめが好まれる。
- ・利用頻度は、毎日利用している人、週3日の方など多様である。

○自主事業

- ・同業他社の配食業者からの製造委託

○もともと、他の地域で高齢者向け配食事業を2000年にスタートしたが、事業としてはうまくいかず、現在の地域に集約化した。

②重点戦略、強み（品質、コスト、営業マーケティング、人材、市場ポジショニング等）

○製造原価の高騰が厳しくなっている。これに対応して、配達員にはOBや高齢者の活用を進めている。現在、平均年齢62～63歳。

○調理スタッフは平均5時間就労。朝5時からの3パターンの交代勤務。

配送は週 3～4 日の時間パート。

③現在の経営課題、市場環境課題、対応策動向

- 担当 3 区の競合他社は、大手 2 社。
- 2007 年度から市が段階的に利用対象者を要支援 2 以上から、要介護 2 以上の方に絞り込んできており、その影響で従来の利用者数の 60%になった。
- 利用対象が変更されたことに伴い、継続利用できなくなった人のうち、自費で利用を継続している人は 10～15 人。
- 利用者 60%になることに対する対応として、対象外の人向けの低価格弁当 700 円を販売。容器は使い捨てタイプにした。⇒対象外となって全額自費となった人（一人暮らしの高齢者、高齢者夫婦）にとって、900 円の弁当は高く、700 円が価格設定の限界と判断した。
- 市に対するエリア拡大意向表明を中止した。⇒要介護度の重度の人の利用者が増加しており、在宅滞留時間が延びてきている。したがって、配達件数増を検討することができなくなってきた。
- 利用者：
 - ・認知症の利用者も増加している。利用希望を出したことを忘れていて配達員が分からない利用者もいる。
- 再配達率が増加してきた。値段コスト引き上げを市に要請している。
- デイサービス通所者が増加している。昼デイサービスで会食し、17:30 頃に帰宅に合わせて配達する調整上の課題が発生している。
- 自由市場で顧客を開拓することが困難な事業分野である。個人情報データがない。ケアマネジャーから、配食サービスを紹介してもらうことも、介護保険外サービスであることから、積極的に紹介してくれる人は少ない。

④今後の事業展望、市場及び業界の展望

- 社会的意義のある事業、社会貢献事業として位置づけている。収支バランスが取れていればよいとの社内位置づけである。現状では利益は取れていない。
- デイサービス等で、厨房設備を持っていない施設への会食用食への対応は、今後の営業課題と思う。
- 今後は、配送の外注化も検討テーマである。

⑤公的支援環境整備課題及び要望

- 高齢者向け食事サービスは、対象者を絞るのではなく、一定要件を満たすのであれば、逆に対象者の拡大を検討して欲しい。
- 駐車違反問題については市に要請している。

(3) C社

①事業の概要

- 8～9割が自治体からの委託事業である。自治体委託、自由契約で、サービス内容に差はなく、いずれのサービスでも安否確認を行っている。
- 約95%が高齢者、約5%が障害者への配食である。性別は、男女半々程度である。
- 1日の配食数は、1,500～1,800食程度で、1食あたり、平均800円程度である。
- コストの割合は、配送費が3～4割程度、食材が4割程度、残りが管理費等である。
- 配送方法は、1地域ごとではなく、他の地域も合わせて全体から配車を行い、配送している。1台、20～30食を積み、3時間（15時～18時）で配達する。
- 関東の主要都市、東京23区を中心に、都内に隣接する埼玉県の一部と神奈川県の一部で配食サービス事業を展開している。調理拠点は2ヶ所である。
- 配送スタッフ数は、60名前後である。年配の配送スタッフが増えており、60歳前後の男性が8割で、配送経験のある人が多くなっている。中には、70歳の人もある。配送スタッフの募集は、求人広告などを利用し、配達地域に近い人を採用するようにしている。調理補助も地域の人が多い。
- 配食サービス事業の年間売上高は3億円弱である。
- 平成12年に介護保険制度が開始された際、配食サービスを民間委託していきこうという動きがあったため、在宅をトータルに支援している企業であることから、食に取り組むこととなった。もともと重度者への入浴サービスを行っており、次いで通所介護、訪問介護と提供し、軽度者にも対応できるようにと、食に行き着いた。
- 利用者1人あたりの利用回数は、週3～7食が多い。
- 食事全体の内3割は高齢者食として手を加えており、アレルギーにも対応している。

②重点戦略、強み（品質、コスト、営業マーケティング、人材、市場ポジショニング等）

- 安否確認は、特に重視している。不在の場合、他社では玄関先などに置い

ていき、後で電話確認するという業者もあるが、当社は利用者との接点のあるサービスであることを重視し、コミュニケーションを大切にしている。常に、最悪の事態を想定して安否確認を行っている。配送員は担当制で、利用者とも顔見知りになり、出来る限りコミュニケーションをとるようにしている。

- 配達時の緊急対応の方法をマニュアル化しており、不在時には不在票を入れ、事務所への連絡と、ケアマネジャー、ヘルパー、自治体、地域包括支援センターなど、周辺機関に確認をしている。スタッフにも徹底指導している。
- 一般に、お弁当の調理方法は、クックチルと手作りに分かれる。クックチルは、味は落ちるが、コスト面での強みがある。一方、手作りは、調理直後の美味しいうちに提供できるが、コストがかかる。当社では、クックチルは行わず、食事の美味しさ、安全性、栄養バランスに配慮して食事を提供している。
- 利用者に対して、年に1回アンケートを行っている。また、自社のデイサービスにも同じ食事を提供しており、デイサービスの利用者から、毎日、食事の感想を聞くよう努めている。

③現在の経営課題、市場環境課題、対応策動向

- 利用者にニーズを聞くと、硬い、やわらかい、ふつうなど、両極の意見が出てくる。味付けや好みへの対応が難しい。
- 食材のコストが上がっており、厳しい状況にある。利用者は事情をよく知らないため、価格を上げることは難しい。
- 配送コストが最も問題である。ガソリン代も上がっており、厳しい状況にある。安否確認を徹底していくとなると、効率のよい配送は難しくなる。密集している地域で、1回に50~60食を配達できるのが理想的である。
- 介護保険制度の中で、デイサービスの利用が増えており、ケアマネジャーから、デイサービスから帰ってきた時間に合わせて配達して欲しいと要望が増えている。配送は15時から18時の間で行っているが、17時30分から18時の要望が多くなっている。おおむね配送コースがあるものの、柔軟に調整を行なうことが求められ、複雑化している。ヘルパーの時間に合わせて欲しいという要望もある。
- 配食の現場では、自宅の状態が悪く、ゴミ収集を行ったこともある。足の踏み場もないような状態だが人の介入を受け付けない利用者の場合もある。地域包括支援センターと一緒に検討し、食事からサービスの介入を開

始することとなった。配食サービスは、食事に関わるサービスであることから、サービスの介入方法として、利用者に対して精神的な負担が比較的軽い。地域包括支援センターでは、サービス導入のきっかけとして配食サービスを重要視している。

- 配送スタッフとしてボランティアを受け入れている自治体があるが、実質、有償のアルバイトである。ボランティアということで、急に休むなど、プロとしての意識が薄いことも多いことから、受入れをなくす傾向にある。
- 高齢者向けのサービスであるため、利用の休止、廃止の発生率が高く、事業を継続するためには、新規の受注が大量に必要となる。新規の対象者の枠が狭まくなるほど、縮小せざるを得ない状況に陥ってしまう。

④今後の事業展望、市場及び業界の展望

- 在宅への食事提供で、訪問介護は限られた時間内でヘルパーが料理をするとなると、配食ほど栄養バランスに配慮し、品数を作ることはできない。またコスト的には配食の方が安い。一方で、配食サービスは委託費に対して、コストに合わない状況にあり、多くの事業者において継続できない危機感を感じている。このままの状況が続くと、クックチルに対応している大手3社くらいしか残らないのではないかと感じている。
- 食事支援について、配食だけでなく、会食などを組み合わせることで、引きこもり対策となり、地域のネットワークを作ることに役立つと感じている。現在、集会所などで行っている高齢者の集まりにお弁当を配達し、食事の説明をすることもある。配食から事業転換し、様々な形態を模索していく必要があると感じている。
- ターゲットは高齢者としているが、今後は、違う形態のサービスが求められていると感じている。しかし、今後の展開方法についての解答は出ていない。
- コストが大きい配達に工夫が必要であり、例えば、複数の事業者の食事を、自治体が1つの車に載せて配達するという形態も考えられる。

⑤公的支援環境整備課題及び要望

- 多くの自治体で配食サービスの予算が削られているが、単に縮小するだけでなく、生活環境が厳しい人など、サービス対象を限定し、必要な人に提供できるようにしていくことが求められると考えている。利用基準については、地域包括支援センターやケアマネジャーなどに、権限を渡して欲し

いと感じている。以前、24時間見守りが必要なガン末期の人がおり、訪問看護、ヘルパー、配食で24時間切れ目なく対応したことがある。

- 自治体による配食サービスがなくなると、不便なところに住んでいる人に、食事が届かなくなる可能性がある。
- ほとんどが自治体からの契約であり、年間での単価契約であるため、途中で価格を変えることができない。一方、他法人などで、年間総価契約の場合もあり、委託条件を同じにして欲しいと感じている。
- 民間参入を推進して、その結果、サービスの質が低下するのは好ましくない。民間が最低限のコストは保障することが必要となる。委託費が最低限のラインを超えてしまえば、民間は配食サービスから手を引くしか方法がなくなってしまう。
- 委託業者の選定では、価格のみで決めず、委託の基準をつくり、その視点でサービスの質を確認して選定して欲しいと感じている。価格のみで決めると、それが食材にまで影響してしまう。
- 自治体の中には、業者選定で、試食をしないところもあるが、取り組みの進んでいる自治体では、施設見学、企画書、試食、値段など、トータルで評価して、選定している。プロポーザルを導入している自治体もある。
- 国の方針では、介護に食事が入っていないが、食事の位置づけをきちんと行い、配食サービスについて、必要なチェック項目、基準の設定が必要であると感じている。最低限のコストとは何かという認識を持つことも重要である。介護予防では、栄養による健康維持があげられており、食事の効果についての位置づけも求められている。
- 配食サービスは、介護の観点の強いサービスであるため、駐車について駐車許可書が取得できるとよい。
- 個人情報管理、システム、料金回収を自治体で取りまとめてもらえると、コストを大幅に削減できる。

(4) D社

①事業の概要

- 配食サービスは、在宅の治療食を中心に展開しており（約9割が治療食）、平成12年に開始した。関東の一都十県を対象として、事業を展開しており、1日9,000食を提供している。
- 糖尿病食、腎臓病食など、食事療法が必要な人に特化した食事を提供しており、製造から配送まで一貫して行っている。中でも、糖尿病食の利用が多い。軟食、刻み食には対応していない。食事は工場ですべて作っている。
- 治療食であることから、何十年もの長い期間、毎日利用している人も多い。一人暮らしの人も多く、離れた家族からの依頼もある。
- 初めて利用する人に対してアセスメントを行うが、治療食は主治医又は栄養士からの指示があり、利用者にあわせた栄養値の食事を選択する。在宅での食事の提供方法については、入院中に栄養士が指導する。
- 献立は日替わりで、1ヶ月サイクルで作成している。治療食として継続しなければ効果も薄れるため、季節にあった行事食などを毎月5～6食盛り込んでいる。
- 昨年、内臓脂肪症候群（メタボリックシンドローム）該当者向けの健康食の発売を開始し、売り上げは伸びている。
- 健康志向の高まりから健康食の需要も多く、昨年9月には全国へのデリバリーが可能である冷凍惣菜も発売している。
- 価格について、治療食は2食セットで2,000円程度、3食セットで3,000円程度。健康食は12食セットで10,000円程度。
- 営業拠点に、配送員を10名配置し、1日400～500食を配達している。1日1回、3食分を一度に配達する。配達時間は、9～16時で、年中無休で毎日配達している。
- 配送スタッフの全体数は約100人で、パートが多い。直営営業所の配送エリア外については宅配業者をお願いしている。
- 配送では、コミュニケーションを重視しているため、スタッフは話しやすい主婦を採用している。また、近くに住んでいる人が多い。
- 緊急連絡先は登録しており、様子がおかしい場合は、連絡するようにしている。
- 食事の相談用にフリーダイヤルを設けてはいるが、実際には直接会って話すことが多い。

○自治体からの委託による配食サービスは、4つの自治体で実施しているが、割合は低い。

②重点戦略、強み（品質、コスト、営業マーケティング、人材、市場ポジショニング等）

○食事を届ける際の、コミュニケーションが重要であると考えている。配送スタッフが医学面でのアドバイスをすることは難しいが、相談や世間話、食べ方の紹介など、話し相手となることは可能であり、それが安心の材料となっている。

○全くの個別対応ではなく、ある程度の幅の中で、各利用者に合うものを提供している。

○塩分、調味料が使えないなど、治療食として制限のあるものが多いが、味が落ちると継続した利用に繋がらないため、栄養士が素材を生かして美味しく作る方法を工夫している。

○配送スタッフの人材育成として、病気や交通に関わる研修を行っている。交通については、市街地の細い道を配送することが求められる。

③現在の経営課題、市場環境課題、対応策動向

○自治体委託は、福祉の予算が削られている中、縮小傾向にあるが、当社は元々、自治体委託の配食サービスの比率は小さいことから、影響は少ない。

○配食サービスのコストは大きく、特に配送コストの負担は大きい。顧客のルートは他の新規ビジネスに繋がる貴重な資源であると認識し、取り組んでいる。

○原料の価格の上昇も課題としてあげられる。何とか、価格を上げずに提供している。

○駐車違反については、思ったほど問題にはならなかった。顧客に協力してもらい、駐車場を利用するなど、対応している。

○配送スタッフを募集しても、ターゲットとしている主婦層が集まらないため、福利厚生を充実させている。例えば、グループ会社の温浴施設、ホテルを使ってもらうなど、賃金以外の面で、差別化しているが、結果には繋がりにくい。シルバー人材センターなどに中高年の配送スタッフを依頼する方法もあるが、病気を患っている顧客が、自分よりも年配の人が元気に配達に来ることを、つらく感じてしまうことが懸念される。

○配送スタッフは、仕事を始めて3ヶ月～半年くらいで、辞める人と続ける

人に分かれる。方角に弱い、配送ルートを工夫して考えることが苦手という人は、続かない場合が多い。

④今後の事業展望、市場及び業界の展望

- 景況感については、不景気という感じにはない。今後、少子高齢化が進み、超高齢社会となることから、宅配の治療食は、よりニーズが高まると認識している。特定健診も始まり、対象となる年齢層の幅が下がっており、今後は、内臓脂肪症候群（メタボリックシンドローム）への対策の食事から利用を開始し、高齢まで継続したサービス提供を目指したいと考えている。
- 治療食は、病院からの紹介による利用者が多い。一方、健康食は広報戦略を立てて、集客してくことが求められる。高齢者の健康食はこれからのニーズを見据えて対応を検討しているが、軟食については、どの程度まで対応していくか、先生とプロジェクトを立ち上げ、研究中である。流動食まで対応することは考えていない。
やわらかいものを食べていると、咀嚼力が低下し、美味しさもなくなり、健康へとつながりにくいと感じている。出来るかぎり、お茶碗で食べる生活を続けられるよう、支援したいと考えている。
- 内臓脂肪症候群（メタボリックシンドローム）による疾患は、突然やってくるため、早い段階から、食事支援として、一步を踏み込んでいけるようにしたいと考えている。現在、健保組合と提携したサービスも行っている。企業の福利厚生として、ここでは食事を支援し、運動は他社が行うなど、単体ではできない健康支援に関わる事業に取り組んでいきたいと考えている。このような健康の取り組みは、半強制力をもって、日々行う必要があるが、対象となる年代は働き盛りの人が多いため、不規則な生活を送らざるを得ない要素も大きい。そこで、週に2、3日でもバランスのよい食事を摂りながらカロリーと食事の量を学ぶなど、学習効果を得られる取り組みができればと考えている。長い目でみて改善につなげたいと考えている。
- 今後は、利用者を対象に、セミナーの開催などを考えている。食事療法にとらわれずライフスタイルなどの内容も含めたセミナーを行うことで、利用者に喜んでもらえるのではないかと考えている。

⑤公的支援環境整備課題及び要望

- 国の政策が、治療から予防へシフトしているため、食事や運動に関わる事業は拡大していく分野であると認識している。

(5) E社

①事業の概要

- 配食サービスの中心は、療養食の在宅への宅配、病院内の食事提供である。特に病院への食事提供が増えている。

25年前、日本に配食サービスがなかった頃、療養食の正確なノウハウの勉強とそれに伴う様々なシステムの情報を得るために、療養食の進んでいる米国に行った。総合的な面を考慮して米国を選択したが、渡米してみると冷凍食品が主流の状況だった。

当時、日本は、その様な冷凍技術は遅れており、またアメリカのシステムをそのまま導入する事は難しいため、日本に合ったシステムとして、調理したらすぐに届け、温かい食事を安心して食べられるような食事内容と提供体制を整えた。その後、この日本初の療養食の宅配システムは多くの方の支持を得た。その功績が認められてシニアアントレプレナー賞をとった経験がある。
- 在宅で暮らしている人で、様々な病気を抱えている人が増えており、病気になる前に予防できるようにと、健康教室を開催している。季節ごとに開催し、食事も提供している。教室の参加者数は、1回10人～50人など、開催方法によって様々である。参加をきっかけにサービスを利用している人もいる。教室例としては、バイキング形式で、自分に必要なカロリー分を取って、分量の感覚を知ってもらったり、病気の講習などを行っている。バイキングは、病院食でも行い、好評であった。
- 利用者のほとんどが高齢者である。一人暮らしの人は多い。
- 利用のきっかけは、病院の紹介が多い。また、区役所や市役所からの相談も多い。
- 自治体委託の配食サービスは行っておらず、100%、個人契約である。
- 治療食であることから、10年、20年と、長い期間利用している人が多い。また、食事を大切にしている人も、利用期間が長い。
- 配食サービスは大別して、普通食と減塩食（治療食）に分かれ、普通食には、保健食、高齢者食、胃腸食、ダイエット食がある。保健食は、健康に配慮した普通食である。高齢者食は、煮物、和え物など、高齢者が好むものを提供している。冬は、鍋物の人気が高い。お刺身の要望は高いが、食中毒の心配があるため、提供していない。ダイエット食は、カロリーが低くても、バランスの取れたものをと、1,200～1,400カロリーで提供している。

減塩食（療養食）は、糖尿病食、高血圧食、腎臓食、低蛋白質、脾臓食があり、腎臓病食は、個別に対応している。

普通食と療養食の比率は、3：7である。

- 価格は、2食2,000円程度、3食2,500円程度。単品の場合は、朝食が約500円、昼食、夕食は約1,300円。
- 配達は1日に2回実施しており、安否確認も行っている。1日50食を提供している。
- 配達員は10人おり、市内を10コースに分けて、それぞれ1コースを担当している。1人50食を個人宅へ配達し、病院へも寄って届ける。配達エリアにはマンションが多いため、配達員1人で50食の配達が可能となっている。
- 訪問時に不在の場合は、決まった場所に設置された保冷ボックスに入れて置いていく。緊急連絡先も聞いており、いつもいるのにいない、顔色が悪かった、などの際は、緊急連絡先に連絡するようにしている。以前、家で倒れている人を発見し、緊急連絡先の家族や、警察に連絡したこともある。勝手に家の中に入ることができないため、配達員が無線で代わりの人を呼んで、警察が来るまでその場で待つようにした。
- 高齢者と離れて住んでいる家族からの依頼は多く、家族から事務所に電話があり、近況報告することもある。
- コストの割合は、食材費4割、配送費2～3割、他は容器代・管理費などである。

②重点戦略、強み（品質、コスト、営業マーケティング、人材、市場ポジショニング等）

- 配達員は女性を中心としている。顧客は病気を持っている人が多いため、やさしい言葉をかけられると喜ばれる。
- 「出来立てが食べたい」という顧客からの要望が多いため、1日2回、配達している。配達員が来るのを楽しみに待っている人は多く、車の渋滞で配達時間が遅れると、何かあったのではと心配して事務所に電話がかかってくることもある。
- 普通食は薄味で、バランスに配慮しており、利用している人は、その点を評価している。カロリーや成分を表示して、安心感を持って利用してもらっている。配食を摂ることで、病院の検査データが安定するという効果も出ており、利用者からは、バランスのよい食事を摂ることができてよかったと言われる。食事の内容によって、すぐに検査データに結果が表れるこ

とから、慎重な対応が求められる。

- 食事は出来る限り要望を聞き、個別に対応しており、食材や味付けなどの好みにも対応している。個別データは、パソコンに入れて管理している。当初は、アレルギーにのみに対応していたが、徐々に好みの要望も多くなり、対応していくようになった。
- 配食サービスの利用理由として、買い物に行くと買い過ぎてしまう、バランスの取れた食事を準備できない、などが多い。特に男性は食事が偏りやすいことを心配している。
- 食事の「おいしさ」にも非常にこだわっている。食材も産地と旬にこだわり、出来るかぎり国産の食材で顧客に安心・安全で食べていただくことを心掛けている。味の基本となる出汁を出来る限りインスタントを使わず、北海道産の利尻昆布などを使用し、塩も沖縄の天然塩を使っている。献立にも季節感を感じる旬の物を多く折り込み、一番おいしいものを使い、顧客に喜んでもらうことを常に考え、手作りにこだわった食事の提供を行っている。また料理の修行を積んだ技術のある調理師が調理して、自然で優しい味を提供するようにしている。
こだわった素材などについては、顧客にも認識してもらうため、配達員から伝えるようにしている。
その他、工夫として、セレクトメニューを作り、メニューを選択できるサービスも提供している。特別な日の料理や、薬膳料理なども考えているところである。新しいものを追求して、高齢者に喜ばれるものを目指している。
食事以外のサービスとして、顧客の誕生日に社長自らメッセージカードに一筆書き入れ、カードとともに月替わりの鉢植えのお花を届けるなど、サービスの充実にも努めている。

③現在の経営課題、市場環境課題、対応策動向

- 1日2回、配達しているため、配達員は、午前中の配達出発時間が早い。また、1日2回の配達は、人件費を含んだ経費負担も大きい。
- 配達員は、配達時に要望に応じて、温めたり、冷蔵庫に入れたり、枕元に置くなどしている。中には、新聞紙をとってきて欲しい、トイレトーパーを買ってきて欲しいなどの要望にも応えている人もいる。
- 質の向上、ニーズへの対応の取り組みとして、配達員、調理師、栄養士など、職種別に会議を持って検討している。会議ではメニュー開発が課題としてあげられており、旬のものを取り入れて季節感を出す、郷土料理を出

すなど、工夫しているところである。

- 材料費、容器代、ガソリン代が値上がっているが、販売価格は上げていない。
- 食育の取り組みが進んでいる中、百貨店でおせちを売った。栄養士の写真を一緒に出し、カロリー表示とともに、病院の食事を提供していることなど紹介した。購入したモニター3人からの声が届けられ、薄味で、カロリー量、栄養バランスなど、安心とのことだった。こういったところを顧客が気をつけてみていると認識している。

④今後の事業展望、市場及び業界の展望

- 制度的に長期入院が出来なくなることから、在宅で療養する人が増えると予測している。また、企業も介護予防に対応することが求められ、社員の栄養相談を行うなどの取り組みも始まることから、今後は、予防に力を入れていきたいと考えている。在宅での療養食は、病院食と同じ内容であるため、在宅の需要にも対応できる。
- 地域包括支援センターやケアマネジャーからの問い合わせは多く、問い合わせがあれば、説明に行くようにしている。ケアマネジャーからは、ヘルパーでは治療食に対応出来ないため、療養食の配食サービスを利用したいという人が多い。
- 今後は、流動食への対応が課題となる。今は、刻み食を3段階にして、3分がゆまでに対応している。

⑤公的支援環境整備課題及び要望

- 自治体委託の入札参加の案内が届くが、良心的に中身の充実した自然食を提供するには、提示された委託料で賄うことは難しいと考え、参加していない。

【生協、農協、ワーカーズコレクティブ】

(6) F 団体

①事業の概要

- 市内の福祉クラブ生協の6事業所の1つ。7ヶ所目の事業所は2008年8月にオープンする予定。
- 市委託事業（市の補助は315円/食、本人利用料585円/食）
 - ・委託事業を開始した時期から食数が140食/日まで伸びてきた。
 - しかし、市は2007年度から配食サービスの対象者を介護保険の要介護2以上（以下でも低栄養や認知症の方は利用可能になることもある）の人に限定したため、事業高が63食/日に減少し赤字になった。
 - ・利用者数：100人
- 組合員利用（945円/食）
 - ・利用組合員数：72人
- 一般利用（1,260円/食）若干名
- 圏域：区全域
- 夕食のみ配食。日曜、ゴールデンウィーク1日、お盆1日、年末年始以外は営業。
- 利用者：高齢者が過半数を占め、認知症の方が多い。「食べていない」「届いていない」等クレームもある。食事には日付を貼って届けている。日中独居3割、一人暮らしの女性高齢者7割。
- 配送は自動車で行う。配送数は20～30食/台。
- 食器は、福祉クラブ生協が開発（2kg/台）。レンジ対応型は民間企業製。
- メンバー：総勢23人（ドライバーのみ5人、調理のみ15人、両方3人）

②重点戦略、強み（品質、コスト、営業マーケティング、人材、市場ポジショニング等）

- 生協事業であることから、「安全な食事」「安否確認をよくしてくれる」点の信頼感をいただき、娘が母親に利用を勧めてくれるケース等が多い。
- メンバーのローテーション管理を、メンバーの個性の組み合わせがうまく回るよう配慮して行なっている。
- 一人ひとりへの声かけを徹底し利用者の状態を確認するようにしている。親しくなると、ポスト投函、トイレ電気交換、座椅子の移動等を頼まれる

ようになる。

- 食事内容は野菜をふんだんに利用したカロリー管理食であり、介護予防事業の役割を果たしている。

③現在の経営課題、市場環境課題、対応策動向

- 市の配食事業の対象者が減り、累積赤字が100万円に達した。対策として下記が練られた。

- ・ドライバー、調理員の時給を100円減額。(750円、650円に。)
- ・当所は、調理の効率化、配送の効率化を進める必要である。ただし元来、プロの事業ではなく、「生活の延長でできる仕事」の事業のため、効率化になじまない部分がある。
- ・開設時の厨房設備の購入費は福祉クラブ生協が用意、各事業所へ貸し付け毎月使用料を支払う。事業開始から3年間は自立支援の補助がある。
- ・赤字が増え、福祉クラブ生協から、食数増やすための活動に対する支援を得ることになった。

- 認知症利用者宅では、電子レンジでの温めを配送員が自宅にあがってする必要があり、家族、ケアマネジャーが本人を説得してはじめて実施可能である。

④今後の事業展望、市場及び業界の展望

- 配送車は2～5時間／日しか稼働していない、また、厨房は、午後以後片付けしたあとは空いている。事業の効率性を追求しようと思えば、配送用自動車と厨房の稼働率向上策を検討したい。

(例) 個別配達ではなく、利用者の住所近くにボランティアを組織する。

会食会型の食事の提供(年1回利用者とメンバーの交流を目的に会食会を実施している。

(参考事例)

会食形式の食事提供モデル(米国: スクールバスで朝、地域の利用者に乗せて学校体育館で会食会を実施。)

- 配送車は30食／台が標準の配達モデルであるが、当事業所では現状は1台過剰である。しかし現在食数回復を図ろうとしているから、なかなか手放せない。

- ケアマネジャーに対する当事業所のサービスの認知度を向上させるため営業を強化する。また社会福祉協議会、自治会・町内会との連携をはかり

たい。

(例) 地域の自治会が、特別養護老人ホームが調理した食事を地域の自治会会員がボランティアになって地区住民に配達している。

- 利用者の家族(子ども家族)が配食サービス事業者を選択することが多い。この層に情報を伝えることが重要である。
- 福祉クラブ生協では、有料老人ホーム+デイサービス+家事介護サービス+子育て支援+移動サービス+食事サービスワーカーズの複合施設を整備展開する。配食事業所にとっても、配送コスト、厨房の稼働率向上によってメリットがある。
- 小規模デイサービスの昼食の提供⇒当事業所は夕食提供できているので、厨房の稼働率向上が期待できる。
- ワーカーズコレクティブ事業、コミュニティ・オプティマム福祉(参加型)事業に参加する人は減少傾向。団塊世代はまだ、子育て世代は期待できない。子育てや就業が終わって地域に戻ってきた人の活動の受け皿として高齢者力で事業実施していく方針である。

⑤公的支援環境整備課題及び要望

- 利用者宅での異常発見では、区の福祉課に連絡する仕組みであるが、終業以降の連絡の受け皿がない。包括支援センターなのか明確化が必要である。
- 駐車違反問題。市、県警に連絡しても「特別扱いきれない」と言われる。危ないときは、コインパーキングに駐車して配達している。費用は、違反した場合の違反金も事業所が支払う。
- 介護認定で要介護2に満たない利用者は配食サービスを利用できなくなったが、配食サービスを利用し健康を維持しておくことの方が、結局は全体の介護費用支出を抑えることになると思う。
- 配食サービスを介護保険制度の中の予防介護サービス事業に移管してきているが、要介護2以上の人のみに利用制限してしまったら、利用できなくなった人の配食を通した予防ができなくなってしまう。一人暮らしで認知症の人で要介護1以下の層の予防はどうするのか。要支援の方も含めて利用してもらったほうが予防効果により介護費用はかからないはず。一人暮らしの特に男性の場合は、自分で食事を作ることは困難な人が多い。

【社会福祉法人】

(7) G法人

①事業の概要（高齢者向け配食等事業）

- 社会福祉法人Gが設置運営している当地域福祉センターは、戦中から戦後にかけて労働者たちが身を寄せ合い生活する居場所として発展してきた地域内に立地している。
- 現在、当地域の高齢化率は現在、3割超。
- 当センターの事業構成：
 - 子どもたちへの事業：児童館事業、学童クラブ、中学生学習教室、障害児の居場所提供
 - 高齢者への事業：配食サービス、巡回訪問、やすらぎ学級、地域サロン
- 地域の在宅高齢者向け配食事業は、1985年にスタートした。当初は週1回、弁当を作って地域の高齢者に配る事業であった。
- 1991年からは、毎日配食事業（当地区特別施策）がスタートした。
- 現在の当地区での在宅高齢者向け配食の種類、今後の方向性
 - 1) 一般施策：「社協配食」。所管は、市高齢福祉課。
 - ・市社会福祉協議会に対する市の助成事業として実施されている。市社会福祉協議会は、実施について、HACCP(危害分析・重要管理点)の管理手法が確立している調理施設を有する高齢者デイセンターやNPO法人に委託している。
 - ・配食サービス内容:月～金の週5日間のうち、希望曜日に昼食を配達。
 - ・食事メニューは4種類。
 - ・1食当たり700円（市が300円、利用者が利用料400円を負担）。内訳は、食材費・調理人件費・光熱水費が385円、配食配達人件費・ガソリン代が300円、食器その他補填経費を含む諸経費が15円。車輛運行経費は年間70万円。
 - ・当地区では当センターの自動車1台、当センター職員と配達ボランティアで1日50～60食を配達している。
 - ・収支バランスは厳しいものがある。
 - ・利用要件：要支援以上の介護認定を受けた65歳以上の人。
 - 2) 特別施策：所管は、市生活福祉部地域福祉課。
 - ・1991年に、当地区特別施策としての市の補助事業としてスタートした。

- ・当センターの厨房で調理し、ボランティアと職員が配達。
- ・利用者は 300 円を負担（食材費は 300 円を超えている）。光熱水費は別途市行政の補助金で充当。月～金曜日。
- ・利用要件：独居であること。虚弱化により食事を自分で作ることができない等が起きていること。本人の生活自立支援策として位置づけ。
 - ・調理：職員 2 人、ボランティア 2 人ないし 3 人。
 - ・配送：12：00 に各世帯に配達できるよう、自転車で配達。
- ・食事メニューは 4 種類。
- ・配食数は事業スタートの 1991 年当時は 50 数食、去年は 30 数食、今年にはさらに減少している。
- ・2010 年度に、1) の一般施策に全て移管する方向である。

②重点戦略、強み（品質、コスト、営業マーケティング、人材、市場ポジショニング等）

- 配食サービスを受けている高齢者が、元気になって配達する役割にまわる関係が構築されてきている。

③現在の経営課題、市場環境課題、対応策動向

- 当地区の特別施策が 2010 年度に一般施策に移管されることによって、従来の特別施策の配食の利用者（高齢者の独居の方々）は、見捨てられたという感情をもちやすい。
当センターの課題は、移管までの 2 年間に、それを補う「だんらんのスペース」を新たに作ることである。
- 介護保険の認定外となってヘルパーを利用できない高齢者に対しては、地域包括支援センターが安否確認を行なうことになっている。しかし、包括支援センターの圏域が広域なため、十分な安否確認活動ができるかが課題である。
- 一般施策の配食（社協配食）では、利用者の認知症が進行し、自身の生活行動を伝えられなくなった人が増加している。当方が把握した場合、町内会長や民生委員・老人福祉員および地域包括支援センターに伝えている。

④今後の事業展望、市場及び業界の展望

- 特別施策が一般施策に移行した後は、配食サービスが利用できなくなる人向けの団らんスペース（集まって、昼になったらみんなで軽食をいただき、

おしゃべりし悩みを受け入れあう場づくり、共生の形)を、当築の空き地再開発事業(国土交通省、国庫補助事業)での合築事業(2階:シルバーハウジング(市営住宅)48戸、1階:特別養護老人ホーム、生活館、地域集会所、当地域福祉センター)で実現し、提案していきたい。

⑤公的支援環境整備課題及び要望

- 「配食で栄養改善されたら本来は配食ではなく、自分で食事を作る段階、さらには人を助ける段階にしていこう」が本来の国家がすべき「予防」事業の内容であるべきである。
- 各自が自立し互いに励まし合い、助けていくことは、本来は家庭で行なわれることであるが機能しなくなってきたため、「小さな地域の中で実践していこう」ということ。実現する方法は地域に応じて各種あると思う。

【NPO 団体】

(8) H 団体

①事業の概要

○2004年に本部内の厨房から現在の事業所に移転した。

現在の施設は、元公立中学校の給食センターを区から無料貸与で活用しているものである。厨房室は2つあり、第一厨房室はふれあい型事業に使用している。(例) 男性料理教室。

第二厨房室は、毎日の生活支援型事業に使用している。

駐車場は賃貸料2～3万/月。

○配食数：138食/日。配食頻度、昼食、夕食。土日以外。利用料金：700円/食。

○食器はパーツごとに電子レンジで温められる構成である。重量がやや重いのが難点である。

○配食用自動車は、助成団体等からの寄贈である。

○配送は主に男性ボランティアが担当。11～12食/日。11:00頃出発13:00頃に配達完了する。

○配送エリア：区内の4コース、他にも自転車コース有り。

○利用者：200名弱。半分は完全な一人暮らし。平均的な利用者タイプとしては、

1) デイホームに行かない日に利用したいと利用開始した人。

2) 勤めに行っている子どもは夕食時にはまだ帰ってこないから、バランスよい食事を作れないから、当会サービスを利用する。土日は家族が作る。

○その他通所作業所2箇所(利用者は知的障害者。50歳代が中心)に7～8食と10食を配達している。⇒当所はコンビニのお弁当を利用していたが、当会に変更した。

○利用開始時には、家族及びケアマネジャーに立ち会ってもらい、当会の職員2人が訪問調査を実施する。

○ボランティア：延べ80名程度(調理5～6人、配達5～6人/日)が活動。男性ボランティアは別途、仕事をもっている人が多い。募集経路は、図書館や区民センターにおけるチラシ配布・掲示。

○利用者の確保は、1) 地域包括支援センター、2) ケアマネジャー、3) 口コミを通じて行っているほか、当会に関するメディアの取材記事を読ん

で参加する人も多い。

②重点戦略、強み（品質、コスト、営業マーケティング、人材、市場ポジショニング等）

- 当日仕入れ当日調理を実施している。多様な自然だしを使用し、季節感を大事にした飽きのこない主婦の料理を提供し、一般の配食サービスの均一な味付けとは差別化をはかっている。また、食事内容の多様性を確保している。
- 利用者アンケートの結果によれば、当会の配食サービスを選択した動機は、1) 食事を作る手間が省ける、2) 毎日届けてくれる、3) 献立が魅力的、4) 配達する人の訪問が楽しみ、が主なものである。
- ボランティアの調理及び配送活動参加、企業による助成、利用者の利用料から配食事業資源を調達できている。

③現在の経営課題、市場環境課題、対応策動向

- ボランティア不足は常態的に生じている。
- 老人大学の受講時に他の受講生の口コミよりボランティアになった人も。別にパート職についていながら当会の活動に参加している人もいる。

④今後の事業展望、市場及び業界の展望

- 高齢者自身が配食ボランティア活動に参加し、地域社会に寄与しながら自身の介護予防をはかる積極的な高次の社会参加を促す働きかけが必要となる。

⑤公的支援環境整備課題及び要望

- 住民同士の助け合いやコミュニティの連帯等競争条件に含まれない価値を地域に醸成していくために貢献する参加型活動の支援を推進する。
- 高齢のボランティアに配慮した拠点の整備。
- 既存施設を利用した地域での厨房設備整備の推進（余裕教室、地区会館等）。
- 駐車規制から配食事業の対象外化。

以上の在宅配食事業を実施している民間事業者の取り組み事例調査結果を要約整理したものが図表 3-1 である。

図表3-1 ヒアリング総括整理表

法人形態	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G団体	H団体
1. 事業概要	民間企業 ○ 6割高齢者向け、4割生活習慣病改善食。 ○ 1日の配食数 1,500食。 ○ 1食あたり単価：自治体委託：850円（市450円）、自由契約分 880円、1,000円	民間企業 ○ 自治体の食事サービス委託事業と自主事業。自主事業は業者からの製造委託。 ○ 1日の配食数は、月～金 160～170食。土は100食。 ○ 1食 915円（自治体 315円）。	民間企業 ○ 8～9割が自治体委託。95%が高齢者。 ○ 1日の配食数は、1,500～1,800食。 ○ 1食あたり平均 800円。 ○ 3割は高齢者食。アレルギーにも対応。	民間企業 ○ 治療食を主に展開。自治体委託は4箇所のみで比率は低い。 ○ 1日の配食数は、約9,000食。 ○ 昨年よりメタボ向けの健康食を発売開始。	民間企業 ○ 治療食と院内への食事提供を主に展開。 ○ 100%個人契約。 ○ 1日の配食数は500食。 ○ 予防を目的とした健康教室も開催。	ワーカーズ・協同組合 ○ 自治体委託 100人、自主事業 72人。 ○ 1日の配食数は60食ほど。 ○ 利用者の会食会を毎年1回は実施。	社会福祉法人 ○ 高齢化3割超地区での配食事業。 ○ 食事提供は2本立て。 ・地区特別施策の配食事業：配達員10人、ボランティア ・一般配食事業「社協配食」の配達事業（50～60食）	NPO 団体 ○ 元公立中学校の給食センターを区から無料貸与で活用して事業実施。 ○ 配食数：平均 140食/日ほど。昼、夕食。土日以外。 ○ 700円/食 ○ 障害者通所施設にも 10食前後配食。 ○ 調理ボラ 5, 6人、配達ボラ 5, 6人（延 60人程度）
2. 重点・強み	◎利用者を中心とした地域ネットワークの構築 ①商品力：食事以外の付加価値と、生活習慣病改善の顧客ペネトレーション力 ②営業力（マーケティング力） ③配送力：配送時の顧客情報的確に把握できる配達スタッフの質の管理向上	○ 配達員に0Bや高齢者。 ○ 調理は朝5時から3交代制。配送は週3～4日の時間パート。	○ 安否確認によるコミュニケーション重視。 ○ ケアマネジャー、地域包括等の関係機関と在宅を支えるサポート。サービスマンとしての役割も担う。 ○ 手作りでも美味しさにこだわ	○ 配送スタッフの継続利用の鍵に。主婦が多く、コミュニケーションを重視。人材育成も。 ○ 治療食でも栄養士が美味しさを追求。	○ 配送スタッフは女性中心。 ○ 温かい食事提供とコミュニケーションで1日2回配達。 ○ 食事は味の好みにも対応。旬の素材などこだわりの味を持つ。	○ 生協活動のサービスマンに信頼・理解ある子世代が親に勧められる。 ○ 個々の利用者への声かけ徹底。家中の整理等も対応。 ○ カロリー管理食であり、介護予防の役割も果たしている。	○ 配食サービスを受けて元高年齢者もボランティア参加している。	○ 当日仕入れ当日調理で多様な自然だし、季節感と多様性を大事にした主婦の料理であること。 ○ 地域包括支援センター、ケアマネジャー等からの紹介。 ○ ボランティアの参加 ○ 企業からの配食用自動車寄贈等の支援。

法人形態	A社 民間企業	B社 民間企業	C社 民間企業	D社 民間企業	E社 民間企業	F社 ワーカーズ・協同組合	G団体 社会福祉法人	H団体 NPO 団体
3. 現在の経営課題、市場環境課題、対応策動向	<p>○自治体配食モデルはマケケ体で存在するもの、本来の配食事業モデルではない。</p> <p>○エリア単位の顧客開発と定着に7～10年が必要。そのため継続資金確保が前提。</p>	<p>○自治体委託事業では、対象要件を要支援2以上から、要介護2以上以上に絞込んだため、利用者は従前の6割になった。</p> <p>○配達の滞留時間増により、配食エリア拡大困難。認知症利用者の増加。</p> <p>○再配達率増加。</p> <p>○配食は介護保険外であるためケアマネジャーが配食を積極的に紹介しない傾向。</p>	<p>○食材コスト、ガソリン代の高騰の影響が大きい。</p> <p>○デイ利用者の増加により、帰宅時間に合わせた配食への対応が課題。</p> <p>○高齢者が利用しているため、利用の休止・廃止の発生率は高く、新規受注の確保が課題。</p>	<p>○配食はコストがかかるが、新規ビジネスに繋がる資源として認識。</p> <p>○配達スタッフとして募集しても、取りたい主婦層が集まらない。グループ会社の温浴施設、ホテルの利用など福利厚生で他と差別化を図る。</p>	<p>○朝の配達時間が早く負担が大きいです。</p> <p>○買い物頼むなど、配達員に対する要望が拡大している。</p> <p>○質向上のため、職種別会議を開催。メニュー開発が課題。</p>	<p>○自治体事業の対象者減による累積赤字増への対応。⇒配達及び調理の効率化が課題。</p> <p>○パーテイ食、食材や惣菜宅配事業の開発。</p>	<p>○配食サービス利用対象外になった高齢者の会食の場づくり。</p> <p>○対象外になつて在宅高齢者の安否確認要請は地域包括支援センターの役割だが、広域過ぎる。</p> <p>○住民の高齢化に伴い、認知症を発症している利用者が増加。</p>	<p>○高齢者自身が配食ボランティア活動に参加し地域社会に寄与しながら介護予防を積極的な社会参加を促すための必要である。</p>
4. 今後の事業展望、市場業界展望	<p>○医療機関による食事療養が一般化し、利用マケケットの裾野を拡大すること。</p>	<p>○社内的には社会貢献事業として位置づけている。</p> <p>○配食の外注化、施設向け配食マケケットの開発。</p>	<p>○自治体委託を主として展開している事業者は、このままでは大手以外、ほぼ撤退すると懸念。</p> <p>○会食を合わせた食事提供など、新たな方法を検討中。</p>	<p>○宅配の治療食は、今後よりニーズが高まると認識。不景気はない。</p> <p>○高齢者の健康食への対応を研究中。</p> <p>○メタボ向けは、企業の福利厚生とタイアップ。</p>	<p>○長期入院がなくなり、在宅療養者が増えるとの予測。企業の介護予防の取組にも注目。今後は予防に力を入れていく。</p> <p>○対応が煩雑になるため、流動食の段階を付けるかも課題に。</p>	<p>○配送用自動車及び厨房の稼働率向上。(例)各戸配向でなく、利用者居住地域にむき、利用者に取り来てもらう。</p> <p>○ケアマネジャーへの認知度向上、社会福祉協議会、自治会との連携。</p> <p>○小規模デイへの配食事業</p> <p>○集合居住+デイ+食事モデル。</p>	<p>○集合居住+介護事業+会食+団欒スペースの「異文化共生」の場づくり⇒国の補助事業の空き地再開発事業の一環。</p>	<p>○高年齢者が配食ボランティア活動に参加し地域社会に寄与しながら介護予防を積極的な社会参加を促すための必要である。</p>

法人形態	A社 民間企業	B社 民間企業	C社 民間企業	D社 民間企業	E社 民間企業	F社 ワーカーズ・協同組合	G団体 社会福祉法人	H団体 NPO 団体
5. 公的支援環境の整備課題及び要望	<p>○食事療養（普段の食生活の見直しや食育）の重要性周知に予算を活用されたい。</p>	<p>○駐車場問題の対応。</p>	<p>○社会福祉法人などは年間総額契約だが、民間は年間の単価契約であるため、委託条件を同じにしたい。</p> <p>○業者選定ではなく、施設見学、企画書、試食、値段などで評価したい。</p>	<p>○政策が治療から予防へシフトしており、食事・運動に係る分野は拡大すると認識。</p>	<p>○社会福祉協議会から、自治体委託の事業について入札の案内がくるが、価格が安く対応できないうちめ、断っている。</p>	<p>○利用者宅での異常見が行政の終業時刻以降の場合の連絡の受け皿の明確化。</p> <p>○一人暮らしで要介護1以下の認知症の高齢者向けの食事問題。</p>	<p>○配食による予防事業は、「配食で栄養改善」だけでなく、「自分で作る」「担い手として参加」までを見すえたて実施。</p>	<p>○住民同士の助け合い、コミュニティの連帯等の価値を地域に醸成できる「参加型活動」への支援を推進する。</p> <p>○地域での厨房設備整備の推進（余裕教室、地区会館等）。</p>