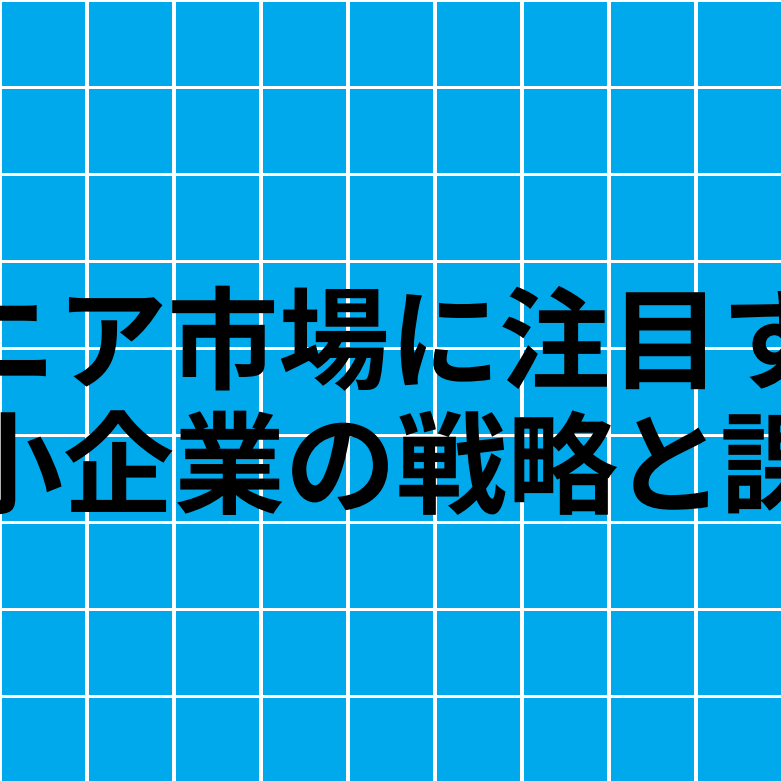




シニア市場に注目する 中小企業の戦略と課題

I. シニア市場の概況

II. 事例紹介 — シニア市場に参入する企業の 事業戦略 —

III. シニア市場への参入の在り方

IV. 調査関連資料

要 旨

1990 年代の中頃以降、産業界では、シニア市場に対する注目が急速に高まっている。しかし、従来のマス・マーケティングが成り立ちにくいと言われるシニア市場にあっては、投資に見合うだけの売上を得られてない大企業も少なくない。一方で、シニア人口の増加という市場環境の変化を活かした事業展開を実現している中小企業も存在する。

本レポートは、シニア市場の特性を整理した上で、既にシニア市場への取り組みを進めている企業を事例として取り上げ、これらの企業のマーケティング・プロセスや戦略を分析するとともに、中小企業のシニア市場への参入の在り方を考察したものである。

1. では、シニア市場の動向およびシニアの消費特性について整理した。

我が国では急速に少子高齢化が進んでおり、高齢化率は 2004 年で 2 割近く、2014 年には 4 人に 1 人が高齢者となる。人口の拡大に伴い、高齢者の消費支出も増加すると見込まれており、我が国におけるシニア市場の重要性は益々高まるといえる。

大多数のシニアは「それなりに元気」な状態を維持しており、若い頃と同じようにアクティブな暮らしを送りたいと考え、意欲的な毎日を過ごしているシニアが多数を占めている。

シニアは経済状態、消費水準や嗜好などの面で、他の年代に比べてより多様であり、商品・サービスを購入するにあたっての判断基準は千差万別である。ただ、様々な商品・サービスを見比べた上で、購入の可否を判断する慎重な姿勢は概ねシニア層に共通する要素といえる。

2. では、シニア市場に参入する 30 社の企業の事例を、ヒアリング調査に基づいて紹介している。

調査先企業の業種・業態は多様であり、規模や商品・サービスの種別も異なる。ここでは、シニア市場への参入時期などに着目し、次の 6 つのグループに整理している。

- ① シニア市場に対する注目が高まる 1990 年代中頃より以前から、シニア市場を対象に事業を展開している中小企業（6 社）
 - ②－1 1990 年代中頃以降に、ニッチなシニア市場の開拓を目指した中小企業（5 社）
 - ②－2 1990 年代中頃以降に、競合他社が存在するシニア市場での事業展開を図った中小企業（8 社）
- ③ シニア市場への参入を進めている段階の中小企業（2 社）
- ④ シニア市場を特に意識せずに事業を展開している中小企業（4 社）
- ⑤ シニア市場を対象に事業を展開している大企業（5 社）

3. では、前章の事例をマーケティングの観点から分析し、中小企業にとってのシニア市場の可能性について考察している。

まず、具体的な分析に入る前にマーケティングの基本について確認し、環境分析～市場の細分化・選定～ポジショニングを検討する上で踏まえるべきシニア市場の特徴の要点を、再度整理している。ここでは、シニア市場の基本的な特性として「多様な価値観」、「信頼性を重視した消費行動」の2点を指摘している。

製品戦略では、適確にターゲットとなる顧客のニーズを把握した上で、ニーズに合致した高品質な商品・サービスを提供することが重要である。価格戦略においては、低価格戦略か高価格戦略のいずれかを選択している企業が多く、商品の特性や強み、競合他社の状況を勘案した上で立案することが重要である。また、流通戦略では、有店舗販売の場合は、アクセシビリティの確保と商品・サービスを試すことができることが重要である。そして、コミュニケーション戦略¹では、広告コスト、信頼性を高める効果ともにクチコミが最も高く、高い効果を得られると、それぞれ指摘している。

最後に、シニア市場の可能性についての考察では、シニア市場には、「Aであれば必ず解はBとなる」という方程式はなく、試行錯誤を行う事が前提となると指摘し、「方程式が成り立たないだけに、市場の細分化・差別化によって市場機会をうまくとらえることができれば、大企業に比べて企業体力には劣るものの、融通が利くという利点を持つ中小企業にとって、シニア市場は十分魅力的なマーケットとなるであろう」と結論付けている。

巻末には4. 調査関連資料として、本調査の調査方法の概要とともに、参考文献などを記載した。

本調査は、みずほ情報総研株式会社への委託により実施した。

(産業・地域・政策研究グループ 洞口 信夫)

¹ P.63 の注3参照

目 次

はじめに.....	1 頁
1．シニア市場の概況	
（1）シニア市場の動向.....	2 頁
（2）シニアの特性.....	3 頁
（3）シニアの消費行動.....	5 頁
2．事例紹介 –シニア市場に参入する企業の事業戦略–	11 頁
①以前からシニア市場を対象に事業を展開している中小企業.....	15 頁
②近年シニア市場を対象に新たな事業の展開を図った企業	
■ニッチ市場の開拓を目指した中小企業.....	22 頁
■競合他社が存在するシニア市場での事業展開を図った中小企業.....	31 頁
③シニア市場への参入を進めている段階の中小企業.....	46 頁
④シニア市場を特に意識せずに事業を展開している中小企業.....	48 頁
⑤シニア市場を対象に事業を展開している大企業.....	53 頁
3．シニア市場への参入の在り方	
（1）マーケティングの基本.....	62 頁
（2）シニア市場の特徴 –参入を図る上での大前提と誤った先入観の解消–	65 頁
（3）シニア市場を対象とするマーケティングの在り方	
－事例にみる中小企業の戦略と課題－	67 頁
（4）シニア市場の可能性	79 頁
4．調査関連資料	
（1）本調査の概要	81 頁
（2）シニア市場に対するマーケティングをサポートする専門機関	82 頁
（3）参考文献	82 頁

はじめに

我が国では、急速に少子高齢化が進んでいる。2004年（平成16年）7月1日現在、我が国の総人口は1億2,767万人となっているが、このうち65歳以上の高齢者人口は2,473万人であり、総人口に占める割合（高齢化率）は19.4%となっている¹。

1990年代の中頃以降、産業界では、シニア人口の拡大に伴い、シニア市場に対する注目が急速に高まっている。市場の変化に敏感な大企業は、団塊の世代が定年を迎える2007～8年頃を見据え、新たな商品・サービスの企画・開発を進めた。各種ビジネス誌は、こぞってシニア市場をテーマとする特集を掲載し、一種のブームを生み出すことに成功したといえるだろう。

しかし、「フタを開けてみれば」である。確かに、シニア市場の開拓を実現し、売上を拡大させた企業も存在するが、一方で、投資に見合うだけの売上を得られてない企業も少なくない。世代にかかわらず、広く一般に支持されている商品を開発した企業が、シニア向けとなった途端、惨憺たる現実直面するのである。

孫子の兵法書には、「敵を知り、己を知らば、百戦危うからず」とあるが、それはマーケティングの要諦といえる。つまり、自社の強みを知り、ターゲットとなる市場の特徴を把握し、その上で適切な戦略を立案・実行すれば、市場を獲得できる。では、百戦錬磨であるはずの大企業は、なぜシニア市場の攻略に失敗したのだろうか。ターゲットとなるシニア市場の特徴を見誤ったのだろうか。

シニア市場の最大の特徴は、ニーズの多様性にあるといわれており、マス・マーケティングは基本的に成り立たない。シニア市場全体としての規模は極めて大きいですが、規模の生産性を得られにくい市場といえる。ゆえに、企業体力で劣る中小企業であっても、ターゲットを絞り込み、また、他社にはない付加価値を創出することによって、市場を開拓し得る可能性があるといえる。実際、百戦錬磨の大企業が苦戦している状況下において、一部の中小企業はシニアの心を捉える商品・サービスの企画・開発に成功している。

本レポートでは、以上の認識に基づき、シニア市場の特性を整理した上で、既にシニア市場への取り組みを進めている企業を事例として取り上げ、これらの企業のマーケティング・プロセスや戦略を分析するとともに、中小企業のシニア市場への参入の在り方を考察した。

※一般的に「高齢者」は65歳以上と定義付けられているが、内閣府経済社会総合研究所の消費動向調査では、世帯主の年齢階級を「29歳以下」、「30～59歳」、「60歳以上」の3つに区分して調査を行っている。実際、我が国のライフスタイルでは、60歳を定年とする企業が多いこと、厚生年金の支給開始が60歳からであること、などより、60歳が1つの大きなターニングポイントになるケースが多い。以上を踏まえ、本調査では、「シニア」を「60歳以上の個人」と定義する。なお、データの制約により、「65歳」を軸に区分・整理を行った統計情報も掲載している旨、予めご了承ください。

¹ 総務省統計局『人口推計月報（2004年7月確報値）』2004年。

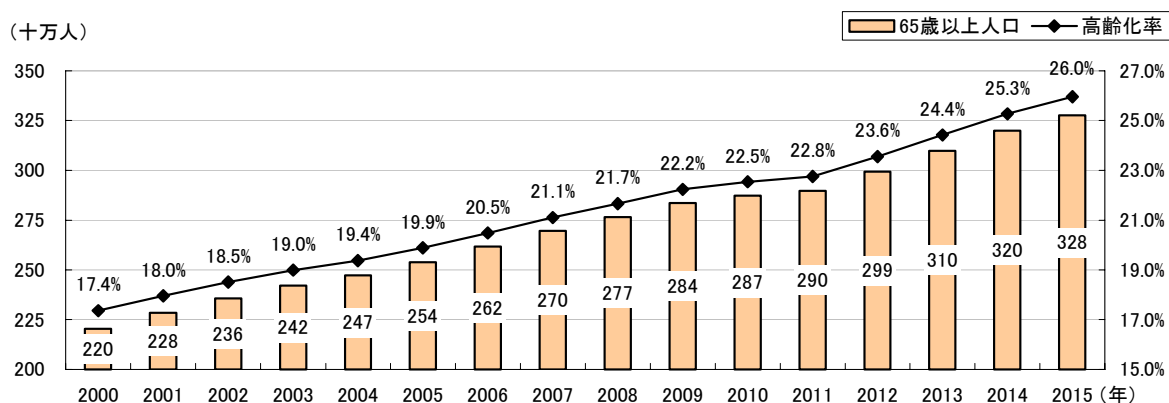
1. シニア市場の概況

(1) シニア市場の動向

①高齢化率の上昇

前述の通り、我が国では急速に少子高齢化が進んでおり、2004 年 7 月現在において、既に高齢化率は 2 割近くになっている。高齢化率は今後も上昇すると見込まれており、2014 年には 4 人に 1 人が高齢者という時代を迎えると予想されている（図表 1）。

【図表 1 高齢化率の上昇と 65 歳以上の人口の増加】

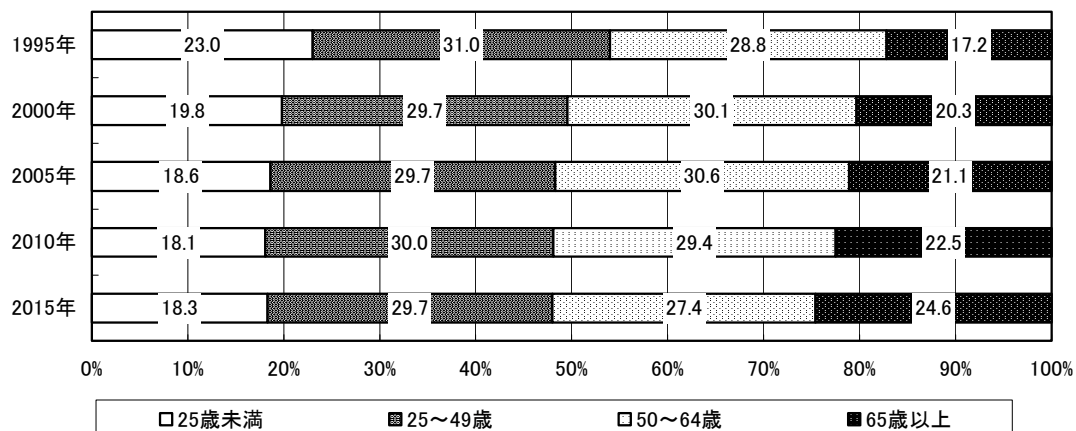


資料：国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口（2002 年 1 月推計）』2002 年、より作成。

②消費支出に占める高齢者の割合も増加

人口の拡大に伴い、65 歳以上の高齢者の消費支出も増加すると見込まれており、2015 年には全体の 25% 近くを占めるようになると予想されている（図表 2）。したがって、我が国におけるシニア市場の重要性は益々高まるといえるだろう。

【図表 2 消費支出に占める高齢者の割合】



資料：電通／社会工学研究所『シニアマーケット規模将来推計』2000 年、より作成。

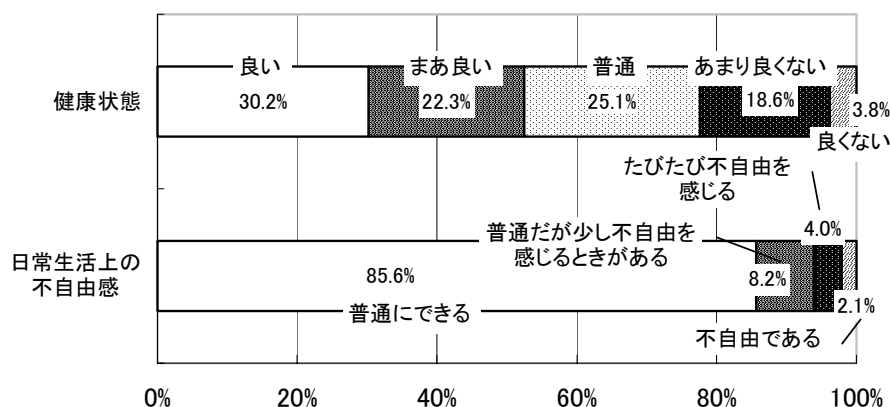
(2) シニアの特性

①加齢に伴う体力の低下は限定的

若い頃、健康的な生活を送っていた人であっても、加齢に伴う体力の低下を避けることはできない。実際、約 2 割の高齢者は、自身の健康状態を「あまり良くない」、あるいは、「良くない」と感じている。しかし、日常生活を送る上で、不自由を感じている人は少数派であり、大半のシニアは「日常生活は普通にできる」と認識している（図表 3）。

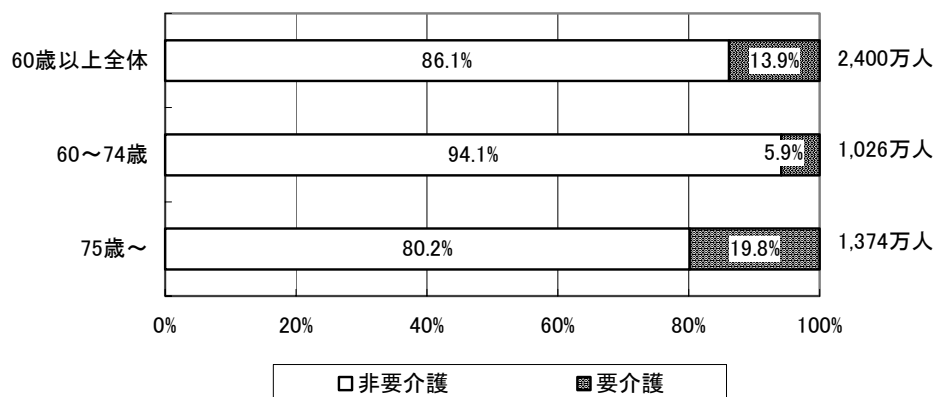
また、要介護者・非要介護者の割合を見ても、約 85%のシニアは非要介護者に区分される。特に、60～74 歳に限れば、9 割以上の人が必要介護者となる（図表 4）。したがって、加齢に伴い、健康状態に何らかの不安を感じるようになったとしても、大多数のシニアは「それなりに元気」な状態を維持しているといえる。

【図表 3 高齢者の健康状態及び日常生活上の不自由感】



資料：総務庁『高齢者の日常生活に関する意識調査』1999 年、より作成。

【図表 4 要介護者・非要介護者の割合】



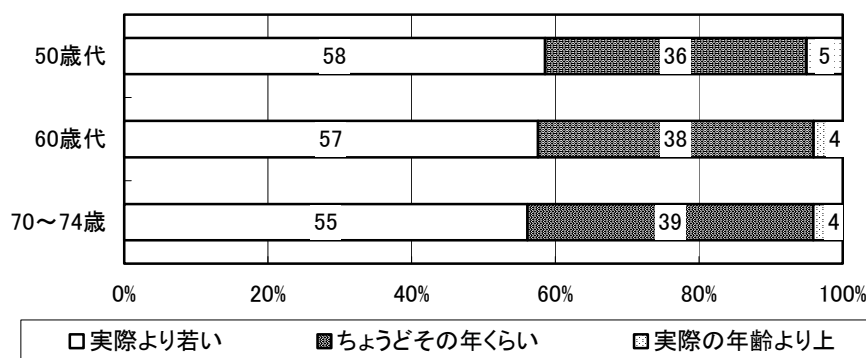
資料：内閣府『高齢社会白書（2004 年版）』2004 年、より作成。

②気持ちの上での若さ

「それなりに元気」な状態を維持しているシニアは、気持ちの上での若さも保っている。「気持ちの上では自分をどのように感じているか」という設題に対し、50歳代以上の全ての世代において、「実際より若い」との回答が半数を上回った（図表5）。

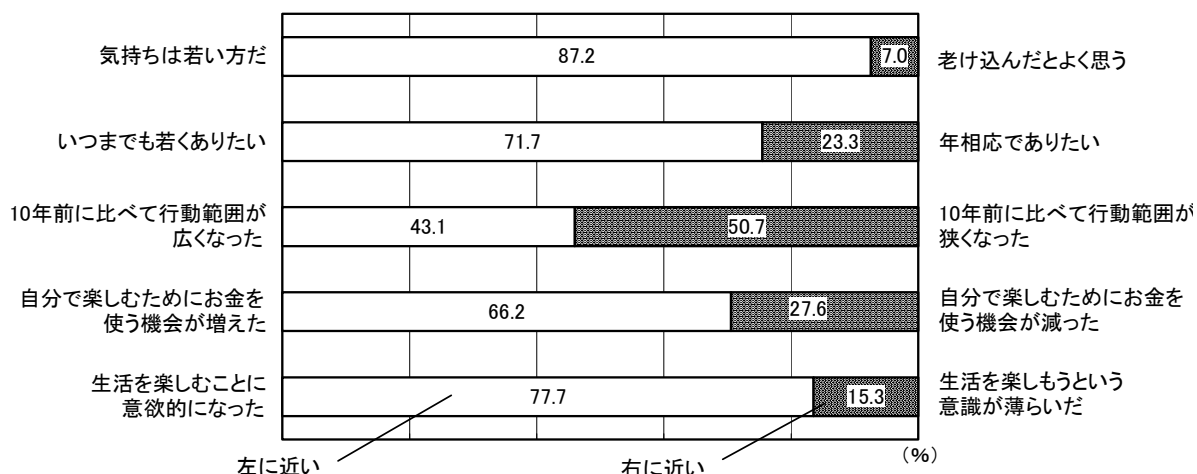
また、60歳以上のシニアを対象としたアンケート調査では、9割近くが「気持ちは若い方だ」と回答した。そして、約7割のシニアは、「いつまでも若くありたい」と考えている。行動範囲を問う設題に関しては、「10年前に比べて行動範囲が狭くなった」との回答が過半数を上回ったが、「生活を楽しむことに意欲的になった」という回答が8割近くを占めていることから、若い頃と同じようにアクティブな暮らしを送りたいと考え、意欲的な毎日を過ごしているシニアが多数を占めているといえるだろう（図表6）。

【図表5 気持ちの上での年齢】



資料：電通『全国中高年調査』2000年、より作成。

【図表6 シニアの生活意識】



注：「無回答」を項目から除外しているため、合計は必ずしも100にならない。

資料：日本経済新聞社／日経産業消費研究所『アクティブシニアの肖像』2004年、より作成。

(3) シニアの消費行動

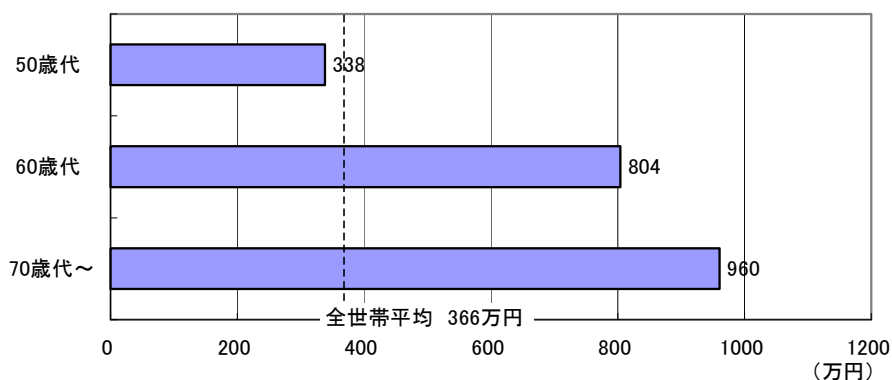
①貯蓄格差の拡大と消費支出の多様性

大半のシニアはリタイアしており、他世代よりも所得は少ないが、世帯主の世代別平均純貯蓄¹を見る限り資産面では比較的余裕のある世代といえる。特に、70歳代以降の平均純貯蓄額は全世帯平均の2倍を上回る金額である（図表7）。

純貯蓄の分布を見ても、2,000万円以上の純貯蓄を有する世帯の割合は、70歳代以降で4割を上回っており、全世帯平均の2倍近い割合を有する。ただし、純貯蓄が1,000万円以下の世帯も3割強を占めており、世帯間の格差は大きいといえるだろう（図表8）。

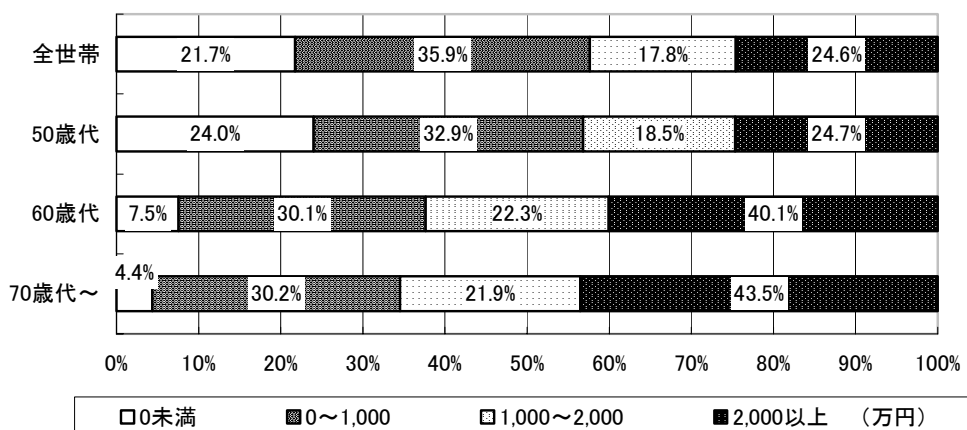
他方、純貯蓄は世帯主の年代が高まるほど、大きくなる傾向を示しているが、消費支出は70歳代以降よりも60歳代の方が多い（図表9）。したがって、シニア世帯は純貯蓄から消費支出の水準を類推し得ない多様性を有しているといえる。

【図表7 世帯主の世代別平均純貯蓄（一人あたり）²】



資料：総務省『家計調査』2003年、より作成。

【図表8 世帯主の世代別純貯蓄の分布】

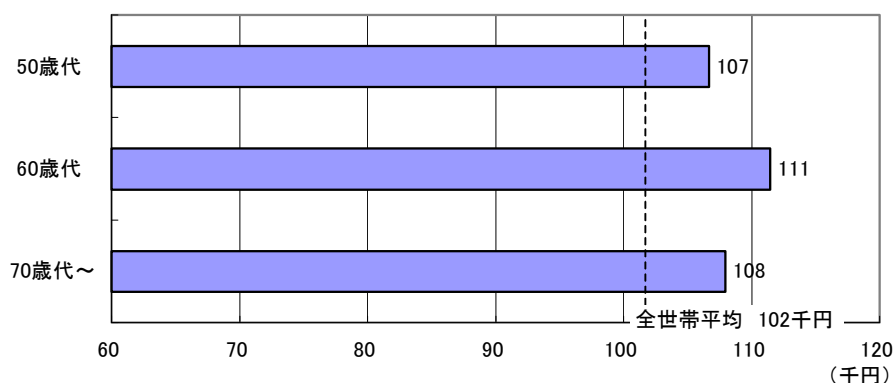


資料：総務省『家計調査』2003年、より作成。

¹ 「純貯蓄＝貯蓄－負債」である。

² 世帯主の世代別平均純貯蓄を当該世代の世帯人員数の平均値で割ることにより一人あたりのデータを算出している。

【図表 9 世帯主の世代別平均消費支出（一人あたり）³】



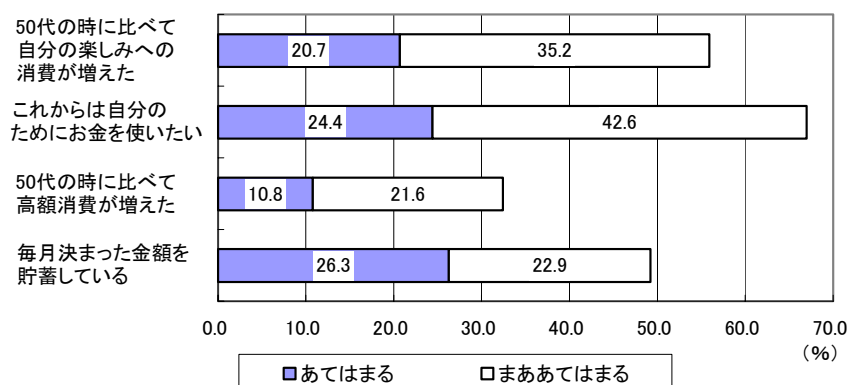
資料：総務省『家計調査』2003年、より作成。

②消費に対する積極的な姿勢と慎重な消費行動

60歳以上のシニアを対象としたアンケート調査では、「50代の時に比べて自分の楽しみへの消費が増えた」、「これからは自分のためにお金を使いたい」といった設問に対し、過半数を上回る人が肯定的な回答を示しており、自分の生活を楽しむための消費に積極的な姿勢が窺える。しかし、「50代の時に比べて高額消費が増えた」とする回答は少なく、財布のひもが緩くなったわけではないようである（図表 10）。

また、「好みにあったお気に入りの店がある」、「ほしい商品が見つかるまで買わない」との回答が多数を占めており、「よく衝動買いする」、「新商品や流行している商品を購入する方だ」といった回答を大きく上回っている。また、「好みに合ったり品質が良かったりすれば、価格は気にしない」という答えが過半数を占める一方で、「できるだけ安い店で買う」という回答も少なくない（図表 11）。商品・サービスを購入するにあたっての判断基準は千差万別だが、様々な商品・サービスを見比べた上で、購入の可否を判断する慎重な姿勢は概ねシニア層に共通する要素といえるだろう。

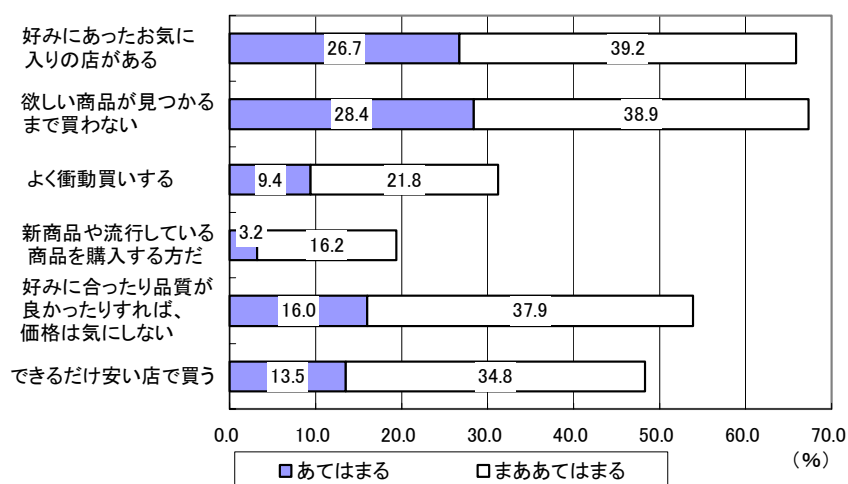
【図表 10 消費に対する積極的な姿勢】



資料：日本経済新聞社／日経産業消費研究所『アクティブシニアの肖像』2004年、より作成。

³ 世帯主の世代別平均消費支出を当該世代の世帯人員数の平均値で割ることにより一人あたりのデータを算出している。

【図表 11 慎重な消費行動】

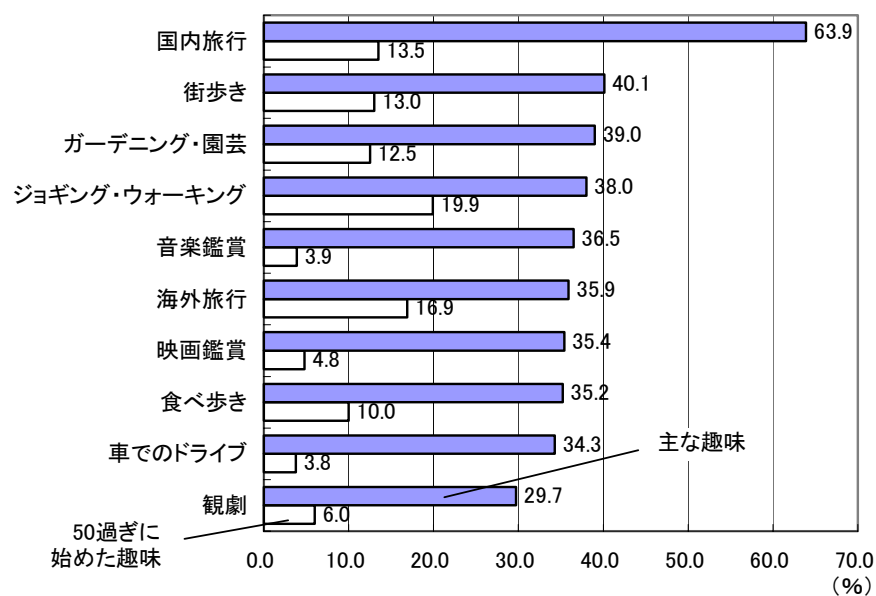


資料：日本経済新聞社／日経産業消費研究所『アクティブシニアの肖像』2004年、より作成。

③多様な趣味活動

60歳以上のシニアを対象としたアンケート調査で「主な趣味」を訊いたところ、約6割の人が「国内旅行」を選択した。「海外旅行」を選択する人も多く、旅行に対する高い関心が窺える。ただし、「50過ぎに始めた趣味」については、「ジョギング・ウォーキング」が最も多く、加齢とともに身体機能が低下し、他者の介護を受けざるを得なくなること（図表4）への不安から、健康への関心が高まっているのではないかと推察される。また、「主な趣味」の選択数の平均は7.7であり⁴、総じて多様な趣味活動を展開しているといえるだろう（図表12）。

【図表 12 多様な趣味活動】



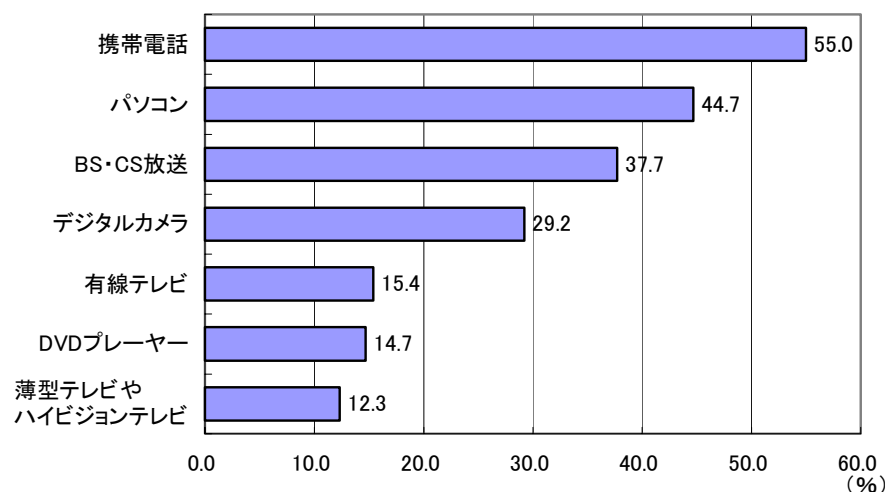
資料：日本経済新聞社／日経産業消費研究所『アクティブシニアの肖像』2004年、より作成。

⁴ 日本経済新聞社／日経産業消費研究所『アクティブシニアの肖像』2004年。

④情報通信機器の使用

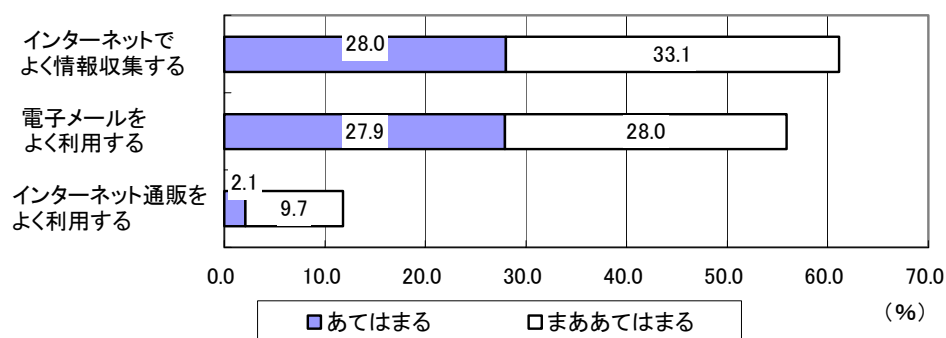
近年、携帯電話やインターネットを始めとする情報通信機器の重要性が高まっているが、60歳以上のシニアを対象としたアンケート調査で「携帯電話」を日頃使用していると回答した人の割合は半数を超え、「パソコン」については4割強という結果となった（図表13）。また、「パソコン」の使用者に対し、インターネットの利用状況を訊いたところ、「インターネットでよく情報収集する」、「電子メールをよく利用する」といった回答は半数を上回ったのにもかかわらず、「インターネット通販をよく利用する」については1割強に過ぎなかった（図表14）。インターネット通販は近年始まった販売形態であり、商品の購入方法として信頼感が低いため、利用頻度も低くなっていると推察される。したがって、信頼感の高まりとともに、市場の拡大が期待される販売形態といえるだろう。

【図表13 情報通信機器の使用】



資料：日本経済新聞社／日経産業消費研究所『アクティブシニアの肖像』2004年、より作成。

【図表14 インターネットの利用】



資料：日本経済新聞社／日経産業消費研究所『アクティブシニアの肖像』2004年、より作成。

⑤「世代」と「年齢」の差異と団塊の世代の特殊性

「①貯蓄格差の拡大と消費支出の多様性」でも記したように、シニアを分析するにあたっては、年齢による区分が1つの重要な座標軸となる。しかし、そこには「世代（コーホート）」と

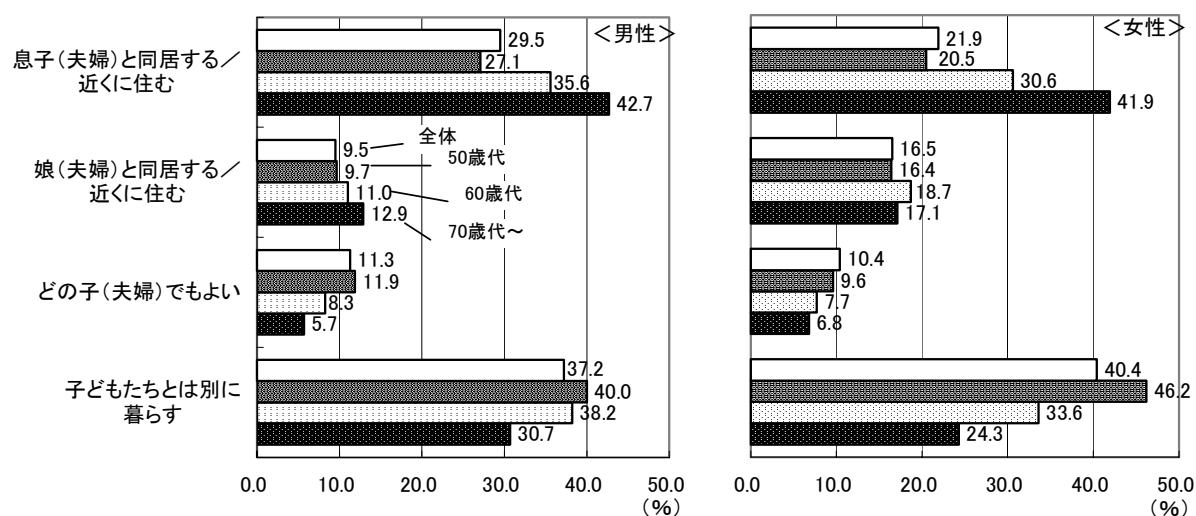
「年齢」の2つの要素があることを忘れてはならない。つまり、現在60歳の人と、10年後に60歳になる人は「世代」が異なる。そして、現在60歳の人と、70歳の人は、「世代」と「年齢」の双方が異なるのである。したがって、60歳代の人と、70歳代の人を比較し、その差を分析するにあたっては、「世代」と「年齢」のどちらが重要なポイントになっているのかを整理する必要がある。例えば、前述の「加齢に伴う体力の低下」は、明らかに「年齢」を起因とする要素である。一方、「貯蓄格差」や「消費支出」は、「世代」と「年齢」のどちらが重要なポイントになっているのか、わかりにくい要素といえるだろう。

「世代」に着目したマーケティングに関しては、団塊の世代の特殊性を分析するものが多い。団塊の世代は戦後直後に生まれたベビーブーマー世代であり、消費活動に積極的な傾向を有していたこともあって、市場のトレンドをリードする存在にあった。戦中世代とは、異なった価値観を持っており、消費に対する意識にも相違がある。

しかしながら、同様のことは戦中世代と戦前世代の比較においても指摘できる。戦中世代の多くは就学前に終戦を迎え、戦後の民主主義教育を受けており、「三種の神器」を普通の嫁入り道具として家庭を築いていった世代である。一方、戦前世代は軍国主義時代に青春を終え、「三種の神器」を憧れに、高度経済成長を支えた世代であり、戦中世代とは全く異なるライフスタイルを有する。

そのことは、老後のライフスタイルに対する価値観からも窺い知れる。戦前世代である70歳代以上では、半数近くが「息子（夫婦）と同居する」、「息子（夫婦）の近くに住む」と回答したのに対し、戦中世代の60歳代では「子供たちとは別に暮らす」という回答の方が多くなっている。さらに、団塊の世代の50歳代では、「子供たちとは別に暮らす」という回答が4割を超えている（図表15）。つまり、団塊の世代と戦中世代の意識が異なるのと同様、戦中世代と戦前世代の意識にも差異が存在するのである。したがって、本レポートでは、団塊の世代を特別視するのではなく、多様な世代の差異を1つの要素として捉え、分析を行うこととする。

【図表15 老後のライフスタイルに対する希望】



資料：内閣府『国民生活に関する世論調査』2003年、より作成。

⑥性別による差異

市場の分析にあたっては、世代や年齢だけではなく、性別も重要な座標軸となる。それはシニア市場においても無視できない要素といえる。実際、前述の「老後のライフスタイルに対する希望」でも示されている通り、男女の意識には隔たりがある（図表 15）。

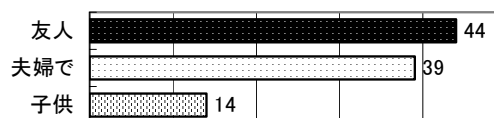
日々の生活行動に関しても、男女には大きな隔たりがある。60 歳代の男女に「国内旅行は誰と行くか」を訊いたところ、半数近くの男性は「夫婦で」と回答したのに対し、女性は「友人」と答える人の方が多かった。男性については、「映画や展覧会」、「街でのショッピング」についても、「夫婦で」と回答する人が圧倒的に多い。一方、女性は「友人」や「ひとりで」と答える人が多く、性別や年齢だけではなく、性別もライフスタイルを左右する大きな要素になっている（図表 16）。

【図表 16 生活行動をともにする相手】

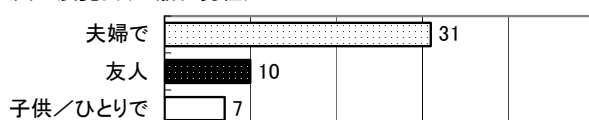
国内旅行（60歳代男性）



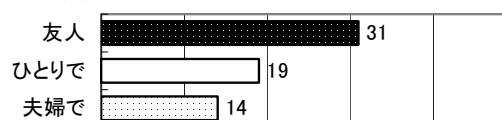
国内旅行（60歳代女性）



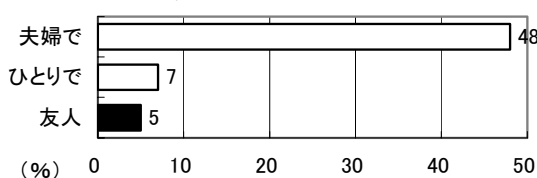
映画や展覧会（60歳代男性）



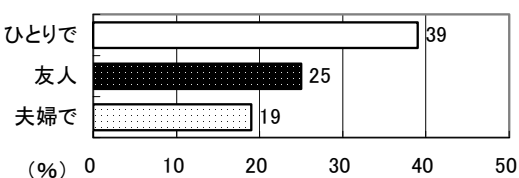
映画や展覧会（60歳代女性）



街でのショッピング（60歳代男性）



街でのショッピング（60歳代女性）



資料：電通『熟年調査』1999 年、より作成。

以上のように、高齢化率の上昇に伴い、我が国におけるシニア市場の重要性は益々高まると見込まれているものの、「1 つの市場」として捉えきれない多様性を有しているといえる。例えば、身体機能に関しても、多くのシニアは「それなりに元気」で、気持ちの上での若さも保っているが、加齢に伴う身体機能の低下は避けられない。実際、健康への不安からか、50 歳を過ぎてから、ジョギングやウォーキングなどを始める人が少なくない。貯蓄についても、世代が高まるほど、世帯間の格差は大きくなる上、純貯蓄と消費支出を単純に結びつけられない多様性を有している。消費に対する積極的な姿勢と慎重な消費行動については、概ね共通する要素といえるかもしれないが、その背景にあるライフスタイルへの意識は、世代や性別によって大きく異なる。

次頁以降、シニア市場に参入する 30 社の事例紹介を行うが、市場に対するアプローチはまさに千差万別である。それは、シニア市場自体が極めて多様であるがゆえに発生する、必然の帰結といえるのかもしれない。

2. 事例紹介 –シニア市場に参入する企業の事業戦略–

今後益々規模を拡大すると予想されているシニア市場には、既に数多くの企業が参入を図っている。その中には、市場の開拓に成功した企業もある一方で、厳しい現実直面するケースも目立つ。果たして、どのようなアプローチをすれば、前述のような特徴を有するシニア市場を攻略し得るのだろうか。

本調査では、シニア市場に参入する 30 社の企業を対象に、ヒアリング調査を実施した¹。調査先企業の業種・業態は多様であり、規模や商品・サービスの種別も異なるが、シニア市場に参入する上での前提条件となる企業規模、参入時期、参入方針などから、以下の 5 項目による整理を図った。

①以前からシニア市場を対象に事業を展開している中小企業

シニア市場に対する注目は、1990 年代の中頃から高まり始めたといえるが、それより以前からシニア市場を対象とした事業を展開していた中小企業を本項目に含めることとした。シニア市場における開拓者であり、新たな事業の創造や、豊富な実績を活かしたマーケティング戦略について、有益な示唆を有する事例と考えられる。

②近年シニア市場を対象に新たな事業の展開を図った中小企業

シニア市場への注目が高まりつつあった 1990 年代の中頃以降に、シニア市場を対象に新たな事業の展開を図った中小企業を対象範囲とした。本項目に関しては、更に以下の 2 種類に区分した。

■ニッチ市場の開拓を目指した中小企業

特定のターゲットを対象に、あるいは、特殊な付加価値を創出することによって、ニッチ市場の開拓を目指した中小企業を対象範囲と捉えた。競合他社がない（少ない）市場を如何に見出し、また、他社とは全く異なる付加価値を如何に創出したのか、といった点に関し、参考となり得る示唆を有すると思われる。

■競合他社が存在するシニア市場での事業展開を図った中小企業

競合他社とは異なるアプローチを選択するのではなく、競合他社の存在を前提に、事業の展開を図った中小企業を対象範囲とした。製品や価格などに関し、他社との差別化を図り得るマーケティング戦略を実行しており、戦略の立案・実行に係る有益な参考事例といえるだろう。

③シニア市場への参入を進めている段階の中小企業

現在、シニア市場への参入を進めている段階の中小企業を対象となるため、その戦略の成否を問うことはできないが、既に様々な企業がシニア市場への参入を果たし、競争が強まっている現況下において、新規参入を目指す中小企業はどのようなマーケティングを実践し得るのか、

¹ 「4. 調査関連資料」における「(1) 本調査の概要」を参照 (P81)。

という点において参考になるだろう。

④シニア市場を特に意識せずに事業を展開している中小企業

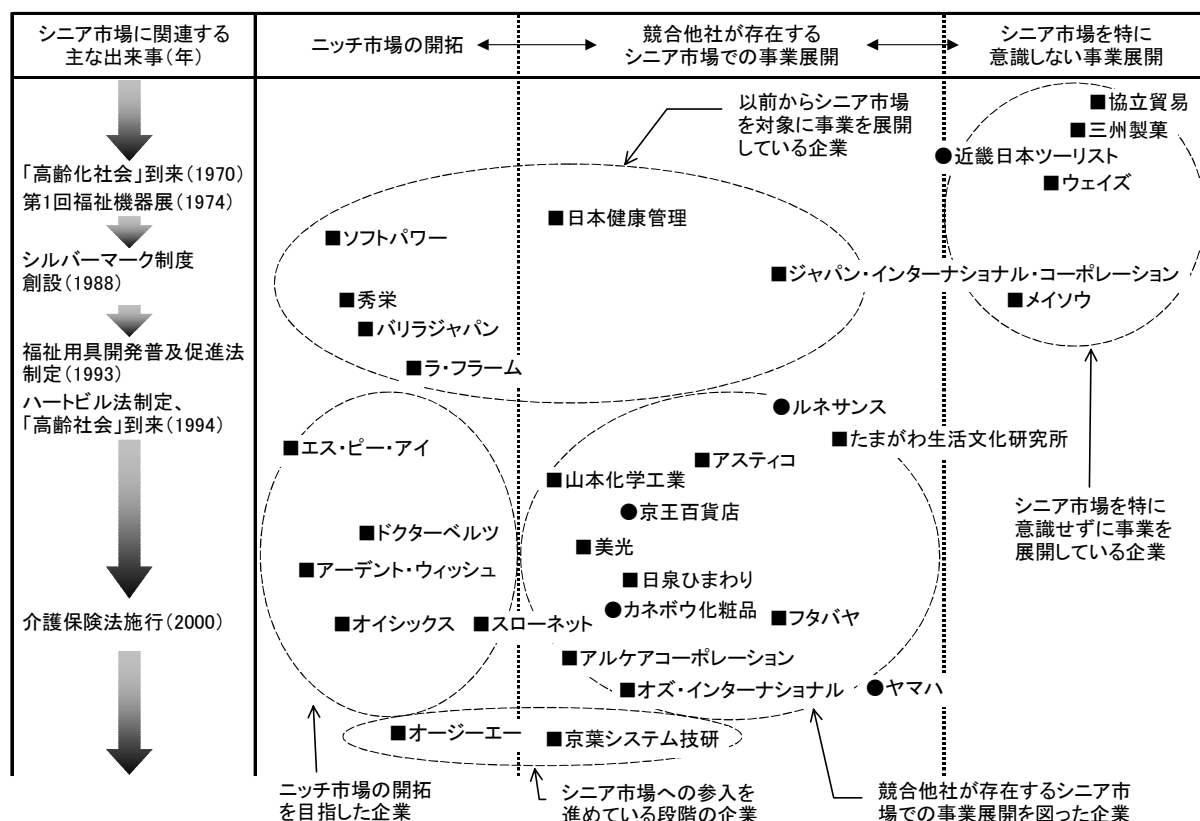
シニアが主要な顧客となる分野の商品・サービスを取り扱っているため、シニア市場が所与のものとして存在している中小企業を本項目に含めることとした。したがって、シニア市場において、如何に他社との差別化を図り、競争力を高めるか、といった点に関し特徴を有した事例として着目している。

⑤シニア市場を対象に事業を展開している大企業

大企業と中小企業は規模が異なるため、中小企業が大企業の戦略を模倣することは容易ではない。しかしながら、個々の取り組みの中には、中小企業であっても実践し得る効果的なマーケティングも存在しており、参考に値する事例といえる。

上記区分に基づき、本調査に協力頂いた 30 社を整理すると以下ようになる（図表 17）。

【図表 17 事例企業のマップ】



注1：時間軸での整理については、シニア市場への参入を意識し、商品・サービスの企画・開発を進めた時期で設定している。したがって、設立年と上図の時期設定が異なる事例もある。なお、「シニア市場を特に意識せずに事業を展開している企業」については、設立年で設定した。

注2：上図の中で、「■」は中小企業、「●」は大企業である。

注3：一般に、高齢化率が7%を超えた社会を「高齢化社会」、14%を超えた社会を「高齢社会」と呼んでいる。我が国においては、1970年に「高齢化社会」となり、1994年には「高齢社会」に至った。

また、15 頁以降、各企業の事例紹介を行うが、資本金、従業員数、売上高などは、原則的に単体でのものとし、直近のデータを記している。各事例の掲載頁は下表の通りである（図表 18）。

【図表 18 事例一覧】

企 業 名	頁
①以前からシニア市場を対象に事業を展開している中小企業	
株式会社バリラジャパン ～広告代理店としての実績を強みに、アンチエイジング効果が高いとされる細胞化粧品を販売～	15
株式会社秀栄 ～付加価値の高い高齢者食・治療食等の宅配食事サービスの提供～	16
株式会社ラ・フرائم ～医療機関と提携したアンチエイジング効果の高いエステの提供～	18
株式会社ソフトパワー ～様々な経験・能力を有したシニアの派遣を通じ、派遣先企業に雑木山の多様な豊かさを提供～	19
株式会社ジャパン・インターナショナル・コーポレーション ～シニア層の受講者と同世代のネイティブスピーカーによる語学教室を開講～	20
日本健康管理株式会社 ～中高年に特化した結婚情報サービスの提供～	21
②近年シニア市場を対象に新たな事業の展開を図った中小企業	
■ニッチ市場の開拓を目指した中小企業	
オイシックス株式会社 ～健康食材を宅配する、感動食品専門スーパー～	22
株式会社ドクターベルツ ～ひとりひとりに合ったやさしい化粧品を科学する～	24
株式会社アーデント・ウィッシュ ～雑誌とインターネットとのメディアミックスにより付加価値の高い情報を提供～	26
スローネット株式会社 ～アクティブシニア向けサイト「Slownet」の企画・運営～	28
株式会社エスピーアイ ～介護旅行サービスによる旅のユニバーサルデザイン化を推進～	30
■競合他社が存在するシニア市場での事業展開を図った中小企業	
たまがわ生活文化研究所株式会社 ～会員相互の親睦と教養を深めることを目的とした生活充実型のカルチャーセンター～	31
山本化学工業株式会社 ～複合機能ラバーのオーソリティとして、メディカル・スポーツ用品等シニア向け製品の製造～	32
株式会社アルケアコーポレーション ～デザイン性や機能性に優れたプライド社製電動スクーター・電動車いすを全国的に販売～	34
株式会社オズ・インターナショナル ～アクティブシニアの潜在ニーズに応える高価格・高品質の商品をインターネットで販売～	36
株式会社美光 ～シニアのニーズを追及、機能と素材の良さにこだわった下着作り～	38
株式会社フタバヤ ～地元で愛される店舗作りを目指し、高齢者の“足代わり”になるバスを運行～	40
株式会社アスティコ ～健康の維持・促進という新しい発想での靴づくり～	42
株式会社日泉ひまわり ～真心を込めた家事代行サービス、シニアケアサービスの提供～	44

企 業 名		頁
③シニア市場への参入を進めている段階の中小企業		
株式会社オージーエー ～ロボットエンジニアリングで培った技術を生かした転倒予防運動補助具を開発～		46
京葉システム技研株式会社 ～一人暮らしの高齢者の生活支援や防犯対策をサポートする「センスコール」を開発～		47
④シニア市場を特に意識せずに事業を展開している中小企業		
有限会社メイソウ ～適正な原価率をもとにした価格設定により低価格のシニアグラスを提供～		48
三州製菓株式会社 ～シニア層に人気の高級米菓を全国に OEM 供給～		50
ウェイズ株式会社 ～シニア層向けの CD、レコード等を中心にネット販売～		51
協立貿易株式会社 ～どこにも負けない技術力でどのような時計の修理にも対応～		52
⑤シニア市場を対象に事業を展開している大企業		
近畿日本ツーリスト株式会社 ～オリジナリティの高い旅行サービスを積極的に企画・提案する旅の総合プロデューサー～		53
株式会社京王百貨店 ～「新・大人生活へ」をテーマに、中高年に特化した百貨店～		54
株式会社カネボウ化粧品 ～50 代向けを明記した、中高年を対象とする「EVITA (エビータ)」等化粧品の製造・販売～		56
ヤマハ株式会社 ～音楽教室に対するシニア層のニーズの広がり「50 歳からの音楽レッスン」の開講～		58
株式会社ルネサンス ～シニア層でも楽しみながら健康増進を図ることができるプログラムを開発～		60

株式会社バリラジャパン ～広告代理店としての実績を強みに、アンチエイジング効果が高いとされる細胞化粧品を販売～					
主業種名	化粧品販売業				
本社所在地	〒150-0002 東京都渋谷区渋谷 2-6-8 ST 青山ビル				
資本金	10 百万円	従業員数	4 人	売上高	90 百万円
設立年	1986 年	T E L	03-3498-8848	F A X	03-3406-1837
U R L	http://www.vallila-japan.com/				
主な商品・サービス	動物性細胞化粧品（セルコスメ）				

アンチエイジング効果が高いとされる動物性の細胞化粧品「セルコスメ」

当社は広告の企画制作をコアビジネスとする企業だったが、1992 年にセラップラボラトリー社（スイス）から依頼を受け、同社の化粧品であるセルコスメを日本国内で販売する販売代理店に転換した。

市場に存在する化粧品の大半は植物性だが、セルコスメは雌羊の胎児から細胞を抽出することによって製品化が図られた世界初の動物性の細胞化粧品である。一般の植物性化粧品よりも高額だが、アンチエイジング効果は高いとされており、若さと美しさを維持するために多額の金銭を費やすことも厭わない比較的資金に余裕のあるシニア層の女性をターゲットに、販売活動を展開した。

広告代理店としての実績を強みに

セルコスメは性質や効果といった点で一般の化粧品と大きく異なる特徴を有しており、的確なプロモーション活動を展開し、その特徴を消費者に伝えることができれば、十分市場を獲得できると考えていた。加えて、プロモーション活動の展開にあたっては、当社の広告代理店時代の実績が強みになると見込んでいた。

販売初期の段階では、セルコスメの存在や効果を広く多くの消費者に知ってもらうことのできる販売手段を選択することが重要と考え、広告代理店時代のネットワークを活用し、テレビショッピングでの販売を実現した。テレビショッピングの影響力は大きく、多数の商品を販売することに成功した。

エステサロンを通じた販売も重要視した。エステサロンの利用者は総じてアンチエイジングに対する関心が高く、セルコスメの顧客層と合致するからである。加えて、著名なエステサロンで使用されれば、セルコスメに対する信頼性の向上も期待できる。エステサロンにセルコスメの特徴や効果を理解頂き、採用に至るまでには、多くの困難を要したが、採用率の上昇に伴い、セルコスメの認知度や販売実績も徐々に増加した。

また、広告費をかけるだけの余裕がなかったこともあり、当社の有するネットワークを活用し、主に女性誌においてパブリシティによるプロモーション活動を積極的に行った。パブリシティであるため、認知度や信頼性を高める効果があったと思われるが、特に裕福な女性向けの雑誌に取り上げられた際には、売上が飛躍的に向上した。

リピート率を高めるために、「セルコスメ友の会」を組成

化粧品のように信頼性が重要になる商品については、リピート率を高めることが不可欠である。当社では、「セルコスメ友の会」という会費無料の会員組織を作り、会員のみを対象に、カウンセリングや、キャンペーンの実施に関する案内、エステサロンの紹介等のサービスを提供している。同様のサービスは競合他社も実施しているが、高価格の商品であるがゆえに、他社のものよりも高い訴求効果を得られている。

また、最も利益率の高い直販の割合を高めるため、顧客からの問い合わせには丁寧に対応し、必要に応じて顧客の肌にあった商品を提案するようにしている。

株式会社秀栄 ～付加価値の高い高齢者食・治療食等の宅配食事サービスの提供～					
主業種名	宅配食事サービス業				
本社所在地	〒167-0052 東京都杉並区南荻窪 1-6-11				
資本金	77 百万円	従業員数	70 人	売上高	281 百万円
設立年	1973 年	T E L	03-5370-6288	F A X	03-5370-5018
U R L	http://www.shu-ei.com/				
主な商品・サービス	高齢者食・治療食等の宅配食事サービス、企業向け弁当の製造・配送				

高齢者食・治療食の宅配食事サービスを中心とする業態に転換

設立から約 20 年間は、企業向け弁当の製造・配送をコアビジネスとしていた。1991 年、杉並区財団法人さんあい公社からの依頼を受け、独占受託契約でさんあい食事サービス（高齢者を対象とする宅配食事サービス）を行うことになった。依頼を受けるまで、シニア市場を意識することはなかったが、少なくとも杉並区において、食事（弁当）の製造から配送に至る業務全般に対応している企業は他に存在せず、その点は強みになると考えていた。

高齢者食（消化しやすく、栄養のバランスにも優れた食事）の宅配食事サービスについては、ノウハウの蓄積がなかったため、献立の開発からプロモーション活動の展開に至るまで、試行錯誤の連続だった（詳細は後述）。しかし、同地域において競合するサービスが存在しなかったこともあり、また、行政の支援を得られたこともあって、売上は順調に拡大した。

2001 年には、より付加価値の高い宅配食事サービスを提供することによって、売上の更なる拡大を図りたいと考え、治療食（糖尿病や高血圧症の患者、人工透析を受けている人、脂質をコントロールする必要がある人などを対象とした食事）の宅配食事サービスを開始した。また、渋谷区や練馬区の社会福祉協議会配食サービスを受託するなど、宅配地域の拡大も進めている。

現在では、売上の約 95% を高齢者食・治療食等（高齢者食と治療食の双方の特性を兼ね備えた食事もある）の宅配食事サービスが占めており、企業向け弁当の製造・配送は 5% 程度になっている。治療食につい

ては、若年層の利用者も存在するが、高齢者食も含めた宅配食事サービスの利用者の多くはシニアである。

利用者のニーズに即した付加価値の高い新たな献立の開発を通じて差別化を図る

当社は、利用者のニーズや症状に合致した、より付加価値の高い宅配食事サービスの提供をセールスポイントにしている。そのため、宅配食事サービス事業を開始して以来、「具材を小さく刻んで欲しい」、「医師から塩分やカロリーの制限を命じられている」といった利用者の要望等を踏まえ、新たな献立の開発を進めてきた。採算性に欠けるなどの理由により、定番商品にならなかった献立も存在するが、そのような試行錯誤の結果が治療食の開発につながったといえる。現在、様々な企業が宅配食事サービス市場に参入しているが、治療食を提供している企業は当社だけである。

また、冷凍・チルドの商品を宅配する競合他社も存在するが、電子レンジを持っていない（あるいは、十分使いこなせていない）高齢者も少なくない。当社は、より広範な高齢者に利用頂けるよう、常温の食事サービスを提供している。

新しい献立の開発にあたっては、利用が想定される高齢者等の要望を可能な限り汲み取るようにしているが、利用実績のない高齢者から直接意見を聴取することは困難である。そこで、協力関係を有するケアマネジャーやヘルパーを通じ、意見や要望を確認するようにしている。

今後、団塊の世代の高齢化に伴い、生活習慣病を患った高齢者が増えると予想されている。その変化に対応するため、高齢者食と治療食の双方の要素を有した献

立の開発を今まで以上に進める予定である。また、団塊の世代の多様なニーズに対応するため、利用者個々のニーズに応じ、献立内容をより細かく調整できるようにしたいと考えている。

価格よりも付加価値の高さを優先

当社の提供する宅配食事サービスの1食あたりの単価（850～1,000円程度）は、競合他社のものよりも高額である。しかし、競合他社よりも付加価値の高いサービスを提供しており、利用者には概ね満足頂いている。価格の高さを指摘する利用者が存在しないわけではないが、高付加価値・高価格のサービスに対する需要は総じて高く、かつ、価格の低下は採算性の悪化を招くため、今後もその戦略を維持する予定である。

高齢者は信頼関係を有する他者から指摘されない限り利用を決断しない

宅配食事サービスを開始した当初は、ダイレクトメール、折り込みチラシ、ポスティング、テレセールス、雑誌広告等を行ったが、ほとんど効果がなかった。協力関係を有するケアマネージャーやヘルパーを通じ、高齢者の意識を確認したところ、高齢者の多くは、そのような広告を目にしても、信頼関係を有する他者（友人・知人・ケアマネージャー・ヘルパーなど）から指摘されない限り、利用を決断しないことがわかった。

そこで、現在は高齢者と接触する機会の多い病院や介護施設などを対象に、パンフレットを定期的を送付し、ケア商品の展示会に食事サービスを提供するなど、高齢者に間接的に情報が伝わるようにしている（ただし、介護専門誌への広告の掲載については、効果的であったため、現在も続けている）。

宅配のノウハウで競争力を確保

常温の食事を、短時間に、より効率的に宅配するためには、当該地域における宅配のノウハウを蓄積することが求められる。当社は、杉並区及びその近隣各区において、宅配のノウハウを有しており、当社の競争力を高める要素になっている。

他方、宅配のノウハウが参入障壁となるため、土地勘のない地域に新たな拠点を設置し、宅配食事サービスを提供することは容易ではない。また、クチコミによる広告効果を考えても、非隣接地域を対象とする宅配食事サービスの展開は非効率といえる。したがって、当社としては、現在サービスを提供している杉並区及びその近隣各区の隣接地域をターゲットに、対象地域の拡大を図りたいと考えている。

また、食事サービスを店舗で提供することも考えられるが、店舗販売の場合には、競合他社も多く、売上の見込みが立たない。むしろ、宅配のノウハウを活かし、食事以外のサービス（栄養補助食品の提供等）も宅配で提供していきたいと考えている。

株式会社ラ・フラーム ～医療機関と提携したアンチエイジング効果の高いエステの提供～					
主業種名	エステティック業				
本社所在地	〒107-0061 東京都港区北青山 3-13-3				
資本金	10 百万円	従業員数	33 人	売上高	約 300 百万円
設立年	1986 年	T E L	03-3486-0357	F A X	03-3486-0378
U R L	http://www.laflamme.co.jp/				
主な商品・サービス	老化対策スペシャルフェイシャルケア、リフティングケア、デッドシーセラピー等、各種フェイシャル、ボディケアトリートメント				

確実に効果を体感できる、施術内容の追求

当社は、幅広い年齢層を対象として、約 20 年間エステティック業を行っており、どのコースでも、確実に結果を体感できる施術を顧客に対して提供できるように努めている。メディカルエステを始める前に、既にある程度クチコミや雑誌掲載等による知名度も高く、ブランドとしてのステータスも形成しつつあった。

その中で、一層高い効果が表れるような施術内容を追求し、様々なサービスを模索していた。特に、アンチエイジングについては、エステティック単独では対応できず、医療の範疇で行うべきことが多いと感じ、数年前から医療機関と連携した事業展開が図れないかどうか考えていた。

医療機関との連携を模索していた折、3 年前であるが、渋谷コアクリニックから、連携のお話を頂き、メディカルエステを開始した。現在では医療機関内にある 2 店舗において、医療機関と提携した、主に中高年齢層を対象としたアンチエイジングトリートメント（メディカルエステ）を実施している。

アンチエイジング効果の高いエステの提供

渋谷コアクリニック内で、治療のアフターケアトリートメントとして、シワとりやシミとり等のアンチエイジング効果の高い施術を提供している。これは、アンチエイジングに関するレーザー治療等を行った顧客が、治療後の好ましい肌状態をより長く維持することを目的としている。また、最近では、渋谷コアクリニックで培ったメディカルエステのノウハウを活かし

て、倉敷平成病院をはじめとした地方の病院のエステティック施術のプロデュースも手掛けている。

アンチエイジングの定義は、年齢に合った外見を提供することと当社では捉えている。したがって、特に中高年齢層だけが対象ということではなく、30 代から 70 代まで、幅広い層の顧客が年齢に合った外見を保ちたいと考え、当サロンを訪れる。ただ、顧客の比率としては、金銭的に余裕がある 50 代後半以上の女性が多くなっている。60 歳、70 歳になっても女性は女性であり、年齢を重ねるにつれて、物欲は消去法的に消えていくが、美意識だけは最後まで残るものである。よって、今後は医療機関だけでなく、介護施設や養老院等の施設において、エステサービスを提供することも行っていきたいと考えている。

医療機関との提携によって、安心感・信頼性の高いサービスを実施

他社の中には、メディカル（医療行為）とエステティックの区分が明確でないところが存在する。例えば、医師・看護婦の資格を持たないエステティシャンが、エステの経験から推測して、医療行為に類するような発言を行うことは問題である。当社では、医療機関とエステサロンの区分を明らかにして分業している。科学的に根拠のある言葉や指示を医師から頂いて、それに沿った施術内容を提供するため、他社に比べ安心感や信頼性が高いサービスであると考えている。

また、コースの価格は施術に使用する化粧品に由来するものであるが、顧客の予算、要望、状態に合わせて化粧品を決定し、同レベルの施術を提供している他社より、良いものを安価な価格で提供している。

株式会社ソフトパワー

～様々な経験・能力を有したシニアの派遣を通じ、派遣先企業に雑木山の多様な豊かさを提供～

主業種名	人材派遣業				
本社所在地	〒540-0011 大阪府大阪市中央区農人橋 1-4-31 イマス谷町ビル 7 階				
資本金	11 百万円	従業員数	17 人	売上高	約 450 百万円
設立年	1999 年	T E L	06-6966-5100	F A X	06-6966-5101
U R L	http://www.soft-power.co.jp/				
主な商品・サービス	中高年・シニアの人材派遣				

雑木山の多様な豊かさを

当社の代表取締役は約 20 年前から大手の人材派遣グループ会社において、中高年の人材派遣を担当してきたが、次第に若い女性の派遣が主流となり中高年の人材派遣から撤退したため、1999 年に当社を設立した。

設立以来、「十人十色の様々な姿で、雑木山の多様な豊かさを」という経営理念を掲げている。すなわち、雑木山の意味するものは多様性であり、十人十色の違う者同士の集団であるが故に、組織としての活力を生み出すことが出来る。当社は、様々な経験・能力を有した中高年・シニア層の人材派遣を通じ、派遣先企業に紅葉の雑木山のような多様な豊かさを提供したいと考えている。

現在、派遣全体に占める 40 歳代以上の中高年の割合は約 7 割である。中でも、55 歳以上の定年退職者の割合が高くなっている。

豊富な成功事例を材料に派遣先企業を説得

2000 年頃、大手の人材派遣会社がシニア市場に多数参入したが、その多くは既に撤退した。企業側の需要が少なく一件一件別物であり、大手企業の求める規模の生産性を得られなかったからである。

大多数の企業は、シニア層は使い難いと考えておりシニア派遣を希望する企業は少ない。したがって、そのような企業を説得し、シニア派遣のメリットを理解頂くことが重要となる。当社は、企業側を説得する上で有効な材料となるシニア派遣の成功事例を多数有しており、その豊富な実績は当社の強みになっている。

派遣先企業と派遣人材のミスマッチを防ぐ

シニア派遣は管理能力と実務能力の両方を求められるケースが多く、ミスマッチを防ぐことが重要となるため、人材の選別に十分な期間(1～3 ヶ月)を掛ける。その間、派遣先企業の現場(オフィス等)を視察し、業務内容や勤務実態等の詳細を確認するだけでなく社風等の相性を考える。それらを基に派遣が想定される人材を選出し、仕事に対する希望や今までの実績等を面談で聴取する一方、社風との相性を検討する。それは、大変手間の係る「手作りの作業」であり、規模の生産性を追及する大手の人材派遣会社では対応できないことと考える。当社は、様々な経験・能力を有した登録者の中から、より適切な人材を選び出すノウハウを有しており、派遣先企業には概ね満足頂いている。

シニア層の中には、仕事を生きがいと捉え、給料(派遣料金)の高低を重視しない人もいる。一方、シニア派遣を依頼する企業の中には、実績や能力に見合った給料を支払うだけの財務的余裕を欠いた企業も存在する。当社は、派遣料金に関しても、派遣される人材と派遣先企業の双方の意向が合えば、料金表に拘らず柔軟に対応するようにしている。したがって、業務レベルと料金は必ずしも比例していない。

近年、雇用のミスマッチを防ぐため、正社員を採用する上での試用期間として派遣契約を利用する企業が増えている。一方、正社員の採用枠が小さくなっている現況下において、派遣契約を再就職のきっかけにしたいと考える人も増えている。当社としては、そのようなニーズを踏まえ、一定期間後の契約解除・移籍を前提とする人材派遣にも力を入れ始めている。

株式会社ジャパン・インターナショナル・コーポレーション ～シニア層の受講者と同世代のネイティブスピーカーによる語学教室を開講～

主業種名	外国語教授業、その他教養・技能教授業				
本社所在地	〒106-0032 東京都港区六本木 3-3-29 アーバンレックス 201				
資本金	10 百万円	従業員数	4 人	売上高	約 20 百万円
設立年	1968 年	TEL	03-3585-1375	FAX	03-3585-1372
URL	http://www.roppongi-eikaiwa.com/				
主な商品・サービス	語学教室（英語、中国語、韓国語、フランス語、スペイン語、日本語）、教養・技能関連の教室（ビーズクラフト、押花、手芸、書道等）				

豊富な業歴を強みに、受講者との信頼関係を財産に

当社は設立以来、生涯学習の支援を目的に、様々な講座を開講してきた。英語、中国語、韓国語等の語学教室だけではなく、ビーズクラフトや押花、手芸、書道等の講座も開講している。

語学教室としての業歴は、大手の競合他社よりも長く、多くの受講者と深い信頼関係を築くに至っている。元受講者の紹介を得て、新規受講を申し込むシニアも少なくなく、他社にはない財産を有しているといえる。

各種講座の企画・提供を通じた高齢社会への貢献

いずれの講座に関しても、発足当初から中高年層の割合が高かった。特に、英会話教室については、競合他社が存在しなかったため、ビジネス英語の学習を目的とするエグゼクティブクラスのビジネスマンの受講者が多かった。

長期間受講を継続する人が多いこともあって、受講者の平均年齢は徐々に高まっており、現在では60歳以上のシニアが多数を占めるようになった。また、新規受講者に関しても、講師の年齢層が比較的高いこともあり、60歳以上のシニアの割合が過半数を上回っている。

社会全体で高齢化が進んでいる昨今、痴呆や老化の防止に役立つ各種講座を開講することは、社会的意義のある行為と認識している。当社としては、高齢者の多様な知的好奇心に応えた講座を企画・提供することにより、高齢社会に貢献したいと考えている。

また、団塊の世代よりも、それより上の世代の方が英語を学ぶことにポジティブである。したがって、今後は団塊の世代の高齢化を見据え、単に語学教室を開講するだけではなく、学習ニーズを高めるような取り組みを進める必要があると認識している。

受講者と同世代の講師を確保するとともに、小規模教室でサロンの雰囲気を醸成

当社は、受講者となるシニア層と同世代の講師（ネイティブスピーカー）を多数抱えている。同世代の講師であれば、シニア層との会話も弾みやすく、その点は当社の強みになると考えた。

15年ほど前、60歳以上のシニア層を対象とする語学の特別クラスを開講した。ブラッシュアップを目的に、他のシニアの人々と外国語での会話を楽しむことのできるサロンの教室を開講してもらいたいとの要望が高まっていたからである。

シニアの多くは、他の受講者との交流を深められるサロンの雰囲気を歓迎する傾向がある。当社では、交流を深めやすくするため、1クラスあたりの受講者数を5人以下とし、講師と受講者の双方が共有できる趣味や最近の話題等をテーマに会話を交わすようにしている。

当社では、シニア層の受講者の足腰の負担を軽減するべく、腰にやさしいイスの設置を進めている。また、自宅や企業等に講師を派遣する出張レッスンも実施しているが、自宅への出張レッスンに関しては、資産に余裕のあるシニア層の利用が大半を占めている。

日本健康管理株式会社 ～中高年に特化した結婚情報サービスの提供～					
主業種名	結婚相談サービス業				
本社所在地	〒160-0023 東京都新宿区西新宿 1-1-7MS ビル 8 階				
資本金	10 百万円	従業員数	8 人	売上高	113 百万円
設立年	1981 年	T E L	03-3320-5678	F A X	03-3320-5690
U R L	http://www.akanekai.co.jp/				
主な商品・サービス	結婚情報サービス				

中高年に特化した、結婚情報サービス

当社は、結婚を真剣に考えている 30 歳代以降のための結婚相談サービス会社である。40～50 歳代の顧客が最も多いが、特にこの世代にターゲットを絞っているわけではなく、女性は 70 歳代、男性は 80 歳代までいる。

サービスの概要は、入会希望者に対してカウンセリングを行い、自身のプロフィールや相手の希望等を聞き取る。独自規定による入会審査後、当会にふさわしい人であった場合、入会を許諾する。そして、書面で相手を紹介し、会いたいと思う相手がいれば見合いをセッティングする。また、様々な人と出会えるように、パーティも開催している。当社では、利用者のニーズに合わせて 5 コースを設けており、特別コースは、専任のカウンセラーを設置し、指定の場所まで相談に伺う等、特に顧客のプライバシーに配慮したコースとなっている。

少子高齢化の進行による、結婚対象人口に占める中高年齢層比率の増加

少子高齢化が進み、結婚対象人口の総数が減り、中高年齢層が占める比率が高まっている。そのため、現在は当社のマーケットと、中高年を専門としていない大手企業のマーケットが重なってきており、競争が激化している。また、不況やリストラ等の社会情勢を反映し、経済的安心感が以前より低くなっているため、中高年男性に結婚を選択する余裕がなくなっており、男性会員はあまり元気がない。一方、女性は社会進出

が進み、より良い相手をじっくり探そうという志向が高くなってきており、女性会員数は増加傾向にある。両性とも、理想が徐々に高くなってきており、ともに自分より高い社会層（財産・学歴・年収の高い人）を望む傾向にある。

顧客が安心して利用できることを第一に考えた、良心的な価格設定

顧客が安心して利用できることを一番に考えて、他社との差別化を図っている。例えば、成功報酬を一切取らない、ローン組まなければいけないような高額な料金設定は行わず安価にする等である。また、期間中にお相手が見つからなければ入会金を返金する制度も、当社だけしか行っていない、特徴的な料金システムである。業界平均としては、2 年間で 40 万円といわれており、入会時に総額支払いを求める企業が非常に多い。しかし、中高年の特徴として、ローンを組んでまで入会する可能性が低いことから、安価でお徳なコース設定を行っている。

豊富な経験・ノウハウによって、中高年特有の感情や事情にも適切に対応

中高年の顧客は、特有の感情や事情（子供がいる、年老いた両親との同居、財産相続問題等）を抱えているケースが多い。当社は創業以来、中高年を対象にサービスを提供しているため、経験とノウハウを多く持っている。このノウハウが、適切な対応を取るために重要であり、他社と比較した場合、当社の強みであると考えている。

オイシックス株式会社 ～健康食材を宅配する、感動食品専門スーパー～					
主業種名	食品宅配サービス				
本社所在地	〒141-0022 東京都品川区東五反田 1-13-12 五反田富士ビル 10 階				
資本金	299 百万円	従業員数	35 人	売上高	1,380 百万円
設立年	2000 年	T E L	03-5447-2688	F A X	03-5447-2689
U R L	http://www.oisix.com/				
主な商品・サービス	有機野菜・無添加などの安全食品の宅配、旬の野菜・果物や全国名産品の宅配、健康効果の高い商品の販売				

生活に密着した食材の配達という、ニッチ市場の開拓

当社は、Web を介して食材販売を行うインターネット通信販売事業と、牛乳宅配店と提携し牛乳と一緒に食材を届ける店舗宅配事業を行う企業である。現在のネット販売と店舗宅配の売上高比率は、2 対 1 となっている。

設立当時、食品流通は伝統的な業界であった。そこで、本当に安心できる有機・特別栽培野菜などの食材をネットを通じて提供することによって、食生活を豊かにするビジネスはインパクトも大きく、健康に役立つ市場は将来性も高いと考え起業した。その後大手企業と提携してネットビジネスを強化した。一方で、シニア層等インターネットを使えない顧客に対しても、何らかのソリューションを持っておく必要があると考え、牛乳販売店を通じたオフラインでの食材宅配（おいしくす宅配便）を開始した。

おいしくす宅配便を開始した当時、梅干等の単品を定期的に宅配する企業はあったが、生活に密着した商品を扱う企業はなかった。しかし、ニーズは高かったため、ネットを使えない顧客に対して、生活に密着した食材を提供することができれば、ビジネスチャンスになると考えた。

現在、牛乳販売店を通じて提供しているおいしくす宅配便は、インターネットに不慣れな 50～70 代の、現在健康であり、かつ健康維持への意識が高い人、また食品の価格より品質に重きをおく人を主なターゲットとしており、実際に利用者の 7 割はシニア層が占めている。

販売チャネルとして、牛乳販売店を選択

ネット以外に宅配する手段（窓口）として、様々な媒体候補（コンビニエンスストア、クリーニング屋等）を挙げ検討した。その結果、牛乳販売店の客層が、所得・ニーズ等の観点から最も当社の取扱商品との親和性が高く、また既に牛乳販売店に冷蔵設備等のインフラが整っていたため設備投資が不要であると判断し、おいしくす宅配便を開始した。また牛乳販売店は、他の媒体と比較して、顧客との結びつきが強く、牛乳販売を通じて色々な健康相談を顧客から受けたりしていたことも決め手となった。

創業当時は、店舗宅配に参加する牛乳宅配店は 30 店舗だったが、今では 300 以上の宅配店が加盟している。これは、宅配世帯数では、全国 62 万世帯にも上る。

一方、今後さらにシニア層が多様化してくることを鑑み、現在、牛乳宅配店以外の業態の店舗を販売チャネルとする試みを実験的に行っている。

顧客・牛乳販売店ともにメリットのある、おいしくす宅配便

牛乳宅配店を通じて提供しているおいしくす宅配便には、旬の野菜・果物や各地域のカリスマ職人の作る名産品を月 1 回お届けする「匠（たくみ）」、日々使う食品を中心に、健康的でおいしく楽しい食生活を送るのに必要な商品を毎週お届けする「彩（いろどり）」、「彩」の人気商品を抜粋して毎月お届けする「華（はな）」、毎日継続利用することで、高い健康効果の得られる商品を契約形式で販売する「健（すこやか）」の 4

種類がある。おいしくす宅配便を開始した当初は、「匠」・「彩」の2種類のラインナップであった。しかし、おいしくす宅配便を採用する牛乳宅配店数が増加し、宅配店の規模・運営体制に幅が出てきた。そのため、毎週～月1まで宅配頻度の異なるサービスを設定し、宅配店の規模によってどのサービススタイルで提携頂くか決定できるようにした。

牛乳宅配店でのサービスは、牛乳宅配店が毎週（毎月）配布するおいしくす宅配便のチラシに顧客が記入し、空き瓶返却の際に牛乳ボックスに入れておくと、次回宅配時に注文した食材が届けられる仕組みになっている。配送や集金は牛乳と併せて一括で行うため、顧客には手間がかからないようになっている。

おいしくす宅配便は顧客にとっては、健康によくおいしい食品が楽に手に入る等のメリットがあり、一方で牛乳宅配店にとっては悩みの種であった牛乳解約率の低下に直結する、顧客満足度が高まる等のメリットがある。

顧客ニーズに合う商品を、おいしくす宅配便で提供

店舗宅配事業開始した当初は、インターネット通信販売と同じ商品を扱っていたがほとんど売れなかった。この原因は、ネットと店舗宅配では「健康」の定義が異なる事にあり、ネット上の健康の定義が「無農薬・無添加」であることに対し、店舗宅配では「体に良いものが入っていること、機能性の追及」が健康の定義であると気付いた。その後取り扱い商品に改良を加え、現在では店舗宅配におけるネットとの同商品は2割程度である。また、常に宅配店から顧客ニーズを吸収し、毎月顧客の要望に合わせた商品開発を行っている。

現在アクティブシニアと1つの概念で括っている人々が、今後更に多様化することが予想される。彼らの要望、嗜好、属性等をマーケティングによって細分化し、商品作り、チラシ紙面作りに活かしていかなければならないと考える。

お手ごろ感のある価格設定

毎日消費する食材を主に扱うので、お手ごろ感が出

るような価格を設定している。一般的なスーパーの約1.2～1.5倍に価格を設定しているが、機能性とおいしさに満足頂ければ、納得のいく価格であると思う。味と価格のバランスを取ることが重要であり、スーパーよりも値段が高い分、品質の良い製品を扱うよう配慮している。

チラシ紙面の改良による、顧客のレスポンス向上

直接顧客の目に触れるチラシ（おいしくす宅配便）については、創業時から、なるべくカタカナを使わないようにする、読みやすい色使いにする、チラシの折り方を変える等改良を重ねたので、徐々に顧客からの反応が良くなった。また、業界紙、一般的マスメディアに広告を掲載し、知名度の向上を図るとともに、宅配店に対しては営業スタッフが地道な営業活動を行っている。さらに、宅配店舗交流会等を開催し、業績の良い店舗の販売手法を教示し、全体の底上げを行い、店舗間の売上格差、スタッフの質の格差の縮小を図っている。

株式会社ドクターベルツ ～ひとりひとりに合ったやさしい化粧品を科学する～					
主業種名	化粧品製造・販売業				
本社所在地	〒101-0065 東京都千代田区西神田 2-7-4				
資本金	30 百万円（単体）	従業員数	37 人	売上高	4,150 百万円（末端ベース）
設立年	1985 年	T E L	03-5276-0381	F A X	03-5276-0383
U R L	http://www.dr-baeltz.co.jp/				
主な商品・サービス	OEM 事業（㈱コスメサイエンス）、乳幼児向け化粧品ブランド「baby's」、シニア世代向け化粧品ブランド「TAPLIS」、白い豆腐のなめらかせっけん（㈱ドクターエルウィン）等				

日本の総人口減少を予見し、生涯顧客価値の創造を目指す

ファッション性を追求した化粧品による肌トラブルが相次いでいた頃、本当に良い商品を女性に提供したいと考えた。そこで、「人にやさしい化粧品を科学する」をコンセプトに、化粧品・医薬部外品の受託業務・製造業務を行う株式会社コスメサイエンスとして起業した。起業当時、事業の中核は OEM 事業であったが、自社ブランドを持ちたいと考え、コンセプト商品をカウンセリング販売するドクターベルツ株式会社を作った。その後、カウンセリング販売を避ける傾向にある若い世代をターゲットにした商品を主に提供する株式会社ドクターエルウィンを作った。現在ドクターベルツグループはこの3社で成っている。現在グループの売上としては、OEM 事業と、自社ブランド製品による売上が半々である。

従来化粧人口として捉えられてきた 20～50 代の人口が減少していく事によって、市場が縮小し、化粧品市場は過当競争になることが明らかであると考えた。そこで、3 年前に経営方針を変え、健康を基軸とした健やかライフを応援することをモットーに、0～100 歳までをターゲットとして商品開発を始めた。当社では、100 年後わが国の総人口が約 4,400 万人まで縮小すると推測した。よって、乳幼児向けブランド使用者が、継続的にヤング世代・シニア向けブランドの使用者となるような顧客の循環を、自社ブランド内で行うことを目標とした。

シニア世代の女性向けブランド、「TAPLIS」の提供

シニア向け化粧品として、ドクターベルツから「TAPLIS」ブランドを発売している。「TAPLIS」の中には、今後シニア市場の多様性を踏まえて、サブブランドを多数つくっていく予定である。現在は「PUERAFICA」をサブブランドとして揃えている。これは、シニア世代の女性のホルモン減少に伴うトラブルに着目し、女性ホルモンに似た働きを持ち老化を強力に防ぐ植物成分であるプエラリア・ミリフィカが入った、スキンケア商品を中心とするブランドである。

プエラリア・ミリフィカは、昨今注目されている大豆の 40 倍の濃度で女性ホルモン様物質を含む当社独自の原料である。このブランドの商品は、減少した女性ホルモンを補うことによって、2～3 週間でシワが消える、頭髪が抜ける事を防ぐ等の即効性の効果があるため、他社製品とは異なる価値を顧客に感じてもらいたいと考えている。現在はスキンケア商品のラインナップだけだが、若い世代が使っても害がないよう成分等を調整し、来年からサプリメントも発売する予定である。

また、当社では、数年前市場に大型の超音波マシンしかなかったことに目を付け、小型化し、充電コードレスタイプという付加価値をつけて、ハンディ・ピュア・ソニックというハンディタイプの超音波美容器をホームエステ用に開発・販売したところ、大ヒットとなっている。

小さなニッチ市場の開拓と、他社とは異なる付加価値の投入

年齢や性別、価値観など様々なものさしによってセグメント化し、小さなニッチ（隙間）市場を開拓した上で、同時に他社とは異なる付加価値を投入することが当社の方針である。したがって、今後最も大きな市場となるであろうシニア市場と、父母とその祖父母の6つの財布を持つと言われる乳幼児市場に着目し、各世代向けブランド（シニア世代向け TAPLIS、乳幼児向け baby's）を立ち上げた。

今後、さらなるシニア人口の増加に伴い、「TAPLIS」ブランドをより細かく年代別に細分化して、サプリメントやサブブランド化粧品を立ち上げる等の展開を検討している。また、心と体の充足を図ることを目的として、シニア向けのカルチャー教室を作っていきたい。

付加価値・丁寧なサービス・高めの価格設定による、競合他社との差別化

他社競合品より効果のある商品を提供すること、丁寧なサービスによって顧客満足度を向上することによって、他社と差別化を図り、顧客をロックインすることを目指している。「TAPLIS」については、その効果の大きさから原料のプエラリア・ミリフィカに大手企業が注目し、原材料を供給して欲しいとの申し込みが多数あったが、独自性を強化するため OEM 以外は全て断っている。

また、全てのドクターベルツ製品について、他社競合製品より若干高めに価格を設定している。商品の付加価値を高めていくことが、その会社の商品の適正価格として、世間で認められていく為に重要であると考えている。また、PUERAFICA シリーズについては、原価とのバランスを重視する一方で、シニア世代は最も可処分所得の大きい世代であるので、他ブランドより高めに値段を設定している。

顧客ニーズを考慮した、多彩な販売チャネル

販売チャネルが訪問販売・通信販売だけでよいというのは、メーカー側の論理であり、顧客の立場に立て

ば、多彩な購入場面がある方が便利な事がわかる。よって当社では、自社通信販売、代理店販売、訪問販売、直営店（アンテナショップ等）、他社通販（テレビショッピング等）による商品流通を図っている。このうち、訪問販売は近年苦戦しているため、販売拠点をサロン化することで、顧客自らが様々な商品に触れることができるようにしている。現在は、テレビショッピングによる売上伸長が一番高くなっており、近年米国では当社製品のような嗜好性の高い化粧品のネット通販が定着していることを鑑みると、日本でも今後更に無店舗販売が伸びると考えている。

「あなただけのサービス」を意識させる、コミュニケーション戦略

当社では、「TAPLIS」ブランドを展開させる以前から、顧客を維持するために、購買頻度・購入額等によって顧客を3層に分類し、各層に最適なサービスを提供してきた。このうちロイヤルユーザーは画一的なサービスを嫌がる傾向にある。そのため、例えばクリスマスに顧客の名前入りの化粧品を作って贈る等のサービスを実施している。

一方、シニア世代では、ロイヤルユーザーを含む全ての層のユーザーにおいて、画一的なサービスを嫌がる傾向が見られる。そのため、シニア世代では、全員に「あなただけのサービス」を意識させることが極めて重要となってくる。

株式会社アーデント・ウィッシュ ～雑誌とインターネットとのメディアミックスにより付加価値の高い情報を提供～					
主業種名	出版業・放送業				
本社所在地	〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷 1-28-4 ミウラビル 2 階				
資本金	37.5 百万円	従業員数	10 人	売上高	200 百万円
設立年	1993 年	T E L	03-5411-5016	F A X	03-5411-5017
U R L	http://www.hi-carat.co.jp/				
主な商品・サービス	熟年生活応援マガジン「はいから」 熟年向けインターネットテレビ「はいからチャンネル」				

熟年層が頑張れるきっかけづくりを目指して情報誌を発刊

多くの企業が高齢化社会を睨んだシニアビジネスに関心を持っているものの、どのような切り口で切り込んでいけばいいのかが分からずに苦戦している中、高齢者を含む熟年層を明るく元気にできる情報提供をする媒体があってもいいのではないかと、という考えのもと、1997 年に季刊雑誌「はいから」を創刊した。

時間やお金はあっても情報がない、というニーズは相変わらず強いと思われる。企業側からしても、50 歳以上の熟年層は、マーケットして無視できないはずである。そのような中、熟年層が欲している情報を提供することは、今後も、大きなビジネスとなるはずである。

内容は、健康やおしゃれに関する話題を中心に、特集記事やヒット商品記事、健康特集、カルチャー情報、保険講座、通販情報も盛り込み、熟年層に役立つ情報を提供することを目的としている。ちなみに発刊当初からフリーペーパーで、現在、首都圏を中心に、発行部数は 12 万部に達している（注：日本生活情報紙協会の調べによると、全国で発行されているフリーペーパー総発行部数は 855 誌・紙、1 億 2320 万 393 部で 1 紙平均 14.4 万部）。

アクティブシニアのための生活総合情報誌ではあるが、あえて「シニア」という概念を排除していきたいと考えており、今年から雑誌のタイトルにも「もうシニアなんて呼ばせない」というキャッチフレーズを付けている。この考え方は、企業と共同で作成する記事広告ページにおいても同様で、なるべく「シニア向け」「高齢者用」という枠組みを外していきたいと考えて

いる。

読者との信頼関係の構築に力を入れる

当社と同趣旨の雑誌を発刊している会社はあるが、当社では、「よりやわらかい」内容を心がけている。

また、大手企業でも同様の取組がされたこともあったが、現在は、そのほとんどが撤退している。その大きな理由は、大きな利益が得られないからであろう。しかし中小企業であれば、十分とは言わないが、事業を運営できるだけの利益を得ることはできる。大きな利益が得られない事業からはすぐに撤退してしまうか否かが、大企業と中小企業との違いの一つであろう。

また、読者との信頼関係が最も重要と考えているので、読者からのメールに対しては、全て返事を出すようにしている。そういった地道な取組が、事業の発展に繋がるのではないかと考えている。これも、中小企業ならではの対応ではないかと考えている。

中高年にもインターネットが普及してくることを見越してインターネットテレビに参入

2002 年の読者アンケートの結果、約 40%の中高年から「インターネットを利用している」、という回答があったことから、インターネットによる情報発信を検討し始めた。ちょうどその時、エフエム東京から、インターネットテレビを立ち上げたが、熟年層向けの情報発信にも取り組んでいきたいので力を貸して欲しい、という申し出があり、2003 年 1 月から放送を開始した。

企業からの広告の増加等もあり、現在、10 チャンネ

ル（10番組）を運営している。

今後、団塊の世代が高齢者層に入ってくる時には、少なくとも「インターネットを利用できる」高齢者の割合は、今よりも増えるはずである。その時、現時点では、まだ先行投資的な意味合いもあるこの事業が、さらに伸びていくと期待している。

今後は、男性向けコンテンツの開発とより効果的なメディアミックスへの取組が課題

どの年齢層にも言えることであるが、男性と女性の両方をターゲットにすることは非常に難しい。したがって、特に「はいから」については、どうしても“女性向け”の構成となっている。

今後、団塊の世代が高齢者層に入ってくるにしたいが、特に男性向けの情報の提供にも取り組んでいかなければならないが、現在発行している「はいから」にその役割を担わせるのではなく、“男性向け”の雑誌を新たに発刊することも考えている。そのためにも、男性向けのコンテンツならびに媒体の開発に取り組んでいきたい。

また、現在は雑誌とインターネットテレビという形でのメディアミックスを行っているが、今後はそれに

携帯電話も組み合わせ、より効果的な情報提供をしていきたい。



スローネット株式会社 ～アクティブシニア向けサイト「Slownet」の企画・運営～					
主業種名	第2種通信事業者				
本社所在地	〒604-0842 京都府京都市中京区烏丸押小路町 115-1 デコスビル 5 階				
資本金	280 百万円	従業員数	9 人	売上高	約 250 百万円
設立年	2000 年	TEL	075-211-4904	FAX	075-211-3646
URL	http://www.slownet.ne.jp/				
主な商品・サービス	シニア向けサイト「Slownet」の企画・運営、シニアマーケティング調査				

スローネットの概要

約 20 年前からコールセンター、FAX 通信、インターネット等通信事業を行っている日本テレネット（本社：京都）が親会社である。スローネットは、アクティブなシニア世代向けのインターネットポータルサイトであり、主に企業からの広告掲載によって収益を得ている。また、会員は無料会員と有料会員に区分しており、有料会員は月額 525 円で、掲示板の参加、相談室の利用などのサービスを受けることができる。

会員に対しては、コンテンツ、メールマガジンの配信、掲示板・アンケートへの参加等のサービスを提供し、企業に対しては、コンテンツタイアップ（インフォマーシャル等）、メールマガジン広告、シニアデータの提供などを行っている。

アクティブなシニア世代向けインターネットポータルサイトの先駆者

2000 年頃は介護ビジネスが流行っていたが、高齢者のおよそ 9 割は元気であり、そのようなアクティブなシニアをサポートするネットワークがないことに着目して、ターゲットを元気なシニアに絞り、スローネットとして起業した。起業当時、ターゲットは定年準備段階・定年後の男性というターゲットイメージから、「Second Life Organization Web」というサービスコンセプトの頭文字をとって「Slownet」という今の名前になった。現在、スローネットのターゲットは、「仲間が欲しい」、「学びたい」、「遊びたい」、「相談したい」という要望を持っている定年退職後の男性、子育て完了

後の女性のようなアクティブなシニア世代である。

2000 年以降、次々にシニア世代を対象としたサイトが開設されたが、ネットビジネスで収益を上げるためにはノウハウが必要であり、2000 年以降に新規参入した大手企業の中には既に撤退した企業もある。現在、スローネットの他にもシニア世代を対象としたサイトはあるが、会員数を見ると 3,000 人未満（数百人程度）のところが多く、大半はうまくいっていない。

シニア向けサイトとして、日本最大級の会員数

現在の会員数は 4 万人であり、シニア向けサイトとしては、日本最大級の会員数を誇る。そのため、シニアの積極的な参加型サイトとして、シニア市場を開拓したい企業にとって、魅力的なマーケティングフィールドになっている。

スローネット会員は、50 歳以降の中高齢層が 9 割程度を占めており、60～64 歳が最も多い。また、今のシニア世代は、パソコン操作ができる女性の割合が少ないため、会員の 81%が男性であり、女性比率は少ない。会員の平均年齢は、男性が 60.6 歳、女性が 55.6 歳である。

シニア世代の人々に役立つような、コンテンツ作り

実際にシニア世代の人々に役立つようなコンテンツとなるよう心がけている。コンテンツは全部で約 140 あり、デジカメの使い方講座が常に人気ランキングの 1 位を維持しており、「学び」に関するコンテンツがラ

ンキングの上位になることが多い。

シニア世代は自分のことを十分若いと思っているので、彼らを年寄り扱いしたコンテンツは作らない。コンテンツはアンケート調査によって把握した会員のニーズに合わせて作成する。例えば、旅をしたいというニーズと、出会いたいというニーズに対して、バーチャル京都旅行体験、京都名店通販などのコンテンツ、学びたいというニーズに対しては、デジカメ講座、プリンタ講座など学びに関するコンテンツ、コミュニティの場が欲しいというニーズに対しては、テーマ別掲示板、オフ会などの自己確認・発表に関するコンテンツを提供している。

また、シニア世代から信頼を得る事が重要であると考え、サイト内の掲示板で不適切な発言を行う人がいないように、環境管理を徹底させている。不審者には、即時退会してもらっている。

シニア世代に対する有効なコミュニケーション戦略と会員数の増加

新聞等のマス広告は会員数の増加にはつながらない。また、今のシニア世代は検索機能の使い方がうまくないので、検索してサイトを見つけることは難しいという特徴を持つ。従って、会員数を増加させる仕掛けが必要になるが、仕掛けの方法等については企業秘密である。当社では、2002年から重点的にこの仕掛けを行い、2002年3月には会員数4,614名であったが、1年後の2003年3月には約3倍の12,956名、2年後の2004年3月には約8倍の35,574名の会員獲得に成功した。さらに、2005年3月に会員数10万人達成を目標として、順次仕掛けをしていく。

また、サイト及びメールマガジンへの広告掲載については、様々な企業から載せて欲しいとの要望を頂くが、シニアにマイナス影響を与えるものでないかどうか、厳密に審査を行う等、会員保護を優先している。効果が確かであると広く世間に認知されている商品であること、信頼できる企業であることが最低限の条件である。

デジタルカメラ講座が常にスローネットコンテンツの人気ランキング1位を維持しているが、講座で使用する教材は、協賛企業商品を使用しており、教材のカ

メラを買えば体得しやすいというシニアの心理によって、該当製品の会員の購入者が顕著に増加しており、シニア世代にはインフォマーシャルが有効であることが分かる。

シニア市場の多様化への対応

今後団塊の世代が高齢化することによって、シニア世代はさらに多様化してくると考えており、的確にニーズを捉えることが一層重要になってくると思う。ニーズに合わせて、例えば音楽産業と提携して、様々なジャンルの音楽を提供する等、様々な業界・企業とのマッチングによって、シニア世代がこれからの自分の人生に活かせるような、充実したコンテンツを提供していきたいと考えている。

株式会社エスピーアイ ～介護旅行サービスによる旅のユニバーサルデザイン化を推進～					
主業種名	旅行サービス業、人材派遣業				
本社所在地	〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂 1-10-5 DPM ビル 7 階				
資本金	300 百万円	従業員数	2 人	売上高	230 百万円
設立年	1991 年	T E L	03-6415-6480	F A X	03-6415-6488
U R L	http://www.aelclub.com/				
主な商品・サービス	利用者のニーズや健康状態に合わせた介護旅行サービス、トラベルヘルパーやツアーコンダクター等の旅行・介護人材の養成・派遣				

シニア市場をターゲットに得意分野の確立を目指す

設立から約5年間は、一般の旅行者を対象とする旅行人材（ツアーコンダクター等）の派遣・育成事業をコアビジネスとしていた。しかしながら、旅行人材育成会社として得意分野を確立する必要があると考え、様々な環境分析を行った結果、シニア市場を対象に旅行サービスの提供を図ることが最も有望であるとの結論に至った。

環境分析を行った当時、大手企業がシニア市場に参入していなかったこともあり、65歳以上のシニア層を対象とする旅行サービスが不足していた。また、65歳以上のシニア層を対象に旅行サービスの提供を図る場合、より行き届いた配慮を行える人材の育成が必須となるが、その点において、旅行人材の派遣・育成事業に係る当社の実績（ノウハウ）は強みになると考えた。

介護旅行サービスで独自性を発揮

自社の強みを活かすため、トラベルヘルパー（国内・海外旅行における身体介護及びそれに付帯する一切の業務を遂行するスタッフ）の育成・派遣（現在売上の約8割）と、介護旅行サービス（同売上の約2割）を中心に、シニア市場への参入を進めた。

介護旅行サービスは、自宅を出るところから帰宅に至るまで、様々な場面においてトラベルヘルパーのサポートを得られる旅行サービスである。利用者の希望に応じ、宿泊先や移動手段のアレンジや、歩行や入浴等の介助も行う。

介護旅行サービスの利用者の大半は、健康上何らかの不安を抱えている70歳代後半～80歳代の高齢者である。男女比については、若干女性の利用者の方が多い。また、単独での利用が多いことも特徴である。

現在に至るまで、当社以外に介護旅行サービスを提供している企業は存在せず、その独自性こそが最大の強みになっている。一般のパッケージツアーよりは当然高額だが、できるだけ明確な価格基準を設けることにより、利用者の納得性を高めている。実際、利用者から価格の高さを指摘されることはほとんどない。

「あ・える倶楽部」の設立と、旅のユニバーサルデザイン化の推進

1998年、高齢者と高齢者を支える人の架け橋として、「あ・える倶楽部」（年齢と障害を超えて、より活動的に、快適に日常を送れることを願う人のための会員組織）を設立した。その後も、高齢者社会を迎えた日本における旅のユニバーサルデザイン化を推進することを目的に、高齢者のニーズに応えた旅行サービスの普及・提供を積極的に進めている。

今後は、よりアクティブなシニア（要介護予備群のシニア）のニーズに対応した介護予防サービスの企画・提供を進める予定である。1泊2日の国内旅行から、1ヶ月以上に渡る海外旅行に至るまで、利用者のニーズは様々である。そのような多様なニーズに対応し得るトラベルヘルパーの育成に、今後も力を尽くしたいと考えている。

たまがわ生活文化研究所株式会社 ～会員相互の親睦と教養を深めることを目的とした生活充実型のカルチャーセンター～					
主業種名	教養・技能教授業				
本社所在地	〒158-0094 東京都世田谷区玉川 3-17-1				
資本金	15 百万円	従業員数	44 人	売上高	367 百万円
設立年	1985 年	T E L	03-3707-5906	F A X	03-3707-5908
U R L	http://www.cctamagawa.co.jp/				
主な商品・サービス	和の文化サロン（煎茶を愉しむサロン、きもの着付入門等）、サロン（組紐サロン、墨画サロン等）、手芸・工芸（スクリーンアート、ラペリスフラワー等）など				

生活充実型のカルチャーセンターを標榜

1978 年、「コミュニティクラブたまがわ」は、玉川高島屋ショッピングセンターを母体に、地域密着型のカルチャーセンターとして発足した。以後、「新しいミセスの文化を、まず『たまがわ』から発信したい」ということをテーマに、地域のニーズに適った講座の企画・提供を図ってきた。

1985 年、管理運営の強化等を目的に、法人化が図られることとなり、当社の設立に至った。その後も、会員相互の親睦と教養を深め、コミュニケーションの場となることを目的に、生活充実型のカルチャーセンターとして地域の人々の QOL（生活の質）を向上し得る講座（約 280 講座）を企画・提供している。

現在、「コミュニティクラブたまがわ」の会員数は約 3,500 人である。平均年齢は 50 歳代半ばだが、50 歳代後半から 60 歳代の会員が多く、80 歳以上の会員もいる。他社のカルチャーセンターよりも継続率が高く、平均年齢も 5 歳程度高い。また、12 年前まで女性のみを対象としていたこともあり、現在でも大半の会員は女性である。

シニアの多様なニーズに応えた質の高い講座を企画

発足当初は、玉川高島屋ショッピングセンターの商圏内に居住するミセスをターゲットにしていたが、継続会員の高齢化に伴い、50 歳以上のシニア層をターゲットとして意識するようになった。

シニア層の多様なニーズを把握するため、会員との

対話の機会を増やすようにしているが、中でも流行に関心が高く、他の会員の行動をリードするような立場を有する人の意見を積極的に訊き、その結果を講座の企画に活かすようにしている。

ただし、全般的には、所得階層の高い地域ということもあり、価格よりも講座の質を重視する人が多い。当社としては、そのような地域特性を踏まえ、安易に会員数の増加を目指すのではなく、一流とされる講師を招聘するなど、地域の人々のニーズに応え得る質の高い講座の企画・提供を心がけてきた。その信頼感と実績は、当社の強みになっている。

充実したサービスの提供により他社との差別化を図る

単にシニア層のニーズに応じた講座を企画するだけではなく、ハードとソフトの両面において、会員の満足度を高め得るサービスを提供することにより、競合他社との差別化を図っている。

例えば、ハード面では、各講座の運営形態に応じ、それに適した机や椅子を配置するだけではなく、壁面に木目調のデザインを用いることによって、暖かみを感じてもらえるようにしている。

一方、ソフト面では、アットホームな雰囲気を高めるため、「いらっしゃいませ」ではなく、「おはよう」、「こんにちは」といった日常的な挨拶で声をかけている。また、シニアの女性の多くは、自分より若い同性の講師を忌避する傾向があるため、講師の選定にあたっては、そのような相性にも配慮している。

山本化学工業株式会社 ～複合機能ラバーのオーソリティとして、メディカル・スポーツ用品等シニア向け製品の製造～					
主業種名	ウェットスーツ素材、各種ラバー製造業				
本社所在地	〒544-0005 大阪府大阪市生野区中川 5-13-11				
資本金	10 百万円	従業員数	68 人	売上高	390 百万円
設立年	1964 年	T E L	06-6751-6134	F A X	06-6751-6136
U R L	http://www.yamamoto-bio.com/				
主な商品・サービス	ウェットスーツ素材、スポーツ用サポーター、メディカル用サポーター、バイオラバー				

複合機能ラバーのオーソリティ

合資会社山本化学研究所の関連会社として設立し、ウェットスーツ素材の開発を 1960 年代に事業化した。しかし当時日本では市場が存在しなかったため、欧米やオーストラリア等、海外の企業に積極的に売り込んでいった。きめ細やかな配慮がなされた同社の素材は、急速にシェアを拡大、1980 年頃には世界一となった。また 1995 年には、表面抵抗が極めて小さい素材を開発した。1997 年に特許を取得し、販売を開始してから、業界では革新的な発明と称賛され、「ヤマモト」ブランドを不動のものにした。さらに、最近では性能を維持したまま、これまで限界とされていた厚さ 1.2mm から、0.5mm まで薄くすることに成功した。近年ではラバーの用途を様々な分野で開拓し、健康づくりや医療分野などで活躍しているバイオラバーを開発、販売したところ大きな反響をよんでいる。複合機能ラバーのオーソリティとして、世界へ、宇宙へ、未来へ、躍進を目指している。

高い製品技術力を強みとして、進出する市場を分析・選定

1990 年頃、少子高齢化の進行を想定して、ウェットスーツ素材を活かして、シニア向けの商品を開発できないかと考えた。そこで、顧客ニーズや競合他社製品の状況等を分析し、当社の強みである素材開発の技術力の高さを活かすことができる市場を模索した。

まず、従来のゴム製のメディカル用サポーター（関節痛、腰痛などの症状のある人向き）が縦横の伸縮率

が異なることから、身体への締付感があったことに着目した。縦横方向に同比率で伸縮するウェットスーツ素材に皮膚に優しい素材を貼り、通気性の確保、装着方法の改良等をして販売したところ、高い評価を得た。

さらに、アクアウォーキングの人気の高い中、運動したいけれど膝や腰が心配といったシニア層の声が多いことに注目した。当社独自の素材の薄さを活かして、たためて持ち運ぶことができ、保温性が高く、膝・腰への負担を軽減するアクアウォーキング用の水着を開発した。

また、近年では中高年でダイビング・サーフィン等のマリンスポーツを楽しむ人が増加傾向にあるため、以前より薄く、軽く、あたたかく、柔らかい等機能性に優れた、疲れにくいウェットスーツを開発製造している。

さらに、最近では人体に好影響を与えるバイオウエーブ（波長 4～25 ミクロンの赤外線）を発信し、ガンやインスリン非依存型（Ⅱ型）糖尿病の患者に効果のあるバイオラバーを製造している（米国ガン臨床学会発表済）。

他社が追従できない製品構造、設備・技術

当社は複合機能ラバーのオーソリティであり、シニア向けの商品開発を 15 年前から行っているため、他社よりコンセプト、構造ともに特徴のある製品を提供している。また、設備面も特徴的であるため、他社で当社製品と同機能の製品は作ることができないと自負している。

例えば、ウェットスーツは、従来品では皮膚との摩

擦係数が 5.0 あったが、当社は空気中 0.35、水中 0.032 まで低くすることに成功した。これによって、他社ではできない、疲労感の大幅な低減を実現した。

高級品として位置付け、製品の高い機能性を保障

不況により様々な市場が縮小する中、ウェットスーツ市場はその大きさを維持してきた。よって、社会人は不況でも趣味にお金を費やし、商品に快適性を求めることが分かる。特に、経済的余裕がある中高年層は趣味用品について、価格より機能性を重視する。

当社製品は高い機能性を誇るため、他社製品と比較して 2 割程度高い価格を設定している。素材の提供先は、オニールやビラボン、オルカ、アイアンマン等マリンスポーツの有名ブランド各社である。

ここ数年間の業界動向を見ていると、高級品を提供する企業のみ生き残っている。ただ安い素材を提供するだけでは、うまくいかない。

「にわか仕立てではない本物志向」を目指した、機能性に優れた製品の製造

ガンに効果があると評判が広がっていたバイオラバーだが、科学的根拠を付加し商品に対する信頼性を向上するために、医師等の協力を得て、臨床試験を行った。この結果、免疫力の向上、ガン細胞の増加を防ぐタンパク質の増加等の効果が科学的に確認された。

さらに、米国で医療用具として認可を得るため、FDA の公認認定機関で、バイオラバーによってガンを抑制する遺伝子が発現するかどうか、遺伝子配列の変化を調べる試験を行っている。FDA の認可を取るためには、膨大な費用がかかるが、「にわか仕立てではない本物で勝負をする」ことが当社の方針なので、他社が追従できない価値を付けるべく投資を行っている。

このように付加価値の高いバイオラバーであるが、初めて購入する顧客には商品の効果を体感して当社を信頼して頂くことが最重要と考え、一番安い商品をお勧めしている。

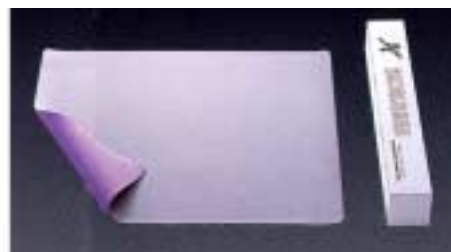
顧客に対する製品説明会の開催による、顧客満足度の向上と、市場動向の把握

バイオラバーは、病院、調剤薬局、健康食品店を中心に販売しており、各店で商品の特性・使い方を直接顧客に説明するセミナーを、1 年間 300 箇所以上で設けている。これは顧客の製品に対する理解を深めるだけでなく、市場の動向を把握することができるメリットがある。シニア市場は多様であり、常に変化するため、代表取締役自らが直接顧客に触れて、市場動向、顧客のニーズや意識を把握することが重要と考え、営業担当スタッフとともに説明会で説明を行う。このような活動によって、当社の商品は購入者の満足度・使用頻度が高く、商品の寿命が 3 ヶ月～半年程度と非常に短い特性を持つ健康関連市場（健康グッズ、健康食品等の市場）において、同じ店舗で 4 年間以上商品を置いて頂いているという実績を生み出している。

また、バイオラバーの米国内での販売を考え、2004 年 11 月に米国での販売会社を起業し、医療用具として認可を取得次第、本格的に販売活動を展開する予定である。日本では、今後データを揃えてから、テレビショッピングによる販売も検討している。

米国では、西洋医学と東洋医学を合わせた総合医療が徐々に医療の主体になりつつあり、今後日本でもこの考え方が導入されていくだろうと考えられる。日本が総合医療を導入したときに、バイオラバーを選択肢の 1 つとして選んでもらえるように、全力を尽くしていきたいと考えている。

【バイオラバーシートタイプ (S タイプ)】



株式会社アルケアコーポレーション ～デザイン性や機能性に優れたプライド社製電動スクーター・電動車いすを全国的に販売～					
主業種名	福祉機器卸売・小売業				
本社所在地	〒270-0145 千葉県流山市名都借 996				
資本金	20 百万円	従業員数	10 人	売上高	約 50 百万円
設立年	2001 年	T E L	04-7140-0017	F A X	04-7140-0018
U R L	http://www.alcarecorp.co.jp/				
主な商品・サービス	プライド社製電動スクーター・電動車いす				

電動スクーターや電動車いすの販売を通じた アクティブシニアの生活支援を目的に起業

当社は、世界最大のシェア（28%）を有するプライド社（米国）の電動スクーターや電動車いすの販売を通じ、アクティブシニアの生活を支援することを目的に設立された。電動スクーターや電動車いすを販売する企業は増えているが、その多くは輸入業者や自動車・バイク業界からの参入である。当社の場合、医療関連の企業の介護・福祉事業部門からの独立という経緯を有するため、そこでの経験やノウハウは、他社にはない強みになると考えた。

最近のシニアは、以前よりも遥かに活動的である。歩行に困難を感じるようになって、今まで通り外に出て、友人との交流やショッピングを楽しみたいと考えるアクティブなシニアが増えている。当社は、そのようなアクティブシニアをターゲットに、高齢化に伴う需要の拡大を見越した販売活動を展開した。

【プライド社の電動スクーター（レボ・ミニ）】



電動スクーターは高齢者をターゲットに開発された製品である。一方、電動車いすは身体の不自由な人を主対象に開発されたものだが、販売実績では、両製品とも利用者の約8割を高齢者が占めている。また、男女比に関しては、電動機器の使用に不安を感じるシニア層の女性が少なくないため、男性の利用者の方が若干多い。

デザインと機能性で国内メーカーとの差別化を図る

世界的に高い評価を受けているプライド社の製品の特長は、利用者のニーズを踏まえ、毎年のようにモデルをリニューアルすることである。したがって、販売店の手間を考慮し、仕様変更をほとんど行わない国内メーカーの製品よりも、利用者のニーズを的確に反映したモダンなデザインと高い機能性を有するといえる。

電動スクーターに関しては、デザイン性の高さが差別化のポイントになる。他社の電動スクーターは総じて機能性のみを重視した作りになっているが、プライド社は機能性だけではなく、利用者が胸を張って使うことのできるデザインを追求し、製品開発に反映させているからである。

他方、電動車いすについては、機動性と操作性が強みとなる。特に、最小回転半径が狭い上、工具を使用せずに分解できることは、他社製品との大きな違いとなっている。

なお、販売にあたっては、価格競争力を考慮し、国内メーカーの類似製品と同程度の価格を設定した。

販売代理店を活用した全国展開

販売、修理、メンテナンス等の業務は、関東地区の一部の地域を除き、協力関係を有する代理店に委託している。各代理店が有するノウハウや顧客網を活用できる上、直営店を開設するよりもコストがかからないからである。

できるだけ多くの人々にプライド社の製品を使用してもらいたいと考え、国際福祉機器展にブースを設け、販売業務等を請け負う代理店を全国から募集した。ただし、現在は、全国的な展開を概ね達成したこともあり、また、修理やメンテナンス等のサービスの低下を防ぐ必要があるため、代理店の積極的な募集は行っていない。特に、レンタルサービスについては、クオリティコントロールが重要になるため、当社の管理が行き届く一部の地域のみを対象に実施している。

当社の製品の販売に成功している代理店の多くは、他社の製品も扱っている。他社の製品と比較することで、当社の製品の特長が伝わるようである。

また、試乗サービスの有無も販売実績を左右する重要なポイントになっている。試乗することができれば、電動スクーターや電動車いすの使用に不安を感じていた高齢者やその家族も、安心して購入を決断できるからである。

宣伝手段としてインターネットを有効に活用

福祉、車いす、自転車などを専門とする雑誌に広告を掲載したが、全く効果はなかった。ただし、社団法人日本自動車連盟（JAF）の発行する「ジャフメイト」で当社の製品が紹介された際には、大きな反響を呼んだ。同誌の購読者の多くは50歳以上の富裕層であり、当社製品の顧客層と合致していたからではないかと判断している。

現在、インターネットは最も有効な宣伝手段になっている。新規購入者の約8割は、インターネット上の情報が当社製品を知るきっかけになっている。シニア層におけるインターネット人口は確実に増加すると予想されていることから、宣伝手段としてのインターネットの有効性は、今後益々高まると考えている。

インターネットを宣伝手段として有効に活用するた

めには、ホームページの更新頻度を高める必要がある。更新頻度が低くなると、閲覧者数も比例して少なくなる。当社の場合、プライド社のコンテンツを活用するなどして、高い更新頻度を維持するようにしている。

団塊の世代の高齢化は売上拡大の好機を生む

福祉機器業界では、とすれば安全性や機能性のみが追求され、デザイン性を軽視する傾向がある。プライド社は、そのような状況を打破すべく、デザイン性の高い製品を開発し、シェアの拡大に成功した。現在、当社の販売実績は徐々に拡大しているが、それは製品の認知度が向上し、特長が理解されるようになった結果ではないかと考えている。

また、65歳以上の高齢者は、総じて新しい製品や外国製のものに対する抵抗感が強いため、プライド社の製品の特徴を理解しても購入には至らないケースが多い。しかし、それよりも若い世代の人々は、新しいものを積極的に取り入れる傾向を有するため、毎年モデルをリニューアルするプライド社の製品の特長をセールスポイントにしやすい環境に変化すると考えている。

特に、団塊の世代は、今まで通りのライフスタイルを維持したいと考える人が多く、足腰の老化をカバーする電動スクーターや電動車いすの利用にポジティブな反応を示すと予想されている。当社としては、今後団塊の世代のニーズや消費行動に注目し、販売活動に活かしたいと考えている。

【プライド社の電動車いす（ジャジー1113）】



株式会社オズ・インターナショナル ～アクティブシニアの潜在ニーズに応える高価格・高品質の商品をインターネットで販売～					
主業種名	通信販売業				
本社所在地	〒102-0083 東京都千代田区麴町 4-5 KS ビル 6 階				
資本金	25 百万円	従業員数	25 人	売上高	1,154 百万円
設立年	1980 年	TEL	03-5213-3060	FAX	03-3262-1970
URL	http://www.ozinter.com/				
主な商品・サービス	化粧品、医薬品、サプリメント、健康器具、雑貨、食品、宝飾品等				

ドットコムカンパニーへの転換と、オンラインショップの開設

設立から約 15 年間、当社は海外の美容・化粧雑貨、エステティック機器、スポーツ医療機器等を主力商品に、輸入販売・卸を中心とした商社としての事業を展開していた。しかしながら、在庫管理に伴うリスクを解消するため、新たなビジネスモデルの構築を模索していた。

1996 年、インターネット通販をテスト的に実施したところ、新たな取引の可能性が確認されたため、ドットコムカンパニーへの転換を図ることとした。その後、他社に先駆け、インターネット通販に特化したウェブサイトを次々と企画・開発し、10 種類のオンラインショップを開設するに至った。オンラインショップに係る業歴は、競合他社よりも長く、老舗的な位置付けを得ており、その信頼感は当社の強みになっている。

アクティブシニアをターゲットに

当社は、最初のオンラインショップ（アイドラッグストア）を開設して以来、高価格・高品質の商品を主力としてきた。そのため、他社のオンラインショップよりも顧客の年齢層が高かった。例えば、アイドラッグストアの利用者の平均年齢は 45 歳程度であり、総じて所得の高い人が多い。

シニア層は他世代よりも比較的資金に余裕のある人が多く、高価格・高品質の商品に対するニーズは高い。また、「自分はまだ若い」と思っているアクティブシニアは、オンラインショップを始めとする新しい購入形

態にもポジティブな姿勢を有する。2003 年、当社は、そのようなアクティブシニアをターゲットに、「①アンチエイジングを心がけて、豊かに年を重ねよう」、「②健康寿命を延ばそう」、「③心の健康・若さ・美しさはまず肉体の健康、若さ、美しさから」の 3 つをミッション・ステイトメントとする新たなオンラインショップ（アイフォーエバーヤング）を開設した。

高価格・高品質の商品をできるだけ安く、わかりやすい販売価格で

高価格・高品質の商品に対するニーズがあるとはいえ、同じ商品を他社よりも安く販売することが重要なポイントになる。当社は、在庫商品を可能な限り圧縮するなど、無駄な経費を削減することにより、他社よりも安い販売価格を実現した。

また、シニア層の多くは、クレジットカード決済に不安を感じているため、銀行・郵便振込や代引での支払いも可能とした。加えて、販売価格のわかりやすさを高めるため、送料や代引手数料は無料とした。

「シニア向け」を意識させない

当初、アイフォーエバーヤングのサイト名は「100age.com」だった。また、シニア向けのオンラインショップであることを強く打ち出し、トップページにシニアの写真を多数掲載した。

しかし、反応が芳しくなかったため、シニア層に対するアンケート調査を実施したところ、実年齢と気持ちの上での年齢にギャップがあり、多くのシニアは「シ

ニア向け」の商品に対して抵抗を感じていることがわかった。そのため、2004年4月にサイト名をアイフォーエバーヤングに改め、「シニア向け」であると感じさせないデザインに変更した。その結果、シニア層の購入者が増加するようになった。

アクティブシニアの潜在ニーズを掘り起こす

アイフォーエバーヤングの主力商品は、アンチエイジングに効果のある医薬品やサプリメント、健康食品、生活雑貨などである。購入者の平均年齢は50歳程度だが、特に、30～40歳代と、60歳代の利用が多い。男女比に関しては、3対7で女性の方が多くなっている。

アイフォーエバーヤングを開設した当初は、厳選した商品だけを掲載しようと考えていた。しかし、各種ポータルサイトでの商品検索がアイフォーエバーヤングへのアクセスのきっかけになっているケースが多いことから、取り扱う商品数を増やす方向に転換した。

売れると考えてサイトに掲載しても、ヒットする商品は全体の2割程度である。当社としては、ヒット率を高めるため、購入者に対するアンケート調査を実施し、シニア層の潜在的なニーズやトレンド等を抽出した上で、新たな商品を開拓するようにしている。アイフォーエバーヤングで爆発的な売上を記録しているエンディングノート（介護や葬儀など、人生の終盤に起こり得る万一の事態に備えて、自分の希望を書き留めておくためのノート）は、潜在ニーズの掘り起こしに成功した好事例である。同商品については、今後も需要の拡大が見込まれるため、サイト上でエンディングノートの書き方を学べる講座（エンディング講座）を開設した。

オンラインショップに対する不安の解消

オンラインショップの強みは、購入にあたり、他者の視線を気にする必要がないことにある。実際、他者の視線が気になるため、店舗では購入しにくいもの（アダルト向けの商品等）をオンラインショップで買うという人は多い。当社としては、その強みを念頭に商品の開拓を行っている。

一方、オンラインショップの弱点は、購入の可否を

判断するにあたり、実際に商品を手に取って頂けないことにある。アイフォーエバーヤングでは、その弱点を補うため、カテゴリ別に商品を掲載するだけではなく、体験談や年代別人気商品ランキングを紹介するなど、各商品の特徴を具体的に理解できる情報を掲示するようにしている。商品カテゴリに関しても、利便性を高めるため、利用者からの意見等を踏まえ、随時に見直しを行っている。

また、オンラインショップの利用に慣れていないシニア層の不安感を解消するため、商品の注文・配送や返品の方法などをサイトで詳しく解説するだけではなく、電話やメールで問い合わせを受けた際には、PCの設定方法やインターネットの使い方など、商品の購入に直結しない事項も含め、懇切丁寧に回答している。

広告にはお金をかけず効果的に

価格競争力を高めることを優先しているため、費用を要する広告掲載等は基本的に行っていない。ただし、アフィリエイト広告（P77 参照）については、試行的に使ったところ、費用対効果の高さが確認されたため、本格的に活用することを検討している。

また、検索サイトがアクセスのきっかけになっているケースが多いため、サーチエンジンで上位にヒットされるよう工夫を凝らすようにしている。特に、当社のみが扱っている商品の場合には、アクセス数が増えるだけではなく、マスコミから取材依頼を受けるケースも多くなるため、他社にはない商品の開拓を心かけている。

アクティブシニアを対象とする商品・サービスのポータルサイト化を目指す

インターネットの使用に慣れた団塊の世代が高齢化することによって、シニア層全体のインターネットスキルが向上すれば、より複雑な機能をサイトに付加できる。当社としては、そのような推移を見越し、単に商品を販売するだけではなく、商品に関連する様々な情報や追加的なサービスを提供することによって、新しい世代のアクティブシニアを対象とする商品・サービスのポータルサイト化を進めたいと考えている。

株式会社美光 ～シニアのニーズを追及、機能と素材の良さにこだわった下着作り～					
主業種名	アパレル業				
本社所在地	〒130-0026 東京都墨田区両国 3-3-12				
資本金	20 百万円	従業員数	40 人	売上高	2,200 百万円
設立年	1969 年	T E L	03-3631-2391	F A X	03-3631-4655
U R L	http://www.bico-iyashi.jp/				
主な商品・サービス	美容と健康を実現するための機能にこだわった、ミセス、シニア向け下着の製造販売				

若者向け中心の製造販売から高付加価値のミセス、シニア向け市場に参入

創業以来、当社は女性向けの高級下着の製造・販売を行ってきたが、ターゲット層が若者中心であったことから概して商品単価は低いものであった。しかし、超高齢化社会の到来により、今後はミセス、シニア向け市場に重点を置いていくことが重要となるものと考え、6 年前からより高付加価値のミセス、シニア向け市場に参入した。

当社はミセス、シニア向け市場では当社は後発組であり、既存メーカーとは差別化を図るため、機能にこだわり、そのための素材についてもこだわった高級品を手がけることとした。当社のミセス、シニア向けの下着、「癒しの工房」シリーズの売り上げは、現在では売上高全体の3割を上回るまでに成長している。

シニアのニーズに適した機能と素材の良さを追求

「癒しの工房」シリーズは、保温性、水分の吸収・発散、フィット感など、美容と健康を実現するための機能にこだわり、そのための素材についてもこだわった商品である。大手メーカーとは販売シェアでは比べるべくもないが、シニアのニーズに適した機能と素材の良さについては、当社の商品が業界ナンバーワンであると自負している。

中でも、最高級コットン「海島綿」を使用した女性用下着を製造・販売しているのは我が国では当社のみである。「海島綿」とは、西インド諸島でわずかにしか産出しない、カシミアのような肌触りと絹のような光

沢を有する最高品質の綿である。その供給は我が国では西印度諸島海島綿協会により管理されており、同協会から品目ごとに業界トップクラスから選定されたメンバー企業のみが繊維の供給を受けることができるものである。当社は、3 年前に有名百貨店の紹介により、女性用下着メーカーとして同協会からライセンスを受け、「海島綿」の商品を生産している。

このように、機能と素材にこだわった商品であるため、商品単価は若者向けに比べ倍近い。中でも「海島綿」を使用した商品は原材料費が高価であるため4倍近いものとなる。こうした商品の購買層はミセス、シニアの中でも一部に限られる。ミセス、シニア向け下着が大手メーカーの寡占状態にある中、後発組である当社は、より高付加価値な下着というニッチな市場の開拓を進めたのである。

販売チャネルの多様化

若者向け商品の製造・販売のみを行っていた時期は、卸先は専門店が中心であった。

ミセス、シニア向け商品については、2 割を有名百貨店に卸し、6 割を通販会社経由で販売し、2 割を当社が直接消費者に通信販売している。シニアについてはあまり買い物のために出歩かないので、通信販売が流通チャネルとして有力である。

当社の通信販売は、当初は婦人雑誌への広告によるものであった。この広告を通じて当社の製品を購入した顧客のリストに基づき、商品カタログを年4回送付している。レスポンス率は非常に高く、発送先の3～4割から注文を受けている。顧客は60歳代以上が圧倒的

に多い。

今後は団塊世代向けの製品の開発・販売を狙う

現在製造・販売しているミセス、シニア層向け製品のデザインは、保守的なものである。しかし今後は団塊の世代が高齢化していくにつれて、現在の若者向けのデザインをミセス、シニア層向け製品に取り込んでいくことが求められていくものと考えている。

販売チャネルについても、ネットの重要性が今後高まっていくものと思われる。ネット販売については現状では必ずしも活発ではないが、コンピュータをストレスなく利用する層が高齢化することにより、販売チャネルは大きく変化していく可能性がある。

デザイン、販売チャネルは変化していくものの、シニア層向け製品に求められる機能（癒し、健康）は今後も変わらないであろう。当社はこれまでに培った、こうした機能を実現させるための技術力をもとに、今後は団塊世代向けの製品の開発・販売を狙いたい。

株式会社フタバヤ ～地元で愛される店舗作りを目指し、高齢者の“足代わり”となるバスを運行～					
主業種名	食品スーパー				
本社所在地	〒526-0021 滋賀県長浜市八幡中山町 1141-1				
資本金	70 百万円	従業員数	175 人	売上高	6,000 百万円
設立年	1964 年	T E L	0749-63-8821	F A X	0749-63-3525
U R L	http://www.288.jp/				
主な商品・サービス	食品、生鮮 3 品、デリカテッセン、日用雑貨、等の販売及び店舗賃貸				

常に地元とのつながりを意識した取り組みを継続的に実施

1964 年の創業以来、地域に密着したスーパーとして事業を運営してきたが、当社がある琵琶湖北東部にはここ 10 年間、競合店の進出が相次ぎ、経営環境は厳しくなっている。そのような中、常に地元とのつながりを意識した取り組みを行っている。

その一つに、ポイントカードを活用した、当社の折り込広告と地元企業とのタイアップ事業がある。週 1 回出す当社の折り込広告の中に、地元の企業（飲食店、小売業、サービス業等）の広告を週代わりで掲載している。その企業の商品を購入するときやサービスを利用するとき当社のポイントカードを提示すると、割引サービスや特典をもらえるサービスを実施している。それぞれ集客効果、カードの付加価値と相互に効果が上がることを狙っている。

他にも、毎年 9～10 月にかけて地域の老人会や婦人会、趣味のサークル等に向けた現金還元キャンペーンを実施している。これは、店に投函箱を設けて、顧客にお買い上げレシートの裏に自分が所属する団体の番号を記入して投函してもらうものである。最終的には団体ごとにレシートの金額を集計して、上位 70 団体に、お買い上げレシート合計に応じて各店舗 100 万円、全店で 300 万円を還元している。

このように、今後も、地元の顧客にどれだけ支持されるか、どれだけ地元密着したサービスを提供できるかを目指して、そのニーズに応えられるような商品やサービスを提供していく方針である。同時に、地域の高齢化が進展していることから、高齢者向けのサービス・商品の提供も必要となっている。

郊外店の増加により高齢者の買い物の手段がなくなりつつある地元のニーズに対応

商圈内に大手スーパーの進出が相次ぎ、小規模商店やスーパー等がなくなっていくにつれて、「歩いていける範囲で買い物ができなくなってきた」という高齢者からの声が聞かれ始めた。

そこで、高齢化をにらんだサービスとして、まず宅配事業を検討した。しかし、電話対応や伝票処理等、付随する業務が発生する等の理由から、「顧客の来店を促す方法」として、バスを運行させることにした。

これは、地域内に専用の無料バスを巡回させて、顧客を店舗まで連れてくるシステムである（運行は、地元の近江鉄道に委託）。利用者のほとんどは、車を運転できない高齢の女性である。

現在、火～金曜の週 4 日、1 日 2 コースを回っている。彦根店の周辺（市内と隣町を含む、片道 20 分程度の商圈）を 8 エリアに分けて巡回経路を設定しているので、各エリアは 1 週間に 1 回、巡回することとなる。バスによる来店者は、月間で延べ 500 人である。

バスを運行させている効果として、競合店のエリアからの集客が図られていることや、そうした顧客が、土曜日や日曜日に、家族連れで来店するようなケースもある。また、バスの中は、高齢者同士の交流の場にもなっており、利用客からは非常に好評である。

バスの名前は「ふたばす」の愛称で親しまれ、野菜や果物、魚、肉でデザインされカラフルに装飾されたボディーは、ひととき目立ち、宣伝カーの役目もしている。

商品構成やサービス内容についても高齢者を意識

高齢者向けの商品構成としては、高齢者が多い午前中の「惣菜バイキング」がある。高齢者にとっては、パック売りでは量が多すぎることもあるので、一口分、二口分でも購入できるようにしたものである。午前中のピークタイムにあわせて商品が並ぶようにスケジュールを組み、できたての煮物を中心とした惣菜の充実を図っている。他の部門でも舌や目の肥えた高齢者が納得する厳選された商品の充実に力を入れている。

店内は昔ながらの戸板式の販売方法や対面販売に力を入れ、人けを感じてもらい、暖か味のある雰囲気心がけている。従業員に気軽に声をかけてくる高齢者が多いのも当社の特徴である。買い物をするときのショッピングカートは軽くて小回りのきくものを導入し、高齢者に変え喜ばれている。レジでは「そのままバスケットシステム（店内での買い物を精算後、袋に詰め替えず、買い物カゴのままお持ち帰りできるシステム）」を開発し（業界初）、精算後のレジ袋づめのわずらわしさを解消している。

さらに、65歳以上の顧客に対して、「S・Fカード」というカードを発行している。これは、毎月28日と敬老の日により5%の割引となる。3店合計で3,000人が利用している。

決して高齢者にのみ目を向けているわけではないが、地元とのつながりを意識した場合、高齢者は大きなマーケットである。今後も、高齢者を主たる対象としたサービスや品揃え、店舗づくりに積極的に取り組んでいく必要があると考えている。

株式会社アスティコ ～健康の維持・促進という新しい発想での靴づくり～					
主業種名	靴製造・販売業				
本社所在地	〒702-8004 岡山県岡山市江並 417-1				
資本金	28 百万円	従業員数	23 名	売上高	700 百万円
設立年	1938 年	T E L	086-276-2010	F A X	086-276-4050
U R L	http://www.rosio.com/				
主な商品・サービス	健康シューズ「ロシオ」「ロシオゴールド」の製造販売 介護シューズ、スクールシューズ、各種スポーツシューズの製造販売				

業界不況を機に新たな発想の靴づくりへ業容を転換

1938 年に創業し、戦後は 1950 年代半ばからスポーツシューズを中心とした製造・販売に取り組み、ゴルフシューズでは国内シェアの 80～90%を、テニスシューズでも国内シェアの 70～80%を占めるまでに成長した。

しかし、大手スポーツメーカーが、用具からウェアそしてシューズまで、トータルでの品揃えを始めたこと、また靴業界全体が生産拠点を海外に移し始めたこと等に対応しきれず、商品構成を大幅に見直さなければならなくなった。

そこで、高齢化社会に対応した商品として、「健康づくり」をキーワードとしたモノづくりへと発想を切り替えた結果、現在の主力商品である健康シューズ「ロシオ」が誕生した。

「モノを売る」という発想から、健康づくりに役立つ「機能売る」という発想へ

全国に腰痛患者は 800 万人以上おり、そのうち 8 割は、筋肉の衰えが原因と言われている。腰痛や膝関節痛の治療・予防には、筋力トレーニングが重要であるが、「ロシオ」は、かかとをカットした独自の形状により、履いて歩くだけで腰痛体操の作用を引き起こすように設計されている。「ロシオ」を履いて歩いているだけで、筋力がアップすることは、近隣の大学・病院等と共同で行った実験データでも実証されており、この点をアピールポイントにしている。

当社ではこの靴に対しては、これまでの「モノを売る」という発想から、「機能売る」という発想で取り

組んでいる。

【アスティコ社の「ロシオ」】



このように、「機能売る」ということを基本コンセプトとしているので、一般の小売店で販売することは想定していない。あまり機能面を説明する必要がある靴では、一般の小売店では置いてもらえない。現在の主要な販路は、通販雑誌、テレビショッピング、そして自社ホームページを通しての直販であるが、いずれも、きちんと機能を説明し、理解した上で購入してもらえる方法である。ただしテレビショッピングに関しては、広告宣伝費の費用対効果を考えると、全国ネットでの展開は難しく、地方局でのみ行っている。

しかし、このような限られた販路ではあるが、機能を気に入ってもらっているのも、リピーターも着々と増えている。

「ロシオ」の機能をもとに高齢者向けのシューズを開発

「ロシオ」は、それを履いて正しい歩き方をすることにより、腰痛の防止にも役立つ、という機能をもった靴であるが、かかとが上がっていることから、身体機能が低下し始めた高齢者に履いてもらうためには、いくつか改良しなければならない点もでてきた。

高齢者の歩き方の特徴として、若年者よりも歩幅が狭くなるということがある。その課題に対応するために、かかとの角度を通常の「ロシオ」の半分にした商品「ロシオゴールド」を開発した。

さらに、身体機能が衰えてきた場合には、あまり足を上げずに摺り足的な歩き方をする、したがって少しの段差でも躓きやすい、等の課題に取り組み、まず軽量化を図り、かかとの角度をさらに低くし、つま先を少し上げる形での商品「すたこらさん」を開発した。この商品には他にも、履きやすくするため、マジックテープを採用したり、甲の部分が前面開放になるようにしたり、かかとの部分に指をかける部品を取り付けたり、といった工夫をした。

デザインの工夫が必要なのは高齢者向けシューズも同様で、「近所への外出ならいいが、デパート等へも外出できるようなデザインが欲しい」という声が出てきた。こちらについても、今後、対応が必要と考えている。

【アスティコ社の「ロシオゴールド」】



【アスティコ社の「すたこらさん」】



顧客ニーズに対応したモノづくりへの取組

一度販売を開始し、それなりに売上が延びていている商品についても、常に改良点等を考えていくことが必要である。その際に最も大切なことは、利用者の声である。

現在の利用者は、おおむね50～70歳代が多くなっているため、今後高齢者の仲間入りをし始める団塊の世代は、すでに取り込んでいる。しかし健康に対する関心が高まる中、利用者の年齢層をもっと下げていくことは可能だと考えている。「ロシオ」が提供する機能は、年齢を問わないが、現在のデザインだけでは、30～40歳代には受け入れられないようである。

株式会社日泉ひまわり ～真心を込めた家事代行サービス、シニアケアサービスの提供～					
主業種名	家事代行サービス業				
本社所在地	〒584-0083 大阪府富田林市小金台 3-8-8-102				
資本金	10 百万円	従業員数	9 人（パート含む）	売上高	約 18 百万円
設立年	1998 年	T E L	0721-40-2727	F A X	0721-40-2728
U R L	http://www.n-himawari.com/				
主な商品・サービス	家事代行サービス、お掃除代行サービス、シニアケアサービスの提供				

少子高齢化の進展による家事代行サービスに対するニーズ拡大を考え、起業

当社は家事代行サービスを行う今期で7期目を迎える企業である。新聞や雑誌の記事等で米国において、家事代行サービスが浸透しつつあることを知り、日本でも少子高齢化が進むにつれて、高齢者世帯における家事代行サービスへのニーズが高まるのではないかと考え起業した。しかし実際は、ニーズは高いものの、家の中に他人が入ってくることへの抵抗感が強く、1回目のサービス利用までの壁が高いと感じる場面も多い。

一方、介護保険指定事業所の認定を受け、2000年から約3年間、介護サービスの提供を行っていた。しかし、提供するサービスの内容・やり方等細かく規定されており、制限が多く、また介護サービスに関して行政による顧客配分が大企業優先的であり、ケアマネジャーを置かない事業者にとって良質な顧客は大企業に奪われることが多かった。そのため、年数を重ねるにつれて大企業が漸った困難事例を受けざるを得ない状況になった。結果として、ヘルパーの質の担保と、困難事例への対応のバランスを保つことが難しくなり、本業である家事代行サービスを圧迫するようになったので、昨年度介護事業から撤退した。これによって、家事代行サービスに専念できるようになったので、売上は拡大してきている。

経営理念は、「安心と真心をあなたに…」をモットーとし、謙虚な姿勢ですばやい対応を心がけ、大きな信頼につながるよう小さな気配り行う事を大切に考えている。時には採算を度外視して、顧客が幸せな生活がおくれるようサポートとなるサービスを提供している。

真心を込めた、家事代行サービス、シニアケアサービス

家事代行サービス（掃除、炊事、洗濯等）、お掃除代行サービス（定期サービス、ハウスクリーニング等）、シニアケアサービス（高齢者の身回りの世話、話し相手等）を提供している。シニアケアサービス以外の家事代行・お掃除代行の利用者についても7割以上が55歳以上のシニア世代である。

最近では、単身赴任の男性や、子供を育てながら働く女性、キャリアの高い単身者等の利用も増えてきている。世代によってサービスの利用時間が異なるため、シニア世代以外の顧客を増やすことによって、スタッフの回転率の向上、ひいては売上の拡大へつながっている。

当社のサービスを利用する顧客は、ある程度経済的に余裕のある富裕層の人々であり、例えば大きな家を建てたけれど掃除しきれない、足腰が弱くなって電球交換などの高所での作業が怖い、家事をすることが億劫、といった人が多い。基本料金、コース等をパンフレットに掲載しているが、最初は利用者と面談し、どのサービス・オプションを利用するか、話し合いによって決定する。この際に、利用者とのトラブル防止の観点から、利用者が当社を選ぶと同様に、当社も利用者を選定し、難しい場合はお断りをすることもある。また、顧客に対して、提携先の企業から本当に良い介護用品等を入荷して顧客に紹介し、要望があれば販売を行う。

中小企業ならではの、小回りの効いたサービスの提供

近年、新たに家事代行サービスへと事業展開を図る大企業もあるが、大企業は融通が利かず、規定通りにしか動くことができないデメリットを持つ。

当社は中小企業の利点を活かして、顧客の状況、ニーズに合わせた小回りの効いたサービスを提供することで、大企業との差別化を図っていきたいと考えている。また、大企業の中にはスタッフとして男性を派遣するところがある。しかし、男性は力仕事では勝るが、気が利かない等の苦情も出ていると聞いている。

一方で、当社のスタッフは全て女性であり、細かい点までよく気がつく顧客からの満足度も高い。また力仕事や特殊な技術を必要とする場合は、提携先企業から男性スタッフを派遣してもらう等の措置を取っているため、バランスのよいサービスが提供できていると考えている。

融通を利かせた、安価な時間単価の設定

テレビでCMをしているような大企業に比べてロイヤリティが発生しないため、2割程度安価な価格設定であると思う。家事代行サービスでは、スタッフ1名1時間あたり2,500円と価格を設定しているが、顧客の利用回数が多ければ割引するなど、継続利用者に対する割引制度を設けている。

また、スタッフの派遣時間の測り方が、最も各社の特徴が表れるものだと考えるが、当社では大企業より融通性が高い測定方法を採用している。例えば買い物を行うスーパーが顧客の自宅に行く途中にある場合、大企業の中には、一度顧客の家を訪問して用件を聞いてからスーパーで買い物を行うため、時間単価が2倍発生するが、当社では事前に買う物を確認して、顧客宅への行きがけに商品を買って行くため、買い物に掛かる時間が短くなり、発生する金額を減らすなど融通を利かせている。

ターゲットを明確に設定した流通戦略

家事代行サービスを利用する顧客は、経済的に余裕のある富裕層ではないかと考え、富裕層の多い住宅地（大阪狭山・堺泉北等）の近くに第1店目を構えた。第2店目は、提携先である企業の一部を借り受け、関西空港の建設によって今後富裕層の住民数が増えると予測される、新興住宅街である泉佐野市に出店した。

リピート率・認知度の向上のための取り組み

利用者のリピート率が5割程度と非常に高く、また、クチコミによる利用者が多い。そのため、1回1回のサービスを丁寧に行いリピート率を上げることと、潜在的な顧客を紹介してもらうことが最も重要であると考えている。

また、スタッフの手が空いた時間を利用して、ポスティングやビラ配りなどを行っている。新聞の折込チラシへの掲載については、現在の人員体制では、一度にオーダーが集中してしまった場合に対応することができず、逆に当社の評判を下げることになる可能性もある。今は地道な信頼基盤作りの時期と捉え、もう少し人材が育った段階で行いたいと考えている。

そのため、今後スタッフの質、数を強化し、介護用品の販売に特化したスタッフ、営業専門のスタッフなど、役割を分けて組織化していきたいと考えている。

株式会社オージーエー ～ロボットエンジニアリングで培った技術を生かした転倒予防運動補助具を開発～					
主業種名	エンジニアリング業				
本社所在地	〒144-0047 東京都大田区萩中 3-22-14				
資本金	50 百万円	従業員数	28 人	売上高	—
設立年	1962 年	T E L	03-3745-1001	F A X	03-3745-1007
U R L	http://www.oga-robot.co.jp/				
主な商品・サービス	ロボットを核とした自動化システム、生産設備のトータルエンジニアリング 高齢者向け運動機器・リハビリ機器の開発、製造販売				

ロボットエンジニアリング企業としての技術力を生かした転倒予防運動補助具を開発

1962年に設立されたロボットエンジニアリング企業であるが、2003年2月に高齢者の転倒予防運動補助具「ステッキレス DriveIII」を開発し、世界5カ国に特許申請を行い、2004年4月に高齢者健康機器事業部を立ち上げた。「長寿の恩恵を与えられた人々に、いつまでも自分の意思で行動できる自立した生活を送っていただく」ことを事業概念とし、高齢者のリハビリや自立した生活の維持に役立ててもらおうと、介護施設等へ展開中である。

医学的な実証データをもとに、利用効果をアピール

高齢者は、加齢とともに下肢筋力が低下するが、その結果、外出をしなくなってしまう、生活の質も低下してしまう。今回開発した機器は、下肢筋力を鍛錬することにより、既に筋力の衰えた軽度の要介護認定者（要支援・要介護1）の機能回復に役立つ。

また、下肢筋力の鍛錬を中・高齢者の段階から行っていくことにより、筋力の増強にもつながる。介護予防の重要性が指摘されている現在、今後、市場が生まれてくると期待している。

従来の運動機器は基本的に体に（適度な）負荷をかけることが目的であったが、この機器は、負荷をかけるのではなく、運動を“補助する”こと、アシストすることを目的としているのが特徴である。その効果は、医学的な実験データからも検証されており、その点を大きくアピールしている。

【オージーエー社の「ステッキレス DriveIII」】



健康に対する関心と介護予防の重要性をにらみ、家庭用機器も開発

現在、小型の家庭用機器（ステッキレス Drive ミニ）を開発中で、2005年4月には発売を開始できる予定である。家庭用機器については、大勢人が集まるところに置いてもらい、実際に体験してもらうことを考えている。なお価格は、30万円程度を想定している。

健康に関する関心は誰もがもっているはずであり、また介護予防の重要性・必要性が指摘されていることから、今後、このような機器に対する注目度は高くなるのではないかと。

ただし、この機器の利用者としては、決して高齢者のみを想定しているのではなく、職場での健康管理にも活用できると考えている。

京葉システム技研株式会社 ～一人暮らしの高齢者の生活支援や防犯対策をサポートする「センスコール」を開発～					
主業種名	コンピュータ関連機器製造業				
本社所在地	〒260-0028 千葉県千葉市中央区新町 17-3 ハマダパークビル 6 階				
資本金	10 百万円	従業員数	11 人	売上高	約 170 百万円
設立年	1989 年	T E L	043-246-2194	F A X	043-246-4616
U R L	http://www.keiyo-system.co.jp/				
主な商品・サービス	生活支援・防犯対策用システム（センスコール）、時間管理端末装置、入退室セキュリティ装置、非接触 IC カードリーダー、指紋リーダー				

人事管理システムに係るノウハウを活用し、「センスコール」を開発

当社は設立以来、人事管理に関連するハードウェア（時間管理端末装置、入退室セキュリティ装置等）の開発・製造をコアビジネスに、事業の展開を図ってきた。2002 年、新たな事業展開を企図し、小売店での防犯対策や来客応対等を目的とするセンスコールを開発した。さらに、より多機能性を高めるため、千葉県中小企業経営革新支援対策費補助金を活用し、電話通報装置を始めとする周辺機器の開発に取り組んだ。人事管理システムについては、豊富な実績を有しており、人感センサーと音声システムを基盤とするセンスコールの開発にあたっては、そのノウハウ（実績）は強みになると考えた。

機能や用途の多様性で差別化を図る

高齢者の生活支援や防犯対策を目的とする装置は、様々なメーカーから販売されている。しかし、その多くは特定の用途を目的とする単機能型のものであり、生活支援と防犯対策の双方の機能を兼ね備える装置は少ない。

一方、センスコールは、人の動きに応じて、予め録音したフレーズ（セリフ）を発声したり、緊急連絡先に電話通報を入れたりすることのできる多機能装置である。監視カメラやライトなどの周辺機器と接続することもできる。高齢者の生活支援に関しては、「キッチンから居間に移動する人の動きを検知すると、火の点検を呼びかける音声が発せられる」、「自宅のトイレ付

近にセンサーを設置し、一定時間人の動きを検知しないと、家族の連絡先に通報が入る」といった使用が想定される。また、防犯対策については、「玄関や勝手口付近で不審者の動きを検知すると、犬の吠え声を発して威嚇する」、「不在時に自宅で人の動きを検知すると、携帯電話に連絡が入る」といった使用が考えられる。

現在は、早期に本格的な販売活動を展開するべく、準備活動を進めている段階であるが、市場調査の一環として、千葉県の主催する福祉用品の展示会に出展したところ、一人暮らしの高齢者向けの装置として高いニーズがあることが確認された。

信頼性を高めるため、公的制度を活用

高齢者に対する販売活動を展開するにあたっては、製品に対する信頼性を高めることが重要と考え、財団法人テクノエイド協会の福祉用具情報システム（TAIS）に「センスコール」を登録した。また、製品の開発を進める上で、公的機関の補助金（千葉県中小企業経営革新支援対策費補助金）を活用したことを明示するようにしている。

配線・取付工事を前提に販売ルートを選択

住宅の構造によっては、配線・取付工事を行う必要があるため、そのような工事を請け負うことのできる地域の電気店や工務店を通じて販売することを想定している。音声フレーズの録音やセンサーの設定等の作業をサポートできないと思われる家電量販店等での販売は考えていない。

有限会社メイソウ ～適正な原価率をもとにした価格設定により低価格のシニアグラスを提供～					
主業種名	眼鏡製造・販売業				
本社所在地	〒910-0018 福井県福井市田原 2-30-24				
資本金	3 百万円	従業員数	5 人	売上高	70 百万円
設立年	1991 年	TEL	0776-25-9705	FAX	0776-25-1510
URL	http://www.meiso-web.co.jp/				
主な商品・サービス	眼鏡枠、サングラス、シニアグラスの企画、製造、輸出入および卸業務				

老眼の度数は年齢に比例していることに着目し、低価格の老眼鏡の通信販売に取り組む

1991 年の会社設立以降、眼鏡やサングラス、シニアグラス（老眼鏡）の企画・製造、輸出入、卸等を行ってきたが、現在は、業務のほとんどが、シニアグラスの企画・製造・販売である。

老眼の度数は、近眼のように個人差が大きいわけではなく、ほぼ、年齢に比例しているため、年齢が分かればその人の老眼の程度も、おおよそ見当がつく。したがって、シニアグラスは、近眼用の眼鏡と違い通信販売での販売が可能な商品である。

これまで眼鏡の小売価格は、製造原価・原価率からすると、非常に高いものであった。これはシニアグラスについても同様である。そこで当社は、通常の工業製品と同程度の原価率等をもとに価格設定し、小売店を通さずに、「いいモノを安く」消費者に提供している。その価格は、用途に応じて 2～3 本もてるようなものとなっている。

また原価を下げるために、フレームの生産は中国で行っている。細かい装飾等が入ったフレームについては、国産の方が高品質であるが、当社の製品はファッション性を追求しているものの、細かい装飾等が入ったものではない。そのような製品であれば、高性能の機械さえ導入していれば、高品質のものを低コストで生産することが可能だからである。

さらに、キズものに関しては、アウトレット商品として販売しているので、そのコストを転嫁する必要もない。このことも、低価格を可能としている要因の一つである。

なお、これまで通販会社を通しての販売に重きを置

いてきたが、より低価格で消費者に提供することを目指し、現在は、インターネットやこれまでの顧客リストの活用等、独自に販路を拡大している。

「眼鏡は高級品」というイメージを変えていくことが必要

現在、当社が提供しているシニアグラスは、低価格であるがゆえに「本当に大丈夫か？」といったイメージをもたれることもあると思うが、人々の間にある、「眼鏡は高級品」「眼鏡は高くても仕方がない」といったイメージが変わってくると、当社の商品の受け入れられ方も、もっと変わるのではないかと考えている。

実際、近年、近眼用の眼鏡については低価格商品が登場してきたように、眼鏡に対するイメージが徐々に変わりつつあるのではないかと考えている。

なかなか当社のように思い切った戦略にでるところはまだないため、現在のところは、通販によるシニアグラスに関しては、ほぼ独占的な市場に近い。

今後は、温泉等、多くの高齢者が集まる場所等に置いてもらうことも考えている。インターネットによるアピールだけでなく、より多くの人に実際に触れてもらうこと、商品をみてもらうことにより、商品に対する安心感を与え、同時に市場を作り出すことも重要だと考えたからである。

新規需要と買替需要をにらんだ積極的な商品開発により売上拡大を見込む

老眼人口（40 歳以上）は 6,500 万人に達しており、仮にその半分が近眼で個人差が大きく、当社のメイン

ターゲットにならないとしても、3,000 万人以上のマーケットが存在することになる。

老眼は、通常の筋力の衰えと同様、目の老化現象なので、誰にでも訪れるし、またその衰えは年齢とともに進行するものである。したがって、3,000 万人のマーケットが存在するが、2～3 年ごとの買替需要も考えると、もっと大きな市場があるとも考えることもできる。さらに、自宅用と外出用、さらには携帯用やゴルフ用等、用途に応じて使い分けていくことも考えられるし、そういった買増需要も作り出していきたい。

このような、新規需要と買替需要、買増需要を作り出し、対応できるだけの商品開発が必要となることが、今後の課題である。

消費者の信頼を得るため、丁寧なアフターフォローを心がける

アフターフォローを丁寧に、しっかりと行っていくことが顧客に安心感を与えることになり、そのことがリピーターの増加にも繋がると考えている。購入した際に度数が合わない場合には、電話等でその状況を聞き、適正な度数のものと無料で交換したり、簡単な修理であれば電話で状況を聞きながらアドバイスしたり、部品を送ったりしている。当社が目指す低価格戦略は、こうした消費者との信頼関係によって支えられているとも言える。

こういった地道な取組をベースとして、さらなる顧客の確保を目指していきたいと考えている。

三州製菓株式会社 ～シニア層に人気の高級米菓を全国に OEM 供給～					
主業種名	米菓製造業				
本社所在地	〒344-0014 春日部市豊野町 2-8-3				
資本金	86 百万円	従業員数	200 人	売上高	2,800 百万円
設立年	1950 年	T E L	048-735-1151	F A X	048-737-0163
U R L	http://www.sanshu.com/				
主な商品・サービス	菓子専門店向けの高級米菓（せんべい、あられ）および高級洋菓子（クッキー、半生菓子）並びに健康食品の生産				

量産品市場から完全撤退、多品種少量の高級品を全国に OEM 供給

当社は 1988 年にこれまでの量産品市場から完全撤退し、多品種少量の高級品路線に転換、販路についても店舗での自社ブランド商品の直接販売や、老舗の菓子専門店への OEM 供給に転換した。

当社の OEM 供給先は北海道から鹿児島にわたる 300 社にのぼる。なお、OEM は、仕様について客先からの指示を受けて生産する形態から、一歩進んで、当社と得意先で共同開発する形態を強化している。

自社ブランド商品は、埼玉県内の直販店 2 店舗、FC 加盟店 27 店舗で販売しているほか、インターネット上のモールでの販売、カタログによる郵便、電話、FAX による通信販売を行っている。

経営革新の推進

日本全国の老舗の菓子専門店へ高級米菓を OEM 供給しているメーカーは、少ない。

多品種少量生産の高級品を多くのユーザーに OEM 供給することは容易ではない。OEM については、当社は前に述べたように多品種少量生産の高級品を 300 社に供給しており、商品開発部門では客先ごとに商品開発を行い、生産現場では多種多様な商品の生産工程に対応していく必要がある。

こうした事態に対し、当社では、パートタイマーを含めた社員の経営参加意識の向上、社員の自主性を重んじた品質改善、IT を積極的に活用した緻密な生産管理など、経営革新により対応している。

シニア層のニーズに対応した開発・販売体制

米菓という商品の性格上、購買層はシニアが中心であり、彼らのニーズについては常に意識している。

中でも、中国の「医食同源」に基づく菓膳からヒントを得て開発した製品は、一部のシニアからは根強い支持を得ており、某高級紳士服専門店には、高齢者のお客様に対する贈答品として採用いただいている。従業員にはシニア層が多いが、社内モニター制度を通じた彼らの意見は、こうしたシニア層に受ける商品開発にとり大いに参考となっている。

販売体制もシニアのニーズに配慮している。店舗販売では、年齢層が高い販売員を配置し、シニアの立場に立った接客を行うよう、心がけている。インターネットや通信販売では、相手の顔が見えない分、きめの細かい個別対応が重要である。電話による問い合わせで商品説明をしている間にシニアの顧客の世間話につきあわざるを得ないことも少なくない。このため、若者に比べシニア層は販売におけるコストが高いものとなるが、シニア層はいったん気に入れば長くお付き合いしてくれるため、長い目で見ればメリットになるものと考えている。

なお、もともと当社のような多品種少量の商品はネットショッピングとの親和性が高く、インターネットを利用するシニアも増加していることもあり、今後はインターネットによる販売に力を入れていきたいと考えている。

ウェイズ株式会社 ～シニア層向けの CD、レコード等を中心にネット販売～					
主業種名	CD、レコード等の販売				
本社所在地	〒110-0003 東京都台東区根岸 3-1-12				
資本金	—	従業員数	2 人	売上高	40 百万円
設立年	—	T E L	03-3873-1601	F A X	03-3873-1602
U R L	http://www.ways-inc.jp/cd/tkxcgi/shop/profile.cgi				
主な商品・サービス	落語、浪曲、オールデイズ、ジャズ、昭和歌謡曲などの CD レコード等				

シニア層にニーズの高い楽曲を中心に品揃え

当社は先代社長の代からレコード、CD の卸売販売を行ってきたが、現社長が就任した 2002 年からインターネット上での CD 等の小売販売を開始した。

取り扱う音楽ジャンルは、落語、浪曲、オールデイズ、ジャズ、美空ひばりや石原裕次郎など昭和歌謡曲といった、シニア層向けのシェアが高いことが特徴であり、落語、浪曲が全体の 15%、オールデイズ、ジャズが 15%を占める。中でも、落語、浪曲は 50～60 タイトル揃えている。

販売ルートが限られた落語、浪曲などの新たな流通チャネルとしてネットを活用

落語、浪曲などは、市場は小さいものの、シニア層を中心に根強いファンが存在する。若手演者の新作 CD など出てきており、今後もこれらの市場は確実に存在し続けるものと考えている。

しかし、現在、これらのジャンルは、流通経路がターミナル駅での催事にはほぼ限定されている状況にある。当社の卸売り先もこうした催事向けに大きく依存していたが、景気が低迷すると催事が減少するため、当社の売り上げも低下してしまうという悩みがあった。

この景気動向に伴うリスクを軽減するため、ネットでの販売を開始した。現在、ネットでの販売が全売り上げの 2 割を占めており、その割合は増加傾向にある。ネットを利用するシニア層は増加しており、このため当社は今後ネット通販に力を入れていく意向である。

シニア層のニーズにきめ細かく対応

シニア層については商品についてネット上だけで情報収集するのではなく、電話などで問い合わせることが多い。現社長はまだ若い（30 歳）ため、落語、浪曲の細かい商品知識についてはまだ疎く、内容の説明には苦労している。しかし、この際のフォローは重要であり、彼らのニーズについて、日頃から取引先の催事関係者や既存の顧客から情報収集するよう努めている。また、シニア層は商品の到着を気長に待つということがない。注文した商品をすぐに手に入れたがる傾向があるため、商品の発送のタイミングには気を使っている。

なお、ネット通販の顧客に対してメルマガは発信していない。かつてカタログ情報を入れた CD を送付したことがあったが、シニア層はデジタルメディアよりも紙のカタログを好むため、現在は紙のカタログのみを商品発送する際に同封している。

このように、シニア層向けの商売は容易ではないが、いったん気に入ってもらえれば常連として長くつきあってもらえるのもシニア層の特徴であると当社は考えている。

協立貿易株式会社・あいあいショップ
～どこにも負けない技術力でどのような時計の修理にも対応～

主業種名	時計製造・販売・修理業				
本社所在地	〒104-0061 東京都中央区銀座 2-4-1 銀楽ビル 8 階				
資本金	10 億円	従業員数	2 人	売上高	—
設立年	1972 年	T E L	03-3567-7019	F A X	03-3567-7018
U R L	http://www.iishop.co.jp/				
主な商品・サービス	腕時計の製造、販売 腕時計の修理				

これまで培った技術力をもとに、製造・販売から「リフォーム」へ事業転換

会社の設立は 1972 年で、当初は、時計の製造・販売を行っていた。また、オリジナルの時計の企画・デザインから製造も行ってきた。

4 年前に、在庫処分を主たる目的としてホームページを立ち上げ、その中で、時計修理やオーバーホール、リフォーム、文字盤再生、時計ケース・ブレスレットの新品同様仕上げ、裏ブタへの刻印等のサービスの提供についても触れたところ、予想以上に注文が舞い込んできた。現在では、業務の 95% 以上は時計の修理等である。なお当社では、これらを「リフォーム」と呼んでいる。

現在最も普及しており、比較的どこでも修理等が可能なクォーツ時計だけでなく、技術力が必要となる機械式に対応できる場所は少ない。また当社は、海外ブランドにも対応可能で、代理店よりも割安で対応している。そのため、地方の時計店等からも修理の依頼がくるほどである。

顧客の声をホームページに掲載することにより信用を得る

インターネット以外では宣伝等を行っていないため、ホームページには工夫している。

来店せずに時計を送ってもらって見積もりをし、その見積もりで顧客から OK がもらえたら修理する、という流れであるが、高級品を“見ず知らずの”当社に送ってもらうためには、いかに信用してもらうかが重要と考えている。

そのための工夫としては、なるべく多く、顧客からの「お礼の言葉」等を掲載するようにしている。多くの依頼がくるのは、「お礼の言葉」で触れられている満足感等が信用されるからではないかと考えている。

また、サービスのクオリティについては、ホームページで、リフォーム前とリフォーム後の写真を掲載し、どれだけ時計が「よみがえる」かをみてもらえるようにしている。

今後、顧客に占めるシニア層が増加することも期待

顧客層は 20 歳代から 70 歳代まで幅広いが、年齢層の中心は、50 歳代である。したがって、特にシニア層が中心になっている、ということはない。

しかし、修理等を依頼される時計（特に高級時計）をみると、自分で購入したケースもあれば、孫にあげたいから修理を依頼してくるケース、また祖父母等や親から受け継いだものを修理して使いたい、といったケースもある。インターネットを通じた業務展開であることも、顧客の年齢層に多少は影響しているのかもしれないが、依頼の経緯を考えると、間接的にはシニア市場が一つのマーケットになっていると捉えることもできる。

今後は、一つのものを長く使いたいというニーズの高まりと同時に、インターネットを利用するシニア層も増加すると思われるので、シニア層の顧客が増加することも期待できる。

しかし、修理する職人の高齢化が進んでおり、これまで通り、技術力に裏打ちされた、質の高いサービスを提供していくに当たっての懸念材料となっている。

近畿日本ツーリスト株式会社 ～オリジナリティの高い旅行サービスを積極的に企画・提案する旅の総合プロデューサー～					
主業種名	旅行サービス業				
本社所在地	〒101-8641 東京都千代田区神田松永町 19-2				
資本金	7,579 百万円	従業員数	5,277 人	売上高	596,141 百万円
設立年	1955 年	TEL	03-3257-1661	FAX	—
URL	http://www.knt.co.jp/				
主な商品・サービス	国内旅行・海外旅行のパッケージツアー、宿泊施設・航空券等の手配				

日本の旅行業界を代表する企業としての実績と信頼感

創業以来、顧客第一主義を経営理念に掲げ、利用者のニーズに応えた様々な旅行サービスを企画・提供してきた。1975 年には、総合旅行業として史上初の株式上場を達成するなど、日本の旅行業界を代表する企業としての地位を築くに至った。旅行サービスの企画・提供に係る実績（ノウハウ）と、老舗の大手旅行代理店としての信頼感は、当社の強みになっている。

資産や趣味などの属性に応じた多様な旅行サービスを企画・提供

パッケージツアー型の旅行サービスの主要顧客は、60 歳代以降のシニア層と 20 歳代の女性である。シニア層の男女比は、3 対 7 程度で女性の方が多い。シニア層の女性の場合、同性の友人と旅行に行くというケースが多いようである。

シニア層のニーズは、資産（所得）や趣味（嗜好）などの属性に応じて大きく異なる。例えば、資産に余裕のあるシニアはゆとりのある旅行を好むが、全般的には 1 日に何か所もの観光地を巡るハードスケジュールのパッケージツアーを利用するシニアの方が多い。また、旅行サービスにはパテントがないため、オリジナリティの高い旅行サービスを次々と企画する必要がある。当社としては、シニア層を 1 つのターゲットと捉えるのではなく、属性別にマーケットをセグメントし、個々のニーズにマッチした旅行サービスを積極的に企画・提案することによって、サービスの多様性を確保したいと考えている。

付加価値サービスの提供により差別化を図る

シニアの多くは旅行に対する強い好奇心と不安感の双方を持ち合わせている。当社としては、その好奇心に応え、かつ、不安感の解消を図るため、旅行サービスの内容や旅行先に関して、できるだけ多くの情報を顧客に提供するようにしている。

また、多くのシニアは店舗で旅行サービスを購入しており、来店者数を増やすことが販売実績を左右する大きなポイントになっている。当社では、できるだけ多くの顧客に来店頂けるよう、サロン風の店舗作りを心がけている。将来的には、インターネットで旅行サービスの利用を申し込むシニアも増えると予想されているが、旅行サービス自体の内容や価格だけが判断材料となるインターネットを過度に重視することなく、店舗での対応も含め、様々な場面で他社にはない付加価値サービスを提供することにより、差別化を図りたいと考えている。

広告内容に応じ、利用媒体を選択

様々な媒体を利用した広告戦略を展開しているが、シニア層の主要な情報源となっている新聞への広告掲載が最も効果的である。雑誌については、新聞よりも購読者数が少ない上、「新聞広告は読むが、雑誌広告は読まない」というシニアが多いため、広告効果は低い。テレビやラジオに関しては、企業イメージを高めることには役立つが、問い合わせ先等をメモする手間がかかるため、旅行サービスを宣伝する媒体としてはほとんど利用していない。

株式会社京王百貨店 ～「新・大人生活へ」をテーマに、中高年に特化した百貨店～					
主業種名	百貨店業				
本社所在地	〒151-0061 東京都渋谷区初台 1-53-7 京王初台駅ビル 2 階				
資本金	1,200 百万円	従業員数	1,280 人	売上高	120,370 百万円
設立年	1961 年	TEL	03-3342-2111	FAX	03-5354-2856
URL	http://corp.keionet.com/				
主な商品・サービス	中高年を主なターゲットとした商品の販売				

中高年齢層をメインターゲットにすることを基本とした競合戦略

1996年に新宿地区の再開発に伴う大型店の出店が明らかとなった。中規模店で、売上も既存4店舗中で3番目であった当店は、他社と同世代をターゲットとした店舗作りでは、太刀打ちできないと考えた。元々、駅ビル立地である当店は、他店に比べて便利さと日常性が求められ、また同じ物を買うなら近場ですますといった中高年層の顧客構成比が非常に高かった。そこで、中高年齢層をメインターゲットとしてこれらを基本に利便性の追求、百貨店としては買いやすい価格帯の強化、中高年顧客を意識した商品や店舗環境の整備などを競合戦略として重視した。

現在では、特徴的なフロア作りによって中高年に特化していることが評判になり、商圈を超えて関東近県からも顧客が集まるようになった。

シニア層を意識した特徴的な店舗・売り場作り

シニア層を意識した特徴的な売り場としては、1階のウォーキングシューズ売り場、4階の婦人服売り場、5階の水着売り場、6階の快眠サロン、8階のリフレピア（健康・美・癒しをテーマとしたフロア）である。

95年に百貨店として初めてウォーキングシューズ売り場としてコーナーを設けた。シューフィッターを置き、メーカーとの共同によるPB商品の開発を行うことで売上は伸び、今では売上高日本一を誇る。また、4階婦人服売り場は、当社の戦略フロアとして位置付けており、平場作り（ブランド単位ではなくアイテム

単位によって区分けること）になっている事が特徴である。

シニア層は年間を通してプールの利用率が高く、特に女性は友人と一緒にスポーツクラブに通うことが多い。そこで水着売り場については、いち早く冬季でも広い売り場面積を確保し、幅広いデザイン・機能性の商品を揃えるようにしている。

一方、シニア層の男性関連アイテムは女性の代理購買が多いため、ワンフロアに男性関連アイテムを集積し、買い回りのしやすいつくりになっている。

当初狭い売り場だった快眠サロンは、寝具を実際に試用できるスペースを作ったところ、爆発的に売上が伸びた。さらに、リフレピアは40周年記念として新しく作ったもので、自然食品や観葉植物の他、マッサージを行う店を3種類揃えた。また、若い世代向けにはソニープラザ等の雑貨店があるが、50代以降をターゲットにした雑貨店がないことに着目して、ヘルス&ビューティプラザを作った。

ニホンドウ漢方ブティック（漢方販売の最大手である薬日本堂株式会社の新スタイル店）に関東にある百貨店としては初めて出店頂き、大好評となっている。これは、どこことなく体調が悪いというシニア層が最終的にたどりつくものは漢方であると言われるが、従来型の漢方薬店は入りにくいと考えたからである。また、レストラン街については、シニア層が好むお手ごろ感覚のある、気軽に入りやすい和食店の割合を高くしている。

さらに、休憩所を各フロアに設置する、エレベーター前に休憩用の椅子を多く設置する、表示板を大きく見やすくする、エスカレーター速度を遅くする等、随所に渡ってシニアを意識した店舗環境を整備している。

シニア市場を細分化し、ターゲットを選定した製品の開発

新宿店の売上高の7割以上は50歳代以上の顧客によるものであったが、この中でも団塊の世代以下の顧客層には、その上の世代とは違う新しい生活モデルがあることに着目した。よって、40周年の改装では、団塊世代を中心ターゲットとした若々しく新しい商品群をオリジナルも含めて投入することによって、この層の買い回り性を高め、顧客満足度の向上と売上高拡大を図っている。

また当店はファッションに特別なお金をかける層を主なターゲットとするのではなく、気軽に行ける場所を好む人をターゲットとしている。ターゲットの特性を踏まえて、流行の最先端に行くのではなく、顧客の半歩先からの提案を心がけており、極端なトレンドではなく、顧客目線の提案を行うようにしている。

顧客ニーズに合った、オリジナル商品の提供

1996年当時、百貨店が扱う婦人服が高級品ばかりであったことに着目して、日常的に着られる価格の製品づくりを先駆けて行った。婦人スカート・パンツ売り場では「レングスバリエーションパンツ」という商品を導入して以来、売上が順調に伸びている。パンツを購入した際に顧客の丈の長さに合わせて裾上げを行うが、中高年には比較的小柄な人が多く、裾を切ることによってシルエットが変わってしまう。この顧客の不満を解消するために作った商品が「レングスバリエーションパンツ」であり、2cm刻みの豊富なラインナップが特徴である。

また中高年層は、既に様々な商品を一通り持っているため、既存商品に付加価値を加えて提供することが重要である。例えば、帽子では、紫外線をカットし、旅行に携帯する際にたたんでもシワになりにくい等の付加価値を付けた帽子をS・M・Lのサイズ展開をしながら販売したところ、ヒット商品になった。

全般的にメーカーが独自に作ってくるものは、市場ニーズとかけ離れる傾向がある。そのため、顧客に接する販売員が、顧客ニーズをメーカーに伝え、ニーズに合ったオリジナル商品の提供を依頼する。このよう

な当社の要望を理解し、応対してくれる新規取引先を開拓することが多い。



【婦人服売り場（セーター売り場）】



【婦人服売り場（レングスバリエーションパンツ）】



株式会社カネボウ化粧品 ～50 代向けを明記した、中高年を対象とする「EVITA（エビータ）」等化粧品の製造・販売～					
主業種名	化粧品製造・販売業				
本社所在地	〒105-8085 東京都港区虎ノ門 5-11-2 オランダヒルズ森タワー				
資本金	50,450 百万円 (2004 年 5 月 7 日現在)	従業員数	連結 8,714 人 (2004 年 3 月期)	売上高	連結 1948 億円 (2004 年 3 月期カネボウ(株)化粧品事業部)
設立年	2004 年	TEL	03-6430-5111		
URL	http://www.kanebo-cosmetics.co.jp/				
主な商品・サービス	50 代セルフスキンケアブランド「EVITA（エビータ）」、中高年男性化粧品ブランド「ボタundaウンクラブ」など				

50 代の女性を対象とした「EVITA（エビータ）」シリーズの製造・販売

2000 年 9 月、団塊の世代を中心とした 50 代女性に、保湿を超えた“高保潤”をキャッチコピーにした「EVITA（エビータ）」シリーズの販売を開始した。現在 50 代セルフスキンケア商品の中で、最も高い売上を誇り、現在も売上を伸ばしている。従来より中高年向けのブランドはあったが、少子高齢化が進み、近い将来成人人口の半分以上が 50 歳代以上になることを踏まえて、改めて 98 年以降中高年向けブランドの導入を検討した。その結果、生まれたブランドが「EVITA」である。

EVITA はセルフ販売商品であり、中心となるスキンケア商品が現在 16 品種。ローション、ミルクそれぞれに「しっとり」・「もっとしっとり」の 2 種類を揃え、さらにこの世代特有の化粧経験を活かすことを考えて企画した、ナイトクリームや塗ってはがすタイプのパック等がある。

EVITA の顧客構成を見ると、50 代が最も多く 65% 程度、次いで 60 代が 17%、40 代が 15% となっている。50 代向け商品と表示することで、その下の世代に対しては、「自分達向けの商品より高品質なのではないか」といった印象を与え、品質保証にもなっている。また、50 代がヘアカラー使用率が最も高い年代であるが、この世代をターゲットとした商品が市場にない事に着目し、EVITA から 50 代へ向けたヘアシリーズを販売した。「白髪用ヘアカラー」、「髪悩み対応ヘアケア・スタイリング剤」で、加齢によって起こる 50 代特有の「パサつく」「ハリ・コシがない」「つやがない」といった

髪の悩みにしっかり対応するものになっている。

一方、2004 年 9 月に、中高年男性向けブランドである「ボタndaウンクラブ」シリーズを販売開始した。これは、1960～70 年代に流行ったトラッド&アイビーをこよなく愛する男性に向けたブランドである。明確なターゲット設定とブランド世界観の提案で、男性版 EVITA として市場の活性化を狙って企画された。商品としてはヘアトニックやヘアリキッド等 5 種類の商品を販売している。

「50 才から」表記による、対象年齢の明確化

50 代は、子育てが終わる年代であるため、ライフスタイルの 1 つの分岐点を迎える。子供が独立した後、再度自分を見つめ直すことにより化粧意識が高まる年代であるともいえ、若い世代同様に購買力のある世代である。老化に伴う現象としては、乾燥による小じわとたるみがある。しかし、中高年の顧客は化粧品によって肌状態が元に戻る、というような過度な期待はせず、肌に潤いを与えることが最も重要であると考えている。そのため、EVITA では「高保潤」をコンセプトとした。

さらに対象年齢がわかりやすいように、「50 才から」という表示を前面に打ち出した。この表示については社内で反対する声も挙がったが、ひと目で対象がわかるので、顧客からは好意的に捉えられている。

現在の 50 代の女性は、50 代という年代をネガティブには捉えず、むしろ自由時間が増え経済的余裕も生まれることから、50 代が人生で一番素敵な時間という人もいる。

マーケティング戦略を重視した製品開発と、訴求力の高いデザイン

マーケティング戦略を重視しており、ロイヤルユーザーの消費行動や、市場のトレンドなど、50代に関するデータを日々更新・分析し、その結果を商品の開発に活かしている。対象となっている「50代」の人々は年々移り変わるため、常に今の50代に触れることが重要である。男性向け商品についても、代理購買が以前より減る傾向にある等、変化が見られる。常に顧客に触れることによって、昔はこうだったという概念を捨て去り、今の50代に向けた新商品の提案をこれからも実施していく予定である。

また、現在の中高年齢層は、国内の大手化粧品メーカーのカウンセリング販売に馴染みが深い世代であり、成分・アイテムに関する知識が豊富である。そのため、セルフ販売の場合、同じような成分や訴求だと、どの商品が自分に適するのか、選ぶことができなくなってしまう。したがって、EVITAでは「素敵は50才から」の文字を大きくし、訴求力の高いデザインにしている。また、成分については、50代の人々の認知度が高い成分を用いることが重要と考え、調査により認知度の高さが確認されたローヤルゼリーを使用した。また、パッケージには中高年女性が好きな花柄を使用している。さらに、多くの中高年の女性は「素敵」と言われることは、外見だけではなく生き方も含めたほめ言葉と捉え、自分達にふさわしいほめ言葉と感じる。そのため、販売当初は「50才から」としていたキャッチコピーを、「素敵は50才から」に変更した。

共感を得ることができるような、テレビコマーシャル

EVITAのCMでは、50代の女性において認知度が高く共感性の高い女優をイメージキャラクターとして起用している。CMでは、50代となった現在の心境や、一緒に頑張っていこうというメッセージを送り、ターゲットから共感を得ている。また、雑誌への商品掲載や店頭でのポップやシール等によるアピールも行っている。

ヤマハ株式会社 ～音楽教室に対するシニア層のニーズの広がり と「50 歳からの音楽レッスン」の開講～					
主業種名	楽器、AV・IT、リビング、電子機器・電子金属、レクリエーション ほか				
本社所在地	〒430-8650 静岡県浜松市中沢町 10-1				
資本金	28,534 百万円	従業員数	23,903 人	売上高	539,506 百万円
設立年	1897 年	TEL	053-460-2800	FAX	053-460-2802
URL	http://www.yamaha.co.jp/				
主な商品・サービス	中学生以上を対象とした「大人の音楽レッスン」、シニア層の楽器未経験者・初心者を対象とした「50 歳からの音楽レッスン」				

音楽教室に対するニーズの広がり

1887 年創業以来、100 年以上の歴史と実績を持つ当社の楽器事業は、ピアノから管楽器、弦楽器、打楽器まで充実したラインナップと品質の高さで、幅広い人々から高い評価を得ている。また、世界中で約 70 万人の生徒数を誇る音楽教室を通じて、音楽の普及にも努めている。

主に中学生以上を対象とした「大人の音楽レッスン」が開講されたのは 1986 年であり、50 年の歴史を持つ子供向け音楽教室と同様、個人レッスンではなく、グループによるサークル的な雰囲気で行っている。なお、子供向け教室の生徒数は 90 年に 65 万人であったのが、現在では 42 万人に減少している。これに対し大人向けは 95 年に 8.9 万人、2000 年に 9.2 万人、現在 10 万人と着実に増加しており、2003 年時点の調査によると、平均年齢は 34 歳、社会人が 52%、学生が 15%、主婦が 17%となっており、40～50 歳代は生徒全体の 30%を占めている。

社会全体の高齢化もさることながら、若い頃から音楽に親しみ、比較的気軽に楽器に接した経験を持つ団塊世代がセミリタイアの時期を迎え、時間的に余裕を持ち始めたことが、シニア層の生徒数の拡大に寄与している。競合メーカーも大人向けの音楽教室を開講しているが、教室数、講師数のボリュームで当社は他を圧倒している。

「大人の音楽レッスン」の特徴

「大人の音楽レッスン」開講当時はバンドブームの全盛期であり、教科の内容もエレキギターやドラムなどバンドに係るものが中心であった。現在では「癒し系」の楽器の教科が充実したものとなっている。

教室は全国に 1800 会場、うち大人の専用会場は 64 会場あり、そのほとんどが新設会場である。これらの教室は、ロビー空間が大人もくつろげるようになっており、生徒の利便性を考慮し、ターミナル駅周辺に設置されている。

また、子供向け教室は春と秋の年 2 回の開講であるが、「大人の音楽レッスン」教室は毎月開講としている。さらに、子供向けのゴールデンタイムが午後から夕方であるのに対し、「大人の音楽レッスン」は夕方から夜となるため、施設の稼働率の向上にもつながっている。

「50 歳からの音楽レッスン」の開講

「大人の音楽レッスン」の受講者の高齢化や、シニア層の音楽に対する関心の高まりを受け、当社では「大人の音楽レッスン」からさらに踏み込み、シニア層の楽器未経験者・初心者を対象とした「50 歳からの音楽レッスン」を 2004 年にスタートした。

本コースは、既存の「大人の音楽レッスン」のコースに比べて大幅に敷居が低くなっており、①手ぶらで通える（教室に常備してある楽器を利用）、②通いやすい（月 2 回 3 ヶ月のレッスン）、③お試し感覚で受講できる（低額レッスン料金）、④分かりやすいコース名称の 4 点が特徴である。

用意している科目は、ピアノ、フルート、サクソフォン、クラリネット、トランペット、バイオリン、チェロ、ウクレレ、オカリナ、音楽入門講座の10科目であり、より進んだレッスンを受けたい場合は、「大人の音楽レッスン」のコースへもスムーズに移行することが可能となっている。

ユーザーの多くは60歳以下のいわゆる団塊世代である。団塊世代の特徴として「群れる」ことに対する選好が挙げられるが、当社の音楽教室はグループレッスンであるので、音楽という、仕事の利害に関係ない場面で仲間を作ることができることは、彼らにとって喜びであるようである。

ネットによる広告宣伝に対する大きな反響

「50歳からの音楽レッスン」の広告宣伝については、主要紙に広告を出しているほか、ホームページに動画付の案内をアップしている。また、サラリーマン向けの夕刊タブロイド紙に、「50歳からの音楽レッスン」の取材記事を写真入りで掲載。自分たちと同じシニア層が音楽を楽しむ姿が等身大で紹介されることは、入会をためらうシニアにとっては大きな後押しになるようである。

なお、ブロードバンド環境が整ったこともあり、シニア層もホームページを細かくチェックしている。現在、「大人の音楽レッスン」のページには前年に比べて130%増の月5万件のアクセスがある。

楽器販売にも波及効果

音楽教室では楽器のレンタルなども行っているが、やはり自分の楽器を買いたいという生徒は多い。ある程度レンタルで借りた後に楽器を購入するパターンが多く、3〜4割の生徒が購入している。サックスのような管楽器ではその傾向が顕著である。

シニアに限らず音楽教室に通う大人はもともと本物志向が強いが、シニア層は特に本格的な楽器を購入する例が多く、客単価は概して高い。「大人の音楽レッスン」、「50歳からの音楽レッスン」では販売用の楽器を展示している教室もあるが、品揃えは本格的な楽器が中心である。ピアノはすでに家庭に25%も普及してし

まったため、新規需要は望みにくいが、管楽器、弦楽器は、シニア層を中心に需要開拓の余地はあるものと考ええる。

一方、光るライトのガイドに従って指を動かせばまったくの素人でも容易にメロディーを奏でることができるキーボードやギター、トランペットといった製品も、初心者のシニアから好評を得ている。

シニアビジネスの特徴

シニア層は本物志向が強いいため、接客面では難しい点が多い。また、目的意識がはっきりしているため、サービス、製品に特徴がなければ顧客として取り込むことは難しい。

しかし、いったん顧客になってもらえれば、長くお付き合いしてもらえるというメリットもあるのが、シニア層を対象としたビジネスである。当社は、今後も増加していくアクティブなシニア層を対象とした音楽事業の先鞭を付けていく意向である。

株式会社ルネサンス ～シニア層でも楽しみながら健康増進を図ることができるプログラムを開発～					
主業種名	スポーツクラブ				
本社所在地	〒130-0026 東京都墨田区両国 2-10-14 両国シティコア 4 階				
資本金	1,093.5 百万円	従業員数	607 人	売上高	23,603 百万円
設立年	1982 年	T E L	03-5600-5411	F A X	03-5600-8898
U R L	http://www.s-renaissance.co.jp/				
主な商品・サービス	フィットネス、テニス、スイミング、スカッシュなど健康増進プログラムの提供				

シニア層向けの健康増進プログラムを開発

当社は大日本インキ化学工業の企業内ベンチャーとして 1979 年に創業された。当初はテニススクールのみであった事業内容をフィットネス、スイミング、スカッシュなどを加えて多角化、不況下にあってもなお 2 桁の安定成長を続けている。

当社では 10 年前からシニア層でも楽しみながら健康増進を図ることができるプログラムを独自に開発してきた。当社が開発したプログラムの代表例として、青竹踏みとエアロビクスを融合させた「青竹ビクス」があるが、このほか膝や腰に負担がかからないアクア系のプログラムも積極的に開発してきた。また、旅行やスポーツ、レジャーの優遇割引、健康相談サービス、法人の福利厚生に近いサービスが受けられる「ぐっぴープラス」サービスを、シニアについては無料特典として提供している。

さらに、両国本社では、クラブと隣接した医療機関と提携した「メディカルフィットネス」サービスを 2004 年 8 月から開始している。これは、医師による健康診断と健康相談サービスと当社のスポーツプログラムを組み合わせたものであり、生活習慣病予防を目的としているほか、安心でより総合的な健康づくりを目指すものである。特にシニア層に限定したサービスではないが、200～300 名の会員のうちシニア層が多数参加されている。

当社はスポーツクラブ業界で第 3 位の売上高規模であるが、シニアマーケットの開拓については業界第 1 位を自負している。

シニア会員の増加が経営の安定に寄与

シニア層の活動は昔に比べ活発なものとなっている。また、医療費の自己負担増などで、彼らの健康維持への関心も高まっている。

かつてスポーツクラブの会員は若者中心であり、ファッション性が重視されていたが、バブル崩壊後は多くのスポーツクラブは会員減に見舞われ、経営方針は大きく変化した。会員の中心が若者であった時代は、スポーツクラブは夜間と土日に利用が集中し、平日の昼間は閑散としていた。経営の安定のためには、施設の稼働率を高めるため、平日の昼間の利用者を増やす必要があった。

このため、7～8 年前から、主婦層や、前述のようにスポーツクラブの潜在的な利用ニーズが高いシニア層を積極的に取り組むことを目指した。現在では、当社のフィットネス会員のうち 60 歳代が 20%、40 歳代以上が半数以上を占めるに至っている。施設の稼働率も大きく向上し、シニア会員の層の厚さは当社の安定成長を大きく支えている。シニア層については最初の市場開拓が難しいが、いったんファンになってもらえば長くつきあってもらえるというメリットがある。当社の会員を見ても、20 歳代は月の解約率が 7%であるのに対し、60 歳代は 2%と低い。

ソフト面での対応がシニアビジネスのポイント

シニアビジネスについては、新たなハードを導入することなく、ソフト面で工夫することによって十分市場を開拓できるものとする。

当社のクラブは、新規に設立した設備についてはバリアフリーに配慮しているが、旧来の設備については必ずしも十分な対応はできていない。また、ジムの機械などは特にシニア向けのものは導入していない。しかし、前述のような各種のシニア向けのプログラム、サービスの開発によって、多くのシニア顧客の獲得に至っている。なお、当社では「スマイル・スタッフ」をモットーに、従業員の接客、接遇の質向上を徹底させているが、こうしたこともシニア層を取り込んでいく上で重要である。

当社のような大企業は幅広い顧客層を対象とせざるを得ないが、小回りの利く中小企業であれば、シニア層のニーズをきめ細かくとらえ、ニッチなサービスを開発、提供していくことができるものと思われる。

今後は付加価値の高さをシニア層にアピール、団塊世代の取り込みも狙う

当初、シニア会員については、通常の会員よりも 500 円割引としていた。シニア層は概して可処分所得が多いが、彼らに積極的にアピールするには価格面での優遇を打ち出すことが効果的であった。ただし、今後は価格面ではなく、サービスの付加価値をシニア層にアピールしていきたいと考えている。前述の「ぐっぴープラス」や「メディカルフィットネス」はその一環である。

現状では 50 歳代については女性の利用率は高いが、男性は低い。団塊世代の男性が近く大量に退職年齢を迎えるため、彼らをいかに会員として多く取り込んでいくかが重要な経営課題となる。

3. シニア市場への参入の在り方

(1) マーケティングの基本

本章では、前章の事例をマーケティングの観点から分析していく。まず具体的な分析に入る前に、マーケティングの基本について確認しておこう。

マーケティング研究の泰斗であるフィリップ・コトラー教授は、マーケティングを「交換のプロセスを通じて顧客のニーズと欲求を満たすことに向けられた人間の行為」と定義付けている。つまり、平易に言えば、「将来の売上（利益）を得るための売れる仕組み作り」といえる。したがって、「まず製品ありき」ではなく、「顧客のニーズに適った製品を提供するためにはどうすればよいのか」と発想することが求められる¹。

その発想を戦略化するプロセスこそ、「マーケティング・プロセス」である。マーケティング・プロセスは以下の4つのステップに大別されるが、それらは相互に関係しており、一貫性を確保することが前提となる。

①環境分析

マーケティング環境を分析し、市場の機会と脅威を洗い出すことによって、自社の強みを把握する。特に、競合他社との比較において、最も自社の強みを活かすことのできる市場の機会を見極めることが重要となる。

②市場の細分化・選定

環境分析において見極めた市場の機会に対し、どのようにアプローチすべきかを分析する。つまり、市場全体に均等にアプローチするのか、特定のニッチな市場を対象とするのか、自社の強みを最も効率的に活かし得るターゲットを抽出することが求められる。ただし、中小企業の場合には、経営資源に限りがあることから、競合他社との比較において、最も優位を保てるセグメントをできるだけ絞り込むことが肝要といえるだろう。

③ポジショニング

ターゲットのニーズを十分認識した上で、自社の商品・サービスが他社のものよりも相対的に魅力的であると認知させることのできるポジションを見出すことが求められる。特に、競争力の向上という観点から、商品・サービスの差別化を図ることが重要となる。

④マーケティング・ミックス

①～③までのプロセスを踏まえ、「売れる仕組み」を戦略的に実現する。その要素は、以下の4つの戦略（製品戦略、価格戦略、流通戦略、コミュニケーション戦略）に整理されるが、それらは密接な関係を有しており、1つのマーケティング戦略として有機的に作用し得る整合性を確

¹ グロービス『MBA マーケティング』1997年。

保する必要がある。例えば、魅力的な製品であっても、その魅力がターゲットに伝わらなければ、販売のチャンスはない。魅力が伝わったとしても、ターゲットが入手しやすい場所で販売されていなければ、機会を逸してしまうだろう。さらに、魅力が伝わり、ターゲットが製品を手にとったとしても、その価格が期待を裏切るものであれば、販売は実現しないからである。

ただし、各戦略の重要性には、濃淡が生じることもある。例えば、競合品とは全く異なる魅力をもった製品であるのなら、どのような価格であっても、一定の売上を確保できるのかもしれない。あるいは、ターゲットが普段利用する場所で販売することができれば、プロモーション活動を展開する必要はないのかもしれない。そのような場合においては、むしろ濃淡を付けることの方が、「売れる仕組み」の戦略性を高めることになるだろう。

■製品戦略

ターゲットがAという機能の拡充を求めているのに、BやCの機能を高めても売上は拡大しない。また、様々な機能を付加すれば、競争力は向上すると思いがちだが、多機能性と競争力は必ずしも比例しない。したがって、安易に高付加価値を追求するのではなく、ターゲットのニーズに適った価値の創出といえるのかどうかを検証し、商品・サービスの企画・開発を進めることが重要といえる。

■価格戦略

一般的に、価格を引き下げるとは、競争力を高めることにつながるが、常にそのような結果がもたらされるとは限らない。価格の高さが商品・サービスの質を担保しているケースも少なくないのである。また、仮に価格の引き下げが競争力の向上を招くとしても、減価額に見合うだけの販売数の拡大を見込めないのであれば、収益力を低下させることになる。ゆえに、価格の高低がターゲットの消費行動にどのような影響を与えるのか、その程度も含め、十分検討した上で、判断を下すことが求められる。

■流通戦略

流通手段の多様性が高ければ、それだけ多くの販売チャネルを確保できるが、そのためには多額のコスト²を要する。そして、そのコストに見合うだけの売上を見込めないのであれば、ターゲットの消費行動を踏まえ、より効果的な流通手段を抽出する必要がある。特に、経営資源に限りのある中小企業の場合には、安易に流通手段の多様化を進めるのではなく、商品・サービスの認知度や信頼性の向上など、間接的な効果も含め、各流通手段の費用対効果を多角的に分析すべきといえる。

■コミュニケーション戦略³

流通戦略と同様、費用対効果が重要なポイントになる。広告費と広告効果は必ずしも比例しない上、広告による負の効果も無視できない。信頼性の低い広告手段を利用した場合、企業イ

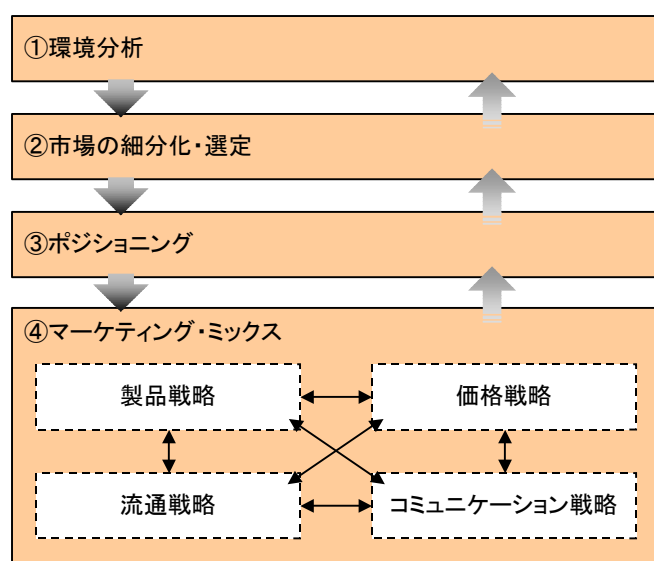
² 「コスト」の中には、直接経費だけではなく、間接経費も含まれる。人件費や機会費用などを算出せずにコストパフォーマンスを分析するケースが散見されるが、そのような分析では誤った判断を下すおそれがある。

³ 「プロモーション戦略」という用語が用いられることも少なくないが、プロモーション活動は顧客とのコミュニケーションの1つの手段に過ぎない。したがって、本レポートでは、本来の位置付けを鑑み、「コミュニケーション戦略」という用語を用いることとする。

メージを損なう可能性さえあるといえる。また、コミュニケーション戦略という言葉が示す通り、ターゲットとの接点を最大限活用すれば、単に情報を発信するだけではなく、ダイレクトにニーズを確認することもできる。新たな顧客を得るべく、様々な広告を展開することも1つの手段ではあるが、既存顧客とのコミュニケーションを深めることによって、クチコミによる波及効果や、顧客内シェア⁴の拡大を目指すことも有効な戦略といえる。

以上のマーケティング・プロセスを整理すると、下図のようになる（図表 19）。

【図表 19 マーケティング・プロセス】



シニア市場への参入を図る場合においても、上記マーケティング・プロセスを踏まえることが前提となる。実際、前述の「2. 事例紹介」で取り上げた企業の多くは、上述のステップを経ることによって、「売れる仕組み」の構築を図っている。中には、環境分析や市場の細分化・選定などのステップを事実上省略したケースも存在するが、それらのステップを代替し得る経験や情報を有していたからであって、上記マーケティング・プロセスと異なるフレームワークでアプローチを図っているわけではない。

また、フレームワークとしてわかりやすく説明するため、4つのステップを段階的に整理したが、実際には試行錯誤の連続となるケースが多い。顧客の年齢層やニーズの変化に伴い、改めて環境分析を実施し、製品戦略や流通戦略の見直しを図った事例もある。あるいは、十分な売上が得られなかったため、市場の細分化・選定やポジショニングを再検討するケースも少なくない。したがって、上図の示す通り、各ステップを段階的に進むだけではなく、より適切な「売れる仕組み」を見出すべく、随時見直しを図ることが重要といえる。特に、企業体力では劣るものの、小回りの良さを有する中小企業の場合には、その試行錯誤のプロセスを如何に機動的に遂行するかが競争力を左右する要素になるだろう。

⁴ 「顧客内シェア」とは、1人の顧客のライフタイムバリュー（生涯価値：ある特定の商品やサービスを一生のうちにどれくらい消費するかという考え方）の中で、自社の商品やサービスが占める割合のことである。

（２）シニア市場の特徴　－参入を図る上での大前提と誤った先入観の解消－

ここで、第１章や事例分析などを踏まえて、環境分析～市場の細分化・選定～ポジショニングを検討する上で踏まえるべきシニア市場の特徴の要点を、再度整理しておこう。シニア市場の基本的な特性は、「多様な価値観」と、「信頼性を重視した消費行動」の２点であると考えられる。また、ともすれば画一的に捉えがちな先入観についても、「多様性」の観点から解消することが重要であろう。

①参入を図る上での大前提

■多様な価値観

シニアは他世代よりも多様な価値観を有しており、シニア市場に対するマス・マーケティングは基本的に成り立たない。他の世代を対象とする場合よりも、マーケットをセグメント化し、自社の強みを活かし得るターゲットを絞り込むことが重要となる。本調査におけるグループインタビュー⁵においても、趣味・嗜好は多様であることが確認されており、実際シニア市場への参入を図る企業は、様々な面において差別化を図ることにより、シニア世代の多様なニーズに対応している。

■信頼性を重視した消費行動

シニアの趣味・嗜好は極めて多様だが、購入の可否判断を下すにあたっては、企業や商品・サービスに対する信頼感を重視する傾向がある。様々な情報を入手した上で、信頼性が高いとの判断に至らなければ、購入を決断しない。したがって、販売の急激な拡大を実現することは難しく、企業や商品・サービスに対する信頼感を着実に高める必要がある。本調査のグループインタビューにおいても、商品・サービスの質が前提となるもの（靴、化粧品など）については、信頼の置ける企業で販売されている商品を購入する、同じブランドのものを継続的に使用している、といった意見が散見された。また、先進事例ヒアリング調査⁶においても、シニア市場への参入を図る上で、信頼性が重要なファクターとなっていることが窺われた。

②誤った先入観の解消

■身体機能の低下を補うことがポイントか？

シニア市場の最大の特徴は、加齢に伴う身体機能の低下にあるといえる。特に、「視覚」、「聴覚」、「記憶力」、「体力」の４要素については、シニア本人も自覚する「老いの要素」といえる。グループインタビューでは、製品の説明書の文字を大きくしてもらいたい、年齢とともに身体への負担の少ない旅行サービスを利用するようになった、との指摘があった。

しかしながら、大多数のシニアは健康であり、多少身体機能が低下しても、若い頃と同じようにアクティブな暮らしを送りたいと考えている。そのため、単に「使いやすい」や「健康に良い」というだけではなく、「デザイン」や「美味しさ」にも配慮した商品・サービスを提供することが求められる。実際、グループインタビューにおいて、上記のような意見を述べたシニ

⁵ 「４．調査関連資料」における「（１）本調査の概要」を参照（P81）。

⁶ 調査結果の詳細については、前章を参照（P11-61）。

アから、靴は履きやすさを前提に購入の可否を決断するがデザイン性を高めてもらいたい、といったコメントが示された。

■「シニア向け」商品との表示は有効か？

一般的に、「シニア向け」の商品・サービスに対する拒否感は強い。「シニア向け」であることを明示しないことにより、売上の拡大を実現したケースもある。しかし、一方で、多くのシニアは「老いに対する不安」を感じており、健康食品やアンチエイジングの化粧品に対するニーズは高い。そのような商品・サービスに関しては、「シニア向け」であることを銘打つことにより、売上の拡大を実現したケースも存在する。したがって、商品・サービスの種類や内容に応じ、「シニア向け」の呼称を変えることが重要といえる。グループインタビューにおいても、50歳以上を対象とする割引サービスは喜んで利用する、という意見がある一方で、同じ被験者から、シニア向けとされる化粧品には抵抗感がある、という指摘も受けるなど、「シニア向け」を表示する商品・サービスの種類や、「シニア向け」であることのメリットの違いなどによって、反応は異なったものになると推察される。

■「経済的な余裕があり、高品質・高価格商品が売れる」のか？

消費水準は総じて高いが、経済的な格差も大きく、「シニア層は経済的な余裕がある」とは言い切れない。また、趣味活動に係る商品・サービスに関しては価格よりも質を追求するが、食品や衣料品は価格重視で判断する、という人もいる。したがって、どのような商品・サービスであっても、高価格戦略と低価格戦略の双方が成り立つといえる。グループインタビューでも、身の回りの品や、化粧品については、価格よりも質を重視するが、日常購入する雑貨については価格を基準に判断する、といった意見があった。また、靴や化粧品など、機能が重視されるものについては、価格よりも質が重視されるとの一般的な印象があるが、そのようなものであっても、価格重視で購入の可否を判断するシニアもいるようである。

■テレビや新聞等によるプロモーションは有効か？

シニアの消費行動は概ね慎重であり、テレビや新聞で見たからといって、すぐに購入を決断する人は少ない。プロモーション活動を展開したからといって、短期間に売上を拡大することは難しいといえる。しかしながら、シニアはメディアとの接触率が最も高い世代であり、インターネットの利用率も上昇している。したがって、ターゲットの消費行動に適した媒体を活用し、商品・サービスの認知度を高めることは重要といえる。グループインタビューにおいても、友人や家族からの情報提供が購入を決断するきっかけになったという意見が少なくなかった。

とはいえ、旅行先の選定や、手に取らなくても商品の質が大体わかるもの（CDやDVDなど）については、インターネットや新聞などで情報を収集し、場合によっては、それらの媒体を通じた通信販売で商品・サービスを購入することも少なくないようである。

(3) シニア市場を対象とするマーケティングの在り方

－事例にみる中小企業の戦略と課題－

①環境分析

シニア市場の多様性と、企業体力で劣る中小企業の特徴を踏まえると、自社の強みを最も効率的に活かし得るターゲットを絞り込むことにより、市場の脅威を低減することが求められる。

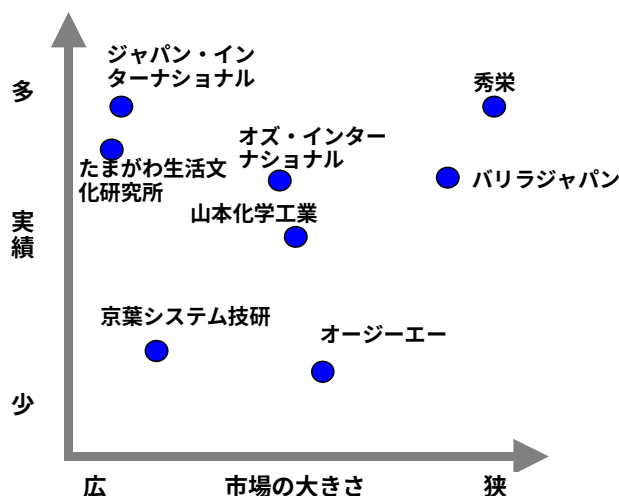
したがって、まずシニア市場においては、企業が「1. シニア市場の概況」で述べたような、人口動態・経済・トレンド等、企業活動へ影響力を持つものについて分析を行う必要がある。また、前述したシニアの消費行動における特性について、考慮することも重要となってくる。

次に、自社の強み・弱みを把握し、強みを最大限活かすことができるように様々な指標で市場を細分化（後述）を行う。そして、ターゲットの市場における競合分析を実施することによって、自社にとっての市場機会を発見することが重要といえる。

まず、前述の通り、シニアは企業や商品・サービスに対する信頼感を重視した消費行動を有するため、企業がシニア市場において豊富な実績を有することが、1つの重要なファクターと成り得る。加えて、シニア市場以外の当該分野において豊富な実績（業歴）を有する企業の場合にも、その強みを活かすことがポイントになる。本調査の事例では、ジャパン・インターナショナル・コーポレーション（P20）、オズ・インターナショナル（P36）、たまがわ生活文化研究所（P31）等が該当する。

一方、市場自体が新しい場合（インターネット産業等）においては、実績では差別化しにくいいため、独自性の高い付加価値を持った商品・サービスを有する事が重要となってくる。シニアの価値観は多様であるため、ニッチ市場が生まれる可能性が高い（後述「②市場の細分化・選定」参照）。ニッチ市場の開拓を目指すそのような市場においては、標的ユーザーのニーズに合わせて独自性を向上させる方が、競争力を高める要素になりやすいのである。本調査の事例では、山本化学工業（P32）、バリラジャパン（P15）、オージーエー（P46）等が該当する。

【図表 20 保有実績と選定市場の関係性】



②市場の細分化・選定

シニア市場は極めて多様であるため、市場の大きさや、企業が標的市場において目指すポジションによって、市場の細分化・選定は2種類に分けて考えることができる。

1つの方法として、競合他社が存在する市場での展開を前提とする場合、世代別、性別、経済的余裕、健康状態、嗜好性、地理的特性（顧客が住んでいる場所）等を指標として、ターゲット（市場）をある程度の大きさに細分化することが必要である。

例えば、アルケアコーポレーション（P34）の場合、介護・福祉事業部門での経験が強みであった。前述のように、大多数のシニアは健康であり、多少身体機能が低下しても、若い頃と同じようにアクティブな暮らしを送りたいと考えている。これに着目し、外国製品に対する抵抗感が少ないアクティブシニアをサポートする商品を提供することを決めたわけである。ここでの市場細分化の指標は、世代と健康状態であるといえる。

また、バリラジャパン（P15）の場合、独自性・機能性の高い商品を有することが強みであった。化粧品業界では、経済的余裕によって、化粧品にお金を使うシニア・使わないシニアに2極化するといわれていた。よって、富裕層の女性を標的とし、高品質で高価格な商品の販売を開始したわけである。ここでは、性別と経済的余裕が、細分化の指標となっている。

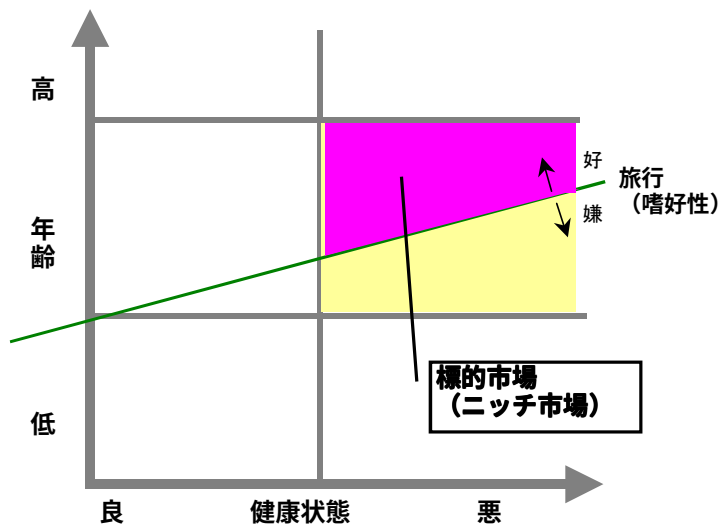
一方、同じ独自性・機能性の高い商品が強みであるが、山本化学工業（P27）のウェットスーツ・水着では、健康状態と嗜好性を指標として、趣味を楽しみたいが健康に不安があるという人をターゲットとしている。

2つ目の方法として、ニッチ市場の開拓を目指す企業での、市場の細分化・選定について見てみることにする。前述のように、シニア市場は極めて多様であるため、ニッチ市場が発生する可能性は極めて高い。したがって、様々な軸で市場の細分化を図ることにより、ニッチ市場の開拓を図ることは、他市場より比較的容易である。本調査においても、図表 17（P12）の通り、ニッチ市場を開拓することによって、成功を得たケースは多い。

ニッチ市場は、大きく2つに分けて考えることができる。1つは、顕在化していないニーズを拾い、先駆的に市場を開拓し、ニッチ（隙間）市場を形成するケースである。もう一方は、市場は既に存在するものの、市場に出回っている既存商品・サービスが非常に薄く、全ての顧客のニーズに応えられていない市場にアプローチするケースである。特に、後者の意味においては、前述した指標に加え、心理的特性（ライフスタイル、パーソナリティ、社会階層）、行動特性（経済性、機能性、使用頻度等）、使用パターン、加工レベル等の指標が市場の細分化の際に有効となってくる。

前者の意味におけるニッチ市場開拓の成功例としては、エスピーアイ（P30）がある。同社は、旅行人材の育成・派遣の実績を強みとして、世代・健康状態・嗜好性によるシニア市場の細分化を図った。そして、65歳以上のニーズに対応した介護旅行サービスを提供する企業が存在しない事を見出し、介護旅行サービスの提供と、トラベルヘルパーの育成・派遣サービスを実施した。同社における市場の細分化・選定のモデルを表すと、次の図のようになる（図表 21）。

【図表 21 市場の細分化・選定例（エスピーアイ）】



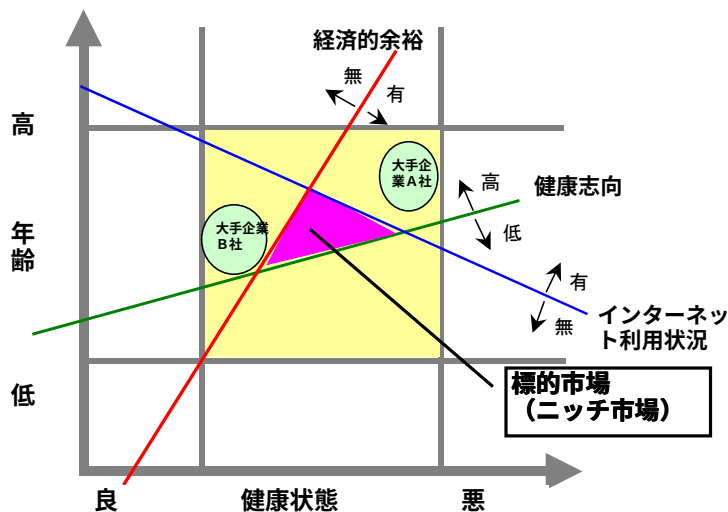
また、スローネット（P31）は、世代・健康状態によってシニア市場を細分化した。介護ブームだった設立当時、アクティブシニアを対象としたインターネットサイトが存在しなかったため、アクティブシニア向けのサイトを展開した。

一方、後者の例として、アンチエイジング化粧品を扱うドクターベルツ（P24）は、世代・性別という指標に加えて、「肌トラブルの原因である女性ホルモンの減少を解決したい」という、従来化粧品でそれほど強調されなかった機能性の軸を持ち込んだ。これによって、化粧品に高い機能性を求める層を標的市場とし、他社と食い合いの少ないニッチのポジションを取ることに成功した。

同様に、ラ・フラーム（P18）でも、「アンチエイジング効果を体感できるようなエステ」という機能性の軸を盛り込んだ取り組みが見られる。シニア女性をターゲットとしたエステ市場をさらに細分化し、エステにリラクゼーションよりも機能性を求める層をターゲットとして、ニッチ市場を開拓している。

また、オイシックス（P22）では、年齢・健康状態の指標に加えて、健康志向、経済的余裕、インターネットの利用状況といった指標を用いて、市場細分化を行い、ニッチ市場の開拓を行った。具体的には、インターネットに不慣れであり、健康志向が高く、機能性が高い商品は多少価格が高くても購入する富裕層をターゲットとして、牛乳宅配店による食材宅配サービスを実施している。同社における市場の細分化・選定のモデルを表すと、次の図のようになる（図表 22）。

【図表 22 市場の細分化・選定例（オイシックス）】



③ポジショニング

ポジショニングを考えると、2つの戦略が存在する。1つは、「市場の細分化・選定」の項で記述したような、様々な軸によって市場をセグメンテーションし、ニッチなポジションを確立することである。これはすなわち、「戦いを避けて勝つ」ための戦略であるといえよう。企業体力で大企業に劣る中小企業にとっては、非常に有効な戦略であると考えられる。

他方、自社の商品・サービスを競合他社から明確に区別できるような特徴を持たせることで、競争優位を保持しようとする戦略がある。これは「同じ市場で戦って勝つ」ための戦略といえる。この際には、標的市场において、自社製品が競合製品より相対的に魅力的であると顧客に認知させることが、極めて重要となる。そのためには、ターゲットのニーズに適った価値を付与することにより、商品・サービスの差別化を図る必要がある。企業が、他社にはない独自性や機能性の高い商品・サービスを有する場合には、その製品特性に対するニーズの高いターゲットを抽出することによって、差別化を図ることができる。

後者の差別化戦略の例として、美光（P38）がある。同社は、シニア向け下着市場の後発組であった。自社製品が保温性、水分の吸収・発散、フィット感など、美容と健康を実現するための機能に優れていたため、機能性で差別化を図ることを考え、人一倍健康に気を使うシニア層の女性をターゲットとした。

また、フタバヤ（P40）は、シニア市場に特化した企業ではない。しかし、商圈に大手スーパーの進出が相次いだことを受け、高齢化が進んでいる地元の、車を運転できないシニア層の女性をターゲットに、巡回バスの運行を始めた。さらに惣菜等も高齢者向けに改良することで、高齢者に優しい店舗との特徴を前面に出すことで、大手スーパーとの差別化を図っている。

このような差別化の取り組みは大企業でも、見ることができる。カネボウ化粧品（P55）では、シニア女性向けセルフ販売化粧品で、顧客が他社競合製品と自社製品の差別化が容易に行えるよう、あえて「50代から」という表示を商品上で行った。

翻って、途中でポジショニングの転換を図った企業も存在する。

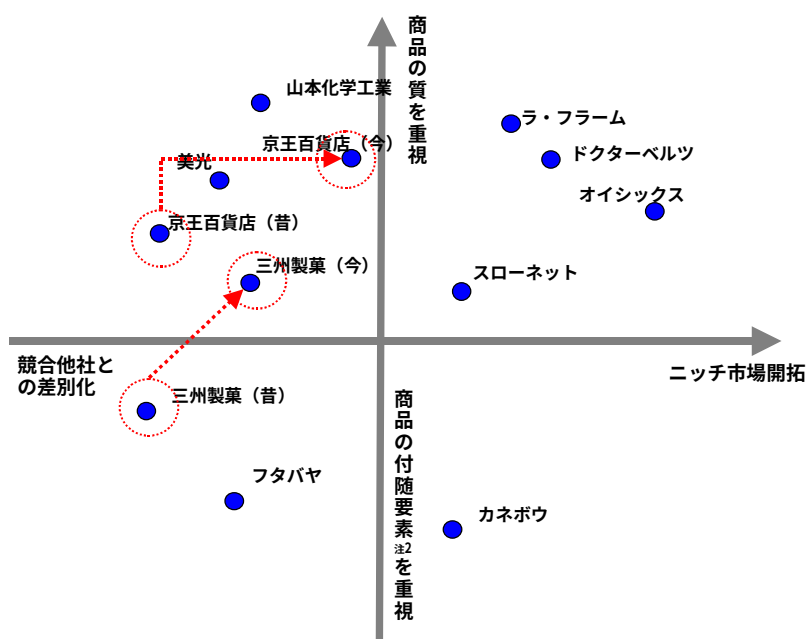
三州製菓（P50）では、かつては廉価な量産品を生産していたため、大手メーカーとの競争が激化していた。そこで、非常に難しいといわれる、多品種少量生産の高級米菓の OEM 供給を開始し、日本全国の老舗菓子店をターゲットに事業を展開することで、OEM 供給企業のトップランナーとしてのポジションを取得することに成功した。

同じ事が、大企業ではあるが、京王百貨店（P54）でも見ることができる。同社は、百貨店業界においては比較的規模の小さい企業であると言える。自社の商圈に大手企業が進出したことを受けて、一般向けから、シニア向け商品を多く取扱う百貨店、というポジションに転換し、見事成功を収めている。

このように、競合戦略は常に最新の動向を考慮して立案し、場合によってはポジションを変えることが利益の増加につながることもある。

企業のポジショニングについては、2つの戦略と、自社の強みを軸として、下図のように整理することができる（図表 23）。

【図表 23 ポジショニングマップ】



注1：点線は、ポジショニングの転換を表す。

注2：付随要素；表示やパッケージ等、商品・サービスに付随するもの。

④製品戦略

製品戦略で強みを発揮する場合、高品質の商品や充実したサービスの提供を図るか、あるいは、多様な商品・サービスを提供するか、のどちらかを選択することになる。ただし、実際には前者を選択するケースが多い。大企業と比較し、企業体力で劣る中小企業が商品・サービスの多様性で強みを発揮することは容易ではないからである。

前者のケースの場合、差別化のポイントは多数存在するが、多様なシニア市場を対象とする以上、何よりも重要なことは、設定した標的市場の顧客ニーズにマッチしていることである。したがって、ターゲットのニーズを調査・分析し、商品・サービスの企画・開発に活かす仕組みを構築することが重要といえる。

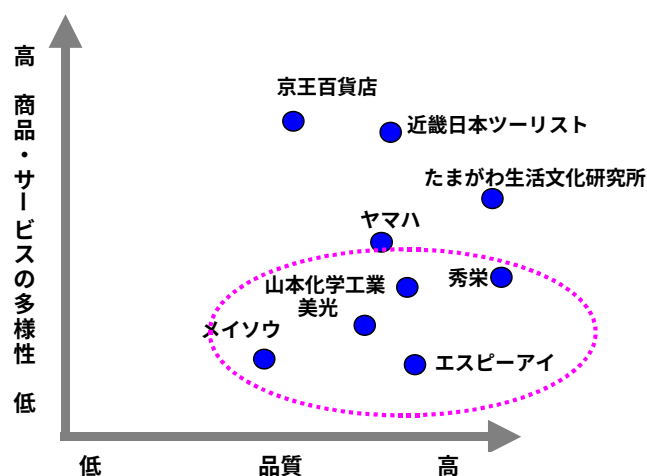
例えば、秀栄（P16）では、利用者のニーズに合致した、付加価値⁷の高い宅配食事サービスの提供をセールスポイントとしている。利用者の要望を踏まえた新しい献立開発の試行錯誤を実施することで、結果的に治療食という、新たな自社の強みを作ることになった。

また、たまがわ生活文化研究所（P31）では、会員との直接対話の機会を多く設けることで、多様なニーズを把握している。結果、ニーズや流行を取り入れることに成功しながら、多様な価値観に対応した講座を企画・提供している。

しかし、多くの中小企業の場合、特に製造業では、販売チャネルを他社に依存するケースが多いため、直接的に顧客のニーズを把握することが難しいという傾向がある。これについて、例えば京王百貨店（P54）では、シニアに特化した競合戦略へと転換をした際に、販売員が対話によって得た顧客ニーズを、取引先であったメーカー（主に中小企業）に伝えた。そして、従来製品の改良だけでなく、多くのオリジナル製品の共同開発を行い、ヒット商品を生み出している。中小企業が顧客ニーズを捉える方法の1つとして、このような機会の利用も考えられる。

以上のように、ターゲットのニーズを踏まえた製品を開発することが重要となるが、例えば、製品の独自性や品質によって下図のように差別化することが可能であると考えられる（図表 24）。

【図表 24 製品戦略マップ】



⁷ 付加価値：既存のモノに対し、生産や販売などを通じて新しく付加される価値のこと。例えば、従来あったモノを売る場合でも、販売方法を工夫して顧客が近隣で買い物できるなどの利便性を満足すれば、ひとつの付加価値をつけたことになる。秀栄の場合、顧客ひとりひとりのニーズに合った内容の食事を宅配することで、付加価値としている。

⑤価格戦略

シニア世帯の経済格差は大きくなっており、ターゲットの消費水準と、商品・サービスの特性を踏まえた価格戦略を立案することが重要となってくる。本調査では、高価格戦略と低価格戦略のいずれかを選択する事例が多く見られた。

技術力や品質の高さ、サービスの充実度で、他社が容易に真似できない強みを保有する企業の場合、価格の高さで差別化を図ることにより、競争力が高まることもある。価格の高さが商品・サービスの良さを裏付ける要素にもなるからである。

山本化学工業（P32）では、ウェットスーツ素材において、高い機能性を誇るため、競合製品より 2 割程度高い価格設定をしている。これは、特に経済的余裕があるシニア層は趣味用品については、価格よりも機能性を重視することを考慮した戦略といえる。

また、秀栄（P16）では、1 食あたりの単価は、競合他社のものよりも高額となっている。しかし、競合他社よりも付加価値の高い宅配食事サービスを提供するため、顧客の満足度は非常に高く、自社の競争力を高めることに成功している。

一方、低価格戦略は、商品の普及度を早期に高めることによって優位性を築くことを重視し、できるだけ安い価格設定を行う戦略である。こちらを選択する場合には、商品の品質やサービスの充実度を悪化させることなく、如何に低価格化を実現しつつ利益を捻出するか、という課題を解決する必要がある。

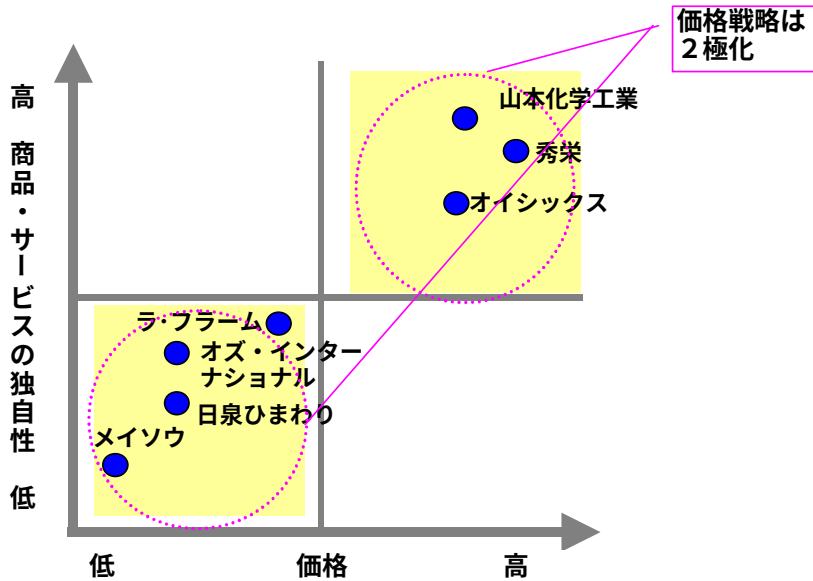
日泉ひまわり（P44）では、競合する大企業の時間単価と比べて、2 割程安い価格設定で、家事代行サービスを提供している。採算性は悪くなるが、他社よりも安い単価で、質のよいサービスを提供することによって、差別化を図る戦略である。これには、信頼性が最も重視されるサービスの特性を勘案した、広告費が発生しないクチコミによる顧客創出を図る狙いもある。また、同社は、パート等非正社員を有効に活用することで、経費を抑制し、効率的なサービスの提供を図っている。さらに、シニア層以外の世代も顧客に取り込むことによって、スタッフの回転率を高め、収益の向上を図っている。

また、オズ・インターナショナル（P36）では、同じ商品を取扱う競合他社との差別化を図るため、低価格戦略を選択している。財務問題解決のために、在庫商品を可能な限り圧縮するなど、無駄な経費を削減することによって、他社よりも安い価格での販売を実現している。

他方、メイソウ（P48）では、提供する製品（メガネフレーム）を中国で生産することによって、原価を抑えているため、低価格でファッション性の高い商品の提供を可能にしている。これは、提供する商品の特性にもとづいた、珍しい事例であると考えられる。

価格戦略については、次の図のように分類整理することができる（図表 25）。この図からも、2 極化の傾向が見て取れる。

【図表 25 価格戦略マップ】



⑥流通戦略

シニアの多様なライフスタイルを鑑みると、販売チャネルとしては、多彩なチャネルを備えたほうがよいということがいえる。しかしながら、これについては提供する商品・サービスの特性が影響してくると考えられる。

一般的に、信頼性を重視した消費行動をとるシニアを対象とする流通戦略は、実際に商品・サービスの内容を確認できる店舗での販売が基本となる。有店舗における販売形式は、自社店舗販売（アンテナショップを含む）、小売業者による販売（代理店販売）の2つが存在する。なお、小売業者による販売（代理店販売）には、有店舗チャネルによる宅配（オイシックス（P22）が該当）も該当する。

中小企業の企業体力を考えると、多額の投資費用に見合うだけの利益を得ることができなければ、多数の自社店舗を保有することは難しい。また、各代理店が有するノウハウや顧客網を活用できるメリットも存在するため、中小企業では後者を選択することが多いと推測される。

有店舗形式で販売する場合には、シニアの身体機能に配慮し、一定のアクセシビリティを確保すべきといえるだろう。これは、京王百貨店（P54）が、駅ビルという自社店舗の特性を踏まえてシニアに特化したことを鑑みても、アクセシビリティの良いところにシニアが集まる傾向があることが分かる。例えば、シニアに特化した結婚情報サービスを提供する日本健康管理（P21）でも、駅から徒歩2分というロケーションによって、アクセシビリティを確保し、シニアの来店動機を強めている。

さらに、有店舗販売を行う場合、信頼性を重視して慎重な消費行動をとるシニアの特性を考慮して、ただ商品・サービスを陳列するだけでなく、実際に試用することができるようにすることが、非常に重要となってくる。

例えば、京王百貨店（P53）では、当初狭い売り場で人気もさほど高くなかった寝具売り場に、実際に商品を試用できるスペースを作ったところ、爆発的に売上が伸びている。同様に、アル

ケアコーポレーション（P34）でも、試乗サービスの有無が売上を左右するポイントになっている。これは、試乗サービスによって、電動スクーターや電動車いすの使用に不安を感じていた高齢者が、安心して購入を決断できる効果があるからである。

加えて、有店舗のうち、小売業者（代理店販売）を利用する場合には、まずはターゲットとなるシニアに向けた製品を多く扱う店舗で、商品・サービスを提供することが肝要といえる。これは、ターゲット層を集客する機能の高さを活用するとともに、競合他社の製品と自社製品の比較によって、自社製品の良さを分かってもらえるというメリットがあるからである。例えば、アルケアコーポレーション（P34）では、国際福祉機器展を活用し、販売業務等を請け負う代理店を全国から募集した。これによって、同社は、シニア向けの競合製品を多く扱う代理店を通して、全国展開を果たしたわけである。

オイシックス（P22）では、ネット以外に販売する手段として、牛乳販売店を代理店として選択し、食材宅配を行っている。同社の商品が健康意識の高いシニア層に向けられたものであった事に対して、牛乳販売店が従来より顧客から健康に関する相談を受けるなど、顧客との信頼関係があった事に注目した。その信頼関係を活かして販売チャネルとし、ニーズに合った商品の提供を行った成功モデルといえる。

また、自社店舗ではなく小売チャネルを確保する場合には、集客機能だけではなく、店舗の目立つ場所にどの程度のスペースを確保できるか、ということも極めて重要となってくる。加えて、販売員を派遣することによる人件費の負担、目立つ場所を確保するための交渉を行う機会費用の負担などの問題が発生することがある。したがって、一概に、小売チャネルを利用することが安くなるとは言い切れない場合があるため、綿密なコスト分析の上、小売チャネルの確保を行う必要がある。

一方、無店舗販売の手段としては、通信販売、インターネット通販、テレビショッピング、無店舗チャネルによる宅配がある。これら無店舗販売の利用率は全般的に低いが、実際に店舗で確認せずとも商品・サービスの内容を把握できるものについては、ある程度の売上が見込める。ただし、そのような場合であっても、商品・サービスの内容をできるだけ具体的に説明することが重要となる。

例えば、オズ・インターナショナル（P36）では、高品質・高価格な商品を、インターネット通販で販売している。単にカテゴリ別に商品を掲載するだけではなく、体験談や年代別人気商品ランキングを紹介するなど、各商品の特徴を具体的に理解できる情報を提示するようにしている。

しかしながら、インターネット通販は近年始まった販売形態であり、商品の購入方法として信頼感が低いため、現在の利用頻度が低くなっている。インターネット通販は、信頼感の高まりと、団塊世代の高齢化とともに、今後のシニア市場における効果拡大が期待される販売形態といえるだろう⁸。

このようなインターネット通販に対する不信感・違和感を持つシニア層に対して、テレビショッピングや宅配等その他の手段が有効な場合も少なくない。

例えば、テレビショッピングを利用した事例として、バリラジャパン（P15）がある。同社で

⁸ 「1. シニア市場の概況」の「(3) シニアの消費行動」における「④情報通信機器の使用」を参照（P8）。

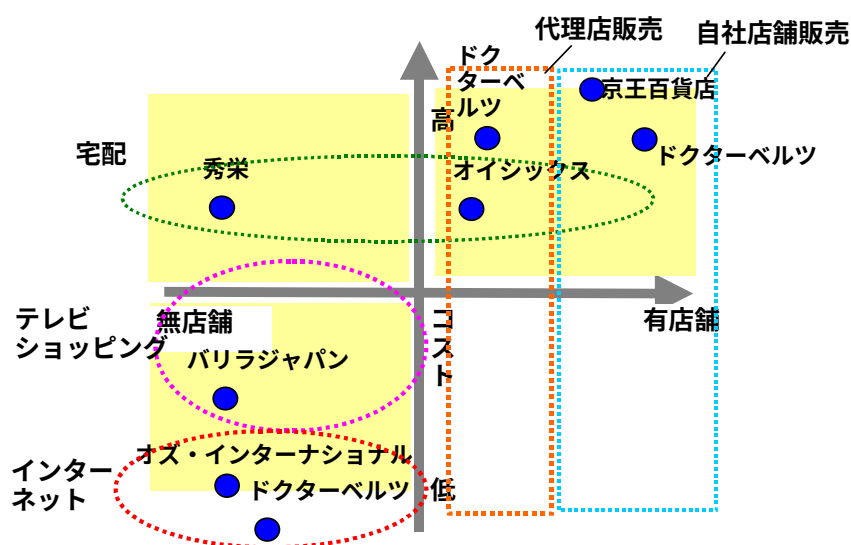
は、セルコスメの販売初期、商品の存在や効果を広く多くの消費者に知ってもらえるような販売手段を選択することが重要と考え、テレビショッピングによる販売を実施した。これによって、商品の認知度の向上、販売実績の向上を図ることができた。同様に、ドクターベルツ（P24）でも、最も売上が高い販売チャネルはテレビショッピングとなっており、機能性・嗜好性の高い商品において、テレビショッピングが有効な手段の1つであることが分かる。

また、バリラジャパン（P15）の事例では、エステサロンでの販売や「友の会」会員に対する各種サービスなど、コミュニケーション戦略と一体で流通戦略を進めている。これらは一石二鳥の効果的なマーケティングと成り得る可能性もある。特に、信頼性の高い店舗での販売や、テレビショッピングの活用は、十分な広告効果が期待できる。

他方、無店舗チャネルによる宅配では、秀栄（P16）がある。同社は、店舗販売で食事サービスを行う競合他社が多く存在することを考え、地域に密着した宅配ノウハウによって、常温での食事提供を行い、他社との差別化、顧客満足度の向上を図っている。

流通戦略における販売チャネルの有効性について、下図のように分析することができる（図表 26）。

【図表 26 流通戦略マップ】



⑦コミュニケーション戦略

シニアはトレンドに左右されにくく、広告効果を得ることが難しい世代といわれている。新聞や雑誌で広告を目にしたからといって、購入を即座に決断する人は少ない。したがって、企業体力の劣る中小企業は広告費をほとんど要さないパブリシティやインターネット、クチコミを有効に活用すべきといえる。

本調査において、有効性が高いとした事例が最も多かったものは、クチコミであった。クチコミが有効な理由としては、信頼性を重んじるシニア層の消費行動に起因するものと考えられる。

例えば、秀栄（P16）では、ケアマネージャーやヘルパーを通じてクチコミが広がるよう、パンフレットの送付等で情報を伝えるよう努めている。実際に、新規利用者の多くは、これらのケアマネージャー・ヘルパー等によるクチコミが利用のきっかけとなっており、その効果の高さを窺うことができる。

また、ドクターベルツ（P24）では、シニア層の顧客に対して、「あなただけのサービス」を感じることができるようなサービスを実施することで、クチコミによる顧客数の増加を図っている。具体的には、クリスマスに顧客の名前入りの化粧品を送る等、顧客満足度が高くなるようなサービスの提供を実施している。

パブリシティについては、ニュースパブリシティ⁹やサービス・パブリシティ¹⁰等があるが、例えば、ドクターベルツ（P24）、ラ・フラム（P18）等、美容関連の商品・サービスにおいては、婦人誌などのサービス・パブリシティを積極的に活用することで、広告宣伝を行うより高い効果を得ている。また、アルケアコーポレーション（P34）でも、社団法人日本自動車連盟（JAF）の発行する「ジャフメイト」で商品が紹介された際には大きな反響があり、パブリシティの有効性が確認されている。

他方、インターネットについては、他世代よりも利用率が低く、広告効果を疑問視する向きもある。しかし、様々な工夫を凝らすことにより、十分な広告効果を得ているケースも多数存在する。

アルケアコーポレーション（P34）では、インターネットを宣伝手段として有効に活用するためには、ホームページの更新頻度を高める必要があると考えた。そのため、商品の輸入元であるプライド社のコンテンツを活用するなどして、高い更新頻度を維持し、広告宣伝効果を得ている。

また、オズ・インターナショナル（P36）では、アフィリエイト広告¹¹を試行的に実施し、費用対効果が高いことを確認できたため、本格的な導入を検討している。

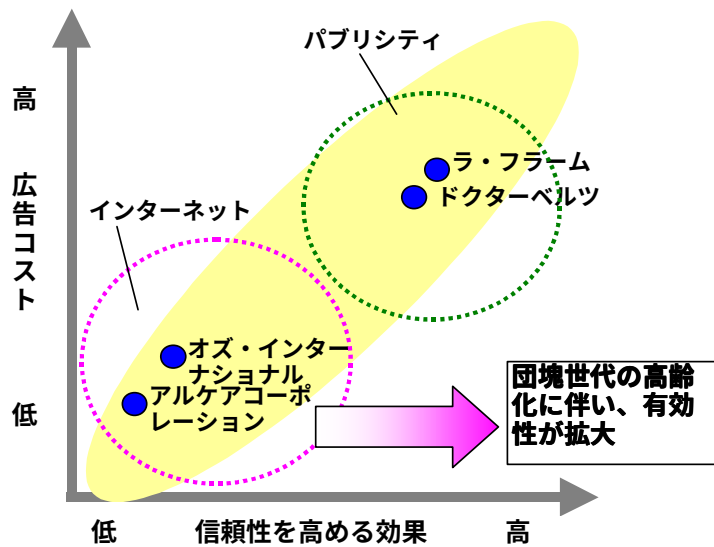
なお、コミュニケーション戦略を立案する上での、各媒体の有効性については、次の図のように整理することができる（図表 27）。

⁹ 新聞やテレビ等の媒体にニュースとしてリリースされるもの。

¹⁰ 新聞や雑誌の購読者に、ファッション・旅行・食べ物・美容等のテーマに関する情報を与えるもの。

¹¹ Web サイトやメールマガジンに企業サイトへのリンクを張り、ユーザがそこを経由して商品を購入したりすると、サイトやメールマガジンの管理者に報酬が支払われるというシステム。

【図表 27 コミュニケーション戦略マップ】



一方で、「シニア向け」商品・サービスであることを明示することについては、類似する商品・サービスであっても、異なる結果に至っており、ターゲットの反応を見つつ、戦略を柔軟に改めることが肝要といえる。

例えば、オズ・インターナショナルでは（P36）、アンチエイジング化粧品については、機能性を求めるシニア女性をターゲットとしている。顧客に対するアンケート調査から、実年齢と気持ちの上でのギャップを感じ、商品を「シニア向け」であると感じさせないデザインに変更している。

しかし、同じシニア女性向けの化粧品を販売しているカネボウ化粧品（P56）では、セルフ販売商品という販売形態の特性を勘案して、他社製品と差別化が可能な訴求力の高さを求め、「50代から」との表示を行うことによって、製品の売上拡大という結果を得ている。このように、同じシニア向け商品であっても、標的市場と製品特性によって、コミュニケーション戦略に違いが生まれることもある。

(4) シニア市場の可能性

シニア市場の特徴は、年代と世代という 2 つの要素から成り立っている。例えば、加齢に伴う身体機能の低下は、年代を起因とするものである。他方、多様な価値観や信頼性を重視した慎重な消費行動は、年代と世代のどちらを起因とするものか、単純に整理することは難しい。更なる高齢化が進み、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、果たして慎重な消費行動等現在のシニアの特徴はそのまま残るのか、誰も明確な回答を有していない。

現在のシニア層を対象とした本調査では、製品戦略では、適確にターゲットとなる顧客のニーズを把握した上で、ニーズに合致した高品質な商品・サービスを提供することが重要であるとの示唆を得ることができた。また、価格戦略においては、低価格戦略か高価格戦略のいずれかを選択している企業が多く、商品の特性や強み、競合他社の状況を勘案した上で立案することが重要であることがわかった。そして、流通戦略では、有店舗販売の場合は、アクセシビリティの確保と商品・サービスを試すことができることが極めて重要であることが明らかとなった。加えて、コミュニケーション戦略では、広告コスト、信頼性を高める効果ともにクチコミが最も高く、高い効果を得られるとの指摘があった。

以上のように、本調査において、シニア市場に参入する上での重要なポイントが抽出されたが、全体を総括してみても、A であれば必ず解は B となる、というような方程式は見出されていない。このようにすれば必ず成功する、というマニュアルは存在しないのである。むしろ、シニア市場においては、安易なアプローチをするのではなく、試行錯誤を行う事が前提となると言える。

翻って、現在の 60 歳代と、10 年後の 60 歳代のニーズは大きく異なる。また、加齢に伴う身体機能の低下を考慮するのであれば、現在の 60 歳代と、10 年後の 70 歳代のニーズも異なるといえる。さらに、今後団塊世代が高齢化することによって、シニアの多様化が進行し、それに伴い、方程式の解を導き出すことがより困難になると予測される。したがって、試行錯誤を行う事を前提としながら、年代を起因とする特徴を前提に、逐次マーケティング戦略を見直す必要がある。現在のシニアと団塊世代がシニアになったときの違いとして、例えば現在のシニア層における、インターネットの利用状況の低さが団塊世代では改善されることが予測される。これによって、現在は低い位置付けにあるインターネットが、今後コミュニケーション戦略においてその有効性が高まることが考えられる。このように、シニア層は常に新しくなっているため、最新のシニア層のニーズや消費行動を把握し、戦略を見直すことが重要である。

シニア市場への参入を果たした企業の中には、既に団塊の世代の高齢化を見据え、新たな商品・サービスの企画・開発を進めている企業も存在する。

例えば、京王百貨店（P54）では、主要な顧客の年齢が高齢化していたが、今後団塊世代がシニア層になることを踏まえた展開を図っている。具体的には、改装に伴って、従来の顧客層よりも若い 50 代世代を取り込む事を目標として、新たな商品の企画・開発、売り場の改造を行った。秀栄（P16）では、団塊の世代の高齢化に伴って生活習慣病の高齢者が増えることを予測している。そのため、高齢者食と治療食、双方の要素を有した献立の開発を、今後重点的に行うことを考えている。また、今のシニア以上に多様化してくると考えられるため、利用者個々の

ニーズに応じて、献立の内容を細かく調整できるようなサービスも検討している。

シニア市場への参入を目指す中小企業は、高齢化という変動要素を市場の機会と捉え、活用戦略を立案・実行することが重要といえるだろう。方程式が成り立たないだけに、市場の細分化・差別化によって市場機会をうまくとらえることができれば、大企業に比べて企業体力には劣るものの、融通が利く利点を持つ中小企業にとって、シニア市場は十分魅力的なマーケットとなるであろう。

4. 調査関連資料

(1) 本調査の概要

本レポートの作成に係る調査は、2004年8月～12月にかけて実施した。調査項目としては、①有識者ヒアリング調査、②グループインタビュー調査、③先進事例ヒアリング調査、の3種類に整理される。各調査の詳細は以下の通りである。

①有識者ヒアリング調査

2004年8～9月、シニア市場のマーケティングに知見を有する有識者を対象に、シニア市場の現状と動向、シニア市場をターゲットとするマーケティングの在り方等について、ヒアリング調査を行った。本調査に協力頂いた有識者の氏名、所属等は以下の通りである（図表28）。

【図表28 本調査に協力頂いた有識者】

氏 名	所 属 等
上原征彦氏	明治大学 大学院 グローバルビジネス研究科 教授
林亮一氏	株式会社電通 プロジェクト・プロデュース局 シニアプロジェクト部 部長
斉藤徹氏	株式会社電通 プロジェクト・プロデュース局 シニアプロジェクト部
川口潤一氏	株式会社電通 第4営業局 営業部 主務

注：所属等は本調査にご協力頂いた当時のものである。

②グループインタビュー調査

2004年9月、マーケティングの前提となるシニアの意識や行動原理を抽出するため、一般のシニア及び「シニア予備軍」を対象に、どの程度の品質で、どの程度の価格帯で、どのような販売方法で、どのようにアプローチされたら、その商品・サービスを購入しようとするか、といったことについて、グループインタビューで意見を聴取した。また、世代や年齢、性別による差を抽出するため、60歳以上の男性（5人）、60歳以上の女性（5人）、55～59歳の男性（4人）、55～59歳の女性（5人）、の4グループ（計19人）に分けて実施した。

③先進事例ヒアリング調査

2004年10～12月、シニア市場に参入する30社の企業を対象に、ヒアリング調査を実施した。調査対象の抽出にあたっては、より多角的な観点からの分析を実現するため、業種・業態¹や商品・サービスの多様性にも配慮した。調査先企業及び調査結果の詳細は、「2. 事例紹介」（P11-61）に記した通りである。

¹ 業種・業態の分布については、①製造業等8社、②卸売・小売業8社、③生活関連サービス業5社、④知識関連サービス業4社、⑤娯楽関連サービス業5社、となった。なお、本区分については、シニア市場に対するアプローチの在り方を基準に整理を行ったため、当該企業の一般的な業種区分とは異なる場合もある。

(2) シニア市場に対するマーケティングをサポートする専門機関

シニア市場に対するマーケティングをサポートしている専門機関としては、例えば下表のような機関が存在する（図表 29）。

【図表 29 シニア市場に対するマーケティングをサポートする専門機関】

機 関 名	担当部署名等
株式会社電通	プロジェクト・プロデュース局 シニアプロジェクト部
株式会社博報堂	エルダービジネス推進室
スローネット株式会社	
株式会社シニアコミュニケーション	
特定非営利活動法人ニッポン・アクティブライフ・クラブ	

(3) 参考文献

シニア市場を分析する上で使用した参考文献は下表の通りである（図表 30）。

【図表 30 シニア市場に関する参考文献】

著者等	書籍名	発行所	発行年
国友隆一	おばあちゃんに水着を売る方法	PHP 研究所	2004 年
日本経済新聞社、日経産業消費研究所	アクティブシニアの肖像	日経産業消費研究所	2004 年
日本ビジネス開発	シニア・シルバービジネス白書(2004 年版)	日本ビジネス開発	2004 年
村田裕之	シニアビジネス	ダイヤモンド社	2004 年
矢野経済研究所	シニア市場の現状と展望	矢野経済研究所	2004 年
矢野経済研究所	拡大するアクティブシニア／シルバー食品市場	矢野経済研究所	2004 年
齊藤毅憲、藤野次雄、松浦克己、南知恵子	アクティブ・シニアの消費行動	中央経済社	2003 年
東京商工会議所	流通業・サービス業のシニアマーケット戦略	東京商工会議所	2003 年
博報堂生活総合研究所、博報堂エルダービジネス推進室	巨大市場「エルダー」の誕生	プレジデント社	2003 年
リタイアメント・ビジネス研究会	始動する「リタイアメント・ビジネス」	文芸社	2003 年
高見俊一	シニアマーケットを読む	織研新聞社	2002 年
和田有子	シニア・マーケティング	電通	2002 年
山崎伸治	シニア世代の心をつかむ 7 つの法則	青春出版社	2001 年

本調査は中小企業金融公庫から委託を受けたみずほ情報総研(株)が2004年度に実施したものである。

なお、本レポートは調査結果を基に中小企業金融公庫総合研究所において編集を行った。

中小公庫レポート No.2004-3

発 行 日 2005年3月8日

発 行 者 中小企業金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-3

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)