

ワタミ、更なるタカミへ  
～介護に未来を～

経済新人会マーケティング研究部

三田祭論文 介護班

荒木一磨・市川彩乃・大津英子・岡村知佳・鈴木舞

楯勝磨・内藤茂弥・細川詩織・本多正樹

スーパーバイザー：寺島正樹 織田真梨子

## 《 はじめに 》

近年、日本の高齢化率は顕著であり、2025年に老人人口はピークを向かえ、同時に老人層の個人世帯が夫婦世帯の量を上回る。そのため国として今後の『安定感』を創出する為に、多くのお年寄りが幸せに暮らせる社会作り、すなわち充実した老人介護が大きな課題となっている。

また、老人人口の増加により、老人介護業界全体は現在の6兆円の市場規模が2025年には3~4倍になる。よって、大きなビジネスチャンスがあるといえる。しかしこの種のビジネスの場合、より良いサービスをし、より多くの顧客により大きな満足を提供することが「社会貢献」へと直接繋がっていくため、日本社会の将来を見越しても非常に重視されるべき業界である。

そんな中2004年に介護業界に参入し、今後に大きな可能性を秘めている、ワタミを自社と据え論文を展開していく。

この論文を、現在介護業界ではまだ「小川」のような企業ワタミが、将来的に「多くの人々に豊かな水源を提供できる輝ける大河」へと成長するまでの、軌跡の第一歩としたい。

## 《 目次 》

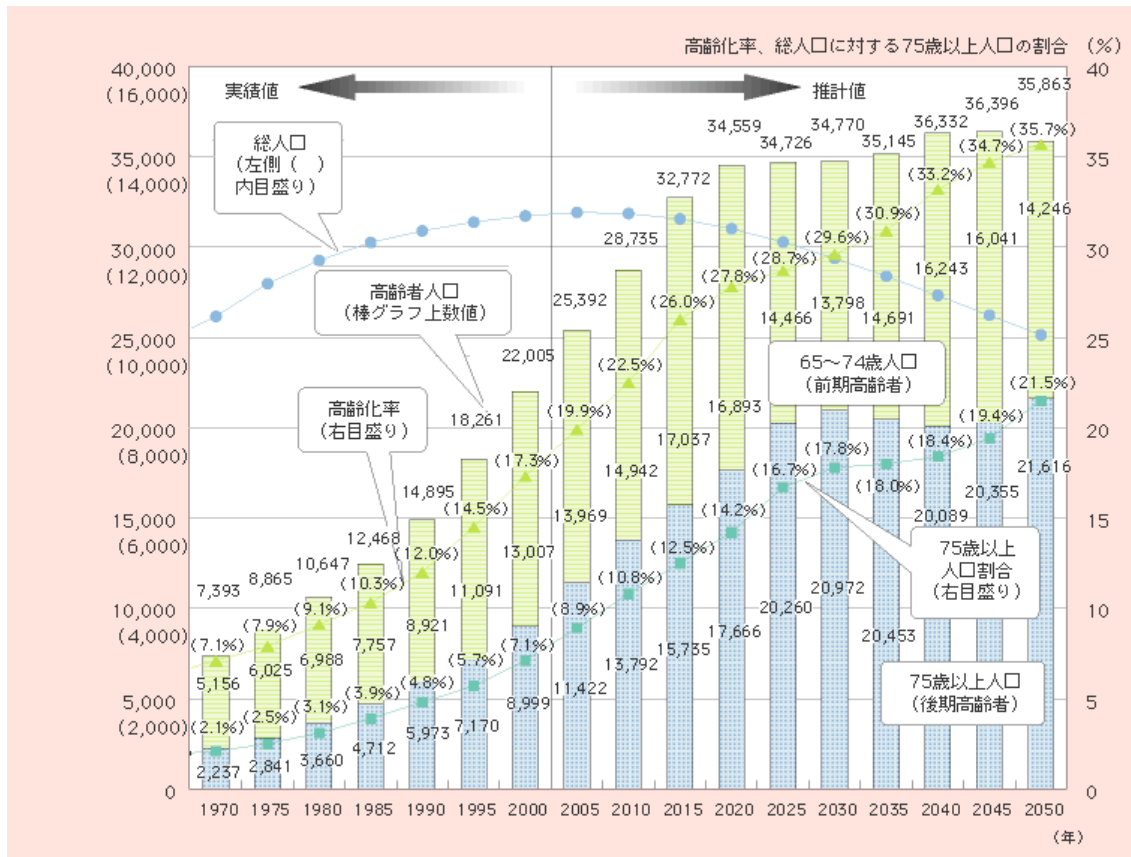
《 はじめに 》	2
《 I 現状分析 》	4
1.1 高齢社会の実情	4
1.2 介護ビジネスの種類	5
1.3 費用について	6
《 II 自社分析 》	6
2.1 沿革	6
2.2 老人ホームの運営に関して	7
【政策提言】	10
《 III 他社分析 》	10
3.1 老人ホーム	10
3.2 シニアマンション	12
《 IV 顧客分析 》	13
4.1 老人ホーム利用者の要介護度数	13
4.2 シニア層の資産状況	14
4.3 シニア層の住居と都内の持家率	14
4.4 現在ホームに入っている人たちの不満点	14
4.5 老人ホーム入居者と家族	15
《 V 問題提起 》	15
5.1 老人ホームの問題点	15
5.2 シニアマンションの問題点	16
5.3 シニアマンション opportunity	16
《 VI 政策提言 》	17
6.1 老人ホームの更なる拡大	17
6.2 シニアマンション業界への新規参入	17
6.3 シニアマンション→老人ホーム：生涯ワタミケアの確立	18
《 VII 最後に 》	19

## 《 I 現状分析 》

### 1.1 高齢社会の実情

高齢者人口は2020年まで急速に増加し、その後は概ね安定して推移する一方、総人口が減少することから、高齢化率は上昇を続け、2015年には26.0%、2050年には35.7%に達すると見込まれている。

表 1



(平成 18 年版 高齢社会白書)

また、2025年には、世帯主65歳以上の世帯のうち、夫婦のみが世帯数の増加率が29.8%、単独世帯（一人暮らし）の増加率が76.1%となる。つまり、高齢者夫妻世帯は高齢者が高齢者の介護をする「老々介護」となる可能性が大きく、また単独世帯では在宅での介護は難しくなる。(表2より) これら在宅での介護力が弱い世帯の増加により、「住まい」と「介護」の両方が得られるサービスに対するニーズは高まっていると考えられる。

そのため、現在6兆円市場といわれる介護ビジネス業界も、3~4倍の成長をみせると考えられている。

表 2

指 標	2005年	2025年	増加率
世帯主65歳以上の世帯	1,338万世帯	1,843万世帯	37.8%
うち夫婦のみ世帯	470万世帯	609万世帯	29.8%
うち単身世帯	386万世帯	680万世帯	76.1%

(国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計（都道府県別推計）』)

## 1.2 介護ビジネスの種類

介護ビジネスは主に以下のものに分けられる。

### 在宅介護サービス

訪問介護、デイサービス（通所介護）のことである。介護報酬への依存度が高いため、収益性が低い。そのため、高い利用率（利用者数や頻度）の維持が常に必要である。主な企業としては、ニチイ学館、ツクイなどが挙げられる。

### 老人ホーム

介護付き有料老人ホームと特別養護老人ホームにわけられる。特別養護老人ホームは国が運営する施設であるため、以下この論文中の老人ホームとは介護付き有料老人ホームを指すものとする。

高齢者が一つの施設に集まって暮らし、そこに介護スタッフが常駐するサービスで、医療面では理想的なケアを受けられる。

介護報酬への依存度が低いため、収益性が高い。入居時に支払う一時金が0～数千万円まであり、入居後に毎月支払う利用料（居住費、食費、管理費）も8万～30万円と幅が広い。一時金の全国平均は350万円で、一般に一時金は入居時点で10～30%程度償却され、以降5～10年程度で全額償却される。料金の違いは、施設の充実度やサービスの質に反映されている。

### シニアマンション

高齢者向け分譲マンションと高齢者専用賃貸住宅のことである。前者はマンションを購入することで、売却、相続もできる。どちらも一般的に、バリアフリーで、緊急時対応サービスがある。また、食事付きや近隣の医療施設と提携しているところもある。


### リフォーム

老人が住む家をバリアフリーにし、より良い生活空間を作り上げるサービスである。

### 1.3 費用について

それぞれの一般的な費用は以下の通り。

表 3

費用	タイプ	入居時に払う費用(円)	月々の費用(円)
高  低	介護付き有料老人ホーム (高額タイプ)	1000万~5000万	20万~30万
	高齢者向け分譲マンション	1500万~3000万	10万~20万
	高齢者専用賃貸住宅	30万~3000万	14万~33万
	介護付き有料老人ホーム (低額タイプ)	0	15万~20万

・リフォームに関しては、その内容により、費用が異なる。

## 《 II 自社分析 》

自社はワタミとする。

ワタミとは居酒屋チェーンの展開などを行う外食産業を中心に農業、介護も展開する会社である。

### 2.1 沿革

- 1986年 飲食店として株式会社ワタミを設立
- 1998年 東京証券取引所市場第二部に株式を上場
- 1999年 国際環境規格 ISO14001 の認証を取得
- 2000年 東京証券取引所市場第一部に株式を上場
- 2002年 有限会社ワタミファームを設立し株式会社安全安心食卓研究所業務を引き継ぐ。ワタミファームは千葉県山武町にて農場運営を開始。続いて群馬県に倉沢農場を開設。これによって自社農場で安全な野菜を作ることが可能になる。
- 2004年 ワタミメディカルサービス株式会社設立(現在のワタミの介護部門)

2005年 ワタミメディカルサービス株式会社が自社開発の高齢者マンション（住宅型有料老人ホーム）一号棟として「レヴィータ岸和田」を大阪府岸和田市に開設。

## 2005年以降

順調に成長中。老人ホームの施設数は関東を中心に 32 施設になり、ワタミファームも畑作、養鶏、畜産、乳製品加工、有機肥料作成など様々な分野の農場を所有。

以上をまとめると、現在のワタミは飲食、農場、介護の三つの主要な部門をかかえているということになる。

## 2.2 老人ホームの運営に関して

### 2.2-1 四大-0（ゼロ）への取り組み

ワタミでは介護を、「ご本人らしい人生のあり方、生活の仕方」をサポートすることが基本ととらえており、自宅にいたときと同じような暮らしがしたい、最後まで自分らしい生活がしたいという、入居者の思いを出発点として、「家庭的で居心地の良い、安らぎの空間で一人ひとりの個性が生きる、様々な人々との中で営まれる自立した豊かな暮らし」を可能とするホームを目指し四大-0（ゼロ）への取り組みを進めている。

四大-0（ゼロ）とは、おむつ-0（ゼロ）、特殊浴-0（ゼロ）、経管食-0（ゼロ）、車椅子-0（ゼロ）という目標である。具体的には例え経管食で入居しても、もう一度口からの食事や、特殊浴から普通の入浴などに戻れるような介護を行っている。また、介護する側が楽という理由で安易におむつや車椅子などをすすめることもしていない。



排泄ケアの研修



個浴



昼食(ソフト食)



ローター  
(歩行補助車)

## 2.2-2 ワタミの食事

ワタミの介護では入居者の一食一食は楽しみを待つイベントであり、時には心をつなぐ手段にもなると考えており、食事内容も援助方法も「個人差」により様々、介護技術と食の知識をベースとして一人ひとりに寄り添うことが必要と考え、介護を行っている。

ワタミの介護では、二次調理によって、より摂取しやすくする「介護食」をはじめ、「治療食」「終末食」に対する理解を深め、入居者の快適な生活を実現できるよう総合的な取り組みを実施している。



松茸づくし

敬老の日のお食事

## 2.2-3 アクティビティ・イベントへの取り組み

ワタミの介護では、入居者に暮らしの中に人と過ごす喜びの時間を感じてもらおうと、様々な取り組みを実施している。平日 5 クラス、土日 2 クラス以上開催されるアクティビティ（レクリエーション）は、生きがいがづくりのきっかけや日々の楽しみ、機能訓練にもなるよう、それぞれのホームで知恵を絞り実施されている。

お花見・納涼祭など季節ごとの行事や外出、書道・園芸・囲碁などクラブ活動、健康維持・増進のエクササイズなどを入居者の要望を反映させながら開催している。ホームにあるワタミ農園の“収穫祭”や、大道具・小道具に意匠を凝らした「一日ワタミ寿司」をホームに開店し、威勢よいかけ声とともに好きなネタを好きなだけ食べられる“寿司キャラバン”など、食をテーマとしたアクティビティも活発です。入居者の家族も参加でき全社で取り組む“日帰り温泉旅行”も実施している。



ホームでお寿司を提供

以上<http://www.watami.co.jp/medical/index.html>より。

## 2.2-4 認知度・イメージ

ここで、ワタミの介護業界の中での認知度、イメージに言及しておく、ワタミの介護の認知率は30%と調査対象社中2位である。(表4) また、「活気がある」、「信頼性がある」、「優秀なスタッフが多い」、「サービスの質が高い」というイメージの項目で1位となっているため(表5)、ここからワタミの施設は介護が必要な家族を持つ人々にとって最もイメージの良いものであると言える。

表4 老人ホームブランド(会社)認知率(複数回答可)

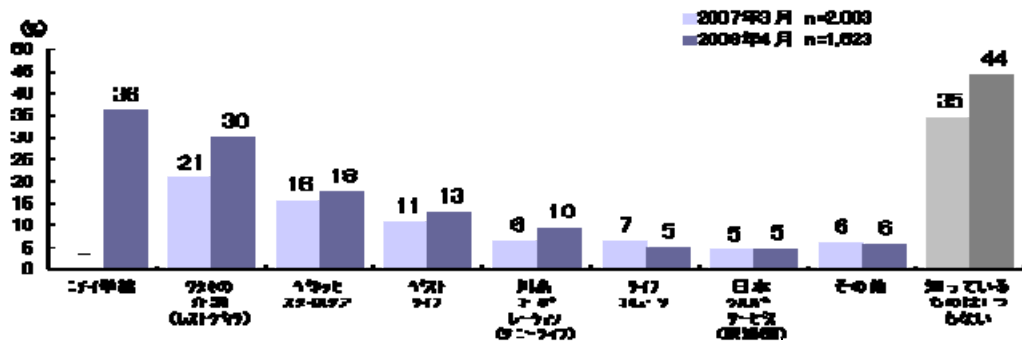
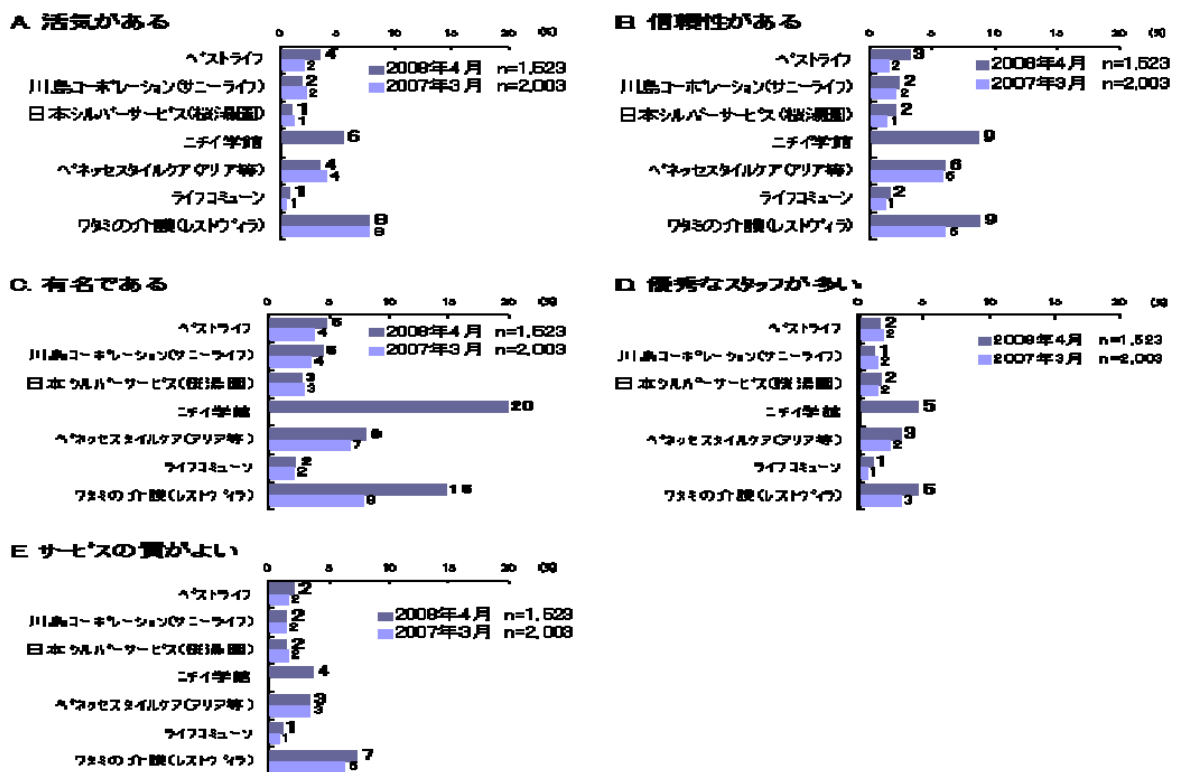


表5 老人ホーム各社のイメージ(複数回答可)



第11回マーケティングシアター自主調査  
調査日：2008年4月24日～4月30日

### 〈論文の方向性〉

ここで、一度論文のこの後の方向性を一度示しておく。また後に詳述する。

現在の最大の事業は外食であり、介護は自社内で二番目という位置づけであるが、近年の、また今後も予想される高齢者人口の増加、原油価格の高騰などによりワタミは介護事業を外食事業を超えるものに育てたいと考えている。

#### 【在宅介護、リフォームの扱い】

ワタミの介護部門では現状老人ホームの経営を中心に据え行っているため、現在、数社による寡占状態に近い在宅介護業界への参入は、望ましくない。

また、リフォームに関してだが、リフォームは自宅をバリアフリー化し、自宅で快適に暮らしていただくためのサービスである。そのため、もしワタミがリフォームを推進すると、「老人ホームに入りたい」と思う顧客を老人ホームから奪うことになる。

#### 【政策提言】

これらの理由から、ワタミは今後、第一の目標を売り上げの増加に置き、そのために顧客数の増加を目指す。そしてその目標を実現する手段として

### 『老人ホームのさらなる充実とシニアマンション業界への参入』

を政策として提示する。

## 《Ⅲ 他社分析》

### 3.1 老人ホーム

#### 3.1-1 老人ホーム 他社分析

まず老人ホーム業界における主な競合他社は、老人ホームに特化しているメッセージ・ベネッセスタイルケア・ライフコミュニケーション・ベストライフ、総合的な介護サービスを行っているニチイ学館・ツクイが挙げられる。

#### [メッセージ]

施設は関東・東海・関西・瀬戸内などに多く、その他札幌・仙台の計153か所あり、都市部(東京、神奈川など)に関しては駅から比較的遠い位置に立地している。地方(三重、奈良、岡山など)に関しては駅に近いホームも存在する。北海道(札幌以外)、東北(仙台以外)、北陸、山陰地方、九州、沖縄には進出していない。費用の平均は月額15~20万円前後(都市部は20万円前後が普通)であり、入居一時金は一部フランチャイズで運営される施設を除き廃止している。類型は介護付有料老人ホームで、施設の特徴的な点としては①オーダーメイドケアを重視(酒、タバコを禁じておらず、調理、洗濯に参加することもできる。)

②外出、旅行などを重視している。③一部FCを除き入居一時金を廃止しているため、自由に入居退出が可能である。④完全個室制 の以上4点が挙げられる。

#### [ベネッセスタイルケア]

施設は北海道1か所・宮城3か所・埼玉8か所・千葉3か所・東京64か所・神奈川28か所・愛知7か所・大阪9か所・兵庫8か所・奈良1か所・岡山3か所の計135か所ある。ベネッセには①アリア：24時間介護、看護を備えたゆとりある上質な暮らしを目指したサービスを展開している。②くらら：少人数のグループケアで温かい家庭的な暮らしを目指したサービスを展開している。③まどか：開放的なリビング中心の安心で居心地のいい暮らしを目指したサービスを展開している。④グラニー&グランダー：個性あるホームで過ごす彩りある豊かな暮らしを目指したサービスを展開している。以上の4種類の老人ホームがあり、費用の平均は施設ごとに異なる。また施設によっても支払い方式が異なる。類型は介護付き有料老人ホームで、施設の特徴的な点として①保育園も運営しているので子供たちとの触れ合いの多い生活が送れる②要介護者2名に対して常勤1名以上の手厚い介護を実施していることの2点が挙げられる。

#### [ライフコミュニケーション]

施設は東京12か所・神奈川18か所(グループホーム2か所含む)・千葉4か所・埼玉6か所の計40か所あり、駅からは遠い場所に立地している。費用の平均は、通常入居の場合入居金が315万円、月額が31万円で、生涯保障入居プラン入居金が315万円、前払い金が90万円前後、月額が20万円前後である。類型は介護付有料老人ホームで、施設の特徴として①要介護者2名に対して常勤1名以上の手厚い介護を実施していること②前払金による生涯保障プランがある、の2点が挙げられる。

#### [ベストライフ]

施設のある場所は、北海道5か所・東北4か所・東京21か所・神奈川21か所・千葉10か所・埼玉13か所・群馬1か所・石川1か所・中部11か所・近畿1か所・中国3か所・九州1か所の計92か所にあり、比較的都市の中、ないし近い所にある施設と、観光地や自然の中でゆっくりといった施設の両方を持つ。ただ、共に交通の便は良い。(「ベストライフの施設は、約7割が駅・バス停から徒歩10分圏内に位置しています(※2008年3月末現在)。」ベストライフHPより)費用の平均は、終身入居の場合入居金が480万円位、月額が15万円位であり、期間限定入居の場合だと入居金が500万円前後、月額が20万円前後である。類型は介護付有料老人ホームで、施設の特徴として①年金内で払えるぐらい安い月額料金②「ベストボランティアクラブ」：地域の人に施設で活動してもらおうという活動を展開している点。(地域と施設をつなぐ活動として、2007.8に設立。)③医療の連携。グループ会社に「ベストメディカルライフ」があり、そのクリニックや近隣の協力医療機関との連携。

④良い設備。「さらに、ベストライフすべての施設の健康管理室にテレビ電話を設置し、通常の電話だけでなく TV 電話でも医師又は看護師が常駐するコールセンターに相談できる体制を整えています。」(ベストライフHPより)の4点が挙げられる。

#### [ニチイ学館]

ニチイ学館は総合介護業界で1位の企業である。施設は東京5か所・神奈川5か所・埼玉1か所の計11か所あり、比較的交通の便が良いところに立地している。費用の平均は、入居金が980万円で月額が20万円前後である。類型は介護付き有料老人ホームで、施設の特徴として①自立支援&介護予防プログラム②医療の連携(ニチイ学館は元来医療サービスを展開している)③充実した部屋空間の3点が挙げられる。

#### [ツクイ]

施設は現在宮城1か所・茨城1か所・埼玉1か所・東京2か所・神奈川3か所・新潟1か所・長野1か所・静岡1か所・愛知1か所・大阪2か所・岡山1か所の計16か所あり、今年の冬に福島県に2か所オープンする予定である。また都心部では駅から少し離れていることが多いが、地方や都心部からはずれたところでは駅の近くに位置し、都心部は駅から離れているが、高速などに近く車などで来やすい所に立地している。費用の平均は月払い方式(全年齢の人がこの方式での支払いが可能)の場合入居金は0円だが保証金として100万円が必要になり、月額は27万円台である。但しこの保証金100万円は入居をやめた場合全額返金され、また入居した人も退却時に全額戻ってくる。一時金方式(75歳以上の人のみ可能)の場合入居金が700万円弱で、月額が20万円弱である。類型は介護付有料老人ホームで、施設の特徴として①低価格②在宅介護25年の経験とノウハウ=ケア“力”の2点が挙げられる。

### 3.1-2 他社の相違点

上記の会社の老人ホームの共通点は、類型が介護付き有料老人ホームであるということである。また設備に関してはそれほど違いがあるわけではない。各社の老人ホームの一番の違いはやはり「金額」である。

### 3.2 シニアマンション

次にシニアマンション業界の他社分析を行うが、シニアマンションを展開している企業は1棟だけを持っている場合が多く、したがって競合他社に値する企業はなく、また各企業のシニアマンションで決定的な違いがないので、その中でも割と知られているエイジングコートエイジングコートのシニアマンションの特徴について述べる。

[エイジングコート]

体制についてはまずマンションとして売り出しており、協力病院を抱えている。

また、緊急時に使える緊急コールボタンも設置されていて、高齢者故の不安を解消する仕組みになっている。防犯面も嚴重で強盗などの心配も基本的でない。

次に共用空間はレストラン、大浴場、エントランスホール、ホビールームがあり、住居は部屋は基本的にきれいな作りになっていて、いたるところにバリアフリーが施されている。立地は病院に近いだけでなく街中にあり、それを前面に押し出している。所有は分譲が基本で運営主体も住民であり、実際のマンションのような位置づけである。利用後は、相続、売却、賃貸という三つの手段をとることができる。エイジングコートは現在6棟所有しているが、他の企業は1棟のみというところが多い。値段は1500万円以上である。

## 《IV 顧客分析》

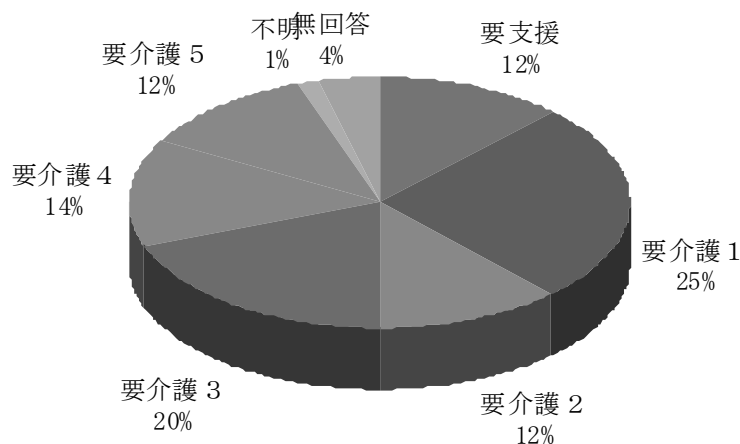
### 【老人ホーム、シニアマンションへの待機人数】

老人ホーム、シニアマンションへの待機人数は30～40万人（厚生労働省）と非常に多く、また今後高齢化が加速することも考えると需要は十分にあるといえる。

### 4.1 老人ホーム利用者の要介護度数

老人ホーム利用者の要介護度数は以下のようになっている。（熟年・シニアの暮らしと生活意識データ集 2006 より）

表 6



要支援～要介護2までが50%を占めている。（近年顧客の意識は「施設に入らざるを得ない」から「老後のことを考えて、安心して暮らせるホームを」と変化しており、自分でホームめぐりをする人も増えている）

要介護度数は常に変化する可能性があり、それぞれの度数では必要とされるサービスが異なる。

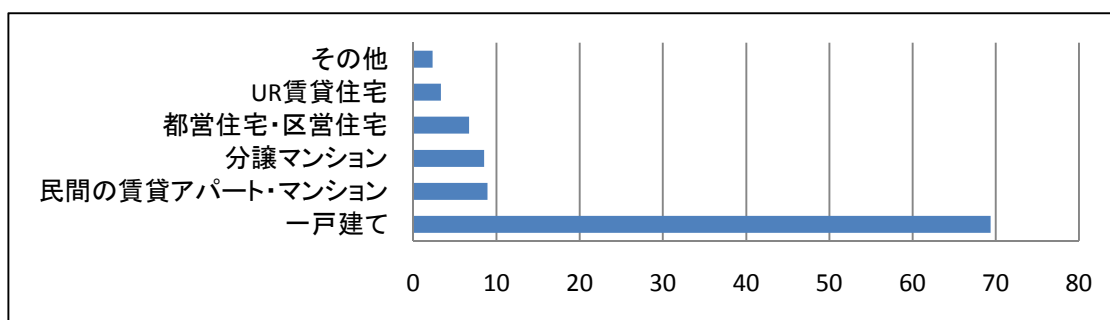
#### 4.2 シニア層の資産状況

国民年金（基礎年金とも）の平均受給額は 5.25 万円、厚生年金の平均受給額が 16 万円（2004 年社会保険庁調べ）であることから、平均的に会社勤めをしてきた人の受け取る年金は平均 21 万円弱である。

#### 4.3 シニア層の住居と都内の持家率

都民の持家率は 1995 年で 42%、2000 年で 44.8%、2005 年で 47%に上昇している。熟年・シニア層に絞ってみると、50 代では 58%、60 代では 64%、70 歳以上では 71%と極めて高い。持家率・持家数共に少なくとも今後数年は増加すると予想されている（総務省）

表 7

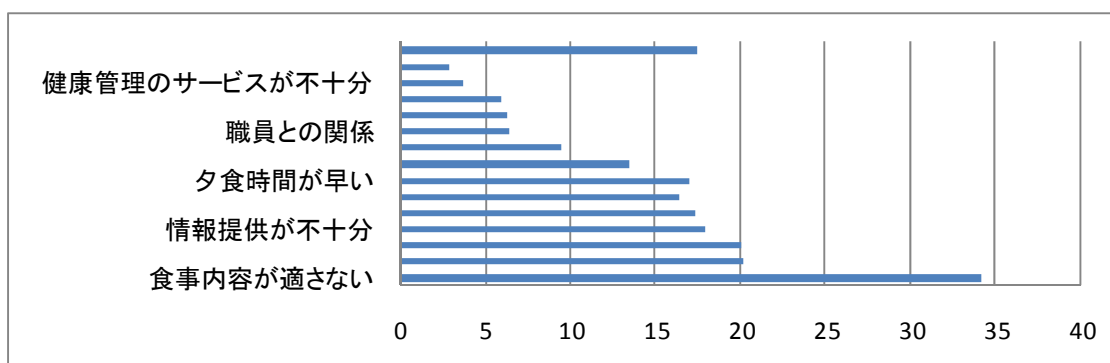


（熟年・シニアの暮らしと生活意識データ集 2006、総務省の国勢調査に基づくニッセイ基礎研究所のデータ、総務省「住宅・土地統計調査報告」より）

#### 4.4 現在ホームに入っている人たちの不満点

食事に対する不満が三分の一以上と、圧倒的に多い。具体的には、栄養バランスなどはよく考えられているが美味しくない、という点が問題となっている。

表 8

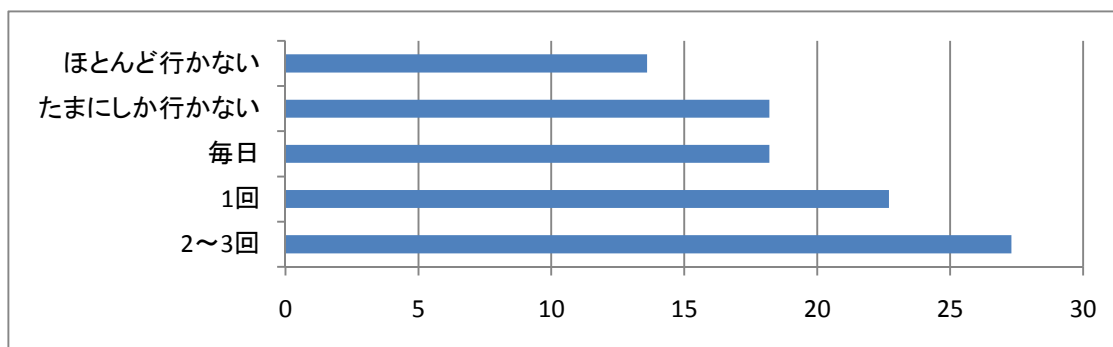


（厚生労働省平成 18 年社会福祉施設等調査結果の概況・2007 年 12 月 18 日公表より）

#### 4.5 老人ホーム入居者と家族

週に1回以上はホームを訪れたいという層が70%近くを占めている。ホームの入居者にとっても家族が会いにくることは大きな刺激になり、また、入居者の体調が悪化した際にはすぐに家族が呼び出される。そのため、交通の便のいいところに施設を建てる事は入居者と家族の両方に評価される。

表 9



(厚生労働省平成18年社会福祉施設等調査結果の概況・2007年12月18日公表より)

### 《 V 問題提起 》

#### 5.1 老人ホームの問題点

##### 5.1-1 費用が高い

定年を迎えた人々は、老後に十分な貯蓄が出来ておらず、その上近年の年金受給額は1人当たり約20万円である。しかしながら、老人ホームに入居する際にかかる費用は表10のようになっており、月額費用は払っても入居一時金が高いため、これが老人ホームに入ることを大きく妨げる要因となっている。

表 10 老人ホームに入居するのにかかる費用

	入居一時金	月額
ベネッセ	315～6200万円	20～30万円
ワタミ	250～1900万円 (700～800万円が多い)	18～22万円
メッセージ	0円(3店舗除く)	12～23万円
ライフコミュニケーション	315万円	31万円
ニチイ	840万円	30万円程度
ツクイ	0円 700～930万円	254,000～336,000円 17～27万円(平均20万弱)

### 5.1-2 食事がまずい

老人ホームでは、それぞれの入居者の体調や病状に合わせて食事を作っていることが多い。しかし、塩分や飲み込みやすさなどには注意が払われているものの、多くの入居者は食事がまずいということに不満をもっていることが分かった。

### 5.1-3 自宅に気軽に帰ることが出来ない

高齢者にとって自宅は多くの思い出が詰まった唯一無二の存在であり、また老人ホームに入居する人にとっては長年住み慣れた自宅に一時的にでも帰宅することはひとつの大きな楽しみで、認知症治療にも自宅で過ごす時間は有効とされている。しかしそれにも関わらず巨額の一時金の支払いができず、自宅を売却して入居一時金にあてるケースが多く、巨額の入居一時金の支払いに自宅を当てるのは老人ホームやシニアマンションへの入居など自宅を離れる高齢者の大きな障害となっていた。

## 5.2 シニアマンションの問題点

### 5.2-1 分譲にしてしまうと費用がかかりすぎてしまう

分譲のシニアマンションを購入しようとすると、1000万円～3000万円してしまう。これでは①で述べたように老人ホームと同様にシニアマンションに入りたいと考えたとしても、費用がかかりすぎているため入れないことが分かる。

## 5.3 シニアマンション opportunity

### 5.3-1 リーディングカンパニーの不在

現在、老人ホーム業界のベネッセスタイルケアや在宅介護業界のニチイ学館などのように、シニアマンション業界を大きくリードする企業がない、つまり大きな価格決定力や認知度を持った会社が未だ存在していない。その為に介護業界で高い知名度を誇るワタミはシニアマンション事業への参入が比較的容易であると考え

### 5.3-2 待機顧客

顧客分析でも述べたが、シニアマンションの待機顧客が30～40万人いるため、シニアマンションへのニーズがあることは確実である。

## 《VI 政策提言》

### ～目標～

自社分析の章末にも記したが、我々は客単価ではなく客数を増やすことで売り上げを増加させる。つまり新規顧客を増加させる方針をとる。

具体的には以下の三つの政策を採る。

- 6.1 老人ホームの更なる拡大
- 6.2 シニアマンション業界への新規参入
- 6.3 シニアマンション→老人ホーム：生涯ワタミケアの確立

### 6.1 老人ホームの更なる拡大

#### 6.1-1 居食屋ワタミのノウハウを活かした老人ホームの運営を継続

老人ホームの問題点である、「食事がまずい」というのは、ワタミの老人ホームの場合は当てはまらない。現在ワタミでは飲食店のノウハウを使い、おいしく、しかも衛生的な食事を提供することに成功している。また、飲食店で使用している有機野菜を老人ホームでも使用することによって、健康に優しい食事を提供している。現在は交通の便がよい立地の確保を目標にして建設しているので、今後もその流れを継続する。

#### 6.1-2 リバースモーゲージの積極的導入

価格も一時金 1000 万円前後、月額 20 万円前後とし、現在の価格設定を継続する。しかしリバースモーゲージ制度を積極的に導入することで問題提起にある「自宅に帰れない」、「一時入居金が高い」という二つの問題点を解決する。

リバースモーゲージとは、現在ワタミが中央三井信託銀行と提携し実施しているシステムである。自宅(一軒家)を担保にすることで、その 50%までの資金を手にでき、それを入居一時金などの必要な資金に当てられる。担保にした自宅は顧客が亡くなるまでは自分の家として利用可能であり、老人ホームまたはシニアマンションから帰る自宅、思い出の詰まった自宅を手放さなくてもホームへの入居ができるという利点がある。

このリバースモーゲージの利用により今まで月額利用料を支払う能力はあっても現金で巨額の一時的入居金は支払えなかった層を新たに取り込むことに成功すると考える。

### 6.2 シニアマンション業界への新規参入

将来的には全国展開を目指すのが、初期段階では首都圏の一軒家に住む高齢者をターゲットとして首都圏での展開を目指す。

### 6.2-1 シニアマンションにワタミの強みをいかす

現在 30～40 万人の待機顧客をかかえているシニアマンション業界に、ソフト面ではワタミの強み、すなわち『おいしい食事』『きめ細やかな衛生管理』などを前面にだし、参入する。また、ハード面ではシニアマンションの平均的な設備、つまりホビールームや大浴場等を兼ね備えた設備でのシニアマンション業界へ参入を目指す。

### 6.2-2 賃貸形式により顧客の高額負担を緩和

新規設置する全ての施設を賃貸にし、まとまった資金がなくとも入居可能になるようにする。その際、一時金を礼金という形で徴収する。

価格は通常のマンションの価格に多少の上乗せをし、破格にならない価格設定をする。

また、交通の便の良い所に建設する、ないし既に建設されている老人ホームの近くにシニアマンションを建設することで交通の便の確保をします。

また、老人ホーム等へ食材の供給等を行っているワタミ手作りマーチャндаイジングシステムの効果的な利用（輸送コストの削減）する。

### 6.3 シニアマンション→老人ホーム：生涯ワタミケアの確立

シニアマンションは比較的健康的な人が入居する施設である為、健康を害したら入居を続けることが難しくなる。そこで同系列のワタミのシニアマンションから老人ホームへの移動を資金面、環境面など様々な面から容易なものにする。シニアマンションが老人ホームの近くにあることで移動がしやすい。またシニアマンションに入居していた顧客には老人ホームの入居一時金を優遇する措置を実施し、生涯ワタミのケアを受けられるというシステムを構築する。

以上、ワタミが顧客数を伸ばす政策を提言したが、最後にそれら政策の整合性を確認したい。我々はワタミの顧客を大きく自分の身の回りの世話をできる高齢者と、誰かの手助けを受けなければならない人に分けた。このマーケティングプランではシニアマンションで前者を、老人ホームで後者をカバーする計画となっている。また、自社分析の末尾でも記したが、在宅介護サービスは今後拡大させていかない方向をとり、リフォーム事業への進出もしないという政策により、顧客のカニバライゼーションを避けている。つまり老人ホームやシニアマンションの顧客と在宅介護とリフォームの顧客層とが重なっているため、その両者に対してサービスを展開するのではなく、より当初の目的を達成するのに適した、片方のみを選択したのである。

これら政策を実施することによりワタミは顧客数を伸ばすことに成功すると考える。それによりワタミが提供するサービスをより多くの人に提供できるようになり、現在介護業界ではまだ「小川」のような企業ワタミが、将来「多くの人に豊かな水源を提供できる輝ける大河」へと成長を遂げられると考える。

## 《Ⅶ 最後に》

ここまで論文を読んで頂いた方々に班員一同感謝の意を表したい。  
また、至らない点が多数見受けられたとも思うし、意義も唱えたいだろうがここは初めて  
立ち上げた一年生の脚である。多少のご辛抱を賜りたい。

さて、ここで我々のこの論文制作にかけた二か月を多少述懐してみたいと思う。  
思えば介護班に心から介護業界で論文を書きたいと思う人はいなかった。我々の班にいた  
のはノリでわけもわからずに介護業界に手を挙げてしまった数名と、自らの意思に反し無  
理やり介護班に押し込められた多くの人たちだけであった。  
さらに誰一人として介護業界に張り巡らされマーケティングを非常に困難なものとする  
『法律』と『サービス業』というキーワードを不安視する者がいなかったのは班員の構成  
からは至極当然のことであった。  
そんな世間知らずの我々が遂にその蜘蛛の巣の中に自分達を発見したのは論文制作開始か  
ら一か月も後のことであった。もがけども進歩しない進捗状況に我々の班では介護業界か  
らの撤退を何度も何度も真剣に議論したのも今となっては微笑ましい記憶である。  
そんな我々だが今こうして最後まで論文を書き上げることができたのは一重に経済新人  
会・マーケティング研究部の先輩方の適切な指導あつてのことと思う。  
今改めて班員一同感謝したいと思う。

そんな我々だったが、この達成感やマーケティング、グループ活動の進め方などのスキル  
以外にもこの論文制作を通じて得た大きなものがあつた。  
それは、マーケティングの奥深さ、面白さである。班員それぞれにそれぞれ得たもの、感  
じたものはあるが、これは皆共通して感じたことであつた。

お世辞にもマーケティング研究部一年の我々が諸先輩方の持つようなスキルや力を兼ね備  
えているとは言い難いが、今後の我々の成長を是非温かく見守って欲しい。

菊薫る頃  
介護班一同