

CASE 03

事業拡大

●株式会社CLOVER

徹底リサーチで差別化

「福祉」×〇〇〇で付加価値を

株式会社CLOVERは、デイサービスや放課後等デイサービスを運営。FCコンサル出身の二人が畑のまったく違う介護の世界に飛び込みつくった会社だ。飲食店経営やシステム開発なども行い、今後、長野県で地域創成事業を手がけるという。そのユニークな事業拡大戦略について聞いた。

― 起業時から複数事業を想定 リスク分散を狙う ―

株式会社CLOVERが東京の一等地で介護事業をスタートしたのは、東日本大震災の記憶も新しい、2011年4月。東京の千駄ヶ谷のデイサービス経営から始まった。12年目を迎える現在、クローバーグループとして、麻布十番や広尾、神楽坂、成城学園など、東京の一等地を中心に、デイサービス10カ所、放課後等デイサービスを2カ所、障害者グループホーム、就労支援（予定）などを手がけている。今年6月からは、事業拡大戦略の一つとして、長野県安曇野市

で、地域創成事業も始めるという。加えて、代表取締役社長の香丸俊幸さんや、一緒に起業した右腕の管理本部長の野口潔さんは、経営コンサルタントの前歴を活かし、同時並行で、飲食店やITシステム開発企業も本格的に経営している。

「起業にあたって、最初から複数の事業を展開しようと決めていました。一つの店舗や一つの事業でずっとやっていくのは経営的に非常にリスクが高いからです」と、香丸さんはそのユニークな経営戦略について語る。

将来的には介護保険制度の改善や高齢者人口の減少などのリスクもある。複数の事業経営をしていることで、リスクを分散したいという狙いがあった。

― 立地とサービスで 差別化して新規店舗を出す ―

同社の特長は、東京都心部の一等地に出店するというブランドイングだ。香丸さんたちはあえて、東京の高級立地である千駄ヶ谷を1店舗目に選び、2店舗目を神楽坂にした。マーケットリサーチの結果、市場価値のある立地だと考えたからである。

「その土地の市場、ご利用者やご家族のニーズ、競合他社の情報などを綿密に調査します。また、経



験者へ聞き取りしたり、実際に気になった事業者を、日本全国飛び回って見学したりと、徹底的にリサーチを重ねます」

家賃は確かに高額だ。たとえば、麻布十番なら、一般的な介護事業所の家賃の倍ぐらいはしてしまう。しかし、日ごろの生活や老後、子どもの教育などに意識の高い層が住んでおり、使いどころにはお金を使う。また、物件が高いため、なかなか競合他社が入ってきづらい点もメリットである。

事業拡大をするうえで、サービスの差別化のリサーチも重要だと野口さんは語る。

「サービスにおいて、差別化ポイ

DATA



▶ 管理本部長の
野口潔さん

◀ 代表取締役社長の
香丸俊幸さん

株式会社 CLOVER
● 東京都新宿区四谷 4-12 KEELS-g
URL day-clover.com/



▲長野県安曇野市でオープンする「デイサービス」と「移住希望者向けシェアハウス」一体型施設の完成予想図

ントを採るときに大切なことは、介護で本当に必要な本質的な点と、差別化する点が一致していることです」

たとえば、同社のデイサービスでは、時間の延長が可能で夕食も出している。都心に多くいる、働किながら親の介護をする家族でも、親がデイサービスで夜ご飯を食べて歯磨きをしてあとは寝るだけの状態で帰ってきてくれれば、家族は仕事を続けながら無理なく在宅介護を続けていくことができる。介護という状況に必要なとなる本質的な部分を手厚くサポートする、そこが差別化になる。

その後、同社は、自治体や周囲

の同業者から勧められて放課後等デイサービスを麻布十番や芸芸大学で始めた。

「事業の柱が増えて経営が安定化し、経営ノウハウの共有ができました。また高齢者と子どもの交流など、取り組みについても複数事業の相乗効果を感じました」

ほかにも人材採用や人が辞めな会社づくりに関しても事業拡大はプラスになる。たとえば、キャスト（職員）にとって、デイサービスだけでなく、子どもや障害者、就労支援、地域創成、そしてそれらをまとめる本部機能など、多岐にわたる業務やキャリアアップの可能性が出てくるからだ。

ただ、複数事業を行うことは、それだけ新規立ち上げが増えるというところで、売上やコスト、顧客ニーズなど、時に仮説で動かなければならぬことが増える。どう上手にマネジメントをするかが重要だという。

都心から牧歌的な安曇野市へ 新規事業展開の意義

今までずっと都心を中心に事業を進めてきた同社だが、今年6月

からは、長野県安曇野市で、地域創成事業をスタートさせる。その第一歩として、「デイサービス」と「移住希望者向けシェアハウス」の一体型施設をオープンする。

将来的には、農業による就労支援、IT事業との連携、保育園の併設など、福祉を軸とした複合型コミュニティをめざしたいと考えている。野口さんは思いを語る。

「東京でつかんだ福祉への思いをつきつめていくと、たとえば多世代共生や地域創成であったり、農福連携であったり、もっと広い視野から、複合的な事業を行いたいという気持ちが強くなりました。でも、やりたいことやかわる人が増えたりすると、より広く自由な場所が必要になったのです。都

心だとかやはり家賃が高くてスペースも狭く制約も多いんです」

安曇野は、野口さんが個人的に思い入れのある地域で、農家の人たちが市議会議員などのネットワークの強みもあった。また、人口や顧客ニーズ、文化などエリアマーケティング的にもポテンシャルが高かった。人材についても、すでに長年働いているキャストが名乗りを上げてくれた。

「安曇野という場所に、東京でやってきた、高齢者・子供・障害者などの取り組みを掛け算する。複数事業をミックスして付加価値を得る、そこに経営としての楽しみがあります」

香丸さんと野口さんのチャレンジは自由自在だ。

ポイント

- 最初から多店舗・複数事業展開をめざしてリスク分散
- 徹底的にマーケットリサーチ
- 本当に必要な本質的サービスで差別化を図る