

# 高齢化時代の企業戦略 ~シニアを取り込むビジネス展開のポイント

我が国では高齢化が着実に進展しており、総人口に占めるシニア(※)人口は約3割を占めている。今後も総人口が減少していく中で、シニアの増加が見込まれている。

こうした状況下、産業面ではシニアをターゲットとするビジネスが注目されている。

シニアをターゲットとするビジネスは、大きく4つに分類することができる。1つは、シニアの志向に応える「消費者ビジネス」。2つ目は、シニアを働き手として捉える「人材活用ビジネス」。3つめは、シニアを要支援・要介護者として捉え行政と関わる「介護ビジネス」(介護保険制度下の商品・サービス)。そして4つめは、シニアを介護予備群と捉え行政と関わる「介護予防ビジネス」である。

このうち「介護ビジネス」は、要支援・要介護者の増加に伴い、参入する事業者も増加しており、既に大きなマーケットを形成している。

また他のビジネスも、元気なシニア(いわゆるアクティブシニア)の多様なニーズや経済状態、行政の社会保障負担増加という課題に対して、的確に対応した商品・サービスを提供することでビジネスチャンスを掴む可能性が高くなる。

そこで、本号ではシニアを対象とするビジネスのうち、介護ビジネスを除くビジネスに焦点を当てる。まず、シニアの全体像とシニアの生活に対する考え方、消費志向を整理し、シニアがターゲットとなるビジネスを展開する県内外の企業を事例として取り上げる。そして、企業の取組みなどから、企業がシニアを取り込むビジネス展開のポイントを探っていく。

(※) シニア: 「60歳以上」と定義とする。

# 第1章 シニアの姿と志向

#### 1. 人口の推移と資産・収支の状況

シニア人口は急速に増加

近年、シニアをターゲットとするビジネスが注目 されているのは、高齢化の急速な進展が背景にある。

茨城県のシニア人口の推移をみると(表1)、 2009年10月現在、87万7千人で総人口の29.6%を占めている。1985年以降増加しており、特に近年は団 塊世代(1947~1949年生まれ)が60歳に到達した ことから増加が著しく、総人口に占める割合も高 まっている。

国立社会保障・人口問題研究所による推計では、 茨城県のシニア人口は2030年まで増加し、4割が60 歳以上となることが見込まれる。60~69歳は2015 年をピークに減少するものの、総人口に占める割合

表1 茨城県におけるシニア人口の推移と将来推計

(単位:人、%)

式: 次級来にのかもフーノハロのJEPC村内に								, (( , 0)		
年	総人口	60歳以上								
			割合	60 ~ 69歳	割合	70 ~ 79歳	割合	80歳以上	割合	
85	2,725,005	401,379	14.7	218,377	8.0	136,225	5.0	46,777	1.7	
90	2,845,382	490,028	17.2	269,208	9.5	157,883	5.5	62,937	2.2	
95	2,955,530	578,458	19.6	305,036	10.3	186,794	6.3	86,628	2.9	
00	2,985,676	668,908	22.4	326,371	10.9	231,795	7.8	110,742	3.7	
05	2,975,167	776,265	26.1	366,600	12.3	263,256	8.8	146,409	4.9	
09	2,967,404	877,203	29.6	419,205	14.1	277,443	9.3	180,555	6.1	
10	2,935,000	900,000	30.7	429,000	14.6	283,000	9.6	188,000	6.4	
15	2,873,000	985,000	34.3	442,000	15.4	319,000	11.1	224,000	7.8	
20	2,790,000	1,016,000	36.4	382,000	13.7	377,000	13.5	257,000	9.2	
25	2,690,000	1,029,000	38.3	340,000	12.6	390,000	14.5	299,000	11.1	
30	2,577,000	1,039,000	40.3	342,000	13.3	339,000	13.2	358,000	13.9	

出所:2005年までは「国勢調査」、2009年は茨城県「常住人口調査」(10月1日現在)、2010年以降は国立社会保障・人口問題研究所「都道府県別将来推 計人口」(2007年5月推計)



は13%前後で推移する。70~79歳は2025年まで増 加し、80歳以上は2030年まで一貫して増加すること が見込まれている。

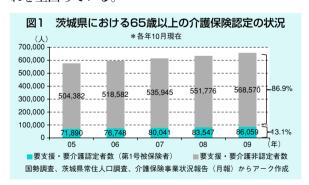
また、同研究所による推計では、茨城県の一般 世帯数は2005年の103万8千世帯から2025年の108 万世帯へ増加し、特に世帯主が60歳以上の単独世帯 (1人暮らし) と夫婦のみの世帯が大幅に増加する ことが見込まれている。

#### 介護面からみるシニアの健康状態

シニアは、他の世代に比べ健康面でのリスクが 高まってくる。そこで、茨城県の65歳以上人口のう ち要支援・要介護認定者数と非認定者数の状況を確 認してみよう (図1)。

まず要支援・要介護非認定者数をみると、2009 年は56万8千人で、2005年からの4年間で6万4千 人(12.7%) 増加している。全体の86.9%を占めて おり、シニアの多くは健康面に大きな問題を抱えて いない元気なシニア、いわゆるアクティブシニアで あると思われる。

一方認定者数は、2009年が8万6千人で、非認定 者数ほど多くないが2005年からの4年間で1万4千 人増加しており、増加率は19.7%で非認定者数のそ れを上回っている。



認定者数の増加に伴い、介護施設や訪問介護、 介護機器などで民間事業者が相次いで参入し、介護 ビジネス (介護保険制度下の商品・サービス) は大 きなマーケットを形成している。

また、認定者数の増加は財政面にも影響を及ぼ している。茨城県内市町村における介護保険支給総

額は、2005年10月の85億円に対し、2008年10月は 103億円に増加している(「第4期いばらき高齢者プ ラン21 より)。介護保険の財源のうち、国・都道 府県・市町村の公費(税金)が50%を占めるため、 財政負担は年々重くなっている。

そのため、行政は要支援・要介護状態であって も悪化を防ぐ (=維持・改善を図る) こと、そして 介護予備群であるシニアの要支援・要介護状態の発 生を予防することが課題となっている。

## 家計調査からみるシニアの資産状況

2008年の家計調査から、シニア世帯(世帯主が 60歳以上の世帯)の資産状況を確認する。

2人以上の世帯の金融資産と負債をみると(表 2)、貯蓄残高から負債残高を控除した純資産は、 60歳代、70歳代以上がともに2千万円以上で、全世 帯の平均を大きく上回っている。

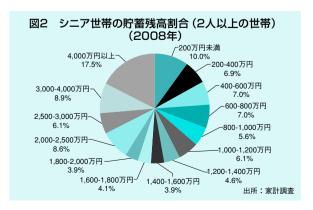
表2 世帯主の世代別貯蓄・負債の状況 (2人以上の世帯) (2008年)

	平均	20歳代以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歲代以上
貯蓄残高	1,680	272	635	1,179	1 675	2,288	2,415
(万円)	1,000	212	633	1,179	1,675	平均 2,346	
負債残高 (万円)	498	364	813	954	525	217	124
純資産 (万円)	1,182	▲ 92	<b>1</b> 78	225	1,150	2,071	2,291

出所:家計調查

※貯蓄:金融機関への預貯金、生命保険・積立型損害保険の掛金、有価証券、 金融機関外への貯蓄合計額

しかし、全てのシニア世帯が多くの金融資産を 保有しているわけではない。貯蓄の分布をみると (図2)、1世帯当たりの平均貯蓄額は2.346万円だ が、半数以上の世帯は1,600万円未満である。つま り、一部の世帯が平均貯蓄額を押し上げていること





がわかる。

また、金融広報中央委員会の発表では、2割程度のシニア世帯は貯蓄非保有、すなわち貯蓄がゼロとなっている(「論説」7ページ図表2参照)。

こうした点から、貯蓄は世帯間で大きな格差が あることが窺える。

## シニアの無職世帯は赤字

家計調査からシニア世帯の収支面をみると、勤労者世帯と無職世帯では、大きな開きがみられる(表3)。勤労者世帯(総世帯の16.4%)の可処分所得は1カ月平均307,745円、消費支出は281,039円で、可処分所得が26.706円上回っている。

これに対し、66.6%を占める無職世帯の可処分所 得は160,186円、消費支出は210,378円であることか ら、消費支出が50,191円上回っている。

無職世帯は、2000年に比べ可処分所得は2万円近く減少し、消費支出はほぼ横ばいであることから、不足額が増加している。不足分は、金融資産の取り崩しなどで賄っていると思われる。

表3 シニア世帯の収入と支出 (総世帯・1カ月当たり)(2008年)

(単位:円)

		勤労者	<b>計世帯</b>	無職世帯	
		全 体	世帯主の 年齢が60歳 以上の世帯	全 体	世帯主の 年齢が60歳 以上の世帯
実	収入	486,805	364,699	176,753	184,977
	うち勤め先収入の占める割合(%)	(94.1)	(75.3)	(6.5)	(6.3)
	うち社会保障給付の占める割合(%)	(3.5)	(21.2)	(86.0)	(86.8)
実	支出	375,371	337,993	231,482	235,168
	消費支出	291,498	281,039	207,397	210,378
	非消費支出(税、社会保険料等)	83,873	56,954	24,085	24,791
可	処分所得 (実収入一非消費支出)	402,932	307,745	152,668	160,186
黒(実	字 ?収入一実支出=可処分所得一消費支出)	111,434	26,706	▲ 54,730	▲ 50,191
	均消費性向 (%) J処分所得に対する消費支出の割合)	72.3	91.3	135.8	131.3

出所:家計調査

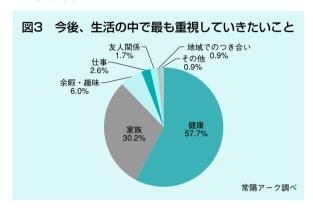
※世帯主の年齢が60歳以上の世帯の内訳 勤労者世帯:16.4%、無職世帯:66.6%、その他(個人経営・法人経営等)世帯: 17.0%

# アンケート等からみるシニアの生活に対する 考え方、消費志向

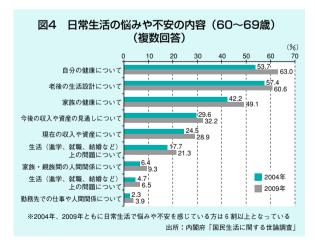
少し古いデータではあるが、常陽アークでは 2003年に県内の50歳以上を対象とした生活や消費 に関するアンケート調査を実施している(回答者: 121人(うち55歳以上110人))。現在は大多数がシニアとなっているこのアンケート結果と他のデータをみながら、シニアの生活に対する考え方や消費志向をみていく。

#### ①生活の中で最も重視していきたいこと

「健康」が57.7%で最も高く、「家族」が30.2%、 「余暇・趣味」が6.0%、「仕事」が2.6%で続いている(図3)。

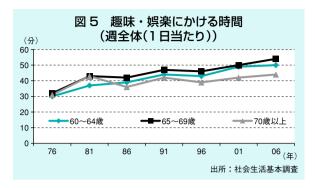


「健康」については、2009年の内閣府の調査でも、シニアにとっての不安・悩みとして自分や家族の健康が上位に入っており、5年前に比べ割合が高まっている(図4)。健康志向はより高まっていると言えるだろう。



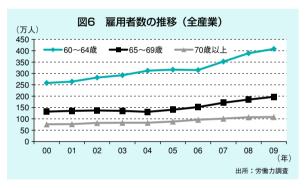
また「余暇・趣味」については、実際に趣味・ 娯楽などに時間を費やすシニアが増えている。社会 生活基本調査によると(図5)、70歳以上は1981年 から2006年にかけて概ね横ばいで推移している が、60歳代は着実に増えている。



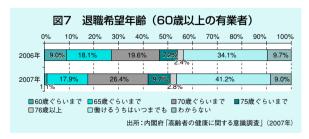


「仕事」については、近年は定年期を過ぎても働き続ける「現役シニア」が増加している。

2009年における雇用者数をみると(図6)、60~64歳は408万人、65~69歳は197万人、70歳以上は108万人で、いずれの年齢層も2000年以降増加傾向にある。



シニアの就業意欲も高まっている。60歳以上の有業者に対して行った内閣府の調査によると(図7)、退職希望年齢は「働けるうちはいつまでも」が41.2%で最も高く、2006年に比べ上昇している。次いで「70歳ぐらいまで」が26.4%となっている。



総務省の「就業構造基本調査」によると、就業 を希望するシニアは、健康面や収入面を理由に挙げ ている方が多い(表4)。

「失業している」と「収入を得る必要が生じた」 を合わせると、60~64歳は男女ともに30%を超え、 65歳以上も20%を超えている。

また、65歳以上は「健康を維持したい」が男女ともに30%を超えている。

表4 就業希望者の就業理由別割合

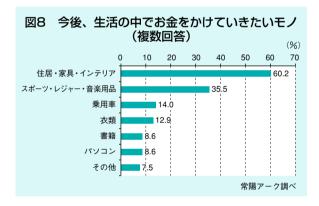
(単位:%)

		失業 している	収入を得 る必要が 生じた	知識や 技能を 生かしたい	社会に 出たい	時間に 余裕ができた	健康を 維持したい
男性	60 ~ 64歳	21.1	16.8	12.4	12.4	10.9	18.6
五性	65歳以上	7.7	15.9	13.8	13.8	10.4	30.6
女性	60 ~ 64歳	8.2	22.3	7.9	7.9	15.3	19.8
女性	65歳以上	3.0	21.2	8.0	8.0	11.2	30.5

出所:就業構造基本調查(2007年)

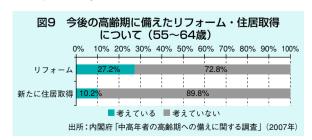
## ②生活の中でお金をかけていきたい「モノ」

アンケート結果では、「住居・家具・インテリア」 が60.2%で圧倒的に高く、次いで「スポーツ・レ ジャー・音楽用品」が35.5%、「乗用車」が14.0%、 「衣類」が12.9%となっている(図8)。



「住居・家具・インテリア」のうち「住居」については、リフォーム、建替え、買換えなどを検討していると考えられる。

2007年に内閣府が55~64歳に対して実施した調査では(図9)、リフォームを考えている方は27.2%で、新たに住居取得を考えている方は10.2%となっている。



また同調査で、現在の住居に対して「不満」を 持つ9.8%のシニアは、「住居が古くなって痛んでい

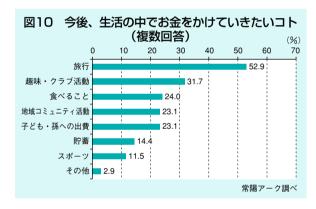


る」や「住宅の構造や造りが高齢者には使いにくい」、「台所、便所、浴室などの設備が使いにくい」 などの理由を挙げている。

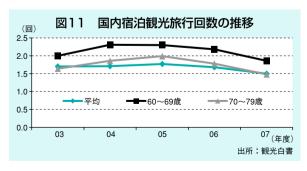
家計調査でも、シニア世帯は住居の「設備修繕・維持」に対する消費支出が他の世帯に比べ高い。また、茨城県内の一戸建て約76万戸のうち、ほぼ6割が築20年以上を経過しており(2008年住宅・土地統計調査)、リフォームなど住宅に関する相応のニーズはあると思われる。

## ③生活の中でお金をかけていきたい「コト」

アンケート結果では、「旅行」が52.9%で最も高く、「趣味・クラブ活動」が31.7%、「食べること」が24.0%で続いている(図10)。



家計調査でも、シニア世帯の旅行関連費への支出は他の世帯に比べ高い。また、観光白書の統計でも、特に60~69歳の国内宿泊観光旅行回数(図11)や海外旅行の出国率は相対的に高い水準を維持している。



但し、国内宿泊旅行は全体として消費額が減少する一方で、日帰り旅行の消費額は若干ながら増加している(図12)。シニアも日帰り旅行にシフトしている可能性が高い。



## 3. シニアがターゲットとなる主なビジネス

ここまでのシニアの姿や志向などから、シニアがターゲットとなるビジネスとして、まず健康(維持・増進)や生活(生活品・サービス、住宅関連等)、余暇・趣味(旅行・カルチャースクール等)などの志向に応える「消費者ビジネス」(対消費者・対企業)が挙げられる。

また、シニアは生きがいを求めるため、あるいは経済的な理由などから就業意欲が高まっており、こうしたシニアを働き手として活用する「人材活用ビジネス」を挙げることができる。

さらに、要支援・要介護者を対象として既に大きなマーケットを形成している「介護ビジネス」 (「JOYO ARC 2009年8月号」で調査済のため本調査の対象外)の他、シニアの要支援・要介護状態の発生を防ぎ健康を維持することで、行政の介護・医療など社会保障費の負担軽減を支援する「介護予防ビジネス」(対行政)も、注目されるビジネスである。

そこで、次章ではこれらのビジネスの中から県内で事業を展開している6社と、県外都市部の中小企業2社の事例から、シニア向けのビジネス展開のポイントを探っていく。



# 第2章 県内外企業におけるシニア向けビジネスの展開事例

## 1. 消費者ビジネス



## フィットネスクラブで健康づくりをサポート ~株式会社日立ラィフ (日立市)

(URL: http://www.hitachi-life.co.jp/)

施設運営部長兼スポーツ施設運営課長 赤須 廣志氏(左)フィットネスクラブ スパーク鮎川 越川 光三氏(右)

業種:不動産売買・賃貸、スポーツ施設運営、在宅介護及び訪問入浴等

資本金:10億円 従業員数:512名

#### 2007年にフィットネス事業に参入

当社は日立製作所のグループ企業で、茨城県を中心に不動産関連事業などの生活に関わる分野を幅広く手掛けています。

不動産の土地活用については、以前は戸建住宅 やマンションの開発などが中心でしたが、新たな活 用策としてフィットネス事業へ参入を決め、2007年 10月に「スパーク鮎川」を開業しました。

フィットネス事業を選択した理由として、世の 中の健康志向にマッチすることが挙げられます。

開業した日立市には競合先が2店あったことから、当施設は設備の充実や500台の大型駐車場、900mの遊歩道設置などによって差別化を図りました。また、オープン前に積極的にPRした結果、想定を超えた会員数を確保できました。



施設と広々とした駐車場

#### 会員の3割をシニアが占める

施設は、7コースのプール、2つのスタジオ、 28種80台のマシンを備えたジム、露天風呂・ドライ サウナ付の浴室、フットサルコートがあります。通 常のフィットネス施設に比べ、やや広めの設計と なっています。

現在の会員数は3,480名です。年代の内訳は、シニアが3割、若年~中年層が6割、子どもが1割で、オープン当初の想定通りです。会員は日立市、東海村の在住者が中心です。

時間帯別の利用状況は、開館する10時から午後 にかけてはシニアが多く、夕方以降はシニア以外の 世代が利用しています。

会員の利用率は高く、最近は1日平均で950名が施設を利用しています。特にシニアの利用頻度が高くなっています。運動を目的として来館する他、浴室の設備を充実させたこともあり、入浴を目的に来館される方もいらっしゃいます。

#### 顧客の声をプログラムへ反映

プールやスタジオのプログラムは、1週間で150本ほど提供しており、利用者の声を反映して3ヶ月単位で組み替えています。

会員からの要望は、「お客様の声」というシートに記入していただき、施設の対応方針を記載したうえで受付の近くに貼りだしています。シニアからは、フラダンスやヨガ、ボディーヒーリングなどゆったりと運動する講座の充実を求める声が多く寄せられ、採用しています。シニアの女性に人気の高いプールのアクアエクササイズという水中運動の講座も含め、シニアに人気の高いプログラムは、午前中に設定しています。



## シニアを意識した施設運営

シニアが利用しやすいように、施設には様々な 工夫があります。プールは車椅子でも入れるように スロープを設け、杖が必要なシニアも入水可能で す。また、シニア専用コースも用意しています。

料金面では、他の施設では65歳から適用するこ とが多いシニア会員を、60歳に設定しました。ま た、会費全体を近隣の施設より割安に設定しまし た。こうした価格設定は、会員の獲得・維持だけで

なく、幅広く地元の方々にご利用頂きたいという地 域貢献の意味合いもあります。

#### 2番目の施設が10月に開業

スパーク鮎川が多くの方の支持を得られている ことから、今年の10月からひたちなか市青葉町でも フィットネス事業を開始します。

当社はこれらの施設を通じ、より多くの人の健 康増進に関わっていければと考えています。



## リフォームを中心にシニアを取り込む ~株式会社棟匠ライフ(水戸市)

(http://tosholife.com/)

業種:リフォーム、エネルギー、エクステリア

資本金:1,000万円 従業員数:7名

(聞き手・写真は、株式会社棟匠 代表取締役 石川 忠幸氏)

#### 一品生産主義

当社は、㈱棟匠のグループ会社で、リフォーム、 エネルギー (太陽光発電・エコキュート等)、エク ステリアを手掛けています。

(株)棟匠は、木造住宅の新築を手掛けています。 1973年に創業し、1999年から木造住宅に特化した一 品生産主義をとっています。引渡件数は毎年100棟 を越え、創業以来の累計は4,300棟を越えます。水 戸市と牛久市に展示場を、仙台市にモデルハウスを それぞれ構えています。今年の6月には東海村にモ デルハウスをオープンさせる予定です。

新築住宅やリフォームにおける最大の特徴は、 地元産八溝材の使用と外断熱工法にあります。

#### シニアの需要が多いリフォーム・太陽光発電

リフォーム事業は、増改築、メンテナンス、設 備交換、エクステリアに分かれており、水回りなど のメンテナンスの需要が最も多くなっています。

当社の顧客に占めるシニアの割合は45%で、顧 客層の中で最も高くなっています。特に最近は、太 陽光発電システムを導入するシニアが増加してい ます。シニアに対しては、メンテナンスなどの相談 の際に、バリアフリー工事などを提案しており、成 約に結びつくケースもあります。

最近話題になっているシニアの減築(※)のニー ズは、あまりないと考えています。全面改装する際 に、結果的に減築することはありますが、減築目的 のリフォームは当社ではこれまで実績がありません。

(※) 減築:子どもが独立し部屋を必要としなくなったシニア世 帯などが、部屋数(床面積)を減らす改築のこと。



シニア層にも人気の高い太陽光発電システム

#### シニアの新築ニーズはわずか

㈱棟匠の顧客の年齢層は、ポスト団塊ジュニア (30歳代前半)、団塊ジュニア(30歳代後半)、40歳 代の順に多く、シニアの割合は5%程度です。生活 にゆとりのあるシニアも多いと思われますが、新築 ニーズはあまりありません。



## 時代に合わせて変化する業界

1990年代前半と2000年代では、金物の数、筋交 いの数、瑕疵補償など住宅性能基準は全く違いま す。法律が変われば、それに合わせて企業も変えて いかなければなりません。現在は、太陽光発電、住 宅版エコポイントなど補助制度が多いため、それに 対応した商品を開発する必要があります。

また、顧客は安い商品を望みますが、住宅全体 の着工棟数が減少している中で、値段は安易に下げ られません。

#### 住宅業界の今後の方向性

住宅は飽和状態になりつつあります。性能の向 上による住宅寿命の長期化、人口減少、若年層の節 約志向等が理由として考えられます。

そうした点から、今後はリフォームにも力を入 れていきたいと考えています。リフォーム市場は、 さまざまなニーズが顕在化してくる可能性がある と思われます。



# 御用聞きの徹底により「高売り」を実現 ~株式会社ヤマグチ(でんかのヤマグチ)

(東京都町田市) (URL: http://www.d-yamaguchi.co.jp/)

代表取締役 山口 勉氏

業種:家電・住宅機器等の販売・設計・施工 資本金:1,000万円 従業員数:49名

#### 外販が売上の中心

当社は、1965年に家電修理業として創業しまし た。現在は、家電販売とオール電化・リフォーム工 事が中心です。店舗は、販売店1店舗と修理専門店 1店舗です。

家電販売事業が売上の7割を占め、そのうちの 6割を外販が占めます。外販は、13名の営業担当者 が対応し、1人当たり400~500人の顧客を持って います。商圏は、町田市全域と市町村合併前の旧相 模原市です。

#### 顧客の65%がシニア

当社の顧客の平均年齢は64歳で、シニアは65% を占めています。近年、地域の電気店は家電量販店 の進出により、安値競争に巻き込まれ、厳しい経営 状況に陥っています。しかし、シニアは価格だけを みて買い物をするわけではありません。

#### 粗利重視の経営へ

町田市では、14年前から家電量販店が相次いで 進出してきたことから、量販店にどう対抗するか考

えました。出した結論が、安売りではなく、高く売 ることで粗利を上げ、売上の減少をカバーすること でした。当時25%程度だった粗利を、10年で35%に する目標を立て、売上重視の経営から粗利重視の経 営への転換を図りました。

そして、粗利を確保するため、すなわち家電製 品を高い価格で購入していただくために、顧客に対 するサービスを徹底する方針としました。

#### 顧客ニーズの掘り起こし

きめ細かなサービスを展開するために、まず 34.000人の顧客を11.000人に絞り込みました。

そして、「顧客の期待を超えたサービス」を提供 していくために、営業スタッフが毎日何らかのサー ビスを実践して「こんなことでお客様に喜んでいた だいた」レポートを提出し、社内で情報共有を図り ました。こうして、真に顧客が喜ぶサービスを見つ けていきました。

#### 御用聞きの徹底

当社の営業担当者は、用事がなくても様子見を



かねて、月1回以上顧客宅を訪問します。電球1個 でも電池1本でも、電話があれば即日配達します。 また、家電製品の操作は複雑になり、戸惑うシニア が増加しているので、当社は回数を問わず丁寧に説 明しています。

家電関連のサービスは当たり前で、力を入れて いるのは家電以外のサービスです。家具の移動や庭 の水撒き、買い物の送迎等、究極の生活サービスを 目指しています。これらが顧客との信頼関係を生 み、次の買い物につながっていきます。

#### 31年間続く週末のイベント

毎週土日には、イベントを開催しています。毎 回1,500 ~ 2,000通のDMを発送し、来店した顧客に 全国の産地直送品をプレゼントしています。顧客に 楽しんでもらうために続けているイベントは、毎週 欠かさずに31年間続けています。

#### 4つの「ない」を提唱

当社では、粗利を低下させるような販売手法は

取らないという観点から、4つの「ない」を提唱し ています。それは、「安売チラシは出さない」、「安 売セールをしない |、「ポイント還元はしない |、「パ ソコン売場がない」、ということです。パソコンは、 利幅が薄い上に使いこなせないシニアも多いこと から置いていません。

10年で粗利を35%にする目標は、8年で達成す ることができました。その後も着実に上昇してお り、2010年3月現在の粗利は、38.9%です。

当社は、独特な商法・サービスのため、これ以 上会社の規模を大きくすることはできません。した がって、今後も現在の顧客サービスの徹底を継続し ていきたいと考えています。



「トンデいきます! | の看板が掲げられた店舗



## キャンピングカーでシニアの活動を広げる ~株式会社アールブイランド (常総市)

(URL: http://www.rvland.co.jp/)

代表取締役社長 阿部 和麿氏 業種:キャンピングカー製造・販売 資本金:2,000万円 従業員:26名

## 多様な商品構成で全国に知名度をもつ

当社は平成4年に創業したキャンピングカーの 製造・販売業者です。

商品は、①オリジナル新車、②メーカー新車、 ③中古車の3種類に分かれます。オリジナル新車 は、車両を仕入れ、キャンパー部分を当社で製造し て販売しています。販売台数は、オリジナル新車が 3割で、他メーカーの新車と中古車が7割となって います。年間販売台数は微増で、最近は中古車販売 が増加しています。

常時50台以上のキャンピングカーを展示してお

り、日本でこの規模の在庫を持つのは当社だけだと 自負しています。

キャンピングカーが好きな方は、欲しいと思え ば、全国どこからでも来店します。したがって、顧 客は全国に広がっています。

#### シニアのニーズに対応した車を提供

創業時の主な顧客層は、子どもがいる若年層の 夫婦でした。しかし近年は、顧客の4割程度がシニ アとなっています。

シニアは経済的に余裕がある方が多く、キャン



ピングカーを選ぶ際は、価格より大きさや設備の充 実度など快適性を重視しています。そのため、価格 が1,000万円を超えるようなバスタイプの大型キャ ンピングカーを選ぶ傾向にあります。

また、ペットを家族の一員と考える方が多いの もシニアの特徴です。ペット同伴の要望について は、ケージを施して対応しています。

#### アフターメンテナンスを充実

キャンピングカーは「車」と「家」の合体品であり、常に振動状態の下で使用されるため、小まめなメンテナンスが必要となってきます。

しかしこの業界は、価格競争を重視し安全性を 考慮しない業者もあるのが現実です。例えば、規定 重量を超える車やバランスの崩れた車を納品する 業者です。当社は大型メンテナンス工場を完備し、 専門スタッフが確かな技術で対応しています。

また、「ランドレポート」という広報誌を年4回、 1,300通ほど発行し、補修方法を掲載するなど、軽 度であれば自分で補修ができるように啓蒙を続け ています。

#### 「アールブイランドファンクラブ」の結成

2008年、当社の有力ユーザーが自主的に「アールブイランドファンクラブ」という組織を立ち上げ、顧客同士の交流が始まりました。現在の会員数

は、100名を超えています。会員同士が定期的にキャンプへ出掛け、山菜狩り、カヌーや栗拾いなどを通じて友好を深めています。

#### 新たなキャンピングカーライフを提案

シニアは多様な趣味を持っており、多くの人が 外へ出かけます。その道具としてキャンピングカー は注目されており、高齢化の進展に伴い今後も需要 は伸びると思います。事実、観光地や海、山でキャ ンピングカーを目にする機会も多くなっていると 思います。

こうしたシニアの多様性に対応する意味も込めて、当社では新たな試みとして茨城県石岡市に「八郷フルーツランチ」という農業施設を開設しました。これは、キャンピングカーユーザーのための「クラインガルテン」で、新たなキャンピングカーライフを提案しています。1カ所に長期間滞在し、大地を耕す感触を体験することで、豊かなセカンドライフを過ごしてほしいと思います。



常時50台以上の車両を展示



# シニアに支持される内容重視のツアー ~石塚サン・トラベル株式会社(水戸市)

(URL: http://www.ishitsuka.co.jp/)

代表取締役社長 綿引 薫氏 業種:旅行業

資本金:4,500万円 従業員数:23名

#### 売上の中心はバスツアー

当社は、石塚観光グループのツアー部門を分離する形で2004年に設立しました。日帰りバスツアーを中心に、国内旅行から海外旅行まで幅広く取り扱っておりますが、バスツアーが全体の売上の7割

を占め、その割合も年々上がっています。

以前は貸切バス事業で採算が取れましたが、規制緩和の影響でバス会社が急激に増加し、稼働率が低下してきたため、1998年4月からバスツアー事業を開始しました。



#### 顧客の65%がシニア

当社の会員数は、水戸市やその近隣市町村を中心に約10万人です。女性が7割を占め、リピーターが多いのが特徴です。会員数は着実に増加しており、特に口コミ客が増えています。

年齢層ではシニアが圧倒的に多く、全体の65%を占めています。シニアの特徴として、70歳代のハイキングツアー参加者が増えるなど非常に元気な方が増えていると思います。また、観光だけが目的ではなく、添乗員とのコミュニケーションを重視している方が増えています。シニアは観光、食事、コミュニケーションなどトータルの感動を求めていると感じています。

#### 価格ではなく内容にこだわるツアー

ツアーを企画する際は、ガイドブックなどに頼 らず、従業員自らが現地を視察して、確認するよう にしています。また、顧客から直接アドバイスを受 けたり、参加者からのはがきを頂戴するなど、幅広 く情報を集めるようにしています。

当社は、従来のバス旅行のビジネスモデルに拠らない経営と、取引先との共存共栄を目指しています。食事は出来る限り地域の名物を用意し、ドライブインなどの土産物屋に何度も寄ることはありません。食事については、私のJC時代のパイプを活かし、全国から現地の生の情報を集めています。また、当社が企画した朝食付きバスツアーは、他社も真似する程大好評です。

また、記念写真付きの礼状を後日送付するなど、 温かみのあるもてなしを心がけています。

#### 従業員の人間力

当社の折込チラシやDMについても、従業員の手造りでとても温かみがあると評判です。

リピーターが多いのは、添乗員の「人間力」も 大きな理由です。添乗員の名前を冠したツアーがあ る程です。登山の知識が豊富な者、絵画の知識が豊 富な者など様々な人材が揃っています。また、12名 の添乗員の半数が60歳以上のため、添乗員がシニア のニーズを把握しているという点は当社の強みで もあります。

## 顧客の掘り起こしと宿泊型旅行へ

10万人の会員全員が常時ツアーに参加している わけではありません。数年間ツアーに参加していな い会員も少なからずいます。今後はそういう会員 を、もう1度掘り起こしたいと考えています。

また、当社は日帰りバスツアーが売上の中心で すが、そこから会員を国内及び海外の宿泊型ツアー へ、シフトさせていきたいと考えています。

#### シニアのニーズとの合致

団塊世代が定年期となっていますので、今後も 会員数は着実に増えていくと考えています。

当社は、価格ではなく内容を重視していますので、他社と価格競争をする気はありません。内容を充実させれば、その分価格は上がります。若年層は価格を重視する傾向がありますが、シニアは価格より内容を重視していると考えています。当社のツアーは、そのようなシニアのニーズに合致していると思います。

今後も競合他社から新しい商品が開発されていく

と思います。

それさ、している 特とう心て思いるな 持いての 切いに やい 道意たい な道をたいます きょういい はいます。



当社手作りのチラシ





# 個人レッスンでシニアの多様なニーズに応える ~株式会社川又楽器店(水戸市)

(URL: http://www.kawamata-g.com/)

代表取締役 亀田 龍太郎 氏

業種:音楽・英語教室運営、楽器販売等

資本金: 2.300万円 従業員数:34名(他に講師:84名)

## 子どもが減少し、大人が増加

当社は1950年代に創業した楽器店で、2008年に は店舗開設50周年を迎えました。音楽・英語教室の 運営も行っています。教室は、水戸市、ひたちなか 市、笠間市に19カ所展開しています。

総受講者数は少子化の影響で減少しております が、対してシニアが増加することで、ある程度の受 講者数を保っております。

#### 受講者の15%がシニア

最も規模の大きい泉町教室では、受講者数がこ の3年で400名から600名に増加しています。生徒の うち40%が大人で、シニアは全体の15%となってい ます。60歳前後の人たちはビートルズ世代で、音楽 に抵抗がありません。受講されるコースも、ピアノ や大正琴、コーラスなどに絞られる70歳代に比べ、 多岐に亘っているのが特徴的で明らかに消費行動 が異なります。

他の教室における大人の受講者割合は2割程度 で、泉町教室は圧倒的に大人の割合が高くなってい ます。これは、ピアノを習う受講者を除き、大人向 けの講座を泉町教室に集約しているためです。受講 者は、常陸大宮市の御前山地区や大子町など遠方か らも通っています。

受講者を呼び込むために、チラシや情報誌への 掲載などの広告宣伝を行っています。しかし、口コ ミで来る方が最も多く、口コミの効果は非常に大き いと感じています。

また、公民館などでの音楽講座を終了したシニ アが、講師の紹介で、当社で継続して習うケースも

楽器の購入に関しては、シニアはグレードの高 い楽器を購入して習う傾向があります。

#### 音楽へのニーズは多様化

シニアは、例えばギターを習いに来る時に、「上 手くなりたい」だけではなく、「この曲を完成させ たい」、「とにかく楽器を楽しみたい」、「この講師に 教わりたい」、「色々な楽器を習いたい」など明確な 目的意識を持って来ることが多いと感じます。

また、シニアは個人レッスンの志向が強くあり ます。さらに、子どもたちに混ざって演奏したい 方、大きなホールで演奏したい方、人前に出たくな い方などニーズは多様化しており、年々細かい対応 が求められています。そこで、シニアが求めている ことをリサーチする手段として、講師などが受講者 から随時ニーズを聞き取っています。講師の中に は、定期的に食事会を開催することで受講者とのコ ミュニケーションを図っている人もいます。

### シニアにやさしい教室づくり

課題は、「シニアにやさしい教室づくり」です。 例えば現在の教室はほとんどが建物の2階にあり、 階段を上るという負担を掛けてしまっています。こ うした問題は、費用の問題もあり早急な改善は難し いものの、将来的に改善できればと思っています。

また、講師の確保も課題です。バイオリンやク ラリネット、オーボエなど講師が休日に交響楽団へ 参加する楽器のコースなどは、講師の確保が難しく なっています。

#### 立地を活かし受講者を確保

少子化は当社にも大きな影響を与えており、今 後は大人をターゲットとしていきたいと考えてい ます。大人、特にシニアを取り込むことは、経営効 率面でも意味があります。シニアは、午前中など他 の世代が来ない時間帯に習いに来ることから、空き



時間が少なくなるメリットがあります。

泉町教室は、水戸京成百貨店や病院、老舗店舗 の立地、目の前にバスが通っているなどシニアが集 まりやすい環境となっています。また、水戸京成百 貨店は、店頭をイベント活動の場として提供してく れるので、発表会に使わせてもらっています。これ らを活用して、今後も受講者の確保に努めていきた いと思います。



京成百貨店でのウクレレ演奏会

## 2. 人材活用ビジネス

#### 「低コスト・高品質・柔軟な対応力」を武器にサービスを提供 -株式会社高齢社(東京都千代田区)

(URL: http://www.koureisha.co.jp/)



代表取締役会長 上田 研二氏(左) 代表取締役社長 有我 昌時氏(右) 業種:人材派遣、職業紹介、各種請負

資本金:1,000万円 従業員:15人(派遣登録者:380人)

#### 登録社員は100%シニア

当社は、2000年1月にガス会社などの業務を専門 に請負う企業として設立しました。2002年からは、 労働者派遣事業や有料職業紹介事業なども手掛け ています。

登録社員の資格は60歳以上75歳未満で、現在の 社員数は1都3県、茨城県南部、栃木県の在住者約 380名です。5年前に比べ、4倍近くに増加してい ます。平均年齢は67.5歳です。

約40社の企業に派遣しており、登録社員の就労率 は70%以上を目指しています。売上におけるガス業 界への割合が62%で、その他が38%となっています。

#### シニアという「財産」を活用

当社の経営理念は、①定年を迎えても気力・体力・ 知力のある方々に「働く場」と「生きがい」を提供す る、②人本主義(社員≧顧客≧株主)を徹底する、③ 豊富な経験を活かし「低コスト・高品質・柔軟な対応 力 | を武器に優れたサービスを提供していく、④ 「知 恵と汗と社徳」重視の企業風土を醸成する、です。

働くことによって生きがい、やりがいを持つ元

気なシニアは多いです。

また、収入を必要とするシニアも増えています。 我々としては、シニアという「財産」を使わないの はもったいないと考え、シニアのライフスタイルに 合わせた会社づくりを進めています。

## 社員の働きやすさを追求

当社の勤務日数は、登録社員の希望を優先して 週2・3日を基本としており、週3日の勤務形態を 取っている社員が最も多くなっています。週3日の 勤務で月8~10万円の手取り収入を得ることがで き、年金支給も減額されません。

また、登録社員が会社に愛着を持てるように、 いくつかの施策を実行しています。例えば、期末会 (懇親会)の開催や社内報「高齢社ニュース」の発 行、社員相談窓口の整備などです。また、社員証を 発行し、少しでも現役時代のような所属意識が持て るように努めています。

#### シニア活用ならではの「強みし

当社は、シニアを活用する事業ならではの「強み」



を活かし営業展開しています。例えば「過去の経験が活かせるため研修費用が掛からない」、「休日割り増しはなし」、「専門技術や経験に裏付けられた高品質な労働力」、「業務のピーク・オフピークに合わせた柔軟な対応力」などの差別化戦略を打ち出し、クライアントにアピールしています。特に「休日割り増しなし」はクライアントから喜ばれていますが、これは「毎日が日曜日」のシニアを活用するからこそできるサービスです。

#### 高齢社のブランドを守るために

社員が高齢であるということは、健康面への心配があります。会社側で気づかないうちに高齢者特有の病が進行し派遣先企業へ迷惑をかける、といったリスクも含んでおり、注意が必要です。

また、当社の登録社員は東京ガスOBが多く、就 労先も東京ガス及びその関連会社が多いため、まれ に昔の感覚が勤務態度に表れるケースが散見され ます。したがって、特にこの点に気を配り、「高齢社」 のブランドイメージを高めるよう努めています。

#### ビジネスモデルを他地域に

当社にとっての理想は、業界別に高齢社が誕生することです。それぞれの企業や業界には特性があり、それを踏まえて企業、業界に合うシニアを派遣する必要があります。その理想が叶うように、当社のノウハウを公開しながら様々な業界へ働きかけを行っていきたいと思っています。実際に、ビジネスモデルを学びたい企業に対して、ノウハウを指導しており、現在は仙台や北海道などの企業へ提供しています。

その結果として、働く人にも派遣先企業にも大きなメリットが生まれると確信しています。



事務職として働く登録社員

#### 3. 介護予防ビジネス

# 科学的根拠に基づいた健康づくり ~株式会社つくばウェルネスリサーチ (つくば市)

代表取締役社長 久野 譜也氏(左)(筑波大学大学院人間総合科学研究科 准教授) ウエルネス推進部副部長 福林 孝之氏(右)

業種:健康増進事業に関するコンサルティング等

資本金:9,263万円 従業員数:25名

## 大学発ベンチャー企業

大学発ベンチャー企業として2002年に設立しま した。研究開発をコアに、自治体や健保組合向けの コンサルティング、健康増進プログラム (e-wellness システム) の提供、人材育成の4事業をトータルで 提供しています。

会社設立のきっかけは、1996年に筑波大学久野 研究室と大洋村(現:鉾田市)が共同で実施した高 齢者向け健康増進プロジェクトにあります。従来、 高齢者への筋力トレーニングに対しては否定的な 見方が主流でしたが、科学的根拠に基づく個別プロ グラムによって生活機能が高まり、医療費の抑制効 果があることが実証されました。

(URL: http://www.twr.ip/)

そして、大学で積み重ねた研究成果を社会に還元すべく会社を設立しました。現在は、自治体を中心に50程度の団体に個別健康支援プログラムを提供しています。



## 医療費削減と介護予防に効果大

当社(以下、TWR)が提供する健康支援プログラムに登録している方は全体で15,300名となっており、うちシニアが51%を占めています。自治体を通じた登録者は11,500名で、61%がシニアです。特定保健指導の実施義務化に伴い、最近は中年層の登録者が増加しています。

TWRのプログラムの特徴は、科学的根拠に基づくプログラムと、参加者一人一人に応じた運動・栄養プログラムです。ある自治体では、プログラム参加者は非参加者に比べ医療費が約7万円低くなるなど、医療費抑制や介護予防に高い効果が確認されています。

#### 参加者のヘルスリテラシーの向上

しかし、より多くの方々に継続的にプログラムに参加してもらわなければ、財政削減効果は高まりません。そして、継続していただくためには、効果をすぐに実感できる必要があります。TWRのプログラムは努力した結果をすぐに数値として見ることができますし、数万人規模にも対応することができます。さらに、蓄積されたデータを研究することで、より効果的なプログラムを構築することができます。

また、大部分のシニアは健康のために運動と栄養が必要だと分かっていますが、実際に行動しているのは5分の1程度です。いかにしてシニアのヘルスリテラシーを向上させるかも重要になります。そのためには、フェイストゥフェイスの指導が必要です。したがって、地域の健康増進事業の担い手となる指導者(ウエルネスマネージャー)の育成に力を入れています。

新しい取組みとしては、薬局や駅をウエルネスステーションとした地域の健康づくりサービスを始めました。

薬局については、仙台市の14の薬局と連携し、 薬剤師がTWRのシステムを利用しながら地域住民 に対する健康指導を行っています。

駅での取り組みは、流山おおたかの森駅改札口 横や駅直結のショッピングセンターに専用端末を 設置し、通勤しながら、買い物しながらデータを確 認し、インストラクターから月1回の指導を行って います。

#### 全国を元気に

TWRの健康サービスを全国に普及させるためには、自治体や住民の意識を変える必要があります。そのため、TWRの「大学発」というブランドは武器になります。しかし、研究開発分野は得意な一方で営業力に課題があります。したがって、今後は他の企業と連携して、健康サービスを全国に展開していきたいと考えています。

#### 健康サービス業界のリーディングカンパニーへ

わが国は、少子高齢化と人口減という社会課題 を克服していかなければなりません。その対策とし て、健康が重要なテーマになっています。

これからは、国民一人ひとりが自ら積極的に健康への投資を行おうとする環境整備と、その努力する人々に対して自治体や企業が支援・促進することのシステム化、すなわち「健康投資社会」へのシフトが急務であると考えます。

TWRでは、健康サービス産業にイノベーションを起こすよう今後も積極的にチャレンジしていきます。そして、様々な企業が参入できる環境を整え、そのリーディングカンパニーとなることを目指していきます。



個別プログラムによる健康づくり教室の様子



# 第3章 地域企業によるシニア向けビジネスの展開ポイント

これまでのシニアの姿や志向、企業へのヒアリング(まとめ:表5)から、地域企業がシニアを取り込むビジネス展開のポイントを考えたい。

## 1. シニア向け事業戦略の整理

まず、分類したビジネスごとに顧客層の変化や シニア向けの事業戦略などを整理する。

#### ①消費者ビジネス

#### (株)日立ライフ

後発組のフィットネス事業において一定のシニアを取り込んでおり、中年層に次ぐ顧客層となっている。競合他社との差別化を図るため、地域に貢献するために施設を充実させ、低価格戦略を展開している。

#### (株)棟匠ライフ

新築部門の 棟匠はシニアの需要があまりないも

のの、成長部門と位置づけるリフォーム・太陽光発電などを手掛ける当社はシニアがメインの顧客層となっており、顧客数も増加している。当社のブランドを保ちつつ、提案型の事業を展開し、競争力を高めている。

## (株)ヤマグチ

業界の競合が激化する中で、高齢化を見据えシ ニアをメインターゲット化した。質の高いサービス を充実させることで他社が容易に真似できない強 みを持ち、商品価格の高さで差別化を図り競争力を 高めている。

## (株)アールブイランド

若年層の夫婦が主要な顧客層であったが、志向 の高まりからシニアが増加し、メインの顧客層と なっている。もともと市場規模が小さいことから、

表5 ヒアリング先におけるシニアの取込み状況・シニア向けの経営戦略

A 45								
分 類	消費者ビジネス							
企業名	(株)日立ライフ	(株)棟匠ライフ	(株)ヤマグチ	(株)アールブイランド				
業種	スポーツ施設運営	リフォーム・エネルギー・ エクステリア	家電・住宅機器等の 販売・設計・施工	キャンピングカー製造・販売				
顧客(社員)に占める シニアの割合	30%	45%	65%	40%				
メインの顧客層 (顧客層の変化)	中年層(40 ~ 60歳) (変化なし)	シニア (シニアが増加)	シニア (シニアが増加)	シニア (シニアが増加)				
シニア向けの 主な経営戦略	・割安な利用料金設定 ・午前中に多彩なプログラム ・広い浴室、使いやすい設備	・水回り等のメンテナンス ・太陽光発電の設置 ・バリアフリー等の提案	・家電製品の高売り ・生活全般無料サービスの徹 底	・商品の豊富な品揃え ・メンテナンス体制の充実 ・八郷フルーツランチの展開				
経営の方向性	・2棟目を建設中	・リフォーム部門の拡大	・現状維持(高齢化の進行に 合わせ事業拡大)	・新しいキャンピングカーライ フを提案				
分 類	消費者と	ビジネス	人材活用ビジネス	介護予防ビジネス				
企業名	石塚サン・トラベル(株)	㈱川又楽器店	(株)高齢社	(株)つくばウエルネスリサーチ				
業種	旅行業	音楽・英語教室運営、 楽器販売等	人材派遣、職業紹介、 各種請負	健康増進事業に関する コンサルティング等				
顧客(社員)に占める シニアの割合	65%	15% (泉町教室)	100% (登録社員)	51% (自治体向け:61%)				
メインの顧客層 (顧客層の変化)	シニア (シニアが増加)	子ども(小学生以下) (シニア(大人)が増加)	( <del>-</del> )	シニア (中年層が増加)				
シニア向けの 経営戦略など	・トータルの感動を提供 ・手書きのチラシ、行程表 ・特徴のある添乗員ツアー	・個人レッスン ・発表の場の提供 ・商品の豊富な品揃え	<ul><li>・ライフスタイルに沿った勤務形態</li><li>・愛着を持たれる企業づくり</li></ul>	・TWR→自治体等→参加者 モデル ・ICTを活用した個別プログラ ムの提供 (e-wellness) ・指導者の育成強化				
経営の方向性	・宿泊・海外旅行の拡大	・シニアにやさしい教室づくり	・同業態設立支援	・自治体への展開強化 ・薬局との連携 ・企業連携				



あらゆる世代を取り込む体制が構築されており、顧 客層の変化に対しても柔軟に対応している。

#### 石塚サン・トラベル(株)

貸切バス事業の競合が激化する中で、新分野に 進出しシニアをメインターゲット化した。自社の サービスを競合他社と明確に区別できるような特 徴を持たせることで、一定の価格を維持しつつ競争 優位を保っている。

#### 株川又楽器店

子どもが主要な顧客層ではあるが、少子化の影 響などで子どもの顧客数は減少している。一方で、 音楽への学び志向の高まりからシニア(大人)の顧 客数は増加している。こうした変化を踏まえ、当社 ではこれまでに培ってきた経営ノウハウを活か し、シニアの囲い込みを図っている。

#### ②人材活用ビジネス

#### 株高齢社

シニアの就業ニーズに着目し、シニアを活用し きれていなかった人材派遣業界に新規参入した。他 社とは異なる付加価値を創出し、登録社員、派遣先 は増加の一途を辿っている。

## ③介護予防ビジネス

#### (株)つくばウエルネスリサーチ

大学での研究成果を基に、行政とのビジネスに より先駆的に健康増進事業に取組んでいる。特定保 健指導の義務化に伴い、近年は中年層をターゲット とした消費者ビジネス(対企業)も積極的に展開し ている。

#### 2. ビジネス展開のポイント

上記の戦略などから、地域企業がシニアを取り込 むビジネス展開のポイントはどこにあるのだろうか。

#### 潜在ニーズを捉えサービスの先駆者に

ヒアリングなどから、シニアは経済状態、消費 行動だけでなく価値観、ニーズが多様であることが 確認できた。

従って、シニアのライフスタイルに積極的に触 れ、潜在ニーズを深く洞察することが重要なポイン トになってくる。

(株)ヤマグチは、粗利重視の経営転換を図る上で サービスを重点課題とし、どういったサービスを付 加すればシニアが満足するか、直接会って話を聞い たりサービスを試しながら徹底して調査した。そし て、シニアがあらゆる生活シーンで不便を感じてい ることを掴み、通常の家電サービスに生活サービス を無料で付加することで、シニアの満足度を向上さ せ、価格競争からの脱却を成し遂げた。

また、㈱高齢社は、シニアのライフスタイルか ら生きがい、居場所、収入といったニーズを捉え、 シニアを求める社会的ニーズも高まってシニア専 門の人材派遣業へ参入し、働く場所を提供した。

潜在ニーズを掘り起こし、サービスを提供する先 駆者となることでシニアの大きな支持を得られ、事 業基盤も確立できるだろう。

#### コミュニケーション(憩い)の場の提供

シニアを取り込む方法として、「コミュニケー ション |(憩い)の場の提供を重視している点が見 受けられた。

(株)日立ライフでは、浴室を充実させ、長い時間滞 在できるようにスペースも広く取っている。㈱つく ばウエルネスリサーチでは、シニアがプログラムを 継続して実施してもらうために、フェイストゥフェ イスのコミュニケーションを徹底している。石塚サ ン・トラベル(株)では、シニアはコミュニケーション を含めたトータルの感動を求めているとして、添乗 員が積極的にコミュニケーションを図り、楽しい旅 を演出している。

夫婦のみ世帯、1人暮らしの世帯の増加などに より、人と触れ合う機会は以前に比べ少なくなって いることから、コミュニケーションを求めるシニア は多いと思われる。また、一部のシニアは引きこも りがちになり、人とのコミュニケーションが遮断さ れてしまっている。



ハード、ソフト両面からコミュニケーションの場を提供し、シニアにとって居心地が良い環境を整えることで、結果的にシニアを取り込むことができるのではないだろうか。

## 「見える化」によりシニアの信頼を獲得

シニアにとって、企業に対する「信頼」は消費 行動を誘発する上で大きな要素となっている。

グループ会社で長年貸切バス事業を展開してきた石塚サン・トラベル(株)、店舗を開設して50年が経過している(株)川又楽器店は、ともに長い業歴と豊富な実績が強みとなり、シニアからの信頼を得ている。そして、これらの企業はリピーターが多く、口コミ効果による顧客増加も見受けられる。

一方、業歴がそれほど長くない企業でも、企業 のさまざまな部分を「見える化」することで、シニ アからの信頼を得ている。

(株)アールブイランドは、メンテナンス、安全性を 啓蒙するレポートの発行などアフターサービスを充 実させることで、「安全の見える化」を徹底している。 (株)高齢社は、シニアの登録社員に企業内容のほとん どを開示する「経営の見える化」を実践している。

このように、シニアと企業双方がよく見える関係を構築しシニアからの信頼を得ることで、中長期にわたる関係を構築する、すなわちリピーターを確保することも可能になるだろう。

## 個別にきめ細かく対応

多様化しているニーズに応えるためには、個別 にきめ細かく対応することも必要となる。

(株川又楽器店では、講師がシニアのニーズを汲み 取り、それぞれに合ったレッスンを組み立てている。

また、サービスばかりでなく、商品についても 個別の趣味・嗜好などに合わせた提供が必要となっ てくる。(株アールブイランドは、専門技術を持つこ とでオーダーメイド感覚のオリジナル車を提供 し、豊富な在庫を取り揃える。

こうした個別対応を図るには、商品・サービス

に対する専門性、ワンストップで対応できる体制、 接客の高いスキルなどが鍵となるだろう。

## ESとCSを同時に向上させるビジネスモデル

シニアを活用する(株)高齢社のビジネスモデルで最も注目すべきは、ES(従業員満足度)とCS(クライアント満足度)を同時に向上させている点である。

シニアのライフスタイルに沿った無理のない仕事を提供することで生きがいを与え、将来不安要因(生活設計・収入)の解消にも寄与し、ESが向上した。 一方、高品質(知識・技術)な人材を低コスト、柔軟な対応力によって提供することでCSを向上させた。

実際には、経済的な理由から働かなくてはならないシニアも多数存在すると思われる。シニアが力を存分に発揮できる下地を整えることで、企業も社会的価値(シニアの雇用創出による社会貢献)が高まっていくだろう。

#### 中小企業にとってはビジネスチャンス

(株川又楽器店で、「60歳代と70歳代の消費行動は明らかに異なる」という指摘があったように、同じシニアでも世代が違えば消費行動にも違いが生じ、ニーズも異なる。また高齢化がさらに進み、シニアの大多数を戦後生まれが占めるようになったとき、現在のシニアとはニーズが大きく変化し、さらに多様性を増す可能性もある。

シニア向けのビジネスは、こうした変化を常に 捉えつつ戦略を立て、見直していく必要があること から難しいビジネスとも言える。しかし、小回り、 融通の利く中小企業にとっては逆にビジネスチャ ンスとも言えるのではないだろうか。(㈱ヤマグチ は、巨大資本との差別化を図るべく、シニアの社会 環境の変化を捉え対応したことで、多くのシニアの 支持を得ることに成功した。

中小企業の特性である変化への対応力、スピード感、柔軟性を活かし、シニアを取り込むビジネスが展開されることを期待したい。

(大倉・貝塚・日向寺)

