

資 料 編

企業ヒアリング要旨

1. 社会福祉法人 東京都社会福祉協議会

対象団体・企業	社会福祉法人 東京都社会福祉協議会
対象事業名称	福祉人材確保ネットワーク事業
訪問日時	2月15日（金） 午後3時00分～4時30分

(1) 東京都社会福祉協議会（以降、東社協）のヒアリング対象事業の概要

事業名称：福祉人材確保ネットワーク事業

開始時期：平成19年9月に事業開始

① 事業目的・方針

- ・福祉施設の人材採用活動を、ネットワークを活用して取り組み、人材の質と量の両面を確保するとともに、確保から育成を一連の流れで行うことである。
- ・人材交流により介護ノウハウが共有化される業界の質的向上等をめざす。
- ・介護人材の他業界への人材流出を防止する。
- ・平成19年度に試行的に実施され、20年度から本格実施の予定である。

② 事業概要

- ・都内31の社会福祉法人が共同で職員採用を行う事業である。
- ・東社協が事業の窓口となり合同1次試験（小論文・特性診断）を実施する。
→1次試験合格者に「ネットワークパスポート」を付与する。
この「ネットワークパスポート」保有者は2年間の法人面接試験の受験資格を有する。
→合格者に対して定められた時期に参加法人が個別の面接試験を実施し採用する。求職者はその期間にいくつもの施設を受験でき、結果はまとめて通知される。
参加法人は東社協が設定した給与水準やコンプライアンス等の基準をクリアした法人に限定される。
- ・各法人で採用した者は、東社協主催の合同研修を受講する。内容は社会福祉や介護、チームワークの理解などの研修である。
- ・就職後4年目以降は参加法人の他法人に出向（原則2年）や転職が可能となる。その際の出向・転職は東社協が調整役を担う。
- ・なお、第1回試験では124人が受験し、合格は115（合格率は92.7%）、うち面接・実習選考へのエントリーは75名（合格者中65.2%）であった。38名が就職した。
- ・19年度は試行的に取り組んだが、今後拡大させていく方針である。

(2) 事業取り組みの背景、経緯について

- ・東社協に寄せられた社会福祉法人や事業者からの意見や、平成18年10～11月に都内の

民間社会福祉施設を対象とした現況調査から、福祉人材の確保と育成が深刻な状況であることが明らかとなった。

- ・平成18年度に東社協に「社会福祉事業の経営基盤と人材確保に関する調査研究委員会」が設置され、平成19年3月に、その報告書の中で「福祉施設のネットワークが取り組むべきこと」として提言された。
- ・それが「福祉人材確保ネットワーク事業 ～ふくしのしごと ‘07～」として実施されることとなり、平成19年8月から運営委員会による検討と準備が開始され9～12月に本事業が展開された。

(3) 事業の実施状況等

事業概要は前述のとおりである。その中での注目点は以下のとおり。

① 参加法人の条件

- ・この事業に参加するには、幾つかの条件を満たすことが条件になっている。なお今回は都内で社会福祉事業、介護事業を行う社会福祉法人での求人に限られた。
- ・参加事業所は、東社協が示す「勤務条件（①給与制度、②退職金制度、③その他）」と「運営内容（①東社協への加入と部会活動への参加、②東京都の福祉サービス第三者評価の受審、コンプライアンスの重視）」に適合することが条件となる。

※平成20年度は「運営内容」のカッコ内①の要件を除外

② 事業の実施経過（平成19年）

- ・9/10-10/2：参加法人の募集（社会福祉法人協議会会員を対象：31法人参加）
- ・10/18-11/6：求職者のエントリーを募集（124名がエントリー）
- ・11/18：職員採用合同試験実施（小論文および特性診断を実施）
- ・11/12：ネットワークパスポートの交付（115名に交付）
- ・12/1：参加法人による合同プレゼンテーションの開催
- ・11/23-12/4：面接・実習エントリーの受付（パスポート取得者のうち75名エントリー）
- ・12/8-15：各法人により面接・実習選考を実施
- ・12/18：選考結果通知（45名が合格）
- ・12/22：合格者による意思表示（採用希望/辞退）
- ・12/22以降：38名が内定（31法人中、20法人が内定者獲得）

以上が事業実施の経過である。

(4) 初年度事業の課題

- ・予算の関係で事前の広報活動が十分できなかったことが課題である。広報活動ができれば、さらに応募者拡大は可能がある。
- ・看護師資格の保有者の応募が得られず、今後の募集の課題となった。

(5) 人材の確保や育成等について

- ・現在の東社協のネットワーク拡大もあるが、同じような趣旨で形成される他のネットワークと相互交流することが可能となれば、福祉人材の確保に大きなプラスとなる。

2. トヨタ自動車株式会社

対象団体・企業	トヨタ自動車株式会社
対象事業名称	ウェルキャブ事業
訪問日時	3月6日（木） 午後1時30～4時10分

(1) 高齢者向け市場に対する経営戦略(事業の目的・位置づけなど)

- ・高齢者や障害者を含めて「移動する自由」を身近なものとするというのが基本的な考え方で、その考え方で提供するトヨタの福祉車両が「ウェルキャブ※」である。

※Welfare(福祉)、Well(健康)、Welcome(温かく迎える) + Cabin(客室) = Welcab

- ・一般車にもユニバーサル・デザイン(UD)を取り込み、さらに様々な個別の高齢者・障害者の顧客ニーズに対応した車種の総称が「ウェルキャブ」である。
- ・「ウェルキャブ」事業は、トヨタの事業の中では、社会的使命を担った社会貢献の事業として位置づけている。
- ・福祉車両の市場規模はまだ小さく、台数ベースでは市場の1%以下である。
- ・様々なニーズに対応する30車種前後のウェルキャブシリーズがある点が、トヨタ・共通化の強みである。改造車はともすれば車両コストが高額となるが、各種の機器の標準化や一部では福祉車両を標準車ラインで製作することで、そのコストを抑制し、幅広くユーザーに提供することを戦略としている。
- ・福祉車両も個々のユーザーニーズに応じた車を提供するという一方で、カーマニア向けの改造車両と同様な位置づけということで、フリート営業・特装部カスタマイズ室が担当している。

(2) ウェルキャブ事業について

- ・事業の沿革(ホームページ内年表より)
1965年頃から取組がはじまっている。

ウェルキャブの主な事業展開の経過

- ・1965年頃 トヨタ系改造メーカーにて、運転補助装置取り付けによる改造開始
- ・1975年 トヨタ系改造メーカーにて、ハイエース福祉車両改造開始
第21回東京モーターショーに、ハイエースベースの福祉対応車を出品
- ・1980年代 ハンディキャブ(介護タイプ)、フレンドマチック(自操式)の名称でメーカー完成車として発売開始
- ・1990年代 マイクロバスに福祉車両を設定したり、フレンドマチック者に専用運転席シート等々を新開発
- ・1994年 サイドリフトアップシート車を新開発、オフィシャルユース中心のラインアップから、パーソナルユースに拡大(エステイマエミーナ等)
- ・1996年 介護用車両の名称を「ハンディキャブ」から「ウェルキャブ」に変更
- ・1998年 福祉車両のシリーズ名称を「トヨタウェルキャブシリーズ」に変更

	ウェルキャブ総合展示場「トヨタハートフルプラザ(東京、神戸)」を開設(現在 10ヶ所)
2000年	スロープ車の導入
2001年	福祉タクシー仕様車新設定(ハイエース)
	・以降、各種機器の改良や低価格化が進められている。

- ・販売先は介護事業所向けなどの法人が約 1/3、個人向けが 2/3 で、法人向けはハイエースが中心。現在 30 車種前後を投入し、4つの販売チャンネル(トヨタ店、トヨペット店、カローラ店、ネット店)で販売を行っている。
- ・家庭や福祉施設で使用される福祉車両は、大きく「自操式」と「介護式」の二つに分けられる。「自操式」はいろいろな補助器具やレバーを装着した運転補助装置付の車両(トヨタではフレンドマチック車)で、身体の不自由な人が自分で運転するための車である。「介護式」は主に身体の不自由な人の介護や送迎に利用できる車で、シートやフロアの形状・機能などによって大きく①回転(スライド)シート車、②昇降シート車、③車いす移動車の3つに分けられる。このほか、公共交通向けの低床バスや福祉タクシーなどがある。

(3) 高齢者向け商品開発・サービス提供のあり方

- ・全国の販売店店舗では、台数規模が望めないため、ウェルキャブの展示車、試乗車を設置することが容易ではない。その為、ウェルキャブの常設総合展示場「トヨタハートフルプラザ」(全国 10ヶ所)と東京の MEGAWEB や大阪の「トヨタウェルモール」でひととおりの車種・タイプを、専門スタッフのコンサルティングによってユーザー各々のニーズにベストマッチしたウェルキャブを選択、検討できるようにしている。
- ・それらを通じて、顧客の多様なニーズを把握し、商品企画につなげている。

(4) 高齢者向け市場の展望

- ・福祉車両全体の国内市場規模(販売実績、(社) 日本自動車工業会)は、03年度の42,871台をピークに若干の減少に転じているが、年間約4万台の国内規模である。07年度は、全体で36,822台(前年比91.2%)となっているが、これは標準車の低迷及びシートの強度基準の変更の影響を標準車以上に受けたためである。
- ・施設向け需要は、介護保険改正などの様々な要因、各自治体の財政難による福祉補助、助成の削減もあり、現在のところ厳しい状況が続いている。
- ・福祉車両については自治体や機関などによる各種助成制度もあるが、自治体によって、その取組は様々で異なっている。
- ・しかしながら高齢化の進行によって、長期安定成長が期待される。

(5) その他

- ・このほか、アイシン精機の電動パワーユニット付車椅子や電動ベッドなど、複数のグループ会社による福祉器具や介護関連製品の展開も行われている。

3. 株式会社 ポピンズコーポレーション

対象団体・企業	株式会社 ポピンズコーポレーション
対象事業名称	事業全体
訪問日時	2月26日(火曜日) 午後1時30分～3時

(1) ポピンズコーポレーションの事業概要

① 事業目的・方針

- ・ポピンズコーポレーションは、1987年に現在の中村社長によって立ち上げられた。
- ・1980年代は女性の社会進出が注目された時代であった。しかし、現実には、女性が仕事をする環境が十分に整っていない状況であった。
- ・中村社長の子育て後の社会復帰の体験から、87年に在宅保育サービス(個人向け)を開始した。96年から開始された高齢者向けの「VIP ケアサービス」は、会員制で口コミにより事業が拡大した。
- ・企業理念は「子育て支援」「母と子に優しい街づくり」「高齢者在宅ケア」であり、「最高水準の保育・介護サービスを提供すること」を目指している。

② 事業概要

- ・主要事業は、教育ベビーシッターの要請と派遣、保育施設の企画・運営、次世代育成支援・コンサルティング、保育士研修事業(海外留学・研修・視察の企画・斡旋、eラーニング他)、高齢者在宅ケアサービスである。

(2) 事業取り組みの背景、経緯について

① ベビーシッター事業について

- ・子どもを預かるだけではなく、子どもへの教育を保育に取り入れ、他が真似のできない高品質なベビーシッターサービスを目指し、米国、英国にあるナニーをお手本とした。
- ・在宅保育サービスのほか、集団生活を体験させるルーム事業と呼ばれる保育所サービスを始めた。認可・認証保育園からスタートし、さらに企業内保育所のニーズも高まり、複数の大手企業や大学などで企業内(事業所内)保育所も開設し、現在全国52箇所にある。

② シニアサービス事業について

- ・ポピンズのベビーシッターを使った顧客からの要望で、11年前の1996年にシニア(在宅ケア)サービスがスタートした。
- ・保育は働く女性を支えるという理念で始めた事業であるが、介護も女性を家に縛るもの

である。つまり、介護も保育の延長線上の事業であり、介護サービスの展開は企業理念に合致するものとして、VIP ケア（シニアサービス）を立ち上げた。

(3) 事業の特徴：介護保険とVIP ケアとの関係

- ・ポピンズのVIP ケアは広尾と芦屋で展開している。基本的にVIP ケアでは介護保険を意識していない。あくまでも利用者のニーズに応えるサービスの提供が基本であるが、利用者の要望からいずれも介護保険の指定事業者でもある。
- ・VIP ケアと介護保険サービスは基本的に競合することは無い。サービスは利用者本位に組み立てられており、介護保険はその一部分のみサービスを給付するだけであり、VIP ケア独自のサービスがサービスの主体であることに変わりはない。
- ・しかし、介護保険を利用する顧客の割合は年々増えており、今後も増えるものと予想される。
- ・VIP ケア利用者の5割は、自分自身が利用料を負担して支払っている。残り3割は自分の財産を子に託し、そこから支払っている。残り2割程度は、子どもが支払っている。
- ・介護保険のサービス範囲は限定的であり、ポピンズのVIP ケアは利用者のニーズに何でも応えることで差別化している。

(4) 人材の確保について

- ・ケアスタッフに求めるものは、技術が3割、人間性が7割である。人間性の部分は教育できるものではないので、採用でこだわらないと良い人材は得られないと考える。
- ・ケアスタッフの採用では、介護技術よりもその人の社会経験を重視している。社会経験とは、社会で仕事をするだけでなく、母として、妻としての経験も重要視している。
- ・したがって、現在のケアスタッフの平均年齢は55歳である。最も若い年代で40、最も高い年齢が70歳で、ケアスタッフの年齢分布は55歳あたりをピークとした完全な正規分布となっている。

(5) 今後の事業展開と介護保険制度について

- ・保育は芦屋、名古屋、広尾、VIP ケアは現在、芦屋と広尾だけであるが、保育同様に名古屋での事業展開を近々行う予定である。
- ・子ども事業とのシナジー効果を狙った出店で、全国津々浦々に展開することは考えていない。ポピンズのマーケットは、高齢者市場の中ではニッチ領域に入ると思われる。

4. 株式会社 ハンディネットワーク インターナショナル

対象団体・企業	株式会社 ハンディネットワーク インターナショナル
対象事業名称	事業全体
訪問日時	2月28日（木曜日） 午後10時30分～12時

(1) 制度に依存したビジネスからの脱却

① 20世紀は措置制度に守られた医療・福祉

- ・ 20世紀型の医療・福祉は制度に守られていた。
- ・ 昭和23年の医療法、昭和36年国民皆保険、昭和38年老人福祉法、昭和58年老人保健法、平成12年介護保険法と法制度が整備される中で、医療制度や福祉制度は補助金や措置制度に依存しない制度に軌道修正すべきであった。

② 公的サービスと民間サービスの組み合わせによる福祉の充実

- ・ 措置制度を否定しているのではなく、公による下支え部分と自分自身の判断で自己選択できる上乘せの部分が必要であると考えます。
- ・ 基本的な部分を公が提供し、それ以上のものを求める人は自己負担で必要と思うものを買うことができることが大切であり、このような仕組みを「2階建てバス方式」と名付けている。

③ 制度に依存しないビジネスの展開

- ・ 療養型病床が今後廃止されるが、制度上のビジネスは常に制度変更がある。
- ・ ハンディネットワーク インターナショナルは制度に依存せず、理念に従った事業の展開を行っている。
- ・ 制度に依存した事業の展開では限界があり、制度に左右されないビジネスを目指すべきである。

(2) 日本の介護をどう見るか

① 「暮らしづくり」が介護の基本

- ・ 介護マーケットはこれからも成長する市場であると考えます。ニーズの背景にあるウォンツを捉えてサービスや商品供給をすることが課題である。
- ・ 利用者のウォンツだけではなく、「暮らしをつくる」というコンセプトで介護サービスの開発が必要であると考えます。

② 欧米の医療福祉の動向から日本の介護を考える

- ・ 家族総出での介護から核家族での介護が課題である。特に終末ケアと認知症ケアが課題であり、自己責任型に傾斜する欧米の制度の動きを見ながらこれらのニーズにどのように応えるかが課題である。

(3) システッドリビング、ナーシングホームの不足

① 不足している介護施設

- ・ 日本は高齢期の住まいが少なく、病院で看取りを中心とした介護を行ってきた。しかし、それが医療費を増やす原因となる。
- ・ 日本では介護のために今後 160 万ベッド必要となる。国が約 100 万ベッド準備しているので 60 万ベッドが不足すると見込んで事業の展開をしている。

② 重度の介護にどのように応えるか、新しい介護モデルの構築

- ・ 介護保険は、官民補完体制で実施するものであり、介護保険部分は基礎的な部分である。その介護保険に利用者自らが上乗せして介護体制をつくっていくことが重要である。
- ・ しかし、そのように公民分担が進まないのは、長年国民皆保険で、医療と福祉はほとんど自己負担がなく提供されてきたことに起因すると考える。これからは、医療・福祉は無料ではないということを国民に周知していかなければならないと考えている。

③ 補助金・制度に依存しない商品作り

- ・ 当社は補助金に依存したサービス・商品作りはしていない。補助金を否定するのではなく、1階に公的資金、2階に自己資金の2階建て方式の介護サービスを構築することを考えている。

(4) 介護ビジネスの特性について

① 利用者本位の介護サービス開発が課題

- ・ 顧客の視点が大事である。顧客の「これが欲しい」を発展させられることが重要である。介護業界では、この観点を持った事業者は少ない。

② 利用者教育の必要性

- ・ サービスや商品が顧客ニーズに合っていないければ、通常市場から消えてなくなる。しかし、介護分野のサービスや商品は顧客ニーズに合っていないくとも市場からなくなることはなかった。
- ・ その理由は、利用者が介護分野のサービスや商品を知らないことと、福祉の措置給付に支えられたことがあげられる。消費者教育と顧客ニーズに応じた商品開発が不可欠である。

(5) シルバーサービスの基準となるサービスの創造

- ・ 万人の顧客のニーズに応えることはできないと考えている。自動車が様々なバリエーションがあるように介護サービスも顧客ニーズに応じて提供されるべきである。
- ・ 介護サービスの業界に基準となるようなサービスや商品がない。当社ではこの介護サービスの基準となるようなサービスの提供をしたい。

(6) 日本方式の介護・福祉を作る

① 利用者ニーズの掘り起こし

- ・ 介護保険は施設から在宅まで支援をしてくれる良い制度である。しかし、現状では、上限額いっぱいまで使う利用者が少ない。
- ・ それは、利用者のニーズに応えるだけの魅力がサービスや商品にないためと考える。利用ニーズの掘り起こしも重要な事業者の使命である。

② 介護サービスのスタンダードづくり

- ・ 国民がサービスを理解できるようなスタンダードをつくり、利用者が選択できるような市場にしたい。
- ・ 競争のあるマーケットをつくる。それは市場の創造ということである。
- ・ 現在は千載一遇のビジネスのチャンスである。制度に沿ったビジネスからは出ていくべきである。制度を広げるビジネスではなく、制度の外で活躍すべきである。
- ・ 制度に依存した事業の展開では限界があり、制度に左右されないビジネスを目指すべきである。

5. 株式会社シニアコミュニケーション

調査対象企業	株式会社シニアコミュニケーション
訪問日時	3月21日（金曜日） 午後3時～4時半

(1) 企業概要および事業概要

① 企業概要

- ・ 2000年5月に設立。2005年に東証MOTHERS上場。従業員60名。
- ・ 主な事業には「企業サポート事業」、「コンシューマ事業」、「投資事業」、「STAGE・MASTER事業」、「クリエイティブ事業（シニア向けの広告を担当）」がある。
- ・ これらの事業の中でも「企業サポート事業」、「コンシューマ事業」、「投資事業」の3つがシニアコミュニケーションの事業の大きな柱となっている。

② 企業サポート事業

- ・ 企業からの依頼に基づいて、シニアマーケットに関する調査からコンサルティング、自社運営媒体を含むシニア向け各種媒体を通じたプロモーション企画・実施、各種クリエイティブ制作、シニア会員組織の運営代行等、シニア向け事業展開における様々なサポートを行っている。
- ・ 当社は、シニアを会員とする組織を2つ持っており、その会員を対象とした調査結果をデータとして、高齢者マーケットに参入を考える企業に対して情報提供を行っている。
- ・ シニア会員には、「STAGE会員」「MASTER会員」があり、それぞれ提供してもらう情報内容が異なる。
- ・ ネットアンケートだけでなく、グループインタビュー、書面アンケートなども行っている。企業の要望（年齢、家族構成、出身、現在の年齢など）に合った属性を持つ会員を抽出し、調査を行う。
- ・ 企業に会員から集めた情報を提供する場合、どのような会員を組織しているかが極めて重要である。例えば、子どもとの同居の有無で消費行動が異なると考えており、子どもと同居していない会員も多く捉えて、そうしたシニアの状況もとらえられるようにしている。
- ・ これまでに1,500社以上の企業から業務を受託し、調査件数は2,500件以上。

③ コンシューマ事業

- ・ コンシューマ事業とは、シニアのニーズに合ったサービスや商品を企業と共同で開発する事業である。共同開発を行ったサービスや商品の売上額の一

定割合を収入として得る方法を探っている。

- ・ 30 万人ものシニア会員を持っているので、企業側の協力を得やすい環境が整っている。
- ・ シニアの声を商品にしていくことが使命であると考えているので、商品開発期間の長さや開発期間中の費用の持ち出しを「リスク」としては捉えず、そこから企業と一緒にスタートしていくという考え方をしている。
- ・ 会員を多数維持しており、今後この事業はさらに伸びていくのではないかと考えている。

④ 投資事業

- ・ シニアが豊かな暮らしができるようにするために、シニアビジネスについてシニアコミュニケーションと同様の志を持っている企業に対して、直接・間接に投資を行っている。
- ・ 投資事業は立ち上げ当初から行っている事業ではなく、ここ 1 年の間に創設した事業である。
- ・ あくまでシニアが豊かな暮らしができるように、という同じ志を持つ企業へのサポートが投資事業の目的である。

⑤ STAGE と MASTER

- ・ 当社にはシニアの会員組織があり、会員には **STAGE** 会員と **MASTER** 会員の 2 種類があり、現在 **STAGE** 会員は 30 万人、**MASTER** 会員は 1 万人である。
- ・ 当社のサイトの閲覧は年齢に関係なくできるが、ブログの立ち上げやサイトへの参加は 50 歳以上に限定する年齢制限を行っている。
- ・ **MASTER** 会員には詳細な個人情報も最初に登録してもらい、当社の事業により深くかかわってもらおう。**MASTER** 会員の詳細な登録情報を使って、属性を限定した詳細な調査に対応できるようにしている。
- ・ **STAGE** 会員は簡単な属性を入れるだけ会員になれば、当社のホームページにブログをアップすることができるなど特典がある。
- ・ **STAGE** 会員と **MASTER** 会員の属性にはあまり差がない。6 割強が男性であり、インターネットを使える 50~60 代の会員が多い。
- ・ 情報感度が高く、自身の知見を世の中に還元したいという方の参加が多い。**MASTER** と **STAGE** の会員が協力してくれるおかげでシニアの声が集まるので、会員事業は当社の事業の中でも、とくに大きな柱であると思っている。
- ・ 企業からの依頼の調査と、自社での調査の両方があるので、会員を対象とした調査の回数は多い。
- ・ ショッピングコーナーは会員向けに厳選された商品を提供して折り、通販事

業を行っている。MASTER 会員は、シニアコミュニケーションのショッピングサイトで買い物をする際にポイントを利用できる。

- ・ 年間 50 ほどの会員向けイベントを実施しており、有料イベントと無料イベントがある。会員向けイベント担当のチームにはシニア世代の社員も参画している。シニア向けのイベントは世の中に多数あるが、満足感を高めることを念頭に企画している。

(2) シニアビジネスの現状評価

- ・ 20 歳以上の成人人口の半分がシニア（50 歳以上）である。成人市場の 1/2 を占める巨大マーケットをどう狙っていくかが重要な時代であると思う。
- ・ 若者に関しては非常に細かくセグメントを分けてマーケティングが行われているのに対して「シニア」は若者のように顕在化しにくいためひとくくりまとめてしまうことが多い。しかし、ターゲットをひとくくりに行っていることが、シニア事業がうまくいかない要因ではないかと考えている。
- ・ シニア世代は生活に必要な物は何でも持っている。その状況に加えて、さらに買ってもらうためには何が必要かを考えていくことが重要なシニアマーケットでの戦略だと考える。

(3) 将来のシニアビジネスの姿

- ・ 団塊世代だからといって、特筆して生活の価値観が異なるわけではない。しかし、団塊世代の高齢化に伴い、今までのシニア像とは異なるシニアが増えていくと考える。これからは非常に元気でお金のある（可処分所得の多い）シニアが増えていく。また子世代とも、同居志向から、夫婦のみ生活、近居志向にかわるのではないだろうか。

(4) シニアビジネスを活性化させるための方策

- ・ シニアが生き生きと暮らせる社会にしたいという企業理念に根ざして行動していることが、民間としての取り組みの中でも活性化できている理由のひとつではないか。シニアが生き生きと生活できるようになる事業を手がける、そうでない事業は行わない、という企業理念で行動している。
- ・ シニアをターゲットして取り込むならば、シニアは「シニア」として捉えてはだめである。たとえば、一週間で棚落ちしてしまう商品では、シニアの目には止まらない。若者とシニアとでは時間の捉え方がまったく違う。そういった違いに気づくことがシニアビジネスの成功のカギである。

6. 株式会社ダスキン ホームインステッド事業部

調査対象企業	株式会社ダスキン ホームインステッド事業部
訪問日時	3月13日（木曜日） 午後3時～4時

(1) ホームインステッド事業の実施の背景および経緯

① 事業立ち上げの経緯

- 2000年2月に、アメリカ・ネブラスカ州オマハに本社を置くホームインステッド シニアケア社とのマスターフランチャイズ契約により、ダスキンにおいてホームインステッド事業を起し、2000年6月に開業した。
- 当初は大阪府吹田市をサービス提供エリアとし、自宅を訪問して行うサービスをダスキンの直営店として展開した。
- 2008年3月末現在で128拠点。40都道府県で展開中である。

② ホームインステッド事業の考え方

- 病院からの退院後、家庭に戻っていくための手伝いや、日中は1人で家にいる高齢者の、散歩の手伝い、話し相手などのサービスを提供している。
- 1人では外出できない人も、見守りがあれば外に出ることもできるし、外出する気分になる。そういった人々へのサービスもある。
- 介護保険も要介護者を支える社会資源の一部である。一方、社会資源のひとつとしてホームインステッドもある。顧客からみでの選択肢を増やし提供することが目的である。

(2) フランチャイズ展開について

- ダスキンはフランチャイズシステムを導入しており、フランチャイズ展開における経営ノウハウが本事業においても活用できる。
- この事業を展開するためには、事業拠点のある地域と密着することが不可欠である。地域との信頼を構築するために末永い付き合いができることが重要である。そのため地元の人、その地域をよく知っている人を雇用し、その人が地域のためにサービス事業を展開する必要がある。
- 事業の広報活動はするが、オーナー候補者が自分の意思で事業展開に真摯に取り組むことが地域に根付くために不可欠である。

(3) サービス利用のきっかけ

- ケアマネジャーが、介護保険制度の補完サービスとして、ボランティアや家政婦に加え、ホームインステッドの情報を提供してくれている。

- ・ 介護保険とホームインステッドの両方を利用している顧客の場合、サービスの連続性を保つために介護保険サービスで何を受けているかを保険外サービスの提供者であるホームインステッドにも把握してもらいたいという要望がある。本人の了承の下、記録を相互に参照し、連続性のあるサービスの供給に努めている。

(4) サービス利用者の属性

① 利用者の状況

- ・ ホームインステッドのみの利用の方は、必ずしも高額所得者ではない。むしろ、利用者と所得とは全く関係ないといえる。
- ・ 使うお金のあるなしではなく、その人の価値観でサービスの利用が決まる。お金を出してでも、そのサービスを受けたいと思う人が利用している。
- ・ ご家族が契約者になる場合が半数を占める。家族が利用者と離れて住んでいて自分で介護等行うには費用がかかりすぎる場合や、高齢者の介護ができない家族の状況を考慮してサービスを利用されているケースも多い。
- ・ 自身で契約する場合は、要介護認定後でも、介護保険ではどうしても補えないサービスが必要な場合などにホームインステッドのサービスを利用される。

② サービスニーズについて

- ・ 利用者のニーズを聞くことは重要な役割であると考え、見積もり時は打ち合わせに十分時間をかける。最初は漠然としていて明確なニーズは出てこないが、時間をかけることでニーズを導き出すことができる。また、サービスを提供している間に利用者との間に信頼感ができ、新たにサービスを依頼されることもある。
- ・ ケアニーズが顕在化しやすくなったと思う。例えば、要介護になる前に早めにサービスを利用して生活を充実させようという考えをする利用者もいる。また、介護を人に任せることに家族が抵抗を持たなくなり、それが利用につながっているケースもある。

(5) 今後の方向、戦略について

① 今後の展開

- ・ サービスの提供ができていない地域にも、フランチャイズの賛同者を募ってサービスを早く提供したい。できる限り広くサービスエリアをカバーしていきたい。
- ・ 今のところ、提供するサービスの範囲を拡大することは考えていない。
- ・ 有料老人ホーム入居者からの依頼が増えている。高専賃の利用者も、これから

増えていくのではないかと予想している。

② 競合事業者について

- 本当に良いサービスは、良いところをお互いに認め合いながら高めていくものである。したがって、競合事業者は数多く出るべきと考えている。

7. 株式会社イトーヨーカ堂

対象団体・企業	株式会社イトーヨーカ堂
対象事業名称	「健康・快適あんしんサポートショップ」
訪問日時	3月21日（金） 午後11時00分～12時00分

(1) ヒアリング対象事業「健康・快適あんしんサポートショップ」

① 事業開始の経緯・事業コンセプト・事業内容・現状

ア) 事業の経緯

- ・イトーヨーカ堂では2004年8月から介護用品の物販を開始（「あんしんサポート部」創設）した。
- ・2006年の介護保険法改正より介護予防が新たに加わったことを意識して、アクティブシニア向けの品揃えをして、売り場の再構築を行った。
- ・従来の「あんしんサポートショップ（101店舗）」に複数の機能を付加したのが「健康・快適あんしんサポートショップ」で、その第一号店が3月1日より千葉県市原店4階に開店した。

イ) 事業コンセプト

- ・収益事業であるが、地域貢献やCSRも意識した事業である。
- ・「シニアの暮らしをサポートします！」がキャッチフレーズである。
- ・従来の介護関連の物販に加え5つの各種サービスを加え、高齢者の8割を占める元気高齢者や主介護者の家族を意識した商品内容としている。

ウ) 立地・面積など

- ・本年3月1日より市原市の店舗4階で事業開始している。
- ・立地はJR五井駅より徒歩7～8分に立地する。
- ・ショップの売り場面積は250坪で、以前の「あんしんサポートショップ」の5倍の広さである。
- ・来店者像は60歳代で、主介護者、女性が多いと考えている。

② 事業内容

- ・上述のとおり、高齢者の8割を占める元気高齢者や自立している高齢者、および主介護者（家族等）を中心顧客とし、デイサービスなどに通う要介護高齢者なども対象としている。
- ・「介護情報コーナー」を設け、市原市と連携して、地域の介護・福祉情報を提供している。

<「健康・快適あんしんサポートショップ」の主要6コーナー>

事業	内容
①「便利な介護品コーナー」	<ul style="list-style-type: none"> ・従来型の物販コーナーの品揃えをさらに充実 ・福祉器具は、通常カタログによる購入が主流であるため、ステッキやシルバーカー、車椅子は種類を充実 ・衣料品も着脱が容易な衣料の種類を充実している
②「食事と栄養コーナー」 (無料)	<ul style="list-style-type: none"> ・血圧等の測定ができる ・常駐の管理栄養士(自社)による食事栄養相談が無料で受けられる ・サプリメントや特定保健用食品をそろえている
③「介護情報コーナー」 (無料)	<ul style="list-style-type: none"> ・介護の相談員が福祉や介護の制度等について応答する情報提供型のサービスで、セントケア千葉が運営 ・市原市の介護サービスの紹介等を行うという、市との連携も図られているのが特徴であり、現在のところこの一号店のみ ・このほか、福祉用具のレンタルサービスなどを紹介
④「運動コーナー」 (無料体験)	<ul style="list-style-type: none"> ・デイサービスセンター「るーすと」と一般の人向けのコンディショニングルーム「ROOST」の2つがある。 ・理学療法士がプランを立て、運動の専門家が指導する。
⑤「健康器具コーナー」	<ul style="list-style-type: none"> ・各種の家電系の運動器具(例:乗馬運動器具)などが多数品揃えされ、実際に試すことが可能
⑥「イベントコーナー」	<ul style="list-style-type: none"> ・専門家による健康セミナーなどを随時開催する ・床に同心円のペイントや壁などを使った運動スペースあり

- ・以上が概要である。今後、2号店として足立区の西新井への出店を計画中である。
- ・店舗内にはベンチを設けたり、大型画面で市原市の行政 PR のビデオも流したり、利用者増に合わせた店舗づくりをしている。
- ・今後の出店計画では、年間に5～6店舗を想定しているが、現時点では未定である。

(2) 今後の高齢者向け市場に対する基本的な経営戦略

① 団塊高齢者市場に対する小売業としての展開方向

- ・今後5～10年経てば、高齢者の行動も変化し、影響が出てこよう。例えばIT関連で言えば、インターネットを活用する高齢者が現在より10%位の増えるといくことが予想され、高齢者のIT機器の買い方なども変化しよう。
- ・ハード面では新しい店舗(複合店舗など)で各種バリアフリー化を進めており、高齢者の利用がしやすいように対応しているが、全ての店舗での対応ではない。ソフト面での高齢者対応といえ、品揃えを工夫することになる。
- ・顧客からインターネットで購入申し込みがあった商品を店舗スタッフが配達するというネットスーパーが開始されている。これは高齢者だけでなく、子育て中の家庭や天候の悪い日の活用が期待される。将来的には「あんしんサポート商品」もネットで販売することになる。

② 同ショップ事業以外の高齢者向けビジネス(グループ内を含め)

- ・セブン・ミールの事業紹介を「あんしんサポートショップ」で行っているほか、幾つかグループ内で連携がある。

8. 医療法人 明輝会

対象団体・企業	医療法人明輝会
対象事業名称	小規模多機能ホーム・高齢者専用賃貸住宅
訪問日時	2月15日（金） 午後14時00分～17時00分

(1) 小規模多機能ホームやGH、高専賃等の設置の背景と経緯について

- ・ 理事長である内村氏が往診を主に展開し、平成4年に訪問診療、訪問看護、平成9年にデイケアおよび訪問看護ステーションを開設、平成10年には在宅介護支援センターの委託を受け、平成11年にはホームヘルプサービス事業を開始、平成12年に居宅介護支援事業所を開設、平成13年に2つめのグループホームを開設するなど、さらに事業を拡大し、平成14年には介護老人保健施設を設置、平成19年1月に小規模多機能ホームひばり、同年10月に高齢者専用賃貸住宅 星空を設立することとなった。

(2) 小規模多機能ホームや高専賃等の事業概要

① 小規模多機能ホームひばりについて

- ・ 小規模多機能は24時間運営が基本（通所はAM7：00頃から最終PM9：00が主）
- ・ 在宅も施設のように必要なときに必要なサービスを提供すべきであり、法人として多くのサービスを準備しているほうが利用者の選択に資するのではないかという考えから設置。
- ・ 開設後の一年間はケアマネジャーから、なかなか利用者を紹介してもらえず、中重度者など支援が困難な方ばかりが集まった。
- ・ 課題として、送迎、地域で24時間支えるための人員確保、効率性が追求できない等がある。

② 高齢者専用賃貸住宅星空について

- ・ 高専賃は自由度のある居住スペース。施設と比べて相対的に自由度が高い。
- ・ しかし、家族は施設による手厚いサービスを望む傾向があり、自由度よりも安心を選びがち。
- ・ 利用者の意思是「何でもやって欲しい」という場合と「自由に外出したりしたい」と個々に異なる。ただし、「自立支援」の理念に照らせば、自由度が高い方が好ましいのではないか。
- ・ 高専賃に配置されている職員は緊急対応用であり、通常時のサービスは外部サービスを利用することになる。
- ・ 高専賃だけでは採算が成り立たない。多サービスを展開する中で運営することが必要。

③ 地方都市における居住について

- ・ 住まいとケアが近くにあること（医療・介護・住まいの連携）が最良と考える。
- ・ 自己実現という意味では、「地域再生」（地域との触れ合い、やりたいことをやる、いろんな人が入ってこれる地域）の視点で居住の場を整備するのが望ましい。
- ・ 例えば、リハビリを兼ねた内職（役割や関係性の保持、自ら稼ぐという行為）や公的施設のカルチャーなどへの参加についても検討している。
- ・ なお、利用者と地域をつなぐ上では、認知症に対する地域住民の意識を変えるための啓発も重要。

④ 事業における課題と今後の展開について

- ・ 介護保険制度は改変リスクがあり、安定的ではないため、高齢者のニーズを中心とした保険外の事業運営が必要。そのため、自主事業にシフトしつつある。ニーズに合致するサービスであれば契約が成り立つはず。

企業ヒアリング概要

1. 社会福祉法人 東京都社会福祉協議会

(1) 東京都社会福祉協議会（以降、東社協）のヒアリング対象事業の概要

事業名称：福祉人材確保ネットワーク事業

開始時期：平成 19 年 9 月に事業開始

① 事業目的・方針

- ・福祉施設の人材採用活動を、ネットワークを活用して取り組み、人材の質と量の両面を確保するとともに、確保から育成を一連の流れで行うこと
- ・人材交流によるノウハウの交流による業界の質的向上等
- ・介護人材の他業界への人材流出を防止
- ・平成 19 年度に試行的に実施され、20 年度から本格実施の予定

② 事業概要

- ・都内 31 の社会福祉法人が共同で職員採用を行うという事業である。
→参加法人の募集対象は、都内で社会福祉事業、介護保険事業を実施する社会福祉法人等であり、現在のところ、施設の求人に限っている。
- ・東社協が事業の窓口となり合同 1 次試験（小論文・特性診断）を実施する。
→1 次試験合格者に「ネットワークパスポート」を付与
（「ネットワークパスポート」保有者は 2 年間の法人面接試験の受験資格を有す）
→合格者に対して定められた時期にネットワーク参加法人が個別の面接試験を実施し採用する。求職者はその期間にいくつもの施設を受験でき、結果はまとめて通知される。
（参加法人は東社協設定の給与やコンプライアンス等の基準をクリアした法人のみ）
- ・各法人の採用者は東社協主催の合同研修を受講（社会福祉や介護、チームワークの理解などの研修を受ける）
- ・就職後 4 年目以降はネットワーク内の他方人に出向（原則 2 年）や転職が可能となる。その際の出向・転職は東社協が調整する。
- ・なお、第 1 回試験では 124 人が受験し、合格は 115（合格率は 92.7%）、うち面接・実習選考へのエントリーは 75 名（合格者中 65.2%）であった。38 名が就職した。
- ・19 年度は試行的に取り組んだが、今後拡大させていく方針である。

(2) 事業取り組みの背景、経緯について

① 背景・経緯の要約

- ・社会福祉法人・事業者からの意見として、また平成 18 年 10～11 月に都内の民間社会福祉施設を対象とした現況調査から、福祉人材の確保と育成をめぐる課題について

て、その深刻な状況が明らかとなった。平成 18 年度に東社協に「社会福祉事業の経営基盤と人材確保に関する調査研究委員会」が設置され、平成 19 年 3 月に、その報告書の中で「福祉施設のネットワークが取り組むべきこと」として提言された。それが「福祉人材確保ネットワーク事業 ～ふくしのしごと ‘07～」として実施されることとなり、平成 19 年 8 月から運営委員会による検討と準備が開始され 9～12 月に本事業が展開された。

② 背景の補足

- ・介護保険法施行以降、質の向上のためにも、事業所は競い合っていくべきとの議論がなされてきた。事業者間競争が行われている一方、民間企業でも、大手百貨店同士の業務提携や PASMO への参加など行われており、業界全体の質をたかめるためにはタッグを組んでいる。これは「福祉人材確保ネットワーク事業」を実施する後押しになった。
- ・近年の東京の福祉分野は、有効求人倍率が異常な上昇をしている。一般企業は経営環境が好転（最近の状況には変化）してきているが、施設は規模が小さいこともあり、人材確保に取り組めておらず、人材不足の話が出ている。
- ・福祉系の学校を出て、福祉以外の職場に就職している人が多くいる。人材の掘り起こしが必要である。施設調査結果などからは「忙しすぎて利用者に向き合えない。」などの声もある。職業としての「安定性」「将来性」「キャリアアップ」などが課題として挙げられており、職場自体の安定性・将来性が求められている。

(3) 事業の実施状況等

事業概要は前述のとおりである。その中で幾つかの注目点について簡略に記す。

① 参加法人の条件

- ・参加法人は幾つかの条件を満たすことになっている。都内で社会福祉事業・介護事業を実施する社会福祉法人で、今回は都内に所在する施設の求人として実施された。その上で条件は「勤務条件（①給与制度、②退職金制度、③その他）」と「運営内容（①東社協への加入と部会活動への参加、②東京都の福祉サービス第三者評価の受審、コンプライアンスの重視）」の大きく二つが参加条件となっている。
- ・「労働条件を向上させないとネットワークに参加することができない」というのは、高いインセンティブになる。

※平成 20 年度は「運営内容」のカッコ内①の要件を除外

② 事業の実施経過(平成 19 年)の概要

提供された資料より実施経緯の主要な内容を抜粋する。企画から実施まで、非常に

短時間で実施された。

時期	主要事項
9/10-10/2	参加法人の募集(社会福祉法人協議会会員を対象:31 法人参加)
10/18-11/6	求職者のエントリーを募集(124 名がエントリー)
11/18	職員採用合同試験実施(小論文および特性診断を実施)
11/12	ネットワークパスポートの交付(115 名に交付)
12/1	合同プレゼンテーションの開催
11/23-12/4	面接・実習エントリーの受付(パスポート取得者のうち 75 名エントリー)
12/8-15	各法人により面接・実習選考を実施
12/18	選考結果通知(45 名が合格)
12/22	合格者による意思表示(採用希望/辞退)
12/22 以降	38 名が内定(31 法人中、20 法人が内定者獲得)

以上が事業実施の経過である。

③ 事業実施の補足

ア) 募集・合同試験について

- ・学校や福祉現場の委員を中心にした委員会で検討を進めた。都内 800 法人中 50 程度の法人から参加希望があり、参加条件をクリアしたのは 31 法人であった。介護・福祉学校に案内を行ない、マスコミにも情報提供をしたが、予算的な制約もあり、電車内の吊り下げ広告などは行わなかった。結果的に 154 名の応募があった。
- ・今回は赤い羽根共同募金を財源に運営し、求人側、求職者側とも負担なしで行った。財源が限られていたが、広告を出すなどして実施すれば、より多くの人材の掘り起こしができると思われる。
- ・上記表内の合同試験（小論文と特性試験）とは、共通一次試験のような位置づけのものである。小論文の題目は 4 つの中から選択であり、福祉のテーマだけでなく、「情報化社会」、「格差社会」、「いじめ」、「障害者」をテーマにした。特性診断として、EQ テストを行った。ただ、試験内容については、その有効性を含めて、今後の検討課題でもある。

イ) 試験結果・合同プレゼンテーション

- ・ネットワークパスポートは 2 年間有効。今年取得した 115 人は、来年も使うことができる。合同プレゼンテーションを行うにあたっては、参加者が事前に分かっているので、通常の就職フェアと異なりあらかじめ各法人が自法人の PR を記載した資料を渡しやすかった。
- ・参加法人による合同プレゼンテーションでは、興味のある法人のブースを訪問し、希望申請を各法人に出す。希望者の書いた小論文他が面接を実施する法人に配布され、面接実施という流れである。

- ・2つ以上受けた人がほとんどであった。この仕組みの中では、3つ受けて2つ合格した場合にどちらにするか選ぶことができる。東社協に、「どちらに就職したらいか迷っている。」という相談を寄せる人もいる。この辺りは、第三者だから相談しやすいということがあると思われる。法人から、また参加者から、疑問点・問題だと思った点などが集まってくる。集まった情報を、参加者・参加法人にフィードバックしていくことが可能ではないかと考えている。

ウ) 最終合格者と事業の効果

- ・ネットワークパスポートの取得者 115 名のうち面接まで進んだのは 75 名、うち 45 名が合格し、うち 38 名が就職した。
- ・法人側から見ると、31 法人が参加し、20 法人が人材を確保した。
- ・今までの事業では、38 名の合格（就職）を出すためには大々的に実施しなければいけなかったが、今回、この期間と規模で結果が出たので、効率的な方法であると考えている。複数人採用した法人もある。
- ・法人単体では、人材確保は労力も費用も大きくかかる。東社協のネットワークに参加することによって、コスト削減につながるのではないかとと思われる。筆記試験用のペーパーも独自に作らなくて済むなどのメリットがある。

エ) 実施後のアンケート調査など

- ・マスコミが関心を示したのは「法人間人事交流」であったが、実際に参加者がメリットを感じているのは、「福祉業界に入っていくに当たってのバックアップ」であった。
- ・アンケート結果から、参加者の重視する内容（制限回答）として確かに給与は重視されているが、実は最も重視されているのは、「働いている職場の雰囲気」であった。人が育っていける環境であるかどうか、つまり自ら成長できることの保証が得られることが重視されているという結果であった。

オ) 合同研修について

- ・仲間作りと福祉の職場での基本的スタンスを教えるために合同研修を行う。

カ) 将来的な法人間の人事交流について

- ・法人間人事交流の仕組みは、小さな法人（事業所）では人事異動がなく、他所がどのような実践を行っているか分からない。そこで、交流の機会を作りたい。4年目に、他の法人が見たくなったら、転籍・出向の支援を行う。
- ・法人間人事交流については、「待っていた。」や「3年後のことは3年後に考える。」という好意的な意見が寄せられている一方、3年間育てた人材を他の事業者に取られてしまうことへの不安も寄せられている。法人間人事交流は FA 制度ではないと認識しており、調整を行ない共通理解の中で進めていく方針である。

- ・法人ごとの考え方の違い（偏り）を、人事交流を行うことによって、良い方向に変えていけるようにしたい。

キ) その他

- ・初回の求職者募集段階でのエントリー（124名）のうち一般企業就職経験者が4割を占めていた。募集を大々的に行うことで、福祉以外の業界において福祉業界に興味のある（就職を希望する）人材の掘り起しが可能となる。
- ・採用内定者（38名）の就業形態は正規が8割弱、非正規が2割強であった。

(4) 初年度事業の課題と次年度事業

- ・予算の関係で事前の広報活動が十分できなかった（さらに応募者拡大は可能）
- ・看護師資格の保有者の応募が少なかった点など
- ・社会福祉法人の参加をもう少し増やし、その後NPOや株式会社にも範囲を広げていきたい。ただし、NPOや株式会社は訪問介護事業者が多いので、給与面で、（施設事業者の多い）社会福祉法人と合わせるのが難しい点がある。
- ・2年目以降については、「共同採用」や「法人間ネットワーク」などの言葉が挙がっているので、国の人材確保指針などを見ながら検討していく。

(5) 人材の確保や育成等について

- ・東社協や市区町村によるネットワーク拡大もあるが、他の団体の複数のネットワークが形成され、その複数のネットワーク間で福祉人材が相互交流することが可能となれば大きなプラスとなろう。
- ・シルバーサービス振興会でも人材のネットワークやシルバーサービス業界のネットワークができるとよいと思われる。
- ・求職者には成長したいというニーズがあり、成長できることを魅力と感じている。しかし、現場では対人援助職としての面白みが十分に発揮できていないストレスがあり、実体が伴っていない。理想と現実（逼迫した財政）の板ばさみにある。
- ・（複数の）ネットワーク全体で、入ってきた職員を育てていくというイメージができれば、文化として良いものができるのではないかと考えている。
- ・人材確保と人材育成の分野で、業務提携を行っていく必要がある。業界側でタッグを組んで、人材を確保しにいかないといけないのではないかと考えている。

2. トヨタ自動車株式会社

(1) 高齢者向け市場に対する経営戦略（事業の目的・位置づけなど）

- ・高齢者や障害者を含めて「移動する自由」を身近なものとするというのが、トヨタとしての経営の基本的な考え方で、その考え方で提供する福祉車両が「ウェルキャブ※」である。

※ Welfare(福祉)、Well(健康)、Welcome(温かく迎える) + Cabin(客室) = Welcab

- ・一般車にもユニバーサル・デザイン（UD）を取り込み、さらに様々な個別の高齢者・障害者の顧客ニーズに対応した車種の総称が「ウェルキャブ」である。様々な顧客ニーズ（家族・本人）に応じた装備を備えていることに特徴がある。
- ・トヨタの事業の中では、社会的使命を担った社会貢献の事業として位置づけている。基本的な事業スタンスはビジネスとしてであるが、現在のところ収益を大きく上げる事業スタンスではなく、社会貢献、CSRとしての事業展開が第一義である。
- ・福祉車両の市場規模はまだ小さく、台数ベースでは市場の1%以下である。
- ・様々なニーズに対応する30車種前後のウェルキャブシリーズがある点が、トヨタ・共通化の強みである。改造車はともすれば車両コストが高額となるが、各種の機器の標準化や一部では福祉車両を標準車ラインで製作することで、そのコストを抑制し、幅広くユーザーに提供することを戦略としている。
- ・福祉車両も個々のユーザーニーズに応じた車を提供するという点で、カーマニア向けの改造車両と同様な位置づけということで、フリート営業・特装部カスタマイズ室が担当している。
- ・高齢化はさらに進行するため、外出支援、移動支援を行うことで高齢者のQOLを上げることが重要であり、福祉車両提供によるそれらの支援が自動車のリーディングメーカーとしての使命と考えている。

(2) ウェルキャブ事業について

① 福祉車両とは

- ・(社)日本自動車工業会の福祉車両の種類・分類によると、家庭や福祉施設で使用される福祉車両は、大きく「自操式」と「介護式」の二つに分けられる。「自操式」はいろいろな補助器具やレバーを装着した運転補助装置付の車両で、自ら運転するタイプの車（トヨタではフレンドマチック車）で身体の不自由な人が自分で運転するための車である。「介護式」は主に身体の不自由な人の介護や送迎に利用できる車で、シートや

フロアの形状・機能などによってア．回転（スライド）シート車、イ．昇降シート車、ウ．車いす移動車の大きく3つに分けられる。このほか、公共交通向けの低床バスや福祉タクシーなどがある。

② 福祉車両の国内市場動向

- ・福祉車両全体の国内市場規模（販売実績、社団法人 日本自動車工業会）は、03年度の42,871台をピークに若干の減少に転じているが、年間約4万台の国内規模である。07年度は、全体で36,822台（前年比91.2%）となっているが、これは標準車の低迷及びシートの強度基準の変更の影響を標準車以上に受けたためである。
- ・過去との比較では、96年度の8,729台から06年度の40,369台へ、前年比増加率120%で成長し、約5倍の規模に拡大している。
- ・今後、高齢化率は上昇することから、将来的に安定した成長が期待される。

（3）トヨタのウェルキャブ事業

①事業の沿革

トヨタの福祉車両の展開は、すでに40年余りが過ぎ、現在では自動車業界内でトップの地位を築いている。1965年頃から取組がはじまっている。（以下にトヨタのホームページからの抜粋による、事業沿革を示す。）

時期	主な展開
1965年頃	トヨタ系改造メーカーにて、運転補助装置取り付けによる改造開始
1975年	トヨタ系改造メーカーにて、ハイエース福祉車両改造開始
1980年代	第21回東京モーターショーに、ハイエースベースの福祉対応車を出品 ハンディキャブ（介護タイプ）、フレンドマチック（自操式）の名称でメーカー完成車として発売開始
1990年代	マイクロバスに福祉車両を設定したり、フレンドマチック者に専用運転席シート等々を新開発
1994年	サイドリフトアップシート車を新開発、オフィシャルユース中心のラインアップから、パーソナルユースに拡大（エスティマエミーナ等）
1996年	トヨタレンタリース店に、福祉車両レンタカー「ハートフルカー」の全国導入を開始 介護用車両の名称を「ハンディキャブ」から「ウェルキャブ」に変更
1998年	福祉車両のシリーズ名称を「トヨタウェルキャブシリーズ」に変更 ウェルキャブ総合展示場「トヨタハートフルプラザ（東京、神戸）」を開設（現在10ヶ所）
1999年	ハイブリッドカーにウェルキャブ新開発（プリウス）

2000年	スロープ車の導入
2001年	福祉タクシー仕様車新設定(ハイエース) ・以降、各種機器の改良や低価格化が進められている。

- ・販売先は介護事業所向けなどの法人が約 1/3、個人向けが 2/3 で、法人向けはハイエースが中心。現在 30 車種前後を投入し、4つの販売チャンネル(トヨタ店、トヨペット店、カローラ店、ネッツ店)で販売を行っている。
- ・広い室内スペースをもつミニバンが、乗降りのし易さや、車椅子ごとの乗車に適しており、それらの普及が福祉車両の普及を推進するひとつの要素ともなっている。

②取り組みへの考え方

- ・トヨタでは、ウェルキャブ開発の視点として 5 つの要素を挙げている。それらはア.コミュニケーションとケア、イ.介護者・運転者にやさしい、ウ.乗降性がよい、エ.居住性が高い、オ.リーズナブルな価格である。(ウェブ掲載内容より)
- ・着実にこれらの考え方に沿った展開がとられており、ウ.の乗降性の点ではピラーレスの車種が、UD の観点からもかなり前から取り入れられたり、ドアの開口幅が広く設計されたりしている。
- ・また、リーズナブルな価格という点では、回転シートやリフトアップシートの価格も以前の約 1/2~1/3 へコストダウンも進展しているほか、電動シートのリモコンの標準化やスロープ車へのウインチの装備など、着実な改良・改善が進んでいる。
- ・ウェルキャブは量産効果とともに質的な向上にも注力がなされ、「同一価格で質の向上」といった展開がなされている。自動車メーカーとして量産効果を追求してはいるが、それは収益寄与への期待というより、品質を向上させ、かつよりお求めやすい価格での提供という社会貢献的な考え方で事業が推進されている点は業界のトップ企業として評価できる。

(3) 高齢者向け商品開発・サービス提供のあり方

- ・全国の販売店店舗では、台数規模が望めないため、ウェルキャブの展示車、試乗車を設置することが容易ではない。その為、ウェルキャブの常設総合展示場「トヨタハートフルプラザ」(全国 10ヶ所)と東京の MEGAWEB や大阪の「トヨタウェルモール」

でひとつおりの車種・タイプを、専門スタッフのコンサルティングによってユーザー各々のニーズにベストマッチしたウェルキャブを選択、検討できるようにしている。

- ・それらを通じて、顧客の多様なニーズを把握し、商品企画につなげている。
- ・また、全国の販売店店舗にウェルキャブステーション展開（08年5月現在 150店舗）を進め、より身近な場所でウェルキャブの相談から購入までができるようになってきている。

(4) 高齢者向け市場の展望

- ・施設向け需要は、介護保険改正などの様々な要因、各自治体の財政難による福祉補助、助成の削減もあり、現在のところ厳しい状況が続いている。
- ・福祉車両については自治体や機関などによる各種助成制度もあるが、自治体によって、その取組は様々で異なっている。
- ・しかしながら高齢化の進行によって、長期安定成長が期待される。

(5) その他

- ・このほか、アイシン精機の電動パワーユニット付車椅子や電動ベッドなど、複数のグループ会社による福祉器具や介護関連製品の展開も行われている。

3. 株式会社 ポピンズコーポレーション

(1) ポピンズコーポレーションの成り立ちの経緯

① 中村社長の仕事と子育て

- 1987年にポピンズコーポレーションは現在の中村社長によって立ち上げられた。
- 中村社長は、テレビ朝日の女子アナウンサーの職に就いていた。結婚によって寿退社した。
- 出産後、3歳まで母親が子育てすべきという助言を受けて、仕事をせず子育てに集中した。
- 子どもが3歳になり、少し手が離れたことを機に、職場に復帰することを決めた。しかし、3歳の子どもを置いて、仕事に行くことはできない。当時の保育は家政派遣か、近所の主婦の善意によるお手伝いに頼る以外に道は無かった。
- しかし近隣の人々の保育協力には限界があった。保育する側の都合で予定変更、キャンセルが頻繁にあり、時間の決められた仕事をこなさなければならない中村社長のニーズを満たすことは困難であった。

② ベビーシッター事業の立ち上げ

- 1980年代は女性の社会進出が注目された時代であった。しかし、現実には、女性が仕事をする環境が十分に整っていない状況であった。
- この体験をバネに中村社長は、一念発起し、在宅のベビーシッターサービスを立ち上げた。
- 子どもを預かるだけでなく、子どもへの教育を保育に取り入れ、他が真似のできない高品質なベビーシッターサービスを目指して事業が立ち上がった。
- この保育と教育の複合サービスは、英国にあるナニーをお手本とした。
- ナニーとは欧米における幼児保育のスペシャリストのことである。ナニー自体は職種名で、資格がなくても仕事はできるが、イギリスのノーランドカレッジにはナニー養成校があり、スペシャリストとして高い信頼度を得ている。

③ 保育サービス事業の立ち上げ

- 在宅で保育サービスを受けている利用者から、子どもに集団生活を体験させることが必要だというニーズが出てきた。
- 在宅保育サービスのほか、集団生活を体験させるルーム事業と呼ばれる保育所サービスを始めた。認可・認証保育園からスタートし、さらに企業内保育所のニーズも高まり、複数の大手企業や大学などで企業内（事業所内）保育所も開設し、現在全国52箇所にルームがある。

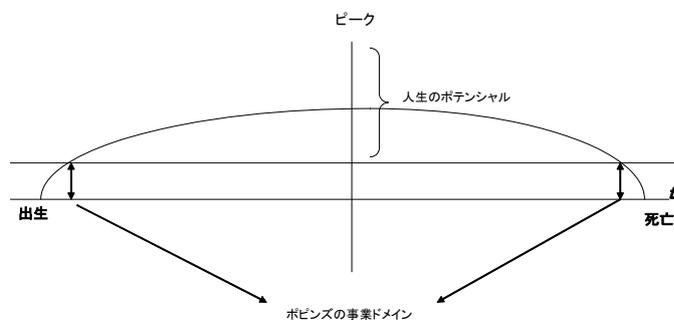
(2) シニアサービス（VIPケア）の立ち上げについて

① シニアサービス立ち上げの経緯

- 11年前の1996年にシニアサービスがスタートした。
- 子どもが小学生になると少し子育てから開放される。しかし、その頃から親の介護が必要になり始める。
- ポピンズのベビーシッターを使った顧客から親の介護もポピンズで見てもらえないかというニーズが徐々に顕在化し始めた。
- 保育は働く女性を支えるという理念で始めた事業であるが、介護も女性を家に縛るものであり、介護サービスの展開は事業理念に一致した事業であったため、シニアサービスを立ち上げることにした。

② シニアサービスと保育事業との関係

- ベビーシッターでも保育だけでなく教育を加味させるという付加価値をつけているが、シニアサービスでも同様に通常のケアサービスに加えてオーダーメイドのサービスの展開で付加価値をつけることに注力した。
- ケアサービスに加え、心と品質を加味したものを目指した。徹底したニーズオリエンテッドなサービスを目指す。
- 保育とシニアケアはまったく異なる領域の事業に見えるが、人間一生のポテンシャルを時系列に描くと、助けの必要な出生と終末部分を支援する事業であり、近い事業領域である。



- 同じスキームで利用者を子どもからシニアにスライドしたのがシニアケアビジネスである。
- サービスの基本は利用者のニーズに徹底的に応じるというものである。
- ケア技術だけでは不十分であり、ケアスタッフには、利用者の心を理解することが求められる。例えば、話し相手になったり、静かに見守ったりなどである。
- ケアスタッフには、資格だけではなく、その人の社会経験を重視する。それは仕事だけではなく、子育てや介護体験も社会経験として評価して採用している。

(3) 介護保険とVIPケアとの関係について

- 基本的にVIPケアでは介護保険を意識していない。あくまでも利用者のニーズに応えるサービスの提供が基本である。
- 介護保険制度施行以来、介護保険のサービスを利用する顧客は増えた。ポピンズのVIPケアは広尾と芦屋で展開しているが、いずれも介護保険の指定事業者でもある。
- VIPケアと介護保険サービスは基本的に競合することは無い。サービスは利用者本位に組み立てられており、介護保険はその一部分のみサービスを給付するだけであり、VIPケア独自のサービスがサービスの主体であることに変わりはない。
- 介護保険がVIPケアと競合することはないが、利用者が介護保険を利用する割合は年々増えており、今後も増えるものと予想される。
- VIPケア利用者の5割は、自分自身がお金を負担して支払っている。残り3割は自分の財産を子に託し、そこから支払っている。残り2割程度が、子どもが支払っている。
- 介護保険サービスは限定的であり、ポピンズのVIPケアは利用者のニーズに何でも応えることで差別化している。

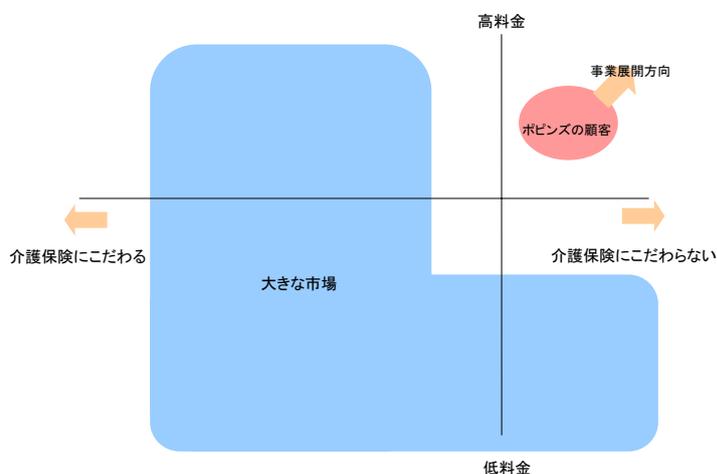
(4) VIPケアサービスの仕組み

- 会員制となっている。入会金105,000円、年会費63,000円、サービスの平均利用単価は身体介護3,675円/時間、生活支援2,940円/時間であり、顧客平均単価は身体介護、家事援助単価のほぼ中間値にある。
- ポピンズは、1回のサービスの最小単位が3時間である。サービスは生活を作り出すという理念から、短時間でのサービス機能の切り売りは考えていない。
- 3時間の中で介護保険サービスも含めて、独自のサービス提供している。
- 平均的な利用者は、週9時間利用、月4回で(時間3,000円として)、月額108,000円程度である。
- 利用者の中には月に3時間程度の利用もあれば、毎日24時間サービスを利用されている方もいる。
- 販売に当たっては、一切広告宣伝はしていない。利用者の口コミで利用者が広がっている。それと社長自身のトップセールスが大きなウエイトを占める。

(5) 今後の事業展開と介護保険制度について

- 保育は芦屋、名古屋、広尾で事業を展開している。VIPケアは現在、芦屋と広尾だけであるが、保育同様に名古屋での事業展開を近々行う予定である。
- 子ども事業とのシナジー効果を狙った出店で、全国津々浦々に展開することは考えていない。

- ポピンズのマーケットは、高齢者市場の中ではニッチ領域に入ると思われる。縦軸に「料金」、横軸に「介護保険へのこだわり」をとって市場をクラスタリングすると、第1象限の一番小さな領域でビジネスを展開している。
- そしてさらにマーケットボリュームの大きいところではなく、さらに少ない所に特化して展開しているのが現状である。
- ケアスタッフの賃金を下げてまで、大きなマーケットに事業展開することは考えていない。
- 現在シニアサービス部門において保育サービスと同様に施設でのサービスを考えている。現ユーザーのニーズを満たすようなディサービスを検討中である。



- 介護保険制度は生活を支える制度であり、本社事業と異なる。
- しかし、介護保険を活用したサービス利用も増えている。現在介護保険では、サービスの提供時間がケアプランで決められている。しかし、ケアサービスは利用者の状況によって変化するものであり、ケアマネジャーのプランどおり進まないのが一般的である。ポピンズでは1回のサービスを3時間単位で受けているが、サービスを提供する3時間の中で、利用者のニーズを見ながら任意に介護保険のサービスを提供できればよいと考えている。

(6) ケアスタッフの確保

- ポピンズの事業を支えているのは人材である。ケアスタッフの質そのものがサービスの品質を決めている。
- ケアスタッフの質を確保するために教育には力を入れているが、さらに重要な点は、自社のサービス水準を維持できる資質を持ったケアスタッフの採用である。

- 利用者の求めるニーズに適切に応えられる能力は、教育できない場合が多い。利用者のニーズに応えられる人材(相手の様子を見て独自に判断できる能力)をいかに採用するかが重要である。
- ケアスタッフに求めるものは、技術が3割、人間性が7割である。人間性の部分は教育できるものではないので、採用でこだわらないと良い人材は得られないと考える。
- ケアスタッフの採用では、介護技術よりもその人の社会経験を重視している。社会経験とは、社会で仕事をするだけでなく、母として、妻としての経験も重要視している。
- したがって、現在のケアスタッフの平均年齢は55歳である。最も若い年代で40歳、最も高い年齢が70歳で、ケアスタッフの年齢分布は55歳あたりをピークとした完全な正規分布となっている。
- ケアスタッフに求められるのは、顧客が求めているニーズに気づく能力である。利用者と生活を一緒にできるパートナーとしての能力を求められる。例えば、利用者が静養したいと考えているときにそれを感知して、そのニーズに応えることのできるスタッフが求められる。
- こうした心遣いは教育で身につけるものではなく、その人の社会経験の中で培われるものであり、その意味でも採用が重要と考える。
- ケアスタッフの賃金は、経験年数、能力、貢献度等の要素を複合的に加味し決定している。これらはサービス評価を紙するようにしていきたい。

4. 株式会社ハンディネットワーク インターナショナル

(1) 制度に依存したビジネスからの脱却

① 20世紀は措置制度に守られた医療・福祉

- ・ 20世紀型の医療・福祉は何だったのかを振り返ると、非常に守られた中での制度であった。
- ・ 昭和23年の医療法、昭和36年国民皆保険、昭和38年老人福祉法、昭和58年老人保健法、平成12年介護保険法と続く中で、医療制度や福祉制度は補助金や措置制度に依存しない制度に軌道修正すべきであった。

② 公的サービスと民間サービスの組み合わせによる福祉の充実

- ・ 措置制度を問題視しているわけではない。公による下支え部分と自分自身の判断で自己選択できる上乘せの部分が必要であると考ええる。
- ・ 自動車にも大衆車と高級車があり、高級車を選択する人がいてもそれは個人の価値観の問題でだれも苦情を言うことはない。医療・福祉でも同様であり、公で支える部分とは別に上乘せの部分については、利用者のニーズに任せてよいように考える。
- ・ 基本的な部分を公が提供し、それ以上のものを求める人は自己負担で必要と思うものを買うことができることが大切であり、このような仕組みを「2階建てバス方式」と名付けている。1階部分は皆が乗車でき、2階部分は利用者が利用者のニーズに応じて自己選択で利用できるものである。
- ・ 2階だけでは福祉は成り立たない。しかし、1階だけでも成り立たない。社会主義的なサービスの提供には限界がある。

③ 国民皆保険の意義と課題

- ・ 国民皆保険は極めて重要な制度であるが、功罪については検証すべきところがある。
- ・ たとえば、国民皆保険制度によって、医療福祉は無料であるという考え方が浸透したが、経済が安定成長に入った今では、無料であるという考え方の方向転換が必要であると考ええる。昭和50年代前後に老人福祉法の改正や老人保健制度の施行などがあったが、その時に医療福祉の方向転換をし、制度に依存しない給付の仕組みを検討すべきであったが、それが十分にできなかったと考える。
- ・ このような視点で考えるならば、介護保険制度は老人福祉の一時的な対応策であり、将来的には高齢者医療と介護が一つになり、新しい制度になると予想している。後期高齢者医療制度の導入はまさにその兆しである。

- ・ こうした大きな社会の流れの中でシルバーサービスについても検討する必要があると考える。

④ 制度に依存しないビジネスの展開

- ・ 病院数、ベッド数についても米国に比べ多すぎる。その分医療費が嵩む原因となっている。増大する医療費を抑制するためにはベッド数の削減は必要であり、ベッド数が増えるなかで病院経営に携わってきた経営者は21世紀時代の病院経営に対応するのが難しいのではないかと考える。
- ・ 病院経営者も政策の流れをよく見るべきである。療養型病床が今後なくなるが、これまで、一般病院から療養型病床への転換を図ってきたのは国である。その国が制度変更をし、療養型の病床をなくそうとしている。国に医療・福祉が依存する以上、制度変更のリスクは切り離せない。
- ・ このような医療制度を大局的に見ることによって現在のハンディネットワーク インターナショナル（以下 HNI）での取組がわかると思う。
- ・ HNI は制度に依存したビジネスをしていないので、制度リスクは少なく、理念に従った事業の展開を行っている。
- ・ シルバーサービスでは教育が、サービスのクオリティーが常に求められる。それに応えられる企業でないと生き残れないと考える。また、制度に依存した事業の展開では、行き詰ると考える。コムスの例はその典型だと思う。

(2) 日本の介護をどう見るか

① 「暮らしづくり」が介護の基本

- ・ 介護マーケットはこれからも成長する市場であると考えられる。ニーズの重要性は言われるが、ニーズの背景にあるウォンツを捕まえてサービスや商品供給をすることが重要である。
- ・ ニーズを満たしてウォンツをとらえる。給付で提供される弁当のことは知っているが、プラスアルファの食事を求めるウォンツに応えることが重要である。例えば通常の食事に 500 円上乗せして何かを食べたいというニーズがあればそれにこたえることが重要である。
- ・ 介護サービスを考えるに当たって、利用者のウォンツに視点を置くことが重要であるが、さらに事業を展開するためには「暮らしをつくる」というコンセプトで介護サービスの開発を始めている。

② 欧米の医療福祉の動向から日本の介護を考える

- ・ デンマークなどのヨーロッパ型の介護からアメリカ型の介護まで世界の介護

ビジネスを見てきた。現在、イギリスはサッチャー、ブレア、ブラウンと首相が変わり、イギリスは自助努力を中心とするアメリカ型の医療・福祉制度に近づきつつあるが、また、アメリカとは違ったイギリス独自の展開がみられる。イギリスでは興味深い民間リタイアメントビレッジが始められている。

- ・ 介護の究極の問題は、ホスピスとデメンシアケアである。終末ケアと認知症ケアニーズにどのように応えるかは重要な課題と認識している。
- ・ 世界の医療福祉は社会保障を中心とした西ヨーロッパタイプと自己責任を中心とする米国タイプに分かれるが、イギリス、フランスもややアメリカ型の自助努力型に変わりつつある。
- ・ 米国の貧困救済は審査が非常に厳しくなっている。ニューヨーク州では、3000ドルの資産があれば給付の対象にならない。また、三親等までの預金口座の確認まで行い、不正受給を減らす努力をしている。例えば、アパートを借りていたり、中古自家用車を持っていたりすると給付されない。
- ・ つまり、米国の公的救済は基本的な部分だけで、あとは自己責任となっている。それゆえに **Long term care insurance** が爆発的に売れている。
- ・ アメリカやヨーロッパ各国の取組、その折衷型であるオーストラリアの取組など見ると、支給中心とした日本の在宅介護サービスは限界に来ているように思う。

(3) アシステッドリビング、ナーシングホームの不足

① 不足している介護施設

- ・ 日本の介護は、農業文化の中で担われてきた。子育ても同様で、家族、血縁者が近隣に住み、介護が必要なお年寄を嫁だけではなく、家族総出で介護していたのが実態である。
- ・ 現代は核家族化が進み、在宅介護サービスという新しいサービスを使って介護を担う方式になった。これは今まで日本人が体験したことのない介護方法である。
- ・ 戦後、核家族化、個計化が進み一人の子どもが4人の親を介護しなければならない家族が増えた。“**One to four syndrome**”である。
- ・ かつての日本になかったこの新しい状況において在宅介護の在り方が模索されている。
- ・ 一方施設では、特別養護老人ホーム、老人保健施設、療養型病床、有料老人ホームなど約100万ベッドの準備が進んでいる。しかし、私の試算では60万ベッドは不足している。そこから「暮らしづくり」の発想が生まれてきた。

- ・ 欧米諸国は病院のベッド数はスリム化し、アシステッドリビング、ナーシングホームが充実している。医療と介護が分離している。
- ・ 日本は高齢期の住まいが少なく、病院で看取りを中心とした介護を行ってきた。しかし、それが医療費を増やす原因となる。
- ・ 米国では、介護用の施設が約 320 万ベッド分ある。日本の人口は米国の半分で 160 万ベッド必要となる。国が約 100 万ベッド準備しているので 60 万ベッドが不足すると見込んで事業の展開をしている。

② 重度の介護にどのように応えるか、新しい介護モデルの構築

- ・ 介護保険は重要な役割を担っている。しかし、最重度の要介護度でも 36 万円の給付である。この金額では在宅での重度介護費は賸えない。
- ・ 介護保険は、公民補完体制で実施するものであり、介護保険部分は基礎的な部分であり、そこに利用者自らが上乘せして介護体制をつくっていくことが重要である。
- ・ しかし、そのように公民分担が進まないのは、長年国民皆保険で、医療と福祉のほとんど自己負担なく提供されてきたことに起因すると考える。
- ・ これからは、医療・福祉は無料ではないということを国民に周知していかなければならないと考えている。
- ・ 措置制度下で福祉は無料であるという考えが広がっているため、有料老人ホームという呼び方が生まれた。無料の老人ホームがあるため有料としたと考えるがこの呼称は適切ではないと考える。当社で展開しているホームは有料老人ホームとは呼んでいない。すでに現在、特別養護老人ホームや療養型病床に入居していても食費、宿泊費の自己負担があり、費用はかかっている。その意味でも有料老人ホームという呼称には疑問を感じる。
- ・ 既存の施設でも食費や宿泊費を考えるとコストはかかっており、これからの高齢者は同じコストをかけるならば他の施設を選ぶようになって考えている。

③ 補助金・制度に依存しない商品作り

- ・ 補助金に依存したサービス・商品作りはしていない。補助金を否定するのではなく、先ほど話した、1階公的資金、2階に自己資金の2階建て方式を構築することが重要と考えている。事業経営に当たって、この方針はぶれていない。
- ・ シルバーサービス振興会も従来の福祉制度に依存せず、新しい時代のシルバーサービスを振興するための自らの役割、仕事を明確にし、新しい時代に適応することが求められるのではないだろうか。
- ・ ロマンとソロバンをしっかりとはじくことが重要。まずは理念が必要であり、

その理念を達成するためにしっかりとしたソロバン計算が必要である。

(4) 介護ビジネスの特性について

① 利用者本位の介護サービス開発が課題

- ・ 顧客の視点が大事である。理念のある人がこの介護業界に少ないのが気になる。例えば化粧品の開発をするときには男性ではなく化粧品を使う当事者である女性が開発することが大事である。
- ・ 商品は、顧客の「これが欲しい」を発展させられることが重要である。介護業界では、この観点を持った事業者は少ない。

② 利用者教育の必要性

- ・ サービスや商品が顧客ニーズに合っていないければ、通常市場から消えてなくなる。しかし、介護分野の商品・サービスは顧客ニーズに合っていないとも市場からなくなることはなかった。
- ・ その理由は、利用者が介護分野のサービスや商品を知らない。必要となっはじめてサービス・商品を知るの、サービスや商品について十分な評価ができないという点がひとつである。
- ・ 一般商品は消費者が憧れをもって、使いたい、身につけたいという意欲で購入するのが商品であるが、介護サービスは消費者ができれば使いたくないサービスであり、また視野の外に置いておきたい商品サービスである。それゆえに商品を消費者が理解していない。
- ・ もう一つの理由は、福祉の給付に支えられた商品・サービスであったため利用者は給付対象の商品として選択することなく利用したことが、顧客ニーズに対応していない商品でも使われてきた経緯がある。
- ・ 例えば、「補装具」「日常生活用具」などは福祉用具貸与の対象となった商品であり、多くの事業者はこの商品の販売で拡大してきた。
- ・ 供給側は措置による給付だけを見る傾向があったし、一方利用者である顧客も措置制度の中で消費者として成長しなかった。これによって、介護分野は顧客ニーズに応じた商品開発ができなかったと考える。

(5) シルバーサービスの基準となるサービスの創造

- ・ 長い措置制度によって、介護分野では市場らしい市場が形成されていなかった。HNIでは顧客のニーズに忠実に応えることに重視した。
- ・ 顧客のニーズは様々で、淡路島で開発しているリタイアメントコミュニティについても万人に受け入れられるものではない。
- ・ 淡路島のリタイアメントコミュニティを良いと評価してくれる顧客もいる

が、狭すぎるという顧客もいる。一方では高価でこの高齢者住宅に入居できないという顧客もあり、その客からは叱られることもある。

- ・ 万人の顧客のニーズに応えることはできないと考えている。自動車が様々なバリエーションがあるように介護サービスも顧客ニーズに応じて提供されるべきである。しかし、介護サービスの業界に基準となるような商品サービスがない。当社ではこの介護サービスの基準となるようなサービスの提供をしたい。

(6) 日本方式の介護・福祉をつくる

① 利用者ニーズの掘り起こし

- ・ 国民皆保険という仕組みは極めて重要である。ただし、それだけでは不十分であり、利用者が自分のニーズに応じてサービスを受けられる2階建ての部分の構築が不可欠である。
- ・ 事業者も社会保険などで提供される分野ではなく、独自に顧客ニーズに応じた商品サービスの開発をして、市場を作るべきだと思う。
- ・ 介護保険は施設から在宅まで支援をしてくれる良い制度である。しかし、現状では、上限額いっぱいまで使う利用者が少ない。それは、利用者のニーズに応えるだけの魅力がサービスや商品にないためと考える。利用ニーズの掘り起こしも重要な事業者の使命である。

② 介護サービスのスタンダードづくり

- ・ 国民がサービスを理解できるようなスタンダードをつくりたい。また、利用者が選択できるような市場にしたい。
- ・ 競争のあるマーケットをつくる努力をしたい。また、米国のサンシティーの事例などを見ながら高齢期の暮らし方を提案していきたい。それは市場の創造ということである。
- ・ 米国ではリタイアメントコミュニティから新たにアクティブ・アダルト・リビングが誕生している。これも利用者のニーズに応じた新しい暮らし方の提案である。
- ・ 欧米を真似することが目的ではない。彼らの取組を学び、日本向けにモディファイすることが重要である。日本には日本の家族の在り方、生活の在り方があり、そこに根付いたサービスでないと受け入れられないであろう。
- ・ 日常の遊び方一つでも米国と日本は違う。米国は自分で遊ぶが日本は遊びを準備してそこから選択するという違いがある。他にも違いは多数ある。それがHNIのノウハウでもある。
- ・ 制度に沿ったビジネスからは出ていくべきである。千載一遇のビジネスのチ

チャンスである。制度を広げるビジネスではなく、制度の外で活躍すべきである。

- HNI は規模を大きくすることは考えていない。関係する会社とネットワークを組みながら事業を進めたい。大きな会社になると隅々まで目が行き届かなくなる。自分自身の目が行き届く範囲で他社とネットワークを組みながら仕事をしたい。オリックスとの提携もその理念のもとで行っている。

5. 株式会社シニアコミュニケーション

(1) 企業概要および事業概要

① 企業概要

- 2000年5月に設立。2005年に東証MOTHERS上場。
- 従業員60名。
- 「企業サポート事業」、「コンシューマ事業」、「投資事業」の3つがシニアコミュニケーションの事業の大きな柱となっている。
- シニアにとって必要な情報を収集・整理し、シニア向けに提案する会員数30万人のサイト（STAGE）の運営も行っている。
- 若者向けとシニア向けでは各メディアの費用対効果が異なる。当社ではシニア向けの広告・宣伝のノウハウを持つ。
- 企業サポート事業は「株式会社シニアダイレクト」が、コンシューマ事業は「株式会社シニアエージェント」が、投資事業は投資会社として「株式会社シニアインベストメント」というシニアマーケットに特化した専門の子会社も立ち上げている。
- クリエイティブ部門では、企業から出される商品がシニアの利用者に受け入れてもらいやすい広告表現を提案し、企業を支援している。

② 企業サポート事業

- 企業からの依頼に基づいて、シニアマーケットに関する調査からコンサルティング、自社運営媒体を含むシニア向け各種媒体を通じたプロモーション企画・実施、各種クリエイティブ制作、シニア会員組織の運営代行等、シニア向け事業展開における様々なサポートを行っている。
- 企業のジャンル・業種は多岐にわたっている。これまでに1,500社以上の企業から業務を受託し、調査件数は2,500件以上。
- 顧客にサービスを提供する対価としてフィー（調査費用、コンサルティング費用、プロモーション費用等）を受け取るビジネスの方法を採っている。
- 商品の開発段階から関わる場合は、STAGE会員やMASTER会員（主にMASTER会員）などの、当社が組織化している50代以上の会員から協力を得ながら調査を行う。新たに調査を行ったり、関連する過去の調査の結果を活用しながら企業にコンサルティングを行っている。
- ネットアンケートだけでなく、グループインタビュー、書面アンケートなども行っている。企業の要望（年齢、家族構成、出身、現在の年齢など）に合った属性を持つ会員を抽出し、調査を行う。
- 当社のインタビュー担当は、どうすればシニアの本音が引き出せるのかにつ

いてノウハウを持っており、それを活かしてインタビューを行っている。

- ・ 商品サンプルを見てどう思うか、使ってみてどう思うか、などのモニター調査も行っている。
- ・ 調査の内容は、商品サンプルとして試せるもの、見た目のもの、サービスに関する使い勝手や接客など、多岐にわたっている。
- ・ 完全な競合会社はないと考えている。広告代理店がライバルではないかといわれることもあるが、広告代理店とは事業内容に違いがあり、連携が図られている。広告代理店からはシニアの専門企業として多くの仕事の依頼が入る。
- ・ 広告表現に関するシニアの反応についても、多くの企業から依頼を受け、定期的に調査を実施している。

③ コンシューマ事業

- ・ コンシューマ事業とは、シニアのニーズに合ったサービスや商品を企業と共同で開発する事業である。
- ・ 共同開発を行ったサービスや商品の売上額の一定割合を収入として得る方法を採用している。
- ・ 代表事例が焼酎の「なゝこ」である。シニア世代の声を集めて、声になう焼酎を作ることができるメーカーを探した。鹿児島にある濱田酒造との協同プロジェクトとなった。
- ・ 焼酎に対するシニアの声を徹底して集め、試飲等を繰り返し、パッケージの企画や味への意見を反映させて商品開発を行った。
- ・ 取材、掲載も多く、3ヶ月で初期商品 5,000 本が完売し、現在は定番商品としてブランドが定着し、6代目となっている。(6代目は 720ml が 7,000 本、1 升瓶が 400 本)
- ・ 焼酎自体は、有機素材を甕仕込みで、同じものを作り続けてもらっている。
- ・ シニア世代は自分たちが育てた商品として、この焼酎を暖かく迎え入れてくれた。
- ・ メーカーとの直接の連携だけでなく、「ス・テ・キの扉」という番組の中で、朝日放送と共同開発を行っている。番組では、シニアの声が生まれてから、それが商品化され、さらに発売されるまでのストーリーを紹介している。
- ・ 具体的な要望・意見が会員から寄せられている。そのような声をもとに、企業とともにシニアが本当にほしい新商品の開発を進めている。
- ・ 30 万人ものシニア会員を持っているので、企業側の協力を得やすい環境が整っている。
- ・ シニアの声を商品にしていくことが使命であると考えているので、商品開発期間の長さや開発期間中の費用の持ち出しを「リスク」としては捉えず、そ

これから企業と一緒にスタートしていくという考え方をしている。

- ・ 会員を多数維持しており、今後この事業はさらに伸びていくのではないかと考えている。
- ・ コンシューマー事業の形態は、他企業と共同で商品を作り、お互いが **Win-Win** となる関係で事業に取り組んでいくことができるものだと考えている。

④ 投資事業

- ・ シニアが豊かな暮らしができるようにするために、シニアビジネスについてシニアコミュニケーションと同様の志を持っている企業に対して、直接・間接に投資を行っている。
- ・ 投資事業は立ち上げ当初から行っている事業ではなく、ここ1年の間に創設した事業である。
- ・ あくまでシニアが豊かな暮らしができるように、という同じ志を持つ企業へのサポートが投資事業の目的である。

⑤ STAGE と MASTER

ア) 会員の概要

- ・ **STAGE** 会員は 30 万人。**MASTER** 会員は 1 万人。
- ・ サイトの通常の閲覧は年齢に関係なくできるが、ブログの立ち上げや参加については 50 歳以上限定という年齢制限を行っている。
- ・ 2008 年 4 月から日本郵政グループの **OB** が **MASTER** 会員としての登録を開始。
- ・ **MASTER** 会員には詳細な個人情報も最初に登録してもらっており、属性を限定した詳細な調査にも対応できる。
- ・ **STAGE** 会員・**MASTER** 会員とも 6 割強が男性。
- ・ インターネットを利用できる世代が 50~60 代に多いので、会員も 50~60 代が多い。
- ・ 情報感度が高く、自身の知見を世の中に還元したいという方の参加が多い。目に見えて現金がもらえるわけではないことから、「社会参加がしたい。」「自分たちの生活に良い風が吹くならば参加したい。」という意識のある人が参加している。
- ・ **MASTER** と **STAGE** の会員が協力してくれるおかげでシニアの声が集まるので、会員事業は当社の事業の中でも、とくに大きな柱であると思っている。

4) 会員を対象としたアンケート等の概要

- ・ シニアコミュニケーションとしては、MASTER 会員へのアンケート等は、仕事の依頼というイメージで捉えている。
- ・ アンケート回答に対するポイントの付与はまちまち。アンケートのボリュームによって付与できるポイントが変わる。
- ・ シニア向けに広告を出すとき、タレントが載ることを敬遠し、素人がモデルとして載る方が良い、という選択をする企業もあるため、会員から広告モデルを募ることもある。
- ・ STAGE のサイトに関連コーナーを作るときには、MASTER 会員にサービスや商品を体験してもらい、意見を収集する。その意見は、同世代のコメントとして STAGE のサイトに掲載している。
- ・ 頻繁にアンケート等の依頼が当社から届けられているので、「登録したのに依頼が何も来ない。」という会員からの不満はない。多い時は週に2～3本の依頼が届く状況になっている。
- ・ 企業からの依頼の調査と、自社での調査の両方があるので、数は多い。
- ・ STAGE では、様々なランキング等、簡単に参加できるアンケートを行っている。
- ・ 企業からのものを含めて、意識調査や、商品に対する反応を聞く内容のアンケートが多い。

5) 会員向けサイトについて

- ・ ショッピングコーナーは会員向けに厳選された商品を提供して折り、通販事業を行っている。
- ・ MASTER 会員は、シニアコミュニケーションのショッピングサイトで買い物をする際にポイントを利用できる。
- ・ ブログについては、テーマを設けて集うといった意識で利用されている。イベントには参加するが、ブログには参加しない、というシニアもいる。現在、3万件ものブログが立ち上がっている。
- ・ ブログ上の誹謗中傷や不適切な表現については、特に管理者側として基準を設けており、ルール違反の場合は速やかに対応する。多くは会員間での自浄作用の中で解決するため、今までにほとんどそのような問題が起こったことはない。会員は、分別を持った大人だということであろう。

6) 会員向けイベントについて

- ・ 年間50ほどの会員向けイベントを実施しており、有料イベントと無料イベントがある。無料のものでは、お誕生会などがある。有料のものでは、奥多摩

の酒蔵訪問、オリンピックランナーと一緒に都内散策などを行っている。

- ・ イベント担当のチームにはシニア世代の社員も参画している。シニア向けのイベントは世の中に多数あるが、満足感を高めることを念頭に企画している。
- ・ メールマガジンでイベントの案内などの更新情報を配信している。ファンを増やしていきたいと考えている。
- ・ 「アンチエイジングレストラン 麻布十八番」というレストランを自社で運営している。「アンチエイジングレストラン」と謳っているのは日本で唯一である。MASTER や STAGE のイベントをここで行うこともある。

⑥ その他提供しているインターネットサイトについて

- ・ 介護施設の情報については、「介護の家探し」というサイトを作って提供している。
- ・ 墓石・霊園情報についても、「お墓を探そう」というサイトを作って提供している。
- ・ 韓国ではシニア会員数6万人のシニアサイト「YOUR STAGE」を運営している。

ア) シニアビジネスの現状評価

- ・ 20歳以上の成人人口の半分がシニア（50歳以上）となっている。成人人口の1/2を占める巨大マーケットを狙わない企業はないと考えるので、どうマーケットを狙っていくかが重要な時代であると思う。
- ・ 若者に関しては非常に細かくセグメントを取っているのに対して、シニアになった瞬間に、ひとくくりになっている。ターゲットのセグメントをきちんとしていないのが、シニアの嗜好性を読み切れず、参入に躊躇してしまう原因のひとつではないか。
- ・ シニア層は、企業の縦社会からコミュニティの一員になるまでに3年くらい時間を要する。
- ・ 生活に必要な物はほぼ全て持っている世代。そこにさらに商品・サービスを買ってもらうためには何が必要か、という戦略が必要。
- ・ ヒット商品・サービスが生まれている理由や戦略を企業が考えるための先導役として、シニアコミュニケーションが担うことができるものがある。

イ) 将来のシニアビジネスの姿

- ・ 団塊の世代だからといって、特筆して生活の価値観が異なるわけではないと考えている。ただし、戦後の大量生産の時代を経験しているので、戦前・戦中世代とは少し感覚が違うのではないかと。少しの違いが、人数規模が大きい

ために大きな意味を持っている。

- ・ 団塊世代の高齢化に伴い、これからは非常に元気でお金のある（可処分所得の多い）シニアが増えていく。
- ・ 既に兆候は出ているが、同居志向がなくなってきている。今後は、夫婦のみで生活し、自らの子どもとは、同居ではなく近居を望む傾向がもっと強くなっていくだろう。
- ・ まだ退職金が多い世代でもあり、マーケットとしての捉われ方も益々大きくなっていくのではないか。

㊦) シニアビジネスを活性化させるための方策

- ・ お金は動かないが国民生活に必要なことは、官が行えばよい。お金が動いて、それが事業として成り立って、関係した人が幸せになる事業は民間が行えばよい。
- ・ 株式会社である以上、利益は求めているが、精神としては「ソーシャルベンチャー」であると考えている。シニアが生き生きと暮らせる社会にしたいというのが企業理念。

※ ソーシャルベンチャー：社会貢献を目的とする組織ではあるが、社会貢献や組織維持に必要な資金は自らの事業を通じて生み出す仕組みとなっているもの。

- ・ シニアが生き生きと暮らせる社会にしたいという企業理念に根ざして行動していることが、民間としての取り組みの中でも活性化できている理由のひとつではないか。
- ・ シニアが生き生きと生活できるようになる事業を手がける、そうでない事業は行わない、という企業理念で行動している。

㊧) シニア向け商品開発において留意すべきこと

- ・ シニアを本気で取り込むならば、「シニア」として捉えるのではなく、もっとターゲットセグメントをしっかりと行っていく必要がある。
- ・ 一週間で棚落ちしてしまう商品では、シニアの中では印象に残らず、最初からなかったものと同じになってしまう。時間の捉え方のスパンがまったく違うことを意識する必要がある。
 - ・ 広告の費用対効果や反応するポイントが、若い人とシニアではまったく違うので、それを意識した対策が必要である。

6. 株式会社ダスキン ホームインステッド事業部

(1) ホームインステッド事業の実施の背景および経緯

① 事業立ち上げの経緯

- ・ 2000年2月に、アメリカ・ネブラスカ州オマハに本社を置くホームインステッド シニアケア社とのマスターフランチャイズ契約により、ダスキン内にホームインステッド事業を起こし、2000年6月に開業。高齢者の自宅に訪問して生活上の不便を解消する事業。
- ・ フランチャイズチェーンとして展開。
- ・ 当初は大阪府吹田市をサービス提供エリアとしていた。
- ・ 2008年3月末現在で128拠点。40都道府県で展開。
- ・ 大都市部では社会サービスが整っているし、顧客も（社会資源について）情報としては持っているが、地方は社会資源が不足しているので大変であろう（事業を展開して社会資源を作る必要がある）と考え、全国展開を図った。
- ・ 介護保険制度は国の制度として必要だが、制度の輪郭が見えるにつれて、家族・認定前の人に提供できるサービス、また認定後の人でも、介護保険外でお手伝いできるサービスへのニーズがあることが分かった。
- ・ ダスキンは清掃用品のレンタル事業を行っており、毎月の訪問時に顧客との対話がある。その中では、顧客の抱えている、高齢者の世話や介護の困りごとについての話を聞く機会もある。高齢者の生活を支えていくためには、介護保険制度で提供されるサービス以外にも、介護保険制度以前から訪問介護の事業を行っていたダスキンヘルスケア ホームヘルスケア部門のように、暮らしのお手伝いという形でサービスが提供されることが必要と考え、ホームインステッド事業を興した。

② ホームインステッド事業の考え方

- ・ 例えば、入院していた高齢者が退院する際、受け入れる家族の生活のリズムを守りつつ、高齢者が自宅での生活に円滑に復帰するための手伝いや、日中は家に1人である高齢者の散歩の手伝いなど、各人のニーズに合わせて多様なサービスを提供する。外出介助一つをとっても、1人では外出できない人も、誰かいれば（見守りなど）外に出ることもできるし、外出する気分になるため、意義は大きい。
- ・ 介護保険制度は高齢者の生活を支えるサービスメニューの一つであるが、保険外事業もまた高齢者に対して提供されるサービスメニューのひとつである。介護保険制度やボランティア、家政婦と同じように、社会資源のひとつとして、ホームインステッドで提供するサービスが必要であろうと考えた。顧客

が利用できるサービスの選択肢を増やす、選択肢を提供する、という考え方でサービスを提供している。

- ・ 顧客の意識として、家族の介護やお世話に他人の手を借りることに抵抗感があるのではないかという思いもあった。介護保険制度が普及することで、家族の中で抱え込まず、介護やお世話に手助けを借りても良いという意識になることも大切であろうと考えている。

③ ダスキンのほかのケアサービス事業者との違い

- ・ ダスキンヘルスケアが、小規模ではあったが、1989年に杉並区でホームヘルスケア事業を展開していた。
- ・ ダスキンヘルスケアのホームヘルスケア部門から分社独立したダスキンゼロケアは、介護保険サービスを提供する事業者である。したがって、あくまで別法人であるので、個人情報のやり取りは行っていないが、介護技術のプロとして、ゼロケアからはサービスに入るときの注意点、介護の専門的なアドバイスをもらっている。

(2) フランチャイズ展開について

① フランチャイズについての考え

- ・ ダスキンの業態はフランチャイズシステムであるので、フランチャイズ展開における経営ノウハウが活用できる。
- ・ 事業拠点は地域に密着していなくてはいけない。地域と末永くお付き合いしていかないと信頼が構築できない。数年単位で異動を繰り返すサラリーマンでは、地域に密着した考え方を持つことが難しい。地元の人、その地域をよく知っている人が、地域のためにサービスを提供する必要があるため、その土地の事業者からフランチャイズチェーンに入ってもらう方式を採用している。
- ・ 事業の広報活動はするが、フランチャイズチェーンへの加盟については、オーナー候補者が自分の意思で真摯に取り組む姿勢を持っていないといけないと思っている。
- ・ フランチャイズ展開を始めた当初は、もともとダスキンのフランチャイジーとして長年清掃用具のレンタル事業を行ってきた人たちが賛同して、ホームインステッド事業を始めてくれた。そのためダスキンの経営理念を理解している人がオーナーになっている。
- ・ フランチャイズのノウハウを提供する方法としては、基本研修会の開催やマニュアルの配布・活用などである。

② サービスの質の維持について

- ・ サービスの質の維持方法のひとつとして、顧客の自宅にサービス記録を置き、ご要望に応じて提供したサービス内容を利用者の承諾のもと、ご家族に報告している。その記録を見ることで、日頃離れて暮らしている家族が、提供されているサービスの内容を確認できるようにもしている。
- ・ 要望については、ケアスタッフが利用者から直接聞いている。また、経営者も、毎月～3ヶ月に1回は直接利用者から意見を聞くようにしている。

(3) サービス利用のきっかけ

- ・ 地域のケアマネジャーや病院のワーカーに紹介されてサービスを利用するケースが多い。ケアマネジャーが利用者にホームインステッドの情報提供をしてくれている。介護保険制度で手の届かないサービス部分がどこであるかを、ケアマネジャーが理解し、介護保険制度の補完サービスとして、ボランティアや家政婦に加え、ホームインステッドのシニアケアサービスの情報も提供してくれており、結果として受注に繋がっている面が多い。
- ・ 介護保険サービスの利用者が困ったときに相談する相手としては、ケアマネジャーが一番身近である。利用者は信用できる人に情報を提供してほしい、信用できる人に相談したいという思いを持っている。
- ・ 介護保険サービスに関する情報提供を行うのがケアマネジャーであるという意識から、介護保険制度の情報を提供するのは当然のこととしても、介護保険外の情報を提供していいのかどうか、という悩みを持っていたケアマネジャーもいたようである。
- ・ たとえば、月・水・金に介護保険事業者のヘルパー、火・木にホームインステッドのケアスタッフが入る場合、サービス内容の継続性を図るために、利用者・家族の了承のもと、お互いに記録を参照したりもしている。利用者からすれば、介護保険サービスで何が提供されているか、保険外サービスの提供者にも知っていてほしいという要望がある。
- ・ ホームインステッドのサービス情報を利用者に提供しているケアマネジャーが情報を得る機会のひとつとしては、ケアマネジャー向けにホームインステッドが行っている広報活動がある。
- ・ ケアマネジャーには責任感の強い人、「利用者にとってメリットのない事業者を自分の受け持つ利用者に紹介できない」という思いを持っている人が多い。実績を積み重ね、ホームインステッドとしてもケアマネジャーからの信頼を得なければならない。

(4) サービス利用者の属性

① 利用者の経済状況

- ・ ホームインステッドのみの利用の方は、必ずしも高額所得者ではない。所得の多寡とは無関係である。
- ・ 家族が契約者になる場合と利用者本人が契約者になる場合が約半数ずつ。
- ・ サービスを利用している人には、認定前の人や要支援の人もある。

② 家族が契約者である利用者

- ・ 家族が契約者になる場合は、本来、家族自身が支援を行いたいが、離れて住んでおり、費用面（自分で介護等行うには費用がかかりすぎる、など）や家族の状況（受験生がいて高齢者の世話ができない等）などにより、直接的に支援を行えないため、サービスを利用するというケースが多い。
- ・ 独居や高齢者夫婦のみ世帯、認定前的高齢者、状態がそれ程重くないが、閉じこもりがちな高齢者などがサービスを利用される。

③ 自身が契約者である利用者

- ・ 自身で契約するケースについては、要介護認定前でサービスを必要としている方や、要介護認定を受けている方で、介護保険では提供されないサービスを望んでいる方が契約している。
- ・ 利用するサービスは千差万別である。たとえば、庭弄りが大好きだが庭が広く一人では手入れが行き届かない場合、自分のやりたいように庭の手入れをやってもらうためのお手伝いとしてサービスを利用される人もいる。
- ・ 必ずしも所得の多い人がホームインステッドのサービスを利用するというわけではない。使うお金のあるなしではなく、お金を出してでもそのサービスを利用しようとする価値観を持った方がサービスを利用している。
- ・ 介護だけではなく、暮らし全般にニーズは広がっている。外出、冠婚葬祭の参加、食事作りなどである。いっしょにつくって食べると楽しい。掃除も行う。生活全般について、医療法に抵触しない範囲で、お客さんのニーズに沿ってサービスを提供する。

④ サービスニーズについて

- ・ 利用者の意思は内在しているものであり、それを引き出す努力をしている。ニーズを聴くのも重要な役割である。
- ・ 利用者自身も、最初はニーズが漠然としていて、なかなか要望を具体的に言えないため、提供するサービス内容を決める際には十分な時間をかけている。
- ・ たとえば「最初はとりあえずお掃除から。」という形でサービス提供を開始し、

時間をかけ、サービスを提供している間に信頼感を得て、他のことも頼まれるようになる。自分の娘のような、本音を何でも言える存在に少しずつなっていく。

- ・（身体機能の低下に応じてサービスを提供していくという機能的な提供の仕方ではなく、）細やかなニーズに応じていく、心理的なサービスの提供方法を考えている。

(5) 利用者数の増減について

- ・ 平成18年4月の介護保険改正の影響で、早い時期からダスキン ホームインステッドのサービスの利用に慣れておいて、生活を充実させようという考え方の人が増えた。
- ・ また、介護を人に任せることに家族が抵抗を持たなくなってきた。
- ・ そのような点においては、ニーズが顕在化しやすくなったと思う。

(6) 今後の方向、戦略について

① サービスエリアについて

- ・ 現在サービスの提供ができていない地域にも、フランチャイズの賛同者を募って、早くサービスを提供していきたい。
- ・ できる限り広くサービスエリアをカバーしていきたい。

② サービスの範囲について

- ・ 今のところ、居宅サービス以外の新たな事業を起こすことは考えていない。
- ・ 有料老人ホーム入居者からの依頼が増えている。入居者は寂しさを感じており、細かな要望にも応えてくれるサービスを求めているのではないか。個別ニーズに対応できるサービスとして、ホームインステッドを利用する方が増えている。
- ・ 高専賃の入居者のサービス利用も、これから増えていくのではないかと考える。

③ 競合事業者について

- ・ 競合事業者はどんどん出るべきと考えている。
- ・ たとえば、隣に良いホテルができると、近隣の他のホテルのサービスが良くなるように、本当に良いサービスは、良いところをお互いに認め合いながら高めていくものである。そういう社会にならないといけない。

④ 提供するサービスに対する意識・考え方

- ・ 全額自己負担のサービスを提供しているので、「お客様がいて、そこから自分の給料をもらっている。」という意識を持ち、サービス業に徹していないと、事業を継続することは難しい。

⑤ 介護保険制度に対する要望等

- ・ 社会資源の優劣をどう判断するかという課題などがあり、難しい面もあるだろうが、社会資源の情報提供機能としてのソーシャルワーカーの機能を介護保険制度の中に明確に位置づけてほしい。
- ・ 介護保険以外の社会資源も適切に組み込まれた介護予防プランを作成することが、ケアプランを作成したケアマネジャーにとってインセンティブとなるシステムが介護保険制度に組み込まれれば、ケアマネジャーも、より利用者のためを考えて介護保険以外のサービスも適切に組み込んだ介護予防プランを作成するようになるのではないか。

7. 株式会社イトーヨーカ堂

(1) 「健康・快適あんしんサポートショップ」開設の背景と経緯

- ① 高齢者向け市場に対するこれまでの取り組み
 - ・2004年8月から介護用品の物販を開始（「あんしんサポート部」創設）。
 - ・2006年の介護保険法改正より介護予防を意識して、アクティブシニア向けの品揃えを広げ、売り場の再構築を行った。
 - ・従来の「あんしんサポートショップ（101店舗）」に複数の機能を付加したのが「健康・快適あんしんサポートショップ」で、その第一号店が2008年3月1日より千葉縣市原店4階に開店。
- ② 経営戦略全体の中での当該ショップ事業の位置づけ
 - ・高齢者全体の約8割は元気高齢者や自立高齢者であり、従来の福祉用具に絞った展開に加えて、この8割の高齢者の役に立つ展開を図ることが基本方針。
 - ・経営戦略からは、各店舗の品揃えや展開は、各地域・店舗ごとの状況に対応した展開である。
- ③ 連携する介護事業者について
 - ・介護事業者も全国を100%カバーしているわけではないので、連携する介護関連の事業者は地域や内容ごとに決定する予定である。

(2) 「健康・快適あんしんサポートショップ」の事業概要（千葉縣市原市に1号店）

① 事業目的・事業内容

ア) 事業目的・コンセプト

- ・地域融合、地域密着型の展開が基本。
- ・市原は出店33年目、西新井（2号店として出店を計画中。後述。）は40年目であり、地域還元の意味（CSR、社会貢献、地域貢献）もある。市原1号店は3月1日オープン。
- ・「シニアの暮らしをサポートします！」がキャッチフレーズである。
- ・従来の物販だけでなく各種サービスを含めて提供。
- ・高齢者の困り事を解決する（自立高齢者、主介護者のサポートが主要コンセプト）。

イ) 立地・面積

- ・市原店の立地はJR五井駅より徒歩7～8分。
- ・ショップの売り場面積は250坪（「あんしんサポートショップ」の5倍の広さ）。
- ・来店者像は60歳代で、主介護者、女性が多い。

り) 事業内容

- ・ショップの内容構成は以下の主要6コーナー

ア「便利な介護品コーナー」

イ「食事と栄養コーナー（無料）」

ウ「介護情報コーナー（無料）」

エ「運動コーナー（無料体験あり）」

オ「健康器具コーナー」

カ「イベントコーナー」

以上の6つのコーナーからなっている。

ア「便利な介護品コーナー」

- ・従来型の物販コーナーの品揃えをさらに充実
- ・福祉器具は、通常、カタログによる購入が主流であるため、見て触れられることに意味がある。ステッキやシルバーカー、車椅子は種類を充実
- ・衣料品も着脱が容易な衣料の種類を充実している

イ「食事と栄養コーナー（無料）」

- ・血圧等の測定ができる
- ・常駐の管理栄養士（自社）による食事栄養相談が無料で受けられる
- ・サプリメントや特定保健用食品をそろえている

ウ「介護情報コーナー（無料）」

- ・介護の相談員が福祉や介護の制度等について応対する情報提供型のサービスで、セントケア千葉が運営。
- ・市原市の介護サービスの紹介を行うなど、市との連携も図られているのが特徴であり、現在のところこの一号店のみ
- ・このほか、福祉用具のレンタルサービスなどを紹介

エ「運動コーナー（無料体験あり）」

- ・介護保険事業所のデイサービスセンター「るーすと」と一般の人向けのコンディショニングルーム「ROOST」の2つがある。
- ・理学療法士がプランを立て、運動の専門家が指導する。

オ「健康器具コーナー」

- ・各種の家電系の運動器具（例：乗馬運動器具）などが多数品揃えされ、実際に試すことが可能

カ「イベントコーナー」

- ・専門家による健康セミナーなどを随時開催する
- ・床に同心円のペイントや壁などを使った運動スペースあり

以上が概要である。今後、2号店として足立区の西新井への出店を計画中。

- ・「情報コーナー」における地域の介護・福祉情報の提供は、市原市との連携で行われている。
- ・店舗内にはベンチを設けたり、大型画面による市原市の行政PRのビデオも流している。

② 顧客想定、開設場所・売場面積の考え方

- ・上述のとおり、高齢者の8割を占める元気高齢者や自立している高齢者、および主介護者（家族等）をメインに、デイサービスなどに通う要介護高齢者である。
- ・店舗の立地する地域の状況に応じて、店舗ごとの判断となるが、もちろん地域の高齢化率の高い地域など、採算を取れることが前提。
- ・比較的広めの250坪から300坪を計画している。

③ 今後の出店予定（出店地域の選定条件）など

- ・今後の出店計画は年間5～6店舗を想定するが未定。
- ・出店地域の選定は、地域の状況次第。

(3) 今後の高齢者向け市場に対する経営戦略

① 団塊高齢者市場に対する小売業としての展開方向

- ・5～10年経てば、高齢者の行動も変化し、影響が出てこよう。例えば、ITについてもインターネットの活用など、現在高齢者の10%位の利用率は向上していくことが予想され、買い方などが変化する。
- ・高齢者対応のハード面では、新しい店舗（複合店舗など）では法制度上のバリアフリー化を進めている。ソフト面というと品揃えになる。
- ・顧客からインターネットで購入申し込みがあった商品を、店舗スタッフが顧客の注文に応じて商品をピックアップして配達するというネットスーパーが開始されている。これは高齢者だけでなく、子育て中の家庭や天候の悪い日の活用が期待される。将来的には「あんしんサポート商品」もネットで販売することになる。

② 同ショップ事業以外の高齢者向けビジネス（グループ内を含め）

- ・セブン・ミールの事業紹介を「あんしんサポートショップ」で行っているほか、グループ内のeコマースのネットも独自に「安心サポートショップ」の商品を掲載している。

③その他

- ・「健康・快適あんしんサポートショップ」事業では利益を確保することが前提であるが、企業の社会的責任（CSR）を意識した事業でもある。
- ・2ヶ月に1回発行される「あんしんサポート」という小冊子では、高齢者向けに「デジカメ教室」の特集やステッキの選び方について、転倒を防ぐ靴の選び方情報の提供などを掲載している。このほか、トヨタ自動車のトヨタの福祉車両「ウェルキャブ」ユーザーの特集記事や全国のトヨタ店の紹介なども掲載している。

8. 医療法人 明輝会

(1) 医療法人 明輝会の概要と事業の経緯

理事長である内村氏が往診を主に展開し、平成4年に訪問診療、訪問看護、平成9年にデイケアおよび訪問看護ステーションを開設、平成10年には在宅介護支援センターの委託を受け事業を拡大してきた。

平成11年には、ホームヘルプサービス事業を開始した。また、同年、市のモデル事業として、市内で初のグループホーム運営を受託した。この背景には、社会福祉協議会等が収益等を勘案し受託しなかったという背景もある。「在宅にて認知症の方等を支えていかなければならない」という内村氏の想いにより当該法人が受託することとなった。

平成12年に居宅介護支援事業所を開設、平成13年に、2つめのグループホームを開設するなど、さらに事業を拡大し、平成14年には市内で17番目となる介護老人保健施設を設置した。その後、ユニットケア重視の流れを受けて、安心ハウス（逆デイサービス）等の設置へとつながった。そして、平成19年1月に小規模多機能ホーム ひばり、同年10月に高齢者専用賃貸住宅 星空を設立することとなった。

(2) 小規模多機能ホームひばりについて

平均的な利用人数は、通い：15名、泊まり：5名で、その他に訪問を行っている。

通いについては早い人はAM7:00頃から来所し、最後に帰られる人PM9:00までいらっしゃるため、開所時間は長い。「ひばり」の立ち上げ時には、地域の中に満遍なくグループホームと認知症のデイサービスの併設施設を配置する構想を持っていた。認知症についてはリロケーションダメージを繰り返すと症状が進むと言われている。そのため、普段から通っているところに泊まることができれば、リロケーションダメージも軽減できるのではないかという発想に基づくものであった。しかし、当時、グループホームの総量規制への対応が求められていたため、「ひばり」のある吉野台地の地域にはグループホームを開設することは難しかった。そのため、当法人としては、はじめは認知症デイサービスに「泊まり」の自主事業を付加した「認知症デイ+泊まり」事業を展開することを考えた。そのうち、小規模多機能に関する情報が次第に入ってくるようになったことと併せ、地域介護・福祉空間整備計画の中で、市は各生活圏域に一つずつ整備するという方針を持っていたため、小規模多機能として設置することとした。検討時には小規模多機能施設の機能要件はまだ明らかにされておらず、事業を立ち上げるには不安もあった。小規模多機能の事業は儲からない、という認識があったためである。しかし、法人として様々なメニューを提供できる方が利用者の選択に資するのではないかという考えと、理事長の「赤字でも社会的に意義のあることは行うべき」という理念のもと、設置に踏み切った。

ただし、やはり開設後の一年間は利用者が集まらなかった。ケアマネジャーからの

紹介が少なく、紹介されるのは処遇が困難な中重度者ばかりであった。

小規模多機能施設の設置にかかる課題としては、スタッフを集めにくい、通いが定員の半数を超えたら定員一杯でなくても100%の人員配置が必要であること、市内に小規模多機能施設が少ないため、対象エリアが広く、送迎すべき人が多くなってしまうこと、利用者の確保が困難なこと、効率性が追求できないこと、等が挙げられる。

ただし、小規模多機能に「住まい」の機能を併設することによって、多少は効率的な活動ができるとともに、慣れた職員によるケアが提供できるのではないかと考えて、高齢者専用賃貸住宅を設置することとしている。

(3) 高齢者専用賃貸住宅星空について

入所者10名（生活保護3名、要支援～要介護7名）のうち5名は老人保健施設から移ってきた。高専賃では24時間スタッフが1名配置されているが、あくまで緊急対応のためのスタッフであり、通常時の利用者へのサービスは外部サービスの利用となる。高専賃は「施設」ではなく、「住まい」であるものの、利用者の家族は施設介護を希望する傾向がある。たとえば、高専賃は自由度のある居住スペースであり、高齢者の本人の意志で自由に外出できるが、家族は自由よりも安心を選びがちである。一方、施設は安全・安心が確保されるが、風呂もご飯も全て決められていて外出でさえも自由ではない。この点においては、高専賃の方が介護保険制度の「自立支援」の思想に近い。このあたりの考え方を家族の方に理解してもらうことが難しいと感じている。（介護従事者としての今までの経験を踏まえると自由度は高いほうがよいと思われるが、家族のニーズと合致しにくいという難点がある。）

(4) 地方都市における居住のあり方について

市内中心部に高専賃などの「住まい」の機能と、医療的な機能を連結して配置する（ケアの機能が住まいの近くにあること（医療・介護・住まいの連携））ことが望まれる。

なお、今後、サービスの内容や質に強いこだわりを持つ高齢者が増えると予想されるが、この場合、自由とリスク（自由度を高めるとリスクが高まる、リスクを回避しようとするコストがかかる）のバランスを考える必要がある。「住まい」には自由と自己責任が求められる。

現在の施設入居では、本人の意志より家族の意思が優先されている場合が多いと考えられる。しかし、高齢者本人の自己実現を図るという意味では、地域の人と触れ合う、本人のやりたいことができる、いろんな人が入ってこれる地域づくりを進める、言い換えれば「地域再生」を図る必要があるのではないかと考えている。サービス提供側が地域に歩み寄り、利用者のニーズにこたえていかなければいけないのではないかと考えている。

例えば、リハビリを兼ねて施設内で内職をすることにより、役割や意識を持てるとともに、使えるお金を得ることができる。公的施設のカルチャースクールなどへの参加に

についても検討している。

(5) 今後の事業運営について

介護保険制度は数年単位で変化し、安定的ではない。その点で今後、保険外サービスとしての自主事業に力を入れたいと考えている。自主事業の内容としては、高齢者のニーズから発想することが必要であり、ニーズがあることに対して、それを満たすサービスを提供でき、契約関係が成り立てば、どのようなサービスでも良いと考える。ただし、あくまで専門職という立場であり、家政婦的なサービスは考えていない。つまり、介護保険の理念である「自立」という視点を念頭に入れる必要はあると考えている。

したがって、自立に向けたライフプランを踏まえた上で、サービスを計画し、提供すべきだと考える。また、利用者の自立意識を高めることも大事。

ただし、高専賃だけでも採算が成り立たないと思われるので、多サービスを展開する中で運営することが必要になると思われる。

(6) 介護保険制度について

医療分野では日本医師会が国の政策に折衝する場があるが、介護分野においても現場の声などを政策に反映させる場が必要と思われる。

介護職は専門職であることをきちんと意識すべき。特に、ケアマネジャーは御用聞きではなく、低コストで最大のパフォーマンスを提供するという意識が必要。

ケアマネジャーが制度内のサービスのみを使わせようとするのが、保険料の増大につながり、保険料を抑えたい自治体、よりよい多様なサービスを提供して欲しい利用者の意思に反するというのも問題。

2005年の介護保険制度改正で要支援や介護予防の仕組みが導入されたが、国はむしろ重度の要介護高齢者に力点を置いた政策展開をすべきと考える。最低限の保障は国の責任において行い、それ以外の部分は地域の創意工夫に任せるという役割分担が大切である。

ただし、利用者にも、介護にお金を払うという意識がないので、安くて当たり前という点は今後も苦勞する点だと思われる。

(7) 自治体について

たとえば、利用者は週4回の介護予防訪問介護を利用したいと考えていて、保険制度内で週2回サービス提供できるとした場合、仮に利用者自身は残りの2回分を全額自己負担で支払う意向があっても、行政側が難色を示すこともあるようである。

行政機関は保険制度内の事業と自主事業の線引きを明確に行おうとする傾向がある。別にそれ自体が問題というわけではないが、利用者のサービス選択、サービス利用に制限をかける恐れもある。

また、介護保険制度導入前の措置制度下の方が、地域が自由に活動できたと感じる面もある。

この事業は厚生労働省老人保健事業推進費等補助金
(老人保健健康増進等事業分) 事業の一環として
行われたものです。

**介護保険制度下におけるシルバーサービスの振興ビジョンに関する調査研究
事業報告書**

平成 20 年 3 月発行

内容照会先 社団法人 シルバーサービス振興会 企画部

〒102-0083 東京都千代田区麴町 3 丁目 1 番地 1

TEL : 03-5276-1602 FAX : 03-5276-1601